

THE UP SIDE
OF DOWN

你能经受多大的失败
就能享受多大的成功

逆转

接受失败，
做一个上行的人

[美] 梅根·麦克阿德 著 明月 译
Megan McArdle

Why Failing Well
Is the Key to Success

《经济学人》《纽约时报》
《福布斯》联袂推荐

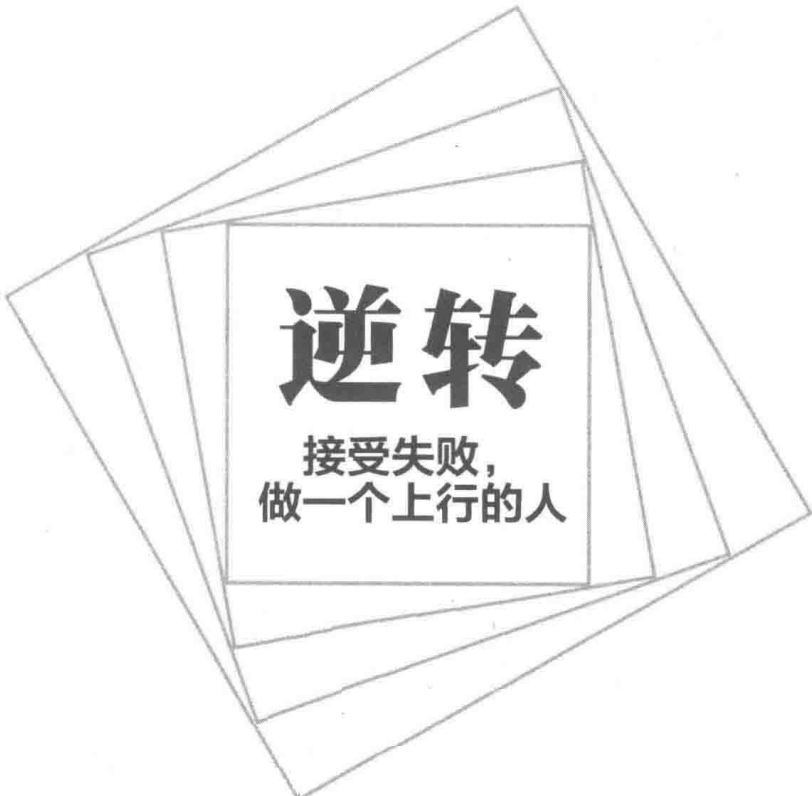
中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

THE UP SIDE OF DOWN

Why Failing Well
Is the Key to Success



逆转

接受失败，
做一个上行的人

Megan McArdle

[美] 梅根·麦克阿德◎著

明月◎译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright© 2014 Megan McArdle.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Viking, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

本书中文简体版专有翻译出版权由 Penguin Random House LLC 旗下的 Viking 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-8478

图书在版编目（CIP）数据

逆转：接受失败，做一个上行的人 / （美）梅根·麦克阿德（Megan McArdle）著；明月译．—北京：电子工业出版社，2017.3

（众创）

书名原文：The Up Side of Down: Why Failing Well Is the Key to Success

ISBN 978-7-121-30773-7

I. ①逆… II. ①梅… ②明… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 323367 号

策划编辑：刘声峰 黄 菲

责任编辑：刘声峰 特约编辑：王 璇 文字编辑：黄 菲

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：19 字数：263 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版

印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：1024004410（QQ）。

献给我的丈夫，他从未让我失望。

赞 誉

这真是一本引人注目的书，作者把失败当做成功的机会来拥抱。在经历过失败后，每向前走一步，你都会获得全新的洞见，这会汇聚成助你在未来取得成功、赢得成长的工具箱。她认为，接纳失败意味着你要放下自己的直觉性想法，要有意忽略那种陈陈相因的智慧，要为人所未为。

——《经济学人》(*The Economist*)

当面对失败时，我们怎样才能停止担忧，并学会接受现实？……麦克阿德想教会我们通过改变对那些不可避免的挫折的应对方式，学会“正确地失败”。她没有教我们养成七个有效的习惯，反而建议我们“早点经历失败，经常经历失败”。她认为，有必要在学校开展接纳失败的教育，使学生学会更轻松地走出失败困境，要抛弃那些使我们不能正确看待失败的偏见，学会区分那些无知之失和罪过，要克服指责他人或者不能宽以待人的本能。

——《纽约时报》(*The New York Times Book Review*)

过度自尊可能会给我们招来真实的或者想象的失败，这本书提供的生动案例能教会我们如何主动向前一步、降低自尊。要想彻悟改变，请

读本书。在这本书中，麦克阿德把对一些团体成功和失败案例的研究、行为经济学的重要发现，以及自己遭遇连串失业打击的痛苦经历熔于一炉。她睿智地指出，为到达你想要去的地方，你首先必须允许自己失败。让我们看看，作者是怎样靠着这种顿悟，赢得了更加自由的人生，拥有了悦纳失败的成长心态，让我们欣赏这朵花是以怎样的姿态慢慢绽放。

——《ELLE》

聪慧、节奏轻快、给人启迪……失败并不可怕，麦克阿德在这本引人入胜的书中提醒我们，要想从中获益，必须走出的第一步是承认失败。

——《福布斯》(Forbes)

试验和错误是人类进步的引擎，但是我们的文化环境却变得越来越不宽容。我们在教导孩子时，恨不得让他们一学就会，一干就成。这本书有优美的文字、精妙的思辨和强大的说服力。对父母和公司的CEO们，这是一本稀有的重要图书。从来没有一个作家，在品析失败方面取得与本书作者一样显著的成功。

——约拿·戈德伯格 (Jonah Goldberg)，

《稀有法西斯主义》作者

凭着过人的机智和谦抑的笔调，麦克阿德向我们描述了她坎坷的职场和求职之路……这些所谓的失败，对她产生了重要的教益，并最终导致了更大、更好的人生收获——包括这本发人深思的、阐述失败为什么重要的书……这本书提示我们，虽然失败是一剂难以下咽的苦药，但它也是收获成功的“必要之恶”。

——《纽约书籍杂志》(New York Journal of Books)

失败是我们最恐惧的事，也是刺激我们前进的最大动力。本书是对失败所做的一项发人深省的研究，麦克阿德向我们生动地讲述了一系列关于冒险的饶有生趣的故事……她提出的建议不止对个人有教益，也对经济的更全面发展有促进作用；社会必须奖励那些敢于试验、敢于冒险、敢于走出舒适区的人。对于商业读者来说，这本生动、有趣的书能够鼓励、帮助其团队更好地化解失败带来的不利影响，发现进一步尝试的空间。

——《出版人周刊》(*Publisher Weekly*)

麦克阿德把自己精妙的经济学知识和实际经验结合起来，采用了一种在行文时转入喜剧独白的写作风格……她认为美国人遭遇失败很多，但睿智的判断来自实践，而实践是在不断发生的错误判断中，在不断的失败中演进的。关键的问题是你如何做出反应，你是否能从失败中学习、奋起。

——《华盛顿考察家》(*The Washington Examiner*)

本书揭示了一个人们容易忘记的成功之道：失败。这本行文从容、研究翔实的书给我们适时传达出这样一个关键的信息。在一个对完美过度迷恋的世界里，梅根·麦克阿德提醒我们，我们的成就来自我们怎样犯错及怎样从中学习。

——亚当·格兰特 (Adam Grant)

沃顿商学院教授，《给与取》(*Give and Take*)作者

本书指明了人从失败的低谷中反弹而出，需要具备什么样的心理状态……麦克阿德发现了一个既低调又智慧的方法，为我们每个人所遭遇的失败，注入了积极意义和机会价值。他为我们娴熟地分析了那些让人

精神崩溃的，纠缠着失败和奋起的复杂故事的多个侧面，在散文化的语调中，流露着克制和从容……麦克阿德告诉我们的信息不管对个人生活还是经济生活都有着重要的影响：没有当初的失败，就不会有巨大的成功。培养一种勇于尝试的冒险者文化是非常重要的……这是对如何从失败中学习的睿智劝诫，幽默又不乏善意。

——《科克斯书评》(*Kirkus Reviews*)

这是一本针对重大主题的生动有力的好书。全书充满了让人意想不到的洞见，读之不乏乐趣。

——蒂姆·哈福德 (Tim Harford)

《适应》(*Adapt*) 作者，《金融时报》“亲爱的经济学家”专栏作者

梅根·麦克阿德写的这本关于奋起逆转的书将教会你如何悦纳失败，并通过失败重铸自我和组织。

——泰勒·柯文 (Tyler Cowen)

《大停滞》作者，博客《边际革命》联合作者

这是一本既能带来惊喜，又读来让人欣慰的好书。本书融汇了学术研究、各种报告。而且最重要的是，她自己的经历也融入其中。因此，作者令人信服地告诉读者，回避失败没有意义，但如何应对失败至关重要。这本书的每一章节都闪耀着智慧和洞见的神采，每一个曾经经历过失败的人或者生活在对失败的恐惧之中的人，一定会对书中某处内容产生相见恨晚之感。

——格雷格 IP (Greg IP)，

《经济学小书》作者

人常说，成功有一千个父亲（有功众人抢），我们现在应该反过来说，失败才应该有一千个父亲。在这本处处透着智慧、又发人深省的适合私人阅读的好书中，梅根·麦克阿德给我们提供了这么多的案例，鼓励我们要像总结成功经验一样注重从失败中学习经验。运用这些从底特律到好莱坞、范围广泛又中肯切题的案例，针对如何正确进行重大决策以及如何从那些不可避免的错误决策中总结经验，她为我们缜密地编制出在战略、战术两个层次上都富有深刻洞见的应对之道。这是一本企业管理人员、创业者以及在校生的必读书。

——帕拉格·可汗耶（Parag Khanna）

《如何转动世界》作者，混合现实研究中心主任

推荐序

宽容失败才可能成为人生赢家

这是一本关于“失败”的书。译者明月先生说我是在他的社交可及范围内，与这本书的主题气质最相符的人。我觉得他独具慧眼，因为创业中的我正时刻处在“失败”中。

30 岁的时候，我裸辞阿里巴巴，踏上了白手起家的创业之路。

对于我的离职，很多从事投资的朋友并不看好，其中一位前辈的描述是：“你在做的事情不是情怀，而是梦幻”。当时，我发起的 60 天计划只有 10 位用户加入、公众号只有 200 订阅量、没有商业模式、没有拿到投资、没有团队，如何敢去创业？儿子刚满一周岁需要陪伴，工作稳定待遇优厚，作为女人何必折腾自己，自找苦吃呢？

我提笔列下离职与不离职各自的优缺点，结果没有一条线索告诉我此时离职是理智的。但是我无法忘记 2015 年 7 月 17 日，那个加入 60 天计划的小伙伴对我说过的话：“闭月，你现在做的这个事情不仅是情怀，iBetterMe 可能改变一个人的命运。”那一刻，我坚信了自己的使命感：我的行动能让周围的人和事变得更美好。

未知令人恐惧，但是使命感会指引着我们去内心真正想做的事情。哪怕身边所有人都无法理解，还是会孤注一掷地想去试一试，看看自己

的能耐，看看世界将如何回报自己真诚的梦想和付出。所谓勇气，不是不害怕，而是害怕却依然前进。于是我踏上了创业之路。

我期待着自己成为卓越的领导者为世界创造贡献一份价值、成为儿子的榜样、成为丈夫温柔体贴的妻子、成为父母引以为傲的女儿。我全力以赴地想把所有事情做到完美，得到所有人的认可。当然，迷茫挫折也从未停止。

在持续熬夜更新公众号而阅读数不理想的时候、在儿子生病不舒服吵闹着要妈妈而我不在身边的时候、在产品方案设计完成却因为没有后续支持而被迫停止的时候、在面对外界质疑的时候、在母亲生病住院的时候，我讨厌自己的无能，更讨厌自己因为挫折产生的负情绪。我怀疑自己的能力、怀疑自己的判断、怀疑自己的裸辞只是任性的自我感动。我悲伤、愤怒、委屈、焦虑，无端发火、莫名挑刺、整夜整夜地失眠，然后在凌晨4点，去厨房拿起一把剪刀，绞掉自己的长发。

快乐是好的，所以不快乐就是不对的。成功是好的，所以失败就是不对的。我生病了。这个病不是身体的，而是心理的：我不允许自己失败。表面看起来是对完美的追求，其实质还是对失败的恐惧。我踏上了自救之路，大量阅读各类书籍，从书本中汲取坚持的能量。

允许失败才有可能成功，这也是本书的核心。从创业失败、失业受挫到金融危机，作者麦克阿德用大量案例和研究告诉我们一个事实：成功是少有的，失败才是常态。不论是判断失误还是准备不足，犯错在成长的过程中不可避免。在为我们展现了生活的真实面貌后，作者真正的意图是让我们把“失败”作为一种正面积极的人生价值，学会用积极的方式去诠释，把失败当做跳板、当做成长的必经之路，在失败中寻找成功的可能。

越是挑战自己的人越是容易失败，不仅仅是时间的消耗，往往还有金钱的损失。与其纠结如何避免失败，更应该探究的问题是：如何在失败中寻找成功的机会。同样是面对失败寻求成功，一个是消极规避风险，

一个是积极解决问题。同时后一个问题也表明了成功是持续不间断的过程，应该从更长远的未来看待一个时期的成果。

在正确的心态之下，我们会勇敢地去行动。行动中的感受，对我们才是得来不易的自我启发。大脑通过行为对自己形成评价。当面对困难不放弃的时候，自我的评价是很勇敢，很有毅力，这样正面积极的肯定促进了自信心和自尊感的提升，会进一步强化鼓励我们去尝试新的事物。我学习倒立，从靠墙开始一点点练习，为了克服害怕摔倒的恐惧，甚至故意让自己摔倒；我学习游泳，从贴着泳池边开始，为了克服恐惧，跳入深水体验溺水；我去登山、去蹦极。“为什么不试一试呢？”“再坚持一下”“再努力一次”，为了克服恐惧，可以假装自己很勇敢，装着装着，就真的越来越勇敢了。

如今，我依然会为家庭事业遇到的困难和挫折懊恼，但不同的是我的心态变了。我允许自己可以有情绪，会有快乐，也会有悲伤、愤怒；允许自己可以失败，会有成功，也会有犯错、失误。真正的强大不是回避，而是接受。不论身处在何种状态，遭遇不幸或追求卓越，所有这些人生经历中的迷茫、困惑和顿悟都是有价值的——它们塑造了如今独一无二的自己。

有生之年，是我给公司取的名字，背后的初衷是时刻提醒自己向死而生。人生 70 岁来算，减去现在的年龄，再扣除吃饭、睡觉和交际等维持生存必须要做的事，掐指一算，只剩区区几年。既然失败不可避免，那么更应该珍惜拥有，把有限的时间用于投资自己，去做热爱的事情，全身心地投入，努力做到最好。成功只是时间的问题，而财富、荣誉、权力也只是随之而来的自然结果。允许自己失败，也允许他人失败。宽容失败才可能成为人生赢家。

闭月（iBetterMe 创始人）

前言

当你告诉人们，你正在写一本书时，几乎每个人都爱问一个相同的问题：你写的什么内容？当你告诉他们，你写的是关于失败的书，大部分人想问：怎么会想到写这个呢？两年来，我就用一个答案来应对他们的问题：写你了解的东西。

他们多半会觉得我在说笑话，或者至少是很礼貌地装作认为我在说笑话。我有个好老公、好工作、在国会大厦附近的百年大宅安家，还有一只喜欢咬家具消遣的可爱斗牛獒相伴；我给英语世界中的顶级出版机构写稿，我还应维京出版社之约来写这本书。我必须承认，我过得不赖。

这些都是事实，但相反的事情也不假：我是个大输家。我是不幸的莫扎特，倒运的帕格尼尼。和同龄人相比，我被解聘的次数更多——解聘，不是辞退，不过辞退的滋味也尝过。貌似我独具慧眼，我总是会走进那些现在看起来运营稳健，但实则四个月后会破产倒闭的企业。所以我一个搞投资分析的熟人总是拿我打趣，问我拿到了哪家企业的聘书，以便他早点减仓这家企业的股票。

正如你在后面的章节就会看到的那样，我的如意郎君和好工作都要拜之前的失败所赐。再说远点，这座大宅和这只喜欢咬木头的狗，也是失败给我的回报。我这里所说的“以前的失败”可不是错误的开始加一点坏运气那么简单。我指的是那种在犯下愚蠢的错误后，那种痛苦至深、令人心碎的难捱时刻，焦虑和愧悔像迷雾一样挥之不去，直到清晨时分人还是清醒得难以入眠。我要等到后来，甚至是多少年以后，才会蓦然发现，当年那槁倾楫摧后的希望已经化为美好未来的基石。

有一个著名的故事，讲的是一个奋斗小青年去拜访一个老富翁，向老人讨教成功的秘密。老富翁说：“秘密就是正确的判断。”急切的小青年赶快把这句话抄在本子上，然后又把期待目光投向老人。

“那么怎么才能做出好的判断呢？”

老人要言不烦地吐出两个字：“经验。”

“那怎样才能得到经验呢？”

“错误的判断。”

其实，看看任何成功人士的生活经历，我们就能发现，他们的成功也都建立在失败的基础之上。如能安逸地从成功走向成功，我们当然求之不得，可惜这不是人生的本相。

唉，我这可真不像是在致欢迎词啊！伍迪·艾伦（Woody Allen）曾经说，他不想通过工作获得不朽；只有不死才是真不朽。对成功我们也怀有同样的看法：成功就该完美而没有失败。我们大都痛恨失败，也耗费巨大精力来提前安排，防止一些不好的事情发生。经常发生的情况是，当别人失败了，我们禁不住加以指责而且避之唯恐不及，以免让我们沾上这失败的晦气。

对绝大多数人来说，失败是人生中最可怕的事情。被大部分美国人视为头号可怕之事，甚至比死亡和巨型蜘蛛更可怕的事情是公开演讲。当然，大家其实真正怕的是在大庭广众面前失败。品尝失败的滋味不好受，再让别人看见，那就更是雪上加霜。你是不是已经感到后颈上汗毛直立，一股火烧般的红潮涌上耳根了呢？

这是我们深切的直觉感受，与我们的天性紧密相关。但是，我们对失败的看法，更加剧了这种感觉。因为我们总觉得，所谓失败总是有人在什么地方把什么事情做错了的结果。实际上，在我们可能没犯任何错误的情况下，失败也会不期而至：比如尝试自己从来没有做过的事情，甚至是从来没有人做过的事情时，失败是很自然的事情。

但是因为失败的滋味太不好受，于是我们花费大量时间，努力把失

败从我们自己的生活中驱逐出去，甚至从我们生活的社会中驱逐出去。我们花费越来越多的时间，来营造一个 P. J. 欧克鲁 (P. J. O' Rourke) 命名的所谓的“微风生活”：在这样的生活里，万物总是波澜不惊。小康阶层醉心于名牌大学的教育文凭；孩子们在被允许走到外界之前，实际上是被封闭在温暖的安乐窝中，即使有外出机会也一定在大人的重重保护之下。真有什么事情发生了——当然这是上帝不允许的——那必然要找别人兴师问罪。公司、专家、各种当家管事的人，能保证我们安然无恙。对这个时代的一个恰当比喻就是，这个国家是一个拆除了攀爬架的游乐场，只有欢乐，没有刺激。我们保护孩子不会坠入深潭，可是这样做，他们也难以攀上巅峰。

这是一个可怕的错误。这是美国历史上最大的金融诈骗案——伯尼·麦道夫 (Bernie Madoff) 声名狼藉的庞氏骗局中的那些牺牲者们所造成的错误。庞氏骗局的精妙之处在于，这是一个选择性的俱乐部，你得求人才能挤进去。这些人为什么要说着甜言蜜语往圈套里钻呢？不是因为回报率极高。事实上，和避险基金相比，回报率并不可观。吸引大家对庞氏骗局趋之若鹜的是，它给的回报特别保险。不论牛市熊市，不论衰退还是繁荣，每年分红12%。人们走进庞氏骗局，觉得自己发现了一个万分保险、稳赚不赔的好生意。

说句事后诸葛亮的话，他们应该知道这是不可能的事情。与以往相比，经济形势更加瞬息万变，麦道夫怎么就能做到不管经济形势如何，每年都稳稳赚上相同的获利呢？让这些人入彀的是所谓的专家谬见：这种想法就是，虽然系统有风险，但我们依赖的专家足够精明也足够敬业，能够为我们避开这些风险。这真是一个给人温暖、让人安心的保险箱。其实哪里有无风险的投资策略这回事呢？生活里没有，经济世界更没有。麦道夫的牺牲者们最后发现，最危险的策略就是让你进入一个不可能失败之境。这样的失败一旦降临，就是天塌地陷的大灾难，因为你根本就没有任何防备。

我们那种敢于冒险、挫折后能迅速重振旗鼓的精神已经失落殆尽。曾经长期以来充当经济创新和成长引擎的新生企业，不像以前那样雨后春笋般地增加了劳动力市场对失业人员的吸纳能力下降。我们日渐僵化，难说眼中看到的光芒是来自隧道的尽头还是发向我们奔驰而来的列车。

对此，有一个比较好的应对之道。既然失败总是不可避免的，我们也就没有必要花那么大的精力非得让失败二字从我们的生活中消失。相反，我们应该拥抱失败——当然是以充满智慧的方式。我们应该鼓励大家早失败、常失败——但务必要把这些失败当成学习的良机，而不是灭顶之灾。可惜，专家学者们不教如何应对失败。实际上，他们真应该关注一下这个课题。

要是真开这样一门课程的话，学校怎么来教学呢？我觉得首先要把游乐场里刺激的攀爬架先搬回来，让孩子们知晓，攀爬到高处的代价之一，就是偶尔可能发生的手臂骨折。不要努力装作事事都有正确答案。与其去徒劳地保护孩子免受失败的煎熬，不如鼓励他们去勇敢面对失败，越早越好，越经常越好。不管在运动队里、在教室中、在实验室里，都要帮助孩子们克服对失败的天然恐惧，要让他们知道失败是最好的学习途径，有时甚至是唯一的学习途径。

但这仅仅是一节入门课。我们都能直观地感觉到，这样做还远远不够，我们下一步要采取的措施才是最有价值的部分——那就是我们怎样才能帮助他们尽快从失败中站起来。鸟妈妈不能光是把雏鸟从巢中推出来，她需要把掉在地上的孩子衔回来，给孩子一个再次尝试的机会。

这意味着要早点发现错误，尽早改正错误；这也意味着，当误入歧途时，要早点迷途知返。这说起来容易，但是我们的脑子可并没有这样从善如流，所以转这么个弯并不容易。因为我们对钟情之事，曾经在思想上、情感上深深投入，所以面临改弦更张的时候，我们深感转变的艰难。这能部分解释通用汽车的转型为何进行得如此之难，也能解释当我们明知我们应该转身放手时，为什么还是身陷旧情难以自拔。

学会失败意味着要学会理解自己所犯的错误，因为不知道错在哪里，就极有可能错上加错。有些错误需要给予惩罚和责备，但有些错误实际上只是我们在做自己还没学会的事情时，应该预料到可能发生的自然失误。把这二者混淆，有时结果可是灾难性的。

最重要的是，学会应对失败就是要学会克服我们一有错误发生就开始责备别人或者自责的天性。其实宽容一些，才最有利于整个社会和我们自身从失败中学习。不要忘了这个：通过失败得到的信息太重要了，可不能装作什么都没发生而白白放弃这些有价值的信息。可取的态度是，他们认识到已经发生的失败，然后放下包袱，更坚定地追求一个更好的未来。要尽可能地把过去的失败看成“桥下的流水”，就像我的祖母所说的那样，过去的失败覆水难收，即使跳过栏杆，你也跳不进原来的水流。

这听起来很艰难。其实，难就难在这样一个情况：我们有着强烈的心理冲动来逃避失败、远离失败，如果实在难以避免，我们就要找出那些导致失败的“罪人”来，对他们进行责难和惩罚……虽然现代社会的复杂性导致我们很难准确指出究竟谁才是真正的“罪魁祸首”。

我们所经历的失败是我们人生岁月中发生的最重要的事情。失败可能是陷阱，也可能是跳板，区别在于我们怎样来应对它。这里的“我们”，我指的既是你和我这样的个体，也包括我们的家人和我们的雇主们，甚至整个社会。有一个对个人适用的道理，对团队甚至整个世界同样适用：如果我们不能学会经历失败，我们就压根不能学会学习。而不学习，我们将一事无成。

如果应对得法，失败就是最好的学习机会（虽然有时候感觉糟透了）。如果应对不得法，那可不止是感到糟透了那么简单。这我知道，因为我亲身经历过。好消息是，有许多实实在在的事情，你可以用来锻炼自己，使自己更有韧性，更有能力把苦涩的失败变成提升的机会。如果没有失败提供的这个契机，你还未必有勇气去尝试它。