

浙江教育出版社

[美] 理查德·法森 著
拉尔夫·凯斯
孙大莱 译

Whoever
the most mistake makes
wins



“拾” 錯良机

从错误中获取成功

浙江教育出版社

[美] 理查德·法森 著
拉尔夫·凯斯
孙大莱 译



错 良机

从错误中获取成功

图书在版编目(CIP)数据

错“拾”良机:从错误中获取成功/(美)法森著;孙大莱译.—浙江:浙江教育出版社,2005.4
(个人发展书系)

书名原文:Whoever Makes the Most Mistakes

ISBN 7-5338-5767-4

I. 错... II. ①法... ②孙... III. 成功心理学-通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031765 号

The WORK: **WHOEVER MAKES THE MOST MISTAKES WINS**

Copyright © 2002 Simon & Schuster Inc.

Chinese simplified language edition published by Zhejiang Education

Publishing House Copyright © 2005

著作权合同登记号 浙图字 11-2003-99 号

错“拾”良机——从错误中获取成功

CUO SHI LIANGJI

著 者	[美] 理查德·法森 拉尔夫·凯斯
译 者	孙大莱
责任编辑	王晴波
插 图	陈 璞
责任出版	温劲风
封面设计	福尔工作室
责任校对	雷 坚
出版发行	浙江教育出版社(杭州市天目山路 40 号 邮编:310013)
制 版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州富春印务有限公司
开 本	787×1092 1/24
字 数	100000
印 张	5.5
插 页	1
版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 次	2005 年 4 月第 1 次
印 数	0001-8000
书 号	ISBN 7-5338-5767-4/G·5737
定 价	15.00 元

联系电话:0571-85170300-80928

E-mail:zjjy@zjcb.com 网址:www.jys.zjcb.com

引 言



试想一下，你要完全改变以往对成功和失败的概念，会怎么样？假设通往这两者的道路都和你过去所知的全然不同，又会怎样？设想你竟会分不清成功与失败，而必须接受这样的概念：这两者都不是管理的全部和最终目的。

如今，几乎每一项管理行为都要受到检验：它究竟是成功了还是失败了？其实这种检验不对。各个组织在驾驭不断变化的经济时，需要不断的创新，而创新的过程中出现的所谓挫折，至少会与表面上的成功一样多。在风云变幻的经济中，你很可能要面对同样多的成与败。那是否意味着你最终是失败了？是的，不过那是按你爷爷那一辈的标准。新的世界要求新的观念。当竞争让位于“合作竞争”、当智力资本开始与金融资本竞争时，新的经商之道就成为必要。而重新定义成功与失败则是这个过程的重要部分。

随着人们对成功与失败原有的态度的改变，每一项管理行为的意义也就随之改变。那些态度是根深蒂固的，要改变并不容易。一开始，“成功与失败与我们原来所认为的并不一样”这个想法可能让人糊涂。不过最终它会使人振奋，让我们摆脱束缚而迈出人生勇敢的步伐。许多人已经这么做了，尤其是那些视失败为走向成功必由之路的创业者们。

我们最难以改变的就是曾经视为天经地义的做法。正是那些“人尽皆知”的事物给我们造成最大的麻烦。我们确信无疑的事物阻碍我们去学习必须学的东西，让我们继续用过时的工具来凑合。在一个“惟有变革才是永恒不变”的世界，用“实践证明可取”的方法领航是不行的。那些方法只会让我们自负地驾着老爷车开进 21 世纪。

成功与失败，按我们通常使用这两个词时的含义，情况也一样。当发展中的经济要求革命性的变革时，那些过时的概念就不管用了。当今社会最有创意的革新者们认识到，死守传统的成败观念去经营事业，只会作茧自缚。在变革的经济中，依赖传统和过时的成败观念只会阻碍你发挥创新、竞争和在变革的经济中保持领先地位的能力。这是本书的要旨。我们希望它有助于你对传统的成败观念的重新认识，有时甚至将它们颠倒过来，并由此发现超越成与败的新的管理方法，从而使你的管理更上一层楼。当你读到最后一章时，也许你会开始疑惑，作为领导者，你的词典里究竟还该不该有这两个词。

Whoever the most mistake makes wins

目 录

Whoever the most mistake makes wins

引 言	1
1. 对于成功与失败之谬见	1
2. 胜利后的痛苦,失败后的兴奋	12
3. 失败可能是成功的先导	26
4. 导致失败莫过于成功	39
5. 成功的束缚	56
6. 如何对待革新	73
7. 后失败期的管理	86
8. 应对恐惧	102
9. 武士之成功观	114



1. 对于成功与失败之谬见

除非你是上帝，你才分得清成功与失败，而且不犯错误。

——安东·契可夫

一位管理顾问为参加母校第 30 届校友联欢会写了一份简短的自传，其中罗列了工作、家庭和成就这些通常的资料。从很多方面来衡量，此君的一生可谓非常成功。他已为人父，孩子们个个事业有成，他领导着一个备受尊崇的智囊团，又是一部畅销书的作者。但当他把写好的自传重读一遍之后，他发现那不像是老同学们说的大实话，倒像是份履历。“我干吗要给熟悉我的老朋友写这种夸张做作且不尽真实的东西呢？”他扪心自问。

最后，这位顾问决定写一份比较坦率的讲稿，说说自己的真实经历。它是这么开头的：



我在大学没有拿到 A，所以未能如愿地进医学院。我当了救生员，但刚过夏季就被解雇了。我的第二份工作是在黄页上卖广告，不幸那份工也因为我滑雪时摔断了腿而终止了。但那次事故给了我 3 个月的时间来考虑我这一生该怎么办。我在大学时很喜欢心理学课程，因此我想我可以尝试做一个中学心理学教师。我上了加州大学，再修心理学和教育学的课程。后来因为和学校督导员合不来，我又被踢出学校，再去当救生员。没过多久，我听说一位著名心理学家要在我的母校开暑期讲座。我辞去工作，报了名。那是一段令人振奋的经历。那位心理学家事后邀请我去芝加哥大学参与他的研究。不过我对那所严肃的高等学府心存畏惧，借故推迟了一年才去。就在拿到芝加哥大学博士学位的前夕，哈佛大学商学院让我去当一年研究员，可我几乎得罪了那儿所有的人，当年年底就离开了。

演讲稿呈现的远非一帆风顺、步步高升的画面，而是描述了人生经历的曲折与坎坷：失败与成功交替着，得意与挫败此消彼长。这位管理顾问的自传就是由一连串的事件构成的：某些机遇抓住了，某些机遇擦肩而过；找到过工作，也丢掉过饭碗；惨遭过冷遇，也面对过热烈的掌声；恋爱、结婚、离婚、再婚；既跻身于名人圈，也被炒过鱿鱼；创办智囊团、赚钱发财、破产倒闭、心脏病发、学弹钢琴、著书立说……凡此种种，不一而足。在他的一生中，失败与成功此消彼长，互为因果。两者互相依存，以致难以分清孰是成，孰是败。这，也是多数人的 人生写照。

纠结不清的线

试问：谁的一生能在成功与失败的定位图上准确地找到它的位置？有时，在某个时期看来是成功，过了一段时期却成了失败。过早的提升埋下日后栽跟头的种子。因为被炒了鱿鱼，才被逼去开创赚大钱的生意。天作之合的婚姻经不起残酷岁月的磨难，而不幸的初婚倒可能促成双方各自美满的再婚，大病不死的人因顿悟人生而活得更充实（“那对我是再好不过的事了！”）。

我们总是用成功或失败来界定人生。然而，多数的情形是难以区分的。多数人的经历也一样。我们说，他是成功人士，她是失败者。可那是按谁的标准呢？指的又是人生哪个阶段呢？我们凭什么如此肯定呢？要知道，温斯顿·丘吉尔曾被不少人认为是个自负傲慢的失败者。这种看法直到第二次世界大战他当了英国首相才有了改变。

我们通常在评委会尚未做出决定之前就匆匆认定某人或某事是“成功”了或者“失败”了。但这两者绝非轻易分得开的。它们只是我们试图简化复杂事件时给贴上的标签而已。其实我们何时成功，何时失败，有可能完全取决于环境、时机、经济状况，甚至公众情绪的变化。

还记得埃德蒙·马斯基吗？1968年竞选副总统时，这位缅因州的林肯式的参议员是双方投票人都最为钦佩的候选人。4年后，他成为民主党总统初选的首席候选人。就在一个大雪天，马斯基在新罕布什尔州一次集会上作演讲。在他抗议传媒对他夫人的攻击时，竟激动得说不出话来。电视播出他眉毛上沾着雪花、眼泪汪汪的形象时，美国观众大为反感——我们白宫可不要泪人儿！这一下就断送了马斯基的政治生涯。他“失败”了。

转眼过了 28 年，艾尔·戈尔（Al Gore）的总统竞选活动也不顺利。人们指责他太僵硬，太死板。他的感情锁在保险箱里了。他的眼睛从来没有湿润过，喏……好像……像马斯基那样！

换了时间和地点，马斯基的惨败很可能被认为是极大的成功。如果这位缅因州的参议员是在奥帕拉（Oprah Winfrey，美国著名的清谈节目主持人时代搞竞选活动，他夺眶而出的眼泪就有可能为他赢得一片喝彩。他也许因此被视为挚爱妻子的丈夫、能与美国公众真诚交流的热情的候选人。

成功与失败可能就取决于这类捉摸不定的东西。人人有运气：有好运，有坏运。石油大亨保罗·格蒂曾说过，他成功的公式是“起早贪黑，功在石油”。格蒂的体会是，有时，事业的成或败和原来计划的关系甚小。有个新项目，看来已万事俱备，所有的环节，包括每个细节，都安排得井井有条。忽然间一颗流星不期而至，项目前功尽弃。一款设计精致的多用途厢式跑车推向市场时，正值油价猛涨，致使市场重新看好节油型汽车。一本十拿九稳的畅销书出版时，适逢《纽约时报》记者罢工，畅销书的排行榜跟着完蛋。当然，相反的情况也会发生。校友联谊会上的偶然相遇可能会带来一笔大订单。竞争对手的意外失败可能为你的产品开拓新市场。当年，如果那位电子计算机运行系统（CP/M）的发明家没有去度假，而是接受了 IBM 的邀请，到那儿大力推销其产品，那么比尔·盖茨今天就不会是 MS-DOS（IBM 后来买下的就是它）的发展商和全球首富之一，而只是西雅图一个无足轻重的软件商罢了。

那么，是否人人都认同盖茨是非常成功了？非也。他母亲玛丽·盖茨就是过了很多年才认可这个结论的。在微软飞黄腾达多年后，盖茨夫人仍然认为她儿子是个失败者，因为他从哈佛大学退学了。传统上人们就认为从大学退学是失败

了。然而，在由比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯这些退学学生引领的经济革命中，这种态度正在改变。玛丽·盖茨最终也承认，从大学辍学，即使是从哈佛那样的名校辍学，也只是反映出人们的优先考虑有了变化而已。

谁说了算？

成功还是失败，谁说了算呢？它们的概念远比成功研讨会上、管理学教科书上或是业绩考察表里所提示的要模糊。这些词很难定义。对于成功，每个人都有他独一无二的理解，就像我们的指纹各不相同一样。撇开表面现象不说，任何人都很难完全达到他心目中的成功。不管年度报告和圣诞节通讯里怎么写，绝对的成功和明确的胜利是极少的。一般来说，人生完全意义上的成功或失败并不多，大多都是有这样或那样条件的。这就是为什么看起来很成功的人自己很少感觉到成功。他们明白，在别人眼里的成功其实是个混合物，而且在一定程度上他们是受之有愧的。

就说玛丽亚·史利弗吧。她算得上是一位看上去拥有一切的女士了：富有、美貌；夫君是电影明星阿诺德·斯瓦辛格；有4个健康的孩子；电视事业如日中天；她写的书也成了畅销书。可是史利弗谈到自己时，却不断用到失败这个字眼。她最刻骨铭心的挫败就是：她所主持的哥伦比亚广播公司早新闻节目被取消了。至于她的众多成就呢？她认为那些只能归功于她头发美，牙齿好，加上她是约翰·肯尼迪的外甥女。

多数人的一生中，成功和失败就像是被搅乱的钓鱼丝那样纠缠不清。失败导致成功，接着又失败，然后再次成功。当我们回首往事时，一度似乎是成功的那部分会显得不重要，而一些当时看来无关紧要的事，现在倒显得很重要了。我们

往往在事后认识到，成功使我们自满，而挫折则推动我们前进。

乡村歌手乔·狄飞叶说，他一生中最好的一年，就是丢掉了铸造厂的工作，离了婚，撞烂了自己的小货车，还被税务总署查账的那一年。反正已经糟得不能再糟了，他干脆就离开了俄克拉荷马去了田纳西州的纳什维尔。后来他成了乡村音乐协会当年的男歌手。狄飞叶后来坦承道：“如果铸造厂不倒闭，我可能至今还在那儿。”

狄飞叶发现，失败有时为成功铺平了道路，反之亦然。我们尽一切可能追求成功，避开逆境，然后发现正是那无可避免的挫折照亮了我们成功的道路。灾祸逼得我们寻找通向成功的新路，成功反过来又制造更多的挫折以及随后而来的成功，如此循环不已。

商场的情况和人生一样。20世纪50年代，人们曾以为电视的成功会使广播电台寿终正寝。不料电台发明了访谈节目，广播作为驾车时间的媒体，以更大的声势卷土重来。速冻蔬菜上市时，人们担心它们会使新鲜农产品市场一蹶不振，可事实却是：它们刺激了我们的胃口，想吃品种多样的新鲜蔬菜。方便食品促进了美食烹调的复兴，快餐激发了人们对休闲食品的热情。而缺乏人性的网上购物几乎肯定会使店铺里面对面的买卖再度红火。

为何成功和失败相似，反之亦然

赢和输，胜利和挫折，成功和失败——这些概念远不如我们通常想象的那般清晰。就在我们自以为了解它们的意义时，它们却从我们的指缝中溜掉了。我们越是盯着它们看，它们就变得越模糊。你仔细观察就会发现，失败和成功是很难分辨的。它们是密实的编织物的经和纬。想要分辨它们，就像试图辨认一块昂贵



的地毯里的每一根线。

我们通常认定的成功和失败可能相似到无法辨别。它们有时竟像孪生子，不是同卵，至少也是异卵。当然，人们通常并不这样看。成功和失败一贯被当成不同种族的成员：一种是高大的斯堪的纳维亚人，另一种是矮小的俾格米人。人们老认为它们是对立的，就像昼和夜，湿和干，高和矮。

西方人倾向于绝对的想法。一件东西若是硬的，它就不可能是软的。如果它是冷的，就不可能是热的。你不是赢家，那就是输家。要想成功，你就不能失败。换句话说，对立的事物是不可能共存的。东方的思维在这点上是比较模糊的。它包容悖论：阴阳，甜酸，危机中蕴藏着机遇。这种概念将看似矛盾的事物视为正常。在日益复杂的世界里，我们效法东方的思维会更加明智。

我们有极为必要的理由避免简单地区分成功和失败。把它们想成是对立而互不相关的，是一种谬见。其实没有什么东西比对立面更相似的了：爱和恨，担忧和渴望，畏惧和欲望。笑，很容易转为哭。滚烫的水和冰冷的水几乎同样刺痛我们的手。挠痒不是先难受后痛快，而是又难受又痛快。成功和失败也有许多共同的地方，两者不一定非要决斗到死。有时它们会相拥而舞，一个领舞，另一个跟随。尽管谁领，谁跟，并不总那么明显。成功和失败并非来自不同种族，它们是亲属，各自含有另一方的基因。失败的花粉使成功的雄蕊受精，两者合力产生杂交品种的活力。

在比较单纯的年代，区别事物是相对容易的。两性的角色很清楚：男的工作，女的持家。有丰厚利润的公司是成功的，赔钱的公司就是失败的。然而今天衡量一家公司，不仅要看它目前的业绩，同样要看它未来的前景。赢利和成功之间并不总能划上等号。一家能够提供可靠的盈亏报告的稳定的公司，投资者也可

能认为它正在走向失败。眼下如日中天的公司，明天会变成冰山一座。一夜之间，朝秦暮楚的消费者对他们曾经捧红的产品会不屑一顾。几年前代表当时工艺水平的文字处理程序，如 XyWrite、WordStar、Display-Write，如今成了博物馆展品。海斯调解器曾经成为一种行业标准（海斯兼容），后来它消失了。“斯达特”夹克衫树立了一种时装流派，没多久，它破产了。成功是个移动着的靶子，而它的象征也一样。昨天代表成功的，今天可能代表失败，反之亦然。

你能想象史蒂夫·乔布斯和斯蒂芬·沃斯尼克在给第一台苹果电脑装电线的时候，偷空读《为成功而穿着》吗？设想一下比尔·盖茨在推出微软时，得参考《成功》那本书！作家迈可·科尔达 1977 年出了本书，书里刊载了一些画，说明要表现一个成功者的形象，该做和不该做哪些事。有一张画的是“失败者的外套口袋”，口袋里装了三支笔和一个眼镜盒，也就是说，一副无足轻重的模样。于是，科尔达的读者们就学着怎样别让人看着自己像个失败者。可是很多日后有成就的人在当时就是那副模样，他们的成就按作者的标准也是最高的。像微软这样的公司当年就挤满了看来毫无希望的失败者。1978 年互联网上登载了微软 11 位衣着邋遢的创始者的图片，图片说明是：“你会投资吗？”

在瞬息万变的商业环境里，试图保持成功的象征，诸如使人看起来很成功的套装、领带、鞋、手表、笔、写字桌、显赫的办公室等，都是徒劳无益的。我们一些最生气勃勃的公司和在那里工作的人有意回避那些象征。昔日对成功和失败的概念已落得个和灰色法兰绒西装同样的下场。在今天的商业气候里，成功的概念变得模糊、复杂，甚至矛盾。作为全球的、数字化的在线经济这个更大的复杂体的一部分，对成功和失败的衡量比以往更难确定了。

要应对这种经济，就别逃避它的复杂性，而要去拥抱它。在未来的世界里，

我们会一再面临不稳定的、难以确定的，甚至矛盾百出的局面。我们的智慧就在于认识到每个看似矛盾的事物，有些矛盾甚至含有必要的变革的种子。

今天的商业世界已经在流传许多似非而是的概念，例如，要发展企业，先得毁了它；要想做大，先考虑小的；要增加市场份额，先忘掉市场份额这个概念。我们再加一条：要对付成功和失败，就别在两者之间划清界限。怎么做？不要试图给每个行动都贴上“成功”或“失败”的标签，而要承认多数情况都会包含成、败的各种因素。不是若非成功，即是失败，而是既是成功也是失败。从这点上说，“既……也……”的概念远比“非……即……”的概念有用。我们无法使它们经纬分明，也不该试图这么做。用成功和失败做标准就会限制我们创造、革新和甘冒风险的力量，而只有这种力量才能使我们在不断发展的经济中游刃有余。

虽败犹荣

处在当今经济锋利的刀刃上，勇于创新的头脑已经接受了成、败共生的本性，革新者对成、败两者都抱着更为宽松的态度。他们说失败是“通往成功道路上的一步”。有人认为挫折是一枚荣誉徽章，因为它确凿无误地证明他们是勇敢的冒险者。他们绝不隐瞒失误，反而津津乐道于此。

对待成、败不同的态度是区分几代人的断层分界线。有种种理由使年轻朋友们不像前辈那样畏惧惨败的前景。这一方面是由于他们冒风险的损失比较小，另一方面则因为他们只经历过富裕（对于他们来说，经济大萧条只不过是电视节目中黑白纪录片的主题）。但是，态度的改变也是原因之一。这些新人认识到了少数有创见者早已看到的一点：追求成功就像追逐地平线一样，而失败则是精彩人生的组成部分。

一个组织机构如果无法适应这种态度的转变，就有可能留不住它最优秀、最富有革新精神的员工。企图用薪金、福利、津贴这些一般的诱惑来留住他们是徒劳的。要想吸引和留住革新者，费尽心机搞出来的补偿金方案奏效甚微。这并不意味着他们不在乎钱。钱作为记分手段有极其重要的象征意义，它使你能继续比赛下去，但重要的是比赛，而不是进账本身。他们宁可分配到富有挑战的任务，也不愿意为奖金去做好常规工作。

让我们来看看众多青年员工为了解闷都会干些什么：攀岩、漂流、山地骑车、冲浪、极地探险。在这些活动中，出局的风险对他们有很大的吸引力。他们不太看重工作上的成功，理由和他们蹦极一样，就是追求刺激和冒险。他们许多人都曾备受呵护，因而富有刺激的前景比满意收入的安全感更能吸引他们。选择股票比养老金方案对他们也更有吸引力。你可以说他们是在如饥似渴地追求冒险。因此，他们的休闲活动重在挑战而放弃舒适，就不是巧合了。

胜负并不是他们所在意的，强度才是。悬挂式滑翔运动和雪板运动这类活动并没有“赢家”和“输家”，但它们却魅力十足。如果没有百分之百的吸引力，发烧友岂不会问：那又何必玩儿呢？我玩赢了？还是玩输了？管它呢！你问这干什么！

历史上真正的杰出人物从不认为分清胜负是关键所在。诺贝尔文学奖获得者、英国小说家拉迪亚德·基普林曾说过，在面对成功或灾祸时，一些人“对这两个江湖骗子一视同仁”。发达公司的 CEO 在讨论中很少用“成功”和“失败”的字眼。全身心投入生活，痴迷于自己所做之事的人们，很少停下脚步来考虑他们是走向成功，还是失败。追求胜利、避免失败不是崇高成就者的目的，他们所追求的目标远大得多。