

每个人（不仅仅是创业者）都会经历**失败**，
但并非所有人都能**走向成功**，
从失败中学习是一种出色的技能。



THE SUCCESSFUL MISTAKE

How 163 of The World's Greatest Entrepreneurs Transform Failure into Success

翻 盘

[英] 马修·特纳（Matthew Turner）著
于晓宇 等译

全球**163**位创业者从失败走向成功的
—— **七 步 法**



机械工业出版社
China Machine Press

THE SUCCESSFUL MISTAKE

How 163 of The World's Greatest Entrepreneurs
Transform Failure into Success

翻盘

[英] 马修·特纳 (Matthew Turner) 著
于晓宇 等译

全球163位创业者从失败走向成功的
—— 七 步 法



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

翻盘：全球 163 位创业者从失败走向成功的七步法 / (英) 马修·特纳 (Matthew Turner) 著；于晓宇等译. —北京：机械工业出版社，2018.5

书名原文：The Successful Mistake: How 163 of the World's Greatest Entrepreneurs Transform Failure into Success

ISBN 978-7-111-59886-2

I. 翻… II. ①马… ②于… III. 创业 - 案例 - 汇编 - 世界 IV. F249.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 081285 号

本书版权登记号：图字 01-2017-3097

Matthew Turner. The Successful Mistake: How 163 of the World's Greatest Entrepreneurs Transform Failure into Success.

Copyright © 2016 by Matthew Turner.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Matthew Turner 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

翻盘：全球 163 位创业者从失败走向成功的七步法

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王钦福

责任校对：李秋荣

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：15.5

书号：ISBN 978-7-111-59886-2

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

FOREWORD

推荐序

别浪费失败，挖掘其价值，转化为成功

2016年，我经常谈论和讨论的一个词是创业失败。2016年3月底，我还针对“创业失败”专门组织召开了一次闭门圆桌会议，呼吁挖掘创业失败的价值。有一次与张静女士讨论创业失败，她向我推荐此书，并很快发给我电子版。张静女士是英国国家创新创业教育中心（NCEE）中国办公室首席代表，对英国创新创业教育关注且熟悉。这本书的书名——*The Successful Mistake* 很吸引我，与我呼吁挖掘失败价值的想法契合。我把此书转给我认为国内创业失败的领军学者于晓宇教授，请他看看。没想到的是，不到一年的时间，晓宇教授已经完成翻译工作，他把译稿发给我，希望我写序，我成为第一个通读此书译本的读者。

创业是一个不断试错、学习和改进的过程，是从主观判断到客观验证的过程，是从未知到已知不断学习的过程。在这个过程中，错误甚至失败不可避免，而且蕴含着价值和营养。去年和新东方联合创始人、真格基金联合创始人王强先生讨论创业失败，他的一段话精炼准确：“从天使投资角度来看，我们更愿意投资那些连续创业者，不一定是连续成功的人，投有失败经历的人比投从来没做过的

更靠谱，因为他有失败的经历，再重复之前的错误的概率就小得多，做事往往会越来越专注。失败是一个排除的过程，会明白不该做的、不能做的、做得不对的，逐渐就会发现最擅长什么。这就是失败的**最大价值**。”错误和失败是有价值的，可惜的是，人们重视资本的价值、机会的价值、市场的价值，但不重视失败的价值。

能够将错误和失败经历转化为成功的助力不是简单的事情，但的确是非常重要的事情。在大众创业、万众创新的双创时代，有挫折甚至失败的创业群体也在扩大。挫折和失败已经成为一种社会资本，值得开发，挖掘其价值，在我国尤其重要。在我国，“成者王侯败者寇”“成者荣败者耻”的认知根深蒂固，多数情况下，“失败乃成功之母”只是说说，或者作为一种解脱，与“胜败乃兵家常事”之说没什么区别。

很难准确地定义失败，当然也难以定义创业成功。很多情况下，失败只是暂时没成功。如果以常用的财务、经营年限等业绩指标来衡量创业活动，也可以说是世俗定义的成功，能做大做强并存活长久的创业企业毕竟是少数，甚至可以说是小概率事件；歇业、亏损、经营终止、资不抵债、破产的创业活动才是大概率事件，是多数。既然是多数，显然更应该研究，更值得研究。现实是研究开展得很少，因为人们不愿分享失败，失败的事实很多，能够研究的却很少。失败之耻并非只是外界的判断，失败者自身也这样看，常见的做法是深藏心底。深藏失败于心底的做法，无疑也在掩埋失败的价值。

托尔斯泰曾说过：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”联想到创业，有一段时间我这样看：“创业成功的招法各不相同，失败的原因无非是那么些种。”现在我想说：“创业成败都还是有些规律可以总结的。”

创业是在高度资源约束条件下的社会化活动，资源约束意味着要整合资源，失败进一步意味着资源损失。在宏观层面，创业失败率的高低决定着社会资源配置效率，如何降低失败率并降低创业失败诱发的社会成本，恰恰是 20 世纪 90 年代学术界关注创业失败现象的基本出发点。

翻阅有关研究创业失败的文献，悲痛恢复、失败学习、关键事件学习、反事实思维、承诺升级、过度自信等都是近年来经常出现的一些关键词，研究工作已经从关注政策和环境、企业战略等相对宏观的因素深化到微观的层面。剖析创业失败对创业者的影响以及所造成的经济、心理和社会成本，研究先前创业失败经历对后续创业活动的影响，从认知和思维的角度研究失败经历引发的创业学习和创业技能提升等问题。尽管结论还没有趋向一致，但这些研究对挖掘失败价值显然有益。

对创业者来说，最重要的不是避免失败，而是更好地管理失败成本，将失败成本限制在一定范围内。在企业层面，应该提倡试错的文化，通过主动的试错实验，而不是被动的失败反思，可以发现企业产品创新和经营活动中的潜在问题、发现客户的真实需求，争取主动性和前瞻性。试错有助于降低不确定性，提升多样性，扩大机会搜寻范围，积累资源和知识，因而需要鼓励创新，允许失败。预防失败意味着失去机会。

错误和失败不可怕，不懂得反思才是真的失败。对于错误和失败，如果能够养成复盘的思维方式，思考为什么这个没有做好，对后续的发展显然有好处。创业是在开拓新事业，是创业者生活和事业的重要组成部分，错误和失败所造成的悲痛感应该能够引起创业者的认真反思。由于创业者能够对曾经的错误和失败认真反思，对

决策的评估就不会简单地判断结果是否达到预期，而是认真地分析当时决策的前提条件，这相当于深度的学习，效果应该更好。

创业过程中错误甚至失败不可避免，但谁也不会鼓励犯错。人不可能不犯错误，但一定要避免犯致命的错误。什么是致命的错误？对创业来说，放弃或丧失信用就是致命的错误；忘记了创业的使命，一旦心态从能为客户提供什么转变为从他们身上赚取多少钱，就容易犯大的错误。作者这样的警告的确很有必要。

“本书不是一本心理学的书。”显然，它也不是一本励志书。“这本书不是简单地为了鼓舞你、娱乐你，而是为了教导你。”作者反复强调这一点。

本书的中译本，我仔细地做了通读。能够仔细通读，是因为其故事性和译文文字精练，也是因为作者写创业失败的那种新颖和提炼总结，更是因为感觉是在读自己。每个人都会犯错，这本书通俗易懂地分析错误，将错误转化为成功之旅分为7个阶段，唤起我曾经经历的打击、痛苦、纠结和沮丧，促使我反思，引导我从错误中学习。这是我的感受。至于该如何读此书，还是留给于晓宇教授吧，他是研究创业失败的专家。

管理既是科学也是艺术。从教学和科研的角度看，对于艺术性（也可以说是随机性、不确定性）强的商业实践，不管是管理、领导，还是创业、机会识别、失败学习，放大其过程，把握其关键要素，关注并剖析其行为，通常都是有效的。这本书也是这种类型的探索。

研究创业失败不易，于晓宇教授始终坚持，真是难得。坚持对于创业不一定是个好策略，对于研究却是好的。长期坚持，于晓宇教授不仅在创业失败领域取得了丰富的研究成果，引起同行重视，还开设了有关创业失败的讲座和课程，这方面的课程很快会被推广，

成为广受欢迎的课程。

浏览相关的创业政策和宣传，鼓励大家创业成功的多，提醒创业失败风险的少。借此书的出版，再次呼吁社会理性地看待创业失败，更加珍惜有意义的失败，不停留或满足于“鼓励创新，宽容或包容失败”，对提升创业质量、优化创业环境、提高资源利用效率、强化企业家精神来说都会有好处。

张玉利

教育部长江学者特聘教授
南开大学教授、博士生导师

THE TRANSLATOR'S WORDS

译者序

不犯大错，不怕犯错

《翻盘》采集了全球 163 位顶级创业者从错误、失败中翻盘的经验 and 反省，介绍了遭遇失败的七个阶段，分别是打击（shock）、痛苦（pain）、纠结（bargaining）、沮丧（depression）、引爆点（tipping point）、重建（reconstruction）、接受（acceptance）。作者强调，本书并不是帮助创业者避免失败，而是让创业者理解那些成功的创业者更愿意“拥抱改变，以积极的心态去接受改变，从他们所做的一切和他们的处境（错误、失败等）中学习成长。他们不仅掌握了该如何跨越这七个阶段，而且明白他们的首要事情就是如何绕开它们，以及一旦它们出现，如何快速跨越它们”。

翻盘之要义在于，不犯大错，不怕犯错；一旦犯错，快速通过。

有心的读者可能发现，这七个阶段和伊丽莎白·库伯勒·罗斯（Elisabeth Kübler-Ross）在 1969 年出版的《论死亡和濒临死亡》（*On Death and Dying*）一书中提出的悲痛五阶段（five stages of grief）：否认（denial）、愤怒（anger）、讨价还价（bargaining）、沮丧（depression）和接受（acceptance）有一定对应，但是作者强调，翻盘过程“不仅涵盖了 you 从悲痛中恢复的经历，还概括了 you 在此过程中

的改变。”我们将这本书的副标题译为“七步法”而非“七个阶段”，也是希望避免读者望文生义，认为翻盘必须顺次历经七个阶段。每一个失败都不一样，翻盘有可能开始于任意一个阶段。此外，翻译为“七步法”，也想强调管理失败“有章可循”，一二三四，逐一落实即可。**翻盘，没那么简单，但也没那么复杂。**

悦纳自己

很多年前，我在上海访谈一位创业者。他亲自招募的一位实习生从实验室将配方偷走，和男朋友在南京开了公司，成为价格战的竞争对手。他电话质问这位实习生，尽管对方痛哭流涕，但企业照开不误。他感到背叛、屈辱，万分痛苦，将自己锁在实验室不出来，不顾家人在门口苦苦哀求。尽管时过境迁，他的企业已经 IPO，但回忆此事，依然神伤。

《倚天屠龙记》描写明教“金毛狮王”谢逊年少成名，魁伟雄奇，文韬武略，但全家被师父成昆所杀。为了引出成昆，谢逊不惜滥杀无辜，并从崆峒派夺得《七伤拳谱》，处心积虑报仇。“七伤拳”威力无比，但若由内力未臻化境的人来使用，则伤人也伤己。谢逊内力不足，终因修炼七伤拳导致心脉损伤、神志癫狂。

谢逊的经历折射了心高气傲者遭遇逆境、挫折的心路历程。难以接受逆境、挫折、失败，也是多数自信甚至自负创业者的主要特征。他们千方百计避免失败，拖延失败。哪怕这些避免失败、拖延失败的“拳法”伤人伤己，也在所不惜。如《翻盘》中一位创业者的回忆：“因为没有成功，我对此深感愧疚，于是我更加努力地坚持完成这件事，而不是去减少损失并做出一些艰难的决定。如果我早点做这些事情，比如精减人员或转换战略，我本可以避免长达一

年的痛苦。”

人们不是不愿面对失败，而是不愿接纳正在遭遇失败、看起来糟透了的自己。因为无法接纳，所以选择折磨惩罚、伤人伤己。比失败更可怕的是，失败降低了我们的自我观（self-view），我们变得不愿悦纳自己。然而，如作者在本书中提醒的那样，“如果你从你所犯的错误中感受到的只有愧疚，那么你就看不到大局和错误蕴含的潜力。”

中国工程院院士、上海大学校长金东寒在本科生毕业典礼上临别赠言，“在追逐梦想的道路上，一定会遇到挫折、坎坷甚至失败，要始终坚信，再大的坎儿都能迈过去。学会对自己说三句话：算了吧；不要紧；会过去的。一个人要拿得起，也要放得下。如果你不会被自己打败，就没人能打败你。”因此，不要与己为敌，无论何时，请悦纳自己。

最后的最后，是人的成长

王国维在《人间词话》中总结“人生三境界”：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。金庸在《神雕侠侣》中总结孤独求败历经利剑无意、软剑无常、重剑无锋、木剑无俦，最终“无剑无招”，不存杀念。无论著书立说，还是闻鸡起舞，写字和练剑的最高境界都是人的境界。

我们总以为奋力追寻的是外在的结果，在历经辛苦、全情投入之后才会发现，我们最后寻求的并不是外在的结果。无论成功还是失败，最后的最后是人的成长。但在出发之前，我们不会察觉。

作者最后嘱咐并祝福：“事业变得出色是因为有出色的人参与。

的确是这样，随着时间的流逝，这些人会变得越来越出色。当你变成一个更好、更全面的人时，你的事业、你的产品以及周围的一切（员工、顾客、社会）都会从中受益。”“你是一个创业者，是一个自力更生的人，你可以按照自己的意愿做事，你是一切的基本要素。你永远都不要低估个人成长的重要性。”

纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）在《随机漫步的傻瓜》中提醒，“你的成功不见得是因为比其他人高明，而很可能是运气的结果”。因此，成功则创“业”，还富于民；失败则创“人”，明心见性。

致谢

十几年前，我跟随高考的洪流步入了大学的殿堂，不久就发现我的意气风发成就了我的格格不入。同学来自天南海北，但都大我几岁，和我极少有共同语言。那段时间，我患上了失眠症，特别严重的时候彻夜难眠。一位学长劝告我说，与其躺在铺上默默数羊，不如读书，书中有颜如玉还有黄金屋。于是，我借了很多大部头国外巨著，尤其是商科经典，在关灯后一片漆黑的寝室里开启了用手电筒寻宝的征程。很快，我发现大部分的字我都认得，但是无法理解书里整句整段的意思。通常是面对晦涩拗口的直译，心怀对巨著的崇敬与景仰，安详地步入梦乡。

翻译，不容易。当然，打开翻译软件复制粘贴的译者除外。翻译这本书花费了很多学术研究的时间，除了书自身的价值以外，很多师生的全情投入也感染我要把这本书翻译好。在伦敦大学皇家霍洛威学院（RHUL）攻读博士学位的陶向明在英国联系到马修·特纳（Matthew Turner），为本书的版权、翻译做了大量沟通。很多研究

生参加了首轮翻译，他们分别是刘婷、陈依、李雅洁、陶奕达、蒲馨莲、李小玲、陈颖颖、梅晨、孟晓彤、罗文超、陈玮玮、彭丽萍、吴祝欣、王洋凯、席瑞、王茜。他们通读、翻译，然后互换批评，“如切如磋，如琢如磨”，牺牲了春节放浪形骸的时间，提高了译文质量。他们的学术训练让这本书超越了心灵鸡汤，他们丰富的辞藻将我原本翻译的“心好痛”修改为“扎心了”，诸如此类，让这本书更贴近读者。

机械工业出版社吴亚军先生从我征询他将本书引入中国并毛遂自荐做译者开始，一直帮助、指导我们，付出了大量心血。在无数我已经就寝的深夜里，他用微信及时唤醒了我，热忱地提醒我书名翻译得还不到位，或建议第1章应该分为两个部分让读者更易于阅读……甚至征询很多企业家建议，提供了6个书名供我选择，包括《成功的错误》《逆境求生》《绝地反击》《反败为胜》《向死而生》等，个个惊心动魄，荡气回肠，让人再难入眠。凡此种种，令人感动，一并致谢。

2012年5月，同济大学主办的美国战略管理学会（SMS）SEJ专刊国际学术研讨会期间，张玉利教授鼓励我说，“做创业失败研究不容易，你能不能找一些共性的规律”，我自此深耕创业失败研究。五年过去，2016年12月上海财经大学一次学术会议期间，张玉利教授将 *The Successful Mistake* 介绍给我，说“这本书你应该看看”。随后，我邀请张玉利教授为本书作序，他欣然同意并用钢笔逐字逐句修改了译文初稿，批注了值得商榷的译文。2017年7月，张玉利教授在清华大学讲座后给我信息，说他请与会学者推荐书名翻译，其中一位翻译为《且错且成》，感觉甚好，推荐给我。2017年8月，张玉利教授打电话给我，他与美国圣路易斯大学（SLU）汤津彤教授聊

天时了解一位教授将失败隐喻为“*failing forward*”，与本书思想甚合，让我再推敲一下译文……没有玉利教授的鼓励和推荐，我可能不会在创业失败研究的路上坚持得那么久，可能也与本书翻译无缘。“高山仰止，景行行止”，感谢玉利教授。

即使很努力，也得到很多帮助，但仍可能存在失误与瑕疵，距严复先生要求的信、达、雅也有距离。我对这些译文错误和疏漏全权负责。期待读者、创业者能及时反馈，我们也会应用《翻盘》的方法，从错误中学习，让每一个错误成为“成功的错误”。

于晓宇

2018年1月8日

yuxiaoyu@vip.126.com

你下载免费的互动练习册了吗？

创作《翻盘》这本书，不只是为了娱乐、鼓舞你，还是为了教导你。为了提升你的阅读体验，在这本书的每一阶段结束时，都会有“任务和收获”这一部分内容，在这里，你可以直接应用你所学到的知识。

为了让你实践起来更加容易，你可以访问以下网址并下载一系列免费的互动练习册：



successfulmistake.com/takeaways

PREFACE

前 言

前几秒我还好好的。随后，恐惧袭来，并侵蚀着我。我开始颤抖、反胃。“我做了什么？”我低声说，“我犯错了。我不能这样做。”我感到恐惧。

一些人在成长过程中会梦想能拥有自己的公司，掌控一个商业帝国，但我不是这种人。在很长一段时期，我立志进入公司管理层，成为公司这个大机器中至关重要的齿轮。当你为别人工作时，有更少的压力，更多的安全感。为我自己工作？不，这不适合我。

所以，当我瘫在床上，躺在被子下，意识到自己成了自雇者时，为何我还会张开双臂欢迎失业的到来，并相信通过自己掌控命运会找到更大的幸福呢？

我记得今天这个糟糕的早晨（宛如昨日），我的闹钟在一个不寻常的时间响起，原本我想起床并隆重地开启我崭新的生活。但正如我所说，一切都很好这种平静只能维持几秒钟，难以持续。

“我都做了些什么？”我再次低声说，像一个小男孩那样害怕黑夜而裹着被子。

当你看到这些话时，我相信你会对这些担忧、害怕和自我怀疑感到熟悉。也许你们早就经历过这样的早晨，或者也许你们的创业之旅还没有开启。不论哪种，你都会点头表示赞同，对此我非常自

信。因为为了写这本书，我采访了 163 位成功的创业者。

这 163 位成功的创业者都是一些有钱、自由、有名的人，但他们仍然有关于担忧、害怕和自我怀疑的故事来分享。这与一个人多么受尊敬和多么富有是无关的，他们仍然经历过如我今天早晨那般的焦虑，他们在以后的日子里也会不断地犯错和失败。

唯一的区别是他们处理这种情况的方法与我不同（尽管我是在写了这本书后才明白他们是如何处理这种情况的）。

现在轮到你来发掘这种改变人生的教训。但在这之前，我想更多地聚焦于可怕的第一天，因为那才是这本书产生的源头。你看，当我躺在床上无法行动的时候，我想到了前几个月（未辞职时）的工作和安全感。

我不能说我热爱我的工作，但我也不讨厌它。这份工作的薪水很高，有一些潜在的机会和令人兴奋的事。总的来说，生活是非常丰富多彩的。

但也是那段期间我开始写博客并探究网络世界。我写了很多博客，发现了新的人群，并跟那些以自己的方式生活的人交朋友。突然之间，公司的晋升看起来没那么美好了，我每天朝九晚五的工作也变得如此平淡。我渴望得到更多，并且当我的老板托尼叫我去他的办公室时，一种微弱的抱怨声开始在我的生活中爆发。

他说：“我想调整你在公司的职位，你工作得很好，但是接下来，我希望你可以集中于……”

这是毫无作用的。当我在脑中再次搜寻时，他的话已消失，什么都没留下。我不同于团队中的其他人，我总是喜欢试验、实施一些新的流程，这刚开始是好的，但不久后我意识到这会惹怒某些成