

---

# 常敗領導者

如果一開始你沒有成功，  
那你就和寇特·馮內果 (Kurt Vonnegut) 與  
傑夫·貝佐斯 (Jeff Bezos) 一樣

撰文：Steve Almond

繪圖：Jason Ford

---

多年前，我去布盧明頓的印第安納大學查我的文學英雄寇特·馮內果 (Kurt Vonnegut Jr.) 的檔案。我打算寫一本關於馮內果的書，希望能從他的文件一窺他的天才。沒想到，這些文件所透露的是我從未預料到的：馮內果是一個徹徹底底的失敗者。我不是說那位寫了一堆暢銷書、家喻戶曉的名作家寇特·馮內果。我是指這位寇特·馮內果：失敗的作家、失敗的汽車推銷員和失敗的發明家、一個為了養家餬口在絕望地奮鬥中度過前半生的寇特·馮內果。

這些在檔案裡都有：他買下了瑞典紳寶汽車經銷權（但後來破產）、他寄給玩具公司的棋盤遊戲的華麗的示意圖（但被拒絕）、那些年他寫了幾十篇但未被發表的短篇小說。這些故事最能闡明他當時的狀況。小說寫得很出色，但是毫無生氣，不像他在文學生涯後期所寫的那樣睿智而風趣。

當我埋首研究這些遺物

時，我回想到馮內果最著名的小說《五號屠場》(Slaughterhouse-Five) 的頭幾頁，他在其中討論了聖經上的洛特 (Lot) 的故事。「洛特的妻子被告知不要回想那些人和他們的家到哪裡去了，」他寫道。「但她回首往事，因為這一點我喜歡她，因為這樣很人性化。因此，她變成了一根鹽柱。」在介紹結束時，馮內果承認，我們即將讀的書「是一個失敗，而且必須失敗，因為它是由一根鹽柱寫的。」

然後，我想起了馮內果 1990 年小說《霍克斯·波庫斯》(Hocus Pocus) 的第二段：「我這本書不是為 18 歲以下的人而寫，但是我認為告訴年輕人為失敗做準備，而不是為成功做準備，是沒有害處的，因為他們以後會經常遭遇失敗。」

從那以後，這兩句話一直浮現在我的腦海。因為像大多數人一樣，尤其是大多數美國人，我一生大部分時間都把失敗視為一種災禍，一種奇恥大辱。直到最近，我才開始把

失敗視為雄心壯志不可缺少的一部分——失敗不是成功的對立面，而是成功的必要序曲。

不過，你不必相信我的話。大多數我們認為功成名就的人都說過同樣的話。例如，麥可·喬丹 (Michael Jordan)。有一流行神話圍繞喬丹，那就是：他之所以最終能成為贏家，是因為他無法忍受失敗。但喬丹了解，失敗是很有效的激勵工具。在高中時，他被降格為初級校隊，他從未忘記那次被瞧不起的事。

「在我的職業生涯中，我有 9,000 多球沒投進，」他在著名的耐吉廣告中說道。「我輸了將近 300 場比賽。有 26 次我該投進而未投進，結果輸了比賽。我這輩子一次又一次地失敗。這就是我成功的原因。」

除了不同凡響的身高外，亞伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln) 與麥可·喬丹 (Michael Jordan) 似乎幾乎沒有共同點。但他也受到一系列早期挫折的驅使，包括事業失敗、神經衰弱以及參選伊利諾伊州立法機構和美國國會的初選失利。「我最關心的不是你是否失敗，」他說，「而是你是否對失敗感到滿意。」

比爾·蓋茲 (Bill Gates) 從哈佛大學退學後成立一家公司但破產了，後來才創立微軟，讓他在 31 歲時成為世界上最年輕的白手起家億萬富翁。蓋茲認為慶祝成功是好的，但「更重要的是要吸取失敗的教訓」。



明時，愛迪生對記錄了數千次失敗的嘗試並不感到羞恥。事實上，他根本不把這些嘗試視為失敗。

「我得到了很多結果，」他說。「我知道有數千設計行不通。」

這種情緒呼應了另一位著名思想家艾伯特·愛因斯坦 (Albert Einstein) 的座右銘，他認為失敗只不過是「正在實現中的成功」。順帶一提，這位提出相對論的人從未申請過哈佛——而且第一次考蘇黎世理工學院也名落孫山。

所有這些代表性人物所展示的不是將失敗內化，而是接受失敗並把失敗視為臨時狀態的基本能力。雖然我不是什麼大人物，但我盡量效法他們。

我在讀寫作研究所時決心發表短篇小說。不幸的是，大多短篇小說寫得不是很好。（它們很像馮內果的學徒時期作品：沉悶而且裝腔作勢。）儘管如此，我還是不懈地向文學雜誌投稿。那是在網際網路出現之前，因此我寄了很多投稿信，而且舔了不少郵票。

我的朋友卡米爾 (Camille)，與我同一學程的另一個作家，有一個夏天分租我的公寓。我三個月來收到的退稿之多讓她感到震驚。「一定超過 100 次，」多年後她告訴我。「對我來說，這是一個教訓，我認為你領先我們其他人，因為你已發表了一些短篇小說。我沒看到的是你收下的那一堆退稿。好像你已想出辦法來不受

如果列出一份世界上最成功的大亨名單，你會發現他們都強調失敗的重要性。中國科技億萬富翁馬雲在 2016 年世界經濟論壇上誇稱，他曾申請哈佛大學 10 次，但每次都被拒絕。（聽著，蓋茲！）他還回憶起年輕時曾去肯德基應徵工作。在同一批 24 名求職者中，有 23 人被錄用。猜猜誰被踢掉？

不僅成功的人把失敗作為激勵工具，屢敗屢戰。他們也接受失敗作為成功過程內在一部分。亞馬遜執行長傑夫·

貝佐斯 (Jeff Bezos) 堅持要將對失敗的容忍融入公司文化。

「失敗與創新息息相關，」他說。「它不是可有可無的。我們理解這一點，並相信儘早失敗，然後不斷嘗試，直到搞對為止。」

這種以創新作為失敗的功能之一的概念可以追溯到美國最著名和發明最多的發明家湯瑪士·愛迪生 (Thomas Edison)。他明白，成功的最大障礙不是失敗帶來的精神刺痛，而是害怕失敗這件事所造成的抑制。當被問到某一項發

退稿的影響。」

真相要複雜得多。我痛恨那些被退回的稿件。但我很固執，或者傲慢，把這些視為一種侮辱和挑戰。那些退稿讓我瘋狂地想證明懷疑我寫作能力的人是錯的。從某種意義上說，失敗是我的動力。

我花十年的時間才看到失敗可以發揮更深遠的作用：當老師。那時，我總算出了一本短篇小說集。打鐵趁熱，我用了兩年時間去寫一部雄心勃勃的小說。我的經紀人最後告訴我，這部小說太糟了。當然，那時退稿於我如同家常便飯。但是，我意識到我浪費了兩年的生命，這讓我意氣消沉。有好幾個月時間，我覺得自己是個失敗者。

我要澄清一點：我不會向任何人推薦這種感覺。沮喪之下，你幾乎不可能做有意義的工作。但是，那些低潮時期有一個至關重要的好處：我放棄了註定要寫這部偉大的美國小說的想法。相反的，我被迫面對一個更簡單的問題：真正會讓我感到興奮的題材是什麼？

事實證明，答案是非常個人化的，而且絕對是非文學的：我這輩子對糖果的癡迷。這種熱情使我走出低潮，回到現實世界——尤其是進入糖果工廠的迷人世界。這

又間接促使我寫了一本書，名為《糖果狂：美國巧克力小廠之旅》(Candyfreak: A Journey Through the Chocolate Underbelly of America)，該書最終成為《紐約時報》的暢銷書。

在過去十五年，我的職業生涯也沿著同樣的軌跡發展。我寫小說經常半途而廢，為了擺脫低潮，我專注於一本讓我著迷的非小說類書籍。我確實希望有一天能出版一本小說。但我承認，我未能實現這個目標並不是我寫作生涯的結束。這僅僅表示我應該從事其他計畫。

即使現在，在當了25年的作家之後，我還老是失敗。多數情況下，這種失敗以分心的形式出現。剛才，在寫這段時，我上網瀏覽了一段影片，發現一隻貓試圖跳到附近的屋頂上。這個影片的製作人巧妙地用一堆泡泡，來代表它在思考，似乎在精密計算他的助跑加速度和路線的複雜數學問題。然後貓跳了起來，差5英尺

才跳到對面的屋頂，失敗了。這個影片我看了三遍。然後我回到這篇文章，奇怪的是精力恢復了。

作為一個作家，我一直感覺和那隻貓一模一樣。我一直希望自己的散文能夠準確而有力地吸引讀者。我在腦子裡做數學題。然後，我沒做對，失敗了。

每一位著名的藝術家、科學家或企業家都是如此。不管他們似乎擁有什麼神奇的天賦，你只能看到他們的勝利。你看不到他們在取得這些勝利的路上必須歷經多次失敗。事實上，他們就是這樣到達屋頂的。他們是站在一大堆失敗之上才能跳上屋頂。

Steve Almond 是11本小說和非小說的作者，其中包括紐約時報暢銷書《糖果狂》(Candyfreak) 和《反對足球》(Against Football)。他的最新著作是《威廉·斯通納與為心靈生活而戰》(William Stoner and the Battle for the Inner Life)。

---

像大多數人一樣，我一生大部分時間  
都把失敗視為一種災禍，一種奇恥大辱。

---

