
「失敗的成功」和「成功的失敗」

余創豪 chonghoyu@gmail.com

美國小說家、劇作家威廉·高德曼（William Goldman）有句名言：「沒人知道任何東西！」他的意思是，沒有人可以肯定地預測那一部電影會成功，那一部會失敗。

以史蒂芬·史匹堡為例，人們記得他許多經典作品，例如《大白鯊》、《侏羅紀公園》、《第三類接觸》，《奪寶奇兵》，《拯救大兵瑞恩》，《舒特拉名單》……。但是他也拍了不少不叫好或者不叫座的電影，例如《1941》、《太陽帝國》……。說穿了，即使製片人是名牌，也無法保證觀眾會自動進入戲院。

有時一齣電影能否成功是取決於內部因素：電影的質量，但很多時候外部因素的重要性是同樣重要，甚至是有過之而無不及。一個明顯的例子就是迪士尼最近發行的《花木蘭》，迪士尼投資約兩億美元製作這部電影，期望獲得豐厚的回報。1998 年動畫版的《花木蘭》令中國民間傳奇在美國一個砲而紅，因此，迪士尼認為可以複製這成功的經驗。然而，首先新冠肺炎令這部電影無法在劇院上映，繼而政治問題更令其處境雪上加霜。



其實，高德曼的名言幾乎可以應用於電影以外的所有情況，為什麼沒人知道任何東西呢？專家呢？經驗豐富的老行尊呢？事實上，有時知識和經驗反而成為障礙或負資產。以電腦技術為例：很久以前，IBM 的大型電腦主導了商用電腦市場，但在 1960 年代，數碼設備公司（DEC）推出了微型電腦（minicomputer），打破了 IBM 的壟斷地位。在 1970 年代和

1980 年代，DEC 的微型電腦 VAX 在商界和大學非常流行，在電腦市場 DEC 是坐二望一。不過，自 1980 年代起，微軟作業系統逐漸令桌上型電腦成為用家的新寵兒，在 1992 年

DEC 推出了和微軟作業系統相容的 Alpha 芯片，單單以科技而論，Alpha 芯片是無以倫比的，但 DEC 在市場上卻是滑鐵盧，DEC 在 1998 年被康柏克收購，在 2001 年 Alpha 芯片壽終正寢，沒有人會預計到曾經創造電腦歷史的 DEC 會落得如此慘淡的下場。

DEC 創新歷史無意地建立了反創新的心態！在過去 DEC 成功地將小型電腦銷售給企業，DEC 希望可以複製這段光榮的歷史，可是，推銷桌上型電腦予一般消費者卻是另一回事。在企業裡面，產品週期以年計，但是在一般消費者的市場，產品週期則以月計；對商用電腦而言，功能是首要因素，但是對於一般消費者來說，用戶界面和價錢是最重要的。

而 DEC 同時面對著一些自己無法控制的外在因素，例如互聯網的興起令電腦文化成為一種玩意，而不再只是嚴肅的商用和科研機器，但 DEC 卻無法洗去「老餅」的形象。當時，沒有 DEC 的工程師和營銷主管能夠「知道任何東西」。

我們可以在許多地方找到許多類似的故事，例如一些成名學者會在申請研究贊助金和撰寫學術論文時重覆同樣的賣點，他們不想失敗，只想確保申請成功和論文被接納，但其實這是「失敗的成功」。

當然，凡事都有例外。一開始我提到史蒂芬·史匹堡，他是一個很好的反例。的確，他拍攝過一些失敗的電影，但他的失敗是「成功的失敗」。一些電影工作者在成名之後便一直重覆自己的創作風格，例如以諧趣武打片成名的紅星，一生都離不開同樣的格局。但史匹堡電影的主題和風格是多樣的，有些是悲劇，有些是喜劇。而電影類型則包括了科幻、驚悚、奇情、歷史、戰爭……等。雖然《1941》和《太陽帝國》不算是成功，但至少他作過新嘗試，這種真正的創新精神常令觀眾耳目一新。

「沒人知道任何東西」並不是讓人裹足不前、墨守成規的藉口，相反，正是因為有太多無法預測和控制的因素，我們更應該不斷嘗試，不斷更新。「沒人知道任何東西！」但我知道自己不知道，知道有太多未知的因素可能令自己失敗，那麼，即使結局真的是失敗，這仍然是「成功的失敗」。

2020 年 9 月 18 日

[更多資訊](#)