

在商业世界，更懂付出的人，往往反而能够获得更多！



# GIVE

## 沃顿商学院 最受欢迎的成功课

*and*

[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) 著 王非 译

A Revolutionary  
Approach to Success

# TAKE



中信出版社·CHINACITICPRESS



**GIVE**

*and*

**TAKE**

A Revolutionary  
Approach to Success

**沃顿商学院  
最受欢迎的成功课**

[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) ◎著  
王非 ◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

沃顿商学院最受欢迎的成功课 / (美) 格兰特著; 王非译. —北京: 中信出版社, 2015.1

书名原文: Give and Take: A Revolutionary Approach to Success

ISBN 978-7-5086-4602-2

I. ①沃… II. ①格… ②王… 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 (2014) 第135938号

Give and Take: A Revolutionary Approach to Success by Adam Grant

Copyright © 2013 by Adam Grant

This edition arranged with InkWell Management, LLC

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售



沃顿商学院最受欢迎的成功课

著 者: [美] 亚当·格兰特

译 者: 王 非

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 ( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.5 字 数: 260千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-0422

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4602-2 / F · 3219

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 第一章 丰厚的回报

付出大于获取有什么风险和好处 / 001

## 第二章 孔雀和熊猫

付出者、获取者和互利者是如何建立人际网络的 / 033

## 第三章 涟漪效应

合作，以及付出和获取信任的机制 / 073

## 第四章 发现璞玉

关于鉴别天才的幻想与现实 / 113

## 第五章 无力的沟通风格的力量

怎样保持谦虚，同时影响别人 / 151

## 第六章 维持动机的艺术

为什么一些付出者熄火了，另一些却开足马力 / 185

## 第七章 不再当笨蛋

超越垫脚石效应 / 221

## 第八章 守财奴的转变

为什么一支足球队、一个指纹和一个名字，  
可以让我们转向利他 / 255

## 第九章 走出阴影 / 295

采取行动，产生影响 / 307

致 谢 / 317

# GIVE AND TAKE

A Revolutionary  
Approach to  
Success

## 第一章 丰厚的回报

付出大于获取有什么风险和好处



付出和获取的原则，就是外交策略——得寸进尺。

——马克·吐温，作家，美国幽默大师

这是一个周六的下午，阳光明媚，地点在硅谷。两位父亲站在球场边观看各自女儿的足球比赛，心中充满了自豪感。很快，他们聊起了工作。个儿高的那位叫丹尼·夏德尔 (Danny Shader)，他是一位创业家，曾在网景、摩托罗拉和亚马逊待过。夏德尔身强力壮，长着深色头发；如果你愿意，他可以和你一整天都在聊做生意的事。快 40 岁的时候，他创办了自己的第一家公司。他喜欢称自己为“互联网中的老手”。他喜欢创建公司，正开始自己的第 4 次创业之旅。

夏德尔很快就喜欢上了身边的另一位父亲，戴维·霍尼克 (David Hornik)。他身高 5 英尺 4 英寸，深色头发，戴着眼镜，蓄着山羊胡。霍尼克在爱好方面兼容并蓄：他收集各种版本的《爱丽丝梦游仙境》 (*Alice in Wonderland*)，在大学里他还开创了自己的专业——计算机音乐。接下来，他



获得了一个犯罪学的硕士学位，然后又拿了一个法学学位。在一家法律公司起早贪黑地工作了一段时间之后，他去了一家风险投资公司工作；接下来的10年时间里，他听取创业者们的推介，决定是否为他们投资。

在足球赛的中场休息时间，夏德尔对霍尼克说：“我正在捣鼓一些东西——你想不想看看？”霍尼克专攻互联网企业，看起来他是夏德尔理想的投资人。两个人对此都有兴趣。大多数推介自己想法的人都是初次创业，没有成功的记录；相反，夏德尔是一位一流的创业者，不止一次，而是两次赢得头彩。1999年，他首次创业的网站Accept.com被亚马逊以1.75亿美元收购。2007年，他的第二家公司Good Technology<sup>①</sup>，被摩托罗拉以5亿美元收购。基于夏德尔的光辉战绩，霍尼克很想听听他接下来想干什么。

足球赛之后过了几天，夏德尔开车前往霍尼克的办公室，推介他的新想法。接近1/4的美国人没法上网购物，因为没有银行账户或信用卡。夏德尔提出了一个有创意的方法解决这个问题。霍尼克是最早听到这个想法的几位风投资本家之一，他立刻就爱上了它。接下来的一周里，他带夏德尔去见自己的合伙人，并给了夏德尔一份风投协议：他想要投资夏德尔的公司。

虽然霍尼克出招迅速，夏德尔还是占据着优势地位。霍尼克知道，由于夏德尔的名气，以及这个点子的含金量，会有许多投资人叫嚷着要和他合作。“你不太可能是唯一一个给创业者开出风投协议的投资人，”对此，霍尼克解释说，“你要与美国最好的风投公司竞争，努力说服创业者拿你的钱，而不是他们的钱。”

对于霍尼克来说，要想把这笔投资落实，最好的办法是给夏德尔设置一个决策期限。如果霍尼克给出优厚的条件，且考虑期限很短，那么夏德尔有

---

① 主营业务为移动设备应用。——译者注

可能在有机会见其他投资人之前就接受它。许多风投资本家都会采取这样的办法，来为自己增加筹码。

但是，霍尼克并没有给夏德尔设置期限。实际上，他相当于是在鼓励夏德尔找其他投资人推销自己的想法。霍尼克认为，创业者需要时间来评估各种可能性，所以从原则上讲，他不会给出咄咄逼人的提议。“你可以花尽可能多的时间，做出正确的决定。”他这样说。虽然霍尼克希望夏德尔最终会得出结论，认为与自己签约才是最好的选择，但他还是把夏德尔的利益放在自己的利益之前，给他足够的空间来考虑其他可能性。

夏德尔就是这样做的：他花了几周的时间找其他投资人向他们推介自己的想法。在这段时间里，霍尼克希望保证自己仍然是最有力的竞争者，所以他给夏德尔送去了他最宝贵的资源：一张包含了40位推荐人的名单，这些推荐人可以见证霍尼克作为投资人的能力。霍尼克知道，创业者对于投资人的要求和我们一般人对财政顾问的要求差不多：有能力，值得信赖。如果创业者和一个投资人签约，投资人就会加入董事会，提供专业建议。霍尼克的推荐人名单体现了10年来他在各种创业者身上付出的血汗和泪水。霍尼克知道，清单上的这些人可以为他的能力和品格提供担保。

几周之后，霍尼克的电话响了。是夏德尔打来的，向他宣布最终的决定。

“很抱歉，”夏德尔说，“我将与另外一个投资人签约。”

霍尼克给出的条款和其他投资人几乎一样，因此他的40人推荐名单本应给他带来优势。与这些推荐人交谈过之后，夏德尔明白，霍尼克确实是一个很好的人。

但是，正是这种慷慨大方的精神导致了霍尼克的失败。夏德尔担心，霍尼克会花更多的时间鼓励他，而非挑战他。霍尼克可能不够强硬，没法帮助夏德尔创办一家成功的公司；而与他签约的那位投资人，则是一位杰出的顾

问，善于拷问创业者，推动他们向前。夏德尔是这样考虑的：“也许我应该让一个更愿意挑战我的人加入董事会。霍尼克太友善了，我不知道他在董事会中会怎样。”给霍尼克打电话的时候，他解释说：“我的心建议我与你合作，但我的大脑建议我与他们合作。我决定听从大脑的建议。”

霍尼克感到崩溃，甚至开始怀疑自己。“我是不是一个笨蛋？如果我当初施加了压力，也许他会接受我的条款。但我花了10年时间才获得现在的名声，我不能这样做。为什么会变成这样？”

霍尼克用惨痛的代价学到了教训：好好先生只能被甩在最后。

真的是这样么？

\* \* \*

根据传统的智慧，那些非常成功的人有三个共同点：动力、能力和机遇。如果想要获得成功，我们需要把努力、才华和运气结合起来。夏德尔和霍尼克的故事告诉我们，还有第4样东西，尽管非常关键，却经常被忽视：成功在很大程度上取决于我们怎样和别人打交道。每当我们在工作中和另一个人打交道时，我们都要做出一个选择：究竟是尽可能多地占有每一分价值，还是专注于贡献价值，不计回报？

作为一名组织心理学家和沃顿商学院的教授，我花了超过10年的时间，在从谷歌到美国空军的各种组织中研究这种选择。这些研究表明，付出和获取的权衡对于成功有着超乎想象的影响。在过去的30年里，通过一系列开创性的研究，社会科学家已经发现，人们的人际交往风格存在着巨大的差异——获取多少，付出多少，每个人的比例都不一样。为了说明这些偏好，接下来我会介绍两类人，他们在工作中的交往模式分别处于两个极端。我管

他们叫获取者 (taker) 和付出者 (giver)。

获取者有一个非常典型的特点：他们喜欢得到比自己所付出的更多的东西。他们让交互的天平向自己这一端倾斜，把自己的利益置于他人利益之上。获取者相信世界是一个你死我活的竞技场。他们认为，为了获得成功，必须比别人做得更好。为了证明他们的能力，他们推销自己，并确保自己的努力获得足够的认可。一般的获取者并不残忍，也不会做背后捅刀子的事，他们只是小心翼翼，自我保护。“如果我不首先照顾自己，那么就没人会顾及我的利益。”获取者会这样想。如果霍尼克是一名获取者，他会给夏德尔设置一个期限，把自己落实投资的愿望凌驾于夏德尔对时间的渴望之上。

但是，霍尼克恰恰是获取者的对立面；他是一个付出者。在工作场合，付出者的数量相对较少。他们把交互的天平向另一端倾斜，相比于自己得到的，他们愿意付出更多。获取者通常是以自我为中心的，评估别人能提供给自己什么；付出者则是以他人为中心的，关注他人从自己这里能得到什么。这些偏好并不是金钱方面的：无论是慈善捐款的数额，还是向雇主要求的回报，付出者和获取者并没有什么不同。他们的区别在于对他人的态度，以及采取的行动。如果你是一个获取者，你会有策略地帮助他人，让自己的收益超过自己所付出的成本。如果你是一个付出者，你对于成本-收益的分析会有所不同：只要别人的收益超过自己所付出的成本，你就愿意帮忙。此外，你甚至可能根本不考虑成本，不计回报地帮助他人。如果你在工作中是一名付出者，你会慷慨地分享你的时间、经历、知识、技能、想法和关系，让别人尽可能多地从中受益。

也许有人认为，付出者的头衔应该留给那些超越了个体生命的英雄，比如特里莎修女或圣雄甘地。但是，做一名付出者并不需要超常的牺牲。你只需要关注他人的利益，比如伸出援手、提供教导、分担荣耀，或是帮助别人

拓展关系。在工作场合之外，这类行为是非常常见的。根据耶鲁大学的心理学家玛格丽特·克拉克（Margaret Clark）的研究，大多数人在亲密关系中都表现得像一个付出者。在婚姻和友谊中，我们只要有就会付出，不求任何回报。

但是在工作场合，付出和获取变得更加复杂。在职场上，大多数人都不是单纯的付出者或获取者，而是采取第三种风格。我们变成了互利者，努力达成付出和收获的平衡。互利者基于公平的原则行事：在帮助别人的时候，他们也寻求回报，以此来保护自己。如果你是一个互利者，你会信奉等价交换，你的人际关系充斥着公平的交易。

付出、获取还有互利，是社会互动的三种基本风格，但它们之间的界限并不清晰。你可能会发现，在不同的工作和关系角色中，你会从一种交往风格切换到另一种<sup>①</sup>。你可能在协商工资时是一个获取者，在指导后辈时是一个付出者，在与同事分享经验时则是一个互利者；这种转变并不奇怪。但有研究显示，在工作中，大多数人会形成一种主要的交互风格，这代表了他们在大部分时候，和大多数人是如何打交道的。与努力、才华和运气一样，这种风格对于我们的成功至关重要。

实际上，交互风格对于成功的影响是非常清楚的。如果让你猜一猜，哪一类人在成功的阶梯上会垫底，你会猜哪一个——获取者、付出者还是互利者？

---

<sup>①</sup> 加州大学洛杉矶分校的人类学家阿兰·费斯克（Alan Fiske）发现，在每种文化中，人们都会混合付出、获取和互利——从北美到南美，从欧洲到非洲，从澳大利亚到亚洲，都是如此。费斯克曾在西非与布基纳·法索的一个叫摩西（Mossi）的部族一起生活，他发现那里的人也会在这三种行为之间切换。如果你想搬到他们的村子里，他们会自然地给你土地，不求任何回报。但是在市场上，摩西人更倾向于获取，凶狠地砍价，争取最好的价格。在种植食物方面，摩西人则更像是互利者：每个人都期望做出平等的贡献，食物也平均分配。

在职场中，这三种风格都各有优势和局限。但是，有一种风格的人会比其他两种付出更多。基于戴维·霍尼克的故事，你可能会预测付出者得到的结果最差——你是对的。研究表明，付出者在成功的阶梯上处于垫底的位置。在各种重要的职业中，付出者处于劣势地位：他们帮助别人发展得更好，但在这个过程中牺牲了自己成功的可能性。

在工程领域，效率和产出最低的工程师属于付出者。在一项研究中，160名来自加州的工程师评价了彼此之间提供和获得的帮助；最不成功的，正是那些付出大于回报的人。在完成任务、技术报告和绘图方面，这些付出者的记录最差——更不要提犯下的错误、错过的期限，还有浪费的金钱。停下手头的事情帮助别人，他们因而没法完成自己的工作。

同样的模式也出现在医学院中。比利时的一项研究调查了超过600名医学院学生；对于付出类的句子，比如“我热爱帮助别人”和“我预先考虑并满足别人的需要”，那些成绩最差的学生表现出了不寻常的认同。付出者帮助同学学习，分享他们已经知道的东西，却没有填补自己的知识空白；这让他们的同学在考试时占据了优势。销售人员的情况也是如此。我曾经研究过北卡罗来纳州的销售人员，发现获取者和互利者的年度销售额要比付出者高2.5倍。付出者如此关心客户的利益，以至于不愿意积极地推销。

看起来，在不同的职业中，付出者都过于关心别人，过于信任别人，太过愿意为了他人的利益牺牲自己的利益。甚至有研究表明，与获取者相比，付出者的收入少了14%，成为犯罪受害者的概率高1倍，并且被认为强有力和具有支配性的程度比获取者要低22%。

因此，付出者是最有可能在成功阶梯上垫底的人。那么，谁位于顶端呢——获取者还是互利者？

都不是。换一种方式看数据，我发现了令人惊讶的结果：位于顶端的还

是付出者。

正如我们所看到的，效率最低的工程师是付出者。但是，如果看看那些效率最高的工程师，数据显示，他们也是付出者。在加州的工程师中，完成工作数量和质量最好的人，正是那些一直为同事付出多于要求回报的人。表现最差和表现最好的人都是付出者；获取者和互利者更可能处于中间位置。

这种模式在其他地方也适用。在比利时医学院的学生中，成绩最差的人有非常高的付出者分数，但是那些成绩最好的学生也是如此。在医学院的学习中，成绩好的学生有 11% 都是付出者。甚至在销售中，我发现业绩最差的销售人员的付出者分数比平均水平的销售人员高 25%——但是那些最高效的销售人员也是如此。表现最好的人是付出者，他们的年度销售额比获取者和互利者要高出 50%。付出者占据了成功阶梯的底端和顶端。在各种职业中，如果你仔细检视交互风格和成功的关系，付出者更有可能成为冠军（champs）——而非仅仅是笨蛋（chumps）。

猜一猜戴维·霍尼克最终成为了哪一个？

丹尼·夏德尔和其他投资人签约之后，内心备受煎熬。“我们刚刚敲定了一笔大买卖。现在本应庆祝才对。为什么我并不感到开心？我为我的投资人感到兴奋，他非常聪明，才华横溢，但我却失去了和霍尼克合作的机会。”夏德尔希望找到办法，让霍尼克也加入进来，但这里有一个问题——为了让霍尼克加入，夏德尔和投资人必须卖掉公司的一部分所有权给他，这会削弱他们自身的所有权。

夏德尔认为这样的成本对他来说是值得的。在融资结束之前，他邀请霍尼克来投资他的公司。霍尼克接受了邀请，投资了一笔钱，获得了该公司的一部分所有权。他开始参加董事会议，夏德尔则被他的能力所折服，因为

他能够推动夏德尔从新的方向去考虑。“我看到了他的另一面，”夏德尔说，“这些东西当初只是被他的友善掩盖了。”在一定程度上，多亏了霍尼克的参谋，夏德尔的创业成功了。该公司名叫PayNearMe，它的业务模式能够让那些没有银行账户或信用卡的美国人同样实现上网购物；他们先用条码或卡片来付款，之后再对相关网点支付现金。夏德尔与7-11连锁店还有灰狗长途汽车公司<sup>①</sup>建立了广泛的合作关系，来提供这种服务。在一年半的时间里，PayNearMe每月的盈利增长超过了30%。作为投资人，霍尼克从中获得了一小笔分红。

霍尼克也把夏德尔加入到他的推荐人列表当中，这件事的价值甚至超过了买卖本身。如果有创业者打电话过来，询问关于霍尼克的事情，夏德尔会告诉他们：“你可能只是觉得他是个不错的家伙，但他远不止如此。他是一个非凡的投资人：工作超级努力，非常有勇气。他既可以挑战你，同时也可以支持你。而且他的回应速度非常快，这是投资人最好的品质之一。任何重要的事情，他都会非常快地回复你，不管白天还是晚上，不管是几点钟。”

霍尼克的收益不只限于PayNearMe的这笔买卖。目睹了霍尼克如何为人处世之后，夏德尔非常欣赏他对于企业家利益的重视，于是开始为他介绍其他的投资机会。有一次，在与Rocket Lawyer公司<sup>②</sup>的首席执行官（CEO）会面之后，夏德尔推荐霍尼克作为投资人。当时这位CEO已经收到了另一个投资人给出的风投协议，但霍尼克最终还是赢得了这次投资。

尽管霍尼克承认，做一名付出者有自己的劣势，但他还是相信，这让他 在风投领域取得了成功。霍尼克估计，大多数风投资本家开出的协议中，有

---

<sup>①</sup> 灰狗长途汽车公司（Greyhound），美国最著名的全国性长途汽车服务公司，在各城市间运营长途巴士服务，因便宜方便而深受欢迎，标志为一条奔驰的灰狗。——译者注

<sup>②</sup> 一家在线法律服务网站，为用户提供线上法律咨询、创建法律文件等服务。——译者注



一半最后能完成签约：“如果你能敲定一半的生意，你的表现就很不错了。”但是，在 11 年的风投生涯中，霍尼克向创业者开出了 28 份协议，其中的 25 份都被接受了。夏德尔是仅有的三个拒绝霍尼克的人之一。剩下的 89% 的创业者都接受了霍尼克的投資。多亏他的投資和专业建议，这些创业者的一系列创业都成功了——其中一家公司，在 2012 年的第一个交易日，其市值已为 3 亿美元，其他的则被谷歌、甲骨文<sup>①</sup>、Ticketmaster<sup>②</sup>和 Monster<sup>③</sup>收购。

霍尼克勤奋工作，才华横溢，更不要提他的运气有多好——在女儿的足球比赛中站在了场边正确的位置，这在他与丹尼·夏德尔的交易中起到了重要的作用。但是，真正帮他锁定胜利的，是他的人际交往风格。此外，他不是唯一的赢家。夏德尔也胜利了，还有他后来向霍尼克推荐的那些公司。作为一名付出者，霍尼克为自己创造了价值，同时也让别人有最大的机会分享价值。

\* \* \*

在这本书中，我希望对你传达这样一种观点——我们通常低估了像霍尼克这样的付出者的收获。尽管许多人称他们为“笨蛋”或是“垫脚石”，但他们实际上能够取得巨大的成功。为了弄清楚为什么付出者占据了成功阶梯的顶端，我会向你介绍许多令人惊讶的研究成果和案例。它们告诉我们，付出这种行为要比大多数人所想象的更加强大，而且并没有那么冒险。在这个

---

① 甲骨文 (Oracle) 是全球最大的企业软件公司，提供数据库、工具、应用等方面的服务。——译者注

② 全球最大的娱乐票务和营销公司之一。——译者注

③ 美国最大的招聘网站。——译者注