

| | | |
|----------------------------|-------|---|
| NAME: | TIME: | AGE: |
| SUBJECT: 全球知名商学院经典课程系列 典藏版 | SEX: | <input type="checkbox"/> m <input type="checkbox"/> f |

沃顿商学院 最受欢迎的思维课

GIVE AND TAKE

Why Helping Others Drives Our Success

积极帮助他人是成功者的思维逻辑

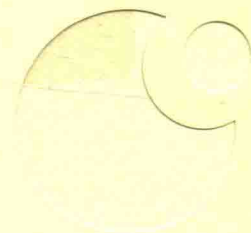
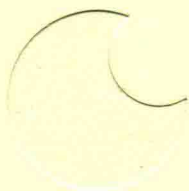
入选亚马逊、《金融时报》和《华尔街日报》“2013年度推荐书籍”

沃顿商学院终身教授，亲授付出与获取的经济学

DATE:



[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) _ 著
王 非 _ 译 卓海冰 _ 校译



沃顿商学院 最受欢迎的思维课

GIVE AND TAKE

Why Helping Others Drives
Our Success



[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) _ 著
王 非 _ 译 卓海冰 _ 校译

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院最受欢迎的思维课 / (美) 亚当·格兰特
著; 王非译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社, 2018.6
书名原文: Give and Take: Why Helping Others
Drives Our Success
ISBN 978-7-5086-8853-4

I. ①沃… II. ①亚… ②王… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 071059 号

Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success
Copyright © 2013 by Adam Grant
This edition arranged with InkWell Management, LLC
through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2018 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思维课

著者: [美] 亚当·格兰特

译者: 王非

校译: 卓海冰

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)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 12 字数: 271 千字

版次: 2018 年 6 月第 1 版

印次: 2018 年 6 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 978-7-5086-8853-4

定价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

本书所获赞誉

在这个朝气蓬勃的时代，这也许是一本至关重要的书。如马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的佳作一样，这本书富有洞见、妙趣横生，深刻地影响了我们规划职业生涯、处理人际关系、教育下一代，以及管理机构的方式。这本书如同一颗宝石，带给读者愉快的阅读体验。同时，它还打破了贪婪是成功的必经之路这一神话。

——罗伯特·萨顿（Robert Sutton），著有《论浑人》（*The No Asshole Rule*）、《好老板，坏老板》（*Good Boss, Bad Boss*）

这本书可以挑起你的兴奋神经——这是一部较为罕见的作品，打破了你为世界运行方式的一贯看法。读完最后一页之后，你大脑中燃烧的火焰可以持续好几周。

——丹尼尔·H. 平克（Daniel H. Pink），著有《全新思维》（*A Whole New Mind*）、《驱动力》（*Drive*）

这本书充满了能够改变人生的深刻见解。它不仅是一本精彩的书，也是一种全新的、闪亮的世界观。亚当·格兰特是这个时代伟大的社会科学家之一，他的这本书非同凡响，定能成为畅销书籍。

——苏珊·凯恩（Susan Cain），著有《安静：内向性格的竞争力》（*Quiet*）

这本书披荆斩棘，抛弃市场上的陈词滥调，为成功的艺术和科学提供了一个全新的视角。亚当·格兰特利用合作与互惠的理念，为实现目标创造了一个独一无二、不可或缺的工具箱。

——威廉·兰黛 (William P. Lauder)，雅诗兰黛股份有限公司执行总裁

这本书读起来趣味盎然，信息量丰富，有望成为职场领导力和管理方面的经典书籍。它改变了我对人际关系和职场关系的理解，鼓舞我成为一个更体贴的朋友和同事。

——杰夫·阿什比 (Jeff Ashby)，美国国家航空航天局航天飞机指挥官

在这本书中，亚当·格兰特列举了许多令人信服的证据，开创性地刷新了我们对于商业成功以及生活成就的个人认识。读者不仅可以从案例中的角色身上寻求激励，还会被亚当认真投入的精神所感动。这是一本可读性强的书。

——罗伯特·西奥迪尼 (Robert Cialdini)，著有《影响力》(*Influence*)

这本书精彩纷呈、有理有据、振奋人心，揭示了“好人笑到最后”的道理。多年来，我一直认为，慷慨自会生财。格兰特引人注目的研究及其激励人心的写作风格不仅充分体现了这一点，也为我们提供了可践行的智慧和办法，让我们可以更高效地利用这个原则。这本书掷地有声，启发我们去持久地做一些有意义的事。

——戴维·艾伦 (David Allen)，著有《搞定：无压工作的艺术》(*Getting Things Done*)

本书汇集了尖端的研究、具体的案例以及深刻的见解，其结论发人深思、令人惊喜，告诉我们应该如何与他人交往，进而推动我们走向成功

和快乐。这本书非同一般，可读性强，终将会取得巨大的成功。

——格雷琴·鲁宾 (Cretchen Rubin)，著有《幸福计划》(*The Happiness Project*)、《幸福之家》(*Happier at Home*)

生活的一大秘密在于，那些最成功的人往往都是那些付出最多的人。这是一部雅致而清晰的著作，充满了强有力的证据以及令人回味的事例。亚当·格兰特向我们展示了付出的原因和方式，值得推荐！

——威廉·尤里 (William Ury)，著有《积极说“不”》(*The Power of a Positive No*)、合著《谈判力》(*Getting to Yes*)

为什么好人先走在前头——亚当深知其缘由。这本书会带给读者很大的惊喜。

——丹尼尔·吉尔伯特 (Daniel Gilbert)，著有《哈佛幸福课》(*Stumbling on Happiness*)

对于那些渴望创造一个有意义的、可持续性强的环境的领导者来说，这本书非常具有启发意义。亚当向我们展现了慷慨待人如何能够推动领导者走向成功、提升组织表现。他的作品就像他的课堂一样引人入胜，令人愉悦。

——肯尼斯·弗雷泽 (Kenneth Frazier)，美国制药企业默克公司董事长兼 CEO (首席执行官)

这是一本精彩的书。亚当·格兰特颠覆了人们对于成功和出人头地的传统看法。书中的故事和研究进一步揭示了成功背后令人震惊的驱动力，同时，它也为自我升华提供了有用的方法。

——拉斯洛·博克 (Laszlo Bock)，谷歌人力资源负责人

这本书改变了人们认为“付出者弱，获取者强”的普遍看法。格兰特向我们展示了助人行为的重要性，同时鼓励我们积极地去帮助别人。

——丹·艾瑞里 (Dan Ariely)，著有《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)

这本书向我们展示了与同事和顾客相处的新方法，以及扩展业务的新渠道，为我们走向成功之路指明了方向。

——托尼·谢家华 (Tony Hsieh)，美国鞋类销售 B2C (企业对终端消费者) 网站 Zappos.com 的 CEO，著有《奉上幸福》(*Delivering Happiness*)

这本书将会改变你对成功的看法。可是在美国，我们常常屈服于一种世界观，认为如果每个人以狭隘的自利主义行事，一切都会蓬勃发展。亚当·格兰特用可靠的研究和精彩的故事向我们揭示了走向成功的另一种更好的方法。

——伦尼·门东卡 (Lenny Mendonca)，麦肯锡公司董事长

作为积极心理学的后起之秀，亚当·格兰特将科学与商业的成功和失败进行了天衣无缝的联结，让我们相信，在合作的世界中，付出是取得长期成功的秘诀。阅读时，你会发现你正在重新审视自己的生活。静心阅读之后，你可以将它分享给你在这个世界上最关心的人。

——马丁·塞利格曼 (Martin Seligman)，美国心理学家，积极心理学创始人之一，著有《活出最乐观的自己》(*Learned Optimism*)、《持续的幸福》(*Flourish*)

关于成功，这本书呈现了一个突破性的新视角。亚当·格兰特为我们开启了一扇窗，让我们看到了能够提高一个机构里各级部门效率的创新原

则，而且，这些原则可以立刻投入行动之中。这不仅是一本精彩的读物，它还启发我们去创造一个更令人满意、更富有创造力的职场环境，更和谐的顾客关系以及更高的利润。

——奇普·康利 (Chip Conley)，生活之乐 (Joie de Vivre) 酒店公司创始人，著有《巅峰：马斯洛赋予伟大公司的魔力》(Peak)、《如何控制自己的情绪》(Emotional Equations)

这本书改变了成功的游戏规则。阅读之后，医生、经理、教师和老板在行医、管理、教学和领导方面的做法都会有所改变。它营造了一个人人向好的社会。看看这本书，用它改变你的生活和工作方式吧。

——巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz)，著有《选择的悖论》(The Paradox of Choice)、《遗失的智慧》(Practical Wisdom)

这本书为获得更大的商业成功设立了一个新的行为标准，为如何实现多方共赢的成功提供了一个全新的视角。亚当·格兰特用深刻的见解和精彩的故事表达出了他对创造一个人人共赢、人人获益的世界的极大支持。这本书具有非常大的感染力，让你想要多付出、少获取。

——约亨·塞特兹，彪马 (PUMA) 前 CEO 和董事长

这本书是一个很好的礼物。亚当·格兰特使出了三个撒手锏：如小说般精彩的故事、从严谨科学中得出的深刻见解，以及推动个人和机构利用这些见解获取成功的建议。这本书可以同时商业和生活产生强烈的影响。

——特蕾莎·阿马比尔 (Teresa Amabile)，著有《激发内驱力》(The Progress Principle)

亚当·格兰特的这本书具有标志性的意义，它深刻探讨了成功人士取得非凡成就的原因。亚当向我们介绍了许多了不起的人，用他们的事例证明了一个与普遍看法相反的观点：攀向成功阶梯顶峰的最佳方法就是带上身边的人一起走向成功。此书向我们指明了 21 世纪通往成功的道路。

——玛利亚·艾特尔（Maria Eitel），耐克基金会（Nike Foundation）
总裁兼 CEO

在充斥着陈词滥调的商业文学时代，亚当·格兰特开辟了新的领域。这本书帮助读者了解如何在帮助他人的同时，提高自己的效率。它为提升见解和成就提供了一个新的框架。推荐！

——乔希·林克纳（Josh Linkner），ePrize 创始人兼 CEO，底特律风投公司合伙人，著有《创新五把刀》（*Disciplined Dreaming*）

罗伯特·萨顿的《论浑人》为企业文化的营造提供了视角，而这本书则从个人角度去谈商业和生活成就。格兰特呈现了有理有据的案例，告诉我们慷慨的行为可以让一个人处于领先地位，这一点令人喜出望外。

——道格拉斯·斯通（Douglas Stone）、希拉·汉（Sheila Heen）合著
《高难度谈话》（*Difficult Conversations*）

亚当·格兰特是一个奇才。在其研究领域中，他曾获得多项卓越的研究奖项以及教学奖项，他的作品改变了人们看待世界的方式。如果你想知道成功背后真正的驱动力，这本书正是你的选择，会让你赞叹不已。如果你想让世界变得更好，如果你想创造更好的生活，读读这本书吧！

——泰勒·本-沙哈尔（Tal Ben-Shahar），著有《幸福的方法》
（*Happier*）

这是我这几年读过的非常有吸引力、有见地的几本书之一，在这本书中，亚当·格兰特的论证铿锵有力，呈现了获取成功的一个非同寻常的途径。这本书堪称经典，对于在办公室或家庭中想要提高效率、提升快乐情绪的人来说值得一读。

——诺亚·戈尔茨坦 (Noah Goldstein)，著有《是！》(Yes!)

这本书非常好，每一页都有精彩的见解。读完让我想把学到的东西立刻运用到生活当中。书中的知识不仅可以让你成为一个更优秀的人，还可以让你有能力为他人、为自己做好事。

——拉比·约瑟夫·捷卢什金 (Rabbi Joseph Telushkin)，著有《犹太文化》(Jewish Literacy)、《犹太道德准则》(A Code of Jewish Ethics)

亚当·格兰特是第一位定义数字时代人际关系变化的人，他用实验证据支撑了他的观点。在这本书中，他极为出色地向我们展示了，在高度联系的世界里，获得长期成功的根源在于为你身边的人创造成功的机会。这本书不仅具有启发意义，还具有广泛的可行性，真是不可多得的一本好书！每年，你都会想着翻出来重新读一读。

——保罗·萨夫 (Paul Saffo)，世界经济论坛战略远见理事会成员

好人成功学——付出与获取的经济学

文 / 李翔 资深媒体人、得到 App 总编辑、
《趋势：商业巨变时代的 300 条建议》作者

现实难免让人愤世嫉俗。

比如，你是否认为成功者都是工于心计、不惜牺牲他人利益的自私者？

如果你这么认为，那么你有可能误解了现实传递给你的信号。至少，在沃顿商学院教授亚当·格兰特看来你是这样。

亚当·格兰特按照人们在工作 and 人际交往中的风格，把人分成三种：获取者、付出者和互利者。获取者以自我为中心，总是在评估自己能获得什么；付出者以他人为中心，倾向于帮助别人；互利者的风格则是，想要在付出和收益之间取得平衡。

获取者，即使帮助他人，也是精于算计的，会努力使自己的

收益超过付出的成本。付出者，对成本—收益的分析是：只要别人的收益超过自己付出的成本，就愿意帮忙，而且还有可能会不计回报地帮助别人。互利者，强调的是公平，投桃报李，大部分人估计都会认为自己属于这种风格。

看多了各种权谋论，估计很多人会认为，获取者最容易成功，因为他们更能够不择手段地追求自己的利益。付出者更像是无用的好人。

但是亚当·格兰特的研究结果表明：付出者从长远来看最可能成功。而且，付出者的成功还有溢出效应，就是也能让其他人跟着成功。

亚当·格兰特说：“付出者、获取者和互利者都有可能获得成功，但是，当付出者取得成功时，他们的成功可以扩散到别人身上。一个获取者取得成功，通常意味着另一个人的失败。研究表明，人们会嫉妒成功的获取者，并会想办法把他们‘绊倒’。相反，付出者的成功会产生一种涟漪效应，让他们身边的人更容易成功。”

不要以为这只是一个学者在书斋里做出的书呆子式的结论。

亚当·格兰特教授大名鼎鼎，他是沃顿商学院最年轻的教授，是几本畅销书的作者，还是包括 Facebook（脸书）在内的大公司求助的对象，一些硅谷公司的高管，比如谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）^①，都对他赞赏有加。格兰特的这本书，用了超过 10 年的时间，研究了从谷歌到美国空军等各种各样的组织现实。

^① 谢丽尔·桑德伯格，Facebook 首席运营官，曾任克林顿政府财政部长办公厅主任、谷歌全球在线销售和运营部门副总裁。

那么，为什么付出者最容易成功呢？格兰特给出了自己的解释。

第一个原因是，付出者会收获更多人际关系上的帮助。

因为大家都愿意跟付出者做朋友，会疏远获取者，也更愿意帮助付出者，而不是获取者。

如果人们的交往与合作只有一次，从此之后老死不相往来，可能获取者的确会在交往中占到便宜。但是，现实世界不是这么运转的。无论我们跟同事还是跟合作伙伴的交往，都是多次发生的。在博弈论里，这叫“重复博弈”。

除此之外，大多数情况也不是只有一方能赢的零和游戏，而是双赢和多赢的。

如果现实只是一锤子买卖，显然获取者会成功，付出者会血本无归。但是，一方面现实是重复博弈，另一方面现实中不总是零和游戏，在这两个前提下，以付出作为主要风格的人，就能获得回报，取得成功。

有“硅谷人脉王”之称的里德·霍夫曼就说过：“如果你帮助别人，你可以快速地提升自己的名望，拓展更多的可能性。而当我们看到一个获取者时，我们会将他们排斥在自己的关系网之外，限制自己的信任和帮助，以此来保护自己。”

此外，付出者与获取者和互利者相比，更容易激活一段已经休眠的关系。

想象一下，有一天，一个许久没有跟你联系的人突然联系上你，说他搬到了你在的城市。这时候，如果你想到他以前是多么乐于助人，还帮过你，你会因重新跟这样一个人联系上而很高兴；但是，如果是一个获取者，估计你就会想，还是客气一下算了。

第二个原因是，人们更愿意和付出者合作，而不是总想占便宜的获取者。

合作对一个人的成功至关重要，在大多数领域，个人都很难通过“独狼”策略取得成功。

有两项研究说明了这一点。

第一项研究里，两位教授用了两年时间，追踪了 203 名心脏外科医生在 43 家医院完成的 38 577 台手术。这种手术名叫“冠状动脉旁路搭桥术”，手术较危险，病人死亡率平均在 3% 左右。因此，一位优秀医生的重要性可想而知。

但是，研究发现，即使一位医生在一家特定医院表现很优秀，他也没有办法把自己的成功带到另一家医院。原因是，主刀医生的成功和配合他的护士、麻醉师等有很大关系。团队的互相熟悉，能提高手术的成功率。也就是说，为了降低病人死亡的风险，医生最好还是跟自己熟悉的特定的手术团队一起工作。

第二项研究是针对证券分析师的。研究结果同样是，明星证券分析师的“表演”，高度依赖于自己的同事。如果明星证券分析师单独跳槽，他们的表现就会下降，而且会维持 5 年左右。

如果成功高度依赖于团队合作，那么显然自私的获取者在这方面就占不到便宜，因为其他人不愿意跟他合作。

相比之下，付出者更能从团队其他成员身上看到潜力，倾向于相信团队。根据心理学上著名的“自我实现”理论，这些团队成员也会受到鼓舞，更有可能变得优秀。团队越优秀，对付出者的帮助就越大，付出者成功的概率也就会越高。

第三个原因是，付出者更能避免“过度投资”。

“过度投资”是一种常见行为，它指的是，对某种失败行为的投入升级。一旦人们在最开始投入了时间、精力或资源，那么当情况变糟时，他们就更有可能会持续加大投入。当一项投资得不到回报时，即使期望价值是负数，人们仍然会继续投资。

格兰特教授介绍了一项研究，这项研究显示：当银行客户拖欠贷款时，当初批准贷款的银行经理更不愿意选择放弃，总会试着拯救一下；当批准问题贷款的经理离开银行之后，新来的经理更有可能会把这笔贷款当作坏账处理。

为什么会这样？至少有4个原因：①沉没成本，我们很难忽视已经投入进去的东西；②预期后悔，如果不再给一次机会，未来可能会后悔；③更多投入，然后取得好结果；④担心自己看起来像个傻瓜。

获取者因为更加自我，所以更倾向于为自己做出的错误决定辩护，并继续投入；付出者的自我更小一些，他们更关心的是其他人和自己的组织，所以更愿意承认自己的错误。

除了以上列出的这3个原因之外，格兰特教授还列举了一些其他原因。比如，付出者的心态更加开放。因为付出者没有那么自我，也就没有那么好强，不想处处证明自己比别人厉害，因此，更能听进去他人的建议，也愿意看到别人发挥他们的长处。再比如，获取者会担心暴露自己的弱点，付出者因为更感兴趣的是提供价值和帮助，所以也不会在乎其他人攻击自己的弱点，因此更坦率诚实，也更能赢得尊重。

总之，亚当·格兰特最终想要证明的是，并不像通常人们所想的那样，获得成功的人都是一些工于心计、不惜牺牲他人利益的

获取者；好人，也就是付出者，也能获得成功，而且成功的概率更大。

格兰特教授的这本书，或许能改变你对什么样的人更容易成功的看法。

教育改变命运，我们改变教育

文 / 郑毓煌 清华大学经济管理学院市场营销系博士生导师、
营创学院院长

因为在清华大学经济管理学院任教和创办互联网商学院营创学院的原因，我经常获得一份特殊的“福利”：每当有商业类的新书问世，中信出版集团就经常会把新书寄给我，并邀请我提前阅读并为新书撰写推荐文字。然而，因为时间关系，我很少为图书写序。但这一次，我欣然应邀为“全球知名商学院经典课程系列”丛书写序，原因只有一个：我打心底希望，这套来自哈佛商学院和沃顿商学院这两家全球最著名商学院的优秀课程作品能够惠泽更多中国人，特别是中国的企业家、创业者和职场人士群体。

哈佛商学院和沃顿商学院无疑是全球最著名的两家商学院。经常有这么一个说法：哈佛大学是全美所有大学中的一项王冠，