

“本书可谓有史以来最为重要的管理书籍之一”

—— 纳西姆·塔勒布 (Nassim Taleb) ——

畅销书《随机致富的傻瓜》(*Fooled by Randomness*) 和《黑天鹅》(*The Black Swan*) 的作者

THE HALO EFFECT

光环效应

何以追求卓越 基业如何长青

AND THE EIGHT OTHER BUSINESS DELUSIONS
THAT DECEIVE MANAGERS

[美] 罗森维(Phil Rosenzweig)◎著

张湛◎译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

F276.6

100

— THE
HALO
EFFECT —

光环效应

何以追求卓越 基业如何长青

[美] 罗森维 (Phil Rosenzweig) 著

张 洁 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

光环效应/ (美) 罗森维著; 张湛译. —北京: 北京师范大学出版社, 2007. 7
ISBN 978 - 7 - 303 - 08667 - 2

I. 光… II. ①罗…②张… III. 公司 - 企业管理 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087474 号

The Halo Effect

Copyright © 2007 by Philip Rosenzweig

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

简体中文版由西蒙·舒斯特旗下 Free Press 授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 240 mm

印 张: 13.5

字 数: 167 千字

版 次: 2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

责任编辑: 黄维益 金

装帧设计: 润和佳艺

责任校对: 袁 博

责任印刷: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010 - 58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010 - 58800825

中文版序

THE HALO EFFECT

于公于私，能给《光环效应》中文版作序都是我的殊荣，对此我乐意之至。

从个人角度说，我尤为乐意。因为数年前，我曾研习中文，被中国文字和文化的精深博大深深折服，并为此给自己起了一个中文名——罗森维。尽管目前我的中文水平尚不足以阅读本书的译稿，但我依旧为拙作中文版得以面世，而我也能借此机会和我的中国朋友们分享我的观点而欢喜万分。

从专业的角度说，我同样很高兴《光环效应》能拥有中国读者。因为我相信，尤其在当下中国经济迅猛发展的时刻，《光环效应》将传达给经理人和商学院学生们重要的信息。

多年来，商业经理人和研究者都孜孜以求，试图找出公司成功的秘密。这种好奇心是人之常情，合情合理。但是正如我在书中所说，很多大获成功的流行商业读物错误重重，他们号称自己的研究有大量数据作基础，分析过程

严谨科学，但这些数据多有偏颇，得出的结论也问题重重。他们号称自己的研究结果是认真严谨的科学产物，但事实上不过是谬误程度不同的故事，诉说着结果可预测、成功只需遵循某公式之类令人心安的迷思。

对世界各地的经理人来说，关键不是将著名商业书籍作者的话当成圣旨，而是要独立思考，用批判的眼光衡量读到的内容。这一点放之四海而皆准，对中国的经理人和商学院学生而言也同样重要。随着当下中国经济增长迅速，对西方管理经济理念的渴望也尤为强烈。学习先进的观念固然重要，但更重要的是培养批判性思维能力，将可靠和不可靠的发现区分开的鉴别力。

事实上，没有人会因为仅仅遵从了几条简单的公式就能取得商业上的成功。成功涉及在不确定的情况下做出决策，且有一定的风险。职业经理人的任务不是跟在公式后面亦步亦趋，而是要收集信息并由此做出决策。尽管没有决策能保证公司永不失手、成功在握，但经理人做出的决策应该能大大提高一家公司成功的几率。

如果《光环效应》一书能纠正流毒于商业世界的某些错误观点，帮助读者适度质疑所读内容，培养提问能力以及批判的思维，那么它的目的就达到了。

希望您能享受阅读《光环效应》的过程，也期望书中的观点也能对您有所帮助。

霍森维

于瑞士洛桑

前

——THE HALO EFFECT—— 言

本书讨论的内容是商业管理中的成败真伪，旨在帮助经理人摆脱大批专家、大师、业内人士的所谓最新成果，学会独立思考。对于勤加思考的经理人来说，本书相当于指南，教他们如何淘尽黄沙始见金。

当然，想揭开所谓的成功秘诀，学会如何控制市场或发迹六部曲之类的人还是有很多选择的。每年市场上都要涌现出上百本号称揭秘诸如通用电气（GE）、丰田（Toyota）、星巴克（Starbucks）、Google等顶尖公司的书，或者是给迈克尔·戴尔（Michael Dell）、杰克·韦尔奇（Jack Welch）、史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、理查德·布兰森（Richard Branson）等商业巨头写的传记；还有些书则教你怎么新招迭出，怎么想个万全之策，怎么建立跨国企业，怎么让竞争无关紧要。

事实上，有了这些所谓诀窍秘笈，生意成功的却并不多见。甚至随着全球范围内竞争的日益激烈和越来越快的技术革新，生意上的成功就少之又少。这也许恰好解释了

我们一看见秘诀捷径之类字眼就蠢蠢欲动的原因，严峻的形势逼迫我们去寻找所谓的灵丹妙药。

商业读物现存的种种问题不是华尔街或者常春藤盟校玩的诡计。部分原因是因为读者都希望少些麻烦多些便利。管理者都是些大忙人，一面要顶着增值创收的压力，一面又要想着带给股东更多收益。他们自然而然就转向那些现成的答案、易学的招式，心里想着它们或许能让自己领先于对手。一些商业书籍作者——专家、学者、策略大师之流自然也乐得从命，需求刺激供给，供给有了现成的需求，如此循环往复。

但并非所有的商业书作者都贪婪懒散，也有大批有识之士兢兢业业想找出企业成功的原因。如果他们找不出原因，我们就不禁要问个为什么。为什么找不出业绩出色的原因？为什么那么多聪明人在数年收集了上百家企业的各种数据之后，依旧找不到合理的答案呢？究竟是提问方法错了，还是求证的方法有误，我们才苦苦寻真相而不得？

本书的中心思想是，我们对商业的许多看法受到了假象的蒙蔽。在前辈们著作中对商业中的假象也有所探讨。1841年，查尔斯·麦凯（Charles Mackay）在他的经典著作《非同寻常的大众幻想与群众性癫狂》（*Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*）中，记录了荷兰郁金香投机热潮中公众判断力的失误。在那之后，认知心理学家又指出了在不确定状况下影响个人决策的种种偏见。书中还揭示了一些其他假象，它们扭曲了我们对公司业绩的理解，阻碍我们知道真正影响公司成败的原因，

它们充斥在商业杂志、学术著作和管理类畅销书中，使我们不能清醒思考，看不见成功的本质。

“假象”这个词是不是太“过”了？我不这么认为。我的一位故交迪克·斯达尔（Dick Stull）这样解释“幻象”和“假象”的区别：如果你看见乔丹灌篮时有那么一瞬间停在了半空中，那是幻象，因为你的眼睛捉弄了你；如果你认为穿上耐克鞋、抓起篮球就能像乔丹一样灌篮，那就是假象。它不可能发生，你在欺骗自己。我书中写到的种种假象就有点像后者，它们说只要你如何如何就能成功，但它们本质上却是有缺陷的。事实上，近些年有些大热的商业畅销书中存在的假象不止一处。尽管它们自称科学严谨、篇幅浩瀚，貌似细致严密，其实不过是编编故事。它们弄些励志故事，宽慰一下读者，但是毫无有力的思想后盾。它们在制造假象。

马克·吐温（Mark Twain）曾经说过：“永远做正确的事，这样你能让一部分人心满意足，让剩下的人大惊失色。”我的目的和他有点不同，我既不是要迎合讨好，也不想语出惊人。我所希望的是这本书能够引发一系列讨论，提升现有商业思维的水平。重点不是让管理者更加聪明，现在商界已经有够多的聪明人了，他们脑子好、反应快，熟知当下的管理理念；现在商界匮乏的是明智的管理者——有洞察力，勤思考，能明辨是非。我希望拙作能让管理者变得更明智，更有洞察力，能够适当地提出质疑，不轻易为简单的公式和所谓的速效疗法所害。为什么这个目标值得为之奋斗呢？我跻身商海25年，先是在一家顶

尖美国公司作管理，然后在哈佛商学院做教授，最近10年在瑞士洛桑国际管理学院任教，每天都和各行各业的主管人员一起工作。从这些经历中我观察到一种趋势，那就是管理者学者和教授都倾向于接受简单的解答，尽管其中有些明显十分荒谬，过于简单，他们倾向于着力理解那些速效解决办法，而不是自己独立质疑思考。

但是，我不是要告诉你们应该思考的对象，而是要你们自己批判地思考。你也许会觉得书中某些章节有待商榷，如果是那样的话，那就对了，我希望你不是单单接受我写的东西，而是学会质疑。对我来说，这一行为的楷模之一就是人工智能之父赫伯特·西蒙（Herbert Simon），他因为在决策方面的著作获得诺贝尔经济学奖，并且从20世纪40年代后期到2001年去世时，一直在卡内基-梅隆大学执教。在他的回忆录《我生活的种种模式》（*Models of My Life*）中，西蒙描述了他在20世纪60年代多次费时费力的出国调研经历，以及这些经历如何促生了他的“旅行定理”。定理具体内容如下：

那些正常的美国成人在旅外期间（少于1年）学到的所有东西，跑趟圣地亚哥公共图书馆都能学到，而且后者更快捷、便利、经济。

人们的反应如何？西蒙写道：“人们对我的‘旅行定理’的攻击近乎疯狂，我试图说明这一定理和旅途中的愉悦无关，而是与出国学习的效率有关，但是他们就

像听不见我的解释似的，仍然群情激愤。他们说我自己就老是出国，为什么别人就不能出国呢？等他们冷静下来，开始理解这条定理时，他们仍旧攻击它。用理智来冷却他们的激情可花费了不少时日，而且，通常来说，这种激情扑不灭，最多只能暂时减退。他们想，干嘛要和疯子讲道理呢？”

我觉得“旅行定理”挺不错的，倒不是因为赞同西蒙的观点，而是因为它发人深省。它让我思索：这种出国的真正目的是什么？是为了消遣还是为了学习？如果是为了学习，那我想学的是什么？学习的最好方法又是什么？我是不是更该把时间精力花在探索现有的资源上，而不是跑到天涯海角去？你可以不同意西蒙的“旅行定理”，但这不是重点；重点是“旅行定理”迫使我们思考它在什么情况下是正确的，又在什么情况下站不住脚。这种批判思维才是有用的。

很多管理书籍问的都是一个问题：优秀业绩背后的原因是什么？拙作打算解决的是一个不同的问题：为什么业绩优秀的原因难以琢磨？我的目的就是打开天窗说亮话，问一些我们不常问的问题，挑出那些蒙蔽视听的假象。本书一大部分（第二章到第八章）都是展示为什么那些权威、专家、学者、教授、新闻记者在很多地方犯了错误，并揭开我们身边那些商业丛书、学术著作和近年畅销书中的假象。但是这些还远远不够，我们知道了那些渗透在流行商业思维中的错误，那么下一步该怎么做？接下来，明智的管理者就既要关注与企业业绩有关的各种因素，又要了解处于

商业世界核心的不确定性。余下的第九章和第十章针对的就是这些问题，告诉管理者怎样更有洞察力，并要尊重或然率，来理解公司的业绩，避免产生假象。幸运的是，现在仍然有很多管理者堪为我们的典范，所以最后一章就大致介绍了一些成功的管理者，可以让大家作为学习对象。

彩虹的那一端真的有金子吗？如果有也绝非常规意义上的金子。这本书前前后后没有给出任何许诺，也不保证成功，本书不保证只要你遵守了什么四条规则、五点计划、六个步骤之后就一定成功，但是我坚信，清醒智慧的思考方法更加重要，至少比当下商业管理书籍特有的浮想联翩要好得多。

书中另一个不断出现的智者声音来自物理学家理查德·费曼（Richard Feynman）。他曾经说过现在许多领域都有日渐浮夸的趋势，要让事物看起来深不可测，好像我们懂得的越少，就越要用听上去很复杂的术语包装。无论社会学、哲学、历史学还是经济学，各行各业都存在这种情况，商界也不例外。我怀疑现有商业书籍的乏味既源于一种竭力想表现出无所不知的愿望，也因为我们不愿意承认所知有限。费曼在读了一位妄自尊大的哲学家的作品之后如是说：“让我印象深刻的不是他的哲学，而是他的浮夸。要是这些人能自嘲一下就好了！要是他们哪怕说，‘我是这么认为的，但是莱比锡是那么认为的，他说得也不错。’要是他们说这是他们最好的猜想就好了！”

那么，这是我最好的猜想，这是我看问题的方式。

九大假象

——THE HALO EFFECT——

假象一：光环效应

倾向于将一个公司的整体业绩归功于企业文化、领导人、价值观等等。事实上，大部分被称作企业业绩驱动力的因素往往要归功于企业先前的业绩。

假象二：因果联系

两件事也许相关，但不能就此断言哪一件决定了另一件。员工满意度越高企业业绩就越好吗？事实表明大多数情况恰恰相反：企业业绩越好，员工满意度越高。

假象三：单一解释

很多研究都将业绩提升归结于一项特定因素，比如浓郁的企业文化、领导得当或者关注顾客。但实际上很多因素互相联系紧密，单一因素的作用常常被夸大了。

假象四：关注胜者

如果只是找些成功的公司分析它们的共同点，而没有那些不成功的公司做对比，那永远也找不出公司出色的原因。

假象五：缜密研究

如果数据质量不好，数据的数量和研究方法的复杂程度毫无意义。

假象六：长盛不衰

所有业绩优秀的公司长期发展后都趋于平庸，长盛不衰的蓝图诱人却不切实际。

假象七：绝对业绩

公司的业绩是相对而非绝对的。很可能一个公司的业绩大幅提高，但同时被竞争对手甩得更远。

假象八：本末倒置

成功的公司大多坚持战略一致，但不是坚持战略一致就一定能成功。

假象九：组织物理学

公司业绩不遵循恒定的自然法则，因此，尽管我们追求精确与秩序，还是不能像自然科学那样预测。

罗森维 (Phil Rosenzweig)，瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 战略及国际管理教授。拥有25年商业及学术界经验，获加州大学经济学学士和工商管理硕士学位，并在沃顿商学院获得博士学位。



曾在惠普任职七年，并在哈佛商学院执教六年，在欧洲、美洲、亚洲等地区都开设了有关执行的课程，并为微软、戴姆勒-奔驰、雷诺、雅高、迪拜铝业、沃达丰、MTN等著名企业提供顾问服务，主要研究领域为全球战略制定、跨国企业组织设计、行业分析和竞争、客户服务、FDI。

目前已出版《国际管理：教程与案例》(International Management, Text and Cases) (合著)、《加速国际化成长》(Accelerating International Growth) (合著) 等著作。

商业创新系列丛书

- 激励创新 · 《胡萝卜原则》
- 战略创新 · 《不对称创新》
- 领导创新 · 《管理者的秘诀》
- 服务创新 · 《抱怨是金》
- 流程创新 · 《创新》
- 理念创新 · 《创新的力量》
- 技术创新 · 《创新的迷失》
- 思维创新 · 《全新思维》
- 需求创新 · 《微利时代的成长》
- 沟通创新 · 《说话的力量》

.....

目

——THE HALO 录 EFFECT——

中文版序

前 言

第一章 无知的我们 /001

第二章 思科传奇 /021

第三章 ABB 沉浮录 /041

第四章 身边的光环 /059

第五章 研究是为了自我营救? /077

第六章 寻宝之旅，光环夹道 /097

第七章 假象一箩筐 /121

第八章 故事还是科学? /143

第九章 创造优秀业绩的关键 /159

第十章 摆脱光环，大步向前 /175

附 录 /195

无知的我们

第一章
——THE
HALO
EFFECT——

