

● 同一句话，为什么知名人士说，感觉比普通人说更有道理？

● 为什么成功产品的经验，成功复制的可能性会被认为更大？

● 如何用批判性思维看待商业成功？

光环

商业认知思维的 九大陷阱

[美] 罗森维 (PHIL ROSENZWEIG) 著
李丹丹 译

The Halo Effect

... and the Eight Other Business Delusions
That Deceive Managers

效应

光环效应

The Halo Effect

... and the Eight Other Business Delusions
That Deceive Managers

商业认知思维的
九大陷阱

[美] 罗森维 (PHIL ROSENZWEIG) 著
李丹丹 译

图书在版编目 (CIP) 数据

光环效应：商业认知思维的九大陷阱 / (美) 罗森维著；李丹丹译. -- 北京：中信出版社，2020.4

书名原文：The Halo Effect. and the Eight Other

Business Delusions That Deceive Managers

ISBN 978-7-5217-1366-4

I. ①光… II. ①罗… ②李… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2020) 第031578号

The Halo Effect.

Original English Language edition Copyright ©2007 by Phil Rosenzweig

All Rights Reserved.

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

Simplified Chinese translation copyright ©2020 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

光环效应——商业认知思维的九大陷阱

著者：(美) 罗森维

译者：李丹丹

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：北京楠萍印刷有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：10.5 字数：179千字

版次：2020年4月第1版

印次：2020年4月第1次印刷

京权图字：01-2019-3739

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5217-1366-4

定价：58.00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

正如股市上涨，我们会分析出一堆上涨的理由一般，对于一家成功的公司，分析师们也会认为它的管理是优秀的、企业文化是有凝聚力的、战略是有前瞻性的；而一旦业绩急转直下，当初前瞻性的战略就会变成鲁莽的，有凝聚力的文化会被说成一言堂，不然，那些成功的故事，怎么讲得顺口呢？

我们总是希望对商业的成功有一些合理的、确定的解释，进而提供一些明确的行为指示，迅速简单，逻辑合理。

成功是结果，却常常被当成原因。它也往往不像我们想象的那样持久，大部分情况下，长盛不衰只是事后按结果选择产生的假象。

那么，是什么让我们对商业世界产生了错误的理解？导致我们误解公司业绩本质的种种认知花招是什么？

瑞士洛桑国际管理学院的教授罗森维通过多年的企业调研和教学指出，实际上，我们的商业思维落入了一系列认知陷阱，包括光环效应、因果联系、单一解释、专注胜者、缜密研究、长盛不衰、绝对业绩、本末倒置、组织物理学。在这些陷阱尤其是光环效应的作用下，大部分关于商业的理解都被各种假象左右，降低了我们清醒思考的能力，导致我们产生各种逻辑上的错误或者判断的偏差，从而影响我们对战略、领导、员工、文化等方面的看法，使我们看不见影响一个公司业绩的真正因素。

在书中，罗森维以思科、IBM等诸多优秀企业为例，向读者展示了光环效应是如何扩散的，从而让我们对决定企业成败因素有更加透彻的理解。

扫码关注



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，
长江商学院双学位 EMBA 项目联合主管。

加州大学经济学学士和工商管理硕士，沃顿商学院博士。拥有 30 多年的商业和学术经验，专业领域包括战略制定、企业绩效和跨国企业组织设计、行业分析和竞争，曾在惠普任职 7 年，在哈佛商学院执教 6 年，并在欧洲、美洲、亚洲等地区都开设了相关管理课程，在《战略管理》《国际商业研究》《管理科学》等杂志发表多篇关于跨国公司管理的文章。曾为微软、戴姆勒-奔驰、喜力、雷诺、雅高、迪拜铝业、沃达丰、MTN 等知名企业提供顾问服务。

图书策划 中信出版·商业社

总策划 沈家乐

策划编辑 黄维益

责任编辑 王子佳

营销编辑 蔡静 刘姿琪

装帧设计 尹秋美 | 创意工场

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

致我的父母

马克·罗森茨魏希和珍宁·罗森茨魏希

评论

埃森哲年度最佳书籍奖应颁给《光环效应》。

——《加利福尼亚管理评论》，2007年夏

我被这本书深深吸引，它摧毁了管理类书籍中利用经验主义论断制造出的有关成功特质的种种迷思。它是有史以来最重要的管理类书籍之一。对那些大师所著的错误连篇、论断幼稚的畅销书来说，这无异于一剂解毒良方。

——纳西姆·塔勒布，《黑天鹅》(*The Black Swan*) 作者

在《光环效应》一书中，罗森维直言不讳。他批判性的分析是对时下

各种肤浅、公式化、简单化的流行商业书籍的一剂解毒良药。这本著作适逢其时。

——约翰·金伯利，宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授

少有商业书籍能将对现实的透彻理解与科学的严谨精神完美结合。罗森维的大作正在此列。我们早已期待这样的杰作问世。

——菲利普·泰洛克，加州大学伯克利分校哈斯商学院教授

罗森维不仅仅拿充斥着科学错误的管理学书籍开刀，他还解释了它们出错的原因，以及你可以如何从中借鉴学习。

——约翰·凯，《金融时报》专栏作家，
《长明灯：经济学如何照亮世界》作者

罗森维以一种轻松娴熟的风格写作，使用简单而生动的例子，严谨而不迂腐地将那些所谓的专家观点一一推翻。

——世界大型企业联合会

本书观点犀利，直指商业世界和商业建议中存在的假象。

——《华尔街日报》

这是一本引人入胜、争论激烈的书。它挑战了我们对商业的认知，促使我们采取怀疑的态度看待研究结果。它呼吁我们理性思考，而不仅仅为经理人提供实用性建议。本书确实能帮助我们判断所听到的新旧观点是否可靠。

——《环球邮报（多伦多）》

这本书击破了许多商业书籍的内在逻辑，揭示出这些畅销书兜售的建议远远没有看上去那么有用。这是对商业书籍和商业报道一次彻底的甚至是毁灭性的打击。

——《卫报》

罗森维有力地控诉了管理类书籍的肤浅，批评了那些声称通过成功企业经验揭示优秀业绩根源的研究。

——约翰·凯，《今日管理》

这本书争论激烈，却又妙趣横生，揭示了许多管理类书籍研究方法不严谨、采集数据不可靠的问题。这类书籍成了令人安心的寓言故事，缺乏实证的可靠支持……该书敢于指名道姓……让我们看清了近年来最有影响力的管理类著作《基业长青》和《从优秀到卓越》的本质。

——西蒙·考尔金，《观察家报》

这本书对管理类书籍中的错误进行纠偏，其观点令人耳目一新。

——西蒙·霍加特，《卫报》

该书逻辑严密，结论合理。

——《经济学人》

罗森维的确应该因写出这本观念大胆、言辞挑衅的佳作而受到赞赏……他向商学院教授和商业出版物提出了严肃的挑战。

——《金融时报》

这本书巧妙地揭示了管理中的许多迷思和草率的想法。如果你不想成

为人云亦云的傻瓜，而想像那句基普林名言那样，做到“众人皆醉我独醒”，这本书不失为一本很好的入门书。

——安德鲁·坎贝尔，阿什里奇商学院教授，《成长的博弈》作者

这是一部妙语连珠、发人深省的杰作。

——伍尤·杰克 (Vuyo Jack), 《商业报道 (南美) 》

假象一：光环效应

倾向于将公司的整体业绩归功于企业文化、领导力、价值体系等因素。事实上，大部分所谓的公司业绩驱动因素都要归功于先前业绩。

假象二：因果联系

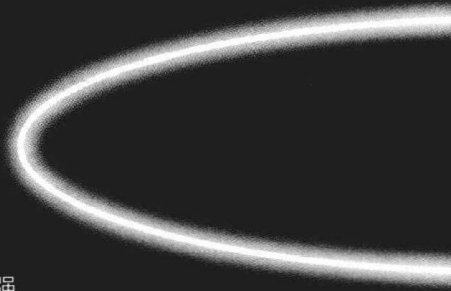
两件事物或许相关，但我们无法断定何者为因。员工满意度高就能带来优良业绩吗？证据表明事实正好相反：公司成功对员工满意度影响巨大。

假象三：单一解释

许多研究都将公司业绩提升归功于一项特定因素，如强有力的企业文化、关注顾客或领导英明。但由于许多因素之间联系紧密，单一因素的影响常常被夸大。

假象四：专注胜者

如果只是挑选成功企业并寻找它们的共同点，不将其与不成功的公司进行对比，那么将无法找出公司成功的原因。



假象五：缜密研究

如果数据质量不高，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

几乎所有业绩优秀的公司都会随着时间逐渐衰退。长盛不衰的承诺虽然诱人，但并不现实。

假象七：绝对业绩

公司业绩是相对的，而非绝对的。一个公司可能在业绩提升的同时也被其竞争对手落得更远。

假象八：本末倒置

成功企业大多追求高度一致的战略，但这并不意味着高度一致的战略就一定能带来成功。

假象九：组织物理学

无论我们多么渴求确定性与秩序性，公司业绩并不遵循自然界的恒定法则，也无法用精准的科学进行预测。

自序

自《光环效应》首次出版以来，世界上许多事情都发生了变化。即便如此，本书所讨论的主题——普遍存在于商业世界、导致我们误解公司业绩本质的假象与错误，依然毫不过时，甚至更适用于解决当下的问题。

正如约翰·凯（John Kay）在《金融时报》（*Financial Times*）中所言：“光环效应如此强大，当事情进展顺利时，公司业绩的各方面都会受到赞扬；当命运之轮开始转动，事情进展不佳时，人们也会对其各个方面进行重新评估。我们寻求过于简单的解释，我们渴望找到伟大的人物和卓越的公司，这阻碍了我们理解复杂的真相。”

从价值投资到安全工程，从精益生产到风险分析，从审计到制药研究，

《光环效应》受到各行各业管理者的欢迎。这些领域有何共同之处？它们都需要从可靠的数据中得出合理的结论。本书同样受到学者们的赞赏，他们用它来帮助学生批判性地思考公司业绩，并开展可靠的研究。

我很高兴《光环效应》能引起许多国家的读者的共鸣。虽然我采用的例子大多是美国的，但书中的观念在世界范围内得到了响应。我要特别提及三个国家：英国、中国和印度。

在本书的英国版中，我被要求寻找英国公司光环效应的例子。这些例子近在咫尺。2005年，在《今日管理》(*Management Today*) 针对 220 家企业开展的“英国最受尊敬的公司”调查中，英国最负盛名的零售商玛莎百货 (Marks & Spencer) 名列 127 位。但随着首席执行官斯图尔特·罗斯 (Stuart Rose) 的战略开始施行，玛莎百货的业绩开始增长。2007 年，玛莎百货名列榜首，被誉为英国最受尊敬的公司。它不仅总体得分最高，在 9 项评分中有 5 项名列第一：产品和服务质量、市场营销质量、资产的合理使用、长期投资价值以及吸引和留住人才的能力。在其余 4 项上它也名列前茅，包括管理质量 (第二)、财务状况 (第二)、社会和环境责任 (第二)、创新能力 (第三)。玛莎百货在这次评选的 9 项指标中没有一项跌出前三。

玛莎百货是不是真在 9 项不同指标上都几乎达到最好？这看起来太理想以至于有些不真实——很遗憾，这的确不太真实。玛莎百货在《今日管理》调查中展现出的成功为这本书所要描述的现象提供了一个绝佳范例。当玛莎百货将其出色的销售额与利润公之于众时，这家公司就被罩上了光环，光芒几乎覆盖了它所做的一切。观察家们被其卓越的业绩震撼，推测玛莎百货一定勇于创新、管理高效、营销策略出色等等。尽管它声称自己的研究严谨，调查了数千名经理人，《今日管理》并没有采用客观标准来衡量这些指标。它要求得到的只是人们的看法，而这些看法几乎无可避免地受到财政业绩的强烈影响。

毫不意外的是，当玛莎百货第二年业绩下滑时，它在几乎所有这些指标的排行都跌出了前列。没有客观的衡量标准和可靠的数据，这项调查不过是伪装成科学研究的故事。当然，大多数读者都被该项调查巨大的样本数和明显精确的统计数据震撼——玛莎百货的总体评分高达 76.33（评分精确到小数点后两位），看不出究竟哪里出了问题。这是因为他们被我称为“缜密研究”的假象所迷惑了——这是本书将谈到的第五个假象。明智的读者不应被愚弄。他们应该意识到，像这样的研究看起来涉及 9 种指标，实际上只触及了 1 项基本看法，只是随后用 9 种不同方式表达出来——这可是截然不同的两件事！

在遥远的中国，光环效应的影响同样强大。

我的一位中国同事给我讲了很多故事，这些故事都是公司在飞速发展的时期如何被人们交口称赞，而一旦业绩下滑，它迎来的就是人们的激愤之情。公司的声誉在上升时期被夸大，业绩下滑时再被同样的热情所摧毁。

对《光环效应》最具启发性的回应来自印度。印度最大的私有银行印度工业信贷投资银行（ICICI Bank）与我取得了联系。这家银行在过去10年间飞速发展，商业出版物上刊登了许多吹捧它的文章。印度记者们与世界各地的记者一样，迫不及待地开始大肆赞扬。该银行的几位高管十分理智，他们对这种大肆吹捧的现象感到担忧。正如其中一位向我解释的那样：“我们不介意别人给我们戴上光环，但不想被自己的成功所愚弄。我们需要了解促使自己成功的因素，并努力做得更好。”该银行的领导者希望关注一家金融机构业绩的真正驱动因素，而不仅仅是因为整体业绩强劲就推断自己在执行或客户服务方面表现优异。他们不希望被自己成功的光环所迷惑。

故事并没有就此结束。2009年，在银行业遭遇严重衰退后，印度最大的几家银行——包括印度工业信贷投资银行在内，都受到了批评。正如公