



书籍 光环效应以及蒙蔽经理人的其他八大商业假象

罗森维
Free Press, 2007
其他语言版本: 英语

导读荐语

本书命题凝重，将改变很多人对于追求卓越管理的看法，以及间接地影响人们用于管理(往往伴以)投资的标准。罗森维积极地挑战关于何种成功企业的特质，会影响公司业绩的主流观念。他对之前依据研究结论而对企业冠以“卓越”标签的做法提出质疑。之前所谓的“顶尖”公司获得的赞许——包括一些热门商业书籍中的大胆断言，是作者基于错误的研究方法而得出的错误结论。有的公司并没有取得作者所称道的成就，或者没有能力保持持久的成功。罗森维抽丝剥茧地分析了他令人信服的理念，辅以具体实例和原始研究，令此书更具说服力。鉴于此，*BooksInShort*认为本书通顺易读，重点突出，堪比上等的白兰地——醇美，怡人，令人难忘，还有点浓烈——能潜移默化地影响你的看法，特此隆重推荐。

要点速记

- “光环效应”是指人们加诸在某人或企业身上的积极正面的特质，即使没有证据显示这些特质确实存在。
- 光环效应源自于认知失调理论：即人们希望世界是一幅和谐完整的图画，因此不符合此画框之内的景象就被人们忽视。
- 某些著名的商业管理书籍以公司业绩的假象为出发点，而这些书的作者也成为光环效应的受害者，被转瞬即逝的成功和浅薄的数据资料所蒙蔽。
- 大部分的管理研究都试图通过一些微薄的相关现象推论出乐观的结论。
- 真正的业绩成长于公司内部及其市场。
- 《追求卓越》的作者之一汤姆·彼得斯，曾表示该书的数据资料是“编造的”。
- 《基业长青》一书出版后的五年里，书中提到的顶尖公司中超过半数公司的股票价值都低于标准普尔500指数。
- 公司业绩是相对的，要评估公司业绩的好坏，需要将它置于其竞争环境之中来衡量。
- 长盛不衰是由一系列短期的成就所筑成的；灵活应变的公司取得持久成功的概率更高。
- 当心那些“披着科学外衣的谎言”。

浓缩书

弥天假象

投资者和经理人常心怀各种幻想，由于他们头顶着巨大的压力要做出业绩来，因此渴望阅读一些简单易行的故事，学习那些伟大的CEO们如何将各自的企业铸造为运转良好的赚钱机器。大批咨询顾问和教授们著书立说，重复地讲述着这样的寓言故事，而经理人却如获至宝，以为得到了可以复制行业翘楚成功的简单秘诀。

但这样的理解其实大错特错，这些关于公司业绩的故事只不过是些假象。更糟糕的是，那些过于简化的解释让经理人误以为，依靠一个救星般的CEO或一个崭新的商业计划就能轻易地解决所有的问题。为了不被这些幻象迷惑，经理人必须多用批判的态度来审查这些商业奇谈的来源，并且有选择地相信，深思熟虑之后再施以行动。他们必须杜绝一时头脑发热，避免速战速决的想法。如用批判的眼光审视，就会发现很多商业传记中所提供的解决方案都受到关于成效和业绩的假象的误导。

“如果要回答管理上的最根本的问题——企业优秀业绩背后的原因是什么？——至少有一条已经相当明确：我们必须避免光环效应。”

经济报道对赚钱的公司，就算无凭无据，也会奉上溢美之词，而一旦这些公司的股价下跌，就立即转而全盘否定。比如思科公司，当其市值以惊人的速度上升到1000亿美元时，创下了最大股东价值的纪录，从1995年到2000年，思科公司的市值每天都增加2.5亿美元，在这段辉煌的增长期，媒体大肆赞扬其CEO约翰·钱伯斯的功绩——直到后来他的经营策略遭遇惨败为止。

ABB是一家瑞典-瑞士合资的工程技术公司，也曾受到过媒体的赞誉。ABB由于其在欧洲广泛收购相关企业，旨在提供从电力生产到机器人制造等领域服务的做法而备受关注。就在CEO珀西·巴内维克削减成本、关闭工厂、增加销售和利润的时候，媒体赞誉他是战略大师。从1988年到1996年，ABB的年收入翻番到347亿美元，而利润则增长了三倍，此时ABB的市值达到了400亿美元。跟钱伯斯的情形一样，媒体一直对巴内维克钟爱有加，可一旦企业的利润下滑，股价下跌时，媒体就严厉指责这两位CEO出于类似岛民的狭隘心态，而盲目跨界和无度扩张。如何解释媒体这种天上地下的态度转变？这就是光环效应导致的。

假象一：光环效应

如果你对一个企业的整体印象良好，你就会爱屋及乌地认为它什么都好，无凭无据也无所谓。同样，如果你对一个企业的评价欠佳，就很容易推论它一无是处，这就是光环效应，它在对企业和对人的看法评价上都会有所体现。光环效应源自于心理学上的认知失调理论，即人们希望世界如同一幅如此和谐完整的图画，以至于一切与他们先入为主的印象与判断不符合的事实都被忽视，不予承认。即使是完全迥异的事件，人们也渴望从中得出相同的结论。因此，一旦人们认为企业的某方面优秀，就会有一种冲动推论企业的其他所有方面，相关也好，不相关也罢，一律也都是优秀的，反之亦然。比如随机抽取两个小组，如果告诉其中一组成员，他们正确回答了所有问题，这组成员认为他们的小组是团结一致、积极进取的；而另一组成员被告知，他们没有正确回答问题时，他们就会认为自己的小组表现不好，缺乏进取心。人们会给他们认为表现良好的小组积极的评价，而相对表现欠佳的小组则得不到好评。正面还是负面的评价，这都源自光环效应的影响。

假象二：因果联系

光环效应的影响导致评估领导者业绩的大部分结果不实，因为人们误以为是领导者的某些特质造就了业绩的提升。实际上，这些优秀的特征可能与业绩提升有关，也可能根本无关。一位领导者的个性魅力是公司业绩的衍生还是起因？还是因为他性格有魅力而取得了突出业绩？许多研究误将相关性当成因果关系来推论，或者用不充分的相关性来推论出一个积极的结果。只有通过对比不同时段的数据，才能解释清楚因果关系，剔除只因某一变量而带来的影响。同时，分析家们还要避免受光环效应的影响，用实证来检验理论，即通过使用因变量和自变量来量化企业绩效，这需要大量的客观的财务数据加上有关领导力、企业文化以及企业策略的主观数据。有些研究人员依据的是商业杂志的报道或者关于公司文化的调研报告，这些资料大都已受到光环效应的影响。大部分关于领导力、客户焦点、职场文化的研究以及诸如此类以自评为出发点的报告材料，都易被光环所笼罩，而导致结果不实。

假象三：单一解释

业绩表现与企业内部的各种因素有关，你无法用单一的标准来准确地衡量它。然而许多研究和管理书籍都试图将业绩与某种单一的、特定的因素，例如人力资源管理、企业社会责任或者领导才能等联系起来。这些研究的不足之处在于它将结果归因于单一解释，或者没能说明某种独立变量，如企业领导力，如何与其他主要变量，如人力资源管理等相关联，“因为许多这类的因素都是密切相关的，所以每一个因素的影响通常都没有想象中的那么强大”。

假象四：关注胜者

当研究人员寻找顶尖公司的共同特征或行为模式时，他们就陷入了关注胜者所造成的这一假象。由于研究人员只着眼于表现良好的公司，他们从一开始就预选了样本公司，因此就不可能将表现不好的公司与之进行比较而得出正确的结论。由汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越》一书，堪称畅销书中的划时代之作，它不止犯了这个错误，其研究方法也有待商榷。这本书调查了43家企业，列举了顶尖公司所共有的八大方面的特征，看起来绝对是认真研究的结果。但到2001年，彼得斯承认作者们“编造”了书中的数据，这些顶尖的公司早在研究结束之前就已选定。因此，他们的目标是在光环效应的影响下遴选出来的。因为没有参照那些普通的公司，因此他们的样本筛选过程出现了偏差。但尽管有此缺陷，《追求卓越》一书仍能历久弥新，主要是因为以下三个方面的原因：它投其所好，讲述了一个人们爱听的故事；它出版的时机正值美国公司被日本汽车制造商打得一败涂地，急需挽救信心；它专注于一些简单而直接的因素，例如客户服务、企业计划和人事管理等。但这本书还是未能回答一个问题：书中作者总结的这些成功企业的特征究竟是“取得”业绩的根本原因，还是“基于”这样的业绩而表现出来的共同特点呢？

“断言越是肯定，标题越是醒目，忽略反对质疑的观点的可能性就越大。”

《基业常青》是由杰里·波拉斯和吉姆·柯林斯合著的企业管理畅销书。虽然它将同一行业中的“高瞻远瞩”型公司与普通公司进行了对比，但还是出现了本末倒置的问题。为进行有效比较，作者进行了广泛的主观研究，包括对商业报道的研究。与《追求卓越》一书相似的是，这本书也得出结论，认为优秀企业的成功来自于对人力资源、企业价值、公司文化、公司措施和专业化等方面不遗余力的管理。这再次提出了同样关键性的问题：究竟这些特征是公司取得优秀业绩的原因还是结果？

假象五：缜密研究

严谨的研究方法和大量采样能得出正确的结论，但这取决于正确的研究方法及优质的数据。《基业常青》运用大量资料，研究一丝不苟，但其结果还是与事实严重背离，这是因为作者采用了受光环效应影响的研究结论。数据资料的质量决定一切。

假象六：长盛不衰

《基业常青》中“高瞻远瞩”的公司并未能长盛不衰。在该书出版五年之后，从1991年到2000年，16家优秀企业中有6家企业未能达到标准普尔500指数的回报。这很有可能说明，作者所总结的那些令公司业绩增长的特征，都是公司努力取得成效的结果之一，这些备受推崇的特质不是获得优秀业绩的原因而是结果。虽然你可能对《基业常青》中提到的公司没能一直保持市场领先地位而感到意外，但事实上要做到一直优于市场平均表现几乎是痴人说梦。而事后去解释这些公司的股价何以曾经表现如此出色的原因就更加难上加难。进一步研究公司多年的业绩，你会发现其增长模式不

是直线上升，一成不变的，相反却是有增有减，时起时落的。时过境迁，随着竞争加剧，产品被模仿以及营业额下滑，业绩将趋于向平均值靠拢。成功难以把握，更加难以维持。没有什么具体的方案能保证让成功持久。看来我们只能回顾成功时，研究怎样才能做到持久成功。长盛不衰应该被看作由各个短期成功衔接而来，让我们还是将注意力放到如何取得这样短期的成功上。

假象七：绝对业绩

在竞争的经济中，不能孤立地看待一个企业的业绩，要将它与竞争对手进行比较。例如，凯马特(Kmart)曾被一份研究报告严厉地批评，其业绩在各个方面都未能达标。从1994年到2002年，凯马特努力加快库存周转率，这是一个提高效率的主要指标，虽然利润大幅增长，但与其竞争对手沃尔玛相比，还是大为逊色。由于“公司业绩是相对，而不是绝对的”，所以业绩的好坏要在竞争的环境中加以衡量。

假象八：本末倒置

在《从优秀到卓越》一书中，吉姆·柯林斯写道，那些用心专一，做事有条不紊的经理人比朝三暮四的人更加优秀。柯林斯的理论称专注而努力不懈会取得更好的业绩。相反，却有大量研究显示，思路广阔，头脑“灵活”的人，比墨守成规的人更能准确地判断未来。柯林斯建议优秀的企业应该目标专一，即使面临新机遇也不动摇。但研究却得出相反的结论：灵活应变的公司业绩更出色。成功的企业可能采取有针对性的策略，但也不能担保这些策略就定能让公司马到功成。

假象九：组织物理学

在企业管理领域中几乎没有确定无疑的规律可循。科学的精确不适用于管理。放之四海皆准的“自然法则”无法支配商业社会；没有公式可以用来“复制”出色的管理。经理人无法预测或是重复那些曾经领导企业获得成功的步骤来保证优秀的业绩，尽管这一想法的确很诱人。这种事只有在科学实验中才能发生。

远大前程

一些备受瞩目的商业管理书籍，例如《追求卓越》《基业常青》和《从优秀到卓越》，其受欢迎的程度有所不同，取决于作者的故事讲得是否动听，而不是在严谨的研究方法和数据质量上有什么分别。畅销书就是讲些引人入胜的故事，绘声绘色地描述逆境中挣扎的小企业如何变身为全球化的赚钱机器。

“成功不是偶然，但它转瞬即逝。”

商学院也致力于解释公司为什么能够做到卓越，学生们剖析公司企业的业绩，采用各种不同的新方法加以研究。他们在严格的实验指导方针下，试图发现企业如何通过细微处的改进就能大幅提高公司整体业绩，不幸结果就是商业管理故事被伪装成科学来普及。这种手段通常会大受欢迎。这也说明了为什么彼得斯一次演讲可以收取8.5万美元，柯林斯可以收取15万美元的报酬。那些聆听了这些演讲或者阅读了这些书籍的经理人们学到了杰出公司取得业绩的秘密了吗？多半没有。就算公司在很多方面可以提升业绩，但经理人却几乎没有任何可靠的科学指引。相对而言，经理人应该专注于制定企业战略以及如何有效地执行。

不要陷于战略和执行的争论之中。在很多情况下，业绩不佳源于战略欠妥，而非执行不力。最危险的假象就是你下定决心让公司出类拔萃，而做不到的话你就是罪魁祸首。商业不是这样运作的，事实上没有便捷的答案或者公式能让你套用来使公司变得卓越，公司的成就是短暂而难以把握的。大部分战略都充满风险。对一家企业奏效的战略可能对另一家企业有害。一个正确的决定不一定总是能带来良好的结果。不要因满足而停滞不前，以好的管理原则为基础，谨慎而有创造性的手段总是能够克服保守和懒惰的倾向。以争取每日的成功为目标，如果你必须选择一块试金石的话，那么就试试“坚持不懈”吧。

关于作者

罗森维(Phil Rosenzweig)，博士、瑞士洛桑国际管理学院(IMD)教授，获得美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院博士学位，曾执教于美国哈佛商学院。
