

# 《光环效应》

## 图书基本信息

书名：《光环效应》

13位ISBN编号：9787303086672

10位ISBN编号：7303086676

出版时间：2007-9-1

出版社：北京师范大学出版社

作者：[美] 罗森维 (Phil Rosenzweig)

页数：202

译者：张湛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《光环效应》

## 前言

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。罗森维于瑞士洛桑

# 《光环效应》

## 内容概要

《光环效应:何以追求卓越 基业如何长青》主要内容简介：优秀业绩背后的原因是什么？这个所有商业问题的最终源头一直困惑着我们。多年来，我们始终寻求着答案，从《追求卓越》、《基业长青》到《从优秀到卓越》，专家学者们孜孜不倦、始终如一。

然而，这些口口声声宣称揭示成功秘诀或者发迹道路的商业书籍，自称思维缜密、研究细致，其实也不过让我们从中找点安慰，或是得到一些灵感启发而已，但管理者却因此长期被种种假象环绕，无从得知商业成功的本质。

作为一本可能是里程碑式的著作，《光环效应》没有谬误的思考，有的是对决定企业成败因素更加敏锐的理解。对善于思考的管理者来说，《光环效应》是指南，引导他们察觉商业研究中的错误，并对决定企业成败的因素有更加清楚的理解。在罗森维（Phil Rosenzweig）这本不落俗套、才华横溢的著作中，他以顶尖企业如思科、IBM、诺基亚、ABB为例，向读者揭示了惯见于商界中的各类假象，尤其是光环效应如何蒙蔽我们的视野。在作者抽丝剥茧的分析之下，成功秘诀的神话一一破灭……

自2007年2月出版后，已被多家商学院用作MBA教材，并被翻译成7国文字。

# 《光环效应》

## 作者简介

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。

# 《光环效应》

## 书籍目录

- 假象一：光环效应
- 假象二：因果关系
- 假象三：单一解释
- 假象四：关注胜者
- 假象五：缜密研究
- 假象六：长盛不衰
- 假象七：绝对业绩
- 假象八：本末倒置
- 假象九：组织物理学

第一次世界大战期间，美国心理学家爱德华·桑代克（Edward Thorndike）进行了上级如何评价下属军官的研究。一次调研中，他要求军官从智力、体力、领导力、性格等素质方面给手下的士兵评分。结果让他大吃一惊，在军官们眼中，一些士兵似乎是“优等兵”，无论哪方面都优于常人，而另一些则好像各方面都不尽人意。军官们似乎一致认为相貌堂堂、身姿挺拔的士兵肯定射击百发百中、内务优良、多才多艺。桑代克称这种现象为光环效应（halo effect）。光环效应有好几种。其中一种就如桑代克所说的，是以大概印象为基础判断某一具体特征的趋向。对大多数人来说，独立地区别衡量不同的特质不是件容易事，将它们都归为一谈倒是常见的趋势。光环效应就是心理上创造并保持一幅连贯统一图景的方式，并借此降低认知失调（cognitive dissonance）。举个最近的例子：2001年秋季，“9·11事件”之后不久，布什总统的整体支持率陡然升高。这本没什么好奇怪的，因为当时美国人都和总统紧密团结在一起，但是美国人对布什总统经济政策的支持率也同步从47%上升到60%。不管我们喜不喜欢他的经济政策，我们都没理由相信他的经济政策在短短几周之内会突然有所改善。将两者区别对待又很难，因为我们对布什总统整体政策的支持延续到了所有的具体政策上。美国公众给他们的总统周围套上了光环，因此对他的全部策略都大加赞许。毕竟在很多人看来，承认他们的总统在国防上做得不错，经济上却有些失策总有点别扭，倒是认为他两方面都成绩斐然比较好接受。然而月有阴晴圆缺，人有旦夕祸福，2005年10月，公众对伊拉克战争的支持开始下降，“卡特里娜”飓风袭击又余波未平，此时布什总统的总体支持率从2005年8月的41%下降到现在的37%。有意思的是，在每项具体问题的民意调查中，布什总统的得分也都相应下降：经济政策方面从8月的37%降到了10月的32%；伊拉克问题方面则从38%降到32%；反恐问题从54%降到46%。当被问到他们认为布什总统有没有领导才能时，只有45%的人认为有，而8月时这项指标足足有54%。所有的指标平行下降，这就表明它们之间相互依存，都以相同的整体判断为依据。这就是一个光环。这种光环效应在很多地方都有所体现。与我合作过的一家公司客户服务支持中心每天要接到上千个电话，其中有些问题能够立马解决，有的则需要查询一下才能稍后答复。当公司随后调查客户对其服务中心的满意度时，那些问题得到马上答复的顾客，对服务代表业务熟悉程度这一项的评价，明显高于那些问题没立刻得到解决的顾客。这本没什么好奇怪的，顾客认为业务熟悉程度高的代表才能很快给出解答是很合理的。但有些地方很有意思，疑问马上得到解答的顾客里，58%的人都觉得自己的电话“马上”或“很快”就被接听了，只有4%的人认为自己等了“很久”；与此同时，那些问题不是马上得到解答的顾客中，只有36%的人认为自己的电话“很快”或“马上”被接听了，而高达18%的人都认为自己等了“很久”。事实上，该公司配备了自动应答系统，两组人之间等待的时间并无差异。只是关于客户服务的总体印象形成了一个强大的光环效应，影响了人们对于自己等待时间长度的判断。但是光环效应不仅仅能减少认识失调，同时还是一种启发、一条经验法则，人们用它来猜测那些不好直接衡量的事物。我们倾向于抓住那些看得见摸得着的、看上去很客观的相关信息，然后就把一些模棱两可的因素说成是这些信息的动因。比如我们可能不清楚一种新产品好不好，但如果它是一家口碑很好的著名公司生产的，我们自然而然就会推断它质量一定很好。再比如说光环效应在一个经典场景中的应用——面试。我们能了解到的关于候选人的信息中相关度最高的是什么？大概是他们的毕业院校、学习成绩、所受奖励之类。脑袋里有了这些相关、实在、看上去客观的信息之后，面试官得到的大体印象就会影响到他们对其他不太好量化的素质的评价，比如候选人的个人涵养或者回答问题的质量。名校毕业的高材生往往看上去都更聪明，回答似乎更风趣，成功的潜质似乎也更大。从二三流学校毕业的普通学生即使回答得和高材生丝毫不差，听上去似乎也总要愚钝些；同样的表现显得不那么令人印象深刻。这和多年前桑代克在军官评价士兵的研究中发现的结论完全一致。再以公司为例。我们能了解的关于公司的信息中相关程度最大的是什么？当然是财政数据，像公司赢不赢利、销售额有没有增长、股价有没有上升之类，这些信息表面上都准确客观。我们常说，数字不会撒谎，这也是为什么安然（Enron）、泰科（Tyco）以及其他深陷丑闻的公司能强烈地撼动我们信心的原因。我们一贯相信财政数据，也自然而然将一些不那么具体客观的因素当作数据背后的动因，这就解释了我们对于思科和ABB的各种看法。只要思科业绩优良，股价不断刷新纪录，经理、记者、专家、大师都会说这些全部得益于思科善于聆听顾客的想法，企业文化很有凝聚力，战略英明。反之，空中楼阁一旦消失，观察家就立马调转口风，得出截然相反的结论。这才能说得过去，故事进展才得以连贯顺畅。ABB的遭遇也如出一辙，销售额增高、利润增多时，它的组织结构、敢于冒险的企业文化和高高在上的领

## 《光环效应》

导所得到的评价都是正面的、积极的。反之，所有的评价就变成了负面的、消极的。这是记者的夸张吗？从某一层面讲，确实是，但更重要的原因是我们人类有种天然的倾向，容易用自己认为可靠的线索作为基础来划分功过是非。P61-64

# 《光环效应》

## 编辑推荐

优秀业绩背后的原因是什么？这个所有商业问题的最终源头一直困惑着我们。多年来，我们始终寻求着答案，从《追求卓越》、《基业长青》到《从优秀到卓越》，专家学者们孜孜不倦、始终如一。然而，这些口口声声宣称揭示成功秘诀或者发迹道路的商业书籍，自称思维缜密、研究细致，其实也不过让我们从中找点安慰，或是得到一些灵感启发而已，但管理者却因此长期被种种假象环绕，无从得知商业成功的本质。作为一本可能是里程碑式的著作，《光环效应》没有谬误的思考，有的是对决定企业成败因素更加敏锐的理解。对善于思考的管理者来说，《光环效应》是指南，引导他们察觉商业研究中的错误，并对决定企业成败的因素有更加清楚的理解。在罗森维（Phil Rosenzweig）这本不落俗套、才华横溢的著作中，他以顶尖企业如思科、IBM、诺基亚、ABB为例，向读者揭示了惯见于商界中的各类假象，尤其是光环效应如何蒙蔽我们的视野。在作者抽丝剥茧的分析之下，成功秘诀的神话一一破灭……



## 精彩短评

- 1、好书，另类的角度，换个思维
- 2、1、对常规管理书籍的否定，否定了组织物理学，否定了管理科学论（只要做到XXX就能XXX），本书主要是针对一些组织内部工作绝对作用的否定，然后转向了对外战略和执行等的作用分析。虽然作者没有否定价值观、人力等内部，但由于篇幅影响，且后面闪烁其词，从而有意的降低了这些组织内部管理的作用。所谓的光环效应就是指由于这个企业本省很好，所以很多其他的描述也变成很好，但是当企业变差时，这些本来很好的因素、且没有变化，但是人们却将其定义为差的！
- 3、“别只关注名声，要时刻谨记他所创造的价值能力”成功者不被指责。无论他做了是否对错的，因为他是成功的“人们”往往会被其身上的光环所迷惑，应该注意事物的本质而非身上的光环！傍大树是好的，但是你傍颗大树缺少养分那就应该保持适当的距离了！对于一个企业对持续创造利润的能力，稳定的现金流及其优秀的管理人员和企业文化等等一系列的考量！别只关注他的名声得时刻关注他的公司经营业绩！业绩是公司创造现金流的强有力的体现
- 4、去魅，非常好的批判性思维实例。读完此书，《追求卓越》《基业长青》《从优秀到卓越》便不必读了。
- 5、探寻优秀业绩背后的原因，极易受到光环效应、因果谬误、单一解释、关注胜者、缜密研究、长盛不衰、绝对业绩、本末倒置、组织物理学这8种假象所迷惑。科学和故事都可以给追求卓越的人以启发，最终是你选择的问题。战略、执行、运气，三者缺一不可。哦对了，还别忘了你的竞争对手。
- 6、2016年71本，1九大假象：一，光环效应二，因果联系三，单一解释四，关注幸存者五，缜密研究六，长盛不衰七，绝对业绩八，本末倒置九，组织物理学；2对投资人来说，看股票价格不如看关键经营数据；3对管理者来说，与其将诀窍归为能力高低、士气高低、文化好坏，不如关注枯燥的经营细节；4对职员来说，随时随地找一家被光环笼罩的上升期企业，保障职业生涯价值稳定上升；5推荐《穷查理宝典》《思考快与慢》，框架比本书更清晰充实。
- 7、非常棒的一本书，没有什么秘诀可以保证长盛不衰，重要的是随时保持怀疑，保持思考，做出选择，认真执行。追着去看了《只有偏执狂才能成功》，也很棒！
- 8、看看不同的甚至反面的观点，也许会有醍醐灌顶之感。
- 9、作者的观点和我之前的一篇短文接近。有点啰嗦
- 10、不确定性
- 11、这本书一定要配合着<基业长青>之类的书看,同嚼有火腿味.
- 12、書有點舊，不過貌似只有京東有
- 13、简读，弃
- 14、人们倾向于复杂问题原因简单化。2015/4/25
- 15、不确定性的环境里，没有哪家公司能长盛不衰。不要迷信宣称持久领先的商业法则，因为那根本不存在，无论是《追求卓越》还是《基业长青》。对消费者需求的把握不准、竞争对手的进步更快、内部能力的支撑不足，都可能导致失败。战略、执行、运气是提高公司经营成功概率的最重要因素，水无常态，善变的狐狸比坚持的刺猬更有可能成功
- 16、光环效应：何以追求\*\* 基业如何长青
- 17、历史没有真相正如未来无法预测，参考泰罗克或卡尼曼等其他心理学著作。不管是公司还是个人，那些成功的异类都是成功学关注的焦点，而这种态度可看作是人类历史不变的东西。
- 18、属于必读书目。实际上何止商业，对这个世界的认知都得有个类似的思维方式。未知，风险，概率，没有秘籍。
- 19、过时~
- 20、批判性思维
- 21、看看
- 22、光环效应
- 23、人倾向于简单化，而不是独立思考
- 24、这就是基业长青、追求卓越和从优秀到卓越的高级黑。作者说我们总结企业成功的原因，会被以下假象所蒙蔽：光环效应、因果关系、单一解释、关注胜者、缜密研究、长盛不衰、绝对业绩、本末

## 《光环效应》

导致、组织物理学，然后提及三个例子说明成功的关键是战略和执行，这么总结我觉得也有问题，任何一件事无外乎选择和完成两大步骤，那最后说了不等于没说吗？但作者的批判性思维是值得我们学习的。

25、比较轻松的一本书，对于此类只能给三颗星。内容集中反驳柯林斯的书，反驳的有理有据，对于刺猬还是狐狸这点，我比较认可本书的观点，孤注一掷前是需要细致的风险评估，成功率是一件或然事件。柯林斯的作品是企业成功的必要非充分条件。本书给出了成功企业的充分条件为战略+执行。两者都为或然事件。本书给我最大的思考就是在面临绝境时，选择刺猬还是狐狸时的度的把握。

26、1

27、本末倒置的最佳解释。马太效应

28、这本书是批判企业常青的

29、论独立思考的重要性

30、这本书的大概主旨就是一个公司的真实情况与新闻报道下的情况是有差距的。那么应该如何来判断一个公司的好坏呢？请多学习巴菲特的价值投资理论。

31、这本书用了很多例子讲述光环下什么都是好的，什么都是对的，即使是错的坏的也是好的，而这个光环就是上司，成功人士，专家。而且对于评论家来说好坏全凭一张嘴，好的时候说你好，坏的时候说你什么都不是。这本书要是加上怎么避免光环效应就更好了。同时光环效应也是成功学书籍的核心就是这样做你就会成功，然后用一个成功人士来推销包装这本书，你就会觉得很好，但这并不能让你成功，但你的内心却会很开心。

32、不错的书，值得读第二次，主要是认知思维的偏差，作者仔细分析了畅销书热捧的原因，从自身的角度看到此类的读者及作者，推荐

33、不要被光环迷惑，没有永久的真理

34、如果数据之中都是光环的话，那么不论收集多少、分析手段有多复杂都没意义。

35、这是一本置于《基业长青》之上的书，他教会你如何批判性思考。公司业绩优秀的原因是什么？没有答案或许就是最终的答案。

36、世界充满了不确定性。

37、去除人云亦云的表面现象，确定目标确定策略、确定执行方案，都要根据现实需要的变动。

这种变动是根据客观现实的充分观察，还是根据某个大师总结的武林秘籍？是自己想清楚了，还是别人让你以为自己想清楚了？问这几个问题很重要啊。

38、鞭辟入里，解释了很多商业分析的假想，帮助我们更好地认识公司的胜败和战略的意义。好评！

39、商业畅销书解毒之作，但也不要过分否定它们的作用。

40、建立在存在大量光环的数据上的研究是缺少实际意义的。

41、很不错的书，通过网上看了几章，决定买的

42、人们总是喜欢以显而易见、看上去客观公正的事情为基础，评价其他模糊抽象的事情。

43、从科学逻辑的角度破解目前成功学的逻辑漏洞，看完这本就不用看很多无用的书啦

44、商业版的思维误区，从结果导出原因，但是这个原因并不能给出这个结果，关键点还是光环效应，一方面比较好，感觉任何地方都好。

45、人们总愿意用简单的语言来总结人或公司为什么成功，怎么做能够成功，但其实都没那么简单。

这本书直接粉碎了我心目中的圣殿：基业长青和从优秀到卓越两本书中得出的投资思想。我喜欢看一个作者把另一个作者批的体无完肤的书，显然，这本书的作者做到了。我们找到伟大的公司进行投资并没有那么简单，存在着无数的不确定性。或许或然性投资才是我们的归宿，即追求安全边际的广泛撒网，很多便宜的标的，输起来确实不容易，当然，赢的也就是平均值了，不过这也足够致富也足够跑赢大多数人了，不是么？

46、值得一看

47、Mixed feelings：一方面它把心理学里几句话能说明白的理论+所有Stats101第一节课就会讲的最最基本的correlation vs. causality，佐以一些商业案例，拼凑成了一本书；另一方面它打了各种正确而无用的商业书籍的脸。出于后一点，我决定不理性的抬高它的价值，到四星。

48、写得好

49、这本书读下来，有几点感受非常深刻：

## 《光环效应》

- 1.大众都是助涨助跌的，好的时候追捧，不好的时候打压；
- 2.大众也喜欢光环效应，以为通过表面的东西就能判断事物的本质；
- 3.相关性并不意味着因果性，找到相关的因素并不意味着必然导致某一结果；
- 4.在做事情的时候，明确战略，细化行动。对于一个人而言，就应该懂得自己能做什么，要做什么，同时怎么做；
- 5.不确定性一直都存在，我们能做的就是发觉不一样的决策以及决策后的结果，然后把压力压在成功概率最大的行动上。最后，结果出来之后，不要认识自己了努力就直接导致了结果，成功了莫骄傲失败了不灰心
- 50、几本就是讲因光环效应带来的预设立场和根据结果推原因，又是一本叫人带着怀疑眼光看成功学而不给出答案的书，好事。
- 51、实在是很有趣，倒不是他的内容，而是这本书的书腰上写着很多书都会有的"福布斯75本经商必读"之类的推介。粗略看了一下是哪些书之后发现，几乎都是<光环>里面批判的对象。出版社一边推广那些包治百病大力丸一样的企管方法，一边又告诉读者不要相信这些结论单一缺乏因果的东西。就像以前的达能还是卡夫？一边制造高热量大包装的各种垃圾食品，一边生产减肥药。看着这些良心企业，真是体会到了什么叫社会责任心。不过开心之余又有一丝难过，因为我会觉得这是本好书肯定是之前看了太多本这书中批判的那些书了呀。反过来又一想，如果这类书里<光环>我是放在第一本看，我还会觉得这是本好书吗？又是个让人忧伤的想法。不过读这书最大的收获是让我明白了庄子的一句话，以前一直搞不懂啥意思：圣人不死，大盗不止。此时突然顿悟，然也！
- 52、《基业长青》，《从优秀到卓越》，还有《商业周刊》和《财富》，乃至哈佛商学院，都被直接否决。可怜我买的那些书。
- 53、此书主要批判各种马后炮式的管理学。很多书籍总把管理学的吹得神乎其神。在不同的时局下，同样的管理策略和水平都可能导致企业成败。时势与机遇最重要。管理水平高低对企业影响有限。机遇不可复制，时势不可复制，别人的成功不可复制。
- 54、这本书既是商业经典，又可做为独立思考的教材（可以与Beyond feeling比肩）。看好书可以节省时间，看完并认同这本书后，你起码要以知道追求卓越、基业长青、从优秀到卓越这些书不用看了（我竟然看了其中的两本还是一本！）另外，最近攒的《发现利润区》，也可以考虑放弃阅读了
- 55、#一切的一切都是关联和因果，及以业绩为后验的成因：然而否定一切也并不科学，我仍相信好的公司，一定在随时代更新#罗森维认为畅销书裹挟科学真实外衣，其实都是谬误程度不同的故事，以思科、ABB沉浮举例，归结9种假象（光环效应、因果联系、单一解释、关注胜者、缜密研究、长盛不衰、绝对业绩、本末倒置、组织物理学）阐述柯林斯等《追求卓越》《基业长青》是何种胡扯：先了解业绩，再找出成因或共同点（顾客、价值观、员工、专注、行动、小微、迭代等），错误根源是他们竭力要将世界本质上并无章法的感觉降到最低，但这世界本身就是建立在概率而非准确性上，所以呀，让你坚信不存在绝对证明，一切都是几率、机会、供需的结合；认识到没有什么永远有效，且永远有效也非商业本质；不刻意每次的成功，只是掌握更广博知识形成更深层理解去提高成功率
- 56、总结就是两点：1) 对方牛逼的时候你看它啥都好，对方落魄的时候你看它啥都不行，但对方一直都是那个对方；2) 其它商业经典都是扯淡

# 《光环效应》

精彩书评



# 《光环效应》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)