

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Phil Rosenzweig  
The Halo Effect: . . . and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers  
Copyright © 2007 by Philip Rosenzweig  
Originally published by Free Press, a division of Simon&Schuster, Inc.

**Розенцвейг, Фил.**  
Р64 Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера... / Фил Розенцвейг ; [перевод с английского Ф. А. Исрафилова]. — Москва : Эксмо, 2019. — 256 с. — (Лучший мировой опыт).  
ISBN 978-5-699-84365-7

Автор книги утверждает, что наиболее популярные идеи в бизнесе не что иное, как успокоительные банальности, обещающие обеспокоенным менеджерам быстрый успех. Эти «бизнес-иллюзии»: общепринятые и глубоко укоренившиеся убеждения являются результатом «эффекта ореола», или, говоря иначе, нашей потребности приписывать исключительно положительные качества любой компании, достигшей успеха. Вера в эти иллюзии служит менеджерам успокоением, помогающим обосновать решения, а также позволяет значительно упрощать реальность и игнорировать постоянные требования меняющихся технологий, рынков и потребителей.

**УДК 658**  
**ББК 65.290-2**

Издание для дополнительного образования

ЛУЧШИЙ МИРОВОЙ ОПЫТ

**Фил Розенцвейг**  
**ЭФФЕКТ ОРЕОЛА**  
**И ДРУГИЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ КАЖДОГО МЕНЕДЖЕРА...**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель отдела *О. Усольцева*  
Ответственный редактор *Ю. Быкова*  
Художественный редактор *А. Шуклин*  
Технический редактор *М. Печковская*  
Компьютерная верстка *Г. Балашовой*  
Корректор *Е. Захарова*

**ООО «Издательство «Эксмо»**  
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Өндiрiшi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Зорге көшесi, 1 үй.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Taypar Benrici: «Эксмо»  
**Интернет-магазин:** [www.book24.ru](http://www.book24.ru)  
**Интернет-магазин:** [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» — [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация карастырылмаган

В оформлении обложки использована иллюстрация:  
Dollariz / Shutterstock.com  
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Подписано в печать 19.09.2019. Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Гарнитура «Journal».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0. Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-699-84365-7



9 785699 843657 >



В электронном виде книги издательства вы можете  
считать на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
СДЕЛАЙ КНИЖКУ СВОЕЙ



© Исрафилов Ф.А., перевод на русский язык, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ ЭФФЕКТ ОРЕОЛА

Одна из лучших книг по бизнесу 2007 года.

*Financial Times и The Wall Street Journal*

Ежегодная премия Accenture за лучшую статью года: «Неправильное понимание природы эффективности компаний: эффект ореола и другие иллюзии в сфере бизнеса».

*California Management Review, лето 2007*

«Я был поглощен этой книгой. Она разрушает мифы, касающиеся объяснения успеха в литературе о менеджменте, приводя убедительные аргументы, основанные на фактах. Она должна стать одной из важнейших книг о менеджменте за все время его существования и противостоять от многочисленных бестселлеров от гуру, представляющих недостоверные модели и наивные аргументы».

*Нассим Николас Талеб,  
автор книги «Черный Лебедь»*

«В «Эффекте ореола» Фил Розенцвейг оказал всем нам большую услугу, выразив невыразимое. Его непредубежденный анализ стал долгожданным противостоянием от поверхностных, стереотипных и упрощенных до абсурда объяснений, которые лежат в основе нынешних популярных книг по бизнесу. Это нужная книга, выпущенная в нужное время».

*Джон Р. Кимберли,  
профессор кафедры предпринимательства  
им. Генри Бауера, профессор школы Wharton,  
Университет Пенсильвании*

«Книги по бизнесу очень редко сочетают реалистичное восприятие мира и научную строгость. Книга Розенцвейга — яркое исключение — это великолепная работа, потребность в которой назрела уже давно».

**Филипп Э. Тетлок,**  
*второй председатель Lorraine M. Tyson*  
*по лидерству и коммуникациям, Школа Бизнеса Хааса,*  
*Калифорнийский университет, Беркли*

«Розенцвейг не только высмеивает плохие произведения и псевдонауку в области менеджмента. Он объясняет, почему они настолько плохи и что вы все же можете из них узнать, несмотря на усилия авторов».

**Джон Кей,**  
*журналист Financial Times и автор книги*  
*Everlasting Light Bulbs: How Economics Illuminates the*  
*World*

«Он пишет мастерски, использует простые и наглядные примеры, строг, но не педантичен и всеми силами старается быть справедливым по отношению к тем так называемым экспертам, которых разносит в пух и прах».

**Conference Board**

«Проницательный взгляд на бизнес и советы по его ведению».

**The Wall Street Journal**

«Это удивительная, четко аргументированная книга, которая ставит под сомнение многое из того, что мы знаем о бизнесе, подталкивая нас рассматривать результаты исследований с большим скептицизмом. Это скорее обращение к разуму, чем

практическое руководство для менеджеров, но оно действительно помогает оценить то, что лежит в основе новых (и старых) идей, о которых нам говорят».

*Globe and Mail (Торонто)*

«Разбор значительной части бизнес-литературы, показывающий, что советы, даваемые в бесчисленных книгах-бестселлерах по бизнесу, могут быть гораздо менее полезны, чем кажется... Детальный, подчас опустошающий разнос многочисленных книг по бизнесу и популярных бизнес-анализов».

*Джон Кэй,  
Management Today*

«Новая дерзкая и увлекательная книга, которая показывает, как проблемы методологии исследований и искаженной информации вредят литературе о менеджменте, превращая ее в ободряющие притчи, а не в надежное руководство, основанное на фактических доказательствах... в том числе и книги Джима Коллинза и Джеффри Порраса «Built to Last» и коллинзовской «Good to Great» — возможно, наиболее влиятельным изданиям о менеджменте за последние годы».

*Симон Калкин,  
The Observer*

«Освежает и исправляет».

*Симон Хоггарт,  
The Guardian*

«Розенцвейг заслуживает аплодисментов за свою смелую, провокационную работу... Он бросил серьезный вызов своим коллегам по бизнес-школе, а также деловым СМИ».

*The Financial Times*

«Мастерское разоблачение многих мифов и заблуждений в менеджменте. Если вы хотите избежать очередных глупых фантазий и, как писал Киплинг, «владеть собой среди толпы смятенной, тебя клянущей за смятение всех», то эта книга — отличное руководство».

*Профессор Эндрю Кэмпбелл,  
бизнес-школа Ашриджа и автор *The Growth Gamble**

«Блестящая и отрезвляющая книга».

*Вуйо Джек,  
*Business Report (Южная Африка)**

*Моим родителям  
Марку и Жанин Розенцвейг*

# Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ . . . . .	15
-----------------------	----

## *Глава 1*

КАК МАЛО МЫ ЗНАЕМ . . . . .	23
-----------------------------	----

Отчего одни компании процветают, а другие нет? Несмотря на большое количество исследований, мы по-прежнему многого не знаем. Хотя некоторые исследования производительности компаний и отвечают научным стандартам, многие другие правильнее было бы назвать псевдонаучными — формально обладая научными признаками, они на самом деле являются скорее беллетристикой.

## *Глава 2*

ИСТОРИЯ CISCO . . . . .	45
-------------------------	----

В период своего расцвета в конце 1990-х Cisco считалась компанией с блестящей стратегией, чуткостью к клиентам и мастерством делать приобретения. Когда компания лопнула, о ней стали говорить, что у нее была плохая стратегия, она плохо относилась к клиентам и делала необдуманные приобретения. История была переписана под новые факты.

## *Глава 3*

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ АВВ . . . . .	66
-------------------------------	----

В хорошие времена АВВ была чудом нового времени с отличной корпоративной культурой, футуристической организацией и героем у штурвала. А когда у компании начались

проблемы, у нее тут же обнаружили самодовольство, хаос в организации и заносчивость руководителя. Сама АBB сильно не изменилась — разница была в восприятии смотрящих на нее.

#### Глава 4

#### ОРЕОЛЫ ВОКРУГ НАС . . . . . 85

Главной проблемой наших умозаключений о бизнесе является эффект ореола. Многие вещи, которые мы считаем причиной улучшения показателей компании — корпоративная культура, лидер и другие, — часто являются лишь свойством, которое мы сами приписываем компании, глядя на ее результаты.

#### Глава 5

#### СПАСУТ ЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ? . . . . . 102

Могут ли академические исследования работы компании преодолеть влияние эффекта ореола? Могут, если независимые переменные будут измеряться действительно независимо от результатов компании. Но даже тогда этим исследованиям будет трудно избежать других ошибок, например, иллюзии корреляции и причинности и иллюзии несистемных объяснений.

#### Глава 6

#### ИЗУЧАЯ ЗВЕЗДЫ, НАХОДИМ ОРЕОЛЫ . . . . . 126

Изучив два известных бестселлера — «В поисках совершенства» и «Построенные навечно», — мы легко найдем убедительные доказательства влияния эффекта ореола, а также других ошибок: иллюзий одних побед, дотошного исследования и долгого стабильного успеха.

#### Глава 7

#### В СПЛОШНЫХ ИЛЛЮЗИЯХ . . . . . 154

Некоторые последующие исследования, в том числе «От хорошего к великому», будучи еще более сложными и грандиозными, наделали и еще больше ошибок в умозаключениях



о деятельности компании, к примеру, поддавшись иллюзиям абсолютного результата, неправильного толкования и константности.

### *Глава 8*

#### ИСТОРИИ, НАУКА И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ . . . . .181

Многие популярные книги по бизнесу не имеют никакого отношения к науке, хотя и привлекательны для читателей в качестве обнадеживающих и вдохновляющих. При этом они нередко утверждают ошибочные приоритеты и направляют руководителей в опасную сторону.

### *Глава 9*

#### САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ВОПРОС, ПОПЫТКА ВТОРАЯ . . . . .199

Так что же приводит к высокой производительности? Один из подходов рассматривает всего два элемента: стратегический выбор и исполнение. Оба они при этом полны неопределенности, что объясняет, почему эффективность компаний никогда нельзя гарантировать и почему усилия по обнаружению секретов успеха всегда будут обречены на неуспех.

### *Глава 10*

#### УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ . . . . .219

Как поступать руководителям, чтобы не пасть жертвой иллюзий? Я приведу несколько примеров руководителей, которые не принимают желаемое за действительное и мудро управляют компаниями, осознавая неопределенность эффективности в бизнесе и концентрируясь на повышении вероятности успеха. В заключение скажу несколько напутственных слов для подобных руководителей.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ . . . . .242

#### БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .250

# **ЭФФЕКТ ОРЕОЛА И ДРУГИЕ БИЗНЕС-ИЛЛЮЗИИ**

## **Иллюзия № 1. Эффект ореола**

Тенденция делать выводы о культуре, лидерстве, ценностях и других показателях компании под влиянием результатов ее деятельности в целом. На самом же деле многое из того, что мы считаем причиной улучшения показателей компании, является всего лишь нашей оценкой, основанной на ее результатах.

## **Иллюзия № 2. Иллюзия корреляции и причинности**

Две переменные могут коррелировать, но мы не знаем, что из них причина, а что следствие. Ведет ли удовлетворенность сотрудников к высоким результатам? Факты говорят, что успех компаний сильнее влияет на удовлетворенность сотрудников, чем наоборот.

## **Иллюзия № 3. Иллюзия несистемных объяснений**

Многие исследования показывают, как какой-то отдельный фактор — хорошая культура компании, внимание к клиентам или сильный руководитель — ведет к улучшению показателей. Но так как многие из этих факторов имеют сильную взаимозависимость, то эффект от каждого отдельного часто меньше, чем нам кажется.

## **Иллюзия № 4. Иллюзия одних побед**

Если мы выберем какое-то количество успешных компаний и начнем исследовать, что у них общего, то вряд ли сможем найти причины их успеха, не имея возможности сравнить их с другими — менее успешными.

**Иллюзия № 5. Иллюзия дотошного исследования**

Результативность исследования определяется качеством данных, а не количеством: если качество данных оставляет желать лучшего, то их количество уже не имеет никакого значения.

**Иллюзия № 6. Иллюзия долгого стабильного успеха**

Результативность даже самых успешных компаний со временем ухудшается. Замысел найти такой план действий, который гарантировал бы стабильный и продолжительный успех, конечно, привлекателен, но недостижим.

**Иллюзия № 7. Иллюзия абсолютного результата**

Результаты компаний всегда носят относительный характер. Например, компания может объективно повысить свои результаты, но при этом еще сильнее отстать от конкурентов.

**Иллюзия № 8. Иллюзия неправильного толкования**

Если успешные компании часто и используют целенаправленные стратегии, то это вовсе не означает, что такие стратегии обязательно приводят к успеху.

**Иллюзия № 9. Иллюзия подобия**

Производительность компаний не подчиняется непреложным законам природы и не может быть предсказана с научной точностью — как бы нам этого ни хотелось.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**Э**та книга — о бизнесе и менеджменте, успехах и неудачах, науке и вымыслах. Она написана, чтобы помочь менеджерам думать самостоятельно, без оглядки на советы разнообразных экспертов, консультантов и авторитетных руководителей, каждый из которых заявляет, что открыл нечто новое и доселе никому неизвестное. Воспринимайте эту книгу как руководство для думающего управленца, призванное помочь ему отделять зерна от плевел.

Если кому-то необходимо пособие, раскрывающее секрет успеха, формулу доминирования на рынке или шесть простых шагов к процветанию, то такого рода литературы более чем достаточно. Каждый год десятки новых книг обещают раскрыть секреты успеха таких лидирующих компаний, как General Electric, Toyota, Starbucks и Google. *«Узнайте эти секреты и примените их у себя!»* Не меньшее количество книг рассказывает и о звездах бизнеса, таких как Майкл Делл, Джек Уэлч, Стив Джобс или Ричард Брэнсон. *«Узнайте, как им удалось стать великими, и делайте то же самое!»* В других книгах вам расскажут, как превратить компа-