

最轻松的



王保衡◎著

投资

ZUI QINGSONG DE 心理学

TOUZI XINLIXUE



财富并不能一蹴而就

在投资中，如果仅凭运气与侥幸，那并不是真正的成功
只有将投资与心理学相结合，那么，心理学就会成为投资成功的最大助力



北京工业大学出版社

最轻松的**投资**

王保衡◎著

ZUI QINGSONG DE **心理学**

TOUZI XINLIXUE



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最轻松的投资心理学 / 王保衡著. — 北京: 北京工业大学出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5639-3457-7

I. ①最… II. ①王… III. ①投资—经济心理学
IV. ①F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 045148 号

最轻松的投资心理学

著 者: 王保衡

责任编辑: 常 松

封面设计: 三 川

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 徐水宏远印刷有限公司

开 本: 787 mm × 960 mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 180 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3457-7

定 价: 21.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

大多数人都希望自己有一天能够成为百万富翁，然而，真正成为百万富翁的人却远没有人们想象中的那样多。对此，很多人感到非常困惑，不禁会问：“为什么我付出了努力却没有得到回报，没有成为百万富翁呢？”从社会发展来看，成功不仅能给一个人带来一定的社会资源，还能获取更多的财富。在追求财富的道路上，更多的人会选择努力奋斗，可努力到最后会产生两种不同的结果：一种是有些人抓住财富并成为百万富翁，甚至成为千万富翁、亿万富翁；而另一些人虽然付出了努力，但是却没有得到回报。为什么会产生这两种截然不同的结果呢？其实，主要就是由于这些人没有掌握到投资所必备的成功要素。

其实仔细一想，人们追求某种事物时，要遵循该事物的发展规律。如果没有遵循事物内在的发展规律和方法，就很难取得成功。追求财富也是同样的道理。投资大师巴菲特曾经说过一句勉励青年人的话：“你们想要成为投资大师吗？想要成为一名成功的投资大师，就要掌握好投资所必需的素质与法则。”从巴菲特的这句话中不难看出，要想成为投资大师不是遥不可及的事情，只要遵循一定的法则。

俗话说“积少成多”，对于财富而言同样是这个道理。试想，如果一个人因为自己收入不高而放弃了追求财富，那么他和那些把财富定期进行积累的人相比，很显然，后者成为投资大师的概率要远远大于前者。而有些人并不是不可能成为投资大师，他们缺少的只是成为投资大师的决心与动力。如果一个人以超前的眼光与大胆创新的精神“经营”好财富的话，那么投资获利也将成为一件轻而易举的事。

很多时候，投资大师在投资中获利靠的不是蛮力，而是技巧，更确切地说是掌握一定的心理技巧。或许很多人都会发出这样的疑问：“投资和心理学到底有什么关系呢？”对此，美国心理学教授史蒂芬·平克这样解释道：“投

资和心理学表面上看似毫无关联，但实际上却存在千丝万缕的联系。也就是说，在现实的投资中，心理学会贯穿其中。”那么，事实果真如史蒂芬·平克教授所说的那样吗？

其实，想揭示问题的答案就需要通过认真细致的观察。或许人们会发现，在现实的投资中会出现这样一些有趣的现象。比如，投资者为了获取高额的投资回报会表现出贪婪的心理特征；股票价格越高越有人买，而价格越低却越无人问津；一些人为了自身投资顺利，会不惜一切代价借用名人效应……

投资中出现的这些心理现象说明一个问题，那就是投资和心理两者之间的关系非常紧密，或者说是不可或缺的关系。而众多心理学家也一致认为，读懂投资中的心理学是非常必要的，因为这不仅反映出投资者的心理状态，还可以影响到投资收益的情况。

本书深入浅出地从投资中的著名的心理学定律、贪婪心理学、恐惧心理学、博弈心理学、成本心理学、情绪心理学、从众心理学、时间心理学八个方面对其进行了翔实的阐述，不仅让投资者看到投资与心理学之间的关系，还让他们看到投资中的有趣心理现象，目的就是启发投资者在投资时读懂心理学，并通过对这些心理学的研究和学习，为自身的投资带来一定的启发。尤其是对于那些想投资获利的人来说，看到投资中反馈出的心理特征是至关重要的。

在本书编写过程中，刘霞、李营、陈伟伟、杨玉兰、尹亚东、田丽萍、孔德鹏、李姣、刘文婷、陈龙、郭煜荣、佟雪、王伟、王会琢、滕芳等人给予了大力支持——为本书收集了大量的资料，并且提出了许多合理化的建议，在此表示感谢。

目录

第一章

投资中的心理学定律

——为什么山羊排着队去跳崖

1. 倾向性效应：过早卖出好股票和过久持有差股票的心态分析/1
2. 哈默定律：只要人有需求，投资就永远存在/5
3. 彼得原理：如何提高自己的升值认识/7
4. 绿色草坪效应：眼睛是最大的骗子/10
5. 从众效应：投资者走向失败或成功的起点/13
6. 时狂现象：投资者的天堂和地狱/16
7. 锚定效应：如何正确面对第一印象/19

第二章

投资中的贪婪心理学

——投资者为什么要克服贪婪心理

1. 为什么说贪婪是投资中最大的“魔鬼”/23
2. 贪婪心理究竟需不需要根除/25
3. 股票投资为什么不能过于贪婪/28
4. 孤注一掷的投资风格究竟算不算贪婪/30
5. 对热门股票的贪婪说明了投资者的什么心理/33
6. 为什么说靠感觉投资也是一种贪婪的表现/35
7. 一蹴而就的投资者为什么往往不能成功/38
8. 过于留恋股市真的是一种贪婪的表现吗/40
9. 朱利安·罗伯逊驰骋股市的秘诀/42

第三章

投资中的恐惧心理学

——如何克服投资过程中的恐惧心理

1. 经历投资失利后，人们心里为什么会恐惧/47
2. 为什么价格越高顾客越要去买，而价格越低却无人问津/50
3. 如何克服投资过程中的恐惧心理/53

4. 为什么说蚂蚁哲学能克服内心的恐惧/55
5. 过分自信为什么会影响投资者的决策/57
6. 投资中为什么会产生自豪和遗憾心理/60
7. 投资盈利或失利后，会经历怎样的心理变化/64
8. 为什么说复制别人的成功是最危险的投资方法/66
9. 情绪和投资决策两者之间究竟有什么关系/69

第四章

投资中的博弈心理学

——多重博弈下投资时机的选择

1. 市场投资中如何做到无招胜有招/73
2. 找出自己的真实需要，确立正确目标/76
3. 双寡头经济，投资人的价格大战/79
4. 将一次博弈转化为多次博弈是获得成功的关键/80
5. 掌控好风险博弈，才能做投资高手/82
6. 为什么投资者越贪婪越要谨慎/85

第五章

投资中的成本心理学

——为什么投资者花高价与巴菲特共进午餐

1. 和巴菲特共进午餐要 346 万美元，为什么还有人趋之若鹜/91
2. 地上有张 100 美元的大钞，盖茨先生为什么不去捡/93
3. 彼得·林奇为什么喜欢投资有发展潜力的公司/95
4. 离婚究竟需要付出哪些成本/97
5. 为什么在吃自助餐时不要试图吃回自己的本钱/100
6. 如何使超值午餐实现利益最大化/103

第六章

投资中的情绪心理学

——投资过程中的情绪调节与控制

1. 过度焦虑，事倍功半；适度焦虑，事半功倍/108
2. 为什么说投资或经营都需要开放的心态/110
3. 投资者如何驯服自己心中贪婪的恶魔/112
4. 怎样才能战胜恐惧，从勇气中走向成功/115
5. 投资者应该如何解读“冲动就是魔鬼”/119

第七章

6. 投资新理念：懒惰是一把双刃剑/122
7. 骄兵必败，投资者不能碰的心理“红线”/124
8. 妒忌心是产生邪念的温床，投资者应保持警醒/127
9. 克服自负情绪，从投资错误走向承认投资错误/130

投资中的从众心理学

——股市中为什么会有大量的跟风投资行为

1. 没有人能够只靠“从众”而成功/133
2. 股神巴菲特的投资收益为什么要远远高于普通投资者/136
3. 同一条街道上的面包店命运为何大不一样/138
4. 为什么明明知道投资不该跟风，却依然陷入羊群效应/139
5. “从众心理”为什么不能用在投资上/141
6. 为什么说心理偏差影响日常的投资行为/143
7. 为什么人们喜欢购买自己熟悉的股票/146
8. 索罗斯的投资忠告：要有独立思考的特质/149
9. 为什么盲目照搬别人的成功经验对投资不利/151

第八章

投资中的时间心理学

——你是做长期投资还是短期投机

1. 建立正确的财富观念，首先应该建立正确的时间观念/155
2. 为什么坚持长期投资才能真正获利/158
3. 避免长期投资的误区，才能确保投资万无一失/161
4. 投资的过程就是时间和耐心的较量/163
5. 长期经营策略，有助于企业的价值增值/166
6. 长期集中投资是投资者的最高境界/169

第一章

投资中的心理学定律

——为什么山羊排着队去跳崖

我们大多数人在现实生活中都会有这样的经历，明明知道的做法是错误的，事后也会对自己的做法非常懊悔，但是出于直觉的判断和种种心理作用，还是会在当时做出错误的判断。而且哪怕是下定决心下次不会再这样做，可当同样的境遇出现时，我们还是会不由自主地做出错误甚至荒谬的行为。这种现象如果复制到投资者的投资行为中，那么无疑将是投资者的噩梦。心理学家调查研究发现，这种情况不但会发生，而且发生的频率还非常高。

为此，心理学界展开了种种研究，并发现人们的行为是会受到各种心理定式的影响的。虽然这些心理定式在平时并不会引起我们的注意，但是在关键时刻，还是会影响我们的决定，让我们陷于茫然不知所措中。而通过对这些心理定式的了解和学习，我们可以清楚地知道自己为什么会做出非主观的行为，从而有效地克制自己，并时刻保持理智。

这在投资活动中同样适用，为了给自己的投资成功增添一份保障，同时也为了不再受各种心理定式的负面影响，投资者对于各种心理定式的学习就显得尤为重要了。

倾向性效应：过早卖出好股票和过久持有差股票的心态分析

趋利避害是人类的天性，当一个人主观意识认为可能造成遗憾的事情将要出现时，那么即使是非常优柔寡断的人，也会果断做出决断，这就是人类的共性，在心理学研究领域被称为倾向性效应。在市场投资活动中，这一效应的作用随处可见。比如，消费者在选购商品时，往往会在商品价格上涨的情况下购买，因为其心里担忧商品价格会持续上涨，包括自己买完商品后，



期待商品价格继续上涨。而投资者在持有商品的时候，往往会在亏损状态下长期观望，而价格一旦上扬至盈利阶段，投资者就会随时准备出售。这些，都是倾向性效应的表现。很多投资者就是不知其中的玄机，才造成投资失败。而那些能够理解并将这种原理加以利用的投资者，不仅可以持续保持不败，而且还可以最大限度地赢利。

虚荣心是造成倾向性效应的重要原因之一，每个人都有被人肯定和夸赞的心理需要，投资者也不例外。为了能够让自己的投资才能得到认可，一些投资者总是会将自己的投资事迹“添油加醋”地讲述出来：如果投资的行为失败，投资者会说不赚不赔；如果投资盈亏相抵，他会说自己赚了不少；如果投资真的赢利了，那么吹嘘的话语就更加漫无边际了。这就会造成一种盲目的倾向性的倒向，比如某人经过一番吹嘘，一些资历比较浅的投资人，可能就会信以为真，哪怕之前自己制订的计划是正确的，也会根据吹嘘者的“成功”经验而改变策略，这就是倾向性效应在发挥作用。如果最终的投资行为失败，吹嘘者也可以说“成功的模式不能复制”，总之在虚荣心中走向覆灭的投资者不在少数。

还有一种导致倾向性效应的行为需要投资者注意，即一些所谓专家的分析 and 解读。在这里，投资者应该具有一个基本的理性认识，就是如果专家的分析都是正确的话，那么，他们为什么不去赚钱却要帮别人分析怎样赚钱呢？如果对方是巴菲特，吃一顿饭需要数百万美金，投资人还可以考虑。如果对方名不见经传，却跑来兜售自己的“成功经验”，并且声明不要任何回报，那么投资者就应该立即避而远之。对于一名“专家”来说，向别人兜售自己经验的实际投入是非常少的，但佣金、回扣等收益却是非常多的，而且几乎没有任何风险。所以，一些所谓的“专家”即使具有一定的投资经验，也是在将风险转移到别人身上。

而最可怕的就是那些投资失败的人，他们因为浅薄已经输得身无分文，甚至灰头土脸，却仍然摆出一副“专家”的姿态“海人不倦”。如果投资者轻信了他们，必定会赔得倾家荡产。这里，需要提醒投资人的是，所谓“专家的预言”，不是一次应验就说明对方有真才实学。很多时候，专家预言一次成功，甚至多次成功，才是投资者走向失败的原因和开始。



美国洛杉矶警察曾经破获了一起赌球案件。在美国，赌球是被明令禁止的，但是在亚欧地区的带动下，还是存在一些地下的赌球行为。由于起步较晚且发展缓慢，美国的赌球方式只有输赢两种押注方法。这在一些经验丰富的骗子看来，是一个不可失去的良机，通过和赌球网络的暗中交易，骗子得到了一些赌民的联系方式。然后，他们向一万名赌民发送“预判胜负信息”，但实际上却是一半发送“输球”，另一半发送“赢球”。按照概率分析，胜负的几率是一半对一半。也就是说，无论比赛结果如何，都将有五千名赌民得到“正确”的预判信息。

对于那些得到“错误”信息的赌民，必定是置之不理，而对于那些得到“正确”预判信息的赌民，则多半会半信半疑。于是，骗子继续按照相同方法操作，又有赌民得到了“正确”的预测信息。就这样，一而再再而三，赌民最终还是难免相信骗子的确有“预判能力”。于是，赌民们不惜花费高价，购买下一场比赛的胜负“预判信息”。这样的赌民额外付出了一部分投入不说，多半还会因为相信骗子的预判，而不惜孤注一掷，压上自己的所有“筹码”，其结果可想而知。因此，投资者应该谨记，在做出投资行为之前，让自己的决断带有倾向性，但是这种倾向性同时必须建立在基本事实之上，建立在自己的实际经验和理智分析基础上，切勿盲目从事。

索罗斯曾经专门做过一项关于倾向性效应的调查，他通过网络支付平台，对一万名股民的支付交易过程进行了监视。结果发现，绝大多数股民都会在股票价格盈利时立即抛售，而在股票价格亏损时，则会长期持有，也就是专业术语中所说的“套牢”。这样一来，就导致了绝大多数股民都把时间浪费在了亏损的股票身上，在股市的投资行为也就变成了“被套牢的投资”。按照索罗斯“切断亏损，放任盈利”的成功经验来看，受倾向性效应影响的投资者完全违背了这一投资原则。如果进入心理层面进行分析，投资者在亏损状态下应该是这种心理——“反正已经亏损了，如果抛售之后涨到盈利股价，那么就太遗憾了”。而一旦出现盈利状况，投资者长期压抑的心情得到释放，为了防止再次被套牢，很多投资者会选择尽快抛售。

而事实上，投资者的这种方式，首先是投资的灵活性被限制住，尤其是投资者的全部资金都压在了一只股票上，那么即使股市上出现了一些优质股，



投资者也只能望“股”兴叹；其次，这种投资方式会浪费投资者大量的时间和精力，基本上整个投资过程只有十分之一的时间是在盈利抛售，而另外多达十分之九的时间都处于被套牢状态；最后，这种方式也会将投资者的思路带入死胡同，投资的世界应该是“多姿多彩”的，任何一个细微的市场变化，都可能导致价格的波动。投资者在进行投资行为的过程中，应该眼观六路，主动出击，而不是守株待兔，被动挨打。

其实，每个投资者都知道在股价上涨的时候尽量多收，而在股价下跌的时候尽快抛售，以保证自己获得最大限度的利益。但在实际的操作过程中，却很少有投资者能够真正做到这一点，甚至很多投资者会与之背道而驰。究其原因，就是投资者被倾向性效应所左右，无法战胜自己的心理障碍。如果想要在投资行为中取胜，投资者就必须从自身出发，尽可能为自己增加获胜的筹码，具体思路如下：

首先是培养理性思维能力。通常而言，人类往往非常感性，即使是在面对市场投资的时候也不例外，并且这种受情感影响的情况非常容易被忽略。所以，投资者必须将自己的决断建立在事实基础上，然后用科学的理论加以分析判断，而完全摒弃自己所谓的“直觉”。投资者应该清楚，每个人都存在直觉，但是如果没有丰富的实践经验为基础，那么直觉的作用更多都会是负面的。比如，我们很多人都有过迷路的经历，而在迷路的状态下，我们同样会有直觉的方向感，但这时的直觉往往会不准确，这就需要我们借助外物（比如太阳）来确定正确的方向了。这就是直觉判断和科学判断的两套准则，如果投资者没有此类认识或意识，那么将很难提高直觉的投资能力。

其次是建立科学的思维方式。所谓“道法万物”，每一样事物都有其固定的运行规律，比如宇宙之中的星体运行，虽然繁杂反复，但各有各的运行轨道，至于那些不按照轨道运行的星体，则已经在碰撞和燃烧中成为其他星球的一部分了。在明白了这样的道理之后，投资者就应该去努力探寻投资之道，分析并理清其中的各种关系，为自己的投资行为打好基础。

再次就是强制自己的心理作用。通俗来说，就是反其道而行之。一个最简单的道理是，投资行为不是对就是错，不是胜就是败。那么，如果投资者的投资行为长期处于失败状态，那么只要他一改自己的行为习惯，即认为对



的坚持不做，认为错的却要坚定地去做，这样成功就会如期而至。在倾向性效应的作用下，投资者更应该明确策略，股价上涨时做好“打持久战”的准备，告诉自己要么大赚一笔，要么宁愿损失一点；而在股价下跌时，则立即抛售，以最小的代价保证资金的灵活性，随时准备对优质股进行投资。

最后是一种更加具体的方法，即寻找一个“参照物”。这样的技巧经常被运用在赌场中，即一些聪明的赌徒在上场后，会试着玩几把确定自己的运气如何，如果不好，他们就会寻找一个明显的“倒霉蛋”，也就是比他们运气还差的赌徒。然后，无论倒霉蛋做出怎样的选择，赌徒都和他保持相反做法，结果往往可以得到意想不到的收获。投资者在进行投资的时候，也应该具有这种意识，尤其是在自己对市场辨别不明的时候，应该尽力避免和那些比较差的投资者做出相同行为。如果找不到差的目标，投资者还可以向那些优秀的投资者靠拢，这同样是寻找“参照物”的好方法。

此外，模拟操作、观看经典案例、向有经验的投资人士请教、与同行保持沟通等，都是投资者在投资市场立于不败之地的有效保障。

2. 哈默定律：只要人有需求，投资就永远存在

传统的商人都会念这样一句生意经“有买的才会有卖的”。也就是说，市场的形成一定会导致商家的出现，而商家所要做的事情，就是发掘和开拓潜在市场。这种根据市场需要，或者说根据人的需求来进行市场分析的方法，就被称为“哈默定律”。这个定律的提出者是犹太裔美国人安德雷·哈默。他认为，世界上没有卖不出去的商品，只有卖不出商品的销售员。在这个理论基础之上，哈默还进一步提出，只要有人的地方，就有市场存在。事实上，根据市场或者客户的需求进行投资，也是投资者最基本的一个常识，这一点也是哈默定律的核心观点。即根据市场的变化，发掘出其深层的不同于主流的需求，然后迎合需求进行投资。

19世纪50年代，美国南部兴起了大规模的淘金热，人们为了圆自己的财富梦，纷纷前往南部淘金。当时，18岁的亚默尔也是其中之一，这个落魄的少年衣衫褴褛地被裹挟在人群之中，甚至连吃的东西都没有。如果不是那个淘金梦始终支撑着他，这个少年很可能已经早早地饿死了，也不会有后来的

传奇财富故事了。在当时，由于淘金者的人数成千上万，等到亚默尔赶到淘金地区的时候，这里已经只剩下零星的金粒。所谓的淘金此时完全成了作苦力。亚默尔身形单薄瘦弱，干不了苦力活，但是有着聪明头脑的他却在淘金行动之外发现了商机。

原来，人们在淘金时，距离可以饮用的水源非常远，这些人为了采集足够的淡水，往往要浪费很多时间。亚默尔弄清这一状况后，立即着手开始为淘金的人群运送淡水，并收取一定的佣金。那些淘金的人一个个都做着漫无边际的富贵梦，在他们看来，亚默尔就是一个小富即安的穷小子，他所做的根本就是小生意。而亚默尔却乐此不疲，后来他还购置了骡马和车辆等工具，为更多的人运送淡水。结果，由于当地的金矿数量有限，可以采集的金子越来越少，几乎所有和亚默尔同批淘金的人都没有获得多少收益。而亚默尔却因为他的淡水生意而赢利数千美金。这在当时，已经是一笔非常可观的收入了。和那些淘金的人相比，亚默尔虽然没有直接参与淘金，但实际上他却是同批淘金者中的佼佼者。

此外，投资者在投资的时候，不仅要对其一个市场有较为深入的了解，同时还必须有统观全局的眼光，只有如此，才能最大限度地获得投资收益。

面对已经开发成型的市场，投资人还要有拓展性思维。即把投资对象当成投资行为中的一个环节，并利用老客户发展新的客户，甚至是客户群。

在新加坡有一家木梳生产厂，在1997年东南亚金融危机爆发的时候，这家木梳厂也濒临倒闭。为了能够生存下去，这家工厂必须要开发出新的客户，但是由于新加坡市场空间有限，工厂老板走访了整个新加坡，发现只有生活在这里的和尚是一个没有开发的市场。但是，和尚都是光头，没有梳洗头发的可能，怎么才能把木梳卖给他们呢？于是，工厂老板绞尽脑汁，终于想出了一个办法，即选用特殊木料，打造木梳的按摩和止痒功效，经他一番介绍，终于卖出了一批木梳。但是，有按摩和止痒需求的和尚毕竟不多，工厂老板虽然卖给了和尚一批木梳，但是并没有使他摆脱经济困境。

一次，工厂老板在寺庙中推销木梳之余去拜祭了佛像，无意间看到有和尚向香客赠送礼物。这些礼物多数都是和尚亲自制作的，数量非常有限，因此很多香客都求不到礼物。工厂老板灵机一动，为什么不和尚打造一款专

门送给香客的木梳呢？于是，他找到寺庙的负责人交谈，刚巧寺庙的负责人也在为此事犯愁，听到工厂老板的建议，二人一拍即合。就这样，来来往往的香客终于都可以得到一个木梳作为礼物，和尚们的难题也解决了，工厂老板的生意自然也就此脱离了困境。而这也印证了哈默定律：只要人有需求，投资就永远存在。

3. 彼得原理：如何提高自己的升值认识

彼得原理是由加拿大管理学家劳伦斯·彼得提出的，他在研究了大量管理中的失败案例后，得出了一个理论，即在一个等级制度中，每个员工都趋向于上升到他不能胜任的地位。随即，他的这一理论得到了学术界和广大企业领导的认同，并最终以自己的名字命名。

如果除去所有的客观因素影响，一个企业中的职工晋级之路应该是这样的：首先进入公司后，新员工从最基础的工作开始；然后在胜任了这个工作之后，晋级为基层管理者；之后是胜任初级管理者的职位后，晋级为高级管理者，并以此类推。仔细思考之后，我们就可以发现，实际上一名员工在能够胜任自己的职位后，他就会上升到更高职位，而此时他的能力又不足以胜任新的职位。也就是说，每一个员工所处的职位高度，其实都不具备胜任的能力。因为一旦胜任，他就会被提高到一个更高的职位，直到他的能力不能再提高。正如彼得所言：“在一个层级管制体系中，每一个职位都将被不能胜任的职工占据。”

简普森是美国加州一家科技公司的程序员，因为对代码有天生的敏锐感知能力，他对于自己的工作非常喜欢，而且他的性格也很受同事欢迎。在进入公司后不久，简普森在工作上表现出了卓越的能力，并很快得到了老板的认可。一次，当简普森完美地完成任务之后，便被老板提升为主管，简普森对此喜出望外，决心投入更多的工作精力，用最好的成绩来回报老板的信任。但实际情况却并没有简普森想得那么简单，在职位得到提升后，他首先感受到同事们的目光开始变得异样，而他在工作上也不能和同事做到合拍。又因为简普森需要抽出大量时间来做团队的管理协调工作，他的工作时间和精力被占去很多，身心都开始变得疲惫。为了完成规定的工作量，不仅是简普森

自己，即使他的下属也不得不和他一起经常加班。

就这样，原本对工作游刃有余的简普森开始变得焦头烂额，一个季度下来，他没能完成老板交代的任务，从而导致老板也很不满意。最终，失落不已的简普森开始怀疑自己的工作能力，并且在老板对他做出降职决定后，灰溜溜地离开了这家公司。

其实，每个人都是由优点和缺点组成的共同体，当一个人在某一方面表现出劣势时，在其他方面却可能是非常优秀的。同理，一个人即使在某些方面表现非常优秀，在其他方面却不一定能够及格。在企业的层级管理中，同样也是这样的道理。我们常常可以听到“因材施教”的教育方式，事实上在对人才进行管理的时候，尤其是高层的管理者，更应该注意“因材施教”。否则，不仅会造成人力资源的浪费，还会导致工作效率低下，甚至造成人才的流失。

然而，每一个员工实际上又都有升职的期待，尽管他们能力有限，却仍然被安排到了更高的职位。彼得通过调查研究发现，这种情况的出现分为两种情况：一是通过裙带关系强行任免；二是员工通过不断的自我学习进步，最终突破能力极限，达到提升职位的要求。但是，彼得同时提出，前一种情况是非常普遍的，处于层级制度顶端的管理者，往往喜欢那些比较顺从的下属，其能力会被他们不自觉地排在次要位置。所以，这类上升到不能胜任职位的员工，可以占到百分之八十。另外，那些靠自我增值达到升职要求并最终升职的员工，则只占到百分之二十。而且随着层级管理的腐化，前一种情况下升职的员工，还会不断侵占后一种情况下升职员工的份额。

从另外一个角度来讲，如果跳出管理层级体系之外看，即使是处于“权力塔”顶端的决策者，也必须要为他的利益负责。这时，决策者和投资者，也必然会受到彼得原理的影响，即为了应对更高级的领导或者是市场变化，必须提高自己公司团队的效能，如果他不能让员工的素质、效率得到提升，就只能增加员工的数量。而这种方法一旦被泛滥使用，在市场需求不断扩大的同时，员工数量也必须不断增加。于是，那些失去上进心的员工就会选择浑噩度日，造成大量人力资源的浪费。实际上，也就造成了人员的大量冗余，时间一久，整个企业的效率、氛围，乃至文化都会受到负面影响。这就是著



名社会理论家帕金森所提出的“爬升金字塔”现象。

毕克华教授是2007年美国大学生航空科技大赛的金奖获得者，这名被业界称为世纪天才的年轻科学家，曾经创造了连续工作43小时的纪录，被认为是美国最具潜力的科学家之一。大学毕业后，毕克华在多家国际公司的资助下，留在学校带队开发新科技课题，但是这名闻名业界的教授却很快暴露了一个致命弱点，那就是他的表达能力极差。在毕克华教授学生的过程中，往往是他在竭尽全力地解释，可最终将他的意思准确表达出来的却是他的学生。而毕克华面对科学课题研究的方法也很简单，就是长时间地深入研究，除了那些与他同样资深的专家，其他人根本无法与他进行交流。一个学期结束后，能够跟上毕克华教学步伐的学生寥寥无几，不过因为他的专业水平非常精湛，他还是被学校留了下来。

这样一来，毕克华的一部分学生就被赋予了一个共同色彩，那就是专业知识深厚，业务水平精湛，但是沟通能力极差。然而，毕克华教授的大部分学生的沟通能力比较好，但是专业知识和业务水平却有明显不足。可以说，这些学生不仅浪费了自己的精力和时间，同时在参加工作后，也会对工作单位造成不同程度的资源浪费，以至于自己的未来都被蒙上一层阴影。

此外，有些决策者对于人事任命的安排，会采用一种奖励式的方法。比如，一个员工在其熟悉的领域工作可以做到游刃有余，不仅可以保质保量地完成工作，还时常在工作之余帮助别人。这时，公司决策者为了表彰这名员工，也不顾这名员工是否有能力进入全新领域，直接采用升职的方法。这种做法就是典型的受到彼得原理负面影响的结果，它往往忽略了员工的具体能力问题，因而未能据此对员工的工作做出恰当的安排。实际上，一名员工在某个岗位上做得非常出色，表彰的方法可以有很多种，比如加薪、增加休假日期、增发季度奖或年终奖等。这样不仅可以让员工更加积极地工作，为其他员工做出表率，还会为公司创造更多的效益，同时也可以避免因为人事调动而造成员工关系失和。

因此，企业决策者要重视管理人员的任用原则。从大体上来讲，企业决策者任命自己的管理人员有两种方法：一是在企业内部选贤任能，这种方法需要决策者制定非常严格的晋升和监督制度，同时需要兼顾员工之间的复杂