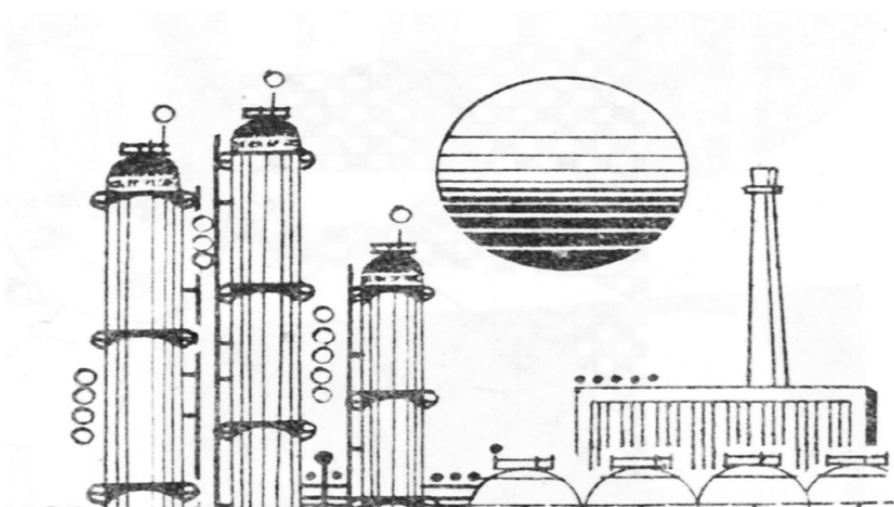


现代经理手册（十四）

马敏 主编



目 录

现代经理时间管理方案	1
二、时间是有生命的.....	8
三、自我价值的实现.....	16
四、新时代时间管理.....	25
五、触摸时间的感觉.....	44
现代经理的营销管理	67
三、营销战略的实施过程	70
四、营销组织	74
五、营销控制	83
六、营销审查	100

现代经理时间管理方案

一、“钟表时间”时代结束

“钟表时间”就是根据钟表所显示物理的、几何的时间。这如同一条直线，在本质上是没有什么深意的。一个人如果固执“钟表时间”，一生便只是规规矩矩移动的钟表一般罢了。但若能将此舍弃，便另外拥有无从估计的另一种时间。

从“管理时间”到“运用时间”

“管理时间”的想法，在工商业社会里已经十分普及，对于工商界人士而言，也是耳熟能详的。

“每个人都平等地拥有一天二十四个小时”，这种平等拥有的时间，要如何确实有效地利用呢？这就是管理时间的基本课题。所谓管理时间，便是时间的 P、D、S（计划、时期、观察）。

管理时间是为了以高明的方法活用时间，但在执行的过程中还有许多的问题。试列举出可想见的几点：如何运用这被赋予的时间为其终始。如何突破“钟表时间”。只把时间当成是度量的一种而把它形式化。不关心时间“量”的价值。缺乏思想和理论的根据。

忽视时间的人性面。无法分清生活和生命的关系。

无自我管理观点而人云亦云。缺乏全盘的设想。鸡蛋里挑骨头似的。克服这样的障碍，把生活与时间结合，才能充实工作、充分休闲和丰富人生，这才算是有效“运用时间”。

如何运用时间应有下列几点心理准备：

(1)在时间的运用上,不认为时间是被赋予的,相反的,要创造时间而予以扩张运用。

(2)运用时间在其思想和理论作为基准,以考虑到时间的问题及其运用技术。

(3)对人类而言,生活、时间之间以及生命和时间之间,应该予以充分地了解。

(4)运用、争取时间,将时间转变成自己的而加以活用。

(5)以增加、创造时间价值为目标。

(6)应用时间和个人的能力展现是平行问题。能有效运用时间的人也就是有能力的人。

(7)运用时间时要重视“TPH”(时间哲学)、“LPH”(人生哲学)、“LD&P”(人生设计)等。当然,掌握与运用时间并不只是关系到单纯的自管理者。在工作和日常生活当中,也都有其适应之道。

(8)管理时间和运用时间是一体两面的。

你的时间是死的吗

你是否有过这样的经验：

毫无目的地看电视或阅读杂志,总觉得无意义,但仍继续地看(读)下去。就连广告也全看(读)了。直到夜深,变得身心疲劳,才抱着棉被入睡。但是,第二天又重复着同样的事情……

这到底是怎么回事呢?重复做这样的事,或是几个小时,或是瞬间,但其后回想起来,感觉非常空虚。

时间的死亡,事实上就是这个时候。如果时间有生命的话,你应该听得见时间临死前呻吟的声音。这不单只是比喻,时间真的也有生命,时间的死亡一点也不是不可思议的。

不仅如此，在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况，是出乎意料地多。因人而异，这种状态会持续几天几夜，有时甚至到几年、几十年。因为时间是眼睛看不到的东西，人们无从察觉，而想到的时候，就会深觉可怕。

当时间“死亡”的时候

时间到底在哪个时候、哪种场合死去呢？在此试将典型的例子尽量列举如下：

对于未来没有梦想和目标； 每天毫无目的地生活； 一切毫不在意； 感觉不到生活的充实、成长和幸福； 不具感性、欲望与热情； 精神无法活泼地运作，宛如死水一般； 无法产生新的思考或创意； 对现状没有改变的欲想； 没有自己想要创造的冲动；时常处于后悔或遭受挫折、绝望、无力感的情况；丧失自信；感到自己的心理或身体患病了，甚至有崩溃的感觉；时常受任性或一时冲动的支配；感到是在被流放的情形下生活；顺着对方的说法行动；和酒肉朋友来往，被他们牵着鼻子走；过度沉迷于快活和游乐中；做坏事或耽于坏习惯；持续妨碍健康的规律生活；每天的生活就是昨日的延续，毫无变化或起伏；假日或闲暇时，什么事都提不起劲来做，只是呆然着；只是为了打发时间地游玩；始终和同样的成员做着同一形式的交际；千篇一律地与人交往、千篇一律地行动；千篇一律地阅读杂志、图书和无节制地饮酒；只因为责任所在而与讨厌的人来往；完全不投机的人际关系。对对方采取不关心、不置可否的态度。由于空虚而令人感到受不了的沉默；埋没在工作之中，以致失去自管理者；每天在公司里重复着同样的工作；只是义务感使然地做工作；无意识地完成

被赋予的工作；毫无所思地机械性地工作；工作之中没有创意；工作或人际关系中，常感到痛苦；工作或人际关系中，划地自限，或者采取逃避的态度。

时间死亡的时候，人的精神活动也随之停止，人的成长会停止、甚至退步。时间的死，会对人的身心带来不良影响，而使它衰弱；而且管理者常常有陷入这种状态的危险，这一点，确实令人害怕。

时间死亡的背后，每个人都潜在着根源性的问题或原因。例如：

- (1)生活意义丧失。
- (2)欲望薄弱，思想不活泼。
- (3)淹没在工作或人际关系的被动状态里。

因此，追求时间，就是追究这些问题或原因，由正视这些事开始。

这样的日子你满足吗

在咖啡厅或餐厅里，有些年轻人，是朋友或公司的同事，他们都在毫无目的地看着书。除了点东西之外，几乎不开尊口。

本来看书对“时间”来说，这些人是十分充实的，时间并未死亡。但相反地，他们的时间却都死了，因为：

- (1)因为他们不关心对方，所以才埋头看书。
- (2)不想听对方说话。
- (3)没有和对方谈话的话题。
- (4)不想和对方打开话匣子。
- (5)对人际关系总是感到厌烦。
- (6)为了逃避人际关系而读书。
- (7)为了把自己关在象牙塔中，而假装看书。

这个时候，他们看起来就好像呆子一般。他们的时

间是污蚀、停滞的。空虚地度过一分一秒，或是无为地让时光流逝。时间是死亡的。

没有感动，也没有兴奋的日子。只是被动的让宝贵的时光从身旁流逝而过，当然，失去的时光是不可能重返的。

所以，为了不浪费时间，对实际存在的时间，也就是有生命的时间应予重视，以免后悔。应在任何时间里都活得有意见。

幻想“时间对谁都是平等的”

如前面所述“一天二十四小时，谁都是被平等地赋予”这个命题已成为时间管理论的公理。但事实不然，管理者认识的大政治家、画家或成功的音乐巨匠、文豪、学者。像罗马的凯撒大帝、日本的空海和尚、意大利的达·芬奇、德国的莱布尼兹、德国的歌德，以及现代分秒必争的铁腕经营者。他们在一天二十四小时当中，经手完成的工作量，无论在质或量方面，都是超乎管理者想像之外的，但同样拥有一天二十四小时的其他人，却不留下任何痕迹。

可见就是一天二十四小时，也并不是每个人都被平等地赋予。同样一天二十四小时当中，二个不同个体所做的事情完全不同的例子，在现实中不胜枚举。

所以管理者就要寻求以“钟表”计时的一天二十四小时之外，是否还有另创的一段时间。

例如莫札特只活了三十五岁，但在他短短的一生当中做了六百首以上旷世之作遗留于世。而其他活了七十年、八十年的平庸音乐家比比皆是。

以实际使用的时间来看，莫扎特的一天二十四小时，他的每一分、每一秒比起其他平庸的音乐家，可说是更

长。这个时候二人所拥有的时间是无从比较的不平等。

再以歌德和达·芬奇的成就比较。

歌德（一七四九——一八三二年），通过以诗、戏剧、小说为首的文学活动，产生了很多伟大的作品。在二十七岁任命为瓦马尔参议员以来，在政治界里也相当活跃，留下很多业绩，一八一五年被任命为国务大臣。在此之外，他进行绘画，还从事解剖学、地质学、矿物学、植物学、光学等自然科学的研究。在各方面都有卓越的贡献。在小说方面有《少年维持的烦恼》、《威鲁希勒姆、管理者的明星生涯》。戏曲方面有《浮士德》、《塔利斯的伊菲可利亚》、《大可夫塔》。此外尚有自传、论文作品如《诗与真实》、《色彩论》等。

达·芬奇（一四五二——一五一九），留下的作品数量虽然不多，但是其艺术成就却众所皆知。此外，他不只是一位艺术家，对于天文学、物理学、地理学、土木学、兵器制作、机械学、植物学也有相当研究，把文艺复兴的理想（万能的人）几乎完全实现。

他的绘画名作如：

《蒙娜丽莎的微笑》、《圣安娜与圣母子》、《最后的晚餐》（壁画），都是脍炙人口的。著述方面有《绘画论》。科学方面多数的解剖学、空气力学的研究（对后来降落伞、直升机的发明，有启发的成就）。

因此，显而易见的是伟大的人、留下大业绩的人，是世上成功创造时间的人。他们不单只是使用钟表时间，还使用了最可贵的“人造时间”。

“他们有丰富的知识与才能，总之是实质的问题”，很多人都有此推托之辞，但未必如此。反不如说他们为了把自己的人生发展到最高点，首先可能地丰富其秘藏

的活时间，努力地开发人造时间。

真正时间无法以钟表计划

举个最切身的例子吧！

搭乘下班巅峰时间的火车时，各色各样的人都有。

有个人集一天的疲劳于一身，手握吊杠的扶手，正在假寐着。

前排座位上，有位看似生意人的，也悠闲地假寐着。

另有一位握着吊杠的男子，正专心地阅读一本书。

对这三人来说，钟表时间当然一定是不断流失的。但是，流过三个人的心和身体的时间，其所演化的作用却不同。

十分疲惫的男子，好不容易才能手握吊杠打盹儿。头脑是真空的，什么也不想思考，只期望能早点到达目的地。但是，前面目的地仍很长。感觉火车的速度慢得到了无法忍耐的地步。对他而言，他的“时间”比“钟表时间”要长的多。他的时间是“痛苦”的。

相对的，对这位坐着睡觉的男子而言，睡眠是他心地最美妙的时候，头和身体都享受着休息。原本只打算小睡片刻，但睁眼一看已到了自己要下的车站了。他的时间如箭般一飞而过。

第三位男子就是完全投入这本书的世界去了。窗外的景色、周围的噪音或人声，完全没有干扰他。只是陶醉在书本中。他的时间是陶醉人的。

由上例可见，时间对任何人而言都是不同而且不平等的。

甚至同一个人，其生活时间也有很大差异，有气无力地混过一天和充满精力地工作、运动，比较起来即可明了。

春、夏、秋、冬四季，正如管理者所知，在物理时间上是相同的，但是实际上时间却大有不同。春天是快乐的，但令人有瞬间即逝之感。期盼下一个春天，却让人觉得老是迟迟不来。

总之，管理者都是彻头彻尾沉浸在实质性时间之中，这点必须好好铭记在心。

二、时间是有生命的

“活的时间”是不能以钟表来度量的。随着不同的生活方式，你的时间可以延伸或缩短。如果你的人生是充实的，你的时间也就充满深度和密度。

时间的生命力

钟表时间当然是没有生命的，但是充分利用的时间则是有生命的。

同一病房的相邻病床，有两位相同病例、同样病情的患者在疗养。但一个在康复之中，另一人却逐渐病情恶化。根据这样典型性、对照性的情况观察，可清楚地看到前者的情况，时间就是休养，是一种再生，对将来充满着希望。这是精力充电、蓄积的过程。相对地，后者的时间是疾病，渐渐丧失生命力，他变得衰弱，宛如凋落的花瓣，随着时间的流失，患者更接近死亡。

在表面上，二位患者在同一时间生存着，但其间的差异却是超乎想象的，一是往生，一是往死。以此例来说，时间是连结生与死的桥梁、是生与死之间所拉展开的一条绳索。诞生和死亡间的阶段就是人的一生，但是由上述的例子可以知道，一生的结局，其本质上是由时间来支配的。

在上述的寓意上，管理者所拥有的时间是有“生命”的。而是否能感受到这个生命，或是否能重视时间的生命，对人生的充实而言有很大的不同。

时间是由未成熟的状态开始渐渐成熟的。在未熟的状态时妄想成果就会导致失败。到了时机成熟时，就如同成熟的水果自然掉落和种子发芽一般，做任何事都能顺利。但是，失掉了这个机会，水果就会腐坏不能食用，或成为小鸟、虫类的食物了。

易于流失的时间

“时间就在钟表的刻度上”——这种想法可称为“钟表时间主义”。

根据这种想法，时间是单调而且固定、机械性的东西，所以完全是由物理学的法则所支配。这个时候，时间当然没有伸缩。

但是，钟表时间主义其实只是半面的真理、相对性的事实罢了。由其见解来看，这是错误的观念，因为时间是有伸缩性的。

常常可以听到“岁月如梭，一年不觉又尽了”。对于步入中年的人来说，这种感慨常常出现在平常的会话中。

的确，对于这些人而言，随着年岁的增加，现在的一年，感觉上比过去的一年过得快多了。

事实上，时间不单只是点或线，它是有厚度、宽度、甚至有密度的。而左右此厚度、宽度和密度的，就是人生的是否充实。如果是，那么时间是膨胀的。相反的，时间就会收缩。

最近，年轻人说“时间过得真快”的，愈来愈多了。这就是意味着成天无所事事、惰性地过生活的年轻人增加了。这不是年龄的问题，而是依据生活方式，使时间

是否伸缩的最好例证。

生活方式与时间的伸缩

能将时间伸缩的本质掌握贴切，发挥得淋漓尽致的，就是美国作家约翰·史坦贝克。

史坦贝克在距今 27 年前，58 岁时，带着爱犬查理，开卡车绕美国一周。由此了解了美国的真面目，其中也检讨了自己的存在价值，是一趟孤独的、苛刻的旅行。

出发地是纽约，从纽约往新英格兰北上，接着横越大陆向西行，往央格斯城、奇利伯朗特、芝加哥、米内亚伯利斯、必斯马克、黄石公园、斯波坎、然后是西雅图。

在此过程中，他体验到生存时间以及时间的伸缩作用。还因此对时间的本质产生了深刻的洞察。以下引用他的记述：

“离开斯波坎后，早雪的危险已去，这是因为天气受太平洋的强烈暖流变得暖和起来。从芝加哥到这里实际所费的时间很短，但是却花了不少时间，因为富于变化的国土、在途中又发生很多事件、和很多人接触，所以感到路遥费时。”

“过去很多事情，瞬间即成记忆，这并非真实。相反的，记忆有过去的模样，事情发生有先后秩序，若没有这些前前后后的事情，时间流逝就无从留下痕迹”（与查理之旅）。

依据这个观察，儿童时代的一年，何以感觉如此长远也可以明白了。热衷于游玩，对于所见所闻，如吸水纸一般急于吸收，时常累积新的体验，所以儿童的时间是充实的、无限延长的。相对地，感觉时间急速而去的，就是因为生活马虎，没有了感动与惊奇，也没有充实感

的原因。

在生存时间里，某个时间会变长，某个时间会变短。这伸缩的时间要比固定的钟表时间，对管理者的人生有更大的意义。而感叹一年很快就消逝的人们，有必要认真地反省自己的生活方式了。

充分利用时间

上下班在公共汽车中，只是“短短的”一个小时或几分钟，和思考各种企划案一边专心看书的一个小时，时间的经过是截然不同的。

再举一个较容易明白的例子。一天中，待在自己的房屋什么都不做的情形，和整天在各个场所工作与各种人物接触的情形做一比较。

前者的情形，就是不考虑任何事，不受任何刺激不创造什么，就这样一天终了。

相对地，后者的情况，在相同的一天中受到很大“量”的刺激。街上的景观、人或车的流动、噪音，引起兴趣的事件与相遇者的会话、第一手信息等，此外还有对新见闻的体验。

从达·芬奇、巴尔扎克、莫扎特这些天才之处，所要学习的就是善用时间而取得的成就，也即可划分他们和普通人的界线。

管理者从日常生活开始，就竭尽所能地想办法运用自己的时间。这是因为回过头来，与管理者人生的充实有密不可分的连带关系。

确保“自有时间”

时间也有归属和所有权的问题。

时间并非与管理者无缘，它为管理者任何人所共有。时间是如何被拥有、又归向谁？关于这点可以区别为三种

情况：

第一是时间不为人们重视和使用的无有状态。

第二是时间是共有的，如和谈得来的朋友或情人愉快度过情况，就是共同拥有时间。

第三是时间的各有情况。从不和的两个人因口角，两个人各自想着个别的事情，此时各人自有各自的时间。

创造自有时间是开发时间的重要课题，此外也是作为发展能力，自管理者实现不可缺少的必要条件。

但是，保有自有时间并不是简单的事，确保自有时间常有困难，威胁到自有时间的，不外乎是他人、意外情况等的发生。如：生活受周围影响不由自主的时候、遇到病痛灾难的时候，被逼迫得走投无路，自有时间的保有便有问题。

管理者的人生往往就是环绕在时间的斗争上。时间就产生了共有与个有的对立、还有个有时间成为自有与他有的争战。因此，管理者的目的就是常保自有的时间，把他有化的时间夺回来。

最后，就白领阶级待在公司的时间，作一探寻。

以八小时的就业时间而言，其本身没有明确的交代。但是，以管理者的浅见，这八小时的大部分，都被共有时间和他有时间（例如出乎本意地被上司所剥夺）所占去，自有时间极少。所以，首先要将此当作问题，也就是重视自有时间的获得、确保、扩张，要具备一些枝节的开发时间方法，才能获得相当成果。

时间含在任何事物中

如上所述，时间平常相当不易掌握，这是什么原因呢？这就是时间和空间的差异，将人或物，深刻地溶入于发生之事当中的缘故。

愈溶入，时间的存在和形式就愈难判别。但是，值得注意的是，例如，人如何溶入时间内，要能够清楚地认识。

举最容易了解的例子，心脏的搏动和肺的呼吸。这个决定生命的重要活动，是随着时间同步而行的。如此，时间有如生命的象征、生命之源。时间和生命是牢不可分的。

时间就是人的生命，这时管理者感觉到时间有规律地运动着。

舞蹈的跃动感、生命感，是由内在的律动生成的。在管理者的四周，身体内充满律动的人也有。一看到这样的人，总令人感到时间正在活跃着。从这个人生成的时间，正通过身体毫无保留地将这样的姿态表现出来。

人类固有的言语当中，时间也在于其中。一切的话语、书写的词句（文字），是由一言一语的联系所构成的，含有深刻意义。

以下所说的，可以简单地把音乐和时间的深刻联系表现出来。

音乐在所有的意义上都属于时间的艺术。音乐的三要素是律调、旋律、和音。其中有关于律调，前面已经叙述过了。

旋律是“音之诗”，持有双重的时间性，即音的时间性和诗的时间性。将音的高低、演奏的速度、长短、区间、强弱等一体化，根据这些时间效果，就产生出各式各样的旋律了。

和音，姑且不论是否可称为音的空间化，其时间性要比空间性占有更重要的本质。例如三重奏、三部合唱的和音关系，可举出三条时间线。此外，怎样的和音不

见得必须持一定长度，但是，只要持一定长度，和音之中必有时间关联着。

音与时间的结合，音乐就此诞生。思想、伦理、感情、自然、风物、故事、美、甚至人的梦想以及生命等一切，由音和时间贯穿。

依赖钟表的人群

关于时间的存在，除了以上的说法以外，也可以由别的角度来观察。

蝉在初夏的时候出现，夏天一结束，它也跟着死亡。蜉蝣则是在初夏开始出现，但只一天就告终。在生物界里，像插入定时开关一样，照着时刻表进行的现象很多。

用钟表的归类推理来说，蝉或蜉蝣就是拥有“体内钟表”的缘故。

像这样的机能、活动能力，一般称为“本能”。此后，由于分子生物学的快速发展。本能这种神秘机构的秘密，才被渐渐了解。

根据这样的说法，生物的体内钟表，不外乎是 DNA 的遗传信息系统的产物。像电子计算机内藏的钟表时间装置一般，蝉和蜉蝣，甚至蜜蜂和蟋蟀等，在细胞中都正确地遗传这种系统，再现了“细胞钟表”的奥秘。由此想像，就没有什么可惊奇了。

以下是管理者的假设，也就是“时间的进化论”。

假设的前提，就是时间的进化，即生物的进化，是平行进展的。

生物受到本能的支配，也可以说支配时间的本能。但正确而言，反不如说本能是受时间的支配才对。

生物的进化开始，由单细胞到多细胞，然后神经线的发生、发达而高度化。接着，中枢神经的形成、学习

能力的取得，人类有了思考——意识的产生。——通过这样的进化过程，计算时间，可数的功用渐渐地由本能开始分化、多样化而高度化。

一方面来说，时间本能是退化了，但是，由另一方面而言，是时间能力的高度化、进化的现象。生物对时间的感觉、知觉、认识等高层次的能力，于是产生了。

人类就是时间进化的顶点。时间本能几乎已完全消灭，取而代之的是意识和思考，来完成本能的功用。时间从自管理者转变为非管理者。时间可说是抽象的印象、观念、概念，为了掌握这些，就必须有洗练的时间感觉或时间意识等高度的知性能力。

本能和知性，总而言之，都是为了达到共同的目的——二大生理系统，但是，两者在基本上，是处于二种相反的关系。昆虫用本能可以做的事，管理者人类只要行使知性便能完成。知性比起本能，更是富有创造，但是，反过来说，知性没有运作的话，什么也无从产生。

对人类而言，进化的结果，时间变成一种眼睛也看不到的抽象物。为了计算时间而不得不使用人工的机械钟表，但是，钟表不过是体内钟表的考贝罢了。为了掌握有延长和密度的活的时间及人类固有的原存性时间，高度的知性和思考力是有其必要性的。

“时间的进化论”有一个令人惊异的实例：

过去，有位瑞士人，如同钟表一般，无论何时何地问他，现在是几点几分几秒，都能立刻回答出来。问其何以有此能力，他回答就在他的脑中，不断地数着时间。不论信也好，不信也罢，即使是睡得最深的时候，在潜在意识下，这工作一刻也未曾停止过。

就音和色而言，借由训练，身体可以得到绝对音感