

# 时机管理:完美时机的隐秘模式 (湛庐文化·财富汇)

作者: 丹尼尔·平克

版权信息

本书纸版由浙江教育出版社于2018年7月出版

作者授权湛庐文化 (Cheers Publishing) 作中国大陆 (地区) 电子版发行 (限简体中文)

版权所有·侵权必究

书名: 时机管理

著者: [美] 丹尼尔·平克

电子书定价: 62.99元

When: the scientific secrets of perfect timing / Daniel H. Pink

Copyright © 2018 by Daniel H. Pink

## 美国前副总统的演讲撰稿人

1964年，丹尼尔·平克出生于美国俄亥俄州的一个小镇。高中毕业后，他考入美国西北大学，就读文学专业，加入了蜚声国际的美国大学优等生荣誉学会，获得了杜鲁门学者奖。后来，他又考取了耶鲁大学法学博士学位，在校期间，担任《耶鲁法律政策评论》主编。

从法学院毕业后，平克并没有成为律师，而是进入克林顿政府工作。最初，他担任美国劳工部时任部长罗伯特·赖克的助手，1995年他成为时任副总统阿尔·戈尔的首席演讲稿撰写人。然而，这份令很多人羡慕的工作，却让他产生了困惑。身处政治中心，他却没有那种真正在做事情的快感，而且在撰写演讲稿的过程中，大家会对每一个词语的使用进行讨论，这让他失去了自由写作的兴奋与热情。1997年，平克毅然离开白宫，成为一名自由职业者。

## 引领商业思潮的趋势专家

离开白宫的丹尼尔·平克化身为著名的趋势专家。凭借着对商业领域的敏锐洞察力，他将科学领域的研究成果与商业世界结合起来，突破传统理念的限制，以前瞻性的探索和思考引领人们走在时代的最前沿。

平克是《连线》杂志特约编辑，《纽约时报》《哈佛商业评论》《快公司》长期撰稿人，以及美国CNN、CNBC、ABC、NPR等全球著名媒体的商业趋势分析专家。每年，他都在世界各地的企业、协会以及大学就未来经济发展的新方向发表演讲。

平克在《全新思维》一书中提出的观点，对美国“脱口秀女王”奥普拉·温弗瑞影响深远。奥普拉说：“我要尽我所能，把这本书分享给每一个人。”她甚至购买了4 500册《全新思维》，作为斯坦福大学2008级毕业生的毕业赠礼。

2009年，平克受邀在TED大会发表演讲，他再次提出了一个颠覆性的观点：真正驱动我们的是“驱动力3.0”。该演讲已成为“TED 20大观看最多的演讲”之一，开启了企业人力资源管理的新篇章。

## 21世纪全球最具影响力的商业思想家

管理学大师汤姆·彼得斯曾盛赞丹尼尔·平克是商业世界的“哥白尼”。因为平克的作品掀起了商业思维变革的飓风，在这个不断变化的21世纪，深深地打下了他的思想烙印。

目前，丹尼尔·平克已加盟全球排名第一的演讲经纪公司——华盛顿演讲局，与该公司签约的名人有美国前总统里根、英国前首相撒切尔夫人、美国前国务卿鲍威尔、美联储前主席格林斯潘。

2011年到2017年，平克4次入选“全球50位最具影响力的商业思想家”榜单，《财富》杂志赞誉他是“最睿智的思想者”。

平克，这位从白宫走出的商业思想家，不仅是21世纪商业思潮的拓荒者，也是21世纪管理思想的引路人。

**作者演讲洽谈，请联系**

speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注

□

湛卢文化微信订阅号

Time isn't the main thing. It's the only thing.

时机不是最重要的，时机是唯一的。

——迈尔斯·戴维斯

□

扫码下载“湛庐阅读”APP，  
搜索“时机管理”，  
观看平克与桑德伯格有关时机的对谈。

# 目录

## [序言 完美时机的隐秘模式](#)

时机是一门科学，它是一个多层面、跨学科的新兴研究体系，是关于人类生存状况的全新见解，并为更智慧地工作和改善生活提供有益的指导。

## [第一部分 时机管理，基于人的管理](#)

### [01 时间类型、任务类型与个人节律](#)

不管是在哪个大洲、哪个时区，人们每天的情绪都像潮汐一样规律变化、起伏有常：从高峰到低谷，再返回高峰。在我们每天生活的表面之下，隐藏着某种模式：至关重要、出人意料却又富含深意。

#### [情绪波动和股价波动](#)

#### [警觉、抑制和日常最优表现的秘密](#)

#### [云雀、猫头鹰和第三种鸟](#)

#### [同步性与三段式的每天](#)

#### [时机管理手册将时间科学应用于日常生活](#)

### [02 对每日安排进行适度控制](#)

越来越多的科学研究表明：休息不是懒惰的象征，而是力量的标志。

#### [百慕大三角和塑膜卡片，“警觉休息”重拾专注](#)

#### [从学校到法院，恢复性休息的5个原则](#)

#### [午餐，一天中最重要的一餐](#)

#### [咖啡盹，对低谷时期的绝佳反击](#)

#### [现代午睡，一种促进生产力的创新](#)

#### [时机管理手册精确休息的具体应用](#)

## [第二部分 时机管理必须关注的三个点](#)

### [03 起点效应，当下是不是开始的时机](#)

我们大多数人都知道起点的重要性。现在，时间科学表明，起点的作用远比我们意识到的更大。起点效应又深又远，会伴随我们一直到终点。

#### [正确开始，“何时”很重要](#)

#### [重新开始，使用时间地标](#)

#### [一起开始，个人问题可让集体解决](#)

#### [时机管理手册发挥起点的重要作用](#)

### [04 半途效应，你的中场战事](#)

在到达某个中间点时，有时我们会消沉，但有时我们会振奋。一个警笛在我们头脑中拉响，提醒我们正在浪费时间。

[无处不在的中年危机](#)

[U形模式，中间点的松懈](#)

[呃-哦效应](#)

[中场表演](#)

[时机管理手册顺利度过中间点](#)

[05 峰终效应，结局决定体验](#)

当结局越来越近时，不管是什么事情的结局，我们都会削尖存在主义的红铅笔，用它去划掉所有不重要的人或事。在大幕落下之前，我们开始编辑。

[激活：越接近终点，越拼搏](#)

[编码：定义、评价与回忆体验](#)

[编辑：主动修剪，少就是多](#)

[升华：情绪复杂化是核心](#)

[时机管理手册发挥终点的积极力量](#)

[第三部分 群体时机](#)

[06 同步，群体时机的秘密](#)

同步会使人感觉良好，感觉良好有助于团队的车轮转动得更平稳顺畅。与他人协调一致会让我们学会替他人着想，而这样反过来就会增强这种协调感。

[节奏感，与“老板”同步](#)

[归属感，与群体同步](#)

[意义感，心灵同步](#)

[时机管理手册实现群体的同步](#)

[结语 一切都是时机](#)

世界上大多数语言的动词都分时态，比如过去时、现在时和将来时，以更好地传达意义和揭示思想。几乎我们所说的每一句话，都会随着时间而有时态的变化。

[参考文献](#)

Our lives present  
a never-ending  
stream of "when"  
decisions.

我们的生活永远在做一个关于“何时”的决定。

1915年5月1日，星期六，中午12点30分，一艘豪华邮轮从哈得孙河曼哈顿一侧的54号码头驶离，前往格兰利物浦。这艘庞大的英国轮船上载着1959名乘客和船员，其中一些人很可能隐隐感到了一丝不安，这种不安不是因为潮水，而是因为这个时间点。

当时第一次世界大战在前一年的夏天爆发，英德两国正在交战。德国刚刚占领了不列颠群岛附近的水域，也是这艘轮船此次航程中的必经之地。在启程日的前几周，德国驻美大使馆甚至在美国报纸上刊登声明，警告想要乘船的乘客，进入该水域的“英国及其盟国船只自行承担风险”。<sup>1</sup>

然而，只有少数乘客取消了行程。毕竟，这班轮船往返于大西洋两岸200多次，从未出过事故。它是当时世界上最大、速度最快的客轮之一，因为吸取了3年前泰坦尼克号邮轮的教训，船上还装备了无线电报机和充足的救生艇。也许最重要的是，负责这艘船的是时年58岁的船长威廉·托马斯·特纳（William Thomas Turner），他是业内最有经验的海员，体格强壮，职业生涯载满了荣耀。<sup>2</sup>

启程后5天，海面平静无事。但到了5月6日，随着轮船驶向爱尔兰海岸，特纳收到了德国U-潜艇在该区域巡游的消息。他快速离开船长室来到驾驶舱观察海面，准备及时应对。

5月7日，星期五的早上，轮船距离海岸只有160公里，浓雾弥漫，特纳将船速从21节降到15节。到了中午，雾气散去，特纳看到了远处的海岸线。万里无云，风平浪静。

然而，下午1点，德国U-潜艇指挥官沃尔瑟·施维格（Walther Schwieger）发现了这艘轮船，不过特纳船长和船员并不知道。在接下来的一个小时里，特纳做出了两个莫名其妙的决定。

第一，尽管能见度很高，海面平稳，而且他知道潜艇可能潜伏在附近，却只将船速提高了一点点到18节，而没有以21节的速度全速前进。航行期间，他曾向乘客保证会快速前行，因为这艘远洋客轮如果按最高时速行驶，可以轻松超过任何潜艇。

第二，在下午1点45分左右，特纳下令用所谓的“四点方位法”来确定位置，这个操作花去了40分钟的时间，其实他完全可以只花5分钟时间采用更简单的操作。由于采用四点方位法，特纳不得不直线行船，而不是走“之”字形，而走“之”字形正是躲避U-潜艇和避开鱼雷的最佳方式。

下午2点10分，一颗德国鱼雷击中轮船的右舷，撕开一个巨大的洞。海水喷涌而入，将甲板上的设备和船舶部件冲得粉碎。几分钟后，一个锅炉房被淹，然后又有一个。破坏引发了第二次爆炸。特纳被撞倒了。乘客尖叫着跳上救生艇。在被鱼雷击中的18分钟后，轮船侧翻并开始下沉。

看到轮船被击中，施维格的U-潜艇潜出水面，他成功让“卢西塔尼亚”号客轮葬身海底。

近1200人在袭击中丧生，包括123名美国人。这起事件扩大了第一次世界大战，重写了海军交战规则，将美国卷入了战争。但是，在一个世纪前的这个5月的下午究竟发生了什么，至今仍然是一个谜。袭击发生后立即进行的两次调查并没有给出满意的答案。英国官员为了不泄露军事机密，叫停了第一次调查。第二次由曾经调查过泰坦尼克号海难的英国大法官约翰·查尔斯·比格姆（John Charles Bigham），也就是默西勋爵领导，调查结果是特纳船长和航运公司没有任何不法行为。然而，听证会结束后没几天，默西勋爵就辞职了，还拒绝了报酬。他说：“卢西塔尼亚案是一个该死的、肮脏的交易！”<sup>3</sup>整整一个世纪，为了寻找这件事情的真相，记者研究新闻报道和乘客日记，潜水员搜寻残骸，作家和电影制作人则用书籍和纪录片发出质疑。

英国是否故意将“卢西塔尼亚”号置于危险境地，甚至串谋炸沉船只，将美国拖入战争？这艘装载了少量弹药的客轮，是否真的被用来为英国运送大规模杀伤性武器？英国海军最高将领、时年40岁的温斯顿·丘吉尔，是否参与其中？袭击中幸存的特纳上尉，是否仅仅是另一位更有影响力的人物的替罪羊，就像一位幸存乘客称呼他为“一个招来灾难的笨蛋”？还是像其他人所说的那样，之前的一次轻微中风影响了他的判断力？勘验和调查的全部记录是否被大量掩盖而没有完整披露？<sup>4</sup>

没有人知道事情的真相。100多年的调查报告、历史分析和各方猜测并未给出明确的答案。但有一个更

简单的解释，却没有人考虑过。也许，透过21世纪行为科学和生物科学的新镜头来看，航海史上的这场特大灾难，解释起来并没那么难。也许特纳船长只是做了一些糟糕的决定，也许他只是不应该在下午做这些决定。

这是一本关于时机的书。我们都知道，时机就是一切，麻烦的是，我们对时机本身却了解不多。生活中，我们永远在做一个关于“何时”的决定，比如何时跳槽，何时发布坏消息，何时上课，何时结束婚姻，何时跑步，或者何时开始认真对待一个项目或一个人。但是，大部分决定都是靠直觉和猜测做出的。时机，在我们看来，是一门艺术。

**我将证明，时机其实是一门科学，它是一个多层面、跨学科的新兴研究体系，是关于人类生存状况的全新见解，并为更智慧地工作和改善生活提供有益的指导。**在任何一家书店或图书馆，你都会看到一个或十几个书架，上面堆满了关于如何做某事的书籍，包括如何赢得朋友和影响他人，如何在一个月内学会菲律宾官方语言塔加洛语（Tagalog）。这类书多到已经成为一个书籍门类：如何做（how-to）。这样来看，你也可以把本书当作一个新的门类来读，一本“何时做”（when-to）类图书。

过去两年，我和两位大胆的研究人员翻阅并分析了超过700项研究，涉及经济学、麻醉学、人类学、内分泌学、时间生物学和社会心理学，来挖掘一门隐藏在时机背后的科学。接下来，我将利用这项研究成果来检验人们大多经历过但又没有意识到的问题。

- ◎ 为什么开始如此重要，无论是好的开始还是失败的开始？
- ◎ 如果出师不利，我们如何重新开始？
- ◎ 为什么我们到达某个项目或者游戏甚至人生的中间点时，有时会低落，有时又会奋起？
- ◎ 为什么结局会推动我们更加努力地朝着终点线进发，有时又会提醒我们放慢脚步，寻求其中的意义？
- ◎ 我们如何与他人同步，无论是设计软件还是在合唱团唱歌？
- ◎ 为什么有些学校的课程表不利于学习，但某些休息形式又会提高学生的考试成绩？
- ◎ 为什么思考过去会让我们这样做，而思考未来会使我们那样做？
- ◎ 我们如何把时机的无形力量运用到组织、学校和生活的建设当中，认识到“时机不是最重要的，时机是唯一的”，就像迈尔斯·戴维斯所说的？

这本书涵盖了很多科学知识。你会读到大量研究，我将资料来源放在参考文献中，方便你深入研究或检验我的工作。但这也是一本非常实用的书，在每章结尾都有“时机管理手册”，提供了一系列工具、练习和技巧，可帮助你将有时间机的洞察付诸实践。

那么，我们从哪里开始呢？

我们探寻的起点，就是时间本身。我们会研究时间的历史，从古埃及的第一个日晷到16世纪欧洲的早期机械钟，再到19世纪时区定义的出现。你很快就会意识到，我们所采用的“自然”时间单位，很多都是我们的祖先为了围堵时间而构建的藩篱。秒、小时和星期都是人类的发明。历史学家丹尼尔·布尔斯廷（Daniel Boorstin）写道，只有将分、秒、时标记出来，“人类才能摆脱大自然的单调循环”。<sup>5</sup>

不过，仍然有一个时间单位超出了我们的控制范围，它就是布尔斯廷所说的单调循环的缩影。我们居住在一个以固定的速度和模式绕轴旋转的行星上，所以过着明暗交替的生活。我们称地球的一个自转周期为“一天”。一天或许是我们分割、安排和评估时间的最重要的方式。所以本书的第一部分将从这里开始对时间的探索。科学家们对一天的节奏进行研究后发现了什么？我们如何利用这些知识来提高能力、改善健康和提升满意度？就像特纳船长的例子所示，为什么我们不应该在下午做出重要决定？

Across continents and  
time zones,  
as predictable as  
the ocean tides, was the  
same daily oscillation—  
a peak, a trough, and  
a rebound.

不管是在哪个大洲、哪个时区，人们每天的情绪都像潮汐一样规律变化、起伏有常：从高峰到低谷，再返回高峰。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《时机管理\_完美时机的隐秘模式 (湛庐文化·财富汇)》丹尼尔·平克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/600.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

