不一定要做没有人做过的东西。借鉴已有的应用和模式，做增量创新或整合，也是一条极好的路子。

在违法的基础上，所有的收入都只会带来“更高的刑期”。

创业是做生意，创新是不必要不充分条件。做生意，只要讲诚信，服务好。顾客才不在乎这是创新，还是抄袭。

图大则缓，缓慢不是目的，是为了精工。速度慢下来，才能考虑到各种的可能性。

一个公司，最后活下来的关键是：产品精良，服务良好。

创业者最容易犯的错误：缺乏开放、合作的心态。

手里有粮，心才不慌。

对于一个刚出道的创业者，最重要的是：赶紧拿到钱，马上干活。把产品做出来后，马上推出去。

寒冷的冬天，只有拿到柴火和食物的人，才能活下去。

价值从来都不是一个单点所能决定的，过分执着于单点，可能会得不偿失，甚至会陷入执迷不悟。

提高自身能力和认知，搭建写作网络，认清发展趋势，还要一些运气和风口，如此等等。成功，从来都不是一个简单的故事。

那些可能只会排这一次队的人，对插队只有极小的容忍；但如果是习以为常的排队，人们就会让那些声称自己很着急的，或者很快就能完事的人，插队。

在插队的时候，贿赂这种行为本身就能证明想要插队的人，当时是别无选择。

直接被插队的那个人，往往决定了插队行为是否被允许。如果那个人不反对，那么其他人往往会保持安静。

有两个同时插队的人，比一个人时，更让人生气。

对插队行为的容忍，依文化而异。

插队时最严重的过错是：假装自己没有插队。

曾巩《咏柳》：乱条犹未变初黄，倚得东风势便狂。解把飞在蒙日月，不知天地有清霜。

比起完美，把事情做完，最重要。

带着解决方案来参与讨论。

If someone makes a decision and they make a mistake, at least it keeps things moving.

多跟人交往，联系交流和组织能力。善于调研，了解所有领域正在发生什么。掌握一些实用工具，耐心等待机会。

一切障碍，最大的克星就是耐心。

讲概率要结合实际问题，没有脱离实际的纯粹概率。

知识与应用是两个层面的问题。

再难的选择在集体面前，也是不断重复的选择。

写作是件难事，统合自然状态下的发散性思维，依次表达为词汇-句子-段落-文章，谈何容易。

随时随地，讲思想片段落在纸上，再在智商完成整合，为大脑减负。

写作开始于作者的想象，完成于读者的想象。(The Element of Style, by E.B.White and William.)

作为表达，写作是作者与读者之间的对话，而不是作者的独白。(The Sense of Style, by Stephen Pinker.)

用新调是冒险，如果用得几位贴切方可，否则不如用老词。因为老词在无数人、数百年使用中，已经千锤百炼过了。(The Sense of Style, by Stephen Pinker.)

看得见的是一个人的表面能力，看不见的是ta的隐秘能力。而真正决定一个人成功的，恰恰是那些隐秘技能。

一个行业的红利，其实不见得是被这个行业内的顶尖技术高手拿走。通常情况下，是被这个行业内最能说的、最会沟通的人拿走的。

专业领域的竞争，从来都是在非专业领域展开的。

哲学有关存在：一是不存在，二是存在但不被感知，三是能感知到但表达不出来。

我们是什么样子，不那么重要。而别人认为我们是什么样子，往往就很重要。

贪婪，就是想要原本不属于自己的东西。

无知无畏的结局，通常都不好，很遭罪。

买股票，但不知究竟买了什么，就如同手持火把，穿过一个炸药工厂，你可能存活下来，但仍然是个傻子。

一切不属于长期价值的东西，都属于诱惑。

在肉弱强食的世界里，落后就是注定要挨打。不如人，就是理由。其他一切冠冕堂皇的说辞，都是借口。道德，只是利益的伪装。

以众暴寡，以强凌弱，从来都是自然规律，不会因我们的憎恶而消失。

进攻就是最好的防御。

众所周知，正义的标准是以同等的强迫力量为基础的。强者能够做他们又能力做的一切，而弱者只能接受他们必须接受的一切。

仅仅是落后，不至于挨打，落后不服软，才会挨打。

“以眼还眼，以牙还牙”的法则，并不是出于凶残，反而是出于节制。之所以人们会觉得凶残，只是因为戴了一副文明世界的眼镜。

人类有的时候聪明，有的时候傻，但始终都在进化。

历史不是镜子，历史是开了又落的花，朝花夕拾。

现在，是一个充分竞争，充分交流的时代。

招数就那么多，大家都学过，无非是灵活运用，哪里谈得上什么流派。

韩非子：上古竟于道德,中世逐于智谋,当今争于气力。是一个“想在任何行业成为高手，都得先有体能”的时代。

能不能诗情画意、羽扇纶巾、姿态优雅地成为世界第一？门都没有。

应该尽可能去一个新兴的领域，发展不成熟、竞争不激烈，这就会有更大的自由度去发挥。

如果是一个成熟的领域，那就应当尊重领域内的规律，不能随便标新立异。如果行业同质化严重，就应该向圈外看。

互联网时代，大部分知识都可以在网络上搜索到，博闻强记不再像过去那么有优势。恰恰在一知半解中，爆发出创新。

任何一种美德，都是相互成就的。任何一个人的美德，都是在允许这种美德绽放的环境里才可以续存下来的。因此，美德不只是一个人的事情，美德不只是内心的召唤，美德还是挑选环境和小伙伴的智慧。

魏征与岳飞，一个良臣，一个忠臣。一个不仅成就自己，也让主子收获美名；一个不仅害了自己，也让主子背负骂名。

通过把自己的梦，嫁接到比自己地位搞的人的梦之上，常常能够得出出人意料的好结果。

写字的同时，也是整理思绪和梳理逻辑的过程。

制作游戏的目的，就是创造一个虚拟空间，让人忘掉时间的流逝，享受喜悦，沉浸其中。

高科技，精英，强大的公司，雄厚的资本……就是处心积虑，为普通人打造一支奶嘴。

保持高度专注，是一件越来越难的事情。

在平凡的生活中，新消息，就是最好的神经刺激。

真理被淹没在无聊、繁琐的世事中，几乎无人问津。

在《1984》中，人们受制于痛苦；而在《美丽新世界》中，人们由于沉溺于享乐，而失去了自由。

我们憎恨的东西会毁掉我们，我们热爱的东西，也会毁掉我们。人类最终会成为娱乐至死的物种吗？

能用钱解决的事情，就不要用人情。因为之后别人拜托的时候，即使不喜欢，也很难拒绝。

对于自己感兴趣的只是，可以花钱来购买，我们可以节省时间。结识老师，认识朋友，努力点，还有很多探索未知的机会。

我当时还年轻，不知道所有命运赠送的礼物，其实早就在暗中标识好了价格。

人是一种非预期的动物。我们最大的能力就是能够想象一个情境，但最大的风险也正在于此。

上帝的规则是：先给痛苦，然后给出路。魔鬼的规则是：制造麻烦，然后把麻烦合理化。

要维持社会的正常运转，需要不断质疑、核查、问责的制度。

如果人们只是停留在各自的泡沫中，就很容易情绪化。

贫穷固然是一个最大的上升障碍，但更可怕的是缺乏见识和自制力。值得庆幸，见识和自制力，都是可以通过读书来获得。

最好学会隐藏睿智，如果你的正确，让有身份、有地位的人，觉得没有面子，可能会引发极大的报复心理。

在生活中，可能会遭到沉重的打击。每一次不行都是吸取教训的良机。不应该在自怜中沉沦，而是应该利用每次打击，来提升自我。

人类根本就无法忍受，无意义的劳动。子曰：民可使由之，不可使知之。

从长远来看，人都是要死的。所以人生没有什么终极意义。

福无双至，祸不单行。同声相应，同气相求，物以类聚，人以群分。

面对无妄之灾的时候，原先持有的意义发生中断。能果断放弃原来的追求，来个急转弯，从零到一，重新找到一个新的意义。这才是真正的难题。

短期，躲避冲突很简单；但是长远来看，会造成很大的麻烦。

不能让精英进入“无政府”状态，无人管理经常会导致互相激烈的争吵。

提防那些打着“公司利益”旗号中止“‘优秀想法胜出’的管理制度”的人，那些人应该被开除。

如果有权力的人不愿意按原则行事，那么有原则的运作方式就会失败。

人们倾向于选择和自己类似的人，如果要寻找有远见的人，那选择让有远见的人作为面试官。

寻找那些愿意客观看待自己的人，人们通常不会改变那么多。子曰：听其言，观其行。

不要想当然地认为一个在其他地方取得过成功的人，也会在你这里取得成功。

雇佣想要跟他在一起喝啤酒的人。

付钱给人，而不是付钱给工作。关注如何在让馅饼变大，而不是关注怎么切才能分到最大的一块。

在伟大的伙伴关系中，体贴和慷慨比金钱更重要。好的人很难找到，所以要考虑好如何留住他们。

不断地对员工进行训练、测试、评估和分类。

要保证能够提供连续、完整，准确可靠的反馈。

准确评价，不要暗示。要用诚恳、透明的方式进行评估，尽量减少上级评论下级。

明确制定任务给每个人，要不然，最后你会相信那些夸大其词，说自己做了很多工作的人。

严厉的爱是最艰难也是最重要，因为这样做很少受到欢迎。虽然大多数人喜欢赞美，但准确的批评更有价值。

宁缺毋滥：基本原则无法妥协，如果不适应极端透明这个氛围，那就必须要离开。

如果一个问题突然发生了，那说明你脱离群众太远。《易·坤·文言》曰:“积善之家,必有余庆;积不善之家,必有余殃。臣弑其君,子弑其父,非一朝一夕之故,其所由来者渐矣,由辨之不早辨也。”

识别并处理关键人物的风险。每一个关键人物都应该有至少一个人能够随时替代他。

不要认为人们的回答是正确的，你需要反复检查他们的回答。

需要担忧能不能做出最好的决策，而不要担心你的员工是否喜欢你，不要指望他们告诉你该做什么。

自己下达命令太多，员工会厌烦，要与他们一起讨论什么是最好的。

区分某人是违反了约定而导致的失败，还是由于没有约定就开始工作导致的失败。

在展望未来之前，先回顾过去。

让员工去“找出问题”，给他们时间去调查，确保他们有独立的汇报路线，这样他们就能在不被指责的情况下传达问题。

谨防群体思考：没有人关心这一事实并不意味着没有任何问题。

对待问题要非常具体，不要概括。

每个人都必须由一个标准高、可信度也高的人来监督。

注意规模：目标应该和能够动用的资源相匹配。

让两个不同的人做同一个工作:使用“双份工作”而不是“双重检查”来确保关键任务正确完成。

不要为其他部门的人工作，也不要让其他部门的人为你工作，除非你和负责管理其他部门的人沟通好。

不要期望人们认识自己的盲点，提前为他们的盲点做好补充配置。

千万不能把权宜之计放在战略的前面。

成功来源于如何控制，因此，一点背叛都不要容忍。

几乎所有的事情都比想象的要花费更多的时间和金钱。

将任务与目标联系在一起：（1）为了共同目标协调一致，激励他人。（2）思考之前不要行动，花点时间制定一个计划。（3）寻找有创意的、更便捷的解决方案。

每个人都有太多事情要做。如果现在坏事还没发生在你身上，有朝一日，它肯定会发生，这就是现实。

所有的组织，内部必须相互制衡。确保没有一个人可以比这个系统更强大、更无可取代。

确保在做评估时，a. 要有时间充分了解他们检查的人是如何工作的；b. 有能力做出评估；c. 不存在因利益相关而影响监督的情况。

原则、规则和制衡的治理体系与互信互助的伙伴关系相辅相成。

如果怀疑自己，那么你的立足点确实不稳固了。

George Box wrote what might be the motto of instrumentalism: “All models are wrong, but some are useful.”

With complex thought, we are getting farther afield now, but the shifts I am postulating in the criteria of scientific modeling are related to 20th Century developments in logic and epistemology.

唯指标论会让员工耗费更长时间、工作更劳累，而这些工作对组织的实际生产力几乎没有积极作用，还消磨了他们的热情。为了排除各种花招、欺骗和目标转移带来的指标错误，组织通常会制定一连串的规则，而遵守这些规则会进一步减慢机构的运作，降低效率。

创新就是做一些无法用既定目标来衡量的东西，实际上是根本就没人试过的东西。创新需要实验，而实验是有可能、甚至很有可能失败的。

用可衡量的绩效来奖励个人，会减少集体共同的目标感，阻碍促进合作和效率提升的社会联系。这些激励常常会反而导致内部竞争。

强迫组织中的人将努力仅仅集中可衡量的那几个指标上，会让工作体验变得糟糕。人们被绩效指标缚住手脚，仅仅把眼光聚焦在几个有限的目标上；而这些指标和目标的制定者可能并不理解这些人的工作。如果一个人不能自己决定要解决什么问题、用怎样的方式解决，那就会缺乏心理上的刺激，变得迟钝，也不会有激情去探索未知的领域——未知的领域当然没有绩效来衡量。人们的创造本性就这样被唯指标论给扼杀了。

被指标所捆绑的组织，会让其中有才华、有首创精神的员工和成员逐渐脱离其主流文化。

在繁忙的生活中，只有专心致志、井然有序地处理好每一件事情，才能获得事半功倍的效果。

别人是别人，自己是自己。如果宋史被别人的言语动摇，总因为别人而紧张兮兮，那么就等于减少了自己支配人生的时间。

如果总是瞧不起别人，一味地贬低别人，那么自身也会变成自己瞧不起的样子。

不管内心有多大干劲，只要不身体力行，现实就不会发生任何改变。

当人步入到晚年以后，再怀疑自己的生活方式也无济于事，因为时间不会倒流。

先民从事农业，善于观物，脚踏实地，不急于求成，懂得等待。

纠结于过去是毫无意义的，往者不可谏。热烈期盼或者担心未来，也不能让时间快进。如此这样，便只能活在当下，享受此刻的幸福。

人们教养孩子的方式与他们的朋友、邻居、当时正权威的专家的方式一样，而不是沿用自己父母的教养方式。

每一个孩子都希望得到家庭中更多的资源，而父母认为资源应该分配到最能产生效益的地方。

人生之道在于穷自然之理，尽固有之性，以至于天之所命。

当理论行不通时，要么抛弃，要么改变。

早期的战争，极大促进了智力的发展，加速了族人间的合作。演化奖励了战争的赢家，使他们得以存活。

一个村庄的致命敌人，就是从改村庄分出去的那一派。

人们憎恨使他们感到恐惧的东西，仅仅是因为不喜欢恐惧的感觉，天生就仇恨外来人。

物以类聚，人以群分：有家族的人，没有什么选择，只能跟着家族走；而对于那些有选择的人，会选择与自身的共同点多的一方。

在人类社会，群体之间的敌意，夸大了群体之间的差异。即使原来没有差异，也可以制造出一些差异。

我们对待机器像对待人一样，我们希望计算机设计得更加人性化。面对令人费解或无法控制的局面时，我们会把人类的一些社会动机，如：复仇、妒忌、怜悯等，归于上帝和自然。

大脑天生就是无时无刻在命名、分类、归档，将人或事分成不同的群体。

群体里面孕育着强烈的情感。在人类历史上，为群体而死的人，要远远多于为个体而死的人。

成熟对于小孩来说，就像金钱对于大人一样，可以提升或降低一个人受欢迎的程度。有钱的丑男人，和光鲜亮丽的穷光蛋一样，都可以娶到心仪的人。

在同辈群体中，地位的高低，会对一个人的人格产生永久性的影响。不受欢迎的孩子，通常自尊水平较低，与之伴随的不安全感永远不会消失。

对陌生人的不喜欢，逐渐演变成对陌生事物的不喜欢。如果你与我们不一样，你就不是我们中的一员。

并不是所有的差异都是基因直接作用的结果，许多差异时由人们童年时期和成年时期的选择造成的。这些人生中选择的结果，表现为对智商产生遗传性的影响。虽然看起来时遗传的作用，但事实上却是直接遗传和间接经验的综合效应。

金钱对孩子的最重要的影响是：决定了在什么环境下成长，在什么学校读书。

孩子是属于明天的。

系统性的方法可能会受到各种偏差的影响。如果一个Kantu'族人预测某一年的河流水位正常，把所有的庄稼都栽植在河边，一次洪水便能将他的全部庄稼淹没。Kantu'族人的最优选择与面临变化莫测的市场投资者类似：将选择多样化。而鸟类占卜术就能有效地将选择多样化。

现代人认为，要做出最优选择，就应该有一个明确目标，通过实证分析做出知情选择。这种决策方式（至少在理论上）塑造了我们推选政治领袖、炒股、学校招生以及单位招聘的方式。它也让我们批判他人的宗教仪式与种种迷信。但是，正如Kantu'部落所示，很多情况下，其实随机选择才是最优选择。这些情况在现代生活里可能比我们通常承认的要普遍得多。

随机性有它的独特性，它是一个快速、恒定并且成本相对低廉的决策方法。因为没有人指导，所以它不会受到埋怨或后悔。它不是人，因此可以作为一个空白的表面，让我们在上面窥测命运的跌宕或神的意旨。随机性平静地分配资源，评判对错。

首先，随机选择不需要任何理由。这一特征也许是其最大的优点，尽管它当然也有代价。都柏林圣三一学院政治理论学家、《抽签的运气：抽签机制在决策中的作用》作者彼得·斯通（Peter Stone）的工作就是研究这些不合理因素在何条件下变得合理。

“抽签机制的优点是它排除了糟糕的决策理由，”斯通说，“当你随机选择时，你的选择不基于任何理由。”他称之为抽签机制的“净化效应”——它排除了所有的决策理由，消除了人们不想要的影响。诚然，斯通也说，随机选择将运作中的合理理由与糟糕理由同时排除了。他并不提倡滥用随机性。“但是有时候，糟糕理由的危险程度远甚于放弃合理理由可能带来的损失。”

在我们居住的这个充满焦虑与不可预知性的世界里，完全的确定性与完美的回报都是痴心妄想。这并不是说我们不应该学习知识，嘉赏成功。只是，在我们迈入那种乌托邦之前，我们也许要与现实情况妥协，即我们的生活被不确定性、偏见、主观评判以及变化莫测的偶然性所主导。

在一个不确定的世界里，糟糕的理由影响着我们的种种决定，这也是让我们更能意识到哪些因素左右了我们选择的一种方法。正如斯通转述康德的话：“理性的首要任务就是意识到自身的局限性。”这种社会也不会比我们现在的社会有更多的偶然性。某些事物，在某些情境下，总是在掷骰子。殖民者与被殖民者、富人与穷人、强权者与弱势者、赢家与输家的角色，并不如我们所想的那样命中注定。