

原则 (完整图文版), 瑞·达利欧

最糟糕的情况是你很虚假，因为假如你虚假的话，你将失去自尊和人们的信任。所以你必须清楚自己的原则是什么，并且“知行合一”。如果知与行之间似乎存在矛盾，你应当解释这些矛盾。最好的方法是写下来，因为这样一来，你将能够改进你写在纸面上的原则。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 127-130. Kindle Edition

一个人想要成为一个成功的企业家，情况是相同的：也必须成为一个独立的思考者，正确地打赌会发生与共识相反的情况，这意味着在很多时候会犯下代价惨痛的错误。我既是一个投资者也是一个企业家，所以我逐渐养成了一种健康的害怕犯错的习惯，并思考出了一种能将犯错可能性最小化的决策方式。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 145-148. Kindle Edition

当政府决策者向你承诺他们不会允许货币贬值发生时，不要相信他们。他们越是坚决地做出这样的承诺，局势也许就越严重，因而货币贬值即将发生的概率也越大。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 347-349. Kindle Edition

你最好弄明白其他时间、其他地点、其他人身上发生的事，因为如果你不这么做，你就不知道这些事情会不会发生在你身上，而且一旦发生在你身上，你将不知道如何应对。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 357-359. Kindle Edition

准确地判断出哪些事情正在重演，并理解背后的因果关系，对于当时的我依然是困难的。尽管回头來看，几乎所有事情都是必然的和符合逻辑的，但在事情的发展过程中看，就绝不是这么清晰明了了。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 384-386. Kindle Edition

我们称它为“桥水”，这是因为我们的业务是“在不同的水域之间架起桥梁”，而且这个名称听起来很响亮。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 429-430. Kindle Edition

Notes: 1) 桥水的来源

我考察谷物和豆类在所有种植业领域的种植面积分别是多少，进行回归分析，发现降雨量如何影响每个领域的产量，然后就可以应用天气预报和降雨量数据预测谷物和豆类的产出时间与数量。对我而言，整个过程像是一部有着符合逻辑的因果关系的美丽机器。通过理解这些关系，我就能得出用来建立模型的决策规则（

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 455-458. Kindle Edition

把复杂的系统设想为机器，发现其内部的因果关系，把处理这些因果关系的原则写下来，将其输入计算机，从而让计算机为我“决策”，所有这些后来都成了标准做法。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 471-473. Kindle Edition

尽管赚钱很好，但拥有有意义的工作和人际关系要比赚钱好得多。对我而言，有意义的工作是指一项我能全身心投入的使命；有意义的人际关系是指我既深深地关心对方，对方也深深地关心我。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 480-482. Kindle Edition

当我思考这个问题时，脑子里出现的一个念头是，从经济学角度出发，可以把一只鸡看作一部简单的机器，该机器包含一只小鸡和它的饲料。鸡肉生产商最需要担心的、波动最剧烈的成本，是饲料的成本。我向雷恩加工展示，如何利用一种谷物期货和豆粕期货的组合锁定成本，这样一来，它就能向麦当劳提出一个固定报价。在大大降低自身价格的风险之后，麦当劳在1983年推出麦乐鸡。对于帮助它们干成这件事，我感觉非常好。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 504-508. Kindle Edition

最重要的是，这一经历引导我把桥水打造成了一个创意择优的机构。它不是一个专制机构，由我领导，其他人跟从；也不是一个民主机构，每个人都有平等的投票权；而是一个创意择优的机构，鼓励经过深思熟虑的意见不一致，根据不同人的相对长处分析和权衡他们的观点。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 666-669. Kindle Edition

理论上……假如有这么一台计算机，能存储世界上所有的事实，同时拥有完美的程序，能以数学方式表达世界所有不同部分之间的所有关系，我们就能完美地预见未来”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 701-703. Kindle Edition

我们为世界银行采取的运营策略是在持有现金和持有20年期美国国债之间转换，因为这些仓位让我们可以对利率的变化方向进行杠杆化押注。当我们的系统显示利率所承受的压力会导致利率下降时，我们就持有20年期国债；而当系统显示利率会上升时，我们就继续持有现金。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 808-810. Kindle Edition

如果你以勤奋和有创造性的方式工作，你几乎可以得到你想要的任何东西，但不可能同时得到所有东西。成熟意味着你可以放弃一些好的选择，从而追求更好的选择。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 838-840. Kindle Edition

李光耀认为安格拉·默克尔是西方世界最好的领导人，普京是全球最好的领导人之一。他解释说，评判一个领导人时必须结合相关背景，即他们遇到的具体情况，进而向我们说明了，领导俄罗斯是多么困难，以及他为什么认为普京在这方面做得不错。他还回忆了他与邓小平的独特关系，他认为邓小平是所有领导人中最好的。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 867-870. Kindle Edition

人类的伟大和不同凡响并不取决于财富或者其他世俗的成功衡量标准。我还明白，在没有真正通过别人的视角看待事物之前就对别人下判断，会妨碍对他们所处环境的理解，而且这样做很不明智。我建议你保持足够的好奇心，始终愿意去理解那些看问题与你不一样的人是怎么形成他们看问题的方式的。你将会发现这很有趣，而且益处无穷，而你获得的更丰富的视角将帮助你决定你应当怎么做。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 874-878. Kindle Edition

我一直希望过上一种充满有意义的工作和有意义的人际关系的生活（也希望和拥有相同愿望的人做伴），对我而言，有意义的人际关系

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 903-904. Kindle Edition

我一直希望过上一种充满有意义的工作和有意义的人际关系的生活（也希望和拥有相同愿望的人做伴），对我而言，有意义的人际关系是指开放诚恳的关

系，人们彼此坦诚相待。我从来都不看重更传统的、冷冰冰的人际关系，人们只是摆出一副礼貌的面孔，不说出心里真实的想法。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 903-906. Kindle Edition

我认为所有的组织中基本只有两种类型的人，一种是把工作视为一项使命的一部分，另一种是为薪水工作。我希望我周围的人都是和我有相同需求的人，即那些为了自己而把事情弄明白的人。我说话很坦诚，也希望我周围的人说话坦诚。我为追求我觉得最好的东西而奋斗，而我希望他们也一样。当我觉得谁做了什么蠢事时，我会直说，同时我也希望他们在我干了蠢事时直言相告。这样做将让我们所有人获益。在我看来，强大而富于创造力的人际关系就是这个样子的。以任何其他方式运行的组织都将是低效的、不符合伦理的。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 906-911. Kindle Edition

明智的人在经历各种沉浮时都始终盯紧稳健的基本面；而轻浮的人跟着感觉走，做出情绪化的反应，对于热门的东西一拥而上，不热的时候又马上放弃。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 934-936. Kindle Edition

与经验相比，我更看重个性、创造力和常识感。我想这与我的经历和信念有关：我在从学校毕业两年后就创办了桥水；我相信拥有把事情探究明白的能力，要比拥有如何做某件事的具体知识更重要。在我看来，年轻人正在创造令人兴奋的鲜活的新东西。用老办法做事的老人没有吸引力。不过我必须补充说明，把责任交给羽翼未丰的年轻人并不总是能产生很好的效果。你即将在后文中读到的一些痛苦教训，这些教训让我明白低估经验的价值也可能是一个错误。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 940-945. Kindle Edition

与经验相比，我更看重个性、创造力和常识感。我想这与我的经历和信念有关：我在从学校毕业两年后就创办了桥水；我相信拥有把事情探究明白的能力，要比拥有如何做某件事的具体知识更重要。在我看来，年轻人正在创造令人兴奋的鲜活的新东西。用老办法做事的老人没有吸引力。不过我必须补充说明，把责任交给羽翼未丰的年轻人并不总是能产生很好的效果。你即将在后文中读到的一些痛苦教训，这些教训让我明白低估经验的价值也可能是一个错误。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 940-945. Kindle Edition

这好像是一架从没试飞过的飞机模型，但从构造上看要比任何其他飞机都好得多。有没有敢于登上这架飞机的人？

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1007-1009. Kindle Edition

我们也在不断犯错误，但错误都在我们的预期范围之内。而我们会尽最大可能利用我们的错误，因为我们养成了习惯，把错误看作学习和改进的机会。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1031-1032. Kindle Edition

Notes: 1) 处理错误的方法

这是一个可怕的、代价高昂的失误，而我不能做出太激烈的反应，比如把罗斯炒了以儆效尤，告诉大家我们不能容忍错误。因为错误总是免不了的，所以这么做只会促使其他人隐藏错误，而这将导致更大、代价更高的错误。我坚信，我们应当把问题和分歧摆到桌面上，从而总结应当怎么做才能改进。于是我和罗斯合作编写了一份交易部门的“错误日志”。从那时起，任何时候出现任何性质的不良结果（如一项交易没有执行、我们支付的交易费显著高于预期等），交易员都会记录下来，然后我们采取补救行动。随着我们不断跟踪和解决这些问题，我们的交易执行机制不断完善。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1034-1040. Kindle Edition

这是一个可怕的、代价高昂的失误，而我不能做出太激烈的反应，比如把罗斯炒了以儆效尤，告诉大家我们不能容忍错误。因为错误总是免不了的，所以这么做只会促使其他人隐藏错误，而这将导致更大、代价更高的错误。我坚信，我们应当把问题和分歧摆到桌面上，从而总结应当怎么做才能改进。于是我和罗斯合作编写了一份交易部门的“错误日志”。从那时起，任何时候出现任何性质的不良结果（如一项交易没有执行、我们支付的交易费显著高于预期等），交易员都会记录下来，然后我们采取补救行动。随着我们不断跟踪和解决这些问题，我们的交易执行机制不断完善。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1034-1040. Kindle Edition

与市场博弈，独立和有创意地思考如何押注，犯错误，把错误摆上桌面分析，找出根本原因，设计出新的更好的做事方法，系统化地落实这些更新，犯下新的错误，如此循环。[

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1103-1105. Kindle Edition

的、已经确立市场地位的大公司。随着系统里的决策规则和数据变得越来越复杂，我们聘用了年轻的程序员，他们能更好地把指示转化为代码，我们还聘用了聪明的大学毕业生，帮助我们进行投资研究。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1107-1109. Kindle Edition

随着系统里的决策规则和数据变得越来越复杂，我们聘用了年轻的程序员，他们能更好地把指示转化为代码，我们还聘用了聪明的大学毕业生，帮助我们进行投资研究。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1107-1109. Kindle Edition

我知道经济环境的哪种变化能引起资产类别的变化，我也知道这些相关关系在几百年里基本保持不变。只有两个重大因素需要担忧：增长率和通胀率。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1140-1142. Kindle Edition

缺乏创造力的人被安排去做需要创造性的工作，而不关注细节的人被安排去做细节导向的工作，等等。我们需要找到一种方法，把显示不同人个性的数据做得更加清晰、准确，于是我开始为员工创制棒球卡，列出他们的“指标”。我的想法是，这些卡可以被传阅，安排任务时可以参考。就像你不会安排一个在防守方面表现得很好但打击率仅为0.160的外野手作为第三棒出场一样，你也不会安排一个拥有宏观思维的人去做需要关注细节的工作。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1219-1224. Kindle Edition

他问我这些数据是从哪里得来的，我说都是公开的，我们只是将其汇总，并从一个独特的角度进行了审视。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1317-1319. Kindle Edition

我们在2010年的收益是史上最高的：两个“纯粹阿尔法”基金的收益率分别接近45%和28%，“全天候资产组合”的收益率接近18%。这样的业绩几乎无人能比，因为我们设计的处理和分析信息的系统表现非常优异。比起光用我们的大脑，这些系统要有效得多。没有它们的话，我们将不得不用古老和费力的方式管理资金：努力在自己的头脑里权衡所有市场和影响市场的因素，然后形成一个投资组合。那样的话，我们将不得不聘请和管理一大堆不同的投资经理，而由于我们不能盲目地信任他们，我们又得努力弄清楚每个人是如何决策的，这意味着要观察他们的操作及其理由，从而对他们的表现形成合理预期，还要处理不同人的个性差异问题。我为什么要这么做？在我看来，这种投资方式和组织管理方式是过时的，就像参照地图而不是用GPS（全球定位系统）一样。当然，构建我们的体系也不容易，我们为此花费了30多年。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1355-1363. Kindle Edition

做事的方式是试错：犯错，找出错误原因，总结出新的原则，最终成功。而我
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1450-1450. Kindle Edition

做事的方式是试错：犯错，找出错误原因，总结出新的原则，最终成功。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1450-1450. Kindle Edition

商界的伟大塑造者还有埃隆·马斯克（特斯拉、太空探索技术公司和太阳能公司SolarCity），杰夫·贝佐斯（亚马逊）和里德·哈斯廷斯（奈飞）。在慈善领域，我能想到的塑造者有穆罕默德·尤努斯（格莱珉银行），杰弗里·卡纳达（儿童关爱机构“哈莱姆儿童地带”）和温迪·科普（非营利机构“为美国而教”）。政界的塑造者有温斯顿·丘吉尔、小马丁·路德·金博士、李光耀、邓小平。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1471-1475. Kindle Edition

比尔·盖茨和安德鲁·卡内基既是商界也是慈善界的塑造者。迈克·布隆伯格是商界、慈善界和政界的塑造者。爱因斯坦、弗洛伊德、达尔文和牛顿是科学界伟大的塑造者。基督、穆罕默德和佛陀是宗教塑造者。他们都有原创性的愿景，并成功实现了这些愿景。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1475-1477. Kindle Edition

他们都是独立的思考者，不会让任何东西或任何人妨碍自己追求大胆的目标。对于事情应该怎么做，他们在头脑里有十分坚定的规划，同时又始终愿意在现实中检验这些头脑规划、调整做法，从而使规划效果变得更好。他们都极为坚韧，因为相对于他们在追求梦想的过程中经历的痛苦而言，他们实现梦想的决心更强烈。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1504-1507. Kindle Edition

通过这个调查过程，我发现塑造者有着截然不同的类型。最重要的区别是，他们的塑造是以发明还是管理的形式出现，还是二者兼有。例如，爱因斯坦通过发明进行塑造，他不用管理，而杰克·韦尔奇（掌管通用电器）和路易斯·郭士纳〔掌管国际商用机器公司（IBM）〕是优秀的管理者和领导者，但他们不必像爱因斯坦那么善于创造。乔布斯、马斯克、盖茨、贝佐斯这样的人最罕见，他们既能设想出各种发明，也能管理大型机构，让这些设想变成现实。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1531-1535. Kindle Edition

通过这个调查过程，我发现塑造者有着截然不同的类型。最重要的区别是，他们的塑造是以发明还是管理的形式出现，还是二者兼有。例如，爱因斯坦通过发明进行塑造，他不用管理，而杰克·韦尔奇（掌管通用电器）和路易斯·郭士纳〔掌管国际商用机器公司（IBM）〕是优秀的管理者和领导者，但他们不必像爱因斯坦那么善于创造。乔布斯、马斯克、盖茨、贝佐斯这样的人最罕见，他们既能设想出各种发明，也能管理大型机构，让这些设想变成现实。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1531-1535. Kindle Edition

我很幸运地受教于一些这样的英雄，并希望我也给了他们帮助，其中一位就是中国的王岐山，几十年来他一直是一支了不起的推动进步的力量。受本书篇幅所限，我不能在此详细地描述他是什么样的人，以及他走向中国最高领导层之路。简言之，王岐山是一位历史学家、一位境界很高的思想者、一位很务实的人。他极为智慧又极为务实，我认识的这样的人很少。几十年来他是中国经济最重要的塑造者之一，也负责根除腐败的工作，他被公认为一个极为严肃、办事可以信赖的人。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1680-1685. Kindle Edition

王岐山评价
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1684. Kindle Edition

有能力的人居安思危。安然无忧的是愚人。假如冲突能在变得尖锐之前被解决的话，世界上就不会有英雄了。”
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1694-1695. Kindle Edition

假如冲突能在变得尖锐之前被解决的话，世界上就不会有英雄了。”他的
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1694-1695. Kindle Edition

有能力的人居安思危。安然无忧的是愚人。假如冲突能在变得尖锐之前被解决的话，世界上就不会有英雄了。”
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1694-1695. Kindle Edition

当我就权力制衡这个问题询问他时，他以尤利乌斯·恺撒推翻罗马元老院和共和国为例，说明确保任何人的权力都不能凌驾于制度之上是多么重要。当我着手改进桥水的治理模式时，我把他的建议铭记于心。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1695-1698. Kindle Edition

英雄总是会至少经历一次极大的失败（坎贝尔称之为“深渊”或“被鲸鱼吃进肚子”），这将考验他们有没有韧性东山再起，以更大的决心和更多的智慧继续战斗。如果能做到这些，他们将经历一次变革（“脱胎换骨”）。他们将体验到恐惧，而恐惧在保护他们的同时又不会使他们失去推动自身向前的进取精神。胜利终将带来回报。尽管英雄在战斗中并不知道，但他们最大的回报就是坎贝尔所说的“恩惠”，即英雄在其历程中悟出的成功秘诀。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1719-1723. Kindle Edition

随着时间的推移，我关心的人和事物的范围不断扩大，年轻时只有我自己，成为父亲后我关心自己和家人，变得更成熟后我关心自己所处的社群，现在我关心这个社群之外的人，以及整个社会。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1739-1741. Kindle Edition

一个社区，在这里，你们始终既有权利也有义务去理解事物；一个进程，让你们在分歧中进步，即真正的、运转良好的创意择优。我希望你们思考而不是跟从，同时要认识到自己可能是错的，自己也有缺点；我希望帮助你们尽可能得到最好的答案，尽管你们可能并不相信这是最好的答案。我想给你们极度开放的头脑和创意择优，这将让你们不会师心自用，而是接触世界上最明智的人，以帮助你们为自己、为社会做出最好的决定。我想帮助你们所有人好好拼搏，不断进步，实现生命的最大价值。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1800-1805. Kindle Edition

我们都清楚，领导层转型从来都不容易，而我们的习惯做法一直是尝试、失败、分析原因、改变做法和再次尝试。我们一直都是这么做的。而现在，桥水到了改变领导层的时刻。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1834-1836. Kindle Edition

在一个如此伟大的系统里，我不过是渺小的匆匆过客，因此知道如何与这个系统良好互动，对我和系统都是有益的。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1878-1880. Kindle Edition

年轻时，我仰慕那些极为成功的人，觉得他们因为非凡而成功。当我认识这样的人后，我发现他们都像我、像所有人一样会犯错误，会为自己的弱点挣扎

，我也不再觉得他们特别与众不同、特别伟大。他们并不比其他人更快乐，他们的挣扎与一般人一样多，甚至更多。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1885-1887. Kindle Edition

良好的原则是应对现实的有效方法。为了总结出自己的原则，我花了很多时间思考。我将分享原则背后的思考，而不是简单地告诉你我的原则。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1913-1915. Kindle Edition

我们每个人都是一部机器，它又由不同的机器组成，如我们的循环系统、神经系统等，这些机器创造了我们的思想、梦想、情感，以及每个人特性的所有其他方面。所有这些机器一起进化，创造了我们每天遇到的现实。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1918-1921. Kindle Edition

了解现实如何运行，构想我想要创造的东西，将其实现，是让我非常兴奋的事情。努力争取伟大的目标很容易让我失败，因而我必须不断学习并想出新的主意才能继续前进。我发现，卷入快速学习的反馈循环之中是件令人兴奋的事情，就像冲浪者热爱冲浪一样，尽管这有时会令你跌倒。不要理解错了，我至今依然害怕跌倒，依然觉得跌倒很痛苦。但我会思考这种痛苦，并明白我将克服这些挫折，而且我学到的东西将主要来自对挫折的反思。[1]就像长跑者忍耐痛苦去体验“跑步者的愉悦感”一样，我已经基本上走出了为犯错而痛苦的阶段，而是享受从犯错中学习的愉悦。我相信通过练习你也能改变自己的习惯，体验同样的“从犯错中学习的愉悦感”。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1952-1959. Kindle Edition

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 1973. Kindle Edition

Notes: 1) 享受生活 or 改变世界 ??? 2) 享受生活 or 改变世界 ???

这需要练习和改变人的习惯。我发现大多数习惯的改变通常需要约18个月，这也一样。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2008-2010. Kindle Edition

a. 不要固守你对事物“应该”是什么样的看法，这将使你无法了解真实的情况。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2048-2049. Kindle Edition

当我看到一些我（或人类）认为是错误的自然事物时，我会先假定我是错的，然后努力弄明白，为什么说自然如此运行是合理的。这让我认识了到很多东西，改变了我对以下问题的看法：（1）什么是好什么是坏；（2）我的人生目标是什么；（3）当面对最重要的抉择时我该怎么做。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2050-2053. Kindle Edition

人们喜欢对自己有利的东西，不喜欢对自己有损的东西，但只根据事物对个人的影响就将其判定为绝对的好或绝对的坏，这是不合理的。这么做是在假定个人的愿望比整体的好更重要。在我看来，自然似乎把“好”定义为对整体好的东西，并通过最优化进程实现这种“好”，这是更好的做法。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2062-2065. Kindle Edition

b. 一个东西要“好”，就必须符合现实的规律，并促进整体的进化，这能带来最大的回报。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2066-2067. Kindle Edition

c. 进化是宇宙中最强大的力量，是唯一永恒的东西，是一切的驱动力。[
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2070-2071. Kindle Edition

d. 不进化就死亡。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2094-2094. Kindle Edition

1.5 进化是生命最大的成就和最大的
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2102-2102. Kindle Edition

1.5 进化是生命最大的成就和最大的回报
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2102-2103. Kindle Edition

a) 促使个体追求自身利益、最终使整体进步的激励和互动机制；（b）自然选择过程；（c）快速的试验和适应。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2111-2112. Kindle Edition

目标。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2113-2114. Kindle Edition

a. 个体的激励机制必须符合群体的目标。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2113-2114. Kindle Edition

b. 现实为了整体趋向最优化，而不是为了个体。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2117-2117. Kindle Edition

c. 通过快速试错以适应现实是无价的。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2119-2120. Kindle Edition

通过快速试错以适应现实是无价的。不需要
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2120-2120. Kindle Edition

我曾以为以记忆为基础的有意识的学习是最有力的，但我后来明白，试验和适应能带来更快的进步。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2123-2124. Kindle Edition

d. 意识到你既是一切又什么都不是，并决定你想成为什么样子。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2130-2132. Kindle Edition

如果从自然的视角俯视自身，我们显然又是毫无分量的。现实是，今天的每个人都只是约70亿人类中的一员，而人类又只是地球上约1 000万物种中的一个。地球只是银河系约1 000亿颗行星中的一个，而全宇宙有约2万亿个星系。人的寿命只是人类历史的约3 000分之一，而人类历史又只是地球历史的2万分之一。换言之，我们渺小、短命得不可思议，无论取得什么样的成就，其影响都是微不足道的。同时，我们又本能地希望有意义，希望进化，而我们只能产生一丁点儿意义。所有这些一点点的意义加起来，才是宇宙进化的推动力。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2134-2139. Kindle Edition

e. 你的未来取决于你的视角。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2142-2143. Kindle Edition

1.6 理解自然提供的现实教训

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2152-2153. Kindle Edition

a. 把你的进化最大化。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2157-2158. Kindle Edition

b. 记住“没有痛苦就没有收获”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2174-2174. Kindle Edition

c. 自然的一项根本法则是，为了赢得力量，人必须努力突破极限，而这是痛苦的。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2177-2178. Kindle Edition

1.7 痛苦+反思=进步

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2181-2182. Kindle Edition

前进。如果你能养成一种习惯，面对精神痛苦时能够自动地反思痛苦而不是躲避痛苦，你将能够快速的学习和进化。[9]直面你的问题、错误和弱点导致的痛苦现实，会大幅提高你的效率，

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2184-2186. Kindle Edition

如果你能养成一种习惯，面对精神痛苦时能够自动地反思痛苦而不是躲避痛苦，你将能够快速的学习和进化。[9]直面你的问题、错误和弱点导致的痛苦现实，会大幅提高你的效率，

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2184-2186. Kindle Edition

如果你没有经历过失败，就说明你没有努力突破极限，而如果你不努力突破极限，你就不能最大限度地挖掘自己的潜能。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2190-2191. Kindle Edition

a. 迎接而非躲避痛苦。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2198-2198. Kindle Edition

• 找到、接受，并学会如何应对你的弱点；• 更喜欢周围的人对你坦诚，而不是隐瞒对你的负面看法；• 展现真实的自我，而不是强行把弱点伪装成优势。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2204-2207. Kindle Edition

b. 接受严厉的爱。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2207-2208. Kindle Edition

1.8 考虑后续与再后续的结果

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2226-2227. Kindle Edition

直接结果经常是诱惑，导致我们失去真正想要的东西，直接结果有时也是障碍。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2231-2231. Kindle Edition

1.9 接受结果

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2235-2236. Kindle Edition

不管在生活中遇到什么情况，如果你能负起责任，进行良好的决策，而不是抱怨你无法控制的东西，你将更有可能成功并找到幸福。心理学家称此为拥有“内控点”，各种研究不断显示，拥有“内控点”的人比其他人做得更好。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2240-2242. Kindle Edition

1.10 从更高的层次俯视机器

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2245-2246. Kindle Edition

a. 把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2249-2250. Kindle Edition

b. 通过比较你实现的结果和你的目标，你就能确定如何改进你的机器。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2255-2256. Kindle Edition

c. 区别作为机器设计者的你和作为机器中工作者的你。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2258-2259. Kindle Edition

d. 大多数人犯下的最大错误是不客观看待自己以及其他人的弱点，这导致他们一次次地栽在自己或其他人的弱点上。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2266-2267. Kindle Edition

e. 成功的人能超越自身，客观看待事物，并管理事物以塑造改变。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2269-2270. Kindle Edition

如果你发现自己不擅长做什么，你不应该为此难过，而是应该为发现这一点感到高兴，因为知晓这一点并妥善应对，将提升你实现自身愿望的可能性。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2275-2276. Kindle Edition

如果你发现自己不能把所有事都做到最好，并为此难过的话，你就太幼稚了。没有人能把一切都做好。你会让爱因斯坦加入你的篮球队吗？如果爱因斯坦运球和投篮做得不好，你会看不起他吗？他应该为此感到耻辱吗？
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2276-2278. Kindle Edition

面对自身缺点，你有4种选择：1.你可以否认缺点（这是大多数人的做法）。2.你可以承认缺点并应对缺点，努力把缺点转化为优势（能不能成功取决于你的自我改变能力）。3.你可以承认缺点并找到绕过缺点的方法。4.或者，你可以改变你的目标。你如何选择对你的人生走向至关重要。第一种是最不好的选择，否认只会导致你不断地栽在自己的缺点上，不断经受痛苦，而不会有其他结果。第二种选择，承认缺点的同时努力把缺点转化为优势，如果能成功的话，这也许是最好的做法。但有些事情你永远也不会擅长，改变也需要花费很多时间和精力。如果要用一个标准来判断你是否应该沿着这条路走下去的话，最好的标准是看你要做的事是否符合自己的特性（即你天然具有的各种能力）。第三种选择，承认缺点的同时努力想办法绕过去，是最容易、通常也最可行的道路，但这是走的人最少的路。第四种选择，改变自己的目标，也是一种不错的选择，但这需要你有很大的灵活性，能够克服自己的各种先入之见，努力找到和你匹配的目标并享受新的过程。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2282-2294. Kindle Edition

f.在你不擅长的领域请教擅长的其他人，这是一个你无论如何都应该培养的出色技能，这将帮助你建立起安全护栏，避免自己做错事。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2294-2296. Kindle Edition

依赖其他人的意见，以及全部证据。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2298-2298. Kindle Edition

h.如果你的头脑足够开放，足够有决心，你几乎可以实现任何愿望。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2301-2302. Kindle Edition

归根到底，这可以总结为以下5项抉择：1. 不要混淆你的愿望和事实。2. 不要为自身形象担心，只需关心能不能实现你的目标。3. 不要过于重视直接结果而忽视后续、再后续的结果。4. 不要让痛苦妨碍进步。5. 不要把不好的结果归咎于任何人，从自己身上找原因。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2306-2312. Kindle Edition

1. 有明确的目标。2. 找到阻碍你实现这些目标的问题，并且不容忍问题。3. 准确诊断问题，找到问题的根源。4. 规划可以解决问题的方案。5. 做一切必要的事来践行这些方案，实现成果。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2355-2360. Kindle Edition

2.1 有明确的目标
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2380-2382. Kindle Edition

a. 排列优先顺序：尽管你几乎可以得到你想要的任何东西，但你不可能得到你想要的所有东西。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2382-2383. Kindle Edition

b. 不要混淆目标和欲望。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2387-2387. Kindle Edition

c. 调和你的目标和欲望，以明确你在生活中真正想要的东西。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2391-2392. Kindle Edition

是让激情消耗你，驱使你做出不理性的行为，还是你驾驭激情，从而得到动力来追求你真正的目标？如果你把欲望和目标这两个层面都处理好，你最终就能得到充实。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2393-2395. Kindle Edition

d. 不要把成功的装饰误认为成功本身。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2395-2395. Kindle Edition

e. 永远不要因为你觉得某个目标无法实现就否决它。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2397-2398. Kindle Edition

f. 谨记伟大的期望创造伟大的能力。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2402-2403. Kindle Edition

g. 如果你拥有灵活性并自我归责，那么几乎没有什么能阻止你成功。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2404-2405. Kindle Edition

h. 知道如何对待挫折和知道如何前进一样重要。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2408-2409. Kindle Edition

2.2 找出问题，并且不容忍问题
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2412-2413. Kindle Edition

a. 把令人痛苦的问题视为考验你的潜在进步机会。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2413-2414. Kindle Edition

b. 不要逃避问题，因为问题根植于看起来并不美好的残酷现实。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2416-2417. Kindle Edition

是，承认你的弱点并不是向弱点投降，而是克服弱点的第一步。你感到的痛苦是“成长的痛苦”，它将考验你的个性，当你忍痛前行时给你回报。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2419-2421. Kindle Edition

承认你的弱点并不是向弱点投降，而是克服弱点的第一步。你感到的痛苦是“成长的痛苦”，它将考验你的个性，当你忍痛前行时给你回报。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2419-2421. Kindle Edition

c.要精准地找到问题所在。你
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2421-2421. Kindle Edition

c.要精准地找到问题所在。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2421-2421. Kindle Edition

d.不要把问题的某个原因误认为问题本身。“
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2425-2426. Kindle Edition

d.不要把问题的某个原因误认为问题本身。“
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2425-2426. Kindle Edition

d.不要把问题的某个原因误认为问题本身。“
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2425-2426. Kindle Edition

d.不要把问题的某个原因误认为问题本身。“
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2425-2426. Kindle Edition

e.区分大问题和小问题。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2429-2429. Kindle Edition

f.找出一个问题之后，不要容忍问题。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2431-2432. Kindle Edition

2.3 诊断问题，找到问题的根源
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2435-2436. Kindle Edition

a.先把问题是什么弄明白，再决定怎么做。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2436-2437. Kindle Edition

b.区分直接原因和根本原因。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2441-2441. Kindle Edition

c.认识到了解人（包括你自己）的特性，有助于对其形成合理预期。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2444-2445. Kindle Edition

人总是难以识别并承认自身的错误和弱点，有时这是因为没有自知之明，但更常见的原因是，自尊心起了阻碍作用。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2446-2447. Kindle Edition

2.4 规划方案
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2450-2451. Kindle Edition

a.前进之前先回顾。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2451-2451. Kindle Edition

b.把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。通过
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2453-2454. Kindle Edition

b.把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2453-2454. Kindle Edition

b.把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2453-2454. Kindle Edition

c.谨记实现你的目标通常有很多途径。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2455-2456. Kindle Edition

d.把你的方案设想为一个电影剧本，然后循序渐进地思考由谁来做什么事。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2456-2457. Kindle Edition

e.把你的方案写下来，让所有人都能看到，并对照方案执行。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2461-2462. Kindle Edition

f.要明白，规划一个好方案不一定需要很多时间。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2464-2464. Kindle Edition

2.5 坚定地从头至尾执行方案
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2467-2468. Kindle Edition

a.规划做得再好，不执行也无济于事。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2468-2469. Kindle Edition

b.良好工作习惯的重要性常被大大低估。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2471-2472. Kindle Edition

c.建立清晰的衡量标准来确保你在严格执行方案。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2473-2474. Kindle Edition

2.6 谨记：如果你找到了解决方案，弱点是不重要的

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2483-2484. Kindle Edition

设定目标（如确定你希望自己的生活是什么样子）需要你擅长更高层次的思考，如设想未来、优先排序；找出并且不容忍问题，需要你明察秋毫，擅长综合分析，始终保持高标准；诊断问题需要你理性思考，能够看到多种可能性，并愿意与其他人进行高质量的交流；规划方案需要你拥有想象力和现实感；执行方案需要你自律，有良好的工作习惯，拥有结果导向的思维。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2485-2488. Kindle Edition

a.考察你犯错误的类型，并识别你通常在五步流程中的哪一步上做得不好。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2492-2493. Kindle Edition

b.每个人都至少有一个最大的弱点阻碍其成功，找到你的这个弱点并处理它。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2494-2495. Kindle Edition

2.7 理解你和其他人的“意境地图”与谦逊性

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2502-2503. Kindle Edition

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2515. Kindle Edition

位置。一旦你明白自己的短板在哪里，并变得头脑开放从而可以得到其他人的帮助，你将会发现，你几乎没有实现不了的东西。通常情况下，大多数人做不到这一点。在下面的章节，我将分析原因，并阐述如何纠正这个问题。3

做到头脑极度开放 这也许是全书最重要的一条，因为本条将阐述如何克服影响大多数人实现人生愿望的两大障碍。这两大障碍因人类大脑的运行方式而存在，所以几乎每个人都会遭遇它们。3.1 认识你的两大障碍 影响合理决策的两个最大的障碍是你的自我意识和思维盲点。这两个障碍让你难以客观地看到你和你所处环境的真相，难以通过最大限度地利用他人的帮助来做出最佳决策。如果你能理解人类大脑这部“机器”是如何运行的，就能明白这两个障碍为何存在，以及如何改变你的行为，从而让你自己更快乐、更高效、更擅长和他人交流。a.理解你的自我意识障碍。我说的“自我意识障碍”是指你潜意识里的防卫机制，它使你难以接受自己的错误和弱点。你有一些根植于内心最深处的需求和恐惧，例如需要被爱，害怕失去别人的爱；需要生存，害怕死亡；需要让自己有意义，害怕自己无意义。这些需求都源自你大脑里的一些原始部分，如杏仁核。这些原始部分都是大脑颞叶里的构造，而颞叶处理情绪。因为你大脑的这些区域是你感知不到的，所以你几乎不可能理解它们需要什么，它们如何控制你。这些区域会简单化地处理事物，做出本能的反应。这些区域渴望赞誉，把批评视为一种攻击，尽管大脑更高级的部分能够理解，建设性的批评对你有利。这些区域使你产生戒备心理，尤其是在涉及对你的完美性进行评价的时候。更高级的意识源于你的大脑皮层，更具体地说是在叫作“前额皮层”的部分。这是你的大脑里最具有人类特征的部分。相对于大脑的其余部分，人类的前额皮层比大多数其他物种的大。你会通过这一部分清醒地感知到自己在做决策（称为大脑的“执行功能”），在应用逻辑和推理。b.“两个你”在争夺对你的控制权。这就像化身博士一会儿是杰基尔博士，一会儿是海德先生一样，只不过较高层次的你意识不到较低层次的你。这一冲突是无所不在的。如果你足够仔细地观察，你确实能看到人脑两个不同部分争吵的情况。例如，当一个人“对自己感到愤怒”时，他的前额皮层在和杏仁核（或者大脑其他较低层次的部分[1]）争吵。当一个人问“我怎么放任自己把这一整块蛋糕都吃了”时，答案是：“因为较低层次的你战胜了深思熟虑的较高层次的你。”一旦你理解了“有逻辑和有意识的你”与“情绪化和潜意识的你”是如何交战的，你就可以设想，你的“两个你”是如何同也有“两个自我”的其他人打交道的。这很复杂。较低层次的自我就像经过训练的斗犬，始终保持战斗意识，而较高层次的自我想把事情搞明白。这很容易让人困惑，因为不管是你还是你打交道的人，

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2516-2545. Kindle Edition

做到头脑极度开放

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2519-2520. Kindle Edition

3.1 认识你的两大障碍

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2522-2523. Kindle Edition

影响合理决策的两个最大的障碍是你的自我意识和思维盲点。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2523-2524. Kindle Edition

a.理解你的自我意识障碍。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2527-2527. Kindle Edition

b.“两个你”在争夺对你的控制权。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2537-2537. Kindle Edition

如果你对自己掌握的知识和擅长的事情过于自豪，你学到的东西就会变少，决策质量就会变低，也将难以充分发挥自己的潜力。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2552-2553. Kindle Edition

c.理解你的思维盲点障碍。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2553-2554. Kindle Edition

让问题变得更复杂的是，尽管人都有思维盲点，但我们不愿意看到这个事实。当你指出某个人的心理弱点时，对方的反应通常像你指出他的身体缺陷一样，感到不舒服。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2561-2563. Kindle Edition

3.2 奉行头脑极度开放

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2580-2581. Kindle Edition

头脑极度开放的基础是一种真诚的担忧：你在决策时看到的情况也许并不是最符合事实的情况。头脑极度开放是一种能力：有效地探析各种不同的观点和不同的可能性，而不是让你的自我意识或思维盲点阻碍你。这需要你克服对自己始终正确的渴望，愉悦地探求事实。奉行头脑极度开放的话，较低层次的你就无法控制你，而始终是较高层次的你在观察和考量所有不错的选择，做出最佳决策。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2584-2587. Kindle Edition

a. 诚恳地相信你也也许并不知道最好的解决办法是什么，并认识到，与你知道的东西相比，能不能妥善处理“不知道”才是更重要的。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2591-2593. Kindle Edition

b. 认识到决策应当分成两步：先分析所有相关信息，然后决定。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2597-2598. Kindle Edition

听听其他人的观点并加以考虑，绝不会削弱你独立思考、自主决策的自由，只会让你在决策时有更宽广的视角。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2600-2601. Kindle Edition

c. 不要担心自己的形象，只关心如何实现目标。人们

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2601-2602. Kindle Edition

c. 不要担心自己的形象，只关心如何实现目标。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2601-2602. Kindle Edition

d. 认识到你不能“只产出吸纳”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2606-2606. Kindle Edition

e. 认识到为了能够从他人的角度看待事物，你必须暂时悬置判断，只有设身处地，你才能合理评估另一种观点的价值。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2609-2610. Kindle Edition

f. 谨记，你是在寻找最好的答案，而不是你自己能得出的最佳答案。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2612-2613. Kindle Edition

g. 搞清楚你是在争论还是在试图理解一个问题，并根据你和对方的可信度，想想哪种做法最合理。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2617-2618. Kindle Edition

3.3 领会并感激：深思熟虑的意见分歧

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2626-2627. Kindle Edition

人们在发生分歧时变得愤怒是毫无意义的，因为大多数分歧与其说是威胁，不如说是学习的机会。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2635-2636. Kindle Edition

3.4 和可信的、愿意表达分歧的人一起审视你的观点

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2655-2656. Kindle Edition

a. 为最坏的情况做准备，以尽量使其不那么糟糕。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2670-2670. Kindle Edition

3.5 识别你应当注意的头脑封闭和头脑开放的不同迹象

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2696-2697. Kindle Edition

3.6 理解你如何做到头脑极度开放

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2730-2731. Kindle Edition

a. 经常利用痛苦来引导自己进行高质量的思考。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2733-2733. Kindle Edition

b. 将头脑开放作为一种习惯。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2740-2740. Kindle Edition

c. 认识自己的思维盲点。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2746-2747. Kindle Edition

d. 假如很多可信的人都说你正在做错事，只有你不这么看，你就要想想自己是不是看偏了。一定要客观！虽然也有可能你是对的，他们都

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2751-2752. Kindle Edition

d. 假如很多可信的人都说你正在做错事，只有你不这么看，你就要想想自己是不是看偏了。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2751-2752. Kindle Edition

e. 冥想。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2754-2755. Kindle Edition

f. 重视证据，并鼓励其他人也这么做。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2758-2759. Kindle Edition

g. 尽力帮助其他人也保持头脑开放。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2763-2763. Kindle Edition

h. 使用以证据为基础的决策工具。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2766-2767. Kindle Edition

怀疑，未来这样的“机器思考”工具将继续发展，而聪明的决策者将学会用它们来思考问题。我建议你了解这些工具并考虑使用它们。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2772-2774. Kindle Edition

未来这样的“机器思考”工具将继续发展，而聪明的决策者将学会用它们来思考问题。我建议你了解这些工具并考虑使用它们。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2772-2774. Kindle Edition

i.知道什么时候应当停止为自己的观点辩护，信任自己的决策程序。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2774-2775. Kindle Edition

问题在于，理念型的人大略地设想出要做什么，并希望细节型的人自己找到办法，当后者找不到办法时，前者就觉得后者毫无想象力，而后者觉得前者自己都没搞清楚。更糟糕的是，双方都不自知，都觉得对方和自己的思维方式是一样的。简言之，两方相争，我们陷入僵局，而所有人都觉得是别人的错，觉得对方盲目、顽固，或者只是愚蠢。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2821-2825. Kindle Edition

我们的分歧不是沟通不良造成的，相反，我们不同的思维方式导致了沟通不良。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2852-2853. Kindle Edition

我们不同的思维方式导致了沟通不良。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2853-2853. Kindle Edition

不光我觉得他们离谱，他们也觉得我离谱。唯一理性的相处方式是相互理解，从更高的层面看待我们自身，以便客观地理解事物。这么做不仅使我们的分歧变得不那么令人沮丧，还最大限度地发挥了各自的效率。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2868-2870. Kindle Edition

a.我们拥有各种天生特征，既可能帮助自己也可能伤害自己，取决于如何应用。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2873-2874. Kindle Edition

一个有高度创造性和目标导向性的人擅长设想新主意，但可能会低估日常生活细节的价值，而后者也很重要。他也许过度投入地追求长期目标，因而鄙视那些关注日常生活细节的人。类似地，一个任务导向的人善于处理细节，但可能会低估创造性的价值，甚至可能会为了效率而压制创造性。这两个人也许能组成一个好团队，但也有可能难以充分利用各自的优势，因为不同的思维方式让他们难以看到对方思维的价值。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2875-2879. Kindle Edition

人脑的复杂程度超出我们的想象。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2907-2908. Kindle Edition

新生儿的大脑里就包含了数亿年生物进化累积的成果。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2914-2915. Kindle Edition

所有哺乳动物、鱼类、鸟类、两栖动物、爬行动物的脑都拥有同一套伟大的构造，

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2917-2918. Kindle Edition

所有脊椎动物共有的脑”的进化是自下而上进行的，也就是说，较低的区域是进化意义上最古老的，顶层区域是最新的。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2923-2925. Kindle Edition

4.2 有意义的工作和有意义的人际关系不仅是我们做出的美好选择，而且是我们天生的生理需求

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2930-2931. Kindle Edition

写道：“例如，制造一辆汽车需要成千上万人参与，他们有不同的技能，处在不同的地方，执行不同的工作任务。铁等金属必须被开采和加工；玻璃、橡胶和塑料必须从大量化学原料里被制造出来并加工成型；电池、散热器和无数其他零件必须被生产出来；电子系统和机械系统必须被设计出来；来自天涯海角的这些东西必须被汇聚到一家工厂里，汽车才能被组装出来。今天，即使是你清晨开车上班时喝的咖啡、吃的面包圈，也是世界各地的人工作的成果。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2938-2943. Kindle Edition

写道：“例如，制造一辆汽车需要成千上万人参与，他们有不同的技能，处在不同的地方，执行不同的工作任务。铁等金属必须被开采和加工；玻璃、橡胶和塑料必须从大量化学原料里被制造出来并加工成型；电池、散热器和无数其他零件必须被生产出来；电子系统和机械系统必须被设计出来；来自天涯海角的这些东西必须被汇聚到一家工厂里，汽车才能被组装出来。今天，即使是你清晨开车上班时喝的咖啡、吃的面包圈，也是世界各地的人工作的成果。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2938-2943. Kindle Edition

因素。蒙洛迪诺写道：“例如，制造一辆汽车需要成千上万人参与，他们有不同的技能，处在不同的地方，执行不同的工作任务。铁等金属必须被开采和加工；玻璃、橡胶和塑料必须从大量化学原料里被制造出来并加工成型；电池、散热器和无数其他零件必须被生产出来；电子系统和机械系统必须被设计出来；来自天涯海角的这些东西必须被汇聚到一家工厂里，汽车才能被组装出来。今天，即使是你清晨开车上班时喝的咖啡、吃的面包圈，也是世界各地的人工作的成果。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2938-2943. Kindle Edition

蒙洛迪诺写道：“例如，制造一辆汽车需要成千上万人参与，他们有不同的技能，处在不同的地方，执行不同的工作任务。铁等金属必须被开采和加工；玻璃、橡胶和塑料必须从大量化学原料里被制造出来并加工成型；电池、散热器和无数其他零件必须被生产出来；电子系统和机械系统必须被设计出来；来自天涯海角的这些东西必须被汇聚到一家工厂里，汽车才能被组装出来。今天，即使是你清晨开车上班时喝的咖啡、吃的面包圈，也是世界各地的人工作的成果。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2938-2943. Kindle Edition

4.3 理解大脑里的主要斗争，以及如何控制这些斗争，以实现“你”的愿望

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2961-2962. Kindle Edition

a.要明白，意识与潜意识在不断斗争。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2965-2965. Kindle Edition

b.要知道最常发生的斗争是情绪和思考的斗争。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 2990-2991. Kindle Edition

调和你的情绪和思考。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3001-3001. Kindle Edition

c.调和你的情绪和思考。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3001-3001. Kindle Edition

d.善择你的习惯。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3004-3005. Kindle Edition

自控力。好习惯让你实现“较高层次的自我”的愿望，而坏习惯是由“

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3007-3008. Kindle Edition

e.坚持友善地训练“较低层次的你”，以养成好的习惯。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3031-3032. Kindle Edition

f.理解右脑思维和左脑思维的差别。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3034-3035. Kindle Edition

1.左脑按顺序推理，分析细节，并擅长线性分析。“左脑型”或“线性”思考者分析能力强，通常被形容为“明智”。2.右脑思考不同类别，识别主题，综合大局。富有“街头智慧”的“右脑型”或“发散”思维者，通常被形容为“机灵”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3039-3042. Kindle Edition

显示，左脑思维者倾向于觉得右脑思维者“古怪”“玄虚”，而右脑思维者倾向于觉得左脑思维者“死板”“狭隘”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3044-3045. Kindle Edition

左脑思维者倾向于觉得右脑思维者“古怪”“玄虚”，而右脑思维者倾向于觉得左脑思维者“死板”“狭隘”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3044-3045. Kindle Edition

g.理解大脑可以改变的程度。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3046-3047. Kindle Edition

4.4 认识自己和他人的特性

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3065-3066. Kindle Edition

a.内向与外向。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3075-3075. Kindle Edition

b.直觉与感知。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3080-3081. Kindle Edition

c.思考与感觉。一些

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3085-3086. Kindle Edition

c.思考与感觉。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3085-3086. Kindle Edition

d.计划与发觉。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3091-3091. Kindle Edition

e.创造者、推进者、改进者、贯彻者与变通者。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3098-3098. Kindle Edition

f.关注任务与关注目标。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3113-3114. Kindle Edition

g.职场人格量表。我们

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3122-3122. Kindle Edition

g.职场人格量表。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3122-3122. Kindle Edition

h.塑造者是能从构想一路走到构想实现的人。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3137-3138. Kindle Edition

在我看来，“塑造者”=“理想家”+“务实思考者”+“坚毅者”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3140-3141. Kindle Edition

塑造者”=“理想家”+“务实思考者”+“坚毅者”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3140-3141. Kindle Edition

4.5 无论你要实现什么目标，让合适的人各司其职以支持你的目标，是成功的关键
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3153-3155. Kindle Edition

a.管理你自己，并协调其他人实现你的目标。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3157-3157. Kindle Edition

之所以能做到这一点，是因为我们仔细考察了实现目标所需的所有“积木”，并找到了缺失的“积木”来弥补。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3176-3177. Kindle Edition

学习如何有效决策
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3202-3202. Kindle Edition

5.1 要认识到：（1）影响好决策的最大威胁是有害的情绪；（2）决策是一个两步流程（先了解后决定）
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3211-3213. Kindle Edition

你必须躲过不良决策的第一个陷阱，就是先在潜意识驱使下做一个决策，然后挑选与决策相符的数据。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3224-3226. Kindle Edition

5.2 综合分析眼前的形势
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3234-3234. Kindle Edition

a.你能做的最重要的决定之一是决定问谁。确保
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3240-3241. Kindle Edition

a.你能做的最重要的决定之一是决定问谁。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3240-3241. Kindle Edition

b.不要听到什么信什么。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3243-3243. Kindle Edition

c.所有东西都是放在眼前看更大。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3244-3245. Kindle Edition

d.不要夸大新东西的好处。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3247-3247. Kindle Edition

e.不要过度分析细节。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3249-3250. Kindle Edition

5.3 综合分析变化中的形势
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3252-3253. Kindle Edition

a.始终记住改善事物的速度和水平，以及两者的关系。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3264-3265. Kindle Edition

b.不必过于精确。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3275-3276. Kindle Edition

当你问一个东西对不对而对方告诉你并不完全对时，那它大致是对的。”
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3283-3284. Kindle Edition

c.谨记“80/20法则”，并明白关键性的“20%”是什么。“
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3284-3285. Kindle Edition

完美主义者花太多时间
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3288-3288. Kindle Edition

d.不要做完美主义者。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3288-3288. Kindle Edition

5.4 高效地综合考虑各个层次
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3291-3292. Kindle Edition

a.用“基线以上”和“基线以下”来确定谈话位于哪一层。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3306-3306. Kindle Edition

b.谨记，决策需要在合理的层次做出，但也应在各层次之间保持一致。
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3309-3310. Kindle Edition

5.5 综合分析现实、理解如何行动的最好工具是逻辑、理性和常识
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3336-3337. Kindle Edition

卡尔·荣格所说：“除非你意识到你的潜意识，否则潜意识将主导你的人生，而你将其称为命运。”
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3339-3340. Kindle Edition

5.6 根据预期价值计算做决策

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3342-3343. Kindle Edition

a. 不管你押对的概率已经有多大, 提高你的押对概率始终有价值。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3362-3363. Kindle Edition

b. 知道什么时候不要去押注, 和知道什么注值得押同样重要。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3368-3369. Kindle Edition

c. 最好的选择是好处多于坏处的选择, 不是毫无坏处的选择。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3371-3371. Kindle Edition

5.7 比较更多信息带来的价值和不做决定造成的成本, 决定优先顺序

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3373-3374. Kindle Edition

顺序

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3374-3374. Kindle Edition

a. 先把你的“必做之事”做完, 再做你的“想做之事”。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3377-3378. Kindle Edition

b. 你很可能没有时间处理不重要的事, 那最好将它留着, 以免自己没有时间处理重要的事。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3379-3380. Kindle Edition

c. 不要把概率当作可能性。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3382-3382. Kindle Edition

5.8 简化

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3389-3390. Kindle Edition

俗话说: “每个傻子都能把事情复杂化, 只有天才才能把事情简单化。”

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3390-3391. Kindle Edition

5.9 使用原则

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3394-3395. Kindle Edition

5.10 对你的决策进行可信度加权

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3408-3409. Kindle Edition

5.11 把你的原则转换成算法, 让计算机和你一起决策

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3423-3424. Kindle Edition

人们经常会说, 人工智能将和人类智能竞争, 但在我看来, 人类智能和人工智能同舟共济的可能性更大, 因为这能带来最好的结果。计算机要复制人脑的许多功能, 如想象力、综合分析能力和创造力, 要经过很长时间, 甚至永无可能。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3457-3459. Kindle Edition

5.12 在深刻理解人工智能之前不要

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3476-3476. Kindle Edition

信赖它

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3476-3477. Kindle Edition

5.12 在深刻理解人工智能之前不要过度信赖它

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3476-3477. Kindle Edition

一路上你肯定会经历痛苦的失败。你需要认识到, 失败既能化为动力, 驱动你的个人进化, 也能毁掉你, 这取决于你如何应对失败。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3532-3533. Kindle Edition

如果你愿意直面现实, 接受直面现实带来的痛苦, 遵循五步流程来驱动自己朝着目标前进, 你就走上了成功之路。但大多数人做不到, 因为他们固守自己的错误观点。这很容易解决: 从自我中跳出来客观地俯视所处形势, 权衡自己和其他人对形势的看法。因此, 我认为你必须做到头脑极度开放。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3539-3542. Kindle Edition

阻碍我们做好这一点的最大障碍是自我意识障碍和思维盲点障碍。自我意识障碍是指我们天生希望拥有能力, 并希望其他人这么看我们。思维盲点障碍是我们通过自己的主观角度看事物造成的。这两个障碍都会阻碍我们看到事实真相。最重要的解药是头脑极度开放: 人抱着一种真诚的担忧, 担心自己可能看不到最好的决策方式, 从而以极度开放的心态看待问题。这是一种有效探索不同观点和可能性、不受自我意识和思维盲点阻碍的能力。

瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 3542-3546. Kindle Edition

生活原则导言 ● 考察影响你的那些事物的规律, 从而理解其背后的因果关系, 并学习有效应对这些事物的原则。第二部分 生活原则 1 拥抱现实, 应对现实 1.1 做一个超级现实的人 a. 梦想+现实+决心=成功的生活。 1.2 真相 (或者更精确地说, 对现实的准确理解) 是任何良好结果的根本依据 1.3 做到头脑极度开放、极度透明 a. 对于快速学习和有效改变而言, 头脑极度开放、极度透明是价值无限的。 b. 不要担心其他人的看法, 使之成为你的障碍。 c. 拥抱极度求真和极度透明将带来更有意义的工作和更有意义的人际关系。 1.4 观察自然, 学习现实规律 a. 不要固守你对事物“应该”是什么样的看法, 这将使你无法了解真实的情况。 b. 一个东西要“好”, 就必须符合现实的规律, 并促进整体的进化, 这能带来最大的回报。 c. 进化是宇宙中最强大的力量, 是唯一永恒的东西, 是一切的驱动力。 d. 不进化就死亡。 1.5 进化是生命最大的成就和最大的回报 a. 个体的激励机制必须符合群体的目标。 b. 现实为了整体而趋向最优化, 而不是为了个体。 c. 通过快速试错以适应现实是无价的。 d. 意识到你既是一切又什么都不是, 并决定你想成为什么样子。 e. 你的未来取决于你的视角。 1.6 理解自然提供的现实教训 a. 把你的进化最大化。 b. 记住“没有痛苦就没有收获”。 c. 自然的一项根本法则, 是为了赢得力量, 人必须努力

突破极限，而这是痛苦的。1.7 痛苦+反思=进步 a. 迎接而非躲避痛苦。b. 接受严厉的爱。1.8 考虑后续与再后续的结果 1.9 接受结果 1.10 从更高的层次俯视机器 a. 把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果。b. 通过比较你实现的结果和你的目标，你就能确定如何改进你的机器。c. 区别作为机器设计者的你和作为机器中工作者的你。d. 大多数人犯下的最大错误是不客观看待自己以及其他人，这导致他们一次次地栽在自己或其他人的弱点上。e. 成功的人能超越自身，客观看待事物，并管理事物以塑造改变。f. 在你不擅长的领域请教擅长的其他人，这是一个你无论如何都应该培养的出色技能，这将帮助你建立安全护栏，避免自己做错事。g. 因为客观看待自身很困难，所以你要依赖其他人的意见，以及全部证据。h. 如果你的头脑足够开放，足够有决心，你几乎可以实现任何愿望。2 用五步流程实现你的人生愿望 2.1 有明确的目标 a. 排列优先顺序：尽管你几乎可以得到你想要的任何东西，但你不可能得到你想要的所有东西。b. 不要混淆目标和欲望。c. 调和你的目标和欲望，以明确你在生活中真正想要的东西。d. 不要把成功的装饰误认为成功本身。e. 永远不要因为你觉得某个目标无法实现就否定它。f. 谨记伟大的期望创造伟大的能力。g. 如果你拥有灵活性并自我归责，那么几乎没有什么能阻止你成功。h. 知道如何对待挫折和知道如何前进一样重要。2.2 找出问题，并且不容忍问题 a. 把令人痛苦的问题视为考验你的潜在进步机会。b. 不要逃避问题，因为问题根植于看起来并不美好的残酷现实。c. 要精准地找到问题所在。d. 不要把问题的某个原因误认为问题本身。e. 区分大问题和小问题。f. 找出一个问题之后，不要容忍问题。2.3 诊断问题，找到问题的根源 a. 先把问题是什么弄明白，再决定怎么做。b. 区分直接原因和根本原因。c. 认识了解人（包括你自己）的特性，有助于对其形成合理预期。2.4 规划方案 a. 前进之前先回顾。b. 把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。c. 谨记实现你的目标通常有很多途径。d. 把你的方案设想为一个电影剧本，然后循序渐进地思考由谁来做什么事。e. 把你的方案写下来，让所有人都能看到，并对照方案执行。f. 要明白，规划一个好方案不一定需要很多时间。2.5 坚定地从头到尾执行方案 a. 规划做得再好，不执行也无济于事。b. 良好工作习惯的重要性常被大大低估。c. 建立清晰的衡量标准来确保你在严格执行方案。2.6 谨记：如果你找到了解决方案，弱点是不重要的 a. 考察你犯错误的类型，并识别你通常在五步流程中的哪一步上做得不好。b. 每个人都至少有一个最大的弱点阻碍其成功，找到你的这个弱点并处理它。2.7 理解你和其他人的“意境地图”与谦逊性 3 做到头脑极度开放 3.1 认识你的两大障碍 a. 理解你的自我意识障碍。b. “两个你”在争夺对你的控制权。c. 理解你的思维盲点障碍。3.2 奉行头脑极度开放 a. 诚实地相信也许并不知道最好的解决办法是什么，并认识到，与你知道的东西相比，能不能妥善处理“不知道”才是更重要的。b. 认识到决策应当分成两步：先分析所有相关信息，然后决定。c. 不要担心自己的形象，只关心如何实现目标。d. 认识到你不能“只产出吸纳”。e. 认识到了为了能够从他人的角度看待事物，你必须暂时悬置判断，只有设身处地，你才能合理评估另一种观点的价值。f. 谨记，你是在寻找最好的答案，而不是你自己能得出的最佳答案。g. 搞清楚你是在争论还是在试图理解一个问题，并根据你和对方的可信度，想想哪种做法最合理。3.3 领会并感激：深思熟虑的意见分歧 3.4 和可信的、愿意表达分歧的人一起审视你的观点 a. 为最坏的情况做准备，以尽量使其不那么糟糕。3.5 识别你应当注意的头脑封闭和头脑开放的不同迹象 3.6 理解你如何做到头脑极度开放 a. 经常利用痛苦来引导自己进行高质量的思考。b. 将头脑开放作为一种习惯。c. 认识自己的思维盲点。d. 假如很多可信的人都说你正在做错事，只有你不这么看，你就要想想自己是不是看偏了。e. 冥想。f. 重视证据，并鼓励其他人也这么做。g. 尽力帮助其他人也保持头脑开放。h. 使用以证据为基础的决策工具。i. 知道什么时候应当停止为自己的观点辩护，信任自己的决策程序。4 理解人与人大大不相同 4.1 明白你与其他人的思维方式能带来的力量 a. 我们拥有各种天生特征，既可能帮助自己也可能伤害自己，取决于如何应用。4.2 有意义的工作和有意义的人际关系不仅是我们做出的美好选择，而且是我们天生的生理需求 4.3 理解大脑里的主要斗争，以及如何控制这些斗争，以实现“你”的愿望 a. 要明白，意识与潜意识在不断斗争。b. 要知道最常发生的斗争是情绪和思考的斗争。c. 调和你的情绪和思考。d. 善待你的习惯。e. 坚持友善地训练“较低层次的你”，以养成好的习惯。f. 理解右脑思维和左脑思维的差别。g. 理解大脑可以改变的程度。4.4 认识自己和他人的特性 a. 内向与外向。b. 直觉与感知。c. 思考与感觉。d. 计划与发觉。e. 创造者、推进者、改进者、贯彻者与变革者。f. 关注任务与关注目标。g. 职场人格量表。h. 塑造者是能从构想一路走到构想实现的人。4.5 无论你要实现什么目标，让合适的人各司其职以支持你的目标，是成功的关键 a. 管理你自己，并协调其他人实现你的目标。5 学习如何有效决策 5.1 要认识到：（1）影响好决策的最大威胁是有害的情绪；（2）决策是一个两步流程（先了解后决定）5.2 综合分析眼前的形势 a. 你能做的最重要的决定之一是决定问谁。b. 不要听到什么信什么。c. 所有东西都是放在眼前看更大。d. 不要夸大新东西的好处。e. 不要过度分析细节。5.3 综合分析变化中的形势 a. 始终记住改善事物的速度和水平，以及两者的关系。b. 不必过于精确。c. 谨记“80/20法则”，并明白关键性的“20%”是什么。d. 不要做完美主义者。5.4 高效地综合考虑各个层次 a. 用“基线以上”和“基线以下”来确定谈话位于哪一层。b. 谨记，决策需要在合理的层次做出，但也应在各层次之间保持一致。5.5 综合分析现实、理解如何行动的最好工具是逻辑、理性和常识 5.6 根据预期价值计算做决策 a. 不管你押对的概率已经有多大，提高你的押对概率始终有价值。b. 知道什么时候不要去押注，和知道什么注值得押同样重要。c. 最好的选择是好处多于坏处的选择，不是毫无坏处的选择。5.7 比较多信息带来的价值和不做决定造成的成本，决定优先顺序 a. 先把你的“必做之事”做完，再做你的“想做之事”。b. 你很可能没有时间处理不重要的事，那最好将它留着，以免自己没有时间处理重要的事。c. 不要把概率当作可能性。5.8 简化 5.9 使用原则 5.10 对你的决策进行可信度加权 5.11 把你的原则转换成算法，让计算机和你一起决策 5.12 在深刻理解人工智能之前不要过度信赖它 瑞·达利欧，原则（完整图文版），loc. 3572-3741. Kindle Edition

Notes: 1) 生活原则概要

工作原则概要与列表 我将工作原则概要陈列于此，以便你浏览，选择你感兴趣的阅读。你也可以跳过这部分，直接读正文。第三部分 工作原则 ● 一个机构就像一部机器，主要由两组部件构成：文化和人 a. 优秀的机构拥有优秀的人和优秀的文化。b. 优秀的人具备高尚的品格和出色的能力。c. 优秀的文化不掩盖问题和分歧，而是公开妥善解决，喜欢让想象力驰骋且愿意开创先河。● 严厉之爱有助于成就优异的工作业绩和建立良好的人际关系 a. 为了成就伟大事业，对不应妥协的事情就必须坚持立场、寸步不让。● 基于可信度加权的创意择优是实现有效决策的最佳模式 ● 让热情与工作合二为一，并与志同道合者倾力推进 打造良好的文化…… 1 相信极度求真和极度透明 1.1 不要惧怕了解事实 1.2 为人要正直，也要要求他人保持正直 a. 若不想当面议论别人，背地里也不要说，要批评别人就当面指出来。b. 不要因忠诚于个人而阻碍追求事实和整个机构的利益。1.3 营造一种氛围，让每个人都有权了解合理之事，不可保持异议却缄默不语 a. 表达出来，并对你的观点负责，否则就走人。b. 切记要绝对开诚布公。c. 切莫轻信不诚实之人。1.4 要保持极度透明 a. 通过透明实现正义。b. 分享最难分享的事情。c. 要把极度透明的例外事项减到最少。d. 确保让因极度透明而获得信息的员工意识到，他们有责任妥善管理好信息，做出明智的权衡。e. 要向善于管理信息的人透明，对那些不善管理信息的人，要么不透明，要么将其清除出公司队伍。f. 不要向公司的敌人提供敏感信息。1.5 有意义的人际关系和有意义的工作相互促进，尤其是在极度求真和极度透明的环境下 2 做有意义的工作，发展有意义的人际关系 2.1 忠于共同的使命，而非对此三心二意之人 2.2 对相互交往要一清二楚 a. 确保员工要多体贴他人，少向别人索取。b. 确保人人都理解公平合理与慷慨大方的区别。c. 要清楚界限在哪里，并站在公平的另一端。d. 酬劳与工作相适应。2.3 要认识到机构规模过大会对建立有意义的人际关系构成威胁 2.4 要记住很多人只是假装为你工作，而实际上是在追求一己私利 2.5 珍视诚实、能力强、表里如一为员工 3 打造允许犯错，但不容忍罔顾教训、一错再错的文化 3.1 意识到错误是事物演变过程中的自然连带部分 a. 把失败变成好事。b. 不要为你自己或他人的错误而懊恼，要珍爱它 3.2 不要纠结于一时的成败，要放眼于达成目标 a. 不要纠结于“埋怨”还是“赞美”，而要专注于“准确”还是“不准确”。3.3 观察错误模式，判断是否因缺点引起 3.4 记住在经历痛苦后要反思 a. 要能够反思，并确保你的员工也能如此。b. 要知道，没有人能客观地看待自己。c. 教导并强化“吃一堑、长一智”的道理。3.5 知道哪些错误可以接受，哪些错误无法容忍，不要让你的员工犯不可接受的错误 4 求取共识并坚持 4.1 认识到冲突对建立良好的人际关系至关重要，因为人们正是用冲突来检验各自的原则是否一致以及能否解决彼此的分歧 a. 求取共识要不吝时间与精力，因为这是你所能做出的最佳投资。4.2 知道怎样求取共识和掌控分歧 a. 把可能的分歧摆到桌面上。b. 区分苍白的抱怨和有助于改进工作的诉求。c. 要记住每个故事都有另一面。4.3 保持开放心态，同时也要坚定果断 a. 区别心态开放和心态封闭的人。b. 远离心态封闭的人。c. 提防那些羞于承认自己并非无所不知的人。d. 确保工作负责人以开放的心态也要坚定和他人意见。e. 认识到求取共识是双向的责任。f. 实质重于形式。g. 自己要通情达理，也期待别人通情达理。h. 提建议、提问题与批评是不一样的，所以别混淆。4.4 如果你主持会议，应把握好对话 a. 明确会议的主持人和会议的服务对象。b. 表述要清晰准确，以免造成困惑。c. 根据目标和优先次序来确定采用什么样的沟通方式。d. 主持讨论时要果断、开明。e. 在不同层面的对话中穿梭对照。f. 谨防“跑题”。g. 坚持对话的逻辑性。h. 注意不要因集体决策而丧失个人责任。i. 运用两分钟法则避免持续被别人打断。j. 当心讲起话来不容置疑的“快嘴王”。k. 让对话善始善终。l. 运用沟通手段。4.5 伟大的合作如同爵士乐演奏 a. 1+1=3。b. 3—5人的效率高于20人。4.6 珍惜志同道合者 4.7 如果你发现自己无法调和相互间的主要分歧——尤其是价值观念层面的——要考虑是否值得维持这种关系 5 做决策时要从观点的可信度出发 5.1 采用创意择优，需要你了解每个人观点的长处 a. 如果你自己无法成功完成某件事，就不要想着指导别人该如何完成。b. 要知道每个人都有自己的观点，但通常不是什么好点子。5.2 关注可信度最高、与你观点不一致的人，尽量理解其推理过程 a. 要分析人们的可信度，以评价其观点正确的可能性。b. 较可信的观点很可能出自以下两种人：（1）至少曾经三次成功解决过相关问题；（2）对所得结论的因果关系分析很有道理。c. 若某人并无经验，但其所讲道理似乎符合逻辑且可经受压力测试，则一定要试一试。d. 要更关注发言人的推理过程，而非其结论。e. 没经验的人也不乏好点子，有时远远胜过有经验的人。f. 每个人都应在表达观点时信心满满。5.3 考虑好你要扮演老师、学

生、同事中的哪个角色，你应该去说教、提问还是辩论 a. 学生理解老师比老师理解学生更重要，尽管二者都重要。 b. 每个人都有权利和责任尽力了解重要的事情，还必须保持谦逊和非常开放的心态。 5.4 要了解人们提出意见的过程和逻辑 a. 无论谁向谁提问，对方一般都会提供“答案”，所以要仔细考虑向谁提问。 b. 让每个人都可肆意评论其他人的观点，此举低效且浪费时间。 c. 提防以“我以为……”为开头的发言。 d. 系统梳理员工的工作记录，评估其发言的可信度。 5.5 处理分歧务求高效 a. 知道适时终结辩论，推动就下一步措施形成共识。 b. 可信度加权可以作为工具，但不能取代责任人的决策。 c. 如果你自己没有时间全面检视每个人的想法，则要明智选取具有可信度的观点。 d. 若由你负责做决策，要把可信度加权后得出的结论和你自己的想法做比较。 5.6 每个人都有权利和义务去设法了解重要的事情 a. 沟通是为了获得最佳回应，故应与最相关的人沟通。 b. 以教育或促成共识为目的的沟通，不仅仅是为了获得最佳答案，故应让更多的人参与。 c. 要认识到你没有必要凡事都做出判断。 5.7 要更关注决策机制是否公允，而非是否如你自己所愿 6 知道如何超越分歧 6.1 要牢记：相互达成协议时不能忽视原则 a. 每个人都要遵守相同的行为原则。 6.2 不要让大家把发牢骚、提建议、公开辩论的权利与决策权相混淆 a. 对决策本身以及决策者提不同意见时，要有大局意识。 6.3 不要对重大分歧不闻不问 a. 专心协商大事时，别被琐事烦扰。 b. 不要被分歧束缚住——要么提交上级裁定，要么投票表决！ 6.4 一旦做出决定，任何人都必须服从，即便个人可能有不同意见 a. 着眼大局。 b. 不要创意见择优变成无法无天。 c. 不要容忍暴民手段。 6.5 如果创意择优与机构的利益相冲突，就难免会造成危害 a. 只有在罕见或极端情况下才宣布“宵禁”，此时可暂不考虑遵守原则。 b. 当心可能有人提出为了“机构的利益”而临时放弃创意择优。 6.6 要知道一旦有权做决定的人不想依原则行事，规矩就会被破坏 用对人…… 7 比做什么事更重要的是找对做事的人 7.1 你最重要的决策是选好工作的责任人 a. 最重要的责任人是在最高层负责订立目标、规划成果和组织实施的人。 7.2 负最终责任的人应是对行为后果承担责任的人 a. 确保每个人都有上级领导。 7.3 要记住事情背后是人的力量 8 要用对人，因为用人不当的代价高昂 8.1 让合适的人做合适的事 a. 要考虑你寻找的人应具备什么样的价值观、能力和技艺（按此顺序）。 b. 要用系统性思维和科学方法招聘人才。 c. 注意：人与职责要相匹配。 d. 要找出出色的人，而不是“此类即可”。 e. 不要凭借你的影响力帮别人找工作。 8.2 要记住人与人存在差异，认识不同、思维不同使不同的人适合不同工作 a. 明白如何进行个性评估，并清楚结果含义。 b. 人容易选择与自己相似的人，因此安排面试官要确保其能发现你想招的人。 c. 选用那些能客观认识自己的人。 d. 要记住人一般不会随岁月有太大变化。 8.3 对待你的团队要像体育界管理者那样：没人能靠一己之力单独取胜，但每个人都必须战胜对手 8.4 关注人的过往经历 a. 核查情况。 b. 学习成绩不能充分证明这个人是否具备你想要的价值观和能力。 c. 概念思维能力强固然最佳，但经验丰富、业绩出众也很重要。 d. 警惕不切实际的理想主义者。 e. 不要假定在别处获得成功的人也同样能胜任你所要求的工作。 f. 确保你选用的人要品格好、能力强。 8.5 找人不仅是干份具体工作，你还要愿意与其分享你的生活 a. 选那些会问很多好问题的人。 b. 让求职者知道这份工作的阴暗面。 c. 合作者必是意趣相投之人，但也须是诤友。 8.6 考虑薪酬时，要提供稳定性也要让人看到机会 a. 依人发薪，而非依工作岗位发薪。 b. 薪酬至少要大体上与业绩测评结果挂钩。 c. 薪酬要高于一般水平。 d. 要更多想着如何把蛋糕做大，而非怎样切蛋糕才能使自己获得最大的一块。 8.7 要记住维系伟大的合作关系，比金钱更重要的是体贴和宽厚 a. 对人要宽宏大量，也这样要求别人。 8.8 出色的人不容易找，所以要想着怎样留住人 9 持续培训、测试、评估和调配员工 9.1 要懂得你和你持续的下属将经历个人成长 a. 认清优缺点后，个人会飞速成长。结果是，职业路径并非当所料。 b. 培训引导个人发展。 c. 授人以渔，而不是授人以鱼，即便这意味着会使他们犯些错。 d. 经验会形成内化的学习，这是书本学习无法替代的。 9.2 不断提供反馈 9.3 准确评价人，不做“好好先生” a. 到最后，准确和善意是一回事。 b. 正确运用褒贬。 c. 考虑准确度，而非后果。 d. 做出准确评价。 e. 要像从成功中学习一样从失败中学习。 f. 多数人做过的事和他们正在做的事，并不像他们认为的那么重要。 9.4 严厉的爱既是最难给的，也是最重要的爱（因为它很不受欢迎） a. 虽然多数人爱听好话，但准确的批评更加难得。 9.5 对人的观察不要讳莫如深 a. 从具体细节中综合判断。 b. 从点数中发掘有用信息。 c. 对某个点数挖掘别太过度。 d. 采取业绩调查、绩效指标和正式考核评价工具来记录一个人的所有表现。 9.6 让学习过程变得开放、有成长性并不断重复 a. 绩效指标要清晰公正。 b. 鼓励员工客观反思自己的业绩。 c. 要有全局观。 d. 对业绩考核要从具体案例开始，找出规律，与被考核人一起探究证据以求取共识。 e. 评估人时，你可能犯的两个最大错误是：对自己的评估过度自信，无法取得共识。 f. 达成评估共识不能以等级论。 g. 通过针对错误及其根源的坦诚对话来了解你的员工，也让员工了解你。 h. 确保员工做好工作，不必事无巨细进行监督。 i. 改变是很难的。 j. 通过发现人的缺点来帮人渡过难关。 9.7 了解人们怎样处事和判断这种处事方式能否取得好结果，这比了解他们做了什么更重要 a. 如果一个人工作干得怎么样，要寻思这是由于学习不够，还是能力不足。 b. 培训和测试一个业绩不佳的员工时，常见的错误在于，只看其是否掌握所需技能，而不是评估他们的能力。 9.8 如果你跟某人真的就他们的缺点取得共识，这些缺点可能真的存在 a. 评判员工时，不必达到“没有一丝疑点”的境界。 b. 用不了一年时间，你就能了解一个人是什么样的人，他们是否适合其岗位。 c. 在员工任职期间持续评估。 d. 要像评估应聘者一样严格评估员工。 9.9 培训、保护或辞退员工，不要修复 a. 不要让员工尸位素餐。 b. 准备好“朝你爱的人开枪”。 c. 某个人“不适合某个岗位”时，要考虑是否有更适合他的空缺，还是你需要让他们离开公司。 d. 要慎重对待把不称职的员工换到新岗位。 9.10 换岗是为了人尽其才，有利于整个团队 a. 换到新岗位前，要让员工“完成职责”。 9.11 不要降低标准 建造并进化你的机器…… 10 像操作一部机器那样进行管理以实现在目标 10.1 从高层面俯视你的机器和你自己 a. 不断把结果和你的目标进行对照。 b. 出色的管理者就是一家机器的工程师。 c. 制定量化评价工具。 d. 要注意别把精力过多用于应付各种事务，而忽视你的机器。 e. 别被突发事件分散注意力。 10.2 应对每个问题的手段都要服务于两种目的：（1）让你与目标更为接近；（2）能够对机器（人和设计）进行培训和测试 a. 经历的每件事都是一个案例。 b. 如果出现问题，要在两个层面进行讨论：（1）机器层面（该结果怎样产生）；（2）案例层面（如何应对）。 c. 制定规则时，要解释清楚背后的原则。 d. 你的政策应当是你的原则的自然延伸。 e. 尽管好的原则、政策几乎都会提供良好的指南，但要记住每条规则都会有例外。 10.3 了解管理、微观管理和不管理的区别 a. 管理者必须确保自己负责的领域运转有效。 b. 管理你的下属就好像是在“一起滑雪”。 c. 优秀的滑雪者当滑雪教练要比新手当教练强。 d. 你应当把具体工作授权给员工做。 10.4 了解员工及其工作的动力，因为人是你最重要的资源 a. 经常了解那些对你和公司重要的人。 b. 对员工的信心应通过了解而来，而不是随意猜测。 c. 根据你的信心大小进行不同程度的调查了解。 10.5 明确职责 a. 记住谁负什么责任。 b. 防止“角色错位”。 10.6 深入探究你的机器以了解你能从它那里期待些什么 a. 获取足够程度的理解。 b. 不要保持太远的距离。 c. 利用“每日更新”来了解团队成员的行为和思想。 d. 问责以了解问题会不会突然发生。 e. 问责过程要触及你直接下属的下一级。 f. 允许你下属的下属随时越级向你汇报。 g. 别想当然地认为员工的答案都是正确的。 h. 要学要明察秋毫。 i. 让问责过程透明，而非私下问责。 j. 欢迎被问责。 k. 对事物的看法和思维方式截然不同的人，相互间的沟通通常不畅。 l. 不放过一个可疑线索。 m. 解决问题有很多办法。 10.7 像公司的拥有者那样思考，要求你的同事也这样做 a. 休假也不应忘记责任。 b. 强迫自己和员工做困难的事。 10.8 承认并应对好关键人物风险 10.9 不要对所有人等视之，要合理对待、有所区别 a. 别轻易被迫让步。 b. 关心员工。 10.10 优秀的领导一般不是表面上看起来那么简单 a. 既要弱，又要强。 b. 不要担心你的员工是不是喜欢你，不要让他们告诉你要如何做事。 c. 不要发号施令让别人服从你，要努力为人所理解并理解他人，以达成共识。 10.11 确保你和你的员工承担相应的责任，也欢迎别人监督你负起责任 a. 如果你已经与别人就某事的做法达成一致，要确保其按此操作，除非你们就改变做法已形成共识。 b. 区分两种不同的失败情况，一种是没有遵守约定，第二种是根本没立约定。 c. 避免下沉现象。 d. 当心那些混淆目标和任务的人，因为他们分不清楚，你就不能信任他们并给他们委派职责。 e. 当心缺乏重点、徒劳无益的“理论上应当”。 10.12 清楚地传达计划，用明确的量化指标对进展予以评估 a. 继续推进之前要回顾计划执行情况。 10.13 在无法充分完成职责时，将问题提交给上级解决，让你的下属也积极主动这样做 11 发现问题，不容忍问题 11.1 如果你不担心，你就要担心了；如果你担心，你就不必担心 11.2 对机器进行设计和监督，确保能发现哪些事情做得好、哪些不够好，否则就自己动手做 a. 指定员工负责发现问题，给他们时间进行审查，确保他们有独立的报告路线能够反映问题，而不必担心揭丑的后果。 b. 当心“温水煮青蛙综合征”。 c. 当从众心理。即便没有人担心，也不表明没有问题存在。 d. 发现问题时，要把结果与目标对照。 e. “尝尝汤的味道”。 f. 尽量让更多双眼睛来寻找问题。 g. “打开瓶盖”。 h. 最熟悉工作的人最有发言权。 11.3 在分析问题时耍非常具体，不要泛泛而谈 a. 不要用“我们”“他们”这种不指名道姓的说法，以掩盖个人责任。 11.4 不要害怕解决难题 a. 必须理解，那些有良好解决方案的问题不同于没有解决方案的问题。 b. 以机器的方式来发现问题。 12 诊断问题，探究根源 12.1 为了做好诊断，要先问以下问题：1. 结果是好是坏？2. 谁对结果负责？3. 如果结果不好，是因为责任人能力不够还是机器设计有问题？ a. 问自己：“还有人能以别的方式完成这个工作吗？” b. 找出五步流程中的哪一步出了问题。 c. 找出哪些原则被违反了。 d. 避免“事后诸葛亮”。 e. 不要把某人所处环境的优劣与其应对方法的优劣混为一谈。 f. 要认识到这样的事实，别人不知道怎么做，并不意味着你就能知道怎么做。 g. 问题的根源不是一次行动而是一个原因。 h. 为了分清楚哪些是人手不足的问题，哪些是能力不够的问题，要考虑如果在特定岗位上人手充足会把工作做得如何。 i. 要记住管理者通常出于以下5个原因之一（或更多）而失败或未能达成目标。 12.2 通过持续诊断来保持综合判断的与时俱进 12.3 诊断应当有成果 a. 如果让同样的人做同样的事，会产生同样的结果。 12.4 使用如下的“深挖”技巧，对出现问题的部门或下级部门形成一个基于80/20法则的印象 12.5 诊断是实现进步和建立良好人际关系的基础 13 改进机器，解决问题 13.1 建造你的机器 13.2 把原则和落实原则的方法系统化 a. 认真思考你做决策所依据的标准，据此建造优秀的决策机器。 13.3 好的计划应该像一部电影脚本 a. 让自己一段时间置身于“痛苦的位置”，更深入地理解你为了什么而设计。 b. 设想其他可能的备选机器及其运行的结果，然后做出选择。 c. 不仅要考虑第 <您已达到本内容的剪贴上限>

瑞·达利欧，原则（完整图文版），loc. 3743-4167. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4226-4227. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4271-4272. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4271-4272. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4304-4306. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4324-4326. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4452-4453. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4490-4491. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4509-4512. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4739-4740. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4749-4758. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4797-4801. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4923-4927. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4960-4963. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 4966-4968. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5005-5009. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5072-5073. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5076-5077. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5115-5119. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5179-5182. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5185-5189. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5223-5224. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5282-5283. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5282-5283. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5308-5311. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5352-5355. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5352-5355. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5377-5379. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5383-5384. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5383-5385. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5407-5412. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5501-5502. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5539-5540. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5539-5540. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5567-5569. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5698-5702. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5711-5715. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5729-5732. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5807-5809. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5823-5827. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5838-5842. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5880-5884. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5891-5895. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5914-5918. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5953-5954. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 5973-5976. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6012-6028. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6067-6072. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6104-6107. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6288-6292. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6344-6352. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6435-6437. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6441-6446. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6442-6446. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6470-6474. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6511-6515. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6537-6539. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6630-6634. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6634-6637. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6686-6690. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6730-6737. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6762-6769. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6763-6769. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6792-6795. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6843-6844. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6848-6850. Kindle Edition

<您已达到本内容的剪贴上限>
瑞·达利欧, 原则 (完整图文版), loc. 6852-6853. Kindle Edition