人物研读 · READING NOTES

张一鸣：微博十年

2009–2019，231 条精选语录与个人解读——他年轻时的思考方式、价值观与自我修炼方法

Sacharn · 学习笔记

2026.09
一手材料：张一鸣微博 2009–2019，共 2000 余条

目录

01 执行摘要 · 一句话画像

02 背景与材料

03 分主题精选

04 他人解读三份

05 附录 · 231 条精选全文

01 · EXECUTIVE SUMMARY

执行摘要

年轻时的张一鸣是一个**把「自我管理」当工程问题来解的程序员**：用指标系统管健康、用延迟满足对抗惰性、用目标拆解管人生，同时认真反省自己的懒惰、记录六年搬六次家的北漂生活、在父亲节劝父亲放手一搏。从「逃逸平庸的重力」(2010)到「平常心做非常事」(2021)，前者是加速度，后者是定力，是同一个人的两面。

核心 Takeaways

- 微博十年高频词：**延迟满足感、自控、理性、反省、创新、学习**(十年全量统计)。
- 他把「自我管理」当工程问题解：用指标系统管健康、用目标拆解管人生、用复盘管认知。
- 2010 年(27–30 岁，九九房时期)微博质量最高；2012 年做头条后转发变多、原创变少。
- 从「逃逸平庸的重力」(2010)到「平常心做非常事」(2021)：前者是加速度，后者是定力。

本文档回答的问题

年轻时的张一鸣是怎么思考问题的？他的自我管理方法具体是什么？从 2010 年的微博到 2021 年的谢幕演讲，什么变了、什么没变？

02 · BACKGROUND

背景与材料

这份笔记基于六份一手与二手材料交叉整理，其中两份是全量或精选的微博原文存档。读之前先看清材料边界：哪些是原话，哪些是他人解读。

人物背景

- 南开大学毕业，妻子是大学同学；毕业后在微软做工程师，后到饭否（跟过王兴、王慧文），2009年辞职第一次独立创业做「九九房」（房产搜索），2011年底辞去九九房CEO筹备今日头条。
- 微博2009–2019共发2000多条。**2010年（27–30岁，九九房时期）质量最高**——刚创业，认真分享思考；2012年做头条后大量转发文章，干货变少，之后更新越来越少。
- 微博高频词（十年统计）：**延迟满足感、自控、理性、反省、创新、学习**。
- 微博签名长期是「逃逸平庸的重力」（出自2010-10-20微博：「平庸有重力，需要逃逸速度」）。
- 有趣的镜像行为：他自己曾把马化腾的所有微博通读一遍，连发两条微博感叹。

> 他的微博签名长期是「逃逸平庸的重力」，出自 2010-10-20 的微博：**「平庸有重力，需要逃逸速度」**。而他自己曾把马化腾的所有微博通读一遍，连发两条微博感叹——这份笔记是对同一件事的镜像实践。

资料来源

资料	说明	链接
231条精选（霍仟整理，本文附录全文）	流传最广的摘录版，分「成长/管理/商业」三章	https://hellowac.github.io/other/files/1_张一鸣微博.pdf
2286条微博完整版存档	全量PDF免费下载	https://guozh.net/zhang-yiming-weibo-pdf/
知乎：张一鸣10年微博汇总	按九大特质分类解读	https://zhuanlan.zhihu.com/p/461028377
九周年演讲《平常心做非常事》全文（2021）	他作为CEO最后一次周年演讲	https://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_11979231
网易《研究张一鸣，才能看清字节跳动》	深度人物分析	https://www.163.com/dy/article/KQFM4SDI0521D14K.html
nuwa-skill 研究库（GitHub）	历年演讲/微博/内部信交叉考证，标注一手/存疑	https://github.com/alchaincyf/nuwa-skill/tree/HEAD/examples/zhang-yiming-perspective

03 · SELECTIONS

分主题精选

七个主题，四十余条原话。选取的标准只有一条：放回去十年，今天读起来仍然成立，仍能直接对应当下的选择。

不甘平庸

- 平庸有重力，需要逃逸速度。(2010-10-20)
- 心里充满想法，行动甘于平庸。
- 人生的差距就是在自我感觉良好中拉开的。
- 如果给过去5年的自己一个建议，就是激进再激进一点。

延迟满足感(他最高频的词)

- 延迟满足感和坚决告别惰性是"优秀"的最重要两块基石。(2010-9-29)
- 以大多数人满足感延迟程度之低，根本轮不到拼天赋。
- 别人腐败的时候我们在努力，别人消磨时光的时候我们在学习，那么延迟的满足一定会厚积薄发来到。
- sacrifice what we want now for what we want eventually.

自我认知与成长

- 我快30岁了，这几年又开始重新学习/补习本应在青少年时间学习的东西：如何阅读、如何了解自己、如何与人沟通、如何安排时间、如何正确看待别人意见、如何激励自己、如何写作、如何坚持锻炼身体、如何耐心。
- 人常会不自觉地记下对自己有利的部分，这是形成委屈的重要原因。
- 当某人开始深入认识自己、研究自己的时候，说明此人开始有了哲学的思考，预示着迈入新的人生阶段。
- 在不来劲的时候来劲，在太来劲的时候淡定。

生活与价值观(最能看出这个人)

- 参加朋友婚礼，发现新人婚后还要两地分居，他感慨：这样我是做不到的，也不赞同。人生在世就应该尽可能实现价值、体验生活，为了静态的收益而去忍，损失生活，损失很大，不是创造的人生。
- 现在年轻人部分流行把三四十岁退休作为理想，我不认同。我觉得理想是一直有机会创造、实现想法，有机会学习、修炼，创造到老。为什么会想退休？想退休说明你认为现在是在忍。
- 你不必等一切都100%确定了才开始创业、去爱一个人和建立信仰。确信度永远达不到100%，你会一直等吗？
- 觉得不快乐，是因为我们追求的不是"幸福"，而是"比别人幸福"。
- 生活中不是缺少美，而是缺少分享。

- 在北京6年住了6个地方：回龙观、双榆树、知春里、和平里、惠新西街、西土城。你住过哪儿？

勤奋与惰性

- 罕有成功者不是工作时间极长的：通用电气的CEO每周工作一百小时，坚持至少十年；巴菲特为最早看到次日华尔街日报，常凌晨四点去取报纸。勤奋不是一种形式，而是一种心理状态。
- 《少有人走的路》里写到万恶之源是懒惰，再次感慨确实如此。（他常在微博反省自己时间管理下滑："惰性是万恶之源，从今天开始又有意识地加强了。"）

做人

- 在信息流动越来越快越来越透明的社会，做一个表里不一的人成本越来越高……不装不但是道德品性优选，而且也是更经济的。
- 短期交往说话忽悠会有溢价，长期交往说话实在会有溢价。
- 口碑很重要，人品很重要，信用很重要，越老越重要，原则要坚定。
- 看年轻人的潜力，看他周末几点起，周末在干嘛，下班在干嘛。

九周年演讲《平常心做非常事》（2021，后期的他）

- 平常心就是吃饭的时候好好吃饭，睡觉的时候好好睡觉。
- 外部波澜起伏，内心平静如常。（背景：TikTok被美国打压的最高压时期）
- 批评all-in：很多时候只是"我不想再想了，赌一把吧"的偷懒。
- 批评方法论崇拜与"互联网八股文"，当场念员工黑话报告讽刺。
- 不要错误归因，把运气当能力；don't rush to conclusion。

04 · PERSPECTIVES

他人解读三份

三份外部解读各取一个切面：特质清单、人与公司的同构关系、一手材料的交叉考证。注意第三份的提醒——张本人说过「外部总结的字节成功学，都很有问题」。

1. 知乎「鬼哥运营笔记」九大特质

不甘平庸 / 追求极致不设边界 / 延迟满足感 / 坦诚清晰 / 专注投入 / 目标拆解 / 即时激励 / 赢家通吃 / 像做产品一样做公司。核心观察：他一直处在「获取信息→思考→积累→复盘」的循环，字节的成长是厚积薄发、水到渠成。

2. 网易《研究张一鸣，才能看清字节跳动》

人和公司是「同构关系」——他「先发现与环境的误差，再重新配置时间、能力、关系」的自我校准习惯，变成字节处理现实的方式；边界不是起点而是结果，先把底层能力做出来，再看能推多远，所以资讯、短视频、直播、电商都能接进同一套方法。

3. nuwa-skill 研究库（GitHub）

交叉考证其历年演讲/微博/内部信。要点：像调试算法一样调试自己（"最优状态是在轻度喜悦和轻度沮丧之间"）；觉得"睡觉是特别无聊的事情"但坚持每天睡足7小时；明确说过"外部总结的'字节成功学'，都很有问题"。---

05 · APPENDIX

附录 · 231 条精选全文

霍仟整理的流传最广摘录版，分成长 / 管理 / 商业三章。编号为原始编号，文字未改动。

01 关于成长（157条）

1. 人常会不自觉地记下对自己有利的部分，这是形成委屈的重要原因。
2. 延迟满足感程度在不同量级的人是没法有效讨论问题的，因为他们愿意触探停留的深度不一样。
3. 做不好的就别做了，要做就必须做到非常好。
4. 当感到沟通困难的时候，最好的沟通方法不是想太多技巧和说法，而是：更坦诚的沟通。
5. 有感：人生的差距就是在自我感觉良好中拉开的——与朋友共诫勉。
6. 经验：但无法选择或判断的时候，离远一步，远道用更重要的原则和更长的时间尺度来衡量就清楚了。
7. 沟通中没听明白的话，常因为这些话用了“这个”，“那样”等代词，或笼统的名词，含糊的形容词、副词、量词替换掉往往“本身还模糊或有分歧的内容”。虽然句子是完整了，但是意思不清楚。然而如果替换的部分是清楚的，并不会听不明白。你要做的就是抓住这个词，还给他们。
8. 练习保持耐心，即使是快节奏和压力的情况下。
9. 今天听王兴演讲的的比喻：人生，和谁一起在路上，看什么风景。我最近也是在想，以后要让小孩多看看传记，包括电视剧《阿信》那样的也可以，看看别人的风景和旅程，更容易想清楚自己的选择。
10. 应该让肾上腺素和理智一起发挥作用。
11. 谋事不求易成，具备强烈的成功动机和韧性才能成功。
12. 路径依赖的强弱可表征延迟满足感。
13. 参考别人的意见，只是判断线索，不可作为决定的决心。
14. 老子说祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。幸运的时候不要忘形，失意的时候也不要绝望，相信事情总会有转机。那这句话是唯心的还是唯物的呢？当然是唯物的，告诉你忘形和失意都无助于事，做有意义的事情，关注事情的变化。
15. 与智慧的常见敌人：未延迟的满足感，经验带来的麻痹或恐惧。
16. 很多时候不是不理解，甚至不是认识不到，至是不愿意深刻认识到这往往还是隐隐的主观在作怪。
17. 最贵的是“学费”。
18. 三年前和朋友聊天，问他对合作者对人才看重什么，其它点我已经记不住了，唯记住：不装B。当时楞了一下，随后越发觉得有道理。经常要提醒自己，这也是延迟满足感的一种锻炼。
19. 不停地想应该如何让未来更精彩。
20. 年轻人不要试图追求安全感，特别是年轻的时候，周遭环境从来都不会有绝对的安全感，如果你觉得安全了，很有可能开始暗藏危机。真正的安全感，来自你对自己的信心，是你每个阶段性目标的实现，而真正的归属感，在于你的内心深处，对自己命运的把控，因为你最大的对手永远是自己。
21. 如果给过去5 年的自己一个建议，就是激进再激进一点。
22. 快50 岁，思路清晰深入，细节敏感，执行又高举高打，很好地控制自己情绪。晚上参加活动看到别人的优点。
23. 短期交往说话忽悠会有溢价，长期交往说话实在会有溢价。

24. 用心认真的折腾是没有风险的。
25. 看缺点有难度，权衡缺点看优点更难；避免犯错有难度，接受犯错以成功更难。
26. 选择比努力更重要，观念比选择更重要。
27. 遇到一本好书很愉快和遇到一个非常值得交往的朋友是相似的。
28. 在北京6 年住了6 个地方：回龙观，双榆树，知春里，和平里，惠新西街，西土城。你住过哪儿？
29. 多修炼，期早达：耳顺、知天命、从心所欲不逾矩。想起一个朋友的msn 签名：三十耳顺，当时没注意，现在想到已经了不起了，提前了一半。
30. 在不来劲的时候来劲，在太来劲的时候淡定。
31. 谦虚的人能看到自己的不足，自信的人能在知道不足的情况下依然积极。
32. 你最终会成为你想要的样子——如果你真的非常想。虽然听起来有点违心，但是强大的愿望确实非常重要。
33. 稻盛要辞职离开快倒闭的公司，遭兄长棒喝：“在这样没人干活的公司你都做不出点成绩来，你还能干什么？洛克菲勒感觉再也无法忍受日复一日枯燥的工作，提出换岗，遭主管冷言“要么好好干、要么另谋出路”。同样的道理，不同的说法，却像雷一样击中并成就了两个商业巨匠。还是那句，不抱怨、想方法。
34. 关于消费：买书、健身、学习都属于资金成本边际成本很低，对于很多人，只要你能真正完成这些消费，资金都不是主要成本而值得大力投入的消费。综上，我非常建议大家买书、买电子书、ipad、智能手机、买健身卡、游泳卡……还有类似的消费吗？
35. “独立思考忠实于自己的内心”，“越朴素不虚荣所做出的选择会越实际而可行”。
36. 听说有人每天能看一本书，问题还不在看书速度，而是在知易行难，实践的速度赶不上所知的要求，欠账很多。
37. 卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力——《卓有成效的管理者》
38. 研究聪明人如何犯错误，回报率很高。聪明人易犯错误包括：1）嫉妒他人成功；2）自命不凡；3）过于相信自己判断；4）停止学习；5）认为世界是静止的，生活在过去荣耀中；6）任何事情都有自己一套言之有据、且深信不疑的说法和理论：忘记了没有调查研究，就没有发言权。你符合吗？
39. 坚持原则很多时候是经济的，可以看做是一种短期浮亏的长期受益的投资。
40. 知行合一真难，中间差的是什么？
41. 既会庆幸做了什么，也会庆幸没做什么。
42. 加强专注力训练，它是优先级管理的保证，同时持续专注力的一个基础是体力和精力，锻炼修炼。
43. 晚上看书，看书——带着悔恨的心情和克制悔恨的努力。
44. 发现保持体力充沛精力旺盛是一项基础工作～
45. 昨天和朋友聊天，总结到：在这个信息流动越来越快越来越透明的社会，从经济的角度来看，做一个表里不一的人成本越来越高，龌龊的人会会越来越倒霉，不装不但是一个道德品性优选，而且也是更经济的。很多人还未意识到这点。
46. 某项较长时间不如人意的工作，终于有了起色，耐心很重要。凡事都有原因，只要认真找原因并努力改进，就会有效果。
47. 今天会谈提到感性理性，我的观点：感性深化放在深处，理性实化放在前锋。
48. 上午北京大学周其仁教授发言非常精彩。他认为一个持久得到别人信任的人，收入就越高。有比知识、技能更加重要的东西，那就是信任。他们的团队在研究了农民工的收入以后发现，收入最高的人，往往并不是体力最好、技能最好的时候，而是最受信任的人。所以，成为一个受人信任的人，非常重要。
49. 改变你目前能改变的，专注到circle of influence：现在最重要的-放松，睡觉去。
50. 最近感想：口碑很重要，人品很重要，信用很重要，越老越重要，原则要坚定。
51. 上帝不可能骗得了我，因为所有的欺骗都有漏洞——笛卡尔

52. 将事情做满，还是将事情做好，其实是很不一样的。我们容易看到将事情做满，但是容易忽略把事情做好。
53. 指标系统：为什么刷牙不能坚持认真刷，为什么在跑步机上能坚持跑步。有许多事情不容易做好和不被重视的原因，就是因为没有指标系统。比如，如果健康有准确方便度量的指标，那么大家的身体素质一定会提高。但是指标不见得好提炼，提炼指标的过程，本身是分解事物特征的过程。而且指标要常测量。比如说：当我今天发现眼睛度数上升100 度的时候，才发现眼睛过疲劳了，用眼不注意了，在手机上看书是非常不恰当的行为。关键是今天才知道哇……
54. 大多数人，确实一开始就想绕过困难。好的问题就是一半的答案，剩下一半答案就是奋斗。
55. 你们读了哪些传记？想起2 年前朋友说：如果不知道让小孩阅读什么，最适合的就是传记。最近在思考与回忆：关于品格、理想、动机的形成，觉得确实如此。
56. 我去年自己有一个敢想：觉得之前的老板都对我不太苛刻啊。否则我当时能做的更好。当然很可能是他们认为，已经做的好，太苛刻人就跑了，其实对于会自我驱动的人是不会的。
57. 关于感性，或忧或悲，但你看到人生不容易十之八九，当你看到生活的真实面目时：你会悲，但就不会因表象而伤感；你会喜，也不会而浮华而极乐。生活中有时候猛然听到残酷而又真实有穿透力的话，看到本有违世界观而又有理的书，直到你自己会下意识的去看生活本来面目，你的感性就变化了。
58. 玩德州扑克看人性的弱点：1）贪玩（一开始拿烂牌但是不fold）2）侥幸（希望等低概率事件）3）不能舍（因过去付出而不放弃）4）过度概括（只看一个例子就下结论）其实，德州扑克和人生一样，应该：1）理解不确定性2）专注有可能的事情3）理智评估概率4）能舍才能得5）避免意气用事
59. 在知乎上看到很多IT 行业聪明思考的人的思考，密度很高；感觉是氛围尚不是模式带来的；喜欢和聪明思考的人共处。
60. 终于把《如何阅读一本书》阅读完了。美国人就是认真，把阅读的问题方法刨根究底。这不是一本资讯娱乐类的书，是需要和增进理解的书。中文版翻译的不好。
61. 一件事情上，在心里想对方自私的时候，想一想自己：多数发现自己也满自私的。在骂对方贪婪的时候，想一想自己：多数发现自己也同样贪婪。
62. 做个理性人，很多事情就不必做。感性做人，理性做事的态度有其意义。
63. 今天手机报上有一段话：“独处是一次心灵按摩”，静坐在斗室里，漫步在小道上，平躺在沙滩上……有意识的面对自己，和内心对话。喜欢独处的人，和别人在一起时，往往也会处理的更好。交流和独处相辅相成，才能让内心成熟和强大。
64. 凡事就怕不认真，不思考。好多问题我应该能知道的，只是之前没有认真看，认真想，想当然（不是没时间）。延迟满足感是一项长期修炼。
65. 台风来的时候，猪都会飞起来。所以，真的飞起来时一定要清楚的知道是因为自己能飞，还是外力使然。靠台风飞起来的猪迟早是会掉下来的。
66. 有人问比尔盖茨：什么是你最大的恐惧？盖茨回答：我最恐惧的是那些正在破车库里没日没夜捣鼓新名堂的年轻人。
67. 写完文档准备睡觉，想起今天看的《facebook 效应》，突然想起《普通生物学》介绍的一个物质：多巴胺。最近愈发想起人与人之间状态区别，是否有激情，是否自我激励，是否是由这类物质的代谢水平决定了基本面。肖恩·帕克是多巴胺水平很高的典型？
68. 想做的事情太多，经常要抑制自己的激动。
69. 沟通，听一个人说话：你是否知道他在说什么，你是否知道他知道他在说什么你是否知道他们知道他在说什么。
70. 今天晚上的时候，每个周五晚上下班的时候，我常会和同事说：我明天假期我们再把xxx 做好。每次突然想这句话矛盾啊，不能这样要求。嗯，生活工作要平衡。不过，别人腐败的时候我们在努力，别人消磨时光的时候我们在学习，那么延迟的满足一定会厚积薄发来到。

71. 延迟满足感经验：涵蓄情绪，让自己静止，不要在沟通交流的时候走动、晃动，情绪跳动，思维失去精确控制。
72. 寻找错误或者问题可以从发现自我矛盾点做起，如果能理性地使用逻辑。
73. 注意力也可以开源节流的，欲望和杂念分散注意力要节流，锻炼身体和注意力训练是开源。
74. 人不逼一下自己，永远不知道自己潜力有多大。很多事情非不能也，是不为也。
75. 我最近经常问自己：马上有什么可行动，你是行动派吗。很多问题它不会消失，不动(犹豫/抱怨/感叹)肯定是错误，行动就有力量，哪怕是行动的准备行动，唯有行动才能改变事情。
76. 《如何阅读一本书》一书在谈在技能之外，更多的是讲学习的态度和沟通的方法。比如赞同和反对作者一章，其实标题亦可写为，关于沟通的赞同和反对。
77. 好的问题就是一半的的答案。
78. 乔布斯说stayhungry，我以为饥渴有三个层次：贪婪、成就动机、好奇心。三者分别关注：瞬间的结果，持续的过程，和远大的未知。三者也恰好对应了三种人：卑劣的投机者，艰辛的攀登者，与幸福的探索者。
79. 有不少留言说不理解这段话。研究快乐的专家告诉我们：快乐有三种：pleasure（欢乐），passion（热情），higherpurpose(理想、有意义)。其中欢乐是最短暂的，热情其次，而最长久的是理想。
80. 想学的东西很多，吾生有涯知无涯，以有涯追无涯，怠也。有两种理解，积极的理解是应该有优先级的规划学习。
81. 做减法最不容易也最容易。
82. 现在年轻人部分流行把三四十岁退休作为理想，我不认同，我觉得理想是一直有机会创造、实现想法，有机会学习，修炼，创造到老。为什么会想退休？想退休说明你认为现在是在“忍”。我还有很多很多想法想做，希望三四十岁更多条件去实现想法。
83. 人群总有一些人xx 素比普通人高(很好)有精神有斗志，爱学习，爱创造，爱折腾。下午和一个在某顶级互联网公司的老朋友聊天，他又要出来创业了。
84. 发现最近，不论是一起公司的同事，或是投资人，还是老同学都不约而同提到一点：过去一年，我变化很大。我相信他们是能感觉到或者观察到，但是变化的心路只有自己才知道，所以自己觉得很自然。
85. 保证足够睡眠是积极高效的第一步。
86. 自我实现，自我修炼是最高层次。
87. 生活中不是缺少美，而是缺少分享。
88. 很多很好的想法自己都非常认真，现在都被人实现或者通往实现的路上了。真希望自己能分身体几个同时努力，这样人生多精确。但是分身是不可能的，所以只能1、根据情况排优先级2、找到志同道合的人。
89. 今天M.A.D 会议，听到一个关于SEO 人物介绍，提到某人非常洒脱。我对人物介绍倒没有感觉到特别。但是对洒脱这个词，突然有点感想。效率和竞争往往把人变得很精确、严谨、注重细节、强调计划和控制，这些都没错，但是大家要注意保留一份洒脱，性格和人生观别职业带入另一个胡同。
90. 最近IPO 的公司一堆一堆的，但是大家一定要耐得住寂寞，他们今天的成功是他们的过去已经决定的，属于他们。我们的成功是我们的现在和将来决定的。我发现很多事情经常是这样的：今天和明天已经由昨天决定，你还可以决定后天。
91. 应届生应该推崇自信，诚实，努力，相信成功可通过学习和努力获得。别太讨巧，走捷径。事实上面试大多不是因为技能不行，而是人品和性格不行。
92. 一连串有想象力且恰当的比喻连续使用是讲道理的好方法。

93. 通货膨胀正在洗劫你的钱包，同学问怎么办？三个办法，一是尽可能地提高家庭负债率，当今之世能借到钱的就是英雄；二是配置资源性财产，能够抵抗通涨的只有三个东西，黄金房产和农产品；三是像傻瓜一样的长期持有，眼前的涨跌都是对耐心的考验。除非天下大乱，否则以上三条应是规律。
94. 我今天的处境都是因为我有些应该做的事情我没有做，不应该做的事情我就全做，所以要改变现状，就要从自己开始。
95. 有百分之多少的把握你会开始创业，有多深的感觉你会对另外一个人说我爱你，有多么的确信会让你有精神上的信仰。你不必等一切都100%确定了才开始创业，去爱一个人和建立信仰。其实我们的确信度永远达不到100%，那么你会一直等吗？今天，你如果不做一个肯定的决定可能会失去得更多。
96. 一个困扰我们很长的时间技术诡异问题，同事们这两天集中时间集中精力分析、求助、排查、尝试终于解决。想起稻盛和夫的说的：用尽全力，异常认真，神明就会来相助。其实神明未必相助，但是你会更接近问题的本质，从而解决问题。
97. 系统地运动锻炼需要抗身体的惰性，锻炼久了之后不但身体好而且锻炼的积极性也好容易启动养成习惯，最近觉得读书学习也很类似。
98. 看完《如何阅读一本书》这一章：如何做一个自我要求的读者。也即阅读应该是有自我要求的具主动状态的。阅读两字换成其它很多词也适用。
99. 执行力到底是什么？我认为的执行力是：说到做到，不找借口，完成别人都能完成的事。而更强的人可以做到：完成别人完不成的事。同样的一件事，交给不同的员工，会有不同的结果，完不成的人都会有各种理由来说服自己说服领导，将一个小困难由点到面扩大化看待。做一个NB 的人，从此刻开始，不再找借口。
00. 向成功找方法和为失败找理由也是人的一个方面的两种习惯和素质。
101. 今天和同事的讨论效率，说到表达模糊影响效率和沟通的问题。很有同感，我一直就觉得类似以下含糊说法在工作中应避免：“应该差不多吧、过两三天大概就可以了、估计再要一点时间就接近好了、这个东西也还行吧、最好能xxxx 吧、差不多也都行我过一段弄一下、这样也还是可以的”
02. 最近三个月身体锻炼的进展：腰背少严重疼了，一次跑五公里，一次游一公里都很轻松了。近期目标，自由泳学习中，健身学习中，羽毛球提高。
03. 一个人在他的信仰上站得越不牢固，他就越要用双臂紧紧抱住那些使之区分于其他信仰的教条不放；相反，一个人在他的信念上站得越牢固，他就越可以自由地把双手伸向那些与他信仰不同的人。——弗兰克早安，各位。
04. 说到自我修炼，由于懒惰(体力的、思考的、情绪的)是万恶之源，所以修炼很多时候就是在克服惰性。
05. 不断给自己小的承诺并努力达到。Be Proactive 的修炼方法之一。
06. 喜欢最近地铁里的一句广告词：we trust learning。
07. 平庸有重力，需要逃逸速度。
08. 不怕犯错误，不怕坏方法，甚至不怕坏习惯。只要你会会自我改正。你习惯改正吗？
09. 单身的人是有一些好处的，比如更多自由独立思考的环境和时间，孤独往往使人更加深邃和广阔，非单身的人想想如何避免非单身的缺点。
110. 快到30 岁了，感觉这几年又再重新学习/补习本应在青少年时间学习的东西：如何阅读、如何了解自己、如何与人沟通沟通、如何安排时间、如何正确的看待别人意见、如何激励自己、如何写作、如何坚持锻炼身体、如何耐心。
111. 今天见了一个5 年未见的同学和半年未见的同学。期间有位同学说工作生活最近很没意思。其实5年变化已经很大，不过我觉得还不够大，生活的意思完全可以自己找，自己改变人生意思就很大。不要等意思来找你。借用奥巴马的话说change，yes we can.

12. 未雨绸缪其实很难的，大多数情况都是事情推人走，而且往往能容易被推动的人已经不错了。
13. 互联网让会学习爱学习的人和相反的差距拉的更大，这并不仅限于互联网行业。只不过互联网行业这种趋势先开始而已。现在好多初中生、高中生比大学生、博士生还博学。我见过2个中学生，自己用wiki 整理所学过的，自学的各种知识。我怎么生的这么早……
14. 延迟满足感和坚决告别惰性是“优秀”的最重要两块基石。
15. 当某人开始深入认识自己、研究自己的时候，说明此人开始有了哲学的思考，预示着此人开始迈入一个新的人生阶段。
16. 非常同意自控力（也就是反惰性）是优秀的标准。确实马拉松不是高标准，思维意识情绪的自控更难。
17. 牛逼的人找方法，傻逼的人找借口。
18. 昨天公司内部做时间管理的交流，是我推动大家的。不过说实话惭愧，最近2、3 周我自己的时间管理的目标下降了。惰性是万恶之源。从今天开始又有意识地加强了。
19. 只有当你离开自己的舒适区时，你才会挑战自己的极限。
20. “积极主动”是广泛优秀的素质的基础。
21. 看年轻人的潜力，看他周末几点起，周末在干嘛，下班在干嘛。甚至不一定要干嘛，只要看想些什么。
22. 高中刚开始学物理的时候，老师反复强调不要想当然、凭感觉，应该要推理。其实线性思维是常见的一种想当然，也许许多事物的常态是类线性的，但是常态或者普通事物往往不是关键，需要面对的情况往往是非常态，所以要注意避免线性地”想当然。
23. 低落的状态时情况往往没有感受的难，松懈的时候其实不如想象的容易，人往往难理性。
24. 避免的常用含糊词：“难免会”，“差不多都这样”。
25. 对很多事情我挺有自己观点和想法，目前不能解决问题，没有效果，所以不应该去展开和评论，要想想现在能有效果和价值的事情。我甚至时常要提醒自己：你这样想是没有错的也是没有用的，赶紧做许多又很有用又没有错的事情。
26. 最近感觉忙碌多，思考学习反省又少了，观察问题也不不够深入和耐心，在speed up 和激动干劲足的时候，保持一份slow down 的心态很重要。
27. 对现实隐忍，对未来有期待，在当下有作为。
28. 内向但精力充沛有企图心的人。性格内向的人更易成功：美国MSNBC 网站报道称，一项研究发现，内向害羞大多与生俱来，而且，内向的人在工作中更容易成功。在做决策时，他们愿意花大量时间思考，不喜欢闲扯其他的话题，更能专心致志地奔着一个目标努力，因此他们成功的几率也相应增大。
29. 很多复杂问题是更高维度简单问题的投影，比如说打篮球动作变形、速度慢、配合差是很多时候体力不行；写程序烂、bug 多、时间长是抽象分解问题做的不好；还有比如海军说的“很多管理问题都是假象本质是能力问题”。而解决这些本质问题需要更大代价和决心的。
30. 今天早点睡，明天早上起来看书。本周的学习计划快完不成了。创业过程中不断的学习又能尝试是感觉很好的体验。
31. 人欲望太强的时候就容易短视，太自我中心的时候就容易盲目。
32. 以前一直都没觉得找人自信很重要，现在发现越来越重要。惰性、依赖、拖拉、保守很多也都是是不自信导致的。自信的人自然会和自我高要求联系起来。
33. 常说机会总是青睐有准备的人，其实更多时候是机会已经来了只是还没凸显，往往自己没珍惜。
34. 不抬杠，要抓住主要问题，任何办法都是在一定时空下对真理的近似实现，时空条件越具体，办法法就越有效。如果去抬杠“近似”，那么就更难在这个时空条件下实施。
35. 很多事情都是这样既没有你设想的容易，也没有你想象的难。睡觉～～

36. 所谓门槛，过去了是门，过不去则是槛。人生的悲哀往往是，你想两肋插刀，刀却只有一把。怀旧，不是那个时代有多好，而是那时你年轻。觉得不快乐，是因为我们追求的不是“幸福”，而是“比别人幸福”。两人的感情就像织毛衣，建立时一针一线，拆除时只需轻轻一拉。
37. 成熟感悟：成熟就是从inside-out更多的变成outside-in，就是在需要时常能变成忍者神龟，在另一些时候又能变成动感超人。
38. 昨天父亲节，和爸妈视频聊天，他们在广东经商，这几年竞争压力内部意见纠纷不小，有时想建议他们别经营了，退休养老，但办公司往往欲退不能。昨天爸爸说还想投入更多一搏，我想既然劝退不行不如鼓励他放手一搏，信任就是鼓励。我不能回去帮忙就要把自己的事情做好，让他不要有担心。
39. 关于勤奋，就我所知，罕有成功者不是工作时间极长的：通用电气的CEO 每周工作一百小时，坚持了至少十年。巴菲特为了最早看到次日的华尔街日报，经常在凌晨四点去取报纸。勤奋不是一种形式，而是一种心理状态：享受挑战极限的过程，保持热情和好奇心，坚持不懈。
40. 哈佛有一个著名的理论：人的差别在于业余时间，而一个人的命运决定于晚上8 点到10 点之间。每晚抽出2 个小时的时间用来阅读、进修、思考或参加有意义的演讲、讨论，你会发现，你的人生正在发生改变，坚持数年之后，成功会向你招手。
41. 今天公司进行读书交流会，其中提到《别做正常的傻瓜》一书，大家对是否理性的态度有分歧。
42. 人生吧，0 岁出场，10 岁快乐成长；20 为情彷徨；30基本定向；40 拼命打闯；50 回头望望；60 告老还乡；70 搓搓麻将；80 晒晒太阳；90 躺在床上；100 挂在墙上。
43. 人生的本质是追寻自我的提升。包括思想、能力、意志等等。这些发展好了，一切随之而来。偏偏大多数人追求的是短期的公司、职位、薪水，运气好的能有所发展，运气差的会迷失方向流于平庸。
44. 周末参加一个朋友婚礼，发现新郎最近去了中央某监管结构的信息处，博士新娘回到新郎故乡担干部。他们已经两地分居5 年了，为了珍惜机会还要继续分开。这样我是做不到的，也不赞同，人生在世就应该尽可能实现价值体验生活，为了静态的收益而去“忍”损失生活，损失很大，不是创造的人生。
45. 不满足之后有几种反应：努力提高自己；尝试安慰自己；YY&YY；抱怨牢骚记在其它人事身上。
46. 强烈的动机比方法更根本。
47. 不爱表达观点的人总是容易被人认为没想法不聪明，而部分强势之人更爱发表意见所以看其他人大多不如自己聪明，其以中爱发表关于他人是否聪明的意见之人为甚。
48. 聪明还耐心是有一些矛盾的优点，同时具备两点的人却非常优秀。
49. 一点不要含糊，含糊代表着侥幸、代表着自我欺骗、代表着自我感觉飘然。
50. 一次别以看一本为目标，比如看5 页为目标，当下的力量0.1>>0 @反思的陈韬关于自己无法耐心看书的问题：如果说哪里来了一个高人每次都会听得很仔细，听完以后觉得很有收获；而看书则是完全不同的心情了电脑里的经典书籍对翻天了却从来没有仔细翻过，真是书非借不能读啊。真是应该给自己一个规划，用看待约会和讲座的心情来看待每一次阅读。
51. 不知道其它人看《活法》一书是怎么样一个真实感受，我有时觉得书中的要求太高以致不想去想。
52. “很奇怪”“很诡异”“太奇怪”，有这些想法说明自己还不懂，而且常常还想把原因归咎于“奇怪”以release。没有什么太奇怪的东西，仔细去找学习的途径，你常常能找到。
53. 最近重读到稻盛和夫的《活法》，其中提到专注投入，其中举的陶瓷工艺改进的例子尤其另我印象深刻。我们做每一件事（写一段程序，写一封邮件，写一个策划）的时候是否在想自己是否投入全力以赴的认真做了，结果真的不一样？请试试：你能有多专注？
54. 我给自己贴了创业、技术、管理、创新、自省标签。
55. 执行力这个词一度很流行，在我理解来看就是态度和能力。不断筛选和提高大家的态度能力就是提高执行力。

56. 习惯：把要做的事情迅速分配在calendar 上，会变化没关系，多调整。
57. 你是在松懈状态还是在挑战状态？（这是第一条微博）

02 关于管理（45条）

1. 三顾茅庐已经不适用了，必须得四顾。
2. 我自己的方法：忘掉资历，集中精力才能力和潜力来评估。资历是个锚点，但未必准确。
3. 有个同事提到多招女生来活跃气氛，我晕，果然小年轻的想法，这是分心不是活跃，难道学支付宝美腿招聘么。周末想了想，应该是其实能看到产品在进步、用户体验在提高，自己在修炼进步，交流沟通中有智慧有火花，个人回报满意有提高，就是high 的关键。
4. 别装，做个坦诚真实的人。团队中都是坦诚真实的人，沟通成本将小很多。
5. 能否坦诚沟通是公司团队管理的主要问题。
6. 对于创业者来说，找合适的人常常是个不作为的借口，事实是合适的人是永远不存在的，要让自己变成最合适的人。创业者永远要作为半个HR 存在。
7. 据多家公司统计，团队淘汰个人的顺序往往如下：第一批，明显缺陷者、众人厌恶的说谎者；第二批，不愿交流者、不合群者；第三批，有能力但慵懒者、妄图坐享其成者；第四批，居功自傲者，蔑视同僚者。
8. 他解答团队中部分人不能跟上公司发展的处理要点，三点原则：1、以德为主，德有大问题则需离开；2、话说清楚不含糊、好好说，先鼓励给机会、不要让团队意外、猜测担心；3、德具备、才落后或者不匹配的情况，要给降下的人降落伞，降落伞要有含金量，要替人考虑好。
9. 当你给一个人足够的信任和压力的时候，他总能比原来做的更好。
10. 开会的时候总有些大忙人在那里闷头回邮件玩短信，认为讨论的那些别人的事和自己无关，这是极端错误的。让你参会说明领导认为会议的内容你需要知道并希望听到你的意见，如果发现你不会倾听又对会议无所贡献，慢慢你就不会再被要求参会，久而久之在组织中也就被边缘化了。
11. 公平的文化和公平的信任是非常重要的，奖罚分明，这样大家才相信游戏规则存在，才会挑战自己更大回报，才不会有侥幸心理。类似这样的原则CEO 要谨记不忘。
12. 对组织而言需要把优秀的标准清晰无误的传递且不断精进。含糊和混淆其实是牺牲。
13. 加入我们并不代表眼下的这一份工作。万一我说万一，这一票不成功，加入了我们，你会发现，世界上还有很多事值得我们去做。只是看你有没有足够的视野和激情。
14. 对于一名CEO 而言，最艰难的事可能就是抵制住想自己解决问题的欲望。你曾身经百战，你也许是最有经验，最有资格去解决问题的人。但是这样一来却无法建立一个优秀的管理团队。将机会留给别人期待他们能解决问题十分艰难，但也十分值得。这样一来，整个团队的能力都可以有所提升。
15. 经常看到职位蛮漂亮的人，但细看发现他每次升职都是换工作的时候发生的。这会让我警惕，因为好的人，老板会加薪升职来挽留。如果一个人在同一公司多次升职，让我会放心很多，因为比我了解他多得多的人看好他给他更多的责任，而且他一次次胜任。换工作才升职，有可能是外强中干，忽悠了新老板。
16. 亚马逊卖书起家，现在他不卖书也很赚钱，360 做搜索起家，现在不搜索也很强大，而一些公司，比如迅雷从p2sp、客户端起家缺没在这个领域持续拓展创新。这就是是团队的差异。
17. 一个身价两百多亿的老板不作秀、不爬山、不吹牛、不打口水仗、不接受采访、不上电视杂志，以身作则像一个基层员工一样每天脚踏实地测试产品，无止境地改进产品的体验。这才是腾讯成功的最大原因。而被腾讯打败的Loser 们始终没有认识到这一点，要么骂它靠抄袭，要么说它靠QQ 才能成功。

18. 创业企业在中国越来越普及，优秀的人才也会在之间对比。况且好的机制也是重要竞争力，我建议所有创业者都用好的心态和机制，和团队分享创业过程和结果而不要“忽悠”，这样创业公司才会更容易吸引人才。
19. 今天完成期权发放准备，下周给第一批加入的优秀成员发放。开始制定发放计划时，我和其它董事有一些分歧：我强调希望以极低极的行权价发放期权，其它董事则强调会计评估问题。最终采用我的方案，因为我非常了解创业团队成员的心态。一个早期公司成员的心态和状态是最根本的，其它问题只是“技术问题”。
20. 选择越高级影响越大的人才越要看一些基本素质：理性、逻辑、修养、企图心、自我控制力。
21. 其实我挺想知道团队成员周末都在干嘛……总希望大家把时间充分有效利用了……当然我说的不是只工作，是指优先利用学习、休息、娱乐、锻炼、交流，思考上。并且可以一起活动。
22. #职场总结#工作基本上是一个积累信誉的过程，自己今天的工作一直在为自己的明天积累信誉。工作中总是掉链子、需要人提醒就是不断的丢掉自己的信誉。We are what we repeatedly do，not we repeatedly thinkor want or say。
23. 没有免费的午餐。创业公司要出人头地就要求非常优秀高的自我要求。告别“差不多”、“还行”、“先这样吧”、告别工作掉链子、拖拉、80 分。很多创业公司还不如大公司努力要求高就沉浸“创业”的状态，或者是只沉浸在工作时间长的伪“创业”状态。
24. 姜子牙81 岁才当上三军总司令，人家前80 年就做两件事：好好学习和锻炼身体。
25. 一个公司最强的敌人是什么？韦尔奇说，是“坦率”。深表认同。幸好，坦率是可以培育的。
26. 我觉得以后团队的工作，不论大小，应把工作的目标定义并分解后，邮件发出来。1、这样可以别人提意见2、可以避免重复的工作3、避免定义清楚理解有误差4、同时能估计工作量、评估效率方法，清楚不含糊要成为公司的文化。
27. 【职场】昨晚请多玩优秀员工吃饭，聊了几点职场体会。1) 把自己当老板看，像老板一样拼命干活，能力自然就提高了。有了能力，假如多玩不能给你好的回报，其他公司一定会给。2) 不是每次付出就一定有回报，但是不断付出就一定会有回报。@李学凌补充了一点：像你的老板一样思考，能力会提高得更快。
28. 有人问我如何突破自己的职业瓶颈，我说：你的瓶颈就在于你的心。你的心更宽，心态更好，遇到问题将自己拨高一层去看问题，把你心里的那些小纠结小疑惑小算盘小私心，统统打破，你就没有瓶颈。
29. 最近大家review 了九九房半年的进展并讨论每个人的总结和设想，对我们的信心更加增强。和同事曾讨论：创业要经常自省，避免自我强化和催眠。所以要区别信心和“YY”，真正信心源于看到自己的进步和潜力，可以分成两个方面：1、对事情本身判断的信心；2、对自己和团队的信心。
30. 周六凌晨一点，收到一位创业者短信：大家讨论的结论，极致就是把自己逼疯、把别人逼死！那时，他们正在为自己的梦想通宵达旦的打拼。我理解的极致就是做出超越自己能力的东西，只有极致的东西才能超越用户的想象，才会有良好的口碑。
31. 能在细微关键之处自我要求和互相challenge 是好团队的特质之一。比如平时时间分配、工作状态、思维训练、沟通表达、小习惯。
32. 招人最简单莫过于招干过这个事的人，不过能找到特质最具合适特质的人更重要。特别是创新企业，很多岗位未必有成熟的人对应，或者业界的普通标准并不特别适合，或者具体的岗位有一些特别的要求。这时候通过对岗位的理解而去招具备性格技能爱好特质的人就特别重要。
33. 其实加入一个优秀的早期公司公司有一个明显的好处：公司会想尽办法帮你提高，因为公司有很多事情要做，而人员又有限。这个时候就会对有潜质的人提出各种高的要求，帮助提高。在大公司你的老板即使愿意(不一定)花时间和精力coach 你，肯定没有创业公司多。

34. 这周面了十几个人终于确定一个实习生。最近一个多月可能面试了50 多人，总共只有2 个非常有意向的人选，其中失败一个，一个还在谈。每当想放低要求的时候，我就提醒自己一定不能往低走而要往高走，我们要做的出彩，而不是完成的事情。而尤其在早期，核心几个人的能力素质态度是最关键的。
35. 一个好的团队是应该能够不断创新突破的团队。
36. 有2 个朋友2 年前10 万元起步创业令我佩服，今天见到一个创业者3 年前0 元起步创业令我惊讶。
37. 公司的激励制度和考核制度非常重要，我不知道我看的是否是特例，了解到好些公司的重要岗位管理者长期一边拿着不错的回报，一边把精力重放在折腾自己想的事情。一定要避免这种情况。（不会有人觉得这种情况存在也合理吧）
38. 以前面试选拔人的时候一直没有觉得自信这个特质很重要，现在发现在一般的简单的事情和工作自信不是一个重要特质，但是对于一些关键事情和职责自信就是重要区别的特质，真正困难或有挑战的事往往是反向操作的或者是相对孤独的。
39. 中午亮哥说创业公司早期只能辛苦多面试人来淘人才。老王说自己的第一职位是hr。我觉得他们说的很对。
40. 上线大概半年，经常觉得进度太慢。速度、质量、成本三者是不能都同时达到的，当然团队成长速度也是一个重要因素。
41. 今天，把半年来每次与不同团队成员1:1 沟通中得到的对我和对公司的意见建议作了个回顾，并作划分分为已解决、部分解决、问题依旧。恩，改进的还不够好。
42. 结婚有一个不短谈恋爱的过程才领证，而找创业伙伴的时间缺短非常多。如果结婚是合作60 年，创业是合作六七年，那么是否应该用1/10 的时间谈谈“恋爱”？
43. 长期回报重点是股份期权。但这方面国内的还不规范：即使是早期核心成员也不被告知自己的期权占公司总股本的比例，更是没有普及优先偿还，行权价、行权条件限等概念，所以很多公司董事会把总股数做很大，让员工听起来好听。我想这个情况不会持久，我们不会这么做。
44. 如何吸引人才？我总结（总结不表示我做好了，而是认识到要做好）四个要素：【短期回报】、【长期回报】、【个人成长】、【精神生活】。从左到右，从易到难，其中丰富不一般的人生体验和精神生活是最综合要求最高的，要不断反思追求，九九房会努力做好！欢迎优秀的技术人才、产品人才加入一起共事。
45. 有一些人可用追求卓越来鼓舞，另一些人应以现实回报作激励，但是其实两种方法可以关联起来。我是这样关联的，如：“ 只要我能改进耐心不足的缺点就相当于个人将增值30%了”。

03 关于商业（29条）

1. 堆砌的产品没有安全感，准确的抉择才有。
2. 组织的成果都在组织之外，所以不要把做完了某某项目说成成果，而应该始终关注对外体现的成果，如：用户在什么方面体验得到了提升，公司在业界得到了什么益处。
3. 微博的验证码是什么东西，怎么都答不对，这么重要的东西就这样质量就上线了。引以为戒。
4. 创业就要像生小孩一样：准备好体力，用长劲，快速换气；喊疼和抱怨没用，专注在努力，关键时候坚持再坚持一把！
5. 重视服务，重视感受，是重要的机会，随着收入水平提高，怕麻烦，希望高质量服务将成为付费动力。帮用户省钱不再是唯一思路，甚至不是最佳思路。非常强的改善体验的技术应用，靠技术的强劲推动力，让不可能变成可能。
6. 对产品经理的常用问题：有什么好处？重要吗？怎么知道的？达到这个好处有好的做法吗？

7. 如果你很有才华，在某些方面又有一技之长，请先不要急于露出锋芒，如果你只是以普通身份而不是以领导身份到新单位去的，那就更不能锋芒太露。一个人新到一个单位，就像一粒石子投入一潭平静的池水，往往会引入注目，一举一动，一言一行，都在别人的视野之中。
8. 发现问题总是又高兴又郁闷，高兴：解决问题；郁闷：为什么是我发现，为什么现在才发现……
9. 做产品一定要坚持面对事实仔细辨析小心求证，不绕弯不侥幸不鸵鸟，延迟满足感。
10. 创业忌：未思进，[先]思退
11. 我也快看完了，推荐。我的分享内部交流。之前还看了一本《从零到百亿》虽然中美环境差别挺大，但是关于创业和人生的差别不大。
12. 【大半夜来点给力的，创业四原则】刚才又一位出来创业的兄弟msn 上跟我聊。再次诚恳分享给他：1、凡事只能靠自己；2、万事皆有解，且只有唯一正解；3、凡是担心的事一定会发生；4、从创业的第一天开始，享受！
13. 未来会有更多的输入输出的创新让信息可流动，更多分发推荐的机制转动起来。
14. 我从小到大遇到过2 个大忽悠(不是某件事忽悠，忽悠成性的那种人)，一个中学同学，一个是今年，我的总结是一定不要和大忽悠交往合作，否则即使利益不受损，口碑也会受损。甚至连敷衍都不要去敷衍，那也会浪费你时间。
15. 林彪研究战略更研究战术。46 年共军初到东北，一个师打不过国军一个团。他冒死亲赴战场观战，研究出班的三三制战斗队形、一点两面等战术方法。并亲自讲课推广，缩小了与国军战斗力差距。没有林彪，共党很可能失掉东北，改变战争进程。一个企业，如果战略家太多不是好事，抓细节的人越多越好。
16. 创业公司周末上班是依靠中策，希望能做到依靠上策：非常主动，高峰状态，时间管理。
17. 看马化腾的腾讯微博，真是超级注重用户体验的产品经理项目经理。
18. 明天是9 月的第1 天。去年的今天，我离开了上一个团队开始筹备99fang.com。过去的一年表现有优秀有不足，但是打下了很好的产品/用户/市场/技术/团队基础，尤其是我能明显感觉到团队的进步。从明天开始，我们要对自己有更高的挑战和要求。
19. 今天公司一位同事用了G2 一周后感言：虽然我还很多功能不会用，但是我觉得5 年后肯定全部人都用智能手机，很高兴现在用上了。类似的话在公司再一次听到，这次是一个非it 背景的同事预测。使用智能手机是一个的生活态度和方式的变化，而尝试新生活本身是积极的态度，而积极的态度是可以互相感染的。
20. 反复反复反复体会需求体验产品，高强度的使用产品。
21. 非理性让社会存在各种商业机会，非理性让创业公司错过这些机会。不要非理性，要非常理性。
22. 互联网行业往往是Winner Takes All，即使是传统行业也往往是120%的努力的人获得200%的回报。这个是可以社会有利的，社会需要激励顶尖、极致、创新来带动社会发展。所以每天出门前问问自己如何才能全力以赴了做到杰出。
23. 战略很重要，但是团队也相当重要，我自己有切身体会的。酷讯和去哪儿竞争，方向很清楚，但是差距越来越大。当年海内和开心竞争，对开心的数据产品也很了解，可惜就是眼睁睁看着对手从产品到推广上的节节胜利。回到现在团购网站，模式非常简单也没有什么门槛，但是也能拉开这么大的差距。
24. 中午见到了一个在做音频信息处理的很有意思的团队，我相信信息的聚合、检索、关联、推荐有很大的空间。
25. 模式、方向、战略提的很多，但是许多公司其实死在非常重要但是容易被忽略的基础点或细节上。
26. 每天坚持抽看并跟踪10 条用户反馈，避免问题疏忽。
27. 京东商城“不上楼”的做法其实在很多行业都用过，比如不设导购，不收桌子，不负责安装，这种做减法非常正确和自信。学习。

28. 刚刚做完用户可用性测试，发现很多问题。可用性测试是让团队近距离客观细致观察用户的使用体验，发现团队在工作期间想当然或者因为熟悉而忽略的问题。创业过程中出现愿望式思考并自我强化，是我时时提醒自己避免的。
29. 创业公司的常见问题：技术怨产品、产品怨战略、战略怨市场。但是往往这种去情况的公司技术产品、产品、产品都做的不怎么样。

参考链接

- 231 条精选 PDF（霍仟整理）：hellowac.github.io/other/files/1_张一鸣微博.pdf
- 2286 条微博完整版存档：guozh.net/zhang-yiming-weibo-pdf
- 知乎「张一鸣 10 年微博汇总」：zhuanlan.zhihu.com/p/461028377
- 九周年演讲《平常心做非常事》全文（2021）：澎湃 m.thepaper.cn/newsDetail_forward_11979231
- 网易《研究张一鸣，才能看清字节跳动》：163.com/dy/article/KQFM4SDI0521D14K.html
- nuwa-skill 研究库（交叉考证，标注一手/存疑）：github.com/alchaincyf/nuwa-skill