

图书简介

本书结合马云的观点、言论及实例，分析整理马云的三种思维，并就这些思维如何应用在普通人的学习、工作、生活中作了阐述。文中利用太极图“阴阳鱼”的形式，将马云的出奇制胜（道家阴阳思维）、平衡决策（儒家中庸思维）、提升格局（佛家太极思维）作了详细的分析和展示，最后启示读者“人人都能运用太极图”，学会马云思维的精髓。本书将马云的本身特点与中国传统文化、思想智慧进行关联，让人从新的侧面了解马云，并学习马云的智慧。

图书目录

一、道家阴阳思维：出奇制胜

万事万物都是阴阳一体的，正如硬币必然有正反两面，男女、左右、长短、美丑、好坏、善恶、虚实、有无等等都是成对出现的，“塞翁失马焉知非福”就是典型案例。阴阳鱼是马云一流口才背后的思维方式。事物都是互补对生、两面一体的，但人们总是片面思考，当别人都看到事情的阳面的时候，马云会指出这件事的阴面；当大家都看到事情的阴面的时候，马云偏要强调事情的阳面。因此马云的观点常能让人耳目一新。他很好地示范了“要想知道，打个颠倒”。

马云的经营风格如同他的说话之道，也不走寻常路，经常“以奇用兵”，出奇制胜。

1. 总结让失败变为成本 / 2
2. 不教成功，教失败 / 4
3. 打过败仗的人更要重用 / 6
4. 宽容失败，放松才有创新 / 8
5. 为什么男人的长相和智慧往往成反比 / 10
6. 首先投资自己的思维和眼光 / 12
7. 平台虽小，大有作为 / 14
8. 有实力自然有人脉，求人不如求己 / 16
9. 看似百病丛生，实则生机勃勃 / 18
10. 困难越大，机会越大 / 20
11. 依赖资源会消磨创业精神 / 22
12. 坏时代逼出好企业 / 24
13. 不承诺升官发财，只承诺倒霉冤枉 / 26
14. 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书 / 28
15. 好老板首先应是个好员工 / 30
16. MBA 教做事，但要做事先做人 / 32
17. 情商很高的人一定吃过苦 / 34
18. 没办法也没必要让所有人都喜欢自己 / 36

19. 创业者不是电灯泡，是发动机 / 38
20. 生意从来不好做，但一代更比一代强 / 40
21. 人们的抱怨，就是创业者的机遇 / 42
22. 不缺批判者，缺实干家 / 44
23. 10年之后成功的事，才是创业者的机遇 / 46
24. 快乐工作，才有顶级成果 / 48
25. 一听见竞争，我浑身快乐 / 50
26. 竞争无休止，创新无止境 / 52
27. 你打你的我打我的，换个角度看世界 / 54
28. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 / 56
29. 我们很困难，其实对手也难熬 / 58
30. 你无法改变世界，但可以改变自己 / 60
31. 想象力是顶级生产力 / 62
32. 机会往往在适应变化的痛苦中获得 / 64
33. 竞争的辩证法：对手越强，你才会越强 / 66
34. 老板无为，部下才能大有作为 / 68
35. 财富是每天积累下来的诚信 / 70
36. 有钱人首先是给予者 / 72
37. 无为而治：文化强大是真正的强大 / 74
38. 虚的要做实，实的要做虚 / 76
39. 经理人要有父母心 / 78
40. 成功的极致是孤家寡人 / 80
41. 人前显贵，人后遭罪 / 82
42. 996：苦乐参半、悲欣交集 / 84
43. 熟悉本土市场，土鳖战胜海归 / 86
44. 目前的落后就是未来的机遇 / 88
45. 得小客户者得天下 / 90
46. 创业要反其道而行之 / 92
47. 所谓智慧，就是消除二元分别 / 94
48. 凡夫创业，见物不见人 / 96
49. 老不如少：与年轻人一起赢得未来 / 98
50. 企业不在多大，而在多好 / 100
51. 新全球化的强大不是征服而是合作 / 102
52. 有领导力，外行也能指挥内行 / 104
53. 从打工仔到合伙人 / 106
54. 信任但不放任，相马不如赛马 / 108

- 55. 以执行力碾压一切对手 / 110
- 56. 没有系统思维，别搞战略转型 / 112
- 57. 大道至简：永远专注客户需求 / 114
- 58. 创业初心是企业的原点与灯塔 / 116
- 59. 阳中有阴：阳光灿烂时修屋顶 / 118
- 60. 阳中有阴：经济好，企业往往犯大错 / 120
- 61. 阴中有阳：经济寒冬中看到希望 / 122
- 62. 阴阳转化：在经济周期变换中抓住先机 / 124

二、 儒家中庸思维：平衡决策

马云当老师时每次讲课都会出一个命题，让同学们选正方或反方的观点，剩下“无理”的那一方观点由他一个人坚持着，与所有同学展开辩论。尽管学生中也有口才不错的，但马云总是获胜方，因为阴阳思维总能让他发掘出事物反面的真理。

既然一件事从正面看有道理，从反面看也有道理，该怎么做出管理决策呢？老话说“以正治国”，“正”就是“中正”、“中庸”，所谓中庸之道就是阴阳之间的那条曲线，就是兼顾正反两方的合理之处，找到平衡点，《论语》最能体现这个思维特色。

马云认为：“中国文化中最好的就是中庸之道，有人以为中庸就是一张纸中间撕破一半，如果这么简单的话就不是道了。何为中庸，这个‘中’我理解是一个动词，是中，打中的中。庸，查《康熙字典》是最恰当的时刻和位置，黑白交集之点。”“企业运营到一定程度上，读书读到一定程度上，学的都是哲学，怀疑、不怀疑，用、不用，这个度的把握。高手和低手之间的区别就在于度的把握。”分寸、尺度的恰当把握，就是中庸。

- 63. CEO 时而当乌鸦，时而做喜鹊 / 128
- 64. 管理者抬头望天，埋头做事 / 130
- 65. 战略顺势而为，文化百年不易 / 132
- 66. 全球化：入乡随俗与文化整合 / 134
- 67. 做西游团队：文化一致，能力互补 / 136
- 68. 抓住战略机遇，不忘组织建设 / 138
- 69. 一切世间法都不圆满：组织有利有弊 / 140
- 70. 公司既要理想主义，又要现实主义 / 142
- 71. 制度重要还是人重要？两个都重要 / 144
- 72. 创业者的重点是人不是钱 / 146
- 73. 重点是管人还是管事？因时而异 / 148
- 74. 刚性的考核制度+温暖的人情关怀 / 150
- 75. 为使命打工，以愿景激励 / 152
- 76. 遵从社会潮流，产品与众不同 / 154
- 77. 没有人可以不放弃就能得到 / 156
- 78. 成功靠情商，不败靠智商 / 158

- 79. 别人议论纷纷，我自巍然不动 / 160
- 80. 钱和权是炸药和雷管，碰上就会炸 / 162
- 81. 让市场专家领导技术专家 / 164
- 82. 董事长胡思乱想，管理层卖力苦干 / 166
- 83. 西方的管理科学+东方的管理艺术 / 168

三、佛家太极思维：提升格局

马云说：“我从道家悟出了领导力，从儒家明白了什么叫管理，从佛家学到了人怎么回到平凡。这些思想融会贯通，刚柔相济，就是太极。”2011年，马云与李连杰联合创立了“太极禅”。为太极图定形的理学创始人周敦颐精通佛教思想，太极之中有禅意（佛法）。马云的人生观、事业观深受太极思维的影响。

没有云就没有雨，没有雨树木就无法生长，没有树就没有木浆，也就没有纸张，因此禅师能在一张A4纸上看到一朵云，看到万事万物。每个事物都被无穷无尽的因素所影响（佛法称为“无尽缘起”），如同一滴海水的命运被辽阔的大海所造就。

太极图中包围阴阳鱼的那个圆就是太极，太极就是命运之海（朱熹：“合而言之，万物统体一太极也。”），个人和组织再了不起，也只是其中的一颗水滴。彻底认识到自身的渺小，才真正具有格局的宏大。一个人如果希望将来成就一番事业，太极思维将提供巨大助力；一个人如果事业有成，想避免突如其来的大败局，或是想更上一层楼，太极思维必不可少，如马云所说，“做生意到一定程度，多看看佛家书对你是有帮助的”。

- 84. 感恩时代：成功不是你多牛 / 172
- 85. 破我执：以学习遏制自我膨胀 / 174
- 86. 敬畏心：新技术的发展将远超想象 / 176
- 87. 很多企业家死于不懂政策导向 / 178
- 88. 同体大悲：企业家要有生命意识 / 180
- 89. 往往最有资源的那帮人活不到未来 / 182
- 90. 不做“帝国”，做“生态系统” / 184
- 91. 企业家的公益：取之于民，用之于民 / 186
- 92. 企业做得多大，在于解决多大的社会问题 / 188
- 93. 企业家要修炼宏大“三观” / 190
- 94. 普通人改变命运靠“未来观” / 192

四、人人都能运用太极图

心学大师王阳明强调知行合一，我们说一个人知道孝悌，是因为他已经做到了孝悌，而不是他会说些孝悌之类的话——做到才是知道。马云有类似的观点：“学和习是两回事，我们过度关注学，没有习。”我们学了马云的三大思维，就要在生活 and 工作中随时随地运用、体悟，因为太极无处不在。本篇将提供几个学以致用例子，供大家参考。

- 95. 房产投资中的太极思维 / 196
- 96. 股票投资中的中庸思维 / 198

- 97. 尽孝时的中庸思维 / 200
- 98. 婚姻中的阴阳思维 / 202
- 99. 教育中的太极思维 / 204
- 100. 教育中的阴阳思维 / 206

序言-马云的脑洞为什么那么大

论口才，如果金句频出的马云自居第二，估计没有哪个中国企业家敢自称第一。一流的口才的背后是一流的思维，白手起家的马云是“思考致富”的典范，正如电影《教父》所说：“花半秒钟就看透事物本质的人，和花一辈子都看不清事物本质的人，注定是截然不同的命运。”马云也曾表示：“每个人的事情做得好与坏，关键在于你看问题的深度、广度、角度。”那么，为什么马云的脑洞那么大？秘密就藏在流传千年的太极图里。

马云曾自述道：“我们几千年的文化，很多香港的年轻人觉得大陆土了点，不管多土，过去30年，这样的成长全世界都佩服。这个成长绝不是光靠学几个知识，她有强大的文化背景。我以前也看不起这些东西，什么儒家、道家、佛家，到了一定年龄以后发现咱们家祖宗还真牛逼。知识是容易学习的，但是智慧是通过苦难得出来的，所以我们有好东西。”

“从道家里面我学到了阴阳、虚实，这在企业运营过程中是极其关键的。企业运营到一定程度，读书读到一定程度，学的都是哲学。”“愈学习太极之后愈发现，其实我做企业无论是企业内部管理，跟员工的管理，跟客户，跟竞争对手的关系几乎完全按照太极的宗旨。”

宋代哲学家朱熹认为，太极乃天地万事万物之理的总和，而在具体的事物中也有太极之理，“人人有一太极，物物有一太极”。因此，马云从太极图中演化出经营管理之道是顺理成章的事。

马云不仅自己运用太极，也明确要求阿里巴巴的高管要用太极图、阴阳鱼的方式来思考经营管理问题。他还进一步认为中国企业都该学会太极：“中国企业都有一个从少林小子到太极宗师的过程。少林小子都会打几下，太极宗师有章有法，有阴有阳，中国企业要从第一天就有练太极的想法才行

马云的助理陈伟表示：“马总有一个愿望，希望有朝一日大家这样评价他：马总是一位太极大师，他也曾创办过企业，比如阿里巴巴，比如淘宝网……从某种意义上说阿里集团就是太极哲学思想在网络时代‘野蛮生长’的副产品。”

太极图人人都看过，但绝大部分人不知道怎么运用这张中国史上最强大的思考图。太极图融合了儒释道三家的思维。马云说：“我与日本、美国、俄罗斯这些企业家交流以后，（认识到）一个企业要真正起来，必须基于本国强大的文化，你才能不断地成长。”“其实，我在刚开始做企业的时候，也跟很多人一样，一会儿学美国、一会儿学日本、一会儿学韩国，我现在觉得这些国家的企业有自己强大的宗教和文化为基础，中国企业如果没有自己的根基是走不出来的。所以这些年来，我对儒释道极其感兴趣。”“我对道家、儒家、佛家都感兴趣，唯一太极是综合道

家、儒家、佛家，道家是领导力，儒家是管理水平，佛家是管理人心，太极结合三层，大家练了之后其乐无穷。”

本书通过分析马云在个人成长与企业经营管理中如何运用太极图解决问题，通俗化地展示太极图中的三种非常有用的思维模式：道家的阴阳思维、儒家的中庸思维与佛家的太极思维（无尽缘起）。“三思”而行，必有收获！

第一章 道家阴阳思维：出奇制胜

万事万物都是阴阳一体的，正如硬币必然有正反两面，男女、左右、长短、美丑、好坏、善恶、虚实、有无等等都是成对出现的，“塞翁失马焉知非福”就是典型案例。阴阳鱼是马云一流口才背后的思维方式。事物都是互补对生、两面一体的，但人们总是片面思考，当别人都看到事情的阳面的时候，马云会指出这件事的阴面；当大家都看到事情的阴面的时候，马云偏要强调事情的阳面。因此马云的观点常能让人耳目一新。他很好地示范了“要想知道，打个颠倒”。

马云的经营风格如同他的说话之道，也不走寻常路，经常“以奇用兵”，出奇制胜。

第一节 总结让失败变为成本



马云：“我在30岁之前，几乎经历的全是失败，我去应聘过近30份工作，全被拒绝掉。我们一起去警察学校报名的5个人，4个同学被录取，我没录取；跟表弟到望湖宾馆应聘，

结果他被录取，我没录取。肯德基我也去报过名，24 个同学去，23 个被录取，就我一个被拒。做海博翻译社，搞中国黄页，一路走过来麻烦事太多了。人家觉得阿里巴巴 11 年、12 年发展到今天这样的规模很顺利，但是我想告诉大家，我从 1992 年开始自己做海博翻译社、中国黄页，前面七八年所有的失败，财务上面叫‘成本’，我们早就花过了。”

发明电灯泡的爱迪生也有类似的理念：“我并没有失败过一万次，只是成功地发现了一万种行不通的方法。”

毛泽东曾说过：“我是靠总结经验吃饭的。”哪怕是失败的经验，也是成功路上的宝贵财富，千万不能浪费，更不能灰心。阴阳思维有助于我们建立正确的成败观。

第二节 不教成功教失败



马云在他创办的湖畔大学，对学员们说：“我们这个学校跟 MBA 有一些具体的差异，我们不是教大家怎么成功，我们是告诉大家别人是怎么失败的，所有的案例，都是以失败为主，但不都是失败，这个训练的角度是不一样的。我们希望大家多学一点别人怎么失败，别人是怎么犯错误，别人在这个错误里面是怎么过的。碰上灾难的时候，每个人的处理手法不一样的，我们要有想象力，要有独立的想法。”

马云认为成功的原因有很多，天时地利等很多因素难以固定化去学习，但失败的原因都差不多。因此他在阿里巴巴成立的前三年到五年内，每发现一个公司怎么失败的，就会把这个公司失败的案例发给所有同事，让大家知道这些事情要记住，别人犯这样的错误我们也会犯，不要以为自己有多聪明，人都是差不多，只有避开那些经常犯的错误，才有可能成功。

“很多书讲马云怎么成功、怎么能干、阿里巴巴怎么能干，其实我们这些人都不怎么能干。说心里话，我是肯定不能干。我们 18 个人也不那么能干，如果能干，他们早去其他世界 500

强，找不到工作才到这里，这是现实。但是我们一直坚持、思考，学习别人失败的经验。”

不是所有的坑都要自己踩，从他人的失败经历中学习成长，避免走很多弯路、少交许多学费，显然有助于个人与企业加速发展。因此马云不仅自己喜欢研究别人是怎么失败的，还专门成立了湖畔大学教创业者们研究失败，活得更久...

[观看全部内容，请联系：润商文化](#)