

复盘:对过去的事情做思维演练

作者：陈中

复盘：对过去的事情做思维演练

陈中

出版社：机械工业出版社

出版时间：2013-08-01

ISBN：978-7-111-43460-3

[目 录](#)

[本书复盘的案例](#)

[孙陶然序](#)

[自序 亲爱的，请精通复盘](#)

[引言 善复盘者赢](#)

[第1章 什么是复盘](#)

[第2章 为什么复盘](#)

[第3章 复盘的三种类型](#)

[第4章 复盘中的三种角色](#)

[第5章 复盘的两种方法](#)

[第6章 复盘的内容](#)

[第7章 复盘的步骤](#)

[第8章 如何评判复盘结论是否到位](#)

[第9章 柳传志环：做事的PDF方法](#)

[附录 联想复盘方法论](#)

[参考文献](#)

本书复盘的案例

企业案例

联想成为中国第一的过程复盘

联想超越戴尔的思维复盘

联想卖出与回购联想手机事件复盘

冯仑的万通反省日

任正非华为接受IBM设计系统的思维复盘

周鸿祎3721复盘

李东生TCL并购汤姆逊复盘

郭广昌复星多元化复盘

格兰仕购买生产线而不是引进生产线思维复盘

柯达失意数码时代的复盘

微软与苹果音乐产品结局的复盘

丰田5why方法

网络培训产品的销售复盘

竞标的复盘

断货会议的复盘

美国陆军“指挥官意图”概念复盘

《关于建国以来党的若干历史问题的决议》产生过程的复盘

个人案例

曾国藩二次领兵的思维复盘

做学校食堂档口生意的复盘

个人与上级关系的复盘

搞定老板秘书的过程复盘

晕倒事件的复盘

罗伯特·西奥迪尼“互惠”原理的复盘

罗伯特·西奥迪尼“承诺和一致”原理的复盘

图书策划复盘

买机票的复盘

斯金纳的鸽子事件复盘

孙陶然序

我有所成就的话，一半源于天资，一半即源于复盘

复盘，是柳传志先生首先在企业管理领域提出的一个概念，二十余年前我读到柳总对此的阐述，不禁心神往之推崇备至，从此开始在自己的工作和生活之中深入应用，可以不夸张地说，我是柳总复盘理念的身体力行者和大受益者，如果说今天我有所成就的话，一半源于天资，一半即源于复盘。

在我看来，没有人生来就掌握了他生活和工作中所需的全部技能，纵然天资聪慧也只是一棵慧根而已，要掌握工作和生活中所需的技能并成为成功者，只能依靠学习。

人学习有三种途径，一种是自书本上学前人的知识，一种是自身边的人身上学其先进，一种是向自己过去的经验和教训学习。

其中最重要的学习途径是向自己学习，尤其是对于成大事者，你的所作所为越是开天辟地的创新越无人可以学习，只能向自己学习。

向自己学习的最佳方法就是复盘。我在自己的学习和工作中，把复盘总结了四个步骤，即目标-结果、情景再现、得失分析和规律总结。首先，对照期初的目标看结果有没有达到，差距在哪里。其次，不管有没有达到，把要复盘的项目进行回顾和阶段划分。再次，针对每个阶段总结得失，对事也对人，找出问题找出原因。最后，从中总结出规律性的东西，作为知识和技能掌握下来，以期再次遇到同类问题时知道如何处理并不再犯同类错误。

由此可见，复盘是一种非常好的学习方式，如果我们善用复盘，我们就会不断成长，不断自我进化，越来越强大。

复盘有小复盘有大复盘，小到每天睡觉前对自己当天经历的事情做个快速复盘，总结一下得失，大到一个公司的战略执行的复盘。不管大小，如果我们能够把自己的每一个经历都变成精神财富，我们的精神就会越来越厚实，我们的实力就会越来越强大。

我近年有幸经常和柳总接触，多次亲身感受柳总的复盘工作习惯，让我受益匪浅。在此，借本书出版之际，我也祝愿读者都能够学会复盘，养成复盘习惯，做一个能够自我进化的人，成为自己生活的赢家。

孙陶然

《创业36条军规》作者

拉卡拉支付有限公司创始人

北大企业家俱乐部执行理事

创始人俱乐部第一任联席主席

创业板董事长俱乐部现任联席主席

自序 亲爱的，请精通复盘

少华新近在一个学校食堂盘下了一个档口（摊位），供应热菜套餐。两个月经营下来，生意一直不见起色。因为自己的辛苦没有得到所期望的回报，辛苦就显得尤其辛苦。

做餐饮，最重要的是要有回头客，回头客多了，就相当于稳定的销售额多了。按理说，学校的客源是最固定的，除了节假日，学生99%必然在食堂吃饭。少华之所以选择学校食堂的档口而不是社会的店面，很大程度上就是因为这一点。固定的客源有了，但生意却并不好，这只能说明一个问题：自己没有做好。

少华的朋友亚杰是做咨询的，一个周末，少华请亚杰到档口观察两天。希望亚杰能用咨询师的眼光，帮助自己发现问题，进而找出解决问题的办法，把销售搞上去。

两天观察下来，亚杰确实发现了不少问题。

亚杰：看了两天，我发现，你每天只做中午和晚上两顿正餐。而正餐的菜都是三荤三素，品种也没有什么改变。既然卖得不好，为什么不改变菜品呢？

少华：这几个菜是开始做的时候就确定了的，所以就一直这样做着。

亚杰：难道你做菜不是为了卖，而是为了符合开始时候的设计？你刚开始确定的菜品，跟你当时对市场的预期和想象有关系。现在做了两个月了，市场你也有了一定的认识了，它跟你开始时候的预期和想象一致吗？

少华：很不一致。

亚杰：我想也是这样，要不销售就不会上去了。既然不一致，为什么还要坚持做一开始确定的菜品呢，难道仅仅因为它们是一开始确定的，你对这几道菜就有了感情？

少华：扯淡的感情。

亚杰：那就应该根据你对市场的理解，调整菜品。

少华：是的。

亚杰：你卖的是套餐，两荤一素10块钱。我注意到，有一道盐煎肉卖得不错，每次基本都卖完了。为什么盐煎肉不单独多做一点？

少华：一道菜多做一些？我从来没想过这个呢。为什么各个菜做的量一样，可能是看起来比较协调，可能是其他人都是这么做的。一个菜单单独多做一些，我从来没意识过这个。

亚杰：可它不是卖完了吗？！其他菜还有余而它卖完了，说明大家喜欢吃，不够卖。不够卖的为什么不多做一些？像现在这样，因为它卖完了，其他的菜就不好搭配了，很多人也就不在你这购买了，损失了生意啊。

少华：有道理。我明天就试试。

亚杰：我发现，不仅仅是你这一家，其他档口也一样，当天没卖完的菜，如果剩下比较多，都会打包放在冰柜里，第二天再卖。为什么这样做呢？

少华：当然是为了节省成本啊。难道都倒掉？那多浪费。

亚杰：把剩菜放冰柜里留到第二天卖，虽然不会太影响质量，但这么做真的节省成本吗？

少华：这不是显而易见的吗？！这还用问？！

亚杰：可是你想想，一道菜之所以剩下的多，说明它不受欢迎。既然不受欢迎，为什么第二天还要继续卖？这是第一。第二，剩菜毕竟跟新鲜菜不一样，即使你与第二天新炒的拌在一起，那也影响卖相，也影响口感。第三，最重要的是，将剩菜打包留下来这个简单的动作，会把你锁死在这道菜上。因为剩了些，为了凑足跟其他菜同比例的量，你必定还要新炒一些。于是，前一天卖不好的菜，你第二天还得提供，难道第二天它就能卖好吗？除非大家的口味都变了，你觉得这有可能吗？

少华：这当然不可能。不过我真没有想到，本来是为了节省成本，没想到却将自己锁死在一道菜上。卖不出去的菜，不管多节约，留下来都是浪费。

亚杰：我的意见很简单。你每天观察，看看自己哪些菜好卖，哪些菜不好卖。好卖的，第二天继续，要不要增加分量看情况。不好卖的，倒掉，第二天换新品种。这样实验下来，大约不出一个月，应该能够摸索出受市场欢迎的三荤三素六道菜了。它们就是你应该做的品种。当然，除了观察自己，你还应该观察下食堂其他的档口，看他们什么菜好卖，然后学习借鉴。

少华：谢谢。

其实，少华就是你我，常常莫名其妙地被一些清规戒律所限制，存在着思维的盲区，很容易就被自己和过去锁死。经历的往事，养成的习惯，接受的教育，所属的文化，等等，都可以让我们陷在其中而不自知，无法自拔。如果有亚杰这样的朋友，就可以给我们提供旁观者视角，帮助我们看到问题的另一面。但是如果没有亚杰这样的朋友在旁边观察指导，难道就只能重复自己的老路，“唱着过去的歌谣”么？

当然不是，柳传志先生引入联想并大力推行的复盘方法，就可以让我们避开自己思维盲区的限制，不但不会被自己和过去锁死，还能够向自己和过去学习，把事情琢磨透。

复盘，本身是一个围棋中的术语，是指棋手在下完一盘棋后，要在棋盘上重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好。下得好的要继承，下得不好的，要在重新摆的过程中探究怎么样落子才更好。复盘，是棋手们增长棋力的最重要方法。

柳传志先生第一个将复盘概念引入到做事中，是指要在头脑中对做过的事情重新过一遍。看看哪里做得对，哪里做错了。做对了的地方是因为自己的能力，还是偶然碰巧。做错了的地方，如何才能改正，等等。

一般来说，复盘包括四个阶段：回顾、反思、探究、提升，即回顾目标和过程、反思原因、探究规律、提升能力。前三个阶段是复盘的过程，后一个阶段是复盘的结果。

其实，亚杰在对少华的咨询中，也在使用复盘这一方法。

回顾目标和过程：做好生意赚大钱。这个动作少华也做了，正是因为没有达到自己的预期目标，才会把亚杰请过来做诊断。

反思原因：菜品还停留在一开始的设计上，没有根据市场的情况进行改变。卖得好的菜品没有多做以增加销售额，同时卖得不好的菜品，还一天天地被重复。

探究规律：只有做受市场欢迎的菜品才能生意好。而是否受市场欢迎，每天市场都会告诉少华。少华要做的，就是不断地保留受欢迎的，淘汰不受欢迎的，提供新的菜品接受市场检验，而不是被眼前的“浪费”锁死。

提升能力：如果按照亚杰给出的方法，观察自己和食堂其他档口，少华必然会越来越了解学生的口味，也就是说，他把握市场的能力会越来越强。结果自然是生意越来越好。

而如果少华掌握了复盘方法，他就并不需要亚杰的旁观者视角，自己就能够按照复盘的步骤，回顾、反思、探究，一步步进行自我审查，发现问题，找出方法，解决问题。北京科技大学的博导赵晓老师说，复盘是一种非常有效的学中干、干中学的方法。复盘之后，将得到的方法以及经验投入到随后的事情

中，然后在随后的事情中继续复盘，这样就形成一个复盘—提高—复盘—提高的正向循环，推动我们的能力不停地提升。

依靠复盘的强大威力，联想安全地度过了发展过程中的各种问题，比如应对国际巨头的挑战、收购IBM个人电脑事业部、国际化等。复盘被确定为联想三大方法论之一，而且被认为是最重要的方法论。

亲爱的，请精通复盘！

引言 善复盘者赢

柳传志、任正非、李东生、冯仑、孙陶然、周鸿祎等牛人们都在使用复盘，不管是大事还是小事，不管是现代还是古代，不管是中国人还是外国人，要取得成功，要赢，必须善于复盘。

要提升，多复盘；要成功，精复盘。

联想有个复盘术

2011年9月27日，在北京联想之星创业大讲堂暨创业联盟成立大会上，柳传志在谈到成功创业者应该具备的素质时说，学习能力很重要，要学会学习，这种学习不仅仅是通过书本学习，而是要懂得复盘，要随时复盘，不断总结提高。

这并不是柳传志第一次谈到复盘，甚至也不是第二次、第三次谈复盘，而是柳传志一直以来无数次谈到复盘的一次，“复盘”成为柳传志近年来提到最多的关键词。

在获得由法国里昂商学院和毕马威会计师事务所联合举办的“世界企业家论坛”的2010年度世界企业家奖后，在接受新华社记者的采访中，柳传志说：“复盘至关重要，通过复盘总结经验教训，尤其是失败的事情，要认真，不给自己留任何情面地把这个事想清楚，把事情想明白，然后就可以谋定而后动了。”

在阿里巴巴的网商大会上，柳传志在发言的时候，强调要对自己无情复盘，这样才能够知道哪里做得对，哪里是运气，哪里是才能。

在接受优米网王利芬关于联想并购回顾的采访时，柳传志说，现在联想欧洲高管没有一个中国人，但是，他们的思维全是联想的，他们也会说着“FuPan”（复盘）。

其实，自从2009年之后，柳传志在接受新浪、《创业邦》、《成都商报》、《新智囊》等媒体采访的时候，基本上每一次都会谈到复盘。

柳传志不但口头上说复盘，2011年还在联想旗下所有公司推行复盘：形成专门的培训资料，要求抽出专门的时间，进行复盘培训，学习复盘方法。

柳传志为什么这么重视复盘呢？

复盘对联想的价值，可以说体现在联想的每一次重大事件中。

2003年前后，戴尔在中国表现凶猛，不但市场份额的增长率比联想高，而且在商业客户方面的市场份额也比联想高。当时市场认为，戴尔的直销模式，是代表着先进的销售方式，联想在这次竞争中，恐怕要败下阵来。再加上柳传志此前在员工大会上曾经说过，要让戴尔认识认识谁是联想，谁是杨元庆。而竞争下来的结果，自然有点苦涩。不过，联想并没有因此败落，通过复盘，联想认识到了问题的实质不在于直销还是分销体系的问题，真正的竞争在于谁的流程更卓越，谁更有效率，谁能把握更多的客户群。在此基础上，联想调整了竞争方式，并在2004年一战翻身，戴尔从此再不能对联想构成威胁。

2009年，联想用2亿美元的价格买回了此前卖掉的手机业务，一时引起了很多人的争论。卖掉手机业务，是对2005年“多元化、国际化”战略复盘后的行动结果，而买回手机业务，也是经过对苹果等企业行为的复盘，以及对行业的复盘，得出的结论。

其实，联想的每一个重大行为，基本上都可以看到复盘的影子。复盘在联想的发展过程中发挥了重要的作用。联想的战略调整，比如收购IBM的PC部门，比如投资领域的扩展，比如新公司的成立，可以说，联想任何一次大的成功，都离不开复盘的作用。

复盘，已经被联想总结提炼为联想方法论。联想方法论共有三个特点：一是有极强的目的性，二是分阶段实施，三是在复盘中成长。在复盘中成长，也被认为是联想最重要的方法论。

2001年，柳传志将复盘引入联想工作之中，对于一些重大的事情，都要进行复盘，以便发现问题、找出方法，为后来的工作提供指导。但是，在此之前，联想一直是按照复盘的方法在做事，只是没有叫做“复盘”而已。[\[1\]](#)

在联想，复盘有一套规范的流程。首先，在整个公司中成立了一个复盘的项目小组，根据公司里的项目前后梳理；复盘一开始，就有详细的文档，小组会根据所有项目的历史情况、现在的结果以及小组对事

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

文档名称：《复盘_对过去的事情做思维演练》陈中 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/919.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

