



华夏智库·新管理丛书

ZHANLUE FUPAN

# 战略 复盘

叶峰 著



ZHANLUE FUPAN

复盘：回顾目标，对比结果，分析得失，总结规律，实现提升。

随时随地，我们一直都在复盘，在复盘中更上一层楼！

对弈再多，不如复盘多次。从现在开始复盘，让自己也成为大师！



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

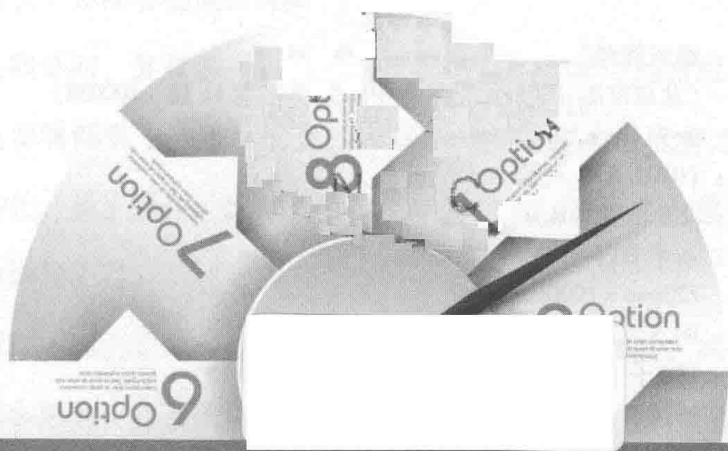


华夏智库·新管理丛书

HUAXIA ZHIWU

# 战略 复盘

叶峰 著



ZHANLUE FUPAN



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略复盘/叶峰著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 3  
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4242 - 9

I. ①战… II. ①叶… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 022546 号

组稿编辑: 张 艳  
责任编辑: 赵喜勤  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社  
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)  
电 话: (010) 51915602  
印 刷: 北京晨旭印刷厂  
经 销: 新华书店  
开 本: 720mm × 1000mm/16  
印 张: 10.5  
字 数: 134 千字  
版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4242 - 9  
定 价: 39.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 前 言

李克强总理在了解了联想的复盘实践后，给予高度评价，指出：“你们把中国围棋复盘的理念运用到创业中来，这本身就是一项发明。在复盘当中可以看出哪一步走错了，哪一步走得特别精彩，把这个思想传播出去，不仅能创造物质财富，还能够创造精神财富。”

大量实践证明，复盘是一种行之有效的从实践中学习的方法，对于个人成长和企业发展都有十分重要的作用。同时，复盘最大的优势之一是简单、便捷、结构化、易于操作。因此，近年来，复盘成为许多企业建设学习型组织选用的方法与工具。

为了帮助中国创业者和企业适应互联网时代的经济需要，本书介绍了战略复盘的基本原理，并强调复盘对于企业的重要意义；解析企业战略复盘操作实务，包括战略复盘的类型、角色、基本内容、方法、步骤等；给出企业战略复盘提升路径，注重思想上和方法上的修炼和提升；精选战略复盘案例，作为其他企业学习和借鉴的典范。

本书将理论与实践相结合，运用大量案例，剖析复盘的思想内涵和实操

## 战略复盘

要领，适合中国企业家，尤其是广大创业者阅读。如果你在企业运营和创业过程中遇到什么困惑，本书就是最好的教材，因为它提供了一个基本的也是最有效的破困之法。

对弈再多，不如复盘多次。从现在开始复盘，让自己成为大师！让事业取得成功！

# 目 录

## 第一章 战略复盘基本原理 ..... 1

复盘的基本原理，就是将已经发生的事情再静态地、客观地表现出来，从中总结经验、吸取教训，为以后做事提供借鉴。这一原理被人们广泛应用于生活和工作中。在这之中，企业的复盘具有重要意义，企业将战略复盘作为经营的方法论，将有助于企业战略的优化调整并形成可控性。

### 第一节 什么是复盘 ..... 1

#### 1. 复盘的由来 ..... 2

#### 2. 复盘的过程 ..... 4

#### 3. 复盘的作用 ..... 6

#### 4. 复盘的应用 ..... 7

### 第二节 复盘的思想内涵 ..... 9

#### 1. 自我审查 ..... 9

#### 2. 发现问题 ..... 11

#### 3. 找出方法 ..... 13

4. 解决问题 .....	15
第三节 战略复盘与战略沙盘 .....	16
1. 战略复盘是事后重来 .....	16
2. 战略沙盘是事前预测 .....	17
第四节 企业战略复盘的意义 .....	19
1. 企业战略及其复盘的意义 .....	19
2. 战略复盘是企业经营的方法论 .....	23
<b>第二章 企业战略复盘操作实务 .....</b>	<b>27</b>
<p>企业对战略实施复盘，在操作实务上要了解的是：战略复盘的三种类型；战略复盘的三种角色；战略复盘的基本内容；战略复盘的两个方法；战略复盘的五个步骤。只有全面把握这些要素，严格按照既定要求来做，才能做好复盘并对实际工作产生实效。</p>	
第一节 企业战略复盘的三种类型 .....	27
1. 自我复盘 .....	27
2. 团队复盘 .....	29
3. 复盘他人 .....	33
第二节 企业战略复盘中的三种角色 .....	34
1. 引导人 .....	35
2. 设问人 .....	37
3. 叙述人 .....	39
第三节 企业战略复盘的基本内容 .....	40
1. 过程复盘 .....	40

2. 事件复盘 .....	43
3. 销售复盘 .....	45
4. 策划复盘 .....	47
第四节 企业战略复盘的两种方法 .....	52
1. 情境重现法 .....	53
2. 关键点法 .....	57
第五节 企业战略复盘的五个步骤 .....	59
1. 回顾目标 .....	59
2. 评估结果 .....	61
3. 分析原因 .....	63
4. 总结经验 .....	64
5. 复盘归档 .....	65
第三章 企业战略复盘提升路径 .....	67
企业战略复盘需要修炼，需要提升，这种修炼和提升不仅是思想上的，也是方法上的，而思想观念尤为重要。在现代企业管理中，公司管理者的思路决定着企业未来的发展方向和策略，如果管理者注重通过复盘不断修正和完善其发展思路和发展目标，就有机会带领企业走上一条稳定、持久发展的道路。	
第一节 成功 = 天资 + 复盘 .....	67
1. 天资过人的不复盘之误 .....	67
2. 天资平平的复盘之功 .....	69
第二节 新思路决定新出路 .....	71



## 战略复盘

1. 判断思路的正确性 .....	72
2. 启发思路才能找到出路 .....	76
第三节 战略复盘思维训练 .....	79
1. 战略失败的原因 .....	80
2. 旁观者的视角 .....	83
3. 知识复盘思维训练 .....	87
4. 案例复盘思维训练 .....	89
5. 复盘的三个问题清单 .....	96
第四节 战略复盘需要不断地“折腾” .....	98
1. 持续复盘才是王道 .....	98
2. 如何进行持续复盘 .....	100
第五节 企业生命不息，战略复盘不止 .....	101
1. 警惕企业“温水煮青蛙” .....	101
2. 复盘是企业永续发展的保证 .....	104
3. 创业者要学会复盘反思 .....	106
第四章 战略复盘案例选编 .....	109

都说将军们喜欢去看古战场，有些小说描述将军们仿佛身临其境，就像能看到当年的金戈铁马、行军布阵。我们不会像将军们那么神奇，但是“他山之石可以攻玉”，所以学习别人的复盘案例，想一想如果换成你去做，会不会做得更好。从这个角度来看，这里介绍的成功复盘案例，就是最好的教材。

第一节 柳传志环：联想人的做事方式 .....	109
1. “柳传志环”的含义 .....	109
2. 联想人的“做事”风格 .....	110
第二节 华为：复盘任正非发展思维 .....	113
1. 华为的历史阶段 .....	113
2. 复盘任正非不同阶段的发展思维 .....	114
第三节 奇虎：周鸿祎复盘“买狗记”和“免费” .....	118
1. 周鸿祎复盘“买狗记” .....	118
2. 周鸿祎复盘“免费”战略 .....	121
第四节 百度：复盘李彦宏布局移动战略 .....	123
1. 技术驱动 .....	124
2. 资本运作 .....	125
3. 生态圈建设 .....	127
4. 组织架构 .....	128
5. 复盘百度产品与服务 .....	129
6. 用户入口 .....	130
第五节 格兰仕：复盘格兰仕的自我颠覆 .....	132
1. 血海与蓝海 .....	132
2. 产品集聚与极致性价比 .....	134
3. 互联网与用户至上 .....	135
第六节 海尔：复盘海尔互联网化实践 .....	137
1. 企业组织创新 .....	138

2. 搭建创客平台 .....	139
3. “人单合一”模式 .....	142
4. 海尔的人人创客 .....	143
5. 海尔制造业的未来 .....	144
第七节 丰田：复盘丰田5why分析法 .....	146
1. 5why分析法产生的历史背景 .....	147
2. 5why分析法在丰田的运用 .....	148
3. 贯穿丰田的“十大意识” .....	152
参考文献 .....	155
后 记 .....	157

# 第一章 战略复盘基本原理

复盘的基本原理，就是将已经发生的事情再静态地、客观地表现出来，从中总结经验、吸取教训，为以后做事提供借鉴。这一原理被人们广泛应用于生活和工作中。在这之中，企业的复盘具有重要意义，企业将战略复盘作为经营的方法论，将有助于企业战略的优化调整并形成可控性。

## 第一节 什么是复盘

所谓复盘，就是将已经发生的事情再静态地、客观地表现出来，体会事情最初是如何想、如何设计的，实施过程中的关键环节是什么，从中总结经验、吸取教训，为以后做事提供借鉴。可以说自从有人类思维就有复盘，而且复盘在人们的工作和生活中无处不在，每个人都在使用复盘的方法。要想全面了解复盘，运用复盘的思想和方法成就事业，不妨追本溯源，先从复盘的来历说起吧！

### 1. 复盘的由来

复盘是从围棋中借来的一个术语，也称“复局”，是指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。围棋中复盘的本义是，下完一盘棋后，要重新在棋盘上走一遍，看看哪些棋子下得好，哪些棋子下得不好，哪些地方可以有不同甚至是更好的下法，等等。

中国古典文献中关于围棋复盘的最早记载是王粲“背碑复局”。背碑复局是个成语，比喻一个人的记忆力强，其中的“复局”二字就是指围棋复局。《三国志·魏书·王粲传》中记载了王粲的这个故事。

王粲，字仲宣，山阳高平（今山西邹县）人，是东汉末年的著名文学家，也是中国文学史上闻名的“建安七子”之一。他的诗歌感情深沉，慷慨悲壮，格外感物兴怀、忧世悲己，很受世人的称誉。

王粲少时即有才名，博闻强记，有过目不忘之才。有一天，王粲与几个伙伴到郊外玩耍，走到半路上，发现路旁立着一块石碑，上面刻满了密密麻麻的碑文。勤奋好学的王粲见碑文写得不错，就大声读了起来。伙伴们早就听说他有过目成诵的本领，就和他开玩笑说：“王粲，你读完这一遍，能背下来吗？”王粲谦虚地说：“试试看吧。”于是，他把脸背过去，一句句地背诵起来。伙伴们一边听，一边对照原文看，他们吃惊地发现，王粲竟然背得一字不差，而且倒背如流！大家不禁为他喝起彩来。

王粲还喜爱看他人下围棋，若是谁不当心把棋子弄乱了，他能为他们复局。有一次，王粲在旁边看人下围棋，一不小心把棋盘给碰翻了。下棋的人见是王粲，就故作生气地说：“这可怎么办！我们就要见分晓了，本可以赢他一盘，却让你给搅了！”王粲说：“对不起，我给你们复盘成吗？”说着他

捡起棋子，按刚才的棋势摆了起来。摆好之后，下棋的人和观棋的人都不信王粲摆的和原来是一样的，就用头巾把棋盘盖起来，要王粲另外再摆一盘，看看两盘摆的是不是完全一样。王粲二话不说，就在旁边重新摆了一盘。摆好后，经过对照，一个棋子都不差。从此，王粲惊人的记忆力便远近闻名了。

在东汉年间，许多文化名人如桓谭、班固、马融、黄宪灯都对围棋有过论说，围棋理论也有了深度开发，再加上《三国志·魏书·王粲传》中记载的王粲故事，说明来源于围棋的“复盘”在中国源远流长，凝聚着中华民族智慧的光辉。

王粲能复局，这在今日看来并不稀罕，许多棋手都能做到。现在的职业棋手平时训练时大多数时间并不是在和别人搏杀，而是在复盘。复盘一般用以自学，或请高手给予指导分析。如按照棋谱排演，类如复盘，称为“打谱”或“研阅棋谱”。下围棋的高手都有复盘的习惯，这样可以有效地加深对这盘对弈的印象，也可以找出双方攻守的漏洞，可见复盘是提高自己水平的好方法。

有一个棋手，他修养特别好，输了棋还跟对手请教、研究。有一次他输了棋，回家后三个晚上睡不着觉，一直在摆棋，走了一遍又一遍，连说梦话也是在讲棋。这个摆棋，就是在复盘。他的这种走一遍，并不是简单地重新将棋子按照原来的顺序摆满棋盘，而是要对每一“手”重新进行思考，一方面是还原当时的思考逻辑；另一方面是因为事后重来，可以过滤对局时的情绪，获得了一种站在画面外看画的角度，也有了一种局外人的从容，从而给了自己重新思考的机会。

复盘被认为是围棋选手增长棋力的最重要方法，尤其是有比自己水平更高的人和自己对弈并帮助复盘的时候，他们可以看出选手看不到或者思考不到的地方，从而一下子将选手的眼光和视野拓宽。在复盘中，双方的思维不断碰撞，不断激发新的方案，新的思路、新的思维、新的理论可能在此萌发。

### 2. 复盘的过程

从心理学的角度来看，复盘实际上是一种信息重复提取、编码存入记忆的过程。信息加工理论认为，信息的加工水平越深，它存入记忆的可能性就越大。信息加工涉及的分析、理解、比较和精细处理越多，那么记忆效果就越好。因此，复盘需要对信息进行加工，包括对信息进行分类、编码、储存、提取等。

在复盘的过程中，反复地编码、记忆、提取信息，会使我们对于数据信息的分析越来越趋向于正确。也就是说，能判断出数据的合理性与不合理性，并通过数据的变化分析判断信息的动机。所以在复盘时，更多而且更必要地涉及事情的初始状态、人的决策动机和规划、事情的走势和结果等这些细分的数据内容。只有经过这样的加工、分析、比较和精细处理，记忆效果才会更好，分析判断事物的能力才会更趋向于合理化。

基于这一点认知，我们就可推论复盘的过程：

首先是确定基本面的信息——由信息分析出合理的数据信息——比对数据，发现信息差异——分析判断信息差异的心理影响暗示——由影响暗示确定数据信息的心理动机——分析出事情的方向。通俗地说，就是回顾、反思、探究、提升，这四个环节一个都不能少。

回顾就是回顾过程，反思就是反思原因，探究就是探究规律，提升就是提升能力。回顾、反思、探究，是复盘的动作；提升，是复盘的结果。我们

用一次销售活动的复盘来举例。

假定销售的产品是网络培训产品，销售花了三个月时间，计划销售额是100万元，实际销售额是10万元，去过学校，搞过讲演，做过论坛。

回顾，就是对这三个月的工作进行描述：目标是什么（比如100万元）；结果如何（比如10万元）；做了什么（比如跑了十几所学校，做了一些广告页，举办了一些讲座，在学校的网站上有一些宣传）；与计划有什么出入（比如媒体宣传减少了，讲座增加了，网络宣传增加了，与校学生会和系学生会搭上关系的目标没有实现）；产生了什么意外结果（比如渠道比原来熟悉了，在学校发展了一批做兼职的学生，如果下次有合适的产品，可以继续使用）；等等。

反思，就是找出原因：为什么实际销售额与计划差别那么大（比如，自己对市场的认知不对，远程教育虽然看起来很热，自己代理的产品也是名牌，但是真正愿意掏钱购买的不多。市场上卖得好的产品，都是跟收入挂钩的，比如职称类，学习类，考试类，可以得到加薪。其他的纯粹学习类产品，市场购买欲望还比较低）；为什么实际做的事情与计划要做的事情不完全一致（主要是现在的平面媒体不能辐射校园，而大学生上网是极其普遍的，可谓是长在网上。因此，增加了网络营销的投入，减少了平面媒体的宣传）；时间上太仓促，错过了与主要消费者大面积接触的机会，只在学校推广了两个月就到了暑假，很多学生都离校了。

探究，就是发现规律，找到原因背后的原因，发现问题背后的问题：对市场认知不对，是因为没有深入市场做调研。现在看来，消费者还是喜欢能够尽快得到实惠的产品，着眼于短线收益，而不关注长期可能的效果，这种消费心理导致做决策太草率。看到远程培训宣传得火，代理的也是名牌，就仓促决定上马，归根结底是自己做决策之前只看见利益没看见风险。以后应



该形成一个决策机制，在决策之前，不能光听厂家忽悠，而是要看看做过的人是怎么说的；这次损失巨大，是因为不能退货，都是先付款拿的货，亏的都砸在自己手里，这相当于没有给自己任何保护。以后凡是这样的产品都不做，不管厂家多么大牌；在做之前，厂家说有各种支持，但是交钱后，很多支持都没有兑现。下一次找合作对象，要亲自接触厂家，不能光听他们说的，要看他们做的，那种说起来滔滔不绝、天花乱坠的厂家，未必可信。

提升，就是经过这个复盘的过程，我们发现，如果重新来一次，第一，不会代理这种远程产品，代理的将是对消费者更加有即时效果的产品；第二，不会因为厂家说得好听就掏钱，保证自己资金的安全，也节约时间成本；第三，决策更加慎重。

### 3. 复盘的作用

复盘是分析判断事物时的一项基本功，对做事的技巧性、准确性、方向性具有极其重要的指导意义。复盘可以总结经验、吸取教训，使我们的做事能力大大提高。

从前有两位聪明伶俐的少年朋友，因为一次巧遇，与围棋结缘。并进入少年宫，进行围棋训练。在开始的几年里，他们的技艺可谓是突飞猛进，不相伯仲。并在超龄组的比赛中拔得头筹。终于有一天，一位少年决定以围棋为职业，而另一位仅把围棋当作兴趣。但他们约定永远不放弃下棋。接下来，当围棋是兴趣的少年有空就找高手切磋棋艺，并且常常参加业余比赛；而另一位职业棋手却很少再参加比赛。

过了许多年，两个少年变成大人，他们仍在下棋，只是那位职业棋手渐渐地各种大赛中得奖。然而，最近业余棋手的运气却没那么好，总是输多