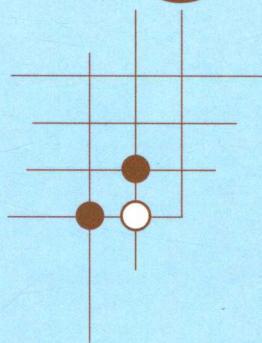


Fupan +



复盘+

把经验转化为能力

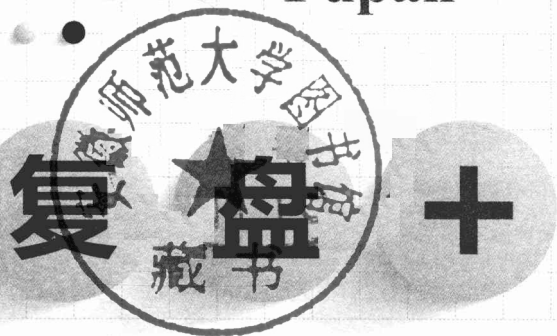
Turn Your Experience into Capabilities

邱昭良 著



机械工业出版社
China Machine Press

Fupan+



把经验转化为能力

Turn Your Experience into Capabilities

邱昭良 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

复盘+: 把经验转化为能力 / 邱昭良著. —北京: 机械工业出版社, 2015.6

ISBN 978-7-111-50762-8

I. 复… II. 邱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 149082 号

本书详细阐述了联想、万达、美军、英国石油公司复盘的实务做法, 分享了作者多年的实践经验以及“内功心法”, 介绍了引导复盘的工作指引与常用方法、工具与模板, 是应用复盘的专业、深入而全面的操作指南, 可供个人、管理者与企业家对过去的成败进行结构化总结, 快速学习与成长, 应对复杂多变的商业环境挑战。

复盘+: 把经验转化为能力

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 左 萌

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7.125 (含 0.125 印张彩插)

书 号: ISBN 978-7-111-50762-8

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

在经济“新常态”下，包括水泥在内的许多行业形势日趋严峻。要想走出困境，必须大力加强内部挖潜，向管理要效益。四川西南水泥有限公司的实践表明，复盘是简单、易行、有效的管理方法，对于整合优化、降本增效、风险管控、提高效率等具有直接的作用，也是建设学习型组织的重要手段。我们要善于复盘，从中总结规律，对取得的经验进一步提炼丰富、固化推广，使之成为公司稳健发展的长期驱动力。我推荐大家学习并应用复盘这种方法。

——白彦 西南水泥有限公司执行总裁，
四川西南水泥有限公司总裁

经过认真学习与一段时间的有效转化，现在可以说“复盘”在潮宏基已经成功“落地”，被正式纳入潮宏基的业务流程和文化读本，是潮宏基管理方法论体系中的一个重要组成部分。同时，我发现复盘也已经成为我们各级各类会议上的高频词汇，更重要的是，它已经被内化为潮宏基干部员工的一种做事习惯。我们非常感谢在中国首创这一管理思想的柳传志先生，也非常感谢给我们传经送宝的邱昭良博士！邱博士难得既有理论功底，又有实操经验，我相信这类兼顾理论高度与实战深度的著作对我们做企业的人是最有帮助的！

——廖创宾 广东潮宏基实业股份有限公司总裁

对于地产开发项目来说，鲜有重来一次的机会。我们一直在找方法让项目过程中的成功经验和失败教训能够被有效传承，提升团队的综合实力和管理者的管理能力，持续改善客户体验，贴近客户的期望，为客户带来更多的惊喜。感谢邱博士帮助我们导入了结构化、系统的复盘总结方法，通过对重点项目进行复盘，与团队一起寻找成功的关键要素，避免无意义的成功，总结有意义的失败，挖掘问题表象背后的关键因素，整个复盘过程很好地促进了团队的成长。现在复盘对于我们团队不仅仅是一个概念或方法论，它已经成为常规工作和管理的一部分。

——孔繁琢 远洋地产远联公司总经理

作为联想 ERP 项目的亲历者和一名“老联想人”，我深切地感受到复盘的威力，不仅对于项目 and 公司发展，对于个人也有很大价值。在多年为民营企业服务的过程中，我发现许多企业都需要建立体系化的组织学习机制，快速学习，提升效能，应对变化，而复盘就是这一体系中不可或缺的重要一环。邱博士是我多年的朋友，他既有深厚的理论功底和学术造诣，又有丰富的实践经验，非常“接地气”，同时他还能与时俱进，引导潮流。这本书也是如此，我诚挚地向大家推荐！

——罗立新 实创装饰集团原总裁

首先热烈祝贺邱昭良博士的新书《复盘+：把经验转化为能力》出版。

在我看来，《复盘+：把经验转化为能力》的意义有二：

其一，推广复盘理念，善莫大焉。

我非常赞同联想控股总裁朱立南先生倡导的以学习为生活方式，而复盘，就是最主要的一种学习方式。不论是灵魂和精神层面的修行还是物质方面的技能，没有人生来就掌握，只能靠后天的学习。

学习有三种方式，第一种是向前人学，通过读书我们可以学习到前人总结的理论、经验教训；第二种是向先进学，古语云：三人行，必有我师，身边的人任何一点比我们强的地方，我们都用心观察、细细品味，知其然亦知其所以然，汲取之；第三种学习方式，也是最重要的学习方式，就是通过复盘向自己学，大事大复盘，小事小复盘，随时随地复盘。善于学习的人，每天都在汲取周边的营养，让自己更强大，不善于学习的人，如同逆水行舟，不进则退。

其二，从实操层面推广复盘，功莫大焉。

世上之事，说说容易做到难，学理论容易实践执行难。在我看

来，复盘不仅是一种理论，更是一种方法论，而且是基础方法论，不但是我们思考问题以及解决问题的方法，更是让 80% 的人在 80% 的情况下达到 80 分的方法，如何让每个人都掌握这种方法论是每位领导者梦寐以求的事。《复盘+：把经验转化为能力》立足于实操，我相信对此必有助力。

现在是信息爆炸时代，每天透过手机、社交网络、周边人群传递来的信息浩如烟海，《复盘+：把经验转化为能力》在这种氛围中面市，致力于让读者掌握一种基础方法论，是一件非常有意义的事，再次祝贺！

孙陶然

拉卡拉集团创始人

《创业 36 条军规》作者

北京大学企业家俱乐部执行理事

推荐序 2

接到邱博士打来电话让我为其新书《复盘+：把经验转化为能力》写推荐序时，我刚刚参加完一下午的2014财年项目复盘会。虽属巧合，但这也折射出复盘对于君联资本（原联想投资）的重要性。2010年，在柳总带领下与企业界朋友关于企业文化建设的一次交流中，我就曾以“联想投资在复盘中成长”为题做过介绍。的确，正如柳总所说：“复盘”是联想认为最重要的一件事情。

在联想，复盘是一种学习方法，更是一种行为习惯，是提升组织智慧的重要手段，是联想文化的重要组成部分。联想大家庭的根文化由核心价值观和方法论构成，其核心价值观是：企业利益第一、求实进取、以人为本；方法论为：目的性极强、分阶段实现目标、复盘。这些年，我们不断地在辅导和帮助君联资本投资的成长期企业学习、运用复盘方法，企业家们对由此给管理层和企业作风带来的务实、总结能力等方面的积极变化，给予了充分的肯定：“通过复盘，我们今年的总结和规划质量大大高于去年”，“现在，大家已经逐渐把复盘作为每项任务的一部分了”。

我认识邱博士是在1998年春天，当时他在写硕士毕业论文，到联想实习，那时我在联想集团管理学院工作，有幸和他结识。我记得他的硕士论文是研究学习型组织的，所以他的实习内容也就集中在对联想的组织学习机制进行案例研究，实习后，他以此案例为

原型，提出了“创建学习型组织的系统生态方法——组织学习鱼”模式。由此说来，邱博士对学习组织的研究是从他读硕士阶段开始的，这应该是将近 20 年前的事了。

20 年来，邱博士一直专注于学习型组织的研究和实践推动，不仅因为他的硕士和博士都是攻读这一方向，理论功底深厚，更是源于他有志于“推动学习型组织在中国的研究与实践，让学习助力企业持续成长”，因此，在工作的同时，他先后撰写和翻译了 12 部相关著作，发表论文 100 多篇。特别是他经过自己创业和在联想、万达等优秀企业的实践，让他对一个真正的学习型组织的文化基因与组织行为之间的关系，阐述得更加丰满、翔实、“接地气”。

从他第一次到联想实习至今，我们有过几段共事的经历，包括他硕士毕业后加入联想，先后在集团企划部、人力资源部和 ERP 项目组工作，我们一起进行人力资源规划，策划干部“建班子”培训等；2003～2004 年，他加入君联资本（当时叫联想投资），和我一起作为内部管理顾问，考察潜在的可投资企业团队，并对已投资企业提供增值服务，这是我们的主要工作内容，同时我们还承担公司知识的积累与分享职责。因此，我们也共同承担过项目复盘和专题研究任务。他有特别扎实的理论功底，非常勤于思考、善于总结，令我印象深刻。包括之后他创业和在联想控股工作期间，我们有很多关于如何建立学习型组织话题的交流，每每让我感受到他在不断地从实践中领悟而使话题更加深入，令我获益匪浅。

本书包含了邱博士对联想式复盘的理解，但又远不止于此。它既与我对联想复盘方法论的认识基本一致，又让我了解了“复盘”的更多实践，从组织学习机理到组织因此获得的收益，用最有说服力的案例详细拆解开来，展现给大家，其中的理论、理念、实践和

方法，好读、易懂、能学，是最好的关于“复盘”案例教学课程的文字版，非常适合广大的企业家和管理者朋友们阅读，并在自己的组织里运用，是企业复盘的最佳指导和实操手册。

借此，衷心希望“复盘”助力中国企业健康成长。

王建庆

君联资本董事总经理、首席管理顾问

2015年3月28日

推荐序 3

我最初认识邱昭良博士，是在 2005 年他主持的一次学习型组织的培训上。通过此后 10 年的了解和交流，我发现他是中国组织与学习领域难得的“双料冠军”——他不仅对理论有深入的研究，还具备很强的专业性和前瞻性；同时，他在多家企业从事战略规划和企业大学工作，积累了大量实践案例，操盘经验丰富。这些年在工作之余，他每年都会坚持撰写或翻译一两本书，将自己的经验整理成系统的产品分享给大家，单就这项而言，我可以这样说，行业内无人能出其右！

按照我的理解，复盘最大的价值是启动了管理者的内省！一名管理者优秀与否，关键在于他能否随时觉察自己的短板，并且通过快速改正和优化，不断提升自己的能力。复盘作为一种管理工具，可以有效帮助管理者进行内省，发现组织中存在的问题，进而改变惯有的工作模式。越失败的案例就越要复盘，因为从这些问题中往往能够挖掘到更多的正向价值，从而发现更大的提升空间。因此，复盘不仅要有科学的流程和方法，更要求复盘者有一颗谦卑、开放的心。

同时，复盘不仅适用于管理者领导力的提升，也适用于各种项目。我们可以通过项目，将复盘这一工具植入其中，逐步强化组织的学习能力，最终形成学习型组织。

本书是一本系统阐述复盘方法并辅以实战案例的工具性书籍，包含了笔者的大量心血，望广大读者能够通过精读，逐步体会个中深意；通过代入工作中的实际问题，逐步进行实践锻炼。

一本好书的力量是无法估量的，愿各位书友能够学有所得，学有所用，期待邱昭良博士更多的新作问世！

马成功

京东大学 执行校长

2015年3月30日

推荐序 4

昭良真是个勤奋的人，每年都有新作面世。昭良也是个与时俱进的人，这次的《复盘+：把经验转化为能力》不仅强调理论和体系，而且强调实战、实用，强调“干货”。所以，我的读后感也只讲几句干货。

我推荐本书基于以下几个原因。

作者的资格

昭良是最有资格写复盘的人之一，不仅因为他的理论积淀，更因为他的职业经历，他曾经亲历了联想和万达的重大项目复盘，还因为他极强的总结能力，是“能干会说”的“真把式”。

内容恰在风口

复盘是目前企业最需要掌握，也是最容易用上的个人和组织能力提升的工具，甚至是法宝。所有的企业，尤其是寿命最长只有30年左右的中国企业，在缺乏积淀的现实下都应该引进复盘这种工具，通过个人和组织自身的反思实现最快的成长。

内容的实操

这本书不是讲道理，而是讲操作程序，给予工具，提醒注意事项，用心教大家如何用好复盘这个工具。书中不仅教会大家如何用

工具，而且提醒大家如何在组织中推广工具，形成习惯和机制，这唯有具备实操经验的作者才能想到并突出强调。

角度的完整

组织学习，没有任何灵丹妙药，可以一药包治百病。组织学习也是鸡尾酒，既需要从经验中学习，更需要从未来中构建，昭良给出了组织学习的完整框架，让我们既见复盘之木，又见组织学习之林，让学习者可以更完整、客观地搭建组织学习体系。

互联网时代，产品、服务、商业模式、品牌等都处于快速迭代的模式之中，个人和组织的能力也需要快速迭代。常规的培训和学习方式也需要快速迭代和改变，随时随地的复盘正是互联网时代个人和组织能力迭代的法宝。

此为推荐序！

孔庆斌

联想集团大联想学院 院长

2015年4月6日

从“互联网+”说起……

2015年，一个新名词——“互联网+”成为网络和企业的热词，不仅在互联网上搜索量激增，在各种文章中也大量涌现，并且在各种会议上，大家都在谈论，一时间热闹非凡。

与此同时，一些号称以“互联网思维”来经营企业的案例，如小米的“粉丝经济”“用户参与”“快速迭代”，雕爷牛腩、河狸家的“O2O”运作，京东的“痛点”“尖叫点”和“引爆点”，也让众多企业家心情复杂：想学，学不会；不学，怕落后。

那么，什么是“互联网+”？它对于企业到底意味着什么？企业如何应对新时代、新环境下的挑战？

虽然要回答这些问题很复杂，但我认为，不可否认的是：现在，互联网已经在很大程度上改变了我们的工作、生活，也对各行各业以及企业经营与管理造成了广泛而深刻的影响。外部环境变化速度空前，诸如消费者的变化（“新人类”的崛起）、新技术（含移动互联网）的快速普及、产品生命周期缩短、信息不对称的消失、竞争日益激烈、国际化与产业颠覆式创新成为“新常态”等。按照生态

学原理，一个有机体要想获得生存与发展，其学习（Learning）的速度必须大于环境变化（Change）的速度（即 $L > C$ ）。因此，在当前时代，企业必须有更强的组织学习力，更快、更好地学习，创新、变革，才能适应甚至引领变革。这或许就是海尔总裁张瑞敏先生所说的：没有成功的企业，只有时代的企业。

为此，充分用好包括复盘在内的组织学习方法与工具，提升组织学习力，是企业在移动互联网时代成功的关键。

事实上，虽然人们对“互联网思维”的内涵众说纷纭，但在在我看来，“互联网思维”并不是什么新玩意儿，也没有多么高深莫测的理论。目前，人们常提到的“用户思维”“粉丝经济”“用户体验”“快速迭代”“免费”“去中心化”“去中介化”……基本上都是在当今时代，创造性地利用各种技术和资源，锐意创新，加速价值创造的各种商业模式和经营法则。商业的本质并没有被颠覆。而在这个过程中，诸如复盘、群策群力、知识管理等组织学习方法，不仅没有失效，反而具有更加重要的意义与价值，将组织学习方法与“互联网思维”相结合，会发挥极大的威力。

让我们看下面的案例。

案例 “互联网思维”创造小米奇迹

在“互联网思维”中，“用户参与”“粉丝经济”“快速迭代”是很重要的一些内容。小米就是这方面的一个典型。

小米非常关注用户反馈，它们建立了一些“忠实粉丝”参与的社区，收集用户对于小米手机使用过程中的意见、问题、需求以及想法，然后快速发布修正版本，几乎每周都有一个版本发布。根据《福布斯》杂志网络版上的一篇文章，小米的产

品经理通常要花一半时间来关注公司的活跃用户讨论版，小米副总裁、谷歌前任产品负责人 Hugo Barra 表示：“一名产品经理可以在几小时内就选择一条建议。而随后几小时，建议就会摆上工程师的办公桌。”如果大家认为这是一个好点子，那么在未来一周的更新中，这条建议就将成为现实。“我们开发的许多独特功能都来自用户建议。产品来自用户的想法，而不是产品经理的想法。”小米将其终端用户称为“米粉”。而借助快速更新、迭代机制，“每一批手机都将变得更好”。这也让小米手机在短短的时间内快速完善，获得了越来越多用户的喜爱。

2010年，小米第一款手机发布；到2014年，它的全球销售量已达6100万部，较2013年增长了227%，成为全球第六大手机制造商；在中国，2014年第4季度，小米手机销售超过了苹果，成为市场销量第一的品牌。

从以上案例的描述中可以看出，所谓“快速迭代”，是指不要等到把所有东西都做好了再推向市场，而是在有了一些想法或做出一个原型之后就推向市场，试探用户的反应，然后根据用户的反馈，迅速进行调整和优化，从而更好地满足用户的需求，更快占领市场。就像“迭代”这个词所显示的那样，产品改进不是从零开始，而是要建立在前一代的基础上，或多或少，要继承上一代做得好的地方，改进上一代不足之处。因此，这个过程本质就是复盘——从行动中学习、快速改进，是将复盘应用于产品开发与市场推广的管理实践。

只不过，小米等公司的“快速迭代”实践有以下三个新的亮点。

第一，复盘节奏更快，周期更短。在一些传统企业中，运作速