

柳传志向每个人推荐的做事方法
助你把事情琢磨透、做成功

复盘 *FuPan*

对过去的事情做思维演练

陈中◎著

联想有一种称为复盘的学习方式：做一件事情，失败或成功，重新演练一遍。大到战略，小到具体问题，原来目标是什么，当时怎么做，边界条件是什么，回过头做完了看，做的正确不正确，边界条件是否有变化，要重新演练一遍。我觉得这是提高自己非常重要的一种方式。
——柳传志



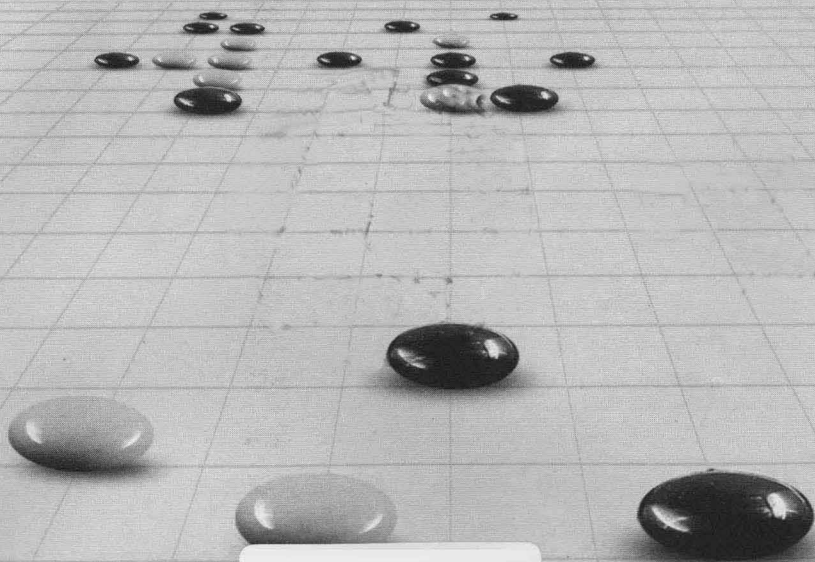
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

柳传志向每个人推荐的做事方法
助你把事情琢磨透、做成功

复盘

对过去的事情做思维演练

陈中◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

复盘是围棋中的一种学习方法，是指在下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演。

柳传志第一个将复盘引入到做事之中。复盘成为联想三大方法论之一，在联想每一个重大决策的背后，都有复盘的影子。

《复盘：对过去的事情做思维演练》完整系统讲述了复盘的内容，明确了复盘的价值，给出了复盘的操作步骤，读者可以在自己的工作生活中，应用复盘的方法，随时随地提高自己，把事情琢磨透、做成功。

图书在版编目（CIP）数据

复盘：对过去的事情做思维演练 / 陈中著. —北京：机械工业出版社，2013.8
ISBN 978-7-111-43460-3

I. ①复… II. ①陈… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 168576 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：徐永杰 责任编辑：徐永杰 杨勋

责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

148mm×210mm·6.625 印张·1 插页·138 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-43460-3

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

本书复盘的案例 |

企业案例

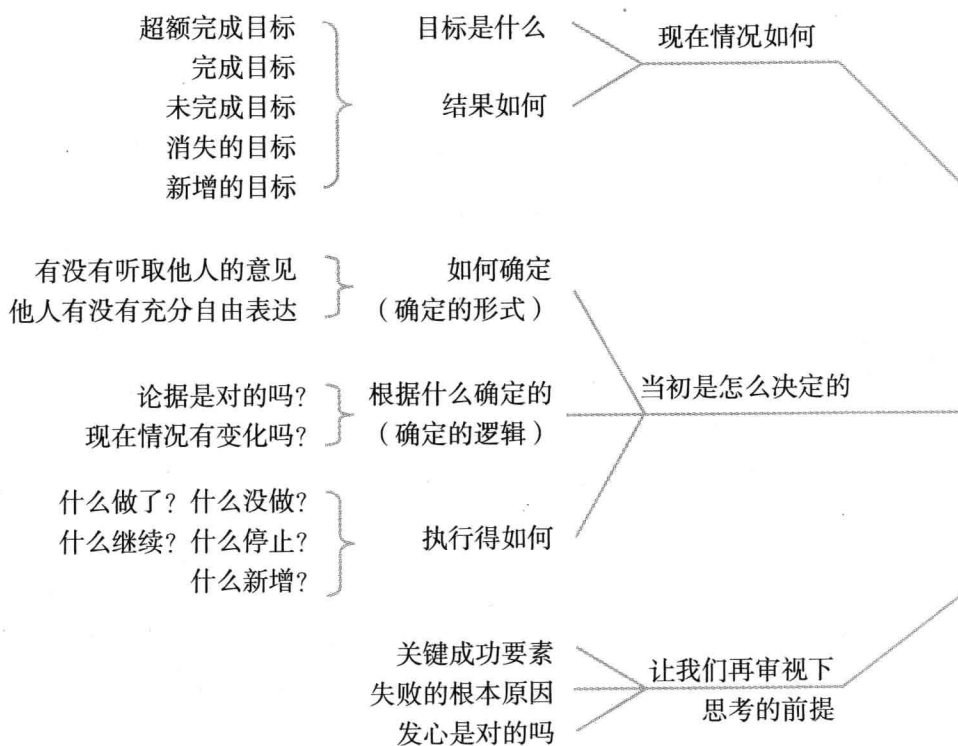
- 联想成为中国第一的过程复盘
- 联想超越戴尔的思维复盘
- 联想卖出与回购联想手机事件复盘
- 冯仑的万通反省日
- 任正非华为接受 IBM 设计系统的思维复盘
- 周鸿祎 3721 复盘
- 李东生 TCL 并购汤姆逊复盘
- 郭广昌复星多元化复盘
- 格兰仕购买生产线而不是引进生产线思维复盘
- 柯达失意数码时代的复盘
- 微软与苹果音乐产品结局的复盘
- 丰田 5why 方法
- 网络培训产品的销售复盘
- 竞标的复盘
- 断货会议的复盘
- 美国陆军“指挥官意图”概念复盘
- 《关于建国以来党的若干历史问题的决议》产生过程的复盘

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

柳传志向每个人推荐的做事方法 助你把事情琢磨透、做成功

复盘的内容



柳传志向每个人推荐的做事方法 助你把事情琢磨透、做成功

复盘的步骤



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

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，要不销售就不会上不去。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：可是你想一想，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，会将你锁死在这道菜上。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

● 复盘：对过去的事情做思维演练

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—

● **复盘：**对过去的事情做思维演练

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！

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖
每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本
加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及
<http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：男 女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

- 国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业
- 外资企业（含合资） 集体所有制企业
- 其他（请写出）_____

单位所属行业：

- 食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店
- 政府机构 制造业 公用事业
- 金融/证券/保险 农业 多元化企业
- 信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业
- 电子/通讯/邮电 其他（请写出）_____

单位规模：

- 500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
 报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 好 一般 较差
编排 易于阅读 一般 不好阅读
封面 好 一般 较差
4. 您在何处购买的本书
 书店 网络 机场 超市 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
 投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计
 管理学与实务 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
 电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片。谢谢!

本书复盘的案例

孙陶然序

自序

引言 善复盘者赢 1

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。

第1章 什么是复盘 13

关于复盘，回顾、反思、探究、提升，一个都不能少。

复盘的关键是推演，通过推演这个动作，复盘就不仅仅是对过去的复制呈现，而是可以对各种可能性进行探讨。正是因为推演这个动作，将复盘与总结从本质上区别开来。

事前有沙盘，事后有复盘。

第2章 为什么复盘 23

复盘可以帮助我们避免犯同样的错误，固化流程、校验方向，认清问题背后的问题，发现和产生新的想法与知