

复

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
看了就会用，用了就提高

盘

思维演练

对过去的事情做

陈中
著

实践版

初版销售超过 10 万册
实践版融入作者近 5 年
复盘研究实践的新思考

附：联想复盘方法论

柳传志审读
并指导修改

孙陶然以自身经历为证倾情作序
蒋锡培 · 周鸿祎 联袂推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

复

陈中
著

对过去的事情做
思维演练

盘

实践版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

复盘是围棋中的一种学习方法，柳传志第一个将复盘引入工作之中，成为联想三大方法论之一，在联想每一个重大决策的背后，都有复盘的身影。

《复盘：对过去的事情的思维演练》销量突破10万册后，实践版融入了作者近5年复盘研究实践的新思考。不玩概念，只重操作，看了就会用，用了就提高！

书中内容聚焦于个人复盘。因为，不管是团队复盘，还是在企业中使用复盘，根基都在个人复盘上。如果个人不精通复盘，那么在团队和企业中，也无法发挥出复盘的威力。实践版还引入了更多具体复盘的案例，按照复盘的步骤，一步步展示复盘操作，更加直接和专注在复盘的运用上。每一件发生过的事，都可以复盘，从中得出经验教训，总结规律。

复盘是我们应对人生的本能，是刻意练习的内核，是认清问题的必须，是提升自己的有效方法。掌握了复盘，就意味着我们掌握了随时随地随事提升自己的方法。意味着只要我们愿意，就可以改正错误，从蒙着打到瞄准打，掌握规律，随时随地随事都可以成长。

图书在版编目（CIP）数据

复盘：对过去的事情做思维演练：实践版/陈中著. —2版. —北京：机械工业出版社，2017.11（2018.4重印）

ISBN 978-7-111-58170-3

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（2017）第240082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：胡嘉兴 责任编辑：戴思杨

责任校对：舒莹 责任印制：孙炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018年4月第2版第3次印刷

145mm×210mm·6.375印张·1插页·124千字

标准书号：ISBN 978-7-111-58170-3

定价：39.80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

服务咨询热线：010-88379833 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-88379649 机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

I 推荐序

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中深入应用。不夸张地说，我是复盘理念的身体力行者和极大受益者，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有慧根而已，要掌握工作和生活中所需的技能并成为成功人士，只能依靠学习。

人学习有三种途径，一种是从书本上学前人的知识，一种是从身边的人身上学其先进之处，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，

给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，对照起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，对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，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次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，养成复盘的习惯，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：

一切为了您在工作生活中进行运用

《复盘：对过去的事情做思维演练》销量过 10 万册了！”
出版社的编辑对我说。

这相当于图书市场平均销量的 20 倍，对于一个新作者而言，无疑是非常好的成绩。

感谢读者的厚爱，感谢柳传志先生的审读，感谢孙陶然先生的推荐，感谢出版社各位编辑的辛苦付出。

不过，读者反映说实践起来好像并不是很容易。

这可不是我的目标。

我原以为明晰了复盘的概念，分析了复盘的类型，区分了复盘中的角色，聚焦了复盘的重点，提出了验证规律的原则，读者就能够轻松按照复盘的步骤，在自己的工作和生活中进行复盘，随时随地随事提升自己的能力。

既然不是这样，那就做一个更偏重于实践操作的版本吧。

在这一版中，为了让读者更容易掌握如何进行复盘，我做出了如下调整：

1. 降低了概念和理论的篇幅。一方面删除了与复盘操作联系不够紧密的概念，另一方面是重写了核心概念，让核心概念更加清晰。书中保留的概念和知识，是为了保证本书作为一个独立的版本，也具有逻辑的系统性。
2. 更聚焦于个人。毕竟，不管是团队复盘，还是在企业中使用复盘，根基都在个人复盘上。如果个人不精通复盘，没有形成习惯，那么复盘在团队和企业中，也无法发挥出其价值。
3. 更多引入具体复盘的案例。很多是我自己的复盘案例，希望读者更容易产生代入感，对复盘有更加感性的认识。
4. 专门提供了“复盘在工作生活中的运用”一章，按照三种复盘类型，分别提供了具体、完整的复盘案例，按照复盘的步骤，一步步展示复盘操作。

要熟悉掌握复盘的操作，建议读者采取一种比较笨的方法，但也是比较有效的学习方法，那就是：亦步亦趋照本宣科法。

按照任正非在华为的做法，叫僵化。

按照读客华楠的说法，叫“死记硬背，生搬硬套”。

操作也很简单，选一件具体的事情，对照着复盘的步骤，一步步进行分析。

多进行几次这样的练习，就可以熟练使用复盘了。

等自己熟练之后，就不必拘泥于复盘的步骤了，按照自己喜欢的方式复盘即可。

这也就是学习中的“僵化—优化—固化”的流程，最后“内化”于心。

在实践版中，我调整了80%的内容，融合了最近5年来我对复盘研究和实践的新思考。按照上面提到的学习方法，保证您可以：

看了就会用！

用了就提高！

目 录

推荐序

自序

引言

善复盘者赢

李嘉诚、柳传志、任正非、马云、马化腾、雷军、俞敏洪、史玉柱、巴菲特、乔布斯、马斯克、扎克伯格等古今中外但凡有所成就的人，都必然是复盘的高手。

复盘可以避免我们犯同样的错误，找到和掌握规律，校验方向，不断自我成长，带来持久成功。

复盘有助于避免犯同样的错误	…004
复盘有助于找到规律	…008
始终坚持在正确的方向	…017

第一章

什么是复盘

所谓复盘，就是在头脑中对过去所做的事情重新“过”一遍。它通过对过去的思维和行为进行回顾、反思和探究，找出原因，找到规律，从而指导我们解决问题，帮助我们提升能力。

对于复盘来说，回顾、反思、探究、提升，一个都不能少。

复盘的由来	…025
回顾、反思、探究、提升，一个都不能少	…027
复盘的关键是推演	…030
复盘的对象	…032
复盘的类型	…037

第二章

复盘的性质

柳传志说，我们的学习，30%是跟书本跟他人学，70%是跟自己学。不管跟他人学还是跟自己学，都有一个悟的过程，只有被自己觉到悟到了，才会成为自己的。

复盘，是一种系统的悟的方法。没有复盘，没有认知；没有复盘，没有刻意练习。

复盘是我们应对人生的本能	…057
复盘与认知	…060
复盘与刻意练习	…074

第三章

复盘的心态

有些心态，在复盘特别重要。概括来说，是两种心态：不自欺、有胜心。

不自欺是对自己而言，要诚实。

有胜心是对别人而言，不要有“有胜心”，要虚心。

两种心态的指向是同一个：成长心态。一切只关乎成长！

不自欺	…085
有胜心	…091

第四章

复盘的操作

复盘的操作，必须按照一定的步骤进行。步骤是复盘的流程，可以保证复盘的进展是有序的，保证复盘能发现真正的问题，找到解决的方法，提升个人的。

第一步：回顾目标	…107
第二步：叙述过程	…110
第三步：评估结果	…114
第四步：分析原因	…117
第五步：推演规律	…129
第六步：形成文档	…145

第五章

复盘在工作生活中的运用

工作生活中，处处都是复盘的机会，都可以通过复盘，让我们更好的完成工作，享受生活。

在本章中，有三个复盘的案例，对应着自我复盘、团队复盘和复盘他人三种形式。

复盘他人：咪蒙为什么这么火？	…151
自我复盘：如何带孩子游玩	…157
团队复盘：图书公司半年工作	…163

第六章

柳传志环：做事的 PDF 方法

执行之前，进行沙盘推演；执行之后，进行复盘。“沙盘推演—执行—复盘”，这就是做事的完整流程。

这被称为柳传志环，可以表述为 PDF 方法。P 代表 Preview，指沙盘；D 代表 Do，指做的过程；F 代表 FuPan，只复盘。

附录

联想复盘方法论

参考文献



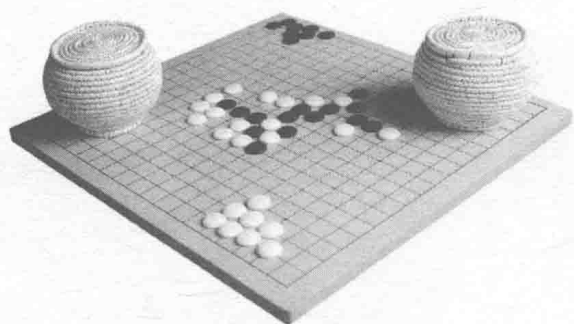
引 言

善复盘者赢



李嘉诚、柳传志、任正非、马云、马化腾、雷军、俞敏洪、史玉柱、巴菲特、乔布斯、马斯克、扎克伯格等古今中外但凡有所成就的人，都必然是复盘的高手。

复盘可以避免我们犯同样的错误，找到和掌握规律，校验方向，不断自我成长，带来持久成功。



但凡有成就的人，都是复盘的高手。

柳传志不用说了，复盘能够脱离围棋领域成为个人提升的方法，全是他的功劳。

马化腾复盘腾讯以前的竞争策略，制定了开放平台生态战略。
史玉柱复盘巨人大厦时代的错误后，成就了现在的巨人网络。
周鸿祎复盘 3721 对用户的不尊重之后，创立了中国最大的网络安全公司奇虎 360。

孙陶然直言自己的成就，一半靠天赋，一半归功于复盘。

任正非、张瑞敏、李东生、马云、雷军、俞敏洪、冯仑……

乔布斯、巴菲特、马斯克、扎克伯格，等等。

只要愿意，还可以一直罗列下去。

如果没有复盘能力，自我持续成长就会受到影响。

而只有自我持续成长，才能带来持久的成功。

所以，能够持久成功的人，一定是，也必须是复盘的高手。

复盘可以避免我们犯同样的错误，帮助我们找到和掌握规律、
校验方向，最终提升我们的能力。

● 复盘有助于避免犯同样的错误

我刚参加工作不久后的一天，老板给了我一本手册，是国外下一年度的图书产品目录。他希望我能够对这些产品信息进行分析，看看有什么新书值得引进。

老板第一次交给自己一个比较重要的任务，自然希望能够做好，展示一下自己的能力，给老板一个好的印象。

但作为职场新人，我当时对于什么产品好什么产品差并没有评判标准，而且因为是国外下一年度才出的产品，所以也没有销售量来提供判断支持。

心里没有标准，选择就有点抓瞎。

我只能一方面依靠自己的直觉，先圈定几本书作为候选。

另一方面，准备去观察市场，看看能不能找到什么线索。

同时，我还咨询了不同行业的朋友，看看能不能从他们的角度获取点意外的灵感。

也许是太重视的缘故，总想找到的信息多一点，给出的意见更准确一点。这就带来了一个问题，在我认为最好的汇报时间里，我没能及时跟老板汇报。

这让我陷入了一个恶性循环：时间越长，越希望准备得充分；希望准备得更充分，耽搁的时间就越长。

到后来，我有点害怕去跟老板汇报了，怕听到老板的评价：弄了这么长时间，怎么就给我这么个结果？

这个事成为压在心头的石头，弄得我平时都不敢直面老板。好像老板看我的时候，就是在无声地询问：什么时候给我你的意见。

等到我被内心压力逼得必须去跟老板汇报的时候，离老板交给我这个任务已经过去了3个月。无论如何都不能拖了。

一天中午，趁吃完饭闲聊，老板也心情好，我找到他。

“傅总，有空吗？我想跟您汇报一下工作。”

“什么事？”

“您让我选的产品，我选出来了。”

“这本目录在你那里啊。我找了很久，还说到哪里去了呢。说说你的看法吧。”

“我觉得这本讲美国军队管理的可以引进。”

“现在不是都宣扬自我管理吗？讲究要领导不要管理吗？”

“嗯。大家都跟潮流，我想跟潮流相反，或许会有意外之喜。”

“也是一个看法。还有其他的吗？”

“没有了，其他的我都看不出来。”

“好的。”

“那我出去了。”

“去吧。”

走出老板办公室，我彻底松了一口气。

终于把这个事情给结束了，虽然只提供了一本书的意见，效果和效益对老板来说可能有点低，但就我自己而言，不管怎么样，都不用再为这个事情伤神，不用再有压力了。