

CHEERS
湛庐

FU PAN

复盘

首度完全解密联想复盘法
十一年磨一剑
源自联想的真实实践

 浙江教育出版社

沈磊
著

复盘3.0时代
如何“从破到立”
避开“深坑”问题

版权信息

书名：复盘

作者：沈磊

出版社：浙江教育出版社·湛庐

出版时间：2023年01月

ISBN：9787572250293

字数：277千字

版权所有·侵权必究

各方赞誉

今年是长盈通成立12周年，也是我们积极运用复盘方法的第10年。10年前，作为联想之星CEO特训班第四期的学员，我第一次系统学习了复盘方法论，随即将复盘工具纳入公司的日常管理之中。我想，长盈通公司之所以能顺利登陆科创板，并且将来一定会走向更高的发展平台，与应用复盘方法论密不可分。感谢沈磊老师十年磨一剑的力作，它有体系化的结构、辩证式的论述、实战型的心得，一定会让我们的管理人员更聪明，也一定会让我们的经营管理更有效。

皮亚斌

武汉长盈通光电技术股份有限公司董事长兼总裁

柳传志先生说：“谁复盘，谁受益。”诚然！复盘是神策网络的基本工作方法，帮助我们极大地提升了整个组织的迭代效率。沈磊老师的新书，第一次将联想的复盘方法完全“解密”，不但结合实例详尽传授了复盘方法，还介绍了不少卓越企业家的复盘实践，行文流畅，读来获得感满满。作为复盘方法的受益者，我真心实意地推荐给每一位想要快速刷新认知的朋友。

桑文锋

神策网络科技（北京）有限公司创始人兼CEO

由于工作关系，我经常与投资机构打交道，最让我惊讶的是某些年轻投资人的成长速度，每次见到都有所长进，几次下来他们的认知已经脱胎换骨。经我了解，他们都非常注重“复盘”，无一例外。他们会对经手的项目进行深入的回顾：当时的看法、判断、期待是否实现？实现是因为什么？没实现又是因为什么？这种思考的习惯和方法成了优秀投资人成长的关键武器。联想形成系统的“复盘”理念与君联资本的诞生紧密相关，但是复盘的理念并不仅仅适用于投资机构，对于初创企业而言，复盘更是它们形成独立的管理体系、沉淀独特思考的重要方法。今天，沈磊老师将联想的复盘方法写成了书，能让更多的企业经营者参考学习，对于企业界来说是功德无量的好事。

赵 璐
太美医疗科技创始人兼CEO

作为联想之星CEO特训班第六期的学员，我听过沈磊老师系统讲授的复盘课，并逐渐尝试将这一方法运用于实践，比如针对业务探索和业务项目进行复盘，甚至在年会结束后也进行复盘。通过不断复盘来优化业务，促使企业高效运转并实现可持续发展，复盘也成了我们管理企业的“肌肉记忆”。一家企业要想走得更远，一定要坚持不断复盘，所以我推荐大家去看这本书。

许泽玮
91科技集团董事长

我刚刚开始创业时就有幸参加了联想之星创业CEO特训班，其中获益非常大的一门课程就是“复盘”，复盘伴随着我整个创业的过程。我们公司每周都有复盘会，主要针对项目进展进行分析。通过复盘，我们分析问题、强化逻辑、总结教训、积累经验，形成了公司经营方法论。复盘对于公司骨干团队的养成也起到了非常关键的作用。复盘已经成为公司常规的经营之法，对于公司组织能力迭代起到了至关重要的加速作用。沈磊老师的这本书，理论与实践并重，方法描述结构清晰，逻辑阐述简单易懂，落地实战步骤简明，是一本能带来实效的好书。

杨 威
AI机器时代创始人、董事长

复盘知易行难，知与行之间其实存在着一道讳莫如深的鸿沟，而沈磊老师的这本书则是助你跨越这道鸿沟的桥梁。这既是一本系统掌握复盘方法论的学习指南，也是复盘时案头必备的检查清单。对于做过复盘的读者而言，本书是可以让你的复盘能力进阶的宝典；对于想学习复盘的读者而言，本书是你的不二选择。如果你想要学习复盘，还只想读一本书，那么，就选这本书吧。

杨海峰
融科智地科技股份有限公司总经理

测一测，你对复盘了解多少？

- 复盘就是“把做过的事情，再从头过一遍”，所以复盘的关键点是（ ）
 - A. 复盘分析的是主观事实
 - B. 复盘分析的是客观事实
 - C. 复盘可以没有逻辑线
 - D. 复盘可以没有引导师
- 下列不属于复盘模型5大步骤的是（ ）
 - A. 梳理过程、回顾目标
 - B. 评估结果、分析原因
 - C. 思维训练、实事求是
 - D. 总结经验
- 开好复盘会的关键是（ ）
 - A. 确定会议流程
 - B. 确定复盘引导师的人选
 - C. 确定究竟要复盘什么
 - D. 确认参会人选

扫描下面二维码查看本书更多测试题

扫码鉴别正版图书
获取您的专属福利



你对复盘了解多少，
扫码获取全部测试题及答案

推荐序一 向未来敞开自己

康至军
“12个德鲁客”创始人

“复盘”源于联想，名满天下。沈磊兄是复盘方法论的主要设计者之一，主持过数百场复盘会，学识精湛、身经百战。本书真正是十年磨一剑的力作，“将多年来积累的‘干货’和盘托出，知无不言，言无不尽”。

我与沈磊兄是淡若水之交，见面很少，因为崇尚专业而惺惺相惜。作品完成之后，沈磊兄寄给我试读，并嘱我写点推荐的文字。这是我不能胜任的，但想着可以先睹为快，于是应承了下来。取到书稿之后，从前言起，一口气读到了最后，酣畅淋漓。通读过后，觉得囫囵吞枣太过浪费，于是又精读了两遍。越读越羡慕：写得太好了，如果是我写的该有多好！推荐的文字不好写，而且似乎没有必要。但既然有机会抢先读，就分享一点心得，为后来的朋友搭一块垫脚石。

《复盘》特别“饱满”。很多书籍要么流于大而化之，要么流于细枝末节。《复盘》既有对复盘本质的解析，也提供了可操作性极强、经过实战验证的复盘方法论，书的最后还分享了精彩的复盘案例，实现了“理念—工具—案例”的贯通。真正能做到这一点的管理类书籍，百里挑一。

“别人家的复盘会是怎么开的？”

喜欢看实践案例的朋友，可以先看第三部分。书里不仅提供了3种类型的复盘会的精要片段，并且在附录中提供了一个完整的案例。除了这些案例之外，7位企业家的复盘实战心得（见第10章“3个问题的答案”），读的时候尤其过瘾，烟火气十足。

“以前做得比较粗糙，有没有专业的方法？”

喜欢方法论和工具的朋友，可以先看第二部分。书里提炼了复盘模型，包含5大步骤和5个原则，缜密、简洁。5大步骤注重逻辑，源自复

盘的本质，同时明确了每一步的核心内容，可以有力指引实践。5个原则强调内在文化，明确了参与者应当具备的5种基本态度，可以指引“心法”的修炼。

需要特别指出的是，本书对5大步骤的说明是极其专业、详尽的。基于数百场实战的打磨和沉淀，每个步骤的内容都指向了实践中的痛点和难点，并提供了有效的对策建议，可谓拳拳到肉。沈磊兄举重若轻，书中既有对实战经验的提炼，也呈现了精湛的专业修为，旁征博引，不失学术和专业味道。

“复盘的本质到底是什么？”

喜欢探究本质的朋友，可以从第一部分读起。当然，也可以读完第二、三部分之后，再回到第一部分。复盘的本质很简单，“就是对‘预期—结果’的比较”。但正如书里引用的达·芬奇名言，简单是终极的复杂。尤其是通读全书并对照自身经历深入反思之后，相信每个人都有对复盘本质的独特体悟。

以上算是简要的阅读指引，接下来说说我自己的心得。我读的时候几乎每页都做了标识，限于篇幅，只谈一点。关于复盘的本质，书里的这段话尤其让我心契：

我们之所以应该对过去的经历进行复盘，是为了通过复盘刷新认知，打通主观设想与客观世界的链路，并通过新认知铺设一座通往未来的桥梁，将未来的事情做得更好。因此，复盘虽然面向“过去”，但是在以进行时的姿势观察、捕捉和开创“未来”。

复盘是面向未来的。它不仅是指总结过往、沉淀经验以更好地应对未来，更是打开自己以更好地拥抱未来。面向未来最有效的方式，恰恰在于诚实、有效地复盘过去。

通常人们总是认为，摆脱过去才能拥抱未来。但复盘过去，恰恰是为了摆脱过去。这两个过去是不同的。复盘中的“过去”，是过去实际发生的事情，以及不同人眼里的不同“事实”和“真相”。要摆脱的“过去”，则是我们过往的不当认知。听起来稍有点绕，容我慢慢展开。

我们天生主观。自认客观，是一种幻觉。

德鲁克在《卓有成效的管理者》当中给了我们当头一棒。他说大部分关于决策的书都这么写：首先，找到事实。但是，决策不是从事实开

始的，而是从“自己的观点”开始的。

作为人，我们无法摆脱自己。我们有避免不了的喜好和视角，而且总想证明自己是正确的。爱“事实”的习惯并不值得炫耀，因为我们会很自然地收集那些符合自己既定结论的“事实”。沈磊兄在书中说得很形象：通常我们认为这是在“实事求是”，其实不过是在“自欺欺人”。

因此，不如爽快地承认自己是主观的，然后直面现实：我们对世界的认知、对未来的判断，总是受制于过往的经验和价值观，因而是极其有限的。未来很容易沦为过去的延长线。

面向未来、开创未来，关键在打开自己。

我们无法摆脱自己、摆脱主观，但可以不断打开自己，向未来和更多的可能敞开。复盘是打开自己最有效的方法之一。事实有三类：我们眼里的“事实”（通常我们都是言之凿凿）、实际发生的事实、别人眼里的“事实”。在有效的复盘当中，三类事实的激烈“冲突”会帮助你打开自我和刷新认知。

人总是沉湎在自己的想象当中。德鲁克在他的书里举了个例子：一个公司的董事长坚信，自己的时间均匀地用在了三个方面：与高管互动、与重点客户互动、参与社区活动。如实记录了6个星期之后，他发现自己几乎没在这三个方面花时间。那三个方面都是他自认为应该花时间去做的事情，“于是一贯‘乐于助人’的记忆就那样告诉他”。也许是因为是车间基层员工出身，他实际上把时间都花在了跟单、催促生产等事务上，反而干扰了工厂的正常运转。

因此，书中将“梳理过程”置于“回顾目标”之前作为复盘的第一步，真正是从实战经验而来，让我读时忍不住击节赞叹。“我们首先应尽可能地呈现实情和真相，而不是在真相还未搞清楚的情况下，就立刻陷入想象的世界，做出各种假设和推理。”

我们还应该善用别人眼中的事实。

非常赞同沈磊兄在书里对“盲人摸象”的新解释：它并不是提醒我们要避免犯盲人那样的错误，而是揭示了一个惨淡的现实——实际上，我们跟盲人没有任何区别。即使是最熟悉、最有经验的领域，我们的所见所知依然是非常有限的。我们不可能了解事情的全部。

那些不同观点，甚至反对意见，不一定是我们的对立面（而我们总是瞬间生成这样的评判），而极有可能是揭示了复杂事物的其他侧面。通用汽车的传奇CEO斯隆先生还因此提出了一条原则：没有不同意见，就不做决策。

关于善用别人眼中的“事实”，书中有关“基本归因谬误”（见第3章）的段落给了我极大的触动。假定你驱车赴约，因为出发得晚快迟到了，所以在路上连续并道超车。看到这一情形的人难免有“此人毫无耐心、车品太差”的愤慨。它揭示了一个重要的事实：当事人的行为往往源于情境，而旁观者更容易将其归结于人的品格！察觉和减少一些对别人的主观评判，是打开自我时最重要的事情，这在有效的复盘当中可能会自然发生。

向未来敞开自己，而非抓住未来。

《复盘》刷新了我对过去和未来之关系的认知。忙不迭地舍弃过去，恰恰让我们无法拥抱未来。善用过往的经验，才能真正地跃向未来。通过有效的复盘，可以“刷新认知，打通主观设想与客观世界的链路，并通过新认知铺设一座通往未来的桥梁”。

人们对未来的焦虑，表面看是VUCA带来的，实际上源于对确定性的本能渴望。我们无法抓住一个确定的未来，唯有拥抱不确定的现实，带着健康的、建设性的焦虑，向未来敞开自己。这是真正的自由，对我们而言也是挑战。有一位智者提醒我们：“我们常常没有勇气和能力善用真正的自由，只因为我们无法免除自己的傲慢、贪求、期待与恐惧。”

衷心感谢沈磊兄贡献了这部真诚、专业、饱满的作品，诚挚推荐。不要错过《复盘》！

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

文档名称：《复盘》沈磊 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2615.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

