

棋逢对手“复”者胜

——打造复盘思维，做人生的赢家

【写在最前面】

七月，集团将对上半年工作进行全面复盘，各委、各职能部门、各业务分支都将基于上半年的整体工作与集团战略目标对标，寻找工作中的差距与不足，确定下半年的工作方向与路径。如何做好这次复盘，对2020年全面战略目标达成，将至关重要。因此，我想单独和大家聊聊复盘的那些事儿。

复盘，是围棋中的一个术语，道德经中老子曰：“知其白，守其黑，为天下式”，说的就是复盘的道理，只有清楚知道之前棋路中哪步走的孬，才能悟出下一步救棋的招，只有清楚之前哪步走的妙，才能如法炮制，出其不意攻其不备赢得盆满钵满。

工作、学习、生活，处处都需要有复盘思维，这道理很浅显，但能参透和做到极致的往往只是人群中的极少数，因此我还需要把这浅显的道理拿出来和泽瑞同仁说，希望泽瑞能涌现越来越多具有复盘思维的人生赢家。

一、复盘的意义何在

（一）复盘是时间管理的践行

复盘，是对阶段性的总结思考，是对人生经历的回首反思，它不仅仅是一个微习惯，更是一种时间管理的践行。人生有限，珍惜以待，从每一次复盘中吸取前进的方向与动力。

懂得复盘的人，工作生活都更运筹帷幄。举个简单例子，同样收入的两个家庭，一个善于资金管理，定期复盘支出合理理财，对刚性支出和不

必要支出进行分类，合理理财，将生活管理得井井有条，家里不仅有不断增加的储蓄，更有对家人的投资保障；而另一个却每天大吃大喝，从不收入和支出复盘，只图眼下快活，每个月都是月光族，一旦生活里出现风吹草动或者不可抗力因素，家庭整个经济就崩塌了。明显，这两个家庭的收入一样，但富足程度却有天壤之别。面对工作，有的人能专心致志，遇到问题积极解决，总是不断复盘总结，以始为终，做卓有成效的管理者；而有的人遇到问题只会抱怨，把问题无法解决归因于缺资源，少路径，自然无法在工作中得以提升。且行且珍惜、常思过往之得失、为未来铺路，当一天和尚撞一天钟、得过且过，这两种思维，孰好孰坏，不言而喻。

（二）复盘是提升绩效的捷径

在实际工作和生活中，复盘会给我们带来四种价值的体现：强化目标、避免失误、复制技巧、传承经验、发现规律，它让我们少走弯路，是提升绩效的捷径。复盘分为两个维度：

1、结果复盘：我们做的某事项本身的绩效好不好，达成的结果有没有达到预期，带来了多少收益；

2、过程复盘：在处理某事项的过程中，有哪些成功的经验和关键点促成目标达成，如何推广复制这个成功的经验，让成功具有启发意义；又有哪些因素导致结果偏离轨道，在以后的类似事项中不再犯同样的错误。结果失败了，但我们通过复盘获得试错的经验，这也是一种成长，如果挥一挥衣袖过往的投入不给未来带来一丝改变，那这个事项本身就是彻底的失败，也从一开始就注定不会有好的结局。

二、如何复盘

泽瑞已经做过多次自上而下的复盘，但仍有很多团队和员工忽视复盘的价值和意义，把这个本应内驱主动去做的工作，当做一项不得不做的任务而已，难以取得复盘的效果，也就无从谈起未来的成长和发展。

（一）复盘的关键在于认清现状

1、把复盘当做下一项行动的开始，而不是眼下行动的终结；

2、全面回顾目标，回归当初行动的初衷。当初设定计划时，目标是否清晰，团队成员是否对目标达成高度认识，对目标设定本身的复盘可以让我们下次制定目标时更有章法。

3、客观评估结果，发现工作中的亮点和不足，认清目标和结果之间的正负偏离，才有可能通过复盘总结得失。

4、分析成功和失败的原因，天时地利人和到底是哪些因素导致了成与败。

5、总结规律，经验传承，导入下一行动和计划中。不断省视过往，用过去引领未来！

（二）涵养开放包容的心态，向你我他学习

开放包容的 21 世纪，活在当下也是主流思潮，但很多人曲解了这四个字的涵义，活在当下，并不代表仅享受现在不为谋划未来做准备。相反活精彩的人，都是常思己过，择其善者而从之，其不善者而改之的典范。

复盘的过程，是我们学习的最佳时机，周遭人的是非观点都是我们汲取养分的来源，三人行必有我师的道理不用赘述。但大家往往缺乏“向自己学习”的能力和胆魄，认知更迭是个自内而外的过程，这过程开始注定痛苦，但待你超越自我的那刻必定浴火重生般的愉悦。一切外部赐予的快

乐，都只是眼下的，但当你持续向自我学习践行的时候，那份快乐像潺潺溪流，源源不断。

（三）反思过往，停止抱怨

抱怨是个瘤，它会蔓延、传播、侵蚀……最终导致灭亡。与其抱怨，不如检视自我，改变不了环境不如先改变自己，认真分析失败的主观原因是什么，多想想我能为改善结果再做些什么。当你孤注一掷锁定目标的时候，你会想尽一切办法倾注过程，这时结果达成已经显得不再那么重要。

时常复盘，我们面对问题的时候就拥有了更多处理的智慧。慎终如始，则无败事。期待这次半年复盘，泽瑞能上下一致，全面总结出集体智慧，为泽瑞核心竞争能力的打造出谋划策。

三、复盘泽瑞的核心竞争力

作为泽瑞舵手，我时常也在反思，泽瑞风雨二十年，我们形成的核心竞争力是什么？

尽管我们的战略执行与战略目标还有很大的距离，尽管文化引领、组织支撑、人才保障、机制配套，这四个标配我们的成熟度都参差不齐，但我们还是有引以为傲的成绩。

安防行业代理商，我们无与伦比，在海大宇的话语权超越其他代理商；
安防行业深耕二十年，我们在金融和交通行业领域基本实现了全覆盖；
由渠道制逐渐向项目管理制成功转型，实现了基本的项目运作能力；
我们已具备了六大行业行业综合解决方案的开发能力；
多品牌融合，具有其他厂商无法比拟的市场灵活适应能力。

以上五个能力，我认为这就是现阶段泽瑞的核心竞争能力！我们怎样

去组合、利用、放大、攫取市场机会，把它变现为我们的盈利能力，这需要我们团队和每个员工的集体智慧。

我猜测，一定有员工经常抱怨公司没有核心竞争力，导致市场开拓被掣肘，我也承认，现在我们不够强大，公司稳扎稳打也正在逐步打造提升这些核心能力，但从另一角度而言，现代企业核心竞争力，归根结底还是人的竞争，任何一个公司的核心竞争力都不是一蹴而就的成品，而是奋斗者们一点一滴循环往复集大成者的结晶。

深挖客户需求，打造一款明星产品，提升市场把控能力；

公司资源投入，提升研发能力；

自有品牌拓展，打造差异化竞争能力……

这些都是持续打造核心竞争力的路径，但能否成功，关键在于每一位员工的参与态度，仅仅做个看客，还是置身其中从本职出发不断复盘创新，提出创新性的意见，并努力去把它变为现实。泽瑞的核心竞争力，归根结底是诸位的竞争能力之和。

棋逢对手“复”者胜，诸位和泽瑞都面临这样的挑战，人生没法儿重来，企业的全生命周期也没有回头路，走一步，看三步，共勉之！

郭瑞远

于 2020 年 6 月 30 日