

学会复盘， 你才能成为 精英人士

汇报人：王翠平



学习导入

任何一个做抖音的运营者都希望能够成功，成为抖音大V。但是只有过程是远远不够的，还需要复盘。如今国内有很多知名企业都把“复盘”的理念引进公司的管理和运营中，他们都将“复盘”作为指导企业战略发展的重要工具。那么，到底什么是复盘呢？它只是一个噱头，还是真有其实际的价值呢？

学习目标

知识目标：

- ✓ 复盘的含义。
- ✓ 复盘与短视频相结合的方法。

技能目标：

- ✓ 能够通过复盘改进短视频制作效率和质量；
- ✓ 能够通过复盘不断优化短视频创作过程。

4.1

复盘的含义

复盘并不是新鲜的名词，自古就有，论语里普及度最高的词——吾日三省吾身，就可以理解为，我每天三次给自己“复盘”。我们先举一个例子，我们是不是经常被老板/父母要求，做个总结，做个周报，去哪里春游写篇游记，这些，都可以归类为——总结。那么，问题来了，复盘是总结吗？我们就借用“总结”这个靶子，来首先定义复盘不是什么——复盘不是总结。虽然复盘也是一种形式的总结，但严格地讲起来，总结并不必然等同于复盘。复盘与总结的区别有以下三点（如图7—14所示）。

（1）总结是以站在时间截面，对过去的经历的一个总结；复盘是以一个时间段做的、结构化的总结。

（2）总结的目的是汇报，是向外的；复盘的目的是学习，是向内的。



7.4.1 复盘的含义

直白来说，项目复盘，指的是对过去完成的项目所做的一个深度思维演练。以往，我们在做项目总结时，更多的是关注该项目取得了哪些成果，有哪些不足，是以结果为导向的。而复盘不同，一个项目的复盘，除了关注结果之外，更重要的是整个项目过程的重新演练，在这个演练流程中，我们发现问题，分析问题，从而积累成功和失败的经验，为接下来的决策和战略提供更具价值的参考，并得出实际可行的解决方案。有句话说，总结是静止并跳跃的，而项目的复盘是动态且连续的。复盘更多的是以过程为导向，关注在这个过程中的学习和提升。通过复盘，不仅使团队对项目的整体规划和进度有一个具体的认知，同时还能让参与复盘的人员从这次项目管理及专业技能方面有所收获和学习。经过复盘以后，我们可以改进很多地方，最后形成一个可执行的并且也是可衡量的专业流程。



图7-14 复盘与总结的区别



7.4.2 做抖音为什么要做复盘

要想让下一个视频效果更好，必须进行视频复盘。复盘总结至少包括数据分析如前几个视频点赞量、播放量、完播率、用户活跃度、增粉数、调整改进等。在所有数据分别进行对比后，记下可以改进的地方，在下一个视频时实施。如果想等到第二天或者睡一觉后再调整，可能你已经忘得差不多了。

作为一个抖音主播，想要让自己的抖音火，就应该做好管理，当好一个产品经理，把抖音视频作为自己的产品，而自己就是操作这个产品的经理人。作为走向管理的第一步，是要学会总结得失。每一个抖音发布从开始到结束，过程中或多或少都会出现计划之外的突发状况。而复盘就是绝佳的反思机会，视频发布上的得与失，营销的错失和不足也需要一条一条地罗列，然后不断深入思考，才能提升自己的总结能力。因此，作为抖音运营者首先就要具备复盘的总结能力，将收集到的需求建议、竞品优势等进行归纳整理，结合项目自身的差异点才能形成自己的需求思路。这也是抖音运营复盘的最重要意义。因此，只有懂得科学的复盘，才能让抖音更加科学专业地走向爆红。



7.4.3 我们应该怎么进行复盘

1.回顾目标

复盘开始的第一步，就是回顾复盘事件的目标。这让参与复盘的人心中有数，自己要讨论什么，如何评判。将手段当作目标或者是替代目标，是我们常见的错误。回顾目标的时候，有一个简单有效的技巧可以注意加以利用，那就是将目标清晰明确地在某一个地方写出来，可以写在白板上，可以投影在屏幕上，以防止参与复盘的人员中途偏离目标。

首先描述目标与实际现状的差距，比如计划是什么结果是什么。计划上个月涨多少播放量、涨多少粉丝，上个月实际涨了多少播放量，涨了多少粉丝。上述对目标的定义问题只是描述问题和差距即可，接下来才是分析和方案的呈现。



7.4.3 我们应该怎么进行复盘

2.结果对比

目标是希望达成的，结果是实际做到的，将二者进行对比，找到实际结果和希望目标之间的差别。结果与目标的对比，有三种可能产生的情况：

- (1) 结果和目标一致，完成情况达到了所设定的目标；
- (2) 结果超越目标，完成情况比设定的目标还好；
- (3) 结果不如目标，完成情况比设定的目标要差；

回顾目标应该至少包含三部分内容：目标是什么（What）；目的是什么（Why）；实现的策略/路线是什么（How）。

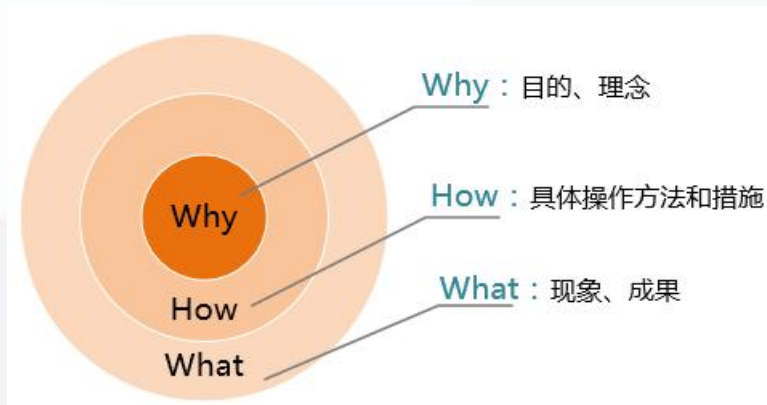


图7-49 回顾目标模型



7.4.3 我们应该怎么进行复盘

其中，策略和路线是最重要的，也是目标复盘需要解决的一个问题。例如上述我们在定义目标问题中是这样描述的：在规定时间内，计划完成20个视频，已完成；计划实现累积点赞量达20万次，只达到15万次，差5万点赞；计划增粉2万人，只达到1万人，差1万人。接下来，我们就要根据这个描述进行总结和解析。找到这个目标无法达成的原因是什么？根据你的抖音类型、粉丝属性、发布时间、视频内容等分析，就一定可以分析出原因。找到原因之后，拿出一个改进后的目标策略和路线。如在规定时间内，仅依靠一个视频内容是无法获取2万粉丝的。再或者发现没有特效的视频，粉丝很难点赞，这也是点赞数量无法达成的原因。根据这些问题，倒推方法，最后还要回归到制订目标中，我们要科学地制订，根据时间、粉丝属性、视频内容制订一个科学合理的目标，这样就能让抖音运营更加科学和专业。

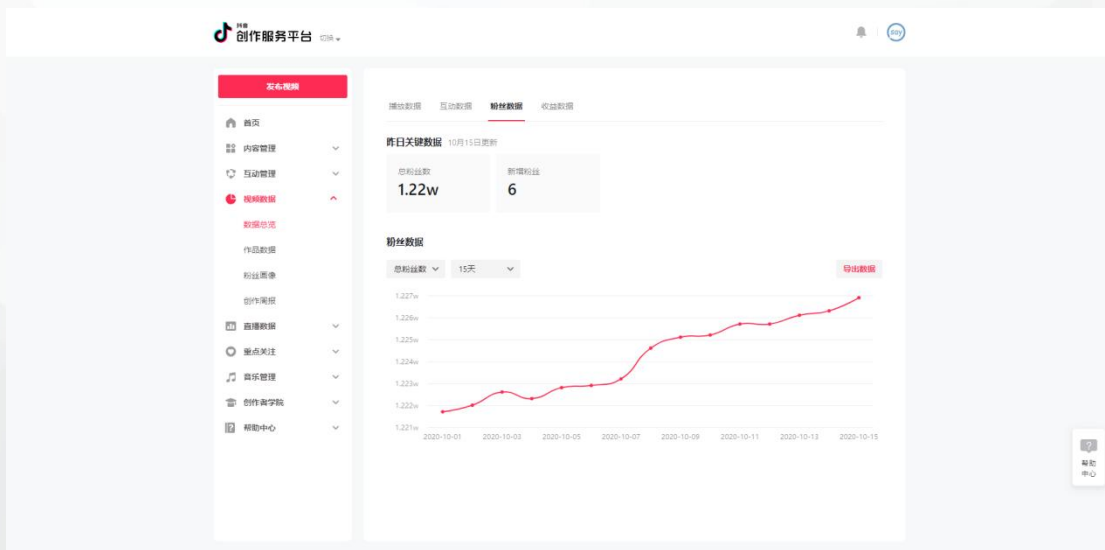


图7-50 趋势图



7.4.3 我们应该怎么进行复盘

3.叙述过程

过程叙述的目的是让所有复盘参与人员都知道事件的过程，了解做的事，知道细节，拥有共同的共享知识。这样大家才有共同讨论的基础，不要浪费时间在信息层面。

为了实现这一目标，我推荐“照本宣科”的方法。“照本宣科”的关键，除了要照着本子说，还在于要有一个“本”。在复盘之前，自己对做事的过程用文字形式进行成立，就可以形成复盘中要照着宣讲的“本”了。



7.4.3 我们应该怎么进行复盘

4.自我剖析

自我剖析，就是自己对做过的事情进行反思和分析，看看有哪些问题，有哪些成绩，并试着去找出原因，发现规律。自我剖析是一个自我成长的机会，它能让你自己先给自己打个预防针，这样后面别人给你打针的时候，你就有了准备，也能够对比。

自我剖析的时候，要客观，要能够对自己不留情面。

进行这一步的时候，根据“结果对比”部分的结果，进行进一步思考，以期明确在结果中，有多少是自己努力带来的，有多少是外在环境造成的。区分自己努力还是外在环境的影响，可以通过可控性概念来进行。

我们将事情完成的过程按照一定的逻辑进行阶段划分，这个逻辑可以是时间节点。在阶段和可控性之间，形成了一个可供大家借鉴的表格：可控性量表。

可控的：是否尽量做到了最好？是否至少不低于计划的目标？

半可控的：是否自己可掌控的部分做好了？是否为别人完成的部分留出了空间？是否为别人完成工作提供了尽可能地帮助？

不可控的：是否提前跟别人沟通？有没有督促？有没有随时了解事情进展？是否可能部分参与支持？

经过这样的自我剖析，我们对两个方面有基本认识：

自己没有尽力的事情是哪些？

不可控的事情或者不可控部分中，自己出过力的地方是什么？无法着力的是什么？



7.4.4总结经验，改正不足

总结规律是复盘最重要的内容，上面所有的步骤都是为了得出一般性的规律，形成符合真相的认识。总结规律得出的结论是否正确，最好的检验当然是时间，但是一旦进入到实践阶段，则说明复盘工作已经结束，它依旧不是复盘当时就能确定的。

课后习题



自述什么是复盘，需要注意哪些数据。

