

# 【模型018】停止那该死的“史诗级”复盘，它正在杀死你的进步 | KISS复盘法

月见

2025-10-31

32岁的徐砾舟，坐在成都高新区灯火通明的办公室里，刚刚结束了他长达90分钟的618项目复盘会。

他很累，是那种从骨头缝里透出来的虚脱。

为了这个复盘会，他带着团队熬了三个通宵，做了一份长达58页的精美PPT。这58页里，包含了这次618大促的所有细节：从竞品动态分析（SWOT、PEST模型齐上阵）、用户画像重构、4P营销策略回顾，到每一个渠道的流量来源、转化率、客单价……数据图表精美到可以拿去当行业报告。

大促的结果不好。只完成了既定目标的70%。

徐砾舟在台上讲得口干舌燥，他试图用海量的数据和严谨的分析，去“客观、全面”地还原整个项目的起落。他觉得，就算没功劳，苦劳也总该被看见。

台下的团队成员，起初还认真记笔记，到后面，眼神渐渐有些涣散，只剩下机械的点头。

90分钟结束，老板面无表情地靠在椅背上，沉默了足足半分钟。他没有看那58页PPT，只是盯着徐砾舟，问了一个极其简单的问题：

“徐砾舟。我看到了你们的工作量。但你能不能告诉我，为了确保‘双十一’我们能赢回来，我们必须做对的，那一件最关键的事，是什么？”

“就一件。”

徐砾舟愣住了。

他的大脑飞速运转，那58页PPT在他脑海中呼啸而过——是A渠道的预算要增加10%？是B产品的卖点要重新提炼？还是C环节的响应速度要提升？

他准备了15条“改进建议”，但他发现自己没法从这15条里，找出那“唯一”的一条。每一条似乎都对，但每一条似乎又都不是那个能“逆天改命”的答案。

会议室的空气凝固了。徐砾舟的额头渗出了细密的汗。

他最终含糊地回答：“老板，我觉得是多方面因素的结合，我们需要一个系统的提升……”

老板打断了他，站起身，拿起桌上的水杯：“行了，徐砾舟。你先去忙吧。把PPT发我。”

走出会议室的那一刻，徐砾舟感到了前所未有的空洞。那58页PPT，像一座精致的纪念碑，埋葬了他三个通宵的努力，也埋葬了团队找到真相的唯一机会。

徐砾舟，你不是复盘不够努力，你是努力错了方向。

你不是分析能力不行，你是被分析的欲望绑架了。

你掉进了一个“**精致的无效**”陷阱里。你试图用复盘的复杂度，来掩盖你对关键问题的回避；你试图用海量的数据，来稀释那唯一的真相。

说白了，你那58页PPT，不是为了解决问题，而是为了向老板和团队证明“我已经尽力了”。这是一种高级的自我感动和职场表演。

你以为复盘是做加法，是堆砌，是“我全都想到了”的全面。

而真正能让你成长的复盘，恰恰是做减法，是剥离，是“我只抓住一个”的精准。

你需要的，不是更复杂的模型，而是最简单的原则——**KISS复盘法**。

KISS，是英文“Keep It Simple, Stupid”的缩写。这个最初源于美国海军的原则，直译过来就是：“保持简单，傻瓜都知道怎么做。”

这个原则，是对徐砾舟那种“史诗级”复盘的迎头痛击。它告诉你：**凡是不能用一句话说清楚的改进点，都是垃圾。凡是不能被团队立刻执行的行动项，都是废话。**

我们为什么会像徐砾舟一样，疯狂地爱上这种“复杂而无用”的复盘？

你仔细想想，这背后藏着我们极力想掩盖的人性弱点。

我们绝大多数人，都在用复盘的方式，进行一场盛大的“**认知贿赂**”。

什么意思？

就是我们用“我复盘了”这个动作，去贿赂我们的上级和我们自己，以换取一种“我已经反思过了”的心理安全感。

我们害怕面对那个赤裸裸的、可能极其刺眼的失败根源。

比如，徐砾舟的58页PPT，分析了市场、竞品、用户、渠道……他唯一回避的，可能是那个最简单也最致命的真相：那个所谓“重金打造”的创意广告，根本没打动用户，甚至引起了反感，导致核心着陆页的转化率雪崩。

承认这一点太痛苦了。

这等于承认自己的专业判断失误，承认团队的核心创意是错的。这比承认“市场环境不好”要难得多。

所以，徐砾舟宁愿用58页的“外部因素”和“流程问题”，把自己和团队包裹起来。

这，就是我称之为“复盘松鼠症”的陷阱。

就像松鼠过冬，总是不安地囤积远超自己需求的坚果，我们复盘时，也疯狂地囤积数据、图表、分析和建议。

我们认为囤积得越多，就越安全。我们认为把所有可能性都列出来，就显得自己“思考严谨”、“无可指摘”。

可你别骗自己了。

囤积坚果的松鼠，最后可能忘了自己把坚果藏在哪里。而囤积“问题点”的你，最后也忘了哪个才是真正致命的那个问题。

你那58页PPT，和松鼠埋在100个不同树洞里的坚果一样，看起来很丰盛，实则毫无意义。因为当冬天（双十一）真的来临时，你根本没时间，也没精力去把它们一个个挖出来。

你需要的，不是100颗坚果，而是一颗能救命的“高能压缩饼干”。

KISS复盘法，就是那个帮你把100颗坚果压缩成一块饼干的工具。

从“复盘松鼠症”里爬出来，是一个极其痛苦的“认知卸载”过程。

这意味着，你要从“我必须显得很努力、很全面”的表演型思维，切换到“我必须找到那个唯一解”的外科手术式思维。

你不再是那个在舞台上挥汗如雨的演员，你是一个手持柳叶刀、直面病灶的外科医生。

医生的天职不是表演，是治病。

一个优秀的外科医生，不会在手术台上炫耀他懂多少种缝合技术。他只会用最快、最准、最简单的方式，切除那个肿瘤。

当你开始接受“简约即武器”这个认知时，你的复盘才会真正开始“值钱”。

这是一种反本能的挣扎。

因为“简单”，在我们的职场文化里，经常被错误地等同于“偷懒”、“没水平”、“思考不深入”。

你仔细想想，是不是这样？

你给老板一个5页的PPT，说问题就一个。你是不是心虚？你是不是害怕老板觉得你“工作不饱和”？

你给老板一个58页的PPT，说问题有15个。你是不是瞬间就觉得自己“劳苦功高”？

我们被这种“苦劳思维”绑架了太久。

KISS复盘法，就是要把你从这种“苦劳”的枷锁中解放出来，逼你去看“功劳”。

说白了，KISS复盘法，就是一场“认知归零”。

它逼你放弃那些看起来很牛逼的工具和术语，回归到几个最“愚蠢”的问题上：

1. **到底 (What)** 发生了什么？（用一句话描述那个最痛的结果）
2. **到底为什么 (Why)** 会这样？（用“所以呢？”连续追问，直到找到那个唯一的、最根本的根源）
3. **到底怎么办 (Now What) ?** （针对这个根源，我们接下来做的一件事是什么？）

让我们回到徐砾舟的案例。

如果他懂KISS复盘法，他会怎么做？

他会把自己关进会议室，面前只有一张A4纸。

他会在第一行写下：**结果 (What)**：618大促，目标70%达成。最惨的是，核心单品的着陆页转化率，比去年同期暴跌80%。

接着，他开始问自己“为什么”：

为什么暴跌80%？——因为主打的创意广告，用户不买账。为什么不买账？——因为广告创意（一个很酷的二次元风格）和我们的核心用户（30-40岁职场妈妈）严重脱节。

为什么会选这个创意？——因为拍板的“专家组”觉得这个创意“年轻化”、“有破圈潜力”。为什么“专家组”会这么觉得？——因为他们想当然，他们没有在创意上线前，做小范围的用户测试。

找到了。

根源不是渠道，不是价格，不是竞品。根源是：**我们为了所谓的“破圈”，傲慢地抛弃了我们的核心用户，并且用“专家组”的自嗨，替代了真实的用户验证。**

你看看，这个结论，是不是比“市场竞争激烈”、“用户心智转移”这种废话，要锋利一百倍？

这个结论是会让人流血的。它指名道姓地指出了“专家组”的失职。

这才是复盘。

复盘不是为了你好我好大家好，不是为了你好我好大家好，而是为了“**把脓包挤破**”。

KISS复盘法，就是那根最锋利的针。

当你抵达这一层，你就会明白，KISS的本质，不是一种方法，而是一种**勇气**。

是“**面对真相的勇气**”。

是“**承担责任的勇气**”。

是“**放弃99%的噪音，只抓住1%的关键**”的勇气。

高手的复盘，做的都是“**减法**”。庸才的复盘，才忙着做“**加法**”。

他们用复杂的图表来掩饰自己没找到根源的恐慌。

而你，必须反过来。

你的复盘PPT，应该简单到“**令人发指**”。

理想中，徐砾舟的双11复盘PPT，只需要3页。

第一页：结果（双11超额120%达成）。

第二页：数据（核心着陆页转化率从1%提升到8%）。

第三页：结论（我们只做对了一件事：重新相信我们的用户。并把这个“**相信**”，变成了SOP流程。）

这，就是KISS的威力。它把所有的力量，都聚焦在那个“**关键改进点**”上，像一个锥子，狠狠地扎穿问题。

你可能会说，月见，这太理想化了。现实中，问题就是很复杂，就是多因素的。

别骗自己了。

99%的复杂，都是因为你没找到那个“**第一因**”。

就像多米诺骨牌，倒了1000张，看起来纷繁复杂。但你复盘的唯一目的，是找到那个被推倒的“**第一张牌**”。

KISS复盘法，就是那个帮你找到第一张牌的工具。

你不需要去扶起那1000张牌，你只需要确保，下一次，那个推倒第一张牌的手指，不会再出现。

这就是从“**复杂性谬误**”到“**简约即武器**”的跃迁。

前者让你沉浸在“我分析了好多”的自我感动里，原地踏步。后者让你承受“原来就是这么个傻问题”的痛苦，然后突飞猛进。

你选哪个？

要掌握KISS复盘法，你不需要去学什么复杂的课程。你只需要一套简单到“愚蠢”的行动指南。

我把它称为：“**KISS利刃”三步提纯法。**

用这把刀，砍掉你复盘中99%的废话。

### 第一步：锚定“唯一痛点”（What）

复盘开始前，忘掉你那58页PPT的冲动。

拿一张白纸，或者打开一个空白文档，只问一个问题：

“如果这次项目/工作，我只能找出一个**最痛**的失败点（或**最亮**的成功点），它是什么？”

注意，是“唯一”。

你可能会写出好几个。没关系，盯着它们，删掉那些“不那么痛”的，直到只剩下一个。

- 比如徐砾舟，他可能写了：1. 销量没达标；2. 客诉率高了；3. 着陆页转化率崩了。
- 他必须逼自己选一个。哪个最致命？——“着陆页转化率崩了”。因为这是导致销量没达标的直接原因。

这一步，是逼你从“全面”的幻觉中醒来，直面那个“要害”。

### 第二步：剥离“表象废话”（Why）

你已经找到了那个“唯一痛点”（比如：着陆页转化率崩了）。

现在，你要对这个痛点，连续追问至少5个“所以呢？”（或者“为什么呢？”）。

这是丰田公司著名的“5 Why分析法”，是KISS原则的最佳拍档。它能帮你像剥洋葱一样，剥掉所有表象的“废话”，露出那个藏在最里面的“根源”。

1. 为什么转化率崩了？——因为新广告创意，用户不买账。

• (所以呢？)

1. 为什么用户不买账？——因为创意风格（二次元）和核心用户（职场妈妈）严重脱节。

• (所以呢？)

1. 为什么会用一个脱节的创意？——因为是“专家组”拍板的，他们觉得能“破圈”。

• (所以呢？)

1. 为什么“专家组”的意见能直接落地？——因为我们缺少一个`_强制_`的“上线前小范围用户实测”的流程。

• (所以呢？)

1. 为什么没有这个流程？——因为我们`_迷信_`“专家”的“灵感”，而`_轻视_`了“用户”的“常识”。

你看到了吗？

根源找到了。

这个根源不是“创意不好”（这是表象），而是“一个迷信权威、缺少验证的决策机制”。

说白了，你写“用户画像不够清晰”，所以呢？“导致推广渠道不准”，所以呢？“导致转化率低”，所以呢？…你要一路追问，追问到你一巴掌拍在桌子上，说“操，原来是这个！”的那个点为止。

### 第三步：转化“愚蠢行动”（Now What）

你找到了根源：“迷信权威、缺少验证的决策机制”。

现在，你要针对这个根源，制定一个简单到“愚蠢”的行动项。

KISS的最后一个S，就是Simple（简单）或Stupid（愚蠢）。

你的行动方案，必须简单到执行者没有任何辩解的余地。

• 错误行动（宏大、模糊、无法考核）：

- “提升团队的用户导向意识。”（怎么提升？谁来提？怎么算提升了？）
- “加强跨部门沟通，优化决策流程。”（怎么加强？谁和谁沟通？）

## · 正确行动（具体、简单、可考核）：

- “**行动点**：建立‘创意灰度测试’机制。”
- “**具体内容**：以后所有S级项目的主创意，在全量上线前，必须先在3个核心用户群中（至少100人）进行A/B Test，拿到转化率数据。”
- “**责任人**：周浩。”
- “**截止时间**：双十一项目启动前（9月30日）。”

你看看这个行动点。

它不谈“意识”，只谈“机制”。它不谈“加强”，只谈“测试”。它有具体的方法（A/B Test）、负责人（周浩）和DDL（9月30日）。

这个行动点，简单到任何人都看得懂，简单到徐砾舟无法推诿。

这，就是KISS复盘法的终点。

从一个“复杂的失败”，提炼出一个“简单的行动”，然后100%地执行它。

这才是复盘的全部意义。

三个月后，双十一复盘会。

徐砾舟只用了15分钟，分享了3页PPT。

第一页是结果：“双十一大促，目标达成率120%，核心单品GMV同比增长30%。”

第二页是数据对比：“核心着陆页转化率，从618的1%（二次元创意），提升到双十一的8%（用户实测A方案）。”

第三页，只有一句话：“我们只做对了一件事：把‘相信用户’从一句口号，变成了一个‘必须执行’的流程。”

报告结束，老板带头鼓掌。

徐砾舟也长舒了一口气。这一次，他没有那58页PPT的“苦劳”，但他收获了远比那更珍贵的“功劳”。他不再是那个自我感动的表演者。

朋友，你仔细想想。

我们的人生，何尝不是在不断地进行着一场又一场的复盘？

你为什么总是掉进同一个坑？为什么总被同一种人伤害？为什么总在同一个目标上“功败垂成”？

是因为你复盘得不够“深刻”吗？

不是。

是因为你像徐砾舟一样，写了太多“感动自己的废话”。

你告诉自己：“从明天起，我要努力提升自己、扩大社交、管理情绪……”

这些，就是你那58页的PPT。它们看起来很正确，但它们是垃圾。

你需要的，是一个KISS的答案。

- “我总被渣男/渣女伤害”的根源是什么？
  - 不是“我运气不好”，而是“我极度渴望被认同，所以总被对方的‘甜言蜜语’（低成本付出）所俘获。”
- KISS的行动是什么？
  - 不是“我要提升认知”，而是“下一次，在对方没有为我做出任何‘实质性牺牲’（比如：公开关系、投入时间精力）之前，我绝不投入超过30%的感情。”

看到没？

真正的复盘，不是一场盛大的“葬礼”，用来哀悼过去；它应该是一次精准的“外科手术”，切除病灶，让未来得以轻装上阵。

停止那该死的“史诗级”复盘吧。

从今天起，用KISS这把利刃，砍掉你生命中99%的噪音，然后抓住那1%的、能让你真正改变的关键。

### 【实战工具包：“KISS复盘法”关键改进聚焦器】

**工具目标：**帮助你摆脱“复盘松鼠症”，从复杂的表象中揪出唯一值得改进的关键点，并将其转化为“愚蠢”的可执行动作。

**适用场景：**

- 项目失败后的团队复盘。
- 个人工作阶段性总结（周报、月报）。
- 生活中重复出现的困境（如：减肥失败、拖延症复发）。

**核心步骤（请拿一张A4纸，按此顺序填写）：**

步骤	核心提问	关键指令	案例（以“减肥又失败了”为例）
Step 1: 锚定痛点	发生了什么？	<b>唯一原则：</b> 只写下1个最让你痛苦/失败的结果。	错误：又胖了、没精神、吃太多… <b>正确：</b> 3个月，体重反弹5公斤。
Step 2: 深挖根源	为什么会这样？	<b>5 Why原则：</b> 连续追问“为什么”或“所以呢？”，直到找到一个根本原因。	1. 为什么反弹？ -> 因为恢复了暴饮暴食。 2. 为什么暴食？ -> 因为压抑太久，情绪性进食。 3. 为什么压抑？ -> 因为用了极端的“节食法”，太痛苦。 4. 为什么用节食法？ -> 因为我想“速成”。 5. 根源：我总是追求“短期速效”，而无法忍受“长期缓慢”的改变。
Step 3: 提纯行动	接下来做的一件事是什么？	<b>Stupid原则：</b> 行动必须具体、简单、可衡量，像傻瓜一样去执行。	错误：我要调整心态，坚持锻炼。 <b>正确：行动：</b> 停止节食，只做一件事——每天的午餐，必须包含一拳头的蔬菜。 <b>责任人：</b> 我自己。 <b>周期：</b> 先坚持21天。

一句话心法：放弃99%的噪音，抓住1%的关键。