

# ANDY RASKIN

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

# Andy Raskin - Lenny's Podcast

这是一份针对 Lenny's Podcast 访谈嘉宾 Andy Raskin 的深度分析报告。Andy Raskin 被誉为“硅谷最会讲故事的人”，他帮助众多独角兽公司（如 Gong, Zuora, Drift）打造了改变行业格局的战略叙事。

## Andy Raskin - Lenny's Podcast 深度分析报告

### 主持人介绍

#### Lenny Rachitsky

- **身份:** 前 Airbnb 产品负责人，硅谷顶级产品管理专家。
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，负责 Supply Growth 团队，帮助平台从数十万房源增长到数百万。
- **现状:** 运营全球最大的产品管理 Newsletter（50万+订阅者）和播客。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - Newsletter: Lenny's Newsletter
  - Podcast: Lenny's Podcast

### 嘉宾介绍

#### Andy Raskin

- **身份:** 战略叙事（Strategic Narrative）专家，CEO 顾问。
- **职业经历:**
  - **早期阶段:** 计算机科学背景，程序员，曾是 dot-com 时代的创业者。
  - **转型期:** 曾任自由撰稿人和记者，在《纽约时报》等媒体发表文章。
  - **咨询生涯:** 过去 10 年专注于帮助 CEO 调整团队对战略叙事的认知。
- **当前身份:** 独立顾问，帮助 Gong, Dropbox, Uber, Salesforce 等公司优化融资和销售叙事。
- **核心专长:** 战略叙事构建、CEO 领导力对齐、销售演示文稿优化。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @andraskin
  - LinkedIn: Andy Raskin
  - 个人网站: AndyRaskin.com

## 内容概要

本期播客深度探讨了为什么传统的“问题-解决方案”式销售演示（Andy 称之为“傲慢的医生”模式）在现代 B2B 领域已不再有效。Andy 分享了他从好莱坞剧作法中提炼出的**战略叙事五步框架**。他强调，叙事不仅仅是营销工具，更是产品的北极星，能统一销售、产品和招聘团队的步调。通过 Salesforce、Zuora 和 Gong 的案例，他展示了如何通过定义“新旧游戏”的更迭来创造紧迫感和市场领导地位。

## 核心话题

战略叙事 销售演示 产品战略 类别创建 CEO领导力 市场定位

## 核心论点

### 论点一：抛弃“傲慢的医生”模式

**核心观点:** 传统的“我有药（方案），你有病（痛点）”的推销方式会让客户产生防御心理，且容易陷入功能对比。

- 傲慢的医生:** 这种结构是“问题 -> 解决方案 -> 为什么我更好”。它引导你进入自夸模式，容易被竞争对手在功能层面击败。
- 叙事转向:** 电影从不以“问题”开始，而是以“世界的变化”开始。有效的叙事应该将客户置于一场正在发生的变革中。

"The way I learned how to pitch... is what I call the arrogant doctor. You have a problem, I have a solution... The structure in movies is different. Every movie starts with some kind of shift in the world."

— Andy Raskin

### 论点二：战略叙事的五步框架

**核心观点:** 一个成功的叙事必须包含五个关键元素，引导客户从旧世界走向新世界。

- 1. 命名新旧游戏:** 定义一个不可逆转的市场趋势（如：从“本地软件”到“云端”）。
- 2. 明确赌注（Stakes）:** 展示在这个新世界里，谁是赢家，谁是输家（创造生死存亡的紧迫感）。
- 3. 命名新游戏的目标:** 提出一个简单、诱人的愿景（如：Zuora 的“将客户转变为订阅者”）。
- 4. 识别障碍:** 明确在实现目标过程中的具体困难。
- 5. 提供“魔法礼物”:** 你的产品不是主角，而是帮助客户克服障碍、赢得游戏的魔法武器。

### 论点三：叙事是产品的“北极星”

**核心观点:** 战略叙事不仅是为了销售，它能帮助产品团队决定“做什么”和“不做什么”。

- **决策过滤键:** 当叙事明确为“从意见驱动到现实驱动”(Gong 的案例) 时, 产品团队会拒绝任何仅记录意见的功能请求。
- **CEO 必须主导:** 叙事不能外包给营销部门。如果 CEO 不亲自参与, 叙事就无法成为跨部门(产品、销售、招聘)的统一准则。

## ✅ 数据验证结果

**验证项 1:** Andy 提到的关于 Zuora 的文章《我见过最伟大的销售演示文稿》的浏览量。

- 原文声称: "That post immediately got something like 2 million views around the world."
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Medium - The Greatest Sales Deck I've Ever Seen。该文在 Medium 和 LinkedIn 上被广泛转载, 是 B2B 营销领域的圣经级文章。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 2:** Salesforce 的 "No Software" 运动及其对 CRM 市场的改变。

- 原文声称: "He comes in and he says, 'Hey, software is over and there's this new world called the cloud...'"
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Marc Benioff 的著作《Behind the Cloud》。Salesforce 在 2000 年代初通过极具争议的“软件终结”抗议活动成功定义了 SaaS 类别。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 3:** Drift 创造了“对话式营销”(Conversational Marketing) 类别。

- 原文声称: "They called this conversational marketing, and they really went with that and created I think a whole movement."
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Drift 官方发布的《Conversational Marketing》书籍及 G2 类别分类。
- 可信度: ★★☆☆

## 🎯 四维分类评估

### 🟢 高度正确 (已验证/权威来源)

**观点 1:** 叙事应聚焦于“世界的变化”而非单纯的“痛点”。

- 验证依据: 认知心理学研究表明, 人类大脑对故事(尤其是环境变化)的反应远强于逻辑列表。

**观点 2:** 成功的 B2B 公司往往定义了一个新的品类或运动。

- 验证依据: 《Play Bigger》一书中的数据支持了“品类定义者”占据了该领域 70% 以上市值的结论。

### 🟡 当下可执行 (有明确步骤)

**建议 1:** 优化 PPT 标题。

- 可执行性: 高。

- 执行方法: 将幻灯片标题从标签（如“我们的团队”）改为结论（如“我们的团队拥有 20 年行业经验”）。

**建议 2:** 构建战略叙事小组。

- 可执行性: 中。
- 执行方法: CEO 牵头，包含产品、销售、营销负责人（不超过 4 人），进行为期数周的迭代。

## 🟡 理智质疑（需验证）

**存疑点:** 叙事是否适用于所有公司（尤其是 C 端）？

- 质疑原因: Andy 自己也承认，对于简单的消费品（如汤罐头），传统的规格对比可能更有效。叙事在复杂、高客单价的 B2B 领域价值最大。

## 🔴 需警惕（可能有问题）

**风险点:** 盲目套用模板。

- 风险说明: Andy 明确反对使用统一的 PPT 模板。每个公司的“新游戏”逻辑不同，生搬硬套 Zuora 的结构会导致叙事空洞。

## 🔑 关键洞察

1. **叙事即战略:** 叙事不是在产品做完后的“包装”，它本身就是战略的表达。如果叙事讲不通，通常意味着战略本身存在模糊。
2. **拒绝“完整性”陷阱:** 在命名新旧游戏时，为了简洁有力，必须牺牲一定的完整性。不要试图涵盖所有细节，要追求共鸣。
3. **客户是英雄，你是向导:** 在你的叙事中，客户应该是那个在变化的世界中挣扎并最终获胜的英雄（Luke Skywalker），而你的产品是那把光剑。
4. **利用“拒绝调用”:** 客户说“没预算”就像电影主角拒绝冒险。你需要通过展示“不改变的代价（杀掉叔叔婶婶）”来打破这种僵局。
5. **第一稿总是痛苦的:** Andy 提到的“第二节课低谷”是必然的。CEO 必须忍受初稿的糟糕，通过团队反馈不断磨合出真理。

## 🔧 提到的工具/资源

**工具 1:** Medium

- 说明: Andy 早期发布深度内容并获得病毒式传播的平台。
- 链接: [Medium](#)

**工具 2:** LinkedIn

- 说明: Andy 目前主要的观点输出和客户互动平台。
- 链接: [Andy Raskin LinkedIn](#)

**推荐阅读:** 《Story》(Robert McKee)

- 说明: 编剧界的圣经，Andy 战略叙事框架的灵感来源。
- 链接: [Amazon 链接](#)

**推荐阅读:** 《The Greatest Sales Deck I've Ever Seen》

- 说明: Andy 写的关于 Zuora 的深度解析文章。
- 链接: 文章链接

---

## 行动建议

### 立即可做（今天）

- ☐ **检查你的销售 PPT 标题:** 确保每一页的标题都是一个“结论”或“观点”，而不是一个简单的名词。
- ☐ **定义你的“新旧游戏”:** 用一句话写出：过去的世界是怎样的（旧游戏），现在发生了什么根本性变化（新游戏）。

### 本周尝试

- ☐ **客户访谈验证:** 在下一次客户会议中，询问：“我们观察到行业正在从 A 转向 B，你是否有同感？” 观察客户的反应。
- ☐ **内部对齐:** 与产品负责人沟通，看当前的路线图是否符合你们对外宣称的“战略叙事”。

### 深入探索

- ☐ **研究“品类设计”:** 阅读《Play Bigger》，了解如何将叙事转化为市场品类的统治力。

---

## 评分

**知识价值:** 9.5/10

- 重新定义了商业沟通的底层逻辑，极具启发性。

**可执行性:** 8/10

- 框架清晰，但对 CEO 的思考深度和文字功底要求极高。

**商业潜力:** 10/10

- 优秀的叙事可以直接提升转化率、客单价和公司估值。

**投入产出比:** 9/10

- 改变说话方式的成本极低，但收益巨大。

**综合评分:** 9.1/10

---

## 参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
  - Andy Raskin 个人博客
  - Zuora 官方案例研究
-

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Andy Raskin

生成时间: 2024-05-23