

# ARCHIE ABRAMS

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

# Archie Abrams - Lenny's Podcast

## Archie Abrams - 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

### 嘉宾介绍

#### Archie Abrams

- **身份:** Shopify 产品副总裁兼增长负责人。
- **职业经历:**
  - **Shopify** - VP Product & Head of Growth (2020 - 至今): 领导超过 600 人的跨职能团队（产品、设计、工程、数据、增长营销）。
  - **Udemy** - VP Growth (2012 - 2020): 早期员工，将 Udemy 打造为全球领先的在线教育平台，深谙折扣策略与规模化增长。
- **核心专长:** 规模化增长实验、长期留存分析、组织架构设计、电商生态系统。
- **社交媒体:**
  - LinkedIn: Archie Abrams

### 内容概要

这期播客深入探讨了电商巨头 Shopify 极其独特且反直觉的增长哲学。Archie Abrams 揭示了 Shopify 如何在 CEO Tobi Lütke 的“百年愿景”指导下，打破常规的 SaaS 增长套路：他们**禁止核心产品团队使用 KPI**，反而**优化流失率（Churn）**，并坚持运行长达数年的实验对照组。

这不仅仅是一次关于增长技巧的分享，更是一次关于“长期主义”如何落地为具体产品决策和组织架构的深度教学。对于那些被短期指标困扰、试图平衡产品直觉与数据驱动的团队来说，这期内容具有极高的启发性。

## 核心话题

Shopify增长 长期主义 反KPI 实验科学 电商生态 创始人模式

## 核心论点

### 论点一：优化“流失”而非“留存”

**核心观点:** Shopify 的目标是增加互联网上的创业总量，而非死守每一个小客户。

- 创业幂律:** 绝大多数初创企业都会失败。Shopify 降低准入门槛，让更多人尝试创业。
- 商业模式支撑:** 收入主要来自 GMV 抽佣（Payments）而非订阅费。只要在大量尝试中产生几个像 Allbirds 这样的巨头，整个 Cohort（用户群）的价值就会爆发。
- 类比天使投资:** 接受大多数人的失败，通过极少数赢家的超额回报驱动增长。

"We want to lower the barriers to getting started... those winners make the whole thing work."

— Archie Abrams

### 论点二：禁止核心产品团队使用 KPI

**核心观点:** 核心产品（Core Product）的决策应基于“品味”和“直觉”，而非短期指标。

- 指标的局限:** KPI 容易导致团队为了优化局部转化率而损害长期体验，或做出平庸的决策。
- 百年愿景:** Tobi 驱动的 100 年愿景要求团队思考“100 年后的商业是什么样”，这种尺度无法用季度 KPI 衡量。
- 创始人模式:** 领导层（如 Glen Coates）深度参与每一个项目的细节评审（OK-to 机制），确保产品符合 Shopify 的审美和技术标准。

### 论点三：警惕转化率（Ratio）的陷阱



**核心观点:** 增长团队应关注“绝对值”而非“百分比”。

- 人为操纵:** 提高转化率最简单的方法是让上游变得更难（过滤掉低意向用户），但这会减少最终成功的商家总数。
- 绝对规模:** 团队的目标应该是“让更多人通过这个阶段”，即使这会降低转化率。
- 反直觉:** 降低注册门槛虽然会降低转化率和 LTV，但如果 CAC 降得更多，且最终成功的商家总数增加，这就是胜利。



## 数据验证结果

**验证项 1:** Shopify 的 GMV 规模与芬兰经济的对比。



- 原文声称: "2023 年 GMV 约为 2350 亿美元，大致相当于芬兰的经济规模。"

- 验证结果:  确认
- 来源: Shopify 2023 财报 显示其 2023 年 GMV 为 2359 亿美元。根据 世界银行数据, 芬兰 2023 年 GDP 约为 3000 亿美元, Archie 的表述在数量级上是准确的。
- 可信度: 

**验证项 2:** Shopify 在美国电商市场的份额。

- 原文声称: "约占美国电子商务份额的 10%。"
- 验证结果:  确认
- 来源: eMarketer 报告 指出 Shopify 在美国零售电商市场的份额仅次于亚马逊, 常年维持在 10% 左右。
- 可信度: 

**验证项 3:** 实验结果的长期衰减率。

- 原文声称: "约 30% 到 40% 的短期获胜实验, 在一年后看其实没有产生长期增量。"
- 验证结果:  无法外部验证 (属于 Shopify 内部数据)
- 分析: 这一结论与微软、Google 等大厂的实验研究 (如 Kohavi 的论文) 一致, 即短期指标 (Surrogates) 往往无法准确预测长期价值。
- 可信度: 

---

## 四维分类评估

---

### 高度正确 (已验证/权威来源)

**观点 1:** 长期持有对照组 (Long-term Holdouts) 是验证真实增长的唯一方法。

- 验证依据: 实验科学中的 “新奇效应” 和 “拉动效应” 通常在 3-6 个月后消失。

**观点 2:** 支付业务 (Fintech) 是 Shopify 的核心增长引擎。

- 验证依据: 财报显示 Merchant Solutions (主要是支付) 收入远超 Subscription 收入。

### 当下可执行 (有明确步骤)

**建议 1:** 建立长期实验追踪机制。

- 执行方法: 在实验工具中设置自动提醒, 在 3、6、12 个月时重新发送邮件报告该 Cohort 的长期表现。

**建议 2:** 重新审视团队目标。

- 执行方法: 将 “提高转化率” 改为 “增加完成某步骤的绝对人数”, 观察团队是否会开始主动降低上游摩擦。

### 理智质疑 (需验证)

**存疑点:** “禁止 KPI” 是否适用于所有公司?

- 质疑原因: Shopify 拥有极强的创始人权威和极高的人才密度。对于缺乏强力产品领袖的中小型企业, 取消 KPI 可能导致组织彻底失去方向。

### 需警惕 (可能有问题)

**风险点:** 忽略流失率可能导致 CAC 效率低下。

- 风险说明: 如果你的商业模式不是基于 GMV 抽佣, 而是纯订阅制, 那么“优化流失”可能会迅速耗尽你的现金流。

## 关键洞察

1. **技术架构即战略:** Tobi 深度参与技术细节 (如 CSV 导入器的实现), 因为他相信技术底座决定了公司未来的灵活性。
2. **货币摩擦 (Monetary Friction):** 降低早期费用 (如 1 美元试用) 不仅是促销, 更是通过给创业者更多时间来“因果性”地改变他们的成功概率。
3. **增长与核心产品的张力:** 增长团队负责“推”, 核心团队负责“守品味”。这种有意的张力确保了公司既能快速增长, 又不会沦为平庸的营销机器。
4. **教育的心理价值:** 在 Udemy 的经验显示, 购买本身就是一种“情感上的进步”, 这种心理洞察可以迁移到任何工具类产品。
5. **无 CMO 模式:** 营销职能被拆解并嵌入到各业务线。这要求创始人必须是首席品牌官, 否则品牌会失去一致性。

## 提到的工具/资源

### 工具 1: GSD (Get Shit Done)

- 说明: Shopify 内部自研的项目管理系统, 支持视频演示和高层直接审批。

### 工具 2: Explo

- 说明: 播客赞助商, 用于嵌入式分析和数据报告。
- 链接: [Explo](#)

### 推荐阅读: 《科学的广告》(Scientific Advertising)

- 说明: Archie 推荐的 1923 年经典著作, 强调文案应关注如何帮助客户达成目标。
- 链接: [Amazon 链接](#)

## 行动建议

### 立即可做 (今天)

- [ ] 检查你当前最重要的 A/B 测试, 查看其 6 个月前的 Cohort 现在表现如何。
- [ ] 评估你的团队目标: 是否有人为了优化自己的转化率而故意提高了前置步骤的门槛?

### 本周尝试

- [ ] 尝试在产品中识别“货币摩擦”点, 设计一个降低门槛的实验, 但追踪指标设为 3 个月后的活跃度。
- [ ] 观看 Tobi Lütke 关于“创始人模式”的相关讨论, 反思团队的“品味”由谁定义。

### 深入探索

- [ ] 研究 Shopify 的“Additions”发布模式，思考如何将零散的功能打包成有影响力的市场叙事。

---

## ★ 评分

---

**知识价值:** 9.5/10

- 提供了极其罕见的、关于顶级科技公司如何反常规操作的一手信息。

**可执行性:** 7/10

- 很多做法（如取消 KPI）依赖于极强的组织文化和创始人特质，普通公司难以完全复制。

**商业潜力:** 9/10

- 长期实验和绝对值指标的思路能显著提升增长团队的真实产出。

**投入产出比:** 10/10

- 1 小时的对话涵盖了从技术架构到营销心理学的全方位深度洞察。

**综合评分:** 9/10

---

## 📖 参考来源

---

- Lenny's Podcast 官方网站
  - Shopify Investor Relations
  - Archie Abrams LinkedIn
- 

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Archie Abrams

生成时间: 2024-05-22 (基于播客发布时间更新)