

BRIAN CHESKY

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

Brian Chesky - Lenny's Podcast

这是一份针对《Lenny's Podcast》中 Brian Chesky 访谈录音的深度分析报告。本报告旨在拆解 Airbnb 如何通过重组产品管理职能、回归创始人驱动的细节管理，以及从“绩效驱动”转向“品牌驱动”来实现业务重生的核心逻辑。

Brian Chesky - 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，全球顶级产品管理专家
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，曾负责供应端增长 (Supply Growth)，见证了公司从初创到上市的关键阶段。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品管理播客和 Newsletter，拥有超过 50 万深度读者。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @lennysan
 - LinkedIn: Lenny Rachitsky
 - Newsletter: Lenny's Newsletter

嘉宾介绍

Brian Chesky

- **身份:** Airbnb 联合创始人兼首席执行官 (CEO)
- **职业经历:**
 - 罗德岛设计学院 (RISD) - 工业设计专业 (2004年毕业)
 - 工业设计师 - 在洛杉矶从事产品设计工作 (2005-2007)
 - Airbnb - 联合创始人 (2008年至今)
- **核心专长:** 工业设计思维、品牌叙事、组织架构重塑、危机管理
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @bchesky
 - LinkedIn: Brian Chesky

这期访谈在硅谷引发了“地震级”讨论，核心在于 Brian Chesky 宣布 Airbnb “取消了传统的产品管理职能”。Brian 在访谈中详细澄清了这一误读：他并非裁撤 PM，而是将其与产品市场（PMM）合并，并转向类似苹果的“职能型组织”。

核心价值点：

- 组织进化：**揭示了公司如何从臃肿的“事业部制”回归高效的“职能制”。
- 管理哲学：**重新定义“细节管理”与“微观管理”的区别，强调 CEO 必须是首席产品官。
- 增长范式转移：**解释了为什么 Airbnb 放弃了每年 10 亿美元的绩效营销，转而追求以产品为核心的品牌传播。

核心话题

产品管理变革 职能型组织 细节管理 品牌营销 创始人精神 设计驱动

核心论点

论点一：产品管理（PM）的职能重塑

核心观点：传统的 PM 往往变成了“项目协调员”，Airbnb 将其进化为“产品市场经理（PMM）”。

- 去平庸化：**剥离 PM 的项目管理（Program Management）职责，交给专业的项目经理，让 PM 专注于产品定义和市场分发。
- 叙事即产品：**如果你不能向用户解释清楚产品，那么这个产品就不完整。PM 必须同时是产品专家和市场专家。

"You can't build a product unless you know how to talk about the product." (如果你不知道如何讲述这个产品，你就无法构建它。)

— Brian Chesky

论点二：从“事业部制”回归“职能制” (The Apple Model)

核心观点：事业部制（Divisional Structure）会导致政治、官僚和资源浪费。

- 单一路线图：**全公司只有一张产品路线图，由 CEO 统一协调，确保所有团队向一个方向划船。
- 消除筒仓：**取消独立的“房客端”和“房东端”团队，因为两者的体验是互通的，必须由统一的职能部门（设计、工程）协同。

论点三：领导者必须深入细节 (In the Details)

核心观点：优秀的领导者不应只是“授权”，而应通过深入细节来确保质量。

- 细节管理 vs. 微观管理：**微观管理是告诉别人怎么做；深入细节是了解发生了什么，以便判断工作质量。
- CEO 即 CPO：**在科技公司，如果 CEO 不负责产品，那他只是在管理财务或运营，这会导致产品失去灵魂。

✅ 数据验证结果

验证项 1: Airbnb 在 2019 年花费约 10 亿美元用于 AdWords（绩效营销）。

- 原文声称: "By 2019 we were spending a billion dollars on AdWords."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: Airbnb 2020年招股书 (S-1) 显示其 2019 年销售与营销支出为 16.2 亿美元，其中大部分为绩效营销。
- 可信度: ★★☆☆

验证项 2: 疫情期间 Airbnb 在 8 周内失去了 80% 的业务。

- 原文声称: "We lost 80% of our business in eight weeks."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: CNBC 采访 证实了 2020 年 3-4 月订单量暴跌的情况。
- 可信度: ★★☆☆

验证项 3: Airbnb 目前拥有不到 7,000 名员工，而 Uber 约有 30,000 名。

- 原文声称: "We have fewer than 7,000 employees today... Uber has 30,000."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: Airbnb 2022 10-K 报告 显示员工数为 6,811 人；Uber 2022 报告显示员工数约为 32,800 人。
- 可信度: ★★☆☆

🎯 四维分类评估

🟢 高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 职能型组织（Functional Org）比事业部制更能保持产品的一致性。

- 验证依据: 苹果公司（Apple）长期坚持职能型架构，被认为是其产品卓越的核心原因。

观点 2: 绩效营销（Performance Marketing）无法建立长期护城河。

- 验证依据: 营销学共识，绩效营销是流量购买，品牌营销才是资产积累。

🟡 当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 实施“单一路线图”管理。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 停止各部门独立规划，由核心领导层每半年更新一次全公司统一的优先级列表。

建议 2: 建立“CEO 评审制度”。

- 可执行性: 中
- 执行方法: 设定每周/每两周的固定评审时间，领导者直接查看产品原型而非 PPT 汇报。

🟠 理智质疑（需验证）

存疑点: “取消 PM 职能”是否适用于所有规模的公司？

- 质疑原因: Airbnb 已经处于成熟期且产品相对单一。对于拥有多条完全不同业务线的巨头（如 Google），完全取消事业部制可能会导致决策瓶颈。

需警惕（可能有问题）

风险点: 极度中心化的决策可能导致“创始人瓶颈”。

- 风险说明: 如果 CEO 无法处理海量细节，或者缺乏 Brian 的设计直觉，这种模式会导致公司停摆。

关键洞察

1. **“添加一个零” (Add a Zero):** 面对问题时，思考如果规模扩大 10 倍该如何解决。这强迫团队放弃修补思维，转向第一性原理。
2. **设计不是服务部门:** 在 Airbnb，设计是驱动力而非美化工具。设计师不应是“设计管理员”，而应是产品定义的参与者。
3. **反对“平庸的折中”:** 创始人不应为了安抚员工而改变管理方式。清晰的指令比虚假的民主更能让员工感到快乐。
4. **营销即教育:** 营销不应只是为了转化，而应是为了教育用户产品的新功能和独特价值。
5. **不可委派的理解:** 引用 Charles Eames 的话，领导者不能委派“理解”。你必须亲自弄懂数据和用户反馈背后的逻辑。

提到的工具/资源

工具 1: Google Sheets

- 说明: Brian 用它来列出全公司所有的项目，强制实现透明化。

工具 2: Jira Product Discovery

- 说明: Lenny 在播客中推荐的工具，用于替代混乱的表格，进行优先级排序。
- 链接: Atlassian Jira

推荐阅读: 《High Output Management》(安迪·格鲁夫)

- 说明: 虽然 Brian 没直接提书名，但他提到的“能力与动力”模型源自此书。

行动建议

立立即做（今天）

- ☐ **清理项目清单:** 将团队正在做的所有事情列在一张表上，删掉那些不直接贡献核心目标的 80% 的杂项。
- ☐ **检查汇报层级:** 确认你与一线执行者之间是否有超过 3 层的管理隔阂。

本周尝试

- ☐ **原型评审:** 停止看 PPT 汇报，要求团队展示真实的产品 Demo 或高保真原型。
- ☐ **跨职能对齐:** 邀请营销人员参加工程会议，确保他们理解正在构建的产品。

深入探索

- [] 研究职能型组织: 阅读关于 Steve Jobs 如何重组苹果的研究，思考如何应用到自己的团队。

★ 评分

知识价值: 10/10

- 提供了关于现代产品管理和组织架构的颠覆性视角。

可执行性: 7/10

- 这种模式对创始人的素质要求极高，并非所有公司都能轻易复制。

商业潜力: 9/10

- 揭示了如何通过精简人员和聚焦产品来大幅提升利润率（Airbnb 的利润表现已证明这一点）。

投入产出比: 10/10

- 听这 1 小时播客可能节省你数年的组织内耗。

综合评分: 9.2/10

📖 参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
- Airbnb 2023 Winter Release
- Brian Chesky Twitter (关于设计趋势的讨论)

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Brian Chesky

生成时间: 2024-05-20 (基于 2023 年底访谈内容分析)