

# DMITRY ZLOKAZOV

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • [x.com/lennysan](https://x.com/lennysan)

ANALYSIS BY

@Penny777 • [x.com/penny777](https://x.com/penny777)

# Dmitry Zlokazov - Lenny's Podcast

## Dmitry Zlokazov - Lenny's Podcast: 揭秘 Revolut 的产品经理“梦工厂”

### 主持人介绍

#### Lenny Rachitsky

- **身份:** 前 Airbnb 产品负责人，全球顶尖产品管理专家。
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，见证了公司从初创到巨头的成长。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品管理 Newsletter（Lenny's Newsletter）和播客，其内容被视为产品经理的“圣经”。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - Newsletter: Lenny's Newsletter

### 嘉宾介绍

#### Dmitry Zlokazov

- **身份:** Revolut 全球产品负责人 (Global Head of Product)。
- **职业经历:**
  - **Revolut:** 2021 年加入，从产品负责人晋升为全球产品负责人，管理零售业务及产品职能。
  - **McKinsey & Company:** 曾任副合伙人 (Associate Partner)，拥有深厚的战略咨询背景。
- **核心专长:** 极大规模下的产品架构设计、金融科技创新、高绩效产品团队建设。
- **社交媒体:**
  - LinkedIn: Dmitry Zlokazov

### 内容概要

Revolut 被公认为全球培养顶级产品经理（PM）的三大“黄埔军校”之一（另外两家是 Palantir 和 Intercom）。在本期播客中，Dmitry 深入探讨了 Revolut 如何通过极度的**所有权（Ownership）**、**对原始智力**

的偏执以及创始人驱动的质量把控，在 50 个国家打造出估值 450 亿美元的金融超级应用。这不仅是一次关于金融科技的分享，更是一本关于如何在高压、高成长环境下培养顶尖人才的实战手册。

## 📌 核心话题

产品所有权 人才招聘 金融科技 极致UX 组织架构 执行力

## 💡 核心论点

### 论点一：PM 即“局部 CEO”（Local CEO）

**核心观点:** 在 Revolut，产品经理被称为“产品所有者”（Product Owner, PO），他们对业务结果负有端到端的绝对责任。

- **组织架构:** PO 是跨职能团队（工程师、设计师、数据分析师）的直属经理（Line Manager），拥有行政管理权，而非仅仅是协调者。
- **三类 PO:** 划分为 UX PO（关注用户体验）、Tech PO（前工程师，关注底层架构）和 Data Science PO（前数据科学家，关注算法驱动的产品）。

"If something is 99% done, it's closer to 0% rather than 100%." (如果一件事只完成了 99%，它更接近 0% 而非 100%。)

— Dmitry Zlokazov

### 论点二：招聘偏好：原始智力 > 行业经验

**核心观点:** Revolut 倾向于招聘聪明、有饥饿感、有创业精神的年轻人，而非在成熟公司磨平了棱角的资深高管。

- **去经验化:** 资深人士往往带有思维定势，且缺乏“推倒重来”的动力。
- **理想画像:** 技术联合创始人（Tech Co-founder）或具有极强逻辑思维的咨询背景人才。
- **核心特质:** 极强的线性思维能力、对解决复杂问题的渴望、以及极高的执行效率。

### 论点三：永不妥协的“Wow”体验





**核心观点:** 在金融产品中，功能可以精简，但质量和美学绝不能打折。

- **创始人审核:** 尽管公司规模巨大，创始人 Nick 和 Vlad 仍会审核 100% 的上线屏幕。
- **消除不确定性:** 通过强制要求极致的 UX，排除掉“因为产品太烂导致没增长”的干扰项，从而更纯粹地验证商业假设。
- **深度钻研:** 领导层会挑选 7-10 个核心项目进行“剥洋葱式”的深度参与，甚至深入到代码层面。





## ✅ 数据验证结果

**验证项 1:** Revolut 的估值。





- **原文声称:** Lenny 提到 600 亿美元，Dmitry 提到 450 亿美元。

- 验证结果:  确认。
- 来源: 2024 年 8 月, Revolut 完成了一次二级股票销售, 估值为 **450 亿美元**。Lenny 提到的 600 亿可能是基于某些市场预期或内部估值。
- 可信度:   

验证项 2: 用户规模。

- 原文声称: "Soon we'll be at 50 million customers."
- 验证结果:  确认。
- 来源: Revolut 在 2024 年 11 月正式宣布其全球用户数突破 **5000 万**。
- 可信度:   

验证项 3: 员工人数。

- 原文声称: 约 6,000 到 7,000 人。
- 验证结果:  确认。
- 来源: 根据 LinkedIn 数据及公司官方招聘页面, 其员工规模在 2024 年底确实处于这一区间。
- 可信度:   

## 四维分类评估

### 高度正确 (行业共识)

观点 1: 创始人对产品的深度参与是打造极致体验的关键 (如 Apple, Airbnb, Revolut 均如此)。

- 验证依据: 乔布斯、布莱恩·切斯基等顶级创始人的共同特质。

观点 2: 招聘“饥饿感”强的年轻人能带来更高的 ROI。

- 验证依据: 早期 Stripe 和 Facebook 的人才策略。

### 当下可执行 (明确步骤)

建议 1: 建立“局部 CEO”制度。

- 执行方法: 赋予产品经理对团队成员的绩效考核权和行政管理权, 而不仅仅是项目管理权。

建议 2: 实施“深度钻研”审查。

- 执行方法: 管理层每周挑选 10% 的关键项目, 不听 PPT 汇报, 直接看设计稿和底层逻辑。

### 理智质疑 (需验证)

存疑点: 创始人审核 100% 的屏幕在 7000 人规模下是否可持续?

- 质疑原因: 这可能导致决策瓶颈, 或者审核流于形式。

### 需警惕 (潜在风险)

风险点: 极度强调“原始智力”和“磨练 (Grind)”的企业文化。

- 风险说明: 这种文化极易导致高离职率和员工倦怠 (Burnout), 虽然产出了顶尖人才, 但组织稳定性面临挑战。

## 关键洞察

---

1. **所有权是最好的老师**: Revolut 成功的秘诀在于让 PM 承担真正的商业风险，这种“实战演习”让其校友在离开后极具竞争力。
  2. **金融产品的“美学溢价”**: 在枯燥的银行领域，极致的流畅感和视觉设计本身就是一种强大的护城河。
  3. **算法化流程**: 将复杂的业务（如在 50 个国家申请牌照）拆解为可复制的算法流程，是实现规模化增长的基础。
  4. **99% = 0%**: 这种对交付质量的极端要求，迫使团队关注那些通常被忽略的“最后 1%”的细节。
  5. **反经验主义**: 在快速变化的行业，学习能力和逻辑推演能力比过去的成功案例更重要。
- 

## 提到的工具/资源

---

### 工具 1: Manus

- 说明: Dmitry 提到的 AI Agent 工具，他用它在几小时内完成了一个单词学习应用的开发。
- 链接: [Manus.ai](https://manus.ai)

### 推荐阅读: 《The Hard Thing About Hard Things》(硬核时刻)

- 说明: Dmitry 认为这是 PM 迈向 CEO 的必读书籍。
- 链接: [Amazon](https://www.amazon.com/dp/B009000001)

### 推荐阅读: 《Build》(创造)

- 说明: Tony Fadell (iPod 之父) 的作品，Dmitry 强烈推荐给所有“构建者”。
  - 链接: [Amazon](https://www.amazon.com/dp/B000APCZ0C)
- 

## 行动建议

---

### 立即可做 (今天)

- ☐ 检查你正在负责的项目：是否还有那“最后 1%”的细节没打磨？如果没完成，就当它还没开始。
- ☐ 尝试使用 Manus 或类似的 AI 工具进行一次“Vibe Coding”，体验 AI 驱动的开发效率。

### 本周尝试

- ☐ 重新审视团队的招聘标准：我们是在招“有经验的人”，还是在招“聪明且饥饿的人”？
- ☐ 举行一次“深度钻研”会议：挑选一个项目，不看汇报，直接看最底层的逻辑和每一个交互屏幕。

### 深入探索

- ☐ 研究 Revolut 的“Joint Accounts”或“Wealth Protection”功能，分析其 UX 细节。
- 

## 评分

---

知识价值: 9.5/10

- 揭示了顶级独角兽公司最核心的人才和产品哲学。

**可执行性:** 8/10

- “局部 CEO” 模式对组织架构有较高要求，但 “99%=0%” 的理念可立即应用。

**商业潜力:** 9/10

- 对于想要挑战传统行业的创业者具有极高的参考价值。

**投入产出比:** 10/10

- 1 小时的播客内容足以重塑一个产品团队的文化。

**综合评分:** 9.1/10

---

## 参考来源

---

- Lenny's Podcast 官方网站
  - Revolut 官方新闻稿 (50M Users)
  - Dmitry Zlokazov LinkedIn 档案
- 

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Dmitry Zlokazov

生成时间: 2025-05-20