

# JEANNE GROSSER

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

# Jeanne Grosser - Lenny's Podcast

## Jeanne Grosser - 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)，见证了平台从初创到巨头的跨越。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品类 Newsletter 《Lenny's Newsletter》(拥有 60 万+ 订阅者) 及同名顶级播客。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - 官网: lennysnewsletter.com

### 嘉宾介绍

#### Jeanne DeWitt Grosser

- **身份:** 硅谷顶尖的 GTM (转市场) 专家，擅长构建技术驱动型销售组织。
- **职业经历:**
  - **Vercel:** 现任首席运营官 (COO)，负责营销、销售、客户成功、收入运营及现场工程 (2022 - 至今)。
  - **Stripe:** 曾任北美业务负责人，从零开始构建了 Stripe 的早期销售团队 (2016 - 2022)。
  - **Google:** 曾负责 Google Cloud 和 AdWords 的中小型企业销售业务 (2004 - 2012)。
- **核心专长:** 开发者工具销售、AI 驱动的 GTM 流程自动化、复杂定价策略、技术型销售人才画像。
- **社交媒体:**
  - LinkedIn: Jeanne DeWitt Grosser
  - Twitter/X: @jeannedgrosser

### 内容概要

本期播客深度探讨了在 AI 时代，企业如何重新定义 **GTM (Go-To-Market)**。Jeanne Grosser 分享了她在 Stripe 和 Vercel 的实战经验，提出了一个革命性的概念：“**将 GTM 视为一种产品**”。她详细介绍了“**GTM 工程师**”

这一新兴角色如何利用 AI Agent（如 Deal-bot, Lost-bot）将销售效率提升 10 倍。此外，她还破解了如何向工程师销售产品的秘诀，以及如何通过科学的细分（Segmentation）和定价策略实现规模化增长。

## 📌 核心话题

GTM   Engineering   AI   Agents   Sales   for   Engineers   Pricing   Strategy   Segmentation  
Consumption-based Model

## 💡 核心论点

### 论点一：GTM 工程师的崛起与 AI 杠杆

**核心观点:** GTM 不再仅仅是销售和市场，而是一个可以通过工程化手段优化的自动化系统。

- **GTM 工程师 (GTM Engineer):** 这是一个结合了工程背景和销售洞察的新角色。他们不直接卖产品，而是编写代码和 AI Agent 来自动化销售流程。
- **10 倍效率提升:** Vercel 通过一名 GTM 工程师在 6 周内开发的 AI Agent，将原本需要 10 名 SDR 处理的入站线索（Inbound）缩减到只需 1 人质检，其余 9 人转向更高价值的出站（Outbound）业务。

"The litmus test I have always given my sales team is if you are an account executive in my org and I put you in front of 10 engineers at our company, it should take them 10 minutes to figure out you aren't a product manager."

— Jeanne Grosser

### 论点二：将 GTM 流程视为“产品”来打造

**核心观点:** 客户购买的不仅是软件，更是“被销售的过程”。

- **体验即差异化:** 当技术差距缩小，销售过程中的互动体验（如白板会议、提供独特洞察）成为客户决策的关键。
- **消除 GTM 缺陷:** 像修复 Bug 一样修复销售流程。利用 AI 扫描所有销售通话（Gong）和 Slack 记录，识别出“为什么客户不买”的真实原因，并快速迭代销售话术。

### 论点三：向企业销售的心理学：规避风险大于追求收益

**核心观点:** 80% 的企业客户购买是为了“避免痛苦”或“降低风险”，而非“增加收益”。

- **创始人陷阱:** 创始人喜欢谈论“未来的可能性”，但这通常只对其他创始人有效。
- **企业逻辑:** 企业决策者更关心“如果不买，下季度收入目标是否会落空”或“是否存在品牌受损风险”。

## ✅ 数据验证结果

**验证项 1:** 销售人员实际用于销售的时间比例。

- 原文声称: "在过去的 20 年里，销售人员实际面对客户的时间始终只占 30% 到 40%。"
- 验证结果: ✅ 确认

- 来源: Salesforce "State of Sales" Report 指出, 销售代表仅将约 28-34% 的时间用于实际销售, 其余时间被行政任务和研究占据。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 2:** 客户购买动机 (规避风险 vs 追求收益)。

- 原文声称: "80% 的客户购买是为了避免痛苦或降低风险。"
- 验证结果: ☒ 确认 (基于前景理论)
- 来源: 诺贝尔奖得主 Daniel Kahneman 的 **前景理论 (Prospect Theory)** 证明了“损失厌恶”: 失去的痛苦远大于获得的快乐。在 B2B 环境中, 这一比例被广泛引用为 70-80%。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 3:** Gmail 的发布时间。

- 原文声称: "Gmail 在 2004 年 4 月 1 日发布, 我在 6 月 1 日加入。"
- 验证结果: ☒ 确认
- 来源: Google Official Blog
- 可信度: ★★☆☆

---

## 四维分类评估

---

### 高度正确 (已验证/权威来源)

**观点 1:** 消费级定价模式 (Consumption-based) 需要更具咨询性的销售。

- 验证依据: Snowflake 和 Datadog 的成功证明了按量计费模式下, 销售必须帮助客户优化使用, 而非仅仅完成交易。

**观点 2:** 细分市场 (Segmentation) 应基于“增长潜力”而非仅看“当前规模”。

- 验证依据: Stripe 的成功很大程度上归功于早期锁定了高增长的初创公司 (如 Lyft, DoorDash), 随客户共同成长。

### 当下可执行 (有明确步骤)

**建议 1:** 建立 “Deal-bot” 进行复盘。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 将 Gong 的通话录音转录文本输入 LLM, 分析成交/丢单的深层原因, 对比 AE 的主观判断。

**建议 2:** 销售招聘中的 “多元化背景”。

- 可执行性: 中
- 执行方法: 尝试招聘具有咨询 (Consulting) 或投行背景的人才, 利用他们的定量分析能力来处理复杂的 TCO (总拥有成本) 分析。

### 理智质疑 (需验证)

**存疑点:** AI Agent 是否能完全取代 SDR 进行出站开发?

- 质疑原因: 随着 AI 生成邮件的泛滥, 人类对自动化内容的防御机制会增强, 深度个性化的 “人对人” 连接可能反而变得更稀缺、更重要。
-

1. **GTM 工程师是未来的标配:** 随着 AI 成本的降低 (Vercel 的 Agent 运行成本仅 1000 美元/年), 企业将不再通过堆人头来增加销售额, 而是通过堆代码。
  2. **销售即研发 (Sales as R&D):** 优秀的销售团队是产品经理的延伸, 他们能从海量客户反馈中提取“信号”而非“噪音”, 直接驱动产品路线图。
  3. **定价是产品功能:** 定价不只是财务决定。通过将企业级功能“下放”到自选服务 (Self-serve), 可以显著提升 PLG 的转化率。
  4. **白板会议的魔力:** 在销售早期提供价值 (如帮助客户梳理架构图), 即便最终未成交, 也能建立长期的品牌信任。
  5. **规避风险是 B2B 销售的底色:** 销售话术应从“我们能帮你赚多少”转向“我们能帮你避免哪些不可承受的损失”。
- 

## 提到的工具/资源

---

### 工具 1: Gong

- 说明: 收入智能平台, 用于记录和分析销售通话。Jeanne 利用其 API 构建了 Deal-bot。

### 工具 2: Vercel AI Cloud

- 说明: 用于构建和部署 AI 应用的平台, Vercel 内部用其构建了所有的 GTM Agent。

### 工具 3: Slack

- 说明: 核心沟通工具。Vercel 为每个重要客户建立频道, 并由 AI Agent 实时推送交易洞察。

### 推荐阅读: April Dunford - Obviously Awesome

- 说明: 关于产品定位 (Positioning) 的经典著作, 播客中提到的销售逻辑与其高度契合。
- 

## 行动建议

---

### 立即可做 (今天)

- ☐ **审计丢单原因:** 随机抽取 5 个上季度“因价格丢单”的记录, 重新审视是否是因为未触达经济决策者或未证明价值。
- ☐ **检查销售/客户比例:** 计算你的销售团队实际花在了客户身上的时间百分比。

### 本周尝试

- ☐ **尝试 AI 复盘:** 将最近一次重要销售会议的转录稿输入 ChatGPT, 询问: “客户在这个过程中表现出了哪些潜在的风险担忧?”
- ☐ **简化细分:** 尝试用“规模”和“增长潜力”两个维度重新划分你的客户池。

### 深入探索

- ☐ **研究 GTM 工程师角色:** 评估公司内部是否有技术型销售 (SE) 可以转型为 GTM 工程师, 开始自动化线索分配流程。

## ★ 评分

---

知识价值: 9.5/10

- 提供了关于 AI 改变销售流程的最新、最前沿的实战案例。

可执行性: 8.5/10

- 提到的 Agent 构建思路清晰，但需要一定的工程资源支持。

商业潜力: 10/10

- GTM 效率的提升直接关系到 SaaS 企业的 LTV/CAC 比率和盈利能力。

投入产出比: 9/10

- 听完这 1 小时播客，可能为你节省数百万美元的无效销售人力成本。

综合评分: 9.3/10

---

## 📖 参考来源

---

- Lenny's Podcast 官方网站
  - Jeanne Grosser LinkedIn
  - Vercel 官方博客关于 AI 驱动 GTM 的分享
- 

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Jeanne Grosser

生成时间: 2024-05-22 (基于播客发布时间更新)