

# PAIGE COSTELLO

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

# Paige Costello - Lenny's Podcast

## Paige Costello - 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，全球顶尖产品管理专家。
- **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》(订阅量 60万+) 及同名播客。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - 官网: lennysnewsletter.com

### 嘉宾介绍

#### Paige Costello

- **身份:** Asana 产品负责人 (Product Lead)，负责核心产品体验。
- **职业经历:**
  - **Asana:** 产品负责人 (2019 - 至今)，主导桌面、Web 和移动端核心功能。
  - **Intercom:** 产品总监 (Director of Product)。
  - **Intuit:** 集团产品经理 (Group PM)，任职 5.5 年，深受 Intuit 严谨的产品方法论熏陶。
- **核心专长:** 复杂组织的产品流程设计、产品经理教练 (Coaching)、建立跨职能信任、有意识的领导力 (Conscious Leadership)。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @paigenow
  - LinkedIn: Paige Costello

### 内容概要

本期播客深入探讨了 Paige Costello 在 Asana 和 Intuit 积累的高级产品管理经验。核心内容涵盖了 Asana 如何通过“双钻模型”和“滚动 12 个月计划”在规模化扩张中保持敏捷；PM 如何通过“洞察力”而非“资历”来赢得资深同事的信任；以及如何运用“有意识的领导力”框架解决 PM 常见的稀缺心态。这不仅是一次关于产品流程的分享，更是一次关于职业心态和管理艺术的深度教学。

## 核心话题

产品流程 双钻模型 信任建立 PM教练 AI策略 有意识的领导力

## 核心论点

### 论点一：赢得信任的捷径是“带来洞察”

**核心观点:** 在面对比自己资深或年长的同事时，PM 不需要伪装经验，而应通过深度掌握客户和数据来建立权威。

- **洞察力驱动:** 成为房间里最了解客户、市场、竞争对手和数据的人。当你能说出别人不知道的客户痛点时，信任自然产生。
- **信任公式:** 引用 Anne Raimondi 的公式：信任 = (可靠性 + 真实性 + 逻辑/能力) / 自我意识 (Self-interest)。降低表现出的“私利”，增加“真实性”。

"Bring the insight. Know thy customer. Know thy market. Know thy competitors. Know thy numbers. Know thy product."

— Paige Costello

### 论点二：Asana 的产品开发进化论

**核心观点:** 随着公司规模扩大，计划必须从“年度固定”转向“滚动更新”，流程必须从“功能导向”转向“问题导向”。

- **滚动计划:** 每 6 个月重新审视未来 12 个月的计划。前 6 个月高置信度，后 6 个月低置信度，确保与市场同步。
- **双钻模型 (Double Diamond):** 强制团队在“发散”和“收敛”之间切换。先发散寻找正确的问题，再收敛确定目标；先发散寻找解决方案，再收敛确定产品规格。



### 论点三：通过“反向思考”打破稀缺心态

**核心观点:** 新手 PM 常陷入“非此即彼”的焦虑，通过挑战自己的思维定式可以释放压力并找到第三条路。



- **“如果相反的情况也是真的呢？”**：当感到资源匮乏或时间紧迫时，问自己这个问题。这能帮助 PM 从防御性的“赢”心态转向开放性的“学习”心态。
- **向上/向下思维 (Above/Below the Line):** 意识到自己何时处于“防御/求胜”状态 (Line 以下)，并努力切换到“好奇/学习”状态 (Line 以上)。

## 数据验证结果

### 验证项 1: 信任公式 (Trust Equation) 的来源

- 原文声称: "Anne Raimondi 写的关于信任公式的文章..."
- 验证结果:  确认
- 来源: First Round Review: The Trust Equation
- 可信度: 

### 验证项 2: SBI 反馈模型

- 原文声称: "Situation, Behavior, Impact (SBI) 框架..."
- 验证结果:  确认
- 来源: Center for Creative Leadership (CCL)
- 可信度: 

### 验证项 3: Asana 的混合办公政策

- 原文声称: "我们在周一、二、四进办公室，周三、五居家..."
- 验证结果:  确认
- 来源: Asana Official Blog - Our approach to hybrid work
- 可信度: 

---

## 四维分类评估

---

### 高度正确（已验证/权威来源）

**观点 1: SBI 反馈模型。**这是全球公认的最有效的管理反馈工具之一，能有效减少冲突。

- 验证依据: 管理学界广泛采用，Intuit 等大厂标准培训内容。

**观点 2: 双钻模型 (Double Diamond)。**

- 验证依据: 英国设计协会 (Design Council) 提出的经典设计思维框架。

### 当下可执行（有明确步骤）

**建议 1: 会议管理“三原则”。**

- 可执行性: 高
- 执行方法: 1. 任何决策任务不超过 3 个评审人；2. 超过 10 人的会议需重新审核必要性；3. 强制要求会前阅读 (Pre-reads)。

**建议 2: “反向思考”练习。**

- 可执行性: 高
- 执行方法: 在遇到决策僵局时，强制团队讨论“如果相反的假设成立，我们的策略会是什么？”

### 理智质疑（需验证）

**存疑点: 滚动 12 个月计划的执行成本。**

- 质疑原因: 对于中小型初创公司，每 6 个月进行一次深度的 12 个月滚动规划可能导致过度的行政负担和战略摇摆。

## 🔴 需警惕（可能有问题）

风险点: 过度依赖“洞察”来赢得信任。

- 风险说明: 如果 PM 过于强调数据和洞察，而忽略了与资深工程师/设计师的情感连接，可能会被视为“书呆子”或“独裁者”。

## 🔑 关键洞察

1. **洞察力是 PM 的护身符**: 无论你多年轻，只要你掌握了别人没看到的客户真相，你就是房间里的领导者。
2. **流程是为决策服务的**: Asana 引入双钻模型不是为了增加文档，而是为了防止团队在没搞清楚“为什么”之前就跳向“怎么做”。
3. **管理是重复的艺术**: 优秀的领导者通过“暴露”（Exposure）让下属观察自己的行为，而非仅仅通过口头教育。
4. **稀缺心态是创新的敌人**: 当 PM 觉得“没时间”或“没资源”时，往往是因为思维被锁死在了单一路径上。
5. **反馈是关于“影响”而非“对错”**: 使用 SBI 模型时，强调行为对你的影响，这让反馈变得主观且不可辩驳，从而降低对方的防御心。

## 🔧 提到的工具/资源

### 工具 1: Asana

- 说明: 嘉宾所在公司产品，用于任务追踪、会议管理和预读。
- 链接: [Asana 官网](#)

### 工具 2: Poe.com

- 说明: Quora 开发的 AI 平台，嘉宾用于测试不同的 LLM 模型。
- 链接: [Poe](#)

### 推荐阅读: 《15 Commitments of Conscious Leadership》

- 说明: Asana 内部必读书籍，关于如何保持开放心态。
- 链接: [Amazon 购买](#)

### 推荐阅读: 《Inspired》(Marty Cagan)

- 说明: 产品经理的“圣经”，Paige 职业生涯的首选推荐。

## 📅 行动建议

### 🚀 立即可做（今天）

- ☐ **优化反馈方式**: 下次给同事提建议时，尝试使用 SBI 格式（情境、行为、影响）。
- ☐ **清理会议**: 检查本周日历，如果有超过 10 人的会议且没有明确议程，申请退出或要求预读文档。

- [ ] 进行一次“反向思考”：针对目前最让你头疼的产品决策，写下“如果相反的情况是真的”会发生什么。
- [ ] 建立“洞察库”：找研究员或客服聊 30 分钟，记录 3 个团队目前可能不知道的客户细节。

## 深入探索

- [ ] 研究“双钻模型”：思考如何将其应用到你目前的 Sprint 流程中，特别是在 Discovery 阶段。

## ★ 评分

知识价值: 9/10

- 提供了极高质量的成熟公司产品流程细节。

可执行性: 8/10

- 提到的 SBI 模型和会议管理技巧非常落地。

商业潜力: 8/10

- 对于想要提升组织效率的管理者有极大的参考价值。

投入产出比: 9/10

- 1 小时的听课/阅读可以节省数月的流程摸索时间。

综合评分: 8.8/10

## 参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
- Asana 官方博客
- Conscious Leadership Group

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Paige Costello

生成时间: 2024-05-22