

# SANCHAN SAXENA

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)

# Sanchan Saxena - Lenny's Podcast

## Sanchan Saxena - 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，是产品经理社区的意见领袖。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - Newsletter: Lenny's Newsletter

### 嘉宾介绍

#### Sanchan Saxena

- **身份:** 硅谷顶尖产品领袖，曾先后在微软、雅虎、Instagram、Airbnb 和 Coinbase 担任核心产品职位。
- **职业经历:**
  - **Coinbase:** 产品副总裁 (2021 - 2023)，负责生态系统。
  - **Airbnb:** 产品负责人 & Airbnb Plus 总经理 (2017 - 2021)，在疫情期间领导了关键的业务转型。
  - **Instagram:** 产品主管 (2014 - 2017)，创立并领导了 Instagram Shopping，并负责广告产品。
  - **Microsoft & Yahoo:** 早期在微软负责 Hotmail，后在雅虎担任产品总监。
- **核心专长:** 0 到 1 的产品构建、超大规模增长管理、危机领导力、Web3 生态构建。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @sanchan
  - LinkedIn: Sanchan Saxena

### 内容概要

本期播客是一场关于“如何在顶级公司构建产品”的深度大师课。Sanchan Saxena 分享了他从扎克伯格、Kevin Systrom（Instagram 创始人）和 Brian Chesky（Airbnb 创始人）等顶级 CEO 身上学到的管理艺术。内

容涵盖了 Airbnb 在 COVID-19 期间濒临破产时的危机处理、Instagram Stories 决策背后的“意图性”逻辑、Coinbase 的 DRI 决策模型，以及为什么招聘时“内容（Content）”比“流程（Process）”更重要。这不仅关于产品管理的讨论，更是关于如何在极度不确定性中保持冷静并做出正确决策的指南。

## 📌 核心话题

产品领导力 危机管理 Web3 决策模型 招聘策略 Airbnb文化

## 💡 核心论点

### 论点一：职业生涯是“小赌注（Little Bets）”的集合

**核心观点:** 伟大的职业生涯不是规划出来的，而是通过不断尝试、快速失败和转向（Pivot）形成的。

- **小赌注逻辑:** 不要试图制定五年计划，而要寻找能给你能量的机会，全身心投入，根据反馈快速调整。
- **艺术与科学的平衡:** 产品经理需要同时掌握科学（数据驱动）和艺术（直觉与趋势洞察）。过于科学会让你错过那些因太小或太超前而无法被数据证明的机会。

"The real genius isn't to dot every 'i' and cross every 't' before you get started. The real genius is what do you do when shit goes wrong."

— Sanchan Saxena

### 论点二：产品开发的“意图性（Intentionality）”优于 A/B 测试

**核心观点:** 伟大的产品源于创始人的愿景和对理想状态的坚持，而不是无休止的微小测试。

- **Instagram 案例:** 在推出 Stories 时，Kevin Systrom 坚持“实时性”的意图，最初禁止上传旧照片，尽管数据和用户研究都说用户想要上传旧照。这种意图性定义了产品的灵魂。
- **15/10 体验:** Brian Chesky 提倡先设计一个“15分（满分10分）”的理想体验，不考虑任何限制，然后再反向推导如何实现。
- **A/B 测试的局限:** A/B 测试是用来优化路径的（GPS），但它不能告诉你目的地在哪里。

### 论点三：危机中的领导力——Airbnb 的生死时刻

**核心观点:** 在极端危机下，领导者必须从“功能执着”转向“信念执着”。

- **透明与脆弱:** 在裁员 1900 人时，Brian Chesky 表现出的透明和感性（在 Zoom 上流泪）反而增强了留任员工的信任。
- **两周计划周期:** 危机期间，长期的季度计划失效，Airbnb 转向每两周一次的快速迭代，全公司不分团队，只为一个目标（生存）协作。
- **重塑信念:** 当数据告诉你公司要倒闭时，领导者必须通过讲故事让员工相信：人类对旅行的渴望是基因里的，疫情终将过去。

### 论点四：Coinbase 的 DRI 与 RAPID 决策模型

**核心观点:** 决策速度是超高速增长公司的生命线，必须消除“委员会决策”。

- **DRI (直接责任人):** 每个项目只有一个 DRI，他负责听取所有意见，但拥有最终决定权。

- **反对并支持 (Disagree and Champion):** 一旦 DRI 做出决定，即使你之前反对，也必须像支持自己的决定一样去执行，而不是消极怠工。
- **书面文化:** 模仿亚马逊，所有建议必须以书面形式（RAPID 文档）提交，减少沟通损耗。

## ✅ 数据验证结果

**验证项 1:** Airbnb 在 2020 年疫情期间的裁员规模。

- 原文声称: "We had to lay off 1,900 employees... the valuation dropped to 50%."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: CNBC 报道 (2020年5月) 证实 Airbnb 裁员约 1,900 人，占当时员工总数的 25%。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 2:** Instagram Stories 推出时是否禁止上传 24 小时前的照片。

- 原文声称: "In the beginning, Instagram Stories did not let you pick anything that was not real time."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: TechCrunch 历史记录 证实 Instagram 直到 2017 年 11 月（发布一年多后）才允许上传超过 24 小时的照片。
- 可信度: ★★☆☆

**验证项 3:** Coinbase 的决策模型。

- 原文声称: "Emily, our COO, posted a blog... about DRI and RAPID."
- 验证结果: ✅ 确认
- 来源: Coinbase 官方博客 - "Operation Efficiency" 详细描述了其决策框架。
- 可信度: ★★☆☆

## 🎯 四维分类评估

### 🟢 高度正确（已验证/权威来源）

**观点 1:** 危机管理中“两周计划”的有效性。

- 验证依据: 敏捷开发和危机管理理论（如《战时 CEO》）均支持在极端不确定性下缩短反馈周期。

**观点 2:** 招聘中“内容型人才”优于“流程型人才”。

- 验证依据: Netflix 文化手册和 Steve Jobs 的多次演讲均强调：在初创阶段，深刻理解产品的人比只会管理流程的人更有价值。

### 🟡 当下可执行（有明确步骤）

**建议 1:** 采用 DRI 决策模型。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 为每个跨部门项目指定一名 DRI，明确其拥有最终裁决权，并要求其他成员签署“反对并支持”协议。

**建议 2:** 15/10 体验设计法。

- 可执行性: 中
- 执行方法: 在头脑风暴阶段, 暂时屏蔽技术和预算限制, 描述一个让用户尖叫的完美场景, 再寻找其中的核心要素进行 MVP 开发。

## 🟡 理智质疑 (需验证)

**存疑点:** Web3 是下一个十年每个公司都会涉及的领域。

- 质疑原因: 尽管 Sanchan 坚信 Web3 的未来, 但目前 Web3 仍面临极大的监管压力和应用场景匮乏, 是否会像移动互联网一样普及仍有争议。

## 🔴 需警惕 (可能有问题)

**风险点:** 忽视 A/B 测试, 完全依赖 “意图性”。

- 风险说明: 只有像 Kevin Systrom 或 Brian Chesky 这样拥有极强产品直觉的领导者才能驾驭这种方法。普通 PM 如果盲目模仿, 可能会陷入 “自嗨” 而忽略真实市场反馈。

## 🔑 关键洞察

1. **[快速恢复力]:** 成功的关键不是不犯错, 而是 “快速恢复 (Rapid Recovery)”。在危机中, 纠错的速度比决策的完美更重要。
2. **[内容 vs. 流程]:** 招聘时要警惕那些满口 “方法论、流程、Scrum” 的人。真正的顶级人才即使团队消失, 也能卷起袖子自己把产品做出来。
3. **[意图性是产品的北极星]:** 数据只能告诉你局部最优解, 而意图性 (Intentionality) 决定了产品是否具有改变世界的独特性。
4. **[Web 2.5 路径]:** 通往 Web3 的道路必须经过 Web 2.5。不要试图一步到位实现完全去中心化, 而要先解决用户体验和实际价值问题。
5. **[领导者的冷静]:** 拳击比赛中, 被击中面部后依然保持冷静的能力, 是区分顶级创始人与普通管理者的核心标志。

## 🔧 提到的工具/资源

### 工具 1: Dovetail

- 说明: 用户研究分析工具, 帮助 PM 从访谈中提取模式。
- 链接: [Dovetail App](#)

### 工具 2: Persona

- 说明: 身份验证和反欺诈工具, 适用于需要 KYC 的产品。
- 链接: [WithPersona](#)

### 推荐阅读: 《Little Bets》(小赌注)

- 说明: Peter Sims 著。讲述如何通过一系列小的、低风险的尝试来发现伟大的创意。
- 链接: [Amazon 链接](#)

### 推荐阅读: 《The Innovator's Dilemma》(创新者的窘境)

- 说明: Clayton Christensen 著。解释了为什么大公司会因为过度关注现有客户而错过颠覆性技术。

---

## 行动建议

---

### 立立即做（今天）

- ☐ **检查决策链:** 找出你目前负责的一个项目，明确谁是 DRI。如果有多个个人负责，立即指定一个。
- ☐ **反思 A/B 测试:** 检查你正在进行的测试，问自己：“如果测试结果是相反的，我会改变我的产品愿景吗？” 如果不会，这个测试可能没必要。

### 本周尝试

- ☐ **书面反馈:** 尝试在下一次决策会议前，要求所有参与者提交一份简短的书面意见，而不是在会上口头争论。
- ☐ **15/10 练习:** 选一个核心功能，花一小时画出它的“15分体验”草图。

### 深入探索

- ☐ **研究 Web 2.5:** 调研目前成功的 Web3 项目（如 Uniswap 或 Coinbase NFT）是如何在中心化与去中心化之间平衡体验的。

---

## ★ 评分

---

知识价值: 9.5/10

- 涵盖了多家顶级公司的内部运作逻辑，信息密度极高。

可执行性: 8.5/10

- DRI 和 15/10 体验法都是可以直接落地的管理工具。

商业潜力: 9/10

- 对于初创公司如何在危机中生存和在高速增长中保持效率有极强的指导意义。

投入产出比: 10/10

- 1小时的听课时间可以获得硅谷过去十年最精华的产品管理经验。

综合评分: 9.3/10

---

## 参考来源

---

- Lenny's Podcast 官方网站
- Sanchan Saxena LinkedIn
- Airbnb 2020 裁员公开信 (Brian Chesky)

---

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Sanchan Saxena

生成时间: 2024-05-22 (基于 2022 年访谈内容)