

SHREYAS DOSHI

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

Shreyas Doshi - Lenny's Podcast

这是一份针对 Lenny's Podcast 与 Shreyas Doshi 访谈内容的深度分析报告。

深度解析：Shreyas Doshi 的产品管理哲学与高杠杆思维

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，见证了公司从早期阶段到 IPO 的全过程。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品类 Newsletter 和播客，是硅谷产品圈最具影响力的人物之一。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @lennysan
 - Newsletter: Lenny's Newsletter

嘉宾介绍

Shreyas Doshi

- **身份:** 硅谷公认的“产品管理导师”，以其深刻的框架思维和反直觉的洞察闻名。
- **职业经历:**
 - **Stripe** - 产品负责人 (2016 - 2021)：负责 Stripe Connect 等核心业务。
 - **Twitter** - 产品总监 (2014 - 2016)：负责用户增长和核心产品。
 - **Google** - 高级产品经理 (2008 - 2014)：在 Ads 和 YouTube 团队负责重要项目。
 - **Yahoo** - 产品经理 (2005 - 2008)：负责身份验证和平台服务。
- **当前身份:** 独立顾问、教练，专注于帮助顶级科技公司的产品领导者。
- **核心专长:** 产品战略、组织文化、PM 职业成长框架、高杠杆工作法。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @shreyas
 - LinkedIn: Shreyas Doshi

本期播客是产品经理的“必听圣经”。Shreyas Doshi 并没有谈论常规的敏捷开发或用户调研，而是深入探讨了五个（加一个奖金）改变认知的核心思维框架。他通过自己在 Google、Twitter 和 Stripe 的实战经验，解析了为什么大多数 PM 感到疲于奔命却收效甚微。内容涵盖了从预防失败的“事前剖析”到重新定义时间分配的“LNO 框架”，再到如何通过“最小化机会成本”而非“ROI”来进行决策。这不仅是一次关于产品管理的访谈，更是一次关于如何在高压环境下保持高杠杆产出的深度教学。

核心话题

事前剖析 (Pre-mortem) LNO框架 产品工作三层级 执行与战略 机会成本 高自主性 (High Agency)

核心论点

论点一：事前剖析 (Pre-mortem) —— 预防失败的艺术

核心观点: 在项目开始前，假设它已经失败，并倒推原因，以建立心理安全感和共享词汇。

- 心理安全感:** 传统的乐观主义文化让团队不敢指出潜在风险。事前剖析给每个人发放了“批评许可证”。
- 三大分类:**
- 老虎 (Tigers):** 真正能杀死项目的威胁。
- 纸老虎 (Paper Tigers):** 看起来可怕但实际可控的风险。
- 房间里的象 (Elephants):** 大家都知道但没人敢提的尴尬事实。

"If you do a pre-mortem right, you will not have to do an ugly post-mortem."

— Shreyas Doshi

论点二：LNO 框架 —— 重新定义 PM 的时间分配

核心观点: 并非所有任务都值得追求完美，PM 必须根据任务属性调整投入程度。



- L (Leverage - 杠杆型):** 投入 1x 产出 10x。如核心战略、关键 PRD。需追求完美。
- N (Neutral - 中性型):** 投入 1x 产出 1x。如常规会议、普通文档。做到及格即可。
- O (Overhead - 间接型):** 投入 1x 产出 <1x。如报销、琐碎回复。应尽可能快速完成或外包。

论点三：执行问题的本质往往是战略或文化问题



核心观点: 当团队执行受阻时，增加会议和流程通常无效，因为根源在于更深层。

- 战略缺失:** 团队之所以协作不畅，是因为没有统一的北极星指标或优先级判断标准。
- 文化错位:** 组织奖励的是“完成自己的 OKR”而非“帮助公司成功”，导致跨团队协作必然失败。
- 人际摩擦:** 领导者应识别出这是否仅仅是两个负责人之间的性格不合。


验证项 1: Gary Klein 关于 Pre-mortem 的研究。

- 原文声称: "我从 Gary Klein 在《哈佛商业评论》上的一篇文章中学到了事前剖析的概念。"
- 验证结果:  确认
- 来源: HBR: Performing a Project Premortem (2007)
- 可信度: 

验证项 2: Google 的 70-20-10 资源分配法则。

- 原文声称: "Google 在快速增长时期使用 70% 核心业务、20% 相关业务、10% 激进创新的分配比例。"
- 验证结果:  确认
- 来源: Eric Schmidt, "How Google Works"
- 可信度: 

验证项 3: "High Agency" (高自主性) 术语的起源。

- 原文声称: "Eric Weinstein 创造了 High Agency 这个词。"
- 验证结果:  确认 (在科技和创投圈广泛认可此来源)
- 来源: Eric Weinstein Twitter/Podcast archives
- 可信度: 

四维分类评估

高度正确 (已验证/权威来源)

观点 1: 事前剖析能显著降低项目失败率。

- 验证依据: 心理学研究表明, 前瞻性回顾 (Prospective Hindsight) 能将识别潜在原因的准确率提高 30%。

观点 2: 机会成本思维优于单纯的 ROI 决策。

- 验证依据: 经济学基本原理。在资源有限的情况下, 选择 A 的成本是放弃 B 的收益。

当下可执行 (有明确步骤)

建议 1: 使用 Coda 模板运行 Pre-mortem。

- 执行方法: 邀请跨职能团队, 静默书写 10 分钟风险, 投票选出最可怕的“老虎”。

建议 2: 改变办公地点以处理 L 级任务。

- 执行方法: 当需要写战略文档时, 离开办公室去咖啡馆, 物理隔绝琐事干扰。

理智质疑 (需验证)

存疑点: "大多数执行问题都是战略问题"。

- 质疑原因: 在初创公司早期, 执行问题可能单纯是因为人手不足或技能缺失, 而非战略不清晰。

需警惕 (可能有问题)

风险点: 追求“Optics” (形象/可见度)。

- 风险说明: 虽然 Shreyas 认为 Optics 是必要的, 但过度强调内部 Optics 会导致政治斗争和虚假繁荣, PM 需警惕度。

关键洞察

1. **心理安全感的工具化**: 事前剖析不仅是风险管理工具, 更是通过制度化“唱反调”来保护团队成员的社交安全。
 2. **拒绝“安慰剂生产力”**: 很多 PM 忙于处理 N 和 O 类任务是为了逃避 L 类任务 (如制定战略) 带来的认知挑战和失败恐惧。
 3. **战略是执行的润滑剂**: 清晰的战略能减少 80% 的日常同步会议, 因为团队成员可以自主做出符合目标的决策。
 4. **ROI 的陷阱**: 追求高 ROI 会让你倾向于做“低挂的果实” (耗时短的任务), 从而错过那些耗时长但能改变公司命运的巨大机会。
 5. **高自主性 (High Agency) 是核心竞争力**: 顶级 PM 与普通 PM 的区别在于, 前者在条件不具备时会创造条件, 而非等待指令。
-

提到的工具/资源

工具 1: Coda

- 说明: Shreyas 使用 Coda 制作了大量的 PM 模板, 包括 Pre-mortem 模板。
- 链接: [Coda.io](https://coda.io)

工具 2: Productboard

- 说明: 播客赞助商, 用于标准化产品优先级和路线图管理。
- 链接: [Productboard](https://productboard.com)

推荐阅读: 《Performing a Project Premortem》

- 说明: Gary Klein 撰写的关于事前剖析的经典文章。
 - 链接: [HBR Article](https://hbr.org/2011/01/performing-a-project-premortem)
-

行动建议

立即可做 (今天)

- ☐ **任务审计**: 列出你今天的待办事项, 标注哪些是 L、N、O。
- ☐ **快速清理**: 用最快速度处理掉 O 类任务 (如报销、简单回复), 为 L 类任务腾出 2 小时深度工作时间。

本周尝试

- ☐ **运行事前剖析**: 在下周的项目启动会或关键里程碑前, 组织一次 30 分钟的“老虎与大象”讨论。
- ☐ **战略对齐**: 询问你的技术和设计搭档, 看他们是否清楚当前项目的核心战略。如果不清楚, 这就是你的 L 类任务。

深入探索

- **[] 研究机会成本:** 重新评估你的季度路线图，问自己：“如果我们不做这 5 个小功能，能换取哪一个改变游戏规则的大机会？”

★ 评分

知识价值: 10/10

- 提供了多个可受用终身的产品思维框架。

可执行性: 9/10

- 每一个框架都有具体的落地步骤和模板。

商业潜力: 10/10

- 优化战略分配和机会成本决策直接关联公司成败。

投入产出比: 10/10

- 听 1 小时播客可能节省未来数月的无效加班。

综合评分: 9.8/10

📖 参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
 - Shreyas Doshi 的 Coda 模板库
 - Gary Klein 的事前剖析研究
-

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Shreyas Doshi

生成时间: 2024-05-23