

# URI LEVINE 20

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

# Uri Levine 2.0 - Lenny's Podcast

## Uri Levine 2.0 - 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，全球顶级产品与增长专家。
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，曾领导供应增长团队，是硅谷公认的从 0 到 1 以及规模化增长的教父级人物。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品管理播客及 Newsletter，订阅者超过 60 万。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - Newsletter: Lenny's Newsletter

### 嘉宾介绍

#### Uri Levine

- **身份:** 全球最成功的连环创业者之一，Waze（被 Google 以 11 亿美元收购）和 Moovit（被 Intel 以 9 亿美元收购）的联合创始人。
- **职业经历:**
  - **Waze:** 联合创始人 (2007 - 2013)，彻底改变了全球导航模式。
  - **Moovit:** 联合创始人/董事 (2012 - 2020)，构建了领先的公共交通数据平台。
  - **Pontera (原 FeeX):** 联合创始人，专注于金融科技。
- **其他:** 创立或投资了 WeSki, Oversee, Refundit 等 10 余家初创公司。
- **核心专长:** 危机管理、产品市场契合点（PMF）探索、初创公司规模化。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @urilevine1
  - LinkedIn: Uri Levine
  - 个人网站: urilevine.com

本期播客是 Uri Levine 第二次做客 Lenny's Podcast。Uri 带来了他畅销书《爱上问题，而非解决方案》(Fall in Love with the Problem, Not the Solution) 的最新修订版内容，重点探讨了“**危机管理**”。Uri 认为，创业本质上就是“从一个危机走向下一个危机的旅程”。他深度剖析了现金危机与 PMF 危机的区别，分享了在极端环境下（如 Covid、监管剧变、巨头竞争）如何通过快速决策、透明沟通和“永不放弃”的精神带领团队生存并反弹。

## 核心话题

危机管理 现金流 产品市场契合点(PMF) 转型(Pivot) 领导力 创业心态

## 核心论点

### 论点一：危机的分类学——现金危机 vs. PMF 危机

**核心观点:** 创业者面临的重大危机主要分为两类：外部资源枯竭和内部价值丧失。

- 现金危机 (Cash Crisis):** 表现为失去大客户、投资者撤资或融资计划受阻。这通常是生存问题，需要通过调整支出和重新融资来解决。
- PMF 危机 (Loss of PMF):** 表现为产品不再创造价值。原因可能是监管变化（如 Fibo 案例）、技术迭代或强力竞争（如 iPhone 击败诺基亚）。这需要创始人回到原点，重新审视问题。

"Building a startup is a journey from one crisis to the next."

— Uri Levine

### 论点二：创始人的核心特质——永不放弃与坚定决策

**核心观点:** 成功 CEO 的第一行为准则是“永不放弃”，第二是“带着信念做决策”。

- 责任归属:** 无论危机源于加息还是战争，创始人必须承担 100% 的责任。认为“这不是我的错”对成功毫无帮助，只有认为“我控制自己的命运”才能找到出路。
- 信念决策:** 在危机中，如果领导者犹豫不决，团队就不会跟随。即使信息不完全，也必须果断行动。

### 论点三：危机中的“快速行动算法”

**核心观点:** 危机中唯一的错误就是“等待”。等待会让你丧失所有选项。

#### • 三步分析法:

- 到底什么受到了影响？（收入、用户还是融资？）
- 这种情况会持续多久？（短期冲击还是永久改变？）
- 我们还有多少跑道（Runway）？

- 数学逻辑:** 如果你今天削减 50% 支出，跑道可能翻倍；如果你等三个月再减，你可能永远无法获得足够的生存时间。

## ✅ 数据验证结果

---

### 验证项 1: Waze 的收购价格及背景

- 原文声称: Waze 被 Google 收购。
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Reuters (2013) 确认 Google 以约 11.5 亿美元收购 Waze。
- 可信度: ★★☆☆

### 验证项 2: Google Maps 发布免费语音导航的时间

- 原文声称: 2010 年左右 Google 发布了免费的 turn-by-turn 导航，对 Waze 造成巨大冲击。
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Google Official Blog (2009/2010) 确认 Google 在 2009 年底发布 Android 版免费导航，2010 年全面推广。
- 可信度: ★★☆☆

### 验证项 3: 初创公司预算构成

- 原文声称: 初创公司 70%-75% 的预算是人力成本。
  - 验证结果: ✅ 基本确认。
  - 来源: Crunchbase/HBR 创业财务分析 显示，对于 SaaS 和技术型初创公司，人力成本（工资、福利、办公空间）通常占据总支出的 70% 以上。
  - 可信度: ★★☆☆
- 

## 🎯 四维分类评估

---

### 🟢 高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 留存率（Retention）是衡量 PMF 的唯一核心指标。

- 验证依据: 行业共识。如果用户不回来，说明产品没有创造持续价值。

观点 2: 危机中透明度是建立领导力的关键。

- 验证依据: 组织心理学研究支持，在不确定时期，透明的沟通能显著降低员工焦虑并提高忠诚度。

### 🟡 当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 转型（Pivot）的决策流程。

- 执行方法: 验证问题 -> 评估资产（技术/团队/知识） -> 确认激情 -> 团队共识 -> 投资者支持。

建议 2: 现金危机时的股权补偿。

- 执行方法: 如果无法支付全额工资，通过大幅增加期权池（如 5 倍）来置换员工的短期利益，增强长期绑定。

### 🟠 理智质疑（需验证）

存疑点: “永远不要放弃” 是否会导致沉没成本陷阱？

- 质疑原因: 虽然 Uri 强调坚持, 但对于某些彻底失去市场逻辑的项目, 及时止损 (如他提到的 Fibo 案例) 其实也是一种“放弃”。

## 🔴 需警惕 (可能有问题)

**风险点:** 削减管理层工资而保持基层工资不变。

- 风险说明: 虽然这体现了领导力, 但如果危机时间过长, 管理层动力枯竭会导致公司失去大脑。

## 🔑 关键洞察

1. **危机是常态:** 不要试图避免危机, 而要准备好应对危机。危机不是终点, 而是创业旅程的必经站点。
2. **责任感即控制权:** 承认“这是我的责任”意味着你拥有改变现状的权力; 推卸责任意味着你放弃了控制权。
3. **速度胜过完美:** 在危机中, 做一个 80 分但及时的决策, 远好于做一个 100 分但太迟的决策。
4. **爱上问题:** 当你爱上问题 (如“交通拥堵”) 而非解决方案 (如“某个特定的 App 功能”) 时, 你在转型时会更果断, 因为目标 (解决拥堵) 没变。
5. **幸运是机会遇到准备:** 像 Waze 在 Google 压力下获得微软投资, 是因为他们已经在地图领域深耕多年, 做好了被“救命钱”砸中的准备。

## 🔧 提到的工具/资源

**工具 1:** WorkOS

- 说明: 帮助 SaaS 应用快速集成企业级功能 (如 SSO, SCIM)。

**工具 2:** Rippling

- 说明: 一站式人力资源、IT 和财务管理平台, 适合 lean teams。

**推荐阅读:** Fall in Love with the Problem, Not the Solution

- 说明: Uri Levine 的创业圣经, 详细记录了 Waze 等公司的实战经验。

## 📅 行动建议

### 🚀 立即可做 (今天)

- ☐ **跑道压力测试:** 计算在收入减少 30% 或融资推迟 6 个月的情况下, 公司的现金流能支撑多久。
- ☐ **核心指标检查:** 确认你的留存率曲线是否趋于平缓, 判断 PMF 是否依然稳固。

### 📅 17 本周尝试

- ☐ **透明度会议:** 与团队分享当前的挑战 (即使没有危机), 建立信任基础。
- ☐ **“如果今天重新开始”练习:** 问自己: 如果今天重新创立这家公司, 我会做哪些不同的决定?

### 🔍 深入探索

- ☐ **研究“Pay-to-Play”融资条款:** 了解在极端危机下如何通过法律手段激励现有股东继续注资。

## ★ 评分

知识价值: 9.5/10

- 顶级连环创业者的实战总结，极具深度。

可执行性: 9/10

- 提供了明确的危机分析算法和转型步骤。

商业潜力: 10/10

- 危机管理是所有长寿企业的核心能力。

投入产出比: 9/10

- 1 小时的对话涵盖了价值数百万美元的教训。

综合评分: 9.4/10

## 📖 参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
- Uri Levine 个人官网
- Waze 发展史 (Wikipedia)

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Uri Levine

生成时间: 2024-05-22