

# VARUN PARMAR

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)

# Varun Parmar - Lenny's Podcast

这是一份针对 Lenny's Podcast 与 Miro 首席产品官 (CPO) Varun Parmar 对话的深度分析报告。

## Varun Parmar - 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 Airbnb 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》(50万+订阅者) 及同名顶级播客。
- **社交媒体:**
  - Twitter/X: @lennysan
  - LinkedIn: Lenny Rachitsky
  - Newsletter: Lenny's Newsletter

### 嘉宾介绍

#### Varun Parmar

- **身份:** 现任 Miro 首席产品官 (CPO)，硅谷资深产品领袖。
- **职业经历:**
  - **Miro:** CPO (2021 - 至今)，负责这家估值 175 亿美元的协作平台的产品愿景与执行。
  - **Box:** 高级副总裁兼 CPO (2018 - 2021)，领导了 Box 从云存储向内容云协作平台的转型。
  - **Adobe:** 曾任 Document Cloud 战略与产品管理主管。
  - **EMC:** 曾任产品管理总监。
- **核心专长:** 企业级 SaaS 产品策略、产品驱动增长 (PLG)、跨职能组织架构设计、竞争策略。
- **社交媒体:**
  - LinkedIn: Varun Parmar

### 内容概要

本期播客深入探讨了 Miro 如何在竞争极其激烈的协作工具市场（面对 Microsoft, Figma, Google 等巨头）中保持高速增长。Varun Parmar 首次详细公开了 Miro 内部的 **AMPED** 组织架构、独特的“二元质量评估法”、以及“率先撞墙”的极致速度哲学。这不仅是一场关于产品设计的对话，更是一场关于如何在大规模团队（450+ PM）中保持初创公司般的敏捷与同理心的实战教学。

## 核心话题

产品文化 AMPED架构 竞争策略 产品质量 PLG 异步协作

## 核心论点

### 论点一：AMPED 跨职能组织架构

**核心观点:** 产品组织不应只有产研，必须包含市场营销和分析。

- **AMPED 定义:** 代表 Analytics (分析), Marketing (市场), Product (产品), Engineering (工程), Design (设计)。
- **营销前置:** 在 Miro，产品营销 (PMM) 深度嵌入每个 Stream（领域）。这确保了产品在开发初期就考虑了“定位”和“竞争差异化”，而不仅仅是功能实现。
- **打破孤岛:** 通过将这五个职能绑定在一起，Miro 避免了“产品做出来但卖不出去”或“市场承诺了产品做不到”的常见陷阱。

"At Miro, when we say the product org, we actually don't mean product managers, designers and engineers. We mean this AMPED function."

— Varun Parmar

### 论点二：竞争哲学——产品没有中间态

**核心观点:** 产品的每一次发布，要么让产品变好，要么让产品变坏，绝不会保持不变。

- **竞争决定论:** Varun 认为公司的成功很大程度上取决于“竞争对手允许你做什么”。
- **棋盘博弈:** 竞争对手的每一次更新都在改变用户对“好产品”的预期。如果你不进步，相对于市场标准你就是在退步。
- **差异化路径:** Miro 不追求做“更好的 Figma”或“更好的 Microsoft”，而是坚持“以团队为中心”而非“以特定角色（如设计师）为中心”的架构。



### 论点三：速度哲学——率先撞墙 (Hit the brick wall first)

**核心观点:** 在创新领域，速度是唯一的护城河，哪怕是先犯错。



- **学习速度:** 目标不是不犯错，而是比对手更快地发现此路不通。
- **解题逻辑:** 领导层的核心任务是“清道夫”，即快速识别并移除阻碍 PM 决策的障碍。
- **交付公式:** 核心使命被简化为一句话——“以高质量更快地交付客户价值”。

## 数据验证结果



### 验证项 1: Miro 的用户规模与员工规模

- 原文声称: "Over 50 million users", "1,800 employees", "450+ PMs".
- 验证结果:  确认
- 来源: Miro Official About Page (2023/2024 数据显示其用户已突破 60M，播客录制时为 50M+)。
- 可信度: 

### 验证项 2: 70/20/10 投资分配模型

- 原文声称: "Horizon 1 (70%), Horizon 2 (20%), Horizon 3 (10%)".
- 验证结果:  确认
- 来源: McKinsey & Company: The Three Horizons of Growth
- 可信度: 

### 验证项 3: Design Sprint (设计冲刺) 框架

- 原文声称: "Jake Knapp's 5-day window... Design Sprint framework".
- 验证结果:  确认
- 来源: The Design Sprint - GV
- 可信度: 

## 四维分类评估

### 高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 异步协作是未来趋势。

- 验证依据: Miro 推出的 Talktrack 功能和 Zoom/Slack 的类似投资证明了市场对异步视频协作的强需求。

观点 2: 社区驱动增长 (Community-led Growth) 是 PLG 的高级形态。

- 验证依据: Miroverse 的成功（FIFA 模板获得 10万+ 浏览）证明了用户生成内容 (UGC) 对 SEO 和获客的巨大价值。

### 当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 二元质量评估法。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 设计领导层每月对所有发布的功能进行“高质量”或“非高质量”的二元分类，不设中间项，以此建立团队对“美”和“好”的统一标准。

建议 2: P-strat 到 P2 的流程管理。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 建立 P-strat (策略), P0 (问题定义), P1 (解决方案), P2 (指标达成) 的阶段性门控，并记录每个阶段的耗时以优化团队速率。

### 理智质疑（需验证）

存疑点: 450+ PM 的组织中，仅靠“提问”和“同理心”能否真正解决跨国协作的摩擦？

- 质疑原因: 实际操作中，这种规模的组织通常伴随着严重的政治和沟通损耗，Varun 描述得过于理想化。

## 🔴 需警惕（可能有问题）

**风险点：**“率先撞墙”策略在金融或医疗等高风险行业不适用。

- 风险说明: Miro 属于协作软件，容错率高；若是基础设施或安全软件，盲目追求速度会导致灾难性后果。

## 🔑 关键洞察

1. **同理心的内部化:** 协作工具公司如果内部协作不好，产品必然失败。Miro 将“对同事的同理心”视为产品能力的一部分。
2. **质量是分类出来的:** 质量不是写在文档里的定义，而是通过对大量实例进行“好/坏”分类后形成的组织直觉。
3. **路线图的置信度梯度:** 前 3 个月 80% 确定，后 3 个月 50% 确定。这种设计既给了销售承诺，又给了研发调整空间。
4. **仪式感驱动创新:** "Miro Connect"（周五演示会）通过非正式的社交氛围，促成了跨团队的代码贡献，甚至节省了数月的开发时间。
5. **PLG 与 Enterprise 的融合:** 销售不是 PLG 的对立面，而是 PLG 漏斗底部的加速器。

## 🔧 提到的工具/资源

**工具 1:** Miro Talktrack

- 说明: 异步录制板面操作与人脸视频，用于异步评审。

**工具 2:** Miroverse

- 说明: Miro 的社区模板库，增长的核心引擎。

**推荐阅读:**《Amp It Up》(中译名：高增压)

- 说明: Snowflake CEO Frank Sloatman 著，强调提高组织紧迫感。
- 链接: Amazon Link

## 📅 行动建议

### 🚀 立立即做（今天）

- ☐ **质量自检:** 拿出上个月团队发布的 3 个功能，不做中庸评价，只问自己：这是“高质量”还是“低质量”？
- ☐ **异步尝试:** 下次产品评审前，录制一个 5 分钟的演示视频发给参会者，要求大家在会上只讨论决策，不听背景介绍。

### 📅 本周尝试

- ☐ **建立 P-strat:** 为下个季度的核心项目写一份一页纸的“P-strat”，明确为什么要做（策略），而不是怎么做（功能）。
- ☐ **跨职能同步:** 邀请一位市场/营销同事参加你的产品规划会，听听他们对“卖点”的看法。

## ★ 评分

---

知识价值: 9/10

- 提供了极高价值的组织架构（AMPED）和流程管理（P0-P2）实战经验。

可执行性: 8/10

- 质量评估法和异步评审工具可以直接落地。

商业潜力: 9/10

- 对于 SaaS 创业者理解如何在高压竞争中生存具有极强指导意义。

投入产出比: 10/10

- 1 小时的播客涵盖了从战略到战术的闭环。

综合评分: 9/10

---

## 📖 参考来源

---

- Lenny's Podcast Official Episode
  - Varun Parmar LinkedIn
  - Miro Engineering Blog
- 

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Varun Parmar

分析生成时间: 2024-05-22 (基于 2023 年访谈内容)