

WES KAO 2 0

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

Wes Kao 2.0 - Lenny's Podcast

这是针对 Lenny's Podcast 与 Wes Kao 对话内容的深度分析报告。

Wes Kao 2.0 - Lenny's Podcast: 沟通即工作

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 (60万+订阅者) 和播客, 是产品经理和增长领域的意见领袖。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @lennysan
 - LinkedIn: Lenny Rachitsky
 - Newsletter: Lenny's Newsletter

嘉宾介绍

Wes Kao

- **身份:** 顶级沟通教练、Maven 联合创始人、Alt-MBA 联合创办人。
- **职业经历:**
 - **Maven** - 联合创始人 (2020 - 2024): 获得 a16z 领投的 2000 万美元融资, 开创了基于同伴的在线课程 (CBC) 模式。
 - **Alt-MBA** - 联合创办人 (2015 - 2018): 与营销大师 Seth Godin 合作, 打造了全球知名的领导力培训项目。
- **Wes Kao's Newsletter** - 创始人: 专注于高管沟通、影响力和职业发展。
- **核心专长:** 高管沟通 (Executive Communication)、严谨思维、课程设计、影响力构建。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @wes_kao
 - LinkedIn: Wes Kao
 - 个人网站: weskao.com

本期播客是 Wes Kao 第二次做客 Lenny's Podcast。Wes 被誉为“沟通教练中的教练”，她深入探讨了为什么“沟通就是工作本身”。对话核心围绕着如何通过提高沟通的**严谨性（Rigor）**来提升领导力。Wes 分享了多个极具实操性的框架（如 MOO, CEDAF, Sales then Logistics），旨在帮助职场人减少沟通中的“爆炸半径”（Blast Radius），通过更清晰的表达获得更快的反馈和更好的结果。这不仅是一堂沟通课，更是一堂关于如何通过思维升级来加速职业发展的进阶课。

核心话题

高管沟通 领导力 MOO框架 委派任务 管理向上 AI辅助思维

核心论点

论点一：沟通的“爆炸半径”（Blast Radius）

核心观点: 糟糕的沟通会产生巨大的负面杠杆效应，浪费团队大量时间。

- 深度洞察:** 很多人认为发一条模糊的 Slack 消息只是节省了自己的时间，但如果接收者有 15 个人，每个人都因为困惑而产生 5 分钟的反复确认，那么这条消息的“爆炸半径”就是 75 分钟的集体生产力损失。
- 思维转变:** 沟通不是为了“发完”，而是为了“达成结果”。在发送前多花 30 秒检查，可以节省后续数小时的无效沟通。

"The blast radius of a poorly written memo is way bigger than most people think."

— Wes Kao

论点二：先销售，后物流（Sales then Logistics）

核心观点: 在对方没有买账（Buy-in）之前，不要讨论执行细节。

- 常见错误:** 运营者往往直接跳入“怎么做”（Logistics），而忽略了对方是否理解“为什么做”（Sales）。
- 执行逻辑:** 即使是已经达成共识的项目，在每次沟通开始时也应花 30-60 秒重新同步“为什么这很重要”，这能显著降低沟通的“冷启动”成本。

论点三：MOO 框架：预判最显而易见的反对意见

核心观点: 优秀的沟通者会在对方开口前就解决掉对方的疑虑。

- MOO (Most Obvious Objection):** 在提案或发言前，强制自己思考“对方最可能提出的反对意见是什么？”。
- 策略:** 不要回避反对意见，而是主动将其纳入陈述中（例如：“你可能会担心成本问题，我们已经考虑到了……”）。这能建立极强的专业信任感。

论点四：CEDAF 委派框架

核心观点: 委派任务失败通常是管理者的沟通问题，而非执行者的能力问题。

- C (Comprehension):** 理解力。对方是否拥有执行所需的所有背景和工具？

- **E (Excitement):** 兴奋感。是否解释了这项任务对公司和对方职业发展的意义？
- **D (De-risk):** 风险对冲。是否预判了可能跑偏的方向并提前纠偏？
- **A (Align):** 对齐。给对方提问的机会，确认双方理解一致。
- **F (Feedback):** 反馈。建立极短的反馈循环（例如：先做 10% 看看方向）。



数据验证结果

验证项 1: 播客中引用的 George Bernard Shaw 名言。

- 原文声称: "The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place."（沟通中最大的问题在于，人们幻觉沟通已经发生了。）
- 验证结果: 确认。这句名言被广泛引用，是沟通学领域的经典论点。
- 来源: George Bernard Shaw Quotes
- 可信度:

验证项 2: Meta CTO Andrew Bosworth (Boz) 的观点。

- 原文声称: "Communication is the job."（沟通就是工作。）
- 验证结果: 确认。Boz 在其著名的博客文章中详细阐述了这一观点，认为对于领导者来说，沟通不是工作的辅助，而是核心。
- 来源: Boz's Blog: Communication is the Job
- 可信度:

验证项 3: 糟糕沟通对企业的经济影响。

- 原文声称: 糟糕的沟通会产生巨大的“爆炸半径”和成本。
- 验证结果: 确认。根据 Grammarly 与 Harris Poll 的 2023 年报告，由于沟通不畅，美国企业每年损失约 1.2 万亿美元。
- 来源: Grammarly: The State of Business Communication 2023
- 可信度:



四维分类评估



高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 简洁不等于简短（Concision is not Brevity）。

- 验证依据: 简洁是指“词汇的经济性”和“洞察的密度”。William Zinsser 在《On Writing Well》中也强调了删除冗余词汇以增强力量的原则。

观点 2: 写作即思考。

- 验证依据: 亚马逊的“六页纸备忘录”制度证明了通过长文写作来理清逻辑的有效性。



当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 使用“路标词”（Signposting）。

- 执行方法: 在文档或发言中使用“例如”、“因为”、“下一步是”、“第一、第二、第三”等词汇, 引导读者注意力。

建议 2: 向上管理时提供 POV (观点)。

- 执行方法: 不要只问“我们该怎么办?”, 而是说“我观察到了 X, 建议做 Y, 理由是 Z, 你怎么看?”。

🟡 理智质疑 (需验证)

存疑点: 减少格式化 (Formatting) 的使用。

- 质疑原因: Wes 认为过度加粗和列表是思维懒惰。但在快节奏的移动办公时代, 适当的视觉锚点 (如加粗关键词) 确实能提高信息检索效率。这取决于受众的阅读习惯。

🔴 需警惕 (可能有问题)

风险点: “单向殉道者” (Single-minded Martyr) 心态。

- 风险说明: 过于执着于自己的提案被采纳, 而忽略了公司当前的优先级 (如公司在抓留存, 你却在推增长)。这会导致职业信誉受损。

🔑 关键洞察

1. **沟通的代理性 (Agency)**: 如果别人没听懂, 那是你的责任, 而不是别人的。这种心态能让你从“抱怨者”变为“解决者”。
2. **像比赛日一样练习**: 不要只在面对 CEO 时才注意沟通。在日常 Slack 消息和 1:1 会议中练习, 才能在关键时刻形成肌肉记忆。
3. **问题背后的问题**: 当高管问一个看似简单的数据问题时, 他们通常在担心更深层的事情。回答数据后, 应主动询问: “您是担心我们的投资比例不对吗?”
4. **AI 作为思维伙伴**: 不要让 AI 代替你写, 而是让 AI 帮你“挑刺”。询问 Claude: “我的这段话有哪些潜在的反对意见?” 或 “如何更得体地拒绝这个请求?”
5. **灵感库 (Swipe File)**: 记录那些让你觉得“说得真好”的句子。沟通能力的提升很大程度上来自于对优秀范式的模仿和内化。

🔧 提到的工具/资源

工具 1: Claude (Anthropic)

- 说明: Wes 推荐作为思维伙伴, 用于打磨邮件语气和预判反对意见。
- 链接: [Claude.ai](https://claude.ai)

工具 2: Apple Notes

- 说明: 用于记录“灵感库” (Swipe File), 收集聪明人的表达方式。

推荐阅读: 《On Writing Well》- William Zinsser

- 说明: Lenny 强烈推荐的写作入门书, 核心在于如何精简文字。
- 链接: [Amazon 链接](#)

推荐阅读: 《High Output Management》- Andy Grove

- 说明: 职场管理者的圣经, 涵盖了管理杠杆率的深刻见解。

行动建议

立立即做 (今天)

- ☐ **MOO 练习:** 在发送下一封重要邮件或 Slack 提案前, 写下对方最可能提出的一个反对意见, 并在正文中直接回应它。
- ☐ **清理 Slack:** 检查你今天发出的最后三条消息, 删掉其中 20% 的废话。

本周尝试

- ☐ **应用 CEDAF:** 在给下属或外包布置任务时, 按照 Comprehension, Excitement, De-risk, Align, Feedback 五个维度检查一遍。
- ☐ **建立灵感库:** 在手机笔记应用中创建一个“表达金句”分类, 记录本周你听到的最清晰的一个观点。

深入探索

- ☐ **研究“路标词”:** 尝试在下周的周报或会议中使用“最需要关注的部分是……”这类引导语。

★ 评分

知识价值: 9.5/10

- 提供了极高密度的原创框架, 直接解决职场核心痛点。

可执行性: 10/10

- 每个框架 (MOO, CEDAF) 都简单易记, 可以立即应用。

商业潜力: 9/10

- 沟通能力的提升直接关联到升职加薪和组织效率。

投入产出比: 10/10

- 仅仅通过改变几个词或多思考一分钟, 就能获得巨大的反馈收益。

综合评分: 9.6/10

参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
- Wes Kao 个人博客
- Boz 关于沟通的文章

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Wes Kao 2.0

