

《上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》，尼尔·埃亚尔 瑞安·胡佛著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

据统计，79%的智能手机用户会在早晨起床后的15分钟内翻看手机。更离谱的是，有1/3的美国人声称，他们宁愿放弃性生活，也不愿丢下自己的手机。某大学在2011年进行的一项研究表明，人们每天平均要看34次手机。然而，业内人士给出的相关数据却高得多，将近150次。不得不承认，我们已经上瘾了。

越来越多的企业逐渐认识到，仅凭占有庞大的客户群体并不足以构成竞争优势，用户对产品的依赖性强弱才是决定其经济价值的关键，所以作者在进行了上千家公司的观察测评后，在本书中提出了四种让用户上瘾的产品逻辑，分别是触发、行动、多变的酬赏和投入。触发就像发动机里的火花塞，它是促使用户做出某个举动的诱因；行动是对某种回报心怀期待的情况下做出的举动，而且这里的行动需要简单易行和用户有主观意愿；多变的酬赏为用户带来持久不灭的激情；当用户为产品投入他们个人数据、时间及其他社会资本时，用户和产品的依赖性就建立起来了，以此又可以开始新的触发，形成正向循环。

让用户上瘾另一种比较容易接受的说法，就是让使用产品成为习惯，一旦让用户使用产品成为习惯，企业就能获益匪浅，如更高的用户终身价值，更大的价格灵活性，更快捷的增长以及更强的竞争优势。而打造习惯养成类产品，企业务必认真考虑两个因素。第一，频率，即某种行为多久发生一次；第二、可感知用途，即用户心中，该产品与其他产品相比多出来的好处。

了解让用户养成习惯的作用后，下面开始正式介绍四大产品逻辑，首先看触发。习惯不会凭空产生，都是基于历史习惯逐渐演变形成的，而触发就是促使行为发生演变的底基，触发分为外部触发和内部触发。

外部触发又分为付费型触发、回馈型触发、人际型触发和自主型触发。付费型触发就是给用户以金钱回报以活动用户，但是靠花钱来获得用户并不是长久之计，如果让facebook靠打广告来获取用户，那肯定会资不抵债。回馈性触发的典型操作就像公关，让气压曝光于聚光灯下，获取用户的注意，但是这种触发也常常是昙花一现，没有持久生命力。人际型触发相比而言就会更加高效，它也正是企业经营者和投资人所渴望的病毒式增长。自主型触发在生活中的确存在，但是可能性较小，其需要极大的刺激。

除外部触发外，更重要的是内部触发，内部触发才能让产品具备更加持久的生命力，外部触发可以培养新习惯，而内部触发造就的情感纽带可以让用户成为产品的铁杆粉丝。内部触发就是用户使用产品想解决的根本性问题，作者举了一个instagram的例子，用户使用ins就像是一个寄托情思于灵感的港湾，通过与他人建立连接来排解无聊。

外部触发和内部触发可以提示用户下一步的行动方向，但是只有当用户行动起来了，触发才是真实有效。这里作者引用了福格行为模型，将行为（B）表示成能力（A）、触发（T）和动机（M），能力是行为上的约束，动机是心理上的约束，触发则是启动能力和动机的火花塞。

动机可以是欢乐的，也可以是恐惧的，还可以是追求认同的。除了动机，真正让用户行动起来的另一个关键因素是行动的能力，甚至作者认为能力是行为是否能产生的最重要因素，时间、金钱、体力、脑力、社会偏差、非常规性都会对用户的能力产生影响，让这种能力壁垒越小，步骤越简单，用户施行行为并成功进入上瘾模型下一阶段的可能性就越高。

从触发、动机和能力的角度来看当前的很多应用，大概可以分为两大类，一类是以google，微信为代表的工具类应用，一类是以支付宝，淘宝为代表的服务类应用。工具类应用需要简单高效的满足用户需求，不易花里胡哨的想办办法占据用户时间，这样方能在不需要能力壁垒的条件下快速满足用户动机，这类应用需要足够轻。相反，服务类应用则会越来越重，这类应用会想方设法占据用户时间，它们不用非常在意用户的动机和能力，任何的外界因素都有可能成为此类应用的触发。

行动后的下一个上瘾模型阶段是多变的酬赏，这里有两个关键字，一个是酬赏，另一个是多变。

20世纪40年代詹姆斯·奥尔兹和彼得·米尔纳做个一个小鼠实验，得出的结论是导致大脑产生波动的不是愉悦感本身，而是追求愉悦的过程，也就是说，趋势我们采取行为的，不是酬赏本身，而是渴望酬赏时的那种迫切需要。酬赏可分为社交酬赏，也就是马斯洛需求层次中的设计需求；还有猎物酬赏，这种酬赏相比社交更加困难，同时获得的刺激也更大；最有一个是自我酬赏，也就是我们常说的自我成就感。

而多变是为什么呢，是因为我们有不断接受外界刺激的需求，多变能激发用户更大的兴趣。产品的可预见性会降低用户探索的渴望，耶会降低用户获得的酬赏，如果不能获得酬赏，用户自然也就不会再使用产品，就像能经久不衰的游戏基本上都是真人联机题材，而不是已经被程序设计好的单机模式。

接下来是上瘾模型的最后一个阶段——投入。当用户在某一个产品有投入后，想要放弃一个产品就会变得更加艰难，这就像宜家效应，让用户投入体力劳动自己动手组装家具有一个看不见的好处，这可以让用户产生一种非理性的喜爱，因为其中存在用户自己的劳动成果。我们对事物投入越多，就越有可能认为其有价值，也越有可能和自己过去的行为保持一致，最后，我们会改变自己的喜好以避免发生认知失调，这就是习惯的惯性。

当完成触发、行动、多变的酬赏和投入以后，就需要开始加载下一次触发，用户投入可通过加载下一个触发的方式令用户重新开始上瘾循环，从而增加用户反复进入上瘾循环的可能性。

至此，作者对上瘾模型中四个产品逻辑就已经全部论述完成了，但是上瘾模型难免让人联想到对用户行为的操控，所以作者引出了与道德约束相关的观点。

在作者看来，上瘾模型的道德操控可以分为两个纬度四种类型，两个纬度分别是制造商是否使用和是否提高用户生活质量，四种类型也就是作者定义的四个象限，分别是健康习惯的推广者，兜售者，娱乐用户者，和经销商。

四个纬度中，健康习惯推广者是最推崇的类型，该角色令产品设计者履行了道德义务，他们使世界发生了自己理性的变化。兜售者则是哪些自己不使用但是能提高用户生活质量的企业，他们做不到于用户的感同身受，也缺乏必要的洞察。娱乐用户者能为用户带来乐趣，但却无法问心无愧的说该产品提高了用户生活质量，他们能在一定时间内让用户高度上瘾，但是不会持久。经销商不相信产品能提高用户生活质量，他们自己也不会使用，他们唯一的理由就是赚钱，就像赌场和毒品会令“客人”乐而忘返，但是一旦上瘾，快乐立刻荡然无存。

上瘾模型作为一种工具，可以被当成一个框架去确定产品的设计和改进方向，作者把习惯养成过程命名为习惯测试，习惯测试首先需要确定用户，比如找使用频率较高的用户，第二是分析用户行为，在twitter在成立初期发现，只要用户关注其他用户超过30人，就会极大增加他们今后继续使用的可能性，30就是用户行为的临界点。第三是改进产品，按用户共同特点进行分组，按其行为和习惯用户进行比较以指导改进产品。

作者全篇围绕触发、行动、多变的酬赏和投入展开，虽然这些产品逻辑不是一个成功企业的充分条件，但作为社交产品的必要条件一点不为过，而且书中提出的道德约束是很多其他产品设计类书籍鲜有提及的，角度犀利。

◆ 前言 为什么有的产品会让人上瘾？

产品满足了用户的某个需求就会产生主观意愿，而让行动顺利产生，就必须保持用户意愿和满足意愿的连贯性，就像看到一张好看的照片，点击就可以预览和跳转到单独的页面预览，这对用户体验影响的差距会非常大。

为了提高人们某种行为的发生频率，产品设计者充分利用了人类行为的两个基本动因：一是该行为简便易行，二是行为主体有这个主观意愿。

这种对投入的定义现在看来虽然并不新颖，但却实之有效。归根究底投入就是用户用以换取产品服务的任何形态付出，这种付出是一种相对的等价交换，交换过程中自然就会产生价值，而良好的商业模式可以在交换模式中变现。

当用户为某个产品提供他们的个人数据和社会资本，付出他们的时间、精力和金钱时，投入即已发生。

话说回来，投入并不意味着让用户舍得花钱，而是指用户的行为能提升后续服务质量。添加关注，列入收藏，壮大虚拟资产，了解新的产品功能，凡此种种，都是用户为提升产品体验而付出的投入。

◆ 第一章 习惯的力量：如何让你的产品从维生素变成止痛药

可感知用途解决用户的真实需求，这也是触发的关键，频率是让用户使用产品成为习惯，这是上瘾的关键。淘宝最开始的用途是为了让用户足不出户购买自己需要的商品，可现在每天晚上有超过千万的用户逛淘宝而不买商品，这仍然能给淘宝创造价值。

要想打造习惯养成类产品，企业务必认真考虑两个因素。第一，频率，即某种行为多久发生一次；第二，可感知用途，即在用户心中，该产品与其他产品相比多出了哪些用途和好处。

◆ 第二章 触发：提醒人们采取下一步行动

二十年前我们可能是没得选择，而今天，我们经常面临选择过多，这两个极端都会增加用户选择成本，用户都喜欢简单好用不费脑的产品，给用户百分之二十的操作解决百分之八十的问题就好。

选择项越多，用户用于权衡的时间就越久。太多的或者无关的选项会让他们游移不定，不知所措，甚至就此罢手

内部触发形成良性循环，让产品保持持久的生命力，在冷启动时，外部触发是有必要的，但一个产品能否成功，还是取决于内部触发。这让我想到曾经看过的一篇关于援助非洲的文章，来自于联合国的粮食、衣物只能算是冷启动时的外部触发，真正发展非洲还是需要内部触发，如果不从内部解决问题，越强的外部触发可能越加适得其反。

外部触发可以培养新习惯，而内部触发造就的情感纽带则可以让新用户变成你产品的铁杆粉丝。

这种推理看起来很有道理，但是并不一定见效，简单记录一下观点。第一，如此细分，群体之间的差异性导致在产品实际设计中变得不可行；第二，拆解得过细可能会适得其反，如果按照作者的意思一种拆解下去，最终会把整个洋葱剥光；第三，有时候我们使用一个产品不止为了满足一个需求，产品一般会有主要功能和附属产物。此类拆解可能到最小功能可测就可以了。

现在我们有答案了！恐惧感是她身上最强大的内部触发，因此，我们在设计产品时，应该考虑使它能减轻用户的恐惧心理。

◆ 第三章 行动：人们在期待酬赏时的直接反应

ATM似乎更好记一点，行动需要能力，触发，动机，能力是行为上的约束，动机是心理上的约束，触发则是启动能力和动机。

福格行为模型可以用公式来呈现，即 $B=MAT$ 。B代表行为，M代表动机，A代表能力，T代表触发。

从触发，动机和能力的角度来看当前的很多应用，大概可以分为两大类，一类是以google，微信为代表的工具类应用，一类是以支付宝，淘宝为代表的服务类应用。工具类应用需要简单高效的满足用户需求，不易花里胡哨的想办法占据用户时间，这样方能在不需要能力壁垒的条件下快速满足用户动机，这类应用需要足够轻。相反，服务类应用则会越来越重，这类应用会想方设法占据用户时间，它们不用非常在意用户的动机和能力，任何的外界因素都有可能成为此类应用的触发。

简单地讲，Google的成功在于它减少了人们在搜索信息时需要花费的时间和精力。如今，它依然在不遗余力地开发新技术，以期减少用户的使用障碍，进一步提升其服务质量。

◆ 第四章 多变的酬赏：满足用户的需求，激发使用欲

有人做某一件事是为了让自己感动，暂且不论这种做法的优劣，但从这里来看，不论事情是否有实质的收益，让自己感动就已经让自己获得酬赏，有的人是习惯从外界获得奖赏，有的人是喜欢从自身获得罢了。

驱使我们采取行动的，并不是酬赏本身，而是渴望酬赏时产生的那份迫切需要。大脑因为渴望而形成的紧张感会促使我们重复某个动作，就像奥尔兹和米尔纳实验中的老鼠一样。

按照马斯洛需求层次来说，我们每个人都有社交需求，也就是这里的社交酬赏，不一定是什么物质上的奖励，或许只是别人的肯定和认同，而提供这样社交需求传播的facebook 和twitter 类似平台就获取到了巨大流量。

人类是社会化的物种，彼此依存。社交酬赏，抑或说部落酬赏，源自我们和他人之间的互动关系。为了让自己觉得被接纳、被认同、受重视、受喜爱，我们的大脑会自动调试以获得酬赏。

这个前面提到的社交酬赏类似，不过猎物显得更加困难，获得的酬赏也更加刺激，当下各种社交APP平时给用户提供社交酬赏，在某一不确定时机，再给用户提供的猎物酬赏，这种粘性的建立真得容易让用户上瘾。

早在电脑问世之前，人们就已经开始从猎物身上获取酬赏。但时至今日，我们可以看到数不清的事例都与“猎物酬赏”心理有关。人们追逐资源，追逐信息，其执着程度不亚于追逐猎物的桑人猎手。

产品的可预见性降低了用户探索的渴望，也降低了用户获得的酬赏，如果不能获得酬赏，用户自然也就不会再使用，这或许就能解释经久不衰的游戏基本上都是真人对抗题材，而不是已经被设计好的单机模式了。

Zynga的故事告诉我们，要想使用户对产品抱有始终如一的兴趣，神秘元素是关键。“农场小镇”这类网络游戏最大的败笔就在于“有限的多变性”，也就是说，产品在被使用之后产生的“可预见性”。

◆ 第五章 投入：通过用户对产品的投入，培养“回头客”

没有人愿意否定自己，当面对自己已经付出过事物，即使没有那么好，也会给予更高的评价，这是人类情感的非理性偏差，这不仅仅对自己，相比身边熟悉的人和陌生人，也会有这种偏差，因为我们对自己熟悉的会给予更多的理解和支持。

我们对事物的投入越多，就越有可能认为它有价值，也越有可能和自己过去的行为保持一致。最后，我们会改变自己的喜好以避免发生认知失调。

社交产品是壁垒非常强的产品，因为这类产品不是某一个公司单方决定的，是用户共同创造的，用户投入的东西不可迁移，只有投入的东西还有价值，即使后期产品功能不再那么完美，也很难改变用户粘性。就像电商有天猫，淘宝，京东，拼多多并存，它们甚至可以交易相同的物品，但社交上的微信，QQ，微博，抖音，小红书则是走的不一样的道路。

用户关注重要人物时的投入会增加产品价值，其投入方式是在自己的推文中展示更多有趣的相关内容。这种投入方式也可作为Twitter提供有关用户的大量信息，从而提高整体服务质量。

◆ 第六章 上瘾模型与道德操控

站在提高生活质量的层面有点戴高帽的嫌疑，不过自己会不会使用这个产品的确是一个非常好的评价标准，如果自己的产品自己都不愿意用，那就更别期望其他用户上瘾了，毕竟对自己产品还有一定的情感投入。

要使用该操控模式（图37），制造商需要问两个问题，第一个问题是“我自己会使用这个产品吗”，第二个问题“该产品会帮助用户大大提高其生活质量吗”。

◆ 第八章 习惯测试和寻找机会

你用户的内部触发经常促使他们采取行动吗？在用户最有可能采取行动的时候，你会用外部触发提示他们吗？你的设计是否简单得足以使采取行动变成一件轻松容易的事情？你提供的酬赏机制是否既能满足你用户的需求，又能激发他们更强的需求？你的用户是否对产品有微量的投入，从而以储存价值的方式改善产品的使用体验，同时加载下一个触发？

这是基本的投入度量，只有当投入到达一定程度后，放弃该产品带来的社交损失才会变得难以接受，用户的粘性才得以建立。

例如，在其成立初期，Twitter发现，只要新用户关注的其他用户人数达到30，即可达到一个临界点，极大地增加他们今后继续使用网站的可能性。

不管什么浪潮，基本上都是基础设施先行，当前遍地开花的5G，其实在4G还没开始时就已经在研发，好几年前就开始了基础设施生产和研发，华为之所以能现在一鸣惊人在于其十余年的默默布局，而现在是基础设施完备，市场条件成熟的时候。再看无人驾驶可能就没有这么乐观了，市场还没准备好，现在的无人驾驶终究还是无法走出实验室。

梅普尔斯认为技术浪潮遵循一个三阶段模式，“这些浪潮都始于基础设施建设。基础设施建设方面所取得的进步是积聚一波大浪潮的初始力量。随着波涛开始积聚涌动，各种促成性技术和平台纷纷为新型应用铺平道路，这些新型应用经过不断聚集，逐渐形成一波浪潮，以实现大规模渗透和客户应用。最终，这股浪潮达到顶峰并逐渐消退，为正在聚集并即将形成的下一波浪潮让位”。

完～