

上瘾

让用户养成使用习惯的四大产品逻辑

[美] 尼尔·埃亚尔 [美] 瑞安·胡佛◎著 钟莉婷 杨晓红◎译
(Nir Eyal) (Ryan Hoover)



HOOKED

How to Build
Habit-Forming Products

上瘾

让用户养成使用习惯的四大产品逻辑

[美] 尼尔·埃亚尔 [美] 瑞安·胡佛◎著 钟莉婷 杨晓红◎译
(Nir Eyal) (Ryan Hoover)

HOOKED

How to Build
Habit-Forming Products

图书在版编目 (CIP) 数据

上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑 / (美)
尼尔·埃亚尔, (美) 瑞安·胡佛著; 钟莉婷, 杨晓红译
-- 北京: 中信出版社, 2017.5

书名原文: Hooked: How to Build Habit-Forming

Products

ISBN 978-7-5086-6831-4

I. ①上… II. ①尼… ②瑞… ③钟… ④杨… III.
①产品设计 IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 248198 号

Hooked: How to Build Habit-Forming Products by Nir Eyal
Copyright© 2014 by Nir Eyal. This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC
through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

上瘾——让用户养成使用习惯的四大产品逻辑

著 者: [美] 尼尔·埃亚尔 [美] 瑞安·胡佛

译 者: 钟莉婷 杨晓红

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8 字 数: 140 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-6942

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6831-4

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

HOOKED
How to Build
Habit-Forming Products

序 言

与产品谈一场恋爱

这本书在美国是一本畅销书，因为它教你如何让自己的产品“勾住”用户。

为什么最近产品设计成了显学？

为什么几十年前，我们不像今天这样三句话不离产品经理（product manager）、用户体验（user experience）、增长黑客（growth hacking）和口碑传播（word-of-mouth）？

一百年前，产品销售比拼的是产能，所以发明流水线、提高生产率的福特成为时代明星；五十年前，产品销售比拼的是渠道和营销，所以铺货能力强、广告预算高的宝洁成为市场霸主；可是当今这个时代，产品销售比拼的是如何占领消费者的心智。产品本身就是最好的营销。

比如苹果。

苹果的产能不算疯狂，经常断货，还被称为饥饿营销。苹果的专卖店开得也不多，早几年还因此出现好多山寨苹果店。那是什么造就了这个市值第一的高科技公司呢？是唯美极致的产品本身。

为了最新的iPhone，果粉可以提前一晚在苹果店门口打地铺排队。可以多加数千元购买香港水货。这是一种类宗教的情感。就像苹果的“白雪”设计风格奠基者、青蛙设计的艾斯林格说的：形式追随情感（而不是追随功能）。

撩动了用户情感的产品，就占据了用户的心智。所有的外在阻碍，都不足挂齿了。

产能不够怎么办？用户可以等。铺货渠道不够多？网购就好了。

互联网的全面崛起是这一切发生的根源。

由于网络将渠道成本大大压缩，信息不对称性显著改观，推广成本也急剧降低，产品的存亡与否实际上取决于产品本身。

产品不只是满足功能，还要反映人性。好的产品是一件作品，好的技术几近于艺术。产品成为科技与人文交融的产物，所以好的产品一定建基于深刻的艺术品位与心理学原理。

伴随着互联网崛起产生的第二个变化，是个人的崛起。

消费者不再是面目模糊的抽象概念，也不是管理咨询中拨弄的名词，而是实实在在的鲜活个体。他们有喜好，有态度，有品位。他们觉得自己的使用感受比花里胡哨的广告词更重要。

所谓的消费升级，就是个人愿意付出更高的成本购买与自我价值相匹配的产品。购买即是一种身份的认同，购买也是一种意见表达。

而能够代表自我价值、身份认同、意见表达的东西，只能是产品本身。产能、渠道，消费者不感兴趣。他们感兴趣的，是产品好不好。好，就用得多、反复买，还推荐给朋友；不好，就用得少、不再买、告诉朋友别买。简单粗暴。

这就是为什么我们开始关注如何让产品本身吸引用户。这也是为什么本书会成为畅销书。因为它给出了一个清晰的路线图，告诉你如何打造一款持续走红的爆品。

事实上，市场上时不时地就冒出几款爆品。但爆品未必能持续走红。也许一两个月甚至一两周后就销声匿迹了。那些持续走红的产品，就成了现在和未来的巨头。

是什么让产品脱颖而出？脱颖而出的产品中，又是什么决定了它们持续走红或销声匿迹？

答案是：当产品进入了用户的“习惯区间”，产品就获得了持续的生命力。

那么如何让用户习惯于使用你的产品呢？

这本书给出了一个极其简明的上瘾模型（the Hook Model）：触发—行动—多变的酬赏—投入。

万事开头难。第一步就是引发用户去使用你的产品，这叫作“触发”。

触发之后，第二步就是行动。行动要兼具动机和能力，有了动机，还需要用户的能力足够完成行为。

行动之后，要给用户酬赏，还得是多变的酬赏。所谓多变的酬赏，就是指酬赏要有不可预期性。

最后，是让用户在产品上进行越来越多的“投入”。用户与产品亲密接触得越多，就越离不开它。

通过用户的“投入”，就可能产生下一次“触发”，从而开始一个正向循环。

于是你就上瘾了（hooked）。

英文中还有一个短语跟hook有关，hook up，指的是男女互相看对眼了，你也可以说是“勾搭上了”。

其实，让用户喜欢上你的产品，习惯于你的产品，跟男女恋爱“勾搭”是一样的道理。

细细分析的话，第一步“触发”，可以对应亲密关系中的“相识、吸引”。第二步“行动”，可以对应亲密关系中的“接触、了解”。第三步“多变的酬赏”，可以对应亲密关系中的“惊喜、甜蜜”。第四步“投入”，可以对应亲密关系中的“热恋、维护”。

喜欢上一款产品的过程，也就是跟产品谈恋爱的过程。

使用书中介绍的模型，可以帮助你构思如何获得触发，如何让人行动。一个一夜爆红的产品，往往都有着很好的触发，也有着易操作的行动，还有着丰富的社交酬赏。但是如果没有后续引发长时间“投入”的能力，爆品也会随着时间推移而丢掉你的注

意力。

产品带给你快乐的过程，就是恋爱产生多巴胺的过程。一款产品只让你产生三分钟热度，一个月后热度就消失了，就跟一个异性因为颜值高让你产生迷恋，但一个月后就觉得他（她）索然无味一样。

套路可以让你产生兴趣，可以让你试用，甚至可能带来首次付费，但是如果没有产品力带来的持久吸引，那么从“触发”到“投入”再到“触发”的闭环便无法完成。所以，对于产品经理而言，最见功力的其实是让用户不断“投入”的设计。

我们可以举一个众所周知的例子来套用这个模型：4年内从寂寂无名发展为独角兽的滴滴出行。

滴滴打车的崛起，源于解决大家打车打不到的痛点。正如孤独、无聊这样的负面情绪可以触发你打开Facebook（脸谱网），打不到车就成了大家使用打车软件的触发。

滴滴通过地图自动定位你的位置，你再输入目的地，即可发出订单，而且周边有多少出租车都一目了然，接单的师傅开到哪里了也随时掌握，这样的操作保证了行动的易发生性。

利用腾讯的补贴，滴滴给司机和乘客都发放红包，到后期成为随机金额补贴，保证了多变酬赏的激励作用；把滴滴红包分享到朋友圈，还可以给其他人带来优惠，也让人收获了社交酬赏。

由于打车是高频行为，你可以通过不断打车累积滴滴的积分，还可以输入自己的固定出行路线简化打车流程，还可以输入自己

的信息从乘客成为快车或顺风车司机，获得额外的收入，这都促发了用户不断地复用、不断地投入，让用户产生了路径依赖，想到出行第一件事就是打开滴滴。

亿级用户对产品的爱，成为独角兽估值的保证。

工业时代，用户与产品的关系，好像包办婚姻，买什么产品由厂家和渠道决定，由不得你爱不爱。互联网时代，用户与产品的关系，完全是自由恋爱，爱谁不爱谁，用户有极大的自主权。

想要黏住用户的注意力，让用户掏出钱包吗？

让用户和你的产品谈个恋爱吧。

易宝支付联合创始人 余晨



前言

为什么有的产品会让人上瘾？

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。¹更离谱的是，有1/3的美国人声称，他们宁肯放弃性生活，也不愿丢下自己的手机。²

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。³然而，业内人士给出的相关数据却高得多，将近150次。⁴

不得不承认，我们已经上瘾了。

面对手边的科技产品，我们就算没有上瘾，也至少已经患上了强迫症。我们迫不及待地查看短信通知，访问YouTube（美国一家视频网站）、Facebook或Twitter（推特），原本只打算看上几分钟，一个小时后却发现自己依然用手指在手机屏幕上滑动翻页。这种欲望有可能伴随了我们一整天，只不过很少被觉察到罢了。

根据认知心理学家的界定，所谓习惯，就是一种“在情境暗

示下产生的无意识行为”，是我们几乎不假思索就做出的举动。⁵如今，我们习以为常的那些产品和服务正在改变我们的一举一动，而这，正是产品设计者的初衷。⁶也就是说，我们的行为已经在不知不觉中被设计了。

凭借电子屏幕上区区几个编码字符就能影响用户的习惯、控制用户的思维，这些公司是如何做到的？是什么因素让人们对这些产品欲罢不能？

让用户养成习惯、产生依赖性，其实是很多产品不可或缺的一个要素。由于能够吸引人们注意力的东西层出不穷，企业会使出浑身解数来争取用户心中的一席之地。如今，越来越多的企业已经清醒地认识到，仅凭占有庞大的客户群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。若想使用户成为其产品的忠实拥趸，企业就不仅要了解用户为什么选择它，还应该知道人们为什么对它爱不释手。

面对这一事实，有些公司才刚刚醒悟，而另一些公司则早已做出了回应。它们深谙设计之道，知道如何让自己的产品成为人们生活中不可或缺的一个部分。这些公司，正是本书要重点推介的对象。

捷足先登才能制胜

推出的产品能够对用户的行为习惯产生深刻影响，这让一些公司在竞争中独占鳌头。它们在产品中“安装”了“内部触发”，因

此大批用户会在没有外部诱因的情况下就心甘情愿投入它的怀抱。

培养用户习惯的公司并不依赖于费用高昂的营销策划，而是将产品设计与用户的行为习惯和情感状态紧密相连。⁷如果你心烦意乱时第一时间就想到 Twitter，那说明习惯已经起了作用。一阵强烈的孤独感袭来，你还没来得及做出理性思考，就已经开始在 Facebook 上寻找情感慰藉。一道难题摆在眼前，你还没顾得上开动自己的大脑，就已经开始在 Google（谷歌）上搜索答案。每每占据上风的，总是那些最先出现在你脑海中的选项。在本书的第一章，我就将为你揭秘这些习惯养成类产品，看看它们的优势究竟深藏在何处。

为什么产品能影响人们的习惯？答案很简单，是产品造就了习惯。虽说电视剧《广告狂人》（*Mad Man*）的忠实粉丝们还清晰地记得在麦迪逊大道^①的黄金年代，广告业曾经多么深刻地激发过消费者的购买欲望，但是那样的日子早已一去不复返。在进入多屏幕观赏时代的今天，对广告心怀戒备的消费者已经把广告狂人们斥巨资打造的洗脑式宣传抛在一边，除非是超级大牌，否则他们不可能轻易因为三言两语的广告词动心。

如今，初创团队通过为用户带来一系列我称为“钓钩”的体验，极大地改变了用户的行为习惯。用户被钩住的次数越多，对产品形成使用习惯的可能性就越大。

^① 麦迪逊大道是纽约曼哈顿区的一条著名大街，许多广告公司总部集中于此，成为美国广告业代名词。——编者注

我是如何上钩的

2008年，我与斯坦福大学的几位MBA联手创办了一家公司，给我们提供资金的是硅谷最有智慧的一群投资人。我们的目标是搭建一个广告植入平台，将广告渗透在日益蓬勃发展的在线社交游戏中。

凭借在线游戏中的虚拟农场交易，很多公司已经赚得盆满钵满，然而广告商们还在投入大把钞票试图影响人们在现实世界中的购买倾向。坦白说，我一开始并没有看清当时的形势，百思不得其解：“他们是如何做到的？”

在研究了虚拟游戏和广告这两种都依赖思维操控的产业之后，我开始潜心钻研产品是如何改变人们的行为，甚至导致一些人患上强迫症的。我很想知道，这些公司是怎样设计了用户的行为？这些有可能让人上瘾的产品背后潜伏着怎样的道德问题？更重要的是，这种让人们某种体验难以割舍的神秘力量，是否也能被用于提升人们生活质量的产品的开发？

该去哪里寻找答案？很遗憾，当时我找不到任何可供借鉴的资料。那些深谙此道的商家对其秘诀守口如瓶，而且，在我查阅的相关书籍、官方报告和博客文章中，也没有出现任何关于习惯养成类产品的参考资料。

于是，我开始对上千家公司进行观察评测，希望找出它们在体验设计和功能上的特质。尽管每家公司风格各异，我还是试图发现

赢家背后的共性，看看输家究竟少了些什么。

在此期间，我也尝试从学术角度切入，学习消费者心理学、人机互动和行为经济学。2011年，我开始分享自己的研究成果，并为硅谷的许多公司担当顾问，其中既有初创公司，也有世界500强。每服务一家公司，我就能得到一次机会来验证我的理论、更新我的观点，并完善我的想法。我把这些心得发布在了NirAndFar.com网站上，之后这些文章又被其他网站大量转载。很快，我就收到了大批读者来信，从他们那里收获了更多的见解与想法。

2012年秋天，我与巴巴·希夫博士联手为斯坦福大学商学院的研究生们开设了一门课程，内容就是“影响人类行为的科学研究”。次年，我又与斯蒂夫·阿比夫博士合作，为哈素·普拉特纳设计学院的学生讲授了同一门课程。

多年的研究心血和实战经验最终帮助我创建了这套“上瘾模型”——一个供各大公司开发习惯养成类产品的四阶段模型。通过这个让用户对产品欲罢不能的连续循环模型，公司无须花费巨额广告费用，也不必发动强大的信息攻势，就能使用户在不知不觉中依赖上你的产品，成为这一产品忠实的回头客。

鉴于我本人出身技术领域，因此引用的事例大多来自技术型公司。但是在现实生活中，吸引用户上瘾的钓钩无处不在，它们隐匿在应用程序、体育运动、电影、游戏，甚至我们的工作中。在任何一个渗透进我们的思想（经常还渗透进我们的钱包）的体验里，我们都能看到钓钩的存在。本书就是以上瘾模型的四个阶段为框架展开的。



上瘾模式

1. 触发

触发就是指促使你做出某种举动的诱因——就像是发动机里的火花塞。触发分外部触发和内部触发。⁸ 让你产生习惯性依赖的那些产品往往是外部触发最先发挥作用，例如电子邮件、网站链接，或是手机上的应用程序图标。

举个例子，假设住在宾夕法尼亚州的一位名叫芭芭拉的年轻女子，碰巧在 Facebook 上看到了由该州农村的一位农民拍摄的照片。照片里的景色不错，而她又正计划着和哥哥约翰尼一同短途旅行，在外部触发的召唤下，芭芭拉点击了图片。由此，她进入了上瘾模型的循环，开始和内部触发——她当下的行为和情感状态——发生联系。

当人们不由自主地做出下一个举动时，新的习惯就会成

为他们日常生活的一部分。一段时间之后，芭芭拉会逐渐将 Facebook 看成她进行社交生活的一种方式。本书的第二章就将为你详细介绍外部触发和内部触发，为你揭示产品设计者是如何判定哪种触发是最有效的。

2. 行动

触发之后就是行动，意即在对某种回报心怀期待的情况下做出的举动。芭芭拉轻点鼠标打开了这张有趣的图片，结果被链接到了一个叫作 **Pinterest** 的图片共享网站。⁹

上瘾模型的这个阶段，我们将在第三章里详细介绍，它吸收了艺术性和实用性相结合的设计原则，意在呈现产品是如何驱动特定的用户行为的。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。¹⁰

一旦芭芭拉完成了点击图片这个简单的动作，那接下来看到的内容会让她眼花缭乱。

3. 多变的酬赏

上瘾模型与普通反馈回路之间的区别在于，它可以激发人们对某个事物的强烈渴望。我们身边的反馈回路并不少见，但是可以预见到结果的反馈回路无助于催生人们的内心渴望。你打开冰箱门，里面的工作灯就会亮起，这个结果在你预料之中，所以你不会没完没了地重复开门这个动作。假如给这个结果添加一些变量，比如说，每次打开冰箱门，你眼前都会像变戏法一样冒出一

些小玩意，那就说明，老兄，你的渴望被点燃了。

给产品“安装”多变的酬赏，是公司用来吸引用户的一个决胜法宝，在第四章我将对此问题进行详尽的描述。科学研究表明，人们在期待奖励时，大脑中多巴胺的分泌量会急剧上升。¹¹奖励的变数越大，大脑分泌的这一神经介质就越丰富，人会因此进入一种专注状态，大脑中负责理性与判断力的部分被抑制，而负责需要与欲望的部分被激活。¹²老虎机和彩票就是最典型的例子。当然，留意一下那些习惯养成类产品，你会发现多变的酬赏无处不在。

芭芭拉进入Pinterest网站后，不仅看到了她想要看的图片，还享受了一场视觉盛宴。那里既有她心之所系的东西——宾夕法尼亚乡间的景色，还有让她挪不开视线的其他内容。网站上或撩人或平实，或秀丽或柔和的乡间图景，杂以其他风光，齐刷刷地呈现在芭芭拉眼前时，她的大脑兴奋度会因为意外的酬赏而不断上升。她在Pinterest上逗留的时间会越来越长，期待发现更多的惊喜。不知不觉间，她已经滑屏了45分钟。

在第四章，我还将为你揭秘为什么人们最终会对某种体验心生厌倦，以及这种厌倦如何因多变的酬赏而转变为持续不灭的热情。

4. 投入

这是上瘾模型的最后一个阶段，也是需要用户有所投入的一个阶段。这个阶段有助于提高用户以后再次进入上瘾循环的概率。