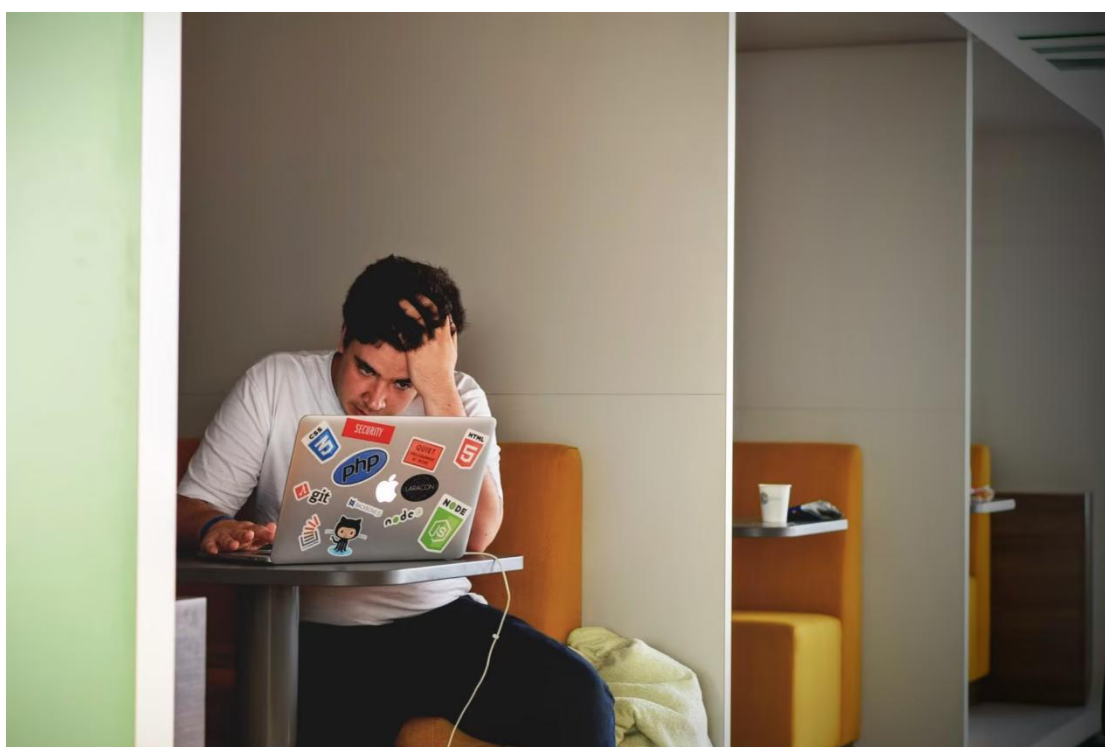


产品经理必备心理学知识

无论是作为产品经理还是设计师，心理学知识的掌握和运用都能让你在工作中如鱼得水，运筹帷幄；如果你细心发现往往情商高，说话好听有分寸的同事或者朋友，他们都对于心理学有或多或少的认知；所以无论是站在工作角度上还是日常生活角度上学习些心理学知识只会受益匪浅。



1. 破窗效应

定义：心理学的研究上有个现象叫做“破窗效应”，就是说，一个房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其它的窗户也会莫名其妙的被人打破。

产品中的应用：个人认为这个效应的应用范围非常广泛，比如在客诉的处理中。如果一个用户投诉没有得到及时的处理，或许还可以

正常运作，但是当客诉积累到一个临界值，就会爆发，可能引起大面积用户投诉。所以临界值是破窗效应的关键，也是留给产品经理修改 Bug 或者作出运营调整的“安全时间”。

2. 结伴效应

定义：个人活动由于有他人参加导致效率变化。有两个表现：由于有他人增加会导致效率提高，或者是由于有他人增加导致效率下降。

产品中的应用：组队、拼团等玩法就是利用了这个效应。拼团在一定程度上对用户有一定激励：因为可以和好朋友一起参与活动；而拼团本身也是一种限制：因为如果拼团成功，一个人的撤销、暂停等行为势必会对另一个人造成影响，用户的犯错成本变高。在设计产品的过程中可以根据活动的玩法让用户适当结伴，增加用户的参与积极性或者是提高用户犯错成本。

3. 首因效应

定义：也称最初效应，在总体印象形成上，最初获得的信息比后来获得的信息影响更大的现象。也就是第一印象几乎决定了别人对你的总体印象。

产品中的应用：这里有一个很好的例子，就是拼多多。拼多多一开始给大家的印象就是假货居多，所以即便是现在已经花了很大的力度去打假，依然有很多人因为假货拒绝使用拼多多，即便拼多多的东西真的很便宜实惠。这是因为用户已经形成了初始认知，短期内难以

改变，这也是为什么京东一直宣传正品行货的理念来不断强化用户认知的原因。

4. 登门槛效应

定义：又称得寸进尺效应，是指一个人一旦接受了他人的一个微不足道的要求，为了避免认知上的不协调，或想给他人以前后一致的印象，就有可能接受更大的要求。在一般情况下，人们都不愿接受较高较难的要求，因为它费时费力又难以成功，相反，人们却乐于接受较小的、较易完成的要求，在实现了较小的要求后，人们才慢慢地接受较大的要求。

产品中的应用：要设置合理的参与门槛，以方便目标用户参与，减少流失。当然也不是说参与门槛越低越好，比如一些优质的内容社区如人人都是产品经理，肯定不能谁想发文章就可以乱发，肯定是要经过审核以保证内容的优质性。所以各位 PM 要根据自己的目标人群设置合理的参与门槛，如果是普适性活动，建议最开始的参与门槛一定要足够低，甚至连登录都可以不要，采用一键获取微信 OpenID 等方式替代登录。

5. 巴纳姆效应

定义：巴纳姆效应认为人们总是特别容易相信一种对于自己的笼统描述。即使这种描述十分空洞，但人们还是确信这就是自己真正的人格面貌。比如白羊座的人渴望一种稳定的社交关系，白羊座的人一

听就觉得和自己很符合，但是仔细一想，谁不渴望一种稳定的社交关系呢？所以这个笼统描述是普适的。

产品中的应用：笔者认为主要是存在于用户调研中，用户往往不知道自己的真实想法是什么，因此有经验的产品经理或者用研人员会客观地给用户一些发散性的提示，防止出现主观的引导而让用户误认为自己有这样的需求。而一些小白产品经理和用研人员经常会犯这样的错误，比如自己想做一个信息流的产品，就问用户：你是否有时候会觉得无聊，想看一些好玩有趣的事情打发时间？得到了用户肯定的回答之后，就觉得信息流产品是用户的痛点。但实际上这里的痛点是“用户有时候会觉得无聊”，信息流产品只是解决这个痛点的一个方式，但不一定是最好的方式，因为用户自己也不知道自己的需求是什么。

6. 晕轮效应

定义：在生活中，我们一旦对某人的某种特征形成好或坏的印象后，在看待他的其他品质时，也会倾向于带上相似的态度。即“喜欢一个人就会喜欢他的一切”。

产品中的应用：这里有一个很好的例子就是小米。大家都知道小米手机的利润空间是很低的，而小米的核心策略就是通过手机聚集一批高忠诚度的“米粉”，米粉对小米的产品形成“价格厚道，质量上乘”的用户认知以后，小米再通过生态链产品及软件产品盈利，数据显示一个米粉购买小米商品（包括生态链）的件数是远远高于友商的，即做到了“薄利多销”。

7. 旁观者效应

定义：旁观者效应也叫“责任分散效应”，即他人的在场使得个体采取某种行动的可能性降低，也可以理解成“原本属于一个人的责任被主观分散到其它在场者身上了”。

产品中的应用：在裂变分享的时候，我们应该采取一些措施刺激和激励用户分享到个人，而不是分享到群里，因为如果不是非常亲密的群，群成员这个时候大多会出现“旁观者效应”，即大多处于观望状态，不会采取行动。

8. 二八法则

定义：二八定律又名 80/20 定律、是 19 世纪末 20 世纪初意大利经济学家帕累托发现的。他认为，在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约 20%，其余 80% 尽管是多数，却是次要的，因此又称二八定律。

产品中的应用：往往 20% 的用户会创造 80% 的价值，尤其是在电商领域中，基本上 80% 的 GMV 都是由 20% 的忠实用户贡献的。因此产品经理在设计产品逻辑的时候，要重点想以下两个问题：如何集中精力服务好 20% 的高价值用户以保持粘性？如何将剩下 80% 的普通用户转化成高价值用户？

9. 搭便车效应

定义：搭便车效应指的是某个成员为集体所做出的努力使得全体成员都可能获利，但成本却由这个成员自己承担。

产品中的应用：不知道大家还记不记得去年的淘宝双 11 合伙人组战队集能量的玩法，声势浩大，也取得了很好的效果，其中有一个玩法设计的非常巧妙：最后的现金红包并不是均分的，而是按照成员对团队的贡献发放对应的奖励。事后有不少人吐槽自己的队友里面有浑水摸鱼的，组了战队却不付出努力，还好最后不是按照人头均分的奖励，不然那些真正付出努力的用户肯定会有负面情绪，不利于下一次活动的开展。

10. 社会刻板效应

定义：把一群人的特征加以总结，然后把这个特征强加到这个群体中的每一个人身上，忽略个别差异。比如“南方人都细腻，北方人都豪爽；男人都勇敢，女人都细腻”等观点。

产品中的应用：这一点常发生在产品经理对用户分层对待的时候，过分看重整体特征，而忽略了个体差异。比如认为三四线用户的消费能力一定比一二线城市低，对商品的偏好一定是低价优先，质量其次；而一二线的用户一定都注重品质，对价格不敏感等等。而实际上每个个体都是有差异的，虽然城市的线级分布一定程度上可以表现消费能力，但三四线依然存在一大批高收入高消费的人群，而一二线也存在一大批低收入低消费的人群。因此重点在于多维度对用户分层，而不是单一维度用固有印象对待所有用户。

11. 近因效应

定义：也称最近效应，在总体印象上，新近获得的信息比原来获得的信息影响更大的现象。

产品中的应用：虽然大家对京东的原有印象是正品行货，但是当年出现假酒事件也让很多用户瞬间对京东“粉转路”，这就是近因效应的体现。一旦出现这类问题，除了积极采取各项措施应对之外，还有一个非常有效的方法：时间。既然是“近”因效应，随着时间的流逝，“近”也早晚会变成“远”，当用户都快要忘记的时候，采取一些正向的措施再次引发“近因效应”，就可以最大程度将用户的认知带回到现在。也有很多出现负面新闻的明星用这个效应进行公关，即出了负面新闻就潜水一段时间，等到用户基本忘记了再以正面的形象复出。

12. 霍桑效应

定义：又称霍索恩效应，是当观察者知道自己成为被观察对象而改变行为倾向的反应。

产品中的应用：在做用户调研的时候，往往除了调研员在和用户口头交流之外，在单向玻璃的另外一面，还隐藏着几位专业的观察员，通过高清摄像头仔细观察着用户的眼神、动作、神态等细节，从而给出更加准确的判断。而用户往往不知道还有观察员的存在，因此作出的反应会更加客观可信。这样做的目的就是为了防止霍桑效应的出现导致最后的结论不够正确。



12. 鸟笼逻辑

定义：挂一个漂亮的鸟笼在房间里最显眼的地方，过不了几天，主人一定会做出下面两个选择之一：把鸟笼扔掉，或者买一只鸟回来放在鸟笼里，这就是惯性思维的体现。

产品中的应用：这个思路最好的例子是拍立得，大家都知道拍立得机身的价格并不贵，但是相纸却非常昂贵。而一旦买了某个拍立得，由于相纸只能使用该品牌的相纸，而产生巨大的后续消费。同样电商平台经常会给用户发一些优惠券、现金补贴，用户领取了之后觉得占到了便宜，就会下单。这也是利用了这个思维：给用户发一个鸟笼，用户肯定会想着如何利用这个鸟笼。

13. 凡勃伦效应

定义：指消费者对一种商品需求的程度因其标价较高而增加。它反映了人们进行挥霍性消费的心理愿望。商品价格定得越高，越能受到消费者的青睐。商品价格越高消费者反而越愿意购买的消费倾向，最早由美国经济学家凡勃伦注意到，因此被命名为“凡勃伦效应”。

产品中的应用：对于 GMV 导向的产品，这个原则或许能派上用处，很多奢侈品也是利用了这个效应。

14. 马斯洛需求层次理论

定义：马洛斯需求层次理论中说明人的需求有五个层次。即：生理需求、安全需求、爱和归属的需求、尊重需求、自我实现的需求。这五层需求从低到高，而当低层的需求满足了以后才会继续去追逐高层的需求。

产品中的应用：这个理论的用途可以说是非常非常广泛，最根本的产品定位如何定也需要借鉴这个表格，比如 XX 同城交友软件可能就定位于生理需求，知乎可能定位为尊重&自我实现需求。再比如一些好的游戏，可以将这些需求贯穿游戏主人翁的情节线路，让游戏获得更好的可沉浸感。用户可以在游戏里建立住所，获得安全的保障；还可以拜师交友恋爱，满足爱和归属的需求；同时各类游戏段位的称号如王者，可以让用户获得尊重。

15. 边际效应

定义：当用户获得&购买&消费某种物品的数量越多，则愿意为这件物品支付或者对其买账的成本及意愿也越低，此即所谓的边际效应。

例如当人吃第一个包子时感觉是最好的，但当包子越吃越多，肚子越来越饱，包子所带来的满足感也就越小。

产品中的应用：给用户的激励要适当，过分的激励会导致用户愿意付出的成本更低，也就是把用户养“刁”了。且奖励的种类可以丰富一些，让用户不至于疲劳。

16. 超限效应

定义：美国著名作家马克吐温有次在教堂听牧师演讲。最初他觉得牧师讲得使人感动，就打算捐献自己所有的钱；之后由于牧师喋喋不休，他很不耐烦，就打算就捐一点钱；直到最后他的耐心终于耗尽，决定一分钱也不捐；甚至到后面由于过于气愤，不但不捐钱，还偷了牧师 2 块钱，后人通过此故事领悟出超限效应。这个效应说明，一旦刺激过多、过强、过久，不但不会产生效果，相反还会让人产生不耐烦等逆反心理。

产品中的应用：产品设计中有适当的阶梯制度和及时性奖励肯定是必要的，但是如果阶梯奖励差距太大，难度太高，一旦超过某个阈值，就会让用户产生焦躁、不耐烦等逆反心理。因此在设计产品的时候一定要注意各项指标不要超过用户的阈值，否则可能适得其反。

17. 鲶鱼效应

定义：挪威渔民在海上捕捞沙丁鱼，由于沙丁鱼没有刺激和活动会导致缺氧而很快死去，于是渔民会在鱼群中放几条鲶鱼，而鲶鱼是

沙丁鱼的天敌，沙丁鱼为了躲避鲰鱼不得不到处逃窜。这个结果导致沙丁鱼不会因为窒息而死亡。于是后人将其现象称为鲰鱼效应。

产品中的应用：这一效应是相对于上面的超限效应来说的，超限制效应说明长时间的紧张感带来的压力给用户的危害，而鲰鱼效应正好相反。这个效应主要说明在适当的竞争和紧张状态下，能更好的发挥人的能力和主观能动性。

18. 暗示效应

定义：暗示效应指利用含蓄、抽象、诱导、欺骗等间接方法影响人的心理、思想、以及行为，从而诱导他人按照自己想要的方法去行动，且该行动符合暗示者的期望目标的效应。例如三国时期曹操望梅止渴的故事，就是运用暗示效应的典型案例。

产品中的应用：最典型的就是各类页游宣传时候用的“黄色露骨的美女照”，带有强烈的暗示效应。还有就是各类产品定价总喜欢--9.9 元，--8.88 元等，虽然 9.9 元和 10 元只差了 0.1 元，但是这类暗示会让用户误以为很划算。电商的商详页面头部也经常会出现虚拟的“XXX 刚刚购买了此商品”轮播信息流，就是为了给用户暗示“这个商品很划算，很多人买”。

19. 留白效应

定义：在小说、绘画、漫画、电影、雕塑等艺术创作过程中，适当地留白，作品会留给读者想象和再创作的空间，在读者思考的过程

中，会获得对作品更深层次的理解和把握，从而给作品取得良好效果，这就是留白效应（又称为空白效应）。

产品中的应用：世界上没有一样东西是完美无缺的，产品也一样，没有人可以做出完美无缺的产品。因此可以把小部分的主动权交给用户，根据用户的发挥来改进产品。我们经常看到有人吐槽某某产品的某个体验做的不好，但是又一直不改，我有时候会想：是不是产品经理设计的时候故意留下一下小瑕疵，让用户自己去发现？当你愿意去为了一个小细节吹毛求疵的时候，那说明你对这个产品已经像孩子一样，你希望它更好，这个时候用户对产品的忠诚度就极其高了。所以别总想着给用户最好的体验，很多时候要反过来想：是不是可以让用户为我们的产品做一点付出？

20. 紫格尼克记忆效应

定义：心理学家布鲁玛·紫格尼克曾经给一群孩子布置了作业，她只让一部分孩子完成作业，另一部分则故意令其中途停顿。之后经过测试，中途没完成作业的孩子对本次作业的内容记忆犹新，而完成作业的孩子大多忘记了本次作业内容。这个试验的结论是：因为完成欲望得到满足，故此人们对已经完成的工作比较健忘；而尚未完成的工作因为完成欲望没有得到满足，导致心里面放不下，并会倾向于继续完成它，于是脑袋中时刻记忆着这些内容。此即为紫格尼克效应。

产品中的应用：你一定想不到，微信聊天列表页底部 Tab 右上角的未读消息红色数字的提示，其实就是利用了这个效应，用户发现自

己还有未完成阅读的消息，会更加倾向于去完成。同时各类游戏中设计的“进度条”，也让用户更有动力去完成。

21. 色彩心理学

定义：色彩可以影响到人的方方面面，例如知觉、感情、视觉、记忆、象征、情绪等，应用也相当广泛，包括艺术、游戏、社会学等方面均有应用。色彩往往带有心理学的暗示作用，在应用上更可以用颜色区分重要的信息。

产品中的应用：如果你是娱乐型的产品，可能红黄色等比较青春靓丽的颜色比较适合你；如果你是教育类产品，那可能简约大气的白色、蓝色等比较适合你；如果你是电商类，那可能大红大紫等热闹促销感很强的颜色比较适合你。

22. 达维多定律

定义：1992年，曾任职于英特尔的副总裁威廉·达维多提出了一个观点，他认为：一家企业如果要在市场上占据主导地位，就必须第一个开发出新一代产品。如果被动的第二或者第三个推出新产品，那么获得的利益肯定就远不如第一家企业。此即为达维多定律。

产品中的应用：一款好的产品，一定要是某个领域的引领者，而不是追随者。当然这里并不是让你做出一款独一无二、前无古人后无来者的产品出来，这也不现实。最好的方式应该是站在巨人的肩膀上进行再次创新，找到自己的核心竞争力和创新点，并且是足够颠覆性的创新点。

23. 名人效应

定义：名人所引起的扩大影响和引起注意的效应，即为名人效应。

产品中的应用：找十个普通用户，不如找到一个 KOL（意见领袖）。

24. 狮羊效应

定义：狮羊效应源于拿破仑的一句名言：一只狮子带领九十九只绵羊，可以打败一只绵羊带领的九十九只狮子。这个效应说明了主帅的重要性。

产品中的应用：在产品开发中，外行领导内行，外行干预研发的现象可谓屡见不鲜。最常见的情况是，设计过程中老板或者不懂行的上级突然拍脑袋，想要加入某个创意；或者在开发中途更改开发方向，导致原有设计全部作废，必须重新开始设计，从而导致项目延期……类似这类情况可谓屡见不鲜。正所谓兵熊熊一个，将熊熊一窝，公司的老板不行，那么是很难做出成绩的，项目也很难保证成功。选公司先看老板，特别是小公司的老板尤其重要（与之相对的大公司，则是看项目的直属上级）。

25. 莫扎特效应

定义：1993 年，美国戈登·肖教授进行了一项实验。他让他的学生在听完莫扎特的歌曲后，立即进行空间推理测验。试验结果表明，他的学生在听完莫扎特的歌曲后，空间推理能力获得了明显提高。此即为莫扎特效应。这个效应表明音乐具有很重要的魔力，可以有效的运用在人的大脑的潜力开发、影响人的情绪等方面。

产品中的应用：可以利用音效让用户获得更好的参与感，比如点击金币会有钱收入口袋的清脆响等。

26. 长尾效应

定义：从人们需求的角度来看，大多数的需求会集中在头部，而这部分我们可以称之为流行，而分布在尾部的需求是个性化的，零散的小量的需求。而这部分差异化的、少量的需求会在需求曲线上面形成一条长长的“尾巴”，而所谓长尾效应就在于它的数量上，将所有非流行的市场累加起来就会形成一个比流行市场还大的市场。

产品中的应用：不要过分集中于头部的大需求，可以找到需求体量没有那么大，但是也足够支撑起一个伟大的产品的需求和人群进行设计。比如聚美优品，就是找到了一个巨头没有那么细致运营，但是也是足够大的美妆电商需求，这类需求相对而言更容易成功。

27. 半途效应

定义：半途效应是指在激励过程中达到半途时，由于心理因素及环境因素的交互作用而导致的对于目标行为的一种负面影响。大量的事实表明，人的目标行为的中止期多发生在“半途”附近，在人的目标行为过程的中点附近是一个极其敏感和极其脆弱的活跃区域。导致半途效应的原因主要有两个，一是目标选择的合理性，目标选择的越不合理越容易出现半途效应；二是个人的意志力，意志力越弱的人越容易出现半途效应。

产品中的应用：所有的理论都有两面性，比如半途效应：一方面我们可以设置合理的目标，让更多的用户可以达到，但是另一方面也有的产品形态恰恰是利用了这个效应，让更多的人达不到。比如拼多多的领现金活动，拉 X 个好友助力可以获得 50 元红包，而游戏设计者恰恰是通过合理的难度设计，让绝大部分用户都在拉个几个用户之后发现难度较大就放弃，这样 50 元红包并未成功发出，在零成本的情况下用户已经为平台拉了几个人。