

# 漫谈产品经理

俞军 2019.06

# 产品经理在市场上缺乏有效评估

## 市场上的产品经理职级，其背后影响因素差异很大：

1. 能力：专业能力 业务能力 管理能力
2. 素质：品性 潜力
3. 岗位：业务规模 团队规模 边缘程度
4. 绩效：战功 绩优 业务增长
5. 资历：领域经验 工龄 履历背景
6. 博弈：稀缺性 谈判能力 跳槽升级 高薪倒推 离职挽留 让位补偿
7. 评审问题：随机性 临场表现 评委水 作弊 领导强推

你是否遇到过某些产品经理，觉得他职级和背景挺高，但好像水平还不如我啊？原因如上。

## 有些人招聘产品经理的简化判断：

几年经验、大公司的、产品知名的、

职级高的、管人多的、学校好的、懂技术的。

产品经理如果也按上述标准去评估自己和发展自己，那就麻烦了。

## 简历问题：

1. 每个人都试图展示最好的自己，从标签最大化效应反推勾勒其能力。如BAT TOP3；
2. 简历中已经包含其对自我各属性的认知、三观、及对本次招聘方的认知。能看同理心和归纳能力；
3. 以其历史经历的应有能力作为分母，判断他的价值；
4. 以其加入后两年内的成长性和机会成本，预判留存率；

## 产品经理（对于企业）的价值大小：

经验等级 × 智慧等级 × 平台匹配度

高阶产品跨公司空降，天然低成功率。

除非：复制，新产品，灾后重建，巨大新要素。

产品经理决策依赖知识和数据背后的判断和理念，注定无法总是有共识。换上级和搭档如同跳槽。

# 历史上的产品经理：

## 消费品时代

1927年，宝洁推出佳美香皂，业绩差；

年轻人麦古利提出：如果各职能部门都同时负责象牙香皂（现金牛核心产品）和佳美香皂，那么佳美的潜力就永远得不到充分发掘；

麦古利成为第一个产品经理（佳美香皂），获得巨大成功，之后著名消费品公司纷纷学习“产品经理机制”；

一个产品经理（品牌产品经理）对一个产品的市场成功负责，但属于“无授权领导力”。

## 软件时代

销售产品经理

Product Marketing Manager

Project Manager

Product Manager

个人软件

## 2001~，互联网产品经理：

信息产品（Byte，非物质）

复制和分发的边际成本都接近零（免费产品成为可能）

快速迭代

快速分发

数据多

灰度/ABtest

竞争激烈

大用户量

平台产品多

交流方便传播快，致体验权重高

新要素渗透期，致市场变化快

## 2009~，周马乔自称产品经理重新定义了大众理解

## 2012~，移动爆发，APP产品经理降低了门槛和定义

MORE THAN A JOURNEY | didichuxing.com

## 2018~，新时代

# 产品经理的含义广泛，大体可分四大类

四大类中又各自都有最简单到最复杂的不同工作内容：

**需求（定义产品）**：从用户调研、需求分析、试错型判断、控制实验、用户洞察、多方利益分配权衡、到决策新产品的开关买卖；

**生产**：从简单的写文档、画原型、交互提升、策略优化、功能演进，到复杂业务形态和组织关系下的方案梳理；

**销售**：从市场、活动、运营、增长、售后服务，到供应链与渠道的设计和维护，这些都可能是某些产品经理的工作内容；

**协调**：从简单的联络工作、协调推动、项目经理，到复杂的跨部门组织协调和推动工作，到一个新业务的实现和经营。

所以，不同行业、不同企业、不同阶段、不同团队认知，产品分工是不同的，与多个职业互相重叠交叉。

产品分工定位的优劣对错无法简单评价，制度一旦开始演化就有自我强化和收益递增的特点，越成熟越只能因势利导。

# 什么是好产品经理？ Match

总有人问我，怎么培养好产品经理？

1. 找一个有潜力的。
2. 放到一个有成长性的产品岗位上。

然后我的任务80%就完成了，若缺任一条件则无能为力。

**80% = 潜力 X 实践机会质量**

- 天赋潜力，决定了一个产品经理的成长速度和上限。
- 实践机会质量，也决定了一个产品经理的成长速度和上限。
- 无法跨领域学习，纵向和横向都要深入。
- 无法标准化培养，实践学科，必须同标的教学。
- 核心能力是权衡和不确定性决策，世界上没有两场相同的战争。
- 成功产品是好产品经理的必要条件，反之不一定成立。
- 从好产品经理到成功产品：天赋、方法论、赛道、团队
- 短中长期收益平衡：短期增长，中期产品，长期人才

产品经理（对于企业）的价值大小：

经验等级 × 智慧等级 × 平台匹配度

**专业能力**

1. 逻辑清晰 + 产品心（喜欢做产品，喜欢做产品经理）
2. 批判性思维，同理心，深度思考/洞察
3. 产品技能熟练度，用户模型，交易模型

**通用潜力：**

1. 自省（发现和承认自己短处：学习 合作 雇佣 避开）
2. 学习意愿和学习能力
3. 高成就动机

**管理能力：**

1. 人际技能（内部识人用人激励，外部协调）
2. 决策技能（恰好也是产品经理职业的专业能力）

# 产品经理的适配环境是稀缺物品

## 产品经理成长的不利环境包括但不限于：

短期利益导向的，如。。。

技术驱动的，如。。。

搞个人崇拜的，如。。。

内部争斗厉害的，如。。。

老板或直接上司，任一缺乏产品思维的。。。

产品理念、文化价值观不match的。。。

成熟稳定业务，工作内容稳定的，如。。。

论资排辈等级观念强的，如。。。

周边合作者，批判性思维普遍低的。。。

迭代周期长的产品，如。。。

用户量少的产品，如。。。

产品经理分工过细的。。。

行政干预严重的产品，如。。。

行业垄断没有竞争压力的。。。

设计或营销强依赖的产品，如。。。

供应链、牌照、安全、渠道，高度依赖上下游任一关键要素的产品。。。

不要过分指望和过分挑选，产品经理要学会适应环境，在约束条件下改变自己和寻找最优解。

# 批判性思维——产品经理如果只学一个东西

## 维基百科:

批判性思维 (Critical Thinking) 的主要内容是对信息的目的、前提、隐喻、结论等做出分析和判断的活动。

## 46名批判性思维国际专家组:

批判性思维是有目的的 (purposeful) 、通过自我校准 (self-regulatory) 的思维判断。

## Facione 将批判性思维分为认知技能和感知倾向:

认知技能包括: 阐述、分析、评估、推论、解释、自我校准

感知倾向包括:

- 1) 好奇心;
- 2) 追寻真理;
- 3) 心灵开放, 对有分歧的观点持开放态度;
- 4) 分析性;
- 5) 系统思考;
- 6) 自信;
- 7) 心智成熟;

## 美国教育资助委员会评估批判性思维要掌握的技能

- 判断信息是否恰当
- 区分理性的断言与情感的断言
- 区别事实与观点
- 识别证据的不足
- 洞察他人论证的陷阱和漏洞
- 独立分析数据或信息
- 识别论证的逻辑错误
- 发现信息和其来源之间的联系
- 处理矛盾的、不充分的、模糊的信息
- 基于数据而不是观点建立令人信服的论证
- 选择支持力强的数据
- 避免言过其实的结论
- 识别证据的漏洞并建议收集其他信息
- 知道问题往往没有明确答案或唯一解决办法
- 提出替代方案并在决策时予以考虑
- 采取行动时考虑所有利益相关的主体
- 清楚地表达论证及其语境
- 精准地运用证据为论证辩护
- 符合逻辑地组织复杂的论证
- 展开论证时避免无关因素
- 有序地呈现增强说服力的证据

# 产品经理前五年怎么成长：

## 新手：

1. 在大量产品迭代中验证和思考
2. 有产品心的小团队

## 进阶练习：

从0-1、做深做透、做宽做杂、大用户量、商业闭环、团队建设

## 专业能力修炼：

- 科学方法：逻辑、概率、批判性思维、控制实验、理性决策、经济学；
- 人文关怀：用户样本量、同理心、心理学、进化论、博弈论；
- 实践精神：事实、数据、观察、实践、权衡、反馈、迭代、自省。
- 产品经理需要懂技术吗？机会成本 参照系

## 阅读、思考、实践，三位一体

- 最终还是阅读、思考、实践的最短板决定决策水平；
- 百战归来再读书；
- 经历不等于经验，要思考；
- 大量阅读（广义）少不了，没有捷径；
- 天赋：做同一件事的成长速度和上限的差异

## 适合产品经理入门的三本书：

1. 社会心理学 阿伦森 插图第七版：  
科学方法、人文关怀、实践精神浸透字里行间，恰好是产品经理的三项核心素质，还介绍了大量心理学实验和人性常识。
2. 第一本经济学：经济学帮助人们洞察世事，这本最简单。
3. 学会提问：学习辨别信息和言论的真假对错，批判性思维。

## 更多：

认知心理学及其启示：人类认知和思维的基本机制

思考快与慢：人如何有偏见有缺陷地思考

超越智商：如何克服偏见做理性决策

思维与决策 第四版：系统介绍思维与决策领域的研究

经济学原理 曼昆版 微观分册：最多大学选用的经济学入门教材

错误的行为：行为经济学离PM最近，但无好教材，先用这一本

新制度经济学 一个交易费用分析范式：学交易费用思考商业模式

博弈与社会：用通俗语言介绍了博弈论的方法、结论和社会应用

自私的基因：新视角理解人性起源，理解演化稳定策略 | didichuxing.com



# 五年产品经理的发展方向

## 现状:

1. 五年产品经理进入量产期，2014起大量优秀新人涌入。
2. 大产品经理岗位有限，无新产品，增量骤减。
3. 高阶产品经理的空降迁移成本高。

## 五种选择:

1. 专业能力（权衡决策；交易模型）
2. 管理能力（计划 组织 领导 协调）  
高阶PM最有价值能力：识人用人，分优先级
3. 业务能力（知识和经验的累加；to B）
4. 新产品/创业（高风险高收益；ABCD轮；）  
阿尔钦：世界的不确定性越大，利润由那些风险型、幸运型的个人获得的可能性就越大。
5. 出海

产品岗位价值大小：有价值（事） × 成功率（小团队） × 回报

产品经理对企业的价值大小：经验等级 × 智慧等级 × 平台匹配度

价值和价格：看边际贡献；智慧等级半由天赋半由方法论。

## 理性决策三要素，按重要性依次是:

1. 理性的信念：所持信念与真实世界的一致性，即对自我认知的认知。保持对自我认知的批判性思考。
2. 理性的目标：应该是约束条件下的总效用最大化，保持对当前目标的批判性思考。
3. 理性的行动：给定目标，找最优解。

## 三维归因方法:

（情境）特殊性：行为人在不同情境中是否表现不同。

（别人）共识性：其它行为人在相同情境下是否表现相同。

（个体）一贯性：行为人在不同时间是否表现相同。

# 产品经理研究人的行为，及其背后原理

## 现实世界：

物质 生命 意识 语言；

个体异质 复杂变量 永恒变化 多因多果；

## 产品用科学工具，但产品不是科学：

形式科学 自然科学 社会学科 人文学科

研究人类行为的社会学科，都不是严格意义上的科学。不可重复验证，可归纳不可演绎。

科学：可证伪 可重复（可控实验） 可预测 逻辑自洽（经验证据）

科学依赖完美理性人

## 人的行为：

任何有意识的主动行为，都是为了改变自己的处境。即对当前状态不满，并预期改变到另一种状态后可能更好。

个体的偏好、认知、情境下的激励与约束条件决定其预期和行为。

## 心理学：

研究人类行为的背后原理和常见特征。

**经济学：**欲望无限而资源有限，于是我们需要经济

效用：人们追求约束条件下的总效用最大化

成本：直接成本 交易成本 机会成本

边际：边际递减 边际收入 边际成本 边际利润 边际效用

供需定律：其它条件不变时，价格下降，需求量上升。

## 思考，快与慢：系统一和系统二

1. 系统一，是人类几百万年环境选择进化的本能思维反应机制

2. 近两千年尤其是近几十年的物质丰富、信息科技发达、无战争饥饿危险、千万人大城市、复杂工作生活场景，系统一适用效率很低

## 人类天生有限理性：

**信息获取能力有限：**搜寻信息受成本约束；人是选择性获取信息的，有认知偏差；关键信息不足，或信息过载；第三方可能误导；

**信息处理能力有限：**计算能力弱小；记忆充满偏差；认知缺陷，本能算法和经验算法各种偏差；各种我方偏差；其它各种认知偏差；

**禀赋偏好有个体差异：**禀赋、资源、偏好、认知、情境、欲望、情绪、信念导致的各种效用和价值判断的个体差异；

**环境变化的不确定性：**环境变量多，事物关系复杂；人际相互依赖度高；环境永恒变化；变化有不确定性；

# 创造价值

## 创造价值的五种路径:

劳动 分工 交易 制度 新技术

### 分工:

- 熟能生巧;
- 减少工序切换成本;
- 积累和创造专业知识;
- 工作聚集后激励使用和发明新工具, 替代人类体力或脑力;

### 交易:

- 世界上有等价交换吗? 交换后总物质不变但总价值增加。
- 选择增加福利, 交换创造价值 (无强制或欺诈时)
- 损失厌恶: 用户价值 > 2.5愿付价格; 尾货 尾房 拼团。
- 用产品促成企业和用户间的价值交换; 无效产品;
- 收入衡量用户价值, 利润衡量效率。

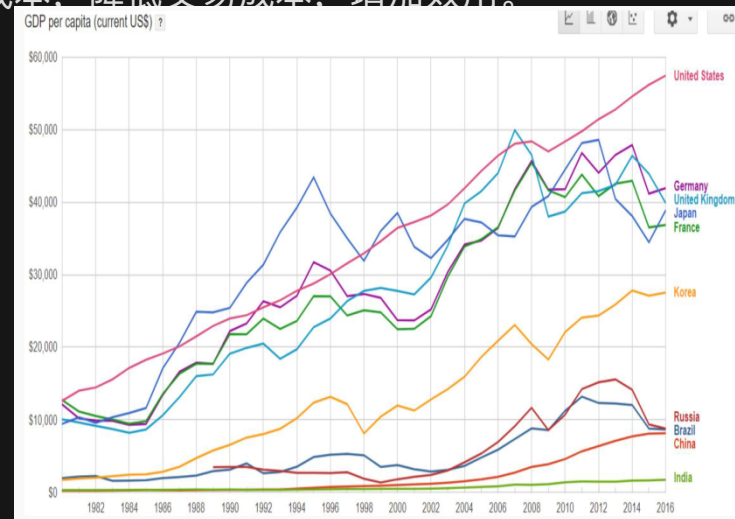
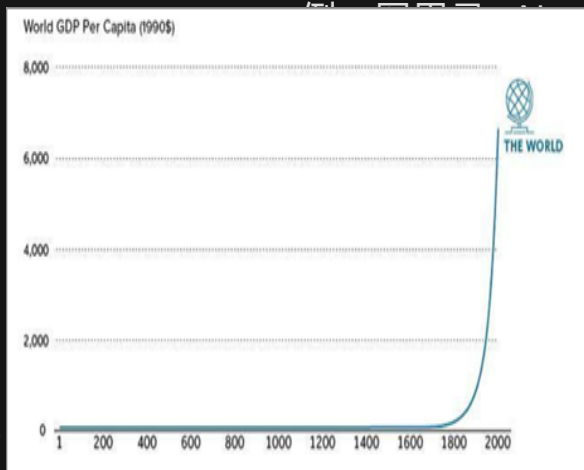
### 制度:

- 工业革命注定发生在英国。
- 是制度创新, 是产权的不断明晰和保障不断加强, 决定着知识、技术和经济的增长积累, 最终工业革命水到渠成。

滴滴一下詹森生产函数:  $Q=Fr(L, K, M, C: T)$

## 新技术:

- 世界知识产权组织定义技术: 所有能带来经济效益的科学知识。
- 广义上, 技术是制造一种产品的系统知识。
- 技术本身并不创造价值, 技术被应用并交易后才创造价值。
- 高频应用、大量复制创造大量价值。
- 技术被应用: 该技术到底替代了什么, 别人愿意付出什么交换。
- 应用于: 降低生产成本, 降低交易成本, 增加效用。



# 产品经理的用户，首先是企业

## 企业的本质

1. 发现市场获利机会（洞察 试错 偶然性）
2. 生产效率高于市场
3. 发展和生存交替前行
4. 短期数字，中期产品，长期人才；阿尔钦，奈特；
5. 组织，是有共同目标、共同理念、共同知识，一定运行机制下的一群人。

## 企业因交易而存在

- 企业以产品为媒介，与用户进行价值交换。
- 生产为了交换，生产只创造产量，交换才创造价值。
- 为什么企业要创造用户价值？因为交换的不是产品，是用户价值。

## 交易的视角：

- 上帝视角是双方交换价值，单方视角是得到什么付出什么。
- 用户视角：得到效用组合，付出直接成本和交易成本，比机会成本
- 企业视角：得到收入，付出生产成本和交易成本，比机会成本。
- 只顾用户体验和只顾企业赚钱，都是单方视角，不可持续。
- 产品经理要有同理心，兼顾交易双方、上下游、外部性的不同视角

## 企业的发展和生存

1. 发展和生存是企业的两条腿，交替前行。每当一个业务的发展走上新的台阶，就要夯实短板满足在新高度下的生存要求。
2. 发展是创造用户价值的游戏，从任何角度突破都可以。很多时候，发展可以只看做成了什么，不看错过了多少做错了多少。
3. 但生存是不能有短板的游戏，任何一个短板都可能带来很大伤害甚至致命。很多条件下，生存不看做好了多少方面多少次，只看哪一个关键问题没处理好。  
生命是唯一的P0项目，不可回滚不可赔偿不可修复，不是百分比而是0和1。个人、企业、政府同理。
4. 生存游戏的常见要点包括：
  - 环境选择（制度、文化、时代、地域、关键人。。。）；
  - 替代成本（时间、品牌、入场门槛、规模效应、网络效应、政治/生产/财务/信息等各种安全。。。）；
  - 效率（组织建设、激励与约束、技术应用、成本管理、变现能力、稀缺资源配置等）。

# 企业与产品

企业做产品有四方面产出：（失败产品依然有后三项收益）

1. 财务绩效：投资与自己做貌似差不多
2. 团队：互相磨合好的才是团队，才有效率
3. 认知：该领域内用户、市场、技术、自身能力的认知积累
4. 无形资产：积累人们的熟悉和信任，降低了未来交易成本

## 什么是产品：

产品是一种价值交换的媒介，企业用产品与用户交换价值。

产品是：人加工、有用户、可交易的物品或服务；

产品是一种解决方案，万物皆产品，C、B、内链、外链；

产品，是卖一组合约束条件下的一个打包的效用组合。

产品设计的本质，是创造价值 and 利益分配。分析产品的终点，要弄清利从何来，利往何去。

产品以「创造用户价值」为工具，打破旧的利益平衡，建立对己方有利的新产业链新平衡。

我的好产品定义：有效用、有利润、可持续

## 我的产品方法论：从用户模型到交易模型

- 用户模型：以异质性、情境性、可塑性、自私性、有限理性的用户行为为基本单位来研究产品。
- 交易模型：以可持续交易为基本单位来研究产品。

## 产品的博弈与演化：

卢卡斯批判：历史再现 预期博弈

诺斯制度理论：收益递增

演化稳定策略

相对价格变化

商业模式：产业链上每个节点创造价值 and 收益分配都可平衡，商业模式就成立。但也要随环境和各要素变化持续优化。

# 什么是价值

## 价值的含义广泛:

客观价值 – 主观价值

短期价值 – 长期价值

局部价值 – 整体价值

感性价值 – 理性价值

感知价值 – 预期价值

绝对价值 – 相对价值

做的价值 – 说的价值 (边际用户)

使用价值 (效用) – 交换价值 (价格) 肾

绝对价格 – 相对价格 (货币 土地 交通)

## 交换价值三属性:

1. 有效用
2. 被认知
3. 稀缺性

用户价值里的价值, 一般指使用价值, 即效用。

效用是主观价值, 因人而异, 因情境而异。

10元买盒药, 交易后总物质不变, 但双方和多方总效用增加。

用户价值 = (新体验 – 旧体验) – 替换成本

用户价值是效用对比机会成本和交易成本的潜在净收益。

## 产品经理的情怀和利他:

- 找到可持续交易模型。
- 市场, 是可持续交易的社会安排。
- 用户利益与企业利益 (和外部性) 在可持续概念下是统一的。
- 创造什么用户价值? **创造有利可图的用户价值**
- 孔子: 子贡赎人不报销 子贡救人受牛

# 什么是效用

**效用是产品的使用价值**，产品对人有什么用有哪些用。

**效用是欲望的满足程度**，人通过消费物品和劳务满足欲望。

萨缪尔森：幸福=效用/欲望

欲望和效用：异质性 多样性 无限性

需求起源：欲望 情绪 信念

## 效用多样性：

货币

时间

身体：食性 视听 味触 舒适 健康 美丽 生命 自由。。。

心理：生存 安全 归属 尊重 自我实现；好奇 审美 公平 名誉 权力 友谊 爱情 闲暇。。。

认知协调

自尊取向：维护正面的自我形象

社会认知取向：正确了解世界的需求

## 效用的个体主观性：

情境 边际递减 禀赋资源 偏好 偏差 认知（信息 思维框架）

## 效用是个体矢量：

人与人之间无法比较效用大小；

特定情境下的单一效用可以比大小但不知道大多少；

一个人的不同效用间无法量化比较；

效用函数和无差异曲线。

## 产品效用与用户欲望的不对称性：

不能低于 够用就好 越多越好 惊喜

**产品**，是卖一组约束条件下的一个打包的效用组合。

**用户样本量**，方法论的个人主义

# 相对价格

## 第一原理：

其它条件不变时，相对价格降低，需求量上升。

直接成本+交易成本

= 相对价格

效用组合

## 用户五属性：

异质性（偏好的、认知的、资源的）

情境性

可塑性

自私性（追求总效用最大化）

有限理性

## 交易成本：

- 达成一笔交易所要花费的全部成本（货币、时间、身体、心理）中，除交易对象直接收入外的部分。
- 一切在鲁滨逊经济中没有的成本，两人交易就有交易成本。
- 张五常：香港区域总产值中75%都是交易成本。

- **边际交易**：交易成本过高则交易不会发生，降低某类交易成本，则导致某些本不会发生（被该类交易成本阻断）的交易发生，于是创造了新交易和新用户。

## 交易成本大体分三类：

1. 搜寻（商品信息和交易对象信息）成本和度量（交易对象和商品的属性和品质）成本；
2. 寻价（比价议价）成本和决策（决策和谈判订契约）成本；
3. 实施成本（执行、获取和使用）和保障（权利、违约、意外、检验、监督等）成本；

例：搜寻品，体验品，信任品；标准化；品牌；APP榜；魁北克车险；认罪轻判；

**交易成本的来源**：信息不对称，信息有成本，有限理性，投机主义，不确定性与复杂性，少数交易。



# 什么是用户

**用户即交易**，有交易才有用户；新交易在哪里，新用户就在哪里。

- 用户不是自然人，用户是交易对象。
- 创造交易 = 创造用户 = (创造用户价值 + 创造商业价值)
- 用户即欲望，欲望无穷尽，所以潜在用户亦无穷尽。
- 用户（个体）是一组约束条件下的一个欲望组合。
- 用户即效用，新效用即新用户；创造（有人愿买的）新效用，即创造新用户。
- 用户即企业选择：不能满足所有情境下所有人的所有欲望，冲突与取舍，企业用产品（约束条件下的效用组合）选择用户。
- 用户即情境，无情境无行为，无情境无用户。
- 用户即支付，钱在哪里，用户在哪里；
- 用户即决策，谁决策支付谁为用户：to-C to-B、G、家长、土豪

- 用户即行为，拉新新人的第一次，老人用一次新产品，老人提频一次老产品，都是一次用户行为。

- 用户即行为，偏好、资源、情境、认知决定行为。

- 行为即交易，行为是交易的单方视角，多边行为组成交易。

## 但用户不一定最重要：

- 产业链中无绝对稀缺角色，它决定交易有无：

- 如场站小店：准入，保底
- 如竞价广告主
- 如国企：风险偏好

# 用户行为是如何形成的

偏好、认知、约束条件，共同决定一个情境下的个体行为

首先，用户是偏好和认知的函数；

接着，接受一个情境刺激，激活一个最多5步的过程：

1. 感知
2. 解读
3. 选择集合
4. 模拟推演
5. 价值判断

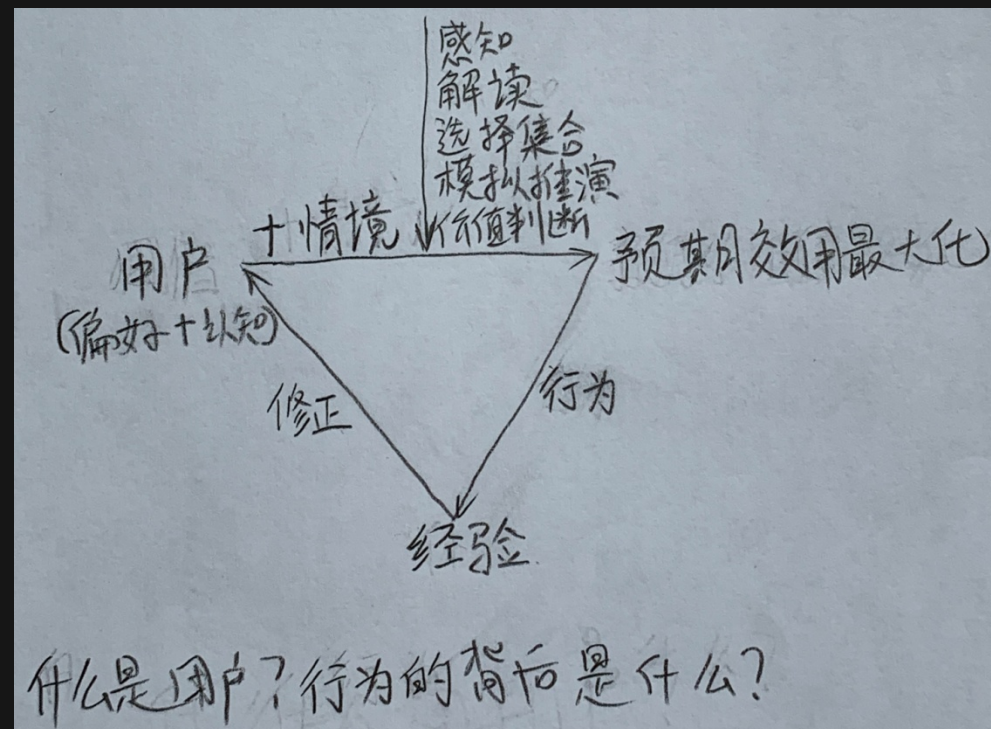
然后，按照主观预期效用最大化原则，选择和实施行为，获得真实经验；

最后，根据真实经验，修正偏好和认知。新的用户准备开始新的循环。

产品经理必须认识到：用户作出的行为（反应）是基于偏好、认知、约束条件和情境产生的主观预期效用，而不是基于客观事实。

关键在于，没有人能够看清事实，我们（人们）只是对自己感知到的事物进行解读，并将其视为事实。

偏好和用户价值（主观效用）都是认知依存的、情境依存的、经验反馈演化的。



人的有意识行为，是在约束条件下追求效用最大化。

人、制度、技术永恒演化，导致各种要素的相对价格变化，人的选择集合和价值判断就也变化，个体最优选择（行为）就可能改变。

也就是说，市场总是酝酿着新的新需求（个体最优选择）

# 用户价值 = (新体验 - 旧体验) - 替换成本

## 新体验最大化:

效用匹配 选择效用组合;

人间第一定律: 增效用 降成本 加保障;

需求是最大体验 60分 90分 麦当劳;

新要素引入原有生产方式或生活方式: 计算机 互联网 智能手机 移动支付; 流水线 汽车 Wal-Mart WTO 改革 枪;

## 旧体验最小化:

选择用户 选择旧体验;

两种新用户;

用户按预期做决策, 新旧体验包含感知和想象;

## 利益平衡:

供给、

企业 (股东、代理人、员工)、

渠道、

用户、

外部性 (政府、AT、替代品/被替代品、其它第三方)

效率

天下熙熙, 皆为利来; 天下攘攘, 皆为利往。

# 用户价值常用权衡视角

效用组合千人千面，约束条件组合也千变万化，于是，用户会有千差万别的用户价值权衡取舍。

用户价值难以准确判断，但有几个点可以辅助思考：

**对自我认知的认知**：这个判断所需的完备信息，我的认知程度可以打几分？可能用什么方法、值得付出多少成本来获取哪些信息？我可能存在哪些认知偏差？概率思维和克服自我中心偏差，仅仅这两点就能大幅降低认知偏差发生率，就像饭前洗手降低疾病率一样。

**对给定目标的批判性思考**：我做这个判断的目标是什么？我的目标（或任务）理性吗？为什么不能是其它目标呢？从确定这个目标到现在，有什么关键变量（约束条件）已发生变化或将会发生变化吗？

**参照系**：参照系严重影响用户价值大小。怎么定义新体验、旧体验？这里有哪些参照系相关的认知偏差，会怎样影响我、影响用户、影响各方关联人？人们觉得不公平、不满意、满意时用的参照系是怎样的？

**成本**：谁的分析只谈收益或只谈成本，不是骗子就是傻瓜。一个有意识的行为，成本和收益必须一起考虑。直接成本、交易成本、机会成本、风险成本（行为会引入什么新风险）分别是什么？

**不确定性决策**：尊重和敬畏这个世界的不确定性，很多决策的结果取决于无数个体和群体的未来决策或超越已知规律的未来变化。

**概率（风险决策）**：这件事按照预期发生的可能性有多大？一起考虑收益和成本依然不够，还要预判发生概率，两者相乘才是一个预期效用（决策备择项）可以真正用来判断比较的价值。（收益 - 各种成本）x 概率 = 预期效用。

**非货币价值（跨效用决策）**：人的欲望是无穷的，约束条件也是无穷变化的。不能只考虑货币价值，效用是需要跨属性权衡取舍的。比如找工作，只考虑工资、哪怕还考虑了奖金期权也是低质量决策，还可以考虑的包括但不限于：业务成长、团队氛围、领导情况、升迁机会、公司声誉、学习环境、城市、离家远近、上下游协作方、加班、出差、管理、行业、福利、价值观、稳定性。。。

**外部性**：企业或用户的目标有外部性，需要用更广的视野权衡取舍。一个用户的多个目标（期望价值）可能互相冲突，一个用户与另一个用户的目标可能冲突，用户目标与受产品影响的各种第三方也可能互相冲突。

**时间性（跨期决策）**：价值判断的对错，受时间之力影响巨大。一个产品增长策略，以3个月时间标准衡量是对的，但以3年的时间标准衡量却是错的，两个判断都无误，那么，你的决策者会选择3个月还是3年？一个用户抽烟、暴食、或长时间消耗在游戏、小视频、公众号，以短期时间评价是自愿的快乐的获得较大效用的，以长期时间评价，他未来却可能后悔，作为产品经理，要怎么选择尺度怎么细分用户？



谢谢

Thanks