

# 网易·天下·面试模拟手册

岗位：策划类实习生（天下）

面试时间：2026-04-10 11:00（明天上午！比字节早4小时）

形式：视频面试（Chrome浏览器）

面试官画像推测：天下项目组主策/体验策划，重度MMO玩家，关注“感受设计”而非“功能堆砌”

## ⚠ 重要提醒：这个岗位和字节完全不同

维度	字节（下午3点）	网易天下（上午11点）
岗位类型	平台产品（游戏AI方向）	体验策划（感受驱动设计）
考察重点	AIGC技术理解+商业化思维+跨团队协作	玩家心理洞察+情绪设计+MMO品类理解
表达风格	直接、结果导向、数据驱动	感性+结构化、“玩家语言”、情绪拆解
你的角色定位	“懂技术的产品经理”	“懂AI+有结构化思维的体验设计者”

⚡ 心态切换：上午网易要你像一个“深度玩家+情绪设计师”，下午字节要你像一个“技术产品经理”。两场之间留2小时切换。

## 一、岗位-候选人匹配分析

### JD核心需求 → 你的对应优势

JD要求	你的匹配点	面试中怎么讲
设计“感觉”而非“功能”	米哈游NPC交互：设计的就是“老板娘记得你”的情感体验	“我在米哈游做的NPC智能体交互，核心设计目标不是‘记忆功能’，而是让玩家感受到‘被记住’——功能只是手段，感受才是目标”
数据+用户研究驱动	腾讯PUBGM专项看板+双周指标复盘+工单分析	“我在腾讯搭建了面向头部产品的数据看板，用数据定位玩家体验痛点，而非凭感觉猜测”
与程序/美术/音频协作	育碧项目拉通4个团队+米哈游跨角色协作	“我在育碧项目中协调客户端、服务端、海外业务侧、Ops四方，习惯用‘对方听得懂的语言’对齐共识”
AI工具辅助设计	CVPR一作+ECCV二作+腾讯AI语音方案	“AI不只是我的工具，更是我的研究方向——我能判断AI在设计流程中哪些环节能实际提效，哪些还停留在概念”
MMO品类理解	米哈游开放世界NPC交互+腾讯GVoice服务PUBGM等MMO	“我在米哈游参与的就是开放世界项目的社交体验设计，在腾讯服务过PUBGM等头部MMO的技术支撑”

JD要求	你的匹配点	面试中怎么讲
加分：用户研究/心理学背景	NPC交互的情感锚点设计、Confidence Trap的心理学洞察	"我做NPC设计时研究了玩家情感锚点理论，ECCV论文发现的'置信度陷阱'本质上也是认知心理学现象"

## ⚡ 你的核心差异化优势

其他候选人可能是：纯策划背景、玩了很多游戏、擅长写策划案

**你的独特价值：能用AI技术+结构化思维去量化和实现"感受设计"**

别人说"我觉得这个地方体验不好"，你能说"我通过数据看板发现版本X.Y上线后这个环节的流失率增加了35%，根因是情绪断点出现在第3个关卡——因为难度曲线在这里突然跳升，打破了之前逐步建立的掌控感"

## 二、自我介绍（网易版，1分半钟）

面试官好，我叫张清安，中山大学计算机技术硕士在读，研究方向是三维重建和计算机视觉。

我想先说一下为什么我以技术背景来投策划岗。我发现自己真正兴奋的不是"写出好算法"，而是"让人有好的体验"——无论是NPC对话时玩家感受到"被记住"的惊喜，还是语音交互中感受到情感的真实共鸣。技术只是实现体验的手段。

说到实际经历：

我在米哈游做过开放世界项目的NPC智能体交互设计。核心场景是让玩家在酒馆里和"老板娘"NPC对话——不是传统的对话树选项，而是她能记住你之前说过的话、能感知你的情绪、能用不同的语调回应你。我的设计目标就是一个"感觉"：让玩家觉得这个NPC真的关心自己。同时我还负责了活动质量体系的导盘工作，统筹Beta阶段的测试和缺陷追踪。

我在腾讯IEG做AI技术产品，其中最相关的经历是推动端到端情感语音交互方案——核心洞察是传统的语音方案丢失了情感信息，就像把油画拍成黑白照再复原，我们需要让AI的语音"有感情"。这个项目让我深刻理解了"技术参数好"不等于"玩家感受好"。

我选择天下这个岗位，是因为JD里写的"设计感觉而非功能"深深打动了我。我相信我的技术背景+体验设计实践，能为MMO的情绪设计带来不一样的视角。

## 三、面试核心问答模拟

### Phase 1：游戏理解 & MMO品类认知（最可能先问）

Q1：你平时玩什么游戏？最喜欢哪款MMO？

⚠️ 这是必考题。回答必须真诚且有深度。如果你没深度玩过某款MMO，不要硬编，挑你真正有体感的游戏来说。

【以下是一个推荐框架，请根据你的真实游戏经历调整】

我玩得比较多的MMO是《原神》（虽然严格说是开放世界RPG而非传统MMO，但它的社交系统和版本迭代逻辑和MMO共享底层设计思路），以及体验过《逆水寒》手游和《天谕》。

拿《原神》来说，我觉得它在情绪设计上有几个特别值得学习的点：

**第一，主线叙事的情绪节拍控制。**以稻妻章为例——开头是好奇（新区域探索）→中段是压抑（雷电将军的高压统治+玩家朋友被伤害）→高潮是愤怒和释放（正面对抗）→结尾是释怀和感动。这条情绪曲线是精心设计的，每个阶段都有对应的BGM、色调、战斗难度来配合。

**第二，开放世界的"偶遇感"设计。**你以为在自由探索，其实关键NPC、隐藏任务、环境彩蛋都是按照"高概率路径"布置的——让玩家觉得"我发现了一个宝藏"，而不是"系统让我走到这里"。这种"被设计的偶然"是非常精妙的情绪设计。

**不足之处：**日常任务和体力系统的情绪设计比较弱——每天重复副本，体力用完就走人，缺乏"今天特别想上线"的情绪钩子。这也是MMO品类普遍的痛点。

## Q1追问：你觉得天下（或类似的传统MMO）和原神这种开放世界有什么情绪设计上的差异？

核心差异在于**社交是情绪的来源还是调味品**：

传统MMO（如天下）：玩家之间的社交关系（帮派、师徒、结婚系统）本身就是核心情绪来源——BOSS打不过的挫败感、公会战胜利的集体荣耀、被朋友背叛的愤怒——这些情绪都来自真实的人际互动，游戏只是提供了"发生故事的舞台"。

开放世界RPG（如原神）：情绪主要来自设计师精心安排的叙事和探索，社交是锦上添花——你可以独立完成所有内容，多人联机更像是"一起玩"而非"必须一起"。

**对天下的启示：**MMO最珍贵的情绪资产是**真实社交带来的不可替代的情感体验**。AI和AIGC可以放大这个优势——比如用AI让NPC对公会历史有记忆、用AIGC让玩家定制帮派旗帜和专属BGM——**让人与人的连接更有仪式感和独特性**。

## Q2：请从"情绪体验"角度拆解一个你印象最深的游戏场景。

我拆解一个和我工作经历也有关的场景——**游戏中NPC"记住你"的瞬间**。

在很多RPG里，你帮NPC完成了一个很长的任务线之后再去找他，NPC说的还是同一句开场白——"冒险者，你来了啊"。这一瞬间的情绪体验是**被打碎的期待 → 失望 → 出戏**。

反过来，如果NPC能说"上次你帮我找回了女儿，我一直想谢谢你"——这一句话创造的情绪是**惊喜 → 被认可 → 沉浸感加深**。

我在米哈游做NPC交互时深刻体会到：**"被记住"是人类最底层的情感需求之一**。这也是为什么MMO里师徒关系、帮派历史、结婚纪念日这些功能能产生强烈情绪——它们的本质都是"有人记得你做过的事"。

用结构化框架拆解：

设计要素	情绪效果	实现手段
NPC记住你的行为	惊喜+归属感	RAG记忆机制（我做过的）
NPC语调随情境变化	真实感+沉浸	端到端情感语音（我推过的）
周围NPC对你的行为有反应	"活的世界"感	多Agent联动（我设计过的）
时间流逝的痕迹（季节/天气影响NPC）	世界真实感	环境事件系统

## Phase 2: 体验策划思维

### Q3: 如果让你为一款MMO设计新手引导, 你会怎么从"情绪体验"角度来设计?

传统新手引导的问题是**太功能化**——"点这里开背包"、"点那里升级"——玩家学会了操作, 但没有产生"我想继续玩"的情绪。

我的设计思路是**把新手引导设计成一段有完整情绪弧线的微型冒险**:

#### 第一阶段: 好奇与安全感 (0-5分钟)

- 玩家出生在一个美丽但平静的环境, 有一个友好的NPC引导者
- 核心情绪目标: 让玩家觉得"这个世界很有趣, 而且不难"
- 不教任何复杂操作, 只让玩家自由走动、触碰环境、听NPC说话
- 关键设计: NPC用名称呼玩家, 第一句话就是个性化的——"你就是XXX? 我听说你会来"

#### 第二阶段: 掌控感建立 (5-15分钟)

- 遇到简单的挑战 (可以一击消灭的怪物、很容易解的谜题)
- 核心情绪目标: **"我好厉害"** ← 这个feeling是留存的关键
- 每次成功都有明确的正反馈 (特效+音效+NPC的赞叹)
- 常见错误: 这里就开始教复杂系统 (装备/技能树/副本), 信息过载→焦虑→流失

#### 第三阶段: 第一次危机 (15-20分钟)

- 突发事件打破平静——引导NPC被怪物抓走/村庄被袭击
- 核心情绪目标: **紧张+使命感**
- 这里教玩家"升级"和"换装备"就自然了——因为有了"要救人"的动机

#### 第四阶段: 高光时刻 (20-25分钟)

- 玩家用刚学会的能力打败Boss, 救回NPC
- 核心情绪目标: **成就感的峰值**
- NPC说: "谢谢你救了我, 我会一直记住这件事"——呼应第一句话的个性化

#### 第五阶段: 社交引入 (25-30分钟)

- NPC告诉你: "前方的路很危险, 一个人走不行, 去找同伴吧"
- 自然引导玩家进入社交系统 (组队/公会), 而非强制弹窗

#### 验证方式:

1. 数据埋点——每个阶段的留存率、停留时长、操作频率
2. 情绪标签——新手引导结束后弹窗调研: "用一个词形容刚才的体验?" →收集情绪词频
3. A/B测试——对比功能化引导 vs 情绪化引导的7日留存和首充率

### Q4: 你怎么用数据去发现"情绪断点"?

我有实际经验。在腾讯做PUBGM服务时, 我搭建了下载和语音两个专项数据看板, 本质上就是在定位"用户体验的断裂点"。

情绪断点的数据信号有三类：

#### 第一类：行为数据的突变

- 某关卡的退出率突然飙升 → 难度断点
- 某NPC对话的跳过率异常高 → 叙事断点
- 某系统的打开率高但使用率低 → "看起来有趣但用起来复杂"的认知断点

#### 第二类：社区反馈的聚集

- 论坛/贴吧/社区中相同抱怨的密集出现
- 关键词情绪分析——"无聊"、"卡住了"、"不想玩了"出现在什么游戏节点之后

#### 第三类：隐性指标的背离

- 在线时长在增长但日活在下降 → 说明留下来的人在肝，但新人在流失
- 付费率在升但留存在降 → 说明变现吃相太急、牺牲了免费玩家体验

定位到断点之后的处理框架：

1. **量化严重度**：这个断点影响了多少比例的玩家？什么画像的玩家受影响最大？
2. **根因分析**：是难度问题、节奏问题、引导问题还是期望管理问题？
3. **设计修复方案**：不是简单降难度，而是从"情绪"角度修——比如在难度跳升前增加一个"你已经变强了"的正反馈节点
4. **A/B验证**：灰度上线修复方案，对比断点处留存率变化

## Phase 3: AI工具应用

Q5: JD里提到"熟练使用AI工具"，你能举例说明AI在游戏策划中的应用吗？

我从三个层面来说——这也是我实际做过的和能做到的：

#### 第一层：AI辅助剧情和文案

- 用大语言模型做剧情分支的探索——给AI一个世界观设定和角色性格，让它生成10条对话变体，策划从中挑选和修改。不是让AI替代写作，而是**拓宽灵感空间**
- 用AI做NPC台词的情绪标签化——自动分析每句台词的情绪基调（紧张/温暖/幽默/悲伤），帮策划检查整段对话的情绪曲线是否连贯
- 这个我有实际经验：米哈游NPC交互项目中用的RAG记忆机制本身就是AI驱动的

#### 第二层：AI辅助体验验证

- 用AI Agent做自动化游戏测试——让AI扮演不同画像的玩家（新手/老手/休闲/硬核）走一遍新手引导，记录每个节点的"卡点"
- 这和我在腾讯做QA-Agent的思路一脉相承——RAG知识库+自动化排查

#### 第三层：AI驱动的动态内容生成

- AIGC美术素材——AI生成NPC的多表情立绘、环境的天气变化贴图
- AIGC个性化叙事——根据玩家历史行为，AI动态生成"属于你的"支线剧情
- 这方面我有论文级别的理解——CVPR论文就是做3D资产生成的，ECCV论文研究AI内容的可信度

**关键认知：**AI在策划中的定位应该是**"效率放大器+灵感发散器"**，不是**"替代策划"**。人决定方向和品质标准，AI负责拓宽可能性和加速执行。

### Q5追问：你觉得AI工具在MMO策划中最有价值的应用场景是什么？

我认为是**动态社交内容生成**。

MMO最核心的情绪资产是人际关系，而人际关系最需要的是**"专属感"和"仪式感"**。AI可以在这方面大幅提升体验：

- **专属的公会史诗：**AI根据公会成员的历史战绩和互动，自动生成一段属于这个公会的"编年史"——不是模板填充，而是真正有叙事感的文字+配图
- **个性化的NPC互动：**NPC能根据你的游戏行为和社交关系说不同的话——你和公会老大是好友，NPC会说"你们公会最近很厉害啊"
- **动态的节日活动内容：**AI根据当前版本的玩家行为数据，动态调整节日活动的难度曲线和奖励节奏

这些都是**传统手工方式做不到的规模化个性体验**，而AI让它变得可能。

## Phase 4: 项目经历（如果面试官追问）

### Q6：你在米哈游做的NPC交互具体是怎么设计的？

【和字节版类似，但换成"体验设计"视角】

我负责的是酒馆场景的核心NPC"老板娘"的交互方案设计。

**设计目标不是"实现记忆功能"，而是创造一个"感觉"：**让玩家走进酒馆时，觉得这个NPC**真的认识自己、关心自己**。

为了达成这个感觉，我做了三层设计：

#### 第一层：让她"有感情地说话"（端到端情感语音）

- 传统TTS的NPC语音是平板的，像机器人念稿。我们引入了端到端情感语音能力，让她的语调、语速、情绪随对话内容自然变化
- 比如你说"今天好累"，她回的不只是文字上的安慰，**语气也是温柔的、放慢的**——这个细节极大提升了情感真实度

#### 第二层：让她"记住你"（RAG记忆机制）

- 短期记忆：当前对话的上下文，保证不会前后矛盾
- 长期记忆：你之前说过的关键事件被向量化存储，下次见面时她会主动提起——"你上次说要去打Boss，打赢了吗？"
- **情绪设计的关键：**不是每次都提旧事（那会显得刻意），而是在"恰当的时机"自然引用——这种"不经意的被记住"才是真正的惊喜感

#### 第三层：让整个场景"活起来"（多Agent联动）

- 酒馆里的其他NPC（酒客、吟游诗人）也能感知你的状态，做出低频的非侵入式反应
- 比如你和老板娘聊到开心的事，旁边的吟游诗人可能会弹一段欢快的曲子——不是你触发的，是他"感受到了氛围"

这个方案上线一测后验证了可行性。也暴露了一些问题——比如长期记忆偶尔检索不相关事件，导致NPC突然说一些莫名其妙的话，反而打破沉浸感。这也是后续迭代要解决的。

---

## Phase 5: 文化匹配

---

### Q7: 你为什么想来网易天下?

两个原因。

**第一, JD打动了我。**"设计感觉而非功能"——这句话精确表达了我做NPC交互时最深刻的体会。太多游戏在堆功能、堆数值,但真正让玩家留下来的不是"又多了一个系统",而是"这个游戏让我有了一段难忘的体验"。天下团队能把这个理念写进JD里,说明你们在做真正以玩家情绪为中心的设计。

**第二, 我的背景和这个方向互补。**我有AI技术背景,能判断"AI辅助情绪设计"哪些是可落地的、哪些是画饼;我有米哈游的NPC情感交互实践,真正做过"从情绪目标倒推技术方案"的事情;我在腾讯的数据驱动经验也能帮助用数据而非直觉来验证情绪设计的效果。

### Q8: 你的技术背景很强,为什么不做技术而来做策划?

因为我发现自己最兴奋的时刻,不是算法指标又提高了0.5个百分点,而是**看到一个设计让玩家产生了预期中的情绪反应。**

写论文时,我当然追求SOTA;但做NPC交互时,让我最有成就感的是有测试玩家说"这个NPC居然记得我上次说的话,好惊喜"——这个反馈比任何PSNR数值都让我开心。

技术背景不是包袱,是优势——**它让我在做体验设计时,永远知道哪些方案技术上真的能做到,哪些是PPT上的美好想象。**这种判断力对策划岗来说是稀缺的。

### Q9: 你觉得你最大的不足是什么?

相比科班策划,我在**纯策划的产出物上经验偏少**——比如完整的策划案、数值模型、关卡流程图这些标准化的文档。

但我有自信能快速补上。因为策划案的本质是"用结构化的方式表达设计意图"——我写过CVPR论文(极其严格的结构化表达)、做过152+检查项的风险审查表(系统性拆解的极致),这些能力是可以迁移的。

另外我也在补课——我最近在研究一些优秀的策划案例(可以提一下你实际看过的游戏设计文档或者GDC分享),把"做策划"的肌肉记忆建立起来。

---

## Phase 6: 反向提问

① (**最推荐**): 天下团队在"情绪设计"这个方向上,目前最大的挑战是什么?是设计方法论的问题、还是验证手段的问题、还是落地执行的问题?

*理由:* 展示你理解这个方向的复杂性,同时帮你判断团队当前阶段

②: AI工具在天下的策划流程中目前是什么样的使用状态?是已经有成熟的工作流,还是在探索阶段?

*理由:* 你的AI能力是核心差异化,需要了解团队对AI的真实态度和使用程度

③ (**备选**): 天下团队怎么定义和度量"体验好不好"?是有标准化的指标体系,还是更依赖策划的直觉判断?

*理由:* 你擅长数据驱动,这个问题帮你了解有没有发挥空间

---

## 四、⚠️ 可能的陷阱题

问题	潜在意图	应对思路
"你的简历全是技术产品，凭什么觉得能做策划？"	考察转型动机的真实性	强调"情绪设计"才是你真正热爱的，技术只是工具。举米哈游NPC例子
"给你一个简单任务：设计一个MMO的师徒系统"	考察快速策划能力	先问清楚目标（提升留存？促进社交？拉新？），再从情绪角度设计——"新手需要的情绪是安全感和成就感，师父需要的是成就感和归属感"
"你觉得天下这款游戏目前有什么不足？"	考察诚实度和游戏理解	如果没玩过天下就坦诚说，然后从MMO品类通用痛点出发分析。 <b>千万不要装</b> ——网易面试官能一秒识破
"你觉得AI会取代策划吗？"	考察对AI的理性认知	"不会。AI擅长在既定框架内拓宽可能性，但策划的核心是'定义什么是好的体验'——这需要对人的理解，AI做不到"

## 五、紧急速查表（面试前10分钟看）

### 自我介绍关键词

技术背景 → 体验设计热爱 → 米哈游NPC"让玩家被记住" → 腾讯数据驱动 → "设计感觉不是功能"

### 核心差异化

"我能用AI技术+结构化思维去量化和实现感受设计"

### 米哈游30秒版（策划视角）

老板娘NPC → 情感语音+RAG记忆+多Agent联动 → 目标是"被记住的感觉" → 一测验证

### 腾讯30秒版（策划视角）

端到端情感语音 → 传统方案"丢失情感"的结构性问题 → 用数据看板定位体验痛点

### MMO情绪设计核心理念

- 社交关系 = MMO最珍贵的情绪资产
- "被记住" = 人类最底层的情感需求
- AI的角色 = 效率放大器+灵感发散器，不是替代策划
- 设计"感觉"的框架：情绪目标 → 体验路径 → 技术手段 → 数据验证

### ! 如果没玩过天下

坦诚说"我对天下的了解主要来自品类研究，没有深度体验"，然后从MMO通用设计角度分析。**诚实 > 假装。**

## 六、明天时间线

时间	事项
9:30	起床, 洗漱, 吃早饭
10:00	花30分钟过一遍本文档的速查表+自我介绍
10:30	打开Chrome测试视频面试链接、摄像头、麦克风
10:45	安静等待, 深呼吸, 切换到"体验设计师"心态
11:00	 网易天下面试
~12:00	面试结束, 吃午饭
13:30	花30分钟切换心态到"技术产品经理", 过字节速查表
14:30	打开飞书测试设备
15:00	 字节跳动面试

祝明天两场都顺利! 🍀