



- 3.1 体验经济与体验设计概述
- 3.2 体验的类型与设计
- 3.3 星巴克臻选烘焙工坊
- 3.4 迪斯尼的体验文化
- 3.5 互联网新兴设计
- 3.6 用户体验设计师大数据
- 3.7 校园招聘与实习
- 案例研究：耐克体验营销
- 思考与实践

.....

## 第 3 课

# 体验经济与体验设计



体验经济被认为是继农业、工业和服务业之后的第四个人类经济生活发展阶段。20 世纪 90 年代以来，伴随着全球化经济与数字科技的高速发展，人类开始迈入新经济时代。体验经济推动了传统设计范式的变迁，用户体验设计就是伴随着时代趋势而出现的新型设计形态，其目标也是和体验经济保持一致的。本课将从体验经济的角度，着重介绍体验经济与体验设计、体验的类型与设计以及互联网新兴设计等相关知识。同时以星巴克臻选烘焙工坊、迪斯尼的体验文化以及耐克体验营销为例，介绍数字时代企业服务创新的实践。针对当下与今后用户体验设计行业的职业发展，本课还通过最新的 UX 设计师大数据加以说明，并同时介绍了 IT 企业的大学生校园招聘与实习的流程与面试经验，供在校大学生参考。



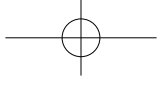
### 3.1 体验经济与体验设计概述

体验经济被认为是继农业、工业和服务业阶段之后的第四个人类的经济生活发展阶段。农业、工业、商业和服务业，包括餐饮、娱乐和旅游业（影视、主题公园）等，都已成为体验经济的舞台。体验经济的出现有着深刻的社会经济发展与技术进步的因素。工业时代，由于经济落后与材料的匮乏，公共机构提供的产品或服务只能满足人们“有用和可用”的需求，而关于商品与服务的体验往往就被忽略了（图 3-1）。20 世纪 90 年代以来，伴随着全球化经济与数字科技的高速发展，人类开始迈入新经济时代。美国经济学家约瑟夫·派恩等人于 1999 年出版的《体验经济》（*Experience Economy*）一书作为时代里程碑，为新世纪的经济发展提供了一个崭新的理论与实践方向。



图 3-1 传统工业时代的产品只能满足人们“有用和可用”的需求

派恩指出，传统经济形态主要解决的问题是基本生活需求，而随着社会不断发展和人们需求不断提高，消费者已经不再满足于花钱买东西的传统模式，而更注重购买和使用过程是否能够带给他们愉悦的享受。因此，体验经济的核心在于为顾客精心策划出难以忘怀的体验经历，而这种体验过程形成的记忆就是体验经济时代的产品，其价值远远高于有形的商品。



## 用户体验设计：创新实践十二课

因此，体验经济的出现所具有的两个前提就是：①社会商品总量的爆炸式增长极大地满足了人们的物质需求；②信息爆炸与互联网打开了人们的眼界。随着生育率的降低，人类更加追求高一级的生活方式与审美体验，产品与服务的情感化、媒介化、个性化与智能化成为当前体验经济的重要特征（图 3-2）。正如派恩所指出的：体验经济是一种开放式互动经济形式，主要强调商业活动给消费者带来独特的审美体验，其灵魂和核心是主题体验设计。用户体验设计是伴随着体验经济而出现的设计转型，其目标是和体验经济保持一致的。2001 年，美国心理学家及交互设计专家内森·谢佐夫在其著作《体验设计》（*Experience Design*）中，将体验设计阐述为让消费者参与设计中，把企业服务作为舞台，产品作为道具，环境作为布景，让消费者在商业活动过程中感受到美好的体验过程。谢佐夫认为：体验设计的根本是人，目的是给人们提供更丰富、更生活化的体验过程。

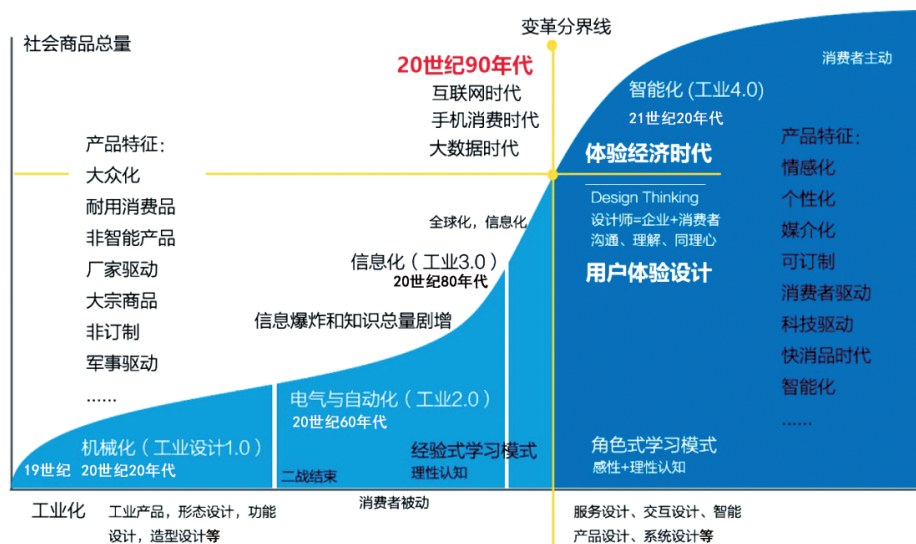


图 3-2 用户体验设计的发展历程（示意体验经济时代）

日本产品设计师平岛廉久在 20 世纪末有一句名言：“物质时代结束，感觉时代来临。”用户体验能够为社会、企业、用户的发展带来巨大的价值，逐渐成为设计的重要目标之一。哈佛大学管理策略大师迈克尔·波特指出：未来企业发展的方向将由生产制造商品，改为以关心顾客的需求为目标，以能够为人类社会创造价值与分享价值作为主导。因此，体验经济的繁荣正是社会、经济与科技共同作用的结果，全球化与智能制造则加速了这个发展趋势。体验经济反过来推动了传统设计范式的变迁，包括用户体验设计、交互与服务设计、社会创新设计等一系列新思维打开了人们的眼界（图 3-3）。马化腾在 2015 年 IT 领袖峰会上指出：当前各种产业，包括制造业都在从以制造为中心转向以服务为中心，最终都会变成以人为中心的设计。用户体验设计顺应了历史的潮流，因此有着蓬勃的生命力。2021 年，我国的服务业占 GDP 比重已达到 58.3%，同时我国服务产业的就业比重达到了 44%（图 3-4）。我国由工业主导向服务业主导转型的趋势已经成为推动体验经济发展的动力。如个性化的订制餐饮和主题餐饮的出现就满足了人们对极致生活体验的追求。主题体验设计成为当下博物馆、旅游景点与网红餐饮最热衷的投资项目。从长远看，用户体验设计的作用还远远没有发挥出来，未来的发展前景会更加广阔。



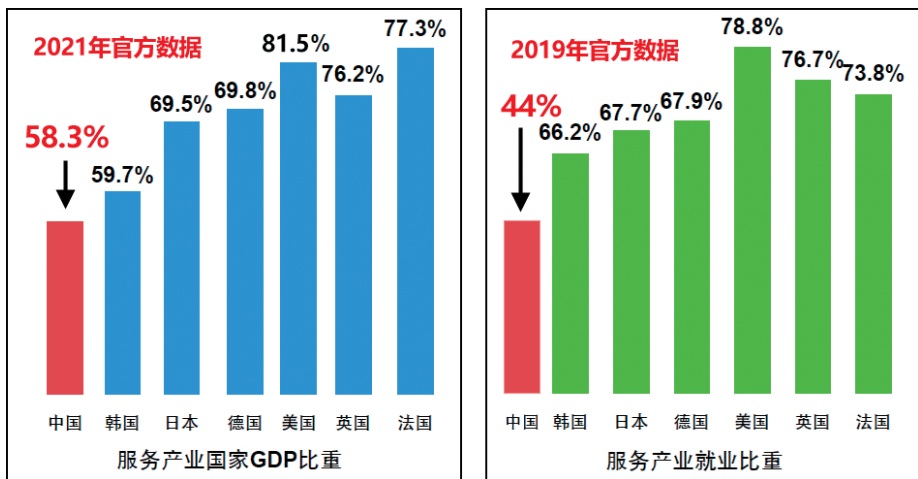
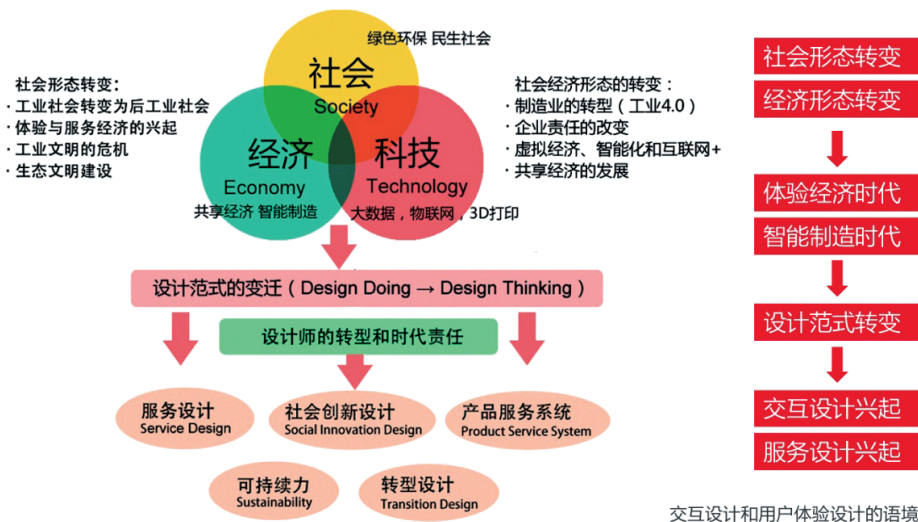
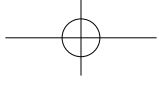


图 3-4 我国服务产业 GDP 和就业比重与发达国家的比较

3.2 体验的类型与设计

体验经济时代的来临，推动了许多企业的文化和价值观发生了转变。例如，著名的咖啡品牌雀巢（Nestle）公司由传统食品制造商转为关心消费者健康的体验服务型企业。同样，运动鞋品牌耐克（Nike）公司也由单一制造商转为整合计步器、可穿戴智能设备与运动健身的制造商+服务商。2018 年冬季，耐克公司在上海南京东路的创意体验旗舰店（耐克上海 001）推出了“冬季运动装”防水系列产品，以满足运动爱好者在恶劣天气下的运动需求。在此次产品推广活动中，耐克公司以数字虚拟的都市雨夜为背景，打造了一场沉浸式互动体验（图 3-5）。在店中央广场的体验区，竖屏的水滴和地面屏幕的水波均利用实时技术生成，可以模拟水流状态和折射效果。地面屏的交互实现了实时生成界面与信息界面的分层，产生





## 用户体验设计：创新实践十二课

了梦幻般的效果。水面的交互呈现了“冬季运动装”系列产品中 GORE-TEX 材料高度拒水的特点。该体验机制设为踩点得分，得分越多，雨势越大。当体验者完成每一个得分点时，现场出现热力扩散的动画，模拟热力图，正如冬季的血液由冷至热的过程，点燃全场。整个空间由冷色调变暖，象征着运动健儿的青春热血。

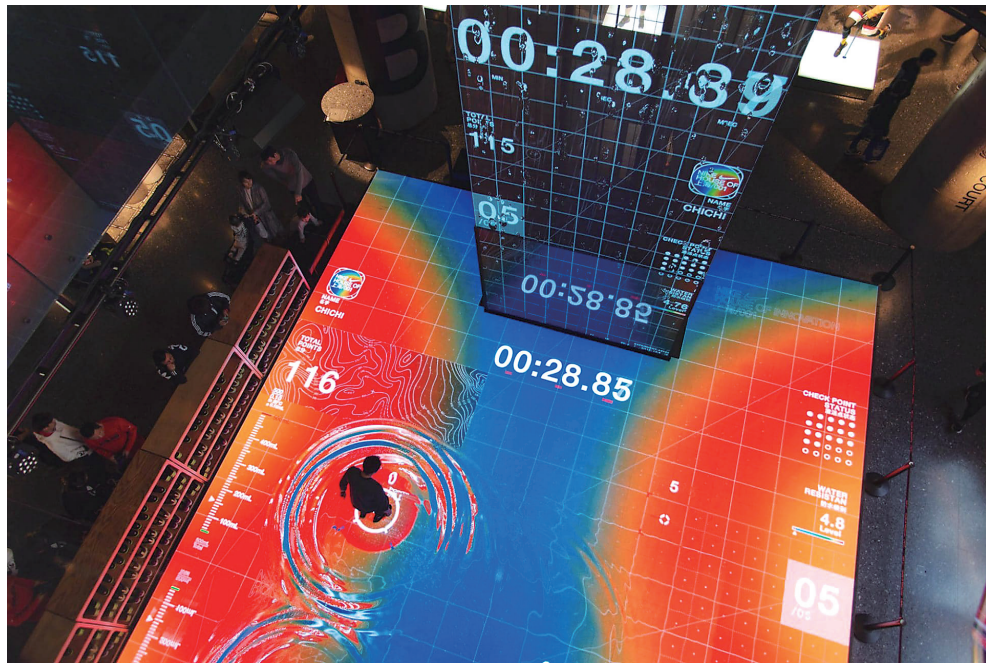


图 3-5 耐克体验店的数字虚拟篮球场打造了一场沉浸式互动体验

耐克创意门店的购物体验证明，消费者购物是一场从理性到感性的“漂流”，其中品牌的影响力越来越重要。消费者缺的不是一双运动鞋，是能让消费者产生立即运动的欲望，欲望才能驱动人们做出购买行为。纯粹卖产品的年代已经过时了，耐克通过创意的门店的数字体验设计让都市亚健康的人们又重新燃起对身体健康的渴望，与其说他们买的是耐克，不如说他们买的是一个更健康的自己。

体验经济奠基人派恩曾经指出：“所谓体验就是指人们用一种从本质上说是以个人化的方式来度过一段时间，并从中获得过程中呈现的一系列可记忆事件。”峰值体验或者心流体验就是当一个人达到情感、情绪、体力和智力的某一特定水平时，意识中产生的美好崇高的感觉，它是主体对客体的刺激产生的内在反映。派恩在其《体验经济》一书中，将体验划分为 4 种：娱乐、教育、逃避现实和审美（图 3-6）。他采用坐标系对人的体验进行划分。横轴表示人的参与程度。这个轴的一端代表消极的参与者，另一端代表积极的参与者。纵轴则描述了体验的类型，或者说是环境上的相关性。在这个轴的一端表示吸收，即吸引注意力的体验；而另一端则是沉浸，表明消费者成为真实的经历的一部分。换句话说，如果用户“走进了”客体，比如看电影的时候，他是正在吸收体验。如果是用户“走进了”体验，比如说玩一个虚拟现实的游戏，那么他就是沉浸在体验之中了。而让人感觉最丰富的体验，是同时涵盖上述 4 个方面，即处于 4 个方面交叉的“甜蜜地带”的体验。例如，到迪斯尼乐园旅游就属于最丰富的体验活动之一。同样，当我们在迪斯尼乐园乘坐过山车时所经历的胆怯、兴奋、狂

喜和巨大的满足感，也代表了体验所具有的丰富性和复杂性。当人们在登上泰山顶峰后，看到红日跃出东方地平线的时刻，往往就会产生这种幸福感满满的峰值体验的感觉。

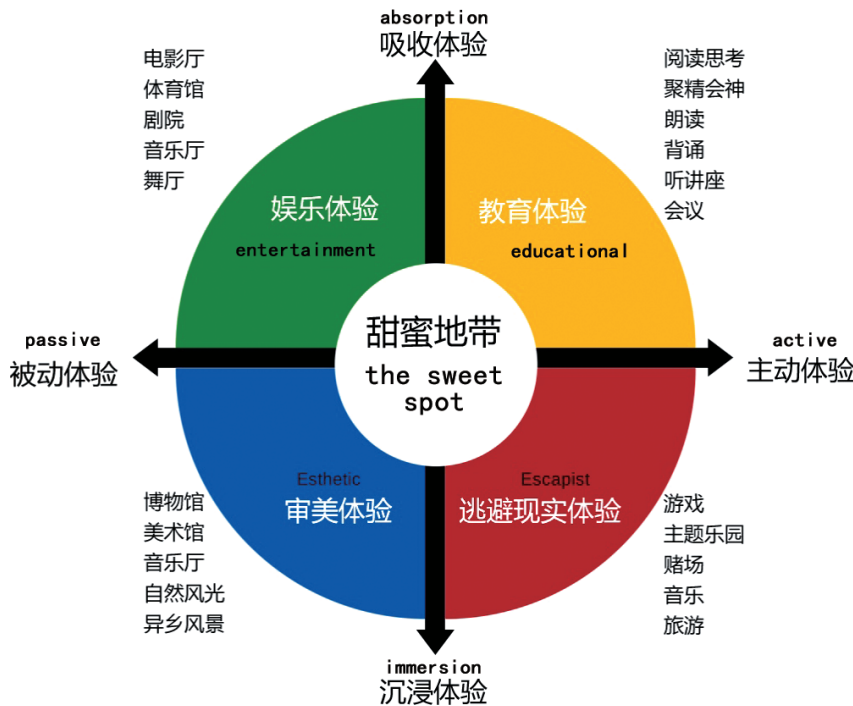


图 3-6 体验的类型：娱乐、教育、逃避现实和审美

2014 年，中国科学院前院长路甬祥院士提出：在第三次工业革命浪潮中，创新设计将引领以信息化和网络化为特征的绿色、智能、个性化、可分享的可持续发展文明的走向。中国需要提升创新设计能力作为促进创新驱动、转型发展、建设创新型国家的重要战略。中国设计要引领世界发展潮流，积极迈向创新型设计。前互联网时代，除了迪斯尼等少数企业外，多数公司是依靠产品打天下，服务体验仅仅作为售后的环节，并不入公司管理层的法眼。而在互联网时代和全球化经济时代，整个世界的经济格局在快速变化。以“生产者为中心”的观点开始转向以“用户体验为中心”，体验经济时代已经来临。

诺贝尔经济学奖获得者、行为经济学家丹尼尔·卡尼曼证实了“心理决定经济上的价值”的假说。因此，用户体验、服务设计、交互设计的地位越来越重要。工业时代的设计以“造物”为先，而互联网时代的设计对象开始从“可见之物”（产品、工具、事物等）向“不可见之物”转化（图 3-7）。大量的设计都需要深入用户心理或洞悉用户行为才能实现。海面冰山下的主体部分也就是“看不见的设计”——针对用户认知、行为、体验的设计以及对系统的整合设计，正在逐步成为当代设计的焦点之一。正如零点研究咨询集团董事长袁岳在 2013 年《服务设计的时代》报告中提出的那样：工业设计的时代已经过去，体验设计的时代已经来临。在工业设计阶段，设计师提供硬件产品解决方案；到了交互界面设计阶段，设计师强调的是软件产品设计；进入用户体验设计，设计师则需要进行软硬件产品的整合设计；在服务创新设计阶段，更多的学科需要交叉。设计师则需要与技术、社会、管理的人才一起协同创新才能共创价值。

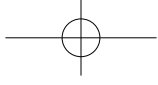


图 3-7 体验经济时代设计对象的变迁：从可见到不可见

### 3.3 星巴克臻选烘焙工坊

1971 年创办的星巴克，一直是行业的成功范本。其打造家和办公室之外“第三空间”的咖啡店商业模式被广为称道。但随着电商的出现，线下实体店“第三空间”也要与时俱进。2017 年年初，星巴克创始人霍华德·舒尔茨在清华大学的一次演讲中曾提到：“因为有亚马逊、阿里巴巴等，每一家实体店都受到电商威胁。这就意味着零售业的一个大调整，很多实体店会关门，我们必须打造更好的、有情感诉求的、浪漫的实体门店。”所以，2014 年，被称为“咖啡的奇幻乐园”的全球第一家“星巴克臻选烘焙工坊”在美国西雅图开张。这家灵感来源于电影《查理的巧克力工厂》的旗舰店，占地 1393 平方米，将沉浸式体验和多元化产品组合融为一体。舒尔茨将其比作“一张承载咖啡、戏剧和浪漫的魔毯”。该“烘焙工坊”已成为西雅图最受欢迎的旅游景点之一，2018 年，星巴克在上海开的“烘焙工坊”约 2700 平方米，面积远超西雅图店，而且采用了更多的新技术，为消费者提供了更丰富的选择，成为星巴克在智能时代探索咖啡连锁用户体验的最新试验场（图 3-8）。

星巴克负责店铺的消费体验设计，技术产品底层则来自阿里巴巴。最显眼的标志物是一个刻有超过 1000 个繁体中文的巨型铜罐，咖啡豆经过烘焙，会先在这个巨大的铜质桶中静置 7 天，之后会经过头顶的黄色管道进入咖啡烹煮的各个环节。铜质桶也相当于储货仓，天猫顺势推出专属的臻选咖啡豆月度订购服务，天猫会员可在线上下单，提前预订上海烘焙工坊烘焙的第一批臻选咖啡豆，之后按月送达。为了加强数字化沉浸式体验，店内还设置了 AR 体验区，拿手机扫一扫店内随处可见的二维码，该部分的介绍就会在手机上自动显示，直观了解烘焙设备、咖啡吧台、冲煮器具等的每一处细节。用户也可以通过 AR 技术观看“从一颗咖啡生豆到一杯香醇咖啡”的全过程（图 3-9）。用户打卡指定工坊景点，即可获得虚拟





图 3-8 星巴克将沉浸体验和多元化产品组合融为一体

徽章，并解锁工坊定制款拍照工具，体验成为星级咖啡师的乐趣。星巴克所采用的 AR 方案由阿里巴巴人工智能实验室自主研发，是科技创新体验的代表范例。

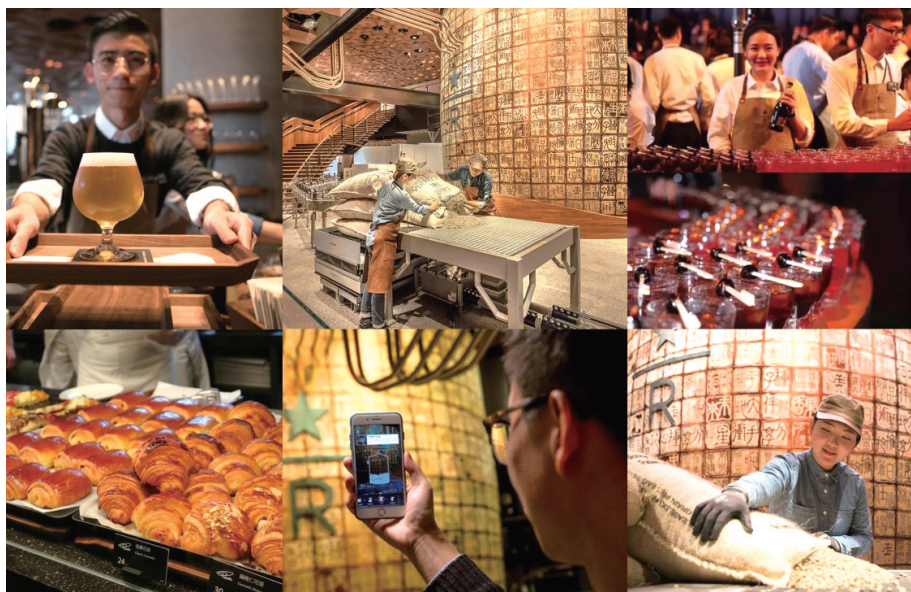
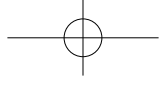


图 3-9 星巴克烘焙工坊利用 AR 技术将科技与工艺相结合



## 用户体验设计：创新实践十二课

营销体验专家塞胡米特从企业体验战略设计入手，将顾客的体验划分为感官体验、情感体验、思考体验、行动体验和关联体验 5 种体验模块。企业采取体验营销活动会直接影响顾客的品牌满意度，进而影响顾客的品牌忠诚和推荐意愿。星巴克的烘焙工坊在上述 5 种体验上都进行了有益的探索。想象一下，在巨大的烘焙机器车间，空气中弥漫浓郁咖啡香气，环境华丽又雅致，围着黑围裙的咖啡大师拿着手冲壶，专注而缓缓地冲出一杯咖啡……是不是在气势上，已让你折服打动——这些服务和体验本身及细节设计，把对咖啡的功能性需求，上升到全方位的情感体验。从这间全店无餐牌的“咖啡剧场”里，只要拿出手机淘宝“扫一扫”，就可以实现“智慧消费”，这对于年轻人来说无疑有着巨大的吸引力。

对企业来说，良好的用户体验也是服务增值的前提。以星巴克为例，通常收获的咖啡豆价格大约是 20 元 / 千克，根据不同的品牌和地域，大约可以冲煮 10~20 杯咖啡。但在街头咖啡店里卖的现磨咖啡，就要卖到将近 15 元一杯。而在旅游点的星巴克店，这一杯咖啡可能要卖到 30~45 元。如果在一家五星级酒店或者高档星巴克咖啡店里提供同样咖啡，顾客会非常乐意支付 50 元一杯的价格。因为在那里，无论是点单、冲煮，还是每一杯的细细品味，均融入了一种提升的格调或者剧院的氛围。其他的服务包括免费上网、免费充电、舒适的沙发，还有灯光和轻音乐的选择，都为消费者带来不同的体验（图 3-10）。



图 3-10 咖啡作为大宗商品、快消品和体验产品（服务）的附加值曲线

对于消费者来说，对产品或服务的体验是在某种服务场景中进行的。线上和线下实体店的产品和服务体验的一个重要区别就在于线下实体店提供给顾客一个包括物理要素和社会要素的服务场景。星巴克提出的“第三空间”是线上虚拟环境所无法比拟的。因此，线下实体店往往通过服务场景要素来使顾客获得独特的感官享受和体验。室内设计和温馨气氛的营造使得最初商品提高了两个层次，但是对于消费者来说，这也意味着费用的增加。目前顶级的经典烘焙坊咖啡可能要价高达 65 元一杯。但随着咖啡文化近几年在我国快速散播，民众对好咖啡和良好服务体验的追求愈来愈高。虽然咖啡可以是大宗产品、零售商品或服务商品，



但顾客也为之接受了更高的价格，这就是极致体验与创新服务的奥秘。因此，设计师需要更加关注数字时代人们的多种体验和需求，打造出更贴心的产品和服务。这不仅可以提高产品的附加价值，而且也成为我国提升服务业质量与水平的重要手段之一。

### 3.4 迪斯尼的体验文化

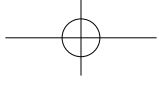
1955 年，建于美国洛杉矶的迪斯尼乐园是世界上最早的主题游乐园。而在美国佛罗里达州奥兰多市的迪斯尼世界则是全球最大的主题游乐园，也是全球主题乐园最多和娱乐项目最多的主题公园（图 3-11）。迪斯尼公司创始人沃尔特·迪斯尼是一位具有丰富想象力的企业家。他以往制作动画电影所运用的色彩、魔幻、刺激和娱乐与游乐园的特性相融合，使游乐形态以一种戏剧性和舞台化的方式表现出来。乐园用主题情节暗示和贯穿各个游乐项目，使游客成了游乐项目中的角色。迪斯尼乐园是全球最早实践体验设计的企业。



图 3-11 迪斯尼乐园是全球最早、最成功的体验设计的典范

沃尔特·迪斯尼的“游乐园之梦”可以追溯到 20 世纪 40 年代，很少有人知道，在电影界叱咤风云的迪斯尼，日常生活中还是一位尽职的好丈夫和好父亲。几乎每个周末，沃尔特都会带着自己的妻子和女儿外出郊游。沃尔特发觉在公园里游玩的孩子们总是一副无精打采的样子。而且公园的设施陈旧，员工的服务态度恶劣，卫生状况糟糕。他感受到了美国普通休闲公园的无聊乏味和种种弊端，就萌生了自己建立一个主题娱乐公园的构想。乐园建成后，为了掌握游客对乐园的真实感受，迪斯尼不仅白天到乐园中来，而且晚上也常常在乐园中走来走去。他不仅观察游客玩乐，倾听他们的意见，而且还向各部门工作人员询问有关改进的方案。这些第一手资料帮助该主题乐园成长为体验文化的典范（图 3-12）。





## 用户体验设计：创新实践十二课



图 3-12 迪斯尼本人对顾客体验的重视成就了迪斯尼乐园

对用户体验的重视成为迪斯尼的“传家宝”。迪斯尼前任副总裁李·科克雷尔就被誉为“客户体验领域最权威专家”。他还曾经写了一本《卖什么都是卖体验》的专著来阐明他的理念（图 3-13）。科克雷尔曾多年担任迪斯尼乐园、希尔顿酒店和万豪酒店的高管，该书将他积累的客户服务经验进行了总结，并融汇成 39 条基本法则。科克雷尔通过一个个真实、生动的案例，为我们展示了怎样赢得客户、留住客户，怎样把忠实顾客转变为企业的铁杆粉丝的种种服务理念 and 举措。

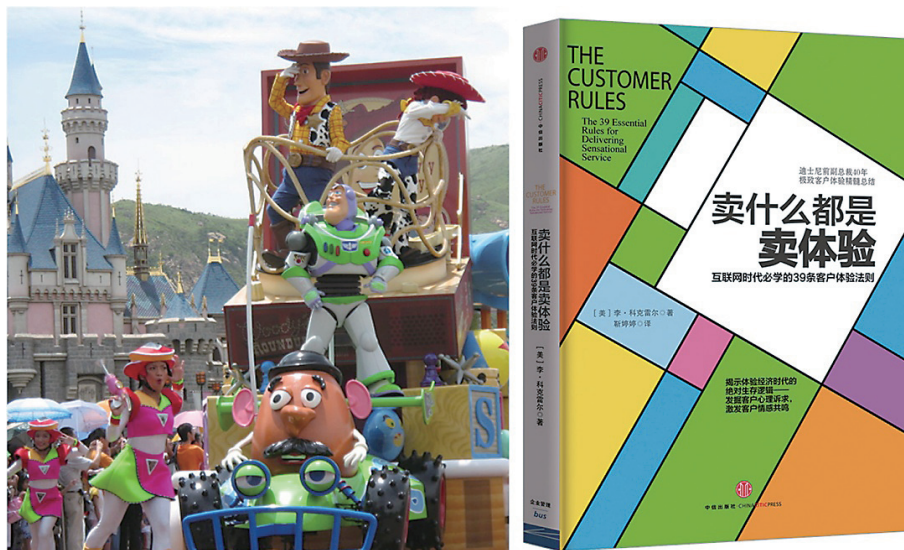


图 3-13 迪斯尼乐园游览花车（左）和《卖什么都是卖体验》（右）

对于迪斯尼来说，所有的优质体验都是来自人与人之间最真诚的相互关系。互联网颠覆的是人与人的沟通渠道和方式，而优质体验的本质并未改变。因此，回归对用户体验基本原

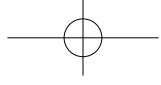
则的遵循是所有平台、产品和服务的必修课。正如迪斯尼前 CEO 迈克尔·艾斯纳所说：“我们的演职员多年来的热情和责任心，以及游客对我们的待客方式的满意，是迪斯尼公园最突出的特点。”迪斯尼主题公园的雇员同时也是“演员”，永远面带笑容的迪斯尼雇员（图 3-14）已经成了乐园的一种典型形象。对迪斯尼来说，培养这样的行为和印象是其“服务主题”的一个非常重要的部分，这个主题就是“为所有地方的，所有年龄段的人创造快乐”。作为培训内容，迪斯尼新雇员要学习各种表演技巧，除了花车游行表演和卡通装扮表演的技巧外，还要研究“姿势、手势和面部表情对来宾体验的影响”。迪斯尼的雇员碰到小朋友问话，也都要蹲下来，微笑着和他们说话。员工要和小孩的眼睛保持在同一高度，不能让小孩子抬着头和员工说话，因为他们是迪斯尼未来的顾客，需要特别的重视。



图 3-14 与儿童游客合影的动画人偶和永远面带笑容的迪斯尼雇员

迪斯尼的服务设计渗透到了公园管理的每一个角落。从人工服务的软件到物理设施的硬件都完美体现了人性的关怀。在这里，每一个简单的动作都有严格的标准。所有可能的“服务触点”都有清晰的手册指南（图 3-15）。例如，迪斯尼乐园的服务除了包括借车、导览、银行服务、取款机、失物招领、住宿联系等以外，还提供婴儿换尿布和宠物存放等服务；如果购物游客手上提的物品太沉，公园 3 小时内可以把购买的物品送到出口或客人下榻的酒店。如果大人和孩子要分开玩，园内提供沟通联络服务或替代照看。迪斯尼乐园还提供了不同款式的智能手环来帮助游客预约要游览的场馆，还可以直接刷卡，减少排队和等候的时间（图 3-16）。公园内的厕所不仅分布合理，而且还设置了带孩子父母专用厕所和残疾人异性互助专用厕所。公园还备有婴儿推车、自助电瓶车 and 轮椅，由此方便老人、儿童和特殊人士的出行。这种周全的服务设施，为迪斯尼的客源提供了最可靠的服务保证，目前迪斯尼集团已经在全球建立了 6 所主题乐园，包括海外的东京、巴黎，还有中国香港和上海的迪斯尼乐园。而迪斯尼对体验文化和游乐服务的经验的探索已经在全球各个主题公园开花结果，如珠海长隆海洋主题乐





## 用户体验设计：创新实践十二课

园，北京欢乐谷等都得益于迪斯尼的文化。



图 3-15 迪斯尼所有可能的服务环节都有清晰的员工手册指南



图 3-16 迪斯尼乐园提供了用于游客导航和预约时间的智能手环

### 3.5 互联网新兴设计

从 1994 年中国互联网萌芽开始，中国互联网经济经历了从 PC、移动到智能科技下的多元融合。互联网的产生催生了新的组织形态、新的消费形态和新的产业生态。当前互联网正在与各行各业加快融合，并逐步改变传统行业，形成一个个新型的信息与服务产业。随着产



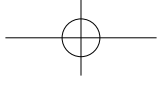
业结构的不断调整,设计行业不断迎来新的变化和挑战。由原来的界面设计时代,到PC设计时代,再到移动设计时代,每个产业浪潮的变化都会引起设计内容、设计需求,甚至设计理念的变化。不仅如此,设计师在企业内的角色也一直在变化,从以往纯粹的业务协同,到今天逐渐能够通过设计来提升产品和品牌的价值。行业趋势的不断变化,导致企业对设计人才的要求也不断提高。因此,用户体验设计人才成为业界发展创新的重要资源。

2019年12月,腾讯用户体验设计部(CDC)携手BOSS直聘研究院联合推出了《互联网新兴设计人才白皮书》(图3-17)并对新兴设计人才市场供需两端进行分析。研究数据主要来自招聘大数据分析,其中需求数据主要来自2019年9月各大招聘网站、中国500强企业和世界500强在华企业发布的公开招聘数据,共计28万多条;数据主要来自BOSS直聘研究院求职者大数据的抽样调查。其中参与本次问卷调查的主要有3445位从事设计行业工作的人员,他们来自腾讯、阿里、百度、华为、富士康、爱奇艺、亚马逊中国、微软、携程、小米、小红书、唯品会、网易等1000多家企业,研究重点为互联网设计,关注用户体验、交互过程,服务于数字化产品及服务的研发、运营、推广的综合性设计。白皮书中主要抽取各大招聘网站中与互联网新兴设计相关的职位数据进行分析,如界面设计、视觉设计、交互设计、用户体验设计、体验设计、服务设计和信息设计等。该白皮书资料翔实,所提供的数据可以反映当前我国用户体验设计行业的概貌。



图 3-17 腾讯 CDC 与 BOSS 直聘研究员发布的《互联网新兴设计人才白皮书》

互联网新兴设计主要指以应用互联网技术为特征,基于人本主义思想,关注用户体验、交互过程,服务于数字化产品及服务的研发、运营、推广的综合性设计,如界面设计、视觉设计、交互设计、用户体验设计等。有别于传统工业设计,互联网新兴设计的内容和媒介从有形直观的实物产品,转变到无形抽象的交互过程、体验感受和服务内容;设计的职能从单纯的产品研发逐步延伸至产品的前期规划、后期运营等整个环节。该白皮书的数据显示,在2019年互联网企业招聘的设计岗位中,互联网新兴设计成主流(占85.4%),其中包括品牌及运营设计、视觉设计、交互设计、游戏设计、用户研究等与用户体验相关的职业岗位。这些岗位市场需求量大,招聘量占比近九成,远超其他设计岗位的招聘比例(图3-18)。数据显示,品牌及运营设计的工作内容与平面或美术设计较为相关,主要涉及公司/品牌/网店的宣传推广、后期视效、视觉美化等设计工作,如平面设计师、用户界面设计师、多媒体设



## 用户体验设计：创新实践十二课

计师、动画设计师和插画设计师等。目前品牌及运营设计市场招聘的需求量最大，占互联网新兴设计的需求的比例最高（43.3%）。从薪资对比上，交互、用户研究和游戏设计等岗位对设计师能力要求较高，设计师的薪资也较高。交互设计师的平均薪资为 1.28 万元 / 月，用户研究类的平均薪资为 1.19 万元 / 月。这些数据表明，用户体验行业的整体薪资超过 1 万元 / 月。在一线和二线城市，拥有本科及以上学历和 3 年以上工作经验的设计师平均薪资高于总体。其中硕士、博士的平均薪资分别为总体的 1.8 倍和 2.3 倍，具有 5~10 年工作经验的平均薪资分别为总体的 1.7 倍和 2.3 倍。

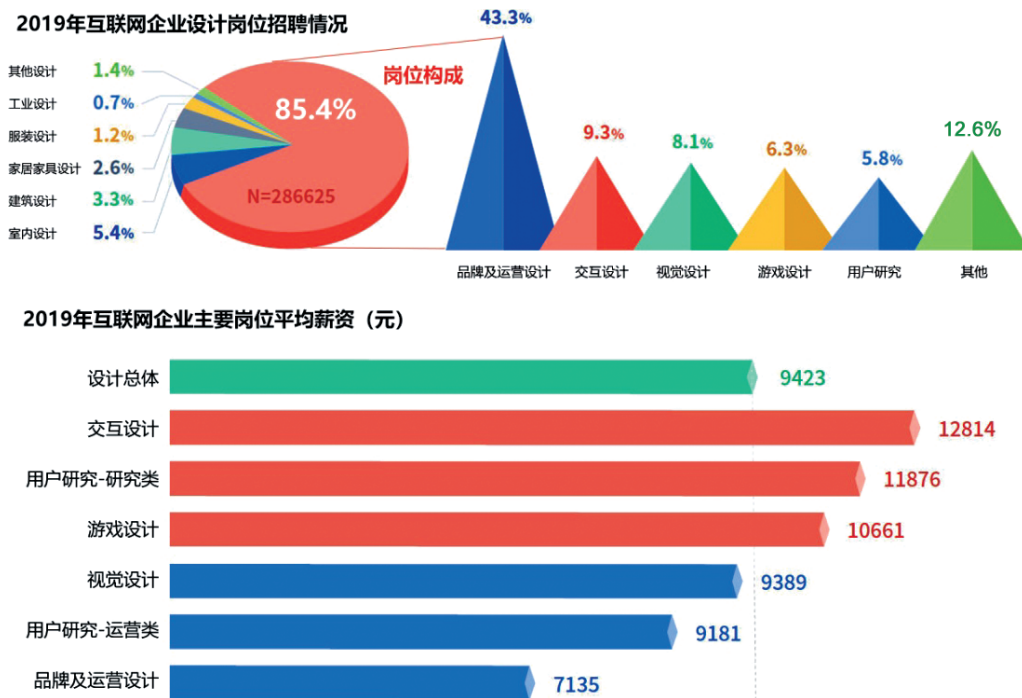
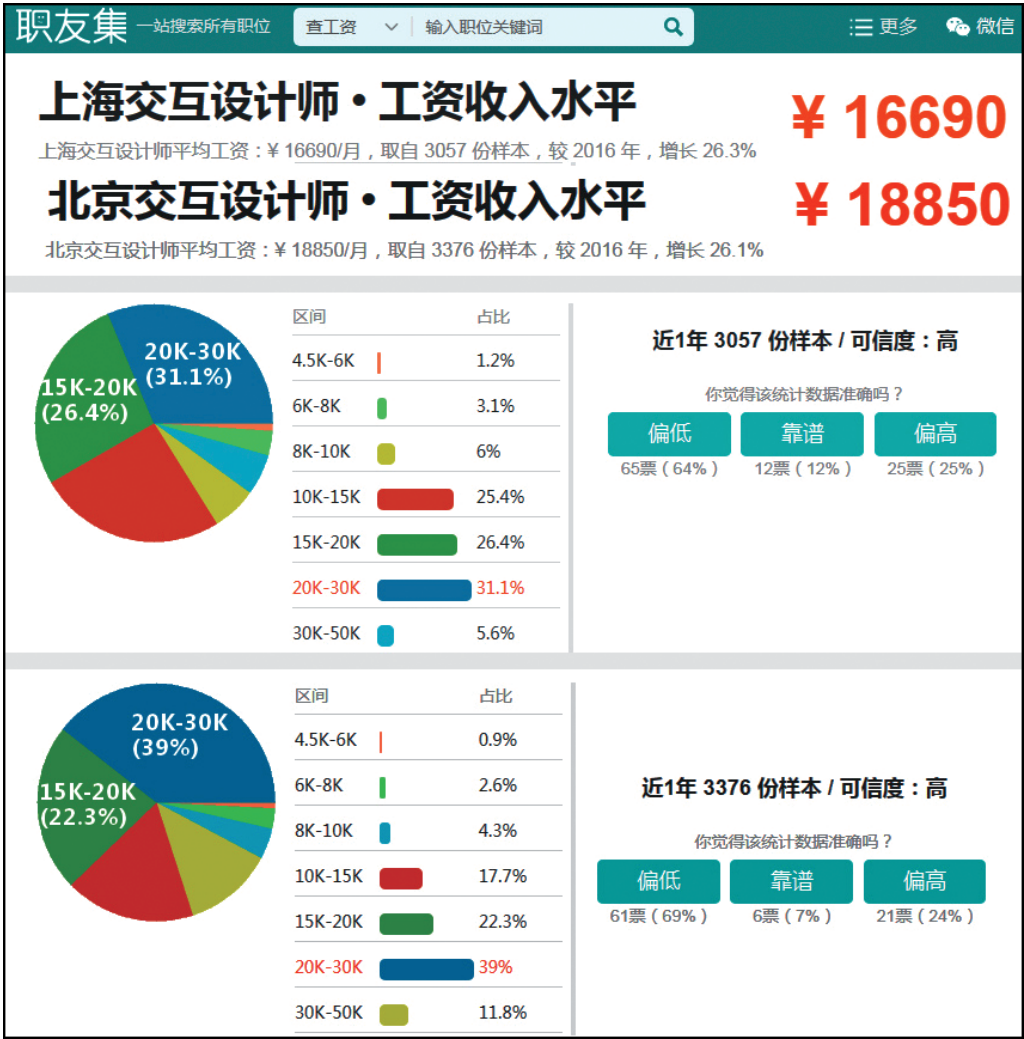


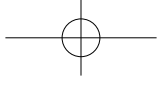
图 3-18 根据《互联网新兴设计人才白皮书》数据显示的设计行业生态

根据职友集网的线上调查统计,2018 年,交互设计师全国平均薪资为 13500 元 / 月。其中,上海交互设计师平均薪酬水平为 16690 元 / 月,北京交互设计师平均薪酬水平为 18850 元 / 月(图 3-19)。虽然在 2019 年,特别是 2020 年全球受到新冠疫情的影响,多数企业利润有所下滑,用户体验设计行业也受到了很大影响。但职友集网的统计表明,用户体验设计师,特别是有 3~5 年经验的用户体验设计师,月薪仍然会超过 1.5 万元。这些数据表明该职位在互联网行业中仍然是一个相对稳定的高收入群体。2018 年,交互设计行业最大的趋势之一是高级设计师职位的激增,需求量比初级设计师这样的职位大出许多。许多公司一直在寻找能够使其产品,如移动、网络、物联网等领域产品直接增值的设计师,它们期望设计师能够迅速独当一面而不需要时间去逐渐提升,这对交互设计师的职业素质提出了更高的要求。

在 2019 年第九届中国互联网产业年会上,中国工程院院士、中国互联网协会前理事长邬贺铨表示,互联网走过了 50 年,全球的互联网普及率超过了 55%,而中国互联网普及率超过全球平均水平。随着互联网的快速崛起,为互联网新兴设计提供了大量的岗位,其中游戏、用户体验、交互设计、视觉设计职位竞争最为激烈,大型企业纷纷提高价码争抢人才。







## 用户体验设计：创新实践十二课

以上商业设计经验的人。因此，如果设计师拥有设计开发与管理商业 App 的丰富经验，在一些公司中就会被赋予首席设计师的岗位。



图 3-20 用户体验设计正在朝向全面、综合、市场化和专业化的方向发展

### 3.6 用户体验设计师大数据

用户体验设计师作为互联网新兴设计岗位，虽然历史不长，但引起了众多企业的重视。那么，用户体验设计师需要哪些素质或能力？主要的工作范围与职责有哪些？企业是如何招聘用户体验设计师的？这些问题也是需要数据来回答。2013 年，由唐纳德·诺曼领衔的尼尔森·诺曼集团曾对美国、英国、加拿大和澳大利亚的近千名用户体验设计师进行了调查。该公司的调研报告显示：大多数设计师都在从事用户研究、交互设计和信息架构领域的工作，包括绘制线框、视觉界面、收集用户需求或开展可用性、易用性研究等。除了必需的视觉表达和绘画技巧外，包括设计、文档写作、编程、心理学和用户研究都是其工作范畴。2017 年国际体验设计协会（IXDC）联合腾讯 CDC 共同开展了“2017 用户体验行业调研”，给出了从业者画像、职业规划、素质分析等几个方面的数据，特别是给出了用户体验从业者的核心竞争力。结合 3.5 节介绍的腾讯 CDC 与 BOSS 直聘研究院在 2019 年推出的《互联网产新兴

设计人才白皮书》，我们可以更充分地了解和掌握这个行业的最新动态。

1. 职业画像与工作特点

《2017 用户体验行业调研报告》显示：用户体验行业从业者青年占比较高，22~30 岁占比达到 81.1%。年轻、高学历、设计与计算机专业是用户体验行业内大多数人的属性。行业从业者画像具有六大特征，具体分布依照 6 类不同的岗位有所区别（图 3-21）。从业者在公司的业务主要包括用户研究、市场研究和体验设计。

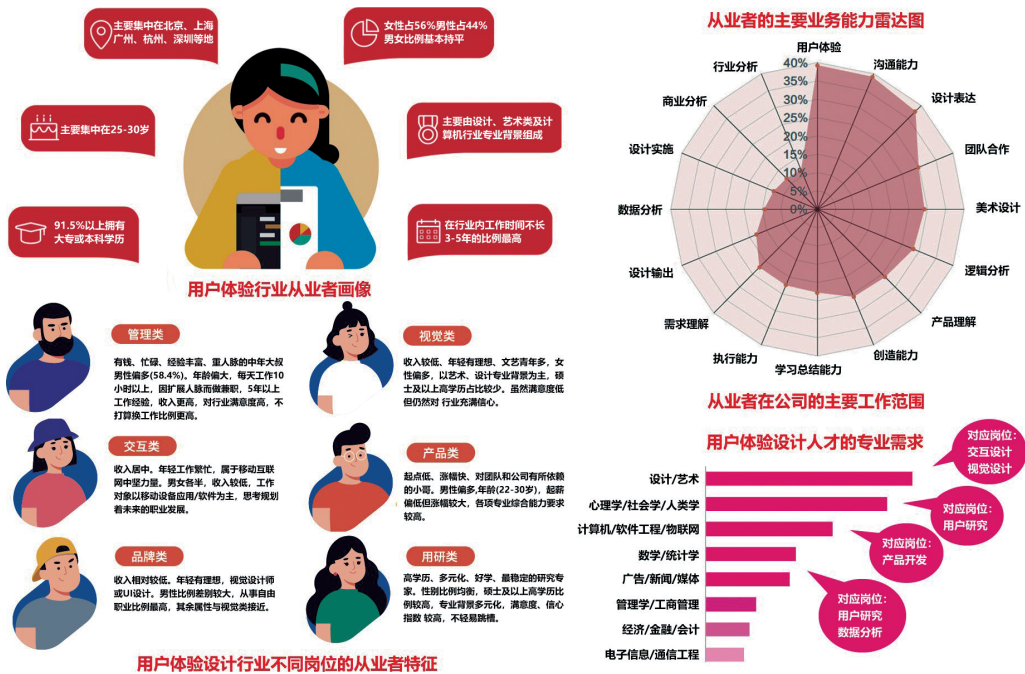
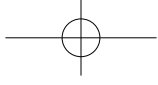


图 3-21 调查报告给出了用户体验设计行业的“从业者画像”（2017）

该报告指出：用户体验从业者为了保持核心竞争力，需要具备的基本技能包括用户体验、沟通能力、设计表达、美术设计与团队合作等，这些能力在雷达图中呈现出一个类似鹦鹉螺的图形。此外，《互联网产新兴设计人才白皮书》则通过大数据研究与问卷调查发现，企业希望设计师不仅需要具备专业素养，还需要具备商业、运营、服务、用户研究和技术等方面的一些基础知识。在核心能力上，企业较看重设计师的合作精神、善于思考和责任心，“积极主动”“吃苦耐劳”“沟通能力”“项目管理”“创新能力”等方面都有很高的权重。

通过访谈和问卷调查，该报告指出了交互设计职业的以下几个特征。首先是工作内容具有综合性与多样性的特征，往往会依照需求而改变。交互设计师往往从进入公司开始就会忙到深夜，加班加点是常态（图 3-22）。设计师还需要让用户参与设计的过程，并通过原型迭代与试错来不断改进产品模型。由于工作的性质，设计师随时需要总结自己的工作，归纳和总结数据，绘制各种草图和准备项目成果汇报。用户体验领域最显著的一个特点是其综合性。设计学、心理学、社会学和计算机科学是与该专业最相关的领域，多数设计师还必须通过实践来不断完善自己。



## 用户体验设计：创新实践十二课



图 3-22 交互设计师一天工作流程的模拟图（示意职业特征）

类似于建筑师，用户体验设计师是设计产品架构和交互细节的人。其中用户研究的岗位主要是围绕用户而进行的策划、市场 / 销售及数据分析工作。让产品具备有用性、可用性和吸引力是企业追求的目标。因此，用户研究是用户体验设计师项目策划的第一步（图 3-23，上）。用户需求的研究包括定性研究，（如用户访谈）和定量研究（如采集数据，分析用户的行为、痛点和态度等）。这些工作决定了产品的功能、架构与导航、交互方式和设计外观等。设计师不仅需要关注“看得见”的内容，如颜色、外观、布局、图像、文字、版式等，也需要关注隐藏的或深层次的设计。好的设计不仅更容易上手，更快捷方便，同时还可以带给用户以美的享受和丰富的体验。正如国外针对女性推出的一款移动健康的监测包（图 3-23，下），将技术与艺术完美结合在一起，既方便易用，又像是装饰品，在给女性监测健康数据的同时，也带来美和愉悦的感觉，这种结合了视觉、美感和可用性的产品正是交互设计的杰作。

### 2. 用户体验设计师的能力

美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了“冰山模型”，对人的专业学习能力、通用能力和核心能力进行了划分（图 3-24）。麦克利兰将人的心理因素与学习实践能力划分为显性的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。海面上的包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也更容易通过培训来改变和发展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、潜意识的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人的行为与表现起着关键性的作用。所谓“江山易改本性难移”就是指这个部分。“冰山以下部分”人的核心能力往往与每个人的先天因素、家庭因素与成长因素有关，因此也就更为企业所重视，如沟通能力、项目管理能力、团队合作与创新能力都属于这个层面。例如，许多 IT 企业招聘人才时，除了对技能和知识的考察，往往还需要考察应聘者的求职动机、个人品质、价值观、自我认知和角色定位等。因此，用户体验设计师不仅需要提升专业知识与技能（如软件与编程），而且需要进一步提升设计师的通用能力与核心能力。





智能心率和血压监测系统（手机+智能腕表+监测即时贴）

图 3-23 用户体验设计师的用户研究工作（上）以及产品 + 用户界面设计（下）

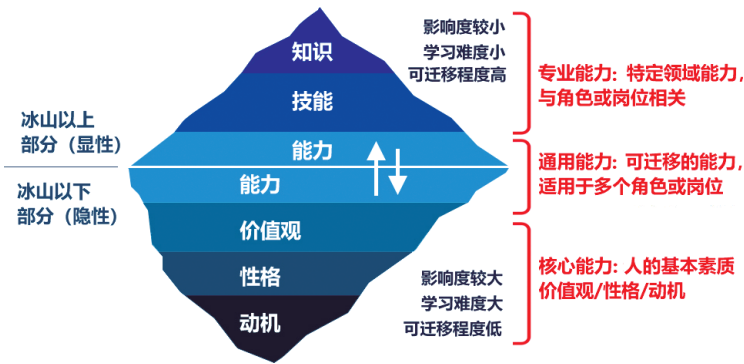


图 3-24 麦克利兰提出的创意能力“冰山模型”