

产品经理 面试攻略

蓝鲸部落◎著



PRODUCT MANAGER INTERVIEWS EXPOSED



机械工业出版社
China Machine Press

产品管理
与运营
系列丛书

产品经理 面试攻略

蓝鲸部落◎著

PRODUCT MANAGER
INTERVIEWS EXPOSED



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

产品经理面试攻略 / 蓝鲸部落著. —北京: 机械工业出版社, 2015.11
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-52177-8

I. 产... II. 蓝... III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 274213 号

产品经理面试攻略

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 姜 影

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 19.75

书 号: ISBN 978-7-111-52177-8

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书编委

鞠业旭：北京邮电大学硕士。好读书，不下百卷；喜思考，表达欲强；勤执行，坚韧执着。写过产品评论文章，运营过微信公众号，办过产品经理社团，参加过搜狐创业大赛，自己组建团队创过业，都取得了不错的成绩，现在又竭尽全力写了本书。目前在支付宝实习，已有多份产品经理 Offer。

卢森煌：毕业于北京邮电大学自动化专业，现就职于阿里巴巴。从大二实习开始就接触与市场、公关、运营相关的工作。在没有产品经理实习经验的情况下，通过积极自学方法论，获得了产品经理岗的 Offer。大四开始搭建深受大学生喜爱的跑步坚持平台“不跑就出局”，在三个月内积累上千付费用户。擅长从各种工作中总结通用技能，用产品思维解决其他问题，用其他思维解决产品问题。

崔跃：北京邮电大学通信工程硕士，毕业后加入腾讯，历任腾讯新闻、腾讯视频产品经理。在校期间无互联网实习经历，后来通过自学、兼职、竞赛等形式积累相关经验。工作后关注应届生招聘，曾任校园宣讲嘉宾并获公司最佳校园推荐猎手称号。其辅导过的学生，在产品类的求职中成功率极高。

谷元庆：北京邮电大学模式识别专业研究生，现于腾讯公司担任产品经理，曾就职于网易、阿里巴巴等公司，先后从事过与智能硬件、互联网金融、搜索、浏览器等产品相关的工作。

张齐桢：毕业于北京交通大学，大学期间曾自主创业，做过多个项目，在实践中积累产品经验，提高产品能力。本科毕业后求职，获得多个互联网产品经理 Offer。现就职于腾讯。

虫姐：毕业于北京邮电大学，5年以上产品工作经验，现于百度从事与产品相关的工作，曾就职于网易有道。Web、客户端、移动端多平台工作经验丰富，自营公众号累积原创内容超过 10 万字，多年指导招聘求职经验。曾任冷启动兼职讲师。

为什么要写这本书

找工作，对应届生来说，是一件天大的事情。

上了那么多年的学，学过那么多课程，所有的努力，所有的憧憬，最后都汇集到了一个点：找一份好工作。

在资本和国家的力推下，互联网产业越来越火爆，无论是优厚的入行薪水、良好的职业前景，还是舒适的企业文化，都吸引着越来越多的年轻人热切地投身其中。而要想进入 BAT 等国内顶级互联网公司却是难上加难。以阿里巴巴 2015 年暑期实习内推为例，总共有接近 14 万人参与，但录取人数仅为 300 出头，录取比例低至 0.2%。而产品经理岗位，技术门槛低，薪水和前景都很不错，又处于团队的核心位置，更是吸引了各大高校不同专业的同学积极参与，而校招产品经理岗位数量又比较有限，可谓是僧多粥少，竞争形势非常严峻。

除了竞争压力巨大之外，由于产品经理岗位没有完全相关的专业设置和清晰的学习路径，绝大部分产品经理岗位求职者都是半路出家，因此非常多的产品新人感到十分困惑：产品经理，到底要求具备哪些能力？到底该做些什么，才能找到一份好的产品实习工作？产品经理的面试题和笔试题到底该怎么回答？大家的

问题如此之多，心情如此急切，所有的苦恼都写在脸上。

而互联网企业的迭代速度快，员工流动大，员工年龄普遍年轻化，所以要求产品经理要有极强的学习能力、沟通能力、项目管控能力、行业格局分析能力，这使得要成为一名优秀的产品经理，没有用过几百个 APP 或者不具备很多产品点子是不可能的。

总而言之：产品经理招得少、要求高，而想成为产品经理的人多、能力强。

在这种供需不匹配的情况下，就产生了一个痛点，这本书就是为解决这个痛点而写的。

本书写作团队的成员全部来自 BAT 一线，既和很多人一样从校招的刀山火海中一路斩杀过来，对产品经理面试的每一个坑都知根知底，求职经验丰富；又通过大量的项目历练，培养了深厚的产品功力；还参与、组织过较多的校园招聘，熟悉面试官的要求和心理。我们分析了大量指导产品经理面试的产品，如书籍、网站、课程培训，找到了这本书的差异化定位——以真题讲解为核心。为了最佳地呈现内容架构，我们对书籍目录修改近 10 版。我们收集了几百道覆盖近 20 家互联网企业的产品经理笔试、面试题，对每道题的解析都修改 3 次以上。我们把自己所有的经验和能力融入本书，竭力解决产品经理面试的三大问题：第一，各类型的产品经理笔 / 面试真题，该如何分析和解答？第二，有针对性的产品简历，该如何撰写？第三，产品经理笔 / 面试，还有哪些必知的求职技巧和准备方法？

求职本没有捷径，但掌握先进的方法论能让你获得最大的成长加速度。我们能帮你打造有针对性的产品简历，准备优质的个人产品作品，能让你对产品经理笔试胸有成竹，能用更加清晰的思路、更严谨的分析来打动面试官，在走好产品经理面试实质性的每一步后，最终收获属于自己的完美 Offer。假如你能因本书而找到一份更好的工作，过上更幸福的生活，那将是我们莫大的荣幸。

读者对象

本书主要适合以下的读者：

- 1) 想做产品经理的在校应届生。

- 2) 想转行做产品经理的在职人员。
- 3) 想从事互联网产业中各种非技术岗位的同学。
- 4) 产品经理爱好者。

如何阅读本书

第 1 章讲产品经理求职的入门知识。

第 2 章讲简历撰写，通过理论和案例来帮助大家打造一份针对性极强的产品类简历。

第 3 章讲产品作品准备，一份好作品会让你的求职之路更加顺畅。

第 4 章讲笔 / 面试技巧，帮助你掌握笔试考点，抓住群面关键，理解面试官心理。

第 7 ~ 11 章是本书的核心，对 70 多道全真、高频的产品笔 / 面试题进行了深入的分析和解答，帮助你用更严谨的分析、更清晰的思路、更高效的表达来赢得面试官的心，走出自己的产品求职大道。

具体而言，假如你离找工作还有半年到一年的时间，那你很幸运，可以慢慢地通读全书，可以慢慢思考 70 多道题目，在广泛的实践中收获接地气的产品思维和漂亮的产品简历；假如你离找工作还有 3 个月左右的时间，那就为自己打造几份优质的产品作品，集中精力反复修改简历，去做一份实习工作，然后把所有的产品题都认真思考一遍；假如你离找工作还有不到一个月的时间，那就选择 20 道经常考的产品类笔 / 面试题，认真分析，细致总结，给出自己饱满而又充满逻辑的答案；假如你明后天就要去面试了，那就赶紧翻看一下目标公司往年的题目，再认真分析一下面试部门的产品和相关竞品吧。

刚开始总是有些困难，但只要坚定目标，所有的用心和努力都会让你有所成长。

致谢

首先要感谢本书写作团队的所有成员，森煌的工作总是完成得又快又好，崔大人总是聪明又睿智，齐桢是一枚有追求、有范儿的“小鲜肉”，谷老师的才华和责任感俱佳，虫姐的产品经验充沛又厚实，当然还有业旭的坚决执行和热情付出，大家一起完成了一件很棒的工作。

感谢机械工业出版社华章公司的编辑杨福川和姜影两位老师，你们的信任给了我们创作的自由，你们的鼓励给了我们写作的信心，你们的修改让书籍更优秀。

感谢所有参与本书写作的人，负责前期项目调研的有曹祯、曹畅、吴喆、钰骁、李阳，负责产品总监采访的有玉静、忆晨、晓磊等同学。

作者

杭州·蚂蚁金服

目 录

前言

第 1 章 产品经理入门	1
1.1 解释产品经理的 10 大困惑	2
1.2 产品经理的分类和职责	6
1.2.1 三种产品观	7
1.2.2 产品经理的通用职责	8
1.2.3 不同岗位的产品经理职责	9
1.2.4 不同公司的产品经理职责	11
1.3 产品经理的职业发展	14
1.3.1 大型公司	15
1.3.2 中小型公司	15
1.3.3 创业公司	16
第 2 章 撰写一份好简历	17
2.1 简历的筛选标准	18

2.1.1	关于简历	18
2.1.2	简历的评级标准	19
2.2	简历内容的可准备点	26
2.2.1	准备类活动	26
2.2.2	实战类活动	30
2.3	手把手教你写简历	32
2.3.1	好简历的8个要素	32
2.3.2	一页纸的逻辑与美学	37
2.3.3	不同背景学生简历优化策略	41
2.3.4	简历迭代策略	42
2.4	优秀简历案例	43
2.5	怎么更有效地投递简历	50
2.5.1	简历投递渠道	50
2.5.2	企业招聘时间段	52
2.5.3	简历投递方式	53
2.5.4	信息整合策略	56
第3章 准备好作品		57
3.1	竞品分析报告	58
3.2	产品分析报告	62
3.3	个人项目总结报告	74
3.4	个人作品案例	74
第4章 笔试与面试		79
4.1	笔试题型及答题注意事项	80
4.1.1	笔试概览	80
4.1.2	题型介绍	81
4.1.3	其他答题注意事项	84
4.2	群面技巧	85
4.2.1	群面流程	86

4.2.2	群面讨论技巧	88
4.3	专业面技巧	92
4.3.1	专业面定位	92
4.3.2	前期准备	94
4.3.3	自我介绍	94
4.3.4	面试中的引导技巧	95
4.3.5	自由提问环节	96
4.3.6	结束后的个人总结	97
4.4	素质面 (boss 面)	97
4.4.1	什么是素质面	97
4.4.2	素质面应对技巧	98
4.5	HR 面技巧	100
4.5.1	HR 面考查什么	100
4.5.2	HR 问什么、怎么答	102
4.5.3	应对 HR 面的技巧总结	104
4.6	霸笔霸面	105
4.7	产品 Offer 的选择技巧	107
第 5 章 笔试真题解析		110
5.1	说出 ATM 机的缺点和改进方法	111
5.2	用户检索量下降 5% 的原因分析	113
5.3	百度网页搜索词的需求分析和结果设计	116
5.4	地铁流程图设计	120
5.5	请设计一款百度地图和大数据相结合的产品	122
5.6	为失明的人设计一款钟表	127
5.7	如果男生和女生都可能怀孕, 会有什么新产品	129
5.8	如何提升沈阳产品的活跃点评用户人数	131
5.9	娱乐节目是如何通过设计流程来吸引观众的	135
5.10	估算北京一年出租出去的房子数量	137
5.11	列举几种互联网产品的盈利模式及其适用产品	140
5.12	IM 类新产品的营销	144

5.13	如何用两个月为泰国旅行筹 5000 元钱	147
5.14	如何帮爸爸装机来满足他的需求	150
第 6 章 产品群面题		153
6.1	为何年轻人用 QQ 邮箱用得更多	154
6.2	滴滴出行的 4 个优化方向	156
6.3	为大学生设计一款手机产品	158
6.4	慈善公益基金的使用	160
6.5	互联网音乐电台的开发之道	163
第 7 章 一面专业面题		168
7.1	百度知道和知乎的区别在哪里	169
7.2	产品上线后要注意的指标	170
7.3	如何进行产品改版	173
7.4	如何处理可能完成不了的紧急任务	175
7.5	桌面端、手机端、电视端、平板端在设计上的异同	177
7.6	如何做需求的优先级排序和版本规划	179
7.7	微信的公众号和百度的直达号哪个更有优势	180
7.8	用 3 句话向你 8 岁的外甥解释数据库	182
7.9	和开发人员闹僵了如何处理	183
7.10	第一批用户如何获取	185
7.11	评论现有电影或策划新电影	188
7.12	产品被同行抄袭如何处理	190
7.13	智力题：人为什么有两个鼻孔	192
7.14	如何回答面试官针对简历内容的提问	193
7.15	产品经理有哪些职责	197
第 8 章 二面素质面题		200
8.1	你觉得腾讯为什么会这么成功	201

8.2	你觉得 10 年后 BAT 三家哪家会相对弱	203
8.3	创业做什么产品以及怎么建团队	205
8.4	你如何理解“互联网思维”	207
8.5	如何判断一个产品的好与坏	209
8.6	如何让李开复等互联网大牌关注你的微博	213
8.7	对一个 APP 进行产品方面的评价	215
8.8	谈一下你的创业经历	218
8.9	你平时如何保持学习, 有哪些学习习惯	220
第 9 章 HR 面试题		223
9.1	你对于去大公司和小公司的看法	224
9.2	你平时都看什么书、电影、网站、微信公众号	226
9.3	你做产品经理有什么优势	229
9.4	需要其他部门配合时, 如何和对方 Leader 说, 对方不愿意怎么办	230
9.5	问你的学生会或社团经历	232
9.6	你怎么看待加班	233
9.7	你比较崇拜谁, 或者谁对你影响最大	236
9.8	你们班里成绩好的同学去向, 你在班里处于什么位置	238
9.9	你已经拿到了 ××× 等 Offer, 为什么选择 ×× 公司	239
9.10	你以前是做技术(运营、设计)的, 为何要转做产品	241
9.11	你遇到过的最大挫折是什么, 怎么解决的	244
9.12	面向本科生的题目: 你对考研怎么看, 为什么	247
9.13	你老家是哪, 你的男/女朋友将来怎么打算, 你对未来工作城市怎么看	249
9.14	你觉得自己最大的缺点是什么	251
第 10 章 如何度过试用期		254
10.1	赢在实习前	255
10.1.1	产品相关准备	255

10.1.2	心理准备	256
10.1.3	工作常识准备	257
10.2	忐忑的入职前三天	258
10.2.1	明确基本的职场处事原则	258
10.2.2	写自我介绍邮件	259
10.3	实习中的自我迭代	260
10.3.1	优秀实习生必备素质	260
10.3.2	产品工作中的重要技能	262
10.4	产品上线只是开始	262

第 11 章 BAT 2015 年暑期实习生招聘真题解析 265

11.1	请列举一支笔的 20 种用途	266
11.2	请你用互联网思维来设计一把椅子	268
11.3	与领导意见相左，怎么办	271
11.4	列举淘点点的 3 个可优化点	272
11.5	开发新产品，是选择 APP 还是 Web 应用	274
11.6	为生鲜品类的淘宝店获取第一批用户	277
11.7	3 个月做一款厨师上门 O2O 业务	278
11.8	用 3 句话，向你 8 岁大的侄子解释什么叫产品经理	281
11.9	策划和推广一个在线学习辅导平台	282
11.10	列举有道云笔记的 3 个优化点	283

第 12 章 产品总监职业生涯访谈 287

12.1	闫荣老师：《神一样的产品经理》作者	288
12.2	费杰老师：阿里产品专家	292
12.3	后显慧老师：百度资深产品总监	295
12.4	杨晓平老师：盛大资深产品经理	298

第 1 章

产品经理入门

- 1.1 解释产品经理的 10 大困惑
- 1.2 产品经理的分类和职责
- 1.3 产品经理的职业发展

1.1 解释产品经理的 10 大困惑

互联网几乎是当今发展最快的产业。首先，社交、电商、媒体等“传统”互联网业务持续扩展，用户渗透率和接受度不断提高，盈利模式也越来越清晰；其次，金融、交通、O2O、教育、医疗等新兴互联网业务也在快速地攻城略地，通过提供更好、更专业的服务来抢占传统企业的市场份额，有力地扩展了互联网的产业边界，大有“互联网融合一切”的发展趋势；再次，PC、手机、智能家具、智能硬件、虚拟现实头盔等新的联网设备不断出现，极大地扩展了互联网的使用场景和平台，真正让互联网变得“无所不在”；最后，越来越多的资金涌入 TMT 领域来寻找机会，有力地推动着互联网业务更加快速地成长。

互联网的火爆吸引越来越多的同学渴望加入进来，以实现自己的人生价值。而产品经理作为互联网最炙手可热的岗位，相对低的技术要求，相对少的专业限制，重思考的逻辑性，重沟通的效率性，重团队协作的顺畅性，使越来越多的应届生心生向往，一种“人人都要做产品经理”的燎原之势正在形成。举个例子，在腾讯 2015 年暑期实习生的招聘现场，想要“霸面”产品经理岗位的简历，几乎和所有想要“霸面”开发类岗位的简历一样多。足可见产品经理的校招求职是多么的激烈。

尽管如此，整个产品经理的知识体系建设仍然相对落后，导致很多想入行的“小白”同学困惑颇多：产品经理，到底是做什么的？产品经理的职业发展，到底怎么样？文科生能做好产品经理吗？产品同学经常被研发同学欺负吗？等等，不一而足。为了给大家答疑解惑，我们挑选了应届生问得最多的 10 个与 PM (Product Manger, 产品经理) 相关的困惑，来一一解答。

困惑 01：只有什么也不会的同学，才会选择产品经理岗位吗？

回答：产品经理岗位，“硬技能”要求低，“软实力”要求较高。