

产品经理的基本功与产品经理面试

这一阶段从事更多的是基础性工作，如日常性地追踪 App Store 榜单，去看看有哪些值得借鉴的；从自己的业务线出发，去对比竞品的功能特点，做竞品分析；进行数据的标注和分析，时常查看自家产品的报表，从一线的数据里建立对用户使用习惯的拟合和认知。

产品经理面试究竟在面什么

阿聪的陷阱面试题

扶了扶眼镜，我上下打量着眼前这个刚刚毕业的年轻人——阿聪。他阳光、朝气、踌躇满志。在未来的一年里，我将会成为他的导师，带他一起完成手头的项目：将一个短视频业务的日均播放规模提升四倍。

「阿呆老师，您给我安排点什么工作呢？」阿聪迫不及待地地问。

「走，我们先去喝杯咖啡，边喝边聊……」我起身，带着这个踌躇满志的小学徒一起走进了楼下的咖啡厅。

「阿聪，你对面试过程中哪个问题印象最深啊？」我问道。

「国庆前夕，如何进行国庆期间的特价机票推广。」他回答道。

「那你是怎么回答这个问题的呢？」

阿聪显然很有信心，开始侃侃而谈。

「题眼在于国庆和机票。围绕国庆这个时间点，大家往往是回家和旅游诉求，我会针对白领、家庭、学生、单位团体等不同出游对象分别进行用户画像研究，然后制定对应的推广营销策略。比如，白领平时工作忙碌，消费特点是.....我针对白领的推广策略是.....最后，我们可以为购买机票旅行的顾客额外提供一条龙的配套服务来提升顾客体验，比如，附加酒店的预订、旅游路线的预定，等等。」

等他说完了这一通，我眼前的美式咖啡刚刚好降到适宜的温度，我故作前辈的姿态，悠悠地问：「你说得都没错，但是我补充两点：对于运力资源来说，国庆是一个供给远小于需求的时间点，为什么会出现特价机票？对于用户端来说，大多数旅行安排是有前置的出行航班规划的，那么在国庆前夕释放出的特价票针对的是哪些人？」

接下来是安静，连咖啡机蒸汽阀「吱吱」的声响都听得一清二楚。

我补充道：「没错，这是一道陷阱题。除了常规的用户分析、针对不同用户群体的转化策略以外，这道题里面还有一层含义，就是追溯平台和服务提供方的意图：是谁发起的打折，为什么会发起打折，去哪里的机票打折。」

「是航空公司发起的打折吗？那究竟是哪家航空公司、哪条航线的机票在特价打折？是否正好是对应地点的出行淡季？」

「是差旅平台发起的打折吗？那么它是否想以这种方式作为噱头来借势扩大自己的知名度？类似『双十一』免费清空你的购物车？」

「用户购买的并不是特价机票，而是性价比更高的到达特定目的地。围绕特价机票的目的地进行包装，才能更好地激发出用户的出行欲。」

「在现实工作中，产品经理都很难有机会像一些理想化书本中所描述的那样，承接一个天马行空的开放性题目。我们更多在做的是命题作文：带着公司意图和既定假设与约束，寻找产品同用户需求的结合点。」

「你的回答不能说错，但是不把出发点搞清楚，很可能就跑题了。」我说道。

聪明如他，若有所思。

产品经理面试的考查点

不同于研发同学的面试可以直接通过编程算法题目见真章，产品经理的面试更多的是以聊为主。究竟聊什么呢？聊阅历，聊思路，聊判断。

对于有三五年经验的产品经理而言，自己做过的项目就是最好的简历和背书。由于互联网圈子很小，所以稍微打听一下就会

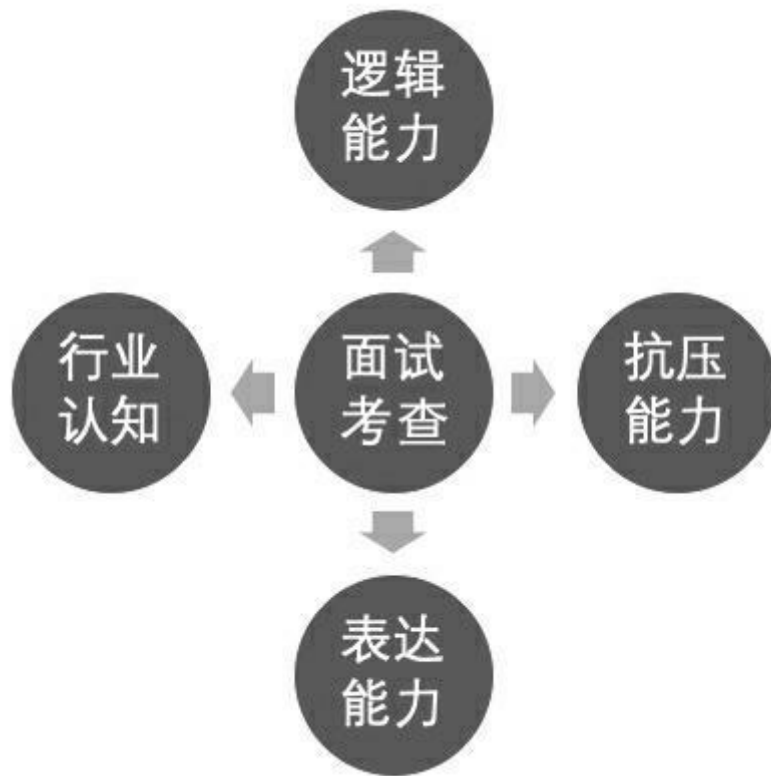
知道对应产品经理的工作能力、对项目的贡献，团队内和跨团队的口碑等。所以，对于资深产品经理的面试，往往不会只聊是什么，而会探讨为什么。一方面，会交流对原有业务的思考与总结，讨论各种可能性和优化空间；另一方面，会探讨对于新业务和新团队的理解和要求。

对原有业务的思考，主要考查的是产品经理的思考深入程度：在空间维度上，对于行业的理解和自身业务的定位；在时间维度上，对于产品不同阶段的拆解和划分，回溯业务发展过程后的复盘。

对于新业务和新团队的理解和要求，更多的则是一个双向选择的过程。也许应试者的能力和过往经历没问题，但是大家的工作方式不一样，对于新业务的预期不一样，会造成无法融入团队、无法发挥出最大优势等问题。

对于没有丰富经验的产品小白而言，由于没有负责过大项目，做的很多事情都偏向于执行，所以面试中并不会过多纠结过往的项目（行业认知），更多考查的是解决问题的思路、遇到挑战时的应对和分析。对于问题的回答并不要求面面俱到，而是希望在有限的时间里，应试者能够展示出自己是如何拆解问题、做重要优先级划分的，并争取做到逻辑自治。

通常，面试官会揪住你回答中一个不太严谨的点进行深挖，去探讨这个点上的各种可能性。请明白，面试官如此举动并不是在为难你，而是希望看到你在被质疑、被挑战时的情绪反应，遇到问题后的拆解和处理方式。自圆其说也好，迭代改进也罢，重要的考查点始终在答案之外。



加载中...

以常见的一些面试题为例，我们可以站在面试官的角度，看一下这些题目想考查什么。

1. 你觉得什么是成功的产品？

绝大多数应试者会反馈 C 端的用户规模和用户价值，但是很可能会疏漏产品的生态价值（如给 B 端服务供给者提供了生存空间）和产品对于公司的盈利价值（如工具性产品如何盈利变现）。

2. 你最近在使用什么 App？你喜欢什么 App？请介绍一下你为什么装这个 App。

试图了解应试者的好奇心和分析力，有没有围绕自己感兴趣的领域探索新 App；有没有从产品经理的视角去分析一款 App 内提供的服务，比较它和其他 App 的异同点。

3. 怎么估计一个商场、机场的人流规模？

试图考查应试者的数理分析能力，落点在于数据的收集、采样和对样本数据的统计分析方式。

4. 为什么选择投递这个职位？

试图考查应试者对于职位和业务的理解，是否做过充分的前置调查。我们经常会在面试中看到对于目标岗位不甚理解的应试者，他们希望的或许只是一份工作而已。

扫榜尝鲜，拓展认知广度

你的手机里装了哪些 App

书接上文，喝完咖啡，我和阿聪返回办公室。

阿聪突然发问道：「阿呆老师，您之前面试的时候，碰到过什么有意思的问题吗？」

阿聪的话，使我回忆起自己还是一个菜鸟时，坐在会议室里被面试的场景。想了想，我给出了自己的答案：「我觉得，最有价值的一个问题就是：你的手机里有哪些 App？阿聪，不如我们也看一下你手机里装的 App？」

阿聪老实地打开了自己的手机，王者荣耀、微博、微信、知乎、网易云课堂等，大体集中在游戏、社交通信和教育上，还分门别类地按照 App 类型建立了文件夹。

「怎么样，阿呆老师，塑造出我乐观好学的形象了吧？」阿聪打趣道。

「嗯，作为年轻人的确是乐观好学。但作为产品经理，有点不求上进，满屏都是大路货。」我毒舌道。

「阿呆老师，不至于吧……」阿聪不服气地道。

「别说我欺负新人，开 App Store，咱俩一起扫榜单。」我对阿聪道。

按照榜单上的应用顺序，我和阿聪一款一款地过，我指一款，阿聪描述一款的特点。微信、微博等常驻榜单之首的自不待言，交通银行、招商银行等工具类 App 的霸榜也不出意料，像小红书这样主要服务于女性用户的购物类应用，阿聪也答得出来。

过到第 79 位时，指着榜单上一款名为「无他相机」的 App，我道：「这款试过吗？」

「呃，你试过？」阿聪卡了壳，不服气地道。

「我要是没试过，就该你当我的导师了。」我解锁手机，打开对应的 App，递给了阿聪。

「喏，是不是发现自己又白又帅？」我对冲着自拍镜头臭美的阿聪道。

「不不不，这是如实呈现。」阿聪道。

我翻个白眼，道：「这款 App 最核心的卖点在于实时美颜，调用相机的同时，就在进行美白和瘦脸的操作，用户就不需要拍照后再 P 图了。把两步变成一步，路径的缩短就带来了产品的价值。」

「还真是。」阿聪兴致满满地开始拍照。

「欸，自己装一个去，这是我手机！」我一把夺过手机。

「怎么样？没哄你吧？」我继续说道，「作为产品经理，需要对市场保持足够敏感。有哪些新的、热的应用，就算不是我们的竞品领域，同样也需要关注。他山之石可以攻玉，它们或许能够给我们带来不一样的想法。」

「当然，只有用户规模大的市场，才能产生足够的创新模式与功能。所以除了中国区的榜单，你也可以同时刷美国区的榜单，就算自己没有想法，至少也可以在 C2C（COPY TO CHINA）的时候能快人一步。2018 年比较热的几款视频和社交 App，就是从美国抄过来的模式。」

阿聪点点头，道：「我明白了，后续我会多关注榜单的。」

不错，孺子可教也。

开会时间到了，我夹起笔记本走人。走出两步，扭回身对阿聪道：「对了，别在意那道国庆特价机票的笔试题，我也被坑过。我做新人时给出的答案比你差。」

听到此语，阿聪嘴角不经意地扬了扬。

「给你布置一个任务，今天回去先把 iOS 和 Android 的榜单扫一遍，看看哪些功能对短视频应用场景是有借鉴价值的，明天下班前给我哈。」我道。

对于产品经理而言，持续关注新生事物的重要性自不待言：通过关注那些新涌现出的 App，分析它们当中包含的新玩法、新创意能够给我们以很好的借鉴和参考。那么，一般该从哪里去发现这些应用呢？这里给大家介绍几项基础的服务。

1. 七麦数据（原 ASO100）

七麦数据是国内一家专业的移动应用数据分析平台，覆盖了 App Store 和 Google Play 双平台，提供了多维度的数据。在该平台上，用户可以关注总榜、上升榜等不同榜单，快速地发现有哪些新应用正在流行。

通常，建议新手产品经理每周过一次中国区和美国区总榜 Top500，体验一下新的应用，了解它们的闪光点。对于自己产品所在的类目和公司，可以关注得更勤一些，看有哪些新应用上架。在大公司，还会有专门的分析部门支持这项工作，每周产出最近上升比较快的新应用列表和竞品应用的最新功能更新。

2. Product Hunt

通过 App Store 扫榜的方式，我们发现的更多是那些已经崭露头角的应用服务。而 Product Hunt 则是一个发现新产品的平台，开发者可以在网站上提交自己的产品，平台会基于编辑和大众的打分、参与程度来确定应用排名、更新每日榜单。通过这一平台，我们可以了解到蛮多新颖的产品和服务。与其定位

类似的，还有 IT 橘子旗下的 Today

(<http://today.itjuzi.com/>)，更关注国内的新产品动态。

当然，对于新手产品经理来说，这一网站提供的尝鲜意义更大，有所了解即可，可能不会那么快速地应用于自己的日常工作当中。

3. 少数派

少数派是一家国内致力于传播优秀数字产品的网站。网站上的「应用推荐」栏目，会以编辑精选的方式定期推荐值得关注的产品和服务。编辑通过深挖特定主题，能够帮助我们快速概览某个主题的应用，有效拓展认知边界。

浏览器扩展 Circle 阅读模式排版，版权归 www.zhihu.com 所有