



# 2020 名企笔试面试 求职攻略

---

- 产品岗
- 运营岗
- 游戏策划岗

牛客出品  
nowcoder.com



## 目录

一、前言	3
1.1 校招介绍	3
1.1.1 秋招时间	3
1.1.2 秋招面向对象	3
1.1.3 秋招信息渠道	3
1.2 非技术岗考前须知	4
1.2.1 在线考试系统使用说明	4
1.2.2 考前复习资源总结	5
二、产品篇	10
2.1 笔试简介	10
2.2 题型解析	10
2.2.1 名词解释	10
2.2.2 需求分析&用户研究	12
2.2.3 数据估算&数据分析	13
2.2.4 竞品分析	15
2.2.5 产品设计	16
2.2.6 产品规划	16
2.2.7 产品运营	17
2.3 备考经验	18
2.3.1 腾讯产品策划面经, 从春招到秋招	18
2.3.2 腾讯 WXG 提前批产品八面大结局	25
2.3.3 参考书籍推荐	30
2.4 真题精选	31
2.4.1 腾讯	31
2.4.2 百度	31
2.4.3 京东	32
2.4.4 vivo	33
2.4.5 乐信	33
三、运营篇	34
3.1 笔试简介	34
3.2 题型解析	34
3.2.1 用户画像	34
3.2.2 竞品分析	35
3.2.3 运营策略	36
3.2.4 运营方案	37
3.2.5 产品冷启动	38
3.2.6 新媒体运营	39
3.2.7 用户运营	40
3.2.8 内容策划	41
3.2.9 文案撰写	42



3.2.10 营销推广.....	42
3.2.11 活动策划.....	44
3.2.12 数据分析.....	44
3.3 备考经验.....	45
3.3.1 产品运营岗超长春招面经总结 已拿美团/京东/携程 offer.....	45
3.3.2 北京字节跳动-商业产品运营-5 轮面经【已拿 offer】.....	53
3.3.3 专业书籍推荐.....	57
3.4 真题精选.....	57
3.4.1 腾讯.....	57
3.4.2 京东.....	58
3.4.3 vivo.....	58
3.4.4 爱奇艺.....	58
四、游戏策划篇.....	59
4.1 笔试简介.....	59
4.2 题型解析.....	60
4.2.1 客观题-数学题.....	60
4.2.2 客观题-行业资讯题.....	61
4.2.3 客观题-游戏知识题.....	61
4.2.4 客观题-文化知识题.....	62
4.2.5 主观题-岗位知识题.....	63
4.2.6 主观题-数值计算.....	63
4.2.7 主观题-游戏经历.....	64
4.2.8 主观题-角色设计.....	65
4.2.9 主观题-系统/玩法/关卡设计.....	65
4.2.10 主观题-文案写作.....	66
4.2.11 主观题-游戏分析.....	67
4.3 备考经验.....	68
4.3.1【搜狐畅游畅想象家计划】游戏运营 offer 已拿, 面经奉上.....	68
4.3.2 两个实习 offer 面经 腾讯游戏运营+网易游戏策划.....	71
4.4 真题精选.....	80
4.4.1 腾讯.....	80
4.4.2 4399.....	81
4.4.3 搜狐畅游.....	82
4.4.4 Bilibili.....	83
附录(建议电脑端查看).....	84
企业校招笔试试卷.....	84
行业信息交流渠道.....	85
产品&运营岗位面经汇总.....	85
1、产品岗.....	85
2、运营岗.....	86
3、游戏策划岗.....	86
更多面经.....	86



## 一、前言

### 1.1 校招介绍

**校招**，即**校园招聘**，是企业面向应届生专门举办的招聘，一年举办两次，即秋招和春招。  
秋招，即**秋季校园招聘**，是面向应届生的**最大规模的校园招聘**，一般在每年的秋季举办（8月-10月）；春招，即**春季校园招聘**，是秋招的补充，规模相较于秋招会小很多，时间一般在春季（3月-5月）。

有些同学的观念是：找工作是毕业前的事情，大四下学期才开始找。结果导致春招的时候才行动，招聘岗位会变少，每个岗位的招聘人数也会很有限。求职要趁早，20届毕业生至少8月份就要开始关注招聘信息，进行网申或者内推了。

#### 1.1.1 秋招时间

7月-8月：内推&校招提前批  
9月：正式校招

#### 1.1.2 秋招面向对象

秋招是面向应届生的招聘，今年的秋招是面向2020届毕业生的。

如果是留学生，由于国外的毕业时间跟国内存在差异，一般企业也允许19年毕业的留学生参与20届的校招的。

#### 1.1.3 秋招信息渠道

##### • 公司官网+官方招聘公众号

正常的校园招聘信息获取途径最快捷最准确的是公司官网或官微，但是官网那么多，一个个翻找会浪费很多时间和精力。

这时候，认准牛客网就可以了。可通过牛客校招指南，一键直达各个公司官网：牛客网>求职>校招日程汇总（地址：<https://www.nowcoder.com/school/schedule>）

##### • 牛客网

**实习广场**：企业最新招聘信息，由用人单位/企业HR直接发布，信息真实可靠，简历处理效率高，岗位齐全，随时可以找到职位发布者直接联系。

地址：牛客网>求职>实习广场：<https://www.nowcoder.com/job/center>

移动端地址：牛客APP > 求职



扫一扫，找实习

讨论区：内推消息，由已拿到 offer 的老牛友以及 HR 发布

PC 端地址：牛客网>讨论区>招聘信息 <https://www.nowcoder.com/discuss?type=7>

小程序地址：扫描右方二维码即可观看

关注牛客论坛，随时查看同行动态、校招/内推信息、offer 比较、技术交流等等。



企业校招日程汇总：各企业校招时间明细

地址：牛客网>求职>校招日程： <https://www.nowcoder.com/school/schedule>

公众号：

招聘消息汇总：每日推送校招/内推资讯以及面经干货。

校招小管家：绑定手机号，可及时查询自己的笔试面试进度和信息。

校招助手牛可乐：已建立全国 13 个城市秋招备战群，每日分享校招信息、解答疑问。

扫码加牛可乐好友，回复城市名称即可进群。



招聘消息汇总



校招小管家



校招助手@牛可乐

通过以上方式，大家能更快获取招聘信息，避免浪费大量时间在查找信息上。事半功倍，将时间运用到更重要的事情——准备秋招。

## 1.2 非技术岗考前须知

现在，越来越多的互联网公司的非技术岗位笔试也开始在牛客网进行，如产品、运营、市场、设计等岗位。对于非技术岗位的同学，很多都没有使用线上笔试系统答题的经验，很容易因为操作不熟练影响答题。不过不用担心，现在牛妹就帮你普及一些使用技巧。

下面详细讲述在线笔试的完整流程以及注意事项。

### 1.2.1 在线考试系统使用说明

第一步：投递简历

注意：邮箱和手机号等信息一定检查仔细，因为后续通知全是通过邮件和短信提醒。

第二步：笔试通知邮件和短信

注意：如果收到短信没有收到邮件，可能是你邮箱填错或者邮箱设置了拒收等原因，可以通过关注公众号：校招小管家>绑定收到短信的手机号>查询我的笔试。



### 第三步：检查考试设备

1、请使用谷歌 Chrome、火狐浏览器访问笔试网址。

如遇到页面加载不出来、摄像头不好使等情况，优先采取措施：换另一个浏览器试一下。

浏览器下载地址：<https://www.nowcoder.com/discuss/3793>

2、确保电脑带有摄像头，并确保摄像头能够正常使用。

摄像头检测：<https://www.nowcoder.com/cts/3942933/summary#0>

(1) **摄像头黑屏、无法拍照等情况**：优先采取措施：换另一个浏览器。其次检查浏览器有没有 adblock adguard 等这种广告屏蔽插件，关闭后重试

(2) **更换为前置摄像头**：请点击地址栏右侧的设置>高级>隐私设置和安全性>内容设置>摄像头，进行调试即可

3、考试前请关闭其他浏览器窗口，关闭 QQ、微信、Skype 等即时通信软件，关闭屏保，关闭 Outlook 等有弹窗提示消息的软件，否则会被记录离开网页。

4、确保网络连接畅通，网速应在 100KB/S 以上，建议使用手机 4G 热点连接网络。

5、考试时允许使用草稿纸，请提前准备纸笔。考试过程中允许上厕所等短暂离开，但请控制离开时间。

### 第四步：笔试做题流程

1、试卷中会有一种以上个题型，进入考试后请仔细查看共有几个题型。

2、可选择任意题型进入做题，所有题型一旦提交后将无法返回修改。

3、可通过试卷页面底部答案卡进行同一题型试题切换，但一旦进入某一类题型，提交后方可进入下一题型。

4、如遇突发情况，如断网、电脑死机、断电等，请直接刷新页面，或关闭浏览器后重新通过考试地址进入。题目会自动保存，所以不用担心。

5、考试环境体验：<https://www.nowcoder.com/cts/3942933/summary#>

## 1.2.2 考前复习资源总结

### 1、简历攻略

相信 2020 届的同学对简历准备都有一些困惑，不知道该写什么不该写什么，下面帮大家总结一下。

完整的简历需包括：**基本信息+实习经历+项目（校园）经历+掌握技能。**

#### · 基本信息：

**个人信息：姓名+手机号+邮箱地址**

该部分需在简历中显著的标识出来，HR 每天要看很多很多简历，需要一眼可以看见你的联系方式。

简历照片的展示上，建议大家放一张干净大方精神的照片，可以增加 HR 对你简历的印象。注意请一定要去认真的拍一张证件照，并且绝对不可以放自拍。如果企业无特殊要求，



也可以选择不放照片。

**学校学历：**你的毕业院校+你的学历，如果是本科生，写本科院校，如果是研究生，需写上你的本科毕业院校+研究生毕业院校。

这部分很重要，硬性条件，有些公司部分岗位会对学校学历有额外要求。

相信这时候一部分同学会说：“我的毕业院校不够好，怎么办？”说实话，说学校对找工作没有影响，一定在说笑。但这也并不是能对你一锤定音的指标，在毕业院校不是特别好的情况下，请一定在简历上充分表现你的**实习经历+项目经历**！这一点在接下来介绍实习经历&项目经历的时候，会再给大家详细介绍！

#### • 实习经历：

实习经历是简历中的重中之重！如果你有大厂**实习经历**，绝对是秋招时扣响名企大门的一块最有力的敲门砖。

因为大厂的实习经历代表着你曾被大厂认可过，且具有相应的技能和一定的工作经验，用人单位会很欢迎这样的学生！

不过没有实习经历也没有关系，因为咱们毕竟还只是去应聘实习生，况且还有项目经历可以拉你一把！

#### • 项目（校园）经历

对于产品或运营等非技术岗的同学来说，有过实习的同学请把你实习过程中跟进过的项目/活动仔细梳理，注意一定要写清楚自己担任了什么角色（请注意是关键的、重要的角色，如果只是去发传单递牌子，就不必往上写了），负责了什么事情。

如果没有实习经历，请好好包装一下自己的校园经历，比如自己曾在社团/学生会做过一些什么活动，自己担任什么角色，负责什么内容等等。

**加分项：比赛获奖经历。**如果你曾经参加过**大创（大学生创业竞赛）**或者其他一些比赛，有过一些项目经验（例如和同学合作过 app，即使只是雏形），请好好包装这些项目，并梳理其中的关键步骤等，这将是你在面试中能够与面试官好好探讨的重要内容！

#### • 掌握技能：

应聘哪个岗位相关技能一定要具备，不然连基本资格都不符合，如何能通过简历呢。

注意“熟练掌握”和“精通”的区别，注意词汇上的应用。防止过于夸大而适得其反。

## 2、笔试备考

每个公司的笔试都是不同的，大部分会根据公司实际业务设计考题，一般试卷组合形式：**客观题+主观题**。客观题有的全部是行测，有的部分行测+部分岗位相关知识，有的全部是岗位相关知识。主观题是重点，下面部分会详细说明。

### 1、客观题备战

牛客网专项练习题库已上新**产品运营题库**和**行测题库**（如图 1 所示）。如何练习笔试题

中的客观题，先仔仔细细将这里刷一遍。

位置：牛客网>题库>智能专项练习

地址：<https://www.nowcoder.com/intelligentTest>



图 1：专项练习题库展示

## 2、主观题备战

本备战攻略将在下文详细剖析各大主观题题型，选择了最为经典的题目做案例。大家在看完所有题型解析后，就要开始实战刷题练习，才能真正检验是否掌握。

主观题题库（已更新 800+题目）位置：题库 > 精选专题 > 产品&运营面试题库

地址：<https://www.nowcoder.com/ta/review-product>

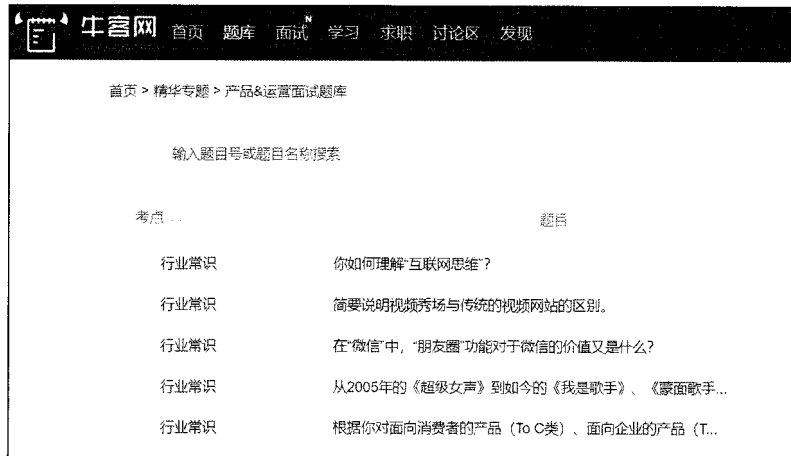


图 2：精华专题-产品运营面试题库展示



### 3、真题模拟练习

大家可以直接去牛客题库>公司真题模考>职业方向: 产品, 该题库包含众多企业产品/运营/市场/职能等岗位笔试真题和解析(如图3所示)。

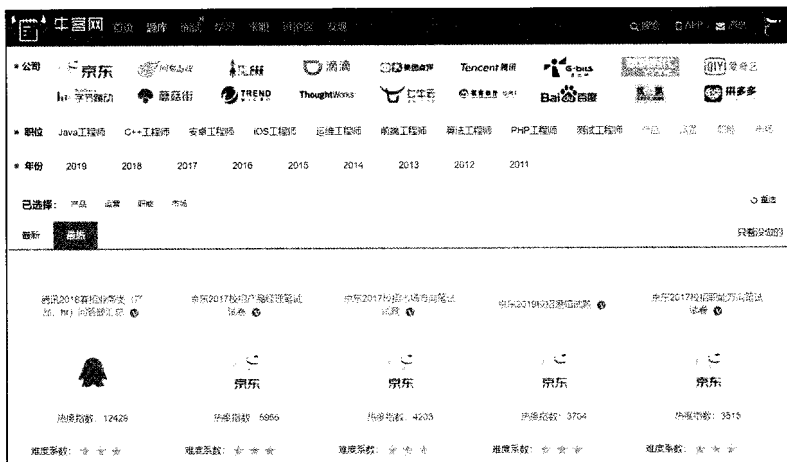


图3: 企业真题模考区展示

### 3、面试备考

面试环节是所有招聘环节中至关重要的一项, 考察也会更全面更严格。而提高自己面试应对能力的方法就是: 看面经。

面经是学长学姐的亲身经历和总结, 参考价值之重无需多说。

#### • 面试法宝1: 看面经

推荐大家关注“面经大全”和“牛客热帖”小程序, 这里面有上千篇高品质面经汇总以及众多求职信息分享, 帮助你了解心仪公司/岗位的面试真题, 面试官套路各个击破。



扫一扫, 面经装进口袋



看一看, 关注行内新态



点一点, 百份资料下载

#### • 面试法宝2: 模拟面试

很多同学因为缺少面试经验, 在面试中表现得很紧张、胆怯, 导致自身实力无从发挥, 面试失败。



现在牛客为你推出 AI 模拟面试系统，利用名企面试真题进行全真模拟面试，全面提升面试能力！

AI 模拟面试位置：牛客网 > 面试 > AI 模拟面试

链接：<https://www.nowcoder.com/interview/ai/index>



产品、运营、游戏策划、市场职能等非技术岗位的专项练习题库，已上线于牛客网。

笔试选择题位置：题库>专项练习。

笔试问答题位置：题库>精华专题。

感谢腾讯、京东、百度、vivo、Shopee、bilibili、搜狐畅游、4399、爱奇艺、乐信等各大企业对于本次《2020 名企笔试面试求职攻略》活动的大力支持。

感谢来自各大互联网名企的学长学姐提供的题目解析经验和求职备考经验。

下面将按不同岗位不同题型为大家一一举例讲解。

## 二、产品篇

### 2.1 笔试简介

产品岗位笔试题题型分为客观题和主观题，根据近几年的企业笔试真题，产品岗客观题和主观题题目类型大概有如下几类：

#### 1、客观题

数理逻辑：逻辑推理题，考察考生逻辑思维能力，主要来自于行测题。

行业资讯：互联网行业及产品讯息，考察考生是否关注行业动态及发展。

岗位知识：考察对产品岗位工作内容、能力框架、专业知识的了解和掌握程度。

#### 2、主观题

数理逻辑

名词解释

产品设计

行业分析

需求分析&用户研究

产品规划

岗位认知

数据分析&数据估算

产品运营

项目管理

竞品分析

不同公司产品岗所考的试卷题型组合也是不一样。以往年的试卷为例（每年不固定，仅供参考）：

- 腾讯：行测题+产品设计+产品运营
- 百度：需求分析&用户调研+项目管理+产品运营
- 京东：行测题+岗位认知+行业资讯+竞品分析+产品运营
- 网易：数理逻辑+竞品分析+数据分析&数据估算+产品规划
- 乐信：行测题+数理逻辑+数据分析&数据估算+产品规划

以上题型中，数理逻辑，行业分析，岗位认知，项目管理更多的来自于平时的知识积累，近几年的出现频率相对较少，在此不多赘述，考生可直接通过以下方式直接练习。

(1) 牛客网>公司真题>职业方向：产品/运营/职能/市场

(2) 牛客网>专项练习>产品运营

下面，重点讲解后面几类题型。

备注：题型解析一部分是企业提供，一部分由来自互联网名企的学长学姐提供，仅供参考。

### 2.2 题型解析

#### 2.2.1 名词解释

##### 1、题型介绍

早期的名词解释比较简单，就是解释一些常见术语或者行业热门名词，例如 AI、区块链、共享经济、O2O 等等。

近些年的名词解释出现了一些变形，会结合一些具体场景考核考生对于产品、功能、用

户需求的认知，例如“一句话跟父母解释什么是知乎”，“一句话跟 5 岁的小朋友解释抖音”等等。

接下来，我们主要分析后一类型的“名词解释”。

## 2、解题思路

该类型考查素质：语言组织，概括能力

该类型考查知识点：用户思维，产品洞察

- 用户思维：由于对象的年龄、知识结构等差异，叙述名词需要考虑对方的接受能力，针对不同对象，进行形象化的定制答。需要注意的是：少用专业名词及缩写，措辞浅显易懂，可以拿受众易于理解的事物做类比。
- 产品洞察：需要洞察该产品（名词）的核心功能和核心卖点，满足了受众在哪些重要场景下的需求。

## 3、案例分析

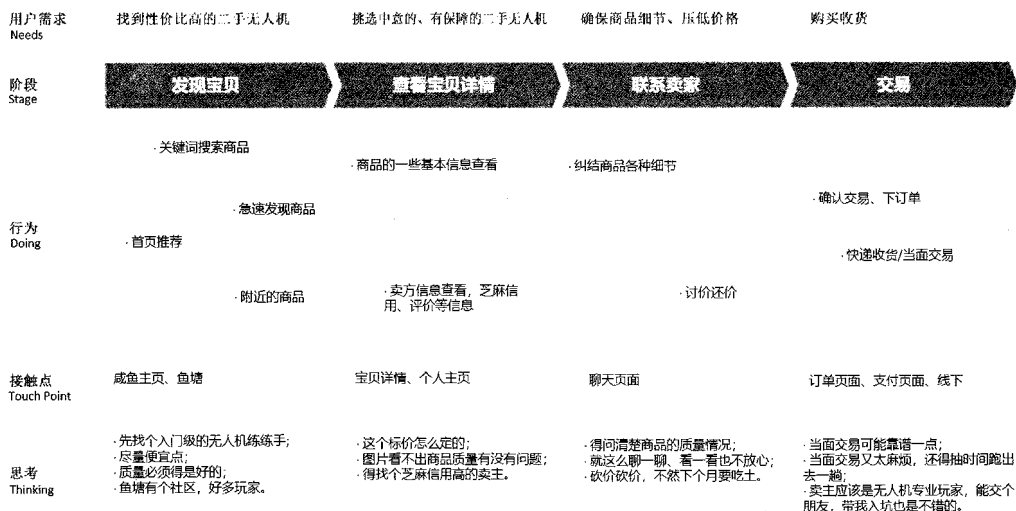
【案例】简单介绍下什么是用户体验地图？以二手物品为例进行简单描述。

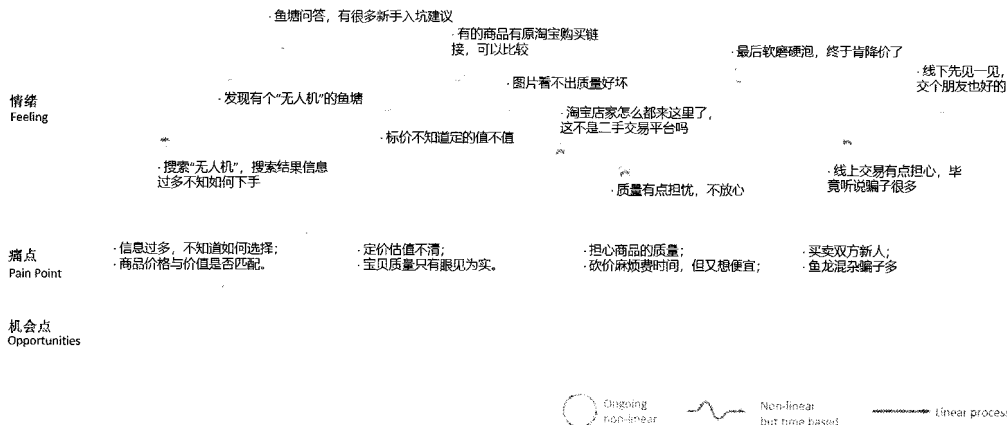
（京东秋招用户体验与研究试卷）

### 【参考答案】

用户体验地图（user experience map），又被称作用户旅程地图（user journey mapping）它展示的是用户在使用一款产品和服务的过程中，每个阶段的体验，包括 行为、感受（痛点和满意点）、思考想法。通过图形化的方式直观的记录和整理每个阶段的体验，让产品的设计参与者、决策者对用户的体验有更为直观的印象。

## 咸鱼购买二手商品用户体验地图 Customer Experience Map





## 2.2.2 需求分析&用户研究

### 1、题型介绍

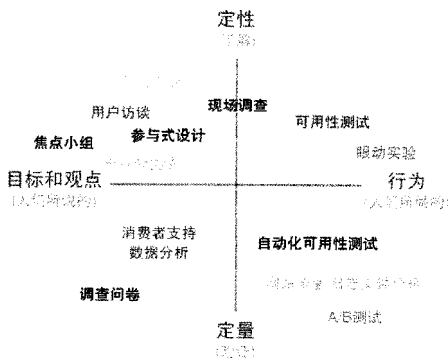
作为产品经理，用户思维和需求分析是这个岗位所需的核心能力之一。该类问题除了考察具体的方法论，经常结合具体应用或场景，考察应试者的逻辑思维、洞察力等。比如，让应试者判断是否需要删掉或者添加某项功能、产品功能的上线顺序等。

### 2、解题思路

该题型考察素质：逻辑思维，系统思考

该题型考察知识点：用研方法，需求分析

• 用户研究：首先，熟悉用户研究的常用方法，包括了常见的定性研究方法和定量研究方法，以及每种用研方法的使用方式和优缺点。然后，根据用研目的、对象，采取最适合的方法进行用户研究。



上图 用户研究方法



• 需求分析：需求分析是从用户提出的需求出发，挖掘用户内心真正的需求，并转化为产品需求的过程。用户需求定义可分为构建用户角色，描述使用场景，定义用户问题。然后，借助 KANO 模型、四象限法则、时间评估与性价比等模型工具，确定需求的优先级。最终将用户需求转化为产品需求。

### 3、案例分析

【案例】请分别给出世界杯开赛前、开赛期间、开赛后，“世界杯”这个关键词下的用户各种需求，以及如何在搜索中更好的展现给用户，如果对世界杯不熟悉，可用一个热门明星代替。（百度秋招产品笔试题）

#### 【考察重点】

封闭型问题，主要考察对搜索的了解和用户思维：

- (1) 考察对于搜索需求的把握；
- (2) 考察以用户为中心的思考方式和同理心特质；
- (3) 考察结构化的表达能力和产品设计能力；
- (4) 如果有竞品角度的思考，尤其是非搜索类竞品的思考，可以酌情加分；
- (5) 有运营思考和商业思考可以酌情加分；
- (6) 有负面问题的思考可以酌情加分，如赌球 spam 等；

#### 【评分标准】

本题共有几个关键得分点，对不同时间点下世界杯 query 下需求的理解；开赛前主要是赛程（能考虑到小组赛阶段和淘汰赛阶段的差异可酌情加分）、资讯相关需求；开赛期间，需求主要是比赛直播、资讯、视频（集锦、回放、花絮）、评论；开赛后，是最新比赛结果、进球榜、助攻榜等

10 分：能分阶段给出基本的世界杯用户搜索需求 2-3 个，给出简单的设计方案

30 分：能结构化的给出需求 4 个以上和比较完整的设计方案，表达清晰，思路完整，设计方案没有明显问题

50 分：从需求分析出发，综合考虑搜索的场景、竞品的效果、运营和商业的需求、包括负面问题的应对

## 2.2.3 数据估算&数据分析

### 1、题型介绍

数据估算与分析是产品岗位常用的技能要求，该类问题往往是给定限定信息的有可能计算的数量的猜想的验证，可以参考费米问题（在科学研究中用来做量纲分析、估算和清晰地验证一个假设的估算问题，最出名的是“芝加哥有多少调音师”）的解决，主要考察问题分析能力、逻辑思考能力。

### 2、解题思路

该题型考察素质：逻辑分析能力



该题型考察知识点：用户画像，市场分析，数据分析

- 依据生活常识，选择与题目相关的数据信息。
- 通过信息筛选，选择解题路径：估算的关键因素、因素的参数、参数间逻辑。
- 通过量化估计，计算整条逻辑链，完成问题的解决。

注：主要考察结构化思维逻辑，一定范围内的结果误差可以忽略。

### 3、案例分析

【案例】请说出以你住的地方为中心，半径 3 公里内最大的超市是哪一家？然后，请用有效方法计算出这个超市在 9 月 15 日，星期六，晚 23:59，货架上还有多少瓶 330 毫升的红色听装可口可乐？（乐信秋招产品经理笔试题）

#### 【评分标准】

以万达购物广场超市为例

假设一罐听装可乐直径 8cm；超市放置可乐的货架长 2.4m，两层，每层前后 3 排，则货架上有可乐  $2400/8*2*3=1800$  听。

9 月 15 日刚进入初秋，天气较为炎热，人们对可乐消耗量会更高，假设提高 50%；周六是周末，人们有去超市大采购、为下一星期做储备的习惯；人们对于听装可乐有在冰箱长期囤货的习惯，囤货周期一般为一星期，囤货数量一般为一扎 6 听。综合以上考虑，每个购买听装可乐的人大概会购买  $6*150\%=9$  听。

该超市是周边 3 公里为大学城和一个小区。其中小区有 5 栋楼，每栋楼 5 个单元，每单元 6 层，每层两户。假设每户 3 口人，则该小区有 900 居民，假设周六去超市采购的占 10%，那么居民的可乐消耗量是  $900*10\%*9=810$  听。

大学城有 3 所大学，平均每所大学 5000 人。由于大学内有超市，随时可以补充，而且宿舍没有冰箱，所以大学生普遍没有囤货习惯；再加上大学生普遍没有逛超市的习惯，一般去超市都是周末外出浪，回程时顺便去超市买一两天的零食。所以在 9 月 15 日这天到超市的大学生占总数的 5%，平均每个到超市的大学生消费听装可乐 1 罐，则大学生的可乐消耗量为  $3*5000*5\%*1=750$  听。

综上所述，9 月 15 日这天的听装可乐总消耗量为  $750+810=1560$  听。

考虑到超市补货情况，一般超市 9 点半或者 10 点钟关门停业：

(1) 晚上补货：如果超市是晚上补货，晚上 23:59 时基本补货完毕，货架是满的，仍然还有 1800 听可乐。

(2) 随时补货：有些超市是每隔 2 小时补货一次，那么情况同上，晚上 23:59 时已经补货完毕，货架是满的，仍然还有 1800 听可乐。

(3) 早上补货：如果是早上补货，那么晚上 23:59 时，货架上应该还剩  $1800-1560=240$  听可乐。



## 2.2.4 竞品分析

### 1、题型介绍

竞品分析是基本的产品分析方法，一般是对竞品进行功能层面的横向比较。在考试中，该题型也经常会以模糊的竞品分析的形式出现，此时需要考生自行划分对比维度。

### 2、解题思路

(1) 对于一般的竞品分析，可以参照产品体验五要素，分别从五个要素层面对竞品进行分析。

产品体验五要素：

- **战略层：**企业与用户对产品的期望和目标。
- **范围层：**产品功能及其内容需求整合。
- **结构层：**确定各个将要呈现给用户的选项的模式和顺序——即交互设计及其信息架构。
- **框架层：**界面设计，导航设计，内容（信息）设计。
- **表现层：**用户可直接感知的产品和内容的视觉呈现。

(2) 对于一些特殊的竞品分析，则因题而异，一般可采取下面的思路步骤进行分析：

- **划分维度：**根据题目要求和对于竞品的理解，划分竞品分析的维度。
- **对比分析：**基于不同维度，对竞品作对比分析。
- **得出结论：**基于以上分析，得出相应的结论。

### 3、案例分析

【案例 1】你觉得最近比较火的一款 App 是什么？你使用过该 App 吗？

如果使用过，请简述这个 App 的特点，比较 ta 与竞争对手的优劣势，并畅想一下这个 App 未来的发展方向。

如果没有使用过，从哪些途径感知到这个 App 比较火，有没有使用过类似的 App 等。

（百度秋招产品笔试题）

#### 【考察方向】

开放型问题，主要考察：

- 1) 对互联网行业的关注程度。
- 2) 分析对比能力。
- 3) 对产品及用户需求的理解。

#### 【评分标准】

本题有三问，总分 50 分；

第一问，简单列举 App 特点的，每个特点得 3 分；详细描述特点的，每个特点得 5 分，此问最高 15 分；

第二问，列举出合理的竞争对手的，得 5 分；详细分析优劣势的，每个点得 5 分，此问最高 20 分；

第三问，酌情给分，最高 5 分





【案例 2】列举几种移动应用热门的交互模式以及各自典型的 APP，并分析各自的优缺点。  
(京东秋招产品笔试题)

【参考答案】

举例：Android 应用上流行的抽屉导航 Navigation Drawer，

他的优缺点：优点可突出主要功能，用户目标更加纯粹，缺点：记忆负担大、切换成本高。

适合于什么应用：适合功能单一，小而美的应用。

## 2.2.5 产品设计

### 1、题型介绍

产品设计题往往是出题频率最高，在整张卷中分值最高，一般也是最难的题。重点考察对用户痛点的理解，需求的把控，产品的定位和核心功能的归纳。

### 2、解题思路

产品设计题型一般的解题思路为：目标用户——用户需求或痛点——核心功能——使用场景

### 3、案例分析

【案例】你知道的 APP 中，有哪些比较好用有特色的用户互动功能（指用户可以参与进来的功能，比较常见的如评论、关注、投票、聊天室等）？你觉得一个功能具有什么特征，才会让用户愿意互动进来？（百度秋招产品笔试题）

【参考答案】

开放型问题，主要考察：

- 1) 是否留心观察日常使用的产品功能。
- 2) 对用户需求的理解。
- 3) 对产品功能目标的分析理解。

【评分标准】

本题总分 50 分；

每列举一个符合要求的互动功能，得 5 分；

详细描述该互动功能的，再得 5 分；

## 2.2.6 产品规划

### 1、题型介绍

产品规划主要在了解市场、用户需求、竞品、外在机会与风险、市场和技术发展态势的基础上，根据公司自身的情况和发展方向，制定出可以把握市场机会，满足消费者需要的产



品的远景目标以及实施该远景目标的战略、战术的过程。

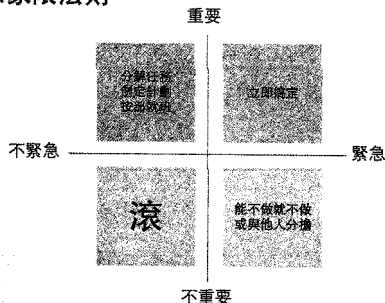
考试中多表现为考核以下内容：用户画像，需求分析，产品设计，功能优先级管理等等。

## 2、解题思路

用户画像/需求分析/产品设计在其他部分均有涉及，在此不多赘述。

产品功能优先级管理，主要从产品战略定位、用户影响程度、技术实现难度三个方面综合考量，可以借助四象限法则、RICE 工具、KANO 模型等工具。

### 四象限法则



## 3、案例分析

【案例】举一个你最近看过的一档综艺节目，设计一个智能音箱的功能，可以和这个节目结合，起到让用户传播的效果。（百度秋招产品笔试题）

### 【评分标准】

1、能简单描述选择的这个综艺节目的原因，为什么适合和音箱结合，完成了这部分的说明可以给 15 分。

2、设计音箱在这个综艺中可以使用的功能，可以是已有能力在该场景下的进一步适配，也可以是根据综艺特点设计一个新的功能，同时要描述音箱的这个能力和综艺场景中哪个细节结合，原因是什么。这部分明确的话，可以再给 15 分。

3、设计的能力需要让观看者感到惊喜、有趣、好玩、新鲜，有尝试和传播的欲望。这部分属于效果类的预判，可以给到 20 分。

## 2.2.7 产品运营

### 1、题型介绍

好产品也应该是好运营，在产品考试中也经常会出现运营知识的考题。

产品运营型题目可能会涉及产品冷启动、用户活跃，用户留存，UGC，商业化等运营知识。



## 2、解题思路

产品运营类题目一般也是先从用户分析出发，结合具体问题给出解决方案。

具体请参考运营部分题型解析。

## 3、案例分析

【案例 1】你们是某大型电商平台新零售的产品团队，接下来要在某市开 200 家小型无人售货店，你将如何设计整个流程。（Shopee 秋招产品笔试题）

### 【参考答案】

1. 从用户角度确定人群，比如学生/小区等群体。比如针对大型年轻居住社群。
2. 通过分析人群，罗列需求，决定产品形态，比如无人咖啡/烘焙面包，比如解决夜宵。
3. 可以就一个用户的购买流程，先规划主流程，比如登陆，绑定支付，下单。
4. 根据特殊的定位，规划支线流程，比如如何解决排队，监控，风险控制等等。
5. 售货店很重要一部分是供应链流程，包括补货，库存控制等规划，主要是一套可行的支持系统。
6. 对于营销，以及其他 value added 功能（比如每周店内精选音乐，留言漂流瓶等等），可以大胆想象。

【案例 2】如果你是 vivo 游戏中心的产品经理，你发现某个游戏社区中的游戏资讯、攻略很多，但是资讯、攻略下的评论互动数却很少，请问有什么策略可以提升评论互动数？请你列举并说明至少 6 个策略。（vivo 秋招产品笔试题）

### 【评分标准】

逻辑可自洽的基础上考虑解决方案的可行性即可。发散思维可加分。

- 1、发散性思维（天马行空），有创意的 idea 或新奇的想法；0-1 分
- 2、具备实际的可行性，可操作性；0-1 分
- 3、列举了不少于 6 个策略；0-6 分
- 4、策略大于 10 个；0-2 分

重点考察学生的表达逻辑及内容，可根据以上方向酌情给分

## 2.3 备考经验

### 2.3.1 腾讯产品策划面经，从春招到秋招

作者：Erinyao

#### 【前言】

倾心于产品经理的初衷是享受专注的匠心

铭记一路走来的鹅厂幸运点

但愿未来的自己，不负心愿，也不负期望

以下为腾讯春招暑期实习生项目的面试经验分享，希望能够对大家有所帮助~



### 【参加腾讯春招前需知 list】

腾讯的整个春招战线虽长，但每个城市基本都是速战速决的，因此获取及时最新信息便非常关键，所以以下是参加春招需要了解的：

#### • 关于内推：

腾讯一般是三月中旬就开始春招提前批了，这个时候可以找鹅厂员工帮忙内推。

注意！内推了还是要去官网投简历的哈～并且要去邮箱选择接受内推，这样内推才有效

内推的好处是提前批可能可以多一次面试机会

一直没有在官网投过简历的同学，不要疑问自己为什么从来没有面试机会，因为面试官根本看不到你的简历啊……

#### • 提前批是什么？

会比正式批提早一个月进行，届时只要有鹅厂员工帮你内推，那你的简历会进入内推池，有机会在正式批开始前直接被业务部门发起面试，相当于直接初试。所以提前批的好处简而言之就是跳过笔试/群面两轮筛选。

如果内推期间和正式批开始后没有被业务部门捞起来，到了正式批时间就会自动解锁，进入海选池。然后就开始轰轰烈烈的“笔试-群面-初试-复试-（交叉面）-HR面”的正式批招聘了。

#### • 简历怎么写？

1. 清楚自己申请的岗位核心素质要求，详细可参考官网或者看一下网课解读，选择并突出可以证明素质的经历能力，避免堆积经历，选择最合适的而不一定是最优秀的；

2. 经历的表达逻辑是“一句重点概括+STAR法则”，尽量做到数据化专业化流程化，避免太多过于主观的描述。

有条件的话，可以找往届的大神帮忙改简历，因为在除去提前批的同学之外，正式批的海选简历池也会有相关部门 Leader 来捞简历，简历整体写得好好并且与相关部门岗位有极高匹配度的情况下，极大可能会被捞上来（部门锁简历）

#### • 笔试怎么准备？

1. 去牛客网的专项练习>产品运营 和 行测，两个专栏下多刷几遍题目，笔试的客观题部分应该都是没问题哒～

2. 互联网主观题目部分，有产品实习的结合实习经验写就可以；没有实习经验，建议可以多看看“人人都是产品经理/馒头商学院”等互联网 app，以及推荐《产品的视角：从热闹到门道》整体学一下产品的方法论，并尝试用方法论去思考一些产品问题，尽量培养一下 sense。

3. 题库是一定要看的，上“牛客网-题库”搜一下就有一大堆，作为模拟训练～

#### • 面试要带什么作品？

产品面试，如果自身有写过竞品分析报告/产品用户体验之类的作品，可以打印出来一



起带过去面试。当然务必是你自己写的、非常熟悉业务内容且有信心能够助攻你的面试，才带过去，否则还是不要了。

#### • 如何积累产品实习经验？

建议大三上学期找一份互联网大厂的日常产品实习锻炼自己，更重要的是在大平台学习同事们的做事方法论，培养自己对互联网的 sense

#### 【面试长文来了，一共三轮面试】

因为简历被 OMG 事业群锁了，所以 4.10 晚上查状态时，我发现自己直接跳过群面，进入初试单面了。

腾讯 OMG 网络媒体事业群整体的产品属于内容型产品，与我当时在阿里实习做的产品相关性比较高，从侧面说明春招前的实习经历（大三上学期）是十分关键的，因为互联网的 Sense 是需要在实践中耳濡目染培养的，而不是可以仅凭在面试前突击学习的。

#### • 初试

初试组长侧面着重考察个人的解决问题能力，包含对逻辑表达、框架建立和快速思考的考察

##### 【基础板块】

###### 1. 自我介绍

我思考自我介绍的逻辑时主要是采用一句话概述，寻找与腾讯相关的形象词，因为形象记忆一般会更为深刻。

以 Tencent 的首字母“T”来介绍自己：我是一个“T”型的人，一横一竖代表不同的特征——横向体现兴趣实践广泛，大学尝试涉猎很多自己感兴趣的事情；纵向体现自己的深度挖掘，结合为什么喜欢并选择互联网。

###### 2. 实习经历介绍

在 xx 公司负责 xx 产品的 xx 模块，核心业务是 xxx，实习了 xx 时间，锻炼了 xxx（岗位相关）的能力

##### 【深挖板块】

###### 1. 实习经历的用户&功能&效果&竞品

初试面试官一般会选取简历中与岗位最相近的经历进行深度挖掘提问概述，我与产品策划岗相关性最高的就是在阿里 UC 头条产品实习经历，所以接下来所有的提问基本都是围绕这段经历，面试官大致分为三个版块挖掘：

一是用户洞察，腾讯产品十分注重用户洞察能力，因此会从用户需求定位切入做经历挖掘。

我的回答思路是从面到点。先从资讯用户属性（年代层、城市）切入，其次针对自己负责的音频版块做用户细分，最后用消费需求点、消费频次和消费场景三个角度做定位细



化。

二是产品功能，面试官会注重实习期间个人实际所达成的功能设计。

虽然简历上面都已经写有说明，但是我推测面试官更多是想了解对产品功能设计的逻辑阐述，因为写和说是两回事，类比写产品需求文档与需求评审说明。

我主要思考方向是先对资讯产品的主体信息流和拓展消费功能版块做个相关性的产品价值分析，然后分别说明不同功能版块的定位和满足的用户诉求。

三是产品思考，这也是我在阿里实习期间 Leader 给我启发很大的点。

“你们产品做音频与喜马拉雅之类做垂直音频消费的产品相比优势点在哪里？”

我主要从用户属性差异和资讯 APP 本身的优势发挥两个点分析，一是资讯用户属性基数更大且兴趣触达广度比垂直音频产品更强，这就是使得基于资讯 APP 做音频消费有极大的发挥空间，二是资讯 APP 能够将文本、视频和音频结合，拓展用户的消费方式，这是纯音频 APP 所无法竞争的。

## 2. 针对场景题目提出解决方案

问题都是比较经典的并且要求短时间内思考回答，解题思路比结果更重要。

### 问题一 估算广州市的出租车数量

虽然是一只数学白痴，但是还是要保持冷静和微笑，关键思考这道题的解题思路：城市人口——人口出行方式——快车市场份额——出租车均载量——出租车数量  
具体回答如下：

按照广州市 1000 万人口计算

出行方式分布 20% 汽车 200w

快车  $200w \times 30\% = 60w$

出租车 平均 2 个人

$100w - 60w = 40w$

### 问题二：如何说服设计师修改一个 H5 页面

这道题我第一反应思考的是如何权衡用户体验和设计师需求。

首先，站在用户视角，定位目标是突出国医学堂的中医养生知识，倡导绿色自然；

其次，基于目标提出设计 H5 的产品逻辑即应该更侧重展示什么内容并且用户的操作路径是怎样的；

最后，站在设计师视角，以 H5 的价值发挥点（好玩/传播）来与设计师达成共识，从而说服设计去修改，达成产品目标

### 问题三：如何组织一场班级旅游

这个问题我觉得是一个产品中的流程化思维的考察。

以产品需求定位到开发上线再到复盘迭代的思路来分析这个组织流程。

大致流程是：盘点资源（用户调研、班费、班委）——确定目标地点（梳理注意事项）——设计目标地的活动玩法



#### 问题四：朋友如何评价个人的优缺点

对于个人项的问题并没有准备，所以就还是十分坦诚地表达了个人的优缺点。

优点是说了有挑战精神，执行力高；

缺点是提到了有时候团队工作中会过于激进，但是通过实习已经在不断锻炼。

缺点其实后来回想觉得不是很妥当，产品这个岗位其实是对团队协作要求很高的，所以谈缺点更多还是避开这个雷区，讲一些个人角度的比如强迫症、追求完美主义之类可能更好一点。

#### 3. 面试官：有什么问题要问？

能百度到的问题就不要浪费这个宝贵的机会呀~

我问了一个职业生涯问题：“您觉得造成产品专员和产品总监的差距的关键是什么？”

当时面试官的回答让我非常受益：

一是针对问题本身，产品专员与产品总监的最大差距在于产品专员更多的是基础功能的设计，产品总监更多的是产品策略方向的设计，造成差距的原因在于经验带来的问题解决思考方法不一样；

二是拓展分享，运营偏感性，如何理解人性，洞察用户；产品偏理性，如何分析用户，定位产品，设计功能，需要功能层面的创意和产品逻辑性。因此产品思维的关键点是需要不断沉淀解决问题的思路去应对产品，在这个过程中形成自己的方法论并迭代应用。

面完后感觉身体被掏空啊~

大概过了两个小时查状态，状态变成“复试”了

#### • 复试

复试 GM 面侧重考察个人的产品 Sense，包含对用户洞察、行业理解和团队沟通的考察

##### 【基础版块】

“既然在阿里实习，为什么要来腾讯？”

我表达了自己做产品的初心：自己期望能够在不同的公司尝试学习产品，因此不管是在阿里还是腾讯，都是带着学习产品的心，所以当有机会可以尝试加入腾讯，就选择来参加实习生春招了，希望可以加入腾讯。

##### 【深挖版块】

#### 1. 资讯产品如何差异化

一方面，资讯产品竞品分析的整体思路是基于用户消费路径来分析产品设计

为什么资讯 APP 基本是页面趋同，这是为了降低用户的认知成本，更多的差异性在于玩法，所以不同资讯 APP 都有自己的特色版块和优势点，比如今日头条的算法、网易新闻的评论和 UC 头条的音频……

另一方面，差异化点如何定位到具体的产品功能

主要的分析逻辑是通过“具体用户的行为+所在界面”，进而映射到具体的消费需求

#### 2. 资讯产品为何要做直播功能



主要回答思路是：功能价值——盘点场景——定位资源——差异化切入点

一是直播更多在完整时间，与资讯消费原有的碎片化时间互补，能够形成多样化消费；

二是直播强调的是强互动，可以提升用户的粘性，用户为了主播而买单消费 IP；

三是直播对新闻的呈现更有生动感，用户会愿意消费，形成差异化，培养用户习惯，避免沦为缺乏用户感知的工具产品

GM 很 nice 地提了一些思考点给我，受益匪浅：

一是直播行业上游版权体系不是单纯采购可以解决的；

二是思考直播需要从数据、功能、版权多个方面切入；

三是虽然资讯 APP 有用户画像数据可以复用，但是整个功能设计是很大层面的资源调动。

### 3. 资讯 APP 公益阅读功能模式

一是，公益阅读对产品的用户价值？

基于对网易新闻的公益阅读模式的理解，我觉得公益阅读的价值在于提升 DAU，因为它能够带动用户互动，在阅读中做公益，而本质上公益阅读是基于用户的消费需求去做产品延伸，实现共赢。

二是，觉得把公益点做得好的产品有哪些？

产品举例是支付宝蚂蚁森林和微信运动

阐述思路是，支付宝蚂蚁森林不纯粹是为了社交，而是希望用户可以在支付宝玩社交中做公益，带来除财富工具之外的用户价值；微信运动，把用户本身需要的需求与延伸价值结合起来

三是，如何量化证明你举例的产品？

以微信运动来做量化证明，朋友圈 2000 个好友的情况下，2w 步以上才能进入 top10，证明活跃度；微信运动的产品价值一方面是本身可以提升微信用户的多样化社交互动，丰富产品玩法；另一方面是可以给腾讯公益带来品牌曝光，从而很好地导流。

### 4. 如何协调团队开发资源？

整体思路是会主动与项目经理沟通了解团队分工和负责人以及项目迭代，同时跟着 leader 做需求，熟悉节奏，明确每天的工作。在协调团队做产品规划的过程中确认共同目标，点对点跟进任务，确认需求，并将产品划分版块任务，定时同步邮件。

举例在阿里实习中的案例讲解了自己如何与开发沟通，解决开发不想做的需求的问题，主要分为三点：一是明确自己想做的需求的价值和立场；二是了解开发的资源问题和需求点；三是从团队利益出发，互相让步，用数据验证功能价值，从而说服开发。

晚上 10 点查状态，进入“HR 面”了。

## • HR 面

HR 侧面重点考察个人的综合素质能力，包含对经历核实、行业思考和沟通能力的考察【基础版块】

### 1. 对直播的看法和理解

腾讯的 HR 小哥哥也是非常非常有产品 sense 哒 —— “谈谈对直播的理解”





首先表明态度，看好直播的未来，直播是一种区别于文本和音频以及视频的消费新形式，既能够满足用户信息的获取，又具有极高的现场感；

其次从分类（体育/游戏/综艺电视/垂直）说明切入，表达其中最看好的是电商直播；

最后举例子，比如代购，直播可以真正地把线上线下进行联动，真正地把购物场景进行完善。

## 2. 基础信息

因为 HR 面会评估的基础问题是接受 offer 的可能性，因此个人问题是避免不了的，坦诚就好。

HR 主要问了我关于籍贯以及在阿里实习半年，为什么要来腾讯两个问题。选择腾讯的问题的回答我是表达了个人自从大三进入互联网行业实习后，更多的是希望可以通过平台不断学习成长，腾讯和阿里都是我很喜欢的产品锻炼平台，所以我愿意去尝试。

### 【深挖版块】

#### 1. 验证简历经历的真实性，主要分为三个部分：业务概括—运营经历—产品经历

##### 一是业务概括

我按照初试的逻辑大概介绍了在阿里实习半年，在国际业务部 9apps（印度应用宝）负责的 B 端商业化运营；在 UC 业务部 UC 头条负责音频产品功能设计。

二是在国际业务运营实习的主要负责版块：Amazon 是辅助，Yeecall 是主要负责；

需求定位：对接 Yeecall 了解其期望达成的量级需求；

产品分析：Yeecall 首发功能的特色与其端内预备的活动福利；

活动策划：结合印度用户社交特征，匹配首发活动资源，设计材料样式与社会媒体推广方案；

客服对接：确定相关的用户疑问点，与客服部门同步，提升协作。

##### 三是在 UC 业务产品实习中对资讯 APP 的思考

主要是基于用户路径去分析产品设计，因为内容型产品的设计核心需要考虑用户消费路径，因为基于路径来定位核心的产品环节，才能更好地做出真正满足用户需求和提升用户体验的产品

## 2. 相关产品问题

怎么确定天天快报的变现模式是广点通？

主要变现模式有广告、会员、增值服务等，而广点通是腾讯的核心变现产品，类似 UC 的 U 盟，因此我结合对变现的理解和相关报告，大致确定这个变现模式。

分析的竞品，主要的差异点优势在哪里？

○ 今日头条：算法

○ 天天快报：腾讯社交链

○ 一点资讯：兴趣标签

○ UC 头条：阿里大数据

如果 UC 头条与天天快报 PK，优势点分别是什么？

主要从阿里系和腾讯系的优势资源切入分析



### 3. 提问：腾讯的暑期实习生体系是如何定位实习生的价值的？

HR 的回答我觉得十分认可和专业

“腾讯的面试只有三天，所以更重要的考察是在于实习这几个月的实战，而这也是一个互相选择的过程，我们去选择你们是否足以留用这份工作，你们选择我们是否真正喜欢这个团队。”

结束 HR 面，过了三个小时

状态已变成“你已完成所有面试环节”

大多数的我们或许只是一个热爱产品者

若有幸成为产品经理

只是为了

不停止探索有趣互联网世界的脚步

并努力去做出一点点更美好的改变

总觉得，微信之父张小龙曾说的“做一个伟大的产品，改变世界，取悦自己”

或许是每个产品经理的终生理想，但是能企及的人只是凤毛麟角

不如当成一个信念，铭记在脑海，不忘初心

最后祝大家春招加油，顺利上岸！

## 2.3.2 腾讯 WXG 提前批产品八面大结局

作者：-[大象]a!\_

### 1、简历投递（3.5）

目标：无明确意向

预期：广撒网好被捞上岸几率大

内推：叫内推人推的 PCG，心想着量大缺人，技术背景要求低，适合我等环化材生天坑专业

实际：两天后被锁，内推人告知是 WXG，预期一轮游捞点经验

结果：一锁锁了一个月，也就是八面微信的故事

### 2、提前批笔试（3.9）

行测+两道大题

行测语意分析、数学推理、图形推理、图表分析，40 多道左右吧；

两道大题：微信改版的看法&短视频火爆的原因分析

反思：

数学推理、图形推理比较弱，后来针对性地恶补了一下。

### 3、现场 leader 面（开放平台基础部—产品策划，3.12）

1、自我介绍

2、你认为最有挑战的项目

3、平时使用最多的 App（微信除外）



- 4、平时对微信订阅号有关注吗？说说看法
- 5、对于微信订阅列表页和信息流的优缺点？
- 6、如何减少信息流的无效信息展示？
- 7、你有什么问题想问我？

**反思：**

- 1、自我介绍卡壳了，出师不利后有点小紧张，回去对着镜子恶补了一下
- 2、简历相关问题说得不够逻辑，重点突出项目的执行力+Push 的热情+跨部门的沟通协调能力+需求把控及一点点的产品设计能力即可，简而言之就是踏实能干螺丝钉。
- 3、学习能力及思考能力的考察吧，事先应该准备 1—2 个国家级产品（微信）及 1—2 个现象级产品（抖音）及 1—2 个小有名号的产品（微信读书）；围绕用户—场景—需求—功能打个及格分应该不成问题，加不加分确实要看积累
- 4、456 问题有点被吊打了，我理解为「业务+行业」的理解能力及产品 sense 的考察，因为很大程度上问你的问题就是你以后工作遇到的问题；这边答得挺乱的，估计是挂在这了。

**总结：**

简历深挖基础能力+发散性业务性行业性问题考察产品感、学习力

**反馈：**

小姐姐原话：项目能力很强、产品感有待锻炼；但你来了 WXG 会成长得很快（十分暧昧的回答）

**结果：**

把我推荐到同部门的产品运营岗去了

**4、leader 电面（开放平台基础部—产品运营，3.15）**

其实鹅厂的运营和策划同属产品线，前者更注重策略和工具性（我理解为中后台的工具支撑作用），后者更注重功能点（我理解为用户型 PM）；日常工作听说都差不多，有明确意向的同学可以挑挑，我这种小白面对 WXG 的诱惑把持不住还是想试试。

- 1、简历面与前面的差不多，不过更感兴趣于中后台的设计（跟岗位有关吧）
- 2、你有什么优缺点？
- 3、为什么选择互联网产品岗位？成绩这么好为什么转行？
- 4、布置「原创」作业

**反思：**

- 1、新增职业意向、规划以及对岗位职责的的考察；言之有理即可，能产生共鸣就更好了。
- 2、一般布置作业是有戏的，一定要认真写体现态度，有体现能力就更好了~

**反馈：**

小姐姐原话：初试只要体现你踏实能干、有执行力、有上进心就好了；其实应届生做的东西多半都是小孩子玩泥巴而已，切忌好高骛远。



### 5、leader 现场面（开放平台基础部—产品运营，3.25）

还是上述电面的面试官，雷厉风行的干练仙女姐姐（关键还颜值身材棒）

- 1、朋友圈为什么不做语音功能？
- 2、假设你手里有需求，但老板突然安排了任务给你，怎么办？
- 3、你的需求一直得不到资源开发上线，怎么办？
- 4、被公司安排到别的项目组工作，怎么办？
- 5、如何看待加班？
- 6、最大的优点？
- 7、最自豪的经历？
- 8、你手里有不同的 Offer（有一个工作内容比在微信的更感兴趣），怎么选择？
- 9、工作一段时间后，发现工作内容与你不符，怎么办？

反思：

- 1、新增项目相关的管理能力考察，以及看你的为人处事吧（其实问这些问题可以认为有戏）
- 2、匹配度匹配度匹配度！当然也有 PM 的匹配共性—逻辑、沟通、学习能力等，用相关的经历证明自己 can play。
- 3、讲故事讲经历有条理，能打动人就最好了（多面几次简历和故事都能背了）

反馈：

原话：她说运营的活比较杂和细，需要实习生能沉得住气（切忌好高骛远，从上述问题就能看得出来招人的标准了）；告诫我总监面 / GM 面要表现得谦逊踏实切忌满嘴火车炮。

总结：

运气不错，校友+相似天坑专业+经历共鸣的面试官，气质特别随和，面试氛围很家常；遇到这种性格相似的面试官真诚表达自己想法就好了，过于装饰反而适得其反，或者正式工作也不一定快乐。

### 6、部门交叉面（开放平台基础部—产品运营，3.25）

- 1、挖简历
- 2、订阅号的看法
- 3、资讯 App 视频有什么好处？公众号做不做呢？
- 4、你有什么问题想问我？

反思：

- 1、业务方面前几面重新查重补弱了，通过作业及把资讯类、订阅号的相关竞品重新梳理了一遍，沉醉于自己的吹逼逻辑。
- 2、真诚就好，切忌套路

反馈：

原话：该部门全是小姐姐，很欢迎你的到来。



## 7、总监复试电面（开放平台基础部—产品运营，3.26）

被总监吊打，惨遭滑铁卢

- 1、你最喜欢的经历？
- 2、你最近常用的 App？从产品的角度分析一下？
- 3、如何将抖音视频标签化？如何搭建一个中后台标签系统？
- 4、如何解决早、晚高峰的公交拥堵？
- 5、你最近有没有什么做一款新产品的想法？说说看？
- 6、你有什么想问我的吗

反思：

1、中后端及运营的东西不太懂，问题 3 瞎扯了一遍（感觉直接说不会也不好）；至今没想到好的回答（逻辑捉急，而且面试小紧张濒临爆炸了）

2、针对 4，现在觉得是考察「产品方法论」的问题，从拥堵调研—现有资源把控—功能设计—数据反馈迭代的框架回答会好一些（当时只是针对需求点说了一下策划，很不全面）；也有大神说是考察项目管理中的资源分配能力（手上的公交、地铁、出租车、自行车等资源的合理分配从而缓解需求）

3、问题 5 更突然了（说没有感觉也不好），不过之前有一个针对学校社团招聘的小程序 Demo 的 idea，说了下，没有预料到，废话太多了没体现逻辑性，听出来语气有点不耐烦（或许压力面？）

总结：

- 1、运营侧的能力模型确实与策划侧有点差别，事先应该有充分了解才对
- 2、总监面切忌装逼，体现应届生该有的能力就好了；画了一大堆饼被质问的时候也没回答上。

反馈：

1、通过内推人得知面试表现（很）一般，得看运气了；后续结果是再次调岗回策划试试。

## 8、leader 电面（开放平台基础部—产品策划，3.27）

终于是男面试官了，面试过程更严肃一点，不再你依我依的感觉了。

- 1、自我介绍
- 2、为什么成绩这么好选择不选择本专业？为什么选择互联网产品这个职位？你觉得你有什么优势？
- 3、深挖简历  
简述 CPS 是什么？CPS 业务如此低效为什么还能存在？说说对知识付费行业的理解？IP 化内容创作怎么说？如何从产品功能角度构建知识付费生态？
- 4、平时有关注些什么好玩的互联网资讯吗？
- 5、怎么看待公众号？
- 6、社交推荐和算法推荐说一下？
- 7、关注和好看的区别？
- 8、你有什么问题想问我？

反思：

- 1、简历深挖最细的一次面试，注意说的每句话都可能会被挖哦！不过这次早有准备



了，头头是道铁定加分（实在被问不会的提出思考一会，再不行就虚心反问打个好学的分吧）

2、针对 4，有点意外；临场发挥把近几天 36kr 推送的推文说了一下（当然确实有在看，实在没招了还是认了吧，免得连根拔起），也能看出这位面试官很注重主动学习和思考的能力

3、问题 6、7，是针对 5 的拓展，建议每次面试把不懂的业务及行业都去总结一遍后再梳理成文案（毕竟是要面试流畅表达的），因为后续的面谈很可能会承上启下考察（不懂要弄懂，弄懂要弄清）

4、紧扣用户—场景—问题—现有解决方案—给出小小的优化建议模型吧

**提问环节：**

1、订阅号是否会突破到算法推荐（我说我在看「微信公开课」上小龙哥 diss 了头条系的机器算法没有灵魂）；（显得自己很渊博，结果真香）

2、如果不做如何解决无效信息的曝光？（千古难题你能答么，总不能老为难我们应届生吧）

**反馈：**

1、龙哥可没说过不做算法推荐，做不做是用户决定的（这句话特酷，直击问题的本质），哪个效果好就用哪个（我真香了）

2、供给侧失衡、基于私密平台属性下传播机制的局限是现有公众号的问题（这个问题刚好是下一面某个问题的回答，捡到宝了），问题不在于做什么功能（所有功能我们都能做），只不过前景还没想好走向何方（商业机密吧，多问也没用）

3、非常感谢你的参与（是真的觉得我不错呢还是好人卡拜拜了？）

## 9、部门交叉电面（开放平台基础部—产品策划，3.29）

戏精了两天，加上 DDL 临近，以为大结局了；突如其来的电面，又是小姐姐了。

1、说说你收获最多的一个项目

2、有没有那些没有核心 KPI 引导的，自我挖掘需求的经历？

3、谈谈你对公众号的看法？

4、针对你刚才所说的问题，具体怎么做呢？

5、电面一下子说不明白，给你两个思路吧，回去写个作业

构建公众号品牌关系&如何让优质内容（公众号）触达用户？

**反思：**

1、针对 2 是比较新颖的提问，挖掘需求、自我驱动的考察（因为我之前的经历偏商业化，有明确的目标指引）

2、针对 3 把之前电面的小哥哥的问答环节融会贯通了，这次围绕公众号的回答应该是集思广益下的最优输出解了。

3、针对 4 是难点了，考验实操的能力，说了一会就提议我做个作业输出（有戏）

**反馈：**

1、小姐姐说与 HR 确认后，把作业提交日期提前到 3.29 晚上，不然后续流程走不完（再度暧昧的回答）

2、加了小哥哥和小姐姐的微信



总结：

1、「品牌关系」我理解重在粉丝下沉形成公众号特有的社区文化（类似于豆瓣文青圈、B 站 ACG 圈），大概做法是公众号作者页做个动态列表展示粉丝讨论、问答，还能产生优质 UGC 反哺公众号

2、优质内容触达用户，优质应为用户感兴趣的（订阅即可）或者是大众认可的真善美（算法推荐）；尝试设计突破基于订阅的私密场景下，做一个精选推荐，分为各种垂直领域的 Tab，让中长尾的优质内容也能在某些擅长的垂直领域上得到合理的曝光（相对于头部 IP 劫持大部分流量来说）；参考了下头条系吧（真香）

3、这次作业写得很顺利（基本就是面经反思的整合体了）；恰巧时间上 DDL 的助攻（其实 3 小时就撸完了平日 30 小时的工作量，显得很有执行力的样子），提交完后的反馈还不错。

## 10、HR 电面（终面，3.31）

3.30 早上刷了会面试进度，显示绿油油的 HR 面试，窃喜不已（还寻思着二战总监面呢）；后来一想应该是前任总监已经觉得我更适合策划？还是 DDL 临近直接跳过了？whatever.

下午略焦虑写写牛客记录一下哭笑不得的经历，也回馈下各位老铁们吧。

晚上 7 点终于迎来最终章的邀约，睡个好觉冲冲冲（然后就失眠了）

### 2.3.3 参考书籍推荐

《从零开始做运营》  
《结网》  
《给产品经理讲技术》  
《产品心经：产品经理应该知道的 50 件事》  
《破茧成蝶：用户体验设计师的成长之路》  
《谁说菜鸟不会数据分析》  
《what if? 那些古怪又让人忧心的问题》  
《用户体验要素：以用户为中心的产品设计》  
《精益创业实战》  
《Don't Make me think》  
《谷歌和亚马逊如何做产品》  
《沸腾十五年》  
《锦绣蓝图：怎样规划令人流连忘返的网站（第 2 版）》  
《增长黑客》

更多前辈推荐的书籍，请看牛客图书馆（位置：牛客网>学习>图书馆）



## 2.4 真题精选

### 2.4.1 腾讯

1、微信公众平台成为自媒体聚集地，也涌现一批如“毒sir”“咪蒙”“GQ实验室”等大V。请针对订阅号信息阅读效率方向上，设计一个优化方案。（可以使用草图+文字说明）

2、腾讯产品经理 P1 级，需要具备较强的执行力，能够跟随团队成长。P2 级，敢于承担责任，有效推动问题解决。P3 级能够主动设定工作目标，并带领团队获得更好的成绩。请列举 3 个你认为产品经理最重要的三个特质，并举例说明原因。

3、2017 年 1 月 9 日微信小程序正式上线。小程序是一种不需要下载安装即可使用的应用，它实现了应用“触手可及”的梦想，也体现了“用完即走”的理念。用户不用关心是否安装太多应用的问题。而对于开发者而言，小程序开发门槛相对较低，难度不及 APP，能够满足简单的基础应用。如果让你设计一个小程序，你会怎么做？

请说明小程序核心功能、解决的用户痛点和使用场景。

### 2.4.2 百度

1、市面上有很多基于个性化推荐算法产品（信息流、短视频等），如果你是产品经理，你所负责的个性化推荐产品是倾向于引导用户“沉迷”，还是引导用户去看更加“正向”的内容，请说出你的判断和理由。

#### 评分标准：

0 分：仅给出判断，并未给出理由；

15 分：给出自己的判断，并能从产品或者用户视角给出至少一点选择的理由；

30 分：给出自己的判断，不仅能够从产品视角给出自己的理由，还能够从用户视角给出判断，可以是辩证的陈述；

50 分：给出自己的判断，从产品视角、用户视角以及社会发展视角，给出综合的、符合逻辑的理由，可以是辩证的陈述；

2、如果你负责一款 DAU（日活用户数量）1000W 左右的陌生交友类社交产品，你会怎样从用户角度分析变现空间？

#### 评分标准：

这个问题是多层问题，答案标准如下：

（1）15 分：知道陌生社区交友 app 主要的获利方式有会员、礼物等；

（2）15 分：能够从用户角度去分析，知道用户画像，知道从性别、年龄、收入、单身与否等去分析；

（3）10 分：能够进行更深入的分析，包括分析用户性别比例，知道陌生社交类 app 男性比例多于女性，知道从消费习惯和用户所在行业进行更深入的分析，特别是分析用户手机消费，





有可能会选择用户调研印证分析，能够给出一个大概的用户数量；

(4) 10 分：能够分析未来可能的市场规模变化，能够给出详细的会员、礼物等对于行业类型产品定价的了解给出参考定价并结合用户数量试图给出一个可能的变现规模(对错与否并不重要，逻辑合理即可)；

3、假如你所在的资讯类产品要你去负责该产品的一次线下推广项目(面向刚入学的大学新生)，你会如何开展你的工作？

**评分标准：**

0 分：没有回答，或没有明确认知；

15 分：能简单说明行业调研、能力分析、竞品分析、资源评估等的某一个方面；

30 分：能清晰运用逻辑对行业假设、能力分析、竞品情况、资源评估进行分析；

50 分：对至少一个切入点具体展开分析，并有新颖的想法产出；

4、公司要上线一个新点产品功能(内容产品的社交功能)，后续的运营将由你来跟进。在项目开展前，你计划做哪些准备？

**评分标准：**

0 分：没有回答，或没有明确认知；

15 分：能简单介绍方法和步骤；

30 分：能有逻辑的列出方法和步骤，找到关键点；

50 分：对至少一个切入点具体展开分析，并有新颖的想法产出；

## 2.4.3 京东

1、请详细说明微信红包收发的使用流程？

**【参考答案】**

发红包流程：

• 红包类型：个人定向红包、群随机红包、群定额红包(不能说出 3 种不同红包的减分)，提到节日的随机红包，5 月 21 日的大额红包的。

额外加分。

• 个人定向红包：一对一聊天时发送的红包，可以设置金额；

• 群随机红包：面对群里所有人，数量最小 1，最大 100，可以超过群里的人数，可以转发到其他群，金额随机。

• 群定额红包：数量与随机红包规则相同。设定的金额为每个用户抢到的金额，总额是数量\*金额。

• 红包留言：不超过 25 个字符，产品细节，提到该项加分。

• 红包金额：个人定向红包不超过 200 元(不提上限 200 元，减分)，群随机红包中的单个红包最大金额不超过 200 元。



- 支付方式：余额和银行卡，使用银行卡的需要判断是否绑定银行卡。提到信用卡不能支付加分。
- 绑卡流程：借记卡需要卡号、手机号、姓名、验证码；信用卡需要卡号、有效日期、安全码、手机号、姓名。（能提到该项的，加分。能说出系统根据卡号自动判断所属银行的，对支付业务非常了解了，高分。）
- 支付密码：6 位数字。
- 余额变动：使用余额支付的，产品细节，提到该项加分。
- 流水变化：交易记录流水，产品细节，提到该项加分。

#### 抢红包流程

- 个人定向红包：只有接收人可以打开，发红包人不能打开。
- 群随机红包：看到红包的人都可以抢（包括发红包人），金额随机，所有数量的红包抢完后，有抢红包明细。提手气最佳加分。
- 群定额红包：抢规则相同。
- 抢红包时间限制：24 小时未打开，打开红包提示失效，红包内的金额自动退回。提金额退回到余额加分。
- 余额变动：打开红包成功的，余额变化，产品细节，提到该项加分。
- 流水变化：交易记录流水，产品细节，提到该项加分。

### 2.4.4 vivo

1、如果你是 vivo 游戏中心的产品经理，你发现某个游戏社区中的游戏资讯、攻略很多，但是资讯、攻略下的评论互动数却很少，请问有什么策略可以提升评论互动数？请你列举并说明至少 6 个策略。

#### 评分标准：

逻辑可自洽的基础上考虑解决方案的可行性即可。发散思维可加分。

- （1）发散性思维（天马行空），有创意的 idea 或新奇的想法；0-1 分
- （2）具备实际的可行性，可操作性；0-1 分
- （3）列举了不少于 6 个策略；0-6 分
- （4）策略大于 10 个；0-2 分

重点考察学生的表达逻辑及内容，可根据以上方向酌情给分。

### 2.4.5 乐信

1、今年整个互联网的主旋律，都在做用户下沉，从 1、2 线城市转战 3、4 线城市，诞生了很多新的（准）上市公司，如拼多多、趣头条等。问题来了，现在你是产品经理，需要设计一款针对三四线城市人群的产品，你准备做什么怎么做呢？请从目标用户群、需求痛点、产品方案、交互图、推广策略几个方面进行展开。

#### 评分标准：

从以下几点：目标人群、使用场景、痛点分析、产品方案、迭代计划、交互图，推广策略几项评定。回答完善，思路缜密者有加分。

## 三、运营篇

### 3.1 笔试简介

运营岗位笔试题题型分为客观题和主观题，根据近几年的企业笔试真题，运营岗客观题和主观题题目类型大概有如下几类：

#### 1、客观题

数理逻辑：逻辑推理题，考察考生逻辑思维能力，主要来自于行测题。

行业资讯：互联网行业及产品讯息，考察考生是否关注行业热点。

岗位知识：考察对运营岗位工作内容，能力框架，专业知识的了解和掌握程度。

#### 2、主观题

行业分析	运营方案	营销推广
岗位认知	产品冷启动	活动策划
名词解释	新媒体运营	线下活动
用户画像	用户运营	数据分析
竞品分析	内容策划	
运营策略	文案撰写	

不同公司产品岗所考的试卷题型组合也是不一样。以往年的试卷为例（每年不固定，仅供参考）：

- 腾讯：行测题+运营策略+产品冷启动
- 百度：需求分析&用户调研+新媒体运营+内容策划
- 京东：行测题+岗位认知+行业资讯+运营策略
- 网易：运营方案+文案撰写+竞品分析+运营策略
- 欢聚时代：数理逻辑+行测题+岗位认知+行业资讯+竞品分析+用户画像+产品运营+产品冷启动

以上题型中，行业分析，岗位认知，名词解释更多的来自于平时的知识积累，近几年的出现频率相对较少，在此不多赘述，考生可直接去牛客网>公司真题>职业方向：产品运营市场，进行原题练习。

下面，重点讲解后面几类题型。

备注：题型解析一部分是企业提供，一部分由来自互联网名企的学长学姐提供，仅供参考。

### 3.2 题型解析

#### 3.2.1 用户画像

##### 1、题型介绍

用户画像，又称为人物角，是根据用户社会属性、生活习惯、消费行为等信息抽象而成



的一个标签化的用户模型。用户画像分析作为运营人员的一项基本技能，经常在考试中出现。该题型不一定会以单独题目的形式出现，还经常会融入到其他题型中去。

## 2、解题思路

用户画像确定的一般步骤如下：

第一步，理解用户。合理有效的用户画像是建立在对目标用户充分理解基础之上的，一般建立用户画像之前需要先收集相关数据。第二步，寻找关键变量。所谓关键变量是指导致目标用户对产品/服务的相关行为产生差异的核心因素。

第三步，聚类。关键变量是帮助用户聚类的核心维度，有了关键变量后则可以通过将每个维度上的“信息值”串联，得到用户画像的核心特征。

第四步，丰富人物形象。将聚类后的典型用户类型进行精细刻画，添加一些细节描述，让用户画像更有画面感。

考试中如果没有相关数据支持，只能靠考生个人的理解和推测了。

## 3、案例分析

【案例】简述你对“二次元人群”用户特征的认识（定义，年龄分布，圈层细分，消费习惯，用户聚集地）。（搜狐畅游运营笔试题）

### 【参考答案】

定义：对“动画、漫画、游戏、轻小说”（ACGN）极度热爱的人所组成的群体，相对于现实世界（三次元、三维世界）而称为“二次元”。

年龄分布：大多集中 17-26 岁，随着进入社会时间的长度而逐渐递减。

圈层细分：主题标签（古风，国风，幻想，冒险，现实等），衍生标签（COSPLAY，MAD，AMV 等），特别标签（宅、基、腐、乙）。

消费习惯：高频次，多领域，高比例 消费频次高，存在短期多次消费，且消费门槛低 消费领域多，对自己感兴趣的主题存在跨领域消费，动画漫画周边衍生品等都是其消费对象。

高比例：二次元人群中有消费意愿和消费行为的比例对比其他用户群体高。

用户聚集地：AB 站，各相关主题贴吧论坛，线下活动群（展会类），主题讨论群等

## 3.2.2 竞品分析

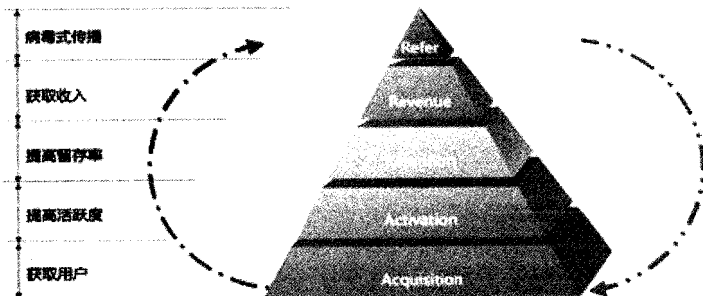
### 1、题型介绍

竞品分析在运营工作中经常遇到，一般是对竞品在关键维度上进行横向比较，说明理由或者优缺点。在考试中，经常需要考生根据题目要求自行划分对比维度。

### 2、解题思路

产品中的竞品分析以横向比较产品功能为主。

运营中的竞品分析则不同，可以根据“AARRR 模型”来对竞品进行对比分析。具体需要根据题目要求，选择关键对比维度展开。



### 3、案例分析

【案例 1】选择一部近两年内播出的、知名度高的国产电视剧或网剧，简单分析其大爆或扑街的原因，以及对今后电视剧行业有什么借鉴意义？

你是某会员剧的运营负责人，你发现该剧开播第一周的收入数据不如预期，你该如何优化？请回答尽可能多的优化方法，数量不限。（爱奇艺秋招运营笔试题）

#### 【评分标准】

剧情、艺人（流量、演技等）、题材、服化道、档期、宣传、同期剧或综艺的竞争等角度

【案例 2】请选择任意一款互联网行业中现有的 APP，提供使用体验分析，分析内容可包括：

- 1) 该 APP 的用户定位和主要功能、亮点功能和盈利模式、在竞品中的优势和劣势；
- 2) 对产品提出相应的优化建议，建议可以包括产品优化、内容优化、推广方式等 2 个以上建议。（vivo 秋招运营笔试题）

#### 【评分标准】

- 1、App 的用户定位和主要功能 2 分
- 2、App 的亮点功能和盈利模式 2 分
- 3、App 在竞品中的优势和劣势 2 分
- 4、对产品提出优化建议：产品功能、内容、推广方式 4 分

### 3.2.3 运营策略

#### 1、题型介绍

运营策略可大可小，既可以是面向整个产品生命周期的策略，也可以是阶段性的或者某个小项目的运营策略。不管面向的问题大小，该题型只要保证思路清晰，有理有据，切实提出一些有效或者有亮点的解决方案即可。



## 2、解题思路

运营策略题型可以参考如下思路解答：明确目标——分析问题——解决问题，提出解决方案。此外，还可以借助一些工具或者理论框架协助分析问题，例如 SWOT 分析、定位理论、波特五力模型、基本竞争战略理论等等。

## 3、案例分析

【案例】近期 P2P 行业不断暴雷，假如你是一个 P2P 理财产品的产品运营，在这样的市场环境下，不断有用户退出理财，此时你准备做些什么动作，去挽回这部分用户呢，说说你的思路。（乐信秋招运营笔试题）

### 【评分标准】

- (1) 用户调研，寻找退出原因，列出主要因素，通过公关稿及产品说明解决用户疑虑。
- (2) 通过发加息券等运营手法拉动退出用户回流。
- (3) 建立更长线激励机制，引导用户持续在平台投入。

## 3.2.4 运营方案

### 1、题型介绍

运营方案题型一般会给定具体的活动或者项目，要求考生按照题目要求给出相应的运营方案，可能包括活动运营、产品推广、内容运营、用户运营等等。

### 2、解题思路

如果题目没有特别说明，运营方案可以参考“5W1H”来给出，即原因（何因 Why）、对象（何事 What）、地点（何地 Where）、时间（何时 When）、人员（何人 Who）、方法（何法 How）。

如果题目特别说明了方案涉及的方面，运营方案按照题目要求给出即可。

需要特别注意，运营方案一定要结合产品和用户特性。

## 3、案例分析

【案例】如何利用短视频这一时下最火爆的互联网传播品类，提高爱奇艺电影正片的播放量？（爱奇艺秋招运营笔试题）

### 【参考答案】

1. 短视频与长视频相辅相成的关系。
2. 片段、节目、预告等各种短视频表现形式要提到。
3. 多渠道进行分发。
4. 利用好搜索、站内展示、独家内容等优势



### 3.2.5 产品冷启动

#### 1、题型介绍

产品冷启动是指在产品诞生初期、用户资源缺少、渠道较窄的情况如何获取第一批用户。冷启动的考法一般是从零开始运营一个公众号/微博/知乎/APP，第一批种子用户如何获取。

需要注意的是，种子用户不仅是指第一批用户，它更强调“质”，种子用户要符合产品的定位，并且尽可能具有一定的影响力，即具有 KOL 属性。

#### 2、解题思路

第一步：根据产品定位，确定目标种子用户画像。

第二步：根据种子用户画像，选择获取渠道和方式。

第三步：目标拆解，根据选择的渠道和方式，形成运营方案。

加分项：一些有亮点、有创意的种子用户获取方式或策略。

#### 3、案例分析

【案例 1】你是某会员剧的运营负责人，你发现该剧开播第一周的收入数据不如预期，你该如何优化？请回答尽可能多的优化方法，数量不限。（爱奇艺秋招运营笔试题）

##### 【评分标准】

1. 考察对内容运营相关数据的了解与分解
2. 对会员业务模式的了解
3. 考察学生的思考是否尽可能的全面

【案例 2】假设你正在运营一个基于你校园周边(或者家乡)的本地生活服务公众号，你计划通过什么运营手段获取前 1000 名用户？（搜狐秋招运营岗真题）

##### 【参考答案】

校园周边的本地生活服务公众号运营

（1）公众号定位：校园周边及城市吃喝玩乐生活资讯服务。

（2）用户画像：18-25 岁，本科生和研究生，生活在大学城附近，平时活动区域局限在校园内及校园周边，周日和假期会有外出计划，主要是在所在城市。

（3）种子用户选择：种子用户选择大学新生，女生。因为大学新生可能在学校待 4-6 年，对于校园周边和城市较为陌生，信息需求性较强（刚需），女生逛街外出的需求更为强烈，而且女生具有更强的推荐欲望，推荐效果也更佳。

（4）种子用户获取：

• 目标分解：

大学城一般有 6-10 所大学，每所大学平均每年 4000 新生，即大学城新生有 2-4 万，其中女生大概占一半 1-2 万。种子用户 1000 人，大概占到 5%-10%。

种子用户 1000 人需要平均分散到大学城高校，每所高校 100 人左右。

• 获取方式：

面向大学新生，关注公众号，即可免费领脸盆。只限女生。



大学新生到学校后都会去采购生活用品，而脸盆是必需品。免费送脸盆对于大学新生具有很强的吸引力。大量采购的话，脸盆的成本可以控制到 3 元左右，印制上二维码，成本也不会超过 5 元，成本相对较低。

### 3.2.6 新媒体运营

#### 1、题型介绍

新媒体运营在此特指新媒体账号的运营，包括了整体策略方案，用户增长（涨粉），内容运营，用户运营，活动运营等等。

考生在解答该类题型时需要对于具体新媒体平台的特性有所了解，值得关注的新媒体平台有微信公众平台、微博、知乎、抖音、快手等等。

#### 2、解题思路

新媒体运营可谓“麻雀虽小，五脏俱全”，关于运营的方方面面都可能出现在新媒体运营题型中。在解答该题型时需要根据题目要求具体分析，下面的解题思路可作为参考：

第一步：确定新媒体账号定位，并描述目标用户画像。

第二步：结合新媒体平台特性，根据题目要求，制定相应的运营方案。

第三步：设定新媒体运营目标，效果评估的标准和方法等。

#### 3、案例分析

**【案例】**现在由你来负责运营网易云计算知乎号，请分析你的目标受众，并搭建一个对应的内容预设框架，最后提出预计的效果评估方式。

##### **【参考答案】**

（1）账号定位：云计算专家，内容调性上可以走轻松活泼的科普风格。

（2）目标受众：技术型企业的技术人员，以及对云计算感兴趣或者在相关领域学习的大学生。

（3）内容框架：

- 回答：回答是知乎的核心，是内容运营的重点。本账号主要回答云计算相关的问题，包括了云计算相关的技术问题、框架问题，以及一些应用场景和实践。

- 文章：PGC 内容输出，可挑选主平台已有的相关文章，在知乎进行输出。知乎机构号可以设置专栏，发布的文章可以根据内容类型归入相应的专栏。

- 提问：提问是成本较低的内容输出形式，可以作为回答和文章的补充。另外，在活动推广时也可以使用提问的形式进行传播。

- 知乎 live：一种新型的内容输出方式，可通过知乎 live 进行专业免费讲座，吸引用户关注。相关内容也可以后期整理成文章发布。

（4）效果评估：

- 评估指标：关注人数，点赞量+感谢量

- 评估周期：周，月，季度，年



• 评估方法：横向对比，与竞品的知乎账号对比；纵向对比，评估同期的相关指标增长情况。

### 3.2.7 用户运营

#### 1、题型介绍

用户运营题型主要涉及用户留存、用户活跃、用户召回、用户成长体系等知识点。其中用户留存和用户活跃是最经常考的点。

该题型可以理解成产品功能设计，也可以理解为用户运营。鉴于运营岗笔试题，可侧重于运营方面。该题主要考察了产品设计、用户运营等。

用户运营是通过运营的手段提升用户数量、活跃度和忠诚度。主要在四个维度进行用户运营：第一个是获取新用户，第二个留存旧用户，第三个是刺激不活跃用户，第四个是变现，基本考察的是前三种。主要考法有如何通过活动来获取新用户，如何分层地运营激励用户，数据分析分析用户下降的原因，用户不活跃的原因，如何提高用户活跃度这几个方面。

#### 2、解题思路

用户运营题型要针对题目的具体要求展开，考生在答题时要注意紧密联系产品特点，以及用户需求。以“用户活跃”为例给出参考解题思路如下：

第一步：分析数据，找出原因，是哪部分用户因为什么而不活跃。

第二步：针对发现的问题，给出相应的解决方案，提升用户活跃。

第三步：设定合理的效果评估标准和数据指标，并对效果进行评估。

#### 3、案例分析

**【案例】**作为一名运营策划，你觉得可通过哪些途径起到保持或者提升游戏在线人数的作用？（搜狐畅游运营笔试题）

##### **【参考答案】**

##### （1）问题分析

首先对现阶段的用户活跃数据进行分析，结合用户研究，发现用户活跃中存在的问题。在分析数据时，要结合产品类型特点，并注意排除周期性数据变化的影响，以及考虑到产品所处的生命周期阶段。

##### （2）解决方案

根据数据分析和用户研究发现的问题，提出针对性改进方案。

目前市场上存在的游戏产品有很多，不同的游戏产品在提升用户活跃上的方法有一定区别，可通用的一些方法列举如下：

- 活动活跃：不管是什么类型的产品，活动都能起到一定的活跃作用。
- 好友推荐：导入手机通讯录，推荐你可能认识的人，你可能感兴趣的人，例如脉脉。
- 话题推荐：根据用户的行为记录，推荐用户可能感兴趣的话题，例如知乎、微博。
- 签到打卡：刺激用户的挑战心里，坚持登录使用，例如薄荷阅读、keep。
- 消息提醒：社交产品的消息提醒主要有两种，关系提醒和话题提醒。



- 用户成长体系：根据用户登录等行为划分用户等级，满足用户的虚荣心，例如 QQ。
- 用户激励体系：主要包括了积分激励，徽章等虚拟物品激励，例如京东、github。

### 3.2.8 内容策划

#### 1、题型介绍

内容策划题型主要考察考生对于热点事件的敏感度，选题策划能力。同时，也要求考生对产品定位、产品功能、内容调性等有一定的了解和认识。

#### 2、解题思路

内容策划题型可以参考如下解题思路：

第一步：梳理近期热点事件，结合产品调性、用户人群，选择最合适的热点。

第二步：根据题目要求，结合热点事件，呈现内容策划方案。

Ps. 热点事件的选择要注意事件的覆盖范围，产品的目标受众对于事件的熟悉程度，以及事件与受众之间的关联紧密度。

#### 3、案例分析

【案例】就近期发生的热点事件，结合网易云音乐产品调性，写一个简单的内容策划方案。

##### 【参考答案】

##### (1) 热点事件选择

热点事件——毕业季

选择“毕业季”作为选题的原因有：

- 在人群覆盖上，网易云音乐拥有很大比例的学生用户，以及经历过毕业季的社会人士。
- 在事件影响力上，网易云音乐绝大多数用户对于毕业季比较熟悉，具有一定程度的关联度。
- 在产品调性上，网易云音乐一直打情怀路线，与“毕业季”离别伤感的动情时刻非常契合。

##### (2) 内容策划方案

策划目的：品牌传播和用户活跃

目标用户：大学生，以及经历过毕业季的社会人士

内容形式：H5

活动时间：5月—6月

传播平台：微信（朋友圈）

活动标题：网易云音乐毕业证

活动内容：

- 登录网易云音乐账号
- 根据历史数据生成毕业证（图），包括了学历（用户等级），学位（经常听的音乐风格），学分（听过的歌曲数量），学习时间（从注册时间到现在）。

### 3.2.9 文案撰写

#### 1、题型介绍

文案能力是运营的基础能力，也是非常重要的一项技能。通过大量的刻意练习，每个人都能达到一定的文案水平。该题型除了检验考生的文字功底，考生对于产品的理解、用户的理解也非常关键。

#### 2、解题思路

文案撰写题型可以参考下面的解题思路：

- ①了解产品特性。了解文案是针对于什么产品写的，产品有哪些特色。
- ②了解目标受众。了解文案针对的目标群体是谁，有什么需求和痛点。
- ③提炼产品卖点。产品能够为用户带来哪些独特价值，解决什么痛点。
- ④撰写文案。撰写文案的时候，也要考虑到文案投放的平台调性。

#### 3、案例分析

【案例】假设网易考拉在有道词典投放广告，请写出至少3种不同创意方向的广告文案，并阐述原因。要求其中一个创意方向需结合最新的热点话题。每个文案限制20个字以内。（网易考拉是网易旗下的一款海淘购物APP）。

##### 【参考答案】

- (1) 产品特性：考拉是海淘网站，正品、低价是其核心卖点。
- (2) 目标受众：有道词典的白领群体，比较在意生活品质。
- (3) 卖点提炼：正品，低价，性价比高，购买方便，品牌多样丰富。
- (4) 文案撰写

· 文案1：品牌宣传类文案

买进口，上考拉！网易考拉，正品保障，绝对低价

· 文案2：活动促销类文案，结合热点“618大促”

网易考拉618大促，海淘商品全场5折

· 文案3：商品促销类文案，结合热点“奔跑吧兄弟”

“奔跑吧兄弟”Baby 邓超同款跑鞋，正品3折抢购中

### 3.2.10 营销推广

#### 1、题型介绍

营销推广是企业以多种手段向用户推广产品，进行宣传，让其产生购买欲望，产生购买行为的一种方式。营销推广题型往往会通过实际案例进行考核，新媒体推广是考查重点。



## 2、解题思路

营销推广题型可以参考下面的解题思路：

第一步：研究产品和目标用户群。挖掘产品能带给目标用户群的独特价值，形成卖点。

第二步：选择营销推广平台，具体需要根据产品特点以及用户群的特点来综合选择。

第三步：形成营销推广方案，要给出一些具体的推广方式，最好能有一两个亮点。

## 3、案例分析

【案例 1】当你接到一份撰写营销方案的任务后，你需要做哪些工作？请简要描述。

（搜狐畅游运营笔试题）

### 【评分标准】

- （1）产品分析
- （2）市场分析
- （3）用户研究

【案例 2】在不考虑预算的情况下，希望你用新媒体运营的方式推广一本内容为“职场面试指南”的书，你会如何做？（百度秋招运营岗真题）

### 【参考答案】

（1）产品受众：大学应届生，活跃在微信、微博、知乎等新媒体平台，关注各类招聘网站和求职类公众号。

（2）产品特性：干货实用，名企一线面试官剖析实际面试问题，书中看到的面试就会用到。

（3）营销平台选择：

基于以上分析，《职场面试指南》选择通过微信、微博、知乎三大新媒体平台进行推广。其中，营销推广的重点放到微信平台。

（4）营销推广方案：

A、推广时间：6 月—10 月，秋季校园招聘开始前以及开始初期。

B、推广方式：

- 微信：制作海报在朋友圈分享传播，可以采取分销裂变的方式进行；还可以通过招聘类网站的公众号以及求职类公众号进行宣传推广。

- 微博：邀请微博知名行业大 V 联合背书宣传，例如李开复。还可以配合转发抽奖活动。

- 知乎：如果有电子版书籍，可以上线到知乎电子书。另外，还可以邀请书籍作者开免费的知乎 live，顺便宣传书籍。知乎问答也可以好好利用，回答一些面试问题，并把书籍信息植入进去，进行软性推广。

### 【考察方向】

笔者提出解决问题的能力，也考察笔者对电商活动的了解和产品设计思路。

- 曲别针换别墅模式：低值的东西换稍微高值的东西，逐渐换到可乐的价值
- 电商砍价促销游戏：发动朋友圈让亲朋好友帮忙砍价

- 众筹模式：让别人参与众筹，并分享可乐成果
- 赞助模式：通过资源互换等手段，获得别人赞助，最后获得结果的模式

### 3.2.11 活动策划

#### 1、题型介绍

活动策划，顾名思义，就是以活动的形式实现某些运营目标。最常见的活动策划题型主要有两类，一类是拉新活动，一类是促活活动。

#### 2、解题思路

活动策划题型可以参考下面的解题思路：

第一步：确定活动目标，是拉新，促活，还是其他。

第二步：目标用户分析，发现问题，找出活动策划的着力点。

第三步：策划活动，并给出活动思路或者活动方案。

#### 3、案例分析

【案例】以你曾经玩过或了解的游戏为例，定位自己为运营策划，以今年“七夕节”为噱头，针对已流失玩家设计运营活动（包括不限于线上、线下等），以文字形式概述活动思路。（搜狐畅游秋招运营岗真题）

#### 【参考答案】

##### 活动前期

选择的 game：旅行青蛙

活动目标：召回流失用户

目标用户画像：流失用户（大学生&白领，女生为主），流失原因在于活动过于简单单调，缺少内容更新，新鲜感缺失。

活动时间：七夕节前后

召回方式：客户端信息推送，手机短信以及第三方媒体平台造势。

活动方式：七夕节，蛙儿子领女朋友/男朋友回家。用户从之前与蛙儿子合照的小动物中挑选一个（女朋友），如果猜对了就赠送一个新道具。用户可以把蛙儿子和女朋友的合照生成图片分享到朋友圈，带来其他流失用户的回流。

### 3.2.12 数据分析

#### 1、题型介绍

数据的估算与分析是产品岗位常用的技能要求，该类问题往往是给定限定信息的有可能计算的数量的猜想的验证，可以参考费米问题（在科学研究中用来做量纲分析、估算和清晰地验证一个假设的估算问题，最出名的是“芝加哥有多少调音师”）的解决，主要考察分析问题的能力、逻辑思考的能力。

## 2、解题思路

该题型考察素质：逻辑分析能力

该题型考察知识点：用户画像，市场分析，数据分析

(1) 依据生活常识，选择与题目相关的数据信息。

(2) 通过信息筛选，选择解题路径：估算的关键因素、因素的参数、参数间逻辑。

(3) 通过量化估计，计算整条逻辑链，完成问题的解决。

注：主要考察结构化思维逻辑，一定范围内的结果误差可以忽略。

## 3、案例分析

案例分析及解析，详见产品篇-数据估算&数据分析（P13）

## 3.3 备考经验

### 3.3.1 产品运营岗超长春招面经总结 | 已拿美团/京东/携程 offer

作者：猴猴今天学习了吗？

【交代一下本人的情况】

妹子，大三，某不知名 211，计算机相关专业，有一段饿了么的产品运营实习经历，社团经历较丰富。

【网申】

2月底开始投递第一家阿里，4月初结束投递，一共投了 30 多家互联网公司（大部分运营，极少部分产品 or 市场）和几家快消公司。

加了一个内推群，发起人大概是一些人帅心善的大厂研发小哥哥们，戳他们就能内推，我一个非技术的妹子也是占到了便宜！再次感谢内推的各位大佬们。

内推还是很重要的，我真的死不要脸的各种扒关系找内推。但是不要只靠内推，要多方法一块投递，双管齐下。

互联网开始的比较早，实习下班到家快 9 点，3 月份天天网申到很晚，室友小姐姐都震惊了，而且每次都要手填不同的内容，我们非技术的盆友们记得一定要准备好文案，复制粘贴。

小 Tip：建议大家使用牛客网的简历助手，节省重复填写信息的时间。

百家网申只需一次填写，节省 70%网申时间。

地址：牛客网>求职>简历助手 <https://www.nowcoder.com/quick-fill/show-introduce>

玄学：不要偷懒！反正是网申，只要没有限制，多填一些没错的！我最初填的比较多经历（什么线上实习、校园大使都填了）的几家公司发现之后面试都比较顺利，也可以同面试官的交流中得知他们对我经历多的认可。但是只填了重点经历的那几家，都翻车了！因为听说网申有机器筛选关键词的（虽然没有求证过），所以……我以后再也不偷懒了！！



### 【笔试】

来到了我感觉最蛋疼的笔试环节，非技术基本题型就是【行测+Open Question】，当然也有携程这种奇葩的考了4篇英文阅读的……据说是GMAT的题。

我，只要是全部考行测的公司，全挂了。【微笑】

所以除去那些只做几百道性格测试的公司，10场里过了6场，所以其实我笔试还是很一般的。

### 【建议】

一定要坚持刷行测，准备之前多看看新闻和产品，答题写出框架和逻辑，用总分总的模式分条陈述。去牛客网的专项练习-产品运营题库多多刷题才是王道。

在知乎不知微博上看到一个改网易产培卷子的老哥说，考察的是发现痛点和解决痛点的能力，所以我之后基本答题就是明明白白的列个框框：痛点在这儿！！我的解决方案在这儿！！硬是显得自己很有逻辑233

所以网易是第一个考OQ的，虽然挂了，但是之后考OQ的公司基本都过了（京东、58、去哪儿、腾讯）。另外，对于那些会出OQ的公司我都表示很尊重好感up，毕竟要花更多的时间批卷子，也可以看出招人的诚意。

总之答题最重要的还是逻辑。另外就是能够找一个安静的地方太重要了，每次都是下班后在公司楼下星爸爸做的，吵的时候真的无法投入思考。

当时偷偷记下来的笔试题和笔经都在这儿了：

网易考拉电商运营：<https://www.nowcoder.com/discuss/70743>

去哪儿产品经理：<https://www.nowcoder.com/discuss/72010>

京东电商运营：<https://www.nowcoder.com/discuss/72650>

### 【面试】

#### 1. 美团点评（Leader面+HR面，offer） 岗位：酒旅事业群产品运营

##### 【前期准备】

第一场面试，所以详细的写了我认为可能会被问的FAQ，整理了作品（活动策划、项目书、摄影作品、PS作品），事实上我也不知道运营的具体方向是什么，所以都自己有的都准备了，而且也上传了百度云，网申的时候有些可以上传作品，大多只能在20M以内，这个时候作品如果文件较大（像我有ps和摄影作品），把链接放在txt里面上传就能解决了。然后就是作为面产品岗的基本操作了——下了app仔细的研究，看36氪的新闻（产品相关、行业相关、公司相关），看人人都是产品经理上的竞品分析和产品体验，去翻一翻他们的公众号、微博等等。当然你要是正好遇到了他们的活动，也可以留意一下，我当时就很巧的遇到了榛果和美团外卖合作免费外卖的奶茶券，我当时还在饿了么实习，组里的哥哥姐姐都领了……

##### 【一面】

只面了7分钟，没错就是这么短……面试官和我当时的leader风格有点像，所以虽然觉得很迷，但是后来想想觉得其实还不错。另外其实我还在偷偷的录了音，回去后听了自己的回答，很显然的发现自己的缺点，大家也可以偷偷的试试看233。面经之前也在牛客网上传了，指路：<https://www.nowcoder.com/discuss/69569>



【HR 面】就是这样很不可思议的一面过了就直接 HR 面了

1. 你对于岗位的了解？
2. 你认为榛果民宿这个产品有什么缺点？

很巧之前在一面的时候详细的问了岗位的工作，然后也翻了榛果的公众号从第一篇开始的所有推送，做 FAQ 的时候就写了缺点，所以很顺利的答得很顺利，大概 10 分钟就结束了面试，HR 姐姐直接加了微信说过了面试，之后会发 offer。

【小结】

算是开局顺利吧！虽然当时觉得很不错的第一个面的就是自己很喜欢的公司，怕不稳，好在准备的比较充足，所以很幸运啦！

## 2. 京东（2 轮单面+HR 面，offer） 岗位：电商运营

【一面】

在酒店的三楼，酒店不好找，大堂也没有指示牌，还是问坐在一楼面完的同学才知道的。面试现场像大型相亲见面会 233，坐了一屋子的面试官，我们按照通知的去找对应的面试官。题目如下：

1. 自我介绍
2. 职业规划
3. 对实习经历的询问，包括项目，比较详细。并且问了为什么不继续留下来或者内部转岗（被问傻了哈哈哈，因为我确实考虑了可能会转岗留下来……）
4. 说一下自己的性格
5. 大学里最骄傲的事情
6. 平时学习的网站和爱逛的网站（最后说购物喜欢京东 233 笑死了小心机）
7. 做 ppt 时会用到的素材来自于哪里
8. 做 ppt 时的逻辑和结构
9. 你希望你的领导是怎么样的
10. 最后问我还有什么想问的

最后反问环节问了岗位未来具体的工作内容，说基本是策划和活动。

面试官是一个很温柔眼睛很大的小姐姐，因为自己一紧张就容易傻笑，小姐姐也会对我笑，所以全程还是比较轻松的。

那个时候因为一直做笔试，而且等通知等的很久（我也不知道为什么我总是收到通知比别人晚……面完那天下午就去泡了个温泉哈哈哈哈，安利极乐汤，上海的同学可以抽空去感受下）

【二面】

感觉还是很稳的，却一直没有二面通知，请同学帮我去线下问了 HR，确实是过了，可能是因为我不是上海本地的学生所以给我安排了电话面试。收到电话面试的时候已经是晚上 9 点了，我那个时候在肯德基吃宵夜……而且面试官一开始还打给我爸爸了 2333（可能是因为我紧急联系人填的我爸），然后只面了 5 分钟……其中 1 分钟还是在调整电话号码……题目如下：

1. 聊一下你对京东的理解
2. 谈一下你之前在欧莱雅做校园大使的工作





因为正好手边有 FAQ，而且确实对京东很了解，那天下午还去市里看了京东 x 欧莱雅的快闪店，所以也是很顺利，面试官小哥哥真的超级温柔，还说这么晚了打扰我很抱歉，明天或者后天 HR 就会联系你。（这不就是告诉我过了么！！激动的！！）

#### 【HR 面】

问了实习经历、职业规划以及对电商营销、线上活动是否感兴趣等。因为太喜欢二面的面试官了，特意问了下是不是以后的 leader，结果说……不一定……

#### 【小结】

之后在等待的几天里好多经历了 HR 的同学也都被刷了，据说今年京东留了好多备胎走完了所有流程，最后排序筛选，所以一直没有收到拒信的我在某个大晚上收到了 offer~岗位是整合营销。

技能很关键，像我被问到的 ppt 的相关知识，你真的会的东西就能让你很稳的过关，如果不会，就不要讲不要给自己挖坑。

### 3. 腾讯（群面，挂） 岗位：IEG 电竞事业部-市场策划与推广

#### 【情况】

其实我投的是产品策划/运营，但是被调剂了，今年被调岗的情况很多，这点其实不是很满意，而且当天我们的面试官航班延误了，等了 5 个小时才等到。不过好在之前有组了一个微信群，都是面这个岗位的，就变成了人型网友见面会了，认识了很多很可爱的同学，其实跑招聘最好玩的大概也就是能遇到很多有趣的人、可以了解到很多有趣的事、吃到很多瓜吧~

#### 【群面】

##### • 题目：

我们组 10 个人，题目大概是要做一个春节线上推广的活动来活跃用户，给了几个产品的方向，让我们做一个推广方案，要在 40 分钟内完成每人 20 秒的自我介绍、自由讨论、方案陈述、面试官提问，所以蛮紧张的。

##### • 情况：

同一组的有一个我同校的，还有浙财大、宁诺这些不是很有名的学校和交大浙大同济这样的名校和一个国外高校，我旁边浙大的同学其实不是我们组的，是错过了上一轮加到我们组的。

当时我们其余 9 个人坐电梯上去的时候，和我同校的同学先提议选一 timer，所以其实那个时候我们组已经产生 timer 了。但当我们坐下的时候，我边上的这位浙大的同学因为不知情，一落座就掏出了手机表示他要做 timer……讨论开始后我发现我身旁这位 timer 开始搅局了，整组的节奏也因为太快而忽略了读题。

我提议说先读个题，但是其实那个时候我因为紧张没有过多的想法，所以其实这次的发言有些急促了。后来和我同校的同学提出了红包的打开方式做创新，本来被预定为 timer 后来因为被抢角色的同学提出了三层主题梳理思路，另一位女生提出了短视频等应用。之后的讨论中，组里的一些同学经常会偏离主题，我有好几次提醒大家回归中心，同时也提出了一些比较核心建议，最后大家也采纳了我的主题。

其余的同学除了我边上这位“搅局”比较亮眼，我们差不多统一意见后他还会提出质疑，另外的同学基本没有过多的关键发言。结束后还有一小段时间，面试官让大家选出觉得表现好和不好的同学，如果这些你们选出来比较好的就是通过的人怎么怎么样……谈这种题目…其实我是不喜欢的，所以不多加评论了。



最后，当天晚上就出结果了，我们组过了3个，分别就是我前面提到的三位同学，我是挂了的。我最后反思是因为，自己一开始没有仔细想好了再发言是失策的，可能是太心急了，想快点来回节奏，却让自己处于了一个尴尬的境地。第二个是全程是很投入的，于是没有刻意控制自己的表现，我是一个有想法就会很激动的人，工作的时候也很容易调动气氛，但是因为我又一直在拉回节奏，所以这种情形也许会看起来有些偏激和强势。但是可以对比得出，我的逻辑还是在组里处于一个不错的位置的，所以我结束后就明白如果面试官喜欢我这种风格那么我会过而且评价应该也不错，但是如果面试官比较喜欢平和的个性，那我就肯定挂了。所以果不其然嘛，就是挂了，加上我们结束后得知自己面的是电竞赛事业部，我一个对游戏一窍不通的人，加上面试官的提问也没有这么喜欢，没过其实也没有觉得很可惜。

#### 【小结】

话一定要想清楚了再讲，套路有时候还是要用一点的，即使你的思路再清晰，遇到坑队友，也要收一些，虽然可能结果不如一开始就制止好，但是你在后面的表现中一点一点显示出来其实也不失为一种明知的选择。我觉得我可能就是牺牲了自己送了别人人头吧233，毕竟我觉得如果我不多次拉回节奏，整组翻车几率就大了233

### 4. 携程（群面+业务部门面，offer） 岗位：产品运营

#### 【情况】

我去面携程，完全是为了练习群面，觉得上次挂了腾讯太不甘心了…

上午群面，两组同时在一个房间，同一道题，现场公布结果，过了的同学同一天完成单面，一个房间所有的同学面的是同一个部门的同一个岗位。开始前两组同学轮流进行自我介绍，结束后统一的3分钟读题时间，然后30分钟至40分钟的自由讨论，结束后再是统一的5分钟展示时间。很巧的是我又遇到了我同校的，而且整个房间只有我们俩是本科生。

#### 【群面】

携程想要投资美团和飞猪，请分析优势给出投资的理由。我们组被指定的是美团，另一组是飞猪。

#### 【情况】

这不是巧了吗！我们组有一个在点评实习的妹子，一个学旅游管理的妹子，我之前为了面美团的酒旅也做了详细的功课。

这次我学乖了，知道组里好多研究生大神，乖乖的先读题，学旅游管理的妹子首先说我们先来考虑美团的优势，我也提到了关于美团的生态闭环和流量优势，此时我边上的一位学社会保障的研究生小哥开始抢戏，他貌似是了解投资，就丢出了一堆专业名词，大家蒙圈的同时其实也不认同他把原本清晰的目标打乱。

我此时大概是打了一个圆场，找了这位小哥说的投资角度是可以和我们的产品优势相结合的，然后小组确立了结构，分别是开头简述投资需求，中间详述美团的各类优势和对于携程现有业务的补充等，最后再找到投资和产品的契合点做总结，加上中间大家提出的一些打车业务、住宿业务、为携程线下门店导流等，可以看出我们组对于携程和美团的业务还是很深入的。

但是我们组有个很有趣的bug，我们没有timer，我虽然有手表但是我本身是一个不是很有时间观念的人，从来没有尝试过timer，正当我想建议大家开始在大白纸上写框架的

时候，边上有一个有提过几个建议的妹子把她的手机推了出来，所以说其实她最开始在没有人提出要成为 timer 的时候是默默的计了时间的。这个时候大概还剩 13 分钟，我们开始在白纸上写框架，我建议学旅游管理的妹子写框架并且做 reporter，同时其实她全程也有 leader 的感觉加成。

这边提到一个我觉得她非常棒的点，她主动 cue 了前面那个看起来很懂投资的小哥，让他帮我们优化几个专业名词，同时我们决定做陈述的时候，让小哥讲第一 part 的投资相关的内容。最后总结陈述的时候吧，这个小哥竟然叽哩叭啦讲了一堆！把我们都震惊了，一共才 5 分钟汇报，我在他旁边提醒了他几句注意时间，他还是很详细的讲着他的 part，终于轮到我们的 reporter 小姐姐了，她一看时间不多了，就语速飞飙，好在控制的很好，最后甚至剩了 1 分钟留给我们做了补充。

另一组汇报的时候，感觉像是偏题了，总体都在讲如何优化飞猪的产品。最后两组一共大概 14 个人左右，过了 5 个，我们组 3 个，分别是 Reporter 小姐姐，我边上一个提了建议计时的小姐姐以及我。另外我和同校我们俩本科生也都过了，所以说学历还是要有自信，当大家都坐在群面桌边的时候，学历就不再成为一个判断标准了。

### 【单面】

我是进的 5 个同学里面面试的最后一个了，面试的是一个有点偏胖的小哥和一个好看的短发小姐姐，之前 HR 姐姐介绍我们面试的部门是美食林项目组。（果然早上的面试官们看起来都是生活过的很滋润的体型啊 233），题目如下：

1. 自我介绍
  2. 面试官介绍他们的业务
  3. 我对运营的理解
  4. 实习的工作
  5. 从实习中学到了什么
  6. 春节对于骑手运力的保障，有这个需求吗
  7. 对携程的认识
  8. 你认为携程的竞对和未来发展的趋势（我这边说了一个下沉到二三线，后来被指正说，携程不做二三线，因为去哪儿会做，携程只做高端）
  9. 对问卷做了提问（我在希望上司是什么样的选择了严格，他们说他们一点不严格，说选这个选项还有点抖 M？？？）
  10. 推荐一个你觉得好玩的 app（这个问题前面也有同学被问了，他们对于好玩的理解貌似都停留在游戏上，当时我其实没有仔细考虑这个问题，结果也被问到了，我推荐了脉脉）
  11. 然后反问了两个问题，面试官又 balabala 说了一堆
- 整个面试环节结束后，感觉自己像失忆了一样，好像一直是面试官在说，携程交简历的时候还顺带着填了一个问卷表，最后甚至问了有没有 offer（估计是因为携程面试实在太晚了很多人都放弃了），我当时只写了美团点评，说辞我都想好了！毕竟也是酒旅觉得回答起来从职业规划角度比较说得通。然而他没问……所以我当时就觉得有点虚，像面试官疲惫了一样。整体氛围很好，聊得很开心，最后走的时候还夸了面试官小哥的杯子，赫然印着“产品死狗”四个大字 233



### 【小结】

某个晚上 HR 小姐姐加了我的微信，还是很惊喜的，以为自己不稳。因为还有其他 offer，她给了我三天的考虑时间。天哪真的好喜欢这个组，但是考虑到面试官小姐姐说 kpi 是进去要先吃胖 10 斤我一个又丑又胖的肥宅真的吓到了，内心拒绝!!! 好了正题是：要好好了解产品，才会有聊，才会面试顺。另外这次群面的经历也是印证了之前的总结，还是有进步的~

## 5. 蘑菇街（一轮电面，挂） 岗位：产品运营

### 【情况】

这个面试是在等携程的二面的时候进行的，结果在携程大楼的走廊里为了找一个安静的地方面试我还差点被关在楼梯里【滑稽，关于这个奇奇怪怪的岗位……其实大家应该能看得出我的求职目标还是很明白的，电商和 OTA，莫名其妙的金融产品……emm……真的是个乌龙。

因为蘑菇街的非技术岗只能找内推不能正常网申，我就通过一个求职平台找了内推，但是运营的岗位描述又很模糊，我直到收到内推链接才知道，原来运营只有金融产品一个方向……本着蘑菇街在杭州我又想逃离上海这个前情提要我还是投了……

问题记不太清了，一共是 30min，大概有如下几题：

1. 实习项目详细介绍
2. 你在中间担任的角色
3. 你讲到了你们组还有另一个实习生，那么你优于他的方面在哪儿？
4. 你觉得你可以向他学习的地方在哪儿？
5. 你用过什么金融产品？
6. 如果你现在是蚂蚁花呗的产品负责人，你要如何把花呗的营业额提升一倍？
7. 反问环节，问了金融牌照、产品方向等问题

### 【小结】

是真的不是很懂金融产品，之前做功课也只是看了一些蘑菇街电商方面的内容，所以挂了也不是很意外。

## 6. 腾讯地图数据中心（2 轮单面，挂） 岗位：产品经理

### 【情况】

当时在网上看到部门直招就随便发了邮件试了试，大概是半个月以后才收到的电话面试通知，都是电话面试，工作地点在北京，当时其实已经没有在面试状态了，又因为工作地点在北京所以也不是很用心。

### 【一面】

1. 自我介绍
2. 你是为什么想到去海外做志愿者？（面了这么久了第一次被问到这个问题太有好感了，顺带主动讲了一下申请中如何说服爸妈、自己攒钱出国的经历，还被夸了很有执行力）
3. 实习的经历
4. 你用过的网购产品
5. 从中选一个你认为你最想改的产品（我这里讲了小红书）



6. 对于这个产品你最想改进的功能（讲了自营产品溯源的优化）
7. 反问环节问了腾讯地图为什么在微信定位上不链接至小程序，她说因为地图体量很大，小程序的用户体验也许不好，但是他们也有在尝试小程序上的突破

#### 【二面】

结果出的很快，两天后就二面了，面试官说可能会花费 40 分钟，结果最后大概讲到了 26 分钟的时候已经差不多聊天结束了 233 所以当时就知道自己凉了

1. 自我介绍
2. 详细介绍下实习经历、项目经历
3. 有效完成率怎么计算的，怎么提升的
4. 你在中间做了什么
5. 数据分析具体怎么分析的（看一看数据框架啦）
6. 如果你重新做一遍会怎么做
7. 实习工作上比较令人骄傲的事情
8. 比较沮丧的事情
9. 反问：团队业务和工作内容、产品经理所应具备的能力

#### 【小结】

二面确实自己也觉得答得太啰嗦了，加上没有好好准备，实习经历深究的一些问题答得非常模棱两可，自己也不是很满意，最后面试官还给了我建议，说如果想要做一个优秀的产品经理，要快速的到达重点和需求，面试官全程的声音都超级平静，大概就“我是一个没有感情的杀手”这种感觉，连最后说“我们能一起聊一聊也是一种缘分”这样的话也是听起来毫无情绪，和我在另一边有点情绪化的各种哔哔想来真是大反差 233，可能这就是大佬吧！这次腾讯的两轮面试体验还是很好的，也暴露面试准备和经历深挖上很多不足，作为唯一的一次产品经理的面试，也收获很多~

另外去哪儿和 58 集团因为实在通知的太晚了就没有去面。

#### 【选 offer】

好了来到了最看缘分和玄学的 part。

京东呢，确实也是因为之前有在京东工作的学长学姐们先后离职，说工作氛围不是特别好，加上可能也不一定分在二面面试官的组里，听说转正后的薪资和发展空间不是特别好，虽然是整合营销岗，看起来特别高大上，但是对于职业发展，我如果想一直走产品和运营的路，整合营销就有些偏离了，所以这点来说，还是选择了美团。

携程的 offer，其实是更纠结的，团队氛围都很喜欢，加上之前美团面试不是特别难，让我觉得来的太容易（可能这个心态有点问题 233），但是最后考虑到美团的平台可能更大，榛果作为一个更加完整的公司于我而言可能对美食林项目更加有吸引力，加上在微博上认识了去年榛果的实习生，真的有被安利到哈哈，可能真的是缘分吧。

希望能用放弃的两个 offer 换一个榛果的好 mentor~

#### 【总结】

1. 网申要趁早，内推死命找。（竟然押韵了）
2. 偷懒要不得，行测好好刷。



3. 作为一个产品人，一定要留意身边的种种啊！保持好奇心，有意思的事情都去看看，了解下逻辑和活动，说不定就会成为素材。
4. 方向不要定太多，不然准备来不及不充分就是在浪费机会。互联网的落地场景也很多的，我也基本只固定在电商、OTA、本地生活平台这3大块。
5. 群面的时候，该用套路的时候还是要稍微套路一下的，虽然对于解决问题本身来说这个方法不太可取，但是为了过这轮面试还是给点力的。
6. 单面反问环节一般不会出错的问题：工作的具体内容、团队氛围、产品的发展方向这种面试官能讲的很丰富、同时你也能对于岗位有更深入了解的问题，加之你问产品人他的产品怎么样，他基本就像是被问到了自己一个年年拿三好学生的儿子一样的，那种“我家儿子全世界最优秀”的feel，甚至会讲到你不想听。
7. 自己不会写竞品分析/体验报告就去36氪，人人都是产品经理网站上刷，每次面试起码要准备一天以上。
8. 坚持，坚持，坚持，真的是坚持。不管是我自己还是我身边一起找实习的同学，都遇到了很多困难，我当时网易笔试挂的时候真的伤心了超级久。希望大家也能坚持下来，会有好收获的~

最后，超级感谢牛客网，作为一个非技术的妹子，也是春招开始才接触牛客网，希望越越好！

未来可期，江湖再见！

### 3.3.2 北京字节跳动-商业产品运营-5轮面经【已拿offer】

作者：林恩 Lynx

#### 概况

普通双非一本大四，广告学&软件工程双学位，职业方向是互联网广告领域

3月初投递了字节跳动的商业产品运营

在3月经历了2轮笔试，又在4月经历了5轮面试，是经历过的战线最长的面试经历最后拿到了offer，分享一下自己遇到的问题，分享给有需要的朋友

#### 一面：简历深挖

##### 1、自我介绍

##### 2、怎么认识商业产品运营

——简单讲了讲对商业产品的理解，然后从对内和对外两个方面，理解运营方面的工作内容。基本是把职位描述进行扩充，再按照自己的理解重新讲述一遍。

##### 3、讲一讲AdMaster 程序化广告训练营的过程和收获

——答主在大二的时候参加过学校和AdMaster 联合举办的训练营。

——训练营上主要是分享了互联网广告的投放过程会经历的环节，互联网广告的作弊与反作弊情况、并且还给了一组清洗脱敏的投放数据，让我们分析这一波次的投放情况。

——面试官还追问了一下，在最后的分析练习里，有没有得到哪些关键结论。这部分因为事情比较久远，回答得磕磕巴巴。

##### 4、讲一讲爱华仕的推广经历



——答主大二期间参加了全国大学生广告艺术大赛，当时选择的选题是爱华仕的新箱包推广。。  
——回答的时候就是分享当时做这个案子的主要思路：经过市场分析和竞品分析后，从箱包的产品特点和目标受众的核心痛点两个方向，共同推导出传播主题，并由此展开创意活动。

#### 5、有没有能够展示系统数据分析能力的经历？

——这个很坦诚，直说自己没有这方面的经历，也因此对自己这方面的能力缺乏正确的认知和信心。

#### 6、怎么理解品牌广告和效果广告？

——核心目的都是为了盈利，但直接目的相去甚远：一个“长远慢”，一个“短平快”  
——两者并不冲突，举了一个相互配合使用效果更佳例子

#### 7、效果广告和品牌广告，你更想从事哪方面？

——效果广告。  
——效果广告每个阶段都有数据反馈，可以一点一点释放预算，摸索优化出效果最好的投放组合  
——相比品牌广告而言，效果广告更符合我对广告的理解——广告是一门科学，一种商业行为，其次才是一种艺术行为

#### 8、对头条的商业化体系有了解吗？

——不太了解

#### 9、有什么问题想问？

——主要是问了这个岗位的日常工作内容是什么，核心能力是什么

#### 总结：

面试官隐晦地表达了他对我的看法——这个工作岗位要求的能力模型里，包含“系统的数据分析能力”；而我在简历中没有这方面的体现，但在回答问题时体现出来的逻辑性还不错。在最后的我的提问里，我也能很快将面试官零散的回答，按照自己的理解整理为主要的几个方面，这点或许也有加分。

#### 二面：对广告的理解

##### 1、自我介绍

##### 2、广告里的策划是怎么回事

——其实这个问题太大了，我引导面试官到了下面的问题，分享具体的流程，来更清晰的告诉面试官什么是策划。

##### 3、传统广告流程是怎么样的

——传统广告开始于甲方的一个 brief，一个需求，可能是新品上市需要推广，也可能是需要新一轮波次的广告来促进销售……  
——广告公司接到提案后，如果要做一个全案，往往会从“市场分析”-“产品分析”-“竞品分析”-“目标消费者分析与洞察”四个方面入手，共同推导出这一次传播方案的主题，

然后再围绕主题来展开创意活动，最后就是落地执行。

---整个流程涉及的乙方很多，比如市场分析或许会外包给咨询公司，创意执行等部分可能会有大量设计、影视公司参与

---广告公司在其中主导着整个过程，这个过程就是我所理解的广告里的策划。

#### 4、什么叫提案

---我理解的“提案”是一种场合，分为两种情况。

---一种可以更细化为“比稿”。广告主抛出需求后，并不会直接指定某一家广告公司来代理，而是会让好几家广告公司带着他们的初步设想来比稿，再从中选择最好的一家，为这次广告战役的代理公司。广告公司在内部沟通时，会把这种情况叫做提案。

---另一种就是执行过程中与甲方的沟通了。广告公司每一个阶段性成果，都会与广告主沟通协商，广告主点头了，才继续往下做；拿着阶段性成果和甲方沟通的过程，也被称作“提案”。

#### 5、为什么效果广告里比较少出现策划的概念

---效果广告“短平快”的特点，不允许花费太多时间在前期策划中

---相比周密完善的策划，用多次迭代优化的方式，来找到最佳的投放组合，会是性价比最高的做法

#### 6、提案的关键点是什么

---传播主题的推导

#### 7、效果广告有什么东西是技术解决不了，还是得用创意解决的

---对目标消费者的洞察

---比如“一刀999”之类的页游广告，看似很 low，但却实打实为游戏公司带来了大量用户与几十亿流水。对于这类游戏的目标受众，这类创意反而是最有效的，而这方面的工作，目前还难以通过技术来解决。

#### 8、怎么通过算法来判断一个创意能不能火

---不能通过创意本身，而是要通过受众对创意的反应来做判断

9、分析一下有没有可能出现“两个投放方案的转化率都在上升，但两者的综合转化率却对比下降”的可能

10、聊聊对商业产品的看法

11、自己的职业规划如何

12、有什么问题想问？

---也是问了岗位工作内容相关的问题

#### 三面：HR 面

1、对字节跳动和对这个岗位的了解？

2、是否了解字节跳动的企业文化？是否认可？

---不了解；答曰清晰坦诚，不强调 title，保持创业心态等





---认可，我选择互联网行业，除了工作和兴趣使然，有一部分也因为认可互联网的企业文化

### 3、是从什么渠道了解到字节跳动今年 1000 亿广告销售目标的？

---网文，行业分析，因为目标跃进得很厉害，不少人认为可能不能实现。

### 4、你认为能不能实现这个目标？

---我认为可以，原因分为三方面。

---互联网广告行业仍在发展，未到达天花板

---需要从别的行业巨头手里抢蛋糕，而头条有自己独特的赛道，比如短视频，有抢蛋糕的能力

---头条还在拓展海外市场，海外有巨大的发展空间

---再加上张一鸣肯定不是拍脑袋决定的这个数字，而且考虑到公司浓郁的数据思维，做这个决定一定是经过深思熟虑的

---所以我觉得这个目标虽然很难，但不是能够实现

### 5、恋爱了吗？

### 6、可能异地工作，怎么看？

### 7、开放问题，最常用的 App 是哪个？简单介绍一下

---网易云音乐。是网易旗下的一款音乐播放 App，亮点功能是其成功营造的评论区氛围，但最近深受版权困扰。

### 8、如果我是一个不那么常听音乐，但也会听音乐的人，网易云应该怎么做，才能增加我这类用户的黏性？

---我们能够做的传播，都是一对多的传播，而不是单对单针对性的传播，而想直接培养用户听音乐的习惯，一对多的传播不简单，所以想直接培养用户听音乐，很难。

---第一反应是，可以通过音乐外的增值服务，比如最近网易云推出的票务服务。或许可以通过分析用户常听的有哪些歌手，针对性的推送演唱会门票或周边，通过音乐外的事情来增加黏性。

---第二反应是，如果这样的用户很多的话，那或许是产品本身出了问题。需要检查一下是不是推荐算法有问题，或者是每日推荐、私人 FM 的入口太深等等这样那样的产品问题。

---两个问题的次序应该调换过来，先自查产品，排除了产品的问题之后，再从音乐外的问题入手。

### 9、刚刚提到网易云的版权问题，你怎么看，对音乐版权有了解吗？

10、经历比较久远，就不多问了，但为什么会选择这个岗位呢？为什么对互联网、对商业产品、商业化等等有这样的兴趣？

11、是已经签了其他公司吗？那如果要赔违约金的话，能接受吗

12、肯定会和财务争取，但如果不行呢？

13、大学期间的时间是怎么分配的，事情之间的冲突怎么解决

14、对薪资有什么期待吗？

### 四面&五面：



这两次面试的问题没记录下来，现在动笔写面经，果然记不得了...

只记得也是业务向的，不过问得比较宏观，比如“做广告平台产品，你觉得最核心的能力是什么”、“推动一个想法落地最可能遇到的问题，和对应的解决办法？”等问题当然也会有比较细的，比如“估计一下抖音一天能有多少广告库存？”，“觉得抖音广告还有哪些地方需要改进？”

## 后记

除了一面和五面只持续了 30 分钟以外，其他三轮都至少聊了一个小时。

每一轮面试都会有业务相关的问题，不过后面三面的时候更像是在聊天，偶尔穿插一些业务场景，让你假想一下自己会有哪些做法。

非开发岗位，感觉面试官对于专业能力不会过于严格，起码在无论面试中业务相关的问题，我都能够较为轻松的回答出来；相比专业能力，面试官更看中人综合能力（比如运营岗需要承上启下，沟通能力就不能差）、对岗位的理解，以及对未来职业规划的思考等等。

秋招春招暂告一段落，拿了几份 offer，最终选择了字节跳动，成为一名北漂。  
大伙儿加油，江湖见。

### 3.3.3 专业书籍推荐

《运营书籍推荐：》  
《运营之光 1+2》  
《从零开始做运营》  
《增长黑客》  
《文案创作完全手册》  
《精益数据分析》  
《定位》  
《疯传》  
《无价》  
《影响力》  
《引爆点》  
《参与感》  
《营销管理（15 版）》  
《市场营销：原理与实践（16 版）》  
《一个广告人的自白》

更多前辈推荐的书籍，请看牛客图书馆（位置：牛客网>学习>图书馆）

## 3.4 真题精选

### 3.4.1 腾讯

1、2017 年网络视频的战事如火如荼，2018 年，市场的竞争更加激烈，在内容制播、营销推广，商业模式各个层面，视频网站都开始进行全面竞争。对于视频平台而言，独家爆款内容



逐渐成为竞争的关键。

- (1) 举例说明 2017-2018 年当中，有哪些爆款视频内容。
- (2) 爆款视频内容都有哪些核心要素。
- (3) 如果你是一个视频平台的负责人，如何预判提前锁定爆款内容。

2、腾讯视频是中国领先的网络视频平台。同时阅文集团及腾讯游戏旗下的版权组合为将优质内容改变成视频提供了丰富资源。假设有一个好的 IP 将在腾讯视频平台播出，你负责联动各个产品线做 IP 联合运营。你现在可以调动公司的丰富资源，你会如何使用哪些产品进行联动并阐释联合运营计划。

### 3.4.2 京东

1、如何用 0.01 元买到一瓶可乐？

#### 【参考答案】

笔试者提出解决方案的能力，也考察笔试者对电商活动的了解和产品设计思路。

- 曲别针换别墅模式：低值的东西换稍微高值的东西，逐渐换到可乐的价值
- 电商砍价促销游戏：发动朋友圈让亲朋好友帮忙砍价
- 众筹模式：让别人参与众筹，并分享可乐成果
- 赞助模式：通过资源互换等手段，获得别人赞助，最后获得结果的模式

### 3.4.3 vivo

1、假如你的母亲马上就要过生日了，你有什么办法，能让何炅发一条祝福你母亲生日的微博，请阐述。（你的母亲十分喜欢何炅，以让母亲开心为目的）

解题思路：

逻辑可自洽的基础上考虑解决方案的逻辑性、发散思维加分。

- 1、解决方案逻辑自洽、严谨； 0-4 分
- 2、发散性思维（天马行空），有创意的 idea 或新奇的想法； 0-2 分
- 3、逻辑思维（逐步推导）很强，有较好的条理和逻辑性； 0-2 分
- 4、具备实际的可行性； 0-2 分

### 3.4.4 爱奇艺

1、近年来电影市场的“头部效应”愈发显著，2017 年票房最高的前 20 部影片总票房 300 亿，占全年所有影片总票房的半数以上。2018 年口碑票房双丰收的“头部内容”优势更加明显，你如何看待票房向头部电影集中的现象？

评分标准：

涉及以下 3 点：头部电影对市场的拉动作用，头部更重视内容而非流量明星艺人，头部电影可举例说明（《药神》《红海》《西虹市首富》《羞羞的铁拳》《战狼 2》）市场的发展趋势展望。

## 四、游戏策划篇

### 4.1 笔试简介

各大公司的游戏策划类岗位一般分为数值策划、系统策划、文案策划三大类。具体到每家公司的有所不同

①某些公司（如网易互娱/网易雷火）招聘岗位只有“游戏策划”一个，但在笔试时通过“选做不同题目”的方式来进行划分；

②有些游戏公司（如37互娱）招聘的策划没有文案方向；

③有些游戏公司（如网易互娱）在招聘时不区分系统/数值方向，而是统一按数值方向进行笔试。

备注：每年的情况可能会有所不同，以上仅供参考，具体要看企业的招聘说明。

根据近几年的企业笔试真题，游戏策划岗笔试题型一般为客观题+主观题，题目类型大概有如下几类：

#### 1、客观题

**数学：**数值/系统方向会考，考查考生的数学知识，主要是常见的概率学题目在游戏背景下的改编，偶尔也会有一些简单的代数知识，如行列式、矩阵等。

**行业资讯题：**各方向都会考，游戏行业的热点资讯，考查考生是否关注游戏行业的动向，通常包含游戏比赛、新作爆款、行业动向等等。

**游戏知识题：**最常见、题量最大的题目类型，各方向都会考，游戏相关的基础知识，考查考生的游戏经验是否丰富，包含内容广而浅，通常是玩家只要玩过题目所述的游戏就一定可以答对的难度。

**文化知识题：**各方向都会考（文案考得多），考查与游戏世界观相关的影视、书籍、动漫、历史典故等文化知识的储备量，通常考的内容与公司主营项目有很大关联。

**岗位知识题：**考查对游戏策划岗位工作内容和能力框架的了解程度，以及部分专业知识（这一类型题目只有极少的公司会考）。

除此以外，还有极少数公司在游戏策划岗位笔试时与其他产品类岗位不做区分，而是统一考一些逻辑题、行测题等题目，这类题目不具有游戏策划求职的通用性，在此不再赘述。

#### 2、主观题

数值计算

游戏经历

角色设计

系统/玩法/关卡设计

文案写作

游戏分析

而不同公司的游戏策划岗所考的试卷题型组合也是不一样的。以往年的试卷为例（每年不固

定，仅供参考）：

公司	客观题	主观题
腾讯	数学+行业资讯+游戏知识+岗位知识	数值计算+游戏分析
网易互娱（数值）	数学	数值计算
网易互娱（文案）	无	文案写作
网易雷火（数值）	数学+游戏知识+文化知识	数值计算
网易雷火（文案）	游戏知识+文化知识	文案写作
网易雷火（系统）	游戏知识+文化知识	玩法设计+游戏分析+关卡设计
阿里巴巴	游戏知识+文化知识+数学+行业资讯	数值计算+游戏分析+角色设计+关卡设计
字节跳动	行测题	游戏分析
完美世界（系统）	游戏知识+文化知识+数学	数值计算+角色设计+关卡设计
完美世界（文案）	游戏知识+文化知识	文案写作
西山居	游戏知识+数学+文化知识	数学+玩法设计+角色设计
37 互娱	数学+游戏知识	数值计算+关卡设计
多益网络	游戏知识+数学+文化知识	无

## 4.2 题型解析

### 4.2.1 客观题-数学题

#### 1、题型介绍

作为非文案方向的游戏策划，拥有充足的数学知识是非常重要且必要的。在数学知识中，游戏设计方向最常用的是概率学知识（牵扯到道具、经验、货币的合理投放），这部分题目也是考查的热点，例如给定概率计算期望等。同时，个别公司的题目也有一些其他数学概念的非常简单的应用，例如行列式、矩阵、马尔科夫链等等。

#### 2、备考方式

- ①打开概率论课本，翻到期望的那一章，看一遍，回忆一下
- ②把课后习题做了，考过研的同学可以做几道考研书上的概率题，最简单的那种就行
- ③在脑子里回忆一下“行列式”“矩阵”这几个概念，知道什么意思就能做出来，实在没学过就算了，最多也就一个小题。

#### 3、案例分析

【案例】一个套装有 6 件套，每刷一次副本可以随机获得其中一件，问集齐 6 件套需要刷副本的次数的数学期望是\_\_\_\_\_次。

#### 【解题思路】

答案：14.7

获得第一件不重复的装备概率是  $6/6=1$ ，期望次数是 1 次。

获得第二件不重复的装备概率是  $5/6$ ，期望次数是  $6/5$  次。

获得第三件不重复的装备概率是  $4/6$ ，期望次数是  $6/4$  次。

.....

获得第六件不重复的装备概率是  $1/6$ ，期望次数是  $6$  次。

所以总期望次数是  $1 + 6/5 + 6/4 + 6/3 + 6/2 + 6/1 = 14.7$  次。

#### 4.2.2 客观题-行业资讯题

##### 1、题型介绍

作为游戏策划，必须对行业内的动向有充分的了解，包括年度大奖、大型游戏比赛、著名大作上市、市场的变化等等。

##### 2、备考方式

平时多关注游戏业内的大事件，多关注相关公众号、微博等信息来源，保证对业内大事件有所了解。

##### 3、案例分析

【案例 1】获得 2018TGA 最佳游戏大奖的是：

A、《战神》      B、《荒野大镖客 救赎》      C、《蔚蓝》      D、《刺客信条 奥德赛》

答案：A

【案例 2】以下 switch 平台不支持的游戏是

A、《喷射战士 2》      B、《超级马里奥派对》      C、《口袋妖怪绿宝石》      D、《堡垒之夜》

答案：C

#### 4.2.3 客观题-游戏知识题

##### 1、题型介绍

游戏内各种知识的大杂烩，也算是游戏策划笔试题的必考内容，一般题量大、范围广但内容不难，主要考查考生是否真正有足够的游戏量积累、是否真正热爱游戏。

##### 2、备考方式

不需要备考，这部分考的就是积累。实在玩过的游戏太少的话，建议迅速体验一下市面上各类没玩过的大作。

##### 3、案例分析

【案例 1】在 PUBG 中，以下是冲锋枪的是

A、UZI      B、M16A4      C、P9      D、AWM

答案：应选 A。其中 B 是自动步枪，C 是手枪，D 是狙击枪。



【案例 2】MARIO 所爱的人是

A、LUIGI      B、PEACH      C、KOOPA      D、YOSHI

答案：应选 B。其中 A 是弟弟路易奇，B 是桃子公主，C 是死对头库巴，D 是坐骑耀西。

【案例 3】以下不是同个 RTS 游戏中的阵营的是

A、人族      B、神族      C、虫族      D、兽族

答案：应选 D。其中 ABC 是星际争霸的种族，D 来自魔兽争霸。

#### 4.2.4 客观题-文化知识题

##### 1、题型介绍

作为游戏策划，为了建立合理的游戏世界观，需要具有大量的文化知识储备。这类题目考查与游戏世界观相关的影视、书籍、动漫、历史典故等文化知识的储备量，通常考的内容与公司主营项目有很大关联。通常文案方向考得较多，也有公司以这部分题目为主要考查内容，例如阿里巴巴、多益网络。

##### 2、备考方式

同样不需要备考（其实也没法备考，因为考查的知识可能天文地理无所不包）。

如果有目标公司，针对性地补一下知识还是可行的，比如投递主要做古风 MMO 的公司，可以看下中国历史课本或者看一些古代背景的武侠小说；投递二次元类的游戏公司，可以去刷刷 b 站注册账号的题目。当然，最主要的还是要看积累。

##### 3、案例分析

【案例 1】以下著名战争，发生在袁绍和曹操之间的是

A、官渡之战      B、赤壁之战      C、长坂坡之战      D、猇亭之战

答案：A

【案例 2】玛格丽特·米切尔的代表作是

A、《巴黎圣母院》      B、《呼啸山庄》      C、《简爱》      D、《飘》

答案：D

【案例 3】如下图所示，请问可能与该角色互相认识的是哪个角色？



A、蜘蛛侠      B、蝙蝠侠      C、超人      D、神奇女侠

答案：应选 A。因为图片是绿巨人，是漫威的角色，其中 A 是漫威的，BCD 是 DC 的。



#### 4.2.5 主观题-岗位知识题

##### 1、题型介绍

此类题目考查的是游戏策划岗位的专业理论知识，如宫本茂“箱庭理论”、游戏设计方法论等。与其他产品岗位对岗位理论知识考查较多这方面知识不同的是，这部分知识在游戏策划岗位的笔试题中极少涉及。

##### 2、备考方式

这类题目由于考查极少，且知识点多且杂，很难突击备考，但即使一无所知，对于校招生而言也不会有什么影响。但是，单纯从兴趣以及个人职业生涯规划的角度，对游戏策划岗位感兴趣的话，多看一些游戏策划专业的书籍（例如《游戏设计艺术》）也是很有必要的。

#### 4.2.6 主观题-数值计算

##### 1、题型介绍

数值计算题，准确地说是“概率统计计算题”，是几乎所有非文案策划的必考题，在某些公司的笔试题中甚至有接近 100% 的比例，因此，对概率题保持良好的熟练程度，是通过大多数公司游戏策划笔试的重要条件。

同时，有些时候，数值计算题目还会涉及一些分析内容，比如，计算出某个概率数值之后，再分析这样的设计方式的设计目的是什么、玩家体验如何等等。

##### 2、备考方式

做一做高中或者本科的概率大题，只要记得方法就 OK 了，题目难度普遍较低，很少有在校考试压轴题的难度。

##### 3、案例分析

【案例】有技能 A，释放的成功率为 60%，如果释放失败，那么下次成功率为 80%，如果再次失败，则成功率为 100%，如果技能释放成功，那么成功率变回 60%。求：

(1) 技能 A 平均释放的成功率是多少？

(2) 若另有技能 B，释放的固定成功率为 (1) 中所求的数值，那么这两个技能在体验上有什么区别？（4399 校招笔试题）

##### 【参考答案】

(1) 67.57%（需要有计算过程）——计算过程 5 分，计算结果正确 5 分。

平均释放次数 =  $60\% \times 1 + 40\% \times 80\% \times 2 + 40\% \times 20\% \times 3 = 1.48$

平均释放概率 =  $1 / \text{平均释放次数} = 1 / 1.48 = 67.6\%$

(2) 分别阐述技能 A 和技能 B 特性并加以比较——10 分；如果有直接放弃第一题只答第二题的情况，此小题分值上限为 5 分。

技能 A：可引发玩家侥幸心理；概率波动减少了释放失败带来的挫败感，使伤害数值更稳定。





技能 B：技能命中随机性强；释放成功后会产更强烈的成就感，连续释放失败会带来更强烈的挫败感，类似抽奖的感受。

#### 4.2.7 主观题-游戏经历

##### 1、题型介绍

游戏经历题并不涉及某个具体游戏，一般是让考生详述自己的游戏生涯，考生要尽可能细地描述自己的玩过的游戏，并介绍玩的程度、获得的成就、消费水平等。

这是一类考查考生是否有足够胜任游戏策划岗位的游戏经历的题目，几乎所有的游戏策划岗位都会面临这一问题，只不过有的公司将其作为笔试试卷上的一道主观题（如网龙游戏），而有些公司则在简历模板填写过程中要求对这一问题进行回答（如搜狐畅游、多益网络）。

##### 2、备考方式

游戏策划岗位与其他产品岗位显著不同的一点就在于，在介绍相关项目、实习的同时，游戏策划岗位的简历需要用主要篇幅介绍自己的游戏经历。因此，建议在游戏策划求职开始之前的制作简历阶段，就详细地撰写一份自己的游戏生涯介绍文案，详细列举自己玩过的游戏类型并各举代表作，然后选取其中兴趣最大、时长最长、理解最透彻、消费最高的几款游戏，进行详细描述，内容包括但不限于：

角色基本信息（级别、门派、种族）

消费金额（几万元的一定是亮点，如果很少就别写了）

取得成就（PK 榜第几名，总战力 XX 万，比赛 XX 强，单机游戏无伤通关之类）

游戏分析（如果有长文可以附在简历后，大大加分项）

提前准备这样的一份材料，除了写在简历上之外，也可以在遇到这类题目的时候节省大量时间。

##### 3、案例分析

【案例】请列举下你玩过的游戏清单（主机、PC、手机均可），并简要说明下每个游戏的优缺点。如果是网游，请说明下你在这个游戏中职业、等级等基本信息（如有人民币付出，请务必说明数额）

##### 【参考答案】

①资深网游玩家，最爱 MMORPG，《QQ 幻想》玩了 5 年，总共在线 3000 小时以上，心悦 5。

②PC 吃鸡游戏专精，擅长 PUBG（1000 小时）、无限法则（500 小时）、APEX 英雄（500 小时）

③喜欢玩一些比较有特色的游戏，比如 meta、rougelike，全结局通关《UNDERTALE》。

④黑魂 3 无伤通全关。

⑤主机游戏主要玩 NS，《奥德赛》《荒野之息》游戏时长均 400h 以上。



#### 4.2.8 主观题-角色设计

##### 1、题型介绍

角色设计题是游戏策划岗位一类常见的设计题目, 通常以某个常见的 MOBA 游戏/竞技游戏为范本, 让考生为该游戏设计一个新的角色, 包括但不限于定位、技能、人设等等涉及到玩法、数值、文案各方面的内容。

##### 2、备考方式

要答好此类题目, 需要对市面上常见的竞技游戏类型有最基础的了解。自己要有至少 1 款熟悉的 MOBA 游戏, 了解该游戏的角色定位分类、故事背景、常见的技能数值等。

这类题目出现频率不算低, 可以自己提前独立做一个设计, 以备考试用。

##### 3、案例分析

【案例】请你为 DOTA/LOL 设计一个英雄角色。

##### 【解题思路】

- ①确定人物角色 (有原型/原创)
- ②描述故事背景 (题目不要求则跳过)
- ③构思美术风格 (黑暗恐怖? 轻松明快? 可以大致描述下外观的特点, 题目不要求则跳过)
- ④确定定位 (CARRY/GANK/TANK/辅助/打野), 以及其他基本属性 (射程/血量/基础攻击等)
- ⑤技能思路设计 (简单无脑——骷髅王型? 一顿操作猛如虎——召唤师型? 放个大团控就死——谜团型? 独一无二个性玩法——炸弹人型?)
- ⑥技能详细设计 (注意, 要尽可能详细地给出数据, 以该游戏最常见的技能描述风格来阐述, 要做到“以假乱真”的感觉)
- ⑦玩家体验 (时间充裕的话, 多写一些预想的玩家体验等内容)

#### 4.2.9 主观题-系统/玩法/关卡设计

##### 1、题型介绍

同样作为设计题, 这类题目需要根据游戏的特点, 设计一整个玩法/关卡的地图、流程、怪物、陷阱等, 有时还需要对玩家通过关卡的策略进行描述。

这类题目是最能看出一个游戏策划 (尤其是系统策划、关卡策划) 是否具有合格的工作能力的设计题目, 有些公司的笔试题甚至只有一道这类的设计题 (例如米哈游), 希望考生在能力范围内尽可能详细地进行设计。

##### 2、备考方式

要答好此类题目, 需要有充足的游戏量, 对各种类型游戏中不同性质的游戏玩法、关卡挑战都有所涉猎。例如, 对常见的 MMO 游戏、横版过关游戏等以 PVE 为主的游戏类型需要有足够多的了解, 了解常见的概念 (MMO 里的 CD、AOE、DEBUFF 等)、机制 (MMO 里的仇恨、OT 等) 以及游戏策略 (坦克、输出、辅助的铁三角分类等), 才能做出合理的关卡设计。



这类题目同样频率不低，针对常见的游戏类型（MMO/横版过关），可以分别提前做下设计，锻炼自己的设计能力。

### 3、案例分析

【案例】为某横版过关游戏设计一个关卡玩法。

#### 【解题思路】

- ①关卡定位：每日一刷的平民关卡/较吃操作的难度关卡/极限难度的挑战关卡
- ②故事背景：在游戏原有故事背景中，这个关卡的故事是怎样发生的？（题目不要求可以没有）
- ③关卡流程：玩家通过这个关卡的整体流程是怎样的（例如 X 个怪——小 BOSS——X 个怪——大 BOSS）？心路历程是怎样的（放松/紧张/放松/紧张）？
- ④详细设计：每个怪物都是什么样的？有哪些技能、怎样行动？地图上有没有陷阱，有什么样的陷阱，会造成什么样的影响？
- ⑤玩家体验（时间充裕的话尽量多写）
- ⑥具体实现：美术风格？音乐素材？（无要求可不写）

## 4.2.10 主观题-文案写作

### 1、题型介绍

文案类的题目是文案策划的最核心考点，几乎所有的文案方向的策划岗位都要大量地考查这方面的能力，例如故事背景描述、技能命名、世界观建设、角色形象刻画等等。

通常，对于有明确文案策划方向招聘的公司而言，非文案类的策划不会考查文案写作的题目。但是对于某些游戏类型比较“短平快”的买量游戏公司而言，招聘时不会专门招募文案策划；对于这类公司的系统策划岗位，就需要同时担任起文案策划的工作来了。当然，这类游戏公司对游戏策划文案水平的要求也远远不及专门的文案策划。

### 2、备考方式

文案策划的能力实际上就是写作能力。因此，平时多进行文字创作是提升自己文案写作能力的最核心方法。而且，许多大公司招募专职文案策划时，都有公开发表的文章字数要求，甚至需要附上文学创作作品。

同时，由于文案写作题经常需要以某个特定故事背景、历史背景或具体游戏背景为题进行创作，因此，扩展自己各方面的知识面也是很有必要的。

### 3、案例分析

【案例】“请为以下技能的技能效果进行技能命名，并重新对当前的技能效果描述进行包装润色（此款游戏题材为三国题材游戏）。”

技能 1：给予目标造成 121% 的武器伤害，并有 50% 的几率击退敌人

技能 2：使用技能之后，收到的所有伤害降低 65%，持续 5 秒

技能 3：使用技能之后，使你和 30 码内的友军防御力提升 100%，持续 60 秒

技能 4：使用技能之后，一跃而起，对目标区域 8 码内的目标造成 70% 的武器伤害



### 【解题思路】

①区分技能类型：近程单体伤害+控制？远程 AOE 伤害？BUFF 自身？团队 BUFF？单体 DEBUFF？……

②确定角色/门派等：以三国为例，这样的—个技能，应该是武将还是文官的？是魏/蜀/吴？具体是谁的技能？

③确定名称：能够与这个人物的历史描述相关是最好的，例如技能 2，张飞——“—喝当阳”

④详细描述：文学描述—下这个技能，比如“当阳桥头—声吼，喝断桥梁水倒流。”

## 4.2.11 主观题-游戏分析

### 1、题型介绍

游戏分析题目与产品岗的产品分析、竞品分析题目较为类似，从游戏的玩法等角度，对某款游戏的目标用户、玩家体验等方面进行分析，系统策划考得尤其多。

通常题目会给定分析的角度，只需要对这个方面进行分析即可；也有的公司会不限定具体分析角度，而是开放性地出题，例如：“给出一份 XX 游戏的分析报告”，此时就需要从尽可能多的角度对该游戏进行分析，比如用户画像、核心机制、关卡设计、与竞品的区别等等。

### 2、备考方式

游戏也是一种产品，做分析时也可以参考产品分析的方法。可以了解一下产品体验的五要素（战略层、范围层、结构层、框架层、表现层），在做游戏的分析时也会用得到。

当然，最根本的还是要要有充足的游戏量。毕竟，要对市面上常见的吃鸡游戏进行分析对比的话，你总得先列出来市面上到底有哪些吃鸡游戏吧？

### 3、案例分析

【案例】分析一下小霸王游戏《洛克人》的玩法，尽可能挖掘出自己认为有深度的见解

### 【解题思路】

①游戏类型，玩家画像：（什么类型游戏？有什么样的游戏特点？主要需要玩家动脑 OR 动手？）横版过关，有一定动作难度，比较需求反应能力，适合年轻、反应快的动作游戏爱好者

②故事情节：（剧情是核心还是点缀？有无剧情亮点？）传统的勇者打败怪物拯救和平的故事情节，符合玩家扮演英雄的心理预期

③基本操作：（几个键操作？需要玩家单手还是双手？有多少组合操作？操作难度有多大？难度定位是怎样的？）双手操作，左手方向右手动作，跳+冲刺+射击+特殊射击，射击可蓄力，玩家通常保持集中操作状态。

④游戏特色：（是否有其他同类游戏都没有的特点？开创了某种玩法并广受欢迎？）与其他横版过关游戏不同，有主线——自选顺序通过支线——主线的流程设计，保证玩家跟随主线流程的前提下，给予玩家—定的自主选择权，让玩家充分感觉到可操控性；同时自主选择 boss 挑战顺序可以保证玩家有不同的策略进行游戏，增强可玩性。



⑤关卡设计：（如果时间允许，可以就某些关卡详细描述设计思路，配图更佳）BOSS 的特点符合设计思路“大”“傻”“逼”——体积大、动作傻、有逼格，以 XXX 关卡的 BOSS 为例……

（注意：不同游戏类型的游戏流程差别大，不要拘泥于举例的步骤，只要写得充分详实就可以）

## 4.3 备考经验

### 4.3.1【搜狐畅游畅想家计划】游戏运营 offer 已拿，面经奉上

作者：中微子走过的光年

畅游原先是搜狐游戏部，后来独立出来成为搜狐集团子公司，也算是很早就开始做游戏的大公司了，虽然体量比不上鹅厂和猪厂，但是也还是有自研实力的一家公司。

畅想家计划是畅游 17 年秋招的提前批计划，8 月末面试，9 月初发的 offer。废话不多说，先讲讲我为什么能够拿到提前批的面试资格。

楼主 7 月份去了广州阿里游戏实习，去之前在 6 月 22 日参加了搜狐畅游的 openday，认识了运营部门的 HRBP，给 BP 留下了不错的印象，在 openday 中午收到了阿里的实习 offer（对没错就是我的上一个游戏运营面经的那个阿里游戏），当时畅游正好没有运营岗的实习生需求，所以只是加了 BP 的微信，这是伏笔。

8 月 24 日，周四下午，我正在公司埋头想文案，畅游的 BP 小姐姐问我在不在北京，在的话她这边正在开会，校招那边有个提前批的计划，可以帮我推一下，我当时二话没说直接说我坐飞机回北京参加。BP 很惊讶，连连问我是不是真的要来，我说一定会来。最后 BP 就帮我争取了一个名额。争取得多不容易呢？因为校招组看到的是我参加 openday 的那份简历，学历不是很高，游戏方面的经历也不是那么足，HR 们觉得我进提前批有点不够，不过 BP 小姐姐真的很相信我，替我争取到了。

#### 【关键词一：果断】

秋招机会有的时候来得会非常突然，也会让你面临一些困扰。你需要的就是果断的取舍。当你觉得这个机会值得争取的时候，一定不能畏惧和嫌麻烦，再辛苦再难也要去争取。

#### 面试前的准备

面试时间 8 月 28 日，正好是我生日，也是今年的情人节（单身屌丝不配过节）。因为机会争取得非常不容易，BP 小姐姐一个劲提醒我一定要带上游戏测评。虽然运营岗在实习阶段很难接触到核心数据（就算接触到核心数据也不可以泄露，敲黑板！），但是游戏测评能够体现一个游戏运营对于产品的分析能力和游戏基础的感知能力。于是我熬夜到凌晨两点赶出来了一份游戏测评，产品对象是我实习期间负责的 S 级产品，弄得第二天早上还迟到了。后来校招的 HR 小姐姐跟我说，她们很感动的一点在于我虽然迟到了，但是真的为这个面试准备得很认真，熬夜写游戏测评。



### 【关键词二：游戏测评】

对于运营岗，虽然不如技术和设计那样能够量化能力，但是一份游戏测评（作品）可以体现你对于游戏产品的基本理解能力和分析能力。在写游戏测评的时候需要注意如果你是写自己实习期间的产品，可以加一些自己的工作内容进去（稍微注意一点手法，别太生硬），但是注意商业保密，基本原则不能踩雷；如果没有实习经验，那就去挑一款自己熟悉的产品或者面试对象公司的产品去写，最好能够把相关资料搜集完整；

#### 一面

28号下午开始一面。我的面试官是运营总监（上来就是大佬，哭）。面试官一边翻我游戏测评一边问我问题，问题其实都不是很难。先让我自我介绍，然后讲一下在阿里游戏的实习经历。我负责的事情太多了，主要是偏论坛用户预热和内容这两个板块，然后就跟他讲了一下自己在论坛做预热活动的时候前期怎么准备，活动期间怎么监控，活动结束后怎么复盘。

面试官原话：用户运营在我看来是最烦最无聊的，但是你能做到有产出，你真的很踏实。（感谢大佬夸奖）

接着面试官问我玩过卡牌游戏么？我说玩过，阴阳师和FGO都玩过。然后他问我你充钱了么？（不充钱做得了好运营么/微笑）充了，也买过石头号，但是脸太黑，没坚持太久。面试官心领神会地笑了。（非洲人默默地互相拥抱）

然后问我对于现在游戏行业趋势的看法。我是分两种方向回答，一个是游戏分类（RPG？SLG？等等），一个是文化背景（IP？独立？）。

然后问我学习成绩怎么样，学渣很老实地说学得不好。然后他问我大学学了什么，说实话，本来就没学好，更何况专业学的杂，反正是没回答好。不过面试官原话是这样的：

你很实在，没学好就直接说没学好，我面试的人很多，像你这么直接的不多。你的简历说实话不是最好的，学历不是最好的，但是你是真的热爱游戏。然后就给了我一张PASS卡，还跟我聊了聊二次元游戏，顺便跟我说游戏行业工作量都不低，做好心理准备。

一面就这样过了。速度还是很快的，感觉比其他人面试速度都快了很多。整体面试节奏还OK，除了聊到成绩的时候有点无奈（学渣的怨念\*2）。原本计划是当天二面，但是VP不在，所以二面就改期了。

### 【关键词三：数据】

尽量把自己的经历提升到数据层面。你做过微信平台对不对？平均阅读量多少？平台关注量多少？你做过用户对不对？每日反馈如何？用户活跃如何？这些数据和往期数据对比如何？提炼数据出来才能够体现你简历上经历的价值。单纯地靠经历堆砌经验对于面试来说价值并不是很大，很少有校招生的经历能够让面试官觉得多厉害，面试官更在意的是你经历里你收获的东西。

#### 二面

因为实习没结束，二面是电话面试的，面试官是VP。虽然BP小姐姐已经跟我说过是VP，心里还是很紧张。

VP声音很年轻，先让我来一段自我介绍。同时针对我在广州的实习内容进行提问，问我做了哪些事。我就挑了两个典型的活动讲，玩家参与是怎样的，复盘总结是怎样的，遇到的问题是如何解决的。



然后问到我的项目经历。还是要避免讲流水账，那个真的浪费时间，看上去做了很多事，实际上一句话能概括的事情说出来会扣分的。

然后问到对现在游戏发展的看法。我是从我参与到的 MMO 游戏和 MOBA 游戏角度出发去解读。

然后 VP 问了我一个非常有深意的问题，问我觉得一家公司最重要的是什么。我从产品和用户两个方向回答，产品的创新和对用户的负责。

接下来就是谈到个人规划的一些事了，对团队成员的看法，对个人职业发展的规划。我比较喜欢荣辱与共，思路活跃的团队，当然有的人喜欢效率高的团队，侧重点不一样，看各人吧。

VP 面以 VP 回答我问的运营岗的培养方案做结尾。全程有点紧张，说错了一些东西。8 分钟之后 BP 小姐姐告诉我面试过了。然后半个小时之后部门主管告诉我部门没有 HC，全组三个实习生都没法转正。

大起大落的人生啊~

#### 【关键词四：项目】

项目是一定要有的，因为已经不是春招实习面试了，大部分参与秋招的同学都是有实习经历的。有实习经历的一定要复盘整理；

真的没有的话……就尽量把校内经历提升成项目经历吧。

整个面试给我最大的感觉就是投游戏运营一定要对游戏真的热爱。初面面试官给我讲过一件事，他说他面试有个男生，说他热爱游戏，面试官问他怎么证明？他说他打了 8 年英雄联盟。面试官回答说他那是喜欢英雄联盟，不叫喜欢游戏。我真的建议投游戏运营的同学好好想想到底是喜欢某一款游戏还是说对于大部分游戏都有兴趣去了解去挖掘。游戏不是学习成绩不好的退路，真的不是。

不管是提前批还是校招，你都会遇到很多简历比你丰富学历比你好的，不要给自己太大压力。当我坐在主会场听到台上主持人说畅想家计划简历筛选都是从 C9 里选出来的时候，我心里有点紧张，因为我不仅不是 C9，身上还有 BP 小姐姐的信任。我知道看到别人很优秀的时候自己的感觉，说别紧张是做不到的。但是还是尽量保持心态吧，走进面试间的时候，就只有你和面试官两个人。

offer 过了一个礼拜就发了，于是没有心理负担地去深圳玩了一圈，找华为和腾讯的同学约饭。深圳湾的夜色涌动，隔岸的香港高楼林立，灯火辉煌。我想起我披星戴月地坐飞机赶面试，又披星戴月地坐飞机赶回去实习，熬夜写测评的夜晚。我相信我比很多人都幸运，能够有这样的机会，所以我从不曾觉得这些辛苦很冤枉，相反，这些都是 offer 到来前我应该付出的。

从 4 月份准备春招实习，到 9 月初真正拿到一个秋招 offer，我和很多人一样，从小白一路失败再尝试，升级成了一个略微懂点行的小透明。面试很不容易，但愿大家都能拿到自己期待的 offer。



#### 4.3.2 两个实习 offer 面经 腾讯游戏运营+网易游戏策划

作者: gaster

武汉某不知名 211 大三学生，一年游戏策划经验，大二开始在武汉某游戏公司实习。虽然公司不大，但待遇凑合。

刚进公司时项目组新成立，做微信小游戏，没策划，没人带我。全靠和项目组成员摸爬滚打，干了一年，项目组从最初的 5 个人变成了 14 个，做出了几个累计用户量几百万的产品。

上周拿到网易互娱的游戏策划 offer 和腾讯的游戏运营 offer。

##### 1、网易互娱游戏策划面经

###### 笔试

投简历时，没有细分系统数值文案，就一个岗位，游戏设计师。

笔试题目分两部分，文案与数值，任选一部分作答。文案题 7 道，数值题有十几道填空与 4 道大题。没有系统题。

我没看文案题，直接做数值题。

数值题偏常规和逻辑，战斗数值、抽奖概率该有的都有，逻辑题包括石头剪刀布、两人翻牌子看谁先翻完等，也有矩阵运算之类的高数的题目，很基础。

印象最深的是最后一道大题，林克被关进了兽人角斗场，有 100 个兽人，林克有 5 个技能，只能挑选一个技能释放，技能包括冰箱、瞬移和 3 个伤害技能。胜利目标是把角斗场中间的旗子拿到出口。问用怎样的策略可以胜率最高。

这道题没有具体的数值，细节全屏脑补。我给出了 3 个方案，包括冰箱苟活、瞬移偷鸡、或是屠杀所有兽人之后独自拿旗子。之后分析了这 3 个方案的可行性并挑了一个作为最终答案。

###### 电话面

- 1、自我介绍，重点放在了项目上，以及我还会点运营。
- 2、问项目组，人员构成，我在项目组的定位。
- 3、问了 2 个重点项目，介绍项目，描述自己在项目过程中做的工作。
- 4、问项目的运营策略，我从分享和视频变现的角度讲。
- 5、问最近玩什么手游最多。我原本想答堡垒之夜或是马里奥奥德赛，但被限制到了手游。答了率土之滨，之后补充炉石传说。

面试官抓住率土之滨了，问率土之滨最吸引人的点在哪，我围绕高自由度衍生的多样的战略回答。

问率土之滨有哪些问题，怎样改进，我回答 PVP 受较大限制，玩家默认的规矩是没事不互相打，所以大部分时间不易感受到战争的乐趣，前期节奏太平，建议增加 NPC，NPC 会自主向周围扩张，玩家可以靠个人力量击败 NPC 获得资源。

- 6、还有什么要问我的？

我：逆水寒已经上了自走棋，目的是为了减少想玩自走棋的玩家流失，互娱这边有没有想过在 mmorpg 里加自走棋玩法





面试官：保密

我：我的不足和对我的建议

面试官：虽然你有一定的项目经验，但对游戏设计的深入思考需要补足，当然对于应届生来说目前算是够了

电面持续了 40 分钟左右。

#### 一面：

2 个面试官。一个问我，另一个只记录。

- 1、问项目品类
- 2、问微信小游戏市场
- 3、问盈利手段，答各种广告、卖量
- 4、问具体数据，行业收入情况、ECPM、ARPU
- 5、问做的最成功的产品是如何成功的
- 6、问为什么不做传奇霸业
- 7、问具体项目，问我在项目中做什么
- 8、问这些游戏有没有上 app
- 9、问上了 app 的表现怎么样
- 10、问版号问题
- 11、你还有什么想问的

我：您这边主要负责什么

面试官：重度 mmo、和一个类似于 xx 的新游戏

我：我也在玩 xx

面试官：mmo 呢

我：倩女幽魂、楚留香、完美世界、魔兽世界（我只说了这四个词，面试官也没有继续问）

我：今天还会有面试吗

面试官：一般不能告知面试结果，但和你聊得比较久，这一面你过了。如果能拿到 offer，欢迎进入我的项目组

我：那我要多学学 mmo 了

面试官：今天我们没有聊到 mmo，你是做微信小游戏的，我正好对微信小游戏很感兴趣，所以和你了解下微信小游戏。我认为你的经验是可以复用的，所以没太关注你的其它游戏经历。

离开的时候两个面试官很正式的起立送我，虽然表现出了尊重，但给人很强的距离感。一面聊了将近 50 分钟。

#### 一面总结：

和我预期的面试不太一样，不过问的问题也是我擅长的，发挥还行。

面试官胖胖的，说话声音很小，但有气势。

#### 二面：

2 个面试官，轮流问我。他俩看起来比较随性

- 1、项目组构成



- 2、我在项目组负责什么
- 3、看什么数据
- 4、如何调优留存
- 5、微信小游戏行业的指标数据
- 6、对 IO 类游戏的看法（趋势，抖音宣传）
- 7、如何在一款小游戏上线初期判定是否成功。是否继续投入（看运营基础数据）

看我简历上写了不少游戏，但大多数是轻度的，做的也是轻度的，提出质疑，问重度游戏。

我说了些最近在深入玩的重度游戏来表现努力，并表示未来一段时间会投入非常多的精力在重度游戏。

问：现在的工资多少

我：xxx

问：如果来网易实习，以后还能回原来的公司吗

答：想回就能回

问：你有什么想问我的

答：我的不足

问：你说了一些重度游戏，但是没有表示出自己对哪些感兴趣

答：我说 SLG，把具体的 SLG 游戏的感兴趣程度排了个序

## 二面总结：

这两个面试官喜欢追着问，上一个面试的朋友说被这两个面试官问到死

考察能力很综合，但因为没怎么聊重度游戏，加上我自己说重度游戏经验不多，所以这块面试官印象额度不太高。

事后我想了想，其实我重度游戏经验不少，只是做休闲手游做惯了，强行以为自己没重度游戏经验。这点给自己设限了。后来面腾讯时，我硬告诉自己玩过很多重度游戏，并列了个导图，之后面腾讯时没出类似的问题。

之后我在等 HR 面，一直没有，以为我凉了

5 天后，直接接到 offer call。我说我再等等腾讯。

接到腾讯 offer 后，拒掉了网易。

## 2、腾讯

### 笔试

提前批笔试直接挂。

正式批笔试考查范围比较广，但基本在意料之中，偏常规。没太多可说的。

大题有一道开放世界的，提前批的笔试也有开放世界题，当时不太了解，答得很糟。

### 群面

题目是关于青少年防沉迷系统，给出了王者荣耀的防沉迷作为案例，让我们探讨如何做好防沉迷，从游戏、家长的角度。

10 个人，大概 7 个 985，研究生居多，啥专业都有。对这些人的大概印象如下，不太全。

1. 研究生男性，商务背景，偏胖，有气场，会讨论，玩的游戏不多
2. 武大女性，不太擅长表现自己，较沉默



3. 男性，玩过一些游戏，但没有太表现自己，讨论时喜欢打岔，说话条理不清晰
4. 男性，说话语速慢，喜欢提问，但问的问题没水平，没有很好的促进讨论进程，只问自己的知识盲区，问完不说话
5. 华科男性，技术背景，玩过很多游戏，整体没有突出点，没给我留下太多印象
6. 华科本科男性，memo 游戏团队成员，热爱独立游戏，参加过 gad 比赛，有过一些偏原创的小项目经验。
7. 华科男性，虽然没有太强的气场，但是把控节奏很好，提出的框架也能引导讨论方向，对游戏有一些热情，游戏经历较为丰富
8. 女性，金融背景，有领导者的气质，群面的 leader，说话条理清晰，节奏把控好，游戏经历一般
9. 华科男性，电竞型选手，游戏经历非常丰富，但不太能从策划角度讨论问题，提出的看法有点带偏方向
10. 我，大部分时间作为对其他人建议者

流程大概是 8 号作为 leader，7 号是 timer 兼副 leader，7 号最先提出框架，8 号主导流程，1 号有点想抢 leader 但不太成功，2 号几乎不说话，5 号 6 号偶尔提出建议，3 号 9 号打岔带偏，7 号 8 号和我再带回来，4 号疯狂问问题，最后 8 号做报告

最后面试官提问，问 4 号：你认为你在讨论中是什么身份。

问我：本场讨论表现最好的是谁，我说是 7 号，提出框架引导讨论，节奏把控好。又问我表现最差是谁，我硬着头皮说 3 号，举了个 3 号带偏题目的具体例子。

问 3 号，表现最差的是谁，3 号说是 2 号，因为她没怎么说话，没提出什么建议。

问 9 号，表现最好是谁，9 号说是 8 号。

结束后和 6 号聊了聊，他们 memo 的队长曾经在我们公司实习，发现 6 号喜欢休闲游戏。后来 6 号群面凉了后，我问他要不要来我们公司实习，他擅长休闲游戏，的确和我们公司比较搭，对游戏也有很大的热情，他表示 ok，我让他把简历给我，准备之后推荐给 HR。

群面当天晚上 8 点出结果，过了。

## 一面

第二天上午一面，是昨天群面的面试官

- 1、自我介绍，重点介绍了近一年的实习经验，做出的成绩，在公司的地位
- 2、问我我觉得我为什么能过群面
- 3、我说我自己做的游戏每天能赚二三十块钱，面试官看了看
- 4、我在项目中做什么工作
- 5、选型时有没有遇到其他人不赞成的情况
- 6、怎么处理的
- 7、如果你进腾讯，做的不是游戏策划，做游戏内容运营，能接受吗
- 8、面试官具体讲解内容运营
- 9、他给了几个岗位，让我按我的热爱程度排序，是游戏策划和其他 3 个运营相关岗位
- 10、用 3 个词形容你自己的性格

最后面试官说，你是个标准的游戏策划，我让游戏策划同事今天面一面你



他：你还有问题吗

我：我如果进腾讯，会做运营吗

他：不一定

#### 一面总结：

面试官对我评价不错，认准我对游戏非常有热情。大部分时间在跟我讲解，这是我没想到。这一面问的问题感觉像 HR 面

我虽然了解些运营，但主要是发行运营，偏商务。一面面试官是做内容运营的，我不太懂。

面试官没玩过太多游戏，所以和我基本没聊游戏。

当天下午一直没面试通知，问工作人员，工作人员表示面我的下一个面试官已经回深圳了，让我回去等电话面试

#### 二面：

是电面，他：我是做游戏发行的

- 1、自我介绍
- 2、介绍一个参与的项目
- 3、你在项目中做了什么
- 4、你觉得玩微信小游戏的是群什么人
- 5、如何评价微信小游戏这个平台
- 6、你还有什么想问的
- 7、我问关于发行，他一顿解释

#### 二面总结：

本以为面试官是游戏策划，准备了几个游戏，结果是发行老哥，没问到具体游戏。问的内容主要和我近一年实习经历有关，我在实习上投入比较多，即使没准备，也没太大关系。就是喷微信小游戏喷的有点多嘻嘻。

#### 三面：

二面完后，正吃着肯德基，突然接到另一个面试官的电面。

- 1、详细介绍从小到大的游戏经历

我：说了约有 20 款，因为有点慌，游戏中达到的成就没有说清。

- 2、(看我最后说了自走棋)自走棋今天手游公测了，你体验了吗

我：没，ios 端还没公测。但我玩了梦塔防，也看了巨鸟多多自走棋手游的玩家评价

- 3、怎么评价梦塔防和巨鸟多多的自走棋

我：先整体评价了下，梦塔防质量差，抄袭度高，对移植手游有一些改进，比如小地图。巨鸟多多的数值完全没有变，按 PC 端的节奏来，在手游上略显拖沓。两个游戏的共同缺点是查看其他玩家的棋盘等。

- 1、你有什么自走棋移动端优化建议

我：加快对局节奏，例如数值优化，通过加快对战节奏降低每一轮的时长，降低信使血量，降低合成棋子的难度。弱化分支系统，例如装备。

#### 5、自走棋的核心是什么

我：IP。自走棋不像moba，moba上手只需要认识几个常见的，新人就能应付过来。自走棋即使是新人，也会刷到全部棋子，记住每个棋子的特点、种族、职业、强度是非常大的成本，但如果有IP的加持，就会简单很多，例如DOTA中看到斧王就知道是肉，自走棋也是如此。IP也会降低开发成本，不必从头构建这几十个英雄。

#### 6、你觉得什么IP适用于自走棋

我：IP要满足两点，知道的人多、角色有明确的职业分工。先说已有的，逆水寒自走棋用的自家IP，缺点是全是人，不好分清哪个是肉哪个坦克。赤潮自走棋用的赤潮，有一小批核心用户群，RTS的角色分工也很明显，容易做出战法牧射等。之后说了几个IP依次简单分析了下，包括pokeman go，阴阳师，Q版三国（Q一点可以增加角色模型差异），王者荣耀等。我知道王者荣耀很容易想到，所以附加了王者荣耀IP做自走棋的问题：王者荣耀虽然用户群广，但至今只有王者荣耀这一个游戏，不像dota有自制地图的氛围，也不像阴阳师有同IP不同类型游戏的经验，再加上王者荣耀处于鄙视链的底端，不能太指望非核心用户玩王者荣耀题材的自走棋。

#### 7、国内自走棋手游接下来的发展趋势？

我：目前有了大量拼速度上架的，自走棋官方手游出了后会垄断两个月左右，与此同时一些小IP的自走棋也聚集了一批忠实玩家，但这些玩家多半玩过原版自走棋，直到腾讯/网易上了一款大众化IP的自走棋手游，将机制优化的更适合移动端，再依靠大厂的流量运营优势迅速席卷市场，让许多没有玩过原版自走棋的玩家入坑，最终腾讯/网易的大IP自走棋占领8成市场

#### 8、你还有什么要问的

我：我需要改进的地方？

他：你虽然围绕问题说了很多点，但没有完整的逻辑，如果有一条主线思路把你说的点都串起来就更好了。当然这对突击面试来说也正常。

我：嗯

#### 三面总结：

1. 自己玩过的游戏较广，但要给别人讲时，会不知从何说起，导致没有完整的表现自己。需要整体整理玩过的游戏。

2. 面试主要围绕自走棋，自走棋这个玩法我本身不是非常感兴趣，虽然我喜欢策略性游戏，但更喜欢单机的，喜欢roguelike，比如杀戮尖塔。但自走棋这么火，身为游戏策划必须上手体验，跟同事中午没事开两局，也跟老板一起在网吧开黑过（老板很菜）。最高段位不过是骑士5，但自走棋的社区经常逛，小黑盒和旅法师营地没事就刷，看了些评价、攻略、新闻、版本迭代，所以对自走棋有些了解。尽管自走棋不是我最擅长的，但它是最近非常火的，了解自走棋代表关心游戏界的动态，所以面试时着重往自走棋方向引。

3. 就像面试官说的，思路非常重要，面试时的确比较急躁，再聊下去可乐都不冰了。



回答的对错固然重要，但阐述自己的思路更能表现出自己的分析能力，是工作需要的，也是面试官想看到的。

#### 四面(总监面):

三面过后，吃完肯德基，往公寓溜达，刚走到小区里，接到四面电话。

一个成熟的男性，语气不是非常正式，但给人压力。

1、你刚说你玩卡牌游戏，是哪种类型的卡牌？

我：数值卡牌玩刀塔传奇、阴阳师、全职猎人的手游，传统卡牌游戏玩炉石传说、杀戮尖塔等，参与过代号 SSR 内测。

2、你做了一年休闲游戏，你对休闲游戏有多了解？

我：我讲讲休闲游戏的分类。

1) 跑酷类，包括向前和向下，多半是球，因为休闲游戏的世界观尽量简单，一个球是最省事的方式。代表作是 Voodoo 的 balls race、helix jump 和 Ketchapp 的 catch up。

2) 点按类，这其实是我自己起的名字，这类游戏的画面表示方式有很多，例如开枪上楼梯，跳台阶，跳一跳。他们同点是考验玩家的点按准确度，以及不想玩可以把手机放一边不影响游戏

3) 消除类，和点按类区别是不怎么考验按的准确性，更考验策略性。主流是三消、点消、拼图消。代表作是开心消消乐、toon blast

4) (合成) 放置类，操作要求水平低，极度休闲，数值极深，基本就是个看数字的游戏，近两年较为火热，代表作是 tap heros、怪兽进化论，微信小游戏的我要当皇上

5) io 类，无序战斗，资源快速转化，包括 hole.io、bumper.io、拥挤城市等，被抖音带火了一部分。

3、放置类是什么样的用户在玩

我：微信小游戏还是 app？

他：你看着说

我：放置类因为操作门槛很低，适合游戏体验较少甚至没有游戏经验的人玩，用户群非常广，要分开说。具体是什么样的人在玩，取决于选题材。如果想给 30-49 岁三四线城市男性玩，就是我要当皇上、开心大老板等，总之和升官发财有关，满足这群人的心理欲望。如果是给 18-25 岁没有太多游戏经验的人玩(有重度游戏经验的人不太能玩进去放置游戏)，女性化就是猫狗放置，餐厅经营等，男性化是赛车放置，军事放置。其余年龄段也略微提了提。总的来说，用户群以 30-49 岁三四线城市男性为主，18-25 岁青年男女为辅。(我看过统计的用户画像，说出来不难)

4、玩的最多的休闲游戏是什么

我：(这个问题我之前想过，结论是问题本身很坑，休闲游戏普遍寿命周期不长，可说的点不多，我休闲游戏体验了有 700+款，但每个玩的时间不长，即使是深入玩的，顶多 2 星期，加上休闲游戏在大厂不太受待见，我决定往其他方向引)

我：休闲游戏以量取胜，我最近玩 Mr Bullet 很多，但打通关就用了 2 小时。休闲游戏很难说哪个玩的最多



5、那你别的玩的最多的游戏是哪个

我：炉石传说，玩了 5 年

他：炉石传说的付费模式是什么样的？（这问题我没在网上看过相关内容，只凭主观判断想了想）

我：卡包、冒险模式、皮肤（落了个竞技场）。之后展开了说，说了一半被打断。

他：付费模式有什么问题？

我：付费率低。炉石在往贵的方向发展，近年来卡组中核心橙卡数量越来越多，卡组造价越来越贵。新人前期没有太大付费压力，靠基础卡组可以在低级混混，之后随着遇到一些高强度卡组的敌人，会有变强的冲动，但较难下手，不知道该玩什么卡组，不知道什么卡厉害，也不知道怎么充钱合适，攻略中的卡组普遍偏贵，对于新人，即使是一张橙卡也很难凑出来，付费也不一定能抽到那张卡，导致付费欲望偏低。卡包商店中，虽然有些针对新人的卡包合集，但性价比一般，较难突破玩家心理防线。

说了问题就要说解决方案，我主动往下说：

炉石用户基数大，付费率偏低，这和堡垒之夜当初的情况很像。后来堡垒之夜引入了 battle pass，battle pass 是靠极高的性价比砸出来的付费率，也有拉活的作用。dota2 的 battle pass 是让人花钱受累，堡垒之夜反过来，奖励一直攒着，不花钱也给你攒着，直到哪天奖励突破心理预期，完成付费破冰。再加上奖励中有一级货币（V 币），更给人强烈的付费冲动。之后说到了部落冲突、决战平安京、非人学园的 battle pass，mmo 一般没有 battle pass 因为 mmo 的付费体系已经很完善，而且要严格控制资源产出，battle pass 不太适合。

炉石也存在活跃度问题，玩家反馈最多的问题，除了卡组位不够，就是 3 局 10 金币太少懒得拿，完成每日任务后不知道干啥。加个 battle pass 多给点任务能拉活，在线时长高就有更高的付费需求，会弥补一些 battle pass 带来的过量资源。又简单概括了下炉石中 battle pass 该有的任务和奖励。

6、重度 SLG？

我：率土之滨、COC、COKlike

他：率土之滨近几年活跃用户数不降反增，怎么做到的？

我：分两部分，留存和新增。留存上，传统 SLG 面临游戏后期玩家没有目标的缺陷，不断补充新内容成本较大，率土之滨大胆的赛季式玩法缓解了这个问题的，定期清空进度；社交粘度，率土之滨重度依赖同盟社交，PVP 与 PVE 都需要同盟成员大量交流。说了些具体的例子，包括线下社交；游戏本身的优化，3D 地图，流浪军机制，网络状态优化等，这些是基础。新增上，故事化营销，我之前看过一篇文章介绍这个，讲了讲；玩家有故事的前提是游戏本身的高自由度；高自由度也带来了许多发挥空间，抖音上有不少率土之滨相关内容，多半是玩家自发做的视频，自来水引流；三国题材本身受众群体广，所以引流成本相对较低。

7、你有什么要问的吗

我：我存在的问题和不足

他：你投的简历很迷

我：我投的策划，运营捞的我

他：了解了

我：但我很有意向做运营

我：什么时候出结果

他：这两天会有 HR 面，对了，你英语怎么样

我：看美剧比较多

他：也许会有英语面

（游戏策划不太要求英语能力，但我被转到了运营）

#### 四面总结：

1. 这次面试发挥的还好，在主动往我会的方向引，虽然没有专门的准备，但靠经验也算是及格了。

2. 公司项目组不大，作为项目负责人，我会接触不少运营相关内容，也算是帮了这次面试一把。

3. 我不知道炉石的付费率到底怎么样。

当天晚上接到了 HR 面通知，时间是第二天中午，岗位已经从游戏策划变成了游戏运营。

#### HR 面：

在武汉现场面，是中午，时间正好够我从公司溜出来。

面试官是一个很温柔的老哥，目测 35 岁，面相慈祥。

1、项目过程中主要负责什么

2、周围的人怎么评价你（能力强，负责，好沟通）

3、你相对于其他人，更适合这个岗位的优势是什么，3 个词概括

4、为什么想进腾讯

5、腾讯之前封过你做的游戏，你会不会对腾讯有什么意见？

我：一个个在网上说腾讯哪哪哪不好，腾讯游戏太氪，结果真面试腾讯时，还不是像条狗一样舔着（我真这么说的，别学我

他笑了。

我：我肯定不能当着你的面说腾讯不好呀是不是

6、英语口语怎么样，英语自我介绍

说的很不好，承认自己口语一般，并承诺会学习

他：你不用太纠结，口语不是最终决定因素，我们只是会综合考量

7、英语写作能力怎么样

8、还有什么想向我展示的吗

我讲了讲在学校的经历，进技术团队，学过前端的皮毛，健身，热爱音乐

9、还有什么想问的吗

我：问个冒昧的，我能拿到 offer 吗

他：一点都不冒昧。答案是不知道，要综合所有人的能力来判断。不过你要知道，不管过没过，能走到这一步都非常厉害了，前几天的时候这栋楼有 1500 人等着面试，现在大厅里只有几个人。

我笑了笑（感觉像是在告诉我已经挂了）

结束时，面试官笑着和我说：很高兴认识你。

面完过了一天，状态变成已完成，又过了一个星期，接到 offer call。





#### HR 面总结：

这是体验最棒的一次面试，面试官给人了足够的尊重，也很认真的倾听，没有给人什么压力。

问的问题我没有专门想过，但像“其他人对你的评价”这类问题，现想也能想个差不多。

一些常规的问题没有问，比如工作城市的要求。我投的是上海，随意投的，因为我对城市没啥要求，接受调剂。接到 offer，是深圳。

英语口语没太用心准备，以后最好事先准备一套英语自我介绍

#### 整体总结：

只投了腾讯和网易，既然目标是系统化学习，就进最大的厂。我目前待的公司也还行，没必要海投

跟公司老板说了去腾讯，老板没说什么。毕竟老板也是腾讯出来的，知道在大厂学学有好处。

网易我还投了雷火，止步二面，时间久远，没拿到 offer 也没太多可说的，就不提了。毕竟我当时经验不足，岗位也不是很适合。最近 pdd 删了号，雷火又要被骂上一阵子了，有点庆幸嘻嘻。

面试的成功度取决于很多因素，最重要的是自己的实际水平，和自己能把实际水平发挥百分之多少。即使看了许多面经，处女面也很糟。建议没有面试经验的应届生，先找个不是很想进的公司投简历面试，之后再面心仪的公司会好很多。

面游戏策划必问玩什么游戏，好好想想怎么说，说哪个合适。

面试结束我会问面试官“我的缺陷和改进建议”，因为在公司大家都是熟人，同事之间碍于面子，很少直接指出人的问题，一般只是就事论事。只有上级会指出我的不足，这不够，需要更多的建议。而且如果面试没过，不希望啥都没学到。

在大三能有一定的实习经历，是我通过面试的主要原因。

最后祝大家拿到想要的 offer。

## 4.4 真题精选

### 4.4.1 腾讯

1、请列举 3 个你最喜爱/熟悉的女性向游戏，简介其核心玩法、核心吸引点

#### 评分标准

《恋与制作人》《被囚禁的掌心》《半世界之旅》《金色琴弦》《遥远时空中》《心跳回忆 GS》  
《薄樱鬼》-AVG(文字冒险)恋爱互动类；核心吸引点：人设、剧情、互动方式、题材等；  
《奇迹暖暖》《云裳羽衣》《夏目的美丽日记》-换装类；核心吸引点：美术、人设等；  
《刀剑乱舞》《执剑之刻》-卡牌收集类；核心吸引点：人设、剧情、美术、养成等；  
《偶像梦幻祭》《A3》《idolish7》-偶像类；核心吸引点：人设、剧情、音乐、二三次元联



动等；

《梦幻花园》《旅行青蛙》-休闲类；核心吸引点：美术、音乐、放置玩法、轻松治愈等

2、非对称 PVP 游戏是一类比较新兴的 PVP 细分玩法品类，请列举 2 个非对称 PVP 游戏的例子（游戏的子模式或者单款游戏都可以），并说明非对称 PVP 游戏包含的关键元素，使得其与常规 PVP 游戏产生差异化的游戏体验有哪些？

#### 评分标准

（1）子模式：穿越火线的生化模式，逆战的机甲对战模式、使命召唤狼人模式、求生之路的 PVP 模式、绝地求生丧失模式等

（2）单独产品：黑暗逃生、致命星期五、黎明杀机、灵魂筹码、第五人格、死亡花园、狼人杀类游戏、dying light 等

非对称 PVP 游戏重要元素：

（1）玩家不同的扮演体验，不同玩家的游戏体验不同

（2）阵营规模存在一定差异

（3）不同阵营的获胜规则会有所不同

#### 4.4.2 4399

1、有技能 A，释放的成功率是 60%，如果释放失败，那么下次成功率为 80%，如果再次失败，则成功率为 100%，如果技能释放成功，那么成功率变回 60%。求：

（1）技能 A 平均释放的成功率是多少？

（2）若另有技能 B，释放的固定成功率为（1）中所求的数值，那么这两个技能在体验上有什么区别？

#### 参考答案：

（1）67.57%（需要有计算过程）——计算过程 5 分，计算结果正确 5 分。

平均释放次数= $60\%*1+40\%*80\%*2+40\%*20\%*3=1.48$

平均释放概率= $1/\text{平均释放次数}=1/1.48=67.6\%$

（2）分别阐述技能 A 和技能 B 特性并加以比较——10 分；如果有直接放弃第一题只答第二题的情况，此小题分值上限为 5 分。

#### 评分标准：

技能 A：可引发玩家侥幸心理；概率波动减少了释放失败带来的挫败感，使伤害数值更稳定。

技能 B：技能命中随机性强；释放成功后会产生更强烈的成就感，连续释放失败会带来更强的挫败感，类似抽奖的感受。

2、请尽可能多的引用古代诗、词、曲、散文中的句子，描写一位美女，并以括号注明引用

所有句子出处。

**评分标准：**

段落流程，逻辑、条理清晰 5 分；

出自不同诗词曲散文中的句子，每句 3 分，其中句子占 2 分、出处 1 分。

3、现有一款 MOBA 手游，游戏世界观背景设置为中国古代，请按照当下流行 MOBA 游戏的英雄设计思路，设计一个全新英雄。英雄设计内容需包括：1 英雄名字；2 英雄职业；3 英雄描述；4 英雄特点；5 英雄玩法；6 英雄技能（含 1 个天赋技能和 3 个主动技能）

4、请选择任意一款手机网络游戏进行回答：

1) 分析其社交系统；

2) 分别列出其中的优缺点各 3 个；

3) 如果可以修改游戏中一处地方，你会修改什么，为什么，如何修改。

5、某款多人在线游戏上线运营一段时间之后，数据反馈玩家在线时间较短，为了提高玩家日常在线时间，需要设计一些新的系统或玩法，但又不能让玩家觉得游戏负担过重。请你设计 1-2 个这样的系统或玩法，并对你设计的系统或玩法进行简要清晰的说明（拟出你对这些系统或玩法进行设计时的步骤和框架）

6、剧情概述：一个国破家亡的弱女子孤身入京城，长袖善舞结交权贵，最终向皇权复仇的故事。

女主需要三款不同风格的时装，你为此命名，并提交美术需求。

### 4.4.3 搜狐畅游

1、列举你印象中最深刻的三句游戏市场文案，并分析其文案优点。

2、简述在你的游戏经历中，你认为优秀的或者令你印象深刻的活动，并谈谈你对这个活动的看法和分析

3、商家在进行促销活动时常用两种手段：售价打折；消费赠送代金券。你认为它们各自的特点是什么，哪种更好，为什么？

4、你认为了解和挖掘玩家需求的途径是什么？

5、请列举你玩过的游戏有哪些，它们的游戏类型分别是什么？以及你在玩游戏时是否进行过充值，充值的金额及原因是什么？



6、网游《绝地求生》的核心玩法是什么？它的美术风格有什么特点？

**评分标准：**

核心玩法，第三人称 TPS 射击生存 美术风格，写实、

7、MMORPG”指的是什么？

**参考答案：**

MMORPG，是英文 Massive（或 Massively）Multiplayer Online Role-PlayingGame 的缩写。

“大型多人在线角色扮演游戏”，是网络游戏的一种。在所有角色扮演游戏中，玩家都要扮演一个虚构角色，并控制该角色的许多活动。

#### 4.4.4 Bilibili

1. 你认为什么是二次元？二次元的小伙伴都具备哪些独特的性格特点和习惯？

2. 你是 B 站会员吗？在 B 站主要看哪些内容，最喜欢的 UP 主有哪些？请简单阐述为什么喜欢 TA？

3. 你知道哪些 B 站术语或者梗？请举例。

4. 你的女性朋友小 A 和男性朋友小 B 之前都没有使用过哔哩哔哩，现在需要你分别推荐他们使用哔哩哔哩手机客户端，你会如何做？

5. 您喜欢玩游戏吗？请列出最多三个您最喜欢或最经常玩的游戏？（如果喜欢二次元游戏，也请特别列出您喜欢或者玩过的二次元游戏）如果向您的朋友推荐这些游戏，请用一句话来描述您会怎么推荐？

6. 请简单概述你对应聘岗位工作内容的理解，并说明你自己为什么比别人更加适合这个岗位的三个理由。

## 附录（建议电脑端查看）

### 企业校招笔试试卷

#### 【产品岗】

百度 2019 校招产品问答合集

<https://www.nowcoder.com/test/16369759/summary>

京东 2019 校招笔试产品运营类笔试题

<https://www.nowcoder.com/test/14265521/summary>

网易 2018 秋招产品类部分问答合集

<https://www.nowcoder.com/test/11304016/summary>

商汤科技 2018 校招产品经理/广告产品运营/技术支持笔试

<https://www.nowcoder.com/test/11959125/summary>

#### 【运营岗】

哔哩哔哩 2019 秋招内容运营笔试题

<https://www.nowcoder.com/test/16519006/summary>

京东 2019 校招笔试商务&运营笔试题

<https://www.nowcoder.com/test/14265304/summary>

网易 2018 秋招运营类部分问答合集

<https://www.nowcoder.com/test/11304079/summary>

搜狐 2018 秋招第一批-搜狐媒体内容运营类试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10614439/summary>

#### 【游戏策划】

搜狐畅游 2018 游戏系统策划非游戏基础部分题笔试试卷

<https://www.nowcoder.com/test/8209615/summary>

哔哩哔哩 2019 秋招游戏岗问答合集

<https://www.nowcoder.com/test/16519057/summary>

吉比特 2018 秋招产品专员试卷

<https://www.nowcoder.com/test/11251964/summary>

更多企业校招笔试题，请到 牛客网 > 公司真题模考

地址: <https://www.nowcoder.com/contestRoom>

## 行业信息交流渠道

- 牛客讨论区产品运营专栏（地址：<https://www.nowcoder.com/discuss?type=10>）

该专栏专为产品运营等互联网非技术类同学所开放，包含大量公司岗位资讯、前辈面经、offer 选择等等。有任何学习工作疑问都可以到这里来解决。

牛客 APP 地址：扫描右方二维码即可下载

下载牛客 APP，上万题库装口袋，随时查看同行动态、校招/内推信息、offer 比较、学习交流等等



- 牛客产品运营交流群 301845284，备注：牛客网

- 牛客公众号：招聘消息汇总，及时获取最新校招/内推/实习信息。

（扫码关注获取最新资讯）



## 产品&运营岗位面经汇总

### 1、产品岗

【腾讯】14 个 offer，产品秋招总结+面经

<https://www.nowcoder.com/discuss>

【腾讯】2019 腾讯产品实习提前批 IEG/TEG+正式批 PCG 面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/182023>

【字节跳动】头条策略产品经理 4 面面经（已拿到 offer）

<https://www.nowcoder.com/discuss/147433>

【阿里】0 实习经验 4 天走完全流程拿到阿里巴巴平台型产品 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/173539>

【网易】从失业边缘到网易 PM599，普通人如何逆袭顶级互公司

<https://www.nowcoder.com/discuss/82506>

【美团】美团点评 产品运营（上海）面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/100569>

【vivo】互联网产品&运营的小伙伴们看过来

<https://www.nowcoder.com/discuss/160704>

【京东】京东技术研发产品经理面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82660>

【携程】秋招结束，工科产品狗漫漫秋招路面经整理

<https://www.nowcoder.com/discuss/134350>

【拼多多】拼多多 2019 春招产品经理面经，攒人品



<https://www.nowcoder.com/discuss/168662>

## 2、运营岗

【腾讯】2018 暑期实习 | 腾讯市场策划与推广（已拿 offer）

<https://www.nowcoder.com/discuss/82814>

【网易】秋招面经分享已收获三个运营 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/135766>

【阿里】阿里文娱运营暑期实习-网申至 offer-挺详细的！

<https://www.nowcoder.com/discuss/83202>

【哔哩哔哩】B 站内容岗-鬼畜区凉经（一面+二面）

<https://www.nowcoder.com/discuss/118018>

【华为】华为互联网运营经理（已上岸）

<https://www.nowcoder.com/discuss/187708>

【京东】网申 60+，面试 15+，跨专业就业如何拿京东、携程 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/146823>

【滴滴】滴滴运营群面+7 轮单面面经 攒人品贴

<https://www.nowcoder.com/discuss/135764>

## 3、游戏策划岗

【腾讯】2019 腾讯暑期实习游戏运营岗【群面+初试+复试+hr 面】

<https://www.nowcoder.com/discuss/189874>

【网易】游戏策划笔面经-即使面前没有恶龙，也不能丢下手中的剑

<https://www.nowcoder.com/discuss/180521>

【搜狐畅游】游戏运营 offer 已拿，面经奉上

<https://www.nowcoder.com/discuss/41189>

【盛大游戏】游戏策划的秋招面经（网易，叠纸游戏，盛大游戏，星辉天拓

<https://www.nowcoder.com/discuss/137524>

【4399】秋招终于宣告结束，发篇总结留作纪念

<https://www.nowcoder.com/discuss/138169>

【三七互娱】三七互娱游戏策划笔试经验总结：（基本凉凉，总结失败经验）

<https://www.nowcoder.com/discuss/178633>

## 更多面经

因面经过多，暂只挑选部分放入附录，如需查看更多面经：

1、请到牛客网 > 面试 > 面经汇总。

2、微信关注“面经大全”小程序，上万面经随时看。

