



仅适用2020届准应届生

名企校招实习 备战攻略

—

产品&运营篇

目录

一、前言	4
1.1 校招介绍	4
1.1.1 秋招时间	4
1.1.2 秋招面向对象	4
1.1.3 秋招信息渠道	4
1.2 非技术岗考前须知	6
1.2.1 在线考试系统使用说明	6
1.2.2 考前复习资源总结	7
二、产品篇	9
2.1 笔试简介	9
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	10
2.2.3 数据估算&数据分析	12
2.2.4 竞品分析	15
2.2.5 产品设计	17
2.2.6 产品规划	18
2.2.7 产品运营	19
2.3 备考经验	24
2.3.1 14 个 offer • 我的 2018 年产品秋招总结	24
2.3.2 腾讯产品运营面试心得	31
2.3.3 参考书籍推荐	36
2.4 真题精选	37
2.4.1 百度	37
2.4.2 京东	37
2.4.3 网易	38
2.4.4 吉比特	40
2.4.5 搜狐	41
2.4.6 搜狐畅游	42
2.4.7 欢聚时代	42
三、运营篇	43
3.1 笔试简介	43
3.2 题型解析	44
3.2.1 用户画像	44
3.2.3 竞品分析	45
3.2.3 运营策略	47
3.2.4 运营方案	48
3.2.5 产品冷启动	49

3.2.6 新媒体运营.....	50
3.2.7 用户运营.....	51
3.2.8 内容策划.....	52
3.2.9 文案撰写.....	53
3.2.10 营销推广.....	54
3.2.11 活动策划.....	55
3.2.12 数据分析.....	56
3.3 备考经验.....	57
3.3.1 阿里文娱运营暑期实习-网申至 offer.....	57
3.3.2 阿里非技术岗四轮面经-玄学求 offer.....	60
3.3.3 专业书籍推荐.....	62
3.4 真题精选.....	62
3.4.1 腾讯.....	62
3.4.2 京东.....	62
3.4.3 网易.....	63
3.4.4 吉比特.....	63
3.4.5 搜狐.....	64
3.4.6 搜狐畅游.....	64
3.4.7 欢聚时代.....	64
附录.....	66
企业校招笔试试卷.....	66
行业信息交流渠道.....	66
产品&运营岗位面经汇总.....	67
1、腾讯.....	67
2、百度.....	68
3、阿里巴巴.....	68
4、字节跳动.....	69
5、网易.....	69
6、美团点评.....	70
7、滴滴.....	70

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，19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2019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18年毕业的留学生参与19届的校招的。

1.1.3 校招信息渠道

• 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，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/activity/campus2018>）

• 牛客网

求职频道：包括企业最新招聘信息，以及各种申请福利

地址：牛客网>求职>校招日程汇总 <https://www.nowcoder.com/recommend>

讨论区：老牛友以及HR发布的内推信息

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、学习交流等等



企业校招日程汇总：各企业校招时间明细

地址：牛客网>公司真题模考>（左侧位置）IT 校招全国统一模拟笔试

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，还可领养一只内推助手牛小妹，及时获取最新校招信息。

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



招聘消息汇总



校招小管家

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 热点链接网络。

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、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。

大家可以直接去牛客题库>公司真题模考>职业方向：产品运营，该题库包含众多企业非技术岗位笔试真题和解析（如图 1 所示）。

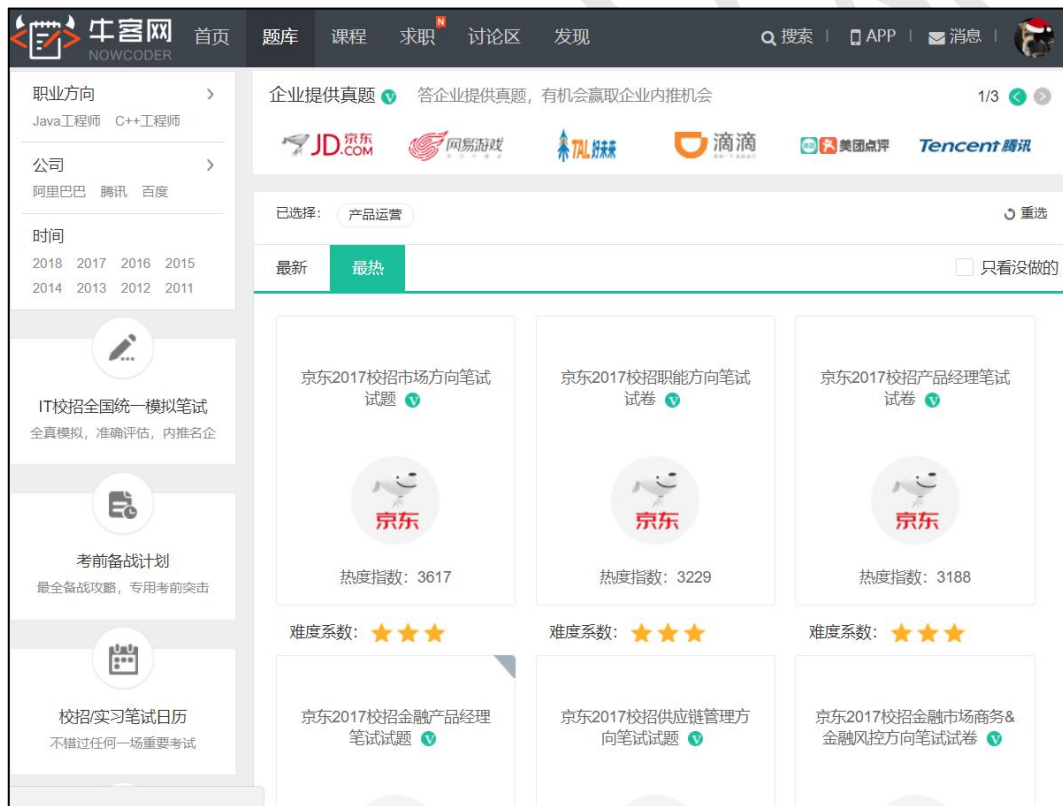


图 1：企业真题模考区展示

备注：牛客网会在 7 月底或者 8 月初上线产品/运营专项练习题库，位置暂定放到 题库>专项练习。

2、面试备考

面试环节属于校招中最为重要的环节，一般采用形式：群面+单面

• 群面

又称“无领导小组讨论”，考察大家在团队合作中能够担任什么样的角色，是否有团队合作能力等。

群面中体现出的角色：领导者（leader）、协调者、时间控制者、观点者、破冰者（第一个发言的人，可能会成为 leader）、总结者（一般会 leader）。

对于**群面谨记**：不要不说话，不要多说话，说该说的话，说话有亮点。

• 单面

面试中最能表现自己的环节，所以不要什么都不准备空着手去，要**准备一个作品**，最好和你要面试的公司有相关性。比如该公司某产品的竞品分析报告、某活动的总结报告分析等等。为你的面试大大的增加成功率，在面试者中脱颖而出。

• 面试法宝：看面经

面经是学长学姐的亲身经历和总结，参考价值无需多说。

推荐大家关注“面经大全”和“牛客论坛”小程序，这里面有上千篇高品质面经汇总以及众多行内人士信息分享，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

感谢腾讯、京东、网易、百度、搜狐、搜狐畅游、吉比特、欢聚时代等各大企业对于本次《2019 名企校招笔试真题精选》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热点。

岗位知识：考察对产品岗位工作内容和能力框架的了解程度，以及部分专业知识。

2、主观题

数理逻辑

行业分析

岗位认知

项目管理

名词解释

需求分析&用户研究

数据分析&数据估算

竞品分析

产品设计

产品规划

产品运营

而不同公司的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
- 搜狐-社交中心：岗位认知+数理逻辑+行业资讯+竞品分析+产品运营+产品设计
- 搜狐-媒体方向：无客观题+行业分析+阅读 APP 竞品分析+阅读 APP 产品设计
- 网易：数理逻辑+竞品分析+数据分析&数据估算+产品规划
- 京东：行测题+岗位认知+行业资讯+竞品分析+产品运营
- 欢聚时代：数理逻辑+行测题+岗位认知+行业资讯+竞品分析+需求分析&用户研究+产品运营+产品设计

以及像游戏类公司，所考试的内容基本都是游戏方面的，例如：

- 搜狐畅游：游戏产品资讯+岗位认知+竞品分析+产品运营+游戏产品设计
- 吉比特：游戏产品设计+行业分析+竞品分析+产品运营

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，考生可直接去[牛客网>公司真题>职业方](#)

向：产品运营市场，进行真题练习。

下面，重点讲解后面几类题型。

备注：以下题型解析由来自各大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 O2O，VR，区块链，ARPU 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及其核心功能和特色的认知，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，我们主要分析后一种“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，进行形象化的订制解答。需要注意的是：少用专业名词及缩写，措辞浅显易懂，可以拿接受者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，满足对方在哪些重要场景下的痛点。

3、案例分析

【案例】请用简单一句话，分别向你父母介绍微信。

【参考答案】

父亲：微信可以免费语音通话、视频聊天，比发短信、打电话方便省钱，还有麻将、斗地主等棋牌游戏可以玩。

母亲：微信不光能免语音费通话、视频聊天，还能直接交水电费，省事儿又省心。

2.2.2 需求分析&用户研究

1、题型介绍

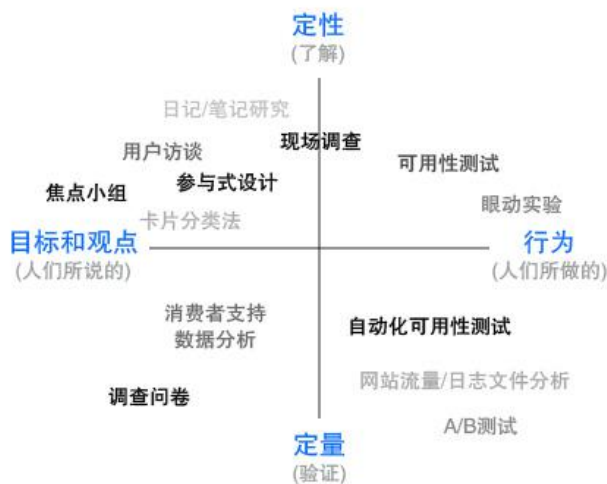
作为产品经理，用户思维和需求分析是这个岗位所需的部分核心能力。该类问题除了考察具体的方法论，经常结合具体应用或场景，考察应试者的逻辑思维、洞察力等。比如，让应试者判断是否需要删掉或者添加某项功能，某产品功能的上线顺序等。

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目标，并转为为产品需求的过程。用户需求的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】列举 3 个获取用户需求的方法并简述其应用的局限性。（欢聚时代 2018 秋招产品岗真题）

【参考答案】

(1) 用户反馈：其局限性在于需要从普通用户较为模糊的表达中，判断用户的典型性及需求的合理性，洞察用户的真实意图。通过用户反馈获取用户需求，缺少统计学支撑，需要较强的判断能力。

(2) 调查问卷：其局限性在于问题设计比较困难。调研经常需要得知被调查者的目的、动机和思考过程，问卷调查却很难把这些方面的问题设计出来。如果问卷设计的问题是开放的，被调查者的回答就容易参差不齐，很难回收，很难用来分析，统计。

(3) 数据分析：其局限性在于缺少场景化、形象化的感知，且数据影响因素较多，难以验证数据变化和需求点优化的正相关性。

2.2.3 数据估算&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

- 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 1】试估算中国 K12 课外英语辅导的市场(K12:kindergarten through twelfth grade 的简写，是指从幼儿园 (Kindergarten, 通常 5-6 岁) 到十二年级 (grade12, 通常 17-18 岁)，在中国等同于小学到高中毕业阶段)。

要求如下：

- 请至少使用 2 种不同的方案来估算，以便能够交叉验证。
- 请详细说明需要获取哪些数据，以及如何获取，并且给出相应数据的估算值。
- 请详细描述如何通过获取到的数据来估算题目的答案，并给出最终的估算值。

(网易 2018 秋招产品岗真题)

【参考答案】

方法一：需求端分析

分析问题：

中国 K12 课外英语辅导的市场，现在中国的学校、家长和学生对于英语学习都很重视，英语辅导是一个强需求，目前学生数量、参培率和收费价格都在提高，从需求端，需要知道中国处于 K12 的总人数、参与英语培训的人数、英语培训年均花费等。

假定 2018 年中国 K12 课外英语辅导的数据如下：

在校中小学生总计 2.24 亿人（中国 14 亿人口，中国人均寿命 75 岁，假设人口按照岁数均匀分布，高中入学率为 90%，于 K12 阶段人群数量=14 亿*（9+3*90%）/75=2.184 亿）；

参与课外培训率为 60%（依据常识，参与培训学生）；

参与课外培训学生中参与英语辅导率为 60%；

英语辅导年均培训费用 2000 元/人；

据此估算：市场规模：2.184 亿*60%*60%*2000=1572.48 亿元。

方法二：供给端分析

假定数据如下：

K12 教育培训机构中转型英语老师与公立学校英语老师比例为 6:4。

全国中小学老师数量：K12 前 6 年师生比为 1:20，K12 后 6 年师生比为 1:10，那么老师数量=14 亿*（6 个年级/75 岁）*（1/20）+14 亿*（3 个年级/75 岁）*（1/10）+14 亿*（3 个年级/75 岁*90%）*（1/10）=1633.33 万（人）

英语老师占比 15%，数量=1633.33 万*15%=245 万（人）

公立学校参与英语辅导的老师占比 15%，数量=245 万*15%=36.75 万（人）

那么 K12 教育英语老师总数量为 36.75 万/40%=91.875 万

假定每个老师每年辅导 100 人次，参与英语培训的学生为 91.875 万*100=9187.5 万人次

每位学生每年英语辅导费用 2000 元

据此估算：市场规模：9187.5 万人*2000 元/人=1837.5 亿元。

【案例 2】以下是某校园公众号 8.14-9.12 的推送消息打开数，请分析：

- (1) 图中一个月内的数据趋势及其可能的原因
- (2) 作为产品经理，如何帮助该公众号提高打开率



（网易 2018 秋招产品岗真题）

【参考答案】

答案（1）：

以 7 天为一个周期，8.14-9.12 历时 4 周

① 周期内数据趋势及分析：

- 每个周期的第四天打开数相对偏低。

可能原因：每周的这一天，用户对该校园公众号不敏感，或者同学的学习生活较忙。

- 每个周期的第五天打开数相对前一天，增长较大。

可能原因：每周的这一天，用户对该校园公众号较敏感，或某些周期性事情诱导他们打开。

- 每个周期会有两个消息打开数的峰值。

可能原因：学生生活学习具有周期性规律，会影响到公众号的打开。另外，也可能跟公众号定期发布的内容有一定关系。

② 周期间数据趋势及分析：

- 第一个周期后，打开数逐步提升

可能原因：由图可得 8 月 21 号后，打开率明显提升，推测主要原因为：开学了；

- 后面三个周期，打开数稳定在 50000 左右

可能原因：50000 可视为该公众号这一段时间内打开数的稳定值，在没有额外推广运营的情况下，可认为该值趋于一个稳定状态。

答案（2）：

帮助该公众号提高打开率的方法

① 影响该公众号打开率的主要因素有：

- 文章选题，选题是否是学生关心的，当下的热点（学校/社会）。
- 文章标题，标题质量很大程度上决定了文章的打开与否。
- 文章内容，内容质量和排版会影响到文章的分享情况。
- 内容调性，塑造具有识别性的内容调性有助于培养忠实粉丝。
- 运营手段，运用活动等手段可以更好的促进传播。

② 提高提高打开率的方法

- 文章选题，生产与校园热点话题相关的内容，例如毕业季，新生开学，四六级等等。
- 文章标题，提高标题撰写能力，使用具有吸引力的标题，但尽量不要标题党。
- 文章内容，保证高质量的内容输出，可以组织专业写手撰写内容，还可以增加互动内容，刺激用户分享。排版上，要注意排版风格是受众喜欢的。
- 内容调性，塑造公众号的价值观和调性，拉近与受众之间的距离，培养忠实粉丝。

•运营手段，适当组织一些线上线下活动，例如联合校园周边商家赠送优惠券等等，促进文章打开和用户活跃。

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】对于“微信”和“微博”两款产品，你认为在“社交”维度上二者有何区别？
(搜狐 2018 秋招产品岗真题)

【参考答案】

(1) 微信的社交：

微信本质是社交工具，同时有一些媒体的功能。

- **社交关系**：微信的社交关系是建立在社会关系上，属于强社交，关系质量较强，多为双向关系。
- **互动形式**：以私聊+群聊为主，闭环交流，互动程度较深，注重互动的私密性。
- **信息传播**：依靠朋友圈强关系传播网络，注重的是私人内容的交流和互动，信息的传播速度不快，但受众信息消化率很高。

(2) 微博的社交：

微博本质是一个媒体工具，同时有社交的功能。

- 社交关系：微博的社交关系是建立在兴趣上，属于弱关系，关系质量较弱，多为单向关系。
- 互动形式：以转发+评论为主，互动是公开的，社交程度较浅，更注重信息的向外扩散和传播。
- 信息传播：微博注重信息传播的速度和内容公开，信息传播速度和广度在微博上远超过微信。

【案例 2】你是一家网吧老板，生意一直不温不火，街对面跟你同样规模的网吧却非常火爆，你迫切希望提升自己的营业额。请写出竞品分析过程，并结合自身给出补足和差异化方案。（搜狐畅游 2018 秋招产品岗真题）

【参考答案】

(1) 竞品分析

同样规模的网吧，自己不温不火，对面却非常火爆。应该先做竞品分析，找出原因：

- 网速：上网速度，卡顿等；
- 设备：主机配置，鼠标、键盘等；
- 价格：上网收费体系；
- 环境：整体装修、空气质量
- 服务：食品饮料出售、游戏点卡出售等

(2) 差异化方案

在竞品分析的基础上，结合自身资源和能力，结合市场状况，可以从以下方案中选择其一：

方案一：高端路线

走环境好、网速快、配套服务到位的高端路线，吸引对于设备和环境要求比较高的游戏用户。

此种方案比较适合大中城市或者大学周边的网吧。

- 网速方面：网速一定要很快，保证大型游戏的流畅平稳运行。
- 设备方面：设备要高端一些，尽量为专业的游戏设备，另外座椅要舒服。
- 价格方面：定价较高，但是设立 VIP 特惠，VIP 用户享受比较好的优惠。
- 环境方面：店面装修风格偏流行炫酷，保持空气的清新，店内的整洁干净。
- 服务方面：饮料零食种类比较丰富，质量更好些，服务人员专业些，最好是帅哥美女。
- 运营活动：设立热门网游专区，定期举办活动；设立消费积分兑换，抽奖等活动等等。

方案二：平价路线

走亲民低价的评价路线，吸引对于价格敏感但是环境设备要求较低的用户。

此种方案比较适合工厂或者学校周边的网吧。

- 网速方面：网速不太慢即可，满足用户一般的看视频、玩小游戏的需要。
- 设备方面：设备不需要太好，但是要保证可用，不会严重影响到用户的体验。
- 价格方面：价格亲民，要明显比竞争对手要便宜，办理 VIP 更优惠。
- 环境方面：干净整洁，空气清新即可，不需要太过豪华的装修。
- 服务方面：满足基本的服务要求即可，不需要太专业的服务人员。
- 运营活动：以充值优惠类活动为主。

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】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。（腾讯 2018 秋招产品岗真题）

【参考答案】

- （1）小程序：基于 LBS 的城市吃喝玩乐推荐
- （2）目标用户：18-30 岁，生活在一二线城市的年轻人，周末经常外出逛街或聚会。
- （3）用户痛点：目标用户的外出以无目的的逛街或者单一目的的聚餐聚会为主，经常会遇到逛街或者聚会后有大量空余时间不知道做什么，需要就近推荐一些休闲活动服务。
- （4）核心功能：
 - 基于 LBS 的服务推荐（吃喝玩乐场所）
 - 分类筛选或搜索

- 评分及客户评价
 - 地理位置导航
 - 在线预定及折扣优惠
- (5) 使用场景：
- 外出逛街逛累了，想要就近推荐某个特别想吃的食物。
 - 聚餐结束后，还想就近找个地方休闲娱乐一下。

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。

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。



3、案例分析

【案例】近年来，人工智能的发展得到了巨大的进步，技术趋于成熟，也产生不少利用人

工智能技术的产品，例如 AI 音箱，聊天机器人等等。

如果设计一款利用人工智能技术的产品，你认为怎样的一款产品能在未来 3 年左右，获得大量用户并取得商业上的成功？请描述这款产品满足的核心需求，针对的目标用户，以及基本的产品形态。

如果你设计这款产品的第一版本，应该至少满足哪些需求？包含哪些功能？请给出这款产品第一版本的产品说明。（网易 2018 秋招产品岗真题）

【参考答案】

（1）产品名称：AI 音乐老师

（2）产品背景：中小学音乐素质教育的开展，需要大量合格的音乐老师，事实上不仅仅是偏远农村，甚至连城市也存在教育资源不足的问题。公立学校音乐教师资源不足，市场培训价格太高成为制约中小学素质教育开展的痛点。

（3）目标用户：中小学学校和学生

（4）核心需求：

- 没有音乐教师
- 缺少音乐教师
- 音乐教师素质不够高

（5）产品形态：AI 音乐老师类似于以前的微机教室，每个人一台电脑，联网打开相应的软件后即可上课。

（6）第一个版本：

需求：

AI 音乐教师第一个版本要满足基本的教学任务，包括了：

- 满足集体上课教学的任务
- 满足个人练习的任务
- 满足考试测评的任务

功能：

- 集体上课
- 个人练习
- 考试测评

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】假设今天你开了一家经营生鲜品类的网店，如何获取第一批用户？

【参考答案】

种子用户，不仅是指初始用户，更是指有潜力未来成为核心用户的第一批用户。种子用户的质量非常重要，一般都希望具有一定的影响力的用户成为我们的种子用户。

因此，生鲜类网店的种子用户，主要倾向于以下三类：

- ① 生鲜爱好者，个人消费者，生鲜采购相对频繁，单次采购量较小。
- ② 生鲜类餐馆，如生鲜店店长，厨师等，生鲜采购和消费频繁，单次采购量教大。
- ③ 美食类 KOL，如美食类网红、美食社区 KOL，明星等，具有巨大的影响力。

根据生鲜网店的定位和预算，选择合适的种子用户，例如平价定位的可以选择生鲜爱好者和餐馆作为种子用户，高端定位的可以选择美食 KOL 和高端餐馆作为种子用户。

获取这三类种子用户可以有以下方法：

- ① 定向邀请，线上的微博、下厨房等美食社区、知乎豆瓣相关的美食版块都可以找到一些符合要求的种子用户，线下的生鲜餐饮店等等，都可以定向联系，邀请体验。
- ② 活动合作，跟下厨房等美食社区合作，策划生鲜主题的活动，挖掘种子用户。
- ③ 商务合作，跟生鲜平台合作，参与促销活动，甚至是免费体验活动。

【案例 2】2017 年是“小视频”风口，你有幸负责一款小视频产品的运营工作。请问：

- (1) 通过哪些手段可以激励用户生产小视频内容？
 - (2) 怎样提高首页内容的点击转化率？
 - (3) 怎样提高整个 App 的用户留存？
- (欢聚时代 2018 秋招产品岗真题)

【参考答案】

(1) “小视频”应用的用户，可根据 UGC 情况和活跃度分为以下几类：

- A 类：头部 UGC 账号（个人）
- B 类：企业&机构账号
- C 类：有视频 UGC 行为且活跃的个人用户
- D 类：有视频 UGC 行为但不活跃的个人用户
- E 类：无视频 UGC 行为但活跃的个人用户
- F 类：无视频 UGC 行为且不活跃的个人用户

其中，UGC 行为具有比较高的门槛，D 类和 F 类用户本身就不活跃，不适合作为 UGC 转化的主要对象。

根据不同类型用户需求，针对性设计用户激励的手段：

A 类：提高曝光率和推荐，提供商业化机会。

B 类：提高曝光率和推荐，认证加 V。

C 类：挖掘培养具有潜力的 C 类用户培养成长为 A 类用户，其他措施同 E 类用户。

E 类：

- 降低创作门槛，提供简单多样的玩法，让普通人也可以参与到视频创作中去。
- 新用户推荐，比如新用户使用产品初期就推荐#新人报到#类似的话题，引导参与。
- 产品引导，发布首条短视频后可以点亮头像等玩法。
- 活动刺激，针对不同主题策划活动，刺激用户的参与。

D 类和 F 类：暂时不作为 UGC 激励的重点。

除此之外，还可以考虑红包补贴、积分、用户等级等方法来激励用户。

（2）提高首页点击转化率

在通过 A/Btest 或灰度发布做验证的前提下，针对不同原因采取措施：

A、若原因为用户没有正确操作 APP，注意不到首页内容

- 增加用户引导，如使用浮层进行引导提示。
- 表现层优化，进行视觉和交互设计的优化等。

B、若原因为用户看到内容，不想点击

- 内容筛选机制优化，通过算法优先展示用户关注的内容。
- 文案或内容优化，第一时间抓住用户眼球。

C、若原因为操作复杂，或者用户懒不想点击

- 简化操作步骤，首页直接默认播放。

（3）提高 App 用户留存：

A、从内容层面：

- 在保持内容调性和产品定位的基础上，增强内容的丰富性，避免内容太过单一、单调，造成审美疲劳。
- 创新短视频玩法，满足用户不同的使用场景，给用户带来更多有趣和新鲜的体验。

B、从产品层面：

- 利用通讯录导入用户关系链，增强产品的社交属性，进而提高粘性。
- 优化个性化推荐算法，提高推荐算法的精准度和推荐效果。

C、从用户层面：

- 建立用户成长体系，激励用户不断成长，提高存留。

- 数据智能监控，设置召回提醒，及时对濒临流失的用户进行刺激活跃。

【考察方向】

本题主要有两个考察点

考察点一：

考生是否有解决问题的基本套路，思路是否清晰没逻辑是否严禁。（5分）

- ① 回答过程中包含对现有问题的分析和定位，例如试图分析现有数据不好的原因是什么（2分）
- ② 对锁定的问题做假设，形成初步套路和打法，打法是否直接聚焦需要解决的问题（2分）
- ③ 有总结和复盘意识（1分）

考察点二：

考生对三个运营问题是否有感觉，能否理解运营指标，并找到有效的打法。下面各问题的答题点，答对1个计2分，满分10分。（10分）

- ① 引导观看用户点赞或评论；优化内容分发让好的内容生产者浮现；给生产者各种形式的补贴；建立虚拟身份体系让优质内容生产者有荣誉感；给内容生产者社交出口
- ② 推荐图片优化；优化算法投其所好；调整内容方向；引入头部内容生产者；做贴合热点的内容活动
- ③ 鼓励用户关注或订阅；优化 push 召回机制；优化短信召回机制；不定期热点活动策划；优化内容结构；尝试社交性玩法用户相互召回

【案例3】老罗要出售新课程，请在主流的新媒体平台中选择3个渠道售卖，并说明售卖方式。

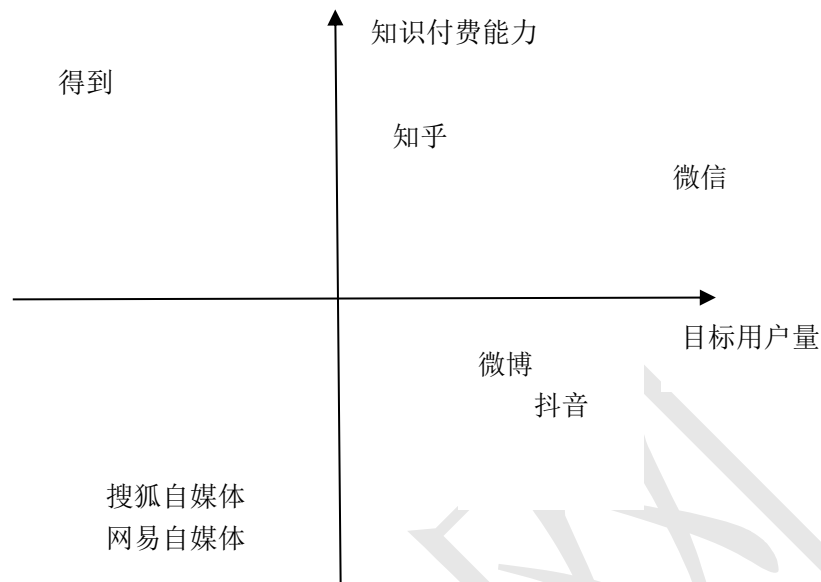
【参考答案】

① 目标用户分析

老罗课程的目标用户以白领、学生为主，存在认知焦虑痛点，以睡前、起床后、上下班（学）途中等碎片化时间为主要使用场景。

② 新媒体平台分析

课程售卖主要跟潜在目标用户数以及用户付费能力、付费意愿相关。暂不考虑付费意愿，以目标用户量和知识付费能力（课程的付费能力*付费意愿）为坐标，可以将主流的新



媒体平台进行大概划分：

从知识付费能力上看：得到>知乎>微信>微博>抖音>自媒体平台

从目标用户规模上看：微信>抖音>微博>知乎>自媒体平台>得到

③ 售卖渠道&售卖方式

售卖渠道选择方面：

- A、得到，作为老罗的大本营，知识付费用户精准，是新课程推广的必选之地。
- B、知乎，知识问答社区的平台属性和知识付费习惯用户较多，也可以作为一个选择。
- C、微信，海量用户的社交平台，可以借助公众号、朋友圈等微信生态进行传播，也是新课程推广的选择之一。

售卖方式：

- A、得到：直接售卖，主要通过 Banner、精品课、专栏订阅等推广资源进行推广。
- B、知乎：一种方式通过展示广告和问答广告进行宣传；一种方式借助知乎大学，知乎 live 预热宣传。
- C、微信：
 - 得到&逻辑思维的微信公众号以及其他第三方公众号宣传。
 - 微信广告宣传，包括朋友圈广告和微信公众号广告。
 - 利用小程序+H5，在微信生态里面进行社交裂变传播。

2.3 备考经验

2.3.1 14 个 offer • 我的 2018 年产品秋招总结

作者：pasca

本文分三大部分

第一部分：几家公司的面经

第二部分：产品准备

第三部分：面试建议

第一部分：几家公司的面经

来源：基本都是我自己的 2018 届校招的个人体验，还有部分来自面试后和小伙伴的谈论（一个靠谱的小伙伴很重要，可以陪你一起走完校招）

先谈下我对面经的态度：我认为一个完整的面经，不仅仅要记录个人在面试过程中面试官的发问，还要有自己的解答。

这个就够？远远不够！还有有对当时面试场景的一个还原（你的条件，你的背景，你那天的一些前因后果）

这个总可以了？不可以！面经的话，最好加上面试官的角度，但是我们找不到面试官，让他给你讲，你刚才面试怎么样，怎么办，那么就有意地记录下，面试官的反应（惊喜，无奈，嗤之以鼻...）

大家不要迷信面经，你想一下，面经都是学生写的，他们以自己的视野还原面试，但是，整个面试是立体的，他还原的仅仅是他这一部分自己印象最深的，那么面试官那部分呢，他没有感知的细节呢？大家看面经，看什么？可以看这家公司的产品特点？面经分口述和记录，我们在网上看的是记录，还有一起面产品的小伙伴的口述，一般来说，产品都有群面，群面结束，大家都会面对面建个群，所以一路走来，你会发现，成都地区面产品的就是那么一群人，甚至全国地区，有多人都有联系的关系，我在杭州面网易的时候，遇到一起参加今日头条视频群面的广州的一个学生；在武汉面试的时候，遇到好几个，北京地区实习面试的网友。

搜狐：

一面：

自我介绍，临时上午准备的，有点照本宣科。感觉后面需要商榷下：

1、介绍它（我简历中的一个产品）的功能？

我没有很好的想清楚，功能点、流程图。（秋招第一场，之前过多去准备一些细枝末节，反而自己写在简历里的东西没有很详细准备，这场面完，回实验室把之前产品经理里面的流程图等文件整理好，该打印的打印，该发到 pad 平时看的，就发过去）

2、给面试官展示悬红（我简历里的另一个产品），但是点击几点没效果，尴尬，然后

面试官让我介绍悬红的功能？

没有很好的描述出来，说了一堆，后面面试官有点烦（感觉是没听明白我的产品是什么），就让我用一句话描述一下，自己没有描述好。

- 3、画悬红的流程图？
- 4、悬红的使用情况？
- 5、知道创宇市是干什么？
- 6、讲警务平台（我简历里的一个又产品）的功能？

二面：

- 1、介绍下什么是产品经理的必备素质？

听错题目了，由一堆产品生命周期的开始讲，每一步产品经理需要做...

- 2、你用几个词总结一下你刚才说的（我说我具备这些）？

沟通能力，同理心，好奇心（之前一堆话里讲了很多关于这些证明的）

- 3、你讲一下产品经理招聘的 JD？

我开始描述（...）

- 4、那你对照下 2，3。你看看你你认为的，jd 里面都没有啊？

- 5、你不适合，从你一开始，我问你第一个问题，你回答的逻辑就不对
首先承认没听清楚，然后解释自己的产品思维还是有的。。。

6、我们搜狐是要做创新型人才，需要有很好的产品思维，从大局上考虑问题的人，产品角度把握产品；

- 7、你有什么问我的？

讲了一年级的咕咚 app 跑团活动，讲这个项目的准备，调研，方案完善，细节，到找咕咚的 CEO...

大疆：

一面（电话面）：

- 1、你之前做 erp 是吧？

没反应过来，说在 tp？还是 erp；（电话面千万不要紧张，集中精力，找个安静的环境，戴着耳机，如果没听清，一定要礼貌的请求面试官再重复一下）

- 2、那你感觉这两个，你感觉哪个做的好？

天衡，开始讲，从学校进去 RD，然后在公司发现项目组没有产品，因为自己有产品的经验，就开始制定产品化流程。

- 3、产品化流程，引进来之后，有什么好处？

之前会和甲方沟通，需求经过项目经理不能很好的理解，产品化之后，会比较好的

- 4、引入产品化流程的时候，遇到最大的困难是什么？

没有回答好，竟然说最大问题，是开始产品化流程会有一些麻烦（讲到团队 7 个人，自爆缺点）后面研发中需求发生了变化！（为什么提这个？）发现产品化不错（为什么不错，没有说！）

- 5、管培，有几个方向（1，2，3，内部系统）你选哪个？

内部系统

6、你认为内部系统，最重要是哪个点？

听成了怎么做好内部系统，开始讲业务逻辑，做接口的规划和服务的规则

被面试官打断，问什么是好的内部系统？

从使用者角度，能够把业务流程梳理清楚，效率高；从公司角度考虑，可以监控流程，看到不同部门的效率；

7、你认为哪个比较重要：公司监视 VS 使用者高效率，设计的时候？

效率比较重要。，公司监控的目的也是为了保证部门和业务的高效率，优先满足

8、那么如果业务的人跟你反馈，他们的流程有问题，要你线上改进，你怎么办？

分析这个问题真实存在的原因，去他们的业务线了解，然后拿着前后的数据，去他们的上级部门反馈，把产品、问题业务部门、上级部门三方做一个需求沟通，看看怎么解决，是否问题严重到需要改的地步，如果改，可以提出哪些修改意见，优化哪里...

9、你认为产品经理，应不应该去改一个部门的业务流程？

应该改，有个前提，就是你自己去体验了这个业务流程，确实发现了问题。或者说部门的人跟你反馈，或者公司高层出于更高层面考虑，决定做修改，这个是改内部流程的三个需求来源。

二面（电话面）：问电商问题比较多

三面（学校现场面）：画了比较多的电商流程的图，那段时间在研究京东的网站系统（用户侧，订单系统等等），所以表现还可以

百度：

1、你认为用户搜索天气，百度搜索针对墨迹天气有什么劣势？

PC 端使用起来不是很方便，一般现在都习惯用 app

2、那我们就定义在手机端

那就是，用户使用路径太长了，我想看下天气还需要打开百度 app，再去搜索，墨迹天气直接可以设置桌面查看；

3、那你又什么优化？

可以把搜索天气的 button 放在搜索首页：一个是满足有常搜索天气用户的需求；一个是满足可能存在搜索需求的而用户，基于大数据的判断，不经常搜索天气，但是现在位置切换了城市的用户，有可能去出差或者旅游，有搜索天气的需求；

还有就是可以增加搜索天气的交互方式，比如 siri 的语音互动

4、那你认为 siri（语音）能够满足用户搜索天气的所有场景？

不一定要语音，只要是多重交互，有的场景下也可以是文字（思考：其实小米智能音箱的宣传片很好，把握用户的场景，每个场景很贴切生活，让用户看完，就忍不住想买）——包含用户想买

5、那么你认为墨迹天气哪些方面做得不好，百度搜索天气可以加强优化？

我发现很多时候，墨迹天气预测的不准，不少用户回去第三方做一个参考，那么百度搜索可以利用自己的优势，在用户使用搜索天气的时候，给出一个综合性的答案，比如直观的多家天气的汇总，或者每个数据的来源占比

6、你还熟悉百度什么软件？

用的比较多的是百度地图

7、百度地图有哪些功能？

balbla...

8、你认为哪个最难用？怎么优化？

点开“更多”最难用，这个对于用户来说很麻烦，路径太长，优化的话，可以通过优化搜索算法（思考：搜索算法，可以去总结下，不同公司业务的不一样，先从知识图谱开始看，再去看下今日头条的内容分发算法），对于同 IP、手机号、账号建立用户画像，可以通过判断一个人喜欢吃火锅，去给他推荐周围好的火锅店，同时用户可能很在乎别人的评论（思考：引申到美团和点评的功能，现阶段用户对价格没有我们想象中那么大，图片评论对于用户的选择起到很大的作用，这样也是一个用户拓展和产品发展的一个思路，后面糯米会讲），希望看到一个 UGC 入口（相往评论引，但是面试官去聊地图，后来想想，在地图谈 O2OUGC 似乎不合适）

9、你认为百度地图哪些场景适合切入 UGC？

路况信息，可以开发一个入口给用户：① 让用户上次路况信息

10、用户上传的信息可靠？

单个用户单次信息可靠不可靠，不知道，但是可以通过该用户上传路况真实性和其他比如同期 100 个用户上传信息做辅助判断。或者说我们可以通过车辆 gps 信息，如果很多车都是在一个地方绕路，那么有可能就有问题

11、其实你提到的这个，用交通广播电台就可以实现，你做的这个有用？

交通广播也是媒体和电台到处跑，和他们自己接收司机的消息，在一二线城市还行。三四线城市以及山区、高速？我们可以通过快递物流师傅，他们熟悉全国交通网络，采集他们行车信息完善路况。

12、那你认为仅这些司机的反馈，量够？

这些不是我们的所有信息来源，仅仅作为我们信息的补全；

13、还有什么认为不好的？

不理解为什么会把 Uber 打车放在地图搜索，感觉没有意义，我如果搜索就是搜索，我想打车，就直接用打车软件。用户触发也不大

14、有没有考虑为什么放这个？

或者说，有的用户想估算下打车需要的时间

15、为什么会有这个需求

滴滴这些打车软件没有显示打车时间的

16、那为什么百度可以显示预计时间？

①Uber 技术达不到；②两者考虑角度不一样，Uber 的业务更复杂，更难预测

说一些个人在面试中的感觉，也是我在秋招的几个转折点。

1、某公司的面试

最后一面产品负责人，我们聊了 2 个小时，除了前面一个小时的专业面面试，后面一个小时，是我和他一问一答，我把我作为产品求职者的困惑说出来，他把企业招聘者的招聘条件，面试中遇到的惊喜和失望说出来。企业招人，需要两个点：你能做事情、你能想

事情。能做事情，是指你懂产品，你可以做需求分析，给你一个功能呢点，你可以落地，可以迭代更新；你能想事情，是你的创新性，个人品质，个人潜力。

然后我当时回忆，我之前的面试，我都是再给面试官介绍，我能做好产品，我曾经各种经历正面我可以做产品，强调我能做…我没有去想更多，其实面试官更需要看到，你做了这件事，你自己有什么能力上的收获，你有什么经验总结，你有什么改进意见？？？而这些，需要你主动提，因为其实 30-60 分钟的面试，时间不长，因为面试的题目是树状的，一个承接一个，如果你聊的方向不对，很容易跑偏。需要你去主动引导，把你的好的思路表达出来

2、招聘画像

每家公司其实有自己的想要找的人，具体到某个部门更细致，有的东西是不能放在 jd 的，有的是直接放进来的，举个例子，我知道的今年的校招 jd 有的要什么：95 后、颜值高、无对象、个子高…

团队需要一个什么样的人，招聘就去这样找

所以有时候他不要你，不是你不优秀，而是不合适

3、京东

二面面试官，很让自己震惊，思维之缜密，后来成都有个产品聚会，有幸认识加了微信（多主动联系别人，牛的人朋友圈分享内容，有时候值得看）。

第一个问题，挑选你认为的三份最有价值的经历，每个总结三个点

第二个问题，具体展开第二段经历第二个点：给我们的改变

自己经历审视，之前是没有连贯性的，没有去主动挖掘他们之间的逻辑，比如第一段实习让你知道怎么走产品；第二段实习让你自己一个人从 0-1；第三段经历，是你在一个新的领域挖掘你不熟悉场景下的产品需求；

回答要有条理，要记住之前的每个问题和自己回答；

第二部分：产品准备

1、阅读产品书

（推荐一些，视情况选择）+视频课程

2、产品社团

3、发表产品专栏文章

（pmcaff、人人都是 PM，真的不难）

4、准备笔试面试题目

5、准备自我作品集

（产品分析报告，竞品分析报告这些你可以发表在论坛上）

6、一份文档

一份什么样的文档（很关键，秋招一个朋友，8月份才开始确定找工作（创业 or 留校），秋招面了四家，拿到三家 offer，她给我的感觉，准备的特别特别详细）：有自己作品集，然后就是有一个文档：

从简历，不同版本自我介绍（30、60、180s）、经历的详细剖析、结合自我经历对常规产品问题的解答（专业对口？最困难的事？最成功的事？项目中最有成就感的事？最辛苦的一次经历，怎么熬过来？你在团队中扮演什么角色？发挥了什么作用？对你影响最深刻的一件事一个人？做过的最疯狂的事？根据你的经历说一个你觉得最有创新得的地方？个人兴趣？沟通能力？最大的优势？你和别人有什么不一样？我为什么选择你？你最大的不足/弱点？项目中的收获？产品经理是什么？你为什么想做产品？你认为产品经理的素质、职责、能力有哪些？你做产品经历的优势？你为什么来我们公司？你来我们公司，最大的挑战是什么？如何快速适应一个新部门？薪资怎么看？未来5年的规划是什么？怎么去达成？还有什么想问我的？你的实习中主要负责什么？某一项工作如何展开？你认为哪些是好的产品？成功产品的标准有哪些？推荐一个你经常使用的 app，有什么亮点以及改进？如何协调生活和工作？如何经用户需求转化为产品需求？老板和你有分歧，不支持你的需求怎么办？人工智能怎么看？百度知道和知乎的区别（到这里就比较偏个性化了）、还有每次面试的总结。看到那个文档，我才知道，对比她，我的秋招准备还差很多，然后发现，其实很多人做一件事，一直以为自己准备的额很好，但是没有对比，就没有进步。。找工作是个很长的时间，你会遇到不同的面试官，遇到不同的产品小伙伴，每天你都有很好的思路，遇到就记下来，然后更新这个文档，这样越到后期，你越强大）

7、运营公众号：

8月份，有同学自己建了一个公众号，做一些运营，虽然有些晚，但是还是加分的。公众号运营是可以体现产品定位、用户分析、产品策划、产品推广等能力，现在开始准备完全来的及，你们可以几个人组队。

8、参加创业比赛/产品比赛：

8月份参加YY的产品比赛，提交一份产品分析报告，虽然没有获奖，但是一段时间精力的重点投入，你会在这个过程中收获很多，产品的方法论，一个你不熟悉领域的产品分析手段，这些都会是你的财富。你拿着这家公司的作品参加面试，会很好，当然也有负面，我面YY的时候，打印了作品，结果面试就是围绕作品的质疑与反质疑，虽然也给过了。看作品的质量，或者作品的坑你已经填好了。

9、实习：

经历是表象，真正重要的是你从实习中学到的知识和获取的能力，有时候，大厂实习后，再面大厂，大厂更多看中的是你的可塑性，这个时候面试官对你的期待会更高，当然拿着大厂的实习面其他公司，就跟开挂一样。

这一块，可以让后面的实习师姐详细讲，我认识的，有的实习工作很充实，有机会负责一个功能模块的从0到1，但是还有的实习，会比较简单，有的公司会把一个岗位日常

放给实习生做，因为简单，其次是实习生成本低，这样也会导致有的公司实习生很多，一茬一茬的（所以慎重选择，我们学校，导师放你去实习的人很少，如果有机会，挑家合适自己的吧）。我是感觉，我们实习机会不多（其实，能去实习就去实习，作用真的很大很大，尤其是可以做一些事实的机会），可能就明年 5、6 月份一次，所以慎重选择，有没有 HC，工作内容怎么样，都需要提前了解清楚工作内容是否和 JD 一样，前几天群里一个人说去百度实习，结果 leader 安排的工作和 JD 完全不一致。

第三部分：面试建议

1、我会去记录，最开始是面试完记笔记复盘，所以 9 月中下旬，我每天晚上 8.9 点的面试结束，回到学校，在实验室点个外卖，一边做笔记一边看自己的面试过程。

2、在复盘之后，我会去讨论，遇到的棘手面试题，问同学，我一般问鹏帆和其他小伙伴，对比他们的回答和我的回答；

3、不断的转变思路，面试的目的：我、同学、面试官，审视自己。

4、电话面试：面前有份自己的简历，自己的准备资料

5、面试前准备，我会去查公司的大背景（天眼查、企业资方、派系），产品的迭代路线，近期高管的言论，公司的近期的新闻，历年面经中问到的问题，然后整理一份文档，一般在 10 页-30 页左右，多的会更多，打印出来，路上看。

6、自信真诚 这是一个双向选择过程（你拿到 offer 就会考虑要不要去，选择要不要去，整体面试感觉很重要，如果面试很水，或者感觉面试官水平不高，或者和你气场不合，是一个很重要依据）所以我们要不卑不亢；其次要正视我们自己的盲区-面试中积极讨论、遇到不会的，不要不懂装懂，也不要套路，因为很多时候套话，本圈子人一眼就看出来，反而不如落得真诚；

7、把握最后一问：你有什么要问的？

加分：亮点回答

救场：刚才的错误回答，再一次机会

弥补：提前准备没拿出来 我是抓住过~

8、找到个人亮点 我当时是对技术比较了解，对生活充满好奇，比较乐于观察生活和涉猎比较多的领域，技术角度理解什么是用户画像等，引申到个性化，智能化，社会群体学，生活方面，基本上每个话题点都可以和面试官展开，然后以产品的思维去深入剖析。

最后想说：

认清自己

真的想做这份工作？

真的愿意为了放弃其他的就业方向？

真的愿意做很多准备？真的愿意承受压力？

认清真正的自我~

然后就是，我们要有个性，要有耐心，不要活成别人的复制品

相信自己在做一件有价值的事

自己要有情怀，虽然生活有龌龊和苟且，心里始终向着远方

找到人生导师，找到优秀的小伙伴
该做的都做了，剩下就交给运气（不会差）

2.3.2 腾讯产品运营面试心得

作者：VongolaD

面试前

1、自我剖析

求职的第一步我认为是了解自己。了解自己的兴趣、意愿、实力、决心。

兴趣是求职的第一导师，很可能决定自己职业生涯的天花板高度；意愿将决定自己是否会在这个行业里面深耕，自己愿意付出的精力和时间；实力是对自己当下情况的深刻了解，决定自己能够匹配哪些职业和岗位；决心将促使你综合所有因素（自己、家庭等因素）后迈出你求职的第一步。

2、行业/公司调研

到这里，就默认对自己有比较深刻的了解了，知道自己想要什么，想要追求什么，愿意付出什么。

以我自身经历为例，由于我大学阶段的社团经历和互联网经历，让我做出了投身互联网行业，放弃自己所修专业的选择（选择的过程并不轻松，我自己思考了很久，与家人、朋友、前辈等都商量过）。我认为互联网行业将是和时间接轨最紧密的行业，已经潜移默化的改变了我们的生活、思维方式，未来的人工智能、大数据、区块链等风口也是以互联网为基点发展开来，所以从本心上来讲，我愿意投身于这样一个行业，哪怕竞争激烈，行业变化日新月异，我也愿意付出，愿意投入。然后便是公司，公司的选择一定是和自己的实际情况相贴合，而不是盲目的投递行业巨头。如我的意向职业是产品经理，那一定是关注互联网做产品做得比较出彩，自己有很大提升空间和发展空间的公司，如腾讯、网易等。再如阿里巴巴的产品经理岗位基本只要社招，不喜校招，若不是特别自信，投产品的同学需慎重。

3、简历制作

简历制作是一个老生常谈的话题。有的认为自己经历过硬、学历过硬的同学认为简历顶多是个锦上添花的东西，而以我的经历来看，绝对不是这样。我见证过北大计算机被筛例子，更是在熟识的 HR 旁边亲眼见过他筛简历，阅读简历，给我讲解什么是好简历。

我的定义：简历是求职的敲门砖，是你个人的名片，不允许有任何的含糊和差错。制作简历必须满足真实、简洁且准确、数据可视化、逻辑主次顺序、与岗位合适这些重要要素。

（1）真实

简历真实是第一要素。有的同学可能会“美化现实”，甚至还有一套方法论，这里我不会做任何赘述，也不希望有人冒着被列入企业黑名单的风险去作假。

我经历的好几场面试，面试官会从不同层次、不同程度地来挖掘你的简历。以一个创业项目为例，他会问项目制作背景是什么，项目初期规划是什么，团队规模如何，商业模式如何，数据如何，怎么运营，怎么产品迭代优化，如何修复 bug，如何团建、团队协作，产品为何最终失败等等提别细致的问题。腾讯、网易等公司负责专业面试的总监每一个都是行业顶尖专家，如果有一个环节的夸张作假，他就会找到逻辑漏洞，直接挂掉。

（2）简洁且准确

简历最好只有一页，不要有一些复杂的美工，不要有主观评价（如求职信），别让无用的兴趣爱好等信息占用你的大量篇幅。简历讲究的就是简洁，以最少的客观的语言来描述你的经历或成就，HR 每天阅读的简历无数，繁冗的设计和啰嗦的语言只会让 HR 觉得你业余，浪费他的时间。语言客观就好，如何评价，交给 HR 就好。

可以用 3W 原则叙述项目经历：Who（你是什么样的身份、什么样的分工），how（在这段经历中你是怎么做），what（你达成了怎样的成就、收获，你对这项目的贡献）

（3）数据可视化

在描述你的成就的时候，请不要用文字笼统地介绍，请用数据证明，例如：

（原）我负责活动运营、用户运营相关工作，大幅提高了 APP 的注册量、用户日活和改善了用户留存情况

（改）我策划 XX 活动，实现了 XXAPP 的地推/线上宣传，期间注册用户增加 4000+，消费用户转化率 68%，用户日活同比增加 15%（1200 人）。

（4）有逻辑主次顺序

简历是一本书，请在自己心里写好目录后再去写这本书。一般的顺序是教育经历-创业经历-实习经历-项目经历-社团经历-其他（奖项荣誉、技能证书、爱好等），里面板块内的内容按照时间顺序写（最近的靠前）。如果自己有特别突出的成就可适当改变顺序，也可按照教育-校外经历-校内经历-其他这样的顺序，总之，板块内的内容、板块间的内容都要有逻辑，别胡乱拼凑。

（5）与岗位合适

切忌一份简历打天下，投递同行业的都需要调整细节，更别说你可能跨几个行业找工作。金融类、互联网类、快消类、土建工程类的连简历美工爱好都不同，更别说简历的内容，一定要展现你最合适，最好的一面给你所想投递的公司。比如你投互联网产品经理岗位，请重点突出你做 APP、做项目、创业的经历。如果你去投管培生，请突出你的管理经理，自主学习能力、适应能力等。

面试中

在腾讯，产品经理的岗位叫做产品策划/运营，而腾讯是少有的一家策划/运营不分家

的公司，都有机会再日后成为能够独当一面的产品经理。

腾讯的产品岗位流程如下：投简历-笔试-性格测评-群面-初试-复试-HR 面。接下来我将分部介绍我的经历：

投简历：

腾讯是少有的“不筛简历”的公司，官方说明是腾讯只会筛掉信息不完整，有明显缺陷的简历，几乎所有人能都得到笔试通知（如果所投递岗位有笔试）。但是我的理解其实是要筛的。腾讯是综合简历+笔试+性格测评来筛简历，这会加大 HR 的工作量，但却是一个非常负责的举动，因为难免有同学经历不丰富但是能力却很强，这样可以进一步保证不错失人才。

笔试：

腾讯在 3.23 安排了模拟笔试让大家熟悉题型和考试节奏，可以说是非常人性化了。产品岗位是行测题+产品分析题。

1. 行测题：

是公务员考试的必考题型，像我这样没做过的可谓是尝了些苦头，不能说难，但绝对不简单，需要提前刷题找到做行测题的感觉

腾讯的行测是逻辑推理题+图表分析题+阅读理解题，每种题型的题量 10~12 道不等，均是选择题建议一定要快速做，如果超过 2min 未得出正确答案就凭感觉选一个吧，题量较大，不能耗费太多时间。逻辑推理题分两种，一种类似于判案推理题，特点是信息较多，角色参与较多，需要第一时间在心里理出框架，开始推理；另一种是图形推理题，比较困难，需要多练习。

资料分析题的特点是题干信息特别多，通常有多个表格，甚至夹杂很多无效信息，题目通常让你计算数据、比较数据、分析态势等，不是很难，但要学会估算、要求有数据的敏感度。

阅读理解题就类似高中语文，不难。

2. 产品分析题

我先回忆本次腾讯 2018 春招产品岗位的真题：

A. 腾讯视频是中国最好的网络视频平台之一，同时腾讯有阅文集团、腾讯游戏等强大的平台为腾讯视频提供了支撑，假设现在有一个好的 IP 在平台播出，你负责联动各个产品线做 IP 联合运营，你将如何行动？

B. 根据小程序的特点，设计一款小程序，说明核心功能，用户痛点和使用场景。

题目是我回忆的，大致如上。我个人认为，在回答主观题的时候，首先是理清思路，脑海里设计出答题框架，显示分范围，然后是分层次，最后是分顺序的回答，要在答案里展现出你缜密的思维，各个观点之间互补有逻辑，而不是杂乱的陈列观点。如可考虑市场背景、用户定位、产品定位、功能设计（痛点解决方案）等方向按顺序列出观点。

面试-群面：

群面是很多面试者的痛，是误伤最大，最难把控的一个面试环节。腾讯的群面是无领导小组讨论，针对题目资料，小组铺开讨论，最终得出小组方案。考察人在压力下的思考能力，协作能力，总结能力，逻辑推理能力等。

群面往往有 leader、timer、advisor、recorder、presenter 这五个角色，leader 是领袖，负责搭框架、引领思路，承前启后等；Timer 负责计时、根据时间情况安排进度等；advisor 也叫意见领袖，指创意多，点子多的人；recorder 是记录者，负责有条理的记录小组观点，往往最后可能就是总结者，代表小组陈述；presenter 是总结者，负责小组最后的陈述，要求逻辑严密，思维严谨，从容不迫。

群面一定要学会适当的表现自己（太出风头不顾他人，完全一言不发都会被淘汰），要认可他人，要注重团队协作。

我个人的话喜欢同时做隐形 leader、recorder、presenter 的角色。因为我是社团负责人，也是很多项目团队的第一负责人，所以比较有做 leader 的经验，在这方面比较从容不迫。但是我绝对不会明跳 leader，一是不想与别人正面竞争（避免一开始小组就因竞争角色而有分歧），二是明跳会把自己框住，不利于自己自由发挥。但我会破题阶段便开始分析题干，理清分析步骤，大致安排进度并让他人补充我的方案，渐渐把控节奏和方向（有其他人明跳 leader 也不怕，因为我没有竞争攻击性，我会主动合作甚至辅助确定出一个完备的讨论方案）。Recorder 和 presenter 比较考验人的功底，recorder 要有条理地记录小组观点，因为我很喜欢做思维导图，所以能较好的有层次逻辑地梳理观点，一定要分范围、分条记录，如果可以还标注这个观点由小组中哪个成员提出。并且面试官会在最后查看每个人的笔记，好的 recorder 不仅会让团队轻松，自己也会容易出彩。Presenter 是最后的发言人，代表小组跟面试官陈述观点，自己要能从容不迫，全面地总结叙述小组讨论结果，不能慌忙，不能遗漏观点。

我遇到的群面题是：如何开好一家奶茶店，有店面装修、奶茶口味和品位、相关活动运营推广、增值服务等 6 个要素，请选出 2 个要素，并有理有据的分析为什么。

其实这类题，很明显，没有标准答案。个人认为面试官是最想洞悉你的分析思维。一拿到题，就有人急于表达自己观点了，我认为 XX 因素最好，因为 XXX。然后就带了一波节奏，大家都各抒己见。在这个时候，我提出了大家从经济、潜力、操作容易度三个维度来为 6 个要素打分，最后平均分最高的两项作为我们小组的最终答案。我观点提出后，很快得到小组成员的认可，这时候其实节奏已经慢慢在我这里了。（这里简单说一下，打分的初衷是什么：面试官想看的是小组的协作和统一，能拿出最后一致认可的方案，而不是各抒己见，场面混乱）

同时我也是做总结的角色，我做笔记的习惯是类似于思维导图一样，分级分条的陈列。比如在活动运营这点，我主动分了线上、线下。线上又分了会员增值积分这类长期活动，也有短期促销拉新活动等。这样记录会让总结陈述时思路清晰，同时面试官最后也会收你的草稿纸，说不定也能为你群面加分。

面试-初试：

初试和群面是一个面试官，据说以后也是你项目组的 leader。我一进面试房间，初试官就开始说：“看你简历，你好像是个挺爱折腾的同学，介绍下的经历吧。”然后我就开始自我介绍了，约 2 分钟（自我介绍是提前准备好的，从社团、创业经历、后期突破三个维度来讲的）。

自我介绍介绍结束，面试官挑了我的创业经历进行提问。我们当时做的是一款以校园为单位的知识付费类 APP，解决同学学习贵、触达难等时间、空间、经济三个角度的学习难题。我从产品初衷、产品规划、运营推广过程这三个大方向介绍了产品，并且也主动分析了产品最后为什么会失败的原因（因为介绍得比较系统，面试官看起来挺满意）。

然后，面试官又问我：“你觉得什么是运营？”我的回答是：“运营分为：活动、用户、内容、数据、流量这五大方向。其中前三项是基础，是每一位产品人的门槛，我觉得现在大家在这个流量红利结束的时代，需要更注重数据、流量的运营。”然后，面试官问我什么是数据、流量运营。我也就如实回答了自己的理解。比如流量运营：如果我是腾讯的运营，我需要首先考虑我做的产品是否符合我这个事业群或部门的战略。如果是，那第一步是怎么策划流量的导流（比如 QQ 用户如何导流到 QQ 看点），第二步是怎么用好这部分流量（QQ 用户画像并不同，如何用数据做到千人千面的 QQ 看点精确推广，养成用户粘性），第三步则考虑流量的承接和反哺（如 QQ 看点会提高 QQ 用户整体的活跃度和时长）。

回答和交流完这俩问题后，面试官就没再主动提问了，和我随便聊了聊创业、学校生活等，也问了我能实习的时间长短。

初试的体验还算好，我的内推人也跟我说初试更多是看一个人的潜力。当时走出房间，还是比较有信心能过。

面试-复试（总监面）：

复试的会是总监级别的大佬，面我的还是部门的副总。总监整体给我的感觉就是亲和力强，在沉稳中又带着睿智。哈，感觉就是不好对付的同时又给人很自在的面试氛围。

我的复试，一开始问题基本和初试相同。也是挖我的简历，但是非常考究细节和逻辑的完备性，所以这里再次提醒大家，简历要真实。打个比方，他会问我们公众号的关注量，然后均阅读量，为什么这样的关注量带来的是这样的阅读量，你有过思考吗？还会问，为什么你们要从校园起步，校园的市场如何，你们能切到多少？你们的商业模式怎样？你们怎么规划打算的？为什么这么规划？你们团队人数和配置如何？你的角色是什么？……总之，复试官问了我很多细节的问题，我的感觉就是大家去面试前，一定要好好准备自己的简历，不仅仅是做好一份简历，更要想透简历背后的那些前因后果。

然后，挖完简历后，总监还问我了一些专业上和部门上的问题，问我如何运营好一个社区？问我如何看待 ACGN 在当今时代的商业价值？如何运用大 ko1 来运营打造一款活动等

等。由于大家到时候面试的部门肯定不一样，答案我就不说了…何况我的答案也是现场随意想的，不一定多…总之想告诉大家，总监面一定要提前了解自己的部门，学一些相关的知识技能，提高自己的产品感。

在回答完这些问题后，总监还问了我一些兴趣爱好、家庭、是否考研这些生活学习的问题，总的来讲，聊得挺愉快的。

面试-HR 面：

总监面完之后的中午，收到了 HR 面的通知。当时非常开心，因为好多人说过了总监面基本 offer 就稳了。

HR 面，基本没涉及专业问题，主要和你聊人生、理想、价值观、工作意向等自己的基本情况。他想看你是否会为腾讯踏实地工作，你的忠诚度，你的为人。同时，在一些问题上，会要求你举例：比如，你的社团经历如何证明你的领导力和团结协作的能力？请举个例子。

HR 面，我的感觉就是，大家都有礼貌一些，诚实果断一些，不要去刻意编造一些东西。现场的气氛有点微妙，HR 应该是非常专业的，如果你去编造一些你的优点，被戳穿了估计就会被 GG。

总之，HR 面被挂的几率的确比较低，在这里，大家放轻松就好。

总结：

腾讯是我第一次面试，很感恩能如愿。希望大家秋招顺利，最好找人帮忙内推，因为内推人能帮你查进度，还能帮看看你面试的部门是哪个。然后就是做足准备，也要真诚真挚，让面试官看到最真实最可爱的你~祝大家成功！

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》

2.4 真题精选

2.4.1 百度

1、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

2、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

2.4.2 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

2.4.3 网易

1、“内容付费”成为近两年互联网的新风口，衍生了不少内容付费产品，请列举 3 种当下主流的内容付费模式，并描述每种模式的特点和发展前景。

2、共享经济已经成为当下非常热议的话题，共享单车在 2017 年也发展迅猛，请分析：

（1）有哪些你觉得已经验证成功的共享经济型产品？你认为他们能成功的原因是什么？其中有什么共性？

（2）如果你在共享经济领域创业，你会做出怎样的选择？哪些关键点能保证你的业务成功？

3、最近一年，短视频类产品发展越来越快，除了一些老牌产品增长势头猛烈，也出现了不少新产品也得到了很快的发展。

（1）请列举至少 3 个短视频类的产品，并分析其目标用户、主打何种需求、竞争优势、产品为何能在市场中脱颖而出。

（2）为 00 后用户群，设计一个新的短视频产品。要求分析目标用户，以及其还没有满足的需求点，阐述产品定位，产品目标。

4、商业化是每个产品经理都可能会面对的问题，随着广告市场的迅猛发展，各种广告形式层出不穷：

(1) 请列举至少 3 个你认为很新颖或有创意的移动产品广告形式，并分析其如何满足广告主利益，为用户提供什么价值。

(2) 假定你是网易新闻的商业化产品经理，请设计一种全新的广告形式，并描述其如何实现广告主利益与用户体验的双赢。

5、2017 年，网易云音乐的地铁评论，农夫山泉瓶身乐评都成为了业内热议的经典营销案例，也造就了线上线下产品的双赢，证明了互联网产品在营销推广方面有着和线下场景结合的众多可能。

(1) 请选择一个网易旗下产品，策划一个该产品在线下场景下的营销方案。需要详细描述方案的合作方，执行方式等。

(2) 请特别说明，这样的合作如何做到互联网产品和线下合作方的双赢，分析双方能从合作中得到的收益。

6、资讯获取一直以来都是人们的基础需求，从传统媒体到自媒体/AI，从报纸广播电视到移动互联网，从主编推荐到智能推荐，从文字图片到 VR/AR，资讯的生产、传播和表现形态都在不停的变革和颠覆。

(1) 如果要面向未来设计一款全新的资讯产品，你认为未来的 3-5 年内资讯阅读领域的变革点会是哪个(些)方面？你会选择哪个(些)方面来作为新产品的核心卖点？面向目标用户的典型功能有哪些？它们(更好的)满足了用户的哪些需求和痛点？

(2) 为了能在未来的 3-5 年的时间内取得成功，在当下应该进行哪些前期准备和积累？请简述你规划的业务路线图。

(3) 哪些行业/领域的发展情况是你最关注的，如果在这些行业/领域产生了大的突破/瓶颈，会对你达成目标造成什么样的影响？

7、假设有一天，数据收集和大数据运算已经无所不能，人类的任何行为都能被作为数据采集和分析。

(1) 在这样的情况下，你觉得哪些现在存在的事物会消失？又会出现什么新的事物？

(2) 这样的社会，会产生些什么问题和风险？请举出 3 个你认为可能存在的问题，并阐述如何规避这些风险。

8 假设有一天，自动驾驶技术已经非常成熟，所有新生产的汽车都标配了自动驾驶。

(1) 在这样的情况下，你觉得哪些现在存在的事物会消失？为什么？

(2) 在这样的情况下，你觉得会出现哪些新的产品，这些产品中会拥有最大用户量的是哪一类？它们成功的关键是什么？

9、UGC 是很多资讯产品的重要组成部分，网易跟贴也一直是网易新闻的优势之一，请回答：

(1) 你觉得 UGC 对资讯产品起到的作用是什么？

(2) 你觉得在资讯产品内，应该如何建立一个健康的 UGC 生态？

2.4.4 吉比特

1、游戏里面的玩家交互比较弱，请问能够通过设计什么样的系统增强？

【参考答案】

- a、主要考核学生怎么看待“交互”这个词，以及交互产生的价值；
- b、玩游戏的宽度。

思路分析：

- a、交互的分类，系统与人、人与人的竞争、人与人合作；
- b、不同的交互形式能够带来的价值是什么；
- c、列举一些自己了解过的交互系统，能不能想出新的交互系统；

2、手游 4 年走完端游 17 年发展历程，未来你觉得如何继续发展？精品并非大厂的专利，中小团队优质产品如何突围？

【参考答案】

- a、对游戏市场环境的了解程度；
- b、是否能够关注游戏外的事情，主动了解游戏制作、发行相关的信息；
- c、突围上提到差异化、体验升级、细分市场；

思路分析：

- a、说明这 4 年游戏领域的重点变化特征，最好以关键的产品做代表。（例：14 年刀塔、我叫 MT 的火爆、16 年 IP 大作的转化、17 年独立游戏成功）
- b、从细分市场、用户体验升级、产品本身的差异化入手来论述。

3、请问你如何看待免费下载的内购游戏和需要付费进行下载的游戏，谈谈你对二者的看法？

【参考答案】

- a、对游戏市场环境的了解程度；
- b、是否能够关注游戏外的事情，主动了解游戏制作、发行相关的信息。
- c、突围上提到差异化、体验升级、细分市场。

思路分析：

- a、说明这 4 年游戏领域的重点变化特征，最好以关键的产品做代表。（例：14 年刀塔、我叫 MT 的火爆、16 年 IP 大作的转化、17 年独立游戏成功）
- b、从细分市场、用户体验升级、产品本身的差异化入手来论述。

4、请问您玩过哪些游戏？分别玩了多久？简单的概括您玩的最久的一款游戏核心玩法。

【参考答案】

- a、游戏爱好程度。（是否只是关注了大众游戏）
- b、看待游戏能够不跳出玩家的视角来看待整个游戏的逻辑。

思路分析：

- a、列举说明自己玩过的游戏，按照时间线或者平台来列举。

b、说明游戏的主要内容，用户的核心体验，以及用户在游戏过程中的情感变化。

2.4.5 搜狐

1、列举五个近一年的互联网大事件

2、（媒体产品类）列举十个内容阅读型的 app

3、（媒体产品类）列举一款你常用的内容阅读 APP，并分析他的最核心功能、满足的需求、超预期的功能以及竞争优势和发展趋势

4、（媒体产品类）如果让你设计一款内容阅读型的产品，与现有市场产品具有差异化，你会怎么设计？

需要说清楚但不限于以下内容：主要功能，主要页面线框图（1-3 个即可）、产品价值（产品形态可以是独立产品，也可以是承载于搜狐现有产品的模板）

5、而在“微信”中，“朋友圈”功能对于微信的价值又是什么？

6、如果让你提升一款“社交产品”的活跃度（或用户关系的建立及互动），你想怎么做？

7、假如你拥有一家线上网店，现在需要你策划一个以线上为主的周年庆活动方案，并给出业务逻辑和流程的描述及理由。

（附加题：如包含产品或活动页面相关环节，请给出相关产品逻辑描述、逻辑流程和页面交互）

8、介绍你最近喜欢的一款互联网产品（非搜狐旗下的）

（1）说出它的优点和不足

（2）如果你是这款产品的产品经理，你会做出什么样的改变？（可以是增加新功能，也可以是针对现有功能的变化）

（3）如果这款产品与搜狐合作，你觉得可以从怎样的角度进行？（可以给出方案）

9、列举几种你所知道的移动端导航样式，并对这些导航样式进行对比，分析其使用场景（可结合具体的 APP、H5 页面分析）

10、请谈谈对“快手”这一现象级产品的看法。

11、你周边的小伙伴获取资讯的主要途径是哪款产品？请分析为何它受年轻人欢迎，它的核心功能、满足的需求、竞争优势是什么？

12、如果让你以提升内容互动性为目标，设计内容互动的功能模块（不限于评论点赞），你

会怎么设计？

需要说清楚但不限于以下内容：主要功能，主要页面线框图（1-3 个即可）、设计逻辑。

2.4.6 搜狐畅游

1、为什么选择做产品经理？请举 3 款你最熟悉的互联网产品，简述你对它们的理解。

2.4.7 欢聚时代

1、列举一款你常用的移动 APP（除微信、QQ、微博、淘宝外），并分析他的最核心功能、满足的需求、超预期的功能以及竞争优势和发展趋势。

2、为 YY 设计一款新的工具类产品，可以结合 YY 现有的优势和资源，专注解决游戏用户的某个需求痛点，请给出主要页面设计（1-2 个页面）。

请说明你的产品解决了游戏用户在什么场景下的什么痛点，为什么选择这个痛点方向，并分析这个需求的强度和频率，如何保证你的竞争优势，如何推广给你的第一批启动用户。

3、短视频在 2017 年迎来爆发，快手、火山、抖音等短视频平台持续增长。请分析短视频与直播之间的关系，以及这些平台对 YY 的影响，并提出相应对策

4、手机 YY 下个大版本交由你来主导，请给出你的产品设计方案

5、相比斗鱼，虎牙等综合性内容平台来说，以歌舞内容为主的新星花椒、映客等平台很快遇到了用户量的瓶颈和流失，你觉得造成这种现象的关键原因是什么？假如你是某 APP 的负责人，你打算如何去改善目前的状况？

【参考答案】

造成这种现象的关键原因是什么？

（1）提到内容丰富度的差别造成用户选择倾向（3 分）

（2）纯歌舞内容难以创新，同质化严重；用户易疲劳（2 分）

打算如何改善？ 这里有两个运营方向均可以得分：

（1）强化歌舞属性，做更极致的歌舞直播平台（5 分），创新歌舞直播形式（3 分），创新推广方案（2 分）

（2）补充平台内容，并做出自己的差异化（5 分），差异化的具体方式（5 分）

6、请画出你心目中，直播间最完美的呈现方式（标注功能），并为其设计 1-2 种主播与用户之间的互动玩法，绘制的完整度与保真度越高越好。

7、YY 熊在探寻 AR 宝箱的过程中，来到了一列长为 n 阶的楼梯前。YY 熊的小短腿每次能迈 1、2 或 3 步台阶。YY 熊必须计算出自己走到楼顶有多少种方式（列如 $n=3$ ，YY 熊一共有 1-1-1/2-1/1-2/3，4 种方式），才能打开 AR 宝箱。你能帮 YY 熊解决这个问题吗？

(写出 $n \leq 10$ 的答案，可写代码答题更好)

【参考答案】

简单的动态规划算法，考察学生的逻辑思维能力 N 级楼梯问题可以划分为：N-1 级爬法 + N-2 级爬法 + N-3 级爬法之和

Input (n); $f[n]=f[n-3]+f[n-2]+f[n-1]$; $f[0]=0$; $f[1]=1$ $f[2]=2$; $f[3]=4$; output (f[n]);
楼梯台阶数:0, 走法有:0 楼梯台阶数:1, 走法有:1 楼梯台阶数:2, 走法有:2 楼梯台阶数:3, 走法有:4 楼梯台阶数:4, 走法有:7 楼梯台阶数:5, 走法有:13 楼梯台阶数:6, 走法有:24 楼梯台阶数:7, 走法有:44 楼梯台阶数:8, 走法有:81 楼梯台阶数:9, 走法有:149

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和能力框架的了解程度，以及部分专业知识。

2、主观题

行业分析

岗位认知

名词解释

用户画像

竞品分析

运营策略

运营方案

产品冷启动

新媒体运营

用户运营

内容策划

文案撰写

营销推广

活动策划

线下活动

数据分析

而不同公司的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
- 搜狐-内容方向: 文案撰写+竞品分析+营销推广+岗位认知
- 搜狐-媒体方向: 岗位认知+新闻资讯+文案撰写+内容策划
- 京东: 行测题+岗位认知+行业资讯+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

以及像游戏类公司, 所考试的内容基本都是游戏方面的, 例如:

- 搜狐畅游: 游戏产品资讯+数理逻辑+岗位认知+竞品分析+用户画像+活动策划+数据分析
- 吉比特: 用户运营+行业分析+竞品分析+用户画像+新媒体运营

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: 以下提醒解析由来自各大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, 又称为人物角色 (persona), 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, 但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】分析有道词典的用户特征，包含年龄层分布、职业分布、用户习惯、行为特点。
(网易 18 届校招运营岗真题)

【参考答案】

据推测，有道词典的典型用户特征如下：

年龄分布：18 岁——35 岁

职业分布：大学生，白领

用户习惯和行为特点：

- 商务办公，包括撰写外语工作报告、用外语进行口头或书面沟通等。
- 学习，包括准备外语等级考试、留学相关考试、翻阅外语教材等。
- 旅游/购物/休闲，包括海淘购物、出境游时的交流沟通等。

3.2.3 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】选出你认为目前市面上最好用的社区类 app

- (1) 从运营角度分析其优缺点。
- (2) 假设有一款同类 app 要与其竞争，请从运营的角度分析该如何建立竞争优势。

【参考答案】

(1) 个人认为，抖音是目前市场上最好用的短视频社区产品。

从运营角度来来看，抖音的优点有：

- 抖音短视频内容年轻、时尚、炫酷，更容易吸引用户关注，获取用户更简单。
- 对于内容生产者，模板化降低了创作门槛，普通用户有一台智能手机就能轻松制作。
- 对于内容消费者，操作简便，点开即可观看，内容算法推荐容易上瘾，用户留存和活跃都有保障。
- 短视频内容具有病毒式传播特征，刺激用户通过社交媒体大量传播。
- 信息流短视频+算法推荐，方便进行广告变现；同时抖音还具有很强的“带货”特性，方便平台进行电商商业化探索。

但是抖音也有其缺点，具体表现为：

- 对于内容消费者，内容同质化严重，容易导致审美疲劳，进而导致用户流失。
- 对于内容创造者，中心化的内容推荐分发机制，容易打击一般内容创作者的积极性。

(2) 当前，抖音最大的竞争对手是快手。

两者相较而言：

- 内容调性上，抖音时尚，快手接地气。
- 内容形式上，抖音多为音乐短视频，快手多为搞笑短视频。
- 用户画像上，抖音用户集中在一二线城市，以 29 岁及以下的年轻人为主；快手用户集中在三线及以下城市和农村，以 30 岁及以上人群为主。

抖音的优势在年轻人和一二线城市，要想进一步巩固并扩大竞争优势，从运营角度可以做的事情有：

- 丰富内容类型，创新内容形式，防止用户审美疲劳，提高潜在用户的天花板。
- 加强明星运营，利用明星效应带来粉丝流量，并增强用户对于抖音的粘性。
- 社区化运营，降低工具类产品用户留存难的问题，增强用户粘性。

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】9月12日，腾讯和阿里相互授权音乐版权，与此同时，用户发现近期网易云音乐大量歌曲下架，许多知名歌手的歌曲已寥寥无几。面对越来越严格的版权保护政策，和巨头的竞争，网易云音乐如何保持市场占有率？

【参考答案】

（1）明确目标

根据案例要求可知，网易云音乐的主要目标是减弱版权限制影响，保持市场占有率。换句话说，其主要目的是防止因为版权政策影响带来的用户流失。

（2）分析问题

利用 SWOT 分析工具，网易云音乐在版权政策影响下的优势、劣势、机会、威胁分别为：

优势：网易云音乐具有很好的社区氛围，对于用户的粘性较高。

劣势：大量主流流行音乐版权被腾讯和阿里买断，版权音乐数量呈现劣势。

机会：民谣等细分垂直领域深耕细作，小众音乐领域呈现爆发态势。

威胁：主流流行音乐的长期缺失，容易导致网易云音乐有小众化风险。

（3）解决问题

结合上述分析，网易云音乐可以采取如下运营策略以应对版权政策的影响：

第一，社区化运营，增强用户与用户之间，用户与平台之间的粘性。

第二，弱化专辑，强化歌单，强化个性化推荐，降低版权音乐不足带来的影响。

第三，深耕细分音乐领域，对于年轻人喜爱的民谣、电音、嘻哈等小众音乐快速跟进。

第四，与音乐人合作，推出被版权音乐作品的替代内容，留住明星粉丝类用户。

第五，发挥原创歌手和平台培养歌手优势，通过他们的翻唱来弥补原唱版权的缺失。

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】网易云一年一度的云创大会要来了，此次大会我们会以网络安全和大数据可视化为主要推广产品，你作为网易云的内容运营，需要为此次云创大会策划整体的推广方案，包括但不限于推广的形式、渠道、内容、节奏、费用等。

（网易 18 届秋招运营岗真题）

【参考答案】

网易云创大会推广方案

（1）推广形式：以性价比较高的海报，H5 通过朋友圈传播为主，传统的 PR 宣传也常用。

（2）推广渠道：以传统的媒体推广渠道为主。云产品是面向 B 端企业客户的，因此宣传渠道如果是偏精准的 CX0 级别的社群较好。

（3）推广内容：大数据可视化，联合大品牌做一些联合活动案例，例如与摩拜合作做杭州骑行数据，或者做一些有趣的话提，例如华为、阿里、网易，海康威视等杭州大公司的下班时间分析。Ps. 考生需要对网易大数据、网易大屏等产品有所了解，否则不好作答。

（4）推广节奏：提前一个月做预热传播，在云创大会开始前准备好内容，联系好合作方和推广渠道。

（5）推广费用：最好是资源置换，费用成本尽量低一些。

备注：此条参考答案得到网易云内部小姐姐支持，特此感谢。

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】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 18 届秋招运营岗真题）

【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，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，相对成本较低。

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。

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。（网易 18 届校招运营岗真题）

【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。

该题型可以理解为产品功能设计，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。主要在三个维度进行用户运营一个是获取新用户，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，如何分层次的运营激励用户，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】如果让你提升一款“社交产品”的活跃度（或用户关系的建立及互动），你想怎么做？

【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。

目前市场上存在的社交产品有很多，包括熟人社交/陌生人社交/图片社交/基于位置社交等等，不同的社交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）效果评估

在执行活跃度提升方案前，我们就要设定合理的评估标准和数据指标，以便于对提升效果进行评估。

在方案执行期间，及时通过数据评估方案效果，根据数据反馈来改进优化方案。

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）。（网易 18 届秋招运营岗真题）

【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】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 18 届秋招运营岗真题）

【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】

笔试者提出解决问题的能力，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

3.2.11 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 18 届秋招运营岗真题）

【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（P11）

3.3 备考经验

3.3.1 阿里文娱运营暑期实习-网申至 offer

作者：I' mGodzilla!

网申+笔试：

我只记得网申的时间还挺早的，然后没过几天，官网显示就被毙了。又过了好一阵子，收到一条短信说请参加阿里的笔试（问号.jpg），我再点开官网，发现网申又重新被捞起！（疑惑.jpg）然后就参加笔试，具体的问题记不太清了，只记得题型是：选择题+简答题。选择题都是一些娱乐圈或网综节目相关，简答题也是比较突出个人文学素养或娱乐素养（个人观点..）。总之不是行测那一类的笔试，也没啥好准备的，就像语文考试，积累在平常。

阿里内容运营-视频 / 4.24 / 15:00 场 / 广州 / 共三面，一天面完。

面试-群面：

题目：策划一个以“匠心”为主题的短视频节目参加“金土豆奖”。

结果：8 进 2

过程：两个面试官（一个职能 HR，一个部门面试官）。

30s 自我介绍，到时间会被打断。5mins 审题。结束开始 25mins 讨论，一个女生主动提出记录汇总大家的想法，另一个人提出要做 timer，然后 leader 似乎没确定（但可能默认了是那个第一个开口要作汇总记录的女生）。从这开始，就是轮流每个人 2mins 的发言，从面试官左手边开始。

我是第 6 个发言，在审题环节我准备了自己的框架，主要就是把主题定位在民间小众艺术的工作生活情况，理由是：

- 1、把这种文化拉近大众视野（就像中国有嘻哈把西方嘻哈文化拉入大众视野）；
- 2、作为栏目策划传承中国精华的责任感，让栏目有一个精神内核是被大家认可，且能感染大家的。

形式是视频记录+采访穿插。

Slogan：暂定为高手在民间/手艺人（后来自己又想了另一个好点的）。

宣传方面采用微博宣传号召大家讨论我们的视频，但是定位缩小具体到某个城市，就像地方微博话题一样，可能更能引起大家的参与度。

在我之前的同学讲了主要几个点：

1、从整体把控我们组要有“策划”+“实施”两大部分，策划包括想主题啥的…实践包括如何联系相关人员制作（这是从如何实现这个栏目的过程环节来说，我没从这个角度想，但是我觉得很好，所以记下来了）；

2、当时一个暨大女生提到她认为更应该做一个平台号召，我于是又回看了下题目，确实说的是视频节目，没有说就是拍摄一支视频，这里我就存疑了，但是没有慌，把这个点记下等待讨论；

3、一个港中文女生提出她认为“匠心”不应该局限于传统，现在很多坚守自己在自己岗位上，兢兢业业的年轻人也有“匠心”精神，可以不用非从传统凸显匠心，现代日常工作也是一个新颖的角度。这点我也是思维固式了，所以我记下来了，后面肯定是要把这个“传统” or “现代”的方向定下来才可以继续节目的策划。

所以到我发言，我先是抛出两个存疑点：

1、我们是拍摄具体视频还是做成视频栏目形式，是否征集视频？

2、我们的主题是定为“传统”的民间艺术，还是专注在“现代”工作的匠心精神。

两个疑问提完，我就说还有大家之前都是从大方向、流程上把握如何做，我给大家一个具体点的例子以供参考…然后就把我之前框架说出来了（但是这时候时间快完了，所以我讲的有点太快了，可能表达效果就不是很好，事后觉得还是我抓到了那两个点比较重要，因为这两个点不确定下来，后面节目制作没法继续）。

最后一个港城市的女生说可以发起那种“深夜的 XX”，我感觉这和我具体到某个城市的微博话题讨论是不谋而合的。

其中专业面试官打断了一次我们的讨论，她说刚刚那个男生提出来的问题，你们还没确定。（这里我意识到我判断对了，这两点确实很关键）。后面的讨论就是确定为以主导拍摄专业视频+引导用户参与上传视频（PGC+UGC）的节目形式，平台就定在优酷/土豆，主题是现代的匠心精神，发起城市微博讨论……（还有很多细节忘了）

一些思考：

1、审题过程中尽量要列好自己的框架，要宏观但也要落实具象主题，即使可能没有那么有创意，也好过空说。此外，最好在阐述的时候可以说明各个部分这样做的理由，即所有决定背后要有你的逻辑支持，好不好是一说，不能瞎做决定。

2、在讨论过程中发现自己可能审题错误或是与别人的想法不同的时候，不用慌张，把这个存疑点记下来，这是需要讨论和确定的，本来讨论就是大家想法的一个碰撞和融合；

3、突然感慨真没必要抢 leader 或 timer，reporter 倒是可以试着争取一下。Timer 不出彩还要记时间根本就是打断自己思路却没有回报的一件事情，我当时思考题目入神了真没注意时间。leader 也是，有种忙上忙下的感觉，自己思考的时间少了，而且那个环境下一定会有些浮躁，就很难抓住别人观点里的细节，和自己的想法比较融合。

4、后来反问群面官一些问题，我提问了：当时您说形成“闭环”与否对后面的影响很

大，能否解释一下是怎样的影响，不同的选择导致后面的工作有什么不同呢？（还是关于那个节目形式的讨论）面试官给了些干货：运营很多，有内容运营（内容生产、内容推广）、平台运营、用户运营、产品运营。“闭环”就是自己内部制作，“开环”是放出一部分交给别人，开环闭环的团队节奏和侧重点都会不同。就这个来说，如果你闭环，就是要制作精美的视频，关注点是放在内容运营上，如果你开环，征集视频，那么整个制作就不是一个内部节奏了，此外，可能关注更放在平台运营上，如何“拉新”吸引用户在你的栏目中投稿。此外还涉及一个很重要的点，那就是制定标准！自己内部制作的质量有保证，而征集的作品没有保证，你如何制定标准来把最先关的视频展现在前面也很重要。

面试-单面：

面试官是个白发色的 girl，给我一种年轻感，我一进去就和她 social 了一下，说她头发很酷，她笑了笑，给了简历之后，立刻就搞不懂我的专业是干啥的，我就用了我设计的梗，然后解释了下专业。然后就是自我介绍。面试官的问题如下：

- 1、如果你和你的团队另一个伙伴有意见分歧的时候，你们行事风格不同，但是最终达到结果一致如何处理？
- 2、你更想做哪方面？泛文娱、电影、综艺、动漫 / 强内容运营、产品运营、用户运营
- 3、你未来的职业规划？
- 4、介绍你的优势

一些思考：

- 1、可以适当观察面试环境和面试官特点，拉近与面试官的距离；
- 2、真的好好准备自我介绍！（主要就是学历+相关经历+对公司的了解和迫切想来的意愿）主动，能够引导面试官问相关的问题，那就是你在把握整个面试节奏

面试-HR 面：

问了很多关于数据分析的问题，后来一问，说是因为看到我的简历上有“数据挖掘”这门课程，沉默……（微笑暴走.gif）

- 1、你有一万粉丝量的公众号，阅读量和转发量应该是多少是成功的？其中大概预估会有多少点击引流量呢？（商业性）
- 2、如何把一个一般的公众号运营到 top
- 3、优酷网的综艺频道怎么运营算是成功？
- 4、比较两款相似的网综？那哪一款的寿命会更长？
- 5、什么样的运营算是成功的？
- 6、你做的最满意的一篇推文

在最后，发现单面和 hr 面的两个面试官都是按点记录，当我答到什么很关键的点，或者某些回答会突出我关键的个人特质时，他们会用笔记录下来。

总之，个人准备：简历经历的回顾梳理 + 阿里文娱相关信息搜集 + 面经搜集、岗位

可能会遇到的面试题准备，这三大方面，个人感觉还是比较受用的~

3.3.2 阿里非技术岗四轮面经-玄学求 offer

作者：小小禾

楼主非技术本科，广泛投了各大厂，腾讯（总监面挂）-网易游戏（HR 面挂）-网易（总监面挂）打击不小，在和很多顺利面完的同学交流之后发现自己死得不冤枉，准备得相当不充分甚至说几近于 0 准备。浪费了好几个机会有点可惜，于是在面阿里时认真准备了一下，顺利面完了流程，分享一下准备经验，玄学求 offer。

我投的是阿里大文娱，优酷的内容运营-视频岗位，四月 11 日笔试之后顺利收到面试通知，前几天完成了面试（一轮群面+两轮单面+一轮交叉面）

面试-群面

群面题目是设计一个电视综艺节目的网端传播方案

我所在的小组有多位一线卫视实习经验以及腾讯视频等平台实习经验的大神带，讨论的氛围和节奏也很好，最后拿出的方案面试官很满意，最终 8 个人过了 5 个，听说其他组有的 8 个人挂 7 个什么的.....

阿里的群面对于讨论中你的贡献和最终结果是比较注重的，所以千万不要为了表现自己强行打乱讨论节奏以及做一些没什么意义的长篇发言，还是要服务于最终的结果。能表达自己的思考和想法不一定发言多也能过。我所在小组有两位研究生全程发言就一两次，但是很犀利的指出了我们讨论的缺陷并给出解决方案，最后都过了。

角色分配是需要的，至少需要计时员和记录员，但是并不作为评判你是否入选的标准，当然如果你能做好你的角色也是一个加分项啦，风险与机遇并存。

汇报方案之后面试官针对方案提出几个问题，每个人都有回答机会，这是一个很重要的机会，对于讨论中没发挥好的同学一定要好好利用这个机会表达你的想法和面试官交流！

面试-一面

一面是专业面，主要围绕内容运营的基本业务能力进行，面试官是优酷综艺娱乐的负责人，整个过程就像聊天一样，比较轻松（LZ 目标明确为综艺运营方向）

- 1、针对简历上的实习经历问了几个问题，主要了解你在实习中的工作和贡献
- 2、对于综艺的了解，问到了最喜欢哪些综艺为什么，综艺对比等
- 3、对于内容运营的理解（这个问题正中下怀，LZ 有精心准备过，从基础业务到发展目标分为三个层次来理解，面试官说感到很惊讶，也开始关注我来）
- 4、经历了上一个问题的交流之后氛围就变了，开始闲聊内容运营的基本工作，在优酷的工作流程，他们怎么做综艺运营的等等

面试-二面

二面是 HR 面，这次换了个冷冷的面试官，全程无笑脸，体验真是过山车一样.....
听说阿里会故意安排某一面比较冷的面试官来面

1、针对实习经历问了几个问题，这次要求比较详细，详细到要我翻自己做的微信推送文章什么的给她看，还有的 up 主小伙伴也被要求给她看作品

2、我认为内容运营需要具备什么样的能力

3、优酷竞品的概况及对比，觉得三大平台在内容运营上的不同风格（问到这里的时候 LZ 是懵逼的，虽然有所准备但是还没那么深入，于是我把问题细化转化成：我举个例子，某平台的某个对标综艺怎么样.....这样回归我比较了解的综艺上问题就好回答多了）

4、实习经历给我带来的收获，其中遇到的最大的挫折是什么，我是怎么面对和解决的？

面试-交叉面

交叉面是业务部门的面试官来面试的，主要是重新确认一下之前的一些东西，然后针对前两面面试官的评价针对性的问一些问题

1、前两面面试官说你很热爱综艺，也比较了解，怎么体现这一点？

2、你最近有在看什么综艺吗？给我说说《歌手》怎么样？（回答关于《歌手》这个问题时，LZ 比较讨巧的从人物打造上切入，因为这也是内容运营的一个任务之一，也比较容易回答，建议就是时刻提醒自己我来面试的是什么岗位，有意识的往上靠）

3、针对实习经历提了一些问题

我的准备思路：

认真思考之后，我觉得面试这件事情无非涉及三个主体：应聘者、雇主、职位

所以首先要做的第一步是充分了解这三个主体

应聘者：自我认知、核心竞争力、经历经验等，每个人的简历都有很多值的深挖的东西，好好挖掘哪怕最寻常的校园活动也能总结出对工作有利的经验的

雇主：优酷是个怎样的平台？有哪些成功的作品？内容运营上的风格和特点？竞品的概况和比较？.....

职位：内容运营的基本业务、发展趋势、行业态势、能力要求、经典案例和方法论（LZ 准备了四个内容运营的经典案例）

第二部就是三个主体间的相互关系

应聘者-雇主：我为什么适合这家公司？

应聘者-职位：我为什么适合做这个工作？（对自己能力和经验的深挖）

雇主-应聘者：这家公司为什么要选我？

雇主-职位：优酷需要怎样的内容运营？

职位-应聘者：内容运营对我提出什么样的要求？

职位-雇主：内容运营在优酷是个什么样的岗位？（对大环境的了解）

最后祝大家都马到成功~

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》

3.4 真题精选

3.4.1 腾讯

1、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】

笔者提出解决方案的能力，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

3.4.3 网易

1、你曾经处理过的最大量级数据是多少？处理目的是？你是如何处理的？处理结果如何？

2、名词解释，写出以下几个名词代表的意思。

广告展示：

广告点击：

广告转化率：

3、根据你对面向消费者的产品（ToC 类）、面向企业的产品（ToB 类）的认识，结合最近的案例来阐述这 2 类产品在品牌营销方式上的区别。

3.4.4 吉比特

1、社会化传播已经成为许多商家的重要营销手段。作为一家非连锁的大众消费水平的餐馆老板，你正在考虑是否需要建立自家餐厅的新媒体账号。

你的餐馆是一家韩国料理店，位于大学周边的商业圈，价格实惠、环境小资，性价比高，在学生中比较受欢迎，但因为周围餐饮业竞争激烈，你的店铺面临着人气流失的问题。为了提升人气，培养忠实的用户，有人建议你开通微信公众号或微博。

请你判断是否有必要开通，如果开通，你准备如何运营？如果决定不开通，请给出理由，并给出其他社会化传播的建议。

【参考答案】

对于各个新媒体属性的认知，对于社会化传播的实践能力。

答题思路：回答开通或者不开通都可以得分。

（1）如果开通，需要给出一份较为完整的运营规划，可以从“粉丝经营”的角度来制定，目的通过官方账号可以建立和用户之间更密切的联系。运营内容合理即可，比如建立会员制度，发布韩国潮流资讯，发布美食日记，定期举办线上互动活动等。

（2）如果选择不开通，理由可以是：微信公众号对内容要求极高，会增加运营的人力成本，不适合这家餐馆的定位；微信公众号更偏向于单向交互，且比较封闭，不适合作为用户维系。

其他有效建议：

- ① 建立用户群，方便及时沟通，及时发布每日特色菜品和活动；
- ② 适时推出当即热点菜品，通过抖音短视频的形式扩散传播
- ③ 挖掘与目标用户贴切的 KOL、自媒体，和他们合作推出大学生感兴趣的活动和内容，提升人气

3.4.5 搜狐

1、每逢双 11 等重要节日，各大电商网站均会策划相应的促销或品牌活动；如果你是搜狐焦点平台用户运营部的一名活动策划，你会设计什么样的既省钱又有效果的活动形式，吸引到更多的购房者的关注与参与？请简单描述。

2、列举你觉得最赞的 3 个爆款内容热点，并简单分析下其成为爆款背后的原因。

3、请写一段文案，向受众传达 “地铁好香、坐地铁是一种享受”。

4、你经常关注哪些公众号和使用哪些 App？如果你正在做一个校园创业项目，你会选择公众号还是 App 来承载你的项目，为什么？

3.4.6 搜狐畅游

1、按照你的理解，你认为一个游戏包含什么样的内容、功能、因素才能称得上好玩，或者你是否曾经想制造一个游戏，如果有请概括游戏的核心玩法及设计思路？

2、请简洁列举一个曾经让你付费过或产生强烈付费意愿的游戏功能或活动，并简要分析其原因。

3、请以自身理解，简述手游渠道最为关心的相关数据，并注明理由。

3.4.7 欢聚时代

1、说说你认为近年最成功的网络自制综艺节目，分析它成功的原因。



牛客网

附录（建议查看电子版）

企业校招笔试试卷

【产品岗】

京东 2018 秋招产品、项目与金融类笔试题

<https://www.nowcoder.com/test/10629016/summary>

搜狐 2018 秋招社交产品中心-狐友产品专员及邮箱产品经理试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10618056/summary>

搜狐 2018 秋招第一批-搜狐媒体产品类试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10614456/summary>

百度 2018 秋招产品运营笔试试卷问答题

<https://www.nowcoder.com/test/10613730/summary>

【运营岗】

搜狐 2018 秋招社交产品中心-狐友运营专员及邮箱产品经理运营方向试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10617860/summary>

搜狐 2018 秋招社交产品中心-内容运营专员试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10617841/summary>

搜狐 2018 秋招第二批-搜狐媒体内容运营类试卷

<https://www.nowcoder.com/test/10617729/summary>

【其他岗位】

京东 2018 秋招市场类笔试题

<https://www.nowcoder.com/test/10627611/summary>

搜狐畅游 2018 游戏剧情策划非游戏基础题部分笔试试卷

<https://www.nowcoder.com/test/8207543/summary>

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。

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、学习交流等等



- 圆桌论坛（地址：<https://www.nowcoder.com/discuss/76538>）

专门面向产品运营同学开设的活动，每期一道产品/运营校招真题，帮助大家提升自身能力，

更好地面对校招。并且每期选出一名最佳答案，赠送产品/运营专业书籍一本！

- 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、腾讯

运营岗：

【游戏运营】腾讯暑期实习游戏运营面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83073>

2018 暑期实习 | 腾讯市场策划与推广 (已拿 offer)

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

腾讯游戏运营到总监面和阿里游戏产品管理到 hr 面面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/81890>

鹅厂春招实习面经，IEG 游戏运营岗

<https://www.nowcoder.com/discuss/82395>

【2018 实习运营面经】【腾讯云】我在腾讯爸爸的凉凉经历

<https://www.nowcoder.com/discuss/82903>

产品岗：

【实习】2019 届腾讯实习生面试感悟，产品岗

<https://www.nowcoder.com/discuss/82202>

一位学土木的腾讯产品运营面经~

<https://www.nowcoder.com/discuss/82583>

腾讯 2018 暑期实习理财通产品面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82623>

腾讯 2018 暑期实习校招非技术岗面试经验分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/81377>

面经！二本学生是如何拿到腾讯校招实习 Offer 的

<https://www.nowcoder.com/discuss/82500>

霸面成功者-腾讯 IEG 产品策划面经分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82510>

2、百度

产品岗：

【春招】【我是如何拿到百度产品实习 offer】

<https://www.nowcoder.com/discuss/82888>

【实习--产品岗】2019 届百度垂直行业搜索实习生面试感悟

<https://www.nowcoder.com/discuss/82344>

【面经】没拿到 offer，但我有 BAT 的避坑指南呀

<https://www.nowcoder.com/discuss/82962>

【百度】商业产品秋招面经（已拿 offer）

<https://www.nowcoder.com/discuss/83460>

人品爆棚的百度春季 AI PM 实习面经（已拿 offer）

<https://www.nowcoder.com/discuss/82848>

2018 春招产品实习面试经验 ----京东+百度+腾讯

<https://www.nowcoder.com/discuss/81184>

3、阿里巴巴

运营岗：

纪念春招吧：阿里，腾讯产品面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82022>

阿里非技术岗四轮面经-玄学求 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/78821>

从实习到秋招：零经验菜鸟腾讯运营岗面经分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82877>

阿里巴巴优酷内容运营-视频笔经+面经碎碎念~已拿 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/83003>

阿里文娱运营暑期实习-网申至 offer-挺详细的！

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

阿里大文娱面试全流程走心分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/83271>

产品岗：

阿里巴巴 2018 秋招（内推）产品面试经验

<https://www.nowcoder.com/discuss/81788>

产品岗面经】暑期实习面试复盘（二）天猫篇

<https://www.nowcoder.com/discuss/82252>

阿里巴巴用户型产品经理 2018 暑期实习招聘

<https://www.nowcoder.com/discuss/82439>

网易雷火&腾讯&阿里游戏，游戏策划面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83660>

春招大战腾讯阿里京东面试经验贴-产品小白的进阶之路

<https://www.nowcoder.com/discuss/83832>

【面经】腾讯、阿里、京东、360 暑期实习产品面试经验

<https://www.nowcoder.com/discuss/81271>

4、字节跳动

产品岗：

今日头条商业产品经理笔经面经（offer）

<https://www.nowcoder.com/discuss/77505>

今日头条-国际化产品运营-2019 实习面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82547>

今日头条活动岗面试经验分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82934>

头条商业产品春招面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83256>

5、网易

产品岗：

0 实习经历到网易 PM599-offer 笔面经分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82847>

【面经】网易游戏非技术岗面经-雷火盘古伏羲事业群

<https://www.nowcoder.com/discuss/81399>

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>

笔经面经|网易 PM599 的奇妙之旅

<https://www.nowcoder.com/discuss/82600>

工科土木狗，云村内容运营面经分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82597>

2018 年春招，网易，面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82761>

运营岗：

春招网易考拉电商运营岗面经全记录 含原题

<https://www.nowcoder.com/discuss/83266>

【网易游戏】18 春招-活动策划运营岗-暑期实习-有转正机会

<https://www.nowcoder.com/discuss/82732>

网易考拉海购 电商运营实习生

<https://www.nowcoder.com/discuss/82804>

网易 2018 年猪场网易产培生面经、带你吃猪肉！哈哈哈哈

<https://www.nowcoder.com/discuss/82963>

网易云音乐 春招实习运营岗 笔试题&面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83056>

6、美团点评

运营岗

美团超市运营实习生面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83766>

笔经面经 | 美团运营

<https://www.nowcoder.com/discuss/82702>

产品岗：

美团点评春招实习面经分享啦~~~

<https://www.nowcoder.com/discuss/83398>

美团点评面试经验分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82507>

美团点评产品实习生一面复盘

<https://www.nowcoder.com/discuss/82786>

美团点评数据产品岗和百度云产品岗面经及反思

<https://www.nowcoder.com/discuss/82924>

2018 年春招-美团点评旅行频道产品实习生。

<https://www.nowcoder.com/discuss/82935>

美团点评&平安科技产品面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83799>

7、滴滴

产品岗：

面经：三次滴滴面试通过，一些真实细节分享给大家

<https://www.nowcoder.com/discuss/82145>

滴滴秋招产品面经（加面）

<https://www.nowcoder.com/discuss/82686>

链家网产品，滴滴运营，华夏幸福笔经+面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/82946>

滴滴+携程+美图~市场营销类面试复盘~均拿到 offer

<https://www.nowcoder.com/discuss/83045>

滴滴地图数据产品实习生面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83323>

运营岗：

滴滴用户运营实习生面经

<https://www.nowcoder.com/discuss/83174>

滴滴顺风车事业部“万里挑一”实习笔试题&解题思路分享

<https://www.nowcoder.com/discuss/82495>

滴滴、万科运营岗面经分享

<http://m.nowcoder.com/discuss/82611>

互联网求职 一站式服务

校招提醒 实习信息 笔试真题 面经大全

你想知道的，都在这里



实习/内推提醒

一站式实习/内推信息提醒
准确及时，绝不错过任何一个机会！

品质极高的面经分享，
助你了解心仪公司/岗位的面试真题，
面试官套路各个击破！

精品面经大全



名企笔试真题

全网最权威的笔试真题分享，
互联网名企历年校招真题全公开，
为你的笔试保驾护航！

扫码关注

牛客网官方实习/内推公众号
回复【牛客实习】加入各地实习群



招聘消息汇总



面经大全