

# PM面试问题准备

## ● 商业化的理解?

**定义:** 为用户提供价值, 包括有价值的商品或服务

**形式:** 直接售卖 (电商、知识付费)、增值服务 (会员)、流量变现 (广告)

**要求:** 与产品调性自然的融合, 让用户有选择权

**解决方案:**

基于场景挖掘付费模式

分析用户行为, 制定更精细化的商业策略

权衡商业模式和用户体验, 不同产品时期做不同的侧重考虑

## ● toB和toC的区别?

**设计起点不同**

B端: 设计的起点是业务调研, 为了解决业务问题而设计

C端: 设计的起点是对商业模式本身的分析与研究, 包括市场分析、客户群分析, 为了实现公司商业模式的落地, 承载着公司的商业目标

**MVP思路不同**

B端: 往往是一个具备一定复杂度的系统, 为了支持业务整体运作, 保证一个核心业务流程的运转

C端: 可以只包含一两个功能点, 为了挑选一个核心痛点去打动用户

**对运营的依赖程度不同**

B端: 相对简单, 上线后肯定有用户使用, 因为公司会要求自己的业务团队使用新产品

C端: 持续推广, 并且通过快速迭代迅速优化产品, 响应用户需求, 因为上线后还要靠运营团队继续奋战

## ● 为什么选择toB?

**行业现状**

– 基于流量的商业模式越来越难以做大

– 从O2O (滴滴、美团) 到共享经济 (单车、汽车、电瓶车, 社区拼团, 充电宝), 线下业务渗透程度越来越高, 业务模式越来越重 (比如养活一个平台产品, 运营成本、供应链管理和技术支持)

**公司现状**

– 拼速度带来的人员扩增, 反而拉低了企业运作效率 (内)

– 产业互联网下, 传统行业中小企业的管理升级需求带来新业务模式, 而新业务模式的开展需要更多的人才支撑 (外)

**个人**

– 能力认识

– 未来规划 (深耕方向)

## ● toB应该怎么做? -- 自顶向下的设计思路

**业务问题诊断**

对象: 业务干系人, 具体包括业务负责人、一线业务人员等

目的: 通过业务调研找到关键业务问题

## 设计解决方案

直接协作：架构师、技术负责人、业务负责人

对象：业务用户

目的：整体方案 – 规划产品的功能范围、定位，以及和公司现有产品体系如何融合，形成对后续细节设计有指导意义的整体方案；细节方案 – 基于蓝图，逐一分析业务细节，设计产品的具体功能

## 设计技术方案、项目管理与实施、项目迭代

直接协作：多个业务系统的业务人员

对象：业务用户

目的：管理好需求，分配好研发资源，选择合适的迭代模式，从而推进跨端项目，保证项目如期高质量交付

## ● 竞品分析

### 飞书、企业微信、钉钉提高办公效率的策略对比

**产品体量：**钉钉与企业微信是移动办公领域前二的头部产品，飞书背靠今日头条，排名前50，目前正处于飞速增长期

**市场规模：**2019年，中国企业级SaaS市场规模同比增长40%+，融资笔数有所下降，资本趋向理性，市场逐渐成熟

**行业产品：**市场上存在着两种类型的平台化厂商，一类以阿里云、腾讯云为代表，通过搭建PaaS平台解决SaaS产品标准化与客户需求定制化的矛盾，以拓展大中型企业客户群体；另一类以钉钉、企业微信等具有巨头背景的产品为代表，从需求高频且相对通用的IM、OA协同等领域切入快速形成SaaS产品接入口，进一步依托品牌、流量、资金等优势吸引第三方合作伙伴打造开放生态

#### 1. 办公协同

– 飞书 – – 企业微信 – – 钉钉 –

**目标用户：**推崇扁平化管理方式的团队和组织 / 已有将企业内部应用，有意愿接入企业微信平台的团队或组织 / 中小型团队和组织

**各自优势：**Pin操作固定消息，文档插入日程、群聊，@成员指派任务 / 链接微信客户，群聊、朋友圈、小程序多渠道触达 / Ding+短信强提醒，消息可按优先级分层以降低噪音影响

**各自不足：**消息分级方案较为轻量，不能控制新入群成员对于聊天记录查看的权限，应用平台接入较少 / 模块功能入口分散，功能之间独立性较强，协作功能多处于次级页面 / 提供的解决方案较重，迁移能力、接入相对较弱

**改进方案：**

**做/不做的原因：**

**结论：**

## ● 你认为自己有哪些优点有哪些缺点，举个例子

### 优点：结合项目经历来举例

(1) 相对熟练的产品设计逻辑：能够通过阅读积累和交流输出，结合精益开发的思想形成基于价值和价值流动的产品设计逻辑，有着数据驱动的决策习惯，并在新项目中实践

(2) 善于和技术交流沟通：得益于技术背景和项目开发经验，能够掌握常见的网站、小程序、AI模型开发框架和术语，代码协作和源代码管理熟练，和技术交流门槛相对较低

(3) 项目管理经验：自我管理上，能够按照长短期目标，调整每天的任务计划，量化工作效率以得到正向反馈；团队内，能够协调资源，通过定期站会（SCRUM概念）和组内讨论，检查离迭代目标有多远，对影响迭代目标的阻碍和风险进行评估，决定如何调整当天目标，推动项目进度，完成排期任务

**不足：突出短板**是缺乏产品盈利方案和商业模式的思考，**需要持续加强**的是需求分析能力对经历进行复盘发现，所做产品价值主要是解决用户问题，虽然积累了一定的用户量，但缺乏转化策略，价值并没有（比如以服务付费的方式）传递到平台端。目前主要正在做的B端产品便是对商业化的一种尝试和实践。

## ● 你做过的最困难的一件事是？你是如何克服的？

最困难的案例：做疫情公益项目的物资对接平台时候，制定了一周内上线的排期

为什么要设定这样的高目标？

– 在团队可以达到的范围内，为了尽快提供对接服务，小步快跑

想要达成这个高目标，最大的难点在哪里？

– 团队都是线上合作，时间难以统一，触达效率低

– 产品形式有限，推广运营任务艰巨

怎么克服重重难点，最终实现高目标的？

– 通过调研团队成员协作习惯，采用一种符合大多数成员习惯的效率工具，最终选择飞书的群pin消息+云文档进行协作，同时保留所有成员电话信息 需要的时候直接电话联系

– 尝试学习敏捷开发，采用线上看板组织需求交付顺序和产品上线发布时间

– 拓展社群资源，链接民间组织、志愿者团队负责人，和运营同学在产品开发期间共同打通捐赠流程，为上线后的推广和捐赠对接做好准备

从中你收获了什么？

– 对产品经理角色的认识：既是决策者，也是执行者

– 时间管理能力和任务拆解能力的锻炼

## ● 你的专业本身是工科，为什么想来做产品？

**职业规划：**产品经理这个角色是我通过加入本校冰岩作坊后了解的，通过在团队内，以产品人的身份寻找校园需求，设计校园产品的体验，了解产品经理日常职责后，我发现自己确实很想从事产品经理这份岗位，也很喜爱这份挑战

**专业认识：**本专业的研究内容和产品经理的基础能力很多是相通的，比如说数据分析能力，产品设计能力（研究内容中对新能源电池的设计思考）

## ● 你觉得成为一个产品经理还需要补充什么（结合例子说明）

**角色定位：**既是决策者，通过深入了解客户或业务，发现问题和痛点，平衡各种因素进行产品设计；也是执行者，从产品规划到产品方案设计到产品落地，每个环节都需要深度参与和执行，推动整个过程

**核心技能：**行业分析，用户调研，需求分析，数据分析，团队协作

**产品生命周期的不同职责：**

**上线前** 自上向下进行行业分析和用户调研，搜集用户需求并根据特定维度排序。选择靠前的需求进行功能设计，产出PRD文档和原型，制定产品价值指标，拆解指标进行埋点，将文档、流程图交付UI/UE设计、开发和测试

**探索期** 配合运营进行活动策划和推广，根据埋点数据和多渠道的用户反馈进行页面优化和功能调整，规划新版本的部署和发布

**成长期** 产品功能相对固定和明确，配合运营进一步完成用户沉淀和转化

**成熟期** 拓展新的延伸产品，寻找新的增长模式，加强市场占领，尽量延缓衰退期的到来

## ● 你对这个岗位的期待是？

(1) 行业 – 因为滴滴是网约车行业的头部企业，我想通过这份实习进行加强对这一行业的深耕和洞察

(2) 补短 – 我希望通过这份实习，能够以产品经理/产品助理角色独立完成产品设计、功能迭代，思考输出对产品交易策略和商业模式的理解

(3) 增长 – 另外，我希望通过这份实习将之前项目中团队协作和管理经验在不同的业务场景中多多尝试和实践，增强自己对产品经理在不同产品周期的角色认知

- **你还有什么要问我的？**

- （对面试官的提问进行反问）
- 目前团队遇到的最大问题是？
- 团队的规模，有多少产品同学？
- 公司之间的从属关系？转正后岗位的变动情况？
- 您可以描述一下这个岗位的日常职责吗？
- 如果我被录用，您希望我在头两个月实现什么目标？
- 你觉得从我的表现来看，为了更好地胜任产品经理这个岗位，还有哪些不足？