

2021 应届生 校园招聘

百度篇

应届生论坛百度版：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-239-1.html>

应届生求职大礼包 2021 版-其他行业及知名企业资料下载区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-436-1.html>

应届生求职招聘论坛（推荐）：

<http://bbs.yingjiesheng.com>

目录

第一章、百度简介.....	5
1.1 百度概况.....	5
1.2 百度文化.....	6
1.3 百度大事记.....	6
1.4 百度生涯管理.....	8
第二章、百度笔试资料.....	8
2.1 度小满金融 金融培训生 笔试分享.....	8
2.2 2019.09.24 大客户销售客户经理笔经·北京站.....	8
2.3 百度产品运营岗 9 月 24 日网测笔试内容.....	9
2.4 9.24 百度战略笔试.....	9
2.5 百度 整合营销市场 笔试 9.24.....	10
2.6 百度 2020 战略笔试经验.....	10
2.7 度小满数据分析师笔试.....	10
2.8 度小满金融培训生笔经.....	11
2.9 2020 百度校招产品经理笔试.....	11
2.10 2019 年 9 月 17 日, 百度职能岗——采购专员笔经.....	11
2.11 2020 百度产品经理笔试.....	12
2.12 百度战略笔经.....	12
2.13 2019/9/17 百度线上测试经验商业产品经理岗 求加精.....	13
2.14 度小满金融培训生在线笔试 2019.9.211.....	14
2.15 2019 百度暑期实习 4.2 产品类笔试.....	14
2.16 度小满金融笔试.....	15
2.17 9.26 高管秘书笔经.....	15
2.18 【百度】2018 校招-产品经理(多语种).....	16
2.19 百度 9/26 产品运营笔试回顾.....	17
2.20 百度产品经理笔试经验分享.....	17
2.21 2018.09.14 百度笔经——战略与规划专员.....	18
2.22 2017.9.27 财务专员笔试.....	19
2.23 9.27 百度产品经理笔试大题分享.....	20
2.24 2018-4-18 春招实习笔试.....	20
2.25 9.27 市场专员 笔试.....	21
2.26 20170927 百度次世代 hr 笔试题.....	22
2.27 9.27 财务专员笔试 笔经.....	22
2.28 百度 财务岗 笔试题型分享 2018 秋招.....	23
2.29 9.27 产经岗 笔试.....	24
2.30 2018 校招 9.27 第三批北京商业产品经理笔试+网申资料填错怎么办.....	24
2.31 【总结】【笔试】2017 百度商业分析师.....	26
2.32 2016/09/29 百度-商业分析师-上海-笔试.....	26
2.33 最全百度笔试题目及答案, 准备笔试小伙伴看过来.....	27
第三章、百度面试资料.....	29
3.1 度小满金融 openday 二面.....	29
3.2 贡献下百度财务专业的二面面经~.....	29

3.3 度小满金融 面试第一轮.....	30
3.4 百度财务专员~面经.....	31
3.5 【百度】2018 校招-产品经理（多语种）-一面+二面.....	31
3.6 深圳秋招 PM 一面二面。已挂。.....	32
3.7 百度暑期实习产品运营到三面~攒 RP.....	33
3.8 2017.10.13 上海产品经理群面.....	33
3.9 产品经理 PM 群面经验分享~.....	34
3.10 跟大家分享几点自己在面试后的经验之谈.....	36
3.11 百度次世代 hr 面试，继续攒 rp~.....	36
3.12 纪念正儿八经的百度处女面.....	37
3.13 百度实习生面试+offer 全经历.....	37
3.14 北京商业分析面经.....	39
3.15 10月17日-北京-内审面经。一面就死，不知今夕何年.....	40
3.16 百度 2017 测试开发.....	41
3.17 百度深圳分公司一面不完全回忆.....	43
3.18 百度实习商业产品经理一面（群面）贴.....	44
3.19 百度实习生面试经历.....	46
3.20 百度技术类面试经验.....	50
3.21 2015 百度面试经验(二).....	53
3.22 百度的前端面试经历.....	53
3.23 互联网产品经理面试经验.....	54
3.24 软件销售面试经验.....	55
3.25 一次难忘的百度面试经历.....	55
3.26 还是攒 rp 等 offer，分享下百度 java 研发实习面试经历.....	57
3.27 百度总裁办秘书面试，被面试官深深伤害了。。。.....	58
3.28 百度质量部测试面经.....	59
3.29 百度总裁办秘书面试，被面试官深深伤害了。。。.....	59
3.30 还是攒 rp 等 offer，分享下百度 java 研发实习面试经历.....	60
3.31 百度 4S 计划产品经理实习电话面试题目录.....	61
3.32 杭州产品经理，一面二面.....	62
3.33 处女面经热乎乎 一面二面.....	63
第四章、百度求职综合经验.....	65
4.1 百度产品经理 笔试+群面 酱油已跪.....	65
4.2 百度产品运营求职全过程经验分享.....	65
4.3 百度搜索壹百分销售管培生从网申到终面分享.....	66
4.4 百度内审面经-笔试一面二面路线.....	68
4.5 [综合经验] 百度 - 软件开发工程师笔试+面试经验.....	69
4.6 [综合经验] 2015 百度面试经验(一).....	73
4.7 offer get! 产品运营深圳岗位面筋.....	77
4.8 2016 年校招小小经验：深圳-产品经理（广州站）之网申+笔试+群面+单面一+单面二+挂了.....	79
4.9 百度交互设计师笔试一面二面到 OFFER.....	83
4.10 百度（多语言产品经理-北京）笔试+一面.....	84
4.11 我在百度做运营--偶遇百度，相遇新知.....	85
4.12 我在百度做运营--偶遇百度，相遇新知.....	91

4.13 深圳站—深圳产品经理——从笔试到终面.....96
4.14 应届生求职经历.....97
4.15 2012 校园招聘_商业产品设计师_称不上面经的面经.....98
4.16 三面已经面完，求分析.....99
附录：更多求职精华资料推荐.....101

内容声明：

本文由应届生求职网 YingJieSheng.COM (<http://www.yingjiesheng.com>) 收集、整理、编辑，内容来自于相关企业的官方网站及论坛热心同学贡献，内容属于我们广大的求职同学，欢迎大家与同学好友分享，让更多同学得益，此为编写这套应届生大礼包 2021 的本义。

祝所有同学都能顺利找到合适的工作！

应届生求职网 YingJieSheng.COM

第一章、百度简介

1.1 百度概况



关于百度

<http://home.baidu.com/>

百度，全球最大的中文搜索引擎、最大的中文网站。2000年1月创立于北京中关村。

1999年底，身在美国硅谷的李彦宏看到了中国互联网及中文搜索引擎服务的巨大发展潜力，抱着技术改变世界的梦想，他毅然辞掉硅谷的高薪工作，携搜索引擎专利技术，与徐勇一同回国，于2000年1月1日在中关村创建了百度公司。从最初的不足10人发展至今，员工人数超过7000人。如今的百度，已成为中国最受欢迎、影响力最大的中文网站。

百度拥有数以千计的研发工程师，这是中国乃至全球最为优秀的技术团队，这支队伍掌握着世界上最为先进的搜索引擎技术，使百度成为中国掌握世界尖端科学核心技术的中国高科技企业。

从创立之初，百度便将“让人们最便捷地获取信息，找到所求”作为自己的使命，10年来，公司秉承“以用户为导向”的理念，始终坚持如一地响应广大网民的需求，不断地为网民提供基于搜索引擎的各种产品，其中包括：以网络搜索为主的功能性搜索，以贴吧为主的社区搜索，针对各区域、行业所需的垂直搜索，Mp3搜索，以及门户频道、IM等，全面覆盖了中文网络世界所有的搜索需求，根据第三方权威数据，百度在中国的搜索份额超过70%。

在面对用户的搜索产品不断丰富的时候，服务于生机勃勃的企业的搜索推广应运而生。多年来，通过搜索推广，极大地促进了中国数十万中小企业的生存与发展。搜索推广，以及基于搜索推广的百度推广也得到迅速发展，以全球以及中国500强为主的大型企业，在百度搜索平台上开展以搜索推广为基础的品牌推广，为企业的品牌、产品推广创造了不同凡响的收益。同时，百度近年来响应网民的诉求，进入C2C电子商务领域，为网民提供更多更好的一站式服务。

为推动中国数百万中小网站的发展，百度借助超大流量的平台优势，联合所有优质的各类网站，建立了世界上最大的网络联盟，使各类企业的搜索推广、品牌营销的价值、覆盖面均大面积提升。与此同时，各网站也在联

盟大家庭的互助下，获得最大的生存与发展机会。

2005年8月5日，百度在美国纳斯达克上市，其不仅上市当日，即成为该年度全球资本市场上最为耀眼的新星，通过数年来的市场表现，其优异的业绩与值得依赖的回报，使之成为中国企业价值的代表，傲然屹立于全球资本市场。

2008年1月23日，百度日本公司正式运营，国际化战略全面启动。

多年来，百度董事长兼CEO李彦宏，率领百度人所形成的“简单可依赖”的核心文化，深深地植根于百度。这是一个充满朝气、求实坦诚的公司，以搜索改变生活，推动人类的文明与进步，促进中国经济的发展为己任，正朝着更为远大的目标而迈进。

1.2 百度文化

百度的使命：让人们最便捷地获取信息，找到所求

百度的责任：让世界更有效，让人们更公平

百度的性格：简单可依赖

用户导向

坚持以用户需求为导向

分享

不断学习总结并积极分享

求实

坚持坦诚和实事求是的作风

系统

从系统的角度思考解决问题

卓越

拥抱挑战和变化，追求卓越

惜时

珍惜并善于管理时间

1.3 百度大事记

2010年3月 百度股价突破600美元 艾瑞最新报告显示09年百度市场份额达76% 《壹百度》正式列入清华MBA教材 百度董事长兼首席执行官李彦宏获选“最具思想力企业家”

2010年2月 百度Q4业绩同比增长39.8% 凤巢过渡顺利

百度股价再创新高，每股突破500美元

百度与深圳市政府签订战略合作协议

百度无线携百家单位倡议共建“绿色移动互联网”

2010年1月 百度组建独立网络视频公司

百度乐天组建合资公司 打造中国最大网络B2C商城

2009 百度娱乐沸点年度盘点完美落幕

百度获评2009最具责任感企业奖

百度获评2009北京百佳用人单位

百度获评“2009年度影响力事件”大奖

2009年12月 全面切换至凤巢系统

李彦宏获“企业社会责任”杰出人物奖
百度再度荣膺“中国优秀企业公民”

2009年11月 正式迁入新办公和研发大楼“百度大厦”，开启崭新梦想。截至乔迁，百度已拥有7000多名员工

百度推出“掌上百度”和“百度手机输入法”
百度荣获“中国互联网力量之星”

2009年10月 百度联通携手发力无线搜索
百度个性化首页正式发布
百度广告管家正式上线
百度网盟推广正式上线
百度老年搜索升级 实现 web 手写输入功能
“凤鸣计划”浮出水面 百度 B2C 旗舰店频道正式上线
百度入选中国 20 强全球最具竞争力公司
百度 CFO 李昕哲入选“全球最受关注女性”

2009年9月 百度董事长兼 CEO 李彦宏抵美访问交流
百度与中科院计算所达成战略合作开发“框计算”
百度、新华社达成全面战略合作
百度荣获“中国企业社会责任特别大奖”
百度发布首个《搜索营销标准与规范》
百度日本推出无线搜索
百度启动“启明星 100” B2C 联盟计划

2009年8月 百度市场份额首破8成
2009 百度技术创新大会隆重召开，宣布开发“框计算”互联网新平台
全新广告决策支持系统“司南”亮相
新版百度地图搜索发布
百度获选《华尔街日报》亚洲最受尊敬企业

2009年7月 百度加入中国绿色电脑扶贫行动
百度与苏宁电器签订战略合作协议
百度启动增值服务计划，构筑搜索营销专业平台
百度举办第5届百度之星 Astar 程序设计大赛
百度与 Discovery 达成战略合作，开通 Discovery 探索频道中文网站
百度获评“中国大学生最佳雇主”

2009年6月 百度获胡润品牌榜“中国企业社会责任创新先驱企业”大奖
发起“情系 e 乡——全国大学生乡村信息化创新大赛”
百度董事长兼 CEO 李彦宏做客央视《咏乐汇》
百度开始关闭部分竞价排名系统
百度成立百度营销学院
更多百度大事记：http://home.baidu.com/about/milestone/index_1.html

1.4 百度生涯管理

薪酬福利

在薪资福利方面，除了发放 14 个月工资和项目奖金（相当于 15-20% 工资）以外，级别达到软件三级以上的员工可拥有公司的股票期权。百度每半年会对所有的技术人员进行一次职称评定，一旦职称发生变化，待遇会上做出调整。

据说，一般来说加入百度半年至一年即可升为软件三级。

第二章、百度笔试资料

2.1 度小满金融 金融培训生 笔试分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 21 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217119-1-1.html>

前天收到笔试通知，准备的时候发现网上相关的资料比较少，刚刚做完笔试，趁还记得题目来分享一下~

笔试时间 1 小时，分为两部分：20 道选择题占 60 分，2 道简答题占 40 分。

选择题主要考察语文（阅读理解、排序、病句、词义等）、逻辑、数理分析。

简答题需要写出分析过程，分享一下我遇到的两道题：

1. 女教师：甲乙丙，男教师：丁戊己庚辛。需要选择 2 女 3 男，要求不能相同学校或相同学科。

已知：1) 乙、辛来自 A 学校，2) 丁、庚来自 B 学校，3) 戊辛教语文。问：谁必定入选？

2. 将 90,000 元分给 8 人，每人所得不得超过 12,000 元，且必须为 100 的整数倍，每人所得不能相同。问：第四名所得钱数最少为多少？

大概是这样啦，希望对大家有帮助~祝大家都求职顺利~加油！

2.2 2019.09.24 大客户销售客户经理笔经 · 北京站

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 24 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217813-1-1.html>

攒人品

一共 1 小时，每部分 15min，四个部分独立计时。第一部分是行测词语题，15 道题，基本是书本对纸张相当于房屋对砖块这样的；第二部分是逻辑题和计算题，这部分也是 15 题，需要草稿纸和计算器进行计算，比如 80cm 长的绳子，从左至右每隔 3cm 画个黄点，从右至左每隔 4cm 画个黄点，沿着黄点剪开，请问共有多少个 1cm 的绳

子? 时间有点紧, 我没做完; 第三部分是图形推理题, 也是 15 道题, 后边四个比较难; 第四部分算是逻辑题? 大致是小王有个 $10*15*5\text{cm}$ 的化妆盒, 需要用一张不能裁剪的纸包起来, 请问哪个尺寸最合适? 选项分别为 $25*12\text{cm}$ $24*13\text{cm}$ $25*23\text{cm}$ $24*23\text{cm}$ 。这部分共计 11 题, 时间比较充裕, 可以仔细思考。

2.3 百度产品运营岗 9 月 24 日网测笔试内容

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2019 年 9 月 24 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217846-1-1.html>

问答题两道 70 分钟

1. 选择一款音乐类 APP, 设计提升 MAU 方案
2. 短视频领域的红人 KOL 和爆款, 分析何以成为红人和爆款, 以及比较不同短视频平台的运营方式

语言逻辑, 数字推理, 找规律, 资料分析等 5 部分, 各 10 分钟

攒人品 qq

2.4 9.24 百度战略笔试

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2019 年 9 月 25 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217860-1-1.html>

刚做完百度战略的笔试, 来分享一波笔试经验:

- **时间:** 北京时间 2019 年 9 月 24 日 19:00 至 9 月 25 日 1:00, 在此时间内作答就行
- **形式:** 总时长为 1 小时, 分为 4 部分, 每部分 15 分钟
- **题型:** 1. 数字推理 15 题, 15 分钟; 2. 图形推理 15 题, 15 分钟; 3. 材料计算题三大题共计 15 小题, 15 分钟; 4. 类似小学生的奥数题目 11 题, 15 分钟
- **难度及注意点:**
 1. 数字推理题: 15 题分三页出现, 每页 5 道题, 难度都是递增的, 建议不要太纠结每页的最后一两题, 先把会做的做了!
 2. 图形推理题: 难度中等, 可以参考行测的题型准备;
 3. 材料计算题: 本次试卷中最简单的部分, 备好计算机, 细心算就行;
 4. 奥数题目: 感觉比较难一些, 有移动火柴、数独、字母推算数字、天平这样的题目, 时间也比较紧张。

2.5 百度 整合营销市场 笔试 9.24

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 25 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217869-1-1.html>

听说写笔经可以攒人品：邮件写的是 19:00 - 次日 1:00，实际只有一小时的考试时间，在这个期间都可以考。分四部分 15 分钟的北森题库

1. 言语理解：成语题、段落主旨等
2. 言语推理：比如蜜蜂：蜂蜜，后面让你选择一个类似的，还有一堆甲乙丙丁一个人说的是真的，类似的推理题
3. 数字推理：15 分钟写 15 道题，后面 5 道没时间做都瞎选了。。。求人品
4. 图形推理，和小学数学应用题

记得的就是这些啦，总体来说觉得数字部分需要速度和准确性，其他的都是正常难度。

许愿秋招!!! 希望能赶紧来个 offer!

2.6 百度 2020 战略笔试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 25 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2218041-1-1.html>

一共是四个部分的选择题。第一部分是数字题，第二部分是图形题/字母题，第三部分是图表数据计算题，第四部分是有点脑筋急转弯风格的计算题。

前三部分都是 15 道题 15 分钟，15 分钟内每题花费时间可以自由分配，15 分钟到后自动交卷。最后一部分不限时间。

第一部分数字题有几个还挺难的，如果评论里有大神会做下面这几道题，求指点：

- (1) 2, 3, 18, 54, () ---- 这道题往年也出现过
- (2) 40, -8, 4, 1, ()
- (3) 187, 152, (), 88, 59
- (4) 7, 81, 108, 144, 192

第四部分我就记得两道题，一个是挪动几根火柴可以改变小鸟的飞翔方向，一个是长宽高为 15, 10, 5cm 的化妆盒，如果不可以剪裁，用什么尺寸的包装纸合适。

祝大家好运!

2.7 度小满数据分析师笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 29 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2219235-1-1.html>

选择 20 题，60 分具体题目不记得了，主要考机器学习和统计学
问答 2 题，40 分

1. 归一化是什么，为什么要归一化
2. 什么情况下会过拟合，如何避免过拟合

2.8 度小满金融培训生笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 29 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2219252-1-1.html>

60 分钟，时间充裕。两部分，每部分没有单独计时，每部分内的题目做完可以再回头检查，提交了之后就不能再进入该部分。

第一部分 20 道选择题。常规行测，有选词填空、病句、逻辑、数学等等。没有图形逻辑。

第二部分两道简答题。第一道题问假如八月有 5 个周六，8.20 可能在星期几。第二题问 11 个员工分配到第一、二、三、四车间，每个车间分配到的员工数不能少于车间编号，问一共多少种分配方式。

2.9 2020 百度校招产品经理笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 20 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2216909-1-1.html>

9.17 做的产品经理笔试题，分为 2 部分。

第一部分是 2 道简答题，1.垃圾分类在许多城市都已开展，但是效果不一，作为城市活动推广负责人，请给出推广方案推广垃圾分类活动。 2.假设你是入职一年的产品经理，目前新老项目并行，你会怎么安排你的一天。

第二部分就是行测题，语意、数列、图形推理都有。

在应届生论坛获得过很多信息，是时候回馈大家啦~~~希望对第二批笔试的同学们有所帮助~~~

2.10 2019 年 9 月 17 日，百度职能岗——采购专员笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 17 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2216213-1-1.html>

2019 年 9 月 17 日，百度笔试：采购专员岗，北森题库，共四部分。每部分 15 分钟 15 题。

第一部分：逻辑推理（类比、定义判断、推出题、加强削弱、朴素逻辑）

坚定：信念

战争：和平 统一：思想 持续：发展 决策：拍板

甲、乙、丙是一起商场盗窃案的嫌疑犯，罪犯是他们中的一个或一伙。已知罪犯带着赃物是开船走海路逃走的，如果没有甲，丙不会作案，乙不会开船。

甲无罪 乙有罪 甲有罪 甲乙丙全都有罪

第二部分：数量关系

文科班中女生的比例为 75%，如果加入 10 名男生，女生的比例占 60%，文科班中女生有多少人？ 10 20 30 40

河边有两棵百年古树，后人又种了一些柳树，共有 51 棵树。从南向北数，古树 A 是第 38 棵，从北向南数，古树 B 是第 31 棵，问 AB 古树之间隔了多少棵树？ 7 13 16 18

第三部分：数字推理

25/12, -5/6, 1/3, -2/15, ()

187, 152, (), 88, 59

1/8, -3/4, 3/2, 3, 18, ()

第四部分：材料分析

就图表题，前两道材料问的比较简单，甚至直接找到答案那种。后面有三四道是问说法正确错误的那种，稍微麻烦点。

总结：提前做做题练手很重要，时间比较紧张，据说不同岗题还不太一样，没想到我的没有图形推理题，之前看论坛没有太多笔经，希望能帮到大家，大家加油！

2.11 2020 百度产品经理笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 21 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217124-1-1.html>

百度笔试：

产品经理。

1) 针对文章马伊琍离婚 孙杨霍顿不合影等突发热门时效性新闻，你作为百度 app 产品经理，如何设计和组合全百度的产品设计，满足用户的各类需求。

- 对问题进行整合和分类
- 列举你认为时效性强的产品，并说明他们的优点在哪里
- 百度 app 如何针对这类设计一个产品

2) 假如你是产品经理，2020 年 10 月 8:00 是你入职一年，新老项目并行，请安排一天的工作。

2.12 百度战略笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 17 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2216177-1-1.html>

今天刚做完的，感觉挺难，可能是练得不够多吧。

通知是晚上 7 点-9 点，实际上四个部分，每个部分 15 分钟，所以一个小时就结束了。前三个部分每个 15 道题，最后一个 11 道题。

都是常规行测题，分别是数学，逻辑，文字，最后一部分好像是属于不要用常理思考的那种，不知道如何归类。

第一部分记住了一些：

2, 3, 18, 54, ?

1/8, -3/4, 3/2, 3, 18, ?

3, 14, 36, 80, 168, ?

10, 8, 6, 9, 5, 1, ?

0, 1, 6, 31, ?

2, 12, 36, 80, ?

0, 7, 26, ?, 124

2, 3, 12, 37, ?

1, 8, 9, 4, ?

2, 4, 5, 5, 7, 8, 8, ?, ?

134, 257, ?, 3811, 4610

第二部分逻辑不只是考图形，还考找规律填数字一类的，还有几道题是不同图形分别代表一个数字，这些图形做加减法得出一些结果，然后要求你计算其他加减法。

第三部分感觉是最常规的，就是阅读理解，好好读题就行。

第四部分也记住几道题：

1. (这道题只记得大概意思了，原题不是这样的) 小朋友们用自己独特的方式沟通，比如 EAT=我是中国人，LIKE=乒乓球是中国国球，，，，，请问 I 是什么意思 (一共给了四个词，代表的分别是不同意思，结合每个句子会意识到不同字母代表不同的字，不难选)

2. 玩游戏，小李左边是小王，小王左边是小吴，小吴左边是小林，那么小林一定在小李左边吗？ (个人感觉不一定，万一是围成一个圆形呢)

3. 切蛋糕，只能切三刀，最多可以切出几块？ (自己比划半天只比划出 7 块来.....现在想想要是立体的切可能还能更多吧?)

4. 168 个 1 厘米的正方形，用它们去拼一个长方形，这 168 块都要用到，问最多能拼出多少个不一样的长方形？

5. 有 100 个球，分别装进 10 个盒子里，临近的每 3 个盒子里球的总数必须相等，第一个盒子里有 16 个球，问第 8 个盒子里最多能有几个球？ (算了一下，把第二个盒子里的球数量为 a，第三个的为 b，10 个盒子就是 16, a, b, 16.....的循环，所以第八个盒子最多有 11 个球)

6. 向水池里扔石头，每分钟扔一次，每一次扔的数量都比前一次多一倍，一共扔 10 分钟，把水池扔满了。问第几分钟的时候扔到水池的一半？ (个人感觉就是第 9 分钟的时候吧)

听说发了笔经就可以得到面试，虽然觉得自己答的非常差劲但是还是抱有一丝希望吧

2.13 2019/9/17 百度线上测试经验商业产品经理岗 求加精

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 17 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2216203-1-1.html>

70min 简答题

- 1、客户购买产品的一般决策过程是什么？客户在购买 ToC 的产品和 ToB 的产品时，购买决策有何不同？对此在销售两种不同类型产品时，你有什么好的营销或者销售的方案？
- 2、请针对 AI 和 BigData 在显示中的产品（或应用）分别举出一例，并说明该产品或应用解决了什么问题（客户痛点）？核心技术或能力是什么？并分析其商业模式是什么？市场前景如何呢？

剩下的就是行测了，数学逻辑题从草稿纸扒下来的有：

- 1,2,3,8,10,12,6,9,()
- 1,8,9,4,()
- 2,6,12,20,28,()
- (), 853,752,514,606,
- 5,5,10,40,320,()
- 1,4,7,10,2,5,8,11,()
- 1.1,4.8,9.27,(),25.125
- 32,24,18,27/2,()
- 0,7,26,(),124
- 7/9, 1/3, -1.-5,()

其他的就没什么可以记下来的了，但是总体来讲有的简单有的难，还有的一交卷就知道怎么做了，希望还是祝大家好运，会的全对，不会的蒙对！
攒人品！

2.14 度小满金融培训生在线笔试 2019.9.211

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 21 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217117-1-1.html>

总时长 60 分钟

1、 单选 20 道

行测题，包括数学（数列推理）、逻辑（多个命题判断对错）、阅读（带图表数据）、语文（选择合适的词语填空，句子排列，错别字）

2、 单选 2 道

第一道，逻辑推理，几人组合选几个，条件是某人和某人不能同时出现等

第二道，奖金分配问题，分给几个不同员工，每人数量不同，告知上限，推断中间那个员工拿到的奖金数量，要求写过程

论坛上度小满金融培训生的笔试信息较少，搜到去年考了产品相关，用户画像之类的，专门准备了结果完全没考。大题考逻辑推理和数学也是出乎意料，以为会考主观题。嗯…考得很烂，攒人品吧

2.15 2019 百度暑期实习 4.2 产品类笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 4 月 6 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2198598-1-1.html>

晚上答完腾讯爸爸的一起过来补贴子！

...时长什么的忘记了...

顺序是先主观题后客观题

主观题给的时长挺长...具体多长我...忘记了

1.说一下你对爆款的理解，如何打造爆款

2.介绍一款你喜欢的社区 App，说明原因，给一个推广的方案，（从很多方面阐述，然额我被爆款羁绊住了，最后很多风控啊，预算啊什么的细节没有写）

攒人品！

2.16 度小满金融笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 4 月 3 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2198200-1-1.html>

昨天晚上刚做了百度的笔试，今天早上又做度小满金融的笔试，10 点到 11 点，一个小时的时间，总共 50 道题，全部是选择题，但分为单选和多选题

关于题目内容，感觉有点偏专业知识，比如制作产品原型的工具有哪些？产品需求分析的方法包括哪些？用户画像分析的一些要素和要点，等等，总之个人感觉都很专业

有一点很变态，就是相同的题目会反复出现，可能选项顺序会变一下，但是题目基本不变，有的题我不会就直接前后选不一样的答案，万一蒙对一个呢

考试时也是有摄像头监控，但是不是全屏，就是还能看到其他网页标签，而且感觉你用手机也能百度，摄像头是拍不到的，但是快到考试结束我才反应过来，而且用手机搜索也比较心慌，搜索效率也不太高，如果以后还有相关笔试，可以找人帮忙，感觉也没事。

2.17 9.26 高管秘书笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 27 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2164138-1-1.html>

在应届生没有看到任何有关高管秘书的笔试经验，所以奉上笔经，攒人品，希望可以进面试！

邮件通知 9.26 晚 19:00-21:00 进行测试，结果一个小时就做完了。。。准备好的小作文也没有写
题目全部都是客观题，都是行测类

- 1、15 分钟 15 题，文字推理题，类似词语类比、词义替换等题目；
- 2、15 分钟 15 题，逻辑推理题，类似材料推理，e.g.abcd 里面只有一个说的是真话。。
- 3、15 分钟 15 题，数学应用题，e.g.浓度，追及。。。时间紧，任务重
- 4、15 分钟 15 题，资料分析题，同时间紧，任务重（英专生很伤）

总的来说计算类题目时间紧，任务重。虽然允许使用计算器，然而不会算计算器也没用啊。。整个测试的最后一题很简单，送分，然而可能有的小伙伴前面用太多时间会没机会做到这一题，所以在此提示希望自己可以攒人品进面试，之后的小伙伴加油，提高熟练度很重要

2.18【百度】2018 校招-产品经理（多语种）

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 7 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2164106-1-1.html>

今晚刚笔试完，趁热打铁记录一下，攒攒人品，希望我跟百度的缘分还能延续下去！持续记录！

LZ 是俄语专业的，我舍友西语专业的也报了这个岗位，我俩今晚一起在宿舍笔试~

笔试时间：晚 7:00-9:00

下面是笔试内容：

1) 语言考试+产品主观题（1 小时）：

语言考试分三个部分（这部分分俄语西语法语，根据专业选择）：语句填空（选择题，30 道）；俄译中；中译俄（翻译是新闻翻译，个人感觉总体比较简单，只是有部分互联网领域的基础名词，如“用户”、“热点”等等）

产品主观题有两大题，感觉比较简单（跟其他类型的产品经理主观题相比真的很基础了）。

我的两道：

如果要针对 101 女孩粉丝创一个 app，你会怎么设计？

你平常用的 app 有哪些不易被发现但却很体贴的功能？列举三个并说明理由。

舍友的两道：

选择两个招聘类 app 做竞品分析

你都用过哪些短视频 app，分析它们的优缺点和核心竞争力

2) 行测部分：主要是数列题、数量关系、资料分析、逻辑推理（平均都是 1 分钟 1 道，数量关系是 10min7 道题）个人感觉最难的事逻辑推理呜呜呜呜，所以为了公考也做了不少行测，但这笔试的推理明显要长要复杂一些，如果不熟练还是得有取舍才行

题具体的我也记不住了，就是很普通的行测题，而且我感觉都是一个题库出的，因为前几天做过美的的笔试，有一两道题是一样一样的

几个数列题：

2/7、2、6/4、（）、1.1、1

2、3、4、6、6、9、8、（）

7、3、16、51、169、（）

3、17、87、437、（）

加油!! Yes, I can!

2.19 百度 9/26 产品运营笔试回顾

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 26 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2164055-1-1.html>

刚考完，有一些题拿来和大家分享一下，顺便也一起探讨。

开放题两道，70min，最开始写，不写完开放题不能回答后面的问题，也是很醉。。

一道是说部分用户因为存在风险被安全用户列为风险用户，参与的有奖分发的奖金无法获取，用户进行投诉。请设置有效的话题策略与话术。

第二道是说如果想在高校推广视频 app，选择哪一个推广，选择哪些渠道推广。

接下来基本都是行测的问题，没部分 10 道，最后一部分 7 道，都是 10 分钟，到期自动交卷。

第一部分是推断（从上述文字可以推出 XX），还有是类比，比如 XX 对于 XX 如同 XX 对于 XX 这种

第二部分是数量，数量觉得有点难，时间不够，两道还找不到答案，大家有没有思路呢？

一道是 3, 14, 25, 38, ()

一道是 5, 4, 1, -6, (), 答案是 5, 6, 13, -13 选一个

第三部分是图形推理

第四部分是资料分析，不是很难

第五部分也是很奇怪的问题，比如：

3 个旧电池换 1 个新电池，有 20 个旧电池，可以换几个

2 和 7 两个自然数组成的最大的数值是

用同样长度的火柴，拼成 1 个正方形和 4 个相等的三角形，至少要几根

1 到 100 中带 9 的数字有多少个



随缘吧~如果有同学知道上述两道数量题也请告知啊

2.20 百度产品经理笔试经验分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 26 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2164049-1-1.html>

听说分享之后可以攒点人品，然而本科学的国际贸易 研究生学的教育的我 不觉得自己过了笔试 能过面试啊!!!

哎。。还是来分享一下 碎碎念一下。。记得不是很深刻了。

考试时间一共两个小时，7 点到 9 点。

第一道大题占 70 分钟，可是我用 20 分钟就答完了，一共写了 800 个字？

里面给的上限是每道题 5000 字。凉凉思密达！

第一道题是说基于一个 1000w 用户群的社交软件，如何从用户角度去变现？

第二道题是用户个性推荐的这种产品，你会注重它让用户沉迷的效果还是去正向引导用户？

下面还有 5 个小节，每个小节 10 道题（除了第六节是 7 道题）

就是行测逻辑图形那些。。还有数字推理。。还有阅读分析。看图表之类的。

这是人答的题？根本答不完，连蒙带猜。

然后笔试是有摄像监控的，但是只能照到我的脸，我下面放笔记本还是手机，好像都录不进去。

但是我低头看东西什么的，会不会觉得是作弊啊？

ps。。笔试期间，不能退出当前页面，否则视为作弊处理。。

阿门，好难好难。居然随便投的简历也收到了笔试邀请。话说我的简历着的是辣鸡的不行，跟产品完全无关的。叨叨结束！

2.21 2018.09.14 百度笔经——战略与规划专员

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 14 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2162595-1-1.html>

2018.09.14 19:00-21:00 百度 OT。

我投的岗位是战略与规划专员，翻遍了往年的面经，发现根本没有这个岗位的，大多数还是产品经理或者财务岗。听说这是一个神奇的网站，发帖会有面试。那我就把刚刚做完的热腾腾的笔经拿出来跟大家分享吧。

一共四个部分，每个部分分开计时，各十五分钟，除最后一部分是 11 个题之外，其余都是 15 题。没有主观题，大部分都是行测的题目，但是题量太大了，连蒙带猜的有三四成。希望能过吧。

一 数字推理：（共 15 题）

只记得以下几个：

6 2 2 6 54 ()

7/2 2 6/4 () 1.1 1

3 3/2 1 4/3 () $\frac{12}{5}$;

2/3 1 2 5 15 ()

8 -3 7 -6 6 -12 ()

3/50 3/10 3/2 15/2 ()

6 2 2/3 2/9 ()

1 6 13 22 ()

二、图形推理：（共 15 题）

九宫格什么的

有些有汉字

还有什么假如英文字母各代表 0-9 的数字，然后给出了一个图，是加法竖式计算图，只不过各数字换乘了英文字母。问你 T 代表哪个数字。Orz 之前没练过这样的题目，扑街了。

三、材料分析：（共 15 题）

一共三段材料，每段材料五个小题。

第一段材料：某省建设银行储蓄状况，大多数题目根据题目中给出的同比增长率计算，注意看清楚年末还是年初，今年还是前一年就可以，题目比较简单，就是专业名词太长，看的头晕，在材料里面快速找准地方基本就没问题。

第二段材料：给出了五年某城市的人口状况，计算非劳动力人口与劳动力人口的比值（专业术语忘记了）。也是简单的数学题。看哪一年的比值大；或者比较某一年 14 岁以下儿童人口增长率和 65 岁以上人口增长率哪个大。等等这类问题，都比较简单，不要有压力。

第三段材料：五年还是四年间大陆公司上市情况。给出了上交所、深交所的每年上市公司数目。配了一张条形统计图，是每一年仅 A 股上市和仅 B 股上市的公司数目。有一道题是问前两年的既发行 A 股又发行 B 股的公司增长情况。将当年一共上市的公司数目减去仅 A 股发行和仅 B 股发行的公司数目就是既发行 A 股又发行 B 股的公司数目。其他题目很简单啦。

四、感觉就是逻辑推理，不然就是什么逆天的小学奥数题：（共 11 题）

1 有一题是电池厂以旧换新，3 个旧电池可以换 1 个新电池。小明（小红？小兰？whatever）拿了 20 个旧电池，最多可以换多少个新电池？

这个题感觉很诡异啊，虽然我还是按照正常脑回路选了 6 个新电池。

2 还有一题是超市满减活动，满 200 有 20% 折扣。某人有 300 块，她买多少的东西最划算？

选项有 375 400 500，还有一个忘记了。

3 还有一题就是蜜蜂筑巢，第一周的时候在原来的蜂巢上加了一个六边形（由 6 个六边形小蜂巢组成），第二周又在原来的基础上加了一层（18 个六边形小蜂巢），以此类推，问第六周的时候大蜂巢里面一共有多少个六边形小蜂巢。

4 有人想把一张细长的纸折成两半，结果两次都没折准：第一次有一边比另一半长出一厘米；第二次正好相反，这一半又短了一厘米。试问：两道折痕之间有多宽？

5 一群朋友聚餐，上第一瓶酒的时候，各人平分。一瓶喝下来，有几个朋友有急事离开了。第二瓶就上来的时候，余下的人平分，喝完的视乎有几个人也有事离开了。上第三瓶酒的时候还是余下的人平分。喝完的时候其中一个人咕哝道：嘿，我正好喝了一瓶。请问一共有多少人聚在一起喝酒。

6 A B C D 四个队举行足球循环赛（即每两个队都要赛一场），胜一场得 3 分，平一场得 1 分，负一场得 0 分。已知：（1）比赛结束后四个队的得分都是奇数（2）A 队总分第一（3）B 队恰有两场平局，并且其中一场是与 C 队平局。

问：D 队得几分

别的题记不住了。以上。

2.22 2017.9.27 财务专员笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 28 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115897-1-1.html>



楼主今天刚做完百度笔试，做得那是一脸懵逼。简单记录一下我的笔试，也算为明年的小朋友们做点贡献吧。废话不多说，题型一共四大类，每类 15 题，提供 15min。（以下例题都是我做题是官方提供的例题，正式的题目我也记不太得了，而且我也怕违反保密协议）

第一类：选词填空

例题：（）相对于纸张，相当于（）相对于板砖

第二类：计算题

例题：从 0、1、2、7、9 五个数字中任选四个不重复的数字，组成的最大四位数和最小四位数之差

第三类：数字逻辑

这部分就是找规律

第四类：文章理解+计算

例题：目前北京 60 岁以上的老年人口 xxx，占总人口 xxxx。据预测，到 2025 年，全市老年人口将达到 xxx，占

总人口 xxx。目前，全市养老床位 xxx。问，目前北京市总人口。

【Tips】可以做一下公务员的行测，题目类似；最后一类给的例题是正式作答的第一题，可以现算一下相关数据

2.23 9.27 百度产品经理笔试大题分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 27 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115889-1-1.html>

产品岗有两道大题，要求在 70 分钟内答完；然后有 5 个部分的行测题，每部分 10 分钟。

总共 2 小时，需要在 19 点-21 点期间答完。

这次分享一下两道大题~攒个人品。

1. 让百度做直播和短视频的 APP 可以利用百度的什么资源，就是在百度现有的那些产品上增加直播视频的功能导流。

或者重新搞个新的 APP，如何把已有的目标用户带来。

这两块分别怎么设计，画出图。

在这个产品上可以做怎样的突破创新？例举一下。

2. 用户使用搜索引擎的时候选择关闭定位，

(1) 不允许搜索引擎开定位的原因

(2) 为了让更多人开定位，怎样可以提升定位比例，尽可能多的给出方案

(3) 就其中认为最有效的手段画 DEMO

本来没想过做产品，感觉挺有意思也挺喜欢百度所以才投的产品岗，



没有一些知识积累的话果然是不太行啊（望天...）

大家加油~

2.24 2018-4-18 春招实习笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 4 月 18 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2148559-1-1.html>

刚刚做完笔试发一波帖子攒攒人品

投的是产品类，看到笔试要求（19:00-21:00）的时候以为会有主观题（内心是绝望的）

准备了几个小时的主观题之后抱着炮灰的心态去笔试了然而看到试题发现并没有

一共四个部分，语言语义分析、数字推理、逻辑（剩下一个忘记了）；
前三部分 15 分钟 15 道题，PART 4 15 分钟 11 道题然而时间并不够；
渣渣觉得逻辑推理题真是要给跪了啊！有好多那种给出四五个说法只有一个为假，推理判断得出结论的题型
时间完全不够只好蒙了几道

最后提醒大家一定要找一个安静的、确定不会有人打扰的地方做笔试!!!
本来已经开始做 PART1 的题了，教室里突然进来一大波学弟学妹办活动，估计是他们临时改了场地.....
我的内心是崩溃的.....本来就只剩七八分钟了还有不少题，结果重新找教室再打开就只剩三分钟了.....

攒攒人品希望笔试通过~

2.25 9.27 市场专员 笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 28 日
地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115908-1-1.html>

自己在准备笔试之前，一直在翻阅笔经

但是发现关于市场专员的笔经真是一点没有

大概是这个岗位太非主流了，所以大家都没报吧。。。。

昨天做了笔试，也觉得确实非主流，和家的产品类笔试题画风都不一样

所以想想还是决定写个笔经，万一明年有同学需要呢

市场专员的考题一共 4 部分，每一部分单独计时，虽然是 7 点考到 9 点，但是 4 部分加起来其实只有 1 个小时

前三部分都是 15 分钟 15 个题目，最后一部分是 15 分钟 11 个题目

第一部分：语言类的题目，比如选词填空，概况中心意思什么的

第二部分：逻辑类的题目，给两个词语，比如红茶：绿茶，让选出相对应的

前两部分不难，时间也很充裕（建议能提前交卷就提前交吧，如果到时间晚了自动交的话会很慢才交上，心都悬起来了，怕电脑蹦了。。。）

第三部分和第四部分都是数学类的，类似小学奥数题吧，比如两个人握手，握过就不再握了，握了 66 次，问有多少人什么的

没有主观题

祝大家好运

2.26 20170927 百度次世代 hr 笔试题

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 29 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2116163-1-1.html>

来攒人品～

笔试一共 120 分钟，分两大部分，主观和行测。

主观题，70 分钟：

- 1、谈谈你对百度文化价值观的理解
- 2、给你一千万随意使用，写出详细的规划
- 3、描述十年后你工作生活的一天

记了个大概，大概意思是这样～感觉题还蛮有意思的，对于应聘 hr 岗位的同学来说，应该也不会没得写。

第一题其实在职位 jd 里就有透露，其中有一条就是“认可百度‘简单可依赖’的文化价值”，也算是有过暗示了～正好自己也看了点文章，写得比较多。

第三题被我写的像个小说...不知道可不可以...

第二题其实我最头疼，我觉得可能是想考对资金的使用，我不知道是要我写用在公司里还是生活中...为了好写，我就写的全是自己花了...

每道题给了 5000 字的上限...但我最后三题一共才写了 1500+，就有点编不下去了，时间没花完，提前交了这部分...

行测题，50 分钟，五小部分，每部分十分钟单独计时：

前两部分好像都是语言，有点记不清，词语填空、病句、概括总结、论据支持、词语类比好像都有。

然后是图形推理、数学计算、材料分析，三部分先后顺序不太记得了...

难度不算很大，但除了一二部分，后三部分时间还是紧，像我这个渣渣最后几题总是蒙的，全选 c...尤其是材料分析，我真的好讨厌这种题呀，比数学题还讨厌，根本读不下去...绝望...

希望十一后百度爸爸能给我个面试机会!!

2.27 9.27 财务专员笔试 笔经


本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 29 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2116107-1-1.html>

笔试全程开摄像头 每部分限时 15 分钟，注意是每部分

第一部分 言语理解与逻辑：比如选词填空和逻辑判断题（给出 3-4 句话，其中只有一句话为真，问可以推出什么结论）--参考行测题型 言语理解

第二部分 小学应用题：个人认为主要考察解题技巧与速度，有了技巧才有速度对吧--参考行测题型 数量关系
 第三部分 数字规律：参考网上流传的数字推理 725 详解，很好找，如果没有找到的话可以找楼楼分享
 第四部分 图表与计算：之前自己练了行测的资料分析，发现考察的难度和重点似乎不太一样，不过在练习过程

中学点技巧也是好的啊（话说感觉自己准备的真的不够，唉 ）--参考行测题型 资料分析

总结：如果时间充足的话题目都做对当然没有问题，问题就是时间不够啊!!! 这个时候就体现了解题技巧的重要性啦，所以小伙伴们一定一定要有意识训练自己快速答题啊！

（都说这是个神奇的网站，于是这次“可耻”的来求面试机会了 。另外，百度难道是海笔？（好奇脸 ）

2.28 百度 财务岗 笔试题型分享 2018 秋招

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 11 日
 地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2113671-1-1.html>
 第一时间回馈应届生 BBS 的 dears 啦~

考试时间是今天 19.00-21.00，两个小时

实际上一共四个 PART 的题，每个 PART 15 道题&15 分钟，所以其实是一个小时的题量~

Part1 逻辑推理，如下例

“甲比乙高，丁不是最矮，丙至少比一个人高，问谁最矮？”

Part2 数量关系，大概 就是 列方程求解 这种
 （Tfile:///C:\Users\ADMINI~1\AppData\LocalLow\Baidu\BAIDUP~1\dict\Default\EDBAC6~1.PNGips: 一定要抓紧时间!）

表示很崩溃!!! 15 道题我可能只做了 5 道，时间完全不够，最后全部蒙的 C 

Part3 数列找规律，我草稿本上记了很多,下面我大概列一下

0 7 26 __ 124

1 2 2 4 3 8 4 __

60 12 6 3 3 __

1 10 2 7 3 4 4 __

1 3/7 9/49 __ 81/2401

Part4 资料分析题

感觉比公务员行测要简单一些~

SO,第二部分我感觉是最难的! 时间完全不够!! 其他的还好~

Anyway,上帝保佑吧

2.29 9.27 产经岗 笔试

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2017 年 9 月 27 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115878-1-1.html>

刚做完的百度产经岗 OT, 19: 00-21: 00, 据说是这次秋招的最后一轮笔试, 回馈大家一下
首先是 70 分钟的两道主观题 (不得不说和隔壁某大佬 OT 主观题放最后完全不一样, 下班没吃饭奔回家再狂打 70 分钟, 后面题不用做也完全晕了)

咳咳 言归正传, 下面尽量回忆

第一题 假如你的团队拥有成熟的人工智能技术, 设计用户体验和分析商业环境, 再详细分析行业现状, 市场规模, 潜在困难并给出解决方案等

第二题 一款新游戏 (王者归来), 需要你做推广, 注意 budget 和 profit margin

-----割-----

做完这两题已经快不行了, 还好好的是

后面的几部分除了资料分析之外, 逻辑推理, 言语理解, 图形判断等和我前段时间做的某个 OT, 不是鹅厂就是猪厂就是美的, 题目九成一样

然鹅鹅鹅

会的题依旧会, 不会的仍然不会

摊手

祝自己好运了 也祝大家都拿到心仪 offer

2.30 2018 校招 9.27 第三批北京商业产品经理笔试+网申资料填错怎么办

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2017 年 9 月 27 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115879-1-1.html>

刚刚结束笔试 热乎的机经给应届生的小伙伴们

(我的表述特别不严谨 大家意会意会)

第一部分 写字题 2 道题/70min

1.假如你有团队有人工智能技术,你希望是什么领域的,并介绍商业场景、行业现状、挑战、解决方式等(我没记全,表述也不精确)

2.如何推广新游戏王者归来,成本及预期收益

ps:均可上传图片

第二部分 文字逻辑题 10 道题/10min

如 题干为重阳:菊花,选择逻辑相同的选项

还有甲乙丙丁各说一句话,谁说谎?这种题

第三部分 数列 10 道题/10min

我之前没做过行测题,反正我觉得这些题非常变态了,我只会前两道,第一道还点错了,哭泣。

如果之前没做过相同的题目,或者没有受过这方面训练,是做不完的,这跟咱们高考时的那种数列题不是一种思维方式的。

第四部分 图形推理 10 道题/10min

同第三部分的感觉,非常变态

第五部分 材料分析计算题 10 道题/10min

一共三个材料,大概第一个材料 2 道题,第二个材料 5 道题,第三个材料 3 道题

材料给了大段文字或表格,需要你先看问题,然后去材料里找用于解决你问题的信息。

我觉得这个还是比较简单的。

第六部分 忘了 反正也是考逻辑的嘛 7 道题/7min

关于第三部分和第四部分的题型,我有话要说:之前见过一个故事(不知真假啊),A 和 B 参加同一公司的笔试,考试内容一样,A60 分,B90 分,A 觉得自己肯定完蛋了,结果 A 拿到面试 B 没有。原因是这种笔试题本来就不是一般人用平时的思维方式短时间内能做对的题,拿高分可能说明你太特别了吧。

不论真假,但是确实,部分题挺奇葩的,给自己做不上来一个心理安慰。

另外,说一下我在简历修改期外改信息的经验:

我填了两份简历(同一岗位),第二次的邮箱填错了,百度是以我的第二次投递信息为准的,笔试通知发到了不存在的错误邮箱,还好通过短信可以得知笔试信息。

于是我去校招官网找解决方式:常见问题中没有,简历可修改但之前的已经入库再改也没用了,网站没有工作人员邮箱,最后我添加微信公众号反映问题,无回复。。

最后的最后呢,我在[微博](#)上给[@百度招聘](#)发私信反应问题,很快得到了回复,信息发过去 1 小时了,显示已读,但小编还没告诉我已更改,联系上工作人员总归是好的,耐心等待吧~

感觉要跪了 攒 RP 啦 起码为我的 GRE 啊呜呜呜

2.31 【总结】【笔试】2017 百度商业分析师

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 9 月 29 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2056389-1-1.html>

一、时间：2016 年 9 月 29 日 1900-2000

二、形式：线上测试

三、内容

1. 第一部分，计算题，15 道题，15 分钟
2. 第二部分，数列题，15 道题，15 分钟
3. 第三部分，资料分析题，15 道题，15 分钟
4. 第四部分，图形逻辑计算，11 道题，15 分钟

时间有点赶，注意紧迫感

2.32 2016/09/29 百度-商业分析师-上海-笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 9 月 29 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2056390-1-1.html>

刚刚做完笔试就来写经验了，热气腾腾的。听说大百度薪水不错，论坛里这方面的内容实在太少，所以来分享一下，攒攒人品。

第一部分：应用题为主，

第一天，一艘船顺水 21km，逆水 4km，第二天，这艘船顺水 12km，逆水 7km，所用时间相同，问船速与水速的比，这个我不会，来求教。基本上这一部分以这种类型的题目为主，不知道是进入状态慢还是什么，感觉时间很紧张，蒙了好几个/

第二部分：数字逻辑题。

2, 3, 4, 6, 8, 12, ——, 24 这种类型

2, 16, 3, 81, 4, 256, 6, ——

3, 7, 13, 19, 29, ——.....这道题不太会

时间比较充足。

第三部分：图表计算题。

难度：简单。计算：简单。就是要注意审题。看着材料挺多，不要被吓到。时间还算比较够用。

第四部分：逻辑推理。

类似于给一些条件让你推理谁说谎这样的题目。有点小难。从前往后的难度会递增，这个在每一部分的试题都有

体现。

但愿能够有好结果。

2.33 最全百度笔试题目及答案，准备笔试小伙伴看过来

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 9 月 9 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2053032-1-1.html>

试题分为七大部分：

- 1、10 分钟 10 题，文字推理题，类似词语类比、材料推理等题目；
- 2、10 分钟 10 题，数列推理题，对于像楼主一样对数字没有敏感性的同学还是多加练习
- 3、10 分钟 10 题，数学逻辑推理题，类似给出条件，推出结论的题目；
- 4、10 分钟 10 题，材料推理题，类似于给出一段材料，让计算几个数据的题目；
- 5、10 分钟 7 题，数学应用题，类似于高中应用题之类的吧，主要还是考察逻辑分析和推理；
- 6、10 分钟 15 题，企业文化认同题，很有趣的题型，答题后感觉到百度真心是一个很有思想极具创新思维的公司；

主观题

1、说出自己身上具有的最炫酷最有魅力的特长或技能，并说明理由。为这项技能写一个秘籍，让别人看了之后能够学会这个技能，100 字以内。为这项技能设计一项出场台词，20 字以内。

2、百度的一个安全软件，能在接电话时显示号码信息，但是这些信息很多是第三方号码平台提供的，一家本地知名媒体的电话被错误地标记为商业号码了，媒体以为这是百度的失误，决定登报，对于这一公关危机，你认为最有效的沟通解决方案是什么？

1.第一时间联系对方承认自己的过失，协商解决，恳请对方暂缓或放弃登报。

2.成立事件调查小组，对号码来源、事件过程、相关人员进行调查，并向对方及时公布调查结果，澄清原委。

3.对其他号码进行求证，加强对该软件运营过程的监管，确保类似事件不再发生。

3、是关于百度地图的，让你说出你认为百度地图最好的一个功能，然后针对这个功能推出一个地推活动，吸引新安装用户；

智能出行规划：拥有强大的路线查询及规划能力，支持公交、驾车、步行、地铁四种出行方式，提供路线方案和打车费用。

1.活动目的

APP 推广活动要实现以下目的：

提高百度地图 app 装机量；

提高客户留存量；

注：为了提高百度地图 app 的留存量，我们将实行抽奖送大礼（如 iphone6s, ipad 等），并告诉游客抽奖结果将推送至 app 客户端，要他们留意，以免游客一回去就卸载。

例如：每一个激活量拿出 5 毛钱作为礼品派发的基数，当下载激活达到 X 万个时可进行抽奖赠送 iphone6，以此类推。

2.活动内容

活动口号：“你的出行路线规划交给百度地图”

主办单位：百度

赞助商：滴滴出行、神州专车
 活动开始时间：201X年X月X日
 活动地点：中国地质大学（北京）
 活动主要参与对象：校园学生

3.追求效果

- (1) 项目宣传效果最大化 ∪
- (2) 项目品质效果最大化 ∪
- (3) 项目价值效果最大化 ∪
- (4) 项目品牌效果最大化

4.活动基调

- (1) 要求活动气势。
- (2) 要求活动现场热闹。
- (3) 要求活动内容，充满快乐感。

5.活动具体表现形式包括：

校园派发宣传单。

在现场赠送礼品，如下载 APP 送滴滴、神州优惠券、饮料、T-shirt、马克杯等，通过这样的手段，吸引广大的潜在客户来参加这次活动，达到积聚人气的目的。户外活动通过现场搭建遮阳棚，遮阳棚印有 APP LOGO，设置互动，来扩大活动的影响力和宣传热度。幸运抽奖活动赠送 iPhone6s、ipad 等是本次活动的核心部分，目的是为了提高客户留存量。所有参与推广的工作人员都会穿上印有 APP LOGO 的广告衫。更多更好玩活动，关注微信公众号：运营和产品，跟着大咖玩转运营和产品。

6.活动执行时间流程

时间	事项
X月XX日	人员培训
X月XX日	完成户外现场布置
X月XX日	工作人员到场、现场调试准备
X月XX日	宣布活动开始

4、是关于部分用户作弊行为遭到公司严肃处理，这部分用户认为自己利益受到损害引起了风波，问你该如何处理。

5、你有使用过互联网金融产品吗？如果有请写出它的申请过程，使用方法，分析它的优点和缺点；

百度钱包

优点：在百度钱包的页首上，醒目标注出了电影票和糯米团购的入口，可以说是一步到位，相当方便。在生活服务中，可以手机充值、网游充值、爱心捐赠和买彩票，都是生活常用的功能，[百度钱包](#)还可以购买百度旗下产品，比如[百度文库](#)、[贴吧会员](#)、[爱奇艺](#)、[去哪儿](#)等都是可以，所以非常的实用。

缺点：支持的银行相对较少，支持的支付网站相对较少，提现经常出问题、系统繁忙，安全性还存在问题，容易被盗刷。

6、像乔布斯、XXX（年纪大了记忆力不好记不得了 TAT）、张小龙、周鸿祎他们创造的产品改变了世界，这些产品利用了人性中哪些（贪婪、懒惰和虚荣），又得到了哪些效果

7、百度钱包手机转账功能，如果扩大使用范围，设计运营方案。

8、用户要求百度手机客户端增加广告过滤功能，但是百度的收入源于广告，要不要增加这个功能？写出整体思路。

- 9、百度钱包的转账金额很低，写一份运营方案，提高用户使用规模。
- 10、选择一款百度的用户付费产品（例如文库，音乐，阅读，智能硬件等）为其设计媒体宣传推广方案，目标是吸引新用户，包括但不限于方案策划，付出成本，收益评估等
- 11、将电影市场的手中群体做出划分，简述各个人群的特点（至少包括观影频次这个维度，其他维度自行斟酌）
- 12、写出你了解的社交工具，并选择一样社交 app 设计一个拉新留存的活动策划
- 13、假如你运营一款新的支付类网站，如何拉到第一批用户

第三章、百度面试资料

3.1 度小满金融 openday 二面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 31 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2173504-1-1.html>

在凉凉的时候还有力气就来发一下。

加油啊大家

答主以为就是 openday 参观公司，然后纯玩游戏。。。结果没想到一下午五个小时时间啊，一共 60 个人分成了 6 个组每组 10 个人进行比赛。。。。。

结果由商赛成绩和做产品最后 presentation 两部分组成。

还要小组自己选 ceo,cto,cmo,cfo 之类的，然后组成队伍。商赛要互相攻打其他队伍（就是射箭得金币），还有人要赚钱玩游戏。。。anyway，就是比谁最后钱多。然后一开始就给了一个题目，让设计一个产品，最后 pre。

答主私以为，这个其实就跟撞大运差不多了，跟一个好的队，真的是鸡犬升天，跟一个烂队，有一群烂队友，全组淘汰不是没有可能。

因为最后总分第一的队全组进入下一轮。

答主一直在做商赛和游戏，没啥时间给产品意见。但是感觉听产品讨论的 hr 比较多，商赛游戏那里 hr 没几个，感觉上还是研究产品更可能加分一些？？总之，还是要有点心机，hr 在旁边的时候可以好好表现一下。

答主确实遇到了坑队友，遇到了两个我秋招面试以来遇到的最大 bug。基本上可以说是，seriously? seriously? seriously?

我还是不吐槽了，感觉再多说两句话就会被小伙伴认出来我说的是谁了。。。

群面人品真的很很很重要啊，以后我一定要出门群面之前拜菩萨。

哈哈算了祝他们好运吧

也祝大家秋招好运啦

3.2 贡献下百度财务专业的二面面经~

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 23 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2170104-1-1.html>



面到现在感觉最凉的一次 hh 写下来攒 rp 吧

财务专员二面不知道是不是终面 一个 hr 和一个财务相关的人（感觉就很厉害的大佬）

上来就说 你是本科学历啊。。（感觉被 bs 了一下）lz 强调了下有交换经历

这一强调。。重点立马放在交换时候学的课了 还问了准则的不同 对不起 lz 不知道

并且她会很仔细的看你简历 挑着简历问问题 一定要熟悉自己的简历内容！

并且她们很看重专业成绩的 lz 虽然会计专业 但没学过中级和高级会计。。。财务报表分析学的也不好。。

说白了就是专业课渣渣那种

我说了实话之后就感觉被鄙视了 当然 我也很鄙视自己啊！！大学干嘛去了！！

hr 主要问了我的志愿和学生工作经历 问从中学到了什么

还问了还投递了哪些公司。。我说了八大之后 又问我还投了什么互联网公司。。我已经破罐子破摔了 互联网的

确只投了百度一家 并且一开始就没觉得自己能进吧

只能说怪自己啦~

保佑大家都能收到心仪的 offer 了~

3.3 度小满金融 面试第一轮

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 23 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2169982-1-1.html>

问了一下 hr 小姐姐，面试一共有至少 3 轮。。。。

10 月 20 号面试的，好多好多人啊，从早到晚，每个小时至少 8 组群面。。

我是 12:50 的面试，8 个人只来了 6 个人。

进去以后呢，先是两分钟限时。中文自我介绍+回答一道英文题目。就是那种给你 2 分钟时间，你先自我介绍，介绍完以后，打开你的题卡本，发现有一道英文题，你读一下题，然后立刻作答，没有思考时间。

大家貌似都说的不是很好英文题。。。我觉得重点是别卡在那停顿着不说话，就一直说一直说，可能稍微好一点吧。

接着就是 30 分钟讨论。

讨论一个 topic，具体什么 topic 记不住了，好像是开发一种互联网新产品。但是要把各个方面都说到，比如说理由啊收益分析啊目标人群啊这种的。

最后五分钟有一个人总结。

楼主这组大家都挺 peace and love 的，就有个男生 hold 住全场了。

总结完了以后呢，hr 小姐姐就开始问问题，让你评价一下其余每个人的优点？问你你设计的产品跟市场上现有的有什么不同？之类的

然后就结束了。。

小姐姐透露下一轮是半结构化面试。。。嗯，就这样，希望这个神奇的论坛可以赐予我好运。

3.4 百度财务专员～面经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 16 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2167506-1-1.html>

论坛里财务专员的经验太少啦 lz 上午刚面试完～ 分享下

到了百度大厦 先做一份题 差不多 30 分钟

题量中等吧 难度应该对会的人来说也中等？反正对我来说.. 很难了！几乎不怎么会...

做完题就是面试 二对一的单面

2 分钟的自我介绍 然后就是问问题

可能会问专业问题 lz 几乎问的都是实习的问题 聊的口干舌燥～

然后 lz 打听了一下 好像这几年财务专员才开始校招 要的人很少好像)

祝大家好运！祝我好运！

3.5 【百度】2018 校招-产品经理（多语种）-一面+二面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 14 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2166995-1-1.html>

之前写了个笔经的 <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2164106-1-1.html>

昨天刚面完两面，再来更一更，RP 估计也不用攒了，其实我感觉自己应该是 lianliang 了

一面是辩论式群面

先轮流 1 分钟自我介绍（用英语或自己所学语种都行）

然后开始群面环节

我们这一轮的题目是“现在是不是一个看脸的社会”，分正反方

具体时间安排有点记不清了，应该是：

- 1) 15min 组内讨论并定好观点陈述人
- 2) 组推代表用 5min 陈述观点
- 3) 10min 自由辩论（大概就是正方起来一个人说，1min 以内，反方再起来一个人说...反复 battle)
- 4) 5min 组内讨论观点总结
- 5) 再推一个组代表做 3min 观点总结

群面结束后 HR 开始针对每个人刚才的表现问问题，例如“如果你们组只能留下一个，你觉得是谁？”、“你认为你们组谁表现得最好？”“你们刚才怎么安排组内任务的？”诸如此类

一面后让我们在门外等了两三分钟，结果就出来了（这点真的超 nice！如此高效！）

最后有 4 个人进入了二面

二面的形式比较随意，大家围坐在一起

两位 HR 问问题，例如

你如何评价你刚才（群面）的表现？（优缺点）

你们认为 PM 是做什么的？

如果让你给你的爷爷 or 奶奶推荐（或者是教他们？具体表述忘了）微信朋友圈拍小视频的功能，你会怎么做？
大概就这几个问题。

尽管 LZ 进了二面，不过很清楚地了解 HR 的意向了，跟其他几位相比能力还是差了点

就这样吧，毕竟互联网也不是 LZ 的主场，还是得振作起来，继续寻觅。

好好加油，天涯何处无芳草!!

最后还是想说一下，本人真的超讨厌辩论式群面的...哎还是得克服心理障碍多多加油

百度面试效率真的很高，HR 很 nice，也会很仔细地看每个人的表现（善于观察!），不单单是凭一个人在群面中说话的多少来决定去留~大家加油

3.6 深圳秋招 PM 一面二面。已挂。

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 9 月 19 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2163193-1-1.html>

已挂 写面经给秋招攒人品 希望一切顺利

应聘岗位：深圳 pm 深

圳这边貌似是国际事业部，进一面的我们组 12 个人全是海归硕士 一个清华博士是有交换经历

自身背景：本科 211 硕士 QS 前 50 专业金融类 全是券商经历 没有任何互联网背景

一面：一组 13 个人，带进 15 楼一个大会议室，里面两张桌子 进去随意坐下同时就分好了组 一份材料 正反方辩论。先自我介绍。辩论中第一个环节：看材料 讨论 选一人总结发言陈述我方观点。第二个环节：自由攻辩 不用举手 站起来说就好 十分钟。第三个环节：讨论 选一人总结陈词。第四个环节：面试官会一个个叫起来 根据刚才的表现问你问题。

我们组还算合作，我负责了第三轮总结陈词，大概是逻辑思维和表达能力还行 侥幸进了二面。有一点 第二个环节我方有一位同学从头说到尾 不仅没给我方其他同学说话的机会 甚至打断对方的发言。他后来解释自己是我们组唯一一个有辩论经验的 想顶上去。但是这种群面。大家都懂 你这就是明抢。最后显然是没进二面。

二面：嗯。一个完全没有互联网经验的人二面挂点是 完全在我预料之内。我二面之前做了很多功课 关于百度的产品 关于国际事业部之类的。然而都没有用到。先是问我相比其他有丰富互联网经验的同学，自己的优劣势。我在“逻辑思维”和“商业思维”之中选了前者，被 challenge 了。后面也没让我说劣势了。让我分析了阴阳师、微博。感觉就是会把一个问题问的很深，所以面试者需要从始至终抓住问题的核心来思考和回答。

一面进二面大概是 2/13 这样吧 一面当天晚上电话通知 二面过了多少不知道 三面是二面当天下午 总之效率极高 据说收到性格测试的话就是挂了？这个有待商榷 反正我收到了 而且二面当天下午也没有三面通知

有什么问题评论问吧 祝大家秋招顺利

3.7 百度暑期实习产品运营到三面~攒 RP

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 4 月 20 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2148769-1-1.html>

楼主普通 211 商科研一，上周六在百度大厦的群面，和一群 985 的小姐姐一起面试，题目是一家游戏公司的资金分配给 7 个部门，要怎么安排。群面楼主觉得自己答得还行，算是主导了讨论的方向，但是有一点需要自我反思的是进程推进的太快，还是有一些细节没有仔细讨论。后来看群里的小姐姐有人第二天就收到了面试，以为自己凉凉了，就回家考科四了，一回家就感冒生病。结果周二收到了 HR 小姐姐的电话，昏昏沉沉的约了周四的面试。先是一个简单的二面，就问了我我在咨询公司的实习经历，觉得咨询服务有哪些难点，自己有遇到什么困难，大概二十分钟的样子，然后就让我稍等马上进行三面，一共问了将近 40 分钟的样子，问我为什么不在咨询公司继续做了，我特别傻的回答说我觉得学不到什么新的东西了，想再尝试一下其他的行业，又问我对于推广活动的流程有没有什么了解，我就 blablabla 把我之前看别人做的那些推广活动的自己总结总结说了，结果面试官一针见血的说我没有落地的经验，楼主当时就有点慌，把大学做创业比赛的经验也拿出来说了说，自己都觉得小儿科~小姐姐又问我自己对工作职位有没有什么意向，是数据分析还是做推广呢，说实话我自己确实没什么特别大的倾向，我觉得做哪个岗位都可以，面试官就说觉得我好想不是特别明白产品运营的工作职责，给我详细的讲了讲忘记了，楼主在三面的时候才想起来问自己面得具体是哪个部门，是手机百度 app。还问了除了 excel 之外还会哪些数据分析的软件。最后跟我说最后再给你一个机会，说一说为什么适合这个岗位，一听我就心想药丸，紧张的说了说，觉得自己数据分析能力不错，表达能力也不错，可以灵活调岗，然后虽然经验不足但是自学能力很好，面试官也就是笑了笑，问我还有没有什么问题要问，就随便问了问 baidu 一个产品的部门构成啊，什么时候出结果，还有没有四面，答案是没有了，感觉没戏的可能性大，写了人生第一篇面筋，给自己赞赞 RP~~

3.8 2017.10.13 上海产品经理群面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 10 月 14 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2118388-1-1.html>

时间：2017.10.13 下午 15.00

地点：上海百度研发中心（纳贤路 701 号）

流程：自我介绍每人一分钟加讨论题 35min

题目（大意）：有一家传统手机制造商销售节节败退，现在需要一款手机产品打响市场，请你们就该产品的市场级用户定位、功能及推广呈现出一套方案。

成员：17 人

=====
废话分割线

秋招第一次群面，9 月初开始一直在海投，做过 6 家左右的网测，百度产品经理是第一次群面。感觉组织地比较一般，一次群面 17 个人真的有点过多，hr 小姐姐们可不可以走心一些些多看下笔试产品题的答案，不要搞这么多人一次进来群面。

本次群面有三个 hr,不知道是不是百度公司的。

自我介绍,我们的小伙伴有海龟、国内 985 和其他院校,硕士、本科生都有,文科、理工科都有,分布比较均衡。大家自我介绍比较 nice,气氛和睦。

讨论:实在是槽点太多,虽然有主观有客观不利条件。

一开始的时候,面试官说了开始讨论,有没有人问问题(其实人家也就是客气一下),有个姑娘 1 问现在市场份额是多少,原来市场份额是多少,面试官小哥说现在基本上没有份额了,另外小姑娘问,要不要 follow 商业模式,面试官姐姐说,信息都在题目了,不要问。

然后一片死寂。

按照套路来,事先打破沉寂的会默认为 leader,果然自我介绍里面仪态非常好(就是大家介绍时候面带微笑两眼放光)的一个男生起来解题,说我们的任务是 b la h b la h,我们需要 time keeper 和 reporter,然后一个女生 2 站起来说我要当 controller,后面基本上只有她一人站着。结果吧,小姑娘就喊了一下压根没有执行 timecontroller 的角色,领了任务直接开始一顿讲手机用户群体怎么的。后面就开始抢了,各种人各种抢,啥也没说出来目标用户和手机定位。过去了大约 6 分钟,有人开始注意到时间可能不够了,第一个点还没解决。后来有人说,时间分配,每个点八分钟,留下机动时间来组织和讨论。然后说了一下定位是老人机及原因。后来有人出来说,不要老人机,要青少年机,接着就又在争。各种尴尬现场,经常情况就是 4-5 人同时在表示要发言,有人提议说要投票,挺好的,临时又有人说不行,让我先说完我的观点。说了半天,大约有 12 个人同意老人机,我也是不知道标新立异的同学你是要干什么。

后面的讨论依然是事故现场。有一些同学甚至没有发言,一直站着的那个小姑娘神情激动,全程尬站为了抢话,然后她说这两个还没说,让她们说说。其实人家都说的不错,反而有些老抢的,经常跑偏。

我们组大概 4 个男生,我觉得有一两个话不多,没抢的男生说的蛮好的,观点新,不跑偏。好像都是工科的。

哦后来的 reporter 是站着的女生旁边一个女生,其实她蛮幸运的,大家都在抢的环境里面,她领了这个角色,根本没人跟他抢时间。

我觉得我们这一组蛮失败的,虽然我只是第一次群面,但是我觉得我们的方案漏洞太多,最后说了就是有安全监控和内嵌物联网技术实现健康监控、智能家居服务的老人机,还有就是语音助手这种鸡肋的技术都要说半天。并没有说产品定位和量产定价,也没有什么特别新颖的。似乎不存在真正意义上的 leader, time control 也不管时间。

后来就散了,有人小声问 hr 啥时候出结果,他说晚上,然后我们组到现在都没有消息,不知道是不是全部挂掉。可怕的校招,中国人真的太多了,搞这种形式。强烈建议少一点人。

3.9 产品经理 PM 群面经验分享~

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2017 年 10 月 5 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2116753-1-1.html>

分享一点个人认为很实用的经验~该文的作者已成功晋升为度厂 PM 一枚

很多应聘,特别是产品经理(PM)岗位,第一轮都要经历群面,群面的高淘汰率已经成为各位的梦魇,我总结了一套群面理论,主要分为:破题、定标准、引导投票、原因支撑、总结陈述。

在正式介绍之前,首先我们要明确这个岗位需要什么样的人才,他们的招聘要求是什么?这个是非常重要的,如何去发现这些要求呢,有两点建议:

- (1) 在招聘网站上看至少 10 个同类岗位的岗位描述，取并集
- (2) 找一个你想去公司的前辈，让他告诉他在做什么工作去总结职位要求。

现在以 PM 为例，PM 为一个对综合能力要求很高的人，总结下来就是 (1) 逻辑能力 (2) 沟通能力 (3) 问题本质的挖掘 (4) 项目的推动能力，下面我们以这几个能力加上一个面试的实际案例去帮助大家，具体的群面的角色这里就不一一介绍了，按照我的经验，我在群面中使用这个套路一般都会同时担任，leader、timekeeper 和陈述者三个角色。

2017 年某互联网公司面试真题：在不考虑高考压力的情况下，从语文、数学、英语、生物、物理、化学、历史、地理、体育中选择三门。这类问题在互联网中的面试十分常见，以该题为例做分析。

一、破题

很多应届生拿到题目时都会采用，我选 XXX 学科，因为 XXX。试想一下，你做为一个面试官，每天听无数次重复这种描述你不会疲惫嘛，所以在拿到题目后千万不要“就题答题”。群面的题目多为开放性试题，没有对错，以该题为例，在拿到题目后我们要想的是为什么要有这么一个题目？要再 9 门中选择 3 门，到底是什么背景？所以，第一步要去破题，该题信息量较少，我们可以假设是以政府的角度去培养人才，那培养什么样的人呢？这个就是我们下一步要讨论的。OK，到此为止我们完成第一步的破题，通俗的来说破题就是对题目的重新组合，确定其背景，该题的背景就是：以政府的角度去挑选人才。破题展示能力：问题本质挖掘能力

二、定标准

这一步继续解决上一步培养什么样的人？也就是我们需要定一个标准，这个是区别于“我选 XXX 学科，因为 XXX”最重要的一点。还以本题为例，假如我们定位为需要培养互联网领域的人才，这个时候切记一定不要将标准选的太大，越细节越好。以本题为例，我们的定的标准就是要培养互联网类的人才，该类人才的标准是有：(1) 逻辑能力 (2) 沟通能力 (3) 问题挖掘能力 (4) 项目推进能力。定标准展示能力：问题挖掘能力

三、引导投票

在确定了背景和标准后，下面就是引导整个组内的讨论。当你成功的完成前两步之后，一般都会在组内有一定的话语权，这个时候我一般都会建议：“因为时间原因，我们可以先针对我们所确定的标准先自己选择，5 分钟后我们进行投票，来确定最终的我们要选择的三门课程，然后我们在去给我们所选的三门去做原因的解析”。所以这个时候，可以尝试 hold 全场，引导大家去集体思考，具体的做法你可以按照我经常用的方法，也可以用其他的方法，再次不再赘述。引导投票展示能力：项目推动能力、时间管理能力

四、原因支撑

在上一步完成后，我们确定了最终要呈现的三门课程。这个时候，可以再次引导大家讨论，去给所选的三门课找所解释的原因，这个时候可以回到经典的“我选 XXX，因为 XXX”，去让一个人或者是你自己去记录大家的发言，这个时候自己可以尽量少的发言，给大家一点机会，自己做引导就可以了，要不会显得过于强势，这样对面试官的印象不好，分寸自己拿捏吧。原因支撑展示能力：项目推动能力、领导能力、沟通能力。

五、总结陈述

现在到了最后一步总价陈述了，一般按照你的思路下来，大家都会公推你做为这次群面的陈述者，但是如果有人非常有意愿想抢陈述者时，可以和对方抢一下，因为这个环节很重要，但是如果抢不过就算了，不管有没有抢到最后的陈述者的角色，都要按照下面的逻辑去展示你们的结果。具体的展示逻辑为：背景、问题标准、最终结果、具体原因。同样以本题为例：

背景：在不考虑高考情况下，我们以政府的角度培养互联网人才为例来选择三门课程。

标准：因为培养互联网相关人才，我们定的具体选拔的标准为，(1) 逻辑能力 (2) 沟通能力 (3) 问题挖掘能力 (4) 项目推进能力。

最终结果：我们最终选择了数学、语文、生物

具体原因：互联人才需要的是 (1) 逻辑能力 (2) 沟通能力 (3) 问题挖掘能力 (4) 项目推进能力。

所以，数学培养了大家的逻辑能力；语文培养了大家的沟通能力；生物学本质上对问题的不断挖掘，透过现象看本质；而所有的学科的系统学习都锻炼了大家的项目推进能力，综上所述我们选择数学、语文、生物。

总结陈述对应展示能力：逻辑思考能力。

综上，我们完成了一次很好的群面，希望我的经验能对大家有帮助，如果有什么问题大家可以直接在我的百家号评论留言~

3.10 跟大家分享几点自己在面试后的经验之谈

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 28 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2115955-1-1.html>

跟大家几点之前群面互联网公司的经验。

大家对于群面真的不要太放心上。首先群面中面试官影响很大，其次你表现的好不好关系真不大，我认为群面就是个幌子，就是叫你送简历过去给他们看。有人会说，一开始不有简历筛选吗，那只是对学历和学校进行了一个初步筛选而已，不要以为你已经过了简历关。群面才是看你简历的时候。而简历关键的部分是大公司实习经历，项目经验以及你的学历学校。那群面的用处在哪？我认为它的用处在于：同等条件，你表现好可能优先选你，如果你硬性条件不够好，表现再好可能性也基本没有，当然表现不好更没有机会。我举一个实例，遇到过几个同学，没说两句话，但有留学经验，实习也好，有的大公司实习过，他们都进入二面了；而有几个同学全场都认为很好，但上面所说的三个方面不够同样被刷。我们经常听说某个人表现好被因为面试官喜好不同，别被欺骗，那么短时间有多大的喜恶，就是硬实力被刷的。总结就是大家想要进好企业多申请大公司实习，多多积累经验，各方面完善自己的简历，不要过多的期盼自己在面试时候的表现。。。。。

3.11 百度次世代 hr 面试，继续攒 rp~

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 10 月 29 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2123385-1-1.html>

带着很浓的功利心来写面经，只为攒 rp...

忘了是哪天凌晨收到了面试通知的邮件，应该是系统发的，但这么个点儿也真是蛮奇怪的了...

面试应该是好几组同时进行，面试官从大厅里拿着名单叫人，一批批带走。

总体分四个部分吧，自我介绍、英文问答、小组讨论、中文问答。

自我介绍就很正常，不过每人两分钟，应该算自我面试里长的了...

英文问答是每个人的文件夹里有张纸，上面写着英文的题目，轮到每个人的时候才能看，没有思考时间，先把题读出来然后直接回答。对于我一个英语渣真的好痛苦，所幸只有一分钟，多“emmmm...”几次也就过去了...

小组讨论也很正常，我们小组只有六个人，讨论时间有三十分钟，每个人的时间很充裕，大家都能说上话不用抢~开心~

最后的中文问答感觉是就小组讨论的问题进一步进行提问，每个人的问题都一样。

感觉两个面试官姐姐都很欧美范，其实和自己最开始想的不太一样呢...总之自己尽力了，希望有个好结果吧~

3.12 纪念正儿八经的百度处女面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 9 月 16 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2114268-1-1.html>

楼主西南某 211/985，本来很犹豫要不要去的，因为感觉去了也是当炮灰。但是还是抵挡不住我大百度的诱惑，想着去长长见识也好，所以屁颠屁颠的去了。

害怕找不到路，所以提前了一个多小时到了，不得不吐槽那个等待室太小了，根本坐不下，所以只能站外面等。好不容易前一批同学都去面试了，楼主赶紧进等待室坐着，然后翻了翻面经。

因为抱着涨姿势的念头去的，不是很紧张，反而挺放松，而且遇到了同班同学，还是一个组，就很尴尬……

然后排队进了面试室，两位面试官，人都非常温和，给我们介绍了规则，就一分钟自我介绍，然后分组，三十分钟讨论，两分半总结陈述，整个过程都讨论得挺顺畅的，而且我们组很和谐，没有谁争着说话之类，有分歧也都很快解决了，面试官在这个过程中一直在走来走去两个组的情况，还提醒我们把写了名字的牌子拿在手上，真的太温和了呀。

然后就是讨论总结陈述，感觉我们组做的不是太好，后面面试官也说了我们思维太局限了，确实是，还有好多需要学习的啊。

等在面试室外面的时候我们就建了个群，但是现在好像大家都没消息，希望好运吧，后面还有好多机会~加油！攒 RP，求好运~

3.13 百度实习生面试+offer 全经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106701-1-1.html>

一、百度电话一面

刚刚进行完百度的电话一面，感觉一定要把这个感觉记录下来。其实每次面试完我都对自己面试过程挺有感觉的，觉得面试表现应该还不错！但其实是不是这样，相信大家面试过几次就能明白。我只能告诫大家，感觉好的确实不一定是真的好！

从 12 点 40 就开始，我就找了一个安静的教室准备百度的电话面试。中午饭点的外卖，因为约定的是一点钟面试，由于送外卖的太慢，没有赶上吃。等啊等，等到 1 点半。我都已经准备走了，因为这个教室都快有人来上课了。

可就当我把笔记本合起来的时候，百度面试官的电话终于来了，你不能想象出那是有多巧。好吧，接电话，接受面试。

我觉得电话的那一边应该是一个很安静的男生。他让我简单的介绍一下自己的项目，我就捡着自己理解的东西，简要的说了一下。果然是百度，找你没有细心准备的点，一找一个准啊！问我的还有哪些需要完善的，我就把无法实现游戏联网对战的想法说了说。他接着就要往深里面问，问你来说说 winsock 编程的几种方式。我就说有五种，但是我仅仅说了其中的一种，却是忘了其他四种是什么了！我的天，估计这点自己真是悲剧了。还是怨自己啊，

看书不往深里看。这里面还问到自己的网站情况，我就说自己挂了几天就没有挂了，因为没有那么多钱，但是其实你一定要注意，能拿出来给他看的東西，他肯定会非常喜欢的，当然你也可以引导他，说自己可以把东西发给他！要让他信服，你过的机会当然就大很多。

接着，就是问数据结构算法方面的问题了。先问几万个数的排序，找出最大的几百个数。

我先说了，最起码快排后可以满足。然后提到了位图的解决办法，这个以前自己是看过的。然后就变成有重复数字的存储了，然后又变成了几十亿了。这个一看就蒙了，虽然自己曾经看过类似的题目，就用了 `mergesort` 的方法。也忘说时间效率了，不过这个面试官也是好的不行，慢慢的引导回来了。用最小堆，维护一个 100 左右大小的最小堆，遍历 N 就行了，时间复杂度是 $N \cdot \log(M)$ 。而自己实现的算法是 $N \cdot \log(N)$ ，效率还是低了一些，而且辅助内存需要不少。

第二个问题是关于农夫，羊，狼和白菜的问题。先让我说个答案出来。然后告诉我要实现一个程序。我开始说模拟，然后他说会有很多种方法！好吧，我就用 `DFS` 的办法遍历吧。感觉应该是能实现的。

然后，让我问问题：我就问了，百度的产品那么多好的，为什么百度没有努力的推广呢。就瞎扯了一顿吧，也没问什么时候能收到通知，人家也懒得给你说这事了。

二、百度电话二面

百度能给我这次机会，我确实非常的感到意外。百度公司里的人其实都是蛮善良的，由心的感谢百度能给我这次机会，最起码让我感觉到了自己不比别人差多少。

下面讲讲百度电话二面吧，约定的是 10 点钟面试，这次真的很准时。我准点就收到了电话。因为早上有自己很喜欢的西方经济学，所以根本没有时间准备面试的问题，我就匆匆忙忙拿上电脑到了隔壁实验室准备面试了。刚把电脑打开，电话就打进来了。首先让我做个自我介绍，我就做了个极其简短的自我介绍。然后还是介绍自己做的东西，我就又继续象一面那样的讲自己的项目，不过面试官打断了，说：这个你是不是已经在一面说了。我说是的.....肯定让他非常尴尬了，可能他们面试官都有所交流吧。下面就是一道题目：没完全做出。做一个诚信的人一直是我做人的信条，我没有利用可以上网的机会去搜答案。确实是当时没有想出。事后，感觉确实比较简单。哎，自己的思路没有打开啊！题目是这样的，两个连续的质数中，有一个和数，这个和数是能被 6 整除的，请证明。第二道题目，是一个比较简单的编程题目。但是这么简单的题目，事后我回来验证都没有完全写正确啊！

第三个问题，自己看过，也就解决了，是关于怎么求逆序数的问题。接着估计面试官一看时间都一个多小时了，到时间了，该结束了。让我问问题，我自己脑子也是没什么东西，就随便问了问百度的内部文化，也不敢问很多问题，因为已经超出这么多的时间了。最后，我还是真心感谢了这位 `Baidu` 工程师，谢谢给了我面试的机会。求职不易，我清楚，我会努力。

三、百度电话三面

我不去想能否成功，既然在路上，便只顾风雨兼程。这便是我百度三面的后的心情。

百度三面的面试官是一个姐姐，声音很好听。刚开始还是让我做一个自我介绍，我呱呱啦啦的讲了，但好像那边没反应啊！

介绍下项目，我又呱呱啦啦的讲，根本就跑题了呀！哎。然后就问了我一道搜索引擎的题目：怎么样获取百度和谷歌的资源不同的数目。自己左思右想也没有想出来，然后姐姐就降低了题目的难度，问我你怎么求出泰国的所有资源的总数。我就按照自己的思想就讲了一下，不知道正确不正确，但是面试官姐姐没有问我了。

然后就是长达一个小时的聊天吧，什么都聊：

- 1.你们寝室有多少个人，他们都准备毕业去干什么啊？
- 2.大学期间你有些什么样的朋友，能给我简要的介绍介绍么？
- 3.你是北方的，为什么想去南方上大学啊？
- 4.那么我们百度也是在北京，属于北方哦，你是不是还愿意来啊？
- 5.班级，实验室最近有没有准备什么活动啊？
- 6.你最近有没有出去玩过？是个什么情况？
- 7.在大学里面最自豪的事情是什么？
- 8.最遗憾的事情是什么？

反正就是通过谈吐看你适不适合百度，我们无须去掩盖自己的内心，求职是一场恋爱，硬性条件达到了，还需要缘分。

四、Offer get

三面过了之后三天吧，HR 就打电话来确定实习时间，说如果能够五月中旬就来实习的话就可以现在发 offer，我当时拒绝了，我说自己想 7 月再去。我以为百度能够协调实习时间。没有经验，差点让我错过百度，看到这篇文章的同学一定要注意，百度的 offer 时间你一般不要拒绝，他说五月去，（如果你觉得课比百度的 offer 更重要，你可以坚持）如果你觉得 offer 更重要，请一定要注意，当时就要答应他吧！

漫长的实习求职总算是告一段落，这一路上的艰辛也只能我自己知道，厌倦了等待却又习惯了等待！幸亏还有一颗坚强的心，不然真不知道自己能否走完这一路。期间的很多辛酸我就不说了，每个人的经历定然是不同的，只是希望你日后的求职能够一帆风顺。

3.14 北京商业分析面经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 9 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2056452-1-1.html>

虽然自己跪了面试，但是因为面试前找了很多地方都没有找到商业分析的面经，而且打听错了消息导致自己吃了亏，决定写一下 2017 校招第一面，一是攒人品，二是为了让之后的小伙伴有个参考，不要像我一样 naive。

面试前，我特意打听了一下哈，商业分析第一面是单面还是群面，结果因为消息错误（有人告诉我是单面，我还相信了，并且以咨询面试的思路准备了 case 面试）完全准备错了方向，实际上百度商业分析一面是群面。哎，目测现在的招聘基本上一面都是群面，所以大家不要这么傻像我一样天真还以为是单面，我也是给自己的智商跪了，总之群面还是可以好好准备一下的，尤其是觉得自己觉得自己群面不是很好的小伙伴。

总的来说，无领导小组讨论的题目没有很难，也没有刁钻，很常规很常规，具体的题目我还是不透露了，我说个大概吧，大概是说公司的某产品想要发展用户，怎么发展，具体有什么方法。（哎，我觉得我说的已经很明确了，说太细我也觉得不太好，大家自己体会下，我觉得这个题目应该还是很常规的，找群面题型应该有类似的吧。）

楼主自己没什么群面经验，总结了一下，为什么自己这次群面这么失败，感觉一是没有找准在小组讨论中的定位，二是我一直犹豫要不要说一些东西的时候发现自己插不上话，总想着想一个完全缜密的思路再说，结果自己的想法就被别人说了或者错过了说的最好时机。总之感觉还是要练一练哈，定位、了解自己的优势然后去在讨论中发挥作用。当然了，由于我自己是非常不擅长群面的，以上观点只是我个人的看法哈，你们看看自己看着玩就好，有没有用或者对不对你们自己判断哈，我不对我上述说法负责，这是我的声明哈）

校招不易，虽然百度现在市值远远不及腾讯和阿里，营收利润增长乏力，但是也是我很想进的公司，所以，这两天想到百度面试的经历我也是对自己无语了。感觉小伙伴们要是拿到面试机会还是好好准备，好好珍惜，不要像我这样稀里糊涂的。

希望大家都能拿到心仪的 dream company 的 offer~~~

3.15 10月17日-北京-内审面经。一面就死，不知今夕何年

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 11 月 10 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2002935-1-1.html>

楼主非北京非重点高校研究生，很幸运接到了百度的面试通知，屁颠儿屁颠儿的从大东北赶去北京面试。心情怎么说呢？

不好不坏没啥起伏，毕竟互联网公司可能非我所愿，但是，这一趟还是交了几个朋友，见了一趟世面。

可一面就被刷，还是挺心不甘情不愿，毕竟我觉得（往往这只是我以为，但是一起被刷的小伙伴也比较怀疑为啥我被刷了，没霸面好像也挺遗憾），一面自己表现得还不错，为了最后的团队成功还是做出了一定的贡献。研究生入学前，我还是在互联网企业工作过，做过一些活动策划和

产品宣传，多多少少还是比较了解，再就是觉得百度还是一个看学校的企业。

言归正传：

本来百度-非技术类面经就少，还是觉得，应该写一写。

攒人品吧.....为了以后的工作。

一楼：我所了解的面试概况。

二楼：一面面试题。

三楼：二面的“道听途说”

声明：每年的校招可能不一样，百度每个地区也可能不一样，一旦有所出入，请大家不要拍砖，仅为北京内审岗位面试经验。

3.16 百度 2017 测试开发

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 11 月 11 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2073866-1-1.html>

【基本背景】面试时间：2016 年 10 月上旬

学历：北京普通学校硕士

自身技术能力：弱 Plus

准备过程：刷了 20 道左右<剑指 offer>，之前好久不写代码了（其实是不怎么会。。。）

地点：百度大厦

面试过程：

（楼主之前 9 月末收到面试的信息，但是当时觉得指定被刷，所以也没去。。。）

时间：10 月中上旬

（十月初，找不到工作，百度再次给发了面试信息，决定就去看看吧，进不去就当去看看百度的内部工作环境）

面试过程：三面

第一面：

面试官：是个 28 岁左右的小面试官，态度很 nice 呀，全程轻轻松松的

问题：1 计算机网络里面 socket 通信常用的的函数叫啥？

（我一顿懵逼，只知道本科时候貌似有个接收啊，发送呀之类的，就开始蒙 receive accept send...）

- 2 数据结构里面的排序算法
- 3 操作系统里面的加锁机制
- 4 纸上写个链表合并的代码 貌似还有个反序打印一个整数

小结：小哥儿态度很好呀，只要你能往下说，他就给你深处问。后面我表示“我就知道这些了，其他的我也不懂了”。小哥就会说“没关系，慢慢学”（微笑微笑的说）

第二面：一面结束后瞬间就跟着 hr 去二面了（面试的貌似是个食堂吧）

面试官：40 左右吧，明显稳重严肃了很多，但是还是态度比较温和

问题： 1 手写代码如何找到链表的中间节点（中间面试官估计一直在做面试记录）

2 数据库中的多表查询（使用 SQL）和海量数据时候怎么处理（其实我也不懂，我那会甚至都听不懂题目了。。）

3 搜索内容推荐列表是怎么生成的

3 给你一个自动贩售机，你进行测试，编写测试计划和测试用例

小结：面试官严肃了，我一面洒脱的性格也开始收敛到平稳了。碰到回答不上的问题,面试官说“恩，是应该多学习一下”（态度严肃的说）

当天人特别多，我二面结束就在旁边有个空位子坐着了，外面有金鱼，可以瞅瞅。因为不抱希望，所以也不紧张。中间碰到一个本科小姑娘和一个硕士小姑娘，她俩都挺紧张的。我们三个一起等着三面。

中间有个二面结束一会的姑娘说，要是二面表现好的话，直接就三面了，不会等很久。而我当时等了四五十分钟了。。。更觉无望，坐着喝点水，啥也没准备，就呆呆坐着只到被通知三面。

第三面：依旧技术面（hr 不是说三面是综合面么？!!!）

面试官：35 岁左右，技术高冷范儿，他对我而言，像个阎王和小鬼，恐怖!!!

问题： 1 自我介绍+让我讲讲我的项目（面试官应该在看我前面的面试记录吧）

2 给一件商品的价格浮动数据，代码写出那天买哪天卖利润最大。

（想写想法，沟通过想法以后，在实际写代码。面试官帮我纠正了想法中的漏洞，我最后把它具体实现）

到这个时候，我都有些懵逼了，脑袋属于不动状态了，这题结束我觉得应该结束了吧，面试官又开



始了“我们来看下一道题”

3 给你一个 ATM 取款机，你怎么测试

（我写的没有章法，走哪写哪。面试官帮我纠正了下书写规范，比如分为几类，每一类中怎么表示。。。，



我再次准备拎包走，面试官依旧“我们写一道题。。。”

4 给你一个凳子，你怎么测试

（按照上一个面试官给的范文，我依样画葫芦，该分几大类，具体怎么分。。）

5 你还有什么想问我的么？

（因为觉得面试官应该也觉得我很水了，所以我也啥没问。跟面试官说了一句“没有了，谢谢前辈！”）

小结;面试官很严肃!!!，让我小水货很惊悚!十足的是如来翻手降美猴王那一段呀，压的喘不过气来那种!

三面结束了，感觉被掏空，食堂里感觉都没有人了。路痴的我看导航都看不太懂，反正跟着人流晃晃荡荡的去坐地铁。

3.17 百度深圳分公司一面不完全回忆

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 3 月 18 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2095204-1-1.html>

刚参加完百度深分的初面，写个攻略，攒人品。虽然觉得我进复试的机会不大，但是这是第一次参加正式的无领导小组讨论，感觉收获好多，也希望自己以后能够表现越来越好。可能下面的流程顺序神马的会有点记不太清楚了，我把感受比较深的和大家说一说。

百度深分 17 号在深大进行了宣讲会，我也去现场了，人山人海。开头就说拍照发圈集赞最多的前两位直通终面，

楼主候着脸皮一个一个发给朋友，最终集了 80 多个，哪想第一名居然有 600 多个。



晚上快 12 点收到今天 11 点半面试通知，从深大桂庙新村坐公交也就三个站，我 10 点半出发，下了公交走过去，百度导航的一条路居然在施工，我还特意纠了个错然后用高德地图重新导航找到了。囧。

进去以后先签到，一张简历上给你编号，10 个人一个小组，我们这组 9 个女生，1 个男生（好羡慕男孩纸，性别优势好明显）。然后就进入面试现场。

面试官只有一个超级 nice 的姐姐。

我们当时是自由坐下了，这给后来面试官认人带来不便，建议大家还是按照简历上编号的顺序坐下来，面试完有个妹纸说可以提前准备白纸制作一个简易名牌之类的，我觉得这样的办法很不错。

我当时是坐在靠近面试官的地方。坐下来以后，姐姐简单介绍了面试流程，1min 自我介绍，然后 3min 读题，20 分钟小组自由发言讨论，然后总结陈词。

然后姐姐说准备好了以后就可以开始自我介绍了，我们当时也没有按照顺序来，第一个做介绍的是我之后要说的那个首先跳出来抢 timer 角色的那个人，然后就是做 leader 那个角色的人，然后陆陆续续介绍完了，我最后一个介绍的，我在她们介绍的时候会写一下笔记，所以我担心我先介绍的话，就会紧张的忘记听她们说什么，所以干脆最后一个介绍，后面就不用再记东西了。

自我介绍还是要好好准备，我自己是紧张地说话有点抖和忘词。我觉得自我介绍不用过多地说简历上面的东西，简单粗暴能让面试官记住你才是目的。

然后我们就开始读题了。两个问题，第一个问题是个资源分配问题，30000 的销售额给 A、B 各多少？第二个是这样的分配怎么说服他们。大家在发言之前有个妹纸（后来那个总结陈词的人）提醒了大家要注意是两个任务，一是怎么分配，而是说服他们（我个人觉得这是一个很出彩的点）。还有一定要注意题目括号里面的东西，我们当时那张纸是写明了不要在题目纸张上面涂改，我紧张的没有看到，然后写了一些东西，其实就算没有写明不要涂改，如果有其他的草稿纸的情况下还是不要直接在上面标记，因为公司可能会继续用那些题目纸的（我等结束之后跟面试的姐姐直接说了不好意思，不知道会不会减分，）。

3min 过了，姐姐提示了下可以开始发言之后，大概全体沉默了两分钟，我看还在沉默就主动问了题目里我不太明白的地方，大家七嘴八舌就回答我了，然后有人跳出来说那我们每个人大概发言多少多少分钟，然后讨论多少多少分钟，最后由人总结（我实在是不记得多少分钟了，我自己本身对时间的管理就很差劲，所以 timer 这个角色我是不会做的），然后有人就开始发表自己的看法了。第一个发言的就是那个 timer，第二个发言是那个 leader。我其实觉得第一个发言的人很重要的，那个人的思路可能会影响到你们整个团队的思路，我们这组就是，后来一直

在 timer 和 leader 这两个人的观点中纠结，明明不是选择题，答案那么多，整个小组就纠结于那两个答案，我后来其实是给了不同的答案，也说了一些原因，但是并没有试图说太多来说服其他人，可能这也是我今天表现的最弱的地方。leader 后来抢了 timer 的角色，一直在催我们在两种选择中投票。于是我就想哭，昨晚刚刚好看了一个面经，说最后的办法采用投票的方式不是很好的。在讨论快结束的时候，leader 就说看大家有没有补充的，然后我就补充说明了我为什么提出不同解决方案，然后大家给出的方案也有一些道理。

最后由一个妹纸总结陈词，那个妹纸语言表达能力很不错，而且说话总是面带微笑（我其实以为她是要选择市场推广这类的岗位，结果她选的是优化、数据类这块）。

然后，面试官就开始点评我们的题目，我就发现团队的整体方向应该是错了，但是姐姐没有直接说。

然后就提问，每个问题 3 个人回答，每个回答 1min 还是 2min。

第一个是，你对刚刚讨论过程中谁的印象最为深刻？这个问题我没有回答。leader 回答了她旁边的男生，但是她名字说错了。还有人提到了 timer，说她是第一个发言的人。还有人提到了一个女生是强调了团队重要性。

第二个是，昨晚的宣讲会上你对公司哪位领导说的什么印象最深刻？他/她叫什么名字？timer 第一个问昨天没有去过宣讲会怎么办，面试的姐姐就说，没关系，那你就不用回答这个问题了。我回答了这个问题，HR 的名字很好记，所以记得很深刻。就只记住了一个名字，囧。因为一直在拉票点赞。

第三个是，说一件你突破自我的事情，它让你收获了什么。leader 说了自己四级考了 6 次才过，说了很多，面试的姐姐结束后说，出于礼貌我不会打断你，但是请你注意时间。另外一个女孩子说了自己去韩国交换客服语言沟通的心理障碍。还有一个妹纸说的忘记了。

问完了以后面试姐姐让我们再介绍一下自己的名字，说一下自己的目标岗位一、目标岗位二、是否接受调剂，以及对岗位的理解，还有自身所具备的和岗位相匹配的能力。有好几人在这一轮介绍中把握住了机会，说了好多好厉害，比如会编程的，学生会部门的部长的。我都吓到了，大家在自我介绍的时候都是因为太紧张所以什么都



没有说么

说完以后，就问我们还有没有问题想问她。有几个问了签约问题。我就没有再问了，还有人问二面的时间是在工作日还是周末，姐姐说是一般在工作日，她说能不能改成周末，然后姐姐问我们是不是都有这个需求，当时我就吓到了，感觉要被拖累，还好机智的说了一句，深大的学生应该都不用吧。走路过去都只要半小时。

整个面试历时 1 个小时。印象中就 leader、那个被抢了的 timer，那个唯一的男孩纸，还有个医科学校的女生，去韩国交换的本科妹纸，和那个我以为要选市场的数据妹纸，会编程的妹纸，还有一个姓氏很少的妹纸，和一个地缘混血的妹纸，最后就是我。

最后，仅以此贴献给我的第一次不完美的无领导小组讨论。祝各位求职的孩纸都能有美好的归宿。

3.18 百度实习商业产品经理一面（群面）贴

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 5 月 7 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2101350-1-1.html>

卤煮 4.7 号到的北京，然后休息了一下就去百度大厦准备面试了

以下是这次面试的一些回忆，希望能给大家参考~求群面通过啦~

到场之后就是和各位同学进行交流了，楼主是 3 点场的，（百度应该是一个小时一场，一个场分为两组，总时间大概是一个小时左右），提醒大家一定要和当场的小伙伴多交流一下，当时很感谢碰到到了一个一点场的学姐，于是就问了好多之前不太确定的事，比如说面试（一面、二面）的时间间隔，以及自我介绍的时间。当天也还有很多外地来的小伙伴，武汉的，西安的，辽宁的，只能说大家都不容易吧~毕竟这个岗位只招 15 个人，并且也还不知道一面的通过率是多少。总之和周围的聊天之后，卤煮大概了解了情况，已经结束面试的小姐姐说，基本上讨论的

时间很充足，每个人也都能说得上话。所以也不是那么紧张了，知识还是很担心自己的自我介绍，因为不是很熟



。下面我按时间顺序介绍一下本次面试的一些经验吧

进入大厅：按顺序坐下，**建议不要坐的离面试官太远**，然后有一张白纸用来做名牌（三折式，建议两面都写上名字），先做完的可以读题。我做的太慢了，所以面试官问大家对题目有没有问题的时候，我还没看完。。**所以大家好好提高做名牌的效率还有读题速度。**

自我介绍：这里想插嘴一下，因为之前参加过学校的模拟面试，当时老师们给出的意见是，眼神太飘忽不定，语速温柔但没有力量（？），所以虽然逻辑和思维能力不错，但是却不能给人留下很深的印象。所以这次就逼迫自己态度从容，然后声音也亮了很多。明显感觉到 hr 姐姐抬头看了我一下，然后我没有说完，差最后一句“今天很高兴认识大家，希望待会大家也能一起群策群力一起推动项目完成”。但是因为也大致说出了自己的情况，所以并没有什么心理压力。所以小伙伴们，在**自我介绍的时候一定要充足准备，真诚而且有自信**。楼主的履历其实很菜的，旁边的小伙伴说完自己的项目和一些比赛经历（楼主不是学技术的）了以后直接就内心 os：天啊。。好厉害。。天啊这什么，天啊我的妈。。但是我还是很淡定，微笑着看他。

讨论阶段：题目是属于开放式问题，分配资金资源给部门类型（35 分钟讨论，5 分钟总结）。有一位同学在自我介绍时就显示自己可以作为 leader 领导大家，所以没有发生争抢 leader 的情况，然后 leader 小哥哥提出要一位 timer 和 recorder。很多小伙伴举了手，但是好像都是想作为 recorder，于是我就提出我可以做 timer。recorder



是一位清华的小姐姐。。（很漂亮嘿嘿嘿），另外，提示大家，不管作为什么样的角色，我们的目的是一致的，都是**为了达成项目的高效完成**，而不是突出自己有什么样的能力，“你若盛开，清风自来”嘛，建言献策，怎么样都可以。

本来作为 timer 我应该是要给大家来安排时间，但是队长已经指明了时间应该怎么利用，15 分钟头脑风暴，15 分钟总结问题，5 分钟机动。大概是这样的情况。

我乘此时间看完了题目，然后 对于自己的角色定位是这样安排的，**每过五分钟我会提示一次大家时间，然后对于之前同学们的发言形成一个总结**。并且在其中也会提出一些意见，在同学过长阐述观点的时候适时打断。比如在大家不能确定选择标准的时候，我指出可以按照清华小姐姐的功能重叠，在每个区域取其一，并且在一开始的时候，我认为不能被题目牵着鼻子走，而要想想我们**为什么要分配资源，用户想要什么样的产品，根据用户的需求**来入手。可惜的是，好像并没有得到共鸣。

在解决完第一个问题了以后，我们就开始进行第二个问题的讨论，这个时候我的 timer 角色就被抢走了。。因为那个同学没有进行太多的发言，所以我们就形成了双重提示，所以我就把方向转移到了**总结以及建议决策上**，我觉得这一点还是有帮助的，（在总结阶段我直接把握归纳的东西给了清华小姐姐一起使用，版面整齐，也比较有逻辑性）。在此其实**不提议出现抢角色**的情况，除非是因为对方这个角色表现不当而你又有足够的能力代替他，否则相当于在团队之中起“内讧”，虽然我能及时调整自己的定位，但是这样的举动不知道 hr 是不是欣赏的。。

另外再回答第二个问题的时候，小组的讨论中心就围绕着一项技术孰轻孰重和经济分配了，这里要感谢我们小组里有技术大牛，也有经济硕士，所以在这方面上他们对于技术重要性的排序讨论，我没有过多插嘴。但在总结上，我还是依照大家的想法进行了 summarize，虽然在后面 leader 的协调能力略有弱化，无法带领大家站在宏观水平上解决问题。但还是比较圆满地解决了问题。然后也是希望 leader 能多关注到没有发言的同学。最后总结练习我就直接把纸（**之前整理的**）给了小姐姐，让他先试着总结一下，大家再试着提出建议，这个时候我觉得就不要在思考改进方案了，所以我就像小姐姐提了两个建议，关于如何**向面试官们展示我们的思路和思考过程**也很重要。也即是说，你是怎么“分类”的，怎么解决的。

hr 提问：有没有补充的？

楼主觉得清华小姐姐还是没有提到大家的分类思想，所以就补充了一下，并且从另外一个角度解释了我们想法。

散场：要求带走除了面试题和笔之外的所有东西

想强调的话：我还是想强调，作为无领导小组讨论，我们得目标是为了完成这个项目，而不是展示自己的个人能力，虽然面试官是要通过你的表现来考察自己，不过当你重的是整个团队而不是你自己的时候，我觉得你就是已经把自己发挥出来了，毕竟这个模拟显示的是未来之中你在团队工作应该是什么样的状态，这么一想，楼主觉得自己也是要在不断反思和努力的，群面是一门学问，也是一门镜子。

最后，百度不能当天给出面试结果实在是遗憾，时间周期太长我又不在北京上学，只能先飞回武汉去了。。



最后来求个金立，希望顺利通过群面~也希望之后的百度面试能通过!!!

3.19 百度实习生面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106698-1-1.html>

写下这次面试百度实习生的经历，即做自己学习面试的总结，也提供给有需要的人一点参考吧。

源起

抓住暑假的尾巴在安顺玩耍时，收到一个朋友发给我的百度实习的岗位信息及要求。当时随便看了下，是百度地图的后台开发方面的，要求 C++，算法，Linux，以及数据库方面的知识。要求挺高的，其实我是达不到要求的。感觉不好拂了朋友好意，也就让她给了我联系方式，想着随便问一下，聊聊。一开始以为这应该是学长学姐来学校发的内推消息。加上那人之后就开始叫学姐。后来才发现，她和我是一届的，她是帮她百度的朋友推简历的。当我向她厚颜无耻的夸下我基本满足他们要求，并要到了百度那个哥们儿的联系方式后，其实我是很心虚的。

当时咨询百度的那个哥们儿(为了后文便于叙述，就把他称为 W 君吧)时，其实我还是没真打算要投简历。推辞着说到，“这几天在外面玩，不方便，手边也没准备好的简历，可否等过两天回到长沙再给他发简历。”其实，我还真是没有认真准备过简历，也还没投过简历。这 W 君倒是干脆，说没简历现在撸一份发过来就是了。于是乎，我就搜了一个简历模板，然后填了填就发过去了。

总的来说，基础和底层知识比较扎实，造过一些小轮子，也了解过一些 python Web 后端和 python 数据处理方面的东西。有个人博客(www.qyspaces.com)，坚持写博客总结学过的知识及自己的思考。并且擅长不断的学习。因为开学大三，所以还在不断学习中。学习的重点是数据结构与算法，以及数据处理，机器学习等。

基础方面：熟悉计算机原理及体系结构，掌握了常用数据结构和算法以及基本的操作系统知识。长期使用 Linux 系统，会一点 shell 及 Linux C，学过一些 UNIX POSIX API。

语言方面：熟悉 C++ 和 python 两门语言。熟悉 STL，阅读过一点 SGI STL 源码，并且正在尝试自己实现一个版本。python 写过一点 web 后端和网络爬虫。

上面的内容就是我在简历里的自我评价了。我把自己的技术栈什么的一股脑儿都写进去了。当时撸好这个“简历”也就二十来分钟吧。投完简历，第二天就继续和朋友在安顺吃喝玩乐了。一直到三天后，回到长沙，在从火

车站去学校的公交车上，W君突然QQ上找我，然后问了我些问题。估计是想大概了解下我简历的可信度。我记得很清楚的是，问了我一个快排的实现思路的问题。然而我就一个算法弱鸡，当时就愣了。一边言语交流着，一边回忆快排的过程。庆幸的是，稍加回忆也就记起了快排的大概过程，然后就 balabala 说了一通。其实说完我都不太确定那是不是快排的过程。当时一直是，快排，希尔排序等几个排序过程傻傻的分不清。然后又问了些其他的什么很基础的问题吧。随后说是，可能过几天会有一个电话面试。当时听说有面试，心里还是有点小激动的呢、毕竟是度厂啊！

一面

接下来的几天就开始准备面试了。拿着基本以前啃过的书在那里看。《深入理解计算机系统》，《STL 源码剖析》，《操作系统概念》，《数据结构》，《C/C++代码精粹》等一帮书。因为是为了面试而看书，完全没有平时看书的轻松和愉悦感可言。看一个东西，想的就是要怎么把它记住，如果问这个我要如何回答之类的。实际上，几天时间，也就把以前看过的东西大概熟悉了一下，有个印象。比如 C++ 的内存管理以及内存池这个东西，还有虚拟内存的实现原理等，里面本来就还有很多东西没懂。所以看得也是囫囵吞枣的。

很惨的是，当时由于电脑坏了。没法在网上搜搜典型的面试题，也没看别人的攻略。还好，以前看博客的时候，看过不少别人写的一些面试攻略，所以基本还是了解面试的重点大概是哪些内容。所以说嘛，有些东西，你真得先准备着，因为你永远也想不到在什么时候它们会派上用场的。那些关于面试心得体会的文章都是去年刚开始接触技术时看的。当时真也就是当故事看着玩的。没想到这么快我就要写个这样的故事来给别人看了。

当我傻傻的把《数据结构》又看了一遍，各类数据结构及基本算法都熟悉了一下，STL 的各种设计理念，各种链接，中断，虚拟存储器，进程线程问题都看了一番。面试时却是有点傻眼了。记得在面试前，我还专程问了一个做 HR 的姐姐面试要注意些什么，然而，在一面二面中并没什么卵用。因为，都！是！技！术！面！

因为电话面试嘛，一开始有点听不太清。然后他让我做个简单的自我介绍。我 balabala 的说了 3,4 分钟吧，哪个学校的，什么专业的，技术栈是怎样的，以及怎样发展的之类。其实这些信息，简历里基本都有。自我介绍只是给你一个适应过程，让你进入面试的场景中来。然后开始问问题了。

先是问了一个关于 TCP 协议如何保证信息可靠性的。我大概说了下三次握手四次断开以及重复发包等过程，然后说这个方面不是很熟悉，大概知道一些。还问了写关于网络访问的整个过程的问题，从浏览器输入地址到浏览器收到服务器的传回来的信息中间的整个过程。这个问题也没什么难度。

然后开始挖一些有深度的问题了。问我虚拟内存的实现机制以及 C 里面的动态内存分配后面的实现原理。这个问题因为涉及到的知识点太多，而且我自己也还没能把其中一些过程理清。两人你来我去，每问一个问题，都要解释一番，而我回答时，有时也得举个例子什么的。当时，我说 C 的动态内存分配器，用 malloc 来管理，其实实现层面用了技巧性的带 head 和 footer 的自由链表这个东西。因为我说得不清楚，反复说了几遍，他才懂了我说的意思了。

然后问了我一个问烂了的进程与线程的区别。操作系统我别的还没看过，就看过进程线程的知识。。简直感人啊。后来二面中又问了这个问题。不过还问了进程间(IPC)通信的实现机制以及线程间资源共享的方式。他要是问我文件系统什么的我就知道了。。不过目测他也不大熟悉。之后，问我平时是不是都用 Linux。然后问了些 Linux 下的常规命令。什么 grep, top, ps, 之类的。学了很很多的 POSIX API 倒是一个都没问我，只跟我提了一下多线程程序的问题。当时脑子抽了说不太熟悉。。其实就是 pthread 库的问题啊。。

在这之后，又问了几个 C++ 的问题。无外乎虚函数，多态这些东西的原理以及应用场景。最后，是的就是最后。问了我两个算法问题。一个是如何在线性时间复杂度里找到一个字符串中不含重复字符的最大子串。因为完全没有做这个方面的准备，完全傻眼了。。只得一边与面试官沟通，一边想，同时在草稿本上写写思路。想了挺长时间，没能给出一个可行的方案。最后给出了一个用双指针线性扫描比较的办法，不过时间复杂度貌似是 $N \log N$ 的。现在想来，这个问题 So easy 啊！一个 hash 法直接就解决了。然后又问了一个，如何检测一个链表是否有环的问题。。想了好久，又跪了。。后来看面试笔试宝典发现，两个问题都是问烂了问题。链表环一个快慢指针就解决了。。

两个算法题挂了都是因为没好好准备这方面啊，当时如果稍微用几个小时刷刷这些题目，那就完全没问题了。以前一直觉得考前准备是没用的，这次算是更正了我的看法。面试前抱佛脚真是太有用了。网上不是流传，刷完 leetcode 后，将题背下就可以进 Google 了吗。。

其实面完后我是完全没底的，虽然基础问题回答得不错。但是算法问题回答成这样，他们很有可能会认为我一点也不懂算法，然后把我刷掉了。。据说有个哥们儿面试时什么问题都答不上来，但就这个链表检测环的问题答上了。还好的是，后来 W 君告诉我，让我过了一面，而且是刚好擦着过。应该是看我基础不错，想给我一次机会吧。让我准备准备下周的二面。又是没有具体的时间，不过这次我倒希望时间长一点，可以好好刷刷面试题。

二面

因为一面中发现算法太渣，并且烂大街的算法题都答不上来。突然开窍了，去买了本《程序员面试笔试宝典》开始刷。那几天的艰苦奋斗啊，把各种常见题目中的链表问题，数组问题，字符串问题，一共 50 多道，两天的时间，全部刷了一遍。刷到后面真实快吐了。但是也感觉心里有底了，觉得这种常规问题随便他问我都 OK 了。

面试当天的上午，他们打了个电话跟我约定下午两点面试。然后顺便问了问我 C++ 是不是比较熟啊。然后我不知天高地厚的答了一句还行。。之后，W 君告诉我，给我分了一个 T6 的 CPP 大神面试我。。然后，下午的面试果然不出我所料，80% 的问题都是关于 C++ 的。

上来简单的自我介绍之后，让我先说说 C++ 中的那些关键字，以及注意点。我依次说了，const 和 static 在全局作用域内是什么性质，在类里面，修饰属性和方法又是如何的；struct 与 class 的区别；virtual 虚函数关键词。他问到我一个静态数据成员是否只能由静态成员函数访问。这个知识点其实我已经忘了，因为平时代码写得少，很少涉及这些知识点。不过，我按自己的理解推论了一番，然后按照我的理解说，既然静态数据成员是类的成员，不能通过对象 this 指针指向来访问，那么要用函数操作它，应该也只能用静态成员函数来操作它。静态成员函数的地位是类的成员，和静态数据成员一样。然后给了肯定的回答。以前看别人在面经里写，有时面试官问你一个问题，可能不是要看你能不能记住这个知识点，可能是要看你如何去分析一个问题。这次的切身体会确实是如此。所以，遇到自己忘了或者不懂的问题，不要急于给出肯定或否定的答案，按照自己的理解，分析一番，可能会更有效。

发现 C++ 翻来覆去，能问的就是那些问题了。然后又开始问虚函数，多态，面向对象和泛型了。不过他问我泛型的优点，我说了一通，然后问我缺点。。我还真没想到。只说是这个是编译时特性，只是觉得会把编译器的设计变得更复杂，其他确定没发现。。因为真不知道啊。

听说 STL 比较熟，又让我讲 STL，看源码时哪些地方对我启发最大。我说到了容器作为数据结构，函数对象作为算法的独立泛型设计，然后通过迭代器这种智能指针将它们耦合起来。这种低耦合高复用的思想在很多地方都

用到了，比如 Web 中的 MVC 等。然后问我关于容器的底层实现等，红黑树的平衡方法。还有，又是内存管理，STL 的内存分配器及其设计。关于 STL 基本把能问的都问到了。STL 我也是假期才看的，真可谓是现学现卖的。

之后，又问了进程线程的问题。。问了一个判断二叉树对称的问题，以及一个脑筋急转弯！题目是，有 8 个杯子，5 个正着放，3 个倒着放，每次翻动 2 个，问几次可以把他们全部翻过来。。想了好久，我说翻不过来。。不过，我可以明显感受到面试快到尾声了，这是挺放松的。

后面还问了些关于链接的问题吧，反正正好都是上学期看过的，问题都不大。然后又问了我 new/delete，和 malloc/free 的区别之类的。最让我不爽的是，我刷了那么多数组链表字符串相关的算法题，他一个都没问我啊。。

对了，还问过我做过些什么东西。一面也问过。这点我真的是比较亏，没什么工程经验，又没什么拿得出手的轮子。只有说说以前写的命令行的贪吃蛇，霍夫曼编码的压缩解压器，string 类的实现，以及博客后台实现。最多也就几百行代码的东西，真的是自己都不好意思说，但是不说这些又没有其他东西可以说，只有厚颜无耻的说这些东西。我说这些时，他都没深入问一下，明显是觉得这些东西没什么技术含量。

三面

面完二面问什么时候出结果，告诉我说放假回来。还说如果过了还有三面。当时我整个人都快崩了啊。。一开始说好的只有两面，现在过了一二又告诉我还有三面。我在想过了三面是不是还有四面啊。在抗战假放完回来，就通知了接下来的三面。本来通知的三面是在两天后，我还打算准备准备的，结果那天下午被突袭了。。当时我还在上课，电话打过来，说是百度的，然后就开始问我问题了。。技术问得不多，主要是工作时间什么的。基本上都以为没什么问题了，朋友也都说，三面就是走走过场，二面过了一般就没问题了。当时都在想象实习生活会是如何的了。

哎。。估计是因为没有表现出足够高的热情吧，然后表现又不够机智。最终，三面给了我一个 waiting 的结果，备胎待遇啊。听说结果后，郁闷了两天。这么半个月，就在准备面试，面试，等待结果，幻想未来中度过，像是一场梦一样啊！W 君也说，说的是 waiting，不是 fail，还是有机会，还有，你才大二，还有机会之类。

最后

过了那两天后，做的百度梦也醒了。写下了新的学习计划：

算法

造轮子

机器学习\数据处理

数学建模美赛

这次面试，最大的收获，一是得到了肯定，知道自己选择的学习方向没错，是一个值得深挖的方向。这真的太重要了，之前我什么都学，哪里都知道一点，却什么都不精。二是，发现了自己算法和工程方面的不足，可以在之后的一年中去补上来。

然后就开始刷《算法导论》了。。兼职也找到了，也不愁没钱花了。我还有一年的，完全自主的学习时间嘛。现在学的这些东西，是一年时间，一路磕磕碰碰走过来的，走了好多弯路才找到方向。而接下来的一年，我相信我可以做得更好！以前觉得 BAT 只能想想，FLAG 太过遥远，现在看来 BAT 努力努力就可以够得着了，FLAG 也不是那么遥不可及嘛！

3.20 百度技术类面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106693-1-1.html>

写在最前

1. 这是为了给真切有需要的人看的，并非炫耀，故希望一不引起反感二不成为话柄。

2. 对之前一些向我询问的同学深表歉意。因为像有受害阴影，潜意识选择性失忆，脑子放空了面试过程，所以都无法给大家提供丰富的资讯。直到昨晚在某些同学的启发下，我才突然清晰忆起当时的面试题。

3. 因为由各面试官出题，估计没有统一试题的吧，所以仅能作为参考而已。

4. 给处女面留个纪念。

一面>>基础知识

竟要先自我介绍。我就对照着简历挑了些说了几句，其他的自己看吧...

1. 给出一段 10 余行的 c 语言程序，要求解释每行代码做了什么。

>>代码主要是对字符串进行操作，大概有查找指定子串，合并串，然后加上串结束符;面试官提示了 `strstr()` 函数的功能;请教了 `substr()` 和 `strstr()` 的差别(面试官说程度语言的差别);因为字迹关系，闹了个小乌龙，错把“\0”看成“10”。

2. 题 1 的代码是否会出现异常，怎么解决异常，修改原代码。

>>查找子串时 `strstr()` 可能会返回 `null`;添加代码要能发现 `null`，正常/异常应怎么各做什么(`if..else..`)。

3. 逆序一段文本，即词序反转，词要正常，举例是“baidu is no.1.”变成“no.1 is baidu”。先口头说思路，然后手写代码，再解释每句代码。

>>用了栈结构;用了两个指针，一个查找完整的词，一个对当前词压栈操作;有两个条件，用空格来标识词结束，用“\0”来标识字符串结束。

4. 关于搜索引擎的，现在有很多张表(相当很多个词典)，每张表有很多词(有序排列)，同一个词可能在多个表中出现，当用户输入某个词后，要能快速在这些表里面找到这个词(在哪个表的哪个位置)。

>>以为是要很复杂的方法，又只盯住快速，想到了先把各表映射成图像，再用图像识别之类的技术(面试官表示肯定，再表示很夸张，表示需要考虑时间空间之类的成本);考虑建立索引，先说用二分查找(面试官说可以但是

要考虑数据海量,追问算法的平均&最差时间复杂度),再说用堆排序然后再查找(面试官表示可以继续往这方面思考,但是我不记得知识点所以此题结束)。

5. 给一个搜索页面例如百度主页,怎么测试页面,给一些测试用例。

>>搜索框输入边界值, null, 非法字符(如'和\0 或乱码), 超过长度的字符看是否溢出;性能(面试官说只测功能就可以了);搜索按钮是否实现功能。

好像还有一两题的,实在无能记不住了。然后面试官灌输了北京总部有更好的提升空间...

二面>>实际应用

闲聊了下,知道我跟它有关的消遣娱乐是网购,再挖掘比较感兴趣秒杀/团购,好,就从这开刀了...

1. 设计一个秒杀页面,实现应有的功能和页面的构造。

>>大致描述了一些界面因素;把秒杀的逻辑流程业务说一遍(说到下完订单跳转到付钱就得,因为后面的是支付工具的事儿了);有特定条件,登录后才能购买,货存量的问题,页面的及时更新。

2. 题1的页面要测试什么。

>>功能,登录按钮,正确显示库存和倒计时,购物车,正常显示文字和图片,未到点秒杀按钮禁用&到点秒杀按钮能用,能选择商品信息,0库存时页面的跳转,秒杀按钮能否正确跳转;性能是否能支持大量访问和同时操作,能否负载平衡。

3. 秒杀时遇到的瓶颈是实时性,如何去解决秒杀开始的统一时间点。

>>有网络延时的问题(不懂怎么改,面试官同意跳过);页面是自动刷新的,通过反馈来调节时间准确性;弄个计时器之类的(面试官追问怎么弄在哪弄)数据库/页面设置一个时间点,到时间点就给页面发送信息。

4. 为什么像淘宝这么技术强劲的队伍还依旧会出现页面更新缓慢的问题,库存量存在偏差。

>>从技术看问题,网络会延时和拥塞,不可能完全实现并发操作数据,数据库操作要时间;(面试官提示心理行为学角度)提高点击率,让买家进入页面,浏览或者购买其他的商品/套餐。

然后探讨怎么解决实时更新的问题(面试官说权衡利弊找平衡点),然后面试官解答了开发测试的工作内容和发展方向...

三面>>发散思维

斟了杯水,让我讲讲2次面试的心情,又问为什么选那工作地点这面试地点之类的,然后来找茬...

1. 简历上在某项目中我担任职责是项目经理,问项目经理的具体职责是什么。

>>制定计划，划分工作，分配人力，起到监管的作用;(面试官追问与项目负责人有什么不同)项目经理要向项目负责人及时汇报进度和问题，要协商各部门的冲突，要监督各部门的进度，有时需要提出解决方案，即向上负责向下管理，要做面向下级的较为具体的统筹工作，项目负责人是比较宏观的调控;(面试官追问其中哪里最为突出了我作为项目经理的职能)举例是技术出现瓶颈工期延误与春假即来项目成员想回家的问题，解决途径要多管齐下，与负责人协商工期，安抚鼓励成员，攻克技术难关，重新安排进度，合理分配人力和时间。

2. 让我描述自己印象最深刻的一个项目。

>>真找了个印象深刻的说，包括项目的内容、团队、成果、工期、个人工作;(面试官追问为什么印象深刻)遇到了技术困难，细说如何从零开始，学习起步到怎么解难，收获颇丰;(面试官追问系统是否完善)当然还有些问题没解决掉，例如项目的 x 功能不稳定，y 没有实现批量功能;(面试官追问原因)x 功能是因为调用别人的编写组件，因为工期到了，没有时间去学习和直接修改组件的源代码;y 功能是因为 x 功能的不稳定，所以不能实现批量功能，但因系统是内部使用，所以 y 带来的时间耗损在可忍受的范围内;(面试官追问 x 功能不稳定，为何系统继续运营)用户有使用的迫切需求，已经向用户说明问题，并得到用户的同意;对操作者进行过培训，能人为克服带来的不利影响;(面试官追问能否完善 x 功能)x 功能用的组件是开放源代码的，只要熟悉了组件的工作原理和代码，就能修改成满足系统的组件;(面试官追问预期系统的性能如何，能多少个并发操作)随便地保守估计能 50 个并发;(面试官追问如何得出 50)安装数据库时配置了并发访问数，然后系统现在运行的服务器是多核的，性能配置蛮高，应该能 50 个;其实是猜的而已，实际多少也不清楚啊(面试官表示那就这样吧)。

3. 如果我开了一家公司，会选择哪个 it 公司作为竞争对手，如百度、淘宝、腾讯等等。

>>因为实力可能不强，拼不过大公司，所以先定位公司的消费群体是普通的民众，而不是服务大企业;其次新公司起步，当然是寻求合作，不自量力去跟大公司去拼，那没意义;所以选择淘宝，一是淘宝是除了面向企业，也面向了百姓，二是淘宝是大公司，即使无法学习技术，也能学习到管理之类的，三是通过淘宝作为平台，打响知名度和开阔新的业务或方向;(面试官假定公司刚起步而且员工只有我一个人，追问要怎么去劝服淘宝同意合作)找到一个创新点，他无我有或他有我更好的，让这个作为合作的内容;(面试官追问淘宝人那么多技术那么新，能想不出我的创新点吗)公司小，技术创新是不行啦，可以从商业战略上考虑，不知怎的就想起那时淘宝和小商家闹得沸沸扬扬，就从这个点出发，小议了淘宝搞这些措施，损害了小商家的利益，只考虑短期和片面的利益，忽略了长远发展和社会影响等等;(面试官追问有什么创新点可以解决)就说这件事可以协商，加钱可以调节，对于小商家和商城店家之间的不平等待遇，突然想到买卖交易的双方互评制度，就店家也增加一些评价制度，让厂商&供货商&代理销售都参与进来评价，让小商家和店家和消费者面前竞争更为客观和平等。

然后探讨了百度总部的地址与员工上下班的辩证关系，以及北京的交通和食宿问题...

小结

1. 一二面的两位是年龄与我相差不大的技术人，着重点在于技术层面上，看知识是否掌握能否运用;三面的位 30 好几的主管，着重点在于策略层面上，看思维是否定向能否扩展。

2. 知无不言，言无不尽;经验浅薄见识短，见好就收不忽悠;不懂就坦白，直接下一题。

3. 虽然面试叫官，但是地位平等，氛围和谐。

4. 南下的三位面试官和北上的我，于异地相见甚为融洽，所以话题也稍涉及长沙、旅游、美食及所见的南北方

差异。

4. 然后，就没有然后了...谢谢观赏。

3.21 2015 百度面试经验(二)

去百度应聘职位，投错职位了，结果一面就被刷了。

百度一面：

面试官问了好多有关网络方面的知识，自己以前自学过网络，但学的不深，好多问题把我问住了。

然后问了一个判断单链表是否有环的问题，没回答出来。

然后问了一个开放性问题，长安有多少个红绿灯，这个没回答上来。

面试完后，自己已经猜到结果了，所以没抱多大期望。

总结：由于经验的缺乏，浪费了一次机会。当时非常后悔，心情非常不好。经过自我调整，慢慢的恢复过来。

从这次面试中，学到了好多道理。现在都大三了，回首自己的三年大学生活，自己感觉问心无愧。在生活中，有些事别人可以替你去做，但有些事只有自己经历才会明白其中的酸甜苦辣。有些同学遇到困难，总是自我逃避，总是拖拖拉拉，总是否定自己，试问：你连自己都不相信，那以后你该怎么办？青春本来就是一场伤病，通过解决一次次伤病，我们才会成长。所以，最可怕青春，是你没有受伤。我们任何时候都没理由绝望，再坚持，因为我们还年轻，还有资本去实现理想。放弃与坚持只在一念之间，不放弃原本也是一种成功。

有人问我：你都大三了，大学三年有没有遗憾的事？我说唯一的遗憾就是没有早点接触计算机，如果重来一遍，我还是会这样生活学习。

心有多大，舞台就有多大。虽然这次面试失败了，但我相信自己，相信自己的未来

3.22 百度的前端面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106689-1-1.html>

今天去了百度前端面试，不管结果怎么样，先把它记录下来，当做自己人生的经历也好（其实心里还是很在乎的 - -!）

本来约好了是 2 点面试，结果我 1 点 20 就到了，不过面试官 1 点 30 的时候就接待我了，这点让我好感倍增啊，好多公司不到时间根本就不接见你的...

面试的地方在百度的茶水间，咖啡厅式的布局让人挺放松的（心里还是有些小忐忑），附近也有几个座位有人在讨论着什么，给人的工作感觉很温情，看来好的公司在工作环境方面还是很注重的。

给我面试的考官在表面上看不出年龄，应该有 28 29 吧，第一眼看上去张的有点像我哥...这让我心中窃喜，难道这是上天给我的机会吗？额，好吧，是有那么些许自恋哈。

考官会坐在你边上，开始的时候有一些压迫感吧，考官让我做个自我介绍，而且说了让我从大学的学习情况开始介绍，到从业经验。当时我就哭了。大学啊...我上的专科，专业课没学好，天天淘气....（之后省略 N 个字），硬着头皮说了大学自己没好好学，而且专科也不是学计算机专业的，后来的工作技能是在工作中获得的。之后又 balabala 说了几家公司的工作情况。

"说说你在大学里学的专业课吧？比如高数什么的？" 考官接着问。

得~这家伙，高数大学还是将吧过的，哎，现在后悔也没用了，实话实说吧，不过我也想了考官的意图，他可能想了解我在算法方面的造诣吧，毕竟计算机做到深处还是数学吗，看人家，要的人，不光看你工作经验，还看你发展前景，我在心里小小的佩服了他一下。

之后考官又在我的工作经历中,抓住了几个关键的点问了下,首先他了解我在上家公司离职的原因,而且就我工作的内容,问了些用到的相应的技术,技术这就是一带而过了,并没有深问,不过他的一个问题让我印象挺深刻的,他问你自己感觉在公司的价值大约是百分之多少,这个问题当然因人而异了,我就我的实际情况汇报了下,并没有吹一些牛什么的.

之后考官又问了我自己在工作中的解决问题的能力,我感觉这点他也是很看重的.

因为我是面试前端的,所以考官问了我自己认为前端的组成,而且会根据你的回答问你你对组成部分的熟练程度.虽然我的前端技术一般,可是我当时心里确实挺舒服的,因为整个过程,不是他在问,你在答,感觉像是他在引导你,把你知道的尽可能的说出来,然后会在你一些迷茫的知识点上给你补充一些.

之后又问我是否了解了一些前端方面的新技术,或者新资料.这里我没答出来,其实我个人平时的精力放在前端是很少的(小弟我得去恶补一些大学的高数啊 网络的知识!!谁让我大学没好好学呢)

大约花了 40 分钟主要是围绕你的工作经历来引导的,很好的考官,能把你平时面试不能说的东西都引导出来,而且还能给一些意见,印象最深的是,我说:有些东西你问我,我知道,可是我又说不出的感觉,自己也不知道问题出在哪,可是干活的时候又能弄出来.他就给我分析说:你这不是面试技巧的问题,有的知识,你可能做过 1 遍,2 遍,5 遍,可是你没做过 500 遍,所谓问题出在工作经验上.感觉嘛,面试,也是个学习的地方.

最后当然问了我一些基础的东西,比如问我,设计页面的时候多不多,也问我几个 CSS 方面的知识,问我如何用样式居中一个块级元素,如何隐藏一个元素? 都不是很复杂的问题(惭愧的是,我答的并不是很理想,明明这些东西都弄过的,经验问题啊!!)

这中间当然也聊了些私人的话题,具体的我也不太记得了. 最后,考官问我有没有什么要了解的,我问了一个非常没有建设性的问题! 咱们公司弹性工作制吗? 实在不知道问什么.之后考官给我说了一下工作的时间,又介绍了一下技术梯队,说的我是心痒难堪啊!

之后我们就客气的分开了.

分开的心情是忐忑不安的,回答的问题有好有坏,不知道自己给考官什么印象,这里记录下来一方面给去百度面试的人一个参考.

3.23 互联网产品经理面试经验

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2017 年 6 月 30 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106688-1-1.html>

我面的是百度知道的实习产品经理, 有两个面试官, 一个主要问问题, 一个主要记录, 但会问一些比较犀利的问题. 先是一个简单的自我介绍, 然后问我个人认为产品经理需要什么能力. 我就回答了三点, 一是对社会需求的洞察和分析, 最好是能提出超现实的需求分析. 二是沟通能力, 因为产品经理需要和多个部门沟通. 三是自身能力, 比如要懂一些编程之类的. 这时面试官就问我, 你觉得自己有哪些是符合产品经理的需求的。(这就夸呗~~)

后来问了一些关于百度知道的问题, 有没有用过, 为什么没用, 有什么优点和缺点. 我这里说到百度知道的回答确实可以解决一些问题, 但有时解释的不太清楚. 到这, hr 就问了, 那你怎么没使用继续追问这一功能. 我不太清楚应该怎么回答, 就实话实说了, 就说确实没想到这一功能, 而一般是觉得自己的问题问得不够清楚, 修改搜索关键词再次搜索. hr 又问了(哭..), 这样不是相当于做重复工作吗? 需要再次筛选答案....

感觉百度 hr 小姐姐还是很和善的, 但我之前没有什么面试经验, 不是很会回答..。

自我介绍, 产品经理需要什么能力, 你有什么能力, 对互联网产品的理解, 介绍一款 app, 对百度知道的, 有没有用过, 有什么优点和缺点.

3.24 软件销售面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106687-1-1.html>

他问我平时有什么爱好，我说上网看视频，看书，他说运动呢，我说足球和乒乓球。他说你喜欢看什么书，我说关于经济资讯方面还有益智类题目书籍。他说你看不看人物传记（开始刁难了），我仅用了 0.5 秒时间确认了我确实没看过人物传记，我坦率说人物传记的书籍我确实没怎么看过。（事实证明我是对的）老总下个问题被憋回去了，如果回答看过，肯定会问关于这本书或者这个人物的东西，那我就是“不诚信”直接被 PASS。老总这时候更满意了，我也轻松了许多。

后来谈话内容就是告诉我工作方面的事情，当他开始给我介绍工作内容的时候我就知道这次面试成功了，他告诉我这个岗位是这个公司最好的销售岗位，完全靠个人能力，和坐机关的不同，这个岗位升值空间无限大 BALABALA，然后就告诉你现在可以去人事部了

我又回到了人事部，接待我的那个人告诉我刚才老总给她打过电话了，说对我想当满意。于是我们就在那聊天说笑，她说“这几天面试的学历什么的都不错，就是老是有人喜欢问食宿和工资方面的，男人小家子气吃不了苦根本做不了这个，其实你这行要是偷懒就只能住 3 人宿舍，要是勤奋点想住哪住哪，想吃啥吃啥”，我说“是的，这些都无所谓，工作好赚钱多，这些都不是问题了，眼光放远点。”

销售业务员面试经历体验求职信

她说“你论文 4.5 月做是吧，那你 2.3 月实习吧，你现在还不是正式工，没法签合同办 5 金，只能给你实习工资，3000 块钱一个月。”我的妈呀，3000 已经相当不错了，此刻我又想到了阿发那纠结的 2 天工作。。我乐了，我说“对于我这样缺乏社会经验的大学生来说待遇相当不错了。”她说“元旦后你把你的就业协议拿过来签吧”，我说好，然后聊了一会我就回家了。

对了，她还对我说，假如上次的岗位给你打电话就说你被其他公司聘用了，拒绝掉，我说好的（内部公司的竞争也是很激烈的，除了我那一次，这几天每天都有很多面试，他们不同的岗位也要抢人才）。

想想这几天的小波折，我又回想起第一次面试到现在的经历，期间我面对的竞争对手是 54 个人，有 20 个是本科生，还有研究生，还有从事这个行业 5 年以上经历的老大哥，能够走到现在确实是个奇迹。

面试官提的问题：

你能说一下自己有哪些缺点吗？

你为什么要竞聘该职位？

你的学习成绩能否正确反映你的才能？

你过去在工作中最大的压力是什么？

3.25 一次难忘的百度面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106682-1-1.html>

摘要：我估计他一听就听出来是在背书了，所以这也会减分不少。而且百度强调创新，其实就算你不知道答案也可以按照自己的思路说一下的，只要逻辑清晰、合理都会比我背书强.....

从百度校园招聘开始，我就投了一份简历。在别人都有在线笔试机会的时候，我却没有任何消息。

听说师兄可以给推荐，我就又通过内部推荐的方式投递了一次，这次很快就有消息了——拒信。

那时基本上就放弃了百度。可是大概 20 多天以后，我投递的第一份简历有消息了——通知我在线笔试。经过精心准备，笔试题答得还凑合。过了几天给我来了封邮件告知我笔试通过，会找时间安排电话面试。又过了好几天，我正在剃头的时候接到百度电话，约了第二天下午三点电话面试。心情异常兴奋，回到寝室拼命复习数据结构并收集百度面试题.....临阵磨枪，呵呵。

百度的面试氛围很是轻松，让你很快就觉得是在聊天而不是面试。第一轮主要是在针对我的在线笔试的题目进行提问和分析，主要讲的是做题的思路和改进的方法。面试时间大概有半个小时，觉得应该有下一轮。

果然上个星期五晚上接到了百度技术经理的电话，自称姓刘。在前一天我同学也是这个时候接到百度第二面电话，看来是同一个人，后来的面试内容证实了是同一个人。面试过程大概如下：

1、介绍一下项目。

2、提了一个问题：上千万条记录，统计出重复记录最多的前 N 条。

3、一个概率题：54 张扑克牌，除去两张大小王剩下 52 张扑克牌。问红桃 A 和黑桃 A 同时被一个人拿到的概率是多少？

4、多个线程访问共享内存时因该怎么办？

5、在写程序遇到问题的时候，通常采用什么调试方法？

6、一个 client/server 的协议问题

7、剩下就是随便聊聊，比如有缺点、期望工作的性质、职业规划等

总结一下教训：

1、介绍项目的时候不能一味的按照事前想好的模板说，应该根据所申请的工作的性质，多说一些和自己申请的工作内容相近的东西说。我在介绍我的项目的时候，说了很多硬件的东西，而相关的 Linux 下的 C 编程却没有提到多少，一大失败之处。

2、对于他提的第二个问题，当时因为紧张没有想出来，挂了电话以后才有了思路。

3、这个概率题以前碰到过，而且和同学们讨论过，答案很早就知道了。但是遇到面试的时候，不能马上就说出答案，因为这样摆明了高诉人家你以前就见过这道题，这样就失去了作为考题的意义。所以，如果事前知道答案也不要马上说出来，装作考虑中，然后慢慢说出答案。我就是很快就说出了答案，失败！

4、在问项目的时候，他问我代码行大概有多少？我说大概有 5.6K 行左右。在回答第四个问题的时候，我几乎是将书上所讲过的东西背了一遍给他，虽然答案是正确的，但是我估计他一听就听出来是在背书了，所以这也会减分不少。而且百度强调创新，其实就算你不知道答案也可以按照自己的思路说一下的，只要逻辑清晰、合理都会比我背书强.....

5、我的回答是有时候用 gdb，有时候用输出日志的形式。以我之前给他讲的项目经验是不大可能会涉及这么多的知识的，所以估计他又听出我是在背书了.....继续减分

6、后来我发现这个问题其实他不是在我考我问题的答案，是考我解决问题的能力 and 考虑问题的思路。这点是我比较差的地方，没办法.....减分

我前面表现那么失败，基本上已经没有什么希望了，后面的谈话已经没有意义了，只不过是礼貌性的结束这次面试了。

应届毕业生网 [yjbys.com](http://www.yjbys.com)，提供更全的校园宣讲会信息，m.yjbys.com

上面的总结是我收到拒信以后才总结出来的，还以为能被录取呢.....

面试官太和蔼了，而且气氛及其融洽，根本没有任何不好的征兆，面试官好厉害！

至此，我的百度求职过程到此告一段落.....生活还在继续，工作还得继续努力去找，加油！

百度电话面试题目：

1.谈谈你对数据库中索引的理解

- 2.现在普通关系数据库用得数据结构是什么类型的数据结构
- 3.索引的优点和缺点
- 4.session 和 cache 的区别是什么
- 5.如果有几千个 session, 怎么提高效率
- 6.session 是存储在什么地方, 以什么形式存储的。

3.26 还是攒 rp 等 offer, 分享下百度 java 研发实习面试经历

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2016 年 4 月 20 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2039569-1-1.html>

曾几何时, 同样的心态, 同样的背景, 焦急的等待华三的 offer, 来应届生 BBS 发了个经验帖, 攒了人品, 等了快一周, 来了 offer.....如今换了百度~还是要等待, 煎熬啊, 废话不表, 开始干货:

背景: 985 硕, 研二在读, 目前坐标北京

这次面百度是现场的, 一共三面, 因为投的是 java 研发岗位, 故第一面安排的是一个懂 java 的高工, 先是我介绍 (ps: 三面我介绍了三次.....也是醉了), 问我能研二还能实习多久.....之后先让手写了个二分查找, 然后顺着简历项目问, 主要就是 java 多线程这块, 内存模型, 生产者 and 消费者模式, 如何保证项目的线程安全的, 怎么做的.....hashmap 和 hashtable 的比较, concurrentHashMap 的线程安全的实现原理, 手写一个单例模式, 让写了两种实现方式, 枚举和非枚举, 并问了如何保证线程安全, 反射攻击, 序列化等。接着又手写一个链表的反转算法 (稍微修改了下才对的), 看我简历上有我博客, 还有说熟悉 JVM, 就让我画了 JVM 的结构, 堆的结构 (我画的 JAVA7 的), 最后还问了 JVM 垃圾回收算法的种类都有啥.....接着问有没有 jvm 调优过? 我简单说了下调优, 因为调优经验不是很丰富, 最后一面结束, 让我问他问题, 主要问的主要做啥, 实习生培养制度, 实习时间, 这里强调下, 今年百度研发很难进, 名额很少很少, 并且要求一定的实习时间, 不然不要的.....越长越好。

面了半个多小时, 紧接着马上就是二面经理面, ps: 和我一起的还有一个来面试的, 貌似是北大的, 一面刷掉了。

二面大概 1 个小时, 技术上没再细问, 主要问的项目经验, 还有目前实习的内容, 工作情况, 总之就是看你怎么自圆其说喽, 没啥难度, 只要是真正实习, 好好做项目, 回答这些应该都没问题。最后还是例行的让我问问题, 我当时问了待遇, 实习生培养机制, 主要做啥, 老生常谈。到了这一刻, 我以为就算结束了, 没想到, 经理让我等等, 他去叫他老板来.....三面开始了!

三面半个多小时, 竟然还是问技术, 让手写了个快速排序, 大小顶堆, 数组查找重复数问题, 找数组前 n 大元素问题, 后两个题回答的不是很让面试官满意, 虽然也说了思路。接着就是还问了 TCP 三次握手, 为啥三次? 还有流量控制的机制, 说下滑动窗口和选择重传.....最后因为是 java 岗位, 很自然的问了我期待的问题: JVM 垃圾回收的过程, 四类 java 引用作用和使用场景。技术面试到这里就算结束了, 最后问实习多久了, 代码量多少了, 跳槽理由, 对未来的规划, 家是哪儿的, 你和你同学比有啥优势? 你认为华三, 华为这样的通信企业和互联网公司有什么区别? 比较下两个公司的主营业务, 你认为有什么不同.....最后还是例行问, 你有啥想问的? 我还是问了下实习待遇, 培养机制, 但是当时竟然忘了问是不是通过了, 估计问了也白搭.....

结束后, 大概用了不到 3 个小时, 老板很和蔼, 还怕我找不到路, 亲自送我到电梯离开。

整个面试期间，感觉还是很不错的，百度氛围非常棒，装修也不错，看我紧张还让我喝水.....很不错。面完资讯了下师兄，给的答复还是肯定的，面试官说按照实习招聘的标准看合格了，算过关了，但是如果这要是正式工招聘标准，不算过关，因为算法的思路不是特别好.....但是 java 底子和工程量还不错，看到这个面试评论也是醉了，百度果然很看算法.....但是我面的和要做的是 javaweb.....说是反馈给 hr, hr 看情况和公司制度决定招不招.....也是醉了，到底行不行呢.....

PS: 经过各种调查，和询问里面的小伙伴，今年百度研发 hc 太少了，实习求职形式不乐观啊！昨天和很多的百度小伙伴和其他正面试百度的同学沟通，有说等 2, 3 天的，但是大部分都是说的是等一周.....不过，确实有很少的人，表现的太优秀的，当场就给了 offer 的.....

继续等了，猛然发现又是一年轮回.....和去年面试华三一样，焦急的等待 hr 通知.....攒人品！攒人品!!!!

3.27 百度总裁办秘书面试，被面试官深深伤害了。。。

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 5 月 21 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2043305-1-1.html>

之前查资料，发现关于百度总裁办秘书的消息好少，导致楼主去面试直接悲剧在岗位理解上。所以楼主在这里还是造福一下后来人，把我知道的都理一理放出来。1、关于岗位

总裁办是一个机构，所有 VP 都会配秘书，招进去的秘书们之后可能会分配给不同的高管。所以基本上可以说实际上总裁办秘书就是高管秘书。

2、关于岗位职责

工作非常 BASIC（这是面试我的那位秘书讲的，原谅我真的不适应她半英文半中文的说话方式。。。），高管的日程管理、订机票酒店、以及一些私人的事务（总而言之，高管的一切私人事务，无论是不是工作相关的，都要管），这部分工作占全部工作内容的很大比重，是秘书最主要的工作内容。其次可能会涉及到会议会务，包括会议安排、材料准备、会议纪要等等。除此之外，接待访客、与上下级部门和人员的信息沟通等也是一部分工作内容。总之，网上所能查到的公司高管秘书的活儿百度总裁办秘书都得干。虽然高管都有分管的业务，但是业务相关的工作涉及很少。

3、关于职位发展

楼主在面试的最后问了这个问题，被那位秘书无情的鄙视了，楼主真的受到一万点伤害。。。据那位秘书的原话：熟悉秘书这个岗位的都知道，职位发展无非两条路，一条就是老板到哪儿，你去哪儿；一条就是老板看重你的能力，把你调到他分管的业务中去，转岗。其实楼主想问的是百度针对这个岗位有没有什么明确的安排之类的，结果那位秘书连话都没让我说完就鄙视了我。。。

4、关于职位素质要求

形象好，气质佳。。。 (长得不丑，气质正常就可以，毕竟是高管秘书，总得能见人)；

干过秘书就更完美了，尽管是校招，人家还是想要有经验的；

英语要好，尤其是口语。这一点请参见我的那位面试官（虽然不想吐槽，但是那姑娘讲话是中英文夹杂，也不知道是不是她上司的癖好。。。），据说会有英语即兴演讲。

懂公文写作，最好准备好一两份文字作品，可能会要求你带着去面试，检验一下你的文字能力。

至于性格，你自己琢磨吧。

5、一点教训

一是要熟悉秘书的岗位职责，对岗位越熟悉越好；
二是说话要慎重，尤其是面试最后的提问环节。

3.28 百度质量部测试面经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 9 月 20 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1981529-1-1.html>

抱着试试看的心态投了百度测试研发岗，笔试比较简单，两道编程题全部 AC。顺理成章进入面试。昨天晚上七点多通知的九点面试，当时正在做蘑菇街的笔 试。。。一听百度要面试了。。直接 quit 了蘑菇街去准备第二天的面试。因为没做过测试，就补了一些测试方面的知识。。第二天早上八点就到了宾馆，和那边 的工作人员联系，发现我是第一个过来的。然后和工作人员聊了会。了解到面试顺序即笔试排名。。心里有点底了。八点四十不到，就通知我去一面了。一面首先自 我介绍，然后讲项目，面试官会挑一个感兴趣的问一下具体实现方式。以后就开始写代码。都比较简单。大概有：字符串倒序，二叉树层次遍历，二叉树按照树的形 状输出，快排，堆排。之后问了一个有一亿个数据的 txt 如何排序。三次握手四次挥手，以及完全不懂的 linux 命令。中间答的比较顺利，答完之后面试官让 我到等待室等通知。等了大概一分钟就通知我去继续面试，当时以为是二面。。在和面试官的交流中才得知，现在的面试官就是质量部的 boss，因为觉得我一面 和笔试不错，碰巧二面面试官不在。就直接叫我过来三面。三面没有问具体的编程。主要问了一下项目实现的细节，然后问了几个他们正在做的项目，让我看看有 没有什么解决办法。。扯了一会，其实我也不知道咋解决。。以后面试官就说感觉还可以。应该没啥问题。顺便笔试了一下现在的学生，科研能力和他们时代比简直被 甩十条街。最后让我继续等待，补一下二面。。因为三面 boss 基本同意了，所以二面面试官没问啥问题，就问了下项目，然后几个 c++ 的基本知识：浅拷贝和 深拷贝，static 。接着让我写了个数组变成链表的代码。因为已经到中午了，就说没啥问题了，回去等通知就可以。。。lz 开开心心的回家等 offer 了。。。不知道啥时候能 有 offer。

3.29 百度总裁办秘书面试，被面试官深深伤害了。。。

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 5 月 21 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2043305-1-1.html>

之前查资料，发现关于百度总裁办秘书的消息好少，导致楼主去面试直接悲剧在岗位理解上。所以楼主在这里还是造福一下后来人，把我知道的都理一理放出来。1、关于岗位

总裁办是一个机构，所有 VP 都会配秘书，招进去的秘书们之后可能会分配给不同的高管。所以基本上可以说实际上总裁办秘书就是高管秘书。

2、关于岗位职责

工作非常 BASIC（这是面试我的那位秘书讲的，原谅我真的不适应她半英文半中文的说话方式。。。），高管的日程管理、订机票酒店、以及一些私人的事务（总而言之，高管的一切私人事务，无论是不是工作相关的，都要管），这部分工作占全部工作内容的很大比重，是秘书最主要的工作内容。其次可能会涉及到会议 会务，包括会议安排、材料准备、会议纪要等等。除此之外，接待访客、与上下级部门和人员的信息沟通等也是一部分工作内容。总之，网上所能查到的公司高管秘 书的活儿百度总裁办秘书都得干。虽然高管都有分管的业务，但是业务相关的工作涉及很少。

3、关于职位发展

楼主在面试的最后问了这个问题，被那位秘书无情的鄙视了，楼主真的受到一万点伤害。。。据那位秘书的原话：熟悉秘书这个岗位的都知道，职位发展无非两条 路，一条就是老板到哪儿，你去哪儿；一条就是老板看重你的能

力，把你调到他分管的业务中去，转岗。其实楼主想问的是百度针对这个岗位有没有什么明确的安排之类的，结果那位秘书连话都没让我说完就鄙视了我。。。

4、关于职位素质要求

形象好，气质佳。。。（长得不丑，气质正常就可以，毕竟是高管秘书，总得能见人）；

干过秘书就更完美了，尽管是校招，人家还是想要有经验的；

英语要好，尤其是口语。这一点请参见我的那位面试官（虽然不想吐槽，但是那姑娘讲话是中英文夹杂，也不知道是不是她上司的癖好。。。），据说会有英语即兴演讲。

懂公文写作，最好准备好一两份文字作品，可能会要求你带着去面试，检验一下你的文字能力。

至于性格，你自己琢磨吧。

5、一点教训

一是要熟悉秘书的岗位职责，对岗位越熟悉越好；

二是说话要慎重，尤其是面试最后的提问环节。

3.30 还是攒 rp 等 offer，分享下百度 java 研发实习面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 4 月 20 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2039569-1-1.html>

曾几何时，同样的心态，同样的背景，焦急的等待华三的 offer，来应届生 BBS 发了个经验帖，攒了人品，等了快一周，来了 offer.....如今换了百度~还是要等待，煎熬啊，废话不表，开始干货：

背景：985 硕，研二在读，目前坐标北京

这次面百度是现场的，一共三面，因为投的是 java 研发岗位，故第一面安排的是一个懂 java 的高工，先是自我介绍（ps：三面我介绍了三次.....也是醉了），问我能研二还能实习多久.....之后先让手写了个二分查找，然后顺着简历项目问，主要就是 java 多线程这块，内存模型，生产者和消费者模式，如何保证项目的线程安全的，怎么做的.....hashmap 和 hashtable 的比较，concurrentHashMap 的线程安全的实现原理，手写一个单例模式，让写了两种实现方式，枚举和非枚举，并问了如何保证线程安全，反射攻击，序列化等。接着又手写一个链表的反转算法（稍微修改了下才对的），看我简历上 有我博客，还有说熟悉 JVM，就让我画了 JVM 的结构，堆的结构（我画的 JAVA7 的），最后还问了 JVM 垃圾回收算法的种类都有啥.....接着问有没有 jvm 调优过？我简单说了下调优，因为调优经验不是很丰富，最后一面结束，让我问他问题，主要问的主要做啥，实习生培养制度，实习时间，这里强调下，今年 百度研发很难进，名额很少很少，并且要求一定的实习时间，不然不要的.....越长越好。

面了半个多小时，紧接着马上就是二面经理面，ps：和我一起的还有一个来面试的，貌似是北大的，一面刷掉了。

二面大概 1 个小时，技术上没再细问，主要问的项目经验，还有目前实习的内容，工作情况，总之就是看你怎么自圆其说喽，没啥难度，只要是真正实习，好好做项目，回答这些应该都没问题。最后还是例行的让我问问题，我当时问了待遇，实习生培养机制，主要做啥，老生常谈。到了这一刻，我以为就算结束了，没想到，经理让我等等，他去叫他老板来.....三面开始了！

三面半个多小时，竟然还是问技术，让手写了个快速排序，大小顶堆，数组查找重复数问题，找数组前 n 大元素问题，后两个题回答的不是很让面试官满意，虽然也说了思路。接着就是还问了 TCP 三次握手，为啥三次？

还有流量控制的机制，说下滑动窗口和选择重传.....最后因为是 java 岗位，很自然的问了我期待的问题：JVM 垃圾回收的过程，四类 java 引用作用和使用场景。技术面试到这里就算结束了，最后问实习多久了，代码量多少了，跳槽理由，对未来的规划，家是哪儿的，你和你同学比有啥优势？你认为华三，华为这样的通信企业和互联网公司有什么区别？比较下两个公司的主营业务，你认为有什么不同.....最后还是例行问，你有啥想问的？我还是问了下实习待遇，培养机制，但是当时竟然忘了问是不是通过了，估计问了也白搭.....

结束后，大概用了不到 3 个小时，老板很和蔼，还怕我找不到路，亲自送我到电梯离开。

整个面试期间，感觉还是很不错的，百度氛围非常棒，装修也不错，看我紧张还让我喝水.....很不错。面完资讯了下师兄，给的答复还是肯定的，面试官说按照实习招聘的标准看合格了，算过关了，但是如果这要是正式工招聘标准，不算过关，因为算法的思路不是特别好.....但是 java 底子和工程量还不错，看到这个面试评论也是醉了，百度果然很看算法.....但是我面的和要做的是 javaweb.....说是反馈给 hr，hr 看情况和公司制度决定招不招.....也是醉了，到底行不行呢.....

PS：经过各种调查，和询问里面的小伙伴，今年百度研发 hc 太少了，实习求职形式不乐观啊！昨天和很多的百度小伙伴和其他正面试百度的同学沟通，有说等 2, 3 天的，但是大部分都是说的是等一周.....不过，确实有很少的人，表现的太优秀的，当场就给了 offer 的.....

继续等了，猛然发现又是一年轮回.....和去年面试华三一样，焦急的等待 hr 通知.....攒人品！攒攒人品!!!!

3.31 百度 4S 计划产品经理实习电话面试题目

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 4 月 6 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1959842-1-1.html>

半个月前投了百度的 4S 计划，岗位是产品经理（实习），大约一周后电话面试，面试官是个说话很轻的萌妹子，聊了半个小时。

offer 总共只有 4 个，最后我被刷了还被禁了半年内不能再投百度



虽然我很难过还是把题目 po 上来给大家，攒点人品吧



- 1、自我介绍
- 2、你刚刚提到你有创业经历，请你详细说一下创业的背景、你做的事情、以及最后的成果。
- 3、这个项目还在还有在做吗？失败的原因是什么？你在其中最大的收获是什么？当中的用户组成分析。
- 4、你参加过一个 app 的策划，请你详细说一下这个项目的情况
- 5、说一下你完成竞品分析的过程
- 6、这个 app 是你们先直观发现用户有这个需求才去开始调研实施，还是你们先调研后发现这个需求才想做这个项目？
- 7、你比较熟悉的百度产品有哪些？（谈到百度地图）你觉得有什么需要改进的？

- 8、百度搜索移动端跟 pc 端用户的需求有什么不同？
- 9、你喜欢什么应用？优缺点？跟竞品的对比
- 10、你喜欢什么近一年来出现的 app，为什么？怎么改进？为什么要做这个改进？损害到部分用户利益怎么办？
- 11、上岗时间地点

3.32 杭州产品经理，一面二面……

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 10 月 10 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1883929-1-1.html>

这是热乎乎的面试经历，上午五点钟起床，墨迹墨迹了一下，坐了六点的去杭州的火车（早班车晚点真是严重，幸好换了一个班次），就优哉游哉的到了杭州

好像现在都没有从周三接到面试通知的电话中缓过来，接到电话之后感觉有点虚，是自己心虚，因为自己的实力也是心知肚明，都没有想过能进面试

笔试之后，也把题目发到了这里，都是带着当一个分母，是个炮灰的心情去参加的，能进面试我已经很满足了



面试给自己的目标是，进个二面吧，也算把车票钱提高到最高性价比

面试前还是有些紧张了，昨天也看了好多材料，有点囫圇吞枣的感觉，总不能一点都不知道去忽悠去面试了狂看了一天之后，我就来面试了

面试要求：不用穿正装、带简历（多准备几份吧，以防万一）

到了酒店，进了电梯，感觉是个来面程序猿的小哥和我一个电梯，到了二楼电梯停了，见了几个小伙子笑嘻嘻的聊着走了进来，直觉告诉我他们都是面试官，事实证明，女人的第六感真是准！

站在我身后的就是我今天一面的面试官，一个黑框眼镜哥，还挺清秀的

出了电梯，本来想就去面试通知的房间了，然后听到同一个电梯的小哥和他朋友打招呼，说面试现在 906 等……也就跟了过去，一进去，满屋子的男生，一看都是开发的

进了屋感觉气氛不太对，我就默默的问了问工作人员，是不是直接可以去房间，得到的答案是肯定的

（PS 插播一条，在屋里的时候遇到一个想要霸面的男生，工作人员看简历的时候，这个男生说了一句我觉得好惊讶的话，简历不用看……一定会被刷的，虽然你是搞技术的，也不能这么粗放吧）

来到 926 房间，一开门……真的就是这个 PM 给我面啊！

一面的面试流程：

自我介绍——针对简历提问题——你怎么理解产品——为什么选择产品——你提问题 大致的流程就是这样吧

中间也针对我有做的项目，还有为什么专业相差这么大要选产品（我是学 GIS 的……）

我的回答想起来，我自己也不是很满意，语言组织方面还是很幼稚的，然后绕来绕去都还是再说我自己的看法

对于简历的提问：喜欢用什么 APP，你分析下这个 APP 优劣势啊之后（我回答了网易云音乐.....一点都没有说到百度的产品，真是给自己跪了）；觉得交互和视觉做的好的网站；微博关键词排序你会怎么选择
反正整个的感觉就是，你真的要准备充分，有很多自己的内容，然后才能聊的起来
我以为一面也许就跪了，因为在快结束的时候面试小哥也和我说了，我缺乏实习经验，然后建议我多看看书，这个时候我以为就一面结束了 跪了
PS 小哥看我面试写的是 SUPERJUNIOR 是韩国明星，还特意问了我韩国明星的培训经历，然后告诉我 其实这就是一个产品的过程 真是赞！

然后，我以为就结束的时候，小哥对我说，我带你去楼下我同事那里二面，一面大概一个小时的样子

二面，就真的要严肃一些，二面大概半个小时的样子吧

是个美女，笑嘻嘻的，感觉很舒服

二面我觉得我就有点站不住阵脚了

流程：自我介绍——聊简历——聊规划——几个问题

几个问题：背景是过春节 然后做百度手机浏览器的一个推广 要求提高日新增和日活量

说说百度的你用的最多的 3 个 APP

谈谈对微信的新版本的想法，喜欢的和不喜欢的都要有理由

为什么选择上海

为什么想要做 PM

如果你男朋友在北京也是做互联网行业，要求你过去，你怎么办

你会选择一个成熟的产品还是一个完全新的产品，作为 PM，你怎么选择？

如果加入了一个成熟的产品团队，然后又很多优秀的 PM，你想要推广自己的一个方案 怎么做？

还有几个小的记不清楚了

二面自己感觉就是很糟糕，完全乱套了有点

面试出来，一身轻松，因为我是带着来学习的态度来的，所以压力也不是特别大

百度能给面试的机会，我真的已经很感激了，也很珍惜，也是努力做到最好了吧？三面，我就不期待了，对自己的了解还是很深的，人要认识你自己呀

希望能给接下来要面试的小伙伴们一个参考吧，希望大家都能够找到心仪的工作，加油~

3.33 处女面经热呼呼 一面二面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 9 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1879104-1-1.html>

一面：很 nice 的一个面试官，大概 40 岁左右，进去自我介绍都免了，直接问问题，基本上针对简历，自己做的项目，遇到的问题，怎么解决的，所以对自己做的东西一定要复习一下，就算没有遇到什么问题，再小的问题也要总结一下，否则他就会怀疑是不是你做的了，当初一面阿里时就悲剧在这上面，问我项目里某个东西怎么做的。。。果断悲剧，记不得了。

接着问简单的算法，第一个是青蛙跳台阶，每次可以跳 1 级或两级，请问有 n 级台阶，有多少种算法，这个相信大家都知道，我挥笔写下递归的，给他看，然后他说改成非递归，我又挥笔改好，细节没注意分配内存（malloc）没有初始化，被他发现了，我笑了笑，哈哈没注意。

第二个算法题：找出字符串中第一次出现一次的字符，这个相信大家也都知道，但是我在分配内存那块又出来点毛病，分配少了，后面他给我点出并改进了，这个也 pass 了

下面就针对语言问了些问题，都是些基础，我只记得问了个 c++ 的虚类和 java 接口的区别

最后叫我问他什么问题，我就问了个他们团队是做什么的，公司的氛围和文化之类的。他 balabala。。。。

后面他问我本科学校是哪里的，他说他没听说过，弱感无力，本届从三本毕业，问我硕士学位是学硕还是专硕，暗自琢磨他是不是有名校情节之类。

最后道别，感谢，请留步。这些场面话，哈哈平时很少说，面试的时候可以吝啬

至此一面结束

在回去学校的路上接到了百度的二面通知，真是速度。说起速度，还有个不得不提，在周六笔试（20号）晚上其实就打电话通知了面试的，结果我手机关机。。。

我是在下一周的周一的时候又接到百度打来的电话，对方说，你是某某吗，我这边是百度，提了下已经通知我通过笔试，我说噢。。。怎么没看到我的未接电话有你们的啊，结果她就没说话了。。。挂了电话，查看手机通话记录，有个 010 开头的记录在笔试那天第二天的凌晨 1 点 40 分。。无语了！忐忑，，，刚刚她电话不出声了是不给我面试机会了吗，怀着无比忐忑的心拨打过去，首先是说万分的抱歉，是我没接到你们电话通知，然后她就告诉我面试地点和时间了。此处收到教训，百度效率灰常高，笔试的那天晚上手机别关机，早点睡吧。

进入二面：

也是很 nice 的一个面试官，年龄估计大我不多，进去他没说要我自我介绍，我问是否需要自我介绍，他说行，我就 balabala, 1 分钟搞定，本人面移动软件开发职位，和 java 相关程度大，基本上问了些底层的東西，比如 Adroid 中 Looper 的实现原理，为什么调用 Looper.prepareLooper()就在当前线程关联了一个 Looper 对象，它是如何实现了。。。忐忑，这对于我这种只会用不去了解底层及源码的人来说只能呵呵了，我就说应该是用了组合的设计模式，线程里持有 Looper 对象引用之类，这自己感觉就是瞎扯的，后面他告诉我答案说和 ThreadLocal 有关。看来底层的東西还是要学习。接着要我写个单例的设计模式，这个闭着眼睛都可以写出来吧应该，哈哈。然后问单例的类里是否还有其他方法，我琢磨了 2 秒说没有，他说每个类都继承 Object 的奥，顿然醒悟，我所还有 equals、hashCode、toString、wait、notify 等方法，问我 wait 和 notify 干什么用的，我大概说了些在线程同步的时候可以用到。接下来又是底层的東西，问我 java 的内存模型怎么样，跪了，没复习，我就扯分栈区和堆区，栈区干嘛用的，堆区干嘛用的，就这样，他就没深入问了。问是否熟悉 linux，我答会写常用命令，没深入问了。接着问我是否了解 jni，还好之前项目中有的代码用到了，就说了下 jni 的步骤。接下来还问了关于 jni 一些底层的東西，好吧我承认底层是我软肋。。。继续跪。Jni 里的如果有个全局变量，在代码中如果关于这个全局变量发生了异常，请问在 java 代码中是如何反应了，也就是说 java 里会抛出什么异常。。。我的答案：没接触过不知道,jni 里回调 java 的机制是怎么样的，沉默 2 秒，答：这个不知道，，，忐忑。介绍下 java 的内存泄露。。。

又是不知道，我就扯了些运行时异常，答不对题了。我之前做 javaee 用到 mvc 模式，他就问我 android 里的 mvc 是如何的呢？我答的也是很模糊，忽悠了。

总结：回来得恶补底层东西

大概记得这么多了，最后要我问些问题，我就问公司的文化氛围，他搬出了百度的工程师文化，产品经理没 RD(research and develop)话语权大，基本上百度重视技术，不像企鹅种重产品，企鹅的程序猿们被产品追着跑。

后面就没问其他了，结果面试官说我是今天下午表现最好的。。。我连忙答哪里哪里。。。好多都没答好，看来是运气好。

后面一直在想他是不是说真的。。。忐忑，在坐等腾讯二面的时候，大百度打来 3 面的电话。

第四章、百度求职综合经验

4.1 百度产品经理|笔试+群面|酱油已跪

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 9 月 24 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2217653-1-1.html>

笔试行测加两道大题，1.入职一年后产品经理的一天 2.5G 带来的变化和机遇，设计个 5G 产品（好像是这个，也可能串了。。）

然后收到一面通知，群面，15 人一组，可能有人不来所以我们组最后 14 个人，人比较多。还收草稿纸，建议写草稿有逻辑一些，可以乱，但不能没逻辑。

自我介绍+35 分钟+5 分钟总结。题目，选一个知识问答 app，讨论新用户会不会导致产品原有定位、调性的改变。要不要保持原有调性，怎么做。

我们选的知乎，估计大多数人都选知乎吧。。。

然后一天到三天基本就会收到通知，约时间与部门产品二面。

反正我是没收到，已跪。目测我们组大概进了 3,4 个

4.2 百度产品运营求职全过程经验分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 11 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2183232-1-1.html>

楼主秋招之前没想去互联网，求职意一直是快消市场，也算是缘分拿了百度(毕竟只投了三家互联网)。楼主 985 本科，曾经在公关快消咨询还有传统行业实习过。实习的内容都是与品牌营销和市场相关的。百度是我面的第一家，网申笔试时间忘了，10.14 群面，10 月 17 二面+三面。10 月 23 接到了 offer call，10 月 25 签约。整体节奏可以说是很快也很人性化的，应届生帮助了我很多，希望我分享的内容可以帮到大家。

【群面】

14 个人一组，一起进的大会议室群面，分成两队，题目相同。群面内容是关于一个百度 app 的运营相关的问题。都是小姐姐，哇！大家都在讲话，有些人很专业，我都听不懂她在说啥...可能因为我没有运营的经验吧。我最后做了总结，因为我在大家杂七杂八讨论时梳理出了个逻辑框架【问题】—【原因】—【解决方案】。对此另外一组，我觉得我们比较清晰。最后 pre 完有个补充环节，一个非常容易出彩的机会！！如果你在群面的时候有想法没有提出来这个时候可以秀一下！一起群面的几个做补充的同学大多进了单面。

二面和终面一起，四个人轮流面了我两个小时

【单面】

一般是经理二面，问的是实习经历，同时考察你是否具备产品运营所需的能力。经历我讲了很多，他们感兴趣的是我在快消实习时处理紧急情况的经验(因为我在自我介绍时稍微提了一下)，还有就是我在公关公司做了啥怎么做的。

第一个面试官是用户运营经理，面了二十分钟后她问我是不是比较喜欢做品牌活动相关的工作，我肯定之后她给我换了面试官，是做品牌相关工作的另一个很有气质的小姐姐。

她也是问了我的经历，然后跟我讲了工作内容，她现在在做什么项目，因为我实在不知道他们负责的产品，所以他也没问我相关的问题。不过建议大家提前面试前熟悉熟悉公司的产品，不知道其他面试官会不会这么 nice。问完经历小姐姐又考了我一道运营题，为他们的产品策划一个活动。给了我半分钟思考，过程很尴尬...然后我就简单讲了讲，这部分真的就得靠自己平时的积累和能力了！他应该觉得我还 ok。除此之外还问了我一个没准备的问题，我的三个缺点。我讲了自己可能有时候比较强硬，以群面我在一堆女生的讨论中强行捋逻辑的例子为证，但是小姐姐觉得我这么做非常正确，在正常工作中这个很能提高效率。我又说了一个缺点，实在憋不出来第三个，小姐姐笑着说想不出来也没关系。顿感我与小姐姐做事风格一致，心里还是很欢喜的。让我说缺点估计也只是想看看我与他们的团队风格是否一致吧？！她走之前给我吃了个定心丸，她觉得我可以的剩下的就看其他面试官的意见啦~开心

第三位面试官是个气压很低的小姐姐，级别更高。她主要在考察我的抗压能力以及是否能够坚定做运营。过程很随性，面试官跟我分享他在工作上遇到的问题，问我是否有准备去接受不那么理想化的工作。我能说什么，我肯定说能啊！

【终面】

面试官是该产品的总经理，据说很少有 team 会让这么高级别的管理人员面试应届生。她让我评价了乙方公司，传统行业还有快消行业品牌工作的差异。同时再次确定我是否真的很喜欢运营和品牌的工作。然后就开始分享她的人生~~~~~总之没有什么压力。

文采不行，希望能够对你们有帮助~

4.3 百度搜索壹百分销售管培生从网申到终面分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 11 月 17 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2180553-1-1.html>

虽然挂了在终面的第一轮上，但是我并没有觉得遗憾。回顾了走下来的心路历程，决定记录下来。而且我发现，论坛上关于这个项目的介绍真的很少。写下来也算是回馈论坛。百度搜索壹百分销售管培生招聘流程：(以我自身经历为为主)

网申(9.30)——线上笔试(10.26)——初面(11.01)——复面(11.02)——管理潜力测评(11.08)——终面(11.16)

下面我就开始分阶段简单说一下啦。

【网申】

时间久远，我确实想不起来有什么特殊的地方了。有个朋友推荐的机制，来年申请的同学可以留意一下。个人觉得可能影响不大。

【笔试】

笔试环节和很多 OT 一样，都是北森提供技术支持的那个。就是行测。难度中等吧。不用打开摄像头。

【初面】

初面是在人大就业指导中心举行的。邮件上虽然通知了时间，但是是先到先面。这一点我真的要吐槽一下，十分反对先到先面这种毫无组织毫无纪律的面试安排。这样让准时到的同学不得不在后面等着，遵守规则的人反而吃亏。这样时间安排反而没有意义。希望百度这个项目可以改进一下。

我们组是 10 个人一组，分成 AB 两组。第一个环节是就材料上的问题进行辩论，10 分钟之后再双方交换立场，再辩论 10 分钟。第二个环节是两组合并，共同探讨一个问题并提出解决方案，也就是无领导小组讨论。我们组的辩论题目是开发商要在海南建立农林自贸区还是游乐园，共同任务是如果要建立游乐园，想出至少三个营销方案。

我是真不擅长辩论，但是我们组同学发言只能说一般积极，所以很多地方我都抢到了发言机会。第二个环节题目还是简单，把你在生活上见到营销方式都提出来，积极参与讨论中，进入下一轮的机会还是比较大的。我在讨论的时候记得比较全，所以由我做了总结 pre。总体来说，初面辩论环节我表现一般，讨论环节我尽力参与，记录观点，争取总结，在当晚就收到了第二天复面的通知。

【复面】

复面是在百度科技园 K1 举行的。我还是要吐槽组织方的时间安排，我是 2 点半场次的，最后 4 点半才面上。而我出发较早，1 点 50 就到大楼等待了。其中将近三个小时的等待可想而知。

哦，我们组进入复面的人还是很多的，我看到的至少 5 个同学。

复面的形式是群面+半结构化面试。六个人一组，按 1 至 6 号排序。首先每人进行自我介绍，然后由两个面试官提问。面试官每轮提问会问两个问题，分别由某三位同学回答。我把我还记得起来的问题罗列在下面：

1. 为什么选择销售？你认为百度的前景发展是什么样的？
2. 用互联网思维向我推销一杯奶茶。
3. 请说出从去年到现在最火的一款 APP，并提出百度如何与这个 APP 合作的方案。
4. 销售面临压力大，你是如何应该应对压力的，你的减压方式是什么？
5. （针对我个人问的）我的实习经历都在证券金融类，整体看来我的经历都非常正，与互联网相关性不大，我的想法？

我目前只能想到这么多了，我觉得提的问题还是有水平的，有互联网实习经历的同学估计不会有太大问题。如果是单面，我会觉得自己回答的很好；但是在群面环境下，你知道同一个问题别人是怎么回答的，比较之下我觉得自己的答案太平庸了，一点也不“互联网”。所以，我出了面试间就不抱任何希望了。

我是上礼拜五面的复面，在第二个礼拜的礼拜二上午收到了电话通知，还是挺意外的。通知我本周四有一个通关说明会，会具体解释岗位的要求和终面的流程。我有学位论文开题答辩，没有参加。

后来从别人口中大概了解，销售管培生要在两年在全国六大地区进行轮岗，会在不同的部门但是都跟销售相关。年薪根据地区和岗位大概在 15w~20w 浮动。压力会很大，流动性很强，在某个地方待个三四个月就要离开，不断地跟房东解约。总之是在两年轮岗时间完成一般人三四年才能经历到的工作内容和历练。

【管理潜力测评】

这个测评就是性格测试，很多。这个还是有用的，在最后考核的时候会参考性格测试，看你是否具备管理才能。

【终面】

终面是和全国晋级到终面的人竞争。据说一共有四场，每场大概 30 个人。我们是最后一场。所有场次加起来一共录 30 个人左右吧。1 比 4 的录面比大概。

这次是在百度科技园 K2 面试。头一天晚上提供住宿。

早上八点多开始签到，会送一些小礼品。其中有一个通关卡。这个就是个很形式的东西，即你每通过一个环节，就会在你的通关卡上贴一张贴画。对，我直接挂在了群面那关，所以我一张贴画都没有。

我们一共分为 3 组，每组 10 人，顺次进行面试。面试的形式跟初面一样，辩论+讨论。其他组在等待的时候，由 HR 带领参观游览百度科技园。

形式一样我就不再赘述了。我们这次的辩论题目是线上营销和线下营销哪个能让消费者快速做出决策，讨论题目是向企业推广百度的人工智能面部识别产品，至少三个营销方案。

我失败的原因很简单，发言少，观点不够突出。能进入到终面的都是抢话小能手啊。我一开始还说让我们组每个

人都发完言之后我再进行第二次抢话，我简直是蠢。谦让什么？！但这不是自己的主要问题，其实别人说的我也想到了，但是组织能力欠佳，无法在短时间内组织好语言并且精确表达自己的想传达的点。有些机会也被自己浪费掉了。

我们是在下午 1 点 20 的时候宣布的结果。我们大概有三分之一的人被淘汰，于是我赶紧奔赴下一个面试地点。进入下一轮的同学要进行 3 轮 1v1 的面试，有 4 个面试间，完成 3 个面试间面试即可，然后等待结果即可。我有一个小伙伴，进入了 1v1 环节，但是最后宣布结果的时候还是非常遗憾。我们这场，最后一共要了 9 名同学。

【结语】

我以为自己被淘汰会很难过，但是并没有，因为自己的表现也确实没有匹配人家想要的高度。我的感觉就是 nothing。不悲伤也不快乐。出了百度大楼，看见今天天气那么好，北京已经连续好几天雾霾了。今天能有这么好的天气，还是挺让人心情愉悦的。

百度之旅告一段落了，就希望自己之后的求职之旅顺利吧。

4.4 百度内审面经-笔试一面二面路线

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 10 月 27 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2122593-1-1.html>

感觉百度面经都是程序员的，财务审计的很少，楼主去面了百度内审秋招（北京），开个帖子希望能够有所帮助。笔试：很早就线上笔试了然后很久都没有消息搞的我以为 GG 了，笔试的时候是有开摄像头的，要求谷歌浏览器而且要提前试镜头，所以建议收到笔试邮件赶紧先按照他们描述的检查一下电脑是否符合要求。题已经不怎么记得了但是应该不难，因为我是裸考的==什么也没有准备，财务方面也没有很专业的题，就跟其他的那些逻辑啊数字啊然后性格什么的差不太多。

一面：小组面，发现很多是外地来北京面试的，特此提醒，中关村软件园离中关村远着，百度科技园也不是百度大厦!!! 感觉名字忽悠了很多人==我们是去百度科技园面试，反正以后有小伙伴去百度科技园面试 **13 号线地铁做到西二旗下车去百度大厦那边有百度的班车免费做到百度科技园，或者 16 号线做到马连洼下车走过来就好了**。到了之后建议在门口先把短信预约给你的二维码打开，前台那边网络不是很好，然后你在前台扫二维码之后会给你一个贴纸这个贴纸是出门时候给保安大哥用的，面试中不会用到所以可以不用贴在正装上。然后约你的那个人会把你带进去（你给他打电话或者在前台等着，他会过一段时间出来领一批人）。面试的时候是一个主考官两个辅助的人，一面我拿到的题很发散就是一个饮料公司找品牌代言人，代言旗下汽水、果汁和维生素饮料等，每人会拿到不同的人选，**五分钟**时间看题，然后你作为她的经纪人用**两分钟**时间阐述你的那个明星如何更应该成为代言人，然后 **25 分钟**大家作为选代言人的委员会和自己明星的经纪人双重角色去讨论，在几个候选人里面最后选出三人成为代言人，然后写在他发给你们小组的一张答题纸上。这个过程据考官自己叙述会关注讨论过程中每个人的表现以及最后选择了哪个人的明星，也就是过程和结果双重要。一面通过的比率应该比较大，因为我大概连猜代问的大约估摸着应该有一面应该有 20 来个人面试，二面去了 15 个，所以被刷的概率不是很大。还有一点，小组面气氛挺重要的，气氛好结果好很可能全组通过。

二面：二面是单面，三个考官面一个学生，然后也是一主两副，自我介绍然后不同的人就会面对不同问题，专业问题也会有涉猎把但是比例不会大，我是财管专业所以根据我简历上的专业课有提到公司结果和外审，有一个会计专业的跟我说有问到会计的专业知识，还有问我塞班斯法案之类的，反正我觉得会就是会，不会就不会，坦诚点，那个面试官十分直率，半点不给你说话拐弯的机会，你一觉得自己这个问题答不好试图转移话题他就会给你拽回来，而且我说话的时候一直有表示，就是我说对了就一直点头说错了就摇头，动作很直接所以一说错的时候挺考验压力耐受力的。然后还问了我百度的主要收入在哪，和百度旗下的业务，说出五个，别的就没啥了简历问题问一问之类的。**注意**：最后会让你问问题，就是你有什么想问的吗，千万不要给自己挖坑。。。我给自己挖了个大坑好在最后还挣扎了一下，也不知道结果如何，可能也就 GG 了。

二面结果没收到，如果有后续会再补上。总的来说气氛不是很严肃压抑，但是挺考验的，尤其我是本科生，而身边坐着的都是研究生，哭哭。

4.5 [综合经验] 百度 - 软件开发工程师笔试+面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106685-1-1.html>

首先介绍一下笔者的背景。笔者是某苦逼工科专业不想考研又保研无望的孩纸，虽然本科不是计算机专业的，但好歹也做过几个小项目（这里感激一下现在充斥着生活各处的编程，让笔者虽然不是计算机专业的学生，但在项目中也逼着学了一些编程语言，然后加上自己对未来工作出路的担忧，中途或多或少的自学了一些计算机的知识，校招的时候才有底气投 IT 岗），所以在面试的时候还勉强算有话可说，虽然比不上哪些大牛啦，但是也不至于是那种直接感觉没戏的类型。

其实校招的收获还是勉强能看的，刚开始的几家比较大的公司都投了简历，像美团啊，阿里啊，网易啊，华为啊，搜狗啊巴拉巴拉的，就是比较知名的都投了，毕竟广撒网多捞鱼么。中间发生的面试时间冲突啊，上下场连赶的事情没少，中间还出现了一次因为赶场赶的太急了导致电面的时候说错话的.....自我介绍的最后笔者一般都会习惯说“希望能加入xx”，然后那次实在是两个面试隔太近了，笔试顺口就说了上一家公司的名字.....（摊手，宝宝也很绝望啊）。

不过还好，最后还是收到了几家比较满意的 Offer，像比较知名的就是华为和百度啦，然后就是美图以及一些小一点的公司。不过像我这种对百度有着蜜汁热爱的孩子，当然最后毫无疑问选择了百度啦~~~~

好啦，唠唠叨叨的说了一大堆，下面进入正题啦（敲黑板中！）

投简历

首先就是投简历啦，其实讲真，这一块没什么好讲的，毕竟现在基本上都是网上录入式的简历了，大家的排版都是系统设定好的一个样，没啥花样好翻出来的，如果一定要说的话就是排版一定要简洁大方，直入主题，突出重点。写自己的项目经历的时候要好好写，不要只告诉别人这个项目是什么，最重要的是要告诉别人在这个项目里面你做了什么，你解决了什么问题，你学会了什么，不过这些都是老生常谈了，没啥好哔哔的了。

笔试

其实笔者一直都相信自己一定不会被表刷，第一道坎一定是笔试（这里说一句，其实现在很多公司都是采取海笔的形式选人，也就是说其实简历不怎么刷人的，有些学校直接宣讲会后笔试的甚至会鼓励霸笔，所以这也从侧面证明了上面的话，简历没必要太担心），所以很早就开始准备笔试了，毕竟笔者自己不是计算机专业的学生，虽然大学期间断断续续自己学了一点专业知识，但毕竟不是科班出身，一些基础还是不怎么扎实，所以从暑假开始就开始准备笔试的了。刚开始是上网买了几本专业书看，不过看完之后表示还是很心虚啊。其实经历过十六年寒窗苦读的大家都知道，看书看懂和会做题目，那根本就是两码事，甚至有时候做过了项目回过头来做题目都不能保

证自己能手到擒来。所以之后就在网上各种搜笔试的题目来自己做。

但是搜题目这果断是一个力气活啊，要么就是要这个登录那个权限的，要么就是只有题目没有答案，题目还越做越虚，当时笔者真的是日日生活在自我怀疑的人生边缘啊，然后才想起来有学长好像提到过有什么刷题的网站，可是那个学长好久没联系了，笔者纠结了很久要不要问一下那个网站的名字，但是又感觉好久没联系了一联系就是找别个问问题的讲真好尴尬啊（我都不好意思说为了这种事情我居然也能纠结一整天）.....好吧，最后实在想不起来只能问了.....现在想想，还好问了，毕竟用像 `lintcode` 这种专门刷题网站来刷题感觉效率瞬间上火箭了!!（此处划重点!）

笔者其实从始至终最怕的是动态规划的题目，什么最大矩阵啦，攀爬字符串啦，基本上遇到就是极大概率的蒙圈。当时自己搜索题目的时候，基本上都是哪年的题库哪年的题集，想一下子找到一堆子的动态规划的题目来练真心不容易。然后就用 `lintcode` (www.lintcode.com) 的分类选项就给解决了。先根据 TAG 分类找到动态规划的类型题目，然后再利用网站自带排序功能根据难度值筛筛从简单开始练（毕竟笔者脆弱的玻璃心受不住高难度的直接袭击啊!），做的过程中再用 `lintcode` 的笔记功能做做笔记总结总结，妈妈再也不用担心我的学习~（黑人大笑）

所以说，懒人是科技进步最大的动力！强烈建议学弟学妹们刷题的时候一定要找到适合自己的网站，而不是一味的追求网站的知名度，网站的题库更新程度。可能很多网站虽然题库全，更新快，但是完全不适合我们这种准备面试的同学进行学习，像笔者用的 `lintcode` 很多小细节和功能就非常合适笔者这种准备面试的可怜孩子。

介于笔者真的苦苦准备了许久笔试，毫无疑问，笔者的笔试基本上都是过得啦~~~~

百度的笔试通知是提早一天的时间邮件通知的，所以如果想等百度的笔试通知来再准备笔试一定是来不及的，建议学弟学妹还是要好好提前准备啊！

面试

说起来，对百度的面试真的是又爱又恨啊，爱的是效率讲真很高，两天内搞定三场面试，绝对不拖沓，恨的也是居然两天内连着来三场，完全不给人休息的时间，真的来不及为自己上一场面试的结果紧张，也完全没时间为下一场面试好好休生养息！重点是说好的来两个技术面一个 HR 面呢！知不知道在好不容易改变了情绪酝酿了心情准备用一种文艺和悠然的姿态去参加最后一场面试了，结果突然发现心情走错了场是种什么感觉了！

国庆本来想回家的，发小今年的农历生日正好在国庆期间，但是有神一般的预感国庆过后立刻就会有百度的面试，所以纠结来纠结去还是没回（因此被发小狠狠的坑了一笔，回头要回去给她买两只纪梵希口红，一只当生日礼物一只当补偿，我就默默不说话了），结果居然 12 号才收到了百度的电话让去面试.....

一面

13 号早早就起床去面试了，本来想穿正装的，但实在是觉悟到码代码的人都比较的随性，就穿了一套比较正式的非正装过去，还算正常。

百度面试地方是在一个比较高端的酒店里面，是一对面试的，面我的那个面试官非常的 nice,全程都笑嘻嘻的，所以后来也就不怎么紧张了。

网上找的攻略都说是说直接进入主题的，基本都说没自我介绍，但是估计我那天是第一场，面试官还没进入状态，就先让我简单的自我介绍了下，还好之前以防万一准备了自我介绍，不然一开始就要是黑人问号了。不过真的只

是简单的自我介绍，我才刚把我叫什么来自哪个学校哪个专业之类的基本问题介绍完，他就笑笑截过话去，说：恩他知道了，看我简历上写了巴拉巴拉项目经历，能再介绍下么。

好吧，进入正题了。然后我就巴拉巴拉巴拉的讲了一堆，中间给他挖了个坑，然后他就果然开始问我实践中 MySQL 语句的优化的问题了，毕竟之前好好在这个问题上花了心思准备么，相谈甚欢。所以，挖坑很重要！（划重点!!!）

然后他又问了我一些数据库索引啊，session 和 cookie 之间的区别啊之类的问题，我就根据我的理解都说了下。之后他又给我一个算法写，就是最大公共子序列的问题，这个题目之前在 lintcode 上类似的刷到过，所以轻轻松松就解决了。当然，为了体现我良好的书写习惯（当然是建立在对写程序这件事情绝对自信的基础上），我还在每一个关键的地方后面都规规矩矩的写上了注释，感觉到了面试官慈祥的微笑和赞许的眼光（自满中~）

然后就一面就差不多结束了

一面结束后就让在休息室里面等消息，然后过了一会就来人说接下来二面.....好吧，我承认我当时还没有缓过神来

二面

二面就远没有一面来的轻松写意了，一进去面试官就先让写下代码，感觉这次的要写的代码就比一面的时候难了很多，根本没想法好么.....不过看攻略的时候看到很多人都会遇到这种情况，就有样学样拿着笔在那里默默的圈圈画画，毕竟不会也不能傻愣在那里，这个时候就要给面试官展示你的想法和思路（划重点!!!）。然后面试官默默的观察了我一会就开始一点一点给我提示，感觉面试官还是很厉害的，因为慢慢慢慢自己的思路就给理顺了，然后代码就写出来.....感觉到了传说中面试官的蜜汁成就感.....

因为写代码花的时间还蛮多的，所以接下来就只问了一些比较简单的问题：是否了解动态规划（想不到准备笔试的时候在 lintcode 上花了那么多时间弄的动态规划，笔试的时候没大用上，面试的时候用上了，让我去感动的哭会先），操作系统的多线程问题，然后就是 HTTP 和 HTTPS 的主要区别。

二面结束。

回去的时候和室友说了我没写出代码的事，室友说就冲你面试官那蜜汁成就感，你应该是过了，然后没一会，就来通知让第二天去参加三面，绝对要抱紧室友大腿.....

-----三面

当时网上找的资料说的比较多的是三面是 HR 面，或者三个面试里会有一个是面产品的（传说是为了技术岗和产品运营岗能更好无缝对接？），想想自己哪种情况都应该第三面面产品这种走心的东西，所以收到面试通知当晚就查了一整个晚上的资料，比如百度有什么产品啦，产品有什么理念啦，还有什么地方可以改进啦巴拉巴拉的一堆。然后第二天酝酿好文艺的心情走进面试房间开始面试的时候.....结果！还是！技术面！

开始三分钟我根本感觉我不在状态好么！

还好第一问题还比较简单，就是问了下两条相交的单向链表，如何求他们的第一个公共节点。很简单的链表题目，顺口答了。答好之后才感觉自己进入了技术面的状态。然后又问了一些格雷编码，分割回文串的问题还有 JAVA 的垃圾回收机制、如何设计一个高并发的系统之类的，有些还是挺难的。对于不会的，我基本就是诚实的说不会，然后再说说个人的猜想什么。

最后面试官还兴致勃勃的和我讨论下关于我一个女孩子为什么想做软件开发，能不能耐得住苦，未来薪资希望是

多少之类的家常问题。

然后面试就结束.....

-----其实面试完的时候根本就不知道自己能不能上，不知道为什么心情特别平静，就这么该投简历投简历，该面试面试，该笔试笔试，该准备准备，直到有一天邮箱里面突然多了一份来自百度的录取通知，才突然嗨起来.....感觉自己心里素质.....也是有够强悍的.....

面试官提的问题：

MySQL 语句的优化；数据库索引；session 和 cookie 之间的区别；最大公共子序列算法；是否了解动态规划；操作系统的多线程问题；HTTP 和 HTTPS 的主要区别；两条相交的单向链表，如何求他们的第一个公共节点；格雷编码；分割回文串；JAVA 的垃圾回收机制；如何设计一个高并发的系统；一个女孩子为什么想做软件开发；能不能耐得住苦；未来薪资希望是多少。

有用(0) 评论(2) 面试感觉：一般 面试难度：难度一般 应聘途径：校园招聘

百度 - 软件销售

面试时间：2016 面试职位：软件销售分享时间：2017-05

面试经历：

他问我平时有什么爱好，我说上网看视频，看书，他说运动呢，我说足球和乒乓球。他说你喜欢看什么书，我说关于经济资讯方面还有益智类题目书籍。他说你看不看人物传记（开始刁难了），我仅用了 0.5 秒时间确认了我确实没看过人物传记，我坦率说人物传记的书籍我确实没怎么看过。（事实证明我是对的）老总下个问题被憋回去了，如果回答看过，肯定会问关于这本书或者这个人物的东西，那我就是“不诚信”直接被 PASS。老总这时候更满意了，我也轻松了许多。

后来谈话内容就是告诉我工作方面的事情，当他开始给我介绍工作内容的时候我就知道这次面试成功了，他告诉我这个岗位是这个公司最好的销售岗位，完全靠个人能力，和坐机关的不同，这个岗位升值空间无限大 BALABALA，然后就告诉你现在可以去人事部了

我又回到了人事部，接待我的那个人告诉我刚才老总给她打过电话了，说对我想当满意。于是我们就在那聊天说笑，她说“这几天面试的学历什么的都不错，就是老是有人喜欢问食宿和工资方面的，男人小家子气吃不了苦根本做不了这个，其实你这行要是偷懒就只能住 3 人宿舍，要是勤奋点想住哪住哪，想吃啥吃啥”，我说“是的，这些都无所谓，工作好赚钱多，这些都不是问题了，眼光放远点。”

销售业务员面试经历体验求职信

她说“你论文 4.5 月做是吧，那你 2.3 月实习吧，你现在还不是正式工，没法签合同办 5 金，只能给你实习工资，3000 块钱一个月。”我的妈呀，3000 已经相当不错了，此刻我又想到了阿发那纠结的 2 天工作。。我乐了，我说“对于我这样缺乏社会经验的大学生来说待遇相当不错了。”她说“元旦后你把你的就业协议拿过来签吧”，我说好，然后聊了一会我就回家了。

对了，她还对我说，假如上次的岗位给你打电话就说你被其他公司聘用了，拒绝掉，我说好的（内部公司的竞争也是很激烈的，除了我那一次，这几天每天都有很多面试，他们不同的岗位也要抢人才）。

想想这几天的小波折，我又回想起第一次面试到现在的经历，期间我面对的竞争对手是 54 个人，有 20 个是本科生，还有研究生，还有从事这个行业 5 年以上经历的老大哥，能够走到现在确实是个奇迹。

面试官提的问题：

你能说一下自己有哪些缺点吗？

你为什么要竞聘该职位？

你的学习成绩能否正确反映你的才能？

你过去在工作中最大的压力是什么？

4.6 [综合经验] 2015 百度面试经验(一)

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 6 月 30 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2106690-1-1.html>

百度是我一直很崇拜的地方，也一直非常期待的地方。可能是源于我对网上诸多面经的理解以及她在宣讲会前后的宣传，我一直以为百度是一个只有非常牛 X 的人才能去的地方，里边的人都是超级大牛，所以像我这种机械专业的菜鸟学生参加她的宣讲会也就是去参观参观，娱乐娱乐而已。至于到后面为什么一不小心拿到了百度的 offer，可能一半是实力一半是运气吧。

百度的宣讲会来得非常早，在九月十八号就来了，也是我参加的第一个宣讲会，所以记忆非常深刻。大活门外的广告打得非常炫，一个很帅的人，不知是不是李彦宏，头上画了两只牛角，大意是个牛人，期望大家加入百度，在牛人的关注下成长。我显然低估了百度在学生中的影响力，提前半小时到宣讲会现场，发现挤爆了，没办法，只好站在走廊里边，后来保安建议同学们都坐地上，于是大家也不管地上脏不脏，不管是 GG 还是 MM 都坐下了。由此可见找工作还是很辛苦的，确实，在这以后的日子中大家为了心目中的企业一直在奔波，无论是精神还是体力上都处于一种极限状态。

宣讲会之前半个小时一直在放李彦宏参加那啥咏乐会的节目，百度的老总就是长得帅啊，据说是中国的知名企业的老总中最帅的一个了。果然是才艺皆全，听他的创业经历，看他跳舞，讲述百度名称的来历并吟诗，真是享受啊。百度的宣传片做得也很有气势，百度大厦的漂亮也给我留下了深刻印象。宣讲会正式开始后的内容和其他公司差不多，都是百度公司的介绍，企业文化，内部工作环境，员工发展等等。其中还有一个刚刚入职的华工 MM 参与了这次宣讲，很 PP 很活泼的一 MM。总之百度的宣讲会持续时间比较长，人数也非常的多，百度给我的感觉非常好，非常遥不可及。

笔试：

原先百度网投的时候，我用网易的邮箱注册，老是收不到激活信息，后来换了个 QQ 邮箱，注册居然成功了。众所周知，在找工作用 QQ 邮箱可能会让企业觉得此人太幼稚，印象不好，所以我非常担心，想重新注册一个账号，但是一个身份证只能注册一个账号，所以只能作罢，非常担心我的简历被刷掉了。后来发现这个担心没有必要，因为百度基本也是海笔的政策，而且笔试通知和笔试过程是交给智联招聘的人来做的，整个过程人比较多，也比较混乱，百度和 QQ 一样，也支持霸王笔，这点同样要赞。百度招聘系统上的状态和实际状态不一定完全吻合，比如我的简历状态一直处于“处理中”状态，而有的人有“笔试”、“面试通过”或“面试未通过”状态。笔试时间安排在十月十多号，和宣讲时间差不多相隔一个月，这个是百度的策略，先在全国各地宣讲，接下来全国各地笔试和面试，最后全国汇总，通知结果。笔试是晚上进行的，和支付宝一样，也是全部挨着坐，但是试卷一样，百度不担心你抄别人的试卷，因为你抄不了，2 个小时，6 道大题，试卷头特地说明解决问题是一门权衡的艺术，如果有可能，尽情发挥，在做试卷前，通篇阅读题目，选择最拿手的题目就行了。百度的六道题目大致如下：

1. 关于深度优先、广度优先遍历算法及非递归实现的特点

这道题我索性将深度优先和广度优先便利算法都写出来，然后简单说明了一下其非递归实现的特点，就是需要一个堆栈或队列，辅助空间较大等。

2. 一道程序改错题，可能存在错误，也可能存在安全隐患。

这道题一般对 C/C++ 熟悉的同学都会做，就是一些关于指针的指针传递，也有一些数组越界的问题，不难。

3. 一台计算机有 1KB 内存和 1MHZ 的处理器，能在该机上运行且确定性终止的所有程序中，最长的运行时间是多少，要求写出推理过程，可作出任意假设。

我假设该机是单用户单任务操作系统，实地址模式，运行的程序就是在不断不重复地更改内存状态，程序结束的终止状态为内存的某一确切状态，定义为终止态。于是推理过程如下：

1KB 的内存共有状态： $2^{(1024*8)}$ 种

1MHZ 的处理器每一秒钟可以更改内存状态的次数为： 10^6 次

因此，如果一个应用程序，从某个状态出发，遍历了所有的中间状态，最终到大终止态后结束，经历的这段时间即为程序运行的最长时间。为：

$(2^{(1024*8)}-1)/10^6$ 秒

4. 关于编译依赖的问题，大意是一个项目中存在诸多组件，某些组件的编译需要以另外一些组件的编译为前提，问怎样找出一个合理顺序，使得所有组件能够顺利编译。

该题其实是拓补排序问题，详见清华大学出版的严蔚敏编著的《数据结构》一书。我以一个确切的例子，画出了一些图形和数据结构，然后以文字形式表述了算法。

5. 编程题。要求在一个字符串中找出最长的数字串，如“fafdahruqa12343fa43faf56454354fas”，你需要找出“56454354”即可。

该题很简单，可以直接写出可以运行的代码。

6. 关于 URL 的系统设计问题，一个 URL 分为站点和路径两部分，除此之外还需要维护一些定长的属性和不定长的属性，定长属性如 URL 被发现的时间，不定长属性如 URL 的描述文字。要求设计一个系统，可以存储和维护 100 亿条 URL 及其属性，支持添加，更新和删除 URL，能判定一个站点是否在系统中，如果在，需要给出信息，一个站点可能有多个路径，如果给出一个站点，支持给出站点下所有的路径。

该题我采用的哈希散列的方法，以站点为关键字进行散列，设计了一个数据结构表达一个站点、定长属性、非定长属性，设计一个路径链表存储所有的路径。然后对各个要求的功能算法进行了一下简单的说明。

百度笔试的题目较多，体量较大，不要求全部做完，一般说来能写出思路来，并且思路正确就 OK 了，关键

是要想好怎样表达。笔试完毕后，我感觉比较好，觉得应该是可以进入第一次面试的。

技术一面：

在笔试后的第二天，我收到了百度的面试通知，因为我算法方面不是很在行，不过在 Windows 编程上还行，于是我报的方向是客户端软件开发。面试地点安排在洛迦山国际酒店，百度的面试都是一对一面试，百度的技术面试据说非常难，会问一些很难的问题，也会叫当场写代码。当时得到面试通知是又喜又担忧，估计自己是凶多吉少。我被安排在四点半面试，而晚上六点是迅雷的二次笔试，当时都想放弃算了，有点觉得自己就是炮灰。后来权衡半天，还是打算去试试，见识一下也好啊。我提前了一个小时来到珞珈山酒店，在二楼，绝大多数房间都是开着的，面试官和面试者一对一，有的房间在谈话，大概说的是项目，或者面试官问，面试者答；有的房间面试官在干其他事，面试者趴在桌子上，应该是在写程序。也有几个面试者等在各自的房间外，费劲地听着里边的谈话内容，我利用先到的时间，迅速和其中几个在我之前的面试者聊了聊，大概了解了面试的内容和形式，过了一會兒，那些先到的面试者都进入各自的房间面试去了，走廊就只剩下了我一个人，这是脑袋里边什么东西都想不了，索性我就不想了，反正我觉得自己就是来玩的，于是我一个人就在二楼所有的面试房间外晃来晃去，看里边面试的情况。四点半的时候终于轮到我了。

面试我的是一个非常好的技术面试官，据介绍是百度客户端业务部的主管，刚开始做了个自我介绍，然后就开始问一些项目的问题，围绕项目问了很多很细的问题，包括 Windows 内核的一些东西，如多线程，进程通信，WM_COPYDATA 原理，内存映射文件等。我都一一予以作答，看上去他比较满意。后来最终还是逃不过写程序，他出了一道程序题让我写，题目比较简单，我立即下笔，三分钟后我写出来了并且注上了完整的注释，自认为写得很规则。面试官看了一下，没有找出任何错误，饶有兴趣地问了一个关于编程习惯的问题，他问我为什么喜欢把判断一个字符指针是否终结的语句写成 `if(0x00==*pStr)`，而不是 `if(0==*pStr)`，我说 0 看上去太单薄了，和数字 0 差不多，'\0'写起来太麻烦，0x00 写起来感觉好，和字符在内存的存储也符合。技术上边的面试大致就是这些，远没有腾讯那么难，面试官也么有过于难为我，估计是因为我是机械专业的学生，非计算机科班专业的缘故。

估计过了一个多小时，谈完技术，面试官说，你今天是最后一个，我们不妨多聊一会儿，你有什么问题吗。我就问了，百度客户端产品发展的一些情况，应届毕业生进入百度工作欠缺的一些东西。后来我又简单地介绍一下自己的情况，他后来问了一个问题，他说，百度的薪水相对其他企业来说是比较高的薪水了，根据你的具体情况，你对薪水有什么要求吗，我问他，百度的薪酬体系是么样的呢，他说，有几级工资，刚进去是，被分配到一个等级上，以后每年有机会进行重新评定，我想了想说，如果单就薪水而言，那我给我自己定的目标是最高的两个等级上，我期望凭自己的能力能够拿到这个薪水，我相信我能办到，另一方面，就我自身的情况，我及我的家庭现在都缺钱，但是我是农村小孩，我很容易知足，可能某些人开着小车，住着别墅还嫌不满足，可是对于我及我的家庭而言，我们只要有一粒米吃，我们就会高兴半天，总之，我们的基本需求很小，但是他并不妨碍我追求高的薪水。回答中我成功地避开了面试官的问题，面试官听到我的回答还连声说好，^_^。我大概面了 1 个小时 40 分钟，才面完。整个过程相当完美，所有技术问题都完美地回答了，所有聊天都很愉快。走的时候，面试官非常的好，送了我一件百度 hi 的衣服，另外还送了我一堆娃娃，说是送给我女朋友，握手道别的时候，他说，希望能在百度大厦见到我。至此我的百度一面顺利度过。由于多面了 40 分钟，所以我也错过了迅雷的二笔，迅雷求职止于此。

产品二面：

技术一面的过程非常完美，所以我觉得自己肯定可以进入二面，回来和求职群里的同学讨论时才知道，很多同学，比如运维部的，一次性的就面了两面，所以心里不免犯嘀咕，怎么回事。到了第二天，又有运维部的同学接到第三次面试通知，陆陆续续去面了，而我仍然处于等待状态。到了第三天晚上，我实在受不了了，就打了个

电话到珞珈山酒店，转到面试的房间，那面试官一听我的声音就认出了我，他告诉我说各个部门不同，客户端的同学可能在武汉只有一面，也有可能有两面，但是到目前为止，第一面还没有面完，叫我耐心等待通知。此时我才意识到，原来百度还是叫了很多人去面试的，因为百度的每次面试都是一个小时，所以时间拖得很长也在情理中。第三天的时候，我终于接到 HRMM 的电话，说让我去参加第二次面试。在第一面的时候我有向面试官打听二面的内容，他告诉我是考察系统知识，比如让我设计百度 hi，应该从哪些方面来考虑，所以我这几天也从网上了解了一下百度的客户端产品，并且主要从技术方面去猜想他是怎么实现的，其实在二面中，才知道只有一丁点用。二面其实面的不是技术，而是对产品的领悟。

我被安排在上午十点钟面试，面试地点为 A 房间，九点十分的是后到达珞珈山酒店，碰到一个武大的女生和男生，一问才知道，刚好他们是一面面的 A 房间，二面的面试房间刚好是我一面的房间。于是我们相互交流了一下，我才知道二面的内容几乎全部都是产品方面的问题，没有技术问题。A 房间的门关着，十点的时候，我按了一下门铃，没有人应，我猜想可能是里边还有人在面试，所以我继续等待，等到十点十分的时候，那武大男生提醒我说还是直接敲门算了，因为耽搁的时间是我自己的面试时间，幸好有他的提醒，我直接敲门，开门后面试官问我，你迟到了？我说不是的，我九点十分就到了，在门外等着，十点钟按门铃没有反应，我以为您在面试其他人，所以又等了十分钟。坐下之后，面试正式开始。

刚开始就问我用过哪些网络产品，我当时脑袋发卡，只说出几种，QQ，飞信，网络游戏，后来在他的引导之下，才又说出迅雷，BT，Foxmail 等来，这一点表现不是很好。后来他又问我对于百度的客户端产品是否了解，我就说了百度 hi，他接着问我对于百度 hi 有什么看法，我就坦然地说了，我只是在研一的时候用过一次，后来就从来没有用过了，我说百度的产品只有搜索大家都在用，其他的東西大家都不知道，我今天还和一个同学在谈论百度，我那同学说百度怎么就只有一个网页也这么牛，由此可见，百度的其他产品做得确实还远远不够，据我所知，你们期望以百度 hi 作为一个平台，来整合你们的产品，就像 QQ 客户端整合了多数 QQ 的业务一样，但是我个人觉得这样效果非常不好，因为百度 hi 的定位是即时通讯，而 QQ 在中国即时通讯领域在现在看来有不可逾越的霸主地位，当百度 hi 出来的时候，我就会考虑一下，我用百度 hi 有什么好处吗，没有，因为其他人都不用，我和谁联系呢。其实换个角度来说，百度不应该以即时通讯客户端作为切入点，而应该以自己的特色，搜索作为切入点，据我所知，百度的搜索仅仅以 IE 形式呈现，虽然用户可以自己设定一些搜索喜好，但是那是基于 cookie 的，但是我本人不喜欢用 cookie，我认为那侵犯了我的隐私，所以我根本不能设定我的搜索喜好，我认为这是一个遗憾。百度是否可以开发一个搜索客户端，为每个用户提供注册，保存用户的搜索设定，同时在此基础上整合其他的产品，如百度 hi，搜霸，百度硬盘等，这样一个全新的搜索客户端概念推出的产品，相信要比以即时通讯概念推出的产品要受欢迎得多。他接着问我，对哪些网络产品觉得不满意，有需要改进的地方，我说网页迅雷界面反应速度太慢，有时候还出现网页打不开的 bug，腾讯 QQ 不但不自己开发登录器，反而将 QQ 的入口参数取消了导致当前流行的 QQ 登录器无法工作，我又向他阐述了自己有需求，在一个机器上登录多个 QQ，自己也曾经开发过两个版本的 QQ 登录器，这些登录器在 2008 版以前还能正常运行，但是 2009 版 QQ 取消入口参数后，我的登录器也无法工作了，腾讯的这种做法让我觉得很不方便。他接着问，你觉得腾讯基于什么考虑会禁止用户在一个机子上登录多个 QQ 呢。我说可能是服务器负载不够？他说不可能。我说那可能是为了防止 QQ 账号被非法利用，比如有的用户可能在一个机器上的登录多个 QQ 来发送广告信息。他接着问，你认为如何阻止用户的这种行为。我其实对这个没有经验，只好随便说说，从发消息的频次，内容重复度，提示，举报等角度来解决这个问题，后来他又叫我说的详细一点，设计一个方案来解决这个问题。我就稀里哗啦说了一大通。第二面的过程中，我明显感觉到这个面试官比第一面面试官要厉害得多，因为我多次尝试将他引向我熟悉的技术领域，但是他似乎没有理睬我，仍然按照自己的问题在问，问的全是产品方面的问题。有时候会根据我的回答，进一步从里边抓出一两个点接着问下去。面了大概四十分钟，面试官说差不多了，问我有什么问题。我就问了他为什么叫我们做技术的叫来面产品啊，他说是因为在公司工作的时候，由于做技术的和做产品的再交流方面存在一些困难，感觉很吃力，因此才设计了这个面试环节，主要是看看做技术的的面试者对产品的领悟能力，也算作是比较重要的考察之一。二面面试的时间刚好五十分钟，加上被我浪费的十分钟，一个小时。真是非常感谢武大那个同学，要不是他提醒，

说不定面的时间会更短，所以，也提醒以后的同学，如果你的面试时间到了，你不能确定面试官是否在面试其他人的时候，你可以敲门试试，不然耽搁的时间是自己的损失。

电话终面：

百度十七号上午二面完毕，下午就接着面华为去了，这中间经历了很多笔和面，先后拿到华为 offer，支付宝 offer，ASMPT offer，腾讯 offer，中电 29 所 offer，成都飞机设计研究所 offer，在做其他事情的同时，其实一直都很惦记着百度的信息。二十三号的时候我收到一封莫名其妙的信件，说是将对我的面试进行综合评定，一个月内给消息。有若同学分析说可能是一封委婉的拒信了，意思就是我别盯着百度了，适当的时候可以找找其他的。其实后来我才得知，有些部门的同学在 23 号就收到 offer 了，而我报的客户端有同学在 23 号收到了拒信。我收到叫我等待的邮件，应该还是有戏的，所以我就一直等啊等，等到二十九号，陆续有同学有消息了，比如收到 offer 或被叫去北京面试了。三十一号，在我刚拒了腾讯签约时，百度的消息终于姗姗来迟了，晚上六点接到电话，说客户端把我的简历传递到质量管理部了，觉得我更适合做质量管理部的测试工具软件开发，问我有没有兴趣，我说可以啊，反正我的项目还和软件测试自动化有关，然后我们约定第二天早上九点半电话面试。

第二天早上九点半，非常准时的电话响了。按预定计划进行，首先就是问了关于项目的问题，问得非常详细，然后问了一下我的知识架构，特地问了一下我做助研的事情，因为我助研的时候负责了《软件工程与质量体系》的课程教学管理，他问了我一些关于软件工程的基本知识，以及 CMM 五个等级的相关知识，问我关于课程有哪些内容，以及我对软件质量管理的基本理解。因为这个课是由我导师上的，所以感触颇深，我觉得做软件质量管理，做的是一种境界，一种思想，我就如实地向他讲述了自己的一些理解和感触，自我感觉非常不错。最后，我问了一下为什么把我的简历传递到质量管理部，也问了一下质量管理部的工作情况，HR 一一做了回答，我打听了一下接下来的流程情况，HR 说，接下来会有人力资源的一个讨论会，会做出最后结论，如果被录取，在几天之内就会有消息，如果不被录取，那么会在两周内收到拒信，因为被录取的人是很少的，所以结果快一些，被拒绝的人是很多的，所以会晚一些。

迟到的百度 offer

2 号晚上快十点左右，我的 QQ 邮箱冒出提示，标题为“百度 2010 校园招聘录用通知书”，我知道我从九月二十四号持续一个多月的百度求职路程画上句号了。虽然被调配了职位，但是幸运的时候仍然是软件研发岗位，不至于太离谱吧。

4.7 offer get! 产品运营深圳岗位面筋

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 9 月 28 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1983993-1-1.html>

前言

从交简历霸面，被通知一面，电话二面，最后终面，再到拿到 offer，也不过是一周时间。

曾经为面试结果焦躁不安，曾经一次次反思自己在求职过程中暴露出的问题，最后能在校招开始一个月收获百度产品运营 offer，真的让我十分感恩，同时要感谢在这段路上帮助过我的每一位前辈，朋友，家人。

正文

得知部门没有 headcount 无法留用鹅厂时，我曾经沮丧了很长一段时间。似乎大家都能感受到今年求职形势较往常要严峻一些，我投的是百度深圳的产品运营岗位，后来得知这个岗位在全国只招聘五位，而且招聘面向城市覆盖北上广深... 竞争之激烈让我觉得自己能走到最后真的超级幸运！

群面（霸面）

今年百度在广州的招聘活动十分低调，据说在笔试后仅挑选了 30 位笔试成绩靠前的同学参加了首轮群面。我并没有收到首轮面试通知（估计是行测题跪了），但是心里真的很不甘心笔试被刷，因此便决定了第二天到群面现场霸面。因为下午才是产品运营的群面，我去华工（面试场地）的途中便一直有看到微信群里有小伙伴说群面现场不接受霸面，只能交简历等通知 不建议前往之类的。去到现场，眼看很多小伙伴还坐着等霸面机会，我赶紧先把简历递到 HR 姐姐手中（之后的每一轮都能看到的 HR 姐姐，简直是我的幸运女神 啊！）。自己在门口等了片刻，心想现场应该不太可能会马上安排霸面了，毕竟人这么多，所以便先自行回去。当晚大概 12 点多，对，没错是晚上 12 点多时，接到了一面面试官的电话，邀约第二天到某酒店面试，心里一阵振奋！真的被我给霸上了！同时佩服敬业的面试官筛选简历到这么晚~感谢！

第一轮面试

提早十五分钟到了面试场地，当时面试的人挺多的，酒店一楼大堂都坐满了面试的人（包括各种岗位）。被叫到后跟着工作人员刷卡乘坐电梯上酒店房间面试，第一轮面试官是一位女士，简短自我介绍后，大概问的问题让我感觉她应该是一位资深的 HR，问题大概有：

- 1) 为什么念理工科专业，会想要做产品运营，不考虑产品策划？
- 2) 你没有参加群面，你的团队合作能力如何？
- 3) 为什么不读研？
- 4) 曾经做过哪些产品运营的工作？怎么体现你适合这个岗位？

其实我觉得自己当时回答得并没有太好，也不知道为什么当时就变得有点紧张起来，中间还有些停顿，跟面试官讲自己有些紧张.... 但是后来就调整过来了，问题回答得还比较顺利。

最后面试官让我问她问题，我就问了一个『您认为您需要的产品运营需要具备哪些能力特质？』面试官就开始向我解释她心目中这个岗位人选需要具备的一些特质，我也随之附和几句，透露出自己有哪些经历可以体现她说的某个能力。

整场面试历时 25mins 左右，最后被问了是什么星座，面试官大概是星座爱好者？

第二轮电面

首轮面试后快两天时间没收到任何通知，我还一度认为已经跪了。谁知道某个早上就收到电面预约，预约下午某个时候电话面试，笔者那时本来是要参加另一个面试，果断调整时间防止撞车。

电话面试主要是针对简历提问经历，包括我两段在互联网实习的经历以及两个项目经历，还有关于笔者的个人公众号（感觉这个加分不少）。

面试官会好奇我为什么要做一个公众号，是怎么做的，发布的内容是什么？

电话面试持续了半小时，挂了电话之后不到一个小时就来了电话通知终面时间地点。

终面

据说能走到终面的人只剩下十个左右，但是最后只招两个人，而我是最后一个面试的，在我之前的是一个中大的哥们儿，他最后也拿到了 offer（貌似就我们俩...）中大的哥们儿面了快 45mins，导致我最后被延后了快半小时才开始面试。面试官没有太多表情，进门就让我自我介绍然后说一段自己最出彩的经历，我 palapala 说了一大段之后，面试官就接着我的经历追问了一些问题包括遇到的挫折，项目现状等等。然后又问了我腾讯实习的经历，一些运营推广的相关经历，我把事先准备好的资料都用笔记本电脑呈现给了面试官，一边展示一边解说，小心翼

翼地把逻辑理清。之后，面试官让我给他介绍一款我最近玩的 APP，我开始说的微信，面试官让我说一个他没有玩过的，我便把手机拿出来，把 Same 介绍给了面试官，并且把它的差异化优势解释出来，面试官还特意提出查看我的个人主页是否有内容（应该是想看看我是不是真的有在玩这个 App，因为挺多学生是为了面试才下载的，可是对于我这种萌 App 爱好者来说我能说我已经玩 Same 玩了快两年多了好么）。接着是问我玩的几个社区，几个社区中 lofter 的差异化优势和优势是什么？然后面试官又开始问我平时怎么了解互联网新知识（感觉这个问题真的炒鸡重要！）我的回答是：首先每天都会通过具体几个渠道了解知识（包括门户网站和社区网站），然后还会对自己感兴趣或者接触过的知识深入去挖掘，然后结合自己的思考将想法或者一些论证的过程沉淀成文字，通过个人博客或者公众号发布，最后再跟大家一起讨论交流意见。具体我举了我之前写的几篇文章作为例子介绍我自我学习的过程。记得之前看过一句话『大公司看重的不是你这个碗里装了多少水，而是你这个碗到底有多大』。这句话我理解的大概意思就是，无论你之前比别人领先多少，那在正式步入职场之后都是几个月内能追回的事情。boss 们看的是你的自我学习能力，你进入公司后能不能实现持续快速成长。而我把自己的想法沉淀成文字再发布出来，其实就是一个很好地自我学习的过程，因为在这个过程中我会不断地思考，论证，最后会得出自己的结论。这次面试之所以最后能过，大概很大可能也是因为我向面试官展现了我有效地自我学习的能力吧~最后面试官问了一些能不能提早实习，兴趣爱好之类的问题，面试历时 45mins，等待了四天后，终于收到了 offer 通知。

最后还想说的是『不要轻易放弃任何一个机会』，设想如果当初我没有去把简历交给 HR 姐姐，也就不会有霸面成功以及之后的收获 offer 了。没有人能够随随便便的成功，越努力越幸运，希望大家在之后的校招路上也能收获到自己满意的 offer！

4.8 2016 年校招小小经验：深圳-产品经理（广州站）之网申+笔试+群面+单面

一+单面二+挂了

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 9 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1983004-1-1.html>

第一次发经验贴，如果有病句什么的，还请各位看官高抬贵手给点面子不要说出来啊嗷呜.....貌似我还没看到别的经验贴出来，我是看广州站的招聘差不多结束了所以才发帖的，既是交流，也当是自己的一点纪念。如果有相关人员看到觉得不合适，可联系删掉。

先说一下本人的背景：华南地区 985+211 本科，商科狗，女汉子。没有计算机背景，对编程的认识大概止于“好多字母连在一起”这样的程度。不过平时对电脑、APP 之类的东西还是有点自己的了解的，绝对不是那种“新建文件夹”能新建到“新建文件夹（10）”的女小白。

投百度产品经理的心态是这样的：卧槽百度！卧槽没有我最心仪的岗位！卧槽不投好可惜啊！卧槽那就来个产品

经理吧！

网申 20150824: 没什么特别的好说的，就在规定时间内把该填的都填了，静静等待通知就好。感觉过个网申并不

是很难，一般都有笔试的机会的。

本人条件一般般，一个寒假一个暑假实习经历，一个项目经验，一个社团副部长，绩点一般没拿过奖学金，两个英语类证书。某次参加微信讲座，hr 说很多公司的网申筛选环节是汰劣而不是择优。还是有道理的。在填网申之前，各位要先准备好自己的简历，记得在写简历要有点技巧，到时候直接把简历上的东西复制粘贴上去就行。

笔试 20150917: 接到笔试通知之后我就开始上应届生论坛看资料，看到诸如“设计一个搜索页面”这样的主观题的



时候，整个人都蒙圈了……卧槽这是闹哪样！搜索页面我不懂啊！加上听到传言说，产品经理要有编程或者计算机基础，我就开始后悔乱投简历了（事实上传言不太准确，我后面会解释）……总之，准备笔试的过程楼主都是非常忐忑的。登陆了笔试页面之后，心里也时时想着破罐子破摔尽力试试了。

笔试形式是线上笔试，跟腾讯一样，都是要在规定时间内打开摄像头，对着电脑做题，需要能摄像的电脑、鼠标（……这不废话么）、纸和笔、计算器（当时腾讯笔试的时候，有人去问 hr，hr 说不给用计算器，不过百度没说，所以我用了）。

笔试内容是行测+企业文化+两道主观题。客观题一共有六七部分吧（具体多少没刻意记），每部分十分钟，时间用完会自动提交，可以回上页检查。个人感觉这样设计比较科学啊。分了部分会有助于求职者在笔试过程中控制时间。

行测无非那些，语言、数列、图形、推理什么的，计算题相当简单，数列题有些不会做，又不够时间，就全部选 C 了（楼主迷信哈哈哈哈哈！），其余部分都能在规定时间内完成；企业文化题是看图做选择题，每页三个图，下面有三道题，每一题有 ABC 三个选项，每个选项都有三句话，第一题会让你选择你认为最适合第一个图的一句话，以此类推，也挺简单的。主观题有两道，跟产品设计和用户需求分析有关。第一题是给百度搜索设计社交化功能，并且说一下百度搜索和百度知道、文库、贴吧等产品线之间的关系。第二题是假设一个用户要去欧洲旅游，请分析该用户行前、行中和行后的需求，并且选一个当下产品没有很好实现的需求来说说你该怎么办。楼主开启了胡说八道模式，想到什么写什么，尽力做到有条理。

群面+单面一 20150920: 做完笔试之后，楼主也没有想接下来的流程了，心里觉得肯定挂掉了，毕竟投百度的大神辣么多……然后在 0919 晚上差不多十点的时候接到了一个北京的电话！那么晚了我还以为是诈骗呢！我还是接了，hr 说第二天早上十点到华工五山校区人文馆面试。不过楼主的心态还是那个，打打酱油算了，尽力就好，就看了一下招聘大礼包里面面试的相关经验，就洗洗睡了。

第二天一大早楼主就起来了，赶到面试场地的時候才九点钟不到。跟 hr 差不多时间到。之后别的面试者就连续到场了，还有打听到消息专门过去霸面的同学。在面试开始之前，hr 跟我们说广州站收到了 700+ 的简历，但是通过了笔试有 30 个，全都是晚上十点多打电话通知的，有些人的电话打不通或者没有接到电话，就很遗憾没有了面试的机会，最后到场的估计只有 24 个人左右。hr 的话听得我心跳都漏掉了几拍，所以一定要接电话！接电话！接电话！没接到也要回拨！回拨！回拨！虽然诈骗电话很多，除非是那种已经被标记过几千次的，不然我基本上不会拒接，而且有未接电话都一定会回拨。百度没有通过发邮件或者短信的方式通知面试地点，而是电话，可见招聘团队相当低调，个人有些猜测就不说出来啦~BTW，以深圳-产品经理岗为例，百度的面试行程应该是深圳的 pm 到不同的面试地点去举行笔试，所以说楼主参加的是广州站的面试。据说武汉站比我们早一个星期，而我们快结束的时候，深圳站刚刚开始。

第一轮面试是**群面**，现场的人被分成了两组，分别进入两个房间，每个房间里面各有一名面试官，应该都是 pm，一男一女。进入房间之后，我们每个人面前都有一张白纸，用来写名字和学校的；写好名字之后就

我介绍，说说名字、学校、经历和“希望大家今天合作愉快”之类的客套话，我们组一共 13 个人，华工暨大中大的都有，男女各一半，本科生研究生各一半，专业背景既有计算机相关的也有心理学、市场营销和楼主这种根本沾



不上边的；然后正式进入群组讨论环节，面试官给我们除了一道题——针对大学生市场，设计一款互联网产品，要求说出产品类型、定位、切入点和内容，还要选择最重要的两个功能给出详细方案并且说明，以及给出产品宣传口号，最后由一个同学进行总结。时间是一个小时，总结的时间包含在内，可适当延长，但不会超出太多。群面过程相当激烈，我们先是各自思考，然后逐个发言，说说自己的 idea，发言过程中大家会抢，楼主从面试官说题目开始就静静听，不停地记录（基本上把题目按照面试官说的默写下来了）。因为没什么存在感，还差点被漏掉而没机会发言。发言结束之后，小组里有个男生对大家的想法进行了总结（很棒！给了方向！），按照产品进行分类，之后大家投票，选定类别，进行选定某位同学的方案，开始深入讨论。深入讨论过程中变得更加激烈，但是大部分人都参与进来了，有两个人在计时，其中有一个不停提醒大家不要跑题，要讨论核心内容 and 注意时间。群面过程当中有抢话的，毕竟群面不会太平静；也有一句话都不说的。个人认为群面略有点强势，积极抢话，在这个面试官看来，问题不会特别大，只要说的话有价值就好。切忌抢话但是说废话。同样忌一句话都不说，这样的面试者对于这种临时性群体任务是没有贡献的。楼主在一开始真的没有什么发言机会，加上不是特别了解产品相关的东西，所以都是在听别人说和记录，顺便现学点东西。到了后来，大家讨论到了金融相关的内容，楼主简直要乐坏了!!! 积极利用自己的专业知识，对大家的观点进行补充，大家也颇为接受，所以楼主的



发言也算是有所贡献。最后到总结环节，大家开始变得有点安静。这时候，一直在做记录的楼主抓住机会，自告奋勇说我来总结！嘿嘿这是楼主的小小努力，从一开始就打算做总结的人。在总结之前，楼主先和组里的人交流了一下，过了一遍我们的方案。楼主对自己的逻辑和表达还是有点信心的，顺利完成总结。面试官针对我们的讨论，提出一些 pk 的问题，大家就七嘴八舌地开始回答。大概在十一点半的时候，群面顺利结束。面试官说在中午两点之前通知面试结果，下午进行第二轮面试，也就是单面一。我们小组进入一面的有三个男生两个女生，男生都是发言较多、贡献较大的，楼主是总结的，另外一个女生是方案被大家接受而且贡献也较大的。

群面结束之后，小组成员开开心心地在华工校园内找了个吃饭的地方，这时候楼主的心情还是蛮轻松的，想着吃完饭就回学校，楼主心里还惦记着注册的时候（哈哈你猜楼主是哪个学校的！）。吃饭的地方好像是叫发电所什么的，装修很西式，人也挺多，但是楼主点的芝士海鲜焗饭不怎么好吃啊呜呜，还挺贵（华工的同学不要打我）……大家以为吃晚饭面试结果才会出来，结果我们点完餐还没上菜的时候，电话就陆续来了。那时候大家都在假装玩手机，心里特别忐忑，很希望电话响起。接到电话的人自然是松了一口气，没接到电话的人也是有点郁闷，所以这么一顿饭吃得很是尴尬……楼主十分意外地接到了电话，面试时间是下午四点半。惦记着注册事宜的楼主吃完饭之后打车回了学校，注册完，找个教室休息了一下，再次打车回到华工那边。碰见个不认识路开车又慢的司机，我提前一个半小时出门，半小时路程都害我差点迟到，楼主都快被吓死了==

于是，单面一来了。楼主的面试官是早上面试我们的男 pm，面试官人很好，问的是简历上的问题。楼主感觉自己有点坑，因为简历上的东西基本上全是财务相关的……感觉面试官有点看不懂的样子……对不起啊面试官哥



哥 楼主很努力地跟面试官聊了些 app 不同版本更新过程带给我和身边人的感受。比如微信和无秘。都是生活经验来的……毫无技术可言……后来面试官给了我一次机会，给我出了一道题目——设计一款电动自行车，用五分钟思考一下。楼主这时候用上了在群面上现学的东西，刷刷刷想了好几个方面。听完我的回答之后，面试官说不管方案对错，我的逻辑思维能力和表达能力还是不错的。后来据别人反馈，这个面试官比较看重逻辑思维能力和表达能力。在快要结束的时候，我加了点自己的经历，举例说明自己是可以吃苦的。

我问面试官的问题有三个，一个是关于招聘流程，面试官说单面一结束之后会有单面二，面试官是另外一个 pm（个人感觉这是起 double check 作用的单面），如果通过就会有总监面，最后是 hr 面。另外一个是关于我所纠



结的产品经理需不需要很强的专业背景问题，面试官说不会特别严格地要求这个，毕竟应届生可能相关经验比较少，能有相关经验的话也是不错的，就算没有也不用太担心。最后一个是关于入职后的培训。面试官说周五前会有通知，然后 楼主就回去了。不过面试感受并不是很好，毕竟一点相关经验都没有，如果我是面试官我也刷我自


己啊.....  就酱紫~


单面二 20150921: 单面二也是电话通知的，时间是十点多。楼主接到电话，挺惊喜的，有种受宠若惊的感觉。单面二约在了广州某酒店。时间是下午。然而很不幸，楼主这一面挂掉了.....以下是血的教训.....


首先，楼主在早上有另外一个面试，是一个银行的实习岗位面试，很久之前投的，当时希望换一份实习。然而20 晚上已经有点不怎么想去了，因为楼主时间比较紧，工作地点又远，但是想着爽约好像不太好，就去了。后来.....楼主把肠子都悔青了，早起很困交通不便不说，面试过程相当傻缺，一群人围着面试官，面试官提个问题大家轮流回答，浪费了两个多小时.....因为中午没有时间休息，楼主早起又很困，到下午面试的时候脑袋都有点空白了，面试也略受影响。所以，教训一！一定要休息好！保持脑袋清醒!!!

面试官是女 pm，也就是男 pm 的 partner，面试地点是酒店，面试内容跟前一面差不多，也是聊简历上的内容，

但是女面试官问得比较细致。楼主的面试表现就四个字：胡说八道.....  而且特别话唠.....  应该是

没睡好整个人 high 过头了.....  面试官问我的问题有，做的东西跟互联网无关但是为什么要投互联网？你比别人优秀的地方在哪里？你为进入互联网行业做了些什么准备？这些本是蛮好回答的问题，休息不够脑子有点

抽的楼主这时候偏偏开始拼命咳嗽，停不下来的那种，尴尬至极，也就没有好好回答，甚至是吹牛了.....  教训二！一定要诚实！提前准备一下可能被问到的问题！像是楼主这种，面试官肯定会问经历和求职目标不相匹配的话的，楼主为什么没有好好回答！懊恼！悔恨啊！被刷也许还有背景因素，楼主的竞争对手们都很厉害，单面二就楼主一个既是本科生又是没有任何相关背景或者经验的（虽然不一定准确但是这么想楼主心里会好受一

点）。


这一关的面试表现跟心态有很大关系，前几关楼主真的是没想过会通过的，接到电话要去单面二的时候，楼主开始有点在乎和紧张了。楼主总是犯这样的错，前面表现的好好的，后面就开始发神经了，然后挂在了后面的面试环节，还能说些什么呢（泪目.....）理所应当挂了.....百度再见 TAT

关于霸面：百度对于霸面的同学还是挺宽容的。有笔试没过或者没网申的同学霸群面的，有没经历过群面霸一面的，甚至还有二面（单面一）前面的流程都没有走的霸三面（单面二）的，楼主也是惊呆了。楼主很佩服这些同学的勇气，想想之前楼主被刷了就觉得万念俱灰都是些什么鬼啊！校招总是会经历挫折嘛！楼主要心理强大一点嘛！这些霸面的同学也挺厉害的，貌似有个霸三面的进入了总监面。楼主和另外一位被刷了的女生打算去总监面

碰碰运气，不过总监级别这么高也就不接受霸面了。

总之，楼主的百度之旅结束了。百度我曾爱你哦，百度再见哦~！写个帖子攒人品，希望校招之旅能够顺利一点，



找到工作，不然就要回家种田了。

祝大家顺顺利利！

4.9 百度交互设计师笔试一面二面到 OFFER

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 11 月 5 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1903214-1-1.html>

很感谢百度给了我求职过程中的第一个 OFFER，之前在论坛上没有看到太多关于交互设计师岗位的笔经或面经，在此写下，希望对未来想来百度交互设计师岗位的同学做个参考。

网申：正常申就好了.....本人非工业设计或者艺术类科班出身，由此看来百度在网申筛选的话应该不会卡专业，喜欢的同学都可以大胆投。

笔试：记得北京场有 111 个人笔试，座位都是一个挨着一个。题目也不是选择题、问答题神马的，就一个任务（or 功能需求），根据这些功能，设计交互界面，画出低保真原型图，90 分钟。因为楼主平时比较留心各种网站的界面，做得还比较开心。看到周围的小伙伴很多人都设计的是手机端的，楼主设计的是 PC 端，不知笔试是怎么考评，个人认为 PC 端发挥的空间比较大吧。记得笔试时可以多带一些各种颜色的笔，尺子这些也备着，整洁的卷面会给打分者一个很好的印象。PS.好多妹子都是中央美院的.....看上去就很有艺术感.....

一面：2 个面试官，人都很好。由于楼主不是科班出身，可以说是没有任何交互设计的背景和经验，面试官也有些无从下手。主要问了问我的实习中与交互比较相关的事情，我对交互的理解，举例说一说我觉得交互设计比较好和坏的例子，对于体验不太好的设计有什么改进的建议。楼主在这方面还算比较留心，答了挺多的。之后就是向他们提问，楼主比较好奇交互设计师每天的工作是什么，职业发展方向是什么，很感谢两个面试官耐心的解答，让我对这份工作有了很清晰的认识。

二面：一面过后其实楼主就没有报什么希望了，因为毕竟不是科班出身，没想到百度居然给了第二次面试。二面面试官只有一个人，应该是比之前面试官更加资深吧，问问题也会更加有压力一些，面试了将近 50 分钟。这次的问题不局限于简历了，比如为什么选择交互，找工作只找交互么；从上次面试到现在，你对交互有没有更深的理解；假如要向用户体验的员工做一个关于“设计”的讲座，会从哪些方面入手；对这份工作的渴望程度；百度成立时间、IPO 时间；如果你的 leader 不喜欢的你的方案，你怎么办；比起其他候选人，你有什么优势；怎么看待华为的狼文化，对百度的文化了解不.....楼主其他的也不记得太清了，整体感觉还是挺有压力的，

二面之后一周都没有消息，楼主已经默哀，没想到今天 HR 打电话过来通知 OFFER，不免有些惊喜.....这次经历让我学习了很多，也希望大家在求职季中都找到自己合适并满意的工作。

4.10 百度（多语言产品经理-北京）笔试+一面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 10 月 15 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1887092-1-1.html>

首先想问：有收到二面通知的小伙伴么??

有的话，冒个泡，快快让我死心吧~~

12 号百度笔试。通知的地点是在交大闵行校区，无奈闵大荒离我们学校太远，所以决定跟另外一个同学去复旦邯郸校区考试。

时间：14:00-16:30

考试内容：互联网两大题+语言两大题

13 号晚上接到百度一面的通知，在浦东某酒店，离学校还略远。晚上准备了中文和外文的自我介绍，看了看大牛们的面经。

14 号八点就出门了，到了浦东的酒店才 9:20 不到。在楼下准备了下，就按照通知的房间号找过去了。本来以为是间会议室，到了门口才发现竟然是个标间，里头有个姑娘正在一板一眼地作答。听到说，我们要考虑客户需求，PM 是做什么的云云...等得略心急，心里想说待会我不要这么一板一眼的呀，放松就好，结果一开口还是紧

张了。

9:40 左右前面一个姑娘出来了，我就进去坐下。面试官是个很 nice 的男生，上来就简短地自我介绍了一下，然后让我也做个自我介绍。

接着面试就算正式开始了：

他拿着我的简历问了本科时候的学生会经历，但其实那会自己也没多大贡献，再者时间太久远也有点记不得了。

然后问了最近的两段实习，最有成就感的事情是什么。

接着问了一些互联网相关的问题：用得比较多的网页、软件，它们的优势劣势等等。

4.11 我在百度做运营--偶遇百度，相遇新知

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 5 月 27 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1864063-1-1.html>

0. 前记

与百度的相遇，不得不说是一次偶然。

说来惭愧，当初笔试百度时遭到无情鄙视，本以为跟百度就此擦肩而过，可没想到还能擦出第二春。

这第二春的出处，便是“百度产品设计大赛”。说实话，刚开始参加这个比赛，只是抱着试一试的心态，跟着朋友凑凑热闹，没想到竟能一路过关斩将杀入十强，最终不仅捧杯而归，更获得了面试的机会，此后，经过两轮 90min 级别抽丝拨茧般的倾心而谈，我收到了百度暑期实习 offer。

所以说，缘分走了留不了，缘分到了挡不住。

下面介绍一下我的职位和背景（由于保密协议，只做简述）：

职位：产品运营师

运营产品：百度新知

职责：

数据分析、渠道管理、反馈整理和跟进

组织策划活动、外部团队管理，提升用户粘性
充分挖掘用户需求，参与产品创意
接下来，便是我在此次实习中正式的总结与分享。

1. 谈百度

首先，简单说下百度的历程。

百度成立于 2000 年，其立志于“让人们最便捷的获取信息找到所求”。经过 10 年的发展，百度在 2005 年成功登陆纳斯达克（当日涨幅 350%），成为国内三大互联网公司（百度、腾讯、阿里巴巴）之首。

百度走过的 10 年，不仅是百度高速发展的 10 年，更是中国互联网腾飞的 10 年，然而百度没有像许多盛极一时的互联网公司（如 Yahoo）安于现状或是盲目突进。在百度的第二个月，我有幸与百度 T7 高级工程师、百度知道“Transformer 3”项目黄先生对谈，黄先生作为百度的老员工，阐述了百度雷打不变的三大战略：踏实做搜索，踏实做搜索，踏实做搜索。因此，百度能够通过专注于搜索，聚焦于用户，致力于创造价值而推出一系列出色的互联网产品如百度知道、百度贴吧、百度文库（当然，百度也走过弯路例如“百度说吧&有啊”，不过也正是因为如此，百度能够变得更加专注）。此外，百度人也成功继承了这种踏实做事的气质，黄先生便是一名出色的百度人，他从业互联网技术 12 年，本科虽然是园林专业，但他通过每天在各大技术论坛一步一个脚印的积累，现在已经达到了“看问题描述，识代码错处”的境界，因此，他得到了百度的充分认可，成为了公司的 T7 级别工程师。

其次，来说一下百度的企业文化。

众所周知，管理 10 个人，需要的只是 leader 的能力；管理 100 人，需要的是公司的制度；管理 1000 个人，需要的是企业文化。百度的企业文化总括起来就 5 个字——“简单可依赖”，其最明显的表现，就是在百度工作，周围永远不会存在复杂的人际关系，人与人之间简单友好，有什么话开口之说，互相之间多以昵称称呼，就像同学之间相处一样，因此团队气氛会非常之好。由此不得不感叹 Robin（李彦宏）的长远眼光，能够将百度如此的大型公司始终维持一种良好的创业氛围。从某种意义上讲，百度正如苹果一样：当苹果一心只想赚钱的时候，它堕入了破产的边缘，当苹果一心只想做出世界上最完美的产品时，它以令人惊讶的速度创造了举世瞩目的财富（百度的连年高增长，百度知道、百科、文库等产品不断提升的用户体验即是明证）。然而百度也深知：“文化”和“企业文化”有着明显的区别：文化引导大家达成共识，企业文化领导大家创造价值。所以如果再深究一层，就会发现这 5 个字实际上概括了管理学之精髓：所谓“简单”，即是追求低成本（如沟通成本），所谓“可依赖”，即是追求高效率，只有以结果为导向，稳快好的完成分内之事，才能真正让人依赖。

除此之外，在百度工作，连实习生都会不一样。

除了在行业内相对较高的实习薪酬（100+），百度的实习生，都会被当做正式员工一样看待，在这里，实习生和正式员工，只有在发工资或者报销费用时，才会有区别。这里的实习生所做的工作绝无杂活，都是与产品存亡息息相关的工作：每一项问题的填充都需要仔细斟酌，每一个用户的反馈都需要认真对待，每一次选题会的内容都需要精心准备，每一周的竞品周报和运营总结都会发给全组同事阅览。在百度，没有人当你我是实习生，优胜劣汰，物竞天择，只有把工作做到完美，大家才在一个 level，视野决定事业，格局决定结局。

2. 谈百度新知

2.1 百度的 SNS 战略

2011 年的互联网大会，互联网巨头和智库们产出了当今互联网行业发展的 6 大趋势，其中有一项，便是 SNS (social network) 化，实际上，如此多互联网大老关注 SNS，其一是因为 SNS 大大增加了信息的交换量和交换速度，让信息高效的在特定关系中流动 (e.g. Twitter\新浪微博\人人)；其二是 SNS 可能会成为新的互联网入口，以账号为基础的 SNS 能让互联网更加了解用户，从而实现和用户共同创造价值 (现在流行的微博创业、SNS 营销皆源自于此)。

坦白的讲，百度在 SNS 这一方向的行进并不顺利，之前红极一时的实名化微博产品百度说吧，纵使有百度 P12 (最高级) 产品经理倾力打造，但其运营了 2 年便黯然下线。虽然在 SNS 的道路上百度遇到了挫折，但这并不意味着百度在 SNS 上俯首认输，2011 年 6 月，社会化问答产品百度新知上线，宣告着百度再一次向 SNS 领域进军。

2.2 百度新知和百度知道有什么区别

首先，百度知道属于开放式问答，你我都可以问任何问题 (只要符合社区规则) 或者回答任何问题，但在这个过程中很容易出现低质问答 (如广告)；百度新知属于封闭式问答，即只有拥有邀请码的用户才能进入社区，这些用户又能分为两类，一类是运营人员邀请而来的名人或者专家，一类是经过审核、基本不产出低质内容的用户，所以，新知内的问答相较知道要优质得多，其内容质量也是可控的 (如利用“赞成”“反对”“折叠”等机制帮助管理内容)。

其次，作为百度知道的姊妹产品，知道解决的是有确定答案的问题，满足大众即时性的需求，而新知所拥有的是大众的多元智慧，更像一个讨论的平台。

具体来讲，新知的问题主要是没有确定答案的问题 (如“大学学生会为什么会官僚主义化?”)。我们从热点出发 (如“乔布斯去世”专题)，积累从各个角度、各个领域所挖掘的智慧 (如乔布斯逝世的影响&企业创新精神培养)，为用户提供更全面、更有价值的 idea。正如我的 leader 所说：如果说新闻是第一层，新闻评论是第二层，那么新知就是第三层或者第四层。一言以蔽之，知道提供答案，新知汇聚智慧。

2.3 百度新知=试水+挑战

百度新知是百度在 SNS 领域的试水，也是百度在此领域的另一个挑战。

坦诚地讲，鉴于说吧失败的前车之鉴，新知并没有获得公司高层巨量的关注，同时还要面对竞争对手 (知乎) 的先发优势。也正因如此，新知成为了一个彻头彻尾的创业产品：新知小组的每一个人，不但要学会怎样利用最少的资源投入换取最大的成果产出，还要最大程度降低大公司制度对于创业型产品的影响 (如对需求的反应速度)，

在这个过程中，我们这个平均年龄不超过 25 岁的运营小组在没有任何参照物的情况下，解决了一个又一个困难。比如，我刚到新知运营组里的时候，没有培训，没有工作模板，没有人告诉我 how 或者 why，只有 what (想要什么结果) 和 when (什么时候完成)，一切的工作都是靠自己一次又一次的修改，一点一点的积累才渐渐变得有章可循、有法可依，在这个过程中，我收获的不仅仅是快速的成长，更有与同事之间类似战友一般的生死情：要知道，每一天，新知都在死亡的边缘挣扎，而我们的使命，不仅是让新知活下去，还要活得比对手精彩。

3. 谈产品运营

3.1 互联网产品有啥不一样？

互联网的产品，和其他产品一样，都有自己的生命周期，然而，相对于一般意义上的产品，互联网产品主要有以下两点不一样：

互联网产品是一种更纯粹、极端需求快速反应的产品，最明显的一个表现，在当今的互联网世界中，随着竞争的白热化，获取一个用户的成本大大增加，而失去一个用户相对要容易得多，因此也就需要产品在第一时间抓住用户的心，如果产品不能及时满足用户的需求（功能不足），或者不能让用户在第一眼就知道满足其需求的方法（如新知中无法找到提问栏），用户也就走了。

互联网行业中，最大的不变就是变，为了寻求信息流动的控制，互联网极端注重数据，几乎所有的决策都是基于数据做出的，所谓“数据最客观公正，用事实说话，百战不殆”已经成为互联网的管理和决策基石。

不过也正是因为互联网变化非常之快，很多产品的运营追求速度，想把自己产品最大量的信息在最短时间传递给最多用户。其实，此种做法的初衷是好的，但是正如下楼最快的方法是跳楼，这种不计成功抵达（跳楼很可能摔死）的做法往往会适得其反。

举个例子，在搜索引擎上做广告现在已经成为了众多商家的必选，其网站 PV（单页点击量）也会在短期内有较大提升，成为了最快的方法，但是这些商家很少考量有多少点击转化为了销售额，信息传递的效率无从得知，因此预期的顺利完成便无法得到保证。所以，追求速度和质量两者之间的平衡，是互联网产品永恒的话题，解决了，产品就成了，反之，产品就死了。

3.2 产品运营是什么？

运营就是帮产品找到实现自身核心价值的最短、最快且最保险的实现及传递路径，确保产品持续不断的实现并传递自己的核心价值给用户，同时在这个过程中不断培养产品的衍生价值。

以新知为例，新知传递给用户的核心价值，就是通过问答的方式进行深度、严肃的讨论，由此在各抒己见的同时，汇集群体智慧，让用户看到一个问题的多个维度的观点。其运营方法之一就是利用和各个权威组织（如国家）美术馆的合作，产出优质内容，塑造平台整体气质。

3.3 运营者是谁？

首先，作为运营者的我们一定要记住：

所有的用户都是我们的衣食父母，运营人员是服务员，不是主持公道的上帝；

服务员是干嘛的？用户做的不对，我们可以告诉他怎么做，但是我们不能把他轰出去。除非他违法，那我们叫警察；

如果这个位置不能摆正的话，产品必死无疑

其次，运营者不能给自己思维设限，不给自己设置运营的条条框框，不给自己嵌套大公司的制度枷锁，同时从以下三个维度出发，来主导产品运营：

- 1) 运营者让事实说话，避免经验思维，这里的事实指的是当下的事实，是此时此刻此产品的事实。
- 2) 运营需要成本，运营者需要以目的为导向，目的唯一，手段不限。

3) 运营者有新想法时一定要先进行小规模尝试，成功后再决定是否大范围推广，即使尝试不成功，这种做法也是值得肯定的，因为它至少减少了贸然大范围推广所产生的损失。

3.4 运营资源该如何有效利用？

在运营资源的利用中，我们常常会有两个明显的误区：

只要能做到比别人速度快，资源规划这部分可以忽略

组织运营活动正如搭建跨江大桥一样，如果资源多就搭建钢筋水泥桥到达，如果资源少，就搭建铁索达到。如果没有搞清楚自己的资源，一开始就搭建钢筋水泥桥，结果半截之后没材料了，这时候想以铁索桥达到目的地都不可能了。因此，策划运营活动之前先明确可用的资源和投入，不同的资源和投入决定了策划的格局和形式。明确资源后，我们可以有效降低策划方案不断返工的可能性。

奖品激励是最有效的用户刺激方法

物质的激励只是促使用户立即完成你需要的行动，但不是全部，我们必须告诉用户我们的产品的真正价值是什么，我们的产品真的很实用。只有具备了这一点，用户才会在物质利益的刺激下立即完成你期望的行动，也只有这样做，吸引来的用户才对运营的平台有价值。

如果只考虑到了单纯的利益吸引，那么首先用户的感觉是被利益挟持所下载的，并不能心悦诚服，这样会让平台获得一批无价值的用户或者永远不会激活的用户。只从这个角度考虑问题，会不断加大物质激励中物质的价值，只会吸引更多只冲着物质来的用户，进入恶性循环。

3.5 运营策略的 Key Point 是什么？

当今互联网产品细分的程度非常之高，就拿百度知识体系来讲，其旗下不同产品定位不一：百科解决定义性问题，文库解决找文档问题，知道解决即时有确定答案的问题，经验解决指导性问题的，新知则解决无确定答案的问题。

因此，不同产品的运营策略，永远要结合当下自身资源、产业情况、团队能力等因素综合考虑，尤其在一个产品还没有成型之前，所做的最重要的工作就是找到适合自己产品的运营模式。比如，对于 UGC 产品核心用户，想寻找到此种模式，应该从以下三个维度考虑：

管理和引导现在的核心用户，主动与用户建立联系，增加用户的离开成本

找到激励核心用户不断贡献 UFC 的方法，这种方法不仅指运营活动的经验沉淀，也指产品功能体系的提升（如用户的成长体系，等级体系，任务体系等）

沉淀核心用户就像拿木桶装水，能装多少水取决于这个木桶中最短的那块木板。同样，产品运营中最终能沉淀多少核心用户，是由这个运营团队中最差的部分决定的，因此运营小组不仅要做到每一部分不出现短板，还要确保各个部分所产生的效益累积也不出现问题。

3.6 运营活动的 Key Point 是什么？

在实际操作中，我们的运营活动需要像追求一样热烈，像表白一样直接，从而在第一时间抓住用户，因此需要完成三个方面的积累：

找用户，寻找到平台目标用户的集合地

找理由，寻找吸引和留住用户的最佳利益点

找渠道，寻找接触目标用户的最佳手段。

活动中最好有与用户的互动，互动的形式，最好选择已有的受到公众认知且喜欢或者信任的互动形

式，举办活动一定要从一下三个维度出发：

简单——用户很懒，活动中的互动形式让用户产生的学习成本越高，活动的参与吸引力就会越低（不单指奖品，还有所得到的心理满足等）。

可展示性和可围观性——可供大规模用户观摩的活动形式是首选，比如在 **Mad** 活动中可以与名家自由对话，可展示性和围观性决定着活动本身广告价值的大小和活动本身感召力的强弱。

可信的奖品评选规则——如果活动奖品是一辆汽车，活动的规则不透明或者让参与者不信任，那么奖品的实际激励效果会变成一辆玩具车。

4. 结语

说实话，产品运营着实是一苦活。

想想每天朝九晚八的生活，和一天下来各种忙不完的活儿，做不完的用户邀请；

想想运作系列专题时，绞尽脑汁却无所思路，好不容易想出一个问题，却因为不符合平台气质不得不 **kill** 掉的日子；

想想在中秋节假期，发着低烧从早上七点干到晚上六点，粒米未进，滴水未饮，穿越东西向的北京城，不停地为来来往往的人们解释新知的来历、定位和核心竞争力；

再看看周围同事，早上八点多到，晚上十一二点还不回，一两点还在线上收发邮件，早上吃个便饭，中午让人带饭，晚上不吃饭，全心全意投在产品的运营上，就觉得：

这活儿，真不是一般人干得了的！

但是，正如人们常说的危机，坦然面对危险才有机遇可抓，苦活也是一样，踏实的苦过才能更精彩的生活。所以，纵使百度新知是一个创业型产品，用户群还未形成一定规模，产品功能也尚待完善，创业产品带来的成长却是成熟产品不可比拟的，与其在成熟产品中混吃等死，坐享其成，不如在创业类产品中开天辟地，架构标准。要知道，作为一个架构标准的拓荒者，要比一个遵守标准的继承者面临更多的挑战，因而能成长的更高、更快，更强，感觉也是彻彻底底的不一样。

在百度新知做运营的日子，有苦，更有乐，这快乐，不仅来自于平易近人、同甘共苦的同事，最重要的，是看到新知在一步一步成长，正像父母看到自己的孩子慢慢长大一样。做产品运营，正如《道德经》中所述：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”只有虚心而主动的汲取，踏实而稳健地前进，产品才有可能登上大雅之台，达到一个新的高度。

最后，与希望做产品运营，希望在这个最好的也是最残酷的互联网时代驰骋风浪的同学，分享一段话：

寒门出孝子，家贫出英杰，

未曾清贫难为人，不经打击老天真，

从来英雄出炼狱，哪得富贵如凡尘，

醉生梦死谁如意，破马长枪定乾坤！

与诸君共勉！

4.12 我在百度做运营--偶遇百度，相遇新知

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 5 月 27 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1864063-1-1.html>

0. 前记

与百度的相遇，不得不说是一次偶然。

说来惭愧，当初笔试百度时遭到无情鄙视，本以为跟百度就此擦肩而过，可没想到还能擦出第二春。

这第二春的出处，便是“百度产品设计大赛”。说实话，刚开始参加这个比赛，只是抱着试一试的心态，跟着朋友凑凑热闹，没想到竟能一路过关斩将杀入十强，最终不仅捧杯而归，更获得了面试的机会，此后，经过两轮 90min 级别抽丝拨茧般的倾心而谈，我收到了百度暑期实习 offer。

所以说，缘分走了留不了，缘分到了挡不住。

下面介绍一下我的职位和背景（由于保密协议，只做简述）：

职位：产品运营师

运营产品：百度新知

职责：

数据分析、渠道管理、反馈整理和跟进
组织策划活动、外部团队管理，提升用户粘性
充分挖掘用户需求，参与产品创意
接下来，便是我在此次实习中正式的总结与分享。

1. 谈百度

首先，简单说下百度的历程。

百度成立于 2000 年，其立志于“让人们最便捷的获取信息找到所求”。经过 10 年的发展，百度在 2005 年成功登陆纳斯达克（当日涨幅 350%），成为国内三大互联网公司（百度、腾讯、阿里巴巴）之首。

百度走过的 10 年，不仅是百度高速发展的 10 年，更是中国互联网腾飞的 10 年，然而百度没有像许多盛极一时

的互联网公司（如 Yahoo）安于现状或是盲目突进。在百度的第二个月，我有幸与百度 T7 高级工程师、百度知道“Transformer 3”项目黄先生对谈，黄先生作为百度的老员工，阐述了百度雷打不变的三大战略：踏实做搜索，踏实做搜索，踏实做搜索。因此，百度能够通过专注于搜索，聚焦于用户，致力于创造价值而推出一系列出色的互联网产品如百度知道、百度贴吧、百度文库（当然，百度也走过弯路例如“百度说吧&有啊”，不过也正是因为如此，百度能够变得更加专注）。此外，百度人也成功继承了这种踏实做事的气质，黄先生便是一名出色的百度人，他从业互联网技术 12 年，本科虽然是园林专业，但他通过每天在各大技术论坛一步一个脚印的积累，现在已经达到了“看问题描述，识代码错处”的境界，因此，他得到了百度的充分认可，成为了公司的 T7 级别工程师。

其次，来说一下百度的企业文化。

众所周知，管理 10 个人，需要的只是 leader 的能力；管理 100 人，需要的是公司的制度；管理 1000 个人，需要的是企业文化。百度的企业文化总括起来就 5 个字——“简单可依赖”，其最明显的表现，就是在百度工作，周围永远不会存在复杂的人际关系，人与人之间简单友好，有什么话开口之说，互相之间多以昵称称呼，就像同学之间相处一样，因此团队气氛会非常之好。由此不得不感叹 Robin（李彦宏）的长远眼光，能够将百度如此的大型公司始终维持一种良好的创业氛围。从某种意义上讲，百度正如苹果一样：当苹果一心只想赚钱的时候，它堕入了破产的边缘，当苹果一心只想做出世界上最完美的产品时，它以令人惊讶的速度创造了举世瞩目的财富（百度的连年高增长，百度知道、百科、文库等产品不断提升的用户体验即是明证）。然而百度也深知：“文化”和“企业文化”有着明显的区别：文化引导大家达成共识，企业文化领导大家创造价值。所以如果再深究一层，就会发现这 5 个字实际上概括了管理学之精髓：所谓“简单”，即是追求低成本（如沟通成本），所谓“可依赖”，即是追求高效率，只有以结果为导向，稳快好的完成分内之事，才能真正让人依赖。

除此之外，在百度工作，连实习生都会不一样。

除了在行业内相对较高的实习薪酬（100+），百度的实习生，都会被当做正式员工一样看待，在这里，实习生和正式员工，只有在发工资或者报销费用时，才会有区别。这里的实习生所做的工作绝无杂活，都是与产品存亡息息相关的工作：每一项问题的填充都需要仔细斟酌，每一个用户的反馈都需要认真对待，每一次选题会的内容都需要精心准备，每一周的竞品周报和运营总结都会发给全组同事阅览。在百度，没有人当你我是实习生，优胜劣汰，物竞天择，只有把工作做到完美，大家才在一个 level，视野决定事业，格局决定结局。

2. 谈百度新知

2.1 百度的 SNS 战略

2011 年的互联网大会，互联网巨头和智库们产出了当今互联网行业发展的 6 大趋势，其中有一项，便是 SNS (social network) 化，实际上，如此多互联网大老关注 SNS，其一是因为 SNS 大大增加了信息的交换量和交换速度，让信息高效的在特定关系中流动（e.g. Twitter\新浪微博\人人）；其二是 SNS 可能会成为新的互联网入口，以账号为基础的 SNS 能让互联网更加了解用户，从而实现和用户共同创造价值（现在流行的微博创业、SNS 营销皆源自于此）。

坦白的讲，百度在 SNS 这一方向的行进并不顺利，之前红极一时的实名化微博产品百度说吧，纵使有百度 P12（最高级）产品经理倾力打造，但其运营了 2 年便黯然下线。虽然在 SNS 的道路上百度遇到了挫折，但这并不意味着百度在 SNS 上俯首认输，2011 年 6 月，社会化问答产品百度新知上线，宣告着百度再一次向 SNS 领域进军。

2.2 百度新知和百度知道有什么区别

首先，百度知道属于开放式问答，你我都可以问任何问题（只要符合社区规则）或者回答任何问题，但在这个过程中很容易出现低质问答（如广告）；百度新知属于封闭式问答，即只有拥有邀请码的用户才能进入社区，这些用户

又能分为两类，一类是运营人员邀请而来的名人或者专家，一类是经过审核、基本不产出低质内容的用户，所以，新知内的问答相较知道要优质得多，其内容质量也是可控的（如利用“赞成”“反对”“折叠”等机制帮助管理内容）。

其次，作为百度知道的姊妹产品，知道解决的是有确定答案的问题，满足大众即时性的需求，而新知所拥有的是大众的多元智慧，更像一个讨论的平台。

具体来讲，新知的问题主要是没有确定答案的问题（如“大学学生会为什么会官僚主义化？”）。我们从热点出发（如“乔布斯去世”专题），积累从各个角度、各个领域所挖掘的智慧（如乔布斯逝世的影响&企业创新精神培养），为用户提供更全面、更有价值的 **idea**。正如我的 **leader** 所说：如果说新闻是第一层，新闻评论是第二层，那么新知就是第三层或者第四层。一言以蔽之，知道提供答案，新知汇聚智慧。

2.3 百度新知=试水+挑战

百度新知是百度在 SNS 领域的试水，也是百度在此领域的另一个挑战。

坦诚地讲，鉴于说吧失败的前车之鉴，新知并没有获得公司高层巨量的关注，同时还要面对竞争对手（知乎）的先发优势。也正因如此，新知成为了一个彻头彻尾的创业产品：新知小组的每一个人，不但要学会怎样利用最少的资源投入换取最大的成果产出，还要最大程度降低大公司制度对于创业型产品的影响（如对需求的反应速度），

在这个过程中，我们这个平均年龄不超过 25 岁的运营小组在没有任何参照物的情况下，解决了一个又一个困难。比如，我刚到新知运营组里的时候，没有培训，没有工作模板，没有人告诉我 **how** 或者 **why**，只有 **what**（想要什么结果）和 **when**（什么时候完成），一切的工作都是靠自己一次一次的修改，一点一点的积累才渐渐变得有章可循、有法可依，在这个过程中，我收获的不仅仅是快速的成长，更有与同事之间类似战友一般的生死情：要知道，每一天，新知都在死亡的边缘挣扎，而我们的使命，不仅是让新知活下去，还要活得比对手精彩。

3. 谈产品运营

3.1 互联网产品有啥不一样？

互联网的产品，和其他产品一样，都有自己的生命周期，然而，相对于一般意义上的产品，互联网产品主要有以下两点不一样：

互联网产品是一种更纯粹、极端需求快速反应的产品，最明显的一个表现，在当今的互联网世界中，随着竞争的白热化，获取一个用户的成本大大增加，而失去一个用户相对要容易得多，因此也就需要产品在第一时间抓住用户的心，如果产品不能及时满足用户的需求（功能不足），或者不能让用户在第一眼就知道满足其需求的方法（如新知中无法找到提问栏），用户也就走了。

互联网行业中，最大的不变就是变，为了寻求信息流动的控制，互联网极端注重数据，几乎所有的决策都是基于数据做出的，所谓“数据最客观公正，用事实说话，百战不殆”已经成为互联网的管理和决策基石。

不过也正是因为互联网变化非常之快，很多产品的运营追求速度，想把自己产品最大量的信息在最短时间传递给最多用户。其实，此种做法的初衷是好的，但是正如下楼最快的方法是跳楼，这种不计成功抵达（跳楼很可能摔死）的做法往往会适得其反。

举个例子，在搜索引擎上做广告现在已经成为了众多商家的必选，其网站 **PV**（单页点击量）也会在短期内有较大提升，成为了最快的方法，但是这些商家很少考量有多少点击转化为了销售额，信息传递的效率无从得知，因此预期的顺利完成便无法得到保证。所以，追求速度和质量两者之间的平衡，是互联网产品永恒的话题，解决了，产品就成了，反之，产品就死了。

3.2 产品运营是什么？

运营就是帮产品找到实现自身核心价值的最短、最快且最保险的实现及传递路径，确保产品持续不断的实现并传递自己的核心价值给用户，同时在这个过程中不断培养产品的衍生价值。

以新知为例，新知传递给用户的核心价值，就是通过问答的方式进行深度、严肃的讨论，由此在各抒己见的同时，汇集群体智慧，让用户看到一个问题多个维度的观点。其运营方法之一就是利用和各个权威组织（如国家）美术馆的合作，产出优质内容，塑造平台整体气质。

3.3 运营者是谁？

首先，作为运营者的我们一定要记住：

所有的用户都是我们的衣食父母，运营人员是服务员，不是主持公道的上帝；

服务员是干嘛的？用户做的不对，我们可以告诉他怎么做，但是我们不能把他轰出去。除非他违法，那我们叫警察；

如果这个位置不能摆正的话，产品必死无疑

其次，运营者不能给自己思维设限，不给自己设置运营的条条框框，不给自己嵌套大公司的制度枷锁，同时从以下三个维度出发，来主导产品运营：

- 1) 运营者让事实说话，避免经验思维，这里的事实指的是当下的事实，是此时此刻此产品的事实。
- 2) 运营需要成本，运营者需要以目的为导向，目的唯一，手段不限。
- 3) 运营者有新想法时一定要先进行小规模尝试，成功后再决定是否大范围推广，即使尝试不成功，这种做法也是值得肯定的，因为它至少减少了贸然大范围推广所产生的损失。

3.4 运营资源该如何有效利用？

在运营资源的利用中，我们常常会有两个明显的误区：

只要能做到比别人速度快，资源规划这部分可以忽略

组织运营活动正如搭建跨江大桥一样，如果资源多就搭建钢筋水泥桥到达，如果资源少，就搭建铁索桥达到。如果没有搞清楚自己的资源，一开始就搭建钢筋水泥桥，结果半截之后没材料了，这时候想以铁索桥达到目的地都不可能了。因此，策划运营活动之前先明确可用的资源和投入，不同的资源和投入决定了策划的格局和形式。明确资源后，我们可以有效降低策划方案不断返工的可能性。

奖品激励是最有效的用户刺激方法

物质的激励只是促使用户立即完成你需要的行动，但不是全部，我们必须告诉用户我们的产品的真正价值是什么，我们的产品真的很实用。只有具备了这一点，用户才会在物质利益的刺激下立即完成你期望的行动，也只有这样做，吸引来的用户才对运营的平台有价值。

如果只考虑到了单纯的利益吸引，那么首先用户的感觉是被利益挟持所下载的，并不能心悦诚服，这样会让平台获得一批无价值的用户或者永远不会激活的用户。只从这个角度考虑问题，会不断加大物质激励中物质的价值，只会吸引更多只冲着物质来的用户，进入恶性循环。

3.5 运营策略的 Key Point 是什么？

当今互联网产品细分的程度非常之高，就拿百度知识体系来讲，其旗下不同产品定位不一：百科解决定义性问题，文库解决找文档问题，知道解决即时有确定答案的问题，经验解决指导性问题的，新知则解决无确定答案的问题。

因此，不同产品的运营策略，永远要结合当下自身资源、产业情况、团队能力等因素综合考虑，尤其在一个产品还没有成型之前，所做的最重要的工作就是找到适合自己产品的运营模式。比如，对于 UGC 产品核心用户，想寻找到此种模式，应该从以下三个维度考虑：

管理和引导现在的核心用户，主动与用户建立联系，增加用户的离开成本
找到激励核心用户不断贡献 UFC 的方法，这种方法不仅指运营活动的经验沉淀，也指产品功能体系的提升（如用户的成长体系，等级体系，任务体系等）

沉淀核心用户就像拿木桶装水，能装多少水取决于这个木桶中最短的那块木板。同样，产品运营中最终能沉淀多少核心用户，是由这个运营团队中最差的部分决定的，因此运营小组不仅要做到每一部分不出现短板，还要确保各个部分所产生的效益累积也不出现问题。

3.6 运营活动的 Key Point 是什么？

在实际操作中，我们的运营活动需要像追求一样热烈，像表白一样直接，从而在第一时间抓住用户，因此需要完成三个方面的积累：

找用户，寻找到平台目标用户的集合地

找理由，寻找吸引和留住用户的最佳利益点

找渠道，寻找接触目标用户的最佳手段。

活动中最好有与用户的互动，互动的形式，最好选择已有的受到公众认知且喜欢或者信任的互动形式，举办活动一定要从一下三个维度出发：

简单——用户很懒，活动中的互动形式让用户产生的学习成本越高，活动的参与吸引力就会越低（不单指奖品，还有所得到的心理满足等）。

可展示性和可围观性——可供大规模用户观摩的活动形式是首选，比如在 Mad 活动中可以与名家自由对话，可展示性和围观性决定着活动本身广告价值的大小和活动本身感召力的强弱。

可信的奖品评选规则——如果活动奖品是一辆汽车，活动的规则不透明或者让参与者不信任，那么奖品的实际激励效果会变成一辆玩具车。

4. 结语

说实话，产品运营着实是一苦活。

想想每天朝九晚八的生活，和一天下来各种忙不完的活儿，做不完的用户邀请；

想想运作系列专题时，绞尽脑汁却无所思路，好不容易想出一个问题，却因为不符合平台气质不得不 kill 掉的日子；

想想在中秋节假期，发着低烧从早上七点干到晚上六点，粒米未进，滴水未饮，穿越东西向的北京城，不停地为来来往往的人们解释新知的来历、定位和核心竞争力；

再看看周围同事，早上八点多到，晚上十一二点还不回，一两点还在线上收发邮件，早上吃个便饭，中午让人带饭，晚上不吃饭，全心全意投在产品的运营上，就觉得：

这活儿，真不是一般人干得了的！

但是，正如人们常说的危机，坦然面对危险才有机遇可抓，苦活也是一样，踏实的苦过才能更精彩的生活。所以，纵使百度新知是一个创业型产品，用户群还未形成一定规模，产品功能也尚待完善，创业产品带来的成长却是成熟产品不可比拟的，与其在成熟产品中混吃等死，坐享其成，不如在创业类产品中开天辟地，架构标准。要知道，作为一个架构标准的拓荒者，要比一个遵守标准的继承者面临更多的挑战，因而能成长的更高、更快，更强，感觉也是彻彻底底的不一样。

在百度新知做运营的日子，有苦，更有乐，这快乐，不仅来自于平易近人、同甘共苦的同事，最重要的，是看到新知在一步一步成长，正像父母看到自己的孩子慢慢长大一样。做产品运营，正如《道德经》中所述：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”只有虚心而主动的汲取，踏实而稳健地前进，产品才有可能登上大雅之台，达到一个新的高度。

最后，与希望做产品运营，希望在这个最好的也是最残酷的互联网时代驰骋风浪的同学，分享一段话：

寒门出孝子，家贫出英杰，

未曾清贫难为人，不经打击老天真，

从来英雄出炼狱，哪得富贵如凡尘，

醉生梦死谁如意，破马长枪定乾坤！

与诸君共勉！

4.13 深圳站—深圳产品经理——从笔试到终面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2013 年 10 月 18 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1743791-1-1.html>

楼主经管专业，对互联网技术一窍不通，但因为还比较感兴趣，所以除了经管类投的银行等，还投了几家互联网公司想尝试一些不同的机会。其他都没什么消息，只有百度，从笔试一直走到了终面，跟大家分享一些经历，共同学习吧。

首先是笔试，本来我是准备之前别的城市的笔试题目，结果考试的时候发现换了题目，只能凭借平时的认识和关注来回答了。

第一题是选取几个常用的手机软件进行比较；

第二题是从百度电影、百度房产、百度音乐（好像是这个）选一个设计页面，并说出选择的原因。

十一之后我去广州参加另一个公司的宣讲和笔试，8 号刚到广州，晚上就收到第二天上午在深圳的百度一面，所以无奈第二天一大早赶回了深圳。上午十点在哈工大深研院参加了群面，面试官是两位女士，我们十一个人被分

成了两组，30 分钟讨论一个问题：现在很多人手机上有大约 30 个 APP，但真正常用的很少，请从产品、管理和使用几个角度来分析解决办法。

我们组五个人，印象中三个男生是专业背景的，包括我在内的两个女生是经管专业，我们讨论总体还比较和谐，中间不停会有人打断或插嘴，但另外一个妹子就很好地控制了局面，讨论比较顺利，我做记录以及最后的总结陈述。其实我以前面试比较弱，所以面完还担心会拖累我的组员，感觉另外一组也还不错，好像讨论气氛比我们还要好一些。不过二面时发现我们五个人至少进了三个，还是感觉挺欣慰。

面完自后我就赶回了广州，结果晚上接到了第二天上午的二面通知。。于是继续起早跑深圳。。。。。。那两天真的是好辛苦。

面试地点在深圳茂业时代广场，应该是百度在深圳的点。拖着行李去面试，快到中午了，饿得不行，面完出来吃饭一边吃一边又困得不行。。。。。。

面试官是一面的其中一位，人感觉还不错。形式为单面，问了好多问题，不能完全记得。首先自我介绍，然后说说为什么要申请这个职位，用一句话描述自己的性格。针对我说到的两点优势分别举例子来说明。用什么手机，用什么手机软件，选几个评价一下（优缺点，以及改进的建议）。用手机和电脑搜索“麦当劳”，你期待的搜索结果前三条分别是什么，手机和电脑的结果有什么区别；以及搜索“新浪微博”呢？你对产品经理职位的理解是怎么样。还有她说一开始要做一些基础性的工作是否能够接受。以及能否接受先在北京工作几年。期间，她还提到我的产品经历比较弱。最后就说一周内会有下一步的消息。

前几天接到了今天的三面通知，约好了时间两点。今天大概是两点一刻打来，是上海的，是百度移动云的貌似。

首先问为何要申请这个职位，找工作过程中对于未来的工作城市和职业有什么想法。

然后让我说自己能够胜任这一职位的优势有哪些，中间不停地打断。。想要反驳我，不过感觉反驳不是很有力。。接着问了以前的一点调研项目经历，问的还挺细。

还问到最近的互联网新闻有什么。

大概就是这些，我忘了问什么时候出结果了。不过总算是结束了一家公司的完整流程，不管结果如何，都要感谢论坛和百度。。

大家加油！

4.14 应届生求职经历

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1199108-1-1.html>

两个多月，奔波于不同笔试、面试考场，总结出来一些经验与大家分享。

首先，不得不说的就是出身问题。我们这些应聘技术岗位的童鞋算是相当幸运，技术能力可以比较容易的在面试过程中反应出来，所以出身问题影响不是太大。本人是一所 211 院校的研究生，当地还有一所 985 重点院校。客观的讲，大部分公司都是冲着该 985 学校来的，并且笔试考场 95% 安排在该校。但是，像腾讯、百度、人人这样的互联网公司还是相当 nice 的，只要笔试、面试通过就 OK 了，都是技术面试。腾讯最后还有个 HR 面，但感觉不是太重要，只要不太过分，都能通过，即便 HR 面之后没有拿到 offer，也应该是前面的技术面之后，面试官通过综合考虑和与其他人比较后被 pass 的，应该还是技术面试上出了问题。百度的前两面是纯粹的技术面，问的都是技术细节，第三面应该算是一个综合面试，但面试过程中可以感觉到，面试官是搞技术的，他会问一些在校成绩，爱好与技术特长什么的，不再会问技术细节，只要你喜欢你所应聘的岗位，新欢搞技术，就应该能通过。

如果你选择国企，比如中广核、一汽、联想之类的公司，你的出身和在校成绩绝对是一个大问题，甚至是决定性的，本人对这些企业的后续流程不是特别了解，出身学校非 985，成绩一般，网申之后，直接石沉大海。还有就是中兴、华为、华赛公司，据我了解，在我所在的地区，只招收当地那所 985 院校的毕业生，前两个网申之后，直接被 pass，而且身边的同学也都没有得到笔试机会。华赛比较特别，虽然可以得到面试机会，但是你如果不是目标院校的毕业生是不会通过的，为什么这么说能，先说一下该公司的应聘流程。首先是技术面试（没有笔试，直接技术面试在一个酒店），相对互联网公司来说，面试题目比较简单，一般来说，只要能结局排序算法难度的问题就可以通过，紧接着马上就是群面、boss 面。这才是关键，群面过程中是需要写名签的，非当地那所 985 的应聘者是需要名签上写出自己学校的简称，并在上面画圈的，以标识身份的特殊！明显的二等公民，通不过很正常，本人就是这轮被刷的，我也有少数同学通过了该轮，但是无一例外的 BOSS 面被刷。

还有就是关于机会与笔试。本人参加互联网公司校招比较多，所以主要说一下这些公司。给我的感觉，应聘这些公司，笔试非常不重要，不是笔误，的确是不重要，重要的是面试，笔试只要通过，分数高低无所谓，对后续的面试可以说是一点儿影响都没有，至少给本人的感觉是这样。这些公司都是不拘一格降人才的，如果不幸没有通过笔试、或者没有笔试机会，但是你的技术特长非常适合这个岗位，必须是非常适合，那就一定要去霸面，记住，一定要去。如果组织面试的 HR 不给你安排时间，你可让你有面试资格的同学把你的简历直接推荐给面试官，如果你的技能合适，是会给你面试机会的，我的面试过程中，甚至有面试官问我有没有要推荐的简历，由于真的没有，所以没推荐。但是如果你不是技术特别适合这个岗位，就不要去霸面了，也不要为难你同学给你推荐简历，设想一下如果你同学推荐一个大牛，面试官绝对会对他有良好印象，如果他推荐一个水货，后果可想而知。由于当时面试的时间冲突，我放弃过一个安全公司的笔试，我同学在面试过程中推荐过我，该公司在附近城市招聘时 HR 就给我打过电话，说可以给面试机会，但是由于已经拿到了一个比较适合的岗位，并且待遇不错，也懒得坐火车，所以就放弃了。还有就校招之前可以投一些社会招聘。最后就是面试虽然分好几轮，但是一定要在每一轮都好好表现，很有可能在第一轮就表现出非常适合这一岗位，而免去了后面的面试，即便没有免去后面的面试，如果你在这一轮给面试官留下了深刻印象，面试官回去也会交流，后面的面试就会变得轻松。

还有就是待遇，有的公司是定好的，有的公司是根据面试表现定的，差距可能有 2K~4K。如果你对待遇有要求，一定要在面试过程中从侧面提出来，如果你要 8k，是没有人给你 10k 的。

在说一下面试中涉及到的问题，其实公司对应届生的要求都不是太高，只要对某一方面有所了解，有一技之长是可以通过的。由于本人是 windows 方向，所以这方面涉及的比较多，问的最多的就是消息循环，postmessage，sendmessage 的区别，线程同步，基本是所有公司都问，还有虚函数，代码段，数据段，编译与链接的区别，pe 输入表，windows 系统是什么系统（就是分时抢占操作系统），COM 接口的基本特性，CreateThread 和 beginthread 区别，TCP/IP 三次握手，四次断开，TIME_WAIT 状态，STL，map 容器的实现（红黑树），windows 7 的 UAC 编程相关的编程问题。还有就是问的都是解决问题的方法，对基本原理的理解，不是具体细节，给我印象最深的就是我被问道 UAC 降低权限启动进程的 API，当时不知道这个 API，但是我给实现实现方法，其实给我感觉，跟给出该 API 是一样的。

4.15 2012 校园招聘_商业产品设计师_称不上面经的面经

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1051415-1-1.html>

2011.11.22，正式收到百度商业产品设计师的邮件 offer，距离 2011.10.02 日潭柘寺许愿回来，正好 51 天，相对与其它战友们动辄上百天的奋战，自己真的是很幸运（潭柘寺还是很灵验的~），希望另外几位战友能够拿到自己喜欢的 offer！（盼盼，妖娆帝 V3.0，还有那个没有错号的女人....）现在不在他们面前和 sns 上出现就是对他们最好的支持吧。感谢应届生给我找工作上面这么多信息帮助，虽然在百度这一方面很少很少....但是以前给过收到 offer 就写面经的承诺。嗯，先介绍一下自己的情况：那三四所大学的“既有政治性有有管理内容存在”的行政管理专业的小本科（多么坑爹的

专业啊!），之前在四大人力咨询公司做过 5 个月 的实习生，然后大一的时候去过印度当过志愿者两个月，在学校一直做社团（不是校会、院会），除此之外，GPA 很低....

可以从中发现，我对于互联网行业开始有了解是在今年的 10 月份....

结果导向，希望我的面试经历能够给后来真心热爱这个行业这个工作的人一个圆梦的机会。

1. 你要爱它，发自内心地认同它。有很多好友都很奇怪我这样经历的人，为什么不去 HR Consulting，不去某个国企做个领导地秘书。原因很简单：前者是因为我以后想在一个公司的“主战场”工作，而不是一个辅助的部门（仅仅是我个人喜 好的问题，完全没有看不起 support function 的意思），后者是因为我的个性不适合国企，我没有办法忍受努力工作却没有结果的事情发生以及那无穷无尽的勾心斗角。当然这是从排除法的角 度来说得。从正面来说，我喜欢产品设计这样的过程，你能想想你设计的产品每一个商家都在使用它？（因为我应聘的部门是商业产品部，所以设计出来的产品都是 给商户的）某一天你可以很自豪的说：那个产品是我们团队做的，can u imagine it?!!! 除此之外，我认为找个行业（高科技和互联网行业）能够迅速地推进这个社会的进步。（想起我那悲伤的快消...90%死在网申，5%死在笔试，5%死在面 试。不过快消真是这么多行业中 hr 体系发展非常完善的一个行业，看人很准）

2.你需要有一些必备的能力。我认为这个职位最重要的三个能力是：逻辑思维能力（framework thinking）；追求卓越；客户导向。这个很难说到底怎样才能具备。我觉得咨询的实习让我在这三方面有很多的提升。

3.对行业有一定的了解。因为面试中有很多互联网产品的问题，我的一面那叫一个悲催啊....

anyway，选择自己真正喜欢的才是最重要的。

4.16 三面已经面完，求分析

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1041451-1-1.html>

百度质量部测试开发岗位，10月19号的时候连着两面，一面比较差，还以为不会过，结果第二天就来了电话二面，二面面的不错，问的问题不深，而且结尾的时 候问到我对百度加班怎么看，还有为什么要去百度、期望的薪水如何等问题，自我感觉回答的不错，口头说第二周会有三面，结果居然杳无音信了。。

两周后我有给 hr 打电话询问，hr 说我通过二面了，本周会有三面，让我等通知。。然后又杳无音信了。。

再过一周我又给二面的工程师发过一封邮件询问，没有答复。。我至此放弃了，以为被 pass。。

然后高潮来了，又过了一周 hr 给我打电话说我二面过了，约三面...于是约了 11.14 三面（一个月啊有木有），三面的时候很混乱，hr 电话时说稍后会给我发确认邮件，但没有发，我也没有询问，以为就是百度大厦（因为去年去过一次），结果面 试不在那个楼，是科技园里的另外一座，还比较远，本来我早到了一个小时还是来得及的，但一开始前台的 MM 让我差十分钟再签到，于是白等了一个小时，签到时 问我分机号，我不知道，才发现不对，最后还让面试官跑到我这边。不过面试官很 nice，一点也没有生气，大概一位 30 左右的 mm，背着电脑包，很有 feel。----提醒各位有面试机会的，一定要问好，在什么地方，分机号是多少。

然后三面很出乎意料，因为前两面都是电面，三面才过去，本以为会有个会议室之类的，但就是临时在一个休息区的玻璃圆桌上面了（当然，这应该跟我面试地方走 错了有关系），然后那个 mm 就打开 ibm 的电脑开始敲，一边敲一边问我为什么面这个岗位，我 balabala 大概说，她一边敲一边点头，还跟我说这次面试 比较急，没什么准备，抱歉之类，我说没关系，是我走错地方了，然后她又开始问一些问题，没有纯技术的，都是问我简历上的项目，整个过程就是我又介绍了一遍 我的项目，然后她针对项目提了一些问题，大部分回答的都还行，少部分我不确定的，她也没有指出对错，只是点头。整个面试过程中 70%的时间她都在敲，我不 知道是做记录？还是什么？然后就面完了，没问我什么性格职业发展的问题，也没问纯技术问题。----总体来说，三面给我的感觉是，这是临时拽了个人来给我面试，我基本可以肯定在 给我面试之前这位面试官没看过我的简历，没跟前两面的面试官交流过。。

所以三面弄的我一头雾水，不知到底怎么回事，到现在也没有消息。会不会我二面就直接挂了，但是由于我还发了邮件打了电话，不好意思不给我三面？是否有过来人指点一下迷津？

附录：更多求职精华资料推荐

强烈推荐： [应届生求职全程指南（第十五版，2021 校园招聘冲刺）](#)

下载地址： <http://download.yingjiesheng.com>

该电子书特色： 内容涵盖了包括职业规划、简历制作、笔试面试、企业招聘日程、招聘陷阱、签约违约、户口问题、公务员以及创业等求职过程中的每一个环节，同时包含了各类职业介绍、行业及企业介绍、求职准备及技巧、网申及 Open Question、简历中英文模板及实例点评、面试各类型全面介绍、户口档案及报到证等内容，2021 届同学求职推荐必读。

应届生求职网 YingJieSheng.COM，中国领先的大学生求职网站

<http://www.yingjiesheng.com>

应届生求职网 APP 下载，扫扫看，随时随地找工作

<http://vip.yingjiesheng.com/app/index.html>

