

AIORGLAB · 业务场景 · 选用人才

结构化面试方案

锐拓 (RealTop) · 招聘「品牌产品负责人」

老周，这是你转型一号工程要找的那个人——品牌产品负责人。你在准备表里反复说了两件心里话：一是『上次那个总监全靠故事把我迷住了，这坑不能再踩』，二是『我容易被能说会道的人打动，怎么才能防住我自己』。这份方案就是冲着这两件事来的。

先说清这套方案的逻辑，它和你过去『聊得来就定』最大的不同在三点：

- **先解读岗位，再出题。** 不上来就瞎聊，每道题都对着这个岗位真正要的能力出，问不到点上的题一律不问。
- **只让他讲真做过的事，不问『如果』。**（你准备表里想的『如果让你来做会怎样』那种假设题，恰恰要避免——后面会讲为什么。）一个人的能力藏在他真干过的事里，不在他的漂亮设想里。
- **用结构和分工，防住你自己。** 光靠『提醒自己别冲动』没用，得靠评分标尺、多人分工、独立打分这套机制来防偏见。

还有一句先讲明：**这套方案帮你把人看得更准，但最终选谁，是你的决定，我不替你评判任何具体候选人。**

第一部分 岗位解读（出题的地基）

出任何一道题之前，先把这个岗位想透——这是整套面试有没有针对性的来源。

一、这个岗位要解决的核心问题

不是罗列职责，是说清它存在要搞定哪几件难事。基于你讲的情况，这个岗位的核心使命是：**从无到有，造出锐拓的第一个能立住的品牌产品——补上『公司没人会做品牌』这个最大的窟窿。**它要在锐拓没有品牌基因、没有方法、资源也不算多的条件下，把一款产品做出差异、做出溢价、让用户记得住，并带着一帮做惯白牌的人一起转。这个人行不行，直接决定你转型成不成。

二、这个岗位真正的难点

- **白纸起步：**没有现成体系，他得从一张白纸开始自己搭，不是来管一个成型品牌。

—带着老团队转：锐拓现有团队都是打白牌、走量的惯性，他要带着这帮人转向一套全新的玩法。

—资源不算多：不能靠大平台资源和海量预算堆，得在受限条件下做出东西。

最容易栽的两种人（这正是你上次踩的坑）：一种是在大公司大品牌待过、但其实是被平台和预算喂出来的，离了大平台资源自己啥也干不成；另一种是特别能讲、概念一套一套、PPT 漂亮，但真问他具体落地干过啥就露馅。

三、由此反推的四项关键能力（面试要逐一对准的靶子）

下面这四项，就是第二部分每道题要瞄准考察的目标：

—能力① **真正从 0 到 1 主导造过品牌/产品**——不是参与某个环节，是主导。这是最核心、也最容易被简历和口才包装的一项，正对你的伤疤。

—能力② **产品定义力**——能把一款普通产品做出真实差异和溢价，而不是换个 logo、改个包装。

—能力③ **资源受限下的实战能力**——在没多少钱、没大平台的条件下也能干成，而不是只会砸大预算。

—能力④ **扛模糊、自驱**——你没法手把手教他（你自己也不会），所以这条必须他自带，教不会。

第二部分 针对性面试题（每题讲清想看什么）

全部是『请讲一件你真做过的事』的行为题。每道题配齐：想看什么 + 行为题 + 关键追问 + 评分标尺。

一条贯穿所有题的主线：死死区分他说的『我』和『我们』。上次那个总监就栽在这——他说的『我操盘过几个亿』，其实是平台和团队做的。每道题答完，你都要能说清：这件事里，到底哪一步是他亲手干的？

考察能力① 真正从 0 到 1 主导造过品牌/产品

这道题想看什么：他到底是『主导从无到有造过一个品牌/产品』，还是『在成熟体系里执行过某个环节』。这是岗位最核心、也最容易被包装的一项。

强答案：能讲清自己主导的关键决策和动作、面对的真实约束、可衡量的结果，也坦诚讲过踩过的坑和弯路。

弱答案：满口『我们』『团队』，说不清自己具体拍了哪些板、动了哪些手，只有漂亮的结论和大

数字。

面试题：「请讲一个你从零开始负责的产品或品牌——你接手时是什么状态，你具体做了什么，最后做成了什么样？」

关键追问：这个项目里，具体哪些是你拍板、哪些是你亲手做的，哪些是别人做的？当时最大的卡点是什么、你怎么过去的？如果当时资源只有一半，你会怎么做？结果用什么数字衡量、到底是多少？

考察能力② 产品定义力（做出真实差异和溢价）

这道题想看什么：他能不能把一款普通产品做出『让人愿意多付钱』的差异——是真懂产品和用户，还是只会换包装、喊口号。

强答案：能讲清他当时怎么找到用户没被满足的点、怎么把它变成产品上的真实差异、为什么用户愿意为此买单。

弱答案：差异停留在『换个 logo、做个高级点的包装、起个好名字』，说不出产品本身好在哪、解决了什么。

面试题：「讲一次你把一个『跟竞品差不多』的产品，做出了真实差异、卖出了更高价格的经历——你看到了什么别人没看到的？」

关键追问：这个差异点你是怎么发现的？为做出它，你在产品上具体改了些什么？用户凭什么为它多付钱、你怎么验证的？有没有过自以为是差异、结果用户不买账的时候？

考察能力③ 资源受限下的实战能力

这道题想看什么：他离了大平台和大预算还能不能干。这一项专门用来照出你最怕的那种人——『被平台和预算喂出来的』。

强答案：讲得出在钱少、人少、没资源时怎么用巧劲做出结果，对每一分投入的产出有本能的算计。

弱答案：一开口就是大预算、大团队、大平台位，一旦把这些资源拿掉，就说不出自己还能怎么干。

面试题：「讲一件你在预算或资源很紧的情况下，还是把一件事做成了的经历——当时你手里能用的牌有多少？」

关键追问：当时你最缺的是什么？你是怎么用有限的资源撬动结果的？这件事如果给你充足预算，做法会不一样吗？（听他离开大预算还能不能想出办法。）

考察能力④ 扛模糊、自驱（教不会、必须自带）

这道题想看什么：在没人给方向、信息不全时，他是自己定方向往前推，还是停下来等指令。对应『锐拓白纸一张、你也没法教他』这个难点。

强答案：在模糊里自己定方向、主动往前推，能接受『先干起来再调整』，不依赖别人给标准答案。

弱答案：习惯等明确指令和清晰流程，一遇到模糊和不确定就卡住、就等着别人拿主意。

面试题：「讲一次没人告诉你该怎么做、信息也不全，但你必须自己定方向往前推的经历。」

关键追问：你当时最不确定的是什么？是等别人给方向，还是自己定了就往前走？回头看，你定的方向对吗、错了又怎么调的？

实战样本题 把最难的点变成一道真任务（重点）

先纠正你准备表里的一个想法。你想『问他：如果让你来做这款充电器，你会怎么做得不一样』——这是个**假设题**，它只能测出他『会不会现场编一套漂亮设想』，测不出他真做得出来没有。上次那个总监最擅长的就是现场编设想。把它升级成一道要交真东西的实战题：

给他一款锐拓真实在卖的产品（比如某款充电器），让他带回去做一份拆解：『如果你来操盘，怎么把这款产品做成一个用户愿意多付钱、记得住的品牌产品？』——可以是一份简单的方案、思路文档，几天后带回来讲。

想看什么：不是看他给的标准答案，而是看三样东西：① 他定义产品差异的思路结构清不清晰；② 他对『成本与溢价』有没有本能的算计（对应能力③）；③ 他是真有『从0造』的手感，还是只会讲大词。这比任何自我陈述都更能验证能力①和②。

怎么用：让他讲这份方案时，多问『为什么这么定、你见过谁这么做成过、第一步你会先干哪件』，看他是从真实经验里长出来的判断，还是临时拼凑的概念。

第三部分 组织方式与反瞎聊自检

这一部分专门回答你那句『怎么防住我自己』——**靠机制，不靠自觉。**

一、组织方式：用分工和独立打分，防住你的偏见

这是整份方案为你量身定做的一块。你说你和合伙人都没招过这种人、大概率一起跟他聊，还容易被口才带跑——这恰恰是最危险的配置。改成这样：

- 分工挖，不要都问一样的。**比如你重点挖能力①（是不是他主导的）和④（扛模糊），合伙人重点挖能力②③（产品定义、资源受限实战）。各挖各的，挖深，而不是两个人重复问同样的问题。
- 先独立打分，再开口讨论。**每个人按上面每项能力的『强答案/弱答案』标尺，自己先打分、写下理由，然后才一起对。
- 你最好最后说。**你是老板，又容易上头——你先开口，就把别人锚定了。讨论时让合伙人先讲，你压后。这一条，是专门防你自己的。
- 认准实战题的分量。**如果面聊和实战题打架——他聊得天花乱坠，但实战方案做得空——信实战题。真东西不会骗人，故事会。

二、双向与合规

- 留时间让他了解锐拓。**面试也是他在选你。锐拓现在是转型期、有挑战，别只挑好的说——真实呈现处境，能立住的人反而会被这种坦诚打动，也能筛掉只想找轻松活的人。
- 这些私事不该问：**年龄、婚育与生育计划、家庭情况、籍贯、有没有对象——这些和能不能做好这份工作无关，不该在面试里追问。只问与岗位相关的能力和真实经历。

三、反瞎聊自检清单（面试前勾一遍）

- 我是先解读了岗位、题目对着那四项能力出的吗，还是又凭感觉聊？
- 每道题我都清楚『这道题想看什么』、强弱答案长什么样吗？
- 我的题都是『让他讲真做过的事』吗——有没有混进『如果你会怎么做』这种假设题？（这是你最容易犯的）
- 他每讲一件事，我有没有追问到『具体哪步是你亲手干的』、分清『我』和『我们』？（这是上次栽跟头的地方）
- 我和合伙人是分头挖不同的点、且各自先独立打分了吗？还是又一起聊、我又先开口？
- 我有没有被他的口才和『聊得来』带跑，而忘了看实战题里的真东西？

附：你最容易中招的几个误区

说人话——结合你自己讲的毛病，下面这几条你最该警惕：

- 聊得热闹却问不到点：你和合伙人一上头就容易聊成『相谈甚欢』，散场才发现没问到真东西。

—被口才和眼缘带偏：你自己承认『一聊得来脑子一热就想定』——这正是上次的剧本，靠『最后说、先独立打分』来防。

—问假设题：你准备表里就想问『如果让你来做会怎样』，记住改成『讲一件你真做过的』。

—没标尺全凭感觉：这次每项能力都有强弱答案标尺，照着打分，别再凭『感觉这人不错』。

最后一句叮嘱。老周，你这次最大的进步，是终于承认了『我容易被故事迷住』这件事——能看见自己的坑，已经成功了一半。这份方案没指望你突然变得不感性，它做的是用一套机制（对着能力出题、只问真做过的事、分工独立打分、信实战题胜过信口才）把你的偏见框住。你照着面，大概率不会再招进一个『只会讲故事的总监』。剩下的——这个人到底是不是对的——你按标尺打完分，心里会有数。这个决定，是你的。

本结构化面试方案由 AI 组织进化实验室《结构化面试设计》Skill 生成 | 作者 高勇 Lorenz Gao | 公众号:AI 组织进化实验室 / lorenzgao.com