

AIORGLAB · 业务场景 · 选用人才

结构化面试方案

星澜 (StarTide) · 印尼市场负责人 / 国家总经理

基于《结构化面试设计·准备表》整理。先把岗位解读透，再让每道题对准要考察的能力——少瞎聊、多挖他真做过的事，找到能在方向不清时自己打开局面的人。

第一部分 · 岗位解读（出题的地基）

在出任何题之前，先把这个岗位想透。下面三块是整套面试针对性的来源——所有题目都从这里长出来，逐项对准。

一、这个岗位要解决的核心问题

印尼是星澜用户最多的市场，但一直靠总部远程遥控加几个外派的人撑着，没有一个能独当一面、把印尼当成一摊生意来经营的人。这个岗位要解决的，是把印尼从“总部遥控的一个点”变成“有人真正扛起来的一摊生意”：定打法、搭本地团队和运营、把用户规模和变现往前推。

有一个必须摆在明面上的前提：公司整体战略主线目前还没完全拍板（印尼该主推哪个产品、往哪个方向使劲，老周自己也还在定）。所以这个岗位不是“接一套现成打法去执行”，而是要在主线尚不清晰时，自己先把印尼这一摊的方向判断出来。这一点直接决定了下面的难点和能力要求。

二、这个岗位真正的难点

做好它最考验人的，是要在“我们自己战略都还没完全定”的条件下，独立判断印尼该怎么打，还要同时平衡两组矛盾：总部 vs 本地、增长 vs 变现。换句话说，难不在执行，而在“没人给清晰方向时，自己定方向并扛住”。

最容易在这儿栽的两种人：

- 只会执行、等总部给方向的——而我们现在恰恰给不出清晰方向，这种人会原地卡住。
- 在大厂当过螺丝钉、离了大平台资源就不会从 0 干的——印尼这一摊资源有限、需要从零搭，这种人会水土不服。

三、由问题和难点反推出的关键能力（面试要逐一对准的靶子）

能解决上面的问题、扛住上面的难点，这个人必须具备四项能力。接下来第二部分，每一项都会配一道行为题逐一考察：

能力 ① 在方向不明朗时，自己定打法、做取舍的能力。

能力 ② 真正懂印尼本地用户和市场——不是看报告，是趟过泥的。

能力 ③ 从 0 搭本地团队和运营体系的能力。

能力 ④ 扛模糊、强自驱（这条教不会、必须自带，尤其我们现在战略还乱）。

第二部分·针对性面试题（TBEI·每题讲清想看什么）

下面每项能力一道行为题。全部是“请讲一件你真做过的事”，不用假设题、引导题、自我评价题。每道题都写清了“想看什么”和强/弱答案，面试官照着追问、按标尺打分。

考察能力 ①·在方向不明朗时自己定打法、做取舍

想看什么：他到底是“在没人给方向时自己定方向往前推”，还是“等着上面把打法定好再执行”——这是这个岗位最核心、也最容易被简历和口才包装的一项。强答案：能讲清在方向不清时自己怎么判断、砍了什么、押了什么，有可衡量的结果，也坦诚讲过走过的弯路；弱答案：满口“我们”和“公司战略要求”，说不清哪个判断是自己拍的，只有漂亮结论。

面试题：“请讲一件你在方向不清楚、上面也没给你明确打法的情况下，自己定了方向、并推着往前走的事——当时是什么状态，你定了什么、放弃了什么，最后做成什么样？”

关键追问：当时最不确定的是什么？这个方向是你自己拍的，还是别人定了你执行的？你刻意放弃/没做哪些事？为什么？结果用什么数字衡量、到底多少？

评分标尺：强（自己定向、有明确取舍、结果可量、坦诚弯路）/中（参与判断但关键方向是别人定的）/弱（只会执行、说不清自己的判断、回避取舍）。

考察能力 ②·真正懂印尼本地用户和市场

想看什么：他的“懂印尼”是趟过泥趟出来的，还是看报告、听二手转述来的。强答案：能讲出具体的本地一手观察（用户怎么用、为什么这么用、和想当然不一样的地方），并据此做过决策；弱答案：只会复述宏观趋势和人口数据，举不出自己亲历的本地细节。

面试题：“讲一件你因为真正了解印尼本地用户/市场，而做对（或纠正）了一个决定的事——你是怎么知道这个本地情况的？”

关键追问：这个洞察是你亲自接触用户/市场得来的，还是别人告诉你的？有没有哪次你原本的判断被本地实际情况推翻了？后来怎么调整的？

评分标尺：强（有一手、反直觉、且驱动了决策的本地认知） / 中（了解但偏二手、偏宏观） / 弱（只有报告口径、无亲历细节）。

考察能力 ③ · 从 0 搭本地团队和运营体系

想看什么：他是“从无到有把一摊搭起来过”，还是“在已经搭好的体系里管过一块”。这一项简历最会包装——管过多大盘子简历上有，但“是不是他从 0 搭的”只能挖。强答案：讲得清最早怎么招到第一批人、怎么从没有流程到有流程、亲手解决过的具体难题；弱答案：一上来就是成熟团队，说不清“从 0”那一段，或把平台已有的体系说成自己搭的。

面试题：“请讲一个你从零开始搭起来的团队或运营体系——最早只有你或很少几个人的时候，你具体做了什么？”

关键追问：第一批人是怎么找来、怎么定下来的？哪些流程/机制是你从无到有建的？这中间哪些是你亲手干的、哪些是别人？最大的一个坑是什么、怎么填的？

评分标尺：强（清晰的从 0 到 1 实操、有亲历难题和解法） / 中（早期参与但非主导） / 弱（只在成熟体系内、或把平台资源当自己功劳）。

考察能力 ④ · 扛模糊、强自驱

想看什么：在没人给方向、信息不全、还得交结果时，他是自己定方向往前推，还是停下来等指令、一模糊就卡住——直接对应这个岗位“战略还没定就得先把印尼判断出来”的处境。强答案：在模糊里主动定方向、自己往前推，扛得住没有标准答案的状态；弱答案：习惯等明确指令、信息一不全就停摆、把“没方向”当成做不出结果的理由。

面试题：“讲一次没人告诉你该怎么做、信息也不全，但你必须扛着往前推的经历——你当时怎么处理的？”

关键追问：你当时最不确定的是什么？是等别人给方向，还是自己定了往前走？有没有想过放弃或一直等着？最后是什么让事情往前走的？

评分标尺：强（主动定向、自驱推进、扛得住模糊） / 中（能推进但需要较多外部确认） / 弱（依赖指令、一模糊就停、归因于“没方向”）。

实战样本题（紧扣最难的那个点）

把岗位最难处——“在主线不清、资源有限时自己定打法”——做成一道实战题，比问十句都管

用。现场讲或带回去拆解皆可。

题目：“假设把印尼这一摊交给你，但总部短期内给不了清晰的产品主线、资源也有限。给你三个月，你会怎么定优先级、先打哪个点？为什么？”

想看的不是标准答案，而是他的判断结构、取舍逻辑，以及面对模糊时是抓瞎、还是能自己搭出一套打法——这比任何自我陈述都更能同时验证能力 ① 和能力 ④。重点看：他会不会主动向你要关键信息、敢不敢明确说“这个先不做”、有没有给出可衡量的阶段目标。

第三部分 · 组织方式与反瞎聊自检

一、组织方式（分工 + 独立打分）

你们是你 + 一个合伙人面，可能再拉一个在东南亚待过的朋友帮看。多人面最忌讳大家问一样的题，先把“谁挖哪一项”分好：

- **你（创始人）：**挖能力 ①（自己定打法、做取舍）。这是你最在意、也最容易被口才带偏的一项，放在你这儿，但请用行为题，别凭感觉。
- **合伙人：**挖能力 ③（从 0 搭团队和运营）和能力 ④（扛模糊、自驱）。
- **懂东南亚的朋友：**挖能力 ②（真正懂印尼本地）——这一项他最有资格判断真假。
- **实战样本题：**由你主导，三个人一起看他的拆解过程。

硬规矩：面完先各自按上面的评分标尺独立打分写理由，再坐到一起讨论。不要一出面试间就开始互相交换印象——尤其别让先开口的人或资历最高的人（很可能就是你）先定调，那样另外两个人的独立判断就废了。

二、双向与合规

两件别忘的事：

- **给候选人留出了解你们的时间：**面试也是对方在选你。星澜现在主线还没完全定、印尼资源有限——这些早期处境要如实讲，别包装成一切就绪。能在你如实说明处境后还想来、并已经在想怎么打的人，往往正是能力 ① 和 ④ 都强的人。
- **不该问的（与岗位无关、不应追问的私事）：**年龄、婚育与家庭计划、籍贯/民族、宗教信仰、有没有对象、打算什么时候要孩子等等。这些既与能不能做好这个岗位无关，也不该出现在面试里。

所有题目只对准与这份工作相关的能力和行为。

三、反瞎聊自检清单（可勾选）

- 我先解读了岗位、题目是对着那四项关键能力出的，而不是一堆通用题？
- 每道题我都写清了“想看什么”、强/弱答案分别长什么样？
- 我的题都是“让他讲真做过的事”，没有混进假设题、引导题、自评题？
- 我准备好往行为颗粒里追问、并死死区分他说的“我”和“我们”了吗？（这正是上次没追问、结果被坑的地方）
- 三个面试官是各挖不同的项、且先独立打分再讨论，而不是重复问、当场互相带节奏？
- 我有没有不小心问到年龄、婚育这类与岗位无关的私事？

对你来说最该盯紧的两条：一是第 2、4 条——你准备表里已经承认，自己是技术出身，最容易被“能说会道、聊得来、有激情”的人迷住，回头发现光会聊、真上手就露馅；防住它的唯一办法，就是每道题都用行为题、并追问“具体哪部分到底是你亲手做的”。二是常见误区里那条“被口才与眼缘带偏”——这恰恰是你最大的坑，把判断交给标尺和行为证据，别交给眼缘。

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