

# 项目复盘

## !!! 表达框架

- SMART
- STAR
- SWOT

平安好医生SWOT分析	优点S： 1.自建医疗团队，服务效率高 2.联合线下医院打造线上线下闭环 3.功能服务完善，医疗+健康的服务闭环，一站式服务 4.“互联网第一股”、“最大IPO”名气响当当	缺点W： 1.娱乐化、广告营销多 2.平台审核不够严格，商品和医生质量参差不齐 3.线上诊断方式有限，类型单一，可能不能准确判断病情，治疗形式也单一 5.售后不完善
机遇O： 1.政策好，市场红利时期 2.平台好，资金雄厚 3.公民健康意识增加，医疗消费意愿增加 4.科技发展迅速	SO战略（发挥优势，利用机会）： 1.与更多医院平台合作 2.完善和保持全方面的发展，一站式服务。	WO战略（利用机会，克服劣势）： 1.保持初心，加强监管、完善售后，给用户给好的体验。 2.利用科技，增加更多问诊的服务形式，提高问诊精准度
挑战T： 1.后备资源不充裕 2.市场竞争激烈 3.大量行业潜在进入者	ST策略（利用优势，回避威胁）： 1.进一步提升服务质量，打造品牌优势。 2.引入更多资源和科技人才。	WT战略（减少劣势，回避威胁）： 1.发展求稳，不要一味追逐热度和宣传，而忽视提升自身服务内容和商品质量。 2.去娱乐化，适度营销，保持严谨，提高公信力

- 产品设计
  - 确定价值和流动方式
  - 开发交付过程中可视化价值流动，构建MVP
  - 测试量度
  - 数据证明或证伪概念
  - 重复上述流程

- 需求分析

C端产品：用户画像

B端/中台产品：干系人访谈



## 优达学城数据科学家项目

**一句话总结（根据要求突出重点）：**

背景：

## 腾讯-K12教育实习

**一句话总结（根据要求突出重点）：** 作为用户增长官，负责腾讯K12教育的三个社群的数据运营和活动策划工作，工作内容包括：线上学习场景下，需求调研发现现有社群和APP用户留存率低、课程触达率低，没有很好地满足高中生群体高效解决问题和获取优质资料的核心诉求，针对这一发现，以用户增量、用户留存率、课程转化率为核心运营指标，通过制定策划案、开展运营工作，完成社群向腾讯课堂APP的引流渠道的拓宽（强关系链-学长学姐讲座、KOL带动、返校宣讲、本身的人脉资源，弱关系链-学习小组、社交媒体），取得了用户增量、课程转化小组第一的成绩

背景：腾讯教育部门下的实习项目，为腾讯课堂引流

- 工作难点
  - 拉新质量控制（KOL管理）
  - 避免引入的学长学姐私下圈群内资源（KOL、群成员、团队成员的监督渠道）
- 复盘和改进
  - KOL指标权重动态调整，群聊机器人的开发和互动设置
  - 话题引导无人回应时的及时处理
  - 通过定期学习+小游戏打造群内学习圈，提高自发转发、自发监督意愿

### 【需求调研】

通过问卷和典型用户访谈发现社群无法满足高中生高效解决问题和获取优质资料的核心诉求

### 【策划案设计】

- 按照增长黑客的AAARR模型，进行时期划分（Acquisition（获取客户）、Activation（提高客户活跃度）、Retention（提高留存率）、Revenue（获取收入）、Refer（自传播））
- 按照典型用户访谈，明确不同时期的核心业务指标划分

### 【运营工作开展】

- 增长留存期

基于用户增量、用户留存率这两个重要指标，以KOL拉新为主要抓手，开展排行榜+实物奖励等多项KOL激励活动，提高KOL拉新和宣传热情，同时细化KOL评价指标，定期排查不合格的KOL，提供拉新指导和有限的复活机会；

#### KOL拉新

定位：有号召力，影响力，公信力的一群人

接触渠道：社群内的KOL（根据发言数据区分），社群外的KOL（校友身份、亲戚朋友）

激励方式和评价指标

- 排行榜+实物奖励+课程优惠
- 每日发言次数、拉新渠道数量（邀请码验证）、拉新人数、周活跃人数、留存率、课程播放率、课程购买率和额外的监督奖励

#### • 转化期

基于课程转化率这一重要指标，以权威答疑为主要抓手，在社群内举办每晚答疑活动，定期策划名校学长学姐讲座，对长期活跃的同学提供一对一解答服务，个性化推荐腾讯教育高中课程，塑造品牌认知

#### 权威答疑

定位：部分KOL和有名校背书，有过讲座经验的一群人

接触渠道：学校高考宣讲，线上社群资源，机构/团队合作

激励方式和评价指标：资源互换；每日发言次数、回答数量、回答速度、课程播放率、购买率

### 【运营指标验收】

用户增量6260人，31个小组总增量40208人占16%，课程转化率55%，社群留存率90%，排名第一

## 冰岩作坊项目

**一句话总结（根据要求突出重点）：**作为产品组组长，负责校园招新产品从0到1的设计开发和从1到10的功能迭代工作，工作内容包括：线上招新的场景下，需求调研发现现有招新产品和解决方案受众窄、招新转化低、运营成本高，没有很好地满足大学新生群体快速了解校园文化和融入校园生活的核心诉求，针对这一发现，以UV、PV和报名冰岩作坊的转化率为产品核心指标，通过多条华科玩梗路线和个性化漂流证书的设计，激发用户的探索意愿和传播欲，打造“冰岩风”的入学风向标，为冰岩作坊引流，取得了开学一周内日均UV过百，报名冰岩作坊的转化率同比提高50%的成绩

背景：

- 在2019年暑假设计开发，产品以H5形式上线，为冰岩作坊引流
- 产品定位：针对入学新生想要快速了解校园文化、融入校园生活的强烈愿望和现有招新产品受众窄，用户留存低，招新转化低的问题，进行H5设计，打造“冰岩风”的入学风向标
- 需求获取：线上问卷、社交数据（比如表白墙、论坛、贴吧）分析 + 线下宿舍走访
- 功能实现：文字冒险（玩梗路线，彩蛋设计）+海报分享
- 工作难点

- 招新期以外的功能定位
- 提高分享意愿（海报内容设计）
- 后续计划：新生入学期间的文章推广+和其他团队组织合作开发新的引流路线
- 复盘和改进
  - 控制用户体验时间
  - 用户调研方法的拓展

## 【产品调研】

体验不同组织部门的招新产品和校园社交产品发现，对入学新生群体，招新产品**受众窄，用户留存低，招新转化低**；而校园社交产品多通过引导新用户加入广场圈子，在兴趣群体中提问互动，但老生回答意愿低，**回答质量低，运营成本高**。进一步通过线上问卷、社交数据（比如表白墙、论坛、贴吧）分析和线下宿舍走访，调研发现入学新生想要**快速了解校园文化、融入校园生活**的愿望强烈，有着很大的机会

## 【产品定位和功能设计】

依托冰岩作坊公众号，将打造**华科入学风向标**作为产品的核心定位，进行轻量H5设计。以UV、PV和报名冰岩作坊的转化率作为产品的价值指标，将华科标志性IP和华科梗融入文字冒险游戏玩法，设计冰岩作坊报名线在内的多条**华科玩梗路线和个性化漂流证书**，激发用户的探索意愿和传播欲

### 路线设计+彩蛋

7条路线3类结果（学霸，达人，佛系和冰岩人）；关键的地点IP有：食堂，图书馆，绝望坡，教学楼，体育馆，操场；彩蛋有野猪出没请注意、停水停电等

### 老生能理解，新生不能理解梗怎么办？

用户体验调研（300名新生和300名老生，新生发现梗超过一半以上的共计70%+，完整试玩游戏的90%+，跳转公众号并收藏的60%左右）+设计提示按钮（后删除，过于延长体验时间）+分享海报提示公众号

### 为啥你们做的比别人好？

调研充分+方案多次内测评审+冰岩作坊IP影响力

## 【产品指标】

产品链接：<https://weixin.bingyan-tech.hustonline.net/drift/?from=singlemessage#/>，开学一周内累计PV达800+，日均UV约100+，报名冰岩作坊的转化率同比提高50%以上

### 同类产品的UV，转化率指标

学校全院系范围招新产品（2+8），招新期间，UV在50-70左右，转化率在40%左右

## 祝融疫情公益平台

背景：项目团队一共35人左右，技术同学有20多名（7名前端、10名后端和3名数据）；非技术同学一共15人左右（3名产品，6名运营，6名设计），为解决疫情期间的对接需求。

### 1. 物资对接平台

**一句话总结（根据要求突出重点）：**作为产品经理，负责物资对接平台网页产品的从0到1的设计开发和从1到10的功能迭代工作，工作内容包括：疫情爆发初期，需求调研发现现有捐助

平台捐赠流程冗长、物资标准杂乱、平台功能过重，没有很好地解决个人捐赠者对医院物资标准不了解，平台不信任的问题，针对这一发现，以PV、完成的物资匹配数量和物资匹配页面转化率为产品核心指标，通过底层数据仓库建设、物资匹配方案的设计优化和从捐赠者到医院的捐赠流程打通，提供便捷可溯源的物资捐赠体验，取得了三周内UV约5000+，日均PV300+，完成物资对接500次以上的成绩

原型链接：<https://www.wulihub.com.cn/go/qgzZ2J/start.html>

网站链接：<https://czr.vipdesk.cn>

- 在疫情爆发初期（1月份-2月份）设计开发，产品以网页形式上线
- 产品定位：针对捐赠者对医院物资标准不了解，平台不信任问题，进行网页设计，提供便捷可溯源的物资捐赠体验
- 需求获取：线上问卷 + 利用团队资源和武汉当地医院、志愿者团队的联系沟通
- 功能实现：“物资对接”、“需求地图”和“联系我们”三个页面 - 线上完成捐赠侧流程和及时跟踪捐赠过程的两个核心功能模块
- 工作难点
  - 捐赠流程的打通（捐赠者发现医院需求 -> 确认信息 -> 填写快递，进入物流 -> 快递到达捐赠目的地 -> 需求方确认收到，参考分销网络的搭建）
  - 网页活跃度和留存率的提高（物资匹配方案设计）
  - 疫情后的计划
- 后续计划：通过媒体曝光，尝试打通toG渠道
- 复盘和改进
  - 应对并发式访问的策略：云服务的部署
  - 中台建设进行资源协调
  - 数据看板的复用率

## 【社群运营】

协助其他运营同学完成从捐赠者到医院的捐赠流程打通，以物资极度紧缺的市为单位建立并运营4个物资捐赠群（武汉市、黄石市、孝感市、宜昌市），群内包括6个民间团队的200+志愿者。对每一笔捐赠，以物流记录为抓手，建立3人小组，以小组为单位完成飞书分单-对接物流-送达医院的任务并保留记录图片，筛选每个阶段的图片配以文字，以捐赠证书形式送达物资捐赠群，收集捐赠者的意见建议用于分工调整和产品迭代，完成湖北省内的捐赠流程的最后一站

高峰时期，平均每笔捐赠需要飞书分单-对接物流-送达医院这3个人负责，每天每人要负责关注2笔以上的订单流程

不同捐赠人群的不同证书形式：学生捐赠群体的潮流风（类似学生证或漫画风），个体经营户捐赠群体的商业风（类似先进个人奖状），老年人捐赠群体的温暖风（类似献血海报）

收集到的捐赠者意见建议：比如哪个流程等待时间长没反应，哪个物资捐错了能不能改等等

## 【功能设计和迭代】

以PV、物资匹配页面转化率为产品核心指标，设计不同匹配链路的两套物资匹配方案，以捐赠成交单数和用户平均停留时长之比作为ROI指标，对比两种方案的ROI指标在灰度测试的结

果以选择其一上线。产品上线后，根据用户反馈重新制定物资排序策略，优化每行显示字数，完成长时间PV的稳定提升和关键页面转化率的小幅上升

### 选择物资匹配方案

提出问题：等量（各50人）随机筹集抽取的用户样本，哪种物资匹配方案ROI更高，代码开发量/开发周期更高？

主要区别：A. 帮助用户选择（图像识别） VS B. 用户自己勾选（物资清单）

衡量指标：ROI（用户侧，成交单数/平均停留时长）、代码开发量/开发周期（团队侧）

#### 1. 整体流程

物资匹配方案A：（选择捐赠区域，默认湖北省武汉市） -> 选择物资大类（口罩，医用防护，医疗仪器） -> 上传图片识别 -> （处理异常情况） -> 确定识别结果 -> 开始匹配

物资匹配方案B：（选择捐赠区域，默认湖北省武汉市） -> 在物资列表选择可提供的物资 -> 开始匹配

#### 2. 指标结果

ROI上方案A低于方案B，代码开发量/开发周期上方案A低于方案B

3. 结论：用户侧方案A虽然带来了选择便利，但是过多的操作容易造成用户中途流失，表现为成交单数少，平均停留时长，所以ROI低；同时引入的图像识别，包含异常检测条件，开发量中等，但是开发周期长，所以综合两个指标选择方案B

**物资排序策略改动：**按全国需求量大小排序 -> 按用户选择的地区需求量大小和显示长度综合排序（平衡一些长尾捐赠需求，虽然量小但是作用大，比如“除颤器经皮起搏器”）

**捐赠流程的闭环维护：**产品侧做好捐赠流程中不同步骤的重要指标埋点（比如开始捐赠页的按钮点击率，选择捐赠区域的点击率，物资列表的选择数量等），设计客服按钮并指定对接人，确保从多渠道接收用户反馈 -> 数据分析+还原使用场景 -> 形成迭代方案 -> 新版本上线更新的完整性

## 【数据管理】

根据ETL框架完成从数据获取到数据存储的整个流程搭建，具体包括设计数据清洗组件，对外开放API方便调用和二次开发，协助搭建keystone系统，负责系统中网页埋点数据看板搭建和用户数据库的权限认证模块搭建和并发式访问应对策略设计

### 埋点数据看板

-

### 权限认证模块

-

### 并发式访问应对策略

-

## 【验收产品指标】

三周内，网站累计UV约5000+，日均PV300+，完成物资对接500次以上，目前已收回站点数据库

## 2. 求助互助小程序产品

**一句话总结（根据要求突出重点）：**作为产品经理，负责求助互助小程序产品的从0到1的设计开发和从1到10的增长策略设计，工作内容包括：疫情复工早期，需求调研发现同类求助互助产品求助反馈慢，帮助意愿低，没有很好地满足求助者快速得到帮助和帮助者得到正向反馈，提高帮助后的成就感的核心诉求，针对这一发现，以PV和已完成的求助数量为产品核心



指标，通过用户画像分析（个性化推荐）、增长策略的设计和帮助流程的优化，提供快速响应的求助平台

，取得了一个月内PV2000+，共完成求助信息可达300条，平均求助成功率达60%以上的成绩

原型链接：<https://www.wulihub.com.cn/go/J3RBjQ/start.html>

- 疫情复工早期（3月份-4月份）设计开发，产品以微信小程序形式上线
- 产品定位：针对同类产品求助反馈慢，帮助意愿低的问题，进行微信小程序设计，为求助者提供**快速响应**的求助平台
- 需求获取：线上问卷调查 + 对微信朋友圈、微博超话等社交数据收集分析
- 功能实现：“附近”、“服务”和“我的”三个**页面** – 展示附近医院或个人的求助信息，求助渠道导航和用户系统三个**核心功能模块**
- 工作难点
  - 提高帮助意愿（流程优化、附近页面的弹幕交互、求助信息的收藏和用户系统的查看）
  - 求助者和帮助人的精准对接和触达（个性化推荐身边的求助信息）
  - 内容管理和审核（求助审核策略）
- 后续计划：将最初面向捐赠者或求助者的定位扩大，做一个内容更加丰富的对接平台
- 复盘和改进
  - 求助渠道导航的商业合作策略
  - 求助海报分享的精准投放和继续拓展

## 【增长策略】

以PV和已完成的求助数量为产品核心指标，对于求助者，根据头部、中间、尾部用户的不同求助表现，设计**求助审核策略**，以确保求助的高质量发布；对于有意帮助的人，**个性化推荐**身边的求助信息，设计**用户系统**以方便对求助信息的收藏和状态查看，拓展正向反馈获取途径，设计弹幕营造互帮互助氛围，减少帮助别人中的挫折感增加帮助别人的满足感

### 求助审核策略

- 任何求助必须填写一定字数的描述
- 每天有紧急求助次数和总求助次数限制
- 用户看到的求助状态有三种，开始求助后自动进入“求助中”状态；“已完成”状态只能通过求助人手动更改；“关闭中”状态可以手动更改，也可能是系统自动划分，这一状态下的求助在所有展示位置保留12h后彻底关闭

### 个性化推荐策略

- 长尾用户：当个人求助历史中有3条以上求助时间超过5天的求助时，不允许发布新求助信息。这时弹窗提醒求助人有以下两个选择：1. 更新求助进展，选择“已完成”的求助占总未完成求助的80%以上；2. 更新求助进展，选择“下线”的求助总未完成求助的80%以上，完成其一才能立即解锁求助能力。同时弹窗提示如何允许小程序推送，推送小程序志愿者团队负责人，主动进行联系
- 头部用户：计算活跃度，达到一定数值给予加强版弹幕、多次曝光等权力，推送反馈问卷
- 中间用户：根据已有用户画像和捐助记录（关键词，详情描述），推荐他们周边的求助信息

### 用户系统设计

- “我的求助历史”
- “持续关注的求助”

## 【数据分析和流程优化】

对于求助者，定期根据微博微信上的社交数据进行词频分析，更新求助者的**用户画像**，响应需求变化情况；对于有意帮助的人，定义捐赠流程不同步骤的对应指标，比如页面点击率、停留时长、分享动作事件数据的上报接口，分析**数据漏斗**，还原使用场景，制定**流程优化策略**，以提高PV和已完成的求助数量这两个产品核心指标

### 流程优化策略

#### 宏观向

从有意帮助的人进入小程序，查看互助信息时，通过默认打开弹幕功能满足参与感，进一步刺激参与意愿；在地图上点开一条求助消息时，在地图标识处显示分享海报的缩略图、XX人已分享的字段和缩略图底部分享按钮；查看求助消息准备联系时，点击电话图标直接复制号码到拨号界面，同时将由求助卡片自动生成的求助海报放大到页面中间，方便打电话时查看

#### 微观向

- 用户故事：在求助地图上看到一条求助消息，想要直接分享给他人；在地图上刷消息时，想要保存一些求助信息
- 解决方案：在求助信息卡片上设计分享和收藏入口，收藏后可以在用户系统“持续关注的求助”中继续查看
- 验证指标：求助信息分享按钮的点击率；求助信息收藏按钮的点击率

## 【验收产品指标】

一个月内累计PV**2000+**，共完成求助信息可达**300**条，平均求助成功率达**60%**以上，被新世相、DoraHacker等媒体多次报道