

大深圳运营

Playbook2020



大深圳供需策略

2020年3月

前言

疫情云办公期间，大深圳的运营将运营工作中的所做、所思、所学梳理总结，撰写出 2020 版本的运营 playbook。Playbook 从滴滴运营的发展史、运营工作内容、各环节具体实操、运营抓手、运营成长路径及专业态度等维度对区域运营的工作进行了总结梳理。希望运营新人拿到它可以少走弯路，快速上手；老运营能够对自己的工作有更全局的认识、更深度的理解，在职场竞争力提升有更明晰的思考。也希望 playbook 能够帮助大家树立正向的运营价值观，帮助大家找到对运营的热情，实现增长快乐，成长快乐。

感谢以下同学参与 playbook 的撰写（排名不分先后）：

杨楠、麦智敏、刘敏、洪丽芳、齐丽云、陈浩涛、曹芳、李恒宁、尹丽莎、刘机灵、邵基丽、司俊、卢睿、庄建鹏。

也向诞生在 2017 年的闽赣运营 playbook 致敬，在那个年代能够高屋建瓴，影响着一批批运营。即便在业务变化巨大的今天再读，依然受益匪浅。

大家对 playbook 有任何问题可以扫描入群讨论，也大家欢迎交流工作中遇到的棘手问题。我们要，告别吃土，共同成长！

朱易慧

2020.3.19



序

看到“运营 Playbook”这个标题，作为一位滴滴的“老”运营，不免有些心潮澎湃，想和大家分享一些我和运营的故事以及思考。

相信大家也能感受到，我们对于运营的概念以及范围会更加偏向于线上的商业分析以及策略制定，和其他的互联网公司或者一些传统的企业里面的运营都不太一样，这也是滴滴独有的运营体系。最初的时候我们更多的是靠言传身教师傅带徒弟的方式，每个城市也是更有特点，有种百花齐放的感觉。我在 2017 年中入职，当时看到每个城市运营的方式，使用的策略打法，取得的效果都是完全不一样的，同时运营同学对于策略的选择，更多的是“城市特性”，“过往经验”等无法量化评估的原因。作为一个新人的我，想要系统化的理解以及制定大方向都遇到了很大的挑战。所幸很快就遇上初代闽赣大区的运营 Playbook 问世，在无数次的翻阅和熟读的过程中，以及无数个日夜在 MIS 上的策略制定和思考中，我也渐渐不再纠结于具体的策略本身，而是更加深入的理解策略背后的思考，形成了自己的运营底层框架。

初代的 Playbook 更多的篇幅是集中在系统操作以及策略细节上，也就是现在大家说得最多的“吃土”工作。虽然经常听到同学吐槽，但这个的确是滴滴运营生涯里面不可或缺的一部分。如果没有这种经历，是很难形成运营的手感以及逻辑框架，我们现在做的很多的系统优化，无非只是把这种工作变得稍微轻松一点，但并不代表新人可以直接跳过这个阶段。在 2017 年底的时候，我也有幸参与了第一代全国运营 Playbook 的制定，以闽赣的运营 Playbook 作为蓝本输出全国。很多 2018 年入职的运营同学，都曾经在这份材料的指引下对运营进行系统化的学习，后来发生了黑天鹅事件，这份材料也停止了更新，也是一个小遗憾。这本新的 Playbook 除了细节外，还有很大的篇幅在探索运营的能力和价值，以及用什么视角来看待我们的业务，是更为综合以及更具全局性的一个版本。

在过去很长一段时间里面我们运营更多还是靠补贴驱动，不像现在定价流量产品补贴多驾马车齐驱拉动业务增长，可以说是预算空间很大，但是做起来其实是有点枯燥乏味的。我还记得在 2017 年 8 月底参加全国的补贴效率项目的时候，当时全国的大区运营还在讨论“全城冲单奖 VS 全城盘古”哪个效率更高以及使用范围等我们今天看来是一些很基础的问题，而且营销产品几乎是不存在的，少辉（现在 SOD 的 T1 负责人）在会上分享了闽赣手动绑券售卖（套餐的前身）的案例更是惊为天人。这几年运营的变化速度是惊人的，从粗放式运营，到精细化运营，再到智能化，从补贴扩展到定价流量等，我们在以前所未有

的速度在进化。毫不夸张的说，我翻看半年前甚至 3 个月前的一些业务方案，都会发现如果用现在的方式重来一遍，我会做出很多完全不一样的选择。

有的同学会说“没有赶上好时代”，因为现在手上的补贴越来越少，没法感受以前运营那种挥洒千金的豪迈，但我想的刚好相反，我们正处在一个朝着更好的方向不断前进的时代。当运营在挥舞着大笔金钱的时候，在某些情况下是会扭曲真实的商业规则，拿到的结果不一定是自己运营得有多好，而是金钱的力量过于强大。现在我们回归商业本质，在有限的预算条件下，通过线上线下运营的互动，通过定价流量补贴的综合作用与互补，通过我们对细节问题的分析，通过我们对出行机会的挖掘，我们正在一点一滴的让自己的城市生态变得更好，同时这种能力，也可以帮助大家无论在滴滴，还是在整个商业社会里面，都可以得到更大的个人增值空间。

最后想跟大家说的是，我们作为运营，既要能仰望星空，也需要脚踏实地。更多了解身边小伙伴的工作内容，做好线上线下运营的良性结合，同时在日常工作中勤加思考，跳出框架做更深层次的探索，帮助自己帮助别人帮助整个团队做得更好。让出行更美好，愿我们不忘初心，携手前行，与大家共勉！

梁钊文

2020.4.5

这本 playbook 从运营的 PDCA 流程出发，对各个环节进行了细致而深入的总结。全文分为三个章节。从运营是做什么的，运营的工作如何开展（计划、决策、监控、复盘），到运营必备的能力模型，深入浅出地讲解了运营工作的基本思维、分析方法和解决方案。这些经验与方法论的沉淀，来自于实际工作中的不断试验与思考，又辅助我们日后的工作进行优化迭代。它既聚焦于基本业务问题的解决思路，又跳出了工作本身的局限，着眼于整个城市的发展以及商业的洞察。从微观和宏观层面都具有启发性。

以前运营的经验，大部分依靠“口口相传”，个人的思考很难由点及面地快速扩展，但这本 playbook 提供了一个契机，将不同运营的经验凝结，在阅读的过程里与每一位读者碰撞出思考的火花，去帮助运营同学获得成长，这也是 playbook 的初心所在。

杨楠

目录

第一章 运营做什么.....	1
1.1 滴滴运营发展史	1
1.2 滴滴运营的工作	2
1.3 为什么需要区域运营	5
第二章 运营工作开展.....	7
2.1 网约车业务形态.....	7
2.1.1 分业务线特点	7
2.1.2 产品功能与形态.....	12
2.1.3 数据指标与计算逻辑	13
2.2 洞察与计划.....	17
2.2.1 城市聚类及资源分配规划	17
2.2.2 城市诊断及增长点规划.....	26
2.2.3 问题定位与分析.....	36
2.3 决策与落地.....	48
2.3.1 司机端/乘客端抓手	48
2.3.2 解决方案的选择.....	85
2.3.3 监控工具及维度.....	96

2.3.4 复盘	104
 2.4 跨部门合作.....	110
2.4.1 常见职能部门分工、职责概述.....	110
2.4.2 现有的跨部门协作项目分类	111
2.4.3 项目剖析-跨部门项目管理.....	114
 第三章 论一个运营的自我修养——优秀运营的要素及能力.....	115
3.1 大家心目中的优秀运营.....	115
3.2 运营能力模型与成长路径.....	116
3.3 优质运营的职业态度	124
3.4 参考书籍及课程.....	125
 第四章 附录	128

第一章 运营做什么

1.1 滴滴运营发展史

认识滴滴的运营工作前，想简单跟大家科普下滴滴运营的发展史。从 15 年开始将整个时间段划分为三个阶段，滴滴的运营从业内知名补贴狂魔到今天的精细化智能化一路走来，经历了不少的蜕变。今天我们依然能靠低补贴率拉动增长，也是站在了巨人的肩膀上。前人不易，且行且学习。而此 playbook 也是基于前人经验所编纂的，希望各位小桔子认真研读，能有所收获。

在不同历史背景下，也培养了不少拥有时代特色的运营。这里也简单聊聊不同阶段的滴滴运营特质。最开始的运营艺术感较重，主要是由于当时处于疯狂开城，抢夺市场份额的阶段。这个时候的运营的决策更多是从宏观条件出发，判断整个市场的潜力，指哪打哪。属于典型的战略型选手。这一阶段的运营，目前大都成为了区总或者管理层。而到了精细化期，更多引进了外部的人员，如有咨询、数据背景的运营。这一时期，这部分运营利用自身的背景优势，极大地完善了滴滴的运营数据系统，能更好地实现精准转化，用户洞察，以数据说话。故此，这个阶段更具有科学感。进入第三个阶段，由于前两个阶段的积累，包括数据和方法论的积累，成为了机器学习的重要输入。因此，更多的运营工具和运营洞察实现线上化和自动化。运营更多地从报表、取数中释放劳动力，投入更多的精力在数据的洞察和挖掘上，并结合外部和线下的信息做出更贴合实际的决策。

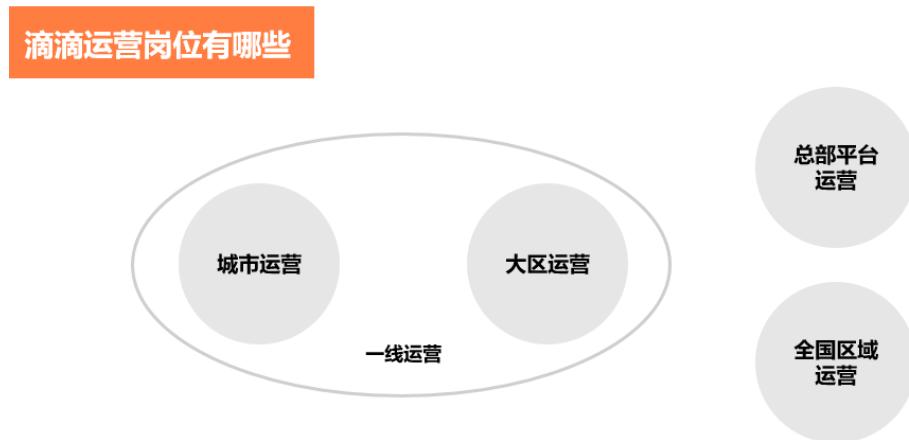
图 1.1-1 网约车运营发展史

网约车运营发展史			
	2015 - 2016 战役期	2017 - 2018 精细化期	2019 - 智能化期
业务背景	业务快速扩张，经历快的、Uber两场补贴大战；只有专车、快车两种业务线；16年开始疯狂开城（0-1）	合并后考核盈利，走向精细化；关注体验、产品驱动，工具进步；发生安全事件	安全，合规阶段；组织上进步
运营特点	竞争态下快速轮转、粗放运营，缺乏数据洞察；注重商业价值	经营态下开始精细化运营，更多的数据支撑决策；开始关注城市长线生态化建设，注重用户价值	非一般经营态下，依然精细化运营，走向智能化 更注意城市生态维护
运营工作模式	运营更偏重线上策略；	运营依然偏重线上策略；注重方法论沉淀	运营开始线上线下结合；注重体系搭建，规范化运营
运营特质	宏观感知较强，艺术感较重 战略型选手	微观操控感更强，科学感较重 实战型选手	微操尽可能交给智能化工具， 走向艺术感与科学感齐飞阶段

1.2 滴滴运营的工作

由于滴滴的运营是以城市为最小颗粒度运营，所以会分为总部和区域/城市运营，所以滴滴运营会以地域进行划分，不同地域运营的工作范围和职责都是不一样的。

图 1.2-1 滴滴运营岗位划分



那滴滴的运营都是做什么的呢？

主要是销售和生产打车服务。销售，指的就是通过不同的渠道将我们的各种类型（品类）的打车服务售

卖给我们的用户，作为平台去撮合每段行程。生产，指的是通过与用户的不断接触过程中，洞察用户的需求并反馈，帮助推动新的产品的诞生去更好满足用户需求。

作为区域，我们一线运营又是做什么的呢？

除了行业达成共识的四大运营方向，一线运营都会涉猎以外，还有滴滴比较突出的运营方式，数据运营和策略运营。

在一线运营中，最常见的就是司机端和乘客端运营。以服务对象划分，围绕着不同的对象进行用户、活动、内容运营。而产品、策略则为支撑的工具，数据是决策的基础。各种运营方式只是手段，根本目的还是为了更好地用平台连接用户。

比如，为了鼓励司机出车，城市运营可能会通过数据洞察（数据运营），发现某品类的指标（如成交率）有异常（产品运营）。为了实现品类更健康发展，运营会再进行分析，发现某生命周期的司机（用户运营）做单可提升空间。故此，运营会组织一场小队 PK 赛（活动运营），并设计不同的做单门槛，进行补贴（策略运营）。同时，为了更加吸引司机参与，运营会设计短信/消息号文案并与市场同学一起设计对外的宣传素材（内容运营）。

可见，在发现问题和解决问题的过程中，一个一线运营会把所有的运营的方式都可能使用到。因此，不必纠结于你究竟是什么运营。无论黑猫白猫，能解决问题的运营就是好运营。而在初入门运营时，多接触多种类型的运营，更有利与理解生意基本面，理解业务的根在哪儿。

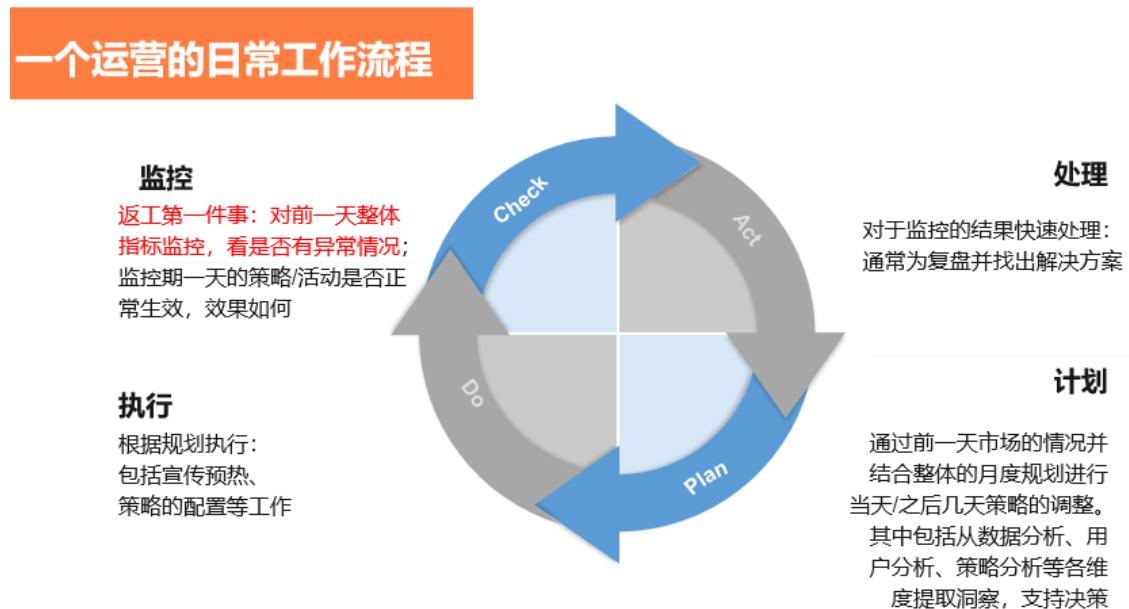
一线运营的爱与责任：

作为城市经营者，一线运营背负着 KPI 和城市生态维系的重任，既要眼前的苟且也要诗和远方，敬天爱人，方可实现可持续增长。

1.2.1 运营工作流程

运营日常工作流程

图 1.2.1-1 运营日常工作流程



PDCA 为运营的基础工作流程，在不同时间维度，每个细项里需要做的事情会有所不同。

以上为运营一天的最为基本的工作流程，但没有包含与其他职能协同部分。

项目制下运营工作

在滴滴，我们会以 FT (Feature Team) 的形式与其他部门协同，共同完成一个特定命题的项目，那运营在 FT 上的角色又是怎么样的呢？

运营在 FT 主要角色

除了日常的 PDCA，进行运营的数据洞察、策略制定、策略复盘、迭代等，还需要与各部门对接，比如，制定完策略后与市场沟通整体传播节奏和方案等、与产品沟通，产品参数调整或者是 bad case 反馈等等。更加详细的介绍会在 [2.4.2](#) 的跨部门合作中。

虽然跟平时的城市运营差异不大，但是更多的是围绕着一个特定的命题去做决策，且与各方的联动更加密切。

人员的配置上

以 18 年一二线城市区域渗透 FT 团队为例子，每个 FT 组成基本会有一个 FT owner，可能会是市场，或是运营，或者两个 owner，配备一个核心团队。对接到城市/城市群，每个城市会有相应城市运营和城市市场对接。

随着 19 年整体的组织上的进步，未来的 FT 可能还需要对接总部产品、数据、司服侧、安全、人证、PR、GA 等等，形成一个更加完备的团队阵容，减少项目风险。

图 1.2.2-1 FT 组织结构示例

FT	一二线-12个（地级市、县级市、县）									
Leader	运营		市场							
	XX		XX							
核心团队	XX、XX、XX、XX、XX									
参谋顾问	XX、XX									
城市群	深圳	东莞	惠州	长沙	广州	佛山				
城市GM	XX	XX	XX	XX	XX	XX				
城市规模	67.26	65.18	23.99	34.42	58.5	37.17				
城市（区）数	1	1	4	4	1	1				
核心对接人	运营、市场	运营、市场	运营、市场	运营、市场	运营、市场	运营、市场				

1.3 为什么需要区域运营

虽然常说区域运营很吃土，但是没有闻过泥土的芬香，怎么能愉快地成长呢？而区域运营的不可替代性，也正因为带点“土气”呀。因为只有扎根泥土，才能更懂用户，所以一线的运营有着不可替代性。

图 1.3-1 区域运营的作用



而区域运营的不可替代性主要体现在以下三个方面：

1. 城市经营：作为一线运营，看着一个城市业务的发展，更像一个城市经营者，我们需要对城市的可持续发展负责。而且大多一线的运营会 base 在当地，拥有当地发达的消息渠道，更能快速地捕捉到城市的商业先机和合作机会。能在获得消息后，快速决策和行动，更好地捉住机遇。比如，通过与当地大型的展览会合作，提供出行的方案等等。
2. 用户维系：正因为大多运营都会 base 在当地或者经常到当地出差/调研，所以我们更能感受到用户的感受。如果说城市经营是更宏观层面地去了解城市，那用户维系则更加的微观。由于长期运营加深对城市的熟悉，我们更能清楚知道这个城市的用户属性，可能价敏用户多，用户可能更偏爱立减券这种促销形式。又或者是由于用户的出行半径仅在市中心 5km 内，因此我们推荐用户用一口价产品，更符合他们的出行习惯等等。每个城市由于不同的属性，都会有一套相应的用户维系机制。
3. 联动的纽带：由于运营把握城市的经营预算，则习惯于周期性监控。我们会在发现问题后，联动相关部门，发挥其在地资源，解决城市的问题，为用户创造更多的价值。比如，我们发现部分司机收入一直较低，在我们提取司机信息后，发现可能是做单习惯不好导致的。可能运营需要联动客服侧同学，外呼司机到线下学习接单技巧，以解决其收入问题等等。

第二章 运营工作开展

2.1 网约车业务形态

2.1.1 分业务线特点

1) 业务线产品特点、目的及规模介绍

类型	业务线	产品特点&目的	规模
独乘 (单独乘坐)	快车	平台出行主要业务线，为乘客提供更高效便捷的叫车服务；目前全国各地均上线	★★★★★
	优享	优享是一款平衡经济和舒适的产品，车辆要求及服务质量高于快车低于专车；目前主要在一、二线城市有上线；旨在以高性价比打造更好的服务及乘车体验，为乘客提供更舒适的高性价比出行体验。	★★
	特惠快车	目前特惠快车模式有抢单模式和指派模式，后续还会有半指派模式； 指派模式：增加愿接开关，司机设置开关来表达意愿，提升 GMV 和司机计占比，目前全城仅开通 40 余座城市； 刺激平峰场景用户发单；填补司机平峰空闲，提升司机平峰期计费比；让乘客享受优惠，让司机多接订单；拉动平台 GMV 增长	☆
	专车	平台高端业务线，对车况及服务质量有更高要求；目前主要在一、二线城市有上线； 礼橙专车，致力于提供可靠、专业、人性化的出行服务，	★

类型	业务线	产品特点&目的	规模
		打造高品质出行产品。为用户的每一次出行带来专业贴心、值得信赖的出行体验。	
	豪华车	平台高端业务线，对车况及服务质量有更高要求；目前主要在一线城市有上线； 为高端人群提供高质量服务	☆
	出租车	平台最早业务线，司机通过平台接单，乘客车费全额给予司机，全国有上线； 平台起家业务线	★
	企业级	平台为企业客户打造，企业员工因公出行，行程结束后无需付费，系统直接从企业账号余额中划款，个人也无需再提交费用报销。； 企业客户人群出行需求高，拥有巨大增长空间	★
共乘 (共同乘坐)	普通拼车	价格较快车便宜，一口价，动态折扣，有可能与其它乘客共同乘坐； 价格相较快车更低，满足价敏人群出行，同时可缓解运力压力	★
	两口价拼车	拼成价更低，未拼成快车价，拼成即与其它乘客共同乘坐； 相较普通拼车盈利能力更高	★★☆

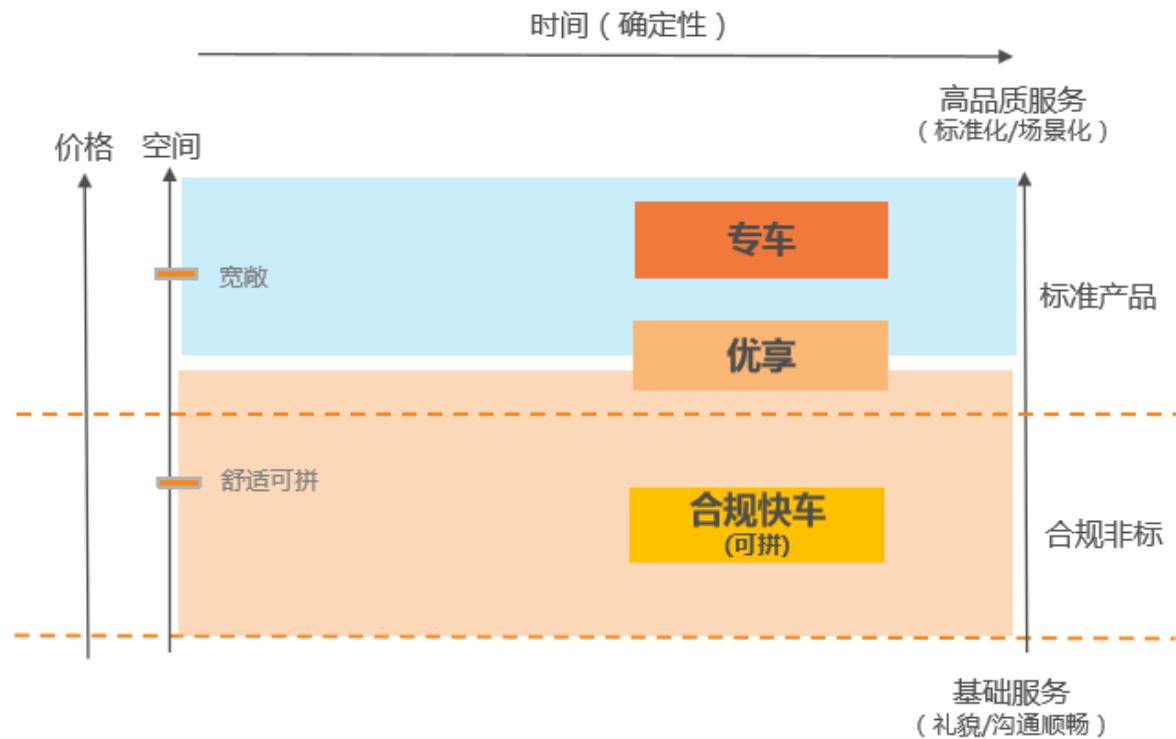
类型	业务线	产品特点&目的	规模
	拼成乐	拼成乐 1.0 为拼成才出发； 拼成乐 2.0 为边走边拼，等待拼成页面进入后 10s 出现边走边拼按钮，5min 后可使用(5min 后可选先派车，路上拼，如果途中拼人成功继续享受 5 折，如果拼不成功走快车原价)； 针对下沉市场和价敏用户的稳定低价产品	★
	城际拼车	一口价，中长单便宜； 针对中长单、跨城单价格下降，鼓励用户中长单、跨城单使用本产品，从而提升用户量长期使用	★
	顺风车	价格便宜与大巴车相当，司乘可选择双方，预约形式； 针对长单及超长单低价，点到点接送，提升用户长单使用体验	★
其它 (平台其它事业部)	黑马	共享电动自行车； 满足短单行程用户出行	/
	海棠湾	共享自行车； 满足超短单行程用户出行	/
	代驾	/	/
	车服	/	/
	小桔充电	/	/

*其中快车、优享及拼车为同一业务线

2) 平台司机对接可接订单

司机类型	订单类型	备注
快车司机	快车单	/
	普通拼车单	
	两口价拼车单	部分城市可选择是否接拼车单
	拼成乐单	/
	城际拼车单	/
	特惠快车单	/
优享司机	快车单	优享司机可向下听快车单，快车计价
	优享单	/
专车司机	快车单	部分城市专车司机可向下听单，
	优享单	订单归属专车，平台补差价
	舒适型单	/
	商务型单	仅 7 座商务车可接
出租车司机	快车单	涅槃城市出租车司机可接快车单
	出租车单	/
豪华车司机	豪华车单	/
顺风车司机	顺风车单	/

3) 平台品类区隔



专车

礼橙专车，致力于提供可靠、专业、人性化的出行服务，打造高品质出行产品。为用户的每一次出行带来专业贴心、值得信赖的出行体验。

优享

优享是一款平衡经济和舒适的产品，旨在以高性价比打造更好的服务及乘车体验，通过对车辆和司机的筛选，为乘客提供更舒适的高性价比出行体验。

合规快车

快车旨在打造快速，便捷的规模性出行方式。我们通过不断地打磨产品和体验、优化地图和派单逻辑，为乘客提供更高效便捷的叫车服务。

2.1.2 产品功能与形态

1) 司机端产品



2) 乘客端产品



2.1.3 数据指标与计算逻辑

作为如此大体量的平台，滴滴是如何进行管理的呢？滴滴的价值观里有一项是“数据驱动”，用户的每一个动作都变成了数据存储起来。面对海量数据，如何对这些“原材料”进行分类，定义指标，去理解它们的含义，与彼此间的关联，对他们进行“再加工”，从而得到对我们有意义的数据结果就显得尤为重要。运营同学需要关注的指标主要有订单、财务、司机、乘客、拼车五大类，下面的表格将会详细展开。

1) 核心指标通识

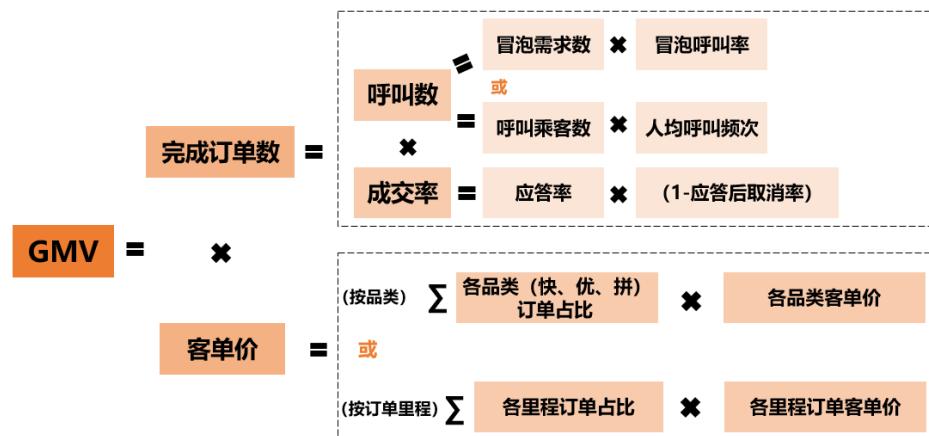
指标分类	指标名称	指标释义	优先级
订单指标	GMV	GMV (Gross Merchandise Volume) 是指统计周期内当日完成订单的订单应付金额， $GMV = \text{单均应付} * \text{完成订单数}$	P0
	单均应付	又称客单价 (ASP)， $\text{单均应付} = GMV / \text{完成订单数}$	P0
	冒泡	用户在选择起终点后会记录为一次冒泡	P2
	冒泡需求数	同业务线，冒泡时间在 10 分钟以内，且出发地和目的地分别在 1 公里以内的冒泡数去重	P2
	呼叫订单数	统计周期内，乘客发出（不含改派订单）订单 ID 排重数	P1
	应答订单数	统计周期内有应答订单 ID（不含改派订单）排重数	P1
	完成订单数	统计周期内完成（结束计费）订单 ID 排重数	P0
	冒泡发单率	冒泡发单率 = 呼叫订单数 / 冒泡需求数	P1
	应答率	统计周期内，订单（不含改派订单）应答的比率。应答率 = 应答订单数 / 呼叫订单数	P1
	成交率	统计周期内，订单成交的比率。成交率 = 完成订单数 / 呼叫订单数	P0
	应答前取消率	统计周期内应答前取消率。= 应答前取消订单数 / 呼叫订单数	P1
	应答后取消率	统计周期内应答后取消率。= 应答后取消订单数 / 呼叫订单数	P1
	供需比	统计周期内，供需比 = 呼叫订单数 / 司机在线时长	P2
财务指标	业务收入	业务收入 = GMV (完成订单应付总金额) - 司机分成 (线上司机分成 + 司机个税) - 租赁分成 - 增值税	P1

指标分类	指标名称	指标释义	优先级
司机指标	业务毛利	业务毛利 (单位: 元) =业务收入-总补贴	P0
	总预算	根据公司战略、目标等计算出来的用于业务考核的经费，包括运营预算、短信预算。	P1
	总补贴	实际运营中使用的经费，总补贴 (单位: 元) =B 端补贴+C 端补贴，补贴要尽可能地接近预算。	P0
	毛利率	统计周期内业务毛利 / GMV	P1
	ROI	投资回报率(Return On Investment)= $\Delta GMV/\Delta \text{成本}$	P1
乘客指标	在线司机数	统计周期内在线司机 ID 排重数	P1
	完单司机数	统计周期内有完单司机 ID 排重数	P0
	TSH	司机总在线时长, =在线司机数*人均在线时长	P0
	计费时长占比	=司机计费时长/司机在线时长	P1
	人均完单频次	司机人均完成订单 ID 排重数。=司机完单数/完单司机数	P1
	TPH	统计周期内, 司机完单数/司机在线时长	P2
	IPH	统计周期内, 司机实收/司机在线时长	P0
拼车指标	呼叫乘客数	统计周期内, 发出 (不含改派订单) 订单乘客 ID 排重数	P1
	完单乘客数	统计周期内, 有完成 (结束计费) 订单的乘客 ID 排重数	P1
	人均呼叫频次	统计周期内, 平均每个乘客呼叫 (不含改派订单) 的订单 ID 排重数。呼叫订单数/呼叫乘客数	P1
	人均完单频次	统计周期内, 平均每个乘客完成 (结束计费) 的订单 ID 排重数。人均完单频次=完成订单数/完单乘客数	P1
其他指标	愿拼率	呼叫愿拼率=拼车呼叫订单数/可拼呼叫订单数 完单愿拼率=拼车完成订单数/可拼完成订单数	P1
	拼成率	拼成 (行程中有两单或以上完成订单) 订单数: 拼车完成订单数	P1
	拼车计费比	当日成功支付愿拼订单的司机总应收/当日成功支付愿拼订单	P2

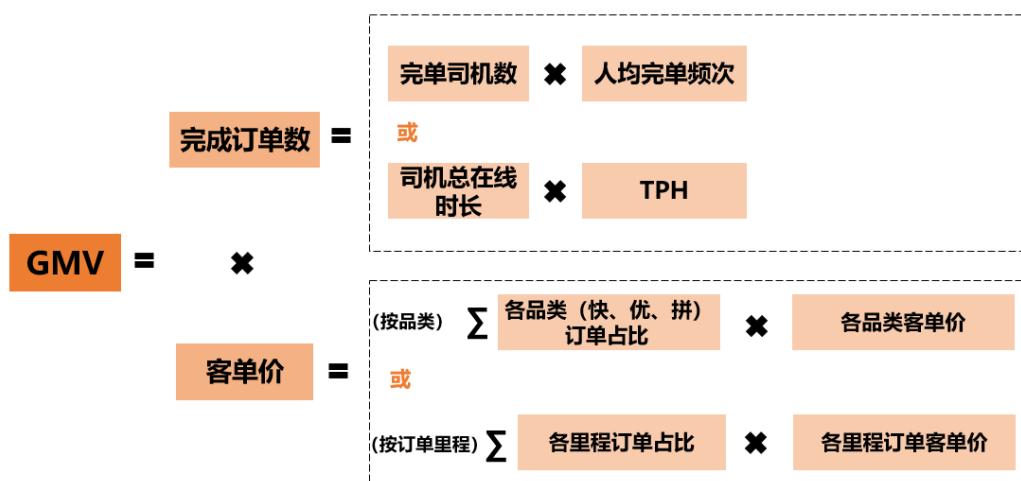
指标分类	指标名称	指标释义	优先级
		乘客总应付(包含拼车动调减免额)	
	共乘比	乘客实际行驶总距离/司机实际形式距离	P2

2) 核心指标逻辑关系

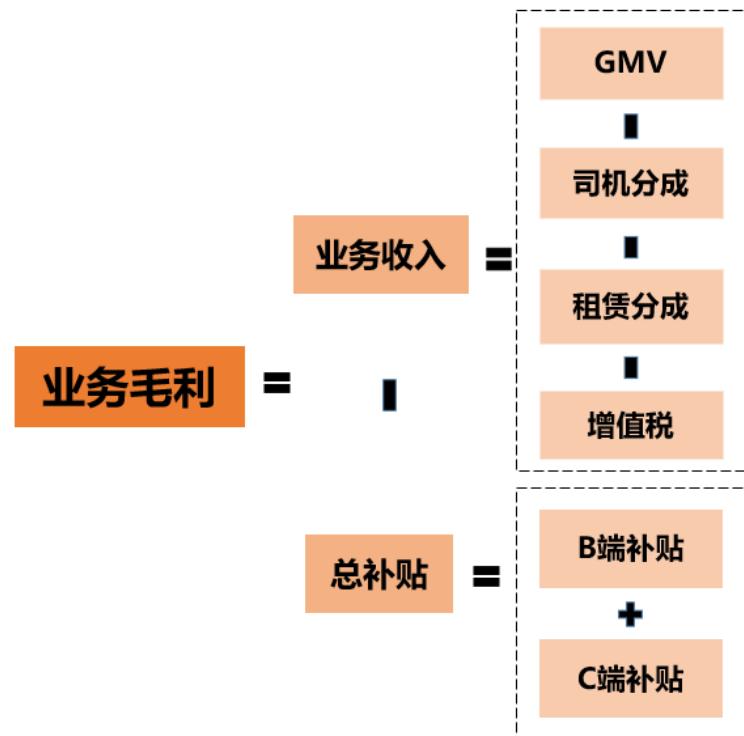
1. GMV 的拆解-乘客与订单维度：



2. 司机完单维度拆解：



3. 业务毛利的拆解



2.2 洞察与计划

2.2.1 城市聚类及资源分配规划

城市聚类是一项 top-down 视角的分析工作，根据不同的城市分类，我们可以进行差异化的策略制定（定价、活动策略等）与实施，并且为城市的对比分析与树立标杆提供分析依据。

同时城市聚类的方式也是一种较为主观且灵活性较高的工作，不同业务、职能部门针对自己的业务诉求，会针对不同的侧重点选择特征进行城市的聚类，再进行相应的业务分析。故当前城市聚类方式较多，且难以收敛与归拢，城市可根据不同时期的业务诉求选取不同的分类维度做决策参考或者横向对比。

本次从城市规模、市场空间、供需弹性上分别对城市进行聚类来为城市资源分配提供参考依据。

1) 根据城市规模对城市进行聚类

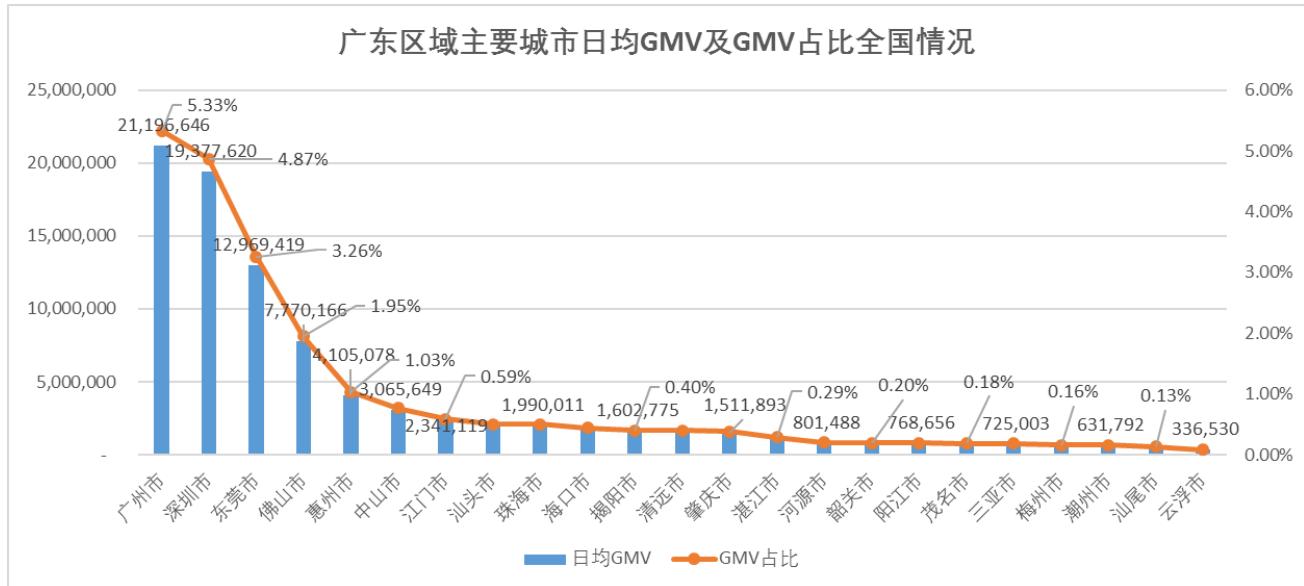
城市规模分为三类，大、中、小城市。首先根据“二八法则”，将全国滴滴开城城市分为大中、小两类城市。大中城市为 TOP50 城市，占滴滴 GMV 规模的 80%，数量占总城市数的 14%，其他城市均为小城市，城市数占比总数的 86%，GMV 仅贡献了 20%。

再根据国家对城市类别的划分，把大中城市拆分为大城市和中城市，大城市为综合实力排名最高的一线城市及新一线城市共 19 个，GMV 贡献 57.43%；中城市 GMV 贡献为 22.57%。

按照以上划分，广东城市中，大城市有：广州市、深圳市、东莞市；中城市有：佛山市、惠州市、中山市、江门市、珠海市、汕头市、揭阳市、清远市；小城市有：肇庆市、湛江市、河源市、韶关市、阳江市、茂名市、梅州市、潮州市、汕尾市、云浮市。海南城市中，无大城市；中城市有：海口市；小城市有：三亚市、其他的城市如琼海市、文昌市等。

图 1 为广东区域各城市 19 年日均 GMV 及占比情况，可进行同类城市的对比，比如广州和深圳等。

图 1 广东区域各城市日均 GMV 情况



2) 根据市场空间对城市进行聚类

市场空间主要由市场用户潜力和市场用户价值组成，所以我们选取城市渗透率、单个用户价值两个指标维度用以衡量城市的市场空间，并根据市场空间对城市进行聚类。各指标维度定义如表 1 所示。

表 1 市场空间衡量指标定义

指标维度名称	定义
渗透率	19年12月活用户数/微信月活用户数
单个用户价值	19年12月月度GMV/19年12月月活用户数

数据来源：order_base 自行跑数

根据 19 年 12 月城市渗透率、单个用户价值的情况，将广东省日均订单大于 1w 的城市在 SPSS 中采用 K-均值聚类分析法对城市进行聚类，聚类结果见表 2，聚类结果详细参数见图 2 所示。

第二章 运营工作开展

表 2 城市聚类后分类情况

city_name2	渗透率12月	单个用户价值	QCL_3	QCL_4
深圳市	26.4%	153.5	1	4.86122
广州市	28.6%	144.1	1	4.86139
清远市	34.5%	78.8	2	13.39737
江门市	27.0%	76.2	2	6.93696
揭阳市	19.7%	83.0	2	14.22654
茂名市	17.3%	63.0	2	9.93092
梅州市	16.7%	63.3	2	10.21547
汕头市	22.2%	80.2	2	10.84169
湛江市	14.0%	69.4	2	10.69990
肇庆市	35.4%	69.6	2	10.62164
韶关市	24.4%	65.1	2	4.52612
河源市	32.2%	68.6	2	7.49983
汕尾市	27.6%	64.8	2	5.64091
阳江市	24.9%	69.1	2	0.60272
潮州市	19.8%	73.6	2	6.36801
云浮市	30.6%	50.5	2	20.04668
东莞市	42.6%	103.0	3	6.86032
三亚市	60.6%	99.4	3	20.92449
佛山市	30.5%	96.2	3	9.42660
海口市	31.8%	103.5	3	10.57073
珠海市	40.4%	96.4	3	0.58364
中山市	35.0%	85.3	3	12.37357
惠州市	38.3%	93.0	3	4.05301

迭代历史记录 ^a			
迭代	聚类中心内的更改		
	1	2	3
1	3.241	14.976	25.075
2	1.080	4.981	5.457
3	.360	.332	.682
4	.120	.022	.085
5	.040	.001	.011
6	.013	9.840E-005	.001
7	.004	6.560E-006	.000
8	.001	4.373E-007	2.082E-005
9	.000	2.916E-008	2.602E-006
10	.000	1.944E-009	3.253E-007

a. 迭代已停止，因为完成了最大次数的迭代。迭代无法收敛。任何中心的最大绝对坐标更改为 .000。当前迭代为 10。初始中心间的最小距离为 57.368。

图 2 城市聚类详细参数图

最终聚类中心			
	聚类		
	1	2	3
渗透率12月	27.5%	24.7%	39.9%
单个用户价值	148.8	69.7	96.7

每个聚类中的案例数		
聚类	1	2.000
2	14.000	
3	7.000	
有效	23.000	
缺失	.000	

通过上面聚类可以将大深圳所有城市聚类为 3 类城市，分别为：高潜高价值城市、高潜低价值城市、低潜高价值城市，具体如表 3 所示。

表 3 城市市场空间类别

城市	高价值	低价值
高潜	深圳市、广州市	江门市、 揭阳市 、茂名市、 梅州市 、 汕头市 、湛江市、肇庆市、韶关市、 河源市 、 汕尾市 、阳江市、 潮州市
低潜	东莞市 、 三亚市 、佛山市、 海口市 、珠海市、中山市、 惠州市	

备注：

1. 关于城市高潜低潜、高价值低价值均为相对概念，仅为当前已有城市间的横向对比，仅供参考，加入更多的城市后，每个城市的分类有可能发生变化；
2. 在维度选取上，仅从需求维度进行了分析，暂未考虑合规人证、车证等对运力的影响；
3. **K-均值聚类分析法：** k 均值聚类算法 (k-means clustering algorithm) 是一种迭代求解的聚类分析算法，其步骤是，预将数据分为 K 组，则随机选取 K 个对象作为初始的聚类中心，然后计算每个对象与各个种子聚类中心之间的距离，把每个对象分配给距离它最近的聚类中心。聚类中心以及分配给它们的对象就代表一个聚类。

3) 根据城市补贴弹性对城市进行聚类

城市的补贴弹性用 B 端补贴弹性和 C 端补贴弹性来衡量，补贴的投放又受城市供需匹配情况的影响，因此加入供需情况来综合判断资源倾斜的方向。

1. B、C 端补贴弹性分析

首先计算城市 B、C 端补贴弹性：B 端补贴弹性即每增加 1 块钱补贴带来多少在线时长增量，在线时长增量越多说明补贴弹性越大；C 端补贴弹性即每增加 1 块钱补贴带来多少呼叫数增量，呼叫数增量越多说明补贴弹性越大。

根据 19 年每月环比补贴额增量、环比在线时长增量计算各城市 B 端补贴弹性（图 3 为深圳在线时长增量与 B 端补贴增量关系拟合图）；根据 19 年每月环比补贴额、环比呼叫数增量计算各城市 C 端

补贴弹性（图 4 为深圳呼叫数增量与 C 端补贴增量关系拟合图）。

图 3 深圳在线时长增量与 B 端补贴增量拟合图

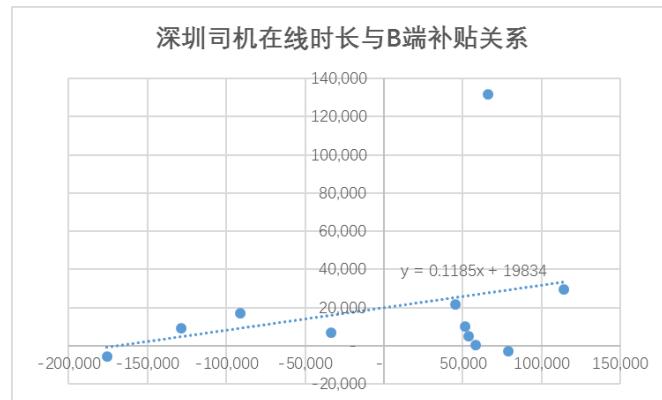
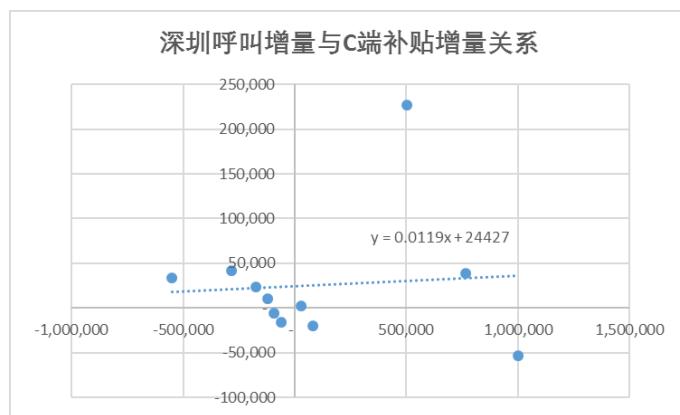


图 4 深圳呼叫增量与 C 端补贴增量关系拟合图



以此类推，得出广东区域所有城市的 B 端补贴弹性和 C 端补贴弹性。

补贴弹性的高低以所有城市每增加 1 元补贴带来增量的均值来衡量，大于均值则补贴弹性高，反之则低，B、C 端分别计算，最终把城市分为四个类别如表 4 所示。

表 4 城市 B、C 端弹性分类

城市	C 端补贴高弹性	C 端补贴低弹性
B 端补贴高弹性	深圳市、广州市、东莞市、佛山市、惠州市、江门市、中山	湛江市、茂名市

	市、珠海市、阳江市、 梅州市	
B 端补贴低弹性	海口市、河源市	清远市、肇庆市、汕头市、揭阳市、韶关市、汕尾市、潮州市、云浮市、三亚市

2. 供需匹配情况分析

补贴的投放不仅需要考虑补贴弹性，还需要考虑城市的供需匹配情况，如供过于求，把补贴再投放在 B 端也无法带来理想的规模增长。供需平衡情况用计费时长、应答率来衡量 根据均值把城市分为 4 个类别如图所示

表 5 城市供需平衡情况诊断

类型	城市	计费时长占比	应答率	备注
供不应求	东莞市	49.70%	78.29%	计费时长占比高、应答率低
	惠州市	43.85%	78.03%	
	广州市	46.59%	77.84%	
	海口市	49.28%	77.41%	
	佛山市	48.54%	76.50%	
	珠海市	43.33%	75.65%	
	汕头市	47.65%	74.27%	
	深圳市	49.25%	73.89%	
供过于求	阳江市	37.43%	87.63%	计费时长占比低、应答率高
	江门市	37.38%	86.03%	
	梅州市	40.91%	84.80%	
	茂名市	32.04%	84.22%	
	肇庆市	42.66%	83.42%	
	中山市	39.31%	81.98%	
	揭阳市	39.92%	80.93%	

类型	城市	计费时长占比	应答率	备注
	湛江市	40.54%	79.88%	
匹配效率高	清远市	47.16%	85.27%	计费时长占比高、应答率高
	韶关市	44.88%	81.78%	
	河源市	49.14%	81.25%	
匹配效率低	汕尾市	39.15%	77.82%	计费时长占比低、应答率低
	云浮市	38.08%	76.99%	
	潮州市	42.20%	76.13%	
	三亚市	39.84%	70.55%	

3. 城市弹性分类及建议

结合 1)、2) 两部分对广东区域城市进行综合分类并给出相应建议，如表所示。

表 6 城市弹性及供需匹配情况分类及建议

城市	供不应求	供过于求	匹配效率高	匹配效率低
B 高弹 C 高弹	城市：东莞市、惠州市、广州市、佛山市、珠海市、深圳市 建议：可增加 B 端补贴，提高成交率	城市：阳江市、江门市、梅州、中山市 建议：可增加 C 端补贴，以提高需求		
B 高弹 C 低弹		城市：茂名市、湛江市 建议：C 端补贴对增加呼叫数不显著，尝试提高用户价值或者寻找其他方式带动增长		

城市	供不应求	供过于求	匹配效率高	匹配效率低
B 低弹 C 高弹	<p>城市: 海口市</p> <p>建议: B 端补贴对增加在线时长不显著, 可尝试优化匹配效率或者拉新, 来提高成交率</p>		<p>城市: 河源市</p> <p>建议: 增加 C 端补贴提高合乘品类需求, 以保证不影响运力效率</p>	
B 低弹 C 低弹	<p>城市: 汕头市</p> <p>建议: B 端迭代或者寻找新的方式优化匹配效率, 也可考虑引入更多合乘品类,</p>	<p>城市: 肇庆市、揭阳市</p> <p>建议: C 端迭代或者寻找新的增长方式</p>	<p>城市: 清远市、韶关市</p> <p>建议: 在保证目前平衡的情况下, 可适当减少补贴倾斜其他高弹性的城市</p>	<p>城市: 汕尾市、云浮市、潮州市、三亚市</p> <p>建议: B、C 端均需迭代或者寻找新的增长方式</p>

备注:

关于城市弹性和供需状况的分类目前没有统一的标准, 仅为当前已有城市间的横向对比, 仅供参考, B 补和 C 补的弹性仅考虑了对在线时长和呼叫数的影响, 补贴的影响是多面的, 比如提高匹配效率、提高用户价值等。以上分类数据时间为 2019 年全年数据, 城市年初、年中和年末会存在不同, 需要参照最近数据进一步判断。

4) 根据城市分类情况的资源分配建议

1. 按城市规模划分建议

大型城市: 排头兵, 是最需要守住的阵地

中型城市: 中坚力量, 是重点需要深耕的阵地

小型城市: 尾部力量, 数量多规模少, 建议可集中运营

2. 按市场空间分配建议

高潜高价值：资源多倾斜于拉新及用户留存

高潜低价值：资源多倾斜于拉新及高端品类牵引

低潜高价值：新品类资源投入，在第一次生命周期的基础上实现二次生命周期焕发

3. 按补贴弹性分配建议

B 高弹 C 高弹的城市：如供过于求，增加 C 端补贴；如供不应求，增加 B 端补贴

B 高弹 C 低弹的城市：如供过于求，迭代 C 端补贴形式、重点放在拉新上或寻找新的增长方式（引入新的细分品类）；如供不应求，增加 B 端补贴

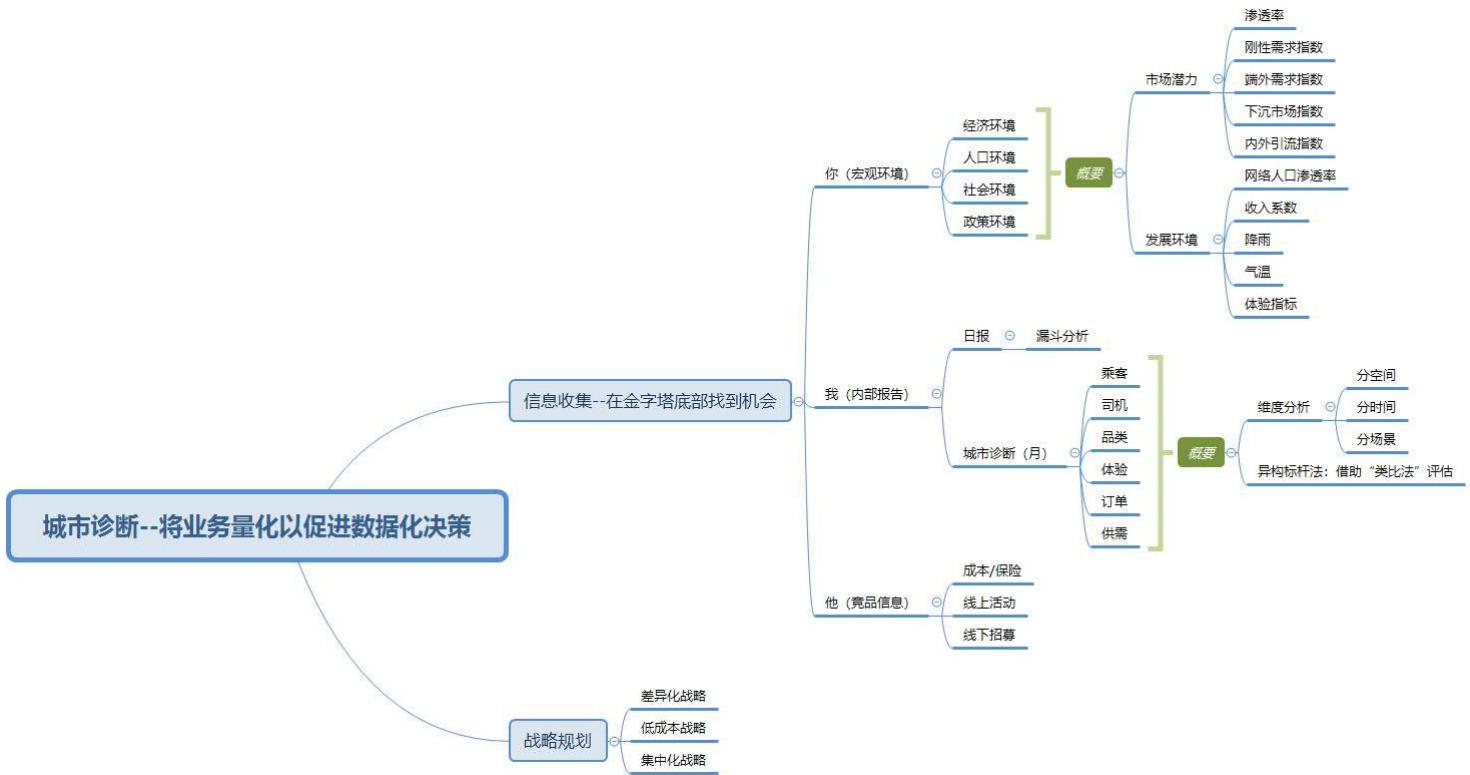
B 低弹 C 高弹的城市：如供过于求，增加 C 端补贴；如供不应求，迭代 B 端补贴形式或引入更多合乘品类去提升运力效率

B 低弹 C 低弹的城市：迭代 B、C 端补贴形式、重点放在拉新上或寻找新的增长方式（引入新的细分品类）

2.2.2 城市诊断及增长点规划

1) 城市诊断数据收集 checklist

识别业务环境的重大变化，能够客观评估城市现状是运营工作中的重要组成部分。运营同学应具备以下两项能力来提升自己在进行业务决策时的综合能力：一是严谨的收集信息的专业方法；二是能够花费更多的时间与用户进行线上或线下的互动，并对竞争对手和其他的外部组织进行观察。这就需要建立一套完善的信息系统，将业务环境量化，为决策提供数据依据和支持。



维度	指标	来源	备注
我：内部洞察	GMV	内部数据平台、日报、月报	各项指标需交叉结合分析，从时间、空间、场景下分析出各项指标的趋势和特征，挖掘其内在特性
	订单		
	盈利		
	司机各项指标		
	乘客各项指标		
	分区数据		
	分场景		
	分渠道		
	分品类		
你：宏观市场	人口（年龄构成、职业构成、人口分布）	桌面研究： 1. 年鉴 中国统计年鉴： http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/ 2. 交通运输局 深圳市交通运输运营指标统计月报： http://jtys.sz.gov.cn/zwgk/xxgkml/tjxx/ 3. 中国情报网 etc.... 定性/定量研究： 实地调研是了解城市最好的途径，数据反映的是结论，到实地感受才能获得更一手的信息	出行是民生行业，大环境对行业有着根本性的影响。只有了解整个城市的宏观经济情况，人口出行需求形态及其付费能力，才能更好地判断整体市场的容量和未来的潜力
	经济（GDP、消费水平、产业结构）		
	社会（更关注出行环境：目前整体交通规模、出行人群构成、出行时间高峰、出行空间流向、出行场景etc）		
	政策（整体经济政治交通政策，城市未来布局等规划）		
他：竞品	竞品整体运营情况（竞品定位、运营时间、区域、品类、司机准入门槛、司乘运营策略、最近动向）	1. Omega数据平台：可监控安装了滴滴APP的用户其他竞品的使用情况。 http://omega.xiaojukeji.com/ 2. 线上问卷调研：通过滴滴星云平台（ https://xingyun.xiaojukeji.com/ ）创建调研问卷，从乘客/司机那里收集反馈信息 3. 竞品供给水平模拟（附深圳案例） 4. 司机部落/微信群沟通：通过加入司机群体，可实时收集司机舆论，产品使用情况及竞品动向 5. 智能化飞针：运用智能工具识别竞品相同起终点的定价，在不同时段做分里程差异对比 6. 线下小蜜蜂 通过线下实地打车与司机交谈的形式收集信息 7. 从外部的调研公司购买信息 著名信息供应商包括AC尼尔森（AC Nielsen）和Information Resources公司，都收集产品销售信息和消费者在各种媒介上披露的信息。 8. 通过注册竞品账号收集信息	竞品亦分需求相似竞品，需求一般相似竞品。 一、如其他网约车为需求相似竞品，通过了解其运营情况，能判断在需求相似的市场上存在多大的可争取市场，能否通过与此类竞品差异化竞争将其份额转化。 二、如公共交通，为需求一般相似竞品，通过了解其运营情况及其出行需求，分析是否能有相似的品类能满足这部分需求。
	竞品发展规模		
	敌我优劣势分析（如从分里程定价上、服务、体验、安全等）		

2) 数据收集后的数据量化:

分析方法:

方法一：市场潜力判断

渗透率 = 月活乘客数/常住人口

刚性需求指数=工作日订单平均里程

端外需求指数= 私人车辆保有量/常住人口

下沉市场指数= 公交客运量/ (出租车客运量+网约车订单量)

内外引流指数= 端内出租车订单量/快车订单量

指标	高	中	低
渗透率	>15%	8%~15%	<8%
刚性需求指数	>=5 公里	3-5 公里	<=3 公里
端外需求指数	>15.5%	9.5%~15.5%	<9.5%
下沉市场指数	>13	8~13	<8
内外引流指数	>0.3	0.13~0.29	<0.13

渗透率	潜力情况	适用方案
高	内外引流指数高	品牌宣导、高价值业务线引导、体验保护
	刚性需求指数高	确定性保障、通勤时段品类体系构建、长单降价
	其他	维系用户生命周期
中或低	端外需求指数高	大规模拉新活动
	刚性需求指数高	营销工具匹配、长单降价
	下沉市场指数高	价格下探，拼车拉新、拼车线路运营
	内外引流指数高	占领端内非专快用户心智，品牌宣导、体验保护

诊断 – 以北京市为例

渗透率 = 27%，高，适用用户生命周期维系

刚性需求指数=7.8 km，高，适用确定性保障、通勤时段品类体系构建

端外需求指数= 24%，高

下沉市场指数= 18.1，高

内外引流指数= 21%，中，适用高价值业务线引导、体验保护

方法二：发展环境判断

维度	指标	判断阈值	举例-北京市
网络人口渗透率	端内 MAU/微信活跃用户	<15% 低 15% - 40% 中 >40% 高	51% - 较高
收入系数	司机纯收入/城市蓝领收入	1.1	1.2 - 偏高
降雨	降雨天数	定性判断	69.1 - 正常
气温	平均最高、最低温度	定性判断	31.5 ; -7.4 - 极端气温多
体验指标	司机 NPS, 乘客 NPS, 乘客 ETA	定性判断	+10 ; +35 ; 3.9 - 体验好

3) 建立了完整的数据体系运用你、我、他不同视角分析，定位问题做决策判断

第一，我（内部洞察）部分：先知己，了解自身业务情况，从多维度指标结合深挖业务特征，了解盘子内用户属性和行为特征，方能更好地满足其需求。这部分从日报、月报、年度规划都需要进行定期监控，但看的维度就其需求有所不一样。

第二，你（宏观市场）部分：了解所在城市的出行需求体量大小及其演变趋势，有人就有市场，了解大环境用户的出行习惯及其付费能力，看其需求是否已经被我方或者被竞品满足，是否还存在出行蓝海市场待挖掘。

第三，他（竞品）部分：既要知己也要知彼，了解竞品的发展情况及其动态，时刻掌握竞品信息，定期做竞品分析，方能更好在竞争态势下保持优势。

例如可按以下表格，列出城市业务的优势、劣势、机会和威胁，并进行优先级排序。

系 指标 体	评估					重要性		
	主要优势	次要优势	一般	次要劣势	主要劣势	高	中	低
我 (内部洞察)	订单规模							
	在线司机数							
	供需匹配							
	乘客生态							
他 (竞品)	产品差异							
	线上活动							
	线下招募							
你 (市)	市场潜力							
	发展环境							

当然，评估之后我们没有必要改掉所有的问题，也没有办法抓住所有的机会。应该考虑的是，我们应该根据自身的优势去寻找机会，还是根据机会（环境）去改进自身问题。

这样，确定好目标之后，我们才能根据目标想要实现的方向，去制定可行性的战略规划。

4) 战略规划

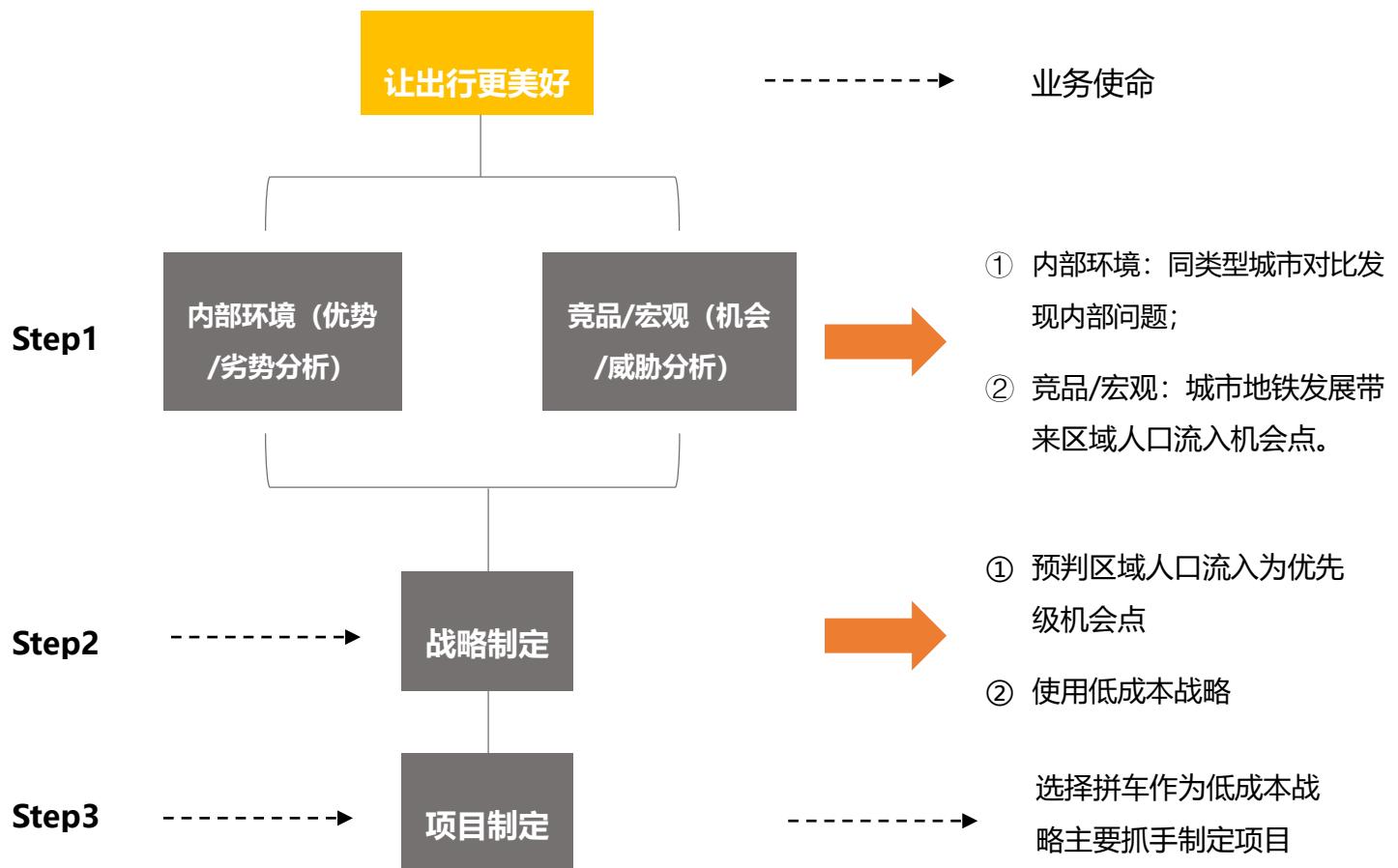
差异化战略：产品/服务/品牌形象与竞争对手有明显区别

低成本战略：降低生产和经营成本，靠低价获得占有率

集中化战略：集中全部资源主攻一个细分领域



以深圳为例，从城市诊断到战略规划，实战步骤拆解：



Step1:

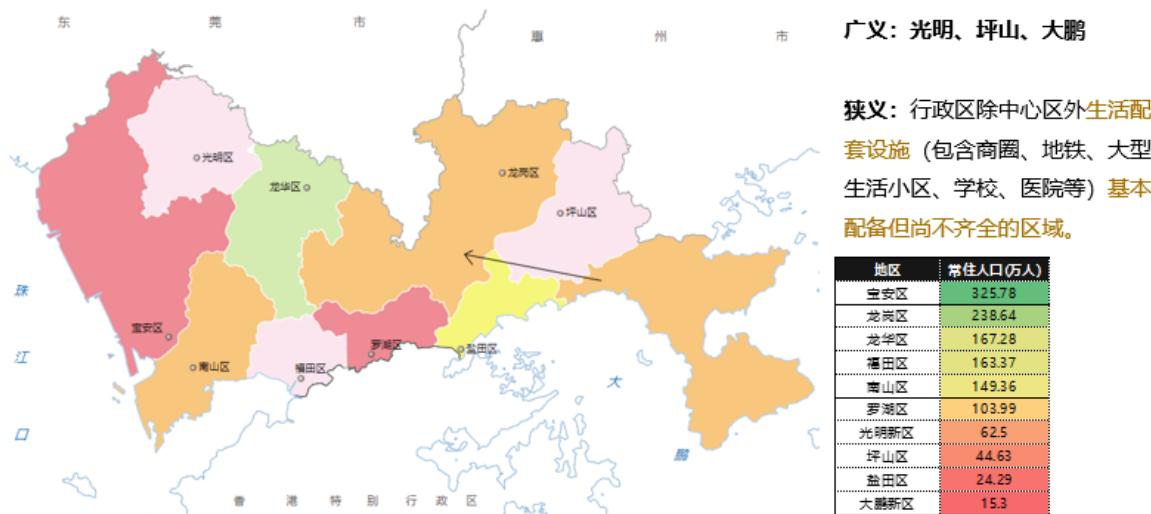
内部环境（优势/劣势分析）通过同类型城市广深对比洞察内部问题，由于此处篇幅过长，对比分析请

参照 wiki 链接：<http://cooper.didichuxing.com/team-file/45193/42333766>

外部环境（竞品/宏观分析）

结合城市人口分布特点，发现地铁发展带来区域人口流入机会点。

次主城区渗透：重新定义次主城区



次主城区渗透：城市区域扫描



- ✓ 深圳各行政区呈现以中心区集中**螺旋式递减**的规律；
- ✓ 龙岗区、宝安区、龙华等人口集中区，优先选择**除中心区外**已出现呼叫需求且距离**关内较近**的区域。

生活配套调研

- ✓ 围绕住宅小区、地铁建设、商业配套、学校教育、医院等基础配套判断人口居住需求。

次主城区渗透：深圳2020年轨道交通规划



Step2:

战略制定：预判龙岗-平湖区域人口流入为优先级机会点

次主城区渗透：MVP渗透区域 – 龙岗区平湖



平湖地理位置优势且生活配套设施均已具备

- 距离市区罗湖仅15公里；
- 深圳中部物流中心组团的核心片区；
- 住宅小区、商业配套、学校教育等基础设施配套齐全；
- 地铁开通交通设置的改善，将为片区带来人口迁移红利。



平湖

大型小区：熙景城、

平湖佳兆业（未交
楼）

平湖高铁站

平湖小学、平湖中学
《深圳市高中学校建设
方案（2020-2025）》
平湖中学扩建

住宅/商圈

交通

学校

Step3:

项目制定：选择拼车作为低成本战略主要抓手制定项目

次主城区渗透：龙岗区平湖渗透方案

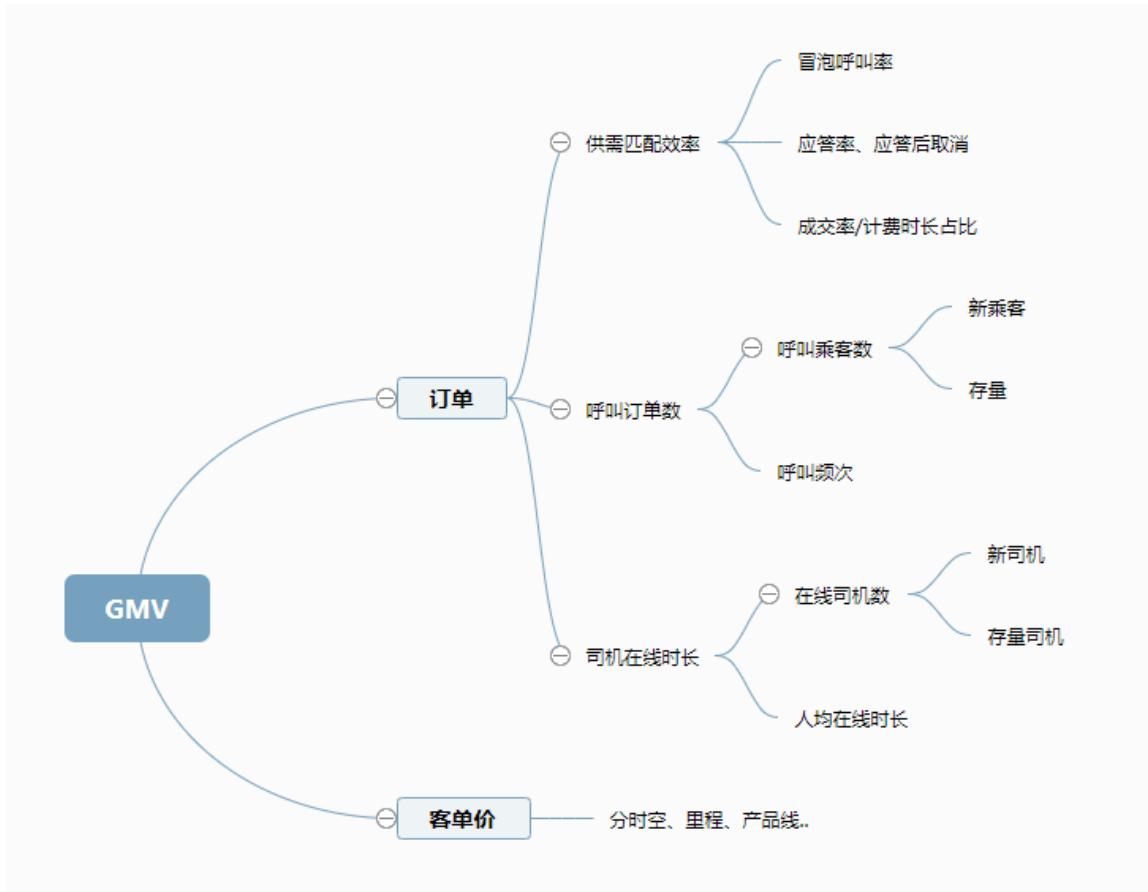
分类		C端		B端
		地铁开通前	地铁开通后	运力
品类		快优专	快优专 拼车折扣下探	拼车发力
重点商圈	华南城 奥特莱斯	快优呼返随机立减		兼职拉新合作
热门线路		长单呼返	长单呼返 拼成乐	场站盘活奖
场站	平湖站	行程满送送站完单返接站		兼职储备
特定人群	新用户	-	新用户完单养成计划	-
	存量用户	RFM用户运营 长单套餐 拼团套餐 助力金		-

2.2.3 问题定位与分析

1) 问题拆解与分析逻辑

在分析问题的过程中，需要我们练就“透过现象看本质”的本领。也就是说，当面对数据指标异常，需要我们对数据进行层层挖掘，通过数据指标之间的关联，定位到具体问题，再线上线下结合，识别原因，这样才能对症下药，匹配到合适的解决方案。

常见拆解逻辑如下：



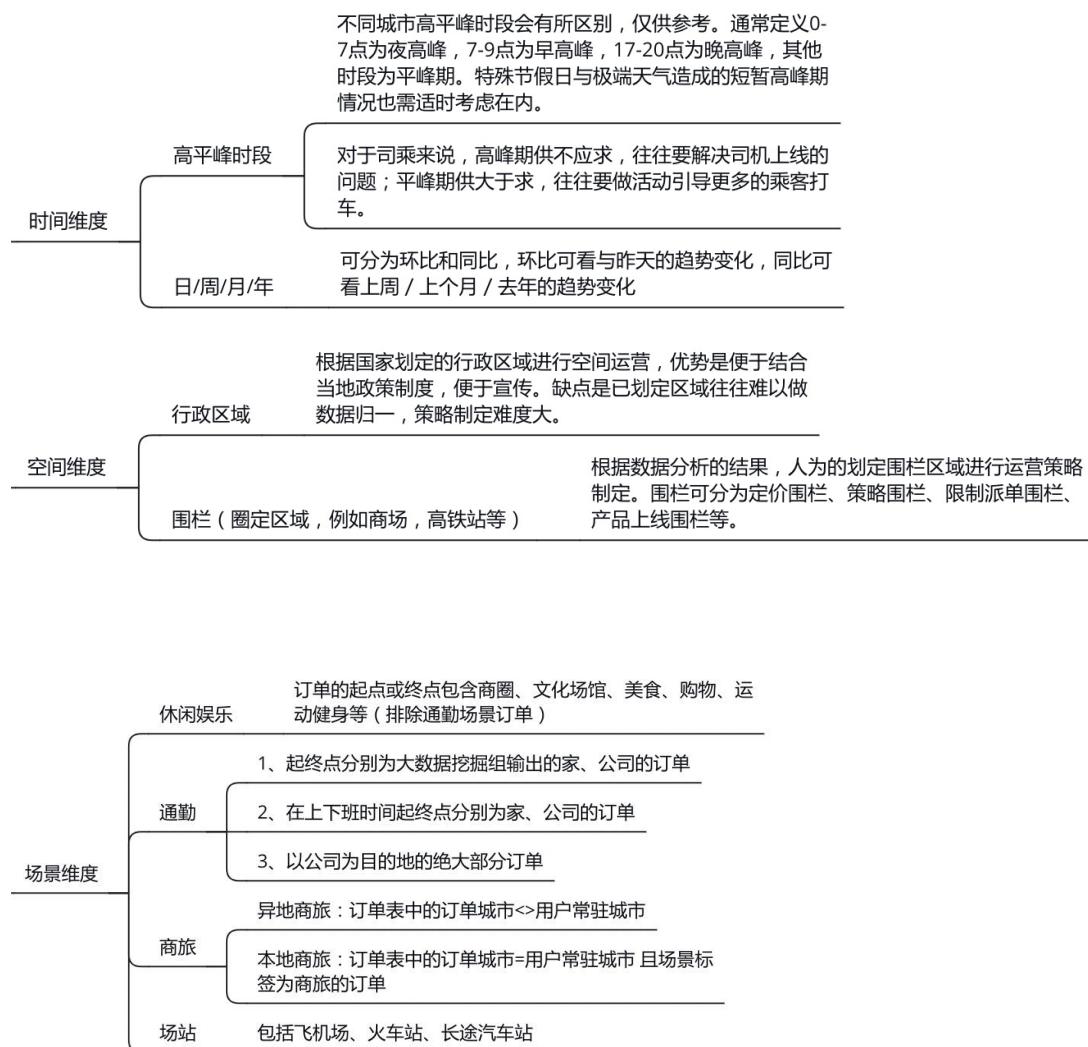
对应到日常的工作场景中，我们经常会遇到的问题就是“应答率/成交率下降”。直觉可能会告诉我们，这就是缺运力导致的，所以要提升司机在线数和在线时长。这就是一种停留在数据表象的思考方式。而经验丰富的运营会分析不同城市的供需特点，再看看计费时长占比的情况：判断是供需总量的变化，还是时空上的供需不匹配加重？这是全城全天的问题，还是某个时段某个区域引起的？

2) 分析维度

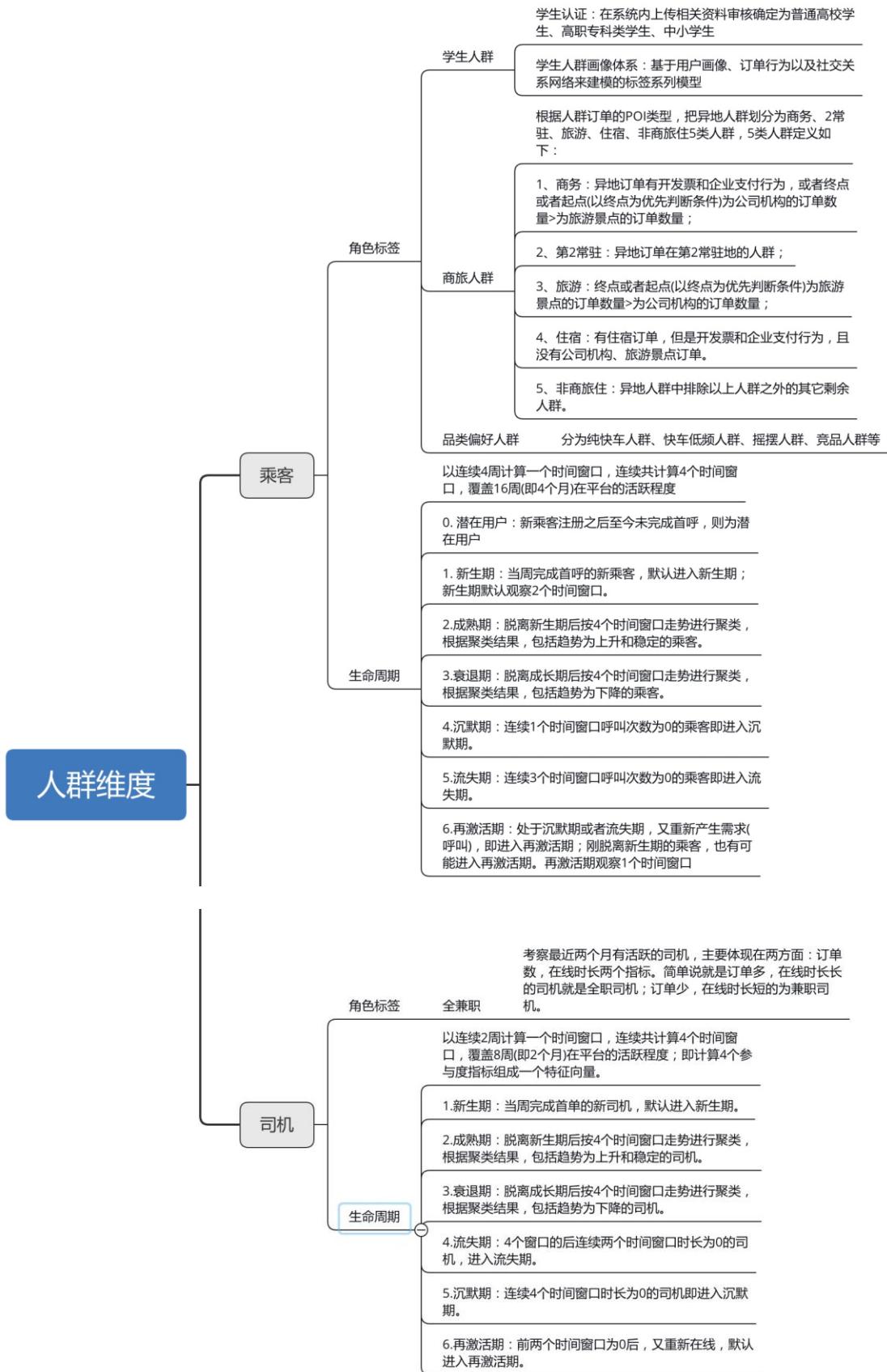
当我们初步拆解，定位到基本问题之后，还需要层层拆解，常见分析维度概括如下：



各维度细分如下：



第二章 运营工作开展



第二章 运营工作开展

订单维度	分里程 根据里程段对订单进行划分，一般可划分为起步价订单(3km内)、短单(3-6km)、中长单(6-10km)、长单(10-20km)、超长单(20km以上)。
	分类 根据价格对订单进行划分，一般可划分为起步价订单(10元内)、短单(10-20元)、中长单(20-30元)、长单(30-60元)、超长单(60元以上)。
漏斗	冒泡呼叫转化率=呼叫订单数 / 去重冒泡订单数
	应答率=应答订单数 / 呼叫订单数 成交率=完成订单数 / 呼叫订单数 取消率=(应答前取消订单数+应答后取消订单数) / 呼叫订单数
发单渠道维度	web(如微信、支付宝等入口发出的订单) / APP(滴滴APP发出的订单)
	系统中的渠道号为10位数字组成；第一位为一级渠道的标识，线上渠道为1，线下渠道为0；第二、三位为二级渠道的标识，比如线下华南大区为001，线上Wap App为101；第四、五、六位为三级渠道标识，比如微信Wap App渠道为101001；广州大区为001001；第七到十位为四级渠道标识，比如力美则为1010040001
	此外还有一些特殊渠道，测试渠道：channel=1、20001是测试渠道，对应渠道的订单只能播给测试司机号； 司机培训渠道：channel=1010000001，订单只播给培训渠道的司机账号； VIP乘客渠道：1000000001，该渠道订单只播给自营车司机

3) 问题分析工具介绍

1. Insight



Insight	
系统入口	http://insight.xiaojukeji.com
系统简介	<p>Insight 系统是网约车平台公司的数据分析平台，提供专业的数据分析、方法论沉淀、业务洞察等数据服务，以及基于人群、时间、空间等业务场景的精细化分析和运营解决方案，通过自动化、智能化进行分析创新和业务抓手探索，赋能城市和业务同学，实现数据驱动业务增长，打造世界级数据分析工具。拥有智能诊断、全局纵览、报表王、区域决策、潮汐实时、司乘分析、用户行为分析、定价分析、体验分析、管理工具等大量功能。</p>
系统特点	数据可视化程度强(可以从图表更清晰的看到数据呈现)、能够快速扫描和定位城市问题(诊断分析模板可以定位供需、围栏、时间等多维度的问题分析)，是一款非常强大且综合的数据系统。
使用场景	<ul style="list-style-type: none"> ● 建议运营同学每天早上先看一看【城市总览】及【报表王】数据，了解前一天数据情况。 ● 当需要做围栏内的精细化决策时，可以使用【区域决策】。 ● 当需要分析人群的行为时，可以使用【司乘分析】 ● 当需要分析订单漏斗时，可以使用【用户行为分析】 ● 当城市面临调价的问题时，可以使用【定价分析】进行提前扫描 ● 当需要了解司机与乘客的体验问题时，可以使用【体验分析】

2. 数易报表

The screenshot shows the Shuyi Analysis platform interface. On the left, there is a sidebar with navigation links: '数易分析' (Shuyi Analysis), '数据中心' (Data Center), '配置中心' (Configuration Center), '个人中心' (Personal Center), '帮助中心' (Help Center), '核心看板' (Core Dashboard), '报表超市' (Report Supermarket), and '我的收藏' (My Favorites). The main area displays several report cards. One card for '[服务化]快车优步优享运营日报' (ID: 2967) shows a line chart with multiple data series. Another card for '小桔租车-1.0订单监控 (小时)' (ID: 78690) has a '申请权限' (Apply for Permission) button and a large circular 'No' icon. A third card for '[服务化]专车业务日报' (ID: 55285) also has a '申请权限' button and a 'No' icon. Other cards include '新优享监控看板' (ID: 73138), '小桔车服-租车平台-用户' (ID: 77222), and '小桔租车-杭州1.0战报' (ID: 77804).

数易报表	
系统入口	http://bigdata.xiaojukeji.com/analysis_platform_static/index.html#/
系统简介	数易系统是一个数据分析、可视化的平台，为数据内容的生产者、消费者搭建了一个一站式 的看数据、配置报表的平台。
系统特点	能够提取固定格式的报表，按照数据类别做好了报表分类，只需要找到相应报表进行选择和 下载即可，报表呈现的指标可以进行选择调整，是集成化的报表系统。
使用场景	<ul style="list-style-type: none"> 当需要定期查看固定指标的报表时，可以在【报表超市】搜索，是否有满足需求的报 表，申请权限即可。 常用的报表有： <p>[服务化]快车优步优享运营日报 ID:2967</p> <p>[服务化]总览-快车优步优享订单报表 ID:3025</p> <p>[服务化]总览-快车优步优享司机报表 ID:3031</p>

数易报表	
	[服务化]拼车运营日报 ID: 56409
扩展阅读	数易报表操作说明书： http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageld=110520290

3. 提取工具

模板ID	模板名称	业务线	是否在超市	模板说明	创建人	创建时间	近15天我使用次数&近15天总使用次数&平均执行时长	模板类别	操作
8888	专快车运营日报	快车	是	19/1/9日修订，增加专车业务线。19/5/15日修订，增加业务前取消数，应省前取消时长2列。19/8/30修订，增加剔除openapi的冒泡需求数(无)	zhangden-gwei	2017-02-15	0 344 0分		执行 定时任务(1) 查看 放弃权限 模板类别 复制
8189	专车_司机每小时在线及完单	专车	是	(业务变动，模板不再保证准确，请咨询对口DS) 专车司机非预约在线时长2017.01.18起可用，数据起点为	weibaolin	2017-01-06	0 185 0分		执行 定时任务(5) 查看 放弃权限 模板类别 复制

提取工具	
系统入口	http://bigdata.xiaojukeji.com/ddc_fetch_tools/sql.html#/sql
系统简介	数据平台-提取工具是一个超轻量化的数据产品，灵活的模板变量设置，满足业务高速变化下的灵活数据提取分析，模板分享赋能业务人员（不重复写 SQL）进行数据分析工作。
系统特点	能够根据个性化需求进行数据提取，前人写过的模板可以申请进行使用，数据维度更为多样化，同时可以设定时间周期，执行定时数据提取工作。

提取工具

提取工具	
使用场景	当存在个性化的数据字段需求时，可以在【模板超市】搜索，申请权限即可，也可自行撰写 SQL 模板，直接在系统中按照需求内容提取数据。
扩展阅读	滴滴数据平台-提取工具使用指南： http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=100439589

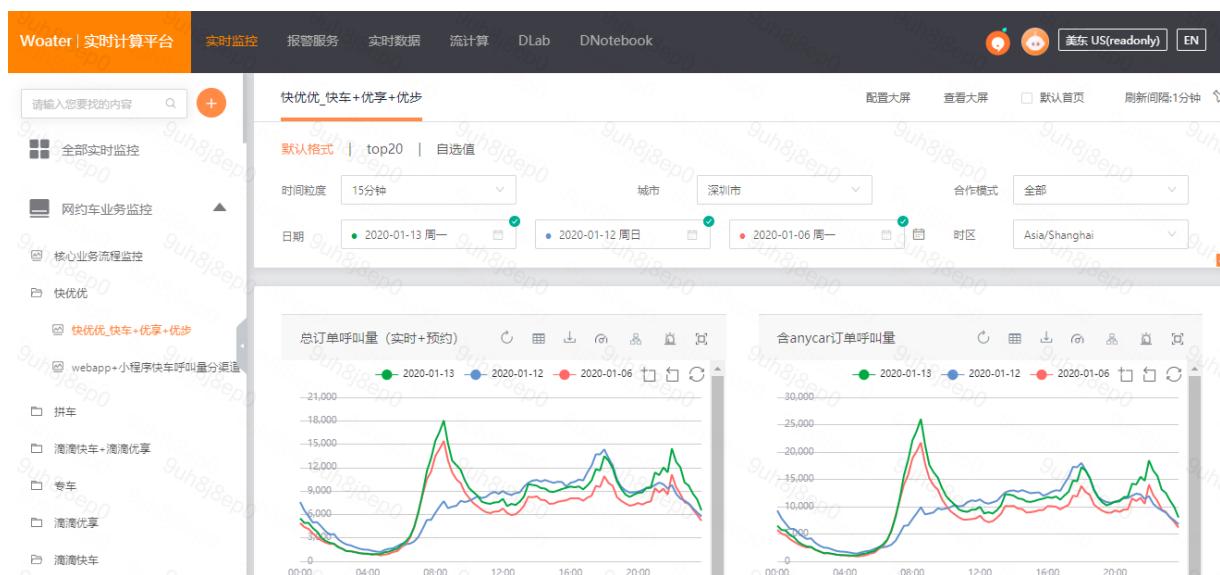
4. 用户画像

The screenshot shows the Didi Data Platform User Profile System interface. The left sidebar includes navigation categories such as Tag System, User Profile, and Feature Platform. The main area features a 'Recent Updates' section with three cards showing release dates and versions: '2019-01-22 16:32:17 标签系统V1.5.0版本上线', '2018-12-05 16:13:58 标签系统V1.4.0版本上线', and '2018-10-16 20:36:15 标签系统V1.3.0版本上线'. Below this is a 'Core Functions' section with icons for 'Mass Tag' and 'Real-time Feature', each with a 'View Details' link.

用户画像	
系统入口	http://bigdata.xiaojukeji.com/bigdata-tagsystem/web/static/index.html#/home
系统简介	标签系统旨在通过丰富的标签筛选条件，获取特定人群，为精细化运营提供便捷，同时可对特定标签人群进行简单分析。
系统特点	以用户标签为维度，有丰富的标签可供选择和灵活组合，可对特定人群进行提取、分析。
使用场景	当存在需要对某部分人群做针对性分析或者策略时，可运用标签系统选定相关特征，进行

用户画像	
	人群提取。
扩展阅读	用户画像-标签系统使用指南： http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=126346913

5. Woater 实时监控



Woater 实时监控	
系统入口	http://woater.intra.xiaojukeji.com/static/reborn/index.html#/dashboard/list
系统简介	Woater 是一站式业务监控自助配置平台，可实现颗粒度至秒的实时监控。支持实时业务指标、异常指标监控报警的功能，是日常运营工作中不可缺少的实时监测数据系统。
系统特点	可调整时间颗粒至秒级更新，是所有系统中数据更新最快的。
使用场景	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要对数据进行实时监控时可以进行查看。 ● 节假日需要对数据监控进行提示报警时。

Woater 实时监控	
扩展阅读	Woater 产品介绍手册： https://base3.xiaojukeji.com/docs/woater/

6. 天机系统

The screenshot shows the Tianji system's main interface. At the top, there is a navigation bar with links: 司机招募 (Driver Recruitment), 司服伙伴管理 (Customer Partner Management), 司机收入 (Driver Income), 司机服务 (Driver Service), and 触达工具 (Touchpoint Tools). Below the navigation bar, there is a section titled "常用页面" (Common Pages) containing eight colored cards representing different functions: 司机服务 司机全景图 (Driver Service Driver Panorama), 触达工具 客户外呼主页 (Touchpoint Tools Customer Outbound Home Page), 司服伙伴管理 公司列表 (Customer Partner Management Company List), 司机服务 团队PK赛 (Driver Service Team PK Competition), 司机招募 转化数据 (Driver Recruitment Conversion Data), 司机服务 队长招募 (Driver Service Captain Recruitment), 司机服务 队长工作台 (Driver Service Captain Workstation), and 司机服务 邀约工具 (Driver Service Appointment Tool). Below this, there is a section titled "帮助文档" (Help Documents) displaying four recent documents: 天机 合规外呼任务操作手册 (Tianji Compliance Outbound Task Operation Manual), 天机 区域外呼能力 (Tianji Regional Outbound Capability), 天机 司机收入分析平台使用手册 (Tianji Driver Income Analysis Platform Usage Manual), and 天机 批量case诊断操作手册 (Tianji Batch Case Diagnosis Operation Manual). A "查看更多" (View More) link is located at the bottom right of this section.

天机系统	
系统入口	https://tianji.didi.cn/page#/income/monitor/city-detail
系统简介	天机系统是一款服务于司机组织化的综合工具，含司机招募、司服伙伴管理、司机收入、司机服务、触达工具几个功能模块。
系统特点	聚焦于司机侧，例如司机收入模块的分析维度非常丰富，可以看到合规、口碑值等维度进行划分的收入分析，还可以通过单个案例进行收入分析。
使用场景	运营同学主要用到两个功能：

天机系统	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 当需要对沉默司机进行智能外呼的时候，使用天机外呼。 ● 当需要对司机收入进行诊断时，使用司机收入分析功能。
扩展阅读	<p>司机收入分析模块使用指南：</p> <p>http://work.didi.cn/#/learning/article/product/1668</p>

7. Tableau



Tableau	
系统入口	http://tableau.intra.xiaojukeji.com/#/site/faststream/projects
系统简介	Tableau 是一款数据分析软件。能够快速分析实际存在的任何结构化数据，以在几分钟内

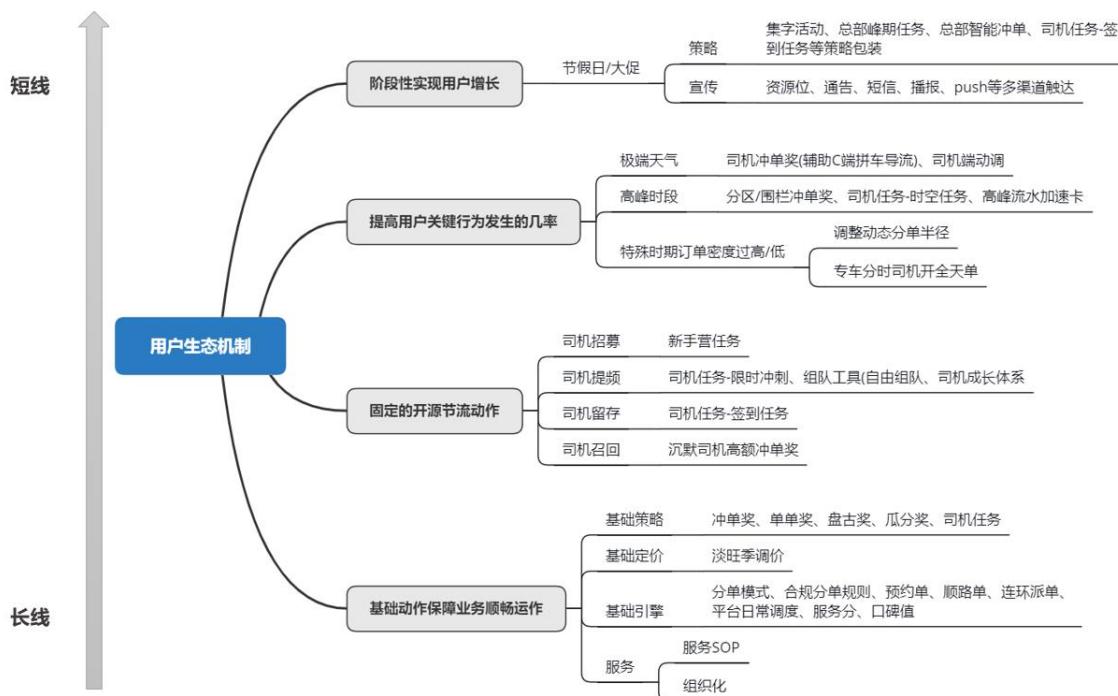
Tableau	
	生成美观的图表、坐标图、仪表盘与报告。
系统特点	可视化程度强，可以申请模板权限，查看&下载所需数据。
使用场景	某些项目需要统一的数据口径，例如拼车、涅槃、合规等，申请统一的 tableau 数据看板权限，就可以解决数据口径问题，同时还能根据自己的要求提取数据格式。
扩展阅读	<p>Tableau 功能介绍：</p> <p>http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=325053374&prevview=%2F325053374%2F325052259%2F%E3%80%902018%2B%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%95%B0%E6%8D%AE%E5%B3%B0%E4%BC%9A%E3%80%91Tableau%2Bon%2BTableau%EF%BC%9A%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%88%86%E6%9E%90.pdf</p>

2.3 决策与落地

2.3.1 司机端/乘客端抓手

1) 司机端抓手

1. 抓手概览



2. 具体抓手

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
策略	冲单奖	在全天/时段/全城/限定围栏内，累计完成 X 单，奖励 Y 元	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -冲单奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	可用作多天累计完单奖励锁定运力；也可以用于高峰期，对运力进行调度	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=10001	★★★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
					d=29205 2954	
	单单奖	在全天/时段/全城/限定围栏内，每完成 X 单，奖励 Y 元	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -冲单奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	可用作高峰/夜间/极端天气，或者某个供需严重失衡的围栏中，短时段内的奖励，门槛较低，刺激性较强，单均补贴成本也比较高	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=29205 2954	★★★★
	盘古奖(翻倍奖)	在全天/时段/全城/限定围栏内，每单流水翻 X 倍，为控制成本，可设补贴封顶金额	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -翻倍奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	可用于较缺运力的围栏场景，因流水翻倍对司机有吸引力，但需要控制流水翻倍的上限，控制成本	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=174020392	★★★★
	瓜分奖	在全天或者某个时间段内，完成 X 单，可参与固定金额奖金瓜分，排名越靠前，瓜	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -瓜分奖模板	可以精准控制成本，同时宣传噱头大，对司机吸引力强。若长期	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=174020392	★★★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		分奖金比例越高。司机的得分=(司机活动期间完单数/所有司机活动期间完单数最大值)×设定权重 a%+(司机活动期间流水/所有司机活动期间流水最大值)×设定权重 b%	http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	上线一样的瓜分奖，尾部司机奖励过少，可能导致积极性降低。	es/viewpage.action?pagel=d=292052990	
时长保底奖	司机在某时空下做单，达到订单数与在线时长目标后，对司机完单流水保底	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -时长保底奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	司机不愿出车的拥堵高峰期、节假日，或者是对沉默司机召回及新手司机保护都是常用场景。	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.action?pageId=237805928	☆☆	
拼成奖	拼车专属奖励，按司机拼成对数获奖	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -拼成奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	在运力紧缺或者想达到拼车指标鼓励司机接拼车单时可以用拼车奖	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.action?pageId=237805928	☆☆	

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
					d=14679 8691	
连击奖	在 X 时段内，完成 1 单，激活奖励（获得奖励的必要条件）。剩下 X 时段内完成 X 单，获得 X 元奖励	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎 -司机连击奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	司机以连续完单方式，打破活动结束时间的约束获得奖励，提升司机获奖确定性。减少因高峰期长短单或最后一单拿不到问题，导致的司机获奖不稳定，提升司机体验。	司机以连续完单方式，打破活动结束时间的约束获得奖励，提升司机获奖确定性。减少因高峰期长短单或最后一单拿不到问题，导致的司机获奖不稳定，提升司机体验。	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.action?pagel=d=237805951	☆☆
司机任务	限时冲刺：算法支持。提升整体的运力；司机需要付出一定努力才能获得全部奖励，任务难度较高（为保证头部司机体验，头部车主仍能获得大部分奖励）	POPE 运营 -司机任务-限时冲刺模板 http://work.didi.cn/#/driver-task-all	适用于城市整体运力不足，但存在潜在可提升运力的司机	适用于城市整体运力不足，但存在潜在可提升运力的司机	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.action?pagel=d=178299665	☆☆☆☆
	时空任务：算法支持。提升某时段、某	POPE 运营 -司机任务-时空任务	可以用来解决城市分时段、分区	可以用来解决城市分时段、分区	http://wiki.intra.xiaojukeji.com	☆☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		区域的运力水平；有一定提频，对于所有司机任务难度适中	模板 http://work.didi.cn/#/driver-task-all	域存在应答率不足的问题；	aojukeji.com/pag.es/viewpage.action?pagelid=178299690	
		签到任务：每天完成 X 单，算作一次签到，连续签到 X 天，可得 Y 元。	POPE 运营 - 司机任务-限时冲刺 模板 http://work.didi.cn/#/driver-task-all	可在较长时间内锁定司机运力，提升司机出车天数，同时可以降低奖励成本。	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=185251145	★★★
		自定义任务：可以包含多个任务，这些任务是解锁关联的关系	POPE 运营 - 司机任务-限时冲刺 模板 http://work.didi.cn/#/driver-task-all	使用场景更加灵活，可用于司机提频、留存等	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=178299472	★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
流水 加速 卡	利用厌恶损失和心理账户等原理，通过预付费购买奖励特权的方式刺激司机自驱，提升司机在线及活跃，以提高运力。与盘古奖类似，同样按司机应收翻倍，可设或不设总补贴封顶金额	POPE 运营 -奖励业务-加速卡管理 http://work.didi.cn/#/driver-reward-card	可用于提升高峰期/特定时段运力	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=207378707	☆☆☆	
小队 PK(组织化小队)	基于目前组织化的小队划分（将若干名司机划分为同一小队，小队长进行管理），设立 PK 赛活动，对赢的团队进行奖励	天机系统-司机服务-团队 PK 赛 https://tianji-source.didi.cn/#/tianji_organization_driver-assistant-teampk	通过司服、队长高效链接司机，保障“强安全、好服务、高壁垒”同时，实现运力高效增长。团队 PK 背景下，更大力度激活个体	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=282676419	☆☆	
组队 工具 (自由组队)	不同于小队 PK 是以组织化的小队进行比赛，组队工具可以让司机可以灵活组队，可以强强联合，最终	POPE 运营-组队业务 http://work.didi.cn/#/driver-team-report	可以用在需要提升司机整体单量水平的场景，比如提升人证订单占比	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=207378707	☆☆	

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		对获胜的一个小队或者几个小队进行奖励			n?pagel d=19178 2650	
	抽奖活动	如可在 dpub 配置转盘抽奖活动，司机满足一定条件后获得抽奖资格，得到相应的奖励，可以为实物、可以为积分，形式多样，成本可以控制	http://dpub.didi.cn/index.html#/template?menu=1&sceneKey=lottery&category=&actionFrom=leftNav	在想控制成本，又调动司机参与度的情况下可灵活使用抽奖活动，如提升人证订单占比时，可以对达到门槛的司机通过抽奖的形式发放实物。注意需要控制抽奖人群	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.actio n?pagel d=29205 3002	★★★
	集字活动	司机集齐规则设定的文字，即可瓜分奖励。可以采用顺序集字或者随机集字的方式。但较瓜分复杂，前期规则透传很重要	POPE 司机运营引擎 -冲单奖模板 http://work.didi.cn/#/pope-driver-all	用于司机提频的同时，增加游戏性和趣味性	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/viewpage.actio n?pagel d=18341 4225	★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
宣 传 触 达	峰期任务	根据城市高峰的时段、需求集中的区域，结合算法和不同工具为司机随机分配高峰完单任务	总部配置	由总部上线，主要为解决城市高峰期应答率的问题；如春节期间总部一般会统一上线	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=214615462	☆☆
	智能冲单	利用算法个性化产出全天冲单策略	总部配置	由总部上线，主要用于司机提频	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=242114287	☆☆
资源位	司机端资源位含开屏、弹窗、首页/等级页 banner 等等。Dpub 系统内制作，采用准星系统投放	http://dpub.didi.cn/#/create?menu=1&sceneKey=material&category=&actionFrom=leftNav	端内用户触达手段	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=214615462	☆☆☆☆	

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
					d=16113 5404	
	百川	可对课件、课程、考试进行创建和管理的平台	http://train.xiaojukeji.com/admin-index/#/	端内用户触达手段	——	★★★
	通告	可加图片文字，用于对司机汇总信息的告知，如节假日奖励包装通告	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎-司机通告模板 http://work.didi.cn/pope-driver-v2?act_id=833690&mode=view#/workbench	端内用户触达手段	——	★★★★
	短信	短信内容最长为 59 字，可加链接，点击可进入活动页面	POPE 运营 - POPE 司机运营引擎-司机感知模板	端外用户触达手段	——	★★★★★
	播报	司机端播报分为语音播报、文字播报，语音播报播报可配链接至活动详情页，文字播报也可有外链。用	http://work.didi.cn/pope-driver-v2?act_id=8336	端内用户触达手段	——	★★★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		来对司机进行相关信息告知	90&mode=view #/workbench	端内/外用户触达手段	——	☆☆☆
	Push	分端内 push 与端外 push，作为短信和播报的补充渠道				
服务	组织化	司机组织化，简单理解就是让司机有组织，即把司机编程小队，通过司机服务经理、队长等高效链接和服务司机。而从集团的角度而言就是整合司乘资源，综合客户需求达到企业战略目标，实现“安全、服务、运力”的美好出行愿景。对于平台而言要高效实现目标，我们一方面要优化平台效率，另一方面要提升司机本身效率及平台司机的合作效率。 对于平台而	——	小队 PK、司机关怀等为抓手是组织化下的有效抓手	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=205778136	——

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		言组织化是对网约车生态链生产关系的革新，而对于平台的运营工作者而言，组织化也是优化效率，管理 B 端核心用户的重要抓手				
	服务 SOP	建立统一的可量产复制的高服务标准，综合提升司机服务水平，提高乘客满意度，实现乘客留存	——	——	http://wiki.intra.xiaozu.com/page.action?pageId=209763208	——

2) 乘客端抓手

1. 抓手概览



2. 抓手详情

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
交易类	优惠商城	满足用户购买优惠需求的售卖平台，已支持专快等网约车业务线，以及代驾、单车、共享汽车，正在接入衣服和金融产品。具备秒杀、拼团、线路套餐等营销功能，支持智能投放，且在冒泡页、收银台页等一级页面可进行智能算法套餐推荐	POPE 乘客运 http://work.idi.cn/#/business-shop-core	提频/留存/ 拉新(拼团)	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=169203377	★★★ ★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
	特惠返利	以充值返现(如充 X 元返 X 元)、充值返权益(充值 X 元送黑金会员权益)、充值返现+返会员权益+返商家权益组合形式, 锁定价敏头部用户、及头部用户效率诉求	目前由城市申请, 由总部配置上线	高价值/核心用户留存	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act?pagelid=128169278	☆☆☆
效 率 类 价 格 工 具	天降红包	以派发红包券和用券提醒为主要功能, 具有强资源位属性, 在用户进入 APP 时强感知激励用户, 以提升冒泡率及发单率。目前支持 3 种模版样式: 普通天降红包、回巢天降、新客天降	POPE 乘客运营	冒泡率&发单率提升 / 拉新	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act?pagelid=200906998	☆☆☆
	打车金	用户在支付完成快车(含优享, 拼车)订单后获得的随机红包奖励(千人千面), 积累到一定金额后可直接抵扣打车费用	目前由城市申请, 由总部配置上线	提频	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act?pagelid=190861836	☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指 数
策略	呼返	<p>用户冒泡时返优惠券，可看到优惠后的预估价及优惠的金额，以提升冒泡呼叫转化率。</p> <p>*衍生功能——摇一摇呼返：是呼返的一种前端感知，冒泡时不直接返券而是需要用户摇一摇（类似微信支付后奖励金），通过这种交互可以过滤部分价格不敏感人群，并且提升用户领券体验</p>	POPE 乘客运营	冒泡发单率提升/大促	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=282182630	★★★ ★★
	支返	用户在完成订单且支付成功后，可获得优惠券	POPE 乘客运营	提频	—	★★★ ★
	绑券	针对特定人群发放优惠券至其账户	POPE 乘客运营	衰退流失干预/沉默召回/提频促销	—	★★★ ★★
	新乘客任务	用户可在首页 X-panel 套餐卡片下方找到任务卡片领取任务，或直接被下发任务，通过完成任务要求获取相应奖励	POPE 乘客运营—乘客任务 http://work.idi.cn/#/passenger-task-all	提频	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=282182630	★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
					d=245388 593	
体验	等必赔	乘客发单后无车补偿（派发优惠券），主要是引导乘客等待应答，提高应答率，降低应答前取消，以达到提高成交率效果	POPE 乘客运营	应答较差时段（如早晚高峰等）或区域/节假日	——	★★★ ★
	慢必赔	乘客应答后，接驾时间过长（预估接驾时间大于配置等待时长）的体验补偿（优惠券）。降低应答后取消率，以达到提高成交率效果	POPE 乘客运营	高取消人群/时段（如早晚高峰等）或区域/节假日	——	★★★ ★
智能	智能呼返	智能呼返是在预设的营销场景下，大数据算法根据冒泡附近时空内实时供需情况、订单冒泡发单率、人群补贴敏感度、乘客存量券信息等做出的各时空补贴效率最优的决策，以达到 GMV 最大化目标	总部配置上线		http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=225048093	★★★ ★★
流量运营工具	Anycar	即同时呼叫功能，是一套多选发单的机制，即在发单时实现多个业务线同时发单，并且由各个业务线选出一	由城市申请，由总部配置上线	运力紧缺/节假日/早晚高峰等场景下引导用	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=225048093	★★★ ★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
		个司机同时参与 PK，确保只有一个司机可以接单成功。接单成功按照本业务线原有的计价规则计价即可		户	wpage.act ion?pageid=175483259	
拉新	蜂巢 (乘推 乘、司 推乘、 商 推 乘)	乘推乘: 在 C 端乘客通过分享活动链接给身边的被推荐乘客, 新用户完成首单并支付成功, 通过反作弊后奖励推荐人; 司推乘: 在 B 端司机通过分享活动链接给身边的被推荐乘客, 非首单乘客受司机邀请完成首单并支付成功, 通过反作弊后奖励推荐的司机	蜂巢管理系统 http://mis-honeycomb.intra.xiaojukeji.com/newmises/index.html	基于用户社交分享的拉新		☆☆☆
权益	积分商城	乘客端积分商城是忠诚度体系抓手之一, 通过积分获取后在商城内消费, 可以有效提升用户留存和活跃。同样是城市市场同学进行 BD 的抓手, 好的积分商城运作, 能活化留存客户, 同时亦是拉新的好帮手		留存/促活/ 拉新/城市在地生活		☆☆☆
	会员体	根据乘客最近 3 个自然月		留存/提频/	http://wiki	☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
	系	在滴滴全平台的信用记录、订单消费、任务活动完成等情况综合计算橙长值。橙长值由基础分、消费分和奖励分三种分值组成，总分2000分。根据乘客的橙长值分数划分会员等级，不同会员等级享受不同的福利和特权		高价值用户	.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act?pagelid=324409593	
营销工具	好友助力	类似拼团活动，角色包括发起人和助力人，其中发起人首先发起一个活动，将活动分享给好友，好友帮忙助力该活动。当达到指定的人数参与帮忙助力，发起人的该拼团活动才算成功。若活动成功，双方均可获得相应的奖励，活动失败，则均不可获得奖励。可通过在App端内以小程序卡片形式分享给微信好友，并在小程序首頁展示助力活动，与微信生态形成流量闭环，使活动效果翻倍	DPUB 系统—营销工具—好友助力红包 http://dpub.didi.cn/index.html#/	提频/促活/拉新/沉默流失召回	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act?pagelid=176579922	★★★ ★★
	支付分	用户在完成订单后，可通过	POPE 乘客运	提频促活/		★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
	享	社交渠道分享红包链接，其他用户打开红包页面输入手机号可领取优惠券	营—礼包管理	拉新		
	H5 礼包	用户可通过 H5 礼包页面输入手机号获取优惠券，支持打车券、商家券等	DPUB 系统—营销工具—H5 礼包 http://dpub.didi.cn/index.html#/	定向渠道 / 营销宣传 / 资源置换 / 安全教育	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/wpage.action?pageId=308341839	★★★ ★★
	兑换码	用户通过输入设定好的“兑换码”获得优惠券，成功兑换后将保存至滴滴出行账户“我的钱包” - “优惠券”中	POPE 乘客运营—兑换码 http://work.didi.cn/#/couponActivity	商家合作 / 司乘互动 / 乘客营销	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/wpage.action?pageId=194584404	★★★
	签到工具	用户完成签到规则即可获得相应奖品，通过签到这种形式，培养用户行为习惯、增加优惠券获取趣味性，改善优惠券获取认知	DPUB 系统—营销工具—签到有奖 http://dpub.didi.cn/index	促活/粘性提升/用户习惯培养	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/wpage.act	★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
			.html#/		ion?pagel d=190329 947	
答题工具	可自定义题目和答案，支持文字题和图片题，可设置每道题的分数值，根据最终得分展示不同的结果页	DPUB 系统—营销工具—全民答题	http://dpub.didi.cn/index.html#/	安全教育答题/营销活动	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act ion?pagel d=245980 715	★★★ ☆
抽奖工具	用户可在抽奖页面进行大转盘抽奖获得相应奖品，中奖概率可控性强，用户分享页面可增加抽奖机会，裂变属性强	DPUB 系统—营销工具—抽奖游戏	http://dpub.didi.cn/index.html#/	提频/促活	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.act ion?pagel d=277839 164	★★★ ★★
滴滴车票	一款类似火车票、飞机票的工具，先使用后付费，主要由滴滴老用户购买，微信发送给乘车人，乘车人使用时可一键叫车，费用由叫车人	车票管理系统	http://ticket.xiaojukeji.com/ticket_mis/ticket/index	节假日营销/对移动支付模式的用户/年长用户拉新		★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
		承担				
	滴滴商户中心	致力于为商家提供基于滴滴出行的营销能力，主要功能是建券、发券、核销，支持商家导入和自主生成，可通过下游工具例如渠道红包、兑换码、popo 绑券、优惠商城等工具发放	滴滴商户中心 http://merchants.xiaojukeji.com/	商家合作		★★★
宣传触达	资源位	乘客端资源位含开屏、弹窗、首页/行程页文字链、首页/应答页/接驾页/行程页xpanel、首页/等待应答地图运营位、首页/应答页/行程页浮标、Xbutton、会员/学生中心 banner、web 端弹窗、web 端首页/评价页 banner 等等；一般由品客同学使用 Dpub 系统制作，采用准星系统投放上线	Dpub 系统——资源位编辑器 http://dpub.didi.cn/#/create?menu=1&sceneKey=material&category=&actionFrom=left Nav	端内触达	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=161135404	★★★ ★★
	消息号	一种用户在端内可接收到的讯息形式，可搭配不同触发条件或定时推送，如打开 app/进入首页/冒泡/呼叫/应答/接到乘客/完成订单	POPE 乘客运营	端内触达	——	★★★ ★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
		等等，用户可在进行以上动作时于 APP 顶端看到消息号弹出，可点击查看详情，也可点击右上方消息中心按钮查看历史消息号				
	短信	短信可加链接，用户点击可进入活动/宣传页面。建议不超过 70 个字符（含短信签名和退订后缀），按一条短信计费	POPE 乘客运营	端外触达	——	★★★ ★★
	小程序	以“滴滴出行广场”小程序作为滴滴端外流量基地，充分借助小程序优势，结合玩法和工具，通过 APP、微信生态、线下场景互相配合的运营方式，为用户提升分享&活动体验、提供更有趣的玩法，进而拓展更多的流量，提升运营效率和活动效果	小程序配置平台 http://mpm.intra.xiaojukeji.com/	端外流量拓展	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=176580995	★★★ ★★
其他	一站式代叫车平台	为不同叫车场景的商户提供网约车+代驾的一站式用车平台，可作为区域持续拓展商户渠道的抓手，转化线	滴滴商家代叫车平台 https://biz.xiaojukeji.com	酒店/餐饮/ 高端会所/ 商旅人群		★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	相关 WIKI	常用指数
		下用户，挖掘高净值人群高价值订单和毛利	/#/home			
	亲友代付	车费支付功能，通过其中一方帮另一方支付车费的方式来解决出行问题	——	银发人群/ 下沉市场	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=308451846	☆☆
	企业用车	滴滴企业版是为企业提供出行服务及出行管理解决方案的一站式管理服务平台。企业员工用车直接使用企业支付，免去贴票报销；企业可设定出行规则限定员工权限车型时间额度等，且财务统一对账，告别低效审批	——	企业用户/ 商务/出差/ 通勤		☆

3. 其他产品工具/品类抓手

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
定价	淡旺季调价	网约车属于市场定价，不同城市根据实际供需情况进行淡旺季调价，一年可调多次	账单管理平台 http://plutus.intra.xiaojukeji.com/#/config/configure/carPrice	城市每季度均会进行淡旺季调价，淡季降价，刺激需求，旺季涨价，平衡供需(含 TR 调整、品类线阈值调整、里程费时长费调整等)	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page.action?pagename=312780715	☆☆
区域一口价		先划定围栏，若起终点都在围栏内，则命中一口价。依据乘客及司机计价模式，现有版本： 1.0:司乘双端一口价； 2.0:乘客一口价，司机实时计价 3.0:多里程一口价，分时段一口价 4.0:线路一口价（热门起终点，各画一个围栏，两个围栏组成一条线路）	账单管理平台 http://plutus.intra.xiaojukeji.com/#/config/configure/carPrice	区县渗透	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page.action?pagename=199552543	☆☆☆ ☆☆
多因素一口价		基于乘客发单时刻的市场供需状况、乘客订单距离、当前路况、预估行驶时间等因素计算得出的固定车费额。与传统计价不同，在多	目前处于实 验阶段，暂 不支持城市 自主申请		http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page.action?pagename=312780715	☆☆☆

分类	名称	简介		工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
		<p>因素一口价计价方式下，乘客看到预估车费是多少，最终支付的车费便是多少，所见即所付。</p> <p>*核心点：1、计价方式：乘客一口价，司机实时计价。2、调价：调价幅度基于实时计价上下 10%，溢出订单不超过 5%。3、策略范围：仅主 app 端，不含 webapp 等其它，不含企业级</p>				es/viewpage.action?pagel=d=197171742	
引 擎	分单	分单模式	常见共五种模式，①全局最优 KM 模式、②最大化 GMV 模式、③极速应答 topspeed 模式、④司机排队模式、⑤乘客排队模式	目前主要由总部负责调整	不同城市根据自身情况适用于不同的分单模式	http://doc.didi.cn/#/view?82c20141a0c7eca	—
		动态分单半径	根据实时供需关系，通过调节播单半径，提高司机被派单的机会	目前主要由总部负责调整	供需密度高 &供需比高，调小分单半径；供需密度小 & 供需比低，扩大分单半径	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/page/es/viewpage.action?pagel=d=237520908	★★★
		向下听	当司机空闲时长到达阈值时，给司机派一单升舱单，司机可以按①司机所在品	目前主要由总部负责调整上线	专优需求严重不足而导致司机收入	n?page1=d=237520908	☆☆☆
	分单						

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
	单 & 升舱	类计价，或者②按乘客所在品类(快车)计价；乘客按照快车计价；平台承担所有差价		倒挂或低于水平线时，为保障该品类司机收入、提高空闲司机利用率时可以使用		
	导流	结合全局供需和乘客体验的基础上，为保证司机收入和拓展用户增长订单，从快车订单进行优享/专车/拼车订单的导流，乘客自主选择是否接受导流，接受导流后平台给予一定折扣，乘客承担剩余差价	目前主要由总部负责调整上线	1、供不应求：当单一品类体验较差时，引导乘客使用其它品类产品，减少单一品类压力 2、供过于求：当单一品类订单量较少时，引流部分乘客至该品类	☆☆☆ ☆	
	连环派单	当司机临近当前行程的终点，结束行程前，可能会接到终点附近的新订单	目前主要由总部负责调整	可用于提升运力效率，尤其在运力紧缺状态下有效提升应答；	— —	

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
				同时可缩短司机空车等待时间		
合规分单规则	目前主要由三种: ①无极变速; ②收入规划; ③权重倾斜 (可以理解为收入规划至无极变速的过渡版本)	目前主要由总部负责调整	不同城市合规分单规则不同, 视城市发展过程可切换合适的派单规则		—	—
预约�单	司乘双方预先约定好订单的时间、地点。 对司机, 快优专预约单的分单模式主要是抢单(选单大厅)和指派, 豪华车为排班模式	目前主要由总部负责调整	如在供给不足的晚高峰, 可引导乘客提前预约, 司机端奖励将预约单同样计算在内, 作为缓解晚高峰运力紧张的抓手		—	—
顺路单	司机可在系统中设置一个具体地点或者一个/多个区域作为目的地, 系统只派前往目的地或者目的区域的订单	目前主要由总部负责调整	—		—	—

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
调度	平台调度	日常平台调度：在司机听不到单时给予调度出口，设置时间内听不到单则给司机发放无单补贴	目前主要由总部负责调整	用于降低听不到单CPO，提升司机人均GMV		—
	城市调度	城市的排队调度：所定区域内发生排队，调度系统自动调度可用运力，缓解供需压力	Wework -运营调度 http://wework.intra.xiaojukeji.com/manage	用于提升排队场景下的应答率		☆☆☆
	司机自我调度	根据热力图，司机自行前往订单热区	司机端热力图	—		—
服务分	服务分是平台对司机服务进行的综合评价体系，根据近 1000 笔订单的投诉数、星级评分和成交率计算得出，服务分越来越高表示司机服务越好。而服务分也会一定程度上影响司机派单数量，较大程度上约束司机行为	目前主要由总部负责调整	平台通过约束司机行为，提升司机服务质量而提高乘客体验，提升乘客感受，影响乘客留存			—

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
	口碑值	口碑值=出行分（时长分+调度分+勤勉分）×50%+服务分×50%+加分项；通过口碑值更为客观的给予司机评分，有效提升全职司机收入，激励更为勤勉的司机，从而达到优劳优得	目前主要由总部负责调整	建议全职化较高的城市上线，激励全职司机活跃，并约束司机行为，提升司机服务而提高乘客体验，提升乘客感受，影响乘客留存		—
拼车	C 端拼车两口价	乘客发单时，向乘客展示两种情况下的价格：拼成价格、拼不成价格（该价格由后台预先配置的拼成折扣&未拼成折扣得出），这两种价格均在展示时锁定，不会在行程中随堵车时长、行驶距离等因素发生变化。如乘客在行程中拼到拼友，在结算时即可享受较实惠的拼成价格；如截止行程结束时一直未拼到拼友，相当于享受的是普通快车的服务（价格比快车稍便宜）	拼车目前主要由总部拼车事业部运营，与大区/城市协作推进 开城/扩城/切换拼车模式 流程： http://wiki.intra.xiaojie.aojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=188707259	—	http://wiki.intra.xiaojie.aojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=188707259	☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
B 端 新计 价	司机对拼车存在偏见。新的计价模式为共乘倍率计价，将原本拼车共乘的平台获利，返还给司机一部分，给司机多拼多赚的认知。对比之前的计价方案，拼车新计价方案有如下的特点：司乘计价解耦，乘客一口价，司机实时计价；未拼成小亏，拼成多赚；拼成越多，共乘计价越多	ukeji.com/pages/vie wpage.act ion?pagel d=321621 385 拼车资源申请 SOP： http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/vie wpage.act ion?pagel d=321621 393	——	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pag es/viewpage.actio n?pagel d=18984 4569	☆☆☆	
拼成 乐	拼成乐是一种主要针对下沉市场及价敏用户的稳定低价产品，支持实时和预约，拼成后价格约快车的 4-6 折，司机端计价及感知与普通拼车无差异。 拼成乐 1.0 为行前拼，拼成才出发； 拼成乐 2.0 为边走边拼，等待拼成页面进入后 10s 出现边走边拼按钮，5min 后可使用(5min 后可选先派车，路上拼，如果途中拼人成功继续享受 5 折，如果拼不成功走快车原价)	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/vie wpage.act ion?pagel d=321621 393	价敏用户/下沉市场	拼成乐 1.0 http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pag es/viewpage.actio n?pagel d=32068 4637 拼成乐 2.0 http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pag es/viewpage.actio n?pagel d=32068 4637	☆☆☆	

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
					com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=28542 7747	
	特惠 拼车	特惠拼车在长距离订单场景（大于 10km）给乘客提供低折扣一口价（65 折）刺激乘客发单需求，并鼓励乘客愿等或提前短时预约发单。同时 B 端通过给予司机一定程度接单自由，尝试行程维度的精细化降价		长单	http://wi ki.intra.xi aojukeji. com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=32068 4809	☆☆
	城际 拼车	城际拼车主要服务于 50-300 km 的城际出行需求(区域到区域，途中不拼，按线路运行)，可跨城。城际拼车采用一口价模式按座位收费，可提前半小时预约，上门接送(根据具体情况设置门-门、门- 站、站-站模式)，司机从开始接第一位乘客到接完所有乘客不超过 45 分钟(时间片的时间长度可以根据实际情况微调)，拼不满		城际运输	http://wi ki.intra.xi aojukeji. com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=18984 1055	☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
		也出发。与客运企业合作，合法合规运力，5-7 座车型，客运企业承担承运人责任				
	动折	<p>拼车定价最早使用的一种策略，采用机器学习模型，在城市收集一段时间的订单数据以后，由机器自行学习特征，产出计费比/拼成率模型。当每个冒泡出现时，机器会结合该冒泡的特征去预估该订单发出后的拼成率或计费比，再将拼成率/计费比与折扣对应，在运营配置的折扣区间中选取一个合适的值作为该冒泡的动态折扣值。</p> <p>简单来说，该策略基于每个冒泡去做拼成率/计费比预估，如果预估这一单拼成率越高/计费比越低，则产出折扣越接近折扣区间下限，如果预估这一单拼成率越低/计费比越高，则产出折扣越接近折扣区间上限</p>		—	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=197367130	☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
定价最优模型	定价最优化策略的核心思想，是在一定的约束条件下，最大化(最小化)某些目标。常见的业务目标有订单总量，总 GMV，盈亏率，折扣率，计费比等。具体在何种约束下最优化哪些目标，是由公司战略层面来决定。简单来说，假设有 2 个人，当我给全城 8 折的时候，其中只有 1 个人会发单，当我给这个发单的人 9 折，然后给不发单的人 7 折时，可能会看到 2 个人都会发单，然而我总体的毛利率是不变的，即在价格不敏感的人身上赚更多的钱，用这部分钱去刺激更多价格敏感的人发单			—	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=325382039	—
银河工具	银河工具与最优化模型类似，也是一种对动态折扣的变革，期望在高效、持续能拼成的线路或区域给予稳定的低折扣，从而调优全局的订单结构，并通过稳定低价培养拼车独有用户，实现订单增长。银河是一种运营工具，通过手动的方式挑选出热门线路，再人工定价给予线路固定折扣，这些线路上的折扣在长期保持稳			—	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=197367130	—

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
		定，这种定价方式的目的主要是在不得不收缩毛利的情况下，保证优秀的线路上的用户价值，最大程度地保证订单规模				
拼车	支撑路线补贴	可以将其理解为银河的升级版，银河通过线路的完单量、拼成率、计费比等指标统计出城市的头部、腰部、尾部线路，而支撑线路通过更加复杂的算法和策略，挖掘出一个城市作为骨架的一部分线路，这些线路的订单占比一般不会很高，占全城的 10%左右，通过增加这部分线路的订单量，可以使得整个城市的订单结构更好，从而调优全城的计费比。此定价策略的目的与银河略有不同，银河的除了调整订单结构外、还有保持拼车稳定低价的目标，期望在稳定能拼成的线路上基于用户一个稳定的低价预期，从而建立拼车的品牌价值、培养忠诚用户、实现规模增长，所以银河的流量占比一般会很高。而支撑线路补贴是一种纯粹的定价策略，目		——	——	——

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
		目标是优化计费比，也不会使用大量的预算				
专车	五村一池体系	基于专车用户的生命周期把用户分为五村一池(非专车用户、新手村、养成村、会员村、沉默村，用户池)，按照认知培养，沉默促活，频次提升培养更多专车核心用户	总部统一运营	专车用户/潜力用户	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=319878630	★★★ ★★
专车准入		根据成交率/规模/运力/招募目标等确定认证目标，专车认证流程主要分为：①司机报名②名单筛选③认证邀约④验车面试⑤培训⑥笔试⑦路考等环节，通过后可打标签成为专车司机	主要由司机侧把控	司机拉新	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=225021925	★★★ ★
专车准出		根据专车的服务&运力要求，结合司机主观意愿和选择，进行司机准出，准出后司机资质变为快车	主要由司机侧把控	沉寂清理/流失干预		★★★ ★
分时		城市因节假日/特殊天气/季节变	城市评估提	节假日/特殊	http://wiki.intra.xiaojukeji.com	★★★

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
	开全 天专 车单	换等影响，可短期或长期开放分时司机全天接专车订单，以补充运力缺口，承接更多需求	出需求，总部操作配置	天气 (临时调整) 季节性高峰期变动 (长期调整)	ki.intra.xi aojukeji. com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=27107 4986	
	司机 成长 体系	根据专车【认证分任务】和【运力任务】两个标准将司机分为认证、白银、黄金、钻石等四个等级，每月度进行更新和等级结算，不同等级对应不同的司机积分奖励和特权兑换权	总部统一运营	司机留存	http://wi ki.intra.xi aojukeji. com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=32162 3283	☆☆☆
	动调	出现供需异常，对需求进行调节的手段；主要为了提升乘客需求满足率，提升司机收入（抑制订单）；通过调整最大动调倍数，最大动调金额，动调覆盖率进行调整，目前专车暂时不能调整，只有雨雪天气有 PR 风险才能调整。	总部调整	供需异常/极端天气	http://wi ki.intra.xi aojukeji. com/pag es/viewp age.actio n?pagel d=32162	☆

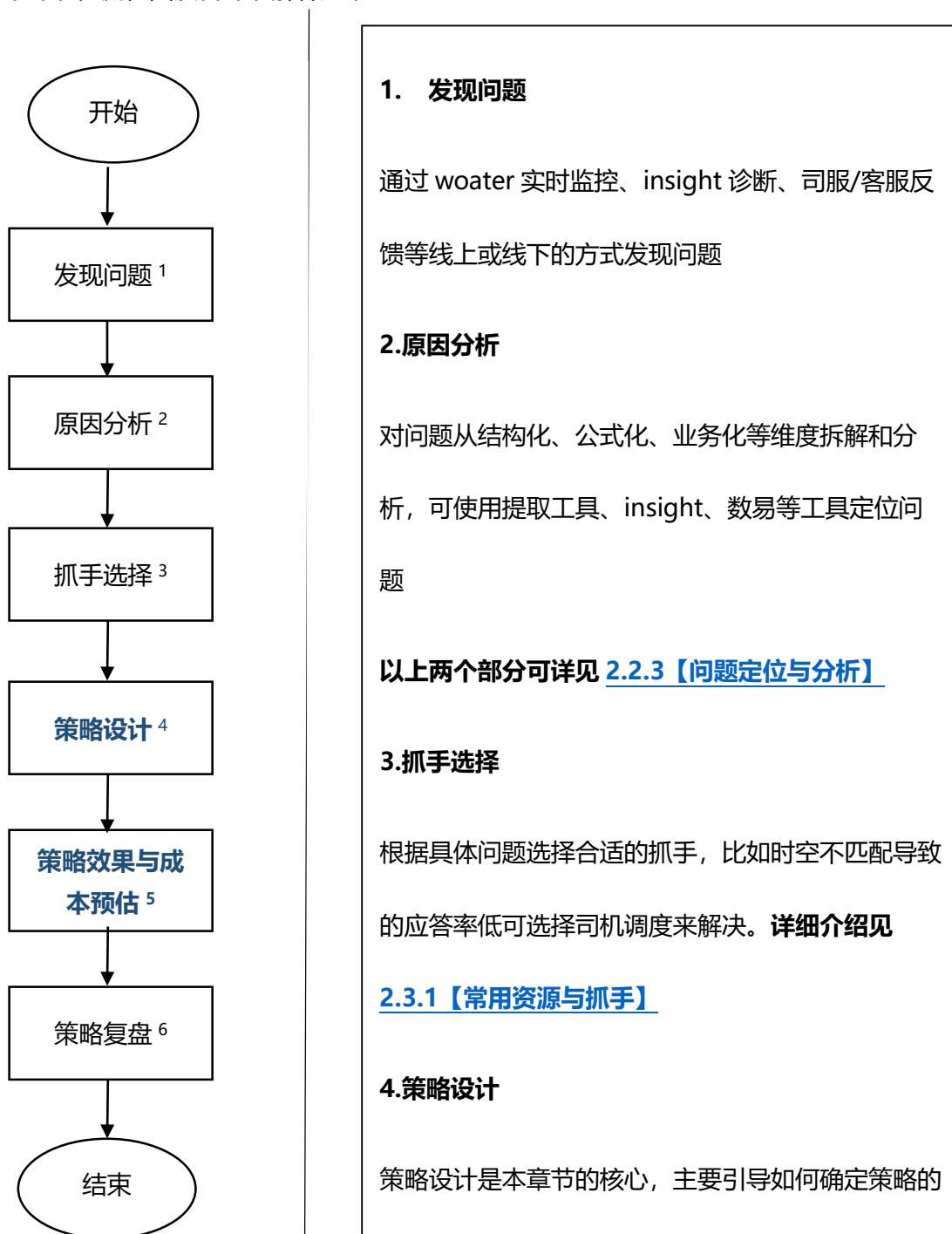
分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指 数
					7902	
特惠快车	溢出阈值调整	<p>特惠快车主要存在三种溢出形式：</p> <p>1、终点溢出：实际下车地点跟原终点的偏差范围超出设定阈值</p> <p>2、里程溢出：下溢：实际里程-预估里程<设定阈值；上溢：实际里程-预估里程> 设定阈值</p> <p>3、溢出率判定：实际里程/预估里程<设定阈值 or 实际里程/预估里程> 设定阈值</p> <p>任意形式溢出则使用快车实时计价</p>	目前主要由总部负责调整	<p>城市在特惠快车开城后，需要监控司乘对特惠快车的反馈，如遇溢出逻辑过于严格致 badcase 过高的情况，需与总部特惠快车负责人沟通调整溢出逻辑以及溢出阈值</p>	http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=30833	☆☆
	触发阈值调整	影响特惠快车触发的变量有 100 多个，最终是否触发还受人群的价敏，城市总体流量等的影响	目前主要由总部负责调整	<p>城市可按需与总部特惠快车负责人沟通，调整城市里程阈值、供需指标阈值等参数</p>	3490	☆☆☆

分类	名称	简介	工具系统	适用人群/场景	wiki	常用指数
	全城流量调整	可通过控制特惠快车的流量来控制特惠快车的订单占比。如疫情期间，特惠快车仅开 1% 的流量	目前主要由总部负责调整	如城市想拉升平峰需求，可尝试扩大特惠快车的全城流量		☆☆

2.3.2 解决方案的选择

1) 策略设计实施全流程

策略设计及实施关键流程有：发现问题、原因分析、抓手选择、策略设计、策略效果与成本预估、策略复盘六个环节，流程图及各环节解释如下：



由于发现问题¹、原因分析²（2.2.3）、抓手选择³（2.3.1）三个环节在之前章节已有详细介绍，本章不再赘述，会重点讲解**策略设计⁴**、**策略效果与成本预估⁵**两个环节。

2) 策略设计

在进行策略设计时，先要弄清楚影响策略效果的因素和作用方式有哪些，如何把这些因素组合在一起发挥最大的效果。思考流程如下：**预算分配→策略参数确定→策略触达方式→实验人群的选择与分流**，接下来详细介绍每个步骤的重点内容。

策略设计步骤	考虑因素
预算分配	当月目标下发后，划分到该策略的大致预算是多少，需要城市策略负责人做好充分沟通。
策略参数确定	目标人群、该人群历史完单习惯、策略生效场景、策略实施周期、提前预热周期、策略获奖率（券核销率）等。
策略触发方式	短信、消息号/播报等，在什么样的场景下触发？用户是否能感知到？
实验人群的选择与分流	选定实施策略的人群，并将人群分为实验组和对照组，便于之后做ABtest。

3) 策略效果与成本预估

策略设计完，我们最关心的是这个策略会带来什么效果、会花多少成本。精准的效果预估需在长期策略复盘中积累。以下给出常见策略预估的思路，供实际运用时参考：

1. B 端策略

策略类型		预估逻辑
B 端	赏金任务	1、基础版：成本=曝光量*领取率*完成任务率*平均任务金额 2、高阶版：成本=预算*周期预算偏差率（按照城市历史赏金任务的“预算/实际发放”差异比值预估）
	冲单奖（时段/全天）	1、基础版：成本=门槛 1 获奖人数*门槛 1 奖励+门槛 2 获奖人数*门槛 2 奖励+.....，获奖人数利用【pope-数据分析-城市数据-分布分析】预估，地址： http://work.didi.cn/#/citydata-driver-order （完单分布为历史完单分布，未考虑策略激励后转化率的提升） 2、高阶版：成本= $(1 + \Delta\%)$ 获奖司机数*每司机奖励； 3、 $\Delta = \Delta_1 + \Delta_2 + \dots + \Delta_n$ （设冲单奖门槛为 k，则完单分布中各层司机变化，配合历史完单分布，根据策略的转化率，测算 Δ ）
	单单奖	1、基础版：成本=预估单量 * 奖励，预估单量可通过 SQL/日报数据预估（根据时空限制测算单量） 2、高阶版：成本= $(1 + \Delta\%)$ 订单量*单均成本= $(1 + \Delta_{需求}\%) * (1 + \Delta_{完成率}\%) * 每司机奖励$
	盘古奖（按司机应收流水翻倍，每单可设封顶金额）	1、基础版：成本=TPH*活动小时数* 历史单均补贴金额 *预估获奖司机数 【历史单均补贴金额=单均价*翻倍倍数*补贴系数】 2、高阶版：成本= $(1 + \Delta\%)$ 订单量*单均成本= $(1 + \Delta_{需求}\%) * (1 + \Delta_{完成率}\%) * 订单量 * (未封顶订单均价 P1 (司机应收) * 盘古倍数 * 未封顶订单占比 + 封顶补贴 * 封顶订单占比)$ 【订单占比按司机应收价格分层计算】

策略类型		预估逻辑
调度工具 加速卡 (与盘古奖类似, 同样按司机应收翻倍,但 可设或不设总补贴封顶 金额)	调度工具	1、基础版：成本=调度触发次数*接受调度率*调度完成率*平均调度补贴 2、高阶版：成本=预算*周期预算偏差率 (按照城市调度工具的“预算/实际发放”差异比值预估)
	加速卡 (与盘古奖类似, 同样按司机应收翻倍,但 可设或不设总补贴封顶 金额)	1、基础版：成本=min{活动人数*预估购卡率*TPH*活动小时数*司机应收单均价*翻倍倍数, 总补贴封顶金额 (若有) } 2、进阶版：成本=触达人数*转化率*人均成本; 3、人均成本= (1+Δ%) 订单*ASP (1-TR%)
	司机组队 (55pk 为例)	成本= (预估报名人数/每组人数/5) * 获胜队伍奖励, 如有队长额外奖励, 则成本= (预估报名人数/每组人数/5) * (获胜队伍奖励+队长奖励)

2. C 端策略

类型		成本公式	A	B	C	D	E	F
C 端	X 单支返	每日成本=A*B*C*D*E	分日 X 单及以上人群 数量 (前一月 对应星期 X 的均值, 考虑周不 同日的人 群频次分 层可能有	app 端订 单占 比	立减面额 or min{ 优惠折 扣*客单价, cap} (更精 细化的是考 虑价格权重 的抵扣额, 如 果粗糙版误 差较大, 考虑	每日核销 金额占比 (核销数 据积累)	第 1 到 N 天的核销 率的差异	

第二章 运营工作开展

类型		成本公式	A	B	C	D	E	F
			较大的差异)			使用精细版本) *券数量		
呼返	每日成本=A*B*C*D	呼叫单数 (根据呼返限定次数确定)	app 端订 单占比		转化率	立减面额 or min{ 优惠折扣*客单价, cap} (更精细化的是考虑价格权重的抵扣额, 如果粗糙版误差较大, 考虑使用精细版本) *券数量		
绑券	每日成本=A*B*C*D*E	绑券张数	app 端订 单占比		转化率	立减面额 or min{ 优惠折扣*客单价, cap} (更精细化的是考虑价格权重的抵扣额, 如果粗糙版误差较大, 考虑使用精细版本) *券数量	每日核销 金额占比 (核销数据积累)	

第二章 运营工作开展

类型		成本公式	A	B	C	D	E	F
长单	每日成本=A*B*C		活动人数 总单量	人群 订单 中 X 元起 门槛 订单 占比	策略 单均 补贴 成本 (可 按 X 元门 槛起 至 cap 值的 订单 占比 算平 均 值)			
天降红包	每日成本=A*B*C*D*E	活动人数	人群 历史 打开 首页 占比	app 端订 单占 比	转化率	立减面额 or min{优 惠折扣*客 单价, cap} (更精细 化的是考 虑价格权 重的抵扣 额, 如果粗	每日 核销 金额 占比 (核 销数 据积 累)	

第二章 运营工作开展

类型		成本公式	A	B	C	D	E	F
							糙版误差 较大, 考虑 使用精细 版本)	
行程满送	每日成本=A*B*C*D*E	活动周期 X 单人数	app 端订 单占 比		转化 率	立减面额 or min{ 优惠折 扣*客单价, cap} (更精 细化的是考 虑价格权重 的抵扣额, 如 果粗糙版误 差较大, 考虑 使用精细版 本) *券数量		
combo	每日成本=A*B*C*D*E	活动周期 X 单人数	app 端订 单占 比		转化 率	立减面额 or min{ 优惠折 扣*客单价, cap} (更精 细化的是考 虑价格权重 的抵扣额, 如 果粗糙版误 差较大, 考虑		

类型	成本公式	A	B	C	D	E	F
					使用精细版本) *券数量		

4) 案例介绍

明确了策略设计实施全流程后，我们将以一个 B 端策略案例和一个 C 端案例来详细介绍，上述**发现问题 -> 原因分析->抓手选择->策略设计->策略效果与成本预估->策略复盘**这六个环节是如何串联起来的。因城市情况各不相同，案例请更多关注思路过程，以下答案并不一定是唯一最优解。

1. B 端案例介绍

Step1 发现问题

【woater 系统 —>滴滴快车+滴滴优享 —>滴快+滴优_重要指标概况】显示深圳 7:00-10:00 早高峰应答率过低，频频触发告警机制。

Step2 原因分析

- a) 内外部因素分开来看，外部：当天为天气正常的普通周一。
- b) 内部分析从大盘和分区两个维度入手。首先看大盘数据，根据应答率=应答数/呼叫数=供给/需求 进行司乘两端拆解，可以发现 7:00-10:00 期间，呼叫需求密集，并于 8 点出现早高峰的呼叫峰值，但在线司机数的峰值却在 9 点出现，导致**需求爆发时运力尤显短缺**。
- c) 再看分区数据，我们可以借助【Insight->潮汐实时->实时监控】或者【提取工具中—SQL 数据提取】对分区的应答作更详细的拆解，就会发现深圳呈现**关内供不应求、关外供过于求**的现象。

Step3 抓手选择与策略设计

通过以上分析，我们已将早高峰应答率低的问题缩小范围至**关内应答率低**的问题。那么我们如何让

关外的司机来关内做单弥补缺口呢？这个时候我们可以对**司机进行调度**。

策略设计：之前的早高峰策略为 7:00-10:00 7 单 5000 积分，不分区；为通过奖励影响司机心智来关内完单，可以增加关内专属奖励。

Step4 策略效果和成本预估

策略具体门槛和单均如何制定，主要考虑以下方面：

- a) 每日 B 端成本：如深圳日均成本 30w，分配给早高峰 10w；
- b) 司机的做单水平：通过 pope 或者 SQL 提取工具可以看司机历史的做单水平，如回顾前两周工作日早高峰数据，可以发现全城 7:00-10:00 完成 7 单的司机约 2000 名(一般情况下司机的做单水平较为稳定，在奖励稳定的情况下波动不大)，而在罗福南早高峰完单司机数约 1100，假设通过奖励调度，罗福南完单司机数上涨 10%(注意上涨的幅度很可能预估不准，因此才能显现对策略跟踪的重要性，后续需及时调整)，即 $1100 * (1 + 10\%) = 1210$ ，算出预估获奖司机数后，即可对奖励进行调整，最终设置为 7:00-10:00 7 单 3000 积分，罗福南：7:00-10:00 7 单额外 3000 积分。
- c) 调整后的预估成本= $2000 * 30 + 1210 * 30 = 96300$ ，接近 10w，所以说明制定的策略是可以接受的。

Step5 效果评估

可以通过以下方式获取评估数据：

- a) Woater 监控早高峰大盘应答率、在线司机数的变化；
- b) 【Insight->潮汐实时->实时监控】中看关内分区应答率、在线司机数的变化；
- c) POPE 配置的活动中也可以看效果数据。.

Step6 策略复盘

[【2.3.4】章节](#)会详细介绍复盘的方法，此部分不再详细展开

2. C 端案例介绍

Step1 发现问题

【Insight 系统—城市诊断模块】显示城市 GMV 显著下降，再往下拆解发现乘客侧呼叫需求降幅明显。需要关注哪些重点指标，可详细参照[【2.2.3】](#)

Step2 原因分析

定位到需求降幅显著，就需要进行内外部原因分析。内部主要针对订单和乘客人群进行分析，可以通过【数易报表】和【提取工具中—SQL 数据提取】实现。外部主要考虑竞品、政策、天气等因素。最终分析结果为“**中低频乘客的完单频次显著降低**”

Step3 抓手选择与策略设计

策略的抓手在[【2.3.1】](#)有详细介绍，可以再回顾温习一下。显然，我们目前要解决的是**特定用户的提频问题**。那么这个策略工具需要能定向人群，同时能够起到提频的作用。综合这两个条件，选择**【行程满送】**作为抓手，先进行尝试。

行程满送的实现逻辑是“在 X 周期内，用户完成 X 单，送 X 元优惠”。那么进行策略设计时，主要考虑**用户筛选条件，时间周期，完成订单，优惠券额度**四个方面。

- a) 用户筛选：可以使用【用户画像】的工具提取人群标签。（由于不同城市用户结构有差异，对于用户频次的定义不是绝对标准化的。）本例子中选择：中频打车用户（近 14 日快车完单量 3-6）和低频打车用户（近 14 日快车完单量 1-2）作为示例。
- b) 时间周期：考虑到**用户感知**（时间过长，用户的参与度会逐渐降低），和**完成难度程度**（越短时间内，完成 X 单的难度越高），因此综合考虑选择 7 天比较适中。
- c) 完单门槛：选择一个跳起来可以达成的目标。既然要起到提频的效果，那么就要在目标用户现有的完单频次上做一个拔高，但不宜过高，导致用户直接放弃参与。（仔细品品，一个周完单 1-2 单的用户，如果看到 7 天完成 10 单的任务是什么感受...）因为行程满送是可以设置完单梯度的，因此根据目标用户的频次设计为：1/2/3/4/5 单，完成订单越多获得越高的优惠奖励。快车、拼车、优享皆可累计为完成订单。
- d) 优惠券额度：主要考虑**策略预算，策略订单覆盖规模**（活动量级会极大影响策略成本），**目标**

用户的转化难度，平均客单价（同样是立减 3 元券，在客单价 12 元和 30 元的城市，折扣率为 75% 和 90%，用户感知是不一样的）。综合考虑选择首单立减 3 元，第二单立减 5 元，第三单立减 6 元，第四单立减 8 元，第五单立减 10 元。

这样一个策略就算设计完成了。然后需要对目标用户进行分组，设置实验组与对照组，方便后期对实验效果进行评估。

- a) 实验组 1：实行策略并发短信告知用户
- b) 实验组 2：实行策略但不发短信告知用户
- c) 空白组：不实行策略，不发短信

人群分组可以接入 Apollo 系统，或者用 EXCEL 分类人群后在用户画像系统上传人群。策略配置会在【POPE 乘客-任务系统】中进行。

Step4 策略效果和成本预估

- a) 效果预估：完单量、完单乘客数、人均完单频次、 ΔGMV 。可以参考历史策略，了解这部分人群的策略效果，综合考虑预估。（乘客策略效果更多来自于运营对城市用户的理解以及运营经验，前期预估不准没有关系，后期慢慢积累就好。）
- b) 成本预估：活动参与人数（目标用户*参与率）、每个任务梯度的活动订单数（活动参与人数*每个梯度任务的达成率*该梯度订单数）、每个任务梯度的奖励成本（该梯度活动订单数*对应优惠金额）。

Step5 效果评估

可通过以下方式获取评估数据：

- a) 如果前期在 Apollo 系统接入实验，可以直接看到实验效果的相关数据。
- b) POPE 配置的活动也可以看到相关的效果数据。
- c) Insight-人群分析，也可以上传目标人群，查看这部分用户实验周期内的完单变化。
- d) 通过提取工具，上传用户 ID，也可以查看这部分用户近期的完单情况。

总之，方式是多种多样的。

第二章 运营工作开展

2.3.3 监控工具及维度

1) 城市监控：主要监控看板构建思路与样例

1. 监控类型与要素构成

①日常大盘【eg.大深圳每日供需看板】：关注城市基础供需与 KPI 进度数据，包括规模指标、成交情况指标、补贴率指标

MTD城市大盘数据 (2月10日起)															
	数据时间	MTD规模指标		MTD补贴指标			MTD成交率指标			拼车指标					
		日均GMV (快优拼)-万	日均单量 (快优拼)-万	日均补贴 (快优)-万	补贴率 (快优)	专车B补率	快车 成交率	专车 成交率	拼车日均 GMV-万	拼车C补率 vs.阈值	拼车 C补率	拼车C补 率下限	拼车C补 率上限	快车补 贴率	优享补 贴率
城市群	2020/2/26	724.6	26.7	11.7	1.8%	1.9%	79.6%	73.8%	67.5	-	10.3%	-	-		
	大深圳	317.6	9.0	5.6	1.9%	1.6%	82.4%	79.0%	28.3	-	12.1%	-	-		
	深圳市	317.6	9.0	5.6	1.9%	1.6%	82.4%	79.0%	28.3	-	12.1%	-	-		
	东莞市	192.7	7.8	2.7	1.6%	2.9%	81.6%	59.0%	24.4	-	10.2%	-	-		
	惠州城市群	93.6	4.8	1.9	2.2%	4.6%	75.7%	52.1%	6.5	-	10.4%	-	-		
	潮汕城市群	111.7	4.7	1.5	1.4%	-	73.5%	-	7.6	-	0.04	-	-		
城市	海南	9.0	0.3	0.0	0.1%	-	-	-	-	-	-	-	-		
	深圳市	317.6	9.0	5.6	1.9%	1.6%	82.4%	79.0%	28.3	-	12.1%	-	-		
	东莞市	192.7	7.8	2.7	1.6%	2.9%	81.6%	59.0%	24.4	-	10.2%	-	-		
	惠州市	50.0	2.0	1.3	2.9%	4.6%	72.7%	52.1%	4.0	-	11.6%	-	-		
	河源市	12.3	0.9	0.1	0.9%	-	80.4%	-	0.6	-	11.0%	-	-		
	梅州市	12.4	0.7	0.2	1.8%	-	77.3%	-	0.5	-	17.6%	-	-		
	汕尾市	18.9	1.2	0.3	1.5%	-	79.7%	-	1.5	-	4.5%	-	-		
	揭阳市	44.2	1.9	0.3	0.8%	-	72.8%	-	1.9	-	4.1%	-	-		
	汕头市	54.1	2.2	0.9	1.9%	-	73.6%	-	4.6	-	4.1%	-	-		
	潮州市	13.4	0.7	0.2	1.9%	-	74.4%	-	1.1	-	5.4%	-	-		
	海口市	6.9	0.2	0.0	0.1%	-	-	-	-	-	1.5%	-	-		
	三亚市	2.1	0.1	0.0	0.0%	-	-	-	-	-	0.9%	-	-		
	万单城市	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	其他城市	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

2.1% 22.0%

②司机收入【eg.华南区域司机收入看板】：关注 IPH、计占比、合规司机收入变动、司机进线等收入类指标波动

02月26日-运营数据-快优拼																						
数据时间	快优拼-规模指标					快优拼-成交情况		快优-补贴情况							拼车-补贴情况							
	当日GMV 周同比	当日GMV 周同比	当日完单量 周同比	当日完单量 周同比	客单价	客单价 周同比	成交量 周同比	成交量 周同比	当日快优 总补贴	周同比	补贴率	当日B端 总补贴	周同比	当日C端 总补贴	周同比	B补率	C补率	单均B补	单均C补	拼车C补 率	拼车总补 贴	拼车补贴 周同比
2020/2/26	11,537,145 ▲ 66%	412,212 ▲ 57%	28.0 ▲ 6%	83.5% ▲ 3%	226,389 ▲ 152%	2.2%	204,096 ▲ 134%	22,293 ▲ 747%	2.0%	0.2%	0.54	0.06	12.5%	133,570 ▲ 127%								
大深圳	5,365,737 ▲ 71%	149,013 ▲ 60%	36.0 ▲ 7%	85.2% ▲ -1%	81,885 ▲ 97%	1.7%	80,038 ▲ 94%	1,847 ▲ 443%	1.6%	0.0%	0.59	0.01	16.6%	81,780 ▲ 133%								
深圳市	5,365,737 ▲ 71%	149,013 ▲ 60%	36.0 ▲ 7%	85.2% ▲ -1%	81,885 ▲ 97%	1.7%	80,038 ▲ 94%	1,847 ▲ 443%	1.6%	0.0%	0.59	0.01	16.6%	81,780 ▲ 133%								
东莞市	2,962,374 ▲ 64%	117,030 ▲ 56%	25.3 ▲ 5%	85.2% ▲ 1%	60,164 ▲ 253%	2.3%	46,250 ▲ 182%	13,914 ▲ 2050%	1.8%	0.5%	0.44	0.13	10.5%	38,991 ▲ 139%								
惠州城市群	1,382,703 ▲ 70%	70,748 ▲ 64%	19.5 ▲ 3%	84.1% ▲ 7%	53,752 ▲ 255%	4.1%	48,326 ▲ 248%	5,427 ▲ 339%	3.7%	0.4%	0.73	0.08	9.5%	8,009 ▲ 62%								
惠州市	803,663 ▲ 84%	33,147 ▲ 84%	24.2 ▲ 0%	82.0% ▲ 9%	32,422 ▲ 179%	4.3%	27,053 ▲ 157%	5,369 ▲ 392%	3.6%	0.7%	0.88	0.18	10.5%	5,268 ▲ 55%								
河源市	173,966 ▲ 61%	12,562 ▲ 65%	13.8 ▲ -2%	87.4% ▲ 7%	1,820 ▲ 73%	1.1%	1,818 ▲ 76%	2 ▼ -87%	1.1%	0.0%	0.15	0.00	11.6%	973 ▲ 120%								
梅州市	172,521 ▲ 85%	10,036 ▲ 66%	17.2 ▲ 11%	86.7% ▲ 9%	13,968 ▲ 4065%	8.5%	13,947 ▲ 4258%	21 ▲ 36%	8.5%	0.0%	1.47	0.00	14.8%	1,173 ▲ 94%								
汕尾市	232,553 ▲ 31%	15,003 ▲ 32%	15.5 ▲ 0%	84.4% ▲ 3%	5,543 ▲ 161%	2.6%	5,508 ▲ 174%	35 ▼ -70%	2.6%	0.0%	0.39	0.00	3.3%	594 ▲ 15%								
潮山城市群	1,485,539 ▲ 35%	62,365 ▲ 32%	23.8 ▲ 3%	78.0% ▲ 2%	29,732 ▲ 85%	2.1%	29,482 ▲ 88%	250 ▼ -35%	2.1%	0.0%	0.50	0.00	4.4%	4,334 ▲ 69%								
揭阳市	583,305 ▲ 38%	23,984 ▲ 31%	24.3 ▲ 6%	78.2% ▲ 5%	9,736 ▲ 189%	1.7%	9,652 ▲ 195%	84 ▼ -19%	1.7%	0.0%	0.42	0.00	3.9%	938 ▲ 101%								
汕头市	706,217 ▲ 28%	28,968 ▲ 28%	24.4 ▲ 1%	76.6% ▲ -2%	14,996 ▲ 38%	2.3%	14,872 ▲ 40%	124 ▲ -47%	2.3%	0.0%	0.55	0.00	4.4%	2,620 ▲ 58%								
潮州市	196,017 ▲ 56%	9,413 ▲ 50%	20.8 ▲ 4%	82.4% ▲ 8%	5,000 ▲ 170%	2.8%	4,958 ▲ 175%	42 ▼ -13%	2.7%	0.0%	0.57	0.00	5.2%	776 ▲ 74%								
海南	340,792 ▲ 249%	13,056 ▲ 258%	26.1 ▲ -3%	76.0% ▲ 3%	855 ▲ 3181%	0.3%	- ▼ -100%	855 ▲ 3724%	0.0%	0.3%	-	0.07	2.0%	457 ▲ 2084%								
海口市	204,238 ▲ 233%	7,669 ▲ 261%	26.6 ▼ -8%	86.9% ▲ 42%	855 ▲ 3724%	0.5%	- ▲ 0%	855 ▲ 3724%	0.0%	0.5%	-	0.12	2.4%	401 ▲ 2290%								
三亚市	62,616 ▲ 33%	2,237 ▲ 379%	28.0 ▼ -8%	80.4% ▲ 47%	-	-	0.0%	- ▲ 0%	-	-	-	-	-	1.0%	56 ▲ 247%							
万单城市	63,436 ▲ 240%	2,904 ▲ 197%	21.8 ▲ 15%	62.1% ▲ 29%	-	▼ -100%	0.0%	- ▲ 0%	-	▼ -100%	-	-	-	-	0.0%	-	-	-	-	-	-	
其他城市	10,501 ▲ 217%	246 ▲ 232%	42.7 ▲ -5%	27.7% ▲ 17%	-	-	0.0%	- ▲ 0%	-	- ▲ 0%	-	-	-	-	0.0%	-	-	-	-	-	-	

第二章 运营工作开展

统计日期: 2020/2/17-2020/2/28		增长趋势						口碑问题	合规问题		品类问题	全兼职收入	加盟方式		司机感知
区域	城市	新增司机数 (近三周平均数) (例: 101.00)	IPH同比月度变化 (+10%)	IPH同比月度变化 (-10%)	TSH同比月度变化 (+8%)	TSH同比月度变化 (-8%)	跨时间环比月度变化 (+10%)	LV1-7网约车量 (环比月度变化)	召派时间占比 (例: 40% 黄-红色)	合规时间IPH同比 (例: 8号/年-绿色)	品类时间IPH同比 (例: 8号/年-绿色)	全兼职IPH同比 (全职/兼职)	对司机做账大点占比 (例: 40% 黄-绿色)	对司机做账小点占比 (例: 10% 绿-红色)	师傅少-日一洗接单 率环比
广州	广州市	1	-3410%	-12.42%	-74.40%	41.72%	22.39%	L1网约车 0.50%	● 92.5%	● 57.77%	● 60.88%	● 1.05	● 60.88%	● 1.05	无师傅少-日一洗接单 率环比(41.72%)
深圳	深圳市	1	-3678%	-5.36%	-76.52%	40.41%	31.37%	L1网约车 0.77%	● 93.0%		● 59.44%	● 1.00	● 59.44%	● 1.00	无师傅少-日一洗接单 率环比(31.67%)
东莞	东莞市	2	-2283%	1.85%	-77.75%	31.24%	24.19%	L1网约车 0.09%	● 75.1%		● 41.47%	● 1.13	● 41.47%	● 1.13	无师傅少-日一洗接单 率环比(31.31%)
佛山	佛山市	1	-3514%	-0.72%	-77.86%	38.13%	23.72%		● 81.7%		● 28.02%	● 1.22	● 28.02%	● 1.22	无师傅少-日一洗接单 率环比(33.72%)
韶关	韶关市	1	-2657%	-9.12%	-64.63%	24.34%	7.31%		● 88.2%		● 10.50%	● 1.25	● 10.50%	● 1.25	无师傅少-日一洗接单 率环比(40.41%)
云浮	云浮市	2	-3003%	3.04%	-62.68%	32.40%	17.79%		● 69.9%		● 0.51%	● 1.18	● 0.51%	● 1.18	无师傅少-日一洗接单 率环比(31.24%)
肇庆	肇庆市	1	-2342%	-10.05%	-70.22%	14.32%	-4.86%		● 66.5%		● 0.85%	● 1.37	● 0.85%	● 1.37	无师傅少-日一洗接单 率环比(31.81%)
惠州	惠州市	1	-3020%	3.04%	-62.68%	32.40%	17.79%		● 69.9%		● 0.80%	● 1.21	● 0.80%	● 1.21	无师傅少-日一洗接单 率环比(33.50%)
中山	中山市	1	-3663%	-11.84%	-78.55%	90.87%	59.55%		● 97.6%		● 41.89%	● 1.10	● 41.89%	● 1.10	无师傅少-日一洗接单 率环比(31.30%)
珠海	珠海市	1	-4447%	-7.58%	-76.17%	24.21%	9.42%		● 89.7%		● 35.53%	● 1.18	● 35.53%	● 1.18	无师傅少-日一洗接单 率环比(24.21%)
江门	江门市	1	-3029%	-8.64%	-76.62%	45.93%	20.58%		● 85.7%		● 17.49%	● 1.37	● 17.49%	● 1.37	无师傅少-日一洗接单 率环比(45.83%)
茂名	茂名市	2	-1794%	0.25%	-68.49%	30.69%	18.18%		● 0.5%		● 0.21%	● 1.31	● 0.21%	● 1.31	无师傅少-日一洗接单 率环比(30.69%)
湛江	湛江市	1	-2117%	-9.23%	-63.07%	36.36%	14.69%		● 87.5%		● 1.99%	● 1.82	● 1.99%	● 1.82	无师傅少-日一洗接单 率环比(10.34%)
广东大区	湛江	2	-2454%	0.49%	-66.86%	21.81%	13.43%		● 14.02%						无师傅少-日一洗接单 率环比(21.81%)
惠州	惠州市	1	-3728%	-6.44%	-78.74%	23.73%	12.39%		● 81.4%		● 32.83%	● 1.12	● 32.83%	● 1.12	无师傅少-日一洗接单 率环比(23.73%)
惠州	惠州市	1	-3129%	-6.77%	-78.19%	26.83%	2.32%		● 82.0%		● 0.08%	● 0.58	● 0.08%	● 0.58	无师傅少-日一洗接单 率环比(45.83%)
惠州	惠州市	1	-2044%	-7.69%	-58.42%	25.84%	5.91%		● 0.0%		● 0.30%	● 0.56	● 0.30%	● 0.56	无师傅少-日一洗接单 率环比(68.96%)
河源	河源市	1	-27.01%	-21.88%	-81.82%	36.12%	-0.18%		● 40.3%		● 0.06%	● 0.71	● 0.06%	● 0.71	无师傅少-日一洗接单 率环比(36.12%)
潮州	潮州市	2	-3452%	1.78%	-63.20%	37.39%	22.46%		● 96.0%		● 15.70%	● 1.39	● 15.70%	● 1.39	无师傅少-日一洗接单 率环比(25.58%)
潮州	潮州市	1	-1438%	-3.40%	-65.76%	25.58%	8.91%		● 43.7%		● 0.40%	● 1.07	● 0.40%	● 1.07	无师傅少-日一洗接单 率环比(17.43%)
海南	海口	1	-26.61%	-3.02%	-65.1%	28.49%	16.38%		● 39.3%		● 2.15%	● 1.09	● 2.15%	● 1.09	无师傅少-日一洗接单 率环比(25.49%)
海南	海口市	2	-6074%	41.24%	-99.7%	230.23%	-14.4%		● 98.9%		● 32.67%	● 1.07	● 32.67%	● 1.07	无师傅少-日一洗接单 率环比(23.73%)
海南	三沙	2	-7229%	191.18%	-90.02%	214.57%	-26.8%		● 98.7%		● 2.12%	● 1.17	● 2.12%	● 1.17	无师傅少-日一洗接单 率环比(17.43%)
海南	琼海市	1	-6164%	-5.38%	-82.42%	78.14%	-1.94%		● 1.00%		● 1.78%	● 1.51	● 1.78%	● 1.51	无师傅少-日一洗接单 率环比(1.00%)
海南	文昌市	2	-5109%	35.05%	-84.35%	54.02%	1.41%		● 12.32%		● 0.00%		● 0.00%		无师傅少-日一洗接单 率环比(12.32%)
海南	万宁市	2	-7056%	6.01%	-82.78%	176.87%	-7.83%		● 70.3%		● 0.00%		● 0.00%		无师傅少-日一洗接单 率环比(70.3%)
海南	陵水黎族自治县	2	-7686%	27.22%	-83.21%	77.69%	-1.73%		● 69.0%		● 0.00%		● 0.00%		无师傅少-日一洗接单 率环比(69.0%)
备注: 其中数据为庄伟伟手机后台数据, 手机数据使用模型为174435, IPH及其他相关的使用模型为172691。下方的误差表单文件是粘贴在sheet1页。															

③竞品监控：竞品定价监控参考智能分针收集，竞品供给监控需要与当地合作企业沟通，也可

以通过模拟需求获取（区域数据组）；竞品策略监控暂时依赖人工查看记录；

助攻 - 智能飞针，收集竞品信息



竞品规模定位思路：以需求模拟供给



2. 监控构建逻辑（参考区域赵一禧《监控看板 V1.0 说明》）

- ① 监控看板的目的：跟踪城市即时整体情况，对异常情况早获知早干预，一个好的监控看板，需要体现【数据量】和【数据变化】
- ② 明确监控目的后：寻找与目的相关的业务指标，在监控指标的选取以及计算上主要考量三点
- 稳定性：指标需要具备一定的稳定性，不能频繁波动，否则无法判断一个值是否异常。
 - 鲁棒性：鲁棒性指的是指标具备一定的抗干扰能力，即指标的计算能够过滤掉异常值的干扰。如计算节假日后一周的同比值时，由于基准期（节假日）的异常，则节假日后一周的同比值同样会出现“异常”，因此周同比值的鲁棒性便较差。
 - 符合已知分布：当指标符合一定的已知分布，便可以通过指标当前值与历史均值的偏离程度来判断指标是否异常。一般的，指标都近似符合正态分布。
- ③ 筛选适合的监控平台，进行监控创建并持续跟进（[数据监控工具](#)）

【附录】

华南区域业务监控系统：

<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=254359215>

【数据】城市数据监控体系分享 <http://cooper.didichuxing.com/shares/gGM8Ka93wPKf>

【深圳】知己知彼，精准打击—深圳竞品攻防实战演练手册

<http://cooper.didichuxing.com/shares/UiRj6BLTML8x>

2) 城市滚动预测与差异分析

1. 滚动预测在运营流程中的目的



@ copyright by zhuyihui

滚动预测是在周期内，进行业务关键指标预估，并不断迭代修正预测结果的动作。在月初下发当月的目标后，对资源进行初步规划，即可以开始当月关键指标完成度的预估。

2. 认识滚动预测：指标与逻辑关系介绍、各指标之间的计算关系、重点预估指标

① 滚动预测使用逻辑

指标之间的计算逻辑关系没有变化，预估方式也没有变化。但是数据不再是快优拼三个产品的数据，只需预估快车和优享的数据！											
所有数据指标均为快优业务线 不含拼车！不含拼车！不含拼车！ 只需预估快车优享数据		MTD w1	MTD w1	MTD w2	MTD w2	MTD w2	MTD w2	MTD w2	MTD w3	MTD w3	MTD w3
城市	城市群	星期六	星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	星期一
东莞市		2020/2/1	2020/2/2	2020/2/3	2020/2/4	2020/2/5	2020/2/6	2020/2/7	2020/2/8	2020/2/9	2020/2/10
东莞市											2020/2/11
预估关键指标											
完成订单应付金额		1,157,129	1,115,274	1,011,240	895,010	880,452	936,827	1,085,096	1,226,753	1,688,363	
呼叫订单		66,209	62,115	60,529	55,427	52,594	53,634	58,083	64,714	80,717	
完成订单数		48,882	46,042	44,473	39,425	38,612	39,123	42,991	48,059	57,276	
收入		229,573	219,856	203,327	167,854	172,090	187,937	215,872	243,490	326,740	
总补贴		10,497	2,777	98,052	50,048	112,207	124,584	146,453	226,359	514,209	
b端补贴		10,235	1,903	94,906	39,978	96,504	100,126	97,156	197,120	505,135	
c端补贴		263	374	3,146	10,071	15,703	24,459	49,296	29,238	9,075	
单均收入		4.70	4.78	4.57	4.26	4.46	4.80	5.02	5.07	5.70	
单均b补		0.21	0.04	2.13	1.01	2.50	2.56	2.26	4.10	8.82	
单均c补		0.01	0.01	0.07	0.26	0.41	0.63	1.15	0.61	0.16	
单均总补贴		0.21	0.05	2.20	1.27	2.91	3.18	3.41	4.71	8.98	
计算后毛利		219,076	217,580	105,275	117,805	59,883	63,353	69,419	17,132	-187,469	
完成订单应付金额		1,977,286	2,019,250	2,066,689	1,805,071	1,767,888	1,888,280	2,047,767	1,961,488	2,663,440	
呼叫订单		69,863	70,074	77,929	72,825	67,505	70,288	74,413	71,891	87,964	
完成订单数		52,750	53,090	58,030	52,282	50,089	52,099	55,330	53,223	64,552	
收入		352,784	358,204	372,008	326,706	305,020	337,961	366,964	349,772	465,196	
总补贴		119,935	119,316	51,621	55,741	48,819	48,953	79,686	86,413	311,161	
b端补贴		119,797	119,012	51,379	55,640	48,620	48,770	79,471	86,325	311,049	
c端补贴		138	304	242	101	199	183	215	88	111	
单均收入		6.69	6.75	6.41	6.25	6.09	6.49	6.63	6.57	7.21	
单均b补		2.27	2.24	0.89	1.06	0.97	0.94	1.44	1.62	4.82	
单均c补		0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
单均总补贴		2.27	2.25	0.89	1.07	0.97	0.94	1.44	1.62	4.82	
计算后毛利		232,849	238,888	320,386	270,965	256,201	289,008	287,278	263,359	154,036	

滚动预测通过 Excel 表格实现，主要由三个 sheet 组成：实时表、预测表、各城市预测情况

- a) 实时表：即实际发生的数据情况，会自动进行实时更新。逻辑结构与预测表一致。
- b) 预测表：即预测的数据，上图展示的样子，大家对预估数据进行修正时更新。
- c) 预测情况表：即各城市预估的全月关键指标完成情况，以及预测与实际之前的差异。

使用滚动预测时，主要编辑预测表内容：将当月每天预估的关键指标数据填写进去预测表，就能看到当月的资源使用情况（补贴使用度），以及取得的效果（GMV 达成度）。

② 滚动预测指标预估方式

指标名称	是否需要预估	预估方法	重要程度
完成订单应付金额	是	=完成订单数*客单价 *客单价可参照历史数据进行预估	P0
呼叫订单数	是	/	P0
完成订单数	是	=呼叫订单数*应答率 *应答率根据供需情况预估	P0

指标名称	是否需要预估	预估方法	重要程度
收入	是	=完成订单应付金额*TR *TR 可以通过历史数据进行预估，同时需要考虑是否有相关调整影响了 TR	P1
总补贴	否	=B 端补贴+C 端补贴	P1
B 端补贴	是	城市 B 端策略成本的总和，涵盖现金与积分两个部分	P0
C 端补贴	是	城市 C 端策略成本的总和	P0
单均收入	否	=收入/完成订单数	P2
单均 B 补	否	=B 端补贴/完成订单数	P2
单均 C 补	否	=C 端补贴/完成订单数	P2
单均总补贴	否	=总补贴/完成订单数	P2
计算后毛利	否	=总收入-总补贴	P1

说明：

- 1) 重要程度 P0>P1>P2
- 2) 标黄的指标，虽然不出现在预估表里，但是影响预估指标的值，同样需要认真预估
- 3) 业务收入的实际计算公式=GMV-司机分成-租赁分成-增值税，由于这种预估计算麻烦，可采用粗略的预估公式=GMV*TR。 (TR 为 Take Rate，每笔订单中平台抽取的金额比例)

3. 预测的使用方法与步骤：滚动预测的使用流程主要分为基准数据选择、资源分配与业务动作确认、预测逻辑、差异分析四个部分，见下图。



① 基准线选择

基准数据主要可以参考剔除极端情况下的上月数据*自然增长系数（极端情况指节假日、大型活动、极端暴雨等）。自然增长系数是，如果不做业务动作的情况下，对于上月的自然增幅。

② 资源分配与业务动作确认（KPI进度、供需情况、近期外部环境趋势、城市规划等）

每月目标下发时，除了对规模增长有要求，还会对补贴或毛利有所规定。补贴就是我们可使用的资源，资源的分配到BC端的多少，会影响到策略的设计与落地，从而也会对业务活动产生不同的影响。进行资源分配时，主要考虑以下几个方面：

- a) 城市供需情况：即城市是比较缺运力还是比较缺需求，哪方面对业务的影响更大。
- b) 外部环境趋势：城市相关政策、或者竞品的动作、极端情况预估等，是否需要加大投入
- c) 城市规划：City planning 中对于城市重点发展的项目，需要给予更多资源倾斜。

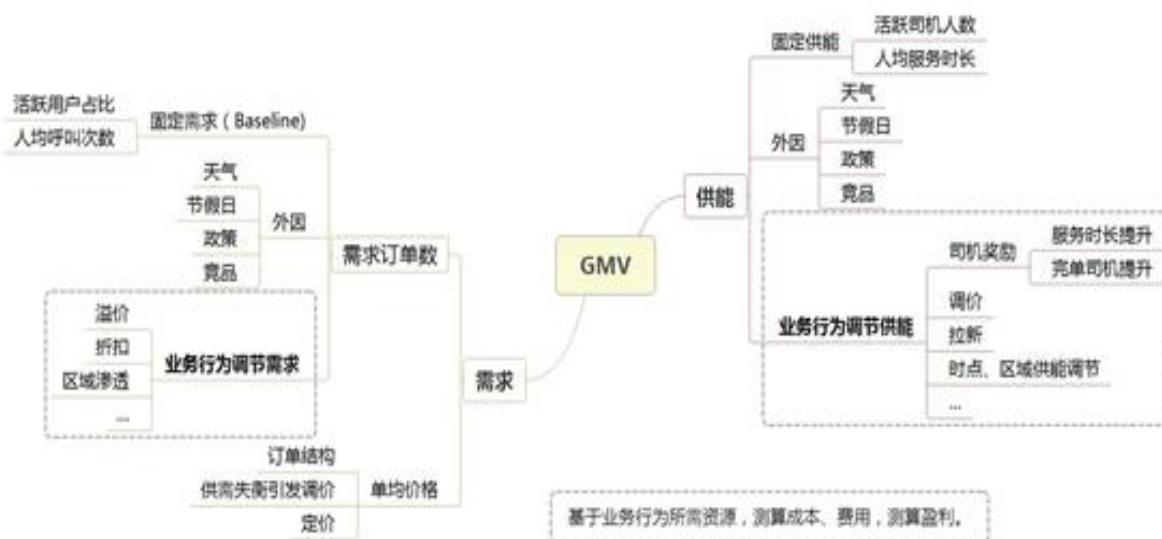
d) KPI 完成进度：如果某项 KPI 指标完成压力大，需要评估是否倾斜资源去达成。

通过城市供需情况与外部环境评估当前的主要增长问题，再根据城市长线规划和 KPI 压力权量平衡，可以初步得出资源的分配情况，再根据资源分配，规划需要上线的具体业务活动。

ps：初始阶段只需要给出大概的资源分配比例，后续通过具体业务活动的成本测算校正

4. 已确认动作效果预估与预测产出

具体业务的效果预估与复盘逻辑类似，具体策略类型预估可参考复盘逻辑，详细的预估因素请见下图：



5. 差异分析：当实际数与预估值产生较大偏差时（超过该指标日均值*10%），就需要进行差异分析。差异分析其实就是检查预估逻辑过程中，是哪部分产生了偏差，常见的问题梳理如下：

- 1) 差异是否由外部因素引起？外部因素带来的是基数的变化还是效率的变化？
- 2) 业务动作是否达成预估影响？如无，那么是哪个策略环节出的问题？
- 3) 目前差异对城市进度的影响，后续业务动作会有怎样的调整？
- 4) 这些调整反应在预测上会有怎样的变化？

2.3.4 复盘（强调目的与思路）

1) 城市策略复盘：策略复盘不仅是对策略效果的复盘，更是对策略逻辑的复盘

1. 策略设计：

①核心数据检验--对核心假设的因变量与自变量变化进行综合评估，是否符合预期

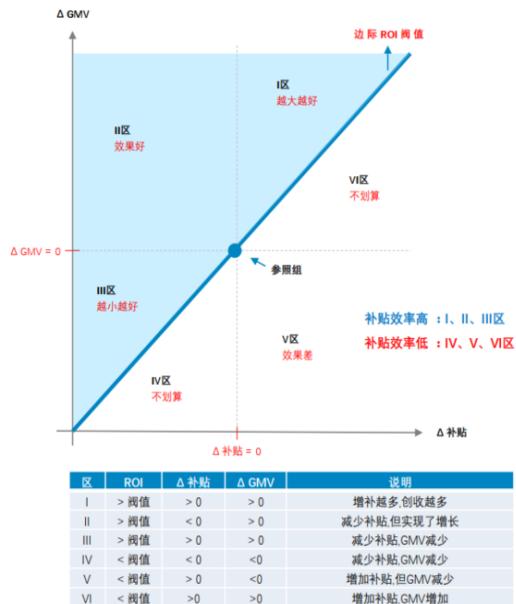
②策略生效漏斗的效果检验：通过具体过程指标，验证策略的类型是否适合设计的场景与人群，策略的预算分发是否合理，策略的端内流量触发情况是否正常，策略的触达效率与用户感知达如何。

③结果数据分析部分：基础数据、ROI计算、过程数据扫描

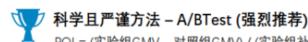
a) 策略评估的基础数据，包括对规模指标的影响、成本指标的计算

b) 策略效率指标计算 (from 区域数据组：莫旭华)：按照科学设置对照组

基本计算公式： $ROI = \Delta GMV / \Delta 补贴$



基本方法



科学且严谨方法 - A/B Test (强烈推荐)

$$ROI = (\text{实验组GMV} - \text{对照组GMV}) / (\text{实验组补贴} - \text{对照组补贴})$$

不能用A/Btest时, 可用以下方法

① 找相似对照组

$$ROI = (\text{实验组GMV增量} - \text{对照组GMV增量}) / (\text{实验组补贴增量} - \text{对照组补贴增量})$$

- AB为对照组变化趋势, CE为实验组变化趋势
- 假设在无策略时, 两个组具有相同的变化趋势
- 实验组在Time 2时与真实趋势之间的差距E-D即为DID评估出的活动效果

② 预估baseline



$$ROI = (\text{真实GMV} - \text{baseline GMV}) / \Delta \text{补贴}$$

③ 前后对比

$$ROI = (\text{前N天总GMV} - \text{后N天总GMV}) / (\text{前N天总补贴} - \text{后N天总补贴})$$

- 一般不建议用此方法
- 要剔除节假日、特殊日
- 选择实验期较为接近的日期作为对照, 以7天为单位选择

c) 过程指标扫描：主要为流量触发与触达效率等数据，较多为端外数据

d) 策略优化部分通过上述：过程数据扫描定位策略优化环节

2. 策略复盘格式：预估效果+效果详情+差异分析+改进计划

城市群	城市	活动对象	备注	活动周期 (开始)	活动周期 (结束)	策略ID	策略详细内容	预估效果	是否有效	效果详情	差异分析	经验分享/改进计划 (针对预期或策略均等)
海南	三亚	B端	促销	11/8	11/9	1045822	1. 策略人群：入证司机 2. 策略时段：21-23点 3. 策略区域：三市中心区域 4. 策略形式：3单10元	对应的时段TSH上升10%，完单率下降3.5pp 幅度与平衡	不显著	1. 策略总成本9140元，获客司机数705人，获客率64%，对应时段呼叫时长同比 增长14%，完单GMV仅增长10%，完单率下降3.5pp 2. 夜高峰时段在线司机数同期增长仅50人，总TSH下降4%，提升效果较弱	1. 三亚近期扩大了人员配置保障时间，当前仅早晚高峰无显著 前时段提升明显，尤其是深夜时段 2. 对于夜高峰会呈现需求增长并不正确，但策略金额较小，“普天同庆”式奖励无法体现激励效果	1. 尽快推进夜间服务2.0，从运力角度改善 2. 下阶段会通过延长服务时长、修改门槛、适当奖励满足，看能不能吸引 夜间司机延长服务时长

PS：策略包角度：当统一时段或同一区域覆盖策略较多，无法看清单个策略效果时，可以从整体的规模指标变化看策略包的 ROI，再对比分析人群策略影响的量级（数据库中有颗粒度精确到订单的补贴数据，可以汇总为司机维度与策略奖励明细对比）

【附录】

大深圳策略复盘标准：<http://cooper.didichuxing.com/docs/sheet/44308549>

大深圳策略库：<http://cooper.didichuxing.com/team-file/45193/7668048>

华南区域实验库：

<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pagId=116179789>

基于人群类策略的分析工具：

<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pagId=191985772>

3. 复盘进阶问题：如何判断复盘的数据方法论是正确且科学的？网约车的实验数据在真实性和代表性上有着非常多的困难，数据分析的维度和方法论仍有更深的探讨空间

【附录】

《网约车平台的因果推断和策略评估方法.pptx：<http://way.xiaojukeji.com/article/15736>

《如何养成专题分析的思路》

<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pagId=251412232>

《为什么互联网常用的 AB 测试的方法在网约车业务场景下不可以用？》：

<http://way.xiaojukeji.com/article/16638>

2) 案例复盘：复盘框架与示例，以海口曙光项目经验为例

【项目设计过程】：发现问题-数据检验-形成假设-方案设计-头脑风暴-确定方案-分工排期-落地执行-定期收集结果数据并分析优化动作-达成最终目的

1. 开头（项目背景与基本情况）：介绍具体针对问题和背景情况，列举关键结果数据



2. 承接（项目方法论与执行情况）：数据检验与形成假设、方案设计与确定、过程数据情况与优化动作

▶ 管理经验 > 项目管理 > 合规节奏 > 兼职运营 > 兼职办证 > 兼职招募

二 兼职促活—存量促活、增量拓展，提升城市兼职运力规模

 **增量运营：兼职司机沉默召回**

——召回单人单证沉默司机对比7月增长37%

1. 沉默召回：高优兼职司机挖掘&策略召回

推荐策略：沉默司机未来兼职高价值的概率标签人群
<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=231299745>

经验：湾流人证团队、DS造力协作，验证该标签人群分层效果显著，头部0.08-1较全量人群效果提升3%+，可重点投入资源转化！

2. 沉默外呼：遗传政策&解决司机抓车疑惑

推荐手段：外呼是当前遗传曝光政策信息，获取流失司机痛点，构建司机画像的最佳渠道！

经验：大区外呼团队与实习生团队外呼超1W+人次，梳理司机反馈三大痛点：长时间接不到单、怕抓车、收入效率低，进行微行扫描、政策传达、保底奖励等针对性措施

 **存量运营：兼职司机促活提频**

——兼职司机完单较7月增长38.7%，在线司机增长46%

1、分层提频：1+N策略分层

推荐策略：对低活跃人群采取单单奖，对高活跃人群采取门档上单单奖！
经验：兼职司机策略传导周期长，时间分布零散，单单奖对比冲单奖更具吸引力！

14日无完单司机	3日有完单司机
1+N	10-15 7-9 4-6 1-3
周冲单奖励	冲单奖励 冲单奖励 单单奖励 单单奖励

2. 滑窗监测：T-3时间滑窗滚动&每日迭代

推荐策略：T-3分层，根据司机前3日日均完单分层提频，能较为真实反映司机做单状态，又能避免无效补贴！
经验：T-1司机感知强，但成本较高，T-7成本可控，但部分人群衰退时间较长，提频效果不佳；

滴滴

▶ 管理经验 > 项目管理 > 合规节奏 > 兼职运营 > 兼职办证 > 兼职招募

二 全合规—透传精准、限单有节奏、限派找平衡，促成全合规

 **全合规关键点：**深度协同GA/PR，保证政策出街无风险，合理安排停限派单节奏留足时间提前量，限派模式找到司机及政府的利益平衡点
<http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=214138989>

 **精准透传，正向宣导**

透传话术脱敏

- GA/PR深度协同：三上三下、多次修改，寻求曝光政策与政府意愿的折中点
- 政策划定城市：话术中明确政策实施范围，限定城市，避免自媒体恶意解读

政策高效透传

- 分人群分语态：区分合规司机类型，因人制宜，针对性透传
- 人工自主外呼：组织人工外呼，稳妥传达文字、播报所受限的政策内容，确保司机正确解读

媒体正向宣导

- 项目期间，主动作为，扩大城市官媒企业形象的正向宣导，为分类管理落地营造良好外部环境

 **限单节奏，有序可控**

停限节奏要有前瞻性

- 缩短司机办证转化周期：确保安全的前提下，适当提前部署停限派单（海口提前1个月对无证司机停止派单），催化司机办证意愿

逐月递减限制派单

- 派单数量阶梯性递减，提升办证紧迫感
- 无证司机：首月每日最高接5单，次月停止派单；
- 单车证司机：首月每日最高接10单、次月接5单、末月停止派单



 **限派模式，平衡各方权益**

按日限派，保证双证权益

- 保障核心运力在需求高峰的接单权益
- 1) 按日限派，增加压力：控制单证司机的日接单数量，加速兼职业人证办理转化
- 2) 规避月限派，保障全职：保障双证司机在周末、节日需求高峰的接单数量不被兼职司机影响

按日限派，缓解政府政策媒体压力

每日限制 15单 

每月限制 450单 

107

二 兼职招募—创新车企SP合作模式，助力兼职司机招募



3. 点睛（项目困难解决与方案亮点）：具体困难或解决举措、方案高光时刻等

二 小结：海口曙光项目，60天里我们踩过的坑



4. 收尾：项目结论与未来优化展望，在更高层次的角度思考总结整个项目

三 思考与建议—司机招募，探索多元化的线下合作生态

海口曙光项目线下创新渠道招募模式，印证了通过企业SP模式联合车企4S店是招募司机的有效抓手，同时也使城市团队从更多角度洞察到了未来从总部到城市更多元化的合作可能性



三 思考与建议—司机养成，探索全兼职司机成长体系

曙光后，城市台规划力基础得到夯实，全兼职结构进一步调优，B端司机生态相对稳定。城市规划以“社群运营”思维，探索打造《全职万单司机俱乐部》、《兼职车主属地权益体系》，守住大盘核心运力、增强兼职运力弹性，助力业务二次增长



【附录】

郭师傅的 PPT 课程：<http://work.didi.cn/#/learning/article/product/2062>

全国优秀案例库：<http://work.didi.cn/#/learning/case>

Islide：<https://www.islide.cc/>

2.4 跨部门合作

运营除了内部闭环工作内容，会与很多部门进行协作，包括但不限于网约车平台公司的新橙海（总部）、区域、城市/城市群。

在跨部门协作中，通常作为发起人或协助人的角色参与到沟通协作中。无论作为哪种角色参与其中，运营作为城市的经营者，我们优先需要确保要做正确的事情，即不损害城市生态。运营由于对城市数据更为熟悉，通常会在项目过程中，对相关指标的影响范围及影响程度，给出适当的量化数据及结论（可行/不可行/原因），并及时通知重要责任人，以便协商解决，寻求最优解法。同时，在沟通的过程中，建议重要的决策需邮件留痕，减少沟通成本。

下面的内容主要讨论运营工作中、经常协同的职能部门都有哪些，他们的工作内容及职责的概述，以及运营与这些部门进行协作的项目举例。

2.4.1 常见职能部门分工、职责概述

【运营】

常规工作：见第一章。

常规考核项：包括规模指标（完单量、GMV），盈利指标、成交率等。

【司机/司服线】

常规工作：包括司机招募、合规化、培训、信息透传、司机问题解决及反馈等；特殊时期则视具体情况变化。

常规考核项：包括但不限于，司机拉新数、磐石覆盖率、司服满意度、硬件安装率、服务达标率（快）、神访合格率（优专）、持证订单占比等。

【市场线】

常规工作：包括用户（司乘）拉新、用户体验、端内外信息透传、营销活动、商务合作等。

常规考核项：包括但不限于乘客拉新数，场景共建数，认证学生数等。

【产品线（新澄海）】

常规工作：包括产品开发、需求收集、维护优化及推广等。

【安全线】

常规工作：包括安全类事件的处理及反馈，司乘安全教育等。

常规考核项：包括但不限于事故有责敏感数，司机回炉完成率，规定动作完成度等等。

【GA 线】

常规工作：与政府对接，作为公司业务与政府业务之间的桥梁进行沟通协作。

【PR 线】

常规工作：对外透传信息审核、话术提供及修正等公关业务。

2.4.2 现有的跨部门协作项目分类

1) 增长类（运营+市场）

以需求增长为例。

运营发现目前城市的成交率较高，需求萎靡，可能会出现司机收入降低问题。当前需要提升呼叫数。

运营在发现问题后从全漏斗拆解，发现是进入池子的需求不足，可能需要更多的端外曝光吸引用户进入池子。运营作为项目发起人可组织与市场同学的讨论，确定需求提升项目细节：目标人群、预算、活动时间、活动力度、活动形式、活动节奏、宣传排期等，确定后委托市场线进行物料制作（需市场线协同设计部门）、文案撰写、宣传投放等；运营线负责活动配置、活动中维护、活动后复盘。

2) 产品类（总部+城市）

若产品团队对运营对接，要求在城市/城市群上线产品，无论是否强制上线，运营都应提前明确该产品优缺点，并预估产品上线后的影响范围和影响程度；同时邀请城市/城市群相关职能部门进行沟通讨论，

实现团队里信息拉齐。

同样，若运营需要上线产品时，须在前期做好评估和测算，任何一个产品上线都需要谨慎，频繁的产品上下线或者规则的变动都有损用户体验。

若运营发现产品 bug 或可改进的地方，可向相关产品团队提出建议或意见，促进产品优化；或是在经过测算和评估后，认为其不适应城市需求，可申请产品下线。

3) 市场宣传类（市场+运营）

如调研问卷发放、市场营销活动的配置支持等。

例如当前市场 BD 到一些合作资源，需要做营销类的活动。此时运营作为项目协作方，需与市场探讨整体合作方案的可行性，包括运营预算的投入和实现形式等，保证合作是符合品牌调性且不涉及 PR 风险。这时通常需要市场线提供，活动时间、活动方、活动力度、活动类型（实时呼返/离线绑券/渠道红包）、活动人群、相关文案及图片或落地页等资料，以便进行活动配置。

4) 安全维稳类（安全+运营）

如司乘安全教育。此时运营作为项目协作方，需对安全线提出的配置需求做协助或可把部分简单的配置工作赋能给相关的同学，运营进行审核把控；这时通常需要安全线提供，活动时间、是否需要补贴及预算需求量、活动人群或地理范围（围栏）、相关文案及图片或落地页等资料，以便进行活动配置。

如遇到紧急的安全维稳事件，如司机线下聚集等，运营线需与线下同学做好配合，提供相应的数据分析和实时数据监控。如围栏监控司机数量、围栏屏蔽发单，防止司机扎针，引来更多司机聚集、闹事司机画像分析等等，以帮助线下同学更好地平稳解决安全事情。

5) 对外合作类（GA+运营）

如抓车。此时运营需与 GA 了解影响时间、抓车范围（精确到 GA 围栏）等信息并及时采取相应的运营

措施保障司乘体验（如通知乘客区域不可发单）。及时与团队成员同步信息，如影响较大，可向上寻求帮助。

6) FT

FT 是 Feature Team 的缩写，是为特定项目或目标由不同部门的人员组成协作小组。

A feature team is “a long-lived, cross-functional, cross-component team that completes many end-to-end customer features — one by one.”

--by Craig Larman & Bas Vodde

为保证 FT 的工作运转正常，每个 FT 应至少规范以下三点工作内容：

- 1) 制定目标；注意，目标需要同步到 FT，确保大家对目标的理解是一致的
- 2) 明确团队成员与分工
- 3) 确认协作方式：包括，对内外的沟通机制、工作节奏，保证周期性产出、进度和问题反馈

FT 是滴滴内部常用的大中型项目的协作方式，主要用于重难点攻关，阶段性项目等，是很多运营新人学习和表现的重要机会。



2.4.3 项目剖析-跨部门项目管理

1) 目标管理：目标、责任

目标一致：跨部门项目的目标确定（SMART 原则），需要所有相关方达成一致。

2) 资源管理：包括人员安排、资源位和运营、市场预算等

提前做好资源规划。明确项目干系人、项目组成员、运营及市场预算、资源位等（一般以月度为单位）。

合理安排人员分工，减少临时性资源需求。同时对资源投入和产出做好预判。

3) 过程管理

事前规划、事中监控、事后总结，跨部门的项目中，明晰的目标、项目干系人、协作方式、职责尤为重
要。

1. 事前全方位规划：包括项目方案、子项 owner、各里程碑交付时间、所需资源、突发应对预案、等等。事前规划的越全面、预判更多可能出行的情况，实际落实的时候就能有条不紊、高效协作。
2. 事中监控：包括但不限于数据趋势、项目进度情况、实现效果以及反馈等等
3. 事后总结：总结做得好的以及需要改进的事项，并识别原因。分阶段的复盘要提出下一个阶段的改
进计划，并且落实到人。一些成熟的项目可以输出流程甚至是 SOP 用于接下来重复使用。

第三章 论一个运营的自我修养——优秀运营的要素及能力

3.1 大家心目中的优秀运营

为了完成这部分的内容，特地采访了大深圳的运营小伙伴们，让大家说说心目中的优秀运营是什么样的。

陈浩涛：合理分配资源，协调团队使用高效手段构建与强化与用户的短期/长期连接

初阶：学习具体构建/强化连接的方法，弄清三个逻辑（业务逻辑、商业逻辑、数据逻辑）

中阶：能识别更高效强化连接的方法，初步分配资源兼顾短期连接与长期连接

高阶：能合理分配资源，协调团队一起在短时间内有效连接用户，长时间内高效维系用户

刘敏：基于“美好出行”的业务使命，深入理解业务，对用户、数据、活动不停思考与迭代，在积累行业经验的同时，也能做到不念过往、不畏将来，永远做更好的自己。

刘机灵：有职业修养，运营部门掌握着公司众多核心数据及预算，运营人的职业操守至关重要，需要具备判断做正确事的能力；有数据与市场敏感度，在数据驱动的同时也能以市场角度佐证决策；

齐丽云：一个优秀运营需具备三个要素：专业能力过硬、对业务等有深度理解和思考、对市场（含竞争者）有敏锐的洞察能力；

曹芳：优秀的运营对内可以显示专业度，足够清楚并熟悉自己运营的产品、用户以及领域，敏锐地洞察用户不断变化的需求，利用现有资源平衡多方面、各个部门要素，让产品和用户更好的连接，盘活生意；对外可以展现商业分析价值，对外部环境变化有高敏感度，保持自己运营的产品以及领域的竞争力，总之优秀的运营技多不压身。

洪丽芳：有想法、执行力强、思考问题全面（想问题会多想一步）。

庄建鹏：上知天文，下知地理，中晓人和，明阴阳，懂八卦，晓奇门，知遁甲，运筹帷幄之中，决胜千里之外。

麦智敏：能通过合适的产品跟用户发生长期的关系。

大家对优秀运营的理解各不相同，但都提到了专业能力，还有个别小伙伴提到了综合能力甚至是职业道德。接下来，会分阶段阐述优秀运营的能力要素，以及优秀运营的职业态度。

3.2 运营能力模型与成长路径

滴滴的运营通常分为效率运营、产品运营、体验运营、运力运营 4 个序列，作为区域运营，背负 KPI 和城市生态维系的重任，虽然属于效率运营序列，但实际工作中职责边界存在重合，经常会面临需要多个序列能力的项目挑战。接下来，基于不同的工作年限/职级，从负责的职责范围，以及数据分析、用户洞察、策略运营、产品思维、商业洞察、沟通策划与实施、风险管理 7 大专业素养去阐述运营的能力模型，以及接下来的成长路径和建议能力提升方式。

1) 运营新人：工作 1 年以内应届生/D5 及以下

这一阶段以执行为主。在 leader 的指导下，能够完成简单任务或日常基础性工作。常见工作内容为策略配置及报表数据更新等。做得好的小朋友能够快速领会 leader 的需求，按质按量交付工作，让 leader 赏心悦目，并理解工作内容的内在逻辑。

专业素养：

数据分析：具备数据的整理分析的基础能力，了解指标含义，能够在指导下分析；

用户洞察：具备基本的调研常识，能够在指导下完成调研的任务；

策略运营：能够准确查看数据，理解运营策略，在指导下落实各项策略；

产品思维：了解产品/品类的基本功能及信息；

商业洞察：了解影响出行的基本商业要素（商圈，人口，行业，地理，天气等）；

沟通策划与实施：在接到活动策划与实施任务要求时，能在上级指导下快速执行；

风险管理：可以识别已经发生的简单风险，并且在指导下可以采取行动。

如何提升：

1. 多问多思考，知道手头上的工作为什么要这么做，以后要怎么做；
2. 识别自己的知识、能力盲区，并主动学习；
3. 做个靠谱、有责任心的好同学，自然会有更多项目、任务机会提供锻炼机会。

2) 有经验的运营执行者：工作 1~3 年/D6 及以下

这一阶段的运营有一定工作经验，是较为成熟、高效的执行者。通常能够完成一些相对复杂的运营策略与实践工作，需要高级员工的规划输入或指导。好的运营能够独当一面，负责简单的项目。

专业素养：

数据分析：能熟练运用数据工具，理解核心数据，从数据中发现问题；

用户洞察：熟知用户调研的方法论（如问卷设计、A/B Test，人群筛选，数据回收整理等），对用户的感受敏感，能够对复杂的用户群进行合理维度的分层理解；提炼用户的感知和体验，能读懂用户调研报告的关键点，并给予项目或者团队决策者判断依据；

策略运营：能够基于关键运营业务目标，根据数据或者现象分析发现问题或潜在机会，并提出有效的改进性方案，能落实中低难度的运营方向策略；

产品思维：熟悉产品/品类的基本功能及信息，对于产品/交互/技术的工作性质和流程有基础了解；

商业洞察：了解出行相关的各商业要素（商圈，人口，行业，地理，天气等）的特点，了解所在业务的运作方式及其各项业务指标，并清楚各项指标之间的关联性；

沟通策划与实施：基于公司现有的沟通策划运营标准和流程，在接到任务要求时，能理解主要诉求，可以整体承接并快速形成一套执行方案；

风险管理：可以识别已经发生的复杂风险，可以自发采取行动，并且形成常规风险的执行方案。

如何提升：

1. 积累专业知识，提升技能，自我总结、实践、学习；
2. 横向交流、开拓视野（跨模块、跨城市、区域等）；
3. 学会换位思考，提升跨部门沟通能力和更高层面的思考能力。

3) 独当一面的运营：工作 2~5 年/ D6~D7

这一阶段，通常是某个模块或者城市运营负责人，是一般项目或任务的 leader。

能够独立、准确地落地较高难度的运营方向策略；能够从工作中总结经验，解决他人反馈的问题；能综合各种因素（市场、用户、资源等），系统性思考短效和长效运营目标的实现，并迭代现有运营方法。

同时具备领导力，能带领团队，协调多方资源，完成任务。

专业素养：

数据分析：选择合适的分析方法及其组合，能够利用数据分析以点带面，发现深层次的问题和机会并予以解决；

用户洞察：对用户的感受敏感，能够对复杂的用户群进行不同维度的分层，理解用户生命周期各阶段特点，提炼用户的感知和体验；熟知用户调研的方法论（如问卷设计如 A/B Test，人群筛选，数据回收整理等），可独立设计用户调研方案；

策略运营：根据运营目标和预算，结合运营策略或公司当时所处阶段等综合因素，系统思考运营目标的实现；

能根据用户分层，城市供需特点，制定针对性的策略。独立、准确地落地较高难度的运营方向策略，并取得正向结果；

产品思维：能够理解产品/品类满足用户需求的出发点，能发现产品及策略上的短板，并且通过运营工作弥补产品短板，其次可以根据用户需求和反馈对产品功能提出迭代意见；

商业洞察：了解出行相关各商业要素（商圈，人口，行业，地理，天气等）之间的联系；

了解所在业务的运作方式，能够通过分析各项业务指标的变化，找到影响业务结果的关键因素；

沟通策划与实施：能够根据业务需要，策划常规活动，可以做活动的系统复盘，形成策划的方法论；

风险管理：对可能产生的多种复杂风险有初步的预判，避免一些常识性的风险，且有一套解决方案。

如何提升：

1. 学会站在业务层面甚至行业层面去思考，了解行业的逻辑、同一行业下不同的业务差异化在哪以及如何实现，过程中提升商业意识和制定大策略的能力；

2. 除了线上的用户数据分析，建立其他的用户接触渠道，多体验不同类型的产品，提升“洞察”（冷眼旁观用户无法说出却在进行的行为）的能力；
3. 多做工作总结，从项目维度和体系维度总结，是经验积累的过程；
4. 找到自己的特长点，聚焦积累，打造个人影响力。

4) 有阶段性、局部规划能力的运营：工作 4~9 年/ D7~D8

这一阶段已经是经验丰富的策略制定者，能够负责多城市运营，参与到各项策略、制度的制定中，并且能够进行跨部门/大区的协调工作，通过整合资源，达成目标。

具备阶段性、局部规划的能力，能够进行多城市的资源分配，规划阶段性的运营业务目标，对某个方向进行关键问题的定位，并确定该阶段的策略方向，运营规划对目标产生关键影响，最终对城市/区域增长业绩产生贡献。

同时能跳出自身业务，主动思考不同业务之间的关系，灵活借鉴经验，推动创新性解决问题。

专业素养：

数据分析：能够结合业务现状，制定新的运营数据指标，提出系统性解决方案，建立数据监控体系，支撑管理决策；通过组织 BI 同学或者和大数据或相关部门合作推动提高区域内数据化运营能力和效率；

用户洞察：能够根据用户行为，体验等多角度剖析当前业务问题，寻找改善业务的机会点；

策略运营：能结合运营业务的实时情况，结合对用户的针对性需求（人群/场景），结合品类及时出具运营策略方案，正确判断方案的适应性并给出改善建议；

能独立判断多任务的优先级，总结形成不同城市的策略库；

产品思维：能够灵活运用多产品/品类的组合，有针对性的满足用户需求，能主动发起产品迭代需求并给出初步解决方案；

商业洞察：对行业的主要市场因素，如行业所处阶段，竞争对手，政策，市场特点，用户偏好有全面认知；熟悉核心模块的运作方式和关键路径；

沟通策划与实施：能够把握业务的核心诉求进行中长期规划，形成沟通体系以及把控用户沟通策划节奏，保证中长期系列沟通目标的达成；

风险管理：对可能产生的复杂风险有预判性，善于利用资源进行风险管理，并有一定的解决问题的决策能力。

能力提升：

1. 能够理解并讲清楚产品、运营、市场、司服、安全、GA、PR 等职能的关系，以及如何配合；

2. 提升体系化&串联能力，学习并分析拆解成功的业务流程和项目；
3. 提升领导力，多与团队成员沟通，帮助团队成员成长。

5) 运营体系设计者：工作 7~10 年/ D8~D9

进入这一阶段，有能力针对不同阶段、不同形态、不同用户类型的城市、用户制定相应的策略，善于把各项工作串联在一起，形成合力；

具备较强的统筹规划能力，能组合人群/场景/品类等功能/工具，有能力整合上下内外部资源，管理多个跨业务、跨团队的复杂项目，并拿到结果；

关注行业发展趋势，对商业和用户需求高度敏感，具备全局视野和前瞻性；

能够建设体系/职能（如用户增长搭建/人群场景/用户成长，乘客端体系），能对一个业务方向进行系统性/全局性规划，同时能够很好的管理方向内员工职责，确保项目内成员之间工作内容清晰；能通过组织/流程改进，影响业务关键方关注用户，渗透体验意识；

基于线上线下经验，对用户、行业资源的理解，能够有运营模式的突破和创新。

专业素养

数据分析：能够结合业务现状，制定新的运营数据指标，提出系统性解决方案，建立数据监控体系，支撑管理决策；通过组织 BI 同学或者和大数据或相关部门合作推动提高区域内数据化运营能力和效率；

用户洞察：能基于业务需求，借助分析和对产品的感觉，在众多需求中准确识别关键需求，通过细节捕捉和挖掘有价值的需求，帮助业务决策；

策略运营：能根据不同类型城市的用户特点，组织团队建立基于不同城市的策略体系（含建立高效率策略库），有能力组织统筹所在区域突出运营难题；

产品思维：能够统筹产品/品类、人群、场景、用户、车主等多个视角，制定运营策略；

商业洞察：对自身的业务、组织竞争优势有清晰的认识，积极思考持续发展的路径；

沟通策划与实施：能够规划、管理多种不同性质渠道，实现用户与平台的双向沟通，建立用户与平台的信任，进行用户心智建设；

风险管理：从宏观上对可能产生的风险有全面的预估，复盘推进组织、流程改进，形成完整的解决和规避风险的方法。

能力提升：

1. 开拓视野，学会从大格局（如资本面、技术革新、市场动态）等层面去判断和理解事物；
2. 针对同类型行业进行案例分析，提升商业意识；
3. 找大牛交流学习，找标杆。

对于非应届的新入职员工，可能会有疑惑，加入多久后要达到上述年限/职级的要求。根据以往的经验，大部分岗位 3 个月内能够正常运转，6 个月内能够完成理解工作并推动工作优化。希望每位新进来的小伙伴都能快速融入，新老桔子们都能够保持空杯心态，多实践、多思考，多交流，带动团队进步。

3.3 优质运营的职业态度

良好的职业态度、正确的运营价值观，会帮助大家在滴滴、在职场走得更远。接下来会挑选几点在滴滴做运营非常重要的职业态度，和大家分享。

信念：做运营经常会面临各种难题，未来类似巧妇难为无米之炊的难题也会越来越多。需要我们保持信念，坚信办法总比困难多。无论是问题原因的分析，还是解决方案的探索，都要坚持死磕到底。包括业绩目标的追赶，都要坚持不抛弃不放弃，战斗到最后一刻。也许结果并不完全尽人意，但是每一次的努力和坚持都会让结果变得更好，对大家也是一次次提升锻炼的过程，甚至在死磕的过程中实现破局创新。

热情：要想在某个领域干出一番成绩，热情非常重要。拥有热情这样才能调动更多的积极性，干得轻松、快乐。好的运营，要找到自己擅长、热情的领域，这样实现自己更大的价值和竞争优势，才能在职业道路上走得更远。

靠谱：这里的靠谱指珍惜自己的 credit，对自己的输出负责。无论是各类数据报表、总结性 ppt 甚至是日常邮件，还是各类规划都需要保证交付质量、内容置信度及可应用性。切忌粗制滥造，为了争取某些利益夸大事实，甚至耗费大量时间输出无法落地的“空中楼阁”。Credit 一旦丢失了，修复起来需要耗费更大的时间和努力。

敬天爱人：坚持做正确的事。要从用户的角度、从更大的格局去考虑问题。切忌为了个人利益、业务 KPI 等，做出伤害组织、伤害生态、用户价值的事情。

3.4 参考书籍及课程

大深圳的运营们推荐了一些对工作有帮助的书籍和课程。希望大家保持求知、好学的态度，一起成长快乐，增长快乐。

内部资料

名称	介绍
大深圳运营新人任务 http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=187016411	30天运营入门，3个月运营一座城。通过每周任务上手了解运营日常工作。
运营 101 系列培训 http://cooper.didichuxing.com/shares/wS5DTy9y755Q	运营相关知识培训和技能培训。
深海运营 http://work.didi.cn/#/learning/business/652/2378	大深圳每月优质的运营复盘及年度、月度规划。
快步学堂 http://work.didi.cn/#/learning/quickstep	快步学堂课程及其他区域优秀案例分享
优秀案例 http://work.didi.cn/#/learning/case	其他区域优秀案例分享

外部资料

涉及领域	名称	介绍/推荐理由
运营类	《我在阿里做运营》	以作者个人的运营经验为基础，从运营的概念到思维再到运营四大板块的工作要点，对于构建系统运营知识和运营思维有很好的指导意义。
	《运营之光》	对“什么是运营”进行了解读，又带有大量实际的工作技巧、工作思维和工作方

涉及领域	名称	介绍/推荐理由
		法, 以及对于运营的思考、宏观分析和建议。
	知乎专栏——运营大湿兄 https://zhuanlan.zhihu.com/qinlu	上通流量点击, 下达活动营销, 左拥数据分析, 右抱内容推广, 前仆留存活跃, 后继收费转化。
	《增长黑客》	大量的具体执行案例值得反复阅读, 对各种情况都提出了增长建议。AB 测试, 病毒式传播等等都是实现产品增长的经典手段。
数据类	《SQL 必知必会》	SQL 知识, 适合新手及日常查阅。
	《数据挖掘与数据化运营实战》	了解数据化运营以及数据分析挖掘具体应用, 知道如何应用数据挖掘以及与分析师有效协作。
	w3school 网站在线编程教程	在线实例测试工具, 通过使用在线编辑器, 可以编辑代码进行实验。
营销类	《科特勒营销全书》 《营销管理》科特勒	营销的思路跟运营是很相似的, 这本书可以为我们的工作提供一定的理论依据, 引导我们从更全局、更有高度的思考工作。
	《营销——人人都需要的一门课》郑毓煌	全书核心强调科学、严谨的营销理念, 有助于培养正向的运营价值观。
行为经济学	《错误的行为》 《助推》 《赢家的诅咒》—理查德塞勒	了解人的非理性对行为决策的影响, 可以学习到如何按照个人心理决策机制进行人群分层, 以及政策机制设计。
心理学	《社会心理学》—戴维迈尔斯	了解用户心理, 更好的做洞察
	得到 《刘嘉：心理学基础 30 讲》	快速了解心理学基础知识

第三章 论一个运营的自我修养——优秀运营的要素及能力

涉及领域	名称	介绍/推荐理由
其他	《俞军产品方法论》	读完此第三章 论一个运营的自我修养——优秀运营的要素及能力书，能更好的理解理解企业、用户、产品、交易、决策的联系。
	《穷查理宝典-查理芒格智慧箴言录》 -彼得·考夫曼	投资层面的运营思考

第四章 附录

《发现数据之美》指标释义

序号	指标主题	运营主题	指标名称	指标解释
1	财务	B端奖励	财务-改派罚款	司机有责改派，平台对司机的罚款金额
2	财务	B端奖励	财务-高峰期奖	某日X时段内完成X单为前提条件，当日某时段完成X单奖X元
3	财务	B端奖励	财务-流水奖励	完成X流水的司机，获得X奖励
4	财务	B端奖励	财务-盘古奖励	X时间内，所有订单单量X倍
5	财务	B端奖励	财务-抢单奖	X时间内，完成X单奖励X元
6	财务	B端奖励	财务-推荐司机	由于司机的推荐行为（司推司、司推乘），给予司机的奖励
7	财务	B端奖励	财务-新人奖	新司机在规定时期内，完成X单奖励X元
8	财务	B端奖励	财务-平台加价	平台对司机的加价
9	财务	B端奖励	财务-客服补扣款	客服补款+公共客服补款+差额补款+客服扣款+公共客服扣款
10	财务	B端奖励	财务-事故补扣款	后台误操作补款+后台误操作扣款+系统问题补款+系统问题扣款
11	财务	B端奖励	财务-特殊奖励	特殊奖励+特殊扣款+特殊业务补款
12	财务	B端奖励	财务-作弊扣款	
13	财务	B端奖励	财务-升舱单补贴	专车司机平峰期接快车单 http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=89441633
14	财务	C端奖励	券抵扣金额	统计周期内订单状态为当日支付成功订单的券抵扣金额 单位：元
15	财务	C端奖励	拼车折扣	统计周期内订单状态为当日完成单的订单预估价减去一口价 单位：元
16	财务	财务	租赁公司分成	case when 专车 then gmv*0.017\nwhen 快车 then
17	财务	财务	总补贴	总补贴（单位：元） =B端补贴+C端补贴
18	财务	财务	增值税	增值税(单位：元)=[(GMV-附加费用-乘客加价-C端补贴) / (1+增值税率) *增值税率]* (1-增值税返还比例)。 附加费用=路桥费+高速费+停车费 加盟/对公/合资：增值税率=3%，增值税返还比例=50% 直营/自营：增值税率=6%，增值税返还比例=0%。
19	财务	财务	业务收入	业务收入=gmv (完成订单应付总金额) -司机分成 (线上司机分成+司机个税) -租赁分成-增值税 单位：元
20	财务	财务	业务毛利	业务毛利 (单位：元) =业务收入-总补贴
21	财务	财务	司机分成	统计周期内线上司机分成+司机个税 单位：元
22	财务	财务	单均毛利	业务毛利(单位：元) / 完成订单数 业务毛利=gmv-司机分成
23	财务	财务	单均补贴	统计周期内总补贴 / 完成订单数 单位：元
24	财务	财务	GMV	统计周期内当日完成订单的订单应付金额 单位：元
25	财务	财务	C端补贴	统计周期内订单状态为6个月内完成且当日支付成功的代金券+拼车折扣 单位：元
26	财务	财务	B端补贴	统计周期内司机账户专车实际到账时间和到账金额来进行计算，动调和盘古取最大值的情况(2017-01-13之前金额从api获取后乘以0.9823) http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=88392914 单位：元
27	财务	财务	单均流水	GMV/GMV/完成订单数 财务
28	财务	财务	线上司机分成	线上司机分成 (单位：元) =支付+退款+基本工资+工资政策调整补款+工资政策调整扣款+动调调价 具体参考： http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=71179386 2017-01-13之前金额从api获取后乘以0.9823 2017-03-01开始支付和动态调价由收付实现制变成权

第四章 附录

29	财务	财务	完成订单应付金额	gmv(单位: 元)=乘客账单费用 (g_order_result.total_fee) + 司机个税
30	财务	财务	完成订单数_财务	统计周期内快车订单状态为完成单的订单数
31	财务	财务	司机个税	司机个税= (司机分成+B端补贴-附加费用 (收付实现制)) /(1-个税率)*个税率* (1-个税返还比例)。注: 个税率=0.6%, 个税返还比例=40% 附加费用=路桥费+高速费+停车费\n单位: 元
32	财务	财务	实际交易金额	统计周期空司机帐户实际交易金额, \n单位: 元
33	财务	财务	毛利率	统计周期内业务毛利 / gmv\n单位: 元
34	财务	财务	交易司机数	统计周期内交易司机数
35	财务	财务	交易金额	统计周期内司机帐户交易金额, \n单位: 元
36	财务	财务	附加费用 (收付实现制)	统计周期内订单状态为6个月内完成且支付状态为当日支付成功的订单数
37	财务	财务	附加费用 (权责发生制)	统计周期内订单状态为当日完成单的订单数的路桥费, 高速费, 停车费
38	财务	财务	单均总补	统计周期内, 总补贴/完成订单数\n单位: 元
39	财务	财务	单均实付	统计周期内实际支付金额/成功支付订单数\n单位: 元
40	财务	财务	单均GMV	统计周期内, gmv/完成订单数\n单位: 元
41	财务	财务	单均C端补贴	统计周期内C端补贴/完成订单数\n单位: 元
42	财务	财务	单均B端补贴	统计周期内B端补贴/完成订单数\n单位: 元
43	财务	财务	乘客加价	统计周期内订单状态为当日完成单的乘客加价 \n单位: 元
44	财务	财务	成功支付应付金额	统计周期内快车订单状态为6个月内完成且当日成功支付订单的应付金额
45	财务	财务	成功支付实付金额	统计周期内快车订单状态为6个月内完成且当日成功支付订单的实付金额
46	财务	财务	成功支付订单数 财务	统计周期内快车订单状态为6个月内完成且当日成功支付的订单数

47	财务	财务	B端奖励	统计周期内快车司机账户专车实际到账时间和到账金额来进行计算, 动调和盘古取最大值的情况, 2017-01-13之前金额从api获取后乘以 0.9823\n http://wiki.intra.xiaojukeji.com/pages/viewpage.action?pageId=88392914 \n单位: 元
48	财务	财务	加盟对公自营司机在线总时长 (分钟)	统计周期内快车加盟对公自营司机在线时长\n单位: 分钟 case when @fast_dri_join_model in ('1', '2', '4', '5') then \$司机在线时长 else 0 end
49	财务	财务	加盟对公自营司机B端补贴	统计周期内快车加盟对公自营司机B端补贴金额\n单位: 元 case when @fast_busi_join_model in ('2_1', '2_2', '2_4', '2_5') then \$B端补贴 else 0 end
50	财务	财务	加盟对公自营司机分成	case when @fast_busi_join_model in ('2_1', '2_2', '2_4', '2_5') then \$司机分成 else 0 end
51	财务	财务	拼车C端补贴	统计周期内拼车订单状态为6个月内完成且当日支付成功的代金券+拼车折扣 单位: 元
52	财务	财务	拼车成功支付订单实付	统计周期内用券支付的拼车订单的实付总金额, 支付成功时间与券使用时间均在统计周期内
53	财务	财务	支付坏账订单数	当日支付的订单数, 订单完成时间在15日之前 (case :2017-02-16日支付的订单, 完成时间在2017-02-01之前)
54	财务	财务	支付坏账订单金额	当日支付的订单数, 订单完成时间在15日之前的gmv (case :2017-02-16日支付的订单, 完成时间在2017-02-01之前)
55	财务	财务	完成未支付作弊订单数	15日之前判定作弊, 且在截止当前尚未支付的完成订单的数量
56	财务	财务	完成未支付作弊订单金额	15日之前判定作弊, 且在截止当前尚未支付的完成订单的gmv
57	乘客	滴滴	滴滴存量乘客数	呼叫日期在统计区间内的快车乘客数, 去重

第四章 附录

58.	乘客	滴滴	滴滴首次呼叫乘客数	统计周期内，首次完成（不含改派）订单乘客ID排重数。城市维度取订单城市。因为一个手机号在滴滴出行、uber客户端注册，会生成两个乘客ID，这里的首次指的是分别在滴滴快车、uber快车各自业务内的首次。统计周期取首次呼叫订单时间。城市维度取首次呼叫订单的城市。
59.	乘客	滴滴	滴滴呼叫乘客数	统计周期内，发出（不含改派订单）订单乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。一个手机号同时注册滴滴专车和uber专车，会生成两个乘客ID，所以现在只能单独计算滴滴专车、uber专车各自的呼叫乘客数，不能直接按乘客ID计算滴滴专车+uber专车的呼叫乘客数。
60.	乘客	滴滴	滴滴呼叫乘客率	呼叫乘客数/呼叫乘客数/存量乘客数
61.	乘客	拉新活跃留存	首次呼叫乘客数	统计周期内，首次完成（不含改派）订单乘客ID排重数。城市维度取订单城市。因为一个手机号在滴滴出行、uber客户端注册，会生成两个乘客ID，这里的首次指的是分别在滴滴快车、uber快车各自业务内的首次。统计周期取首次呼叫订单时间。城市维度取首次呼叫订单的城市。
62.	乘客	拉新活跃留存	呼叫乘客数	统计周期内，发出（不含改派订单）订单乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。一个手机号同时注册滴滴专车和uber专车，会生成两个乘客ID，所以现在只能单独计算滴滴专车、uber专车各自的呼叫乘客数，不能直接按乘客ID计算滴滴专车+uber专车的呼叫乘客数。
63.	乘客	拉新活跃留存	呼叫乘客率	呼叫乘客数/呼叫乘客数/存量乘客数
64.	乘客	拉新活跃留存	存量乘客数	呼叫日期在统计区间内的快车乘客数，去重

65.	乘客	拉新活跃留存	完成订单乘客数	统计周期内，有完成（结束计费）订单的乘客ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。一个手机号同时注册滴滴专车和uber专车，会生成两个乘客ID，所以现在只能单独计算滴滴专车、uber专车各自的完成订单乘客数，不能直接按乘客ID计算滴滴专车+uber专车的完成订单乘客数。
66.	乘客	拉新活跃留存	首次成单乘客数	统计周期内，首次完成（结束计费）订单乘客ID排重数。城市维度取订单城市。因为一个手机号在滴滴出行、uber客户端注册，会生成两个乘客ID，这里的首次指的是分别在滴滴快车、uber快车各自业务内的首次。统计周期取首次完成订单时间。城市维度取首次完成订单的城市。 注意：最近出现部分乘客完成时间异常情况，如下 订单号：8477041961 用户id：2960087127744 完成时间：2017-01-02 21:38:01 该用户订单8477041961在统计当天（1月2日）完成时间为空，在1月3日统计时订单8477041961完成时间变成1月2日且在1月3日还有正常完成订单，由于程序增量更新，该情况
67.	乘客	拉新活跃留存	周上期首次呼叫乘客且本期继续呼叫乘客数	统计周期，上期有首次呼叫行为的乘客并且本期继续呼叫的乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取上期首次呼叫订单城市。
68.	乘客	拉新活跃留存	周上期首次呼叫乘客数	统计周期，上期有首次呼叫行为的乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
69.	乘客	拉新活跃留存	周呼叫留存乘客数	统计周期，上期有呼叫行为的乘客在本期继续呼叫的乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
70.	乘客	拉新活跃留存	周上期呼叫乘客数	统计周期，上期有呼叫行为的乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取上期订单城市。

第四章 附录

71	乘客	拉新活跃留存	周沉默激活乘客数	统计周期，上期未呼叫，本期有呼叫行为，且非首次呼叫的乘客ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。不做城市维度。
72	乘客	拉新活跃留存	周呼叫乘客留存率	统计周期，上期有呼叫行为的乘客在本期继续呼叫的乘客ID排重数/上期有呼叫行为的乘客。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
73	乘客	拉新活跃留存	成功支付乘客数	统计周期内成功支付，统计周期取成功支付时间。城市维度取订单城市的快车乘客数。
74	乘客	拉新活跃留存	用券支付乘客数	代金券支付日期在统计区间内的快车乘客数去重。
75	乘客	拉新活跃留存	给小费乘客数	统计周期内，有给小费订单的快车乘客ID排重数。统计周期取创建订单时间。城市维度取订单城市。
76	乘客	体验	应答前取消乘客数	统计周期内，司机应答前乘客取消的订单的快车乘客数，按乘客ID排重，以取消时间在统计周期内为准。
77	乘客	体验	应答后乘客取消乘客数	统计周期内，司机应答后乘客取消订单的快车乘客数，按乘客ID排重。
78	乘客	优步	优步存量乘客数	0
79	乘客	优步	优步首次呼叫乘客数	0
80	乘客	优步	优步呼叫乘客数	0
81	乘客	优步	优步呼叫乘客率	0
82	订单	动调	动调冒泡数	0
83	订单	动调	动调发单数	访问动调接口发生调价且发单的订单数。
84	订单	动调	动调接受率	动调发单数/动调发单数/调价需求数。
85	订单	动调	全部动调倍数	动调金额大于0的总动调倍数（访问动调接口发生调价的倍数总和）。
86	订单	动调	全部动调订单数	访问动调接口发生调价且发单的订单数。
87	订单	动调	调价率	统计周期内调价需求数估价需求数，针对是请求动调接口的冒泡。

88	订单	动调	动调率	调价需求数/调价需求数/估价需求数。
89	订单	动调	调价需求数	调价金额大于0的冒泡数（访问动调接口发生调价的次数）。
90	订单	动调	单均动调倍数	全部动调倍数/全部动调倍数/全部动调订单数。
91	订单	动调	动调发单调价金额	调价金额大于0且发单成功的调价金额。
92	订单	动调	调价金额	0
93	订单	供需	应答率	统计周期内，订单（不含改派订单）应答的比率。应答订单数统计周期取应答时间，呼叫订单数统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
94	订单	供需	成交率	统计周期内，订单成交的比率。完成订单数统计周期取完成订单时间，呼叫订单数统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
95	订单	供需	供需平衡需求数	乘客已发单需求数+动调未发单的预估需求数 维度：日期。
96	订单	供需	供需比	统计周期内，呼叫订单数/司机在线时长。呼叫订单数/司机在线时长。
97	订单	供需	呼叫需求数	0
98	订单	供需	估价需求数	访问动调接口的次数。
99	订单	供需	冒泡需求数	同业务线，冒泡时间在10分钟以内，且出发地和目的地分别在1公里以内的冒泡去重（如遇发单重新计算）。
100	订单	供需	需求满足率	完成订单数/冒泡需求数。
101	订单	漏斗	呼叫订单数	统计周期内，乘客发出（不含改派订单）订单ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
102	订单	漏斗	完成订单数	统计周期内完成（结束计费）订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
103	订单	漏斗	预估应答率	应答订单数/(应答订单数/(APP冒泡数*(未上调价格的发单订单数/未上调价格的发单订单数/未调价冒泡数))。

第四章 附录

104	订单 ⁺	漏斗 ⁺	预估成交率 ⁺	完成订单数财务/(完成订单数财务/(APP冒泡数*(未上调价格的发单订单数/未上调价格的发单订单数/未调价冒泡数)))。
105	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答前取消订单数 ⁺	统计周期内应答前乘客取消的订单ID排重数。统计周期取消订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
106	订单 ⁺	漏斗 ⁺	实时含改派应答订单数 ⁺	统计周期内。实时订单有应答的订单ID排重数(含改派订单)。 ⁺ 统计周期取应答时间。城市维度取订单城市。 ⁺
107	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答订单数 ⁺	统计周期内有应答订单ID(不含改派订单)排重数。统计周期取应答时间。城市维度取订单城市。 ⁺
108	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答后取消订单数 ⁺	统计周期内。应答后取消的订单ID排重数(应答后司机取消订单数+应答后乘客取消订单数+客服关闭订单数)。统计周期取消订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
109	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答后司机取消订单数 ⁺	统计周期内，且为这3种情况中的一种\n(司机取消但不改派订单数、改派后无响应订单数、旧版改派失败订单数)，即因司机取消造成订单无法完成的订单ID排重数。统计周期取订单取消时间。城市维度取订单城市。 ⁺
110	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答后乘客取消订单数 ⁺	统计周期内应答后乘客取消的订单ID排重数，包含3种情况(改派后乘客抢单前取消、无改派乘客应答后取消、有改派乘客抢单后取消)。统计周期取消订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
111	订单 ⁺	漏斗 ⁺	成功支付订单数 ⁺	统计周期内，成功支付的订单ID排重数。统计周期取成功支付订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
112	订单 ⁺	漏斗 ⁺	实时完成普通订单数 ⁺	统计周期内，实时并且完成(结束计费)的普通订单ID排重数。 ⁺ 统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
113	订单 ⁺	漏斗 ⁺	完成且成功支付订单数 ⁺	统计周期内完成(结束计费)并且支付成功订单ID排重数。统计周期取完成时间且支付成功时间。城市维度取订单城市。 ⁺
114	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答前取消率 ⁺	统计周期内应答前取消率。应答前取消订单数/呼叫订单数。统计周期取消时间。城市维度取订单城市。 ⁺

115	订单 ⁺	漏斗 ⁺	应答后司机取消率 ⁺	统计周期内应答后司机取消率。统计周期取消时间。应答后司机取消订单数/应答订单数。城市维度取订单城市。 ⁺
116	订单 ⁺	漏斗 ⁺	成功支付率 ⁺	统计周期内，完成并成功支付的比率。完成且成功支付订单数统计周期取完成且成功支付时间，完成订单数统计周期取完成订单。
117	订单 ⁺	漏斗 ⁺	APP冒泡数 ⁺	动调接口访问次数 ⁺
118	订单 ⁺	漏斗 ⁺	未上调价格的发单订单数 ⁺	未上调价格且成功发单数(访问动调接口未发生调价且发单的订单数) ⁺
119	订单 ⁺	漏斗 ⁺	未调价冒泡数 ⁺	访问动调接口未上调价格的次数 ⁺
120	订单 ⁺	漏斗 ⁺	发单数 ⁺	统计周期内，乘客或系统发出的订单ID排重数。统计周期取发单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
121	订单 ⁺	漏斗 ⁺	含改派应答订单数 ⁺	统计周期内。有应答的订单ID排重数(含改派订单)。统计周期取应答时间。城市维度取订单城市。 ⁺
122	订单 ⁺	体验 ⁺	单均接驾时长 ⁺	统计周期内，实时订单，有司机点击到达的订单，平均每单单抢单成功到司机点击到达的时间。单位：秒。统计周期取点击到达时间。城市维度取订单城市。 \n实际接驾时长/实时司机点击到达订单数。
123	订单 ⁺	体验 ⁺	乘客人均呼叫订单数 ⁺	统计周期内，平均每个乘客呼叫(不含改派订单)的订单ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。 \n\n呼叫订单数/呼叫乘客数。
124	订单 ⁺	体验 ⁺	乘客APP投诉次数 ⁺	客服系统中乘客端通过APP投诉的差评工单数。
125	订单 ⁺	体验 ⁺	乘客电话差评工单数 ⁺	客服系统中乘客端通过电话投诉的差评工单数。

第四章 附录

126	订单 [*]	体验 [*]	实时有效预估接驾路面距离 应答订单数 [*]	统计周期内，实时订单，有应答的订单（含改派订单），抢单成功时的地点与乘客发单出发地的预估路面距离>0的订单ID排重数。统计周期取应答时间。城市维度取订单城市。 [*]
127	订单 [*]	体验 [*]	实时接驾预估路面距离 [*]	统计周期内，实时订单，有应答的订单（含改派订单）sum（抢单成功时的地点与乘客发单出发地的预估路面距离）。统计周期 [*]
128	订单 [*]	体验 [*]	实时含改派订单应答时长 [*]	统计周期内，实时订单，有应答的订单（含改派订单）sum（呼叫时间到应答时间时间间隔）。统计周期取应答时间。单位：秒。 [*] 城市维度取订单城市。 [*]
129	订单 [*]	体验 [*]	ETA [*]	统计周期内，实时订单，有司机点击到达，sum(接单后出现的预估接驾时长)。统计周期取点击到达时间。单位：秒。城市维度取订单城市。 [*]
130	订单 [*]	体验 [*]	实时司机点击到达且ETA有效的订单数 [*]	统计周期内，实时订单、司机点击到达且eta有效 (eta>0) 的订单ID排重数。统计周期取点击到达的时间。城市维度取订单城 [*]
131	订单 [*]	体验 [*]	实时司机点击到达订单数 [*]	统计周期内，实时订单、司机点击到达的订单ID排重数。统计周期取点击到达时间。城市维度取订单城市。 [*]
132	订单 [*]	体验 [*]	实时实际接驾时长 [*]	统计周期内，实时订单，有司机点击到达的订单，sum(每单抢单成功到司机点击达到的时间。统计周期取点击到达时间。单位：秒。城市维度取订单城市。 [*]
133	订单 [*]	体验 [*]	ETA误差和 [*]	统计周期内，实时订单，有司机点击到达的订单，每单sum(abs(实际接驾时长-ETA)/实际接驾时长)。统计周期取点击到达时间。城市维度取订单城市。 [*]
134	订单 [*]	体验 [*]	实时开始计费订单数 [*]	统计周期内，实时订单，司机点击开始计费的订单ID排重数。统计周期取开始计费时间。城市维度取订单城市。 [*]

135	订单 [*]	体验 [*]	实时订单司机等待时长 [*]	统计周期内，实时订单，有司机点击开始计费的订单，sum(司机点击开始计费时间-司机点击到达的时间)。统计周期取点击开始计费时间。单位：秒。城市维度去订单城市。 [*]
136	订单 [*]	体验 [*]	司机等待支付时长 [*]	统计周期内专车或快车司机完成（结束计费）且成功支付的快车订单，sum(司机点击结束计费至支付成功的时间间隔)。统计周期取完成切成功支付时间。单位：秒。城市维度取订单城市。 [*]
137	订单 [*]	体验 [*]	价格预估误差和 [*]	统计周期内，当期完成(结束计费但不一定支付)的订单，sum(abs(预估价格-需实际支付价格)/需实际支付价格)。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。 [*]
138	订单 [*]	体验 [*]	应答后乘客取消率 [*]	统计周内应答后乘客取消率。应答后乘客取消订单数/应答订单数。统计周期取取消时间。城市维度取订单城市。 [*]
139	订单 [*]	体验 [*]	实时单均司机等待时长 [*]	统计周期内，实时订单司机平均每单等待时长（司机点击到达至开始计费的时长）。实时订单司机等待时长/实时开始计费订单数。单位：秒。统计周期取点击到达时间。城市维度取订单城市。 [*]
140	订单 [*]	体验 [*]	乘客人均完成订单数 [*]	统计周期内，平均每个乘客完成（结束计费）的订单ID排重数。完成订单数/完成订单乘客数。单位：秒。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。 [*]
141	订单 [*]	体验 [*]	单均支付间隔 [*]	统计周期内专车或快车司机完成（结束计费）且成功支付的快车订单，平均每单司机点击结束计费至支付成功的时间支付间隔。 [*] 统计周期取完成订单时间且成功支付时间。司机等待支付时长/完成且成功支付订单数。单位：秒。城市维度取订单城市。 [*]
142	订单 [*]	体验 [*]	价格预估误差率 [*]	统计周期内，当期计费完成(结束计费，单不一定支付)的订单，sum(abs(预估价格-需实际支付价格)/需实际支付价格)/实时完成普通订单数。价格预估误差和/实时完成普通订单数。。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。 [*]

第四章 附录

143	订单·	体验·	实时单均含改派应答时长·	统计周期内，实时订单，有应答的订单（含改派订单），平均每单呼叫时间到应答时间时间间隔。单位:秒。统计周期取应答时间。城市维度取订单城市。 \n实时含改派订单应答时长/实时含改派应答订单数·
144	订单·	体验·	实时单均含改派应答距离·	统计周期内，实时订单，有应答的订单（含改派订单），平均每单（抢单成功时的地点与乘客发单出发地的预估路面距离）。实时接驾预估路面距离/实时有效预估接驾路面距离应答订单数·
145	订单·	体验·	ETA误差率·	统计周期应答时间。单位：米。城市维度取订单城市。· 统计周期内，ETA误差和/实时司机点击到达且ETA有效的订单数·。 ETA误差和/实时司机点击到达且ETA有效的订单数。统计周期·取点击到达时间。城市维度取订单城市。·
146	订单·	体验·	差评工单数·	客服系统中差评工单数·
147	订单·	体验·	实时单均接驾距离·	实时含改派订单应答司乘距离/实时含改派订单应答司乘距离/实·
148	订单·	体验·	应答司乘距离·	0·
149	订单·	体验·	司机线上差评工单数·	客服系统中司机端通过线上投诉的差评工单数·
150	订单·	体验·	乘客线上差评工单数·	客服系统中乘客通过线上投诉的差评工单数·
151	订单·	体验·	需判责取消订单数·	需进行取消判责的订单数，包括应答后乘客取消、司机点击取消·
152	订单·	体验·	乘客规则无责订单数·	规则判定乘客无责的需判则取消订单数·
153	订单·	体验·	乘客规则有责订单数·	规则判定乘客有责的需判则取消订单数·
154	订单·	体验·	乘客规则有责模型无责订单	规则判定乘客有责且模型判定乘客无责的需判则取消订单数·
155	订单·	体验·	乘客规则有责模型未知订单	0·
156	订单·	体验·	乘客规则有责模型有责订单	0·
157	订单·	体验·	乘客无责订单数·	最终判定为乘客无责的应答后取消订单数（用日志最终标记·
158	订单·	体验·	司机规则无责订单数·	规则判定司机无责的需判则取消订单数·
159	订单·	体验·	司机规则有责订单数·	规则判定司机有责的需判则取消订单数·
160	订单·	体验·	司机规则有责模型有责订单	规则判定司机有责且模型判定司机有责的需判则取消订单数·

161	订单·	体验·	司机规则有责模型无责订单	规则判定司机有责且模型判定司机无责的需判则取消订单数·
162	订单·	体验·	司机规则有责模型未知订单	司机规则有责模型无责订单数·
163	订单·	体验·	司机无责订单数·	最终判定为司机无责的应答后取消订单数（用日志最终标记）·
164	拼车·	订单·	拼车单均价·	拼车完成订单应付/拼车完成订单应付/拼车完成订单数·
165	拼车·	订单·	拼车完成订单数·	统计周期内快车拼车订单状态为完成单的订单数·
166	拼车·	订单·	拼车完成订单应付·	统计周期拼车订单状态为当日完成单的应付金额 单位：元·
167	拼车·	订单·	拼车成功支付订单数·	统计周期内，成功支付的拼车订单ID排重数。统计周期取成功支付订单时间。城市维度取订单城市。·
168	拼车·	订单·	拼车完成订单占比·	拼车完成订单数/完成订单数_财务·
169	拼车·	订单·	拼车成功支付订单应付·	统计周期内用券支付的拼车订单的应付总金额，支付成功时间与券使用时间均在统计周期内·
170	拼车·	订单·	拼车1座呼叫订单数·	统计周期内，呼叫拼车且座位需求为1座的订单数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。·
171	拼车·	订单·	拼车1座完成订单数·	统计周期内，完成（结束计费）拼车座位需求为1座的订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。·
172	拼车·	订单·	拼车愿等订单数·	统计周期内拼车愿等订单ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。·
173	拼车·	订单·	拼车呼叫1座占比·	拼车1座呼叫订单数/拼车呼叫订单数·
174	拼车·	订单·	拼车完成1座占比·	拼车1座完成订单数/拼车完成订单数·
175	拼车·	拉新活跃留存·	拼车存量乘客数·	0·
176	拼车·	拉新活跃留存·	昨日呼叫拼车乘客数·	统计周期前一天呼叫拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。·

第四章 附录

177	拼车	拉新活跃留存	最近2日都呼叫拼车乘客数	统计周期当日以及前一日都呼叫拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
178	拼车	拉新活跃留存	最近7天呼叫过拼车的乘客数	统计周期最近7天内呼叫过拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
179	拼车	拉新活跃留存	首次呼叫拼车乘客数	统计周期内，呼叫拼车时间为首次呼叫的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
180	拼车	拉新活跃留存	首月呼叫拼车新乘客数	统计周期内，首次呼叫拼车距今30天（不含当天）的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
181	拼车	拉新活跃留存	次月呼叫拼车新乘客数	统计周期内，首次呼叫拼车距今30天以上、60天以内的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
182	拼车	拉新活跃留存	三月及以上呼叫拼车老乘客数	统计周期内，首次呼叫拼车距今60天以上的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
183	拼车	拉新活跃留存	拼车轻度乘客数	统计周期近7天内，仅完成1单拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
184	拼车	拉新活跃留存	拼车中度乘客数	统计周期近7天内，完成[2, 7)单拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
185	拼车	拉新活跃留存	拼车重度乘客数	统计周期近7天内，完成7单及以上拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。

186	拼车	拉新活跃留存	工作日拼车乘客数	统计周期近7天的重度用户中，仅在工作日有完成过拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
187	拼车	拉新活跃留存	周末拼车乘客数	统计周期近7天的重度用户中，仅在周末有完成过拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
188	拼车	拉新活跃留存	全周拼车乘客数	统计周期近7天的重度用户中，在工作日和周末都有完成过拼车的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
189	拼车	拉新活跃留存	纯拼车乘客数	统计周期近7天内，仅有拼车完成单的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
190	拼车	拉新活跃留存	拼车混合乘客数	统计周期近7天内，即有拼车完成单又有快车完成单的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
191	拼车	拉新活跃留存	纯快车乘客数	统计周期近7天内，仅有非拼车完成单的乘客ID排重数。统计周期取订单呼叫时间。城市维度取订单城市。
192	拼车	司机	拼车-在线司机数	统计周期内在线司机ID排重数。在线司机数据源产生方式是系统。每隔几分钟会获取一次在线司机列表。统计周期取在线时间。城市维度取在线城市。 该指标只计算拼车模块提供的司机（维度）。
193	拼车	司机	拼车-成单司机数	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单的快车司机ID排重数。统计周期取订单完成时间。城市维度取订单城市。该指标只计算拼车模块提供的快车司机。

第四章 附录

194	拼车	司机	拼车-司机在线时长	统计周期内司机在线时长。在线司机数据源产生方式是系统每隔几分钟会获取一次在线司机列表和在线时间时长。统计周期取在线时间。城市维度取在线城市。单位：分钟。该指标只计算拼车。
195	拼车	司机	拼车-司机成单数	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。该指标只计算拼车模块提供的司机id。
196	拼车	司机	拼车-司机计费时长	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车）计费时长（结束计费时间-开始计费时间）之和。对于快车拼车单，取一个行程中多个订单的最晚结束计费时间和最早开始结束计费时间的差值之和；限定司机ID>0；限定快车订单结束计费时间-开始计费时间<=18000。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。单位：秒。该指标只计算拼车模块提供的司机。
197	拼车	司机	拼车-完成单总应收	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车）total_fee之和。对于快车拼。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。单位：元。该指标只计算拼车模块提供的司机（维度）。
198	拼车	司机	拼车-总预服务时长	统计周期内的实时订单的预服务时长。单位：分钟。 \norder_status=5: begin_charge_time- strive_time\norder_status=7 or complete_type=7: a_modify_time-strive_time
199	拼车	体验	呼叫愿拼率	拼车呼叫订单数/可拼呼叫订单数。

200	拼车	体验	愿拼率	统计周期内，愿拼订单完成占比。拼车完成订单数/可拼完成订单数。统计周期取订单完成时间。城市取订单城市。
201	拼车	体验	拼车呼叫订单数	统计周期内，乘客发出（不含改派订单）的拼车订单ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
202	拼车	体验	拼车乘客发单成交率	拼车完成订单数/拼车呼叫订单数。
203	拼车	体验	可拼完成订单数	统计周期内，在可拼区域内完成（结束计费）订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
204	拼车	体验	双拼完成订单数	统计周期内，行程中完成的订单数为2订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
205	拼车	体验	拼座完成订单数	统计周期内，行程中同时计费订单数等于3的完成订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
206	拼车	体验	连环拼完成订单数	统计周期内，行程中完成的总订单数大于同时计费订单数的完成订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
207	拼车	体验	拼成率	拼成（行程中有两单或以上完成订单）订单数÷拼车完成订单数。
208	拼车	体验	拼成订单数	统计周期内，行程中有两单或以上的完成订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。
209	拼车	体验	可拼呼叫订单数	统计周期内，可拼区域内，乘客发出（不含改派订单）的拼车订单ID排重数。统计周期取呼叫订单时间。城市维度取订单城市。
210	拼车	体验	拼车计费比	当日成功支付愿拼订单的司机总应收/当日成功支付愿拼订单乘客总应付(包含拼车动调减免额)
211	拼车	体验	拼车完成单总一口价	统计周期内，拼车完成订单的总一口价费用。

第四章 附录

212	拼车 ⁺	体验 ⁺	未拼成计费比 ⁺	未拼成计费比: 愿拼单当日成功支付且未拼成订单的司机总应收 / 愿拼单当日成功支付且未拼成订单乘客总应付(包含拼车动调减) ⁺
213	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车C端单均补贴 ⁺	拼车C端补贴/拼车C端补贴/拼车成功支付订单数 ⁺
214	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车折扣率 ⁺	(拼车成功支付订单应付-拼车成功支付订单实付) / 拼车成功支 ⁺
215	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车单均应付 ⁺	当天支付的愿拼订单总应付(包含拼车动调减免额) / 当天拼车成 ⁺
216	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车单均实付 ⁺	当天支付的愿拼订单的总实付 / 当天拼车成功支付订单数 ⁺
217	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车加盟司机分成 ⁺	统计周期内, 拼车加盟线上司机分成+拼车司机个税 ⁺
218	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车加盟司机成功支付订单数 ⁺	统计周期内, 加盟司机成功支付的拼车订单ID排重数。统计周期取成功支付订单时间。城市维度取订单城市。 ⁺
219	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车预估司机单均收入 ⁺	拼车加盟司机分成/拼车加盟司机成功支付订单数 ⁺
220	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车预估B端补贴 ⁺	统计周期内, 如果当天司机有拼车完成单, 则用司机的快车B端补贴来计算拼车B端补贴。 ⁺
221	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	有拼车完成单的司机快车完成订单数 ⁺	统计周期内, 如果司机当天有拼车完成单, 则统计其快车完成订单数。 ⁺
222	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车预估B端单均补贴 ⁺	有拼车完成单司机快车补贴总金额/有拼车完成单司机快车总完成订单数 ⁺
223	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车司机分成 ⁺	统计周期内, 拼车线上司机分成+拼车司机个税 ⁺

224	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车租赁公司分成 ⁺	统计周期内, 拼车: 加盟/对公=GMV*1.7% 直营=GMV*80%-安全管理费 合资=GMV*100%-安全管理费 自营专车(专车未收回)=GMV*100%-安全管理费 快车: 加盟/对公=GMV*0.65% 直营=GMV*80%+服务分分账-安全管理费 合资=GMV*100%-安全管理费 注: 安全管理费=0.5元*完成订单数, 服务分分账=GMV*预估比例 (9.17%) ⁺
225	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车业务收入 ⁺	拼车业务收入=拼车完成订单应付总金额 - 拼车司机分成 (线上司机分成+司机个税) - 拼车租赁公司分成-拼车增值税 ⁺
226	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车增值税 ⁺	统计周期内: 加盟/对公/合资的增值税=[(GMV-附加费用 (权责发生制) -乘客加价-C端补贴) / (1+增值税率) *增值税率]* (1-增值税返还比例)。注: 增值税率=3%, 增值税返还比例=50% 其他模式(直营/自营专车) 增值税=[(GMV-附加费用 (权责发生制) -乘客加价-C端补贴) / (1+增值税率) *增值税率]* (1-增值税返还比例)。注: 增值税率=6%, 增值税返还比例=0% 快车: 加盟/对公/合资的增值税=[(GMV-附加费用-乘客加价-C端补贴) / (1+增值税率) *增值税率]* (1-增值税返还比例)。注: 增值税率=3%, 增值税返还比例=50% 附加费用=路桥费+高速费+停车费 其他模式(直营) 增值税=[(GMV-附加费用-乘客加价-C端补贴) / (1+增值税率) *增值税率]* (1-增值税返还比例)。注: 增值税率=6%, 增值税返还比例 ⁺
227	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车单均业务收入 ⁺	拼车业务收入/拼车完成订单数 ⁺
228	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车单均C端补贴 ⁺	拼车C端补贴/拼车完成订单数 ⁺
229	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车预估单均盈利 ⁺	统计周期内, 拼车单均业务收入-拼车单均B端补贴-拼车单均C端 ⁺
230	拼车 ⁺	盈亏 ⁺	拼车乘客端补贴率 ⁺	当天完成且成功支付愿拼订单的((应付-实付)/应付) ⁺

第四章 附录

231	拼车	盈亏	拼车成功支付单司机总应收	统计周期内，成功支付的愿拼订单的司机总应收。
232	拼车	盈亏	拼车动态折扣	统计周期内，拼车完成单，总一口价/总预估价。
233	拼车	盈亏	拼车完成单总预估价	统计周期内，拼车完成订单的总预估价费用。
234	拼车	盈亏	拼车成功支付单且未拼成司机总应收	统计周期内，拼车的成功支付订单中，未匹配或者匹配未拼成的司机总应收金额。
235	拼车	盈亏	拼车成功支付单且未拼成乘客总应付	统计周期内，拼车的成功支付订单中，未匹配或者匹配未拼成的乘客总应付金额。
236	司机	拉新活跃留存	新增激活司机数	统计周期内审核通过的司机ID排重数。统计周期取首次激活时间。城市维度取司机注册城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
237	司机	拉新活跃留存	成单司机数	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单）的快车司机ID排重数。统计周期取订单完成时间。城市维度取订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
238	司机	拉新活跃留存	累计注册司机数	截止统计周期末，累计注册的司机ID排重数。统计周期取注册时间。城市维度取司机注册城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
239	司机	拉新活跃留存	抢单司机数	统计周期内有抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），但不一定应答成功的快车司机ID排重数。统计周期取抢单或者被派单时间。城市维度取点抢或者被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。

240	司机	拉新活跃留存	新增注册司机数	首次注册成功的司机ID排重数。统计周期取首次注册时间。城市维度取司机注册城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
241	司机	拉新活跃留存	新增抢单司机数	快车司机首次有抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），但不一定应答成功的司机ID排重数。统计周期取首次点抢或者被派单时间。城市维度取点抢或者被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
242	司机	拉新活跃留存	新增成单司机数	快车司机首次有完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单）的司机ID排重数。统计周期取首次完成订单的时间。城市维度取首次成单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
243	司机	拉新活跃留存	周上期首次抢单司机且本期继续抢单司机数	统计周期，上期快车司机首次抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），但不一定应答成功的司机且本期继续抢单或被派单司机ID排重数。统计周期取首次抢单或者被派单的时间。城市维度取上期首次抢单或被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。
244	司机	拉新活跃留存	周上期首次抢单司机数	统计周期，上期快车司机首次抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），但不一定应答成功的司机ID排重数。统计周期取首次抢单或者被派单的时间。城市维度取首次抢单或被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)。

第四章 附录

245	司机	拉新活跃留存	周抢单留存司机数	只计算周月，上期抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），本期继续有抢单或者被派单的专车，司机ID排重数。统计周期取抢单或者被派单时间。订单城市取上期抢单或者被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 700, 800, 900)。
246	司机	拉新活跃留存	周上期抢单司机数	统计周期，上期快车司机有抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单），但不一定应答成功的司机ID排重数。统计周期取上期抢单或者被派单的时间。城市维度取订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 700, 800, 900)。
247	司机	拉新活跃留存	周沉默激活司机数	统计周期，上期没有抢单或者被派单行为，本期有抢单或者被派单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车订单）行为，但不一定应答成功，且非首次抢单或被派单的司快车司机ID排重数(不计算城市)。统计周期取抢单或者被派单时间。城市维度取上期抢单或者被派单的订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 700, 800, 900)。
248	司机	收入	司机实收	统计周期内司机实际收到的钱。城市维度取奖励城市。单位:元。计算公式：司机收入=加盟对公自营司机分成+加盟对公自营司机补贴。统计周期取收到钱的时间、城市维度取收到钱的城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 700, 800, 900)。
249	司机	司机	司机人均在线时长	统计周期内司机人均在线时长。单位:分钟。统计周期取在线时间。城市取在线城市。司机在线时长/在线司机数。
250	司机	司机	周新增抢单司机留存率	统计周期内，新增接单司机次周留存率。统计周期取抢单时间。城市维度取订单城市。

251	司机	体验	TPH	统计周期内，司机成单数/司机在线时长。司机成单数统计周期，取完成订单时间，城市维度取订单城市。司机在线时长统计周期，取在线时间，城市维度取在线城市。 司机成单数/司机在线时长
252	司机	体验	实收IPH	统计周期内，司机实收/司机在线时长。实收IPH= (加盟对公自营司机分成+加盟对公自营司机补贴) /加盟对公自营司机在线总时长。司机实收统计周期取司机收入时间，城市维度取收入城市。司机在线时长统计周期取在线时间，城市维度取在线城市。
253	司机	体验	人均服务时长	司机计费时长/司机计费时长/成单司机数/60
254	司机	体验	司机人均服务时长占比	司机计费时长/司机在线时长
255	司机	体验	在线听单司机率	在线司机数/在线司机数/可接单司机数
256	司机	体验	司机APP投诉次数	客服系统中司机端通过APP投诉的差评工单数
257	司机	体验	司机电话差评工单数	客服系统中司机端通过电话投诉的差评工单数
258	司机	体验	空驶率	统计周期内，司机在线但不计费的时长，占在线时长的比例。城市维度取订单城市。该指标只计算快车司机
259	司机	体验	司机人均实收	统计周期内司机人均实际收入。司机收入 = (加盟对公自营司机分成+加盟对公自营司机补贴)。单位：元。司机实收统计周期，取司机收到钱的时间，成单司机数统计时间取完成订单时间。司机实收=加盟对公自营司机分成+加盟对公自营司机补贴。司机实收城市维度取司机收到钱对应的城市，成单司机数城市维度取
260	司机	体验	司机人均成单数	统计周期内快车司机人均完成（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车）订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。 司机成单数/成单司机数
261	司机	体验	周抢单司机留存率	统计周期只有周月司机抢单留存率。统计周期取抢单时间。城市
262	司机	体验	总服务分	统计周期内，在线司机且有服务分的司机的服务分总和。 >>>>>项目终止，指标废弃

第四章 附录

263	司机 [*]	体验 [*]	在线且有服务分司机数 [*]	统计周期内，在线且有服务分的司机 按司机id去重 [*]
264	司机 [*]	体验 [*]	司机平均服务分 [*]	#N/A [*]
265	司机 [*]	体验 [*]	计费时长占比 [*]	司机计费时长/(60*司机在线时长) [*]
266	司机 [*]	体验 [*]	不含补贴IPH [*]	(加盟对公自营司机分成)*3600/加盟对公自营司机分成)*3600/ 加盟对公自营司机在线总时长 [*]
267	司机 [*]	运力 [*]	在线司机数 [*]	统计周期内在线司机ID排重数。在线司机数据源产生方式是系统每隔几分钟会获取一次在线司机列表。统计周期取在线时间。城市维度取在线城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900) [*]
268	司机 [*]	运力 [*]	快车司机在线总时长 [*]	快车运营日报 邮件报表，单位小时。原单位为分钟，除以60，得到小时 [*]
269	司机 [*]	运力 [*]	司机在线时长 [*]	统计周期内司机在线时长。在线司机数据源产生方式是系统每隔几分钟会获取一次在线司机列表和在线时间时长。统计周期取在线时间。城市维度取在线城市。单位：分钟。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900) [*]
270	司机 [*]	运力 [*]	司机计费时长 [*]	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车）计费时长（结束计费时间-开始计费时间）之和。对于快车拼车单，取一个行程中多个订单的最晚结束计费时间和最早开始计费时间的差值之和；限定司机ID>0；限定快车订单结束计费时间-开始计费时间<=18000。 统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。单位：秒。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机： [*]

271	司机 [*]	运力 [*]	司机成单数 [*]	统计周期内快车司机完成（结束计费）订单（滴滴专车、uber专车、滴滴快车、uber快车）订单ID排重数。统计周期取完成订单时间。城市维度取订单城市。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出快车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900) [*]
272	司机 [*]	运力 [*]	加盟对公自营司机在线总时0 [*]	
273	司机 [*]	运力 [*]	在线里程 [*]	统计周期内司机在线里程。城市维度取在线里程城市。单位：公里。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出专车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900) [*]
274	司机 [*]	运力 [*]	司机计费里程 [*]	统计周期内司机计费里程。城市维度取计费里程城市。单位：公里。该指标只计算快车司机，通过指定车型筛选出专车司机：driver_car_level in (500, 600, 800, 900)\n首先计算一个司机的一天的计费里程，然后根据司机的车型去划分产品线 [*]
275	司机 [*]	运力 [*]	对公司机总在线时长 [*] 0 [*]	
276	司机 [*]	运力 [*]	供需平衡运力数 [*]	司机完成订单+司机空闲时间折算运力，整体量化司机运力 维度：日期（日）、城市\n>>>>>>项目终止，指标废弃 [*]
277	优惠券 [*]	优惠券 [*]	领券用户数 [*]	统计周期内领取优惠券的用户手机号梳理(pasphone) [*]
278	优惠券 [*]	优惠券 [*]	领券张数 [*]	统计周期内被领取优惠券数量 [*]
279	优惠券 [*]	优惠券 [*]	领券总额额 [*]	统计周期内被领取的优惠券总额额，折扣券按最大可用面额计算 [*]
280	优惠券 [*]	优惠券 [*]	用券用户数 [*]	统计周期内使用优惠券的用户数，券使用时间在统计周期内 [*]
281	优惠券 [*]	优惠券 [*]	用券张数 [*]	统计周期内用券张数，券使用时间在统计周期内 [*]
282	优惠券 [*]	优惠券 [*]	券支付金额 [*]	统计周期内实际使用的优惠券总金额，支付成功时间与券使用时间均在统计周期内 [*]
283	优惠券 [*]	优惠券 [*]	用券成功支付订单应付金额	统计周期内用券支付订单的应付总金额，支付成功时间与券使用时间均在统计周期内 [*]
284	优惠券 [*]	优惠券 [*]	用券成功支付订单实付金额	统计周期内用券支付订单的实付总金额，支付成功时间与券使用时间均在统计周期内 [*]

第四章 附录

285	优惠券	优惠券	用券成功支付订单补贴率	1- (成功支付订单实付总金额 / 成功支付订单应付总金额)
-----	-----	-----	-------------	--------------------------------

Version Log

Date	Version	Content	Editor
2020.03.30	Playbook2020 定稿 V10	各章节内容撰写、汇总，校对，格式整理。	All