



从 20 天到 3 天

-- 百度知道研发能力三级跳揭秘

李忠利@百度 . PMO

Agenda



- 20 -> 11
- 11 -> 6
 - 研发模型
- 6 -> 3
 - 创新方法
- 启示录

那个时候，我们的交付周期大概20天：



- 工作方式
- 协作模式

第一跳：从20天到11天

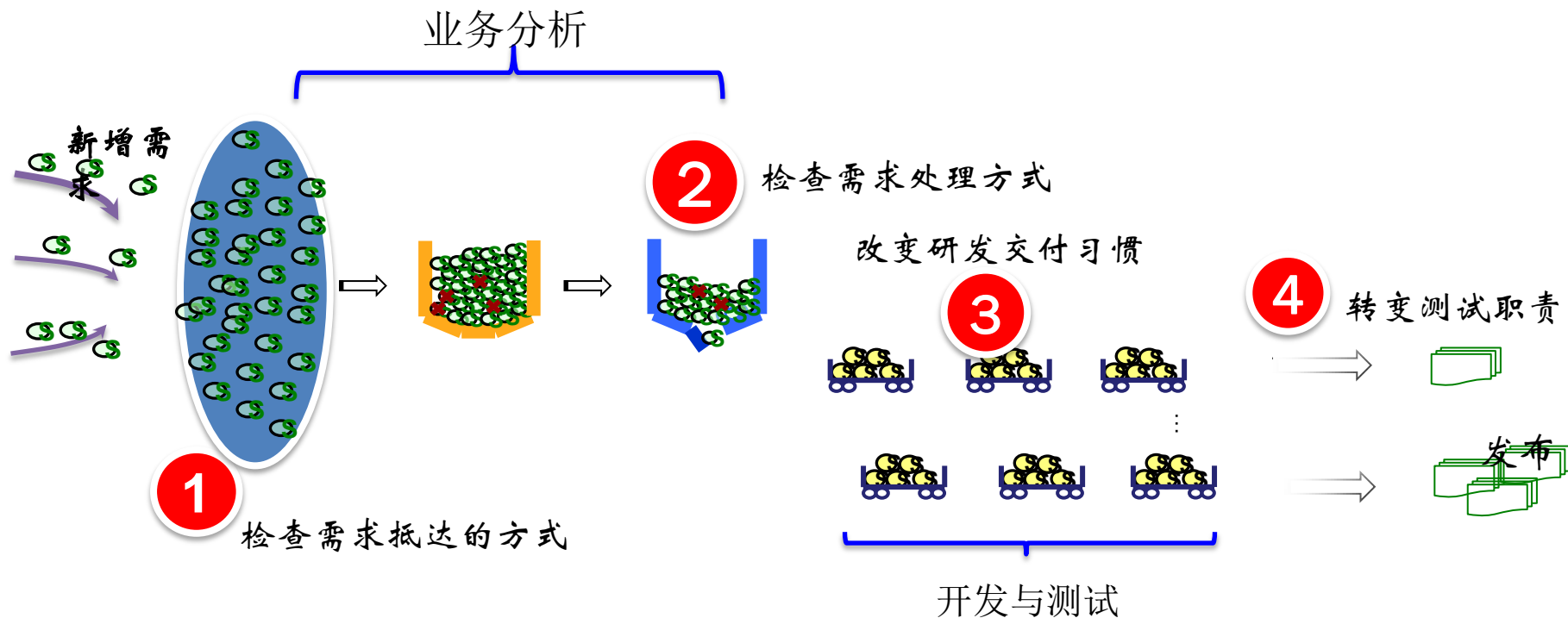


- 背景
- 方法
 - 迭代
- 问题：
 - 串行工作方式

第二跳：从11天到6天

- 背景
- 方法
 - 敏捷软件开发

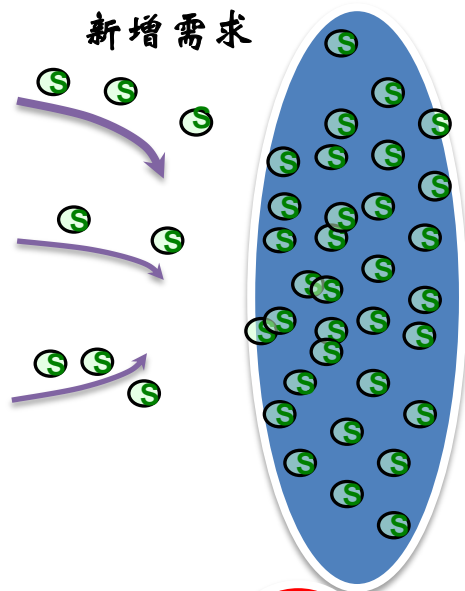
我们实际应用的敏捷开发模型



一、检查需求抵达的方式



你很少能控制需求抵达的时间和数量

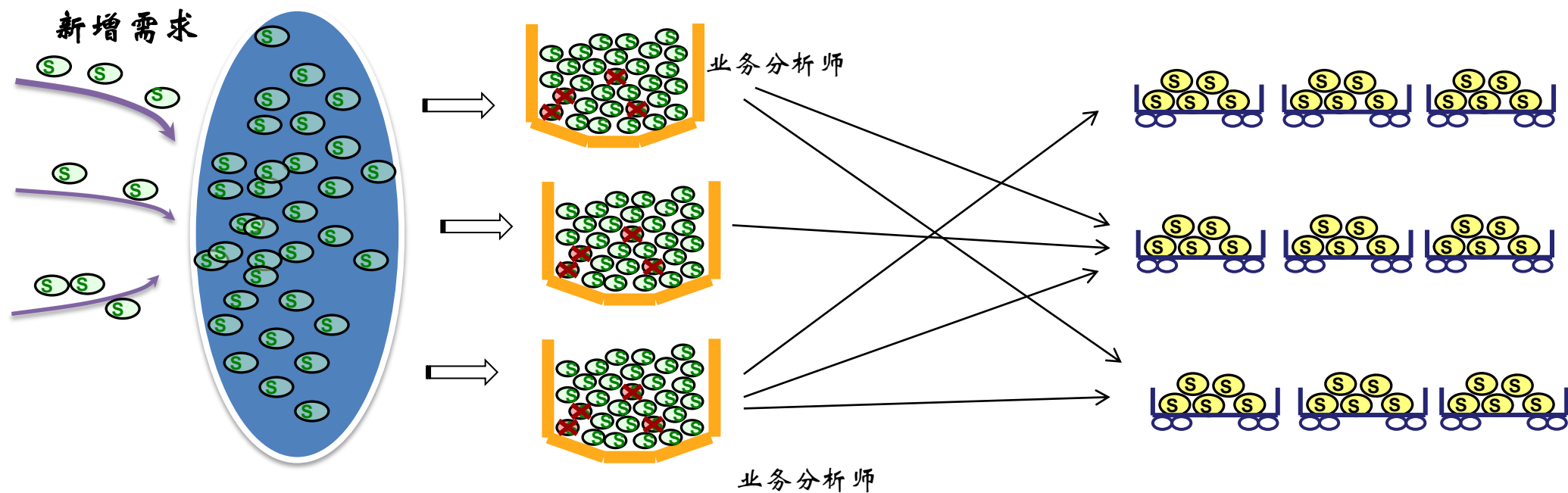


1

检查需求抵达的方式

- 如何应对？
 - 进入队列
 - 分时段（引导）
 - 大概的优先级
 - 清晰展示待做事项和其优先级
 - “需要加人吗？”

案例分享



二、检查需求处理的工作方式

剝

+



Story概念深入人心

Acceptance Criteria

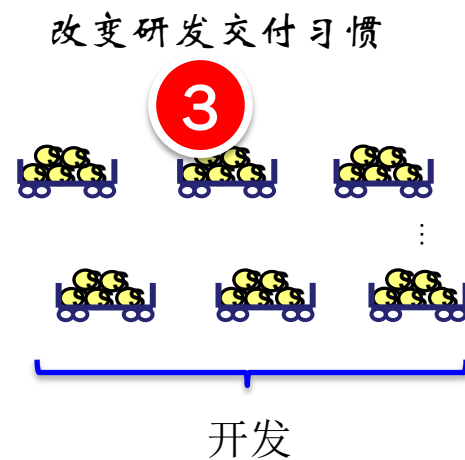
- Result can be retrieved in 2s
- Display product by sku no
- Sort by name

明显的收益

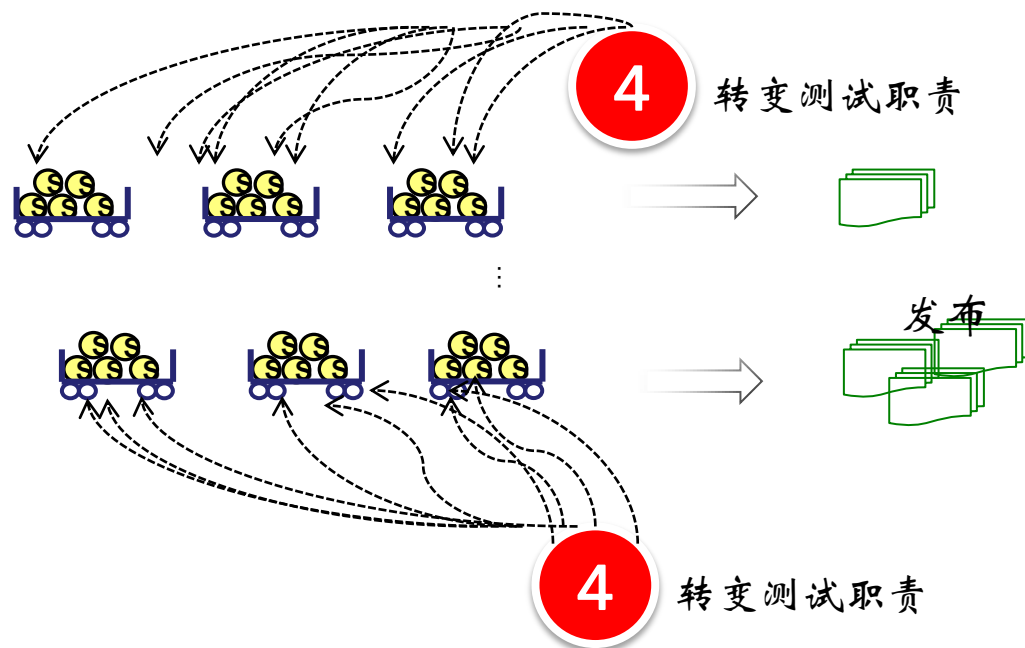
- 包容变化
- 提升“需求质量”
 - 低变化率
 - 容易理解
 - 去除镀金功能
- 加速价值交付
 - 创造“快”的体验
 - 快速调整
- 促进更好的协作

三、改变开发人员的交付习惯

- 开发人员的开发习惯调整
 - By Story
 - 按优先级顺序开发
 - 统筹前端和server端
 - mini show case
 - Bug优先级高于待做事项
- 广泛参与需求讨论和可实现性分析
- “质量意识”



四、转变测试职责-从后保险杠到前车灯



- 前车灯：

- 实时提供“质量”反馈
- 缺陷发现迁移明显
- 根据实时质量信息，进行适应性调整
 - ✓ 团队速度
 - ✓ 开发质量
 - ✓ 工作协同



记住前面的四点，能极大提高团队的交付能力

窘境：



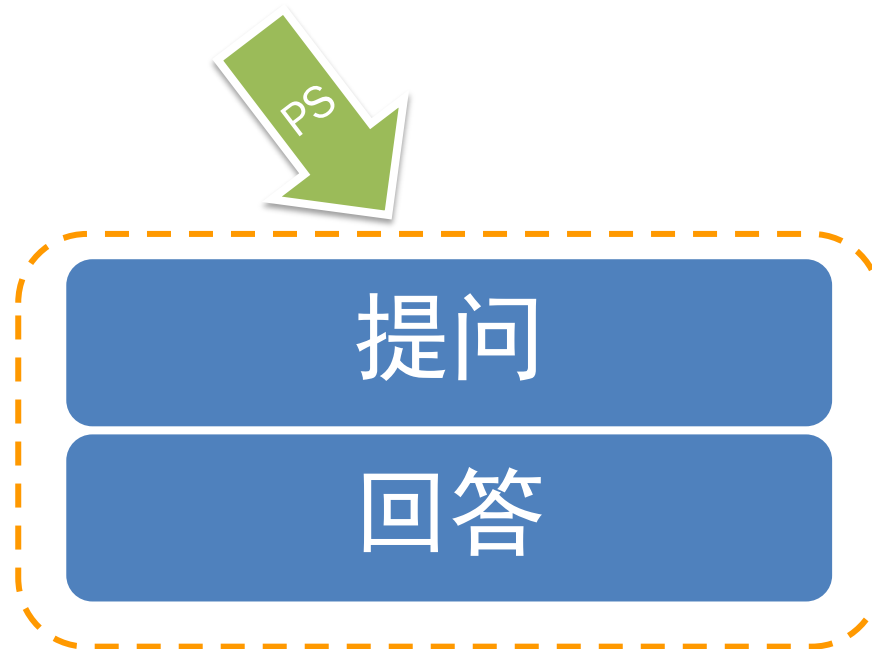
- 研发模式在不断改进，效果良好
 - 从20天到6天
- 但无法解决业务问题

另外发现的现象：

- 缺乏前期产品效果评估规划
- 评估设计不尽合理，很多都是上线后抓取
- 无法将产品特性和业务发展联系起来

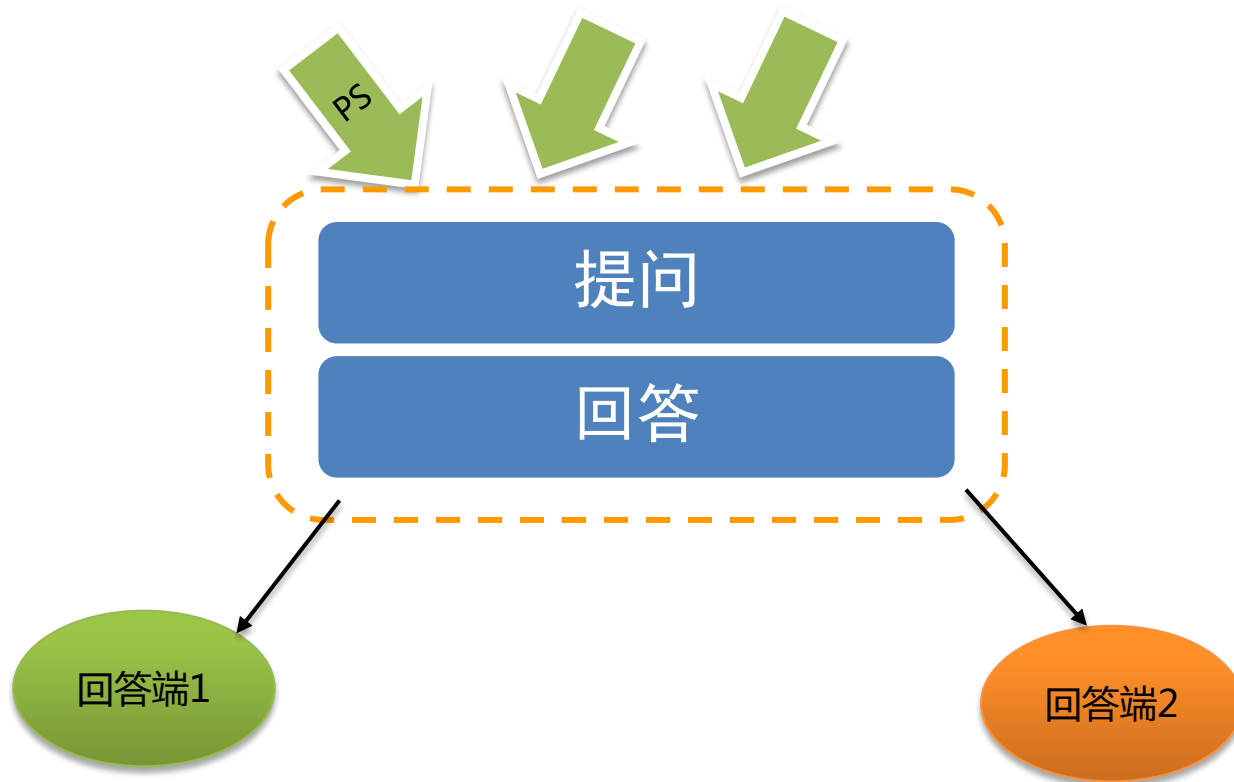
面临的新挑战

- 产品发展面临新的挑战
 - 无线
 - 问答模式
 - 回答能力

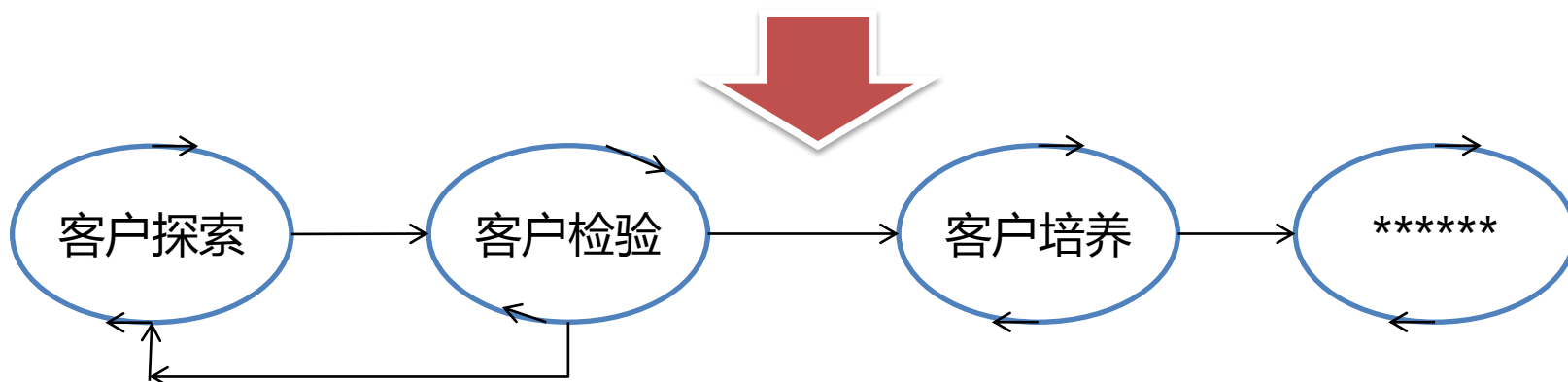




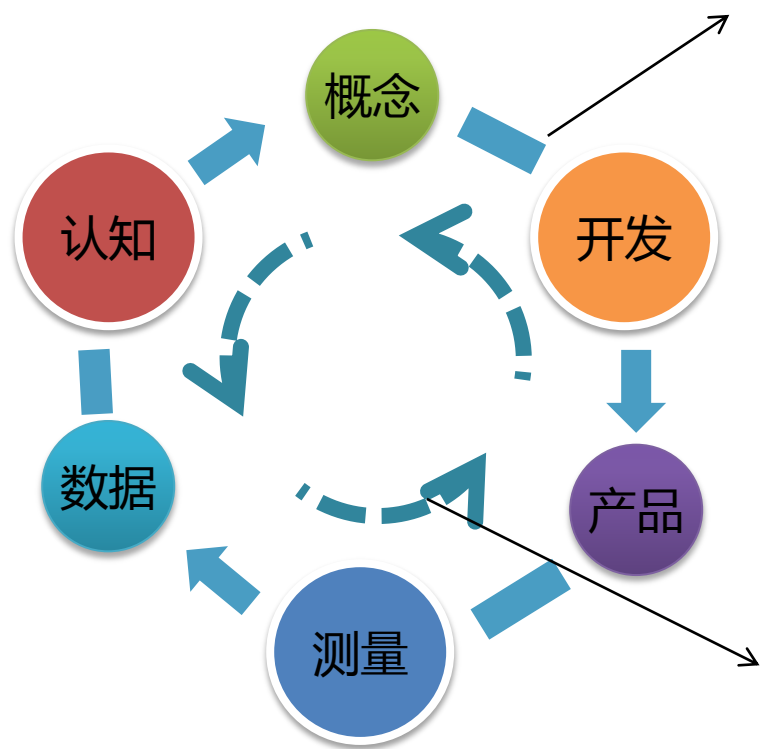
新创意出炉，但挑战较大



顿悟之道：来自精益创业/客户发展方法的启示



核心机制



执行开发，度量，学习的反馈环

- 从概念出发，构建MVP
- 对产品进行度量得出数据
- 验证概念或者发现新机会
- 进入下一个循环

与执行的过程相反

- 规划要验证什么
- 规划需要什么数据来验证
- 规划需要哪些MVP才能得到数据
- 进入下一个循环

如何开始？

把商业计划刻画出来

精益画布-尝试勾勒我们的业务模式



找出风险最高的部分



系统测试你的计划




认识问题

定义解决方案

定性的验证

定量的验证

案例：制作你的画布，并分析风险

<div>【问题】</div> <div>客户最需要解决的三个问题</div> <div><div>实时性</div><div>高质量</div><div>可信赖</div></div>	<div>【解决方案】</div> <div>产品最重要的三个功能</div> <div><div>向下：对接 台回答用户</div><div>全网匹配</div><div></div></div> <div>【关键指标】</div> <div>应该考核哪些东西</div> <div><div>提问量</div><div>解决量： 1、5分钟 2、10分钟</div><div>潜在回答 用户量</div></div>	<div>【独特卖点】</div> <div><div>快速解决 问题</div><div>问题得到高 质量解决</div><div>答案可信 赖</div><div></div></div>	<div>【门槛优势】</div> <div>无法被对手轻易复制或者买去的竞争优势</div> <div><div>品牌</div><div>口碑</div><div>PS流量</div><div>历史数据积累</div></div> <div>【渠道】</div> <div>如何找到客户</div> <div><div>百度知道平台</div><div>贴吧</div><div>微博</div><div>垂直类网</div><div>LBS.....</div></div>	<div>【客户群体分类】</div> <div>目标客户</div> <div><div>全网：提问用户</div><div>全网：回答用户</div><div></div></div>
<div>【成本分析】</div> <div>争取客户所需花费</div> <div>销售产品所需花费</div> <div>网站架设费用</div> <div>人力资源费用等</div>		<div>【收入分析】</div> <div>盈利模式</div> <div>客户终身价值</div> <div>收入</div> <div>毛利</div>		

如何消除风险？

- 确保问题和解决方案相匹配
 - 设计一系列MVP，对风险项进行一系列的测试...
 - 测试各项风险和方案可行性

MVP.1 — 手工测试

- 120个线上问题，找到40%未答复的，手动发到某个回答端
- 回答端A，解决率：50%
- 回答端B，解决率：55%

这个事情可以搞！

MVP.2 – Demo1 , 推送用户数量 = 16



核心数据	回答端A回复总数:	6270
	回答端A: 有回复数量:	711
	总回复数:	663
	总转发数:	1198
	问题解答率 (有多少个qid被回复):	57.71%
	平均回复时间:	14397s

MVP.2 – Demo1 , 推送用户数量 = 16



问题维度 解决率	每个问题解决率		
	时间	评分为1或2的解决率	评分为2的解决率
	<=5	16.83%	5.94%
	>5<=10	6.44%	2.97%
	>10<=15	3.96%	0.99%
	>15<=20	5.94%	1.98%
	>20<=30	1.49%	1.98%
	>30	26.73%	19.80%

MVP.2 – Demo1 , 推送用户数量 = 16



核心数据	回答端A回复总数:	6270
	回答端A: 有回复数量:	711
	总回复数:	663
	总转发数:	1198
	问题解答率 (有多少个qid被回复):	57.71%
	平均回复时间:	14397s



问题维度 解决率	每个问题解决率		
	时间	评分为1或2的解决率	评分为2的解决率
	<=5	16.83%	5.94%
	>5<=10	6.44%	2.97%
	>10<=15	3.96%	0.99%
	>15<=20	5.94%	1.98%
	>20<=30	1.49%	1.98%
	>30	26.73%	19.80%

效果较理想！



MVP.3 – Demo2 , 推送用户数量 = 30



问题维度解决率	每个问题解决率		
	时间	评分为1或2的解决率	评分为2的解决率
	<=5	36.74%	5.72%
	>5<=10	10.23%	2.77%
	>10<=15	4.33%	1.39%
	>15<=20	3.29%	1.56%
	>20<=30	3.47%	1.39%
	>30	23.22%	13.00%

有较理想的增长！

MVP.4 – Demo3.1 ， 推送用户数=60 ， 策略增加地域类属性



问题维度 解决率	每个问题解决率		
	时间	评分为1或2的解决率	评分为2的解决率
	<=5	33.83%	6.77%
	<=10	39.85%	8.65%
	<=15	42.11%	9.40%
	<=20	44.74%	9.40%
	<=30	48.12%	10.90%
	<24H	89.10%	30.83%

Lean:



- 方向正确！
- 还需验证：
 - Web app对用户的回答有折损？
 - 回答者不喜欢Web app？更喜欢直接回复？
 - 如果上面推测是成立的，各自占比又有多少呢？
 - ...

继续就各种风险进行测试



注意：上面我们没有任何产品上线



但我们非常有把握这个事情可以做成！！

第三跳完成



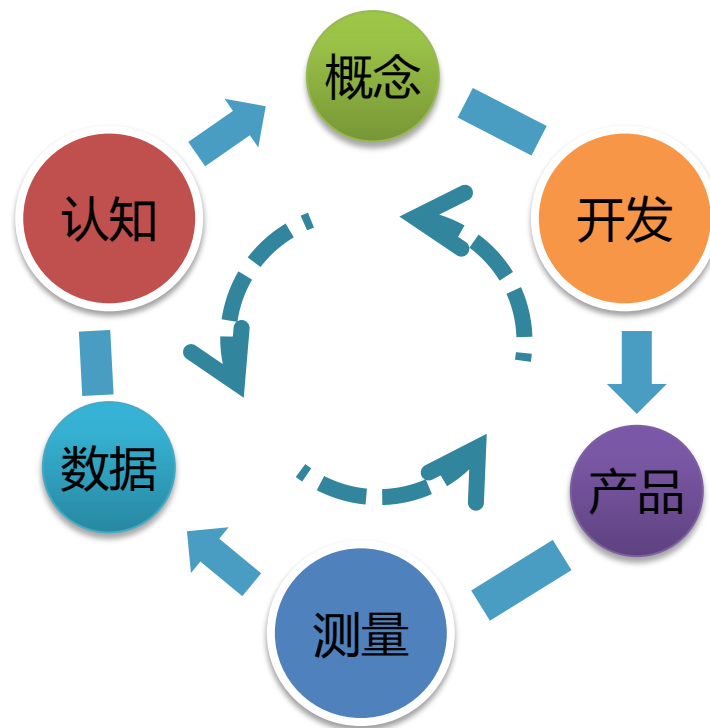
2~3天



收获的七点启示

一、快，是对价值的探求

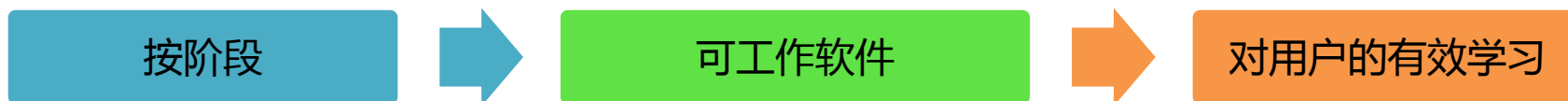
- 快，更多的是一种体验
- 不要从效率的角度考虑/追求“快”



二、业务发展的角度看待“快”

- 不仅仅是研发交付快起来
- 仅仅敏捷还不够

三、如何恰当的衡量进度？



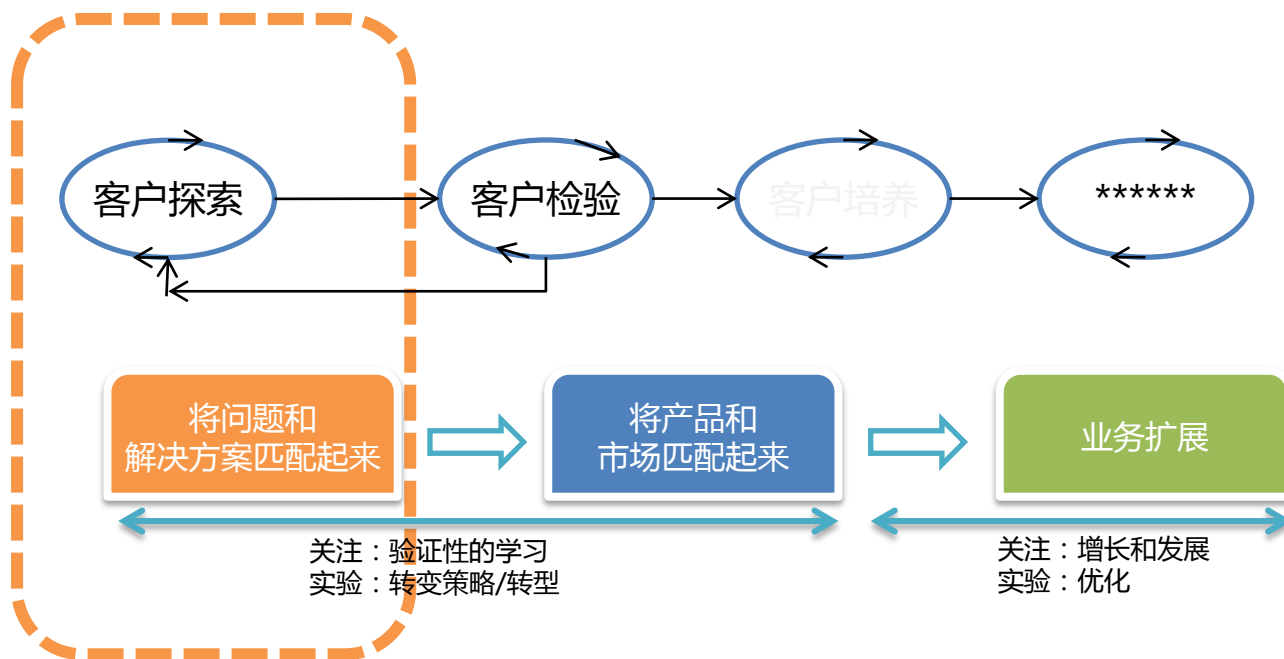
四、使用恰当的度量核算指标

- 直指业务目标
 - 5/10/20分钟内的解决率
 - 下载量/日活/购买转化率
 - 警惕虚荣指标
- 揭示重要的转折，为团队/管理者提供有效的数据参考

五、更多的关注探索和学习，而非按计划完成

- 计划的错觉

- 完全理解了用户
- 引发“购买”



六、用MVP检验假设和回答未知

- 优点：快速，低成本，可以回答一系列的商业问题
- 成本真的很低，可能远比我们想象的低
- 案例：
 - 手工实验
 - 线下的众多Demo实验



七、永远不要认为你已经理解了用户，直到你真实验证过





Q&A