

Part16： 面试特训，常见的面试案例分析

- 找工作相关的面试案例集锦（每月更新）

16.1：活跃率提升问题

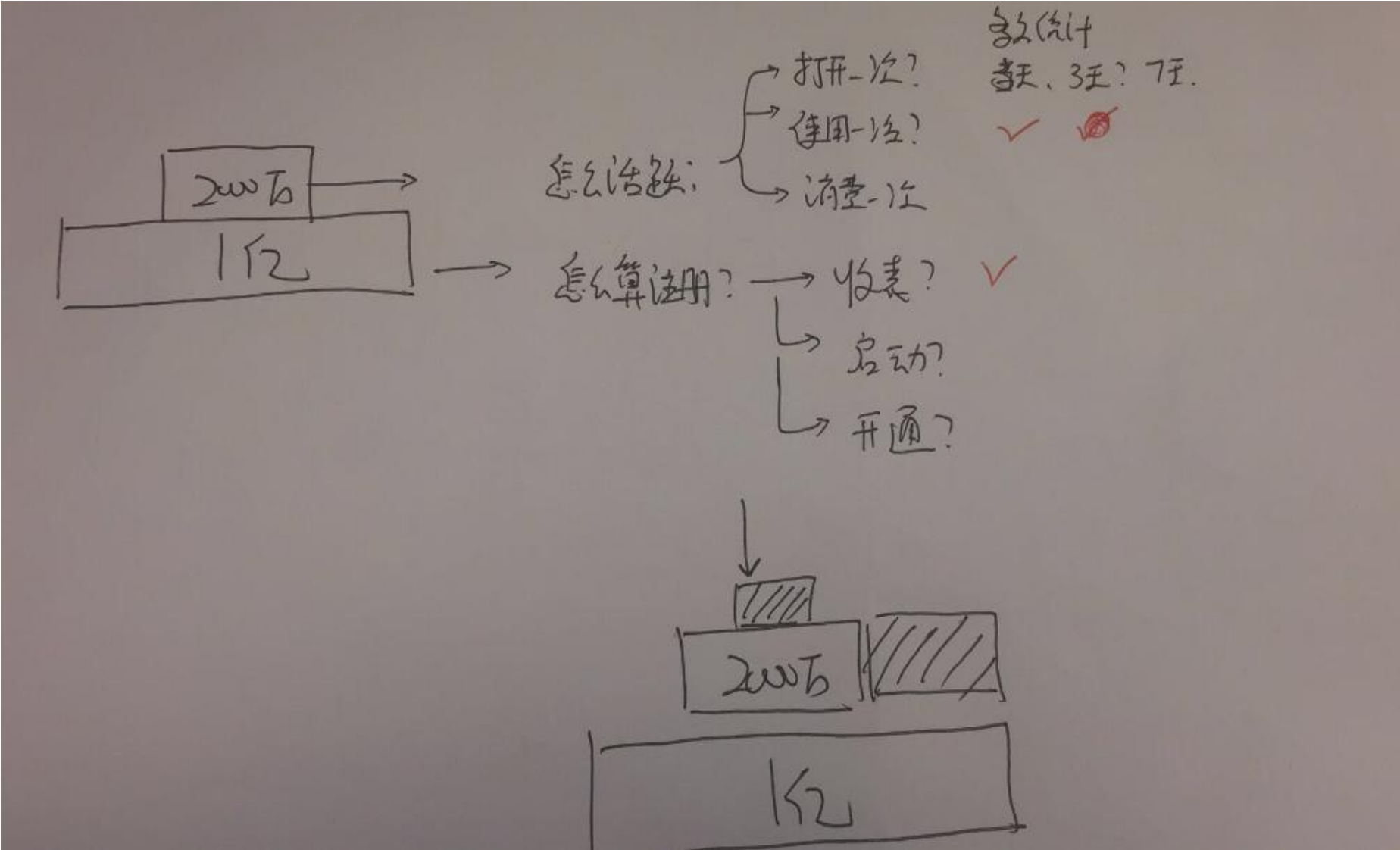
背景介绍

同学提问：“陈老师，我去面试一个企业，人家说，我有1亿注册用户，月活跃2500万，他们想把剩下7500万非活跃的变成活跃的，问我有什么办法，我怎么说？？？关键是我不了解他们的业务啊！”

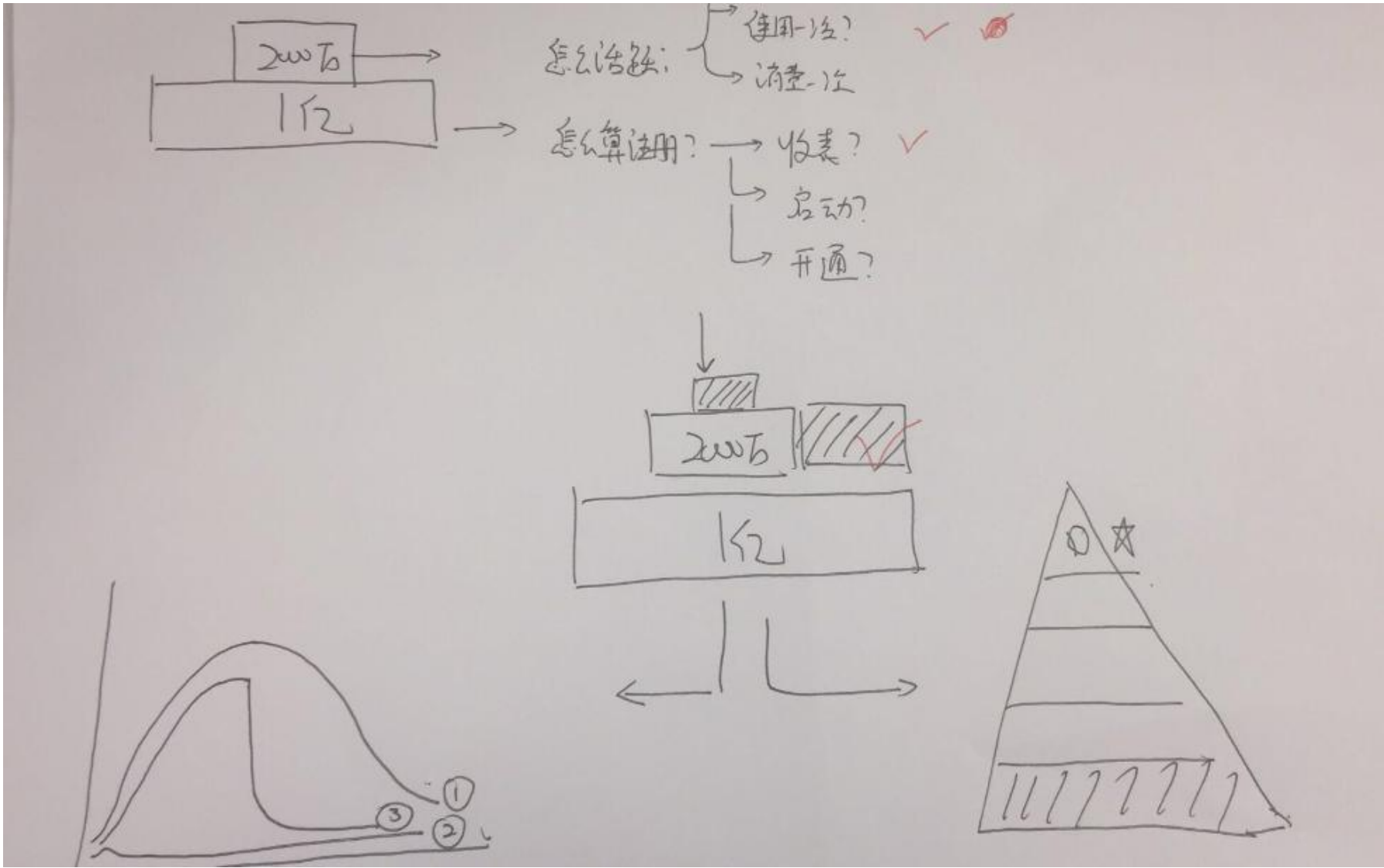
错误答法

- 运营就是一句话，AARRR！大转盘抽奖！
- 我有一个阿尔法牛模型，一搞就灵，灵灵灵
- 我还不太了解您这边业务，我得学习，学习

答题演示3



答题演示4



技巧介绍

- 这一招叫**反客为主**，是应付**不太清楚背景，又必须回答问题**的情况下秘籍
- 关键在于降低对方速度，给自己缓冲，留下思考时间，拖进我们的节奏
- 同时，可视化可以展示我们的能力与信心
- 并且，即使这个问题我们不太清楚答案，一个流程走下来，也显得80%环节是清晰的！这能大大缓解提问者的焦虑，为我们挣得主动

16.2：总裁PPT问题

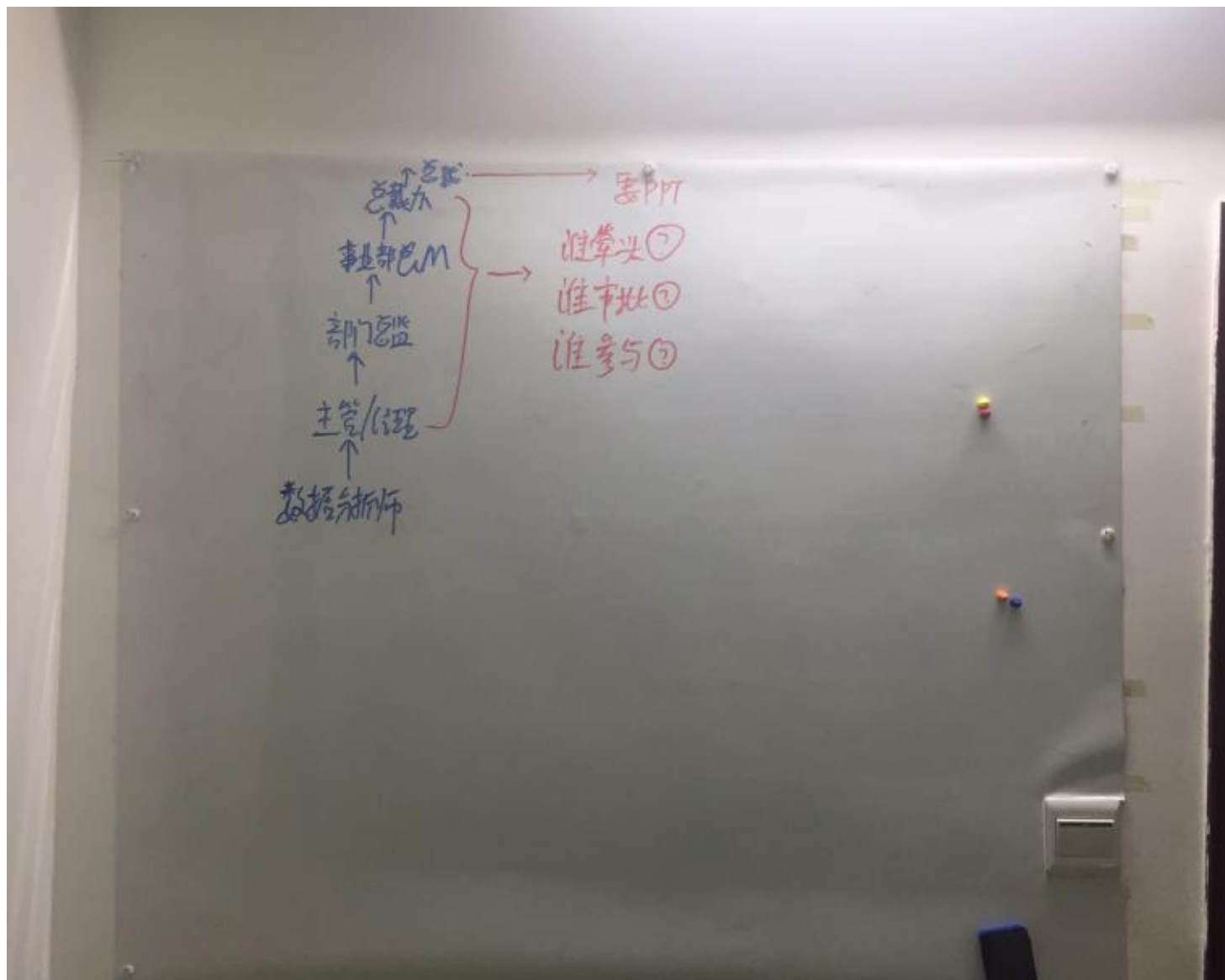
背景介绍

这是陈老师坑应届生/实习生的经典问题，问：你是一个大型多元集团下边互联网金融公司的数据分析师，今天是9月1日，9月30日你的集团总裁要在一个行业会议上发表《新零售下互联网金融的人工智能发展》一篇演讲，请你做相关的ppt，你会怎么做

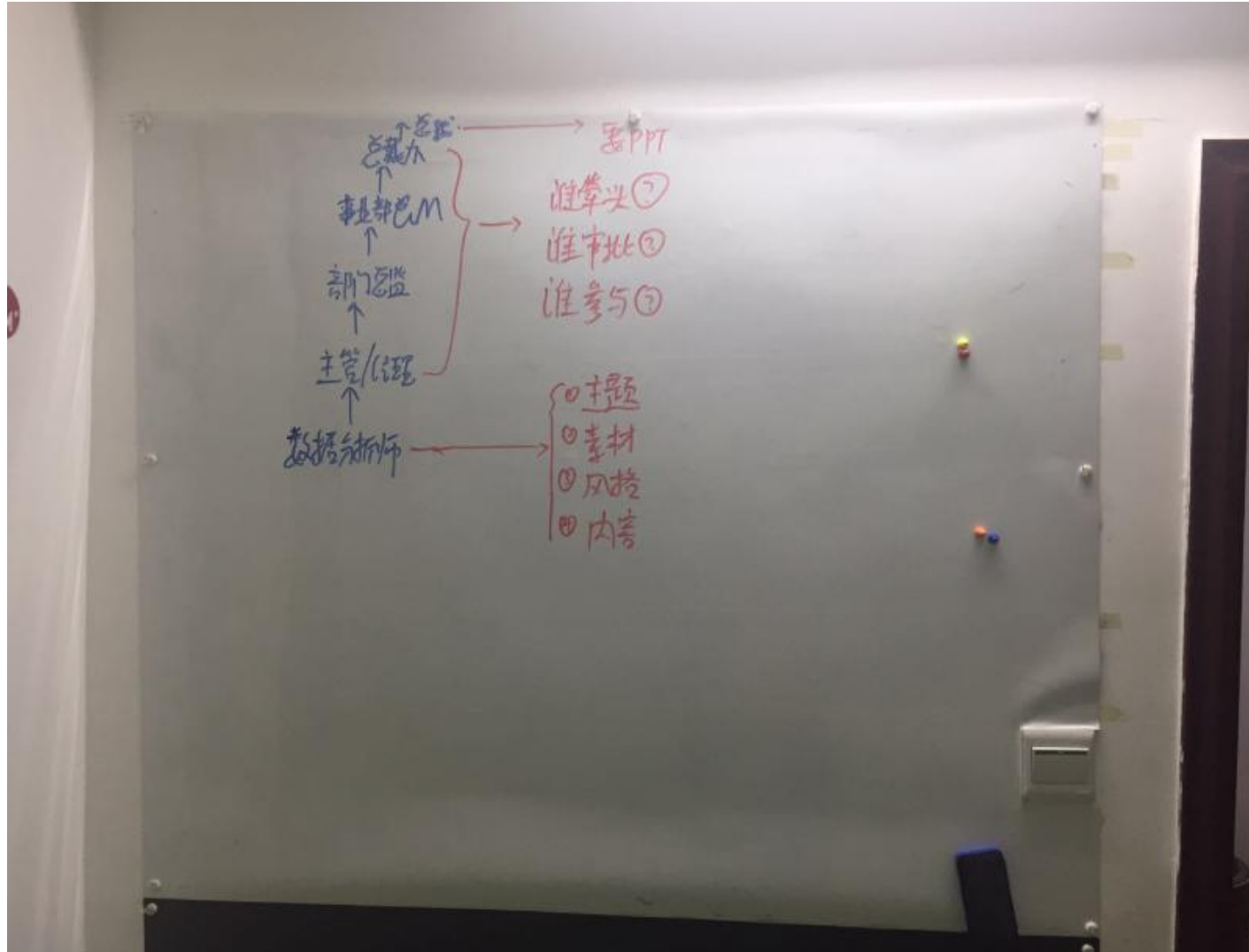
错误答法

- 三天以后把PPT拿来了！！！！
- 不要笑！！！！
- 好多在校生都是这样的！！！！

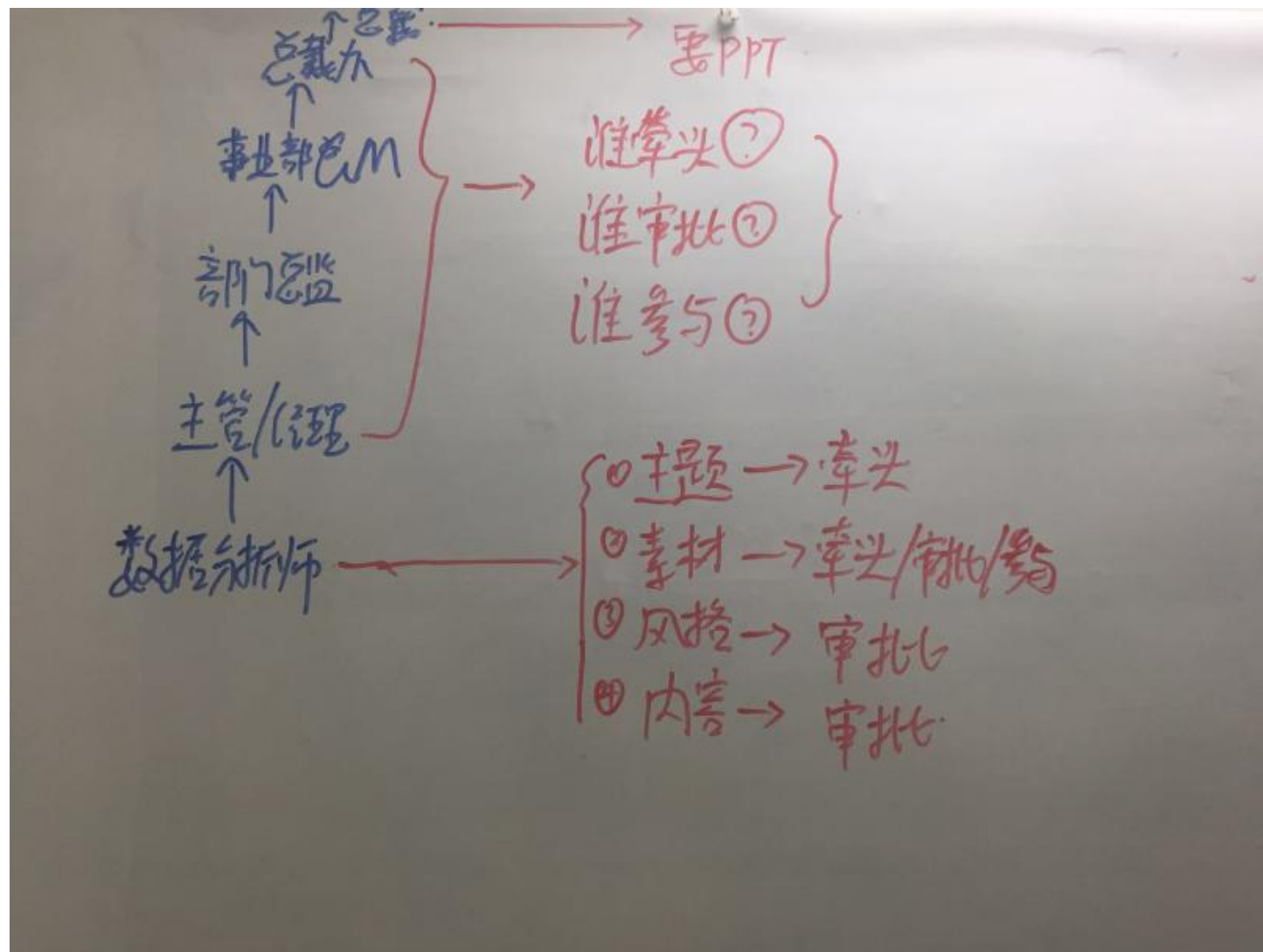
问题出在哪里？？？



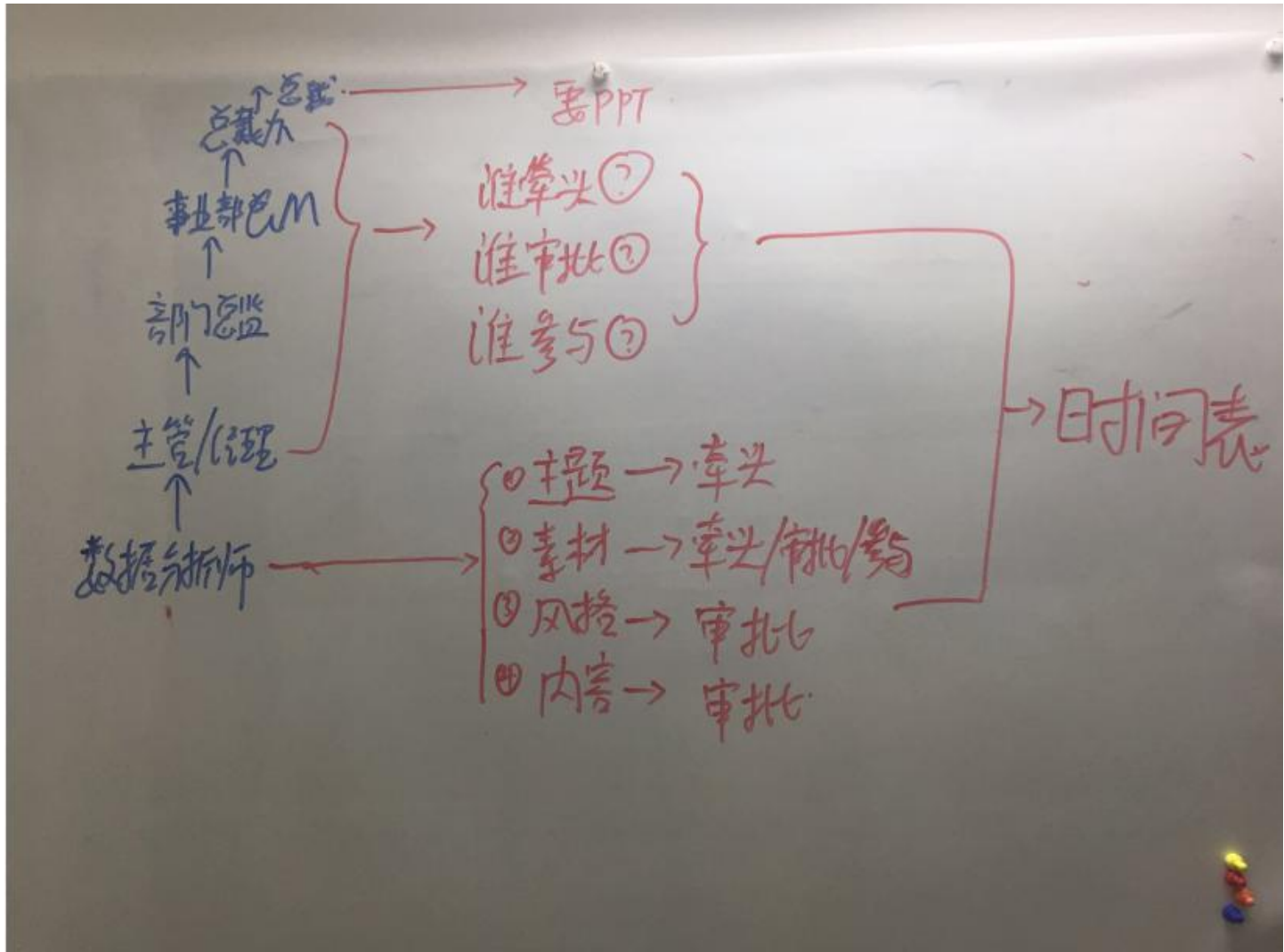
答题演示1



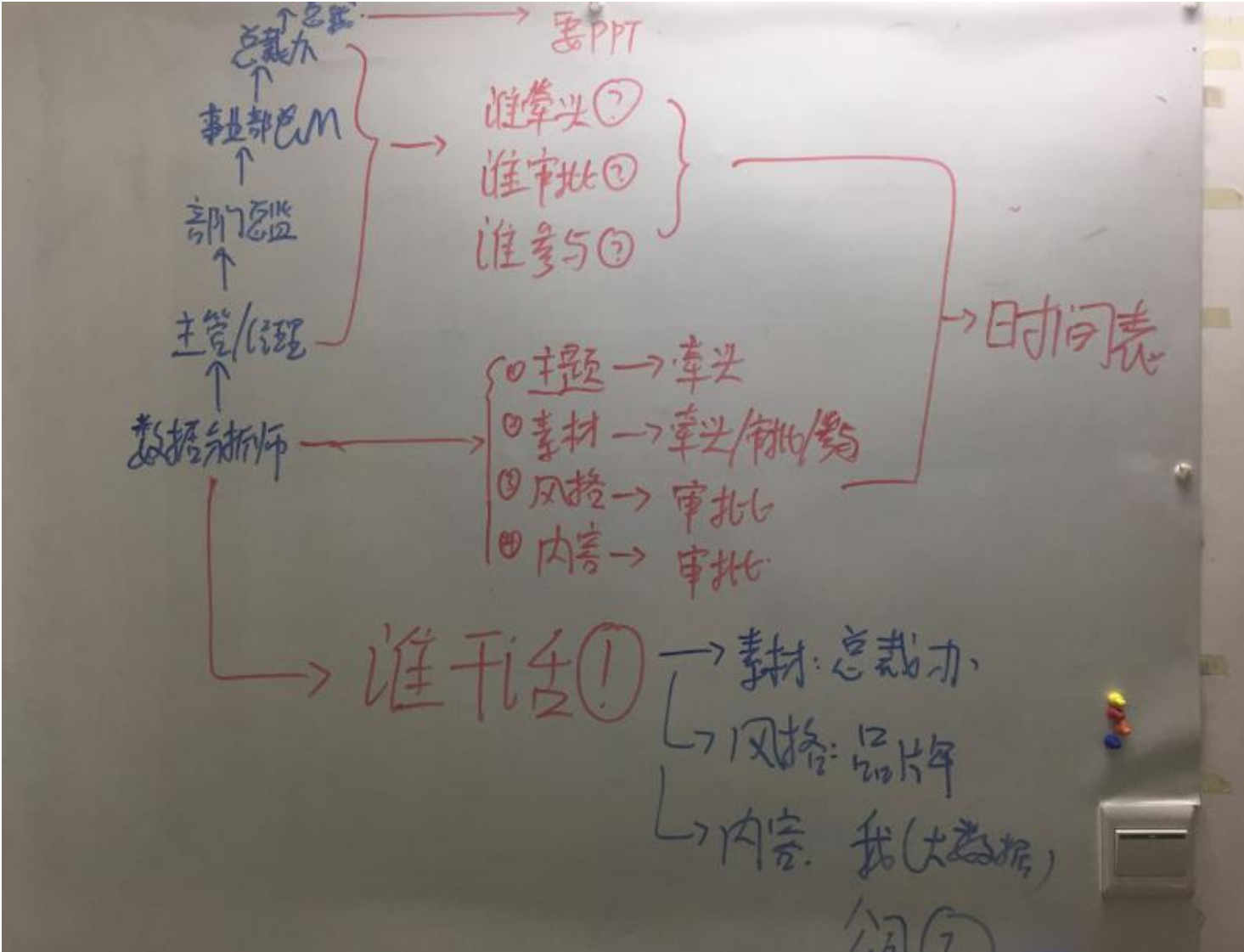
答题演示2



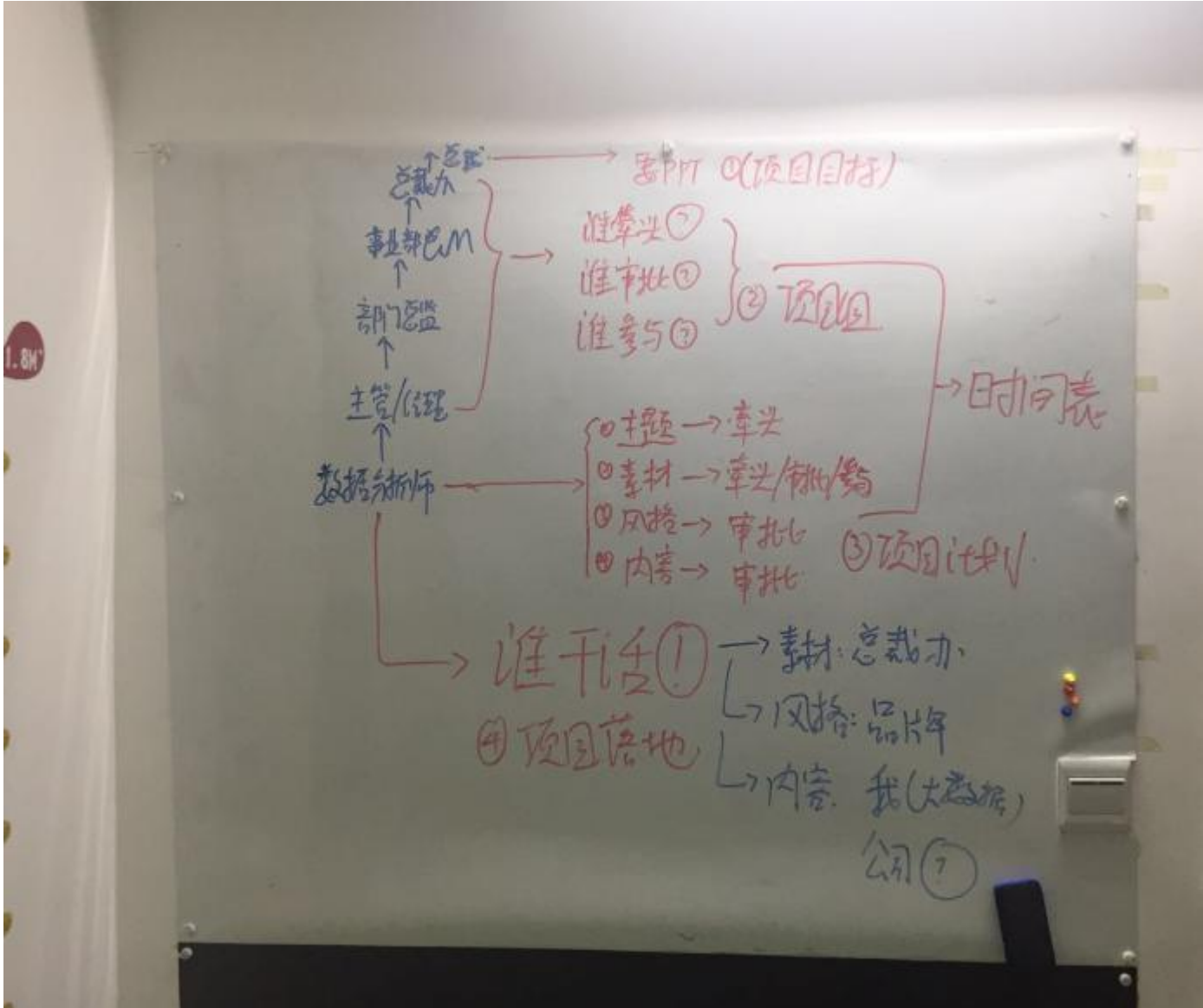
答题演示3



答题演示4



答题演示5



主要考点

- 意识！意识！还是意识！

启示录1

- 数据分析工作 \neq 写代码 \neq 自己写代码
- 在企业内工作，就有领导，有领导的领导，有领导的领导的领导
- 在企业内工作，就有目标，时间，工作计划，分工
- 切记，向领导请示目标，向项目组确认进度，向同事寻求帮助，向下属分配任务，自己围绕目标输出成果。

启示录2

- 为什么你觉得自己缺乏经验
- **因为你做的只是其中一环！**
- 如果你觉得自己缺乏经验
- **主动向上下平级沟通，补全项目链条！**

16.3 : 地产中介培训问题

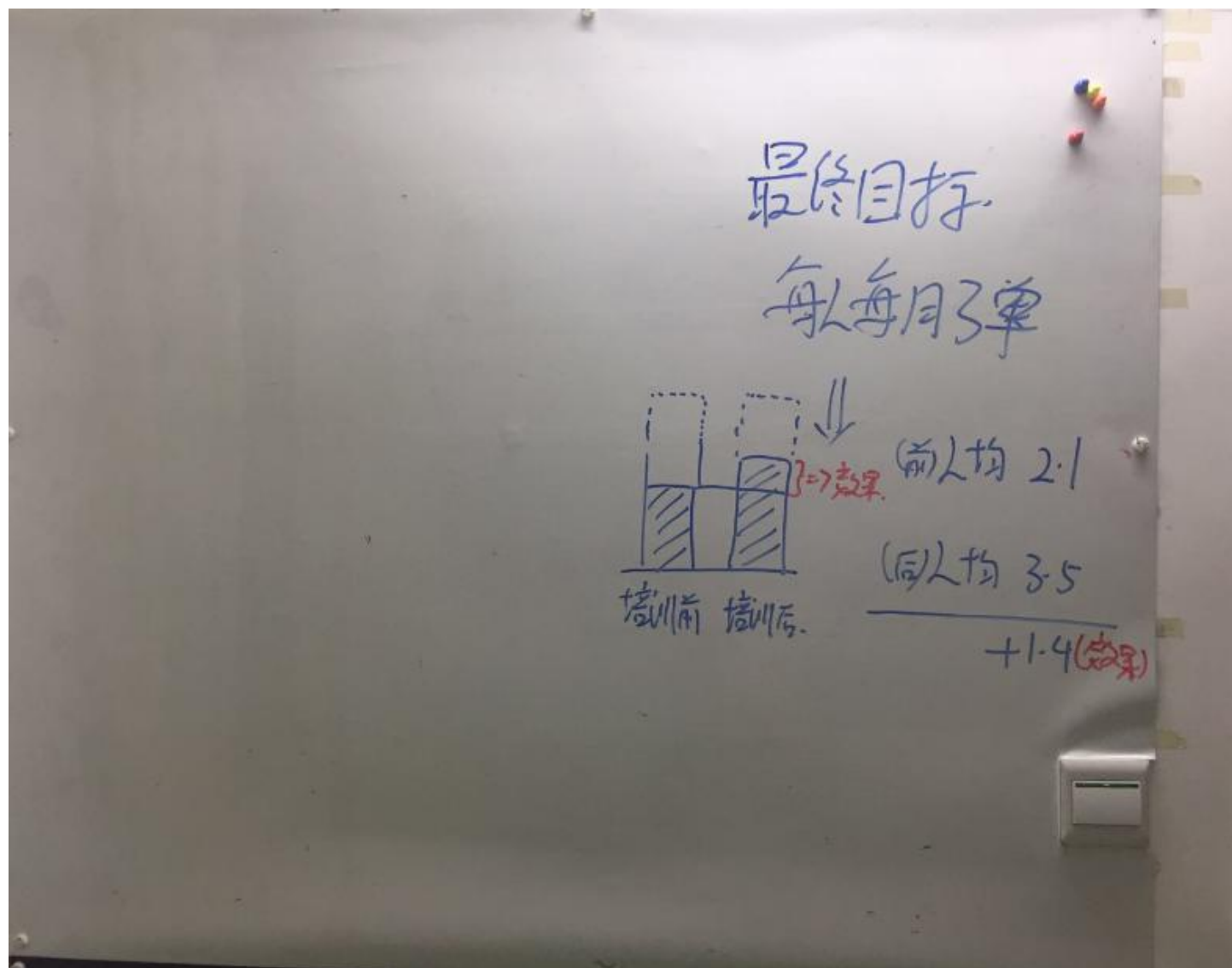
背景介绍

- 一地产中介，准备培训新进的二手房中介，以提升中介能力，最终目标是想让每个中介每月能促成3笔交易。
- 问：用哪些指标可以衡量培训效果？

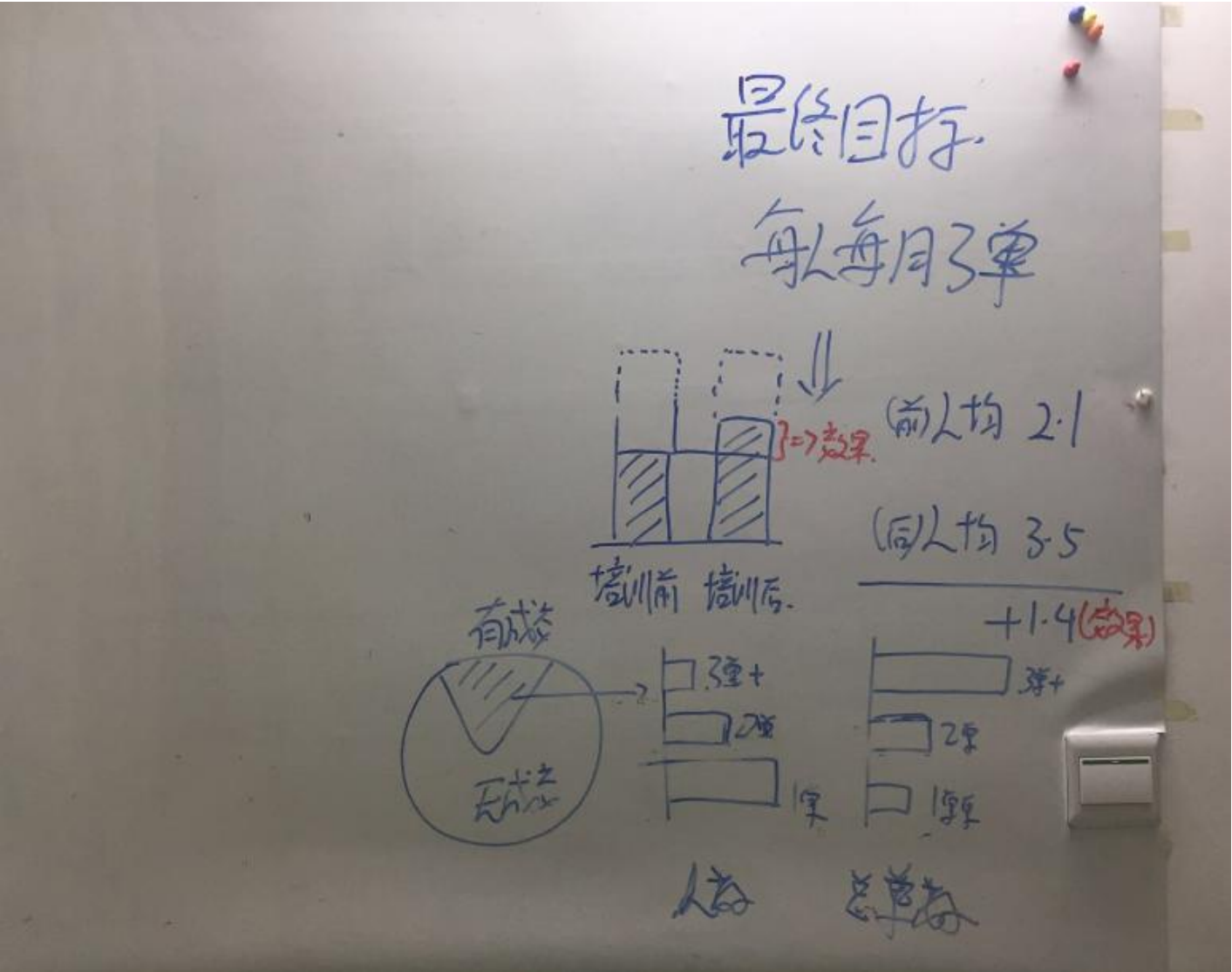
这是个自带答案的题目，没有坑点

- 一地产中介，准备培训新进的二手房中介，以提升中介能力，**最终目标**是想让每个中介每月能促成**3笔**交易。
- 问：用哪些指标可以衡量培训效果？

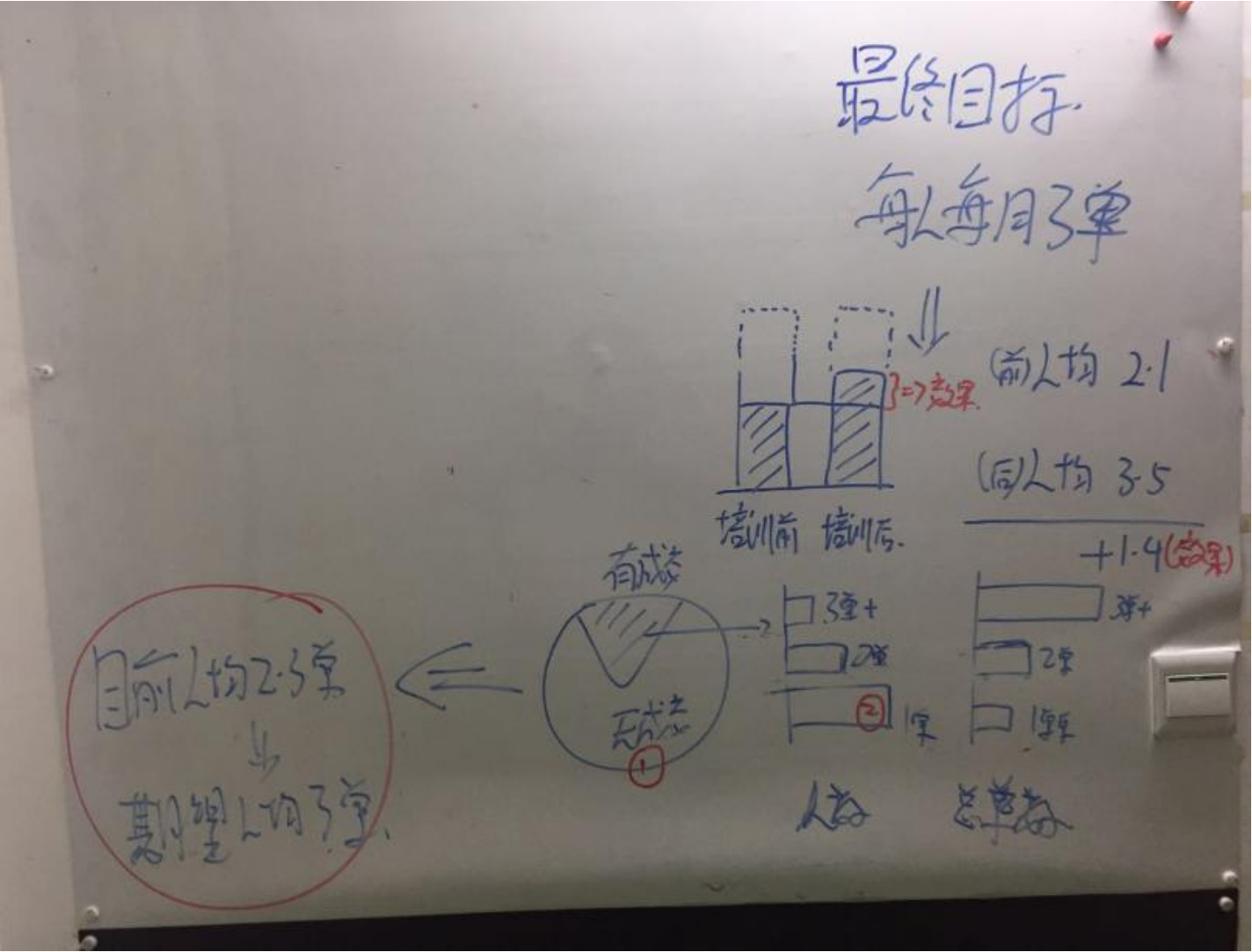
但是，却能体现能力高低



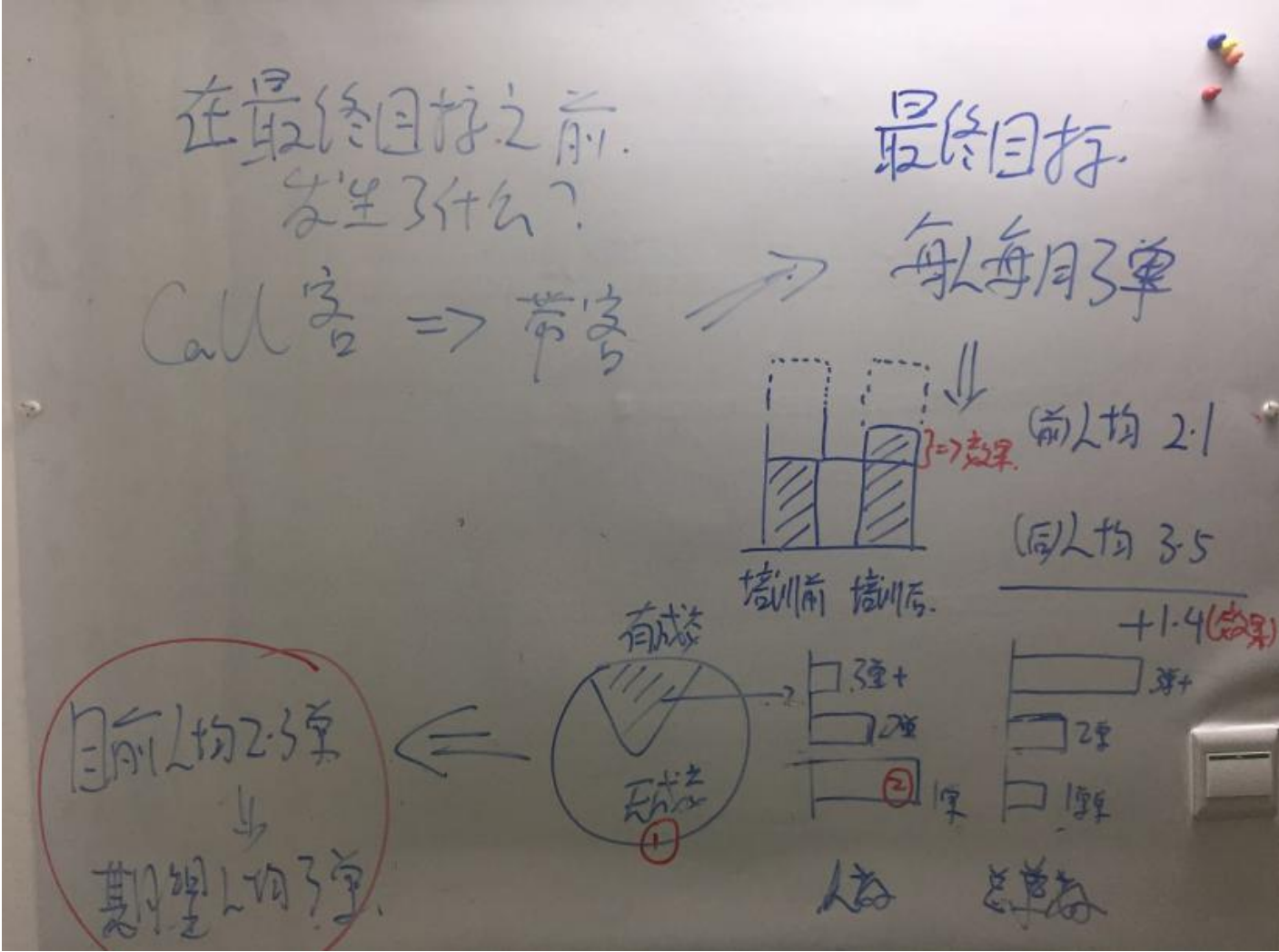
更深度思考1



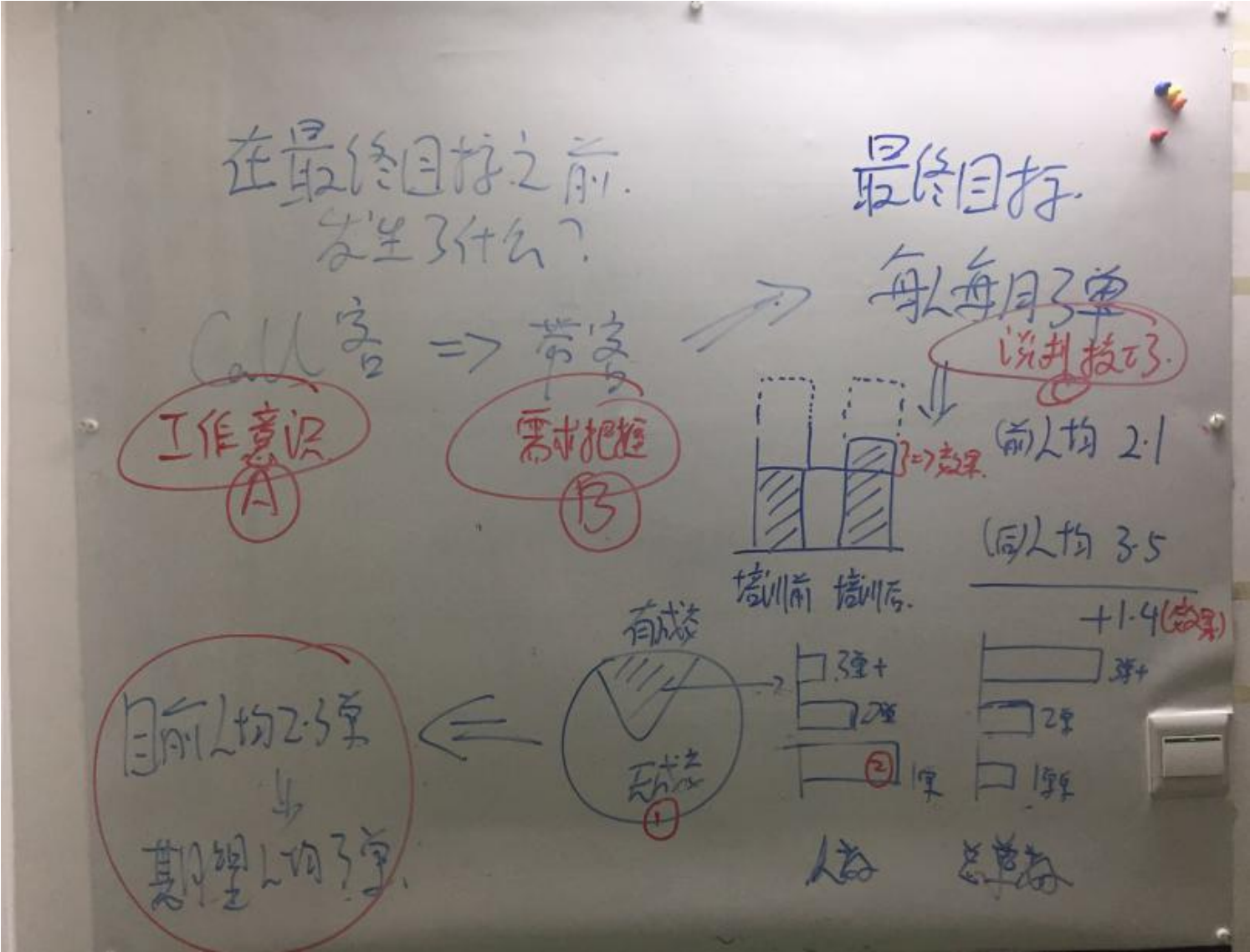
更深度思考2



更深度思考3



更深度思考4



主要考点

- 审题！审题！还是审题！

一个非常深层次的问题1

- 是不是代码写完了？数据分析工作就干好了？
- **期望过高！需求乱变！问题复杂！数据不足！时间太短！**
- 这就是为什么会写代码的人很多，但是能升官发财的人少的原因
- 不是做的越多功劳越大，而是做的越好功劳越大
- 想达到好，是需要有计划，有步骤的执行的！

一个非常深层次的问题2

- 领导期望 VS 时间+能力
- 控制领导期望很重要！
 1. 量化考核指标
 2. 从简单的做起
 3. 逐步输出成果
 4. 不断进步迭代
 5. 弱化复杂问题的权重

16.4：客户价值指标定义问题

背景介绍

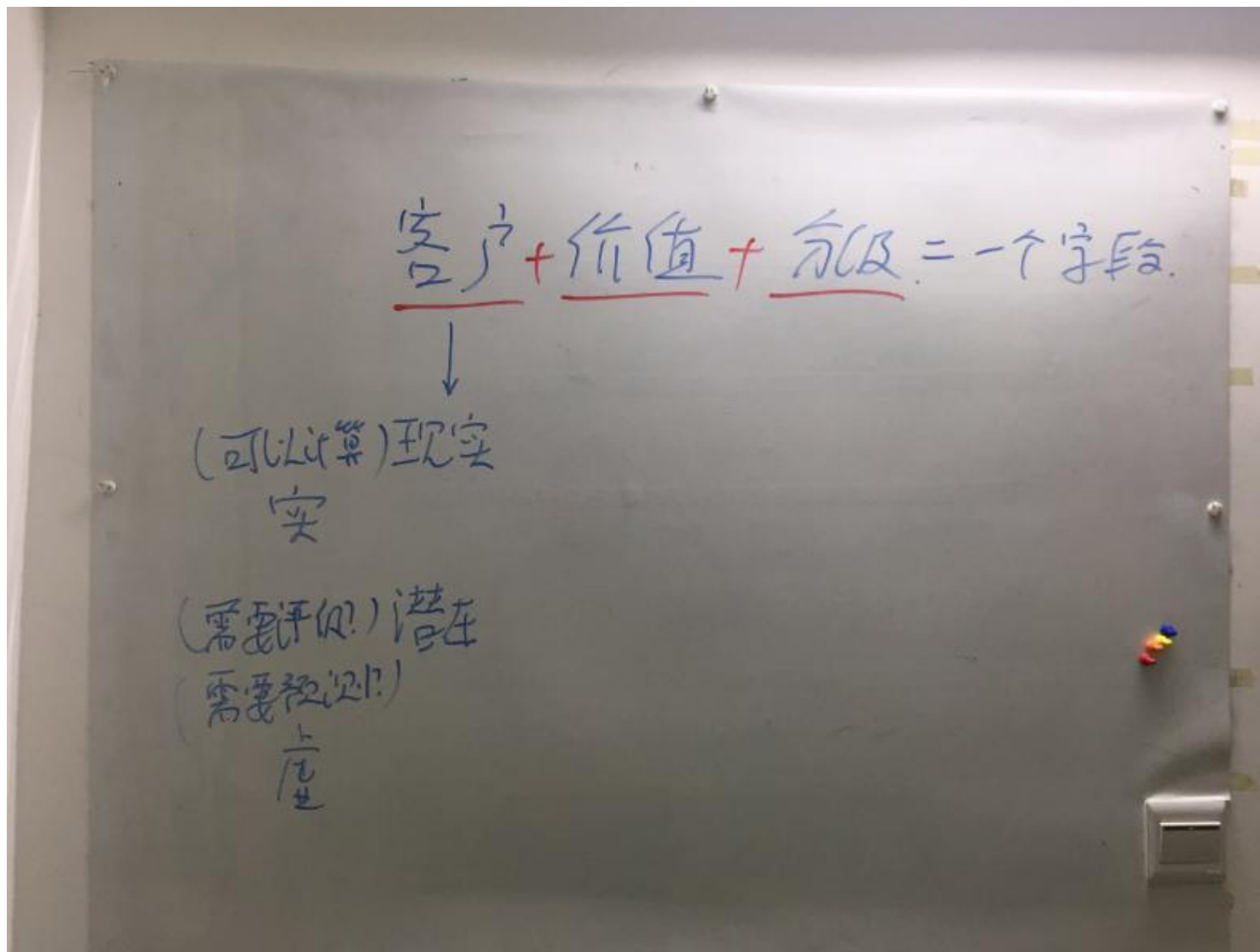
- 领导问：我需要建一个指标叫：顾客价值分级
- 你问领导：这个指标怎么建？用来干什么？为什么想建？
- 领导说：我不知道怎么建；暂时没啥用；我就觉得CRM里该有一个字段，

自己想！

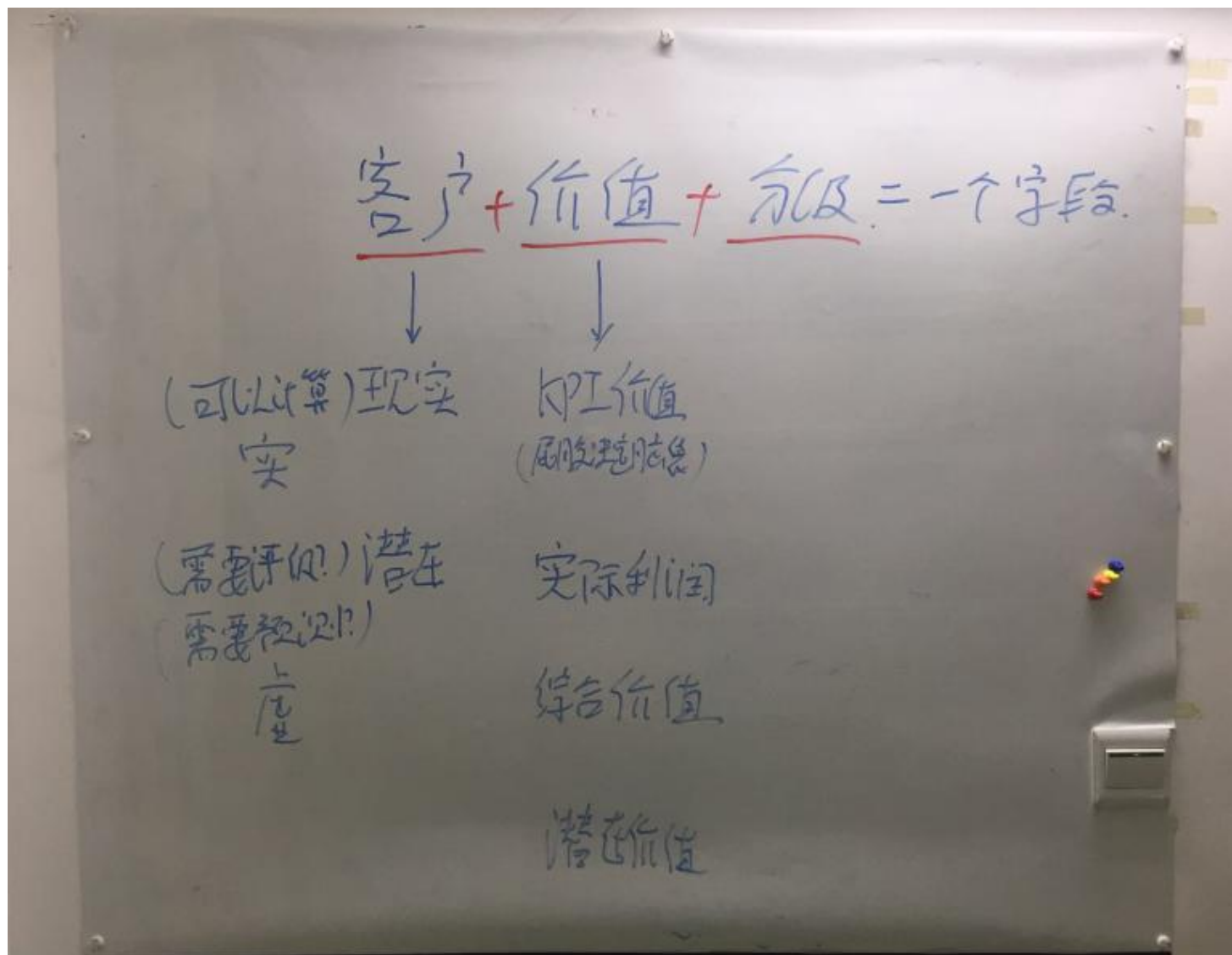
解题思路1

客户 + 价值 + 等级 = 一个字段.

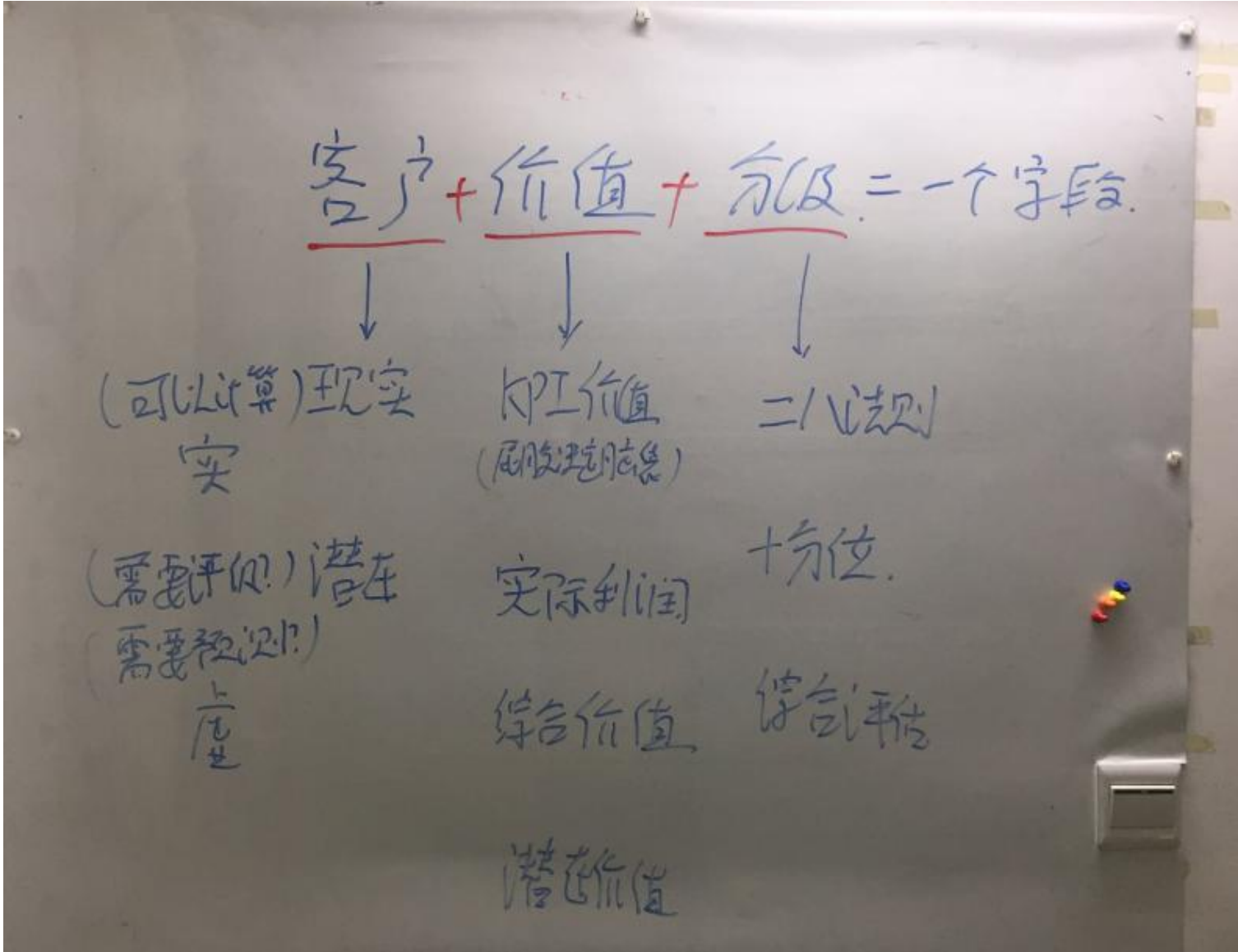
解题思路2



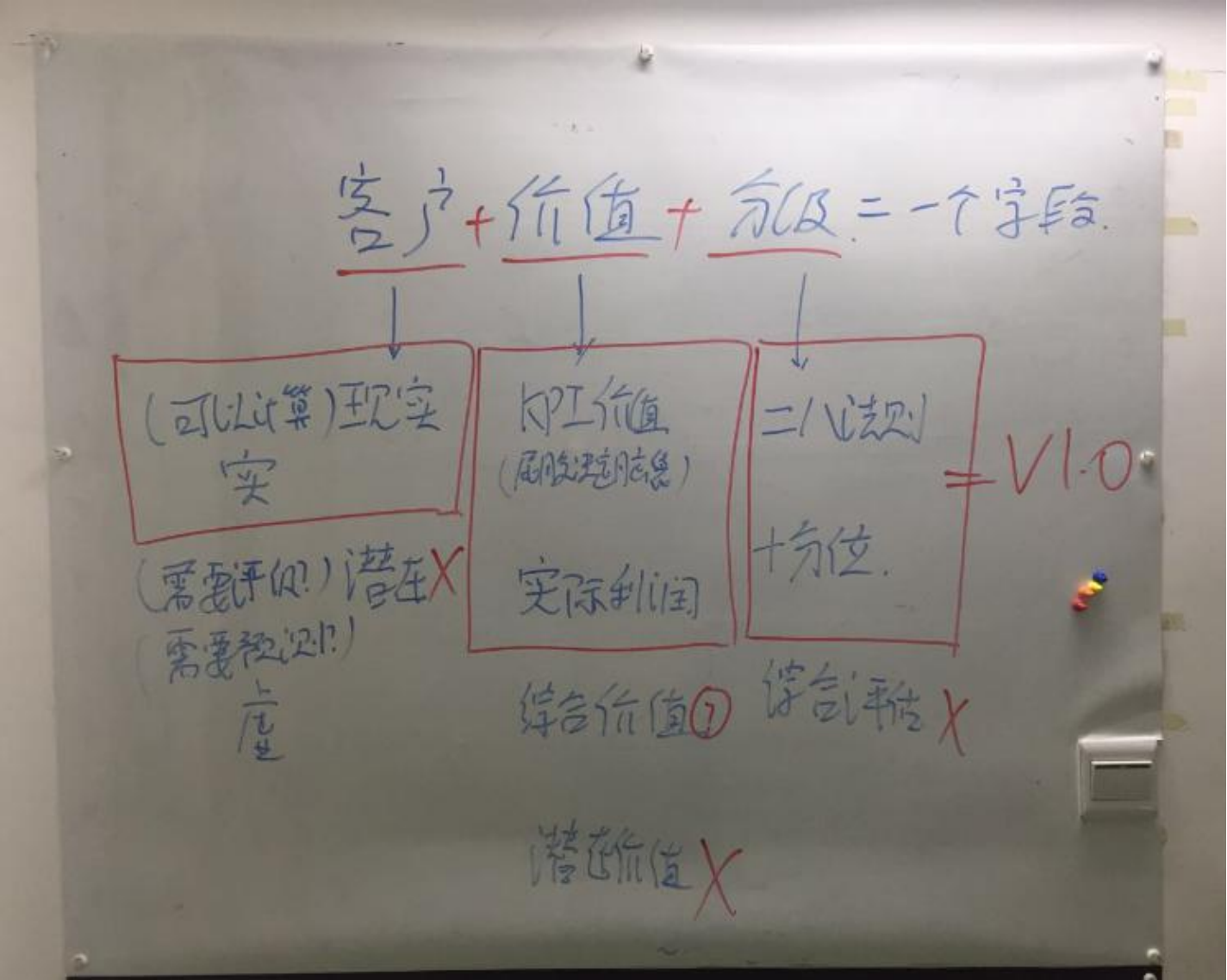
解题思路3



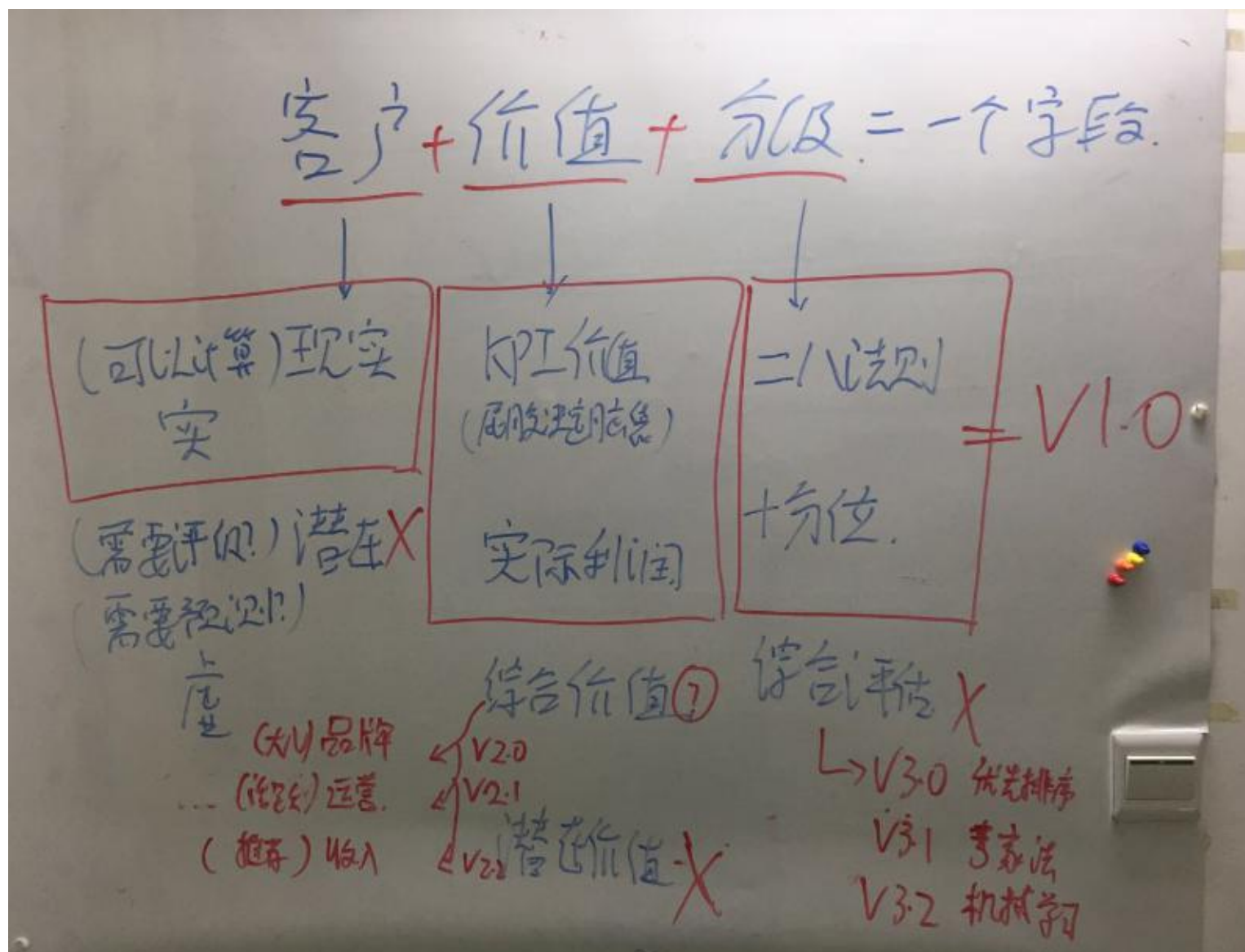
解题思路4



解题思路5



解题思路6



主要考点

- 如何自己建指标
- 有了第一，第二，第三节打底，大概大家都会

1.拿出纸笔梳理流程

2.过程询问领导意见

3.逐步输出成果

能做到这三点，这个题过关一点都不难

启示录

1. 审题
 2. 确认口径
 3. 分解问题
 4. 给选项
 5. 找领导确认
 6. 分步骤完成
- 养成这个好习惯，不止面试，日常工作都很受益

一个很深层次的问题

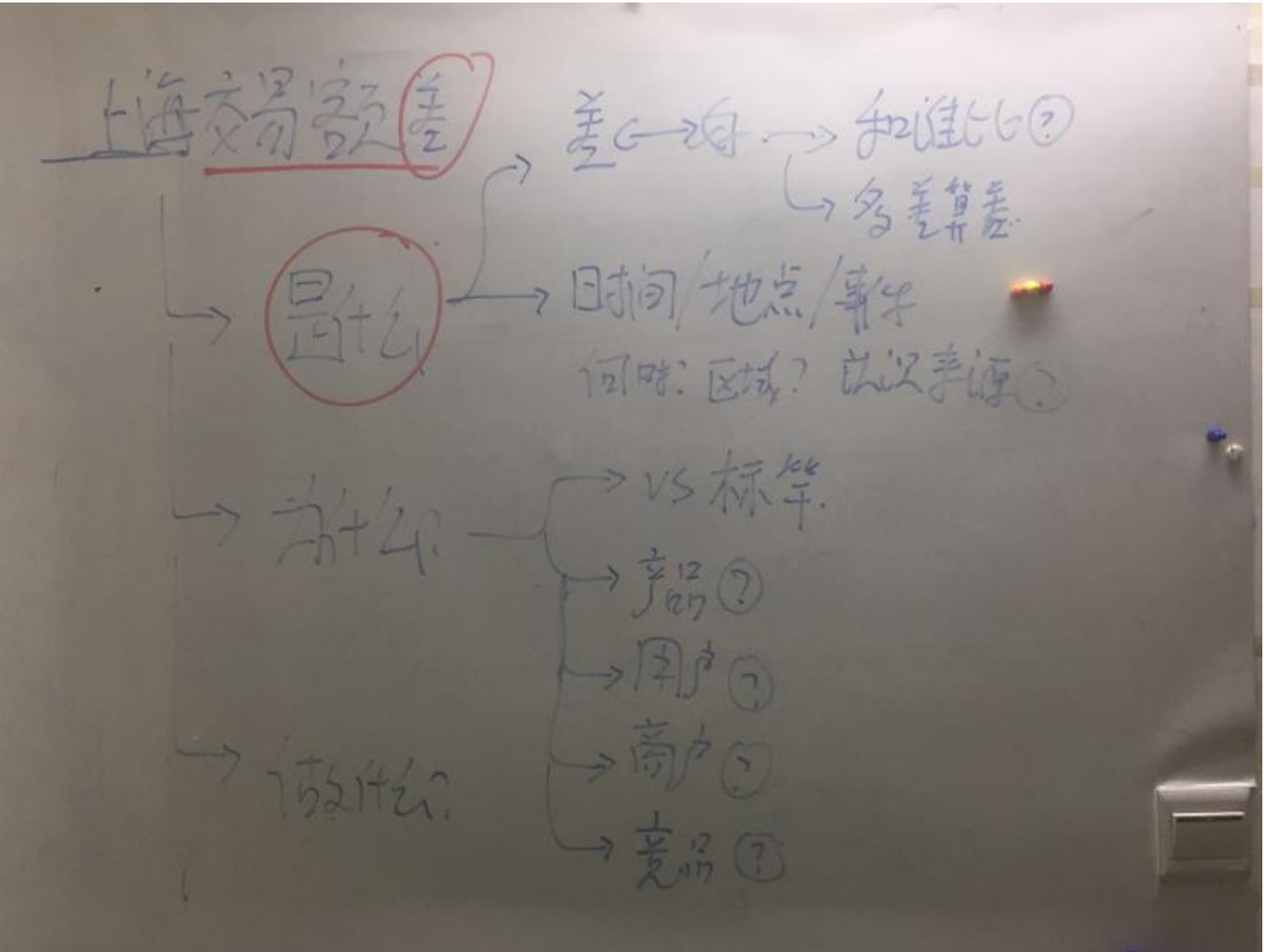
1. 越是主动给选项，越容易控制领导期望！
2. 平时备足武器库，打起仗来心不慌

16.5：销量下降问题

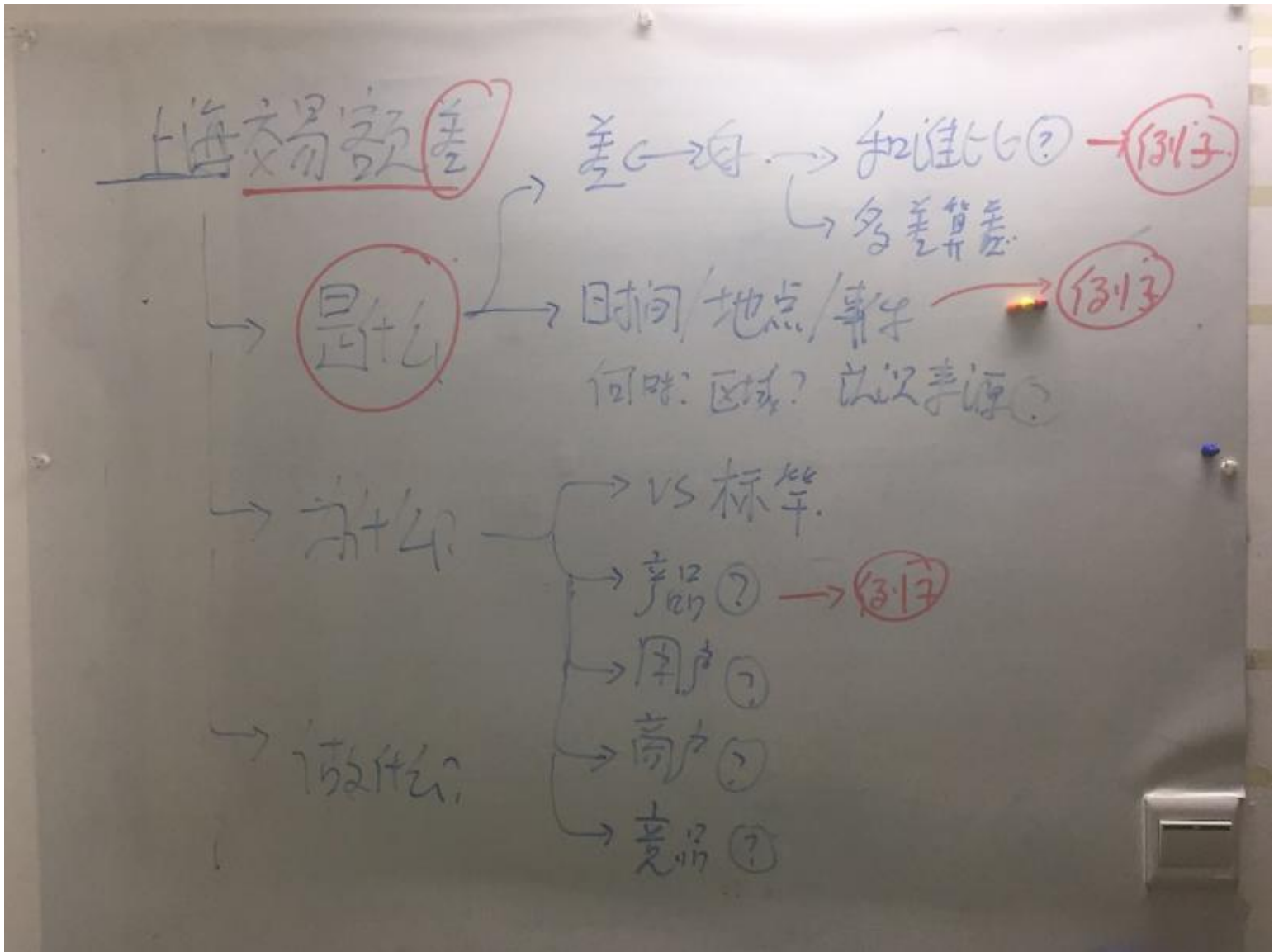
背景介绍

- 面试某外卖平台，HR问：“我们在上海地区的交易额比较差，分析下原因” 怎么答？

解题思路1



解题思路2



考察要点

- 分析问题三大问：
 1. 是什么？（确认数据）
 2. 为什么？（寻找原因）
 3. 做什么？（给出建议）
- 这是个典型的“是什么+为什么”问题，是什么被隐藏掉了，很多人容易掉坑！

解题提示1

- 分析问题三大问：
 1. 是什么？（ 确认数据 ）
 2. 为什么？（ 寻找原因 ）
 3. 做什么？（ 给出建议 ）
- 回答问题，要先看对方的问题问的是哪一步，再一步步展开，不要着急。如果对方没有想很细，就自己给假设继续讨论下去。

解题提示2

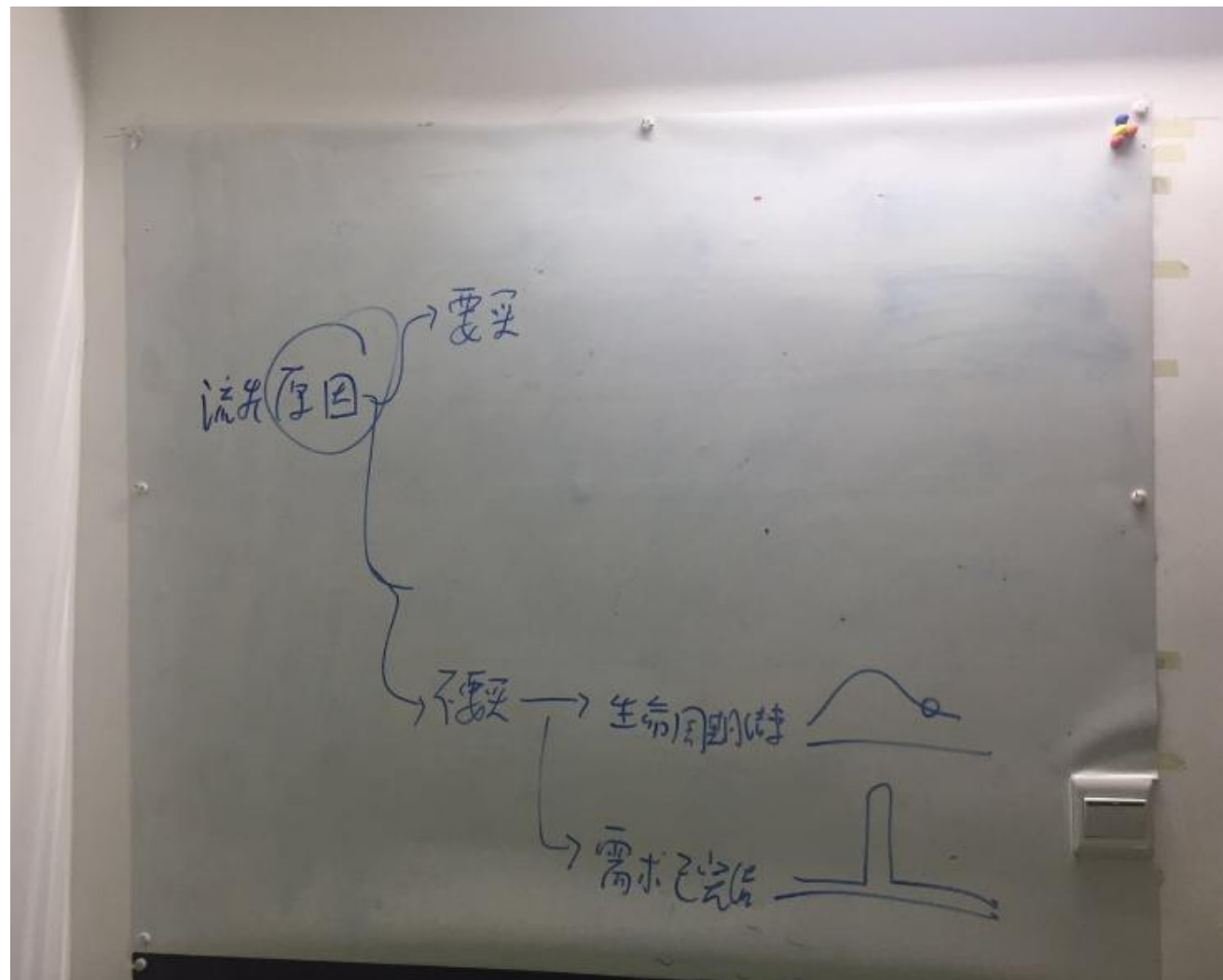
- 参考答案：

1. 明确数据的来源和准确性：是哪个部门说业绩变差的？他们的数据来源是什么？是否核对的数据确保数据没有问题？
2. 明确数据口径和时间段，哪个时间段内的业绩，对标是什么，评价标准是什么，为什么说变差了？
3. 明确这是不是个问题，业绩下降是季节性波动，还是内部调整所致
4. 从商户视角和用户视角分析，是商户问题还是用户问题，
 - ① 如果是商户问题是哪个区域的商户问题，是不是集中在某个区域，因为竞争对手产生的影响或是天气等客观因素，还是内部运营问题。
 - ② 或者是否集中在某群用户，比如老客流失的很多，或者这是个处于成长期的平台，新客很重要但新客增长开始放缓了。针对不同的客群，找不同的部门，是推广没做好，还是会员部没做好。。。

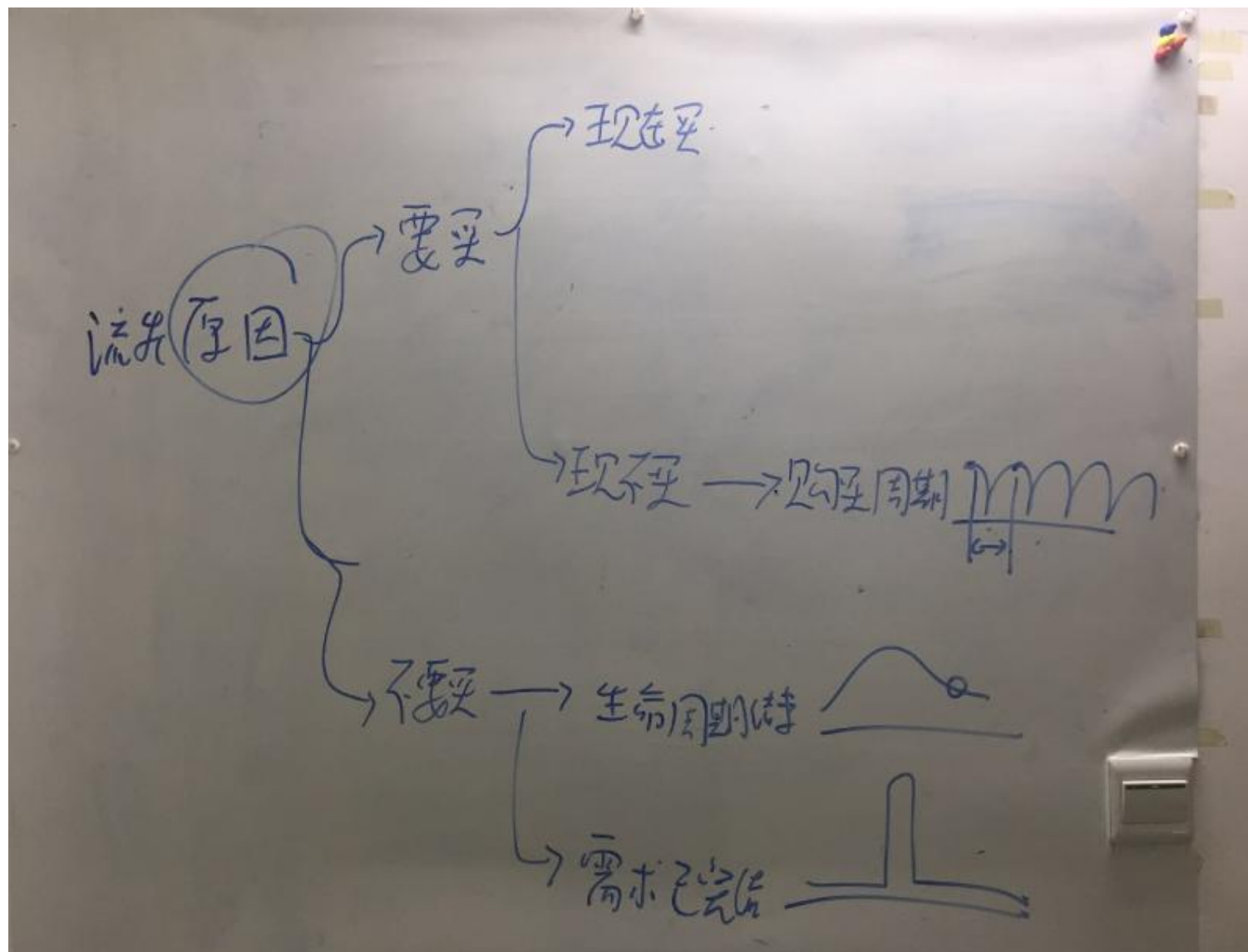
16.6：流失原因问题

- 某旅游电商平台，领导面试，问：“不用调研的方式，从数据上如何看出用户为什么流失？？？”

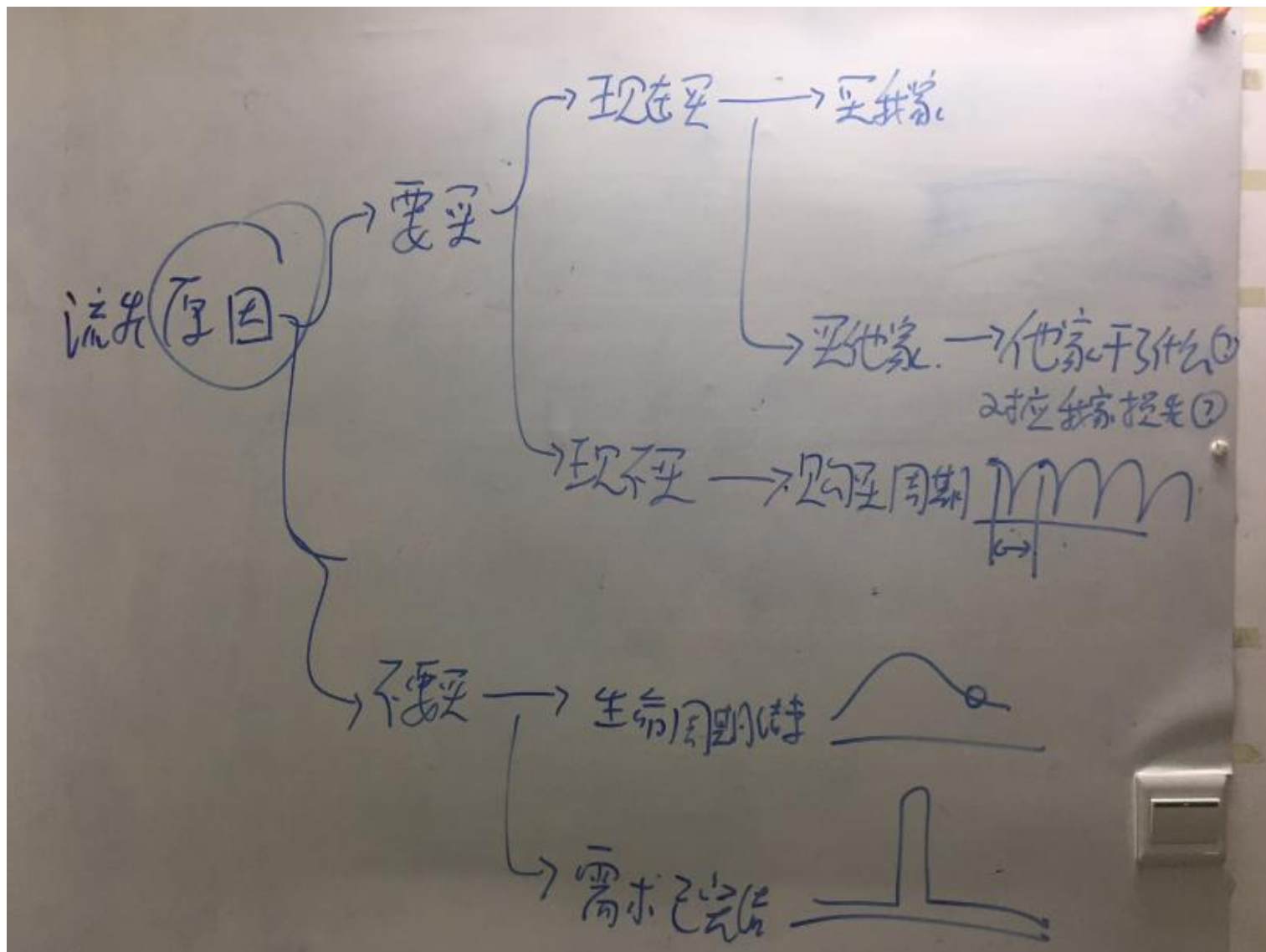
解题思路1



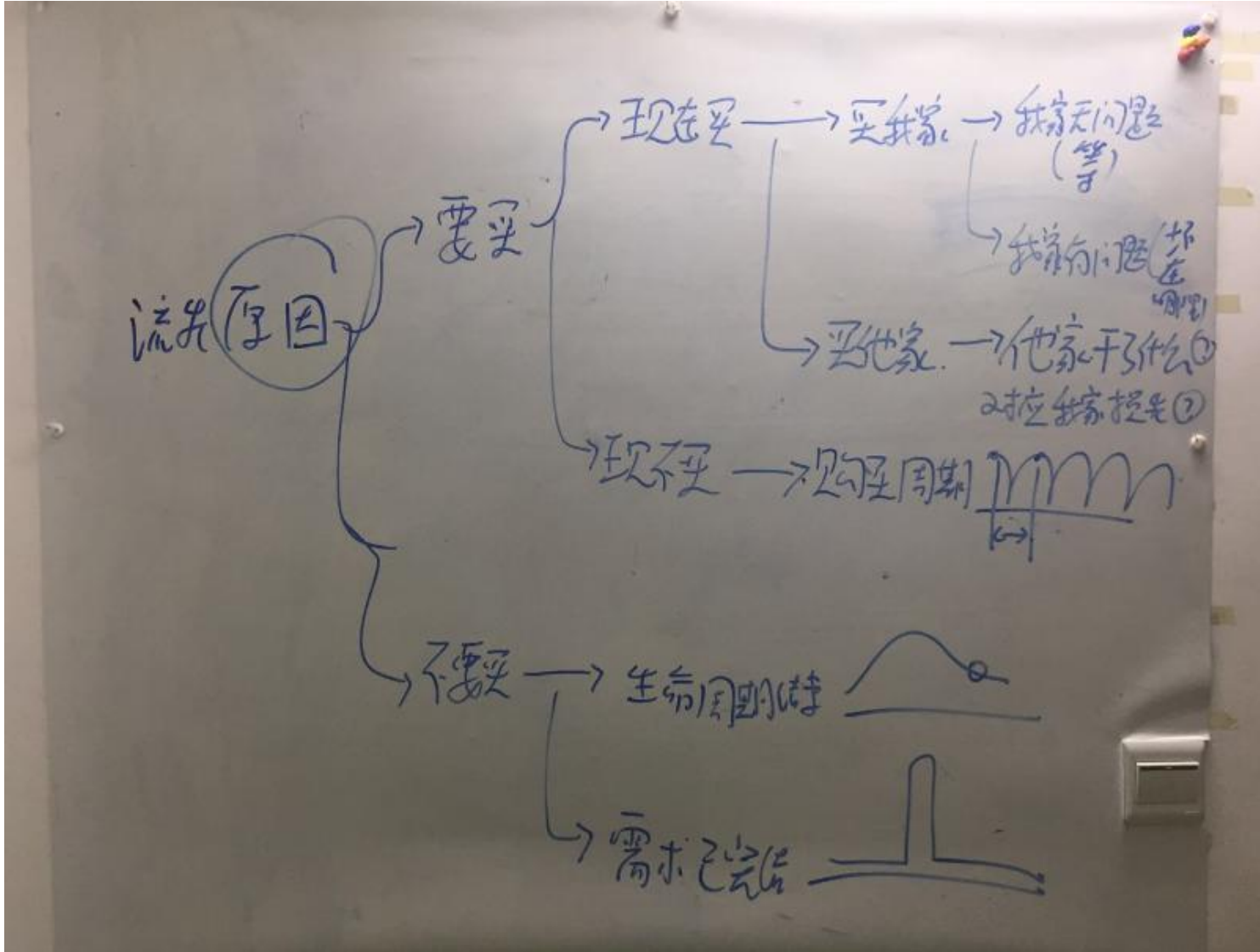
解题思路2



解题思路3



解题思路4



考察要点

- 分析问题三大问：
 1. 是什么？（确认数据）
 2. 为什么？（寻找原因）
 3. 做什么？（给出建议）
- 这是个典型的“为什么”问题
- **为什么≠/=做什么！** 脑子一定要清醒

解题要点1

- 为什么的关键是找到问题来源，因此分解原因最重要
- 分解原因最理想的是MECE，但是很难做到
- 分解原因最好按部门KPI进行分解，方便跟进解决问题
- 这个答案是个万能解，因为它是符合MECE原则的，o(′ □ ′)o
- 实际上，知道原因后可以对症下药解决问题，降低流失率，但不代表已经流失的会滚回来，这是两个问题！

解题要点2

- 做什么，就复杂的多
- 以流失挽留为例，知道了为什么流失，不代表就可以因为所以给答案
- 因为有可能流失原因我们是无能为力的，有可能是难以改进的
- 做流失挽留，要一看是否有价值挽留，二看是否有手段挽留，三看是否ROI好看。最后只能在有限范围内做挽留。

16.7：物流费用问题

背景介绍

- 今日课堂作业：你在一个电商公司，主营海淘母婴，家居，美容，保健品，数码家电，副食品。公司在华东，华中，西南有三个货仓。目前门槛是满88元包邮，但总有身边朋友及用户抱怨门槛高。问：满88包邮是否太高？是否需要调整？建议怎么调？

巨坑提醒

- 这是个面试题，但陈老师处理过一个类似的真实事件，相当相当棘手

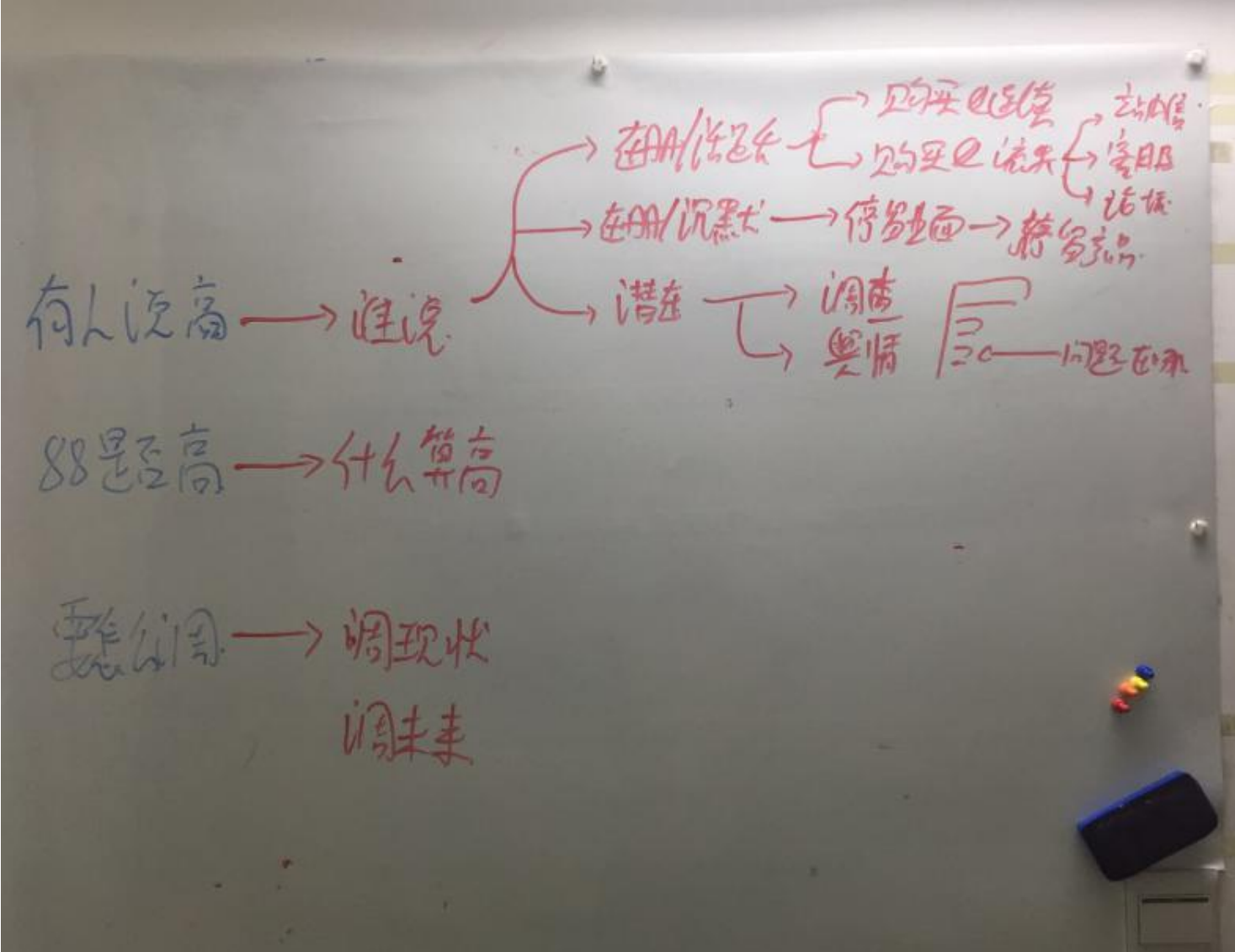
解题思路1

有人没高 → 谁没

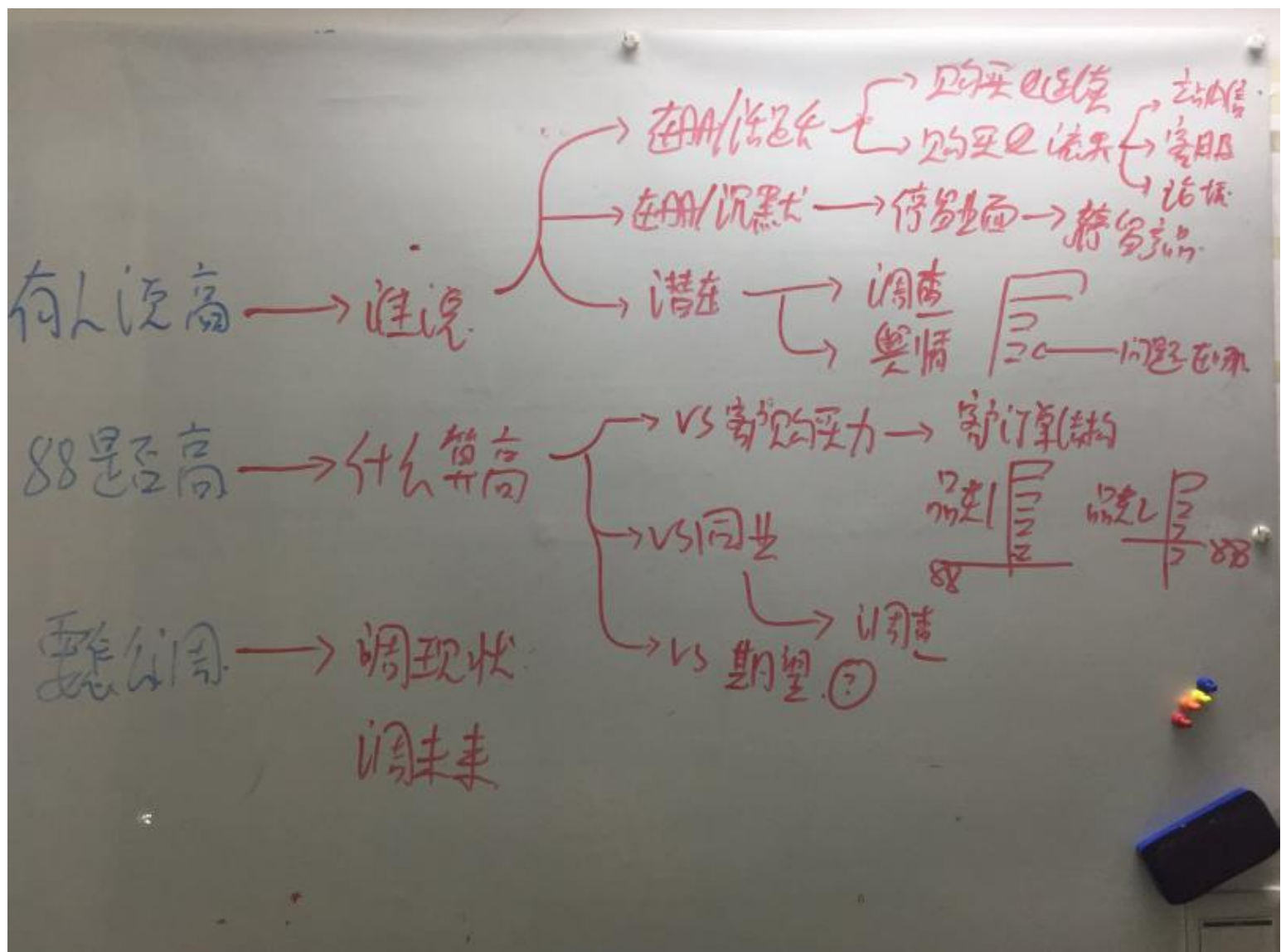
88是高 → 什么算高

整公司 → 调现状
调未来

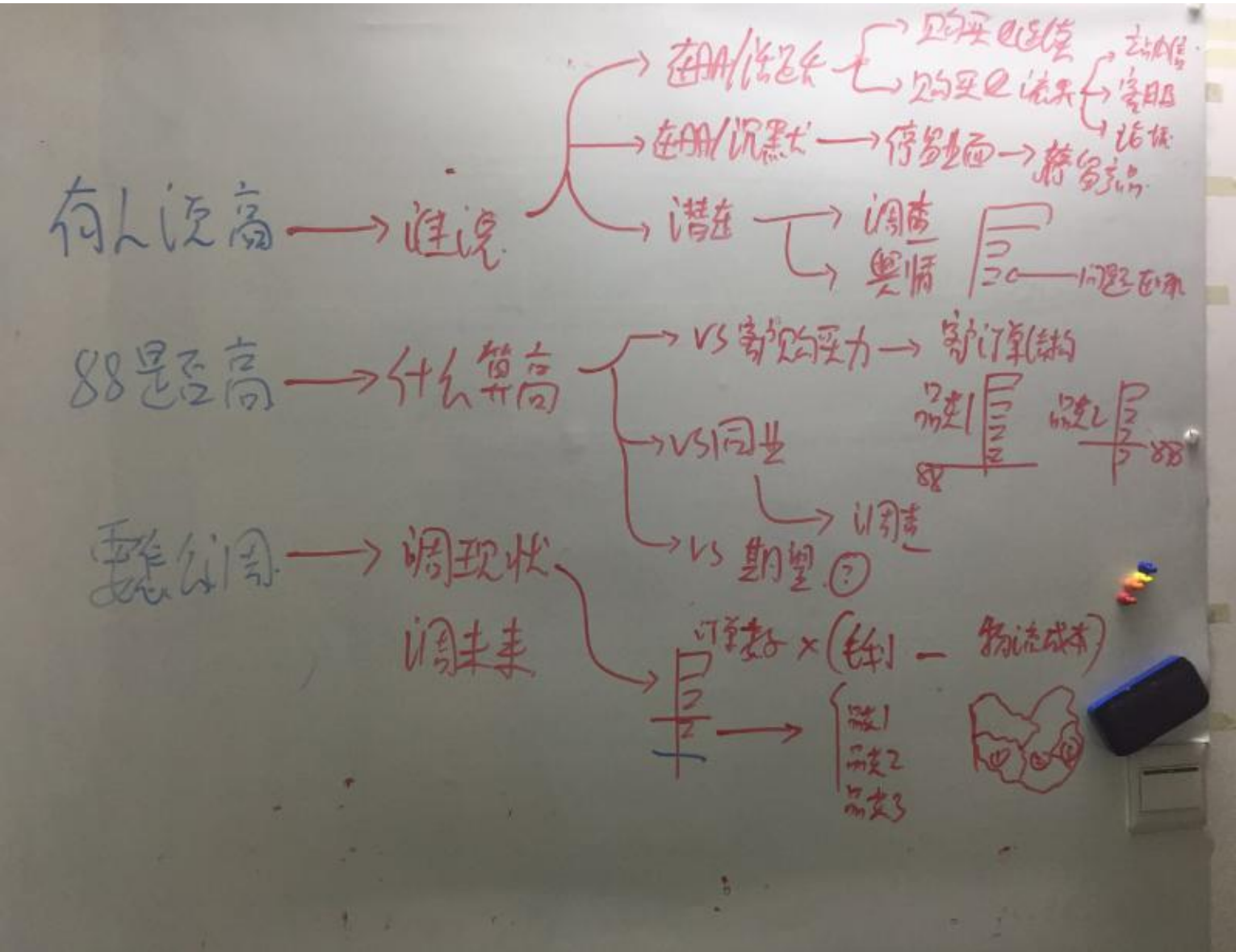
解题思路2



解题思路3



解题思路4



考察要点

- 分析问题三大问：
 1. 是什么？（ 确认数据 ）
 2. 为什么？（ 寻找原因 ）
 3. 做什么？（ 给出建议 ）
- 这是个典型的 “做什么” 问题
- 大家感受到，给出一个靠谱的 “做什么” 有多难了吧！
- 做什么，关键是先做再讨论什么。没有行动思路，空谈分析没有价值

题后思考

- 见到“有人说”先搞清谁说！
- 见到“高、低、大、小、多、少”先树标杆！
- 见到“怎么做”先区分基于现状还是基于预测
- 要预测，业务部门先给动作，分析部门再给测算！

16.8 : 数据盈利问题

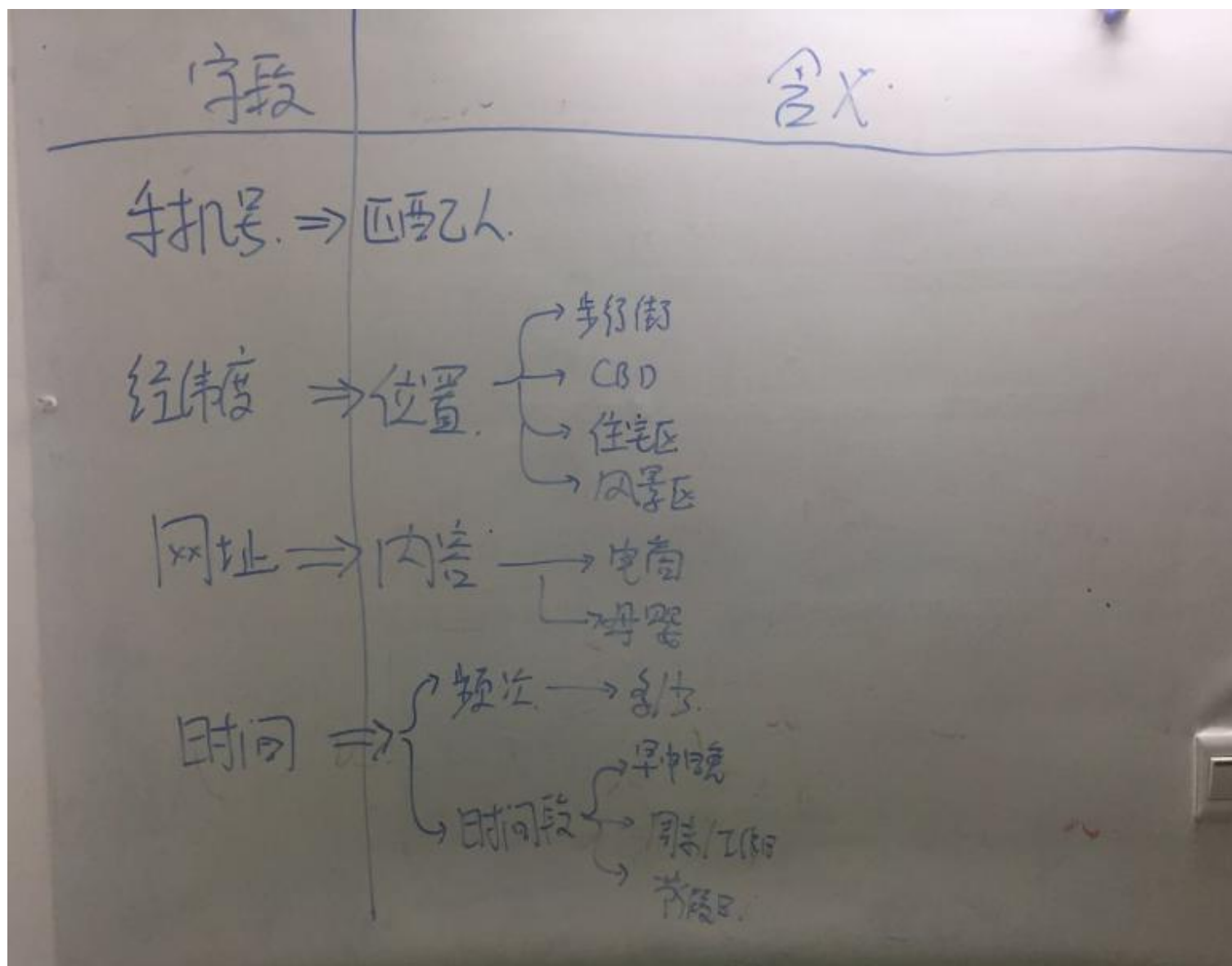
背景介绍

- 面试公司是运营商的乙方，提供企业通信领域服务，也基于运营商数据提供一些分析服务，面试官是用人部门领导。现问题如下：
- 有四个字段数据，手机号码，经纬度，用手机访问的网址，时间。问，在如下两种情况下，如何通过上述数据获利：1.童装店怎么盈利？2. 银行怎么盈利？

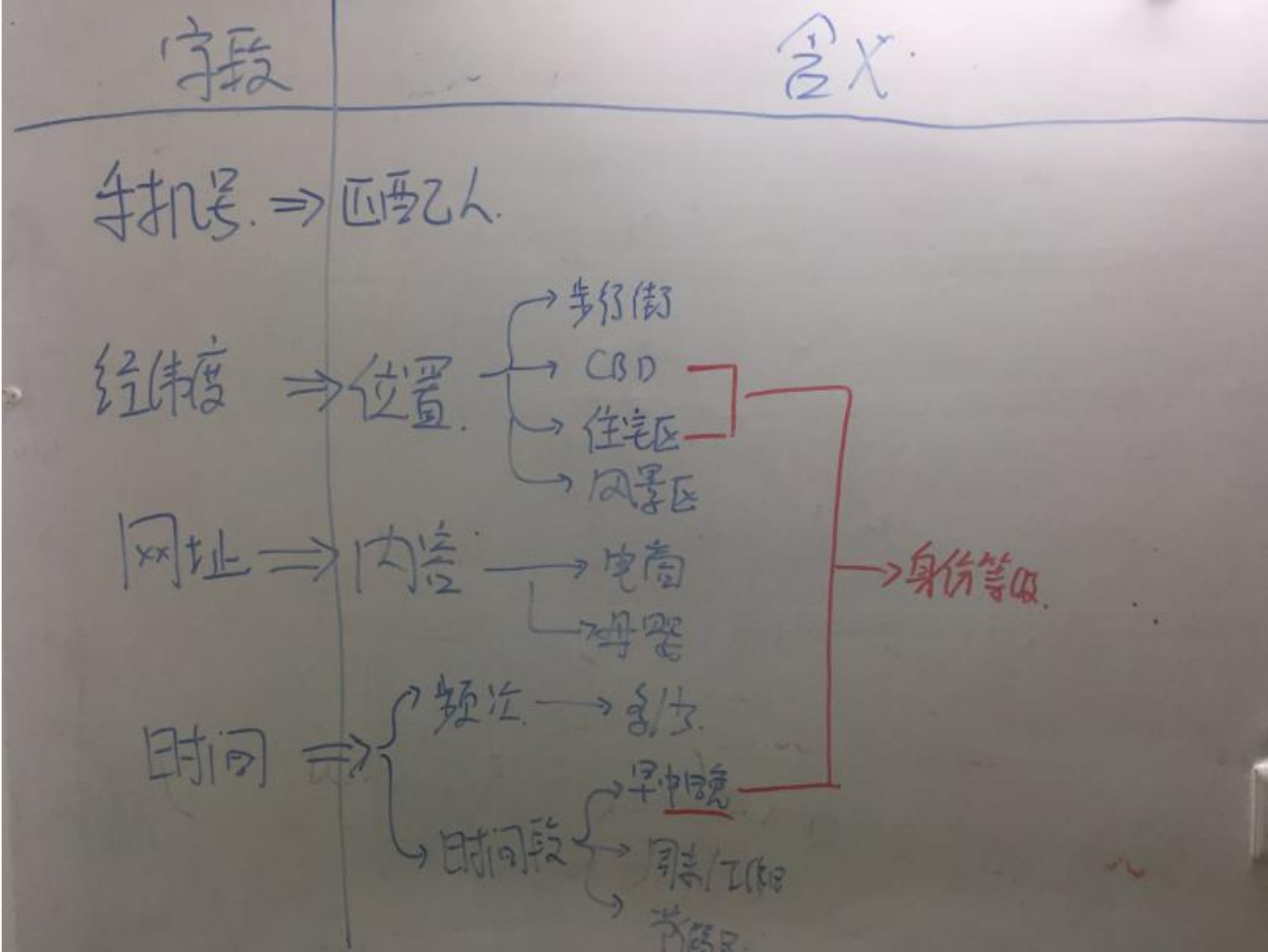
问题解析

- 这是一个练基本功的题目，有1个隐藏坑点。
- 就这四个字段，要怎么解读？
- **手机号码，经纬度，用手机访问的网址，时间**

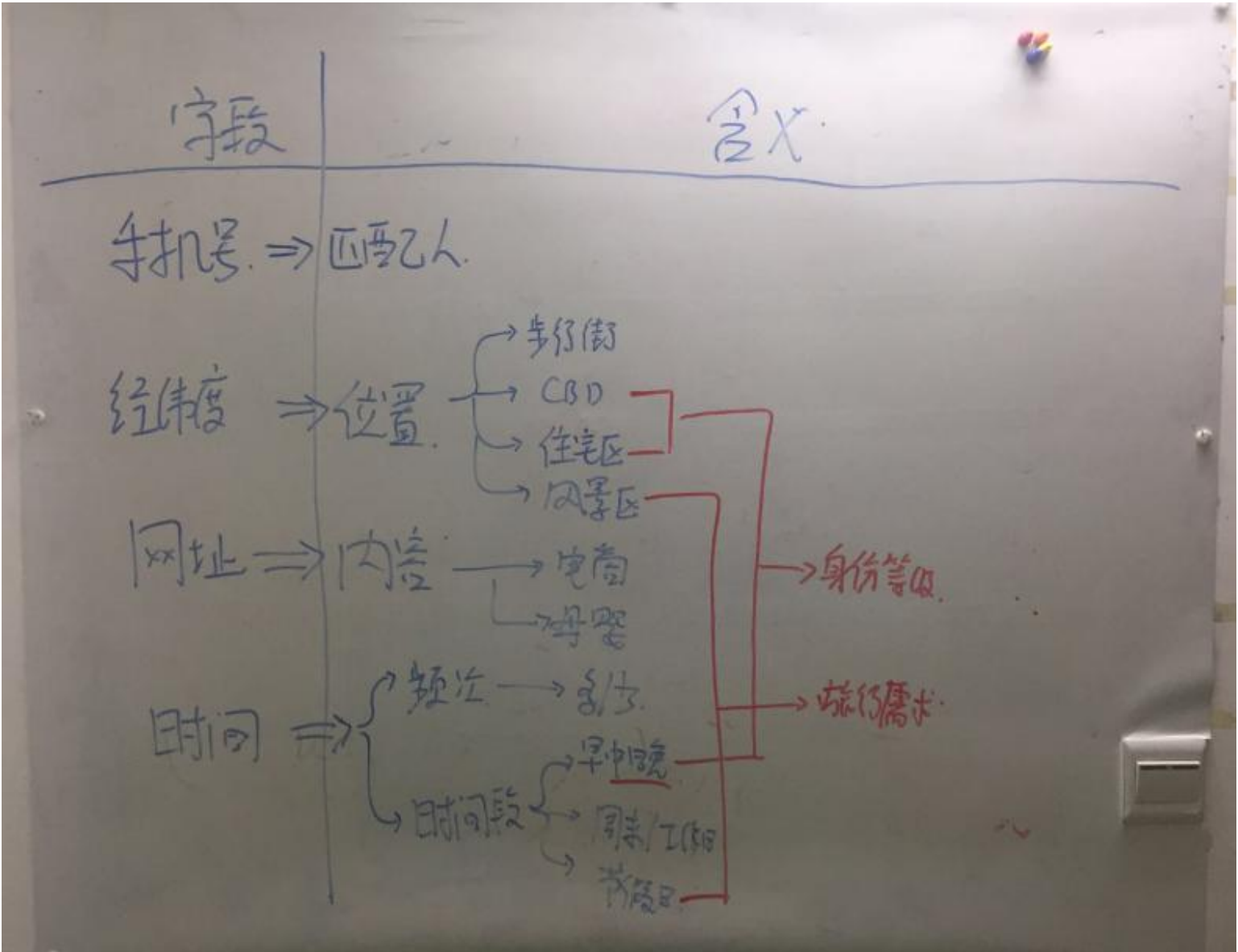
解题思路1



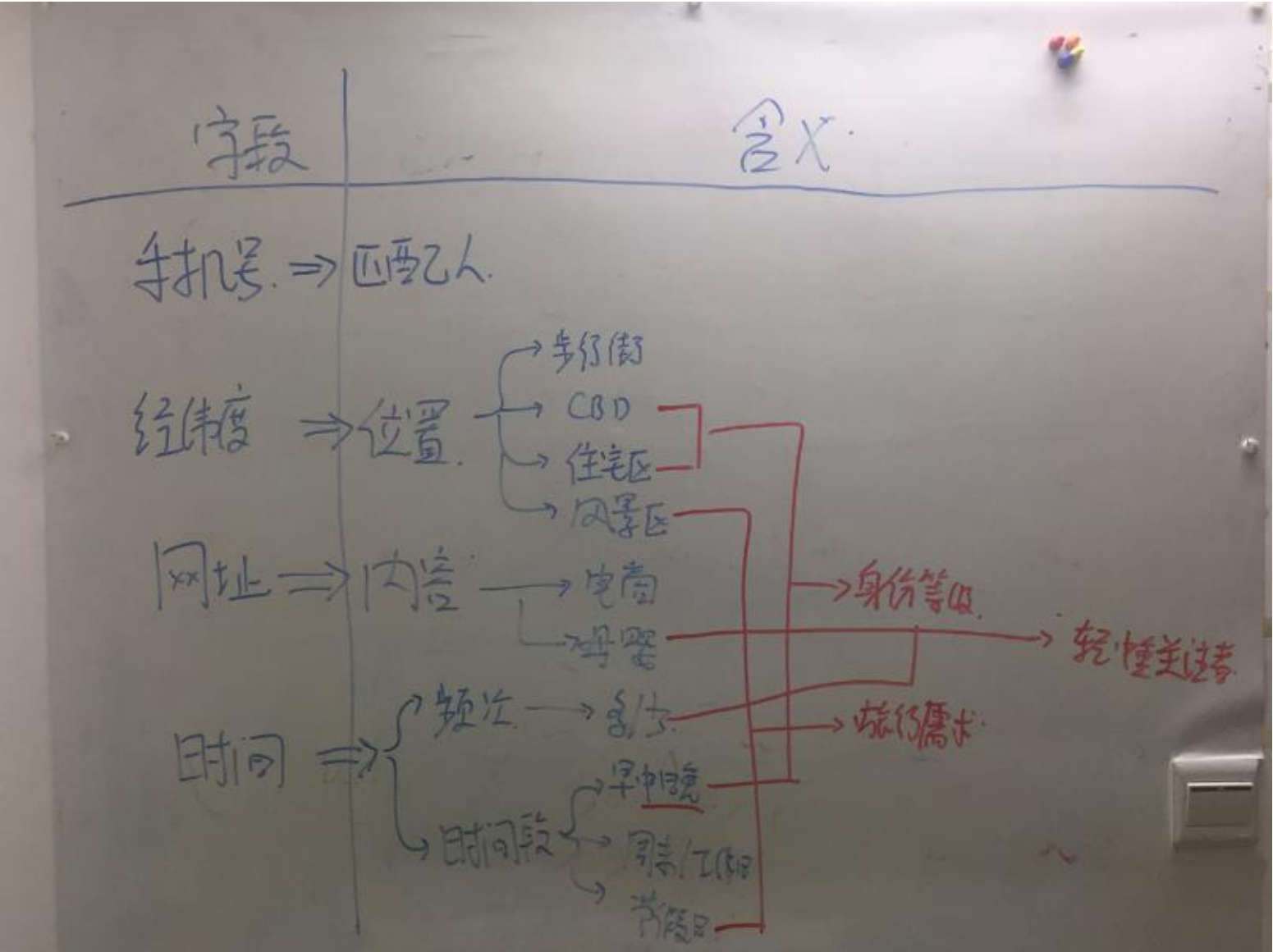
解题思路2



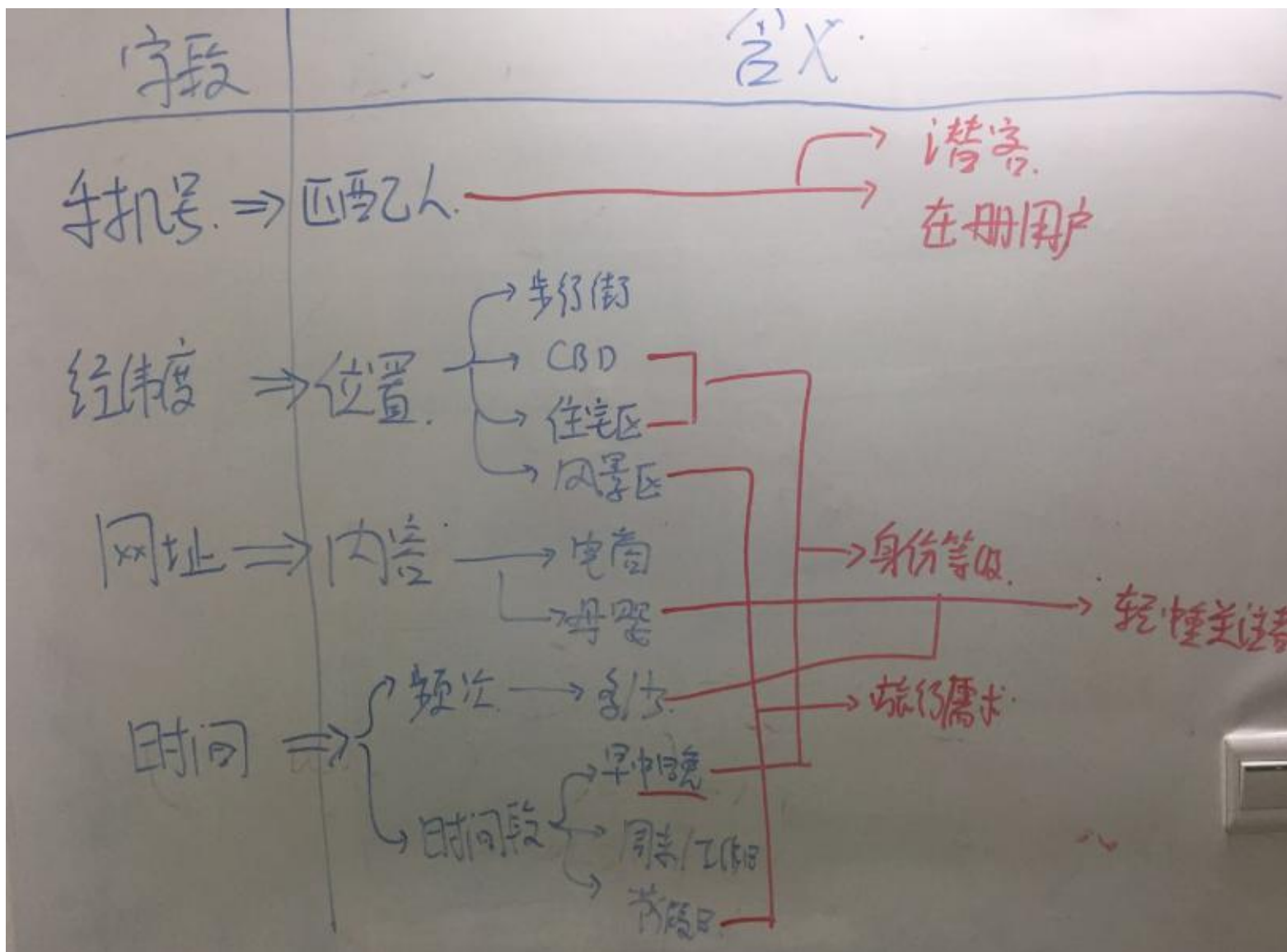
解题思路3



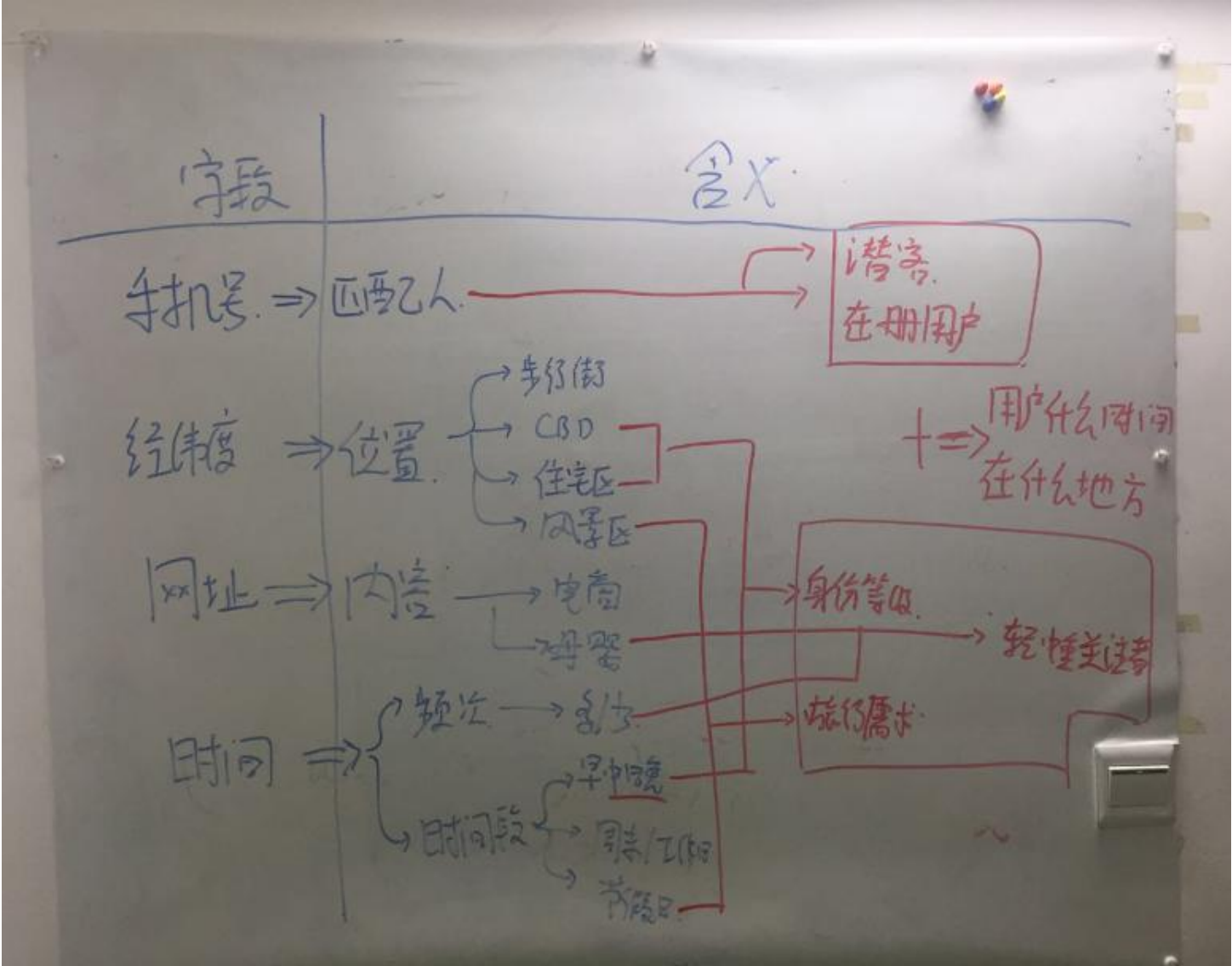
解题思路4



解题思路5



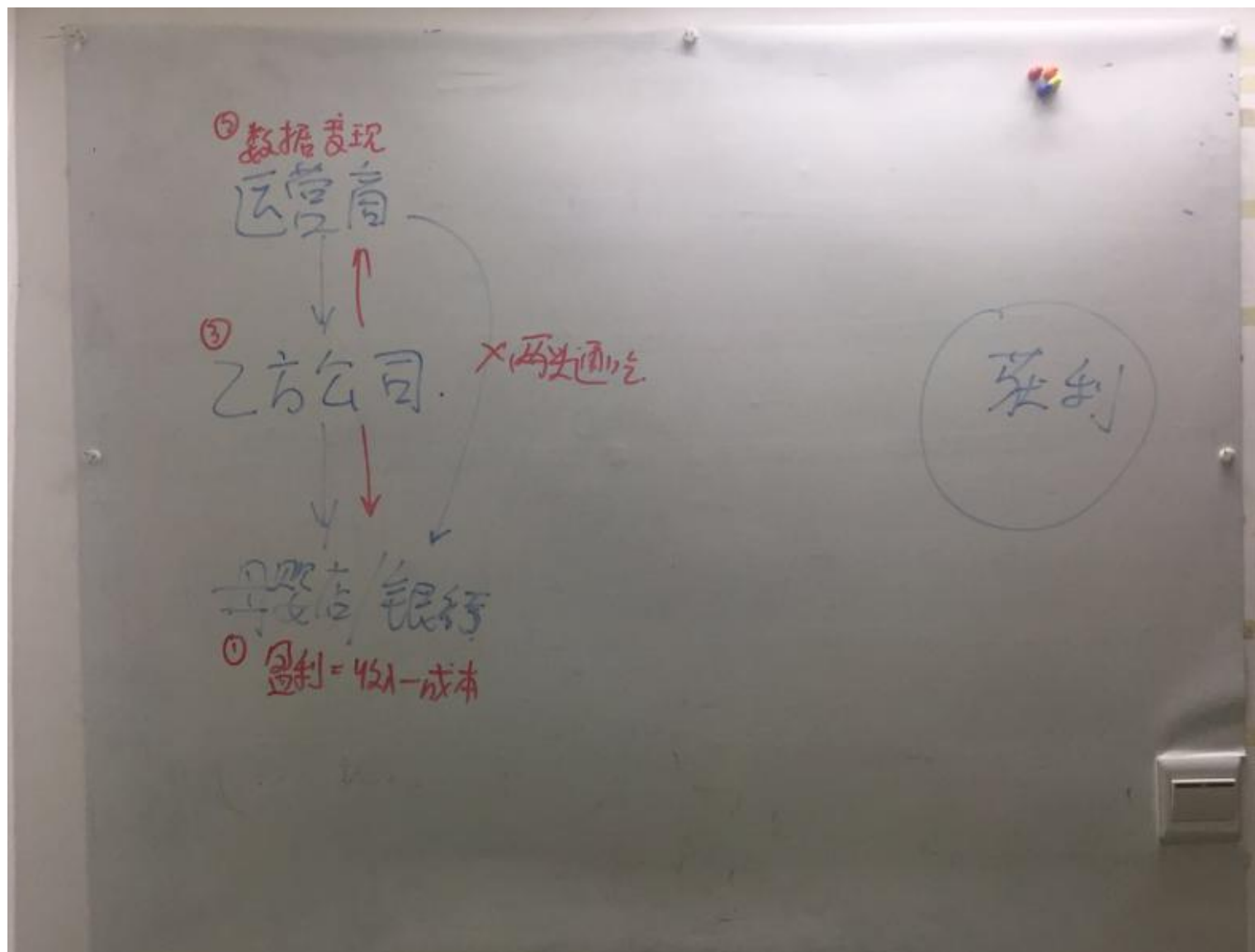
解题思路6



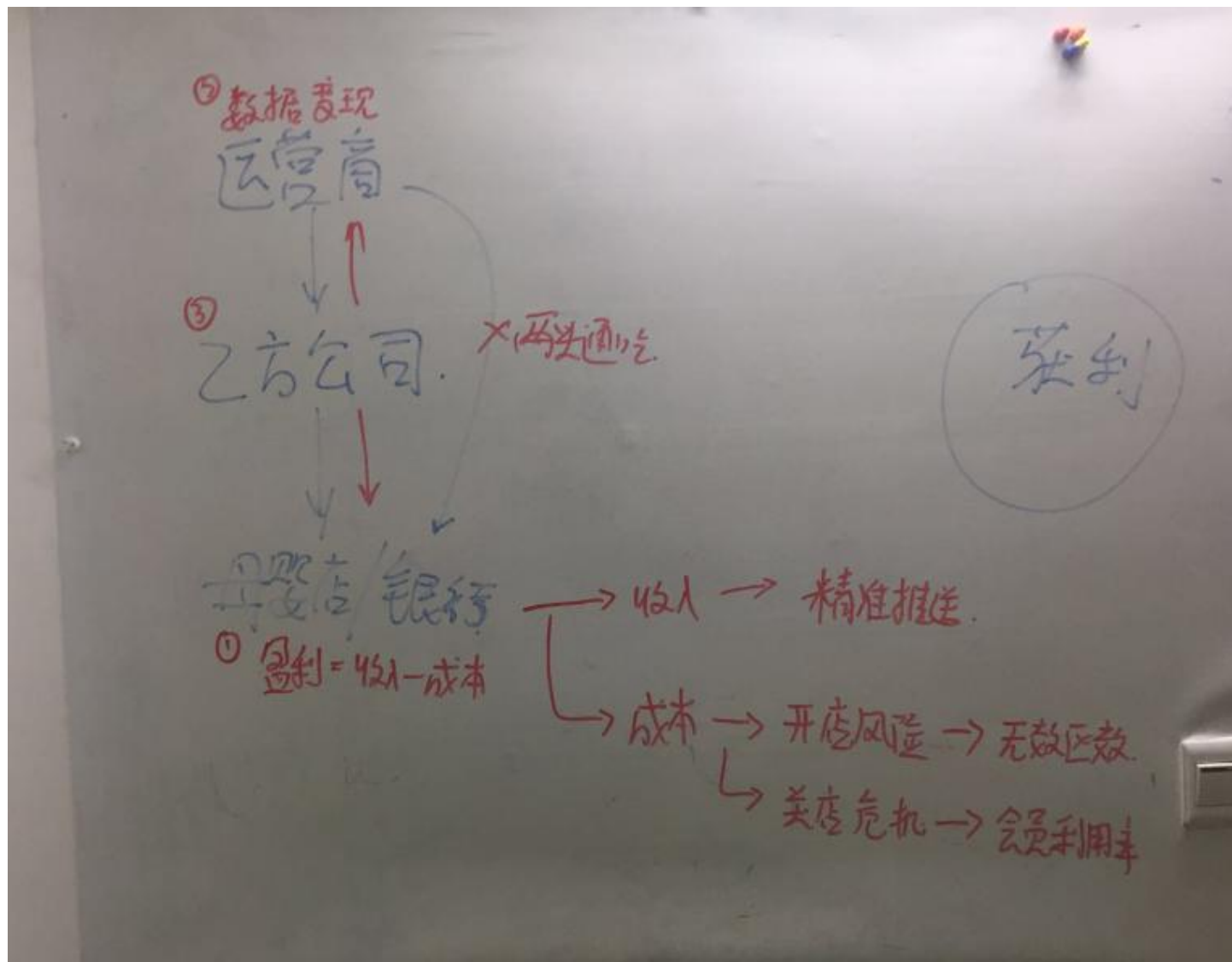
隐藏坑点在此

- 面试公司是运营商的乙方，提供企业通信等基础服务，也基于运营商数据提供一些分析服务，面试官是用人部门领导。现问题如下：
- 有四个字段数据，手机号码，经纬度，用手机访问的网址，时间。问，在如下两种情况下，**如何**通过上述数据**获利**：1.童装店怎么盈利？2.银行怎么盈利？
- **最后的答案应该是：获利人是.....获利方式是.....**

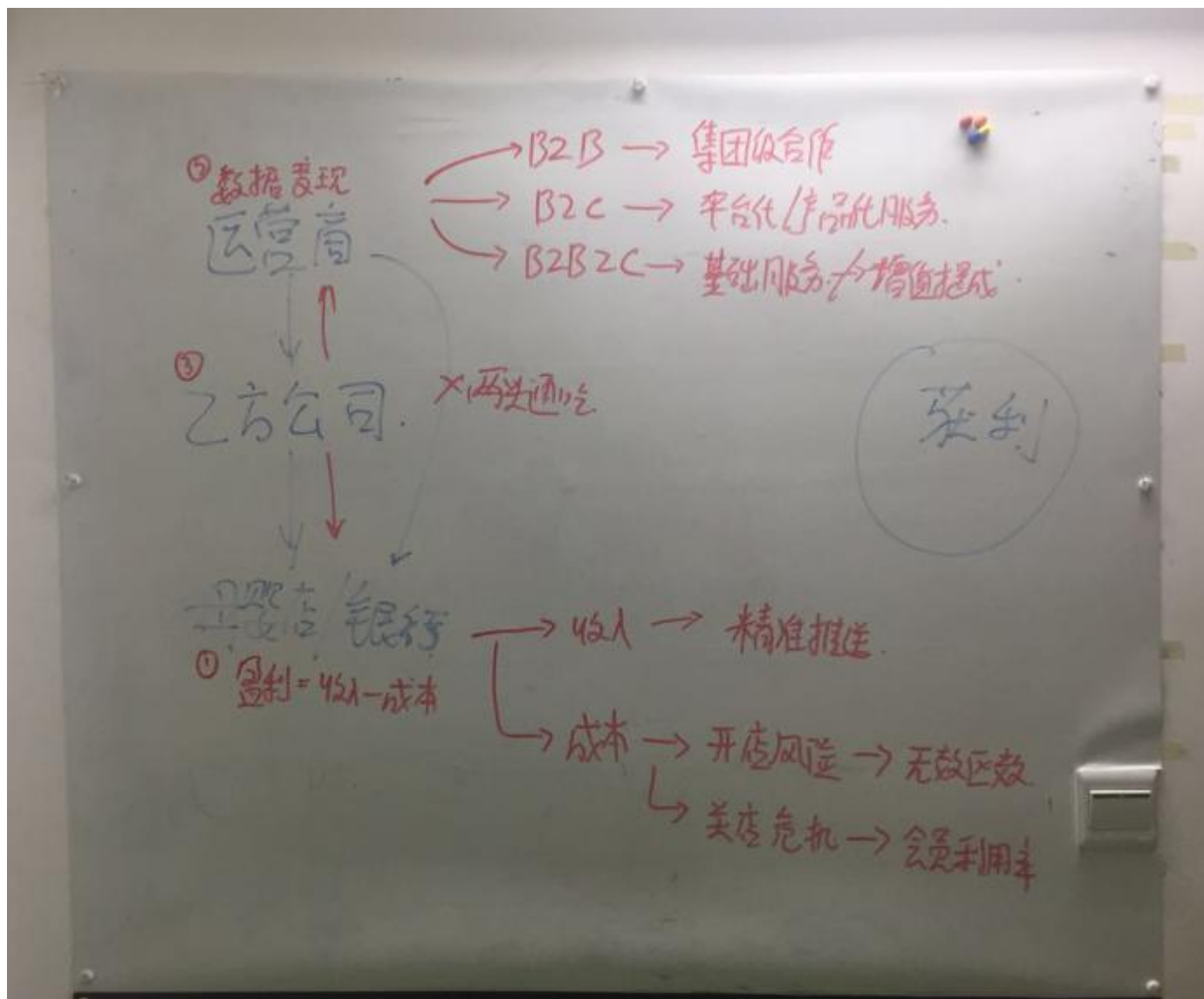
解题思路7



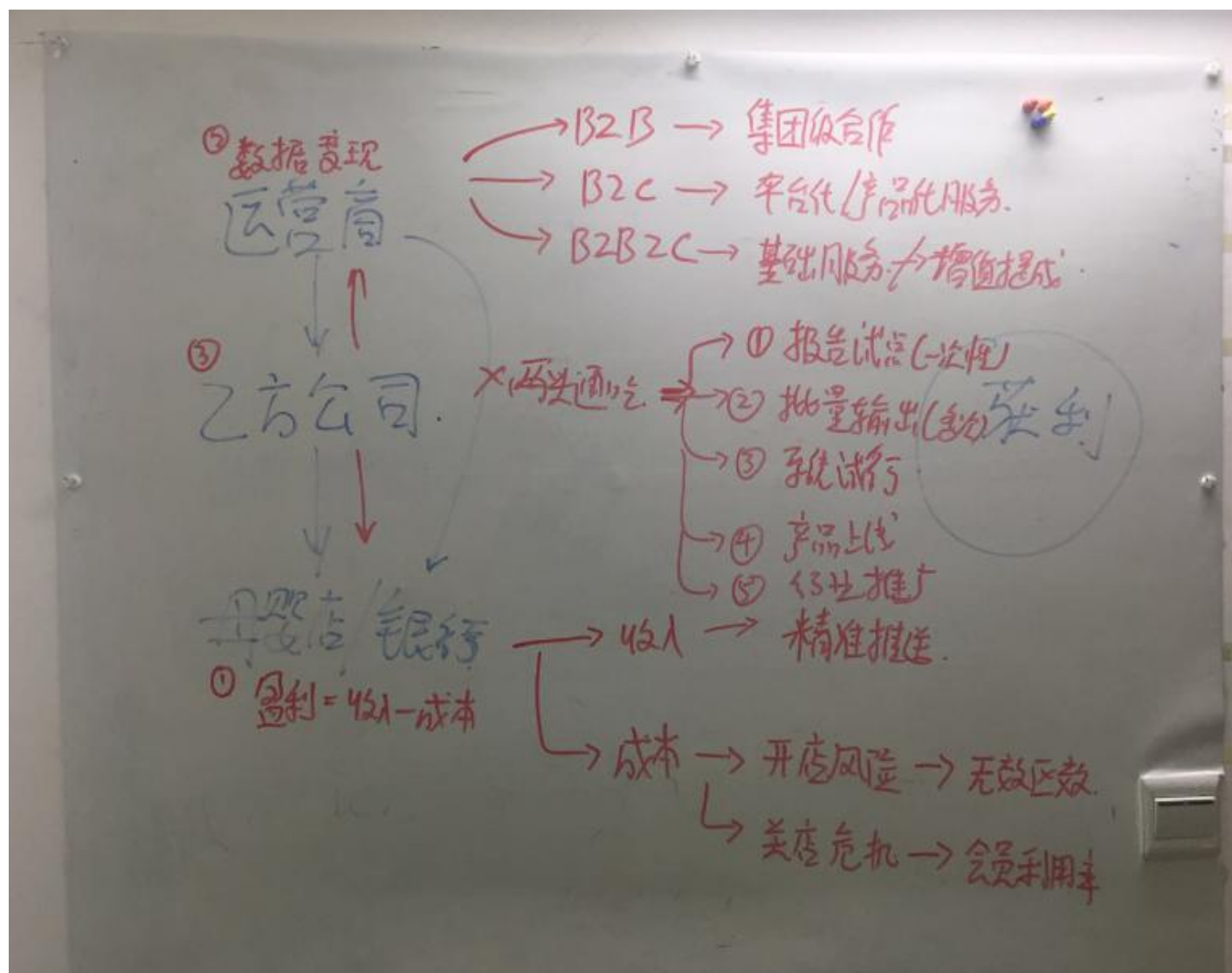
解题思路8



解题思路9



解题思路10



考察要点

- 加工字段需要**一级级向上**提炼
- 即使同一个字段，不同的加工方式也会产生新的含义
- 与其总想着拿新数据（大部分时候难度很大）不如想着如何利用资源

题后思考

- 为什么你总觉得数据不够？
- 为什么你盯着月消费562块没有想法？
- 为什么你看着月消费477提升到562没有感觉？？？
- **缺的是模型？还是思考深度？**

16.9：新房销售问题

背景介绍

- 今日课堂作业：你的公司主要做新房销售，现手头数据有当年的业务员人数，业务员业绩数据。领导在纠结是否要停止在某市的业务，因为感觉该市的新房销售数量会逐步减少。问：如何用数据分析支持这个判断？

问题解析

- 前方有坑请注意！
- 这是一个典型的挖坑题目，有三个大坑，看看你躲过没有。

坑点1

- 你的公司主要做新房销售，现手头数据有当年的业务员人数，业务员业绩数据。领导在纠结是否要停止在某市的业务，因为感觉该市的新

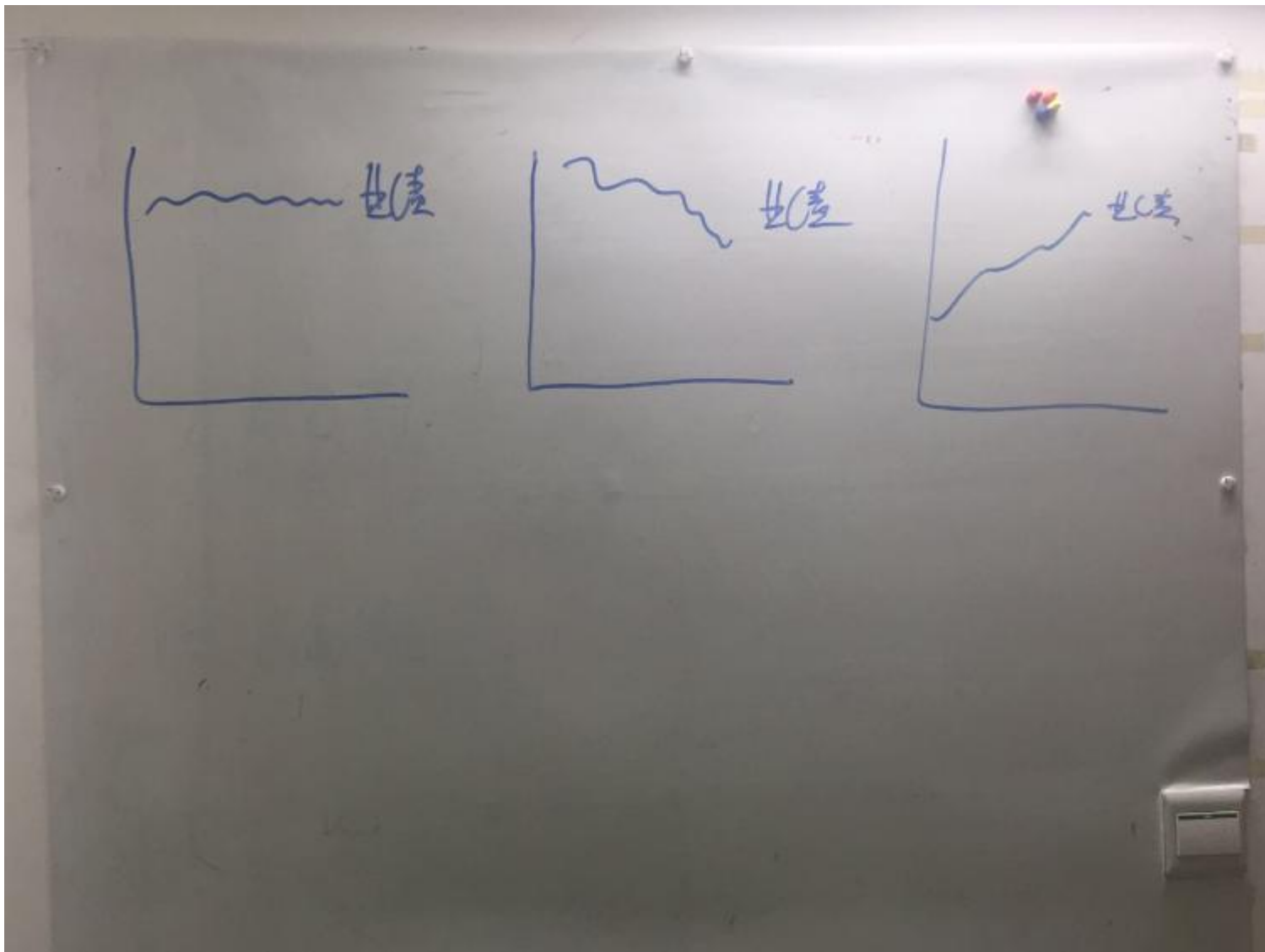
房销售数量会逐步减少。问：如何用数据分析**支持**这个判断？

- **领导要的不是科学结论，而是支持！**

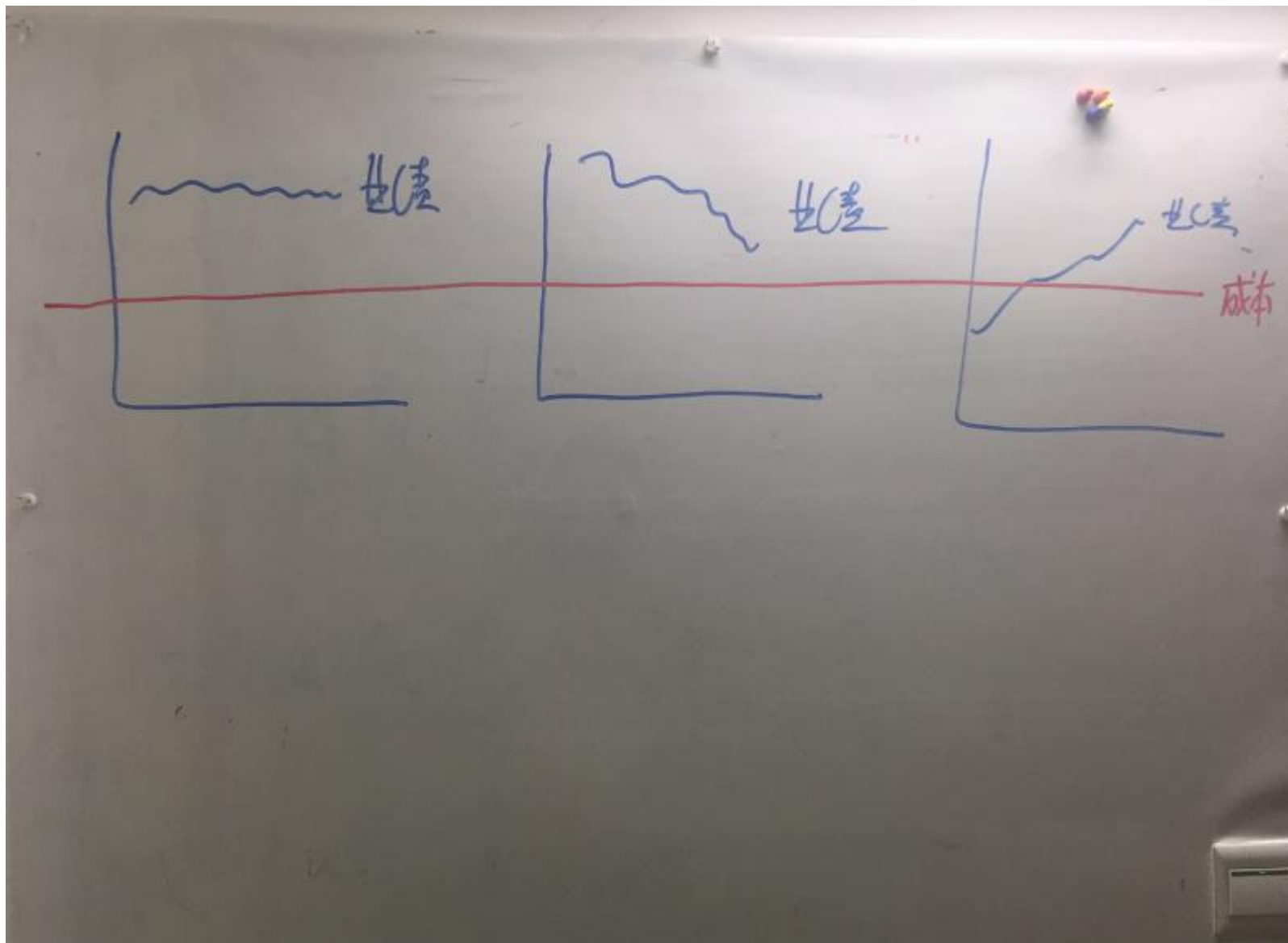
坑点2

- 你的公司主要做新房销售，现**手头**数据有当年的业务员人数，业务员业绩数据。领导在纠结是否要停止在某市的业务，因为感觉该市的新房销售数量会逐步减少。问：如何用数据分析支持这个判断？
- **认真想想，手头的数据真的足够吗？？？？？**

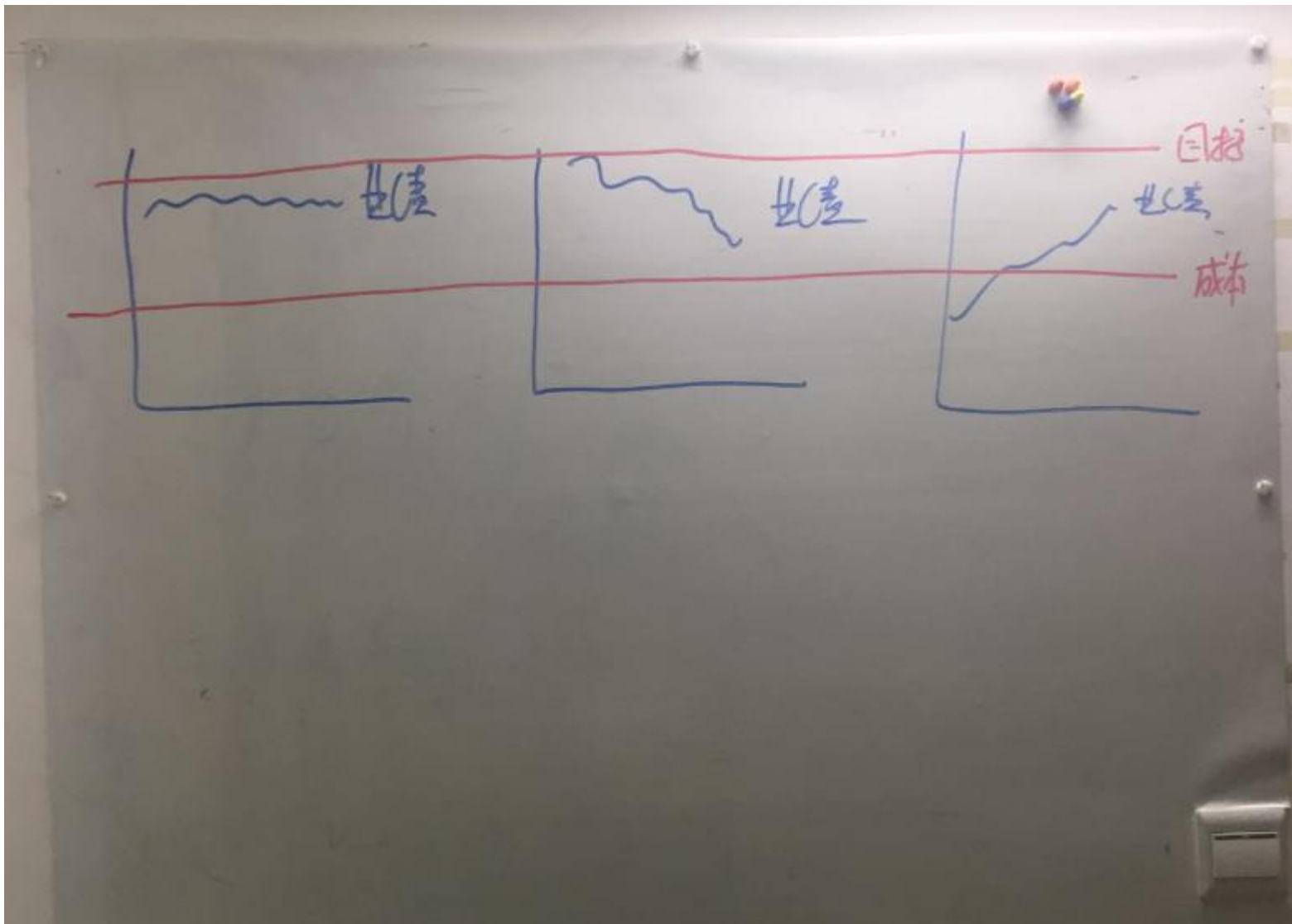
看一个简单的例子，这三个图，你能解读出什么？



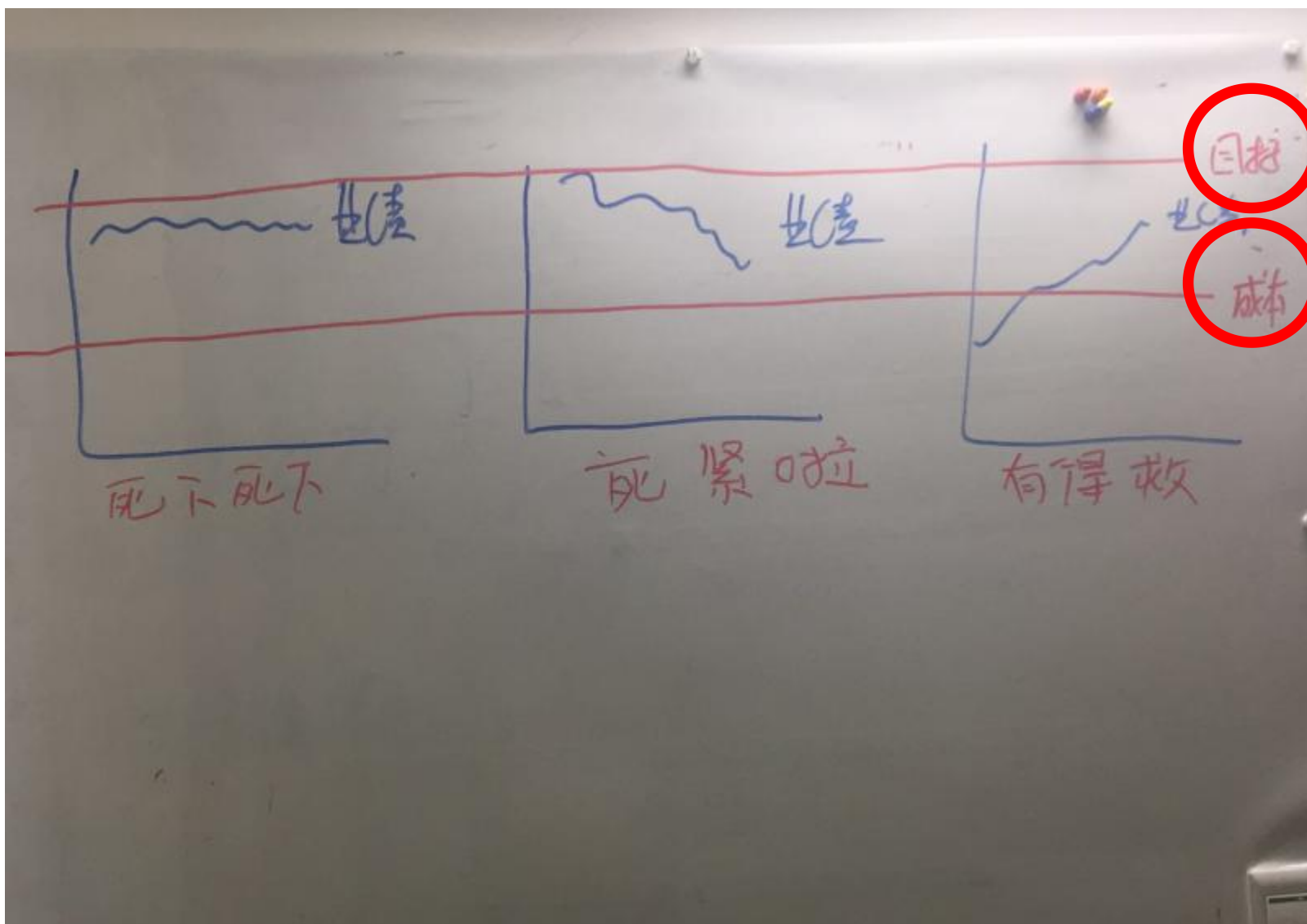
如果加一根线呢？现在能解读出什么.....



如果再加一根线呢？.....



这样是不是清晰多了.....所以这里是缺数据的！

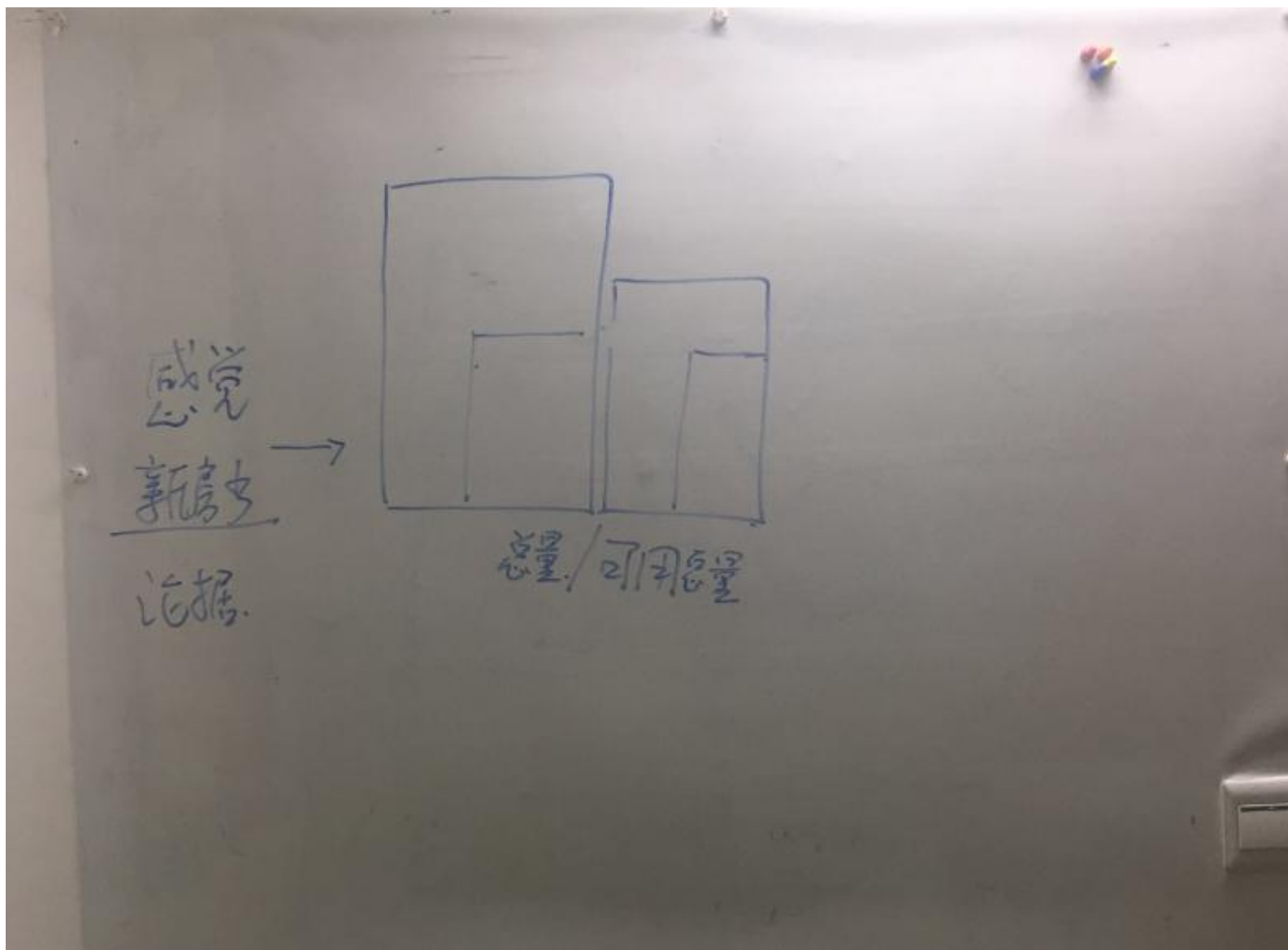


- 这个题目里
缺了这两个
数啊！！！！

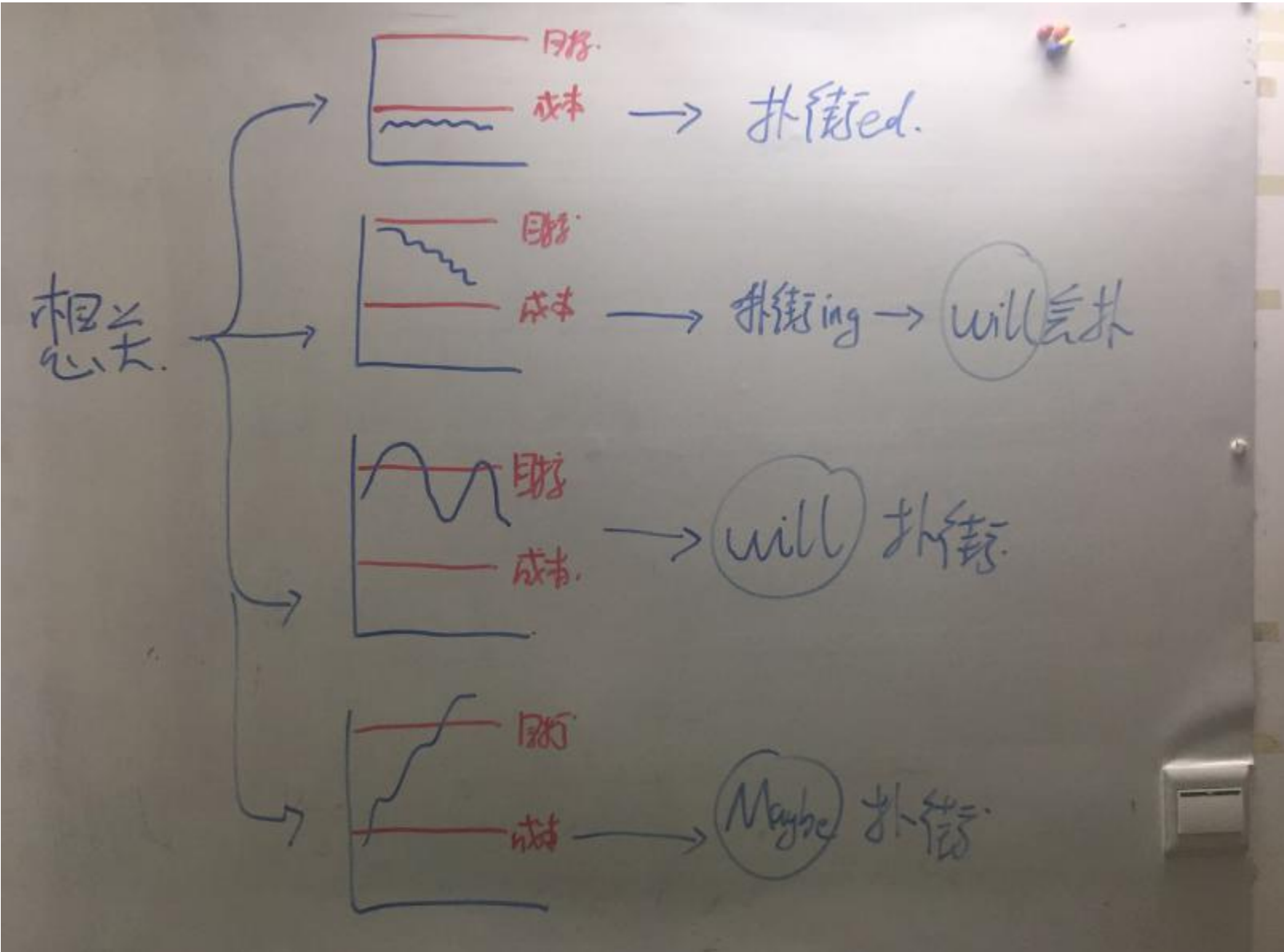
坑点3

- 你的公司主要做**新房**销售，现手头数据有当年的业务员人数，业务员业绩数据。领导在纠结是否要停止在某市的业务，因为感觉该市的新房销售数量会逐步减少。问：如何用数据分析支持这个判断？
- **认真想想，新房和二手房有什么区别？**

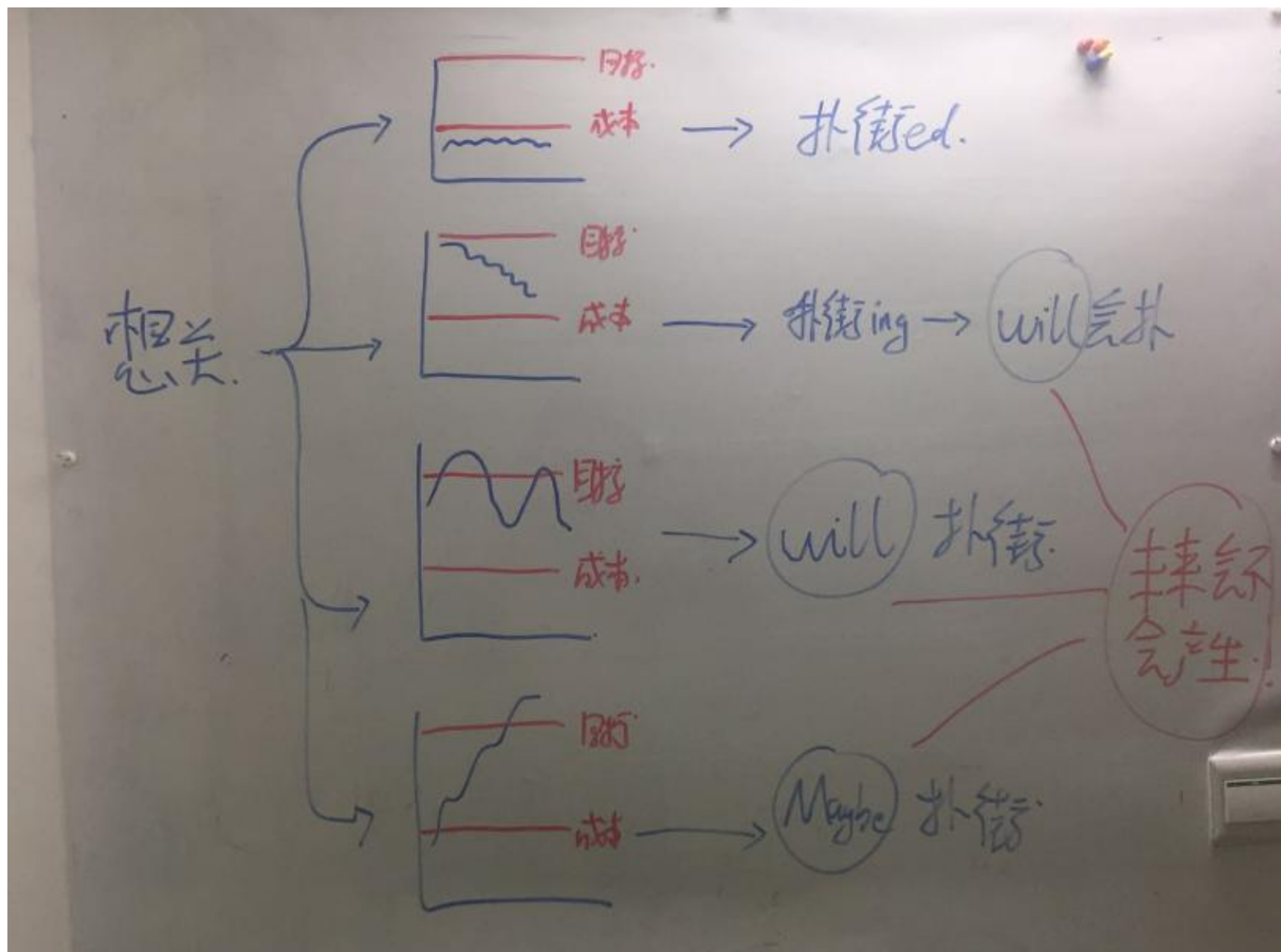
新房反而使这个问题变得简单



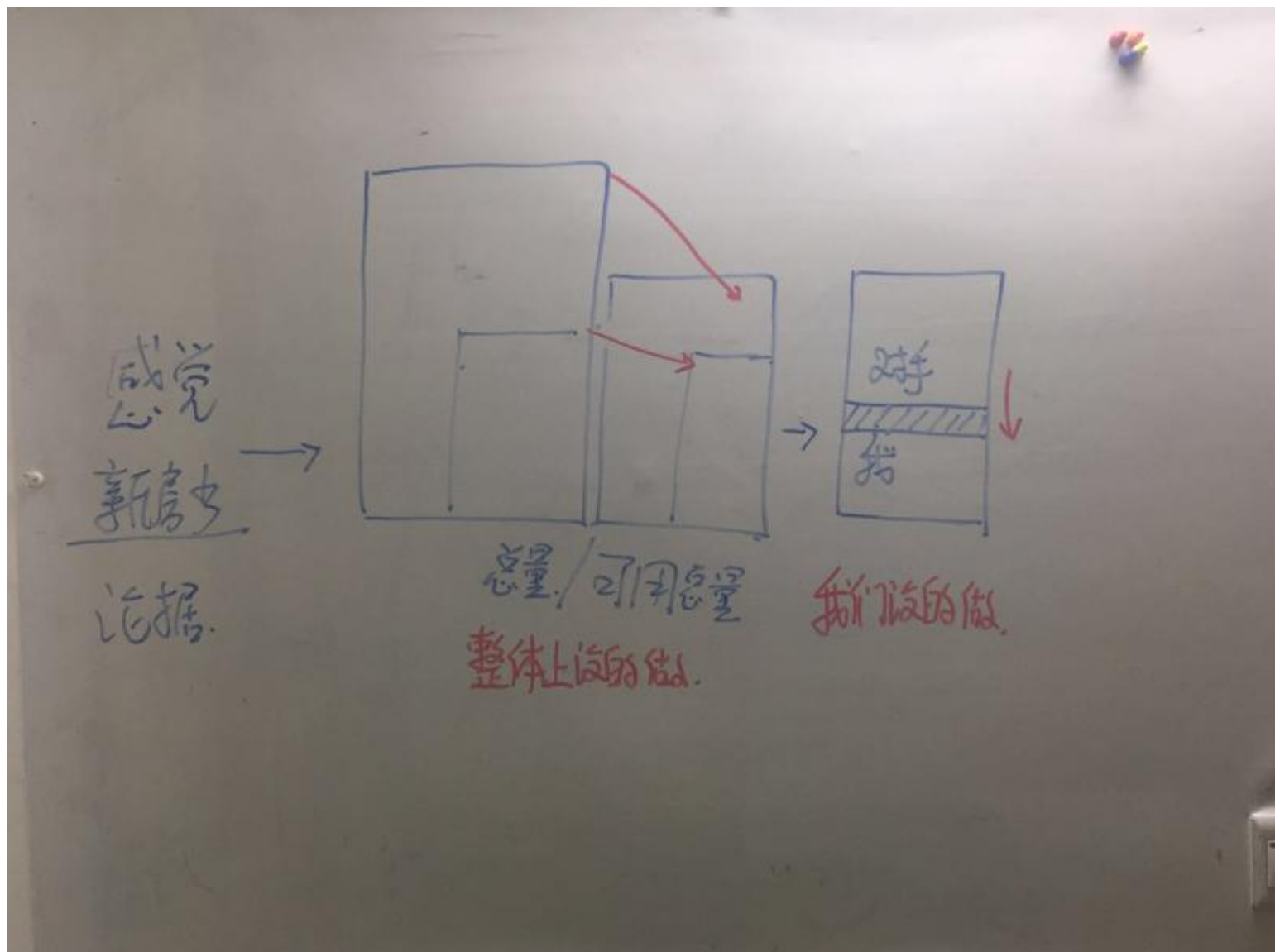
解题思路1



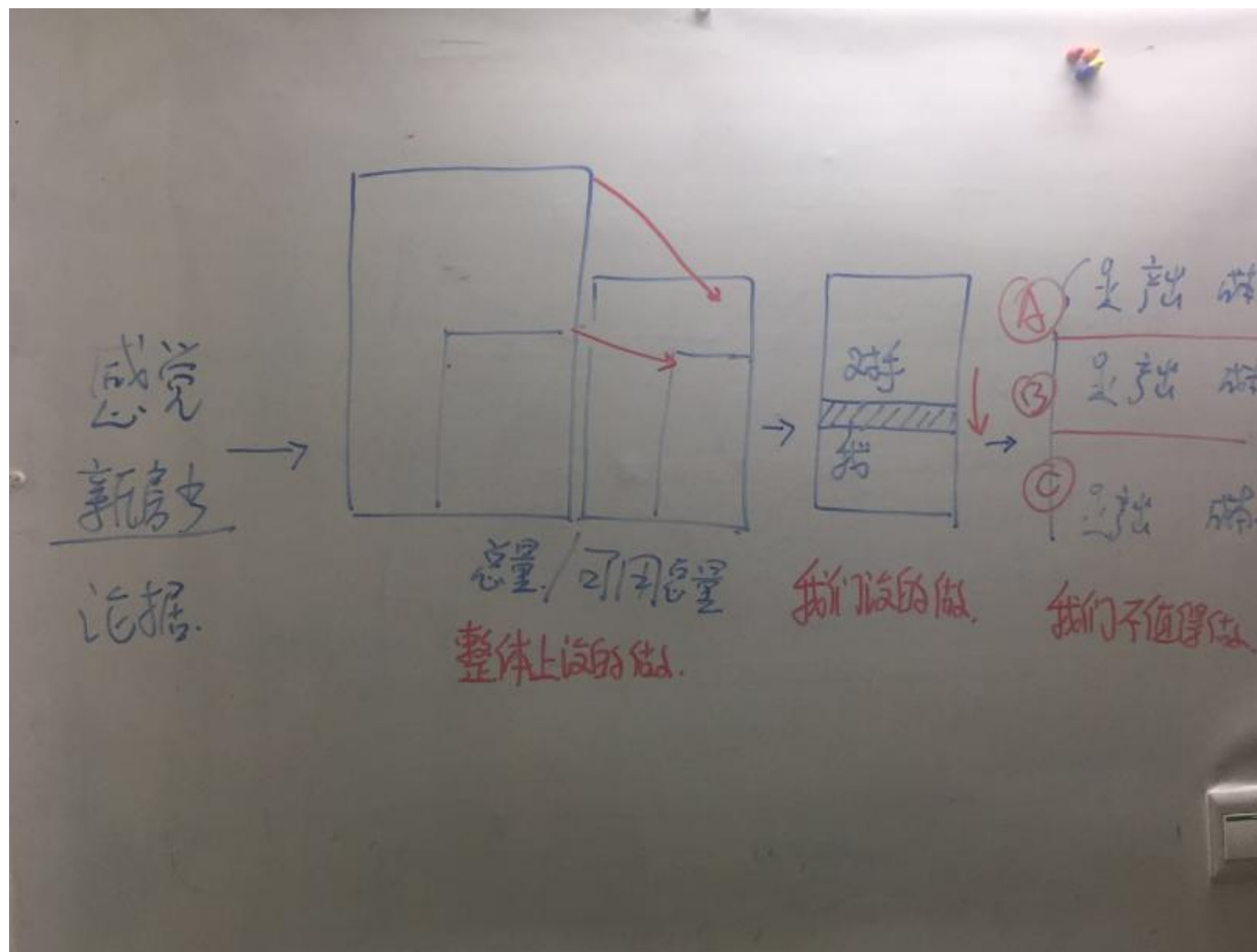
解题思路2



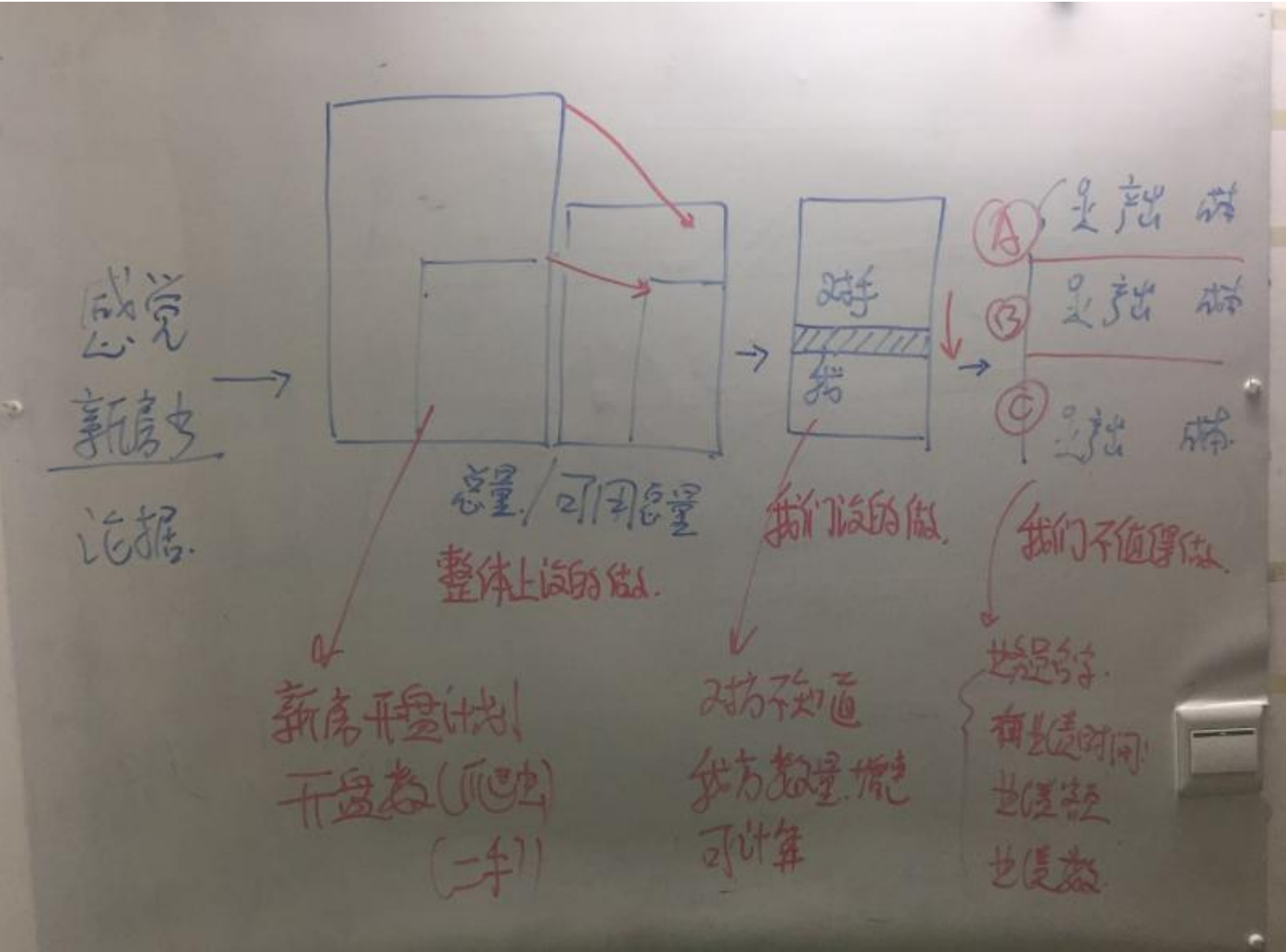
解题思路3



解题思路4



解题思路5



考察要点

- 沟通！沟通！还是沟通！
- 如果领导都不信我们，凭什么信任我们？
- 如果领导需求都搞不明白，你凭什么能理解消费者？理解市场？

题后思考

- 为什么你做了很多日报月报，但是分析能力没有提高？
- 为什么你做了很多年分析，却感觉没有深入一个行业？
- 题目里缺了的两根线，有试图补齐过吗？

更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 www.hellobi.com



BI、商业智能
数据挖掘 大数据
数据分析
R Python
机器学习
Tableau
QLIKVIEW
Hive Hadoop
BIWORK
BAO胖子 seng
曹浩 贝克汉姆