# 述职答辩

## 述职15min，Q&A15min

计划：

述职12分钟左右（按此时长安排演讲稿长度，约优秀报告答辩的两倍，约2500字左右）；

自我介绍：1分钟 – 200-250字

重点项目介绍：8分钟 – 1500-1600字

评优：0.5分钟 – 100-150字

后续跟进计划（另含自己职业生涯发展的一些规划）：2-2.5分钟 – 500字

自我介绍部分：349

P1 各位评委下午好，我是张煜东，现杭州用户研究部Insight研究组的分析US。接下来15分钟，我将为各位评委，也为自己过去两年多的工作进行一次陈述和总结，请各位批评指正。

P2 这里是我的一些基本情况，自校招进入公司以来，我所跟进的产品主要有四款：分别是早期服务的神都夜行录、猎魂觉醒，当前主要跟进的王牌竞速，以及即将于本月上线的坦克连竞技版，我均作为主要跟进人参与其中。特别是H65王牌竞速，我从19年底首测跟进至今，目前作为用研接口人和主US，统筹项目相关用研工作。

P3 我本次述职主要分成三块内容，第一部分：我会以H65中的几个重点项目来阐述我跟进产品过程中的一些行为准则，和具体的跟进思路，当然也包含相关落地效果，工作的价值；第二部分是评优分享相关内容，最后则是我对于后续跟进工作的计划，也包含一些作为us职业生涯规划发展的想法。

重点项目介绍：1797

P4 第一部分，重点项目介绍。首先简单介绍一下H65项目，它是公司开发的第一批竞速类游戏，事实上也是最早上线运营的。作为在新品类的首次尝试，公司给予了非常高的重视，且据我所知甚至没有设定营收目标，毕竟它要面对的是被qq飞车、跑跑卡丁车、狂野飙车洗过几轮的红海市场。在这个大背景下，结合我们测试期做的几次商业化评估，我明确了我在H65的跟进思路，那就是“我们要让这个游戏先活下去”，很现实，毕竟我们是作为一个挑战者的姿态进入的。

P5 在这个跟进思路下，从测试期到公测上线，我们主推了两个系统性的研究项目，“降门槛”和“综合付费提升”研究。这里列举了项目的一些概况，简单来说都是在新增量级无法与竞品抗衡的假设下的求生措施，“降门槛”是让玩家留下来，稳留存做大DAU，“综合付费提升”是为了提升ARPU，助力产品回本甚至盈利。

P6 具体来看“降门槛”项目，我们为什么要降门槛？H65是一个保留基本竞速乐趣，但也加入了车辆技能，通过引入类似moba游戏的对抗分路机制，强调团队配合，降低传统竞技挫败感的竞速类游戏。预期产品初期吸量的主要群体为竞品流失玩家，其它竞速类游戏爱好玩家，现实车辆爱好者，下沉市场中更多的泛/女玩家。毕竟qq飞车和跑跑都上线至少两年，市场上存在着大量的竞品流失玩家，我们的优势就是这部分群体比较容易撼动，有新游戏更容易来尝试，劣势在于这类玩家相对q飞和跑跑上线初期会更泛，更容易因为各种上手门槛而流失。初期测试结果也确实反映出了这个问题，新手引导、新手局上手难度、赛道体验等维度均有明显痛点，在没有端游ip加持，新增量级必然无法比拟竞品的情况下，为了“让这个游戏活下去”，我们判断“降门槛”是测试期一直到公测上线初期的核心工作之一。

P7 那我们做了什么？怎么做的？我的方法是“明确什么时候该做什么，对不同群体采取针对性措施”。降门槛系统性研究主要由四个子研究组成，分别是测试期对新手引导的多次迭代、公测后对AI局投放规则、回流系统的优化 和 周活系列专项研究。具体措施细节我这里不再赘述，总结一下就是我们对新增玩家大幅提升他们的前期体验，降低准入门槛；对回流、低活跃度玩家大幅削减了再上手难度，降低了重新融入游戏的门槛。且除了回流系统初期设计之外，包括它后续的调优和其他三个项目都是**我们主动推进产品进行的**。上述项目中建议措施都是建立在可信的数据，深入的体验上，最终得到了产品策划的认可且最重要的是，有不错的落地效果。公测后一段时间后，各类群体留存的均不降反增，以账号次周留存率指标进行评估，新增 + 9%，回流 + 11%，活跃 + 22%。在同期日均新增数量减少43%的情况下，我们的DAU还能保持稳定。对于这个提升，主负责留存相关指标的策划张放对我们这样说：“好像我也没做什么，都是你们做的”，还许诺在可能的策划沙龙上帮我们US部门打打广告，这项目让产品对我们的工作更加认可，后续合作也顺利得多。

P8 第二个案例，“综合付费提升”。毕竟为了“让游戏活下去”，商业化调优也是必不可少的。与介绍“降门槛”项目主要突出“判断、统筹和推进能力”不同，这个项目我更想强调我作为US的数据敏感性，和使用数据的能力。依然是分为几个阶段：

在付费测前，主要是基于对H65商业化的评估，和对竞品的跑查，将游戏付费内容进行拆解，分析对比SKU，总结当前产品缺失的付费点，列举建议并排列优先级，汇报给产品，产品高度认可且60%以上建议得到了排期落地。

P9 在付费测期间我完成了对于数值投放完备性的验证，以及和UI等职能配合进行付费转化的优化。这里还有个小故事，初期付费策划一直坚持在用二级代币计费的普通池里投放一级代币，我一直对此颇有微词，说实话就是我一直觉得十分离谱，玩家能一直白嫖怎么可能付费；不过鉴于他坚持营造整体福利感、和承诺会控制免费二级代币的投放数量，我在付费测之前也一直没说啥。结果付费测拉数据一看，验证下投放情况，果然崩了，玩家免费获取的一级代币数量是充值获得一级代币的58.2%。福利是到位了，但是营收是没了。最后还是用数据说话，那策划也就默默改了，在公测中修正了这个问题。受惠于上述一系列措施，最终我们游戏公测首周ARPU比付费测还高12.7%，其他一些次要指标普遍都有明显提升。

P10 公测之后，我们继续跟进商业化的调优，且工作相比之前就会更加具有系统性，更加的精细化。吸取了之前的经验，我们与付费策划合作，系统性配置完善了资源投放、回收指标监控体系，充分发挥了US职能的作用和数据价值，也促进产品组数据运营意识提升，至今投放相关指标依然是H65有数平台访问量最高的指标之一。第二：我们紧密跟进产品付费设计方面的内容，评估并总结，提出部分迭代建议；且给予更多新付费点、付费形式方面的设计参考。毕竟现在我们已经成功活下来了，那后续的跟进思路要逐步向着“如何活的更好“转变。第三，就是我们也一直在持续性地推动产品进行精细化运营，包含ppt里展示的，最直接看得见效果的业务，比如在H65中流水占比超10%，推荐组ARPU提升3-4%，效果突出的推荐礼包；我们也有针对不同群体在付费偏好、付费形式方面的调研，这些都遵循着“因人而异，对不同群体采取针对性建议”的准则。

好的，以上就是我本次陈述的全部项目案例。

评优：

P12 第二章，分享评优。我核心参与的评优报告有9篇，部门内分享2次，参与校招、社招面试50人次以上，指导校招新人4人，目前主要带着3位同学跟进H65和H67。这部分我就快速过一下，当然很重要，但是今天不用深入介绍。

后续跟进计划：

P13 最后是第三章，后续的跟进计划，实际上也包含我对于个人发展，对US、对用研接口人业务的思考。

P14 第一点，我会持续助力团队建设、保持H65/H67协同跟进，在竞技品类继续深入积累。对于这两个产品，我会将在H65中积累的竞技类游戏经验适配、推广到H67坦克连竞技版。我会承担产品用研接口人工作的责任，基于对游戏的理解，用研的经验，明确产品阶段性痛点、整理清楚自己的跟进思路，整合资源进行系统性跟进。

如果对上是承担责任，那么对团队则是规划和统筹。我会持续地把我在竞技品类产品的跟进经验分享给新人同学，根据他们特点规划项目，尽量发挥每个人的优势和价值。对我个人，作为US，将保持对于竞技等品类游戏的理解，深入洞察，提升利用数据发现、诊断、解决问题的能力；同时也会积极推进和产品的沟通协作，提升自身专业能力与工作效率，系统性跟进产品，维持满意度，匹配合格用研接口人的定位。

P15 最后则是2个尚处于预研阶段的项目，我会做一个简要概述。首先是我们近期在H65中发现的，竞速类核心玩家群体目标感衰减的问题，考虑核心群体的活跃和付费价值，保障竞技类游戏的持续运营，也遵循“让游戏活下去，获得更好”的跟进思路，我认为目标感树立研究具有比较高的价值。我对它的期望是能够总结出一套普适的规则和建议，先在两个项目中跑通，最后形成一个通用的产品，在所有产品测试研发期，目标感设计中发挥作用。

P16 第二个预研项目相对更加专项，当前H65付费主要问题为：投放策略造成的核心付费群体ARPPU下降，也直接导致的整体ARPU下滑。在尝试挖掘现有渠道付费深度时，亦可以考虑“开源”，促进非R转化，促进低付费群体付费提升。项目预期落地是找到行之有效的措施，提升目标群体的购买转化。

P17 以上，是我本次述职部分的全部内容，非常感谢各位评委，请各位批评指正