



TiD2017  
质量竞争力大会

网易易盾

# 企业级SaaS产品 的精益之路

曹靓-网易



## 自我介绍



# 曹靓

网易杭研资深项目经理

网易新闻

网易易盾项目管理总监

Nokia

CSM

PMP

LeSS

Scrum

CI



TiD2017  
质量竞争力大会



网易易盾

背景 内外 建立 加速



TiD2017  
质量竞争力大会

网易易盾

01

背景



# 网络内容安全现状



## 网民

7.1亿

截止2016年6月，中国网民规模达**7.1**亿，手机网民**6.56**亿

## 网民举报案件

2388万件

截止2016年10月，网信办受理网民举报2388万件；淫秽色情、诈骗信息、垃圾广告等有害信息源源不断。其中，淫秽色情类有害信息仍较为突出，举报达**1479.4**万件，占比61.9%。



# 互联网运营的痛点

App Store > 游戏 > Electronic Arts



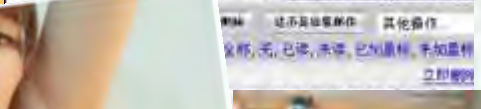
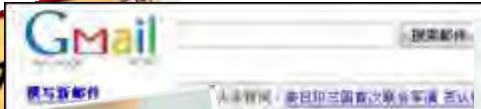
## Star Wars™: Galaxy of Heroes

Electronic Arts >

**北京代开发票|代开北京发票|北京开发票办理中心**  
联系人: 刘红  
联系电话: 13-  
范围: 劳务费、广告费、住宿费、餐饮、机械设备、建筑、建材、普通、普通增值、运输、地稅、国税

手机免费领红包  
评论人: 加: 查白金像 - 2015年11月27日  
手机或者平板电脑长期任务、纯现金、手机每天至少力一起加油吧! 我们是专业最最专业的手机免费领红包现金, 让您在闲暇时也能赚取零花钱, 我们有意

每天免费领红包  
评论人: 微信昵称(查白金像) 第一个 - 2015年11月27日  
因为有些软件知道的人太少, 而且苹果商店的软件是拿下载量来评热搜电脑, 每天花点时间就能获得微信红包! 每天至少有五十元收入, 完全免费

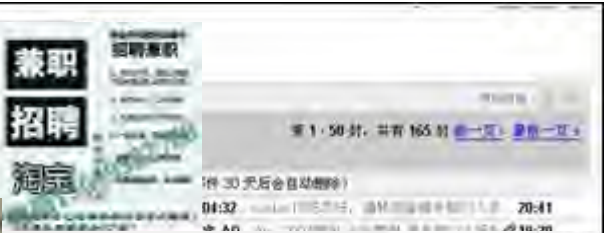


nedceemib  
medinacod.com/index219.html  
rozazopu74@aol.com  
46.191.210.87

pufezasuf  
medinacod.com/domeperidone-for-babies-reflux.html  
riguzae86@gmail.com  
46.191.210.87

dorusoyuh  
medinacod.com/domperidone-for-improving-breast-milk-  
tsuakoso95@aol.com  
46.191.210.87

dohogakie  
medinacod.com/breastfeeding-  
domperidone-1da.html  
mesitoko14@gmail.com  
46.191.210.87



counter <http://medinacod.com/index219.html> what is domperidone

buy generic domperidone <http://medinacod.com/domeperidone-for-babies-reflux.html> domperidone breast milk dosage.

where to buy domperidone in singapore <http://medinacod.com/domperidone-for-improving-breast-milk-production.html> domperidone maleate usp.

purchase domperidone no prescription <http://medinacod.com/breastfeeding-domperidone-1da.html> vometa 片  
domperidone 10mg.

domperidone buy in <http://medinacod.com/pantoprazole-domperidone-tablets-us.html> domperidone medicine in india.



分工明确

追逐利益

法律边缘

技术过硬

占领热门

不分昼夜

持续升级

人肉对抗



2016年7月 文化部查处关闭/整改直播：

>26 平台

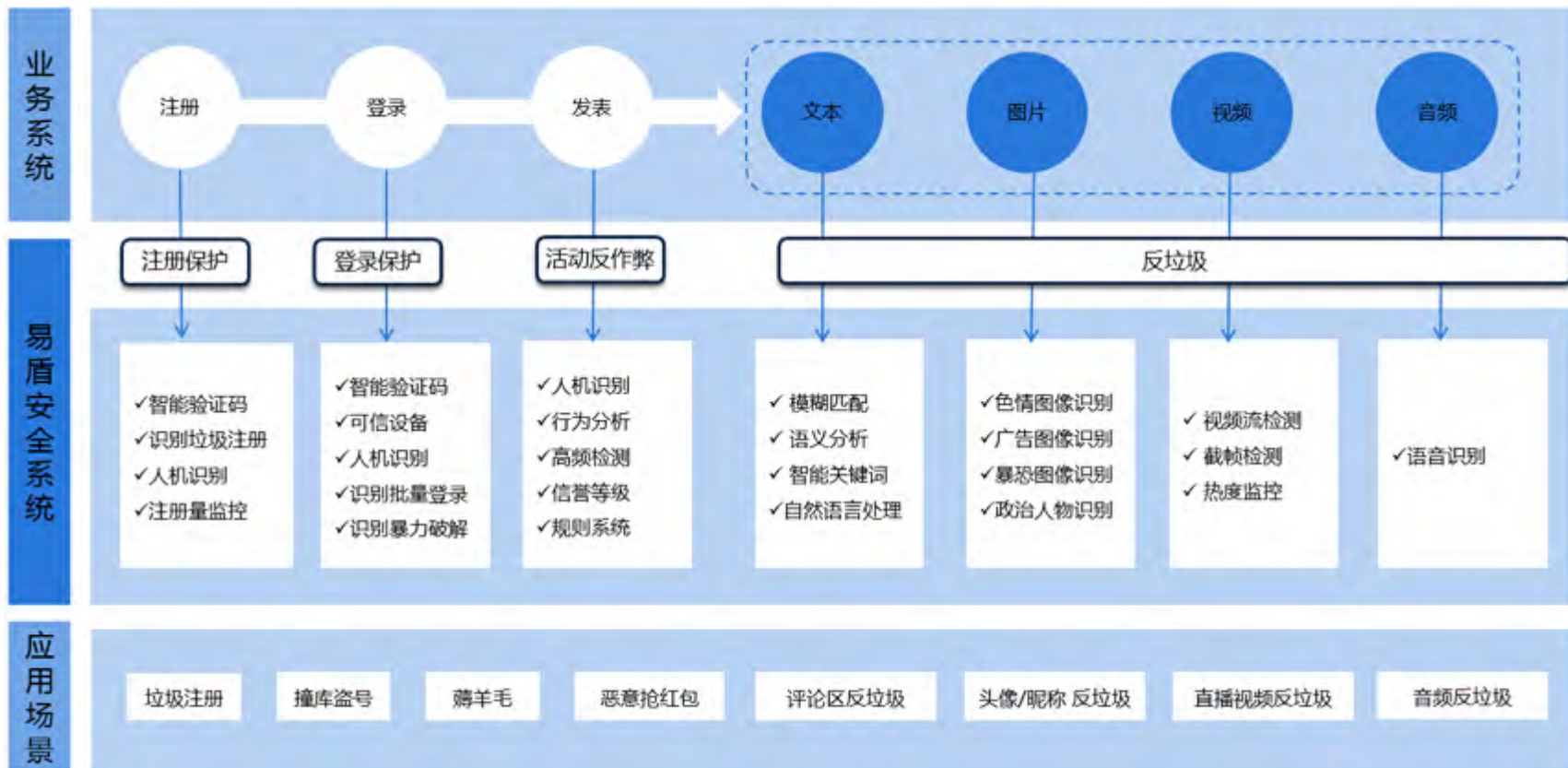
>16881 主播

>20108 房间





# 易盾的解决方案





TiD2017  
质量竞争力大会



**市场需求+技术储备=产品化**



TiD2017  
质量竞争力大会

网易易盾

02

内外



- | 竞争对手抄我们
- | 竞争对手低价倾销
- | 竞争对手效果提升了
- | 黑灰产更专业了



01

## 做不完

**产品经理：**需求池还有一堆的需求做不完，开发团队效率能不能提高一点，能不能再招一些人

02

## 优先级

**产品经理：**花了很多时间调整优先级，开发还在问我为什么要做这个功能

03

## 一般

**销售总监：**不是我们卖的不好，是产品不好卖

04

## 996

**CEO：**你看其他部门都996，我们这么多东西都做不完，也应该996！

05

## 憋屈

**研发经理：**我们都满负荷运转了，卖的不好怎么能怪我们做的不好



什么对客户有价值？

只是提供文本反垃圾接口和图片反垃圾接口就够了？客户还要什么？什么对客户最有价值？除了反垃圾之外，我们还要不要做其他的功能？反垃圾的功能我们还应该做点什么？

怎么快速交付价值？

怎么保证高优先级的功能先做，并快速地交付？算法团队和工程团队怎么配合？各个角色之间怎么配合？怎么从上到下保证大家的目标一致？

产品的核心价值是什么？

易盾是什么？我们要解决什么问题？我们最擅长什么？我们长期目标是什么？

怎么知道做得对不对？

通过什么来判断我们的策略对不对？怎么来判断我们内部哪个环节需要提升？



TiD2017  
质量竞争力大会

网易易盾

**我们得要发现和快速交付价值**

03

建立





# 研究院的老方式

## 01.产品经理

按照产品规划，下个版本我们要上线图片反垃圾，这个图片的订单功能一定要出来

## 05.销售经理

客户登录不了了，帮忙解决一下！



## 04.市场经理

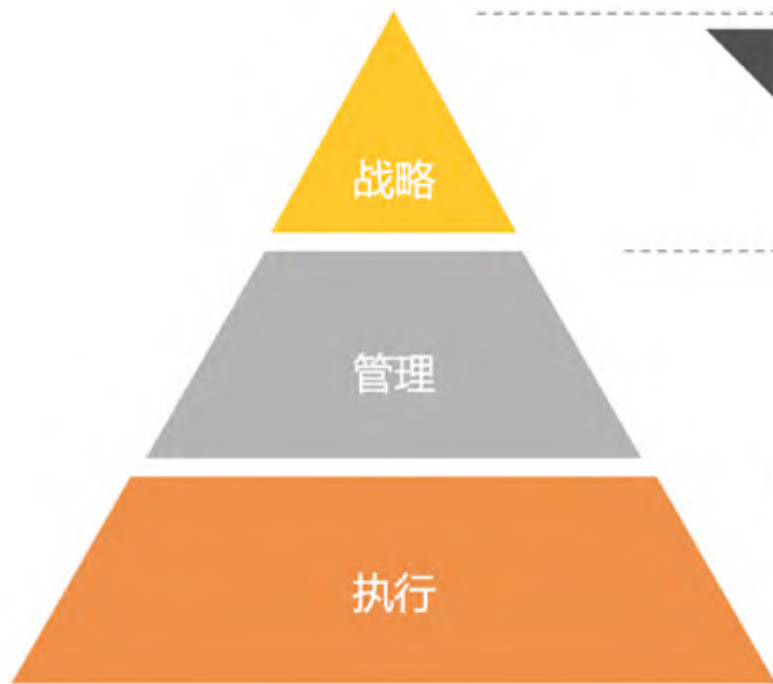
下周是产品活动日，官网宣传页面抓紧弄出来。

## 02.技术总监

我觉得订单功能不重要，我们可以线下付钱啊，为什么要订单功能？你们先把客户文档更新一下

## 03.运营经理

调整客户参数不方便，效率太低了，我们得编辑文本，客户马上就要，我们要是弄错了怎么办？



## 定好战略，执行，反馈，调整

解决方向的问题，做好假设，验证假设

## 根据战略，各角色协同配合

解决资源分配的问题，各个角色之间协同，各个开发团队如何分配资源，交互设计团队的优先级确定，市场和销售下一步计划和需要的支持

## 需求转化为价值的过程快速流动

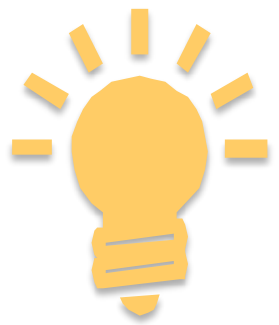
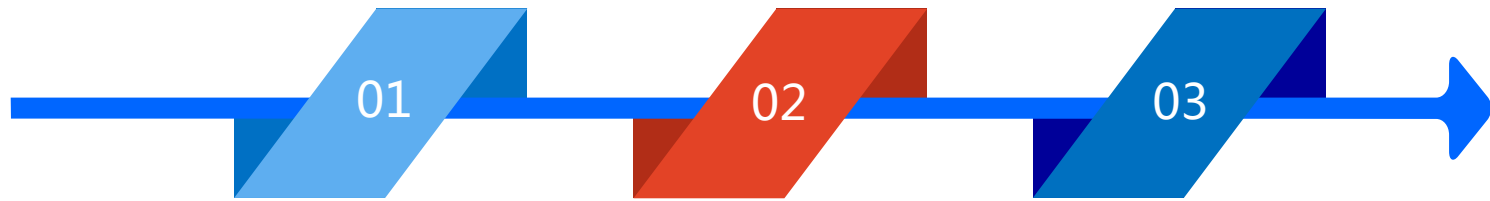
解决快速交付的问题

用户需求 → 产品策划 → 交互视觉设计 → 开发 → 测试 → 发布

版本计划会议，加速流动，减少浪费  
留出变更的时间



# 打通用户反馈渠道，统一需求列表



## 打通售前和销售阶段的用户反馈

- 建立销售需求池
- 建立IM群提供实时服务
- 周销售，产品和运营反馈会议

## 打通产品阶段的用户反馈

- 产品经理拜访潜在客户
- 老客户用户访谈

## 打通运营阶段的用户反馈

- 统一运营和产品需求池，产品和运营需求池统一排定优先级



## SaaS的3个因素

$$\text{客户数量} = \text{引入潜在客户数} \times \text{销售转化率}$$

$$\text{收入} = \text{LTV} \times \text{客户数量}$$

$$\text{LTV} = \text{ARPU} \times \text{单个客户的平均生命周期}$$

$$\text{售后支出} = (\text{故障赔偿金额} + \text{故障维护成本}) \times \text{故障数量}$$

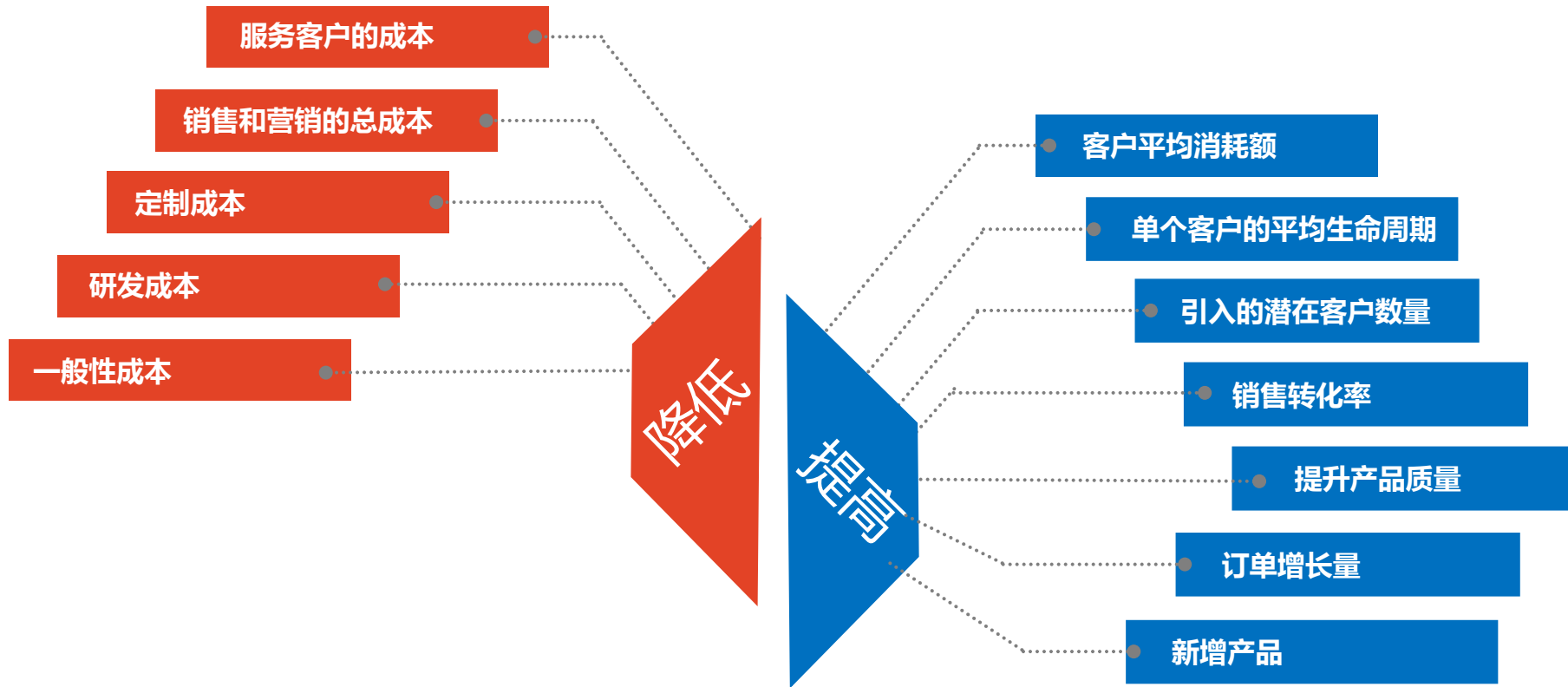
$$\text{成本} = \text{CAC} + \text{售后支出} + \text{研发成本} + \text{一般性成本} + \text{客户服务成本}$$

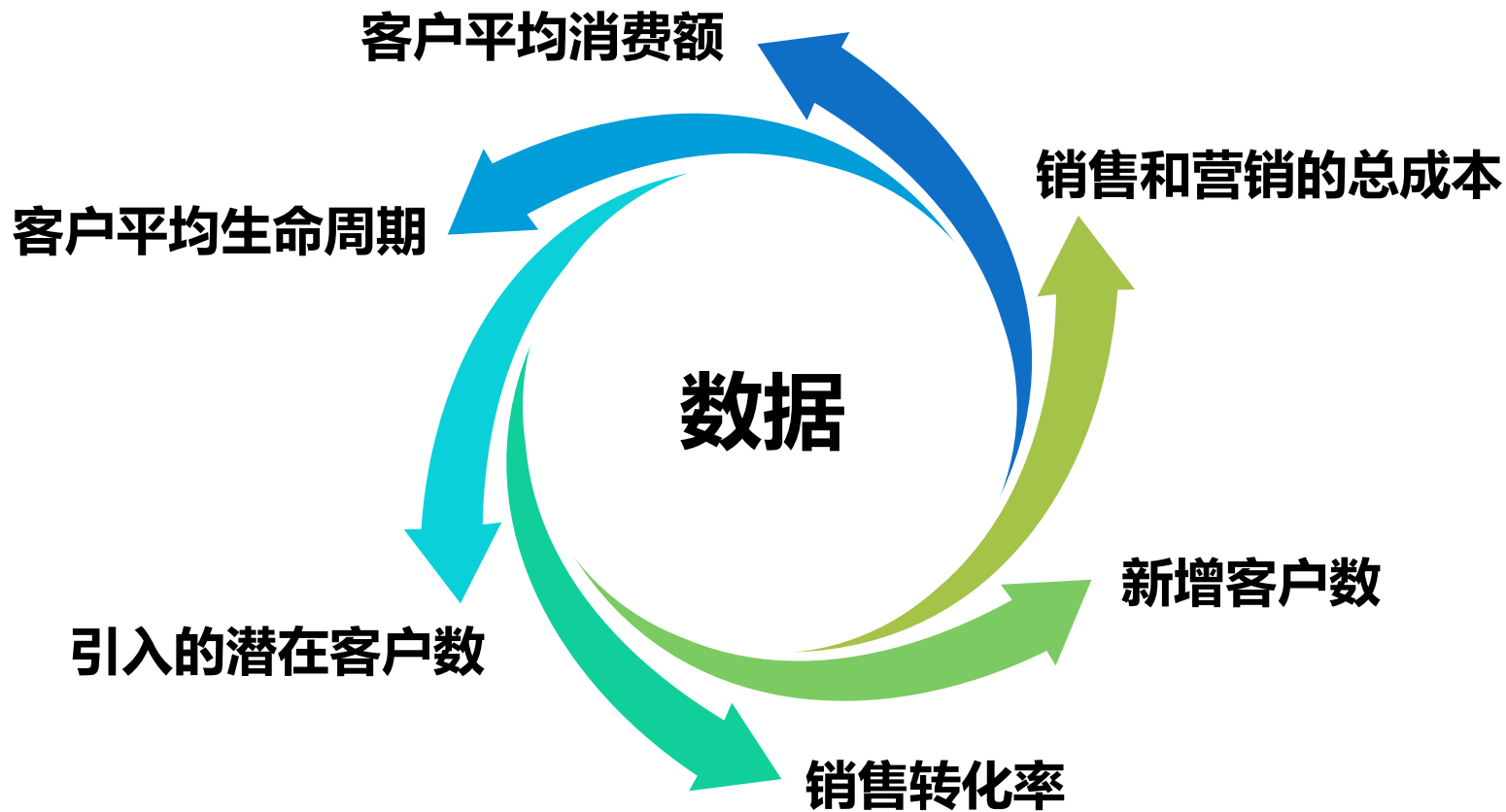
$$\text{CAC} = (\text{销售与营销的总成本} + \text{定制成本}) / \text{客户数量}$$

$$\text{增长} = \text{订单增长量} \times \text{订单单价} + \text{新增产品销售额}$$



# 审视因素







# 建立用户体验数据反馈







浏览量(PV) ↓	访客数(UV)	贡献下游浏览量	退出页次数	平均停留时长
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	00:00:11

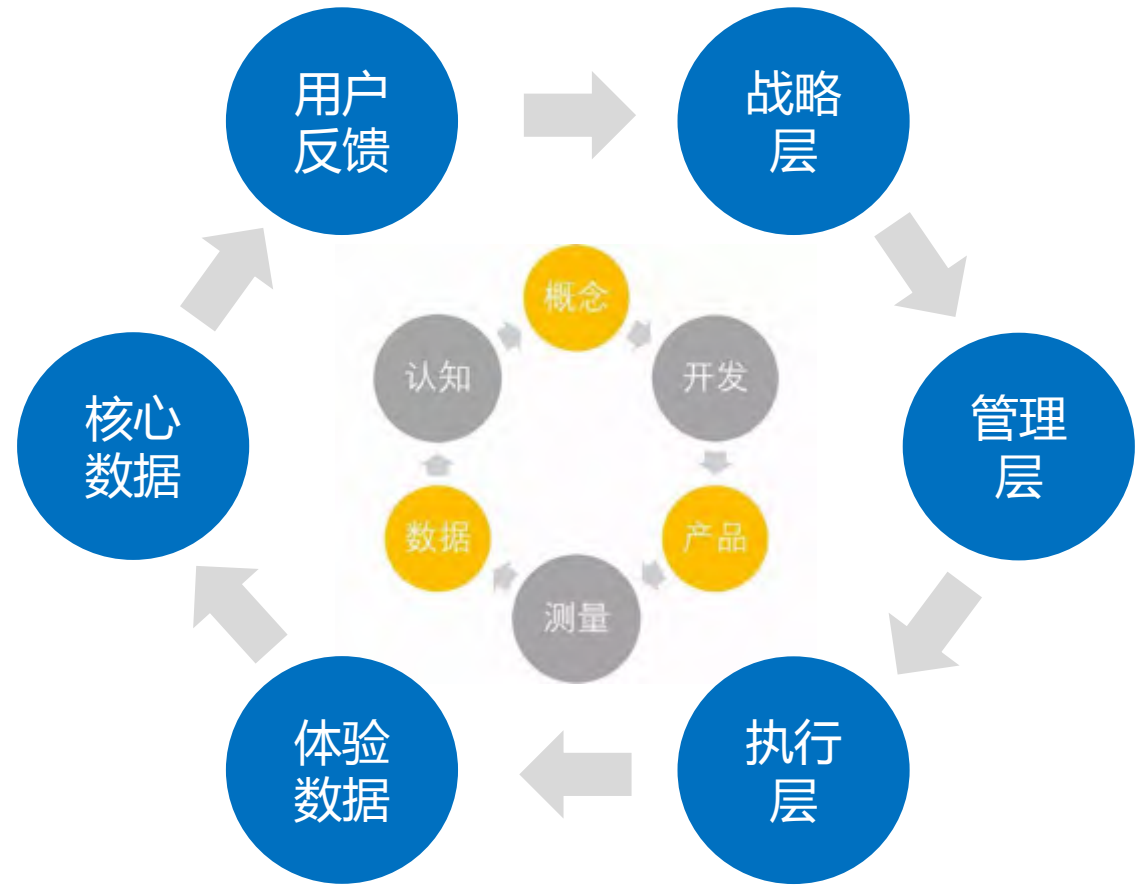


可能是竞品来过了

用户路径还算否符合预期，体验过的用户，注册的概率比较大，因此，体验页面要持续优化



# 反馈循环





TiD2017  
质量竞争力大会

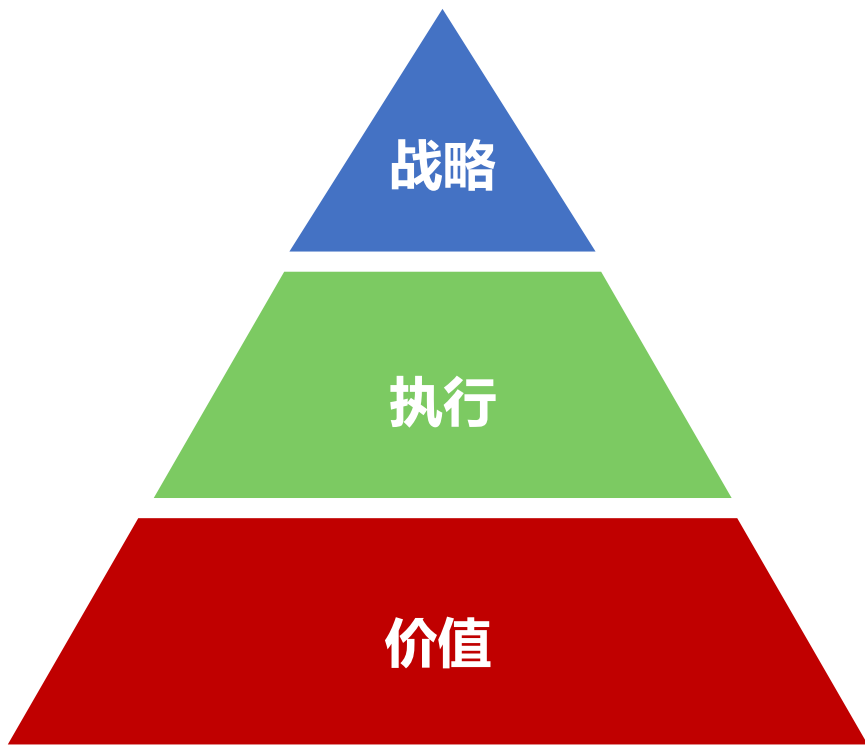


**调整组织，统一需求，数据反馈**

04

加速

## 建立合适的迭代周期



**战略层**

2周为单位

**管理层**

1周为单位

**执行层**

1周为单位



## 01 Why?

**问：**是什么导致了这个Bug？

**答：**我们的账号过期了

## 02 Why?

**问：**为什么我们的账号过期了而我们没有准备？

**答：**因为我们之前和其他团队提过，以为其他团队就接手了。

## 03 Why?

**问：**为什么其他团队接手了最后还会导致这个问题？

**答：**因为他们忘记了

## 04 Why?

**问：**为什么他们忘记了我们没有发现？

**答：**因为我们上线前没有检查，我们的软件系统也没有自动检测的功能

## 05 Why?

**问：**为什么我们上线前没有检查，我们的软件系统也没有自动检测的功能？

**答：**因为我们没有上线检查这个流程，也不清楚哪些需要检查，我们的系统也没有这个账号的检查机制。



## 提升执行层的演进 - 研究型团队和工程团队的协同

### 算法团队

研究

效果不确定

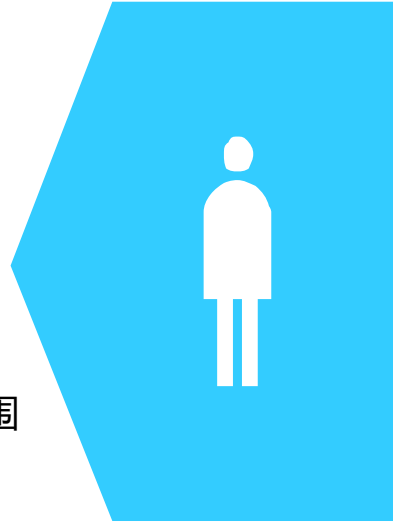
没法承诺结果

需要线上验证

和产品需求较远

工程经验不足

需要一定宽松的氛围



### 工程团队

每周迭代

开发有时间期限

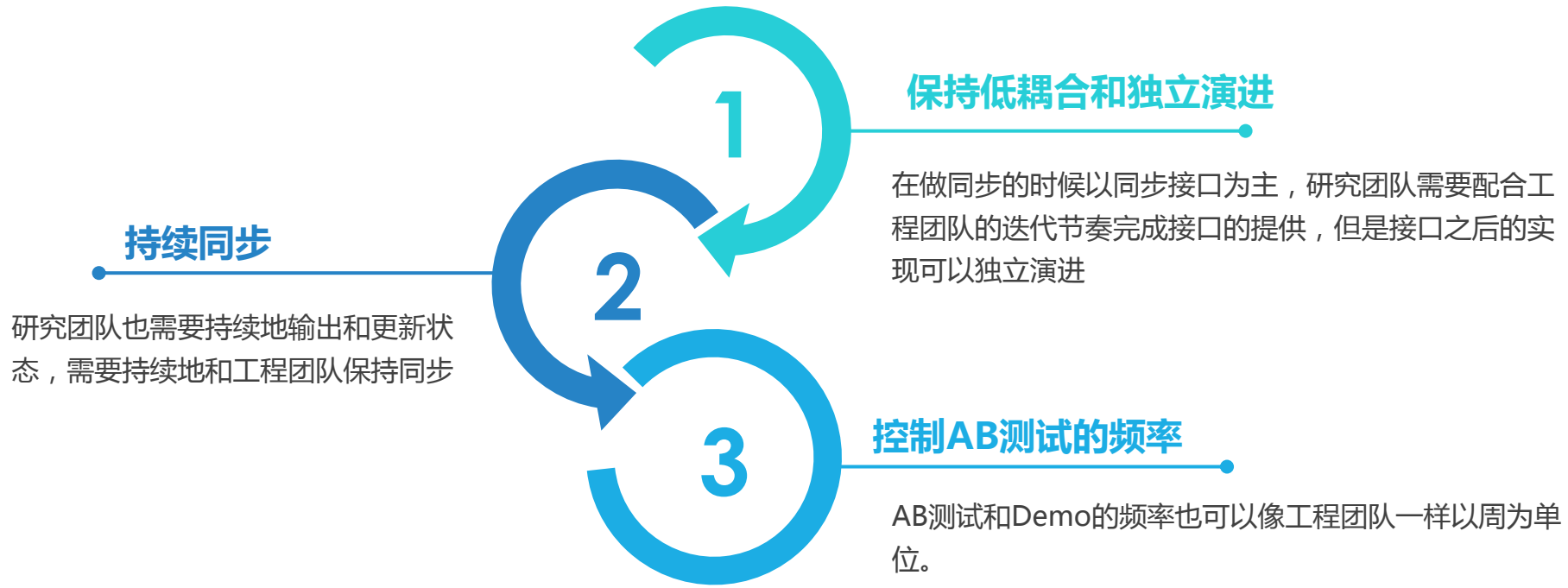
效率优先

和产品合作紧密

构架经验丰富



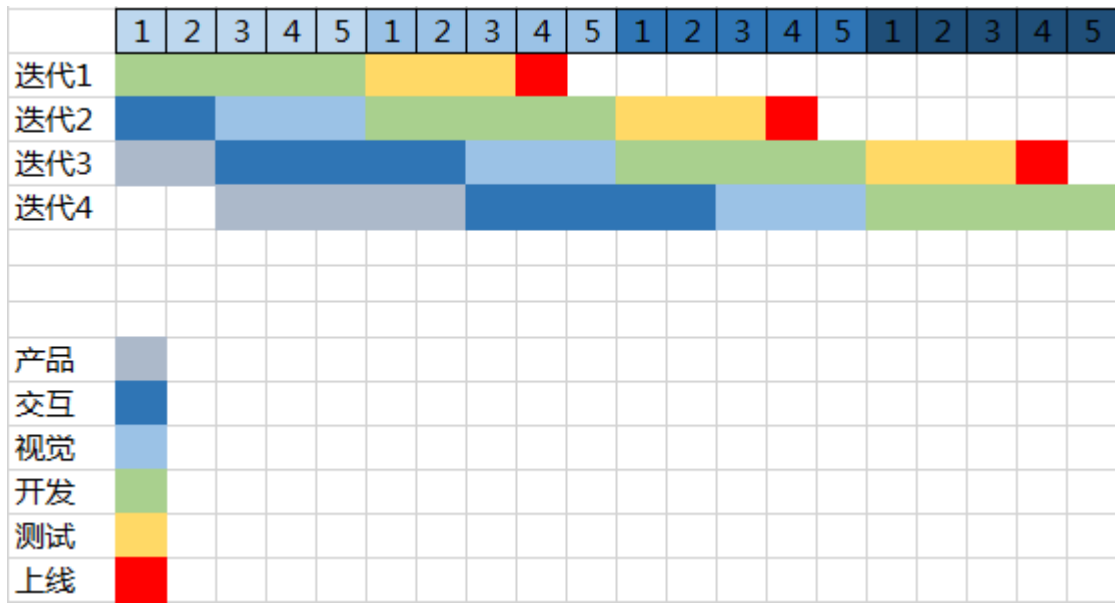
# 提升执行层的演进 - 研究型团队和工程团队的协同







# 提升执行层的演进 - 各角色协作



- 5个版本工作模式的迭代
- 最适合的才是最好的





1

## UT和静态检查从0到1

首先在CI上建立起来一个数据反馈的功能，让UT的覆盖率，代码的复杂度和静态检查的结果都展现出来，然后规定新增代码必须增加UT和处理静态检查结果，对于原有代码中静态检查结果位critical的，必须处理

## CI从0到1

第一步需要做的就是将自动化测试用例的添加变成Task进入项目计划，然后对所有对内和对外的接口进行覆盖，新增的接口和功能必须自动化用例覆盖。然后就需要制定CI的流程，并执行起来

2

3

## Review从0.5到1

在Gitlab上看看，口头给一些反馈，到建立Review工具



TiD2017  
质量竞争力大会



网易易盾

下一步





TiD2017  
质量竞争力大会



网易易盾

# 持续改进



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。



## 您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，帮助你成功实现敏捷转型。



关注我们的公众号



立即购买我们的书