

- **用户流失** 从2018年7月至9月的月均流失XXXX人,上涨到10月开始每月流失用户XXX人以上;下降最多的月份2018年12月及2019年2月流失用户达XXXX以上;直到19年4月这种下降趋势才开始有所放缓,减缓原因是有一部分点位的用户已经形成了固定的使用习惯或周边用餐环境导致的“刚需”,这些用户作为现今的购买主体相对稳定,但也急需新产品促进购餐频次和激发其始终关注。
- **回流用户数量** 这部分用户基本维持在每月XXXX人左右的量级,这也是现阶段(新点位少的情况下)不改变运营策略前提下最主要的用户增加途径,2019年4月运营端通过几种营销活动做了回流用户的集中尝试,从回流的数量上来看起到了一定效果,但对于流失用户的数量级还是杯水车薪,单单依靠营销活动增加回流用户是非常困难的;因为流失用户往往是因为对原产品失去兴趣甚至对原产品或服务抱有不满情绪的;所以前者需要大量差异化的产品并且集中的曝光度才有可能挽回,后者则在前者的基础上还需要大量的优惠政策以及情感的安抚,这无疑成本巨大,综上所述,上新点位来获取新用户是最有性价比的举措。
- **净增用户量** 2018年11月开始用户净增长开始转负,这一变化在经历了几次大的减产后不断被放大。想有效改善就需要从新增和流失两个方面做出努力,首先保证现有用户的餐品购买体验(餐品多样性,购买过程无差错,物流及时送达等)的前提下,尽可能多的增加点位上新数量以获得新鲜血液的注入。

(二) 产品老龄化,新品数量少,更新周期长

饭美美的产品一开始很受欢迎,可过了一段时间却无人问津,这就涉及到“产品老化”的问题;很多人会认为:“因为我们的产品价格没有别人的便宜”,这个答案是很片面的。单纯把产品老化,卖不出的原因归结为价格,是很错误的认知。“**不要妄想消费者忠于我们的品牌。**”这是微信掌舵人张小龙作为一位产品经理的经验分享。

因此,大部分用户的需求与忠诚并不是恒定的。正好相反,现在做产品时,我们要去“忠诚”于用户——**根据用户的需求变化和市场的消费趋势,进行不断的产品或营销上的迭代。**

1、新品数量少,产品老龄化

图表5 月均上新数量

月份	2018年新品数量	2019年新品数量
1月	11	9
2月	9	2
3月	19	5
4月	21	3
5月	10	-
6月	14	-
7月	8	-
8月	8	-
9月	9	-
10月	8	-
11月	3	-
12月	6	-
月均	10.6	4.5

- 就目前用户结构和研发速度来讲,发展新点位获取新用户是更直接有效获得用户的方法,因为现有菜品对于新用户来说不存在审美疲劳的问题。
- 如果想要让用户重新喜欢饭美美的产品和忠诚于我们,产品价格、推广、渠道等方面都需要同时考虑。但是我觉得最重要的还是先讲产品,产品做好了,是其他一切的先决条件。
- 从图5中我们可以看到进入2019年后新餐品的数量不断减少,仅有的一些上新餐品也是老菜品的不同呈现方式,比如将素菜做成不含米饭的单份菜,把一些菜品的米饭搭配成其他面食;这种差异化很小的新品是很难激发老用户的购买欲望的,必须要在原材,工艺上大幅创新,才有可能给人耳目一新的感觉。

Q1: 究竟什么样的菜品可以成为新品?

Q2: 新品的标准是什么? 这个标准是否围绕着我们整体运营计划和实际的运营情况在迭代完善?

2、新品种类单一

图6中的19年后新品绝大部分都是重新装配的单份菜,普遍都是只能作为配菜出现的纯素餐品,而实际的新品只有:XX, XX, XX和XX。这些相对健康的新品是可以满足一部分用户健康的饮食需求,但从全局来看这种需求是否可以覆盖全部用户,或者说仅满足这部分需求就可以实现我们的售卖任务,这显然是不现实的。