

二、探究用户数据变化的原因

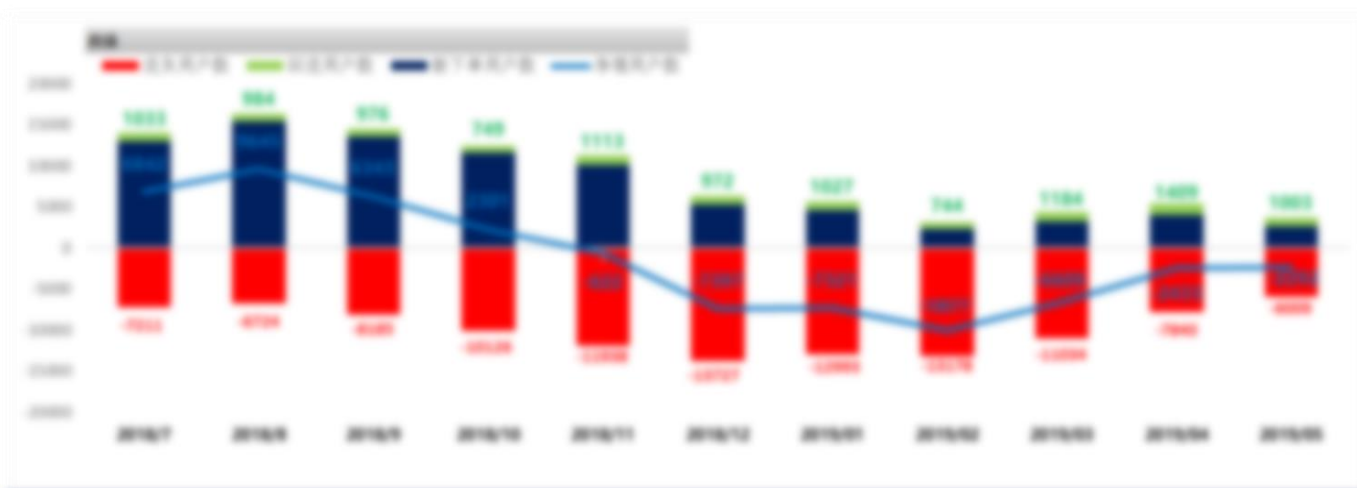
（一）用户负增长-新增用户、回流用户与流失用户关系失衡

下单用户数从 2018 年 7,8 月售卖高峰期正增长,发展至 2019 年 4,5 月售卖低谷期,出现了用户负增长。新增用户数已远远不能平衡流失用户数量,甚至新增用户和回流用户的总人数都远远低于流失用户数,净增用户量开始出现负增长。

新增用户数,流失用户数,回流用户,净增用户量:

- **新增用户数:** 首次下单的用户数量
- **流失用户数:** 累计 16 周末购餐的用户。而当日流失(如 5 月 30 日的流失用户)的计算方法为用户从首次购餐开始到某一日的未购餐天数刚好达到了 16 周则计为该日的流失用户。
- **回流用户:** 在被定义为回流用户的基础上重新恢复交易的用户。
- **净增用户量:** 新增用户数 + 回流用户数 - 流失用户数

图表3 2018年7月至今新增,流失,回流,净增用户数量变化



数据周期: 2018/07/01 - 2019/05/31

图表4 每月流失,新增,回流,净增用户明细

| 日期 | 2018/7 | 2018/8 | 2018/9 | 2018/10 | 2018/11 | 2018/12 | 2019/01 | 2019/02 | 2019/03 | 2019/04 | 2019/05 |
|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 总人数 | 1211 | 6724 | 8185 | 10126 | 11938 | 13727 | 12993 | 13178 | 11034 | 7940 | 6809 |
| 新增下单人数 | 13020 | 15385 | 13532 | 11678 | 10203 | 5358 | 4645 | 2357 | 3241 | 3918 | 2714 |
| 回流用户 | 1033 | 184 | 976 | 748 | 1113 | 972 | 1027 | 744 | 1184 | 1409 | 1803 |
| 净增用户量 | 6942 | 1645 | 6343 | 2381 | -622 | -7387 | -7321 | -10077 | -4409 | -2413 | -2292 |

- **新增用户** 在 2018 年 12 月前保持着每月 XXX 人以上的增长量,但从 12 月至今仅有月均 XXXX 人的新增量;在流失用户量级庞大的背景下,新增用户量少的问题会被无限放大,最直接的结果就表现于近期在各方面无明显差错的情况下,销量及购餐人数逐渐萎缩。

- **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品菜,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品菜,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。

图表6 2019年新品明细

| 新品名称 | 新品上市时间 |
|---------------------------|-----------|
| 1000579 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/4 |
| 1000585 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/7 |
| 1000586 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/8 |
| 1000587 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/8 |
| 1000588 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/8 |
| 1000589 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/11 |
| 1000600 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/14 |
| 1000608 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/15 |
| 1000611 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/17 |
| 1000618 西红柿炒鸡蛋 | 2019/1/18 |
| 1000646 西红柿炒鸡蛋 | 2019/1/18 |
| 1000643 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/18 |
| 1000644 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/18 |
| 1000677 西红柿炒鸡蛋 | 2019/1/18 |
| 1000684 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) 16个 | 2019/1/21 |
| 1000687 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/29 |
| 1000702 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/25 |
| 1000713 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/26 |
| 1000719 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) 16个 | 2019/1/26 |
| 1000736 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋) | 2019/1/27 |
| 1000738 西红柿炒鸡蛋 | 2019/1/28 |

● 饭美美作为新零售的互联网企业，不妨效仿一下其他成功互联网公司的成功产品经验：

1. **产品的加法策略**：所谓加法就是满足用户某一需求的同时还可以让用户同时体验到其他相关性需求，让用户觉得舒心，周到。如：多种炒饭+汤的搭配，可自由搭配的沙拉。

2. **产品的乘法策略**：在产品上赋予更多的功能属性，如社交属性，“养生”属性；不需要用户费心选择，我们为用户搭配好每日餐品提供完整的用餐解决方案的属性。

3. **极致化策略**：海底捞的服务极致化，小米的性价比极致化，其实都是将极致化策略完美展现的案例；我们的产品有哪些可以极致化的特点呢？在我看来是：在工作场景中体验家庭用餐的感觉。

● 应该具体如何入手呢？这里推荐一个思路：**发现某产品在市场上一直存在的不合理之处，解决了用户现实和理想的冲突问题，我们就能持续获得用户的喜欢。**

Q3：我们的目标用户是谁？用户提出的问题，我们是否都要“照单全收”呢？

3、新品研发周期长，研发数量少，上线率低

新品研发生命周期，是指菜品从第一次小试开始一直到菜品上线售卖的过程，共小试、中试、试制、上线四个阶段。

图表7 新品研发数量、上线数量、研发时长



● 图表 7，明显看出 2018 年新品月均研发时长明显高于 2019 年研发时，但 2019 年月均研发数量明显低于 2018 年，且上线数量低。虽然 2019 年 1 月份出现了新品上线的小高峰，但是查明细可知，此月分共上线 XX 个新品，其中饺子、包子、发面饼和面条等成品高达 XX 个，占据了其总数的 XX，不具备参考意义。

- 2018 年 7 月，8 月
月均研发数量：XX
月均上线量：XX
月均研发时长：XX 天
- 2019 年 4，5 月
月均研发数量：XX
月均上线量：XX
研发时长：XX 天

- 新品研发数量与影响新品的研发时长和上线数量均存在正向关系：新品的研发数量多，新品的研发时长长，上线数量多；反之，新品的研发数量少，研发时长就会缩短，上线数量也会减少。
- 新品可以提高新用户体验的新鲜度，增加新用户的购买欲，提高新用户的购餐频次，同时有利于缓解老用户的疲劳期，提高用户的留存率，进而提高销售量；因此**新品的上线数量对销售量起着重要的促进作用**，应尽量保持一定的研发数量，缩短新品研发时长，增加新品上线率，保持周期内新品上线数量。