

饭美美用户分析研究报告

用户量变化影响因素分析: 新增用户量减少导致的活跃用户数衰减

用户研究

- **报告概要:** 2018年7月,8月销售高峰期后,用户的新增量低,流失量大,用户“老龄化”问题都逐一显现;这篇报告将从每月用户的新增,流失,回流,生命周期占比,下单率等方面解释活跃用户数量的下降原因。
- **新增用户数** — 饭美美的新增用户主要来自于新点位上线时新用户的注册以及老点位的新用户注册:
 1. **新点位上线:**这是最简单直接的新用户来源方式,也是过去乃至以后最主要的新用户来源。采用这种方式获新的成本主要来自于点位的投放成本以及点位上线前几日活动的优惠成本(XX和XX);但是随着设备的运营周期加长,投放成本被摊薄,这种方式的获新成本是最可控的。根据18年各大互联网公司公布的获客成本报告:头部电商的300元/人,拼多多180元/人,瑞幸咖啡24元/人,而饭美美则维持在XX元左右;头部电商的成本主要来自广告宣传;拼多多及瑞幸为广告+营销;而饭美美主要来自营销,可以看到饭美美的获客成本是相对低廉的。
 2. **老点位复热拉新:**目前依靠点位复热获取新用户数量比重很小,主要因为目前的点位公司机占比XX%以上,仅有的一些大堂机设备也是投放时间较长的老点位,在没有宣传活动的情况下,是很难获得新用户的关注的,而公司机的用户人群相对固定所以新增用户用户较少。这种形式的成本主要来自于:XXXX以及XXXXXXXXXX。
- **流失用户数** - 用户流失是无论何种公司,何种业务模式都要面对的客观问题。通常依靠更新迭代产品,营销活动拉长用户生命周期,后续召回等方式减少流失数量。目前我们的现状是更新迭代产品极慢,营销活动与用户无连接,后续召回手段匮乏;在后续报告中会逐一详细说明。
- **用户召回** - 在用户超过生命末期后陷入沉默,这种状态下的用户对于产品的刺激响应低,活动参与意愿低。促使其重新购买的难度极大,并且付出的召回成本甚至高于新用户的获客成本。除了高成本外,用户召回还会面临:用户触点少,应答率低,无法有效迭代召回方案等问题;但是由于我们的业务性质,会有一部分用户受到极端天气影响,自然回流(平时这部分用户也存在,不过量级很小),这部分用户在没有成本付出的情况下自然回流是我们应该加以利用的重要资源。
- **生命周期** - 用户从首次下单到与我们的业务关系完全终止的整个时间周期,可以通过用户的购买频次和金额以及每次消费的时间间隔将用户的生命周期分为诞生,成长,成熟,衰老,死亡五个阶段。其他业务模式生命周期一般为40至90天;饭美美的用户生命周期为XXX天,这是我们的业务基因决定的,用户的附着力强,复购率高,只要增加新用户的体量,再依靠这种优势基因就可以获得大量的留存用户。
- **下单率** - 即用户从注册到首次下单的转化比例。这是很多公司的痛点,但是我们相对没有这方面的担忧。主要还是因为业务形式决定的我们的用户注册就是为了下单,并没有中间环节干扰用户的转化,所以注册量越大,下单的用户就越多。

商业数据部

数据分析师: 谢超

电话: 13693374244

邮箱: chao.xie@fmeimei.com

执业编号: 0702372

数据分析师: 张平

电话: 15650783301

邮箱: ping.zhang@fmeimei.com

执业编号: 0702402

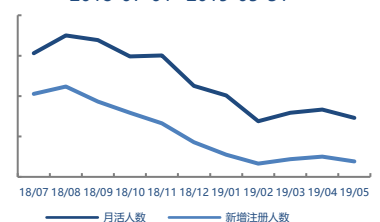
FMM 基本数据 全国

		占比
注册人数	XXXXXX	-
下单人数	XXXXXX	XX
复购人数	XXXXXX	XX

FMM 月均指标 北京

	春节前	春节后
活跃人数	XXXXXX	XXXX
新增注册数	XXXXXX	XXXX

2018-07-01~2019-05-31



引用文献

《增长黑客》 Sean Ellis

《冲突》 叶茂中

《微信之父 - 张小龙》 刘志刚

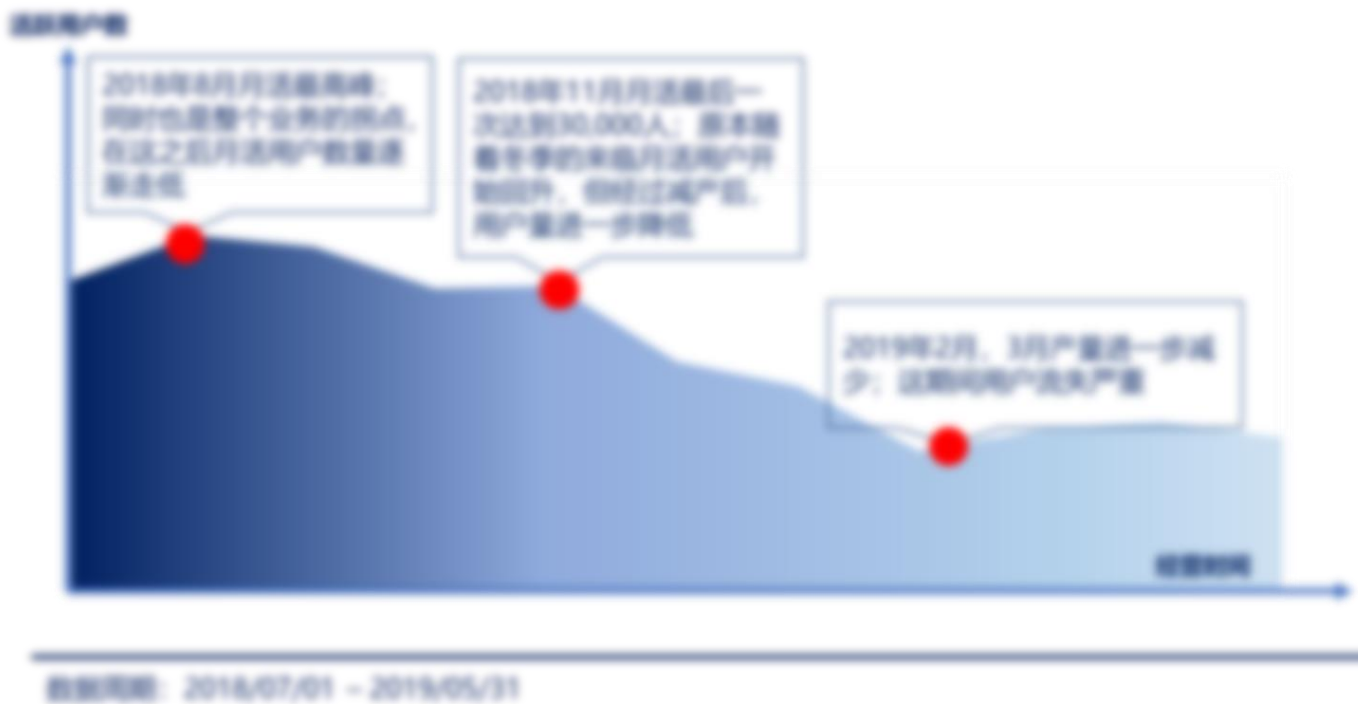
目 录

一、FMM 用户数据概况-活跃用户数	2
二、探究用户数据变化的原因	3
（一）用户负增长-新增用户、回流用户与流失用户关系失衡	3
（二）产品老龄化，新品数量少，更新周期长	4
1、新品数量少，产品老龄化	4
2、新品种类单一	4
3、新品研发周期长，研发数量少，上线率低	5
（三）用户生命周期-用户“老龄化”程度重	6
1. 相关概念	6
2. FMM 用户生命周期变化	6

一、FMM 用户数据概况-活跃用户数

活跃用户量从 2018 年 7 月，8 月的月均 XXXX 人以上逐渐下滑到 2019 年 4,5 月月均 XXXX 人左右，下降幅度 XX。
活跃用户量最多的是 2018 年 8 月：XXXX 人；用户量除去春节假期外最少的月份为 5 月：XXX 人。

图表1 2018年7月至今活跃用户数变化趋势，及节点事件



图表2 MAU总量

经营时间	活跃用户数量
2018年7月	30,636
2018年8月	35,009
2018年9月	33,876
2018年10月	29,809
2018年11月	30,073
2018年12月	22,558
2019年1月	20,158
2019年2月	13,772
2019年3月	15,848
2019年4月	16,640
2019年5月	15,100

- **第一阶段：**2018 年 8 月前活跃用户数量都处于增长阶段，峰值达到了 8 月的 XXXX 人。
- **第二阶段：**2018 年 8 月至 11 月用户数量维持在 XXXX 人以上，在 11 月天气转冷后用户数量本有望冲击 XXXX，但经过 11 月中旬突然减产，用户量开始逐渐走低。
- **第三阶段：**2018 年 11 月至 2019 年 2 月春节前，这一阶段由于受陆续减产的影响，用户量直线下跌，这次打击影响极为恶劣，直接导致了活跃用户减少 XX，也为节后的用户提升背上了沉重的负担。
- **第四阶段：**2019 年 3 月至 5 月，3 月初随着上餐量的恢复，用户数量有一定回升，但紧接着又面临了一次减产，自此之后用户数量基本维持日均 XXXX 人的水平，无法增长。
- **后续阶段：**可以预见的是，在无大量新增用户的前提下，活跃用户数还将进一步下滑。不过下降幅度会低于前几阶段；跌幅减小的主因是现有留存用户存在相对刚性的需求（下一章流失用户部分将详细解读），但这部分刚性需求也会随着产品“老龄化”而减弱（详见后续产品老龄化章节），所以目前急需在满足老用户需求的下，尽可能增加新用户数量。

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	7211	6724	8185	10126	11988	13727	12993	13178	11034	7840	6889
新增下单人数	13020	15385	13532	11678	10203	5358	4645	2357	3241	3998	2714
回流用户	1033	984	976	740	1113	972	1027	744	1184	1409	1003
净增用户量	6942	7645	6343	2301	-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
1000595 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋)	2019/1/7
1000596 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋)	2019/1/8
1000597 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋)	2019/1/8
1000598 西红柿炒鸡蛋 (平卤半蛋)	2019/1/8
1000599 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 平卤半蛋 (平卤半蛋)	2019/1/18
1000644 平卤半蛋 (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
1000697 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。

(三) 用户生命周期-用户“老龄化”程度重

1. 相关概念

FMM 用户生命周期定义由数据人员根据其独有的业务模式，结合用户第一笔下单时间和最后一笔下单时间及过程中下单规律所确定。

1) **FMM 某个用户生命周期**：第一笔下单时间与最后一笔下单时间之差，即用户的使用时长。

2) **FMM 用户平均生命周期**：XX 天。根据 FMM 用户的历史消费数据，截止 2018.12.31 的 FMM 用户平均的生命周期为 XX 天，即 FMM 用户从第一笔下单时间开始，到最后一笔下单日期结束为止，中间经过了 XX 天。

3) **FMM 用户生命周期**：结合 FMM 用户平均生命周期及公司业务模式，将 FMM 用户生命周期分为前期，中后期，末期三个阶段。

前期：用户的使用时间占据平均生命周期 1/3，即使用时间为 XX 天以下，用户处于购餐活跃期。

中期：用户的使用时间占 FMM 用户平均生命周期 1/3-2/3，其使用时间为 XX 天，用户处于购餐初步衰退期。

后期：用户使用时间占 FMM 用户平均生命周期的 2/3-1，其使用时间为 XX 天，用户处于中期衰退期。

末期：用户使用时间超过用户平均生命周期，用户基本不下单，或者已经开始死亡。

2. FMM 用户生命周期变化

销售量的变化与用户的生命周期有着不可分割的联系，处于生命前期的用户往往由于新鲜感，会频繁下单，处于用户活跃状态，会单周下多单，甚至可能会单日下多单；而生命周期中后期的用户，其处于购餐疲劳期，下单时间间隔会增长，下单次数减少，有转向流失用户的趋势；而生命期末期的用户，超过了平均生命周期，但是这些用户简单的可以分为两种，一是忠诚度很高的用户，不管如和均会购餐，但是其下单频次、金额稳定，变化程度不大；另一种则是即将死亡用户，变化程度高，很可能第二天就会再购买。

综合其不同生命周期用户的购餐特点，不同阶段不同生命周期用户的占比，对销售量的多少起着关键的因素。在用户量一定的情况下，生命周期前期的用户占比高，则销售量高；用户生命周期中后期，或末期的用户占比高，前期的用户占比低，则用户的销售量必然会降低。

图表8 高峰售卖期与近期低谷期用户生命周期占比



- 2018 年 7 月，8 月
月均活跃用户：XX 人
前期用户占比：XX
中后期用户占比：XX
末期用户占比：XX
- 2019 年 4 月，5 月
月均活跃用户：XX 人
前期用户占比：XX
中后期用户占比：XX%
末期用户占比：XX

- 近期低谷期的用户少于售卖高峰期活跃用户 XX 以上，是导致销售量减少的一个重大原因
- 售卖高峰期的前期用户占比高，新用户少，下单率高，购餐频次高，销售量高；近期低谷期的末期用户占比高，前期用户的占比少，购餐频次少，趋于稳定，销售量低。