

企业小程序商业价值——看透小程序商业本质

在媒体的浸泡下，小程序出现了千人千面的定义，更多的理解存在误区，而作为创业者与企业管理者只有从本质上理解小程序的价值才最为关键。

小程序带来的商业价值，是过去微信公众号与微商城时期无法比拟的，特别是用户体验、技术创新、流量闭环。本章将详细解读小程序对于企业的核心价值，帮助人们认清小程序的商业本质。

1.1 助力传统企业突破发展瓶颈

从万达集团频频出售实业资产到有传闻说永辉收购沃尔玛，苏宁并购家乐福，这些曾经极其辉煌的商业巨头，也都难以抵抗发展瓶颈。反观，在互联网红海之中，短短两三年的时间便能成长出市值百亿级的拼多多、抖音等，均保持迅猛增长的态势，这背后到底隐藏着何种商业奥秘吗？笔者通过大量的商业研究及咨询服务工作，发现之所以出现这么明显的反差，很重要的原因有三点：①传统企业的企业思维大于用户思维；②传统企业的市场反应速度小于用户需求的增速；③固有组织管理模式跟不上日新月异的商业进化。

传统企业要顺利突破发展瓶颈，解决以上三个问题是关键，在这里推荐借助小程序，从两方面来解决：①重新发现企业的社会价值；②改革旧有层级式管理模式。下面将从这两点展开深度阐述。

1.1.1 重新发现企业的社会价值

在卖方市场，只要有好的产品就能实现企业伟大的商业梦想；如今是买方市场，好产品只是基础，并不能构成绝对的竞争力，更不用说是商业帝国了。企业要想真正能在买方市场的时代环境中生存下来，需要从重新发现企业的社会价值开始，告诉用户“企业与过去不一样，将会带来全新的社会价值”，具有更强的使命感，以此拉回用户的信任与支持。

拉回用户的信任与支持的平台之一就是小程序，因为它具有打开快、体验好、自动留存等优势，以此把企业从产品经营的价值观升级为以“用户关系与关系链”为中心的新价值观。

关于“企业”新的定义：企业需要持续不断地创造客户（用户），当企业不再能创造客户（用户）时，便失去了存在的意义与理由。需要注意的是，客户购买并认为有价值的绝非产品和服务的本身，而是产品和服务对客户实际效用。

实际效用并不等同于产品的用途或功能，而是客户（用户）的感知价值。例如，在拼多多购物的用户感知到的是“便宜”，在京东购物的用户感知到的是“快”，在家乐福购物的用户感知到的是“乐趣”，购买奔驰的用户感知到的是“自豪”。传统企业可以借助小程序搭建一条与用户零距离互动的通道，把企业新的使命、价值观、愿景源源不断地输出给用户，逐步形成用户敢于向企业说真话的场景，用户需要什么、对产品有什么不满等有助于企业对产品持续且科学的迭代。

重新发现企业新的社会价值并非用企业思维及主观设计而来，是通过小程序平台与用户高频互动后产生的真正数据，依据数据的变化而自然长出的。由永辉超市创立的“超级物种”就是从永辉多年的经营数据中发现消费者对场景、个性化、体验要求越来越高，于是应消费者生活形态及购买行为急剧变化，以“超级物种”的数据与分析，根据消费者属性（例如，年龄、性别、喜好、购买习惯等）和其需求，提供个性化服务。例如，针对新手妈妈用户群，“超级物种”可能会推送育儿特殊产品与婴儿最佳食品资讯，甚至提供营养均衡的菜谱与烹饪课程。

接下来要做的是把企业新的价值体系进一步细化完善，打磨成一套让团队、合作伙伴、用户都认可的价值体系，通过这套价值体系的系统输出，指导下一步的组织创新、营销模式、经营策略、用户关系管理等各方面的行为。

1.1.2 改革旧有层级式管理模式

复星集团董事长郭广昌曾在演讲时说：“路径依赖与人的依赖是企业走向衰亡的很重要的原因。”因此升级管理模式，是企业健康发展的重要任务。

在企业新的价值体系与小程序平台的双重指引下，如何激发团队的战斗力，把新的价值体系落在实际运营细节中，这是重中之重。很多企业曾尝试以小程序为杠杆，优化商业模式与价值体系，但大部分没有成功，核心原因是用固有组织管理模式执行新的战略。

新的战略需要用全新的思维体系与管理模式才能有更高的成功率。回顾一下为何拼多多不是出自BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）巨头，为何微信不是QQ产品团队打造出来的？原因很简单，过去的成功容易让团队掉进“能力陷阱”。由此可见，调整组织结构是把企业新的价值体系在小程序平台上充分落实的核心。

本书通过大量研究与实战经验，推荐以下三种有效的管理模式。

1. 阿米巴模式——分形思维

小程序与京东、天猫、淘宝电商，以及实体经营思维有所不同，它是经营用户关

系为核心，建立企业私域流量池，以期达到建立消费入口的目的。由于要保持小程序打开快、体验好等核心优势，往往一个企业的多个品牌需要用多个小程序，形成矩阵，相互协同助力。这种情况下，需要采用新的管理模式，如阿米巴模式，其优点是让每个员工参与经营，培养员工的参与感、责任感、使命感，具有经营者意识的人才。

阿米巴模式下，小程序运营团队的管理要做到以下三点。

(1) 依据小程序合理划分小组织。通常划分组织的方法可以从产品类目、品牌规划等维度开发多个小程序，每个小程序列为一个小组，每个小组以小组长、设计师、营销员、客服等几个标配形式形成独立运营小组。这样划分会打破传统的线性、部分层级式臃肿的管理，进而形成真正顺应市场的灵活应变的活力组织，提高小程序承载的战略目标达成率。

以韩都衣舍为例，作为快时尚品牌，创工伊始就开始采用阿米巴模式，韩都衣舍有约280个产品小组，每个产品小组通常由2~3名成员组成，包括设计师（选款师）、页面制作专员、货品管理专员。产品设计、页面制作、库存管理、打折促销等非标准化环节全权交由各小组负责。每3~5个小组，构成一个大组，每3~5个大组，构成一个产品部。每个小组相对专业化（品类包）、每个部门覆盖全品类，部门内部间产生竞争与合作，同时，大组主管和部门经理进行绩效考核，呈现出强竞争、强协同、弱管控的特征。

(2) 设计划分后的小组核算体系。组织划分后形成的若干个独立小组织，这些小组在严格服从公司统一文化与战略方向的前提下，每个小组都有独立的运营决策权，每个小组成员在小程序实际运营过程中都具有不可轻易替代性，同时只有每个小组成员齐心协力，具有充分的主人翁意识，才能做到“费用最小化，销售最大化”，最终实现个体及小组的利益最大化。韩都衣舍产品小组可以创立自己的品牌，只要向平台的品牌规划组提交申请，如果通过，针对小品牌做赋能，平台会给予资金和流量上的支持。在这个过程中，逐渐完善形成韩都衣舍特有的激活小经营体的小组制战术赋能管理方式。

采用该模式可从以下三个维度科学完成核算体系。

第一个维度，从小组与公司整体的协同。

小程序对于企业来说，核心价值是“产品与用户之间”的关系搭建，因此每个小组所运营的小程序基本上不会轻易参与产品生产环节，工厂是以小组供应商的身份参与协同经营。每个小组都有权利要求工厂按照小组提供的产品需求定时定量的交货，小组按照双方（小组与工厂）商议好的价格向工厂采购满足要求的产品。假如工厂生产出的产品不满足小组的要求，小组有权拒绝采购，进而要求公司之外的厂家完成产品采购计划。这样就可以把工厂无压力的生产模式升级为高压的产销模式，小程序运营小组会持续不断地给工厂创新、压缩成本，形成整体和谐共进，联合创新的活力氛围。

第二个维度，从小组成员的绩效管理体系。

为了让管理更高效，阿米巴模式要求用量化思维透视每个小组每天的发展状况，这里可以按照稻盛和夫先生提出的“单位时间”模式进行绩效考核。“单位时间”是指用

总附加值（从销售中减去除人力成本之外的所有费用得出的数字）除以总劳动时间，得出的每小时产生的附加值。

以“单位时间”为核心指标，设计科学有效的年度、季度、月度计算，定期查看“单位时间”就会很快发现小程序运营小组的实时境况，不会出现失控与成本“黑洞”。每个小组成员看到数据后也会清楚感受到压力与喜悦，更具责任心。时间一久，收获的巨大利益会激励小组成员更有奋斗的激情。韩都衣舍设立的奖金计算公式为：销售额 × 毛利率 × 提成系数。小组内的利润、奖金不是由公司来决定的，是员工干出来的。建立在企业公共服务平台上的“自主经营体”，韩都衣舍培养了大批具有经营思维的产品开发和运营人员，同时也为多品牌战略提供了重要的人才储备。

第三个维度，从内部产品流程化定价体系。

由于每个小组是独立核算的，引发了内部定价的必要性，把小程序运营小组与制造部分均变成利润中心。小程序运营小组既要用合理的价格把产品或服务卖出去，还要以尽可能低的价格从制造部分采购。采购价越低，制造部分所获得收益越小；采购价越高，小程序运营小组的销售难度就越大。这时可以采用溢价分佣的形式来平衡，具体做法是制造部分按照成本加合理利润后折算的价格将产品卖给小程序运营小组，小组按照一定的比例向制造部分支付佣金。韩都衣舍对于每个打算上市的款式，小组内自己商量；对于衣服颜色和尺码，每个颜色和尺码的库存也由小组来确定；对于价格，公司只提供最低价格标准，最终价格由小组成员敲定。

（3）制定独立小组的战略任务。在组织划分与核算体系完成后，就进入最为关键的一步，为每个小组设立合理的战略任务。这个战略任务设立的方向集中在用户数、销售量、复购率、转化率、留存率等维度，初期关键是活跃用户量及增速，这比销售更加重要。

2. 开放型模式——平台思维

小程序作为一种新的商业机遇，从某个维度来说，它还具有“破坏式创新”的神奇色彩。它继续打破不太适合互联网思维的多层级管理方式。对于传统企业，小程序的魅力不仅体现在商业升级上，更为重要的是为企业搭建开放式组织创造了机遇。开放式组织同时调动了内部和外部群体的积极参与，对机遇的反应速度更快，通过组织外部的资源和人力启发、激励、赋能给各层级的员工，让大家以更可靠的方式共同参与小程序运营。这就意味着要拆掉两堵墙：一个是公司与客户、供应商、合作伙伴之间的墙；另一个是公司各个部门之间的墙，形成以目标和创新为导向的团队组织。这种“平台 + 团队”的混序方式，正是传统企业转型升级互联网的根本保障。

传统企业越来越重视平台化、产业化、生态化转型，这种以小程序为战略杠杆搭建的开放式组织，正是一种类似生态系统，自完善、自进化的去中心化组织。由于有序系统在小程序最接近混乱状态边缘上拥有最高的灵活性与创造力，从而具备了一种自优化、自提升的功能，通过内部竞争与协同机制，使小程序运营以创新和系统进化的形式持续跟随组织开放赋能而持续指数级成长。

3. 裂变型模式——破界思维

移动互联网时代，信息越来越趋于对称。过去传统企业老板可以靠信息不对称来约束员工，但现在员工利用互联网可以轻易接触到自己想要的资源，有了更多的选择，优秀人才的离职率与日俱增。小程序作为企业转型升级的最佳机遇，要保障成功率，企业高管要有破界创新的勇气，这里强调的“破界”并不是让企业放弃现有业务开创新业务，而是打破固有的“认知边界”，打开更大的视野。

移动互联网是传统集权组织的红色警戒线。员工都有一个事业梦想，如何用合伙人制替代个体垄断，把员工的梦想与企业的发展融为一体，是传统企业老板要重点考虑的问题。

企业可以采用以下几种方式搭建小程序裂变型组织：①将员工发展成合伙人，实现低成本运营；②将供应商发展为股东，打造利益共同体；③将流量主（拥有流量的媒体/平台）发展为运营商，用价值交换替代现金投入；④将用户发展为分销商，深挖用户关系链，建立更稳固的流量池。这些方式在实际落实过程中，需要强大的技术后台、数据计算能力、渠道管理架构支撑。例如，七匹狼电商自营小程序小七快赚于2019年5月正式上线，上线仅仅四天会员数量便突破10 000位，合伙人数5818位。上线者日支付单数506件。最强合伙人单人拉新521人，最高订单金额1211元。

除以上列举的方法之外，小程序裂变型组织还可以依据企业自身的资源与战略个性化设计，保持以顺应市场为主导方向。

1.2 小程序重塑企业品牌形象

品牌是一家企业，特别是传统企业，最为重要的一种无形资产。但是这种资产是有“保质期”的，想想为何称霸手机界的诺基亚默默消失了？曾经风靡全球的柯达也离开了众人视野？为人们提供优质服务的百货巨头家乐福却被苏宁收购了？反过来再看，为何小米仅用几年时间便能进入世界500强？七匹狼作为老牌企业，依然“生龙活虎”。答案就是，品牌只有被激发出势能，才能为企业创造更有效的价值，不限于产品溢价或降低运营成本，甚至垄断品类。另外，要透露的是七匹狼与小米都在关键时刻借力小程序撬动了品牌势能的“硬核”部分。

作为传统企业，到底如何才能激发品牌势能呢？采用什么工具呢？这些都是本节要讲述的核心内容。

1.2.1 小程序的杠杆力量

“与其更好，不如不同”，这是品牌任重道远的艰巨使命。在移动互联网时代，品牌受众所呈现的年龄边界趋近于零，变现的是另一种形态，也就是圈层。在品牌活力的刺激下，圈层的边界也会逐渐缩小，进而得到的是无线延展的更大圈层。

圈层指有一定共性特征的群体。例如，知名的《圈层效应》(托马斯·科洛波洛斯著)这本书就曾研究出“95后”圈层有六大特点：年龄包容性、在线化、低技术门槛、财富影响力下降、文化跨界和创意思维。只有读懂了不同的圈层，才能找到不同圈层的商业逻辑，实现品牌的后期精准营销。但无论哪个圈层，都有一个共同核心诉求，用小程序的“无扰+快捷+精品”思维，连接需求与产品，形成最佳的品牌效应。

虽然可能还有很多企业对小程序的商业价值处于观望，甚至怀疑的态度，但它极强的品牌承载能力已经成就了无数的企业。中信书店的中信书院，顺利展现小程序的连接能力，把“卖书”的品牌印象巧妙升级为“成长加速器”的私人云书房，从仅仅提供图书销售到打造“阅读窍门”订阅服务，从纸质书、电子书、有声书到精品课程，完美地实现线上线下的无缝融合，将小程序的杠杆能力发挥得淋漓尽致。

像中信书店这样借助小程序撬动品牌新势能的企业不少，这些企业之所以成功，关键是它们相信小程序未来发展趋势，坚定的一步一步走下去。

1.2.2 小程序是一双无形的“手”

“80后”“90后”“95后”消费者主宰着大多数企业的命运，这已经是无可争议的事实。在产品过剩的市场背景下，影响他们消费决策的主要因素从产品质量升维至高性价比，高性价比体现在品牌是否“对口”，产品是否“好玩”等超产品本质的附加值。在他们眼里对品牌是否“对口”判断的第一因素就是潮流，如外形很酷、用起来有新鲜感、购物入口满足他们的习惯等。然后，让产品在品牌属性中赋予产品更酷、更炫、更潮的生命力，让小程序成为一双无形的“手”，一手“牵着”用户，一手“牵着”品牌，形影不离地走下去。

小程序是品牌的一种场景，场景又是圈定用户的“手环”，小程序的页面逻辑、主图、详情页、活动页等所有触点都要与品牌调性相符，切忌为了主观性的潮流而随意按美工好看的标准设计小程序整个页面风格，给用户留下不专业的不良影响。曾经有一家服装企业，就犯了这个致命的错误，该公司以修身韩系为主，品牌主色为红色，原则上小程序首页应该是红色为主，外加其他色系辅助。然而运营人员让美工设计为“紫色主色调+蓝色辅色”，完全打破用户心智记忆力，很难把这些小程序与企业品牌关联起来。这就是典型主观盖过用户认知的小程序品牌化运营的失败案例，希望引起企业的重视。

1.3 小程序唤醒企业存量用户

今天所处的时代，是一个不确定与确定并行的时代。所谓不确定是企业生存环境复杂多变，捉摸不透；世界变化的速度与人们生活的节奏越来越快，企业过去的成功经验不再适合，管理出现“熵增”现象。确定的是“用户为王”依然是企业持久生存下去的

基础。因此，关注存量用户的活跃度，采取一切办法唤醒企业存量用户是运营部门的第一要务。

本书走访了教育、金融、制造业、餐饮、婚庆等行业大量知名传统企业，发现这些企业正在为看似高价值的数据库发愁，十几年积累的用户在数据库静如止水，复购率低得可怜，大多数企业尝试过重金开发 App、基于微信的微商城、CRM（客户管理软件），创新营销方式，以期达到唤醒老用户的终极目标，结果却以失望告终。其中，有一家企业愿意花 20 万元请专业的咨询公司设计科学有效的解决方案，最后聘任笔者为顾问，经过大量的研究，终于找到了前期那些方法失效的关键原因。

（1）App 加大了用户烦恼。下载久、占据内存大、使用频率低，大多数用户在领取了新用户的福利之后就果断卸载了。当企业用 App 发送信息给用户，触达率越来越低，效果自然不理想。

（2）微信的微商城受到微信公众号“关注”的限制，一旦用户取消关注企业的公众号，微商城就成为了“空壳”，无法起到唤醒用户的作用。

（3）传统企业很少在企业经营一开始就有使用 CRM 的意识，录入的用户数据少而不全，也很难唤醒企业存量用户。

找到问题的根源后，笔者与其运营团队，对当下互联网工具与新媒体做了深入研究，终于找到了唤醒存量会员与运营闭环于一体的工具，也就是小程序。从以下 5 个方面将小程序作为唤醒存量会员的武器。

1.3.1 （线下门店 + 企业的官网）× 小程序

通过小程序对门店的赋能，连接企业官网，打通线下门店，以用户为中心，提供品牌深度服务。在品牌服务层面，设计老客户专享红包、免费领取小礼品等，以独特的创意，唤醒存量会员。SELECTED（思莱德）是来自欧洲的精英男装品牌，依靠实体门店获得巨大成长，但用户的长期“沉睡”令其头疼不已，该企业开始尝试来用小程序连接线下门店与线上商城，用户进入 SELECTED 小程序后，可以自动获取“附近门店”或按区域选择门店，选择门店后就能查看该门店所有销售的产品，点击意向的产品就能一键在小程序上购买，可以选择“邮寄到家”或“到店自提”。为了更好地利用线下优质的服务，唤醒老用户，SELECTED 设立了“到店自提减 10 元”的优惠活动，刺激用户到店逛一圈，就有机会被二次销售或升级会员级别。在小程序对线下门店的赋能后，SELECTED 就在官网右上角的流量区放置小程序码，引导用户扫码进入小程序，最终完美实现“线下门店 + 企业商城 + 小程序”的无缝融合，很好地唤醒了存量用户，也带来了大量的新增用户。

1.3.2 （定制爆款 + 极致的服务）× 小程序

先集中资源用情感牌设计定制爆款，为爆款锁定核心圈层，在小程序中重点视觉显

现其“爆”的亮点，让用户第一秒就能感知到。接下来，为爆款打造一个利益杠杆，通常以促销思维实现，比如“限人+限量+限时，一分钱领取爆款”，吸引用户浏览爆款。当用户顺利到达设定的小程序页面后，由于已经具有极致诱惑的超高价值爆款与一分钱领取，激励用户快速下单。在用户下单过程中，特意以小程序的“模板消息”能力为中心，打造唤醒式的触达内容，小程序可以自动识别过往记录过的手机号、地址、名字等内容，精准触达用户的心灵，比如“终于回家啦”“你是我的星星，总算盼来了”“蓦然回首，我们还在一起”等为主题的内容方向。

1.3.3 （在线导购+微信服务号）× 小程序

以小程序为载体，在线导购为工具，微信服务号为连接器，用小程序与微信公众号关联能力为突破口，激活留存于企业微信公众号上“沉睡”的用户。人与人之间实时互动交流是深化情感的最佳途径，情系人心，也是强化企业品牌与用户关系的有效方法，小程序在线导购落实该方法的最优解。SELECTED 在中国大陆过去几年主要集中在线下门店为主，同时也顺其趋势入驻了各大电商平台，但用户的活跃度一直不高。小程序迅猛发展之际，让其看到了新希望，果断在原小程序的基础上开发了“导购天地”入口，如图 1-1 所示，所有 SELECTED 实体门店的导购均可以输入工号后 6 位数字及店铺代码等信息登录导购商城，为在线访问小程序的用户提供极致的顾问式服务，让过去处于“沉睡”状态的存量用户重新认识与感知 SELECTED，而被唤醒后的用户则很快用高频交互与复购率进行回报。

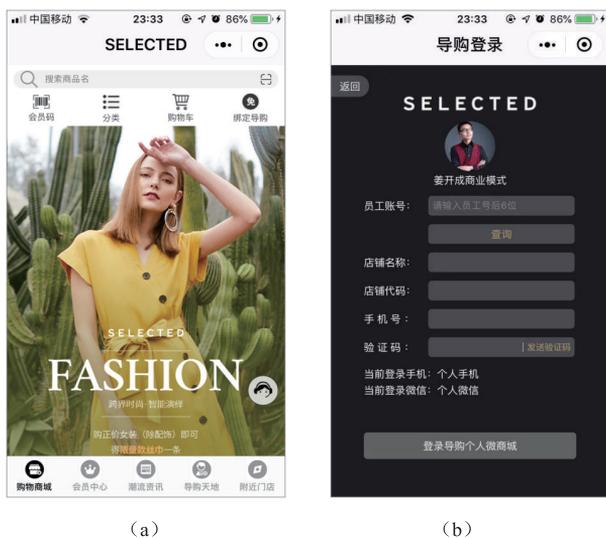


图 1-1 SELECTED 小程序导购页面

还有一个将“（在线导购+微信服务号）× 小程序”玩到极致的案例是绫致时装。

臻致以小程序组合的玩法，让商业能够突破物理空间和营业时间的制约。通过打造微商城，臻致实现了线上线下多渠道流量变现。微商城创新的导购功能，让臻致集团 35 000 名导购人员的效能延伸。导购通过微商城，可以不受时间、地点限制地对离店顾客进行 1 对 1、1 对 N 的再运营。

1.3.4 （品牌营销 + 老客户特权）× 小程序

重新焕发品牌活力是激发用户再次光临企业产品的核心方法。通过重新设计品牌广告进行持续曝光，让企业老客户用新的角度再次尝试理解企业的飞速发展，利用活动、秀场直播、视频社交等放大影响，打造与用户互动的交流社区，促销引流，重新尝试使用新产品。飞鹤奶粉是这方面的成功典范，2015 年以前飞鹤奶粉在国内的销量一直不理想，主要原因是国内很大一部分用户认为国外的奶粉更靠谱，宁愿以更高的价格购买国外的奶粉，也不愿意购买国内的高品质优惠的奶粉。这种情况下，飞鹤奶粉在知名咨询公司的指导下，开始重新设计品牌营销，于是便有了后来写字楼及地铁疯狂的“飞鹤奶粉，更适合中国宝宝体质”的经典品牌广告，把用户对飞鹤奶粉的低端印象快速提升到一个新的高度，砍掉低价产品，聚焦高端品质，价格也开始大幅提升。再以小程序为载体，设计了一定的老客户优惠折扣、新客户专享、砍价、福利群等活动形式，为存量用户提供了“新品牌 + 新玩法 + 新平台”的全新认识，也很好吸引了新客户前往小程序浏览。一系列操作后 2017 年，飞鹤婴幼儿奶粉增长超 200%，整体业绩增长超 60%，稳居国产第一。2018 年，飞鹤奶粉整体业绩突破百亿元，创下中国婴幼儿奶粉行业首个 100 亿元。

1.3.5 （短视频号 + 周期性直播）× 小程序

微信视频号链接小程序的功能正式对外开放，用户进入视频号的个人主页就可以看到商店小程序的入口，点击进入即可快速跳转到商家自有小程序。这就意味着在微信生态除微信小商店之外，视频号用户也将可以使用属于自己的小程序，这就相当于打通了一个巨大的流量池，或将帮助企业提高活跃度与留存率。操作方法如下：

1. 视频号的精准定位

为视频号打造用户过目不忘的价值定位，告诉用户该视频号为其带来何种价值，解决何种问题，为何要关注它。

2. 持续输出价值内容

小程序运营者可以尝试通过短视频的形式输出优质内容，全方位地展现产品的卖点，引导老用户进入小程序了解企业新产品或新活动。

视频号是先聚集创造价值的这一批人，然后以优质的内容吸引受众的关注，毕竟依托于 10 亿用户体量的微信，好内容才能唤醒存量用户的关注。

那么，什么样的内容才是用户喜欢的？

人的本性就是趋利避害的，发布学习视频或者干货视频在这里必然是小众不受宠的，想要获得更多曝光和更多关注就要努力变得更轻松、更娱乐，泛娱乐化的受众才是最多最广的，并且保持固定的更新时间、更新频次、更新数量。

3. 引导用户关注 / 订阅视频号

订阅流量是基于视频号粉丝的关注，只要关注了视频号，开播时粉丝可以在微信的服务通知中看到直播提醒，这样就不会错过直播。

4. 视频预热，直播互动

在直播前可以利用微信视频号，帮直播间进行预热引流，增加直播间的人气和转化，或者借助小程序商城的限时秒杀等功能，让产品的营销更多样化。

视频号直播互动的方法有很多，如：一是直播连麦；二是直播间打榜；三是直播间评论。

1.4 小程序搭建企业私域流量池

企业之间的竞争越来越激烈，竞争的本质是成本，主要表现在营销成本上，谁能以更低成本获胜，谁就更容易胜出。想找到一个平台能承载私域流量，小程序是不二之选，既有微信授予的社交化属性，也有完整的电商化交易能力。在传统企业转型狂流之中，拥有企业自己的流量池，可以按照企业运营优势自由开发各种更低成本、更高效益的运营玩法，特别是像“黑客式”运营那样，几天就能坐拥几万的活跃用户，既是煎熬中的新希望，也是至关重要的方向。小程序化身为企业客户私有化的法宝，从老用户的留存、新用户的获取、“黑客式”的裂变三个维度深度体现其价值。

1.4.1 老用户的留存

传统企业自身具有一定的销售渠道，无论是实体门店，还是平台电商，均有流量。小程序可以帮助企业把这些渠道流量有效储存起来，特别是还没及时转化掉的流量，经过储层中的营销刺激，很容易在下一步的运营中成功转化成订单，升级为订阅用户。例如，嘉和一品粥店设计的“扫码点餐+小程序”，只需扫码餐桌上的二维码即可立即完成点餐，厨房与服务员的终端上就会看到家人的点餐信息，进入下一道程序。一次，笔者曾去一家嘉和一品粥店就餐，餐厅人很多，笔者坐下后扫码登录小程序，正要开始点餐，突然听到边上的客人对服务号大喊，说半小时了还没有上餐，笔者就放弃就餐。第二天就收到了一张代金券作为补偿，吸引笔者再次去消费。假如没有这个小程序，也没有这张券带来的“诚意”，笔者作为用户就流失了。

1.4.2 新用户的获取

在过去的几十年里，科技发生了一次又一次的变革，从大型机到小型机，然后到几乎人人都可拥有的 PC（个人计算机），再到今天的智能手机，每一次变革都引发了用户获取的变革。PC 时代“搜索引擎”是获取新用户的最佳途径，而今天智能手机带来的移动互联时代，媒体与社交工具化平台是新用户获取的核心。特别是从门户 App 到微信公众号，新用户的获取有一次重点变革，由注册式升级为订阅式，订阅公众号即可实时收到精彩文章；再从微信公众号到小程序，从订阅式升级为授权式，授权个人微信即可无障碍地快速进入小程序购买产品或服务，还可以收到与其交互的及时反馈。

小程序能帮助企业更巧妙的低成本获取新用户，可以通过“附近的小程序”，让公司的产品与服务第一时间出现在附近用户的手机里。也可以微信生态为基础，策划分享型活动，让老用户将小程序分享到微信群、微信朋友等，实现老客拉新。

1.4.3 “黑客式”的裂变

互联网行业数据显示，一个获客成本已经高达 100 元以上，靠广告获客维持企业持久的经营是行不通的，用技术力量取代居高不下的广告费，是企业运营部门努力的方向，但遗憾的是实现它并没有那么容易，只能依靠市场流行的工具进行微创新，降低获客成本，推荐的流行工具/平台就是小程序。因小程序要保障用户极致的体验，不能主动像微信公众号那样给用户推送信息，但其具有开放的生态，可以依靠技术开发主动推动授权登录过的用户，通过这种技术型开发，让企业小程序能获取“黑客式”用户增长。混沌学园小程序设计了“学习计划提醒”，如图 1-2 所示，会在开课前主动给用户推送学习通知，用户可以将其分享给身边的朋友，就能解锁一些精彩课程的听课资格。以这样方式给混沌学园带来了一定的用户增长，值得同行借鉴学习。



图 1-2 混沌学园学习通知

1.5 小程序构建企业产业新生态

如今，国内的消费经济已从卖方市场进入买方市场，再加上互联网的推动，彻底破除了过去认知中的地域优势、产品优势、规模生产优势等。从淘宝网到拍拍网、唯品会，再到拼多多，都能看到库存式的增长势头。当库存化为低价格的商业优势慢慢消

逝之时，才能真正意识到这终究不是品牌企业的长久之计，需要企业思考如何才能重新建立企业新的核心竞争力？仅靠产品或制造优势，在产能过剩的时代背景下，均很难实现。在笔者研究及采访大量企业后得出，整合企业过去积淀的资源与能力，构建企业新生态，是可行的方向，可将其称为“升维竞争”。升维竞争的成败关键是用小程序构建资源流池，把企业的核心资源导入其中，通过它的炼狱，形成新的更高维度竞争力，逐步形成持续的现金流。

小程序构建企业产业新生态有以下三个特点。

1.5.1 资源优势的连通性

生态可大可小，并非只有像阿里巴巴那样无孔不入的商业格局才叫生态。任何一个企业都有资源与能力借助小程序的势能顺势而为，构建优势型生态，只有资源支持力足够大，才能将生态落实下去。以九阳豆浆机为例，原本是以制造豆浆机为基本产品的实业，借助小程序优势搭建了九阳商城小程序，搭建“豆浆机+健康饮品+豆浆食材+煮炖煎炸锅+厨房电器+健康净水机等”新生态，如图 1-3 所示。将九阳豆浆的技术资源、健康饮食电器资源等完美地连接起来，构建了全新的生态型升维竞争力。通过这一轻型小程序构建的生态，可以轻松实现与用户零距离的高频互动，进一步把资源的优势加速应用在提升用户体验、提升产品爆品特质等方面。



图 1-3 九阳商城小程序

1.5.2 技术底层的延展性

越来越多的企业都认识到从产品升级为生态的重要性，而真正成功的企业并不多，

有个核心的原因就是没有做好底层技术的架构，无法将企业的生态梦想撑起来。如果采用逆向思考，先勾画企业生态布局图，进行可视化，倒推小程序在承载力、技术研发、数据管理、接口对接、算法等维度的技术底层延展性，确保生态能从梦想向愿景逐步落实在日常工作中。

举个失败的案例：笔者曾服务一家大型服装企业，旗下有六大产业，一开始花了80万元开发了App，后面花了16万元开发了微商城，又相继投入近30万元开发了小程序，来完成六大产业的融合，形成生态链，到现在该企业也没有真正的“跑”起来。这家企业生态构建失败的原因是从一开始就不停地调整技术架构，改到最后技术漏洞越来越多，从公司内部到用户都抱怨声一片。

推荐按照以下流程构建小程序企业生态，避免走入技术误区：

第一步，勾画生态布局图。

第二步，搭建技术模型图。

第三步，开发最小测试版。

第四步，进行小范围体验。

第五步，验证后确认架构。

1.5.3 新建生态的可控性

构建企业新生态能够降低成本压力，释放资源的势能，但不能变成创始人的“野心”。典型的案例就是乐视，无限延伸生态边界，导致资金链断裂，将企业推向债务危机的深渊。设计风控措施与新建生态一样重要，以下三条能降低其风险的规则。

(1) 优先整合相关性产业。以场景化的力量让一个产品带动另外一个产品，让用户可以很轻松地在小程序上完成“一站式”购物，既能降低生态建设的风险，还能以产品带动产品的场景销售巧妙地降低成本，完成生态布局。在用户侧感知到的是方便、快捷、实惠、有趣，在企业侧感知到的是破局产品边界。

(2) 优先整合产品中的精品。小程序的打开速度一般要做到2s之内，才能达到产业整合的目标。只适合将每个产业中的精品加至小程序，切忌像京东、淘宝电商那样追求高库存量，否则会严重影响用户体验，降低转化率。需要注意的是，小程序中用户的搜索习惯几乎为零，不要去挑战用户的使用习惯，最后损失的往往还是企业。一键进入，秒中需求，是构建生态时需要考核的大前提。

(3) 优先选择能构成附加值的组合形式。构建生态还有一个任务，更好地搭建用户“一站式”高频消费入口，以企业主营产品为中心，用企业其他产品修饰、补充、延展主产品的附加值或增加用户权益，使其形成更受用户青睐的高性价比产品或服务，构成优势性价值主张。

本章小结

本章围绕企业小程序商业价值，从助力传统企业突破发展瓶颈、小程序重塑企业品牌形象、小程序唤醒企业存量用户、小程序搭建企业私域流量池、小程序构建企业产业新生态 5 个维度展开了深度分析，旨在帮助企业家看透小程序商业本质。

小程序重构企业商业模式——找到破局点

商业模式在近几年从“潜水”状态快速走进大众视野，深受企业家的重视。

商业模式是描述一个企业创造、传递以及获取价值的网络或系统，像战略蓝图一样，可以通过企业组织框架、组织流程以及组织系统来实施。说得更通俗，核心就是三点：①为社会解决何种问题；②企业如何赚钱；③围绕商业环节的各个要素的组合形式。企业重构商业模式是为了给企业、客户、社会创造更高的价值，也是为了淘汰落后的模式。例如，当年苹果公司有了 iPod 数字播放器和 iTunes 网上商店，就正式重构了新的商业模式，将公司从计算机行业切换为在线音乐领域的领军力量。

如今，不计其数的新商业模式不断涌现。全新的产业在形成，旧的模式在逐渐崩塌。不断涌现的新商业模式正在挑战保守的旧模式，而这些旧模式中的一部分也正在脱胎换骨后完成重塑。有一位知名财经作家写了一篇题为《97%的创业企业都会在18个月里死去》文章，文中特别提出“新的消费者关系与商业模式推动企业创新是提升生存力的核心武器”。其实现实中，无论是创业企业还是传统企业，甚至是行业巨头都在不断观察消费趋势，寻找、重构适合企业商业模式的最好机会。从 PC 互联网到移动互联网，从平台电商到去中心化的电商，从官网到 App（应用程序），都曾成为很多企业重构商业模式的杠杆，如今从微信公众号到小程序是当下企业作为撬动模式创新的最好杠杆。

一个成熟的传统企业，从业务、渠道、供应链、组织管理等已经积淀了很多年，相对稳定，要用小程序进行破坏式创新，是一个痛苦且迫切的任务，需要强大的勇气与决心。树立决心后，企业管理者主要从用户细分、价值主张、渠道网络、用户关系、盈利模式、核心资源、关键业务、合作关系、成本结构 9 个核心模块，来完成小程序重构商业模式的核心任务。下面从以下 9 个模块展开深度阐述，以期达到知而善用，把握关键点，提升其成功率。

2.1 小程序重新细分用户

移动互联网在技术与信息变革的推动下，正在以惊人的速度颠覆过去多年沉淀的固

有习惯，比如以前以货架式、搜索式在电商平台上完成购物需求。今天，以抖音、拼多多、小程序、小红书等社交为核心的平台崛起，潜移默化将消费者带入社交购物模式，让他们在刷抖音、微信朋友圈时看到满意的产品就秒级入手下单。这一切都是在指向用户的细分，传统大众式的产品与服务形式已不能满足用户个性化的多变需求，在不断细分后开始向社群、圈层进化，社群与圈层可以将这些个性化的用户聚焦于一点，形成企业所需要的私域流量池。

小程序已经在很多企业管理者的意识中成为私域流量的代名词，至少是起点，它的第一要务是完成用户细分。小程序受欢迎的核心是轻与快的极致用户体验，通常企业需要考虑用户细分后能否占领细分领域，成功实现降维竞争。如何进行用户细分？下面推荐四种方法。

2.1.1 以品类为中心细分

大多数企业都是多元化产品形式发展，在门店式、平台电商式销售形态中是以“人找货”的方式将产品送到用户手里，不断地扩大产品 SKU（库存量单位，每种产品均对应有唯一的 SKU 号）。小程序则是以“货找人”的形式将产品传递至用户手里，按照货与品类的结合，将客户进行合理分类。例如，小米集团旗下的小程序主推 3C 产品，这就是典型以品类划分用户，该程序的用户主要是 3C 需求与爱好者。选择了品类，就等于确定了用户群。

2.1.2 以圈层为中心细分

圈层化是社会发展的必然趋势，其中会产生多个阶层分化，也会产生同一阶层的有机融合，同一类人群具有相似的核心价值观、生活形态、艺术品位，很轻易且自然地产生更多的联系，这种圈层化与圈层变化会越来越普及。在小程序的作用力下，这种以圈层为中心的细分开始大量兴起于社交电商形态，因此将此形态称为社交圈层。用小程序为连接器，投向流量池及渠道中，它就会自然地完成圈层化的聚焦。例如青藤之恋小程序，它是一款针对高学历的优质青年社交小程序，曾多次利用微信社交广告推广，整体效果很不错，它的圈层是“90 后”“95 后”高学历青年，“80 后”“70 后”“60 后”人群基本上不会有太大兴趣。在这个小程序进行社交活动的都具有类似吐槽、动漫、泛娱乐等爱好，他们可以轻松地在这个小程序上找到属于同圈层的特殊语言。

这种以圈层为中心搭建小程序，进行用户细分有一个核心原则，就是要让产品与服务变成共同兴趣、态度、爱好、价值观的圈层连接器，小程序便是连接器背后的赋能平台，形成定制化的小众消费经济。企业想要获得势如破竹的发展态势，可采用小程序进行圈层化，围绕圈层的价值与其所在的场景，建立深度连接。

2.1.3 以渠道为中心细分

任何企业都有核心的渠道流量，因渠道的特殊属性，故而给用户盖上了某一属性或标签。企业可以采用以渠道为核心，定制开发一个小程序，专为该渠道所获得的用户提供个性化服务。长沙弘道书店在线下开了25年的实体店，因为有较多学校资源，这些渠道成为其核心的优势，管理者快速开发了弘道书店网店小程序，把它作为对渠道客户的细分与管理工具。自从弘道书店网店小程序上线后，因其按照渠道需求设计文创产品，一时间销量很快提升。书店用该小程序顺利完成了学生、学校、书店的融合关系，做到了以渠道为中心的用户细分。

2.1.4 以品牌为中心细分

用户心智资源中，往往有一个品牌只能关联一种产品的认知。例如，提起康师傅，就想起方便面；提起王老吉，就想起凉茶；提起蒙牛，就想起牛奶。每个品牌理论上是可以进行多元化延展，但实际上成功的企业凤毛麟角。每个品牌背后对应的是一种消费场景，一个特定的用户群体。以“一品牌，一小程序”的商业逻辑，结合企业品牌矩阵，进行用户细分。绫致时装旗下有很多品牌，其中，VERO MODA、ONLY、JACK & JONES是最核心的三个品牌，分别对应VERO MODA小程序，ONLY小程序、JACK & JONES小程序，依次满足对应大众普通女性群体、都市表现自我的女性群体、爱好欧式风格的男性群体。绫致时装很好地借助小程序，将过去实体门店的CRM（用户关系管理）积累的数据进行重分，完成品牌化的用户细分，为下一步小程序营销裂变打下坚实的基础。

2.2 小程序重塑价值主张

价值主张是用户选择一个产品或服务而果断放弃其他同类的产品或服务的主因，它实际解决了用户的某种问题或满足其特定需求。

价值主张并不是口头上的广告语，而是决定小程序下一步运营战略的指南针，需要企业高管重视。小程序价值主张是要给用户一个明确的决策理由，让用户低门槛进入，高转化的选购产品或服务及组合。

小程序重塑企业价值有五种思路。

2.2.1 创新满足用户新需求

小程序让同一产品通过不同场景的展示，满足客户不同的需求，企业需要做的是无须高科技的发明，只需要在场景上创新即可。例如，星巴克精心设计开发了一款星巴克

用星说小程序，为七夕节定制了一场“DIY七夕礼物”的有趣活动，如图 2-1 所示。任何用户都可以授权登录用星说小程序，为心爱的人定制七夕惊喜礼物，说想说的话，设置喜欢的礼物背景，还可以添加多种浪漫的元素，然后选择 200 元、99 元、40 元不等的星礼卡或礼物即可送去惊喜。星巴克用小程序的创新玩法，将原本普通的产品，在七夕这一特定的场景下，恰到好处地满足了“七夕，对爱的表达”这一新需求。通过这一案例可以从中感悟到，用户的需求也是不稳定的，在很多情况下，用户并不能清晰表明需求，需要企业采用小程序这样的新载体，构思创意，引导用户在场景中选择企业设计好的不一样的满足形式。

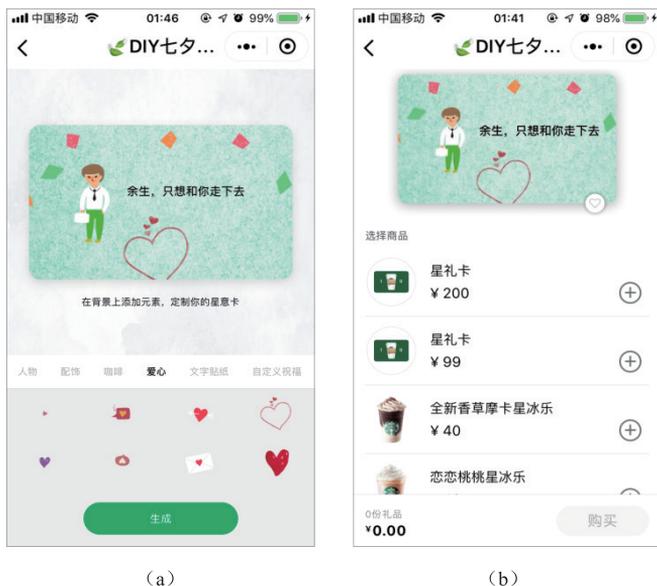


图 2-1 用星说小程序七夕活动

2.2.2 改进产品满足新需求

小程序具有较强的延展能力，可以在改进产品或服务的性能基础上，通过用户活动的助力，创造新价值，满足用户新需求，以期达到重构企业价值的目标。从产品功能、工艺、包装、文化维度改进，美图相机从功能上增加超级人像，小罐茶用小圆罐替代袋装，江小白在白酒瓶身新增文化创意，激发了用户的好奇心，均取得了不错的效果。

完成产品创意性改进后，通过小程序与用户形成实时互动，及时查看用户在线反馈，查看后台的访问量（Page View, PV）、访问数（Unique Visitor, UV）、转化率 ROI、平均访问时长等数据，通过数据仔细分析改进后的明显变化，总结需要进一步调整的地方。

需要注意的是，每做一点改进，要通过小程序首页、产品主图、详情页、自媒体软文相关渠道描述展示出来，形成明显的用户感知力，才能最大化地吸引用户的注意力。

还是以小罐茶小程序为例，小罐茶从4g装升级为50g多泡装，在小程序首页及产品主图上用超大量的视觉效果把茶叶罐放大，如图2-2所示，让用户与4g形成明显的感知差异，让用户默许在商务洽谈人比较多时或出差时间较久时很适合用这种多泡装，把50g多泡装的优势突显出来。

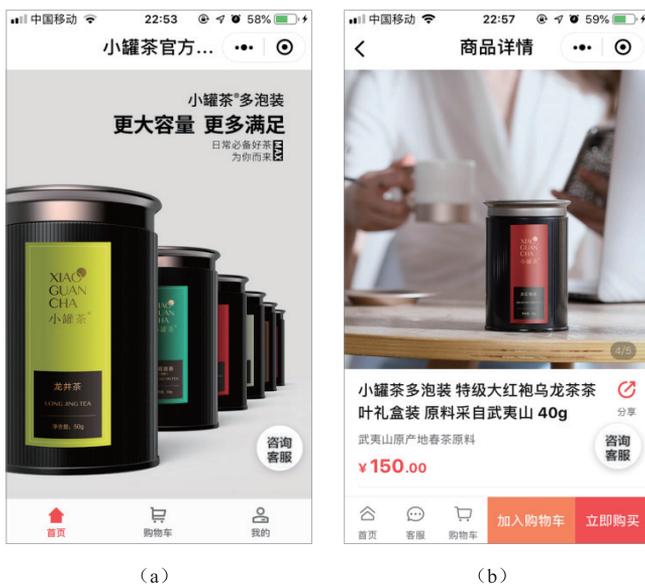


图 2-2 小罐茶小程序

温馨提醒：有一些企业为了省钱，直接将原来的主图、详情页简单修改就用在新产品上。仅仅通过产品标题及详情页文字描述，来影响用户的判断，用户会认为企业是换汤不换药的销售把戏，从而大大降低改进产品满足用户新需求的目标。

2.2.3 定制服务创造新价值

针对某些用户或群体的某项需求提供定制的产品或服务，用小程序将其个性化输出，为用户创造新价值。定制往往是从一个小众用户群体，或者从解决某特定人群的痛点开始，用小切口打开市场，这种方法往往因其解决了特定群体的大痛点，能创造出让企业惊喜的口碑传播。

当下行业竞争激烈，用户需求也不断分化，企业如集中资源从大行业中找到一个让巨头看不起，小企业又看不清的小切口打入行业，从行业边缘开始逐渐延伸至行业核心群体，不失为很好的策略。奶糖派以小程序为载体，以大胸女性为核心服务群体，从竞争残酷的文胸市场为大胸女性定制专属文胸，解决大胸女性选择舒适文胸的烦恼，快速获得用户认可。站在文胸大行业来看，这是小众的市场，但用户的忠诚度与复购率会很高，为后期提供大胸女性的周边需求产品打下坚实的基础，如大码衬衫、显瘦T恤等。



图 2-3 奶糖派小程序

2.2.4 品牌附加值重塑价值

用户可以通过使用企业品牌获得精神层面的价值，比如通过佩戴苹果手表，代表前卫；开奔驰，代表高贵。过去要获得这样品牌附加值基本都是靠央视广告及楼宇广告等建立起用户认可的品牌附加值，是一笔巨大的费用，大多数企业是没有那么大的财力支撑。小程序作为新型移动互联网工具，能以点对点、自传播的高效方式，满足传统企业从产品时代的重产能升级至用户导向的重创新的转化，让品牌产生巨大的附加值。通过小程序把品牌想要表达的创意、向用户传递的价值，利用视频、图片、图文等组合形式，重新用小程序的个性化表达出来，重塑企业价值。用小程序提升品牌附加值，重塑企业价值，使发展迈上更高的台阶。

2.2.5 低价高品质重塑价值

以更低的价格提供相同价值的产品，以满足价格敏感性用户群体。小程序激活存量用户，从搭建入口、预览、咨询、转化、售后等完整交易及服务闭环开始一点点打磨，以此降低线下门店经营成本、线上营销成本、渠道成本等，把产品的价格压下来，给用户提供更低价高品质的商品。企业自建小程序平台后，不用再担心百大广告报效费用只需集中精力以“存量用户尖叫的产品及服务”为核心，重塑企业价值。例如，小米从自建论坛，到 App，再到今天的品牌小程序矩阵，一步步走来，从艾瑞数据研究中心的相关

数据能看出，小程序已经成为小米品牌另一个至关重要的产品经营平台，顺利将营销成本进一步压低，使小米产品的价格控制在1.2~1.5定倍率，将用户对“小米是卖手机”的认知升级为“小米是高性价比产品”，这无疑是小米的巨大成功。

2.3 小程序重建渠道网络

渠道网络是企业同其触达用户建立关系与关系链，以及向用户传达、输出价值的交互体系，是商业模式中至关重要的一环。其决定小程序成长快慢，甚至决定其成败。小程序帮助企业对现有渠道网络重新梳理，目标是让用户改变了解企业产品及服务的途径、用更科学的方式输出价值主张、用更高效的方式向用户提供售后服务。

下面主要从以下4个维度来完成渠道网络的重建。

2.3.1 渠道融合

为了快速提升市场占有率，企业在发展过程中需要大量开拓线下、网络、大客户等类型的销售渠道，时间一久，这些渠道会产生强弱分明的现象，管理成本与渠道收益不成正比。那么，如何有效整合是摆在企业眼前的难题。

这个问题涉及三个方面：首先，将这些渠道融合在一起，实现在线化，这里可以用小程序码、小程序“一物一码”功能，根据渠道分发企业同一小程序的不同码，完成渠道在线化；其次，将渠道实现数据化，便于实时分析与渠道优化，小程序后台可以查看每个渠道每日带来的用户增长数量、用户浏览时长、企业产品热销度、用户对产品的评价，定期依据数据调整产品与渠道的匹配；最后，用小程序来完成企业渠道流量池的搭建，将以纯产品销售为中心的渠道升级为流量供给，把渠道的访客、用户、会员以小程序导向企业统一的小程序平台，可以很好地降低企业未来失去渠道带来的损失，把最核心的终端用户、会员紧紧掌握在企业手里。

以知名运动品牌李宁为例，其线下门店拓展，线上电商崛起，但有些渠道存在数据不真实，甚至假货现象，对企业发展产生了一些不利的影 响，这对渠道实行数据化管理是急迫的问题。为此，李宁开发了企业小程序，实现线下门店与线上小程序数据同步，逐渐完成渠道数字化管理，如今该程序为李宁的渠道高效管理起到了实效价值。

2.3.2 信任背书

相信大多数企业都会遇到市场上个别商户打着企业的名号肆意地销售假货，却无法查找。为此，有的企业成立了专门打假部门，仍难杜绝；有的企业屡次投诉无效就干脆坐视不管，最终受伤害的是用户及企业自身。其实，小程序是解决该问题的有效途

径，只要用统一的在线信任背书，告诉用户线上唯一的正品渠道是该小程序，用认证、Logo、关联公众号等方式给予用户辨识就能有效解决该问题。

企业官方、微商城、App（应用程序）很容易被模仿与作假，但是从小程序页面内容到关联公众号都是无法轻易更改的，使得信任背书的价值较大。

另外，一些企业有大量线下加盟商，可以将其逐一加至基于小程序的“附近门店”。当用户进入该小程序后采用地理位置或关键词搜索能进入门店，证明这是官方认可与签约的店铺，值得信任。

2.3.3 价值输出

“酒香不怕巷子深”的时代一去不复返，好的产品需要创造条件，让其大胆地寻找它的“主人”，也就是“货找人”的思路。小程序的出现，可以更优雅的姿态将企业产品价值主张通过重建后的数字化方式对外输出。企业渠道网络经由小程序的连接，聚焦于关键点，就有一定的资源、资本支持企业策划类似天猫“双11”、京东“618”、苏宁“818”这样只有巨头才能办的大型购物狂欢活动，引爆渠道网络的作用力，让企业价值主张以产品表现形式对外输出，收获指数级的用户增长，利润也会随之倍数增长。

从大量企业及艾瑞数据可以看出，大多数传统企业之所以在转型之路上充满荆棘，走得很坎坷，很大一个原因是让势能巨大的渠道像雄狮一样处于沉睡状态，缺乏用小程序这样的工具/平台激发它，让这些辛苦积累的渠道网络“醒来”，恢复应有的活力与价值。

传统企业与互联网企业相比最大的优势就是渠道，互联网对于传统企业就像西药，只要把渠道网络聚焦在一个作用点上，用小程序引爆，见效更快。

2.3.4 在线服务

在线服务是高转化率的基础，用渠道网络搭建系统、科学、高效的在线服务体系是一项重要的任务。渠道网络不仅要完成在线销售任务，还要用极致体验完成售后服务。小程序可以添加100个员工及渠道人员微信号为客服，当有用户在线点击咨询客服时，就会直接由指定的客服完成服务工作。无论是渠道人员还是员工，在线服务过程中可以很好地挖掘用户痛点，从用户那里了解产品存在的不足与改进方向，让用户与渠道形成零距离走心的交互，更好地保障渠道对客户需求把控的准确性。

企业还能通过在线服务数据实时了解各渠道对客户沟通的频次、市场、满意度、回答问题的专业度等一系列问题，以此作为下一步重点支持的渠道参考。

通常可以采用小程序客服、网页式客服两种方式完成渠道网络服务。

(1) 小程序客服。这种客服方式是小程序客服人员通过扫“客服小助手”这个小程序码，以添加至客服清单进行授权登录，进入在线客服界面，如图2-4所示。客服人员

只需用手机微信就能随时随地与用户交流，还可以编辑不超过 10 天的快捷回复，以应对咨询高峰期。



图 2-4 客服小助手

(2) 网页式客服。与客服小助手相比，网页式客服功能更超大，可以设置自动接入、接入自动问候语等自助型服务，还能实现客服之间的相互转接，如图 2-5 所示。但其也存在缺点，是基于 PC 端的网页，一旦离开电脑就无法进行复杂操作。



图 2-5 小程序客服转接

2.4 小程序重构用户关系

在互联网很盛行的流量池、订阅会员、社群营销等各种运营范式中，只有用户关系才是灵魂，在商业模式中起到四两拨千斤的作用。当市场趋近或已经饱和时，企业便要将经营重点聚焦在用户忠诚度、拉高复购率、提升单位会员的平均收益。

以小程序为平台，可以从以下 6 条路径来强化用户关系及关系链。

2.4.1 基本式关系——实现自然留存

这种基本的用户关系，实属基础的买卖关系，不设创意，适合于日常无大促的经营。

小程序具有完成流量交易闭环，任何访客及用户均可以通过企业的小程序自主登录、浏览、咨询、下单等一系列操作，只需要在首页、活动页、用户中心设计能引发用户购买欲望的活动即可。这种用户关系有一个缺点，它会让用户感觉冷漠，缺乏良好的购物体验，通常适合助力更深层级的用户关系，以更优越的用户关系与它形成对比，突显深层用户关系的极致之处。如若把它们比喻成商务谈判时的红脸和白脸，此处的基本关系就是红脸，激励用户选择“白脸”。

这种关系下，为了更好地刺激用户按照设计好的“深化论”，也就是不断地在用户心里设计向左向右的选择题，故意在左边设置小障碍（可跨越），由于人性的弱点，用户会选择更容易穿越的右边，一步步走向企业小程序的“流量深海”，无法轻易离开，最终完美实现自然留存。

2.4.2 会员式关系——搭建忠诚关系

会员式关系是老生常谈的话题，典型的形式是免费领取会员，或者购买达到一定金额升级为会员，还有些是办卡及充值成会员，成为会员后就能享受积分兑换、礼品赠送等。这种会员玩法，小到理发店，大到银行信用卡，已经炉火纯青，以致用户开始变得漠不关心，走向失效。

与传统会员式关系相比，这里要重点阐述的是基于小程序优势的更有效的用户关系类型，暂且称之为订阅型会员关系。订阅型要求用户付费来获得某种产品或服务，隐含的是一种交易关系。产品导向，付费入场的形式是订阅型会员的第一道门槛，能有效地过滤非主要圈层的用户，用户跨过这段门槛，就能收获多重惊喜。

订阅型会员关系模式深受用户青睐，企业也屡试不爽，为粉丝经济的演进，提供了关键推力。这种订阅式会员关系已经开始流行开来，例如京东 PLUS 会员就是属于订阅式会员。订阅型会员成败的关键是所得的权益是否具有无法抗拒的诱惑力。京东为订阅会员提供了十大会员权益，无论是爱奇艺 VIP 还是会员专属全品类优惠券等都是与用户的需求极其对焦，用户只需要每年支付 99 元的费用即可尊享 PLUS 十大权益，如图 2-6 所示，对于大多数用户，这是一个很划算的“买卖”。需要注意的是，企业每年的订阅费用 199 元是一个分水岭，超过这个费用后，用户的付费率与续费率呈现直线下降，建议控制在这个范围内。但订阅费并不是越低越好，过低就会降低用户的流失成本，过高就会使其订阅会员数增长缓慢，续费率也无法保证。具体多少合适，还要依据企业的用户圈层、消费能力、服务成本精算而定。

订阅型会员除了京东这样典型的付费模式，还有一种中小企业更适用的方式，即“定额费用+任购一件产品”。这种方式的好处是定额费用可以提升忠诚度，任购一件产品可以收获更多的用户详情，便于后期的个性化营销。

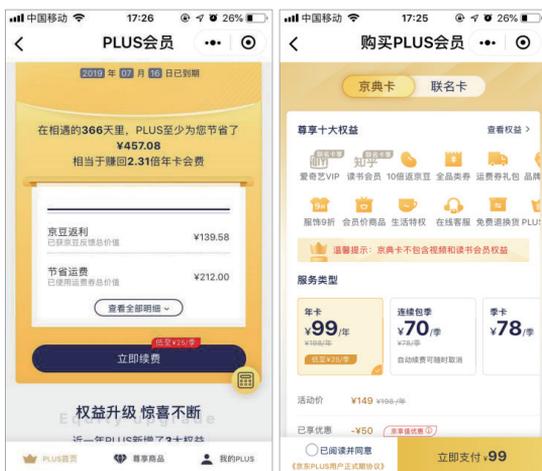


图 2-6 京东 PLUS 会员权益

2.4.3 特权式关系——引发高频互动

特权式关系，就是以小程序为载体，给予用户某种特权，建立更深的用户关系，它有别于订阅型用户关系，可以不用支付费用获取特权。这种特权具有很强的诱惑力，用户需要领取定量的任务，每完成一项任务就会在用户的小程序个人中心解锁一项特权。随着任务的层层递进，难度也会越来越大，能为解锁所有特权而坚持完成任务的用户就会对小程序的价值感知越来越深，就很容易发展成为高忠诚度的持久用户，甚至合作伙伴。

解锁小程序设置的任务，获取特权的方式主要有以下 5 种。

1. 指定点赞量

点赞是一种最直接的互动，把原本静止的内容变成社交内容，可以激发用户朋友圈的关注。轻轻的一个点击，蕴含着对其内容的赞同、支持、鼓励等，给予被点赞用户成就感、自信心，感觉不再那么孤独。

这种点赞主要是由小程序用户在浏览小程序过程中，系统以多种提示或展示特权，引导用户参与其中，用户需要将指定的产品海报、活动海报、小程序海报分享至微博、微信等社交平台上，配上相应的文字让其好友对其点赞，点赞满数之后将其截图传至与小程序关联的公众号，或者直接发给指定的客服人员。达标后完成相应的解锁，获取相应的权益。

2. 规定好评量

好评量不同于点赞解锁，它的主要目标是通过分享小程序页面海报，发挥社交工具上的好友关系链，以对用户所分享的海报进行有效好评，吸引关系链中的好友识别海报

中的二维码成为小程序的用户。随着好评量的持续增多，会进一步刺激围观者的参与，带来更大的影响力，影响力的扩散继续吸引更多人成为小程序用户，更多的用户获得解锁权益，形成良性循环。

3. 限时转发量

相比点赞量和好评量，限时转发量的价值更大，这种方式是基于微信及微博这样的社交平台一键分享功能，将小程序海报分享至微信群、微信好友、微博，分享到一定的数量后小程序平台会自动解锁一项新权益。

4. 推荐注册量

互联网流量越来越贵，推荐新用户注册小程序会员，以推荐注册量为任务，达标后即可解锁一项权益。小程序的注册量比 App 注册量要容易很多，只需要点击授权个人微信注册即可，无须像注册 App 会员那样，填写姓名、手机号、邮箱等烦琐的信息。

基于小程序注册会员的活跃潜力相比微信公众号、App 等要高很多，用户从个人微信头部往下拉，也可以将其小程序发送至桌面，建立快捷键，随时能找到，随时能消费。

如何能更快地提升小程序推荐注册量呢？分享三个小技巧。

(1) 用创意性海报。推荐注册解锁权益激活用户关系的方法屡见不鲜，需要具备一定的创意，让用户眼前一亮才能激起用户产生分享的欲望。创意体现在视觉、文字、符号等多个要素上，尽量以简约、时尚的风格呈现。

(2) 与分享者相关。只有与分享者建立明确的关系，例如生成海报带上分享者想表达的一句话，再带有分享者的照片，就能让这张海报具有“活力”，有一定的“灵魂”。

(3) 突显其利益性。无利不起早，用户之所以愿意分享小程序海报，最大的原因是有看得见、摸得着的利益。

5. 推荐好物圈

最后一种特权式关系是将小程序上的产品分享至微信好物圈，如图 2-7 所示，以此为任务为用户解锁权益。

这里科普一下微信好物圈，从“发现”——“搜一搜”即可找到“好物圈”。好物圈有新建圈组的功能，用户可以在圈子里进行商品推荐。推荐到好物圈等于默认推荐同一圈组的微信好友，用户可以将指定的小程序商品推荐至好物圈为任务，完成任务即可解锁一项新的权益。

以上 5 种特权式会员关系，不仅能很好地保持与用户之间的高频交流，提升用户忠诚度，也能获取更多的新用户，一举两得。



图 2-7 微信好物圈

2.4.4 社群式关系——激发有效参与

社群是多对多的话题性交流模式，是企业激发用户参与小程序活动，让用户从“潜水”到活跃的有效途径之一。作为企业，需要入驻或搭建一个和谐共进的社群平台，设计好社群管理规则，让每个用户成为共建人。这种与用户的社群式深度关系，有个演进进化过程，并非一蹴而就。建议企业搭建一个轻社群小程序，只需该社群具备能产生有价值的内容、提供交互的场景、引发有效的传播、建立用户的连接四个核心维度的功能即可。这种社群小程序与企业购物小程序以并联的关系相融，将用户直接从购物小程序首页、用户中心等多个入口一键进入社群。讲到这里，可能有些人不理解，为何不直接基于购物小程序开发社群，而要另外开发呢？主要是保障小程序的打开速度与使用体验，若放在同一个小程序上就会出现加载包过大，代码有可能都无法通过小程序后台审核。

社群式关系中，激发社群用户活跃展是决定社群价值大小的关键因素，由以下几点决定。

1. 价值内容

用户可以随意输出碎片内容，需要企业想办法制造话题，让用户提供的碎片内容聚焦在一个核心点，这个核心点往往与企业战略规划、营销计划、引爆流行等有关。随着5G的到来，移动互联网进入一个图像、音视频时代。这个时代的游戏规则、玩法、参与者的技能都将发生颠覆性的变化。打造一个高价值的小程序社群，在内容上需要有多样性，文字、图文、视频、音频都要满足用户对内容创意的需求。当用户觉得好玩，愿意花时间研究社群玩法的时候，企业只需要提供创意工具就能让社群具有源源不断的精彩内容，吸引更多的用户参与。

2. 沟通场景

“场景”一词在移动互联网时代，仅次于流量的重要性，其可以引发用户某些惯性动作，例如当你有认识的熟人在一个小程序社群上发表一篇文章，评论下有不少负面攻击，你会油然而生地与这些人评理，甚至情绪冲动。

此处提出的沟通场景是基于社群，并非为销售渠道而生，是用户、时间、空间、地点等多维度形成的一个即时性小世界。在这个小世界里，用户会表现出与平时完全不一样的自己，从一个生活中寡言少语的内敛“大叔”变成社群中慷慨激昂的“少年”。基于社群的沟通场景关注的用户需求、情绪、状态集中引燃，激发产生与社群中其他用户的互动行为。

构建小程序社群沟通场景有三种方法。

(1) 一首歌，唤醒记忆。一首潮流热歌或经典老歌，能对社群中的用户产生代入感，唤醒一个圈层用户的美好记忆，自然产生有灵感的内容，优质内容可吸引更多人参与其中。

(2) 一视频，感动用户。经常能在短视频平台看到一些短视频内容很简单，有时是一句话、一个动作、一个画面就能表达用户的心声，仅仅是用视频效果提升用户感知度。

这样以视频为沟通场景依然可以应用在小程序之中，如“小年糕+”小程序将是短视频平台的内容以小程序为载体尝试，取得巨大成功。企业可以结合自身情况，基于目标圈层搭建视频应用场景，为用户营造更好的社群沟通场景。

(3) 一画面，破解现实。基于图文模式，构建小程序社群沟通场景，常见做法是借助热点、励志、重大节日等构图，引发用户看到时思考。

有两张图片，如图 2-8 所示，曾经很火，广传于各大社交媒体，它源于上映的院线电影《哪吒之魔童降世》，引起了大量的好评，这也是经典的场景代入式社群沟通。很多看过该电影的观众都对“哪吒的命，就是不认命”“去你的鸟命，是魔是仙，我说了算”“若命运不公，就和它斗到底”记忆深刻，在画面的刺激下，引发群体性互动，大家相互在社群中表达心中真实之感，更有甚者认为那个哪吒就是活生生的自己。



图 2-8 哪吒之魔童降世

“冰冻三尺，非一日之寒”，真正要将构建小程序社群沟通场景时使用的方法落实在实际工作中，需要大量的练习、测试、总结、改进，掌握每个关键点，才能使其效果最大化。

3. 有效传播

让用户传播内容，引导好友参与其中，好友通过企业构建的小程序社群聚集在一起，能够友好地帮助企业留住原用户。这里的原用户是指最早进入小程序社群的用户。

小程序社群比较轻，用户的传播门槛较低，决定用户是否愿意分享传播，需要满足三个基本条件：内容符合圈层“胃口”、即时呈现一键分享按钮、激励用户晋级为“小酋长”。

(1) 内容符合圈层“胃口”。可以先通过小段子、故事测试内容与圈层的匹配度，找到圈层的“胃口”后再制定内容框架。一上来就直接提供粗暴、简单的内容容易吓跑用户。

(2) 即时呈现一键分享按钮。用户缺乏耐心，如能在精彩内容引人入胜过程中设计“一键分享”，无须回到上一级页面，是确保大概率分享的关键。

(3) 激励用户晋级为“小酋长”。社群属于类部落，称为“酋长”更贴切。引导用户推荐更多好友参与社群共建，发起者邀请好友人数达到一定的量级后即可构成一个小社群，发起者即为该小社群的“小酋长”。“小酋长”有管理好小社群的义务，也能享受其带来的利益，比如好友产生购买的分佣、定期领取公司为“小酋长”定制的小礼物。

4. 情感连接

企业构建的虚拟化小程序社群，内容、场景、传播都是 0，情感连接才是 1，没有 1

的存在，再多的0都显得苍白无力。情感连接才能让企业构建的小程序社群有信仰力，它塑造着社群的文化，缔造着不可撼动的游戏规则，形成潜移默化的价值观，每个参与进入后可以自觉捍卫这个共同的价值观。现在看到运营不错的社群都是有情感连接的，如国内某在线平台构建的学习社群，每55个人形成一个班，班长会不定期地组织线上线下学习交流会，让每个班级的同学深度认识，建立更深的友谊，相互监督，共同成长。总有同学会有各种原因长期不按时学习，连班长沟通都无效，但是有几个关系好的同学发私信，邀请在约定的班级交流会上见面，就不好意思拒绝，这就是社群中情感连接的价值所在。

2.4.5 分销式关系——直击利益刺激

分销式关系是企业与用户之间的利益共同体，用户在小程序上完成好友社群的建立，以培训、交流、聚会多种形式让好友尝试产生消费行为，然后进一步将自身购物体验编写成故事在朋友圈、微博等传播，形成二度、三度关系链。用户具有鼓励好友加入小程序社群的核心动力，而每个新进的好友又都是分享者，每个分享者推动的消费升级，最终受益较大的还是小程序上一级用户。

曾经的小黑裙服装品牌，短短一年多的时间就快速获取了近600万的用户，靠的就是分销模式。

现在有种升级版的分销立法，就是在小程序上“送好友一份礼，还自己一分利”，激励犹豫不决的用户加速成为分销商。具体流程是：当用户到小程序页面后，发一个接近提现额度的现金红包（不同于优惠券），如满50元提现，就可以发一个20元或30元的红包，如图2-9所示。

温馨提醒：在法定的条件下，小程序上构建的分销只能控制在三级内。



图 2-9 分销中心展示页

2.4.6 合伙式关系——挖掘终身价值

合伙人是分销员的递进，基于用户的价值与资源优势，释放股权或分红权，与用户形成交换，将用户变成股东的身份，合伙关系比分销式高一大截。小程序具有较强的入口性，让用户随时可快速进入，企业只需在首页呈现清晰的合伙人招募的信息，感兴趣的用户即可一键在线咨询或一键拨号深度咨询。在实战经验中，将用户发展为合伙人主要有以下三条路径。

1. 低风险众筹模式

众筹，大家并不陌生，国内有很多众筹平台，如京东众筹、淘宝众筹等，都是以低风险小金额的投入形式来吸引用户参与到企业的众筹活动中。众筹形式也有多样性，如消费众筹、产品众筹等。在这里重点以产品众筹展开分享，如何深度挖掘用户关系，使其最终成为企业合伙人。

低风险众筹模式，适合用在企业新创高性价比的产品上，以低于最终定价的特价吸引用户参与预定，设定一个合理的参与人数，达到数量即众筹成功，为企业创建可观的现金流，便于全心专注于产品研发，向用户交付超预期的产品。如果未能达到预定的人数，众筹则为失败，用户支付的款项足额退还，企业与用户风险都很低。以小米众筹为例，如图 2-10 所示，这是小米的一款降噪项圈蓝牙耳机，支持长达 20 小时的续航，混合数字降噪，上线不足 1 个月，支持人数就达到 48 312 人，已筹金额为 2 979 969 元，众筹成功率飙升至 1 357%。

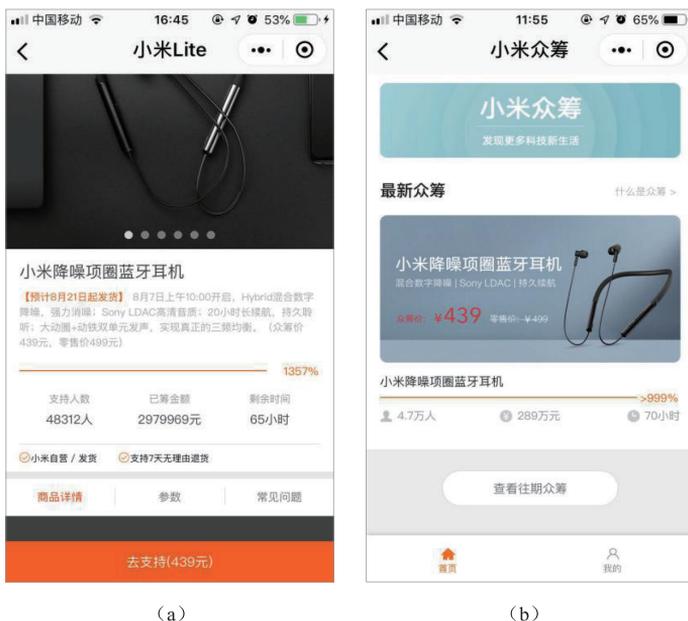


图 2-10 小米众筹

这种众筹方式成功与否，是由产品本身具有的产品力，以及企业活跃用户数共同决定的。如果没有一定的活跃用户作为基础，众筹很可能出现与小米众筹反向的结果，参与者寥寥无几。假如企业处于尴尬的众筹活动之中，建议立即找一家有大流量支撑的专业级众筹平台，只需要支付一定的宣传素材制作、众筹抽佣等小成本，便可以有效补救。

2. 高收益分红模式

大多数人的理财方式是购买银行保本或小风险的理财产品，让闲置资金产生金融价值。

这两年移动互联网的快速发展，让人们认识到信息的开放，小程序的低门槛使用，用户对资金风险的认知度，让用户认识到高收益分红模式也很靠谱，它能带给用户的现金收益比银行高很多，企业则收获的是用户更持久的忠诚度及关系链。例如，以5万元本金为基点，存在银行，年化利率基本都低于5%，而分红模式年化利率基本可以超过10%，甚至更高。

现在传统企业都在感叹生意难做，但从另一个维度来看，大多是企业抱着金库喊没钱。用户就是企业的金库，企业管理者只需要保持开放的心态，以小程序为平台，把用户聚集起来。

笔者在为企业做咨询的时候，有管理者提出担心，怎么保证能给用户这么高的年化利率。其实企业与用户是相互成就的，对于用户来说最大风险是信任风险，他们难免会顾虑万一企业拿钱跑路了怎么办。既然有那么多的用户信任企业，企业就要下定决心不要让用户失望，因为用户拿真金白银投资了，他们也会更加关心企业的盈利情况，提升自身消费频次并介绍朋友前来消费，企业的人气、销售、知名度都会有所提升，形成良性的自循环。

3. 高风险股权模式

与众筹模式、分红模式不同，股权模式风险较高，用户一旦参与投资，成为正式股东，则有高风险高收益的双特性，最大优点是永久性获益。每个企业的数据库中，一定有看中企业未来发展，也有资金投入其中的优质用户。这类用户可以用小程序的电商思路，挖掘具有高频、高单笔消费轨迹的用户，梳理成一个清单。

接着，需要有目的性地在小程序首页轮播图释放一则“回馈用户，释放股权”的信号，通常做一张海报即可。注意，一定要在海报位置加一个表单，感兴趣的用户可以用小程序填写相关的信息，定期将用户提交的表单与前期梳理出的高频、高单笔消费的用户清单进行对比，把重合的名单重点列出来，作为优选沟通对象。能参与企业股权投资的用户有三大特点：有闲钱、有资源、有事业心。这些用户如果能参与投资，则能给企业带来开源的经济效益，如扩展销售渠道、提升品牌曝光、提供更长账期的供应商资源。笔者曾服务过的一个餐饮品牌，就是利用小程序成功地从1万多名用户中沉淀出8名合伙人，获得300多万元的现金，为开分店及品牌广告投放奠定了坚实的基础，成功实现了23%的增长率，其中有两个分店都是由新进合伙人提供的资源，低成本获得最好的地段。在整个过程中，小程序起到了消息发布、数据采集、定金收取等一系列重要作用，特别是定金收取，可以很好地确认参与者的意向度，减小工作量。

小结：

企业与用户关系的终极目标是：实现单次购买→高复购率→CVL（用户终身价值）。

小程序重构企业用户关系的核心是：商品购买→投入关系→VC（风险性投资）。

2.5 小程序再造盈利模式

如果说用户是商业模式的心脏，盈利模式便是商业模式的动脉。

企业存在的核心是创造社会价值，支撑点是良好的盈利能力。传统企业的主盈利点

是产品差价，无论是销售价与产品成本差价，还是销售价与进货价的差价，今天已经开始逐渐处于失效的状态。企业亟须找到一种新的盈利模式，攻克产品差价盈利的难度，小程序则成为解决盈利难题的最优工具。

2.5.1 产品差价——以成本为定价策略

产品差价是最基础的盈利点，在产品成本上加一定的利润卖给消费者，销售价减去成本即为利润，在这里就不做赘述了。

2.5.2 会员订阅——以价值为定价策略

将产品与服务融合成用户新的权益，用户以付费订阅权益为企业创造盈利点。这种会员订阅模式定价成败的关键是所设计的权益是否具有极强的诱惑力，通常表现在优惠力度较大、获得超预期的礼物、定期的会员关怀、特殊的会员福利等。便利蜂小程序在这一点就做得非常好。为了提升用户留存率，同时更高地提升现金流，它设计了一个超级会员模型，团队构思了一个“超级会员尊享5大权益”分别为：优选商品（专享价）、最高84元/月（咖啡3折券）、免费骑行（不收押金）满40减15（每日一次）、5%返利（无上限），如图2-11所示。

用户想要获取该5大权益，就需要花钱订阅该项服务，也就是成为超级会员，一个月是38元、3个月是98元、12个月是298元，最关键的一招是“自动续费”，如图2-12所示，能很好地锁定用户，提升忠诚度，提升现金流。



(a)



(b)



图2-12 便利蜂小程序会员订购

图2-11 便利蜂小程序超级会员

2.5.3 抽取佣金——以流量为定价策略

移动互联网的发展很迅猛，水涨船高之下，流量随之越来越宝贵，广告主与流量主之间就开始形成了新的契约形态，有流量优势的企业可以为其他品牌或产品“带货”，或者是进行赋能。不需要完全遵守类似微信社交广告、百度搜索广告投放模式，是流量主与广告主、品牌商之间的自愿达成的临时或阶段性合作。流量主以自身流量池为基础，在自建或第三方平台上销售品牌商的产品，按照约定的 CPS 形式进行付费，也就是按照实际产生的销售额抽取佣金。

这种以抽佣形式提升企业盈利能力的小程序数见不鲜，如勾藤古茶小程序就是经典案例，因其小程序拥有不错的日活用户，为了丰富品类，为用户提供更好的一站式服务，该小程序运营团队找了一家茶具公司合作，为该品牌茶具提供销售渠道，以实际产生的销售额抽取佣金。

2.5.4 广告收入——以曝光为定价策略

从流量获取流量供给成为一条成熟的产业链，越来越多的企业参与该产业链中，用自身的流量优势为广告主提供流量支持，收取一定额度的广告费。

广告入口主要有三种形式：

1. 纯小程序形式

不同主体的小程序之间可以相互跳转，这可以作为广告入口的一种形态，将广告主为主体的小程序作为一个活动页加载到流量主的小程序之上。这种模式主要是按照时间付费，如一个季度、半年度、一年等。虽然很多传统企业缺乏互联网基因，但却有天然的流量优势，实体店就是其中最重要的流量入口，可惜大部分传统企业并没有重视小程序的运营，也没有很好地变现模式，这种情况下，就可以考虑用这一种方式获取广告收入，降低流量资源的浪费。

2. “微信公众号 + 小程序”形式

活用小程序、公众号、支付、内容 IP、广告、企业微信、视频号、小商店等能力，是各行各业面临的难题，需要更深入地了解并使用小程序的融合与链接能力，才能更好地发挥小程序的势能。下面简单分析一下“微信公众号 + 小程序”获取企业广告收入的途径。微信公众号具有天然的信息触达与管理优势，小程序具有极佳的用户体验与裂变优势，两者相结合能创造不错的商业价值，微信公众号的自定义菜单、关键词自动回复、被关注自动回复等均可以与小程序形成合力，用微信公众号为小程序导流。以微信公众号为例，如图 2-13 所示，就是通过其菜单跳转到小程序，引爆小程序流量的途径。

需要注意的是，要提前完成微信公众号与小程序的关联，才能实现小程序与公众号的无缝融合。其管理入口及数量要求，如图 2-14 所示。



图 2-13 微信公众号菜单插入小程序



图 2-14 小程序与微信公众号的关联

这里的微信公众号与小程序的无缝融合过程除了可以打造企业自身私域流量池之外，还可以很好地为不同主体的小程序提供流量支持，为其提升品牌曝光、销售突破，以此收取该企业的广告费。现在是处于流量慌时期，越来越多的企业开始用“微信公众号+小程序”的方式实现流量与广告费的价值交互，在双方认可的价值中各取所需。

3. “微信公众号+小程序+产品关联页”形式

该形式与以上两种广告形式不同的是多了一层“产品关联页”。对于有广告需求的企业来说，能够形成“一级微信公众号入口+二级小程序入口+三级产品关联页入口”的流量渗透力。对于用户来说，从微信公众号点击进入小程序，再从小程序浏览到产品关联页，不会轻易感知这是广告，而是一步步接近产品购买行为，提升流量到订单的高效转化。随着获取流量难度越来越大，这种广告形式也开始广泛走进大众视野，在笔者提供咨询服务的一家零售企业中，就是采用这种模式，在三个月内就实现增长 76% 的傲人业绩，且实际只支付 15 000 元的广告费，获得如此大的收获，当时也是超乎了所有人的预估。

这种广告形式存在一定的风险，体现在两个方面：

第一，广告需求方提供的产品是否有品质保障，建议最好签订免责声明；

第二，流量供给方提供的流量数据表是否真实，建议考虑按照销量来付费。

因此，小程序作为链接流量供给的广告模式，广告需求方与流量供给方需要做好考察，建立基本的信任，才能让这种模式创造更大的商业价值。

2.5.5 数据服务——以数据为定价策略

现如今，微信已经变成手机必备应用软件，它的活跃度激起了社交与信息的进化，逐渐形成企业可用的数据流。每个企业都已经有了标配的小程序和微信公众号，每个小程序和微信公众号的粉丝高频互动产生的活跃数据，不仅可以指导企业精细化运营，还可以进行对外商业化分享，给企业带来除产品之外的新收入，暂且称之为数据服务费。从笔者接触的企业及行业研究发现，小程序的势能远超微信公众号，这也奠定了小程序数据服务存在的价值，形成良性的数据服务商业连通也是必然趋势。

有一家企业的管理者曾找笔者咨询，其问题是企业的业绩连续两年多都处于萎缩状态，试过很多办法还是失效，没有有效扭转，他的需求是想找笔者通过同行的实际经营数据对比，找出企业本身存在的问题。正好笔者有一个朋友就是与他同行，我给出的建议是，提出数据需求并支付数据服务费用，就可以很快找到差距，还有机会得到同行的现场指导。最后还真达成了合作，笔者的朋友把小程序的阶段数据与指导建议打包给了对方，双方合作很满意。移动互联网数据越开放，企业的竞争力越强，能创造的商业价值越大。在移动互联网下半场，因5G的到来，小程序的资源链接能力更加显著，数据创造能力也必然会进一步增长，这也就是为何阿里巴巴、腾讯、百度、抖音等巨头纷纷重金加持小程序的核心原因。

在传统企业，企业可以借助小程序“激活”沉淀多年的数据，再以开放的心态、模式，将数据释放、清洗，为同行的企业赋能，从单一的产品销售业务衍生出“产品销售+数据赋能”的融合型业务形态，从数据需求到数据服务，将数据优势及时有效地高价值变现。这样做不仅仅能收获现金流，还能借此机会整合更多的资源，制造更大的影响力。

2.6 小程序激发核心资源

小程序在重构企业商业模式的道路上越走越远，激活企业核心资源是保障商业模式所构建出的价值网络运行落地的关键一环。

2.6.1 激活核心资源的三大价值

小程序激活核心资源主要有三个核心。

1. 取代部分现金流投入

当下是现金流为王的时代，用资源取代非必要现金投入，让企业时刻保持良好的现金流，能很好地降低资金链断裂的风险。

2. 提升企业整体运营能力

一个人跑得快，一群人走得远，企业经营是“跑马拉松”的过程，需要不断吸引优秀的人才、优势的资源加入，持续不断地深度强化企业整体运营能力，才有可能顺利实现企业的愿景。

3. 建立更高的竞争壁垒

笔者曾经读过一段话：“如何爱上风，风会熄灭蜡烛，却能使火越烧越旺。对随机性、不确定性和混沌也是一样：你要利用它们，而不是躲避它们。你要成为火，渴望得到风的吹拂。”商业市场中，相互借力，形成风与火的共生，才能建立更高的竞争壁垒。小

程序以新工具、新平台、新思维的“身份”，可以巧妙地让资源形成凝聚力，以更强的竞争优势，让企业在不确定性且多变的商业环境中快速受益。

2.6.2 企业五大核心资源

1. 政策型资源

国家针对各行各业都有相应的政策扶持，如果企业学会利用这些资源，将会给企业锦上添花。与此同时，企业也可以结合国家大好的政策将企业优质的服务、产品推向市场，如“大众创业，万众创新”“乡村振兴战略”“全民阅读”等都是很好的政策性资源。

案例 2-1：蜂享优品顺势而为

蜂享优品的创始人王国亮，在央视新闻报道“乡村振兴战略”的时候，其团队捕捉到这是一个很有利的政策型资源，开始构思如何借助小程序在五环外市场找到一个新商业蓝海，最终搭建了蜂享优品小程序，如图 2-15 所示。蜂享优品在五环外的江苏一个小城市开始以“乡村振兴”为依托，为当地商户建立私域流量池，扶持商家更好地实现资源变现，如今已经小有成就，得到甲骨文等知名企业的支持。

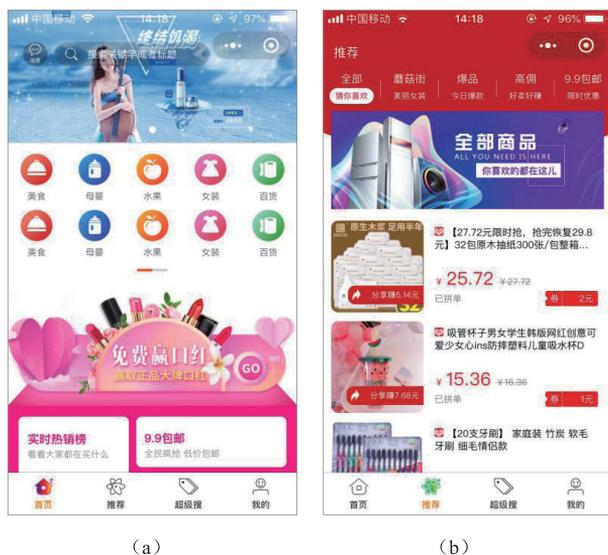


图 2-15 蜂享优品小程序页面

2. 文化型资源

企业的发展过程本质上是一个集势的历程，其中注册商标、知识产权、发明专利、软件著作权等，这些在很多时候不被企业重视的内容就是文化型资源。随着时间的推移，企业积累的文化型资源数量会越来越多，只要运用得当，都是日后有效的权益保护利器，更是一笔巨大的财富。

案例 2-2：知呱呱的破局飞翔

在文化型资源运营上，知呱呱知名产权是以小程序及微信生态为机遇点的优秀案例。知呱呱发现很多企业有大量的可提升价值的知识产权，于是开始采用小程序，如图 2-16 所示，进行布局、挖掘，帮助企业从品牌、技术、内容等方面进行全方位的知识产权保护，使企业完全专注于科研创新，不再受任何知识产权问题的困扰。最终以此形成知呱呱的核心价值网络，实现行业破局飞翔。

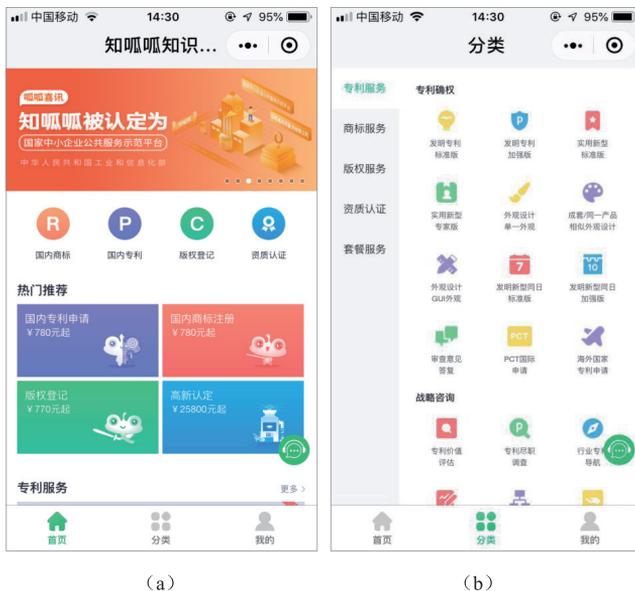


图 2-16 知呱呱小程序员页面

3. 人力型资源

虽然今天人工智能可以取代部分人力，但每一家企业仍然需要大量的人力资源，内部的员工资源及外部的人脉资源都是企业核心的资源。当企业遇到持久性的经营困境，甚至低迷期时，通常开始思考转型、商业模式升级，能否度过危机，模式是否能升级成功，重要的决定性要素还是企业内外的人力型资源。

4. 渠道型资源

无论是互联网科技企业还是传统行业，渠道型资源都是发展的关键推力。渠道型资源主要体现在供给侧的供应链资源，如厂商资源；需求侧的流量型资源，如代理商、分销商、加盟商；模式侧的服务性资源，如广告商。以蜂享优品小程序为例，所有代理商均推广同一个小程序，不同地区的代理商因为地理位置差异呈现出不同的内容，每个代理商可以享受该地区用户在线交易产生的相关收入，让渠道资源与企业形成命运共同体，共同把小程序平台运营好。

5. 金融型资源

越来越多的商业模式是依靠金融型资源推动的，如银行、信托、私募基金、公募基金、天使投资人等。如快速崛起的瑞幸咖啡、占据半壁江山的拼多多、用户规模急速增长的抖音等，无一不是资本的宠儿，也是创始团队金融型资源在发挥着巨大商业作用。依靠金融型资源取得商业成功的案例屡见不鲜，举不胜举。企业在成长过程中，需要不断发掘身边可用的金融资源，借助金融资源的力量快速实现规模化，以补贴用户的方式快速成为行业第一名后，就能获得更多资本商的青睐。

以上就是企业五大核心资源，这些容易被疏忽的资源，如今可以用小程序激活，释放资源势能，加速企业商业模式升级。

2.7 小程序聚焦关键业务

每一个商业模式都是由一系列的业务构成，但一家企业的资源与资本只有聚焦在关键业务上才能更好产生市场爆发力。小程序是以“小而美”的业务聚焦，以其极致的体验与社交裂变能力，合力形成企业商业模式重构的核心驱动力。

如何才能做到高度聚焦于关键业务呢？这是一项基础任务，这里给大家分享三种方法。

2.7.1 科学性画布法

科学性画布法不仅能够全面且系统地分析每个关键要素，而且可以更好地将优势与劣势视觉化。与此同时，画布法还能将业务中的元素进行标准化思考，可以从业务品类机会、业务成长性、业务规模性、业务延展性、业务成本、盈利能力、业务竞争优势、同类业务进入门槛、业务独立能力 9 个维度，用画布法清晰展示如图 2-17 所示，从而判断具体该项业务是取、舍、边缘化，还是暂缓运营。

业务品类机会	业务成长性	业务延展性	业务成本	业务竞争优势
	业务规模性		盈利能力	
同类业务进入门槛			业务独立能力	

图 2-17 科学性画布法 9 个维度

2.7.2 系统化矩阵法

系统化矩阵法的步骤如下：

第一步，画一个矩阵，勾画出 x 轴和 y 轴，并定义其表示的意义。

第二步，找出企业所有业务在象限的位置。

第三步，找出最能突显业务价值的象限，从中梳理业务。

第四步，将该象限的业务定位企业的聚焦点。

现在企业比较实用的矩阵模型有两种：一种是周转率 / 利润率矩阵，如图 2-18 所示；另一种是流量池 / 复购率矩阵，如图 2-19 所示。

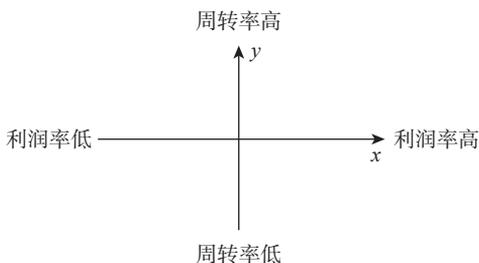


图 2-18 周转率 / 利润率矩阵

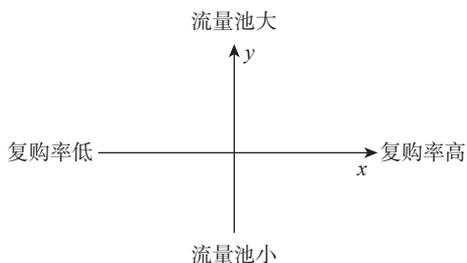


图 2-19 流量池 / 复购率矩阵

2.7.3 严谨的脑图法

严谨的脑图法是表达发散性思维的有效图形思维工具，它简单却又很有效，是一种实用性的思维工具。它可以运用图文并重的技巧，把各级主题的关系用相互隶属与相关的层级图表现出来，把主题关键词与图像、颜色等建立记忆链接。脑图法是分析企业业务的高效工具，把业务能延展的要素或业务关键要素系统化地体现出来。

脑图法步骤如下：先打开思维导图软件，接着选择思维导图模型，再按照企业的业务机构以此填入思维导图中，最后再按照企业业务重要的衡量元素依次分析每项业务，如图 2-20 所示。

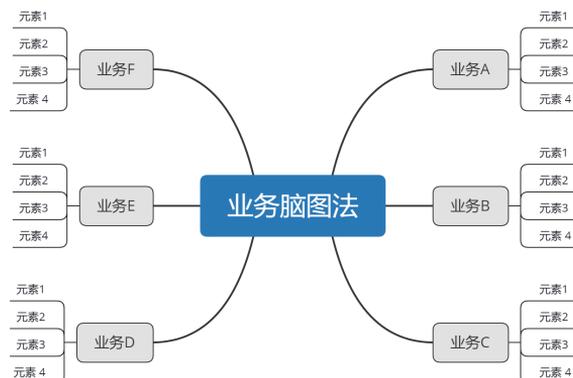


图 2-20 严谨的脑图法

按照以上三种方法可以很好地帮助企业对业务进行简化与优化，把利润率低、库存周转率低、缺乏竞争优势、难以占据价格主导地位、没有前途的业务砍掉，将人力、财力、物力用在有发展潜力、有品类优势、用户心智空白的业务上。业务精简后就需要开始用小程序搭建平台业务运营及商业闭环，努力打造企业的私域流量池。关于小程序搭建流程，将在第5章详细讲授，在这里不做赘述。

小结：本节讲授的是小程序重构企业商业模式的关键点，也就是聚焦关键业务，其中着重讲述了画布法、矩阵法、脑图法三种业务分析法，找到企业最佳聚焦的业务。

2.8 小程序新建合作关系

传统企业与当下新创企业相比，最大的优势之一就是有各方面的稳固合作关系，无论是供应链方向还是营销渠道方向。在科技创新的时代里，消费需求处于多变性、产品生命周期缩短、年轻人群崇尚个性化、技术对个体赋能、场景改变用户消费决策等，企业过去的很多稳固、高价值的外界合作关系开始一点点失效，甚至被悄无声息地瓦解，这也是今天大多数企业都面临的一个极其头疼的问题，也是企业商业模式升级的最佳机会。从过去依靠线下门店到京东、天猫、苏宁易购等平台电商，再到今天以小程序为私域流量承接点的社交电商，恰好是今天企业的难得机遇，重建更具优势的合作关系。

这一新建合作关系可以分为五大类。

2.8.1 基于产品创新上的合作关系

一家企业完全自主化、全链条地完成产品设计、生产等环节，需要消耗巨大的财力、人力、物力，与原来的纯单点支持的合作伙伴开始基于产品创新方向上的新合作，是移动互联网时代提升商业竞争力的有效途径。将小程序作为一条数据流主线，可以与合作伙伴进行数据共享，让帮助企业进行产品外观设计的小伙伴能适时看到最新的用户反馈，让提供原材料的合作伙伴及时了解市场需求变化。真正实现基于产品创新上的合作关系，需要的核心不是技术，而是开放的形态，勇于与合作伙伴分享真实的数据。

2.8.2 基于行业之内的竞合式关系

俗话说“同行是冤家”，但在移动互联网时代，并非如此。混沌大学创始人李善友教授曾说：“你以为你的对手是友商，其实你的对手是这个时代。”笔者很赞同这个观点。行业之内的企业携手同行，在奔向未来的道路上相互支持，而不被时代抛弃；在市场上，彼此又有一种健康的竞争关系，激励彼此不断地创新，走在时代前沿。小程序作为移动互联网下半场的商业进化推手，它是保持行业之内竞合关系动态平衡的重要器具，它强

有力的渗透力，可以轻松地把原本是你死我活的竞争对手，用小程序对业务进行分拆，变成细分领域的领跑者，从边缘业务切向中心业务，形成新的增长力。

2.8.3 基于业务拓展的渠道型关系

基于业务拓展的渠道型关系本质上依然是从客户/用户角度出发，一段客户旅程是客户生命周期中的一段具体而分散的经历。现今多触点、多渠道、随时在线的消费市场让客户满意度不仅依赖于单个触点，而更关乎客户端到端体验，只有透过客户视角，关注整个客户旅程，方能真正理解如何大幅提高客户满意度。无论是传统成熟企业还是初创企业，都有一定的向外渠道关系，如分销商、加盟商、代理商等，在过去这些渠道型关系的唯一价值是体现在铺货、销售、服务上，从企业长远角度考虑，是不利的。只有将企业客户/用户数据集中在企业大数据平台上，才是长久之计，此时小程序能将穿针引线的作用发挥到极致。以蜂享优品合伙人为例，就是利用小程序将所有渠道数据进行在线化，只要是合伙人就能看到自己的渠道数据如图 2-21 所示。



图 2-21 蜂享优品合伙人小程序

2.8.4 基于企业内部的合伙人关系

企业内部员工不仅仅是服务方，更应是最懂用户的销售员，不能把企业命脉都交由渠道。利用小程序将所有内部员工变成在线销售员，实现全员开店模式，这个模式可以让每个员工选择自己最想卖或最擅长卖的产品加入自己的小程序店铺。

在移动互联网时代，基于小程序的全员开店，可以更好地打通企业与消费者之间零连接，让员工更懂消费者需求，拉近企业与顾客的距离。与此同时，还能把企业内部员工升级为合伙人，提升收入。

2.8.5 基于企业用户的会员式关系

如今，流量红利已接近消失殆尽，存量用户的关系升级成为企业突破式增长的有力武器，利用小程序唤醒存量会员的有效途径是会员制关系。比较常用的方法是，设置一个较高的会员门槛，提供一系列诱人的会员福利、权益、特权等，凡是付出一定成本成为会员后，这些用户的忠诚度就会迅速升级。

2.9 小程序颠覆成本结构

这个部分描绘的是运营企业商业模式，所需付出的最重要的成本之和。企业在利用小程序重构商业模式的过程中，创造及传递核心价值、维护客户关系、打造关键业务等均会产生不同类型的成本，如固定成本或可变成本。

2.9.1 小程序刷新企业生存思维

在硬件时代，企业运营商业模式首先会把硬件当成最核心的成本与利润中心；在移动互联网时代，因为有更多可以为企业创造利润的机会，企业就会把硬件作为运营商业模式的基础条件，不再只是作为“成本的累赘”。小程序可以很好地帮助企业从硬件时代的成本思维升级到移动互联网时代的价值思维，让企业可以更好地实现商业模式创新，加速走向智能商业时代。

2.9.2 小程序颠覆企业成本结构

在 2.5 节中系统化地讲授了小程序再造盈利模式，由于有更多的盈利点可以覆盖掉企业前期运营过程中的硬件投入，故硬件投入的成本基本上可以忽略不计。需要注意的是，软件盈利点是否能覆盖掉硬件成本不可太过主观，最好是用精益创业方法论。如今传统企业所在的商业环境越来越复杂，竞争门槛也越来越低，精益创业是提高成功率的好方法。

在精益创业方法中，创业起点并非计划，而是行动，然后是反思，最后是获得认可。起点是行动，并且是基于最小化可行产品（MVP）的行动，获得新认知再去指导新行动。

精益创业的方法论由三部分组成：

- （1）假设：价值假设和增长假设。
- （2）MVP。
- （3）认知：经证实的可信认知。

现在需要的不是分析与预测能力，而是懂得如何洞悉那些正在发生的事物，并从已发生的事物中悟出道理，对下一步的行动形成有效的指导。

本章小结

人们需要一种科学、标准的语言，用于更直观地描述、评估、验证、改变企业商业模式。本章从客户细分、价值主张、渠道网络、客户关系、收入模式、核心资源、关键业务、重要合作、成本模型 9 个维度深度剖析了小程序重构企业商业模式的系统方法。