

## 案例正文：

### 创变融合：溜溜果园不烦梅的“小众”情人修炼记<sup>1</sup>

**摘要：**移动互联网和大数据时代扑面而来，使得消费环境正发生深刻变化，企业如何在数字时代重新定义用户思维，与之创变融合、协同演化，在竞争激烈的休闲零食行业，溜溜果园一直在寻觅解决之法和升级之道。本案例以溜溜果园不烦梅的研发、推广和升级为主线，从细分、选择到用户社区确认，从了解体验到互粉拥护，从互动参与到价值共创，“以用户为中心”的战略理念助推不烦梅不断解决消费者痛点，最终成为深受“小众”——85后、95后年轻群体热爱的网络爆品。但在新品快速涌现的休闲零食行业，不烦梅犹如初入江湖熔炉的新丁，依然面临着巨大挑战：如何以价值观、社群、大数据为基础勇立于洞察和引领用户需求的潮头？其修炼之路漫漫而未知。

**关键词：**溜溜果园；不烦梅；产品设计；用户参与；社群营销

*一切以用户为中心，其它纷至沓来。*

—谷歌

#### （案例 A）创变：不烦梅诞生

## 0 引言：脑洞所来了不速客

2018年初，冰消雪融，春寒料峭，梅枝上的花苞已悄然崭露头角，位于安徽芜湖的溜溜果园集团股份有限公司的“溜溜商学院”里热闹非凡，每两周一次的“脑洞所”头暴峰会又一次如期召开。脑洞所是脱离于组织的编外机构，也是公司的“最强大脑”，许多出其不意、异想天开的灵感和创意就产生于此。作为“农业产业化国家重点龙头企业”和“中国驰名商标”，溜溜梅的众智文化早已深扎于企业文化，脑洞所就是企业众智文化的结晶。“脑洞所”所长李甜甜，是公司负责新品研发和营销的副总，她告知大家今天的头暴会将会有有一个神秘嘉宾。

1.本案例由安徽大学商学院白琳，杜鹏程，袁海霞撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例编写受国家自然科学基金项目(71602003)、安徽省高校人文社科重点项目(SK2019A0016)、安徽省高等学校自然科学研究项目(KJ2017A819)资助。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例贡献中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

李甜甜话音未落，一个熟悉的身影闪现在会议室的门口。“呀，是溜叔！”“真的是溜叔，可一般他是不会直接参加我们的峰会的呀！”“他不是去省会合肥参加‘制造业单项冠军’培育提升会议了吗？”大家议论纷纷。“溜叔”是员工对溜溜梅创始人、公司集团董事长杨帆亲切的称呼。这个 19 岁从安徽无为走出的山里娃，10 年的北漂经历让他淘到了第一桶金，此后又经过 10 年的磨砺，他在故乡芜湖二次创业，将一颗梅子做到了极致，一举成为中国青梅行业领军人物，创造了一个企业盘活一个行业，一个单品成就一个品牌的奇迹。

溜叔和大家打过招呼，没有过多的寒暄，反而直入正题语气略带凝重的说到：“从公司创立之初，我们一直走的都是‘大单品’的发展理念，能将一颗梅子做到 15 亿的规模，这在竞争激烈的休闲零食市场不能不说是一个奇迹。但这次我去合肥参加的这个‘制造业单项冠军’会议也让我清醒地认识到，大单品绝不意味着只是固守着企业的明星产品不思求变，如果没有后备的产品梯队，我们当前的繁荣也许只是昙花一现。‘大单品’的发展理念从提出之初就饱受争议，但真正的‘大单品’其实是延续不断的爆品系列。”此时的会场一片安静，大家似乎都陷入了沉思。“这次会议让我开始思考如何成为真正的单项冠军。当前，互联网环境下的企业营销正在逐渐从以产品为核心转向以消费者为核心，特别是在群雄逐鹿的休闲零食行业，良品铺子、三只松鼠、百草味气势正盛。如果我们不能基于用户思维持续推陈出新，改变传统的与用户的沟通和交互方式，与用户共演进，或许未来的结局已经注定！”溜叔的一番话犹如一拳重击，让会场的每一个人内心都起了波澜。

溜叔凝望着桌上一颗颗还处在实验阶段的新品，语气坚定而又不容置疑地说：“数字时代，唯一不变的就是变。陪伴公司成长的第一代 80 后核心消费群体已渐渐退出，流量红利时代已经结束，技术与营销结合速度加快，如何实现企业与消费者之间的创变、融合、互联、共享，不值得我们每一个人深思吗？”

## 1 有的放矢，消费新势力崛起

会议结束后，李甜甜就立即召集了公司新品研发部门、营销中心和新媒体运营中心的相关负责人，摆在案头亟待解决的第一件工作就是利用公司已有的会员系统对核心消费群体进行用户画像。溜溜梅的会员多集中于溜溜梅官方微博、公众号、“没事吧”、“溜溜家后花园”等基于不同平台的社区论坛和新媒体，总数已逾百万。如何精准地洞察目前公司的核心人群，将是其他工作开展的基础。第一次的会议，李甜甜就给新媒体运营中心的孟令凡下达了军令状，安排她配合营销中心的张扬，尽快从海量数据中勾画出当前溜溜梅用户的信息全貌！

一周后，当小孟拿了用户分析信息资料再走进李甜甜办公室时，脸上似乎

洋溢着些许激动和兴奋。“李总，您看，虽然我们之前已初步判断用户的年轻化，但这股新势力真是异军突起、势不可挡，超出预期呀！”小孟扬扬手里的分析报告，进一步解释道：“女性消费者占比高达 75%，真是不容小觑的半边天呀！核心用户群集中在 18-35 岁，反而是十几年前公司建立之时成长起的初代消费者已渐显颓势（图 1，图 2）。 ”

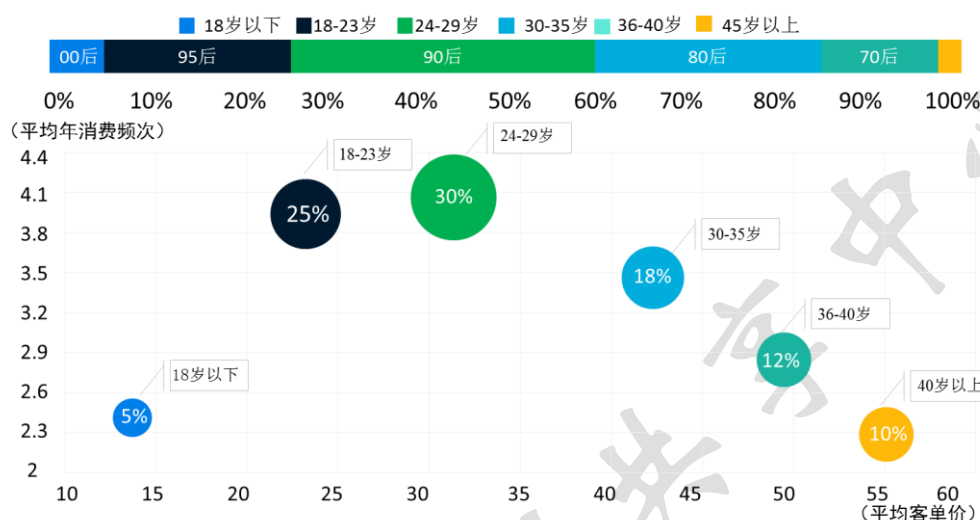


图 1 溜溜果园消费者群体

Figure 1 Consumer Groups of LIULIU Orchard

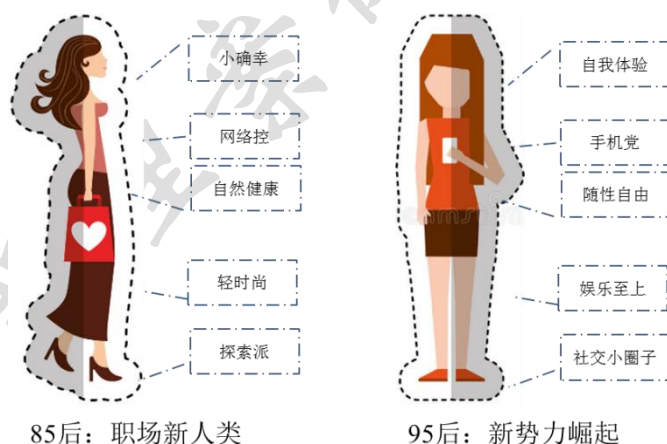


图 2 溜溜果园核心用户画像

Figure 2 Core User Portrait of LIULIU Orchard

李甜甜听完孟令凡的报告，看着手里拿着的这颗让溜溜果园在休闲零食市场“扬名立万”的经典之梅——雪梅，反而陷入了沉思：“用户是有生命周期的，而产品更应推陈出新，如何迎合甚至引领 85 后、95 后这些网络原住民的需求，一定得花一番心思才行呀……”突然，办公桌上营销中心负责人张扬之前提交的一份消费者情感分析报告吸引了她的注意，这份基于大数据和小数据的内容分析可是花了营销部门不少的时间，她原本是想找时间给溜叔汇报的，看样子现

在时机已经成熟。

## 2 不烦诉求，情绪场景引共鸣

乍暖还寒的初春 2 月，整个芜湖经济技术开发区的空气中都飘荡着沁人心脾淡淡梅花香，一大片盛开的梅林将“溜溜商学院”和“溜溜梅研究院”簇拥其中。而公司高层每月一次的“众智大会”这次选择的地点竟然是溜溜果园新品的孕育地——“溜溜梅研究院”。

会议主持人“溜叔”杨帆开门见山告知大家，之所以选择这个特殊地点是因为在这里溜溜家族的新成员即将问世。这款新品的诞生是基于公司核心年轻群体消费需求的改变而设计的。他补充道：“当前休闲零食概念在不断升级和扩展，更多维度需求的满足能力、丰富并细化的场景、多功能的创意融合，是休闲零食发展进化出来的新产品特征（图 3），这款新品可以说是应时而生，应势而生。”

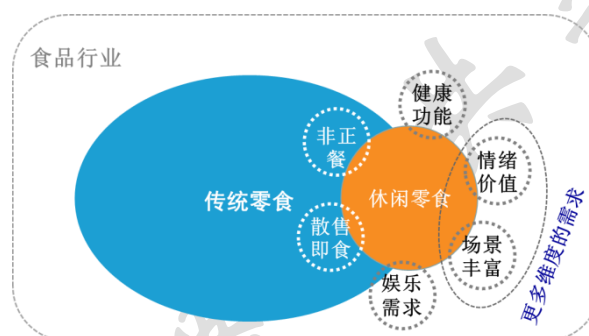


图 3 休闲零食新的维度需求

Figure 3 Leisure Snack New Dimension Demand

“今天，我特意邀请了营销中心负责人张扬经理，他其实也是脑洞所所长助理。就让他来介绍下这个天生就自带话题具有网红属性的新品吧！”“溜叔”将目光投向了坐在不起眼处的张扬，这个二十多岁的小伙子虽入职才五六年，但成长速度惊人，已经是公司营销部的骨干力量。

这次他可是有备而来。近一年来，营销部门和新媒体运营部门一直都在采集公司会员系统的评价、晒单、试吃、分享等内容文本，当然更包括街头访谈、问卷调查和客户反馈。“我们发现大多消费者能自动将梅类产品与无聊空虚场景进行关联，这也是为什么溜溜梅代言人杨幂那句‘你没事儿吧？没事就吃溜溜梅。’的广告语那么深入人心。但同时调研也发现，很多消费者购买溜溜梅不仅是强化放大积极的情绪，很多时候也是为了弱化和缓解负面情绪。”他随之将之前呈交给李甜甜的那份用户情感分析报告分发给在场的每一位，然后接着说道：“无论是 85 后的职场一族，还是 95 后的学生群体，在面对错综复杂的职场人际关系和繁重的课业压力时，总是会碰到一些让人又抓狂、又无奈的‘轻烦恼’。

我们的研究发现梅类的食用场景似乎与烦恼、忧郁的负面情绪有着千丝万缕、无以言明的关系！大家面前的这几款即将问世的梅子就基于消费情绪与时空的双重思考，联通“不烦”情绪诉求与场景消费诉求，为消费者找到更多享用溜溜梅的理由，让用户产生共鸣。因此，我们的新品名称就命名为‘不烦梅’（图4）！最后几个字张扬几乎是一字一顿说出来的，“不烦梅”研发过程中所遭遇的困难、艰辛和波折多过任何一款之前的新品，这让他内心难掩激动。

此时，与会的每个人发现自己面前桌上不知何时多了四款梅子：青梅、杨梅、雪梅、冰梅，轻轻拿起放入口中，除了梅子一贯有之的酸甜可口，似乎又多了一些心爽神怡，清凉甘润，连人都感觉精神了几分。事实上，这四款不烦梅，除了精选的梅类原料之外，还特意添加了薄荷、金银花、罗汉果等多种天然草本植物精粹，从而起到清热解毒、清肺利咽、润喉去火，安抚烦躁的效果。



图4 不烦梅创意 LOGO

Figure 4 Bu Fan Plum Creative LOGO

此次众智大会目的就是要大家谈谈对新品不烦梅的看法。大家各抒己见，看法不一。有人认为不烦梅的产品调性决定它绝不能走大众化的路线，而应该聚焦核心用户这一小众人群；也有人认为一定要赋予它更多的个性化和娱乐性，消费者互动和参与是必须而必要的；还有人觉得产品体验感也尤为重要，特定场景与特定时空的体验需求一定要借助产品外在的展现形式释放出来。

### 3 精益求精，小罐加持达极致

其实在研发之初，大家就已经在考虑如何让这款新品在溜溜家族众多经典之梅中脱颖而出，使其有潜力和能力成为未来的“大单品”。多次“脑洞所”头脑峰会的集思广益，大家一致认为要在产品包装的个性化设计上，凸显出不烦梅的娱乐要素和体验极致，让用户能过目难忘。“工不厌精，匠不厌细”，更是新品研发部门的负责人祁梦雅一贯而来的职业操守。从2月到4月，两个月的时间，每一步的前行都是艰难的，特别是最初罐型的打样就倾注了她和同事大量的心血，在广州整整20天的罐型修改常常让她感觉心力交瘁。



不烦梅并未采用溜溜梅一直使用的异型袋装，而是首次在梅类产品上提出了“小罐”的概念。这个小小的罐子可绝不是跟风，而是巧思和科技的完美结合。祁梦雅首次尝试采用了全国最先进的 3D 打印技术，尝试不同罐型。从最初的方形到圆形，从最初的旋转盖到掀盖，从最初罐体的高度宽度的不确定到最后完全符合女性一手单握，握持手感良好，高度和办公桌或课桌抽屉完美匹配。在罐体材料选择上，创新采用了国际领先的 PLA 聚乳酸材料（利用稻谷壳、麦秸秆等废料制作），作为一种生物降解材料，有安全、环保、手感优良诸多优点（图 5）。



图 5 罐装不烦梅与袋装溜溜梅包装差异

Figure5 Package Differences between Canned Bufan and Bagged LIUM

事实上，罐型设计只是个性化包装的第一步。因为不烦梅的诉求在于负面情绪的调节和宣泄，因此如何在罐体内封膜上体现这点也是让追求完美的祁梦雅费了不少心思，她的设想是封口膜的撕开一定要让用户有一种酣畅淋漓的快感，但要实现这点可并非易事。最初采用的是热封工艺，但常常在揭开的过程中，封膜会被撕破、不完整，因此改为更为先进的电磁封工艺，保证整个封膜的撕开过程体验感是良好的。并且，根据不烦梅的不同文案系列，她邀请公司的原画师和设计公司共同合作，在小小的封口膜上创造出不同的人物头像（图 6），设计用意是在撕掉这些带来坏情绪的根源，内心的负面情绪似乎也会缓解或得到宣泄。



图 6 封口膜设计巧思

Figure 6 Design of Sealing Film

而整个小罐系列的“不烦梅”最亮眼的设计则是外包装上“烦老板”、“烦加

班”、“烦老师”、“烦男友”四个文案系列。前两个主要针对上班一族（85 后），而后两个主要针对学生群体（95 后）。每一个系列都搭配四段情景语句文案，全系共 16 款文案（图 7）。以不烦梅的“烦男友”为例，产品包装文案包含“别人家男朋友从来没有让我失望过！”、“我们的爱情里不是早点睡就是多喝水！”、“希望你和这杯热水一样，滚～”、“好的男朋友永远都是下一个”四款。每一款文案都是女孩对于男友最具代表性的吐槽。而不同的梅类又代表了不同的使用场景，当一颗梅从口入喉时，似乎一些惹人烦躁的小确丧也渐渐消逝了。从口感到外在，不烦梅似乎被赋予了内涵和灵魂。



图 7 不烦梅的四种文案场景

Figure7 Four Copywriting Scenarios of Bufan Plum

此时，所有参与新品研发的每一个人都在雀雀欲试，等待即将到来的四月份，那将是溜溜果园每年的重场戏——经销商大会暨新品发布会，不烦梅将迎来它的第一批使用者。

转眼四月来临，梅花已经谢落，人们还没来得及“惜梅”，就看到满枝的小绿果已经争先恐后探出了头。美丽的江城武汉，2018 年溜溜果园全国重点经销商大会暨“**Young 生活，耀不凡**”不烦梅发布会如期举行。会上不烦梅系列成为了全场最吸睛、当之无愧的主角。

不烦梅的欢迎程度大大超出了预期，“溜叔”在欣喜之余也倍感压力，他拨通了李甜甜的电话：“不烦梅订货量已破万箱，这说明了我们的研发理念是正确的。但如何能不负众望，将不烦梅真正塑造成下一个大单品，我们任重而道远。要让用户不仅是停留在喜欢阶段，更要让他们因喜欢而热爱，因了解而拥护，因认同而认购，我们要充分联动多品类社交媒体，将我们的流量盘活，让用户动起来！”放下电话，“溜叔”陷入了沉思：“如何领创爆品时代，如何进行流量布局、营销转化？如何才能全域联动，全渠互通？恐怕我们要做的还太多太多……”

（案例 A 正文字数：4611）

案例 A 附录

附录 1：休闲零食行业背景

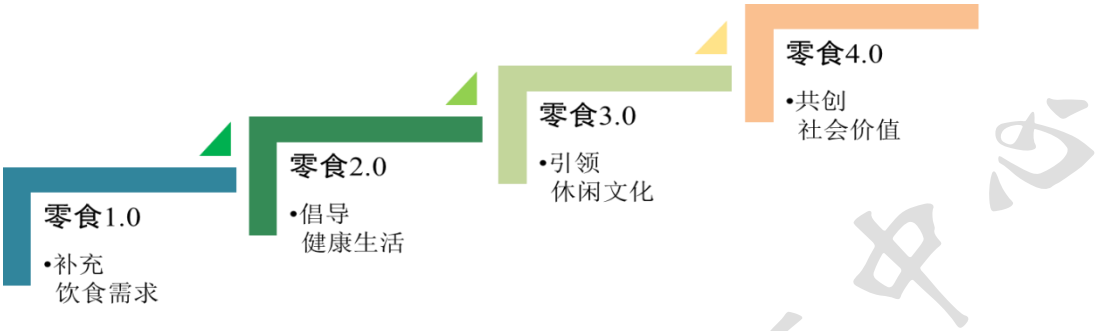


图 1 零食行业经营战略重点的演进

Figure1 The Evolution of the Business Strategy of Snack Food Industry

资料来源：商务部流通产业促进中心《消费升级背景下零食行业发展报告》，2018.12。

零食企业包含多个维度的升级策略，共同支撑了其战略层次经营重点的持续演进。纵观零食行业的升级进程，大致经历了从最开始以简单补充饮食需求为核心的粗放经营“1.0 版”，到居民健康生活理念崛起时代以改进产品品质为根基的“2.0 版”，再到考虑多元消费场景、融入文化休闲元素打造主题零食品牌“3.0 版”，直至进入满足顾客物质消费、精神愉悦全方面需求，继而企业与客户彼此互动，共同实现自身社会价值的“4.0 版”新时代，呈现出年轻化、女性化、绿色健康、有趣好玩、全渠道触点等特征。

附录 2：休闲零食销售头部企业

据中国食品工业协会《中国休闲食品行业发展研究报告》，从 2005-2014 年，全国休闲零食行业年均复合增长率为 17.2，小品类休闲食品行业年均复合增长率为 22%。预计到 2020 年，休闲零食整体市场规模接近 2 万亿元。

表 1 休闲零食销售头部企业  
Table1 Leisure Snack Sales Head Enterprise

销量排名	企业名称	成立年份	年销售额（亿元）	头部企业市场战略率
1	良品铺子	2006	60.00	20.4%
2	三只松鼠	2012	44.20	15.1%
3	洽洽食品	2001	35.77	12.2%
4	绝味鸭脖	2005	32.70	11.1%
5	来伊份	1999	31.80	10.8%
6	周黑鸭	2008	28.20	9.6%
7	好想你-百草味	1997	20.70	7.0%
8	溜溜果园	2011	13.00	4.4%



9	天喔	1999	11.51	3.9%
10	楼兰蜜语	2006	9.00	3.1%

资料来源：2017 中国休闲食品行业研究报告，亿欧智库。

### 附录 3：溜溜果园组织结构图

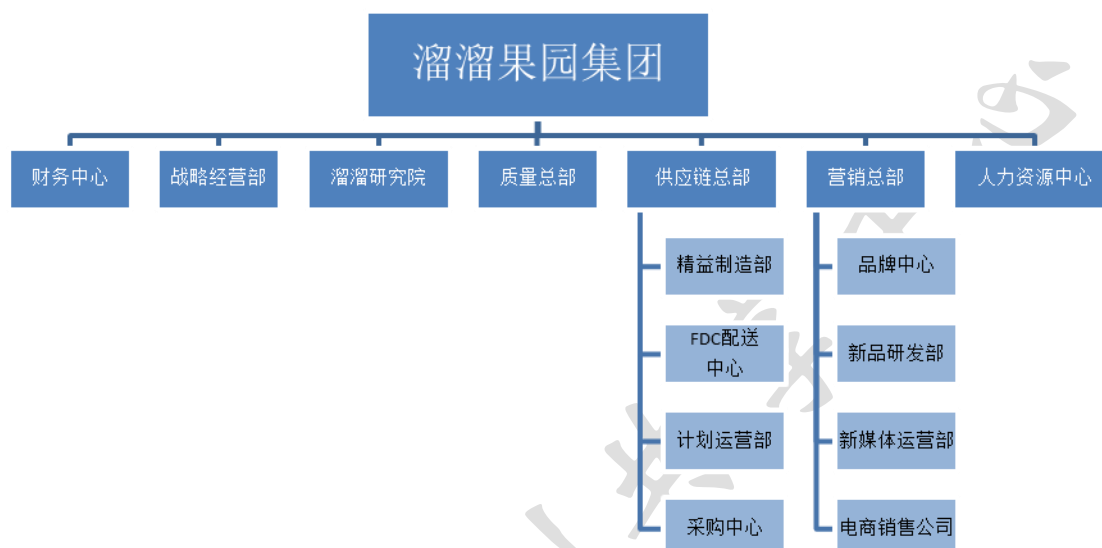


图 2 溜溜果园组织结构图

Figure 2 LIULIU orchard organization chart

资料来源：溜溜果园集团股份有限公司。

### 附录 4：梅产业溜溜果园市场占有率

表 2 梅产业溜溜果园市场占有率

Table2 LIULIU Orchard Market Share in Plum Industry

项目		2015 年	2016 年	2017 年
溜溜梅市场占有率	全球	8%	9%	9%
	国内	20.25%	23.2%	23.8%
行业排名（全球）		1	1	1
行业排名（全国）		1	1	1

资料来源：溜溜果园集团股份有限公司。

## 附录 5：溜溜果园大事记



图 3 溜溜果园大事记

Figure 3 LIULIU Orchard Memorabilia

## （案例 B）融合：用户参与，立体联动

### 0 引言：蓄势待发梅子节

从武汉回来后，李甜甜就在谋划如何制造一次席卷网络的“现象级互动”。要想最大化传播价值，仅依靠自身的力量还远远不够，可能需要外援的介入。选择何种平台，选择哪个节点，也让她苦恼不已。她在暗暗思忖：“什么场景下的消费者需求会更为集中，什么样的用户情绪和状态更便于营销？”她和同事几番思量后，决定借势即将来临的“6 6 中国梅子节”这个特殊节点，玩转不同平台新媒体，将不烦梅真正推到消费者面前。“6.6”音同“溜溜”，恰巧也是“芒种”节气——芒种时节梅子熟，又到青梅煮酒时，可以说这个日子无疑是最好的选择。

### 1 此唱彼和：你方唱罢我登场

2018 年 5 月，李甜甜代表公司邀请了屡获“虎啸奖”（商业传播领域最具权威性、前瞻性 & 创新性奖项之一）的秀米互动营销（Show Me Digital）来到芜湖溜溜果园，秀米是当前国内最具有创新意识的互动营销团队之一，成功运行的案例更是不胜枚数。

首先，选择哪个核心平台成为重点投放对象是摆在他们面前的第一个难题。他们发现，过去的一年“短视频”三个字成为了大家社交媒体和分享原创愈发关注的重心，越来越多的“短视频”APP 带来了巨大的流量，但同时这类新兴平台的营销模式都基本处于初期探索阶段，投放内容带来的预期效果无迹可寻。溜溜果园和秀米联手，通过对“抖音”、“快手”、“秒拍”、“火山”和“美拍”等 APP 的分析，最终认为“抖音”是较为适宜的选择（图 8）。

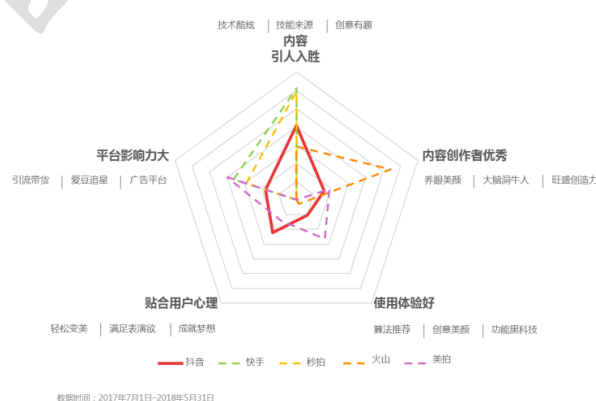


图 1 各类短视频 APP 健康度

Figure 1 Health Degree of Short Video APP

抖音最大的特点是以音乐和视频效果及电音为基础进行内容填充，能够引发大量用户围观，并进行玩法模仿。而且它的年轻化和娱乐化恰巧与“不烦梅”诉求特点和核心用户群完美匹配。公司内部与秀米迅速达成一致，创造出一套适合自己的玩转抖音方法论：“用VIP思维玩抖音”，这里的V指领袖，IP指抖音原创内容即事件，将V和IP完美结合（明星效应+抖音达人助推+抖音用户创造IP），从而期待一举致胜，能达到出人意料的效果。

考虑到溜溜果园作为中国梅文化的传承者和弘扬者，本次活动主题最终确定为“溜溜梅扛酸全民挑战赛”，搭配魔性、洗脑的“你没事儿吧？你没事儿吧？……没事儿就吃溜溜梅！”这段大家印象深刻的充满自黑的广告语，让用户挑战品尝新鲜的原生青梅果（原生青梅果是制造不烦梅的重要原料，而青梅的酸度是柠檬的10倍）。

2018年6月4号，66梅子节和全民扛酸挑战赛前夕，自带流量的“溜溜梅”品牌代言人杨幂率先在微博发布了接受“溜溜梅扛酸全民挑战赛”挑战活动并与网友互动。当杨幂举着一颗青梅，一脸酸酸甜甜的模样：“大家知道青梅有多酸吗？敢不敢来挑战”，迅速引爆粉丝参与热情。随即“溜溜梅”微信公众号发布活动预热海报，抖音官方账号随后跟进转发并推出活动福利，“6年梅子免费吃<sup>2</sup>，1000万颗梅子免费送”引爆眼球，很短时间引来了16万转发量，裂变式的传播方式为这次活动的预热推波助澜，短短两天扛酸挑战赛邀约阅读量达到8943万，并有27万网友参与了讨论。而与此同时，在粉丝中享有良好声誉坐拥近百万粉丝的溜溜梅微信公众号也相继特制的杨幂倒计时海报，并配发“一封来自梅子美人杨幂的挑战书，你敢接吗？”、“再不抖就来不及啦！”等推广软文，瞬间阅读量和转发量破表。至此，溜溜果园以“跨平台+明星”双线产出内容为爆破点，正式拉开挑战赛序幕。



图2 明星和抖音达人助推“溜溜梅扛酸全民挑战赛”

Figure 2 Stars and Tik Tok Buffs Promote "LIUM Acid Challenge"

<sup>2</sup> 排名前66名的参与者，未来六年每个月都会收到不烦梅大礼包，价值4999元。

此后，溜溜梅抖音官方账号趁热打铁，发布示范视频，在代言人杨幂挑战邀约视频带动下，迅速引爆粉丝参与热情。与此同时，企业深度挖掘抖音达人属性，找到最适合品牌的达人如“小芊语”、“小安妮大太阳”、“鸡汤蒋”等率先跟进，发出创意挑战视频，引导不同圈层用户参与互动，激发抖音全站用户的创作热情。在抖音头部达人的流量影响下，各种 UGC 创意内容层出不穷，实现品牌与用户的无缝连接。抖音平台更是为“扛酸全民挑战赛”打造了黄金传播矩阵，强曝光开屏、发现页 Banner、热搜-挑战话题、话题置顶、搜索页-活动话题、站内信息推送等优势资源配合（附录 1），全面覆盖用户路径，激发平台内更多用户参与。同时，溜溜果园还借助淘宝直播平台等为活动助力，形成跨平台联动影响力。

截止到 2018 年 6 月 6 日，短短三天，“溜溜梅扛酸全民挑战赛”收割了超 76 万的用户参与数据，各平台挑战赛视频播放量达到 1.5 亿，赢得 375 万点赞，157 万评论。天猫旗舰店销售突破千万，不烦梅系列更是独领风骚，上新三天破百万，变现能力惊人。而线上参与人数更是在首日即突破抖音商业化记录，累计参与人数成为抖音平台之最（图 3）。

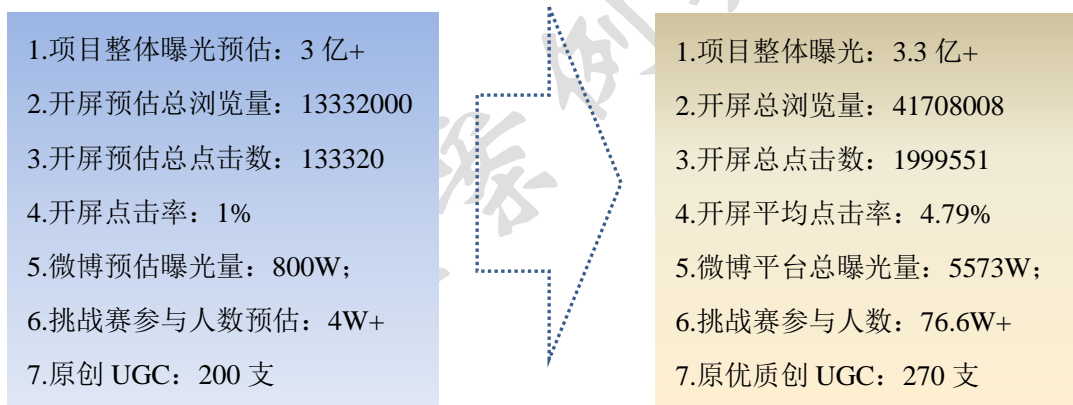


图 3 传播效果预估与实际达成

Figure 3 Propagation Effect Estimation and Actual Achievement

## 2 立体联动：线下呼应促引流

线上的活动如火如荼之际，溜溜果园一向具有强大优势的线下渠道也设置了联动推广活动，与线上遥相呼应、紧密结合，让热度持续发酵。

在“溜溜梅扛酸全民挑战赛”活动策划之初，李甜甜就给营销中心负责人张扬和新媒体运营负责人孟令凡进行了各有侧重点的分工，孟令凡主要配合秀米完成以“抖音”平台为主，微博微信等为辅的线上互动，而张扬则主要负责线下传统渠道营销传播，从而形成多渠道整合，全域联动。因此，



2018年6月4日到6日期间，全国线下300个城市、3000余家门店也一同发起了“扛酸全民挑战赛”。在商超现场，消费者可免费获赠制作“不烦梅”的原生态高山产青梅果，现场品尝并制作视频上传抖音参与挑战赛，同时扫二维码加入会员系统并享受购买优惠折扣。此外，考虑到娱乐性和有趣性，线下还额外增加了“溜溜挑战门”等环节。

在66梅子节这个特殊时点的当天，线下活动更是达到高潮，为了贴合不烦梅新品发布主题“**Young 生活**”，溜溜果园举办了“奔跑吧，**Young Man**”的溜6晨跑活动，所有参与者均随机获赠“不烦梅”限量版T恤，每件定制T恤上正面是“不烦”的Logo设计，而背面则是不烦系列文案其中一类。当天，所有的“不烦”奔跑者都成了城市中最靓的一道风景线。而在社交媒体上，“晒不烦”成了当天最热的话题，每人都把自己拿到的那个“不烦”文案系列当做自嘲、自黑的趣事在朋友圈分享。就在当天，溜溜梅天猫旗舰店“不烦梅”单日销量增长高达30%，出现井喷。



图4“奔跑吧，Young Man”的溜6晨跑活动

Figure 4 "Run, Young Man" Liu Six Morning Run

66梅子节下午，别出心裁的“梅树认养”活动也在溜溜果园本部“梅园”热闹开场（图12）。来自全国30位抢购到第一批“不烦梅”的幸运消费者和溜溜人共同见证了第一届“梅好生活，一起成长”梅树认养活动启动。大家共同签订了梅树认养协议，并发表自己的认养宣言，亲手将认养信息牌挂在属于自己的那棵梅树上。所有人此后都可通过园区摄像头在网络上关注专属于自己的“梅树”，它的花开花落，它的萌芽结果，消费者随时可将梅树的生长过程分享到微博微信等自媒体平台，而最终所有梅树的产出果实经简单加工后都会寄回到消费者手中。此外，企业会从坚持在朋友圈“每周打卡”的消费者中抽取10位来一趟说走就走的旅行——“让世界共享‘梅’好！中日梅文化交流活动”。



图 5 梅树认养

Figure 5 Adoption of Plum Trees

### 3 势能减弱：狂欢过后遇困境

7月，盛夏已来，溜溜果园拥有的十几万亩两大青梅种植基地：“青梅之乡”的福建诏安和安徽黄山的青梅果早已全部收获完成。“溜溜梅扛酸全民挑战赛”的余热正在慢慢散去，“不烦梅”热度指数下降明显。网红爆款产品后续竞争力疲软的问题已经在公司各类报表中开始悄悄显现。

“溜叔”办公室，李甜甜将近一个月的产品销售和媒体曝光数据递交给了杨帆，似乎有话要说，但又欲言又止：难道“不烦梅”注定只是昙花一现的宿命吗？溜叔认真地看完了每一页资料，沉思了一会，才淡淡的说道：“每一个大单品的成长都会有起起伏伏，我们要考虑的是如何给予它持续的推力。”李甜甜点了点头：“产品的持续改进一直都在我们的考虑范围，对于不烦梅，极致体验是我们一直以来的诉求和初心，所以产品的升级势在必行。在它颓势初显时，我们曾进行过街头和网上调研，发现溜溜梅的强大品牌认知度给消费者对不烦梅的认知带来了一些困扰。在街头有不少人问不烦梅和溜溜梅是什么关系？他们购买时只认准溜溜梅的品牌标识。可能之前溜溜梅给大家的印象太深刻吧！”

“这个问题，我们要一分为二来看，溜溜梅品牌的深入人心对不烦梅的影响是一把双刃剑，我们要做的是以强带弱，而不是以强削弱。而且，我们不能只把眼光聚焦于明星和网红达人身上，更要盘活上百万的会员系统，每个用户都是明星！要让每一个平凡而又不凡的用户成为我们的产品经理、测试员、口碑推荐人、梦想赞助商，与我们，与我们的产品协同演变共成长。这条路，还远着呢！”“溜叔”的一番话，似乎是一道光，“专注、极致、口碑、快”这个被大家认可的互联网七字诀一下进入李甜甜的脑中：专注和极致，是产品目标；快，是行动准则；而口碑是整个互联网思维的核心，善用社会化媒体和社群是关键。她的眼睛中开始有光芒在闪现，未来的思考似乎在慢慢清晰而明确……

（案例 B 正文字数：3550）

## 案例 B 附录

### 附录 1：抖音平台投放资源

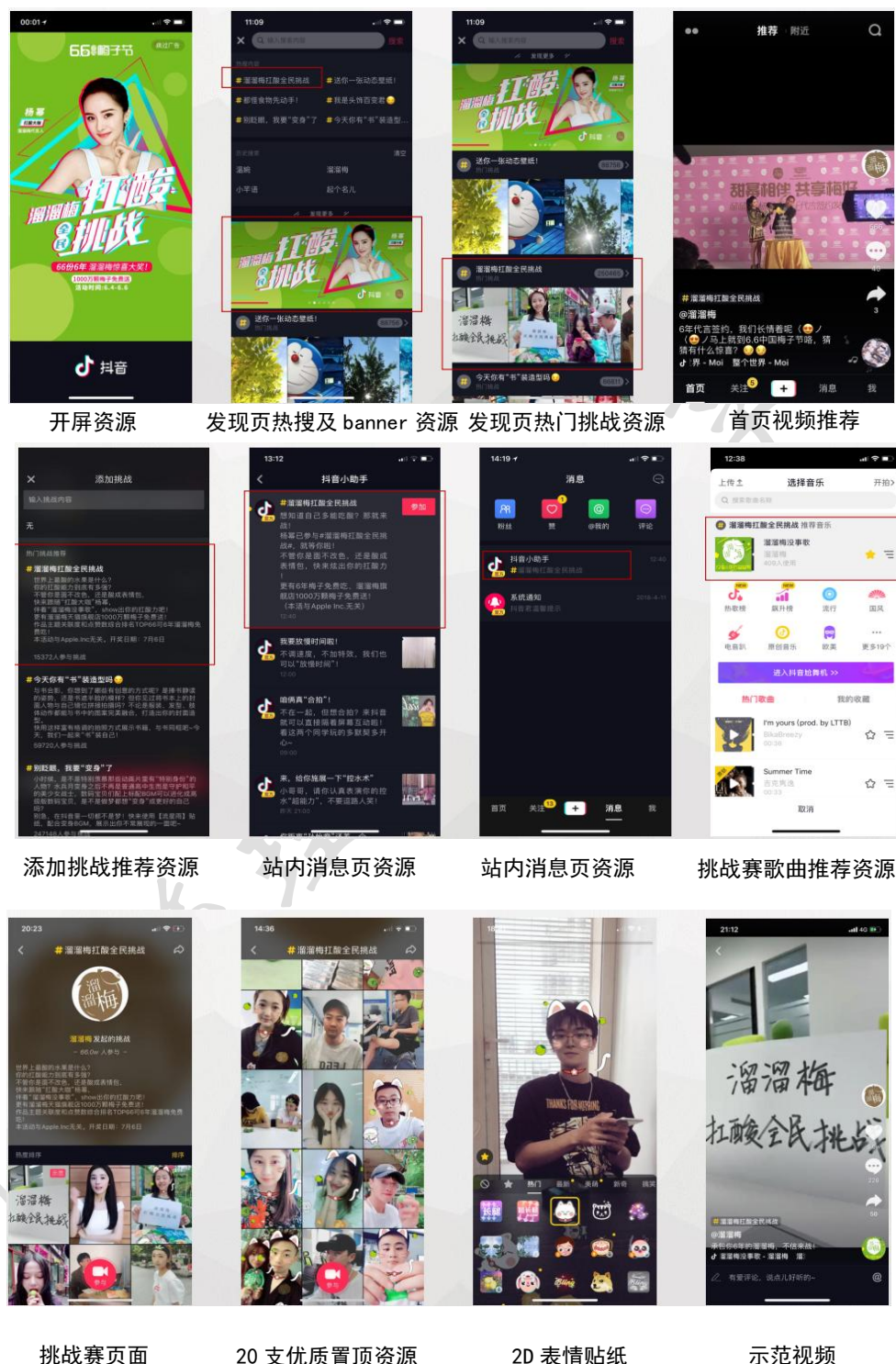


图 1 抖音平台投放资源

Figure 1 Resources on the Tik Tok



## 附录 2：微博平台数据

2018 年 6 月 4 日——6 月 6 日，微博渠道推广整体效果如下所示：



图 2 微博平台数据

Figure 2 Data of Weibo Platform

## 附录 3：微信平台活动前期海报预热



图 3 微信官方倒计时海报

Figure 3 WeChat Official Countdown Poster

## 附录 4：“扛酸挑战赛”线下活动



图 4：“扛酸挑战赛”线下活动

Figure 4 "Acid Challenge" Offline Activity

## （案例 C）协同演化：引爆社群，不烦升级

### 0 引言：社群助力寻突破

溜溜果园的会员系统虽然建立较早，“没事吧”、“溜溜后花园”、微博、微信都有着少则几万，多则几十万的会员储备，但一直以来它们基本都是未深入开采的“处女地”。这次，脑洞所“四人帮”——所长李甜甜、所长助理张扬、新品研发部祁梦雅和新媒体运营中心孟令凡再次集结，他们要商讨的就是在下一个月开学季即将来临之际，如何寻找突破口，以点带面，引爆社群，以期能为不烦梅的产品升级持续助力，社群产品共演进。

### 1 引爆社群：粉丝部落渐成型

其实，早在 7 月，营销中心负责人张扬就已经开始着手线下营销活动的开展和粉丝社群的建设。在前几次头暴会商议的基础上，营销中心已经拟定好了初步方案，将这次活动的主题拟定为“溜溜开学季，共享‘梅’好”，并已经和安徽工程大学、安徽师范大学和安徽商贸职业技术学院的学生会达成一致，共同筹建安徽省大学生创客联盟。每一个学校将成立一个分舵，下设堂主、舵主、门主、创客等不同级别，他们将参与后续不烦梅新品研发、传播和推荐的各类活动中（附录 1），每一个分舵预期将有不同等级会员约 100 人，据学生会的反馈大学生的参与积极性比较高。

新媒体运营的孟令凡负责的粉丝社区维护工作也在同步进行。她认为粉丝部落如果能以小众群体点燃全体用户热情，从线下引流至线上，是最容易产生头部效应的做法。这两个月对于她和同事而言，最重要的工作是对“没事吧”、“溜溜后花园”的重新规划和建设，这件事情已经刻不容缓、迫在眉睫了。就以“没事吧”为例，这是溜溜果园最早成立的一个贴吧，之前疏于管理，内容更新慢，热度低，几乎处于停摆状态。但经过新媒体运营中心两个月的精心打造，现在再一次打开，给人眼前一亮的感觉，划分了新品分享区、创意“食”尚区、娱乐休闲区和幂语区，而负责管理四个模块的是拟人化的“解烦四侠”——不烦梅的四个系列被拟人成了担负不同任务的“解烦版主”，他们的口号是“来啊，battle 啊！一起干掉烦恼！”，让人耳目一新，忍俊不禁。只短短一月有余，发帖量、回复量和讨论热度已经居高不下。

此外，新媒体运营中心进一步拓展了“没事喵”IP 的影响力，推出了“没事喵”APP（图 1）。“没事喵”是公司 2017 年开发的全新 IP（附录 2），深受年轻群体的喜爱。这是一款有趣的 AR 游戏，通过手机摄像头拍摄炫喵没事卡（附录



2) 就可以与 3D“没事喵”互动，同时 APP 中设置了兴趣部落，喜欢“没事喵”的溜粉们都可以在此汇聚，大家用没事喵的表情包互怼、用没事喵的贴纸拍摄照片、喵星人还能“扭个喵”、“摸摸喵”。

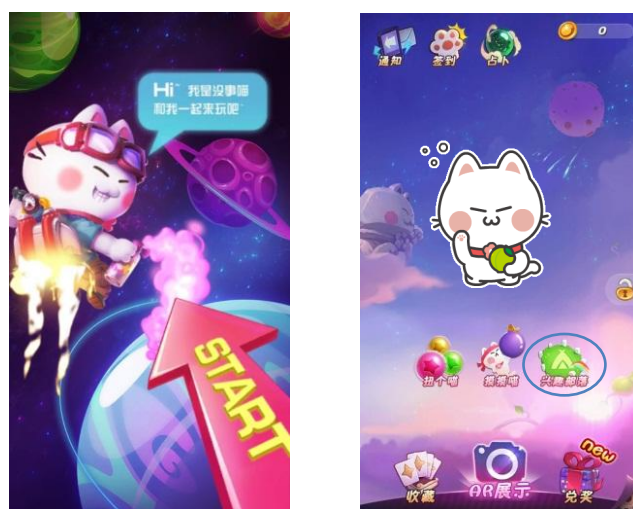


图 1 没事喵 APP

Figure 1 LIUM Cat APP

同时，微信公众号也进行了全方位升级，它主要担负起了“中国梅文化”的传播使命，7000 多年的梅文化源远流长，溜粉们不仅可以吃上美味的梅子，还可以学习这份厚重的食文化。微信中的“粉丝福利”版块是最受大家欢迎的，不仅有代言人杨幂的高清美图、还有新品上市的各种福利优惠，同时专属链接可以直接跳跃至别的粉丝部落。

万事俱备只欠东风，9 月份转眼来临，配合“溜溜开学季”主题活动，“PK 杨幂为溜溜梅代言”活动在抖音上又一次席卷而来，这次挑战采用杨幂在 2013 年拍摄的“没事就吃溜溜梅”广告作为短视频元素引导用户参与，号召大家延续这款经典广告洗脑、魔性、有趣的印象，以不烦梅为对象，鼓励大家二次创作，以“溜溜”带“不烦”，助推不烦梅走近大众视野。9 月 22 日当天，活动一经推出迅速占领热搜榜单，当天上午十点，杨幂在微博上发布了接受“PK 杨幂为溜溜梅代言”挑战活动并与网友互动，短时间内再次将热度引爆，仅三天就超过 3 亿用户关注，参赛人数平均以每小时一万人的惊人速度在增长。

这个成绩超出了李甜甜的预期：为何传播效果会比之前的“扛酸全民挑战赛”还要好？要知道这次活动的预算、前期造势和人员投入都是远逊于“扛酸挑战赛”的。当三天后孟令凡把这次活动的舆情分析交给她时，答案跃然纸上（见附录 3），孟令凡解释道：“此次活动传播节点似乎形成了互为补充的“一个中心，四个基本点”——以“溜溜梅官方微博”为中心，以四个主要的社交媒体“溜溜后花园”、“没事喵”、“没事吧”和“大学生创客联盟”为基本点，点传播呈点面结合，

层层持续发力的良好态势。社群部落已然形成。”

此时，脑洞所“四人帮”中新品研发部的祁梦雅却还在忧心忡忡，“不烦梅”的升级早在两月前就已列入工作重点，但现在依然进展甚少，从哪升级，如何升级？如何在第一代“不烦梅”极致体验的基础上更进一步，这让一向追求完美的她陷入了茫然……

## 2 价值共创：不烦升级成爆品

深秋 11 月，溜溜果园的梅林一片静谧，似乎在为寒冬吐艳积蓄力量。由张扬一手筹办的“安徽省大学生创客联盟”已经成立三月有余，他们的力量在大学生群体开始慢慢显现。在成立的最初阶段，他们主要通过个人分享、论坛发帖、朋友圈互动等方式向校内外的普通消费者推荐溜溜梅品牌和产品，同时也可以通过在产品宣传中加入产品链接、引导用户点击链接进入官网购买产品，也可以带朋友同学参加线下的各类产品试吃、意见反馈、企业赞助等非营利性活动。当创客引荐的朋友购买产品后，企业会给予一定的物质奖励。但随后时间不久，问题显现，创客们过多的交易行为使普通消费者逐渐意识到他们似乎已成为企业代表，失去了原有情感信任和身份认同所带来的沟通优势。

为了解决上述问题，张扬在征得公司的同意下对大学生创客联盟做出了适应性调整。“安徽省大学生创客联盟”不再直接对消费者进行营销推广，而是负责交流沟通，充当连接企业与消费者的个人化交流媒介，他们不需要直接促成普通消费者的产品购买，只需要多邀请朋友一起参加线上线下各类活动，或在虚拟社群中回答一些消费者问题，强化互动是主要目的。而企业也基于此搭建了支持平台，开发了溜溜梅社群管理系统，其中就包括大学生创客联盟管理系统，这个系统能将没事吧、溜溜后花园、微信微博、创客联盟与普通消费者的交互数据通过信息技术实时反馈给企业。此时所有人都没想到，这个数据库竟然成为了日后“不烦梅”升级强有力的抓手。

12 月悄然来临，早春梅花枝头已隐约可见萌动的花苞，绽放的季节似乎不远了。当张扬和孟令凡把社群管理系统的分析报告在“脑洞所”例行的头暴会上展示，立刻引发了大家热烈的讨论。其中一张词云的分析图片（图 2），犹如一道光，让祁梦雅眼前一亮：“酸甜的梅子如果遇上辣味，那岂不是是一场味觉的交错爱恋？不烦梅几乎满足了当前大众对休闲零食的所有要求：无添加、健康、低脂，那为何不能和“辣味”结合一下呢？”她的想法一说出，整个脑洞所立刻展开了激烈的辩论，大家各抒己见、意见不一，有人说：“从未有人敢将梅子和辣味搭配，这个想法有点异想天开了。”祁梦雅坚持自己的想法。“为何不能去尝试呢？CBNData（第一财经商业数据中心）刚刚颁布的《2018 线上零食

消费趋势报告》显示，不同口味零食增速 TOP10 中，前三甲中“麻辣”和“香辣”就占据两席，这已经能说明很多年轻人是嗜辣一族呀！”“不烦梅开发的初心就是为了引领年轻消费力的需求，没有大胆创新和突破，如何引领？我觉得可以尝试，辣味也是很多人缓解压力和焦虑最愿意尝试的口味，这和不烦梅的主题诉求不也很贴近吗？”李甜甜的一番话终止了大家的争议。会议结束后，李甜甜征得“溜叔”的首肯，正式将不烦梅升级确定为了“小辣梅”计划。



图 2 线上零食网络搜索热词

Figure 2 Online Snack Internet Search Hot Words

2 月正是梅花盛开的季节，南高梅、莺宿梅、青竹梅，红的白的粉的，一片生机勃勃，新品研发也已接近尾声。第二代“不烦梅”相比初代有了质的升级和飞跃。

其一，口味上，第一次创造性的将辣味引入梅类产品。它是由溜溜梅研究院首席专家——台湾三代制梅大师黄朱蚌珠匠心研制，秉承了三代传承的台湾古法工艺，将高山鲜梅果佐以台湾当季三樱椒，历经蜜制、晒坯、蒸煮的九道工序，同时天然甘草添加犹如画龙点睛，使小辣梅辣而不燥，余味回甘。第一批试验产品就受到了“安徽省大学生创客联盟”试吃者热情反馈：辣味与酸甜的结合，在口味爆发层层味觉体验，初入口的辣让人酣畅，随后的酸与甜是逐渐蔓延的复合口感，而最后的回甘又让人意犹未尽。

其二，产品系列上，确定了“小辣梅”在第二代不烦梅系列中的“C 位”，其它三口味的升级是企业内外所有力量的共同智慧结晶，创客联盟甚至直接参与到了新品口味的研发中。公司对第一代不烦系列中的“青梅”、“雪梅”、“杨梅”和“话梅”进行了更为清晰的定位，最终确定了“海盐话梅”、“九制话梅”、“珍珠冰梅”与“小辣梅”共同组成“辣咸酸甜”四味，消除了众口难调的困扰，并以口味为基调，设计了“烦老师”、“烦作业”、“烦唠叨”和“烦男友”的文案设计（附录 4）。

其三，用户体验上，第二代不烦梅依然秉持“体验极致”的设计理念，克服了一直难以解决的包装上的痛点。在第一代产品中，叉子的摆放由于罐体的特殊性和高度要求难以实现，这导致产品难以共分享及使用感下降，升级产品中在掀盖内侧实现了叉子的固定，痛点得以解决。同时罐体正面采用“溜溜梅”视觉锤，反面采用不烦梅标志，达到了以强带弱，第一时间吸引消费者注意的目的；此外罐体低端设计有凹陷，方便罐体向上垒搭，最大化节约摆放空间。



图 3 第二代不烦梅系列

Figure 3 Second Generation of Bufan Plum

3月7号凌晨，天猫女神节刚刚拉开序幕，“小辣梅”耀世登场，仅仅3分钟就销售30000余件，迅速俘获了消费者的心。

### 3 尾声：未来已来迎挑战

2019年3月18日，业内瞩目的第100届全国糖酒商品交易会在成都召开，溜溜梅展台前人潮涌动，一系列新品包括不烦梅的亮相吸引了众人的目光。同时，与溜溜梅携手走过8年的代言人杨幂也于当天现身，溜叔正式官宣杨幂将成为溜溜梅“首席品牌官”。会场内外，消费者代表、经销商朋友、合作伙伴、记者媒体欢腾一片，溜叔的心情此时却五味杂陈、百感交集，既有对未来的期许，也深感重任在肩：在巨大的变化和颠覆的浪潮中，数字化时代已经来临，消费需求已发生关键性跃迁，“产业+，大单品”的战略设计如何与“以用户为中心”的理念创变融合，在变化中秉持不变的根基，在演化中持续升级？如何让互动、分享、众智、共创的力量成为虚拟社群的主导推力？在产品成了内容，用户成了媒介的Web3.0时代，如何寻找到塑造消费、心智、决策的隐蔽力量与消费者产生共鸣？遥望明天，“不烦梅”犹如初入江湖熔炉的新丁，其修炼之路漫漫而未知，在大浪淘沙中是昙花一现还是勇立潮头？我们将拭目以待。

（案例 C 正文字数：4143）

（案例正文总字数：12304）

## 案例 C 附录

### 附录 1：安徽省大学生创客联盟成立宣言及徽章



图 1 创客联盟徽章

Figure 1 Creator Alliance Emblem

#### 创客联盟成立宣言

联盟开山立派于戊戌狗年七月廿七，旗下分二派由其掌门掌管，而后乃堂分管总舵，继而有门，门下为创客。其间有分堂，称堂主，人数基定过五十，低于该人数为舵，立舵主，其次即十人数之下的门，为门主，最后为众创客。另设四名长老参与联盟各项决策活动。

江湖风云，大浪淘沙。创客联盟背靠溜溜果园，将以最年轻而又极具热血的少年人为主体的，集思广益，借众学生创客最大胆而新颖的思想，思想碰撞出火花，为我司提供最直接的看法感官以供后期发展。

大隐隐于市，创客联盟亦将作为我们的情报处，为我司提供各种所需的市场情报。学生创客群体“人多势众”，想法亦是不尽相同，将是后期我司校园市场调研的主力，当然，校外信息收集活动亦是必不可少的一部分。

江湖中向来不乏青年才俊，汝等将和我司一般朝气蓬勃，涤故更新，以此为种子，为火苗，星星之火必将燎原，未来必新人新品辈出，携手前行，共创共成长！



## 附录 2：没事喵和炫喵没事卡



姓名：没事喵

身份：溜溜家团宠

性格：不怕事、逗逼、傲娇、古灵精怪

特长：卖萌、打滚、求抱抱

优点：没有烦心事、伤心事、尴尬事

口头禅：那都不是事儿

缺点：神经大头，中二气息浓烈

图 2 没事喵 IP 及表情包

Figure 2 Meishi Cat and Emoji



图 3：可 3D 展示的炫猫没事卡

Figure 3 Creator Alliance Emblem

### 附录 3：“扛酸挑战赛”和“PK 杨幂做戏精”传播节点图

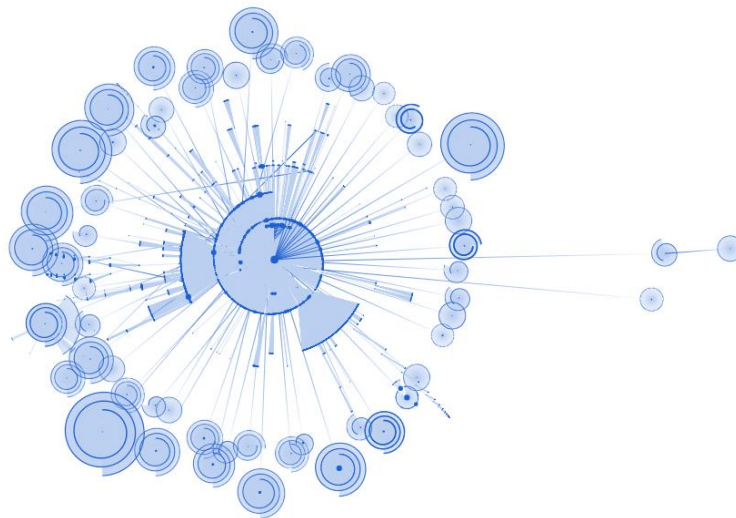


图 4“扛酸挑战赛”传播节点图

Figure 4 Spreading Node Diagram of "Acid Challenge"

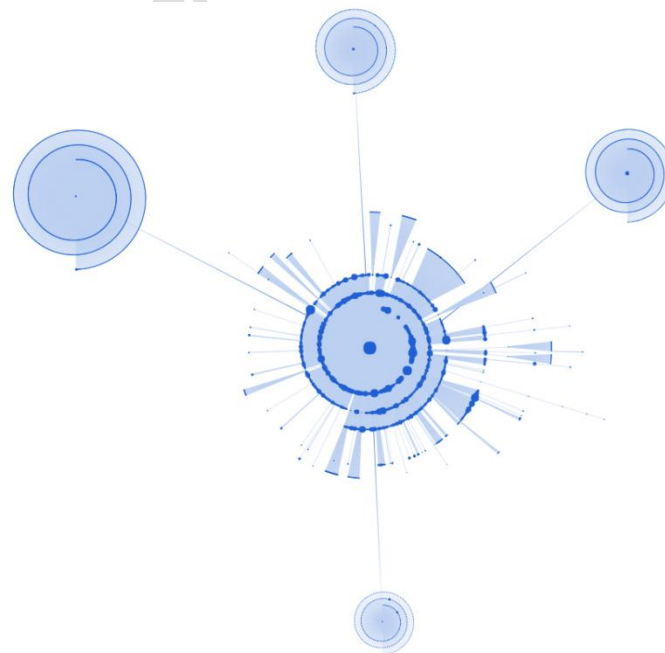


图 5“PK 杨幂为溜溜梅代言”传播节点图

Figure 5 "PK Mi Yang Speaks for LIUM " Dissemination Node Diagram

## 附录 4：第二代不烦梅罐体文案

### 海盐话梅“烦老师”文案内容：

- 1.“那个睡觉的同学，你来说下这道题”
- 2.“再耽误大家两分钟”
- 3.“有人是过来读书的，你们是过来陪读的”
- 4.“你们是我带过最差的一届学生”



### 九制话梅“烦唠叨”文案内容：

- 1.“我这都是为了你好呀，孩子！”
- 2.“语文多少分？数学多少分？英语呢？！”
- 3.“你看看人家王阿姨的孩子”
- 4.“怎么跟你说的？老是记不住！”



### 小辣梅“烦男友”

- 1.“你要那么想，我也没办法”
- 2.“好的男朋友永远都是下一个”
- 3.“别人家男朋友从来没让我失望过！”
- 4.“我们的爱情里不是早点睡就是多喝水！”



### 珍珠冰梅“烦作业”

- 1.“你变了，不像以前那么简单了”
- 2.“人有多大胆，作业拖多晚”
- 3.“做作业做一夜，坐一夜做一页”
- 4.“来就来嘛，还带什么作业太见外了”



## **Innovation and fusion: The evolution of LIULIU Orchard**

### **Bufan plum as the lover for the minority**

#### **Abstract:**

The mobile Internet and the big data age are coming up, the consumer environment is undergoing profound changes, how enterprises redefine the user thinking in the digital age, and create and merge with it, and evolve in concert with it, in the competitive leisure snack industry, LIULIU Orchard has been looking for solutions and ways to upgrade. This case is based on the develop, promote and upgrade as the main line of Bufan plum by LIULIU Orchard, from subdivision, selection to user community confirmation, from understanding experience to mutual support, from interactive participation to value creation. The strategic concept of "user-centered" has helped Bufan plum to constantly solve consumer pain points, and eventually became the bestseller online that was deeply loved by the "niche" consumers-the 85s and 95s. However, in the leisure snack industry where new products are emerging rapidly, Bufan plum is a newcomer, there are still huge challenges: How to stand on the tide of insight and lead users 'needs based on values, communities, and big data? It's a long way to go.

**Keywords:** LIULIU Orchard; Bufan Plum; Product design; User participation; Community marketing.