

从满怀热情的产品开发

到创造新答案的市场战略



从 Fad 到 Fashion

蜂蜜黄油薯片的秘密



[韩] 申政勋 / 著

周 瑛 / 译



世纪出版集团 上海人民出版社



从 Fad 到 Fashion



蜂蜜黄油薯片的秘密



[韩] 申政勋 / 著
周 瑛 / 译



RFID



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

从 Fad 到 Fashion: 蜂蜜黄油薯片的秘密 / (韩)申政勋著; 周瑛译. — 上海: 上海人民出版社, 2016

ISBN 978 - 7 - 208 - 13818 - 6

I. ①从… II. ①申… ②周… III. ①小食品-市场营销学 IV. ①F768.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 114800 号

出品人 邵敏
责任编辑 陈蔡
封面装帧 钟颖



从 Fad 到 Fashion: 蜂蜜黄油薯片的秘密
[韩]申政勋 著 周瑛 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.shsjwr.com)
出品 世纪出版股份有限公司上海世纪文睿文化传播分公司
发行 世纪出版股份有限公司发行中心
印刷 上海中华商务联合印刷有限公司
开本 889×1240 1/32
印张 7.5
字数 105 000
版次 2016 年 7 月第 1 版
印次 2016 年 7 月第 1 次印刷
I S B N 978 - 7 - 208 - 13818 - 6 / F · 2376
定 价 45.00 元

|声明|

本书大部分登场人物使用化名。为了让其中一部分内容显得更生动有趣，书中部分情节进行了艺术加工。

我们每个人 梦想中的 蜂蜜黄油薯片

上市后，在韩国一年的销量达到了 6000 万包。

1500 韩元的商品在黑市以 10 倍的价钱交易。

为了买一包这样的薯片，有人甚至在大型超市、便利店等数十个地方徘徊寻找。

一包薯片，能够在韩国造成这样的轰动。在食品行业，很长时间以来都没有出现过这样的热销产品了，这就是蜂蜜黄油薯片的故事。

蜂蜜黄油薯片的走红，就像刮起了一阵非同寻常的奇异热风，就连在食品公司工作数十年的人，也从

未见过类似现象。据说出现了“没有薯片就不能营业”、“大家排队争相购买”等各种各样的相关修饰语，上市三个月内就突破了50亿韩元的销售额。甚至有一阵子，韩国艺人在SNS等主要网络空间上陆续发布了蜂蜜黄油薯片的照片。除了食品行业，酒类、化妆品、建筑行业等与休闲食品毫无关系的其他产业，也接连推出了含“蜂蜜黄油”一词的相似产品。在韩国，蜂蜜黄油薯片的认知度已远远高于90%。

即使是这样，我也不知道这种现象是否只是Fad（短暂的流行）。在食品界，想要维持长期畅销是异常艰巨的任务。新产品上市初期，往往能积攒并享用一定的人气，但随着时间的流逝，畅销产品从流行榜单上消失也是常有的事。然而就在蜂蜜黄油薯片上市一年后的今天，我觉得仍然可以用“现在进行时”来形容这个产品的热潮。蜂蜜黄油薯片的走红不是Fad（短暂的流行），它已跻身于Fashion（持续的流行）之列。

作为制造蜂蜜黄油薯片的海太食品公司的CEO，我参与了从一开始提出“甜味薯片”的创意，到开发，

再到上市的整个过程。我亲身体验了一生中打造一个畅销产品的喜悦，此外，我还有幸就近观察和该产品相关的各种现象。但是大部分人并不知道蜂蜜黄油薯片背后真正的故事，他们只知道蜂蜜黄油薯片的巨大成功，以及和成功相关的各种传闻。

我会在这本书里讲述蜂蜜黄油薯片“真正”的故事。为制造这个产品我们所经历的各个阶段，每个阶段我们所感受到的痛苦，当每个烦恼来临时，我们是如何判断的。为了把 Fad（短暂的流行）发展成为 Fashion（持续的流行），我们做了什么，没有做什么……最重要的是，在薯片市场垫底的海太，在争夺市场份额、占据优势的同时，如何进一步开拓并主导了薯片市场的新领域。这一切也让我深刻领略到成功的真正意义。

热门产品，并不是单纯依靠努力就能诞生的。其诞生离不开掌握并分析市场的精准眼光，每一个关键点都需要做出正确判断的直觉，最重要的还有相伴而行的运气。我并不否认蜂蜜黄油薯片的成功有着运气的因素。我写这本书的初衷，也是为了对蜂蜜黄油

薯片一直以来积累的好运表示感恩，以及沉甸甸的责任感使然。我想跟大家分享通过蜂蜜黄油薯片了解到的成功秘诀。这也是我们因荣誉感和责任感迈出的第一步。

我相信，我们的故事，不仅对于想要生产畅销商品的产品开发者，或是市场营销的负责人等相关人士有参考价值；我们的故事，对于每个怀抱梦想生活的人，都是非常有价值的。对于后者，为了让本书更易阅读，我们没有遵循一般经营类书籍的撰稿方式。

我翻阅了一些近期出版的经营战略书籍和经营者成功故事之类的书籍，发现内容大多比较生硬，通过一本传记来展现作者生平的写法也很多。此类书籍对想要看大框架的读者很有帮助，然而对想了解细节部分的读者，不免有令人遗憾之处。因此关于蜂蜜黄油薯片上市前后的情况，我将以叙述故事的方式详细描述，并在这个基础上讲述我们创造热门商品的独特方法。我也会尽力不剥夺大家阅读蜂蜜黄油薯片成功背后的故事时的那番乐趣。

这本书大体上分为三个章节。

第一章节是关于蜂蜜黄油薯片开发的故事。本章详细叙述了在薯片市场上处于倒数第一，难免窘境的我们，为开发新薯片历经的每一个过程。在业界薯片成功公式已被确认的情况下，我们在产品开发的各个阶段，为打破传统观念做出不懈努力。就是在这样一个个决断下，我们取得了巨大的成果，我希望借此机会，大家可以再次体验这一令人叹为观止的过程。

第二章节是关于判断和直觉的故事，主要讲述蜂蜜黄油薯片上市以后的情况。令蜂蜜黄油薯片红极一时的我们，由于经验不足，经历了很多令人震惊与彷徨的事件。大家都是第一次经历这样的事情，没有值得参考借鉴的数据，积累至今的经验也毫无用武之地。在这样既没有可参考事例，也没有可依靠对象的情况下，我们必须相信自己的判断和直觉，而不是跟随别人写下的正确答案，我们必须自己书写正确答案。这一章分享了我们目睹的出乎预料的成果，谈论了我们在每一个瞬间做出的最佳选择。

第三章讲述为了将产品从 Fad 发展成为 Fashion，我们所做的事。产品畅销以后，才是关于成功的真正

的故事。所谓热门不仅仅是单纯的状态，比起一时的热门，该产品持续发展的过程更为重要。此外一个热门商品反而会导致其他产品销售量的下跌，会对公司整体销售产生负面影响，与红极一时相比，做好持久战的准备更为关键。因此在本章里，我们介绍了蜂蜜黄油薯片真正的成功。为了保持公司整体持续增长的趋势，我们也需要准备好公司可持续发展的后续战略。

没有任何一本书，或是任何一个人的故事，可以成为一把万能钥匙。这本书也不可能给各位读者所有问题的答案。但我希望这本书能够成为各位读者在人生旅程中寻找答案的向导。各位通过本书，可以了解到蜂蜜黄油薯片的成功秘诀，或者更进一步，自己也可以在现实中加以应用，如果读者能因本书打造出属于自己的“蜂蜜黄油薯片”，那再也没有比这更让我感到荣幸的了。

申政勋

|蜂蜜黄油薯片开发&进入市场流程|

第1阶段
构思新主意

构思新主意

第2阶段
开发新概念

熟知“what if”

第3阶段
产品上市的准备

即使有“标准答案”，
也没有“标准产品”

第4阶段
新产品上市

对“潮流”敏感

第5阶段
应对市场变化

以“真实管理”为先

- 市场地图化
- 头脑风暴
- 概念魅力度调查

- 概念的具体化
- 市场魅力度调查

- 味道
- 品牌/包装
- 生产

- 入驻商店
- 掌握初期市场反应
- 促销

- 应对市场变化
- 品质管理
- 品牌替换管理

序章

我们每个人
梦想中的
蜂蜜黄油薯片

第一章

万年倒数第一，
海太呈上出师表

◆ 薯片应该是咸的。vs. 薯片应该是咸的吗？·003

寻找味道地图中隐藏的图片 / 颠覆“理所当然” / 没有继续下跌的余地了

◆ 寻找黄金材料 ·011

寻找美味的漫漫长路 / 试吃——硬币的两面 / 味道就是记忆

◆ 让人分阶段享受感官愉悦的薯片味 ·024

薯片带来的价值 / 寻找最佳美味 / 薯片，梦想中的《神之水滴》

◆ 95 分的薯片 ·038

顾客总是对的 / 味道重现

◆ 即使有“标准答案”，也没有“标准商品” ·048

黄油上的蜂蜜薯片？浇上蜂蜜的黄油薯片？ / 设计，采取独辟蹊径的战略

◆ 出击！蜂蜜黄油薯片 ·060

好像不行…… / 错过上市时间 / 狼狈地站在起跑线上

◆ 25 分钟的旅程，1500 韩元的幸福 ·074

第二章

没有薯片， 无法营业？

◆ 最终的热卖 ·081

这到底是什么情况？ / 大家都成了蜂蜜黄油薯片的宣传大使

◆ 据说没有薯片就无法营业 ·089

断货，断货，又断货了 / 连工厂厂长本人都质疑的薯片魅力 / 是的，你是功臣

◆ 无为即战略 ·103

即刻起，打造正式的市场战略 / 被代表的一句话泼了一头冷水

◆ 在混乱中也要坚持，这就是原则 ·110

一袋薯片引来的威胁 / 就算绝交，原则还是原则 / 没有谎言，没有夸张，只是默默地

◆ 快速判断，迅速行动 ·125

蜂蜜黄油薯片的运气真是好啊！ / 没有前例，想象就是答案 / 所有的职员都是解决问题的人

◆ 蜂蜜黄油薯片给我们的启示 ·140

搜索关键词跃居第一 / 运气好，运气真的是很好 / 销售人员大笑的理由 / 工厂里太阳升起的日子

◆ 蜂蜜黄油薯片制造的新趋势 ·158

第三章

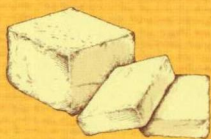
真正的成功 来自于畅销以后

- ◆ **和营销一样重要的，是管理** ·167
有必要请明星代言人吗？ / 维持幸运的方法
- ◆ **蜂蜜黄油薯片的兄弟，“蜂蜜薯片”** ·174
海太抄袭了自己的产品吗？ / 蜂蜜薯片大作战 / 别盲目迷信经营学理论
- ◆ **蜂蜜系列，超越品牌替换** ·186
连蜂蜜薯片也断货了…… / 蜂蜜系列的出现
- ◆ **增设工厂，二选一的十字路口** ·194
持续不断的争论 / 慎重的苦恼尽头
- ◆ **蜂蜜系列的继续衍化** ·201
第二集团的不足之处 / 蜂蜜黄油薯片复杂的家族图谱
- ◆ **写给追逐梦想的你** ·206

后记
为了
真正的
幸福结局 ·213

第一章

万年倒数第一，
海太呈上出师表



Shall We Honey?

