



林清轩（B）——数字化转型

刘宏举、吴俊霞

案例摘要：中国化妆品的高端市场主要被国际品牌占据，诞生于 2003 年的国产品牌林清轩成长初期采取传统运营方式，转型高端产品市场后，随着社会发展和观念改变，开启了数字化时代的全链条变革，疏通线上线下渠道，借助不同的网购平台进行数据赋能，形成企业的数字资产并进行精准分析、精准营销，依靠数字化的运营和营销将业务提升到新的量级。在新冠疫情下进行组织变革转危为机，同时借助近年来中国文化自信不断提升的大势，抓住新出现的发展良机。

此案例能帮助学员们：①了解中小型企业如何从传统模式向数字化转型；②分析企业如何利用数字化全产业链创造竞争优势；③认识企业在面对疫情等危机时的自救、应对策略。建议将本案例用于数字化转型、数字化营销、危机应对等课程的教学。

关键词：林清轩、数字化转型、营销、危机应对

2000 年，孙来春第一次游巴黎，同伴借护照排队购买法国护肤品。他问，“了解这个牌子吗？”答：“管它呢，只要是法国的就是好的。”听到这句话，他内心深处的一根弦被触动，于是暗下决心，要创立一个纯粹的中国化妆品品牌，不仅被中国消费者喜爱，也让外国人包括法国人一看到就买。随后，他创立了国产化妆品品牌林清轩，采取直营模式，并成功转型走高端市场路线。

但是多年以来，中国化妆品的高端市场主要被国际品牌占据。始料未及的是，一个他最初极力反对的事情却为企业带来了广阔的发展前景。

一. 观念的变化

喜爱文学的孙来春以前是半诗人的状态，只想成为一个匠人，做一个小而美的山茶花护肤品、手工皂，温馨、田园、诗

本案例由北京大学光华管理学院刘宏举教授、管理案例研究中心研究员吴俊霞根据企业访谈和公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

意。但是从一件事开始，他的思想逐渐解放。

随着企业发展，数名投资者找到林清轩要投资，孙来春则抱着“防火防盗”的态度一概拒绝。其中，红杉资本的刘星与孙来春沟通了数次。有一次，刘星与孙来春分享了在美国参加全球零售业大会的见闻：一个未来趋势是线上线下全打通，未来线下体验、线上成交。林清轩的直营模式“在中国很难得，很适合做新零售，做数字化变革，因为你天然就拥有用户”，所以需要抓紧布局打通线上线下，将直营店的一些劣势变成优势，把企业做大。孙来春虽然拒绝了投资，却听进去了这些，郑重对刘星表达了感谢，随后加快了线上运营的步伐，进行线上线下的融合。

“每个成功的企业家都是偏执狂”。孙来春对数字化最初是完全的拒绝，不仅自己不做电商，而且因为淘宝有店铺未经授权销售林清轩的产品起诉过阿里巴巴 7 次。2015 年，林清轩开始推动数字化，并借助阿里进行新零售的变革。理念的改变影响着林清轩的实践和发展，而数字化也为林清轩提供了一个全新的发展模式。

二. 数字化转型过程

“自己做”与反思

数字化转型伊始，林清轩却走了一段弯路。最初林清轩与阿里、腾讯及其他服务商并未建立起信任和有效地联系，于是自己做软件开发。2015 年初，林清轩成立三个桩（取自“一个篱笆三个桩”）信息科技有限公司。最多时近 70 位软件工程师参与开发企业官方 App，进行数字化和信息化的升级。但在投入了数千万元的资金支付人员开支等各类费用后，以失败告终。

通过阅读各类书籍、听大量的报告，到美国、欧洲、日本各国学习智慧零售店（包括亚马逊的概念店），孙来春获得了清醒地认识，林清轩自建一套封闭的系统来建农场和生产原料做化妆品是可以的，但完全依靠自己做数字化软件思路是行不通的。数字化不同于传统信息系统，在软件系统的开发实施之外，更需要对数据进行分析 and 洞察，从而使企业决策更加科学，实现降本增效。孙来春认为，创新不等于创业，创新完全可以与人合作，企业的数字化可以与拥有数字化能力和资源的平台去合作。吃一堑长一智，2016 年左右三个桩的软件相关业务基本上中止。

如何解决数据割裂

在开始做电商和线上店时，孙来春发现线上和线下是割裂的，这使得消费者体验较差。例如消费者在门店打开手机领优惠券之后无法立刻使用，因为线上和线下系统需要一天时间来同步和识别同一个消费者。如何实现线上线下实时连通？基于

此，公司跟腾讯在微信支付、微信账号、小程序账号上实现协同，并与天猫、支付宝、小红书、微博、抖音等开展合作，围绕实体，整合全网消费记录，对用户进行数据画像。林清轩通过与互联网平台合作，进一步连通线上、线下门店，形成企业的数据资产并打造完整的数据平台和生态。孙来春认识到，数字化不能闭门造车，应该广泛的跟外部连接，把外部的数据跟企业内部的数据打通融入数据平台当中。而这些平台也高度认同林清轩在数字化上的尝试，愿意与企业一起做实验，帮助企业在思维、系统、组织结构及运营能力上进行提升。

林清轩使用百胜软件开发的业务中台，将各种商品流、资金流、信息流汇集在一起，在显著提高企业的数字化能力的同时降低开发成本。林清轩将业务中台上传到阿里云。通过业务中台、公司的 BI 报表以及自己开发的 BI 系统，结合阿里的数据银行以及达摩盘，林清轩搭建成了早期的小数据中台。林清轩同时将三个桩的 70 人保留 25 人，合并到公司的主业中来，保持了比较强大的开发跟维护能力。

内部机构变化

此外，林清轩进行了相应的组织变革。2017 年，林清轩成立了新零售部，研究数字化和新零售如何做、谁来做，并组织跨部门团队落实新零售。公司随后将 CRM 部门划归新零售，依据数据进行思考和决策，而且在 2019 年将 IT 部门升级成为数字信息中心，从 IT 职能升级为 DT 职能，以 IT 系统的升级来支持整个企业的数字化变革。林清轩比较快地采取 DTD 的做法，进行云上部署；与此形成对比的是，当时很多传统的 IT 人员还没有意识到云化、数字化的力量，即便整个行业已经在变革。（林清轩数字化转型过程重要事件一览表请见附录一）

大数据赋能

2018 年 3 月，林清轩与阿里巴巴签订新零售战略合作协议，启动智慧门店智能导购项目，全方位为新零售赋能。自 2018 年 3 月 7 号开始一年余，林清轩在阿里的后台累积了 200 万用户，而林清轩本身有 150 万线下用户数据，通过比对，发现 150 万线下会员中 98.1% 都是阿里的用户。阿里的数据可以有效赋能林清轩，依靠大数据从性别、年龄、地区、职业、婚姻阶段等属性对顾客进行更全面的画像，而这是一年 8 亿销售额的公司所难以独立做到的，所以唯有开放才能得到更全面的用户画像和数据支持。例如林清轩计划在广州或者其他某地投资新店，那么几秒内就可以找到该区域内曾经在林清轩天猫店买过商品的客户信息，将新店设在客户密集的区域。在新店开业之前，还可以找到 20 个写字楼投放广告，精准覆盖 3 万余潜在客户。此外，基于年龄、学历、月收入等筛选出的目标客户在进入淘宝和天猫时，会收到附近林清轩门店的定向广告及代金券。微信商城也可以根据消费者所在地附近