



## 林清轩（A）——国产品牌升级之路

刘宏举、吴俊霞

**案例摘要：**2003年非典疫情结束后，国产化妆品品牌林清轩诞生。随着新中产人群消费能力上升，国潮文化兴起，林清轩聚焦山茶花，通过山茶花润肤油单品突破让品牌定位更清晰，实施差异化竞争战略，转型高端市场。通过注重质量管理和研发投入，选择和坚持直营模式，林清轩借助中国民族文化自信不断提升的时势，走出了与国际大牌不同的发展道路，形成自己的品牌力。企业不断发展中，创始人认知在改变，林清轩也在打破全直营模式开展类直营的联营店，从过去完全依靠自有资金到考虑引入投资加速发展，并积极探索国际化发展路径，进一步扩大品牌的影响力。

此案例能帮助学员们：①了解中小企业如何通过准确定位和单品突破的差异化竞争策略实现产品向高端市场转型；②分析高端产品如何利用直营模式创造竞争优势；③了解和分析中小企业形成和扩大品牌力的策略和方法。建议将本案例用于品牌管理、营销管理、创新创业等课程的教学。

**关键词：**林清轩、国产品牌、战略、转型高端、直营

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

2000年，孙来春第一次游巴黎，有同行者借其护照排队购买法国护肤品。他问：“了解购买的品牌吗？”回答是：“管它呢，只要是法国的就是好的。”听到这回答，他内心深处的一根弦被触动，暗下决心，有机会也要创立一个纯粹的中国化妆品品牌，一看就是中国的，不仅被中国消费者喜爱，也让外国人包括法国人看到就买。当时的他却没料到，这个梦想的行进之路有些特别。

### 一. 至暗时刻的诞生和发展

2003年5月，随着非典疫情的结束，孙来春代理三年的化妆品公司也消失了。是继续代理其他品牌，还是开始自创品牌？克服了悲观情绪之后，他选择自己创业，把握命运。2003

年9月1日，孙来春用毛笔字写下自己的笔名“林清轩”作为品牌名称和 logo，一个新的国产化妆品品牌在上海诞生了。

但此时，因为中国加入 WTO 之后化妆品关税降低，中国化妆品工业面临来自国际市场的巨大压力，不少国内知名化妆品品牌被跨国公司并购。2003 年 12 月，中国排名第三的护肤品牌小护士被世界最大化妆品公司欧莱雅集团全资收购，市场占有率急速下降后几乎销声匿迹。4 年后，中国最大的洗护发企业丝宝集团旗下丝宝日化 85% 的股份被德国著名日化巨头拜尔斯多尔夫公司以 2.7 亿欧元收购，丝宝旗下包括舒蕾、风影、瞬爽和美涛四大护发品牌随后陷入发展僵局。2008 年，连续 8 年获得全国市场销量第一名的大宝被强生以 23 亿元高价收购，市场未能获得开拓。2011 年，中国防晒用品市场占有率排名第一的丁家宜被法国科蒂收购，三年后销量严重下滑。<sup>1</sup>

在这样的背景下，林清轩开始探索“以中国特色植物为原材料，为人们提供天然、安全、有效的护肤品”。2009 年，林清轩第一家全资化妆品工厂在上海成立；2011 年，按照 GMP<sup>a</sup> 标准建设的第二家新工厂开业；同年，化妆品实验室按照国家实验室标准建立。此时，琳琅满目的各类化妆品充斥着消费者的视野，如何确定发展战略并找准产品定位？林清轩通过深入研究细分市场，详细区分功能需求，确定目标客户，准确覆盖目标用户需求，并且以最大限度提供技术含量高、质量优异、客户满意的产品和服务，提高用户黏度，抢占市场先机。

## 二. 聚焦山茶花系列产品

孙来春发现，随着化妆人群增多，人们的皮肤过敏率上升，防治皮肤过敏的护肤品搜索量占护肤品总搜索量的比例也越来越高。林清轩分析后认为，很多皮肤过敏不是因为花粉或者免疫力低，而是因为多次和长时间洗脸、过度贴面膜、化妆、补妆、卸妆等等一系列操作让皮肤表皮像越磨越薄的衣服，红血丝裸露。为符合美白的审美追求，主流护肤品按照剥掉一层层后又嫩又白的剥洋葱式美容观，推出了果酸、水杨酸等美白产品。而林清轩提出修护才是护肤的关键，倡导适当洗脸和贴面膜，在脸上覆盖一层保护油，让角质层变厚，从而使皮肤富有光泽和弹性，上妆不卡粉、皮肤不过敏。不少国际护肤大牌也正在为此努力，其中包括兰蔻小黑瓶、雅诗兰黛小棕瓶、海蓝之谜神奇面霜等，而林清轩的护肤产品在修护皮肤屏障时选用天然的植物原料来避免对肌肤屏障的二次伤害。

经过两年多研发，林清轩开创并于 2014 年推出主打“滋养肌肤”功能的山茶花润

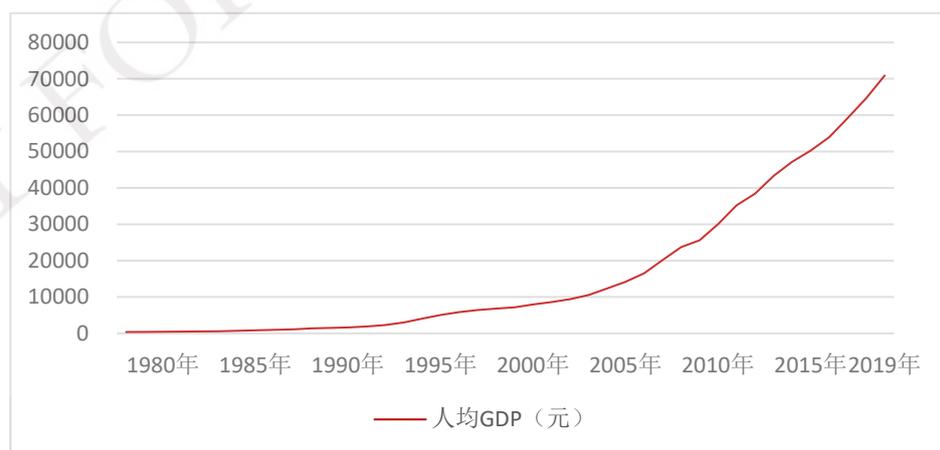
<sup>a</sup> GMP，全称“Good Manufacturing Practices”，中文含义是“良好生产规范”、“生产质量管理规范”或“优良制造标准”。

肤油。随后又进一步推出山茶花修复系列产品，以植物学理论融合现代生物科技，将中国独有的山茶花神奇修复瑰宝运用于化妆品行业。依据林清轩 2015 年度的经营分析报告，2014 年研发成功的当时在其所有产品中最贵的山茶花润肤油一小瓶 377 元，在总收入中的占比从不到 1%很快上涨至 5%，而其他一二百元的产品，包括最早起家的芦荟产品，占比则从 25%下滑到 17%。

## 化妆品市场环境

中国新中产人群的出现及其规模和财富的扩大，引领和带动了包括化妆品在内的消费升级。根据胡润研究院《2018 中国新中产圈层白皮书》，截至 2018 年 8 月，中国大陆地区中产家庭数量已发展至 3,321.4 万户，拥有户数前三名的北京、上海、广东三个省市占全国（除港澳台）的 50.08%；而华东地区的中产家庭规模最大，占全国四成以上。其中，均龄 35 岁的新中产有 1,000 万户以上，80 后是新中产的主力军，其次是 70 后和 90 后。随着“扩大中等收入群体”的提出，在国家政策推动，居民收入水平上升（1978—2019 年中国人均 GDP 请见下图）及高等教育发展等因素作用下，作为社会消费主体力量的新中产规模和财富值也会在未来十年持续扩大。新中产拥有不错的家庭收入和财富条件，具备良好的教育背景、稳定的生活环境，持有“轻价格、重品质”的消费理念。他们崇尚品牌态度，注重个人体验，更愿意为场景、心情、情怀和精神买单，在衣食住行包括化妆品等方面的消费全面升级，创造了巨大的市场购买力，能带动社会的消费潮流。因此，他们的消费观念对中国社会的发展产生着越来越重要的影响，而新中产也正是林清轩的目标客户。

图表 1：1978—2019 年中国人均 GDP



资料来源：国家统计局

伴随经济发展和物质丰裕，新中产群体转而开始追求内在精神和文化认同。中国社会出现了传统文化复兴的趋势：读诗诵经、喝茶赏花、穿汉服、点熏香……“中国式审美”生活方式开始流行。中国文化风潮兴起，从故宫文创到李子柒视频，无一