

《零售与消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之一

积极转型—— 构建零售消费行业 数字化体系





目录

序言

01

影响零售与消费品行业发展的有利因素和若干挑战

06

02

数字化转型是零售与消费品行业发展的必然趋势

10

03

零售与消费品企业数字化转型的关键问题

14

04

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

18

结语

序言

作为商品流通的终端环节，零售业是国民经济的先导产业和基础产业，是消费拉动经济增长的着力点，也是促进产业升级的蓄水池。近年来，我国零售业市场持续扩大，线上零售业更是呈现快速增长的态势。随着行业市场的发展和消费者需求的变化，越来越多的零售企业正借助“数智”发力。

信息时代的发展引发了零售行业的变革，网络技术打破了零售市场的时空界限，带动了行业新型业态的崛起。许多传统零售企业为适应新的形势，纷纷加入数字化转型行列，运用大数据、人工智能、物联网等新技术，扩大现有的产业空间，构建大数据分析体系，实现更精准的数字营销。

机遇往往伴随着挑战，企业的数字化转型之旅并非径情直遂。目前，部分零售企业的管理方式较为传统、低效，数据分散、整合能力不足等一系列的问题亟待解决。另外，零售行业数字化场景的设计、会员体系的运营以及数字人才的储备也是企业面临的主要挑战，零售行业数字化转型正从业务需求向业务与数据协同推进。未来，零售企业如何解决接踵而来的行业痛点，是管理者需要深思的问题。

单丝不成线，独木不成林。一直以来，毕马威凭借对零售行业数字化风控体系建设的深入理解和以往多次的成功项目经验，向零售企业提供“行业+专家+技术”的端到端完整解决方案，量身构建符合企业业务需求的落地成果。为了帮助企业顺利实现数字化转型，毕马威推出《系列一：积极转型——构建零售消费行业数字化体系》报告。报告分析了零售业数字化转型的现状与发展趋势，聚焦当下的关键问题，结合实际案例提出全域数字化解决方案，帮助企业更好地完成价值增长。

毕马威中国期待与更多的合作伙伴携手，积极推进零售业的数字化转型，为满足消费者对美好生活的追求做出贡献。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年5月



毕马威寄语



徐文君
零售及消费品行业
数字营销管理咨询
合伙人

消费零售行业数字营销管理咨询合伙人：

后疫情时代，整个中国经济站在新的十字路口，面临全新的机遇与挑战。

尤其对于受宏观环境巨大影响的消费品零售行业来说，诸多企业都经历了“双重洗礼”：一方面，受疫情影响，人们的消费意愿、消费心态和消费模式都发生了重大变化，而过去20年的人口红利也基本走到尽头；另一方面，数字化助力消费零售企业实现了多年的创新突破，而这些新模式也趋向于“基建化”，数字化成为企业必不可少的基本配置。我们过去常说“弯道超车”，而现在整个行业正处于一个拐弯之中，也是新的起点之上。所以对于成长中的中国零售消费企业来说，挑战与机遇并存，是获得先机并赢得竞争有利位置的最佳时机。

而企业的数字化转型，也会从过往大开大合的概念性操作，转向为精耕细作的数据化运营，从而培养未来几年企业的核心竞争力。毕马威咨询有多年为企业提供数字化转型的经验，衷心希望可以凭借专业积累，助力所有努力中的中国企业，可以走得更快、更准、更远。

01

影响零售与消费品行业发展的有利因素和若干挑战



影响零售与消费品行业发展的有利因素和若干挑战

2023年，是改革开放45周年，是实施“十四五”计划的关键之年，是全面贯彻落实党的二十大精神的关键之年。改革开放以来，随着社会经济的不断发展，中国的消费市场逐步扩大并实现了从短缺经济时代到消费新时代的历史性跨越。社会消费品零售从1978年的1558.6亿元增长到2022年的44万亿元，不考虑价格因素年均增长14.4%，中国已经成长为全球第二大消费市场。

随着中国从疫情中快速走出，2022年12月中央政治局会议上首次提出稳增长、稳就业、稳物价的“三稳”政策目标。从“六稳”到“六保”再到“三稳”，这些概念的变化反映了我国经济政策在不同情况下的积极调整，“稳增长”重回经济工作的重心。2023年的政府工作报告强调要全面深化改革开放，大力提振市场信心，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，突出做好“三稳”工作，有效防范化解重大风险，实现量的合理增长和质的有效提升。疫情后，十四亿人消费潜力不断释放，这不仅成为拉动中国经济增长的重要动力，也成为促进世界经济增长的重要因素。

► 零售与消费品行业继续成为经济增长的重要引擎。

4月18日，国家统计局发布的中国经济“一季报”显示，今年以来，生产需求企稳回升，就业物价总体平稳，经营主体预期明显好转，我国经济运行开局良好。一季度最终消费对经济增长的贡献率达到66.6%，比去年全年明显回升，是三大需求中拉动经济增长的最主要因素。在国际环境复杂严峻的条件下，取得这样的成绩实属不易。



影响零售与消费品行业发展的有利因素和若干挑战

图1 2023年一季度消费稳中向好

消费回升明显



13.9%

随着疫情影响逐步消退，消费场景增加，餐饮、娱乐、旅游等接触性消费快速增长。一季度，全国餐饮收入同比增长13.9%。

商品销售增势较好



4.9%

消费需求逐步释放，升级类消费增长加快，基本生活类消费持续增长，支撑商品销售额稳定回升。一季度，商品零售额同比增长4.9%。

居民消费倾向有所回升



62%

随着经济企稳回升，就业形势逐步改善，消费场景不断增加，居民消费信心有所提高，带动平均消费倾向上升。一季度，全国居民平均消费倾向为62%，比上年同期提高0.2个百分点。

来源：国家统计局、毕马威分析

2023年，零售与消费品行业被寄予厚望，希望通过挖掘新需求、增加新供给，继续成为经济增长的重要引擎。商务部将2023年定为“消费提振年”，联合有关部门，调动各地方、行业协会、企业组织开展系列促消费活动。汽车、家电、家居、餐饮消费总和占据消费总额四分之一，这四大行业是恢复和扩大消费的重点领域，相关扶持政策相继出台。在此过程中，广大零售与消费品企业迎来历史发展新机遇。



影响零售与消费品行业发展的有利因素和若干挑战

▶ 促进零售与消费品行业发展的有利因素：



其一，我国居民消费潜力巨大消费结构升级总体趋势没有改变。



其二，线下消费和服务消费正在逐步恢复。随着正常生产生活秩序加快恢复，消费场景限制将大幅减少，为服务消费、线下消费的恢复创造了条件。



其三，新消费热点在不断涌现。“互联网+”“数字+”这些消费新模式快速发展，绿色消费、健康消费、文化消费比较活跃。



其四，就业稳、收入增加有利于拉动消费。

▶ 在宏观环境稳中向好的同时，过去几年也使消费者的消费理念和消费习惯发生了改变，企业需积极应对变化带来的诸多挑战：



其一，人口红利结构调整，人才红利正逐步形成，需进一步挖掘存量客户价值。



其二，数字化营销“组合拳”下，传统的门店经销模式已经难以带动企业的有效增长，线上增长乏力。



其三，公域流量获客成本逐年增高，企业缺乏有效的客户持续经营手段。



其四，消费者获取信息渠道众多，消费理念更加趋于理性，产品的独特或不可替代性愈发重要。



其五，消费者各项购买及售后维护需要构建敏捷灵活的供应链体系及中台建设，对企业的综合数字化能力提出更高要求，企业需要考虑如何通过数字化进行价值重塑。

02

数字化转型是 零售与消费品行业发展的 必然趋势



数字化转型是零售与消费品行业发展的必然趋势

当下宏观经济环境依然充满着若干不确定性，数字化转型对零售与消费品企业发展更具现实意义。新兴技术的发展不断推动数字化浪潮的日新月异，业务场景不断开拓创新，企业通过数字化转型实现产品升级、体验模式创新。以大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术所推动的数字化转型正迅速地改变着我们所处的时代。

数字技术不仅可以提升产业效率、扩大现有产业空间，还将创造全新的数字经济市场。中国在数字产业上具有得天独厚的优势，5G基站、云计算等基础设施建设均处于世界领先水平，企业如何正确看待、利用相关数字技术，决定了企业未来的发展空间。随着科技进步，零售与消费品行业新的业务模式在不断衍生，报告认为，未来技术与零售行业的结合将向以下方向演进：

趋势一



更强，管理数据的能力变强，结构化、半结构化的数据吞吐、流媒体识别处理等会越来越复杂，这些对信息技术提出了更高的要求 and 期待。未来技术会往这些方向去提升，处理能力、处理类型的复杂度都得到提升。

趋势二



更快，超海量级计算预计能实现毫秒级别的响应。

趋势三



更加智能和友好，科技向善。未来更多的趋势是模块化封装好，适用性更强、更加智能。



数字化转型是零售与消费品行业发展的必然趋势

对零售与消费品行业而言，数据应用更为直接，例如数字营销、数字化市场等。从定量角度来看，零售行业的数据资产做变现，销售量是一个很好的衡量标准。企业领导者通过数据实现更好的客户互动和客户服务，更为精准的数字营销。



在C端市场，具体细化的场景上也有分类，一类是客群画像，也是通常说的“圈层营销”。第二类是如何精准地跟圈层客户做互动。无论是短视频，还是其他数字化营销渠道，都是企业在数字化转型上的尝试，在寻找更多的应用场景来服务好圈层客户，促进交易达成，做到价值变现。



在B端市场，企业是直面供应链。其该如何在现有供应链上实现更高的敏捷可塑性，降低库存水平，让供货周期变短，供货流程、运输路径都能得到优化，这些均可通过大数据得到演算。

数据治理需要成本，在企业进行数字化转型的尝试中，可分层级进行差异化的数据治理，厘清哪些数据需要“治”，哪些需要“理”，这是一个循序渐进的过程。从毕马威中国的实践案例来看，

01

盘点企业内部数据。根据不同的监管要求进行分级管理，并用不同的治理方法和工具去跟进，找到治理的重点。

02

对数据本身进行定义。厘清是什么视角的数据，描述数据的质量，确保数据信息的安全，数据流转时涉及到的业务流程，数据接口在哪里等。

03

采用“伴随式数据治理”理念。数据在使用、产生价值、治理中是往复循环，动态的完善并前进。这种循环迭代的方式，要求我们与时俱进，不断地一点点更新完善。

数字化转型是零售与消费品行业发展的必然趋势

数字化转型已然成为推动中国产业迈向全球价值链中高端的新动能。从实践来看，数字经济能为实体经济提供新的科学技术知识支撑和生产组织形式重构，实体经济则能为数字经济提供丰富的应用场景，实践市场和大数据来源。推动互联网、大数据、人工智能等同各产业深度融合，对于促进实体经济提质增效升级具有重要意义。技术变革的巨大影响力已经从量变到质变，对消费者行为、外部商业环境、以及企业自身的运作模式产生了革命性的影响。“数字化”已经不仅仅是营销、IT，或者供应链等单个部门级别的话题，其已经上升到企业高管和决策层，成为企业战略中不可避免的重要议题。



03

零售与消费品企业数字化转型的关键问题



零售与消费品企业数字化转型的关键问题

▶ 数据分散且标准不统一，缺乏统一规范的平台承载

在系统层面，确保构建具备充分灵活性的系统，使其可持续伴随业务持续成长。部分零售企业管理方式较为传统、低效，大部分还是需依赖下级各体系各部门从相应信息系统中导出数据、线下整理，并以日报、周报、月报等方式报送，及时性、准确性、易用性差，缺乏统一规范的平台承载。

数据分散

数据分散无法集中存放成为大多数零售和消费品企业的最显著的痛点，业务系统繁多，口径不一致，业财不统一等问题也导致数据无法统一存储。



对标困难

数据没有统一存放，导致企业内部对标非常困难，每条业务线各自为政，无法形成合理对标。



查询不便

数据分散到各个系统中，没有统一规约，大量手工数据各自存放，导致不同人员查询时候非常不方便，这种大量的线下手工报表在企业中普遍存在。



▶ 数据整合能力不足，数据孤岛亟待解决

对于下游分销商、公司内部业务系统、第三方电商平台和线下零售门店等业务生态中存在的数据孤岛、数据标准不一致、业财不统一，数据无法进行统一存储，数据循环赋能业务能力弱等问题，需要考验企业如何构建统一的客户视图，破解线上线下对客户认知层次不齐的难题。此时，建设数据中台成为打破数据孤岛的有效方式之一，中台可为业务创新和发展提供数据动力，就分探索各业务与事业部之间的跨业务应用，深度挖掘数据价值和业务价值，亦可承接企业线上、线下业务系统数据的集成和统一，按照价值最大化的数字化运营模式建设平台，提供数据分析渠道，为业务赋能。

零售与消费品企业数字化转型的关键问题

► 数字化场景和价值缺乏体系化设计与规划

价值点发掘深度不够，缺乏业务知识和数据知识，导致无法让数字化实现最大化的业务价值。高价值的数字化场景能够帮助业务部门和管理层快速定位问题所在，洞察市场行情，快速制定决策和给出建议，让企业运营更稳，更准，更快。

► 基于庞大客户群体 如何构建会员运营体系

客户群体基数大，个体需求差异明显，如何通过数字化手段构建精准有效的画像体系并基于此构建智能化的会员运营体系成为零售和消费品企业的挑战。会员运营体系的健全主要受以下几个因素的影响：其一，企业数字化基础薄弱，未完全打通并激活会员体系；其二，私域流量重视程度不够，会员运营方案不够精准，会员对品牌粘性较低；其三，缺乏跟踪客户行为的有效数据。

► 数字人才储备是企业数字化转型中的重要门槛

数字化人才储备是零售和消费品企业步入数字化浪潮的一道门槛。企业数字化往往需要针对系统开发和平台建设投入人力物力进行开发、运营以及维护，这方面的人才也需要完善的培训制度，加之我国现阶段数字化人才教育依然处于起步阶段，社会人才供给量也难以满足企业对数字化改革日益增长的需求。



零售与消费品企业数字化转型的关键问题

综上，随着数字经济的不断发展，零售与消费品行业由要素驱动转变为创新驱动，数字化发展在引领效率提升、服务升级、增强客户粘度等方面成效显著。结合行业跨界发展大趋势，以数字化技术为基础的多元服务综合体时代将会到来。疫情使零售行业对数字化的探索更加务实和迫切，数字化赋能全链路、全场景和更智能、更实用的特点愈发突出，全链数字化转型迫在眉睫。

图2 大数据在零售与消费品行业中的创新性应用情况

精确市场定位

- 架构大数据战略，拓宽消费行业调研数据的广度和深度
- 开拓某一区域的消费市场前，需要进行项目评估和可行性分析
- 建立基于大数据数学模型对未来市场进行预测

产品管理

- 产品口碑分析
- 品味趋势与产品搭配设计
- 原料价格走势监控

精细化运营

- 标签化消费者，通过具体的用户画像，了解用户消费的商品、频次以及喜好度
- 消费者体验的提升，提高用户留存率和复购率



收益管理

- 需求预测
- 细分市场
- 敏感度分析

舆情监控与分析

- 评价分析
- 情感分析
- 品牌竞争力
- 竞品分析
- 关注实时负面新闻

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

04

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案



毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

随着数字技术的蓬勃发展及其在产业经济领域的渗透扩散与融合应用，数字化转型已然成为推动中国产业迈向全球价值链中高端的新动能，建设数字中国也成为数字时代推进中国式现代化的重要引擎、国家竞争新优势的有力支撑。

零售与消费品行业的数字化转型势在必行，为使零售与消费品企业更好的应对后疫情时代的诸多挑战，毕马威中国提出全域数字化解决方案，涵盖全域数字化C端用户运营（含用户运营）、全渠道B端销售管理、全流程端到端数字化服务。本章节将结合实际案例，深入剖析企业数字化转型中遇到的挑战、实施的解决方案与收获的成绩和受益。

图3 毕马威中国零售与消费品行业数字化解决方案

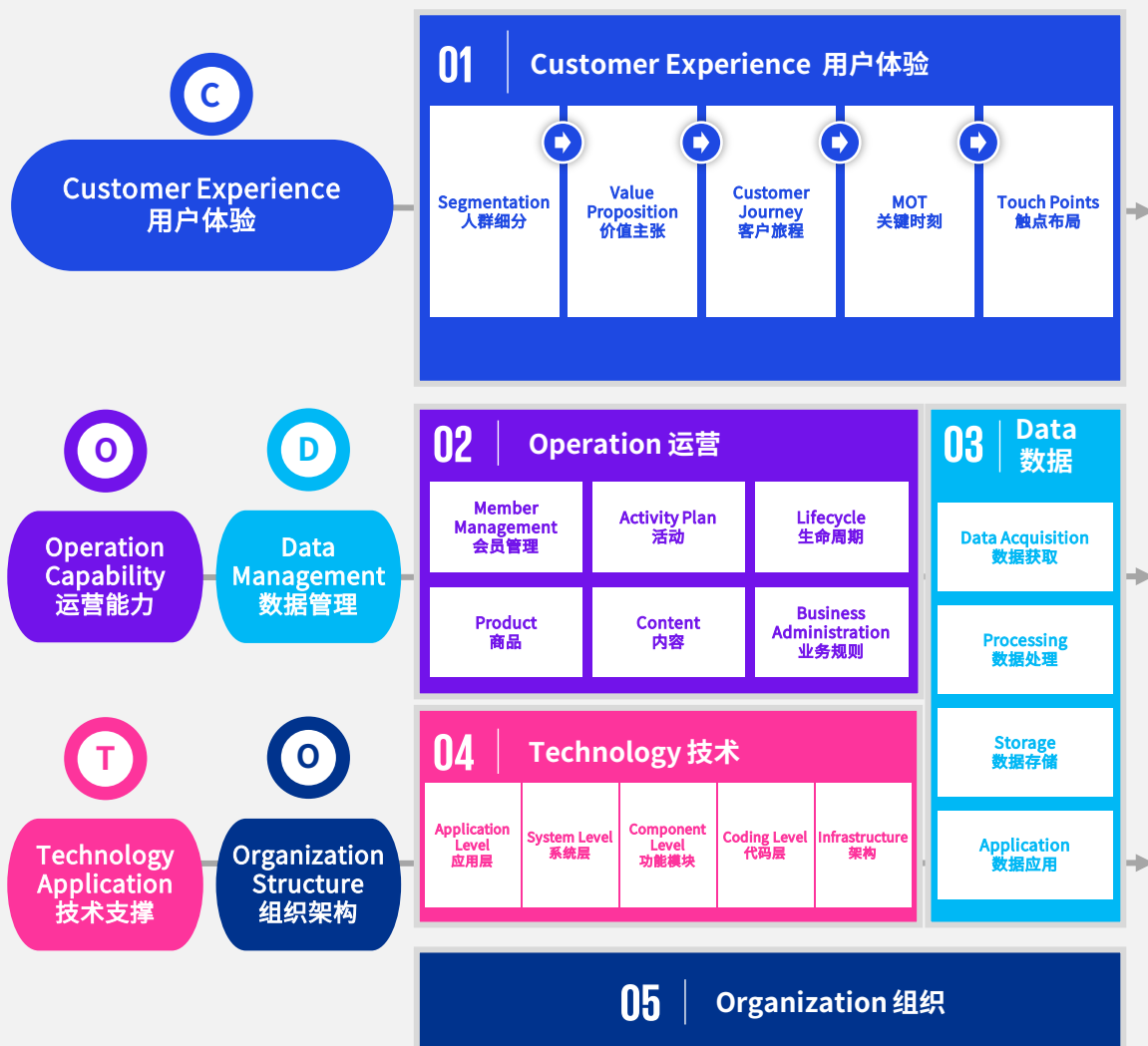
服务范围	业务类型	受益领域	创新点
全域数字化C端用户运营	消费者运营咨询 CRM系统规划 CDP实施 营销运营服务	消费品、医药、金融等行业的头部及腰部企业 期望通过消费者精细化运营，改变传统以渠道为主的销售，由to B模式过渡到为to C	从营销咨询到CDP系统实施，再到长期运营业务承接
全渠道B端销售管理	营销数字化转型规划 全渠道运营能力提升咨询 主流套装CRM软件实施 全渠道中台建设	全行业的头部及腰部企业 关注渠道转型、销售效能提升和精细化管理 渠道“小B”模式创新，如医药领域HCP，金融领域代理人等	全渠道业务中台+数据中台实施
全流程端到端数字化服务管理	服务数字化转型规划 服务运营体系梳理 服务端到端业务流程优化 服务自开发系统产品化	需要长期用户使用和提供服务的产业，例如泛家居、制造业、医疗器械、大型设备、工程、物业等	服务管理系统产品化构建

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

运用毕马威消费者运营能力模型（X-DOT），摸索品牌现状，发掘企业深层次的问题，找出差距，规划企业理想的运营模式。结合零售和消费品行业遇到的问题和挑战，主要从两个层面进行分析：

- 对外以消费者的用户体验为中心，囊括客群情况，客户流程，触点建设以及营销的关键节点。
- 对内专注于运营能力的建设，技术和数据能力支撑，以及组织协同。

图4 毕马威中国的消费者运营模型：全面梳理消费者运营现状，明确未来发展路线图



来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

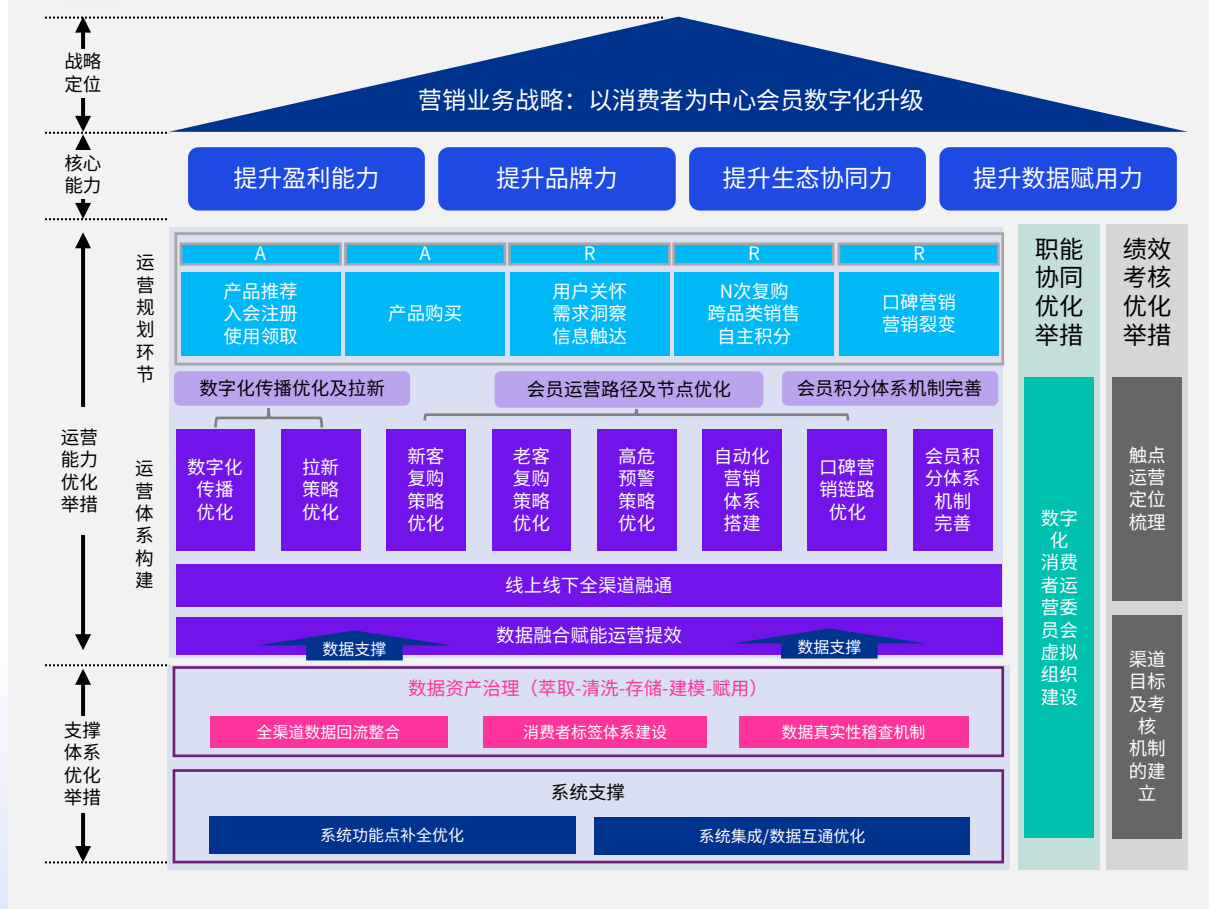
▶ 全域数字化C端用户运营

毕马威中国消费者运营模型：从消费者运营咨询、CRM（客户关系管理）系统规划、CDP（消费者数据平台）实施到营销运营服务，全面梳理消费者运营现状，明确未来发展路线图。

消费者运营咨询

零售和消费品行业虽然整体面临诸多挑战，但挑战也意味着机遇。各大企业要在激烈的竞争中脱颖而出，这就需要进行深层次变革。通过数字化营销咨询项目，企业可突破传统的用户运营方法，摆脱“拍脑袋”决策的惯性，谋求以数字化驱动运营能力。释放数据价值的同时，避免数字化建设重复投资，充分发挥数字化资产价值。全面规划数字化能力建设蓝图，为未来品牌的可持续发展奠定了基础。

图5 消费者运营核心能力框架及关键举措



案例1:国内某大型乳业集团数字化转型咨询项目



客户面临的挑战

- 拉新互动手段、平台整合的创新拉新方式不足，且暂未建立系统化触点评估方法
- 新会员质量不够高，长效价值不足，渠道拉新数据存在水分，未实现全链路多渠道间的资源统筹管理与分配
- 老客数字化标签不完整，针对老客的服务运营不足，老客购买比重低
- 积分参与不足，无法进一步实现消费者侧的数字资产沉淀
- 口碑营销体系缺乏设计，工具、内容赋能不足，消费者裂变转化不足



我们的解决方案

- 数字化传播优化及拉新：基于数字化传播模型的建设，实现内容优化以及对不同人群的精准触达
- 会员运营路径及节点优化：把握会员生命周期关键流失节点，运用精细化运营策略提升复购率
- 会员积分体系机制完善：积分体系作为识别、跟踪、服务消费者的重要手段，是实现高效运营的必备环节
- 线上线下全渠道融通：以身份通、行为通、积分通为基础，提升全渠道运营能力
- 数据融合赋能运营提效：结合运营场景，分析数据融合后潜在可赋能运营提效领域
- 系统功能点补全优化：根据消费者链路的业务聚焦点，评估系统的设计复杂性、流程灵活性，做业务场景建模和流程重构，倡导无代码平台



客户的业务收益

- 通过消费者数字化运营体系构建及优化，为后期整体营销体系数字化及供应链数字化建设奠定基础
- 健全消费者运营基础，实现消费者身份合一、生命周期全链服务
- 基于现状调研和专题讨论，输出事业部的高阶蓝图规划（L2级）
- 基于蓝图规划和数智化转型路线图，输出业务中台、数据中台业务需求分析及未来三年项目实施方向建议

案例2:国内知名酒业集团大数据分析平台BI项目



客户面临的挑战

- 客户信息化开展多年，众多的信息化系统，有大量的数据积累，数据分析依赖大量的手工报表
- 业务发展过程中，组织调整频繁，设计分办的拆分合并、新增淘汰，尤其是历史数据的对比存在不准确的问题
- 各部门互相协作不顺畅，存在沟通壁垒，业务发展过程中，不愿意对自己所属业务进行调整，各自掌握一套数据，导致沟通不在一个层面之上
- 数据收集质量差，涉及源业务系统的改造，需要协调的相关负责人较多



我们的解决方案

- 从数据收集能力、数据规范能力、数据展现能力、数据治理能力四个方面解决数据支持的问题
- 解决常规报表的使用对日常业务数据进行分析，对应重要业务进行预警
- 自上而下协同各业务部门，进行多次沟通，确认各自的工作范围，达成数据口径一致，标准一致，推动数据分析工作
- 设计灵活可配置的分析体系，以适应不断变化的业务需求，通过打造销售和费用的分析底表，满足业务部门自助分析的述求



客户的业务收益

- 形成的指标字典对所有分析指标均有出处，公司内部有标准统一的定义，不再有歧义
- 管理层对于重要的业务场景，有及时的数据分析结果展示，对高层决策起到重要帮助
- 对区域经销商健康度进行实时追踪，实时掌握经销商的发展变化
- 在违规性督查方面更加缜密，通过大数据手段，分析更多违规行为，减少企业损失
- 提供灵活的自助分析的方法，提升工作效率
- 收集各业务系统的数据，为日后数据中台建设打下基础

案例3:国内某大型珠宝商消费者运营中台优化项目



客户面临的挑战

- 在战略组织层面，沟通缺乏高效的机制提升协同效能；业务模式千篇一律，缺乏地区差异性；区域执行能力薄弱，缺乏有效的工具进行能力赋能
- 在业务运营层面，对会员缺乏具体形象的了解，无法对会员统一的、直观的进行分析；现有分级不够精细，部分等级群体过于庞大，不便于差异化管理；缺乏旅程式的营销策略工具与会员产生持续的互动
- 在数字化升级层面，数据整合能力不足，存在大量的会员数据孤岛，各部门对会员认证参差不齐
- 在系统赋能层面，系统功能固化，缺乏便捷性、可配置的系统功能支撑



我们的解决方案

- 聚焦于实现基于会员360视图/标签体系，实现从会员营销计划、分解、制定执行、跟踪响应、评估改进的端到端自动化精准营销闭环，构建连接、敏捷、智能的会员中台
- 整体业务能力架构将会员体系和营销体系结合进行规划，并将重点对其中核心关注部分内容进行进一步详细设计，重要关注部分内容也将给出设计方法或参考策略
- 进行全渠道客户旅程设计，通过客户生命周期中每一个和企业交互的触点，为客户提供无缝融合的跨渠道全流程客户体验
- 结合会员画像进行分类分群，针对不同阶段客户设计差异化的价值分析体系



客户的业务收益

- 结合多种集成方式实现会员信息打通，包括CDC+KAFKA、API、ETL等多种方式进行会员360度数据整合，完成3000万+会员的上亿业务数据的整合
- 协助客户从0到1完成了会员全方位、立体化的客户画像体系构建，构建亿级会员标签信息
- 基于Dynamics365系统结合客户的业务与系统现状，完成了标签体系的抽象，设计了灵活可配的标签系统管理功能
- 通过与CRM、CDP等系统的集成与打通，多渠道收集会员行为数据，并在此基础上设计了丰富客户旅程配置，初步实现会员营销自动化执行

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

CRM（客户关系管理）系统规划

报告观察到，“量”的增长不再是企业经营的唯一要求，讲究资源效率的“质”的提升将越发重要。从全链路角度，无论是品牌构建、新品研发、触点和营销传播、供应链能力打造均需基于消费者运营进行，而这点上，消费品企业能力明显不足。如何构建数字化触点、获取增量客群、精准触达目标受众、提升营销转化率、强化复购率，并帮助消费者进行营销传播，以此提升消费者长期价值，成为很多消费品企业，尤其是消费品企业亟需攻克的重要课题。

企业需要建立品牌的私域流量池，并与公域互联互通，透过拉新、互动、促销活动等手段进行精细化运营、扩大消费者规模的同时提升消费者单体价值，以数据为抓手，智能应用赋能，构建精细化运营能力实现企业可持续发展。

图6 毕马威中国CRM系统规划路径



毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

图7 消费者运营平台系统建设蓝图



案例4:某国际知名化妆品连锁电商业模式转型和数字化路径规划项目



项目背景

为了助力公司顺应美妆行业发展趋势，提升公司电商业运作能力和系统运行执行效果，为未来业务升级提供基础和参考依据，公司与KPMG合作，在充分理解电商业现状、未来诉求及IT系统现状的基础上，结合行业先进实践，为客户提出全方位改善及提升方案。



KPMG提供的解决办法

- 基于KPMG行业分析框架解析行业运营现状及未来发展趋势
- 构建数字化转型路径，从消费者体验、全渠道运营、供应链协同、生产自动化、数据经营分析等五个方面诊断业务现状并给出初步解决方案及转型路径
- 为了匹配未来数字化转型的发展目标，梳理对应的组织能力模型及组织架构规划



收益/成绩

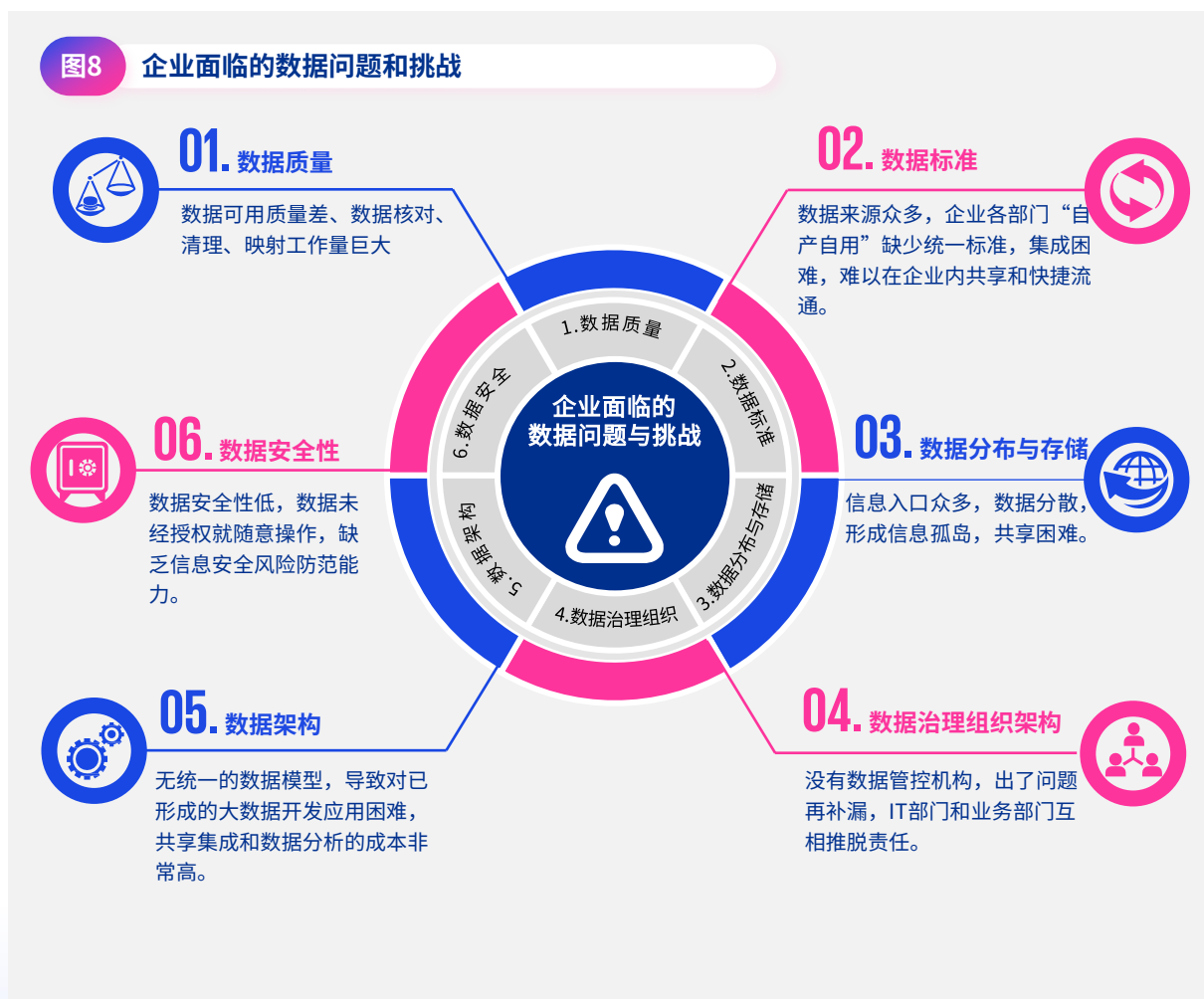
- 明确整体数字化转型的方向，为战略落地奠定数字化应用的基础
- 基于现状诊断解析当前消费者体验、全渠道运营管理、供应链协同、生产自动化、以及数据分析，五大模块的数字化应用不足之处，并梳理优化方案执行顺序，陆续解决当前业务痛点，为数字化转型提供更好的指引

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

CDP（消费者数据平台）实施

如今，越来越多的零售与消费品企业已经开始构建以客户为中心的大数据平台。毕马威消费者数据平台（CDP）是获取、管理、应用企业全域客户数据的数据平台，通过整合多个触点，不同来源的数据，形成统一客户数据，通过客户画像及各种业务数据指标为企业研发、营销、销售和售后服务各个业务提供数据分析与可视化，利用数据驱动运营决策。然而，在构建客户数据平台时，企业往往会发现许多的数据问题。

图8 企业面临的数据问题和挑战



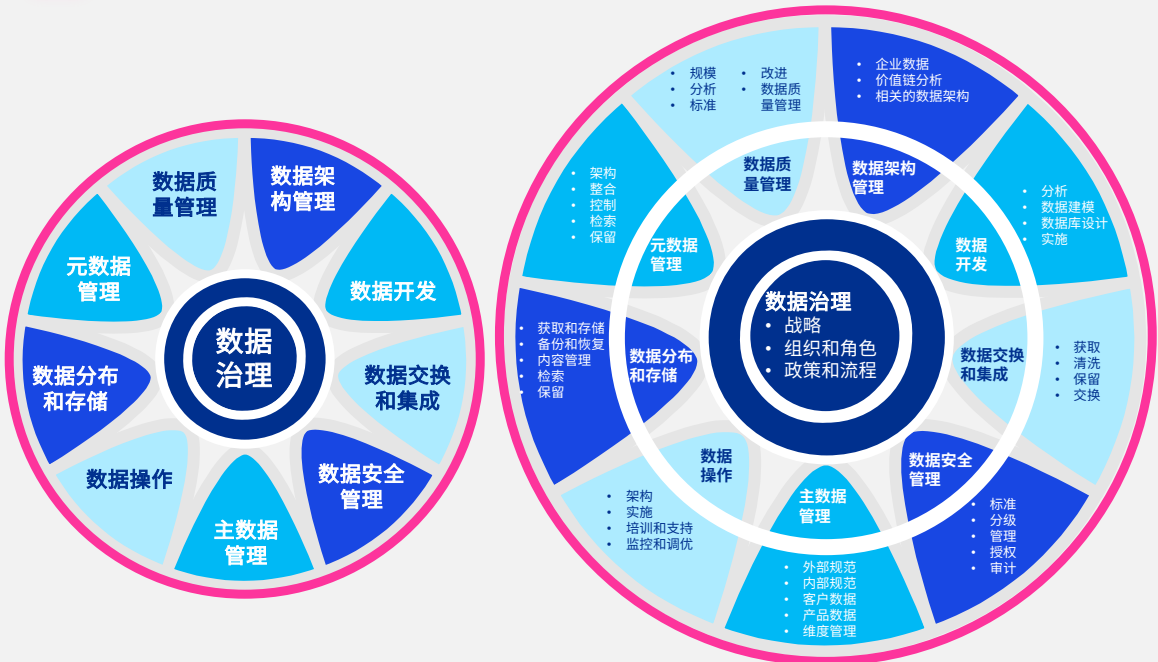
毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

企业面临的数据问题与挑战严重影响了基于数据的分析和决策。因此，数据治理成为了大数据平台建设与应用实施过程的重要工作。

根据国际数据管理协会（DAMA）的定义，数据治理是对数据资产的管理行使权利和控制的活动集合（规划、监控和执行）。阿里研究院则给出更加详细的定义：数据治理指的是建立在数据存储、访问、验证、保护和使用上的一系列程序、标准、角色和指标，以期通过持续的评估、指导和监督，确保富有成效的且高效的数据利用，促进跨组织协作和结构化决策，为企业创造价值。

毕马威基于国际领先的标准以及在汽车、金融、电信等多个行业的实践经验，总结形成了一套数据治理与管理框架，即按照金字塔结构，至上而下分为数据战略、数据治理机制、数据治理职能领域、数据治理技术工具四个层级。该框架强调从战略到落地的端到端指导，从多维度、多视角帮助企业全方位认知与规划数据治理与管理，针对重点领域进行数据治理的实施。

图9 毕马威中国数据治理框架

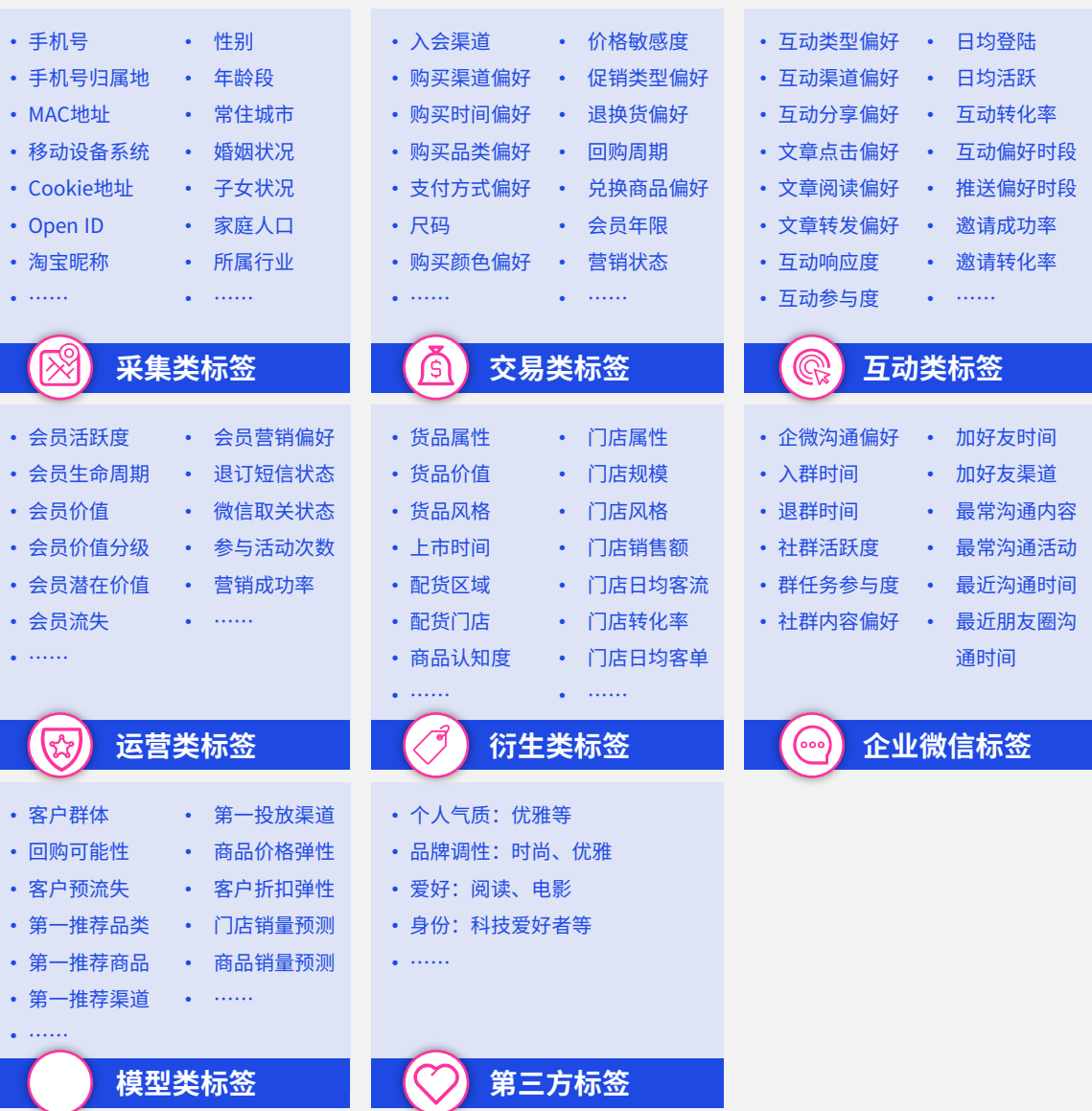


来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

毕马威客户数据平台融合了数据治理与管理的思想，覆盖了数据资产管理、数据标准管理、数据质量管理、数据安全等重点领域，为数据治理的实施提供了强有力的技术工具支撑。客户数据平台高效采集自营销、销售、售后等各部门数据源中存储的全渠道、全类型的客户数据，形成各业务域的数据资产。毕马威客户数据平台通过平台工具支撑以及在建设中实施数据治理的重点工作，根据企业的数据管理成熟度以及价值诉求，制定具体的数据治理实施策略，做到真正激活客户数据资产。

图10 全域用户标签体系



毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

营销运营服务

数字化、智能化是零售和消费品行业发展的必然趋势，企业只有不断提升渠道管理能力、数字化运营能力和生态共建能力，建立可持续发展的营销运营体系，才能在数字化转型中占据重要位置，不断提升客户体验和忠诚度。另一方面，传统互联网视角下通过人货场链接的构建，提高营销精准性和售卖效率，提高前端资源效率。如今，生态互联网视角下的消费者运营平台强调需求对供给的拉动效益，改善供给资源的精准性和效率，以及内外部生态组织共同面向消费者的协同能力提升，从而提升消费者忠诚度，最终实现业绩突破。



案例5:某国内知名奶粉企业数字化运营项目



项目背景

为了助力奶粉事业部顺应奶粉行业发展趋势，提升奶粉事业部消费者运营能力和品牌营销效果，为未来业务升级提供数字化业务能力基础，在充分理解奶粉事业部业务现状、未来诉求及事业部数据治理现状、系统能力现状的基础上，结合行业先进实践，为客户提出全方位改善及提升方案。



KPMG提供的解决办法

- 基于毕马威中国行业分析框架解析奶粉行业运营现状及未来发展趋势
- 构建消费者运营路径模型和各类细分业务评估模型，从消费者体验、数据标签体系、触点回流优化、技术支撑以及组织协同五个方面诊断奶粉事业部业务现状并给出初步解决方案
- 基于奶粉事业部业务现状及未来发展方向，制定短期、中期和长期阶段业务模式发展三步走的目标和对应的蓝图框架
- 为了匹配短期、中期和长期阶段业务模式发展目标梳理对应的业务运营能力、数据治理能力、系统支撑能力、组织协同能力



收益/成绩

- 明确奶粉事业部从传统渠道营销转向以消费者为中心的数字化会员营销的战略
- 围绕着战略目标，针对奶粉事业部现状诊断并对标会员运营模型，找出了当前会员在各阶段奶粉事业部运营方面的痛点和痒点所对应的根因
- 围绕着战略目标，分三步走建立了短期、中期和长期的规划目标和对应的蓝图规划、具体举措和一阶段的解决方案

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

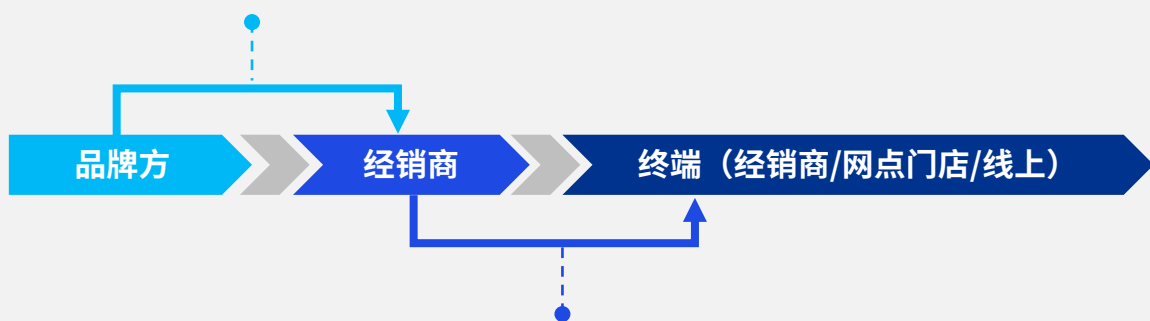
► 全渠道B端销售管理

毕马威中国提供品牌方、经销商、终端三方赋能工具，合并应用入口，联通品牌方与深入渠道之间的各类数据，提升行业价值链整体能力。

图11 全渠道运营管理示意图

增强培训体系建设，构建品牌方赋能经销商高效赋能体系

- 内部团队紧密配合：业务代表，城市经理，分子公司人员等形成统一的能力
- 加强讲师队伍建设以及培训资料更新：讲师培训体系（培训能力模型、考核、反馈评估）、课程研发、知识库管理、视频培训以及在线互动
- 客户支撑调研：赋能项目进行思想上的变革、财务+业务的模型变革、调研信息反馈生产调研报告



搭建“统一、便捷、连通”的营销管理平台

- 统一入口：管理员入口、经销商运营入口、销售代表与导购员、等统一入口
- 一个平台：打通B2b、SFA、店仓系统、构建经销商管理一键式便捷友好的平台
- 改造升级：例如经销商的效期管理，配送路径优化以及收款问题，搭建基于智网平台的赋能管理工具（调研、培训、知识库等）
- 数据连通：打通所有的业务数据包括订单，大区，产品效期，销售业绩等数据，进行全链路的管理

经销商/门店培训工具



来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

全渠道营销数字化转型规划

在新一轮科技革命的驱动下，中国零售业借助多元化媒体、大数据、云计算、移动支付、虚拟现实、人工智能等新技术，实现了业务数据化、渠道线上化、营销数字化。营销数字化是指企业全部营销行为以数据的形态进行展现，如推广、点击、展现、获客、成交等通过数据精准的统计，根据数据展现结果分析企业营销优化方向并赋予实践。

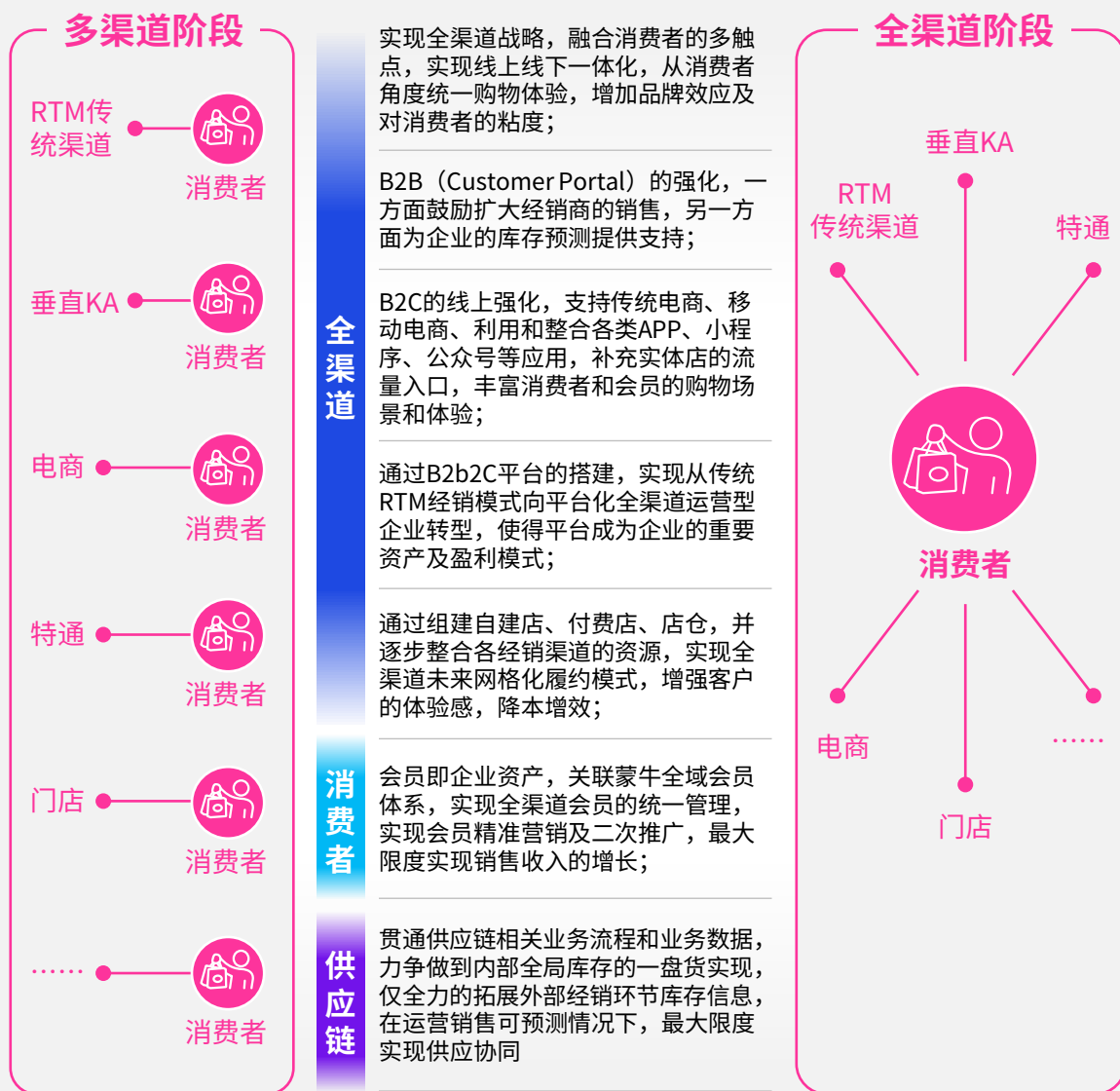
全渠道营销数字化具有三大特征，即全线、全面及全程：

- **全线：**渠道的发展经历了单一渠道时代（即单渠道）、分散渠道时代（即多渠道）的发展阶段，到达了渠道全线覆盖即线上线下全渠道阶段，这个全渠道覆盖包括了实体RTM渠道(指Release To Manufacturing，即发布到制造)、电子商务渠道、移动商务渠道的线上与线下相融合。
- **全面：**企业可以跟踪和积累消费者的购物全过程的数据、在这个过程中与消费者及时互动、掌握消费者在购买过程中的决策变化、给消费者个性化建议并提升购物体验。
- **全程：**消费者从接触一个品牌到最后购买的过程中，全程会有五个关键环节：搜寻、比较、下单、体验、分享，企业必须在这些关键节点保持与消费者的全程、零距离接触。

营销数字化可以使企业摆脱传统的广告推广、销售团队以及促销行为带来业绩提升的营销思维，通过数字化手段转向为目标市场创造、沟通和交付价值的现代营销思维。该营销方式极大降低了消费者与企业间的沟通成本，同时从消费者的实际需求出发，及时反馈给企业。与此同时，企业迅速反应，为消费者提供个性化产品及智能推荐，通过数据来分析消费行为并挖掘潜在客户，获得更加广阔的市场空间与更加丰富的商业机会。数字化营销已经成为零售与消费品企业不可或缺的营销方式。

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

图12 多渠道经营向全渠道运营模式过渡示意图



来源：毕马威分析

案例6:某国内知名快消企业数字化转型规划项目



项目背景

从公司未来十年战略出发，提升业务运作能力和数字化创新能力，为未来业务升级提供基础和参考依据，与毕马威中国合作，在充分理解业务现状和IT系统现状的基础上，结合行业先进实践，为客户提出全方位系统优化及数字化转型规划建议。



KPMG提供的解决办法

- 基于毕马威中国行业分析框架解析行业运营现状及未来发展趋势
- 构建数字化转型路径，从消费者体验、全渠道运营、供应链协同、生产自动化、数据经营分析等五个方面诊断业务现状并给出初步解决方案及转型路径
- 为了匹配未来数字化转型的发展目标，梳理对应的组织能力模型及组织架构规划



收益/成绩

- 明确整体数字化转型的方向，为战略落地奠定数字化应用的基础
- 基于现状诊断解析当前消费者体验、全渠道运营管理、供应链协同、生产自动化、以及数据分析，五大模块的数字化应用不足之处，并梳理优化方案执行顺序，陆续解决当前业务痛点，为数字化转型提供更好的指引

案例7:某国内大型办公用品集团直销咨询规划项目



项目背景

传统文具及办公用品市场近年来增速疲软，但办公直销领域空间广阔，预计五年内超两万亿；就客群而言，政府及大型本土企业占比超过70%、集采需求过万亿，中小企业对价格更加敏感。



KPMG提供的解决办法

- 采购模式：从采购模式而言，线下采购转型线上采购已成趋势，自有电商平台模式预计将主导大型政企客户，从竞争格局而言，一站式办公服务供应商在办公直销市场的份额较小，仍处于起步阶段
- 内部环境：在过去三年的快速发展后，进入瓶颈期，亟待突破瓶颈，为中长期发展奠定基础管理；业务快速发展，但缺乏数字化平台支撑销售及服务业务的快速发展，期望通过数字化平台提高销售服务效率和管理水平
- 设计规划：建议以供应链与客户为中心，打通两个闭环的联动管理，实现可持续的有机增长



毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

全渠道运营能力数字化

运营本身是让一个组织按照一定规则正常履行其职责和实施具体业务活动，所有的组织只有通过业务运营才能达到组织的目标。报告认为，数字化运营管理是“数字化”对“运营管理”的加持和赋能。通过数字化的技术让整个企业运营管理过程透明化、数据指标化、链路可视化、运营敏捷化、价值最大化，是与产品生产和服务创新密切相关的各项管理工作的总称。从过程管理视角涵盖了经营过程中的计划、组织、执行和控制等；从业务视角涵盖了企业的渠道客户的挖掘引入、资格审查、培训赋能、目标达成、分析考评、渠道流失预警等业务线条。运营的本身，从监督与规范到赋能与效率提升，从数据采集与分析到数字化再到数智化，护航企业转型升级。

全渠道运营能力数字化价值主要体现在三个方面：

- 数据透镜赋能全域量化经营：数字化是一种量化管理的手段，能客观地评价整个企业运营管理的质量，零售和消费品企业多个部门的数据贯通相互联动，结合大量的自动分析计算，大大降低了人工投入的成本，帮助管理层对未来的生产、采购和销售有准确的预估和提前干预，大大提升了管理的效率，降低人工统计带来的不准确性、以及很多因主观判断和主观意识带来的负面影响。
- 数字化技术赋能加持的企业效能提升：生产运营优化类价值效益主要包括效率提升、成本降低和质量提高等方面。
- 数字化资产驱动的价值创新：数字化运营能够从数据层面挖掘分析出企业乃至整个生态圈的市场发展趋势、市场动态、市场份额，为企业创造更多的价值点及创新的发展方向。

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

图13 全渠道运营能力数字化图示



资料来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

主流套装CRM软件实施

零售与消费品企业对于着力推动实施数字化转型，构建强大的应用和数据集成的CRM平台的需求日益迫切，这个实施过程需支撑大量的新数据涌入，且足够灵活，以支持企业业务创新。多年来，毕马威中国通过自己对零售与消费品企业数字化转型以及客户管理的深入理解，致力于CRM软件实施，逐渐积累了一套完整的实施方案，涵盖了渠道运营、需求预测、交易管理、供应计划以及渠道履约等多方面，帮助企业对CRM软件快速实施部署。

图14 主流套装CRM软件实施图示



资料来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

全渠道中台建设

“中台”较早应用于互联网企业，而如今，越来越多的零售与消费品企业开始探索中台建设，但在具体应用中，并没有形成统一标准。本报告所指全渠道中台包含经销商管理、分销管理、商用服务等，具体可划分为客户主数据和状态管理、经销商日常管理、经销商对账管理、客户在线销售平台、库存集中管理、返利管理、渠道库存与SAP/WMS系统接口。

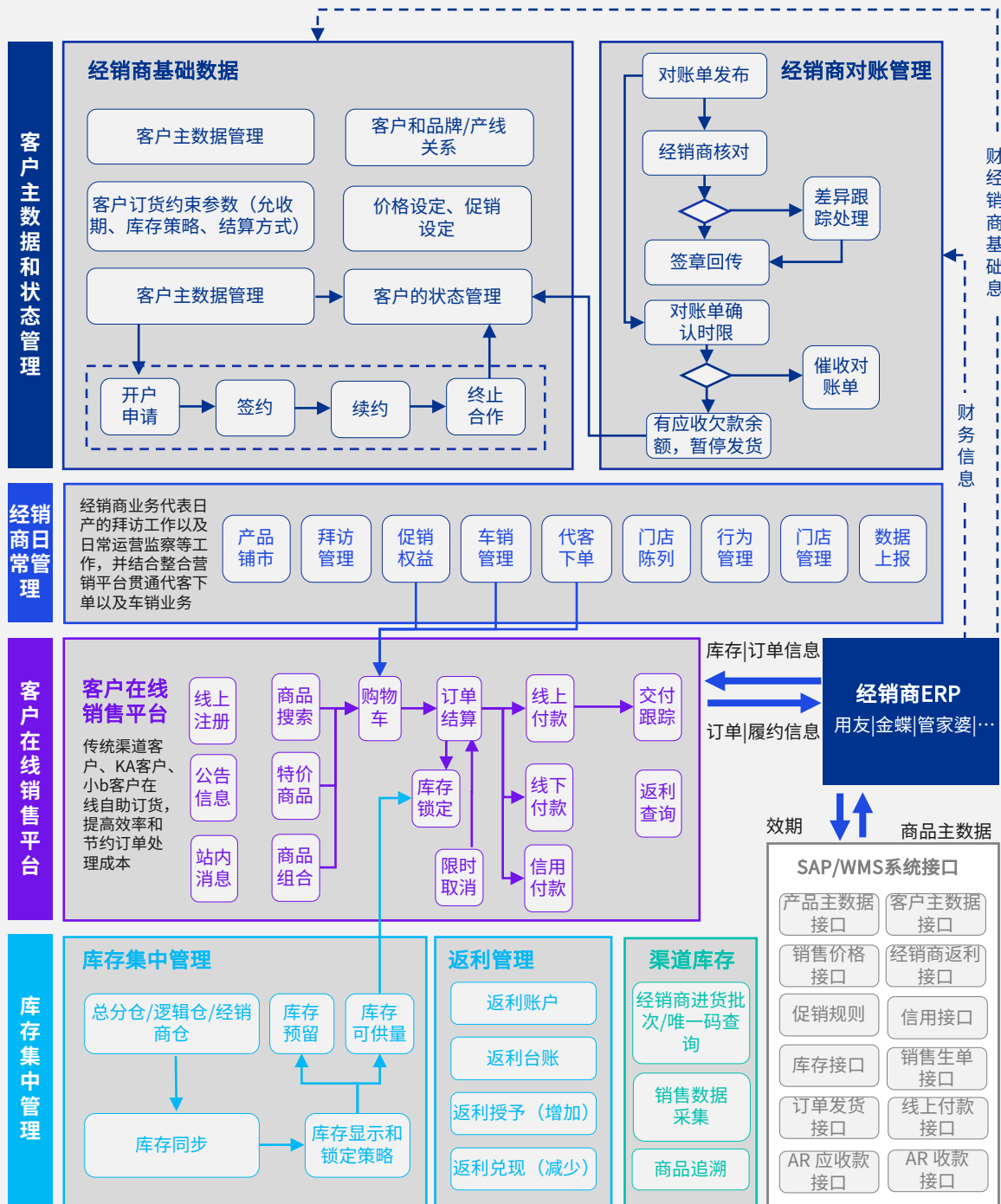
在零售与消费品行业中，“前台”指可由消费者直接触达的门店或移动程序；“后台”指已存在的传统职能部门，如财务、行政、人力资源等；“中台”指前段提及的若干以运营为目的，利用后台工具为前台提供业务支撑或技术方案的平台。其主要价值体现在：

- 沉淀业务各环节的优秀经验，从业务能力、组织能力、系统应用、数据积累及分析等多方面为企业降本增效；
- 通过经验做出运营决策，由“人治”向“数治”转变，减少对个体核心员工的依赖，保障门店健康运营；
- 中台助力拓展新渠道、新区域和新客源，孵化新兴/成长性业务。

明确方向，打造内功。毕马威中国对零售消费品企业经营，管理和运营的整体建议通过数字化中台解决方案以客户为中心，以公司价值目标为导向实现。数字化转型帮助企业实现竞争的差异化：建立数据资产平台，打造业务核心能力，提升业务财务融合能力，贴近客户市场能力。

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

图15 全渠道中台建设图示



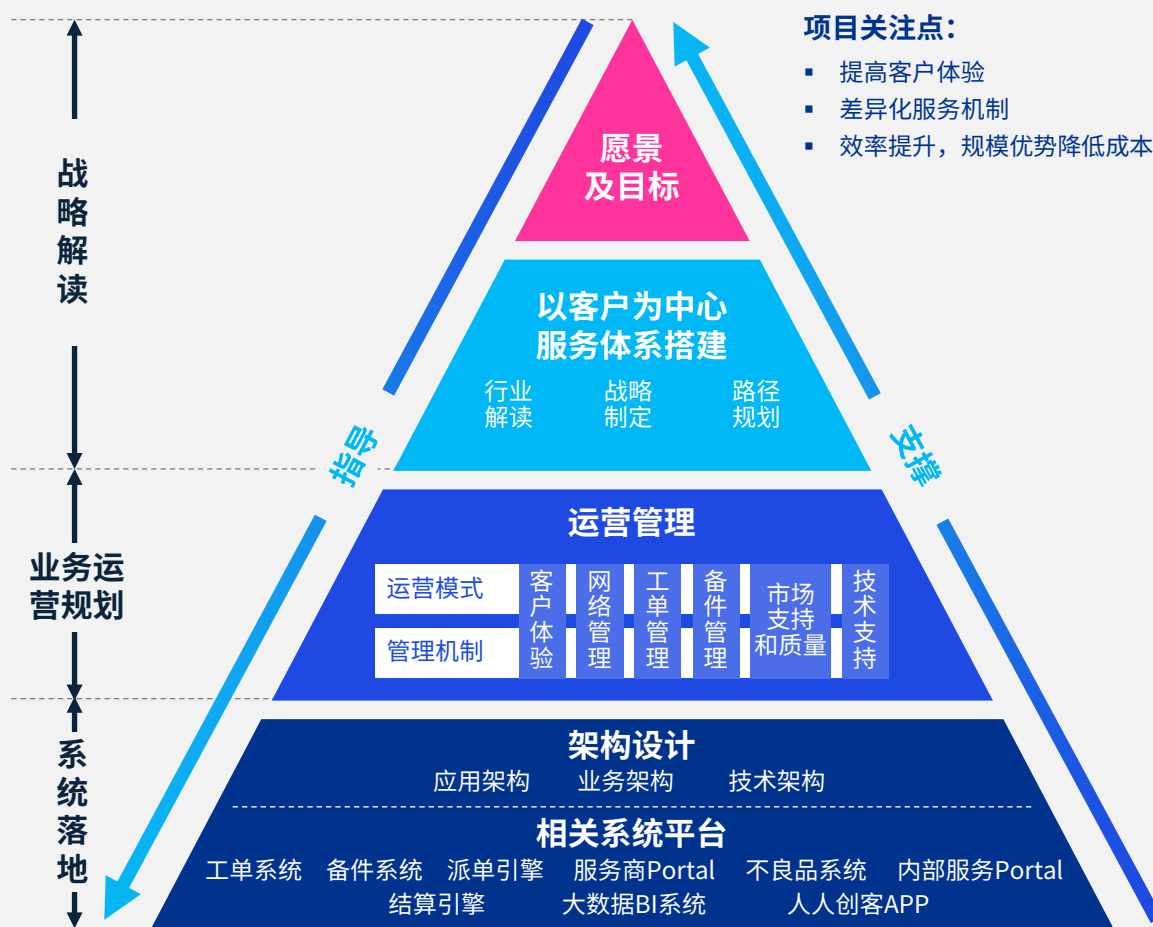
资料来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

► 全流程端到端数字化服务管理

从“消费端”到“供给端”形成“端到端”的数字化服务管理全流程，可使数据深度的全面贯通，再通过统一标准得以高效的流转，实现以数据驱动的业务再造。

图16 自上而下为企业提供整体服务再造解决方案



来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

服务数字化转型规划

随着行业发展周期的演变，对原版业务模式的升级是企业发展的必经之路，应以服务为核心，立足整体解决方案和数据驱动。以家电行业为例，大部分家电企业当前面临的市场环境，正是从传统的产品和渠道销售能力的竞争，向着差异化服务解决方案竞争的跃迁阶段，在这一阶段，服务能力将成为企业赖以生存的竞争力。

图17 服务数字化转型图示



毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

服务运营体系梳理

要实现基于客户独特业务的客户服务运营体系梳理，就是要在对零售与消费品企业深入了解的基础上，通过有效的分析、分类的方法，深入分析挖掘，寻找并梳理出客户的服务运营体系，基于此协调企业组织各部门进行高效的写作分工，实现对于客户需求和市场动态的快速响应。

图18 服务运营体系图示



资料来源：毕马威分析

毕马威中国零售与消费品行业数字化转型升级解决方案

服务端到端业务流程优化

该服务涵盖市场研发、营销、采购、生产及销售等全流程的服务环节以实现端到端的业务流程优化。通过对企业端到端服务流程的梳理及优化提高各业务环节的协同效率，助力零售和消费品企业降本增效，创新经营。

图19 服务端到端业务流程优化图示



资料来源：毕马威分析

案例8:世界500强家电企业售后服务再造项目



项目背景

为了完成售后服务由传统的售后服务转型为以用户为中心的全流程最佳服务体验，以服务引领为目标，始终坚持服务理念，打造硬软件服务能力的同时，持续颠覆创新，从传统服务向互联网服务智能在线生活服务平台迭代升级。原系统无法满足业务需求，需开发一套能满足业务需要，并支持模块化、分布式部署的新系统。



KPMG提供的解决办法

- 战略解读阶段：基于整体业务诊断结合家电行业的发展方向，提出了以客户为中心的服务体系的服务的未来愿景及目标
- 业务运营规划阶段：从运营模式和管理机制两个方面入手，针对包含客户体验、网络管理、工单管理、备件管理、市场支持和质量管理、技术支持业务模块进行了从模式创新到流程梳理的规划
- 系统落地阶段：根据未来业务量的增长和业务的变化设计了分布式的系统架构，包含业务架构、系统应用架构、系统技术架构



收益/成绩

- 确定了新服务战略，从满足用户的基础需求到满足个性化需求，以服务兵为中心打造服务兵终身价值
- 设计并落地了17个业务创新点，22个优化点，126项关键业务举措，国内服务体系完成了全面升级
- 上线了售后服务平台的9大系统，极大提升了业务处理效率和用户操作体验

案例9:国内知名家居企业数字化服务平台建设项目



项目背景

为了顺应卫浴行业的发展趋势，满足未来5-10年的服务战略落实，结合业务未来发展方向及新业务模式构建，重新设计流程和服务系统设计以满足业务持续增长的需求，同时进一步塑造技术先进、管理领先的统一服务平台，提高管理效率和业务执行效率，增强服务资源统筹能力，提升用户满意度



KPMG提供的解决办法

- 蓝图展开阶段：基于咨询产出的高阶业务蓝图，明确各模块的业务提升的主要业务流程，在各模块梳理落地关键优化点
- 业务流程梳理阶段：对售后业务流程梳理优化，针对包含网络管理、工单管理、备件管理、基础数据业务模块进行了详细业务流程梳理
- 系统落地阶段：根据卫浴未来业务量的增长和业务的变化设计了采用互联网微服务架构，云服务的部署，系统松耦合，可以独立优化单模块功能



收益/成绩

- 调研覆盖业务流程和服务开展现状、服务平台的核心诉求等，共计输出优化业务流程图105个，帮助业务完成流程的优化
- 项目按照业务模块划分为工单管理、评价及结算、备件管理、服务网络及基础数据，共计输出功能设计文档79个，完成新系统的设计
- 完成数字化服务平台CSS系统建设和新APP的上线，提升了系统系统及用户体验

结语



结语

十年沧海桑田，零售行业历经蜕变。根据数据统计，2021年社会消费品零售总额达到44.1万亿元，比2012年增长1.1倍，消费成为多年经济增长的第一推动力；2021年的全国网上零售额更是突破13.1万亿元，比2012年增长9倍。在政府的领导和消费者的推动下，零售业消费结构持续升级，网络零售、跨境电商、移动支付等新模式新业态新场景不断涌现，线上线下消费加快融合。零售业数字化的进步，有效释放我国的消费潜力，推动行业的整体发展。

在零售行业蓬勃发展的同时，当中涌现的挑战也不容忽视。只有采用适合的行业解决方案，才能事半功倍地助力企业降本增效。零售企业应进一步提升数字化运营效率，并着重改善用户体验，从而实现人、货、场的重新整合。

毕马威中国拥有完善的知识体系和丰富的项目实践经验。针对零售行业的数字化转型，毕马威一方面提出全域数字化解决方案，涵盖全域数字化C端用户运营、全渠道B端销售管理、全流程端到端数字化服务，另一方面提供详细的案例分析，希望能为零售行业的未来发展提供合适的参考与借鉴。

零售企业正在加快转型创新的步伐，网络零售市场不断发展壮大。未来，毕马威中国将以数字化、智能化、精准化为方向，为零售企业提供更多优质的服务方案，助力零售业实现高质量发展。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



毕马威中国

零售及消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



徐文君

零售及消费品行业数字营销管理咨询
合伙人

电话: +86(21)32127157

邮箱: bw.xu@kpmg.com



邓正

零售及消费品行业数字营销管理咨
询副总监

电话: +86(21)22124065

邮箱: zheng.deng@kpmg.com



袁昕晔

零售及消费品行业数字营销管理咨
询副总监

电话: +86(10)85085131

邮箱: xinye.yuan@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com



kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2023毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。