

弘明信诚薪酬调研报告

——互联网电商

基准城市：广州

2025 年春季

弘明信诚（北京）管理咨询有限公司

Service@brighthonest.com

法律声明

知识产权： 弘明信诚（北京）管理咨询有限公司（下简称弘明信诚）保留本报告中所有的知识产权。禁止未经弘明信诚事先许可的擅自使用或复制。除非以书面形式另行同意，您不得公开或在任何发行材料中援引或包含本文件中所包含的信息。

报告使用： 您仅可在您自己机构内为内部人事工作而使用本报告。本报告不可修改、出售或转让。您不得在员工内部通讯或您公司的内网中重现本报告的内容。如果您想同第三方（包括任何控制您公司的实体、您公司控制的实体以及与您公司处于共同控制的实体、弘明信诚的竞争者和/或为您公司单独工作的独立合同缔约方）分享报告（全部或部分），您必须首先获得弘明信诚的书面同意。

责任限制： 除非以书面形式另行约定，弘明信诚和其员工、董事、管理人员、代理人和分包商不为您使用本文件或其中的知识产权承担任何责任。

目录

1. 使用说明.....	1
2. 分职能薪酬.....	6
公司事务.....	6
市场.....	7
海外市场.....	11
国内电商.....	14
销售内勤.....	20
采销.....	21
海外电商.....	25
seo.....	28
客服.....	30
数据分析.....	31
IT.....	32
艺术设计.....	41
供应链.....	43
国际供应链.....	45
财务.....	46
法务.....	48
人力.....	52
行政.....	55

1.使用说明

数据来源：

本报告所使用的数据从公开渠道获得，我们承诺所获取的数据及获取数据所用技术、手段和过程符合中华人民共和国法律和法规规定。

为了让薪酬调研报告具备使用价值，我们没有采集那些处于非正常经营状态的企业数据。非正常经营状态包括但不限于：长期亏损；因为内外部原因出现显著于行业的营业额或利润波动；可以预见处于难以持续经营状态；主营业务模式发生改变，导致人力资源政策和实践处于转型期；处于初创阶段等。

数据计算和验证：

弘明信诚拥有独有的薪酬调研算法。这种算法基于我们对于薪酬工作多年的经验总结。为了确保数据的准确性，对每一份报告的结果，我们都会和合作伙伴一起，使用企业实际数据对报告数据进行验证。

数据呈现：

实际数值是经过市场薪酬采样获取的实际薪酬数值。

回归数值是以市场薪酬采样数据为依据，进行的回归数值，以提供一个连续职等的薪酬曲线。对以能力为职等区隔的职位序列，如研发、IT 研发，或存在职能、技术双通道的职位序列，基于市场操作实际，报告不提供回归数值。实际数值中，职等数量较少的职位序列，报告也不提供回归数值。

薪酬范围：

本报告所指的薪酬包含：固定工资、不带有特定补偿目的（特定补偿目的如：异地住房补贴、差旅包干补贴）的现金福利和明确约定额度（如额度在劳动合同中约定）的绩效奖金。如无特殊说明，

长期激励、非现金福利、销售佣金、分红不包含在本报告薪酬范围中。

薪酬水平：

我们使用行业常用的分位值代表薪酬水平的高低。标准如下：

90 分位：代表市场上极高的薪酬水平。

75 分位：市场上较高水平的薪酬，具备一定吸引力。

50 分位：市场上中等水平薪酬。

25 分位：市场上较低水平的薪酬。

10 分位：市场极低水平的薪酬。

职位的薪酬样本数量不足时，薪酬报告无法提供 90 分位和 10 分位数据。

职位范围：

本报告不涉及高管岗位。

学历要求：

在外部招聘市场上，对候选人最低学历要求。同一职位层级一般有多种学历要求。从外部招聘市场采集到数据中，按照不同学历要求，薪酬报告给出百分制形式的各学历要求占比。

相关工作经验年限：

在外部招聘市场上，对候选人的最低相关工作经验要求范围。这个时间范围至少涵盖 90% 的采集数据。

职等描述：

HCE 等级用以衡量不同组织规模中职位的等级。HCE 等级从 12 到 38 级。26 级以上岗位，等级受企业规模影响较大。在薪酬调研报告中，只涉及 12 到 32 级的岗位。HCE 级别和通常企业层级的对应关系如下表：

HCE 层级范围	等级定义
30-32	高层管理者，薪酬报告中的高级总监级/总监级*范围：
27-29	中高层管理者，薪酬报告中的总监级*范围
21-26	中层管理者/技术专家，薪酬报告中的经理级对标 21-23，高级经理级对标 24-26
17-20	有经验的个人贡献者或基层主管，薪酬报告中主管级对标 18-19
12-16	初级岗位，薪酬报告中的助理级对标 12-15，专员级对标 16-17

*报告中总监级别没有明确说明的，对标范围 27-29。

为方便对标，分职能序列岗位和专业技术序列岗位，各个等级的通用定义如下：

通用专业职能等级

等级	等级定义
总监	某个职能领域负责人或(当企业规模超过标准规模时)某个子职能领域负责人，职责对公司战略有正常的影响力（即合格的职能负责人）注：副总经理，VP，CXO 不包含在本等级中
高级经理	职能内，某子职能领域的专家，可独立制定、落实子职能领域的策略和战术 职能条线的负责人，但是对组织战略的影响力较弱
经理	职能内，某子职能领域的技术专才，在上级指导下，制定、落实子职能领域的策略和战术 负责监管职能条线或子职能条线的日常运作，在战术制定和落地方面需要上级指导
主管	独立开展专业性工作，工作不涉及或较少涉及战术和策略制定，具备一定独立判断力 在明确的规则、制度下，对操作型（如操作工、司机）团队进行日常管理
专员	专业性工作需要在他人在指导或复核下开展或所从事的工作专业性较少，以简单事务型工作为主。此层级的主要工作，可以由经过一年以内培训的应届本科生或专科生负责
助理	从事简单事务型工作，一般不要求经验，除了沟通，文档操作等通用技能外，工作内容实质上不涉及大专及以上学历教育内容

通用专业技术等级（如平面设计师、数据分析师、食品研发等序列）

等级	等级定义
专家	公司内部所在领域的领军人物； 负责管理领域的重大而复杂的项目； 对领域内的技术、流程和工作方式做出改进甚至创新。

等级	等级定义
高级	为中级和初级员工提供指导和建议； 独立解决复杂问题和挑战； 可以独立围绕长期目标，协调甚至管理资源，开展工作。
中级	具备相关的工作经验，能有效应用知识，在相对广泛的指引下完成工作； 在项目中可以承担明确的角色和职责，并对项目结果产生直接影响； 能够预见工作中的问题和风险，主动寻求支持。
初级	需要大学水平的理论知识或特定领域的高级操作技能来完成工作； 根据既定的程序和规则开展工作； 具备发现问题，并按照既定程序纠偏的能力； 围绕短期如月或天为周期的目标开展工作； 一般不需要相关工作经验。

职能等级和专业技术等级的对应关系参考表

职能等级	专业技术
总监	
高级经理	专家
经理	高级
主管	中级
专员	初级
助理	

注:在实际市场实践中某些职位序列的管理位于职能序列和专业序列之间。这时，不适用于上表所列的对应关系。对于这种特殊情况，我们会在该职位序列描述时特殊说明。

互联网/信息技术行业通用 IT 研发等级

层级	等级定义
高级专家	1. 对公司的业务需求有深入了解，能将专业知识与业务充分结合，找到最佳解决方案； 2. 在某个专业领域有较高的技术水平，能够在该领域做出中长期的系统级技术规划； 3. 本级别的典型岗位是架构师，当数据样本不足时，薪酬报告会直接使用架构师职位的数据，不再使用专家或高级专家层级分类。
专家	1. 把握本领域的研发发展方向，对研发决策产生影响 2. 识别和解决高度复杂和专业的问题，并提升、改进、优化现有方法或技术，指导团队完成某个产品或项目的设计与研发； 3. 指导和培养工程师； 4. 本级别的典型岗位是架构师，当数据样本不足时，薪酬报告会直接使用架构师职位的数据，不再使用专家或高级专家层级分类。
高级工程师	1、具有丰富的研究、设计、开发等知识和经验，理解完整开发流程涉及的相关技术，并落实在执行方案中； 2、在某个技术方向具有较高的水平，规划、组织、指导完成设计、开发。理解相关产品的发展方向； 3、能独立负责项目的开发工作，在难题攻克时需要专家指导； 4、能带领一般规模的技术研究、系统开发团队； 5、指导、培养工程师
工程师	1、具备某专业领域、特定技术的知识和运用相关知识工作在特定领域的经验； 2、遵循开发流程，负责模块或子系统的设计和实现； 3、能迅速定位和解决自己负责系统出现的突发问题和 bug； 4、独立工作，需要很少监督。
初级工程师	1、具备某专业领域、特定技术的知识，相关专业教育背景，具备运用知识从事公司需要的工作的能力； 2、可以在指导、监督下，完成有明确要求的工作；需要主管或高级别人员对负责的任务或产出有清晰的定义和准确沟通，并随时提供支持以达到要求； 3、在以上条件下，可以配合完成复杂任务；

2.分职能薪酬

公司事务

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
政府事务高级经理	N/A				N/A		
政府事务经理							
政府事务主专员							

市场

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
市场总监							
市场高级经理							
市场经理							
市场主管							
市场专员							
市场助理							
产品总监							
产品高级经理							
产品经理							
产品主管							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
产品专员							
产品助理							
新媒体运营高级经理							
新媒体运营经理							
新媒体运营主管							
新媒体运营专员							
高级视频策划							
视频策划							
初级视频策划							

注 1：市场职能包括品牌，线上线下推广，内容策划，活动策划，新媒体运营，以及承担上述职责之外，还负责直播运营，新媒体渠道广告投放（SEM），网站建设（SEO）工作的职位。不包含：站内推广，用户运营，产品运营，以及专门负责直播运营，新媒体渠道广告投放（SEM），网站建设（SEO）的职位。因此，表中的新媒体运营数据在市场职能中也包括了，新媒体运营数据是市场职能数据的细分。

注 2：产品职能包含日化、食品饮料、酒、办公用品、消费电子(市场方向)、厨房用品、园艺用品、礼品、工艺品等类目。

市场回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					

海外市场

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
海外市场经理							
海外市场主管							
海外市场专员							
海外市场助理	N/A				N/A		

注 1：市场职能包括品牌，线上线下推广，内容策划，活动策划，新媒体运营，用户运营，KOL 商务以及承担上述职责之外，还负责直播运营，新媒体渠道广告投放（SEM），网站建设（SEO）工作的职位。不包含：站内推广，产品运营，以及专门负责直播运营，新媒体渠道广告投放（SEM），网站建设（SEO），KOL 商务的的职位。

注 2：海外产品职能见海外电商项目。

海外市场回归值



HCE	25 分位	50 分位	75 分位
24			
23			
22			
21			
20			
19			
18			
17			
16			
15			
14			
13			
12			



弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例

弘明信诚薪酬报告样例

国内电商

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
电商运营高级总监							
电商运营总监							
电商运营高级经理							
电商运营经理							
电商运营主管							
电商运营专员							
电商运营助理							
电商网店店长(高级)							
电商网店店长							
电商网店店长(初级)							

战略承接

人力资本标杆建立

薪酬体系搭建

绩效体系设计

人力运营体系搭建

人力信息系统建设

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
新媒体电商运营总监							
新媒体电商运营高级经理							
新媒体电商运营经理							
新媒体电商运营主管							
新媒体电商运营专员							
新媒体电商运营助理							



职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
直播运营总监							
直播运营高级经理							
直播运营经理							
直播运营主管							
直播运营专员							
直播运营助理							
直播中控/场控							
用户运营经理							
用户运营主管							
用户运营专员							
达人商务高级经理							
达人商务经理							



职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
达人商务主管							
达人商务专员							
娱乐主播（高级）							
娱乐主播（中级）							
娱乐主播（初级）							
带货主播（高级）							
带货主播（中级）							
带货主播（初级）							
站外媒体投放经理							
站外媒体投放主管							
站外媒体投放专员							
站外媒体投放助理							

注 1：表中的薪酬包含了雇主在薪酬计划中预估的提成额度；

注 2：新媒体电商是指在短视频、直播，兴趣电商平台从事电商运营的岗位，这部分数据在电商职能中包括了；

注 3：直播运营是指专门从事直播运营工作的岗位，这部分数据在新媒体电商职能中包含了，但没有包括在电商职能中。

国内电商回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					

销售内勤

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
销售支持专员							

采销

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
采销高级经理	N/A				N/A		
采销经理							
采销主管							
采销专员							
服饰类商品企划总监	N/A				N/A		
服饰类商品企划高级经理							
服饰类商品企划经理							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
服饰类商品企划主管							
服饰类商品企划专员							

采销回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
27	N/A				N/A
26	N/A				N/A
25	N/A				N/A
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					



HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
15					
14					

海外电商

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
海外电商高级总监							
海外电商总监							
海外电商高级经理							
海外电商经理							
海外电商主管							
海外电商专员							
海外电商助理							
海外 kol 商务							
海外电商选品高级 经理							

战略承接

人力资本标杆建立

薪酬体系搭建

绩效体系设计

人力运营体系搭建

人力信息系统建设

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
海外电商选品经理							
海外电商选品主管							
海外电商选品专员							
海外电商选品助理							
境外广告投放高级 优化师							
境外广告投放优化 师							
境外广告投放初级 优化师							

注 1：表中的薪酬包含了雇主在薪酬计划中预估的提成额度。

海外电商回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					

seo

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
网站 SEO 优化师							

战略承接 | 人力资本标杆建立 | 薪酬体系搭建 | 绩效体系设计 | 人力运营体系搭建 | 人力信息系统建设



弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例
弘明信诚薪酬报告样例

弘明信诚薪酬报告样例

客服

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
国内电商客服经理							
国内电商客服主管							
国内电商客服							
语音/呼叫中心客服							
投诉处理客服							
质培	N/A				N/A		
海外电商客服经理							
海外电商客服主管	N/A				N/A		
海外电商客服							

注 1：表中的薪酬包含了雇主在薪酬计划中预估的提成额度。

数据分析

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
数据分析专家							
高级数据分析师							
数据分析师							
初级数据分析师							

IT

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
开发总监(注 1)							
开发高级经理							
开发经理							
产品经理(专家)							
高级产品经理(注 2)							
产品经理							
初级产品经理							
全栈架构师	N/A				N/A		
前端架构师	N/A				N/A		
web 前端高级专家	N/A				N/A		
web 前端专家							

战略承接 | 人力资本标杆建立 | 薪酬体系搭建 | 绩效体系设计 | 人力运营体系搭建 | 人力信息系统建设

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
web 前端高级工程师							
web 前端工程师							
web 前端初级工程师							
移动端高级专家	N/A				N/A		
移动端专家							
移动端高级工程师							
移动端工程师							
移动端初级工程师							
后端架构师							
Java 专家							



职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
Java 高级工程师							
Java 工程师							
Java 初级工程师							
C#高级工程师	N/A				N/A		
C#工程师							
C#初级工程师							
PHP 高级工程师							
PHP 工程师							
PHP 初级工程师							
Golang 专家							
Golang 高级工程师							
Golang 工程师							



职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
Golang 初级工程师							
python 专家	N/A				N/A		
python 高级工程师							
python 工程师							
python 初级工程师							
大数据产品经理	N/A				N/A		
大数据架构师							
大数据开发专家							
大数据高级工程师							
大数据工程师							
大数据初级工程师							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
搜索推荐算法高级 工程师	N/A				N/A		
搜索推荐算法工程 师							
搜索推荐算法初级 工程师							
机器学习相关算法 高级工程师(注 3)							
机器学习相关算法 工程师							
机器学习相关算法 初级工程师							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
视觉图像识别算法 高级工程师	N/A				N/A		
视觉图像识别算法 工程师							
视觉图像识别算法 初级工程师	N/A				N/A		
白盒测试专家	N/A				N/A		
白盒测试高级工程 师							
白盒测试工程师							
白盒测试初级工程 师							



职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
软件测试专家	N/A				N/A		
软件测试高级工程师							
软件测试工程师							
软件测试初级工程师							
运维开发高级工程师							
运维开发工程师							
运维开发初级工程师							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
运维及网络管理专家							
运维及网络管理高级工程师							
运维及网络管理工程师							
运维及网络管理初级工程师							
信息安全专家	N/A				N/A		
信息安全高级工程师							
信息安全工程师							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
信息安全初级工程师							
企业管理系统高级产品经理	N/A				N/A		
企业管理系统产品经理							
企业管理系统初级产品经理							

注 1 开发总监和开发经理包括了前后端的开发管理职位，不含机器学习和数据开发的管理职位;

注 2 产品职能不包含大数据、ERP 系统、海外数字产品；产品经理是职位而非级别，初级产品经理的薪酬级别可用于应届生薪酬参考;如需了解细分领域的产品职能，如：海外数字产品、用户增长、AIGC、广告变现、搜索推荐、电商平台及其他互联网产品，请联系顾问，增加定制化职位。

注 3 机器学习相关算法不包含专门从事搜索推荐算法和图像识别算法的岗位。

艺术设计

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
美术设计总监							
美术设计经理							
美术高级设计师							
美术设计师							
美术初级设计师							
美术助理设计师							
工业高级设计师							
工业设计师							
工业初级设计师							
包装设计师							
包装初级设计师							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
摄影摄像	N/A				N/A		
视频后期制作							
UI 及程序外观专家	N/A				N/A		
UI 及程序外观高级设计师							
UI 及程序外观设计师							
UI 及程序外观初级设计师							

注 1 工业设计包含了包装设计。

供应链

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
仓储物流经理							
物流主管							
物流专员							
仓储主管							
仓储专员							
库管							
比价/原料采购总监							
比价/原料采购经理							
比价/原料采购主管							
比价/原料采购专员							
比价/原料采购助理							

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
产品寻源采购经理							
产品寻源采购专员							
计划调度专员	N/A				N/A		

国际供应链

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
物流专员							

财务

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
财务高级总监							
财务总监							
财务高级经理							
财务经理							
财务主管							
财务专员							
财务助理							

财务回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
33					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					

法务

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
法务经理							

战略承接 | 人力资本标杆建立 | 薪酬体系搭建 | 绩效体系设计 | 人力运营体系搭建 | 人力信息系统建设

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
法务主管							
法务专员							
法务助理							

法务回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					



HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
12					

人力

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
人力资源高级总监							
人力资源总监							
人力资源高级经理							
人力资源经理							
人力资源主管							
人力资源专员							
人力资源助理							

人力回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					



HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					

行政

实际值

职位层级	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最低学历要求	相关工作经验年限
行政经理							
行政主管							
行政专员							
行政助理							
前台							
司机							

行政回归值

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
24					
23					

HCE	10 分位	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					