



后疫情时代
全域消费者运营制胜法则

因我不同
成就不凡

始于 1845

过去二十年间，中国的消费渠道环境发生了翻天覆地的变化，从线下到线上，再到线上线下融合，从公域到私域，再到公域私域联动，中国的消费渠道与触点多而分散，渠道与渠道之间的边界日渐模糊。持续不断的变迁与革新，促使品牌方在营销投放、渠道分销、用户运营等方面也需不断推陈出新，顺应时代发展潮流，持续迭代突破



消费渠道变迁：向全域营销转变

A. 中国消费渠道变迁历程：从消费品GTM(GO-TO-MARKET)模式来看，消费渠道变迁自2000年以来，已经历三大阶段：








2000年以前，线下为主的传统模式。在该阶段，品牌往往通过传统的媒体广告投放等形式建立品牌影响力，例如电视广告、杂志广告、户外广告等，并通过直营店、代理商门店等线下渠道完成交易转化。营销触点与交易触点界限清晰，各司其职，也相对割裂

2000年~2010年，简单渠道分化。互联网的发展和渗透率的提升，催生出线上的渠道。例如线上新闻门户、视频网站、即时通讯应用、电商网站等，促使渠道全面互联网化与碎片化。在该阶段，品牌在传统线下媒体之外，开始逐步投放线上广告，并开辟出电商这一新兴交易渠道。然而在该阶段，多数线上渠道仍处在发展早期，仅具备较单一垂直的场景，线下渠道仍然是主流

2010年~2020年，内容、商品找人。互联网的渗透率进一步提升，移动终端的普及和数据的积累，让品牌方得以更加全面、精细化的了解消费者，并制定差异化的营销策略。在该阶段，平台与平台间的属性仍存在差异性，品牌方需要针对不同平台制定各自的策略，并完成相应的投放、交易转化工作。线上渠道已经成为绝大多数品牌的必然选择，但由于互联网平台、巨头的数据围墙，平台与平台间的转化和联动仍然十分薄弱，跨平台的数据洞察仍难以实现

B. 主流线上平台发展动态：21世纪的第三个十年，消费渠道与线上平台呈融合之势。各平台在巩固其“起家”定位的同时，纷纷拓展业务边界。主要体现在，社交内容平台推进商业化进程，货架电商平台加速内容化步伐

平台类型		示例	2020 GMV	19-20 YoY	内容分享	线上交易	私域留存	演变方向
传统电商	综合电商		6,589 Bn	15%				• 货架电商为起点，开发内容分享能力，搭建以店铺为核心的私域平台
社交平台	社交通讯		1,600 Bn	100%				• 社交触达为起点，围绕交易、视频分享、服务等打造完善的闭环
	短视频		500 Bn	300%				• 短视频分享为起点，搭建抖音电商，开发不同的支付方式等
	内容种草		~7 Bn	n/a				• 内容社区为起点，竭力发展电商功能
	长视频		~2.4 Bn	n/a				• 强媒体为起点，搭建交易平台与品牌私域触达等功能

● “起家”定位
 ● 初具成效
 ● 发展方向

淘宝天猫：平台基因定位在货架电商，大力推动内容、社交的应用建设

阿里巴巴架构调整，淘宝天猫融合组成大淘宝，淘宝内容化的基础设施包括淘宝直播、点淘、逛逛的重要性再次提升。在淘内拥有一级入口的逛逛主打曝光和吸粉，更适合维护客群关系，打造人设和品牌调性，与不同的消费者进行互动，而独立的点淘APP则作为承接私域运营的直播场。在2022年初，淘宝推出种草兴趣社群APP“友啥”，定位潮流有趣的好物研究所，以兴趣驱动社交，打造类似圈子的互动平台。与此同时，在过去被认为是公域的平台电商，阿里也在积极布局私域运营，推出包括品牌二楼、店铺自播、店铺群聊等场景，例如美妆护肤品牌欧莱雅，通过在天猫群聊运营，使用快闪群、会员群等方式，针对不同私域消费者推出差异化的促销方式，成功提高粉丝转化效率。阿里作为国内的电商巨无霸，未来将持续谋求在内容、私域运营的布局

腾讯/微信生态：社交起家，是绝佳的私域流量载体，目前正通过视频号、小程序等应用拓展内容、交易场景

微信作为目前渗透率、活跃度最高的社交平台，已经完成了涵盖公众号、服务号、视频号、小程序、微信群等一系列应用的生态布局，并在加速各应用间的打通和融合。2021-2022年间，微信已经实现企业微信与视频号的打通，视频号向直播

预告、公众号文章、企业微信名片、第三方服务商等多种应用的链接，并将持续加速以视频号、小程序为主的内容、商业化建设。诸多品牌也不断加码基于微信生态的投入，例如李宁，通过裂变引流、精准营销、体验优化的三大引擎，实现官方旗舰店小程序用户突破1500万，小程序活动日销售额达到数百万的优异成绩。可以预见，微信将在品牌方的电商生态中扮演更加重要的角色

抖音生态：定位强媒体弱社区，作为国内领先的算法推荐、直播、短视频平台，目前正大力发展电商闭环

抖音作为目前渗透率、活跃度领先的短视频社交平台，极大的占据用户的时间与心智。2021至2022年间，抖音推出线上电商一体化的智能营销平台巨量千川，围绕抖音电商经营链路做产品渗透，并上线独立电商APP“抖音盒子”，布局抖音支付，进一步加码商业化进程，完善内容、交易、支付的闭环。众多品牌纷纷考虑试水抖音，例如奢侈品牌Gucci凭借“意料之外的风格领袖”话题在抖音出圈，吸引年轻用户，并打通抖音与官网的连接，让用户成功拔草

小红书：定位社区分享，主要通过短视频、笔记等方式完成推荐与种草

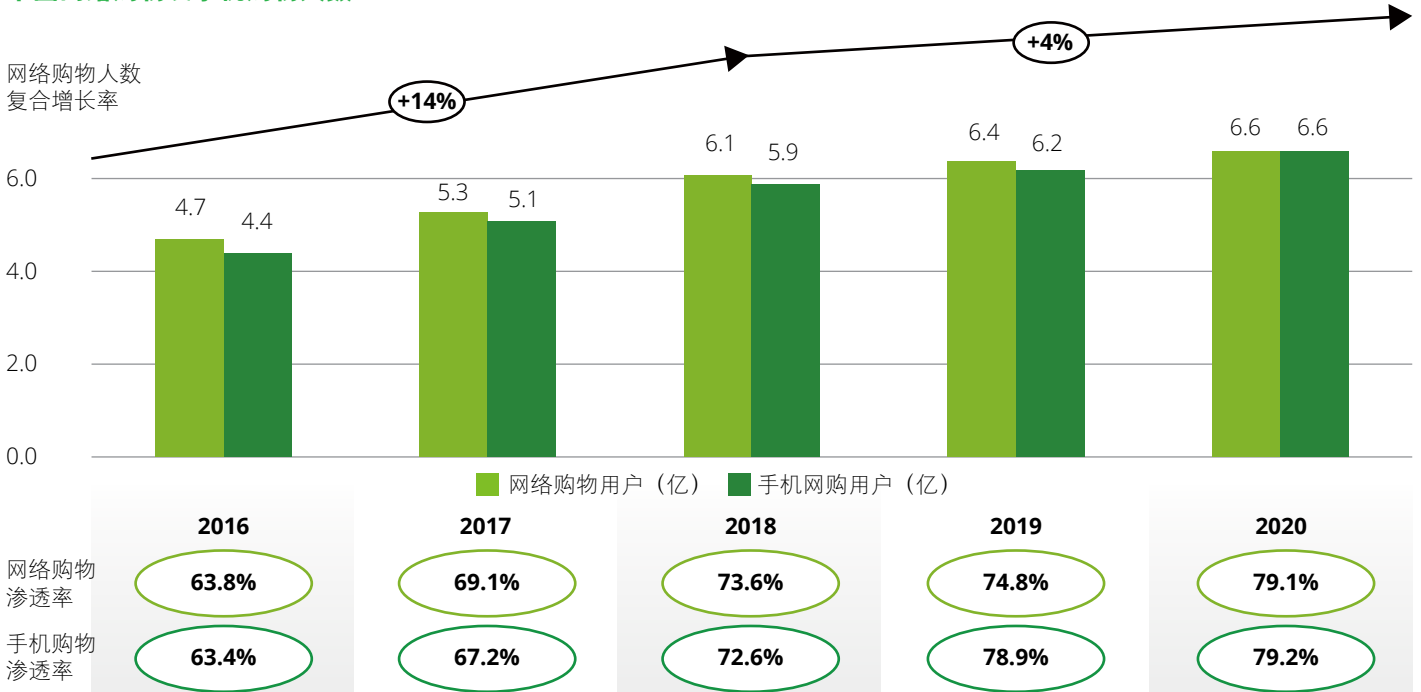
小红书在作为初代内容种草平台，聚集大量的优质内容，培育出各垂直领域的KOL（Key Opinion Leader）与KOC(Key Opinion Customer)。然而品牌与用户对小红书的定位仍旧停留在内容种草与分享，小红书在交易链路打通的道路上仍处于不断尝试突破的阶段。在过去几个月，小红书推出“号店一体机制”、“回家开店计划”，不断降低开店门槛，缩短内容与交易的距离，并在2022年初合并社区和电商业务，意图加码在电商和社区业务上的融合布局

B站：平台基因定位在社区与ACGN(Animation, Comic, Game, Novel)文化，试水电商交易

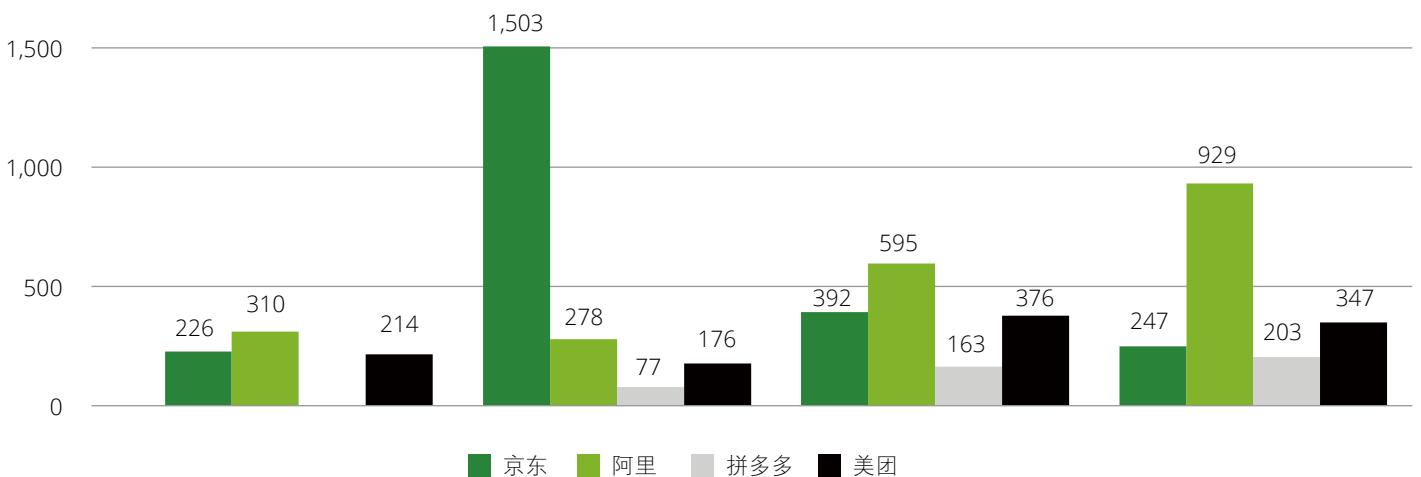
B站聚集大量年轻的人群，沉淀大量的优质UGC(User-Generated Content)内容。基于二次元、ACGN文化的属性，B站推出B站会员购，围绕粉丝向、IP周边、潮玩等品类开启商业化尝试。在2021年末，B站通过收购甬易支付间接获得支付牌照，补齐支付链路。拥有高达、龙珠、海贼王等王牌IP的万代(Bandai)，已开启商业化的尝试：通过在B站投放大量的IP内容，培养优质UP主，与B站平台联合推广等方式，将粉丝引导至会员购完成相应IP的模型、玩具、手办的交易转化。B站的商业化进程力求稳扎稳打、小心尝试、避免急功近利，视频内容平台的属性，使其天然具备在电商直播时代的基础设施优势，可以预见，对于与B站人群、内容符合的品牌，该平台将成为未来生意的新增长点

C. 后疫情时代消费渠道的变迁趋势：疫情的出现，加速线上消费渠道的新一轮变革，后疫情时代，消费者偏好加剧由线下转到线上，或是线上线下结合的O2O模式，消费渠道也因此加速变革，体现在：

中国网络购物及手机购物人数



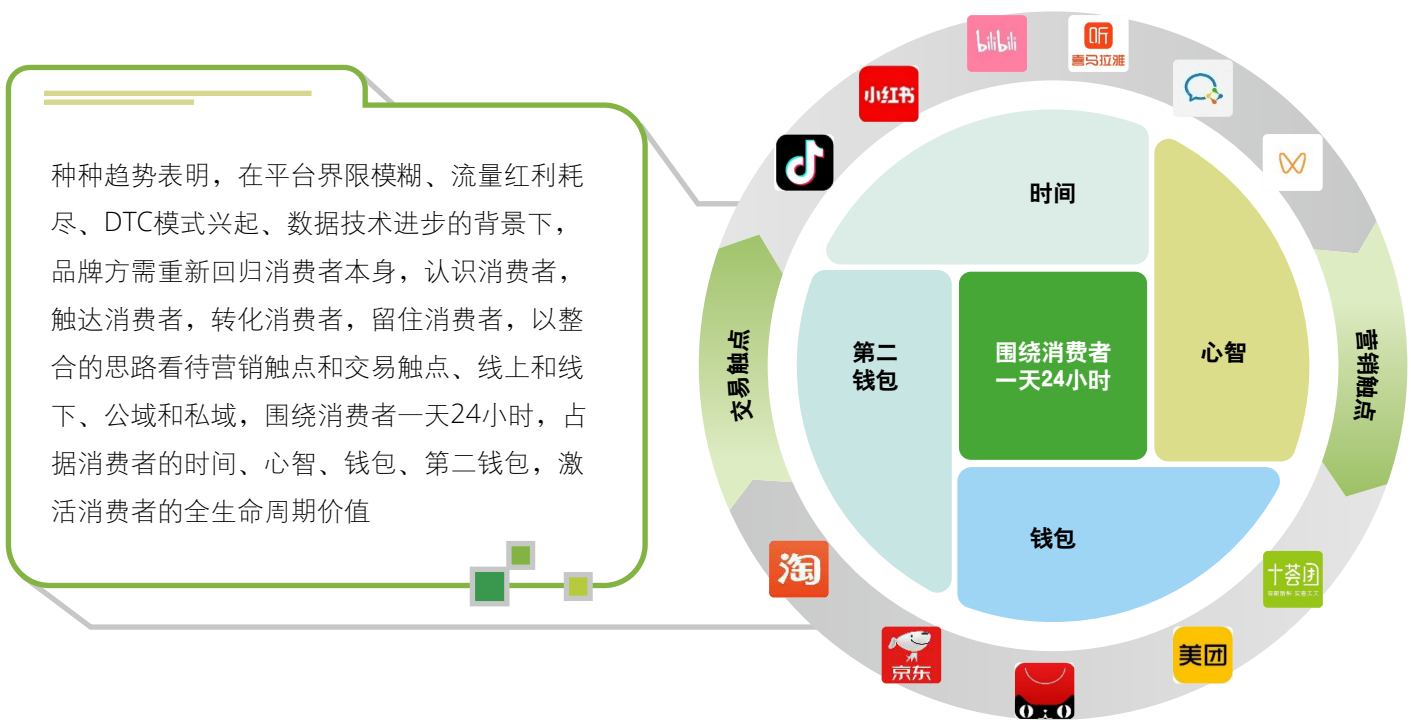
2017-2020 电商公域平台获客成本 (人民币)



流量红利增长趋缓，公域平台用户维护及获取成本日益升高。据观察，2020年中国网络购物及手机购物渗透率均已高达79%，增速呈递减趋势，近几年复合增长率不足5%。高渗透率的背后，意味着电商渠道日趋重要，同时也说明依靠渗透率提升而带来的流量红利增长空间愈发局限。以阿里为例，过去4年平均获客成本的年复合增长率高达44%，用户获取与留存成本水涨船高

DTC (Direct-To-Customer) 模式兴起，疫情加速促进品牌数字化转型。传统销售模式下，品牌通过分销商、门店等渠道完成产品销售，基于媒体宣传等渠道建立品牌势能，品牌与消费者之间的互动偏弱。随着DTC模式的兴起，品牌销售触点逐渐丰富，营销媒介与销售渠道统一化，品牌可灵活、直接、高效地触达消费者，建立与消费者的直接互动。基于此，具备规模和体量优势的品牌开始着手围绕自有APP、小程序、社交平台官方账号、电商平台店铺等形式，搭建基于自身的数字化生态体系。这一趋势在疫情期间进一步加速，一方面疫情加速数字化基础设施、数字化工具的升级迭代，催生出一批为企业数字化提供支撑的技术服务商；另一方面，企业数字化转型意愿强烈、需求泛起，疫情期间私域流量布局成为企业发力线上的新风口

数据中台的兴起，品牌方的数据能力凸显。数据中台的出现，品牌方不再仅仅满足于单一平台内的数据洞察，而是具备跨平台的数据积累，形成全域范围内更加精准的消费画像。在后疫情时代，品牌方在消费渠道的思路发生新一轮的变化，整合、变革、全域、提效成为该阶段的发展目标



D. 在未来全域的背景下，品牌方在消费渠道有三个主题亟待解决

1. 如何更好的在公域中触达用户，培养用户心智，以更好的将消费者引流到品牌私域中？
2. 如何更好的运营私域流量，以提升消费者粘性与复购？
3. 如何更好的利用私域流量所带来的好处，以反哺公域的经营？

在全域浪潮下， 以消费者为中心重构消费者运营



E. 全域消费者运营模式框架

Start in Public

公域向私域引流：精准布局消费触点，占领用户时间与心智，有效扩大品牌私域流量池

随着各消费渠道均在不断完善自身的内容、交易、社交等闭环，AIPL(Awareness-Interest-Purchase-Loyalty)模型已经难以清晰的界定消费者购物旅程。因此，回归核心，品牌需要在各个触点去实现对于用户时间、用户心智、用户钱包的占领

• 场景一：梳理平台布局

在各渠道与互联网平台纷纷打造内容、社交、交易的闭环生态的局势下，识别各平台的优势与瓶颈，抓住平台消费者、消费行为的特性，围绕品牌自身的发展愿景搭建数字化生态布局，将助力品牌掌握公域引流的主动权。例如，以天猫淘宝电商为核心的阿里生态，具备完整的交易购买链路，但其缺乏日常的社交联结，社交传播类内容的积累不足；以微信为核心的腾讯私域具备用户基数大、粘性强且去中心化的优势，但其平台噪声大、用户购买环节跳转流失率高的短板不容忽视；B站生态以贴近年轻用户需求为特色，能够帮助品牌精准打击目标用户并提供各类服务，但相应用户覆盖面不足、交易链路不成熟。品牌应充分思考平台间的差异定位

• 场景二：甄选引流玩法

公域平台属性的差异造就引流玩法的差异，在品牌发展的不同时期，应考虑适配不同的触达形式。例如在天猫等交易为主的平台，主要通过发放优惠券的方式引流。在小红书生态，主要依靠KOL的图文视频种草，产品开箱试穿体验等形式，吸引到品牌企业号甚至其他平台的私域中。而在抖音生态，同时存在KOL/KOC直播、短视频内容、店铺自播等不同的公域向私域引流形式，在品牌发展的早期应借助头部KOL直播的流量，快速壮大私域流量池，而在品牌私域具有一定规模后，可考虑通过寻找更为垂直的中小型KOL引流，以收获更加垂直细分的群体。随着平台的发展演变，从公域引流到私域的方式亦千变万化，品牌需结合消费者特点、产品特点、平台特点，灵活组合引流玩法

全域商业模式案例一

某美妆品牌：精准布局投放平台，线上线下引流至私域

该品牌在崛起之初，针对其美妆品类及社交传播属性的定位，选择借助线上公域平台投放进行推广，集中体现在小红书。在初期，该品牌与万名不同影响力的KOL达成合作，投放大量的内容，并随之将消费者引流到电商平台完成转化

随着声量的建立，该品牌进一步拓展至线下。通过电商、门店扩张、线上线下融合的体验等方式，完成线上线下的公域向私域引流。在线上，主要通过微信生态和天猫生态进行私域引流：在微信生态，通过品牌微信公众号推送添加“小完子”为好友的方式，并提供红包奖励吸引；在天猫生态，则通过随产品寄出的添加“小完子”为好友的卡片，将消费者吸引到微信私域中。在线下，主要通过导购引导、赠品激励的方式，通过扫码加“小美子”为微信好友，从而引流到私域中

而为了更好的运营私域客流，该品牌进一步完善其小程序矩阵，帮助实现私域流量运营，具体包括：官方旗舰店小程序，定位官方旗舰店；社区小程序，承接线上公域转化的粉丝复购；O2O体验店小程序，承接线下公域转化的粉丝复购。三个小程序独立运营，互相配合，通过限时折扣、秒杀、满减等促销类型，试色、教程、直播等种草方式，留存客户，并刺激消费者进行复购

Foster in Private

私域流量运营：与私域用户进行高效互动，维系用户粘性，激发复购意愿

私域流量池的扩充引发的下一个问题，即如何有效的运营私域流量，占领用户第二钱包。品牌方需着力在私域积累更加丰富完整的消费者数据，丰富标签与用户画像，并采用会员权益、会员活动、精准激活等方式，维系私域流量的活跃度，激发复购意愿

• 场景一：数据洞察驱动精准营销

移动互联网的普及与数字化触点的增加，使得完整的消费者画像成为可能。在当下，基于消费者的年龄性别、购买品类与频率、兴趣爱好等信息，品牌可在私域中为消费者提供更加定制化的内容与推荐。例如，在天猫私域可通过消息推送、商城客服等方式，完成与用户一对一的互动；在微信小程序可通过定制化主页、导购推荐等方式，提供个性化的内容

• 场景二：打造多样化私域体验

在私域流量运营中，品牌具有更大的自由度以设计多样化的私域用户激活场景，从而为消费者打造公域无法媲美的专属体验。在天猫生态，品牌可基于店铺着重强调会员积分体系、精准的折扣玩法、店铺群互动等，而在微信生态，更强调私域的兴趣社群体验，例如结合线下门店体验推出与之匹配的线上小程序互动等

全域商业模式案例二

某奢侈服饰品牌：打通线上线下链路，以门店为中心打造多样私域体验

该品牌作为顶级奢侈品牌，具备高客单价，低消费频次等属性，如何在数字化、社交时代维护其品牌价值，培养、维护年轻消费者忠诚度，成为其至关重要的命题。基于此，该品牌希望借由线下门店体验的升级，进一步串联起线上线下的私域运营，提升客户的粘性和交易转化

在线下门店体验设计上，主要围绕互动体验式场景结合小红书、微信分享来打造。消费者可以实现通过小程序预约线下体验，并可提前选择试衣间主题、背景音乐、试穿款式等。当消费者来到门店后，会完整经历艺术之窗、店内咖啡厅、核心单品体验、试衣间等多个主题场景，而该品牌推出专属的门店小程序，基于每一个线下场景，推出相对应的线上场景。以店内咖啡厅场景为例，消费者可以在小程序中收看线上导览，查看咖啡厅的社群分享活动，分享照片登上照片墙等功能。通过线上线下融合的店内体验，拓宽门店边界，为消费者带来更真实完整的品牌体验，加强用户对品牌的忠诚度，为复购创造机会

Amplify in Public

私域反哺公域：挖掘私域流量的数据价值和社交价值，反哺助力公域营销投放

随着流量红利消失殆尽，公域引流及私域运营愈发艰难，维系品牌方长远发展的驱动力仍然将回到精准的消费定位、优质的产品与服务这两个亘古不变的命题之上。因此，当品牌方积累的私域流量池达到一定规模之后，如何进一步挖掘私域的数据价值和用户价值，将变得尤为重要。

• 场景一：私域数据分析优化公域产品组合与人群投放

在公域营销投放中，通过大数据标签可以更精准的在各平台进行人群包选择和投放，推出更贴合消费者需求的优质产品。而私域流量可以在交易数据分析、交易行为分析、消费者互动行为分析等方面进行更加多元、个性化的埋点，从而产生更加深度的数据，帮助品牌方补充大数据人群筛选的深度，实现精准营销投放，并助力品牌方基于数据洞察优化产品与服务，实现在公域乃至全域范围内的持续、高效增长

• 场景二：私域用户UGC强化公域品牌声量

在公域营销活动中，来自消费者所产生的内容和声音至关重要。品牌方不仅要考虑与KOL、KOC合作以强化品牌声量，还可以广泛挖掘品牌忠诚用户的潜力，通过会员权益等方式引导用户在公域与品牌合作产生UGC

全域商业模式案例三

某食品品牌：私域数据分析指导创新，优化公域营销投放策略

该品牌拥有享誉盛名的零食产品，并定期推出不同的新口味满足消费者的差异化需求。在过去，该品牌主要采用营销投放和渠道建设的方式来寻求生意增长：一方面投入大量的资金在各种公域平台，运用明星代言、影视剧植入、大规模品牌影响活动等方式来增加声量，另一方面通过分销、分润的方式广铺渠道，包括电商、线下、O2O等方式，让消费者得以触手可及。然而其市场份额占比高、消费者渗透广、渠道分销深的优势，也决定品牌方在产品革新等方面需愈发谨慎。因为这一做法伴随着巨大的投入和潜在的风险，因此该品牌选择搭建私域，且其私域本身不仅作为留存和复购的目的，而是通过私域和消费者建立更深入的一对一关系，并进一步反哺公域运营。具体体现在：

- 1. 测试新产品组合。**在推出无糖新品前，该品牌优先通过企业微信这一私域社群了解消费者对控糖的需求，并在私域中推出新品，邀请忠诚用户进行体验测试，经论证后，才进一步在公域进行大量推广。此举依托源自品牌私域流量的用户洞察，协助品牌优化产品组合选择，极大的降低品牌新品推广的风险
- 2. 优化人群投放效率。**相比于公域，该品牌在私域设计的活动链路可以有更多的信息和更宽的自由度，在更多的数据节点获取反馈，从而更深入的观察消费者在链路过程中的跳转/流失节点，以更好的评估投放的效果，获取更加深入的数据。这些宝贵的行为数据，与品牌方在公域抓取的大数据结合，从而更好的指导公域的投放及电商运营，包括人群筛选、活动链路设计等

全域商业模式案例四

某高端美妆品牌：引导私域流量反哺全平台，激发公域UGC

在全域时代，该品牌在微信生态搭建了以公众号、小程序、视频号矩阵的完整私域运营体系，同时在会员系统中，该品牌的私域会员体系设计，不仅局限在某个平台内部的私域运营、留存、转化，而是思考通过会员权益、积分计划，鼓励会员在公域发声、为品牌方沉淀公域UGC，强化品牌在公域的声量。例如，消费者可以将自己在微博、小红书、微信等平台公域发布的UGC内容截图上传至小程序，从而获取会员积分，赢得会员权益，而积分可以用于兑换小样、测试装、旅行装等多样礼品。通过类似方式的激励，品牌方在KOL/KOC之外，进一步补充来自私域流量的UGC内容，丰富品牌在公域的声量。

后疫情时代全域增长的六大心法

F. 以消费者为中心的全域营销，其核心在于从公域引流消费者进私域，在私域里固化深化粘性，一方面产生UGC反哺公域，另一方面通过私域积累深度而全面的消费者数据，指导品牌在公域的营销投放，优化公域营销效率，把品牌沟通整体效率进一步提升（包括知名度、会员数量，会员粘性）。在全域范围内，提升品牌价值，优化营销效率，最大化消费者生命周期价值。全域时代，公域和私域的互惠互利，协作成长，是品牌得以持续高效增长的关键。基于此，我们为品牌提供如下建议

- 1. 明确各平台对品牌全域运营的价值及定位：**根据行业、消费者、品牌特性，合理选择平台组合策略，明确各平台在品牌私域生态中的特色与角色。比如微信生态是私域主阵地，电商是引流场，抖音是品宣场，小红书是种草场等，避免在多个平台进行重复的投放，优化营销投放效率
- 2. 灵活运用差异化的场景促进公域向私域的引流：**根据平台属性、消费者行为特点，灵活选择最优的引流玩法。比如优惠券、店铺自播、KOL引流等，优化公域向私域引流的效率，扩大私域流量池
- 3. 积累私域用户数据提供个性化服务：**丰富私域的信息埋点，建设更完整的用户标签体系，从而实现基于数据的1对1精准信息推送，为消费者提供更加个性化的体验
- 4. 打造品牌独特体验激活私域流量运营：**紧紧围绕消费者需求，将消费者聚类到兴趣社群，或是通过线上线下的私域触点，为客户提供更加极致的品牌体验。品牌方在私域，应力求创造出区别于公域平台的更差异化、个性化的体验，维护用户粘性，从而进一步挖掘用户全生命周期价值
- 5. 整合全域数据赋能产品组合与营销投放：**建议品牌考虑营销自动化工具对品牌的价值，包括CRM(Customer Relationship Management), MA(Marketing Automation), CDP(Customer Data Platform)等，从而搭建自己的数据中台，充分整合不同平台的消费者数据，并最大化挖掘私域数据的质量，例如提高自身私域数据的埋点，提升消费者画像的深度和丰富程度，对在公域、私域的全域范围内进行精细化运营
- 6. 重视私域UGC助力品牌声誉：**通过合适的内容、活动、激励机制，强调交互体验增强品牌粘性与忠诚度、利用数据洞察建立生命周期管理体系。在消费者互动中，重视激发忠诚用户产出UGC，在公域平台为品牌创造声量

*声明：文中有关淘宝天猫、微信、小红书、抖音、B站的信息来自企业官网及公开信息整理

作者 / 联系人

张天兵

德勤亚太
消费品及零售行业主管合伙人
tbzhang@deloitte.com.cn

凌佳颖

德勤管理咨询中国
合伙人
graceling@deloitte.com.cn

Shane Lee

德勤管理咨询中国
高级经理
shanlee@deloitte.com.cn

邓聂

德勤管理咨询中国
消费品+零售、批发和分销行业领导合伙人
mdeng@deloitte.com.cn

戴建华

德勤管理咨询中国
总监
fdai@deloitte.com.cn

胡珊

德勤管理咨询中国
高级经理
sandyhu@deloitte.com.cn

前德勤管理咨询中国资深顾问蔺诗偲，德勤管理咨询中国资深顾问钱蒙轶、唐睿、徐郑璐对本文内容有贡献

因我不同
成就不凡

始于1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约345,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1095248.