



新零售行业 多元化用工报告

前 言

我国零售业经过漫长的发展变化，诞生了百货商场、连锁超市、便利店、专卖店、电子商务和新零售等众多零售业态。随着消费升级和市场环境变化，零售行业正在经历一场前所未有的变革，从供应链管理、仓储物流、门店运营到终端消费者等各个环节，新零售行业凭借其高效率的供应链整合能力以及灵活的资源调配策略，有力地推动了整个行业的迅速升级转型。

行业的快速变革对劳动力市场也将产生深远的影响。新经济、新业态的出现，带动了企业用工方式与劳动者就业方式的变革，无论是消费者互动、物流配送，还是门店运营、仓储管理，新零售对劳动者技能、素质等均提出了新的要求，也对企业自身人力资源管理提出了新的要求。面对新的挑战 and 机遇，企业如何在竞争中求得生存与发展，成为一个值得深思的问题。

为了助力新零售企业在激烈的竞争中取得更强的竞争优势，君润人力推出《新零售行业多元化用工报告》。本报告涵盖新零售行业发展历程与现状、行业业态、经营模式、竞争格局与未来发展趋势等情况，并在此基础上对新零售行业整体用工场景、人力资源现状与特点进行剖析。结合君润人力用工管理实践，探究新零售企业多元化用工有效实施路径，期望为新零售企业用工管理变革提供参考，帮助企业实现用工的高效和灵活。

目 录

1 新零售行业概况

1.1 新零售概念及特点.....	1
1.2 我国零售业发展历程.....	1
1.3 新零售行业观察.....	3
1.4 未来发展趋势.....	10
1.5 小结.....	13

2 新零售行业用工分析

2.1 我国劳动力市场整体状况.....	15
2.2 新零售行业用工现状与特点.....	16
2.3 新零售行业用工场景分析与建议.....	20
2.4 新零售企业典型服务案例.....	34

3 人力资源服务方案

3.1 产品方案.....	44
3.2 关于君润.....	51

1

新零售行业概况

1.1 新零售概念及特点

新零售的概念是马云在 2016 年云栖大会上首次提出的。2017 年，阿里研究报告中明确了新零售是以消费者体验为重的数据驱动的泛零售形态¹。新零售也被描述为通过互联网、大数据、人工智能等技术手段，实现线上线下的深度融合，重塑零售业形态的模式²。因此，新零售呈现以消费者为中心、数字技术驱动，以及线上线下与物流的深度融合等特点，具体如图 1 所示。



图 1 · 新零售行业特点

1.2 我国零售业发展历程

我国零售业的发展经历了近百年的时间，其发展历程大致可分为四个阶段：

阶段一（20 世纪七八十年代）：百货商场时代

在哈尔滨开设的秋林公司是我国境内第一家百货商场；新中国成立后，全国范围内开始组建百货商店；到改革开放以后，百货商场开始大规模兴起，成为各大城市的主力零售业态。在百货商场时代到来之前，我国零售业主要以杂货铺、百货店为主，特点是分散式、柜台售卖式的经营模式。

阶段二（20 世纪九十年代）：连锁经营时代

以“超级市场”与“连锁经营”为标志的零售革命几乎同时完成，随着外资零售企业开始在我国投资，我国形成了百货、超市、便利店、专卖店等多种业态并存的格局。1999 年，联华超市超过上海第一百货公司名列零售业榜首，标志着我国零售业的主导业态成功转型。

¹ 数据来源：阿里研究院《新零售研究报告》

² 数据来源：火烧连赢&胡润百富《2023 中国新零售白皮书》

阶段三（20 世纪末 21 世纪初）：电子商务时代

互联网、信息技术的发展诞生了一大批优秀的电商企业，例如京东、阿里巴巴、淘宝网等。随着电商平台的迅速崛起，电商零售呈现 B2B、C2C、B2C 等多种模式并存的局面，网上购物、线上支付、送货到家等逐渐成为人们消费日常，网络购物规模经历了持续增长的“黄金时代”，我国零售业进入电子商务时代。

阶段四（2016 年起至今）：新零售时代

2016 年，阿里巴巴提出“新零售”概念，开启了新零售模式的探索。电子商务发展趋于成熟，已成功渗透到各行各业，同时遭遇发展瓶颈，借助大数据及人工智能等技术手段，通过整合线上线下渠道，产生了以即时零售、社交零售、直播电商等为代表的众多新零售业态。在消费升级与数据驱动的大背景下，新零售业态转型升级加速。



图 2 · 中国零售业发展历程³

我国零售业经历了漫长而丰富的发展历程，从传统集市、杂货铺，到现代购物中心、电子商务、新零售等多种形态，零售业已经成为一个不可忽视的巨大市场。未来，随着技术变化和消费者行为偏好转变，零售业态将朝着更加多元的方向转型，新零售行业蕴含着丰富的发展潜力与活力。

³ 根据艾瑞数智《中国零售百年变迁史》；阿里研究院《新零售研究报告》；暨南大学产业经济研究院《新零售的产生与演进》资料。君润用工研究院整理。

1.3 新零售行业观察

1.3.1 消费者洞察

1. 消费者能力

从长期来看，我国居民人均可支配收入不断提升。2019年以来受疫情影响波动大，2023年开始回归疫情前正常增速水平（如图3）。在居民人均消费支出的统计数据中，其变化趋势和人均可支配收入保持一致。随着2023年消费提振政策实施以来，国家出台了诸多消费利好政策，组织开展了系列促消费活动。在政策的带动和影响下，我国消费市场复苏进度逐步加快。

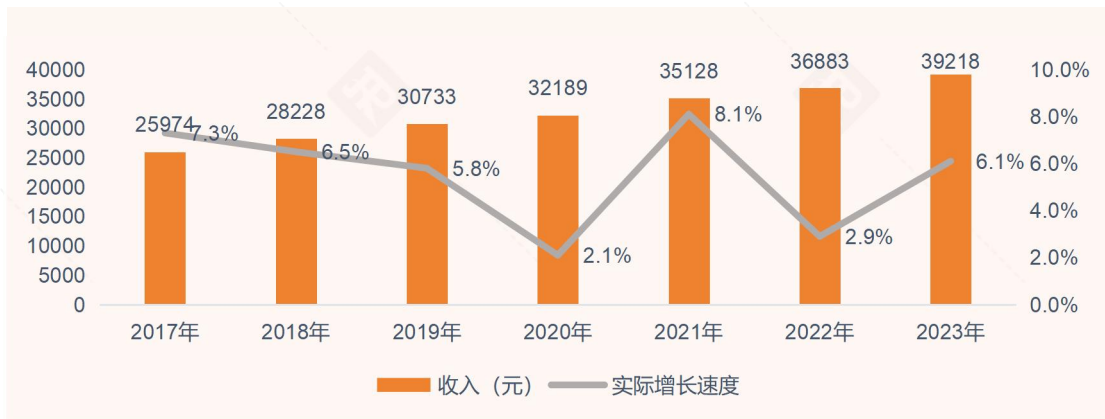


图3 • 2017-2023年我国居民人均可支配收入变化⁴

在居民人均消费支出构成中，食品烟酒、居住和交通通信的占比较高，反映出我国居民对食品、居住等基本生活需求的重视，此外，交通通信支出也在不断提高（如图4）。

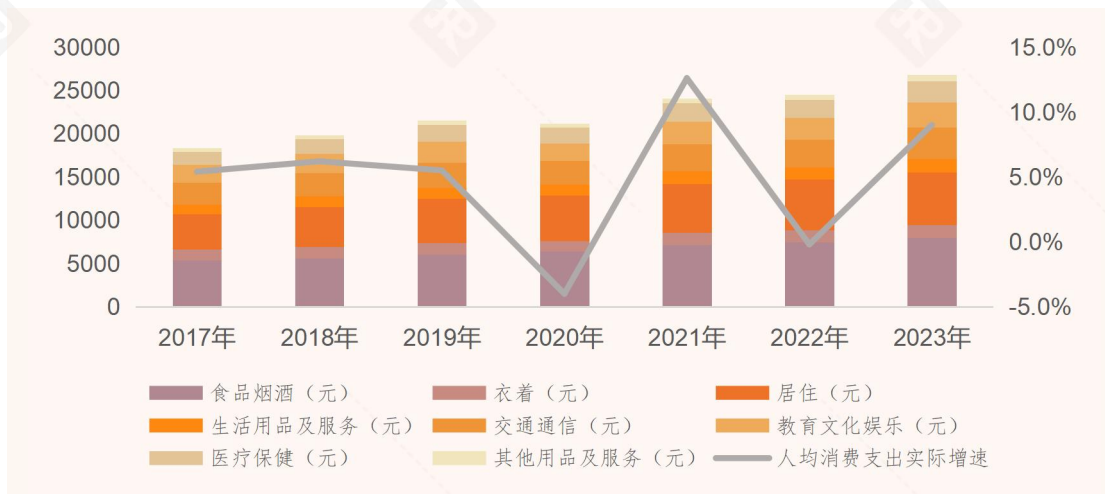


图4 • 2017-2023年我国居民人均消费支出变化⁵

⁴ 数据来源：国家统计局

⁵ 数据来源：国家统计局

在消费主导的时代，新业态总是伴随着消费方式的变革，为满足消费者不同需求而产生的。一方面，居民收入与消费支出的不断提升，居民消费需求不断增长，为新零售行业发展提供了更多的市场机会和收入来源；另一方面，消费者支出结构正在发生变化，消费者偏好与行为正在发生转变，将带动新零售行业的转型调整，推动新零售业态不断创新。

2. 消费价值观念

随着新生代消费者逐渐成为消费市场主力军，他们的消费特征也成了新零售企业关注的焦点。作为一个在社交媒体上活跃的群体，新生代消费者具有强烈的表达欲望，他们对消费的需求逐渐从过去购买商品的结果性消费转化为过程性消费。新生代消费者更加注重消费过程体验感，更加关注产品质量与客户服务（如图 5）。与此同时，年轻人对个性化商品的需求日益增加，消费者体验诉求逐渐多元，新消费诉求呈现“商品+服务+内容+X”等多元化趋势（如图 6）。

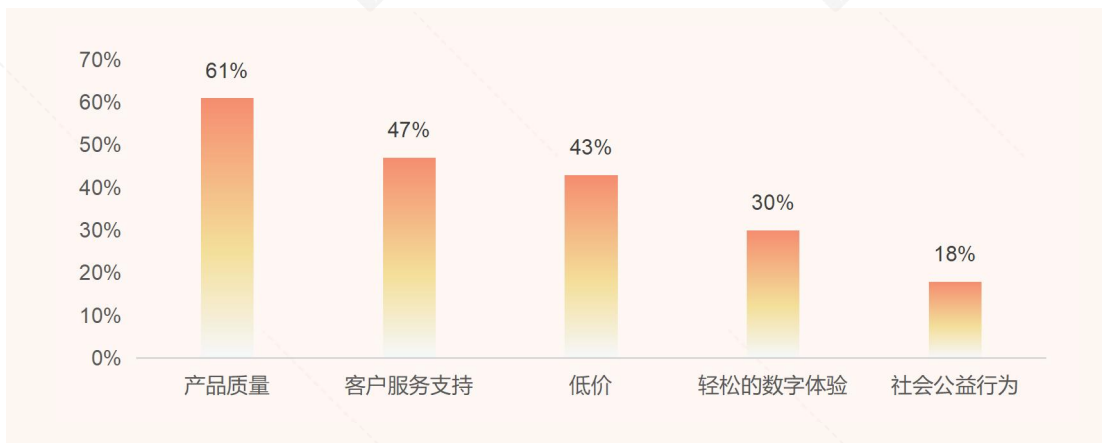


图 5 • 消费者购物驱动因素⁶

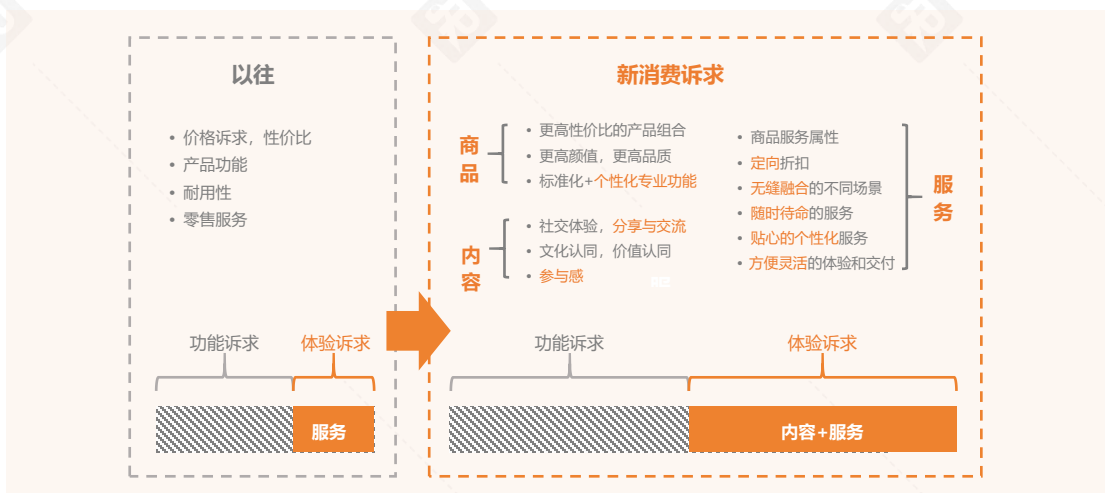


图 6 • 消费者诉求变化⁷

⁶ 数据来源：Trendin《2024 消费者趋势报告》

⁷ 数据来源：阿里研究院《数字时代下的零售思考》

结合消费趋势变化，近年来新零售企业在商品结构、服务模式、营销策略等方面都进行了大量的调整和创新，通过深度挖掘消费者需求，为消费者提供更为全面的购物体验，满足消费者多元化的消费需求。在此过程中，企业劳动力需求也在不断变化，线上线下融合发展趋势使得新零售企业需要更多的电子商务专业人员，同时也需要更多的线下服务人员数量，其对人力资源的需求也更加多元化。新零售企业在适应这些变化的过程中，需要不断调整用工策略，积极探索创新的和可持续发展的模式。

1.3.2 行业现状

近十年来，除受疫情影响之外，我国社会消费品零售总额和全国网上零售额总体呈上升趋势（如图 7、图 8）。2022 年，全国网上零售额达 13.79 万亿元，实物商品网上零售额 11.96 万亿元，占社会消费零售总额的比重为 27.2%。整体来看，近年来全国网上零售总额有所增长，其占社会消费品零售总额的比重不断提升，显示出线上消费持续增长的势头，将促进新零售行业市场规模的扩大和商业机会的增加。

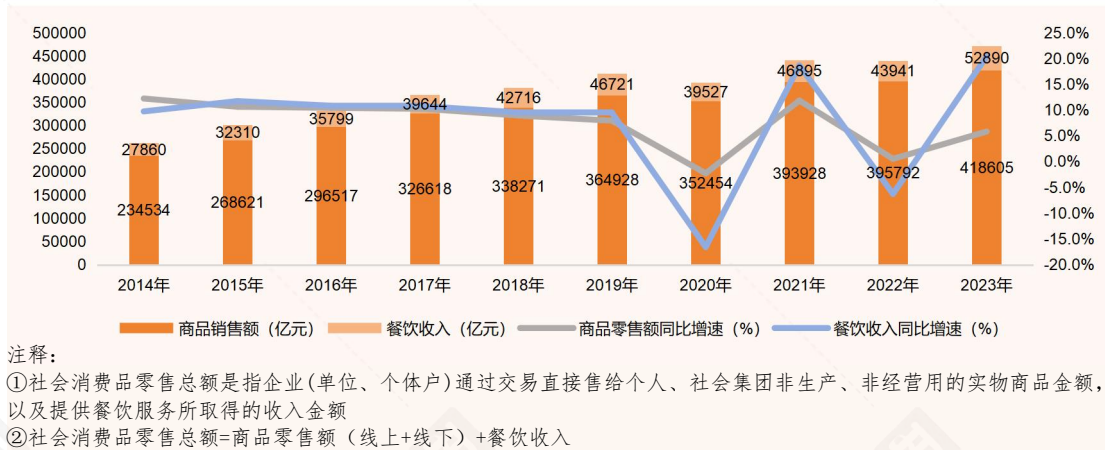


图 7 • 2014-2023 年我国社会消费品总额变化⁸

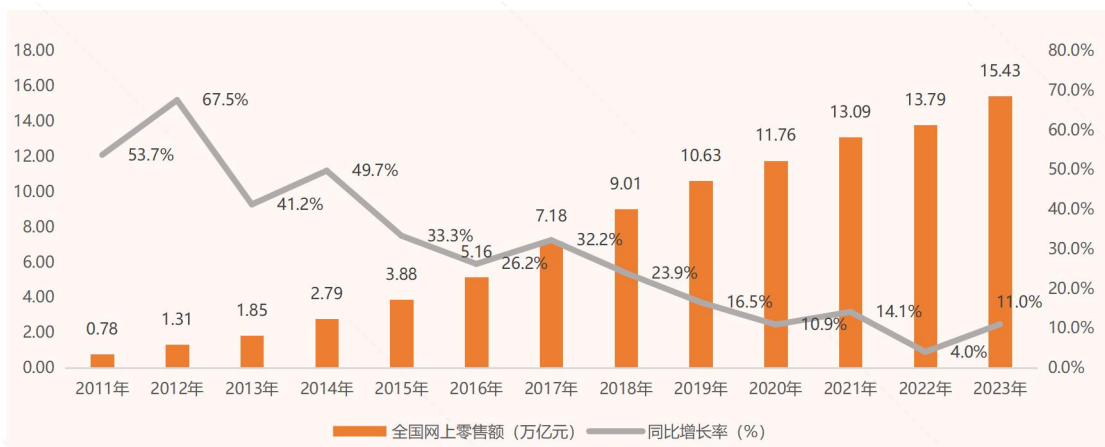


图 8 • 2011-2023 年全国网上零售总额变化⁹

⁸ 数据来源：国家统计局

⁹ 数据来源：商务部《中国电子商务报告 2022》

1.3.3 行业业态

在快速变化的商业环境中，新零售作为一种全新的商业模式，业态丰富多样。结合对新零售行业的观察，本报告将新零售业态分为以下两个大类：

2C: 即时零售、传统超市+超市配送、便利店、新消费专业专卖店、新型电商、新式餐饮。

2B: 其他 2B 类供应链业务。

具体业态分类及代表商家如表 1 所示。

表 1 • 新零售主要业态及商家

业态分类		代表商家	
2C	即时零售	传统生鲜电商	天猫生鲜、京东生鲜、天天果园
		平台模式	京东到家、美团、饿了么
		自营前置仓模式	美团买菜、叮咚买菜、朴朴
		店仓一体	盒马鲜生
		社区团购	多多买菜、美团优选
	传统超市+超市配送	传统商超	沃尔玛、永辉、家乐福
		仓储会员店	山姆会员店、Costco、麦德龙
	便利店		全家、711、罗森、京东京喜
	新消费专业专卖店	母婴用品	Babycare
		玩具	PopMart 泡泡玛特
		防晒	蕉下
		智能家电	追觅
		内衣	Ubras
		苏打水	元气森林
		彩妆	花西子
		护肤品	薇诺娜
		牛奶	认养一头牛
		能量饮料	外星人
		雪糕	钟薛高
		移动电源	Anker
		智能家电	石头科技
		化妆品	完美日记
	新型电商	运动	Keep
		内衣	蕉内
		电动牙刷	Usmile
		兴趣/内容/直播/跨境电商	得物、小红书、抖音电商、快手
新式餐饮		新茶饮	蜜雪冰城、喜茶、奈雪的茶
		咖啡	瑞幸、Manner、M Stand
		烘焙	Butterful & Creamorous、广莲申
		西式快餐	KFC、麦当劳
		鲜切肉铺	钱大妈
2B		仓储会员店	麦德龙
	餐饮食材供应	美菜、美团快驴、蜀海	

在新零售行业的不同业态中，其产业链和业务场景都会有所不同。以零售门店为例，传统零售更注重线下门店的运营和管理，主要关注员工线下销售和客户服务能力；然而，随着数字化的深入发展，传统零售也在向线上转型，由此产生了线上推广、客服运营、即时配送等新的业务环节，这些环节对于人才的需求呈现出多元化的特点。

因此，企业在招聘和用工方面，需要根据这些新的业务环节，重新调整用工方式以适应业务发展需求。应对人才需求和业务场景有清晰的认识和把握，并结合自身特点设计多元化用工组合方式，以适应市场变化，提高自身竞争力。

1.3.4 主要经营模式

在新零售企业的经营模式中，按照产品或服务的经营权或所有权，可划分为直营和加盟两大类型。

直营连锁模式

指由品牌商直接投资经营，以一个品牌为主导，在各地投资设立分公司或子公司的经营管理模式。直营连锁模式具有统一资本、集中管理、分散销售的特点。该模式下，品牌商直接管理所有零售点，即所有权和经营权集中统一于品牌商，零售点完全接受品牌方指挥，自主权较小。为保证员工的素质和服务质量，品牌商需要直接管理劳动者，包括招聘、培训、绩效考核等，这就需要企业投入大量的资金、时间及管理成本，管理成本较高。但与此同时，直营模式下品牌商可以直接控制所有门店，可以确保产品质量的一致性，也可以更好地把控品牌形象。

加盟连锁模式

指品牌商将经营权授权给其他加盟商，由加盟商各自负责管理和运营自己的门店，品牌商与加盟店之间是协商、服务关系。加盟模式下，各加盟店独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权。品牌商的建设和管理成本相对较低，且品牌商可以借助社会资源实现品牌扩张，但由于加盟门店的劳动者是加盟商自行招聘和管理的，其服务质量无法得到统一的保障，可能会出现利益多元化、品牌形象受损等不利情况。

直营模式和加盟模式都有其独特的优势与不足，不同经营模式的管理程度不同，但无论是直营还是加盟模式，都存在管理跨度大、管理成本高、用工风险大等难题。此外，加盟模式下，加盟商大多以小微型企业或个体工商户进行经营，大多管理经验不足，需要品牌商提供相应管理经验的扶持。因此，企业在进行用工设计时，需要根据不同经营模式的特点和需求，制定相应的员工管理制度和标准，以保证员工的素质和服务质量，提高企业的竞争力。企业可以通过全国性一体化的人力资源服务机构提供对应的服务，帮助其减少下沉市场人力资源管理职能的设置，提升其管理效益。

1.3.5 行业竞争格局

1. 全球竞争格局

从品牌影响力来看，根据 Brand Finance 发布的“2023 零售品牌 100 强”，Amazon（亚马逊）再次被评为全球最有价值的零售品牌，并且自 COVID-19 大流行开始以来，亚马逊的品牌价值增长了 36%，是全球所有行业中最有价值的品牌。此外，中国零售品牌如淘宝、天猫、京东、美团、永辉超市等也入选 2023 全球零售品牌（如表 2）。

表 2 • 2023 全球零售力量 Top100

2023 Rank	2022 Rank		Brand	Country	2023 Brand Value	Brand Value Change	2022 Brand Value	2023 Brand Rating	2022 Brand Rating
1	1	←	Amazon	United States	299,280	-15%	350,273	AAA	AAA+
2	2	←	Walmart	United States	113,781	+2%	111,198	AA+	AAA-
3	3	←	Home Depot	United States	61,053	+8%	56,312	AA+	AAA-
4	6	↑	Costco	United States	46,571	+24%	37,501	AA+	AAA-
5	7	↑	Lowe's	United States	31,597	-5%	33,392	AA+	AAA-
6	10	↑	CVS	United States	30,567	+17%	26,185	AA	AA
7	4	↓	Taobao	China	30,539	-43%	53,762	AA+	AAA-
8	8	←	Target	United States	27,599	-3%	28,342	AAA-	AAA-
9	5	↓	Tmall	China	27,429	-44%	49,182	AA	AA+
...
11	9	↓	JD.com	China	/				
24	/	new	Meituan	China					
25	11	↓	Alibaba.com	China					
82	70	↓	Yonghui Superstores	China					
100	/	new	RT Mart	China(Taiwan)					

注：表格仅作部分列举

2. 国内竞争格局

从商品品类来看，2023年，我国网络零售市场中，服装鞋帽针纺织品、日用品、家用电器和音像器材网络零售额排名前三，中西药品、金银珠宝、烟酒增长较快，同比增速均超过19%（如图9）。

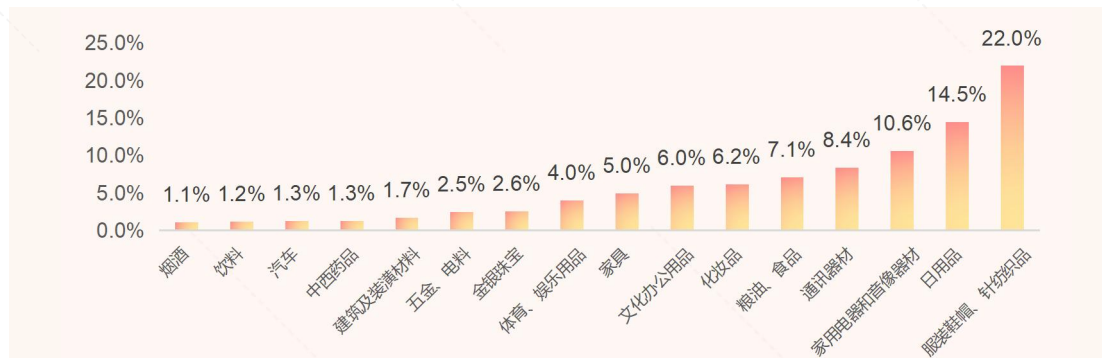


图9 • 2023年全国网络零售市场各品类零售额占比¹⁰

从零售业态来看，2023年限额以上零售业单位中，百货店、便利店、专业店、品牌专卖店零售额比上年分别增长8.8%、7.5%、4.9%、4.5%，超市零售额比上年下降0.4%¹¹。此外，源于市场需求和消费者行为变化，根据GMV（商品交易总额）来看，直播电商、社交电商、母婴电商和汽车电商达到万亿级GMV，潜力巨大，正在成为新零售行业的热门细分赛道（如图10）。



图10 • 数字零售热门赛道梯队分布¹²

我国新零售行业正在不断发生变化，面对市场多样化的需求，为了在竞争中脱颖而出，每个企业都在根据自身特点探索差异化转型策略，以提高自身的市场占有率。一方面，新零售企业通过开拓新渠道促进企业增收，但是在当下存量市场竞争加剧的环境下，对零售企业的盈利能力提出了更高的要求。另一方面，零售企业也积极谋求降本增效途径，零售行业链条长环节多，作为典型的劳动密集型行业，从上游生产制造、物流运输，到采购、进货，再到终端线上线下销售，每个环节都依赖大量的人力投入，有极大的降本提效空间。

¹⁰ 数据来源：商务部大数据

¹¹ 数据来源：国家统计局

¹² 数据来源：网经社《2022年中国网络零售市场数据报告》

1.4 未来发展趋势

1.4.1 政策引导新零售行业发展方向

近年来，国家相继出台多项与新零售相关的政策，这些政策不仅为新零售行业提供了良好的发展机遇，还为新零售行业提出了规范化要求。部分政策列举如下：

表 3 • 2016 年以来零售行业相关政策梳理

发布时间	发布单位	文件名称	主要内容
2016年11月	国务院办公厅	《关于推动实体零售创新转型的意见》	推动零售业线上线下融合、协同发展,把线上商流、信息流、资金流的优势和线下物流、服务、体验的优势结合起来。
2018年1月	国务院办公厅	《关于推进电子商务与快递物流协同发展的意见》	深入实施“互联网+流通”行动计划,提高电子商务与快递物流协同发展水平,完善电子商务快递物流基础设施。
2018年8月	全国人大	《电子商务法》	电子商务行业与实体经济的关系进一步在法律层面得到了明确。
2020年9月	75届联合国大会中国提出	“双碳”战略	推动“环保”“绿色消费”成为消费新潮流、新理念。
2021年3月	市场监督管理总局	《网络交易监督管理办法》	明确了网络交易经营者的义务,并建立检查监控制度,包括公示经营者信息、合法收集使用消费者信息、禁止不正当竞争和虚假宣传,对入驻的经营者身份进行核验、登记等
2021年5月	国信办等7部门	《网络直播营销管理办法(试行)》	要求直播营销平台建立健全管理规则和机制,包括账号注册注销、信息安全管理、未成年人保护等。
2021年8月	市场监督管理总局	《化妆品生产经营监督管理办法》	实行化妆品生产许可管理,并建立进货查验记录、产品销售记录等制度,确保产品可追溯。
2023年	国务院	《“十四五”数字经济发展规划》	提出到2025年,全国网上零售额达到17万亿元的目标。
2023年7月	国务院办公厅	《关于恢复和扩大消费的措施》	推动发展即时零售、智慧商店等新零售业态...大力发展农村直播电商、即时零售...完善乡村三级快递物流配送体系,加快提升电商、快递进农村综合水平。
2023年8月	商务部等9部门	《县域商业三年行动计划》	推动资源要素向农村市场倾斜,推动供应链、物流配送、商品和服务下沉,加快补齐农村商业设施短板,健全县乡村物流配送体系,推动县域商业高质量发展。

新零售行业受到国家高度关注，在良好的政策支持环境下，新零售行业将不断发展壮大。行业规模的扩大将直接增加该行业内的用工需求，为劳动者提供更多的就业机会。此外，随着行业规模的扩大和上下游关系的重构，对劳动者的数量和质量要求也会发生变化，并且可能带动相关行业的发展，创造更多跨行业的就业机会，对劳动力市场和经济社会产生广泛的积极效应。

1.4.2 市场竞争推动行业模式多样化

在传统零售模式下，零售企业面临高额的租金、人力和库存成本，企业需要保持大量的库存应对市场的需求，因此也需要承担库存积压的风险。随着电商的发展，传统零售商市场份额被蚕食，零售商积极探索线上线下融合转型策略，零售场景进一步升级，零售行业结构性变革加快，即时零售、新型电商等新零售模式不断发展壮大。

以即时零售为例，近年来我国即时零售行业发展迅速。根据商务部测算，该行业市场规模从2017年的365.71亿元增长到2022年的5042.86亿元，预计到2026年将达到25082.65亿元（如图11）。2023年，“即时零售”出现在中央一号文件中，进一步凸显了其经济发展的关键作用。在即将迎来万亿规模的当下，即时零售已经完成了初期的高速发展，是零售行业成功的商业模式之一¹³。

此外，无人零售、社交电商、新消费专业专卖店等新兴零售业态也在迅速崛起，新零售行业多样化转型趋势明显。在产业升级转型背景下，新经济、新业态、新模式不断涌现，也创造了大量新的就业岗位，这些新业态对劳动力的需求多样化，拓宽了不同技能和背景人群的就业渠道，为就业市场带来了积极影响。

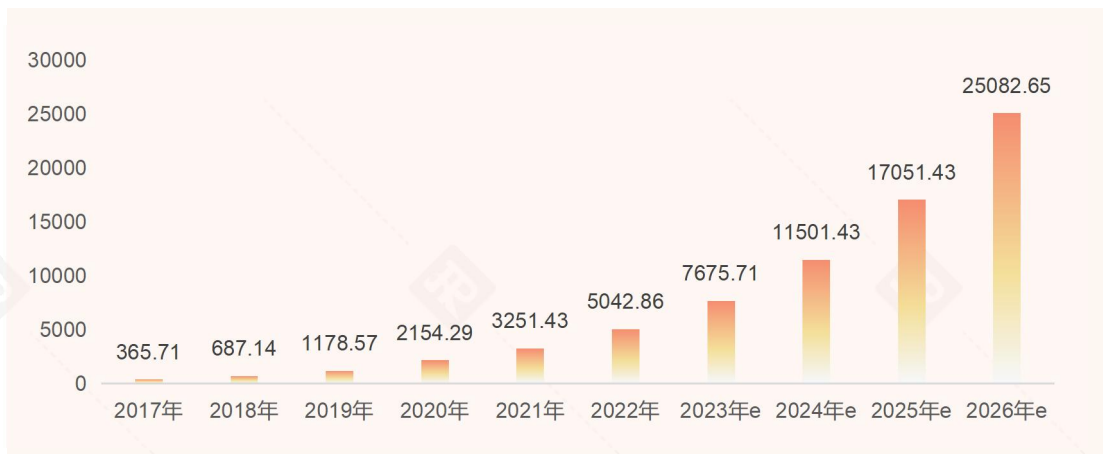


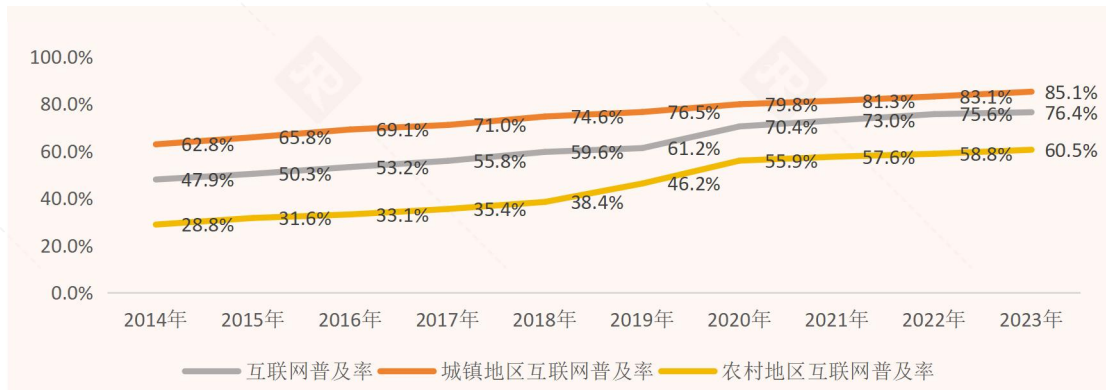
图 11 • 2017-2026 年即时零售市场规模 (亿元)¹⁴

1.4.3 下沉市场将释放更多潜力

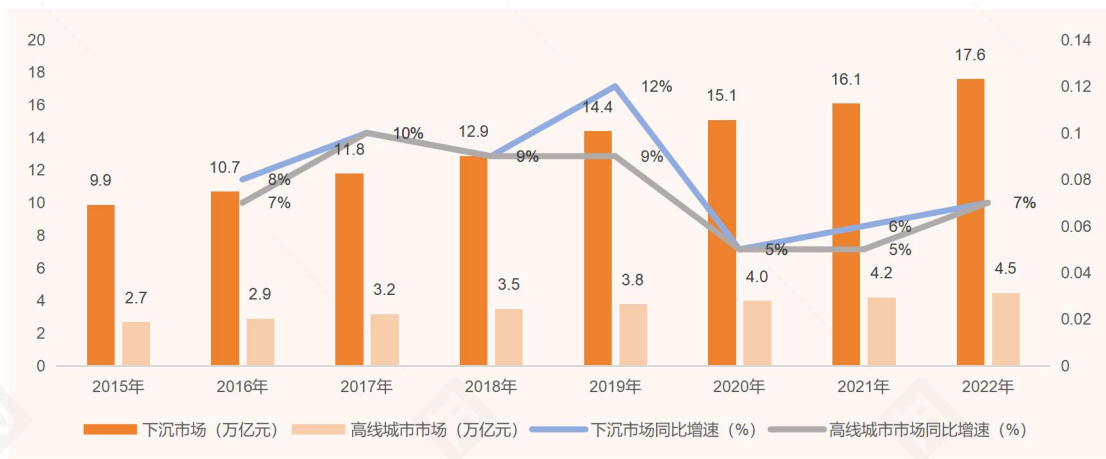
我国自1994年接入互联网开始，至今已有30年的历史，截止到2023年，我国互联网普及率已达到76.4%，但是细看城镇和农村地区，发现其存在25%的差异（如图12）。由于农村地区互联网普及率相对较低，新零售行业在下沉市场的渗透率也相对较低。

¹³ 数据来源：中国连锁经营协会《生态聚力、多方共赢，打造可持续发展的即时零售商业模式》

¹⁴ 数据来源：商务部《即时零售行业发展报告（2023）》

图 12 • 2014-2023 年我国互联网普及率变化¹⁵

下沉市场规模庞大且人口众多,在我国一二线城市成本攀升,且存量接近饱和的市场情况下,体量庞大的下沉市场将有望成为新零售行业的“新蓝海”。相关研究显示,新零售行业在下沉市场的体量增速明显快于高线城市(如图 13)。然而,下沉市场由于地域和资源限制,企业人力资源管理面临困境,管理跨度大,招聘困难、人事关系处理不畅等问题在一定程度上制约其发展。

图 13 • 中国下沉零售市场与高线城市零售市场规模及增速对比¹⁶

1.4.4 行业数字化转型不断深化

新零售行业数字化应用广泛,包括在线购物、数字化营销、大数据分析、智能平台管理系统以及自动化供应链等。疫情期间,超过 9 成的零售企业受益于数字化转型,65.8%的企业选择以数字化手段应对经营困境,48.9%的企业表示数字化为企业减少了亏损,45.9%的受访企业表示完成数字化升级后为业绩带来增长¹⁷。

¹⁵ 数据来源:中国互联网络信息中心

¹⁶ 数据来源:头豹研究院《2023 年中国下沉市场零售行业 ToB 服务白皮书》

¹⁷ 数据来源:微盟研究院《2020-2022 中国零售品牌数字增长力调查报告》

然而当前，我国新零售行业整体数字化水平仍处于初步阶段，零售行业数字化布局大部分处于技术设施与业务信息化以及渠道线上化阶段（如图 14）。未来，新零售企业的数字化转型不仅要关注全渠道数字化拓展，更要关注以“人”为中心的多维度数字化赋能，以大数据、人工智能技术、物流等为支撑，围绕消费者购物过程加入不同的数字化服务触点，零售行业数字化转型空间充裕。

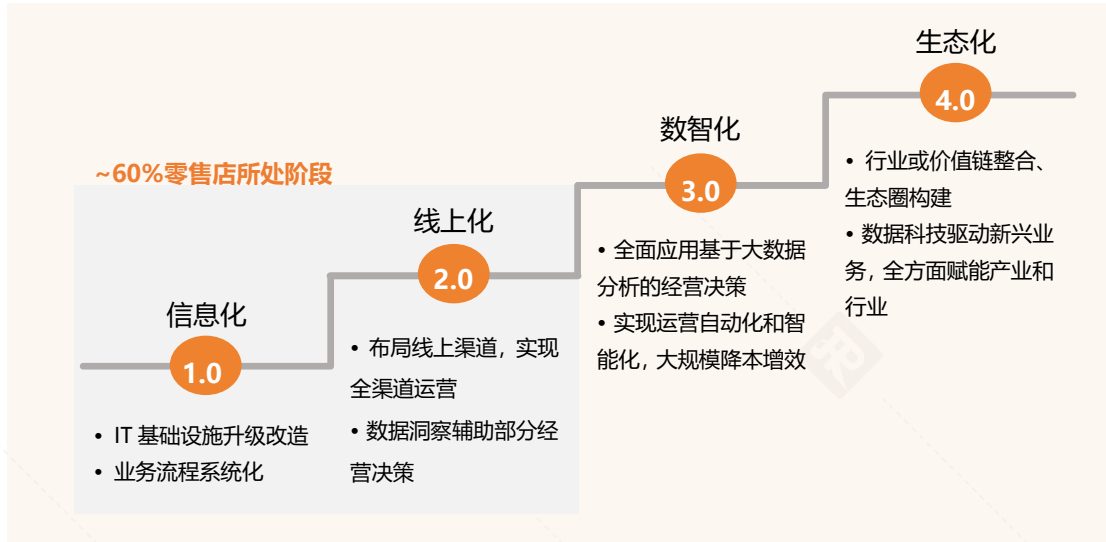


图 14 • 中国零售行业数字化现状¹⁸

1.5 小结

我国零售业经过一百多年的发展，在传统零售业态与现代信息技术不断融合的过程中，新零售行业展现出其独特性。从上游生产制造到下游消费者互动，新零售行业通过精准的消费定位、智能的货物匹配和创新的零售场景，借助现代信息技术，实现了“人+货+场+物流”的有机结合，不仅优化了消费者的购物体验，也推动了新零售业态的创新和发展。

在新零售行业面临快速发展和变革的背景下，企业的人力资源整合策略显得尤为关键。一方面，随着新零售行业规模的不断扩大，该行业内的用工需求也不断增长。另一方面，随着即时零售、无人零售、社交电商等新零售模式的发展，企业需要探索和采纳更加多样化的用工方式以适应这些新兴趋势。此外，针对下沉市场的巨大潜力，企业需要开发适合该市场的人力资源管理策略，比如通过与第三人力资源服务机构合作，建立区域性的人才储备，吸引和培养当地人才，以及通过远程工作等方式，解决地域限制和资源有限带来的人力资源管理困境。

¹⁸ 数据来源：头豹研究院《2023 年中国下沉市场零售行业 ToB 服务白皮书》

2

新零售行业用工分析

2.1 我国劳动力市场整体状况

我国的劳动年龄人口在 2011 年达到峰值，为 9.22 亿人，之后逐渐下降。随着出生率不断降低、老龄化程度不断提高，我国劳动力供给逐年减少，但劳动力资源总量仍然庞大（如图 15）。从产业分布情况来看，1994 年起，第三产业的就业人数开始超过第二产业，2011 年，第三产业就业人数开始超过第一产业，成为吸纳就业最多的产业（如图 16）。

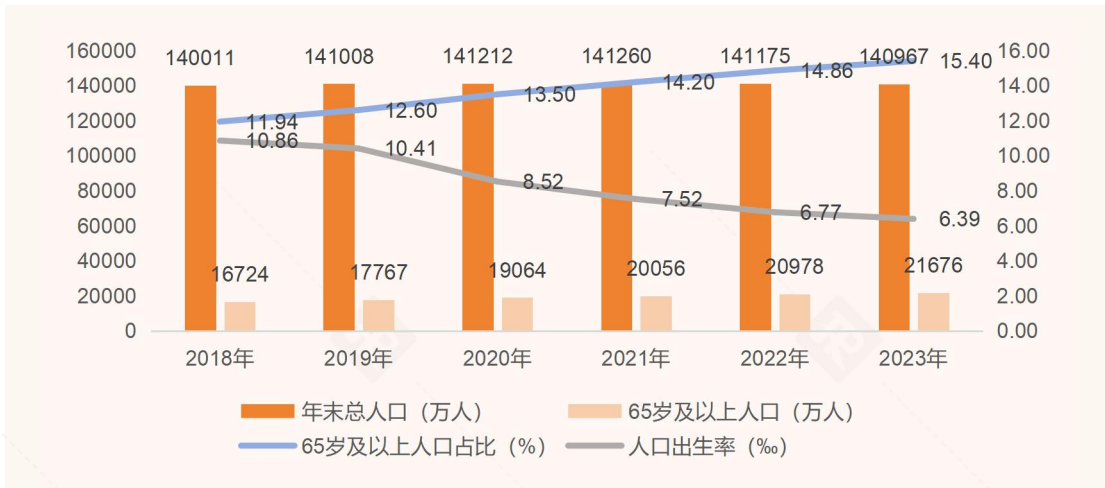


图 15 • 2018-2023 年我国人口结构趋势变化

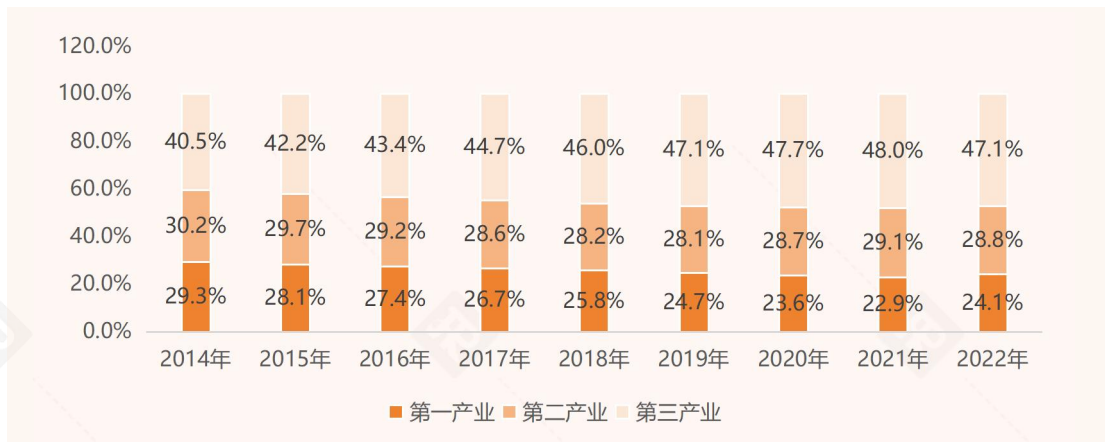


图 16 • 2014-2022 年我国三大产业就业分布情况¹⁹

虽然我国劳动力就业情况总体保持稳定，但在部分行业中存在结构性失衡问题。一方面，由于近年来供给侧结构性变化，我国劳动力市场信息失衡，企业雇主与劳动者之间信息不对称；另一方面，技术和产业升级速度加快，市场提供的工作与劳动者技能并不匹配，导致摩擦性失业。新零售行业是我国近年来发展较快的行业之一。随着新技术、新方法、新工具在行业内的应用越来越广泛，其业务场景也越来越多元化，新兴岗位需求量不断提升，在一定程度上存在“用工荒”现象。

¹⁹ 数据来源：国家统计局。

2.2 新零售行业用工现状与特点

2.2.1 用工方式灵活

以即时配送、直播电商、智慧门店等为代表的新业态开辟了新的市场需求，也发展出了许多新的岗位和新的用工方式。新就业形态容量大、进出门槛低、灵活性强，吸引大量劳动者参与其中，且随着劳动者就业观念的转变，人们对工作灵活性需求不断提升。总体来看，新零售行业用工方式灵活的具体表现为：

1. 多元化用工

零售企业根据业务需求和特点，大多采取多元的用工组合，包括全职用工和兼职用工，且管理模式各异。灵活就业人员工作时间更灵活，通常按小时或按工作量支付报酬；灵活用工适用于业务量波动较大或季节性强的业务，如零售业的促销活动、节假日的客流高峰等；灵活用工可以帮助企业灵活调整人力资源，有效控制成本。据调查，零售行业总体兼职从业者达63%（如图 17），反映了零售行业对兼职用工的高度依赖。

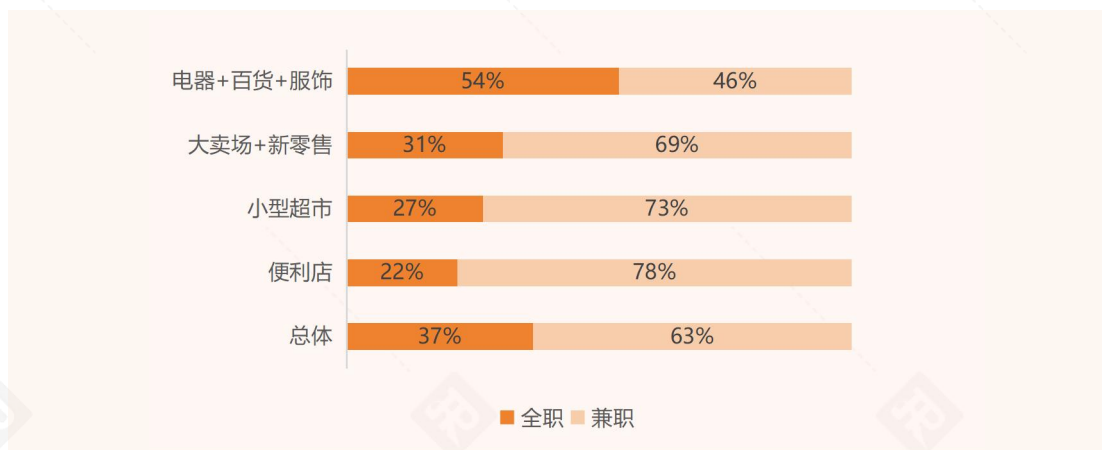


图 17 • 零售业全职兼职人员比例²⁰

2. 多地域用工

多地域用工是新零售企业在快速发展和扩张过程中常见的一种现象。随着企业在多个城市或地区设立办公室、实体店铺、仓库等，企业面临的人事管理挑战也随之增加。其挑战主要包括员工信息管理难度增加、不同地区用工政策的差异、劳动力市场的不断变化，以及管理和沟通成本的增加。这些挑战要求企业必须建立统一的信息管理系统，加强对各地用工政策的了解和合规管理，制定灵活的用工策略，加强内部沟通和培训，以及利用现代信息技术提高管理效率。

²⁰ 数据来源：斗米研究院《零售从业人员调研》

3. 多种工时用工

基于新零售门店服务业务特性,企业通常采用多种排班制度来满足不同时间段的客流和业务运营需求,包括标准排班、轮班、弹性排班、季节性排班、临时排班等,涉及到标准工时、综合工时、不定时工时等多种工时制度。灵活的门店排班规则和频繁的人员调动增加了数据统计难度,容易造成管理混乱的局面。

2.2.2 用工缺口大

零售业既是消费拉动经济增长的着力点,也是吸纳就业的重要蓄水池,据国家信息中心公开数据显示,零售业吸纳就业人数位居行业前三(第一第二为农业和批发业)。新零售自2017年开始实现爆炸式增长,人才需求也随之增加。2017年至2020年三年间,新零售行业人才需求量三年增加了20倍(如图18)。

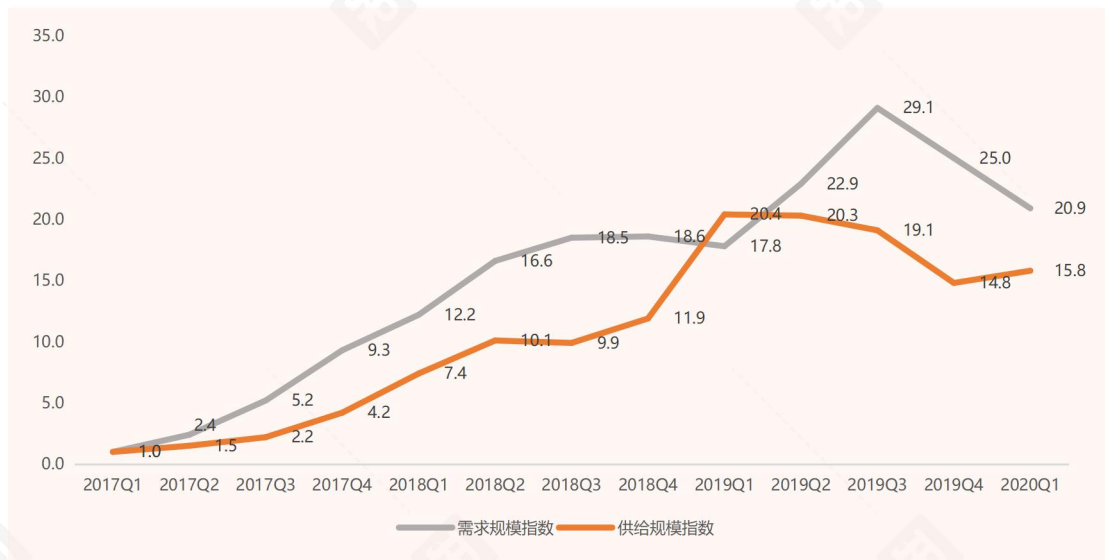
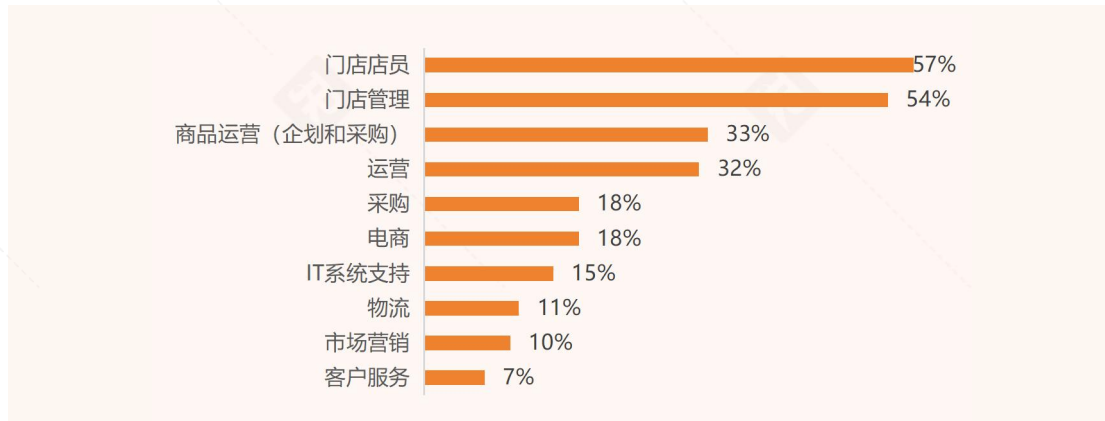


图 18 • 新零售行业人才供需规模变化²¹

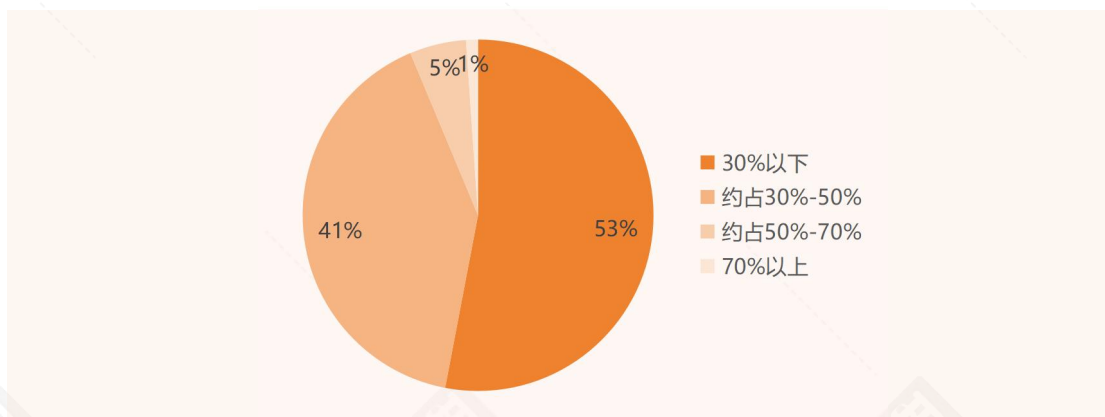
在经济结构调整、产业转型升级的过程中,新零售行业用工结构性矛盾进一步凸显,表现为“招工难”与“就业难”并存,特别是在基层岗位上,存在较大的用工缺口。在人社部公布的2022年“最缺工”排行中,服务业成为最缺工的行业,营销员、商品营业员和快递员位列“最缺工职业”前十。相关报告也发现,连锁零售行业需求量最大的前十大岗位集中在基层,其中门店店员和管理岗位需求量最大(如图19)。新零售行业劳动力市场需求旺盛,但由于新兴的技能要求和行业特点,对部分基层岗位劳动者也提出了新的需求,劳动力市场供求不平衡现象普遍存在,基层岗位劳动力短缺情况明显。

²¹ 数据来源:智联招聘&银泰百货《2020年新零售产业人才发展报告》

图 19 • 连锁零售行业人才需求量最大的岗位群²²

2.2.3 用工成本高

零售业人力成本占比大，近五成零售企业人力成本占总成本比重在 30% 以上（如图 20）。人力成本占总成本的比重反应了企业成本结构，在一定程度上体现了企业对劳动力的依赖程度，随着近年来劳动者薪酬、福利水平不断上涨，企业用工成本愈发高昂。

图 20 • 零售行业人力成本占比区间²³

新零售行业岗位众多，岗位特征各不相同，还面临较大的招聘和管理难题，管理成本也不断攀升。随着新零售行业的快速发展，其对人才的需求量也随之增大，招聘时间紧迫、人才储备不足、流动性大和难以管控等问题，成为零售行业内公认的用工难题，甚至出现了 HR “天天招人、天天缺人” 的现象，招聘成本和管理成本亦较高。此外，新零售门店/前置仓多为全国性布局，位置分散，线下门店多由店长/区域督导等去管理，且不同地区管理要求不同，存在人员管理困难，效能低下的情况。

²² 数据来源：德勤&中国连锁经营协会《2019 中国连锁零售业人才供需及新职业新岗位发展研究报告》

²³ 数据来源：51 社保《2023 中国企业社保白皮书》

2.2.4 人员流动性高

零售行业是当前人员流失非常严重的行业。我国零售企业基层员工流失率高达 50%-60%，流动率最高的岗位是促销员，平均 2.67 个月就跳槽一次（如图 21）。除人员流失率外，零售业业务受节日、活动和季节等因素影响较大，常面临节假日销售高峰期和季节性业务需求变化导致的用工激增等情况，用工具有明显的周期性特点，且在高峰期容易出现用工荒现象。



图 21 • 零售/批发行业典型职位平均跳槽周期 (月)²⁴

综上，针对新零售行业的用工现状及特点，建议新零售企业采取综合策略以应对挑战并抓住机遇。首先，企业应强化灵活用工模式，如兼职、临时和第三方用工，以快速适应业务量波动；其次，通过建立统一的人力资源信息管理系统和制定地区性的用工策略，优化多地域用工管理；同时，加大对员工的培训和发展投入，特别是基层员工，以提升工作满意度和减少人员流动；此外，企业应通过优化工作流程和采用科技手段控制人力成本，同时建立稳定的人才储备机制，确保快速响应人才缺口。通过实施这些多元化用工策略，助力新零售企业有效应对用工挑战，推动企业的持续增长和发展。

在此背景下，本报告针对新零售行业特征，从新零售企业实际业务场景出发，聚焦基层岗位用工场景，通过拆解业务环节、岗位设置，结合各项用工影响因素（业务需求、岗位性质、用工成本、用工政策及劳动力市场供需状况等），对新零售企业基层岗位进行多元化用工结构设计，助力新零售企业实现用工的高效和灵活。

²⁴ 数据来源：智联招聘《2019 行业稳定性及流动大数据简报—零售批发》

2.3 新零售行业用工场景分析与建议

2.3.1 新零售业务链条及用工场景

新零售对其价值链进行重新整合，通过互联网、大数据、云平台等技术为消费者带来更好的购物渠道和体验。随着产业链路的不断丰富，其行业业态、用工场景与用工需求也逐渐多元化。从基层岗位设置来看，其业务场景与主要岗位类别如图 22。

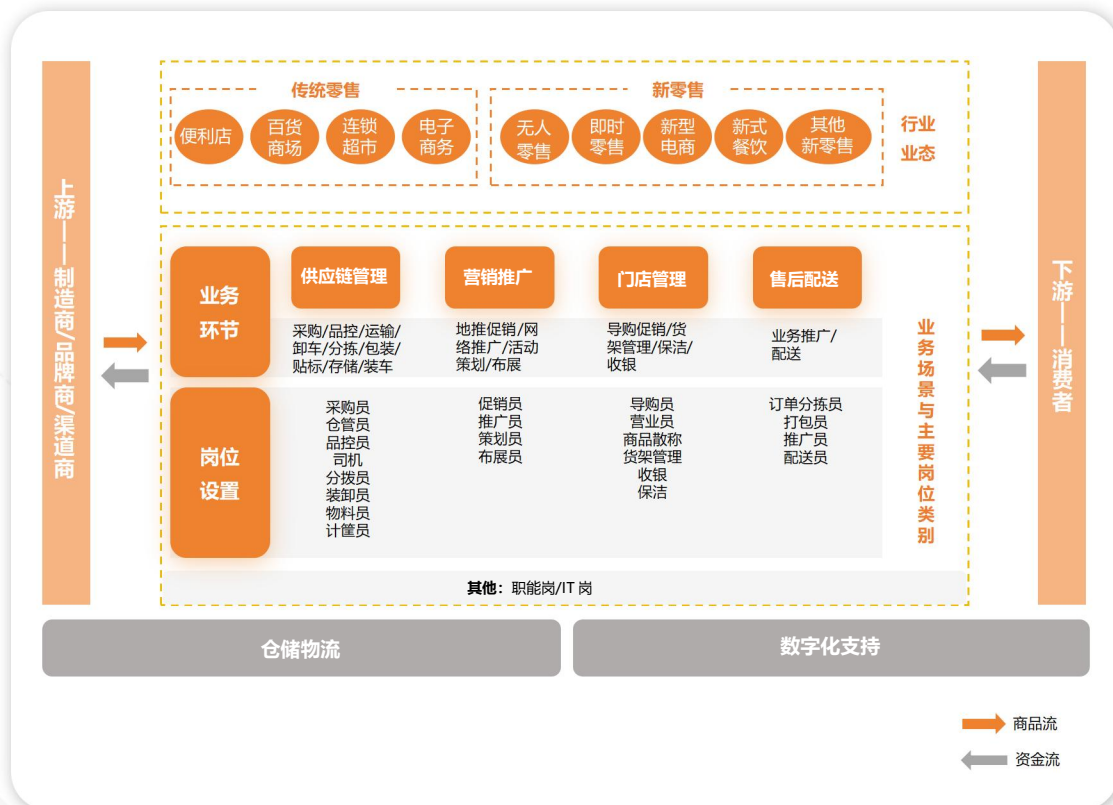


图 22 · 新零售行业基层岗位用工场景

新零售业务场景涵盖供应链管理、营销推广、门店管理和售后配送等多个环节，基层岗位设置包括仓管员、促销员、导购员、配送员等。每个环节业务特点不同，对劳动者的技能要求也存在明显差异，是典型的劳动密集型、基础型、服务型岗位。

因此，需要结合新零售业务周期性波动特征、岗位性质、用工政策、劳动力市场供需状况及用工成本等因素，构建一套高效灵活的弹性用工体系，使企业能够在保证业务质量的同时，在业务量增加时迅速增加人手，在业务减少时也能快速减少人力资源，通过有效整合社会资源提高整体人资管理效益。

2.3.2 多元化用工结构实现路径

为了构建高效灵活的弹性用工体系，从君润人力实践经验看，应围绕新零售业务特点与用工需求，通过业务用工场景的梳理，结合法律法规政策，科学合理匹配人力资源，构建企业多元化用工体系，其实现路径可以概括为以下几个关键步骤：

1. 业务需求分析与岗位评估

新零售企业围绕线上线下融合的业务模式，梳理包括电子商务、实体店铺运营、物流配送、客户服务、数据分析和市场营销等不同业务场景，将业务需求与岗位评估紧密链接起来。首先梳理业务用工场景确定企业的核心业务需求，然后综合业务影响度、业务独立性等维度对岗位进行评估，识别对业务目标至关重要的核心岗位。而对于非核心岗位，企业能够根据业务场景的变化灵活调整人力资源配置，有效地优化人力资源分配，提高业务效率和市场竞争力，从而在快速变化的市场环境中保持领先地位。

根据阿特金森（Atkinson）提出的灵活用工理论 - 弹性企业模型（1984年），企业为完成既定任务，可以使用弹性及多样化的方式取代传统单一人力雇佣，以适应内外环境压力。该理论将劳动者分为核心人力、边缘人力、外部人力三种，这三种劳动力存在技能和劳动关系的差异，其对应的企业管理模式也更具弹性，因此这一模型可以增强企业的抗周期性，减少经营风险。在新零售行业中，其人力设置可作如下安排：

核心人力：是企业的主要人员，处理组织内最关键的事务，其岗位具有不可替代性，通常情况下劳动者拥有多种技能，可以在多种任务间转换。在新零售企业中，数字技术、市场等专业人才和管理人才等岗位属于企业核心人才，处理企业内最关键的事务，具有不可替代性，可采用自有人员方式，与企业直接签订劳动合同，建立劳动关系。

边缘人力：是企业中的次要人员，主要职能是协助核心人力完成工作任务，具有较高替代性，可以是全职人员，也可以是兼职人员或临时人员。新零售企业基层岗位（仓管、促销员、配送员等）主要任务为协助核心岗位完成相关服务，具有高替代性，根据岗位业务特点可以由除自有人员之外的外包人员，或临时兼职人员担任。

外部人力：通常情况下通过人力资源服务机构或外包商所雇佣的人力完成零售企业所赋予的工作任务。在新零售企业中，仓储、门店、营销推广以及售后配送环节，用工需求可根据业务波峰波谷随时调整，以灵活的方式来实现人力供需匹配。

2. 用工模式设计

通过灵活多样的用工方式，满足新零售行业特有的业务需求和市场变化。结合劳动法律法规的要求，根据劳动者在劳动过程中的独立程度，可以将用工模式分为雇佣、劳务和经营三大类型，这些类型对应的用工关系也不尽相同，分别是雇佣关系、劳务关系和合作关系，从雇佣、劳务到经营，劳动者的独立性越来越强。

这些灵活用工方式的不同反映了劳动力市场的多样性和灵活性，满足了劳动者和雇主在工作方式、工作时间和工作地点等方面的需求。在不同的用工关系下，劳动者的权益和责任也会有所不同，新零售企业需要根据具体情况进行合理的管理和规范。下面介绍几类常见的用工模式及其管理关注点：

【劳动合同制】 对于核心岗位和长期稳定的工作，采用劳动合同制，签订正式的劳动合同。这适用于管理层、研发团队、市场营销等关键部门的员工。其管理应关注：确保合同内容符合劳动法规定，明确岗位职责、工作时间、薪酬福利等条款。同时，注重员工职业发展和激励机制，以提高员工满意度和留存率。

【劳务派遣模式】 对于非核心业务或季节性高峰期的临时增员需求，采用劳务派遣模式。这适用于门店店员、门店管理、仓库管理、物流配送、促销活动等岗位。其管理应关注：选择合规的劳务派遣公司，明确派遣员工的工作范围和标准，重视派遣员工的培训、同工同酬和管理，确保服务质量。同时，关注劳务派遣法律法规的变化，避免合规风险。

【非全日制用工】 对于业务量波动大、节假日促销或工作时间灵活的岗位，采用非全日制用工模式，如兼职或小时工。这适用于促销员、门店店员、客服、销售顾问、数据录入等岗位。其管理应关注：制定灵活的工作时间安排和薪酬结算方式，以吸引和留住人才。同时，确保非全日制员工的权益得到保护，如工伤保险等福利措施。

（注：用工模式仅为部分列举）

通过上述用工模式的设计和管理，新零售行业可以在确保合规性的同时，实现人力资源的灵活配置，提高业务适应性和竞争力，满足快速变化的市场需求。

3. 用工资源配置

新零售业务的波动周期特点通常与消费者购买行为、季节变化、重大节日和促销活动紧密相关，这些因素共同作用下，使新零售业务在一年中的不同时间段呈现出显著的销售高峰和低谷。主要销售高峰期列举如下：

春节：作为中国最重要的传统节日，春节期间的消费者购物热情高涨，新零售业务通常会经历一次销售高峰。

双 11 和双 12：这两个由电商平台发起的购物节已成为新零售业务年度中最重要的促销活动之一，带来短期的销售量激增。

圣诞节和新年：在全球范围内，圣诞节和新年假期也是新零售业务的重要销售高峰期，特别是礼品和节日相关商品的销售。

季节性促销：如“回学季”促销活动，针对学生和家长的购物需求，新零售业务会推出相关产品的促销。

（注：新零售销售高峰期仅为部分列举）

企业在进行用工资源配置时，需要结合季节性业务量波动情况预测用工需求量，科学合理进行，既要保障业务高峰期工作质量，也要避免业务量低谷期人力资源的闲置和浪费。因此，同一岗位既需要一部分稳定的人力资源为业务兜底，也需要一部分灵活的人力资源满足业务波动需求，可采用“固定+弹性”的用工组合方式。

固定用工：保障新零售企业业务常规用工需求，为劳动者提供稳定的工作环境和明确的职业发展路径，为企业长期稳定发展提供有效支撑。

弹性用工：根据业务波动周期灵活调整，当工作量大于固定劳动力时，增加灵活用工（快进）；当工作量小于固定劳动力时，减少灵活用工（快出）。如劳务派遣和非全日制用工，可应对销售高峰期的激增的用工需求。

4. 成本效益分析

通过灵活的人力资源配置，企业可以实现显著的成本节省，主要体现在人力成本的降低、招聘和培训成本的优化等。同时，通过劳务派遣和非全日制用工等灵活用工方式，企业可以在业务高峰期迅速增加人手，减少资源的闲置和浪费。

为进行成本效益分析，可以参考以下框架，以系统地评估灵活人力资源配置对成本节省和效益最大化的影响。

成本效益分析框架

▶ 成本分析

固定成本

固定合同工的薪资和福利成本
长期社保、住房公积金等费用

变动成本

劳务派遣和非全日制用工的薪资成本
高峰期额外人力成本
招聘和培训成本

▶ 成本节省

人力成本降低

通过多元化用工方式，调整固定的福利等成本

资源闲置减少

灵活用工模式减少非高峰期的人力资源闲置

招聘和培训成本优化

通过稳定的灵活用工队伍，减少频繁招聘和培训的需求

▶ 效益最大化

业务适应性

灵活的人力资源配置提高对业务波动的适应性，确保高峰期的业务需求得到满足

力资源利用效率

通过合理的用工结构设计，提高人力资源的整体使用效率

成本效益比

综合考虑成本节省和业务适应性，评估整体的成本效益比，以指导未来的人力资源配置策略

5. 用工管理重构

企业多元化用工，并不仅仅是用工关系的简单转变，还需要配套的用工管理重构。多元用工管理的重构和优化是为了适应新零售行业的快速变化和多样化的业务需求，确保企业能够灵活、高效地配置和管理人力资源。

用工结构的战略规划

根据企业的业务特性和经营管理需求，制定长期和短期的人力资源规划，确保用工结构与业务战略相匹配。例如通过分析仓储管理、营销推广、零售门店和售后配送等主要业务场景，确定各场景下最适合的用工模式（如全职、兼职、劳务派遣等）。

招聘流程的灵活化

针对不同岗位和工作性质，制定灵活的招聘标准和流程，快速响应人力资源需求的变化。利用多渠道招聘策略，包括社交媒体、专业招聘网站、内部推荐等，扩大人才获取渠道，提高招聘效率。

合同和管理制度的个性化设计

与不同类型的劳动者签订明确的合同或协议，根据工作性质和用工模式调整合同内容，确保合法性和合规性。针对非全职员工建立弹性的管理制度和结果导向的评估机制，减少不必要的管理成本，提高工作效率。

风险控制与合规性保障

定期进行用工模式和管理制度的合规性审查和风险评估，及时识别和解决潜在的法律和管理风险。建立应急预案，应对突发事件和市场变化对人力资源配置的影响。

员工发展与激励机制

为不同用工模式下的员工提供职业发展路径和培训机会，提高员工满意度和忠诚度。设计灵活多样的激励机制，包括但不限于绩效奖金和补贴、职业发展机会等，激发员工的工作动力和创新能力。

建立综合人力资源信息系统

开发或引入综合人力资源管理系统，实现对不同用工模式下员工的信息、绩效、薪酬等的统一管理。利用技术手段，如移动应用和云服务，提高人力资源管理的灵活性和实时性。

6. 落地实施

采用多元化用工模式，企业首先需要进行细致的场景分析，识别不同业务环节和岗位的具体需求，以确定适合的用工模式。这包括全职员工、兼职员工、远程工作、劳务派遣等多种形式，以及它们在仓储管理、营销推广、零售门店和售后配送等关键业务场景中的应用。实施阶段，企业应根据这些分析结果，采取相应的用工模式，同时建立起一套灵活的人力资源管理体系，包括招聘、培训、绩效评估和激励机制，确保能够快速响应业务需求的变化。在此基础上，企业还需定期回顾和评估各用工模式的效果，根据业务发展的实际情况和市场环境的变化，进行适时的调整和优化。这种动态的管理和调整机制，使企业能够在保持业务灵活性和竞争力的同时，有效控制成本，提高整体运营效率。同时，也可以引入第三方供应商来落地实施。

2.3.3 关键场景分析与用工设计

1. 仓储管理场景

(1) 关键岗位特点

新零售行业仓储管理，该场景中涉及的岗位比较繁杂，且受仓储/中转的大小、货量、位置、辐射区域等影响，具体的岗位设计在不同企业间存在差异。基于此，本文选取仓储场景中具有普遍性和代表性的两大基层岗位（仓库管理员和操作人员）进行分析。

仓库管理员

该岗位职责包括库存管理、货物接收和发放、仓库布局和货物组织、安全和卫生管理、设备和物料管理及仓库人员管理等，日常工作内容包括物资设备进出库的验收、记账、库存复核和发放工作，做到账账相符；货物进出要做明细表，清点数目要准确，每个月要做月报表，确保库存准确无误；并且需要谨慎地处理和储存易燃或危险品，对仓库的安全负责；如果仓库规模较大，仓库管理员还需要管理仓库工作人员，包括排班、培训、监督工作效率和质量等。

基于此，仓库管理员岗位对劳动者有一定的技能和管理要求，包括但不限于熟悉仓库安全相关知识、对电脑操作有一定了解、具备良好的应急处理能力、具备良好的沟通能力和组织管理能力等。

基层操作人员

日常工作内容大致为取货、装卸、搬运、分拣、检查商品质量、入库、上货、扫码、整理货柜等。除叉车司机需要相应的叉车驾驶证外，操作岗位大部分劳动力技能要求较低，但体力要求较高。入职人员需先进行基础的培训（如打包分类、终端使用）以及消防安全知识等

本报告调研数据显示，在工作时间方面，仓库管理员和基层操作人员两个岗位的日常工作时长在合理范围之内，但遇节假日或电商活动等情况加班较多，一些企业或仓储站点会设立相应的调休制度，但具体执行力度不统一；在群体画像方面，仓储管理场景从业人员以男性为主，年龄跨度较大，在 16-60 岁不等，大部分集中在 40 岁以下，且平均年龄有上升的趋势（如图 23）；在薪酬水平方面，仓管员岗位在一线城市收入水平多位于 4000~6000 元不等（如图 24）。

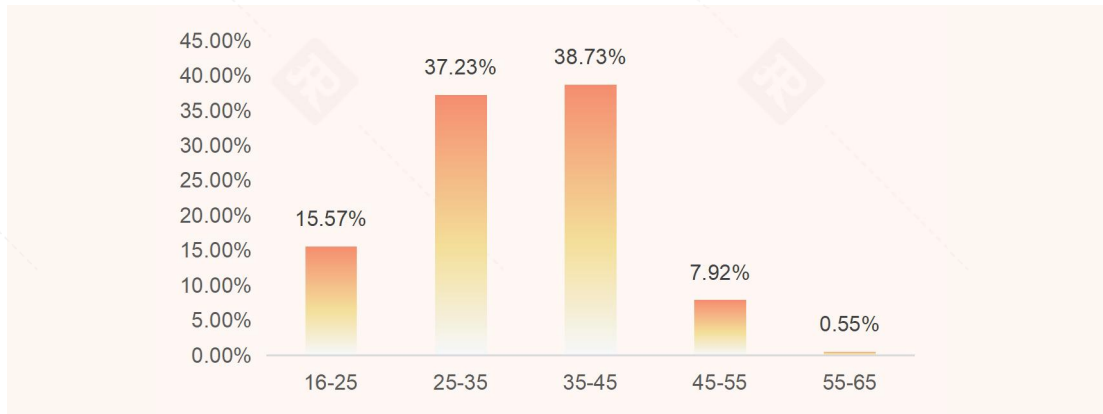


图 23 • 新零售仓储管理场景从业人员年龄分布

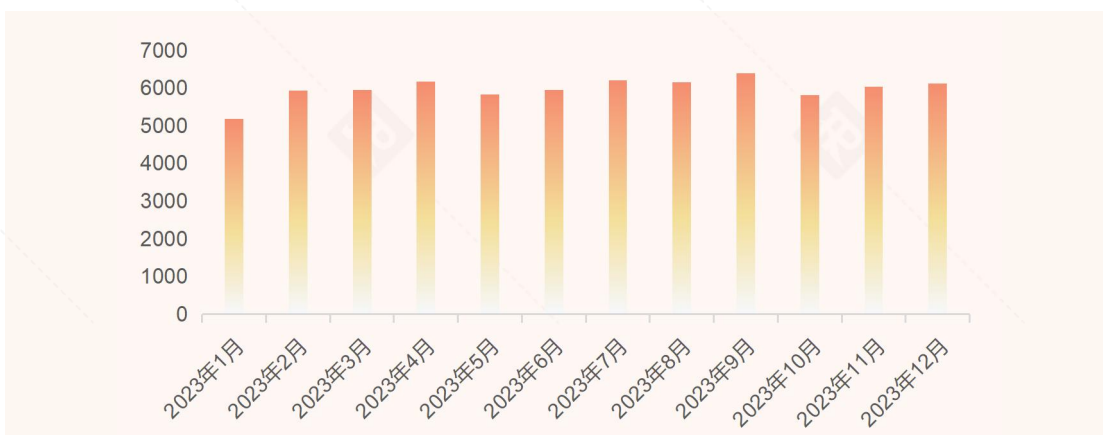


图 24 • 2023 年新零售仓管员薪酬状况（中位数）

(2) 多元化用工分析与设计

仓库管理员岗位整体稳定性较差、流动大，意味着企业需要付出的招聘成本、入职/在职培训成本、管理成本以及时间成本比较大；基层操作员岗位以人力投入为主，技术设备为辅，用工需求和业务量密切相关，受业务/季节变动影响大，对用工的灵活度要求较高。因此，仓库管理场景用工组合通常为“固定+弹性”模式。

考虑到仓库管理员岗位职业范围较广，对劳动者存在一定技能的要求，且企业对其有一定的管理要求，临时性人员较难在短时间内满足企业用工需求。因此，在业务常规状态下，仓储管理员一般采用专职的用工方式，用工组合可以是“自有员工+劳务派遣”。针对业务爆仓情况，常规人员匹配很难满足这种激增的工作量，企业的人力资源储备可能无法在短期内匹配到合适的人员，人员到岗会有一定的延迟性，因此可通过第三方机构提供专业的外包服务或灵活用工平台快速匹配到合适人员以应对业务高峰，待业务量回落时这部分人员也可以快速退出。

与仓储管理角色不同，操作员工作内容相对简单、重复，且标准化程度高。通常操作岗的用工类型为自有员工、临时工和业务流程外包等，自有员工一般是基层管理岗，如分拣小组组长，人数较少，在整体用工组合中占比较小；临时工主要为小时工或短期工，目的是应对不同时间段内暴增的业务量，起到业务削峰平谷的作用；业务流程外包则主要针对仓储场景中独立的环节或工序，考虑到人员管理和用工成本等问题，企业可按装车、卸车、分拣、打包等场景形成工作任务，并按数量和质量来确定其工作成果，支付对应的费用，一般以业务流程外包的方式发包给第三方服务机构。

2. 营销推广场景

(1) 关键岗位特点

由于商业环境的变化，人与货的场景也通过网络展现，越来越多的企业开始探索符合自身条件的营销网络，也更加注重渠道的多元化。许多零售企业在业务布局中设立“电商部”，在电视购物、电商直播、社群带货、社区团购等方面开启线上线下协调发展的新零售运营模式，互联网营销师的岗位也因该渠道的产生而诞生。据有关方面统计，我国互联网营销从业人员已超 1000 万人。企业在构建不同的营销渠道时，需要配置不同的营销人员，在传统零售模式向新零售模式的转变过程中，对各类营销人员的要求也在发生变化。

地推员

地推员是一种通过地面推广方式进行产品或服务推广的工作岗位，其工作职责主要包括在指定的地点，通过发放传单、展板展示、张贴海报和讲解等方式进行产品或服务的宣传推广，吸引潜在客户的关注，记录并反馈潜在客户的信息和需求，负责与客户进行有效的沟通，积极开拓合作资源并与客户建立长期合作关系，完成业绩目标。

网络推广员

网络推广员的工作职责主要包括利用网络推广手段，寻找和挖掘有利于企业的合作资源，建立并维护良好的合作关系，从实体店到网络店的转变，对推广员也提出了新的要求，例如，推广话术、互动方式、促销活动策划等都与地推员不同。

无论是地推还是网络推广，营销推广员基本采用“底薪+提成+奖金”的薪酬计算方式，收入水平与其推广业绩直接相关，受业务波动影响大，具有不稳定性，是该岗位流动性大的关键原因之一。此外，营销推广人员需要频繁地在不同的销售点和活动现场等进行推广工作，与陌生人建立联系、面对拒绝或负面反应等，短期内情绪压力大，离职跳槽频繁。但由于营销推广员入职门槛较低，也吸纳了大量的劳动者加入。

营销推广人员是企业拓宽市场，发展客户群体的重要力量。营销推广场景受业务影响大，需要在不同的业务周期和季节性波动中保持灵活性，因此营销推广场景多采用灵活的用工方式。

(2) 多元化用工分析与设计

营销推广员是直接与客户进行接触和服务的一线人员，在企业的长期营销规划中，需要对营销推广人员进行培训，使其深入了解企业文化、价值观以及产品特征，设计出符合企业发展的营销策略；而在产品发布、节假日活动或特殊活动期间，企业会经历人手的短期需求高峰，需要临时增派兼职人员。因此，新零售企业营销推广场景与策略多样，可根据不同的营销目的，采用“固定+弹性”的用工组合。

固定用工：全职推广人员能够为企业提供稳定的人力资源支持，参与到企业的长期营销规划中，确保日常营销推广活动的连续性和一致性，提高营销活动的专业性和创新性。虽然企业需要对全职员工支付固定的薪酬和福利，付出较高的管理、培训成本，但从长远来看企业可以获得更好的营销效果和品牌价值。

弹性用工：设置弹性、兼职的营销推广岗位可以为企业带来成本效率效益、灵活性等多方面的优势。对于一些重复性的、短期的、季节性变化的营销任务，弹性兼职人员可以高效完成，从而释放全职营销人员的工作时间，使他们专注于更具创造性或战略性的营销工作。通过兼职岗位，企业可以根据特定项目的营销目的引入具有特定营销技能的人员，如线上推广/社群推广/直播推广/内容推广等，从而提高营销活动的专业性和效果。

3. 门店场景

(1) 关键岗位特点

在新零售门店用工场景中，门店是员工服务和商品销售的主要场所，通常情况下，门店岗位设置包括店长、营业员、导购员、理货员和收银员等，负责门店的日常运营和销售工作。因不同的门店规模和业务性质不同，其岗位需求和用工类型也会存在差异。本文以新消费专业专卖店导购员岗位为例，分析其岗位特点。

店长/导购员

导购传统的身份，是以销售为主，包括整理货品、产品陈列等，在新零售模式下，导购可能还需要拉新会员、进行社群运营，甚至开展直播带货等。因此，为了保障导购员可以快速上手工作，大部分企业都需要对其进行岗前培训，具体的培训人员安排、课程设计、培训效果检验等方面对于企业人资管理要求较高，管理和成本压力都较大。

作为拉动业务增长的第一线服务人员，新零售企业门店导购员需求量大、流动性高，且受节假日/活动影响较大，存在明显的用工波峰波谷期，对用工的灵活性要求较高。此外，在消费者需求不断升级和零售行业转型的影响下，导购员无论是身份职能、工作方式还是管理要求，都发生了变化（如图 25）。

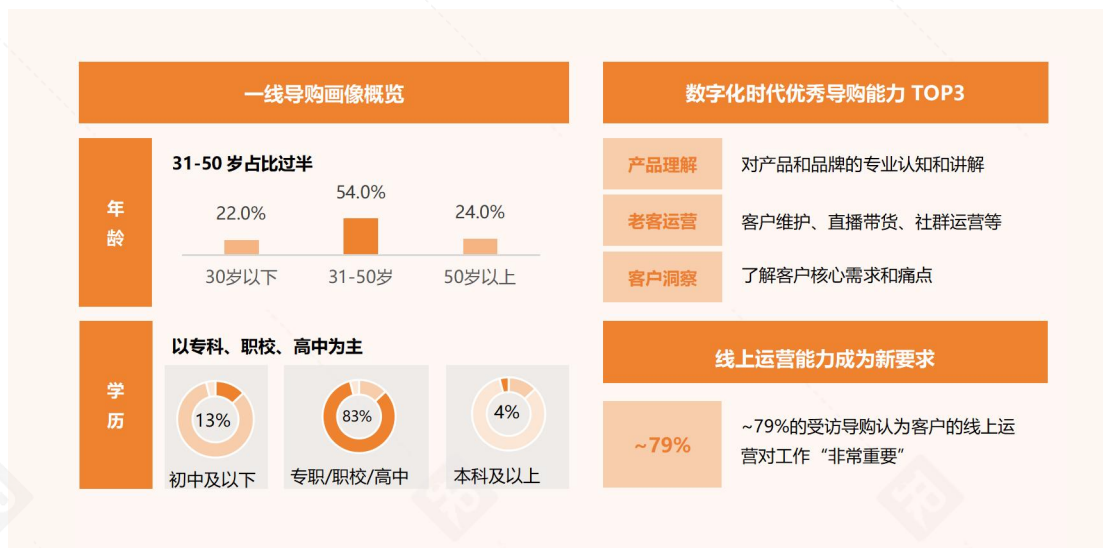


图 25 • 新消费专业专卖店导购员岗位画像²⁵

行业相关报告显示²⁶，在工作时间方面，导购员基本采取“早晚班”两种排班制，“上六休一”的占比在 30%，前者在三四线城市比较普遍，后者主要在一线城市，与上班距离、交通成本等有直接关系，此外，导购员通常采用“底薪+提成”的报酬结算方式，其收入水平受业务波动影响大，具有不稳定性；在社会保障方面，有超过一半的零售企业未 100%为劳动者缴纳社保；在工作福利方面，大部分企业都为导购员提供了餐厅、休息室或活动室、定期业务培训和活动等。

²⁵ 数据来源：银泰百货《商场导购生存与发展》&中国百货商业协会《2022 导购员职业发展调查报告》

²⁶ 数据来源：中国百货商业协会《2022 导购员职业发展调查报告》

总体来看，导购员的工作时间较长、工作强度较高，且由于其工作直面消费者，需要在提供服务的同时面对各种压力和挑战，容易被指责或被质疑，导致产生情绪耗竭。这些因素综合在一起，对导购员职业发展不利，导致其流动性大，企业招聘和管理成本都相对较高。

(2) 多元化用工分析与设计

新零售门店将传统零售与现代科技相结合，旨在为消费者提供更加便捷、个性化和更具体验感的服务。在新零售门店用工场景中，店长和导购员是最具代表性的两类岗位，也是确保门店服务正常运行必不可少的两类岗位，通常由专职人员负责，可采用“自有+派遣”的用工方式。除日常运营需求外，在门店客流高峰时期，为保证服务质量，避免因人手不足而影响客户体验，兼职促销员可以提供额外的人力支持，可采用实习/非全日制用工/兼职/平台用工等方式进行人力补充。

固定用工：首先，店长/导购员岗位通常需要接受专门的培训，包括产品知识、销售技巧、企业文化、客户服务等，企业需要在其培训和职业发展上进行较大的投资；其次，新零售门店运营特点对员工的工作时间和班次安排提出了特殊要求，工作时间较长，工作时间管理较为严格；再次，这类岗位承担着较高的管理责任，包括门店管理、团队管理、顾客关系管理等，企业对其也有较为严格的绩效考核和管理要求。因此，作为新零售门店基层核心岗位的店长/导购员，适合采用专职的固定用工模式。

弹性用工：与门店店长/导购员相比，促销员岗位要求相对较低。在新零售门店客流量大幅增加时期，弹性人员可以迅速增加门店服务能力，确保门店服务质量、客户体验不受影响。弹性用工具有应对业务波动、扩大人才库的优势，同时可以避免客流低迷时期人力资源的浪费，优化企业成本结构，通过迅速调整人力资源配置的方式使企业保持竞争力。

4. 售后配送场景

(1) 关键岗位特点

随着消费者需求的不断升级，即时零售行业增长迅速，作为运力承接的主体及触达消费者的重要一环，售后配送类岗位需求热度不断提升。售后配送类岗位职责主要是将商品从仓库或销售点送达消费者手中，为确保交付的及时性，提升顾客满意度，需要高效灵活的配送能力和协调能力。

网约配送员

2020年，网约配送员正式成为新职业，纳入国家职业分类目录。网约配送员是指通过移动互联网平台等接收、验视客户订单，并根据订单需求按照平台智能规划路线，在一定时间内将订单物品递送至指定地点的服务人员。

相较其他职业，网约配送员对各项基础条件的限制较小，对技能、经验的要求也较低，宽松的进入门槛为劳动者提供了多样化的就业机会。此外，网约配送员以工作时间、地点灵活、“按单计价”、“多劳多得”等工作特点，吸引了大量青年劳动者加入。以外卖员为例，据最新数据统计，2023年城市外卖骑手每月收入多分布在5000-7000元之间（如图26所示），配送员薪酬水平在蓝领群体中处于较高水平，但其工作时间普遍较长，绝大部分配送员工作时长在9-10小时，且受业务波动影响大，业务高峰期存在高强度工作现象，非高峰期有一定空闲。

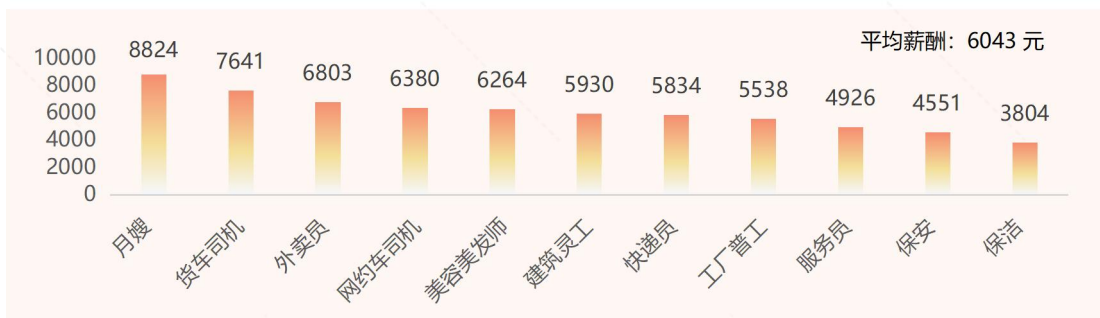


图 26 • 2023 年我国蓝领各类职业月均收入调查²⁷

在劳动保障方面，近年来配送员职业伤害保障问题引起社会广泛热议，国家也相继出台各项政策措施，推进新就业形态劳动者职业伤害保障试点扩面。政策引领下，其职业伤害保障试点工作取得积极成效，截止2023年9月，已有668万新就业形态人员被纳入职业伤害保障范围（如图27所示）。然而，虽然绝大部分平台都会为配送员购买意外险等职业伤害保险，但目前网约配送员的社会保险覆盖率仍然较低。

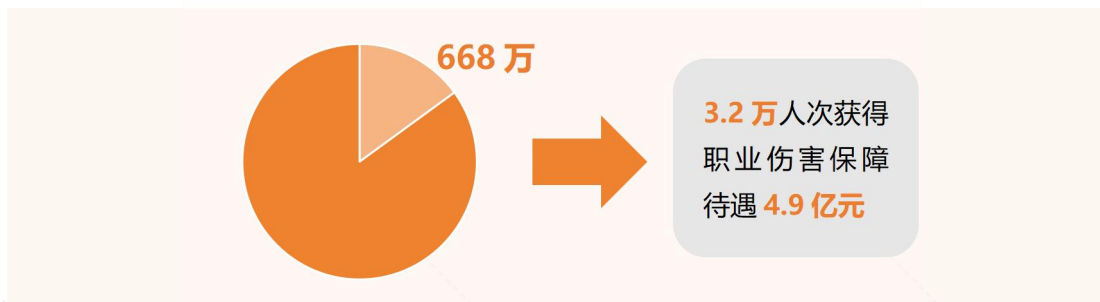


图 27 • 2023 年我国新就业形态劳动者职业伤害保障覆盖范围²⁸

²⁷ 数据来源：中国新就业形态研究中心《2023 中国蓝领群体就业研究报告》

²⁸ 数据来源：中国新就业形态研究中心《2023 中国蓝领群体就业研究报告》

因配送员岗位与业务需求量密切相关，灵活用工需求较多，而末端配送场景较为多样，该岗位的用工方式也较为多元，不同用工模式的选择因企业自身规划不同存在较大差异。常见的网约配送员用工方式包括自由员工、劳务派遣、外包用工、区域承包、平台灵活用工等。随着网约配送职业的不断发展，其用工也面临诸多困境：

流动性大

随着配送员规模的不断壮大，加之平台竞争加剧，工作时长、强度大，日常休息休假不足等问题逐渐暴露，配送员工作不稳定性加剧，岗位吸引力不断下降，人员流动性加大。

劳动争议风险大

网约配送员作为新就业形态的典型代表，新型用工模式的广泛推广和实践导致新矛盾不断涌现，随着劳动者意识不断增强，政府及社会各界对新业态用工监管不断完善以及行业竞争加剧（劳动者权益保障建设对平台企业优质劳动力的留存价值）等，对企业灵活用工也提出了更高的要求。

(2) 多元化用工分析与设计

要满足不同的新零售企业对末端配送及时性、安全性、品质和服务等方面的不同要求，其用工模式设计就显得非常重要。因末端配送场景多样性特点，使其需要不同用工组合方式来对人力资源进行整合。

固定用工：保证常规业务用工需求。需要对配送员有较为严格的管理要求，以保证末端配送安全和品质等，在该需求下，企业一般通过自有员工、劳务派遣等形式与劳动者建立关系，对劳动者的招聘、考勤、培训、奖惩等进行严格的控制和管理。

弹性用工：在保证末端配送的及时性、安全性和服务品质等要求下，结合新零售业务周期性等特点，梳理对操作技能要求低的工作任务，在业务高峰期可通过临时工资源来满足，采用小时工、实习生、平台用工等非全日制用工方式，与劳动者建立临时雇佣关系，对劳动者的招聘、考勤、培训、奖惩等进行必要的控制和管理。此外，还可以结合零售业务区域性等特点，满足区域覆盖的需要，通过区域代理（外包）方式进行资源组织完成配送业务，对承接区域外包承包方的服务标准、服务评价进行严格控制和管理，将服务质量与其收入挂钩。

2.4 新零售企业典型服务案例

我们深入分析了新零售企业采用多元化用工模式的实践和成效，通过 A、B、C、D 四家公司的案例研究，揭示了它们在多元化用工上的典型做法。A 公司展示了如何通过精细化的业务场景分析和岗位设计来实现多元用工的高效匹配；B 公司和 C 公司则通过引入第三方服务，实现通过岗位外包和灵活用工，有效应对市场变化和业务需求；D 公司的案例则突出了平台管理系统在优化用工结构、提升管理效率方面的关键作用。这些案例不仅展示了多元化用工模式在新零售行业中的广泛应用，也为企业提供了面对用工管理挑战时的有力策略和解决方案，进一步强调了人力资源服务产品在实现企业用工灵活性、成本效益和风险控制方面的重要价值。

2.4.1 某即时零售企业

1. A 公司背景

A 公司是一家连锁商超企业，在国内主要大中城市布局。在疫情的加推下，为减少接触，A 公司推出无接触配送到家模式。在即时零售履约配送全链条上，A 公司与线上配送平台合作，在 A 公司大卖场规模化落地应用。在门店前置仓模式下，A 公司服务人员缺乏有效管理，履约时效低，且劳动争议多发。A 公司亟需提高对服务人员的管理效益，同时确保用工高效与合规。

2. 用工痛点与需求分析

履约时效较低，人力资源整合难度大

业务需求的波动、地理位置、规模等都会直接影响仓库管理与运营服务效率。前置仓的运营需要投入大量的人力资源，A 公司经常因人员招聘/管理/配置不合理导致其履约效率低下。如何在保证服务质量的同时，有效控制成本，是 A 公司前置仓运营中的一个重要挑战。

用工形式多样，但缺乏有效管理，用工风险高

业务周期性波动，决定了企业不能以单一的用工方式来需要业务用人的需求，其通过尝试多样的用工方式，但由于招聘、入职手续、工资发放、保险等管理问题产生用工不合规，导致 A 公司劳动争议频发，用工风险高。

因此，为了更好的降低用工成本与风险，提高竞争力，A 公司从实际业务场景出发，聚焦即时零售履约全链路的用工场景，通过拆解业务环节、岗位设置，结合业务的季节性波动、岗位性质、用工政策、劳动力市场的供需关系以及用工成本的敏感性等因素，对基层岗位进行多元化用工结构设计，将现有员工分为核心人力和非核心人力，采用多元化的用工方式，借助第三方专业服务机构，在保证业务高质量运营的同时实现降本增效。

3. 用工场景解析

(1) 业务呈现周期性波动特点

业务量的波动特征可为 A 公司人力资源配置和业务规划提供有价值的参考。A 公司前置仓内岗位设置包括拣货、补货、交接、配送等角色。根据 A 公司日常人员配置与高峰期人员配置对比，可总结其业务波动特征（如表 4）。

表 4 A 公司某前置仓业务波动特征

岗位	需求量（日常）	需求量（高峰期）
拣货	200 工时	333 工时
补货	3 人	4 人
交接	40 工时	40 工时
配送	3000 单	4000 单

通过以上数据可以看出，不同岗位受业务波动影响程度不同，拣货岗与配送岗因其工作辐射范围较大，受业务波动影响也更大，具体来说，拣货员与配送员在处理日常订单任务时需要花费更多的时间和精力，因此在业务量激增时，任务处理时效要求超出正常工作能力范围，需补充大量人手。而补货岗与交接岗工作辐射范围较小，受业务波动影响也更小，即使在业务高峰期，原有人员配置（或增加工作时长）即可满足业务需求。

此外，以拣货为例，通过对该岗位某位工作人员日均步数的记录和分析，可以发现员工的步数与其工作强度、业务订单量及业务周期之间存在一定的相关性。具体来说，当员工的日均步数显著增加时，意味着其工作强度的提升，亦显示出业务订单量的增加。因此，根据分拣员连续一个月的日均步数记录，可判断 A 公司前置仓场景一个月的业务波动情况，如图 28 可看出，该场景业务量存在明显的波峰波谷特征，据此可推测其业务量趋势（如图 29）。

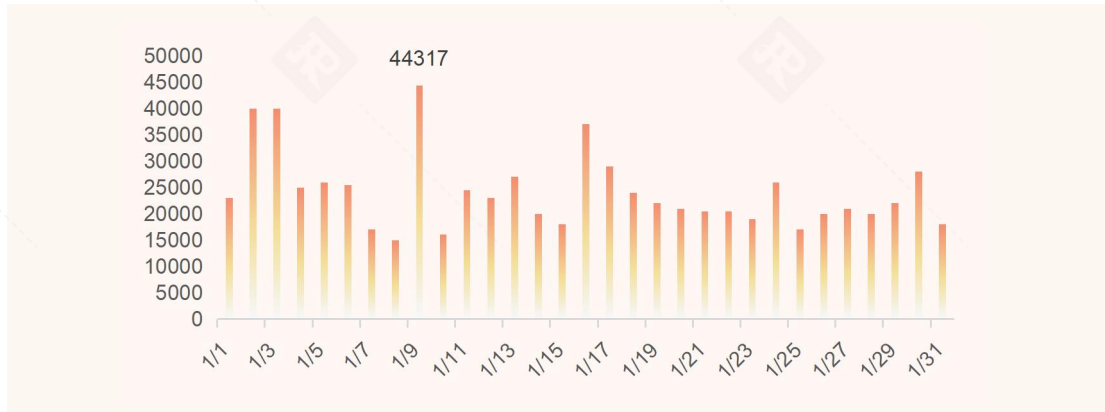


图 28 • 前置仓某员工工作步数记录

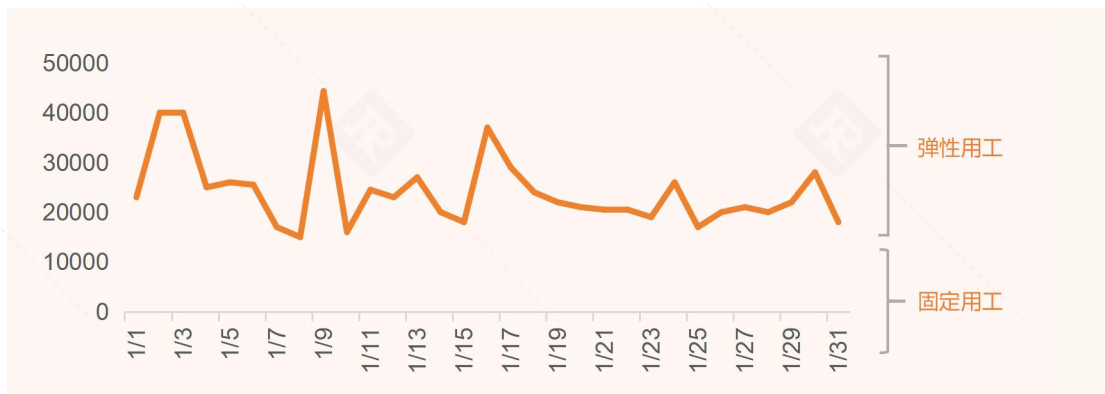


图 29 • 前置仓业务量趋势分析

(2) 前置仓场景业务环节与岗位特点

前置仓内各岗位工作内容看似简单，实则涉及多个关键环节，对确保高效运作和顾客满意度至关重要。这些工作虽对体力要求较高，但同时也需要良好的组织能力、注意力、沟通能力和服务意识。各岗位具体工作内容与管理要求如表 5。

表 5 A 公司前置仓岗位特点

岗位设置	工作内容	岗位要求/培训要求
拣货员	熟悉仓内各类商品的存放特性和位置，准确无误地拣货、分拣、库存盘点等工作，遇到缺货与客户联系	对仓内业务流程进行培训，使其熟悉操作规则，使用正确的工具和设备，并遵守仓内安全规定
补货员	负责补货及仓内散装商品、生鲜、禽肉、水果等简单二次包装	
交接员	对接商品取货，核对商品及数量是否正确，协调补货换货	
配送员	将货物配送至消费者手中，快速准时地完成订单配送任务，保持良好的服务态度	

前置仓的岗位设置通常按照工作性质进行细分，每个岗位都有明确的职责范围，各个岗位之间需要紧密协作，形成高效的、标准化的操作流程，旨在最大限度地提高履约效率。高度标准化的操作流程使得这些岗位的工作任务变得相对简单，对劳动者要求也相对较低，只需进行简单的培训即可上岗。因此，将 A 公司前置仓内岗位人员配置外包给第三方专业服务机构是一种可行且高效的选择，可以帮助 A 公司最大限度整合人力资源，实现降本增效。

4. 用工优化建议

基于以上考虑，A 公司要提高履约效率，在无法投入自动分拣设备的情况下，可辅以投入弹性用工，降低其工作强度，提高服务时效，从而提升竞争优势。根据“业务影响度”和“业务独立性”进行拆分，其用工模式可做如下安排：

固定用工：即在保证 A 公司前置仓日常服务质量不受影响的基础上，所需的人员配置数量的最低标准。固定用工模式下，劳动者与 A 公司具有一定的人身隶属关系，需要遵守企业的规章制度和服务管理，即企业需要进行直接管理的人员，按自由员工+劳务派遣用工等方式进行弹性组合。

弹性用工：为满足业务高峰期临时激增的人员需求，采用灵活的用工方式进行用工补充，保证高峰期业务服务质量。弹性用工模式下，A 公司对劳动者劳动过程没有严格要求，仅需期完成约定的工作量即可，属于典型的重劳动结果轻管理过程。采用小时工、平台用工等灵活用工方式。

基于以上分析，在现有法律政策要求下，A 公司采取多元化用工策略，即以全职用工为主，多种用工模式为辅的用工体系，具体多元化用工组合如图 30。

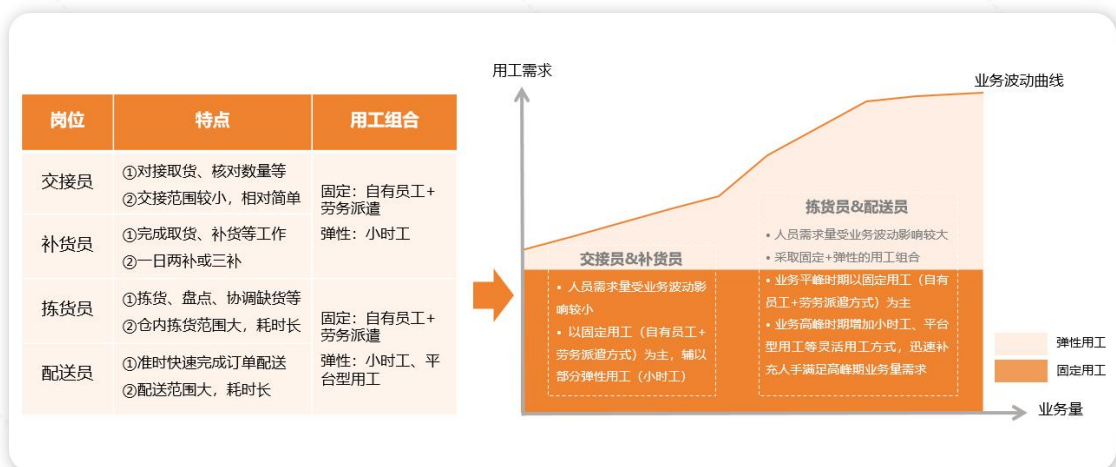


图 30 • A 公司前置仓场景多元化用工组合及特征

2.4.2 某新消费专业专卖店

1. B 公司背景

B 公司是一家专注于销售 3C 产品（智能手机、平板、电脑和智能手表等）的大型终端门店。该企业在全国的网络布局广泛，且已经扩展到三四线城市，服务人员整体规模超过 1 万人。在业务快速增长时期，面对持续增长的用工需求与跨区域管理难等问题，为了更好的提高业务运营效率和服务质量，优化人力资源管理效益，B 公司亟需寻求优质的人力资源服务支持。

2. 用工痛点

跨地域管理困难，用工成本高

B 公司门店在全国城市网点布局广，不同地区的门店之间存在沟通效率低下的问题，人事事务性工作量大，管理成本高。

一地一策，用工风险高

B 公司在一些地区，尤其是三四线城市的门店没有配置专业的 HR，这些门店在招聘、培训、社保管理、工伤处理、劳动纠纷处理及异常事件应对等方面缺乏专业的指导和支持，且用工政策一地一策，增加了合规管理的难度，也增加了用工风险。

3. 产品解决方案

(1) 通过网络布局的第三方机构，强化跨区域管理能力

通过与全国性网络型布局的人力资源服务公司合作，借助第三方专业高效的属地化服务能力，帮助其应对因区域差异带来的管理挑战。根据不同地区的用工需求和挑战，通过第三方提供的定制化培训、用工关系管理、薪酬福利优化等服务，减少部分人力资源管理工作，降低跨区域管理负担，提高人员管理效益。

(2) 科技平台支撑，提升用工管理效益

借助第三方一站式数字化人员管理平台，为 B 公司提供定制化、专业化、可视化的全生命周期人力资源服务，包括个性化信息采集、排班、定点打卡、流程配置等；通过第三方服务门户，按照总分权限划分，配置专属账号，实现分层分级管理；最终将员工基础信息、入转调离信息、社保、商保数据、薪税信息及账单进行集成，形成数据看板，为 B 公司提供决策依据。通过以上的专业系统及规范化操作流程，减少人员管理成本，提升整体运营服务质量。

(3) 全生命周期管理，降低用工风险

首先，结合供应商用工管理实践，按季度定期为 B 公司全国 HR 和门店终端管理人员进行入转调离全生命周期用工风险预防及处理技巧培训，提高终端管理者专业度，前置风险预防；其次，通过政策资讯平台监控关键信息，及时向 B 公司传递各地最新用工政策，使 B 公司能够及时根据政策变动做出调整，降低用工风险和成本；再次，针对 B 公司出现的劳动争议等异常事件，通过专职团队快速及时处理，减少损失。

2.4.3 某连锁花店

1. C 花店背景

C 花店是一家全国连锁鲜花零售店，拥有超过 400+ 门店，遍布在全国一二三线城市，且门店位置较为分散。为了保证每个门店每天都有服务人员进行鲜花的日常补货、整理、上架等工作，从而实现门店的顺利运营，同时也为了避免不必要的人力资源浪费，C 花店亟需专业的人力资源服务机构帮助其整合人力资源及运营。

2. 用工痛点

用工不稳定

首先，鲜花作为易腐物品，需要快速整理、销售和配送，为保证门店鲜花到店当天拆装，每个门店都需要专人负责，但是由于鲜花到店时间不稳定，员工计划需要高频调整，对员工排班及任务发放有较大挑战。

其次，鲜花销售受季节性（如天气条件）和节日（如情人节、母亲节）影响较大，市场的不稳定性使得其用工需求也会随之波动。

用工成本高

通常情况下，在客户购买花束之后，补货及重新整理花束货架等简单任务不需要一名全职员工来完成，若为此环节招聘一名全职员工，不仅入职流程耗时长、用工成本高，且由于任务简单也会出现人力资源的浪费。

人员管理困难

由于每个门店通常只有一人负责，人员管理及工作质量验收存在盲区，管理上面临较大挑战，需要对员工进行岗位培训。

3. 产品解决方案

(1) 整合社会闲散劳动力资源，降低用工成本

针对没有全职工作且在固定时间段有空余时间的宝妈群体，将其纳为灵工人员，通过君润众乐有活灵工平台发布补货及整理花架的任务，宝妈群体接到任务后前往附近商超完成 C 花店补货、上架等一系列的任务，并取得相应报酬。

该解决方案激活了闲散劳动力资源，解决了信息不对称等问题，其所搭建的灵工平台使得企业和员工双方能够保持信息的沟通，同时还降低了从业者门槛，帮助灵工人员免去繁琐的入职流程，灵活工作，既充分利用了劳动力资源，又大大降低了企业用工成本。

(2) 借助科技手段，实现用工透明

结合众乐有活灵活用工平台，通过“系统排班”“在线培训”“定位签到”“拍照验收”“自动结算”“用工评价”等一系列功能，实现 C 花店门店工作人员全流程管理。实现 C 花店促销员用工透明可查、数据实时监控，极大提升人员管理效益，降低人员管理成本。

2.4.4 某服装鞋帽企业

1. D 公司背景

D 公司是一家高品质生活护理用品的知名企业，截至目前已有 300+ 门店，遍布全国 70+ 重点城市的核心商圈。长期面临用工需求波动较大，门店众多协调管理难，人事、财务工作繁琐等难题，D 公司旨在寻找更加灵活、成本效益更高的用工模式，代替传统僵硬的用工模式，增强其应对市场与业务变化时的灵活性。

2. 用工痛点

用工需求波动大

连锁零售业务淡旺季明显，用工需求波动较大，传统用工模式成本过高。

管理分散

全国连锁门店数量众多、日常用工管理分散，集团各组织间信息回传效率低下。

结算工作繁重

企业人力算薪、财务结算工作繁重，且难以解决灵工业务涉税问题。

3. 产品解决方案

基于此，君润为其提供众乐有活灵活用工平台，提供包括人员注册、任务派接、用工管理、佣金结算、风险保障、税务代办等综合管理服务，确保用工的高效与合规。主要服务流程如下：

(1) 小程序-门店店长端

灵工签约管理：便捷的签约流程，确保灵工与门店之间的合作关系快速建立。

任务发布：门店店长可以根据实际需求，发布各类用工任务，明确任务要求和佣金标准。

任务验收：对灵工提交的工作成果进行验收，确保服务质量满足门店需求。

人员评价：对灵工的工作表现进行评价，建立良好的用工生态。

(2) 小程序-灵工个人端

注册签约：灵工通过简化的流程完成注册和签约，快速加入用工平台。

任务领取：灵工可以根据自己的技能和时间安排，自由领取适合的任务。

完工成果提交：完成任务后，灵工提交工作成果，等待门店验收。

佣金查收：任务完成并经验收后，灵工可实时查看并领取佣金。

(3) SaaS 结算端

费用发放：实现自动化的费用结算流程，确保灵工及时准确地收到佣金。

开票申请：为连锁零售商提供便捷的开票服务，简化财务流程。

(4) 数据端

可视化灵工数据分析：提供强大的数据分析工具，帮助连锁零售商实时监控和分析灵工用工数据，优化用工决策，提升运营效率。

4. 服务价值

(1) 成本节省

企业按需灵活用工，避免业务闲暇时期的人力资源浪费，用工成本节省 20%+。

(2) 效率提升

全国超过 90%的门店已接入平台，实现门店管理数字化；通过组织架构搭建及管理权限配置，各门店店长独立管理灵工出工情况，总部定期确认汇总数据，企业组织内部分工明确，线上管理高效便捷；系统自动算薪及批量结算，企业人力、财务工作效率提高 50%+。

5. 增值服务

灵工业务合规与科技驱动的双重赋能，在确保灵工业务任务制的基础上，结合连锁门店行业管理特性，极大简化店长及灵工个人端操作；提供灵工意外险，并可根据接单任务自动参保增减员，高效率投保，为灵工人员安全保驾护航。

资金安全保障，开设企业专属账户，保障企业资金独立，并支持 T+0 批量秒级发佣到账。

成立专属项目团队，协助企业制定灵工业务管理流程，降低企业用工风险及财税风险。

全国 300+城市服务网点，针对突发、异常事件，极速响应并协助处理，降低企业异常事件处理成本。

3

人力资源服务方案

3.1 产品方案

人力资源行业是基于企业用工需求下诞生的市场,企业组织架构和岗位设计决定了人力资源服务模式。越来越多的企业将内部岗位划分为“核心”与“非核心”两个层面,核心岗位中的管理人员、技术骨干等会更倾向于自有用工,人力资源服务业也因此诞生一个细分服务市场,如高端人事代理服务、猎头等业务。同时非核心岗位的重要性、专业性会低于核心岗位,可替代性更强些。为了降低用工成本和风险,企业会倾向于整合多种人力资源,采取多元化用工模式。因此,人力资源服务业延伸出另一个细化服务市场,包括外包、劳务派遣、临时工等灵活用工(如图 31)。

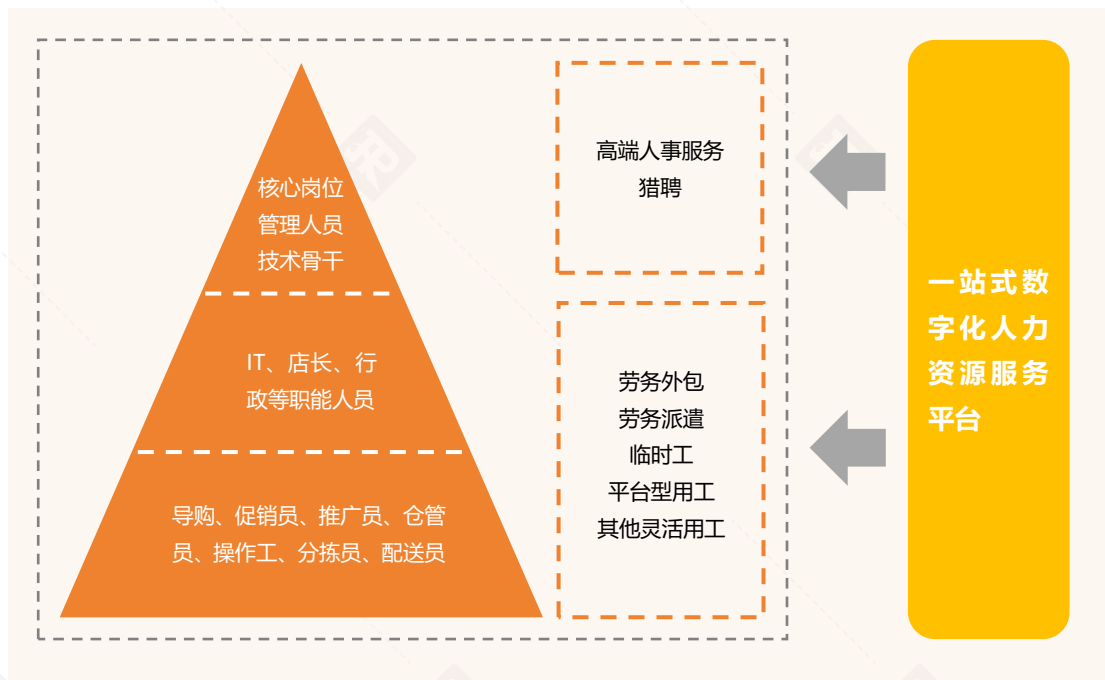


图 31 • 人力资源服务市场细分

君润人力本着以客户为中心,强化专业咨询、产品设计和供给等能力建设。现阶段君润人力依托全业务人力资源服务 SaaS 系统研发及数字化中台技术,完善的全国网络服务和产品组合,以及融合君润人力服务多家大型企业的经验,为企业用工战略规划、用工结构优化,以及运营执行管理咨询,可覆盖多行业、多用工场景的人力资源服务综合解决方案及落地服务,结合对新零售行业的分析,以及供应链管理、仓储、门店、配送等环节用工场景和用工组合,君润可以就新零售企业不同的需求,提供综合人力资源服务解决方案,主要产品方案如下:

3.1.1 招聘

聚焦新零售、泛物流、即时配送等服务业的蓝领岗位招聘交付。为客户提供从人才需求分析、人才寻访、筛选与面试、招聘科技管理、薪酬谈判至候选人报到的一站式服务。截止 2023 年底，蓝领 RPO 全年可交付人数 8 万以上。



图 32 • 招聘服务全流程

RPO 一站式协同交付平台

坚持以科技驱动，持续创新科技产品，推出众乐优才（求职端）、招聘驾驶舱（企业端）、众乐招聘系统（招聘端），全面打造蓝领 RPO 一站式协同交付平台，为客户提供高效的招聘解决方案，助力企业实现人才供应效益。

【求职端】众乐优才小程序，各类热招职位清晰可见，支持一键报名，并赋予经纪人的身份，帮助求职者在找到满意工作的同时还能通过推荐获得收入。

【招聘端】众乐招聘系统充分整合各方资源，支持多角色协同管理。聚合线上资源、引入供应商/合伙人等角色，做到求职、招聘一站式服务。招聘项目管理与发布、指标分配与跟踪、交付过程管理、结算与分析、招聘数据看板可视化均可在众乐招聘系统实现，真正做到业务闭环管理、招聘全流程在线管理、全渠道管理。

【企业端】招聘驾驶舱（众乐优才企业端）支持企业一键查看招聘全流程，解决了市场上代理招聘服务不透明、招聘服务感知低、需求更新难、招聘结果缺乏数据支撑的痛点，让企业更加便捷地进行招聘管理，用服务评价促进招聘满意，同时掌握招聘实时数据，用大数据支持招聘决策。



图 33 • 众乐科技一览

3.1.2 岗位外包

针对客户个性化用工需求，君润提供定制化岗位外包服务，通过专业的人员管理以及规范化的操作流程，减少人员管理成本，降低企业的用工风险，实现效益最大化。

一站式外包员工全生命周期管理

利用数字化、自动化、智能化工具提升外包管理水平和服务能力，助力客户业务增值（如图 34）。



图 34 • 外包员工全生命周期管理平台

【入职管理】包括入职手续办理以及入职培训，之后对员工进行合同档案管理，包括与员工之间的合同签订、手续办理以及专属档案建立等内容。

【社保公积金】根据客户需求为入职后的员工进行社保公积金缴纳，协助员工处理各项待遇申报问题，包括社保公积金购买、待遇申领、证明出具以及证件办理。

【薪酬管理】 客户端提供的工资表为员工发放薪资、申报个税打通了系统壁垒，在线直接对接企业薪酬数据，更为便捷高效；银企直联，可实现薪酬 T+0 发放；此外还支持多场景发薪模式，满足客户多元化需求，帮助企业实现更效率的薪酬管理。

【离职管理】 对要离职的员工进行离职管理，包括离职沟通以及多种情况下的离职手续办理。

【风险管理】 君润拥有专业的法务团队、服务团队作为后端支持，拥有科学合理的异常事件处理原则以及丰富的实战经验和较高的快速响应处理能力，为客户及员工提供应急处理保障。

3.1.3 灵活用工

君润灵活用工解决方案能力全面，实现了灵活就业人群全覆盖。众乐有活灵工平台支持业务众包、工商税务代办等模式合作，同时能给企业提供人员招募、灵工商保等保障服务，为企业提供一站式灵活用工解决方案服务，满足各类型企业各场景的灵活用工需求。针对不同企业用工场景匹配合规产品方案，且拥有成熟、智能、透明的风控管理体系、专家智库全程护航，保障业务安全运行。

零售行业拥有大量灵活用工场景，特别是全国连锁门店众多的企业，长期存在“跨地域管理难，人员招募培训繁琐，用工成本高，合规及安全风险高”等痛点。众乐有活通过大量走访调研，耗时一年，发布了连锁零售门店灵活用工方案及标准规范。规范将用工流程简化为“5层角色+9个步骤”，帮助企业快速实现数字化灵活用工转型。



图 35 • 君润灵活用工业务标准流程规范

灵工众包

依托众乐有活灵活用工平台，为企业和灵活就业人群（下称创客）提供人员招募、创客接单、任务验收、佣金结算、自助开票等全链路数字化灵活用工服务，君润承接用工企业提出的业务需求后，再通过灵工平台把具体业务分包给众乐有活平台上的灵活就业人群，致力于帮助企业实现安全合规用工，降低管理成本，提升业务效率和质量。业务范围覆盖平台经济、新零售、物业管理、餐饮酒店等行业，累计服务客户数 1500+，月均服务创客人次达 25w+。

税务代办

通过科技赋能，为灵活就业人群提供全线上工商税务代办服务，实现了灵工人员信息采集、工商登记、税务开票等流程数字化，为灵工人员实现税务合规的同时减少用工企业人工管理成本。

3.1.4 业务流程外包

业务流程外包可提供基于业务流程的一站式承揽解决方案，为客户提供驻场 BPO 或 SaaS 平台租赁服务，帮助客户将精力投入到更有价值的核心业务中。具体的服务模式有：

专业交付

通过自主招聘、供应商管理、众乐交付中心、校企合作、自媒体招聘等多种方式完成项目交付及管理工作。不仅能够有效满足项目需求，提高场地效能，还能定期对供应商进行优胜劣汰，有效规避项目人员短缺现象发生。此外，专业的交付团队使得服务网格涉及全国 300+ 城市，拥有 300 万+精准蓝领候选人。校企合作能够为项目持续输送优质学生资源，实现互利共赢。同时培养学生组长，为项目发展寻找中坚力量，挖掘潜在项目负责人作为资源储备。

现场管理

根据客户需求为每个项目配置专业的管理人员，把每个岗位的作业流程、工具、方法、要求，用通俗易懂的语言及图片进行清晰地描述，形成 SOP 标准作业指导书；并通过工艺优化、过程跟进、指标管理、问题闭环等精细化的运营，实现降本增效。

现场管理

为客户、供应商、劳动者提供全面的业务流程外包管理工具，包括平台基础服务、第三方服务以及定制化开发服务，解决流程外包业务在人员身份一致性校验、高风险人员识别、考勤管理、人员招聘、劳动关系透明性、薪酬支付等方面的痛点难点，满足客户的多样化需求，推动业务流程外包规范发展和数字化转型。

3.1.5 服务保障

1. 员工保障

劳动者劳动权益可视化

科技是君润高速发展的核心基石与动力引擎，迄今，君润自研 30+人力资源服务平台，实现服务全流程系统化、可视化、数字化管理。覆盖招聘、员工管理、发薪、社保、商保、个税、共享服务等多个方面，全面实现人力资源服务数字化，让劳动者在工作过程中更透明地了解其全流程的权益。

迅速及专业响应劳动者诉求

君润设有专业的服务团队，包括应急处理团队，派驻客服管理，专业法务团队及劳动用工研究专家，对员工全生命周期实施精细化管理。例如，定期组织外包员工培训或发出贴心安全生产提示，防患于未然；通过电话、电邮或上门服务等方式协调企业、用工单位、员工三方关系，及时反映并处理有可能发生的问题；建立标准化危机应急处理机制，如遇员工工伤，第一时间根据工伤有关条例帮助员工处理工伤事件。能够迅速、专业、高效地响应劳动者诉求，保证沟通渠道的畅通，减少劳资冲突，构建和谐的员工关系。

劳动者劳动收入保障工具

通过与实际用工企业商谈，君润研发的“有活系统”会针对工作时长达到一定小时数的员工，给予星级补贴，自定义配置补贴规则，配置不同级别的熟手，熟手有对应的分数和补贴标准，鼓励灵工人员长期稳定地工作，实现透明、安全、自由接单、多劳多得。

劳动者职业安全保障

君润除提供 200+ 个自营城市的属地化社保保障外，还为灵活就业人员提供 90+ 套灵工专属意外险商保方案，可全方位保障劳动者身故、伤残、医疗费用、误工费及住院津贴，可覆盖人群包括物流配送领域、新零售领域，以及物业服务领域等。例如，在仓储配送领域，君润研发的“有活系统”，已实现场地根据实际情况，每天将接单信息推送给保险公司购买保险，保险费用可实现按天缴纳，契合劳动者工作灵活和收益灵活的特点，在降低保费负担的同时有效保障劳动者权益，创新灵活就业人员职业安全保障方式。

2. 客户保障

招聘交付保障

君润聚焦泛物流、新零售、平台经济等诸多行业蓝领人员交付，包括配送员、收派员、骑手等岗位，具备百万级有效人才库与私域流量，有效人才库累计 470w+，自建私域流量 60W+，招聘月交付量根据需求动态调整，整体满足率 90%以上，可满足客户常规招聘需求，并且能做到同类型岗位延伸。君润具备专业资深交付顾问 200+，合伙人资深顾问 10000+，服务人员均具备 3 年以上行业经验，拥有专业的招聘运营能力。此外，君润采用线上线双渠道的交付方式，线上渠道与主流平台达成合作，拥有全国城市蓝领求职服务社群 100+，同时搭建了新媒体矩阵促进引流；线下渠道与全国多家校企、呼叫中心、政府、代办点、兼职合伙人达成合作，可持续为企业输送优质人才。

专业服务网络及团队

在服务模式方面，以客户为中心，君润打造了客户经理、方案专家、交付团队的“铁三角”协同服务模式，高效满足客户需求；在服务网络方面，目前已在深圳、北京、上海、广州、杭州、武汉、成都、苏州等 200+ 个地区成立了分公司，此外，在全国 175 个城市搭建了二级服务网络，服务覆盖全国 300+ 城市（如图 36）



图 36 • 服务流程及时效

异常事件应对保障

君润成立了属地专项安全小组，针对可能影响企业正常生产经营的任何事件进行 7*24 小时的管控，旨在高效地处理异常事件，确保企业的正常生产经营不受影响。在面对一些常见的异常事件，如群体罢工、劳动争议、伤亡事故、政府稽查等，君润的专业团队能够通过标准的流程，用丰富的处理经验进行及时响应。他们坚持预防为主、防处结合、以人为本、生命第一的原则，采用属地管理的方式，重视先期处置和快速响应。

资金安全保障

君润为企业设立专属账户，支持自助充值、自助发放；支持银行、支付宝、微信、顺手付等多渠道专户；发佣时支持短信动态验证、独立密码验证。能够做到资金 0 停留，即平台不触碰资金，7*24 小时秒级发佣到账；支持 500+ 银行、支付宝、微信钱包、个人账户等多种方式。同时，君润能够提供大量持续的资金流水保障，确保银行资金绿色通道不冻账。君润的技术团队核心成员来自腾讯、阿里及知名银行科技部门，通过了 ISO27001 等 11 项国内外安全认证，取得了 60 余项知识产权，能够全方位保障企业客户资金安全。

3.2 关于君润

基于对服务业细分场景业务模式的深入洞察，结合“招聘+岗位外包+灵活用工+流程外包+HRaaS”等多款产品（如图 37），君润人力为泛物流、新零售、平台经济等行业量身定制人力资源服务综合解决方案，目前已为全国 1500 多家大中型企业提供具有竞争力的高效专业服务。



图 37 · 君润全产品体系

2021 年，君润人力成立君润用工研究院，汇集高校教育专家、资深企业高管和行业大咖，研究、探索用工发展趋势，并与暨南大学合作成立“大湾区灵活用工研究中心”，依托君润人力在人力资源服务领域的行业优势与服务网络，结合暨南大学管理学院专业师资研学优势，探索产学研深度结合的新途径。

科技立身，数字化转型助力企业管理

君润人力打造了一支强大的数字化科技队伍，目前团队成员已超 200 人，大多来自腾讯、百度、华润、平安等知名互联网企业顶级资深人才，为产品研发提供了强有力的人才支持。至今，君润人力自主研发 30+ 人力资源服务平台，实现服务全流程线上化、可视化、一体化、智能化管理（如图 38）。



图 38 • 一站式数字化解决方案平台

在实现内部运营在线化的同时，君润人力深度布局 HRSAAS 赛道，打造众乐优才招聘平台、众乐有活灵活用工平台、优活 BPO 业务管理平台、优活智慧 HRSAAS 管理系统等，助力客户实现其人事及业务数字化、系统化管理。

技术赋能，构建数字化人力资源服务生态

作为一家以科技驱动的综合人力解决方案服务商，君润人力秉承“用技术提升整体人资效益”的企业使命，深度链接 B 端企业和 C 端劳动者，构建数字化人力资源服务生态。

君润人力倾情打造“君润云展厅”，实现线上游君润，产品信息、行业解决方案随手掌握。

“智慧君润”门户，支持 pc、小程序、app 等入口方式，助力客户随时随地获取到全方位的服务产品信息，实现客户视角全生命周期服务数据打通，通过数字化管理助力业务增长。数字化看板，实现从人员入职、合同签订到薪酬发放，结算账单，全流程数据清晰透明；多样化数据图表看板，轻松掌握服务交付关键指标变化趋势；集政府补贴、用工规范、社保政策、财税信息于一体的政策资讯工具，帮助企业及时了解国家及地方人力资源相关政策；贴心社保工具，实时更新各地最新缴费比例标准，覆盖全国 350+ 城市，方便快捷。

布局全国，属地化服务保质量

君润人力总部位于广东省深圳市，拥有自营服务城市 237 个，服务覆盖全国 300+城市，具备提供网络型人力资源服务的落地能力。同时，打造了 100+客户经理团队，均具备 5 年以上人力资源管理实战经验，且 50%以上人员具备头部同行经验，为“高质量有温度”的客户服务提供有效保障。



图 39 • 君润人力服务模式

聚焦招聘，高效匹配促就业

君润人力通过线上自招+线下布局，协同达成客户招聘需求。其中武汉、宁波三大线上交付中心，业务顾问 200+；华东、华南、华北、中西分别设立线下招聘组织，业务顾问 100+。

除此之外，君润业已整合市场劳务公司合作 500+，月输送人员 3000+；劳务经纪人在册 10000+，月输送人员达 1000+；与政府合作共建乡村代办点 2 家，分别设立在云南玉龙县、华坪县，可定期为务工人员提供意向工作，帮助政府解决当地就业问题。

客户为本，以高质量服务推进高质量发展：君润人力打造【客户经理+方案专家+交付团队】“铁三角”协同服务模式，依托“集中+属地”交付能力，以及规范化的现代服务质量管理体系，高效解决客户需求，助力客户破局。



君润人力资源服务（深圳）有限公司

服务热线：400-6666-153

官方网站：www.junrunrenli.com

总部地址：深圳市南山区软件产业基地1栋C座3楼



君润人力公众号



君润之家公众号



君润人力视频号



君润人力云展厅