君润人力 | 众乐有活 灵活用工平台

连锁零售门店

灵活用工数字化发展白皮书

君润人力

二〇二四年八月

PRERACE
前言

在当今快速变化的商业环境中，灵活用工模式逐渐成为企业应对市场波动和劳动力需求变化的重要手段。灵活用工，通常指企业根据业务需求，通过非全职、临时、兼职、项目制等多种组合形式雇佣员工，以实现人力资源的优化配置。这种用工模式不仅能够帮助企业降低用工成本，提高用工效率，还能增强企业在市场中的竞争力。

连锁零售门店作为零售行业的重要组成部分，其运营模式和人力资源管理面临着独特的挑战。随着消费者需求的多样化和市场竞争的加剧，连锁零售门店需要更加灵活和高效的用工模式来应对季节性销售高峰、促销活动以及突发的市场需求变化。因此，灵活用工在连锁零售门店中的应用显得尤为重要。

本白皮书旨在为连锁零售门店的管理者和人力资源从业者提供关于灵活用工数字化转型的指导。通过深入分析灵活用工在连锁零售门店中的应用现状、挑战和未来发展趋势，帮助企业更好地理解和实施灵活用工策略，以提升运营效率和市场竞争力。白皮书的主要内容和结构如下：

第一部分：连锁零售门店数字化发展概况。介绍连锁零售门店业态、经营模式以及数字化转型，说明灵活用工的应用在连锁零售门店的重要性。

第二部分：连锁零售门店的用工现状分析。分析连锁零售门店的运营特点和人力资源管理现状，指出连锁零售门店的灵活用工数字化需求。

第三部分：连锁零售门店灵活用工平台创新与实践。首先回顾全球灵活用工发展历程、现状与典型灵活用工服务商案例，探讨了灵活用工平台如何通过数字技术进行创新与实践。其次，深入分析连锁零售门店灵活用工平台模式，并提出相应的管理建议。

第四部分：连锁零售门店灵活用工数字化解决方案。介绍君润灵活用工产品-众乐有活，并分享其在连锁零售门店行业的定制化解决方案及服务案例，为该行业其他企业选择灵活用工数字化平台提供经验参考。

通过本白皮书，我们希望能够为连锁零售门店的灵活用工数字化转型提供有价值的参考和指导，助力企业在激烈的市场竞争中取得更大的成功。

CONTENTS
目录

01 连锁零售门店数字化发展概况

1.1 连锁零售门店行业概况 05

1.2 连锁零售门店数字化发展现状 10

1.3 未来展望：数字化发展正在推动门店用工模式变革 14

02 连锁零售门店用工现状分析

2.1 连锁零售门店用工全场景 17

2.2 连锁零售门店用工现状 27

2.3 连锁零售门店用工痛点 30

03 连锁零售门店灵活用工平台创新与实践

3.1 全球灵活用工发展概述 36

3.2 连锁零售门店灵活用工平台模式 43

3.3 连锁零售门店灵活用工平台管理建议 47

04 连锁零售门店灵活用工数字化解决方案

4.1	关于君润众乐有活	54
4.2	连锁零售门店定制化灵活用工方案	54
4.3	连锁零售门店服务案例	58

PART

01

连锁零售门店数字化发展概况

1.1 连锁零售门店行业概况

1.2 连锁零售门店数字化发展现状

1.3 未来展望：数字化发展正在推动门店用工模式变革

1.1 连锁零售门店行业概况

1.1.1 连锁零售门店简介

连锁零售门店是指众多小规模的、分散的、经营同类商品和服务的同一品牌的零售店，在总部的组织领导下，采取共同的经营方针，实行集中采购和分散销售相结合的运作方式，从而实现规模经济和品牌效应的目标。

随着新经济、新业态及消费者需求偏好地不断转变，新生代消费者愈发重视消费过程中的体验感，因此，门店作为直接与消费者进行交流互动的重要场所，重新受到消费者的重视（如图1）。 自2023年各项消费提振政策实施以来，消费市场复苏进程不断加快，虽然线上零售渠道越来越多，但总体来看线上消费增速放缓，线下实体零售呈现恢复性增长，2023年限额以上零售业实体店商品零售额比上年增长5%。/1

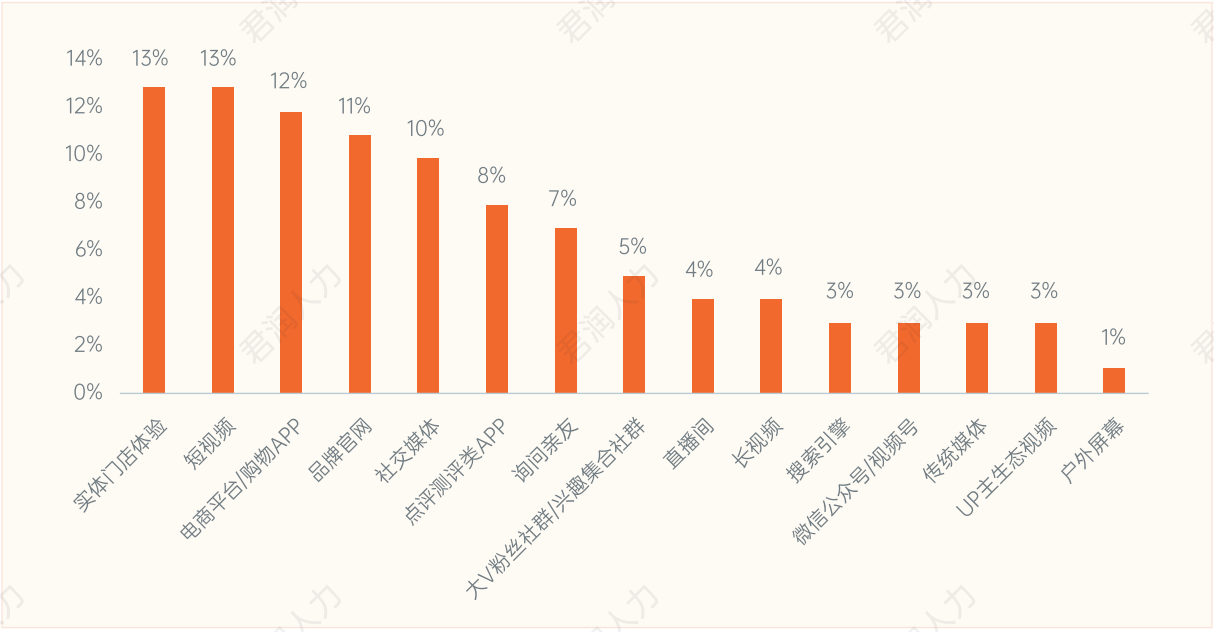


图1 对消费者决策影响最大的渠道 /2

通过精心设计的购物环境和氛围，门店在增强消费者购物体验，提高消费者信任感，打造品牌形象等方面都发挥着不可替代的作用，具有立体、多维、可信、高即得性等特点。这些特点也对门店用工提出了更高的要求，企业需要通过有效的人力资源管理策略，吸引、培养和留住符合门店定位的高素质员工。

/1 数据来源：国家统计局

/2 数据来源：德勤《2023中国消费者洞察和市场展望》

1.1.2 连锁零售门店主要业态

连锁零售门店根据商品或服务特点、消费者需求及企业自身定位等因素的不同，有着丰富的业态。根据国家统计局发布的连锁零售业态分类标准，连锁零售门店可分为11种典型业态及其他业态，各业态门店数量统计情况如表1。

表1 2016-2022年我国连锁零售企业门店数量统计（按业态分）/3

门店数量(个)	2022年	2021年	2020年	2019年	2018年	2017年	2016年
便利店	27416	39308	34778	31064	28895	24060	18588
折扣店	430	432	284	285	72	448	540
超市	32513	24685	24082	26927	28164	29881	33372
大型超市		5031	5340	5341	4760	6155	8452
仓储会员店	5354	106	102	101	100	98	97
百货店	4559	4540	5732	4148	5942	6148	4987
专业店	179441	168993	152404	139139	137136	125362	118601
加油站	32900	37360	37079	36236	35551	33321	35970
专卖店	29589	40517	38700	37511	34054	31238	32413
家居建材商店		38	38	53	78	61	57
厂家直销中心		449	582	630	686	711	612
其他业态连锁零售企业	7119	8284	7303	7457	9824	11941	14725

门店数量的差距，显示出不同业态对应不同的市场条件和消费者需求，形成了各自的特点和优势，反映出连锁零售门店的多样性和动态性。例如，便利店以其小巧的规模和较长的营业时间，为顾客提供了便利的购物体验，尤其适合购买日常必需品，因此更容易融入社区；超市以其丰富的商品种类和规模经济优势，为顾客提供了一站式购物的便利，可以覆盖更广泛的区域；百货与购物中心通过整合多种零售店铺、餐饮和娱乐设施，形成一个大型零售综合体，为顾客提供了一个多元化的购物和休闲体验；专卖店专注于特定商品或服务领域，提供深度的产品知识和专业的顾客服务，满足顾客对特定商品的深入需求。

通过提供即时性、一站式购物、多元化体验和专业服务，这些业态共同构成了连锁零售门店行业的生态。参考中国连锁经营协会《零售门店数字化赋能专项报告》中对零售细分业态的观察，结合君润人力实践经验，本报告梳理四种典型门店业态特征，如表2。

/3 数据来源：国家统计局

表2 四种典型连锁零售门店业态特征梳理

门店 / 特征	便利店	超市	百货与购物中心	专业店
门店定位	品类较少，强调便利，注重成本	品类较多，强调效率	品类丰富，注重客户互动	注重生动化展现商品，非常强调客户体验
门店规模	规模较小，通常几十到几百平方米	规模一般，通常几百到上千平方	规模较大，通常几千到上万平方米	面积根据商品种类和服务需求而定，可大可小
选址特点	通常位于居民区、商业区、学校附近	通常位于居民区、一般商业圈、交通便利地区	通常位于城市中心区、核心商业圈、繁华地段	位于专业市场、购物中心或特定商业区
客流特征	较为稳定	周末、节假日可能存在高峰	季节性活动、节假日、促销等高峰期波动	依赖于特定商品或服务的吸引力
用工配置	单一门店用工需求规模小，一个门店通常几名人员即可运营	用工需求量较多，多名人员负责商品管理、理货、收银等	用工需求量较大，除各零售门店人员外，还需要管理人员、服务人员等	根据门店规模和专业服务需求而定，有技能、经验、专业等要求，强调专业性

注：根据连锁零售门店行业公开资料整理

不同类型的门店因其规模、业态和运营特点不同，对人员数量，岗位设置和技能要求各有侧重，也对人力资源配置和企业用工策略提出了不同的要求。

1.1.3 连锁零售门店经营模式

连锁零售企业在扩张的过程中，根据市场需求、管理效率、风险分散、品牌保护等因素，大多选择直营或加盟的连锁方式。

1. 直营连锁

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。

2. 加盟连锁

相较于直营，加盟的种类更加丰富多样。参考《连锁经营术语(SB/T　10465-2008)》，加盟又可分为特许加盟（连锁）、自由加盟（连锁）、委托加盟、托管加盟等。

加盟连锁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。

加盟连锁模式下，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。

在当前经济承压和行业竞争加剧等环境不确定性加剧的背景下，许多原本坚持直营模式的连锁品牌也开始逐步放开加盟连锁模式，且显示出一种向小店加盟转变的趋势。以餐饮门店品牌为例，2023年以来，奈雪、海底捞等品牌逐渐开放加盟计划（表3）。小型店铺以其较低的运营成本、高度的经营灵活性以及简化的管理体系，能够迅速响应市场变化，快速实现成本回收，这种策略不仅为连锁企业提供了一种灵活应对市场变化的策略，还通过多样化的经营方式，提升了企业的整体竞争力和抗风险能力。

表3 2023年以来部分开放加盟的品牌 /4

品牌	加盟政策
海底捞	2024年3月宣布开放加盟
珮姐重庆火锅	2024年3月开放特许加盟，发展城市合伙人
九毛九	2024年2月起，逐步开放太二和山外面酸汤火锅的加盟与合作
乐凯撒	2024年1月开放单店特许经营，区域特许经营
和府捞面	2023年12月开放联营，发展"5000+事业合作合伙人"
奈雪的茶	2023年7月开放加盟，推出"合伙人计划"，2024年2月降低加盟门槛
瑞幸咖啡	2023年5月开放"带店加盟"、2024年1月开放"定向点位加盟模式"
沪上阿姨	2023年9月开放"轻享店"加盟，主打下沉市场
Tims	2023年9月针对"Tims Go"店型开放合伙人项目

/4 数据来源：《2024年中国餐饮加盟行业白皮书》

直营模式和加盟模式都有其独特的优势与不足（如表4）。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。在人力资源管理方面，越来越多品牌商指定人力资源服务机构为其加盟商提供对应的服务。

表4 直营模式与加盟模式优缺点 /5

经营模式	优点	缺点
直营	①可以统一资金的调动，统一经营策略，很好的体现和贯彻公司的营销理念，在新产品、新技术的开发、推广和应用中容易发挥整体优势； ②直接面对市场，有利于品牌快速获取市场信息和客户反馈信息，从而不断完善自己； ③没有中间环节，企业可以通过直接接触消费者赚取更高的销售收益； ④作为品牌形象展示的窗口，可以展示公司的优势和实力。	①自主性、创造性、主动性受到一定程度的限制； ②成本高，结构庞大，人员众多，管理难度大； ③库存压力大。
加盟	①具有很强的灵活性和自主性； ②中间商现有的渠道可以开发市场盲区，尤其是二级、三级市场渗透和开发； ③可以加快入市时间，缩短资金回笼时间； ④节约成本，企业可以有更多的精力专注于产品研发和品牌推广； ⑤可以将库存转移到中间市场，妥善处理企业库存，从而减轻销售压力。	①加盟店容易各自为政，缺乏团队精神，不便于统一运营管理； ②鉴于利益归属问题，很多推广活动和形象塑造往往很难快速、迅速地实施； ③产品价格体系容易混乱，市场容易波动，不利于品牌的整体发展； ④在如今的新兴品牌中，加盟商很容易失去忠诚度。

针对直营模式下的管理难点，人力资源服务机构可以提供专业的人才招聘、培训和绩效管理服务，帮助企业优化人力资源结构，提升管理效率；通过薪酬福利优化、员工关系管理等服务，帮助企业控制人力成本，提高成本效益。针对加盟模式下的管理难点，人力资源服务机构可以通过团队建设培训和企业文化培训，加强加盟商与总部的联系，提升团队凝聚力。

无论是直营还是加盟模式，数字化转型都是提升管理效率、降低运营风险、增强市场竞争力的关键策略，数字化管理平台可以帮助企业实现员工数据的集中管理和分析，直营模式下，数字化可以实现更高效的集中管理和数据分析，提升决策效率；而加盟模式则需要通过数字化手段来强化对加盟商的管理与支持，确保品牌形象和运营标准的一致性。

/5 数据来源：加盟星

1.2 连锁零售门店数字化发展现状

人们的消费需求不仅在数量上有所增加，而且在质量和多样性方面也在不断升级。消费者更加注重个性化、高品质和便捷的购物体验，这促使零售行业必须不断创新和改进。其次，疫情后消费市场的回暖也带来了更加激烈的行业竞争，各大零售企业纷纷推出各种促销活动和新产品，试图吸引更多的消费者，这使得零售门店的利润空间被进一步挤压。数字化转型是零售门店应对消费需求升级和市场竞争的有效方法之一。它不仅能够提升消费者体验，满足个性化需求，还可以通过引入先进的数字技术，如大数据分析、人工智能和物联网，优化库存管理，提高运营效率，从而在激烈的市场竞争中占据有利位置。

1.2.1 人货场全渠道数字化转型

零售行业已经迈入了一个以消费者为中心的新时代，消费者的需求和体验成为了门店业务成功的关键。从个性化的营销策略到定制化的服务体验，再到便捷的购物流程，"以消费者为核心"的理念贯穿于门店数字化转型的每一个环节，人、货、场的数字化进程都在不断加快，数字化变革也在不断优化人的管理、货的管理和场的管理（如图2）。也就是说，连锁零售行业正在围绕消费者，以数字化转型为助力，推动"人、货、场"全渠道业务变革。

图2 人货场全渠道数字化生态构建 /6

人货场全渠道数字化转型的核心在于将数字技术深度融入到企业运营之中，驱动企业开展深入细致的客群洞察研究，提升产品吸引力以及打造富有吸引力的消费场景，从而实现人、货、场三者之间的完美匹配（如图3）。而随着数字化程度的提高，消费者的购买行为呈现出跨渠道、碎片化、移动化等新特征，这些变化共同又促进了以消费者体验为中心的人货场模式的形成与发展。

/6 数据来源：艾瑞咨询《2021年中国零售数字化转型研究报告》

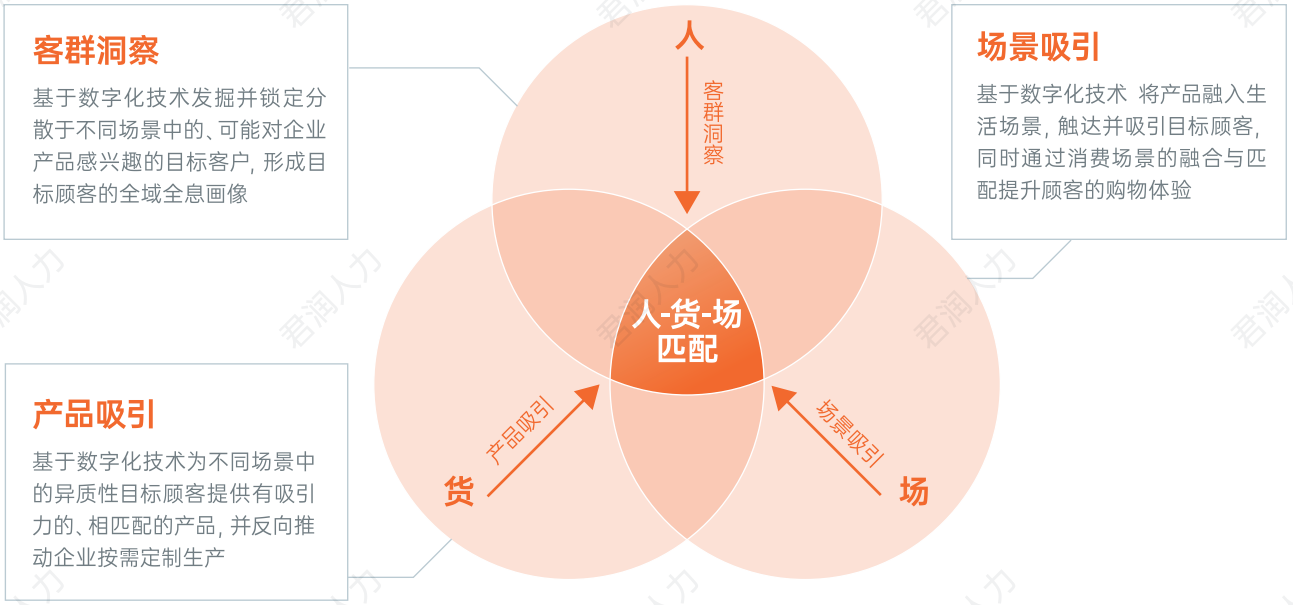


图3 人货场营销模式 /7

全渠道数字化转型背景下，实体零售门店已经超越了传统意义上的角色功能，从单一的销售场所，转变为品牌与消费者互动、体验、沟通的多元化中心。通过整合线上线下资源，引入先进技术，优化服务流程，传播品牌文化，门店不仅提升了消费者的购物体验，也为品牌的发展注入了新的活力和价值

1.2.2 门店数字化革新：增强场景吸引力与实现降本增效

门店数字化 /8 是指用数字化的理念与方法、技术与工具，去调整、优化和整体提升传统门店的流程、场景、模式，形成从总部到店面，从商品到供应链，从单一卖场到线上线下一体化运营的系统性变革。

零售企业普遍将门店数字化转型作为未来战略重点，相关调研显示，94%的受访企业将数字化列为企业最重要的三大战略举措之一（如图4）。一方面，顾客在线上、线下不同场景中的行为与数据逐渐联通，线上与线下场景的不断融合在提升企业运营效率的同时优化了顾客体验，获取增长红利；另一方面，数字化工具和平台将赋予劳动者更多灵活性和效率，人员培训和管理系统升级将不断提高员工的服务水平和工作效率。在数字化影响下，连锁零售门店对外销售、对内管理等效益都将得到显著提升，即实现降本增效与业绩增长的双重提升。

/7 数据来源：清华大学经济管理学院《人文货场：数字化时代的4C新营销模式》

/8 术语来源：中国连锁经营协会

零售数字化的重要性与收益

94%
将数字化列入企业最重要的三大战略举措之一

79%
期待数字化至少贡献出未来3年业绩增长中的1/5

76%
期待数字化至少贡献出未来3年成本节降中的1/5

门店数字化备受关注有望迎来快速部署与发展

100%
门店数字化相关场景已经/希望得到助力

80%
门店数字化刚刚开始，未来将加大投资，持续发展

3大基础技术
大数据，人工智能，边缘计算

图4 企业零售数字化应用结论调研 /9

可见，数字化转型已成为连锁零售门店必然趋势。然而数字化转型也带来一些挑战，首先，企业需要大量的资金投入，包括技术研发、设备采购、人员培训等，对部分企业来说是一个不小的压力；其次，数字化转型需要具备较强的技术能力和人才储备，对企业人力资本提出了较高的要求。

1.2.3 人员数字化管理是门店数字化转型关键一环

根据中国连锁经营协会《零售门店数字化赋能专项报告2024》中对零售门店数字化认知与分析模型的结论，门店数字化转型包含用户互动、员工赋能、供应链高效、商品展现和设施完备五个主要模块，即零售门店数字化管理5P模型（如图5）。通过这些模块的相互作用和深度融合，门店能够提供更加个性化、高效和便捷的服务，满足顾客的需求，同时提高自身的市场竞争力。

/9 数据来源：CCFA《中国零售数字化白皮书》

图5 零售门店数字化管理5P模型 /10

门店数字化转型不仅仅是技术的升级，门店的运营模式也正在经历一场深刻的变革，这一过程对门店人员管理提出新的要求。例如，通过智能分析消费者喜好，门店能够更精准地预测市场需求，智能货架可以优先预测并展示高需求商品，同时，当店内客流增加时，系统能够及时提醒门店增加员工和更新货架，实现业务需求与用工需求的紧密结合；再如，门店业务波动促使企业采用灵活的用工模式，为确保门店运营的流畅性，门店人员管理不仅需要关注招聘，还需要利用数字化工具进行人员匹配、高效排班、灵活安排等，以应对不同情形下的用工和管理需求。

现阶段，连锁零售门店人员管理面临多重困难。门店普遍面临人手短缺的问题，尤其是在管理人才方面，缺乏足够的储备和培养机制，导致管理人才相对薄弱；随着业务的不断升级，门店需要更新人员管理策略，以适应新的发展需求；尽管许多企业已经开始进行数字化转型，但人员管理数字化与业务数字化管理之间并不完全匹配等。这些问题的存在，不仅影响了门店的日常运营效率，也制约了门店对市场变化的适应能力和长远发展。

/10 数据来源：中国连锁经营协会《零售门店数字化赋能专项报告2024》

1.3 未来展望：数字化发展正在推动门店用工模式变革

新经济、新业态、新模式的兴起，使得用工模式也变得更加灵活多样。信息技术和通信技术的进步，特别是互联网和移动通信技术，使得远程工作、灵活工作成为可能。在数字化技术的推动下，实体经济的用工模式已经发生显著变化，基于平台的新型用工模式应运而生，根据国家信息中心数据显示，新就业形态劳动者（即依托互联网平台实现就业的劳动者）达到8400万人。

此外，随着小店加盟、下沉市场布局等趋势，品牌方需要管理的门店数量不断增加（如图6）。当前，许多连锁零售品牌都出现了"连而不锁"的痛点，即门店虽然在品牌上实现了连锁，但在实际运营中却因分散的地理位置而难以实现集中式管理，导致各门店质量参差不齐，影响品牌形象和服务质量统一性。

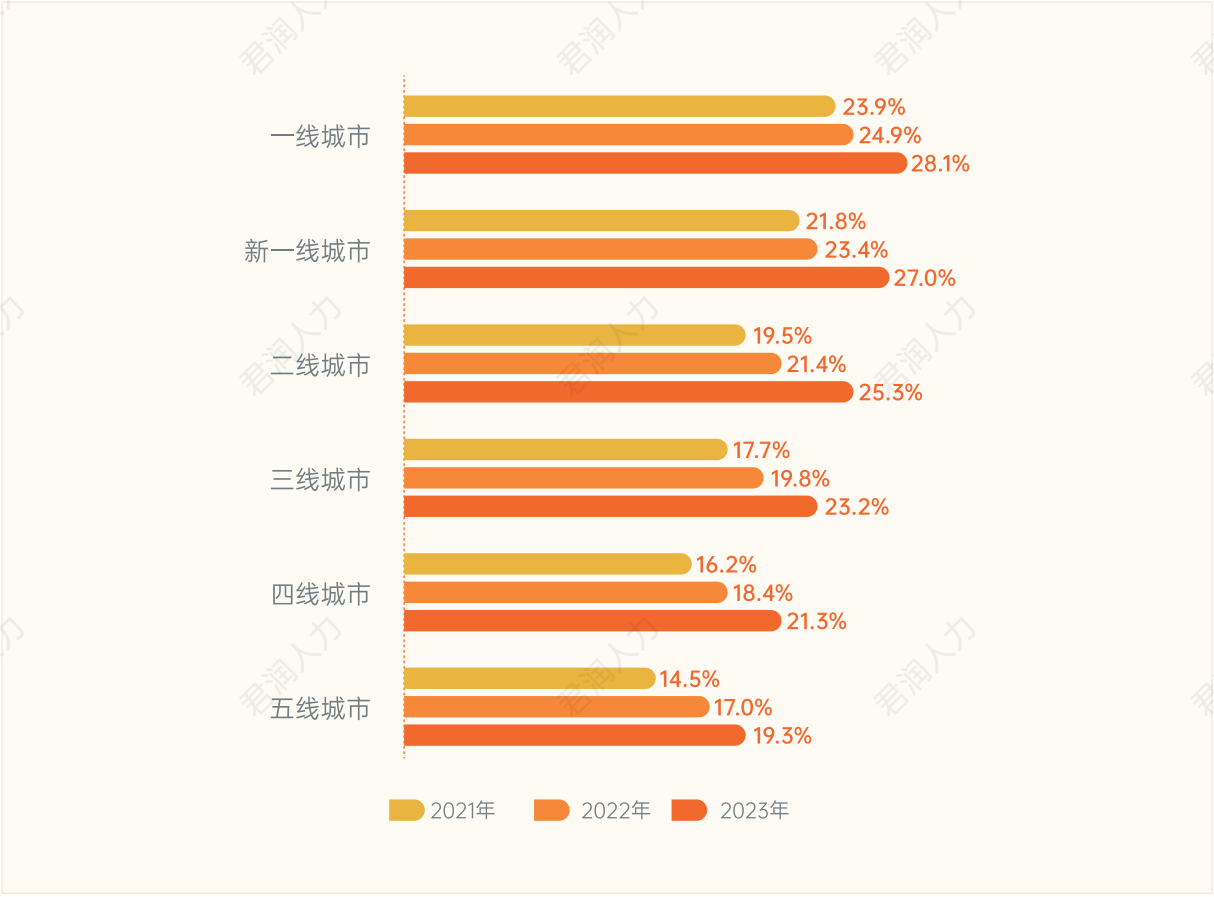


图6 2021-2023年不同城市连锁门店占当地门店数比例（城市线连锁化率）[11]

数字技术在零售门店的应用，不仅提升了业务流程的效率，也为人力资源管理带来了新的灵活性。首先，零售业存在明显的客流高峰和低谷，通过云计算、大数据分析、人工智能等技术，门店能够更精准地预测业务需求，预测不同时间段的人力需求，从而实现按需分配员工，避免人力浪费或不足；其次，对于地理位置分散的连锁门店，品牌方可以通过数字化平台，实现跨区域的人力资源调配，确保各门店在关键时刻有足够的人力支持。根据北森调研数据显示，未来三年，超过40%的企业都将人力资源数字化建设作为其重点工作（如图7）。

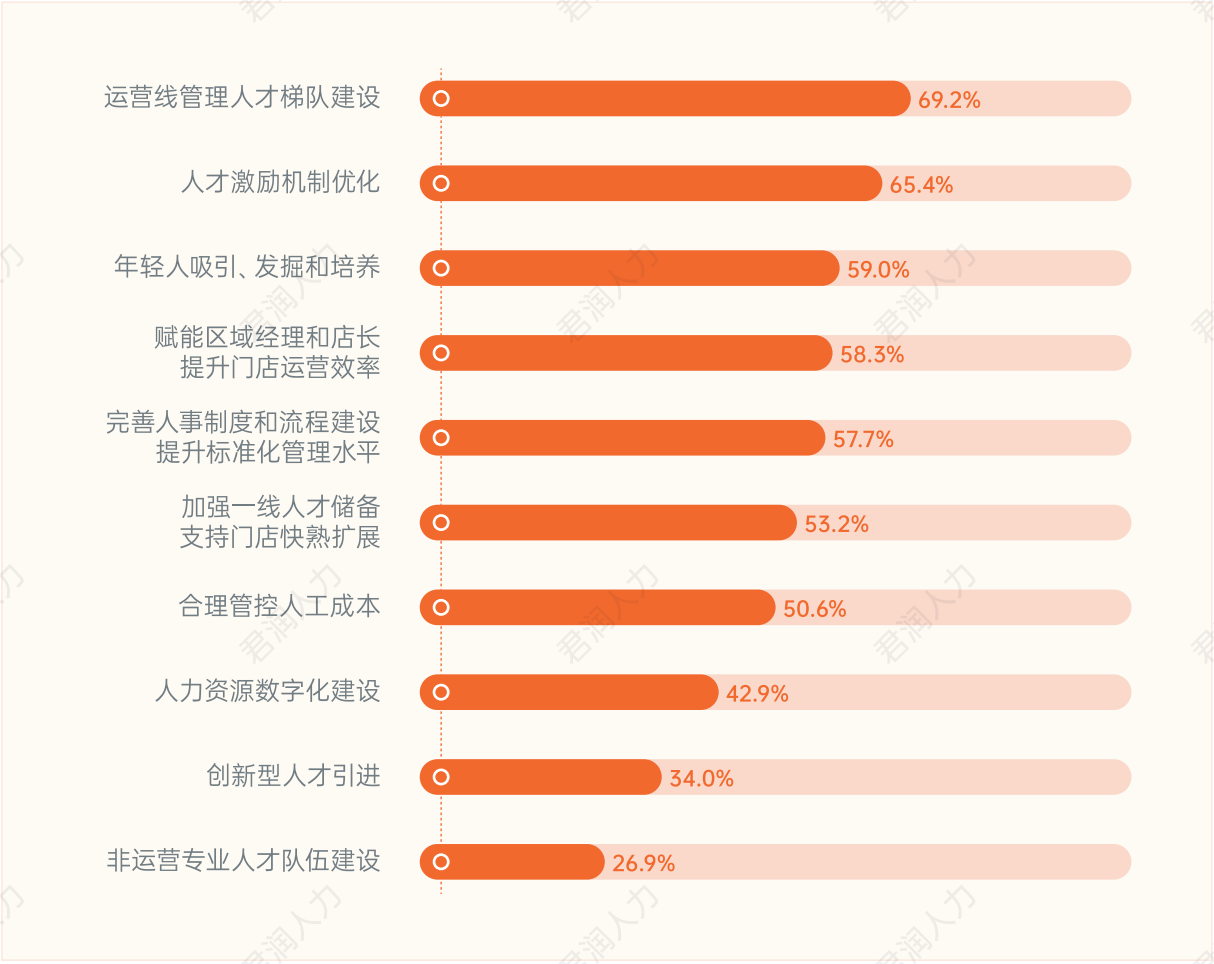


图7 未来三年连锁企业人力资源的重点工作

综上，数字化管理工具和平台的应用，不仅能够帮助品牌方统一管理标准，确保服务质量，还能够通过灵活的用工模式来适应市场变化，优化人力成本，同时成为解决加盟商结算等问题。

/11 数据来源：CCFA&美团《2024中国餐饮行业加盟白皮书》

PART

02

连锁零售门店用工现状分析

2.1 连锁零售门店用工全场景

2.2 连锁零售门店用工现状

2.3 连锁零售门店用工痛点

2.1 连锁零售门店用工全场景

2.1.1 连锁零售门店在行业产业链的角色

连锁经营行业的产业链通常包括多个环节，上游包括各类商品的生产商和供应商，中游包括各种类型的连锁零售门店，下游面向广大消费者。每个环节都在整个产业链中扮演着重要的角色，这些环节相互依存、相互促进，共同构建了一个高效、协调的产业链生态系统，推动产品从生产到最终送达消费者的全过程（图8）。

图8 连锁零售行业产业链 /12

在连锁经营行业中，连锁零售门店是产业链中的重要一环。门店主要负责将产品直接销售给最终消费者，起到连接生产者和消费者的桥梁作用，通过标准化的管理和运营模式，能够实现规模效应和品牌效应，从而提高市场竞争力和盈利能力。

2.1.2 连锁零售门店业务场景与岗位设置

当前，连锁零售门店正在以消费者为中心，积极拓展服务的时间与空间范围，门店不仅仅是线下销售的场所，还承担着线上销售和门店配送等多重功能。连锁零售门店的业务流程主要分为两个部分：线上下单和门店选购。消费者可以通过线上平台下单，然后选择门店配送，完成购买；或者直接进店体验，享受门店提供的选购服务。

/12 数据来源：前瞻产业研究院、行业公开资料

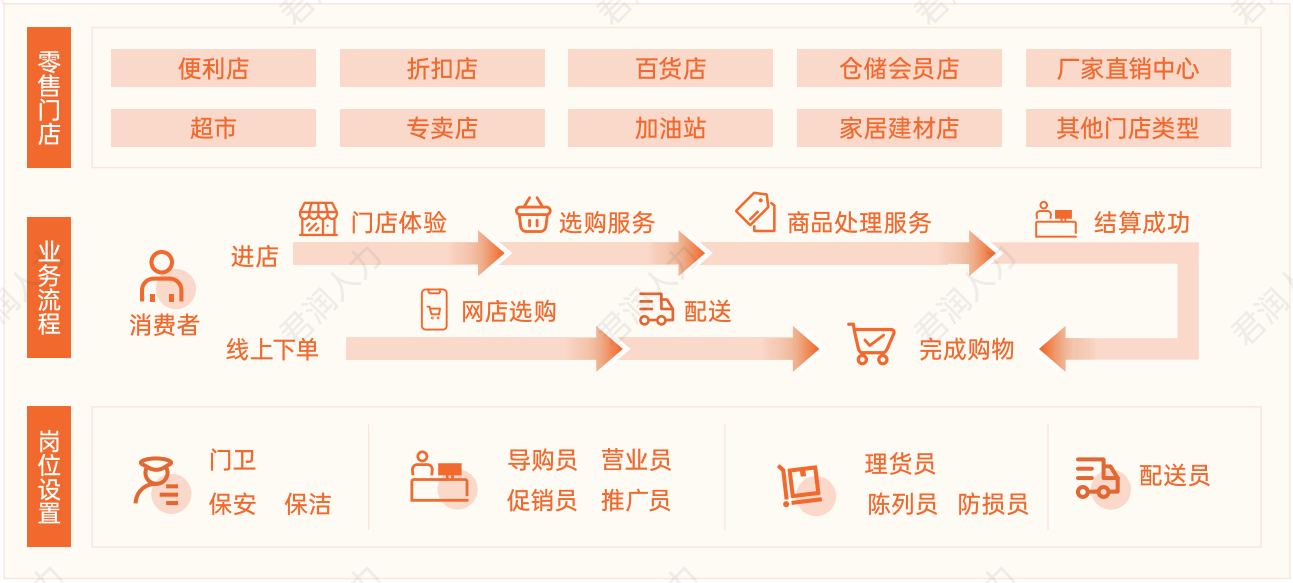


图9 连锁零售门店业务场景与岗位设置

注: 门店业务流程与岗位设置受多种因素影响, 各门店实际情况存在差异

门店的岗位设置体现了对顾客体验的高度重视, 从消费者进店到完成购买全过程, 需要大量的人力资源投入, 包括门卫、保洁、保安、导购、促销、推广、理货、防损、配送等多个岗位。这些岗位不仅要求员工具备良好的服务意识, 还需要他们以顾客需求为导向, 灵活应对各种购物场景。

2.1.3 典型门店业态用工场景分析

在连锁零售门店中, 不同的用工场景和岗位设置根据门店的规模、服务场景以及客户体验的不同而有所差异。连锁零售门店的日常运营服务涉及多个方面, 每个方面都有其独特的岗位和职责, 以确保门店的高效运作和客户满意度。

本白皮书选取连锁零售门店四种典型业态, 对其用工场景和岗位设置进行详细描述:

1. 便利店

便利店是以满足顾客便利需求为主要目的的零售业态, 根据门店所处位置, 经营定位的不同, 其营业面积也在几十到几百平米不等。便利店商品结构主要包括日常生活用品、预包装食品、散装食品、饮料、烟酒、文具、特色商品及应急性商品等, 营业时间一般为14-24小时。货架组数有限, 功能区配置根据门店选址、大小不同有所差异, 至少包含收银区、食品设备区、食品简单加工区、商品陈列区等 (如图10) 。

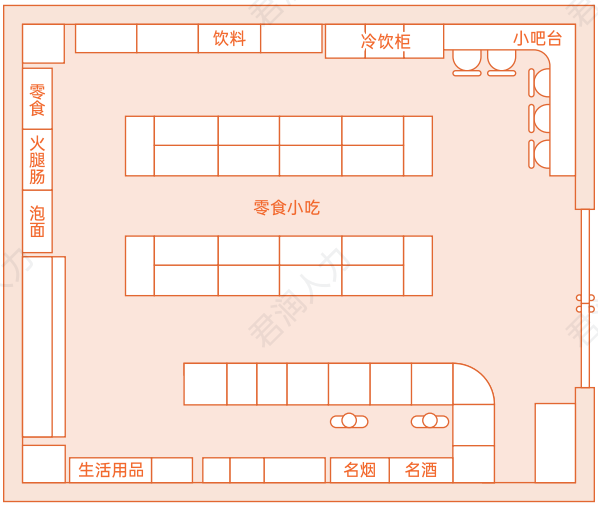


图10 便利店平面图

根据毕马威与中国连锁经营协会《2024年中国便利店发展报告》对84家便利店企业的调查分析得出，便利店业务在一天中的不同时间段呈现出不同的特点（如图11）。早餐时间段，即6:00至10:00，便利店迎来一天中的第一批顾客，主要是寻求快捷早餐的上班族和学生；午餐时段，即10:00至14:00，是便利店一天中的高峰时段之一，顾客流量和销售额相对较高；下午茶至晚餐前时段，即14:00至18:00，是便利店的第二个高峰销售期，可能是由于许多消费者在工作或学习间隙寻求零食或轻食，便利店提供的新鲜食品、小吃和饮料成为这个时间段的热门选择；夜间时段，即18:00至22:00，是便利店的第三个高峰销售期，便利店提供的热食和即时食品，成为消费者寻求快速且经济的晚餐解决方案；深夜时间段，即22:00至24:00，尽管大多数商家在这个时间段可能已经关闭，但是便利店作为长时间营业的零售店，满足了消费者夜间需求，如夜宵、饮料或其他应急商品。

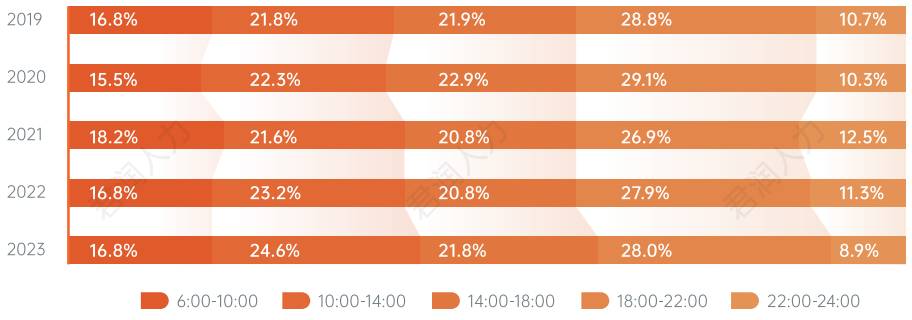


图11 便利店不同时间段的收入贡献 /14

注：便利店高峰时段受地理位置、顾客类型、当地文化和习俗等多种因素影响，各便利店实际情况存在差异

/14 数据来源：毕马威&中国连锁经营协会《2024中国便利店发展报告》

从上图可以看出，便利店的业务具有明显的时段性特征，即上午10点至夜间22点为便利店消费的主要时段。由于便利店提供从早餐到宵夜的长时间服务（甚至24小时服务），岗位设置需确保各个时间段都有足够的人员在岗，便利店可根据一天中的高峰和非高峰时段，灵活调整服务人员的工作时间和班次，以此来优化人力成本并保证服务质量。此外，便利店岗位有收银员、防损员、验收员、理货员、门店会计、保洁等，部分岗位职责如表5。由于便利店面积较小，店员较少，许多岗位或职能存在相互兼任的情况，便利店人员可适当接受专业培训，以适用"一人多岗"，完成多项工作任务，应对不同服务需求。

表5 便利店岗位设置及要求

岗位	要求
收营员	熟悉商品的货区、商品基本价位、收银业务、结算小票管理业务、收集和提供商品销售信息、顾客信息、退货处理以及收银台安全等职责。
理货员	商品整理、清洁、补充、标价、盘点、巡视货场，耐心解答顾客的提问，熟悉商品名称、价格、用途和保质期，掌握商品标价的知识，掌握商品的陈列原则和方法、技巧，正确进行商品陈列，保证商品安全等职责。
验收员	确认检查商品质量、审核商品产地、生产日期、发货时间、数量、价格、品种等，对送货单、发票或收据与送货人员逐一逐项清点，减少事后因退货或其他原因造成的浪费，避免以后发生不必要的争执。
门店会计	执行公司财务部对门店的财务管理，真实、及时地向财务部上交门店各种报表，对报表的数据进行汇总、分析和处理。

注：岗位设置及职责根据便利店行业公开资料整理

便利店的用工特点表现为多元化和多种工时用工。一方面，便利店营业时间长，其岗位设置需要满足全天不同时段的顾客需求，其用工特点之一是多种工时用工，通过轮班等方式满足不同时段的用工需求，并通过兼职、非全日制等灵活方式满足业务高峰时段用工需求；另一方面，便利店营业面积小，店员需求数量有限，往往采用一人多岗的工作模式，每位店员需要承担多项职责和角色，需要具备快速学习和适应能力。总得来说，便利店的用工体现了便利店灵活、高效的特点，通过多样的用工方式，便利店能够在保证服务质量的同时，有效控制成本。

2. 超市

超市是指开架售货、集中收款，满足社区消费者日常生活需要的零售业态，根据商品结构不同，又可以分为食品超市和综合超市。目前，我国超市业态按照经营面积可分为大型超市、超市和小型超市（如图12）。大型超市和超市占据核心商圈，覆盖5-20和3-5公里的商圈，小型超市临近各居民区，覆盖1-3公里的商圈，根据所在城市、功能定位等不同，每家企业会配置不同类型的门店。

/15 数据来源：北京市商务委员会《生活性服务业行业标准规范汇编三：便利店（超市）行业》

图12 超市分类-按经营规模 /16

超市提供从食品、饮料、日用品、家具用品等多种商品，满足顾客一站式购物需求（如图13）。消费者可以自由挑选商品，并在收银区自助结账。超市通过大规模采购降低成本，通常能够提供有竞争力的价格，形成规模效应。

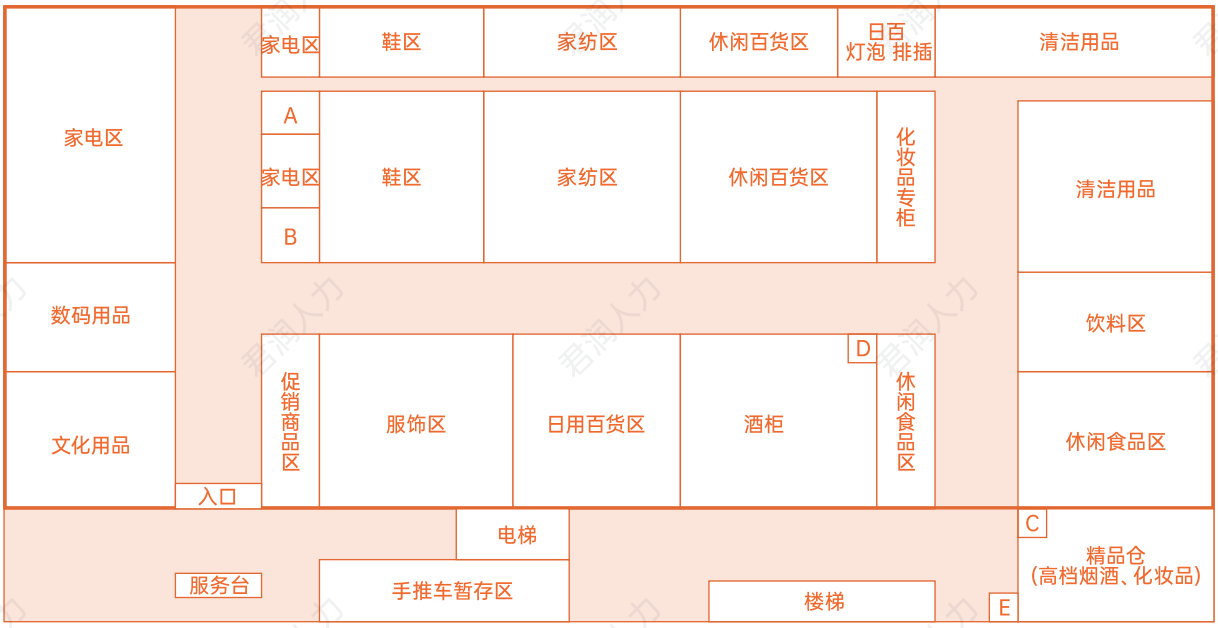


图13 某超市功能区分布图

这种多样化的布局不仅满足了顾客一站式购物的需求，也对工作人员提出了不同的专业要求。例如，在超市入口区负责接待的人员，需要亲切热情；在收银区的人员，需要熟悉收银系统，有基础的计算机知识；在生鲜区工作的人员需要了解生鲜产品的储存和保鲜等知识。因此，为了维护超市的正常运营，并确保顾客享受到便捷、高效的服务，超市需要配置大量的服务人员（如图14）。

/16 数据来源：零售业态分类标准、前瞻产业研究院、智研百科

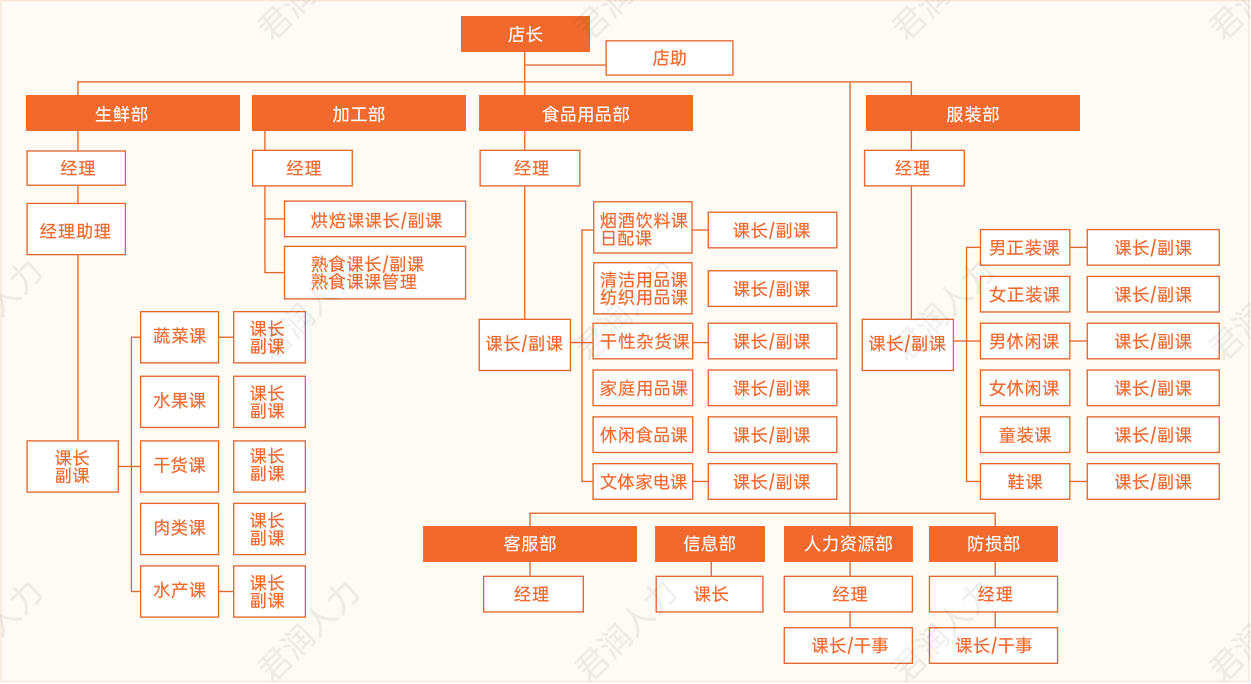


图14 某超市门店组织架构

部分功能区的工作人员可以根据客流量和工作需求进行相互调用。例如，在食品区和日用品区，由于这些区域的工作性质具有一定的相似性，因此在人手紧张或特定促销活动期间，这两个区域的工作人员可以灵活调配，确保服务的连续性和顾客的良好购物体验。但并非所有功能区的人员都可以相互调用，例如生鲜区的工作人员通常需要了解各种生鲜商品的储存条件、保鲜方法和食品安全标准，难以被其他区域的工作人员替代。

除人员特征外，超市业务也存在明显的波动特征。首先，特定节假日如春节、中秋节和圣诞节等，会因为消费者的集中购物行为而出现销售高峰；其次，周末和公共假期通常会带来客流量的增加，形成一周内的业务小高峰；再次，超市通过促销活动如打折、特价和节日促销来吸引顾客，这些活动短期内会显著提高销量，但活动结束后可能会出现销量的短暂下降；最后，区域性事件如当地节日或大型活动，以及竞争对手的市场行为，如新店开业或大规模促销，也可能对超市业务产生影响。因此，超市需要通过有效的库存管理、敏锐的市场洞察力以及灵活的人力资源配置来应对这些业务波动。

根据学者孔菲等人对苏州10余家大型超市各层级人员的调研结果显示，79.61%的企业都采用了灵活用工的方式，灵活用工人数占全体员工比重平均约为10%，从灵活用工的形式上区分，劳务派遣和业务外包比重相近，分别为22.48%和22.78%；短期劳务合同工（包括季节性用工、项目型用工、学生实习、返聘）占比最高，为41.12%；非全日制用工人数占比13.61%。

/17 数据来源：孔菲,臧秋伊,李妮杰,等.零售业灵活用工现状调查与分析——以苏州市大型超市为例[J].企业改革与管理,2021,(06):38-39.

综上，超市作为典型的劳动密集型业态，其业务特点与用工特点共同体现了其对岗位多样性的要求以及对人员管理灵活性的需求。

3. 百货与购物中心

百货店是指在一个建筑物内，经营若干大类商品，实行统一管理，分区销售，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态/18；购物中心是由不同类型的零售、餐饮、休闲娱乐及提供其他服务的商铺按照统一规划，在一个相对固定的建筑空间或区域内，统一运营的商业集合体/19。随着消费市场逐步回暖，百货与购物中心持续复苏，传统百货企业转型升级的步伐也在加速，越来越多的百货从追求"大而全"转向精准定位，即聚焦目标客群的生活方式，探索差异化的创新发展路径。

表6 购物中心多元业态 /20

分类依据	具体类型	相关特征
按辐射范围	都市型	位于城市核心商圈或中央商务区，辐射半径可以覆盖甚至超出所在城市
	区域型	位于城市新区或城乡结合部的商业中心或社区聚集区，紧邻交通主干道或城市交通节点，辐射半径约在5Km以上
	社区型	以满足周边居民日常生活所需为主，配备必要餐饮和休闲娱乐设施，位于居民聚居区中心或周边，交通便利
按主题	精品时尚型	商品组合以高端国际品牌为主
	年轻时尚型	商品组合以中端潮流时尚品牌为主
	生活配套型	商品组合以生活用品及家庭服务为主
	家庭娱乐型	以大型家庭娱乐项目为主要聚客力量
	奥特莱斯型	以销售打折商品为特色，在交通便利或远离市中心的交通主干道旁、旅游景区附近
	混合主题型	无清晰主题或多主题混合

百货与购物中心业态多元，功能区也十分多样，包括休息区、餐饮区、休闲娱乐区、总服务台、收银台、试衣间、卫生间、顾客服务中心、母婴室、品类配套服务设施、广播室及停车场。因此，在岗位设置上，百货与购物中心

/18 术语来源:中国百货商业协会行业标准《百货店配套服务设施配置规范》

/19 术语来源:平安证券《地产行业收租资产系列报告-购物中心》

/20 数据来源:零售业态标准分类，平安证券

注重服务导向和功能区分，提供专业化和个性化的服务岗位；在岗位数量上，百货企业需要大量的服务人员，有调查数据显示，2022年，全国百货和购物中心的导购员数量就已经接近2000万人。

此外，近年来，导购员所面临的品牌商与零售商的双重管理程度正在不断加深（如图15）。一方面，导购员多隶属于品牌商，其人事关系、劳动待遇、绩效管理等均接受来自品牌商的管理；另一方面，导购员实际工作场所在商场（零售商），商场对其也有一定的基础工作要求，如日常基础工作、现场督导、纪律要求、销售业绩统计等。因此，商场导购员的管理较为复杂，若处理不善，容易造成利益冲突，加大沟通协调障碍，降低资源分配效率，甚至影响顾客服务体验等。

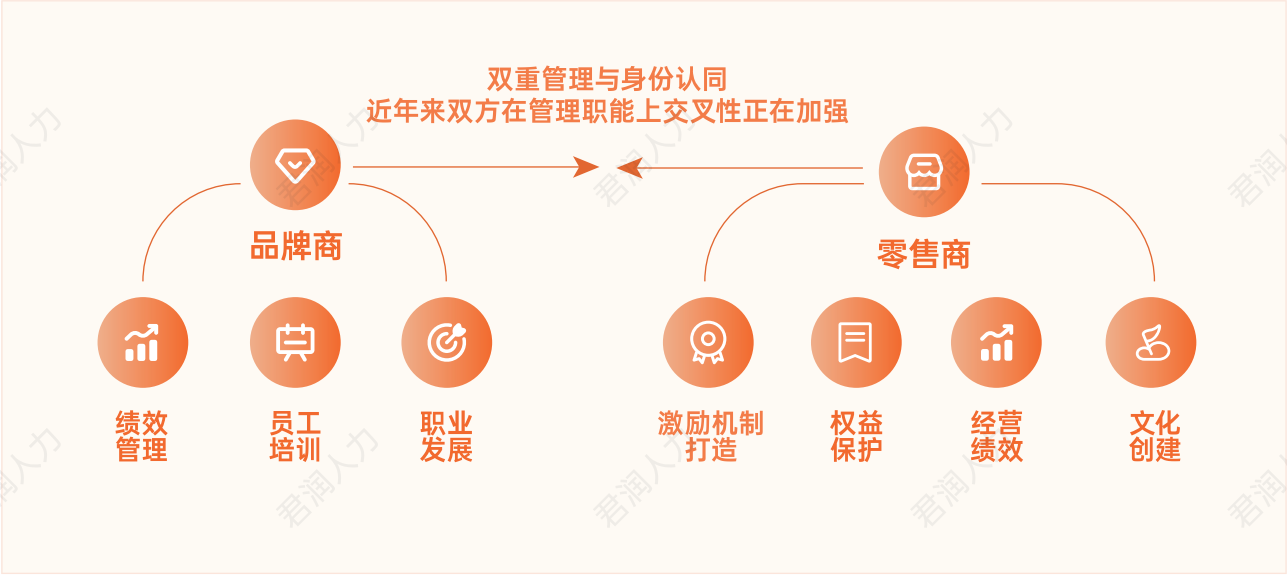


图15 品牌商与零售商对导购员的双重管理 /21

除人员管理压力外，成本压力是百货与购物中心面临的另一大挑战。根据中国百货商业协会调查数据显示，58.8%的被调查百货企业认为经营成本高，利润低。根据国家公开数据显示，近十年来我国城镇私营单位就业人员年平均工资不断上涨（如图16），企业用工成本也将不断上涨，零售企业是劳动密集型行业，影响更为明显。在成本压力下，百货商场自有员工数量正在不断减少（企业导购总数减去品牌商导购员数量为企业自有导购数量，如图17）。

/21 数据来源：银泰百货《新零售时代下商场导购生存与发展报告（2022年）》

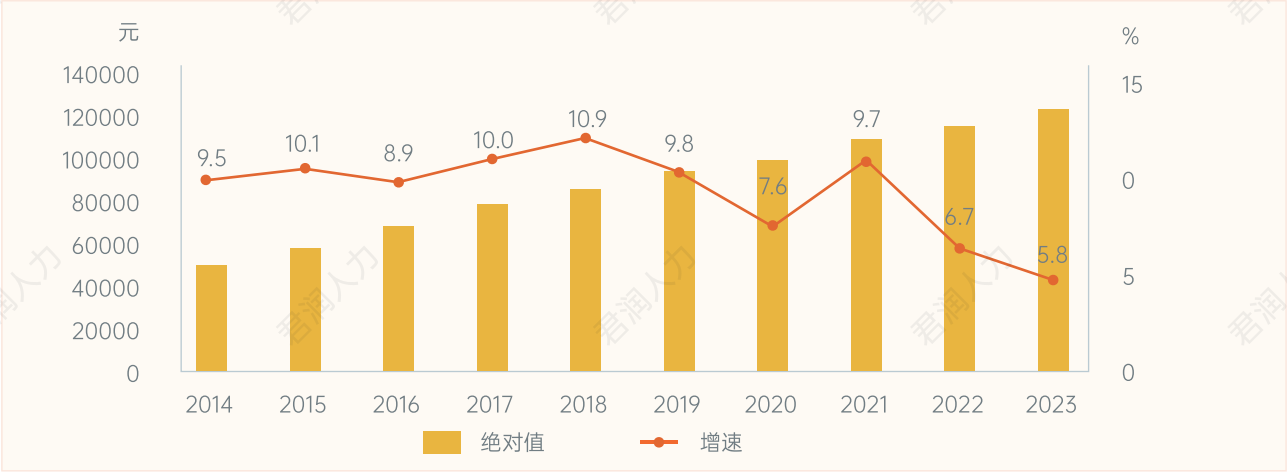


图 16 2014-2023年城镇非私营单位就业人员年平均工资及增速/23

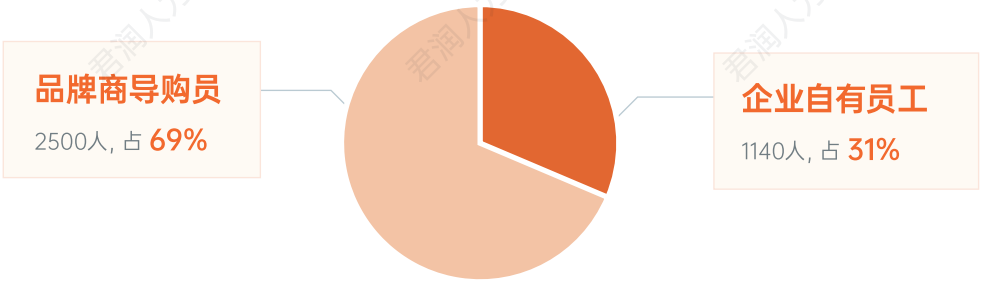


图17 商场员工构成（数量及占比） /24

总得来说，百货和购物中心用工特点主要表现为用工类型多样、用工成本上涨、管理复杂程度高，以及对从业人员的专业化和个性化服务能力要求高等。一方面，面对经营成本的持续上升，特别是社保费用的增加，使得企业在维持服务质量的同时，不得不调整员工数量以应对成本压力；另一方面，导购员等岗位的服务人员面临着品牌商和零售商的双重管理，进一步增加了管理难度。

4. 专卖店

专卖店包含了一系列专门零售店，如时尚服饰、化妆品、珠宝首饰、电子产品、家居用品、体育用品、儿童用品、文化体验等。随着消费者对品质和个性化的需求日益增长，人均收入水平的提高和消费观念的变化，专卖店正在面临着前所未有的发展机会。

/23 数据来源:国家统计局

/24 数据来源:中国百货协会《2022导购员职业发展调查报告》

以鞋服零售专卖店为例，疫情后，尽管门店客流量有所增长（如图18），但消费者购物更趋于理性，“只逛不买”、“进店前通过多种渠道比价”、“进店试穿后线上购买”等现象普遍存在，门店的业绩增长并没有实现预期的增长（如图19），客流量的增加与门店销售量并不成正比。

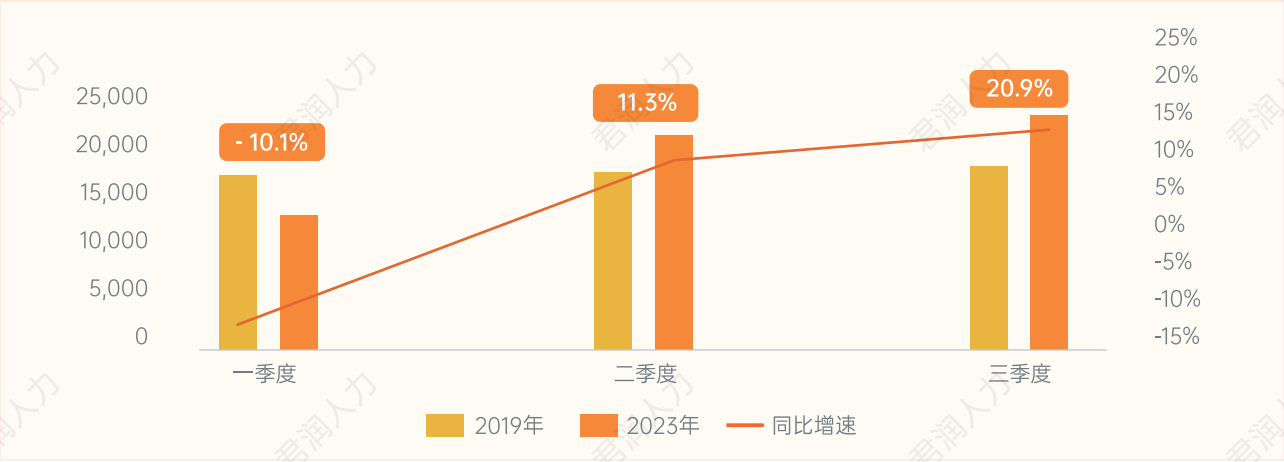


图18 2023Q1-Q3同比2019年购物中心日均客流 /25

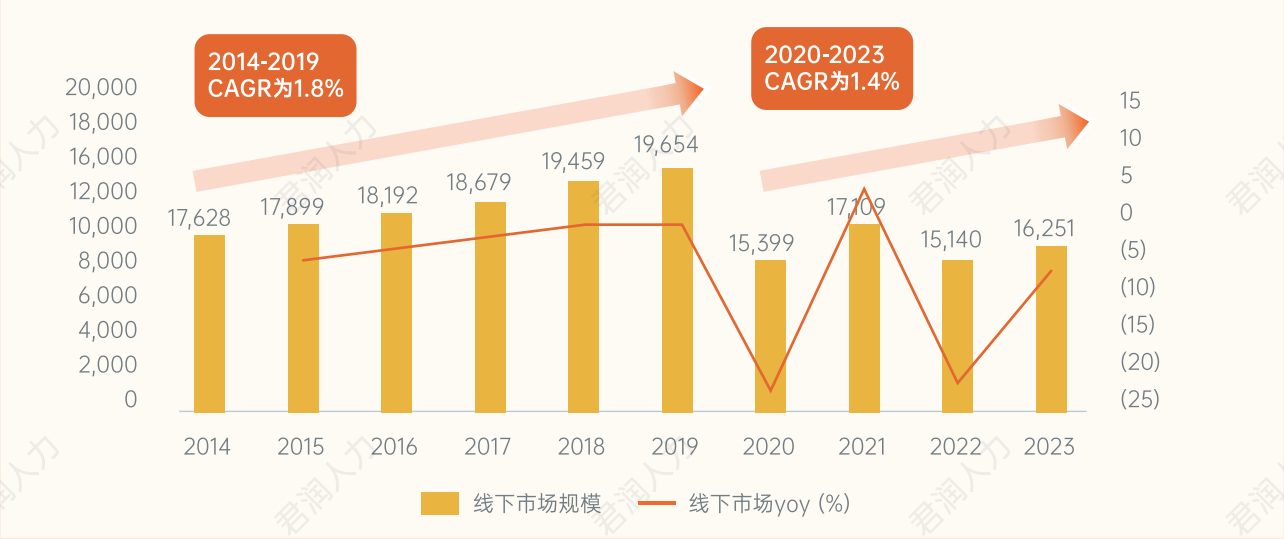


图19 2014-2023年中国鞋服行业线下市场规模及增速（单位：亿元）/26

专卖店为了吸引和服务更多的客流，可能需要增加服务人员，这直接增加了人力成本，而对于上文提到的“只进店不消费”现象导致门店的实际利润增长不多，增加了门店的经营压力，导致专卖店对于成本的敏感性增加。

/25 数据来源:赢商大数据、特赞、增长黑盒研究院《2024鞋服零售行业内容增长战略白皮书》

/26 数据来源:Euromonitor、特赞&增长黑盒研究院

除门店经营压力外，专卖店的特点还体现产品或服务的专业化、个性化。专卖店不仅对产品专业性有较高要求，还对服务人员专业性有较高要求。例如，一个专营户外运动装备的零售店不仅会提供从基本的徒步装备到专业的攀岩设备的全范围产品，还会提供如何选择适合个人需求的装备的专业建议。

因此，专卖店的用工特点体现在对成本的高度敏感性和对服务人员专业性的严格要求上。在当前行业竞争加剧、市场环境严峻的大背景下，门店必须更加审慎地控制人力成本。此外，专卖店对服务人员要求通常较为严格，需要具备良好的专业知识，对所售商品有深入的了解，能够提供专业的购买建议和产品信息；具有出色的客户服务技能，能够热情、耐心地解答顾客的疑问，满足他们的需求；掌握一定的销售技巧，能够促进销售并达成销售目标；拥有良好的沟通技巧，能够清晰地传达信息，同时有效理解顾客的需求；保持专业的外观和着装，以符合品牌形象等。

综上，基于专卖店用工特点，企业需建立一个专门的人力资源储备池，满足其对专业性和成本效益的双重需求。可考虑与第三方专业人力资源服务机构合作，通过招聘、培训、人员管理、灵活用工等服务方案，建立和维护私域人力资源储备池，在维护成本效益的同时，满足高峰期或特殊时期的用工需求。

2.2 连锁零售门店用工现状

通过以上对连锁零售门店四个典型业态的业务与用工场景分析，本白皮书得以梳理概括该行业一般性的用工现状与存在痛点：

2.2.1 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超63%（如图 20），反映了零售行业对兼职用工的高度依赖。

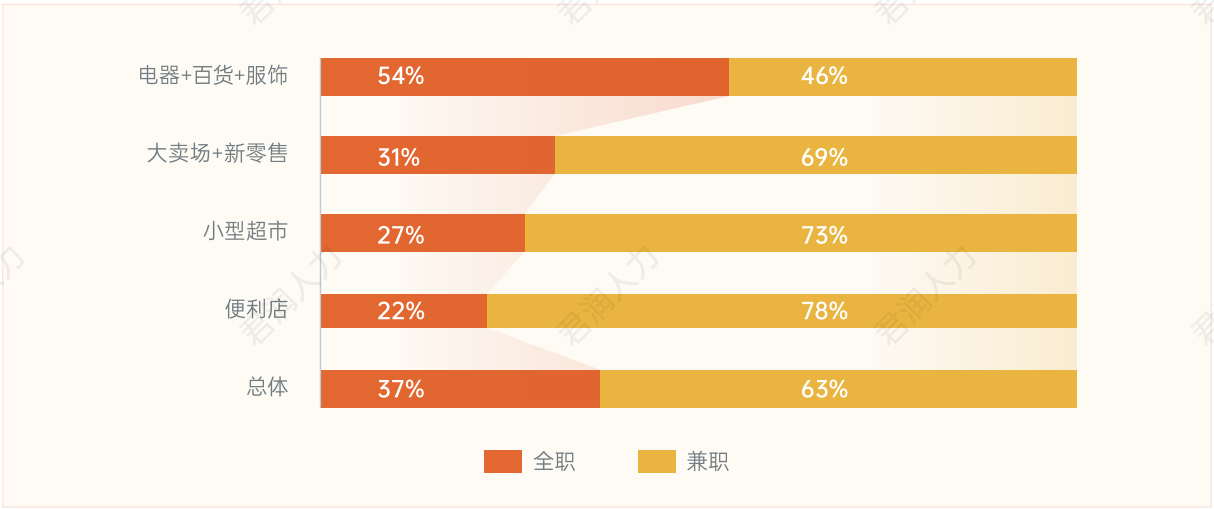


图20 零售业全职兼职人员比例 /27

连锁零售门店在适应市场变化和提高运营效率的过程中，正在采取多元化的用工模式来满足不同的经营和管理需求。然而，不同的经营模式其管理要求也不同，在直营模式下，管理要求通常较为严格，需要统一品牌形象、服务标准和运营流程，以确保顾客体验的一致性。加盟模式则相对宽松，加盟商享有一定的自主权，可以根据当地市场特点进行灵活调整，但同时也需要遵守品牌的基本规范。这些不同的管理要求和模式会对管理成本和业务成本产生影响，直营模式可能需要更高的管理成本来维持统一标准，而加盟模式则可能在业务成本上更为灵活。

零售业务具有周期性波动的特点，如节假日、促销季等，这些时期对人员的需求量会随之增加。为了应对这种波动，连锁零售门店需要灵活调整人力资源配置，以满足业务需求。此外，随着数字化转型的推进，一些零售门店开始尝试无人商店等创新模式，利用技术如自动化、人工智能等减少对传统劳动力的依赖。这可能会对劳动者的需求量产生影响，特别是在一些标准化、重复性高的工作岗位上。但也为零售门店带来了新的人才需求，如技术支持、数据分析和数字化营销等，这些岗位通常需要更高的技能和专业知识。

总之，连锁零售门店在采取多元化用工模式的同时，也需要不断优化管理策略，以适应不断变化的市场环境和业务需求。

/27 数据来源:斗米研究院《零售从业人员调研》

2.2.2 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。

这种跨地域的经营模式带来了人力资源管理上的复杂性，因为不同地区的政策、文化背景、市场特点以及劳动力成本都有所差异。为了适应各地市场，连锁零售门店需要招聘和培训符合当地条件的员工，同时确保品牌标准和服务质量的一致性。

多地域用工还意味着连锁零售门店需要建立更为灵活的人力资源策略，以应对不同地区的经济波动、季节性用工需求以及突发事件对劳动力市场的影响。此外，门店还需要考虑到多地域用工带来的管理挑战，比如如何实现跨区域的沟通协调、员工福利和薪酬体系的统一，以及如何平衡本地化和标准化的需求。

在数字化的背景下，多地域用工现象也促使连锁零售门店更加重视技术和创新的应用，比如利用在线培训平台进行员工培训，使用人力资源信息系统（HRIS）来管理分散在不同地区的员工数据，以及通过数字化工具来优化招聘和人才管理流程。通过这些措施，连锁零售门店能够更有效地管理多地域的人力资源，提升整体运营效率和市场竞争力。

2.2.3 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。

门店如果在休息日、节假日通过加长营业时间、扩大促销来吸引顾客、提高销售额，也一定会出现大量的加班，门店需要通过“两班倒”或“三班倒”来保证营业时间及销售额（如注：全班时间：8:30-22:30；中班时间10:30-17:30 表7）

表7 某零售门店员工排班表 /28

排班	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
店长	中	中	中	中	中	中	中
导购A	休	全	全	全	中	全	全
导购B	全	休	全	全	全	中	全
导购C	全	休	休	全	全	中	中
全班时间：上午：8:30— 晚上20:30				中班时间：上午10:00—17:30			

多种工时用工还可能导致用工风险的增加。例如，兼职和临时工可能缺乏足够的培训和指导，影响服务质量和工作效率；轮班制可能导致员工疲劳，增加工作事故的风险；不同工时安排的员工之间可能存在沟通和协调上的障碍，影响团队合作。

因此，许多企业偏好与专业的灵活用工平台合作，通过平台提供的线上培训、智能排班、实时沟通、数据分析和风险管理等工具，有效化解多种工时用工带来的培训、排班、沟通协调等成本及风险问题，帮助企业实现更加灵活、高效和安全的人力资源管理。

2.3 连锁零售门店用工痛点

2.3.1 用工缺口大

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。在人社部历年公布的"最缺工"排行中，服务业成为最缺工的行业，营销员、快递员、餐厅服务员、商品营业员、保洁保安等职业位列"最缺工职业"前排（如表4）。连锁零售行业是典型的劳动密集型产业，劳动力市场需求旺盛。由于新兴的技能要求和行业特点变化，该行业企业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。

/28 数据来源:根据门店公开资料整理

表8 2022年第四季度全国招聘大于求职"最缺工"的100个职业排行 /29

职业名称	职业定义
营销员	从事市场调查、商品与服务推销工作的人员
快递员	从事快件揽收、派送和客户信息收集、关系维护及业务推广工作的人员
餐厅服务员	在餐饮场所中，安排顾客作为，点配菜点，进行宴会设计、装饰、布置等就餐服务的人员
商品营业员	在零售实体店中，进行商品整理、销售、管理，并为顾客提供服务的人员
保洁员	从事公共场所、公共区域、公共设施、公共水域的水面以及建筑物内外清洁、维护工作的人员
保安员	为公民、法人和其他组织提供安全防范服务的人员
包装工	使用包装设备或手工，使用包装材料，将包装物品装入包装容器封缄、包扎包装物品的人员
客户服务管理员	在企业中，从事售前、售中、售后客户服务活动管理工作的人员
质检员	使用设备、工具或运用感官，检验检查、确定原料、燃料、材料和半成品、成品等产品质量的人员
市场营销专业人员	从事市场分析、产品宣传促销、生产经营决策咨询服务的专业人员
前厅服务员	为宾客提供咨询、迎送、入住登记结账等前厅服务的人员
客房服务员	在饭店、宾馆、旅游客船等住宿场所，清洁和整理客房，并提供宾客迎送、住宿等服务的人员
理货员	从事商品与货物的整理，拣选、配货、包装、符合、货物交接、验收、计量等工作的人员
网约配送员	通过移动互联网平台等，从事接收验视客户订单，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
仓储管理员	从事仓储物品出入口、储存、账务等管理工作的人员
收银员	在消费场所从事顾客先进、支票收取或金融卡支付办理等工作的
制鞋工	使用黏合机、缝制机械、压合机、抛光机等设备或工具，将皮革、纺织品和塑料等材料制作成皮鞋、旅游鞋和布鞋的人员
冷冻食品制作工	操作调配、灭菌、和面、成型、蒸煮、凝冻、速冻等设备，制作冷冻食品的人员

连锁零售门店在快速扩张期面临显著的用工缺口问题，这主要由于企业自身的招聘能力难以跟上业务发展的速度和规模。一方面，快速扩张带来的是短期内巨大的招聘量，需要迅速填补大量空缺职位。另一方面，由于各加盟店的负责人在用工标准和用工喜好上存在差异，这进一步增加了招聘的难度，使得找到符合每个门店特定需求的人才变得更加困难。

/29 数据来源:人社部

在此情况下，连锁零售企业可以寻求外部资源的合作，例如，企业可以构建人才生态链，通过与专业人力资源服务机构、行业协会、社区组织等建立合作关系，共同培养和吸引所需的人才。此外，连锁零售企业还应该考虑采用灵活用工策略，比如雇佣临时工、兼职工或通过人力资源服务机构公司获取外包人员、平台型灵活就业人员等，以解决短期内的用工需求。

2.3.2 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21）。人力成本占总成本的比重反映了企业成本结构，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，企业用工成本不断提高。

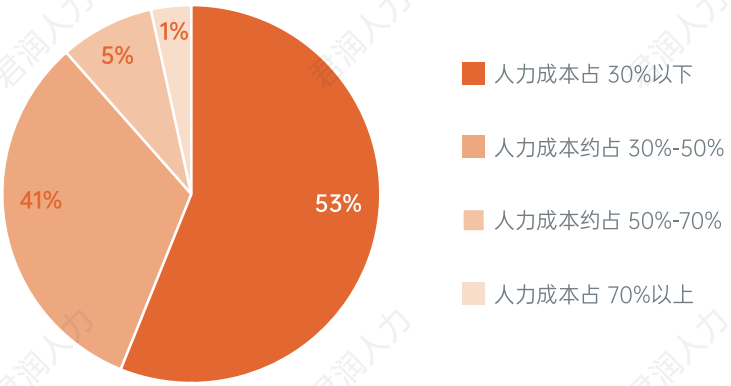


图21 零售行业人力成本占比空间 /30

连锁零售门店作为线下经营模式的代表，面临高额固定成本，其中房租和基础设施是最为显著的开支项目。房租成本通常与门店的地理位置、面积大小等密切相关，而基础设施的投入则包括了店面装修、设备购置和维护等，这些成本在门店开设初期就需要大量资金投入，且在后续运营中持续产生。由于这些成本相对固定，且不易调整，它们构成了线下门店类企业最大的财务负担。

此外，在众多成本中，用工成本是一个相对可控的领域。连锁零售门店可以通过优化人力资源管理，比如提高员工的工作效率、采用灵活用工模式、引入自动化和智能化技术等措施来降低用工成本。通过合理的排班系统、员工培训和绩效激励机制，可以进一步提升员工的工作表现和服务质量，从而在不增加用工成本的前提下提升门店的整体运营效率。

/30 数据来源:51社保《2023中国企业社保白皮书》

因此，对于连锁零售门店而言，用工成本的管理和控制成为了企业降低整体成本、提升竞争力的关键。通过有效的成本控制策略，连锁零售企业可以在激烈的市场竞争中保持盈利能力和市场地位。

2.3.3 人员流动性高

零售行业是当前人员流失非常严重的行业。根据2024年最新调查数据显示，在蓝领群体中，零售百货从业者转换职业最为积极（如图22），究其原因，零售百货业态丰富、门店众多，作为直接面对消费者的一线服务人员，工作有许多相似之处，职业转换相对容易。除人员流失率高之外，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。

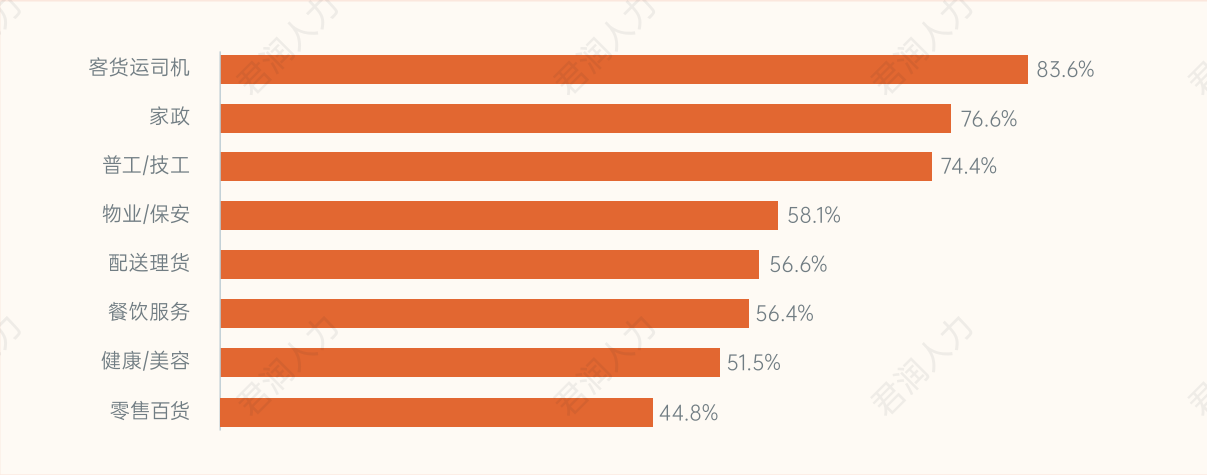


图22 2024年一季度蓝领从业者期望继续从事当前职业的比例 /31

2.4 小结

不同用工场景和岗位的设置，都旨在提升门店的运营效率和客户体验，满足不同规模和服务场景下的需求。具体来说，通过合理的岗位设置，企业可以确保每个服务人员都能在最适合自己的岗位上发挥最大效能，从而提高整体工作效率。灵活用工在连锁零售行业中具有重要的适用性，尤其在面对多变的市场需求和季节性波动时显得尤为关键。连锁零售企业通常需要在不同的时间段和不同的门店中应对不同的客流量和销售需求，这使得传统的固定用工模式难以满足实际运营需求。

/31 数据来源：智联招聘《2024蓝领人才发展报告》

首先，灵活用工可以帮助连锁零售企业更好地应对季节性波动。例如，在节假日或促销活动期间，客流量通常会大幅增加，企业需要临时增加员工以保证服务质量和运营效率。通过灵活用工，企业可以迅速招聘临时员工，满足短期的用工需求，而在淡季则可以减少员工数量，降低人力成本。

其次，灵活用工有助于提高企业的运营效率和灵活性。连锁零售企业的门店分布广泛，不同地区的市场需求和消费习惯可能存在显著差异。通过灵活用工，企业可以根据各门店的实际需求，灵活调整员工配置，确保每个门店都能高效运营。

再次，灵活用工还可以提升员工的工作满意度和忠诚度。灵活的工作安排可以满足员工对工作时间和工作地点的多样化需求，特别是对于兼职员工和临时工来说，这种灵活性可以帮助他们更好地平衡工作与生活，从而提高工作积极性和满意度。

最后，在数字化转型的背景下，零售门店可以采用数字化灵活用工平台，通过智能匹配、在线培训、任务分配和绩效跟踪等功能，快速响应市场变化，根据实际业务需求，灵活调整员工数量和结构，同时提高员工的工作满意度。

PART

03

连锁零售门店灵活用工平台创新与实践

3.1 灵活用工数字化发展概况

3.2 连锁零售门店灵活用工平台模式

3.3 连锁零售门店灵活用工平台管理建议

3.1 全球灵活用工发展概况

3.1.1 海外灵活用工发展概述

3.1.1.1 发展历程

灵活用工市场，作为人力资源服务市场的一个重要组成部分，其核心在于提供临时性、项目性或非全职的劳动服务。这种用工模式允许企业根据业务需求的变化，灵活地调整人力资源配置，从而优化成本效益和提高运营效率。与人力资源服务市场一样，灵活用工市场也表现出高度的分散性。

灵活用工在实务中的运用起源于美国，成熟于欧洲、日本等发达国家，而中国市场起步较晚，仍处于快速成长阶段。

灵活用工的前身是劳务派遣，诞生于20世纪20年代的美国。为满足当时临时性用工需求，位于美国芝加哥的塞缪尔人力（Samuel Workman）劳务公司最早采用了劳务派遣的灵活用工方式。此后，美国经济受到大萧条影响，许多企业为了降低成本，增加对灵活用工的需求，以解决失业和社会保障问题，"临时性人力支援"的用工模式应运而生。1970年美国通过了《职业安全和健康法案》，这项法律涵盖了适用于各个行业的法律标准、规定和程序，同时又细化到具体的工作场所和执行细节，灵活用工方式也在此列规定。

伴随信息技术的深入发展，灵活用工在新时代有了新特征。灵活用工平台的发展历程可以追溯到互联网的兴起和数字经济的快速发展，这些平台的主要目的是连接雇主与自由职业者，为双方提供一个安全、便捷的工作环境。

灵活用工平台的雏形出现在2000年代初，当时的主要平台包括Elance和oDesk。这些平台为自由职业者提供了寻找项目和与客户合作的机会，也为企业提供了获取专业技能的途径。2015年，Elance和oDesk合并成立Upwork，成为行业领军者之一。同一时期，Fiverr等其他平台也迅速崛起。

3.1.1.2 兴起原因

技术进步：互联网和数字技术的发展使远程工作和在线合作成为可能。云计算、视频会议和协作工具的普及为灵活用工提供了技术支持。

工作模式变化：传统的全职工作模式逐渐向灵活和远程工作转变。企业希望通过灵活用工来降低成本、提高效率，而自由职业者则追求工作自由和生活平衡。

全球化：全球化促进了跨国界的合作，灵活用工平台为全球的企业和自由职业者提供了一个连接和合作的桥梁。

经济不确定性：经济波动和市场不确定性促使企业更倾向于使用灵活用工模式，以应对市场变化和降低固定成本。

3.1.1.3 发展现状

目前，灵活用工平台已经成为全球劳动力市场的重要组成部分。主要平台包括Upwork、Fiverr、Freelancer等，这些平台在全球拥有数百万用户，涵盖了各种行业和专业技能。

平台功能多样化：灵活用工平台不断创新，提供从项目管理、支付结算到培训教育等多种功能，帮助用户提高工作效率和合作体验。

行业覆盖广泛：灵活用工平台覆盖的行业越来越广泛，从IT、设计、营销到法律、金融等，几乎涵盖所有专业领域。

灵活用工平台的竞争格局激烈，各平台通过不同的战略和优势争夺市场份额：

Upwork：作为行业领军者，Upwork通过提供高质量的匹配服务和项目管理工具，吸引了大量高端客户和专业自由职业者。

Fiverr：Fiverr以其简单快捷的服务而闻名，适合小型项目和快速交付需求。它通过多样化的服务种类和价格选项，吸引了大量中小企业和个人客户。

Freelancer：Freelancer平台提供了广泛的项目种类和竞标机制，使得自由职业者可以通过竞争获得项目，其全球化的用户基础和多语言支持也是其竞争优势。

未来，随着技术的进一步发展和工作模式的不断演变，灵活用工平台将继续发挥重要作用，促进全球经济的发展。

3.1.2 中国灵活用工发展概述

3.1.2.1 发展历程

中国灵活用工的演进历程，是与国家经济发展、劳动市场变化和技术革新紧密相连的。起初，随着市场经济的逐步建立和完善，劳务派遣和劳务外包作为灵活用工的初期形态，为企业提供了更为灵活的人力资源解决方案，以适应快速变化的市场需求。

随着信息技术的飞速发展，特别是互联网和移动通信技术的普及，灵活用工模式开始向线上平台转移。近五年来，我国社会整体进入移动互联网技术时代，“互联网+”、人工智能(AI)、大数据、云计算、共享经济、零工经济等新技术、新业态、新模式的产生，使得灵活用工的形式更加多样，这些平台利用先进的算法和数据分析技术，提供更为精准的劳动力匹配服务，从而推动了灵活用工市场的快速增长。

此外，中国灵活用工平台的发展也得益于国家政策的支持和市场需求的不断扩大。政府出台了一系列政策，旨在规范灵活用工市场，保护劳动者权益，同时促进就业和创业，这些政策为灵活用工平台提供了良好的发展环境。

中国灵活用工平台的发展还体现了独特的市场特点。例如，中国的人口基数大，劳动力市场广阔，为灵活用工平台提供了丰富的人力资源。同时，中国企业对灵活用工的需求日益增长，特别是在互联网、电子商务、共享经济等新兴领域，平台经济从网约车延伸拓展到了同城速达、网约送餐等多个行业，推动了用工新形态的诞生。但互联网平台用工作为“零工+数字平台”的模式，混合了劳务派遣、业务外包、人才外包、实习、兼职等多种用工形式。正因如此，互联网平台的多元主体关系与模糊的法律适用范畴，使得灵活用工平台的发展也面临一些挑战，如劳动者权益保护、税收征管、法律法规的完善等。因此，灵活用工成为当前最为复杂、最受关注，也最具有发展前景、最值得深入研究的用工形式。

总体而言，中国灵活用工平台的发展历程，既与全球趋势相似，也具有其独特的市场特点和发展路径。随着技术的不断进步和市场需求的持续增长，预计中国灵活用工平台将继续发展壮大，为促进就业、激发市场活力和推动经济社会发展做出更大的贡献。

3.1.2.2 兴起原因

政策推动：我国的企业用工模式一直与国家政策和法律法规密切相关，任何政策和法律法规的变化都可能导致人力资源市场发生巨大变化，灵活用工的崛起，国家政策和法律法规起到了重要作用。例如，2020年《关于推进“上云用数赋智”行动培育新经济发展实施方案》中提出鼓励发展共享员工等灵活就业新模式，充分发挥数字经济蓄水池作用。近年来，政府大力推动数字经济发展，互联网普及率高，数字技术应用广泛，为灵活用工平台提供了坚实的技术基础。

创业和创新驱动：随着大众创业、万众创新政策的实施，越来越多的人选择创业或成为自由职业者，推动了灵活用工市场的发展。

劳动力市场变化：随着经济结构调整和产业升级，传统的全职工作模式逐渐向灵活用工和多元化就业模式转变，特别是在科技、创意和服务行业。

疫情的推动：新冠疫情促使大量企业转向远程办公和灵活用工模式，加速了灵活用工平台的发展。

3.1.2.3 发展现状

目前灵活用工已从共享经济行业延伸到传统行业，覆盖场景更加广泛、多元化。中国灵活用工最先进入生活服务业，如餐饮、零售、酒店、快递等，后渗透到制造业和服务业，这些领域的特点是用工量大、存在用工的波峰波谷周期、容易标准化培训、不涉及核心岗位、能快速上岗。《中国灵活用工发展报告(2022)》显示，建筑业的灵活用工人员占行业总用工数的比例最高，达到76.6%，其灵活用工人数规模也最大，已达4449.6万人；交通运输仓储邮政业的灵活用工人员占比也超过了46%；其次是餐饮酒店批发零售业(22.15%)，此类行业贡献了超过1000万的灵活用工人数；制造业的灵活用工人员占比不高(14.73%)，但灵活用工人员规模也超过了1500万。

市场规模：据艾瑞咨询数据，2023年中国灵活用工市场规模预计达到3000亿元人民币，用户数量和市场需求不断增长。

市场集中度低：目前，我国灵活用工市场的集中度较低，市场上存在大量中小型服务商。这些服务商在特定区域或行业内具有一定的竞争力，但整体市场份额较为分散。2021年国内前四灵活用工服务商合计市占率仅2.84%，市场极为分散，但拥有品牌优势、客户和人才资源优势的龙头公司市占率有望提升。科锐国际和人瑞人才作为行业主体服务提供商，在市场竞争力和技术研发实力上相较于其他服务提供商拉开了一定差距。从目前中国灵活用工竞争业务规模来看，第一梯队被科锐国际和人瑞人才所占据，且企业在灵活用工行业内具有多年沉淀发展，在中国都具有相对的规模和平台搭建优势;在第二竞争梯队中，主要由中国其他上市企业组成，前程人才、BOSS以及久远银海也在国内人力资源平台领域具备一定程度的技术沉淀。

平台功能多样化：中国的灵活用工平台不仅提供职位匹配和项目管理服务，还集成了支付结算、培训教育、社保管理等功能，全面支持自由职业者和企业的合作需求。此外，灵活用工服务商提供的服务种类繁多，包括劳务派遣、业务外包、兼职招聘、临时工服务等。不同服务商在服务种类和专业领域上有所侧重，一些服务商能够提供全方位的灵活用工解决方案，还有些服务商则专注于某一特定领域或行业。

行业覆盖广泛：随着互联网通信技术的发展与普及，平台经济从网约车延伸拓展到了同城速达、网约送餐等多个行业，推动了用工新形态的诞生。平台覆盖的行业从传统的IT、设计、营销扩展到教育、医疗、金融等多个领域，自由职业者的技能和服务种类更加丰富。

未来，随着数字经济的进一步发展和工作模式的持续演变，灵活用工平台将在推动经济发展和促进就业方面发挥更加重要的作用。

3.1.3 典型灵活用工服务商观察

随着灵活用工模式的不断发展升级，市场上涌现出一批专业的灵活用工服务商，它们通过整合创新的科技手段和深入的行业洞察，为企业提供全面的服务，满足不同行业和不同规模企业的多样化用工需求。

3.1.3.1 Upwork

1. 发展历程

Upwork Globa lInc.（前身为Elance-oDesk），是一家美国自由职业平台，总部位于加利福尼亚州圣克拉拉和旧金山。

Elance成立于1998年，创始人为麻省理工学院毕业生Beerud sheth和华尔街资深人士Srini Anumolu，当时他们住在泽西市的一套两居室公寓里。1999年12月，公司的22名员工搬迁到加州硅谷的桑尼维尔。Elance的第一款产品是Elance小型企业市场。

oDesk成立于2003年，创始人是Odysseas Tsatalos和Stratis Karamanlakis，他们两个朋友想一起工作，尽管他们一个在美国，另一个在希腊。oDesk最初是一家人力资源公司，最终发展成为一个在线市场，允许注册用户寻找、雇佣和与远程工作者合作。

2013年12月18日，Elance和oDesk宣布合并，成立Elance-oDesk。2015年，新公司更名为Upwork。

2. 服务和商业模式

客户发布工作描述以及他们愿意为自由职业者支付的价格范围。客户可以邀请特定的自由职业者申请他们的工作，也可以发布工作，让任何有兴趣的自由职业者申请。一旦客户选择了他们想要完成工作的人，他们就会通过发送一份合同来雇佣该自由职业者，合同上写明了工作时间、工资率和完成工作的最后期限。自由职业者还需要购买"连接"才能竞标工作。

3. 业务布局

Upwork 作为一个全球自由职业平台，连接企业与独立专业人士。该平台支持广泛的行业和技能，使自由职

业者能够找到符合其专业技能的工作。Upwork 的业务模式围绕通过各种服务促进这些连接:

(1) 职位匹配和项目管理-Job Matching and Project Management

职位匹配: 指Upwork使用复杂的算法和技术, 将合适的自由职业者与客户的项目需求进行匹配, 包括技能匹配, 即根据自由职业者的技能、经验和专业领域, 将其与客户发布的项目进行匹配; 项目推荐, 即向自由职业者推荐适合他们的项目, 并向客户推荐符合其需求的自由职业者; 自动化匹配, 即利用平台的数据和机器学习技术, 提高匹配的精准度和效率, 确保双方都能找到最佳合作伙伴。

项目管理: 指Upwork提供的一系列工具和功能, 帮助客户和自由职业者在项目执行过程中进行有效的沟通和管理, 包括沟通工具, 即提供内置的聊天和消息系统, 方便客户和自由职业者实时沟通和协作; 任务管理, 即支持任务分配、进度跟踪和时间管理, 确保项目按计划进行; 文件共享, 即允许客户和自由职业者安全地共享和管理项目相关的文件和文档; 支付和发票管理, 即提供安全的支付系统和自动发票生成功能, 确保自由职业者按时收到报酬, 客户能够方便地进行支付。

(2) 学习中心-Upwork Academy

是Upwork为自由职业者提供的培训和教育资源, 帮助他们在平台上取得成功。Upwork Academy 提供各种课程和学习路径, 涵盖如何开始在Upwork上工作、如何有效地推销自己的技能、如何提高专业技能等方面的内容。

(3) 社区小组-Community Groups

是Upwork平台上由志愿者领导的在线社区, 旨在将自由职业者和客户根据特定的交叉身份、行业、兴趣、影响力和地理位置连接起来。这些小组提供一个支持性和互动性的环境, 帮助成员建立联系、分享经验和获得支持。具体功能和目的包括:

网络连接: 为自由职业者和客户提供一个平台, 彼此交流和建立职业联系, 通过参与社区小组, 成员可以认识同行业或具有相似兴趣的人, 扩大他们的职业网络;

经验分享: 即社区小组是一个分享知识和经验的地方, 成员可以在小组中讨论工作技巧、行业趋势、成功案例和面临的挑战, 从而相互学习和成长;

支持与激励: 小组成员可以在职业发展和个人成长方面相互支持和激励, 无论是寻找项目机会, 还是解决工作中的困难, 社区小组都能提供宝贵的建议和鼓励;

活动与研讨会: 许多社区小组会组织在线或线下的活动, 如网络研讨会、工作坊和交流会。这些活动为成员

提供了深入学习和互动的机会, 帮助他们提升技能和获取新知识;

地理和兴趣导向的分组: 根据地理位置或特定兴趣领域 (如技术、设计、营销等) , 社区小组可以更加精确地满足成员的需求, 提供更具针对性的支持和资源。

4. 规模、范围和变化

2017年3月, Upwork报告称其在180个国家/地区拥有1400万用户, 每年为自由职业者支付的费用达10亿美元。

2020年, 该公司淘汰了180万名自由职业者。在2019年与投资者的电话会议上, 首席执行官Hayden Brown表示Upwork将更多地专注于满足财富500强企业的需求, 而不是那些只想通过单个零工快速找到工作的小公司。Brown还谈到了公司在Upwork平台上寻找的人才与他们得到的人才之间存在"技能差距", 许多被淘汰的自由职业者被评为"技能较低"或在平台上排名较低。

2020 年 10月, Upwork 推出了一项名为"Project Catalog (项目目录) "的新功能, 允许自由职业者和代理机构以固定价格提供预先确定范围的服务, 类似于Fiverr市场。

3.1.3.2 Qwick

Qwick是一个专门为酒店行业匹配临时工的人力资源技术平台, 由Jamie Baxter和Chris Loeffler于2017年共同创立, 前者此前曾在Willis Towers Watson担任风险和金融服务部门的技术总监, 负责监督产品和软件开发。Qwick 致力于"服务那些为我们服务的人", 使企业能够灵活地填补班次和人员, 而自由职业者则可以自由安排自己的时间表并在同一天获得报酬。作为一家成长阶段的科技公司, Qwick 正在全国范围内迅速扩张, 并获得多项国家认可, 包括连续两年获得"最佳工作场所"认证, 并且是2022年Inc.5000 榜单上美国增长最快的第32家公司。

酒店行业工作者的辞职率在所有行业中处于较高水平。根据美国劳工统计局的数据, 仅在2021年11月, 就有约100万人离开了这类岗位。酒店服务业的强周期性、较低的工资、单调的工作内容以及职业发展受限, 是该行业人才流失的主要原因。Qwick旨在解决该行业的人力资源问题, 为工作者提供令人满意的薪资, 为他们重塑在酒店服务行业工作的意义。

该公司设计了一种匹配算法, 将考虑求职者到工作地点的距离、供需差距等因素, 帮助餐饮企业、酒店、体育场馆、养老院等机构填补人员空缺。

为了加入Qwick, 求职者需要填写一份资料, 并观看五分钟的视频指导, 完成一对一线上面试, 这一步骤是为

了确保Qwick上的所有专业人员都经过认证，都必须通过经验、专业性和服务承诺方面的审查，待资料通过审批后，求职者才会收到空缺岗位的相关信息。此外，Qwick还采用双向五星评级系统，以"确保求职者和企业之间保持高质量的、可靠的雇佣关系"。截止2022年底，Qwick已经与23个城市的7000多家企业积极合作，完成超过50万人次的临时工作部署。

Tritium Partners管理合伙人David LacK在一份声明中表示:"即使是在酒店行业面临最严峻挑战的这几年里，Qwick仍旧凭借其创新的酒店业解决方案实现了令人印象深刻的增长。这表明该公司真正改变了人们的工作方式。"

3.2 连锁零售门店灵活用工平台模式

灵活用工数字化平台作为一种创新型人力资源解决方案，在连锁零售门店场景中得到了有效的应用。通过先进的数字技术，平台将C端的灵活就业人员与B端的用工需求企业进行有效链接，不仅解决了传统用工模式中存在的信息不对称问题，还通过智能化的用工管理，为企业提供灵活、高效的用工服务，实现对人力资源的精准匹配和高效管理（如图 23）。

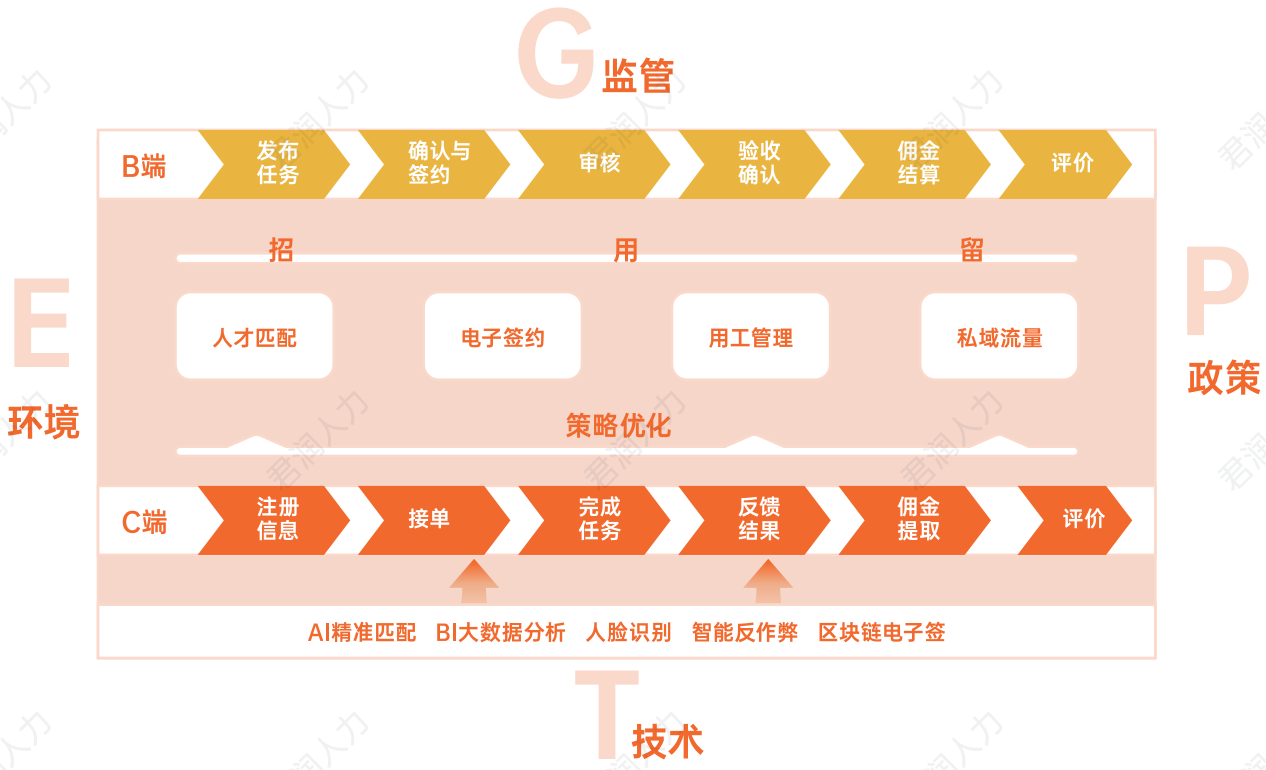


图23 连锁零售门店灵工平台服务功能

一方面，灵活用工平台通过将用工流程中的各个环节标准化，包括任务发布、抢单派单、合同签订、工作分配、结果验收、报酬支付、财税服务等，确保每一步都有明确的操作规范和标准，从而提高效率，实现用工流程的标准化。

另一方面，在确保流程高效规范的同时，通过各种方式为用户创造额外的利益，例如，通过智能推荐系统提高人才匹配的精准度，或者通过大数据分析辅助企业做出更明智的决策，在标准化的基础上，进一步挖掘和增加灵活用工流程的附加价值，实现用工管理效益提升。

综上，随着功能的不断升级和服务边界的不断延伸，灵活用工平台正逐渐成为企业人力资源管理的重要工具，通过高效、标准、有价值的中间流程，为用工企业和灵活就业人员提供更加灵活、高效、安全的用工环境，推动了劳动力市场的创新和发展。

3.2.1 数字化助力劳动者与企业用工需求高效对接，实现“精准匹配”

数字化在助力劳动者与连锁零售用工企业之间实现高效对接和精准匹配方面发挥着重要作用。在资源匹配方面，利用智能算法，平台能够分析劳动力市场数据、企业业务需求、历史用工数据以及岗位特性等，同时对劳动者的性别、年龄、工作经验和职业意愿等信息进行综合评估与分析，使每一份工作都能找到合适的人选。这种匹配过程既节省了双方的时间成本，也提高了匹配的成功率，实现了对供需双方的精确匹配（如图 24）。

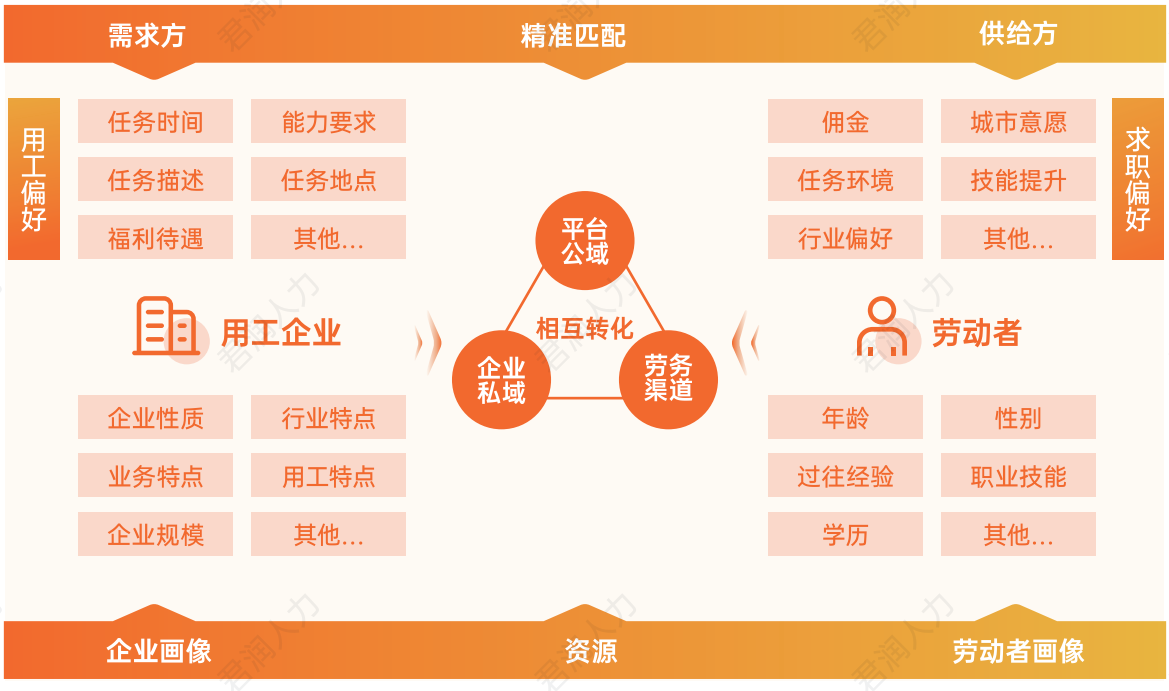


图24 连锁零售门店灵工平台服务功能

在灵活用工平台资源库中，通过广泛吸引公域流量，同时利用企业自身的私域资源，辅以外部劳务渠道，构建起一个多元化的人才资源库。

公域流量策略：利用社交媒体和内容营销策略发布有吸引力的内容，如行业资讯、工作技巧、职业发展指导等，以增加用户参与度和分享率；通过在线广告和合作伙伴关系拓展市场覆盖，吸引目标用户群体；参与行业会议和博览会，提高品牌知名度和行业影响力。通过这些多渠道、多策略的方法，构建起一个活跃的公域流量池，为持续的人才匹配和企业发展提供动力。

私域流量策略：通过精准的用户定位和个性化服务吸引并留住用户，利用注册会员系统收集用户数据，通过邮件、移动应用推送等方式与用户保持互动；通过提供高质量的内容、定制化的职业发展建议、在线培训和专业咨询服务，增强用户粘性；通过社群管理和用户反馈机制，进一步了解用户需求，优化服务，提高用户满意度和忠诚度。通过这些措施，构建起一个稳定、活跃且忠诚度高的私域流量池，为长期发展奠定基础。

外部劳务渠道：与专业招聘机构、行业协会、教育机构等建立合作关系，拓宽人才来源，并利用这些渠道的专业知识和网络，吸引特定领域的专业人才或具有特定技能的劳动者。通过这些措施，实现灵活用工平台人才资源的多元化，为进一步提升市场竞争力做准备。

综上，灵活用工平台通过对用工企业与灵活就业人员的需求进行深入理解分析，实现资源的最优配置。此外，平台高效的灵活性和响应速度，以及优秀的动态调整能力，助力劳动者与企业用工需求高效对接，不仅实现了"精准匹配"，也提升了企业的运营效能。

3.2.2 智能技术实现资源优化配置与用工管理效益提升

在用工管理方面，为了保障连锁零售企业用工流程的合规性和透明度，灵活平台提供了一整套数字化管理工具，包括人员管理、任务管理、权益管理、数据管理，以及全流程的风险管理，整个流程在确保数据准确性和管理便捷性的同时，有效维护数据与信息安全（如图25）。

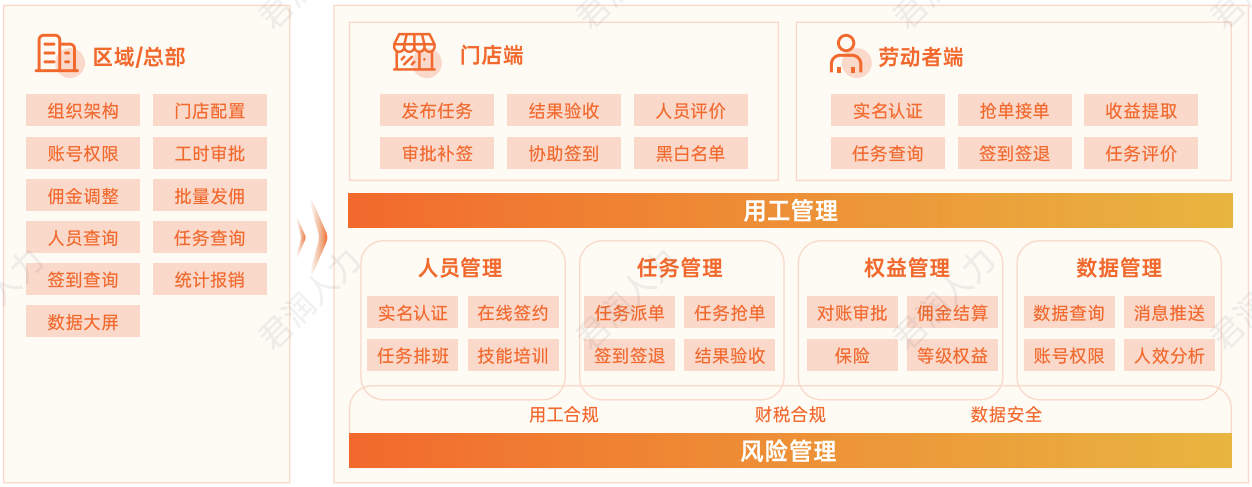


图 25 连锁零售门店灵工平台服务功能

连锁零售门店灵工平台通过一系列创新技术和服务，为区域/总部、门店和劳动者三方提供了一个高效、透明且互联的用工管理系统，使其人力资源管理更加灵活、高效和安全。

在区域/总部层面，管理人员拥有组织架构管理、账号权限设置、工时审批和佣金调整等功能，使区域/总部能够对所有门店进行宏观调控。通过数据大屏，实时监控门店运营管理状况，确保决策的及时性和准确性，快速响应市场变化。

在门店层面，店长通过发布任务和查询任务，可有效管理灵工人员的工作分配和进度跟踪；通过审批补签、协助签到等功能，为灵工人员提供了处理开工异常的灵活性；能够精确追踪员工的到岗情况和工作表现，并据此进行任务结果验收，优化人力资源配置。

在灵工人员层面，平台的实名认证、抢单接单、签到签退等基础功能，使他们能够便捷地参与到工作中，且可以通过平台提供的技能培训和技能测评不断提升自身能力；在佣金结算方面，平台实时进行数据更新，确保灵工人员可随时查看收益状况，实现收益可视化；同时，在灵工人员接单的同时平台会自动购买商业保险，为其工作提供必要的风险保障。

以上针对连锁零售门店灵活用工的功能，不仅提升了总部的管理效率和决策质量，也增强了门店的运营能力，还优化了灵工人员的工作体验。这种三方共赢的管理模式，实现了资源的优化配置，不仅提升了组织内部的运作效率，也增强了市场竞争力和适应性，为企业的长期稳定发展奠定了基础。

3.2.3 深化灵活就业者职业发展，打造全方位用工评价体系

借助灵活用工平台，用工企业能够建立专属私域人才库，通过在线培训、能力评级和经验积累机制，不断提升灵活用工人员的专业素质和工作效率。同时，对于灵活就业者来说，平台不仅提供了丰富的工作机会，还帮助他们积累了宝贵的工作经验，提升了个人价值，实现了职业成长。

由于灵活就业的非传统性和非全职性质，这些工作者往往难以获得长期稳定的职业发展机会，他们的工作通常是短期或项目制的，这限制了他们在专业技能和职业经验上的累积。同时，灵活就业者缺少传统意义上的晋升路径和职业规划指导，这使得他们在职业发展上可能感到方向不明确，难以实现长期职业目标。此外，灵活就业者在职业培训和网络资源方面可能也不如全职员工那样充分，这些因素共同作用，导致他们在职业成长上受阻，需要更多的支持和资源来突破这些限制。

灵活用工平台通过开发用工评价功能，为劳动者的职业发展提供支持和指导。通过收集企业对劳动者工作表现的反馈，帮助劳动者了解自己在专业技能、工作效率和团队合作等方面的表现。同时，劳动者也能评价工作内容、环境和企业的管理风格，为自身职业发展提供参考。平台利用这些评价数据，为劳动者定制职业发展计划，推荐适合的培训课程和进阶机会，促进其职业技能和职业素养的提升。此外，积极的用工评价还能增强劳动者的市场竞争力，为他们开拓更广阔的职业道路。这种评价系统不仅促进了劳动者个人成长，也为用工企业提供了优化人力资源配置和提升用工质量的依据。

3.3 连锁零售门店灵活用工平台管理建议

在快速变化的市场环境中，连锁零售企业用工模式的灵活性和效率变得尤为重要。企业必须迅速适应新的挑战和机遇，选择自行搭建灵活用工平台或购买第三方灵活用工平台时需全面考虑各种因素。灵活用工模式能帮助企业快速响应市场需求，降低用工成本，提高运营效率。自行搭建平台自主可控但成本高，购买第三方平台实施快但定制化有限。无论是采用哪一方的灵活用工平台，企业需在匹配能力、用工管理、合规结算、权益保障以及技术等方面做出调整，以确保灵活用工平台的有效性和可持续性。

3.3.1 具备定制化灵活用工解决方案能力

在连锁零售门店采用灵活用工平台之前，需要一套定制化的灵活用工解决方案。在深入分析和理解门店用工需求和痛点的基础上，通过业务场景梳理与业务环节拆解等，结合法律法规政策，科学合理设计灵活用工模式。

首先，对门店的用工需求进行梳理分析，包括但不限于高峰时段的人力需求、特殊技能要求、不同门店的地理位置和运营特点等，识别门店在传统用工模式中遇到的问题，如劳动力成本高、排班效率低、员工技能不匹配等。

其次，需要结合连锁零售门店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。

最后，梳理工作标准化程度高、培训周期短、工作成果可量化的场景，匹配灵活用工方式。建议可从以下事项入手：建立标准的工作流程、设置清晰的岗位工作细化事项、实施灵活的结算和考核机制。

因此，连锁零售企业在选择灵活用工平台时，需注重该平台的解决方案能力，该能力不仅可为企业在灵工人员管理方面提供了系统化的指导，还为企业在转型和过渡过程中提供了有力的支持，助力企业整体运营效率和竞争力，更好应对市场变化。

3.3.2 具备强大的人力资源匹配能力

灵活用工平台需要具备强大的招募能力及本地化部署能力，以满足连锁零售业门店在用工高峰期的需求。连锁零售业门店的用工需求呈波动性，尤其在周末、节假日以及大促活动期间，用工需求达到高峰，常常面临无人可用的难题。因此，搭建灵活用工平台需要具备人力资源合理快速配置的能力，这取决于以下几个关键因素：

1. 专业人才库储备

专业的灵活用工平台需拥有广泛且全面的人才储备库。强大的人才储备能力可以帮助企业快速补充所需的人才，为企业节省大量的招聘成本和时间。

2. 本地化部署能力

本地化部署能力意味着灵活用工平台可以根据连锁零售企业所在地区的特定需求和差异提供定制化服务，帮助企业更好地应对门店的用人需求。

3. 搭建用工“私域池”

通过数字化平台，优化人力资源配置，解决劳动力资源配置不合理的问题。灵活用工平台应能够快速响应用工需求，合理匹配人岗，合理安排工时，并就近匹配资源等，从而助力企业搭建自己的用工“私域池”。

通过以上能力，灵活用工平台可以为连锁零售门店提供高效、灵活的人力资源解决方案。

3.3.3 全链路用工数字化管理与平台技术支撑

3.3.3.1 构建全链路用工数字化管理能力

连锁零售门店人员分散，其人员管理是核心难题之一。企业在跨区域协调管理上存在诸多挑战，例如总部难以对各区域门店人员进行统一调配，门店用工数据不清晰，日常信息传递效率低，与各组织之间的信息回传效率也较低。为了解决企业在灵活用工人员管理上的难题，数字化能力显得尤为重要。

灵活用工数字化平台的能力应贯穿"招"（人员招聘）、"用"（用工管理）、"留"（私域沉淀）等环节，帮助连锁零售企业实现全链路用工数字化管理。通过这样的平台，企业可以更高效地进行人员调配和管理，提升整体运营效率。在用工管理方面，不仅要助力门店管理更高效，还要兼顾降低用工风险。

1. 提升全域管理能力

灵活用工数字化平台应具备企业全域管理能力，实现全国门店用工进行统一管理。衡量一个数字化平台是否具备灵活用工人员"签约、接单、签到、验收、核算发放"等工作流程全线上化的能力是关键。此外，系统应解放门店一线管理者的双手，使他们能够将核心精力聚焦在业务提升上，减少线下收集人员信息、纸质签到、数据填写汇报等繁琐任务的工作耗时。数字化平台还可以帮助企业实现可视化的用工过程管理，提供实时数据支持决策，如门店的用工人数、次数、成本、人效等。

2. 降低用工风险

连锁零售门店灵工需求大，同时也面临着一定程度的用工风险，如员工使用假身份冒名顶替、个人档案留有案底等。企业在对招工、用工环节上则需要进行严格的把关。在选择数字化平台上可考察是否有人脸识别、LBS定位、人证核查、证件识别等科技手段，确保业务承接签约的自由职业者身份信息与待结算经营收入的自由职业者身份信息一致，且在确认经营收入时，人脸生物识别与身份证信息一致，降低用工风险。

3.3.3.2 可靠的平台技术支持

连锁零售企业在整体运营管理上可能存在使用多系统的情况，比如涉及人力资源系统、业务系统、云基础设施或企业自研系统。因此，在选择灵活用工平台时，综合考察该平台是否具备强大的研发实力。此外，每个企业根据业务实际情况可能存在特殊场景及需求，平台的研发能力也决定了是否可以满足企业的定制化需求。

1. 行业制定化的管理系统

在选择灵活用工平台时，连锁零售企业需深入考察供应商的系统是否具备针对连锁零售门店的定制化功能，包括评估系统功能是否与零售门店的特定需求相匹配，如跨区域管理、多店铺管理等。

2. 灵活用工平台研发实力

了解平台的技术团队规模、专业背景和行业经验。团队成员的教育背景、专业资格和行业经验是评估其研发实力的重要指标。

考察平台在研发上的投入，包括成本、资金、时间和人数等。高水平的研发投入可以确保平台能够快速响应企业需求，提供高质量的服务和解决方案。

3. API接口能力

对于灵活用工平台来说，C端实名认证及签约是最基础的接口能力。企业在招工、用工环节上需要进行严格把关，确保灵工人员身份的真实性，杜绝因身份信息不实带来的合规风险。

灵活用工平台应具备强大的接口能力，通过数据互通简化企业的业务流程，减少不同系统之间操作切换的工作量，提高整体运营效率。平台应支持与企业现有系统的无缝对接，实现信息的实时共享和更新。

3.3.4 提供全方位的用工服务支持

3.3.4.1 B端：确保结算合规与数据安全

随着平台经济逐步发展成熟，政府已定义了新就业形态劳动者与平台之间为新的用工关系，即确立不完全符合传统劳动关系情形的。这需要匹配与之对应的税务征管制度，以促进灵活用工平台企业的用工结算合规。

灵活用工数字化平台为企业解决灵工结算、开票等问题提供了基础的核心能力之一。数字化平台可以帮助企业实现结算的合规性，通过第三方服务商在线上完成结算和报税，实现合同流、业务流、资金流、发票流的清晰整合。随着灵活用工行业的快速发展，相关的法律法规也在不断更新。连锁零售企业在甄选灵活用工平台时要注意以下几个要素：

1. 灵活用工平台合规性

选择具备严格财务审核及风控机制的灵活用工平台，确保平台有合法的税务登记并提供正规的发票服务，保障企业获取的是合法、合规的交易凭证。财税合规管理是确保灵活用工平台合法运营及可持续发展的重要保障。

2. 保障业务四流合一

灵活用工平台应遵循所有交易记录透明、交易数据精准的原则，确保平台可实现四流合一（合同流、业务流、资金流、发票流）。此外，灵活用工平台应保证所开具的发票与经营主体的服务范围相契合，避免给企业造成税务风险。

3. 稳定的结算资质背书

在灵活用工相关政策逐步完善的过程中，企业在选择灵活用工平台时应对其综合实力进行评估，选择具有稳定结算资质背书的灵活用工平台。这不仅能确保结算的稳定性和合规性，还能为企业的长期发展提供保障。

4. 完善的数据安全管理体系

了解平台供应商是否通过了行业认可的安全认证，或要求其提供详细的安全协议和隐私政策，了解他们如何收集、存储、处理和保护用户数据。此外，定期进行内部和外部安全审计，以识别和修复潜在的安全漏洞。

综上，通过选择合规且具备强大功能的灵活用工数字化平台，连锁零售企业可以有效降低用工风险，确保结算的合规性和透明性，从而提升整体运营效率，促进企业的健康发展。

3.3.4.2 C端：确保劳动者权益得到有效保障

随着平台经济的快速发展，保障平台劳动者的劳动权益成为企业和政府共同关注的重要议题。通过一系列创新措施和系统化管理，平台企业可以为劳动者提供全面的劳动权益保障。

1. 保障劳动者职业安全

平台企业应在为员工提供合理商业保险或职业保障服务，以全方位保障劳动者的身故、伤残、医疗费用、误工费及住院津贴，可覆盖连锁零售门店各种用工场景和岗位；由于灵活用工平台劳动者工作场所、时间相对自由，平台应根据其用工特点，根据实际开工数据，每天将数据推送给保险公司购买保险，保险费用按天缴纳，确保劳动者在工作期间的安全保障。

2. 促进劳动者合理增收

灵活用工平台可以对人才库人员进行标签标识，如从业时长、劳动技能、工作评价等维度，可以根据实际用工企业的需要，针对工作时长达到一定小时数、技能强和评价好的灵活用工人员，给予星级补贴。企业可以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，鼓励灵活用工人员长期稳定地在平台中工作。

3. 让劳动者看得到其权益

灵活用工数字平台应实现服务全流程系统化、可视化、数字化管理。让平台上的劳动者可以清晰地看到或监督其报酬、保障、评价等与其切身利益相关的权益。通过透明化管理，减少平台与劳动者之间的矛盾，保障实际用工企业用工安全，实现可追溯、可监控、可管理。

4. 平台劳动者诉求可以得到快速响应

连锁零售企业具有跨区域经营的特点，其服务人员较为分散。灵活用工平台需要高效解决用工需求，不仅需要快速的响应机制保障员工沟通渠道的畅通，还需要较强的服务网络确保员工在任何地点都能得到及时的支持和服务。由此，减少劳资双方关系冲突，构建和谐的用工关系。

PART

04

连锁零售门店灵活用工数字化解决方案—众乐有活

4.1 关于君润众乐有活

4.2 连锁零售门店定制化灵活用工方案

4.3 连锁零售门店服务案例

4.1 关于君润众乐有活

君润人力（以下简称君润）是一家以科技驱动的综合性人力资源解决方案服务商，秉承"客户为本、正直本分、开放共赢"的服务理念，依托行业领先的科技水平和服务能力，专注于为服务业提供一站式人力资源服务，助力其人力资源管理效能提升，同时提高劳动者幸福指数，促进社会就业。2019年，君润正式进入人力资源服务赛道，在深圳成立总部。当前君润自营业务城市250+（服务网点300+），超2000家企业选择君润，累计服务超300万人，在泛物流、新零售和平台经济等领域为客户提供专业用工解决方案。

众乐有活是君润人力旗下灵活用工服务产品，为企业提供用工模型搭建、业务众包、灵活用工数字化管理系统（众乐有活）、灵工商保、工商税务代办等一站式灵活用工服务。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，累次服务客户数1500+，月均活跃人次10w+。

君润众乐有活系统研发实力强，支持全流程API对接，以及系统功能的个性化定制，满足企业功能定制需求。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。

此外，通过科技赋能，与多地政府直接合作，为灵工人员提供线上化工商税务代办服务，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。

4.2 连锁零售门店定制化灵活用工方案

众乐有活面向零售行业"临时促销导购、线上线下推广"场景，打造了整套灵活用工解决方案，通过4重服务解决企业用工难题。

1、按需用工，降低经营成本

a、各门店根据业务实际，按天发布用工需求，充分降低资源冗余；

2、数字化用工系统，实现全国门店统一线上管理

a、从人员签约，到任务排班，签到，验收，发放，实现全数字化管理；

b、平台支持微信小程序、APP、电脑端，操作更便捷；

c、支持指派单、抢单模式等行业个性需求;

3、专家服务+多重保障，确保合规、安全、透明

a、全国300多城市专员，配合总部专属客服，以及法务团队、用工专家，提供7x24小时服务支持;

b、提供按天、月定制商保方案;

c、实时用工数据大屏+报表查询导出;

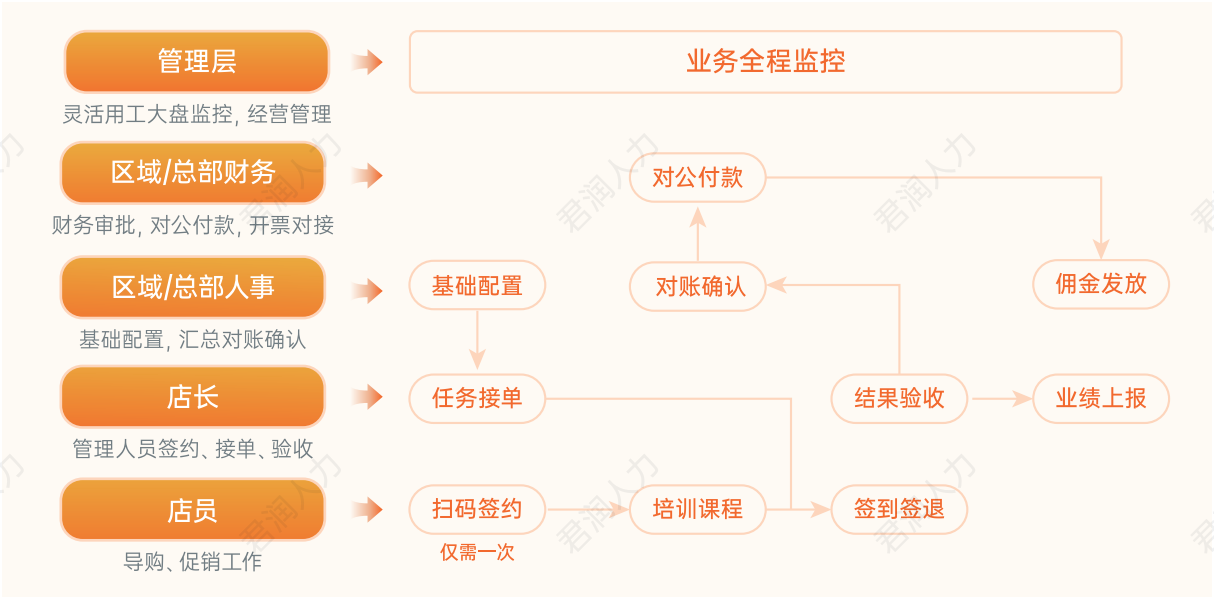
d、人脸识别、身份核验、背景核查、实名认证、在线签约等系列安全措施;

4、私域资源池+全国招募，满足门店用工需求

a、通过技能等级标签、历史纪录、五星评价、黑白名单，帮助企业建立私域人力池，并支持各门店资源共享、灵活调配;

b、借助君润众乐招聘服务，满足全国门店用工资源需求;

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+10个步骤"，帮助企业快速实现数字化灵活用工转型。



企业管理层

定制企业用工数字大屏，实时掌控用工趋势、质量、成本，为企业经营提供依据。

企业人事及财务

· 自主配置组织层级及管理权限，批量导入门店

· 门店任务模板、兼职工信息、接单、签到数据实时查询，一键导出下载

· 在线批量调整任务佣金，批量发放，实时到账

门店店长

· 手机端批量人员接单, 可随时修改、取消
· 门店用工数据实时可查, 智能统计分析
· 灵活验收, 协助调整任务结果及佣金

门店灵活用工人员

· 在线认证签约, 权益有保障
· 支持拍照人脸识别等多重防作弊校验
· 手机定位签到签退, 方便快捷
· 关注公众号, 及时获取进度通知

4.3 连锁零售门店服务案例

4.3.1 某连锁专业店-A公司

4.3.1.1. A公司背景

A公司为某体育运动品牌，在全国拥有近9000家零售门店，用工超50万人，且主要为门店导购人员。

A公司门店在周末、节假日以及大促活动期间会出现用工高峰，为保障正常业务需求，各地门店一般采用"正式员工+长期兼职+短期兼职"组合方式，人员以门店自招为主，本地劳务供应商作为辅助补充，特别是高峰期临时用工，依赖供应商支持。

随着零售行业的不断革新，企业在电商平台，官网，公众号，短视频直播平台，校园等场景均有布局，新营销渠道具有"线上化、分散化、按结果结算"等特征，传统用工及管理模式，在效率与合规性上均无法有效满足。

4.3.1.2 用工痛点

1. 招聘满足率差，无法及时响应业务需求

受多种因素影响，A公司门店长期面临人员短缺情形。首先，兼职人员的高流动性导致门店需要不断地进行招聘工作，店长日常事务繁重，他们在招聘面试上的时间精力非常有限；其次，不同城市门店在用工标准存在差异，总部难以实现统一管控，也无法为各地区门店招聘工作提供充分的支持；再次，招聘周期较长，面试进程中候选人爽约现象时常发生，不仅滞后招聘进程；最后，不同门店对服务人员的工作经验、能力、形象、性格和品行等方面都有特定的要求，总部难以统一评估。

2. 用工管理效率低、成本高、过程不透明

不同门店管理方式和工具各不相同，总部难以实现统一管控。一方面，各门店依赖于传统的人工纸质记录和Excel表格进行数据管理，耗时费力，且用工明细自下而上层层上报，时效性与准确性差。另一方面，用工人员数量、工时和费用的汇报完全依赖于店长，过程缺乏透明度，用工信息难以进行有效查证。因此，总部无法及时、准确地掌握各门店实际用工情况，影响其对一线业务用工的指导和支持。

3. 长期持续投入成本高，资源得不到充分合理利用

在当前的门店运营中，首先，新招聘的兼职人员需要经过面试、培训和试用期，增加了门店的成本；第二，门

店过去在兼职人员的沉淀管理上存在不足，导致资源未能得到充分且有效的利用；第三，各门店之间的人员相互独立，难以灵活调度，一定程度上限制了人力资源的优化配置；第四，相同区域相同岗位的工价相对固定，缺乏差异化激励，影响兼职人员的工作积极性和效率；第五，缺乏有效的人员评价机制，导致企业对用工人员的技能、经验等信息掌握不足，不利于精细化的人员管理需求。

4. 缺乏有效的用工管理，用工风险频发

首先，区域或门店的管理人员对用工合规知识了解不足，实际用工过程中存在未签约即安排人员接单等行为；其次，现有供应商通常只服务于部分区域或城市，缺乏全国性的落地支持和风险应对能力，导致A公司需要对接和管理多个供应商，而各供应商的合作方式、价格等存在差异，对区域和总部的管控能力提出了较高的要求；最后，兼职人员采用的传统外包方式在用工关系和税务流程中并不完全匹配，存在潜在的法律和税务风险。

4.3.1.3 灵活用工解决方案

君润根据企业用工实际需求，定制了整套用工解决方案，涉及人员招募，管理及评估，旨在通过专业工具和服务，降低企业用工成本，提升管理效率，规避潜在风险，并实现用工资源优化可持续发展。

1.全国招聘服务，大数据精准匹配

君润人力具备全国300多个城市招聘服务能力，通过整合线上渠道、线下经纪人、高校、地方劳务供应商，以及自建私域流量+4大交付中心，可满足大部分城市门店招募需求，企业总部统一对接，减轻了各分公司、门店供应商管理压力。

基于平台沉淀的大数据，可精确识别人员技能经验、过往工作情况、工作评价等信息，为门店推荐最适合人选，同时劳动者也能通过平台自由筛选适合的任务并接单。

2.数字系统平台，全面提升管理效率

君润自研的众乐有活系统，是一个数字化、全链路灵活用工平台，企业入驻后，通过系统统一管理全国门店用工，人员"签约、接单、签到、验收、核算发放"全线上化操作，解放了门店一线管理者线下收集人员信息，纸质签到，数据填写汇报等繁琐事务。总部管理层通过定制的数据报表和大屏，直观了解全国门店实时情况，包含用工人数、次数、成本、人效等。

区域人事、财务也能通过系统随时查询和导出用工明细，一键汇总对账。系统通过人脸识别、LBS定位、人证核查等一系列科技手段，规避了传统用工存在的虚假出工、冒名顶替等潜在风险。

3.人员标签评估，构建私域资源池

灵工人员完成任务后，企业、灵工均可进行双向评价，评价数据作为企业灵工资源池重要的数据资产，形成人员技能等级，实现分层管理，拓宽其职业发展通道。在业务高峰期时，企业通过私域资源池灵活调度，用最优成本保障门店用工。

4.行业专家团队服务，保障用工安全合规

君润拥有完善的风控体系，严格把控事前、事中、事后全业务流程中存在的潜在风险，配备专属客服+资深法务专家+属地化团队等，保障企业与君润全流程合作无忧。同时，君润与多家保险公司合作，定制多种保险方案，为企业用工提供全方位保障。

4.3.2. 某连锁专卖店-B公司

4.3.2.1 B公司背景

B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。

4.3.2.2 用工痛点

B公司业务淡旺季相对明显，用工需求波动较大，传统用工模式成本过高，同时，B公司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，企业人力计算佣金、财务结算工作繁重。

4.3.2.3 灵活用工解决方案

1、量身定制多元灵活用工方案

君润用工、财税、法务专家深入客户一线，深入调研分析门店用工实际，以及遇到的困难和问题，结合企业战略规划，量身设计了整套用工管理方案，覆盖全日制用工、劳务用工、灵活用工等，保障企业用工更科学、合规、安全，在满足一线用工需求基础上，有效降低人力成本。

2、全国统一数字化用工管理

基于君润自研的众乐有活平台，企业两周内实现全国门店灵活用工数字化管理，从人员招募，认证签约，任务

接单，到结果验收、核算发放全过程管理线上化，过程可视化。相对于传统人工管理手段和针对全日制的HR系统，众乐有活功能更符合灵活用工实际场景，店长、灵工操作体验上也更简便。

3、建立用工监控及策略优化体系

君润专业的技术研发实力，不仅保障了企业日常用工管理诉求，基于BI大数据模型、AI智能等先进技术，还助力企业搭建起透明、科学的用工监控和策略优化体系。

通过用工业务大屏和数据分析看板，企业可以实时了解全国门店用工情况，根据规则自动识别异常和风险点，为管理人员提供主动、及时的决策信息。

通过对人员、门店、任务、资金多维度深入洞察分析，系统还助力企业建立起私有人力池和用工策略支持，帮助管理层科学决策，灵活调度。

编委会寄语

本白皮书深入挖掘了连锁零售企业在数字化转型过程中所面临的用工问题，结合丰富的行业数据、头部企业年报及成功服务案例，进行了全面的分析。通过走访调研，我们收集了宝贵的一手资料，深刻洞察了企业在转型过程中遇到的挑战与机遇。

在此基础上，我们探索了连锁零售企业在用工数字化转型中的关键问题，包括用工模式的灵活性、员工管理的数字化、以及人力资源的有效整合等。针对这些问题，我们提出了一套切实可行的灵活用工数字化转型方案，旨在帮助企业提升用工效率、降低用工成本，增强市场竞争力。

本白皮书不仅总结了君润在行业内的建设经验与实践成果，也为连锁零售企业的数字化转型提供了重要的参考和借鉴。我们希望以此为起点，与更多优秀的连锁零售企业携手合作，共同推动灵活用工数字化建设的新篇章，助力行业的可持续发展与创新。通过共享经验与资源，我们相信能够共同应对未来的挑战，实现更高效、更智能的人力资源管理。

编委会成员

林锦旋（君润用工研究院执行院长）

张　云（君润用工研究院研究员）

廖　敏（君润灵活用工市场专员）

徐　凡（君润灵活用工BU负责人）

邓　锐（君润灵活用工高级产品经理）

衷心感谢所有参与研究的伙伴对本报告的大力支持，感谢产品解决方案同事对本报告材料的无私奉献，感谢设计同事对本报告提供的专业支持！

君润人力

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

君润人力云展厅　众乐有活公众号　君润人力公众号