

连锁零售门店

灵活用工数字化发展白皮书



PRE RACE

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 and 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

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、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，线下实体店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

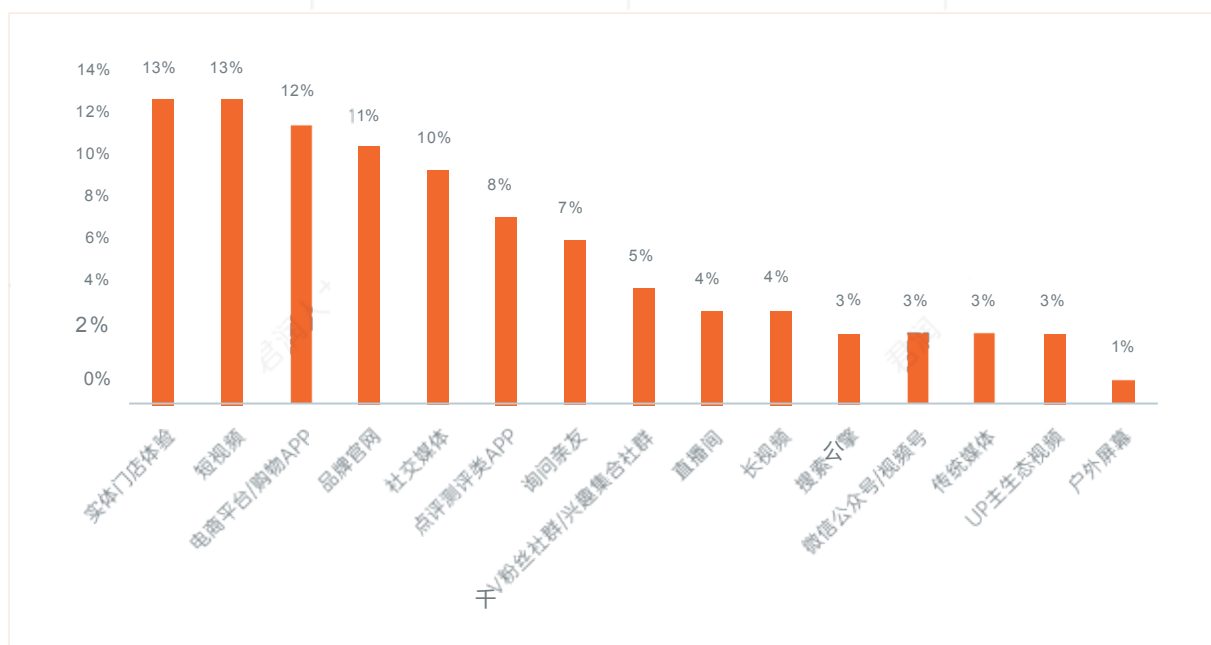


图1 对消费者决策影响最大的渠道²

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）^{1/3}

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。

^{1/3} 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
现姐重庆火锅	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“0500+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 Goll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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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¹⁶

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。

¹⁶ 数据来源：艾瑞咨询《2021年中国零售数字化转型研究报告》

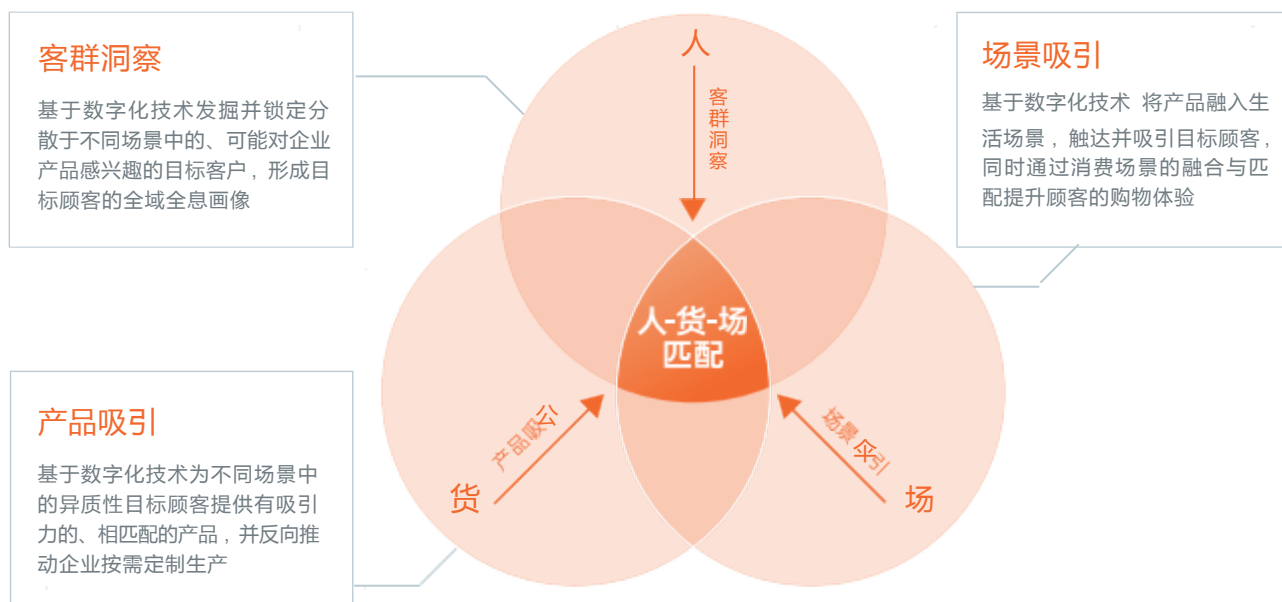


图3 人货场营销模式¹⁷

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¹⁸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。

¹⁷ 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》

¹⁸ 术语来源：中国连锁经营协会



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。

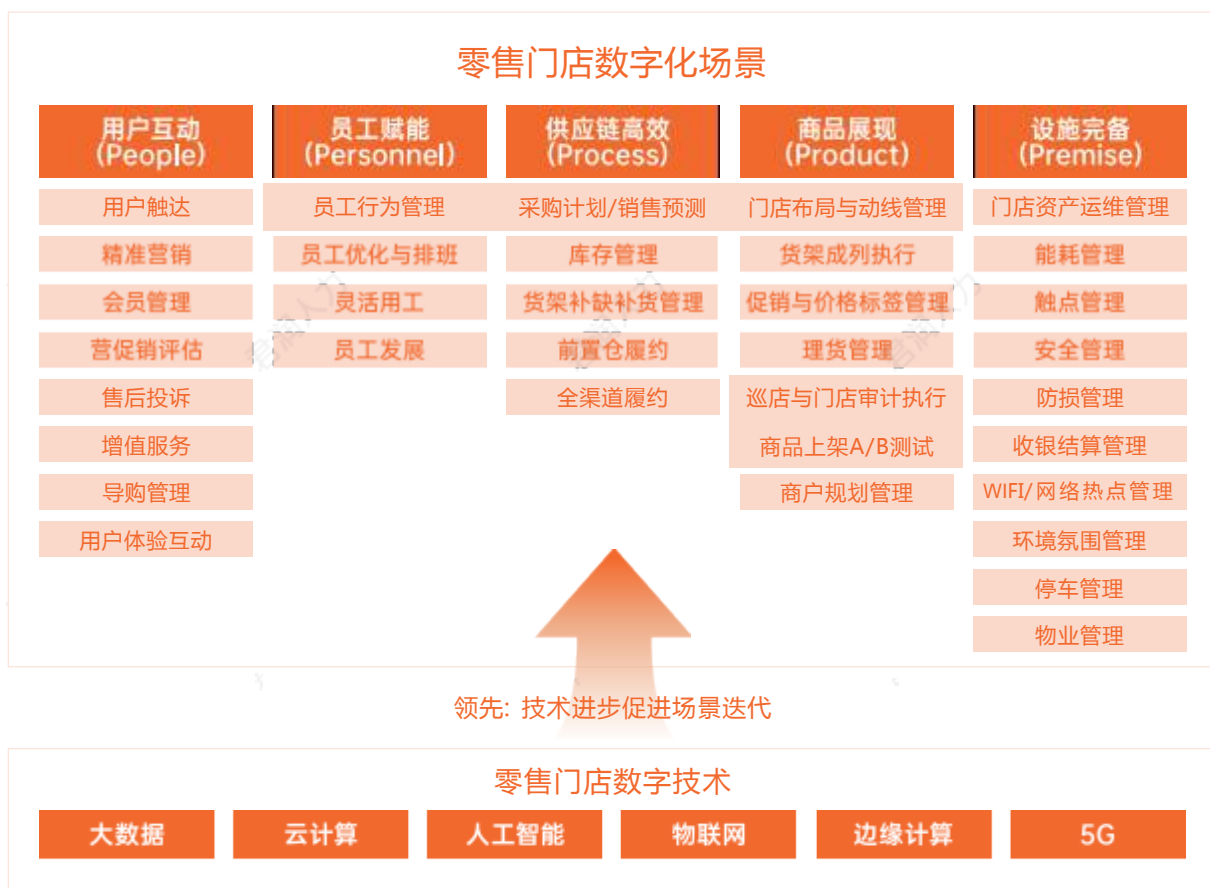


图5 零售门店数字化管理5P模型¹¹⁰

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。

no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。

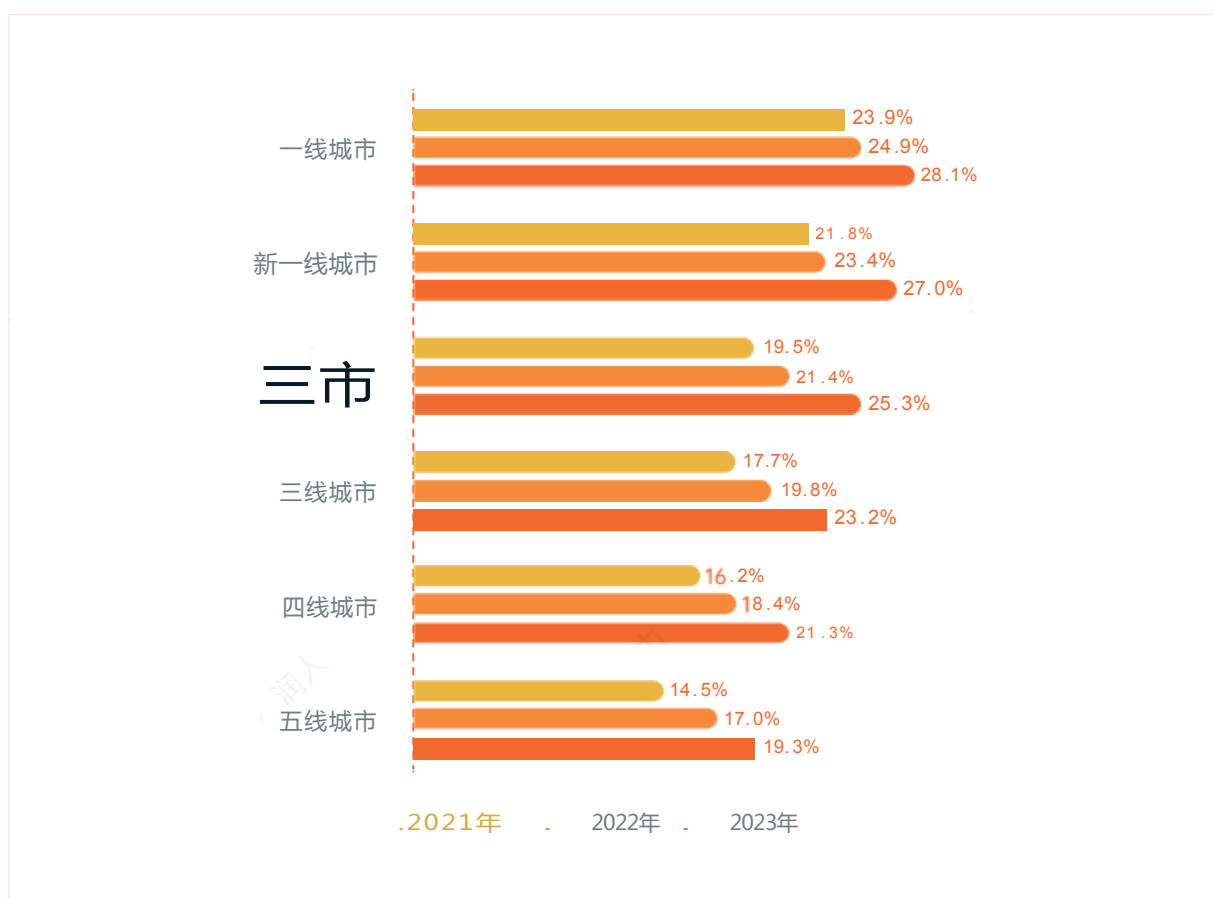


图 6 2021-2023年不同城市连锁门店占当地门店数比例 (城市线连锁化率) iii

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配置，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）。

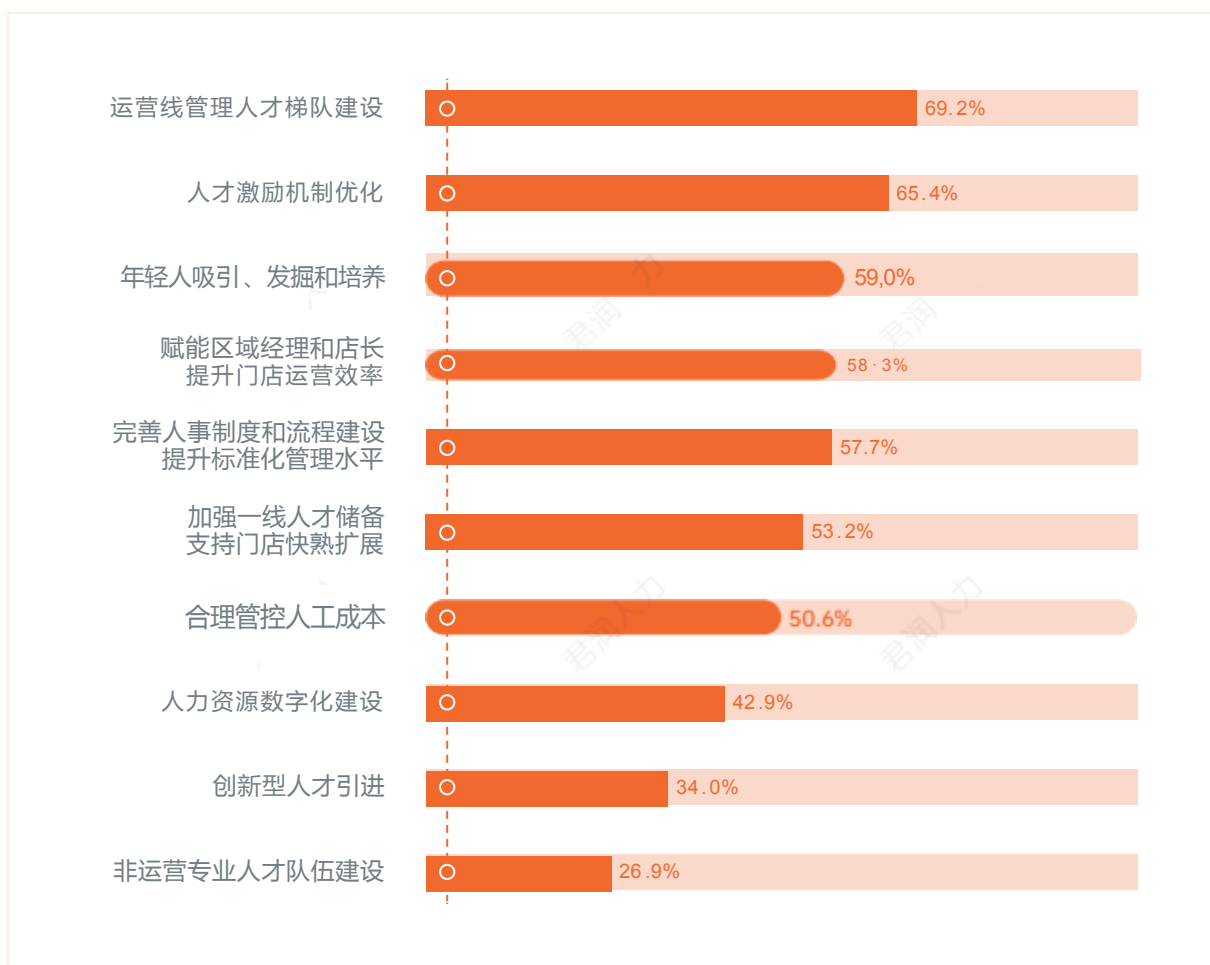


图7 未来三年连锁企业人力资源的重点工作

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。

m 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。

12.3 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。）。)

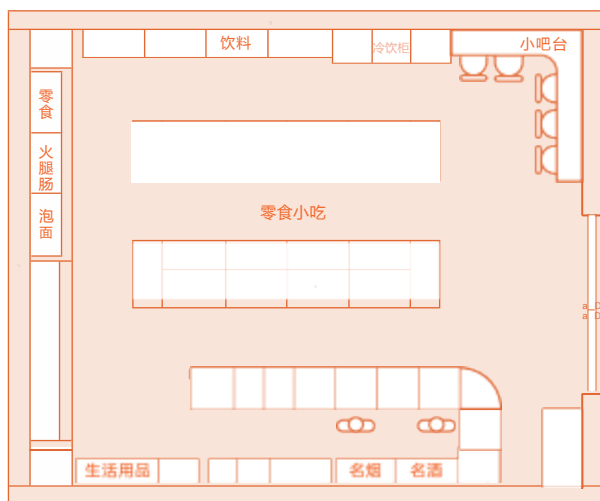


图10 便利店平面图

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。

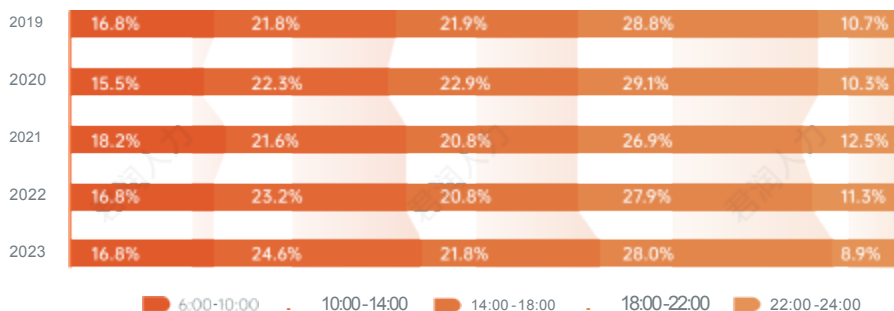


图11 便利店不同时间段的收入贡献 /14

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。由于便利店面积极小，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。

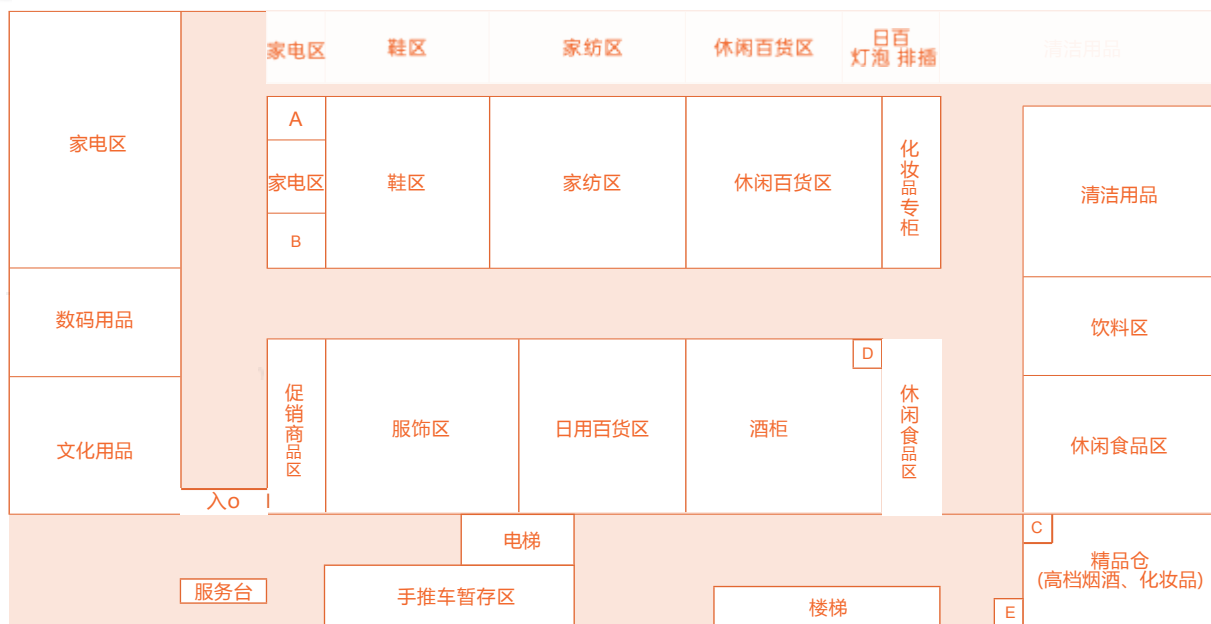


图13某超市功能区分布图

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

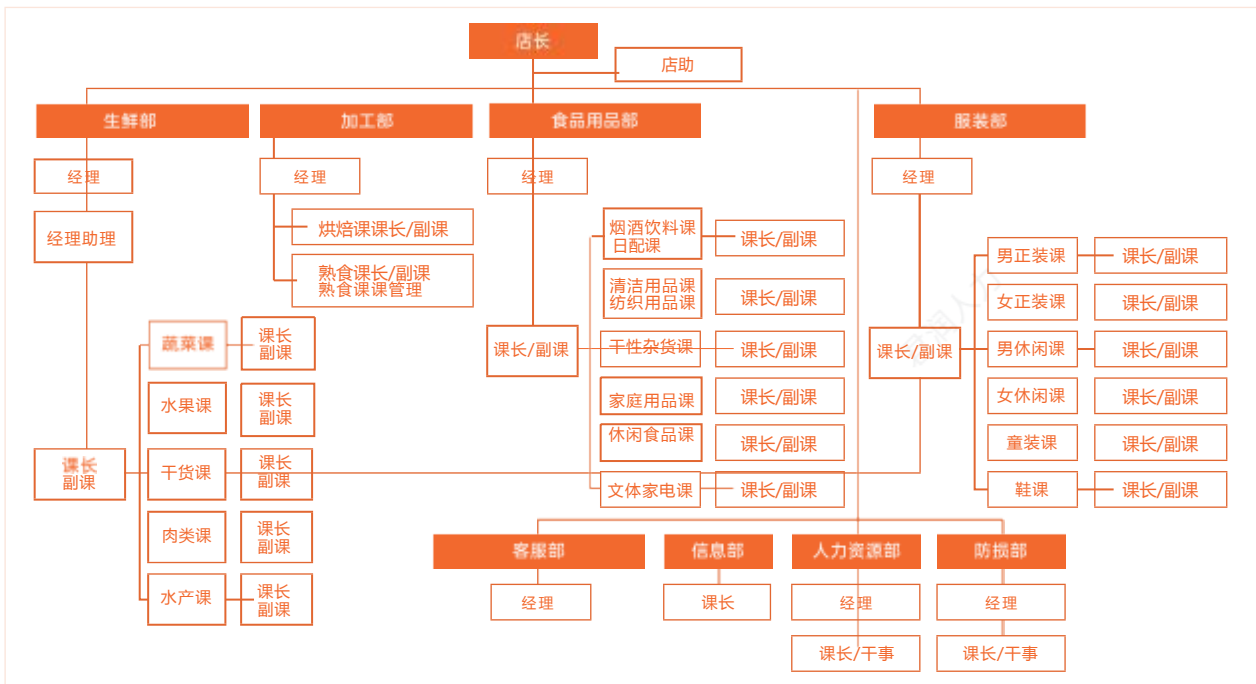


图14 某超市门店组织架构

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%；短期劳动合同工（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%。

i17数据来源：孔菲, 减秋伊, 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¹¹⁸；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¹¹⁹。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¹²⁰

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

¹¹⁸ 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》

¹¹⁹ 术语来源：平安证券《地产行业收租资产系列报告-购物中心》

¹²⁰ 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。

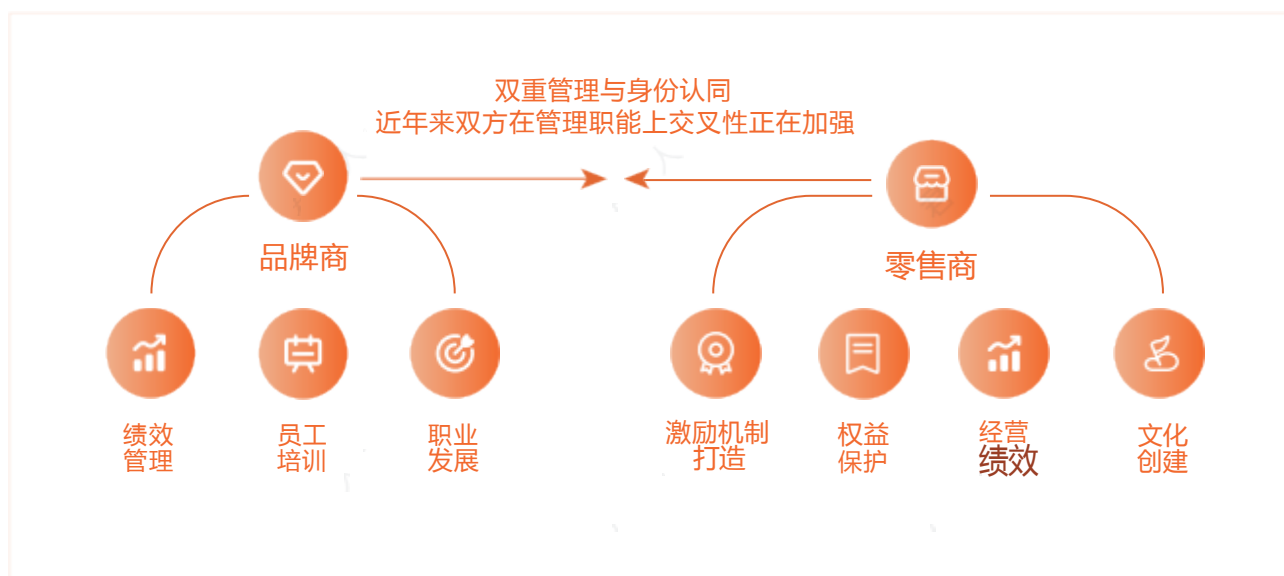


图15 品牌商与零售商对导购员的双重管理 21

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)》

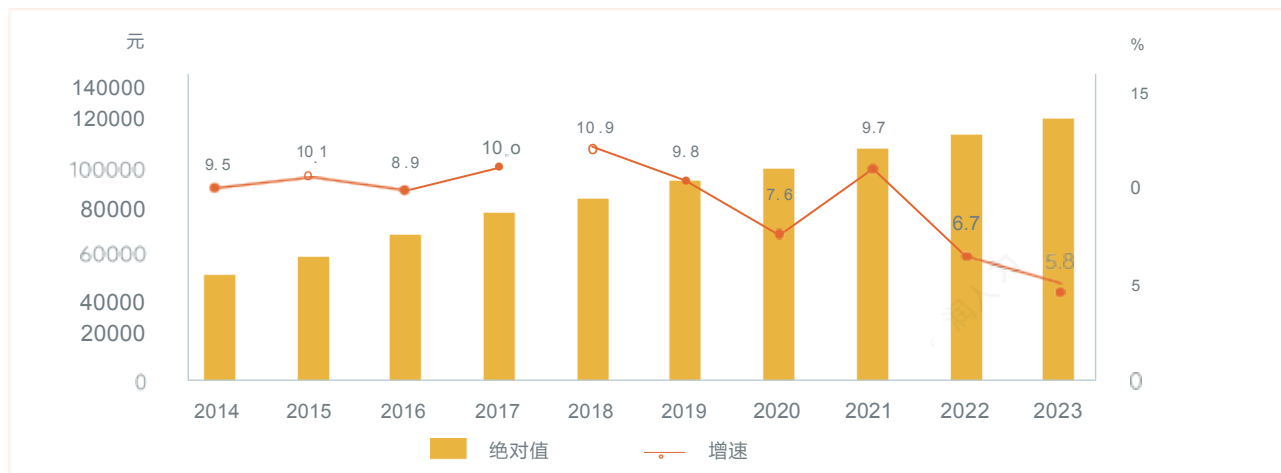


图 16 2014-2023年城镇非私营单位就业人员年平均工资及增速¹²³



图17 商场员工构成（数量及占比）¹²⁴

总的来说，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。

¹²³ 数据来源:国家统计局

¹²⁴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。

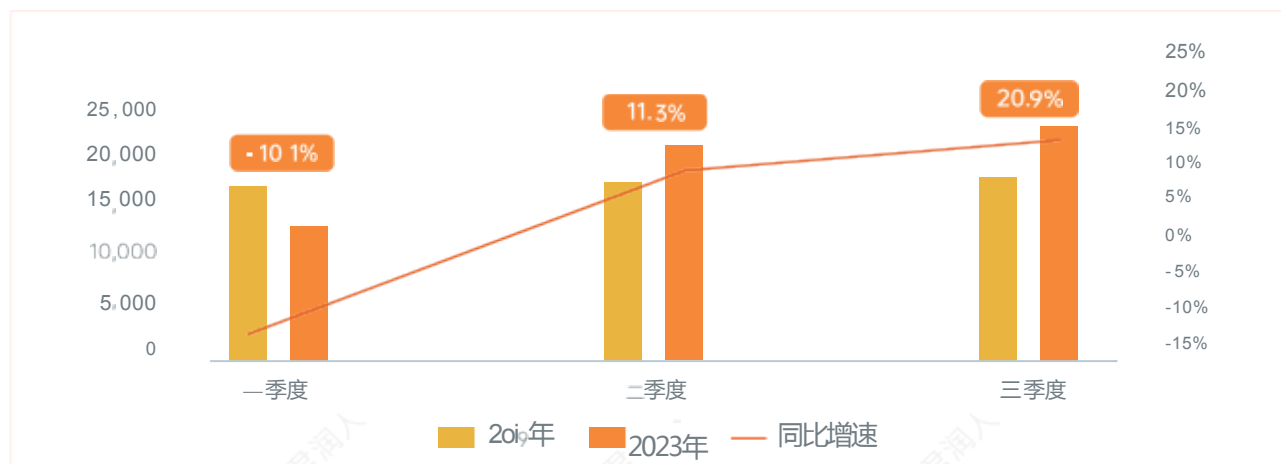


图18 2023Q1-Q3同比2019年购物中心日均客流 /25

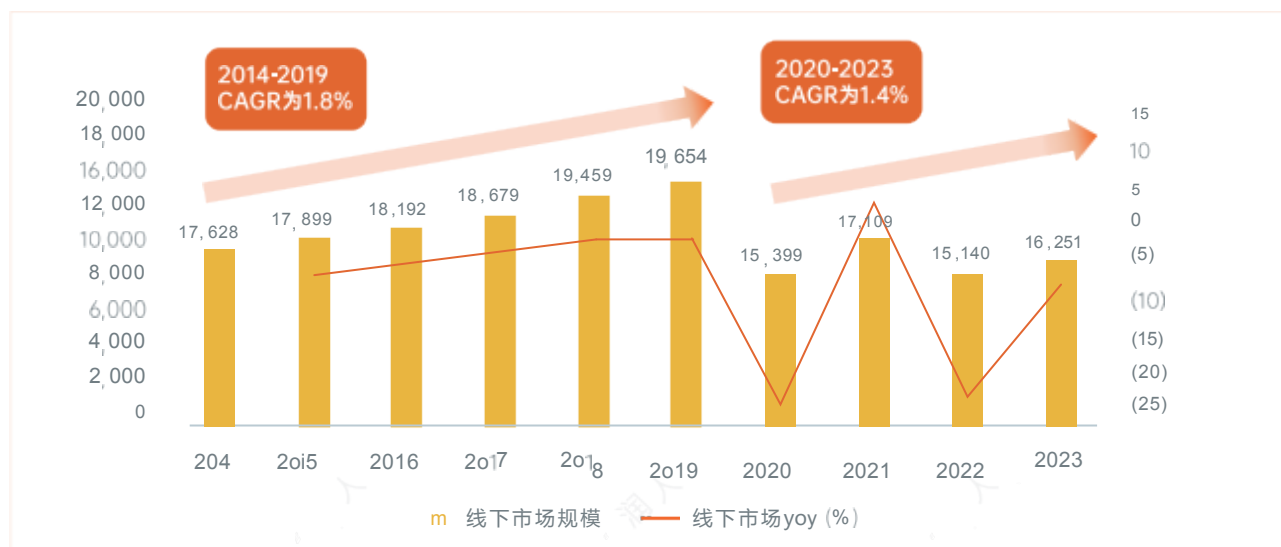


图19 2014-2023年中国鞋服行业线下市场规模及增速（单位：亿元） /26

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逛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。

125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》

126 数据来源:Euromonitor、特赞&增长黑盒研究院

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/338023117064006131>