



**《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》**

# 目录

<b>1 报告概述</b>	<b>3</b>
<b>2 技术创新对连锁行业的颠覆作用</b>	<b>6</b>
2.1 技术是未来商业变革的核心驱动力	6
2.2 连锁企业在探索数字化全渠道融合和智能管理运营	7
<b>3 人才需求结构</b>	<b>10</b>
3.1 人才数量和结构都面临需求升级	10
3.2 市场人才数量未能满足行业需求	15
<b>4 组织与职能</b>	<b>17</b>
4.1 “中国式合伙人”是大势所趋	17
4.2 新生或重建，五大新职能	19
<b>5 人才管理体系</b>	<b>27</b>
5.1 思考灵活用工的挑战与发展	27
5.2 打造以员工为中心的培训体系	32
5.3 重塑激励方案助力业务转型	33
<b>6 未来的探索</b>	<b>36</b>
6.1 HR自我转型之路	36
6.2 未来工作模式的变革	37
6.3 人才生态链的打造	38



# 一、报告概述

本报告主要通过定性与定量研究的方法，采用问卷调查及深度访谈两种形式。问卷调查主要针对连锁经营企业，通过了解连锁经营企业的用工现状及能力需求等情况，在定性研究问题的基础上进行量化研究，深度访谈的对象涉及多个领域。包括对具有代表性的连锁经营企业进行深度访谈，了解企业发展能力现状、人才培养方向及人才需求缺口等问题。同时也对一些为连锁经营企业服务的科技公司进行了深度访谈，从而了解企业发展的环境趋势、科技趋势等影响连锁企业经营与发展的因素。研究团队通过组织专题讨论会，征集行业专家、院校代表与企业代表的建议，从而提高了研究深度，验证了报告的结论。

近年来，无论经济形势如何变化，我国零售业始终保持着较好的增长态势，2018年我国社会消费品零售总额高达38.1万亿元，同比增长8.9%；截至2018年底我国零售业经营单位共有2080万个，零售业从业人员逾5000万人，占全国总就业人数的比重超过7%。网络零售和电子商务的强劲发展势头也驱动着创新商业模式的诞生，零售业正不断焕发着新的活力。未来，连锁零售业仍将追随着互联网产业技术革命的浪潮，迎接新一轮颠覆性的行业变革。

随着人工智能、云计算、5G等技术日趋成熟，数字化驱动的产业革命重构着各行各业的生态，连锁行业也正站在变革转型的十字路口。云计算的扩容能力使企业全流程数字化和全渠道触点的构建成为可能，人工智能帮助企业通过最优算法实现精准营销，

零售发展的历史表明：新技术的应用都可能为连锁行业带来很大的发展机会。颠覆的力量源于行业之外，竞争的对手也可能是跨界的玩家，互联网科技公司布局零售行业正不断挑战着传统连锁企业的市场地位。面对更加复杂多变的市场环境和行业内的竞争力量，人才的更新也必须与时俱进，中国连锁经营协会联手德勤共同发布《连锁经营行业人才需求报告》，访问国内数十家企业及职业院校，深入剖析数字化时代连锁经营行业的人才需求现状，共同探讨岗位发展的转型之路。

本报告核心观点如下：

- 未来五年，多项新兴科技将出现高速增长并获得广泛应用，以数据、算法和计算能力为关键要素的核心科技与零售产业不同环节的融合加深催生越来越多具有实用性和专业性的零售科技，

也使得零售产业的数字化转型向着更加智能化、普及化和深度一体化的方向发展。

- 组织的活力是连锁行业变革的要务之一，构建敏捷组织是大势所趋，这种弹性的组织根据客户、产品或是市场的需求成立团队，由相关领域专家带领，拥有明确的团队任务和强有力的团队负责人、高度的授权、强大的沟通能力、以及快速的信息流，能够推动技术应用的孵化和产品的快速迭代。
- 零售业的发展使数据应用能力在连锁行业人才能力体系中的作用越来越大，连锁行业未来可能新增的职能基本上都以全面数字化为核心展开，企业在新增职能中培育数字化的基因将逐渐影响相关岗位设计。连锁行业未来的五大新增职能分别是：

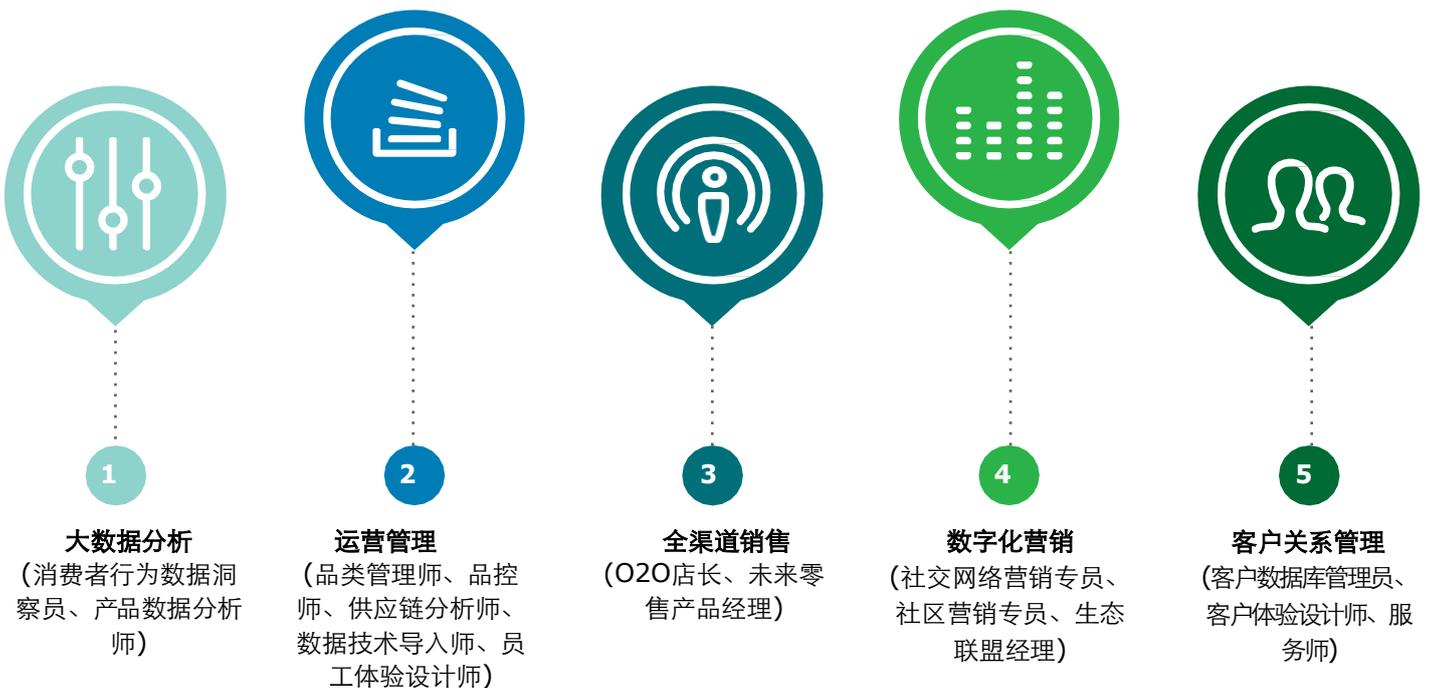


图1：连锁行业未来的五大新增职能

未来可能因技术发展而替代人力的五大职能分别是：

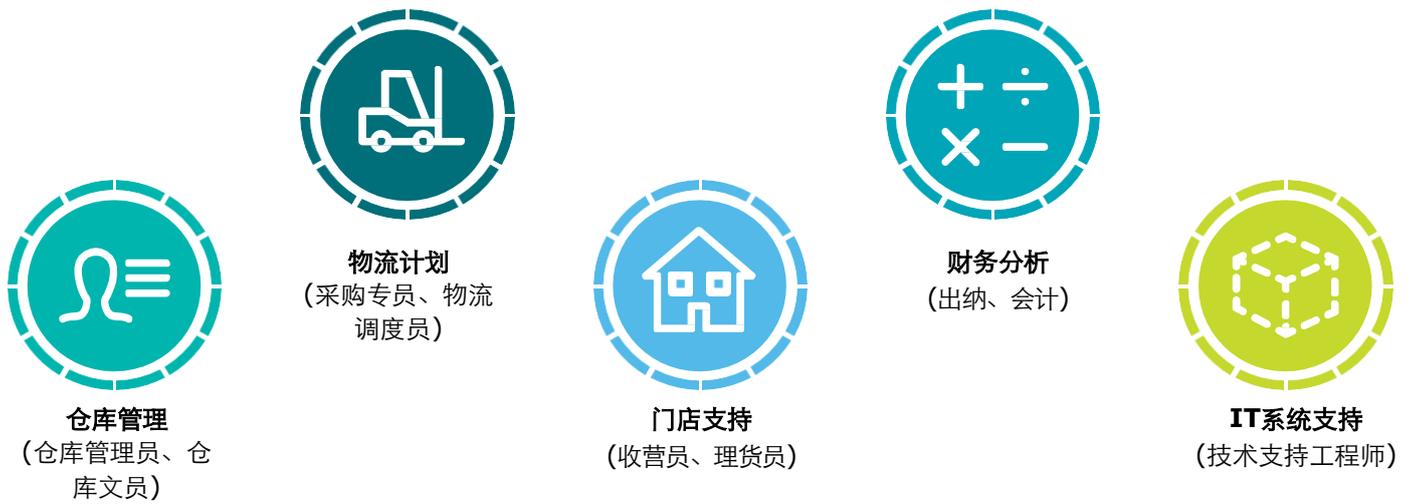


图2：未来可能因技术发展而替代人力的五大职能

- 通过估算推测，目前零售业的人才需求总量每年为534万，尤其对基层的门店管理岗位需求量很大，而全国开设连锁经营管理、工商管理、市场营销、物流管理、会计、电子商务等商科专业的在校生总数约为500万人（仅含高职和本科院校），毕业生的工作与专业相关度约为66%，一年内的离职率约为40%，人才供给数量乐观估计每年有57万人，人才缺口至少为477万人。**人才供不应求**是连锁行业的现状。
- 在数字化转型的背景下，企业对于不同层级的人才所需提升的**岗位能力**各有侧重。高层管理岗位的核心能力是整合资源能力，中层管理者需要更强的数据挖掘能力，而对于基层员工来说，满足客户体验与提供服务成为了最受关注的**能力项**。
- 针对招聘难、招聘贵，连锁经营企业已经开始思考灵活用工等**新型人才招聘**方式。连锁经营企业的淡季、旺季相对明显，灵活用工的出现能够解决企业的工作量波动，从而实现成本的节省。作为主流劳动力的千禧一代，对于灵活就业的接受度高达**84%**。我国的灵活用工虽然没有像部分发达国家一样完全的体系化，但是随着灵活用工的形式逐渐丰富，普及率的逐渐升高，对于连锁经营企业来说具体的发展方向可以是思考哪些岗位可以使用灵活用工，区分界定灵活用工和正式用工人员的工作内容。
- 大部分连锁经营企业关注员工的长期发展，希望能够优化员工的人才培训体系来提升员工的专业能力。目前比较常见的是为员工提供针对特定职能和岗位的专业技能培训，此外，一些业务相对复杂的大型连锁企业也建立了属于自己的企业大学。对人才进行多方位的培训，如中高层领导力课程和数字化人才培训。在数字化驱动连锁经营企业改革的今天，为员工设计一套多样化、多层次的培养方案将更符合培养复合型人才的路径。
- 保持有竞争力的薪酬给付水平一直是连锁企业用于**人才激励**的常用方式。调研发现，**64.37%**的企业正在实施或已经实施重新设计薪酬固浮比，调整浮动奖金比例，使之挂钩公司及个人业绩表现。大部分连锁经营企业开始关注员工的培训发展，不仅仅希望增加吸引人才的筹码，同时也起到保留人才的目的，与人才建立长期的相互发展关系。
- 未来**校企合作**将成为连锁行业人才发展的重要途径。报告总结了企业与院校开展校企合作中的六大关键要素：明确各方需求实现互利共赢、制定兼顾稳定性与灵活性的培养计划、创新丰富培养方案、做好培养过程中的评估工作、为学生提供多元发展道路、人才培养模式适应数字化转型需求。与此同时，企业若能利用各类外部资源，布局人才发展生态链，进一步拓展校企合作的深度，将会大有裨益。
- 展望未来，**HR的自身转型**也将从传统的分模块工作模式转向职能整合和数字化体系建设模式。连锁行业将借助数字化能力高效整合人力资源体系，企业人力资源管理可以借助数字化的技术和思维，构建以“员工为中心”的人力资源管理体系。同时，**未来工作模式**也将发生变革，数字化发展趋势将引发部分岗位的调整甚至消失，有些新的岗位将会出现，人与机器组合、全职与临时工组合抑或是众包机制，正在塑造着新的劳动力群体；远程办公、弹性工作制、灵活用工在技术与业务深度融合的未来也将成为可能。



## 二、技术创新对连锁行业的颠覆作用

### 2.1 技术创新是未来商业变革的核心驱动力

科技进步是目前推动商业变革的核心驱动力，也是多个产业和行业数字化转型的基础，通过云计算、大数据、人工智能等多项技术的演进迭代，使得技术创新能够围绕消费者的需求和应用场景进行融合应用，进而重新定义未来商业模式。

在以消费者为中心的新生态中，如何更好地与消费者对接互动并及时高效地满足消费需求，是连锁零售市场参与者关注的核心问题。在连锁零售行业转型和融合的趋势下，科技进步赋予市场参与者更多有力的手段来满足消费者需求并提升经营效率。那么哪几项关键的核心技术将可能为连锁零售行业带来颠覆性变革？

德勤研究认为，云计算、人工智能、大数据、物联网、生物识别等技术共同构成了零售科技的底层，通过技术之间的聚合和一体化，形成服务于零售行业转型的技术解决方案和技术体系。

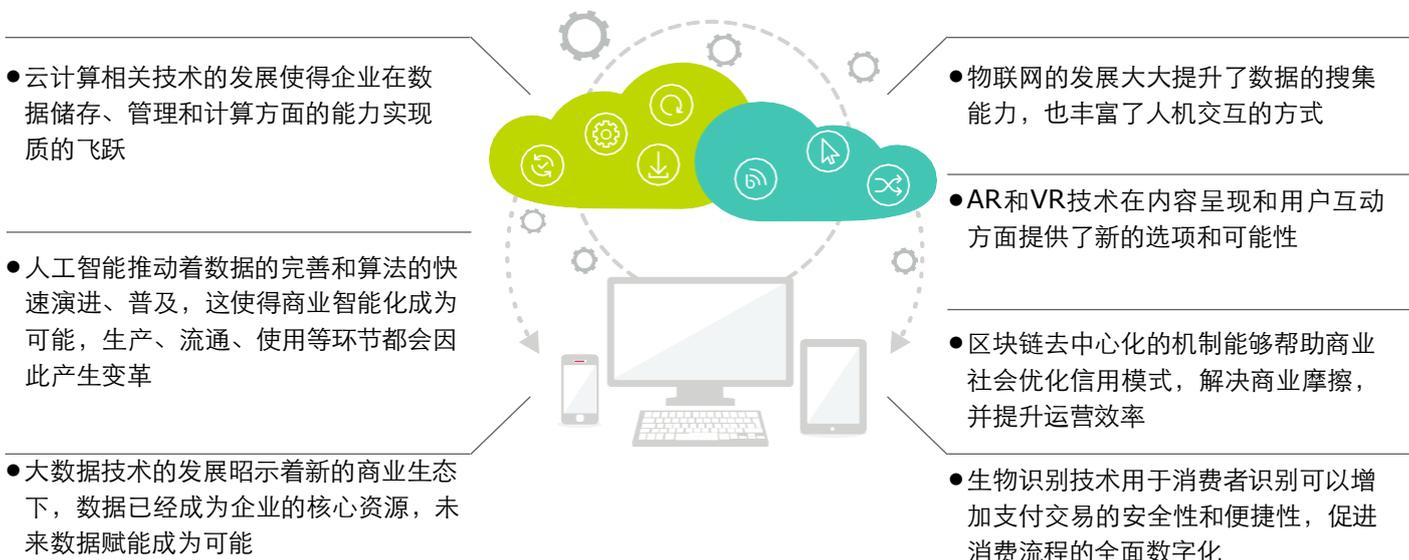


图3 服务于零售行业转型的技术解决方案

与此同时，与整体科技发展协同进步的底层基础技术（如硬件技术、通信技术）的发展反向赋能上层科技应用，与上层技术应用共同形成新的技术体系，作用于多样的应用场景。

阿里研究院数据显示，2020年前后，多项技术有望迎来集中式爆发，其中大规模机器学习、物联网、5G、人机自然交互等细分领域科技对商业的影响尤其值得关注。同时，德勤与MHI进行的一项全球企业调研显示，从全球范围

来看，部分先进的科学技术如云计算和存储、传感器和自动识别、库存和网络优化、机器人和自动化都已经获得了普遍的认可和使用，并成为企业优化和创新的重要推动因素。而可穿戴和移动技术、预测分析、3D打印、物联网、无人驾驶等新兴科学技术也将在未来五年出现高速增长并得到更加广泛的应用。

## 2.2 连锁企业不断探索数字化全渠道融合和智能管理运营

从零售科技的实际应用来看，目前零售科技的发展和主要围绕数字化全渠道体验和智能管理运营两个方面展开，旨在从前端更好地触达、互动和服务消费者的同时，进一步提升产业链整体资源的运作和协调能力。

### 数字化全渠道融合

在未来零售的背景下，除传统的实体店之外，电子商务以及多元化的线上服务和应用已经成为重要的消费者触点和入口，并越来越多地承担起前端的营销角色。数字化的渠道和触点也要求市场参与者能够一致地统筹线上线下的资源，并对多维度的数据进行储存、汇总和分析，从而使整体表现得到提升。为了在每一个节点更好地触达并服务消费者，市场参与者需要借助新的工具和方法来把握消费者动向和消费需求。

以阿里巴巴的全域营销为例，阿里巴巴几年前发布了全域营销的方法论，随后顺利推出能够为品牌和代理商服务的产品矩阵，通过数字化的手段去维护、加深、触动品牌和消费者的关系，实现数字化品牌消费者关系管理。简单来讲，全域营销的体系是以消费者为中心，以数据为资源和手段，以数据银行为基础，进行全链路、全媒体、全数据和全渠道的营销方式。借助全域营销的体系和数据银行的支持，品牌商能够对线上和线下的消费者形成系统性、持续性的认知，并且进行针对性地服务。

利用机器视觉来进行消费者行为捕捉、利用智能终端与消费者建立互动等技术的发展应用，都是目前市场参与者进行的尝试方向，一方面提升了线下数据的可得性和丰富度，同时也能够特定环节提升消费者的购物体验。

### 智能管理运营

在零售行业持续的转型中，传统的以产品、库存、渠道、门店为中心的零售逻辑已经逐渐转变为以消费者为中心，以数据和科技为驱动力，以运营和服务的竞争来争夺消费者资源的新逻辑。因此，市场参与者不仅需要借助数据和科技手段来重塑消费者的消费体验，还需要对整体的管理运营进行深层次的优化和提升。而供应链管理是连锁零售行业智能管理运营转型最重要的课题之一。

德勤认为未来零售供应链运营模式将按照目标客户和服务需求，进行供应链的细分及复合，业务流程标准化且可配置，实现对不同购物场景的无缝支持，使消费者在购物过程中享有多种购物方式的选择。同时，运营机制和绩效评价体系鼓励跨渠道合作和资源共享，与上下游关联方伙伴的数据共享，产品跨渠道可视、可售、可发、可退。

未来供应链的设计注重服务和柔性，而不单单追求经济规模。基于数字化平台，构建数字化供应链网络，通过数字化技术记录、分析商品采购到交付端到端数据信息，持续性优化联合设计、新品测试、库存优化、物流透明、质量追溯，改进内部和外部仓储和物流网络。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_42366](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42366)



云报告  
https://www.yunbaogao.cn

云报告  
https://www.yunbaogao.cn

云报告  
https://www.yunbaogao.cn