

# 招人貴、留人難？ 社會化共享用工成必答題

去年在大廠「被離職」後，Max一度陷入困境，頂著40多歲的「高齡」，長達8個多月找不到工作。

靠著房貸和上有老下有小的養家壓力，作為家庭頂樑柱的他，異常痛苦。

失業的焦慮直到去年底才終結——發揮熱愛且擅長旅行的優勢，Max成為自由旅行規劃師，從攜程接單，為客戶定制家庭旅遊計劃。

這份非全職工作，收入與此前相當，但更讓其開心的是，擁有相對自由的時間和發自內心的熱愛，「我好像近20年來沒這麼高興過」，Max有種「劫後餘生」的幸福感。

和Max一樣，成為自由職業者，和企業保持相對自由、鬆散的工作關係，是不少打工人的嚮往。

而這同時也是企業所樂見的——相比僱傭固定員工，鬆散的用工關係更具靈活性、也更具性價比。

尤其深得高頻週期波動性行業青睞。比如餐飲，其業務高峰期低谷期界限分明且高頻波動，用工需求也隨之動態變化。

為了按需用工，其將非全職員工的占比提高到60%，人力成本得以降低。

除了從外部招聘「靈活」員工外，靈活用工還被部分企業用于內部員工的動態調配上。某連鎖酒店便是如此，其會展中心旁邊的店週末業務量大，而寫字樓內的店正好相反，其將兩家店的員工共享調配，互相解決了彼此的高峰用工問題，且不必增加額外的招人成本。

可以看到，相較標準的僱傭制用工，包括外包、派遣、眾包、兼職等在內的靈活用工模式能更好得適應企業生產的實際需要。

對企業來說，如何更高效地使用標準用工和靈活用工等多樣化用工手段？社會化共享用工的創新模式應運而生，這一概念由用友薪福社與首都經濟貿易大學在今年初提出，指的是企業通過精準高效合規的方式整合應用多種用工方式，並通過數智化手段進行工作任務分解和技能精準匹配，使用工和就業更精細和靈活——企業原來是僱傭「整個人」，如今變為僱傭「一個人的共享時間



和技能」。

社會化共享用工是新質生產力躍升生產要素優化組合的體現，作為新型用工模式，社會化共享用工已初露頭角，但還有更多「面目」有待揭秘。

## 招人貴、留人難

和Max「無心插柳」「偶遇自由」不同，95後楊玲是主動為之。

不想再做職場螺絲釘的她，去年底離職，去大理當起了數字遊民——自由撰稿人。

雖然收入不復從前，但勝在自在，「大廠的高薪就是『精神損失費』，現在我一周就工作三四天，其餘時間享受生活，很滿意」。

這樣的群體正持續壯大，據人民論壇報道，截至2023年底，中國大陸地區的數字遊民和潛在數字遊民人數大約在7000萬到1億之間。

這一趨勢，也被用友薪福社創始人兼總裁張國良所洞察，在接受《財經故事薈》專訪時，他談到，「現在的年輕人，更在乎工

作與生活的平衡，工作與興趣的一致，所以數字遊民越來越多了。」

他身邊就有不少例子，其中有一位在頭部廣告公司做高管的朋友告訴他，如今廣告行業中非常厲害的設計師大多選擇出來單干，而很多公司也更願意和這種高能力個體靈活合作。

「類似的還有寫手、新媒體運營、程序員、公關等在線化程度較高的角色，獨立個體出現的越來越多」，張國良由此斷定，目前企業與員工緊密捆綁的僱傭制，未來必然將退守邊緣，鬆散的社會化用工才是主流，「更人性更靈活，就像滴滴一樣，現在綁定出租公司的出租車越來越少了」。

對數字遊民們來說，這更多意味著自由和價值感，而對於很多在一線城市漂泊的藍領來說，身兼數職，幾乎是生存必需。

90後王強就是其中一員，他在北京某商場做保安，月薪不到5000元，勉強餬口，但存不下錢，這讓他很焦慮，「來大城市不就為了存點錢嗎？」

他平時從上午11:30工作到晚上8:30，為了增加收入，王強開始尋找下班後的兼職。

恰好，商場附近的一家餐飲店需要夜市小時工，工資24元/小時，王強便在每天晚上下班後，去做3~4小時兼職，由此每月能多賺2000多元。

靈活鬆散的工作關係，于王強們是物質或精神食糧，于企業則是降本增效的切口。

人力成本一直是企業的成本「重頭戲」，以酒店為例，《中國酒店人力資源現狀調查報告（2022）》顯示，49%的受訪酒店人工成本占比30%及以上，部分甚至超過50%。而減少固定員工，增加靈活零工，是很多企業降本增效的共識。

據《中國靈活用工發展報告（2022）》藍皮書披露，早在2021年，採用靈活用工方式的企業比例已達61.14%。

以海底撈為例，據海底撈人力資源部高級HRBP上官雲恆分享，2019年海底撈小時工占比只有3%，但自疫情時期開始，其向零工轉型。如今，其整體小時工占比提高到25%，部分城市甚至高達80%。

用友薪福社對餐飲、零售、批發等各行業進行了為期一年多的調研，在其4月23日發佈的《社會化共享用工白皮書》（以下簡稱白皮書）中，總結了企業用工方面的幾項主要困難。

其一，招人難。

宏觀上，人口紅利消失，老齡化加劇，勞動力供給呈下降態勢。中經網數據顯示，2015年-2023年間，全國就業人數從7.6億人下跌到7.4億人，跌幅3%左右。

再加之，很多年輕人不願幹苦活累活，造成相關行業用工缺口很大。

用友薪福社共享用工業務部總經理楊錯告訴《財經故事薈》，有連鎖快餐品牌甚至表示，用工缺口已經成為制約其發展的瓶頸了，「生意很好，但缺人，尤其在春節、寒暑假等高峰期，招人難度更大」。

其二，成本高。

通過外包等第三方招聘，本身就存在「中介費」，而在業務高峰期，由于同行招人競爭激烈，還可能產生額外的溢價。

某頭部連鎖商超遇到過最極端的情況是，春節期間的溢價達2000元以上/人，「實在太貴了」。

其三，流失率高，企業難留人，變相增加了招人、培訓等成本。

中國新就業形態研究中心主任張成剛曾指出，藍領招聘中一直存在著「7天流失」困境，即7天內藍領離職率高達20%-30%。

尤其是年輕勞動者，留任意願很低，《白皮書》顯示，部分企業每年通過校企合作能招到200名左右的實習生，但留存率不到10%。

種種困境之下，更高效的用工方案正被企業所期待。

## 招人精細化、用人靈活化

目前，已有部分企業在嘗試更靈活的方式，以突破前述困境，但多數是「單點」發

力，在全面性上尚有欠缺。

比如，有的門店店長會發揮個人能動性，靠朋友圈或「潛伏」在同城零工群等方式招人。

雖有一定效果，但總體觸達人群依舊有限，難以補足缺口。而且，他們大多局限于單個門店的嘗試，難以形成SOP複製給其他門店，從集團全局角度看，效果略顯「九牛一毛」。

將客戶發展成零工，則是另一種思路，多應用於銷售場景，如地產、新能源汽車等行業。

張國良在走訪企業時，曾遇到過這類案例——某頭部上市連鎖母嬰店將買過東西的媽媽們發展成分銷員，讓她們通過社交圈賣貨，以此帶動業務增長。

還有一些企業通過自建數字化系統招人，王強找到夜市工作，便是因為被餐飲企業的系統信息所觸達。

但自建系統的弊端在于，研發投入和後期維護成本很高，並不划算，且在技術和用工合規性等層面，企業未必專業全面。

能夠解決「需求迫切+管理滯後+招留困難+效果不佳+風險漏洞」等痛點的全能解決方案應該是怎樣的？

用友薪福社聯合首都經濟貿易大學對此進行了深度研究，用了一年多時間，走訪星巴克、海底撈、華住會等百餘家企業，最終給出了「社會化共享用工」的數智化解決方案。

其核心思路是，通過數智化手段和互聯網運營思維，全面解決「招人貴、留人難」等問題。

關鍵點有二，其一，通過數字化技術，實現招人的精細化。

首先，將企業用工需求分解成顆粒度較細的任務，如顧客引導、打包、保潔等，同時，將勞動者畫像進行技能、偏好時間、偏好地點等維度的標籤化，由此可將兩者智能匹配起來。

精細化的好處在于，一來，能用最合適的成本招到最合適的人，比如拆分出打電話任務，可招聘成本更低的實習生完成；二來，很多任務拆解後便于量化考核，企業按結果付費，成本後置，不花冤枉錢。

其二，通過系統提供的工具，企業可自主運營用工池，實現對用工的隨時觸達、定向觸達和多次觸達，以提升招人和用人的效果。招人方面，企業可以借助系統智能生成招聘海報等內容，投放到互聯網公域中，如公眾號、朋友圈、短視頻等渠道，且可以利用社交裂變工具，獲得加成效果。

這不僅擴大了招人輻射範圍，且由于「去中介化」，招工成本得以大幅降低。

值得一提的是，在投放匹配中，基于2-3公里內的位置匹配對勞動者尤為重要。

楊錯曾遇到一位令他印象深刻的零工勞動者。這位中年人原本擔任新媒體運營，失業後為了還房貸，開始輾轉北京各個酒店打零工，從國貿到北苑再到天安門，一天跑下來，拋去交通成本，竟然只剩下不到100塊。

楊錯由此感歎，「合理的位置匹配，能增加勞動者的工作密度，從而保護其收入和權益」。

## 錢昆打油詩

### Helicopter Beach

峭壁聳立護沙灘，  
鵝卵石長巨龍般。  
興致勃勃撩下水，  
喜笑眉開覽奇觀。



## 《達圖爾傳》

### 第二部《奔騰年代》

斯大林把美方的信號理解為，朝鮮半島發生任何問題，美國也不會管。中國內戰快結束時，美國人沒有兌現在軍事上幫助蔣介石的承諾，似乎也印證了他的判斷。於是，斯大林默許了金將軍的朝鮮統一計劃。

認為統一朝鮮佔盡天時地利人和的金將軍開始整軍備戰，並在三八線上不斷挑釁南方。李承晚的南方軍隊也不甘示弱，還以顏色。

在菲尼亞，費德羅將軍為首的部隊獲得了數百萬美元的經費和大批美式裝備，官兵士氣大振。坦克大炮轟天毀地，按著費德羅將軍的作戰意圖，把反抗武裝又往南趕了不少。報紙新聞上《報道》不斷：今天又往南推進了多少多少公里，今天解放了哪個城市、哪個村鎮，今天又消滅了多少「菲共」領導的反政府武裝等等。

費德羅將軍回國防部匯報戰況，又是授勳又是慶功酒會，忙的不亦樂乎。臨走之前，費德羅約彼特爾在阿德米拉酒店見面。

「老弟啊，哥哥先敬你一杯。是你讓哥哥我有了活路，還風光了一把！」

「老長官您客氣啦！都是兄弟們打得好，一起，一起喝，干！」

「老弟啊，你還不明白？那些游擊隊知道打不過，所以我們一比劃，他們也就往南撤了。這幾天可不一樣了，再往南打，可就進入他們的核心地區了，現在他們的抵抗非常激烈。」

「人家沒活路了，能不拚命嗎。」

「這兩天報紙上的傷亡數字可都是真的。」

「哎，都是自家兄弟打個什麼勁兒啊！差不多就得了唄。」

「就是呀！哎對了，我跟你說啊，嘿嘿，哥哥的「戰略意圖」實現了。這些年咱老北方游擊隊的兄弟們可沒少從你這借錢。現在，兄弟們讓我都帶來了，一起還你。兄弟們都要來看你和孩子，那還不亂套了！我沒讓他們來，我代表兄弟們敬你，真心的啊兄弟！謝謝啦。」

「您也代我向兄弟們問好，干！您說到咱北方游擊隊的老兄弟們，我還真得跟您說個事！您先別急著回去，這幾天您也發現了吧？朝鮮半島那邊有可能要打起來，那幫混蛋政客為了討好美國，一直鼓噪要派兵去朝鮮參戰，他們也不掂量掂量自己的斤兩。這兩天，我們一起找老長官，就說南面戰局吃緊，要增調部隊。起



碼把咱北方游擊隊的老底子先都調走，免得讓那幫混蛋送到朝鮮當炮灰。」

「是啊，我就知道你一直惦記著兄弟們。不管是退役的還是在部隊上的，老哥替他們敬你。干！」

「唉，退役的兄弟都是我夫人關照的，部隊上的還靠您，干。對了，我認為您說的對，都是自家兄弟，有必要跟朝鮮那樣你死我活嗎？我看您回去以後，控制好幾個關鍵城市，然後建立佔領區、控制區、封鎖區。只要大家相安無事就行啦，你在南方保證足夠強大的軍事存在，確保南方不再構成威脅就得啦。就像您說的，也得給人家留條活路嘛。解放南方，還是通過政治談判慢慢解決好！」

「對對對！參謀長想的就是跟我們不一樣。這回哥哥敬你，真心實意的啊，干！」

1950年6月25日，金將軍的朝鮮人民軍突然揮師南下。目標六周之內解放南方，朝鮮戰爭正式爆發。6月27日，金將軍的人民軍南下兩天後，美國在蘇聯代表缺席的情況下，操縱聯合國通過了組成聯合國軍的決議，美軍要打著聯合國軍的旗號出兵朝鮮。

這讓很多人一下子興奮了起來，活路來啦！

## 第32章 值得慶祝（第1節）

由於朝鮮半島南北雙方軍事實力相差過大，金將軍的人民軍摧枯拉朽一路南下。僅一個半月，就把毫無防備的美韓軍隊趕到了半島東南角的金山地區。

第一時間掌握了美國對朝鮮半島戰事態度的蔣介石興奮的徹夜難眠。

（三〇四）