

# 导购——新价值，新增长

## -- 《2022导购员职业发展调查报告》



中国百货商业协会  
上海易路软件有限公司  
2022年8月

## 目 录

序 .....	1
一、调查背景 .....	2
二、基本情况 .....	3
三、职能转变 .....	6
四、创新实践 .....	8
(一) 线上业务拓展 .....	8
(二) 打造尊享服务 .....	9
(三) 提升业务能力 .....	10
(四) 完善手册标准 .....	11
(五) 技术工具辅助 .....	12

## 序

为了解商场导购员的职业现状,促进在导购与品牌和商之间建立和谐的劳动关系,提高导购员工作积极性主动性,中国百货商业协会连续第二年开展导购员职业发展调查,并形成本报告。

在去年的报告中,提出导购无论是身份职能、工作方式,还是管理方式都处于重要的转型期,也梳理了当前导购管理的五大主要问题。今年的报告除了分析了当前导购年龄结构、知识结构等基本情况,重点就导购的职能转变和具体创新实践展开。在职能转变中,导购承担的工作主要是围绕企业的经营模式转型而变化,重点在私域运营等6个方面。

在创新实践中,主要结合协会与中国财贸轻纺烟草工会联合开展的创新案例征集,对入选的案例从线上拓展、尊享服务、能力提升、手册标准、技术辅助等5个方面进行了归纳提炼。

感谢40家参与调研的企业和接受访谈的多位HR负责人,感谢上海易路软件有限公司提供了导购相关的观点和素材。

希望本报告能为行业提供一些参考和借鉴。

*注1:本文所指的导购员指商业企业中的销售人员,既包括商场自己雇佣的员工,也包括品牌供应商的销售人员,也称为信息员、促销员、联营员等,本文统称为导购员。*

*注2:百货和购物中心的导购与超市的导购(促销员或信息员)在职能和工作方式上有较大区别,本次调查重点关注的是百货和购物中心(包括奥莱)的情况。*

## 一、调查背景

调查采取问卷+访谈的形式进行，共有 40 家企业反馈了问卷，其中 60%样本与上年重合，具有一定的可比性。重点访谈了近十家企业。调查企业大部分为综合业态，拥有多家门店，其中以同时经营百货和购物中心为主，有部分企业只经营百货业态，或只经营奥特莱斯业态。

区域分布上，样本以东部和省会城市的企业为主，三、四线城市的样本占比较小。

### 1、品牌供应商数量

百货单店的平均品牌数量为 231 家，与去年的 228 家基本持平，平均每家品牌在商场的专柜有导购 4 名，与去年一致。

参与调查的购物中心样本均为行业较为知名的企业，单体规模超过行业平均水平，平均品牌数量为 478 个（2021 年为 483 个），平均每家品牌在商场内有导购 5 名。

### 2、导购的排班

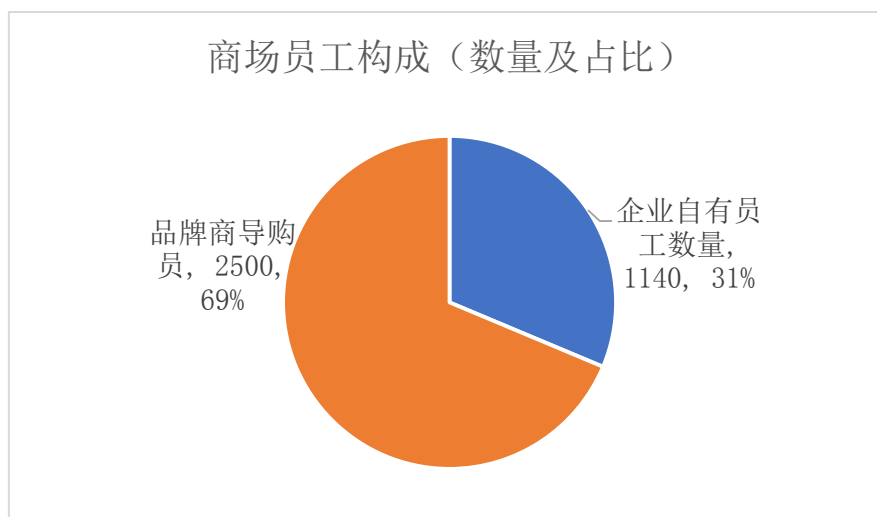
自营品牌由商场确定，联营品牌由品牌商自定。基本采取两种方式：即以“早晚班”为主，以去年类似“做一休一”占比在 30%左右，前者三四线最为普遍，后者主要在一线城市，与上班距离、交通成本等有直接关系。

## 二、基本情况

### 1. 员工数量

样本企业员工总数平均为 3640 人（2021 年为 3713 人，2022 年比 2021 年减少 73 人）。其中品牌商导购员 2500 人，导购平均占企业总人数的比例为 69%（2021 年为 68%）。

企业员工总数减品牌商的导购员数量为企业的正式员工数量，样本企业当前平均正式员工为 1140 人。



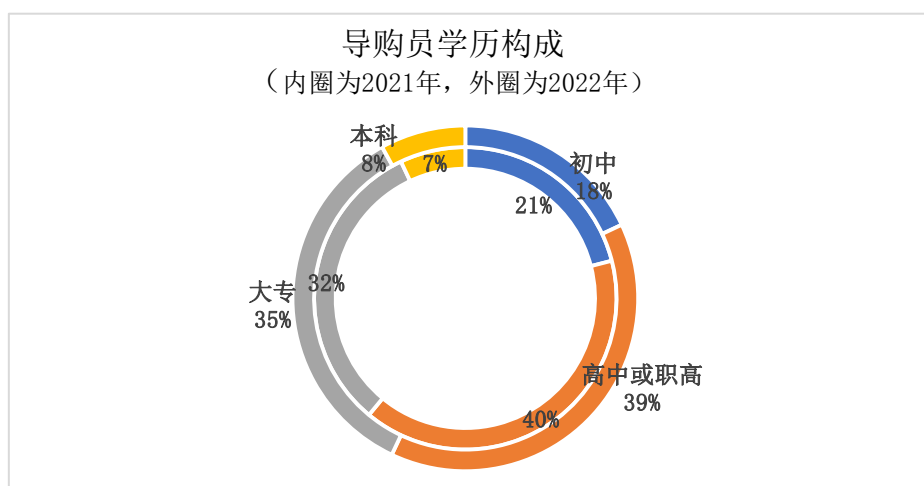
在中国百货商业协会不久前发布的《2021-2022 年中国百货零售业定量分析报告》中，也对企业员工数量情况进行了分析，在该报告中样本企业（80 家以百货为主的企业样本）平均有正式员工 1371 人，员工总数比 2020 年的 1437 人减少了 66 人，降幅为 5%。这与本报告的人员规模大致相同，反映的趋势一致，即员工数量同比减少。

## 2. 年龄结构

参与调查企业均认为近几年导购员年龄有增大的趋势,样本企业导购平均年龄为 35 岁( 2021 年调查为 34 岁 )。有四家企业导购的平均年龄为 40 岁或以上,样本中导购平均年龄最小二家样本企业也达 30 岁。从定位看,高端百货的导购年龄低于行业平均数值;从品类看,年轻导购主要集中在美妆和奢侈品类,虽然这些品牌的招聘条件中一般没有明确的年龄要求,实际操作中年龄是能否入职的一项重要因素。

## 3. 知识结构

样本企业中,初、高中(或职高)学历合计占比为 57%,大专学历占比为 35%,本科学历为 8%,后两者合计占比为 43%,比去年增长 3 个百分点。企业普遍认为,这一两年导购员的学历水平有逐年提高的趋势,与顾客流通交流的能力整体在增强。



## 4. 导购福利

样本企业大多为导购提供了多项福利待遇,如员工餐厅、员工休息室或活动

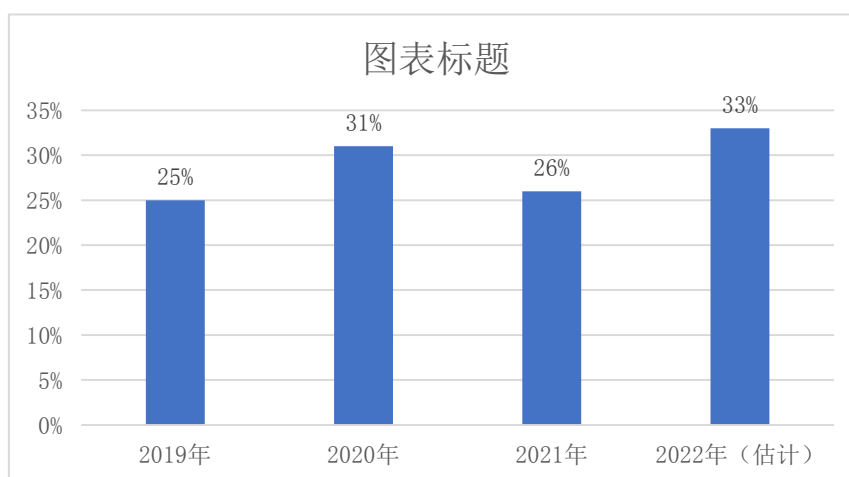
室、定期文体活动、定期业务培训等，甚至有的企业还安排了学生的暑期/寒假托管班，解决导购的后顾之忧。

但根据抽样调查，从品牌商的角度，有超过一半的品牌没有 100%为导购缴纳社保。

## 5. 流失率

2021 年导购平均流失率为 26%，相比 2020 年的 31%有所下降。主要原因是 2021 年疫情相对 2020 年缓和，全年整个市场整体向好，百货等业态复苏明显，员工的稳定性提高。

根据访谈情况看，由于受疫情多点频发的影响，2022 年流失率将明显提高，可能高于 2020 年。从地域上看，下沉市场流失率略低，一线城市流失率最高，如某一线百货公司的流失率超过 50%。



在导购流失的原因中，零售行业不景气排在首位，其它还包括年青人就业渠道日趋多样化、导购工作相对比较辛苦、年青人不愿意受管理约束、整体收入偏低等。

### 三、职能转变

可以说导购依附于商场而存在，在新的消费模式和全渠道业务影响下，线下企业都在进行转型，这些转型变化必然影响到导购的岗位要求和工作职能。转型的重要和导购承担的工作可归纳为下表。

零售转型重点	导购员承担的工作
私域运营	连接顾客的重要触点，是拉新会员、维护社群的主体
全渠道	承担部分主播的职能，运营社群微商，并向线上引流
分销分润	销售任务的直接承担者和完成者，分润加强积极性和主动性
专柜到家	导购员是完成履约的关键环节，并主要承担售后服务工作
分散收银	由专柜导购完成原来集中收银任务，角色增加
提升商品力	消费者主权，导购更要成为产品专家，特别是自营商品

导购传统的身份，是以销售为主，包括整理货品、产品陈列等。在全渠道和数字化条件下，导购还需要拉新会员、维护社群，甚至作为主播开展直播。

这些新的职能，对导购的能力要求进一步强化，了解产品，甚至成为产品专家，特别是在美妆类产品，既要了解产品的功能，更应熟知产品的配方。因此，从职能上看，导购早已不再是简单的销售，而是集客户服务（线上+线下）、品牌形象展示、产品专家、甚至是直播营销主播等功能于一身。

#### 1. 私域运营

原来导购主要服务于到店的客户，完成现场接待、达成交易、售后服务等工



作。现在导购作为顾客的关键触点，需要进行拉新、维护社群等工作，并努力促成线上交易。

## 2. 全渠道

参与调查的 40 家企业，有 6 家还没有开展直播业务，另外超八成企业进行直播营销，由担任主播的导购员占整个导购员的比例平均为 16%，换算为每 30 个导购员中，有 2 名担任了直播主播。在百货形态，线上渠道的操作更倾向于选择自有职能部门+专柜导购+品牌商品互联的方式进行运作，导购在较大程度上参与了线上商品数字化、库存管理、商品信息维护等工作。

## 3. 分销分润

在中国百货商业协会之前发布的《2022 百货行业 IT 及数字化系统需求调查报告》(以下简称需求报告)中显示，有 42%的百货企业建立了导购分销模式。导购是销售任务的直接承担者和完成者，分润加强积极性和主动性。

导购分销是建立在与品牌商深度合作、商品数字化和供应链程度较高的前提下开展的，有的企业还不具备这样的条件。有的企业由于缺乏必要的工具，担心导购承担线上任务后，日常工作难以管理(如为何使用手机、什么情况下使用手机、用手机干什么)，没有开展导购分销模式。

## 4. 专柜到家

在《需求报告》中提到，有 63%的百货企业已开展专柜到家服务。在还没有开展的企业中，有 29%计划一年内上线。专柜到家首先需要与品牌商进行深

度的供应链和信息化整合，没有开展专柜到家业务的，大多是这方面没有打通。打通后就需要导购员的深度参与了，包括接单、出库、快递、售后等环节。

## 5. 分散收银

为解决集中收银带来的丢单、排除等问题，很多企业采取了分散收银的方式，即任一柜台可以给其它品牌收银结账。这一工作，毫无疑问需要导购来完成，导购充当了收银员的角色。

## 6. 提升商品力

商品力不仅仅是价格上的竞争力，更包括商品服务能力。在消费主权时代，消费者掌握了更多的产品信息，这对导购也提出了更高的要求，导购要成为产品专家，提供让消费者信服的商品信息。

# 四、创新实践

围绕导购服务管理创新，企业开展了大量实践，有一些取得了积极的效果。主要有以下几个关键词：

### (一) 线上业务拓展

建设线上渠道是实体零售企业的一个重要发展方向，在此过程中，企业都非常重视发挥导购的作用。

银泰百货一直把直播作为公司重要战略，2019年就已启动直播项目，目前有超过6000名导购成为淘宝主播。淘宝直播不是银泰百货在疫情期间的突发奇

想,而是疫情加速了战略推进,今年会把导购上淘宝直播作为一个重点战略推进。

湖南友阿股份友谊商城的柜台直播趋向成熟,在资源谈判、直播宣传、主播、直播售后等方面形成了一套系统的操作流程。在全体员工的努力下直播覆盖了所有的品类,直播场次最高时达到每天近 50 场。友谊商城全员直播工作一定程度上减轻了疫情和电商给门店带来的影响,为公司经营发展探索出一条新的营销渠道。

银座运用小程序、抖音等直播平台,结合当下社会热点及导购爱好及特长,开展导购侧主题性直播专场,如:探店种草直播、沉浸式厨神 PK、全民健身直播、不间断直播等,同时利用社群优势,在开播前先将用户拉进微信群后进行活动宣传和预热,帮助直播间建立良好氛围,在直播中利用抽奖、送券等互动形式,在培养潜在顾客参与习惯的同时,发挥导购最大价值,引导销售转化达成。

武商广场开展“线上+线下”一体化营销,发力“武商广场电子商城”、“社群营销”、“直播”三大传播功能。在商场引导下,武商广场的员工不断思考适合新零售模式下的新的增长点,挖掘自媒体流量及私域流量,做好服务延伸,寻找更广泛的新客资源。

## **(二) 打造尊享服务**

客户服务是导购最基本的职能,在传统服务内容的基础上,零售商推陈出新,让购物不止于购买商品,同时也成为顾客感受美好精致生活的旅程。

杭州大厦创新推出“金钥匙移动精管家”服务,通过建立运营联动机制,将“金钥匙”服务标准落实到购物城的每位导购。自 2021 年 7 月正式推动以来,通过全天“侯”服务、蹲式服务、首问责任制服务等多维度的导购服务提质工作,导购

员服务技能有了明显提升，顾客购物体验感得到了显著增强。公司还率先推出“金钥匙”专家陪购服务。结合顾客个性化购物需求，将品牌导购、客户经理与金钥匙礼宾人员有机组合，为顾客提供更专业、个性化、多样化的服务体验，从品牌指引、商品推荐到搭配建议。

山东潍坊百货集团股份有限公司甄选了 14 项具有特色、便于推行的感动服务举措，以及 16 项龙虎榜技能项目融入感动服务接待流程，面向中百大厦门店全面推广。形成了“优秀员工巡店交流模式、全员传播感动服务模式、品类服务技能手手相传模式”，打造“同进修，共提升”学习氛围。

武商 MALL·国广金管家团队以“为顾客打造峰值体验”为切入点，围绕“峰值体验”的四要素——欣喜、荣耀、认知、连接，悉心维护每一位顾客，让他们在体验中感受尊崇，收获温暖与感动。金管家们把“仪式感”做足，创新推出派对定制服务。线下开通优质服务直通车，打造金管家服务团队，用“满意加惊喜”的服务哲学，不断创新经营模式，为顾客提供专业、完美的购物体验。

### **(三) 提升业务能力**

随着消费模式和消费理念的转变，以下数字化和全渠道模式的引入，导购职能范围大大拓展，如何全面提升导购的能力是零售企业的一项重要课题。

民盛购物中心于今年初开启民盛星级导购评优工作，从星级评优中寻找榜样、提升技能、学会分享、学会创新、学会如何从平凡中获得自尊、自信和快乐；提高导购的工作积极性、工作热情；增强团队凝聚力、学习兴趣及工作态度。评选也是对日常服务工作中员工的出色表现的一种褒奖。每位五星导购 100%的投入，贡献出销售秘籍，形成商场运营管理与专柜五星导购深度沟通相互赋能、相互信

任、相互带动、相互成就的良性循环。

长春欧亚集团股份有限公司欧亚商都将导购员七个服务阶段的“黄金 30 秒”逐项分解，结合上月考评结果暴露的薄弱环节，制定服务达标计划、细化考核内容，通过“3+1 网格化循环管理模式”，培养员工形成自觉行为习惯。

山东德百集团着力打造“一室一组一队，”实现“三力”全面升级。一室即组织劳模工作室，加快服务技能创新；一组即成立青年课题组，促使经营水平升级；一队即通过导购服务队，实现营销渠道拓宽。这些工作带动服务提升，技能创新，促使企业“服务力、经营力、营销力”的全面升级，为企业实现高质量发展积蓄了内力。

杭州大厦通过将品牌导购、客户经理与金钥匙礼宾人员有机组合，打造了一支多元化的导购专家团队。不仅打破了品牌导购和购物城服务团队的管辖壁垒，通过发挥特定人才的特有能力和特长，打造出“六边形全能”导购战队，为顾客提供更专业、更贴心、更周到的优质服务。

银泰百货今年成为人社部商品营业员职业等级认证试点单位，导购能力培养走向专业化、系统化。

#### **(四) 完善手册标准**

企业通过编辑手册、标准、规范等方式，把优秀案例和人物事迹进行推广，服务流程和考核标准固化。

欧亚商都精心编写并全面推行《全岗位对客服务手册》，内容包括《行为礼仪规范》、《多元化服务》、《个性化服务》、《全岗位服务标准》、《客诉客怨》等细分章节。

民盛购物中心的《导购行动地图》从财务视角、客户视角、流程视角、学习成长四个视角设计行动点。不同星级的导购需要分别掌握《民盛商场应知应会内容》、《客户接待流程标准化》、《商品知识百问百答》、《客户试衣间/搭配及陈列标准化》、《库房管理标准化》、《大客户维护流程优化》、《全过程模拟销售》、《销售流程优化》等内容。

德百集团从改进教学内容入手，将师徒教学笔记从最初的“简单记录每天的工作、学习以及教学流程”的 1.0 版本《教学日记》，改进为“记录每天及每阶段教学目标、完成情况以及针对问题制定具体解决措施及方法”的 2.0 版本《成长日志》，实现了教学笔记从“流水账”到“明细账”的升级，有效地提高了师徒教学质量和徒弟成长速度。

潍百货集团通过开展“我与顾客的故事”系列活动，将来自各门店、各岗位优秀员工长期工作积累形成的真实服务案例、服务接待话术及实操技巧进行归纳总结、编撰整理，形成了《感动服务故事手册》、《顾客体验式服务情景话术手册》、《服务标准化指导手册》，实现导购员不必外出观摩，在柜即可实时学习先进工作经验。

银座集团总部及时制订了《商品修理、更换、退货原则及有关规定》、《投诉处理原则与流程》、《顾客接待室工作规范》等一系列制度和流程，使门店的退货服务保持品质如一。公司以超越顾客期望、彰显顾客价值为服务核心，提出了《八分钟退换货服务规范》

#### **(五) 技术工具辅助**

友阿股份友谊商城依托自有小程序“友阿购”平台，致力打造“人人都是主播”

的线上购物环境。利用友阿购线上平台及 925 悦电台，结合门店微信公众号、朋友圈、视频号、抖音、小红书、H5 等多渠道推送，商城直播官方号粉丝净增长 1.1 万个，累计曝光 300 万+ 人次。

银座集团自主研发了会员标签圈选功能，打通了会员基础标签—门店侧群组/画像圈选—系统内发布触达—营销转化追踪的业务闭环，助力导购端自主开展定向营销活动。门店结合导购活动推广需求，无需层层上报审核，只需借助 CRM 系统，即可实现推送消息/券给会员。公司还上线顾客服务评价系统，实现了消费者对服务体验的评价触达。

银泰百货数字化的商品都在喵街 APP 上，商品图片、描述素材都可以在淘宝直播复用。银泰 5 万导购也在钉钉实现数字化组织和管理。

宁波二百上线“二百惠”小程序不定期开展专题直播活动，特推线上爆品、在疫情常态化的情况下，实现了线上营销的新突破。

武商城市奥莱现场管理部全员通过自学加实践，积极参与视频号的制作。2020 年 9 月起至 2022 年 4 月，共自制 194 期短视频，总浏览量达 100 万次。

另外，企业也在增加自营品类，培养自己的导购团队。例如，宁波二百引入我国黄金饰品行业唯一的央企“中国黄金”品牌，开设了宁波第一家中国黄金投资金条自营专柜。

通过这些实践，导购的素质能力有了不同程度的提高，导购的劳动和工作关系更为和谐。2021 年报告中提出的导购存在的五大问题，即双重管理和身份认同问题、忠诚度和稳定性问题、分配方案和新模式激励问题、权益保护和劳

动纠纷问题、业务骨干和品牌店长培养问题，尽管在短时间内不可能在各个企业都得到完全解决，但通过企业不断改善工作环境，规范工作流程，将逐步形成零售商、品牌、导购、顾客和谐共生的氛围。



## 中国百货商业协会简介

中国百货商业协会（CCAGM）成立于1990年，是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一，2009年就被国家民政部评为4A级社团组织。

经过30多年的成长发展，目前协会拥有企业会员近千家，除了遍及全国的百货零售企业和购物中心，以及日用工业品零售、批发、生产企业外，还包括众多线上线下不同业态的零售企业，如大型超市、专业店、专卖店等。

协会的主要活动包括：参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中，由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开18届，每年有千余名行业高管出席，成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括：零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、零售转型分享会等。

协会工作目标与方针：桥梁 纽带 汇集 分享



了解更多资讯，请关注协会公号