

# 《万达集团就业研究报告（2019）》

中国·北京  
2020年1月

# 主要结论

## 一、万达广场带动就业总体情况

1. 截至 2019 年底, 万达集团旗下 323 个万达广场累计创造就业 135.9 万人, 其中大学生 61.2 万人, 平均每个万达广场创造 4209 个就业岗位。从 2016 年开始, 连续 4 年新增就业约占全国当年新增就业总数的 1.5%。

2. 作为劳动密集型现代服务业, 万达广场展现出了强大的就业吸纳能力。过去 10 年, 万达广场历年新增就业数量呈递增趋势, 成为中国创造就业、稳定就业的重要力量。

3. 从万达广场带动就业的区域分布来看, 江苏、山东、广东、辽宁等沿海省份的就业人数位居前列; 从近 3 年新增就业情况来看, 贵州、山西、甘肃、新疆等内陆省份增幅较大。

4. 不同省份的万达广场就业量与地方经济发展水平呈正相关关系。GDP 越高的地区, 万达广场带动就业人数越多。

## 二、万达广场带动就业特征分析

1. 万达广场就业不受学历、性别等限制, 呈现阶层融合和低门槛特征, 可为多种层次、不同类型的群体提供合适的工作机会。万达广场就业群体在来万达广场工作前, 多数在企事业单位上班或为个体工商户、自由职业者, 近七成转岗者具备服务业从业经历。

2. 工作环境优、发展机会多、地理位置好是就业者选择万达广场的最大原因。万达广场对于转移农村剩余劳动力具有显著作用, 就业群体中超八成实现本地就业。半数就业者在万达广场工作达 1 年及以上, 万达广场创造的就业岗位具有较强的稳定性。

3. 近六成万达广场就业者已婚, 超四成万达广场就业者有银行贷款或私人借款。万达广场收入占就业者家庭总收入的 29.42%, 成为就业者的重要生活来源, 为家庭生活提供有力保障。

4. 在万达广场工作可以有效提高就业者的社会化程度。万达广场就业者普遍认为在万达广场积累了工作经验、提升了专业技能。近六成万达广场入驻商户认为自己的市场意识得到了提高。

5. 万达广场就业群体对就业岗位的整体满意度较高, 超八成就业者对未来的工作和生活充满信心。

### 三、万达带动就业模式总结

1. 创造就业岗位多, 构建覆盖高中低端、前中后台的就业保障网络。
2. 创造就业数量大, 兼顾转变就业结构、降低就业门槛的要求。
3. 提供就业质量高, 形成商业与就业的有机互动, 提升个体发展动力和社会活力。
4. 确保就业稳定性, 强大的持续经营能力成为城市稳定就业的“压舱石”。

# 目 录

一、研究背景与方法.....	1
(一) 就业是最大的民生.....	1
(二) 稳就业，让高质量发展更有底气.....	1
(三) 现代服务业成为创造就业的重要平台.....	1
二、就业是万达社会责任优选项.....	2
(一) 万达集团带动就业政策.....	2
(二) 万达广场带动就业总体情况.....	3
1. 万达广场带动就业总量.....	3
2. 万达广场带动就业发展趋势.....	6
3. 万达广场带动就业区域分布.....	6
4. 万达广场带动就业与地区经济发展的关系.....	8
(三) 万达广场带动就业特征分析.....	8
1. 万达广场就业不受年龄、学历、性别等限制，呈现阶层融合和低门槛特征.....	8
2. 工作环境优、发展机会多、地理位置好是就业者选择万达广场的最大原因，万达广场对于带动地方就业、转移农村剩余劳动力具有显著作用.....	13
3. 万达广场是就业群体重要的收入来源，为其家庭生活提供有力保障.....	16
4. 万达广场就业者普遍认为在万达广场积累了工作经验、提升了专业技能，近六成万达广场入驻商户认为自己的市场意识得到了提高.....	20
5. 万达广场就业群体对就业岗位的整体满意度较高，超八成就业者对未来的工作和生活充满信心.....	22
三、打造稳就业的“万达模式”.....	23
(一) 万达集团成为城镇就业的“稳定器”.....	23
(二) 万达就业模式呈现“多、大、高、稳”四大特点.....	24
1. 创造就业岗位多，构建覆盖高中低端、前中后台的就业保障网络.....	24
2. 创造就业数量大，兼顾转变就业结构、降低就业门槛的要求.....	25
3. 提供就业质量高，形成商业与就业的有机互动，提升个体发展动力和社会活力.....	25
4. 确保就业稳定性，强大的持续经营能力成为城市稳定就业的“压舱石”.....	26

## 一、研究背景与方法

### （一）就业是最大的民生

党的十九大报告指出：“就业是最大的民生。要坚持就业优先战略和积极就业政策，实现更高质量和更充分就业。”以习近平同志为核心的党中央，把促进就业摆在经济社会发展的优先位置，作出了一系列重大决策部署。

2019年，稳就业再次成为政策焦点：3月，《政府工作报告》首次将就业优先政策置于宏观政策层面。5月，成立由国务院副总理胡春华任组长的国务院就业工作领导小组。12月，国务院常务会议强调“要更大力度实施就业优先政策”；中央经济工作会议将稳就业作为“六稳”之首；全国发展和改革工作会议要求“切实办好民生实事，千方百计稳定就业”；国务院印发《关于进一步做好稳就业工作的意见》，提出支持企业稳定岗位、开放更多就业岗位、促进劳动者多渠道就业创业、大规模开展职业技能培训、做实就业创业服务、做好基本生活保障等六大方面举措。国家在稳就业方面持续发力，已经形成一套组合拳，为实现经济持续健康发展、民生改善和社会大局稳定提供重要保障。

### （二）稳就业，让高质量发展更有底气

经济高质量发展的核心内容是指一个社会具有稳定的经济增长速度与稳定的经济生活秩序，其中稳定的经济生活秩序就包含了劳动就业率较高、多数社会成员实际收入稳步协调增长等重要内容。事实上，充分就业和经济增长历来都是宏观经济中相互联系的两个重要目标。经济增长有利于增加就业容量、改善就业问题，就业结构的改善又有利于经济结构优化、促进经济高质量发展。就业与经济增长之间是相互促进、相互影响的关系。在经济增速放缓、经济结构加快调整的关键性时期，就业稳定格外重要。

### （三）现代服务业成为创造就业的重要平台

随着工业化的推进，现代服务业对我国就业的影响越来越明显，不仅体现在其自身产生的就业效应上，更体现在其对就业的带动效应上。依托信息技术和现代化管理理念发展起来的现代服务业天然具有就业吸纳能力强、资源消耗小、环境友好等特征。从就业方面看，现代服务业是国民经济中一个庞大的产业体系，包括的门类多、渗透面广，能为农村剩余劳动力转移提供全方位、多层次的就业机会。现代服务业是巨大的就业容纳器，更是我国未来创造就业的重要平台。

万达广场是劳动密集型现代服务业，对于国家“稳就业、保增长”意义重大。为进一步对万达集团带动就业的主要方式、特征进行归纳分析，对万达集团带动就业的主要成效、模式进行总结提炼，中国社科院企业社会责任研究中心以万达广场带动就业群体为主要研究对象，开展深入研究，剖析以万达广场为代表的现代服务业对就业的促进作用。为确保研究的实效性，课题组在万达集团统计数据基础上开展问卷调查与调研访谈，共发放并回收有效问卷 37674 份，覆盖全部已开业万达广场；共调研访谈北京 CBD 万达广场、张家港万达广场、上海五角场万达广场相关就业人员近百人次。

## 二、就业是万达社会责任优选项

### （一）万达集团带动就业政策

除了劳动密集型的行业特点，万达集团在带动就业方面取得的优异成绩还得益于其完善的自上而下的稳就业管理与制度体系，以及其色的计划与执行能力。万达集团董事长王健林极为重视促进就业工作，自 2003 年开始，万达集团的年度工作总结都会归纳当年就业情况，并明确计划下年带动就业目标。

万达 2012 年创造城市服务业就业岗位 10.7 万人，其中大学生 2.59 万人，万达一家公司占中国新增就业总量的近 1%，连续多年名列全国第一。就业是民生之本，中国有 13.54 亿人口，而且每年新增 1700 万人口，中国的发展不能完全靠高科技，需要大力发展服务业等劳动密集型产业，以创造大量就业。这方面万达贡献最大，全国没有一家企业能像万达这样每年解决这么多人就业。

——万达集团 2012 年工作总结

万达今年计划直接增加就业 4000 人以上，8 个开业的广场和两个酒店间接创造就业岗位 6 万人以上。从 2009 年开始，万达集团每年新增加员工会保持在 5000 人以上，间接增加 6-7 万个社会就业岗位。这是万达集团在为中国老百姓造福，为拉动内需做出巨大贡献。

——万达集团 2008 年工作总结

在出现大学生就业困难的 2013 年，万达集团还特别发布了《关于促进就业的规定》，要求各系统、各公司尽可能多招聘应届高校毕业生，力争比前一年增加 10%以上，并作为 KPI 指标纳入年度考核。万达也是目前国内少有的、将就业

作为考核指标的企业。

### 万达集团 2013 年关于促进就业的规定（部分）

各系统、各公司：

2013 年是我国历年来应届高校毕业生数量最多、就业形势最严峻的一年。为更好地履行社会责任，集团号召各系统、各公司尽可能多招聘 2013 年应届高校毕业生，要求如下：

一、酒店管理公司，商管、百货、院线、大歌星系统，演艺公司是录用应届高校毕业生的主要单位，各单位人力资源管理部门应制定计划并抓好落实。

二、各系统、各公司录用 2013 年应届高校毕业生的人数，要在 2012 年的基础上力争增加 10%以上，集团将在 2013 年年底公布相关情况。

### （二）万达广场带动就业总体情况<sup>1</sup>

#### 1. 万达广场带动就业总量

截至 2019 年底，万达集团旗下 323 个万达广场累计创造就业 135.9 万人，其中大学生 61.2 万人，平均每个万达广场创造 4209 个就业岗位。从 2016 年开始，连续 4 年新增就业约占全国当年新增就业总数的 1.5%。

2019 年，万达集团开业万达广场 43 个，新增就业 17 万人，其中大学生 8.4 万人。截至 2019 年底，万达集团旗下 323 个万达广场累计创造就业 135.9 万人，其中大学生 61.2 万人，平均每个万达广场创造 4209 个就业岗位。万达集团连续 11 年新增就业超过全国当年新增就业总数的 1%。从 2016 年开始，万达每年开业 50 座左右万达广场，新增就业岗位大幅增加，连续 4 年新增就业约占全国当年新增就业总数的 1.5%。

从不同业态来看，截至 2019 年底，万达广场累计创造 47.6 万个餐饮业岗位，占比 35%；累计带动 30.8 万人在精品业就业，占比 23%；累计创造 26.6 万个服装业岗位，占比 19%；累计带动体验业就业 17.4 万人，占比 13%；此外，万达广场管理岗共吸纳 9.9 万人就业，占比 7%。

<sup>1</sup> 本节数据分析以万达集团内部统计数据为依据，覆盖 323 座万达广场全部就业人员。

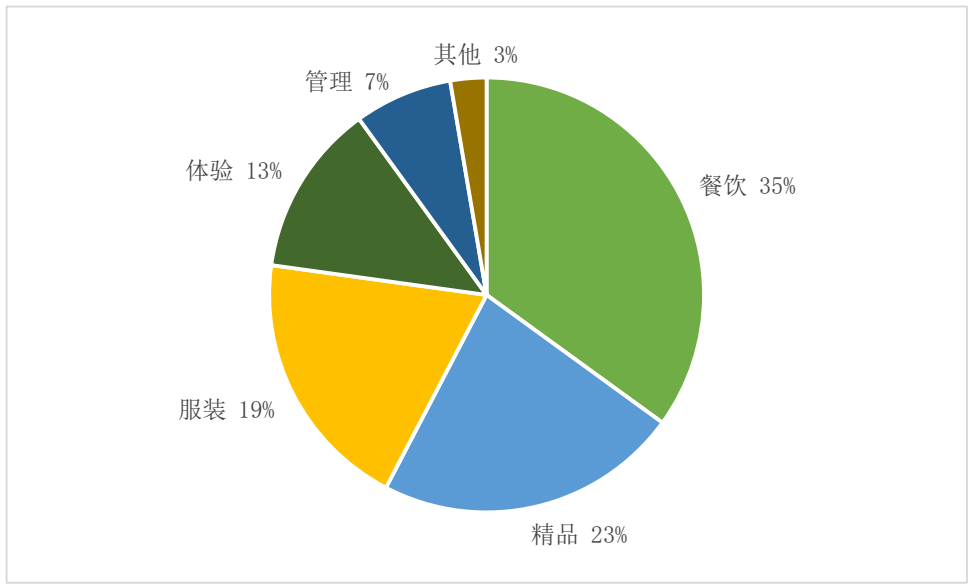


图 2-1 万达广场带动就业不同业态分布情况

万达广场不仅创造就业岗位多，而且工作环境好，吸纳大学生就业较多。万达广场每年新增就业大学生比例总体呈递增趋势，2009 年新增就业大学生占当年万达广场新增就业总人数的 20.5%，2019 年这一比例已达到 49.4%。

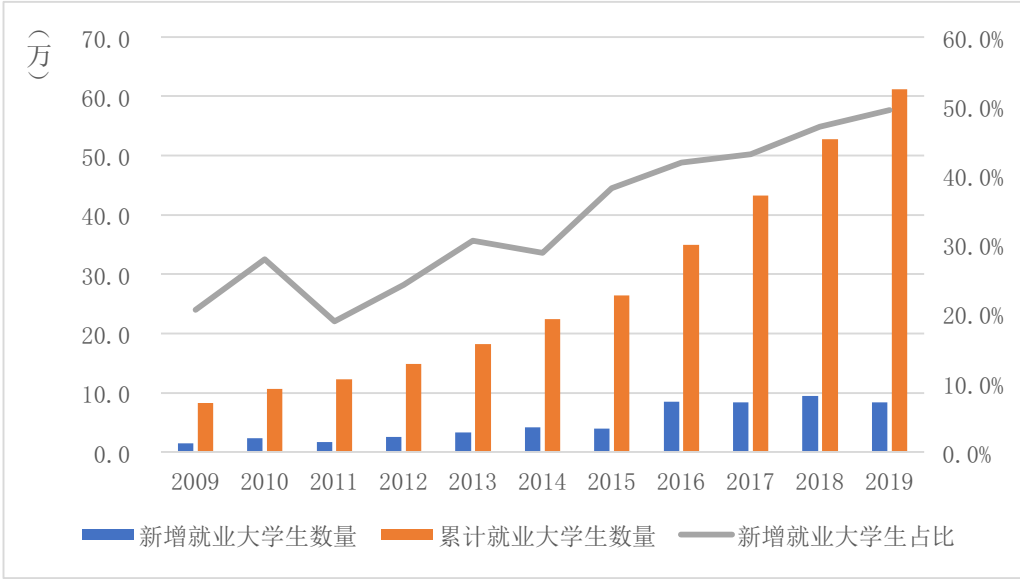


图 2-2 2009-2019 年万达广场带动大学生就业情况

有一种选择叫“万新生”

史培培，安徽滁州人，2017 年从上海同济大学毕业后进入万达集团，在这里，她有了一个新的身份——“万新生”（管培生），这是万达对校招应届毕业生的称呼。

史培培在校时的专业是化学计算，不同于其他同学进科研院所、当老师或是在企业做研发的职业轨迹，她选择了一条完全不同又充满可能性的职业道路。



“世界 500 强企业”“商业地产领头羊”“社会知名度高”……起初，这些万达广场的光环吸引了她，在走进万达后，她也着实体会到了光环背后强有力的过程管控、百分百的执行力和使命必达的决心。

初入无锡区域公司，史培培的岗位是营运助理，跟进筹备新的万达广场开业是她的重要工作之一，这也是许多“万新生”面临的一道难关，时间紧、任务重、标准严、压力大。2018 年 3 月，距离开业前 80 天，毕业不到一年的史培培单独前往溧阳万达广场管控筹备期营运工作。溧阳万达位于四线城市，周边人口少，铺位多达 245 个，招商困难，合同签订难。筹备工作目标性非常强，面对高强度的压力，她几乎没有时间思考放弃的问题，而随着工作的不断推进，事情慢慢也被梳理清楚了。

万达广场的营运工作涉及方方面面，租金、物业费收缴，合同签订，人员招聘……两年多的工作不仅让史培培的专业能力有了显著提升，也让她的姿态发生了极大变化，她说，最大的感受就是自己“心态变得更好了，与人相处更加坦然从容了”。随着汗水、经验的积累，史培培也见证了自己的努力结出果实，看着自己参与筹备的张家港万达广场顺利开业，她的心里感到了由衷的自豪和骄傲。最初对未知工作的挑战，变成了“万新生”懂得坚持、打破自我认知、肩负责任的“试金石”。

敢放手，敢用人，这种对职场新人的信任源于万达对“万新生”系统专业的培养机制。“万新生”在进入万达后便会接受“起航计划”新员工培训，并通过导师“一对一”对接，进行为期三年的跟踪培养。对于史培培来说，作为导师的区域营运总监对她的成长给予了巨大的帮助和支持。除了系统培训、导师辅导，“万新生”还必须前往一线万达广场工作至少 1.5-2 年，以加强他们对基础工作、业务的熟悉和了解。2019 年 4 月，史培培从区域公司转到张家港万达广场工作，开启了自己职业生涯的一段新旅途。

像史培培这样的“万新生”，每年万达集团都会通过校园招聘超过 1000 人，通过系统的培训体系和晋升机制，在高强度的工作实战磨练中，这些“万新生”们未来将逐渐成长为万达广场中能够独当一面的专业技术人员和中、高层管理人员，成为万达储备的新动力，成为万达拥抱未来的秘密武器。

## 2. 万达广场带动就业发展趋势

过去 10 年，万达广场历年新增就业数量呈递增趋势，成为中国创造就业、稳定就业的重要力量。

随着企业向现代服务业转型，万达广场进入高速发展时期，从 2016 年开始，万达集团每年开业 50 个左右万达广场，创造就业岗位大幅增加。数据显示，从第 1 座万达广场到第 100 座万达广场用了 15 年时间，从第 100 座万达广场到第 300 座万达广场只用了 5 年时间。过去 10 年，万达广场历年新增就业数量整体呈现递增趋势。万达已经成为中国创造就业、稳定就业的重要力量。

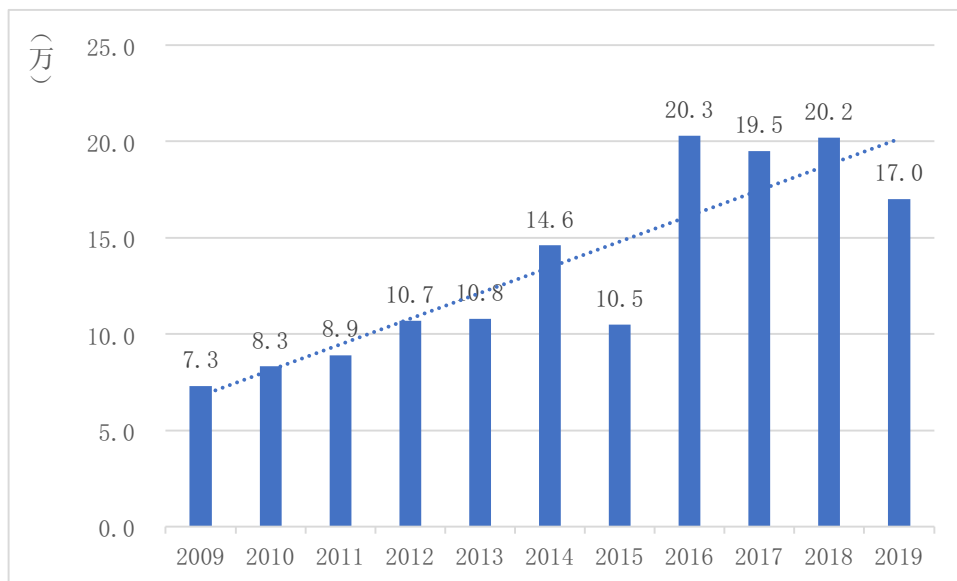


图 2-3 2009-2019 年万达广场新增就业数量变化趋势图

## 3. 万达广场带动就业区域分布

从万达广场带动就业的区域分布来看，江苏、山东、广东、辽宁等沿海省份的就业人数位居前列；从近 3 年新增就业情况来看，贵州和山西增速最快，海南和青海的就业量无明显变化。

截至 2019 年底，已开业的万达广场遍布全国 30 个省市区的 201 个城市。这些广场在促进消费、增加税收的同时，也创造了大量就业岗位。从万达广场带动就业的区域分布来看，江苏、山东、广东、辽宁等沿海省份的就业人数位居前列；内陆省份中，万达广场在四川和安徽创造的就业岗位最。

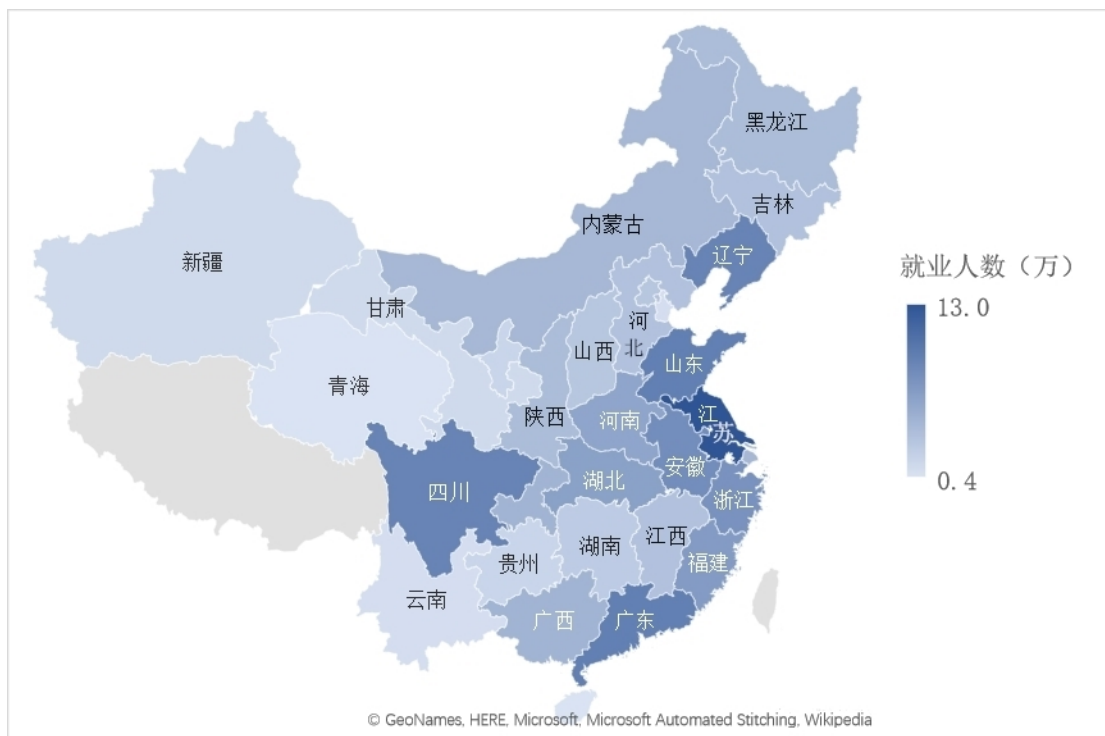


图 2-4 万达广场带动就业区域分布

从万达广场近 3 年（2017-2019 年）新增就业情况来看，贵州和山西增速最快，均实现 85% 以上的增长；其次是甘肃、新疆、重庆、河北，增长幅度在 60%-70% 之间；北京、浙江、福建、黑龙江的万达广场就业量有小幅增加（30% 以内）；海南和青海的就业量无明显变化。

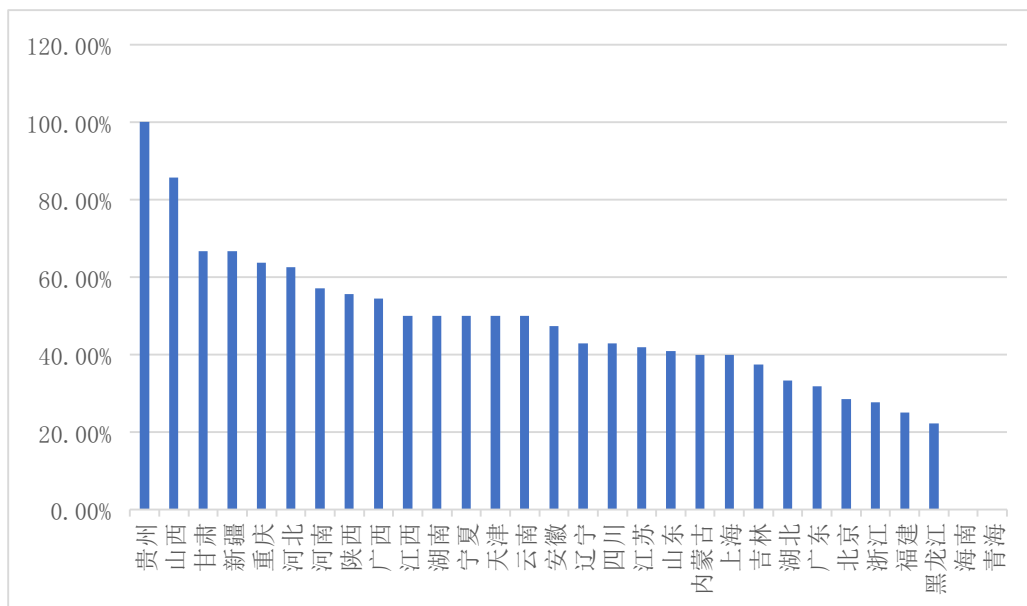


图 2-5 2017-2019 年各省万达广场就业增幅

#### 4. 万达广场带动就业与地区经济发展的关系

不同省份的万达广场就业量与地方经济发展水平呈正相关关系。GDP 越高的地区，万达广场带动就业人数越多。

万达广场是集社交、娱乐、美食、购物于一体的大型商业中心，在提升城市商业水平、促进消费、增加就业等方面有着重要意义。研究发现，万达广场带动就业量与地区经济发展状态密切相关。具体来看，不同省份的万达广场就业量和 2018 年全省 GDP 呈正相关关系，也就是说，GDP 越高的地区，万达广场带动就业人数越多。万达广场不仅是城市中心，更是就业中心，也是家庭安稳、幸福的中心。

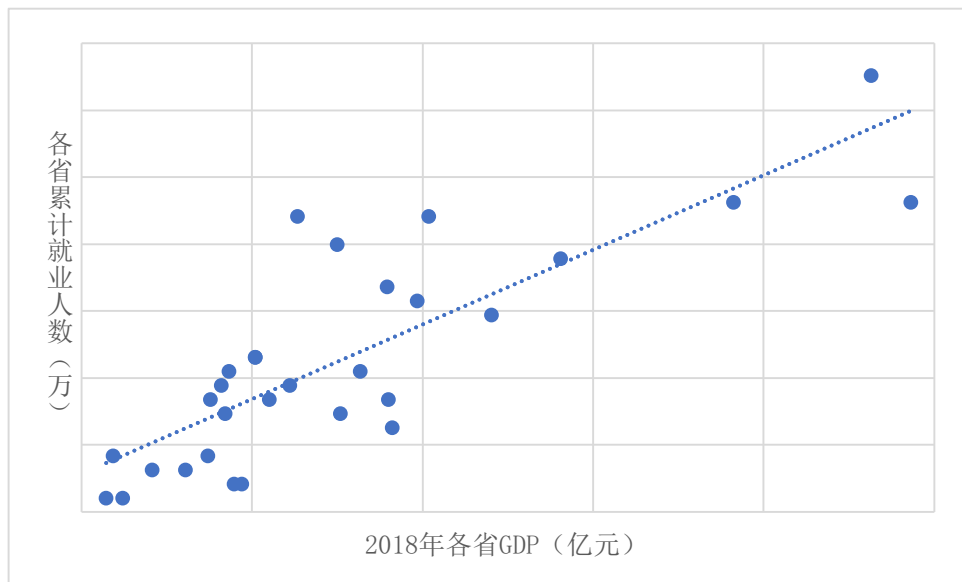


图 2-6 各省万达广场就业人数与 2018 年 GDP 的关系

#### (三) 万达广场带动就业特征分析<sup>2</sup>

1. 万达广场就业不受年龄、学历、性别等限制，呈现阶层融合和低门槛特征

(1) 万达广场就业不受年龄、性别、学历等限制，可为多种层次、不同类型的群体提供合适的工作机会

万达广场就业不受学历、性别等限制，呈现阶层融合和低门槛特征。万达广场创造的就业岗位十分丰富，包含“前中后”台、“高中低”岗，可为各个年龄层次的群体提供工作机会。调查结果显示，万达广场就业群体的年龄跨度较大，以“21 岁-30 岁”“31 岁-40 岁”的青壮年为主，各占 52.31%和 35.02%；就业群

<sup>2</sup> 本节数据分析以课题组问卷调查数据为依据，研究对象为 323 座万达广场中的 37674 名就业人员。

体在“20岁及以下”和“41岁-50岁”也有分布；年龄超过50岁的相对较少。

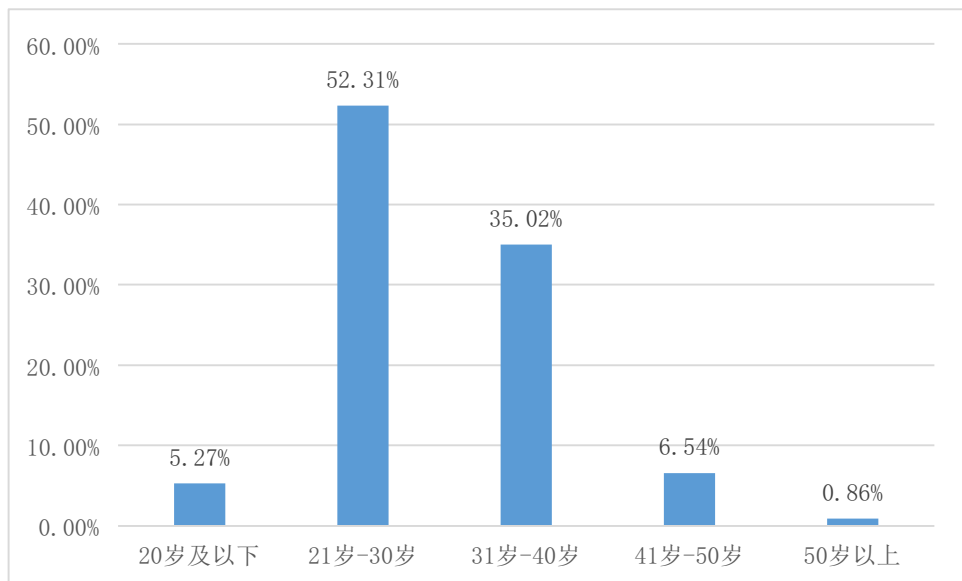


图 2-7 万达广场就业群体年龄分布

受服务业行业属性影响，万达广场就业群体以女性为主，占比 70.22%，为女性就业提供了重要平台；男性比例相较传统服务业高出许多，占比 29.78%。

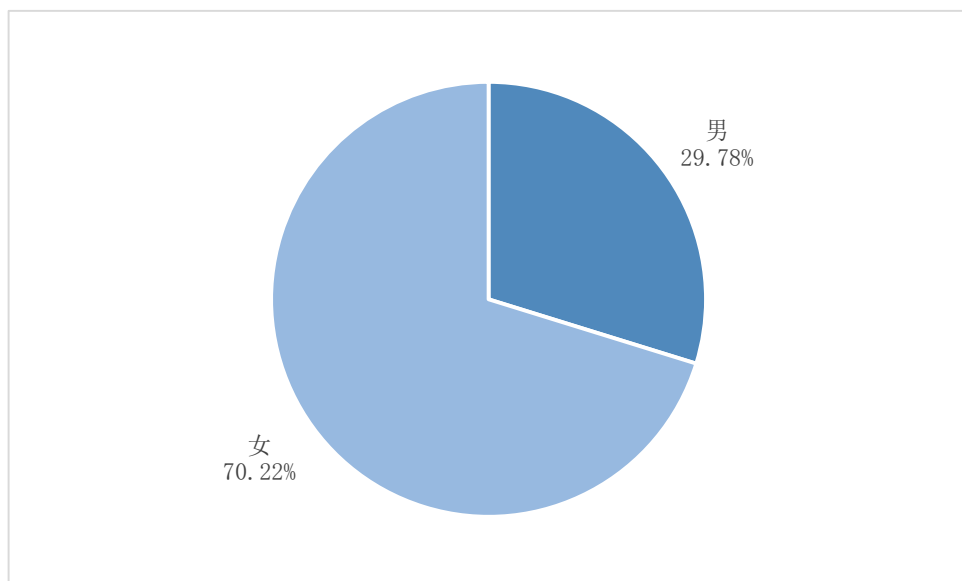


图 2-8 万达广场就业群体性别分布

从受教育程度来看，万达广场就业群体的学历分布相对均匀。其中，“大专”学历占比最大，达 26.22%；学历为“中专/职高/技校”和“高中”的万达广场就业者各占 22.44%和 18.15%；有 16.83%的就业群体学历达到“本科及以上”；还有 16.36%的就业群体学历在“初中及以下”。

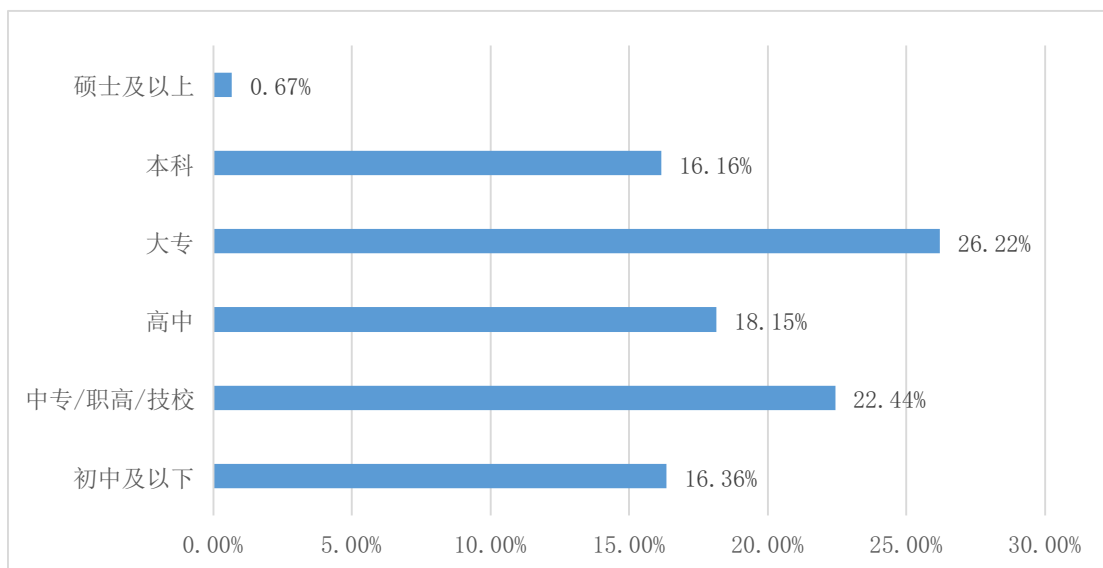


图 2-9 万达广场就业群体学历分布

### 物理系研究生挑战电影服务业

2018 年，华瑞从华南师范大学物理系研究生毕业，作出了一个周围朋友都不太理解的决定：加入万达影院。

作出这个决定并非一时冲动，而是经过了深思熟虑。华瑞发现，如果继续深耕本专业，就业方向相对较窄，而在万达的宣讲会上，他听到了“万新生”清晰的职业晋级路径：从一线培养积累经验，到管理岗，再晋升至副经理，之后可以独立开店。这条充满挑战又规划清晰的道路让他意识到，公司对于“万新生”的培养目标非常明确，而自己只要肯干实干，就可能得到相应的机会，让自己的能力获得快速提高。加上自己一直以来对于电影的兴趣，这个看似不寻常的选择，却成了最适合的方向。

来到万达后华瑞发现，“万新生”们来自各种各样的专业，这里并非“唯专业论”，而是凭借实践与实力选拔真正的人才。他也发现，万达的工作氛围与在校时有了极大不同，从前在学校，只需做好自己手中的科研项目就好，而在万达，更多时候需要学会与不同的人打交道。与人沟通，成了华瑞工作中最大的“痛点”。

挑战接踵而至，在入职的第二个月，一家新店需要值班经理岗，华瑞被临时调去支援。一天，影厅放映机出现故障，华瑞第一次独立处理突发事故，他按照规划步骤——安抚客人，查看其他厅是否可以排片，查明故障原因，是否需要工程部支援……这次危机被快速处理好，华瑞感觉到“仿佛打开了从未打

开的窗口”。

与人交往多了，华瑞发现自己逐渐变得主动、积极，与各部门的沟通也让他的统筹能力不断得到提高。从客人说话稍微绕一点弯子就弄不明白需求，到独立主持《复仇者联盟 4》首映会的抽奖环节，华瑞看到了不一样的自己，从前“高材生做服务业”的傲娇心，也变成了“不放过任何工作细节”的敬畏心。

理科生的缜密思维也在工作中给了他极大的帮助。他把营运岗作业中用 Excel 做卖品列表的计算思路运用到平时工作中，帮同事更新了卖品盘点系统，减少了大家一半以上的工作量，这套表格被同事不断推广、运用。

2019 年 5 月，华瑞被调到万达影城青浦店筹备新店开业，2019 年 6 月 22 日，亲眼见证自己参与筹备的影城开业，让他倍感激动。现在，他已经成为万达院线上海五角场万达广场店的一名影城主管，并准备在不久之后申请晋升影城副经理。宣讲时听到的职业发展路径，正在他一步一个脚印的努力下变成现实。华瑞用实际行动打破了周围人“物理系研究生入错行”的偏见，也在日复一日的工作中撕下了“物理系”“高材生”这些听上去不那么平易近人的标签，不断突破边界，不断迎来新的成长。

## **(2) 万达广场就业群体在来万达广场工作前，多数在企事业单位上班或为个体工商户、自由职业者，近七成转岗者具备服务业从业经历**

调查结果显示，万达广场就业群体在来万达广场工作前，大多数处于就业状态，且工作类型非常广泛，呈现多元化特征。其中，在企事业单位上班的人数最多，占比 32.49%；还有各 18.94%和 18.52%的就业者曾经为个体工商户或自由职业者；以前打零工或散工的就业者占比 9.77%；在来万达广场工作前处于无业状态（学生、家庭主妇、失业者等）的群体占比 12.22%。

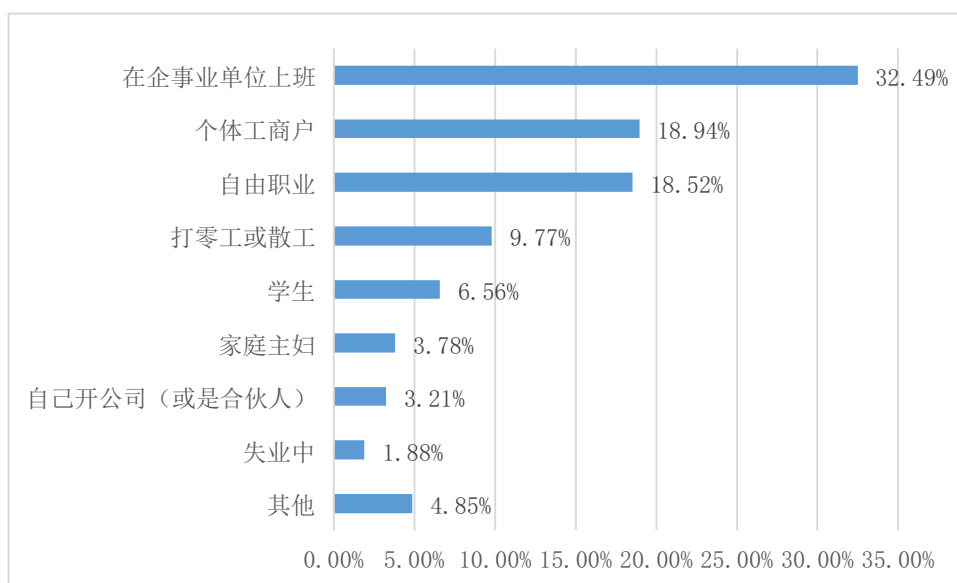


图 2-10 万达广场就业群体此前就业状态

从行业类型来看，万达广场就业群体<sup>3</sup>曾有传统服务业（如住宿/零售/餐饮等）从业经历的占比最高，达 47.94%；还有 19.00%的就业者曾在现代服务业（如金融/中介/咨询/电子商务等）工作；有传统制造业（如纺织/机械制造/化工等）和卫生/教育/公共管理组织就业经历的各占 7.39%和 5.54%。由此可见，转岗到万达广场的就业者多数具备服务业从业经历。

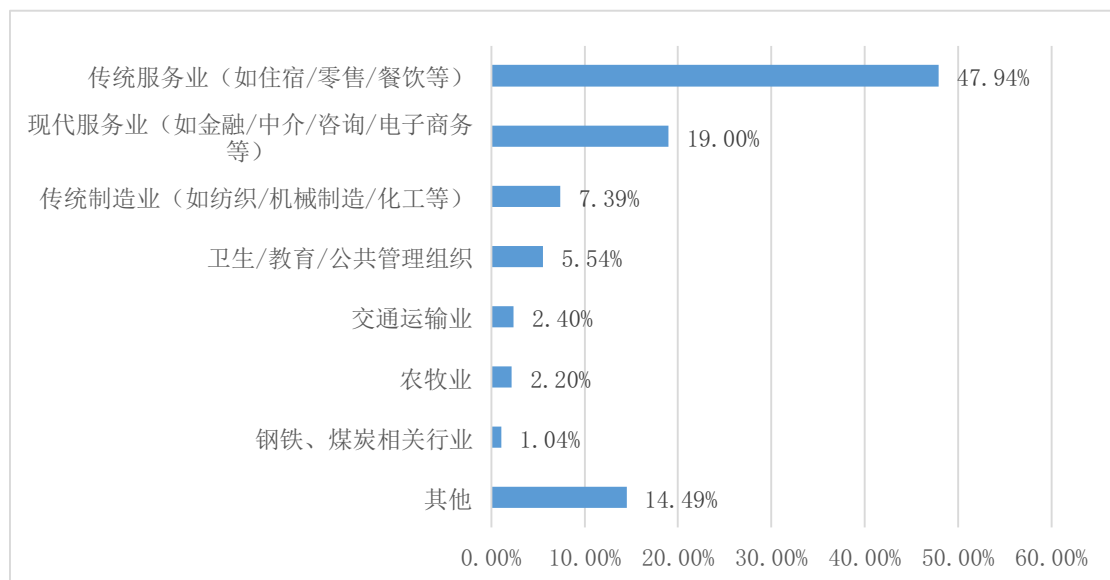


图 2-11 万达广场就业群体此前所在行业

万达广场创造的就业岗位不仅为学生、家庭主妇和失业者提供了工作，而且使原本的个体工商户、自由职业者、打零工或散工者拥有了稳定的工作。更值得

<sup>3</sup> 不包含来万达广场工作前为无业状态（学生、家庭主妇、失业者等）的就业者



关注的是，在经济转型期，有许多来自企事业单位、传统行业的从业者加入万达广场，以弥补在企事业单位制度改革、去产能进程中出现的效益低下导致收入下降或收入长期没有增长所带来的经济损失。在这种不充分就业的情况下，以万达广场为代表的现代服务业已经成为经济社会发展中的就业新引擎。

## 2. 工作环境优、发展机会多、地理位置好是就业者选择万达广场的最大原因，万达广场对于带动地方就业、转移农村剩余劳动力具有显著作用

### (1) 工作环境优、发展机会多、地理位置好是就业者选择万达广场的最大原因

万达广场作为万达集团的核心产品与爆款产品，集社交、娱乐、美食、购物功能于一体，天生具备创造就业岗位多、工作环境好、收入稳定与适合吸纳大学生和年轻人就业的特质。问卷调查结果显示，万达广场就业群体选择到万达广场工作的原因中，“工作环境”获得了最高得分，发展机会多、地理位置好、薪酬待遇高也是就业者选择万达广场的重要原因。

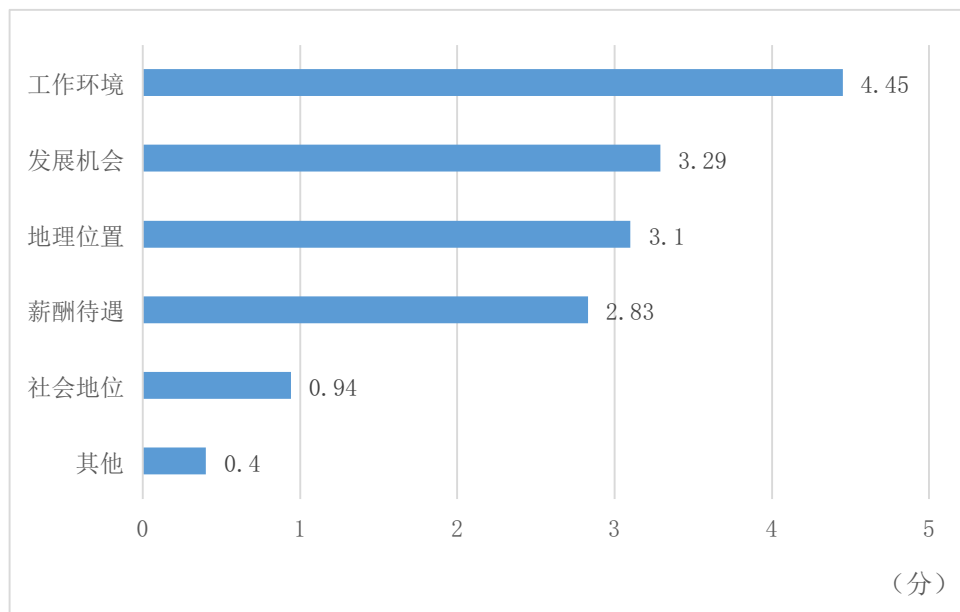


图 2-12 就业者选择万达广场的原因

### (2) 万达广场就业群体超八成实现本地就业；从省份来看，来自江苏、四川、山东的就业者最多；万达广场对于转移农村剩余劳动力具有显著作用

问卷调查结果显示，万达广场就业群体中 60.75%为农业户口，39.25%为非农业户口。万达广场就业者的籍贯分布于全国除澳门外的 33 个省级行政区。其中，江苏、四川、山东就业者最多，分别占比 8%以上；湖北、河南、安徽其次，分别

占比 7%以上；辽宁就业者占比为 5.68%。特别是，万达广场就业群体具有明显的本地性，超八成就业者的从业地点在自己的家乡（籍贯与就业地同属一个省份）。由此可见，万达广场对于带动地方就业、转移农村剩余劳动力具有显著作用。

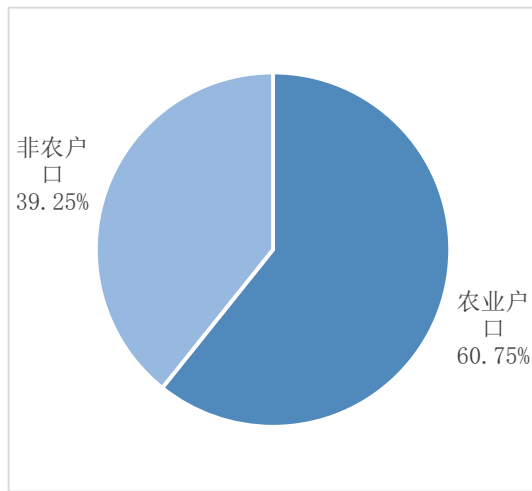


图 2-13 万达广场就业群体户口类型

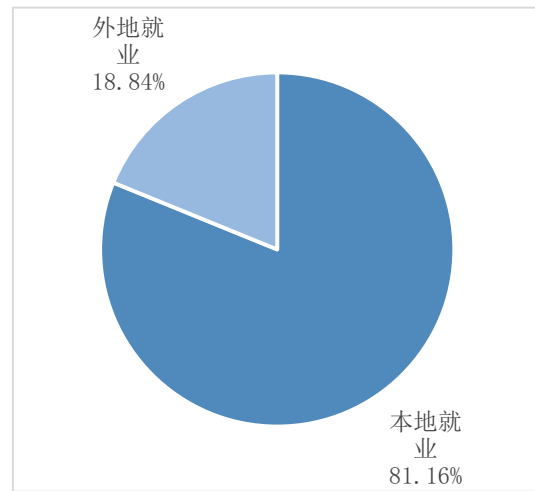


图 2-14 万达广场本地就业者比例

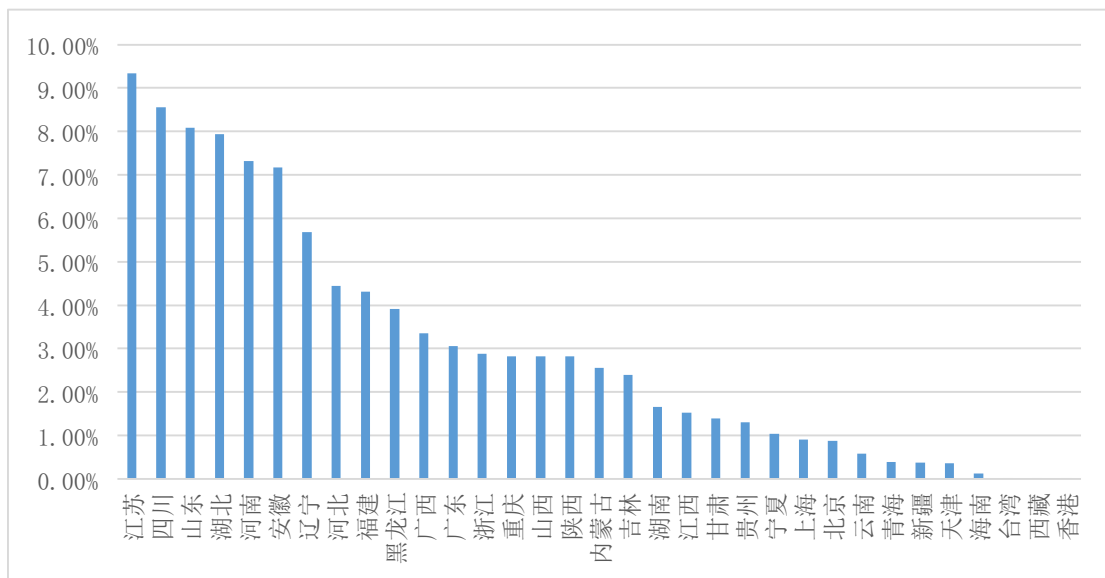


图 2-15 万达广场就业群体籍贯分布

### （3）半数就业者在万达广场工作达 1 年及以上，万达广场创造的就业岗位具有较强的稳定性

问卷调查结果显示，从就业时长来看，万达广场就业群体的在职时间近半数在 1 年及以上。其中，34.48%的就业者在万达广场工作了 1-3 年；工作 3-5 年的就业者占比 10.09%；还有 4.74%的就业者在万达广场工作了 5 年及以上。由此可见，虽然身处流动率非常高的服务业，万达广场创造的就业岗位依然具有较强的稳定性。

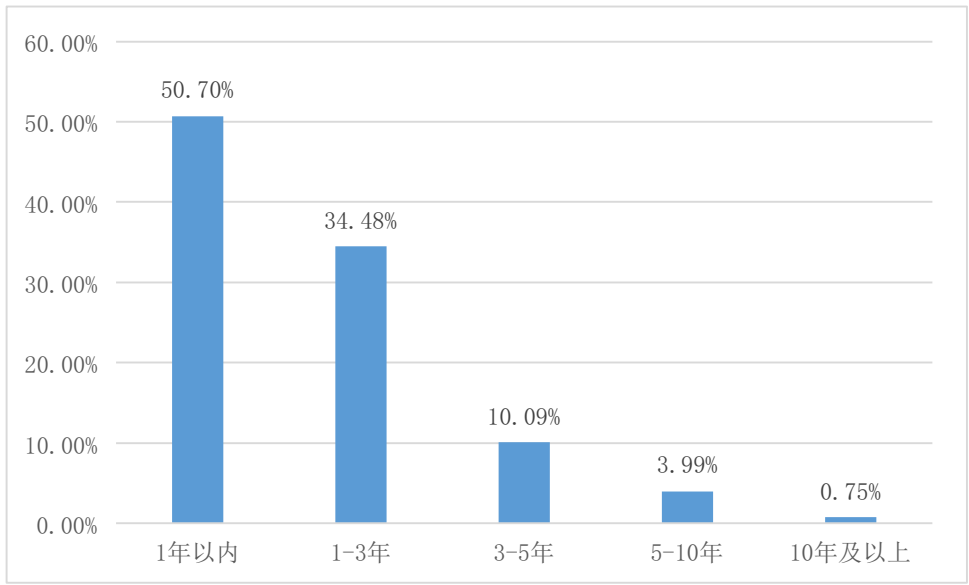


图 2-16 万达广场就业群体在职时间

**打造本地就业、长期发展的大本营**

位于北京 CBD 万达广场的万达影城是区域中心店，提供了包括营运、票务、影务、售卖、安保、运维工程师、电工、行政、市场、财务等多种类型、不同要求的岗位，吸纳了 30 余名不同层级、不同类型的就业人员。

2015 年，当时还在某连锁百货担任值班经理的陈莹，经过一番深思熟虑后，转行进入北京 CBD 万达广场的万达影城工作。“那个时候自己想学习一些新知识，也想换个工作环境。而且万达的品牌影响力很大，企业文化传播也比较到位。”5 年时间，陈莹从值班经理一路成长为影城副经理，职责更加广泛、工作更加繁忙，但他并不觉得疲倦。“万达对员工的执行力要求非常严格，就我个人而言，在职位上升过程中，市场判断能力、统筹协调能力、沟通能力都得到了很大提升。”陈莹表示，五年间影城经历了数次装修，更换了最先进的设备设施，各项制度等也在逐步完善，自我成长的同时看到影城获得更好发展，这是让他最欣慰的事。

在影城担任人事行政主管的林竹是北京本地人，以前在一家加工制造业企业做人事行政工作，因为公司迁址后离家较远而选择了离职。2017 年，林竹顺利入职万达影城。谈到对现在这份工作的感受，她坦然，万达的工作制度很有企业特色，工作目标清晰、标准严格。“在万达，所有工作必须在时间节点前完成，这样的硬性要求也倒逼了我们能力的提升。”

负责票房卖品的傅深也是北京本地人，家离万达广场很近。“我还在上大

学的时候就来到万达影城实习了，那时是在学校附近的万达广场，毕业后正式入职就转到了这个店。”2018年至今，经过一年多工作的锻炼，原本性格内向的傅深表示在前端工作给自己带来的最大变化是人际交往能力和应变处事能力的提升。“我觉得自己话比以前多了，面对顾客提出的各种需求也能比较从容地应对。”

### 3. 万达广场是就业群体重要的收入来源，为其家庭生活提供有力保障

(1) 近六成万达广场就业者已婚，平均每个就业者需要抚养或赡养 0.54 个孩子或老人，已经或即将面对较重的家庭生活负担

问卷调查结果显示，在 3.7 万名万达广场就业群体中，已婚比例为 59.41%，达到近六成。

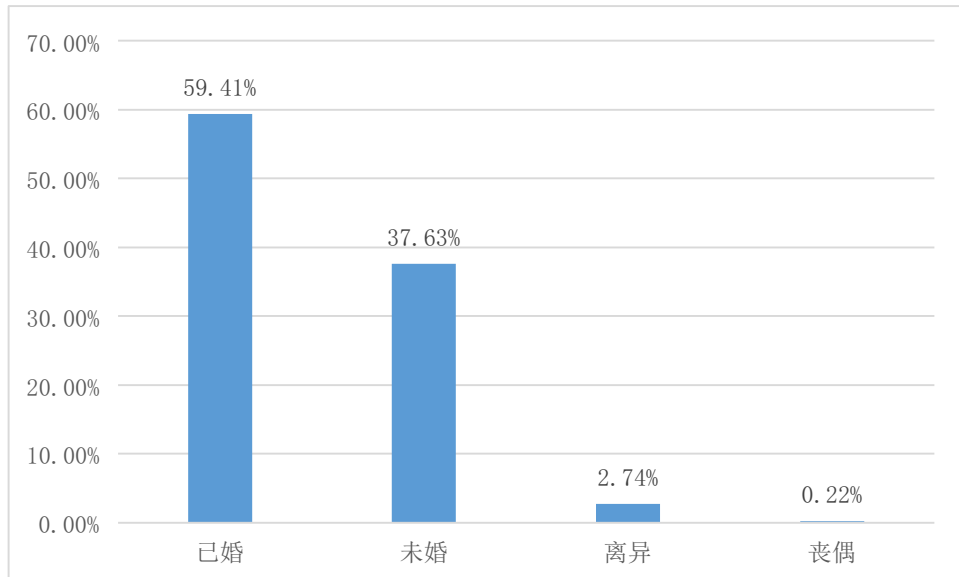


图 2-17 万达广场就业群体婚姻状况

具体来看，万达广场就业群体的家庭人口数（包括父母、配偶、子女等直系亲属）多为 4-5 人，占比分别为 23.99% 和 24.21%，家庭人口数达到 6 人及以上的比例也有 27.70%。但同时，每个家庭的就业人口数多为 2-3 人，占比为 66.12%。

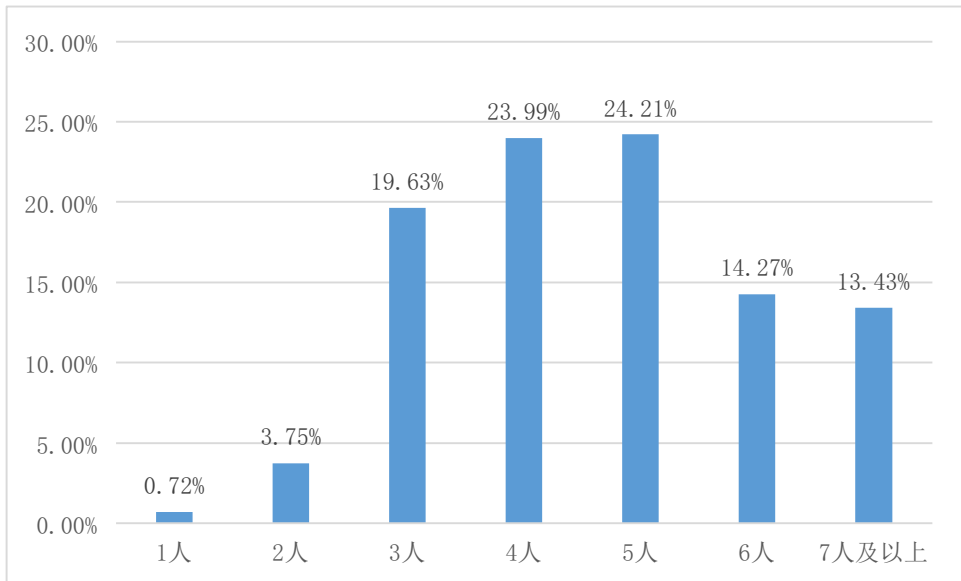


图 2-18 万达广场就业群体家庭人口数

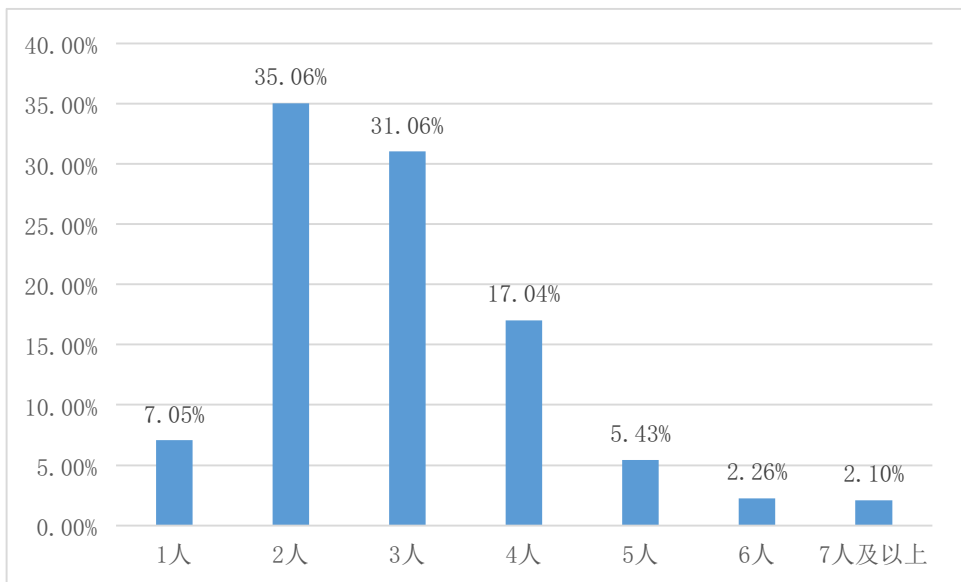


图 2-19 万达广场就业群体家庭就业人口数

将家庭人口数和家庭就业人口数对比来看，万达广场就业者的家庭就业率<sup>4</sup>均值为 64.82%；万达广场就业者的家庭抚养比<sup>5</sup>均值为 0.54，也就是说一个万达广场就业者平均需要抚养或赡养 0.54 个孩子或老人。综合以上情况可见，目前近六成万达广场就业人员已经或即将面临较重的家庭生活负担。

<sup>4</sup> 家庭就业率=家庭就业人口数/家庭人口数\*100%

<sup>5</sup> 借鉴人口学中“社会抚养比”概念，建立“家庭抚养比”指标，即“家庭抚养比=(家庭人口数-家庭就业人口数)/家庭就业人口数”，当指标取值为“0”时，代表该家庭所有成员均就业，抚养负担较轻；该指标取值越大，代表家庭抚养负担越重

## （2）超四成万达广场就业者有银行贷款或私人借款，万达广场稳定的现金流收入成为其家庭收入的重要来源

问卷调查显示，超四成（42.75%）万达广场就业者有银行贷款或私人借款，负债的人数占比随着金额的增大逐渐减小，有 15.16%的就业者家庭负债达到 20 万以上。由此可见，部分万达广场就业者正处于家庭负担较为繁重的阶段，承受着住房、子女抚养、教育、医疗、照顾老人等多方面压力，万达广场的收入对其家庭生活来说意义重大。

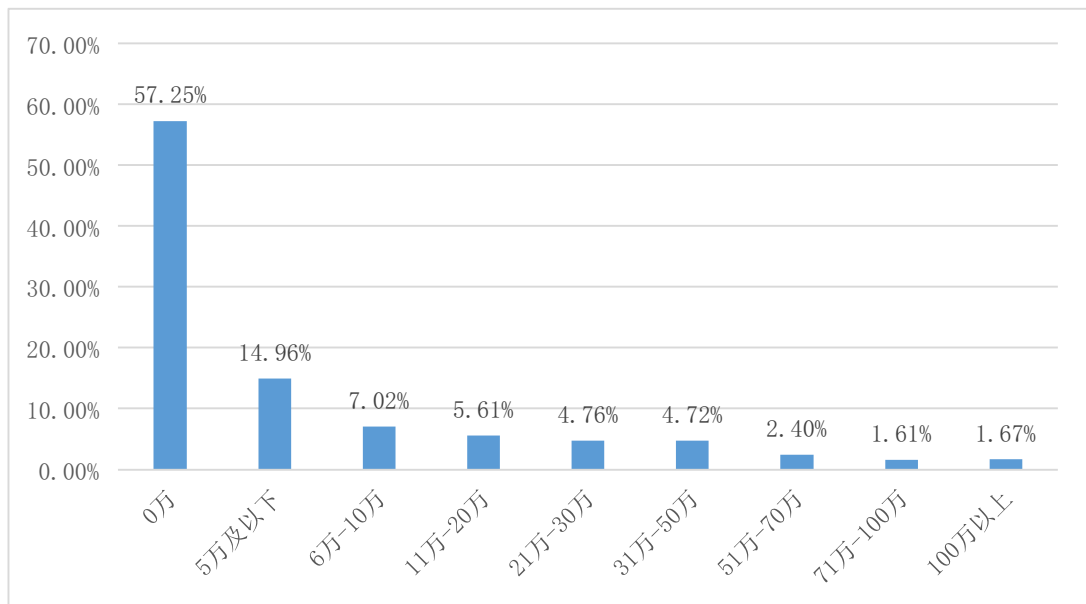


图 2-20 万达广场就业群体家庭银行贷款或私人借款情况

## （3）万达广场收入占就业者家庭总收入的 29.42%；对单人就业家庭来说，就业者在万达广场的收入占家庭总收入的 46.50%，极大地减轻其生活负担

在万达广场工作对增加就业群体个人收入、减轻其生活负担具有重要作用。问卷调查显示，万达广场就业群体的个人月收入在 2000-4000 元之间的占比最大，达 51.17%；其次是 4000-6000 元之间，占比 29.53%；个人月收入在 6000-8000 元之间的占比为 8.23%；此外，还有各 3%-4%的就业者个人月收入在 10000 元及以上、8000-10000 元和 2000 元以下。

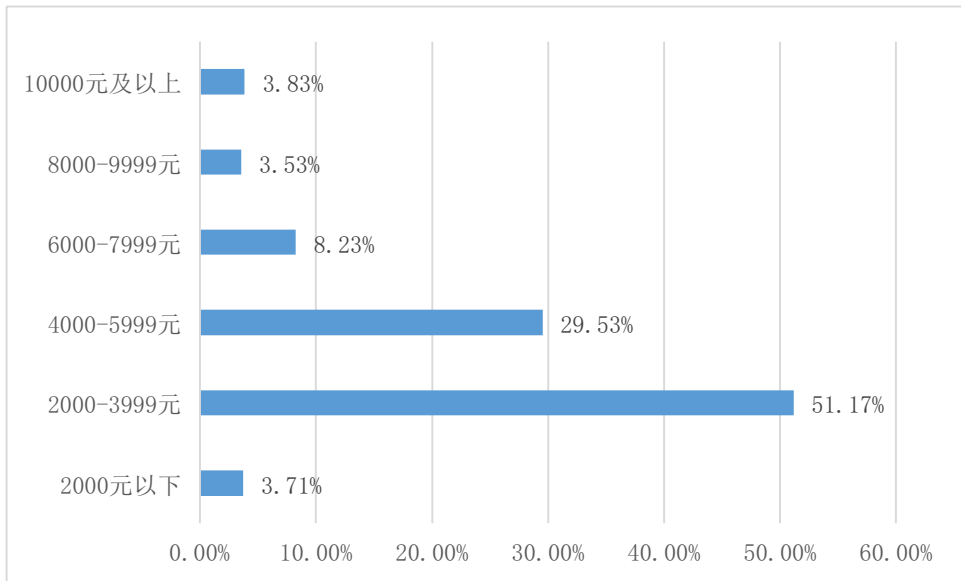


图 2-21 万达广场就业群体月薪范围（税前）

从收入占比来看，万达广场收入占就业者家庭总收入的 29.42%。其中，有 24.06%的就业者在万达广场的收入占家庭总收入的 40%及以上；8.19%的就业者万达广场收入占家庭收入的比重达 60%及以上。而对 9.6 万个单人就业家庭<sup>6</sup>来说，就业者在万达广场的收入占家庭总收入的 46.50%，成为家庭收入的有力保障，极大地减轻了他们的生活负担。

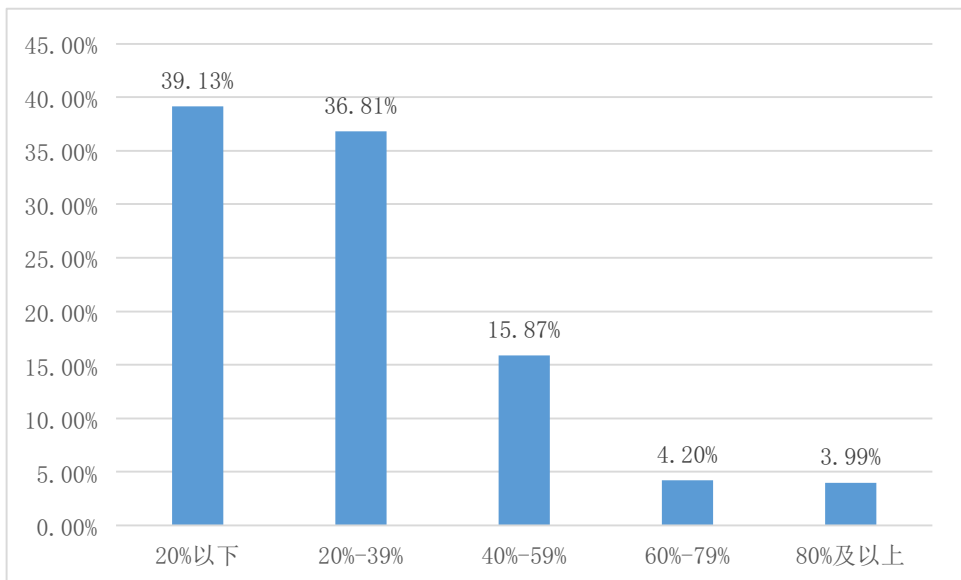


图 2-22 万达广场就业群体收入占家庭总收入比重

**让工作更充实，让生活更美好**

黄惠薇（化名），80 后，湖北荆州人。2013 年来北京学习并从事茶叶销售、

<sup>6</sup> 截至 2019 年底，万达广场累计创造就业 135.9 万人；对其中 37674 名就业者的问卷调查结果显示，7.05%的就业者家庭就业人口数为 1，据此估计万达广场就业群体中有 9.6 万个单人就业家庭

茶艺师的工作。2017年，在朋友的介绍下来到位于万达广场的一家茶社上班。这家茶社是广场建成后的首批入驻商户，至今已开业10个年头。“以前不是很了解万达，只知道是一家很大的做房地产的企业，来了之后发现这里的工作节奏很快，年轻人人居多，非常有朝气。我很喜欢这里的氛围，感觉每天都很充实。”黄惠薇表示，万达广场的物业服务很完善，平时店里有什么问题都能第一时间解决。

万达广场稳定的人流量确保了茶社良好的经营，黄惠薇每月的收入也比原先多了一两千，每月七八千的收入能够占到她们全家收入的三分之一。同时，受工作性质影响，黄惠薇还会经常和顾客聊天，顾客在茶道、茶器方面的见解也让她收获颇多。“他们有很多人见识很广，和他们聊天也开拓了我的思维。”黄惠薇称，在万达广场这三年里，自己学到了很多，接受事物的能力更强了，思想也比以前更成熟了。“这的工作环境很丰富，我平常会跟朋友在这相聚，看电影或者吃饭，去其他地方交通也很方便。”

“我老家也有万达广场，是大家眼里比较繁华时尚的区域，所以亲戚觉得我在北京的万达广场工作是很好的选择。”据黄惠薇介绍，家乡荆州万达广场的商铺很多，自己有亲戚在那租了一个档口开餐饮店，客流量很大，店里的收入占家庭收入的绝大部分。

黄惠薇性格好静又喜欢茶道，所以从事的行业一直没有变。“我没有把它当做工作，而是当做一种生活。”现在，黄惠薇和丈夫在北京工作，孩子在老家上学。谈起对未来的规划，她说，“我有打算回家乡的万达广场开一个这样的茶叶店，虽然现在家乡的消费水平还不是很适合，但是慢慢来吧”。

#### **4. 万达广场就业者普遍认为在万达广场积累了工作经验、提升了专业技能，近六成万达广场入驻商户认为自己的市场意识得到了提高**

在万达广场工作可以有效提高就业者的社会化程度。问卷调查结果显示，78.85%的就业者认为自己在万达广场积累了工作经验；50.88%的就业者认为自己的专业技能得到了提升；42.13%的就业者认为自己在万达广场提高了市场意识；还有各31.93%、25.90%和25.36%的就业者认为自己在万达广场拓展了人际关系、开拓了眼界、培养了进取精神。总体来看，万达广场就业群体的各方面意识与能



力在工作中普遍有了较大的改善和提升。

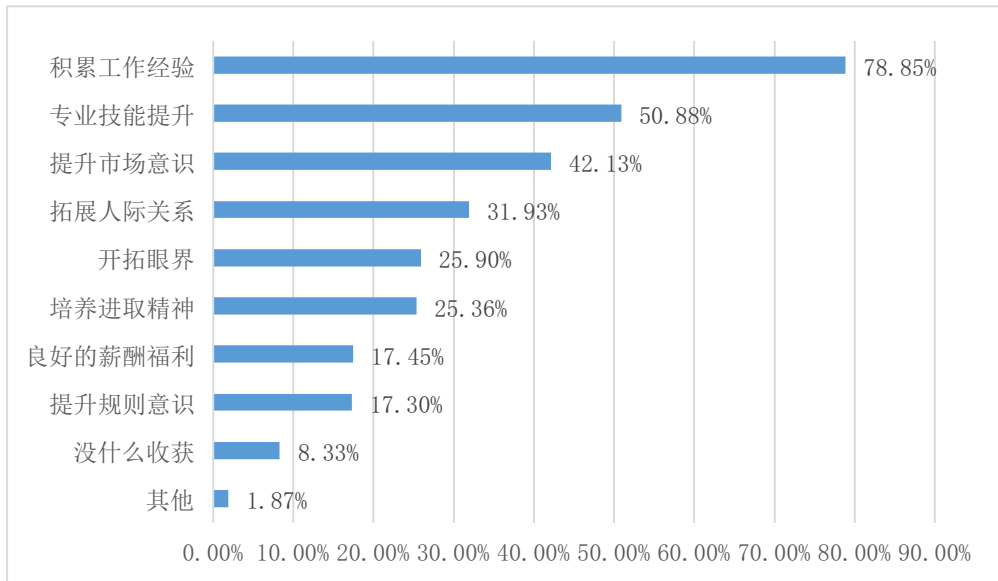


图 2-23 万达广场就业者在工作中的收获

特别的是，在万达广场就业的不同岗位类型对“提升市场意识”的认可程度各不相同。其中，在万达广场入驻的商户对“提升市场意识”的认可度最高，近六成（57.91%）万达广场入驻商户认为自己的市场意识得到了提高。可见，万达广场的商业模式对就业者的市场能力有较强的正向影响。

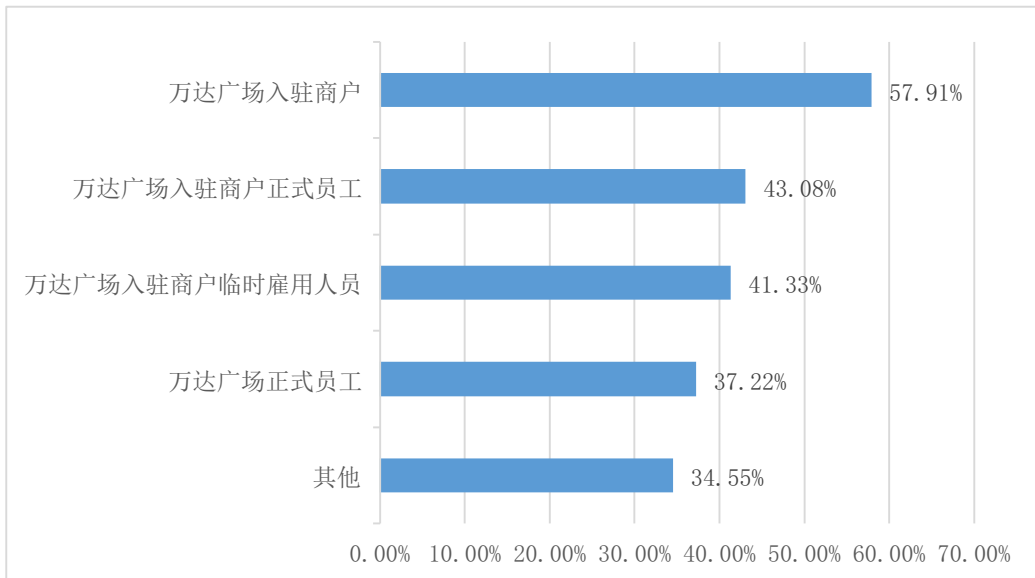


图 2-24 万达广场就业者“提升市场意识”认可度

### 从“职场小白”到“职场精英”的进阶之路

作为万达广场的主力店之一，每一个万达广场都有万达大玩家品牌，这是一家娱乐型企业。张晓旭是石家庄裕华万达大玩家店的一名员工，大学毕业没多久就到了万达大玩家，用他的话说自己当时是个“职场小白”。但一年多的

工作，让张晓旭对商业管理有了较大提升，已经成长为了部门经理。

孙海涛今年 37 岁，是张晓旭的同事，但由于年龄和学历原因，孙海涛的就业难度更大些。去年刚来石家庄万达大玩家店时，孙海涛的岗位是机械维修员。“我肯学习，不怕吃苦，用了一年多时间做到了技术部主管，正是万达大玩家为我提供了稳定的就业环境和成长土壤。”

石家庄裕华万达大玩家店负责人张增真介绍，万达大玩家的每家店面能够为社会提供近 60 个就业岗位，主要吸纳的对象是新毕业大学生、技术工人和服务保洁人员。

万达大玩家只是万达广场的商户之一，据介绍，目前入驻万达广场的商家和品牌有数百家，他们借助万达广场的平台成为了城市吸纳就业的中心。

### 5. 万达广场就业群体对就业岗位的整体满意度较高，超八成就业者对未来的工作和生活充满信心

问卷调查显示，万达广场就业群体对就业岗位的整体满意度较高，有 68.22% 的就业者对岗位非常满意或比较满意；对就业岗位不满意的群体占比仅为 2.60%。从对未来工作和生活的态度来看，有 83.04% 的万达广场就业群体对未来有信心，其中近半数（48.20%）就业群体对未来的工作和生活非常有信心。可见，在万达广场就业不仅为他们带来物质或精神的财富，也为他们提供了拥抱美好生活的力量。

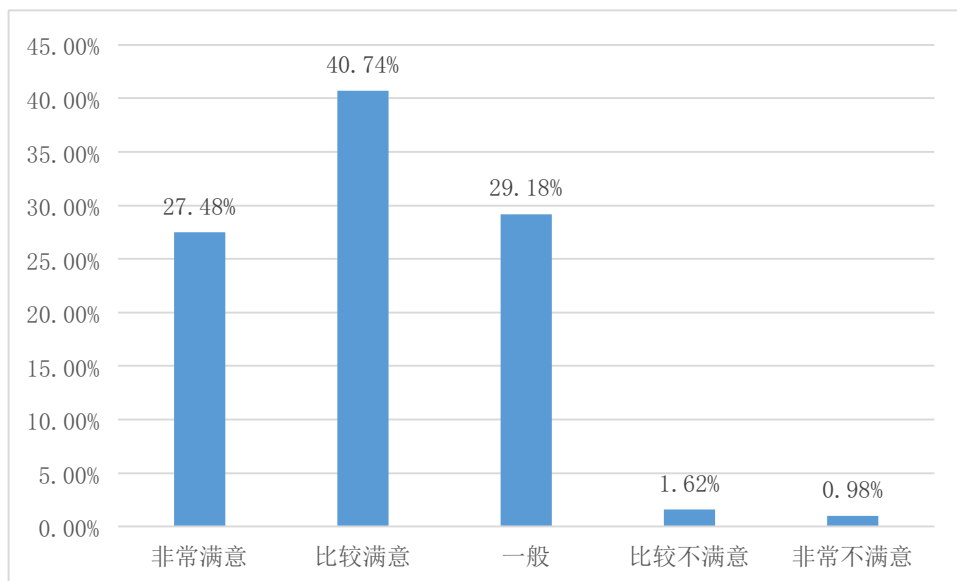


图 2-25 万达广场就业群体岗位满意度

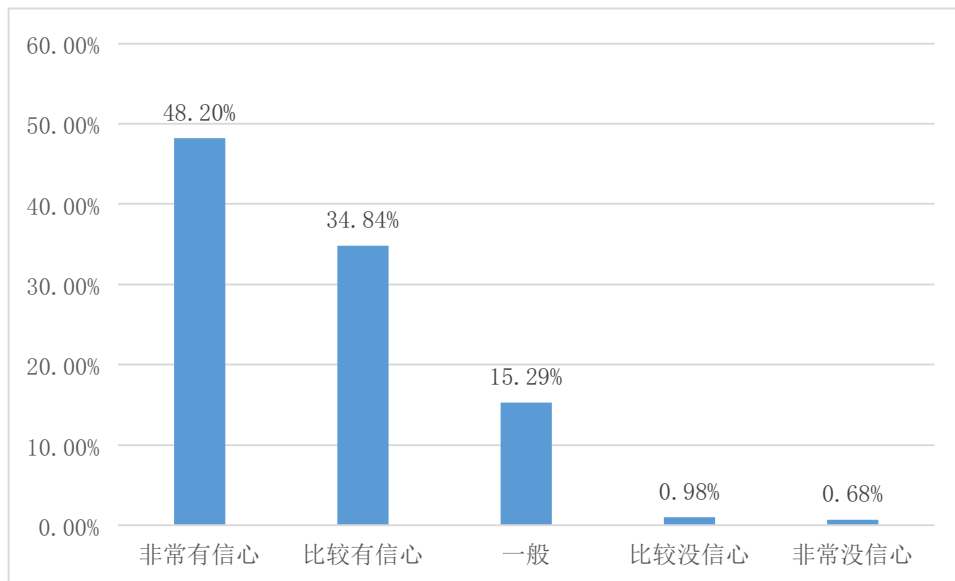


图 2-26 万达广场就业群体对未来工作和生活的态度

### 三、打造稳就业的“万达模式”

#### (一) 万达集团成为城镇就业的“稳定器”

2019 年是新中国成立 70 周年，是决胜全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年。《2019 年政府工作报告》中首次把就业优先放到宏观政策的层面，提出“城镇新增就业 1100 万人以上”的目标。国家人社部统计数据显示，2019 年前 11 个月，全国累计实现城镇新增就业 1279 万人，提前实现全年城镇新增就业目标。

就业形势保持平稳，得益于我国经济增长方式的转变和经济发展质量提高。近年来，我国产业结构调整不断优化，三次产业发展趋于均衡，经济发展的全面性、协调性和可持续性不断增强。

改革开放以来，我国第三产业（服务业）呈现出稳健的发展态势，规模日益壮大，综合实力不断增强，已经成为我国第一大产业。国家统计局数据显示，2012 年至 2018 年，服务业增加值年均增长 7.9%，高于 GDP 年均增速，也高于第二产业平均增速。2018 年，我国服务业在国内生产总值中的比重达到 52.2%，服务业对 GDP 增长的贡献率达到 59.7%，成为经济增长的第一拉动力<sup>7</sup>。随着服务业的快速发展，市场主体的大量增加，也为劳动年龄人口创造了大量的就业岗位。2018

<sup>7</sup> 服务业为何成为第一大产业。

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1651411900993014390&wfr=spider&for=pc>

年底，服务业就业人员达到 35938 万人，比重达到 46.3%，成为我国吸纳就业最多的产业<sup>8</sup>。

具体来看，近十年来，我国快递业发展迅速，已经成为支撑服务业高速发展的主力军，也是我国带动就业的重要力量。从业务量来看，2018 年，我国快递业务量超 500 亿件，占全球一半以上，连续 5 年稳居世界第一。2010-2018 年，我国快递业务量年均复合增长率达 46.9%，是同期国内生产总值增速的 6 倍以上，增速居现代服务业前列。从业务收入来看，2018 年，我国快递业务收入超过 6000 亿元，同比增长 21.8%。快递业务收入增速是服务业生产指数（2018 年服务业生产指数比上年增长 7.7%）增速的近 3 倍，快递业占服务业增加值的比重为 1.28%。从带动就业来看，快递业全行业从业人员超过 300 万人，2018 年新增就业人数超过 20 万人，对国内新增就业贡献率超过 2%<sup>9</sup>。

而与整个快递行业相比，作为我国千万家企业的缩影，作为以现代服务业为主的大型企业集团，万达集团仅以一家企业之力，仅依靠旗下 323 个万达广场，即交出了连续 11 年新增就业超过全国当年新增就业总数的 1%，连续 4 年新增就业占全国当年新增就业总数约 1.5% 的就业“成绩单”，在推动城市商业繁荣的同时为社会创造了大量服务业就业岗位，成为名副其实的城镇就业“稳定器”。

## （二）万达就业模式呈现“多、大、高、稳”四大特点

作为万达集团的核心主业，万达广场是集社交、娱乐、美食、购物功能于一体的大型商业中心，也是大型劳动密集型现代服务业，不仅创造就业岗位类型丰富、数量繁多，同时还兼顾就业质量和稳定性，形成了独具万达特色的就业模式。

### 1. 创造就业岗位多，构建覆盖高中低端、前中后台的就业保障网络

万达广场属于大型综合性商业中心，涵盖的业态众多，包括文化、娱乐、美食、零售、服装、体验等多种业态，因此所创造的就业岗位也种类多样、层次丰富。在万达广场的众多就业岗位中，既有经营管理岗位，如店长、专业经理等；也有技能型岗位，如销售、采购、厨师等；还有普通劳动岗位，如保安、保洁等，其中不少岗位的设置都是三班倒。仅从营运管理所需岗位来看，就包括综合管理、

---

<sup>8</sup> 服务业成为我国经济第一大产业，对 GDP 贡献值已达 59.7%。

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1644247033265072361&wfr=spider&for=pc>

<sup>9</sup> 国家邮政局：《2018 年度快递市场监管报告》。

财务、人力、行政、市场、招商、客服、工程师等十几个种类。由此可见，万达广场以其丰富的业态类型、集聚的商业资源、成熟的经营模式等，构建起覆盖高中低端、前中后台的就业保障网络，为不同类型、不同层次就业人才提供更加符合其需求的就业岗位。

## **2. 创造就业数量大，兼顾转变就业结构、降低就业门槛的要求**

作为劳动密集型现代服务业企业，万达广场除了自身运营所提供的就业岗位外，每个广场还会有数百个品牌和商家进驻经营，使得平均每个万达广场可以创造超过 4200 个就业岗位。从 2009 年开始，万达集团平均每年开业超过 20 个万达广场，每年新增就业超过 10 万人。从 2016 年开始，万达广场转型“轻资产”模式，开业万达广场数量每年达到 50 个左右，每年新增就业岗位将近 20 万个。经过 20 年发展，截至 2019 年底，全国累计开业万达广场已达 323 个，为社会提供就业岗位 136 万个，万达集团也成为了中国最大的就业企业之一。

从宏观层面来看，万达广场遍布全国 30 个省 201 个城市，依托其提供的就业岗位，带动大量本地就业人员进入现代服务业，其中不乏许多原先在传统制造业、传统服务业等行业从业的人员，这样的就业流动为我国产业结构优化调整提供了一定助力。从中观层面来看，“万达广场就是城市中心”，遍布于全国各地的万达广场，广泛吸纳所在地本地人口就业，甚至凭借强大的平台、品牌优势，吸引大量返乡就业人才，对于激活地方经济动能、提升地方经济活力发挥了重要作用。从微观层面来看，大量要求不同、类型丰富的就业岗位，也有效降低了就业门槛，为不同年龄、不同性别、不同学历的人们提供了实现自我价值的宝贵机会。

## **3. 提供就业质量高，形成商业与就业的有机互动，提升个体发展动力和社会活力**

和很多风吹日晒的户外就业工种相比，万达广场的就业环境无疑是一流的。纵观全国各地的万达广场，选址都在城市中心或者城市副中心的核心位置，处于城市交通枢纽之上，周边各项城市配套非常资源；万达广场本身在设计时将户外室内步行街与商业大楼结合在一起，打造一个巨大的城市综合体，内容包罗万象，多重功能集于一体；与此同时，万达广场自身硬件设施也极为完备，并不断开发和推广绿色建筑节能技术与应用。在万达广场就业，真正做到了“风吹不着、雨淋不着、恒温恒湿”，实现了高质量的体面就业。

除了硬件条件的优势之外，对于许多在万达广场就业的人员，这里还是城市时尚潮流中心，集中了琳琅满目的世界商业品牌和商业新物种，融入其中可以与时代潮流同步向前；万达广场还拥有先进的管理理念与方法，汇聚了层出不穷的商业创新与实践，对于身处其中的人来说，这些都是重要的、不可替代的资源，许多人在万达广场获得成功就业的机会，在此开拓眼界、增长见识，个人能力、心态素质也有了显著提升，成为万达广场可持续发展的有生力量，甚至进一步成为地区经济社会发展的潜力和活力。也正因为这些特点，万达广场吸引了越来越多的大学生就业，2019年新增的17万就业中，大学生就达到8.4万人，占比近50%，创历史新高。

#### **4. 确保就业稳定性，强大的持续经营能力成为城市稳定就业的“压舱石”**

万达集团创立于1988年，经过30年发展，已经成为以现代服务业为主的大型跨国企业集团。万达商管集团成立于2002年9月，是全球规模领先的商业物业持有及管理运营企业，也是万达集团旗下商业物业投资及运营的唯一业务平台。2019年底，万达商管集团完成了房地产业务剥离，成为真正意义上的商业运营管理企业。背靠实力雄厚的万达集团，依靠自身强大的运营管理经验与能力，持续贯彻“轻资产”战略，2019年，万达商管集团实现收入434.8亿元，完成目标100.3%；租金收入384.8亿元，同比增长17.8%；万达广场出租率99.9%；租金收缴率100%。万达广场也在2019年取得了持续发展，全年新开业43座万达广场，全年到店客流42.7亿人次，同比增长13%，未来，万达还计划每年不低于50个广场开业，体现出了超强的活力和可持续发展能力。

在这样的背景下，依托万达广场所提供的就业岗位也呈现出了动态稳定性。虽然随着时代的进步，有些业态会被淘汰，但又会有更新的业态出现。比如受电商影响的零售业态，现在逐渐被更有体验感的餐饮、培训、体育等新业态取代。同时，万达广场主要满足人们日常生活及娱乐体验消费需要，受经济周期影响相对较小。比如宁波鄞州万达广场、上海五角场万达广场、成都锦华路万达广场等万达早期开业的项目，十几年长盛不衰，如今已成为城市核心商圈。可见，从长期来看，万达广场可以为城市稳定提供大量优质就业岗位，成为城市稳定就业的“压舱石”。