端傳媒11周年　AI「整頓」職場　人工智能

瑞幸咖啡的科技野心：不智能的 AI 排班，決定誰是「多餘的人」

「一台台自動化設備就是印鈔機：員工負責點擊按鈕，機器負責收集數據，公司負責收錢。」



2024年11月22日，上海，瑞幸咖啡門市。攝：Qilai Shen/Bloomberg via Getty Images

在瑞幸咖啡當了三年半店長的阿喆終於辭職了。「現在我終於有個人樣了。」他對我說。

阿喆是五月天的歌迷，只要偶像來到所在城市，他幾乎不錯過任何一場演唱會。當初瑞幸彈性的工作時間吸引了阿喆。在單休和大小周普遍的就業市場，瑞幸是雙休，請假調休也相對靈活。因此不少愛去漫展、演唱會的年輕人，會選擇在瑞幸工作。

但好景不長，2024年開始，瑞幸便逐步壓縮用人成本，員工待遇明顯變差。到了2025年，從一線城市直營店開始漸次向全國門店推廣的「AI 排班」系統，讓瑞幸對員工的壓榨變本加厲。

阿喆的店位於中國北方城市的一個著名景區，銷售額很高，以前店員多維持在十人以

×

立即報名端小聚→



2025年10月31日，北京，乘客在地鐵站內的瑞幸咖啡店購買咖啡。攝：Jia Tianyong/VCG via Getty Images

AI 來了，店長走了

截至2026年6月，瑞幸咖啡全球門店數超過3.6萬家，絕大多數位於中國。作為中國最大的連鎖咖啡品牌，瑞幸大量僱用兼職員工。相較之下，負責門店管理的店長、副店長原本是較為穩定的職位。然而，AI 排班系統上線後，店長的離職率明顯上升。

在廣州當了兩年店長的小李最近也辭職了。小李說，AI 排班後，系統明顯在壓縮人力。系統剛上線時，工作日午後時段只排了小李一個人，而他管理的門店有130平方米的客區，日均銷量為800杯到900杯，一個人根本負荷不來。

不僅是一線城市的大店，在四川縣城日均400杯的街邊店當店長的小晨，也面臨了同樣的情況。以前系統設定的總工時是每天26或27小時，這讓店長可以在中午排三位員工，應對高峰期綽綽有裕。AI 排班後，總工時少了五小時，中午只能排兩位員工，導致無法達成公司要求的「及時率」指標，不堪重負的小晨也辭職了。

事實上，在 AI 排班實行前，瑞幸就已經開始縮減人力配置。被系統削減的工時，並非可以省去的人力冗餘，而是完成日常運營工作所必需的勞動時間。工時被砍掉了，工作卻沒有憑空消失，而是由員工以無償勞動補上。

×

立即報名端小聚→

時間	工作內容
第一批清洗 **21:30-22:00**	清洗隔油池、隔渣池，完成後拍照發到工作群組裡
	調配兩桶消毒水，一桶半倒入消毒池浸泡器具，半桶用來清洗抹布
	用熱水澆淋糖漿架與瓶口，沖洗瓶身，再用保鮮膜逐一封口
	清洗器具，完成後將量杯、冰鏟、吧勺（攪拌匙）、奶缸（奶泡杯）、冰搖壺留在吧台上
	抹布放入消毒水浸泡，再用紙巾擦拭蒸奶棒（蒸氣棒）和桌面
	掃地、拖地
	預先盤點倉庫和吧台的未開封物料
	清洗第一台咖啡機，拆下蒸奶棒（蒸氣棒），放入清潔盒裡加清潔液浸泡
	提前清洗剪刀、夾子
	以上為 AI 排班系統規定的打烊時間，以下工作皆不計入勞動時長
物料處理 **22:00-22:10**	將所有已開封的物料用保鮮膜封好
	集中擺放過期物料，拍照上傳工作群組和公司 App
	丟棄過期物料，完成拍照、打卡、門店系統報損和公司 App 提交共四重紀錄
第二批清洗 **22:10-22:40**	按標準流程帶手套洗手，清洗熱水機出水口
	清洗第二台咖啡機，拆下蒸奶棒（蒸氣棒），放入清潔盒裡加清潔液浸泡十分鐘
	清空冰塊，清洗並消毒冰鏟，用紅色抹布擦拭冰櫃內部和蓋子，綠色抹布擦拭外部
	清洗剩餘器具，浸泡消毒後逐一擦乾，放入收納箱
盤點上報 **22:40-23:00**	完成當日庫存盤點，將結果輸入系統，補齊盤點紀錄
	取出冰箱內的已開封物料，一字排開拍照，空冰箱也需拍攝，並上傳 App 存證
	擦拭吧台、咖啡機與熱水機，沖洗後裝回蒸奶棒（蒸氣棒），兩台咖啡機放氣後關機，擦拭三格水槽，拍照發到工作群組
	在 App 確認次日需解凍的物料，影印有效期限標籤，至倉庫取出物料，放入冰箱解凍
	確認所有資料都已上傳 App，關閉所有機台，倒垃圾，關燈，鎖門

註：以配備兩台咖啡機、日均銷量約400杯的門店為例；實際情況會因門店面積、地理位置與銷量而異。

資料來源：一份在瑞幸員工間流傳的老員工自製筆記

端傳媒 Initium Media

無償加班在瑞幸是常態。接受採訪的店長都表示，自己每天打了下班卡後，仍不能離店，需留下來無償加班三、四個小時。小晨每天從早上六點半工作到晚上八點半，但系統只給她記9.5個工時。如果店長私自調來員工支援，還會被上級部門約談。

讓事情雪上加霜的是，相較於熟悉門店所在地的人類店長，AI 相當不「智能」，難以掌握各種可能影響銷量的因素。

以小李管理的門店為例，廣州一到夏天天氣變化很大，因此訂單數量波動也非常大，排班系統卻沒有把天氣納入考量，僅根據前一週的銷量，預估當週的工作量。如果前一週下雨，導致訂單減少，系統便會削減這週可安排的工時；但如果這週高溫爆單，小李便

×

立即報名端小聚→

AI 甚至不會考慮不同產品的製作用時差異。瑞幸雖然以咖啡起家，但已經將品項擴展到奶茶、果飲、輕食等製作工序更複雜的產品。做一杯「一個椰子蛋」（冷凍椰子殼裡裝生椰拿鐵）要花費的時間，是普通生椰拿鐵的五倍；在新品剛上市，員工還不熟悉流程的時候，所需時間更長。但對 AI 來說，無論工序多複雜、耗時多久，最終都只被計算成「一杯飲料」。

除此之外，排班系統也不會計算商品製作以外的必需勞動：比如清潔、整理、處理客訴，儘管這些事情會被納入考核指標。

諷刺的是，AI 排班系統對人力不足的情況反應遲鈍，對人力有餘裕的情況卻十分靈敏。系統一旦檢測到售出商品數沒有達到預測，就會馬上減少人力，這意味著預留出工作時間的員工會被臨時取消工時，拿不到預期的工資。

站在公司的角度，這個並不智能的 AI 排班系統，確實立竿見影地在人力成本上減少了大筆開支，成功讓瑞幸「降本增效」了。就拿阿喆的店來說，AI 排班系統推出後，一個月總工時減少了大約400個小時，按照每小時每人20元的用工成本來算，AI 每月替這間門店節省了至少8000元的人力支出。

「如果說真的引入了 AI，那 AI 也只用來節約人力成本了。」阿喆說。「對於一線員工來說，我們唯一能感受到的就是工作負擔變重了，收入反而降低了。」



×

立即報名端小聚→

率、滿意度、品控達標率、微生物檢查達標率、視頻監控檢查、超時率、損耗率、小時杯量，以及自動排班達成比。

瑞幸咖啡績效指標解釋

指標	計算公式
員工績效	工時 × 小時杯量 × 城市單杯係數 × 崗位係數 （城市單杯係數和崗位係數用於調整不同地區與職位的權重。店長的崗位係數若為1，店員可能為0.8；城市係數可能參考所在省份的最低工資。係數的具體計算方式不對外公開）
小時杯量	等效商品數 ÷ 總工時 （等效商品數＝現製商品數 + 外購商品 × 0.25；現製商品指門店現場製作的商品，外購商品指預先製作好的商品，如輕食）
預估製作時間	訂單杯數 × 100 秒 ÷ 可用咖啡機數。若低於三分鐘，則以三分鐘為預估製作時間。 （本公式為瑞幸員工自行推估）
製作及時率	製作及時訂單數 ÷ 訂單總數 （製作及時指在「預估製作時間」內完成製作）
準時率	配送準時訂單數 ÷ 訂單總數 （配送準時指在「預估製作時間 + 30分鐘」內完成配送，門店不會接預估配送時間超過30分鐘的單）
壓單率	壓單數 ÷ 訂單總數 （壓單指製作不及時，或製作時間超過十分鐘）
滿意度	滿意度＝1 − 不滿意訂單數量 ÷ 訂單數量 （可再細分為自取滿意度和外送滿意度）

註：此表僅包含部分指標，且因瑞幸政策調整頻繁，實際計算方式可能有所變動。

資料來源：整理自網路

端傳媒 Initium Media

然而，KPI 的許多細節和具體計算方法並不公開。「區域經理也說不清楚。」社媒上的店長們無奈地抱怨。

以「製作及時率」這個指標為例：顧客下單完成後，平台會顯示一個「預計取餐時間」，在這個時間之內掃碼出餐，便算作及時；及時率就是製作及時的訂單數除以訂單總數。

問題在於，這個「預計取餐時間」店員看不到，只能盡快去做，以免超時。瑞幸員工們也試圖去掌握這個數字黑箱，社媒上廣為流傳的一個由員工自行推測的計算公式為：「訂單杯數」乘以100秒，再除以「有效咖啡機數」；若結果低於180秒，則一律以180秒計。舉例來說，若一間有兩台咖啡機的門店接到四杯生椰拿鐵的訂單，該公式推估的預計取餐時間為200秒。

由於員工熟練程度、產品製作時間各有差異，加上突發狀況，店員有時難以達到及時製作的標準。為了讓數據達標，部分店員會在飲品尚未做好時便提前掃碼，標記為製作完

×

立即報名端小聚→

所以店員必須控制自己的速度，才能讓系統多排一些工時；但 KPI 又有一項是「自動排班達成比」，即員工打卡時間和 AI 排定的時間的一致程度，若超出系統設定的工時，便會拉低這項指標。所以員工不能做得太快，也不能太慢。如何達成 KPI，卻又不被系統逼進死角，中間存在一個細小的縫隙，員工必須嚴絲合縫地卡在其中。

KPI 對店長帶來的壓力更大。他們不僅僅得確保各項 KPI 達標，還要和同區其他門店競爭。小晨說，「每個月門店數據會和標準指標對比，有一項不合格就按比例扣分，總分越高排越前面。」

即使單獨來看數據不錯，但只要在排名中落後，便會拉低店長的績效，從而影響升遷。但在排名中領先也沒有實質的好處，不會漲工資，也不能保證升職。唯一的收穫，是公司每個月會在選出幾間排名靠前的「明星門店」，發一面小旗或者公仔之類的小禮品。

店長之上的區域經理、大區經理，也有自己的 KPI 和競爭體系，因此各種指標會從上到下層層加碼。小李說，其實總部對及時率的要求是 80%，但是從總部下到門店，一層一層提高標準，到了小李這裏，這個數字就變成了 95%；又因為所在區域特別「卷」，只要一項 KPI 不達標，排名就會跌到後 50%。

層層壓力下，店長們只能追著數字跑，想方設法找出能快速衝高 KPI 和排名的方法。其中，「卷」衛生被視為最有性價比的選擇。店長和區域經理們發現，只要不斷擦拭設備和檯面，就更容易在督察巡店時拿到好成績。相較於材料有效期限、蟲害、交叉污染等直接關乎食品安全的問題，反覆擦拭檯面未必真正提升多少衛生水準，卻是最直觀、也最容易展現成效的辦法——既能讓檯面光可鑑人，還能讓員工一刻不得閒。

某種程度上，這形塑了餐飲業一線從業者對瑞幸的共識：來瑞幸工作，就是來做保潔的。



×

立即報名端小聚→

作，瑞幸試圖完成的，不只是一次技術升級，而是一場從效率提升到產業重構的系統性變革；不是簡單地用 AI 優化既有流程，而是「以 AI 重新設計產業底層架構」（註：本段由 AI 撰寫）。

在2025年第四季的財報電話會議中，瑞幸管理層表示：「隨著 AI 時代的到來，我們會持續加大科技投入，主動擁抱新技術，積極探索，推進智能化升級。」

然而，從數據來看，瑞幸所謂的「技術驅動」敘事，似乎沒有口號喊得那麼響亮。2025年財報顯示，瑞幸全年研發費用（R&D）約為6.1億元人民幣，主要包含平台開發和數據分析相關的員工薪資。2025年的研發費用雖較2024年的4.9億元、2023年的3.4億元有所增長，但研發費用佔總營收的比例卻降至 1.24%，為近三年最低（2023年為 1.36%，2024年為 1.43%）。

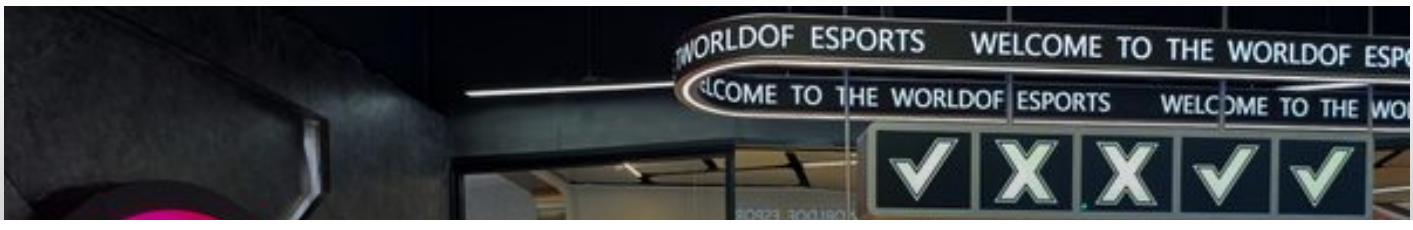
財報中，瑞幸將研發費用列入行政管理費用（G&A）。目前可取得的2026年財務資料未單獨披露研發費用，僅公布行政管理費用。2026年第二季，瑞幸行政管理費用約為人民幣9.6億元，較2025年同期增長 33.8%。瑞幸表示，行政管理費用的增長，其中一部分正來自研發費用增加。

不過，第二季行政管理費用佔總營收的比例約為 6.2%，低於今年第一季的 7.1%，和2025年的 6.2% 持平。商業公眾號「明亮公司」指出，和其他咖啡茶飲企業相比，瑞幸的這個數字並未明顯更高——以星巴克為例，其2025年行政管理費用佔總營收比例為 7.04%。

換句話說，至少從近幾年實際投入的資金來看，所謂的「智能化升級」並沒有表現為研發費用的大幅增加，瑞幸似乎還稱不上一間「技術驅動」的餐飲企業。

根據2025年第四季財報電話會議，瑞幸引入 AI 的嘗試主要體現在三個方面：客戶方面，通過 AI 來獲取新客；產品方面，通過 AI 來預測市場口味、研發新品，優化供應鏈體系；以及門店方面，通過「AIoT 物聯網」重構門店的工作模式，提升「智慧門店」的運營效率。

種種引入 AI 的嘗試落到現實中，卻顯得雷聲大、雨點小；某些時候，甚至讓門店工作環境惡化，加劇店長和員工之間的矛盾。



×

立即報名端小聚→

2024年10月29日，上海，瑞幸咖啡電競主題店開幕。 圖：Costfoto/NurPhoto via Getty Images

客戶方面，消費者能夠感受到的技術創新，主要體現為「AI 下單」。2026年6月，瑞幸咖啡 AI 開放平台正式上線。這個平台對外提供三種接入方式：MCP、CLI 和 Skill，主要是方便開發者們在各種 AI 應用程序中，接入瑞幸的 AI 點單功能。與此同時，瑞幸也在 APP 中推出「AI Lucky」智能體，讓普通消費者能夠用 AI 買咖啡。

媒體實測後發現，對於不清楚自己想點什麼、不想手動檢索優惠券，以及不方便進行精細操作的消費者來說，AI 點單助手確實幫得上忙；但對於清楚自己要點什麼、有定製需求的顧客來說，用 AI 下單可能更麻煩。

產品方面，目前尚無太多公開資訊能看出 AI 輔助研發的新品是否受到市場歡迎。但受訪店長都表示，雖無法透露新品的具體銷售數據，但目前支撐門店銷售的主力，仍是生椰拿鐵等老爆款。

阿喆甚至吐槽，瑞幸所謂透過「AI 驅動」研發的新品，根本不好喝。部分新品更像是在消耗庫存：藉由推出新品，強制門店備貨，讓一線員工承擔賣不完的損耗。

最後，公司敘事中用來提升門店效率的 AI 排班，卻逼走了許多店長。

在 AI 排班和績效系統下，店長想要做下去，往往必須封閉自己的同理心，成為瑞幸的「打手」。在工時不斷收緊的壓力下，店長和員工只能無償加班、一起打「黑工」；而店長還比員工多出一項工作：要求員工打黑工。

阿喆形容自己是一個非常理想主義、「非常社會主義」的人，「如果遇到非常資本、非常壓榨的東西，我不願意在這樣的環境裡繼續。」隨著考核指標越來越多，每個人的工作量都超出負荷，店長又在這套數字系統中失去調配人力的權力，他不得不要求員工承擔更多的無償勞動。「這違背我的本心。」阿喆說。

小晨也因為類似的原因離職。她認為公司的目標本身並非沒有道理，但是過於急功近利。她希望通過「不消耗人」的方式解決問題，而不是為了達成目標，不惜壓榨員工。

但員工未必理解店長的處境。「很多時候下面的夥伴也不懂店長的視角，他會覺得我就是來做咖啡的，怎麼這麼多事。」小晨說。她底下的員工會抱怨，門店明明早上七點開門，為什麼六點半就要到店，晚上還得留下打烊。但從小晨的視角看來，自己其實一直在幫忙分擔工作，甚至會和店員一起做打烊清潔，「其他的店長只做盤點不用做衛生的，但她對我一點兒都不領情。」

小晨說很多店都有這種情況，想善待員工的店長，看到那些對員工不好的店長反而混得

×

立即報名端小聚→



2026年7月17日，上海，世界人工智慧大會期間，人們參觀瑞幸咖啡展位。攝：Go Nakamura/Reuters/達志影像

我在瑞幸按按鍵

幾個月前，小李和高中同學吃了頓飯後，確定了辭職的決心。這位同學在另一家餐飲品牌工作，兩人交流了門店運營和管理，小李發現，自己雖然是瑞幸的資深店長，管理著「千杯大店」，績效成績也非常好，卻缺乏解決問題的能力。小李意識到，這是因為瑞幸從系統上不要求也不鼓勵員工解決問題。

在瑞幸，門店的訂貨管理、損耗統計全部交給數據系統管理。哪怕工時再長、資歷再深，都無法得到經驗和能力上的提升，店長只是數據機器上的一個零件，隨時可以被替換。

2022年小李剛入職時，店長培訓課程還會教大家如何根據商品數訂貨，但後來 AI 庫存系統上線後，後台直接鎖定訂貨量，不允許店長修改，門店庫存的閉環完全依賴 AI。

以瑞幸2026年推出的鮮果系列為例，小李管理的門店是首批試點的門店之一。由於市場反應不佳、訂單數不足，加上鮮果的保質期非常短，造成了大量的損耗。為了不讓耗損率超標，理論上應停售新品，不再訂貨；但由於門店 KPI 中有一項「停售率」，若停售太多新品，便會導致停售率不合格，店長因此陷入兩難的局面。

×

立即報名端小聚→

「我可以很明確地講，瑞幸現在需要的店長不是管理者，而是執行者。」小李說。他認為往後瑞幸的門店將實質上取消店長這一角色，不再有發現問題、解決問題的人。

員工方面，瑞幸需要的也不是「咖啡師」，而是深諳瑞幸數字流程的「按鍵師」。小李是咖啡愛好者，但他無法從瑞幸學到任何有關咖啡品類、烘焙的知識。「一台台自動化設備就是印鈔機：員工負責點擊按鈕，機器負責收集數據，公司負責收錢。」

因此，無論是員工還是店長，在瑞幸工作期間往往很難真正學到什麼。加入瑞幸前，阿喆曾在以麥當勞、肯德基為代表的國際連鎖餐飲「麥肯體系」工作，他對兩種體系的差異有深刻的觀察。

阿喆說，瑞幸的新人帶訓體系非常差，要在80個小時內學會70到80款飲品製作的 SOP（標準化操作流程），以及開店打烊的標準操作，這是非常不現實的；而在五、六年前的麥肯體系裡，不同崗位的學習時間會根據實際需要有變化，帶訓工作也會計入工作時間，老員工自然願意帶領新員工慢慢上手。

更重要的是，「從培訓員工的角度看，麥肯體系更像大學。它是要把你培養成一個人。你得有作為一個人的生存技能，得會與人溝通的方式方法，還得有一些管理能力。它像學校一樣啓發你去學習，培養的是你學習的能力，更全面、也更完整。」阿喆說道。

「瑞幸則更像技校。它培訓你的，是學會使用瑞幸自有的這套系統，只需要能幹活就行了。它不培養員工自主學習、自主創新的能力，只需要學會『一加一等於二』就行了，不需要學為什麼。」

瑞幸的數字化管理，同樣讓店長無需也無法有自己的判斷。阿喆說，2023年9月後入職的店長，甚至不知道門店每個月的實際銷售額，因為系統不會告訴店長每杯飲品的實際售價。

「瑞幸是一個信息繭房。」阿喆形容。他說在瑞幸體系累積的經驗無法遷移到其他品牌，在瑞幸待得越久，越難跳槽，餐飲業的很多其他品牌不歡迎瑞幸轉來的店長，因為他們「什麼都不會」，「連訂貨都訂不明白」。

×

立即報名端小聚→

「多餘的人」離開之後

在 AI 排班的壓力下，本文採訪的店長們拒絕無償勞動，也不願壓榨底下員工，最終選擇了辭職。他們是瑞幸「數智化升級」過程中，被淘汰的「多餘的人」。然而，他們並不排斥技術本身，對 AI 也抱持中立的態度。在他們看來，技術能否改善工作和職場，關鍵不在技術本身，而在於它如何被使用，以及掌握在誰的手中。

阿喆離職兩週後，開了一間自己的美式漢堡攤。

他在社交媒體上用「#前瑞幸店長」的 tag 吸引顧客，因為大家都知道瑞幸的流程規範衛生。他會錄下自己清洗各種用品的過程，上傳社交媒體，來展示前瑞幸人的衛生習慣。他賣的漢堡種類不多，只有三種固定口味，每個月會推出一款特殊口味。

所有的醬料都是阿喆自己熬煮，麵包胚是從麵粉開始製作，肉也是他去市場各個肉店現場精挑細選的。比起連鎖品牌均價16至20元一個的漢堡，他的漢堡價格不低，一個25元到28元。阿喆說他不想打價格戰。他也用 AI 做了很多視覺設計，包含招牌、菜單、朋友圈的宣傳海報。

阿喆的小攤生意不錯，從出攤的第一天開始，基本上每天備的貨都能賣完。這個結果連他自己都沒想到。他社媒上的擺攤日記上寫着「擺攤攢錢看五月天演唱會」。如果顧客也是「五迷老師」（五月天粉絲），會收到阿喆用 AI 設計的的城市冰箱貼紀念品。除了看演唱會，他還有更大的願景，他說也許自己也能發展出一個連鎖漢堡品牌。

小晨打算先休息一下，接下來做什麼她還沒想好，但是她也不著急。她只知道，自己之後想多做和人打交道的事情。她覺得自己「對事的處理已經基本玩得差不多了」，而「人更複雜，也更有意思」。

她說，即使同是瑞幸的門店，你也能看出區別，每家店的氛圍都不一樣，雖然和單量有關，但也取決於店長怎麼管，一個善待夥伴的店長，和一個覺得「我是店長，我權力很大」的店長，管出來的店是不一樣的。

「忙著按按鍵，沒空學習做咖啡」的小李，如今去了一家國際咖啡品牌，如願學到了更多管理知識；喜歡咖啡的他，也終於有時間去上各種課程，學習咖啡的製作技巧、風味產地等知識。他說餐飲行業一線工作勞動量太大，不可能做一輩子，他希望朝管理方向發展，尤其對數字化管理感興趣。

當被問到 AI 會如何改變生活，瑞幸的 AI 管理系統會不會成為主流？小李說，「這不是我們在時代浪潮裡面的人可以看得見的，AI 會改變生活沒錯，但究竟會如何改變，是

×

立即報名端小聚→