



香港零售 人才管理 挑戰和未 來策略



kpmg.com/cn

2019

目錄

關於調查	1
行政摘要	2
簡介:挑戰	4
人才挑戰成為焦點	6
零售業重塑戰略	12
展望未來	18
關於畢馬威	22
聯繫我們	23
致謝	24





關於調查

畢馬威中國 (KPMG China) 和香港零售管理協會 (HKRMA) 委託輿論調查網在今年早些時候，對香港的零售組織進行調查，以收集有關該行業所面臨的主要挑戰的意見。

281名受訪者包括從事時裝和飾品、健康和美容產品、百貨商店、藥房、電器店、超市、手錶和珠寶、化妝品和其他領域的公司。

為獲取高級管理行政人員的深入見解，研究公司通過與他們訪談來對調查結果進行補充；而為了獲取年輕人（包括消費者及未來就業人士）的觀點，焦點小組與在香港浸會大學、香港理工大學和職業訓練局學習零售、市場行銷、時裝及其他商業相關課程的學生，以及一群於零售行業擔任管理職位的年輕專業人士一起進行了調查。

研究的目標是獲取見解，幫助零售業掌握商業環境轉變所帶來的變化。隨著新一代勞動力取代老齡化勞動力，此調查探討有關如何招聘和留住人才，及幫助零售業提高其服務質素的建議。

行政摘要

零售業是支撐香港經濟的核心支柱之一。超過63,000家零售機構在香港開展業務，其中大多數是中小型企业，零售企業共僱約27萬人。批發及零售業約佔全港GDP的4%¹；而零售業亦與旅遊業息息相關，其中旅遊業本身佔GDP的5%²。2004至2018年間，香港遊客人數急劇增加，零售業需要足夠的人手滿足顧客需求更加是當務之急。

在這種不斷變化的環境中，科技改變了預期。消費者現在希望零售體驗具吸引力、直觀，且能夠切合其當下的需要。這要求零售業加速技術應用，以減少對人力的依賴。由於零售業正面臨人手短缺，因此必須小心防範服務質素下降，以致直接影響香港整體競爭力。

隨著勞動人口老化，在人才（尤其是年輕人）的招聘、保留和培訓方面，零售業都迫切需要大膽轉型。面對眾多挑戰，香港零售商正尋求創新方法，來保持客戶服務質素。

本文特別闡述了香港零售業人才挑戰的背景，並探討了各種可能的解決方案。

通過與高級管理人員和焦點小組進行各種對話，討論中心離不開將零售業重塑為一個充滿活力且快速發展的事業，其強大的增長潛力，足以吸引香港下一代人才入行。



零售業是香港經濟的支柱，而零售從業員對推動行業持續興旺發展至關重要。當前急務是要挽留零售業界人才、以及增強行業對潛在員工的吸引力。

葉嘉明
消費品和工業市場主管合夥人，香港
畢馬威中國

¹ Hong Kong government, <https://www.statistics.gov.hk/pub/B10100022019MM06B0100.pdf>

² Hong Kong government, <https://www.gov.hk/en/about/about/hk/factsheets/docs/tourism.pdf>



零售業邁向以最新科技驅動的新時代，不僅是優化客戶體驗的必要一步，亦是吸引有志投身零售業的千禧一代之一大關鍵。

謝邱安儀
香港零售管理協會主席

香港零售商需要傳達穩健的員工價值建議，他們將以什麼來回報人才的時間、精力和忠誠？有凝聚力的文化、具創意的環境及福利都是必要的因素。這也意味著重新評估員工的職業發展階梯，並願意以富有想像力的方式，使用技術來實現目標，例如加強與客戶的聯繫。

電子商務應該是第一選項。例如，焦點小組建議，零售商應該同時改善及融合網上及線下的購物體驗。然而，鑒於香港獨特的地理環境，零售商應在推動全渠道銷售之餘，同時考慮實體店購物的體驗。

零售商亦要留意大灣區發展計劃的潛力，該計劃整合了香港、澳門和廣東省九個城市之間的經濟聯繫，創建了一個擁有7,000多萬人口的互通市場。港珠澳大橋和廣深港高速鐵路等旗艦基建亦縮短了出行時間，讓人才和貨物更加流通，並且加強了跨境合作。

因此，大灣區為本港的零售業提供了優厚的發展前景，特別是在提供人才以及人力資源發展方面。與此同時，大灣區亦為本港零售商打開了一個以科技為先的龐大客戶群。

「大部分來香港的遊客都是來自中國大陸的千禧一代」，香港零售管理協會主席謝邱安儀女士表示。「他們大多精通科技，因此零售商必須善用科技，從而滿足來自大灣區消費者的需要。」



簡介： 挑戰



業界需致力栽培香港新一代人才，並全面提升各個層面的技能。若傳統企業仍原地踏步，將會被時代淘汰。

利安生(Anson Bailey)

亞太區消費品零售行業主管合夥人/
香港區科技行業主管合夥人
畢馬威中國

零售業一覽

零售業對香港經濟起著重要作用。除消費品和服務外，零售業與批發業約佔GDP的4%³。

香港的購物收益七成來自本地居民，三成來自遊客。從2000年到2013年，當香港放寬對中國內地個別旅客的入境要求，以幫助刺激經濟時，零售業亦經歷了高速增長。去年，遊客人數增加了近9%，達到6,500萬。這種激增，對零售業的人力需求，提出了新的要求⁴。

政府今年發表的人力資源推算指出，2027年香港整體人力短缺可能多達25萬⁵。零售業人手短缺的挑戰源於香港遊客人數遠超過從事零售業的人數。

2004年至2018年間，香港的遊客人數增加了近兩倍，而零售業勞動力僅增加了28%⁶。無論如何，零售是旅遊業的重要一環，而旅遊業佔香港GDP的5%⁷。

主要挑戰

租金高昂

被問及香港零售業面臨的三大挑戰時，相當一部分（79%）的調查受訪者選擇了租金高昂（見圖1.1）。

過去三年來，香港的私人零售租金穩步上升。例如在香港島，2016年每平方米月租金平均為1,499港元，2017年為1,518港元，2018年為1,526港元⁸。

³ Hong Kong government, <https://www.statistics.gov.hk/pub/B10100022019MM06B0100.pdf>

⁴ Hong Kong government, <https://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp320.jsp?productCode=B1080003>

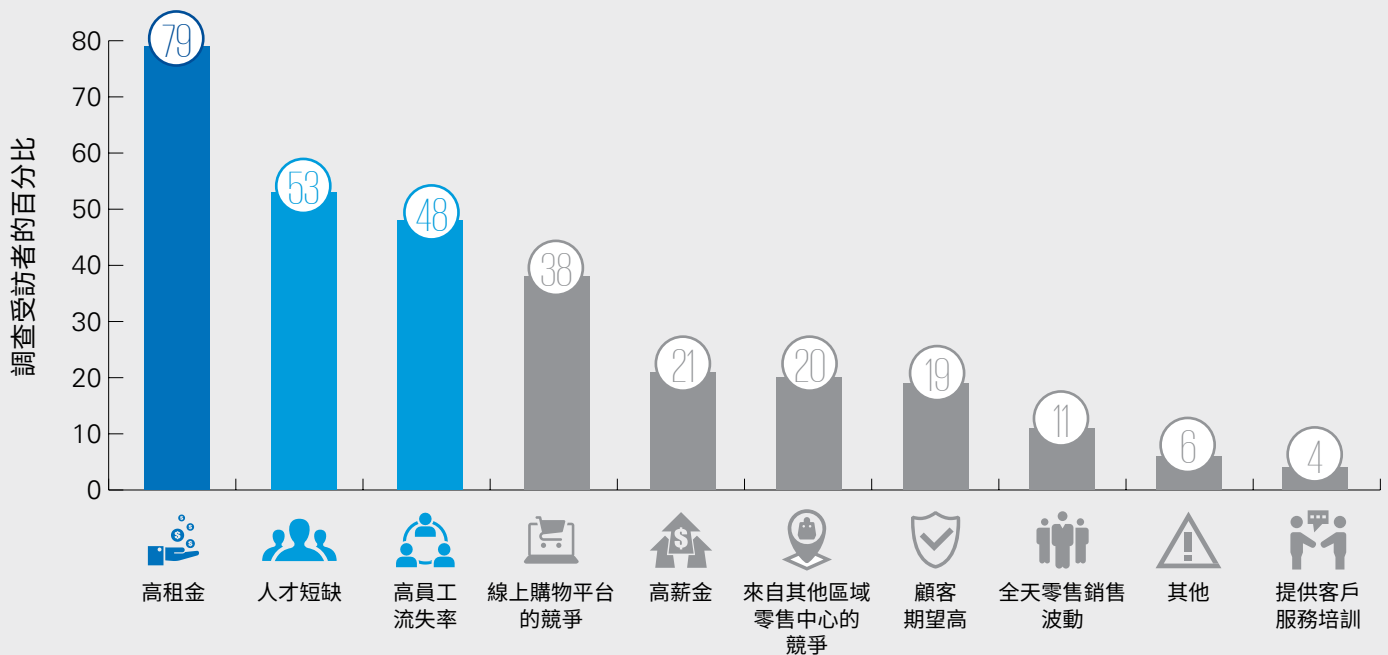
⁵ 2018-2019 Hong Kong Legislative Council Panel on Manpower, Key Findings on Manpower Projection to 2027

⁶ Hong Kong Census and Statistics Department

⁷ Hong Kong government, <https://www.gov.hk/en/about/about/hk/factsheets/docs/tourism.pdf>

⁸ Hong Kong Census and Statistics Department

圖1.1: 香港零售業面臨的主要挑戰



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

人才短缺和空缺率

由緊接其後的兩大挑戰都與就業有關：53%的受訪者提到了人才短缺，48%的受訪者提到了零售業員工流失率很高。

沒有合適的人才會抑制零售業的擴展計劃。一間在香港領先的零售商表示，其香港的200家門店員工空缺率為8%至9%。另一間在香港經營近30家商店的零售公司則表示，其員工空缺率達到雙位數字。

科技

在零售業面臨的主要挑戰這一調查問題中，網上購物平台的競爭排名第四。以手機為主的顧客為零售業帶來巨大轉變。無論身在何處，顧客均可即時獲得商品資訊，這使顧客變得更加嚴苛。因此，香港零售商需要精通科技的員工隊伍。



零售機構若希望員工共轉型的話，就必須更快地回應他們多變的想法以及迅速應對創新科技帶來的挑戰。

盧安邦

香港區人力資源轉型諮詢及人才事務和變革管理合夥人/
亞太區人力資源轉型諮詢主管
畢馬威中國

人才挑戰 成為焦點

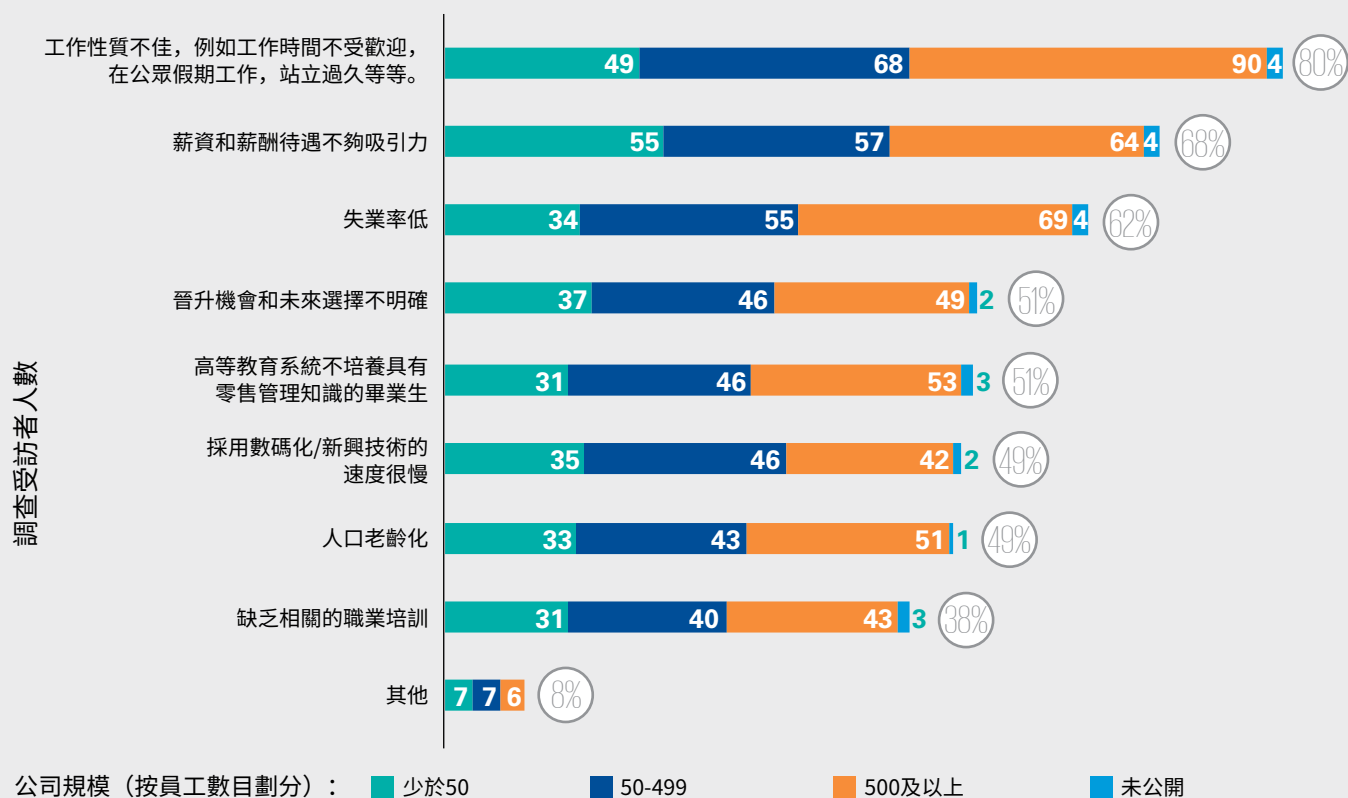


原因

調查結果顯示，零售業的人才問題源於經濟和社會因素，以及與工作性質相關的原因。

排在首位的是員工對工作與生活平衡的期望與現實不符；零售業員工往往需要長時間站著工作、以及在周末和公眾假期上班（見圖2.1）。有八成的受訪者都提到了這個原因。有68%受訪者則認為零售業職位的薪資及待遇不夠吸引力；這個亦是排在第二位的原因。

圖2.1: 零售業勞動力短缺的原因



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

排在第三位的是香港的低失業率，62%的受訪者的回答表明了這一點。在過去三年中，香港的失業率穩步下降：2016年為3.4%，2017年為3.1%，2018年為2.8%⁹。這種趨勢表明，求職者在尋找工作時可能會越來越挑剔。

本報告的焦點小組受訪者指出，零售業不理想的工作時間以及不利於工作與生活平衡等原因確實帶來了挑戰。特別是對於千禧一代以及即將畢業的大學及大專學生來說，零售工作的吸引確實並不吸引。

焦點小組的受訪者表示，零售業需要解決這些問題，才能令行業更具吸引力。有表明不願加入零售業的焦點小組受訪學生，更加用「令人精疲力竭」和「可憐」之類的詞來描述他們對就職於零售業的看法。

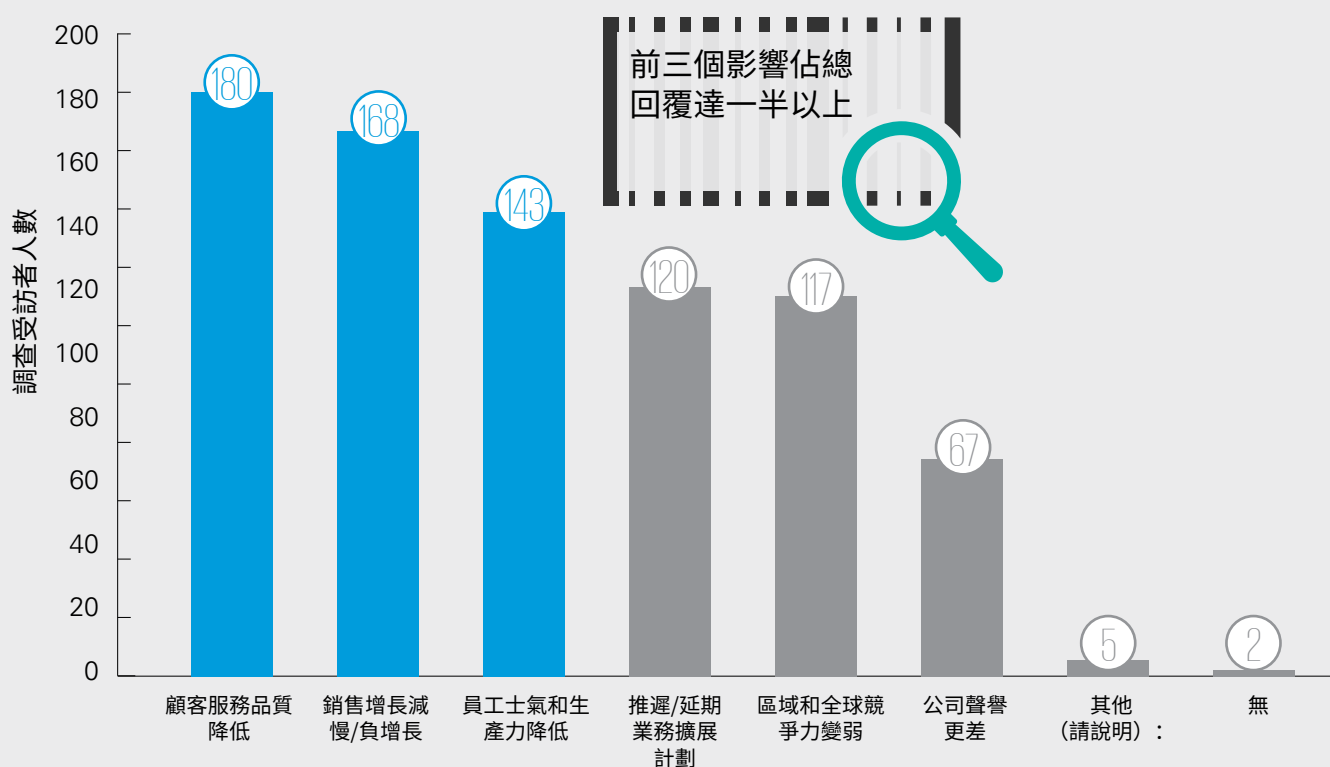
在加入零售業的興趣越來越低的情況下，根據政府的人力報告，香港的人力供應預計2017年至2027年間更加會以年均0.2%的速度下降。結合勞動力快速老齡化的情況（在2027年，約24.4%的香港人力供應將達到55歲或以上），人才短缺將更嚴重。

影響和啟示

調查亦問及受訪者，在未來兩年零售人才短缺的情況下，對業務的頭三大影響。顧客服務質素降低、銷售增長減慢或負增長、以及員工士氣和生產力降低都列居於前位（見圖2.2）。

⁹ 香港政府統計處, <https://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp200.jsp?tableID=006&ID=0&productType=8>

圖2.2: 未來兩年內零售人才短缺對您業務的影響



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查



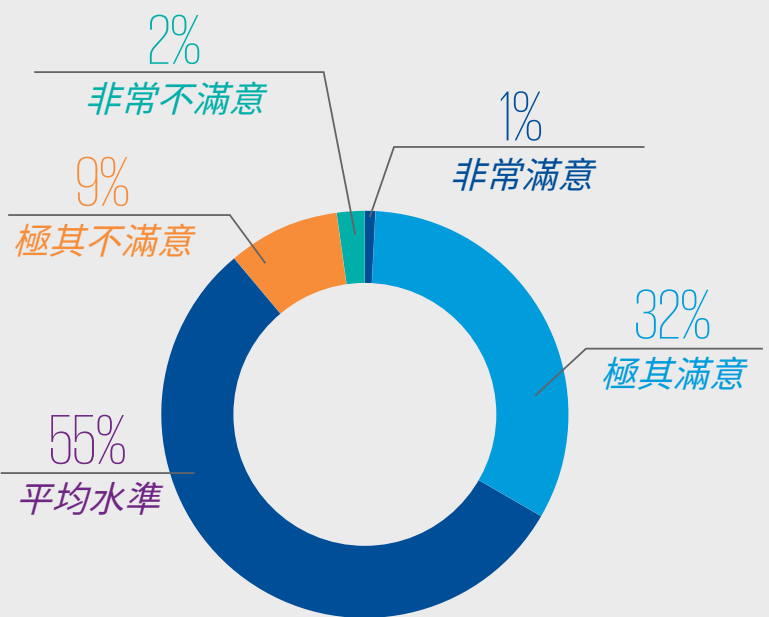
排在第四位的是推遲/延期業務擴張計劃。謝瑞麟珠寶（香港）有限公司（亦稱謝瑞麟）香港及海外零售運營主管鄧璋倫先生表示，如果人力供應充足，公司將更積極在香港擴展業務。這一因素又與排名第五的影響（即區域及全球競爭力下降）是相關的。

香港零售管理協會謝邱安儀女士補充說，這些預期影響可能窒礙零售商追求發展新技術的熱忱，而這正正是零售業應該邁向的新時代。她解釋說：「零售業邁向以最新科技驅動的新時代，不僅是優化客戶體驗的必要一步，亦是吸引有志投身零售業的千禧一代之一大關鍵。」

顧客服務和競爭力

儘管情況並不樂觀，但大多數零售商相信顧客認為香港銷售員的表現平均（見圖2.3）。

圖2.3: 顧客對香港銷售員的滿意度



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

事實上，約有46%的受訪者表示，香港零售業的顧客服務水平較兩年前有所提升。然而，有38%的受訪者認為服務水平下降（見圖2.4）。

圖2.4: 與兩年前相比, 香港零售業的顧客服務

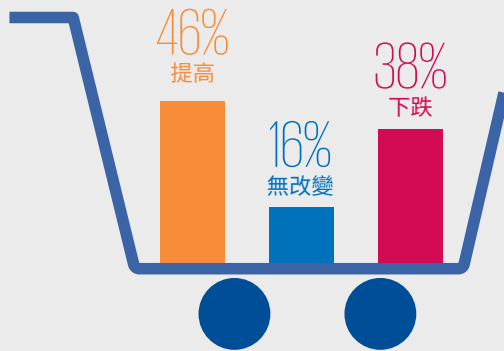
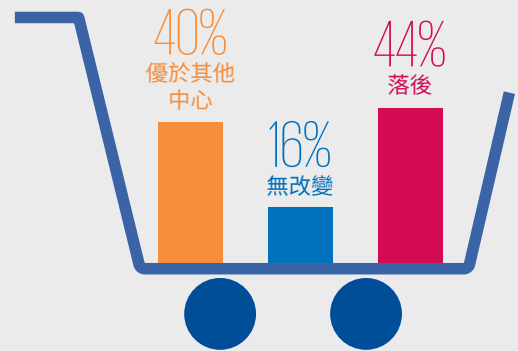


圖2.5: 與其他全球中心相比, 香港零售業的顧客服務



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

與其他城市比較, 受訪者亦回答出類似的答案。調查顯示, 44%的受訪者認為, 香港的零售服務水平落後於其他國際零售中心, 而40%的受訪者認為, 香港的零售服務水平比其他國際零售中心優勝(見圖2.5)。

香港旅遊發展局去年進行的服務標準審核發現, 香港繼續「保持高標準」, 整體遊客滿意度有所改善, 有意再來港旅遊及推薦來港旅遊的分數亦維持於高水平。

不過, 如果零售勞動力短缺持續或情況再惡化, 則可能會影響香港的顧客服務質素, 並與其他城市比較之下, 直接威脅香港購物天堂的地位。缺乏人才也可能減慢零售業成功科技轉型的速度, 進一步阻礙其在區域和全球的競爭力。

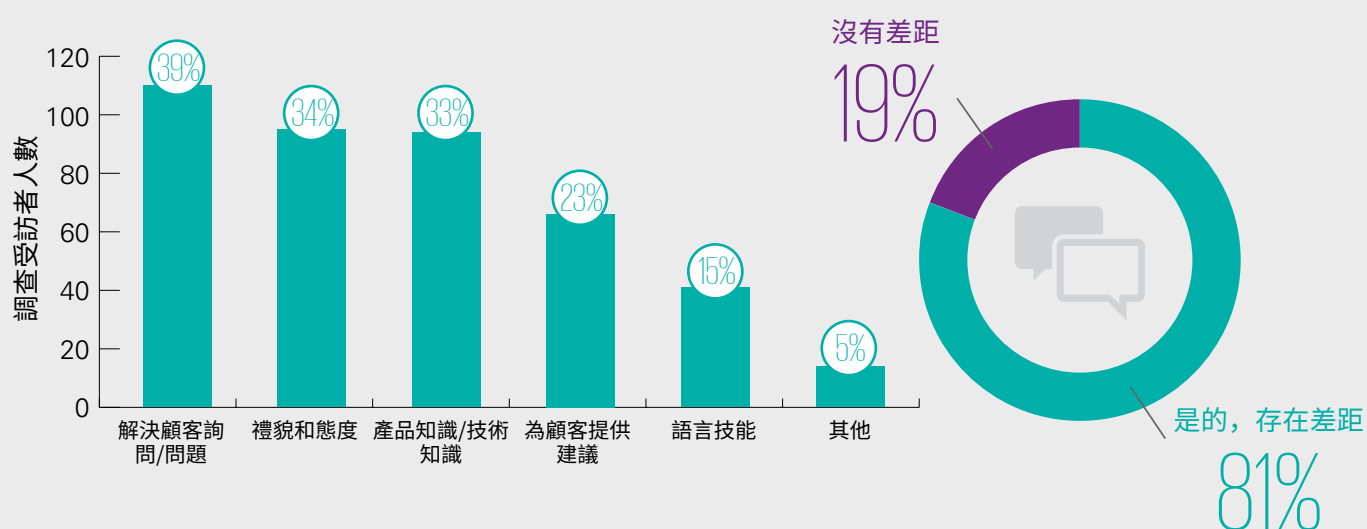




各個焦點小組的共識是，香港的顧客服務水平尚可接受，但並不是世界級的。「香港的銷售員非常有禮貌，所以客戶服務很好」，一名理工大學學生說。一名年輕專業人士稱述，香港的服務傾向於「快速但不熱情」。一名職業訓練局學生表示，在迅速處理顧客需求方面，香港的服務標準落後於日本，但領先於歐洲。

其實，受訪公司已經反映人手短缺對服務質素的影響。大約81%的受訪零售商聲稱，在員工服務質素與顧客期望之間存在差距。最大的差距在於解決顧客詢問/問題（39%的受訪者提到），禮貌和態度（34%的受訪者提到）以及產品知識/技術知識（33%的受訪者提到）（見圖2.6）。

圖2.6: 服務質素的差距



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

最難招募員工的領域

有效招聘可以彌補服務質素的差距。公司發現，最難招聘的領域是前線顧客服務人員（72%的受訪者選擇）和零售銷售員（72%的受訪者選擇），其次是支持零售技術/數碼化/電子商務（64%的受訪者選擇）的技術人員和主管或管理級人員（63%的受訪者選擇）（見圖2.7）。

圖2.7:零售商認為存在招聘困難的職位



前線顧客服務員工



零售人員



支持零售技術的技術人員



主管或管理級



倉儲管理員



清潔工



收銀員



文職工作人員

調查顯示，在考慮利用外地勞工填補人才短缺時，對前線顧客服務人員和零售銷售員工職位來說，語言技能是最重要的一環。

然而，麥當勞香港首席執行官黎韋詩女士表示，還有一個更緊迫的問題。「目前最大的挑戰是維持一支穩定高效的員工隊伍，這些員工擁有足夠的產品知識來為顧客服務」，她說。「一旦做到這一點，下一步就是改變零售從業員界定良好顧客服務的準則。」



目前最大的挑戰是維持一支穩定高效的員工隊伍，這些員工擁有足夠的產品知識來為顧客服務。

黎韋詩
香港麥當勞
首席執行官

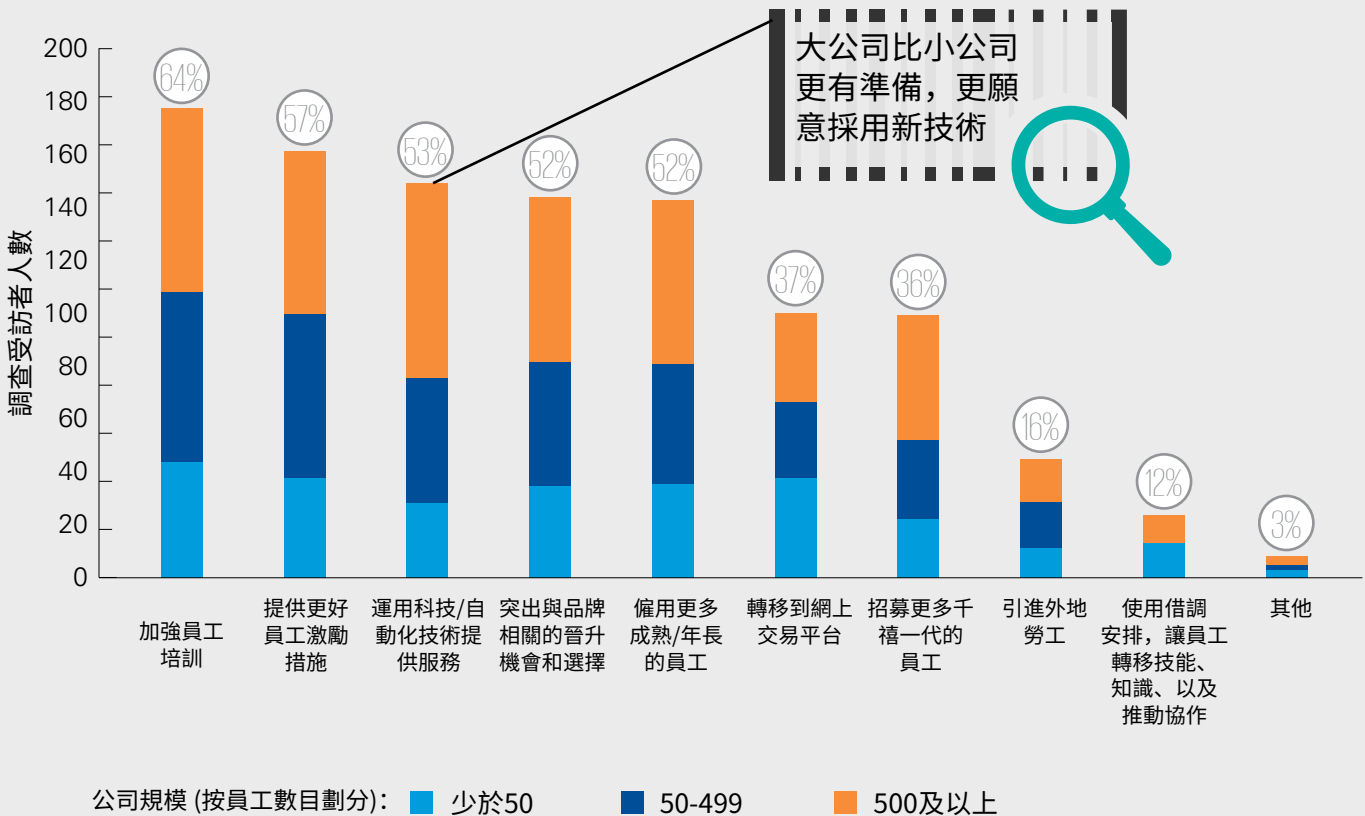
零售業 重塑策略



關於未來兩年的人才管理策略，提供更多員工培訓（64%）居於調查的首位（見圖3.1）。其次是改善員工激勵措施，佔57%。排名第三的策略是運用科技提/自動化技術供服務，佔53%。緊隨其後的是突出與您品牌相關的職業可能性，佔52%。

焦點小組對這些發現表示贊同，並呼籲增加零售業的吸引力，以招募和留住人才。例如，職業訓練局的學生表示，公司應該通過提高薪金，提供更好的培訓和更靈活更可控的工作時間，從而吸引更多人加入零售行業。

圖3.1: 未來兩年的人才管理策略



來源: 畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查



在你的團隊中找到合適的有活力的年輕人才非常重要，他們可以與時並進，並為顧客提供卓越的服務。

Thibault Villet
露華濃亞洲總裁

行業轉型

香港零售管理協會謝邱安儀主席表示，政府可以通過撥出更多的資源來協助零售業轉型，讓更多人明白零售業工作的意義。2014年，商務及經濟發展局撥款1.3億港元協助業界，其中約5,000萬港元用於協助企業採用新科技，7千萬港元用於零售學徒¹⁰。她指出，過去只分配了少量資金去提升零售的整體形象。

謝主席說，除了幫助零售商大膽轉型外，應花更多的資金建立行業的公眾形象—不只是為了吸引更多的顧客來香港消費，而是要強調零售業在經濟中的關鍵作用，這將提升行業在潛在員工心目中的形象。

與此同時，個別零售商如何重塑他們的形象？最好的品牌重塑就是通過講述他們的故事。在眾多方式當中，最重要的是找到有創意的方式向公眾傳遞他們成功的故事。對於一些公司來說，他們所提供的工作並不特別吸引力，這將會有一定的難度。然而，所有組織都需要撫心自問應如何跟上時代變化。

露華濃亞洲區總裁Thibault Villet表示，創新是招聘人才和吸引業務的關鍵因素：「中國客戶正在快速發展，在你的團隊中找到合適的有活力的年輕人才非常重要，他們可以與時並進，並為顧客提供卓越的服務。」

聰明的人才發展策戰

招攬和留住人才的其中一項有效策略是令行業的晉升階梯更加清晰。謝瑞麟珠寶公司的鄒璋倫先生表示，過去許多零售公司，尤其是那些銷售快速消費品的零售公司，員工流失率一向偏高。他敦促公司通過提供廣泛的培訓和更清晰的晉升階梯，來提升專業性。

屈臣氏集團首席營運總監兼香港零售管理協會副主席倪文玲女士指出，零售行業在各種工作職能提供多個職位，涉及的不僅僅是銷售。她補充說，無論是市場行銷、人力資源管理、數據分析還是財務和會計，都有大量的發展機會。「應用零售科技使工作變得更有趣，同時亦能為年輕人提供一條充滿希望的職業晉升階梯。」

在焦點小組中，一些曾在零售業工作的受訪者將在這行業的體驗描述為有趣、廣泛、適合喜歡與人互動的人。一些受訪者則指出，與需要相似經驗的文職工作相比，零售業的薪水更具吸引力。

倪女士鼓勵大家共同努力，改變那些令零售業難以招募人才的舊觀念。我們應該改變父母、教師、升學就業顧問和學生的心態，從中學開始，讓他們瞭解到零售業是可以提供一個專業的職業生涯。

總括來說，香港可以通過專注於自身的需要，而在長遠的競爭中獲益。莎莎國際控股有限公司首席財務官兼執行董事陸楷先生表示：「由於人才短缺，專業知識匱乏，我們需要引進香港以外的人才來打造這個行業」。

¹⁰ 香港立法會，工商事務委員會，2014年4月



我們應該改變父母、教師、升學就業顧問和學生的心態，從中學開始，讓他們瞭解零售業是可以提供一個專業的職業生涯。

倪文玲
屈臣氏集團有限公司首席營運總監
兼香港零售管理協會副主席



香港政府應從不同渠道支持零售業發展。一個明確的戰略願景才能讓零售業成功轉型。

陸楷

莎莎國際控股有限公司
首席財務官兼執行董事

陸先生補充說：「香港政府應從不同渠道支持零售業發展，例如鼓勵和資助技術項目，以及教育年輕一代和支持高等院校。一個明確的戰略願景才能讓零售業成功轉型。」

周大福珠寶集團執行董事孫志強先生表示，通過培養員工的領導力和團隊管理可以使零售商作為僱主脫穎而出。他補充：「培訓不僅是讓員工掌握專業技能和知識並將其用於工作的一種手段，也是一種更廣泛培養員工並推動公司前進的渠道。」

若一間企業擁有豐富資源培育人才，它將被視為甚有吸引力。能夠幫助人們批判性思考和解決問題的公司，更加被認為是值得加入的職場，因為這些公司提供了更好的發展機會。這些生活技能讓人們有信心做好自己的工作。行業先驅應該優先考慮培養這些技能，並鼓勵加強這類培訓。

僱主必須明白員工的經驗是至關重要的。今時今日，僱員工可以辨別他們想要工作的地方。社交媒體在此方面具有影響力，提供大量資訊及選擇。僱主應該努力為可能成為其員工的不同人群，創建多個具吸引力的方案。僱主應該集中精力，以獨特的方式吸納各類人才加入其公司。

利豐集團首席催化師Richard Kelly 表示，高效的公司是能適應轉變的公司。他解釋道：「如果零售商和品牌希望他們的團隊能夠做好面向未來的準備，那麼他們就應該從固步自封轉變成好奇及勇於創新，並且比競爭對手更快地開始試驗不同可能性、比他們學得更快。」

展望未來，企業需要闡明他們為員工及為其業務所在的社區所帶來的貢獻。透過專注於此，這些企業便能創建別人信服的價值主張。

此外，零售商應確保員工對品牌的體驗與他們向客戶宣講的一樣。如果一個品牌認為自己是新興及創新的，那麼管理者應該確保內部工作指引亦應符合這理念。

科技倡議

在科技方面，畢馬威亞太區消費者和零售業務負責人兼香港技術主管Anson Bailey提出了幾個問題（公司在考慮採取不同措施時應自問）：

- 您如何利用虛擬和增強現實去改變零售體驗？
- 數據在您的日常業務中扮演什麼角色？
- 您是否應設立兩個團隊分別負責線上和線下的業務，還是應該擁有一個更具前瞻性的單一團隊？

香港麥當勞的首席執行官黎女士指出，科技可以在提高服務水平方面發揮重要作用。她回憶道：「使用手機APP和電子系統幫助我們創造一個現代化、獨一無二的消費者體驗，讓消費者感到特別，它還有助於將我們的人手重新聚焦於客戶無法自助的地方，從而提高運營效率。」

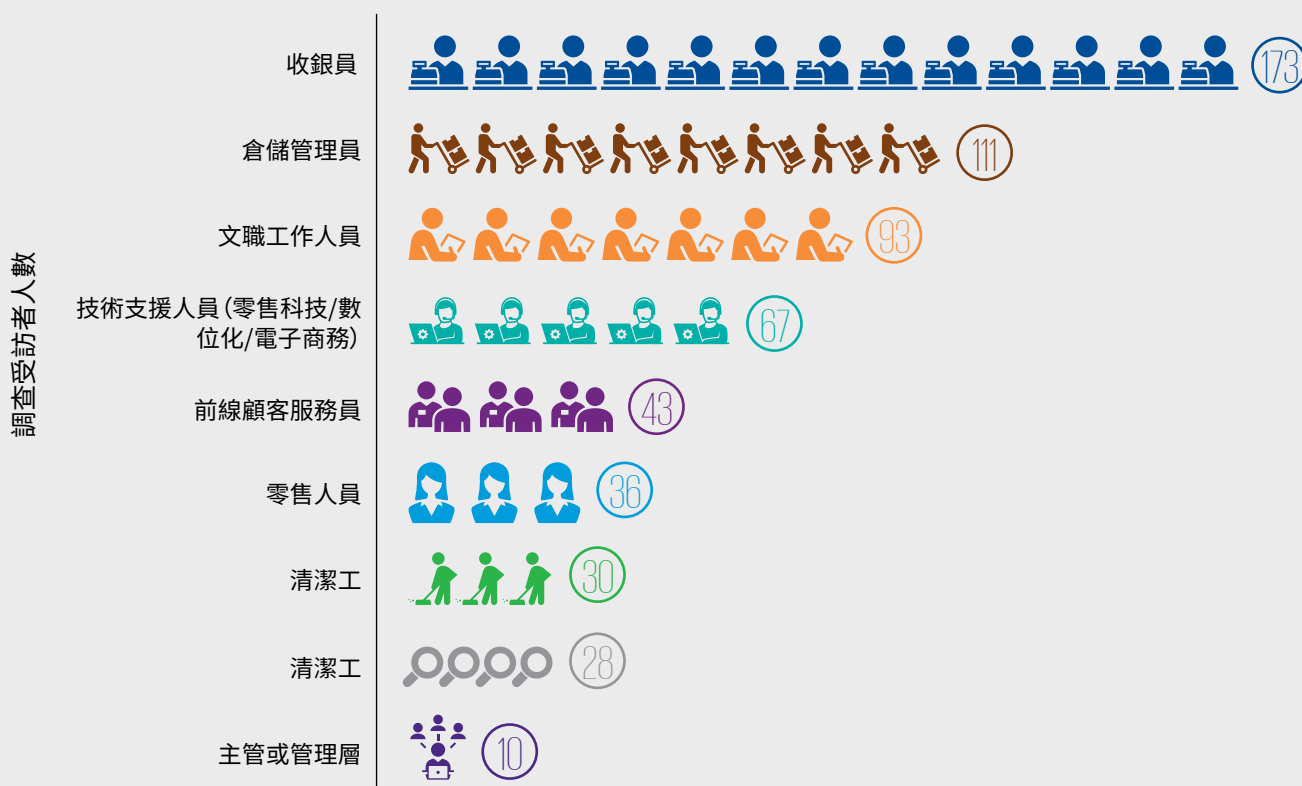


培訓不僅是讓員工掌握專業技能和知識以應用於工作上，也是一種更廣泛培養員工並推動公司前進的渠道。

孫志強

周大福珠寶集團執行董事

圖3.2:在香港最有可能被自動化取代的工作*



*受訪者最多選擇三個選項

來源:畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查



利用科技取代勞動密集型工作；培訓員工處理更具挑戰性和有趣的任務。

李敏姬

周生生珠寶金行有限公司
港澳台區區域總經理

各個焦點小組都同意，零售商必須改善網上的銷售渠道，令到網店及網上營銷方式都可以像其實體店一樣專業。來自浸會大學的焦點小組受訪者表示，很多企業的網站都沒有顧及客戶流覽過程是否順暢，例如出現侵入式彈出窗口；又或者企業會發出過多電郵給顧客，提供一些他們沒有興趣的產品訊息。

數碼化轉型將使廣泛的工種變得更加有效率。在實體店中，隨著庫存管理、支付和觀察消費者喜好都趨向自動化，員工可以騰出更多時間在增值任務上，例如向顧客推介產品。

許多公司正在使用平板電腦或智能手機等設備進行培訓，並提供有關品牌產品和服務的資訊。虛擬現實培訓也越來越受歡迎，它允許公司與員工一起在店內場景進行角色扮演。

周生生珠寶金行有限公司港澳台區區域總經理李敏姬女士表示，零售商可以「利用科技來取代勞動密集型工作；培訓員工處理更具挑戰性和有趣的任務。」



應用程式和平台使企業家能夠創建新業務，並可以與大品牌相類似的方式收集客戶資訊。

譚錦儀
太古資源有限公司董事總經理兼香港零售管理協會副主席

事實上，一些需要創意的工作，科技無法完全取代，即那些需要創新、激情和高水準思想的領域。例如，在珠寶行業，一些任務顯然可以自動化，但該領域的高端零售商，仍需要投資於能夠幫助創造卓越客戶體驗的員工。

可以說技術並不能解決所有問題，例如解決人手挑戰。無法自動化的能力包括：建立融洽的人際關係的技能，以及解決問題的能力。

與此同時，其他技術正在為零售商提供數據，他們可以用之於提高競爭力。客戶關係管理工具可以幫助零售商追蹤消費者會購買哪些產品；RFID晶片使他們能夠知道商店裏正在處理哪些商品；當VIP顧客進入商店時，WiFi使用或面部識別可以提醒員工；熱力圖可以幫助改善商店佈局。

若能明智地運用科技，零售業便可以重塑為一門創新的、創業驅動的生意。太古資源有限公司董事總經理及香港零售管理協會副主席譚錦儀女士指出，中小型零售企業可以從現成的工具和軟體中受益，例如 Facebook、Instagram、微信和阿里巴巴的各種應用程式和平台。

譚女士說：「它們使企業家能夠創建新業務，並以與大品牌相類似的方式收集客戶資訊，一些小品牌便十分精通於運用這種社交商務軟體。」



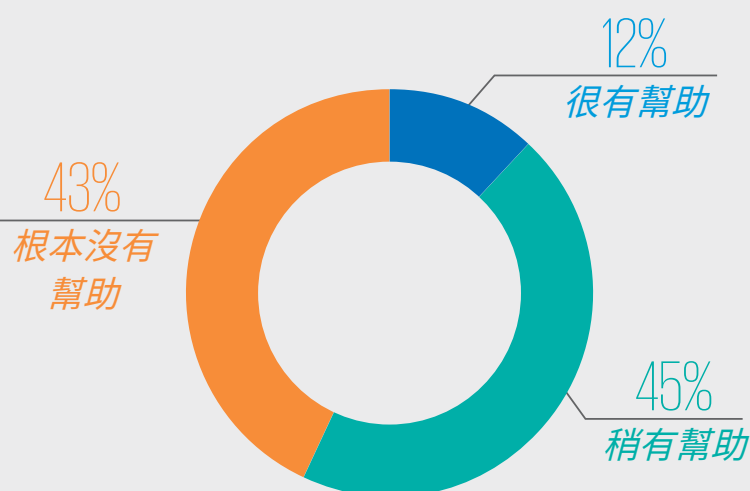
大灣區的機遇

大灣區計劃構想了一個由中國南方7000多萬人組成的單一互聯市場，為香港零售業帶來機遇。現在是這個計劃的早期階段，各方的看法好壞參半。

雖然有57%的受訪者認為大灣區計劃將改變他們管理人才的方式，但同時亦有43%受訪者表示不會有任何不同（見圖3.3）。對於大灣區發展，各個焦點小組亦分享同樣的觀點。

太古資源的譚女士表示，通過促進整個地區的人員工人的流動，大灣區GBA「可以成為緩解香港勞動力人手短缺的解決方案的一部分」。謝瑞麟珠寶的鄒先生Chau表示贊同，並補充說「人才流動」將轉化為零售業的利益。

圖3.3:大灣區倡議對香港人才管理方法的影響



來源:畢馬威/香港零售管理協會零售勞動力調查

利豐集團的Kelly將大灣區描述為「一個探索和學習新零售、新形式內容和消費者管理最新理念的機會」。

該計劃的重要性及其預期帶來的機遇，將令到香港僱主重新考慮其員工價值主張（Employee Value Proposition - EVP）。一個機構的EVP是指員工為企業帶來貢獻，換取他們的回報及福利，例如發展機會、獎勵和認可、共同的價值觀、和包容性文化，以及其他額外條件。每個機構都有一套員工價值主張，但其有效性將取決於零售商如何定義自己的EVP，以及如何與內部員工以及外界溝通。

一間公司的品牌和客戶服務必須與別不同，才能吸引合適的員工，並且透過他們再去吸引目標顧客。最主要的策略植根於公司的價值觀及其目標、以及培養自身公司文化的能力。

展望未來



僱主的大好機會是創造獨特且有針對性的員工價值主張。零售公司能為員工提供哪些非常有吸引力的並能使其脫穎而出的主張？

歐偉德 (Peter Outridge)
香港和中國人才事務和變革管理主管
畢馬威中國

香港零售業發展前景蓬勃。為克服人手挑戰並確保香港繼續成為世界領先的購物中心之一，零售商正積極反思以及重新定位成為一個值得加入的行業。

這需要提升香港零售業的形象，以反映出行業對香港經濟的貢獻。另外，這還需要讓大眾更加關注零售業的轉型，包括行業如何大力發展新科技、著重培訓、提供晉升及發展機會、以及關注員工工作與生活平衡。政府可以通過激勵公司創新的方式，來提供幫助。

零售業正努力以具體方法去吸引和留住人才，以及糾正大眾對行業的誤解，特別是年輕人心目中對於零售業的看法。

從入職流程開始，公司可以透過無縫的迎新體驗，與員工建立起正面的關係，讓他們感受到這份職業的吸引之處和提供的發展機會。公司亦需要確保員工價值主張 (EVP) 貫徹始終，特別是要理解員工面對的問題以及積極找出解決方法。這就是為什麼零售組織應該專注於深刻理解員工的需求，並制定適當的、有針對性的EVP。

要取得成功，公司必須變得越來越靈敏和靈活，以及嘗試和測試新的工作方式。這並不僅是拒絕採用沒有成效的方法，更加需要迅速推出那些產生共鳴並有競爭優勢的措施。

要長期解決人手短缺需要多方面應對，包括通過引入海外勞工來增加整體勞動力、研究如何以全渠道營運方式去分擔公司大部分實體店的業務、以及為員工和客戶提供一致性的體驗。一些較有前瞻性的機構就會問：我們的員工團隊的理想狀態是什麼？什麼是最佳優秀的勞動力來源？

最後，大灣區計劃可為香港業界提供新的人才發展機會。作為一個歷史悠久的零售中心，這座城市可以利用大灣區制定策略，吸引本地勞工以及區內其他城市的勞動人口加入。



建議

零售商可以做些什麼



認真聆聽不同年紀的客戶和將可能投身這個行業的員工的意見。特別注意他們對優質購物體驗和令人滿意的工作環境的看法。



為不同的人群制定不同的員工價值主張，闡明他們為員工及其服務的社區所能作出的貢獻。這是定義品牌體驗的關鍵，這樣做可以吸引合適的員工。



主動識別員工團隊的最佳狀態。「勞動力塑造」取代了「勞動力規劃」，更加能迅速辨別何謂最佳勞動力的來源（內部員工、外判人員、人力、人工智能等）。



探索科技如何將店舖內勞動力密集的前線工作轉型，讓員工能夠專注於更具挑戰、有趣和增值的任務，這些任務需要創新、激情和高度的客戶同理心，從而提升客戶服務質素。



抓住大灣區計劃提供的機遇，更好地利用內地的人才網絡，並為員工創造更多機會。

政府可以做些什麼



利用人力資源規劃委員會提供的實際措施，制定前瞻性的未來人力資源發展總體規劃，強調零售業是優先發展的行業



協助提升零售業整體形象，從而吸引人才加入以促進行業的可持續發展；並為零售業轉型出謀獻策



為改善零售生態系統提供政策支援，特別強調智能技術的應用、線上和線下 (O2O) 的整合和新人才的培育



促進零售人才的流動，加強與大灣區合作夥伴之協同效應



在現行的教育課程中，將零售業樹立為香港的重點行業之一，強調行業的光明前景

關於畢馬威



畢馬威成員事務所及其在中國大陸、香港和澳門的分支機構統稱「畢馬威中國」。

畢馬威中國在20個城市設有22個辦事處，在北京、長沙、成都、重慶、佛山、福州、廣州、海口、杭州、南京、青島、上海、瀋陽、深圳、天津、首爾、廈門、西安、香港特別行政區和澳門特別行政區設有約12,000名合夥人和員工。畢馬威中國通過在所有這些辦事處的合作，無論我們的客戶位於何處，都可以有效地部署經驗豐富的專業人員。

畢馬威是一個由提供審計、稅務和諮詢服務的專業服務公司組成的全球網路。我們在153個國家和地區開展業務，在全球擁有207,000名員工在成員事務所工作。畢馬威網路的獨立成員事務所，隸屬於瑞士實體的畢馬威國際合作組織（「畢馬威國際」）。每一家畢馬威會計師事務所都是一個法律上獨特和獨立的實體，並以此來描述自己。

1992年，畢馬威成為首家獲得中國內地合資企業執照的國際會計網路。截至2012年8月1日，畢馬威也是中國大陸四大會計師事務所中，第一家從合資企業轉型為特殊的普通合夥企業的會計師事務所。此外，該香港分公司的歷史可以追溯到1945年。對這個市場的早期承諾，加上對質量的堅定不移的關注，是積累行業經驗的基礎，這反映在一些中國最知名公司委託畢馬威進行（包括審計、稅務和諮詢）多學科服務。

關於香港零售管理協會



香港零售管理協會於1983年由一班擁有長遠使命的零售商共同創辦；在促進本地零售業發展及代表業界意見，一直扮演著重要角色。

協會透過教育、培訓及獎項等活動，致力提升零售業的專業地位。

協會乃香港主要的零售協會，至今會員公司店舖逾八千間，僱員數目佔本港總零售僱員超過二分之一。

協會亦是泛亞太區零售商協會聯盟 (Federation of Asia-Pacific Retailers Associations) 香港區的唯一零售協會代表，並為聯盟之創會會員之一，該聯盟的會員遍及十七個亞太地區及國家。

關於輿觀調查網管理協會



輿觀調查網是一家獨立的、公開上市的全球消費者觀察公司。我們是英國、歐洲和北美研究領域最受認可和最常提起的機構之一，我們正在亞太地區迅速擴張。我們通過提供消費者感知和行為的即時圖片來幫助企業發展，使我們的客戶能夠快速做出明智決策。

聯繫我們

韋安祖 (Andrew Weir)

香港首席合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7243
andrew.weir@kpmg.com

劉麥嘉軒

香港管理合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7165
ayesha.lau@kpmg.com

葉嘉明

消費品和工業市場主管合夥人，香港
畢馬威中國
+852 2978 8152
alice.yip@kpmg.com

利安生 (Anson Bailey)

消費品零售業主管合夥人 (亞太區) /
香港區科技行業主管合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8969
anson.bailey@kpmg.com

歐偉德 (Peter Outridge)

香港和中國人才事務和變革管理主管
畢馬威中國
+852 2847 5159
peter.outridge@kpmg.com

盧安邦

香港區人力資源轉型諮詢及人才事務和變革
管理合夥人/
亞太區人力資源轉型諮詢主管
畢馬威中國
+852 2913 2986
jonathan.lo@kpmg.com

錢亦馨

消費品零售行業(中國)
主管合夥人
畢馬威中國
+86 21 2212 2580
jessie.qian@kpmg.com

方思穎

審計合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8227
sylvene.fong@kpmg.com

Alison Simpson

香港區交易諮詢主管合夥人
畢馬威中國
+852 2140 2248
alison.simpson@kpmg.com

楊嘉燕

華南區稅務服務主管合夥人 /
私人和家族企業服務主管合夥人
畢馬威中國
+852 2143 8753
karmen.yeung@kpmg.com

許昭淳

中國稅務主管
畢馬威中國
+852 2685 7815
daniel.hui@kpmg.com

朱雅儀

香港區新經濟與生命科學主管合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8151
irene.chu@kpmg.com

石浩然

信息技術諮詢服務主管合夥人
風險諮詢部
畢馬威中國
+852 2143 8799
henry.shek@kpmg.com

譚培立 (John Timpany)

企業稅務合夥人
畢馬威中國
+852 2143 8790
john.timpany@kpmg.com

查瑋亮 (Egidio Zarrella)

客戶諮詢和創新事務主管合夥人
畢馬威中國
+852 2847 5197
egidio.zarrella@kpmg.com

李令德

香港區資本市場發展主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 8063
maggie.lee@kpmg.com

施昕

企業財務合夥人
畢馬威中國
+852 2140 2359
cyan.sze@kpmg.com

曾銳澤 (Christoph Zinke)

全球戰略服務中國及亞太區主管合夥人
畢馬威中國
+852 2140 2808
christoph.zinke@kpmg.com

蘇馬克 (Marc Cersovsky)

戰略服務合夥人 (消費和零售)
畢馬威中國
+852 2140 2205
marc.cersovsky@kpmg.com

司徒杰 (Adam Stuckert)

首席信息官諮詢服務主管合夥人，香港
畢馬威中國
+852 2847 5163
adam.stuckert@kpmg.com

Leonie Marshall

人事與變革顧問副主管
畢馬威中國
+852 9535 3966
leonie.marshall@kpmg.com

Willy Kruh

畢馬威消費者和零售全球主席
+1 416 777 8710
wkruh@kpmg.ca

Elaine Pratt

畢馬威全球消費者與零售業務主管
+1 416 777 8195
epratt@kpmg.ca

聯繫香港零售管理協會

謝邱安儀

香港零售管理協會主席
+852 2866 8311
chairman@hkrma.org

余麗姚

香港零售管理協會
執行董事
+852 2866 8311
ruth.yu@hkrma.org

余家恩

香港零售管理協會
傳播與公共關係高級經理
+852 2528 9963
katherine.yu@hkrma.org

聯繫YouGov

陳詩迪

大中華主管
+852 9194 7545
cindy.chan@yougov.com

富家俊

業務拓展高級經理
+852 9502 2841
michael.fu@yougov.com

致謝

我們要感謝以下貢獻者參與本報告。

鄒璋倫

謝瑞麟珠寶（香港）有限公司營運主管

Richard Kelly

利豐集團首席催化官

黎韋詩

香港麥當勞首席執行官

李敏姬

周生生珠寶金行有限公司港澳台區區域總經理

陸楷

莎莎國際控股有限公司首席財務官兼執行董事

倪文玲

屈臣氏有限公司集團首席運營總監、香港零售管理協會副主席

孫志強

周大福珠寶集團執行董事

譚錦儀

太古資源有限公司董事總經理、香港零售管理協會副主席

謝邱安儀

謝瑞麟珠寶(國際)有限公司主席及行政總裁、香港零售管理協會主席

Thibault Villet

露華濃亞洲總裁

余麗姚

香港零售管理協會執行總監

香港浸會大學

香港理工大學

職業訓練局

出版團隊：Nina Mehra, Bong Miquiabas, Victoria Tam

設計師：Pui Lam Chan



kpmg.com/cn/socialmedia



如需獲取畢馬威中國各辦公室資訊，請掃描二維碼或登陸我們的網站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物所載資料僅供一般參考用，並非針對任何個人或團體的個別情況而提供。雖然本所已致力提供準確和及時的資料，但本所不能保證這些資料在閣下收取本刊物時或日後仍然準確。任何人士不應在沒有詳細考慮相關的情況及獲取適當的專業意見下依據本刊物所載資料行事。

© 2019 畢馬威會計師事務所 — 香港合夥制事務所，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織（「畢馬威國際」）相關聯的獨立成員所網絡中的成員。版權所有，不得轉載。在中國香港印刷。

畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的註冊商標或商標。

刊物編號：HK-CM19-0001c

二零一九年十一月印刷