

全球人 才趋势

2024

零售行业洞察

welcome to brighter





目录

1. 2024年行业现状
2. 业务性质的变化
3. 组织文化的演变
4. 从整体上解决身心健康问题
5. 人与数字的融合
6. 美世2024年《全球人才趋势报告》
7. 总结

点击本报告中任何页面右侧的按钮，跳转到该章节。

1. 2024年行业现状

总结

趋势

数字化

福祉

文化

业务驱动力

行业概览

目录

GTT 2024: 我们的调研对象

845

高管

1920

人力资源主管

9,449

员工

科技

建筑

化工

运输 & 物流

金融服务

汽车

保险

消费品

制造

高等教育

媒体 & 传播

医疗

生命科学

专业服务

能源

零售

美国

印度

澳大利亚

中国

英国

中东

南非

德国

新加坡

墨西哥

法国

中国香港

意大利

加拿大

东南亚

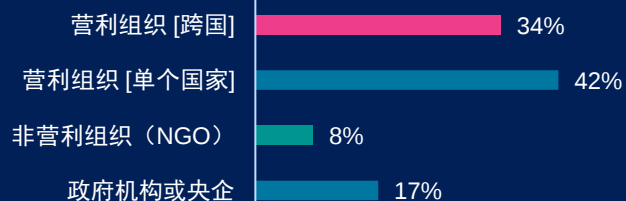
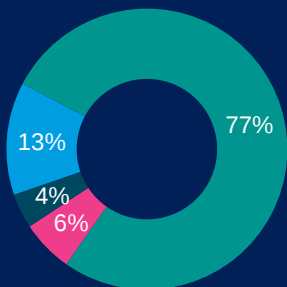
巴西

日本

53

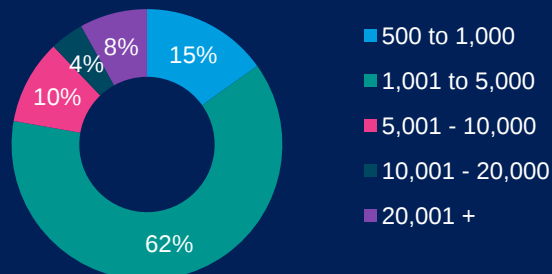
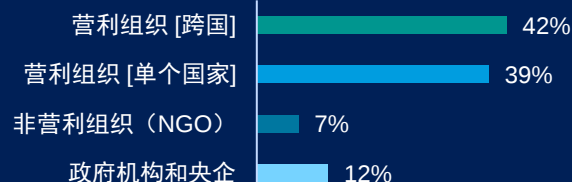
零售行业高管

- 500 to 1,000
- 1,001 to 5,000
- 5,001 - 10,000
- 20,001 +



117

零售行业人力资源主管



596

零售行业员工

女性 54%

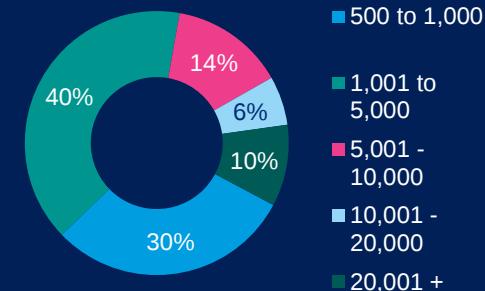
男性 45%

8%
婴儿潮

26%
X世代

48%
千禧一代

18%
Z世代



零售行业的颠覆性变革仍在继续

零售行业正在发生翻天覆地的变化



在零售行业，高流动率和人才竞争是关键挑战。人力资源部门致力于降低流动率和吸引技能娴熟的员工，而一线员工则需要在不断变化的需求中解决身心健康、安全和具有挑战性的顾客行为等问题。雇主需要提升员工队伍技能、提供支持关怀、确保业务韧性，并提供具有竞争力的薪酬方案、职业发展计划以及灵活性。在成本管理和满足未来人才需求之间找到平衡至关重要。



员工身心健康和财务安全现在包括生理、心理、财务和社会元素。福利计划正在扩充以满足员工预算、提高便利性（通过像虚拟医疗这样的选项）、提供形式多样的休假政策（如家庭护理假和健康需求类假期）、解决不同世代不同的需求（通过保险和财务规划），以及提供弹性工作制。雇主还致力于解决薪资差距、支持零工、确保安全性，以及满足生活工资标准，从而提升员工体验和报酬。



消费者偏好的转变促使公司采纳新的技术并与第三方组织缔结合作关系。在这些变革方面缺乏适应力和投资会引发多米诺效应，导致不充足的退休储蓄，人才获取方面的差距，以及由于心理健康和压力管理支持的缺失而导致的员工倦怠。



地缘政治和经济不稳定性，加上供应链中断，阻碍了组织满足不断增长的需求的能力。吸引娴熟技术工人的挑战则因行业的普遍低薪进一步加剧。零售商正在将他们的关注焦点从投资实体店转向并购策略，以确保业务连续性和扩张能力。

当今的雇主可以通过有效的业务战略释放价值并实现以人为本的生产力

通过将以人为本的生产力作为业务战略的核心要素，高管可以打造出一个能够提升员工敬业度、满意度和身心健康的工作环境。

高管们认为将在2024年对业务产生最大影响的五大人事优先事项

1	投资人工智能 (AI) 工具和部署(53%)
2	改善福利计划设计、供应商选择，以及福利沟通 (47%)
3	改善我们的可持续性问责制度、指标和报告 (47%)
4	实现我们的DEI目标 (47%)
5	在有关退休储蓄和财务健康的福利上加大投资(45%)

影响企业三年计划的五大社会和经济力量

1	通货膨胀、货币和资本问题 (55%)
2	数字化加速 (43%)
3	由气候变化导致的极端天气 / 自然灾害的加速 (43%)
4	经济利益的转变 (38%)
5	灵活或分散性工作模式的崛起 (36%)

高管们认为，将在2024年给生产力带来最大提升的五大投资领域

1	员工身心健康计划 (58%)
2	员工培训和技能升级/再培训 (57%)
3	流程优化和工作流程管理系统 (43%)
4	生成式人工智能和大型语言模型 (38%)
5	防止破坏的网络安全措施 (36%)

2. 业务性质的变化

领先的雇主正在打造可持续发展的品牌，以吸引和留住人才

在建立信任时，可持续发展很重要——99%的员工希望他们的雇主坚持可持续发展标准

好消息是，雇主在DE&I议程上取得了进展：

31%

的员工希望他们的雇主支持他们参与社会变革或宣传活动
(如：带薪志愿服务时间)
34%的高管已经落实了这方面的工作

50%

的员工希望他们的雇主实行最低健康标准并提供身心健康服务
47%的高管已经落实了这方面的工作

33%

的员工希望他们的公司能够实现可持续发展目标
25%的高管已经设立了可持续发展目标

42%

的员工希望他们的雇主能够确保最低生活工资
30%的高管已经做到了这一点



人力资源主管认为，推动ESG*进步的三项工作

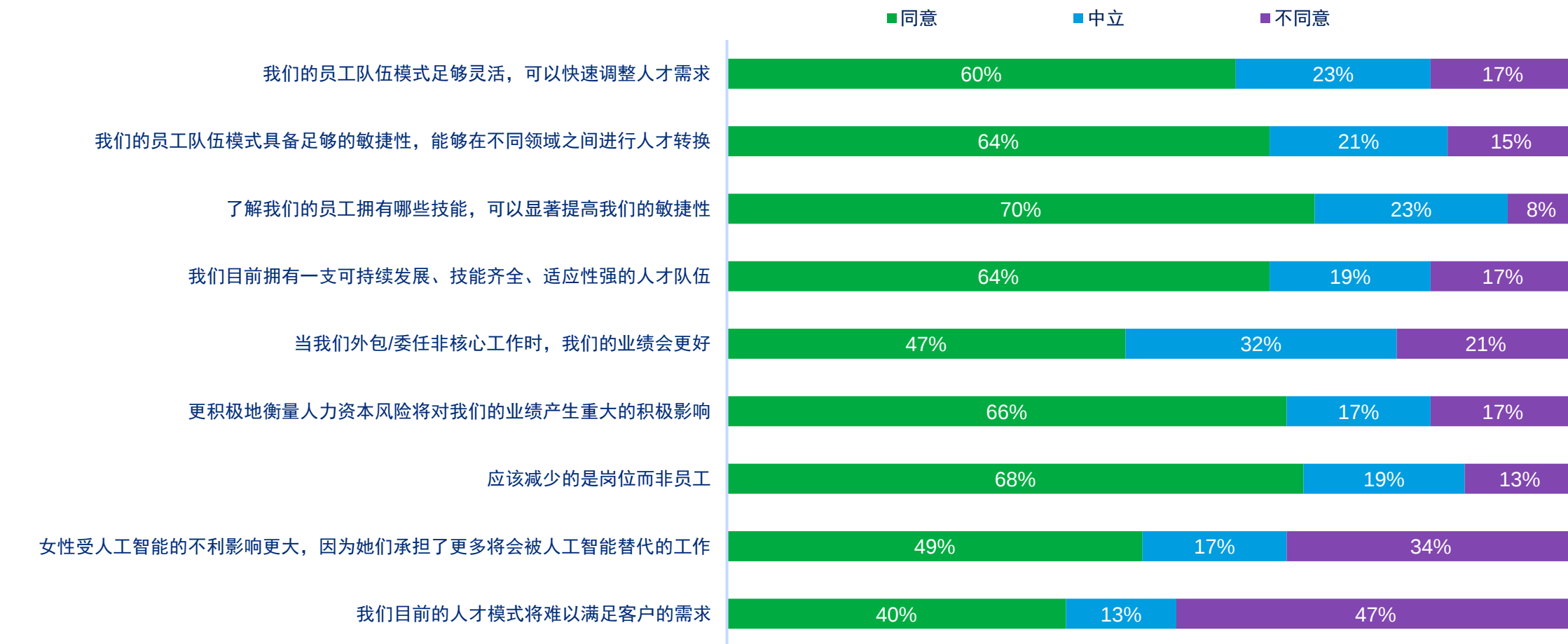
让员工队伍参与可持续发展计划

在我们的退休计划中提供可持续的投资选项

将ESG目标与我们的使命相挂钩，让所有员工都能看到

工作的性质正在发生变化，企业必须为未来做好准备，否则就有可能落后

在当今快速发展的业务环境中，高管必须优先考虑提高组织的敏捷性，建立一支能够适应工作不断变化这一性质的员工队伍。



高管们认为将带来投资回报的人力资源优先事项

2024年，以下哪些人力资源计划对您的业务影响最大？

全球	汽车	化工	建筑	消费品	能源	金融服务	医疗	教育	保险	生命科学	制造	媒体	专业服务	零售	科技	运输
1.提升指标	计划设计	WEF	提升指标	AI	AI	AI	提升指标	提升指标	计划设计	提升指标	AI	提升指标	提升指标	AI	提升指标	提升指标
2. AI	提升指标	AI	AI	提升指标	提升指标	提升指标	AI	AI	人才	AI	提升指标	经济效益	计划设计	提升指标	AI	AI
3.计划设计	AI	提升指标	减少倦怠	DEI	DEI	经济效益	HR技术	计划设计	减少倦怠	HR技术	计划设计	WEF	HR技术	计划设计	DEI	减少倦怠
4.经济效益	WEF	经济效益	人才	减少倦怠	HR技术	DEI	WEF	经济效益	提升指标	减少倦怠	HR技术	AI	AI	DEI	HR技术	计划设计
5. WEF良好工作标准	EVP	计划设计	经济效益	计划设计	经济效益	计划设计	经济效益	WEF	经济效益	经济效益	ESG	计划设计	EVP	经济效益	WEF	WEF
6. DEI	经济效益	DEI	WEF	人才	计划设计	HR技术	计划设计	EVP	EVP	计划设计	WEF	DEI	减少倦怠	EVP	ESG	HR技术
7.人力资源技术	DEI	人才	计划设计	EVP	ESG	WEF	减少倦怠	DEI	WEF	DEI	经济效益	人才	经济效益	减少倦怠	经济效益	人才
8.减少倦怠	HR技术	EVP	DEI	WEF	WEF	人才	DEI	ESG	ESG	EVP	DEI	ESG	DEI	WEF	减少倦怠	DEI
9. 员工价值主张主张（EVP）	人才	HR技术	HR技术	HR技术	减少倦怠	ESG	EVP	HR技术	AI	ESG	减少倦怠	减少倦怠	ESG	人才	计划设计	经济效益
10. 人才	ESG	ESG	ESG	ESG	EVP	减少倦怠	人才	人才	DEI	人才	EVP	EVP	WEF	HR技术	人才	EVP
11. ESG	减少倦怠	减少倦怠	EVP	经济效益	人才	EVP	ESG	减少倦怠	HR技术	WEF	人才	HR技术	人才	ESG	EVP	ESG

应对措施

1. 改进我们的可持续性问责制、指标和报告

2. 投资人工智能 (AI) 工具和部署

3. 改善福利计划设计、供应商选择和福利沟通

4. 更多地投资与退休储蓄和财务健康相关的福利

5. 落实世界经济论坛的良好工作标准

6. 实现我们的DEI目标 (例如，解决报酬、职业和健康方面的性别和其它平等差距)
7. 推行新的人力资源技术或优化现有平台

8. 减少与压力相关的疾病和员工倦怠

9. 提升员工体验/员工价值主张以吸引和留住顶尖人才

10. 投资于人才评估和员工技能发展

11. 将可持续发展/ESG置于我们业务议程的核心

多种因素阻碍员工的生产力，影响组织效率和有效性



高管们认为对工作效率产生负面影响的三大因素是：



很难找到正确的信息、
资源、专家



太多“无用功”（不增
加价值的工作）



压力

员工们认为对工作效率产生负面影响的三大因素是：



太多“无用功”（不增
加价值的工作）



太多的干扰/没有足够
的“思考”时间



压力

提高生产力需要组织各个层面的支持和承诺，根据人力资源团队的说法，对提高员工队伍生产力贡献最大的三大投资是：



流程自动化和机器人



员工队伍监督和反馈



员工身心健康计划

以下哪些是您2024年人事议程的优先事项？

全球	汽车	化工	建筑	消费品	能源	金融服务	健康	教育	保险	生命科学	制造	媒体	专业服务	零售	科技	运输
1. 员工价值主张 (EVP)	心理健康	AI	员工队伍计划	EVP	AI	EVP	EVP	AI	EVP	员工队伍计划	EVP	AI	EVP	EVP	EVP	员工队伍计划
2. 心理健康	EVP	EVP	心理健康	心理健康	EVP	HR	员工队伍计划	EVP	员工队伍计划	心理健康	员工队伍计划	心理健康	员工队伍计划	HR	员工队伍计划	心理健康
3. 员工队伍计划	员工队伍计划	心理健康	HR	员工队伍计划	经济效益	心理健康	心理健康	心理健康	经济效益	EVP	心理健康	经济效益	HR	心理健康	心理健康	EVP
4. AI	HR	薪酬现代化	EVP	HR	员工队伍计划	员工队伍计划	HR	员工队伍计划	心理健康	AI	薪酬现代化	EVP	经济效益	员工队伍计划	HR	HR
5. HR	薪酬现代化	经济效益	经济效益	人才	HR	管理技能	薪酬现代化	经济效益	AI	HR	HR	HR	人才	AI	管理技能	管理技能
6. 经济效益	AI	员工队伍计划	薪酬现代化	AI	心理健康	薪酬现代化	经济效益	管理技能	薪酬现代化	薪酬现代化	人才	人才	心理健康	薪酬现代化	薪酬现代化	人才
7. 薪酬现代化	人才	HR	AI	经济效益	薪酬现代化	经济效益	AI	薪酬现代化	HR	经济效益	管理技能	员工队伍计划	AI	福利成本	AI	薪酬现代化
8. 人才	管理技能	人才	人才	薪酬现代化	人才	人才	人才	人才	人才	管理技能	AI	薪酬现代化	薪酬现代化	人才	人才	AI
9. 管理技能	经济效益	管理技能	管理技能	管理技能	管理技能	AI	管理技能	福利成本	管理技能	人才	福利成本	管理技能	管理技能	管理技能	福利成本	经济效益
10. 福利成本	福利成本	福利成本	福利成本	福利成本	ESG	福利成本	福利成本	HR	福利成本	福利成本	ESG	福利成本	福利成本	经济效益	经济效益	福利成本
11. ESG	ESG	ESG	ESG	ESG	福利成本	ESG	ESG	ESG	ESG	ESG	经济效益	ESG	ESG	ESG	ESG	ESG

应对措施

1. 提升员工体验/员工价值主张以吸引和留住顶尖人才

2. 更多地投资于改善身心健康的福利

3. 改善我们的员工队伍计划，以更好地制定人才购买/培养/借用战略

4. 重新设计工作，融入人工智能和自动化

5. 提高我们的人力资源/人员分析能力

6. 更多地投资与退休储蓄和财务健康相关的福利
7. 加强或更新我们的薪酬制度使之跟上时代的步伐

8. 围绕技能设计人才流程

9. 提高人事管理人员的技能

10. 应对增加的医疗和福利成本

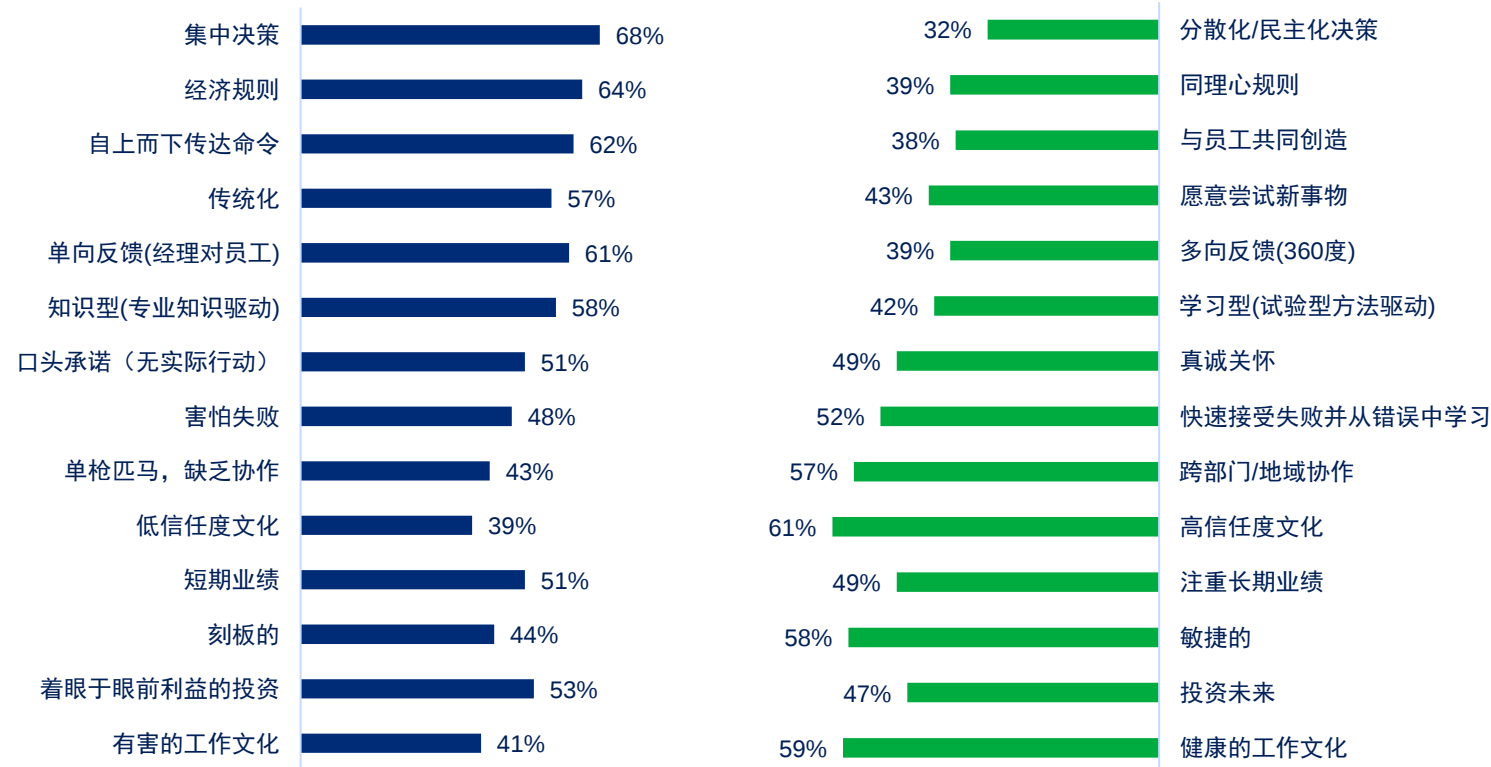
11. 将可持续发展/ESG置于我们业务议程的核心

3. 组织文化的演变

企业文化强化了企业的价值观和信念，为企业的成长和创新奠定了基础

强大的组织文化可以营造透明、开放的沟通环境和共同的价值观，从而建立信任。

消费品行业的人力资源主管们认为，他们目前的组织文化主要有三大特点：集中决策、经济利益甚于情感因素、专业知识甚于试验型思维。



员工对组织文化的看法加强了这些观点

82% 的员工在他们的工作场所感到心理安全

82% 的员工觉得他们公司的工作实践促进了自主性

82% 的员工觉得他们的工作有助于实现有价值的使命

78% 的员工觉得他们组织的管理者能够有效地平衡“经济利益”和“情感因素”

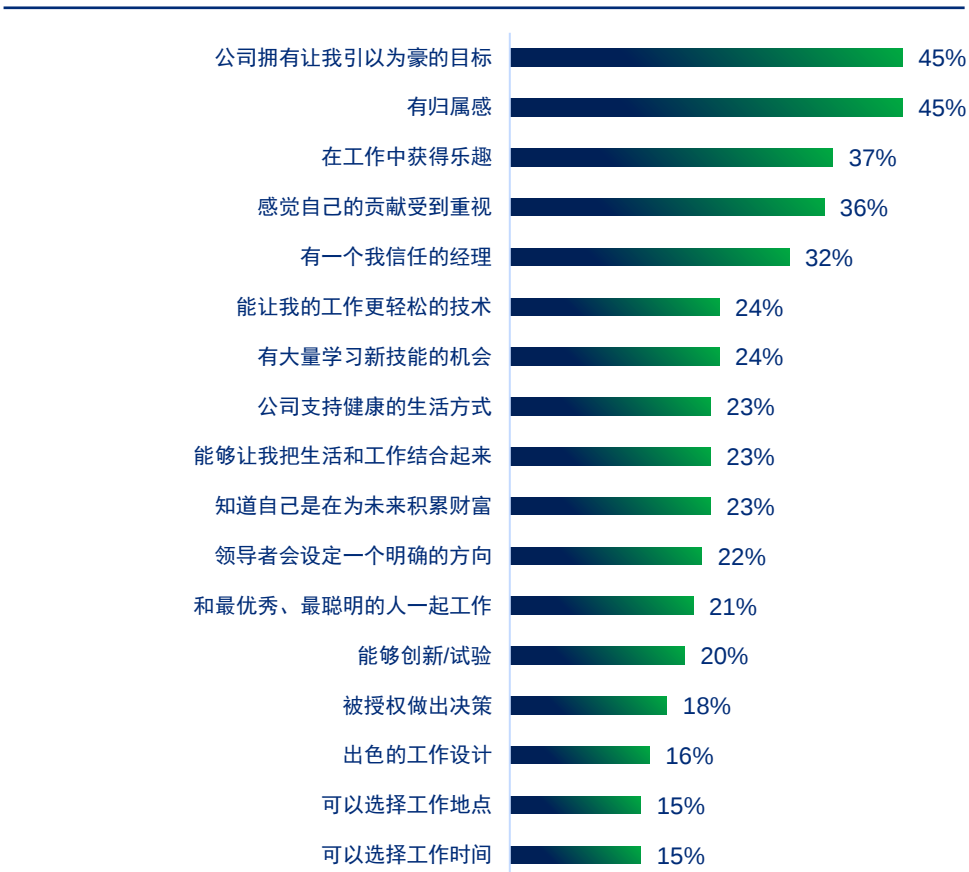


建立一种基于信任和公平的文化可以提高员工的留用率，并为员工提供蓬勃发展所需的支持

员工留在公司的五大原因



员工认为哪些要素能够帮助他们在工作中蓬勃发展



工作场所的灵活性和对DEI的关注能够促进公平，并有助于提高生产力

企业可以通过改善工作场所的灵活性和DEI，创建一个具有包容性和支持性的环境来提高生产力，让员工感到被重视并能够全身心投入到工作中，从而提高敬业度、能动性和创新能力。

关于工作场所的多样性，员工们同意以下观点：

47% 我的工作场所拥有多样性和包容性的文化，不同的意见/想法都能得到重视

37% 我的组织有明确的多样性、平等和包容性战略

36% 我们员工队伍的多样性反映了我们客户和社会群体的多样性

人力资源主管们认为，他们组织的DEI举措产生了以下效果：

54% 员工对DEI有强烈的意识

48% 我们员工队伍的多样性反映了我们客户和社会群体的多样性

44% 女性和少数群体在我们的领导团队中占到了一定比例

45% 的企业将在2024年改变他们的灵活工作政策（根据HR团队的说法）

企业采用弹性工作制的原因如下：

- 1 提高生产力 (49%)
- 2 提高员工敬业度 (46%)
- 3 引进用于远程/现场协作的更好的技术 (34%)

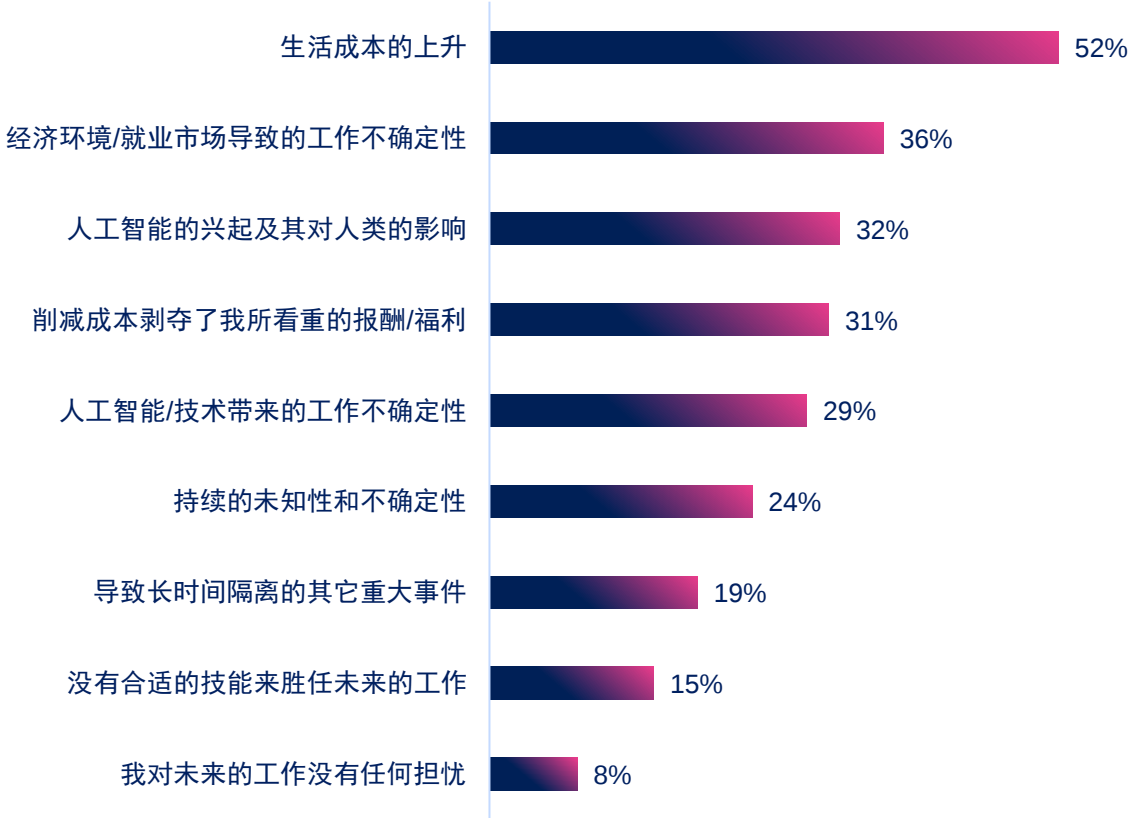
企业更多地采用办公室工作的原因如下：

- 1 生产力下降 (45%)
- 2 削减成本的压力 (45%)
- 3 远程提供入职培训/培训新员工有难度 (36%)

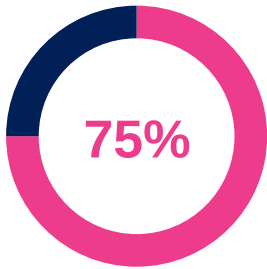
4. 从整体上解决身心健康问题

近年来，尽量减少员工倦怠一直是雇主的优先事项。如今，这仍是需要重点关注的领域

员工和雇主都承受着多重宏观因素的压力，这也导致员工每天都在权衡各种问题，例如：



平衡这些担忧与日常生活的额外需求可能会对员工造成额外压力，导致他们工作低效和出现倦怠。



的员工表示，他们在未来12个月可能出现倦怠。



一个健康的企业免疫系统需要员工和人力资源团队在身心健康战略上保持一致

培养一种以员工为中心的文化，可以让人力资源团队获得对员工队伍多样化需求和偏好的宝贵见解，并通过协作的方式，展现企业对员工身心健康的真正承诺。

对员工来说，最重要的身心健康福利是：

目前HR为支持员工身心健康而提供的福利：

1	考虑到员工身心健康的工作设计 (42%)
2	帮助人们探讨棘手话题的认知计划 (35%)
3	健康检查，为员工提供潜在健康风险的早期指标 (29%)
4	关于如何处理工作场所安全问题的培训 (29%)
5	用于购买福利的雇主出资支出账户 (26%)

1	创造心理安全环境的培训 (52%)
2	关于如何处理工作场所安全问题的培训(52%)
3	支持员工身心健康/健康的生活方式的程序/课程 (49%)
4	认识并解决自身和他人的心理健康挑战的培训 (48%)
5	健康检查，为员工提供潜在健康风险的早期指标 (44%)

鉴于经济的不确定性和对人才的竞争，雇主会提供财政支持和个性化福利

为了保持竞争力并确保可持续增长，企业和HR团队正在调整他们的总体报酬实践，以吸引和留住未来所需的人才。

	最近实施	未来需要	员工偏好
提供更多员工可以个性化的报酬	43%	49%	45%
实施总体报酬技术，以改善员工体验	46%	33%	16%
重新设计福利计划以管理成本	20%	28%	32%
强调绩效薪酬，以表彰顶尖人才	35%	18%	37%
透明地分享组织中所有角色的薪酬/薪酬范围	22%	18%	18%
主动调整薪酬结构，与市场基准保持一致	38%	39%	22%
基于员工偏好的高度个性化的福利	12%	24%	N/A

5. 人与数字的融合

总结

趋势

数字化

福祉

文化

业务驱动力

行业概览

目录

21%的高管认为技术变革和颠覆对他们的组织构成了最大的威胁

利用新兴技术和数字化解决方案可以提升组织适应不断变化的市场需求的能力，从而获得竞争优势，并为增长和创新释放新的机会。

然而，要想真正兑现技术投资所带来的回报，企业必须首先克服一些挑战。

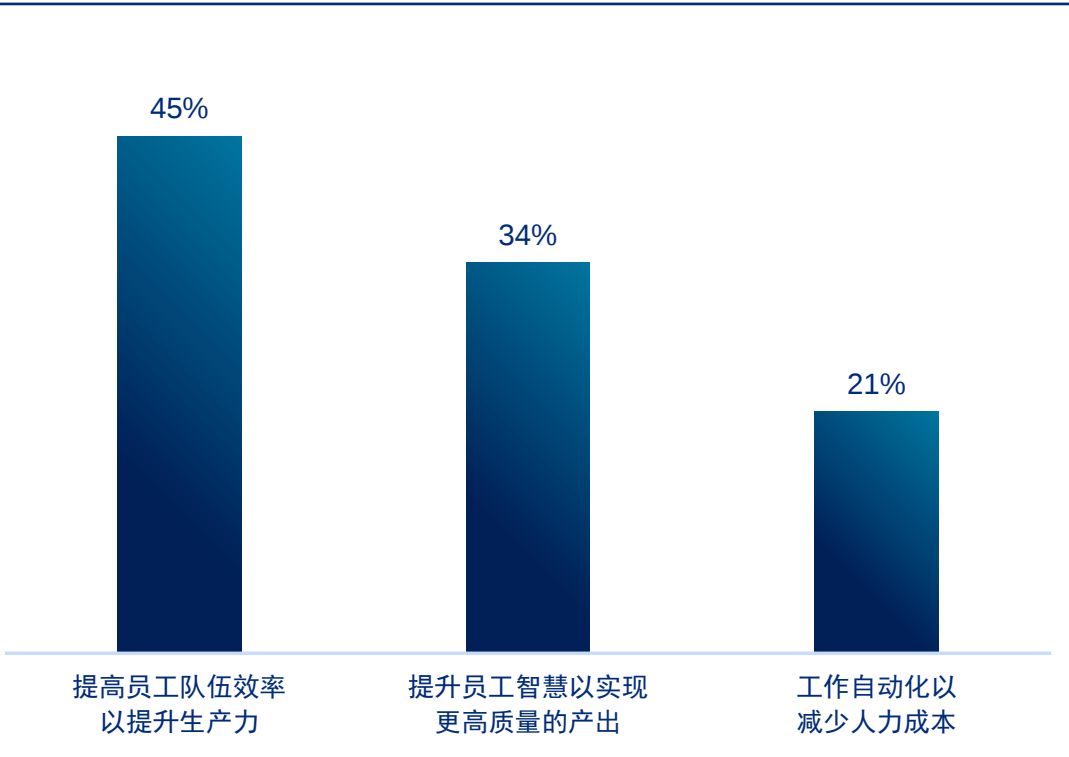
在最近的技术进步中，人工智能因其释放价值和推动盈利增长的能力而成为高管们关注的焦点。高管们纷纷表示，人工智能将在未来两年内为他们的组织增加最大的价值：

2024年高管的转型驱动因素 (排名前3)

1	加强创新 (43%)
2	改善客户体验 (40%)
3	改善员工体验 (40%)

2024年高管的转型挑战 (排名前3)

1	新技术部署不足(包括生成式人工智能和机器人) (49%)
2	转型计划与成本控制的平衡(45%)
3	员工队伍能力和所需技能不足 (43%)

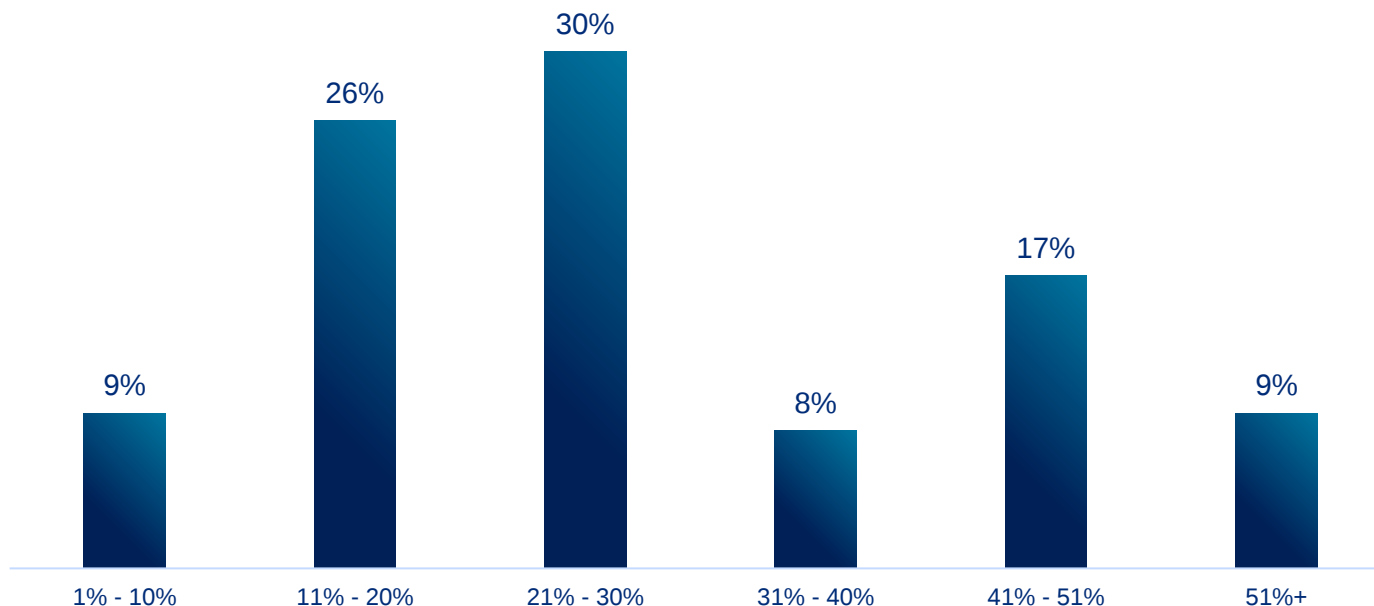




虽然企业已经做出了努力来实现员工队伍的转型，但仍有大量的工作要做

尽管在新技术、技能再培训/技能升级和经济报酬方面进行了投资，以吸引新的技能和人才，但高管们表示，他们的组织中只有不到一半的人准备好迎接新的工作环境。

如果员工的工作将因人工智能和自动化而被淘汰或发生根本上的改变，您认为他们有多少人已经准备好适应新的工作环境？





为了跟上数字变革的快速步伐，企业必须利用技术来提高效率

公司正在通过整合技术来改变他们现有的业务模式，以推动创新，并创造以便利性、价值和效率为重点的新型客户体验。

高管们表示：

68%

他们的组织已经开展了充分的工作来打造数字优先的文化

66%

他们的组织针对自身的数字战略设立了明确的ROI/成功衡量标准

60%

他们的组织有一个旨在促进跨职能协作的数字战略

53%

快速的创新步伐将超出他们留住/部署人才的能力

58%

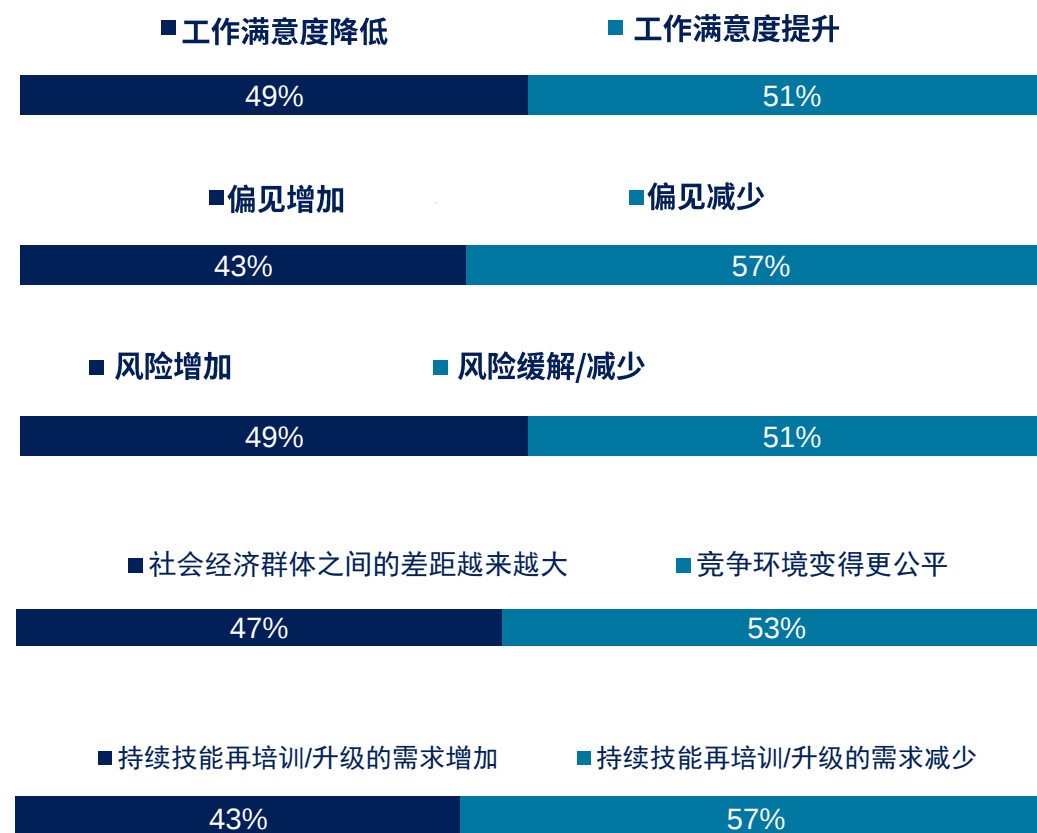
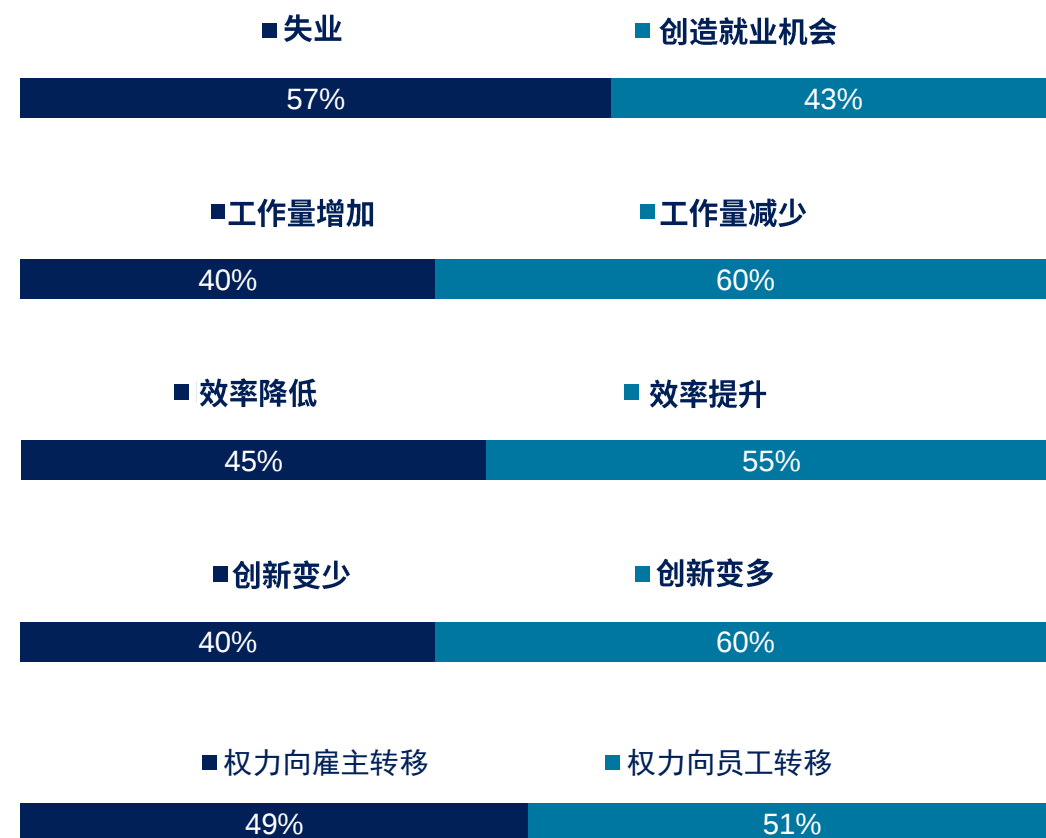
他们的组织需要加强数字化

55%

如果没有人工智能技术，他们的公司将无法存活到2030年

企业将继续寻找新技术，以实现利润最大化、促进创新和简化流程——生成式人工智能就是其中的一种工具

高管们表示，生成式人工智能会导致：



6. 美世2024年《全球人才趋势报告》

美世2024年全球人才趋势



推动
以人为本的生产力

通过人工智能、评估和工作设计来提高生产力。



注重
信任和平等

通过公平薪酬、平等和包容性工作来打造一个信任的环境。



加强
企业免疫系统

建立具有弹性的文化，帮助员工团队建立风险意识并关注他们的身心健康。



打造
数字为先的文化

设计一个适应性强且能够熟练使用数字化技术的组织，让员工能够蓬勃发展。

7. 总结

人力资源和风险部门必须共同努力，将社会风险和人员风险提上公司议程

根据达信的《2024年全球风险报告》，全球十大业务风险均与员工息息相关。因此，组织必须采取行动，确保盈利不会以牺牲社会、地球和员工为代价。

全球十大业务风险

- 1 经济低迷
- 2 通货膨胀
- 3 劳动力和/或人才短缺
- 4 能源供应短缺
- 5 社会凝聚力和福祉受到破坏
- 6 公共债务
- 7 失业
- 8 不平等(财富、收入)
- 9 极端气候事件
- 10 传染病

为减轻人员风险的影响需要考虑的问题

- ▶ 您是否正在探索成本优化措施，以主动防范未来的经济衰退？
- ▶ 您是否致力于直接或间接地改善员工的财务状况？
- ▶ 您是否了解您的组织需要哪些人才/技能来满足当前和未来的需求？
- ▶ 您是否考虑迁址以降低供应链成本和/或更接近您的终端客户？
- ▶ 您正在开展哪些工作创建一个具有包容性的文化，以支持您员工队伍的需求？
- ▶ 您是否为您的员工提供了所需的金融工具和教育，以帮助他们做出负责的财务选择？
- ▶ 您如何培养您的员工，使他们能够过渡到新的角色或发展技能，以提高他们的市场竞争力，从而最大程度减少裁员的影响？
- ▶ 您是否采取了适当的措施来提高公司内部的薪酬和职业透明度？
- ▶ 您是否在整个组织内推行可持续发展指标，将战略目标转化为个人责任？
- ▶ 您是否制定了适当的战略和计划，以便在未来发生疫情时调整业务运营并为员工提供支持？

想了解更多内容？

联系我们的团队：



Aries Li
中国区消费品&零售业负责人
Aries.li@mercer.com

阅读完整报告：



[访问我们的网站](#)

