

开创人力新纪元： 励薪礼才，效启未来

Transforming HR for a Future-Ready Workforce:
Rewards, Change, and Productivity

2025-2026 美世中国整体薪酬调研发布会

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

亚太薪势，智引未来：

2025-2026亚太地区整体薪酬趋势与洞察

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

全球经济变化不定，预计增长仍将疲软



预计2025年全球经济增速为3.2%，2026年为3.1%。
全球经济风险仍偏向下行。

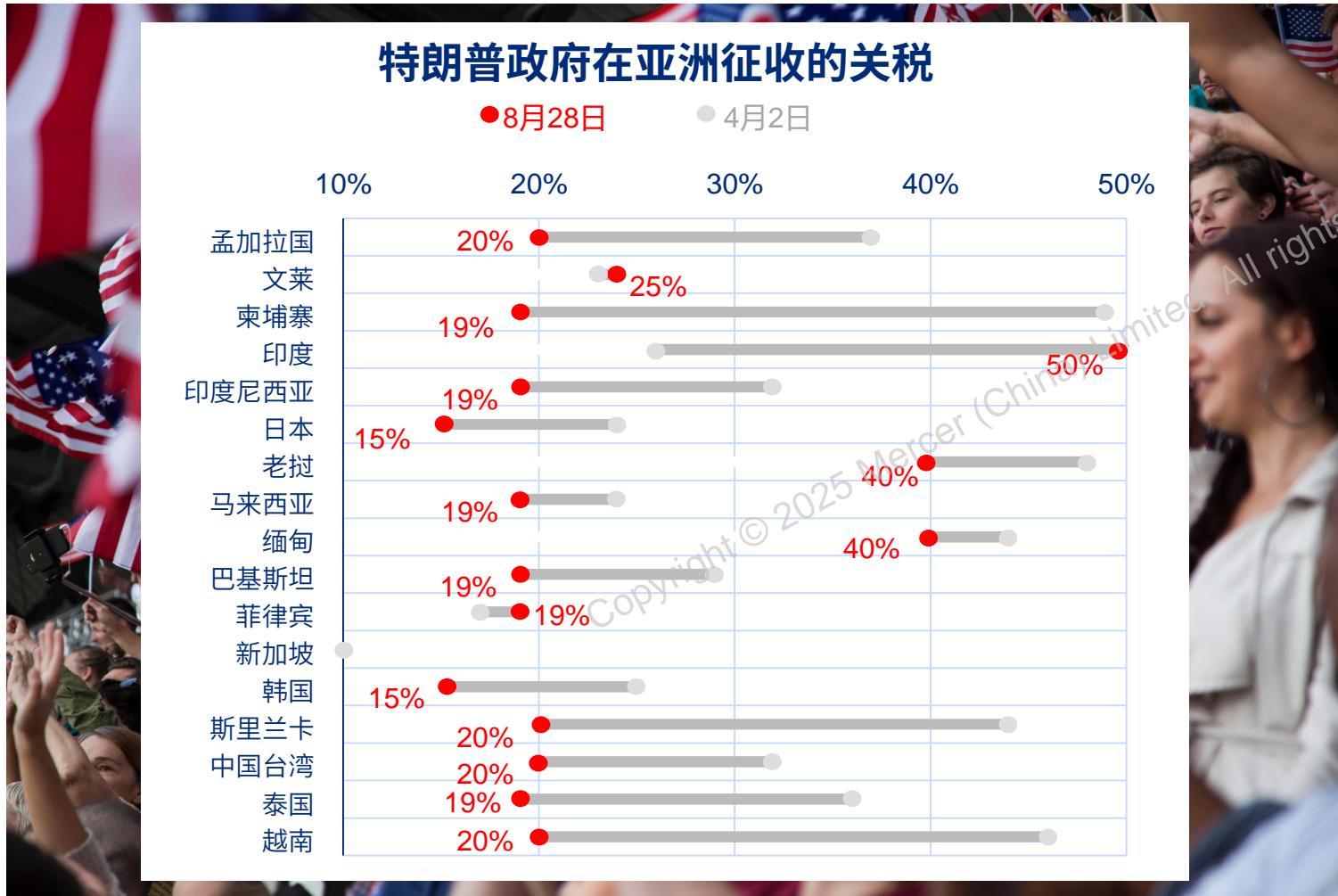


关键优先事项

- 可信、透明和可持续的政策恢复信心
- 贸易外交应与宏观经济调整相结合
- 重建财政缓冲
- 维护央行独立性
- 加大结构性改革工作



自4月2日起，关税税率反复波动



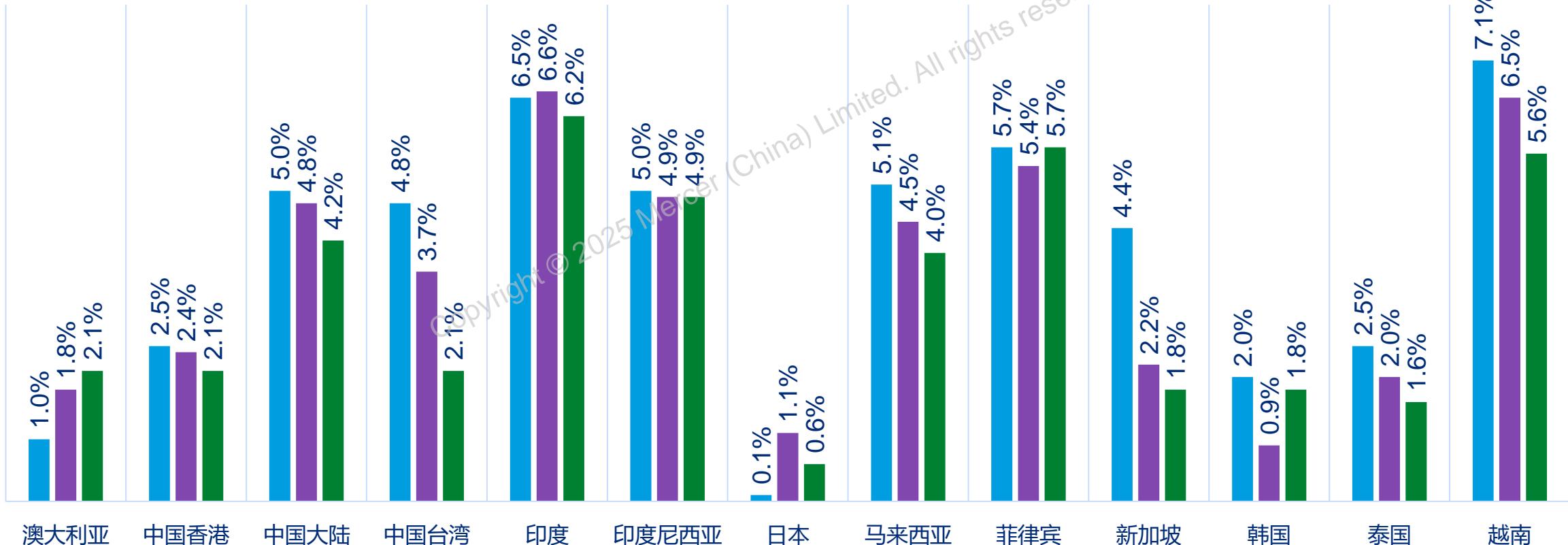
- 关税税率较四月份威胁征收的税率大幅下降
- 东南亚依赖出口，美国是其主要市场
- 大多数拥有大型制造业的亚洲市场做出让步，降低了关税率



亚太地区GDP展望

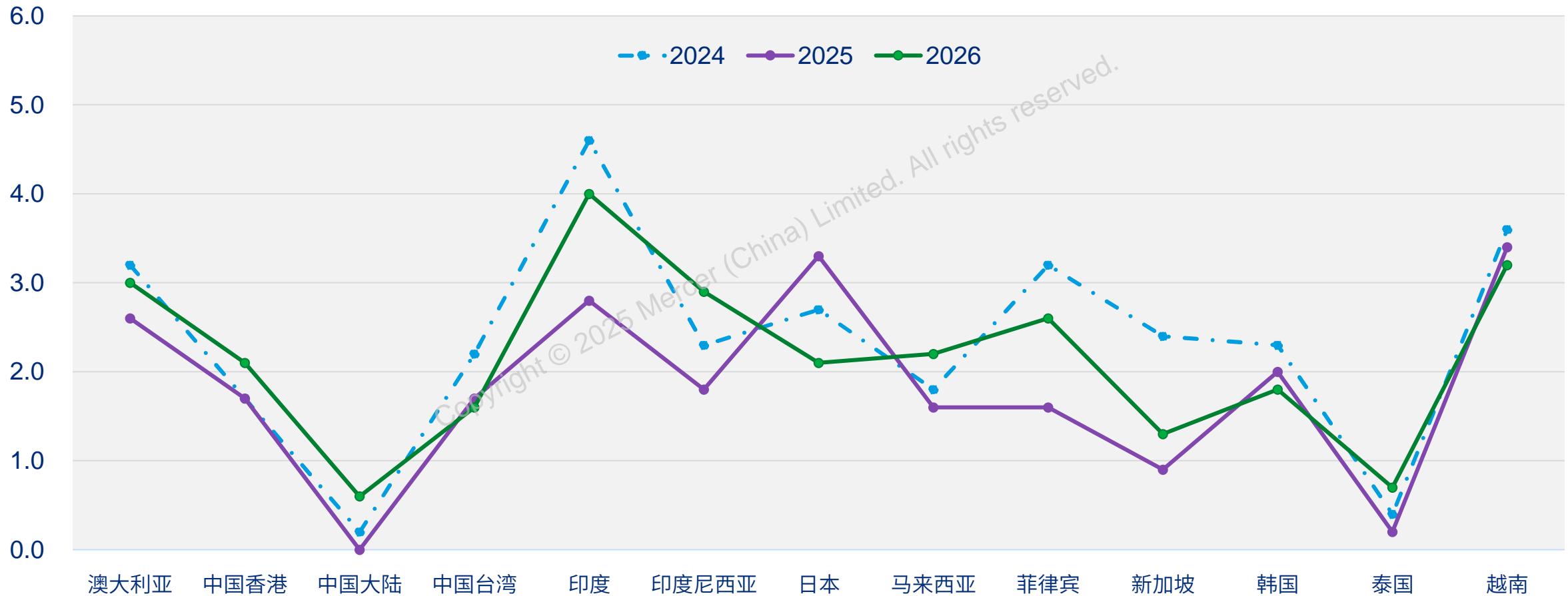
GDP 增长率 (%)

■ 2024 ■ 2025 ■ 2026

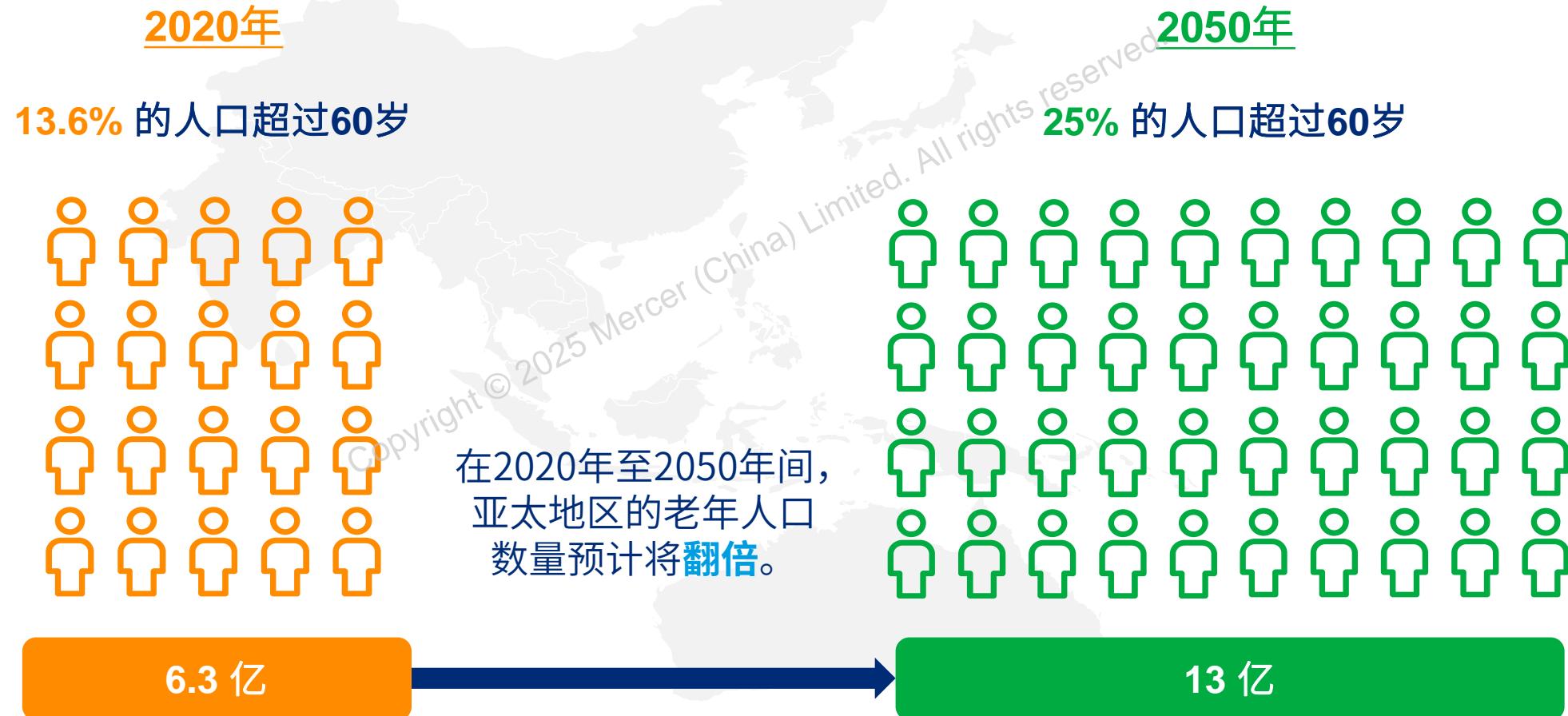


通胀率持续走低

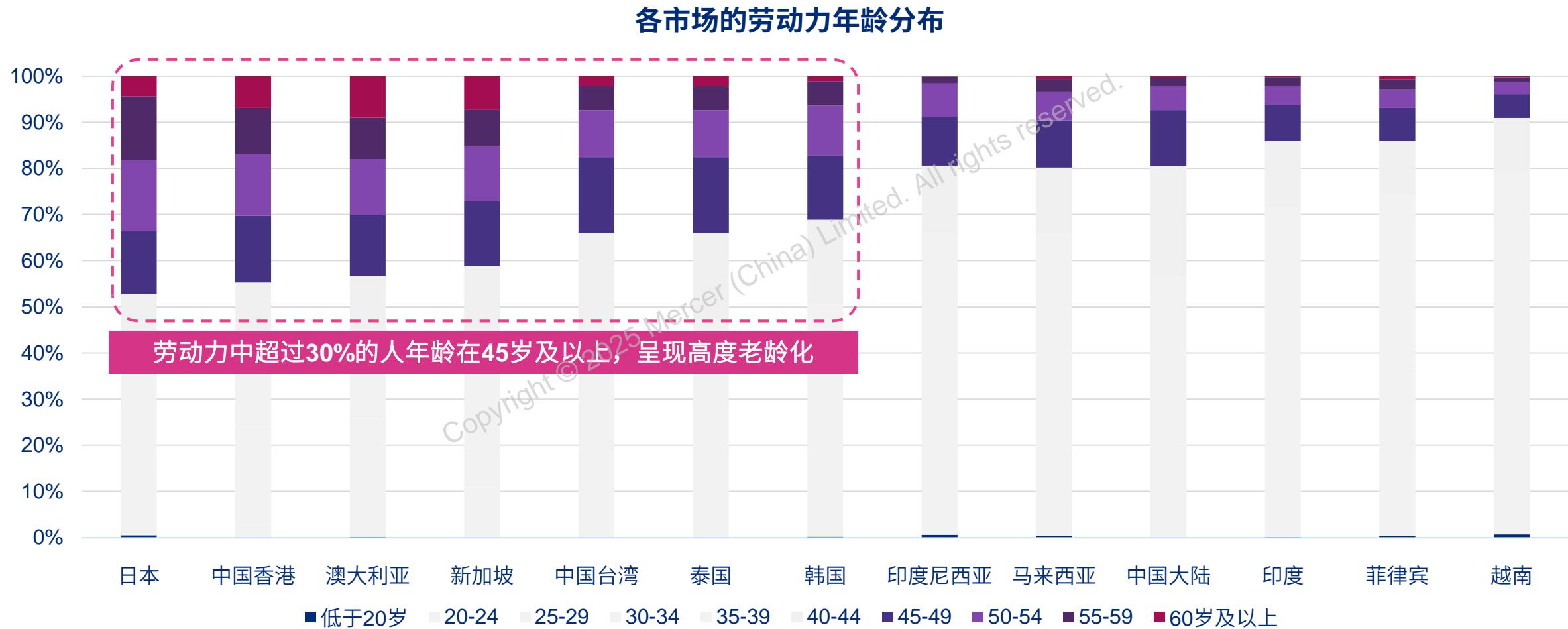
通胀率, CPI (%)



由于人口年龄的持续增长和低出生率，亚太地区是全球人口老龄化速度最快的地区

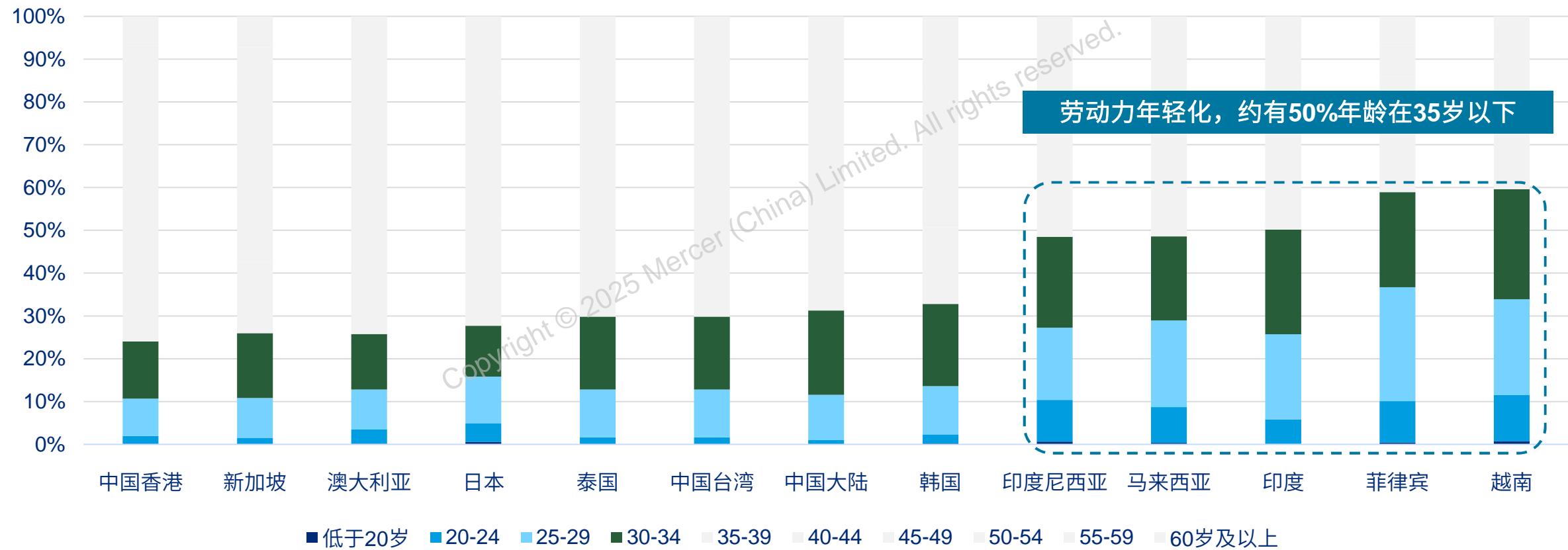


亚太地区各市场的劳动力年龄结构存在显著差异



亚太地区各市场的劳动力年龄结构存在显著差异

各市场的劳动力年龄分布



劳动力老龄化对雇主意味着什么

在亚太地区推高劳动力成本的两大关键压力



人才储备减少

进入职场的年轻人才减少



技能缺口扩大

人才短缺导致成本上升

技术变革快于劳动力能力提升

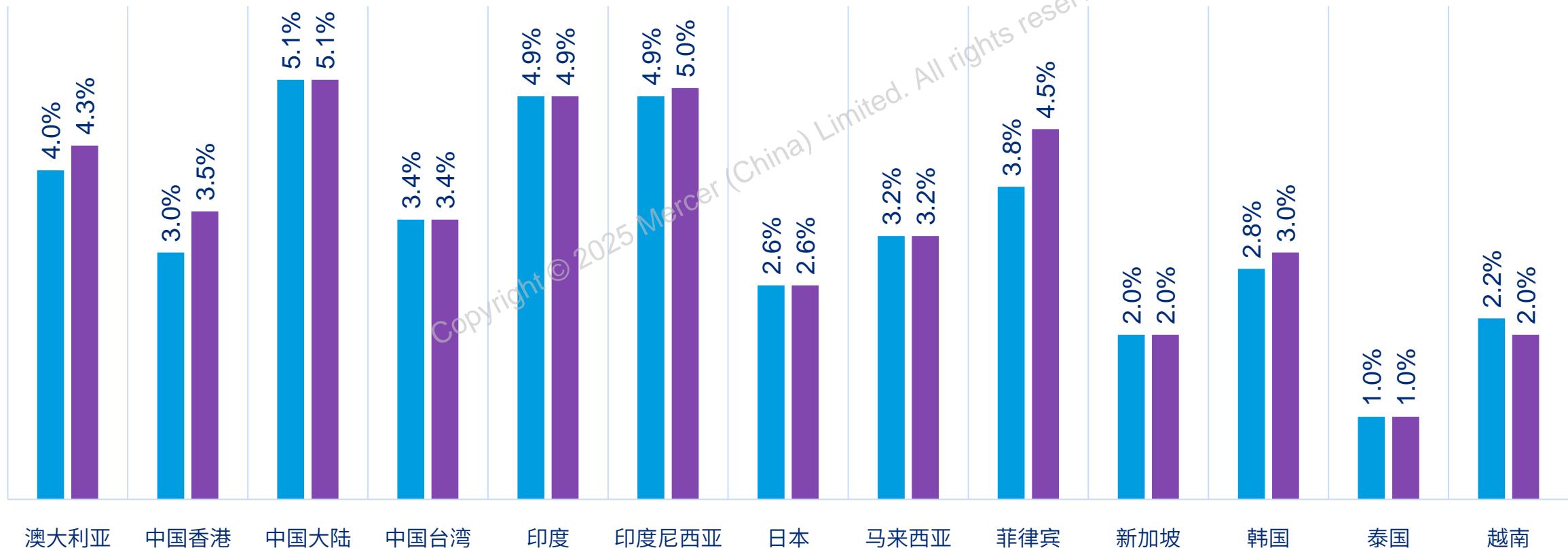
传统招聘方式变得不可持续

各年龄段的员工都需要持续的技能提升

亚太地区失业率

失业率 (%)

■ 2024 ■ 2025



员工更倾向于留任

2023 及 2024 主动离职率

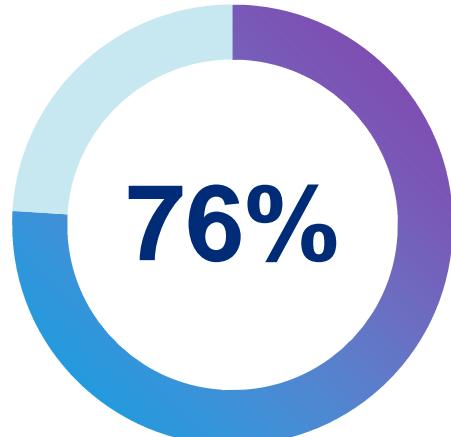


2023 及 2024 年非主动离职率

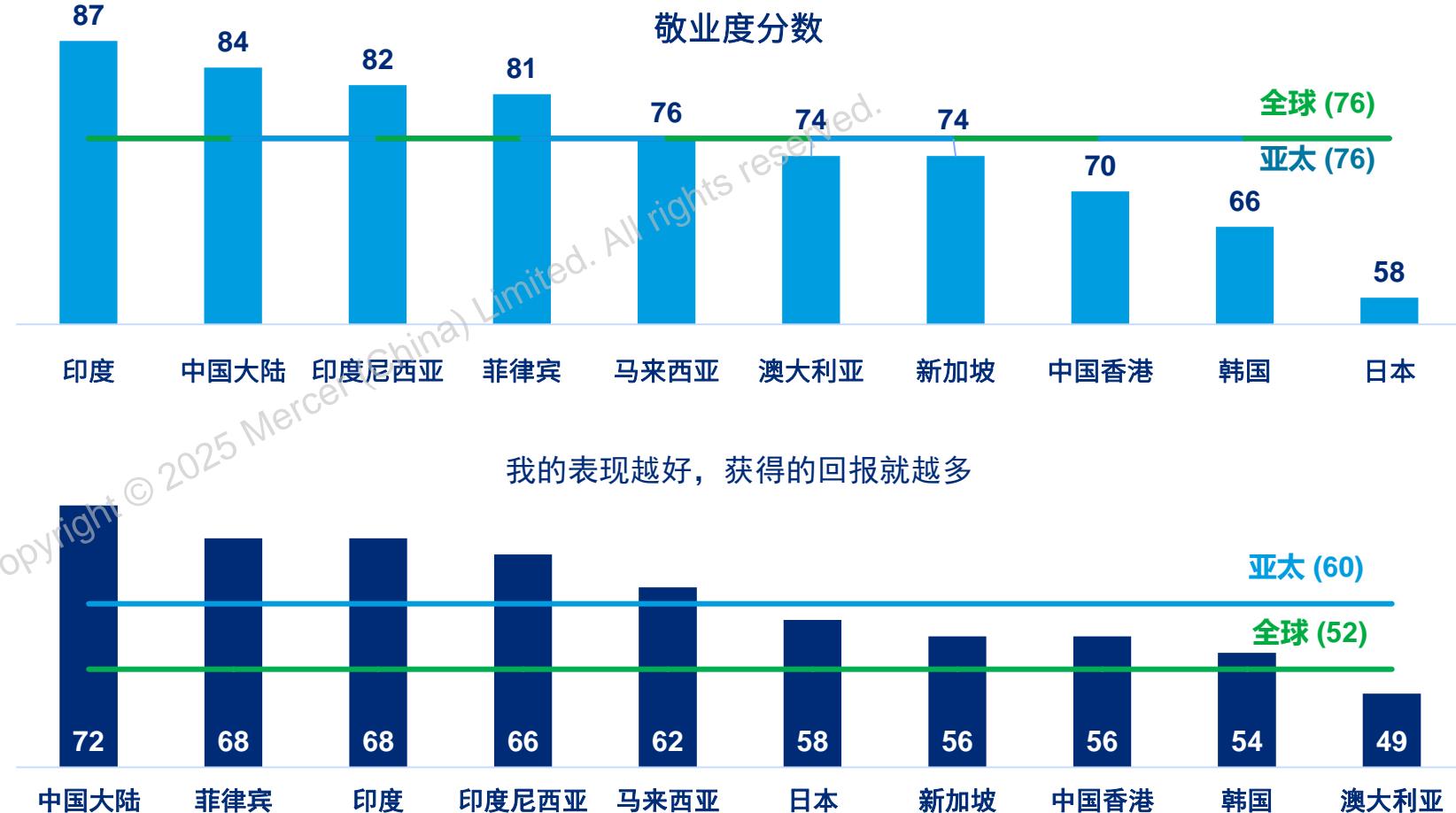


亚太地区敬业度水平

2025 敬业度分数

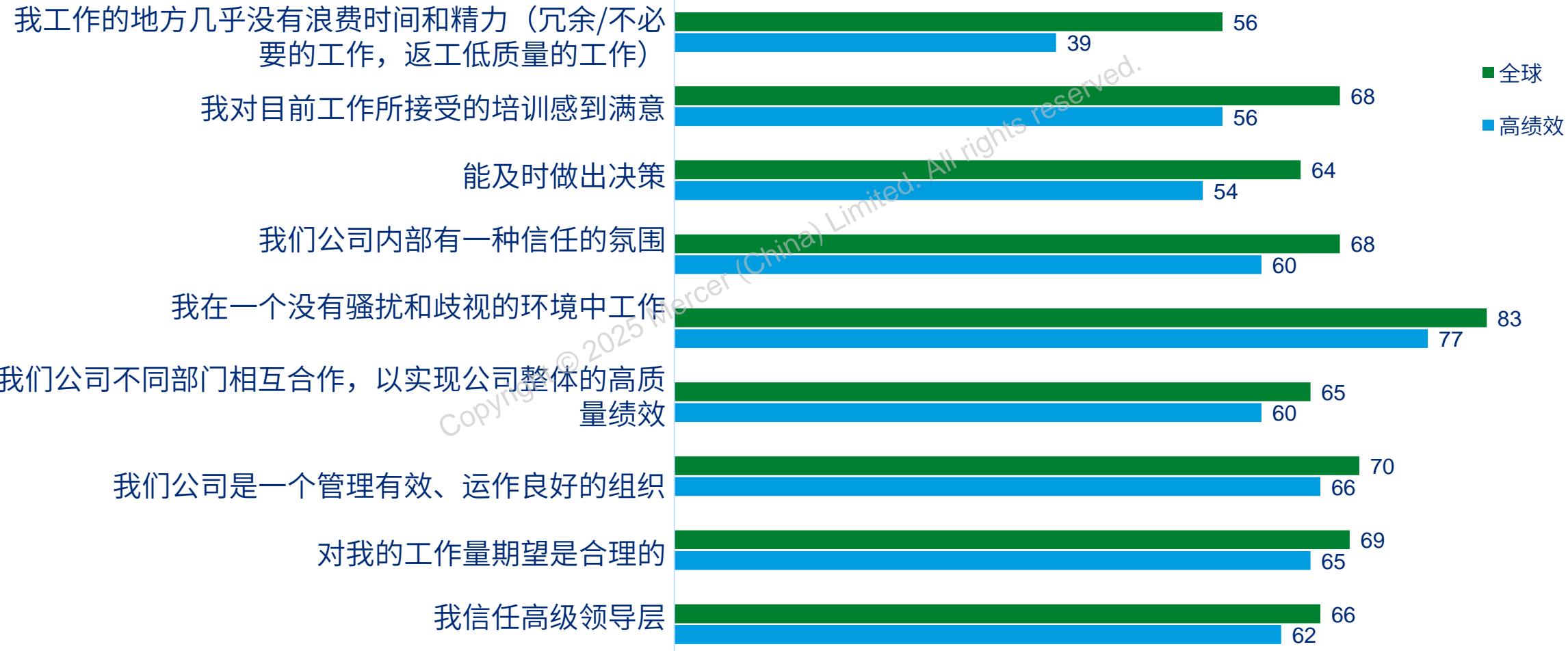


差异度
vs. 2024: +1%
全球: 0%



你的高绩效员工在工作中投入吗？

“高绩效者”通常较缺乏耐心……

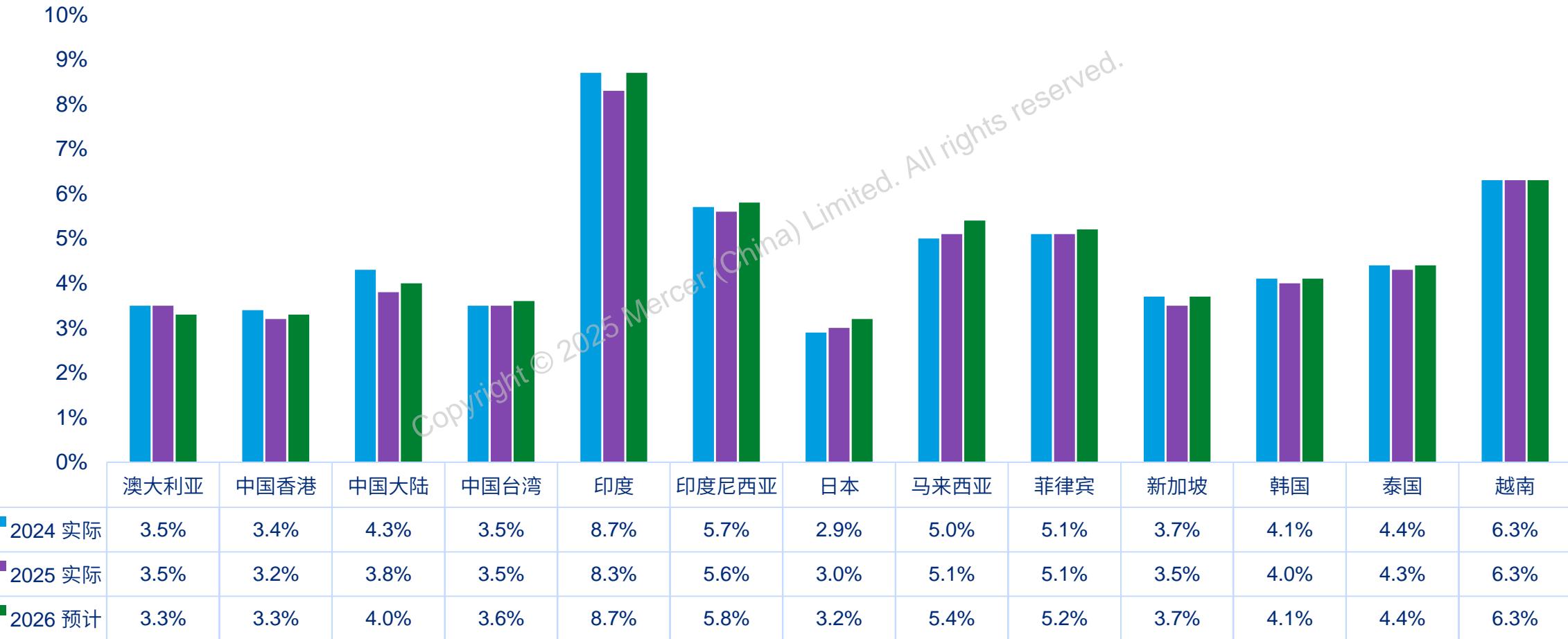


什么决定了薪酬？不同市场的影响因素

* 职位级别是最具影响力的因素，影响力为100%

澳大利亚		中国大陆		中国香港		印度尼西亚		印度		日本		韩国		马来西亚		菲律宾		新加坡		泰国		中国台湾		越南	
1	行业 18%	地区 34%	职位族群 8%	行业 83%	公司总部 41%	行业 28%	员工年龄 34%	职位族群 8%	职位族群 16%	职位族群 6%	员工年龄 26%	公司总部 30%	行业 14%	职位族群 10%	公司总部 5%	公司总部 73%	员工年龄 6%	公司总部 22%	行业 24%	员工年龄 7%	员工年龄 13%	行业 6%	职位族群 23%	行业 14%	员工年龄 6%
2	职位族群 10%	职位族群 11%	公司总部 5%	公司总部 5%	员工年龄 6%	公司总部 22%	行业 24%	员工年龄 7%	员工年龄 13%	员工年龄 4%	员工年龄 23%	行业 23%	地区 9%	地区 8%	行业 5%	行业 5%	地区 31%	地区 5%	员工年龄 19%	职位族群 16%	地区 7%	地区 11%	行业 23%	地区 9%	职位族群 5%
3	职业等级 6%	职位负责 区域 3%	员工年龄 3%	员工年龄 23%	行业 5%	地区 15%	公司总部 14%	公司总部 4%	行业 10%	公司总部 6%	职业等级 5%	职位族群 8%	公司总部 5%	员工年龄 4%	公司总部 3%	员工年龄 23%	员工年龄 23%	公司总部 8%	行业 10%	员工年龄 13%	行业 6%	职位族群 23%	行业 14%	员工年龄 6%	
4	员工年龄 4%	公司总部 3%	职业等级 1%	职业等级 18%	职位族群 3%	职业等级 11%	地区 4%	行业 3%	公司总部 8%	地区 1%	公司总部 5%	员工年龄 3%	地区 4%	员工年龄 3%	公司总部 3%	员工年龄 23%	员工年龄 23%	公司总部 8%	行业 10%	员工年龄 13%	行业 6%	职位族群 23%	行业 14%	员工年龄 6%	
5	员工年龄 4%	公司总部 3%	职业等级 1%	职业等级 18%	职位族群 3%	职业等级 11%	地区 4%	行业 3%	公司总部 8%	地区 1%	公司总部 5%	员工年龄 3%	地区 4%	员工年龄 3%	公司总部 3%	员工年龄 23%	员工年龄 23%	公司总部 8%	行业 10%	员工年龄 13%	行业 6%	职位族群 23%	行业 14%	员工年龄 6%	

绩效调薪率 (全行业)



不断变化的环境需要 灵活敏捷的应对

针对不同员工群体和动机制定差异化的
激励方式

通过改善员工体验提升员工敬业度

提供持续的技能提升培训以保持竞争力



励薪礼才，效启未来：
2025-2026中国整体薪酬趋势

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

中国经济展望

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.



2025年 热点话题



大家都在
关注什么？

中国经济趋势与热点

“十四五”收官之战

2025上半年
GDP同比增长**5.3%**
城镇失业率**5.2%**

市场消费新兴力量：

在线生活服务、交通物流、养老服务、养老看护和居民服务等领域，招聘需求同比分别增长**43%**，**35%**，**17%**和**10%**

鼓励民营经济发展：

2025年4月，首部《**民营经济促进法**》出台

扩大内需：

汽车、家电、数码 — 国补 &
以旧换新
文化、旅游、电影 — 消费券

新质生产力：

3D打印设备，新能源汽车，工业机器人同比增长**43.1%**，**36.2%**，**35.6%**

出海需求旺盛：

一季度企业招聘出海业务相关岗位招聘需求同比增加**14%**

中国投资加速全球布局

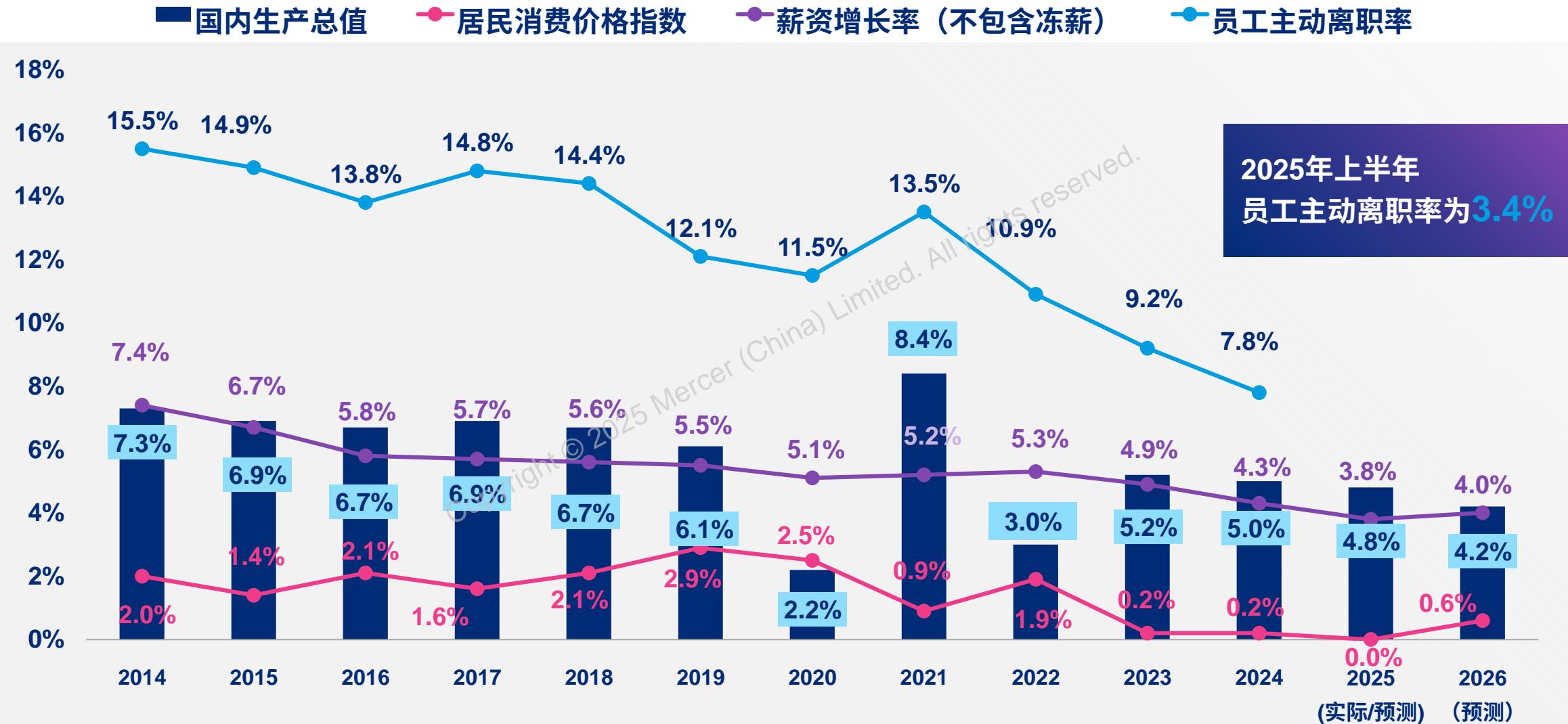
“一带一路”与新兴市场的战略落点

2020年-2025年8月中国全行业对外直接投资额 (单位: 亿美元)



- 2024年, 我国境内投资者共对全球151个国家和地区的9400家境外企业进行了非金融类直接投资, 累计投资1439亿美元, 增长10.5%
- 截止到2025年8月, 我国共对全球150个国家和地区的8350家境外企业进行了非金融类直接投资, 累计投资969亿美元, 同比增长3.8%, 对“一带一路”共建国家非金融类直接投资263亿美元, 同比增长27.9%

中国整体趋势



数据来源：IMF世界经济展望，2025年7月
中国国家统计局
美世整体薪酬调研

“十五五” 中的人力资源趋势预测

- “三新人才”
- “东西联动”
- “银发人力资源”

- 全球人才流动管理体系
- 打造全球人才“蓄水池”



- “城镇新增就业5500万人以上”
- 重点转向高质量就业
- “机器换人”与“人机协同”并行

- 新就业形态劳动者权益保障
- 更多形式的弹性工作
- 企业ESG报告中人力资本披露强制化趋势

中国人才和薪酬趋势

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.



中国2025整体薪酬调研参调情况

30+

≈4,000

24,000+

3,000,000+

调研行业/城市

参调公司

各层级的职位

员工数据



行业调研

汽车 汽车经销商 新能源汽车 智能网联汽车 氢能源汽车

高科技

互联网

消费品

零售

化工

生命科学

石油

可再生能源

物流

酒店

国际学校

国际组织&非政府组织

北京

上海

广州

深圳

成都

重庆

大连/沈阳/长春

杭州/宁波

南京

青岛

天津

苏州/昆山

武汉

无锡/常州

厦门/福州

西安

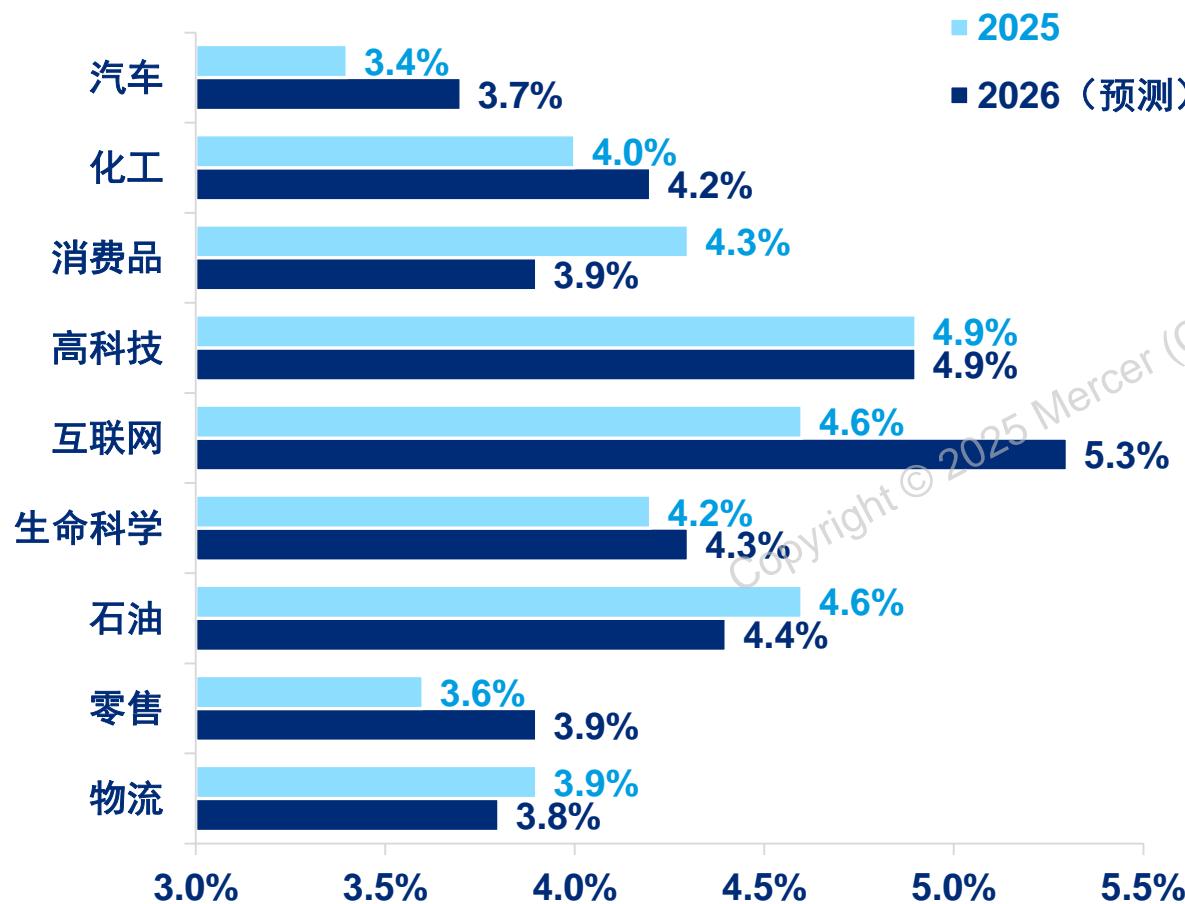


主要城市调研

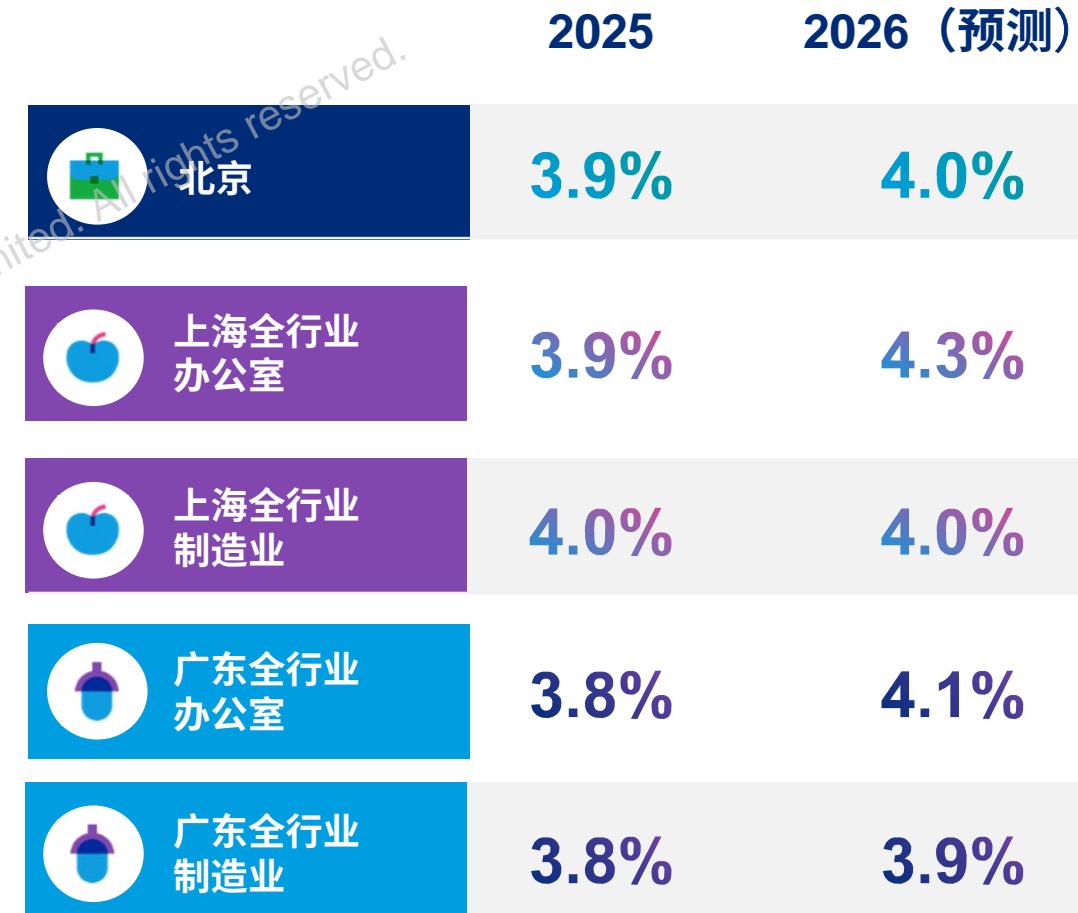


中国薪资增长 (不包含冻薪、晋升与市场调整)

按行业



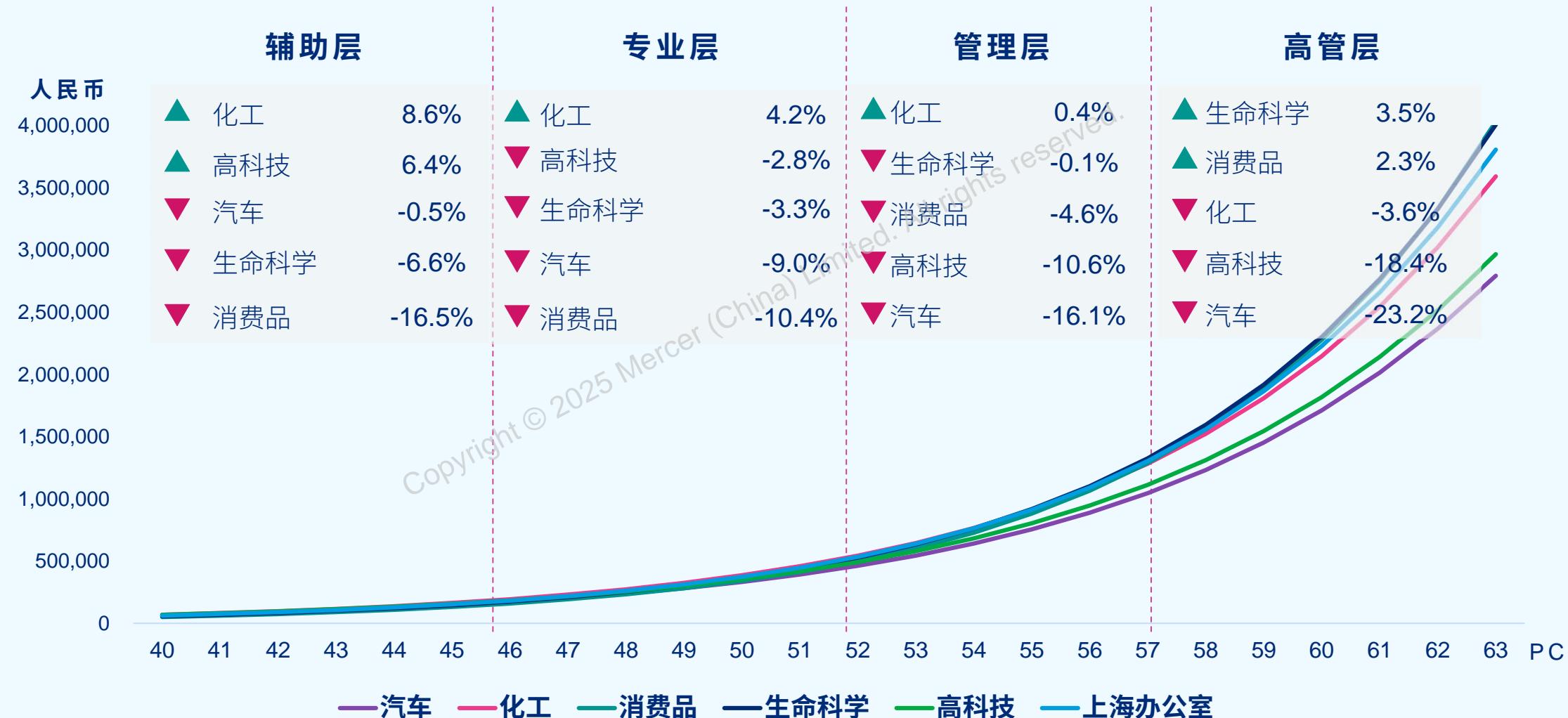
按区域



中国薪资增长 (不包含冻薪、晋升与市场调整)



各行业薪酬趋势对比-年度总现金（目标）



2024年主动离职率趋势整体降低，多数市场被动离职率上升

主动离职率



被动离职率



毕业生现状——人口数量红利正在转变为质量红利

2020年

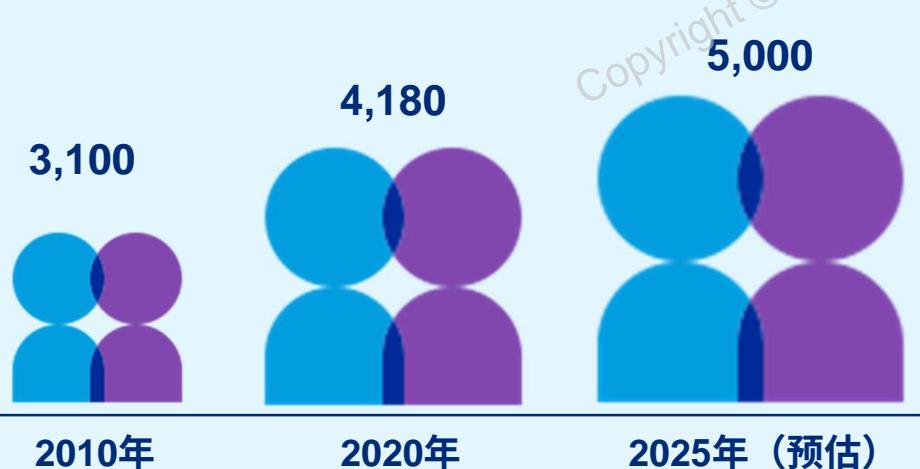
每6.5人中有1人
拥有大学以上学历

2025年

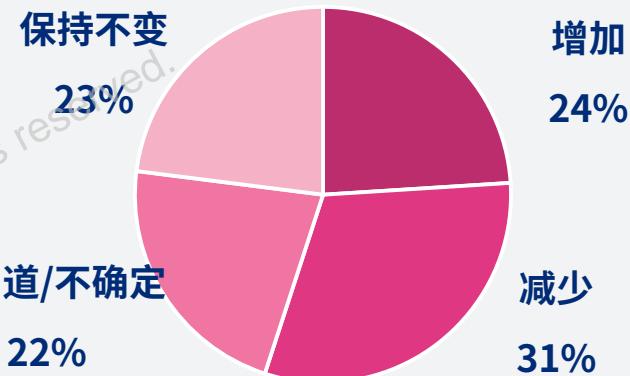
每5.2人中有1人
拥有大学以上学历

在校大学生数量

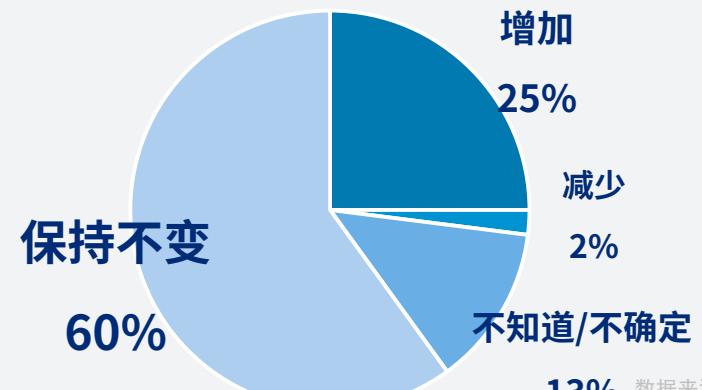
单位: 万人



2025招聘应届毕业生人数相较于2024年变化

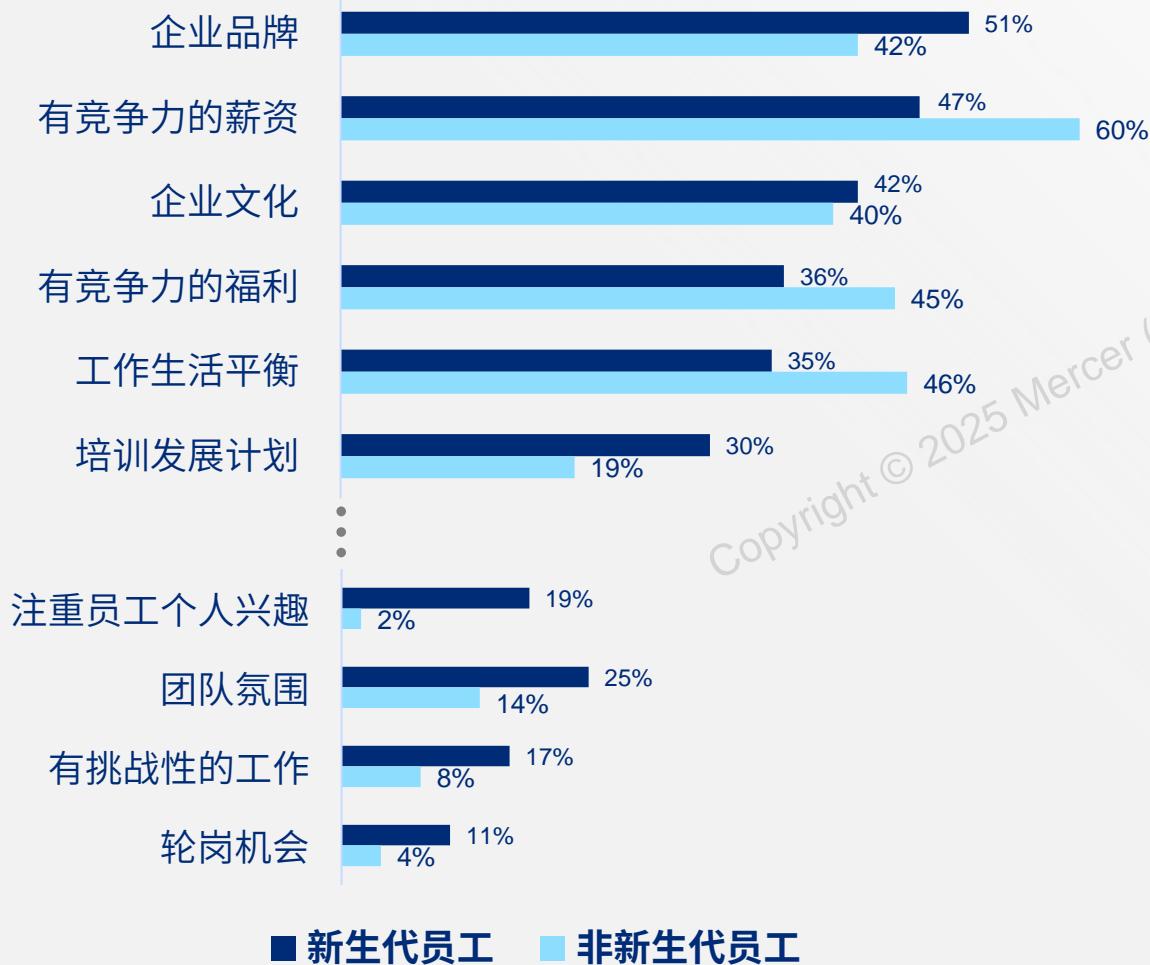


2025年应届毕业生起薪相对于2024年的变化

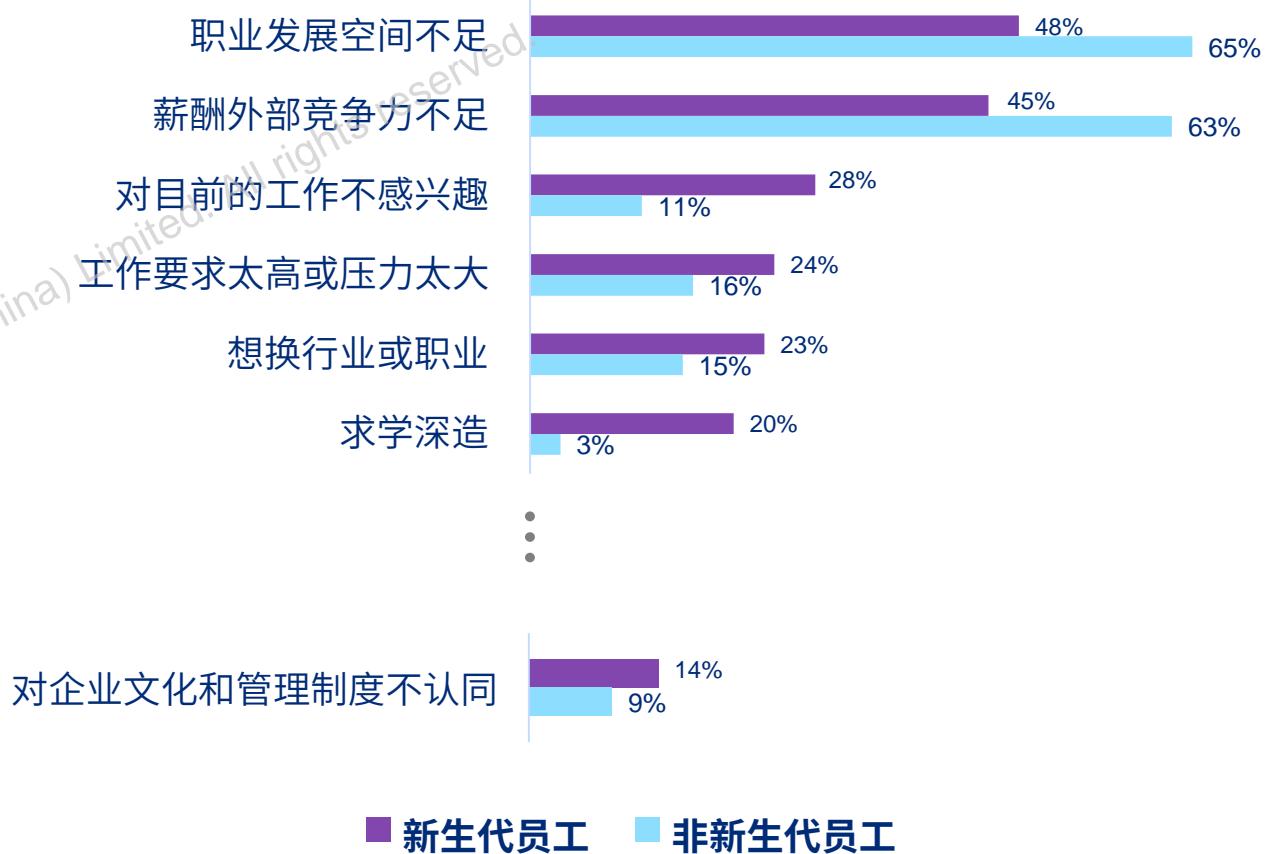


新生代员工 (95后) 的吸引与保留

员工加入原因：新生代vs非新生代



员工离职原因：新生代vs非新生代



■ 新生代员工 ■ 非新生代员工

增长最高的十个岗位 (基于总现金目标, P30)

序号	岗位	薪酬增长
1	产品样品/原型开发	>50%
2	直播销售/促销	
3	数据质量管理	
4	采购	
5	法务-商务方向	
6	品牌商品促销	
7	网页内容营销	
8	经营风险管理	
9	云计算架构	
10	IT系统软件编程	



序号	岗位	薪酬增长
1	店铺销售 (零售)	>50%
2	电商商品企划 (零售)	
3	药理学/制药学研究 (生命科学)	
4	IT咨询: 解决方案交付管理 (高科技与专业服务)	
5	战略性IT业务咨询 (专业服务与高科技)	
6	时装设计 (零售)	
7	计算机视觉研究 (高科技)	
8	患者教育 (生命科学)	
9	医学信息 (生命科学)	
10	电子商务商户运营与支持 (互联网)	

注:
基于相同公司, 5家以上
P30表示高级专业岗位.

“冰”与“火”并存的时代

冰：整体市场的审慎与收缩

- **薪酬增长放缓**：市场整体调薪率下降，企业为人才支付的“普遍成本”增速变缓
- **离职结构逆转**：员工“求稳”心态加剧，主动离职率持续降低；企业追求效能增长，被动离职率上升
- **人口红利终结**：劳动力总量的供给不再是优势，单纯依靠人海战术的模式已走到尽头

VS

火：核心赛道的白热化争夺

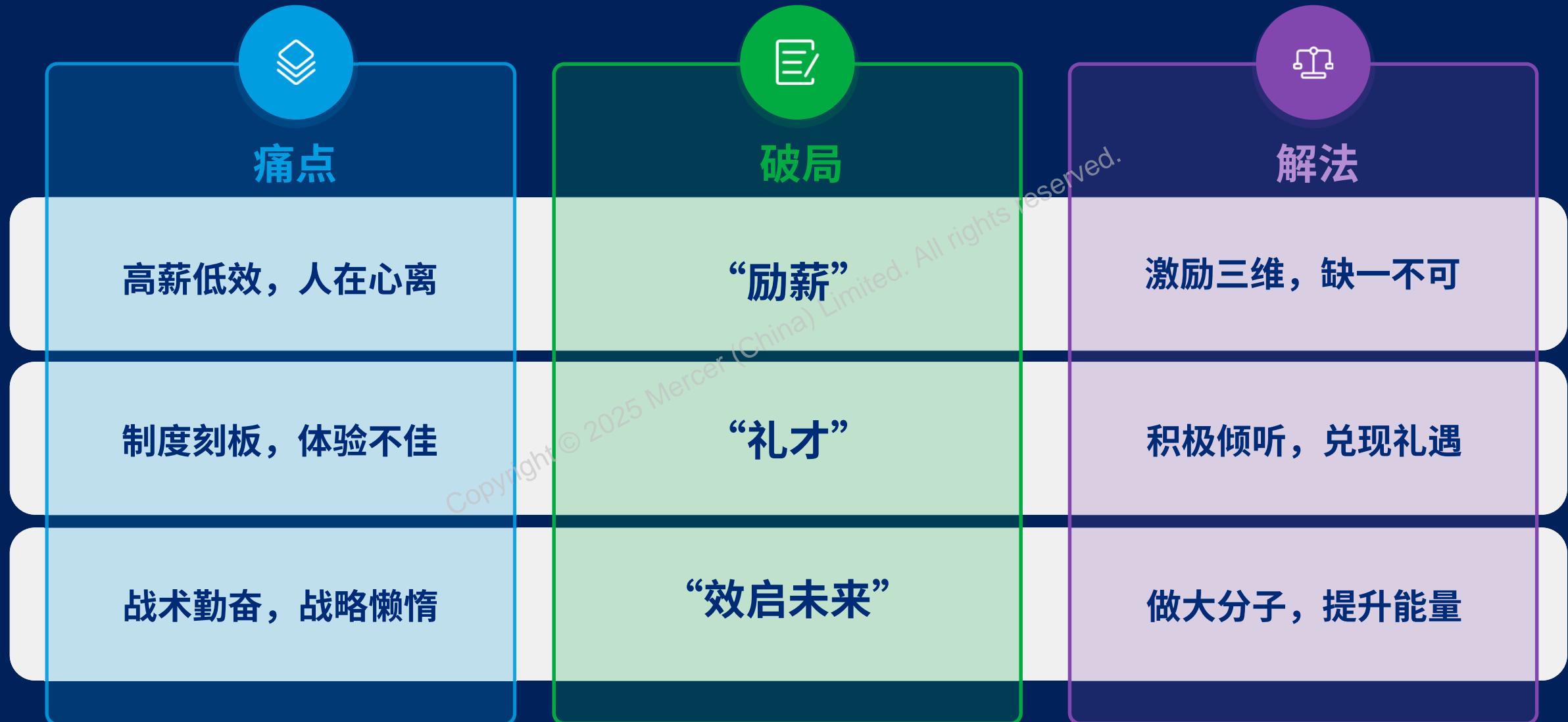
- **“新质生产力”的召唤**：“十五五”规划的核心布局正在创造一批极度稀缺的“三新人才”，他们是市场竞争的焦点
- **“人口质量红利”的机遇**：大学生比例持续攀升，但如何从海量毕业生中筛选并吸引到符合“新质”要求的新生代，是对我们吸引力模型的巨大考验
- **新生代员工的“新需求”**：他们不再仅为薪酬工作，更看重成长机会、情绪价值和灵活自主，传统的吸引与保留策略正在失效

中国人力资源热点话题

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.



痛点破局：从效能困境到组织激活



Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

重塑组织效能的价值飞轮



“礼”、“励”、“效”不是三件独立的事，而是一个自我加速的增长引擎。

内部挑战：

- 高层坚定决心
- 中层承上启下
- 文化制度适配
- 系统相互协同

外部挑战：

- 市场竞争激烈
- 经济周期下行
- 人才供需错配
- 技术变革加速



“礼” —如何礼遇关键人才，先要践行积极倾听



践行了员工倾听的组织知道这是与员工建立信任的关键.....

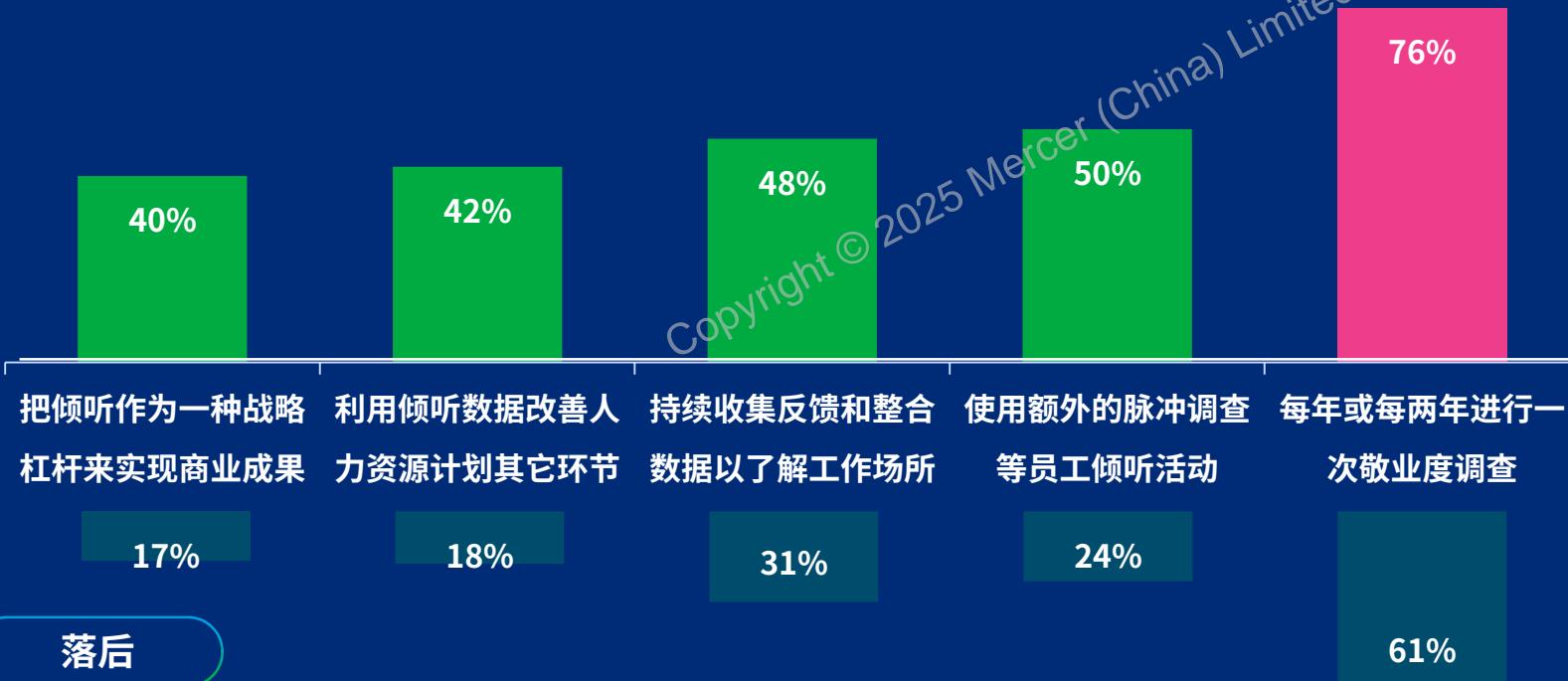
.....以及吸引新员工的关键。

因生成人工智能的使用而带来的偏见更少的可能性是其他公司的1.4倍

更容易填补空缺职位的可能性是其他公司的1.4倍

领先

领先的人力资源团队如何倾听员工的心声：



领先的企业更可能会优先考虑：

DEI (多样性、公平性、包容性)

投资工作场所安全

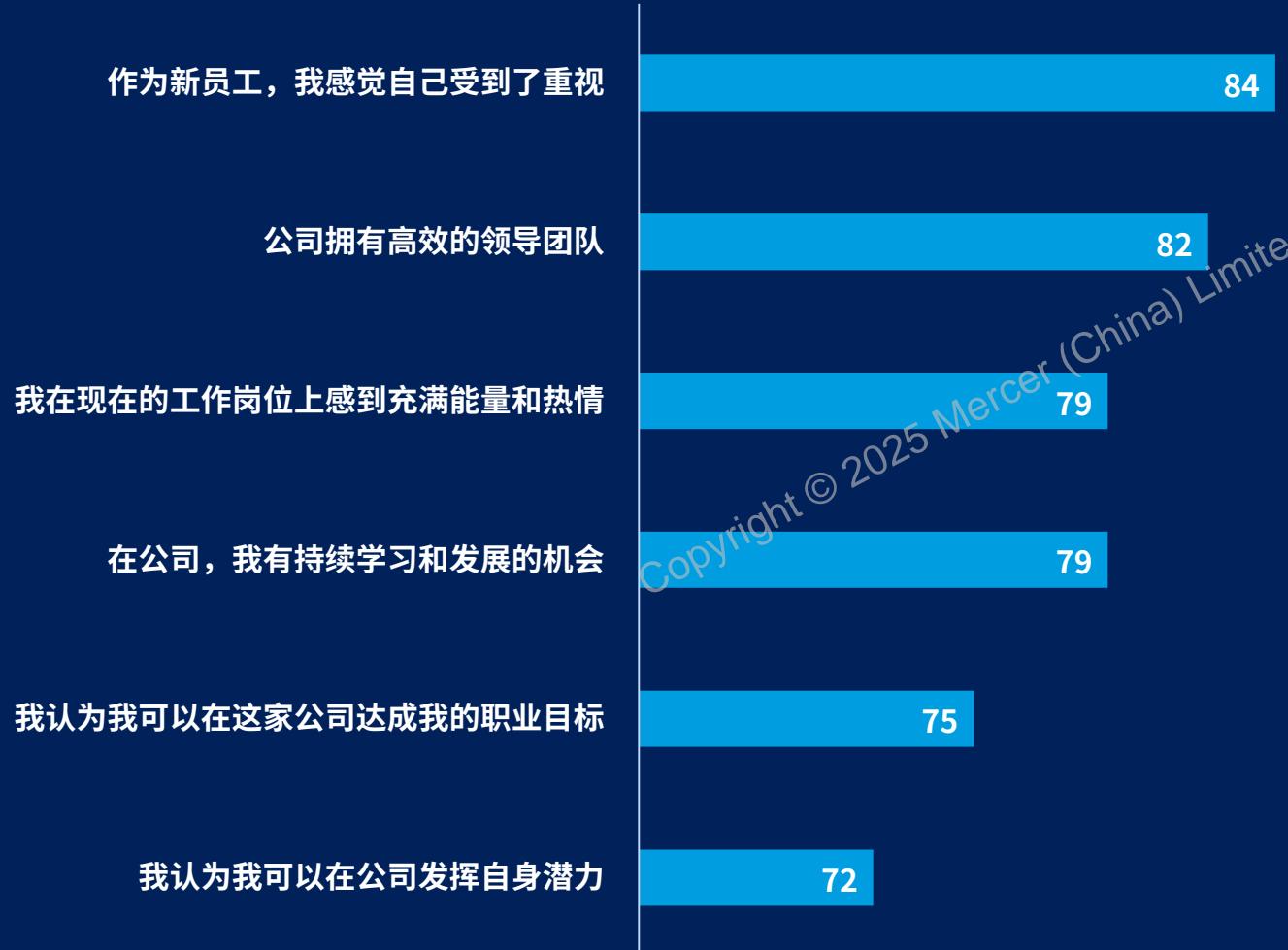


重新设计工作，以激发员工的活力

“唯一能影响他人的方式是谈论他们所要的东西”



中国员工关键驱动因素



成长之礼：

- ✓ 学习发展
- ✓ 技能提升
- ✓ 职业发展

包容之礼：

- ✓ 领导垂范
- ✓ 多元包容
- ✓ 用人所长

信任之礼：

- ✓ 充分授权
- ✓ 灵活办公
- ✓ 信息透明

“励” —平均主义与落后性的双重陷阱



内部失衡：平均主义，劣币逐良



外部失衡：薪酬落后，人才外流



激励失衡：价值脱钩，激励失效



精准激励，价值倾斜



敏捷激励，持续激活



多元激励，价值绑定



高速增长的企业在薪酬方面是如何做的

提高薪酬竞争力，以吸引和留住人才

1 62%

改善整体薪酬计划的沟通

2 41%

重新设计绩效薪酬计划，使其更好地与业务成果挂钩

3 40%

调整整体薪酬投资的优先级，将重点放在员工最看重的东西上

39%

通过薪酬分析来提高薪酬公平性

37%

2X 高速增长的企业更可能会：



增加培训管理者的投入



采用体系规范的方法



开展薪酬公平性研究

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

全面薪酬激励 = 物质回报×精神感召×成长预期



“效” — 重新思考成本管理



现在：

减少分母

- 员工是成本
- 仅关注直接财务回报（收入、利润）
- 仅关注直接人力成本（薪酬、福利）
- 投入产出的短期效率

Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.

- ✓ 提升员工技能
- ✓ AI提升生产力
- ✓ 解放更多人力
- ✓ 减少内耗内卷

未来：

做大分子

- 员工是资产
- 关注综合价值回报（财务+组织能力+领导力）
- 关注全面赋能投资（工作重塑+技能发展+员工体验）
- 人才投资的长期战略效能



是时候考虑人机团队并重塑工作了



Hands work 用手工作

在AI的帮助下，短期内即会减少



Heads work 用脑工作

短期内增加，长期会减少



Hearts work 用心工作

会驱动感受和同理心，人类应倾注更多心力于此

Copyright © 2025 Mercer (Chi)

排位变化

- = 分析性思维
- = 创造性思维
- +12 AI和大数据

领导力及社会影响力

韧性、灵活性、敏捷性

好奇心与终身学习

技术素养

设计和用户体验

驱动力和自我意识

同理心和积极倾听

2023-2027技能重塑重点



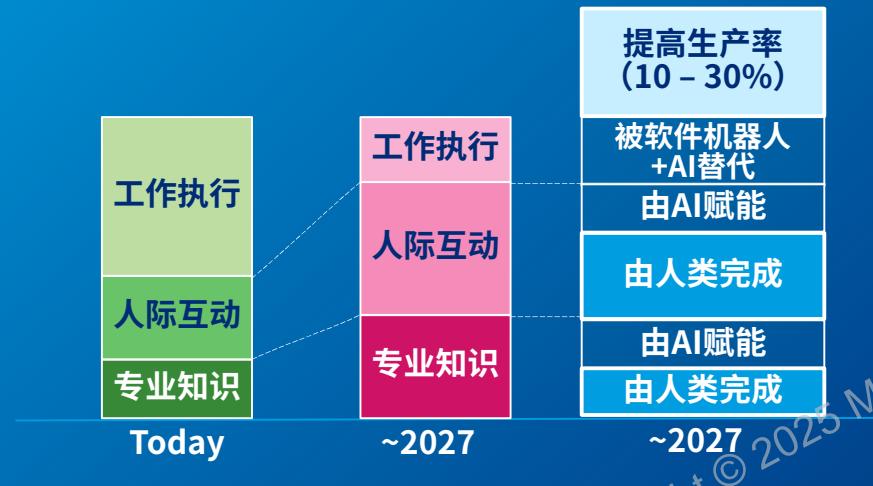
“制定有效的技能提升战略对于最大限度地提高业务绩效至关重要。”



越来越多的企业开始重视创新工具的使用

AI改变工作，80%的工作可能会被AI影响，19%的工作可能被颠覆

几乎所有工作的核心任务都会发生变化



从岗位出发



- 普及和多样性 | 每个人都可以触手可及地获得相同的信息，弥合专业知识的差距，并使多样性成为推动创新的更关键优势



- 新的工作模式 | 工作和技能将超越职能和组织结构，为新的、更流畅的工作方式打开大门

从人出发



- 持续变化的工作 | 不断变化的技能需求和供给趋势将需要快速评估、提升/再培训和重新部署

如何培养员工使用AI



从战略层面向员工传递价值与信任

- CEO/高管明确强调 AI 是“增强能力”而非“替代工作”
- 公开沟通与反馈渠道



个性化培训与嵌入式技能建设

- AI Literacy 课程普及
- 角色定制式学习路径
- 智能推荐与 Chatbot 辅助



以实战驱动学习：实践、实验与社群支持

- 试用与沙盒环境
- 经验分享社群
- AI 技能挑战赛



认证体系与能力评估机制

- 内部AI认证
- 设计技能等级晋升路径



工具融合与流程嵌入

- 平台集成与入口统一
- 工作流程透明化与AI应用场景设计

“

动荡时代**最大的危险**，不是动荡本身，而是仍然用**过去的逻辑**做事。

The **greatest danger** in times of turbulence is not the turbulence itself, but to act with **yesterday's logic**.

”

——彼得·德鲁克 Peter·Drucker





Copyright © 2025 Mercer (China) Limited. All rights reserved.