

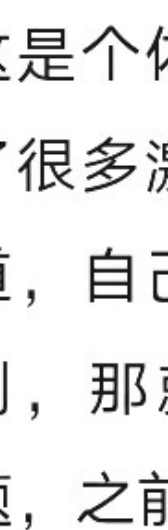
09讲 | 彩虹理论：人力资本越来越高怎么办？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



09讲 | 彩虹理论：人力资本..

11:36 10.62 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

这是个体模块的最后一讲。之前，我们说了很多激励方式。但是开过公司的人都知道，自己的头上总悬着一把达摩克利斯之剑，那就是人力成本。解决不了这个问题，之前所有都是空谈。

中国已经连续十年，人力成本的增长率超过GDP增长率。微观上来说，资本流动也促使一些企业像哄抬物价一样，用不合理的薪酬吸引人才，搞得大家硬着头皮跟进。

我们劳动人事学院 一直在跟踪调查中国

采用什么对策？这一讲我们就来提供一个可行的方向。

当然，面对这个问题，最简单的方法就是开源节流，少用人，或者降低每名员工的待遇。但是你要注意，这脚刹车只要一踩，后面想再踩油门可就难了。对于快速发展、需要人的公司，这种饮鸩止渴的做法实际上根本行不通。

那怎么办？还有一个思路，我们来看。

我们把人才比作能源。你会发现，纵观历史，能源并没有真正耗竭过。煤炭先被使用，后来成本上升，大家就转向开采石油。石油的价格也不是无限制在增长，大家接受不了了，就去开采天然气。现在我们又转向新能源，总能找到替代方案。

人力资源的道理是一样的，有没有我们可以开发的“新能源”？其实是有的。我今天给你介绍一个案例，有点极端，目的不是让你直接学它，而是搞明白背后的道理。

1.EverYoung只雇用老年员工

我们的主角是一家韩国互联网企业，叫EverYoung。如果你前去参观，看到工位上一个一个背影，听着键盘的敲击声，会觉得它没什么不同。但是，如果叫一声，让大家抬头看你，你会发现所有人都头发花白、皱纹堆积，都是年过六旬的老人。

EverYoung只雇用五十五周岁以上的员工。神奇的是，它居然可以成功运作起来。公司创建于2013年，开始只有十几个人，现在已经是一家四百多人的大公司了。

EverYoung有两条主营业务线，一条是图像和视频的编辑处理，另一条是审查敏感信息。但是也偶尔承接一些更复杂的任务，比如对IT产品进行测评。无论是哪项业务，对员工的互联网技能要求都不低。

这就产生了两个问题：

1. 怎么保证爷爷奶奶们能够具备相应的技能？
2. 这和降低人力成本有什么关系？

我们一个个看，先说第一条。你可能觉得，老年人的学习能力估计是不行了，接受不了新东西。既然公司要做互联网生意，那就招相应岗位退下来的人呗。

我告诉你，EverYoung并不追求员工一定来自互联网行业，团队中有人曾经是牧师、公务员，还有人是退伍军人。甚至曾经有一位计算机工程教授来应聘，但是因为很多原因，公司并没有录用他，反而录用了一名家庭主妇。

这有点匪夷所思，他们怎么保证员工能掌握必要的知识呢？难道一把年纪了还现学现卖？

说对了，EverYoung还真是这么干的。公司专门成立了一个学院，翻译成中文就叫“永年学院”，为员工提供系统的互联网教育，主要包含四个方向的课程：

1. Word、Excel等软件的基础操作；
2. 如何使用网上银行、电子邮件、智能手机的课程；
3. 如何使用SNS、博客等等，提高沟通效率；
4. 提高业务考试能力的课程。没错，这些老年员工想要毕业，也需要考试。

公司还会开放哈佛大学、牛津大学的网络课程给员工看，并且定期组织讲座，有些员工一年里听了20多场。公司还安排了大量专业训练，比如编程训练，还有团队教大家如何拍电影，做视频剪辑。

听完后你的感受是什么？这不就是在工作之余，为员工开设了一所老年大学么。员工培训上下这么大的力气，难道不会导致人力资本上升，影响收益么？何况老年人的工作效率还不高。

这就引出了刚说的第二个问题，怎么降低人力成本？

EverYoung的大部分员工生活条件都非常好，有儿女支持，他们不是很看重薪水。那他们看重什么？按照之前我们讲过的动机理论，只要能找到员工看重的东西，就可以设计激励方案，来减少金钱的支出。

2.彩虹理论

好，接下来是本讲的要点。美国有位著名的组织行为学家，叫唐纳德·萨柏（Donald E. Super，也有译为唐纳德·舒伯）。萨柏的英文名是Super，超人的意思，而他的成就真的对得起这个名字。这位“超人”博士一辈子就研究了一件事：我们每个人到底遵从怎样一条职业发展路径。他为组织行为学开辟了一个研究方向，就叫职业生涯规划。你在大学里接受的职业生涯规划辅导，就是基于他的理论。

萨柏把每个人的一生概括为一条彩虹。彩虹有两个维度，一个是长度，也就是我们的年龄，另一个是宽度，也就是我们生活的广度。

年龄好理解，生活的广度如何定义？萨柏提出，我们每个人一生都必须扮演9种角色，依次是儿童、学生、休闲者、公民、工作者、夫妻、家长、父母、退休者。9种太不好记了，我们归一归类，大概就包括一生都要承担的公民、休闲者两个角色，还有子女、学习者、工作者、持家者四个阶段性角色。

重点来了。萨柏发现，一个人扮演几个不同的角色比扮演相似的角色有更多的满足感。30岁左右，一个人基本要承担所有角色，他的生活空间被填满了，彩虹的宽度最宽，生活最充实。而且，总有一个角色是生活关系中相对重要的角色，萨柏称之为“显著角色”。比如对于俗称的工作狂，工作角色就是“显著角色”。

但是我们可以想象一下，人到老年会怎样？当一个人65岁时，他基本会丧失子女、工作者这两种角色，而且还会部分丧失持家者和休闲者的角色，因为一方面体力跟不上了，没法随便走动；另一方面，家庭也不需要他承担太多的负担，甚至，有些人会面临丧偶的情况。

也就是说，这个年龄段的人会突然丧失许多角色，萨柏把这种情况称为“角色退出”。为了填补缺失的满足感，个体就会寻找并且加强新的“显著角色”。而对于老年人来说，这个替补队员就是学习者。

萨柏发现，一个人的学习欲望在65岁时出现了一个新的高峰，高到什么程度，基本上相当于18岁时的水平，远高于上大学时的水平。这个年龄的人会产生“此时不学，更待何时”的感觉，渴望新奇的经验，这都是“角色退出”的结果。

好，了解了萨柏的彩虹理论，我们再回来看EverYoung的案例。员工最想要的是什么？是学习的机会。公司最大的一名员工83岁了，当被问到，你为什么还来工作的时候，他说：“我想跟上时代的步伐，我渴望再次学习新的IT技能。”

请你注意，对年轻员工来说，企业提供培训就是希望他们快点上手，没有人会把学习当作福利待遇，你要另行支付一笔费用。但是老年员工来上班的目的，很大程度就是为了学习。这个时候，培训就变成了一种福利待遇。也就是说，花在培训上的只有一笔钱，却干了两件事，这是EverYoung减少人力成本的关键。

这样你也能够理解，为什么公司会招家庭主妇、牧师、军人来参加到工作中，因为对他们来说，学习一门新的知识，动力更强，更好激励。

EverYoung的平均薪水很低，只略高于韩国最低工资，非常少。怎么激励员工？方法就像它的创始人原话所说：教育是我们公司人力政策增长的引擎。

3.找到新的人力资源

好，EverYoung的案例就讲到这。为你介绍它的目的，当然不是建议你只雇用老年员工。EverYoung也面临其他问题，比如老年人反应能力下降，怎么应对等等。它也不是为了追求绩效才只雇用老年人，而是源自创始人的理念。

但是，EverYoung值得我们借鉴的，是它