

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2021 年 10 月 14 日

## 金錢回報非主力 價值信念驅動轉工

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

新冠病毒肺炎(COVID-19)大流行於 2020 年初開始大規模爆發後，全球各地政府因應疫情，紛紛採取嚴格的社交距離及居家等強制性措施，導致本土商業活動局部甚至完全停止。各地居民都要調整日常生活模式，改變購物及消費習慣。細心觀察，COVID-19 疫情持續時間之長，影響地域範疇之廣，不僅衝擊全球經濟以至供應鏈，在企業和個人層面，都出現了顯眼的「行為改變」。在企業的層面，不僅對營銷策略、組織生產方式（例如加速數碼化和接受員工實踐遠程工作模式）等作出了改變；在個人層面，無論消費或就業的選擇和行為實踐，同樣出現了新的變化，值得留意。

### 理想工作不再是薪金高

據《愛曼信信任度晴雨表 2021》(Edelman Trust Barometer 2021，下簡稱《報告》)的最新調研，雖然目前全球以至各國的經濟復蘇，前進步伐仍然脆弱，員工失業的陰影揮之未去，但在調查中，每 5 名員工便有 1 人已經離職，另謀高就，或計劃在未來 6 個月辭職。至於更換工作的員工，在 10 個接受訪問的人中，有 6 人是出於個人的信念和價值驅使，一心想找一個與自己信念和價值契合的企業工作，而並非考慮薪酬或職業發展等原因；也有人希望能夠在一家更具社會參與性和包容性的公司工作。

這項調研包含員工所在的國家包括：巴西、中國、德國、印度、日本、英國和美國。根據《報告》，所訪問的員工中，給出離職原因的答案，59%的人以「更符合我的價值觀」；50%為「更貼合我的生活方式」；只有 31%為「更好的報酬或職業發展」。換言之，金錢或物質的報酬，並不是員工「轉換工作」的主要驅動力量，更多是出於思想性的「信念」和「價值」等因素。

### 情緒影響決策

記得南加州大學神經科學教授安東尼奧·達馬西奧（Antonio Damasio）在他的著作《笛卡爾錯誤—情緒、理由和人的大腦》（Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain）一書中提出，情緒是幾乎所有決策的必要成份。當人類

作出決定時，來自先前相關經歷的情緒，會給正在考慮的選擇附加價值。於是，這些情緒會產生偏好，從而導致我們做出決定。換言之，情緒影響決定的理論，獲得到不少研究的支持，尤其據此神經科學去研究人類的消費行為，認為消費者主要透過情感（個人感受和體驗），而不是信息（品牌的屬性、產品特徵等），顯示在消費行為中，情感因素往往戰勝理性因素。

## 信念消費潮流崛起

不過，近年崛起的「信念消費行為」潮流，又把「作出決定」的驅動力轉向了一個「精神情緒」新領域——據 Edelman 於 2017 年 6 月發表的《品牌口碑 2017》（Earned Brand 2017）》調研報告指出，全球 57% 的消費者表示，一個品牌在社會問題或者政治上的立場和態度，會影響其購買意願。換言之，消費行為的決定，按個人對關心社會問題、對公共事務意見立場，以至價值觀「鈎連」起來，形成所謂的「信念驅動購買」（Belief-Driven Purchase）。

據《品牌口碑 2017》報告的資料，23% 的消費者願意支付 25% 的溢價，去購買他們認為「代表自己價值觀」，並「反映共同關切」的產品。到 2018 年 10 月 Edelman 發布《品牌口碑 2018》，按照調研所得，發現全球近三分之二（64%）的消費者，是基於信念進行購買，而這類持信念消費的行為人，數目有增無減。這些信念驅動的購買者，會基於其關心的政治或社會問題上的立場，去選擇、轉換、或抵制某個品牌。在當下企業社會責任成為衡量公司基本質素的大趨勢下，無可否認，企業絕不會忽視「信念驅動購買」的行為。因為企業必須因應這股新消費模式趨勢，作出營銷策略的改變。

## 信念驅動就業選擇

很顯然，個體把「社會參與」的意識、對社會議題的個人觀點和價值觀，內嵌到消費行為之中。這種把信念和價值內嵌到行為之中的領域，看來擴延至就業選擇的行為之中。目前，新冠病毒肺炎疫情對社會經濟的振盪和衝擊，為百年來所罕見，巨大的振盪和衝擊，無可避免引發人類行為的改變，並加速露出變化端倪的趨勢發展。

按照《愛曼信信任度晴雨表 2021》的調研，轉換工作的人，有 59% 的基於「更符合我的價值觀」，追求到一家與本身信念和價值契合的企業工作；有 50% 是基於「更貼合我的生活方式」，轉換工作的動機，是想選擇切合自己生活方式的工作，包括更好平衡工作和生活，避免放工帶着筋疲力盡的身驅回家等。在

新冠病毒肺炎疫情大流行，期間遠程工作模式的大規模實踐，會否進一步推高傾向「更符合我的生活方式」的選擇就業決定，還有待進一步觀察；但只有31%更換工作的動機，為「更好的報酬或職業發展」，顯示金錢或物質回報，已非決定轉換工作的主要推動因素。

事實上，如今投資者在選擇投資對象，愈來愈把企業的社會責任，包括衡量企業的「環境、社會及管治」（ESG）納入投資考量的因素之中，認同 ESG 是企業可持續發展的重要支柱，看重企業的經營模式的合理性，例如碳排放及人道等議題，這個投資考量的比重也愈來愈大。

## 僱員與僱主新型僱傭關係

可以說，從商業大環境到個人的行為決定，其背後的驅動力，或者說決定行為背後的動機，信念和價值逐漸成為主導力量。這個發展趨勢，值得密切留意，而企業的僱主更需要就這種發展趨勢而調整公司的人力資源策略，作出到位的調整。很顯然，當信念和價值成為員工選擇僱主或就業選擇的決定性因素，金錢和物質回報的轉換工作動機弱化，從而削弱了僱主用人和激勵員工的手段力量，意味僱員在公司人力資源政策層面以至整體企業運作的層面，其「話語權」得到強化，打破過去僱主作主導的權力平衡。

值得強調的是，根據 Edelman Trust Barometer 的調研，企業留住信念驅動員工是有利的，因為調研發現，這類員工對公司非常忠誠，並且會在企業里工作很多年，並且會向潛在的新僱員，推介這家機構。

總括而言，新冠病毒肺炎疫情衍生了人類行為的變化，在動盪和衝擊下，加上科技創新的助力，社會運行秩序和人類行為的固有模式，都受到加速改變的外力推動。信念消費行為和信念和價值驅動就業選擇，相信只是今日這個「變革新年代」其中人類行為改變的一角！但這個發展趨勢，無疑值得企業管理層瞻高望遠，有應對和調整發展策略的準備。