

Z 世 代 的 “ 职 场 哲 学 ”

96-00后  
**职场原生力报告**  
一线城市青年对谈·2022年特辑  
Youth conversation in first-tier cities

# 开篇语

Opening remarks

年轻人都一样。每一代的年轻人，总带着一些冲劲和向往去开启新纪元。代际必经的青春阶段和身处这个阶段的性格特征相差无几，冲动、活力、反骨、迷茫是每一代青年人群的出厂标配，也是代与代之间隔空和解的青春默契。

年轻人不一样，随着每一代的成长环境和发展机遇的不同，代与代之间的价值观差异渐显。当隔着时空差异，当不变遇到流变，96后、00后在思索属于自己这个世代的迷思和人生命题时，内外境遇与“前辈们”不可同日而语。

根据《中国职场人 2021 压力现状》数据显示，2021 年职场人整体压力指数首次破 7(2019-2020 在 6 左右)，其中以 90-00 后为主的 25-30 岁人群是最大的职场压力人群，在北上广深城市中，上海的压力指数首屈一指。阶层固化、经济下行、裁员大潮，疫情反复……每一个向前探索的勇敢是否都能体面收尾，答案并不乐观。通过互联网链接世界的 Z 世代在包容和爱的环境中成长，同时他们也拥有相似的高压模式的求学履历，这些造就了他们多元、自我、平权、淡定的内核雏形。长大后，他们对父辈模式化的人生路径、统一的生活定调保持中立和审视，对于持续性的被动竞争也略显疲态。相较标准化的人生剧本，Z 世代更愿意探索真心热爱、欢喜惬意的人生活法。

当带着这种期盼走入社会，在遭逢现实冲击和不可控的外部变故时，年轻一代不再随性“做梦”，他们决定退回自己的安全领域，或蛰伏整修或安之若素，一方面 96 后极力捍卫自己的领地边界，一方面他们也在向内、向外热切探索。但紧凑的节奏，纷至沓来的意外，他们能守卫的领地不断被吞没。面对于此，由 Z 世代引领的“职场哲学”开始呈现：活在当下、追求快乐、爱自己、精神保养、反内卷、躺平……这些我们称为 Z 世代的“松弛”，“松弛”是对不可控处境的及时止损和探索自身可能性的积极保留。如果说“松弛”是 Z 世代被生活招安的保全选择，那“拧劲”则是年轻人正视现状，关怀自身和打好人生这副牌的执着和认真。在抵御风险、重新疏通能量系统的“松弛”模式中，他们用好奇多元、平权主义、规则意识、追求意义、价值实现等原则去掌舵人生，自在圆融。

本篇报告将从社会文化变迁、96 后职场众生相、1/4 人生漫游记三部分诠释一线城市 96 后职场表现和他们在人生议题里的“松弛”和“拧劲”，与大家一起体认初入职场的他们的价值标准、困惑与坚持。

CNTalenc 代际调研组  
2022 年 12 月

## CN-Talent 新生代研究项目组成

周 琨	CN-Talent 总经理
郑 晶	CN-Talent 市场研究部总监
金子钦	上海大学社会学专业毕业生
贾文娟	上海大学社会学院副教授 哈佛燕京学者
张 澧	培训爱好者发起人 创新体验教学研究
孙福波	上海培训经理人俱乐部会长
邱虹俊	原光辉国际资深总监
郑 逸	AHa幸福学院创始人

## 特聘专家(排名不分先后)

侯嘉茜	东方航空研发中心领导力发展中心副总经理
曹剑锋	上海沪东中华进修学院院长
杨根信	中国邮政集团有限公司上海市培训中心副主任
Kelly Fan	江森自控中国区人力资源运营总监
Michelle Xu	武田中国人力资源总监
Irene Zhou	联合利华北亚区组织和人才发展总监
任 桐	商汤科技人力资源副总监
徐 青	上海幻电科技有限公司(哔哩哔哩)组织与人才发展组人才发展专家
邵 强	百度营销服务联络中心培训发展负责人

## CN-Talent是谁

CN-Talent 关注【未来人才】，关注【职场新生力】。基于持续更新的职场新生代调研，从新生代初入职场到成为高潜人才，到成为未来领导者，我们为其提供全生命周期培养服务。此外，我们致力于打造创新有趣的学习方式、契合青年群体发学习内容、贴心靠谱的学习服务，唤醒青年力量，焕发组织活力。

## 为什么要做青年研究？

我们相信关注青年人群是了解未来职场最好方式。随着 Z 世代进入社会，职场生态也在变化，CN-Talent 联合管理专家、社会学者、心理顾问等，期待用真实、平视的视角，与年轻一代真诚对话，与企业一起探索关于未来组织人才培养与发展的更多可能。

## 郑晶

CN-Talent 市场研究部总监

上海师范大学管理心理学硕士

国家二级心理咨询师

IDEO Design Thinking™认证

代表作品：《追光一代：新生力职场生态——90、95 后职场调研报告》



扫码获取纸质版白皮书 2.0

# 目录



关于更多新生代 / 管培生创新赋能项目方案  
可添加工作人员微信获得

## 01

### 第一章 历史印记

Historical Imprints

96后的社会变迁录

-04

- 01 经济剧变
- 02 社会文化发展

## 03

### 第三章 人物对谈

Dialogue with Characters

96后的人生漫游记

-24

- 01 96后：我的名字
- 02 96后：我的 1/4 人生

## 02

### 第二章 职场生态

Workplace Ecology

96后的职场众生相

-08

- 01 初入职场的他们
- 02 企业与新生代双向奔赴
- 03 调研概览
- 04 调研亮点
- 05 争议下的真相

## 04

### 第四章 解锁指南

Unlock Guide

96后的共生修炼册

-38

- 01 企业创新举措
- 02 CN-Talent 人才研究
- 03 CN-Talent 产品矩阵



● ○ ○ ○

## 第一章

# 历史印记 96后的社会变迁录

Historical Imprints  
the Social Changes Experienced by the Post-96s

# 经济剧变

Economic Upheaval

96 后群体出生和成长于中国经济迅速腾飞、社会活力持续迸发的时期。宽裕的物质生活、丰富的精神生活、开放的视野、多元的文化、激烈的市场竞争塑造了这一代群独特的性格特质与行事方式。1996 年至今，人们的物质生活获得了极大的丰富，各种消费品琳琅满目，国内外信息咨询全面，国内外各类交流频繁。在这一时期成长起来的 96 后生活条件优越、拥有丰富知识和广阔眼界，这使他们喜欢以自我悦纳的松弛状态投入到生活和工作中。

## (1) 优渥的经济社会资源养育了自信、开放、勇敢的Z世代

96 年后成长于我国经济社会迅猛发展的时期。1994 年，我国正式确立了社会主义市场经济体制。从 1996 年到 2021 年，我国 GDP 总量从 4.86 万亿元增长到 114.37 万亿元，城镇化率从 30% 提升到 64.72%。在 96 后的成长时期，中国不仅经历了香港回归、澳门回归、成功加入 WTO、举办北京奥运、建国 50 年、建党 100 年等重要事件，也经历了诸如国企下岗大潮、98 亚洲金融危机、08 全球金融危机、长江洪水、汶川地震等重大挑战。中国变得愈发追求独立自强和开放创新。在这一阶段，中国社会结构不再僵化，社会流动得到提升。在农村，随着户籍制度的松动，近 3 亿农民进城打工，与此同时，也出现了 6000 多万留守儿童；在

城市，随着国企改革的推进，大量职工离开传统单位，开始参与市场竞争。随着中国的改革开放步步深入，中国成为了“世界工厂”。外商直接投资额从 1996 年时的 417.26 亿美元提升到 2021 年时的 1734.8 亿美元；货物进出口贸易总额从 1996 年时的 24133.8 亿元增加到 2021 年的 390921.7 亿元。中国从一个积贫积弱的农业国发展成为全球第二大经济体，愈发追求独立自强和开放创新。中国人的经济社会生活迅速提升，普通人也可以享受全球发展的红利。在这种情况下，96 后、00 后获得了优渥的经济社会资源，拥有在不同领域探索的机会，并具有自信、开放、勇敢的性格特征。

## (2) 数字信息时代造就了去权威化、去中心主义的Z世代

96 后成长于一个前所未有的数字信息时代。1994 年 4 月 20 日，中国正式接入了国际互联网。1997 年到 2000 年间，网易、搜狐、京东、腾讯、阿里、百度等信息科技公司相继成立。2000 年到 2022 年，中国网民数量从 890 万人达到了 10.32 亿人。2008 年后，中国进入了移动互联与平台经济时代，人们的生活方式也发生了巨大变化。96 后是“互联网原住民”，上网不再局限于发达城市、富裕家庭、高文化水平家庭，而是遍及所有人。

### 信息渠道多元化：

出生于乡村、小城镇的 96 后，不会因为他们远离大都市文化中心而成为互联网上的边缘人群。相反，由于他们人数庞大，有较多自由时间投入互联网，在网络文化、文化消费和网红直播等浪潮中成为活跃人群。他们从小习惯通过淘宝、京东进行网上购物，借助滴滴、携程进行出行，使用美团、饿了么叫外卖，借助微博、豆瓣、抖音、B 站、小红书、知乎、贴吧等各类平台获取来自国内外的信息。在这种情况下，96 后往往能获取最前沿、丰富和多元化的信息。

### 社交方式线上化：

此外，96 后的朋友不仅包括自己身边的人，而且包括网络世界中的各类兴趣群体。他们的社交方式不仅是线下的聚会，而且扩展为借助数字社区与世界各国年轻人进行交流。他们的成长时期也是我国互联网的发展时期，其生活方式与社会心态呈现出明显的去权威化、去中心化的特征，没人能随意对他们发号施令。



### (3)消费社会的到来滋养了多元化、个性化的Z世代

1996年后,中国从节俭社会转变为消费社会。从1996年到2021年,中国人均可支配收入从4377元提升到35128.1元,人均消费支出从2677元提升到24100元,全年社会消费品零售总额从2.8万亿元增加到44.1万亿元,居民恩格尔系数则从52.3%下降到29.8%。在各种资源的使用上,人们不再主张量入为出、精打细算、居安思危、细水长流,而是主张通过多元化消费追求享乐、地位提升与自我实现。人们开始去shopping mall寻找世界各地的美食和新奇商品、在院线享受IMAX大片、在双十一抢购大牌服饰、休息时在腾讯、B站打游戏和看视频、节假日时在国内外旅游。此外,各种奢侈品包包和鞋子成为众多年轻群体的追求。消费不仅成为拉动中国经济发展的三架马车之首,而且被提升到解决人生幸福、理想、本真、美好。

综上,优渥的社会经济、数字信息的普及、消费的升级,使96后比以往代际在更具自我意识的同时,也更具包容性和多元性,斤斤计较绝非他们的行事方式,豁达乐观才是他们的标志。但同时另一方面,在个性化消费环境中成长起来的96后,因为更具个性,更追求自我,他们相较之下,更有一股不愿与他人苟同的拧劲儿。

## 社会文化发展

Social and Cultural Development

1996年后的中国,从脱离全球化的封闭国家成为开放进取、具备全球视野的现代化国家,从锈迹斑斑的工业时代进入全新的数字信息时代,从生活水平落后的匮乏社会成为物质文化商品丰富的消费社会。其社会文化从单调走向多元、从封闭走向开放、从整齐划一走向个性鲜明、从刻板僵化走向灵活创新、从缺乏活力走向奋斗进取。这一时期的多元文化使96后具有了因博闻广识而能够理解他人、悦纳一切的松弛感;国家教育与法制水平的提升则使96后具有了边界感强、并坚持原则的拧劲儿。

### (1)海内外文化交融激荡出包容、平权的Z世代

20世纪80年代之后,中国社会文化变得愈加丰富多元。中国传统文化、欧美日韩文化和网络青年亚文化同时存在、争奇斗艳。丰富多彩的中国传统文化持续破圈,进入了大众的生活。源于网络社区的“古风音乐”逐渐发展成为独树一帜的音乐风格并获得了广大青少年的喜爱;汉服进入了青年群体的生活。2021年,中国汉服消费者超过了1000万人,汉服市场规模达到105亿元;借助互联网,越来越多的年轻人愿意成为苗绣、蜡染等非物质文化遗产的传承人。与此同时,欧美文化和日韩文化也进入国内,受到了青年群体的欢迎和追捧。2006年,《越狱》在国内掀起了美剧热潮。此后,人们的娱乐生活不再是看电视综艺和国产电视剧,还有在互联网上搜寻各类美剧;除了美剧外,包括Rap、街舞、脏辫、DJ在内的嘻哈文化,以及包括魔兽世界、英雄联盟在内的游戏电竞文化也获得了诸多拥趸。此外,日韩文化也愈发为民众所熟悉。2003年,ChinaJoy首次举办,2009年,二次元社区哔哩哔哩正式成立,2016年,中国核心“二次元”用户

规模达到7000万人,泛二次元用户规模达到2亿人,而90后和00后占据二次元用户比例的90%。不少二次元爱好者热衷于通过另类的鬼畜文化解构权威、张扬个性,并投身到动漫文创产业中去。最后,各种网络亚文化同样层出不穷。各类文娱体育迷群和粉丝群体依托数字平台组建起来,“饭圈”成为一种文化现象并引起了全社会的关注。诸如YYDS、AWSL等玩梗、内卷、躺平、摆烂等网络用语也越来越多。在这种环境下成长起来的96后群体,追求开心、轻松、快乐的工作生活氛围。与此同时,他们的爱好极其多元,并极具个性,每个人都有自己的独特兴趣。在多元文化共存的情况下,他们亦尊重他人的兴趣喜好。这使得他们的工作观念同样丰富多元并具有个性,比如,有人认同奋斗、有人追求享受、有人参与内卷、有人偶尔躺平,但他们每个人都不愿意因外界影响而改变自己的观念、原则和信条,也不愿意将自身的观念强加在其他人身上。正是这种理解他人、悦纳一切、接受自我的心态使他们具有淡定从容的松弛感。

## (2) 应试教育塑造出规则意识强、自我边界强的Z世代

2000 年以后，是中国法制水平与教育水平迅速提升的时代。90 年代的无序竞争、产权侵犯、贪污腐败等违法不良行为受到了强烈打击。人们对社会平等、正义，以及各项事业的规范化发展和整体社会的法制化水平具有极高的期待。与此同时，中国的教育水平也在迅速提升。1999 年，中国大学开始扩招。当年招生人数增加 51.32 万人，招生总数达 159.68 万人，增长速度达到史无前例的 47.4%，之后 2000 年的扩招幅度为 38.16%，2001 年为 21.61%，2002 年为 19.46%，到 2003 年，中国普通高校本专科生在校人数超过 1000 万。全国大学生毕业人数亦从 1996 年时的 83.86 万人增加到 909 万人。随着大学扩招，社会流动阶梯的打开，每个家庭都将各种资源集中到唯

一的孩子身上，通过中高考中的平等竞争提升自身社会地位。2000 以后，全国各地开始效仿衡水中学的“高考工厂”模式。在层层选拔机制下，出现了通过应试追求阶层地位提升、向往平等公平的“小镇做题家”。而今天在一线城市打拼的 96 后，往往是应试教育中的胜出者，同辈群体中的佼佼者。他们一方面在学校受到了严格的教育规训，继而比以往代际群体更具有规则意识，另一方面从中高考中胜出，继而对平等、公平、正义等价值观具有更高期待。上述成长环境使他们成为**自我原则性强并具有规则意识**的一代人。他们既不会将自己的想法强加到他人身上，也不会在他人影响下轻易改变自身的想法，保持边界感是其为人处事的准绳，这让他们看起来显得有些拧。



在中国经济社会迅猛发展时期成长起来的 96 后有一种松弛的拧劲儿。丰富的物质生活、多元的精神文化使 96 后勇敢自信且博闻广见，他们愿意以自我悦纳的松弛状态投入到工作生活中；我国教育与法制水平的提升则使 96 后遵守规范、要求公平，他们以看似执拗的拧劲儿来坚持原则、保持自我。96 后一面追求快乐而有意义的生活，一面坚持着自己的理想和原则。他们既注重自我感受，渴望自我成就与自我满足，并倾向于以自己的想法与标准作为尺度，去度量社会、理解他人，又认识到每个人的差异与不同，并坚持每个人都是平等且应相互尊重的观念，反对凌驾于他人之上的权力关系。他们通过保持自我的“边界感”，得以在坚持真我的情况下与他人平等共处。96 后们的真我本色就是这一股松弛的拧劲儿。





● ● ● ●

## 第二章

# 职场生态

## 96后的职场众生相

Workplace Ecology  
the Portrait of all Post-96s in the Workplace

## 初入职场的他们

The New-Comers in the Workplace

据国家统计局数据显示：2000-2010 年出生的总人口数为 1.46 亿，2022 年应届毕业生为 1076 万人。这意味着越来越多的 00 后正在成为你我的同事、客户、合作伙伴。

2022 年是 00 后进入职场的元年，又一拨新鲜出炉的职场人准按时上新。受经济下行和疫情的双重影响，应届毕业生的出厂设置被迫设定了 hard 模式。

据教育部统计，2018 年毕业大学生 820 万人，就业率为 91.5%，2022 年全国大学毕业生 1076 万人，就业率仅为 23.6%，而 2023 年大学毕业生预计达到 1158 万人。

过去三年，你我及身边每一位努力生活的人们对世界的认知、对自我的定位、对未来的规划都在悄然发生变化，虽然这场战役已落下帷幕，但无论是社会经济的复苏还是人们信心的重建仍需时间疗愈。人是社会的产物，以 96 后为代表的 Z 世代，他们身上也映射着社会演进的痕迹，当探索重要的人生议题“我是怎样的人”，“我想过怎样的人生”，“如何寻找自我的价值和意义”时，与这些社会大事件狭路相逢，一些变化正在身边的他们中发生着……

# 2022

**毕业生 1076 万人**  
**00 后 1.46 亿**

CN 调研取样于以北上广杭为代表的一线城市国央企、民营和外资 96-00 后员工。初入职场的他们正在经历全新的身份转换，适应职场、站稳脚跟、充电学习和思考未来是他们当下最为关注的话题……

\* 报告中涉及的人名均为化名

## 企业与员工双向奔赴

调研发现，不同类型的企业和新入职的年轻人存在“门当户对”现象。于企业来说，会优先选拔认同企业文化和与岗位适配的优秀苗子，而求职员工也会在面试时多面权衡和接纳加入公司后的优劣势。近些年企业缩减、裁员降薪风波不绝于耳，其杀伤力在年轻人求职上也可窥得一二。在求职环境不友好的当下，职场新人也早早开启预期管理，对他们来说当下找到一份工作比找到一份好工作更为重要。调研发现，三类企业与新进的 96 后职场新人呈现以下特征：

### 国央企：人才吸引力在提升

国企“真香”定律正在发生。调研获悉，不少 96 后应届生将国企视为当下抵御求职风险的最佳避风港，其中不乏手握多份 offer 的海内外院校优秀毕业生。国央企的安稳、不卷的工作节奏，让加入“体制”大军的年轻人实现了“打工人”身份和“生活家”角色的和谐统一。为了巩固这种理想状态，他们在意职场人际的和谐和团队的友好氛围。与此同时，一些新发现也在“体制”内发生。怀带对国央企“高性价比”的刻板印象，部分 96 后反馈工作内容和强度并没有想象中轻松，这种“反差”也激起了 96 后迎战的拧劲儿，在此过程中他们也逐渐打磨了心智和工作能力。从发展前景、求职安全性、薪资吸引力来看，竞争较为激烈的行业和商业类国央企其吸引力不亚于民营和外资企业。

### 民营：站点式充电是主流

从职场风格和能力水平来看，以互联网为主调研群体的年轻人的同质化水平最高。带着对理想的憧憬和出人头地的抱负，来到大厂的他们多以进取奋斗、成长充电型居多。互联网开放包容的文化氛围、前沿技术和大厂丰厚资源，是追求升级打怪式成长的新生代员工的理想属地。与此同时，高成长也伴随着高竞争、高压，以某头部互联网公司为例，工作占据了 96 后员工每天 70% 以上时间，选择进厂的年轻人期盼着以时间换能力。随着互联网红利散去和 35 岁魔咒的到来，大厂“毕业典礼”也在实时发生。前车之鉴在前，选择大厂赛道的同学们也早早进行职场规划，待羽翼丰满，带着大厂的背书和丰厚的项目经验，神情坚定地驶往下一站。

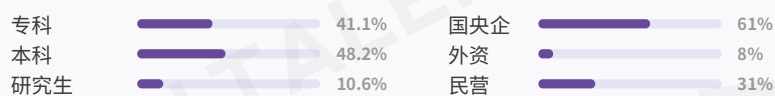
### 外资：变革中涌现新气象

国际化平台、充足的试错机会、人性化管理是选择加入外资企业的年轻人看重的几大因素。虽然互联网大厂涌现后外资企业在招新吸引力上有所式微，但根据调研数据显示，相比国央企、民营，外资的新生代留任的稳定性最高。WLB、超长假期、nice 的职场环境在 996、007、内卷声势此起彼伏的当下，对年轻人有着致命吸引力。随着市场竞争的加剧，经营端的艰难也在管理上得到印证。部分外资对员工的培养周期相较于往年有所缩减，业务端的新人冲击体感最强，他们正在经历着变革带来的压力和适应。整体来说，对追求体面的工作环境、追求稳定发展、在意 WLB 的新生代员工，尤其是一线城市本地青年，外资企业仍具有相当大的吸引力。

## 调研概览

本次调研收集有效问卷 8352 份，开展访谈 265 次，其中访谈 96-00 后员工 213 位，访谈直属管理者 52 位。调研数据取样于东方航空、沪东中华、上海邮政、申能集团、阿里巴巴、哔哩哔哩、百度、携程、联合利华、博世、江森自控、乐高等 50+ 家企业 96-00 后员工

\* 以上数据均来自各家企业一线城市员工数据



## 调研方法

结合往年调研经验，CN-Talent 代际调研组通过问卷调查、案头研究、小组预访、一对一访谈、专家咨询等多种研究方法开展调研分析。

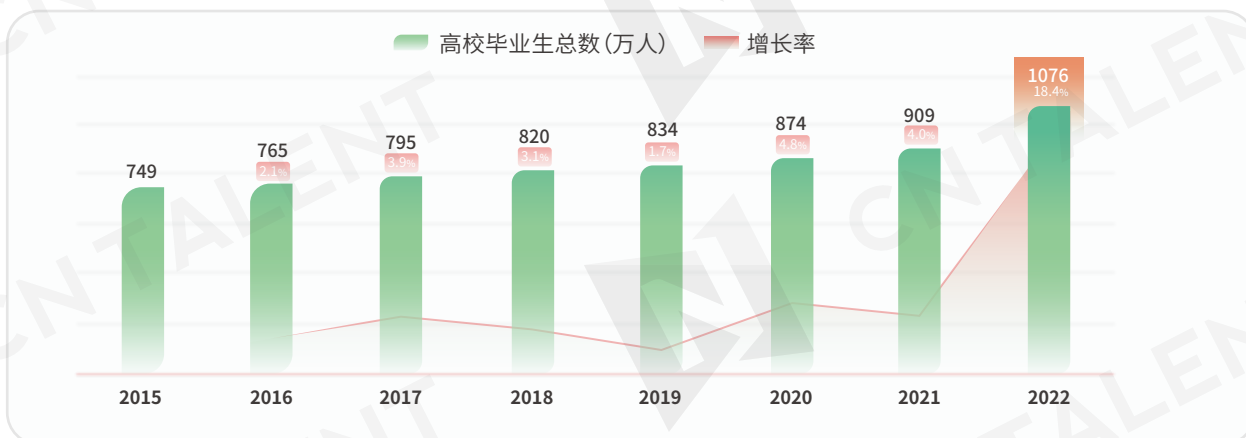


Q 在职场选择中, 96-00后的“**松弛**”一览无余

## 求稳成为96-00后求职首选

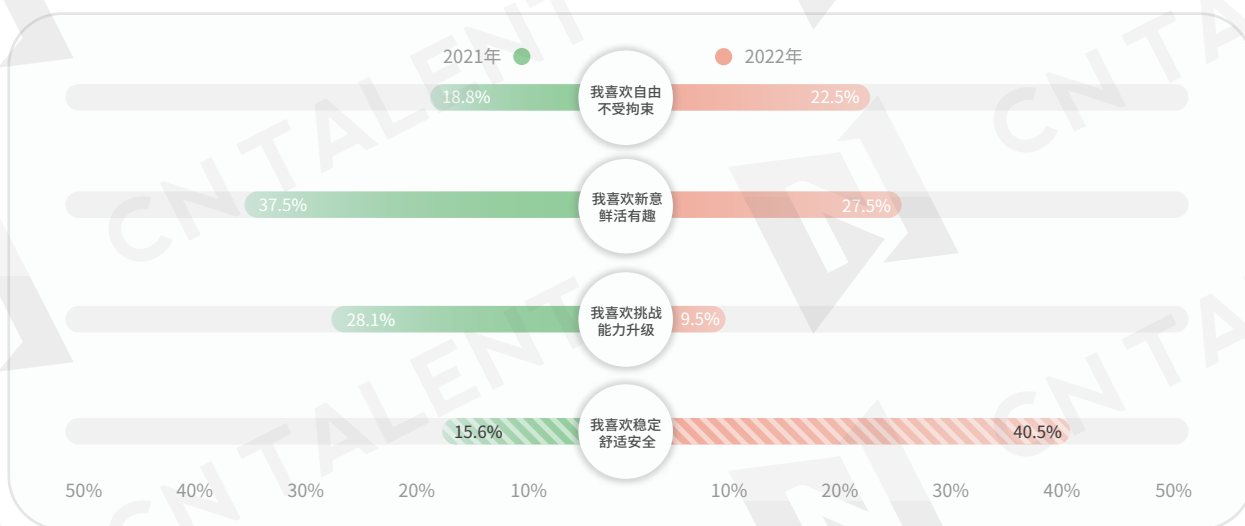
受经济和疫情等客观因素影响, 企业缩招、裁员现象频发, 招聘大户的互联网大厂的校招规模也不如以往。根据艾媒咨询数据显示, 2022 年的高校毕业生同比增长 18.4%, 市场上岗位“坑”少“萝卜”多。求职环境的冷酷让刚毕业的 96-00 后应届生也尽可能蛰伏过冬。有一份能够养活自己的稳定工作成为当下年轻人的首选。

2022 年有 40.5% 的 96-00 后倾向“稳定舒适”的工作。对比 2021 年, 96-00 后追求“稳定舒适”的工作人群比例仅为 15.6%。



2015-2022年中国高等院校毕业生人数  
The number of Chinese college graduates from 2015 to 2022





96-00后倾向的“工作选择” (2021vs2022)  
"Job selection" after 96-00 in 2021 and 2022



在 3 类不同性质企业的数据呈现上：

国央、民营和外资的 96 后青年“偏爱挑战”占比最低(6%-13% 左右)。

国央青年：最偏爱稳定(44% 左右)

外资、民营青年：最喜欢鲜活有趣(37% 左右)

## 整顿职场?纯属谣言

根据调研数据显示,96后在面对“不喜欢的工作任务”时,有8成以上表示愿意承担,其中有6成左右心口如一,迎难而上。仅有2成虽心里不舒服,但身体很诚实,愿意去承担执行。

在“我在乎谁的评价”选项中,96-00后的排序为:领导>自己>朋友/情侣>家人>同事>偶像/大神。就业选择的收窄,对于这届毕业生来说当前保住工作、活下去是头等大事,毕竟试用期考核的压力还在前面等着。他们非常清楚老板才是决定自己“前途”的关键人物,“识大体”和适当“服软”是他们职场上的常态表现。



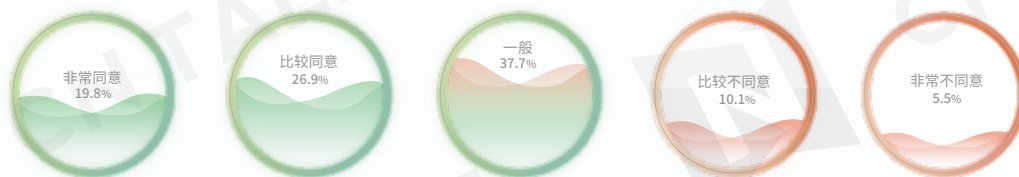
## 为钱发电?无上限但有底线

在“钱能买委屈”的态度上,96-00后持赞成意见的有46.7%(非常同意和比较同意),持反对和观望意见的分别是15.5%和37.7%。在对“成功”的定义方面,排名前三位分别是:开心幸福、有钱任性、灵魂自由。相较于高薪高压的工作,63.9%以上的96-00后更青睐稳定、人文关怀更好的工作。

96-00后认为钱是实现独立、养活自己的根本。生活中有很多快乐需要用钱来实现,花钱买快乐,花钱去烦恼。“我要充游戏装备,我要养猫,钱是我实现高级快乐的盘缠”(98年的国企员工小葛)。此外,也有不少96后提到,如果被足够多的钱“收买”,自己也愿“赴汤蹈火”。归根到底,金钱只是96后实现对自己奖励的工具和手段,而健康、幸福、快乐才是他们的终极目标,如果工作累垮身体,自己还经常emo,再多的物质激励对他们来说无济于事。

### 你认为“钱能买委屈”吗?

Do you think "money can buy grievances"?

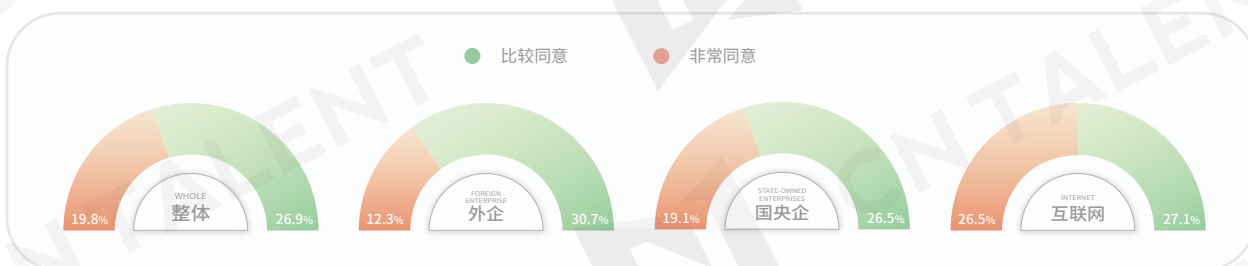


整顿职场?等我有一天坐上领导位子上再说吧

某互联网98后小郭

## 在“钱能买委屈”上：民营青年&gt; 国央企青年&gt; 外资青年

选择互联网大厂的年轻人多数看重大厂平台和能力成长，搞钱和长本事总要占一处。有趣的是国央企青年比外企青年更加看重薪资激励。这与求职者考虑到就业环境不稳定和大厂的高压节奏不无关系。他们将国央企作为初入职场的中转站，先站稳脚跟。而安全需求达成后，随着工作经验和生活成本的增加，国央青年前期被压抑的薪资与付出的等价交换观念也在强势回弹。



对于“钱能买委屈”的态度是  
The attitude towards "money can buy grievances" is

很多时候你会觉得可以为了钱忍一忍，  
但钱不是用来买委屈的，它只能帮我减轻委屈的感受。  
如果有选择的话，我不想有这个委屈，给钱也不行

某国企99后员工小李

## 遵循可持续发展的工作理念

对于职场心照不宣的“加班文化”，近 5 成的 96 后并不买账，除了偶发状况和自己原因造成的工作拖沓外，其他情况的加班对他们来说统一归咎于工作效率低下和不合理的任务安排。“劳动合同上的工资买的是我 8 小时的工时，8 小时之外是另外的价钱”。**当按劳分配无法即刻实现，按收入分配劳动就成了 96 后们的替代方案。**如果加班福利作为等价交换，仅有 2 成的 96 后乐意加班，可见物质福利只能作为被动加班的精神安慰，而非主动加班的吸引因素。

由加班带来的身心损耗苦打工人久矣，“不体检就没病”已成为年轻人的自嘲共识。养生保命从嘴上说说到行动看看，已形成一股新潮流。“身体器官就像汽车零件，得定期保修才能用得长久。有钱挣还得有命花，何况现在还没钱挣呢”。此外，近些年 96 后见证了不少“枪炮”、“细菌”、“黑天鹅”……年轻人越发清醒豁达，他们笑称人生苦短，好好活着比什么都强。





## Q 在职场原则中, 96-00后“拧劲”十足

拧劲

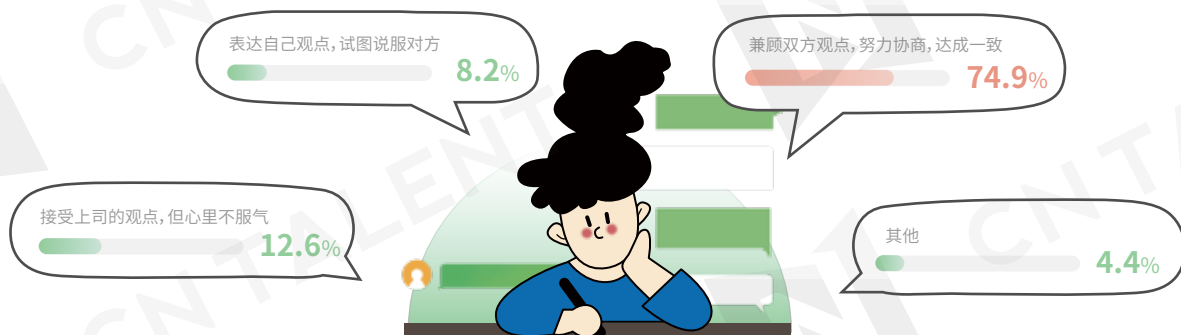
## 成长提升, 是初入职场的头等大事

96-00后正处于职场新人阶段, 在求职前他们会通过网络、亲友收集情报, 获取了对职场环境的种种压力描述。在这种心理准备度下, 进入职场后的96后反馈职场并没有想象中可怕, 这些另其紧张的因素消除后, 他们会更加放心、大胆地去吸收和成长。96后笃信能力是安身立命之本, 他们将工作任务当做能力训练的载体, 通过不断操练来建立工作“手感”, 慢慢搭建自己的能力护城河。此外, 即使对于一些偏好安稳、轻松工作的96后, 他们依然表达了希望去体验不一样的工作任务, 适度挑战自己的能力边界。这种“试一试”的心态可以帮助他们打开更多可能性, 这种体验和摸索本身也是成长的积极信号。



## 平权主义是喜闻乐见的沟通准则

当与领导观点相左时，仅有 8.2% 的 96 后员工坚持捍卫自我观点，12.6% 被迫接纳，而 74.9% 的职场新人试图在坚守和妥协中找寻平衡，努力传递自己的声音。96 后是平权主义者，这种平权是一种对结果负责、能力为先和人人平等的信念守护。“职级和权威并不能让他们完全信服。96 后员工表示可以学习过往的工作思路，但更重要的一点是他们常常希望推陈出新，希望用更适合和更高效的方式去达成目标。你的建议有道理，我的想法也不错，平等沟通，共同商量决策是 96 后员工喜闻乐见的工作方式。

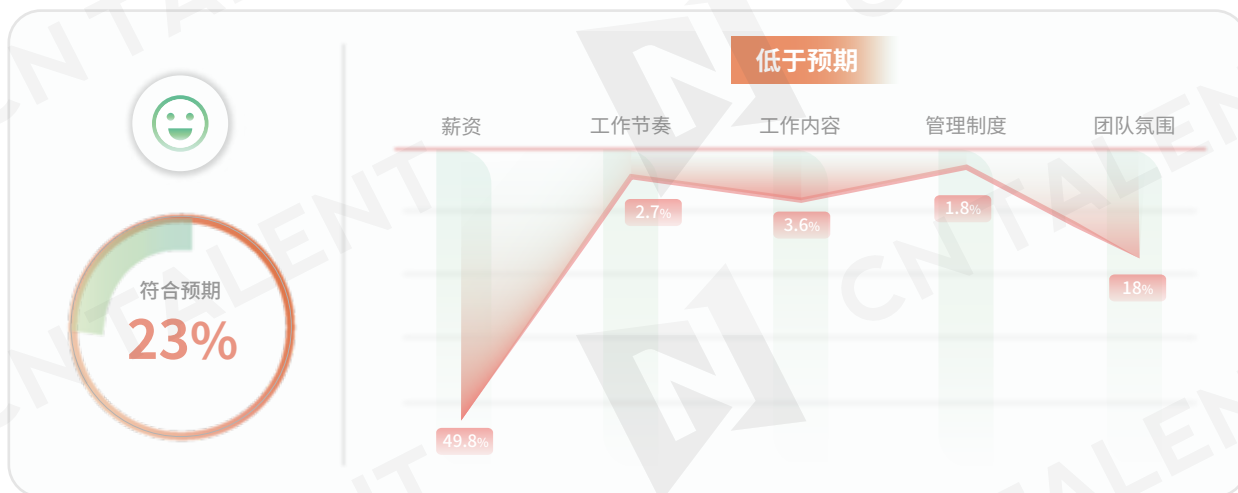


当我不认同领导的想法时  
我会

When I don't agree with leaders  
I will

## 理智清醒, 及时止损

参与调研的 96 后中, 有 23% 对当前的工作较为满意。在不满意的原因选项中, 前四名分别是薪资(49.8%), 团队氛围(18%), 工作内容(3.6%), 而领导风格排在最末。寄居一线城市, 租房、出行、吃饭、社交.....高昂的生活成本让刚出校园的年轻人唏嘘不已, 活下去是头等大事。理想向左, 现实向右, 他们折中的方式是用低薪和时间换取机会和能力, 这也是大多数刚入社会 96 后的权宜之计。当薪资支撑不了生活, 当未来发展不甚明朗, 许多年轻人也表露出积累一定经验和能力后回到更适宜生活的二三线城市发展。可以义无反顾, 也能及时止损, 96-00 后比想象中更理性。



## 理想团队有大神, 也有旗鼓相当的好队友

96 后愿意追随的领导画像和去年 CN-Talent 发布的 90 后理想领导画像并无显著差异。能力强, 高瞻远瞩, 有格局, 公平公正, 支持指导依然是俘获新人的优秀管理者特征。在理想的团队配置中, 有大神带队和势均力敌的同事成为 Z 世代的热门选项。96 后表示团队里有位像定海神针一样的大神作为学习榜样, 既能背后有支持遇事不慌, 也能跟随其后加快自己的成长速度。对于合作型项目, 96 后希望团队成员可以各司其职, 担起责任。他们并不愿意承担因同事的“掉链子”而力挽狂澜, 同时也表示自身也会尽可能做到不添麻烦、不拖团队后腿。这种看似“计较的”方式也是常常被管理者诟病没有团队意识的缘由所在。



# 争议下的真相

Truth under dispute

对于 Z 世代人群，人们有许许多多的好奇和不解。“他们很有个性，但他们似乎都不一样”。我们总试图找到一个统一的标签词去定义他们，可被贴标签恰恰是 96 后的雷点之一。在他们眼中每个个体都是世间的独一无二，不需要也没必要统一或放大这种差异。以下将用 96 后的视角去澄清 5 个职场上颇具争议的话题，帮助大家更深入的体认新生代。

## | 躺平

“躺平？躺平没什么不好，躺平介于内卷和摆烂中间”。96 后中的“躺平”大抵有三种类型：

### 知足派

“知足派”对自己的工作、生活状态相对满意，他们接纳自己所有的好与坏，喜欢自己所有真实的样子。至于外界对自己“佛系”行为下的各种评价，他们并不介意或者说毫不在乎。

### 休整派

选择“躺平”是一种量力而行，休整派用不抗争来掩饰欲求。当生活失去秩序，会主动寻找一个新的喘息空间来重塑自己。Gap Year，降薪去干体力活……职场逃离计划在进行。当被焦虑裹挟行走时，躺平是“休整派”自我保护的一种生命休憩。

### 抗争派

当“抗争派”认为激励不到位，付出得不到应有回报时，他们不愿意自我内耗，透支身体。“抗争派”用躺平进行无言的行为抵抗，用躺平传达不满、失望、无助的情绪。

## | 内卷

内卷这个词经常与努力上进混淆，如何区别主要看行为主体。96 后在谈及这个话题时主要有两种观点：

### 尊重差异但不主动加入

别人有能力去卷那是别人的选择和权力，会尊重他的选择，不会对此过多评价。但自己也不会受他人影响主动内卷。

### 卷能力不卷形式

别人努力上进有时候也会被扣上内卷的帽子，似乎是自己松懈、不努力的表现找到了体面的借口。卷能力不卷形式，卷自己不卷别人，要允许一些人卷，也允许一些人不卷。



## | 敬业

上一代的敬业是责任和奉献，我们的敬业是成就感和意义感。

96 后认为“敬业”这个词的程度太高，“我会很敬佩这样的人，但也表示自己做不到”，他们眼中，尽心完成本职工作就是敬业，认真负责就是敬业。

“能把手上的工作完成，不拖团队后腿我觉得已经是优秀的打工人了，在工作中能找到自己发光的地方更是幸运的事，但前提是不能过多干扰我的节奏和生活。”——00后小丁

大多数 96 后会通过提高效率完成工作，因自身原因导致的加班不会退却，但用透支时间换取敬业的名头，没必要也不重要。敬业不在工作量和工作时间，敬业在于对工作的敬畏心和工作成果。

## | 社恐

双职工家庭，独生子女让 Z 世代成长过程中的言语体系的运用场景和训练力弱于父辈一代，加上作为互联网的原住民，他们的社交阵地也主要在线上，回到真实世界，其实他们不太善于用准确的语言去表达自己内心的想法，害怕自己尴尬，也怕伤害到别人。

另外，他们不喜欢被比较，认为人与人之间只有不同没有优劣，这种价值观与刚性的社会要求、评价标准并不相融，于是他们对线下的交往倾向采取回避的态度，更加享受线上高包容度的社交方式。

在职场最有力的能力排名中，96 后认为人际交往、沟通能力、专业技能最有用。在问卷调研中，64% 以上的 96 后认为自己是“社交牛杂症”（时而社恐，时而社牛），自认为社牛的只占 14%，这表明社恐和社牛是他们根据不同场景和对象呈现的机动模式。在线下社会交往中，Z 世代存在“选择性社恐”现象。

## | 个性

管理者提及 Z 世代时，个性是绕不开的高频词，而在 Z 世代自评上，会更多用“有想法”来替代“有个性”。那 Z 世代的有想法是否等同于管理者认为的个性？

“我们 96 后都认为自己的是有个性的、区别于他人的、目标明确的，但是当大家都是有个性的时候，这种“个性”也变成了“共性”，仍然无法跳脱出群体的标签。”——96 后小邓

过往代际群体也有所谓的“个性”，但受缚于主流社会文化，过往代际群体通常隐去个性部分以迎合和融入集体文化来获得群体的接纳，而对于 Z 世代来说对“个性”下每一个真实的个体的独立思想的包容才是他们欣赏的集体文化。他们捍卫自身表达的权力，但也尊重和接受他人的拒绝。



○○●○

### 第三章

# 人物访谈

## 96后的人生漫游记

Dialogue with Characters  
The Journey of the Post-96s Generation

# 1、96后:我的名字

Post-96s: My name

## 自我认知:我们是怎样的一群人?

网络上 96-00 后被贴上过各式各样的标签,HR 和管理层也在工作中逐步总结出了关于新生代的一些特征,外部评价已然形成,这一篇章将围绕 96 后的自我认知展开,阐述他们自己眼中的 96 后是怎样的一群人。

### 我渴望成长,为未来持续加码

96 后并不吝啬于在职场中挖掘自身的潜力,他们期待着通过提升和打磨能力为自己充分赋能。与此同时,他们对于新事物充满好奇,接受度良好,这些特点都助力他们更好地奔跑在成长之路上,为职场带来新的风向。96 后们在很多问题上有着透彻和深入的理解,因此处于“戒碳水”的状态之中,画饼往往无法对其造成有效影响。除此以外,他们对于工作也或多或少有一些独属于自己的见解。与其憋在心里,他们更愿意在交流中将想法与灵感坦率地说出来。96 后不但有自信提出不同以往的方案,也敢于实施,行动力 max,拒绝默默观察和效仿。他们捍卫自己表达的权力,同样也尊重和接受他人拒绝的反应。

### No.1管理层的os

年龄小的员工习惯于独立去思考,这点是一把双刃剑。很多时候他思考下来的东西并不是你想要的,但他还是会用自己的那种方式去处理事情,增加了很多督促的压力。而且有时候情况比较紧急,没有那么多的时间向他们解释前因后果来说服他们,需要先尽快把问题处理好。这时候,新生代的执行力是不太乐观的。

### No.2管理层的os

最大的挑战是让他们在一个宽松的环境里,把事情做规范,因为现在年轻人思维比较活跃,所以很多事情突破性会比较强。但实际上公司是有规矩的,要在这个边界里,让他们不要随便冲破规则。

## “边界感”是我们的生存方式

无论是在互联网上还是在管理层眼中，“自我”都是出现在新生代身上高频标签之一，而 96 后们更倾向于用“边界感”这个概念来形容自己。职责分明是他们在工作中所崇尚的理念，这同样是他们的原则底线。没有人有义务无偿为他人的行为和工作买单，同时，他们也希望自己能在工作中有充足的发挥空间。因此，96 后能够正视自身较弱的归属感和使命感，他们较少有在某个企业中从一而终的执念。对于那些目标感强、规划清晰、有上进心的优秀员工来说，“站点式求职”反而才是常态。96 后们的确向往自由而洒脱的生活，但是他们依旧恪守着客观的现实问题所带来的条条框框与约束。因此，在 96 后的眼中，“自我”无法成为他们的代名词。

### No.3管理层的os

新生代共同负责一个区域，每个人做完了自己份内的事就结束了，其他人的工作是不会去管的，这种感觉越来越明显。现在的年轻人把界限划分得太过明显了，就会让投诉案例很多。

### No.4管理层的os

大家的工作热情度可能不是很高，并没有想着为企业而做什么，想的都是能得到什么。但不是说 96 后一定就不加班，有些团队是项目制，以解决问题为主。加班他觉得有意义，能够解决顾客问题，他就接受。有一些小朋友确实特别有性格，对一些不痛不痒的规矩看得比较淡然，管理上有一定难度。

## 理想自我:希望你们这样形容我

美国入本主义心理学代表 C.R 罗杰提出了“自我概念”：自我有两种含义。一种是真实的自我，即现实中的自我形象。另一种是理想自我，即一个人期望达到的自我形象。在 96 后们的期望之中，“能力强”是一个关键词。他们希望自己的工作能力可以在职场中得到认可，同时也想展现出自己认真、靠谱、踏实的一面。

### 迷茫焦虑是青春的别名

当下，物质生活的提升是有目共睹的，但是这并不意味着 96 后们没有背负压力。生活成本的提高让一线城市的员工依旧感受到了经济独立所带来的压力，还有一部分新生代对于自我发展有着较高的要求，这使得他们在竞争激烈的劳动力市场自我加压。未来的路是漫长的，也是模糊且不可预知的。大多数的 96 后目前只有短期的小目标，并没有长远的规划，所以他们心中始终藏着一些迷茫与焦虑：不清楚这份工作是否真正适合自己；不知道能否成长为理想中的自我；不明确自己想要的到底是什么。在这个背景之下，逐渐产生了两条发展路径：一部分 96 后选择淡然处之，接受现状。他们按部就班地完成工作任务，拒绝多加考虑后续的发展问题，更多地活在当下。而另一部分 96 后以一种更加积极地方式去处理和看待这片迷雾，用心探索，谨慎抉择。但是，这两个人群都希望自己在他人眼中是充满正能量的，用乐观的情绪和淡然的态度为自己持续充能。

## 每种人生都值得拥有掌声

理想自我驱动着 96 后努力生长，他们愿意相信自己的“无限可能”，也希望这份潜力能被其他人所洞察。与此同时，他们反对标签化新生代这个群体，并坚信每个人都会走出截然不同的人生轨迹，每个人都是独一无二的个体。他们虽有棱角，却不尖锐。大部分时候，他们把自己作为尺度，用内心的标准去触碰和感知外界，再通过反弹回来的力去对原先的标准进行微调。

## 2、96后：我的1/4人生

Post-96s: 1/4 of My Life

“上班的第一天，我在挤地铁的时候不由得心想：从现在开始，我未来几十年都要过这种朝九晚五的生活了。总的来说，就是有一种人生新阶段突然开始的错愕感，而且在可预见的未来几年，我都要接受这种现状。实习是有尽头的工作，所以在正式入职之后心境有些微妙。”

96 后度过了 1/4 的人生，正式走向了职场。96 后是规则意识较强的一个群体，从上文可见，“边界感”是他们的处事原则之一。本篇章聚焦于步入了人生新阶段的 96 后，揭示他们在角色转换过程中的认知与心态变化，也由此展现一部分他们其他的中心原则。

### 人生阶段理解

#### 角色转换：一觉醒来变成职场人了！

在真正进入职场之前，96 后对自己的新身份和新阶段也有一番想象，但是想象与现实总会产生部分出入。相应地，96 后也免不了经历一段新手适应期，在此过程中与自己的新身份进行交互。

#### (1)探索期：

钱没有那么好赚，梦没有那么好追，计划也永远赶不上变化。除了完成任务和克服挑战的成就感，工作还带来了数不胜数的细碎小事。进入职场之后，96 后必须发挥自己的主观能动性。他们需要开始自主思考自己想要什么、如何达成设定的目标、怎样规划未来的道路。96 后从一个目标相对统一的群体之中脱离出来，成为了独立的个体。这种转变使得他们不再给自己设限，但同样也带来了迷茫。当下，96 后依旧在一个探索阶段。他们边走边看，不断地摄入新思路、扩充新视野，期待着不知何时才会出现的时机，寻找自己真正的人生打开方式。

#### (2)磨合期：

除了专业技能的适应期之外，96 后同样也需要一定的时间把自己嵌入到新的环境之中。在初入职场的阶段，他们慢慢发现自己内心的标准与一些职场的潜规则相异。不过 96 后们作为当代俊杰，职场生存之道储备于心。每当他们的触角感应到了潜在冲突，便会将其收回。大部分时候，我们并不会观察到过大的应激反应，但他们在收回触角的同时也屏蔽了部分外界信息。作为较为“固执”的一代人，96 后忠于自己，信奉自己内心的准则。他们不愿意随波逐流，也不想随意改变自己的信条。更重要的是，96 后们相信“众生平等”，真实与平等是他们行事、判断的中心原则之一，层级差异并不能成为他们重塑认知的关键因素。即使身体很诚实，甚至默不作声，也不能说明你真正俘获了 96 后的认同。



但是这并不说明 96 后是顽石一块，只不过需要时间和耐心对其进行打磨和雕琢。在访谈之中我们洞察到，面对前人的经验，他们秉持着尊重但不尽信的态度。与其直接得到正确答案，他们更想自己摸索，从而真正理解为什么你说的是对的，而我的方式是错的。96 后们心存底线，一般来说都会按时完成任务。然而他们同样享受探索和收获的过程，即使这会让他们多走一些弯路。因此，在 96 后初入职场的时期，强行灌输并要求服从不是一个合适的培育方案。

## Q 故事点映

### 1 我的规则 vs 职场潜规则

“刚上班的时候，职场里默认的一些规则突破了我心里自己的规则，我就会觉得很不爽。而且刚上班的时候我不会在乎你是一个什么层级的领导。我就会觉得我们是平等的，我不会因为你的一些态度和看法就改变我心中的认知。”

—— 小丹 国企 96 年



### 2 想自己亲自解题

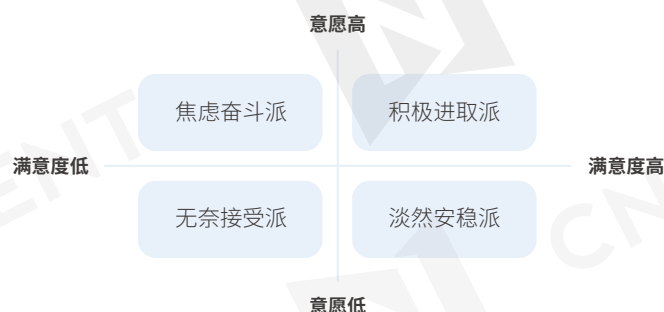
“上班一开始是觉得自己什么都是对的，后来慢慢发现其实前辈们在职场上的经验真的是正确的。但话说回来，如果时光倒流，我还是不会改变。因为我需要用我自己的方式去把它走一遍，然后我真的知道了这个是对的，我才会从心底去接受。”

—— 小赵 国企 97 年

## 此时此刻：揭秘我当下的工作状态！

在初入职场的人生阶段，96 后当下的工作状态究竟如何？在职场中的具体表现是什么？不同的工作状态有什么相异的特质？哪些因素正在产生影响？这些都是后文即将详细回答的问题。

根据访谈资料和问卷数据分析，96 后群体展现出了“四宫格式”的分布形态。新生代们按照相同的标准给自己目前的工作状态打分，其中有高有低，这是区分不同人群的第一个标准。其次，主观能动性的强弱则成为了第二个标准。



## (1) 积极进取派：我享受着通过努力逐步将未来把握在自己手中的自我实现感

若是以 10 分为满分，积极进取派的 96 后都给自己当下的工作状态打出了 8-9 分。比起归因于外部因素，他们更多审视自身，坦然面对和承认自己的不足。初入职场的“摸爬滚打”难免会消磨一部分工作热情，但是他们能够捋顺内心的一口气，进行自我调节，同时也在这个过程中洞察自己在经验累积和工作能力方面的欠缺。全新的人生阶段让 96 后捕捉到了深广的提升空间，他们保持着谦逊和开放的态度，接受自己有待进一步打磨的小细节。

这一群 96 后对自己有要求，对未来有期望，他们渴望在工作中找到自己的价值感和存在感，并完成自我实现，因此主观能动性很强。高压的环境会让人难以喘息，然而太过悠闲、枯燥和重复的工作同样会触发不安和危机感，使之蠢蠢欲动。通过访谈，我们发现这些新生代徘徊在舒适圈的边缘地带，在那条分界线上犹豫、纠结和试探。度过了新手适应期之后，96 后逐步掌握了基础性工作。然而他们并不满足于于此，想要跳一跳摸到更高的地方，在此过程中看到更远的风景和自己更多的可能性。过于熟悉的流程和工作反而让他们失去了前进的方向，因为不再有新的目标供他们追逐。他们希望自己的工作时间是充实而又饱和的，工作内容是有挑战而又有突破的。

实现感、价值感是积极进取派 96 后的重要养分，因此“阶段性挑战”是他们所期待的。没有人愿意从 1 级到 100 级重复刷同一个副本，他们更加希望通过自己的努力赢得新武器，为自己的各种属性加点，随后开启新剧情和新副本，挑战从未遇到过的新 BOSS。这个过程为他们赋予了情绪价值和前进的强大推力，即便失败了，他们也不会颓废摆烂。相反，他们会认真地总结战斗攻略，蕴藏着重开的韧性和勇气，此时便可以适时地拿出前人的经验以供参考。

### Q 故事点映

#### ① 熟悉感带来的倦怠

“一开始什么都不了解，不断摸索带来的成就感可以鼓励我更好地往前走。但是这两年可能因为对整个的工作流程都已经很了解了，熟悉感让我觉得我只是在按部就班。我一直也想在工作上有一些创新，但是一直停留在想法上，没有什么动力去做这件事情。”

—— 丹丹 国企 96 年

#### ② 自我成长的要求

“一部分是因为我自身能力不足，这方面我是应该要补齐的。其他方面在于工作的经验总感觉还差很多，最后是我还没有一个特别清晰的职业规划，这一点上有待修正。我对自己的要求其实不止于目前的状态，我还是想要去成长，想要去变强。”

—— 门木 国企 96 年



## (2) 焦虑奋斗派：生活的压力裹挟着我，所以我必须不断向前

中国社会是典型的“压缩性现代社会”，在这样的社会生活中，青年人在个体化的趋势下从传统社会脱嵌，被动裹挟于社会竞争的压力之中。\*

同样具备主观能动性的强力马达，但是却只给自己目前的工作状态打出了 5-6 分。很多一线城市中的外来务工青年可以被归于此类，经济压力与生存压力成为了他们焦虑的主要来源之一，职场中的竞争压力也使得他们丧失了安全感。焦虑奋斗派有着安家立业的传统目标，并将工作视为实现目标的关键途径。然而如今职场向上的通道有限，想要在一线城市落脚安家的难度也不言而喻。因此，焦虑奋斗派总是驱使着自己不断往前，希望用体力和时间来争取机会。

比起积极进取派来说，焦虑奋斗派多了一些现实的牵挂。因此，虽然同样具备强大的自驱力，焦虑奋斗派的工作状态相对来说会更加紧绷。

在职场中，价值感、实现感和体验感虽然重要，但却不是影响这个人群工作状态的关键因素。焦虑进取派的 96 后自驱力已然足够，如果想实现更好的工作状态离不开一步一个脚印的目标感。他们渴求着快速成长，希望尽快将决胜未来的能力把握在手中，成就感只是过程中随之而来的衍生品。现实当下，他们不敢也不能接受过于长远的延迟满足，清晰可见的中短期规划和上级的指导和认可是帮助焦虑奋斗派保持良好工作状态与情绪的钥匙。与此同时，阶段性的成长和目标达成能够为他们带来愉悦，也能在一定程度上缓解他们的焦虑情绪。

\* 王昕迪，胡鹏辉. 边界感：现代社会青年社交需求及其建构. 中国青年研究, 2022(10):72-79.

### Q 故事点映

#### 1 焦虑的来源

“实习前一周是特别焦虑的，5 天能失眠 4 天。因为知识盲区比较多，每天晚上都在想明天这个活要考虑到哪些方面，需要新学哪些东西。最近几年就业环境也不是很好。我想着要是做大家都能做的工作就体现不出你的价值，很容易被替代，想到这个也会焦虑。”

—— 小昭 互联网公司 96 年



#### 2 焦虑派的困扰

“只打了 5 分是因为就我个人而言，目前还不是处在一个比较舒适的状态，然后精神状态没那么好。一来离家比较远，然后我是没资本躺平的，所以周末也要去弄工作上的事情，目前还没有找到比较好的改善方式。”

—— 火火 互联网公司 00 年

### (3) 无奈接受派：我的目标只是他人的起点，安于现状已是最优解

无奈接受派按部就班地完成着本职工作，对于现状并不满意，但是却无可奈何。在他们的观念里，很多事情努力并不能获得应有的回报，也难以达到自身的预期。在这个背景之下，这些 96 后“逼迫”自己转向了知足与松弛，不让自己思考太多会带来焦虑的事。

《倦怠社会》中指出，现代社会已经发展为一个功绩社会。功绩社会的核心特点是积极性，整个社会太过于鼓励人们积极生活，以至于逐渐发展为“兴奋剂社会”。\* 在这种强激励的社会环境之下，高压也同时生成了。有一部分新生代在不断收到鞭策的过程中被迫丧失了前进的内在动力和热情。

有关“小镇青年”和“985 废物”的讨论实际上间接反映出了一定的职场趋势与现象，一部分 96 后渐渐察觉到了自己与他人的差距，这种差距并不能通过个体努力来弥合，当努力和回报失衡时，将会推向个体陷入自我怀疑的深渊。因此为了自我保护，这批新生代调动了内里的自洽机制，自动屏蔽了引发负面情绪的观点，通过合理化工作认知来进行自我情绪的疏导。一定程度上来说，“松弛”其实是他们的保护色。

\* 韩炳哲. 倦怠社会 [M]. 王一力, 译. 北京: 中信出版社, 2021: 16.

#### Q 故事点映

##### 1 对目标不抱希望

“我有一个同学，家里没有什么经济基础，所以他觉得自己在大城市安家落户是没有希望的。他说要是不自己去创业，挣个几千万，怎么可能在这边安定下来？所以也就找了一份中规中矩的工作，按部就班地上下班。”

——倪 互联网行业 96 年

### (4) 淡然安稳派：人生短暂，工作也并非人生的唯一，及时行乐中

淡然安稳派追求生活与工作的平衡，完成本职工作是他们给自己设立的底线，其余顺其自然即可。若是有机会能提升自己，那便顺势而为。若是没有，那也不强求。在求职的过程中，他们已经筛选出并主动选择了与之契合的工作类型。因此，他们的工作状态与精神面貌往往十分良好，只不过在职场中的主观能动性较弱。即便与其他群体相比：工资相对更低，工作内容可能了无生趣，这批 96 后也能满足于现状，因为他们已然在职场以外的地方开辟意义领地，悠然自得。

面对竞争与压力，他们选择退出。虽说没有荣华富贵，但至少清闲自得。因此，淡然安稳派在职场中会更加在意工作节奏、工作量以及工作氛围。事实上，这种工作模式不太符合社会主流价值观，同样与传统的职场标准相异。但是，淡然安稳派专注于自身的体验与情绪，并不在乎外界的种种评判与标准。

当下，96 后的身上世俗化与理想化并存，他们既关注个体化的价值世界，又认同群体化社会意义。\* 因此，有不少新生代正处于“半躺不躺”的状态之中，并对于专注自身且能够自洽的心态表现出羡慕。这说明许多 96 后在本质上赞同淡然安稳派的底层逻辑与观念，只不过作出同样的抉择并非易事，做自己也需要勇气。这也是为何在“淡然安稳派”眼中，“躺平”是一个偏褒的概念。

\* 宋德孝, 别杨杨. “低欲望躺平主义”的本质、危害及其超越——基于当代青年多元需求的分析视角. 中国青年研究, 2022(02):22-29.

## 1 淡然派的心理活动

“我的心态很平和，不过度追求一些其他人可能想追赶的东西，也就是不强求。平和是一种心态，我不太会受到外界的影响，我做什么、我想怎么样是我的选择，我该怎么做还是怎么做，我在走一条我认为正确的路。”

——江 国企 99 年



## 人生主题思考

通过上文，我们已经能够大致勾勒出 96 后的人群画像。他们对于工作、成功、金钱以及人生产生了新的理解，这些观念使他们的整体状态对外显得十分松弛。然而，这种松弛的内核却是有着一股拧劲儿作为支撑。显而易见，96 后有一套行事的中心原则，并且有着很强的原则意识。在与外界交互的过程中，这套原则体系开始工作，表现出一种固执与拧劲儿，甚至是自我。而当与自己交互时，松弛感则占据上风，使得行为与观念更加自治。

### 主题 1：成功的人生是怎样的？

#### (1) 事业有成 = 成功？：工作只是人生的一部分，对于人生我们还有别的寻宝路径

96 后通过互联网看到了更多的可能性，不管是同年龄段的、不同年龄段的、一个国家的、不在一个国家的文化，使之情不自禁地想去追求更多的东西。互联网时代之前，大家的脑海中无法凭空生出想象，只觉得大家都是这样过日子的，按部就班一定不会出错。但是进入了互联网时代之后，96 后发现每个人的生活方式都截然不同，生活其实是有无数种可能的。他们忽然发现人生原来不只是那么一种，只要你愿意，可以不用拘泥于大家所谓的一步两步三步，你可以有很多种活法。所以，96 后只是将工作视为自己作为社会人的必需品，并未把工作当作人生的全部，这一点在访谈中也得到了印证。

96 后勇于打破“按部就班”的生活选择，他们积极地引入“事业”观念来为上班这件事赋予新的意义。<sup>\*</sup> 比起职场，96 后同样将期待值、时间与精力投入了其他领域，希望能够收获价值感，包括情绪价值与存在价值。在大浪淘沙的当下，96 后渐渐发现按部就班的结局很可能是泯然众人，努力的结果很可能是麻木与异化。“进取自我游戏”的结果注定是大多数人的自我迷失<sup>\*</sup>，于是他们开始质疑和打破对“成功人生”的评判标准，决定开辟一条新道路，重新思考成功的含义与人生的意义。

<sup>\*</sup> 段然：“积极个人”：个体化视角下都市青年的职业选择及其另类实践，中国青年研究，2021(09):63-70+55.

<sup>\*</sup> 王程翰，杨坤韵：进取与迷失：程序员实习生的职业生活，社会，2019,39(03):93-122.



## Q 故事点映

### ① 工作占比 1/2

“假如我的人生可以用 100 分来形容,我觉得我的家人,包括我的其他的一些社会关系可以划分为 50 分,工作在我的生活中只占据一半。”

——小然 国企 97 年

## (2) 快乐是成功的归宿：工作的最终目的是获得取悦自己的能力,let's work for fun

作为“快乐崇拜”一族,96 后将快乐定义为自己的人生关键词。工作是为了生活,生活是为了取悦自己。因此,作为人生中的一个部分,96 后拒绝让工作侵占个人时间。在 96 后的眼中,工作和生活是割裂的两个部分,他们向藕断丝连 say no, 拥抱 work life balance 的人生状态。换句话说,他们划清了工作与私人生活之间的界限,公司的大门成为了一个次元门,穿过之后便是另一个平行世界。相对地,会有一部分新生代因此丧失工作热情,在职场之中表现为拒绝加班、主观能动性弱。

然而,96 后在工作中并非没有寄托。一方面来说,薪资收入是他们开启人生可能性的先决条件与万能钥匙,不少 96 后把工作视为自己捕捉“快乐”的途径和方式。因此,96 后大部分时候依旧会认真严谨地对待工作,并不会沦为“垮掉的一代”。另一方面来说,职场中收获的自我实现和成就感也能成为快乐的来源。所以,有一部分 96 后同样重视个人发展和能力提升,表现为更强的自驱力与主观能动性。殊途同归的是,“快乐”始终是最终指向。

简单来说,即便表现为对物质收入的计较,深入挖掘之后就能够发现,96 后所追求的依旧是精神层面的获得。所以,他们在职场中更偏向于开启“节能保命”模式,花式养生、准时下班,维护自己革命的本钱。

新生代对于工作、成功以及二者关系的理解使得他们在职场里呈现出了他人口中的松弛感,其核心是对于情绪价值的坚持。在新生代群体之中,以关注自我、为自己而活、自己的活法为中心的自我叙事格外突出\*,而情绪价值的“上位”正是这一趋势的表现之一。

\* 郑小雪,李琼. 逆社会时钟:一项时间自主性考察[J]. 中国青年研究,2022(09):81-88.

## Q 故事点映

### ① 生活与工作的边界

“因为我觉得工作其实只是我生活的一部分,我们工作还是为了生活的,不是我的人生就是为了工作。工作的时间到点了,你并不需要看别人有没有下班,比如领导有没有下班。我事情做完了,我就可以下班,可以去过我的生活。”

——小严 国企 99 年



## 2 Know more 让我保持活力

“我同事都说我是个好奇宝宝。除了工作之外,我还有非常多的东西想了解、想学习。然后现在觉得在这里比较开心、比较有归属感的一点就是工作跟生活会比较好的平衡。”

—— MM 外企 99 年

### (3) 成功是多元的：自我满足即人生赢家,我们真诚接受所有的形状

就像 Z 世代每个人都不相同,他们的快乐来源也纷繁各异,可以是克服挑战,亦或平淡是为真,于是成功也有多种多样的形态。在“成功”这个话题中,“活得快乐”是为上上签。因此,对于 96 后来说,“自我满足”与“自我实现”是成功的代名词。他们将自己脱嵌于过量的外部声音,更多遵从自身的主观评判,只要自己觉得满意、满足、开心那就是成功。他们能够更加坦诚地面对自己,走在自己认为正确、适合的道路。也正因为如此,虽然 96 后的价值观与 90 后并无太大的差异,但认知与行为表现却更加自洽。

多元的价值观在 96 后身上共存,他们理解、接受并尊重每个人的不同人生选择,拒绝 judge,专注自身。在访谈中,“四宫格”的每个群体无一不对做出其他选择的人表现出理解和关怀。结合 96 后对于标签化的拒绝,我们可以认为在他们弹性与松弛的成功观背后,坚定伫立着多元且包容的处事原则。

#### Q 故事点映

### 1 我的成功标准

“成功的标准就是我永远有选择权,我可以拒绝也可以接受。比如说现在我想跳去其他的公司做一些其他的东西,如果说是因为要还房贷还车贷,我不敢去做一些改变,我不敢去尝试一些我喜欢的事情,这个对于我来说是一种失败。”

—— 小 S 外企 98 年



### 2 尊重别人的成功观

“我觉得他活得开心,他达成了自己的人生目标,那他就是成功。别人没办法定义其他人成不成功。”

—— 赖酱 国企 96 年

## 主题 2：钱能买委屈吗？

“有时候能感知到 96 后很在乎钱，但有的时候他们似乎又不是那么 care”

### (1) 我的付出和成果应当被看见：等价交换是我的原则，我要维护我的权力

在 96 后的职场信条之中，公平、公正以及多劳多得是必不可少的。同样地，他们往往会对薪资进行横向比较。每当完成了一项任务，他们会默默在心中评估自己的表现。如果觉得所劳与所得并不匹配，他们便会十分计较回报。96 后认为争取自己应得的回报是他们的权利，他们能接受现实与心中的天秤有细微之差，也能在职场中调整自己的心态，达到一个自洽的平和。但是他们不能毫无怨言地接受过大的落差，长久的不平衡便会导致他们工作动力持续跌落。

顺毛撸是大多数 96 后的正确打开方式，鼓励式的管理风格更得到他们的青睐。他们一改流行的“无私奉献”论，以开放的姿态面对经济回报的问题\*。除了物质层面，金钱也被赋予了很多精神层面的正向含义。他们常常将薪资待遇与认可度挂钩，从中汲取能量，维持工作热情与积极性。

\* 段然.“积极个人”：个体化视角下都市青年的职业选择及其另类实践. 中国青年研究, 2021(09):63-70+55.

#### Q 故事点映

#### ① 所劳与所得

“我们这个岗位人才流失很严重，首先本身任务比较繁重，同时收入也是另外一个问题。我付出了多少活动，我又得到了多少的收入？这样的一个比例让很多人觉得在当前这个岗位，付出跟回报不成比例，这点让人很难接受。”

—— 果果 国企 98 年

#### ② 加班有回报是我应有的权力

“只要报酬给够，我就会很愿意加班，我觉得加班有报酬这是天经地义的事情。说实话，工作至今，完全不计得失的情况没有。但是只要是我的本职工作，只要是我的项目，我就会尽心尽力把它做好。”

—— 西西 国企 97 年



### (2) 没有钱是万万不能的：我们 96 后也是有压力、有需求的

成为职场人之后，96 后正式走上了经济独立之路。金钱作为实现快乐的重要盘缠，不免让人多加在意。而对于那些离开家乡在一线城市求职的人来说，经济压力更是不可忽视。他们期望能够在大城市继续发展，甚至安家立业，由此带来的金钱焦虑常伴于身。除此以外，职场人之间总有一些信息流通与交互。96 后偶尔也会陷入“同龄人焦虑”的泥淖之中，被推着向前看、往前走。

96 后有内在的一套自测自评系统，他们能从中获得自驱力。然而，他们同样也在意外部的反馈，而金钱成为了一个重要的衡量指标。两者应当同向发力，才能更好地激活年轻人的无限潜力。

## Q 故事点映

### 1 年轻的沪漂一族

“我来了上海之后，消费水平和房价对我们外地人压力很大。像我这种外地人，如果说我不做这个工作我连饭都吃不上，我肯定要做这个工作。委屈就是委屈，我要生活。”

—— 小小 国企 97 年

### 2 对标同龄人的人生进度条

“身边的同学在这样一个时间点都在去做改变的时候，就会让我心里有一种焦虑和恐慌，让我觉得我是不是也应该有一些突破。再加上年龄也在增长，也会焦虑。我后面是不是真的要在这个城市就这样定居下来？定居下来的话我是不是要开始有我的储蓄计划？”

—— 小天 国企 96 年

### (3) 不在乎钱的 moment：既然获得了情绪价值，那钱少一点也无所谓

然而，即便在意收入和回报，96 后也有清晰的底线，原则性强。在身体状态和愉悦快乐面前，他们向高薪但高压的组合拳说“不”，除非这些工作能通过别的途径和方式为其情绪价值提供能源。因此，96 后不在乎钱的 moment 存在于一个较为抽象的纬度。

金钱并不是 96 后衡量一份工作的唯一指标，因为他们期待的是能在工作获得取悦自己的能力，而每个人快乐的途径与来源是大相径庭的，所以薪资并没有主导权。与此同时，除了客观物质条件以外，96 后非常在意企业文化与自己的理念是否匹配。这一点可以延伸到工作环境、管理风格等各个方面。举例来说，访谈让我们明显感受到职级带来的职权影响力在逐步弱化，而领导人格魅力的影响在不断增强。这种精神上的匹配更加难以达到完美的状态，但是在新生代心中却愈发关键。所以，“灵魂契合”和工作中所生发的情绪价值让 96 后把金钱的优先级置后了。



### ① 精神满足大于物质需求

“大部分追求钱主要是追求它能带来的幸福感。如果把幸福比作一个函数的话，我觉得影响它的变量不仅仅只有钱，我自己更注重精神上的一种享受。如果说别的地方你给我的钱比这个公司多，但是我出于各种原因主观上感觉不开心，我还是不会去。”

—— 木子 国企 00 年



钱在 96 后眼中依旧重要，但是其用途和作用却潜移默化地改变了。96 后愿意用钱换取情绪价值，他们开始用新的规则权衡得失，200 多元很难买到他们一天的加班时间。等价交换成为了 96 后金钱观运转的内在动力，推动着整个观念的运行。

## 3、小结

Summary

“这是最好的时代，也是最坏的时代”，Z 世代正在经历社会结构变迁和社会加速转型带来的黎明前的黑暗。继而引发对于人生观、成功观、金钱观拥有多重矛盾性社会心态。

一方面，96 后纯澈且专注。他们内心有着真善美的准则，环绕着精神的富足，较少以物质为中心。在职场中，他们对未来抱有期待。3/4 的未来式目前还是不定式，激励着 96 后向内反思，向外探索，向下扎根，向上生长。他们发现了更多生长的可能性与选择，从而展现出更松弛的态度与面貌。

一方面，96 后清醒且练达。他们对于人生主题早已有明确的认知和判断，他人的评价与言论很难击破他们的价值体系，也不会让他们轻易改变自己的想法与追求。他们坚守内心的中心原则，划清底线，拒绝过界。因此，必须明晰 96 后的“舒适区”，理解其背后的逻辑与观念，才能更好地和他们共舞。



○○○●

#### 第四章

## 解锁指南 96后的共生修炼册

Unlock Guide  
The Symbiosis Practice Manual



Z世代身上有时代共性也有代际特征，“松弛的拧劲儿”只是万千解读视角中的一种。

他们身上聚集着许多的迷思和茫然，同时也拥有无限可能性。在职场这个大家共同的修炼场，这章节将有一些新的尝试和实践心得分享给大家。

# 1、企业的创新举措

Corporate Innovation Initiatives

新生代员工是职场创新的能量部落群，越来越多的企业和组织意识到 96-00 后员工在代际特征上的差异性，并开始和管理方式上做探索和改进。我们选取了 5 家企业，一起来看看他们在焕发年轻人方面做了哪些创新尝试……

## 项目1:携程—程里相“怼”论

### 项目背景：

作为一家国际化公司，携程文化工作的核心是服务于业务，服务于人才的选用育留。随着短视频时代的到来和源源不断的新“程里人”的加入，以 Z 世代为代表的年轻人更加开放和多元，对于组织的期待也不同以往。结合携程“大声说话”价值观以及企业文化 IP 打造，程里相“怼”论创造了一个自由开放的环境，让每位员工的真诚发声都被尊重、被听见。

### 项目举措：

#### 1、超燃的声势营造

作为一档内部综艺，携程文化团队也是精心制作了一段“海选集锦”在内部广为传播，燃起视觉爆点。除了“抓人眼球”外，还要制造一场“视觉盛宴”，由员工自主创作的同名主题曲《程里相“怼”论》通过网络制造起“声浪”。此外，现场媲美热网综的华丽演播厅布置也让人身临其境、氛围拉满，员工纷纷拿起手机拍照宣传。

#### 2、职场热议话题

从前两季的脱口秀式辩论到本季围绕职场焦虑、邀功、躺平等敏感话题，程里“相怼论”用大家喜闻乐见的综艺形式来讨论略显严肃和敏感的话题，既能够吸引目光和关注，又能够传递出文化导向。

#### 3、Boss 支持与参与

新老选手的擂台赛与导师制度的升级为辩论赛增添更多悬念与爆点，由集团 boss 组成的大咖导师的下场更是将比赛带至高潮。以核心管理层为首的集体传达出携程内部倡导的自由发声、勇敢思辨的价值主张。

公司焕发活力往往需要多元的视角和源源不断的新观点。但是在很多场景下，“大声说话”依旧属于少数派行为，践行起来要对抗诸多固化。然而，在辩论开始时，一切权威都暂时失效。新生代进入了职场。他们在带来新思想的同时，也与其他代际的员工们产生了碰撞，程里相怼论通过组队和随机正反方的方式促进了新老员工、不同观点之间的交流与融合。



“如今的职场上，90 后甚至 00 后的新鲜血液不断加入，他们独立，自信，精力旺盛，与上一代相比，更会用脚投票，不会轻易接纳按部就班的生活，也会对传统类的文化活动爱理不理，如何调动大家的积极性，发自内心的支持与参与，并能从中感受到力量与信念，是我们企业文化工作者的必考题。相怼论就是我们携程的一次创新尝试。一次辩论赛撬动起各路人马，各展所长，台前幕后，从无到有，胜一起狂，输一起扛。无论身处何时，身在何地，青年们的血总是热的”

——携程企业文化经理 田佳





## 项目2：“众里寻ta签百度”

### 项目背景：

随着职场含“新”比例日益增长，一系列围绕新生代员工管理问题随之而来，传统的管理思维和领导模式亟需进化。本项目从新生代员工自身和管理者两方面帮助职场新人更好地融入团队，融入组织，迸发更大的价值。

### 项目举措：

#### 【新生代员工赋能】

- 通过翻转课堂的学习设计，在教学案例中“还原”真实问题场景，让新员工体会“实际”及“有用”
- 借助游戏化设计和体验式场景，让学员“身临其境”不断动手 + 思考，结合新知激活旧知，找寻问题的新解决方案
- 设计团队性微任务，在提高团队协作能力同时，给到新生代员工更多归属感和融入感
- 开展真实吐槽会，接纳多元价值，创建包容度更高的组织文化环境

#### 【新生代员工管理者赋能】

为了让管理者们更加了解新生代员工，更好的领导新生代员工，我们对于新生代管理者的赋能从转换身份开始，向新人学习更潮更酷的管理。

- 向新生代员工学习他们的新词汇、新语言，让管理者能够听懂他们说什么
- 了解新生代员工的业余活动，让企业的团建活动更深入新生代的玩法
- 接纳新生代员工对于工作任务的创新想法和建议，让业务有更多创新
- 调研新生代员工喜欢的领导风格和管理动作，让管理者不断的精进自我



“过往总想着如何定义新生代员工，如何“改造”他们和我们不一样的地方，却忘记了年轻人本身朝气蓬勃，富有创意，能量十足，干劲满满。他们本就是我們很好的学习对象。新生代员工关注自身价值，对目标的追求更直接，也更加遵从本心。作为企业的管理者，面对如此追求个体独立的新生代员工时，需要尊重、包容他们身上这种多元的价值观。善意和信任永远有效，新生代的员工也需要更多的看见和肯定，就像我们的 slogan“让学习更快乐，让成长被看见！”

——百度营销服务联络中心培训发展负责人 邵强



## 项目3：新潮传媒组织学习创新

### 项目背景：

作为一个年轻的创业型组织，人才结构也越来越趋于年轻化。尤其是这两年的管培生，最新一届也最小的也已经来到了 00 后。不同职业背景、不同代际所带来的认知差，也给人才发展和培养带来了新的挑战。以下 3 个举措，帮助我们形成组织认知上的共识，也统一了组织的共同语言。

### 项目举措：

#### 1、更适合当下的学习载体——直播课

从 2021 年开始，开设了《潮人说》这样的直播课程，下班后的 20-30 分钟学习内容，实现了更快速的内容响应，更直接的知识技能输出。通过 200+ 场的直播课程，帮助管培生把学习慢慢变成了一种习惯。当然过程中不乏“学分”的运营，“学习之星”的激励。每年的年会上都会有表彰和现金的奖励，很直接，也非常有效。

#### 2、新潮讲师们的元宇宙教师节

因为组织是全国性的，在过去的环境中实现线下聚集做颁奖非常困难。为了促活内训师，我们也通过“元宇宙”

这种新载体让全国 200 多位讲师度过了一个“有记忆点”的教师节颁奖。

### 3. 导师依然是陪伴新人成长的坚实后盾

师徒文化也在组织内部有着深远的传承，通过第一顿饭，第一次陪访，出师环节以及机制的保障等等，帮助新人们更好的融入。在管培生整体落地过程中，系统的学习项目，加上导师深度参与，让这群高知青年轻松着陆。

“

“未来职场一定是属于新一代年轻人，他们有着自己独特的属性，就如同我们当时刚刚进入职场一样。这股新生力量会带来组织文化上的碰撞，也会对组织发展产生新的涟漪。而作为一个企业，首先我们要学会去接纳他们，主动去了解并成功激活他们，为他们指引一些前行的方向。最后我们也需要陪伴他们持续成长，在组织里呈现自身价值。这一代的年轻人，他们奔走在自己的旅途中，繁星为灯，心向远方，追寻自由和渴望！”

——新潮传媒企业大学负责人 张澧

”

## 项目4:武田中国“未来计划”-Future Light闪光项目平台

### 项目背景：

武田制药是一家有 241 年历史的，以患者为先、以价值观为基础、以研发为驱动的全球生物制药企业。借助“拓维中国”10 年战略计划的发展契机，武田中国启动了人才培养专属“未来计划”和旗下 Future Light、Future Tree、Future connection 3 个“未来项目平台”。其中“Future Light 闪光项目”则是为武田中国追求成长的有为青年量身打造的特色项目，它是一个为期 1 天 -3 个月不等的跨部门短期兼职项目。在项目启动至今的 2 年多时间内，有 350 多位员工报名，近 100 位员工借助平台上的 30 多个项目脱颖而出。

### 项目举措：

- 1、武田业务成长迅速，各部门阶段性人手紧张常常发生，项目经理借助这个平台，充分调动企业内优质而“闲置”的人力资源，以临时缓解业务用人急迫性需求。
- 2、项目向全公司公开招募，报名者通常是成长心迫切的有为青年，享受着这个平台的成长机会和强社交价值。
- 3、这是个潜质人才露出平台，武田中国最高领导团队积极参与项目复盘，每次都可以在这里发掘平时工作中未接触过的三、四、五线下属中的佼佼者，从而感知团队脉动和年轻人才储备情况。
- 4、从武田中国人才成效角度，闪光项目平台上的员工保留率是 89.3%，远高于武田中国总体员工保留率，可见成长对一个企业年轻人才稳定的价值和影响。

“

永葆好奇心，尝试新形式也是我们人力资源工作开展的突破点。青年人才的激活和培养要回归到对于人的关注，对于机制的创新。组织发展的过程中，一定有许多障碍，而 HR 人正是有着踏破贺兰山缺的勇气和决心，永远在路上。

——武田中国人力资源总监 Michelle Xu

”

## 项目5:江森自控中国Rocket人才发展计划—“火箭计划”

### 项目背景:

江森自控是全球多元化技术和工业领域的领导者，多年来通过持续完善人才战略与实践为公司培养和输送优秀管理人才，其中“Rocket 人才发展计划”（又名“火箭计划”）是江森自控人才发展的优秀实践之一，旨在加速高潜力年轻管理人员的迅速成长和发展，加快培养适合未来职位的管理人才。

### 项目介绍:

这是一项围绕商业决策制定、业务结果达成、团队的高绩效驱动以及富有成效的影响等维度进行的混合式学习项目：一项 DISC 自我评估，一个商业项目，三次高度互动的商业模拟活动。

### 项目亮点:

1. 专业的学习平台：为每位参训者提供精准的个人评估。采取同伴辅导、群体辅导和个人辅导相结合，参训者的直接经理参与项目讨论和个人发展目标的制定
2. 共享学习经验：本项目通过课堂参与、虚拟社交、分享和反馈参训者的创新观点。
3. 构建关系网络：根据项目参与程度和领导水平，建立新的或加强现有的网络，加深对区域或全球其他业务和职能的了解。在项目中参训者可获得快速成长和发展机会以及强社交价值。
4. 持续的影响力：ROCKET 项目为期 6 个月，项目结束后的强化机制有助于维持和继续建立在学习过程中获得的知识，持续项目影响力至整个团队。
5. 明晰发展路径：“火箭计划”快速地、系统地、结构化地为高潜经理人的下一个职位发展做准备，强化高潜经理人以企业发展为基本思维模式的领导力和推动变革的能力。
6. 提升人才准备度：江森自控中国业务发展迅速，借助这个平台，公司快速识别、迅速培养适合企业发展的中坚力量。本项目覆盖率达到 95% 以上，先后有超过 100 名管理者参与此项目，大大提升了各个岗位管理人员的人才准备度。

“

自我意识觉醒是新生代群体的共性，这是个体意识进化和社会进步的结果，是代际发展的一种客观现象。企业文化对于吸引、发挥新生力量有着至关重要的作用。为新生代提供广阔的施展空间，采取行之有效的措施来激发他们在工作中的主动性和创造性，真诚沟通，直接反馈，方能实现职场共赢。

——江森自控亚太区人力资源总监 Kelly Fan

”

## 2、CN-Talent人才研究介绍

CN-Talent Introduction to talent research

CN-Talent 关注「未来人才」发展、助力「职场新生力量」。自 2019 年起，CN-Talent 每年持续对 Z 世代员工进行职场代际领导力调研。结合对不同企业近 200 位青年创新英才为期三年的跟踪培养，以及上海市青年人才发展专项调研工作，我们提炼出培养新生代高潜人才的“观感力”模型，并将研究成果持续融入创新型体验式培训课程研发、新生代培养项目设计等适应未来组织和青年人群的创新产品。从新生代初入职场，到成为高潜、未来领导者，我们将为其提供全生命周期的培养服务。

### ▣ 新生代图鉴

每一代人不同的成长环境，造就了他们不同的思维模式和行为特征。CN-Talent 持续走进众多外资、民营、国央企的头部代表，访谈新生代员工及其管理者，研究新生代和其他年代人员思维方式、生活态度、价值观等方面的差异，总结职前、职后新生代自画像和与他画像，为探索未来组织生态提供实证依据。

### ▣ 新生代潜能

根植于持续更新的职场新生代调研大数据以及关键场景的行为访谈，从未来领导者的画像出发，搭建优秀新生代群体的能力常模，形成一套更适配于未来职场青年人才的测评工具，帮助企业在人才招聘、选拔、培养、发展中更精准对标。

### ▣ 新生代管理

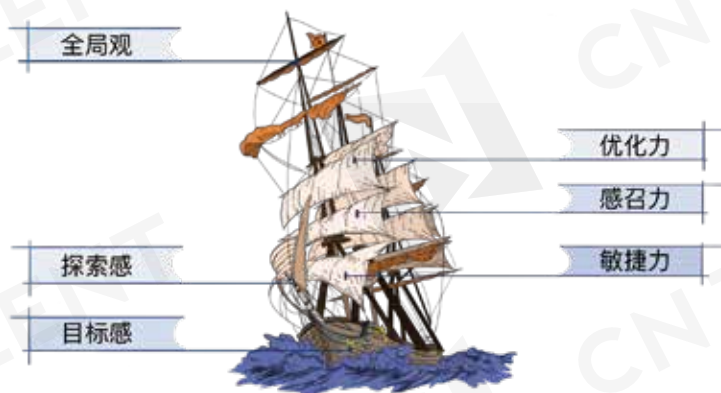
研究的最终目标是为了解决问题，结合新生代画像、新生代思维的研究，以及大量新生代对话的情境案例，CN-Talent 致力于萃取出中国企业正进入创新变革的“新常态”下所需要的 Z 时代领导力的升级需求：侧重以人为本的“内驱”领导力，全体共创、共同领导、激发个人自由意志，释放组织潜能，激发领导魅力。

### 3、CN-Talent产品矩阵

The Matrix of CN-talent New Generation Products

#### 产品1:新生代测评

以新生代高潜人才能力素质模型为基础的 360 度测评新生代高潜人才“观感力”模型：1 观 2 感 3 力。



新生代高潜人才“观感力”模型

#### 测评应用场景：

年度人才盘点：适用于基层员工或者高潜员工的能力现状盘点

高潜识别：基层员工或者青年员工潜力识别

新生代高潜人才 / 青年人才发展：用于发展前的能力现状识别评估

#### 产品2:FLY人才发展模型

一个组织内，只有人才基石厚重，才能助力组织发展，而在人才培养和发展工作中，我们发现聚焦在年轻一代的人才能让组织充满活力。FLY 的整个理念就是帮助组织内的新鲜血液(新员工)成功融入，同时将高潜人才进行识别、培养和发展，将新生代的管理者扶上马，送一程。这三类“新星”一飞冲天，就能牵引组织突飞猛进。



#### 1.Young blood新员工/管培生培养

##### 管培生发展能力

提高自我认知，了解自己的性格及优势，形成长久的职业发展观念，能够将个人发展和公司发展结合起来。在进入职场的第一年，从个人贡献者到团队带领者，培养团队协作能力和基础管理能力。



了解行业趋势  
了解企业发展  
了解业务与团队

融入团队、企业、行业  
**文化融入**

性格特质  
职业驱动力  
职业化能力

足够了解自我、足够了解职场  
**自我认知与职场转身**

领导力启蒙及测评  
目标制定及拆分执行



从个人贡献者到团队带领者  
**基础管理技巧**

对工作有框架感和全局思维  
能够协调资源推动工作进度

项目思维及团队协作  
**团队协作能力**

## 培养方案

### 版权视频

12 集新人入职培训视频  
5 大模块提升新人创新与问题解决能力

### 定制视频

视频拍摄  
动画  
静态图文  
音频广播剧

**线上**

### 社群建立

建立学习微信群  
多种方式提高学员社群互动  
社群实时跟进学员学习进度

### 定向辅导

收集学员反馈  
线上直播解答学员提问

**行动学习**

### 工作坊

涵盖职业规划、时间管理、创新能力、  
项目管理等线下课程

### 导师定制化赋能

导师手册  
线下课程辅导

**线下**

### 学习明星评选

实时更新学员评分  
建立考核机制

### 团建活动

高体验感创新培训  
内部创新提案大赛

**赛训结合**

适合新员工的创新体验式课程：



上海动物园仿生创新教学  
主要收益：  
创新方法论与创新实践



消防支队危机与应变体验教学  
主要收益：  
危机情况下的快速反应与决策



影院黑夜中的彩虹体验式教学  
主要收益：  
团队信任与黑暗中的自我调整



## 客户案例：B 站新员工项目

### 困难与挑战

- 500名新员工同时入职，培训效果难以把控
- 企业无新员工线上学习资源
- 往届对传统培训反馈差

### 客户期望

- 全面一致地培训执行
- 提高学员课程参与度与积极性
- 助力新员工从学生到职场人的全面转身

### 我们的解决方案

## 最大化课堂培训效果

#### 标准

- 标准化培训大纲
- 标准化培训流程
- 讲师对标

#### 好玩

- 创意体验式课程
- 线上学知识
- 线下体验实践
- 仿生观察、辩论、竞赛等20多种方式

#### 有用

- 场景带入
- 认知呈现
- 互动学习
- 专业导入



反馈与结果： 1、培训反馈，超出预期 2、持续合作，探索未来

## 2. 适合代际问题突出的新生代团队：《代际对话工作坊》

### 课程目标：

- 理解代际调研结果，夯实管理新生代团队的基础认知
- 融合新生代偏好的激励手段，以新生代的解题思路破解难题
- 体验用代际对话的方式来缓和和管理关系，共创落地可行方案

### 参与对象：

管理者和新生代员工

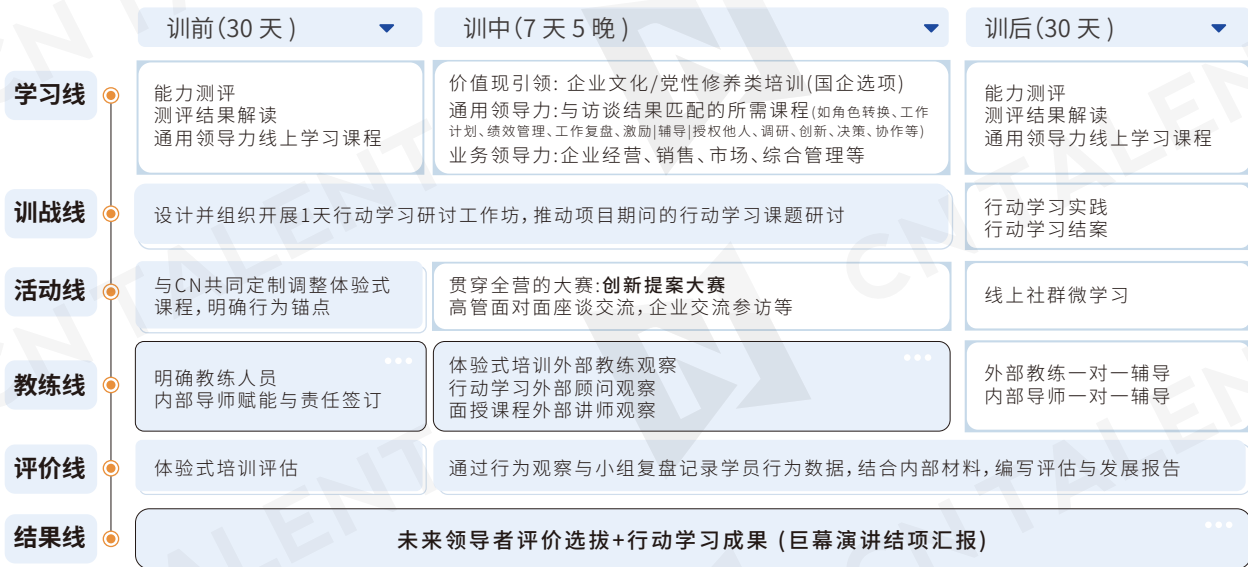
工作坊内容：

	主题 /Topic	成果 /Achievement	时长
上半场	■ 签到VS开场	■ 达成目标共识 ■ 设定学习公约	30min
	■ 课前热身:即兴戏剧	■ 营造开放氛围,解除思维惯性	20min
	■ 报告解读:CN代际研究	■ 掌握90/95后员工心理和行为特征	60min
	休息-10min		
	■ 场景再现:吐槽大会	■ 重返分歧场景,逐一击破	60min
下半场	午餐-60min		
	■ 视角观测:World Cafe	■ 驻场轮转,挖掘代际冲突场景	60min
	■ 反转带教:金鱼缸	■ 用当事人的思维破解代际管理困境	45min
	茶歇-15min		
	■ 团队共创:协同产出解决方案	■ 达成共识,产出行动方案	60min
	■ 成果展示:小组分享	■ 汲取众长公证承诺	20min
	■ 总结反馈:引导点评	■ 理清重点,回顾总结	10min

备注：以上环节可根据企业需求定制



## 项目全景图



### 项目思路:

Learning by doing for changing

**L 带着问题来听课** 建立管理角色认知、发展经理核心能力

**D 拿着方法去实践** 运用管理工具方法、辅导下属完成任务

**C 回到场景去应用** 开展团队行动学习、解决实际管理问题

## 项目特色

### 准备预热 1

管理场景调研: 调研新经理人典型场景 🔍

时长: 现场 1 天(30 分钟 / 人)

师资: 2-4 位顾问(分 2 组同时进行, 共访谈 8-14 人)

任务: 一对一访谈 + 顾问远程梳理

产出: 《管理痛点案例》《团队推荐选题》



### 准备预热 2

学员在线评估: 盘点新经理人发展状态 🔍

时长: 线上 1 周(25-30 分钟 / 人)

师资: 1 位顾问 + 1 位运营

任务: 个人评估 + 团队盘点

产出: 《个人发展状态报告》《团队盘点报告》



### 准备预热 3

#### 翻转课堂预习：提前预热学员学习状态



时长：线上2周(打卡30分钟\*4次,辅导30分钟\*1轮)

师资：3位顾问+1位运营(按课题组打卡和辅导)

任务：学员在线打卡+顾问小组辅导

### 课题辅导 1:

个人管理案例督导+团队行动破题

### 课题辅导 2:

个人管理教练辅导+团队行动解题

### 课题辅导 3:

个人管理实践复盘+团队行动验证

### 项目成果:

#### 团队层面

团队管理潜能盘点报告

共创1个创新问题解决方案

6份小组《方案原型》

6份小组《经验总结》

#### 个人层面

学员个人潜质评估报告

辅导下属完成1项具体任务

40份个人《教练记录》

40份个人《成果复盘》

适合新经理的创新体验式课程：



凤凰单车：打造高绩效团队

主要特色：

企业经营全流程、全岗位的直观感知，  
管理角色带入



攀登者：目标与决策管理

主要特色：

电影院教室全真还原雪山攀登场景  
体验目标与团队决策



全民抗疫：敏捷组织

主要特色：

还原疫情突发情况下的社会组织  
探寻敏捷团队流程



巨幕演讲：在电影院学演讲

主要特色：

适合各类项目的结项答辩  
电影院大屏充满仪式感

### 3. Lighting 导师培养项目

传统导师项目vs CN-Talent导师培养项目

#### 传统导师项目

- 缺少系统合理的规划
- 辅导形式、辅导方法传统
- 辅导内容缺乏有效性
- 辅导结果无法关联绩效
- 缺少绩效支持系统
- 缺少必要的监管督导
- 缺少科学的方法
- 草率评估辅导结果

#### CN-Talent导师培养项目

- 结合新生代特质的辅导方式优化
- 帮助企业建立系统完善的导师制运营体系
- 萃取和沉淀导师经验
- 确保辅导内容与业务发展强相关
- 跟踪评估可视化管理，让辅导更简单
- 可视化表单、系统跟进，强化行为监管



## 「导师项目」知识管理解决方案

根据不同对象,提供不同版权培训课程

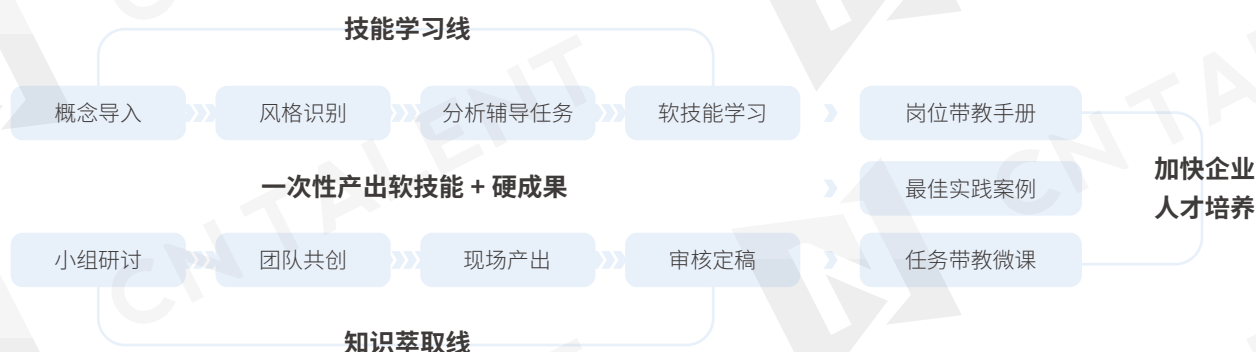
企业导师:《能师高徒:导师辅导技术》

被辅导者:《能师高徒:徒弟问道技术》

管理者:《辅导的逻辑:成为导师型管理者》

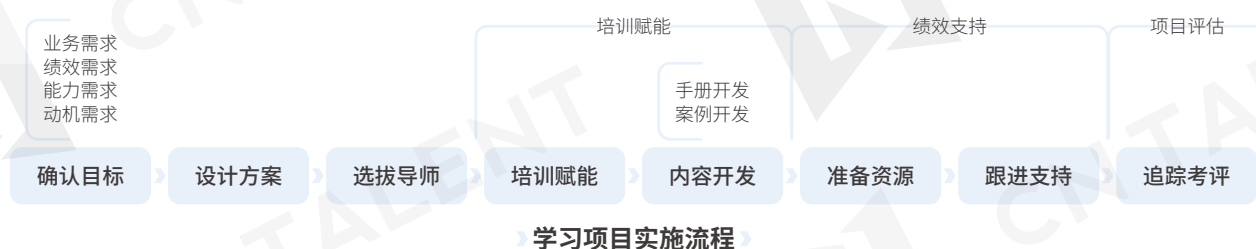
### 培训产出:

萃取岗位经验与组织智慧,产出标准化的《岗位带教手册》《岗位带教微课》《最佳辅导实践案例》等,确保辅导内容与业务需要强相关,提升员工绩效水平。



## 「导师项目」学习项目解决方案

以学习项目设计的 6D® 法则为理论依据,诊断业务需求,设计项目运作方式,促进辅导者与被辅导者从知道到做到的绩效行为转变。





## I WEEK1

### 场景一：理解差异

- DAY1** 开营 & 预热 & 学课  
看见差异——理解新生代的态度行为
- DAY2** 练习 & 测试  
描绘新生代团队画像
- DAY3** 辅导 & 实战  
调整《管理应对策略》

## I WEEK2

### 场景一：理解差异

- DAY8** 预热 & 学课  
规划未来——新生代辅导的六个锦囊
- DAY9** 练习 & 测试  
盘点新生代职业燃料储备
- DAY10** 辅导 & 实战  
规划《阶段职业目标》

### 场景二：激发投入

- DAY4** 预热 & 学课  
化解躺平——向游戏学习新生代激励
- DAY5** 练习 & 测试  
设计新生代游戏激励策略
- DAY6** 辅导 & 实战  
规划《阶段职业目标》
- DAY7** 答疑 & 彩蛋

### 场景四：营造体验

- DAY11** 预热 & 学课  
驱动满意——新生代管理的关键
- DAY12** 练习 & 测试  
洞察新生代体验关键时刻
- DAY13** 辅导 & 实战  
收集《关键时刻脚本》
- DAY14** 复盘 & 结营

## 14 天代际领导力训练营

CN-Talent近年来虔心研究青年人群,无独有偶,我们得以有一个年轻一代视角去探究时代变迁下的社会微观和当下的职场新态。我们相信关乎96-00后身上所有的迷思和好奇,在回归关注人群本身的时候,答案不言自明。从今年8月到12月,CN代际调研组接连走进50+企业,与213位96-00后、52位管理者开展对话。这些珍贵的一手资料丰富、支撑了项目组对96-00后职场人群的全新认知和洞察。通过一个个鲜活的故事点映和有趣清醒的观点传达,我们体认到在数据背后年轻人真正思考和在乎的核心内涵,也遇到许许多多有趣的灵魂和惊喜发言,我们将在调研过程中看到的、感受到的、体悟到的种种通过这份报告与大家一同分享。

期待在未来谈及青年话题时,不管阅读至此的你身居何种角色,希望在读完报告后,大家都能找到与年轻人同行共处的法则。

## 结束语

Concluding remarks



**版权申明:** 本报告的知识产权及结果解释属于上海长宁人才发展有限公司所有。未经书面授权, 任何人不得引用、复制、转载、摘编或以其他方式使用上述内容, 违反将依法追究法律责任。如需获得授权许可, 请联系上海长宁人才发展有限公司

**免责条款:** 本报告中发布的调研数据因受调研方法、取样范围的限制, 该数据仅代表调研时间段内(2022.8-2022.12)和调研人群的基本状况, 仅服务于为市场和CN-Talent客户提供群体参考的调研目的。本公司对报告中涉及的数据准确性和观点不承担法律责任。任何机构或个人援引或基于上述数据信息所采取的任何行动所造成的法律后果均与CN-Talent无关, 由此引发的相关争议或法律责任皆由行为人承担。



CN-TALENT公众号

长宁人才发展有限公司  
www.cn-talent.cn  
联系方式: 021-52198271  
kongkong@cn-talent.cn  
地址: 上海长宁区金钟路999号A栋2楼