

復旦 管理学家圆桌谈



在裸辞后的工作“空窗期”，29岁的顾云选择加入灵活就业大军：白天当咖啡师，晚上在家接单做点平面设计。而像他一样“打零工”的年轻人现在并不少见。

来自专业调查机构发布的《2022年三季度灵活就业调查报告》显示，在我国劳动年龄人口中，超过五分之一、约2亿人为灵活就业（22.4%）。同时，灵活就业市场规模继续扩大，2022年创近五年来新高，预计突破1万亿元。这其中，越来越多掌握知识、技能的就业者也开始投入到灵活就业之中。

当下的灵活就业市场发生了哪些新变化？又为企业管理带来了哪些机遇与挑战？未来还有哪些可预见的发展趋势？本期管理学家圆桌谈，我们邀请复旦大学管理学院企业管理系副教授吴冬媛和信息管理与商业智能系副教授张妮拉，共同探讨灵活就业的最新热点。

■本报记者 张天弛

上班不“打卡”，灵活就业到底香不香

聚焦点一：
规模上升背后的原因何在

记者：此前有报告显示，灵活就业招聘岗位正从基础岗位越来越多地扩展至更高层次的职位。当下的灵活就业市场中，知识型、技能型灵活就业者是否越来越多？

吴冬媛：确实已有一些研究表明，灵活就业开始逐步向知识型和技术型人才方向延伸。在我看来，主要原因是现在越来越多的企业愿意以这样的方式雇佣劳动者，企业所能提供的这类高阶岗位越来越多了，自然就相应带来就业人数的增长。

张妮拉：我注意到，与传统“上班打卡”不同的是，现在出现了一个网络流行词叫做“数字游民”，也就是指无需办公室等固定工作场所，而是利用网络数字手段完成工作的人。现实生活中，我也遇到一些这样的年轻人，他们往往选择一边旅游，一边线上远程工作，这其实就是一种灵活就业的方式。所谓的“数字游民”中，大多是IT、设计等知识、技术密集行业从业者，其工作内容更偏向项目化，也比较适合远程办公。

不过，需要注意的是，我国灵活就业人群中大学本科及以上学历占比仅有20%，也就是说，虽然已有接受过高等教育和掌握专业技能的人才参与到了灵活就业之中，但总体来说，灵活就业市场仍以劳动型工作为主。

记者：灵活就业规模上升的背后，有哪些深层次的原因？是否是企业与人才的“双向奔赴”？

吴冬媛：站在劳动者的角度，诸如IT从业者、设计师、咨询顾问等领域的专业人才已经开始从传统企业中逐步抽离出来，独自承接项目。他们选择灵活就业的原因有很多，有的认为独立工作可以更好地平衡工作与家庭，有的乐于享受更大的工作自由度——没有老板和上司、工作时间自由、工作内容完全由自己决定、完成工作的方式也主要由自己来把握等等。

同时，从企业的角度来看，现在很多公司也愿意去雇佣灵活就业者。事实上，类似“临时工”的用工方式过去也一直存在，但现在IT领域更为常见。企业获得的好处在于不用增加招聘全职员工所对应的人力资源预算和配套福利，就能应对工作量和复杂程度增加的情况，等于用更少的资金，获得了更大的灵活性。

再说回劳动者，除了工作灵活性之外，有些人更愿意以灵活就业方式“进入”某家企业，是因为他们将视作一个过渡性的工作，或是一个去大企业“镀金”的机会，由此可以为自己的工作履历增色。

不难发现，灵活就业规模上升背后，深层原因是工作理念的变化。

过去，主流的工作发展理念认为，个人的职业发展是不“流动”的，人们愿意在一家企业里“从一而终”；慢慢地，一些人开始跳槽，并逐渐演变成了当下“无边界”的职业发展理念，也就是职业发展可以跨越企业间的边界，

依据个人发展需求、兴趣、生活方式，在不同企业之间跳来跳去，甚至延伸到自由雇佣。尤其是现在的“Z世代”劳动者，与前辈相比，他们的职业发展理念已发生了较大变化，可能会更倾向于接受灵活就业的职业选择。

张妮拉：我还想补充一个促使灵活就业规模攀升的原因，那就是在线就业市场平台的迅速发展。这些平台能便捷有效地帮助企业与技能人才进行匹配，从而促使更多企业愿意拿出临时的工作岗位，而知识型、技能型人才自然也有更多机会实现灵活就业。与此前通过人际关系网推荐相比，平台上的就业信息更广泛、渠道更畅通；同时，还能打破物理空间的距离，让灵活就业者可以异地远程工作。

聚焦点二：
个人能力能否不断提升

记者：对于企业而言，以灵活就业方式雇佣技能人才，在带来诸多好处的同时，是否也会带来管理上的挑战？

吴冬媛：普遍存在的一个问题是灵活就业员工与普通员工的合作问题。因为相较于全职员工，灵活就业者的身份比较边缘，工作内容也更为零散，大多数会做一些非核心的工作；同时，他们对组织的忠诚度可能也较低。这些都给企业管理带来了挑战。

此外，“临时工”的绩效管理也是值得企业思考的一个问题。虽然对比雇佣全职员



很多，以设计项目为例，企业无法规避灵活就业者用类似的设计作品去投递多家企业。总体而言，灵活就业者的工作成效，企业是无法完全把握的。

另一方面，从人才角度来讲，灵活就业者能否获得足够的收益和保障，也是不确定的。这种不确定性就会影响他们的工作积极性。例如，美国Uber司机曾经就因为保障制度不完善而举行了多次集体罢工。

吴冬媛：张老师提到的这一点——很难对灵活就业者的工作表现进行评估和监管，这涉及到管理学的一个概念——组织公民行为，指的是在工作职责之外的一些积极行为，如在工作中帮助同事等，做了这些行为可能让企业变得更好，但企业并不能要求员工一定要去做这些事情。一些研究也发现，灵活就业者由于在企业长期发展中扮演的角色是不确定的，所以他们的组织公民行为也会比较少。

记者：传统企业会为就业者提供各种各样的培训和学习机会，那灵活就业者该如何持续提升自己的工作技能呢？或者说他们要如何持续在市场上保持竞争力？

张妮拉：很多在线平台在为就业者与企业匹配工作机会时，往往需要就业者具备一定的技能证书，列在他的个人简历或主页里。而实际上，由于越来越多人开始选择灵活就业，导致灵活就业市场竞争也是日趋激烈——除过往工作经历外，专业技能证书是就业者们相互竞争的重要手段，这就要求他们不断提高技能、考取更具含金量的证书。

记者：近几年，很多企业都开展了全员技能培训，帮助员工更好地适应行业最新发展趋势。与企业员工相比，灵活就业者似乎缺少这种制度性的技能培训。

张妮拉：在我看来，制度保证更偏向于“外驱”，但对于在线灵活就业的知识型和技术型人才来说，他们要想找到工作机会，适应

市场需求，就要自主地去提高自身能力。所以我认为，无论是制度保障还是市场需求，都是在推动就业者去追求更好的技能值。而自我雇佣的灵活就业者，从某种程度上讲，他们提升自我的主动性更高，要想养活自己、接到工作，就要不断提高自己，这也是灵活就业者在享受独立、自由、家庭与生活平衡等好处的同时，必须要承担的责任。

记者：除了不断提升技能，当一名灵活就业者还有哪些必须要闯过的关卡？

吴冬媛：灵活就业的技能人才在享受其所带来的“自由”的同时，也要准备面对收入不稳定、职业发展路径不确定等烦恼。另外，一些灵活就业者还会出现“社交孤独”的问题，比如外卖骑手、线上接单的IT技术人员等，他们的工作环境缺少传统企业中的同事角色。

总体而言，对灵活就业者来说，需要具备两种重要能力。一是保持心态的“弹性”，要

张妮拉：以B站Up主为例，他们发视频所得到的平台奖励补贴金额其实不大，主要收入来源还是广告。但个体差异还是很大的，大Up主能接到很多广告，年收入可能达到上百万元，但小Up主只能接到很少的广告甚至没有，赚不到什么广告费。

这其实也反映了灵活就业市场的一个问题，虽然灵活就业的机会变多了，但收入上却有“二八定律”——大部分工作机会其实已被市场中的成熟就业者占领了，或是早入场的人已形成了封闭的“圈子”，那么刚入场的人就很难分到资源和工作机会，最终导致收入的不稳定。

记者：我也注意到，灵活就业市场上会出现一些就业者过分压低价格进行竞争，导致“劣币驱逐良币”的现象。

张妮拉：这也是个普遍情况，一些灵活就业平台上，临时工作项目通常是通过公开竞标方式获取的，这种情景下就会存在低价竞争的情况。由于所有的竞标价格都是公开的，低价竞争不可避免会影响到其他参与竞标的灵活就业者。

记者：近几年，灵活就业人员的社保制度在不断健全，今年刚刚通过的《上海市就业促进条例》，首次设立了“灵活就业”专章，完善灵活就业促进措施；杭州也制定了《杭州市网络餐饮外卖配送监督管理办法》，对外卖骑手的权益保护占了很大篇幅，从5月1日起正式施行……这些都让灵活就业人员更有安全感。那么，在保障灵活就业人员方面还推出了哪些实际的举措？还有哪些方面建议进一步完善？

张妮拉：我在走访企业时也注意到了一些实际的举措。比如，美团在2022年为全国各地的骑手发放了12万顶人工智能安全头盔，骑手不需要看手机，借助头盔就能完成接收系统派单、导航、拨打电话等操作，提高了工作的安全性；饿了么则要求每个骑手每天购买3元的保险，为骑手在配送过程中发生的意外伤害事故、个人责任事故等进行赔付；滴滴也设立了“关怀宝”为司机提供安全保障，由滴滴平台承担费用、第三方保险公司参与，为平台司机提供意外风险保障。

记者：据艾瑞咨询的数据显示，我国灵活就业市场规模预计未来三年有望保持20%的年均增速，在2024年灵活就业市场规模将增至超过1.7万亿元。未来，在您看来，我国灵活就业市场与国外更为成熟市场相比，还有哪些发展空间？

张妮拉：美国有约40%的企业愿意雇佣灵活就业者，而国内目前还没有这么多的企业能提供灵活就业岗位。今后，随着灵活就业平台的发展，国内企业对于灵活就业岗位态度的转变，就业市场上灵活就业机会更多，这一市场的规模就会进一步扩大。



吴冬媛
复旦大学管理学院企业管理系副教授

对灵活就业者来说，需要具备两个重要的能力。一个是保持心态的“弹性”，要有很好的适应能力、面对困难挫折的能力；另一个是积极主动地提升自己的能力和进行印象管理。



张妮拉
复旦大学管理学院信息管理与商业智能系副教授

与传统“上班打卡”不同的是，现在出现了一个网络流行词叫做“数字游民”，也就是指无需办公室等固定工作场所，而是利用网络数字手段完成工作的人。“数字游民”中大多是IT、设计等知识、技术密集行业从业者，其工作内容更偏向项目化，也比较适合远程办公。

有很好的适应能力、面对困难挫折的能力；另一个是积极主动地提升自己的能力和进行印象管理。

聚焦点三：
收入保障如何不断完善

记者：就你们的调研了解，目前国内灵活就业者一般可以达到怎样的收入水平？