

本文来自微信公众号：盖雅学苑（ID：thinkwithgaia），作者：孟庆丰，头图来自：视觉中国

2021年11月12日，星巴克

发布公告，宣称从2021年10月开始，所有星巴克中国的全职门店零售伙伴（员工），都将首次享有“14薪”。即在原有13薪基础之上，额外再增加1个月工资的金额作为奖金，并将于每个财年底发放给符合资格的员工。

星巴克这波操作，无疑显示了作为行业龙头它依旧实力雄厚。

据星巴克2021财年财报显示，综合净收入为291亿美元，同比增长24%，2021财年中国同店销售额增长17%，其中同店交易量增长19%。

不过，看到这则消息，笔者另一反应是“星巴克在给一线员工加油助力，旨在保留人才”。

近年来，各大咖啡和茶饮品牌对咖啡师的竞争抢夺非常激烈，而咖啡师的用工需求，对比2019年，2020年大约有30%的增长。星巴克被视为饮品行业的“黄埔军校”，到星巴克去挖既懂饮品又专业的人才，几乎是国内饮品行业的共识。

但据知情者透露，星巴克中国员工的工资比较低，咖啡师月工资只有4K左右。

过去，作为咖啡饮品的行业巨头，即使低薪，很多人仍然愿意把星巴克视为就业的“殿堂”。但是随着类似Manner等含着金汤匙出生的中国本土咖啡崛起，对比他们的薪酬和就业环境，星巴克的魅力值也正在遭受挑战。

随之而来的是，原本不是问题的“行业薪酬倒挂”，现在在星巴克也开始浮现。笔者认为“14薪”某种程度上能帮星巴克平缓一下“行业薪酬倒挂”带来的压力，但未来还有待观察。

这种压力实际上也不只是星巴克一家企业在面对，无论是外部薪酬倒挂，还是内部薪酬倒挂基本都是“久攻不下”的问题。

本文中，笔者将就“薪酬倒挂”的背景和破解之法与大家进行一些分享。

一、企业往往故作惊讶，无可奈何薪酬倒挂

提起薪酬倒挂，最典型的场景往往出现在企业内。

如新老员工的薪酬倒挂，老员工的薪酬长年没有调整，而新员工薪酬却按照市场价招聘，直接表现为新老员工的工资水平被颠倒，新员工的工资高过老员工。但实际上，薪酬倒挂还有其他间接的表现形式，薪酬倒挂发生场景不仅仅是企业内部，比如星巴克的行业间倒挂（例如，其他饮品店初级咖啡师的工资水平与星巴克的高级咖啡师的薪酬差距），以及同一职能岗位跨行业间的倒挂，等等。

这几年，在互联网公司和金融行业，这种现象几乎成为常态。

当下职场里的员工跳槽，十有八九是薪酬不足诱发的。员工眼巴巴地看不到加薪的希望，就换个雇主，十有八九能够实现加薪的愿望，有的甚至可以拿到50%以上的加薪量。

何乐而不为呢？作为老员工，你长年不给我加薪，我就成为其他雇主的新员工，达到加薪的目的。如此循环往复，就出现了人才市场上的一大奇观——薪酬倒挂。

传统行业亦如是。笔者曾经在某啤酒企业工作过几年，亲眼目睹了两个典型案例。

第一个是关于夜店渠道经理的。

他在本企业工作5年后，突然去了一家外资啤酒企业做同样的工作，薪酬总额却翻了一番。当时，消息传开让我们惊羨不已，笑谈：就这？我们也可行呀！没想到故事到这里才是中局。

让人惊掉下巴的是，2年后，这哥们又回来了，还是做同样的工作，是否去洋品牌做卧底不得而知，但有一点很清楚：回来后，他的薪酬又翻了一番，年薪达到了6开头的7位数！就在大家错愕不已的时候，人家已经华丽转身，晋升总监行列了。这在公司里可是一方大员呀！

第二个是关于同龄的同事跳槽去互联网公司的。

众所周知，啤酒行业属于传统的消费品产销领域。虽然本企业早已声名显赫，地位卓越，但组织内部的刚性尤其是在职位和薪酬方面的僵化令笔者当年早早看破了“晋升发展的红尘”，黯然退出去求学了。

后来，我的不少同为80后的同事陆陆续续离开转而进入了腾讯、阿里巴巴、京东为代表的互联网行业，随之而来的就是大幅涨薪，甚至还有股票到手。薪酬待遇转身便天翻地覆，有没有？相信不少来自传统行业的职场人都曾经历类似的情形。

除了笔者的案例，随便在网上搜搜，吐槽薪资倒挂、心态失衡的老员工比比皆是。但HR可能“无辜”更无奈，否则就招不到适用的人才，毕竟艰巨的招聘KPI是一定要完成的。

二、薪酬倒挂千百度，蓦然回首阑珊处

那么，薪酬倒挂，有没有破解之法呢？

这也是笔者常常被高频问及的问题。从咨询的方法论视角，当然是有解决方案的。但在进入方案之前，不妨先看一些事实或观点：

1. 薪资倒挂现象出现的根本原因是，社会工资的上涨速度，比公司内部工资的上涨速度更快。

换句话说，假设其他条件不变的情况下，当一家企业出现了薪资倒挂，则是这家企业发展太慢了，企业营收增长的幅度已经赶不上社会工资的上涨速度了，导致薪酬严重缺乏竞争力，而企业还要招收适用的新人进来，所以只能倒挂。

2. 新老薪资倒挂问题暗含了一个预设前提，即假定新老员工具有相同的综合能力和其他条件，起码能力近似，否则，这个倒挂问题不成立。

我们假设倒挂问题是成立的，则不符合薪酬的“公平性”基本原则。而薪酬管理的基本原则就是讲求“三个公平”：

- 市场上的外部公平：
薪酬要体现市场价值，即组织内员工定薪水平要与市场价值相匹配。遵循“从长期/宏观看，人才的价格是由供求关系决定的”法则。这里出问题往往是员工薪酬明显低于市场水平，导致外部公平失效。薪酬倒挂的发生主要冲击这个公平。
- 职场中的内部公平：
薪酬要体现岗位价值，即组织内员工定薪水平要与岗位价值相匹配。遵循“从中期/中观看，人才的价格是由竞争关系决定的”法则。同一岗位出现新老倒挂，属于关联性公平失效。
- 气场下的自我公平：
薪酬要体现自我价值，即组织内员工定薪水平要与个人价值相匹配，应该

符合员工个体的心理预期。遵循“从短期/微观看，人才的价格是由买卖关系决定的”法则。新老倒挂，对比之下暴露老员工的个人价值被低估，自我公平失效。

因为薪资倒挂而导致公平原则遭到破坏，企业主观上应当也必须消除。

一般来说，对老员工而言，薪酬倒挂问题只是组织利用了老员工对内的忠诚情怀和对外的跳槽恐惧来进行“绑架”和“欺压”，以此解决新员工招聘难的问题。

这就破坏了组织的公平原则，令老员工心寒。可能保住了组织效率或效益但一定会破坏组织的价值观，因为今天的新员工就是明天的老员工。

3. 薪酬体系设计

过

程有

个薪酬策

略设计的必要环节

，这里就体现了企业对薪酬政策的定

位和导向，一般包括四大策略类型（如下图）。

- 领先型薪酬策略：
就是企业的薪酬水平在市场中最高的，如号称只招成年人的网飞（Netflix）支付市场最顶级的薪水，便是领先型的典范。显然，这种情形下不可能存在薪酬倒挂的问题。
- 跟随型薪酬策略：
就是企业薪酬跟在领先型策略企业的后面但又不低于市场平均水平。这里容易出现个别的倒挂现象，但不普遍。
- 滞后型薪酬策略：
又称“成本控制型”。几乎是市场上最低水平的薪酬定位，往往是薪酬倒挂的重灾区，如果企业还在招收新人的话。
- 混合型薪酬策略：

是前三类中至少两种组合实施的薪酬水平定位，也是大多数企业在用的策略类型。新老薪酬倒挂问题主要出现在这类企业中实施跟随型策略或滞后型策略薪酬水平的一些序列岗位。

4.

一些扰动人才市场薪酬水平的重要因素，对薪酬倒挂问题起到了推波助澜的作用。

一是消费物价指数，企业要确保员工收入不低于物价上涨水平，所以按理说每年都要涨薪。

二是猎头行业的搅局和带动，猎头使得人才市场流动更加活跃，客观上总体拉高了人才薪酬水平，助推了薪酬倒挂。

三是一

些高薪行业的

推波助澜，如金融、互联网

、高新技术领域中的企业如阿里、腾讯、字节跳动、华为

出于快速抢占人才的目的，用远高于市场水平的薪资（不合理高薪）招人挖人，达到了自己的目的（树立人才壁垒），却扰乱了市场薪酬格局，创造了互联网大厂人才竞争高度内卷的结果，导致薪酬倒挂问题愈演愈烈。典型的就是应届生的薪资年高一年，一般企业叫苦不迭，却又无能为力。

综合以上，基于企业增速基本面，结合扰动因素，我们简单构建一个薪酬三个公平原则与四个策略类型的组合矩阵（如下），可以看到薪酬倒挂问题在不同区间出现的频率。

注：关联发生是指薪酬倒挂先损害了外部公平性原则，进而关联性的损害内部公平和自我公平。

显然，无论企业增速是否高过社会工资，执行（混合型中的）滞后型策略、损害外部公平的企业就是薪酬倒挂的常见地带。星巴克中国作为行业翘楚，年营收节节攀升，高管薪资算作领先型，而一线咖啡师却陷入滞后型，便可见一斑。

三、薪酬倒挂并不可怕，棘手的是久攻不下

根据笔者的多方观察和咨询实践

，一个总体判断是

新老员工的薪酬倒挂问题会长期存在下去，只要企业在持续发展，就一直会时隐时

现。

那么，衍生课题来了：既然消除不了，那总要控制在一定程度内吧。

是的，否则对组织公平原则的破坏是巨大的；而组织能够激活员工廉价又奏效的基础便是给到大家公平感。针对新老薪酬倒挂问题，我往往会通过这样“三段论”的方式告诉甲方：

分析问题：

新老员工薪酬倒挂的根源是由于薪酬标准不明确和定薪、调薪机制缺失所致，是企业由于薪酬管理弱化或缺失而对自身薪酬不自信的一种表现。企业要真正解决新老员工薪酬倒挂的现象，必然要求建立一套标准化的薪酬体系，新老员工都必须遵守这套体系，并且不得随意打破这个体系，协议工资除外。

解决问题：

无论新老员工，都应该根据岗位的相对价值、员工能力、绩效以及市场薪酬水平定薪。针对新老员工，均应根据实际的付薪标准进行给付。

验证问题：

若是在实际招聘中发现既定薪酬招不到人，只是说明既定薪酬标准低于市场水平，需要统一调整薪酬标准，确保薪酬体系能适应市场的变化。

随之新问题又出来了：知道是一回事，做到是另外一回事。

不少企业按照解决方案建立薪酬标准体系之后，短期内大多能消除掉这个老大难问题。然而，过个几年，薪酬倒挂则又会死灰复燃，时隐时现。

顽疾消不尽，春风吹又生。究其根本，还是企业在标准化的薪酬体系遵守和执行上出了问题，从而随意打破了这个体系。

为什么呢？严格执行标准化的薪酬体系要付出更高的成本啊。

当发现招收新员工的薪酬水平超过现有同一岗位的老员工时，多数企业老板终究舍不得给老员工按照市场水平补齐的，因为老板们发现：这群老员工即使不补薪，也几乎不耽误干活。

滞后型薪酬策略是此等企业维持较低人工成本的不二法门。

因此，

多数企业拿出真金白银来统一调整薪酬标准大概率是不会发生的。

星巴克中国临到2021年底开始上调“14薪”，因要快速扩张，需要人才打底，而现有的低薪咖啡师不仅不够用，还在加紧流失中。

在资本还在压制人力的时代，薪酬倒挂问题，不是解决不了，而是不想解决。即使损失点公平，能奈我何？

薪酬倒挂，其实，只是一个伪命题。

本文来自微信公众号：盖雅学苑（ID：thinkwithgaia），作者：孟庆丰

本内容为作者独立观点，不代表虎嗅立场。未经允许不得转载，授权事宜请联系 hezuo@huxiu.com

正在改变与想要改变世界的人，都在 虎嗅APP