

# 年龄包容型社会责任：研究前沿与展望

姜雨峰<sup>1</sup>, 潘楚林<sup>2</sup>, 郭鸿鹏<sup>2</sup>

(1. 长春工业大学 公共管理学院, 吉林 长春 130012;  
2. 吉林大学生物与农业工程学院, 吉林 长春 130012)

**摘要:** 中国人口老龄化问题日益严峻, 工作场所中员工年龄结构的改变不仅应该引起组织的重视, 而且应该成为企业不同利益相关者共同关注的重要议题。年龄包容型社会责任是年龄多元化理论研究和实践管理的创新选择, 它寻求员工、消费者等利益相关者与企业共同创造价值, 突破了年龄歧视问题的被动应对管理和年龄包容性的积极利用管理, 是企业应对人口老龄化的一种特殊履责方式。年龄包容型社会责任的核心概念经历了从年龄多元化、年龄包容性到责任性的动机和认知转变, 其管理模式发生了从静观其变阶段、被动应对阶段、主动拥抱阶段到价值共创阶段的演变。年龄包容型社会责任在传统理论的社会责任框架下被赋予了新的内涵, 其价值逻辑与生态性建构在学理、管理、治理、伦理和法理五个视域上均有所体现。未来研究应该着眼于年龄包容型社会责任的评价体系、影响效应和管理策略。文章对规范企业年龄管理、积极应对人口老龄化、加强社会责任履行具有启示作用。

**关键词:** 年龄包容型社会责任; 年龄多元化; 年龄歧视; 年龄包容性

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-0150(2021)04-0091-16

## 一、引言

与很多发达国家和一些发展中国家一样, 中国正经历着人口年龄结构的重大变化, 60岁以上老年人口的比例持续上升, 人口老龄化和延迟退休政策等使工作场所中员工年龄结构将更加多元化 (Wegge和Meyer, 2020)。为了应对年轻劳动力的缺乏以及法定退休年龄的延长, 企业需要留住更有经验的年长员工, 从而使员工年龄结构日渐多元化 (Baltes和Finkelstein, 2011)。鉴于工作场所中多代人共存, 必须了解组织如何进行有效管理才能最大限度地获得利益。然而, 年龄多元化具有的二元属性和“双刃剑”效应给管理者的决策带来困难。一方面, 年龄多元化具有不同年龄分布的表层内涵, 以及不同年龄群体的价值观念和思维方式差异化的深层内涵 (陈建安等, 2017); 另一方面, 以不同的理论为基础, 年龄多元化对员工个体和组织会同时产生积极和消极的双重影响 (De Meulenaere等, 2016)。更不可忽视的是, 面对工作场所中员工年龄结构的多元化趋势, 其中可以预见的一个重要议题是潜在的年龄歧视问题越来越严重。年龄已经成为社会类化的一个显著因素, 年龄多元化和异质性的扩大会增加歧视感知, 学者通过实证研究也证明了年龄多元化对年龄偏见和年龄歧视的影响, 以及年龄歧视对老龄员

**收稿日期:** 2021-02-23

**基金项目:** 教育部人文社会科学研究青年基金项目 (20YJC630050、18YJC630128); 吉林省教育厅社会科学研究项目 (JJKH20210775SK、JJKH20190736SK); 中国博士后科学基金面上项目 (2020M681052)。

**作者简介:** 姜雨峰 (1985—), 男, 吉林长春人, 长春工业大学公共管理学院讲师;

潘楚林 (1989—), 女, 吉林长春人, 吉林大学生物与农业工程学院讲师 (通讯作者);

郭鸿鹏 (1972—), 男, 吉林长春人, 吉林大学生物与农业工程学院教授、博士生导师。

工心理和行为的“伤害”(Wegge等, 2012; 姜雨峰等, 2019)。因此, 如何对年龄多元化进行有效管理以及如何应对年龄歧视问题正成为中国企业不可回避的道德义务。

随着年龄多元化从“表层”向“深层”的发展以及年龄歧视从“显性”向“隐性”的转变, 在这样的进程中, 学者们开始意识到多样性管理方式并不能充分发挥年龄多元化群体的优势和有效缓解对不同年龄群体的歧视, 年龄多元化和年龄歧视的认知视角正从“问题”向“价值”转变, 并形成了“被动应对”“积极规避”“主动拥抱”等多种管理范式。这也使年龄多元化的研究迎来突破, 学者们呼吁和号召建立包容性工作场所(Barak等, 2016)。年龄包容性管理作为一种综合管理策略, 被寄予于发挥年龄多元化的价值和规避年龄歧视的弊端, 从经济学上对包容性增长、包容性创新等宏观层面探讨(瞿皎皎和赵曙明, 2018), 到管理学上对年龄包容性人力资源实践(Rudolph和Zacher, 2020)、包容型氛围(Nishii, 2013)、包容型领导(王艳子和张婷, 2020)等微观领域的研究, 都体现了人口老龄化背景下全龄包容和多元共享的发展原则, “年龄包容”正成为老龄社会发展的主基调, 人本主义的哲学理念和包容性思想促进了年龄包容相关研究的拓展和升华。

随着年龄包容性管理对工作能力、员工创新、组织绩效等积极影响的研究不断深化, 学者也发现工作场所中的劳动力老龄化问题过于复杂, 不仅需要员工和企业的共同承担, 更需要政府和社会的参与。虽然年龄包容性管理所展现的是认可、包容、兼顾和公平, 但更应该包含尊重、伦理、回应与责任, 这与健康中国战略和应对老龄化国家战略的内涵相一致, 即企业需要承担年龄包容型社会责任。与滞后的学术研究相比, 越来越多的社会实践开始考虑年龄包容性、可持续性和社会责任。例如, 微信和支付宝等互联网平台APP的适老化改造、公安部取消申请小型汽车驾驶证70周岁年龄上限、浙江衢州为退休返聘人群缴纳工伤保险等, 年龄包容型社会责任的研究已经势在必行。年龄包容型社会责任是年龄多元化、年龄歧视、年龄包容性、企业社会责任等概念的深度融合和发展, 是企业应对人口老龄化和员工队伍多元化背景下新的履责方式, 反映了在包容、相互依存、多元化、正义、公平和关怀等核心价值观的基础上朝着另一种伦理框架的方向发展。因此, 企业需要重新思考老龄化背景下社会责任的履行, 通过在企业社会责任框架中嵌入与年龄相关的包容性和多元化元素来实现这一目标, 使传统企业社会责任向年龄包容型社会责任转变(Cortijo等, 2019)。

年龄包容型社会责任的内涵和外延尚未引起国内外学者的关注, 但相关的理念和思想已经形成。为此, 本研究拟对年龄包容型社会责任的概念缘起、管理模式变迁以及与传统社会责任的比较等方面进行阐述, 提炼年龄包容型社会责任的价值逻辑与生态性建构。研究的理论贡献在于: (1)将年龄多元化、年龄歧视、年龄包容性管理和企业社会责任置于统一的框架下研究, 不仅实现多元化和包容性管理的突破, 更是对企业社会责任研究的深化和延展。(2)创建性地提出年龄包容型社会责任的概念, 探索年龄包容型社会责任的形成过程和管理范式发展进程, 这对推进从多元化和包容性管理理论向社会责任理论的认识转变具有重要的学术价值。(3)明确履行年龄包容型社会责任的动因。通过对其价值逻辑与生态性建构的深入分析, 为企业主动承担年龄包容型社会责任提供理论支撑, 对相关议题的后续研究提供借鉴和参考。研究的实践意义在于为多元化管理策略和社会责任战略建构新思路, 促进年龄包容性实践和企业社会责任管理实践的创新, 实现企业、员工、消费者等利益相关者的价值共创, 为政府制定反年龄歧视法和构建老年友好型社会提供指引和借鉴。

## 二、年龄包容型社会责任的概念缘起

年龄包容型社会责任是年龄多元化和企业社会责任两个概念发展的交叉和融合, 是年龄

管理和社会责任管理的结合。本文主要从年龄多元化发展的视角分析年龄包容型社会责任的概念缘起,其经历了年龄多元化、年龄歧视、年龄包容性管理和年龄包容型社会责任四个发展阶段,它是企业积极应对人口老龄化和工作场所中年龄多元化的必然选择。

### (一) 年龄多元化

人口年龄结构的变化对劳动力供给具有重要影响,员工不仅在变老(平均值增长),彼此的年龄差距也在增加(方差增长),这种日益增大的年龄多元化程度是由人口结构的变化、劳动力分布的变化以及越来越多的退休人员成为社会福利系统的财政负担引起的(Hayashi等, 2010)。年龄多元化由“年龄”和“多元化”两方面组成,年龄具有生理年龄和感知年龄的二元属性(Schalk等, 2010);多元化具有不同群体的特征差异性和感知的多元化两种属性。年龄和多元化的特征决定了年龄多元化的二元属性,主要体现在表层内涵和深层内涵。表层内涵是不同年龄层次的分布,深层内涵是不同年龄群体价值观和思维方式的多元化(陈建安等, 2017)。因此,当前年龄多元化的内涵、分类和测量大多依据二元属性来展开,包括年龄多元化的客观评价和主观感知(Liebermann等, 2013)。

在客观评价方面,不同学者对年龄多元化内涵的理解不同,其测量方式也存在差异,呈现出“百花齐放”的态势,但从主观感知视角分析年龄多元化的内涵研究还很缺乏。年龄多元化的二元属性决定了其影响结果的“双刃剑”效应,相关的理论为年龄多元化的积极影响和消极影响提供支撑。资源依赖理论、异质性理论、信息加工理论等解释了年龄多元化的积极影响(Hillman等, 2007),明确了年龄多元化对企业创新和组织绩效的作用过程。相似性吸引假说、社会认同理论、自我分类理论等为年龄多元化的消极影响提供支撑(Hobman等, 2004),学者们在年龄多元化对绩效压力、企业绩效的影响等方面进行了大量经验研究。管理者围绕两种影响效应分别提出了不同的应对策略,如何最大化发挥年龄多元化的价值和消除年龄多元化的不利影响成为关注的重点。在这一过程中,年龄多元化的研究也转移到对老龄员工年龄歧视的问题上,年龄歧视问题引起了学者们的关注和重视。

### (二) 年龄歧视

劳动力年龄结构的变化是组织中员工年龄结构多元化的直接原因,年龄多元化程度的增大很可能带来更严重的年龄歧视问题(Chiu等, 2001)。很多发达国家和一些发展中国家的人口已经从老龄化向高龄化转变,理论界和企业管理者们都开始重视年龄歧视问题,年龄歧视成为近几年人力资源管理学科关注的热点。

年龄歧视是一个年龄群体对其他年龄群体的偏见。工作场所的歧视被认为是一种刺激源,长期存在可能产生各种负面后果,包括情绪变化和生理反应,出现心理压力症状和消极的态度以及其他不利影响。综合来看,年龄歧视的影响可以从组织因素和个体因素两方面进行分析,对组织的影响主要体现在组织绩效和组织创新(Kunze等, 2011),对个体因素的影响体现在员工幸福感、工作满意度、离职意愿、退休意愿、员工退缩行为、员工创新行为和员工绩效等(Iweins等, 2013; Dormann和Griffin, 2015)。年龄歧视是年龄多元化消极影响的直接结果,其理论基础包括社会认同理论、自我分类理论和现代歧视理论等,理论研究者过多关注年龄歧视的消极影响,而企业管理者更关心如何缓解或消除年龄歧视的负面影响,但与年龄歧视有关的管理计划却很少出现。近年来,年龄多元化和年龄歧视的研究逐渐摒弃了原来的二元属性思维或对立思想,而是将包容性概念融入研究中,形成新的多元化研究管理体系和管理范式。因此,年龄包容性管理进入学者的视野中。

### (三) 年龄包容性

劳动力多样性使工作场所中的年龄歧视时有发生,公开形式的歧视可以通过法律加以解决,但处理隐性歧视却非常困难。对于这些边缘化社会类别的歧视,创造积极包容性的组织环境是非常重要的。包容是一种将每个员工与组织联系起来的文化,鼓励协作、灵活性和公平性,并利用整个组织的多样性,使所有个人都能够参与其中并发挥其全部潜力。Shore等(2018)认为包容性旨在为社会边缘化群体成员和非边缘化群体成员提供参与工作的机会。Hays-Thomas和Bendick(2013)指出包容性是将注意力集中在工作场所的政策、实践和氛围上,即塑造员工参与和体验的工作场所文化。随着包容性管理实践的不断深化,年龄包容性的研究更加具有针对性,这与工作场所中年龄多元化和年龄歧视问题相契合。

年龄包容性管理旨在确保组织中的年长员工和年轻员工都受到欢迎、接受和公平对待,而不是由于与年龄相关的刻板印象、偏见或歧视而被排除在外(Parker和Andrei, 2020)。年龄包容性做法侧重于防止排斥,促进包容,并确保满足不同年龄成员的归属需求和独特性需求。包容性研究的理论基础与年龄多元化、年龄歧视的研究具有相似性,包括社会认同理论、自我决定理论、社会比较理论等(景保峰和周霞, 2017),年龄包容性研究的理论基础和管理实践是应对年龄多元化与年龄歧视的延展和深化。与理论研究相比,年龄包容性战略的实践更为丰富,许多企业通过积极评价不同员工给组织带来的差异来提升包容性。例如,为了体现公司的“包容与多样性”,苹果公司的官网主页呈现“在苹果,我们并不都一样,这是我们最大的优势”;谷歌公司在招聘中明确“谷歌致力于创造一支多元化、包容性强的员工队伍”。

围绕着这些理论与管理活动,还出现了年龄包容性人力资源实践、包容性氛围和包容性领导等概念。Boehm等(2014)指出年龄包容性人力资源实践旨在为所有年龄的员工提供平等的招聘、培训、晋升和管理支持机会的一系列人力资源实践活动,但以往几乎所有的人力资源实践都集中于老龄员工设计。Dwertmann等(2016)提出,包容性氛围是每个成员都有机会保持和表达他们独特的身份,重视成员之间的差异,鼓励每个人保持真实的自我,而不是被激励去遵守组织中主导群体的文化或规范,体现了成员的归属感和独特性。Ashikali等(2020)指出,包容性领导是通过明确鼓励团队成员讨论和交流不同的意见和想法,激励成员在团队中表达自己的看法和观点。

### (四) 年龄包容型社会责任

企业社会责任是一种将自身规则整合到商业模式中的企业自律形式,作为一种内置的自我监管机制在发挥作用,企业据此积极遵守法律法规、道德标准和国际规范(Rasche等, 2017)。企业通过社会责任可以向除股东和投资者以外的广泛利益相关者宣传“企业责任的愿景”,关注的领域是环境保护和员工、社区以及整个社会的福祉,包括满足不同利益相关者期望的自愿行动(Leap和Loughry, 2004)。在人口老龄化的背景下,老龄员工需要工作更长时间,寿命的延长不应被视为残疾或健康状况不佳年限的增加(Robbins, 2015)。企业至少应该部分承担老龄化的经济成本和社会成本,因为老龄员工是企业的重要利益相关者,企业有必要通过在企业社会责任框架中嵌入年龄管理来实现这一目标(Cortijo等, 2019)。

围绕这一主线,我们发现将人口老龄化、年龄管理、包容性发展等思想融入企业社会责任的研究已经初见端倪,如表1所示。在包容性管理与企业社会责任的相关研究中,Kuznetsova(2012)指出,企业社会责任能够与劳动力特征相关的包容性企业文化相融合,包括残疾员工和老龄员工等;Grover(2014)则提出企业社会责任对企业品牌形象和包容性发展具有积极作用;Dwertmann等(2016)认为包容性创新是企业社会责任的重要内容。在年龄管理与企业社会责任的关系研究中,Gellert和De Graaf(2012)提出,对老龄员工的管理是企业社会责任的一部分,这对企业价

值提升具有积极影响。企业将老龄化问题嵌入企业社会责任框架能够消除年龄多元化和年龄歧视的不利影响(Cortijo等, 2019)。Urbancová和Vrabcová(2020)认为, 员工年龄管理是企业必须履行的社会责任, 很多企业将社会责任与人力资源开发已经联系起来。Eppler-Hattab等(2020)结合年龄友好型文化和年龄友好型氛围的概念对年龄友好型工作场所进行定义, 即老龄员工能够感受到他们被接受并根据自身能力受到平等对待的一种组织文化和氛围, 这种文化和氛围的创造应体现在嵌入式政策、实践和支持性文化体系中, 可以利用年长员工的才能和积累的知识, 有利于组织及其成员的整体利益。

表1 年龄包容型社会责任的概念内涵

概念	内容	代表性学者
老龄化劳动力与CSR	老龄员工管理作为CSR的组成部分	Gellert和De Graaf, 2012
包容性文化与CSR	CSR能够有效提升包容性企业文化	Kuznetsova, 2012
包容性发展与CSR	CSR在企业包容性发展中的重要性	Grover, 2014
包容性创新与CSR	包容性创新是CSR包容性研究的重要内容	Dwertmann等, 2016
年龄歧视与CSR	将老龄化问题嵌入CSR框架来对抗年龄歧视	Cortijo等, 2019
年龄管理与CSR	员工年龄管理是CSR的一部分	Urbancová和Vrabcová, 2020
年龄友好型工作场所	为老龄人提供舒适的工作环境, 增强归属感	Eppler-Hattab等, 2020

注: CSR(Corporate Social Responsibility的简称)代表企业社会责任。

除了与年龄管理有关的概念和企业社会责任相融合之外, 年龄多元化理论的发展与概念的演变也促进了年龄包容型社会责任概念的形成。社会认同理论、自我分类理论、信息加工理论等为年龄多元化的“双刃剑”效应提供理论基础, 随后在年龄歧视的研究中出现了现代歧视理论, 在年龄包容性管理中引入自我决定理论和社会比较理论等, 这为年龄包容型社会责任的形成奠定了坚实的理论基础。

在人口老龄化驱动下, 企业不仅需要部分承担人口老龄化的成本, 还需要对社会责任的履行进行再思考。很多国内外可持续性发展和标准制定组织都在倡议加强企业对人力资本的披露, 社会需要更多关于不同年龄段雇员的信息, 包括年龄多样性和年龄包容性管理措施等, 以满足每个员工的具体需求和挖掘他们的潜力(Cortijo等, 2019)。了解人力资本的“可持续性”或“社会责任报告”进程对于改进人力资源指标披露实践至关重要, 这不仅是企业的管理问题, 更是一种伦理诉求。因此, 年龄包容型社会责任的概念应运而生。本研究认为年龄包容型社会责任是指企业在获取利润和对股东负责的同时, 还应该承担对老龄员工、老龄客户、老龄社区、老龄化管理和老龄化友好社会等利益相关者的多元化和包容性责任, 包括老龄员工的平等权利和合法权益、员工年龄结构多元化、年龄包容性服务和产品、消除年龄歧视、保护老龄弱势群体等。作为一种全新的履责方式, 年龄包容型社会责任能够实现企业自身与社会的可持续发展, 以及企业与利益相关者的价值共创。

然而, 从年龄多元化、年龄歧视到年龄包容性管理和年龄包容型社会责任, 不仅仅是基本概念的演变, 更是企业管理模式的变迁。每一种概念都代表着企业面临的问题、发展的阶段、选择的策略和解决的目标等, 因此, 有必要厘清基本概念背后蕴含的管理模式变迁过程和特征表现, 这对于明确年龄包容型社会责任的内容边界和价值具有重要意义。

### 三、年龄包容型社会责任的管理模式变迁

从年龄多元化向年龄包容型社会责任的发展具有必然性, 其内在逻辑是人口老龄化等复杂背景下企业对年龄多元化和社会责任认知的转变, 从被动、主动到与企业战略相融合, 也是

企业为了实现经济价值和社会价值的共同目标,积极寻求年龄多元化问题最佳解决方案的不断探索和勇于创新过程。

#### (一) 静观其变阶段:人口老龄化与年龄多元化

近年来,“人口定时炸弹”“年龄地震”等术语鲜明地描绘了很多发达国家和发展中国家在人口发展上面临的严峻挑战。由于出生率逐年降低和寿命不断延长,导致人口急剧萎缩和快速老龄化。由于新技术、大数据和人工智能的广泛应用有可能进一步延长人的平均寿命,老龄化趋势可能会持续下去(Mukherjee, 2017)。人口老龄化将继续是一种重要的力量,它将对几乎所有社会部门产生巨大影响,特别是劳动力市场和消费市场。老龄化社会带来了严重的经济成本和社会成本,致使退休和医疗保健计划面临巨大压力,然而这一问题过于庞大和复杂,仅靠政府无法承担,而企业在老龄化社会中扮演重要角色,它们受到老龄化社会的影响较为严重。人口老龄化加速了就业市场中劳动力供求结构的变化,工作场所中将有越来越多的老龄员工,员工年龄结构的多元化趋势将更加显现。

年龄多元化的特征主要体现在三方面:第一,工作场所的员工年龄结构越来越多元化。这一变化迫切需要企业制定正确的政策,以满足年龄多元化劳动力的需求。需要工作更长时间才能保持生产能力和经济独立的老龄化人口,将创造一个富有挑战性的新工作环境。企业面临着创建对年龄敏感的组织政策和实践的挑战。第二,消费者越来越高龄化。20世纪60年代出生的婴儿潮一代拥有最高的可支配收入,对生活和退休的看法与前几代人不同,他们通常认为退休是为了找到满足感而不是休息。针对老龄消费者群体的特殊性,企业提供的产品和服务既存在机遇,又面临挑战(Cortijo等, 2019)。第三,千禧一代(2000年以后达到成年年龄的一代人)已占劳动力市场的近一半。他们不仅是劳动力,也是消费者。他们比前几代人更具有社会意识和责任感,会从价值的角度选择更适合自己的工作,而且大多数人会把钱花的支持有价值事业的品牌上。

#### (二) 被动应对阶段:年龄歧视与年龄刻板印象

年龄歧视已经成为当今社会最普遍的歧视,超过了种族歧视和性别歧视(Ayalon, 2013)。年龄歧视是基于不同年龄群体的差别对待,通常情况下,人们普遍接受了特定的工作由特定类型的人开展(Goldman等, 2006)。年轻员工具有缺乏工作经验、不成熟和不负责任的刻板印象(Finkelstein等, 2013),老龄员工具有较低的绩效、健康方面较弱、避免变革、较低的发展潜力等刻板印象(Posthuma和Campion, 2009),但对年龄的刻板印象不一定意味着歧视性待遇(Goldman等, 2006)。这与企业处理问题时所处的不同阶段有关。

Zadek(2007)提出年龄歧视问题成熟度的四个阶段,第一阶段为潜伏期,很多求职者或维权群体意识到年龄歧视这一问题,但缺乏足够的证据而在很大程度上被忽视。第二阶段为新兴问题阶段,停留在政治上和媒体报道中对年龄歧视的认识,但存在的科学证据仍然相对薄弱。第三阶段为巩固阶段,出现了大量的基于自愿性质的商业实践和倡议。第四阶段是建立制度化和商业规范,成为商业卓越模式的一部分。在中国,当前的年龄歧视仍然处于新兴问题阶段,关于年龄歧视的报道时有发生,社会上存在年龄歧视的证据也比比皆是,但由于没有法律约束以及获取证据相对困难,企业对年龄歧视并没有给予足够的重视,仅是消极应对和“大事化小”的处理方式。随着人口老龄化的步伐加快,人们对这一问题的认识可能会取得更大的进展。企业如果有“先见之明”,他们可以实现先发优势,在变成制度化和商业规范之前“先人一步”,采取具有包容性和责任感的前瞻性策略和措施,企业将获得额外收益、价值回报和竞争优势。

#### (三) 主动拥抱阶段:年龄包容性管理

在面对人口老龄化的严峻形势和相关问题时,企业应该充分接纳各个年龄段的员工,鼓励

他们分享知识,发挥潜力,采取更为良性、积极和包容的年龄管理策略,缓解不同年龄群体之间潜在的代际紧张关系和挖掘潜在的竞争优势,利用不同年龄劳动力的思想、经验和技能的多样性,即主动进行年龄包容性管理。年龄包容性管理是通过实施有建设性的做法促进公平,消除歧视,为所有年龄段的员工提供平等的成功机会(Dwertmann等,2016)。这种管理方式创造了一个包容性的环境,所有年龄员工的投入都被组织重视。实施年龄包容性管理的组织更有可能被视为公正、值得信赖和具有长期导向的模范,这有助于员工利用知识和经验不断创新,为实现组织目标做出贡献。

年龄包容性管理的积极意义也获得了一些经验数据的支持。Boehm等(2014)发现,包容年龄的管理实践促进了强有力的、积极的雇主-雇员关系,其特点是各个年龄段的员工与其雇主之间相互关心、相互支持和保持忠诚,有助于公司绩效的提高和集体离职倾向的降低。Li等(2021)表明,当组织实施更具年龄包容性的管理实践时,工作场所的年龄差异更有可能转化为人力资本和社会资本方面的优势,并最终提升组织绩效。年龄包容性管理所开展的实践活动,是从企业必须做的事情(外在动机)逐渐向他们想做的事情(内在动机)转变。企业如果能够未雨绸缪,在问题变得势不可挡之前加以阻挠,释放所有年龄群体的潜力,不仅对企业有利,而且在商业伦理和社会责任上也站得住脚。

#### (四) 价值共创阶段: 年龄包容型社会责任

年龄多元化如果通过法律进行约束,则年龄歧视能够得到有效规避,年龄包容性源于企业自愿行动,但年龄包容型社会责任是一种价值共创。卓越的组织战略需要超越多元化、歧视性和包容性的范畴,明确改善不同年龄组成员之间的互动、分享知识和相互学习的方式,通过年轻员工和老龄员工的相互融合,将问题整合到其核心业务战略中,这种整合可以提高企业的长期经济价值,构建更高效的团队和组织。企业必须意识到这些政策和行为的内在价值,而不仅仅是“短期的关注和投入”(Cortijo等,2019)。

年龄包容型社会责任的履行和价值共创可以通过不同的利益相关者得以体现:第一,对老龄员工的责任。企业不再把拥有老龄员工视为公司的负担,而是接受他们,让老龄员工知道自己的真正价值,现代企业的价值超越了传统的生产力效率衡量标准,并被扩展以显示企业的有效性和创新性(Zadek,2007)。第二,对老龄消费者的责任。企业不断在产品经营和服务过程中进行适老化设计、适老化改造等,不仅履行了人口老龄化下的消费者责任,减轻社会成本,还提升了企业的社会声誉,创造企业利润和价值(Cortijo等,2019)。第三,对政府在老龄化管理方面的责任。帮助政府解决老龄化社会面临的难题,与政府共建适应全龄需求的公共服务内容,从而获得相关政策支持、发展机遇和优惠措施。第四,对老龄社区的责任。通过帮助社区进行适老化基础设施改善,为老龄群体提供个性化、专业化和多样化的服务,与互联网媒体、电视媒体和平台型企业深度合作,提升企业社会声誉和美誉。第五,对其他利益相关者的责任。企业积极关注老龄人的生活环境改善、老龄化社会方面的诉求等,对企业的可持续发展和长期的市场导向成长具有积极的促进作用。

综上所述,年龄多元化管理经历了静观其变、被动应对、主动拥抱和价值共创四个发展阶段,这一发展进程既是企业积极应对年龄多元化的管理战略诉求,又是企业在利益相关者压力下通过履行社会责任实现社会价值的必然选择,映射出多元化和社会责任认知视角的演变,也与人口、经济、社会、文化等因素的变迁息息相关。企业从年龄多元化到年龄包容型社会责任的发展脉络如表2所示。

表2 年龄包容型社会责任管理模式的发展脉络

概念	年龄多元化→	年龄歧视→	年龄包容性→	年龄包容型社会责任
发展阶段	静观其变阶段	被动应对阶段	主动拥抱阶段	价值共创阶段
动力来源	人口老龄化、劳动力老龄化	年龄多元化、年龄刻板印象	年龄歧视、组织绩效	年龄包容性、企业社会责任
主要表现	员工年龄多元化、消费者高龄化、劳动力观念转变	老龄员工缺乏经验、代际关系紧张、媒体报道增多	提供平等机会、包容性管理、包容性HR实践	整合到核心战略、内在动机转变、履行年龄相关责任
策略选择	不裁员、不淘汰	不边缘化、降低身份认同	包容性领导、多样性文化、年龄包容型HR实践	分享知识、多元共享;相互学习、全龄包容;主动履责、创造价值
主要目标	保障员工权利、降低年龄差异	消除年龄歧视、建立公平就业环境	发挥多元化优势、降低多元化劣势	主动参与、共同成长;释放潜力、获取竞争优势

资料来源:作者整理。

年龄包容型社会责任不仅是年龄多元化管理发展的最新阶段,也是应对人口老龄化的国家战略下企业社会责任研究的创新选择,它是年龄多元化和企业社会责任两个变量研究的交汇点。因此,我们不仅要从事年龄多元化视角分析年龄包容型企业社会责任的内涵和管理变迁,更要从企业社会责任视角阐述其在新形势下的新内涵。作为积极应对人口老龄化背景下一种全新的履责方式,年龄包容型社会责任不仅具有传统企业社会责任的思想,又衍生出新的内容和理念,因此阐明传统企业社会责任与年龄包容型社会责任的异同是非常必要的。

#### 四、传统企业社会责任与年龄包容型社会责任

过往的研究表明,对新概念的理解都是从传统理论出发。类似地,对企业社会责任的研究需要从三重底线理论、金字塔理论和利益相关者理论三个经典理论进行拓展和深化(肖红军和阳镇,2020)。因此,下文以传统理论为基础,分析传统企业社会责任与年龄包容型社会责任在内涵和表现形式上的异同。

##### (一)三重底线理论

以三重底线理论为基础的企业社会责任分为经济责任、环境责任和社会责任(Alhaddi,2015)。经济责任以获取最大利益为核心,环境责任以环境保护为主要内容,社会责任是对其他利益相关方的责任。企业不能把盈利作为唯一的出发点,而应该同时考虑社会价值和环境问题,把可持续发展作为企业价值主张和价值创造的重要组成部分(Abdelkafi和Täuscher,2016)。在三重底线视角下的年龄包容型社会责任呈现出了新内涵。在经济责任层面,企业应该承担人口老龄化产生的经济成本和社会成本,只有在积极履行环保责任和利益相关者责任的基础上追逐经济利益才是合理的。在环境责任层面,企业需要构建适合老龄群体居住和生活的自然环境、生态环境和生存环境。在社会责任层面,年龄包容型社会责任的关注对象更加具体、关注事物更加明确。年龄包容型社会责任在三重底线框架下的本质是让消费者、自然环境和社会与企业实现共同价值。

##### (二)金字塔理论

Carroll于1979年提出的金字塔模型,奠定了企业社会责任理论发展的基石。他把企业社会责任看成是一种结构成分,明确了社会对企业在经济责任、法律责任、伦理责任和慈善责任方面的期望。金字塔模型明确地阐述了企业不仅要创造经济价值,还要遵守法律,承担伦理责任和慈善责任。Baden(2016)认为伦理责任和法律责任在经济责任之上,Masoud(2017)在金字塔模型的基础上加入了全球责任,这些主张证明金字塔模型在不同环境中的适用性和使用在发生改变,人口老龄化背景下将年龄包容型社会责任置于金字塔模型下分析也会存在差异。在经济责任层面,将人力资本可持续发展的理念与企业社会责任共同融入企业战略中,为整个商业



生态系统的参与者创造共同价值和分享价值 (Schaltegger和Wagner, 2011)。在法律责任层面, 要求企业参考发达国家有关公平就业的相关法律法规, 在保障老龄人群的就业公平和平等权利方面履行法律责任。在伦理责任层面, 从敬老、爱老、养老等我国传统美德和文化中体现伦理责任。在慈善责任层面, 通过对老龄人群履行责任来支持人道主义行动和实现社会目标。

(三) 利益相关者理论

利益相关者理论称得上是评估企业社会责任“最密切相关”的理论 (Wood和Jones, 1995)。企业的可持续发展和价值创造过程不仅需要投资者和消费者等经济性利益相关方, 还需要政府、社区、社会组织和环保组织这些重要的社会性利益相关方。利益相关者理论框架下的年龄包容型社会责任虽亦如此, 但也存在差异。老龄员工作为企业内重要的利益相关者群体应该重点关注, 因为企业社会责任可能对员工态度和工作行为产生积极影响 (Rabl和del Carmen Triana, 2014)。Stroebe (2010) 认为具有购买力和影响力的老年消费者更青睐那些通过年龄包容性承担社会责任的公司, 企业对产品的适老化设计和提供年龄友好型服务, 会吸引更多老龄消费者的喜爱。关注老龄社区、基础设施建设、公共政策等既是社会需要、政府需要和老龄人群需要, 又能为企业带来政策支持、全员参与和竞争优势, 最终实现共同成长和价值共创。

不管是从年龄多元化到年龄包容型社会责任的概念发展, 还是不同阶段的管理模式演变, 其最终的落脚点都需要明确履行年龄包容型社会责任的价值和意义, 不仅体现在理论层面, 更应该应用于管理实践和伦理文化。

五、年龄包容型社会责任的价值逻辑与生态性建构

在人口老龄化和共享经济背景下, 企业越来越将商业模式创新作为可持续竞争优势的战略工具, 由传统企业社会责任向年龄包容型社会责任的过渡变得日益关键, 但前提是明确年龄包容型社会责任的价值逻辑和生态性建构。本文从学理、管理、治理、伦理、法理五个层面对年龄包容型社会责任的价值逻辑与生态性建构进行阐述, 其思路如图1所示。

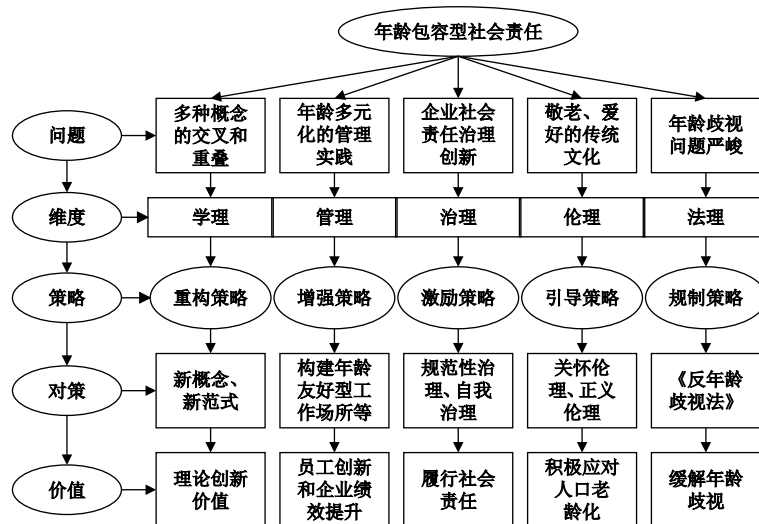


图1 年龄包容型社会责任的价值逻辑

(一) 学理上的重构

年龄包容型社会责任的研究融合了年龄多元化、年龄歧视、年龄包容性、企业社会责任等

诸多概念,涉及管理学、社会学、心理学、法学等多个学科的交叉,其研究需要从不同学科、不同层次、不同视角等不同视域构建年龄包容型社会责任的研究体系和运行机理,从而实现多个利益相关者的价值共创和战略目标。

年龄包容型社会责任的学理价值已经有所显现,Bilinska等(2016)提出组织消极的年龄氛围和年龄刻板印象对老龄员工工作满意度、组织认同和离职意愿具有不利影响。Boehm等(2014)认为年龄包容型人力资源实践对组织年龄多元化氛围具有积极影响。年龄包容型人力资源实践在整个工作生命周期内能够显著提升员工的知识共享(Burmeister等,2018)和工作能力(Rudolph和Zacher,2020)。这说明承担年龄包容型员工责任能够给企业带来有益结果和价值,这为企业履行年龄包容性的其他利益相关者责任提供了依据,有助于在学理上推动年龄包容型社会责任的深化和发展。我们也倡议学者聚焦年龄包容型社会责任的内容边界、评价方法和影响效应等相关研究,重构年龄包容型社会责任的运行机理和价值逻辑,不仅能够引导政府、企业、个体等进行制度变革和行为改变,还为法律约束、政策激励、企业实践和观念转变等提供理论支撑。

### (二) 管理上的增强

在组织管理方面,企业实践是年龄包容型社会责任重要的增强路径。第一,建立年龄包容性工作场所。企业应该对年龄多元化和年龄歧视问题进行有效干预,年龄异质性并不能自动转化成组织的有效资源而产生价值,需要有效的管理策略(Barak等,1998)。个体被他人包容或排斥的感知具有累积效应,最终形成自尊特质,以此作为衡量环境对自己的包容性。如果排斥性更高,则会导致个体抑郁、离职、退缩行为等,相反则会产生积极结果。因此,建立年龄包容性工作场所的策略由此提出。第二,建立年龄包容性组织文化。Allison和Hibbler(2004)借鉴共文化沟通理论,提出影响少数成员获得社会服务的五种因素,管理层和员工的刻板印象就是其中之一,这说明消除年龄刻板印象是建立年龄包容性组织文化的重要举措。第三,实施年龄包容性组织策略。Ortlieb和Sieben(2014)提出三种结构维度的组织包容性策略,即显著性、合法性和主导性,说明包容性的组织实践应该包括遵守公平公正、制裁偏见和歧视、对少数员工的优待合法化(瞿皎皎和赵曙明,2018)。从中可以窥知,管理年龄偏见和年龄歧视,保证老龄员工的合法权益,是企业实施年龄包容性组织策略的关键,年龄包容性认同、年龄包容性领导可能是其中重要的管理策略。

企业应该形成健全和完善的年龄多元化管理模式和方法,提高年龄包容的社会责任意识,实施年龄包容型人力资源政策。通过先行先试的方式主动增加老龄员工在企业中的占比,提升组织公平感和组织承诺,组建多元化的高管团队和员工队伍,根据企业自身的性质探索提高企业绩效的最有效运行模式和管理方法,从而获得政策上的支持和有效管理经验的积累。

### (三) 治理上的激励

Ihugba(2012)提出,企业社会责任的治理体系通常分为自我治理和规范性治理。自我治理是指对提高行为、道德和责任标准的无法律约束力的期望,并承诺按照相关法律规定以外的标准执行。规范性治理是强制性的法规或司法判决(Ihugba,2012)。企业社会责任是一个规范性概念,因为它涉及企业对社会的义务以及如何履行这些义务。这说明没有立法也不会减损对企业的约束能力,也不妨碍让企业成为社会责任的监管主体,但如果企业社会责任的自愿原则与这种监管模式相矛盾,可能不会起到激励作用。

因此,应该建立一个年龄包容性的企业社会责任监管框架,在这些相互竞争的利益之间提出一种平衡。对于满足法律规范和约束的企业给予政策支持和优惠补贴,对于违反社会规范的企业进行惩罚,确保经济活动的秩序,引导积极和合乎伦理的商业行为,包括命令和控制型的

规章制度,以及习俗和传统,激励企业负责任的年龄包容性管理。

#### (四) 伦理上的引导

伦理是人类特征中不可分割的情感,是商业行为过程中起点的主观部分。伦理责任可以解释为企业在社会中应该扮演什么角色的真实内涵。Tuan(2012)将伦理责任分为关怀伦理和正义伦理,关怀伦理围绕关心、情感和责任,正义伦理体现理性、权利和正义。关怀伦理从个人权利转向关系前提,基础是自我与他人的关怀关系,重点放在人而不是政策的一种关怀方式(Begley, 2006)。关怀伦理关注的是责任和关系,而不是权利和规则;它嵌入在特定的环境中,而不是抽象、正式和普遍的;它最好的表达方式不是作为一套原则,而是作为一项活动,即“关怀活动”。正义伦理根植于资源的公平分配和规则的实施,关怀伦理着眼于每个人的尊严和内在价值,不是站在契约或法律的立场上,而是站在绝对尊重和爱的立场上。关怀是一种美德,把我们带到一个更为公共的领域。

企业对老龄员工的伦理责任不仅体现为正义伦理,更体现为关怀伦理。组织可以通过渗透教育的方式影响员工的固有意识和观念,对老龄员工进行关心和关怀,通过完善人员与岗位的匹配,构建年龄包容型企业文化和氛围。例如,在制度上加强宣传和引导,对员工的行为进行规范和培训,不仅通过制度进行管理,更传递尊重和爱的情感,通过这些方式纠正员工的自我感知偏差和提升自我感知层次,引导公平和正义的伦理氛围,用情感、关怀和责任降低消极年龄多元化和年龄歧视发生的概率。

#### (五) 法理上的规制

从世界范围来看,有关年龄的公平就业管理法律法规在发达国家已经非常完善。例如,美国1967年的《就业年龄歧视法》、英国2006年的《雇佣平等(年龄)规则》、日本2004年的《高年龄者雇佣安定法》和欧盟2000年的《雇佣及职业中平等待遇的一般框架指令》等,这些法律的实施直接打击工作场所中的年龄歧视。中国在1996年颁布的《中华人民共和国老年人权益保障法》,并没有反就业年龄歧视的相关法律法规,也没有相应的管理机构。虽然在《就业促进法(草案)》中规定“劳动者就业,不因民族、种族、性别、宗教信仰、年龄、身体残疾等因素而受歧视”,但正式法律中年龄歧视的规定最终被删除。这也造成部分企事业单位在招聘中堂而皇之地设置年龄限制。

老龄员工的心理和行为需要企业关注,年龄歧视等公平就业问题需要法律进行规制。在宏观范围内,中国还缺少相应的年龄多元化和年龄歧视约束法律和公平就业监督部门。根据国内外劳动力就业体系的发展趋势和中国自身的国情,探索构建和推进《反年龄歧视法》《老龄员工平等就业管理法》等已经势在必行,并组建公平就业促进委员会,各省市也相应成立公平就业促进领导小组,在宏观环境下形成对年龄歧视的法律震慑和约束,规范企业的用人行为和加大违规的惩罚力度。这不仅是老龄化劳动力在法律支持层面上的进步,还对年龄包容型社会责任的履行具有积极的促进作用和约束力。

## 六、总结与展望

### (一) 研究结论与管理启示

通过对人口老龄化背景下年龄多元化相关议题的梳理和追踪,研究发现年龄包容型社会责任的核心概念经历了“年龄多元化→年龄歧视→年龄包容性管理→年龄包容型社会责任”四个阶梯式的演变和发展历程,对应“静观其变阶段→被动应对阶段→主动拥抱阶段→价值共创阶段”四个时期的管理模式变迁。年龄包容型社会责任不仅融合了年龄多元化、年龄歧视和年

龄包容性管理的核心要素,发挥年龄多元化和年龄包容性管理的优势,规避年龄多元化和年龄歧视的劣势,还具有自身独特的内涵和管理价值。它与传统企业社会责任具有本质区别,在三重底线理论、金字塔理论和利益相关者理论上均有所体现,其价值逻辑和生态性构建在学理、管理、治理、伦理和法理五个维度上有很大的拓展空间。

年龄包容型社会责任是年龄多元化和年龄包容性管理的创新性选择,也是企业履行社会责任和实现价值的必然性选择,这从其核心概念的演变和管理模式的变迁可以获得答案。年龄多元化是人口老龄化和劳动力高龄化下的典型特征,年龄歧视是员工年龄结构多元化下的典型问题,年龄包容性管理是解决年龄多元化和年龄歧视的有效工具,年龄包容型社会责任不仅能够涵盖上述理念,还能实现企业社会责任履行和价值创造的多重目标,将年龄多元化的管理模式推向一个新的高度。每一种新概念的出现都是对其之前概念的继承、修正和发展,也意味着新视角、新范式和新对策的形成。基于价值共创的年龄包容型社会责任与其他管理模式有着本质的不同,从情境变化、被动应对到主动拥抱和价值共创都是认知的改变,如果多元化管理和包容性管理是年龄管理中量的积累,那么责任性管理就是一种质变。

本文通过对年龄包容型社会责任的概念缘起、管理模式变迁、与传统企业社会责任比较和价值逻辑的梳理和分析,能够帮助研究者对年龄包容型社会责任的内涵和外延进行界定,把握年龄包容型社会责任的理论源泉、价值体系和研究方向,为管理者有效应对年龄相关的问题提供启示。企业应该充分认识到人口老龄化和劳动力年龄多元化及其衍生的系列问题对组织产生的影响和冲击,通过本研究帮助企业管理者明确和承认工作场所中员工年龄结构多元化和年龄歧视问题,判别年龄多元化不同发展阶段的特征、问题和管理策略。虽然没有立法规定企业需要以一种外在激励的方式来维持或雇佣老龄员工,但年龄包容型社会责任的框架表明,对老龄员工的责任和关怀能够给企业带来回报。

## (二) 研究展望

从以往文献可知,学界对年龄多元化、年龄歧视、包容性管理和企业社会责任的研究由来已久,年龄包容型社会责任的思想理念也已形成,虽然本研究对年龄包容型社会责任的发生和发展进行了探索,但距离一个成熟的管理概念、管理体系和管理模式还相去甚远。未来研究可以从以下几方面展开:首先,年龄包容型社会责任的评价体系研究。从现有研究来看,年龄包容型人力资源实践是年龄包容型社会责任的重要内容之一,但还包含哪些其他维度,每一个维度又该如何定义和评价等问题亟需进行深入分析和挖掘。其次,年龄包容型社会责任的影响效应研究。年龄包容型社会责任与不同利益相关者的共同价值如何有效落地需要深入的理论研究和管理实践。年龄多元化程度和年龄包容度都应该在一个合理的范围内,超过这种临界点是否会产生完全相反的影响还有待考证(景保峰和周霞,2017)。最后,年龄包容型社会责任的管理策略研究。年龄包容性工作场所和年龄友好型工作环境等研究对于系统地指导年龄包容型社会责任的具体管理策略还很有限,因此需要开展年龄包容型社会责任的深化研究,为企业提供具体的和可操作的管理策略。

## 主要参考文献:

- [1] 陈建安,陶雅,陈瑞. 工作场所中年龄多元化前沿探析及其管理启示[J]. 管理评论,2017,(7).
- [2] 姜雨峰,张世伟,潘楚林. 工作场所中年龄多元化对企业绩效的双刃剑效应[J]. 软科学,2019,(9).
- [3] 景保峰,周霞. 包容研究前沿述评与展望[J]. 外国经济与管理,2017,(12).
- [4] 瞿皎皎,赵曙明. 从“多样”到“包容”:多样性管理范式的演化及展望[J]. 外国经济与管理,2018,(5).
- [5] 王艳子,张婷. 包容型领导对员工即兴行为的跨层次影响[J]. 管理学报,2020,(6).

- [6] 肖红军, 阳镇. 可持续性商业模式创新: 研究回顾与展望[J]. *外国经济与管理*, 2020, (9).
- [7] Abdelkafi N, Täuscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective[J]. *Organization & Environment*, 2016, 29(1): 74–96.
- [8] Alhaddi H. Triple bottom line and sustainability: A literature review[J]. *Business and Management Studies*, 2015, 1(2): 6–10.
- [9] Allison M T, Hibbler D K. Organizational barriers to inclusion: Perspectives from the recreation professional[J]. *Leisure Sciences*, 2004, 26(3): 261–280.
- [10] Ashikali T, Groeneveld S, Kuipers B. The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams[J]. *Review of Public Personnel Administration*, 2020.
- [11] Ayalon L. Feelings towards older vs. younger adults: Results from the European Social Survey[J]. *Educational Gerontology*, 2013, 39(12): 888–901.
- [12] Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century[J]. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, 1(1): 1–15.
- [13] Baltes B B, Finkelstein L M. Contemporary empirical advancements in the study of aging in the workplace[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(2): 151–154.
- [14] Barak M E M, Cherin D A, Berkman S. Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1998, 34(1): 82–104.
- [15] Barak M E M, Lizano E L, Kim A, et al. The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis[J]. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 2016, 40(4): 305–333.
- [16] Begley A M. Facilitating the development of moral insight in practice: Teaching ethics and teaching virtue[J]. *Nursing Philosophy*, 2006, 7(4): 257–265.
- [17] Bilinska P, Wegge J, Kliegel M. Caring for the elderly but not for one's own old employees? [J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2016, 15(3): 95–105.
- [18] Boehm S A, Kunze F, Bruch H. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes[J]. *Personnel Psychology*, 2014, 67(3): 667–704.
- [19] Burmeister A, van der Heijden B, Yang J, et al. Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect? [J]. *Human Resource Management Journal*, 2018, 28(4): 605–620.
- [20] Chiu W CK, Chan A W, Snape E, et al. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison[J]. *Human Relations*, 2001, 54(5): 629–661.
- [21] Cortijo V, McGinnis L P, Şişli-Ciamarra E. The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility[J]. *Journal of Labor and Society*, 2019, 22(1): 197–213.
- [22] De Meulenaere K, Boone C, Buyl T. Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(2): 193–212.
- [23] Dormann C, Griffin M A. Optimal time lags in panel studies[J]. *Psychological Methods*, 2015, 20(4): 489–505.
- [24] Dwertmann D J G, Nishii L H, van Knippenberg D. Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(5): 1136–1168.
- [25] Eppler-Hattab R, Meshoulam I, Doron I. Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model[J]. *The Gerontologist*, 2020, 60(1): 12–21.
- [26] Finkelstein L M, Ryan K M, King E B. What do the young( old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22(6): 633–657.

- [27] Gellert F J, De Graaf F J. Corporate social responsibility and aging workforces: An explorative study of corporate social responsibility implementation in small-and medium-sized enterprises[J]. *Business Ethics: A European Review*, 2012, 21(4): 353–363.
- [28] Goldman B M, Gutek B A, Stein J H, et al. Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6): 786–830.
- [29] Grover A. Importance of CSR in inclusive development[J]. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 2014, 157: 103–108.
- [30] Hayashi C, Olkkonen H, Sikken B J, et al. Transforming pensions and health care in a rapidly ageing world: Opportunities and collaborative strategies[J]. *Pensions An International Journal*, 2010, 15(3): 161–174.
- [31] Hays-Thomas R, Bendick M Jr. Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? [J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2013, 6(3): 193–205.
- [32] Hillman , A J, Shropshire C, Cannella A A. Organizational predictors of women on corporate boards[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 941–952.
- [33] Hobman E V, Bordia P, Gallois C. Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity[J]. *Group & Organization Management*, 2004, 29(5): 560–587.
- [34] Ihugba B U. Compulsory regulation of CSR: A case study of Nigeria[J]. *Journal of Politics and Law*, 2012, 5(2): 68–81.
- [35] Iweins C, Desmette D, Yzerbyt V, et al. Ageism at Work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22(3): 331–346.
- [36] Kunze F, Boehm S A, Bruch H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—A cross organizational study[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(2): 264–290.
- [37] Kuznetsova Y. Inclusive corporate culture and employment of persons with disabilities: Analysis of CSR strategies of multinational enterprises in Norway and the UK[C]. UFHHRD 2012 Conference. 2012.
- [38] Leap T, Loughry M L. The stakeholder-friendly firm[J]. *Business Horizons*, 2004, 47(2): 27–32.
- [39] Li Y, Gong Y, Burmeister A, et al. Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(1): 71–91.
- [40] Liebermann S C, Wegge J, Jungmann F, et al. Age diversity and individual team member health: The moderating role of age and age stereotypes[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(2): 184–202.
- [41] Masoud N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The international pyramid model of CSR[J]. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2017, 2(1): 1–22.
- [42] Mukherjee S. Prepare for the digital health revolution[J]. *Fortune*, 2017, 175(6): 37–45.
- [43] Nishii L H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(6): 1754–1774.
- [44] Ortlieb R, Sieben B. The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company[J]. *Equality, Diversity and Inclusion*, 2014, 33(3): 235–248.
- [45] Parker S K, Andrei D M. Include, individualize, and integrate: Organizational meta-strategies for mature workers[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2020, 6(1): 1–7.
- [46] Posthuma R A, Campion M A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions[J]. *Journal of Management*, 2009, 35(1): 158–188.
- [47] Rabl T, del Carmen Triana M. Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 121(3): 403–417.
- [48] Rasche A, Morsing M, Moon J. Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance[M]. Cambridge University Press, 2017.
- [49] Robbins L A. Gauging aging: How does the American public truly perceive older age and—older people? [J]. *Generations*, 2015, 39(3): 17–21.

- [50] Rudolph C W, Zacher H. Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: Exploring between-and within-person indirect effects[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2020.
- [51] Schalk R, van Veldhoven M, De Lange A H, et al. Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19(1): 76–101.
- [52] Schaltegger S, Wagner M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2011, 20(4): 222–237.
- [53] Shore L M, Cleveland J N, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model[J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28(2): 176–189.
- [54] Stroebe W. The graying of academia: Will it reduce scientific productivity? [J]. *American Psychologist*, 2010, 65(7): 660–673.
- [55] Tuan L T. Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service[J]. *Social Responsibility Journal*, 2012, 8(3): 347–362.
- [56] Urbancová H, Vrabcová P. Factors influencing the setting of educational processes in the context of age management and CSR[J]. *Economics & Sociology*, 2020, 13(3): 218–229.
- [57] Wegge J, Jungmann F, Liebermann S, et al. What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program[J]. *Work*, 2012, 41(S1): 5145–5151.
- [58] Wegge J, Meyer B. Age diversity and age-based faultlines in teams: Understanding a Brezel phenomenon requires a Brezel theory[J]. *Work, Aging and Retirement*, 2020, 6(1): 8–14.
- [59] Wood D J, Jones R E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance[J]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1995, 3(3): 229–267.
- [60] Zadek S. The path to corporate responsibility[A]. Zimmerli W C, Holzinger M, Richter K. Corporate ethics and corporate governance[M]. Berlin, Heidelberg: Springer, 2007.

## Age-inclusive Social Responsibility: The Frontier and Prospects

Jiang Yufeng<sup>1</sup>, Pan Chulin<sup>2</sup>, Guo Hongpeng<sup>2</sup>

(1. School of Public Management, Changchun University of Technology, Jilin Changchun 130012, China;

2. School of Biological and Agricultural Engineering, Jilin University, Jilin Changchun 130012, China )

**Summary:** China is undergoing a major change in the age structure of its population. In order to cope with the lack of young workforce and the extension of the legal retirement age, enterprises need to retain more experienced older workers, which makes the age structure of their employees more diverse, and the problem of potential age discrimination is becoming more serious. Age-inclusive management concept, as a comprehensive management strategy, is hoped to play the value of age diversity and avoid the disadvantages of age discrimination. However, the challenges brought by the aging population are too complex, which not only requires the joint commitment of employees and enterprises, but also requires the participation of the government and society. Enterprises need to bear the social responsibility of age-inclusive. Age-inclusive social responsibility is an innovative choice for the theoretical research and practical management of age diversity. It seeks for employees, consumers and other stakeholders to create value together with enterprises. It is a special way for enterprises to actively respond to the aging population. This study identifies that the core concept of age-inclusive social responsibility has experienced the motivation and cognitive transformation from diversity, inclusiveness to responsibility, and its

management mode has experienced the evolution from the stage of observing its change, the stage of passive response, the stage of active embrace to the stage of value co-creation. Compared with the traditional corporate social responsibility, age-inclusive social responsibility is endowed with new connotation under the framework of triple bottom line theory, pyramid theory and stakeholder theory. Its value logic and ecosystem construction is embodied in five aspects: theory reconstruction, management enhancement, governance incentive, ethics guidance, and law regulation. The research pushes the age diversity management model to a new height, helps corporate managers to clarify and recognize the diversified age structure and age discrimination of employees in the workplace, and identifies the characteristics, problems and management strategies of the different development stages of age diversity. Responsibility and care for aging employees can bring rewards to enterprises. Future research should focus on the evaluation system, impact effect and management strategy of age-inclusive social responsibility.

**Key words:** age-inclusive social responsibility; age diversity; age discrimination; age inclusiveness

(责任编辑: 倪建文)

---

(上接第75页)

The mechanism test shows that social learning and competitive pressure are the main reasons for the peer effect of targeted poverty alleviation activities of listed firms. Considering the types and quality of targeted poverty alleviation, we find that the peer effect is mainly reflected in the non-industry-development investments instead of industry-development investments. We do not find a significant peer effect in the quality of targeted poverty alleviation of listed firms. Further analyses show that state-owned firms, firms with more financial constraints, and firms with less information transparency tend to imitate peer firms' targeted poverty alleviation activities. In addition, targeted poverty alleviation activities based on the peer effect have a positive impact on firm value.

The contribution of this paper is as follows: First, from the perspective of firm interaction, this paper expands the research on the influencing factors of targeted poverty alleviation, makes up for the deficiency of the existing research on the driving factors of targeted poverty alleviation, which only focuses on the characteristics of firms themselves, and helps to deeply understand the motivation of firms to fulfill their social responsibility. Second, the existing finance literature mainly investigates the peer effect in corporate financial decision-making and corporate governance mechanism, while this paper expands the field of peer effect from the perspective of corporate social responsibility. Third, in terms of practical significance, this paper provides decision-making reference for the regulatory authority to encourage and guide listed firms to participate in the practice of targeted poverty alleviation and give full play to the role of capital market in consolidating the national poverty alleviation achievements.

**Key words:** targeted poverty alleviation; peer effect; social learning; dynamic competition

(责任编辑: 王西民)