

疫情防控给不同领域的企业带来怎样的用工管理经验？能被“标签化”的技能越来越多之后，零工经济繁荣是大势所趋、还是昙花一现？

“共享员工”下一站在哪里

■林桔

“逐渐复工后，准确地说在2月3日后，我们有些一线员工以及司机在老家，回城困难。所以，我们紧急在外部招聘，也试图做共享员工，通过劳务派遣机构等各渠道联系‘闲置’公司车队、大货车，跟他们谈能不能为我们提供相应的人员，包括到仓库里进行加工作业的。”美菜网首席人力资源官刘军说。

他告诉投中网，疫情防控期间，美菜的家庭业务量急剧增大，但缺人手拣货和派送。彼时，“共享员工”盛行，美菜顺势也加入其中，通过劳务派遣机构向各个城市寻求“闲置”且可通行的健康司机、餐厅员工等服务。

2月初，盒马发起“共享员工”活动，当时的情况可说是一呼百应，赚足眼球，这与当时西贝有2万名员工“闲置”在宿舍，形成了鲜明对比。前者利用灵活用工模式迅速解决了人力不足，后者则是线下门店有大量长期员工，导致疫情期间员工过于富足，企业“压力山大”。

在欧美等发达国家，与传统的长期雇佣员工不同，在新经济中顺势而生的零工经济，利用互联网和移动技术快速匹配供需方，形成了“临时”新工作模式。某种程度上，这种又被称作“聘请承包商”的模式，能为负责经营的科技公司节省许多人力成本：不需要支付社保、福利、甚至股权等。而且，对硅谷的科技企业来说，它还避免了相关机构对招聘、裁员比例的审查。

以谷歌为例，据《华盛顿邮报》报道，截至2019年3月，它大约有12.1万名临时工。供应商和承包商，而全职员工只有10.2万人。在此次疫情里，包括谷歌在内的硅谷科技公司关闭了办公室，或会雇佣更多承包商以及临时工——因为他们的医疗保障和福利低于全职员工。

“疫情就像一次对风险的考验。”元璟资本合伙人田敏表示。企业很多问题在本次疫情里暴露。由“共享员工”引发企业开始思考如何灵活用工，是这次疫情中被讨论最多的话题之一。背后，实际是用人成本以及人力资源的搭配博弈。

金柚网助理总裁兼产品发展部总监陈鸿飞也表示，疫情是企业发展中会遇到的不确定风险，而人力资源合理搭配则是对这种不确定风险抵御能力的体现之一。“企业的雇佣结构越丰富，管理水平一定越高。”陈鸿飞说。

那么，此次疫情会给不同领域的企业带来怎样的用工管理经验？随着互联网技术的发展，能被“标签化”的技能越来越多后，零工经济繁荣是大势所趋还是临时手段？极度灵活和极度稳定的利弊各是什么？

经济常态化运行之下，“共享员工”模式很难被复制

从含义上理解，“共享员工”和原来的服务外包或岗位外包的模式相同。这些原来由人力资源公司或是第三方平台来提供服务外包的业务，因为疫情防控这一特殊情况，由企业双方自己完成了。

企业的发展问题在疫情期间凸显，包括用人规模和方式。

“在正常的生产经营里，大部分企业都处于招人状态，一旦员工多了，第一个反应是做优化，而不是借调到别的企业。”陈鸿飞告诉投中网，此次疫情防控有特殊情况，涉及到企业能否开工、休假回家的员工能否顺利返工等诸多复杂情况，

各种情况交叉出现，才会出现有的企业人手极度紧缺、有的企业员工“富裕过剩”。

出于职业习惯，陈鸿飞关注的是如何实现“共享员工”。他表示“共享员工”从法律层面上不属于劳务派遣，而是一次外包服务，派出的员工仍和派出方企业保持合同关系。

“以盒马为例，这次推出‘共享员工’，可以理解成盒马向云海肴采购了一次服务，后者收取的是外包服务费。”陈鸿飞解释说。

从含义上理解，“共享员工”和原来的服务外包或岗位外包的模式相同。这些原来由人力资源公司或是第三方平台来提供服务外包的业务，“因为特殊时期，共享员工由企业双方自身完成了。而且因为由盒马这样有知名度的企业宣传出来，所以大家会觉得是新形态。”陈鸿飞说。

一般情况下，企业和劳动力不总处于平衡状态。总有企业劳动力富裕过剩，有企业在某个阶段需要新增劳动力。这时候，需要通过借助某一类模式或者平台，把这两类劳动力不平衡的状态恢复为平衡。

在盒马之后，陈鸿飞所在的金柚网也为诸如酒店等在疫情防控期间出现员工“过剩”或“紧缺”的企业提供“共享员工”中介服务，但服务

周期只在1-3月之间。他与多位企业家或人力资源专家都认为，特殊时期的“共享员工”模式不具备可复制性。

刘军认为，“共享员工”模式并不适用于美菜，在试用一段时间后，公司最终决定招聘有一定经验的司机和分拣员。

“共享员工可能适用于相对简单、标准化操作的行业。比如外卖，外卖员从餐厅拿一个包裹放到他的小车后备箱，再送到你的地方，这就算是完成了一单提货和送货的任务。我们作为一家专业的供应链企业不是这样，比较复杂一点。司机一般是开金杯或更大一些的货车，送货员要知道怎么将这么多商户和家庭购买的菜摆好，不被压坏，同时摆的过程中能高效和省空间，这样他跑一趟效率会更高。分拣员也一样，有一定的要求，至少要懂得判断食材质量和重量。”刘军表示，这些都需要一定时间和经验积累。对他这样规模的公司来说，与其对“共享员工”进行培训，还不如招聘有经验的人手解决激增的需求。

元璟资本的合伙人田敏称，“共享员工”是典型的应对危机的权宜之计，并不适用于所有企业。而且，“这个事过去以后，大家是否

还会继续这种模式，不好说。”她表示，对一些公司来说，很多业务有很强的季节性，不可能常年配置波峰

时期的人力资源。这类公司一般都会有常态化的灵活用工应对办法，“共享员工”应该不是这类公司的首选。

能“共享”，在于技能可被“标签化”

过去公司是按职责来划分岗位，把人按照组织的职责放在不同的岗位上。但现在，所有的岗位都是围绕人的技能的。人有什么技能，就能从事什么岗位，现在我们的管理是要把人打上“标签”。而这种“标签化”的模式，恰恰促进了零工经济的发展，也就是越来越多的自由职业者或“斜杠青年”出现。

从这个层面理解，也能解释为什么在这次疫情里餐饮行业线下门店会首当其冲。服务行业由于竞争激烈，服务质量成了关键。而服务质量强调员工基本素质以及专业能力培训，所以线下门店会有大批长期雇佣的员工。因此，疫情中，餐饮服务行业的优势也恰恰成了“弱

点”，因为服务质量暂时无法“标签化”。

田敏告诉投中网，“标签化”管理可能在原来的产业架构里面就不大可能实现，因为没有互联网的工具作为评判标准和监督管理手段。她举了一个典型的“标签化”管理案例——微商。在微信生态下的灵活用工，销售人员变成了兼职，他们在线上通过朋友圈去推广，有效扩大了销售范围。

田敏表示，这两年可以看到包括教育、化妆品、保健品等多品类品牌在采用这种方式，而且很多“宝妈”也因此成了微商。而管理宝妈的方式也很数据化，微信群统一管理，销售结果也能数据化，给予相应提成。在这次疫情中，这种数字化管理方式被大胆运用到其他领域，如房地产公司通过上线，让自己的销售应用逐步“微商化”。

企业新挑战

一家公司是选择灵活用工，还是选择与员工保持长期雇佣关系，主要还是看公司商业模式、发展阶段以及业务属性。比如滴滴出行，早期对司机实行“众包”模式，但进入增长后期后，为保障业务发展，也开始雇用专职司机

此次疫情防控，放大了人的技能“标签化”——如果职场人能被“共享”，意味着他在就业竞争中多了一次被选择的机会。随着疫情防控形势缓解，经济活动逐渐复苏，突如其来的这一轮“共享员工”潮，是否会对已有的零工经济形成冲击？同样作为雇主，企业又将如何面对可能变化的“零工经济群体”。

田敏不认为这次疫情会改变包括灵活用工在内的“零工经济”趋势。因为在中国，主流的“零工经济”早已存在于餐饮、物流、建筑、家居服务等不同行业中。她认为，这一现状与中国劳动力结构改变有关，“中国一直是一个比较单一的生产型大国，现在经济开始逐渐向消费服务型转型。原来的蓝领或者是专业要求稍低一些工种或岗位，会逐渐地向技能、专业知识能力更高的方向转型，通俗地说就是需要更多的白领。能适应高端工种和岗位的职场人依旧是稀缺品，这一人群和目前的‘零工经济’人群并没有交汇。”

陈鸿飞也表示，此次疫情防控中，被大量关注的是生活服务行业中的岗位，但实际上，在发达国家“零工经济”里，需求最高的是有专业技能交付的岗位，在中国，互联网公司稀缺的是“比如直播主播、设计师、写手等职位。”

“从未来来看，创业公司和大公司肯定需要灵活用工作为一些职能部门的补充。”田敏说。不过，她也表示，一家公司是选择灵活用工，还是选择与员工保持长期雇佣关系，主要还是看公司商业模式、发展阶段以及业务属性。比如滴滴出行，早期对司机实行“众包”模式，但进入增长后期后，为保障业务发展，也开始雇用专职司机。

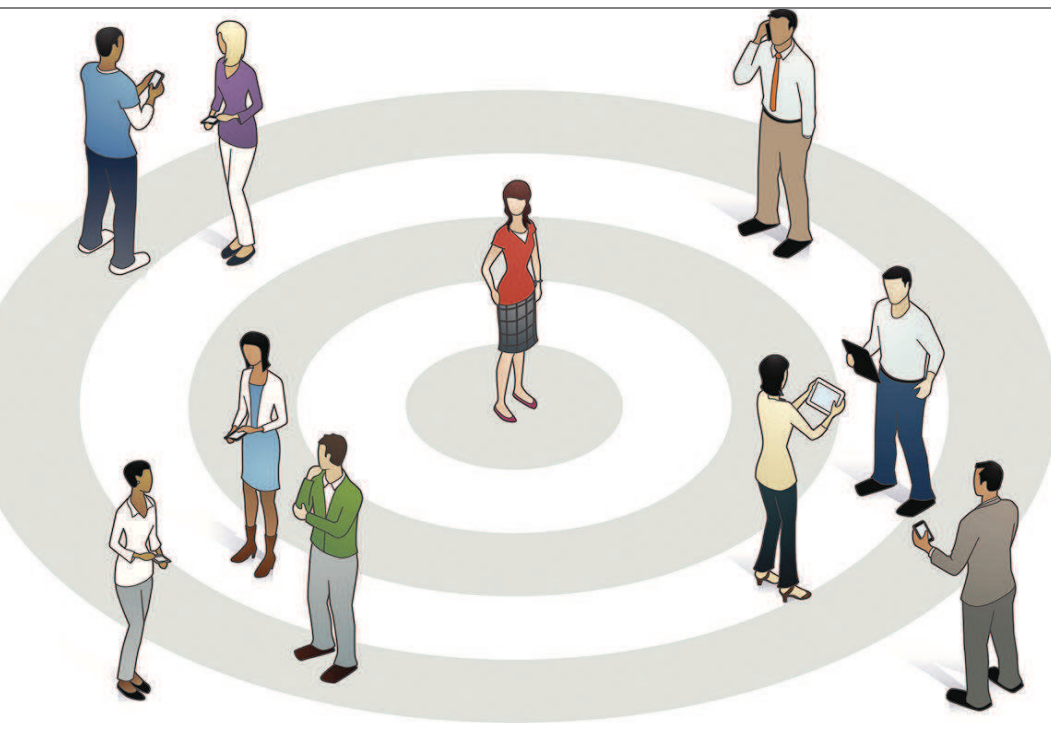
刘军同样认为，一个公司处于什么发展阶段有特定的用人需求，是否实行外包，前提是看更有效率以及出效果。“如果内部可以完成，为什么要选择外部？如果内部不行，那么，应该思考内部的机制是否不够创新？为什么达不到外部市场水平？”刘军说。

有学者指出，是否雇佣临时工、采用外包，与一家公司的管理机制相关。正如陈鸿飞所言，“一个企业内部雇佣结构越丰富，管理水平一定是高的。因为它可以用不同的方式去灵活匹配自己的需求，在管理维度上也会更细致。所以，对于不确定性风险的抵御能力，一定会强于普通企业。”

而这背后，其实也强调了“零工经济”对人力成本管理的挑战——企业组织调配机制的升级。陈鸿飞表示，这次疫情后，很多企业会重新思考这个问题。

企业的发展问题在疫情期间凸显，包括用人规模和方式。

“在正常的生产经营里，大部分企业都处于招人状态，一旦员工多了，第一个反应是做优化，而不是借调到别的企业。”陈鸿飞告诉投中网，此次疫情防控有特殊情况，涉及到企业能否开工、休假回家的员工能否顺利返工等诸多复杂情况，



前沿

5G 消息来了

小程序市场游进一条“鲶鱼”

■罗杰

4月8日，中国移动与中国电信、中国联通一起，携手合作伙伴共同发布5G消息白皮书，明确了相关业务功能及技术要求，提出了5G消息生态建设构想。

据介绍，5G消息业务（又称“富媒体通信”，英文缩写RCS）是终端原生基础消息服务的全新升级。依照交互方式大致可分为两类：即个人用户之间，以及企业与企业用户之间的信息交互。对于企业而言，5G消息将打破传统短信对每条信息的长度限制，内容方面也将突破文字局限，实现文字、图片、音频、视频、位置等信息的有效融合。对于个人用户而言，5G消息将为其提供与个人用户之间的信息交互接口。企业可通过文字、语音、选项卡等富媒体方式向用户输出个性化服务与咨询。例如，在与12306的对话中，用户可以通过发送语音或文字、点击关键字的形式，快捷实现车票预订、支付、改签等操作。



小程序是把主动权交给用户，当用户主观意识想要应用该小程序时，主动进行搜索；而5G RCS是一个“完全开放版本”小程序，用户不需要主动去添加企业商家小程序，企业商家也能通过用户的手机号找到该用户，用户也可以通过企业商家手机号找到它。相比于微信的封闭，企业商家可通过5G消息的方式找到目标消费者，并提供丰富的交互页面服务。

据悉，GSMA（全球移动通信系统协会）已计划将5G消息纳入5G终端必选功能。未来，用户通过升级换代5G手机即可便捷使用5G消息。

目前，RCS暂先面向5G用户提供，未来可实现面向所有4G/5G用户提供RCS新消息服务。中国移动表示，移动用户在4G、5G环境下，手机终端只要开启VoLTE功能和增强型短信功能，即可支持5G消息业务。今后，新入网终端的国内5G新机都将预装RCS能力，用户购买后不必重新安装；对于存量老终端用户则可以通过预装消息升级来使用服务。移动方面表示，到今年6月底，将有5款手机终端支持5G消息，到今年年底，预计会有超过百款终端支持5G消息。另外，中国移动已要求自今年7月1日起送测的终端均需支持5G消息功能。

5G消息有哪些独特的服务体验及优点？首先，个人用户之间交互，对于个人用户来说，5G消息将突破传统短信的长度限制，内容方面也将突破文字局限，实现文字、图片、音频、视频、位置等信息有效融合。其核心亮点可以概括为以下三条：不借助App，无需加好友；有手机号码就能发；富媒体消息5G秒到达。

其次，企业与企业用户之间交互。对于企业来说，5G消息将为其提供与企业用户之间的信息交互接口。企业可以通过文字、语音、选项卡等富媒体方式向用户输出个性化服务与咨询。只需用手机号就可以让服务直达用户，从此不再受制于App。优点主要体现在以下几

个方面：短信端口号即商家服务号；实时交互，可直接发起订购；语义识别、自动填入；服务智能搜索。

在5G和RCS的支持下，自媒体、工作文件、视频和图片、应用和服务都能简单又迅速地获取到，这可能会改变我们现在的互联网生活方式。想象一下，今后我们可以通过手机自带的RCS消息服务界面建立自己的朋友圈，在朋友圈里共享一些有趣的新闻和视频，谈天说地；也可以根据需要组建自己的工作圈，在工作圈里建立相互协同的在线工作连接，与合作伙伴相互补充所需的资料，适时发起会议讨论。还可以在城市的某个地方，比如机场下飞机后往餐饮区走，接近餐饮区时能自动获取到这里能提供哪些美食，以及它们所在的位置并提供导航；临近机场出口时能自动获取到当前在地铁、巴士、出租车等候区的人数规模，以及可能要排队等候的时间，从而更明智地选择适合自己的交通方式；在驶出机场时能自动获取到周边的交通情况，与预订的酒店确定晚餐和想要的休闲服务；路上还能顺带查询一下多个电商平台进行网上购物的物流状态，货物送到后又自动收到消息，告诉我们包裹在哪个智能快递箱哪个柜子里；走近智能快递箱时，柜门自动打开，然后你顺手把它取走……这一连串贴心实在的服务，

小程序是把主动权交给用户，当用户主观意识想要应用该小程序时，主动进行搜索；而5G RCS是一个“完全开放版本”小程序，用户不需要主动去添加企业商家小程序，企业商家也能通过用户的手机号找到该用户，用户也可以通过企业商家手机号找到它。相比于微信的封闭，企业商家可通过5G消息的方式找到目标消费者，并提供丰富的交互页面服务。

将不再需要安装对应的App，不需要认证登录，甚至不需要手动操作，是不是很诱人？

5G消息支持语音、视频、群聊、订票等功能，它的问世，是否会冲击到小程序？业内专家认为，小程序是把主动权交给用户，当用户主观想要应用该小程序时，才会主动进行搜索；而5G RCS是一个“完全开放版本”小程序，用户不需要主动去添加企业商家小程序，企业商家也能通过用户的手机号找到该用户，用户也可以通过企业商家手机号找到对方。相比于微信的封闭，企业商家可以通过5G消息的方式找到目标消费者，并提供丰富的交互服务。

对企业商家来说，冲破之前小程序用户封闭情况，基于5G消息可以打造多种专属的服务场景，最大程度地曝光品牌和活动，提升用户的黏度和活跃度，同时，带来更有效的阅读率和更高的转化率。所以，5G消息应用5G的高速率低延时特性，通过类似小程序的方式互动，将带来产品和服务形态的全面改革，有望成为海量轻应用绕过微信、支付宝“即发即用”的重要入口。

从这一点看，5G消息的问世，是在小程序市场里，放进了一条“鲶鱼”。