

## 变局中开新局 激发创新动能

## 上汽大通探索新就业形态

## “斜杠青年”为自己的梦想打工

本报记者 顾行成

6月5日，上汽大通举行了首批“员工合伙人”星级运营师表彰仪式，首批表现出色的运营师代表出席并领取了星级运营师奖金。

3月底，在上汽大通召开的干部会议上，上汽集团副总裁蓝青松提出公司要强化销售文化，推进“员工合伙人”计划，拉开了上汽大通“人人都是营销人、人人都是合伙人”活动的大幕。通过打造“明星合伙人”，上汽大通将让每位员工都能为自己的梦想打工、为自己的未来创业。

4月初，员工星级运营师顺势而生。这些星级运营师由员工兼职参与，通过专

业的培训和考试，与新运营团队合作，实现流量的转化和订单的达成。这些从上汽大通全体员工中招募而来的星级运营师，来自各个部门，他们乐意尝试，和用户在线交流，推荐公司产品。他们利用业余时间，通过线上新运营模式，在一个多月的时间里完成了200多份订单。

其中，来自底盘部的车轮及备胎机构工程师姚磊、动力总成部的电控系统工程师孙云赫、质量保证部的检验员薛金刚和上汽大通无锡基地的安继平都完成了超过30份D90 pro订单，平均售价超过24万元。

## 做完运营师，有人转岗了

“一开始，我也不知道做运营师还有奖金拿。当时报名参加这个活动，最大的目的，就是想给自己一个机会。”来自上汽大通无锡基地的安继平说道，“以前，像我这样的操作工，未来的职业规划有可能会一直处在生产制造岗位，我想改变自己，星级运营师的招募给了我这么一个机会。”

今年两会期间，“新就业形态”受到了国家领导人的关注。5月23日，习近平总书记在全国政协经济界联组会上指出，“新就业形态”要顺势而为，补齐短板。

就在一周之前，安继平在人事部门的建议下，正式转岗到了无锡畅通4S店，从一名生产车间操作工转岗成了一名4S店销售人员。“很忙，压力非常大，人很充实。”这就是现今安继平的日常状态。“我拿过单子，也被客户放过鸽子。在做兼职运营师的那段日子里，我学会了换位思考。站在客户角度想一想，找出客户心中的顾虑，从而转化客

户。正是这段经历，给了我换一个全新岗位，挑战自己的勇气。在上汽大通这样一家有创新精神的企业里，作为一线员工，我非常愿意和公司一起探索和成长。”

“新就业形态”为企业员工就业打开了一扇全新的大门。“我们的星级运营师都是兼职的。”上汽大通党委书记徐珍告诉记者，“有员工告诉我，应聘星级运营师之前，他怎么也没想到自己会擅长做销售。我们的奖金并不高，主要是对员工的感谢，但参与者在过程中都很投入、很积极。正是通过星级运营师这个活动，我们给了员工多一个平台、多一次机会，让他多发掘一种技能，给未来的职场发展拓展了新的可能。”

星级运营师们用努力与热情构建了品牌与用户之间的信赖关系，更赢得了用户与市场的口碑。他们不仅为所有的气上汽大通员工树立了一个全新的榜样，更是让所有的大通人看到了“打破传统职业边界，自我价值再提升的新通道”。

## 公司资源助攻，全新团队合作

每天一下班，运营师们就开始忙起来了，在那一个

多月的时间里，安继平每天除了上班、睡觉，业余时间



几乎都在扮演着运营师的角色。

“说辛苦，那是肯定的，但和默默在背后支持我们的导师团队比起来，这种辛苦又根本算不了什么。我有时半夜12点睡觉，但第二天起来一看群里的聊天记录，经常发现直到凌晨一二点，导师们还在忙碌着。”安继平告诉记者。

据了解，因为所有的运营师几乎都是来自与销售无直接关系的岗位，也就是所谓的“新丁”。上汽大通甚至为每一位运营师配备了至少4位导师来进行助攻，为他们提供专业的指导。“没有导师的助攻，我可能连一开始该怎么和客户对话都不知道。”安继平颇有感触，“而且，第一单导师还给我挑选了一位购买意向相对较高的潜客。现在想想，要是一开始就遇到一位‘难搞’的客户，说不定我就打退堂鼓了。”

有运营师戏称，这些导师都是即插即拔型的，随叫随到。据介绍，每一位星级

运营师的背后都有各种业务板块导师在助攻，这些后台的助攻团队的成员是不固定的，平时也不见面，都是在线上随时待命。根据不同的客户以及运营师的特点和需求，导师的配备也不同，为他们提供个性化的助攻。

业务需要在哪里，资源就往哪里铺。内部组织在线平台的最大价值之一，就是为员工精准赋能，培养员工更多的能力，让员工有更强的竞争力。员工永远是组织建设的核心，能够帮助员工在组织转型中拥抱变化，和企业一起成长，让员工看到成功的榜样，看到自我价值的提升，这也是组织转型的最大成就之一。

在徐珍看来，星级运营师带来的是上汽大通在组织转型过程中衍生出来的一种全新的团队合作方式，企业今后会转变为网状的组织。运营师们来自不同的板块，也许本来并不认识，但在信任和共同目标的基础上，必将全力以赴。

## 把声音带回去，真正面向用户

“我在家里，就算做家务，也要把电脑音箱开到最大，确保不漏过每一位客户的询问。”姚磊表示，“通过兼职运营师，我不仅发现我身上还有销售的天赋，更有意义的是，因为通过和用户的直连，我对用户真正的需

求有了更直观的了解，这种了解对我的日常设计和开发工作具有极大的参考意义。所以第二期运营师报名一开始，我就鼓动两位同事报了名。希望星级运营师的这段经历对他们的工作也能有帮助。”

“每一个运营师都来自不同的岗位。我们的组织要转为以客户为中心的组织，光喊口号是没有用的，要让运营师们把用户的、市场的声音带回去，把真实反馈带回去，反哺他们的业务开发，把对客户理解回归业务本身。”徐珍表示，“上汽大通搭建这个平台，让大家多一种技能，使其不单单是

为上汽大通卖车，也为自己卖车。与此同时，我们也想让员工感受到，自己虽然处在一个传统的行业中，但也是在创新的路上。随着新一轮星级运营师招募活动的启动，我们希望这支队伍能够越来越壮大，越来越多的员工能够通过这个平台，打破自己的边界，获得新的赋能。”

## 共创共享，打造共生型组织

据了解，星级运营师仅是上汽大通“人人都是合伙人”活动的其中一种模式，还有另外一种突破组织边界的模式也在快速成长，它就是“大通迈享客”。迈享客是一个汽车文化社交、创富的社会平台，只要实现从“线索发现”到“成功转化为订单”，公司将给予迈享客们丰厚的奖励。目前，上汽大通已招募500多名迈享客，通过推广汽车产品、推广房车租赁产品、推广课程及商品并提供体验服务，为他们提供斜杠事业。

其中，既有企业员工通过自建购车群分享自己的用车体验，收获粉丝订单，也有赛车手通过组织试乘试驾促成销量转换。各行各业、各路“斜杠青年”既为自己，又为上汽大通创造价值，通过迈享客这样的新就业形态实现了共创共享。

“迈享客”这种模式旨在建立跨领域的高效价值网

络，打造新的生态布局。这种跨界模式是对就业模式的一种全新理解——让“职业”与“爱好”互相结合。上汽大通将和所有愿意“提升客户体验”“创造用户价值”的“迈享客”们合作共赢。在数字化时代，只有打造共生型组织，才能应对环境的不确定性。

从星级运营师到迈享客，上汽大通不断探索组织模式的创新，而这也让上汽大通的未来更加充满想象。一手抓产品创新，另一手抓模式创新。面对汽车行业的变局，上汽大通既要以用户为中心，更要员工为中心。在互联网带来的数字化时代，员工更愿意共享、合作，体现个人价值。员工的主人翁精神，给企业带来了更具价值的新内涵。面对这样的变化，蓝青松说：“组织怎样调整、怎么赋能员工，是我们管理者面临的新挑战。”