

案例 | 喜憨儿洗车中心， 探索心智障碍人士可持续就业

2019年12月



本文背景

出品机构：“规模化思维”议题网络

“规模化思维——资助机构如何推动影响力规模化”议题网络，由南都公益基金会、深圳壹基金公益基金会与资助者圆桌论坛（CDR）共同发起，旨在发现并研讨资助机构和社会组织在影响力规模化过程中的关键问题和初步经验，推动感兴趣的资助机构建立影响力规模化思维，找到实现大范围、可持续社会变化的路径。

本期案例：喜憨儿洗车中心

喜憨儿洗车中心（以下简称“中心”或“喜憨儿”）成立于2015年7月，由10名心智障碍人士家长共同出资100万元创办，以洗车中心的工作场景，帮助心智障碍人士建立社会适应能力，探索适合心智障碍群体的就业与生活模式。深圳试点成功后，全国各地陆续成立了20家喜憨儿洗车中心。在喜憨儿洗车中心复制推广的过程中，创始人曹军积极与政府部门合作，致力探索如何影响和改变政策，以改善心智障碍者就业困难，实现残疾人社会福祉。

本文目录

□ 经喜憨儿团队许可，CDR将喜憨儿探索“运用商业手段、解决社会问题”的历程简要梳理，与公益通行同行分享。本文包括以下内容：

- 喜憨儿洗车中心发起背景和目标价值
- 喜憨儿洗车中心的发展和探索过程

讨论：社会企业，如何在“商业”中坚持“公益”

总结：喜憨儿洗车中心规模化过程中的心得体会

1. 喜憨儿洗车中心发起背景

- 2017年残疾人就业人数942.1万人，其中按比例就业72.7万人，集中就业30.2万人，个体就业70.6万人，公益性岗位就业9.0万人，辅助性就业14.4万人，社区就业8.0万人，居家就业118.9万人，灵活就业145.8万人，从农业种植养殖472.5万人。
- 目前，全国残疾人就业率尚不足50%，大部分残疾人依赖于家庭供养或者依靠低保维持基本生活；心智障碍群体是残疾人群体中就业最为困难的群体，就业率不到5%。如何帮助心智障碍群体就业，始终是当前中国面临的艰巨问题。
- 为协助心智障碍者融入社会，解决就业生活难题，经过一年半国内外项目的考察和分析，创始人曹军和其他9名家长于2015年一起创办喜憨儿洗车中心，探索“运用商业手段，解决社会问题”，试图让心智障碍人群由社会资源的消耗者，转变为社会服务的提供者。
- 中心以智力障碍、发育迟缓、自闭症、脑瘫及唐氏综合症人士等心智障碍人士为服务对象，探索心智障碍人群的就业平台搭建和就业需求的解决。

1.1 喜憨儿洗车中心模式的目标价值

□ 喜憨儿洗车中心以解决心智障碍者就业困难为核心目标，其价值可从三个层面来看：

- 个体层面：为心智障碍群体提供就业机会和社会融入机会
- 商业层面：洗车服务实现同业竞争
- 社会层面：提供心智障碍者平等就业的范本，实现社会融合的可能性

2. 喜憨儿洗车中心发展

2016

- 首家深圳以外的旗舰店——青海喜憨儿洗车中心在西宁开业。

2018

- 案例人民日报头版报道；
- 获中国工商管理国际最佳社会企业案例；

2015

- 第一家深圳喜憨儿洗车中心开业，9名喜憨儿入职成为首批员工。

2017

- 创始人曹军受邀担任深圳市残联第六届理事会理事；
- 中国公益慈善大赛金奖；
- 中国慈展会“金牌社企”

2019

- 目前全国共有20余家喜憨儿洗车中心

2.1 喜憨儿洗车中心发展—— 第一阶段：找准市场定位，设定经营目标

□ 为何选择洗车行业？

- 满足心智障碍人士的特性：
 - 洗车主要需要大动作能力，而非精细动作，工作强度小且流程简单，适合心智障碍人士。
 - 心智障碍人群大多“轴”、“死心眼”，适合从事需要机械性、高重复的劳动，能够化劣势为优势。
- 市场需求大：市场需求足够大，才有规模化复制推广的空间，才能有效解决心智障碍人士就业问题。

□ 做洗车行，“好”的标准是什么？

- 可持续发展，不能靠公益的情怀和消费者的善心。
- “好”，要能放到市场去检验。模式是否有效，第一步是看是否能够实现同业竞争、是否能持续盈利。
- 洗车服务的消费者需求：1) 顾客等候时间不延长 2) 洗车洁净标准不打折 3) 市场价格收费。达到这三个标准，才有可能实现同业竞争。

2.2 喜憨儿洗车中心发展—— 第二阶段：突破运营难点，实现预期目标

□ 做好一间洗车行，最难的是什么？

- 经费并不是最难的：
 - 第一间洗车行的起步资金，由10位家长出资（每人10万、共100万）。起步占到20-30万，其它作为储备资金。
 - 只要项目质量过关，有不同渠道可以申请针对社会企业的资助支持。
- 难点在于，如何让心智障碍员工胜任车行的工作、服务达到同业竞争标准。
 - 按照心智障碍者的特点定制岗位内容和培训方法；服务有导师配套，每辆车交付客户之前需要导师检验。
 - 实践证明，只要方法得当，实现心智障碍者在确保专业服务质量的前提下平等就业，完全有可能。

□ 实际运营效果如何？

- 已有中心实现盈利，回头客比率约70%。
- 心智障碍员工不仅在工作中获得劳动报酬、自我价值实现的成就感和同伴陪伴，也被车行同事、洗车客户、附近商户的员工认同、接受、平常心对待。在自身身体协调能力、沟通能力得到提升的同时，实现社会融入。

2.2.1 喜憨儿洗车工作全流程

能力评估

- 评测每位员工的障碍程度和清洗车辆的能力。

组建小组

- 组建小组，不同程度障碍者混编：根据测试结果，将重度、中度、轻度障碍者组为一个团队，设置不同分工，合力完成洗车工作。

流程分解

- 根据心智障碍者的工作特点，将洗车流程细化分解为“冲洗 - 打泡沫 - 擦车 - 冲洗 - 擦车”五个步骤。不同程度障碍的员工适应性的分配不同强度、精度的工作。

技能培训

- 针对每个步骤进行基本动作培训，并反复练习以帮助员工形成固定的作业模式。

上岗洗车

- 每次以小组为单位洗车，导师验收后向顾客交付。以“洗车时间不延长、干净程度不打折”为服务宗旨，按市场价收费，谢绝小费。

获得报酬

- 实现市场水平薪资，每名员工同酬。

2.3 喜憨儿洗车中心发展—— 第三阶段：单点模式有效，探索更大影响力

□ 单点的有效模式在全国的复制与推广：

- 2016年，青海省残疾人联合会在西宁成立“青海喜憨儿洗车中心”，是第一家深圳以外的喜憨儿洗车中心；
- 截至2019年，此类模式的洗车中心在全国已筹建20余家。

□ 受到深圳市政府、中国残联等政府单位关注，获得更多政策支持，包括：

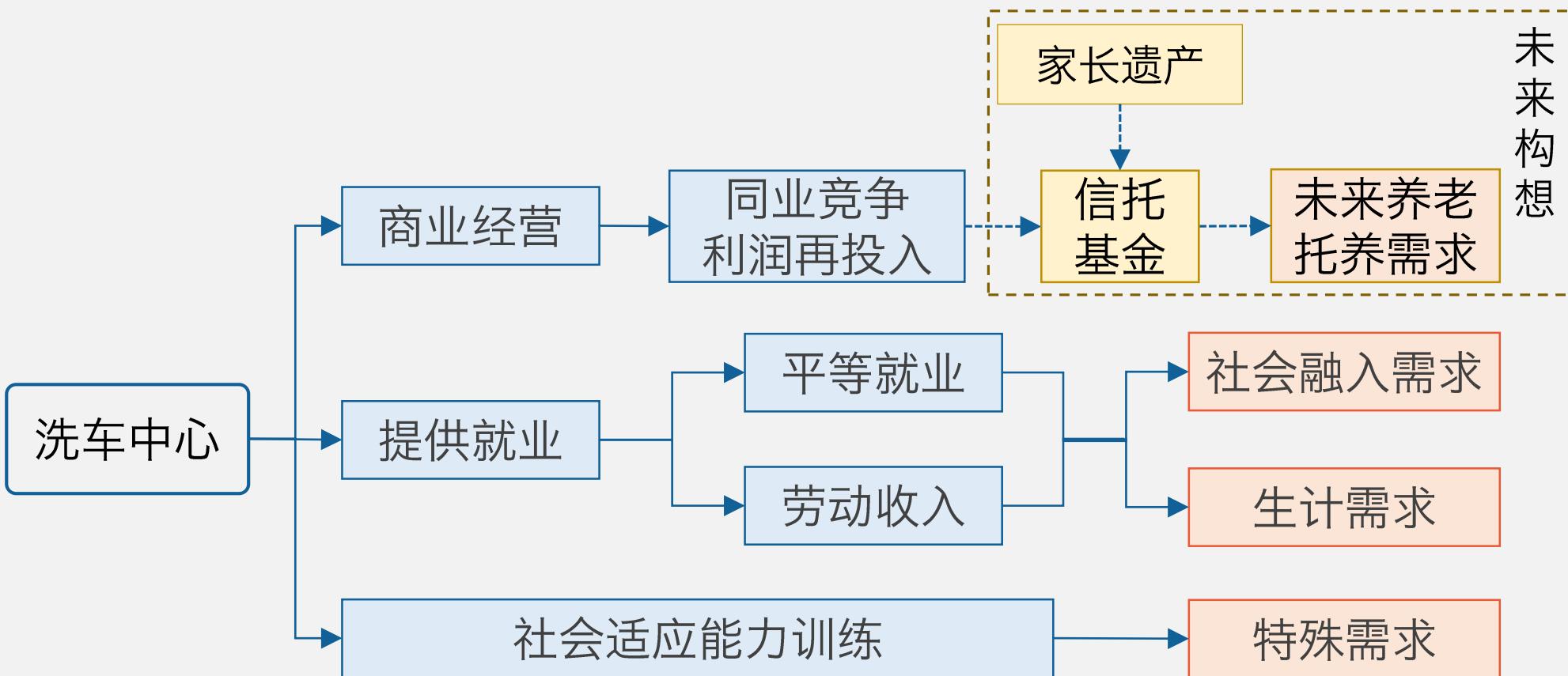
- 洗车中心运营的场地补贴、教辅人员薪资补贴；
- 心智障碍群体专项支持政策。

□ 参与和影响政策，以更大的杠杆来解决残障人士就业的问题：

- 创始人曹军于2017年受邀担任深圳市残联理事，推动政府介入，从而为残障人士平等、稳定就业建立更加有利的政策支持环境。

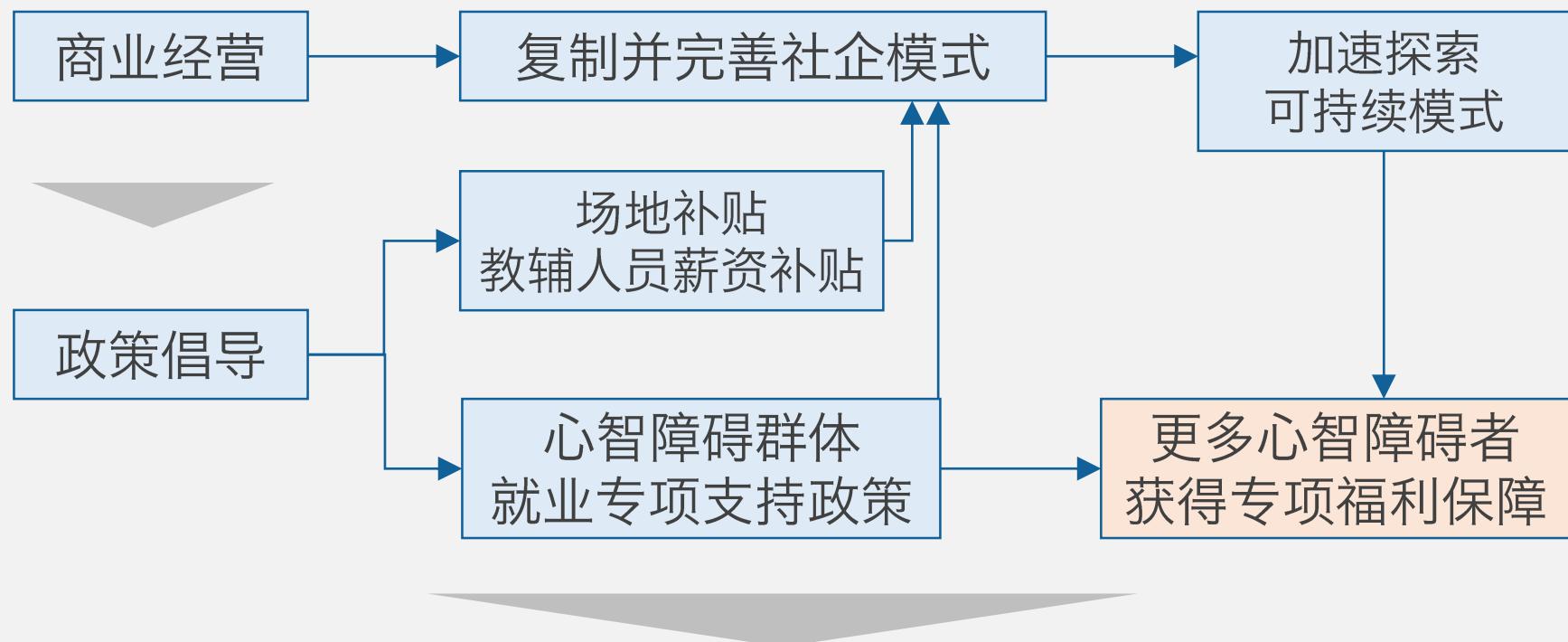
小结：“以产养托”的社企模式

- 喜憨儿洗车中心作为一家营利性社会企业运营，通过可持续的商业模式为员工提供长期的就业机会，并希望将商业利润形成信托基金透明运营管理，满足心智障碍人士的养老托养需求，实现“以产养托”。



小结：从洗车中心拓展到政策倡导

- 政府资源的介入支持，加快了喜憨儿洗车中心的规模化发展。在形成一定的社会影响力后，项目抓住机会，通过研习政策文件、递交两会提案、参与政策研讨等策略，探索影响政策、更根本的解决问题的可能性。



政社合作：探索心智障碍群体就业可持续模式

讨论：社会企业，如何在“商业”中坚持“公益”

- “喜憨儿模式”，一方面在商业经营做到同业竞争，同时又能够坚持以“解决问题”为最终目标。具体体现在：

1. 以“商业标准”作为服务标准：

- 坚持以市场同业竞争为目标，拒绝做慈善机构，拒绝顾客给小费。找准消费者需求，通过符合心智障碍人群特点的职业设计与培训，最终实现 1) 顾客等候时间不延长 2) 洗车洁净标准不打折 3) 市场价格收费。

2. 守住“公益”底线：

- 不仅雇佣轻度障碍者，也雇佣中度和重度障碍患者，尽管后者服务能力相对较弱。因为“在喜憨儿群体中，轻度心智障者孩子只占到5%，而95%是中度和重度的孩子，所以在选择时不能择优，要让能力最差的孩子们也能工作”。
- 支出额外成本，为中心配套洗车导师和特殊教育导师，满足心智障碍人群特殊需求。
- 审慎对待商业资本投资。创始人曹军认为商业投资虽然能够加速洗车中心的规模化，但商业寻求利润的特点会带来弊端，一方面可能导致政府低估残障人士对就业支持的需求，另一方面商业投资者进入后很可能因为无法快速实现利润而很快撤资，导致经营不稳定。

总结：喜憨儿洗车中心规模化过程中的心得体会

1. “运用商业手段，解决社会问题”是“喜憨儿模式”的核心特点。在复制推广的过程中，**服务质量是关键抓手**，而资金投入、举办形式、场地形式则均可以根据本地资源情况灵活处理，鼓励各地项目野蛮生长，不设置太多条条框框。
2. “洗车”本身也只是手段和路径。可以有不同行业的职业岗位探索，最终实现的是心智障碍人士的可持续就业和社会融入。
3. 靠好产品来吸引资源：喜憨儿洗车中心最早是因为项目模式有效，引起政府关注和资源支持，开始复制推广。目前的运作方式包括政府运作，政府出资、第三方（公益组织）运作，也有家长组织自行运作。这个过程也无形增加了社会影响力，并进一步获得更多的资源支持和集群效应，量变引发质变。
4. 商业和服务模式的推广复制是规模化的一种方法，而推动专项辅助性就业政策落地，才是确保心智障碍者福利的长久保障，才是**“四两拨千斤”**。



资助者圆桌论坛 (CDR)

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归喜憨儿洗车中心及CDR共同所有，如引用本报告内容，请注明出处。