

残友的 BPO 之路：实现雇佣型社会企业的规模化

2014 年春节，香港，文思海辉的全球首席运营官 Frances Zhang 收到来自东莞分公司经理的一封信。这貌似是一张普通的结婚照，但却是一对不寻常的员工。信的内容如下：



“记得我们曾为残疾员工设立了一个特别部门。照片中的两位是我们的两名特殊员工。新郎只有一条腿，新娘手部肌肉萎缩。我们培训他们识别并录入英文史料。最终他们中的大多数人留了下来。他们的业务不仅合格，他们的表现甚至超过其他任何身体健全的员工。希望当初我们的一切努力都是有意义的”

文思海辉作为中国最大的在软件外包企业，于 2011 年与中国著名的社会企业深圳残友集团达成了一个战略合作。双方共同开拓全球 BPO 市场，残友集团负责招聘残疾人员工，文思海辉负责培训、订单，并提供工作、生活场所。短短的 1 年时间，最多曾有 67 名来自全国各地的残疾员工来到东莞，在这里生活、工作。他们在一年时间内帮助文思海辉完成了价值 10 万的全球订单，每个人的收入平均达到 5 万，超出当地（健全人）平均收入的 25%。

“雇佣型”社会企业：残友集团

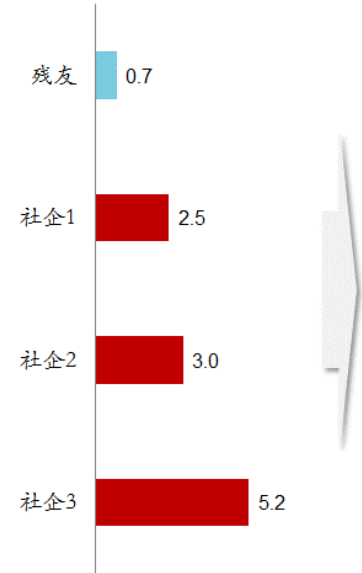
残友集团是中国知名的社会企业。作为一家由残疾人自己创建、管理、且员工也基本都是残疾人的机构，残友已经成为软件外包领域颇具规模和知名度的企业，为上千名受过较好教育且能生活自理的残疾人士提供 IT 行业高端的工作机会。

作为一个典型的“雇佣型”社会企业，残友所产生的社会效益主要以所雇佣残疾员工的数量以及收入水平进行衡量。而取得两项指标的成功，最重要的成功因素就是“企业规模”。

残友自 1997 年成立，过去 17 年的员工数量已经增加到近 4000 人。大规模的员工数量意味着运营成本的降低，从而实现企业效率的提升。如下图显示，相比相对年轻、小规模的同类型社会企业，残友每提高一元钱的收入，其投入仅需要 0.7 元。这样的“杠杆”撬动效力，得益于其规模化的业务。

雇佣型社企效益对比：为受益人每提高一元钱收入所需的投入

人民币



什么是雇佣型社会企业

- 社企通过提供某些产品或服务，参与市场竞争，实现企业的发展
- 在社企运营的某些环节，雇佣弱势人群，为其提供和当地劳动力市场相匹配的收入

雇佣型社企的成功要素

- 技能：雇佣的弱势人群拥有其岗位所需要的技能
- 竞争优势：机构相较其他市场化竞争对手的独特优势，例如在IT行业内，残障人士的稳定性/低流动率
- 规模化：和其他企业类似，规模化是社企降低成本、实现利润的必经之路

注：

残友： 27年；近4000员工

社企1： 2-3年；6名员工

社企2： 1-2年；5名员工

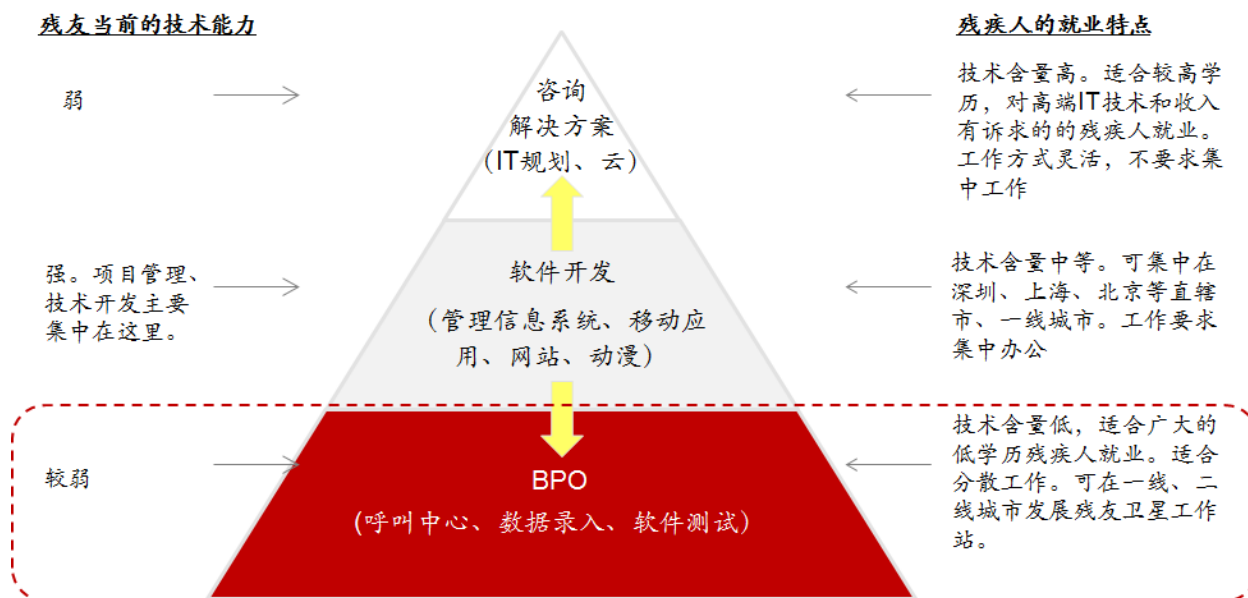
社企3： 1-2年；2名员工

2012年度英国大使馆社会企业家技能项目获奖社企分析

残友集团的 BPO 战略

2011年的残友，其主营业务是软件开发、动漫设计为代表的“软件解决方案”这一软件外包领域的“中端”业务。面临未来的企业规模化，残友急需确定未来的新市场战略：是瞄准更高端的“云计算”领域，还是相对低端的BPO（主要包括数据录入、呼叫中心、软件测试等）业务？

**残友三个业务板块：从软件开发的项目管理、技术能力向上下
端拓展的同时，实现残疾人强势技术就业**



在管理层难以定夺未来战略之际，残友迎来了外脑支持。由深德公益发起，英国大使馆文教处以及帝亚吉欧公司联合赞助的“凤凰计划”旨在通过量身定做的孵化服务，助力高潜力社会企业实现规模化。得益于过去十几年积累的规模优势，软件开发行业的专业经验，以及在业内的良好口碑，残友集团成为首批入选“凤凰计划”的社会企业，获得了咨询孵化服务，以及与优秀商业资源的对接。

本着社会企业的战略受社企使命驱动这一原则，残友集团和深德公益共同梳理了广东残疾人人才供给市场的特点，即人数大，教育水平不高。针对这样的就业服务群体，残友最终确定进军BPO市场，帮助更多残障人士实现智力就业。

考虑到残友在BPO领域缺乏足够的技能、管理经验和业务资源，深德咨询为残友带来了有力的企业合作伙伴：当时在美国纳斯达克上市的中国最大软件外包企业“文思海辉”。而与残友的合作对“文思海辉”而言，也为其解决BPO业务人力资源紧俏、人才流动频繁这一困扰已久问题的带来了创新地解决方案。

在多方积极推动下，由残友提供员工、文思海辉提供技术支持及业务订单的试点项目很快启动了。第一批12名通过层层选拔的残友员工于2011年12月来到文思海辉位于广东东莞的运营中心，开始了一段全新旅程。双方都寄望通过试点，能总结出残健融合工作的有效模式，使残友和文思海辉的BPO合作从广东拓展到全国各地，让更多教育程度不高的残障人士能实现智力就业。

BPO 发展机遇：对于残友而言，进军 BPO 业务可以说是迎上了天时地利人和的发展优势

天时

- 政府解决残障人士就业问题的需求
- 公益创投行业在中国的迅速发展

地利

- 广阔的残障人士就业市场

人和

- 与合作伙伴双赢的战略合作协议

首先，广阔的残障人才供应市场为业务未来的规模化提供了坚实基础。据统计，目前全国残障人士超过 8500 万人，其中有 70% 为轻度或中度残疾。大部分残障人士受教育程度较低，全国每年进入高等院校的不足 1 万人。在中国，残疾人的就业渠道也非常有限，获得的政府支持以补贴或辅助性就业为主，很少有机会和普通人一样获得正常的工作岗位。而残友所拓展的 BPO 业务主要为呼叫中心或数据录入工作，对教育程度要求不高，适合广大的低学历残疾

人士就业。

其次，强有力的企业伙伴，和文思海辉的战略合作给残友带来先机，助其借海出船，抢占 BPO 市场。BPO 作为成熟的业务模式，全球竞争激烈、总体利润率不高，因此规模化和成本管理对业务的健康状况尤为重要。而残友与文思海辉的合作可以说是双赢战略：一方面，文思海辉为残友带来了技能培训、管理经验、硬件投入以及业务订单，使残友绕过漫长的摸索期，直接可以使用文思海辉平台的软硬件资源；另一方面，由于 BPO 工作重复性高，健全人士很少能够长期坚守，频繁的人员流动拉高了成本，蚕食着本就不高的利润，已经成为困扰众多外部企业的难题。但对于残疾员工而言，一份稳定的 IT 行业工作不仅是对他们技能的认可，更是一种心灵归属；因此和残友的合作让文思海辉能够介入一片稳定的人才市场，有效降低流程成本。

第三，残友 BPO 业务的开展也和政府解决残障人士就业问题的需求不谋而合。随着福利工厂模式弊端的凸显、企业残疾员工比例这一规定的实施困境，政府已经充分意识以市场化手段、借助社会力量解决残障人士就业问题的优势。政策支持、办公场地及其他资源的投入，为残友 BPO 业务未来的各地开花提供了有力保障。

第四，公益创投这几年在中国的高速发展也为残友 BPO 业务拓展提供了资金后盾。看到试点的初步成功和未来成长前景，新湖育公益创投基金向残友伸出了橄榄枝。根据双方的

战略合作协定，深德公益将持续为残友提供智力孵化，帮助残友优化 BPO 模式、进一步磨合与文思海辉的合作模式；而新湖育则将为 BPO 模式向全国各地的拓展提供资金。

而 BPO 试点也不负众望，取得了令人振奋的成绩。12 名残友员工经过 8 个月的培训后，参加文思海辉全国大赛，在数据录入速度及质量的比赛中成为排名第一的小组，令人刮目相看。参与试点的残友员工数从 11 年底最初的 12 人迅速增加到 13 年初的 35 人；平均收入也比当地平均水平高 30%，除了现金性收入，公司还为他们提供餐饮、医疗保险、住宿等免费服务，提升生活便利性。

在引入残友特有“心理辅导员”模式之外，这些残疾员工的管理和绩效体系均参照文思海辉的市场化体制。经过了最初的不适应，员工们很快适应了新的企业文化，工作效率显著提升，表现最佳的员工月收入达到万元以上。

规模化瓶颈

经过东莞的成功试点，残友开始规划向其他城市的模式复制。然而规模化的道路却远没有预想的那样顺畅，一系列政策、人才、竞争的阻力让这个潜力巨大的项目依然无法受益更多残障人士。

瓶颈一：劳动力市场驱动力不足

尽管全国残障人士数量巨大，但多年来习惯于接受政府补贴使一部分残障人士不愿意接受挑战，尝试融入社会、和普通人共同竞争。例如珠海地区新的补贴政策就对残疾人就业积极性产生了巨大冲击，造成东莞地区缺人，难以在现有基础上充分发力、快速拓展。

在深德公益对珠海残障人士劳动力市场的调研中，听到这样一句话“我在家里舒舒服服的，不用去工作，也能挣到和去公司上班（前三个月）一样的薪水，为什么我还要去受这份罪呢？”。这句话代表了相当多的一部分残障人士的想法。

瓶颈二：商业化竞争

尽管已是社会企业领域的领军人物，残友在和其他商业对手竞争时依然处于劣势。BPO 作为成熟模式，领先的商业对手都已实现精细化的运营管理，例如中央控制质量管理体系、

对全球各个 BPO 中心的质量把控等，这些都是残友在短期内无法超越的。而作为市场后来者，规模上的局限也使残友无法通过价格战略取胜。

除非残友有一只强有力的管理队伍，否则这样的局限性就决定了残友很难独立成立团队，走出去，和强大的对手在商业环境中竞争。

瓶颈三：管理模式

残友人性化的管理方式是其引以为傲的社企特色，使数以千计残疾员工以残友为家园，产生了极强的企业文化和凝聚力。然而，IT 行业、尤其是 BPO 业务对成本控制的严苛要求则使人性和效率的平衡变得难以把握。其次，残障人士的自身特点，也决定了对这个群体的管理最好还是由残障人士自己去管理。而健全人较难作为管理者直接融入团队。如何在引入现代绩效管理制度的基础上，依然使残疾员工能够快乐地融入，这已成为残友-文思 BPO 模式规模化的重大挑战之一。

对未来的展望

这对不同寻常的员工的喜事让 Frances 和试点项目其他发起人都再次陷入思考，如何突破瓶颈，一连串的选择放在面前却各有利弊，没有完美答案。

在试点之初，对于未来究竟由残友、还是类似于文思海辉的商业 BPO 公司来主导残障人士团队的管理，并没有定论。

- 第一种选择是把 BPO 业务作为残友集团的一部分，独立注册。但这一模式会面临四大挑战：一是资金，达到规模经济之前需要持续投入；即便引入公益创投，也都倾向于占少数股份，以确保和社企管理层目标一致，但残友自身并无太多现金可以投入。二是人才瓶颈，作为独立运作的 BPO 公司，规模化是模式盈利的关键，但要形成一支完全由残障人士组成的团队难度很大。三是运营管理能力，如前文所述，与商业对手竞争所需要的精细化管理能力是残友短期内无法建立的。最后，企业初期需要大量客户订单来启动团队的运作能力，而残友在 BPO 领域的业务拓展能力还是有限。
- 依托像文思海辉这样的商业 BPO 巨人，成立合资公司则是第二种选择。其优势是可以在现有平台的基础上很快实现竞争优势。文思海辉继续依靠其强大的全球市场的统治力，争取客户订单，并用其最尖端的 BPO 业务管理模式将残障人士团队纳

入其体系，完成精细化管理。同时，依靠残友的特殊社会企业身份，可以争取到政府在员工福利政策、办公场地上的支持，从而降低企业固定运营成本。然而，这种方案对残友的要求也是相当高的：需要一支能够驾驭 BPO 业务、残障员工管理的中高层人才队伍。同时，对于文思海辉这样一家在美上市企业而言，股东利益最大化是企业运营的唯一标准。而成立合资公司，尤其是这样一家利润不高的社会企业，难上加难。

- 除了和一家商业 BPO 公司合资，将这一模式以 CSR（企业社会责任）形式嵌入各家 BPO 公司是第三种选择。但对于企业而言，脱离残友平台自行招聘、培训、管理、服务残障人士是一大挑战；而作为上市公司的盈利压力也使残障人士 BPO 团队容易被边缘化。在这样的方案下，往往只能保持较小规模的残障员工团队，很难实现规模化。

总结：

- 1) 尽管对于未来的发展方向尚没有定论，但毋庸置疑，带领残障人士进入 BPO 领域、依靠商业巨人“借船出海”，实现规模化智力就业是一种非常有创新性的尝试，作为一种不同于传统慈善的解决方案，有效实现了企业、社会、政府的共赢。
- 2) 和其他许多社会企业类似，规模化是社会企业较传统非盈利机构释放出效率的唯一条件，人才成为了阻碍社会企业规模化的主要瓶颈，而突破瓶颈则需要社会企业有更大的勇气，更多的专注在人才培养，尤其是中高层管理人才的培养上。
- 3) 政府的残障人士补贴政策需要重新审视。“授人以鱼不如授人以渔”，与其增加力度对所有残疾人采取生活补贴，不如对残疾人依据劳动能力进行细分，对愿意就业、融入社会的残疾人采取与工作挂钩的补贴政策，或者加大对雇佣残疾员工企业的福利补贴。