

三替黄恩泽： 认准使命，在传承中创新



黄恩泽(右五)与员工在一起



三替集团总经理黄恩泽

穷养长大 在“淬炼”中成长

黄恩泽出生于1989年，他3岁时，母亲陶晓莺成立了三替公司，后来家喻户晓的三替集团。黄恩泽说自己是“穷养”长大的，从小学就开始住校。从幼儿园到大学，母亲只在初中时参加过一次家长会。高一那年，他一个人奔赴澳洲留学，后来又去了英国，在海外六年多，“妈妈一次也没来看过我。”话语中略有一点点委屈。

“从小看多了她的辛苦，读书时只有一个念头，就是早点接过她身上的重担。”母亲的言传身教，让他早早意识到自己背负的责任。

留学归来后，黄恩泽顺理成章地入职了三替集团。那是2011年，三替集团作为全国家政行业的样板企业，进驻北京。黄恩泽担任三替北京分公司副总经理。

陶晓莺对接班人的培养一丝不苟，边传授经验，边逐步放权。在北京两三年间，三替投入了近千万元，黄恩泽待了一年半，彻底完成了从学生到企业管理者的角色蜕变，也经历了“摔打”“淬炼”的过程。

此后，三替在全国范围内的布局，更多的倾向于医院护工、后勤管理、养老等等模块化。黄恩泽也继续在不同业务线、不同岗位锻炼，一步步进入权力中枢，2017年，黄恩泽正式被聘为集团总经理。

把握时代脉搏 在传承中创新

三替最早一批员工，是20世纪90年代末的下岗失业人员。到今天，从业人员中的大多数，还是一大批来自农村的闲赋劳动力，但经过培训，他们能在工作中找回自我。“解决就业问题是三替从创业到今天，一直都没有改变的初心。”黄恩泽说，这是除了心疼母亲以外，自己使命感的最大来源。

“在我们这里，工作20多年的老员工很多，工作10年以上的比比皆是，有阿姨靠给人做保姆，在杭州买了两套房；有员工成了浙江省劳动模范、三八红旗手。”截至目前，三替已累计为近10万人提供了免费培训和再就业服务。

但黄恩泽觉得这还不够。下一步该是收入的提升和职业化的晋升通道。虽然说职业无贵贱，但保姆、保洁就是大多数年轻人不愿选择的工作，这是现实。不过，当行业的上限

“打开”，高端化的家政工作者也能达到年薪几十万，职业路径打通，会不会有年轻人蜂拥而至？“我认为是会的，只要能看得到成长路径。”

因此，三替一方面开设培训学校，提升职业技能培训；另一方面，提高行业上限，提升运行效率。黄恩泽也将自身所学奉献其中。

2013年，24岁的黄恩泽尝试着搭载零售商，拓展渠道。“当时想在便利店能不能直接下单保洁服务产品。”于是，在黄恩泽的推动下，“你好·生活”服务平台成立。借势互联网东风，三替从传统的家政服务提供商，转型升级成为平台化一站式到家服务的整合商。但三替始终没有放弃线下社区门店的经营，以及对人才的培养。从“三替保洁”“三替搬家”，到“三替家政研究院”“三替社区养老”，陶晓莺一直深耕在家政领域，30多年不变。黄恩泽说，母亲在坚守的东西，他也会坚守到底，这就是“传承”。

专业化 让家政业盛若朝阳

黄恩泽知道，中国家政行业的现状比较混乱。但他相信，混乱的低价阶段，终究会过去，价格终究会回归“价值”。

黄恩泽说，未来的家政，应当是会帮助家庭整理归纳，制定规划，比如家里还缺什么需要添置什么，孩子的营养如何搭配……他认为，家政行业有了明显的高端化和专业化趋势，但是服务产品并没有跟上，以保姆为例，市场需求端希望的“阿姨”是年轻的，手脚麻利、话少，最好还会开车、会英语、能辅导孩子，但现实中的保姆基本都是“帮佣”“帮工”，年龄也偏大。“所以三替的下一步，还是要做好供给侧改革，花心思打磨产品，创新产品。”黄恩泽说，这是2024他最想做的事，从一部分人开始培训、推广，逐步普及。

2023年12月，浙江省通过了《浙江省家政服务条例》，并将于2024年7月1日起施行。黄恩泽相信，随着市场越来越规范化，中国懂生活品质的人越来越多，家政行业盛若朝阳。



勇立潮头，点亮万家灯火，温暖千家万户。

新年愿望