

C

开启二次创业

2011年，于方明想给家里找个保姆，当时找了很多中介公司都没找到特别合适的，后来花大价钱才请到一个推荐的大牌保姆，但她的服务全家都不满意。在中介公司找保姆时，他发现几乎每个公司都有几个阿姨在“等活儿”，有的阿姨有时等一天可能仍然没有活。他想能不能建立一个线上、线下的信息交流平台，以实现充分的对接和成交。

通过调查，于方明发现家政服务的市场前景巨大，那时UBER还没有进入中国市场，但于方明出国时已经接触UBER的运营模式。于方明有了一个大胆的想法：能不能不再收中介费，把阿姨培训的服务标准定得高一些，同时给客户提供更多便利，提升雇主的生活品质。

2015年年初的公司年会上，于方明宣布要创办“三个阿姨”，不少在场的管理干部和员工不理解，说：“公司现在发展势头正劲，干嘛费心费力去开发O2O平台。”但看准了方向不达目标不罢休的于方明依然坚定地开启了第二次创业的征程。

为了创业，他说服妻子举家从长春搬到宁波，在海曙区创办了宁波市三个阿姨信息科技有限公司。2015年3月8日，“三个阿姨”APP正式上线，同年10月对接投资方，深圳华商鼎盛基金与“三个阿姨”达成全面合作。

“‘三个阿姨’的诞生并不是我看到‘风口’，就跟风创办，这么多年的物业管理，我们比较清楚业主的家政服务需求。”于方明说，他从物业管理转做互联网家政服务，并不是从一个行业跳到另一个新领域，还是在物业管理的大范畴之内，但是模式必须是全新的。

D

独特的商业设计

据统计，当前中国家政服务市场规模超过了2万亿元，未来仍将保持高速增长。庞大的市场需求、资本的关注，吸引了一系列创业者进入家政O2O，到处在“烧钱圈地”，同质化现象严重。

“只有让客户真正通过平台享受到更多便利服务，我们才能生存发展。”于方明说，如果与对手没什么差别，只比扩张速度和融资，“三个阿姨”没有优势。他借鉴国内外同行的做法，研究在线家政平台Homejoy等倒闭的原因，形成了自己独有的商业模式和运营思维。

家政服务O2O公司通常通过手机APP或网站，让雇主在线下订单，阿姨在线接单、接活，去雇主家实现服务。提供家政服务O2O公司，业务发展模式分为自营模式和平台模式，2种模式各有利弊。自营模式就是服务人员归属平台所有并提供服务，平台模式则聚合了大量家政公司的资源、个人资源，平台提供中介服务。

“三个阿姨”采用平台模式，但又有创新。虽然与众多家政公司合作，但只有参加培训并通过考试的家政服务人员才能在“三个阿姨”APP上注册，哪怕是家政公司提供的家政服务人员。

于方明非常重视线下对所有阿姨的培训、督导、考核，专门制订了服务标准工序，必须学习并通过考核之后才能上岗。“三个阿姨”把这当作核心竞争力来培养，分为日常保洁、保姆、月嫂等5大系列课程，并且，运营网点铺到哪个城市，培训班就开到哪，培训过哪种岗位才能接哪种岗位的订单。

家政服务

E

每个阿姨都是“创业者”

“三个阿姨”还导入“经纪人”模式，把每一个阿姨都当作“经纪人”，都是“创业者”，她介绍的阿姨通过培训在平台注册上岗后，每个阿姨完成的订单都会有收入提成给自己。

“三个阿姨”按家政服务水准，确定家政服务人员的服务价格，平台没有克扣家政服务人员的服务费，而是通过增值服务给客户获取溢价收益，而这个溢价收益最后又由三个阿姨、家政公司、家政服务人员三方按一定比例来分配。

“三个阿姨”在落地的每个城市都开有一个旗舰店，实际上也是体验中心，兼顾运营、指导、培训等功能，于方明还希望打造成家政服务人员之家，让他们休闲时在这里放松、交流、学习提升，让家政服务人员有归属感。

于方明还有一个计划是建立在线学习社区，让家政服务人员通过手机就可以学习提升技能，最终的目的就是提升服务的水准。

2017年，“三个阿姨”与分众传媒达成千万元级战略合作，借助分众传媒全国广告资源进行全面宣传，分众传媒将联合北京大学相关教授学者协助“三个阿姨”进行品牌形象的整体塑造。

F

锁定中高端家政服务

“我们对每个订单都会追踪，都有电话回访，如果客户不满意可以拒付，支付都通过平台，客户与家政服务人员之间不进行价格讨论、现金交易，这种评价机制让家政服务人员对服务过程都会认真对待。”于方明介绍说。

公司对家政服务人员上门服务都有严格的要求，包括工装、工具、行为都明文规定，对工作的流程、时间要求、工作标准等也都有指引。服务完成后，客服就会通过电话与雇主进行调查，了解上门服务人员的遵守情况，以及客户对此次服务的评价。

“三个阿姨”对服务人员的每一次上门服务都有评价记录，如果违规，则进行警告甚至除名。公司在面试阿姨时，会重点了解她们的行为和价值观。如果发现不匹配或者异常，不会让他们在平台上注册。

于方明把“三个阿姨”定位提供中高端的家政服务，因此，“三个阿姨”还要求家政服务人员学习一些其它家务常识，比如怎么养花，怎么养鱼，会给雇主一些合理的实质性的建议。于方明提倡“军队、学校、家庭”的文化理念，企业是大家的，每个阿姨都是家人，“经纪人”模式也是据此而产生。

按照于方明的计划，到2020年年末实现平台上最少100万阿姨上线创业，平均每个阿姨年收入在15万元以上，在全国各地成立100家分公司，利税2亿元，争取在主板上市。目前，“三个阿姨”正在以宁波为中心辐射南方市场，这是它走向全国总体战略目标的重要一步。