

金太阳老年综合服务中心

没有围墙的养老院

文/Yeti

15 分钟，一呼即应

2012 年某个深夜，福州市鼓楼区凤湖小区。突如其来的疼痛像一股强电流，把 87 岁的陈水妹从睡梦中揪醒。她立即反应过来：老胃病大发作了。胃像一只被反复抽紧的袋子，她几乎出现幻觉，20 多年前去世的老伴和独子、远在美国的唯一的孙女，似乎都回到了身边。剩下的最后一点力气，她用来拨打了一个号码：968885。

一张透明网络在黑夜里有条不紊地开始运转。一切以收到紧急呼叫的 968885 信息平台为中心，用 GPS 调出陈水妹的地理位置和具体档案后，它同时启动了三件事：转呼 120、通知呼叫人直系亲属、通知就近小区内服务站 24 小时工作人员及时赶到老人身边。作为这张网络的编织者，金太阳老年综合服务中心（以下简称“金太阳”）的专业养老服务，覆盖了当地 89 个社区的 13 万老人。

陈水妹的这一夜，有惊无险。“要是就这么走了，身边连一个送行的人都没有。”作为一名失独老人（编者注：失去独生子女的老人），968885 带来的一切，翻转了陈水妹灰色的生活。用政府购买的每月 200 元服务券，陈水妹只需拨打号码，社区助老员两三分钟内会出现在家中，提供洗衣、做饭、打扫卫生、陪购、陪医等全方位服务。“金太阳承诺，15 分钟内，一呼即应。”

“老人的生活，理应有尊严”，金太阳创始人黄晓蓉经营一家颇具规模的家政服务公司近 20 年。透过这个草根企业，她看到了中国正跑步进入老人社会的真实影像。“空巢老人、独居老人、失独老人、失能老人，他们生理病痛、就医繁琐、心理孤独，几乎是普遍状况。”民政部数据显示，2010 年底，中国城乡空巢家庭超过 50%，部分大中城市达到 70%。年轻人大规模迁徙，无法陪伴父母，高龄老人因疾病、意外无法得到及时救助，过世后数日才被发现的事件频繁发生。这些让黄晓蓉感到无名镇痛。

与此同时，她看到的是一群庞大的急需细致服务的群体——这几乎成为刚性需求。被描述为“未富先老”的中国，2013 年，中国老年人将超过 2 亿，占人口总数 15%，而到 2051 年，老龄人口将达到 4.37 亿。

黄晓蓉考虑过办一间养老院，把服务过的老人都聚集起来，她甚至为此先开了一间老人医疗紧急救助机构。可据她观察，一间 150 个床位的养老院，只来了寥寥近 30 人，“而且老人们都是有迫不得已的原因才来的。”一个中国式特色传统摆在眼前：老人不愿离家，他们更愿意在家共享天伦、儿女绕膝。

那就开办一家“没有围墙的养老院”，让每位老人在自己家里，能享受到专业服务。黄晓蓉参加 2010 年英国领事馆文化教育处的社会企业家技能培训，战略咨询师帮金太阳理清了思路。

而在此之前，民非身份的金太阳，经历了长时间的困顿。黄晓蓉自己注资，打造了老人紧急救助的信息平台 968885。“老人对我们没有信任，连 10 元开机费都收不到。2008 年，只有 553 个会员，没有收到一分钱会员费。”黄晓蓉把高端客户的家政服务人员都抽去服务老人群体，而产出甚微。“走得很纠结，在考虑要不要继续。”

社会企业家技能培训之后，老师们多次前往福州与黄晓蓉深入剖析金太阳，“原来我的家政、医疗、老人院、紧急呼叫整合起来，是一个得天独厚的养老系统！”被打通任督二脉的金太阳，开始发力。

对养老服务的想象力

第一步是把触角细小化，灵活地深入每一个社区。“这么多盏灯，只有一盏亮着，这挺有中国特色的”，黄晓蓉指着一张画满房子的画。房子代表着民政部在每个社区里设置的“居家养老服务站”，“它们形同虚设，就像不亮的灯泡”。

金太阳从两个养老服务站做起，细致入微的服务，让这里一改以往服务站里冷清的常态，变身为老人们每天聚集的生活中转站。政府注意到了金太阳，主动请她管理居家养老服务站。截至 2013 年，13 万老人的鼓楼区，89 个养老服务站，89 个全职站长，500 多位员工——其中 2/3 的站长是退休下来的社区主任或街道主任，“这些大爷大妈了解社区里的每一户老人，有经验，又有热情。”

更庞大的是一支从 20 岁到 70 多岁不等的志愿者团队，921 位志愿者里有律师、社工、心理咨询师等专业人士——一个正常社会中缺少的往往不是人的善意，而是引导这些善意流向弱势群体的中间人——金太阳扮演了一个表达力良好的中间人角色。“我们总有一天会变老”，金太阳发给每位志愿者一张“时间存折”，每一次的服务时间累积存在户头下，当有一天，志愿者自己或其父母需要服务时，可以免费提取对等时间的服务。

有了坚实的社区和人员基础，金太阳首创了全国范围内“15 分钟，一呼即应”的服务承诺。“其他地区也有老人呼叫平台，大多是公益性质，老人电话呼进来，它转呼出去，再由别的社会部门来接手。”而金太阳打造了一个无缝的圈——由呼叫平台、慈爱综合门诊部、正忠信家政、培训中心、鸿儒老人院、志愿者团队组成一整条产业链。一个呼叫进来，电子派单开始，服务人员通过手机进行卫星定位和到岗离岗计时。“我们的落地服务都是自己的员工，金太阳是第一责任人。”

黄晓蓉反复提到目前中国的养老政策：“以居家为基础，社区为依托，机构为补充”，随着服务产品的打磨，“没有围墙的养老院”已初具雏形，“居家养老服务是中国 97% 老人的选择，机构养老是中国 2% 老人的选择，金太阳解决中国 99% 中国老人的养老需求。”多元化、叠加式的模式开始显现其商业潜力。

社区是一个强大的渠道，送餐、洗衣等多种服务商开始主动联系金太阳。增值服务商开始出现。首先是银行，它们为自己贵宾客户购买养老服务，赠送给客户的父母，或与金太阳合办老人储蓄卡；其次是保险公司，购买服务赠送给客户。政府是其中重要力量，2012 年 12 月，福州市向 85 岁以上老人派发 16461 份近百万居家养老服务券，持券老人只需拨打 968885 即可享受金太阳服务。2012 年，金太阳总收入 700 多万，30% 来自政府购买。这种“政府采购服务，老人享用服务”的方式，让金太阳找到了为老服务的最佳结合点。2012 年，金太

阳获得 500 万元人民币首轮注资。

福建省南平市、厦门市，甘肃省和天津市都已开始向金太阳发出落地邀请并一一启动，可复制的金太阳模式正在照亮更多老人。

“金太阳想做成中国第一家上市的社会企业，我们有信心。”而作为一个佛教徒，黄晓蓉更个人化的愿望是，助人达己，成立一个金太阳养老基金，给无法购买服务的老人最好的照顾。