

# 居家养老：服务 15 分钟到家 ——福州市金太阳老年服务中心

文：创齐玖玖投资管理顾问有限公司创始人 官应廉

来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊



## 一、金太阳存在的意义

### 感谢信

“2月20日中午，我家老人出门走失，找不到回家的路（老人患有阿尔兹海默症）。金太阳的主管潘绣钦、袁国英和陈金妹3位同志不厌其烦的多次用GPS定位功能帮助我们寻找老人走失的地点，直到找到走失的老人后，还一起随同到家里慰藉老人。

我们早有耳闻金太阳老年服务中心为老人服务的各种先进事迹，这次的亲身体会更让我们深切体会到你们是广大老年人的爱心之家。”

### 中国养老问题：10年后一定爆破的定时炸弹

根据中国老龄委办公室发布数据，截至2013年底，全国60岁以上老年人口已占总人口的15%，而在北上广等城市，占比更高达25%。其中空巢老人的比例达到50%，大城市甚至已超过75%。

到目前为止，中国还没有有一套可持续的养老系统来解决这个人类有史以来最大规模的养老问题。10年后，当第一代独生子女们的父母进入养老阶段，这个全世界最大的养老定时炸弹就将爆破。金太阳是在跟时间赛跑，目标就是赶在这个炸弹爆破之前，成功做出一套可扩展可持续的养老服务系统，解决全中国的养老问题。

## 居家、日托、机构、24小时的终身养老服务

金太阳已率先在福建省建成24小时信息化平台“968885”，集老年人应急救援与居家养老服务于一体，提供从居家、日托到机构终身制的养老服务。

至2013年底，金太阳全职员工计632人，志愿者团队计1739人，开展低偿、无偿、志愿相结合的服务计12万余人次。服务已覆盖福州市，承接155个居家养老服务站，机构养老床位数607张，呼叫中心月平均呼入呼出量8000通，并拓展至福建省南平、龙岩等地市及省外如甘肃、浙江等省。2014年金太阳更将以点带面，加快推进“金太阳养老模式”向全国落地。

金太阳构建完整养老产业链，以应急呼叫服务、社区居家养老服务、机构养老服务（鼓楼老年公寓、鸿儒老年乐园）、老人医疗服务（慈爱综合门诊部、福州市第一医院医疗集团）、家政服务（正忠信家政有限公司）、家政职业技能培训（正忠信培训）为骨干力量，社会加盟商家为补充，提供24小时一呼百应的一站式养老服务。

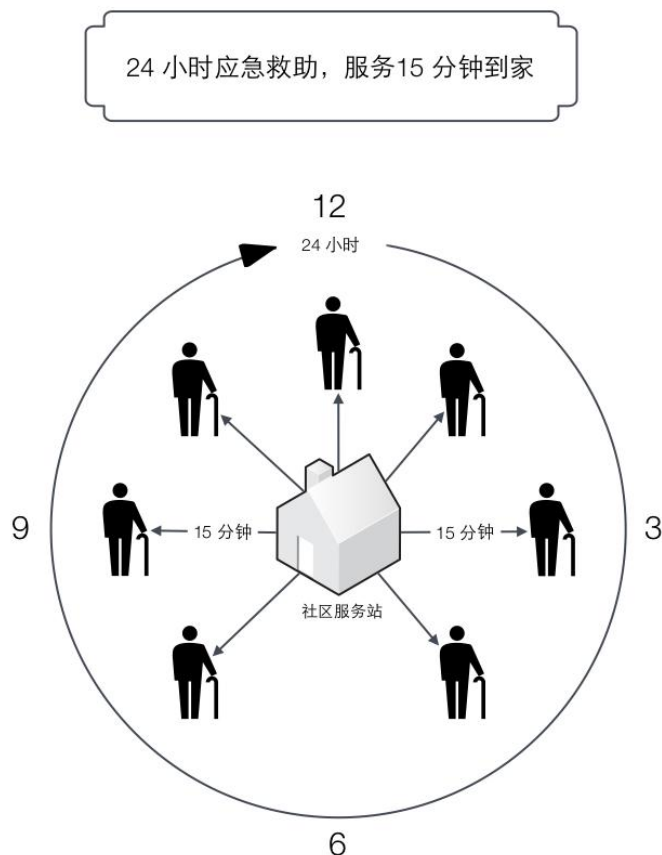
金太阳是福州市110社会联动单位之一，先后获得福州市老龄工作先进单位、福州市志愿服务工作先进集体、首届全国和福建省“敬老文明号”等荣誉称号，是福州市首批志愿服务记录机构，还是2013/2014年承接中央财政支持的社会组织示范项目。

## 10块钱，15分钟，24小时，100岁

金太阳的远景，是让中国所有老年人享受到终身制的基本服务：

- 每月10块钱会员费
- 15分钟内服务到家
- 24小时无间断服务
- 服务会员到100岁

在以上应急救助的基础服务上，加上居家、日托、机构等服务，金太阳将会成为全国唯一的一条龙终身制的养老社会企业。



## 二、原始的起点，创新的视点

以中国老年人的数量、规模和经济条件，无法抄袭任何国家的养老体制。金太阳只能靠自己，发展出一套中国特色的养老系统。

### 从每月 10 块钱起步

早在 2007 年，金太阳的创始人黄小蓉还在经营家政业务，她从广大老年客户群体中发现了居家养老的巨大需求。于是她开设了金太阳养老服务中心，为福州市老人提供“一拨通”24 小时紧急救助服务。

“一拨通”类似于香港的“平安钟”服务，不过“平安钟”只提供电话转接，而金太阳的“一拨通”直接提供员工上门服务。“一拨通”只收每月人民币 10 元的服务费，老年人只要付很少的钱就能享受到紧急服务，黄小蓉认为这个模式一定会得到市场认可，继而广泛扩展。

## 现实与理想相差甚远，快关门了

但沉重的现实是，大部分老人连每月 10 元的费用也不愿支付，社区也不太接受金太阳员工入驻。艰苦经营了 2 年，只有 500 多名注册会员。如果会员数量不能增加，金太阳必然很快就得关门。

但黄小蓉不想放弃，因为她坚信推行这项服务的重要性，应急救助可能很少发生，可是一旦有需要，就可能关乎一条生命。如果金太阳不提供这项服务，还有谁能提供？可是 2 年间已经投入了 200 万资金，总不能一直亏钱经营下去吧。

坚持还是放弃，是每一位创业者必然遇到的考验。而最艰难的是，老年服务并非一般以盈利为目的的生意。一般的商业项目，如果做不下去，可以另觅新的商机。而金太阳的服务是救命的，不能说放弃就放弃。当独居老人晚上有需要有急病，谁来帮他们呢？这才是黄小蓉最放不下的。

## 坚持还是放弃？希望社会企业家技能培训能给她个答案

经朋友介绍，黄小蓉来到 2010 年的“英国大使馆文化教育处社会企业家技能培训项目”北京班。她向老师同学介绍金太阳的项目故事，得到了一致好评。原本她一直以为自己做的是慈善，上了培训班才恍然大悟，原来金太阳属于社会企业。老师们的支持给了她很大的鼓励，既然是社会企业，只要能设计出一个盈利模式，金太阳就可以生存下来并走得更远。

为了制定下一步的战略，黄小蓉邀请了担任培训班首席顾问的我到福州考察。看完后我给了她一句话：“一定要做下去！”小蓉想了一想问：“如果做下去您会支持我吗？”“一定。”我和黄小蓉从此踏上了艰巨的中国养老产业之路。

## 提供让老人付得起的优质服务，比想象中难百倍

很多人会说养老行业是商机无限，真正落地后才发现并非如此。服务做到位后成本就上去了，大部分老人付不起。如果把成本压下来，服务就做不好，老人又不愿意用。加上服务老人不是一年两年的事，而是终身服务，就更难上加难。

现在中国养老行业，有两极化的趋势：一边是高端养老地产项目，过百万的会员费，只有 1% 的老人负担得起；另一边是低端养老机构，月费一两千，服

务却完全没保障。而愿意付月费三五千的中端市场，却找不到好的服务机构。要突破中国的养老业，就需要一个创新的社会模式，把价格、服务、老人、政府、服务提供商有效地联接起来，做出可扩展、可持续、能复制全国的养老模式。

## 金太阳坚持社会企业价值观

社会企业和普通商业最大的差异是：社会企业以解决社会问题为主，利润只是手段；普通商业以利润为主，并不在意有没有社会价值。

以社会价值为出发点，金太阳暂时不会提供高端服务，因为市场上已有很多商业机构服务这些高端人群。金太阳的宗旨是让所有老人都得到基本服务。如果老人有经济能力，我们会提供质量高价格合理的增值服务。

基本服务主要包括：

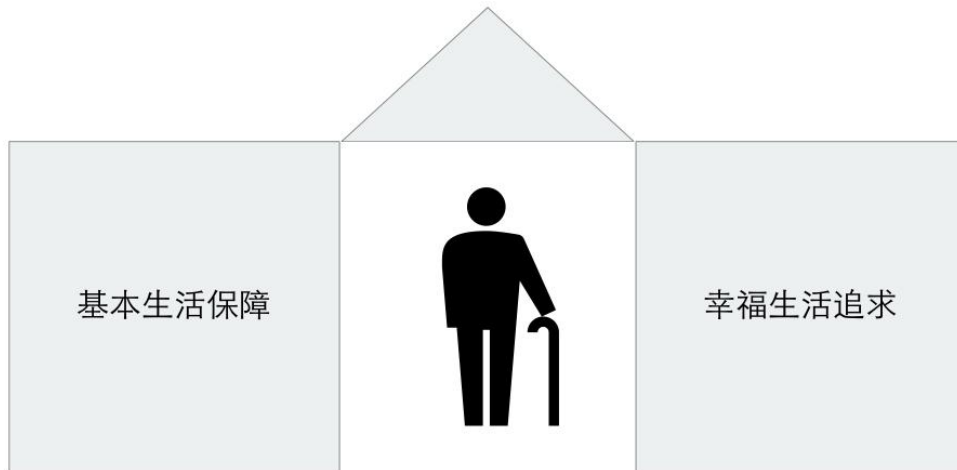
- 24小时应急求助
- GPS定位手机
- 维修呼叫
- 按需提醒
- 娱乐活动

增值服务主要包括：

- 家政保洁
- 送餐上门
- 代购物品
- 上门看诊
- 全程陪诊

基本服务为老人提供基本生活保障，增值服务让老人享受幸福的生活。金太阳最大的希望就是：老人可以活出快乐。

## 幸福养老，在家门口



### 三、曾经的挑战，现在的机遇

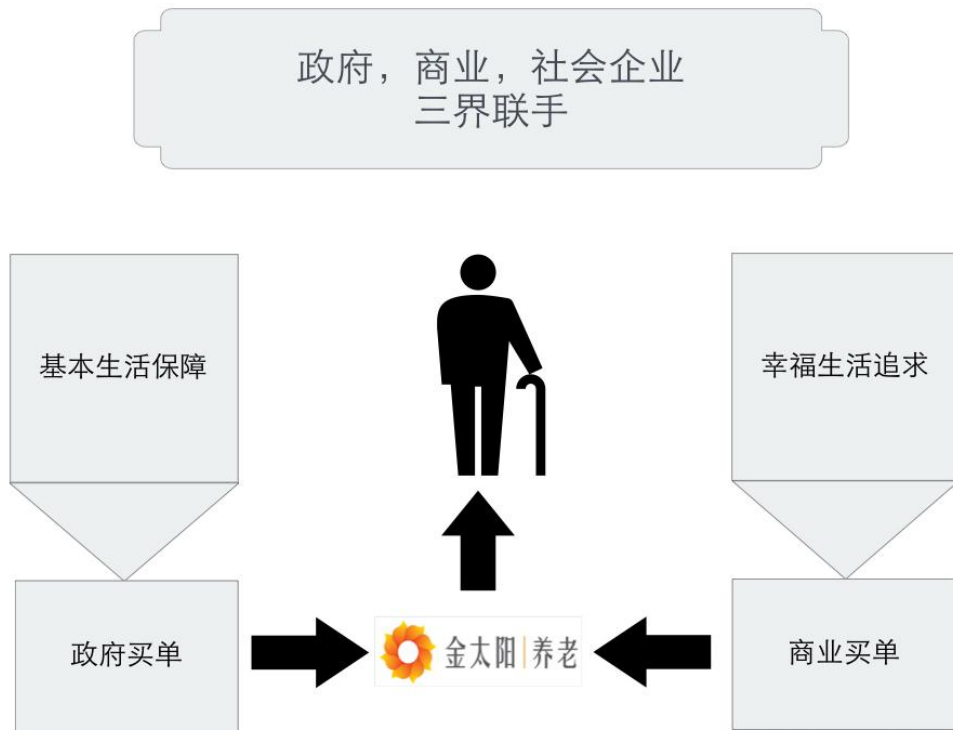
这个服务体制看起来很简单，但如果要做到规模化和高质量，就必须超越慈善和政府补贴的模式限制。通过市场化经营，才能做强做大。

#### 经过几年探索终于找出市场化经营道路

经过之前 10 块钱都收不到的经验，我们已经明确了市场化经营是非常困难的。面对市场困境，看起来金太阳只有两个选择：一、用慈善组织模型拿捐赠和政府补贴；二、做高端市场，只服务有钱人。

但金太阳必须在这两个选择的夹缝中，创造出一条新的路。因为，传统慈善只能帮助小部分的人，且服务质量很难有进步，而高端市场能服务的人就更少了。两种模式加在一起，可能只能服务 1% 的人，那在等待的其余 99% 人怎么办呢？

经过 3 年的反复尝试和失败，金太阳终于找出一条结合慈善和商业的创新模式。结合政府和社会资源，让政府为基本服务买单，结合消费者和企业资源，让市场为增值服务买单，建立起一个可以盈利可扩展的三界联手服务体制。



### “24 小时服务，15 分钟到家”的挑战

很多养老机构都有提供应急求助热线，可服务仅限于电话转接，没有机构员工到场。转接的机构也只是合作伙伴，没办法保证到场时间和服务质量。

金太阳要真正提供有价值的应急救助服务，必须布局于社区，用自己的全职员工。如何用合理的成本进入社区，提供 15 分钟到家的服务，就是成败的关键。如果金太阳租用场地，加上全职员工，成本会远远超过实际负担能力，但如果不进社区，又不能提供老人真正需要的服务。不解决这个矛盾，金太阳就无法往前走。

### 运用现有的社区服务站成为转折点

实际上，几年前政府已经开始要求每个社区配置一个社区服务站，为居民提供基本生活服务。硬件设施有了，可是服务跟不上，很多服务站都没有好好被利用起来。金太阳就抓住这个机会，向政府提出由金太阳来接管社区服务站，把服务站变成居家养老服务站，解决居家养老的问题。这样既不增加政府负担，又能为老人提供居家养老服务，可谓一举两得。

有了服务站，金太阳就可以用合理的成本提供 15 分钟到家的服务；有了服务站，金太阳就能成为一个全国首创线上线下无缝连接的服务平台。

## 实现福州市百分百覆盖

截至 2014 年 6 月，金太阳在福州市已经运作近 200 个服务站，全职员工超过 600 人，服务范围 100%覆盖全市。只要老人成为会员，金太阳就能提供 15 分钟到家服务。目前，注册会员已接近 10 万名，并仍在持续增长，3 年内的目标是服务福州市所有近 100 万老人。我们很有信心达成目标，因为金太阳的目标、价值观和模式都是独一无二的，没有竞争对手。即便有竞争对手，我们也很欢迎，只要老人得到高质量的服务，是不是金太阳的业务并不重要。

## 以居家为基础，“一条龙”终身制服务

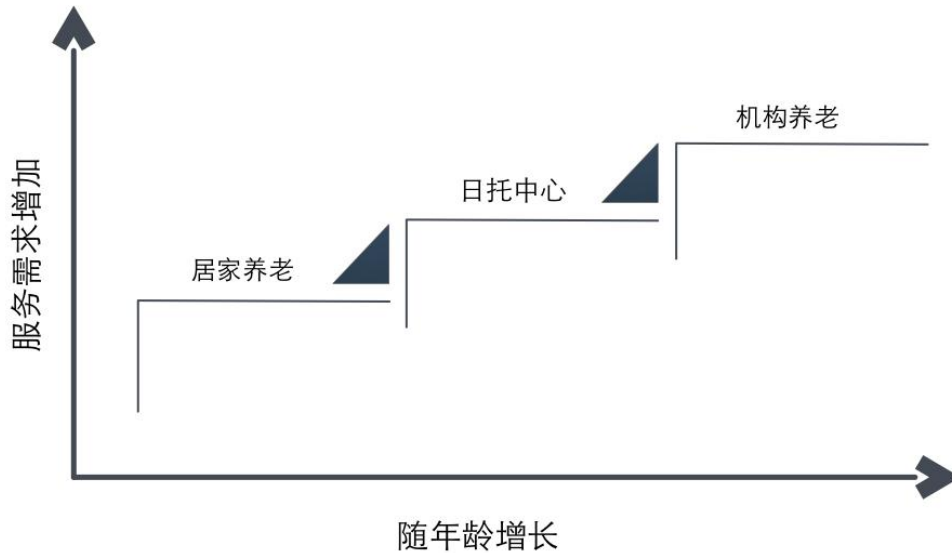
7 年来的不断学习和改革，我们深刻体会到，要让老人真正安心，必须提供“一条龙”终身制服务，根据老人的年龄、身体需要、家庭情况等提供同一品牌、同一质量的居家、日托、自理、护理到临终关怀的服务。

一般养老机构是按类别来设计服务，居家养老的只做居家，机构养老的再细分为自理、半自理和护理，完全是以机构自身运作和管理方便为出发点，没有真正全盘考虑老人的实际需要。

老人的需要很简单，有一个可信可靠的、在家门口的、能提供全方位服务的机构，从最简单的应急救助、居家服务开始，随着年龄增长和健康状况变化，延伸到日托和机构照顾，直到平安走完人生最后一段路。这，就是安享晚年；这，就是儿女们需要的放心；这，就是国家需要的养老模式；这，就是金太阳的终极目标。



## 二十四小时终身制服务



### 四、未来的路没有终点

当我第一天参与金太阳项目，就和黄小蓉定下扩展全国的目标。养老不单是福州的问题，更是全国的问题。因为地方差异，设计一个能复制到全国的模式远比单一福州模式要困难。

#### 走出福州，面向全国

中国的慈善事业，几乎都以地方性服务为主，极少有面向和覆盖全国的机构，而商业连锁店却有千千万万。既然食品店美容店都能全国连锁，养老服务中心为何就不能呢？

秉承社会企业家精神，如果有一个好方法能创造社会价值，我们就有道德责任把它做强做大，从1%的人帮助到99%的人。金太阳从一开始就放眼全国，不能让任何老人排队等待他们应得的服务。

#### 复制的秘诀：确定什么是核心，什么可以更改

今天金太阳模式已成功复制到兰州的临洮、福建的龙岩等地，服务超过20万老人。要成功复制，不能先把福州做好，再尝试扩展，而必须在战略制定和

模式设计的前期，就考虑到可复制性。如果等一个地方做好再想，模式可能已经太本土化，不能复制到其他地域了。

在走出福州以前，我们就设计了一个完整可复制的模式。利用的政府资源和政策、提供的服务范围、服务的方法和人员、商业模式等，都是不受地域限制的，同时开发了一个中央信息平台，把不同地域老人的数据集中在一起。在保证金太阳核心系统和运营模式不变的情况下，可以根据每个新地域的实际情况做出改变。其中的难点是，要确定哪些是不能改的核心，哪些是需要作出地域性改变的，而这套系统方法也正是金太阳的商业秘诀。

## 金太阳在投资者眼中的价值

无论在社会和商业层面，金太阳都具有巨大的价值。

从投资者的角度，金太阳拥有 5 个最有吸引力的“一百”：

1. 百年市场：养老行业是一个会持续发展百年的市场
2. 百岁客户：老人一旦成为金太阳的客户，就永不离开
3. 百万规模：会员数有机会超越百万
4. 百分百覆盖：所到之地，都能覆盖百分百老人
5. 百年老店：一条龙终身制服务，奠定了百年发展的基础

从政府的角度，金太阳的服务价值是不容置疑的：

1. 善用现有资源，不需投入额外建设
2. 帮助政府实现全面服务老人的责任
3. 有效利用政府养老福利，保证资源转化为高质量的服务
4. 管理老人的健康和生活的，降低医疗系统的负担
5. 打造出覆盖全国的养老服务模式

从商业模式角度，最有价值的是：

1. 终身制的会员平台
2. 持续的会员费收入
3. 随年龄增加的会员消费
4. 叠加式的增值服务扩展
5. 社区服务站、日托所、养老院等实体服务结合，准入门槛很高

在市场上，很难找到比金太阳更好的线上线下完美结合的服务机构。

## 突破养老业的单业态独立发展限制

几乎所有养老行业机构，都是以单业态独立发展的。做机构养老的就只做机构养老，做养老地产的就只做养老地产，居家养老的只做居家养老。单业态独立发展的限制是：服务不能互补，资源不能互动，不能形成规模效应。单独来看，每个业态利润都有限，而且根本不能满足老人随着年龄增加而产生的不同需要。金太阳独创的多业态整合发展，提供一条龙终身制养老服务。从老人的角度看，能全面满足他们的需求；从商业角度的看，资源整合的规模效应，能创造出巨大的利润和发展空间。

单业态独立发展模式，还严重限制了目前养老行业的成长，由于大部分老人的消费能力有限，提供高质量服务成本又太高，导致不能形成一个有合理利润空间的健康市场。目前的养老市场，是需求大，可是没利润。很多没经验的人以为，养老业有市场，真正入行后，才发现没钱赚。金太阳的多业态整合发展，有机会打破这个行业局限，让养老机构可以健康发展，提供规模化和系统化的服务，满足现在和未来的巨大需求。

## 老年人生命的绿色通道

最后分享一个最新的会员应急救助案例：2014年8月3日上午8:20，家住洪山桥的赵大伯来到社区内的金太阳24小时应急救助站点，要求援助，他的妻子林阿姨（81岁，金太阳会员）在家不慎摔伤，无法站立。应急站点值班员立刻联系120急救中心，并通知金太阳中心平台和站点助老员。

120救护车到达林阿姨家后，助老员陪同赵大伯将林阿姨送至洪山桥空军医院，并垫付1200元入院费，办妥入院手续后，助老员又陪同赵大伯回家整理住院生活用品并再次陪同他返回医院。

本次应急救助，还得到了志愿者周先生的协助，他的妻子是金太阳的一名助老员。妻子加入金太阳助老团队后，工作赢得了全家的理解和支持，周先生也加入了金太阳志愿者团队，义务从事助老服务。

金太阳的每一次服务，都为老人们开辟出一条生命的绿色通道。