

## 从“至尊老人的家”到“成就老年价值”

——记“快乐养老”的探路者、先行者奚志勇

丁曦林



奚志勇矢志颠覆与创新，引领市场化养老  
(肖像摄影/周晓)

### 第一章 超越“床位”，开启新路

中国市场化养老的开启，可以追溯到1990年代。

一天，身为上海南汇区康桥镇干部的奚志勇正在浙江温州出差，突然接到家里打来电话，告知：“母亲生病住院，急需安排照料”。彼时还没有手机，刚刚下榻旅馆的奚志勇接听电话后心急如焚，连夜辗转反侧：父母年事已高，渴望子女侍奉，可是工作这么忙，哪里脱得了身？就在彼时，一颗小小的种子埋入了他的心底：替父母寻找一家“好的养老院”。

无独有偶，在上海投资创业的温州儒商周星增，有一天与奚志勇彻夜畅聊，谈到自己从商后，母亲叮嘱的心愿有二：一是创办一所民办高校，广招天下寒门弟子；二是创建一所现代养老院，让老人摆脱孤独，享受陶渊明笔下“桃花源”式的快乐。

他俩互相袒露心迹，惺惺相惜。于是，分管乡镇招商引资工作的奚志勇，先竭力帮助周星增实现心愿之一，于平地上盖起了民办高校——建桥学院，如今芳菲满园，桃李芬芳。之后，规划建设周星增第二个心愿时，奚志勇干脆将自身“搭”进，毅然辞官下海。

“不得不如此”，奚志勇说，“现代养老是个空白，需要义无反顾地去开天辟地。”

诚然，当年民政部有个高官访遍各地养老院后，曾“黯然神伤”地说，我这辈子不想去住任何养老院的。因为彼时的养老机构，清一色是“床位”思维下的产物。所谓“床位”，一如医院里的一张病床。1979年，当上海率先步入老龄化社会，负有民生“托底”责任的各级政府倾力于公办养老、公建民营养老等建设，着力建设的就是增加“床位”；政府以养老设施布局专项规划为引领，发掘和集中各种资源扩建养老床位，社区居家养老服务设施等等。但毋庸讳言，即便政府拼尽全力“奔跑”，也无法追赶社会老龄化的发展速度，更无暇顾及日益增长的个性化养老需求。

何为个性化养老？10多年前聊及于此，人人一脸迷茫。如米兰·昆德拉所说：老人对于老年怎么回事，也像孩子般无知。困难时期成长的一代人，一听“养老院”三字就心惊肉跳，他们从市面上养老机构看到的养老图景，是多位老人共住一室，每位老人拥有一床一柜，其余皆为公用，“床位”养老毫无隐私，更遑论尊严。

奚志勇和周星增看清了这一社会“痛点”，他们同情老人处境，脑海里却产生一种“逆向”思维：健康老人都不愿意去床位服务为主的养老机构，并不说明他们不需要适老化服务，而在“床位养老”模式之外，是不是存在符合新一代老人内心需要的养老方式呢？

奚志勇逢人就挑起这个话题，还钻研资料，最终，“养老社区”概念令他兴奋。

“养老社区”，英文是“Continuing Care Retirement Community”，简称 CCRC，意为具有复合型养老功能的社区，它从老年的生理、心理出发，以无障碍和人性化设计理念设计建造，适当介护、介助，使得老人在健康状况和自理能力变化的过程中，自由地选取与身体相适应的生活照料和精神慰藉。这不正是颠覆“床位养老”，一改“你供给我接受”的方向吗？！

“不能否定‘床位养老’的历史贡献和现实需求，但必须看到，在改革开放中迅猛发展的国际大都市上海，理应给活力老人提供更为先进的养老服务。”奚志勇说，这一想法，得到了长江商学院老师和同窗的热情鼓励。奚志勇是在著名企业家王均瑶大力举荐下报考长江商学院的，在那儿，他接触到新鲜的工商管理理论和知识，更坚定了走创业道路的信念。

经过拿地、设计、基建等诸多环节的艰苦奋斗，2007年底，16座弧形建筑昂然矗立。上海市相关领导接见奚志勇时，听取了她的汇报，并表示，政府支持兴建全国第一座养老社区，并提出殷殷期望，希望亲和源成为上海市探索市场化养老服务改革的“样板”。

毋庸讳言，甫一而市的亲和源，因“50万元1张会员卡”旋即引发媒体热议，一时间，原想第一批品尝现代养老的许多老人陷入了犹豫和观望，裹足不前。

争议持续了一段时间，却无法阻挡老人对高品质养老的硬需求。随着亲和源推出“夏令营”“秋令营”“同窗会”“老友会”等各种试住，“不一样的体验”加上周边房价的扶摇直上，引发养老会员卡热销。亲和源成了市场化养老领域冲出的一匹“黑马”，受到中央到地方各级领导的重视、视察和鼓励。良好“口碑”不胫而走，发达国家和地区的养老同行闻讯频频飞来上海，一睹“中国式养老”的真实面目，英、美、德、日、韩、新加坡等国际知名媒体对“中国式养老”给予积极报道和评价，前来考察取经的内地企业和机构更是络绎不绝。



▲奚志勇策划举办中印文化艺术夏令营，与印度学生共同联欢（摄影/金鑫）

### 第二章 开掘“内涵”，勇闯“第一”

会员制养老服务，是奚志勇“颠覆”传统养老的模式创新。

“新”在何处？奚志勇一言以蔽之：“我们与养老地产商的差别是，人家卖掉一套房意味着一桩买卖的结束，而我们每卖出一张会员卡，漫长的服务才刚刚开始……”

外行看热闹，内行看门道。会员制养老，究竟有哪些外人“看不见”的价值？

深入其间，发觉“堂奥”还真不少。首先是拥有充分的自由和隐私，让会员获得“至尊感”。具体而言，会员入住亲和源后，关上小门，享受其他现代公寓一样，但从打开门的那一刻开始，能遇到一群志趣相投、亲热往来的朋



▲一批老艺术家在此扎堆养老，形成一道独特“风景”

### 引子

我时常感动、感慨于这样的“人生画卷”——

88岁的钢琴家郭慧秋，生长在枝繁叶茂的迈尔西爱路上，也即今天上海茂名南路的锦江饭店沿街公寓，她青少年时阅尽“东方巴黎”的风姿，中年备受“运动”冲击，晚年栖居秀沿路上的亲和源，终于感叹“老天不薄”而怡然自得。昔日驰名海内外的燕京、圣约翰、沪江等早已入了“历史”，恰恰在亲和源，我遇识了受过这些学府熏陶的“学霸”，他们历经曲折，晚年在北扎堆，一起优雅、快乐地变老。而耳熟能详的牛犇、乔榛、任桂珍、童正维、陈奇等诸多老艺术家，也不约而同地加盟亲和源，继续绽放才艺，发光发热……

什么魅力让见多识广的老人趋之若鹜？养老又何以从“孤寂”走向“时尚”？聊起这一切，不得不从一位上海大叔说起。他叫奚志勇，“快乐养老”的探路者和先行者。当今市面上丰富多彩的现代养老机构，或多或少都受他的养老主张和服务模式之影响。他抱以浓烈的理想主义情怀，率领团队并引领行业，掀起了中国内地市场化养老的变革，他们积极探索超越“床位”观念的现代养老10多年所走过的道路，折射出中国养老顺势而为、不断满足新时期老人荣光与梦想的时代印迹。

友。亲和源运用数据管理技术，为每位老人建立专属的生活模型、健康模型、快乐模型，全方位提供适老化、人性化、精准化的服务。譬如，入住老人拨打“6001”中心电话或撬动家里每个房间设置的红色紧急按钮，24小时随时可以呼唤充满善孝情怀的服务秘书，“胜似子女就在身边”的安全感，让老人感到满足，也让远在海外或忙于奔波的老人子女倍感放心，他们只要与老人以及养老院秘书保持短信或微信联系，便能随时了解长者的身体及精神变化，天涯如咫尺。会员制养老的精细化服务，覆盖了“生活”“健康”“快乐”等各个方面，譬如，你明天想吃什么，想买什么，想跟谁“三五小聚”等等，均可吩咐“生活秘书”安排；亲和源社区设有医院，负责会员的健康体检、资料归档、日常配药等等，大凡全科医生能做的，他们都做得十分专业，且在老年病方面尤显特色，此外，你想去三甲医院看病配药，事先跟“健康秘书”预约，届时便有小帅哥或小美女秘书陪你去代办挂号、刷卡等等。你若想找人打乒乓、玩桌球、唱歌、跳舞、搓麻将等等，“快乐秘书”则会热情张罗，帮助安排场地，或凑好“搭子”。

当然，秘书式服务不止于此。当老人遇到生日，当老人一整天没有出门露脸，当老人晚上睡不着……亲和源秘书会像子女般细心观察，适时提供帮助。对于亲和源有别于床位养老服务的“硬核”，奚志勇表示，首先它是老人“家”的延伸，是其丰富生活和社交的延伸，而不仅仅是围城里一张“病床”；其次，倡导“Yes”文化，亲和源所有服务，都以最大程度满足老人一切需求为中心，随时让老人可以“叫到门”；第三，遵从“用进废退”的科学规律，鼓励老人能做的事情尽量自己做，促进其大脑和器官保持发达，当真正需要帮助的时候，秘书们才及时介入并予以满足，而不是将机构服务“强加”于老人身上。

有个会员告诉我，他对会员俱乐部的尊贵感，源自脖子上悬挂的一张卡。那是一张神奇的卡，能自由地进出社区内的各种活动场所，也可以作为吃饭、购物、娱乐的支付结算，一旦发生摔倒或其他意外，这张卡还有“救命”功能，会自动向“控制中心”发出信息，从而及时获得急救。这张小小的卡，还可以转让、继承，市场价值随房价攀升也“翻了个番”。

亲和源的会员都是“社区的主人”。会员理事会是一个常设机构，由老人们通过民主协商推选会员代表，与公寓代表共同组成。入住老人有啥服务建议或改进意见，随时可以找理事会反映，理事会还参与养老社区所有运营管理及服务质量的监管与评估等。

### 第三章 鼓励梦想，成就价值

“老了又怎么样”，渡边淳一长篇小说《复乐园》里的一句法语“Et Alors”，成为了奚志勇的口头禅。他一直激励身边的老人：不要被“老”束缚，任何时候都可以有梦想。

奚志勇对养老的看法，常常与世俗的“大相径庭”。他执拗地认为：不能一说养老服务，脑子里只有那些失智、失能、孤老等等，为更多的健康老人也有权利享受养老服务。他常常对人说，入住亲和源的都是白发小伙和资深女郎，人生之旅进入“退休”后，意味着新生活的开始，年轻的时候困于经济条件无法追求的梦想，这个时期再不奋力追寻，更待何时？！

身为“后浪”，我常常羡慕“前浪”在亲和源的精彩生活。他们从战乱、运动、物质短缺等一路走来，现今终于变得“无忧无虑”，无论学习

唱歌、乐器、绘画、游泳、太极、门球等等，想到就去，只恨一天24小时太少。亲和源里，有年近80岁的祖母级美女身穿“比基尼”在海边翩翩起舞，有多位老人年近90岁还跟团乘飞机出游。他们活得自由自在，也常常感叹“恰逢盛世”。我在那儿多次遇见，昔日燕京大学医学院“学霸”、曾在中国远征军印缅边境丛林战期间任美军翻译的祝寿崑伯伯，在99岁高龄，依旧独自去亲和源社区的游泳池“挥臂斩浪”；我也多次“撞见”一群知识老人兴高采烈地排合唱青春时期的“老歌”，那一刻的“人生图景”万般优雅静好，可谓人间最美丽、最温暖的画面。

亲和源老人个个比上班时期更为忙碌，多达40多个兴趣小组，使得他们跻身“忙碌族”。奚志勇认为，养老不能坐等“老去”，优雅、健康、快乐地变老，才是“硬道理”，因此，他不仅



▲坐落在秀沿路上的亲和源，胜似当代“桃花源”（摄影/金鑫）

想方设法给予兴趣小组以适当资助，还发明“亲和币”，一种可以在社区内部换取食品、生活用品等实物抵用券，用以奖励那些活动积极分子，以及利用一技之长为他人提供志愿服务的会员。这一“发明”，有效地调动了老人的积极性，他们热心参与各种智力服务，还有效地预防了自身阿尔茨海默症的发生，实现了一举两赢。奚志勇“别出心裁”，鼓励和组织低龄老人为高龄老人提供陪护服务，这可谓“亲和源的独创”；无数活力老人以投身“志愿者服务”为荣，每周定时去坐落同一个社区的颐养院，为瘫痪在床的哥哥姐姐们提供各种服务，包括做手指操，朗诵诗歌，唱歌聊天等等，颐养院老人则非常青睐低龄老人的“串门”。

亲和源的“养老变革”内涵极其丰富。堪称全国第一座养老社区的亲和源，在奚志勇眼里是1.0版；前几年，亲和源就探索“医养结合”养老模式2.0版，早于国家有关部门正式提出这一概念好几年，其充分实践形成的不少做法，已成为整个行业的“标准”。眼下，他们正研究规划养老服务3.0版，意欲将AI、大数据等先进技术与教育养老、文化养老等深度融合……走进10多年的他们，依然敢想、敢干。勇敢探索与用心做事，成了亲和源的文化基因。奚志勇认为，市场化养老既是产业，也不尽是产业，它是商业思维去运营公益事业！他坚信，养老服务既要怀着公益之心去做，也要善于发挥企业化运作，也正因为如此，亲和源在养老道路上越走越宽，近几年还主办中印学生文化艺术夏令营，既助推民间外交，也让具有一技之长的老年会员发挥才智，一举两得。

### 第四章 扬弃传统，创新文化

人间重晚晴，敬老孝为先，是中国优良文化传统。斗转星移，身处壮年的“80后”“90后”独生子女一代，一对夫妻上面，往往有4个60岁出头的祖父祖母、外祖父外祖母，他们之上，还有若干耄耋之年的曾祖父母、曾外祖父母，如此家庭结构，导致新一代压根儿做不到“床前明月光，照顾老人家”。奚志勇看出，传统“孝文化”正面临消解，而人口老龄化掀起滔天巨浪，呼唤“市场化孝道”出现，亲和源可谓应运而生，肩负重任。

奚志勇主张，不要笼统地将老年视为弱势群体，更不要一味地抱着对弱势群体“布施”的心态去对待养老，而应该让不同阶段的老人都有尊严地自主选择生活。

他认为，随着生理年龄趋老，头发花白，记忆衰退，心力减弱，腿不利索，“三高”以及其他老年病发生，不足为奇，该治疗就治疗，该锻炼

就锻炼，“但无论如何，心态这玩意儿，非常重要”，他说，“有的人才十七八岁，或三四十岁，在心态上已接近老年，对新鲜的事物、美味的食物、远方的冒险、热烈的性爱，失去了追逐动力，上班下班，吃喝拉撒，似乎都是惯性使然；而有的人，七八十岁，甚至岁数更大，头发、皮肤、身体内部的器官多少也长出了“锈迹”，却因为心态年轻，每天兴致勃勃地约朋友聊天、唱歌，甚至来一场说走就走的旅行，坐飞机去远方海滨，在沙滩上、海水里奔跑喊叫，岁月会“遗忘”他们。”

当他率先创建的养老社区以及会员制养老服务，引领了一个行业的发展壮大，在10多年后的今天，越来越多的资本纷纷涌入行业，群雄逐鹿的时候，他又跑在前沿，去探索老人的心灵照护，带领老人“仰望星空”，从哲学、科

学等多个方面领悟生命的意义。他还主编出版了《人，究竟应该活多久》著作，意欲让更多的老人在生命最后一段路程既享受无穷无尽的人世乐趣，也直面“告别”，不复恐惧，不留遗憾，变得安然祥和，心静如水。

### 第五章 继续“在路上”，痛并快乐着

奚志勇是1960年生人，从小受爱国主义、英雄主义滋养，渴望像保尔那样，“当回首往事的时候，不要因碌碌无为而悔恨”；他笃信“伟大出自平凡岗位的坚守并追求极致”，并崇尚“人的一生必须有所作为”。所以他持之以恒，将聪明才智、激情梦想倾注在“快乐养老”的探索和创新上。他的思考和实践，让我看到，中国养老，从农耕时代转入信息时代，经历了万般曲折。在这一长河里，奚志勇以前瞻眼光和非凡魄力创建中国第一座集居家养老、机构养老、社区养老为一体的养老社区，率先探索“医养结合”养老服务，鲜明地提出“养老改变生活”“公益成就老年价值”等理念，采用会员制服务模式确保养老服务的专业化、个性化、人性化与品质化，完整构建全方位秘书式服务体系，搭建系统与专业化分工的养老平台，创建会员自治管理以及首创养老人才“特训营”等，使他无愧于“养老先锋”之誉。

上海市民政局曾组织专业力量编撰《大城养老》（上海人民出版社2017年8月出版）一书，书中肯定了亲和源拥有的一系列“首创”，包括会员制养老商业模式、持有型养老住区的整体运营、适老化建设和日常服务的细节等等，并表示“亲和源都为后来者提供了借鉴”。

由此，许多人看到了他身上的光环——身为中国“快乐养老”的创领者，奚志勇将“CCRC”（养老社区）以及会员制养老推向了全国，也赋予“中国式养老”以丰富的内涵。但，基于无数次深入调研，我也切实“发现”，奚志勇内心也有着痛苦和忧伤。养老事业并不是坦途，充满崎岖，他曾因为社区内一幢建筑长期被有关部门侵占而告状无门，愤怒至极，欲哭无泪；也曾因资本市场的短期“对赌”导致品牌受损，内心泛起阵阵悲凉……但是无论道路怎样曲折，男儿有泪不轻弹，他选择的永远是勇敢地继续前行，“人生也是舞台，不到谢幕，永远要做最好的自己”，奚志勇以此作为鞭策，斗志昂扬地越过一个又一个路障，而这一切，都基于他心底的一种深深的爱，对老人、对养老事业深深的爱！

大爱无言，下自成蹊。一位领军人，带领一群有理想、有爱心的从业者，艰难开创，砥砺前行，为中国市场化养老发展掀开了新的篇章。