

WALLESS HOME
FOR THE AGED

没有围墙的 养老家园

海阳居家养老模式研究

赵德余 徐超 主编

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

没有围墙的养老家园:海阳居家养老模式研究/赵德余,徐超主编.

—上海:复旦大学出版社,2015.12(2017.4重印)

ISBN 978-7-309-11576-5

I. 没… II. ①赵…②徐… III. 养老-社会服务-研究-中国 IV. D669.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第148662号

没有围墙的养老家园:海阳居家养老模式研究

赵德余 徐超 主编

责任编辑/宋启立

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

当纳利(上海)信息技术有限公司

开本 890×1240 1/32 印张 8.375 字数 121千

2017年4月第1版第2次印刷

ISBN 978-7-309-11576-5/D·751

定价: 30.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

本研究为2014年国家自
71490733) 阶段性成果

社会的社会支持体系研究, 项目号

WALLLESS HOME
FOR THE AGED

没有围墙的 养老家园

海阳居家养老模式研究

赵德余 徐超 主编

 復旦大學 出版社



赵德余，现任教于复旦大学社会发展与公共政策学院，教授，社会管理与社会政策系系主任，复旦大学发展与政策研究中心主任，《复旦发展与政策评论》主编。



徐超，现任海阳集团董事长兼总经理，并担任上海市青联常委、杨浦区政协常委、梦想创业团导师、杨浦区保安协会会长等社会职务。多年来在养老服务领域不懈探索，海阳集团是国内最早实践“物联网养老”的企业，目前平台覆盖了七个省市，服务老人140万，终端设备用户约5万，其中上海服务了九个区，40万用户。2013年，通过在上海自由贸易试验区成立海阳养老服务（上海）有限公司，进一步加快了“走出去，请进来”的步伐，目前正积极与海外养老机构合作。

个人荣誉

全国就业创业优秀个人
江苏省履行社会责任十大杰出企业家
江苏省苏商新生代创业风云人物
上海市年度十大人物（《走近他们》光荣与力量）
上海市新长征突击手
“杨浦区十大杰出青年”提名
杨浦区先进个人（工作者）称号
杨浦区优秀青年专业技术人才称号

社会职务

上海市青联常委
上海市老龄科研中心智慧养老研究所所长
上海市青年创业协会副会长
杨浦区政协常委
物联网养老研究中心主任
杨浦区保安协会会长



全国政协主席、时任上海市市委书记俞正声莅临指导



国务委员王勇、民政部部长李立国莅临指导



中共中央政治局委员、上海市市委书记韩正莅临指导



江苏省省长李学勇莅临指导

序 言

经过近一年的紧张努力,这本专门介绍海阳居家养老服务模式的书稿终于要付梓出版了。作为本书的主编,我们乐意在此花点笔墨与读者朋友分享有关本书写作的背景及其来龙去脉。

写作本书的最初起因源于作为本书主编之一的我在2012年杨浦区民政局挂职期间一个偶然的的机会,在一次座谈会上得以认识本书的另一位主编,即海阳集团的董事长徐超。在那次会议上,我第一次了解到海阳居家养老服务模式的运作方式,即被其独特的组织运营模式所吸引。当时,我意识到海阳居家养老事业正是以近年来大家日益关注的社会企业形式运作的,而海阳的负责人徐超在介绍其居家养老事业发展的历程时散发出了一种强烈的社会企业家精神和气质,给我留下了深刻的印象。多年以来,我一直在从事公共政策的教学和研究的同时,也坚持开展“非营利组织管理”的教学,作为自己的研究专业的一种补充,当然,我也乐

意将之视为自己的一种业余兴趣。

在社会企业领域，孟加拉的尤努斯所创建的格莱珉银行已为我们所熟知，并甚为折服和赞赏。随着对海阳的居家养老服务模式的了解不断深入，我也越来越感觉到海阳模式所蕴含的许多类似于格莱珉型社会企业的基因或特质。于是，我想到如果也能将海阳的故事编写成一本书，一定会引起社会上很多人的兴趣与关注，尤其是对于那些在大学里的非营利组织管理、社会工作（包括MSW专业硕士）等专业学习的学生而言，海阳的故事无疑是一个绝佳的社会企业教学案例。在当今国内大学有关社会组织案例教学还十分缺乏的背景下，写作海阳这样一个本土化的社会企业案例无疑具有极高的经验实践价值。

令人惊喜的是，我的这一想法与海阳的徐超董事长一拍即合。徐超也希望从理论和经验上系统总结一下海阳居家养老服务事业的发展状况，以便在海阳内部员工以及整个社会宣传、推广、改进这样一种产业组织模式，让更多的人理解海阳老年服务事业的梦想。在多次的沟通和互动中，我们双方都深刻地感受到大学作为研究机构与社会组织开展“产学研”结合的合作是十分必要的，尽管本书的出版还只是大学与社会组织或企业更加广泛的合作产出之一。

关于这本书，我们需要交代一下这个书名——《没有围墙的养老家园：海阳居家养老模式研究》的寓意。我们选择这样一个书名体现了多重含义。首先，“没有围墙”彰显了海阳的开放性，面向社区和社会，既寓意居家养老服务不仅仅是一个老人、一个家庭乃至一个企业的事情，而且也是一个社区、社会与政府共同的事业。随着中国人口老龄化的加速，“有围墙”的养老院显然并不能完全解决和满足老年社会的养老需求，这就需要“没有围墙”的居家养老服务模式。因此，从事养老服务事业，应该打破传统的观念束缚，以开放的心态包容和吸纳各个方面的社会资源，共同促进养老服务产业的发展。其次，我们使用了“养老家园”而非“养老院”的表述。这里的“家”字十分重要，海阳倡导的养老服务模式试图摆脱传统的养老院的观念，目的是要延伸与打造“家”一般的温暖的服务氛围与温情。再次，突出居家养老服务的“海阳模式”的特点。虽然居家养老服务并非为海阳所独创，但海阳所打造的居家养老服务模式却具有鲜明的组织特色与生命力。其经验模式无疑可以为中国任何一个地方发展类似的居家养老服务产业提供有价值的经验借鉴和启示。

确定了本书的写作意向和基调之后，我与徐超共同负责本书的研究线索和研究大纲的设计，经过反复的讨论，我

们最终决定从成长历程、模式解读、拓展提升与社会影响四个方面描述和剖析海阳居家养老服务模式。全书共分9章，其中各个章节的执笔分工情况如下：沈磊负责第一章，宋佳楠负责第二章，高杰负责第三章和第九章，曹先君负责第四章，沈高明负责第五章，郑静负责第六章，李林负责第七章，吴丽欣和曹先君负责第八章，赵德余负责第十章。在本书的写作过程中，研究人员多次现场参观和访谈海阳各个部门的员工及其服务对象，由于涉及人员众多，不能一一列举，在此一并致谢。其中，海阳副总经理徐晶妍女士为本书写作中的资料收集提供以及访谈安排等做了大量的组织和协调工作，需要特别致谢。

最后，作为本书的主编，我们负责了全书的设计、对编写工作的指导以及繁重的书稿校对和修改润色工作。尽管我们深知书稿中仍然存在一定的不足和问题，但是鉴于出版时间的紧迫，我们只能暂且以目前的模样呈现给大家了，供读者朋友批评指正。

赵德余，复旦大学

徐超，海阳集团

2015/2/27

目 录

序言 / 1

第一部分：崛起与成长历史 1

第一章 进入居家养老服务领域的尝试：海阳发展历程 / 2

第二部分：模式解读 33

第二章 海阳居家养老服务的经典模式：流程塑造 / 34

第三章 海阳居家养老服务质量控制 / 65

第四章 海阳养老服务组织治理结构与员工激励机制 / 97

第三部分：拓展与提升 123

第五章 走出杨浦：服务空间的拓展 / 124

第六章 从贫困到残疾：居家养老服务人群拓展 / 162

第七章 居家养老服务内涵的拓展：智慧与健康的
交响乐 / 181

第四部分：社会影响力 201

第八章 海阳老年事业发展中的公共关系模式 / 202

第九章 思考与展望：社会企业视角下的海阳
模式 / 225

第十章 结束语 / 252

附录：海阳老年事业发展大事记 / 259

**第一部分：
崛起与成长历史**



第一章 进入居家养老服务领域的尝试：海阳发展历程

一、引言

家住上海市杨浦区江浦路街道的恒阳花园的独居老人金老太太年近八旬，每周的家务主要由助老员上门完成。金老太太用电话拨打上海一条社区服务热线的电话“96890”。在电话的后台，这笔业务被迅速就近派送至杨浦区江浦路街道养老服务社助老员柯姐。

柯姐随身带着一个手机模样的移动终端。进门后，她从老人手里接过服务卡一刷，便开始忙活起来。两个小时内，她帮老人清理厨房、卫生间、卧室，整理衣服被褥，还帮她剪指甲。临走时，柯姐再次刷卡，与“96890平台”联网的移动终端自动完成计时、计费工作。

上海市杨浦区四平路2500号金岛大厦9楼是“96890”的“总后台”。在“总后台”可以看到，现场一片忙碌，部分

席位为老人提供电话关爱，其他则接受老人电话预订服务，并“派单”到各街镇的养老服务社及家政、理发、送餐、旅游、家电维修等12万余家供应商。

大屏幕上，“96890平台”的电子地图精确到每一栋住宅楼。鼠标所及，金老太太的信息、健康档案、需求、服务时间、收费等一目了然。而像金老太太这样接受过助老服务、纳入“96890”的数据库的老人已超过140万人。

虚拟平台，实体服务，这就是上海一家社会组织——上海海阳老年事业发展服务中心（以下简称海阳）组建的“没有围墙的养老院”。海阳的董事长徐超介绍，这座特殊的“养老院”，利用“云技术”开发服务平台和数据库，创新运营模式。这个智能信息平台，包括面向老人的紧急援助、主动关爱、健康档案管理、费用结算等七大系统。

截至目前，上海市已有杨浦、虹口、静安、普陀、嘉定、浦东、长宁、金山、松江九个区通过政府购买服务的方式，将包括养老服务、助残服务、社区服务等在内的100多个服务项目委托给海阳管理运营，总计金额超过5000万元。“政府给了一个巨大的平台，就看我们有没有理念、勇气和实力去接手。”徐超说。海阳建立了这座“没有围墙的养老院”之后，还开发了老人居家安全监控、跌倒主动报警器、远程无

线血压测量等增值服务产品，获得了良好的社会效益和市场认可。

二、海阳诞生与发展的阶段

从2007年到2014年，这8年，海阳今非昔比：海阳的性质从当初的一个养老调研部门到现在独立企业法人；服务模式从原先只做护工输出到现在成熟的三大服务模式；发展进程从原先的孵化期到现在的高速扩张期。这一路的历程变化见证了海阳养老事业的蓬勃发展，海阳走出了一条从无到有、从小到大、从有到优的养老服务之路。

海阳的发展阶段基本可分为三阶段，第一阶段是2007年到2009年的孵化期，第二阶段是2009年到2011年的成长期，第三阶段是2011年到2013年的高速扩张期（见图1-1）。

（一）孵化期：2007年到2009年

该阶段主要是两条主线，一条主线是做护工输出业务；另一条主线是成立海阳老年事业部，任务是调研国内外养老服务模式。