


养老人**说**养老

——养老江湖人物访谈录

贾筱珊 著



一部养老产业最新养老思想的成果集结
一部集访谈案例分析于一体的养老专著



华龄出版社
HUALING PRESS



贾筱珊

第六十三种颜色主编，“养老江湖”人物访谈作家。从事地产营销六年，投身养老七年。原保利养老品牌营销负责人，先后负责保利安平·和熹会（长照机构）、保利和悦会（小微机构）品牌营销工作。2017年创办的养老自媒体平台，独立运营养老自媒体公号，开办养老人物专访栏目一养老江湖、养老朋友圈，发布专稿百余篇，引发养老同行高度关注。

养老人说养老

“养老江湖”人物访谈录

贾筱珊◎著

华龄出版社

责任编辑：林欣雨 李英卓

责任印制：李未圻

图书在版编目（CIP）数据

养老人说养老 / 贾筱珊著. — 北京：华龄出版社，
2019.7

ISBN 978-7-5169-1445-8

I. ①养… II. ①贾… III. ①养老—服务业—产业发展—研究—中国 IV. ①F726.99

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 135599 号

书 名：养老人说养老——“养老江湖”人物访谈录
作 者：贾筱珊

出 版 人：胡福君

出版发行：华龄出版社

地 址：北京市东城区安定门外大街甲57号 邮 编：100011

电 话：58122246

传 真：58122264

网 址：<http://www.hualingpress.com>

印 刷：北京市大宝装璜印刷厂

版 次：2019年7月第1版 2019年7月第1次印刷

开 本：710 × 1000 1/16 印 张：22

字 数：330千字

定 价：68.00元

版权所有 翻印必究

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

多彩人生，养老江湖

（自序）

想过千百句话，真正提笔的时候，仿佛都卡住了；花式点赞这种事儿，还是应该用在嘉宾那儿、写在专稿里！作为品牌人、营销推手，为养老江湖写点什么并不难；但此刻，却只想说些“真话”：“行千里路，读万卷书”，翻译在一个三十岁从地产转型的青年养老人身上，就是多跑项目、多听前辈的话；我只是借《养老江湖》专访的名义，找喜欢的大咖、前辈请教，恳请他们为我和养老小伙伴们答疑解惑。两年多时间，成功约访六十多位养老前辈、专家，每个人背后的时光都很惊艳，每一段为养老付出的过去都很幸福，时光不会骗人，付出不会骗人，确实没有谁的光环来得随随便便。

养老江湖的稿子，多是二半夜熬出来了，因为白天有工作，更因为白天心烦躁。在此，先向二半夜审稿、改稿的嘉宾们，道一声：“辛苦了！谢谢大家，愿意包容任性的小编！”养老江湖的嘉宾彼此之间都很熟，是朋友或是朋友的朋友，一人之内必相识，可以理解为养老圈子不大，“一个人的距离”都能认识；也可以夸大点说，养老主战场中最耀眼的明星多被小编给访了。可以肯定的是，听完他们的话、看完他们的故事，你对中国养老市场就有了最真实的感观，不是盲人摸象，不是坐井观天，不是夜郎自大，不是奇思妙想。

现在养老行业确实很热，每天都有新人拥入，每天都有同行沉默。一年里，你的养老朋友圈翻新过半，也没什么稀奇。这个行业的水很深、坑很多，不清不楚地进来，洒下一腔热血，然后就没有然后了——太多人带着最真挚的情感、最善良的心念投入，却被凄风冷雨吹落，好人好心却没有好的结果；

养老人说养老
“养老江湖”人物访谈录
YANG LAO REN SHUO YANG LAO

尽管如此，仍然有大批大批的人进来重新轮回。每一份的付出都值得尊重，每一个为养老打拼过的勇士都值得歌颂，不管成败与否，不管未来如何，他们的过去、他们的遭遇是我们最应该汲取的内容。避一个坑也好，早一天止损也好，重样的伤感没有必要经历第二次。所以，即使有些人，悄悄退隐了，养老江湖的合集中仍保留着他们的传说，山一程，水一程，小编相信某年某月，一定会和他们再相逢。

从没有想过，人生的第一次书是访谈合集，但这种意想不到，来得更为惊艳。想想过去，在咖啡馆、酒店大堂、小会议室里，大咖们告诉我的话，心里暖暖的，眼里涩涩的；有幸拜得几十位老师，有幸和他们进行最坦诚的交流，有幸将《养老江湖》结集成册，小编有许多感谢想要说，有许多感谢羞于说，我想，只能用以后更努力的工作、更快乐的文字来回馈大家。想想公众号里，默默支持、期期跟读、一起成长的小伙伴们，小编觉得充满勇气、能量多多；听到养老江湖要结集出书，有好朋友开心地告诉我：“本来打算把往期稿子打印出来，将嘉宾们的观点整理一下，梳理一套养老理念的空间构架，出书了，就不用按篇打印了，能省很多事，真好！”；公众号后台小伙伴留言说：“总是抽空看一期，老怕会漏掉哪位大咖的专稿，集结成书了，可以一次看过瘾，还能将大咖们的观点横向对比，收获会更大！”听到如此真实、正能量的反馈，想到《养老江湖》对正在养老行业打拼的同事们如此有用，小编特别开心！对于即将进入养老行业的新朋友而言，小编不知道，这本书能为大家带来具体的什么，可能很多，也可能有限，权且把《养老江湖》当作进入养老行业前，送给自己的入门礼物吧！未来的路，小编和您一起走！愿每次相遇都是久别重逢，愿每家企业发展都顺风顺水，愿每位养老同人都大展鸿图！

作者

2019年5月15日

目录

C O N T E N T S

第一篇：时间的声音

吴玉韶：树立积极老龄观，全民老龄教育正当时 / 3

陈 宏：我心中的养老事业 / 10

周燕珉：乐龄游戏，为老设计 / 18

刘巧玲：养老服务精神与商业模式创新 / 23

徐国英：养老机构院长启示录 / 32

曹苏娟：告年轻养老人书 / 40

赵晓征：人生马拉松返程点的养老思考 / 48

陆松涛：价值观是养老品牌的灵魂 / 55

韩纪江：所有过往，皆为序章 / 62

臧少敏：跳出养老，用第三只看远方 / 69

张劲松：影响养老产业的力量 / 75

于贵红：用“创龄”，改变退休长者的生命状态 / 80

张华正：盈利是养老项目的基本素质 / 86

张坤昱：倾听市场的声音，链接养老的未来 / 92

第二篇：奋战蓝海的那些人

刘淑琴：用爱守护每一位泰康“家人” / 99

- 段 萱：无服务不养老 / 106
- 张文革：一直向前，和自己赛跑 / 112
- 黄小蓉：不是每个“金太阳”都是“福龄金太阳” / 118
- 丁 勇：别把鸡蛋放在一个篮子里 / 124
- 周琤瀛：台上“三天展”，台下“全年功” / 132
- 王艳蕊：乐龄养老十年启示录 / 137
- 洪 立：希望就在不远的远方 / 143
- 周素娟：在养老路上乐此不疲 / 150
- 张帅一：从侧面解读诚和敬养老驿站 / 159
- 张子维：社区居家，最好别玩花招 / 165
- 张昊岩：今天不谈亲和源，老了·那又怎么样 / 171
- 李锦全：健租宝，养老一大宝 / 176
- 李文捷：以专业之名，为老服务 / 183
- 汝才良：旅居养老只是一个过程服务 / 189
- 黄 涓：跳出养老做不老 / 199
- 金恩京：和过去的时光一起入住康语轩 / 206
- 姚 雪：“爱”是养老服务的前提 / 211
- 张雪梅：中国养老五年谈 / 216
- 何 颖：返璞归真是养老的本质 / 221
- 宋剑勇：服务是养老的终极竞争力 / 227
- 傅 力：像家人一样，拥抱彼此 / 234
- 贺 晔：聚拢微火，成就养老之光 / 242

第三篇：温暖前行的力量

- 杨 慧：做个浪漫的养老人 / 249
- 王连升：养老“逃兵”启（fù）示（pán）录 / 254
- 杨晓丹：复合型养老人才成长纪实 / 261

目 录
MU LU

- 曹卓君：参股合营，养老服务进入 3.0 时代 / 268
- 万 勇：e 伴，为孝心减重 / 275
- 雷啸光 邴威：夜路同行，有你真好 / 280
- 熊晓明：养老品牌是张什么牌 / 285
- 申林茂：从使用者角度做智慧养老 / 290
- 姚 琪：家是养老的归处 / 295
- 张冬梅：培训是养老发展的原动力 / 300
- 龚增良：养老产业新时代的探讨 / 305
- 杨汪宝：陆家嘴，没有秘密 / 310
- 李子辰：一个养老人的前世今生 / 315
- 朱 健：我的未来不是梦 / 322
- 郎银华：十年养老的三两事 / 326
- 嘉宾寄语 / 332

养
老
人
说
养
老

第一篇

时间的声音

吴玉韶

树立积极老龄观，全民老龄教育正当时

（2019年4月30日）

题记：吴玉韶先生关注了小号，小编兴奋了好久。获得约访的信息，小编更是开心得无以复加。带着好奇与问题，前往全国老龄办大楼，秉承“谈必有果、谈必有稿”的原则，小编整理了当天的约访内容。本想征求吴老师意见，怕一向严谨的吴老师看不上小编写的东西，更怕征求意见之后就不让发了。现将整理的约访内容偷偷分享给养老圈的小伙伴们。啥都不说了，上稿！

情牵养老，坚持付出

众所周知，吴老师是位老民政，热血青春、最美好的记忆全在民政工作线上。2005年，他将老龄工作作为研究关注的核心主题，每年大量时间都在各地走访调研，先后发表了超过100万字的论文论著。吴老师走访过那么多养老企业，小编特别想打探那些优秀的养老企业有没有必须具备的“成功共性”。

回顾过去，吴老师表示，养老是一个很容易让人爱上的行业，刚接手老龄工作时，许多人还分不清“老龄”与“老干”的两个概念，想推广老龄工作、加大宣传，还得四处呼吁，“求”媒介们多关注，工作可谓筚路蓝缕、举步维艰。直到最近几年，老龄事业形势才逐步转好，行业氛围不断升温，不管何种场合提及“老龄”“养老”大家都纷纷侧目，媒介对老龄工作更是密集关注、频频报道，老龄工作的环境才有所改善。不知不觉，这么多年过去了，

经历了许多波折、看过了许多地方、完成了许多任务，有劳碌、有辛苦、有成就、有自豪，若再要追述一个“坚持老龄工作”的理由，竟只剩下“热爱老龄工作”“喜欢干”这两个最朴实的词了。

众多养老人把身家性命，甚至整个家族的未来全都压在养老事业中；他们很少关注政府政策、市场需求，像个孩子一样全身心付出，不亦乐乎，偶尔同行分享时，提及现实辛酸，会伤感挥泪，转过身之后，擦干眼泪，还和昨天一样，依旧热情地投入工作。吴老师感叹，或许有为老情怀、热爱养老、带着浓厚情感、坚持付出才是他们获得成功最重要的原因吧！

养老是一个特殊的行业，有专业的内容、有社会事业的个性与工作年限，工作量增长的时候，情感的东西也在同步积累。十几年中，有过选择的机会，但最终还是留了下来。坚持十几年之后，对养老的体悟别有一番滋味。养老事业中有家有国，既是中国的也是世界的，付出之外是静心、安心，投入所有之后，仍旧不离不弃。养老是一件干着放心、干得尽心，越干越喜欢的事业，很难形容养老在心中有什么样的意义，想来最多是因为发自内心的挚爱吧！



乐观投入，迎难而上

小编十分好奇，吴老师如何让自己的观点主张务实、接地气？吴老师表示，不管在何种岗位，大家对养老的情感、情怀、执行都是一样的，所以更愿意聆听养老人、从业者最真实的表达，了解他们的艰辛、不易；特别在行程安排中，划分出一块，定期去看基层情况，并定期约一线从业者进行内部沟通，进行线下交流；更希望自己的工作可以让从业者有所改变，进一步改变行业环境和产业未来。

老年人的需求很难通过调研问卷“问”出来，往往需要进一步“试错”，用服务测试出他们真实有效的需求。比如，填写调研问卷时，老人们会因为“便宜、方便”勾选助餐、清洁类的项目，表面上看需求很高，待到企业项目真实落地后，会发现真正来办卡“吃饭”“请保洁”的老人不足原来需求数据的零头。分析需求背后的内容，研究需求，精准分类，筛选可持续、可买单的、具有商业价值、能进行转换的需求十分重要。在此方面，对于老年人的需求要进行仔细甄别。关注社区居家养老的企业进入市场之前，应该积极寻找需求的逻辑、市场的逻辑，从中理出社区居家业务的逻辑，顺应逻辑、顺应需求做事情。

中国的养老服务业发展既需要政府主导和扶持，也需要真正发挥市场在资源配置中的决定性作用。目前政府与市场的责任边界划分还不够清晰，特别哪些是基本养老服务、非基本养老服务，哪些是养老公共服务、市场性养老服务，养老公共服务保障哪些人群，保障哪些服务项目，保障到什么水平，这些最基本的东西还不是很清晰。另外，养老服务放管服改革还有空间，一些制约养老服务业发展的制度性、体制性、政策性障碍仍然存在，社会力量进入养老业还有一些实际困难和问题，比如各地普遍遇到的许可和消防问题等。但从政策导向和发展趋势看，对社区居家板块而言，业务发展的环境会更加的趋于利好，有意投入此方面的企业也应抱以乐观的态度，积极投入，相信必能获得良好的发展。

树立积极老龄观，全民老龄教育正当时

大家都说，养老产业是一片蓝海，发展机会多多。小编一直很纠结，这个说法到底是不是真的？我们期待的机会啥时候才会出现？鼓起勇气向吴老师求证。吴老师表示，对比过去，现在的养老产业已有了很大的发展与进步，但距离真正意义上能形成产业化效应的养老产业，还需要经历五年到十年的发展时间。一方面，中国的长照制度从试点到建立，政府购买服务以及养老支付环境的改变还需要一定的时间。中国老年人有自己的消费特性，对于补贴的应用更为谨慎、珍惜，以“钱”补贴养老服务，对改善老年人生活、拉动老年人消费的效果十分有限，实施“服务兑换式”养老补贴是未来的发展方向。另一方面，老年人群也在发生变化。现在的老年人多是20世纪四五十年代生人，经历过苦难岁月，他们的观念很难改变，大多数人宁留遗产给子孙，也不舍得花钱让自己过得好些。外国人“大房”换“小房”，保障舒适晚年生活的做法，在现在老年人身上很难实现。

小编曾私下猜想，在老龄战线工作多年，干了半辈子养老工作，待吴老师老了，他会变成什么样的老人？听到这个问题，吴老师笑了，和小编分享，等他老了，最感兴趣的事依旧是老龄工作，估计会做一些与养老相关的事，比如教老年人们积极养老，用同等的钱或少花钱更好养老；比如去当为老服务的志愿者，到最基层去服务老人；希望自己可以更长过时间过上“散养”的养老生活，身体健康时居家养老，身体不能自理时进养老院。

吴老师认为，中国老年人对“老”文化的认知比较少，积极参与的理念也比较薄弱，不太喜欢“折腾”，不太愿意参与，子女们意识中的“孝”观念，也制约了老人们走出来，去“折腾”。老人们缺乏健康老龄化、积极老龄化的理念，许多人都将“养生”作为老年岁月的最大“事业”，社会上大量地出现过度“养生”现象，有调查显示，我国约有一半老人营养不良，盲目吃保健品、添加剂、吃素、减肥，瘦到皮包骨头，越是刻意，越难如意。

联合国老年人原则倡导独立、参与、照顾、自我充实、尊严的五项原则，倡导积极乐观、独立自主的老年生活观。研究表明，专注力是对抗岁月的力量，工作、学习、参与是最好的养生养老。



2018年2月26日，全国老龄办召开人口老龄化国情教育专题新闻发布会，发布了《全国老龄办等14部门关于开展人口老龄化国情教育的通知》，决定将面向全体公民开展连续三年的人口老龄化国情教育工作；虽不解决具体养老问题，但与解决每一个养老问题息息相关，是应对老龄化基础性、全局性的文件，一经发布，便引发了全社会的广泛关注。

吴老师表示，在十九大报告中，明确要构建“养老、敬老、孝老”政策体系和社会环境，这个“社会环境”里面非常重要的一项内容就是人口老龄化国情意识理念。尽管老龄化已经20年了，但是我们绝大多数机构，包括党政机构、社会组织、企事业单位、全体公民，其实对老龄化的认知非常有限。国家进入人口老龄化社会20年，但是我们的思想观念意识还停留在“成年型”社会，没有进入到老龄化社会，面对人口老龄化，社会大众看挑战的多，讲机遇的少。普遍把老龄化问题理解为老年人养老问题，把老年人养老问题又理解成养老服务问题，把人口老龄化看成是部门工作、业务工作；把

养老看成是政府的事，看成是老年人自己的事，甚至是把老年人看成是社会的负担和包袱。

知名作家周大新出版了一本关于养老的畅销书，讲到“其实在世界上存在三种人，已经变老的人（老年人）、即将变老的人（中年人）和终将变老的人（少年儿童），所以老年是我们每个人都绕不开的一段路，这一段路的风景不想看都不行”。更多时候，大家应该积极看待老龄社会、积极看待老年人、积极看待老年生活。老年群体的积极老龄观教育要从进行生命历程和老年期新理念的教育、树立科学健康管理新理念、“治共病”新理念教育、“积极养老”新理念教育、进行科学养生观的新理念教育、树立“积极康复”新理念教育、“老年宜居环境”新理念教育、进行临终关怀新理念教育做起。

国际上关于积极老龄观有几个重要的理念，一个是世界卫生组织提出、得到联合国第一次老龄问题世界大会确认的“积极老龄化”和“健康老龄化”。“积极老龄化”包括“健康”“保障”“参与”，其中最重要的是“参与”。“健康老龄化”包含三要素：身体健康、心理健康、社会适应良好。现时所有老龄事业与老龄产业发展过程中很多问题追根溯源都是我们的理念与思想有问题，应对人口老龄化应当理念先行，因为理念决定思路，思路决定出路。

每次听吴老师解读“积极老龄观”，小伙伴们都会对老龄工作有更深一层的了解；每次吴老师的演讲，都使养老小伙伴对自己的未来工作信心更足。小编常常想，前辈尚且如此敬业工作，努力拼搏，我们年轻的养老人更应奋马扬鞭，方不算辜负前辈的谆谆教诲，才不算误了养老好时光！最后，代表所有养老小伙伴向吴老师致敬。