

社区与社企合作开展养老服务 ——馨挽秋贴身老年服务中心案例

一、案例背景

（一）社区简介

四川省成都市高新区芳草街街道元通社区东起神仙树北路，南至紫荆西路，西到创业路，北止二环路南三段，地域面积 0.72 平方公里。

元通社区居民有 4310 户，总人口为 12900 人，其中常住居民为 3141 户，常住人口数为 9110 人；暂住居民为 1169 户，暂住人口数为 3790 人。大小街道、巷共计 8 条，居民楼房 117 栋，事业单位 4 个，公司、企业及个体商家有 213 个，居民院落共计 22 个。

社区组织机构建有：社区党总支、社区居委会、社区工作站、社区警务室。社区居委会下设：居民代表会、居民议事会、老协分会、文体分会、助残服务社。

（二）老年服务中心

2013、2014 年国家出台了大力支持发展居家养老的文件，企业管理层嗅觉到发展居家养老的形势要在国家铺开，于是企业从与民政系统挂钩的陵园企业转型为养老服务企业。企业首先布局于南充，成立馨挽秋养老服务品牌，其后进入成都，获得许多政府领导和同行的认可。在政府培育本土企业的号召和牵引下，企业在高新区注册多家企业和民办非企业，其中包括民办非企业有馨挽秋养老服务中心、秋雨秋韵养老服务中心等；公司包括三戳云科技有限公司等。企业目前在成都的布局深入高新区、武侯区、龙泉、温江等地，未来范围有扩大的趋势。

二、馨挽秋养老服务中心机制介绍

（一）组织机制

从组织机制看来，组织以企业为载体，包含有限公司和民办非企业。由于支持基础不同，企业与老年协会往来较少；由于自身高度专业化的服务标准，企业与社会志工组织也几乎没有联系。目前企业还处于试探阶段，未来有两个发展方向，分别是与政府合作的私营养老机构与纯市场化的私营社区养老机构。被调研企业有强烈意愿成为后者，并积极发现和探索新商业模式，如院落互助养老模式、

农村地区互助养老模式、新建家庭分层照料模式、综合连接机构养老与居家养老的服务模式。企业内部配备了相关的专业服务人员，如按摩理疗师；拥有上下游合作伙伴，如下游的泰康集团；掌握较为齐全的养老设施，如作为第三方机构承接政府场地经营社区日间照料中心。

在组织建立和发展的过程中，企业开展了一系列工作。

1.企业发展出 7 个社区日间照料中心点位，在日照中心开展专业化的具有共享特色的老人活动，如餐桌活动（图 1）、按摩理疗、康复训练（图 2）、常见疾病诊疗（图 3）、老年大学（图 4），将服务嵌入院落，实现老人需求“三餐有人料理、日常有人关怀、健康有人关心、安全有人保障”。

2. 企业做好自身主营业务的人才储备。由于养老行业属于服务行业中的艰苦行业，从业人员社会地位较低，企业员工缺乏广泛的社会基础。目前企业的招工途径主要包括吸收当地大学护士学院的学生和面向社会招聘，人员经过相关培训再持证上岗。为了提升员工活力和留住人才，企业注重提升一线服务人员的薪资奖励，在保障品质的前提下鼓励员工多劳多得，一些有服务能力、持证上岗的大伯大叔一个月可以拿到一万七八的收入。企业目前经营三个核心业务，第一是家政，第二是老年餐饮，第三是生活照料和健康保健，其中除老年餐饮外都是由企业内部团队完成。企业培养了一支优质的家政服务团队，同时，企业链入成都社区养老服务市场第一梯队的优质养老服务品牌企业对老人进行生活照顾和日常护理为基础的照护。

3.企业以社会组织的身分，向外对接多样化的优质养老服务，再结合社区具体情况，牵引养老服务嵌入社区。如膳食供应，企业会在符合食药监局一系列规定的餐厅中挑选口味更佳的餐厅来提供餐食，这类餐厅既需要持有食品安全许可证，有需要具有餐饮和配送的资质，餐厅负责食物的采购、制作、留样、配送等，餐厅所有一线服务人员需要持证上岗，出示健康证，每天早上体检，食材要 48 小时留样，餐厅同时接受食药监局的监督；如家庭医生；如与泰康养老中心合作，企业会将以泰康为代表的医院或养老院的进入信息和渠道提供给基础家庭照料服务不能满足需求的顾客。这种社会组织牵头来链接资源，将品牌企业的服务导入社区的模式受到国家的鼓励。

4.企业推崇有“耐心、恒心、爱心”的企业文化。由于老人的个性特点和需

求特点有所差异，照护老人的过程中工作人员需要保持耐心；大部分老人对养老行业抗拒的态度、老人生理迅速变化增大了服务人员的工作难度，需要工作人员始终保持恒心；一线服务人员在照护病患老人的过程中会面临比较不堪的工作情境，需要保持一颗爱心。

5.发展“互联网+保障”模式。企业成立三戳云科技公司为企业信息化发展提供技术支持。通过信息化，保障家人监督实时化，企业管理“公开、透明、扁平”化，确保老人实现“真诚、细致、温馨”的AIP在地安养，满足消费者需求。

6.企业将提升每个点位的服务水平作为发展的根本，不盲目扩大规模、扩展服务，也不追求高档，而追求精准，做到小型化、日常化，这种做法也增加了企业控制自身风险的能力。

7.企业积极推动服务贴合用户实际需求。在思考养老服务如何贴近人性需求时，企业结合“马斯洛需求曲线”、千人规模的实地调研结果和10万户家庭的实际服务经验，明确了自身定位，提出能解决家庭到社区一公里范围的养老问题的“窝窝计划”，该项目的主要方向是分册层建设新建家庭，在新建家庭中解决老年人较低层次的生理需求，其次是做好老人的专业护理。“窝窝计划”项目第一间于2019年2月19日（元宵节）正式开业。

8.企业对老人群体和地区特殊环境进行调查。根据调查结果，企业将老人群体分为大龄孤寡老人、后代无力承担住房费用的老人和空巢家庭老人，结合老人群体由于偏好不同不愿意去同一所日照中心的心理、成都地区受物业条件和文化背景形成的梯度房价的实际状况，提出了“分层照料”的模式。2019年下半年企业还将会在成都地区国企中产阶级、农迁院落、社会商品房三种业态的小区继续开展试点调研，为“窝窝计划”的新建家庭挑选更多适当的地址。

9.目前企业经营范围包含居家养老和社区养老，企业也规划2019年下半年在阆中开展机构养老服务，将机构与居家采购的元素链接起来成为一个体系，解决目前机构养老无法将服务输出到社区和家庭的问题。

最终，利用过去的发展经验，企业形成了一套逐步从院落互助，到社区资源共享，再到更大的养老体系资源渠道打通的完整的工作机制。

（二）服务机制

1.服务主体

馨挽秋贴身老年服务中心主要有四类服务主体。

(1) 企业通过社会招聘、培训，吸收大学的护理专业学生，接入品牌企业的服务团队等方式组织了一支自己的优质护工团队，专门负责社区日照中心和居家老人的照料。

(2) 企业寻找老人们在社区内的“熟人”来服务。日料中心最初采取一个站长和两个助理配成一个班子的组织方式开展服务，但由于老年人不容易轻易与陌生人建立信任，于是助养中心转向动员社区内部热心肠的、具有一定群众基础和口碑的四零五零后中老年同志参与日料中心管理。这样的转变降低群众间沟通成本，减小摩擦发生的可能，增加老人的满意度。

(3) 企业尊重老人们的意愿，允许老人自主挑选服务对象，如老年大学的舞蹈老师就由老年学员们商议和共同决策后自主联系。

(4) 服务外包。企业不盲目扩大规模，将目前养老机构牌照经营许可范围之外的医疗服务和餐食服务外包给经过营业执照齐全、政府标准审核的优质专业公司。

在“窝窝计划”新建家庭内，企业采用分层式照料。依据老人需求寻找到小区的套三、套四大小的房子，企业作为第三方机构提供能够满足老人们三个层次的需求的服务。

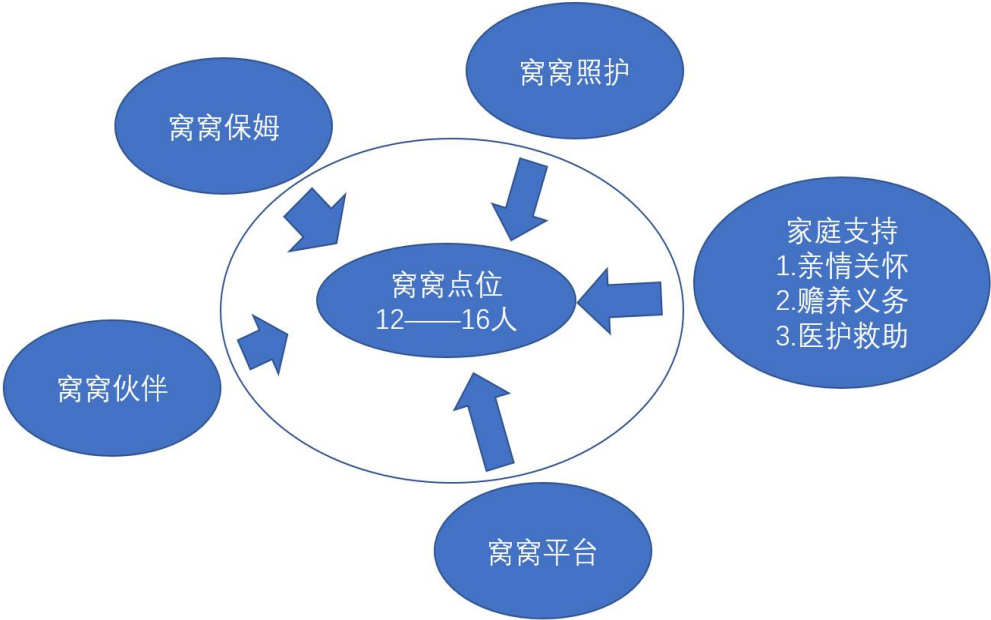
对于最低层次的需求，即对于某些生理需求，采用互助模式，为新建家庭老人提供基础性服务。这个层次的服务主体为小区内被发动的中老年群体，包括下岗人士、待岗的职工和妇女。

对于第二个层次的需求，即对于助浴这类生活照料，通过社区资源共享，实行利用互联网平台共同向专业机构采购居家服务，再在家庭内部进行资源共享。这个层面的服务主体为公司内部储备的具有中高级养老护理员身份的专业护士。

对于第三层次的需求，即当家庭照料已经不能满足老人们的需求后，就需要企业通过打通上下游资源渠道，形成更大的养老资源体系，如通过与泰安集团合作，利用集团在医院和养老院的资源扩展服务范围；再比如将需要全天 24 小时照料的老人的老人汇聚起来，由社区照料中心为其提供享受服务。这个层面的服

务主体为上下游企业。

由于在独特的历史背景下成长起来的 30 后、40 后老人普遍形成了勤俭、不愿消费的生活习惯，企业将新建家庭的入住费用调低，1100、1300 包吃两餐，再安排老人们喜欢的娱乐活动，如棋牌、电视，每个月还提供一次体检。



窝窝点位	小区(院落)内建点,就近提供"专业、便利、个性化"生活照护服务。
窝窝保姆	居家照护,为需求老人提供:助洁、助餐、助浴、助行、助医、助急服务。
家庭支持	亲情关怀、居民互助,协助每一个家庭:哺育、哺恩、反哺。
窝窝平台	互联网+,无论子女身在何方,只需动动手指,品质服务自动来“敲门”。
窝窝伙伴	品牌企业陪伴,满足老人居家养老、机构入住、临终与礼赞人生等服务。伙伴包括: 成都高新区秋雨秋韵养老服务中心、阆中市知秋居家养老服务中心、成都市青羊区安康年养老服务中心、仪陇县馨挽秋贴身老年服务中心、北京同泰一爱佑汇 (礼赞人生)、成都市福泰年企业管理有限公司、成都市高新区博力医院。

窝窝照护项目示意图

2.服务制度与章程

馨挽秋贴身老年服务中心以“真诚，细致，温馨”为服务理念，始终以老人需求为服务核心，想老人之想，急老人所急，从一点一滴做起，认认真真做好服务，真正让老人老有所依、老有所养、老有所医、老有所为、老有所乐。

3.服务内容

目前，企业的服务内容包括日间照料、个人照护（如导尿、助浴、减甲、理发、修面等）、膳食供应、精神文化、按摩理疗、康复训练、教育咨询、心理安慰、文体休闲、家庭无障碍改造¹等服务。企业同时经营居家养老和社区养老，服务可以在站点进行，也可以实现上门，保障服务“就近、便捷、专业”。

4.服务流程

日照中心服务流程与居家养老服务流程见图。



5.服务费用

服务费用主要涉及以下四个方面：

(1) 由于场地由街道提供，日照中心的集体活动通常是免费或收取极少费

¹ 它分为两个层面，大的层面是根据老人身体状况对房屋整体改造，比如说坡度、防滑、桌椅高度、插座高度调整；小的层面是给家里原有设备设施添加辅助用具，比如马桶边安装扶手。

用（如打牌每人 5 毛钱）的公益、半公益性质，企业作为第三方组织，运营过程中不能出现盈利项目。

(2) 贴身居家养老服务收费标准（图）

一、服务内容

居家养老服务项目

服务方式	服务项目	具体项目	服务价格	服务内容
生活照料	助餐服务	集中就餐服务	12元/餐	就餐地点：社区日间照料中心
		送餐服务	2元/次（不含餐）	提前24小时预约
		喂饭服务	5元/小时（不含食材）	
	助洁服务	理发服务	男8元/次；女10元/次	单剪
		剪甲服务	10元/次	灰指甲（手脚）：50元/次
		清理排泄物服务	50元/次	
	助浴服务	上门助浴服务	50元/次	不含洗头服务
		外出助浴服务	20元/小时（不含接送）	助浴地点：社区日间照料中心
	代办服务	洗头服务（单独）	5元/次	
		代缴水电气费	2元/小时	
家政服务	陪同服务	代（领、邮）物品	20元/小时	
		陪同服务	20元/小时	
	打扫卫生	陪行服务	20元/小时	
		陪医就诊服务	25元/小时	
	沙发清洗	0.8元/平方米	1.保洁后的居室整洁美观、目测无尘、空气清新无异味。保洁后的家庭生活设施和物品、家具应整齐有序，清洁无灰尘。	
		单人皮15元/次	2.清洁后的玻璃干净、明亮，无污渍。	
	玻璃清洗（单独）	双人—3人皮40元/次	3.空调、抽油烟机和燃气灶保洁应采用专业清洁技术，清洁后能正常使用。	
		布艺洗50元/套/次	4.保洁用具应及时清洗，保持清洁	
	空调清洗	1元/平方米	5.送洗地点：社区日间照料中心	
		20元/台	仅限机洗	
洗涤服务	地板打蜡	12元/平方米		
	衣物送洗	2元/件		
精神慰藉	集中送洗服务	5元/次		
	心理慰藉	10元/小时		
	读书阅报	10元/小时		

保健理疗按摩服务项目及价目表（请遵医师、技师嘱咐进行）

序号	项目名称	计价单位	收费标准（元）	站点服务时间	备注
1	肩颈推拿按摩	次	30	每次20分钟	保健按摩
2	肩周炎推拿	次	14.4	每次20分钟	
3	网球肘推拿	次	14.4	每次20分钟	
4	腰椎间盘突出推拿	次	25.6	每次20分钟	
5	膝关节炎推拿	次	14.4	每次20分钟	
6	艾灸	次	18.4	每次20分钟	
7	拔罐	3罐	11.2	每次15分钟	
8	刮痧	每个部位	14.4		
9	穴位理疗仪	次	11.2	每次20分钟	
10	穴位敷贴调理	每个穴位	7.2		
11	多功能理疗仪	次	11.2	每次20分钟	康复训练
12	慢跑调理	次	40.2	每次40分钟	
13	中药、藏药泡脚	次	10	每次20分钟	
14	TDP烤灯	次	15	每次20分钟	
15	生命体征监测	次	10.2	每次15分钟	
16	健康指导	次	10.2	每次15分钟	
17	老人自理能力评估	次	15		
18	运动训练	45分钟/次	23.2		
19	助行训练	45分钟/次	11.2		
20	认知功能训练	次	17.6	每次30分钟	
21	肢体功能康复	次	17.6	每次30分钟	
22	言语训练	30分钟/次	28.8	每次20分钟	
23	平衡肢体综合训练	40分钟/次	34.4		
24	协调肢体综合训练	40分钟/次	34.4		
25	截瘫肢体综合训练	40分钟/次	34.4		

二、政府购买居家养老服务补贴标准

1、申请前提：户籍位于芳草街道并年满70周岁的老人；该政策为服务补贴（非现金），该政策所兑换的服务仅限于户籍地使用，不可跨区域；

2、服务补贴以积分形式充值到服务平台，1积分=1元。

3、服务补贴按季度充值；充值单位：芳草街道办事处；

4、70周岁以上老年人居家养老服务补贴为50积分/月；

5、年满80周岁以上老年人由街道办事处组织第三方评估身体情况，根据评估结果调整服务补贴金额；

6、未评估的80周岁以上的老年人居家养老服务补贴为100积分/月；

7、已评估的80周岁以上老年人根据评估结果分为轻度、中度、重度失能，分别补贴为200积分/月、300积分/月、400积分/月；

8、其他特殊情况，如低保、伤残等，请咨询现场工作人员或社区工作人员。

(3) 政府对居家养老服务提供补贴，具体条件如下

1	申请前提:户籍位于芳草街道并年满 70 周岁的老人;该政策为服务补贴 (非现金)该政策所兑换的服务仅限于户籍地使用,不可跨区域。
2	服务补贴以积分形式充值到服务平台,1 积分=1 元。
3	服务补贴按季度充值;充值单位:芳草街道办事处。
4	70 岁以上老年人居家养老服务补贴为 50 积分/月。
5	年满 80 周岁以上老年人由街道办事处组织第三方评估身体情况,根据评估结果调整服务补贴金额。

6	未评估的 80 周岁以上的老年人居家养老服务补贴为 100 积分月。
7	已评估的 80 周岁以上老年人根据评估结果分为轻度、中度、重度失能分别补贴为 200 积分/月、300 积分/月、400 积分/月。
8	其他特殊情况,如低保、伤残等,请咨询现场工作人员或社区工作人员。

(4) “窝窝计划”新建家庭，每个月大约收取 1100、1300 的照护服务费。

小案例：日间照料中心为残疾老人提供免费的食物。

中午，我们采访了前来日照中心吃饭的社区居民。其中一位老爷爷告诉我们，由于自己身患残疾，日照中心会免费为他提供膳食，他对日照中心的环境和服务很满意，他觉得这里的饭菜符合自己的口味、干净卫生、适合老年人吃。

(三) 评估机制

在评估机制方面，企业自身和政府会分别从内部和外部经行评估。

企业内部对于自身用户规模、服务质量、盈利状况等等要素会有相应的评价机制。

高新区政府会以监管为目的，从外部对试点单位进行检查、审计、评估。政府的评估程序复杂，标准严格，被评估企业需要准备大量素材，并且评估标准对重大问题存在导向性，如长照险试点期间，评估量表给最高难度的助浴赋分最低。但目前政府的评估并没有给企业带来太大的压力，也不是企业成长的阻碍。相反，在当前鱼龙混杂的养老市场，政府严格的市场监管有利于清除一些打着养老服务的名号走旁门左道骗取政府补贴的劣质企业，维护市场秩序，受到行业优质企业的欢迎。

高新区政府还在企业评估方面有所创新。政府抛弃了传统的监管模式，引入全时²智慧养老监督评估系统，实现了管理的实时化、扁平化、互动化，记录每一家公司服务行为轨迹，图像即时上传到互联网平台，同时还生成大数据报表，反映工作人员服务时间、位置、服务的好评度等信息，政府、企业都能立刻看到，防止企业作假，克服了许多从前管理和评估的弊病，受到企业欢迎。

(四) 支持机制

² “全时养老”致力于打造社区智慧养老助老管理信息化平台，通过现代互联网，物联网以及大数据技术的综合运用，为社区居家老人提供医食住行娱乐的贴心服务。全时养老也是政府主管部门，为老服务机构提高管理效率，增强老人满意度的重要工具。

在支持机制方面，企业分别注册有限公司和民办非企业，有限公司可以盈利和盈利分红，可以融资、上市；民办非企业享受地区政府的税收优惠政策。用户会为自己接受的服务付费。政府过去会为企业提供补贴，但部分项目已经终止。政府也会从企业采购养老保障服务，为企业提供最主要收入来源。目前成都市政府会依据标准，如活动多样性、人流量，对全市的日照中心进行评级，评级之后会对排名较高的日照中心进行奖励，排名前三大约会得到 5——10 万奖励。

三、特点总结

1.企业文化：耐心、恒心、爱心

2.企业家精神：创业者吃苦耐劳、学习借鉴、求索创新的品格

3.发展策略：①服务内容不贪多求全，追求精准，小型化、日常化，将保障品质作为企业发展的根本这样的发展理念使企业在行业普遍亏损的情况下仍能实现盈利；

②精简管理层，设置有利于员工的分配制度，重视调动一线员工积极性；

四、问题分析

1.馨挽秋老年服务中心发展面临怎样的市场环境？

答：（1）支付端尚未打开。主要原因包括：①30 后、40 后老人普遍的节约、不愿消费的观念；②对养老企业服务的不信任，邻避效应存在；③国家社会保障体制不健全，购买养老服务自费比例较高

（2）由于政府监管严格，符合标准的合作企业较少。如餐食服务可供选择的合作对象比较少。

（3）中国各地风土人情的巨大差异导致企业资源难以兼容，养老行业探索普适的发展道路的难度大。

（4）养老行业投资热潮减退，企业资金链紧张。

（5）劳动力市场对于养老行业态度较为冷淡和保守。

（6）目前国家已允许外资进入将进一步扩大养老行业的竞争压力。

2. 馨挽秋老年服务中心发展面临哪些风险？

答：（1）政策风险

企业对于政府的政策红利、兜底保障的依赖性强，相当程度受到政府的控制、

政策的左右，企业与政府地位不平等。

(2) 行业风险

①受到各地地域差异的限制，各地、各层次养老企业目前发展方向和方式各异，养老行业尚未形成一套具有推广性和普适性的模式，行业缺乏标杆。

②风口期，养老行业新创品牌多，但鱼龙混杂，品质参差不齐，品牌间竞争激烈，甚至容易形成恶性竞争。

③行业经营成本高，主要有消防、物业、照料员、水电成本，经过测算，中大型机构的盈亏平衡点约 70 个床位，小型机构的盈亏平衡点约 17、18 个床位，需满足国家 3%的床位数指标，但机构的实际入住率低。

④过去政府在社区养老建设方面投入存在不合理，导致目前社区老年活动资源闲置的情况较多，并且活动资源属于国有资产，被禁止开展盈利项目，企业难以从经营中获利。

⑤企业转型面临老年人活动场所、归属场所变更或取消的问题，受到老年人群体的反对。

3. 馨挽秋老年服务中心发展有哪些有利条件？

答：(1) 市场环境

①中国养老行业目前尚未形成垄断，具备稳定优势的企业数量少。中小企业发展机会多、空间大。

②企业预计到 2030 年前后养老市场会完全打开。

(2) 政府政策

①政府规划尚不清晰，企业创新空间大。

②企业探索养老行业发展模式的过程受到多地地方政府的鼓励和支持，政府寻求企业合作意愿强烈。

③政府调整、改革、创新自身监管和评估企业的机制的意愿强烈。

受访者：馨挽秋老年服务中心主任|窝窝物业主任 俞锦华

馨挽秋老年服务中心管理人员|窝窝平台运营 刘丘陵

采访者|案例撰写：蒋卓彧（公共事业管理 1801，120181170127）