



2018年11月,北京的深秋,北京东城区一家养老驿站通透的大房间里,透光伞、打光灯、摄影道具排开,不同风格背景板布置完毕,咔嚓咔嚓快门声直响,专业摄影师正忙碌着,给爷爷奶奶们拍摄婚纱照、全家福。

“这条裙子是不是肩膀露得有些多?”房间另一头,化妆团队正在给奶奶们化妆、挑服装。奶奶们这时候一半欣喜一半紧张:妆太浓了害怕别人说,太淡了又担心看起来没有精神;一些奶奶对于自己的身材和皮肤还有些“心理负担”,希望挑件布料多些的裙子遮一遮。

“不会不会,阿姨您穿这件红的特好看”,爷爷奶奶身边总是跟着几位穿着红色帽衫的年轻人,给老人们出主意、打打气。红色帽衫上印着一个小女孩的头像和几个字——“小棉袄爱老”。

这群年轻人,是王玲力和她带领着的“小棉袄爱老”团队。老人们喜欢唤王玲力叫“宁宁”,小名听上去更亲切。

为什么会有这么一个拍摄婚纱照的活动呢?一开始,想法是由老人们先提出来的。在服务过程中,奶奶们展示过的最古老的结婚证,跟小学“三好学生”的大奖状那么大,好几个奶奶提到,自己结婚几十年遗憾之一就是没拍过婚纱照,“在那个年代没条件”。

“女儿是爸妈的小棉袄”,宁宁和她的“小棉袄”团队希望能为高龄老人的晚年带去一点甘甜、一点宠爱。

居家养老,无围墙的养老院

75岁的李奶奶每天清晨起个大早,洗漱完毕后出早门买个菜,回家把菜放下就往离家不远的养老服务驿站去,有几位姐妹已经到了,互相寒暄一会,大家便在大房间里开始跳舞、打“八段锦”。

82岁的张爷爷腿脚已不是很利索,有时约几个好友下下棋,有时就自己呆在家里,想起的时候就打电话约了小棉袄的小伙子闫磊来家里和自己聊会几天,张爷爷高兴地把自己多年的好几大本记账本都拿了出来,展示给闫磊看。

家住北京东城区永定门外街道的高爷爷,觉得身体不太舒服,但孩子都已过花甲年岁,有些还住在顺义和外地方,无法及时回来。身边也没有合适的人选,他想起上次来到家里看自己的“小棉袄”员工张强,给自己留了电话,便打了电话向“小棉袄”求助。“小棉袄”马上联系了最近的入户探访员,在9分钟内赶到,一起把坐轮椅的高爷爷背下了没电梯的楼,去了医院。

除了这些,宁宁和团队为住在家里高龄老人们提供的服务,还包括约“小棉袄”社工上门提供照料、陪同外出,也可以通过“小棉袄”,预约上门修脚、腿部按摩、理发、代取送药、配送老年餐等——可算得上养老服务中的“美团”“饿了么”,随叫随到。

宁宁希望构筑起“无围墙的养老院”,让希望呆在家里养老的老人们,能够健康、开心、有尊严地度过晚年。

截至目前,宁宁的团队的服务,覆盖北京东城、朝阳近200个社区的4000余名居家老年人,并为其中100多位老人装配了紧急情况一键呼叫按钮设备。

其中,截至2018年12月底,

对东城区高龄独居老人进行安全访问的服务覆盖2068人,入户访问28600余次;电话问候63800余次。对接解决老人需求共计1397个。

而团队正在运营的6个养老驿站,则是为老人们提供一个下楼后短距离内就能到达的“社区邻里共享客厅”。餐厅、健身房、养护按摩房、专家医疗咨询室,老人可以坐下来喝口茶、向员工学习怎么用手机支付功能,或者是听一场养生知识讲座。

走进“小棉袄”东城区安化楼社区养老服务驿站,空间设计中随处可见对老年人的细微关怀。走廊旁边有一台专供老人乘用的电梯;窗户边特意加设暖黄色的扶栏,“这样老人会更有安全感”。适老化改造样板间厨房中摆放为老年人设计专用轮椅,“老人坐在轮椅上也能方便给孩子包饺子”;浴室里安放助浴椅,“老人就能坐着洗澡”……

“他们(小棉袄)对我照顾特别周到,有他们这一些同志在这儿,我们好多东西都解决了,要不我们都不知道找谁去。”在接受纪录片节目采访的时候,一位87岁的奶奶对着镜头,笑眯眯地说。

但奶奶不知道的是,在过去的四年里,为了缝起这件“小棉袄”,宁宁本人和“小棉袄爱老”一直过得很“苦”,在亏损、欠债、营收平衡、再亏损、再欠债中反复循环。

在最困难的时候,宁宁个人要通过跟亲戚朋友借钱,每个月补贴十几万元来维持运营。

有时候,服务在赔钱,接受服务的老人们,还要把人生中积累的负能量,统统“倒”给她和她的伙伴们。

宁宁指了指记者坐着的黄色小沙发,“难受了我就在这里躺会儿”。

毕竟,她还带领着她的团队,有十几号运营人员、8个全职



“小棉袄”员工正在陪伴老人做手工

王玲力： 筑起无围墙的养老院

■ 刘希

护理员阿姨,接近20位兼职的阿姨的工资等着她发。

“衰老是一场可以去争夺领土的战斗”

宁宁从小是姥姥姥爷带大的。姥姥,是宁宁投身养老产业的“初心”。最开始,是87岁高龄的姥姥,因腿脚不灵便曾很多年没有下过楼。

后来宁宁给她买了一台轮椅,姥姥对3000块的售价表示了极大的愤怒后,竟开开心心地下楼散心,出省旅游去了。去山东探望亲戚后,又来北京看望了外孙女,去了故宫、毛主席纪念馆、天安门……

这使宁宁意识到,即便是传统和隐忍得像自己姥姥一样的老人,帮她打开一扇窗,带给她一些小小的幸福改善,她也会看到这个世界,也会对美好心生向往、对体验心生渴望。

姥姥喜欢去热闹的场合里跟着大家做手指操,宁宁就希望,姥姥住的地方楼下是不是能有个公共空间,带着老头老太太一起做些游戏和活动。但她很快发现,在做类似事情的基本只有卖老年保健品的骗子。

创办小棉袄那年的9月,宁宁的姥爷被查出肺癌晚期,没有选择入院化疗,只在家里吃中药做保守治疗。宁宁放下手中的事,回家照顾姥爷。

能不能给他在身体疼痛的位置做热敷、洗澡水温要多少合适、该不该吃高蛋白的东西……日常里再琐碎不过的小事,却都在老人生病时变成了难题。宁宁从一开始的惊慌失措,到后来买来了医书学习一些专业的知识、陪姥爷一起试药记下症状……

回忆起陪伴姥爷最后的岁月,宁宁觉得自己是在进行一场拔河。自己能做的只有拼命向自

己的一方拉绳,最不理想的情况下也不能松手。

“衰老是一个可以去斤斤计较、可以去争夺领土的一场战斗。”

这样的努力争取,并没有办法挽回正在老去的容颜和病入膏肓的躯体,但一点一滴心力的倾注和付出,让老人在某件事情上、某一个小时里相对舒服一些,让他们能更从容、更有尊严地去面对,对他们就有实际意义。

“小棉袄”的业务,也是从带着不愿意离家的老人们在社区里做游戏和手指操开始,逐渐发展到为老人的生活起居提供帮助,为他们的晚年生活提供陪伴,到为老人的日常健康管理和健康促进提供服务。

然而有美好的心意和愿景,并不意味着就能活下去。

“未成之局”中的迷茫和清醒

中国养老行业一直流行“9073”的说法——理想情况下,90%的老人采用居家养老方式,在家养老;7%的老人主要采用社区养老;剩下3%为机构养老。政府早已发布指导文件做铺垫,市场资本在观望,入局居家养老的各方人士不少,却很少有谁明确跑出了可持续的模式。

居家养老还是个“未成之局”。宁宁曾经和一些风险投资机构打过照面。投资人常常客气地反馈说:你这个做得真好。确实挺好——宁宁和“小棉袄”团队得到了老人们的认可,也经常获得政府和学者的表扬,但到了投资人面前,结果往往是拒绝。

资本对先锋者的情怀大加赞许,但还是保持着冷峻头脑,观望着等待“正确”的入场时机。

“但凡机构的钱进来,他就要看数据,没有人会投入金钱和精力去仅仅实现一个理想,商业

上的可持续是必须的。”宁宁找过几轮钱后想明白了。

卖各种产品的人倒找到宁宁,想入股,想当合伙人,宁宁拒绝了。“那人跟我说了一句,‘我保证两年之内绝不跟你的老人卖东西’,当时我就在想,那两年后呢?”

“我还是挺爱惜‘小棉袄’羽毛的。”像就着服务给老人卖东西这事儿,宁宁一直不愿意做,请专家给老人做的健康讲座也不搭载任何营销。

为什么不卖?自己还没花时间和精力去好好筛选那些产品,怎么就能凭着老人对自己的信任卖货呢?

有时候,宁宁也会回想起创办“小棉袄”前,投行上司、同事、前辈劝她的话:“从人类趋利避害的本性上来说,老年人就是一个价值逐渐趋向于零的群体,人类本能是不愿意往老人身上投入的……居家养老是一个悖论!”

有时候,她也躺在那个沙发上拷问自己:是不是自己的性格问题,会不会对团队过于挑剔,“小棉袄”的发展会不会被自己的偏执给“伤”了,“该挣的钱不挣,该借的力不借,最后可能会真的给憋死了”。

不过,宁宁还不愿意认输。

几乎所有人都认为居家养老不靠政府强力补贴就做不成,“居家养老是悖论,我认,我认错行吗?”她有些赌气,可她还是觉得,这就是应该做的,她一定要把它做出来!

而且,要以“对”的模式做出来。向老人卖货,一买一卖之间就能有30%的毛利,专注做服务更费人力和精力,但毛利只有卖货的一半。

“但凡能这样挣钱,就不会有人去研究模式了,我必须带着一批人把居家养老的模式给磨出来。” (下转 13 版)