



王小龙

毕业于清华大学工商管理专业，2011年创办寸草春晖养老院，并担任董事长。长期致力于为中国（特别是北京）日益严重的老龄化问题摸索一条可持续发展之路，尤其对社区养老及失能老人养老等问题进行了大量有意义的思考与实践。现为国家养老服务专家委员会委员。

CUNCAOCHUNHUI HOME FOR THE AGED

离家不离街

——寸草春晖养老院

采访 张洁 《建筑技艺》杂志社（AT）

2011年，寸草春晖养老院在北京朝阳区和平家园小区中一处幽静的独立院落里安家，采用公助民办的模式，引进国外先进养老理念，主要为居家老人和需要长期照料的半自理或不能自理的老年人提供专业便捷的服务。作为社区养老的开拓者，寸草春晖的目标是希望为中国日益严重的老龄化问题探索出一条可持续发展之路，打开“中国式养老”的创新之门——社区—居家—机构一体化的新模式。

寸草春晖养老院是由原小区中一家经营不佳的宾馆改造而成的，占地2 005m²，主要功能有老人公寓、阳光活动大厅、配餐区、医疗区、办公区、员工住宿区等。供老人居住的房间有50余套，以标准间为主，均配有独立的卫生间，共能接待100多位护理型老人。此外，两层楼房的老年公寓还配备了老年专用医用电梯、特护专用浴室等设施。与一些高端养老机构相比，寸草春晖养老院虽规模不大、设施简朴，但其环境整洁、服务良好、周边医疗资源丰富，开业



后不到半年，入住基本已满。在面向的老年人群及入住费用等方面，寸草春晖养老院都更接近普通居民大众，可谓是老百姓身边的养老院。很多老人在这里得到了很好的护理和照料，可以离家不离街，安心而快乐地过着有尊严的晚年生活。

说到寸草春晖养老院的由来，不得不提到它的创办者王小龙先生。当初，他为患有“老年痴呆”的父亲四处寻找专业机构进行照料，但跑遍了北京城，却找不到一家好的护理机构，甚至由于接收失能老人“风险大、难护理”等原因而遭到医院和养老院的拒绝。这让王小龙看到了国内养老机构的种种问题，以及国内巨大的养老市场缺口和创业机遇。经过一年多的国内外考察和调研，王小龙和几个清华同学参考国外先进的理念并结合中国实际，建成了现在的寸草春晖养老院。“寸草春晖”取义于孟郊的《游子吟》“谁言寸草心，报得三春晖”，既表达了王小龙创办这家养老院的个人心愿，也体现了他的社会责任感。

2014年2月26日《建筑技艺》杂志社（AT）与中国建筑设计研究院居住建筑事业部的建筑师们一同到寸草春晖养老院进行了访问和参观。王小龙院长向我们介绍了寸草春晖养老院的基本情况并接受了我们的采访。下面将谈话的主要内容进行整理，希望能让读者对社区养老有个基本认识，对今后从事社区养老设施设计有所帮助。

AT：据了解，现在国内很多民办养老机构的经营比较艰难，然而寸草春晖养老院开业不到一年，入住就基本已满，至今运营一直良好，能做到这点的主要原因是什么？

王小龙：我认为最关键的原因是我们良好的运营管理。在国内，养老行业的员工流失率很高，风险发生率也很高。比寸草春晖更有经济实力、更有条件的养老院很多，但我们却是全国员工流失率最低的单位之一，也是全国志愿者最多的养老机构，不论老人还是护理人员在这里都能感受到一个大家庭的温暖，虽然我们照顾的老人护理风险很大，但是，开业至今两年多来没有出现一例大的护理事故，养老院意外保险出险率为0。其实，硬件条件寸草春晖养老院没有那么高端大气上档次，但我们有自己的特色，比如机构小型化、设计居家化、服务人性化，更注重老人的感受，接近普通老百姓。





AT：寸草春晖养老院定位为社区养老，这也是您一直力荐推行的养老模式，那么请问社区养老的优势在哪里？

王小龙：之前我去很多地方考察过，尤其是日本，那里一直推行的社区养老概念让我感触很深，非常先进，就是通过在社区建立养老院，最终形成一个以社区为单位运行的养老护理机构，其专业性、精细化等非常值得我们学习。而且，我认为社区养老模式很适合中国当下的国情，其优势有很多，主要有以下几点：1）就近养老，和家相邻，老人离家不离街；2）距离医院较近，可以实现突发状况的及时救助；3）子女亲属探望方便；4）同时可为社区内其他老人提供护理、照料、餐饮等服务；4）可以在一定程度上解决社区居家服务空心化的问题，保证老有所养。

AT：养老产业的核心是“服务”，但据了解国内很多养老机构在护理、照料等服务方面的软件设施都不完善。请谈谈寸草春晖养老院在这方面的情况，以及您认为该如何解决这一问题。

王小龙：养老行业太特殊了，它提供的不是一次性消费的产品，而是可持续的服务。养老产业的核心是服务，服务的核心是人，只有护理人员状态好了，才能照顾好老人。然而，中国目前的养老护理人员数量奇缺，具有专业素质的护理人员更少，主要是由于这个职业地位低、收入低，还特别辛苦，很多人不愿意做这个工作。现在的护理人员大都是四五十岁的农村来的女同志，等十年、二十年后她们老了，如果年轻的护理人员没跟上，到时问题会很严重。要想解决这一问题，需要从根本上建立完善的护理人才培养体系，并有赖于社会观念的改变。寸草春晖养老院在吸纳护理人员和培养自己的护理团队方面做出了很多努力，比如我们为护理人员提供基本的生活、住宿保障，并对其进行培训，给予她们应有的尊重和归属感。我们这里是瑞典国际皇家护理学院养老护理服务示范基地，定期会请国外的专家来培训，希望把寸草春晖变成一个护理人才的培养基地，并提供资金支持帮助年轻人继续深造。现在寸草春晖有30%的员工是护理专业的大学生和海归。此外，我们还聘用了一些刚刚退休的相对较为年轻的老人，鼓励他们发挥专业特长，为养老院做些力所能及的工作。这样的中青老三代搭配以及人性化管理，让我们这里的服务工作细致周到，人与人之间的关系单纯而融洽，像一个非血缘关系的大家庭。

AT：目前，寸草春晖养老院还兼顾起社区居家养老的服务职能，请谈谈这方面的情况。

王小龙：“以居家为基础，以机构为支撑，以社区为依托的社区养老模式”是我们一直在探索和实践的服务模式。实际上，社区养老机构不仅可以为需要长期照料的老人服务，而且还可以为居



家老人提供专业的服务支持。目前，我们为社区以及居家老人提供护理、康复、心理慰藉、陪同就医、餐饮等服务。寸草春晖不仅仅是一个养老机构，更是一个养老综合服务平台，为更多的不同层次、不同需求的老人提供专业服务。将服务半径扩大到整个社区及周边，通过“请进来、走出去”的方式，实现一个最大效能的养老服务体系的建设。

AT：现在国内很多民办养老机构的经营比较艰难，请您结合自己创办和经营寸草春晖养老院的经验，谈谈国内民办养老机构面临的主要困难及应如何解决或平衡这些问题？国外在这方面有哪些经验可以借鉴？

王小龙：在国内，民营机构进入养老产业面临着多重挑战，不仅在盈利能力与运营风险上存在亟须解决的问题，而且还面临很多社会层面的问题。目前，国家相关养老产业政策支持、社会养老体系的建立和完善、专业人才配备、管理水平等方面都还处于初级阶段或试验阶段。其实，这和整个国家养老体系不完善有关，养老机构的建设不仅仅关系到民政、医疗、社保，还关系到安全、卫生、消防等方方面面的问题，需要一个有系统、有实效的顶层设计。当然，完善需要一个过程，这就需要投入者有足够的耐心。我认为在中国做养老一定是场“持久战”。

AT：医疗服务和保障对于身体状况不太稳定的老年人是不可或缺的，现在也在倡导医养结合，对此您有什么见解和建议？

王小龙：目前，大部分养老院的医疗服务都是依赖于周边的医院设施。医养结合这个理念很好，我们也一直想尝试和医疗结合，但在实施过程中困难重重。主要是由于国家政策不完善，医疗标准的制定过于苛刻。比如，我们有自己的医务室，但医保不能报销，老人看病只能自费，很多小病还得去大医院看。建议国家尽快对养老机构申请医疗资质的准入进行独立审批，医保支持，第三方监督。

AT：在您创办和经营寸草春晖养老院的过程中，您有什么体会和心得？

王小龙：养老产业其实是一个微利行业，在全世界都如此，尤其是小型化的社区养老机构。养老机构需要长久的、持续的经营，才能够产生合理的、稳定的回报。现在国内养老行业里，寸草春晖已经获得了认可，大家给了很多正面的评价，我很感谢。未来我们也希望有更多的人关注这一领域，加上国家和政府的政策推动和体系建立，从而使养老产业真正得到健康、快速发展。AT