

80后“海归”女院长:把养老服务做成了有温度的职业

记者 尚美玉



5月6日,立夏刚过,青岛的天空澄澈如洗。

上午十点,记者走进太保家园青岛国际康养社区。在顶楼的露天阳台,阳光斜斜地铺满地面,不燥不烈,正是一年中舒服的时节。几位头发花白的老人围坐在藤椅上,有的闭目养神,有的轻声交谈。一位扎着低马尾、穿着工作服的年轻女子正帮一位奶奶掖好腿上的毛毯,侧过头笑着说:“张阿姨,今天太阳这么好,咱们多晒一会儿,补钙。”

她就是苏晗——太保家园青岛国际康养社区总经理,一位80后“海归”护理专业人才。如果不是提前知道身份,记者很难把眼前这个与老人说说笑笑的年轻人,和“养老院院长”这个传统印象中的角色联系在一起。

阳光打在苏晗的脸上,也打在那几位老人舒展的眉宇间。这一幕,恰如她后来对记者说的那句话:“养老不是伺候人,是陪伴人、成就人。”

坐下来聊起自己的职业选择,苏晗的眼神很亮。

她当初在国外学习护理专业,毕业后最终选择回国,一头扎进养老服务行业。“当初选择回国,是因为我发现国内的养老需求正在发生质的变化,但专业的服务体系还在起步阶段。”

先进的照护理念如何真正在青岛落地?这是苏晗回国后面临的最大课题。她没有选择“照搬照抄”,而是带领团队进行了一场深度的本土化探索。

“我们采用的是‘全人、全队、全家’的照护理念。”苏晗介绍,在“尊严照护”方面,团队坚持把长

从业多年,让苏晗最难忘的,不是任何荣誉,而是一位认知症长者——王奶奶的故事。

“她刚来时,谁都不理,甚至会攻击护理员。”面对这种情况,团队没有放弃。通过细心观察,他们发现王奶奶以前是一位音乐老师。于是,护理员每天在她房间门口播放她熟悉的钢琴曲,并坚持耐心地陪她说话,即使被推搡也从不生气。半年后的一天,王奶奶突然拉着护理员的手,轻声说:“闺女,这个水果给你。”

“那一刻,我们给她的改变,不是治好了病,而是

1 从海外到青岛:一位80后的“跨界”选择

苏晗告诉记者,作为80后,他们这一代人既看到了西方成熟的照护理念,又深植于中国的家庭观念。选择养老行业,是想把海外学到的“以人为本”的专业护理带回国内,去填补“老有所医”与“老有所养”之间的空缺。

在苏晗看来,养老绝不

等同于简单的“伺候起居”,而是一份充满专业价值和温度的事业。这种“跨界思维”也让苏晗与传统养老从业者有着明显的不同。

她更愿意尝试新事物,比如在社区内引入智能化的健康监测设备,同时保留最温暖的人工服

2 扎根青岛:创新“游戏化康复服务”

者当病人,而是当“家人”。在协助进食、如厕等最隐私的场景中,最大程度地保护长者的自主性和隐私。针对“认知症照护”,社区没有照搬国外的大型开放式社区模式,而是结合青岛本土社交习惯,打造了“家庭式”照护习惯,打造了“家庭式”照护习惯,打造了“家庭式”照护习惯,打造了“家庭式”照护习惯。

的记忆。

最难啃的“硬骨头”莫过于“康复闭环”。为了解这一难题,苏晗带领团队打出了一套“组合拳”:一方面,与青岛市市立医院建立医联体,并建成医联体康复专区,团队向三甲医院专家“取经”,将高标准的康复流程带回来;另一方面,充分

3 “成就人”:打造“有尊严的自由”

让她重新感受到了人间的善意和被爱的温暖。”苏晗说。这正是她心中理想养老服务的缩影:老而不衰,老而有趣。

面对许多年轻人不愿进入养老行业的现状,苏晗也发出了自己的邀请:“养老行业不是‘伺候人’的行业,而是‘成就人’的行业。当你看到一个失能的长辈在你的帮助下重新站起来,那种价值感是任何高薪工作都给不了的。”

展望未来3至5年,苏晗的目标清晰而坚定:将青岛社区打造成“国家级医养结合的标杆”,不仅是硬件过硬,更要成为服务标



老人们在上课画画。

准的输出者。目前,太保家园与青岛市市立医院的医养合作模式,已获得中国医院协会的高度评价。对于自己,她的职业目标是成为一个“懂专业的养老企业家”——既要懂管理,更要懂照护、懂医疗、懂长者的心。

“我们不仅要关注长辈的身体健康,更要关注他们的精神需求。”苏晗说,从组织“老歌会”“双阳杯文化节”,到手把手教长辈用智能手机与孙辈视频……太保家园正努力让养老社区不再是“暮气沉沉”的,而是一个充满活力的“乐龄社区”。

利用太保家园的硬件优势,把康复融入日常生活。苏晗特别提到了“游戏化康复”——把枯燥的康复训练设计成小游戏,让长辈们在趣味活动中,不知不觉完成肌肉锻炼。正是用一点一滴的劳动,她和团队将看似高深的国际理念,变成了长辈们触手可及的温暖日常。

在苏晗看来,青岛是老龄化程度较高的城市,但也是养老观念转变最快的城市。长辈们不再满足于“活着”,而是追求“活得精彩”。“用父母心,做儿女事”,这是她的心得,也是她对团队的期许。

山东博兴创新乡村居家养老服务
“小老助老老”破解农村养老难

穿着印有“乐安晚晴”字样的橙色制服,61岁的程学青和搭档贾同枚一起来到84岁的山东省滨州市博兴县陈户镇桥子村村民程秀芳老人家。今天,他们的任务是查看老人身体状况,陪着聊聊天,再打扫房间。

在陈户镇,60岁以上老人占全镇人口的26.7%,其中80岁以上老人超过1200人。2024年7月,针对农村居家老人“机构养老费用高、个性化需求难满足”的困境,陈户镇推出“乐安晚晴”乡村居家为老服务项目,采取“小老助老老”模式,招募本村55至65岁、身体健康的村民,经培训后为80岁以上老人提供居家养老服务。

“项目的服务内容简称‘226N’:养老护理员2人一组,每月上门服务2次,包含修剪指甲、居室清理、理发、体征检测、助浴服务、琐事代办6项确定的居家养老服务,以及N项衍生服务。‘小老’服务一小时,可获得25元收入。”陈户镇便民服务中心主任刘小美说。

程学青此前在周边工厂打零工,时间宽裕。父母已经离世,眼下没有赡养负担。得知村里招募护理员,他报了名,既能添一份收入,也想“再多做一些事,这也是咱的心意”。“做老服务一年多,我发现很多老人最需要的其实是有人说说话、聊聊天。”作为服务队中最年轻的护理员,程学青感慨,农村老人子女多不在身边,精神上的陪伴与慰藉尤为重要。

去年深秋,程学青和贾同枚上门时见程秀芳正收拾炉子。两人没多说,直接抬起炉子进屋,装好烟囱、添上煤。老人拉住两人的袖子,执意要留他们吃饭。

像这样装炉子、修家电、代买东西的活儿,护理员们常在“一小时”服务之外默默完成。“一身橙色的护理员,成了村里敬老爱老的标志。”桥子村党支部书记、村委会主任王子宣说,“项目开展以来,村民对村里工作更支持了,氛围也更和谐了。”

不过,随着养老服务的不断深入,资金保障、服务衔接等现实困难逐渐浮现。为此,镇里做了多方面探索。

“在资金保障方面,我们采用集公益捐赠、政府支持、集体配套等于一体的多元筹措机制;在激励机制方面,我们探索乡村互助养老积分模式,将服务内容量化为可记录、储存、兑换的积分,‘小老’们可将积分用于兑换各类服务。”刘小美介绍,“如此一来,形成了‘服务—积累—回馈’的闭环,本质是用时间与劳动换取权益,让互助行为从单纯的情感驱动转向可持续参与。”

据了解,项目目前已覆盖21个村。截至2025年底,50名“小老”护理员累计服务超6000次,服务时长逾5000小时,惠及621名高龄老人。

夕阳下,程学青肩挎已有些磨损的橙色背包准备赶往下一户,他笑着说:“背包不沉,装的是咱的心意,也是咱这岁数的人还能能为村里做点事的劲儿。”李蕊

新闻分析

“独有所托”是一道时代必答题

生病了无人签字?账户有钱却不能用了?去世了财产无人做主?对独居者而言,这些不是假设,而是当下绕不开的问题。无子女、失独、老残一体家庭的监护需求日益迫切,空巢老人的财产、监护、继承等问题,已成为社会焦点。

当前,我国人口结构深刻变化,独居群体规模持续攀升。2025年度《中华遗嘱库白皮书》显示,空巢老人占立遗嘱人群的61%,孤寡老人占5.09%。传统家庭监护因子女异地、亲属疏离难以为继。“独有所托”已成为亟待破解的时代课题。

目前,我国独居者“独有所托”短板明显。比如《民法典》第三十三条明确的意定监护制度,赋予成年人指定监护人的权利,却因认知度低、流程繁琐,有待推

广。部分地区探访关爱存在盲区,未形成常态化机制;科技赋能覆盖面不足,难以实现“服务找人”的精准对接。独居者的困境已从个体难题演变为系统性社会问题,给社会保障体系带来巨大压力。保障独居者“独有所托”权益,是对生命的敬畏,更是应对人口老龄化的必然要求。

为独居者构建可靠的保障机制,制度兜底是基础。政府应加快独居者权益保障立法,明确其在医疗决策、失能照护、财产管理等方面的权利,规范相关主体责任,为独居者提供法律支撑。同时,建立独居者信息登记制度,摸清底数、建立档案,实现精准服务,筑牢制度防线。

科技赋能是关键。推广智能穿戴设备、人体红外感应器等,

实时监测独居者健康与生活状态,异常情况及时报警。此外,针对医疗签字等难题,可通过远程视频确认,简化流程。

社会参与是补充。鼓励公益组织开展志愿服务,提供生活照料、心理慰藉;支持商业主体开发适配独居者的保险产品、养老服务,丰富服务供给。同时,培育专业社会监护组织,如上海闵行区尽善社会监护服务中心,为无合适自然人监护的独居者提供专业支持,弥补家庭监护的不足。

让独居者“独有所托”,不是选择题,而是时代必答题。唯有制度、科技、社会协同发力,织密保障网络,才能让每一位独居者都能放下恐惧、安享生活,彰显社会温度与文明高度。余明辉