

第二人生的智慧

“Hum an itas 生命公寓”以人为本的乐老哲学（节选本）



汉斯·贝克 (Hans Becker)

荷兰语原文作者：汉斯·贝克教授 (Hans Becker)

中文编译版创意人：滕威林 Bill Teng

编译与出版总撰：吴少武 王莉莉 徐 娜

中文编译团队成员：李泽星 滕胜春 张 锦 周 觅

杨小茜 张 然 张江红

本书是荷兰经济学教授与养老业之父，“生命公寓”创始人、老年护理专家 Hans Becker 博士的荷兰文著作。养老产业研究人滕威林先生发起了中文编译的创意，并带领他的编译团队编译的这本书，做为献给两亿中国老人及国内养老行业的有志之士的一份礼物。书中详细介绍了贝克教授“以人为本的乐老哲学”，以及在“Yes 文化”和“用进废退”原则指导下，他在“生命公寓”养老机构中所进行的一系列实践，包括如何为老年人提供有尊严的生活和照顾服务，如何更有效地进行机构的建设与管理才能更好地让老年人度过快乐和有尊严的晚年生活。

贝克模式——荷兰式乐活 Hum an itas (W k ip e d a)

Hum an itas 一词源为拉丁语，原义为 culture/civilization hum an nature/character/feeling kindness/courtesy 文化、文明、人性等

在荷兰，此词长久以来用于护理老人，残障和儿童的基金会。以荷兰惯有的尊重自由和个性的特征，这些基金会致力于关怀社会弱势群体，同时进行部分商业化的护理服务和开发。

荷兰文原著作者汉斯·贝克

汉斯·贝克教授出生于第二次世界大战时期的鹿特丹。1969 年被任命为鹿特丹大学“制度经济学和经济思想史”学科教授。

1992 年他被邀请担任生命基金会董事会主席，此后他提出了年轻心态生活的概念和崭新的生命公寓护理哲学，包括文化融合、肯定式文化、怀旧博物馆和乐老餐厅等等。这些概念在国际上获得了广泛关注与认可。

贝克教授于在 2005 年被荷兰乌德勒支大学任命为“人性化护理”学科特聘教授。他还曾在美国哈佛大学担任客座讲师。

2010 年，汉斯·贝克教授从生命基金董事会退休，转而成为该组织的形象大使。如今他致力于推广生命公寓的护理哲学。2011 年末，贝克教授获颁国际奖项“2011 年度老龄住宅产业杰出思想家”。

中文编译版创意人滕威林

滕威林先生是养生养老产业研究人，金地集团高级创意顾问，前中金公司投资银行董事总经理和汇丰投资银行首任北京首席代表，海南“钻石海岸”和云南“佤山秘境”发起人。2013 年博鳌地产论坛上，滕先生获“2013 年度地产创新人物”，并担任全经联养老住区顾问。滕先生还是“北京海鹰脊柱健康公益基金会”的倡议人。2014 年 5 月被全经联授予“中国乐老先生”。微信号：tengbill639 电邮：tengbill639@126.com



(左) 荷兰养老之父生命公寓创始人汉斯·贝克 Hans Becker 教授。
(右) 钻石海岸与佤山秘境养生养老项目创始人滕威林先生。

· 序 言 ·

中文编译版创意人

滕威林（养生养老产业研究人）

在过去的十几年中，我一直在观察与研究诸多欧、美、亚国家的养老业。直至2012年夏天，我在鹿特丹考察了世界著名的荷兰“养老之父”贝克教授创办的“Humanitas生命公寓”养老机构，方才有了思想的升华。我与贝克教授一见如故成为朋友，并且非常赞赏贝克教授“Humanitas生命公寓”和“快乐才是终极目标”的说法。在回国后的交流与讲演中，提出了“以人为本的乐老哲学”的理念。

贝克教授“生命公寓”里的长者生活理念，它包括4个核心价值：

1、我的生活我做主；2、用进废退、活跃参与；3、“泛家庭”的氛围；4、对老人需求的“Yes文化”。

贝克教授认为：人类所能感受到的快乐主要来自于两个方面：一是个体方面，另一个是群体方面。很多人觉得只有身体还健康，有能力打理生活并外出社交的时候才能追求这种快乐。但荷兰的“生命公寓”，却让更多生活不便的老人也体验到了这样的幸福和快乐。

在护理院里，医疗护理不应是唯一的重点，舒适的居住环境和全面的幸福感也同样重要，甚至更加重要。基于这一理念，贝克教授开发了一系列“生命公寓”。这种公寓可购买也可租赁，设计上充分考虑了老年人的身体特点，即使乘坐轮椅，也可以自如出入以及使用洗手池、电闸和信箱等设施。这种生活上的便利在很大程度上充分满足了老年人个体方面的愉悦感。

但这还不够群体层面的幸福感和归属感的产生，需要与他人见面、交流话题、共同用餐、享用美食与美酒、一起运动和玩棋牌，或者一起带着孙辈们去逛公园等。这些需要一定的公共活动空间才能够实现。因此“生命公寓”还专门在公寓底层开辟了社区广场，供居民扎堆活动。

另外，为了避免由于失能老年人都集中生活在一起，形成“痛苦的孤岛”，“生命公寓”还特别对居民进行了融合安排。一个居住区域内须有至少1/3的居住者是身体健康或生活可以自理的老人，不同年龄、种族、经济条件的老年人居住在一起，成为一个和谐的整体。另外，“生

· 序 言 ·

“生命公寓”内价格合理菜肴美味的聚会的餐厅、技术高超的理疗师、超市、美容院、美发店、自动提款机、网络咖啡厅、棋牌俱乐部和托儿所等设施，都进一步加速了这种融合。

更独特的是“生命公寓”的管理方面。在这里，每位老人都有选择自己认为最重要的事情的权利，即使这些事情可能超乎常理：比如经常在酒吧喝个酩酊大醉、3个星期才洗一次澡，或者在条件不太允许的情况下养5只猫等。

对有能力独立行走、泡茶、缝补衣服或做饭的老人，护理人员不会为他们代劳这些。因为，在“生命公寓”里，“过度护理”被认为比“关怀不足”更糟。他们认为“用进废退”一旦这些基本行动能力不再得到使用，很快就会消失得无影无踪。因此每个人都需要积极行动起来。所以，当老人表现出希望积极行动和自我管理的欲望时，护理人员都会报以积极肯定的鼓励态度。



(左) 荷兰高柏设计公司创意总裁海思·伯曼 Van Den Boom en。
(中) 荷兰养老之父生命公寓创始人汉斯·贝克 Hans Becker 教授。
(右) 钻石海岸与佘山秘境养生养老项目创始人滕威林先生。

· 序 言 ·

看惯了传统护理院的冷清色调，一进入“生命公寓”，那温暖、愉快和活跃的气氛就令人惊喜。公寓的色彩、气味、声音、摆设和来来往往的人群，让人很难联想起任何跟“医护”有关的印象。如此温暖和富有人情味的“生命公寓”对社工、志愿者等人也极富吸引力，所有的资源在这里都能得到有效的利用，再也不是传统护理院中那座“痛苦的孤岛”。

我认为荷兰贝克教授的理念对中国的老人生活尤为重要。中国正开始进入一个消费社会与老龄化社会。消费方面增长最快的一个领域就是度假旅游，度假旅游中一个重要群体是老龄人口，银发产业潜力无穷。针对这种需求，我特别提倡在气候温暖的“两南”（海南、云南）开发休闲度假产品“生命公寓”。这种产品的意思是年轻时在这里休假旅游，年纪大时可以继续在这里养老，不需要因为社区不适老而不得不搬出去。一个案例就是海南“钻石海岸”。钻石海岸邀请了荷兰养老之父贝克教授来给予指导开发自己的“生命公寓”。贝克教授对养老的主张就是“快乐是最终目标”，人不管怎么保养，最终都会走入衰老，因此对于老人来说，最重要的是快乐。钻石海岸贯彻以人为本的乐老哲学，希望住在这里的每一个人，无论是中年人还是老年人，都能更加快乐。针对老年人的特殊需求，项目做了非常多的适老性设计，包括无障碍以及必要的硬件与软件配套。目前住在这儿的老人过得很开心，比如一对刘老师夫妇，他们在这儿学习不同的东西。刘太太 74 岁了，在这里学的轮滑，刘先生 77 岁了，在这里学潜水。他们还写了篇文章《钻石海岸 - 理想的乐老居所》，在这篇文章里“乐”和“家”都很重要，因为他们在这里享受到了自己家由自己做主，并且非常快乐的生活体验，从而使老年生活更幸福。

作为海南钻石海岸——海南最美的适老社区之一“生命公寓”的倡议人，我和我的同事感到非常荣幸能够发起贝克教授著作的中文编译工作。在过去数月中，我们尽了努力来翻译本书。我们需要向中文版的读者说明，本书是贝克教授的一本学术著作，对课题的研究论证非常深入细致，旁征博引了大量的学术著作，涵盖了与老龄生活研究相关的多位心理学家、历史学家、社会学家、哲学家、医疗专家、护理专家的多种论述与观点颇有深度。读者需要有耐心来阅读这部著作。还需要说明的

· 序 言 ·

是，贝克教授的原著是荷兰文，于 2013 年被编译成英文，此次我们再由英文版编译成中文，从而文字难免有难懂之处。但本书中散落着许多令人耳目一新的亮点、有趣的故事与幽默的说法，值得读者花功夫去品尝！用中国“养生谷”创始人吴少武先生的话说，“越读越有味道！”。

我在此深深感谢参与本书编译的朋友们，您的辛勤努力使这本中文编译版成为可能。我们希望本书成为近两亿中国长者和养老业者的福音。在此，顺祝大家阅读愉快，马年吉祥！

滕威林

2014 年 2 月 1 日

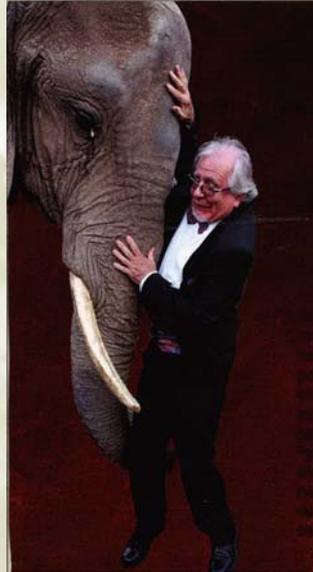


· 序 言 ·

荷兰文原著

汉斯·贝克

十多年前，在一个偶然的机下，我被邀请担任鹿特丹生命基金会的常务董事和主席。答案是显而易见的：接受这个职务意味着名声显赫的升职、大幅度的加薪和与更多的人共事。但促使我接受这份工作的更重要的原因，是我八十岁的老父亲将我即将接手的老人院和护理院称为“痛苦的孤岛”，且不愿踏进这些设施一步。而在接手这些设施后，我竟发现真实情况比我父亲预想的还要糟糕。带着鹿特丹人特有的自信，我想要改变这一现状：这看起来很简单，但实际却又困难得可怕。



“生命公寓”在“**Yes文化**”和“**用进废退（Use it or Loss it）**”原则的指导下，创造出了老龄化建筑设计和文化引导系统，为那些曾经住在六人房里、没有丝毫隐私可言的“病人”们提供了成为他们自己家的公寓，以及境况相同的邻居。其中一位客户将这种转变形容为“从悲惨的地狱到幸福的天堂”。这份工作为我带来了来自国内外的各种荣誉（年度优秀护理经理奖等），当然也带来了一些批评（在“生命公寓”，我们却将这些批评都当做是免费的建议）。这些批评提醒我应该保持脚踏实地，因为总有很多方面存在着这样那样的问题，需要我们去不断改善。

在我父母早于业界多年提出的“用进废退”原则指导下，以及管理层、人力资源部、义工和客户及其家属们的热情支持和专业知识的帮助下，我带领“生命公寓”的团队建立起了如今的实践模型——当然其中也经历了不少挫折。在这个模型中，不光有“用进废退”原则和“**Yes文化**”来平衡传统的“否定式”官僚文化，更有对独立自主和自我尊重的重点

· 序 言 ·

强调。这种强调是建立在一个全方位的“泛家庭”式环境下，在这个环境里，无论宠物还是护工、又或是餐馆的服务人员，地位都是平等的。这个“泛家庭”中，特别的沟通交流方式将强化希腊酒神狄俄尼索斯所定义的幸福感。在这样的大环境下，社区内的餐馆能够热闹经营，宠物们不会被进入“生命公寓”的主人抛弃，需要护理的客户也能在属于自己的公寓里有尊严地生活，甚至就连“玫瑰色黄昏”也时常见。住户和他们的家庭成员、义工和其他工作者，在这个成熟的系统中都感到非常快乐——这是一个显而易见的结论，支持它的论据不光有愉快的互动、大量的新入申请、持续为零的安乐死申请数和极低的员工休假率等表面现象，还有统计性调查所得出的正式数据。

主修计量经济学的盖伊·波斯教授是我学术时代的好友。在他的促成下，我对这些研究成果进行了科学化系统性的建档，以便更好地对文化引导系统进行推广——不仅是在老年护理行业，而是全方位地扩展到其他管理领域中。盖伊·波斯教授优秀的分析眼光和换位思考能力，为我的这份职业生涯提供了极大的助力和共鸣。“生命公寓”的实践经验证明，这个模式拥有更低的被控制感和居高临下感，而且在有效利用客户所拥有的“第一手”专业知识和其他能力之后，会带来更多的成就感、创造性和积极性，同时还能“顺带”降低“生命公寓”的管理成本。

虽然我本人和“生命公寓”的关系密不可分，但我最后还是决定用第三人称视角来写这样一本书，并且引入了三角测量法和多领域反馈座谈。座谈小组由各个领域的科学家组成，其中既有来自生命公寓的内部职员，也有外部的科研工作者。他们的意见为本书增色不少，同时也有效防止了我投入太多的个人观点。

因此，我想在此对来自护理行业内外的各位专家说一声谢谢，他们的积极评判为我提供了丰富的意见和建议。

而这些讨论的成果现在就在您面前。我已经尽了个人最大的努力，希望在此献上的愿景能够造福老人们生命的第二人生。

汉斯·贝克，自然科学博士

2003 年秋于鹿特丹

· 序 言 ·

世界各地的老年生活： ——贝克教授与高柏公司 英文版

海斯·伯曼（高柏公司总裁）

灰色或银色的浪潮正席卷全球。从 20 世纪下半叶生活过来的几代人更加注重生活质量与独立性。

世界各国提供的老年住宅与看护服务，平均而论，还远未能适应这些人来自其价值观和生活体验的要求。

这些仍然活跃的老人数量不断增长，他们在社会日常生活中的影响也与日俱增。他们渴望对社会事务的继续参与，并且他们也有能力继续参与，因为他们比以往任何一代人都拥有更多的资源。

这是一个全球性的重大挑战：如何解决好上述普遍性的生命愿望与目前已有的老年住宅与看护之间的供需错配问题。我们需要提供这些难题的答案：银发人群如何继续参与社会活动；特别是当他们拥有的（健康或其他财富）越来越少时，他们仍能尽可能地拥有快乐与尊严的生活。

但数据分析表明，在未来老人的看护要求日益增长的同时，能来照顾日益增加的老人的人却日益减少，供给严重不足。

位于鹿特丹的“生命公寓”模式，是对这一挑战的一个回应。贝克教授践行的这一模式，受到了老年居民，家庭的热烈欢迎，等待入住的名单很长。国外学者热情地研究贝克教授的模式，国际会议也给予了热烈的反应。

这一独特的荷兰养老模式的开启给世界提供了一个更大的机会。这是以社区为基础的城市开发，老年住宅与养护的模式。这会形成一个新的社会关系：将居民，零售商，看护人员和运营公司等利益相关方汇聚一体，将建筑开发和城市规划与指导运营机构的专业技能发展紧密结合。

上述模式是普遍适用的，因为世界上的人归根到底都一样：都有愿望与生活的期盼，尽管各地的文化差异可能是巨大的。

亚洲，特别是中国，地位十分特殊。亚洲敬老与抚老的传统，特别是中国独生子女政策造成的人口老龄化，是中国人民目前面临的巨大挑战。

· 序 言 ·

我们认为，汉斯·贝克教授的成功经验具有特殊价值与意义。我们感到非常荣幸的能够参与到贝克教授著作英文版的出版，因为这是对社会的贡献，让世界变得更加美好。

正因为如此，我们在 2008 年邀请贝克教授—“以人为本”的乐老哲学的发明人担任高柏设计公司的监事会主席。

贝克的理念与我们公司为社会发展创造建筑的理念无缝对接。与贝克教授一起，我们有决心与能力将创新建筑理念转化成实实在在的项目。这些项目，无论在国内外，都将把人的尊严放在首位。在一个非医疗化的人文文化环境中，提供高质量的照料服务是我们认为最重要的事情。

人们能继续力所能及的参与其中，似是人类共同的需求与愿望。

海斯·伯曼，高柏公司总裁



图中最高处左 1 为海斯·伯曼

· 序 言 ·

老年，生活在理性的情感中

奚志勇（上海亲和源股份有限公司董事长）

现代哲学起源于欧洲，也集大成于欧洲。十七世纪荷兰伟大的哲学家斯宾诺莎，无疑是理性主义的奠基人。他认为人生之路，需要克服四大恐惧。其一，是对“人生追求”无法实现的恐惧。其二，是面对专制的恐惧。其三，是无法克服自身欲望的恐惧。其四，是面对死亡的恐惧。幸福的人生，就在克服这四大恐惧之路的尽头。当然，为了克服人生的四大恐惧，斯宾诺莎相应地提出“泛神论”、“心灵和身体同一论”、“知识论”和“自由论”的观点，同时，也就形成了他的哲学体系。

自由论，斯宾诺莎认为，只有具备了信仰的自由，言语的自由，生活的自由，环境的自由和选择的自由。这样的自由才能战胜对死亡的恐惧。在这一点上，作为荷兰人的贝克教授与他们国家思想先驱们的观念是一脉相承的。老年人，是无奈地面对死亡，还是执着地面对生活。这是斯宾诺莎早在三百多年前就提出的命题。

贝克教授在他所创建的“生命公寓”里，就在试图解释、体验和实践这一命题。选择自由的生活，这是老年人理性的选择。斯宾诺莎说：没有理性的选择，就没有理智的生活。

贝克教授一手创建的“生命公寓”，也努力在实现“老年生活理性的选择”，最后形成了“生命公寓”四大理念：其一，做自己的主人。其二，“用进废退”这是维护身体机能的唯一规律。其三，延伸的家庭。其四，



yes 文化。

一言以蔽之，就是崇尚“自由”，追求“自由”，体验“自由”和实现“自由”。这不仅是老年人克服对死亡“恐惧”的利器，也是实现理智生活的必然选择。我所

· 序 言 ·

创建的上海“亲和源”，是国内建立较早的民营养老项目。与贝克教授相似，我的理念也有四点：其一，是“家文化”；其二，是“可以托付一生的地方”；其三，“养老改变生活”；其四“孝行天下”。

就像贝克教授有斯宾诺莎的影子一样，在亲和源的文化里，处处有着五千年中华传统文化的烙印。家文化，无疑是儒家的核心；可以托付一生，也就是“把服务做到无穷大”，那只能是老庄的“无为而无不为”了；养老改变生活，希望老年“入世有为”；孝行天下，无疑有“兼济和摩顶放踵”的襟怀。只有坚持民族的，才能成为国际的。“生命公寓”和“亲和源”同样因为尊重人性，尊重理性，尊重个性，才会具备共同的思想基础和继承各自的文化渊源。

我同贝克教授相聚过两次，都在2013年。2013年初的时候，在中国海南钻石海岸的一次国际养老论坛上，我们都以嘉宾的身份参加会议，各自介绍了从事养老项目的理念和运营情况，这是我们互相“久闻其名”后的第一次相识。其后，每年五月，在上海都会举办一次行业性的养老论坛，地点在亲和源，我作为东道主，就邀请贝克教授参加，他也欣然应允，所以也就有了五月份在上海的再次聚首。当年9月，我率团去荷兰考察生命公寓，遗憾的是贝克教授已经退休。近闻其大作被译成中文在国内出版，译者嘱余作文，便欣然从命，为同行，也为老友，亦贺亦序，以慰思情。

奚志勇

2014年3月12日于上海亲和源

· 序 言 ·

我眼中的滕威林 Bill Teng

姚雪（北京爱暮家创始人）

我和Bill认识是在Bill退休前，其实还是缘起于我所从事的养老事业，那时候他还是一位出色的银行家，更加确切地说，是一位关心养老行业的出色银行家，Bill热心公益，在公益慈善领域有很多建树。但是我们真正开始“交往”却是从Bill从“华尔街”退休的第一天开始，记得那是2012年7月1日，给我留下了极其深刻的印象。我们相约在巴黎贝甜的面包店，Bill脱掉了往日的衬衫西装，而是一身休闲装，穿着黑色T恤，身背双肩背包，人显得活力朝气，完全不像一位刚刚退休的银行家。他坚定地说，以后要从事养老行业。没想到，相隔几年，Bill在养老行业的成绩斐然，相继精心打造了海南“钻石海岸”和云南“佤山秘境”两个养老社区。

同时，也是因Bill的缘故，我在2012年时听说了荷兰养老之父汉斯·贝克教授以及他的“生命公寓”，那时，Bill刚从欧洲回来便迫不及待地和大家分享了其在“生命公寓”的所见所闻，以及他带回来的书籍和CD，在这里面看到了大象可以走进养老院的餐厅，带来老人快乐；看到了“生命公寓”中老人的“快乐养老状态”……这些颠覆了我们传统的养老理解。也就是在这个时候，给我们一直从事养老事业的人一个新观念，我开始重新审视自己的养老服务思维，开始反观自己的服务，更像中规中矩的“大家闺秀”，被条条框框所束缚，不敢越雷池半步。在服务中，对老人的身心健康过分担忧，在提供新颖养老服务时，总担心老人的身体是否能够承受得起，过度的兴奋、过远的路途……在贝克教授“生命公寓”服务理念引导之下，我们在2013年大胆地启动了「北京爱暮家—三亚钻石海岸异地养老体验」，带11位老人到三亚6个景点体验养老旅游，其中最大岁数已是86岁。我想，如果没有之前“大象”作为例子，我是坚决不敢带86岁的老人乘坐飞机跨域中国南北疆域到三亚养老旅游。看到老人们脸上那发自内心的笑容，我纠结的心再次舒展。

2013年春，在Bill的引荐下，我在海南、北京两次和贝克教授面对面接触，对眼前这位76岁的老人，少了些神秘，多了些亲近。他留着胡

· 序 言 ·

子、动作敏捷、语速很快，声音洪亮，没有丝毫的老态龙钟的老态，通过对养老行业的交流，使我受益匪浅并决定一定要去亲临贝克教授的“生命公寓”。2013 年底，有幸到荷兰阿姆斯特丹拜见了贝克教授，并参观了“生命公寓”。在这里，我深刻的感受到，如果这所有的一切可以和我们这些养老人更加细致的分享，将会是一件弥足珍贵的美事。

没想到，如今，Bill 亲自已将贝克教授“生命公寓”的有关资料翻译成中文，为大家全方位立体解析贝克教授以及“生命公寓”的养老文化和服务。坚信 Bill 所翻译的这本书，可以带给中国养老从业者积极的养老理念；同时，也会是我们养老人的必修指南。

一直以来，很多人不理解我们这些年轻人为什么要从事养老事业？其实，在这个行业，我们会收获反思、智慧以及人生的价值意义，我们真是盆满钵满的收获。

姚雪

2014 年 3 月 18 日 于北京香山爱暮家



左 1、高柏伙伴公司适老社区设计师斯维安·特伊先生。
左 2、北京爱暮家创始人姚雪女士。
居中、钻石海岸与佘山秘境养生养老项目创始人滕威林先生。
右 1、荷兰养老之父生命公寓创始人汉斯·贝克 Hans Becker 教授。
右 2、英国 PRP 建筑设计事务所总裁罗杰·巴特斯比先生。

· 序 言 ·

“以人为本的乐老哲学” 对大国养老的模式创新的启示

王来柱（中民养老规划院长、民政部办公厅原主任）

汉斯贝克（Hans Becker）教授是荷兰的经济学教授、生命公寓创始人、和世界知名的老年护理专家，他的著作《第二人生的智慧——荷兰“养老之父”贝克教授“Humanitas”养老机构里“以人为本的乐老哲学”》的中译本将付梓刊印，这是一件值得称道的好事，当滕威林先生邀请我为之作序的时候，我欣然答应。



我国60岁以上的老年人已经突破2亿，如何让老人年安享晚年，不仅仅是个人和家庭的责任，也是全社会需要认真对待的课题。正因此，贝克教授的“以人为本的乐老哲学”从诸多方面启发了我国养老服务发展的思路。我相信这本书的出版对中国养老服务业、养老产业的发展会产生作用，对我们的老年人来说也是个福音。

首先，贝克教授的“以人为本的乐老哲学”，强调建立“治疗，照料，养生，生活四位一体的整体方案”，而非单纯的治疗或是照料。中国自古强调以人为本，并有着悠久的“尊老爱幼”传统，《孟子·梁惠王上》写道：“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”。贝克教授的整体性的方案，对我们不无启发。在规划养老机构时，应该囊括医疗、照料、养生、生活四位一体的内容，让养老机构成为一个满足老年人多层次需求的场所，而不是单一的存在。

其次，贝克教授的“肯定文化”和“用进废退”也颇具启发意义。老年人因为退休了，没有工作、事业，甚至有些失独、孤寡老人也没有完整的家庭。因此，对老年人而言，自我的存在感和价值感，对老人整体的生活品质和生活状态显得非常关键。根据马斯洛的需要层级理论，这些实际上是“自我实现的需要”，是人类需求的高级阶段。而贝克教授的“Humanitas”养老机构通过一系列的制度设计，让老人能够尽可能完成自己的生活，提

· 序 言 ·

高对于生活的掌控感，同时不断的对老人肯定，增强其成就感。而这些也恰恰是我国养老服务业发展中需要重视的，老人并不是一个孤立、消极、被动、没有高级需求的主体，老人也可以是个积极向上、并可以继续创造社会价值的社会人。因此，各项宜老涉老制度、机构或服务在设计之时，都应该充分考虑到老人这方面的需求，让老人有尊严的养老。

当然，贝克教授的“以人为本的乐老哲学”建立的基础是西方的个人主义的价值观，强调的是个体价值的实现和个体的成就感，其次才是社交化的需求和需要。这一点和中国的社会文化结构略有区别。传统的中国社会，是以农耕文明为基础建立的家庭，进而是家族和社会。费孝通先生用“差序格局”来描述中国的社会结构，人们之间的关系如同水面上泛开的涟漪一般，由里即外，亲疏有别。而这之中，家庭扮演了非常重要的角色，是整个社会机构运行的基础。所以，中国在建构养老服务机构之时，必须尊重这种文化的存在，比如宜老社区或者是养老综合体，最好能是老少同住或同楼、同社区，既可以满足老人的养老需要，又能让一家人共享天伦之乐。而我们讲的的居家养老、社区养老、机构养老的“9073”格局，也是基于这样的对家庭、社区等熟人社会的尊重，对亲情的关注。

从这个角度来说，中国老人对自我实现、自我存在的需求，或许没有西方国家的老人强烈；但是他们对亲情，对家庭的重视或许强于西方的老人。所以国内在理解和引进贝克教授的养老哲学之时，也需要审视和比较文化和伦理的普世与差异。随着中国的城镇化快速推进，家庭规模由传统的家族变成现在的核心家庭为主的结构，人们的观念也是在不断改变：更多的个人主义，更强调自我的存在感和价值感。相应的集体主义和利他主义的表现，也在变化之中，所以贝克教授的理念是难能可贵的。贝克教授的理念和实践经验，对快速发展中的中国养老服务业有着重要的价值，可以作为国内同行研究和学习的重要著作。我们期望能有更多的读者从本书中受益，成为我国养老业发展的重要力量，共同寻求大国养老的中国模式。

是为序。

王来柱，中民养老规划院理事长、院长

2014年3月20日于北京

目 录

【人物简介】

荷兰文原著作者汉斯·贝克	01
中文编译版创意人滕威林	01

【序 言】

中文编译创意人	
滕威林(养生养老产业研究人)	02
荷兰文原著	
汉斯·贝克	06
世界各地的老年生活：——贝克教授与高柏公司 英文版	
海斯·伯曼(高柏公司总裁)	08
老年，生活在理性的情感中	
奚志勇(上海亲和源股份有限公司董事长)	10
我眼中的滕威林 Bill Teng	
姚雪(北京爱暮家创始人)	12
“以人为本的乐老哲学”对大国养老的模式创新的启示	
王来柱(中民养老规划院长、民政部办公厅原主任)	14

第一部 案例研究、理论框架及方法论	
第一章 对人类幸福的追求：照料、治疗、养生、生活模式四位一体的整体方案	18
第二章 老年护理领域的企业家	34

第三章	多学科的架构	
第四章	方法论	
第二部	文化转向的元素	
第五章	Yes 文化	
第六章	用进废退	43
第七章	通过故事和笑话进行沟通	
第八章	怎样产生需求驱动的动机，创造力和智慧	
第九章	不为年龄变化影响的生活综合体——“生命公寓”	
第十章	社区建设	
第三部	“好的理论”和“好的实践”可以结合在一起吗	
第十一章	“以人为本”的来源	
第十二章	核心价值观和研究结果	

【书评与后记】

《第二人生的智慧》

朱凤泊(北京太阳城创办人) 52

把养老产业做成乐老事业——有感于《第二人生的智慧》

刘晓光(首创集团董事长) 54

有尊严地活着，有尊严地走——写在《第二人生的智慧》出版之际 / 王景堂(中央党校教授，中国作家协会会员，中国军事写作学会会长)

..... 56

他山之石、可以攻玉——链接世界乐老与中国乐老的桥梁

吴少武(养生谷创始人兼首席架构师) 58

注：本书在此节选为第一章、第二章、第六章。

第一章

对人类幸福的追求：
照料、治疗、养生、生活模式四位一体的整体方案



1.1 人类幸福

我们正面临着全球范围的老龄化，而且是“双老化”，即在老年人群中超过八十岁的“超老群体”也越来越大。在80岁以上的超老群体中，一系列严重的老年病，诸如严重风湿，帕金森病和阿尔茨海默氏症，正越来越多的浮现出来。老人的孤独也日益成为现今个人主义社会中严重的问题。本书的主题是“生命公寓”以人为本的护理机构，会以何种方式来照料健康或患病老人。文化引导式思维方式的转变是这种管理文化的精华。

对人类幸福的研究富有争议。然而，现行常见意义上约定一些基本的功能却可以很容易地被定义。达斯古普塔写道：“这个概念美满的生活充满了困难，但它的基本特征是没有争议的。大多数人渴望个人成长……在相关社会领域，大多数人会强调一个成功的家庭生活，温暖的友谊，一个有意义的工作……最后，一个与社会互动和有用的晚年。”

杰里米·边沁（1748 - 1832）是一个先驱，他设计了在一个特定社会结构中人类幸福的研究系统。实际上，他的努力是为了创建一个新的人类行为的科学，旨在研究和确定人的感情和激情、“快乐和痛苦”和作为“快乐和痛苦”的结果的幸福，尽管如何定义快乐和痛苦是因人而异的。政府只需要提供一个预先确定的最低限度的生存，安全，和某种程度的平等基本条件。政府和立法的指导原则和最终目标应该是追求“最多人数的最大幸福”。边沁关于“痛苦和快乐”的理论，已经大大影响了后来的经济学家埃奇沃思。他富有诗意地写道：

“快乐的因子并不容易区分和辨别，它比沙子更连续，比液体更离散……我们无法数清生命中无数的金色沙粒，我们不能数清爱的海洋中“无数的微笑”，但我们似乎能够观察到，是否有一个更大的或更小的快乐，以及幸福的汇聚，而这就足够了。”

他认为人本身是最终的“快乐机器”，快乐的量化可以被释放。

尽管目前存在计量和最大化人类幸福等宏观难题，但对于“生命公寓”来说，微观问题是去找到许多实际的起点，以便从她自己的角度和以自己的特殊方式，增加幸福感。从边沁和埃奇沃思的理论来看，或多或少增加“生命公寓”住户的幸福的可能性是明显存在的。但这在实际

中的实现方式并不简单直接。

在这方面，伊拉斯姆斯大学的 Lambers 引入了一系列的定义：财富、兴旺、福祉，幸福。财富的概念被相当于物质，相当于物质资产。相当有争议的观点是，财富是“原则上，越多越好”。兴旺表示有形物质资产之间的关系，以及对人们的需要如何满足（主要是由人类同伴评价）。福祉这个词包含了上述有形物质资产和对他们的需求的总和。这些元素共同要么贡献要么有害于人类幸福感。而最终的幸福感觉纯粹是私人性质的。Lambers 知道，与其给出一个定义来推判人类的幸福，不如将其定义为物理资产与神秘的人类幸福的终极目标之间的脆弱关系。这里可用一个童话故事来表达，在这个故事里，一个生病的皇帝只有穿上一个快乐人士的衬衫，才会痊愈。而全国真正彻底的快乐人，是一个年轻的牧羊人，他坐在一群长毛羊中，愉快地吹着口哨，然而，他并没有穿着衬衫！这个童话指出了“生命公寓”的两个有趣的方面。

第一个是，边沁的纯粹的个人方面的思考是不够的。对牧童来说，欢乐的群羊的陪伴对他很重要，这正象宠物对于生命公寓中的老人。

其二，似乎一些无关物质的事情，比如自我确定生活方向，自尊，独特，成为一个有价值的团队成员等，比物理资产对牧童来说似乎更有价值，而不是衬衫这样的物理资产。这个生命公寓系统强调社会互动，自力更生，以及自我确定方向。这有利于自尊，反过来会便于人类幸福的一些计量标准的具体化。

一般性理论对养老行业的企业家是难有帮助的。因此不奇怪 Lambers 在他文章中对理论和抽象的探讨多有抱怨。

注意到这些，生命公寓机构努力地把科学上已证明的方法和实际工作相结合。此外，实践证明即使只用常识也可能让事情大不相同。这里有两个案例，这就很容易理解琼斯太太现在为何是一个非常快乐的女士。琼斯太太过去长期住在一个小卧室兼起居室的房间，但在她一百岁生日的时候，她第一次分配到了一套抗衰老生命公寓。在这里，她的幸福感由于自力更生而大增：她在中止了 30 年后又开始自己做饭了！之前在看护院里她一直难以这样作。这也就很容易理解为什么伍兹夫人和她的家人非常高兴看到这样一个前景：她可能可以将来离开看护院，去住她自

己的抗衰老“生命公寓”，以至于她现在已放弃了寻求安乐死的念头！她表示，她能够穿上她自己的鞋子对她是多么重要，而无论这有多么困难！

“让百花齐放”！

生命公寓机构把下列问题欣然留给科学家：人类幸福的科学测量方式。何况只有客户自己才会知道自己幸福的程度，以及如何达到“最大幸福”。“生命公寓”注重管理自己的工作现场，包括她的 25 处机构，而这本身需要熟练的组织技能。生命公寓机构的看法是，“让百花齐放”——一个多样化的客户群是需要多样化的看护、养生和生活的安排。“生命公寓”的方法，即综合型养老设施和泛家庭的做法，可能不会吸引愿意自己隐居的人士。分区的养老机构布局似乎更适合比“生命公寓”更大的机构。“生命公寓”的系统，则提供大量机会让老人自力更生，保持独立和自尊。这似乎能发挥重要作用。这从“生命公寓”长时间的的等候名单和积极的普查结果、低比例的员工病假和大量人员积极应聘等方面可以看出来。“生命公寓”的经验证明，对幸福的实际追求需要的由科学证明的方法的实际应用。这些方法在一定程度上来自伊拉斯姆斯大学 Veenhoven 的见解，马斯洛大师和 Petzold，以及来自 Csikszentmihalyi 的心流理论。这些理论的共同点是，在组织幸福的方面，除了物质的问题外，心理的、社会的和心理社会环境等确实都很重要。这些却长期没有在荷兰传统的看护行业受到重视。

Veenhoven（范荷文）提出的四个生活品质，都能在“生命公寓”的运营方式中看到。老年人护理的主要目标一定是为老人提供一个“好的生活”。但这“好的生活”是什么，却是有主观争议的。范荷文则区分四个基本生活品质：居住的环境，个人生活中的独立能力，生命的价值（对外部环境的影响而言）和人生的乐趣（对个人自身而言）。

“可居住环境”，看似难有需要满足的标准。首先，也是最重要的，是因为这个需求很难定义，同时也会千差万别的需求愿望。视力下降的客户可能反对广场瓷砖地板，或闪亮的漆布。而视觉良好的人则可能喜欢看到广场砖和感觉干净的闪亮地板。不过，“生命公寓”仍给“可居

住环境”很高的权重，强调环境是“好生活”的条件。例如着重设计感的活泼的“室内村广场”，高调张扬的长者餐厅，用来吸引外面的公众参与其中。

长者接触外面的世界，使生活更加愉快和有价值。但抗衰老公寓，在技术上努力去优化长者的自力更生、自我指导。提供与伴侣合住的便利条件，也确实很重要。

人的活力变化初看似乎造成了界定需要满足的标准的困难。活力往往随着年龄降低。但需要记住，虽然活力往往随着年龄降低，但随着年龄增长，人的智慧和生活的艺术也在增加，而且个人的活力的减少程度也将比一般预期的小。“生命公寓”采用的鼓励和积极的方式，yes文化，强调通过居民与环境互动，以摆脱人们目前面临的压抑性主导的，系统性约束的，寻求短期效率的社会。这一切都可能使人的活力得到增长。

人生最后阶段的生活似乎对周边环境的影响并没有很大的价值。但一位年长的住户，可能对年轻一代，对自己家庭和对“生命公寓”的员工仍然是有价值的。一个状况不佳的住户，在“生命公寓”系统的帮助下，与一个自己过去的伴侣团聚，对她或他都是非常重要的，有时会到晚年“疯狂二人”的程度。

这是一个明显的例子，事实上，没有人喜欢在一个空荡荡的餐馆吃饭，无论餐厅的美食如何好。

“生命公寓”关于引导快乐的护理概念

“生命公寓”努力践行引导快乐的护理概念。这个理念在范荷文等人的研究成果中得到表明。

自我管理： 这指住户能够自我确定生活方向，能够拒绝不满意的情况，从而最大限度地发挥自身的偏好。自我管理最大化的实现途径，包括在抗衰老综合体“生命公寓”中的私密的住宅单元中，用 yes 文化，保持个人对生活的最佳掌控，应用对身体功能“用进退废”（use it or loss it）的公式，不服老与最低量看护。“不要照顾老人，但协助他们自己照顾自己”等口号作为隐含的文化。

“别闲着”： 自力更生，保持人体发动机的运转。

保持活跃比活动本身更重要。人类是个精灵，根据进化心理学，拥有天生的本领来保持身体的警觉。“生命公寓”的实践证明，“用进退废”的口号极其重要。事实上，“生命公寓”所做的一切都在促进长者本人的自力更生。这当然是在把使住户幸福的目标放在心里为前提。

事实证明这样做也有积极的财务回报，因为这个方法使生命公寓能节省护理资源，从而花更多的资源在其他领域。财务回报的增强则是其中一个非常愉快的副产品。

定期与其他人交往：比如球类游戏或其他更亲密的接触的活动。

“生命公寓”的泛家庭的方式保持开放与外面的世界互动，混合年轻人群和长者人群、健康的与生病的，穷人和富人，原住民与少数民族等，并辅助以下列手段：“Yes文化”，正面激励，积极沟通，及引入周围环境等。

人类是天生的群居动物，非常需要人类间的接触。当然有时也需要休息与独处，需要某种程度的独立性和自尊心。“生命公寓”机构有意识的考虑了所有这些条件。一个著名的荷兰政治家写到关于养老护理院时说：“生命公寓”取得了优异的成绩。她将兴趣相近者聚在一起，通过他们的互动合作，使生活质量有明显的改善”。

孤独—幸福感的现代杀手

老人最苦莫过于孤独。孤独的原因可能会有所不同。马林斯定义如下：“孤独可能源于许多因素，但要么社会隔离要么或情感隔离。”Linneman，在他的著作“孤独的晚年生活”也将重点放在互动。罗耶和Staarink则重视“平衡”。

在荷兰，孤独的问题也不可低估，这伴随着个人主义的增长和长者原有生活社会次序的打乱。荷兰社会发展委员会在“社会的障碍”这一标题下以“数以百万计的人孤独在一起”状态来强调这一状况。当关注到“社区照料”时，不仅仅是‘照料’需要解决，也更要强调‘社区’。众多长者认为，看护之家的一个主要缺点是孤独，是社交网络的极其缺乏。

一个相似的观察的结论也由荷兰社会和文化规划局得出。他们在2001年老年人报告中认为，至少250,000万位55岁以上的人面临孤独的

严重的问题。在这方面，荷兰符合大多数西方国家的一个平均百分比，即平均 20%。

老年人即使被家人定期访问，仍可能遭受孤独。一个爱人的去世可能产生彻底的孤独。健康问题，导致运动限制，可能会扰乱的生活节奏。这能够把老年人变成一个非常脆弱的群体。因为这个原因，“生命公寓”机构努力把家人访问安排成一个节日，比如一个晚餐聚会，而不是一个荒凉的环境中的与老人无话可说的难受的 90 分钟的家人访问。激发自尊和社交网络的诱导及“生命公寓”幸福大家庭的方法，是很好的预防和减少孤独的方式。对长者需求的“Yes 文化”及“用进退废”的原则，有助于维护现有的社交网络，在同龄长者或志愿工作者中促交新朋友。此外，宠物，艺术展览，强调设计和话题，以及热闹的长者餐厅，都有帮助。65% 的客户在生命公寓的调查中给予了优秀评级。住户表示，生命公寓的氛围和互动给他们的生活带来了价值和意义。

Petzold 和 Masbw 马斯洛的社会结构理论

“生命公寓”的做法在某种程度上借鉴了上述理论，即马斯洛的金字塔式的阶梯型层次需求和 Petzold 关于个人身份认定平衡的五个支柱理论。社会因素和心理因素，都对人的幸福感的影响很大。Petzold 的五个支柱包括：身体与头脑，社会关系，物质环境，社会活动，价值与激励。一柱不支，则要靠其他支柱弥补。饮食与照料等居住条件，在 Petzold 看来，是属于身体与头脑这一支柱。物质环境在生命公寓机构中早已不是问题，老人都已居住在自己 72 平米的在物质上很舒适的环境中。

“生命公寓”中的泛家庭做法等也都改善了周边环境，即人的社会活动及社会关系。剩下的挑战是如何加固“价值和激励”这个支柱，而这是难度最大的。

“生命公寓”通过下列方式改善这一方面：文化指导，激励与互动型的交流，通过分享故事，分享核心价值观与讨论话题的设计，同时实行“泛家庭”理念。

“家庭归属感”在增强“价值与激励”的支柱中非常有效的。精神上的关怀是这个支柱中第一位重要的元素。

马斯洛，作为人本心理学的代表人物，他的理论实际上对生命公寓的运行结构有指导意义。

他关于人类需求按阶梯式满足的金字塔模型，是一层层叠起的。最高层次是自我实现和创造力的发挥。这是在其他四个层次都满足的基础上实现的。

最基本的人类需求，诸如饮食睡眠等，在“生命公寓”机构中都已满足，正如在传统的老人院与照料中心一样。马斯洛的下一层次是安全感，及延展的安全感。这包括就业安全感，居住安全感与人身安全。

在“生命公寓”，住户绝不需要由于日益变老而再搬到别的照料中心，也不需要再搬离熟悉的环境了，永远不必与伴侣分开了！这就使安全感大增。“不需搬走”，这对在此工作的志愿者也一视同仁。

第三层次是社会性需求：对爱的渴望，对归属于一个群体的渴望（同事，朋友圈，俱乐部等等）。生命公寓机构的“泛家庭”概念在这个层次上尤为重要，甚至偶尔见到在此发生的晚年罗曼史。

第四个层次是被承认与欣赏，自我欣赏与被他人欣赏。

最高层次是自我价值实现与创造力，在生命公寓中表现在自我确定方向，“Yes”文化，强调自力更生。在此能经常看到在温暖与充满感恩的“泛家庭”氛围中，居住老人的自身价值的蓬勃实现。

幸福感与心流

另一基于高峰与低谷体验模式的理论也有助于生命公寓实现提升客户幸福感的目标。挑战与能力之间的相互关联与相互作用可直接影响到幸福感。被称为心流的最佳体验就是在挑战与能力双双达到高峰值时发生的。像做饭或清洁这样的体力活动会使时间在不知不觉中流逝，而且还会给客户带来完成任务的成就感及强壮感。

追求心流不像常说的“寻找意义”那样听起来虚夸。我们只需积极投入一件事而忘记时间和烦恼。而投入的结果，不管是手织的袜子还是削好的土豆，都会给投入者带来自尊和自我价值感。当然能力最好能同挑战相匹配。如果能力大于挑战，会让人感到无趣厌烦；如果挑战超出能力范围，则会给人带来挫败感。契克森米哈赖是这样描述的：“当

我们有了明确的目标，相应的反馈，挑战与能力相当时，注意力便会井然有序，全神贯注……从而进入一种忘我状态，而且身心感到更强壮……日复一日的生活往往充满焦虑与无聊。而心流体验则是在这样烦闷无聊的生活中注入一股强劲的令人愉悦的生命力”。

可以说上述追随心流的幸福感较先前讨论的幸福更简单可行，其理论对于生命公寓更为重要。这是一种完全基于个人所为的幸福感。“追随心流的幸福是我们自己制造的，它会深化和强化我们的觉知。人们通常是在做自己喜爱的事情时专心致志、乐而忘忧，进入心流状态的——比如打理花园、听音乐、打保龄球、烹调美食等等。开车时也会进入心流状态。

心流对于生命公寓的客户之所以重要，就在于通向它的途径是简单易行、可以想象的事情，全然没有管理人员错综复杂的参与。爱因斯坦曾经写道：“逻辑可以使你从A到达B，想象则能让你去任何地方。”心流强调的是激发行动，而不是沉思熟虑。生命公寓的许多客户在原先的生活中就是“行动者”而非“思想者”，心流理论自然而然地成为他们追求幸福感的得力工具。古希腊戏剧家索福克勒斯曾说过，幸福取决于智慧，这也许是完全正确的；但生命公寓愿意为那些“不够幸运”的客户提供相当程度的幸福感，并以此为己任。理解和运用心流理论无疑有助于我们实现这一目标。

酒神与太阳神，养老业中不同的哲学。

尼采描述了希腊神中太阳神阿波罗和酒神狄俄尼索斯不同的统治思路。而生命公寓努力从中吸收用于开发适合自己的运营模式的理论。太阳神阿波罗是位更多才多艺的神，代表正义，是明智的法官。太阳神的统治方式侧重于控制、节制、合理、公平与思考。这或许可为启蒙运动的理性找到支撑。这里的重点是聚焦在秩序、规则和条例，正常的专业规范和伦理。这些元素，正是传统的养老行业的重要原则。

而酒神狄俄尼索斯，是与下列东西相联：聚会、葡萄酒与歌曲、音乐与舞蹈、快活与欲望等。这些的特点是无节制、狂欢、随心、打破规则、失控、滑稽荒诞等，以寻求对日常生活中压力的补偿。所以，酒神鼓励

的是无度甚至暴力。但他在带来毁灭的同时，不断寻找新的快乐领地。他提供人们发现自我与学会快乐与狂喜的含义。酒神这家伙代表冲动、热闹、失去自控、过度情绪化。在哲学辩证论中，他被描述为浪漫主义。

以上两位希腊神都是生活艺术的表达。酒神代表对规则的逃避，让情感自由奔放。我们需要明白，一定程度的自相矛盾是人的本性，人同时需要安全感与不安全感。生活真正的艺术或许正是在两者中找到共识：理智与情感的相互制约。

人文学院的研究，正在寻找启蒙运动与浪漫主义之间的平衡，专业的合法性与生活的艺术之间的平衡。

人类的痛苦与情感问题有时是不能只靠理性方式解决。人的冲动，甚至有时不合理和不理性的直觉、情感、态度等都需要被考虑在内。在生命公寓，有时解决问题的方式似乎并不理性或出乎意料，人的幸福感有时会由一些奇怪或不重要的事情引发。一个老年居民或许是在酒吧，衣冠不整，酩酊大醉，但仍然感到莫名的快乐。另外一个人可能发现自己陷入了奇怪的恋爱，有时又暂时地卷入压抑状态。一个瘾君子不会出现在一个传统的“体面的”养老院中，但在生命公寓中他也许会给大家带来愉快的娱乐和偶尔的咆哮。同样的，一个受人尊敬的养老院高管一般不应被看到与住户同醉。但在我们的“Yes文化”的大伞下，却偶以某种方式时有发生，以证实我们的兴奋、活跃、创造性氛围和富有成效的“泛家庭”文化。

根据Jung荣格的研究，酒神文化已在现代文明中被系统地压抑住了。然而生活的这一面时而会冒出来，并不全是以负面的方式。表面的理性有时是潜在的失控情绪的症状而已。尼采在他的书《悲剧的诞生》中也有类似论述。然而，在生命公寓机构中，为追求人生最后年月的幸福，太阳神与酒神都是同样不可或缺的。

鉴于此，生命公寓在老人生活中引入众多的愉悦元素，诸如情感、想象力、爱、“吃喝玩乐”的闹腾、艺术与激情，等等。一句话，所有的酒神元素都如悉引入，使之成为传统的阿波罗官僚式的养老机构中生活的一部分。丛林规则和养老机构要遵守的条例也都发挥作用，确保不失控。因为仍然会有许多规则、协议要被遵守，以获得政府拨款与补贴

以及捐助，还要应对各方的检查。

“不要把船弄翻”，“白大褂代表卫生的形象”，“一份健康餐应包含一定数量的碳水化合物、维他命和矿物质”，以及“照看好财务报表”等等。这些说法，对生命公寓并无吸引力。事实上，生命公寓有意地不控制所有的事情，避免过度组织，反而有意留出余地。规则严格的众多好处无可质疑，但缺点也很多，特别是当一个机构努力从酒神元素中吸收益处时更是这样。

哲学家 Bos 认为，无组织并不是最糟的事，而人们对无组织的害怕心理才是最有害的。事实上，人生的重大事件几乎都是无组织的，比如事故、中彩票、初恋等。

所以，我们看到奇怪的现象，在传统养老机构中，荷兰质量控制体系由医疗技术问题主导，然而，更重要的住户相关事项却无机构问津。Bos 认为，质量应该是超越机构式程序、规则、技术等。质量不是单纯从这样方面来衡量的，而是人们“用心去做”来加入到产品中的东西。

生命公寓倡导“用心去做”地把酒神感性因素引入到太阳神规则的养老院中。通过应用“Yes”文化，想象力与意愿将冲破束缚，而被激发，被积极氛围与话题的设计和宠物等所激发。生命公寓的管理层已给自己确定了建立榜样开创先河的使命，这在传统养老业中是相当独特的。

1.2 生命公寓的核心价值

核心价值观：一个组织需要有一个目标，现在经常表达为“使命宣言”。

这样的目标的愿景需要包含有远见的以及实用的元素。

一个创新性的愿景，视觉不应该太死板，要允许中间变化和不提供太多的道路蓝图。一个组织的文化应该有一个定义的指导值的数量，包括核心价值观。这些并不能经常改变。事实上，基本上，核心价值观应该是一个持续的必须遵循的原则。科林和波勒斯定义的核心价值观是：一套数量不多的永恒的指导原则。核心价值观的存在不需要外在的理由，他们在组织中具有内在的价值和意义。

他们甚至极端化地这么认为：“一家公司不应改变其核心价值观来

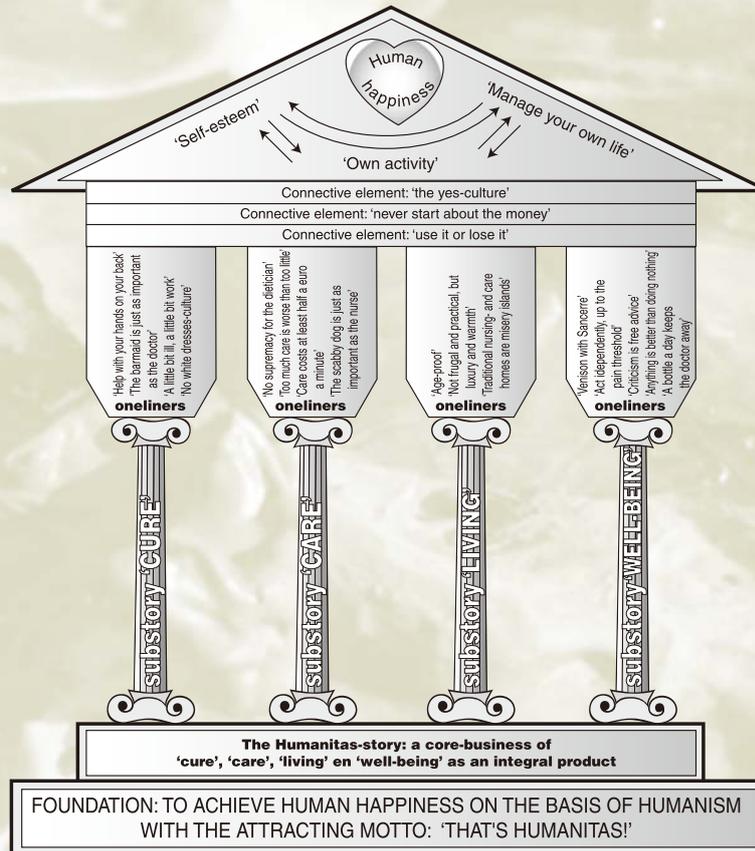
回应市场变化，相反，如果有必要，它应该改变市场，以保持其真正的核心价值”。

“生命公寓”的核心价值观。

在前述对关于幸福的理论的讨论及我们的实践的基础上，现将“生命公寓”的核心价值观总结如下：

强调自我指导与能动性，“我的生活我作主”，对长者住户或对同

The Humanitas Communication Temple



© 2001 Stichting Humanitas Rotterdam

事皆是如此。

强调生活中愉快的事情，积极的基本态度，积极的环境与氛围。

强调自力更生，“用进废退”使用自己的能力，积极参与活动实现任何有助于使用自己能力的可能性。

强调在社区内的泛家庭氛围中特定的社会互动。

开发出一个愿景，传播她，让人接受她，这是完全不同的几件任务。

在开发阶段，从所有的利益相关人处广泛收集信息与知识，创意和主动性是必不可少的。而在接受与传播阶段，技术创新、传播渠道和沟通心理学是至关重要的。愿景的实现与落实又是另一件任务，有时几乎是不可实现的任务，97%的被问卷调查者的回答确认了这种困难。我们在附录中将会提供这些困难场景的案例。愿景与结果将在以后几章讨论，但我们先来谈谈生命公寓的核心精华。

1.3 生命公寓作为“好的范例”

“生命公寓”概念在过去十年中发展出来，其核心价值观有4个。这4个核心价值定义了核心的业务元素与相联机制以实现目标。

“治疗与护理”的显著地位，是根源于养老居所曾经是作为有医院效率的设施加到介护住所设施上的。这导致了强调卫生的“白大褂文化”，理所当然地排斥宠物，严格把控饮食的成份（碳水化合物，维他命与矿物质等），但忽略了气味与氛围。“孤独”这种关键问题不被承认或强调的不够。整体状况是限制与规则，许多事情不可能或不被允许，这就是所谓的“官僚主义的恐怖”。但“生命公寓”的做法很不同，不再有白大褂。大家着便装，有精心准备的美味食品，鼓励宠物的出现及鼓励对外部的联系与互动。

这是为什么生命公寓用了这样一句口号：“当治疗的副作用很大时，要减少治疗与护理，或使副作用中性化，所以，不要营养师的独裁！”生命公寓的核心业务不仅从“治疗与护理”转向了治疗护理与生活与福祉的并重，而且努力去实现新的指导机制。

关于业务重心的变化将在第 I-IV 章节中讨论与展示。

“Yes 文化”，作为文化指导的一个要素，是被高度重视的。这种

满足个人愿望的积极方式得到广泛推广，以至于对同事、长者住户及其家人、对志愿者的任何创新的想法说“**No**”，已不再是一个选项。而“**Yes**”成了大家一般期待的回答。这使长者住户及家人在提出他们的想法，要求与行动时，更加自信与坚定。“**Yes文化**”的正面效果将广泛体现出来，在财务效益改善、运营效率提高、对内对外的开放的态度、作为对创造力的激励、作为管理策略口号或氛围建设、对内对外的积极正面形象、作为谈判润滑剂、倡导“用进退废”的态度等等，不一而足。“**Yes文化**”作为一个以人为本与经济的组织方式，将在第五章中描述。

下述做法的结果是非常显著的：重点放在积极的一面，激活，重视自力更生的下列口号：“不要照顾老人，要协助老人去自己照顾自己”，“照顾太多比照顾太少更糟”，“用进退废”等。

这些正面的影响不仅包括减少身体物理上的衰弱，而且也减少在心理上、社会上、经济上的衰弱。通过这些给自我能量的居民获得自尊，产生谈话题目，并且在几乎所有案例中，都加强了他们的社会交往。

“用进退废”的原则对经济的影响也很可观。无论何时老人居民或他的伴侣自己做事的时候，“生命公寓的照料”工作负担便陡然减轻。基于此原则的自力更生和自我指导部分将在第六章中描述。

用“小说”讲故事方式去传播愿景。首先是对机构内部，包括理事会、员工、长者住户与家人，以及志愿者。然而对外部也必不可少，以使他们与“生命公寓”站在一起。外部包括：政治家、连锁机构、保险经纪、同行与竞争者等等。不仅让所有利益相关者知道，还要让他们热忱于我们的愿景。进而，愿景还需要通过互动来不断的自我更新。“生命公寓”的管理层努力通过有闪光点公司故事与管理故事来宣传愿景。愿景被不间断地以连贯一致的重复性的管理故事来宣传，以简单引人注意的短语来讲故事，来丰富愿景。“生命公寓”不仅把各级员工，而且把客户和家人及志愿者全部团结在同一愿景下。

通过各种交流以尽量简单的方式重复这些故事，希望能将“生命公寓”的概念“渗入墙壁与散入空气”。这就是说，这些概念在人们脑子里扎根之深以至于他们会或多或少自动的把核心价值观传播下去。故事，子故事及短语就保障了外部世界，特别是分支机构，有一个清晰的，不

模糊的模式，内部则有一个不模糊的计划。这些故事，通过互动与持续的来自利益相关方的参与，必然与时俱进。上述交流方式将在第七章描述。

“生命公寓”的概念里一个重要的方面是创造性和更新能力，这些有助于客户的幸福感与福祉。生命公寓的产品会由下述的管理得以改进，即通过挖掘潜在创造力和由此带来的同事的，长者住户及家人的，志愿者的聪明才智的发挥，培养富有成果的创意源泉。“Yes文化”的有效作用与激励火种，将防止各种障碍的产生。“生命公寓”创造性的不同方面将在第八章中讨论。

除了上述因素之外，客户的起居安排在“生命公寓”看来也是非常重要的。如果在一个不好的环境中，生命平静地结束是完全不可能的：即在一个四床的房间，床头边挂个记事板，床的四周围着隔帘，既不隔音又不隔味。人生的最后几年，事与愿违地与伴侣分开居住，在另一个小房间中度过，这也是非常不合适的。“生命公寓”提供的公寓单元是72平方米（政府规则允许的最大看护房面积），并把老人的自力更生作为重点。这些公寓单元应有适老性，配置一系列设施以方便老人即使在残疾时仍能使用尚存的身体功能。水池高度可调，信报箱在轮椅高度，无障碍，卫生间足够大以便轮椅行动。

以上这些还不够。为了避免“痛苦的孤岛”的产生，生活设施应是复合型的，不应是创造了一个病残老人聚集的场所，而是也应方便健康人也来此聚集。有时房间应有些稍微“奢侈”一些的规格大小。应该混住，病弱者与健康者，年老的与稍微年轻的，穷的与富的，当地人与少数民族人，等等。30年前，omein-Vershoor已在她的书《是，父亲，不，父亲》中写到：护理之家基于西方两个主流观点来设计：效率与人性，但事实上却缺乏人性化。因为有两个误区：一个是心理上的，认为老人喜欢与老人居住；第二个是社会历史方面的，老人护理以致成了一个问题领域。应强调福祉与情感，而治疗与看护应该低调进行（物理治疗、声音治疗、养老院牙医等等），而更加愉悦的护理设施与活动（老人奢华餐厅、读书台、网吧、酒吧、发廊、超市、美容沙龙、音乐治疗设施、芳香疗法、幼儿园等）成为养老院的主基调。活动与聚会，人群，宠物（带来额外兴奋），都成为创造话题与故事的契机。

生命公寓这快乐的室内广场装饰着艺术品，可见到宠物、酒类（“一天一瓶酒，医生靠边走”）、演出、老人居民与来访者一起打桥牌、桌球、晚餐聚会、上网等等。

综合体被设计为社区中心，社交中心，便利了整个邻里地区。儿童游乐场地现成在此，孙辈（重孙辈）在动物园和花园里尽情玩耍。我们将在第九章中描述这一看护综合体，包括设计、气味、颜色、声音和品味等等。

互动的生命公寓模型需要方方面面的支撑和持续的调整，包括同事、住户和家人、义工等等。所以，这是一个团结的整体，大家绑在一起共享愿景和利益的“生命公寓”泛家庭。这个泛家庭的探讨方式是非常重要的，它有助于实现我们调整并优化机构，播种幸福，挖掘专业潜力和获取新的客户、员工和义工。它也有助于蓬勃地运用“用进退废”的方式提高运作效率。“泛家庭”的描述是在第十章中，这一章也包括员工与义工政策等。

在本论文的结尾，第十一章中，我试图努力确定生命公寓的哪些部分能与人文价值观研究有协同效应，通过何种有效互动，下一步的改进能够实现。这部分研究了存在与现实世界之间的差异，讨论与对话的差异，以及讨论了导致了“生活的艺术”的讨论。在这里提出了人文科学的理论概念与“生命公寓”在实行改进的实践努力之间的互动，及其在未来产生的协调效用。

最后一章（第十二章），将描述对“生命公寓”的核心价值观的统计数据测试，即用细致的数据分析看她的论点是如何经受起实际数据的考验。



第二章

老年护理领域的企业家

2.1 企业家践行“创造性破坏”

(1) “创造性破坏”理念

从“生命公寓”的角度出发，“创造性破坏”指的是持续不断的对原有事物进行调节，宣传，革新和实施。

随着残疾老人的逐渐增多，能够提供照料的年轻人的不断减少，西方社会正在经历一场社会结构的变迁。传统的养老机构昂贵且不能满足需求。并且随着慢性疾病种类的不断增多，治疗的技术在不断更新，费用也日益增高。当今世界是一个全球化的世界，也是一个老年人口多元化的世界。因此任何事情都需要我们既能思考又能付诸实践，这种重任只能由职业的经理人或者企业家才能担任。

经济学家熊彼得在其《资本主义、社会主义与民主》一书中指出了另外一种社会结构的变化：即资本主义的上升阶段、繁荣阶段和毁灭阶段。在此过程中，经理人和企业家往往扮演着重要角色。一个人性的组织



往往是社会管理的一个缩影，这与熊彼得先生的理论不谋而合。当今社会实践证明，原动力，创造力和沟通力和灵活性在实现提升和发展过程中至关重要。

所谓变革，就是摧毁既有事物。比如：毛笔被钢笔替代，钢笔被水笔替代、水笔被圆珠笔替代、圆珠笔被打字机替代，后来又有了记忆打字机，现在又有了电脑，最终将会怎样呢，我们没有答案。任何一个机构都需要有创造力，在原有创造的基础上进行创新。如果这些创新是成功的，就会淘汰那些旧的产品、生产过程、工艺或者是管理架构。也就是说，他们是在竞争过程中被摧毁了。因此，熊彼得先生把这个再生的过程称之为“创造性的毁灭”也就不足为奇了。他强调两个方面：即创造和毁灭。创新需要远见卓识，远见卓识并非凭空而来，它是人类努力奋斗的结晶。对于创业者来说，创业的初衷不应该只关注财务回报，更重要的是社会效益和人的幸福感。因此，在人性化管理中，与客户和家庭进行互动沟通至关重要。

（2）“生命公寓”的“创造性破坏”

举个例子，“生命公寓”的创造性破坏就导致了五家现成的养老院被拆除（这些建筑物的平均使用寿命还不足 25 年，仅到原预期使用年限的一半），拆除之后在原地上进行了全新的建设，把这里打造成一个抗衰老的居所。类似其他的创造性破坏，包括在“生命公寓”里废除了一些繁琐的传统医疗程序，比如每日的体温测量，毫无价值的工厂式的食物管理，这些食物仅仅是碳水化合物，维他命和一些矿物质。只要我们不断努力和调整，“生命公寓”的变化就永远在进行：比如说新的产品、新的生产流程和新的市场。虽然这会面临一些风险，但“生命公寓”允许人们一直进行尝试，充分发挥人的主观能动性。即便一个想法不受欢迎，人们也不应该批评这个发起人。“生命公寓”的基本法则之一就是：钱是被动的，人是主动的。“生命公寓”的“Yes 文化”可以保证一个建设性和创新性的管理流程，最终可以使现实变得更美好。这就可以弥补传统的控制性文化的不足，传统的控制性文化却是一种“NO 文化”，它只关注管理的延续性，拒绝本体系内外发生任何的改变。

2.2、企业家应具备的特点

(1) 何谓企业家精神

熊彼得如是描述企业家精神：利用发明甚至未经实验的技术革新或者彻底改革生产结构，从而创造新产品或者以一种全新方式制造旧产品，实现途径就是通过整合产业，开拓原料供给方式，为产品打开新市场。

当今社会是一个成熟、现代和追求平等的社会。上述描述也非常契合我们的养老产业。所谓创新就是破坏旧事物，不断创造新事物。这样的例子比比皆是：从最初的便条，到后来的电话，寻呼机，乃至手机。最初的轮椅是手动的，如今的轮椅速度可变，高度可调，而且医疗机构也增加了全新的功能，比如远程诊疗，音频指导等。这一切都在数年间彻底的抛弃了旧的既有物。更好的使用新的产品服务，比如说合伙工作，补贴工作，海外并购（南非，库拉索岛）就是另外的例子了。对于任何一个变革，都需要有人大胆冒险，充满企业家精神，熊彼得先生将之描述为：摆脱传统的束缚（比如培根，是传统习惯的代表者），充满信心，迎难而上，这样的品质只有少部分人才拥有，这就是企业家精神。从本质上来说，不是简单的创造新事物或者为企业创造新的生产条件，而是尽管去做，无压工作。

相比六十年前来说，这种“尽管去做，无压工作”的思想正给我们这个官僚社会带来愈来愈多的压力。帕金森定律，简而言之就是说：既得利益者像兔子一样毫无节制的繁殖，在别人的花园里把自己塞得满满的。为了保护自己的利益，他们会反对医院董事会的一些“消极”建议，这些建议可能是根据四十年前的标准提出的；可以想象得到的是，疗养院拨款建造一个“正常的”抗衰老公寓是多么艰难，比登天还难！挑战传统的规章制度甚至引发立法体系的全面改革，这不仅需要巨大的意志力，也需要富有创造力和足智多谋，而这又需要大量的内在动力。申请在市中心建造两百套单元的高层住宅就是一个很好的例子。从疗养院内部来说也是一样的，变革需要我们坚持不懈。就拿让院内员工脱下他们的白大褂来说，就是相当有难度的。随着创新思维普遍被大众接受，我们有理由相信阻力终有一天会消失。熊彼得先生预测到：只要资本主义秩序依然存在，在生产过程中进行的创新就会收到利益既得方的阻挠。

但是消费者和生产者对新产品是持欢迎态度的。

过去的六十年经验表明，我们对创新的需求是不言而喻的。传统的养老院阴暗潮湿，但由于其垄断地位而一房难求，究竟何时，它们才能退出历史舞台呢？究竟何时，我们的养老院才能都配备上单人间呢？在我们这些相对富裕的国家，养老院可以得到足够的财政支持，老人们可以享受到治疗和照顾的权利，但是究竟何时，他们才可以真正的获得幸福呢？

创新之含义就是在原有发明的基础上，结合创新理念使之满足我们新的要求，这是非常适合我们当今社会的。但要想取得相应成就，还需要我们的坚持不懈、个人魅力和意志力。这些都要求相应机构坚持不懈的努力，把门槛降得越低越好。正如熊彼得先生所言：在人本主义的情况下，这种坚持不懈的品格不仅属于英雄企业家，也属于那些管理层、同事、客户、家庭成员和义工等群体。因而，人本主义也被称为“大家庭企业家精神”，这非常有利于启发灵感和战胜困难。

随着时间的推移，很多事情都将会愈发清晰。企业家精神不同于现今的管理职能。现代经理人已经掌握了诸如使用计算机，开会，人际沟通等能力，他们会逐渐升级自己所处的企业。这可能就包括了并购，或者改进产品等措施。但是，这依然是一个在固定框架内按部就班的提升过程。对于一个真正的企业家来说，他们将会因其自身的人格魅力和远见卓识而引发翻天覆地的变化。人格魅力不是书上学来的，而是一点点在原有基础上积累来的。正因如此，管理课程的作用不该被盲目夸大。因为管理课程可以提升个人技能，但是无法塑造个人品格。如果让所有参与者都参与管理，那么管理层必备的品格和洞察力就有望得到提升。在“生命公寓”的大家庭模式中，这被称之为团体企业家精神，同样需要具备多项优秀品格。

(2) 企业家的特点

富有创造力和足智多谋，“生命公寓”特别注重团队创造力和小范围的足智多谋。

坚持不懈：如果不进行创新，任何机构都将难以运转。坚持不懈不

该只停留在管理的最高层，也应该贯彻到机构的每一个层面，如同事、客户、家庭成员和义工等。特别是在当今复杂的世界，我们的世界被各种各样的规章制度所束缚着，比如关于环境，防火，医疗保障，性骚扰，城乡规划，工作条件和卫生制度，金融等等。因而，要想做成一件事就变得愈发困难。这个被法律条条框框所限制的社会，其法律只强调禁止做的事情，而不是强调鼓励做的事情（是限制而不是授予）。这就使得坚持不懈在团队企业家精神里分外重要。

领导力：一般而言，一个机构要是有一名有名无实的领导未必是一种坏事。当然，这并不是只针对一个等级分明的领导体系来说的。由于文化导向的原因，“生命公寓”不会特别重视这种等级分明的社会领导体系。一个领导层被大家广泛认可，富有鼓舞力是至关重要的。企业的角色就由指导和控制向激励、启发、协作方向转变。一个企业要是缺乏一个可以鼓舞人心的领导者的时候，那么这个企业就无法进步和发展。

培养远见卓识的能力，这在机构内各层面工作者身上都可能具备。但是我们必须意识到这种理念并付诸实践，还需要组织技巧以及合适的文化氛围。

传播远见卓识的能力，在机构内外都是如此。媒体就是实现此理想的最佳途径。

换位思考：在生命公寓里，当这里护理院的老人上了一定年纪或者到了高龄（平均年龄 86 岁）而又有各种生理和心理残障的时候，换位思考就无比重要。一个机构内部的企业家换位思考可以通过继续教育，持续不断的与知识经验丰富的客户和家庭进行交流而得到提升。

直觉：“我们需要什么？我们该走哪条路？”这些问题当然是至关重要的，但是机构应该具备这样一种自下而上的机制，就是允许最基层员工的理念和关于未来问题的建议得到重视。

2.3 文化转向前后的“生命公寓”企业家

（1）从层级导向到文化导向

该书作者汉斯·贝克，起初是生命公寓总经理，后来升职到董事会主席。他意识到这个机构有必要从等级导向到文化导向转变。“生命公寓”

关于文化导向的解释，无论是从理论上还是经验上来说，都是值得我們进行深入探讨的。由于文化导向的原因，机构内的这种转变导致的最终结果就是，等级领导向鼓舞人心的领导体系转变。

目前“生命公寓”的领导方式其实也是一种“巡查管理和训诫指导”。这种管理体系基于刺激热情，鼓舞人心，这与“生命公寓”的核心思想是遥相呼应的。这里的关键词就是：充满能量，非常直接，自发的主观能动性，依靠直觉（当然也需要一些小技巧）。高层管理者会很快关注细节方面的情况，他们不仅会把自己的远见传达给自己的员工，也希望他们以及其他人可以参与到宣传的过程当中。很重要的一点就是，大家通力合作就会在传播企业价值观的时候扮演积极的角色，这些价值观是大家都认可的，这些都会被所有参与者铭记在心。所有参与者也会变成文化承载者，也会不知不觉的把这些核心价值传播出去。相比那些宣传者的主动角色来说，他们在传播文化的过程当中相对被动一些。但是发生的范围会更大。事实上，所有参与者都会受此影响。当所有的员工，客户，家庭和义工都牵涉到这个过程中，一起引导机构前进的时候，这对于传统的管理模式来说是难以想象的。

（2）文化转向前后领导者的特征

要使一个机构文化转变并非易事。Davenport 先生就此事发表了如下观点：管理者通常不会关注文化体系的建设，当他们确实关注的时候，他们的做法往往就是加强已有的企业文化。他们对关于文化转向的事情或者如何为文化培养创造有利条件知之甚少。进行变革也往往需要借用企业家精神的一些特征。就“生命公寓”来说，高层管理者在文化转向前后会都具有坚持不懈，创造力，远见卓识，宣传以及换位思考等特征。采取文化转向的策略后，我们可以看到明显的差别，那就是不再那么重视坚持不懈，创造力，远见卓识等特征了。因为他们已经被本机构内部的其他宣传者所取代。此时，高层管理者会更加关注沟通、公关、鼓舞士气等宏观的作用。他们也十分清楚，有些潜在的文化承载者在促进文化转向过程中扮演着重要角色。这个过程最终必然形成一个自然的，先进而又平衡的体系。



“生命公寓”机构深知文化承载者需要持续的鼓舞和支持，而对于高层管理者来说，则不够尽。他们更需要做的就是在文化转向的时候改变独裁思想，比如说：让大家脱掉白大褂。在这个方面，“生命公寓”可以从鼓舞人心式的领导体系中总结出诸多相似之处。正如 Moen C.S 先生在其《领导或被领导》一书中描述的那样：我们观察到，鼓舞人心的领导者，当你和他们在同一幢楼里，你可以听到他们的笑声，交谈声，偶尔见到他们在楼里走动和人拉家常。通常情况下，他们精力充沛，对自己的工作了如指掌，分析能力强，社交能力也很强。他们人际网很广，也会花大把时间去维护它（包括深夜和周末）。在这种管理者领导下的机构气氛就会相对放松。他们十分擅长用对人，我们也可以发现他们的用语十分优美，而且他们也擅长倾听。另外一个不同之处就是会议行为，当这个会议是严格按照既定模式进行的话，很快厌倦情绪就会浮现。你会发现人们又开始忙碌其他事情，比如看书，更新个人日程，检查或者发送短信。一个鼓舞人心的管理者会避免这种会议行为情况的发生。



（3）高层管理文化方面的成败因素

坚持传统的护理观点。传统护理理念比较过时、昂贵、官僚氛围浓重、部门重重、手续繁琐、病人依赖性严重。是因为层级领导方式，导致了上述情况的发生。这种领导方式把最主要的注意力放在治疗和护理上，其实我们应该更关注人们内心的真正幸福，这种做法对于养老的客户，工作人员，各个家庭和义工都是灾难性的。这种“经典”的管理方式主要把精力放在照料，控制，财政收入等方面上，这就导致了这个机构僵化了，抹杀了工作人员，客户，家庭以及义工的创造力。在这样的一个体系里，养老客户被当做只是一个数字，而不是一个活生生的人。此时此刻，产品、产出和管理这样的字眼就占据了上风，而不是幸福，自我引导，自我评估，及活得开心。这样的一个传统体系终究会慢慢停止，入不敷出。从“生命公寓”的观点出发，一个养老院的管理者要想取得真正的成功，就必须坚持文化导向的理念，拥有独特的个人魅力以及进入心无他物的换位思考境界，并且要有远见卓识，与所有员工，文化承载者，养老客户，各个家庭还有义工通力合作，形成一个清晰明确的理念。这些因素综合在一起，将会带来实质性的成果，并不复杂。居于文化导

向管理层的领导不能给予太多指导或者控制，但是必须具有远见，可以激发大家的热情，为创新者提供空间，把握大方向是机构高管的责任。

（4）自下而上和自上而下

与上述观点相互矛盾的是，很难处理机构中低层人员的问题。他们中的大多数人相对比较传统，在宽松的工作环境下可能会产生一些问题，这一点我们应该牢记在心。我们也应该对那些努力创新但是失败了同事进行奖励。常言道：有得必有失。

文化导向的另外一个重要的事实就是寻求解决问题方法的时候应该是在机构内各层面进行，而不是高层管理者的特权。

但是，高级管理层需要保留一种鼓励创新的机制，并为创新提供充分的保障。这个体制内的所有人都是文化承载者，有不少人会潮流领导者，不一定非得是管理层的人，任何员工都是一个传播者。而这一切，都需要高层管理者充分利用好企业家的这些固有特征。当然，并非所有的企业家天生就具有层级领导力，或者天生就具有领导文化转向的能力，无论是转向之前还是之后。

（5）创造性的破坏

传统的养老机构被称为“竖起的火柴盒”，要想根除他们的历史弊病，我们需要进行大刀阔斧的改革。战后修复的养老院通常底层面积相对狭小，这就无法满足在底层设置一个室内小广场或者雅致餐厅的需要。通常情况下，最佳的解决方案就是拆除这些“痛苦的孤岛”（我父亲是这样称呼他们的）。这会遇到资金问题，我们可以通过在原址上建造更多、更高的养老院解决这个问题。这种“创新性破坏”创造了很多当代非常漂亮的养老院，这些养老院有室内广场，有洋溢着幸福参与互动的餐厅。这对所有人来说都是一个福音。

第六章

用进废退

6.1 生活自理直至疼痛忍耐极限

罗尔德·达尔的妻子由于脑梗导致严重的失语，达尔却想出了一个极不寻常的办法来对付妻子的失语症。他调集了所有的家庭成员及熟人昼夜不停地同他木头人似的妻子说话。达尔的特殊方法是基于这样一种理念——只要不停地刺激脑细胞，使大脑处于兴奋状态，就能改善大脑的状况。这一方法果然奏效，达尔太太的失语症后来有了极大的改善。他们还为此成功的治疗方法出了一本小册子。当时的鹿特丹天主教护理机构的总经理读了这本小册子后受到启发，发起成立了鹿特丹失语症基金会。他极力推行的简洁妙语——“用进废退”被生命公寓借鉴并推而广之。其理念就是人的各项功能如果不使用就会很快丧失。换言之，人们只要坚持使用自己的功能，脑细胞就会不断增加，已经丧失的功能甚至会重现。被认定无法恢复的脑功能在经历了强化刺激后都有可能恢复。

在老人院的治疗护理领域里，用进废退所基于的生物技术原则早已被完全忽略，而生命公寓则把用进废退作为它的常用准则。

艾瑞克森和查恩斯曾这样描述过：“许多由衰老引起的功能退化反映出使用频率的减少甚至废弃。”护理人员常常为了提高效率或出于对老人的关怀或错误理解而尽可能的照顾老人，替老人代劳。这样的护理方法把注意力集中于老人所丧失的能力，而不是重点关注老人尚存的生活能力。护理人员常常替“病人”做所有的事情，以为这样可以免除他们的困难；而这样护理的后果就是直接制造了“病人”。在荷兰，人们常常听到的批评是“没有足够的护理”，“我们必须加强护理工作”，以及“我们需要在护理方面投入更多的基金”。

“用进废退”在鹿特丹的生命公寓催生了许多慧言妙语，这些妙语强调的是一种生活态度而非为老人省去麻烦，如“照顾太多不如太少”；“与其照顾老人不如协助老人自我照顾”；“背手帮助”等等。这样的

并能提供远程医疗条件；公寓单元及楼宇总体都应该是防止废弃现象的，同时，又需要创造一个令人“兴奋”，激励行动的生活环境。生命公寓突显设计优势的设施以及激励行动的管理方式恰好创造了这样的生活环境。对于生活的自主掌控使得入住生命公寓的老人们能够与周边环境保持联系。在管理者引导下的生命公寓大家庭文化使工作人员、客户、义工都能积极自愿地参与其中，而不是仅仅出于责任感。

6.3. 用进废退的方方面面

如前所述，用进废退的原则旨在自我管理和自主行动，为客户提供了积极的、建设性的帮助。这与着重于对老人的治疗与护理的传统养老文化形成了鲜明对比。在传统的养老院或老人护理机构，功能的恢复属技术及专业的领域，都是由特殊部门的相关专家管理实施的。有些康复措施由行动训练部门负责；把球扔来扔去，或者其它类似的健身游戏被作为运动广泛传播。这些活动虽然用意是好的，但对于生命公寓来说，仅靠特殊部门设计的活动是远远不够的。洛森 (Roizen) 认为，若想通过体能练习促进康复，有必要同时提高病人在生活中的全面活动。生命公寓根据“心流”的理论，注重让客户参与日常生活中的“正常”活动，如遛狗、泡茶、削土豆等等。“短时间内的全神贯注、需要付出努力的活动于各个方面都是重要的。”

用进废退的原则对管理层面有种种不同的影响，

- 机能退化的延缓。
- 生活的热情与快乐——这直接源于能够掌控自己的生活从而产生的对自己生命价值的认可。通过亲自动脑、动手、动脚，不仅可以自己的生活带来秩序及参与感，还可以有其他收获：比如为自己创造出新的消遣活动、发掘智能、拓宽体能训练的可能性等等；而这一切都是以简单易行为原则的。
- 积极的社交生活——自我激发的人际交流对于提高幸福感是不可或缺的。自主发展的人际关系，或一起购物或一起遛狗，都是排解孤独的好方法。
- 加强了自我导向、自我实现感，而这恰恰是自主行动的直接结果。

生活态度对于管理、技术及社会心理层面的影响都是深远的。

采用用进废退原则的另一结果是生命公寓“发明”了抗衰老公寓房。居住于此的老人即使出现了机体或精神的衰退仍然可以继续居住下去，因为房屋设施是可调节的，完全可以适应老人的身体变化。这样的公寓房是确实实地“抗衰老”。这对管理和心理层面都具有相当的影响，因为从工作人员到客户及他们的家属都对用进废退的理念有一种本能的抵抗。入住的老人及其家人往往更希望养老机构提供向酒店一样的全方位服务，而不是激发自主行动及独立生活能力。

6.2 培养用进废退理念的基地

最近十年对于养老产业是变化的十年。曾经备受推崇的“拥有全方位专业健康护理的权利”——老人们的生活在拥挤的环境中接受着每天 24 小时的全面护理已经逐渐被尽可能延长独立自主的生活方式所取代。这一变化直接导致了老人尽可能坚持自主行动，生活自理，他们其实在用进废退的理念诞生之前就已经身体力行了。用进废退的出炉对于养老机构的工作人员，需要护理的老人和家属，以及义工都提出了新的要求，大家都需要以一个全新的心态面对这一变化。合作、创新、交流、融合是开创一个新产品必不可少的条件。自主行动、用进废退是推广养老新理念的重要组成部分。

用进废退的说法源于医学知识。大家都知道认知能力如果得不到使用会很快丧失。如果一个人因病卧床，不再走路，六个周内他的双腿就会萎缩。要重新走路必须经过训练。生命公寓的理念是为了让客户尽可能生活自理，每个人都需要被推至“疼痛忍耐极限”。实践这一理念，生物功能自然重要，但身体及心理的能力都同样需要顾及。

生命公寓的方法

关于“弃则废”的科学观点及“环境日趋复杂”的假设也许会让人觉得倡导机体与大脑的积极活动将会给老人护理机构的管理带来更大的挑战。用进废退在生命公寓里抗衰老建筑中的实践同时兼顾了这两点。在技术规模上，抗衰老公寓对日常生活各项设施的抗衰老质量严格把关

· 以用进废退的理念促发创造力，直接受益者虽然是客户自己，但员工也同样获益。（第7章将对此进一步论述，但在评估表上这一现象应作为“公司创新能力”得到高分）

· 员工的工作满意度大大提高，因为客户不再衰竭，而是更有活力、更快乐。护理人员由此产生的积极态度和心境反过来又给客户带来正面影响。客户自己同护工一起完成的工作大大节省了员工的时间，使他们有更多的时间为客户做其他服务。这也有助于提高员工的工作满意度。而工作满意度对于员工招聘及保留员工都有积极意义，也使员工病假远离企业。

· 投诉大大减少，因为客户及其家属都积极投入各项活动而无暇考虑投诉。

· 用进废退原则在建筑设计上的体现——包括对建筑的规模、地点、室内装饰及社区开放程度等的规范。

· 保持客户入住率与合理使用环境的正确比例，使客户能够充分践行用进废退。以此为标准，即使那些缺乏优美环境的传统养老院也能达到满员入住率。实践用进废退，客户与家属的参与变相提供了免费劳动，又给公司带来了经济效益。尽管这不是生命公寓的主要关注，但附带的经济效益对社会的整个体系——如政治、法律、保险等等都大有裨益。生命公寓的理念与现存体系丝毫没有抵触。其他财政因素还包括不同的人员配置、更多的政府补贴与拨款。

· 充满活力和快乐的客户形象以及他们反馈给保险公司的正面评价都会加强生命公寓的知名度与社会认可，从而给子公司及保险公司带来经济附加值。

· 生命公寓的整体形象生气勃勃、积极向上，在这里一切都可以成为可能。对内，它积极帮助客户适应环境，建立习惯；对外，它与政府部门及其他机构保持良好关系。

6.4 用进废退原则的实施

实施用进废退的一个重要步骤是向客户及其家属对这一理念做出清晰的解释。不仅客户文档、年度报告要把这一原则写进去，而且口

头上——如接纳新客户的面试，每年的新年讲话——也要强调这一原则。也要充分利用内部外部的媒体，如广播和电视，宣传用进废退；电视尤为可取，因为实践用进废退的实景实像会更具说服力。使用短小精悍的慧言妙语也是推广用进废退的有效方法，因为人们很容易记住这些短句。

与此直接相关联的另一方法是用一个阐述公司来龙去脉的完整故事宣扬企业文化与宗旨。公司的“核心业务”从单纯的“治疗护理”转向“治疗、护理、生活、康乐”本身就是对用进废退的很好阐述。

除了生物机能方面的因素，有必要强调心理及社会心理层面的意义。在用进废退的文化氛围中，我们将充分利用 Yes 肯定式文化的有利因素及大家庭理念，不仅员工积极参与护理工作，践行用进废退的客户也会参与其中。

另一重要步骤是树立榜样。不仅员工和管理层要树立好的榜样，客户之间及其身边的护工也同样起着不可忽视的作用。如果大家都亲自动手洗涮自己用过的杯碟、收拾桌子、吸尘、给自己缝扣子、亲自购物等等，即使这些活动会很费劲，也仍然坚持，那么新加入的客户也就很快会习惯自己动手。

企业内部的及对外的公关工作也同样重要。重点应放在生命公寓的典型形象：在鼓励自主行动的环境中，生命公寓的客户可以对自己的生活自我主导，通过积极合作，完成许多力所能及、而在别处却无法可及的工作。

及时调整“硬件”和“软件”，以适应用进废退的实施是另一不可忽视的方面。整体建筑及个体公寓的设计都要考虑方便客户自我行动：如信箱的位置要在伸手可及的高度，有供轮椅出入的坡道等等。公寓内部的设施也需要能够调整。如果洗手盆不能调节高度，坐轮椅的客户就很难使用；如果保险丝盒位置太高，也无法让客户践行用进废退。各部门机构也需要不断调整自身以适应用进废退原则，一切都要“量身定制”。一个标准统一的保洁计划很难允许你自己吸尘、洗刷或由家属帮助做清洁。当然，用进废退的管理方法也许会显得杂乱无章，这也需要同客户解释清楚。如果有客户偶尔想自己做饭，或只做部分饭食（比如只做一碗汤），或让家人做一顿饭，或者偶尔想自己打扫一下房间，这些事情

都是管理部门无法预测、也无法计划的。这种“杂乱无章”的好处是显而易见的：大家庭似的氛围，人人自由自在，还能一定程度的自己照顾自己；这与生活在偏狭、拘泥、无菌、宛如医院的环境，耳边充满为这样或那样的病痛残障的抱怨声，有着天壤之别。

6.5. 用进废退的界限

如同所有事物，用进废退也有自身的界限。如果让一个患有帕金森症的客户去跑步，就毫无道理，而且还会引发事故，使客户沮丧。不言而喻，我们需要正确理解用进废退的界限，实践中需运用常识理性尽心尽责。

当一个人步入或即将步入老年，不管是否有残障，都应该考虑如何节省余生精力，仔细计划该把精力用于何处。Steverink 指出，“由于老年人闲暇时光的增加，他们需要重新规划时间，他们所能参加的活动也因此变得多种多样”。需要作的选择也许只是在削土豆、吸尘、打桥牌还是外出用餐之间；或者是否请护工帮助洗澡以便省出精力稍后参加一项讨论；是看会儿书还是记记账。有时候坐着轮椅来来去去更有利，可以使关节得到休息。劳逸结合，量力而行，把精力分散使用常常是最好



的选择，能让你省出精力参加更多令人愉悦的活动。

全面理解用进废退对于客户、家属和护工都很重要。能够最大限度的掌控自己的生活，延迟机能衰退，自己决定什么重要什么不重要将大大提升客户的幸福感和自尊。护工们需要从心理层面（自尊和自我导向）、社会心理学层面（社交关系网）及经济层面全面理解用进废退。

6.6. 用进废退在生命公寓

员工及管理层对用进废退的积极理解

当员工们被问及生命公寓中的 16 条慧言妙语他们最熟悉哪一条，440 张员工问卷中 86% 选择了“用进废退”的口号；而管理层选择用进废退的高达 98%。这意味着用进废退的口号已经深深嵌入企业文化。除了用进废退，还有其他内容相似的短语也在管理层深入人心：比如“太多的治疗护理不如太少”（88%）；“独立自主，直至疼痛忍耐极限”在管理人员中得分 80%，在护理员工中只得分 30%。另一针对员工的口号“背手帮助”在管理层得分高达 90%，员工 69%。“用进废退”得分最高，也最符合设计最佳短语的各项条件（短小、意义积极、语言简洁、易于记忆、幽默诙谐、形象生动）。

当问及员工们是否认同用进废退时，77% 表示支持这一理念；另有 19.1% 表示认可但没有成功的实践经验。也就是说四分之三的员工不仅熟知这一理念，而且取得过实践结果。

一道关于解释用进废退的多项选择题，五分之四的答卷选择了“你需要坚持使用尚存机能，不然这些机能也会丧失”；五分之一认为“越不活动，衰退越快”的解释最好；不到五分之一选择了“当你身边没有事情发生时，你会觉得无聊并开始抱怨”；还有少量答卷选择了“当客户不再自己照顾自己时，他们会失去自尊”。显然，大多数人考虑的还是用进废退的生物机能层面。

关于用进废退理念对生命公寓意味着什么，大家的回答更明确。得分最高的是“积极活跃的客户可以让护工的工作更愉悦”（40%）。其后依次是“当客户积极活跃时，员工工作更顺心，生命公寓因此更容易招聘新人”；“如果客户不够积极活跃，我们需要工作更多，也就增加

了成本”。大约三分之一的答卷分别选择了这两条。这些描述都强调了用进废退在生命公寓这个大家庭中的重要。在员工们看来，用进废退不仅对客户重要，对于由客户、员工、护工、义工组成的团队整体尤为重要。以下两条——“客户及他们的护理团队能够自理完成的一切都会增加创收”；“客户不积极参与时，我们自己就需要加大工作量，而我们没有足够的人手承担所有工作”——分别得分 18.6% 和 27.8%。

生命公寓的哲学有这样一个核心元素：“好的计划永远不把钱当作目标，所以永远不要把钱放在首位”；员工们的选择很有可能受到了这一理念的影响。事实上，人手短缺及工作量大在生命公寓从来都不是主要问题。员工们真正看重的是实践用进废退所带来的工作氛围，甚至比用进废退带来的经济效益和管理优势更重要。

另外一道多项选择题，只允许选择一条答案，员工们的选择也与上述结果一致：

客户身体状况改善，幸福感和自尊增加	44%
客户自主行动，坚持生活自理	31%
员工有更多时间为提升客户的康乐水平服务	10%
客户、员工及护工的生活、工作氛围都得到改善	8%
客户、员工及护工关系交融、鱼水不分	7%
	——
	100%

客户对用进废退的积极理解

客户作为用进废退的实验对象，对这一理念有着最直接的体验，他们的反馈更值得研究。大约九十多个客户参加了这次问卷调查。他们都住在同一座设备完善的抗衰老公寓楼，楼里有中庭、餐馆等配套设施，可以最大限度地满足客户自主行动的需要。他们的问卷调查也同样由专业团队监督。调查结果如下：

60% 回答熟知用进废退；喜欢用进废退这一理念的近 85%。

另一道多项选择题，只允许选择一项，得分最高的是“你需要坚持使用尚存机能，不然这些机能也会丧失”，91%；“越不活动，衰退越快”

得分 81%；“当客户不再自己照顾自己时会失去自尊”得分 75%。

关于用进废退理念对生命公寓意味着什么，得分高的选项分别是“如果客户不够积极活跃，员工需要工作更多，也就增加了成本”；及“客户积极活跃更有利于护工的工作”；二者都达到 47%。

关于用进废退在生命公寓所达到的效果是一道只能选择一项的多项选择题，43% 的答卷选择了“客户坚持自主行动，因而延长了独立生活的时间”。38% 的参与调查的客户表示，他们在生命公寓可以继续像以往一样生活。高达 83% 的客户表示要坚持实践用进废退；另有 12% 表示虽然认可用进废退，但他们自身无法做到；所以支持用进废退的参与调查客户高达 95%。这与管理层对这一理念的支持率几乎不相上下。由此可见，用进废退在生命公寓得到了客户和管理人员的高度认同。



· 书评与后记 ·

《第二人生的智慧》

朱凤泊（北京太阳城创办人）

荷兰著名的“Humanitas 生命公寓”创办人贝克教授是世界著名的“养老之父”之一，此后他从乐老哲学的角度著作了《Humanitas 生命公寓》；该书原著是荷兰文，21013 年被译成英文版。滕威林先生 2012 年夏考察了在荷兰鹿特丹的“Humanitas 生命公寓”养老院，和贝克教授一见如故，非常赞赏他提出“快乐才是终极目标”的乐老哲学；并发起了我国钻石海岸——海南最美的适老社区之一“生命公寓”。独乐不如众乐，分享才是人生真谛。滕先生和他的同事把英文版的《Humanitas 生命公寓》编译文中文版；为我国近两亿老年人和养老者带来了乐老哲学新的指导思想。



《Humanitas 生命公寓》是一本学术著作，涵盖了研究老龄生活的哲学家、心理学家、历史学家、社会学家、医疗专家等多方面的论述和观点。贝克教授认为人类所能感受到的快乐来之个体方面和群体方面，并提出了四个核心价值的生活理念：其一、我的生活我做主；其二、活跃参与活动；其三、“泛家庭”的氛围；其四、对老年人需求的“YES”文化。该书中的有趣故事、幽默的表达和令人耳目一新的亮点很值得读者朋友去品味。其中，酒神与太阳神是养老中不同的哲学，但各自代表的文化思想是在养老中并存的。太阳神的文化思想是规律、控制、节制、合理、公平与思考等，但酒神的文化思想是无节制、狂欢、随心、打破常规、失控与滑稽荒诞等。养老是生命规律中的一个环节，乐老是养老中的生活方式。养老问题是我国国情的一大难题，享老是每一个老年人

·书评与后记·

的基本需求。这就是我们要达成的共识：理智与情感的相互制约，困难与需要的互促发展。因此，在养老行业中，为追求人生最后岁月的幸福，太阳神与酒神所代表的文化思想是相辅相成，不可或缺的。

这样就不难理解在老年需求的“YES”文化的大伞下。偶尔发生让我们兴奋、活跃、创造性氛围和“泛家庭”文化氛围就是养老生活的快乐意义。

所以，滕威林先生编译的《以人为本的生命公寓》很值得养老者和乐老者品鉴阅读。

朱凤泊

2014年3月20日

北京太阳城创办人

·书评与后记·

把养老产业做成乐老事业 ——有感于《第二人生的智慧》

刘晓光（首创集团董事长）



上图中间为首创集团董事长刘晓光先生

根据全国老龄委发布的《中国老龄事业发展报告（2013）》，2013年全国老龄人口突破2亿大关，达到2.02亿，老龄化水平达到14.8%。养老，成为社会关注的重要问题，也成为每一个家庭揪心又纠结的问题。如何养老？怎样养老？谁来养老？似乎刚刚退休的花甲人就已经在忧心忡忡地谋划自己成为耄耋人的后路了；精明的商家也看到其中的巨大蛋糕，准备分抢一块。社会充满了忧心，也充满了铜臭气。

荷兰著名“养老之父”贝克教授的《第二人生的智慧》，介绍了养老机构里的“以人为本的乐老哲学”，全书近十万字，却花了10年的时间在研究个案的基础上开发出生命公寓（人性公寓）的模式、理念，把“养老产业”当作“乐老事业”来做，把快乐作为养老的最终目标，这是何等的令人欣慰！

书中贝克教授将生命公寓（人性公寓）“为老人提供好生活”的设

·书评与后记·

设计理念、运营方式、四位一体的整体方案及对“痛苦的孤岛”——老年人的心里状态分析呈献给大家，使我们对贝克教授的生命公寓有一个耳目清新的感受，理解如何去做“乐老事业”。这对我们正在兴起的养老产业，包括养老地产、养老机构在理念上是一个根本性的指导。如何以人为本，如何让生活不便的老人在养老机构中得到更多的人生快乐，贝克教授提出生命公寓的核心价值是“四性”——自主性、愉快性、自力性和互动性。即发挥老人的能动性、做愉快的事、使用自己的能力用进废退、泛家庭的互动性。这种模式是对老人人格和人权的尊重，也是养老机构的运营艺术。

我们很高兴地看到海南三亚的“钻石海岸”正在努力探索和实践贝克教授的“生命公寓”。我们期待在中国老龄化和养老问题日益凸显的未来几年内，有更多的养老乐老机构秉承以人为本的理念、“快乐养老”的目标，把养老产业当作养老事业、乐老事业，让“快乐”在生命的最后一公里仍然延续。

刘晓光

2014年3月30日于北京

·书评与后记·

有尊严地活着，有尊严地走 ——写在《第二人生的智慧》出版之际

王景堂（中央党校教授，中国作家协会会员，中国军事写作学会会长）

前些日子在海南钻石海岸，参加了一些有关养老地产和养老服务方面的论坛，听了被称为“荷兰养老之父”、“世界乐老之父”的汉斯·贝克教授的演讲，又读了滕威林先生等人翻译的汉斯·贝克教授所著《第二人生的智慧》一书，感触颇深。汉斯·贝克教授有许多好的养老理念，我最看重的是他对人的尊严的尊重。用我自己的话来说，就是养老服务应当让老人有尊严地活着，有尊严地走。

他山之石，可以攻玉。汉斯·贝克先生的书《第二人生的智慧》，给了我们让老人有尊严地活着、有尊严地走的经验。他在书的前言中说：“在我父母早于业界多年提出的‘用进废退’原则指导，以及管理、人事、义工和客户及其家属们的热情支持和专业知识的帮助下，我带领‘生命公寓’的团队建立起了如今的实践模型——当然其中也经历了不少挫折。在这个模型中，不光有‘用进废退’原则和‘Yes文化’来平衡传统的‘否定式’官僚文化，更有对独立自主和自我尊重的重点强调。这种强调是建立在一个全方位的‘大家庭’式环境下，在这个环境里，无论宠物还



·书评与后记·

是护工、或是餐馆的服务人员，地位都是平等的。这个‘大家庭’中特别的沟通交流方式将强化狄俄尼索斯所定义的幸福感。在这样的大环境下，地区内的餐馆能够照常经营，宠物们不会被进入设施的主人抛弃，需要护理的客户能在属于自己的公寓里有尊严地生活，甚至就连‘玫瑰色黄昏’也随处可见。住户和他们的家庭成员、义工和其他工作者，在这个成熟的系统中都感到非常快乐——这是一个显而易见的结论，支持它的论据不光有愉快的互动、大量的新入申请、持续为零的安乐死申请数和极低的员工休假率等表面现象，还有经验性调查所得出的正式数据。”

在汉斯·贝克先生创办的养老机构“生命公寓”里，老人活得有尊严，即使走到生命的终点，也是快乐的有尊严的。在贝克先生的演讲中，让我们看到了一个80多岁的老人，聚会的时候，面带笑容地唱着她心爱的歌，8个小时后，她面带笑容地告别人世。这就是汉斯·贝克先生所追求的养老新境界。这也是我们要学习的养老新理念。

特别让我欣慰的是，我在海南看到不少人在研究、从事中国的养老事业。有的地产商转型搞养老地产，有的服务公司在研究、实践养老乐老服务。将汉斯·贝克先生养老乐老理念引入中国的滕威林先生等人，已在海南最漂亮的清水湾，打造着“钻石海岸”养老地产，并实践着“生命公寓”的养老理念。养老事业的关键是服务。在海南投资运营多个旅游地产项目、海南省房协副会长吴少武先生，正与同仁，特别是与养老地产商合作，创办以“一站式养生、全方位乐老”为核心理念的养老乐老服务机构——“养生谷”。提出在“养生谷”里，实现“老有所依、老有所养、老有所乐、老有所游、老有所学、老有所为”的目标，真正为中国的老年人创造幸福！

中国老人近两个亿，养老事业大有可为。一切有志于养老事业的开创者们，要抓住这个机遇，干出一番利国利民，造福千秋的伟业来。

王景堂

2014年3月31日

·书评与后记·

他山之石、可以攻玉 ——链接世界乐老与中国乐老的桥梁

吴少武（养生谷创始人兼首席架构师）

一、长者的困惑：

2014年3月2日，海南，美丽的海棠湾。

正和岛拓荒岛亲、海洋国旅前董事长杨军女士等四位长者联合向身为海南省房协副会长的笔者道出自己的心声：“少帅，我们被软禁起来了！”

“究竟是什么问题呢？”笔者望着屋外满园春色，继续探个究竟。

——“海南除了环境好、空气好、绿化好，其他的啥都没有！”

——“这里的服务与配套根本跟不上，我们再也不介绍朋友来买房，甚至我们还想过把房子卖掉！”

……

四位长者纷纷向笔者“投诉”，引起了笔者长时间的思考！笔者从事旅游养生地产多年，隐隐约约感觉到背后隐藏的问题，但今天第一次听到业主用了“软禁”来形容自身的感受以及“声泪俱下”的控诉，因此，笔者决定进行较为深入的思考，尝试着寻找解决方案！为海南、更为长者幸福快乐的晚年生活！……

二、思考与解剖：

笔者从旅游地产和养老产业两个维度进行了初步的思考和解剖：

1) 旅游地产面临的两大问题：

A、住宅地产比例太高，真正经营性的旅游地产、养生养老地产比例太低，而住宅地产的空置率较高也导致了资源的浪费，同时因为居住人群的不足也就难以支撑相关配套的运营；

B、目前的服务和配套远远没有跟得上，使得居住的老年人很空虚和寂寞，部分老人甚至有被软禁起来的想法。

2) 养老产业存在的主要问题：

中国的“养老产业”很多被扭曲成“养老地产”，而且大部分还摆

脱不了传统住宅地产的开发模式，还是“以房为本”，并没有“以人为本”，以长者的需求为中心；

目前的大部分健康长者还是不愿去养老院，正如外国学者形容的，传统的养老院大多是“痛苦的孤岛”；难真正满足老人家多元化的健康乐老方面之需求。

三、桥梁所在：荷兰乐老之父贝克教授 / 中国乐老倡导人滕威林

笔者长时间对旅游地产存在问题的思考以及近年来对养老产业的关注，加上杨军女士等长者对于笔者的殷切希望，促使笔者下定决心进行更为深入的探索，为更多长者创造晚年的幸福生活……

从海棠湾返程途经清水湾，到达迷人的钻石海岸，向笔者在养生养老方面的老师——滕威林先生请教：滕老师是养老产业研究人，金地集团高级创意顾问，同时也是中国“以人为本的乐老哲学”的提出人。

通过与滕威林先生的交流，笔者获知滕老师以及他的团队正在编译世界乐老之父，来自荷兰的 Hans Becker（汉斯·贝克）教授著作《第二人生的智慧》，笔者迫不及待的索要了一份书稿，如饥似渴的拜读起来！此书结合了汉斯·贝克教授以及团队多年来对养老乐老事业的研究与实践，特别在荷兰多个“生命公寓”养老乐老机构，在“Use it or lose it（用进废退）”、“Yes文化”、“Happiness is ultimate goal（快乐才是终极目标）”等多个原则指导下的一系列实践，让笔者不由的眼前一亮、如获至珍！

当笔者得知贝克教授将于2014年3月23日抵达海南钻石海岸出席“第三届钻石海岸设计大师论坛暨第二届老年产业与适老住宅国际论坛”，笔者决定将再次前往，为长者幸福的晚年生活再讨“真经”！经过与贝克教授较为深入的交流，接着



吴少武先生向贝克教授、滕威林先生“拜师”、合影

·书评与后记·

又将《第二人生的智慧》一书读了一遍，本书起初深奥难懂，但越品越有味道！在“以人为本的乐老哲学”的总则下，包括四个核心价值观：

- 1、我的生活我做主；
- 2、用进废退、活跃参与；
- 3、“泛家庭”的氛围；
- 4、对老人需求的 YES 文化。

除此之外，譬如“‘过度护理’被认为比‘关怀不足’更糟”，“大象比护士更管用（大象进社区给长者带来的幸福感）”、允许“同时养3只猫”、认可“一个月不洗澡”、倡导“坐在轮椅上唱歌”、践行“乐得久、病得晚、走得快”等颇多让人耳目一新的观点……

同时，也有诸多引起笔者共鸣的地方，譬如说，贝克教授提到，鼓励老年护理领域的企业家进行“创造性的破坏”，对原有事物持续不断的进行调节、改进、革新和实施。这不禁让笔者想起自己撰写的第三本书《脱掉你的外套》（清华大学出版社），书中观点恰好是将束缚自己前进的、过往的外套通通脱掉，脱得越彻底，你就越成功！笔者认为，以后在养老产业、养老服务业的探索也应当如此，不断地脱掉过去的外套，进行创造性的破坏，也正如唐宋八大家之首韩愈先生说的“不破不立，不塞不流，不止不行”！

再譬如说，“太阳神阿波罗”与“酒神狄俄尼索斯”在生命公寓中的运用，既有太阳神倡导的规则和纪律，同时也应该有酒神主张的感性与自由。假若两者相得益彰，那么一个既有规则与制度，同时又将“Yes”文化、泛家庭的快乐与温暖、艺术与激情等充满人性化理念的养老乐老平台就将应运而生了。

曙光似乎出现了，链接中国乐老与世界乐老的桥梁越来越清晰了……

四、他山之石，可以攻玉

世界乐老之父贝克教授以及他的著作《第二人生的智慧》给了我们很多的启示，那么，我们是否照搬照套，中国的老年人、中国的长者就幸福起来呢？

·书评与后记·

前段时间，滕威林先生与笔者牵头组织的“中国养生养老产业圆桌论坛”上，来自首创集团董事长刘晓光先生、中央党校的王景堂教授、北京工商大学的刘菲教授、青岛啤酒前全球营销总裁严旭女士、全国品牌社团组织联席会主席徐浩然博士等多位专家学者纷纷表示，中国的国情不一样，中国养老乐老的实际需求也与欧洲有所不同，既要学习世界各地养老乐老的先进经验，又要根据中国的实际情况进行落地！

会后约半个月时间，滕威林先生又向笔者道出心中的想法，关于中国养老乐老产业的研究，分为两个阶段：

- 1、《第二人生的智慧》一书的翻译；
- 2、中国乐老模式的探索及落地！

……

笔者十分感叹，滕威林先生不愧是中国乐老思想家与践行者！

他的高度与前瞻性思维，他对理论的研究与落地的探索，以及他对养老乐老事业十余年来孜孜不倦的付出，都非常的感人！因此，我们愿意投身养老乐老事业，愿意与更多的有志之士成为中国养老事业的接班人，成为乐老事业的开拓者！……

于是，笔者正在与顾问团的多位老师精心打造一个“一站式养生、全方位乐老”的新平台——养生谷，发展愿景为“打造中国养老服务业第一品牌，为中国乃至世界的老年人创造幸福”，专注于中国的养老服务业，而不再是养老地产的开发，重点关注长者多元化的健康乐老需求，为长者提供六个“老有所”的服务——老有所依、老所所养、老有所乐、老有所游、老有所学、老有所为！……

笔者与生俱来对长者有着特殊的感情，在海南运作多个旅游地产项目中，经过与长者、老师们“玩成一片”，向他们学习书画、与他们切磋乒乓球技、为他们举办百家宴活动、元宵节“猜灯谜品汤圆”活动，带他们参加“海南东海岸·艺术养生度假之旅”……

有一次，在与友人分享自己与长者相处的感受时，友人问笔者，老年人在您心中意味着什么？我脱口而出两小段话，与大家分享：

每位老年人就像一本书，值得您去好好品味的书，他（她）的人生经验将是您获益良多；

• 书评与后记 •

每位老年人就像一座宝藏，值得您去慢慢挖掘的宝藏，他（她）的丰富阅历将是您如获至珍！

期待自己对老年人、对长者天生的大爱以及对旅游养生地产多年的运作与思索，通过“养生谷”平台能够为中国养老乐老事业尽自己的绵薄之力，为更多的老年人创造快乐与幸福！……

五、结语：汇聚正能量、共筑乐老梦

综上，本书的出版具有划时代的意义，是链接中国乐老与世界乐老的桥梁，是使得中国老年人快乐幸福起来的源泉所在！但是，这也仅仅是一个开始，接下来中国养老乐老事业“任重而道远”，期待接下来能够有更多的有志之士参与进来，汇聚正能量、共筑养生梦、共筑乐老梦、共筑中国梦，我们一直在路上……

吴少武

2014年3月31日



吴少武先生与养生谷·书画院的艺术家于钻石海岸交流创作、艺术养生

第三届钻石海岸设计大师论坛
2014 DESIGN MASTERS FORUM

第二届老年产业与适老住宅国际论坛
2014 ELDERLY LIVING FORUM

海南·清水湾·钻石海岸 2014年3月23日-24日
DIAMOND BEACH RESORT · HAINAN MARCH 23-24, 2014

论坛主题:

以人为本的乐老哲学

HAPPINESS IS THE ULTIMATE GOAL

为人类幸福而设计

DESIGN FOR HUMAN HAPPINESS

钻石海岸设计大师论坛起源：由养老产业研究人滕威林先生和钻石海岸的设计董事孙闽辉先生发起。于2012年3月在钻石海岸首次举办，参会的设计大师和艺术家高度评价该次论坛，并建议将此论坛变成年度论坛。

此外，万通股份有限公司董事长许立先生非常欣赏此项活动，建议由万通公司联合举办在北京的设计大师论坛，2013年3月分别在海南、北京两地成功举办该论坛。更有幸的是荷兰养老之父——贝克教授，欣然接受滕威林先生的邀请来到钻石海岸，于是，就有了“2013年第一届老年产业与适老住宅国际论坛”。

世界知名的荷兰养老之父贝克教授著名的养老研究著作，原文为荷兰文，后由海斯先生（Gils）所在的高柏公司在2013年发起翻译成英文。滕威林先生非常欣赏这部著作，并于2013年底创意发起该书的中文编译版出版工作。书名定为《“第二人生”的智慧》。希望给两亿中国长者带来福音。目前书稿将近完成，恰逢贝克教授再次来到钻石海岸参加“2014年第三届钻石海岸设计大师论坛”和“2014年第二届老年产业与适老住宅国际论坛”，于是借此论坛发布该书的初稿，以感谢贝克教授的指导与支持，献上本书编译版的简本（第一、二、六章）与大家分享。



参会感言

刘希平 刘雅生（钻石海岸优秀业主）

Xi ping Lu Yasheng Lu Diamond Beach Outstanding Residents

2012年3月12-13日，我们以钻石海岸业主代表身份应邀出席了“老年产业与适老住宅国际论坛”，收获颇丰，感受颇深。首先，我们对西方发达世界养老专家、学者的养老思想理念，以及他们的工作成果表示欣赏；对正在享受他们工作成果的国外老人们表示祝贺和羡慕。另外，我们也对国内老年产业开拓者和研究者们表示敬佩。在会上，我们介绍了在钻石海岸养老生活的一些体会，为这里优美的自然生态环境和所提供的丰富多彩的养老乐老活动项目称快。同时，也对我国目前养老事业面临的困难和复杂性发表了一些看法。我国的发展已经开始进入社会老龄化阶段，但老龄事业的适应能力和西方福利国家相比还很滞后。解决国人的养老问题，是一个十分复杂的系统工程，绝不会一蹴而就。必须把养老事业纳入国家整体发展规划，凝聚国家、社会、专业人士等各方力量和智慧，经过几代人的努力，才能建成一个庞大健全的社会养老体系。我们认为整个老龄阶段可基本上分成，失能前的‘养老生活’和失能后的‘医疗护理’阶段。大多数老年人最关注的是前一阶段，希望这段时间拉得越长越好，充分享受到这段最美好的时光；对不能自控和难以预料的后一阶段，则希望越短越好，让整个人生迅速地、尊严地逝去，但这绝不是他们关心的重点。养老成本在不同阶段的合理分配和科学利用，应该作为养老研究者关心的课题。老年产业在我国是一项有着巨大潜力的朝阳产业，也是一项以爱心做支撑的伟大事业。与会的老年产业从业者和研究者都是有战略眼光的开拓者，祝你们事业成功！

钻石海岸业主代表（2013年3月12-13日） 刘希平、刘雅生（75/78岁）



左 1: 上海亲和源股份有限公司创始人奚志勇先生
 左 2: 北京爱暮家创始人姚雪女士
 居中: 荷兰养老之父生命公寓创始人汉斯·贝克 Hans Becker 教授
 右 1: 【养生谷】创始人吴少武先生
 右 2: 钻石海岸与佺山秘境养生养老项目创始人滕威林先生



亲和源微信号
Q INHEYUAN2



爱暮家微信号
LE-AMOR



钻石海岸微信号
DB83309999



佺山秘境微信号
W SM J639

本书摘编简本的编译工作由海南“钻石海岸”/云南“佺山秘境”支持，部分书评组织（按时间先后顺序排列）及本批简本印刷由上海亲和源股份有限公司奚志勇先生、北京爱暮家姚雪女士、北京太阳城朱凤泊先生和养生谷吴少武先生支持。