

社创案例 | 银巢未来：实现资深公民的社会价值

据世界卫生组织预测，到 2050 年，中国将有 35% 的人口超过 60 岁，成为世界上老龄化最严重的国家之一。庞大的老年群体，为社会养老带来了挑战。其实，资深公民不但不是社会的负担，反而可以用他们毕生积累的知识、技能、经验、智慧为社会创造价值，同时实现“积极养老”。我们如何实现资深公民的社会价值？——成了摆在年轻人面前的一个课题。以 95 后女孩李靖慧为首的一群来自浙江宁波的年轻人，在宁波鄞州区政府的支持下，创办“银巢未来积极养老服务中心”，努力为此课题求解。从最初的帮爷爷奶奶们上老年大学，到运用互联网技术对接“社会需求”和“老年人知识与技能”，充当“老年人力资源”的第三方经纪人，四年来，“银巢未来”活跃在宁波市鄞州区，改善了数以万计银发一族的精神生活质量，为这些老人带来了晚年的尊严和幸福。

本文长度约 9159 字，阅读全文大概需要 15 分钟

人老了，意味着什么？

皮肤的松弛，精力的衰退，行动不便，感觉自己没用了、只能靠别人的照顾活着，从而导致自信心的全面退失，在落寞中，无奈地等待那个恐怖的时刻？

或者，情况稍微好一些：身体还算健康、腿脚还算灵便，可以为儿女提供餐饮、家务服务，在对儿女习惯性的照顾中找到一点存在感；如果儿女不在身边，就聚集几个和自己一样孤独的老人打打牌，打发寂寞的时光？



等等——这种对“年老”的定义是不是有问题？ 年老，意味着更多，意味着毕生积累的知识、才能、经验、智慧——老人可以因这些“年龄优势”而赢得年轻一辈和整个社会的敬重，甚至，如果这些和年老联系在一起的宝贵财富得到合理的开发，长者们便能迎来生命中新的盛年，用自己的宝贵经验和智慧造福社会，在为社会创造价值的过程中，认同自己“资深公民”的自豪身份，在自信心和幸福感中度过生命中最后的美好时光。

如果实现了后一种可能，我们中国讲究的“家有一老、如有一宝”、“尊敬和感恩老年人曾经为社会做出的贡献”等传统价值才能在现代社会中实现，“最美不过夕阳红”的美好生命图景才能成为现实。

为实现后一种可能、一种“积极养老”的可能性，有一群来自浙江宁波的 95 后年轻人正在不懈地为之努力。今天，我们向您介绍“银巢未来一站式积极养老服务中心”，希望对您有所启发。

Aim：让资深公民有价值创造感

不是每个老人都能上老年大学

96 年出生的李靖慧是一个热爱老人的年轻人。

李靖慧从小在慈爱的爷爷身边长大，和爷爷感情很深，因此对老年人有着天然的亲近感。

“我的爷爷很帅，鼻子又高又挺，我特别爱看他的笑容。”李靖慧说，“爷爷从小热爱读书学习，因为穷，读完小学就辍学了。他总是把自己收拾得干干净净的，像个知识分子一样。

有好多字爷爷都是只会写不会读。从小学到大学，我都会把我的课本和练习本保存起来带回去给爷爷。我用过的练习本上，爷爷会找空白的地方练字。有时候，爷爷会拿炭在地上写字，问我怎么读。

别的老人爱好下棋打牌，爷爷的爱好是翻看我的课本和新华字典，问我这个字怎么读，那个字怎么念。

看过的书，和爷爷交流起来还是会有新的发现。那时我就知道**老年人的精神世界远比我们想象的要丰富得多，只是我们一直忽略了。**

我老想，如果有一个地方可以让爷爷重新去学习，他一定很快乐。

到宁波上大学以后，我听说有老年大学，我想到了爷爷。我很快去了解老年大学的报名流程和入学要求，却发现老年大学门槛很高，一座难求，以我爷爷的情况，根本没有机会进入老年大学学习。”

从大一开始，李靖慧就投入面对老年人的志愿服务，她发现很多像自己爷爷一样的老人生活十分冷清、孤寂、枯燥无味，这令李靖慧十分心酸，想为这些老人做点什么。

而让李靖慧更加坚定这个想法的，是在一次志愿活动中，她注意到一位老人连续几个星期都站在门口旁听。起初她以为老人是来接孙女的，直到老人从口袋中掏出随身携带的已经被削得很短的铅笔，在门口跟随着上课老师写字时，她意识到**当代老年人在精神层面的极度渴望。**

“如今的不少老年人，当年是为了生活而生活，鲜少接触到文化教育，在如今物质条件逐渐变好的时代，老年人更需要的是精神养老。”李靖慧说。

这个 95 后姑娘通过她所观察到的现实，发现了一个当代中国普遍存在的社会问题。

重新发现资深公民丰富的智识财富

据新华社报道，截至 2018 年底，我国 60 周岁以上的老年人口大约 2.5 亿，占总人口的 17.9%。而据世界卫生组织预测，**到 2050 年，中国将有 35 %的人口超过 60 岁，成为世界上老龄化最严重的国家之一。**庞大的老年群体，为社会养老带来了挑战。



研究显示，随着我国城市化进程加快，加之西方文化的冲击，我国传统的家庭养老功能在弱化，家庭模式中传统的三世同堂越来越少，年轻子女陪伴父母的时间越来越少，老年人精神和情感需求得不到满足。

由于老年人自身健康状况和社会角色的改变，容易产生悲观、抑郁、孤独和焦虑等一系列不良情绪，他们的老年生活质量亟待提高。

我国传统文化自古推崇孝道，有着极其浓重的尊老思想，千百年来，“百善孝为先”是全社会尊崇的文化伦理。由于计划生育政策的实施，青壮

年大多为独生子女，随着我国老龄人口日益增多，多数城市家庭结构变成一对夫妇赡养四位老人，在孝养、关怀老人方面，子女普遍力不从心。而当代物质至上的价值观，导致养老从以往的“用心”逐渐转变为“用钱”，传统家庭观念中孝养父母的思想逐渐转变为



用物质、金钱供养老人，5000 年的“孝道”文化逐渐歪曲。

而从老人本身的现实情况来看：随着科技和医疗手段的不断进步，老年人的身体素质得到了很大提升，平均寿命变长。大量的退休老年人，特别是老干部、老教师等，仍具有劳动能力，而且还有相当高的水平。老一辈具备年轻人未必具备的优秀精神品质：工作认真、品质坚韧，在经验、知识、技能方面具有年龄优势，是传承优秀文化、化解矛盾纠纷、维护社会稳定可以依靠的重要力量。所以，具备能力和经验的资深公民是社会的宝贵资源。

习近平总书记强调：**要积极看待老龄社会，积极看待老年人和老年生活。**2019 年 11 月，国务院印发《国家积极应对人口老龄化中长期规划》，强调积极应对人口老龄化，走出一条中国特色应对人口老龄化道路；建设老年友好型社会，形成老年人、家庭、社会、政府共同参与的良好氛围。

积极看待老年人，消除年龄歧视，引导全社会接纳、尊重、帮助老年人，大力发掘资深公民的人力资源，对于身体素质较好并有精神需求的老年人，为其提供机会，引导他们保持老骥伏枥、老当益壮的健康心态和进取精神，让他们老有所为、老有所乐，发挥正能量、作出新贡献——这已经成为时代的呼唤。

为资深公民提供陪伴

巨大的社会需求，加上政府政策的支持，意味着巨大的创新空间和未来前景。出于对老年人发自内心的关切，李靖慧身为一个在校大学生，联合一群志同道合的青年人，在宁波市鄞州区政府的支持下，创办“**宁波市鄞州区银巢养老服务中心**”，项目的简称为“**银巢未来**”寓意是“**银巢有你更有未来，银巢里有着每个人的美好未来。**”



有人说，你应该去给小朋友做公益，他们才是未来的栋梁，老人不行了，没有创造力了。

李靖慧坚决不认同这种“年龄歧视”，她说：“我觉得老人是在上个世纪受到不公平待遇的小孩，是没有被社会足够疼爱的老小孩。他们是孩子的时候，吃不饱穿不暖，老了更应该得到大众的关怀，疼爱，保护。

我希望，所有的老人，都可以不因年老而心老，每个老人都可以去上老年大学，都有学习的机会和权利。之前社会没有给到他们的，我们给。

我很愿意和老人们待在一起，也愿意分享他们的喜怒哀乐。他们也曾年轻过，付出过，如今老了，我想让他们感受到来自新时代的，年轻人的关爱。”

从“满足爷爷奶奶们学习的愿望”这个朴素的孝思出发，李靖慧和她的团队开始了在积极养老领域的创业。在“帮助老年人通过积极养老来构筑幸福生活的良性循环”的使命驱动下，四年来，她们的探索和行动早已远远不止于帮爷爷奶奶们上老年大学。“银巢未来”活跃在宁波市鄞州区，改善了数以万计银发一族的精神生活质量，为这些老人带来了晚年的尊严和幸福。

Approach: 变“被服务者”为“价值创造者”

退休老人当中，有一大部分人的精力、能力、经验、价值非常的丰富——这已经成为社会的共识，怎么去把他们的潜质发挥好？如何去有效地帮助他们实现老有所为？银巢运用互联网技术对接“社会需求”和“老年人知识与技能”，希望“用长者力量去改变世界”。

“我们真正想要的是做老年人的第三方经纪人”，李靖慧表示。现在政府暂时没有老年就业的相关政策和平台，银巢希望通过自己的方式，搭建平台，开发老年人力资源，输送到相关的企业、单位、社区，通过帮助老年人实现老有所为，成为教师、成为管理者，成为企业顾问等等。

1 对接“老人的知识技能”与“社会需求”，设计资深公民与社会双赢的创新项目

第一步：评估资深公民的精神能力和经验价值

根据老人退休前的职业、退休年龄、兴趣爱好、知识技能等等，银巢自主研发了一套《老年人精神能力评估系统 1.0》，投入线上使用。通过这套评估，子女可以更方便地了解老人的精神状态和“拿手项目”，比如他退休后更适合在家里绘画、写字，还是更适合出门社交、参加活动等等。目前，升级后的《银巢长者综合能力评估系统 2.0》已经上线。

第二步：发布信息，搭建平台，对接需求，打造产品

拿到数据之后，银巢开发出“一老一故事”信息平台，在线上发布社区养老需求、养老项目和智能数据管理系统，与社区老人的情况进行对接，集策划运营于一体，把老人的才艺、技能等经验价值打造成产品，进行网上传播、授课和分享。

在此基础上，银巢利用互联网，线上线下联动，提供集文化、娱乐、健康为一体的养老服务，打造专属的适老空间，为老年人提供丰富的老年生活，满足其精神文化需求。

在线上，通过银巢平台向有需求的青少年提供

资深公民人生经验分享课以及公益公开课；在线下，依托社区，对接开展以老年人为讲师的青少年特长班、外来务工子女培训课、手工艺课以及老年大学，为老年人提供弹性就业机会，帮助老年人冲破“年龄歧视”，脱离“边缘化”状态，重返社会舞台，满足其自我实现的精神需求，真正实现“老有所为”。



第三步：开发特色项目，打造全方位适老空间，提供积极养老一站式服务

“长者未来”项目把老年大学搬进社区，打通老年人上学“最后一公里”，为更多老年人提供再教育的机会，满足他们的学习求知需求，提振他们的生活动力，切实改善他们的老年生活质量。

在政府的支持下，银巢与宁波市老年大学合作开办宁波市老年大学银巢分校，是宁波市首例公办老年大学与公益组织合作开展的老年大学。银巢分校志在建设“家门口的老年大学”，改变老年朋友在老年大学“一座难求”的现状，探索“一教学点一品牌”、“一教学点一特色”的建设，增加银巢分校对老年人的吸引力。分校的结业证书由老年大学和银巢分校共同认证。分校师资包括老年大学明星教师的资源共享、优秀学员进阶到分校教师；同时保留街道、社区原有老年文化社团的师资队伍，再通过内部挖掘、外部社会招聘各行各业的学者精英、社会贤达、青年志愿者加入到老年教育队伍，来充实银巢分校师资队伍。据悉，宁波市老年大学银巢分校将于2020年秋季正式开学。

“益动社区”项目是以社区为单位，针对不同类型的老年人设计不同的项目板块，主要如下：

【教书育人型老人】：建立“乐育以闻”版块。以社区为单位，挖掘具有教育技能的健康老人，与外来务工子女进行链接，与社区合作开展公益性社区教学活动。

【手工艺型老人】：建立“技有所承”版块。通过平台征集具有手工艺特长的老年人，与社区里的残障人士、下岗妇女和中年失业人士产生有效链接，帮助这部分弱势群体获得二次就业的机会。

【娱乐型老年人】：建立“老益笙歌”版块。以老年人的才艺为基础，通过热爱娱乐的老年人带动其他老年人加入其中，自我娱乐的同时娱乐他人，满足老年人价值、沟通、娱乐等需求，实现以老养老的新模式。值得注意的是：在“银巢未来”看来，老年人在时光中积累的宝贵知识、技能和经验可以成为公益资源，回应当下社会例如教育、技艺传承、公益活动等资源短缺的问题，在实现积极养老的同时帮助外来务工子女、残障人士和中年失业群体，**实现双重公益**。



除了引导老年朋友在城市社区做公益，银巢还根据时代的需求，引导城市资深公民志愿者到乡村提供服务，策划开展“老骥行动”，提出“城乡结对、输送文明”，组织城市高知老人，带文明和爱心下乡，以课程活动为载体，为乡村的儿童、独居孤寡老人等人群提供志愿服务，缓解乡村科教、医疗资源缺乏等问题，提升农民群众的思想观念、文明意识、科学文化，助力乡风文明建设，通过满足他们的精神文化需求来提升农村居民的幸福感。

另一方面，作为“时光文明”的载体，城市的资深公民将自身多年积累下来的专业知识、文化思想以及丰富经验带下乡，在助力乡村振兴的过程中，提升自身的社会价值感、认同感和自豪感，同时享受乡村优美的风光、感受淳朴的民风，特别是农村朋友对他们的欢迎与肯定，无形中大大提升了精神生活质量。

好多提供志愿服务的老人表示他们不要收入，能有个发挥余热的地方，就很开心了。李靖慧想到了“时间银行”这种方式，老年人提供的教育服务，通过时间积累的方式转换成积分，积分可以兑换成家政服务，礼品以及柴米油盐等生活用品，对于那些除了能回归社会舞台别无所求的老人们而言，这种回馈非常适合他们。

2 紧密依托社区，与地方政府、企业、高校合作，打造多部门联动、自我造血的运营模式

“我们可以共建一个项目。”银巢团队不断表达这样的意愿。2015 年，他们提出“帮助老年人从被服务者转变成价值创造者”的概念，但是社会上否定的声音居多，大家都觉得更需要的是居家养老服务。

“跑 20 个社区，可能最后愿意见我们的，可能只有 1、2 个。”李靖慧说，那是从 0 到 1 的最心酸的阶段，要钱没钱，要人没人。

但是银巢的创新理念，受到了专业人士的认可。李靖慧带着这个项目参加了许多比赛，拿了奖，他们的项目创意也逐渐有了说服力。

2017 年，银巢项目获得了鄞州区民政局的公益创投资金。鄞州区民政局在 2018 年、2019 年又追加了创投资金。



2017 年 10 月 9 日，运营一年多的宁波市鄞州区银巢养老服务中心（简称银巢）获得了由鄞州区民政局正式颁发的营业执照，成为

波市首例由在校大学生注册的养老民非（民办非企业）机构。

李靖慧告诉记者，营业执照的注册过程异常艰辛，由于没有毕业的大学生缺乏稳定性，流动性比较大，按道理是没有办法注册社会型企业。“好在有益立方公益学院（属于李靖慧的母校浙江大学宁波理工学院，是浙江省高校首家公益学院）的各位老师们为我们团队

提供宝贵的意见与资源的对接，最终得到了鄞州区民政局的谅解，这才得以顺利申请下来。”

目前，银巢积极养老公益项目团队和鄞州区各个高校和社区建立了密切合作，建立了 46 家社区基地，并与宁波市老年大学合作，创办宁波市老年大学银巢分校，在基地里开设老年大学的服务。

银巢还通过开设在社区里的“繁星文社”，2017 年下半年实现了项目的第一笔自我造血的盈利。“繁星文社”在社区基地里，链接有一技之长的老年人，为社区内的外来务工人员子女提供简笔画、书法等艺术文化服务。家长只需要支付远远低于市场价的费用就可以报名送孩子就近上学，学费支付完老师的补贴以及一系列运营成本外，银巢还可以实现部分营收。

目前银巢的项目收入中政府购买服务的总占比逐渐减少，以社会买单（C 端受益人群付费、企业支付的老年人力资源服务费等）为主导。

银巢在各级政府和爱心企业的大力支持下，由 5 位团队核心成员，15 位项目成员、4 位项目顾问参与项目管理，团队组建更加完善，分工明确；多家社企研究院和公益创业中心作为顾问指导；宁波市鄞州区民政局和老龄办等政府单位资源助力，进行市场拓展；与多个街道社区进行合作拓展，共同运营管理；同宁波各大高校的人员组织合作，组建庞大的大学生志愿者队伍，多方协作。银巢也和多家知名企业实现战略合作，同中国普天集团、万科、浙商银行、杰博人力资源等企业共同推进落实相关服务。

“4年多来，我这个小姑娘是比较幸运的，受到了许多社会人士、媒体以及政府的大力支持。”李靖慧说。

“我们团队非常的感激社会上给予的每一份机会。如果没有机会，我们再有想法，再有行动力，都不可能实现。”李靖慧说。

运营四年以来，银巢已经走过“从 0 到 1”的艰难初创阶段，得到社会的认可，进入了“从 1 到 10”的业务拓展和市场拓展阶段。

Action：年轻人和老年人一起改变世界

最直观的回馈：老人的眼睛和笑容不会说谎

薛燕芬今年 77 岁，退休以前是一名小学教师，荣誉等身，桃李满天下。退休以后，薛燕芬觉得自己的价值得不到体现，她的脸上少了往日的微笑，感觉自己被边缘化。

2016 年 11 月，由银巢和钟公庙街道繁裕社区居委会共同打造的公益平台“银巢—繁星文社”正式落地于繁裕二村。这个平台面向社区老年人和适龄儿童（包括很多外来务工家庭的孩子），将社区内有一技之长的健康老人组织起来，成为师资力量，为孩子们开班授课。得到消息后，薛燕芬主动报名，成了“银巢—繁星文社”平台的首位授课教师。



如今，每周日开课的这一天，成了薛燕芬最忙碌的日子。课程分上、下午，每次大约 1 个半小时。薛燕芬在课上教孩子们学习简笔画、点评批改作品。2018 年，薛燕芬志愿服务时间近 6000 分钟。她跟孩子们建立了深厚的情谊，孩子们都亲切地喊她“薛奶奶”，上百名外来务工子女因此而获得了学习才艺的机会。

薛燕芬在这里重新找到了自我价值。她说：“在这里，一下子感觉老年生活有滋有味儿，感觉还是个对社会有用的人。”重归忙碌的薛燕芬，再次展露出幸福的笑容。

目前，银巢项目的“铁杆”志愿者全是 60 岁以上的老人。他们退休前有的是企业管理者，有的是工会负责人，有能力、有资源、有热情，又不图回报，在银巢搭建的舞台上挥洒自己的光和热。

李靖慧创办银巢非常辛苦，但是社区里老人家一声声亲切的“小李老师！”能让她忘掉所有的劳累。她说：“老人家的眼睛和笑容不会说谎”。是的，**透过老人们眼中发自内心的笑意，李靖慧明白自己为老人们带去了什么，而这也是对她和团队的努力最直观的回馈。**

社会各界的肯定，证明了银巢模式的可行性



短短 4 年时间，银巢，这个由几位宁波大学生共同发起的养老项目，从一个暑期课题，发展成中国积极养老第一梯队的成员；从不被大多数人看好，到荣获各类奖项荣誉 **50 余个**；从没有社区愿意合作，到覆盖以宁波鄞州区为主的 **40 余个社区**；开展活动课程**数千次**，服务人数超过 **30000 人**。

2019 年，银巢斩获了团中央主办的“第四届中国青年志愿服务公益创业赛金奖”，团中央主办的“创青春”大学生创新创业大赛全国银奖（浙江省金

奖)；此外，浙江省第十一届“挑战杯”大学生公益创业赛金奖、首届浙江省志愿服务暨公益创业赛金奖、浙江省青年志愿服务项目大赛金奖、浙江慈善奖、宁波慈善奖、2018 宁波志愿服务项目大赛金奖等优异成绩 50 余项，都是对银巢的充分认可。

创始人李靖慧被誉为“宁波大学生公益创业第一人”。在 2018 年、2019 年获评“全国优秀团员”“浙江省优秀团员”“宁波市最美 90 后”“宁波好人”等各类奖项荣誉 20 多项。

2019 年 10 月 17 日，李靖慧入选 2019 福布斯中国 30 岁以下精英榜。

四年来，银巢受到 CCTV-1、人民日报、中国新华网、中国经济网、中国社区报、光明日报、中国青年报、浙江卫视、浙江老年报、宁波日报等多家媒体近 100 余次的宣传报道。李靖慧在 2018 年 3 月受邀参加 CCTV-1《开讲啦》的节目录制，为如何提高年轻人对老年人的关注度而发声，获得中国人民大学老年学研究所所长杜鹏教授的支持和肯定，称之为“**有温度的养老**”。

“跟第一个社区合作，我们用了一年的时间，然后从第一个社区到 40 个社区，我们也用了一年的时间。”李靖慧说，“我们用 4 年时间来证明，这个方向是对的。”

提交政策建议，推广银巢模式

2018 年年初，银巢向全国政协十三届一次会议提交了《关于及早谋划实施积极老龄化战略》提案，相关部门下发批示，鼓励并支持去做这件事。

“银巢未来”的未来

银巢项目从落地到现在四年的时间，李靖慧选择了一路坚守。她坦言，由于之前项目没有实现自我造血，虽说也有参加各种比赛拿奖，但是获得的奖金完全不够用以支持团队成员的薪酬，“其中最大的压力是来自于父母，一项不稳定、没有固定收入、又十分辛苦的工作，遭到了很多成员父母的反对。”

李靖慧也曾一度游走在徘徊的边缘。大学毕业的时候，有一家央企名下的企业开价三万一个月的工资挖她，经过一番犹豫纠结后，她还是坚定不移地选择留下来。

谈到未来，李靖慧表示继续走下去的决心和三年前一样坚定，重要的是不忘初心。“我们已经走过了从零到一的艰难时光，未来我们要努力实现从一到十的发展，一步一步坚定不移地走下去。”

银巢接下来计划扩大项目的影响范围，逐步向宁波周边城市拓展。

银巢还有更多新的探索。比如，城市与乡村结对，以“旅游+支教”的形式，把城市里优质的老人资源带到乡村，去给当地的中青年、在职人员进行培训。比如，进一步深化志愿服务合作，把宁波老人的“时间银行”跟企业、家政服务结对，让老人有更多福利。

李靖慧说：“人来这辈子，总要为社会留下些什么。我能服务十个人，那十个人会记得我，我服务一百万人，一百万人会为此发生改变，变得幸福一点。

我的微信名叫小超人，一直没变过。这片土地给了我这么好的成长环境和发展平台，我不能只是来索取一番，就走了。作为年轻人，更要回馈社会，承担责任。”

李靖慧的爷爷已经八十一岁了，身体还很健康。因为做了“银巢养老”，李靖慧陪伴爷爷的时间少了。她买了有关于银巢新闻的报纸专门带回家给他看，爷爷看了很高兴，觉得靖慧很有出息，做的事情很有意义。李靖慧通过孝敬天下老人的理想和行动，成为爷爷的骄傲，实现了对爷爷最大的孝敬。

老去，是每个人都要面临的生命课题。你或许正在面临父母的老去，思索着如何能让父母晚年幸福？你或许已然在面临自己的老去，思忖着究竟怎样能老得优雅？这不仅仅是我们个体面临的问题，而是整个社会必须回答的问题。**优雅地老去，不但要靠老人自身的修养，同时要靠整个社会的行动和氛围的营造。孝道在今天的传承，需要适应时代的需求创新孝养的方式。**



李靖慧和她的伙伴们的探索，目的正是适应和满足当代老年人真正的需求，用最积极的方式回应时代对年轻人提出的“养老”问题。关注、支持养老领域的创新行动者，就是为自己的未来积极谋划，不光为自己，还为整个社会，为所有可敬可爱的银发一族。

Reference:

本篇案例基于新华社、中国社区报、浙江老年报等媒体对银巢的报道，笔者对银巢创始人的采访，以及创始人提供的项目资料撰写。

