

AI 重塑生產力

位於上海楊浦區的老友記品牌初心館，每天中午時分尚未真正到來，這裏就熱鬧了起來。廚房裏，熱氣裹着飯菜香不斷飄出；窗口前，工作人員一邊核對訂單、一邊熟練地分裝餐盒，米飯、熱菜、湯品被依次擺放整齊。餐廳內外，前來用餐的老人陸續進門，助餐員和志願者也開始忙着引導取餐。還有一些身着配送服裝的騎手，將一份份熱乎飯菜裝進保溫箱然後按序派送。這幅場景，看似是一家餐廳普通又忙碌的一日，實則在這一餐的背後由AI參與着菜單設計、食材採購、騎手配送、老人反饋、員工績效和財務核算等一整套複雜系統。

●文/攝：香港文匯報記者 孔雯瓊 上海報道



●老友記部分客流較大的門店已使用智慧收銀機，具備菜品識別和刷臉支付功能。



●餐廳內通過數字化可以查看各個門店運營質量。



數字化不是為了讓老人適應機器，而是讓機構更懂老人、更尊重一線勞動者，也讓普惠服務能夠長期運轉。

虧損了9年後 思考用AI再造流程

「養老和餐飲都是微利行業。」這是記者在採訪柴勇時，他多次提及的一句話，在他看來，養老助餐既是餐飲，又不是普通餐飲；既有公益屬性，又不能只靠情懷支撐。在做這行的前9年裏，企業持續虧損，直到柴勇思考AI和數據如何改變社會服務後，逐漸形成一個判斷，那就是傳統養老行業和傳統餐飲行業的知識，都不足以支撐普惠養老助餐的願景，必須用新的組織方式和技術工具重做一遍。

一張菜單需經多方審核

柴勇向記者舉例道：「菜單，是AI參與助老送餐最典型的場景。一張老年餐菜單，並不是廚師拍腦袋決定。」按照老友記的流程，菜單通常要經歷多輪覆核：先由總部統一開出，再交給各門店管理崗判斷是否符合本店老人喜好；隨後公示給老人，收集反饋；再交給養老機構和一線護理人員審核，避免出現不適合失能、認知症或夜間照護老人的菜品；之後還要結合庫存、季節價格、供應鏈和營養要求再次調整，最後才能真正落地。

在他看來，11元一份的老年餐，無法支撐大量人工反覆做細節工作，只有借助AI把流程系統化，才有可能用有限成本滿足老人更複雜的需求。AI不是目的，而是工具；數字化不是為了讓老人適應機器，而是讓機構更懂老人、更尊重一線勞動者，也讓普惠服務能夠長期運轉。

這種理念還體現在企業的組織內部。老友記將員工勞動細化量化，廚師燒多少份餐、切配師切多少斤菜、送餐員送多少單，都能轉化為績效。每個人每天可以看到自己的薪資，也能理解收入如何產生。老友記裏有一名大廚，剛入職時只想每月拿固定9,000元工資，不願理解複雜的績效體系。團隊慢慢向他

智慧養老升級 不只機器也要後台驅動

11元長者餐背後 是AI精準運營

技術藏在後台，熱飯送到眼前，在老友記餐廳裏，是AI進入養老場景最現實的方式。

餐廳把AI和數字化能力嵌入助老送餐的每一個環節。與公眾想像中「機器人送餐」「智能客服訂餐」不同，這裏的AI並不只停留在前端展示，而是深入到養老助餐最細碎、最難算賬、也最容易被忽視的地方：一份11元（人民幣，下同）老年餐既保證營養和口味，又要控制成本；一名廚師、切配師、送餐員每天的勞動如何被公平量化；一張菜單如何在老人、門店、養老機構、供應鏈和政府監管之間反覆校驗；一條配送路線如何更精準地服務高齡老人。

老友記創始人：需確保價格普惠

老友記創始人柴勇在接受香港文匯報記者採訪時表示，養老助餐不是簡單開一家餐廳。由於面向的是老人群體，價格必須普惠，服務卻不能粗糙。相比普通商業餐飲，養老助餐還要接受台賬、月查、年度評估等多重監管。「這意味着服務機構必須把管理顆粒度做得足夠細。」

正因如此，AI首先被用於「看不見」的後台。柴勇告訴記者，老友記將經營拆解成日報系統，每家門店每天經營情況、每個人當天完成的工作、工資和績效，都能被量化並透明呈現。廚房阿姨洗了多少個碗，切配師傅切了多少斤菜，廚師燒了多少份餐，送餐夥伴配送了多少份，都能轉化為數據。柴勇解釋道：「這套系統可以讓業務數據和財務數據實時貫通，幫助企業判斷每一份餐、每一次服務、每一個崗位是否可持續。」

AI參與菜單覆核智慧收銀降成本

此外，在這套體系中，AI被分為三個層次。第一是理



●香港文匯報AI製圖

上海老友記簡介

老友記是一家扎根上海社區、以養老助餐為核心的智慧助老服務機構，運營社區助老餐廳，為老人提供堂食、套餐和日常助餐服務；也面向居家老人、養老機構和街道社區提供送餐、配餐及相關運營服務，試圖用互聯網和AI技術降低運營成本、提升配送效率和服務穩定性。

特稿

柴勇與養老產業結緣，並非一開始就來自商業計劃，而是源於一段切身經歷。母親早逝，父親長期不在身邊，12歲起，他跟隨奶奶生活。之後因奶奶生病，柴勇家庭所在街道組織黨員結對幫扶，幫助柴勇渡過少年時期的難關，這份陪伴一直延續到奶奶離世。在他看來，自己一路成長得到過不少幫助。無論是少年時期的社區關照，還是大學期間學校給予的機會，都讓他逐漸形成一種使命感：既然曾被社會托舉，也希望有一天能把這份力量運給更多需要幫助的人。

2015年，柴勇和幾位朋友開始把目光投向養老。他們沒有急着做項目，而是先成立興趣小組，頻繁走進公園、

獲得的獎項。柴勇和他的團隊在創業路上



●送餐中的老友記騎手們。

念層。柴勇把AI看作一種幫助組織更加公平、公正、透明的工具。企業文化、管理思想、服務初心，都可以通過AI梳理，讓一線新員工隨時提問，了解企業為什麼做養老助餐、遇到具體問題該如何處理。其次是制度層，所有管理盡可能量化，會議錄音、業務語料、員工反饋等信息都可以交給大模型輔助讀取和校驗，減少人為遺漏。在技術層面，AI具體參與菜單覆核、數據處理、配送系統、智慧收銀和營養管理等環節，幫助降低人工時間成本。

AI還在推動養老助餐走向更個性化。老友記目前部分門店走向更個性化，能提供多種套餐，從基礎餐到五穀餐、糖尿病建議餐、健康餐等，價格覆蓋11元到30元。但柴勇也承認，這還不是真正意義上的「私人營養管理」。不同老人有不同口味和健康需求：有人愛吃魚，有人不吃豬肉，有人需要控制糖分，有人長期臥床不適合吃糯米類食物。這些個性化需求會帶來巨大的非標成本；未來，如果AI能把老人偏好、身體狀況、菜單庫、門店製作和配送信息打通，個性化服務就可能以更低成本實現。

借助無代碼開發 自研送餐系統

在配送端，老友記也自研了送餐系統。柴勇表示，類似系統並不一定需要投入幾千萬元，借助無代碼開發和AI輔助研發，服務自身需求的小型系統也能以較低成本搭建起來。

老友記的實踐，正是智慧養老加速落地的一個縮影。隨着AI等技術深入養老服務場景，養老產業正從傳統人力驅動的服務模式，邁向智能化、數據化、精準化和全周期覆蓋的新階段。中商產業研究院發布的《2025-2030年中國智慧養老市場需求預測及發展趨勢前瞻報告》顯示，2024年中國智慧養老市場規模約為6.80萬億元，年均複合增長率達12.34%；預計2025年將達7.21萬億元，2026年有望突破8萬億元。不斷增長的市場規模意味着，AI養老已不再只是技術概念，而是正在進入真實的養老服務鏈條。

最好的技術 是「不打擾」

在助老送餐場景中，AI並不一定以「高科技」的面目出現在老人面前。對不少高齡老人來說，最好的技術，恰恰是「不打擾」。他們未必需要學會複雜的小程序，也不必理解後台系統如何運轉，只要能像過去一樣打一個電話、走進一家社區餐廳、順利吃上一頓熱飯，技術的價值就已經體現了。

保留電話訂餐 不讓老人被迫適應技術

柴勇告訴記者，養老服務不能以產品為中心，而必須以用戶為中心。目前，老人訂餐既可以通过線上小程序，也可以通过電話完成。之所以保留電話入口，是因為一部分高齡老人已無法再承擔新的學習成本。很多數字產品功能過多、路徑複雜，對老人而言反而是一種負擔。真正好的適老化，不是讓老人被迫適應技術，而是讓技術遷就老人的習慣。

在到店就餐端，AI同樣追求「老人無感」。老友記部分客流較大的門店已使用智慧收銀機，具備菜品識別和刷臉支付功能。老人把菜品放到設備前，系統識別後自動計算價格，減少人工逐項點單的時間；支付環節則仍接入支付寶、微信等成熟體系。對老人來說，整個過程不需要理解AI如何識別菜品，只是排隊更快了、結賬更順了。

從受助少年 到助老創業者

廣場和小區，與老人聊天，觀察老人真正需要什麼。同年11月，上海合勇信息在上海五角場街道註冊成立。

立志服務老人 最初教用手機

兩年後的2017年，上海楊浦區老友記智慧助老服務中心成立，最初的工作並不複雜，主要是教老人使用智能手機，也協助街道組織老年活動。涉足助老餐，也是在那一年，一次柴勇被街道委託臨時幫忙給老人送餐，他沒有猶豫一口答應，也是從這一次「幫幾天忙」開始，他真正進入助老送餐領域。同年，第一家「睦鄰小廚」在楊浦成立，為50多位老人提供餐食服務。

此後數年，柴勇沒有離開養老賽道，而是一步步把送餐、助餐、社區服務和數字化管理結合起來。到2024年，他在五角場街道建立老友記品牌初心館。這裏外間是老人用餐區，裏間則是團隊辦公區，條件並不寬敞，甚至有些簡陋，但緊挨着老人休息區、牆邊陳列的獎牌和證書，記錄着這個團隊十年來的堅持。

從被街道幫助的少年，到為老人送餐的創業者，柴勇一步步走到今天。他做的不是一門暴利生意，而是一件需要長期信任、耐心和精細運營的民生服務。對他而言，一份熱飯背後，是曾經被照亮的人，努力去照亮更多人。

●香港文匯報記者 孔雯瓊