

# 一个高端居家养老服务商的折戟之路

## 【主编有话说】

在家庭养老、机构养老无法解决养老问题的情况下,居家养老被看作是应对“银发浪潮”的有效手段。并且随着政策法规逐渐完善,越来越多的社会资本将进入居家养老产业探索“前景”与“钱景”。然而,当前的社会保障体系和商业保险市场都不能提供足够的居家养老服务的资金支持,居家养老服务市场需求还处于培育期,要做好居家养老还需要更多的市场摸索与判断。

## 【案例】

令 A 公司没有想到的是,其精心打造的产品会使它内外交困,走上一条折戟之路。去年年底,国内某较早介入居家养老服务的 A 公司宣布放弃其居家养老业务。据了解,A 公司初期对于产品的设计非常精细,但实际运营之后却投诉不断,究竟其中出了什么问题?通过一系列的明察暗访,笔者希望通过 A 公司折戟之路的完整展示,为有志于在居家养老领域大展宏图的企业提供经验借鉴。

## 1 精细产品与尴尬市场

A 公司居家养老项目上马之初,动静不可谓不大。其根据自身优势,划定了高端人群作为主要服务对象;并以公司所在地为圆心,划出了半径约 5 公里的服务范围。

在这个范围内,确实是有几个较为高端的小区,但是,A 公司无暇仔细研究这些高端小区的人口情况、需求特点等,就规划了一条非常全面的服务产品线,涉及餐饮、家政、护理以及心理慰藉等层面。

由于定位于高端服务,在人员聘用上,A 公司也是高标准严要求。他们从专业的护士学校招募了大批形象好、技术过硬的护理服务团队,并斥资对这一团队进行诸如化妆、礼仪等方面的培训,同时送他们到星级酒店实地学习,力争匹配高端客户的消费需求与水平。

单单从其服务产品的筹备过程来看,A 公司不可谓不用心。如今精雕细磨的产品已备,开门纳客,结果如何呢?

实际上,A 公司服务区域内的高端小区人口的特征非常明显。由于地处 CBD 附近,这些小区内的业主年轻而富有,多是 CBD 区域内大型企业的高管,且很多为外籍人士,鲜有三代同堂的生活模式。简单点说,就是这个区域内的高端小区对居家养老服务需求非常少。倒是那些普通的小区,由于很多为原企事业单位的家属楼,拥有大量的居家养老服务需求,可是,这些普通小区的业主,显然无法负担 A 公司的高端价格。

于是,开业之后,客户寥寥。

至此,A 公司面临一个两难抉择,要么降低价格服务于周边的普通小区,要么坚持高价依旧走高端路线。但前一个决定带来的结果将是入不敷出,后一个决定带来的结果将是客户寥寥。——两难的选择,但必须选择。

## 2 内外交困

A 公司最终决定选择降低价格,先获得现金流再说。可还没来得及“再说”,新的问题又出现了。

由于产品线过于全面,各个产品线均消耗着公司资源,导致有些服务出现吃力状况。以餐饮为例,A 公司提供送餐服务,可老人的用餐时间多集中于中午那短短的时间,于是,送

餐常常不及时，投诉率非常高，仅仅处理这些投诉，就让 A 公司煞费周章；而更为严重的是家政服务，很多老人由于身体退化，通常无法维持家庭的卫生水平，于是，A 公司那些护校毕业的专业护士们不得不去擦洗油污重重的灶台、抽油烟机等等。

这其实是一个“三败俱伤”的行为，对 A 公司而言，它的人力成本远远高于普通的家政公司；对那些护士们而言，他们对于从事这种毫无技术含量的脏活、累活非常排斥，认为这与白衣天使的地位简直是天壤之别；对 A 公司的客户们而言，他们花钱获得的服务，远远低于其预期。于是，不仅外部的投诉雪片般飞来，内部员工也一天天地怨声载道起来，核心员工亦大批离职。

最终，A 公司走到了内外交困的窘境。痛定思痛，他们决定放弃这个原本看起来很美的业务。

### 3 多想一些，多走一步

A 公司从当初的意气风发到最终的折戟，一路走来，令人扼腕叹息的同时，我们也发现，如果在某些环节，其能多想一些或多走一步，也许今天就不是这个结局。

企业要上马一个项目，首先要确定自己的产品所覆盖的市场范围，并根据客户需求特征，来规划相应的产品或服务形式。A 公司在项目上马之初，仅仅根据公司自身的优势，划定了高端人群作为其居家养老服务的主要对象。然而，对于这些人聚集在哪，他们的需求是什么？A 公司显然没有详细了解到。

其次，如果 A 公司能够详细调研高端客户的聚居地，最起码好好调研一下他们所圈定的服务范围内高端小区的人口构成，也许，他们可以通过重新选址或修正自己的产品模型，就不会规划一个如此大而全的服务产品线；这些产品线最终不仅没有做出特色，还牵掣了公司大量的资源，多少得不偿失。如果 A 公司能够集中其优势资源，发展其中单个产品线，比如护理服务，也许其已然发展成为国内非常专业的居家养老护理服务提供商。

当 A 公司面临降价与否的两难选择之时，他们选择了降价，这个做法，也是值得商榷的。首先，降价吸引来的并非是他们真正的目标客群，而是能负担得起降价后价格的人群，那么，后期一旦涨价，这部分人群必然要放弃，那时候，A 公司依旧不得不从涨价开始重新寻找目标客群。与其重新寻找，为什么不在一开始就坚持高价格并持续调整优化呢？

其次，降价后，出于成本考量，必然会在某些方面造成服务质量的打折，长此以往，其所希望的高品质的服务就无法保障，那么就有可能进入一个恶性循环：降价吸引客户——入不敷出——为保证持续运营——服务质量下降——无法吸引高端客户——无法涨价——降价，最终沦为与其初期定位完全不相符的产品形式和发展模式。

最后，退一步说，A 公司降价了，但服务并没有打折扣，可以吸引高端客户吗？答案依旧值得商榷，很多人都有这种购物体验，一件高档新产品，前期吹嘘得非常好，一开始如果降价销售，却反而令人不敢买了，甚至对其产品质量产生怀疑。

当然，历史不能假设，企业成功的原因千差万别，而失败的因由，也同样难以概论。如果读者能够从 A 公司的历程中借鉴到点滴经验，笔者都会觉得欣慰，并捻须微笑了。

（来源：欧英明德健康养老咨询）