

## 餐饮跨界开办养老院，赚钱力竟是本业的 4 倍！



1996 年

日本居酒屋产值达到新高后，一路往下滑，去年剩下高峰期的 7 成。面对同业的低价竞争，和民集团社长桑原丰认为，“年轻人会越来越少喝酒，外食产业的规模还是会继续缩小”，与其在红海竞争，不如跨入成长产业。

2005 年

和民跨入养老院经营，现在已经是日本第三大养老院企业，旗下有百栋养老院，年营收达 338 亿日元。也幸好，和民及早转型，相较于居酒屋生意的衰退，和民养老院事业一路爬升，由 2005 年占总营收不到 1%，至今和民有 45% 以上营收来自高龄市场。

「这是商务饭店？」这是我们踏入和民老人院的第一印象。日本计程车运将带着我们在外面绕了两圈，我们才确定这是和民的老人屋。

按对讲机，木质门自动滑开，没有养老院特有的刺鼻消毒水味，取而代之，与诚品书店一样柔和的淡黄色灯光、温润色调的木质地板、休憩区放着优雅脱俗的兰花，为了安全，访客得先漱口洗手、换上拖鞋才可进入。

建筑物中央有个三角形天井，自然光洒落每层楼，墙上腰际高度附有扶手，走廊的宽度可让两台轮椅擦肩而过，窗户旁放著绿色盆栽，每层都有电视和沙发的公共区，让老人喝咖啡聊是非。

走入约 5 平米大小的房间里，落地窗户、简单桌椅和照护床，不豪华，却小巧精致。这是和民现有 93 栋老人屋之一的「レストヴィラ船堀」，位于东京，从市中心搭 30 分钟地铁，出站后走路十到十五分钟距离，如果忽略门口的标志，会以为是高级旅馆。

它比别人晚跨入照护业，提供高 CP 值服务，营益率赢龙头

日本第 2 大居酒屋集团和民，2005 年切入照护产业，现已是日本付费老人屋（日本正

式名称为「特定设施付费老人机构」，以下简称老人屋）营收排名第4大。

比起前三名，和民是最晚跨入照护产业，也是唯二非医疗产业者切入，却成长最快（另一业者是从教育产业切入的巧连智），仅八年，和民的营收有21%来自照护事业。

切入年成长6%以上的照护产业，让和民摆脱餐饮事业营收因通缩而下滑的宿命，2012年，其照护事业营业利益率达16.1%，是居酒屋事业的四倍（和民居酒屋营业利益率为4%），比产业龙头Nichii（日医）高了8.3个百分点，也是前四大照护业营业利益率最高者，堪称最会赚钱的养老院。

今年每月至少开一栋老人屋，年底前超过百栋。

餐饮业和照护产业乍看不相关，但在创办者渡边美树眼中，两项都是服务业，成功的诀窍相同：了解客户需求的优先顺序，在其最在意的地方，提供高于同业品质、价格却相同的服务。

2000年日本开办照护保险后，老人屋数量成长，品质却未见提升，服务细致度低。常见情况是：老人没法站，马上就给轮椅；无法咬食物，就把食物混合打成泥喂食；不能如厕，马上包尿布。

其后，日本政府因财务负担沉重，2003年修改照护保险给付标准，以往在老人屋吃住、照护都可申请全额照护保险，当年改为吃住由使用者负担，政府仅负责照护服务支出，约占老人养老支出总额三分之一。

这让擅长服务与饮食的和民看到切入机会。渡边美树认为，只要在吃和住提供差异化服务，成功率就会提高。他花了人民币5.77亿元收购一家拥有16间老人屋的非营利机构，切入照护市场。

和民照护事业社长清水邦晃回忆：「我们第一件事先去了解老人的需求，他们最在意的第1名是饮食，第2名是風呂（泡澡），第3名是家族会面，第4名是外出。

它把老人咀嚼力分四等食物打成泥也要摆盘，用视觉促进食欲。

其中，饮食是和民的竞争优势，日本高龄者有四成营养失调，原因在于养老院提供的饮食难吃，如果让老人食欲增加，摄取均衡、体力变好，就可将要靠轮椅和插管的时间往后推。

台北护理健康大学教授李世代认为，和民以饮食成功切入照护产业，是因为其思考角度不同，当饮食改善，老人健康变好，就能降低照护需求。

老化是渐进过程，有些老人仅是无法自行进食，不代表无法吞咽。许多老人院为了方便，就将老人插管喂食，看着混成泥的食物，渡边美树曾在书中写着：「讲难听些，这样食物跟『饲料』没什么两样。」和民则尽量让看护人员细心喂食。

找到需求顺序之后，和民把照护资源集中在餐饮和泡澡。

走进和民老人屋，餐厅大片落地窗引入阳光和绿意，木质桌椅，几乎所有老人拿着筷子、围着围巾，优雅的吃午餐，享受这秋天的宁静。

墙上贴每月菜单，早餐有洋风与和风套餐可选，季节食材：秋刀鱼、麻婆茄子等。9月16日日本敬老节当天，料理自动升级，漆器餐具盛着四样前菜，天妇罗、茶碗蒸、红豆饭与和菓子，每样餐点都详细写着热量与盐分摄取量。

拜访当天，我们看到，小钵盛着秋葵、沙拉，小碗紫菜汤、主菜猪肉排煎蛋都放在瓷盘，而非塑胶餐盘上菜。

依照老人的咀嚼能力，饮食分成四种：正常食、切碎食、软食、打成泥的软食。即便是打成泥的食物，也不会把食物全和在一起，而是用瓷盘，把小菜、沙拉、主菜摆盘好上菜，由照护员一对一喂食。

清水邦晃解释，贪方便，摔不坏的塑胶餐盘是首选，但从服务业来看，塑胶盘子不美观，「我们不会只看功能面，东西不只好吃，还要好看。」特别是老人的味觉退化，以视觉促进食欲相对重要。

为了安全，等老人坐定后，照护员亲自把刚做好热腾腾的饭菜送上桌，以免老人自行端盘摔破餐具发生危险。我们观察，每一位老人都把饭菜吃光光。

清水邦晃指出：「这产业最花钱的是人力费用，」和民的成本里，五成用于人事，一个照护员照顾二、五位老人，用的比日本政府规定的3人，至少多出16%的人力，但营业利润率却比产业龙头高，它如何做到？

**点评：知道客户的需要，不如掌握客户的偏好。洞察客户偏好是在市场胜出的秘密武器。**

### **致胜关键一：导入居酒屋管理学中央厨房备菜，让厨师有空陪老人散步**

一般老人屋是做好菜放着保温，等着老人到餐厅吃饭；和民则是等每位老人到餐厅后，才端上刚做好热腾腾的饭菜，当然比前者美味。

怎么让老人不要久候？可从餐盘一窥奥秘。

配菜沙拉和水果由中央厨房料理好送来，再拆开调味，主菜则已经切好，只待现场烹调。

肉类现场料理能让肉汁不随运送流失美味，而鱼类由中央厨房先煮好送来即可。清水邦晃说：「哪些要现场加工、哪些可以由中央厨房送来调味，这是由居酒屋二十多年累积的know-how。」

在中央厨房，每位老人的偏好早已详细列出，例如不吃生菜、对番茄过敏，减少现场调配时间。

若没有中央厨房，准备同样的料理至少要多出3位备菜员，约3成的人力。如果每餐需要提前2小时备菜，中央厨房让和民每天省了18小时的准备时间，这些人力可以用来做其他事情。

人力安排也援引了居酒屋经验。每个月和民的照护员，都会拿到一张以小时计算的排班表，知道自己和同事的工作内容。船堀老人屋Home长（该老人屋最高管理者）中嶋裕贵解释，居酒屋高峰和离峰时刻，人力可差上一倍，照护也是一样，最忙的时段是11点到下午2点，及晚上5点到7点用餐时间，届时，和民有八成人力要放在这边。

此外，因「泡澡」高居老人需求第二名，所以和民让长辈泡澡、不擦澡，每天上午十点后、下午两点后，有一半人力放在协助老人泡澡，一位照护员至少要花40分钟在一位老人身上。中嶋裕贵指着表说：「如果没这个，也没把握员工在什么地方做什么事。」

和民这样做还有另两个好处，照护是团队作业，所有人都知道对方在做什么，忙完表定工作后，会自动支援同楼层的同事。如果新人来看到下週要做的工作，可以先跟前辈请教，缩短学习时间。

中嶋裕贵表示：「在和民，一人只会一样事情实在太浪费，」老人屋的打扫阿姨、厨师，工作结束后，可以陪老人散步、做体操、聊天等。

**点评：服务业的劳动附加值太低，提高利润的关键，是挖掘员工潜能，实现一专多能，一人多用，从而实现更多劳动价值。**

居酒屋供餐时间带很宽，相反的，老人用餐时间大多很规律，比餐厅更容易用工作表管理。

后厨用中央厨房降低人力成本，前台用工作表避免人力闲置，加上有七成用派遣员工从事专业性低的照护工作，这让和民虽然人力比政府规定的多出16%，但人事成本仅占总成本五成，比产业平均的6到7成，少了10到20个百分点，而且不用请外劳。

### **致胜关键二：推额外收费服务做别人没想到的泡澡、拿药、便宜理发**

和民主打大众市场，设定每月收费约人民币1万到1万3，基本套餐含每周入浴两次，

若想增加一次泡澡，费用人民币 100 元、帮忙拿药一次 20 元，剪发是一般的六折价，约 100 元。

附加服务项目的选择与定价也有学问。台大管理学院会计系教授刘顺仁指出，附加服务对和民是利润，但是对消费者是变动成本，不一定要使用；观察和民选定项目和价格，对消费者很有吸引力，例如剪发价格比外面理发厅便宜，像是泡澡、拿药，也难以从外请人帮忙。

一手开源、一手节流，和民将资源放在客户重视的饮食和泡澡，另一方面在客户不需要的地方节省成本。和民硬体不算豪华，没有大中庭，房间仅有 5 平米，比起新北市的双连安养中心房间平均 8 平米来得小，只附有床、马桶、洗手台和空调，其他都由家属自备，降低硬体投资。

**点评：任何市场，只要你能实现别人做不到、想不到、不敢想、不敢做的创新价值，都能做好。前提是这一切都必须是客户渴望的。**

工作表、市场定位、差别定价，在私人企业看来理所当然的手法，为何过去没人想到？

清水邦晃解释，早期日本照护服务只能由医疗法人和社会福利机构提供，他们以医疗方式思考，而不是从服务出发。「如果是公家的服务，是以照护者的角度出发，你（老人）要配合我。」

从服务业「以客为尊」角度看，处处不合理。例如，以前规定会面时间上午九点到下午四点，这是为配合照护者的方便设立，和民老人屋让老人二十四小时都可跟家属会面。

服务细节的差异，带给客户感受大不同。清水邦晃解释，和民要在竞争激烈的居酒屋产业生存，必须站在客人角度出发，不能只从功能面来做服务。

例如，给老人吃的天妇罗，就算为了吞食方便切碎，还是得捏成原本的形状上桌；窗帘上端装上窗帘盒，打造如住家般的气氛。

### **致胜关键三：跟当地房东合资离车站 15 分钟，省租金还创九成入住率**

兴建一座老人屋至少要十亿日圆（约合人民币 7500 万元），投资成本高于居酒屋，和民利用跟当地房东合作，由当地房东出地和建筑费用，和民每年给予地主约 6% 到 8% 的报酬，在负利率的日本相当诱人，吸引不少当地房东加入，现在以每月开一间的速度扩张。

和民老人屋为降低租金成本，选择距离车站十到十五分钟的地点，这是家属可以接受的步行距离，又有利于老人第 3 大需求：会面。清水邦晃说：「这是一个 win win（双赢）的关系。」

刘顺仁指出，和民老人屋的模式类似饭店的商业模式，优点是降低资金风险、快速复制，压力则在于入住率。

目前，和民老人屋入住率达九成，假设落到六成以下，注定赔钱。我们拜访和民老人屋时，附近就有六十家竞争者，促使和民不断改善品质，提升人力使用效率。

然而，过度效率化也为和民带来副作用，大量使用派遣人力，连续两年被日本民间票选为薪水少、工作超时的「黑色企业」榜首。

面对这些指控，清水邦晃停了 3 秒坦承，这种工作很辛苦，加上正快速成长，在这方面的平衡确实做得不够好，他认为：「寻求效率和服务细致的平衡点，是这产业最重要的挑战。」

和民走过的路正说明了，只要体会观察顾客需求，门外汉也能快速切入银发产业，挑战在于效率与服务细致度的平衡，是想切入长期照护的业者，未来必须磨练的功力。

桑原丰却认为，对于一个经营者而言，要成功经营高龄市场，最难的事，其实，是要先忘掉获利，这也是他对于服务业者后续打算抢老人商机时，最重要的建言。

（来源：欧英明德健康养老咨询）