

老年公寓运营模式浅析

中国不仅是一个人口大国，同时也是一个老年人口大国，由于中国人口政策的特殊性，目前我国 60 岁以上老年人口已达 1.3 亿，占全国总人口的 10% 以上，到 21 世纪中叶将超过 4 亿，占全国总人口的 28%。

随着中国人口老龄化和经济的快速发展，以及老年人对高质量养老生活的需求，适合不同需求层次的养老方式脱颖而出，其中老年公寓养老逐渐成为能够满足中高经济实力老年人养老的一种方式，由于老年公寓的特性决定其区别于一般养老机构和普通房地产的运营模式，因此，零点前进策略和远景投资公司的研究人员认为：其运营模式应遵循二路出击的市场定位原则、三方并举的销售原则、四点标新的社区服务原则。

一、老年公寓具备的特点

特点一：老年公寓能为中高经济实力的老年人提供个性化的居住条件和人性化的服务内容。在北京、上海、广州等经济发达的大城市，存在着一批占当地老年人口总数将近 6% 以上的中高收入老年群体，他们认为现在的养老条件，无论从居住条件还是养老服务水平方面都不能满足他们日益提高的养老需求，因此他们逐渐关注能够满足其养老需求的新型养老模式——老年公寓。

老年公寓是一种专供老人居住的专用住宅，是一种居家养老与社区服务相结合的模式。老年公寓与敬老院、福利院不同，不是用来收养无经济来源的孤寡老人和低收入家庭送养的老人，不属于国家或集体创办的社会福利设施，而是由社会投资兴办并按企业化经营管理的老年专用住宅，一般选址在城市周边，有山水相伴，空气新鲜，风景优美的环境。入住的老人可根据自己的经济条件和健康状况选择住房类型、等级和服务档次。

由于老年公寓提供给老年人是个性化的居住条件和人性化的服务内容，因此其住宅形式一般要包括居家式的私人住宅、宿舍式的酒店公寓以及医院式的养老病房，同时由于老年公寓一般兴建在城市周边，还要提供多种生活必备设施（如购物场所、银行、邮局、医院等设施）和娱乐锻炼的配套设施（如体育馆、餐厅、娱乐场所、老年大学等），人性化的社区服务包括社区物业服务、社区家政服务、社区医疗服务及社区娱乐服务。因此一般房地产开发商的“盖楼卖房”和普通养老机构的出租床位，服务内容单一的“旅店式”运营模式不适合老年公寓的正常经营。

特点二：老年公寓属于商业房地产范畴，具有“福利性事业、市场化经营”的特点。我国人口众多，经济发展不均衡，人口贫富差距悬殊，并且属于低福利水平国家，所以政府主要关注并解决社会“低保”、“五保”等处于弱势的老年人群的养老问题，而对中高收入人群养老生活关注的较少，只有一些粗放的政策，并且在现实运用过程中可操作性差。同时由于老年公寓属于新兴事物，它是老年人社会化养老和社会化投资并企业化经营的房地产开发的混合体，有关部门在政策制定和操作方面相对滞后，所以一般开发商在税费减免、金融支持方面得不到相应的优惠，对于具有社会化养老性质的老年公寓，开发商需要完全按照市场条件解决项目立项、项目审批、资金筹措等一系列问题。由于以上原因，老年公寓运营需应遵循市场规律，走“福利性事业、市场化经营”的道路。

特点三：老年公寓项目相对于一般房地产项目投资额大、资金回收期长。老年公寓项目不同于一般房地产项目，它不仅包括住宅本身，还包括许多服务配套项目，并且在设施、设备规

划设计、安装方面都要结合老年人的特点，有专家称老年公寓的总体造价要比普通房地产项目高五成至一倍。另外老年公寓的租售方式比一般住宅更为复杂，一般住宅都通过住宅销售实现房地产开发的最终目的，而老年公寓则需要根据老年人市场需求的多种形式，采取租、售结合的方式满足老年人入住，其中一定比例的住宅面积可以实现销售，另一部分须满足租用、度假等需求，并且公共服务设施更需要通过经营来实现收回投资，因此老年公寓的运营模式要采取灵活多样的销售方式保证其正常经营。

二、老年公寓运营模式应遵循的原则

老年公寓运营模式中的市场定位、销售方式、服务体系的建立直接影响老年公寓的经营成败，因此老年公寓的运营模式要遵循二路出击的目标市场定位原则；三方并举的销售原则；四点标新的社区服务原则。

原则一：目标市场定位——二路出击。老年公寓的市场定位应该遵循兼顾老年人养老与公建设施共享的“二路出击”原则。其目标消费群体应包括具有中高经济实力的老年人和资源公享群体（即享用老年公寓设备、设施、服务等资源的群体，包括旅游观光者、购物者、就医者等群体）。

老年公寓具有“一低二高”的特点，即低容积率、高比例公建设施、高水平的社区服务。低容积率意味着人口密度低，这与高比例公建设施、高水平的社区服务存在矛盾，因此其公建设施和服务资源在充分满足社区内老年人需求的同时向公众提供服务，这样一方面可以实现长期以低廉的价格向社区内的老年人提供高品质的服务，另一方面可以最大限度地发挥公建设施和服务资源的效能。

为老年人提供养老服务的同时根据项目所处地理位置，因地制宜地开发利用当地的特色资源规划公建设施。如在旅游区域内，就应该发挥旅游资源优势，在为老年人提供特色服务的同时对游客提供住宿、娱乐等服务，这样一方面减少老年公寓作为老年社区的“暮气”，让老年人更多的接触社会，减轻他们已经脱离社会的心理感受，另一方面可以增加社区的收入，维持其正常经营，从而为老年人提供更优质的养老生活环境。

北京太阳城是成功开发老年公寓的典范。北京太阳城采用“福利性事业，商业化运作”的模式，走以老年人养老，带动医疗、商业、娱乐、旅游的多元化经营与发展的道路。考虑在小汤山附近没有较大规模的医疗机构、购物场所及休闲娱乐、会议设施，北京太阳城采取内外兼顾的方法，在为满足对社区内的业主服务的同时，对外开放经营，在这方面充分利用了“老年公寓”的概念带动了医疗、商业、娱乐、旅游的多元化经营与发展。

原则二：销售方式——三方并举。根据老年公寓的市场定位采用三方并举的销售方式满足不同消费群体入住老年公寓的需求。

三方并举的销售方式为出售房屋（或房间）的产权、出租房屋使用权及产权酒店方式销售房间（产权酒店是一种投资行为与消费行为相融合的方式）三种形式。

不同消费群体购买老年公寓的目的具有多样性。老年公寓的使用主体是老年人，但其消费主体可以是老年人也可以是中年人。不同消费群体购买老年公寓的目的具有多样性，如为老年人养老、为投资房地产及二者兼而有之的，灵活的销售方式可以满足不同人群的消费需求，同时有利于开发商的资金回笼。

三方并举的销售方式适应老年公寓市场定位及多元化发展的要求。出售房屋产权满足消费群体置业投资的要求；出租房屋使用权方式最为灵活，它可以根据当地消费者的消费观念，创造性的衍生出多种既满足消费者的消费需求又适合开发商经营的租赁方式；产权酒店的销售方式适合老年公寓的养老、旅游服务模式的市场定位一方面满足了投资者获取投资收益的心理预期，同时可以使开发商快速回笼资金，另一方面可以使开发商继续拥有老年公寓的经营权，从

而有利于保持老年公寓的经营方向。

原则三：社区服务——四点标新。社区服务的四点标新意味着社区服务方面的社区物业服务、社区家政服务、社区医疗服务及社区娱乐服务达到标新立异的水平，它是形成老年公寓差异化经营的基础，是持续正常经营的保障。

老年公寓为老年人提供高品质的养老生活，一方面它提供适合老年人居住的住宅环境，另一方面提供完善周到的人性化的社区服务，这是老年公寓差异化经营的必备条件。老年公寓的社区服务水平可以分为必备层级、完备层级、完善层级，其中必备层级是老年公寓达到为老年人提供安全、便利的服务内容，完备层级是老年公寓为老年人提供尊重人性的规范的服务水平，完善层级是老年公寓开发具有前瞻性服务项目形成与其他同类型的养老机构差异化经营的基础。

例如在社区家政服务方面，必备层级要为老年人提供适合老年人特点的无障碍的购物场所及丰富的高品质的商品，满足他们安全、便利的购物需求。完备层级要达到根据老年人购物特点，提供免费送货上门等人性化的规范的服务。完善层级要达到根据每户老年人的消费习惯、购物频次，主动的提供个性化服务。概括而言，四点标新的社区服务赋予了钢筋水泥灵性，提升了老年公寓的附加值，奠定了老年公寓的差异化经营的基础。

总之，老年公寓开发为中高经济实力的老年人提供了高品质的养老方式，在我国属于新鲜事物，老年公寓的特点导致其运营模式具备创新性、复杂性，因此要结合我国老年人的需求特点和国外老年公寓的运营经验，从市场定位、销售方式、社区服务方面探索适合老年公寓“福利性事业、商业化”特点的运营模式。