

中小房地产企业进入养老服务业实施方式与商业模式设计

中小房地产企业选择高端养老服务行业作为其进入行业有其战略合理性，主要理由是高端养老服务行业与房地产开发结合，可以形成难以复制的竞争优势；高端养老服务行业的目标客户对居住环境和设施有较高的要求，其要求标准包括地段、交通、风景，配套等综合内容。

对于每一地区而言，能够满足以上要求的居住资源都具有一定稀缺性，中小房地产企业具有自身市场布局的优势，能够充分调研并获取适合相应要求的土地，另外开发过程中可以充分利用中小房地产企业已有的经验，获得高性价比的住宅和设施。

中小房地产企业进入高端养老服务实施方式和策略

首先,高端养老服务项目可以结合中小房地产企业原有资源来完成，只是需要在土地购买策略上,开发方式，外部投资方的选择等方面进行资源合理配置，以适应投资大，长期才能收回成本的要求。

其次，为实现战略目标，先期可以引入国内外成熟管理团队来进行管理，中长期则采取干中学来培养自身的团队。在服务人员的培养中，可以采取联合高职院校进行定制化培养的方式进行。

在相应商业模式的实施中，其阻力可能存在以下三个方面，其一在于融资较大，收回成本周期较长，投资风险较高；其二在于保证管理团队的管理水平，形成市场上的品牌效应；其三在于建立培养高素质服务人员的机制，在后面的内容中对解决这些方面则会较全面的阐述。

高端养老服务与房地产开发的结合点

高端养老服务行业的目标客户对居住环境和设施有较高的要求，从建筑设计、园林规划到装饰标准，其要求标准包括地段，交通，风景，配套等综合内容。可以说，这类为老年人服务的建筑产品发接近于高端住宅产品开发的规律。

由此，可以看出高端养老服务行业和房地产行业具有两个天然的结合点，首先就是硬件设施和配套方面，中小房地产企业已有的经验可以对高端养老服务机构硬件建设方面起借鉴作用，从而能够低成本的获得住宅和设施。

其次就是居住资源的协调方面。对每一地区而言，适合养老的地段既需要较好的环境和私密性，又需要交通方便，能够迅速达到医院，超市等生活场所。对于每一地区而言，能够满足以上要求的居住资源都具有一定稀缺性，中小房地产企业具有自身市场布局的优势，能够充分调研并获取适合相应要求的土地

中小房地产企业进入高端养老服务商业模式的立足点

1.重新定义客户

高端养老机构的主要客户是企业主，政府官员，企业中高层管理人员以及其他收入较高的家庭。高端养老机构提供的产品是软件加硬件，而且提供服务的时间较长，这与以往房地产销售的模式有本质的不同。

2.改变提供产品和服务的路径

由于客户需求有了质的改变，因此企业需要改变提供产品和服务的路径。根据对客户和供应商需求的研究，寻找企业的定位，建立明确、合适的价值主张。并且根据客户价值主张，合理调配公司各种关键资源，设计关键流程，为客户价值主张服务。

3.改变收入模式

在这一过程中，企业也要寻找盈利途径，为企业设计一条盈利模式。中小房地产企业向养老地产转型意味着要分拆原有的企业价值活动，保留一部分原来具有优势的活动，对原来无法提供的服务需要进行学习、外包和整合，并对组合后的价值活动进行整合。另外，原有的盈利方式是快速收回资金的模式，而养老机构则是长期回收投资的模式，如何在这两种模式中转化，保证企业具有竞争活力，是对中小房地产企业战略转型的挑战。

高端养老服务需求分析

1.目标客户人群：

中国现阶段的高收入群体人数超过千万，在职业构成上以私营企业主和高层管理者为主，还包括部分中层管理人员和专业技术人员。这些高收入群体从年龄上看，多集中在31至51岁；从受教育程度上看，超过半数具有大专及以上学历。

根据调查，将目标客户界定为以下几类人群和其父母：

(1)个人年收入 ≥ 20 万元/每年或者家庭年收入 ≥ 30 万元/每年

(2)政府机关单位领导人、名牌大学或著名研究机构中的博导、学科带头人；有成功历史的自由职业者或专业人士

(3)EMBA班就读学员

(4)拥有高尔夫俱乐部会员卡

2.高端养老服务关键内容：

目标客户认为高端养老机构的主要内容包括两个方面，其一是与服务和品牌有关的相关内容，包括服务人员素质、服务项目、服务创新、品牌声誉等无形因素；其二是与硬件设施、绿化环境等有关的建设因素。而目标客户看重的养老机构相关内容也主要包括服务、设施等内容。

中小房地产企业进入高端养老服务行业商业模式设计

根据调研和已有研究成果，得出以下基本划分中小房地产行业进入养老服务业商业模式的方法：首先养老机构可以有两种办院理念，是强调宾至如归的家庭养老理念，还是强调品质和层次的会所养老理念；其次按照进入养老行业希望资金回报的方式，可以划分为是强调快速回报还是长期回报的方式。根据这样的两个维度可以将商业模式聚焦为以下几种产品：养老地产、家庭式高端养老院、养老公寓、会所式高端养老院。

高端养老产业的基本商业模式分类

根据我们调查的相关资料，目前济南的高端养老客户更加看重家庭方式的养老理念，这与文化和社会价值观的影响密不可分。因此，我们认为把养老机构打造成类似家庭养老的住所，并且提供专业的照料和服务，是比较可行的商业模式。我们在此主要分析和介绍的也是养老地产和家庭式高端养老院这两种模式。

(1)养老地产

养老地产实际属于高端住宅产品的一种。这种住宅从建筑到装饰都符合老年人的需要，因为周围配备了护理、医疗、康复、健康管理、文体活动、餐饮服务和日常生活服务设施，可以实现老年人居家养老的愿望。

该种商业模式的主要优点在于通过出让房屋产权的方式快速获得收益，中小房地产企业在房

地产开发中积累的能力和资源可以直接移植到该产业中来。另外这种项目开发的速度较快,合适的地段和系统的配套方式是吸引客户的核心。但一旦产生客户口碑效应,模式的复制较快,也很快能产生规模效应,提高公司的品牌和声誉。

但该种模式的缺点在于无法提供长期收入,对于企业在土地评估、定位、设计、质量控制和营销方面要求较高。

(2)家庭式高端养老院

本文所提的家庭式高端养老院是指居住场所类似小区建筑,以家庭式户型为主,其核心理念是去机构化。由于我国的老人大多数在潜意识上认为进养老院的是集体生活,活动场所小,感觉失去自由,也产生被家人、社会抛弃的心理,因此采取类似家庭式的居住户型有助于老人更容易在心理上接受养老院的养老方式。

这种商业模式可以采取两种方式回笼资金,其一是可以采取会员制按年收取相应费用,其二是采取持有和会员制收费相结合的方式。前者收回资金的速度较慢,后者则回收速度较快。但对于客户来讲,对后种收费方式的养老院服务预期也较高。

这种商业模式的优点在于回报具有长期性,一旦产生客户口碑效应,营销的难度就会大大减轻。而且这种商业模式属于易学难会型,同行业竞争者很难单纯模仿,有利于长期竞争优势的保持。

中小房地产企业进入高端养老服务行业的价值主张

不同的商业模式意味着要提供不同的价值主张,下面我们从经济、功能、心理角度来具体分析不同商业模式所需提供的关键价值主张。

1.采取养老地产商业模式需提供的价值主张

要吸引客户,养老地产需要在经济、功能、心理方面尽可能提供价值主张:

经济价值: 养老地产并不是纯粹的养老服务产业,更像是一种养老和房地产的交叉产业。因此能吸引客户的养老地产需要实现的经济价值是多元的,一方面是居住价值;另一方面则是长期投资价值。居住价值主要体现在居住地段的价值,目前国内已有的养老地产有些更加强调便利和配套完整性,而有些则更加强调旅游和养生。长期投资价值则体现在不同地段在居住一段时间后的升值潜力和投资回报。如果养老地产项目能较好的实现居住价值和投资价值的结合,则在经济价值方面会满足高端养老客户的需求。

功能价值: 养老地产项目一般采取的是完备配套设施,但服务提供则由配套商家自主为老人提供。因此,能否为老人提供完善的配套服务商家,以及如何对商家进行监督和筛选以保证养老地产的口碑,是养老地产项目能否形成异地复制的关键。一般来讲,社区内的配套服务设施可以借鉴日本的模式,在社区内部成立小规模多功能服务站,除了配备有日托护理、上门服务、短期居住和长期居住等老年人基本服务功能,还可以提供定制式的服务功能。

心理价值: 一方面,由于养老地产比较符合中国传统的居家养老的理念,因此容易被老人接受。另一方面,在进行设施配套时,还需要建设和老年人日常精神娱乐活动相关的休闲场所,方便老年人进行交流,避免孤单和其他心理上的不适。

2.采取家庭式高端养老院时需提供的价值主张

和养老地产不同,家庭式高端养老院需要提供更加完备的服务型功能。

经济价值: 家庭式高端养老院采取的盈利模式一般是租住或者是持有和租住相结合的方式。租住所收取的费用与客户群体能够享受到的服务种类和服务质量有关,因此实现较高的性

价比是为客户实现价值的核心方式。

而持有和租住结合的方式则可以为客户实现一部分投资价值，如北京太阳城国际老年公寓就是采取了“反按揭”方法和“置换”方法来快速实现老人的一部分投资价值，所谓“反按揭”方法就是经过老人同意后，将老人原有房屋出租，以租金收入入住，所谓置换则原有的住房与之进行等价换房，到老人去世后，将原置换的房产折价返还继承人。

功能价值：高端客户比较注重的功能价值有两种，其一是精神层面需求的满足，其二是医疗层面需求的满足。

对于精神层面的需求，高端养老院可以根据自己的实际情况，建立独立的老年活动中心，做到集文化娱乐、学习培训、读书交流、旅游互动的多功能服务体系，也可依托外部培训机构、老年大学，使老人们参加各种有益于身心健康的文化娱乐活动，满足老人的精神文化需求。如我国三亚海棠湾国际养生社区就是以养生为其精神层面的核心理念，设立了社区会所，养生运动中心、主题养生谷、养生文化学院、养生博物馆等。

对于医疗层面的需求，一方面需要对老人的医疗服务制定系统的服务内容。一般包括健康测评，健康监测，定期体检，慢性病干预，专人护理和诊断等一系列的服务。在对老人进行服务时，需要按照一定的医学标准从营养、睡眠、运动、心理等方面识别老人，制定健康表格，按计划进行健康管理。另一方面，需要与外部专业医院建立合作关系，当客户患有需要专科医院照料的相关疾病时，可以及时得到治疗。如我国比较领先的乐成地产养老健康项目中，合作的医疗专家每周来2次，老年人急病抢救为2级甲等医院。

心理价值：如何使家庭式高端养老院获得老年人的认可，需要从两个方面做工作，一方面尽可能的通过某些方式筛选入住人群，并安排同样背景、经历的老人居住在一起，这样有助老人融入大环境，也使老人感觉不到不在家居住的心理落差。另一方面，则需要服务质量和人员服务素质上下功夫，使老年人心理上的需要得到满足，避免产生心理上的不适。

中小房地产企业进入高端养老服务行业商业模式的实施关键点

1.采取养老地产商业模式的实施关键点

(1) 合适土地的获取

能够适合作为养老地产的土地资源在任何地区都具有稀缺性，在地段的选择中，目前大致有以下几种思路，其一是追求所拿地段的中心性和便利性，吸引老年人的诉求点在于方便和高升值性。其二是追求景观的地段，这些地段拿地价格相应较低，吸引老年人的诉求点在于其能够符合老年人养生的理念。其三是度假旅游地产，主要是建设在风景旅游区有资源特色的地方，可以形成度假候鸟式的养老产品，也符合高端客户的需求。

但土地资源作为房地产企业生存与发展命脉，有其鲜明的特殊性，具有不可替代性与不可再生性，短期内不能重复发和利用，交易方式受到国家政府的严格把控。因此，能否获得合适的土地资源会直接影响到养老地产项目的长远发展，如果一个中小房地产企业打算采取发养老地产作为其主要商业模式，则需要在重点区域内合理布局，寻找能够吸引老年人的优秀地段，尽早完成“拿地”程序。

(2) 土地价格的谈判

土地定价在很大程度上决定了企业投资养老产业的盈利周期，如果政府能够以非市场化方式，在土地出让上给予优惠政策，那么企业至少可以有土地收益作为基本保障。

但尽管中央政府已经明确的提出了相关的总体政策，但各地具体实施政策的出台还需要一定的时间，仍然具有模糊性的特点，在养老地产项目实施的过程中，如何根据政策制定的范围，并通过大体对政策进行预判来进行投资并获取土地优惠，是养老地产项目成功实施的第二个关键点。

（3）配套设施的完备

在进行配套设施建设时需要把客户细分，老年人身体条件不同，年龄段不同，其需求、心理、性格都会发生一定的变化。在配套设施的安排时，也应体现相应特征。首先，配套设施中需要强调有有家居环境的空间环境，而且提供服务的设施要相对集中。其次，要考虑医疗和护理的方便性；其三绿地，景观设计也要考虑到老年人活动半径，尽可能的集中。最后，要考虑到设施的的可变性和适应性，未来老年人需要的服务内容会不断增加，因此在设施配套时需要将这一点考虑进来。

2.采取家庭式高端养老院商业模式的实施关键点

（1）融资问题

高端养老院的盈利来源于会员收费和预收款项。但目前已有经验表明，预售款项的方式实行并不顺利。这主要在于，客户在支付了预付款后,获取的只是房屋的使用权，所以，除非养老社区的运营商能够长期提供品质有保障的看护和医疗服务，否则客户宁可按期付费。

为了体现服务的长期性，高端养老机构通常是一个混合型的社区，不仅有面向“活跃长者”的生活自理型单元，还有面向更高龄阶层的生活协助型单元，以及为慢性病患者提供特殊护理的单元。这样，随着老年人身体机能的衰退，他们逐步从生活自理型单元过渡到生活协助型单元，再过渡到特殊护理型单元，从而真正实现在一个机构内安度余生。因此能否获得高额的收益考验的是企业能否提供完整的服务和其他看护措施，对于企业来讲，获得这样的能力需要长期的投入和培育。

这就带来了一个问题，即企业需要长期投资于养老项目中，但很难快速从会费收入中迅速获得盈利。这对企业一方面意味着长期运营风险，另一方面意味着长期经营中存在资金链延续的财务风险。

因此，高端养老服务机构的建设需要考虑引入外部投资商，外部投资商的主要角色是提供低成本长期资金，而企业可以采取不同方式为投资商提供稳定或者风险性收益。能否从融资中来获取企业长期发展的资金，是中小房地产企业进入高端养老服务产业必须要解决的关键问题。

（2）服务人员的培养

未来养老服务业的主要挑战还来自于服务人员的培养问题。一方面，服务人员在未来的几年中会较为匮乏。根据国家社会养老规划纲要，未来五年,市场会缺乏 500 万的相关护理人员，但高等学校和职业学校并没有培养相应人员的机制。其次，这种匮乏是结构化的匮乏。养老服务并不仅仅需要基础护理人员，还需要老年培训人员，心理咨询人员，老年人康复训练人员等等，但目前社会对此显然还没有充分的准备。

因此，国内相关机构在服务人员的获取方面大多采取的是自己培养策略。如北京乐成老年公寓，其培训教师全部来源于系统内部，具有护理一线工作。能提供养老护理技能培训，取得卫生部职业资格标准认证。并拟与北京协和医学院开设老年护理专业，培养人才。

（3）品牌的塑造

企业品牌塑造的目的是将企业的核心价值和形象传递给利益相关者，表明企业理念和发展方向，从而使消费者建立对企业的好感度和忠诚度。养老服务机构的形象是全体员工在长期的服务实践中通过自身的努力在社会公众中建立起来的整体印象和评价。未来迅速形成养老机构品牌效应，应该在以下几个方面着手准备：

其一是确立品牌形象并进行恰当释义。好的品牌，必须要有良好的外在形象。如乐成的品

牌理念就是“持续照料，优雅生活”。除此以外，品牌形象需要能使客户形成文化认同和心理认同。

其二是使全体员工对品牌都有共同的认识。整体的认识，会充分调动起护理人员的积极性，保证品牌对内对外的一致性。

其三是通过管理机制和制度奖惩方面来保证品牌的建设。可以通过客户管理体系，优质服务承诺，服务流程和标准程序，服务监督和奖惩体系，广告宣传等方式来形成企业的品牌效应。