

养老地产和护理

2013年2月刊

新闻动态 养老行业数字新闻

立法动态

我国立法规范养老机构行政管理

各地推行养老机构等级管理办法

行业分析

中国养老地产开发的市场可行性研究

客座专栏

居家养老的故事

新闻动态 养老行业数字新闻

——近日，在浙江省桐乡市投资建设“平安养生养老综合服务社区”的平安不动产发起成立了有限合伙制平安养老产业股权投资基金，平安集团、社保基金及其他投资者或将出资任有限合伙人。基金计划募集资金**人民币100亿元**，其中首期募集资金为**人民币25亿元**。

——今年2月，由绿城、建银投资和黑石基金的合资设立的中投发展有限责任公司连续以**13.87亿元**的总价，中标北京密云县两宗包含养老功能的居住用地。该地块位于密云县密云水库旁边的溪翁庄镇，建设用地面积共计**40.05万平方米**，建筑控制规模共计**38.49万平方米**，平均楼面价约每平方米**3600元**。据悉，2013年北京市国土局将会陆续推出约**7块**养老综合用地。

——2012年度上海市政府为民办实事项目已全部完成，其中包括：

- 新增养老床位**5,227张**，为计划的**104.5%**。
- 为**27.2万名**需要生活照料的老人提供社区居家养老服务，为计划的**100.7%**。
- 新设立社区老年人助餐点**42个**，为计划的**105%**。
- 新建老年人日间服务中心**26家**，为计划的**130%**。
- 为**10万名**高龄老人提供家庭互助服务，为**100,5个**低保老年人家庭提供居室适老改造服务，为计划的**100%**。

——2013年的实事项目目标与2012年基本持平，分别为：新增**5,000张**养老床位；为**28万名**需要生活照料的老人提供社区居家养老服务；新设**40个**社区老年人助餐点；新建**20家**老年人日间服务中心；开展老年人社区援助服务，为**10万名**高龄老人提供家庭互助服务；为**1,000个**低保困难老年人家庭提供居室适老改造服务。

——民政部于2012年11月与国家开发银行签署相关协议，决定开展战略合作，共同推进社会养老服务体系建设。根据协议，开发银行将每年提供不少于**100亿元**人民币的专项贷款规模，并根据整体工作推动情况及具体项目实际进展及时安排，以北京康联公司作为主要承贷主体，构建融资平台，支持试点项目实施。

——据统计，我国每年新增**7.6万个**失独家庭，目前全国失独家庭已超过**百万**，而北京市的失独老人近**8,000名**。近日，北京爱心传递老人关爱中心的“全国首批失独老人养护基地”正式启动，“爱心传递热线”将走进北京**400家**养老机构，通过与养老机构的合作，将让其为失独老人担保，帮助那些急需养老护理的失独老人进入专业的养老机构。

——北京市发改委近日会同相关部门积极鼓励社会力量投资兴办养老机构，并联合发布了两批次《北京市给予社会力量兴办养老服务机构建设资金支持试点单位征集公告》，对于符合条件的民办养老机构按照**8,000-16,000元/床**标准给予建设补助。预计两批次共带动社会投资约**9亿元**，增加养老床位**5,228张**。据悉，到“十二五”末，北京市养老机构床位总量计划达到**12万张**，且**16个区县**都将建成一个**400张以上**床位规模的公办养老服务设施。

——近年，作为中国唯一热带省份的海南，每年冬季接待的来自东北、西北和长三角地区的“候鸟”型老人**约45万人**。“候鸟”在海南养老主要有两种方式，一是自住，买房、租房或借住亲友家；二是群居，在养老院、家庭旅馆等社会机构寄住。据悉，2010年以来，海南已与东北、华北等**9省市区16个统筹区**签订了异地就医结算合作协议，方便“候鸟”及时就医。今年，海南还与新疆、福建等地接洽争取签订协议。

立法动态

我国立法规范养老机构行政管理



2012年12月28日，新修订的《老年人权益保障法》(以下简称“新法”)通过审议后颁布，将自2013年7月1日起开始实施。当更多媒体将话题投入到子女应“常回家看看”首次写入法律的规定时，我们将更多的注意力放在了新法中对养老机构规范和政府监督管理内容。

新法规定：设立养老机构应当向县级以上人民政府民政部门申请行政许可；经许可的，依法办理相应的登记。县级以上人民政府民政部门负责养老机构的指导、监督和管理，其他有关部门依照职责分工对养老机构实施监督。同时，设立为老年人提供住宿照料服务的养老机构，应当有名称、住所和章程、相应资金；符合条件的管理人员、专业技术人员和服务人员；有基本的生活用房、设施设备和活动场地等。

新法还增加规定，各级政府应规范养老服务收费项目和标准，加强监督和管理；养老机构终止的，有关部门应当为其妥善安置老年人提供帮助。虽然这部全国性的法律对许多细节问题没有落实，例如对于营利性和非营利性的养老机构在规范和监管上的区别等，但是从立法的内容上看，政府在鼓励各种资本投入养老行业的同时，也开始注重对开业许可、收费管理、服务标准等领域的规范。

值得期待的是，民政部正在研究制定《养老机构设立许可办法》，以加强对养老行业准入、运营、管理、服务等各个环节的监管。该办法也将在今年7月1日前发布实施。同时，民政部要求各地要制定和出台养老服务资格认证、建筑设施、人员配备、分类管理、安全卫生等支架性标准，建立老年人入院、养老服务需求等评估制度(北京已开始相关起草工作)。相信这些规定的出台对整治目前(尤其是农村)养老机构违法开业的状况会有改善。接下来，各地正在修订的养老机构管理办法将是我们关注的重点。

各地推行养老机构等级管理办法

近几年，部分城市或地区开始推行养老机构的登记管理办法。2012年9月，青岛市民政局出台了《养老服务机构等级管理办法》（“管理办法”），在全省首创养老机构评星级，无论政府办还是民办的养老机构都可以自愿申请进行等级评定。管理办法从一星级到五星级，针对不同星级标准从床位数、绿地率、居室面积及室内配置、康复医疗、公共区域的设置、管理制度、人员配备、膳食服务和运营情况等方面对各星级养老机构进行了规定。同时，对等级评定的组织机构、实施程序、评定结果的使用和管理均作出规定。

同样，北京市也早在2011年制定并试行了类似的《北京市养老机构服务质量星级划分与评定》标准，而上海市浦东新区也自从2011年起，在全市率先开展了养老机构星级（等级）评定工作。

从内容上看，这些城市的评定办法都有可圈可点之处，如青岛市的管理办法不仅对硬件提出规范要求，更注重养老机构服务和管理制度的建设和执行。尤其关注医疗健康服务，不仅对三星级及以上的机构要求有独立的内设医务室和康复活动室，对四星及五星的机构还要求服务的常规化和个性化，例如五星级标准提出要对老年痴呆患者有具体的康复治疗和评估记录、要求心理咨询师主动了解老人的心理需求等。

然而，从鼓励机构参与、进一步推进行业建设标准化的角度来看，尚有诸多问题需要解决。首先需要解决民营机构参与积极性的问题，北京市对于评上星的养老服务机构分别给予几万至几十万元不等的奖励；上海市浦东新区除资金补贴外，还会将一些资助和鼓励养老机构发展的项目、资金等优先推荐给这些星级养老机构。但是这些对提升民营企业积极性的作用都比较有限，尤其是不管养老院的优劣一律从最低星级开始评定，对有些定位高端的养老机构反而起到负面的作用。

尽管如此，我们看到各地政府已经开始结合行业协会的力量，为统一养老机构的标准化管理制定对策。此种做法与国外由行业机构参与的第三方认证有些类似。更重要的是，政府的这些非强制性的试点可能会演化成强制性的市场规范，例如今后养老服务机构按照等级标准进行收费等。投资者对类似的地方规定需及时考量。



行业分析

中国养老地产开发的市场可行性研究

(2013年1月22日)

作者: Jim Moore, 总裁、CEO, Moore Diversified Services, Inc. Fort Worth, 德克萨斯
 Joseph J. Christian, 亚洲访问学者, 哈佛肯尼迪学院, 坎布里奇, 马萨诸塞
 瞿沁, 律师, 恒为律师事务所, 上海, 中国

概 述

房地产开发是一项复杂的事业, 它需要配备一支高素质专业团队——拥有设计、规划、建筑、建设管理、财务、法律、销售和市场等在内的专业知识和技能; 而管理这只团队的开发商则需要具备在整个过程中协调团队成员工作的专业能力。然而, 在这支开发团队开始正式工作前, 开发商需要决定待开发项目的市场需求。一项针对开发项目的市场调研及其可行性分析将会影响到项目的规划、设计和最终的建筑, 并对项目是否可能成功起到至关重要的作用。我们在此处表述“可能”是因为即便进行了最好的、最全面的市场可行性分析, 仍然无法确保项目一定成功, 但是若没有经过拥有专业技术的顾问对项目进行市场可行性分析, 项目失败的可能性就会非常大。

在中国, 有很多项目因为没有研究其产品的市场需求而失败或陷入困境。一些引人注目的案例包括:

- 新华南商场, 位于广东省东莞, 一个拥有1000万人口的城市。新华南商场共有7.1百万平方尺的可租赁面积, 外加一个游乐场, 就可租赁总面积而言是世界上最大的商场。然而, 由于该商场位于郊区、交通不便利, 以及东莞的人口虽多但并不富裕等因素, 该商场自2005年开业以来, 几乎全部空置。游乐场虽然吸引游客, 但并未产生充足的购物需求。
- 有很多“鬼城”或“幽灵项目”建成后

至今仍未吸引到入住者:

- 在云南省呈贡, 有10万套住宅空置。
- 北京北部昌平区南口亚洲沃德兰游乐园和上海的泰晤士小镇, 并未吸引到其目标游览者, 相反却吸引学生、摄影师和艺术家频频造访。
- 天津于家堡金融区, 按照曼哈顿国际金融中心的想法设计, 目标为“下一个上海”, 但是根据福布斯报道, 似乎需要超过20年的时间才能将这些办公面积全部消化。

在中国, 还有很多项目可谓是“建而不用”。这些项目看似不计成败地进行开发行为的背后可能隐藏着诸多原因: 如开发商的自负、不计后果地拿地冲动、房地产泡沫期间过多且低廉的资金成本、亦或是政府开发内陆城市的热情高涨。不管什么原因, 在这些项目中, 我们看到产品需求明显小于供给。

开发商要如何避免开发一个失败或有问题的项目呢? 正如我们已经提到的, 无论在开发前进行多少研究分析, 都无法保证项目必定成功。但没有进行严谨的分析, 项目可能连一丝成功的机会都没有。因此, 答案很清楚, 那就是在投入大量资金进行项目规划设计前, 当然也一定是在动工前, 委托一家经验丰富、水平一流的机构进行全面的市场可行性分析。

市场可行性分析的目的

一份市场可行性分析的首要任务是解决“如果我建造它，有人会来吗？”这一问题以及一个关联问题“如果我建造它，能有收益吗？”。鉴于此，可行性分析旨在客观、理性地揭示一个现有或计划中项目的强项和弱项、客观环境带来的机遇和威胁、运作需要借助的资源以及最终获得成功的可能性。简单来讲，评价可行性的两个指标即成本和价值，这两项指标必须在大额资金投入项目前进行精细地评估。

如下文将要陈述的，一份由经验丰富的专业人员准备的市场分析报告，会展示详细的分析内容，可以用于公司内部重要风险评估，也可以为第三方机构提供客观可靠的信息，如在贷款人和投资者进行尽职调查和贷款承诺时使用。

养老地产

由于养老地产开发在中国还是非常新鲜的产品，而且在大部分地区人们对此还相当陌生，因此对养老地产开发进行市场可行性研究是非常费力的。国内一些市场化定价、私营开发商和运营商建造的项目，如北京的蒋府庄园、燕达和上海的亲和源，有些彻底失败，有些则勉强合格，情况各异，很大程度上由于开发商缺乏对市场需求和运营复杂性的深入理解。实事求是地讲，在养老地产还非常稀缺的中国，出现这样的情形不难理解，但即便在如此情形下，也不能忽略对计划中项目进行全面市场可行性分析的必要性。

市场可行性研究需要解决适用于项目的法律环境和优惠政策。养老地产在中国是一项新兴产业，大部分现行法律法规已经过时或面临修订，更多的法律正在或将要起草颁布。开发商需确保市场可行性分析充分考虑到法律环境的变化，及优惠政策是否能给项目带来更好表现。对项目适用政策和法律环境的分析还必须整合到产品设计、定价和市场定位中进行。

养老地产开发可行性研究的目标

一份由诸如 MDS 资深咨询机构准备的养老地产开发可行性研究报告，可以满足如下目标和实现如下的效果：

- **构建总体市场可行性分析。**即为目标项目构建总体市场可行性分析。
- **进行风险评估。**帮助开发和资助团队进行内部风险承受的评估和抉择。
- **定义商业目标。**提供清晰的商业目标定位——标的项目能够提供的产品和服务，以及项目特有的市场定位。
- **项目的获取率。**决定项目所需的获取率，或每一项产品/服务所针对的消费者年龄和收入的细分。
- **制定项目去化率。**制定切实可行的项目去化目标，实现稳定的入住率。
- **确定项目开发阶段。**在有些情况下，确定如何以分阶段开发、降低风险的方式优化项目总体开发目标。
- **发现优势和弱势。**根据项目所在的市场区域及现有和潜在竞争者的情况，评估项目的优势和弱势。
- **提供客观的交流性文件。**提供客观、专业的交流性文件，供专业人员、董事会成员和贷款人参考。可行性研究结果还可以提交给规划和债权发行委员会。
- **提供概括性报告。**为开发/资助团队和其他利益人提供详细的分析、概要信息、专业意见和战略。
- **引导项目迈向成功。**市场可行性研究结果和建议，经客户适当执行后，为项目成功奠定了基础。

MDS 实现这些目标的方法将在下文中具体阐述。

市场分析/可行性研究的纲要

1. 进行人口/经济基础数据调研

经济基础调研包括完整的历史人口记录、住宅发展趋势和对未来的预测，尤其是侧重于老年人细分市场。它包括按不同年龄、收入、居住条件和其他重要人口统计数据对市场区域人口和家庭进行综合分析。这项工作的最终结果是为决定规划中的养老地产产品和服务的潜在市场大小、深度和质量打下基础。

MDS 会从其自己的数据库和中国的可利用资源中获得项目所针对首要和次要区域的现有人口统计数据，然后将这些数据导入计算机设定的需求模型，得出项目必须的获取率/独立型、辅助型和护理型产品和服务的需求。

具体任务包括：

- 确定年龄和收入适格家庭的数量
- 进行年龄段细分/预测
- 建立目标群体收入（经济承受力）标准
- 确定老年人家庭资产对收入起点/经济承受能力的影响
- 鉴别其他可预测的安全利润率—利用保守的假设

2. 决定相关市场领域

此项工作旨在解决目标项目主要去化方式来自哪里。通过对第一、第二、有时甚至是第三市场区域的合理定义，MDS 将简单明了地确定项目去化来源。

这些工作大多将在 MDS 进行市场区域实地调查过程中进行。工作中还将考虑到移民倾向、自然/人为、心理和其他方面的障碍对项目的影响。

具体任务包括：

- 定位第一、第二级市场区域的方法
- 成人子女迁移趋势对老人的影响程度
- 明确决策影响者（子女）的因素

3. 进行具体选址分析

具体分析项目选址的品质特征——清晰定义优势和市场竞争挑战。就项目选址在周围区域和主要目标市场区域的总体竞争力/合适度

进行分析。

具体任务包括：

- 现有项目的评估和分析
- 开发描述
- 周边开发；对项目的影响、挑战和机遇
- 项目辅助设施
- 在需要时进行项目替代性等级评估

4. 进行全面的法律环境分析

有很多法律问题，尤其是地方性法律问题，可能影响项目的可行性，甚至是影响项目的成败。作为市场可行性研究至关重要的一部分，专业资深的顾问需要仔细分析这些决定成败的法律问题。

地方总体规划。通过详细的法律分析，能发现地方政府针对养老设施的总体规划是否、以及在多大程度上可能影响项目的入住率和盈利水平。在很多地方，养老设施目前存在供应不足的现象，但是一些地方政府已经制定了总体规划，确定今后养老设施要建在什么地方，及建多大规模（如北京和成都）。此项研究将帮助投资者评估长期的市场供求趋势，并根据养老地产的细分市场制定产品定位战略。

关于定价的地方性限制。一些地方已经就定价、市场准入或开业许可方面，按营利和非营利分别制定了具体的要求或限制。理解定价模式，对于确定盈利能力、决定待建综合项目中不同用途设施的分配比例等关系重大。另外，在一些城市，如武汉，已经开始禁止一次性和终生制收费或者是对服务缺乏指导性定价的收费方式。这些问题都应该及早被发现，并在市场分析阶段找到合适的交易结构设计。

地方医保体制。地方的医保偿付体制也需要慎重考量。例如，针对医疗保险范围和目标消费群体喜好和习惯，市场调查将决定是否需要在项目选址范围内设置医院。在产品设计时，对于消费者的收入水平、其需求和消费能力等诸多因素也应该一并考虑。建造消费者需要的产品只是第一步，投资者还需要找到吸引老人长久入住的方法。过往的研究表明，老年人非常看重养老社区内就近医护和医疗保险系统，但是这并不意味着必须在每个项目内建造一所医院。可行性研究报告将通过对法律问题的分

析，结合项目本身的综合因素、市场和地方政策的分析结果，为制定可接受、可营利又能满足消费者需求的产品提供合理化建议。

优惠政策。需要详细地调查地方政府是否有项目的优惠政策，如税收、建设规费的减免等，以及在多大程度上优惠，都将影响项目的财务表现、市场/销售战略及投资模式的选择（例如营利性还是非营利性、直接向当地合作伙伴购买物业还是租赁或委托管理）等。这些细微的区别在市场竞争中可以为项目的营利能力带来可观的差别。而在中国，这样的优惠政策在不同城市日新月异地出台。

评估建筑和服务标准。需要考虑地方政府是否有建筑、服务标准或等级评定标准可以参照。例如，上海和北京的地方政府都制定了根据养老设施的规模、人员和服务等进行服务等级评定的措施。因此，不同服务等级的市场定位和定价都将大相径庭。为确保项目能满足这些评估要求，市场调研和分析工作需要提前进行。

5. 进行核心竞争力分析

明确规划项目在房间数、面积、设计、定价特性及服务等方面竞争力（如有），对树立独特、有效的市场定位策略是必不可少的。

关于竞争力的全面分析，将通过以下一些方式和技术进行：

- 分析MDS内部中国市场数据
- 审阅客户所提供的数据
- “神秘访客”/MDS进行目标市场的现场调查来考察主要竞争对手

竞争力分析包括：

- 独立居住/集中护理
- 辅助居住/个体护理/阿尔茨海默氏病—老年痴呆症
- 护理院
- 社区服务中心
- 其他养老住宅产品/服务
- 医院/紧急医护/管理式医疗的影响—需要时
- 对现存和已公布市场竞争者进行分析

6. 评估项目总体获取率

咨询顾问会根据可提供的年龄和收入适格家庭、现有和已公布竞争者、公寓单位的收入或现有社区的去化情况，评估获取率。这些获取率指标同时也对项目针对每一年龄群体的期望去化程度，及项目在第一、第二甚至是第三级市场区域的去化套数作出评估。

例如，MDS会开发出一个计算机需求模型，结合分析可接受的行业因素/比率与具体市场领域的数据（如家庭户数和不同年龄层次的收入分布）。通过这个模型，MDS会通过改变一个或者多个因素（如改变收入标准或去化公寓套数）来假设不同的情形，并最终量化分析对预计安全利润率产生影响的因素，如家庭资产状况的影响、养老决定的影响者等。

获取率将按如下方式进行评估：

- 按照年龄分布
- 根据不同收入标准
- 第一级市场区域影响和第二级市场区域影响的比对
- 考虑现有和已公布竞争状况
- 考虑入住收益

7. 进行项目入住/公寓套数销售去化模拟

经济基础研究和竞争力分析能够反映供需关系趋势。建立三种情形下的去化模拟分析——分别是悲观的、期望的、可实现的或乐观的项目去化计划。这将为项目管理团队清晰全面地展示项目可行性规划，包括如何分阶段建设、项目去化阶段相应的风险分析等。

有时，去化率分析还受主要竞争对手现有去化率的影响。

显然，在进行可行性分析时会冒出其他重要因素，上述这些因素将在进行最符合实际的去化模拟时被重点考虑。

这些分析包括：

- 首期去化/每月净入住
- 预计达到稳定入住率所需时间

8. 进行产品/项目定义和市场定位

MDS会以适当的方式提供全面综合的产品设计建议，包括在特定选址提供产品的类型、具体设计和定价细节、以及这些产品所提供的

服务/便利等。另外，MDS 还将针对如何战略性地在市场竞争中定位产品、如何按部就班地进行项目开发和市场营销提供建议。

具体的任务包括：

- 建立/建议合适的产品分类：
 - 独立居住
 - 辅助居住
 - 阿尔茨海默氏病—老年痴呆症
 - 记忆力护理
 - 活跃长者
 - 专业护理—如适用
 - 其他产品
- 建议具体的居住公寓特性：
 - 生活安排和公寓类型的混合
 - 大小/生活区域
 - 定价
- 建议服务和便利设施与定价间的比对
- 建议替代性定价系统

9、准备最终报告

上述研究任务的结果将在最终报告中体现。这份报告将总结市场可行性研究并提供详尽清晰的数据支持。报告的目的之一是与外部利益相关者进行沟通，如借款人、合资合作伙伴，因此报告将服务于该目的。

报告将包括：

- 分析技术说明
- 详细阐述分析
- 专业意见和项目可行性分析

特殊的战略咨询任务

作为一项可行性研究的常规任务，MDS 还将为客户提供高价值的战略咨询，包括但不限于如下内容：

购买力和定价模式的特别分析

在当今复杂的市场中，项目成本分析必须与老年消费者的购买力和购买意愿综合在一起

进行仔细分析，这样才能保证市场研究结果的一致性和现实性。不同市场区域对养老地产的不同定价，都会有各自不同的反应和偏好。MDS 会将投资者/开发商团队的成本估算运用到合理的价格分析模型中，以确定购买力和市场规模、深度的比对。MDS 还将建议与市场和投资者/开发商目标相一致的可替代性定价模式。

设计理念的评价

MDS 会根据在可行性研究分析阶段所获得的信息，对项目设计理念进行评价。虽然我们并不从事建筑行业，但我们的经验使我们能对设计理念进行评价，清楚地判断在这个行业内什么是可行的、什么是不可行的。

提供其他资源

MDS 拥有数百份新建综合项目的完整信息。这些有用的项目内容包括：

- 设计和社区“生活足迹”&建筑外立面
- 创新型居住空间设计布局
- 典型的公共活动区域和特色
- 销售辅助和市场营销手册
- 典型的推广措施
- 入住合同样本
- 主要行业财务指标/比率
- 合格的建筑师、室内设计师和市场/管理公司等

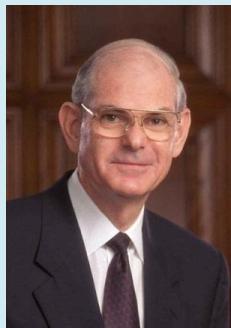
MDS 会在提供咨询服务的同时提供这些资源信息。

总结

相信本文能给读者提供一些有用的信息和指导。养老住宅是一个复杂的产品类型——可能比任何一种其他的房地产产品开发来的更复杂，同时对项目成败起到至关重要作用的是，需要由一流的咨询公司在项目规划初期就介入，并且在开发阶段持续跟进。

关于作者

Jim Moore



联系方式:

jimmoore@m-d-s.com

Moore Diversified Services, Inc. (MDS) 创始人、总裁和 CEO。MDS 是一家行业领先的专为美国养老地产和健康产业提供市场可行性研究、财务分析、运营分析和投资咨询服务的公司。MDS 在中国也非常活跃，为投资者和运营者提供诸如养老健康服务市场广度和深度分析的服务。Jim Moore 具备超过 45 年的为各种国内和国际客户服务的行业经验，其中 39 年在其创办的 MDS 工作。MDS 致力于市场可行性研究、深度财务分析、战略规划、运营分析和投资咨询服务。

Moore 先生长期实践在养老地产领域的第一线，他曾亲自参与超过 2,000 个大型养老地产和健康咨询服务项目，跨 49 个州和 750 个市场，他的经验在行业里屈指可数。他还参与过分布在日本、澳大利亚、中国、加拿大、欧洲、美洲中部和墨西哥等 40 余个国际咨询项目。

他主持过 800 余个老年人消费和商业团体活动。作为咨询实践的一部分，他曾经主要居住在超过 100 个养老和辅助生活社区。他的客户既包括国内名列前茅的机构，也有小公司，其中既有营利性也有非营利性机构。

Moore 先生是行业领先的关于独立居住和辅助生活的作者。他曾经撰写数百篇技术论文、贸易新闻文章，并为两份主流报刊提供每周商业评论。他著有数本养老地产的书籍，其中《辅助生活 2000——下一个黄金时期的实战战略》曾经是行业畅销书。他的近期作品包括 2001 年 5 月出版的《市场变化中辅助生活的战略》(现为第二版) 和 2009 年出版的《独立居住、集中护理和持续照护养老社区》。

他曾经长达 14 年每月为行业主导期刊“当代长期护理杂志”撰写“养老地产”专栏。Jim 还定期为三家养老地产和健康护理主流出版物撰写文章，它们包括“辅助生活管理人”、“国家投资中心主要财务指数”和“McKnights 辅助生活”期刊。Moore 先生还为面向全国养老居住社区和主要协会发行的简报和期刊撰写养老地产和健康护理专栏。

作为行业认可的专家，他经常在全美应邀作为专家证人出席法庭听证，曾经作为专家证人在地方、州和全国范围内参加超过 60 个案件的听证。

他曾经是一家主流行业贸易协会的主席，目前活跃于五家主要行业贸易协会，并担任数家养老地产和健康护理机构组织的咨询委员会成员。他还担任一家在纽约证券交易所上市的大型养老公司的董事。Jim 还是“养老住宅和护理商业课程”的客座讲师，为 Johns Hopkins 大学商业和管理专业及 Maryland 大学 Erickson 学院老年学研究授课。

Jim 取得波士顿 Northeastern 大学的工业技术科技本科学位和位于德克萨斯州 Fort Worth 的 Texas Christian 大学的市场管理和金融 MBA 学位。Moore 先生和 MDS 提供本文中关于市场可行性研究的详细内容。

Joseph Christian



联系方式：

joseph_christian@hks.harvard.edu

joseph.christian@gmail.com

Joseph Christian 是位于马萨诸塞州坎布里奇哈佛大学肯尼迪学院的访问学者，主要从事中国养老行业的研究和写作，特别针对如何将美国的行业经验运用到中国的新兴市场实践中。

他拥有超过 30 年的执业律师经验，主要实践在房地产领域，代表机构投资者和开发商参与美国和亚洲市场的重大商业交易。他自 2000 年起代表养老行业的机构投资者开始其在美国养老地产领域的专业实践。2008 年 10 月至 2011 年 11 月，他在香港执业，为 DLA Piper 律师事务所亚洲房地产业务的联席负责人。期间他为数家来自美国的运营者和投资者、及中国开发商和保险公司在中国开展养老市场的拓展工作提供服务。

Christian 先生在美国和中国的养老行业名声显赫，作为行业专家，他曾经为数个在上海和香港召开的养老论坛主持、发言和演讲。作为哈佛设计管理教育课程的讲师，Christian 先生针对美国和亚洲的房地产事务授课和撰文。

Christian 先生是 IAHSA 和加利福尼亚州国际政策太平洋理事会成员。在香港，他是亚太房地产协会成员、非上市房地产工具亚洲投资者协会成员、城市土地学会亚太地区管理委员会成员和美国商会房地产委员会成员。

Michael 瞿沁



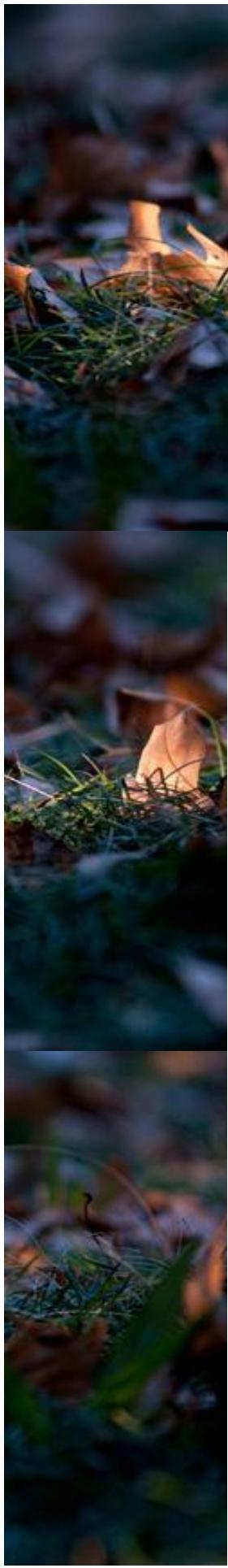
联系方式：

quqin@lawviewer.com

中国执业律师，在上海恒为律师事务所执业。他的主要执业领域在房地产、外商投资和收购兼并。他拥有超过 10 年的丰富执业经验。自 2010 年，他开始代表国内外投资者在养老地产领域进行专业实践。在创办恒为律师事务所前，他曾工作于协力律师事务所、麦德龙集团（中国）；再之前，他自 2002 年起在另一家律师事务所执业。Michael 在执业期间，曾经成功地代表房地产、养老、资产管理、零售和酒店行业的投资者处理商业交易和争议。

Michael 活跃在养老行业，他定期出版法律期刊《中国养老地产与护理》，为中国养老地产开发提供有价值的分析，并为投资者在中国经营养老事业提供帮助。他还经常在房地产和养老行业论坛中演讲发言。

作为在这个行业的法律专业人士，Michael 近年来积极参与养老行业的事务，目前主要致力于为该领域的投资者提供公司和资本设立、项目开发和收购、运营制度、公司融资等法律事务。



居家养老的故事

作者: Paul Goldenberg

“Tea tempers the spirit and harmonizes the mind; dispels lassitude and relieves fatigue; awakens thought...”

--Lu Yu

立足高处来俯视世界，我们可以在同一时间观察不同人们的生活状况。人们所做的决定看上去将他们各自引领到不同的方向上，但直到他们相遇，我们才得以看到原来他们的命运也会相互影响。就如这个故事中关于三个主人公所面临的选择一样，这个选择使他们在未来某一时点相遇。共同的主题是他们都希望进入一个与老年人生活相关的世界，在这个世界里老人的生活离不开他人的照料。

第一个主人公是王老太，体弱多病，她的丈夫刚刚去世，而她已婚的儿子则有自己的家庭和孩子要抚养。这使她意识到自己需要照顾，但她又不想离开已经居住了 40 多年的家，也不想给她的家庭造成其它负担。她的儿子刚到她家，准备和她讨论关于她的未来。这是一个星期一的上午，在吃过早餐后，他们坐在桌旁，喝着茶，开始了坦诚的交谈。

在此之前，她的儿子和他的妻子曾谈论过他们能负担多少母亲居家养老的费用。王先生也仔细分析了自己的经济状况，试图了解居家养老的费用开支，以及该项选择是否负担得起。（所引用的数据以美元为单位）王先生有一个四岁的孩子，将去一所私立学校学习，家里都觉得这是对孩子未来来说最好的选择。他和他的妻子都是大学毕业的专业人才，而且王先生还在美国深造过。目前，他们每年赚 30,000 美元，而他母亲的养老金大约每月 450 美元，再加上他母亲退休前在上海一家中型银行做秘书的工资存款。王先生和他的妻子觉得他们可以提供大约一年 2,400 美元的赡养费，其他的收入他们需要负担孩子的学费和他们的住房还贷。而王老太的保险金偿付和储蓄收益可以给她带来每月 300 美元的额外收入，这样她总共每月有 950 美元可供支配。通过与新设的居家养老服务机构接洽，王先生发现一个居家护理员将花费约每月 450 美元，还不算上她的膳食费。

他母亲靠每月养老金足以生活，额外收入都可以用于储蓄，或添置一些日常用品，使她能生活得更愉悦。他们讨论的结果是，如果他们想让母亲在自己家里养老，她将不得不牺牲额外的收入来支付住家护理员的工资。她的儿子每月补贴 200 美元，加上自己储蓄的回报，她要为此每月花费要 500 美元。可是，王老太觉得住在自己家里，能靠近她儿子家和孙子，做出牺牲是值得的。王先

生知道他的家庭将会降低自己的生活水平来赡养他们的母亲。他们愿意做出牺牲，因为他们有义务赡养父母。而如果让他们的母亲从家里搬到养老院居住，他们将产生愧疚感。虽然他们知道如此经济上的义务从逻辑上讲并不会一直持续下去，但他们如果现在不这样做，将无法摆脱心中的愧疚感。

与此同时，在同一个星期一的早晨，一个年轻的女人正喝着茶，考虑着自己的未来。罗钱是她的名字，她正面临的是她一直生活的农村将可能无法找到她希望的工作。她在农村购物区散步时，在当地的劳务中介所看到了职位招聘，是一个工作地点在上海的居家养老护理员的职位。从未考虑过改变自己的生活状态的她，现在却要戏剧化般地离开她的小村庄，她正面临着这样的选择。

她听说，成为一名护士是一个骄傲的并且能够维持生计的职业，而且有免费培训、提供住房。由于她没有受过正规教育，这可能是她的一个机会，一个令人兴奋的、有回报的、能养活自己的机会。于是，她决定申请这个职位，冒着远离家人的风险，开创自己另一个未来。

就在王先生、罗钱打算与他们家人交谈的同一个星期一早上，另一个主人公——李先生正坐在他的办公桌前，喝着热气腾腾的茶。他的办公室位于一个现代化办公大楼的第二十层。李先生是一个投资者，已决定购买一家新组建的提供家庭护理的健康机构的大部分股权。他一直在考虑投资于某种类型的医疗保健，有别于他已经投资过的房地产项目。他的一些同事已经投资于养老地产项目，如养老公寓——这些项目即便不成功，还能作为房地产经营。而现在的这种投资方式实际上没有固定资产的投入，它是一个服务型公司，它的收益将直接取决于实际成本。

由于老年人口的增长，以及那些从医院出院后需要在家得到长期护理和康复护理的人们的需求，家庭护理行业开始迅速成长。在过去 40 年，美国的家庭护理服务已经增加了 1100%。这项投资和临终关怀服务、护理服务和居家康复服务一样已出现了惊人的增长。曾经，这些机构大多是非盈利性的社区服务。而新进入市场的盈利性机构，则试图通过给予丰厚的回报来吸引投资者。这些企业中的许多都是单一的股东架构，它们的增长依靠股东对公司现金流的支持。

由于大部分老年人的观念是想要在他们的朋友和家人身边安享晚年，所以李先生了解到居家护理行业有发展潜力。他知道在其他国家能通过客户数量的增加而获得高收入回报，他还了解到护理员经过培训后即能进入这个行业，他们的工资相对较低，但却可以因此生活在大城市。

李先生已经选定在一家家庭护理机构进行投资。五天前，他和公司的创始人进行了面谈，他确信投资于新发展起来的长期护理行业对他来说是一个很好的选择。该公司目前看来最大的一个问题是，要为他们所开发出来的大量的客户提供训练有素的护理工人。一个新的策略就是开办自己的学校，培训护理员，并在培训项目完成后聘用他们，为自己的机构提供稳定的工作人员。于是，他们将目标定位于一些农村区域，因为他们觉得农村的年轻女性需要工作机会，也愿意进行这样的培训。而熟悉房地产市场的李先生，亦能够在培训期间为她们提供廉价的住房。作为免费培训和提供住宿的代价，学员必须与机构签订合





约，为机构工作满三年。

李先生得知，护理员工资平均每月 250 美元，再加上她的食宿。而对客户来说，每月支付的费用最少也要约 450 美元，机构每人每月的开销是 100 美元，这样每月能有 100 美元的利润，而李先生可以分享到该利润中的 25%。虽然李先生知道居家保姆能带来的利润很小，但他知道这样进入市场将是比较安全的。随着人口连续三年增长，他们将会有 400 个这样的客户，这很有可能将给他带来每月 1000 美元的稳定收益。同时，当家庭护理机构的其他服务不断增长，如康复、临终关怀和短期护理，利润将会越来越大。李先生认为，这对他来说可能是一个风险，其回报可能不会像其他投资那么丰厚，但他知道，随着老年人口的不断增长，人们居家养老的观念越来越深入，这样的投资相比于投资独立的养老院更有优势。

李先生需要初始投资 30,000 美元，用于启动培训学校、提供住房以及招募护理员。公司的收益和他们的初始投资可以负担日常开支。然后在公司不断成长中，他能够在其他方面投资。他觉得在不到三年的时间，他就可以收回投资，之后所有的利润将都是投资回报。尽管意识到他可能血本无归，毕竟针对需要老年人自行支付和政府支持的医疗保健行业是比较新的，他仍然愿意冒这样的风险。

在那个星期一的早晨，李先生打电话给这家机构，得知有一位年轻女子从城市以北 100 公里的农村地区刚刚通过广告了解此项目，并准备签合同，下周开始接受培训。那个年轻女人就是罗钱，已告诉自己的父母亲，自己正准备购买火车票前往城市，开始她的新生活。在该机构的办公室里，另一个电话来了，是王老太的儿子，他正在寻找一个训练有素的居家护理员，能够在接下来的两个月陪伴他母亲，给予悉心照顾，直到他们能够对将来作出进一步的规划。

他们告知王先生：他们正开设一个新的培训班，两周后将能够提供护理员进行上门服务。王先生同意了，表示在新的护理员上门服务前，他和他的妻子可以休假来照顾他们的母亲。李先生在看到他的投资很快便有了效应，感到异常兴奋。

寻找训练有素的工作人员，以满足老年人口的需求，以及对不愿意进养老院养老的居家护理需求，这个故事中的种种是一个正在日益发展的家庭护理行业的真实写照。居家护理可以使一个家庭能给予父母更多的时间去规划未来，以及缓解他们不能在家养老的担心。这个故事的结尾是一位年轻女子，正开始一段迎接新的事业和生活的旅程，与王老太的需求和李先生的投资结合在一起。这一现实只能发生在允许私人资本进入的家庭护理行业环境。它要求具备投资者资金和客户支付能力这两个要素。当然，这些服务也能由地方当局和政府部门提供，但人们所希望得到的介护服务的类型，往往都是需要自行付费的服务。

在美国，居家养老行业开始于非营利访问护理协会——已经迅速成长为医疗保健行业的大型盈利的分支。医院系统已经开发营利实体，通常支持家庭护理和临终关怀干预。临终关怀通常是由探访护士在家里提供服务，确保被服务

者在临终过程中没有痛苦和提供必要的支持环境。这种短期的专项护理在提供居家护理服务时也能实现。家庭护理的目标是其持续性，而这离不开客户基础——它将提供持续的收入来源。

李先生也明白，如果政府愿意支持老年人在家养老，政府也将在居家养老行业进行更大的投资。他意识到，他的投资回报可能更小，因为政府费率将低于私人公司。但是他们的客户量与此相比要大的多，并能产生更多的收入。在与公司负责人讨论中，他得知公司瞄准的即是这部分的细分市场。这有点类似于美国模式，其中只有高收入的中产阶级和富人能买得起私营机构提供的服务，这些机构只有通过客户的私人付费才能实现可观的利润率。他们愿意承担风险来运营这样机构，期望将此作为政府所能提供之外的一种替代型养老护理解决方案。李先生遇到过一个以色列商人，告诉他：他们的模式是在家里为老年人提供一对一的护理，而不是建立养老院。他的护理员们来自于大量的非洲移民人口，给予较低的工资。王先生知道有发展这种业务的可能性，但他现在还需耐心等待。

如果将村庄比喻成一个供来自四面八方、社会地位迥异的人们聚集在一起的场所，那么这个故事就是这个比喻的产物。故事中一位年轻女子需要一份工作，一位老妇人和她的家人需要服务，和一个企业投资者正寻找新的赚钱的来源，三者走到了一起。理解这个故事，了解它的片断，使我们能够看到一个画面——这个崭新的、快速成长的医疗保健行业是如何发展的。

我们不再能依赖没有护理经验的孩子，或是随处能请来佣人照顾我们的父母。这些资源将越来越少，在很多地方已经找不到，所以这个村庄得以成长，王老太得到照顾，她儿子能够尽到孝心，而王先生的投资得到发展。

两个星期后，王老太的家里传来了敲门声，她的儿子开了门。这家公司的代表带着罗小姐来到了她家。罗小姐轻声地与王老太交谈着，两杯茶的功夫，双方了解了彼此，她们的脸上露出了微笑。王先生与公司代表则坐在厨房的桌子旁，喝着茶，签着服务合同，并支付了第一个月的护理费。而李先生，喝着早午茶，他的 iPhone 出现一个消息：合同已经签了。这是他在这项投资事业的第一份合同，他认为更多的合同在源源不断地等着他。三个人同时结束一个的旅程，翻开另一个新篇章。微笑品茶！



Paul Goldenberg

MSW, MBA, LNHA

Paul 自 1974 年起开始参与为营利性、政府和非营利性组织提供关怀服务管理工作。他拥有费城大学和宾夕法尼亚大学学位。他在 1989 年作为董事参加 Manor Care 计划，并之后升职为主管，由此他开始了长期护理的职业生涯。他曾经开办过护理机构，管理多达 300 张床位的机构，并深入急性后期护理领域的工作。他还是一家大型地方医院管理急性后期护理和业务开拓。目前，Paul 在一家名为 Tobin Associate 的长期护理管理机构做咨询，他曾为一家大型非营利性机构设立了急性后期护理单位，目前正在帮助一家养老院进行服务质量提升。在过去的八年里，他还在费城的 Holy Family 大学担任学位课程的外聘教授。

联系作者: psgold@comcast.net