

# 中国养老地产和护理

2013年12月刊

新闻动态

行业分析

一个关于养老服务业最新政策的城市样本

客座专栏

Close Care 模式会是持续照护养老社区今后的发展方向吗？

需求是刚性的，但市场未必是你的

内部刊物  
仅供交流

## 新闻动态

### 全国首个养老社区标准颁布

中国首个《老龄宜居社区(基地)标准》于10月18日在北京发布。该标准是在全国老龄办和国家标准委的指导下,由中国老龄产业协会和中国标准化研究院按照相关法律程序,以“十二五”涉老规划为指导,针对新建、改建、扩建的高端老龄宜居社区的建设和服务进行编写,涉及养老社区建设、护理服务、运营管理、信息化建设等多方面内容。标准发布后,将由中国老龄产业协会组织企业试行,并面向全国养老服务机构进行推广。

据了解,我国标准化法规定,标准化工作可分为:标准制定、标准实施和标准实施监督三个环节。在标准制定方面,分为国家标准、行业标准、地方标准、企业标准和协会标准。在标准实施方面,分为强制性标准和推荐性标准。在标准实施监督方面,赋予政府及其有关主管部门检查监督的职责。

### 江苏无锡:

#### 首家养老机构 BOT 项目开建

10月10日,无锡福利中心二期BOT建设项目正式奠基。所谓的“BOT”指的是“建设—运营—移交”,也就是说由民营资本全额投资,并负责后期机构的运营管理,一定年限以后建筑物及相关配套设施

无偿移交给政府。据报道,这个项目由市政府无偿提供土地,交与签约的江阴扬子公司投资建设和管理运行,享受无锡及江苏省政府各种优惠政策,并将在建成运行40年后无偿移交给无锡市政府。该项目有望在2015年春节前后建成并投入运行,总建筑面积约18,000 m<sup>2</sup>,共设置床位400张,建造成一所四星级以上高档养老院。

### 山东首家养老企业

#### 登陆上海场外资本市场

今年5月,荣成盛泉养老股份有限公司在上海股权托管交易中心成功挂牌,成为山东省第一家以养老为主营业务挂牌的民营企业,为中小企业对接资本市场、实现融资发展开辟了新路。据报道,荣成盛泉养老股份有限公司是一家以提供老年公寓经营管理服务、社区养老整体解决方案和居家养老服务为主营业务的企业。

上海股权托管交易中心是一家全国性的场外股权交易市场。在股交中心挂牌后,可通过前期的私募和挂牌后的增发,帮助企业“小额、多次、快速、低成本”地实现直接融资,而且可以通过股权质押贷款融资、股权质押反担保融资等方式推进间接融资。



## 一个关于养老服务业最新政策的城市样本

作者：瞿沁

在上一期《中国养老地产与护理》中，我们已经介绍了上海的养老与健康护理行业的法律环境。此次，我们觉得十分有必要再关注一下北京的政策。对于许多投资者来说，投资与否已经不再是一个问题，选择哪个城市作为投资起点才是问题所在。毫无疑问，选择在北京还是在上海开始投资，会让投资者们颇费思量。显然，我们需要将经济、人口、甚至是政治因素考虑其中，同时也不能忽视监管因素。始终保持对法律环境的敏感性，将有助于以更合理的方式作出经营决策。

### 首都城市的策略

关注地方政策一直是我们评估某一城市商业机会的第一步。与国家战略目标“9073”稍有不同，北京的战略目标是“9064”。因此北京需要建造更多的养老机构，到2020年的目标大约为160,000个可供应床位。根据这一目标，政府将吸引更多社会资本进入这个行业，提供投资者提供更多的指导和支持。事实上，社会资本将占市场的主导地位。最近，北京市政府出台的《关于加快本市养老服务机构建设的实施办法》(以下简称“实施办法”)规定，政府投资建设的养老机构要发挥托底保障的作用，而社会资本投资建设的养老机构则重点着眼于满足多样化的养老服务市场需求。我们看到，北京市在第一时间对中央政府关于加快养老服务业发展的政策作出了响应(关于我们对此政策的具



瞿沁

中国执业律师，上海恒为律师事务管理合伙人。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。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。

上海恒为律师事务所是一家专注于帮助外商投资者在中国境内投资经营的精品律师事务所。养老行业是该事务所专注并擅长的领域之一，可以为该领域的投资者提供包括公司和资本设立、项目开发和收购、运营制度、公司融资等在内的各种法律事务。

#### 联系方式：

[quqin@lawviewer.com](mailto:quqin@lawviewer.com)

体分析，请参阅<http://www.lawviewer.com/upload/file/13811127441866.pdf>）。我们期待有更多的城市能及时推出并制定详细的实施办法，更为重要的是，首都城市采取的举措可能会被其他城市效仿。

### 养老机构的土地取得

大家都注意到，北京的土地价格已远远超过许多营利性养老服务运营商所能承受的范围。同样，政府也已清晰地意识到这一问题。《实施办法》规定，仅三种类型的土地使用权可用于新建养老机构。第一种类型是机构养老设施用地，是以社会福利设施建设为目的。在某些情况下，这意味着土地使用权可以划拨给运营商而无需支付出让金。第二种类型是社区养老设施用地，也被归类于作为居住社区内的城市基础设施建设。同时，政府将不久对住宅小区土地的招投标设定一个上限价格，中标者不再是按照一般流程叫价最高的竞买者，而是承诺在社区中建设最大面积的养老设施的竞买者，而这些设施将被无偿移交给政府用作养老服务。第三种类型是其他服务设施用地，归类于商业土地使用权的一种。其他不属于这三种类型的土地使用权，只有在得到规划局的批准后，才能作为养老设施用地。然而，为了鼓励投资者建设更多的养老机构，这些限制将不适用于业主重新将现有房产改建后用作养老机构的情形。

令人期待的另一项改革，就是中国将破除土地使用权的“两级体系”。根据现有政策，要将集体土地出让给私营业主用作商业目的，必须要经过政府征用这一步骤。然而，刚刚圆满结束的中国共产党十八届三中全会就土地制度以及其他重要变革方法提出了改革计划。集体土地使用权有望与国有土地使用权一样，将以市场价格进行流转。根据2010年国家一项数据统计，全国有近2.5亿亩（约0.41亿公顷）的集体土地，如果这项土地改革实施的话，其中估计有0.5亿亩地（超0.08亿公顷）能用于营利性建设目的。对于利用集体土地建设养老机构所采取的宽松政策，加上将要释放的大量的集体土地使用权，必将对房地产供应市场产生深远的影响，对养老地产市场的影响同样不容忽视。

### 补贴将有增加，但应注意其副作用

补贴和优惠政策，是投资者最常提及的问题。简而言之的答案是，目前绝大多数地方的补贴和优惠政策只适用于非营利性养老机构。这将会引导出另一个问题，就是非营利性养老机构能否盈利，换句话说，投资者能否从非营利性业务中赚钱。要回答这个问题，我们必须先看非营利性养老机构享受的是什么样的优惠政策。

北京的《实施办法》指出，非营利性养老机构能享受每张新增床位4-5万元的政府补贴；每人每月300-500元的运营补贴（接收生活

能自理的老人，补贴300元/人/月；接收生活不能完全自理的老人，补贴500元/人/月）；营业税、印花税、房产税、城镇土地使用税、企业所得税等税收优惠政策，以及免征在建设过程中有关行政事业性收费。为了享受这些优惠政策，运营商通常要接受政府部门就定价和运营方面的监管。为了贯彻《实施办法》推行的补贴政策，政府将对机构运营投入更多的关注，加大日常监管力度，确保全部的补贴费用落到实处。

### 关于小型家庭式养老院

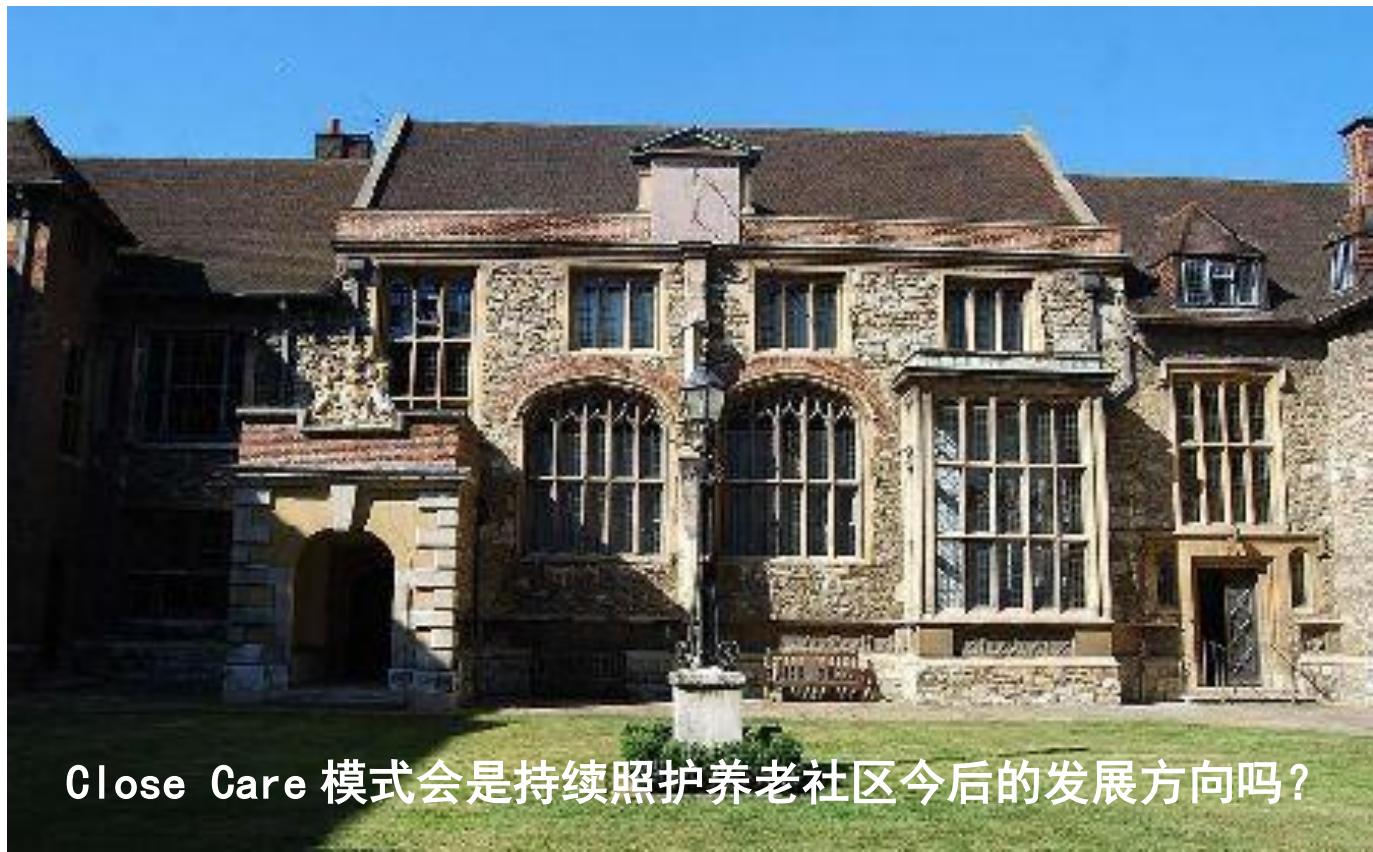
在中国，经营一个小型事业远不如西方国家那样简单。再加上许可、土地等问题的复杂性，小型家庭式养老院对许多企业家来讲，可能并非一项具有吸引力的业务。然而，随着对养老机构护理床位最低数量的门槛降低，只要有容纳10人以上的场所，就有资格申请机构许可证。投资热情可能不久将被点燃。

《实施办法》鼓励社会资本投资建设更多的全托型社区托老所，营利性或非营利性均可。同时，允许社会资本利用居民住宅举办全托型或日间照料型养老机构。这个概念看上去更像美国的家庭式寄宿照料机构，商业模式与日本等其他亚洲国家也很类似。北京市政府此举无疑将拓宽投资渠道：家庭护理提供者将有更多来自于社区型机构的服务需求，房地产开发商则能利用手中分散的存量住宅开展养老服务，这项政策甚至为房产经纪人也带来了机会。此外，这些养老机构也能享受到我们上述提及到的每月运营补贴的政策。当然，政府也已经意识到迫切需要制定针对这些小型养老机构的更为具体的监管方式、设立要求和运营标准。

### 期待进一步立法

首先，机构定价仍有待规范。通常，养老机构的基础设施是针对三类不同的服务对象而设计的。最低层次是贫困和残疾人群体，在他们有照护需求时，他们应该得到社会的支持，通常政府应承担此类人群所有或大部分照护服务的成本。最高层次是富裕家庭，他们能负担得起各类私营的高端养老机构的生活费用。这些养老机构的定价是由运营商自主决定，并由市场自身调节。还有一个就是中间层次，是介于上述两者之间的群体，他们代表了最大的市场需求，他们对价格也非常敏感。为了监管中间层次的市场，北京的《实施办法》规定所有社会资本投资建设的非营利性养老机构的收费应实行政府指导价，而其他私营养老机构则有自由定价的权利。令人失望的是，在会员或一次性入住费的销售方面，我们未发现有任何规定。很多投资者在没有建立消费者保护机制的情况下进行出售；有些甚至在没有任何项目建设的情况下，通过销售会员卡的形式进行非法集资。该领域需要有更多的监管，而且需要趁早。

《实施办法》还提到将在政府投资建设养老机构的评估办法、社会资本投资建设养老机构的市场准入和运营评估制度方面，推出更多实施细则。在土地出让制度的方面，也将有更多监管。用于养老机构的特殊土地使用权，将在其用途方面有所限制，通常政府会强制要求其上建造的房屋不得出售。那么，这样的措施是否能减少投资商以建养老机构为名而开发房地产项目的现象呢？在行业监管更成熟前，要做到这一点很难。



## Close Care 模式会是持续照护养老社区今后的发展方向吗？

### ——会产生“中国式”的 Close Care 模式吗？

#### (第一部分)

作者：Martin Habell 英国 Dip Arch ATP RIBA FRSPH

(本文由英语翻译而成)

作为美国模式的基本持续照护养老社区（CCRC）在其发展过程中，为了适应不同国家的文化和经济环境已经发生了演变，这一现象许多开发商尚未认识到。观察这些养老模式是如何发展的，将对中国有非常大的借鉴意义，也为发展适应中国环境的养老产品提供了广泛的空间。根据我对于持续照护养老社区的三十年经验来看：“标准统一”的养老模式不是好的照护模式，也不是好的商业模式。一味追求大项目的开发也不符合经济学的原理，而且随着养老产业的迅猛发展，各种行业概念都是处在不停的演变过程中。养老产业是一个充满竞争的市场，这些概念必须根据新的市场压力和动向作出响应。

令人感到讽刺的是，尽管普通住宅受到什么是好房屋标准的影响，而养老住宅简单来讲则是一种潮流型的项目，它受到一部分特殊人群不断改变的需求和期望而变化。以英国为例，在 20 年以前被认为是完美的养老住宅现在已经被抛弃，完全没有了市场。养老市场由于涵盖了居民和家庭，所以有一定的复杂性，且收益来源唯一性。但如果能够准确地把握市场且保持市场领先地位的话，仍然可以获得可观利润的。

#### 给予脆弱的老年人更好的护理

Close Care 的概念源自于人们意识到一个合适的护理环境能够在一定程度上逆转或者减轻衰

老的症状，对于老年人而言，如果居家的环境是经过合理设计，并配以合适的护理服务，则老年人可以住在家里养老，而不是去机构养老。尽管传统的持续照护养老社区尽可能满足老年人退休生活，但事实上这样的养老社区并不能很好地适应老年人晚年生活在心理和生理上出现崩溃的现象。Close Care 体现了这样一个理念：人生经历不可逆转的衰退状态，并不是一个悲伤的旅程。相反，这是我们如何以新的方式适应新的人生状态的一段学习经验。因此，与其在养老机构中度过这段不可避免的转变直至死亡，还不如待在熟悉的家中更为现实，这有助于适应新的生活方式。

### Close Care 是怎么来的：倒转金字塔

英国是通过建立不同的建筑形态来确立和巩固 Close Care 的养老意识，并在此基础上逐步取得今天的成功。在 20 世纪 90 年代，英国允许个人投资者取代国家为主导的老年护理。当时我们面临的挑战是：老年人护理（与退休生活不同）能卖得动吗？受需求的影响，就近护理在商业领域中的吸引力是强劲的，稳定并不断增长的市场需求会给这门生意带来各种附加利润。我们确信综合护理单元 (Total Care Unit) 会削弱人们对传统机构护理的感觉。因此，这种以市场需求为导向、以老年人作为服务对象的产品，胜过简单地将老年群体作为被动的接受者进行程式化的护理。

为了宣传 Close Care，一切从消除人们对养老机构固有标签和认识入手。我们通过营造治疗性的环境氛围来增进积极性、互动性和参与性，创造一个通过嗅觉、味觉、触觉和听觉，能从时间、空间、季节来感知内部和外界的区域。通过品尝来增加食欲、自己准备食物和对园艺的追求，这些都是很重要的。Close Care 中的员工并不会拥有会议室，他们需要成为家庭的一部分并能够一直跟住户待在一起。换句话说，护理人员的职权界限在这里是很模糊的。事实上，员工会与住户一起讨论他们的家庭，使住户了解外面的世界。通常情况下，老年人因放弃自主权反而会加速其衰退，Close Care 则鼓励老年人自己决定并作出行动来防止这样的情形发生。它的构架和设计是为了给人们带来鼓励和安慰。所有关于设计的决定都是基于鼓励老年人相互交流和锻炼而作出的，以防止老年人心情沮丧。

换句话讲，环境成为了护理的助手。

环境对于居民有着显著的影响，这也带来一个问题：如果老年人得到充分的支持，那么他们的生活能得到充分改善，并在一定程度上能实现自我照护；但问题就是缺少相配套的住房来支持这样的计划。传统住房和辅助居住并不能充分满足老年人的需求或者提供全面的护理，传统的持续照护养老社区已经不再适应。更为重要的是，失去自理能力的老人也已不适合居住在家里。

集中式的医疗机构往往仅提供更多的老年病床，并未解决真正的需求。然而，经过特殊设计的住宅配以虚拟的养老院却能解决老人在各个阶段所需要的辅助。这类住宅会 24 小时与专业的护理、饮食和公共活动进行衔接。该模式的核心是个人居家，被称之为 Close Care。

Close care 有一些特性。持续的衰弱会使老年人沮丧和焦虑，因此需要站在护理人员的视角来进行设计。在年老、脆弱的时候，居住在自己的房屋中，会让人感到安全和安心，而该住房需要离共有设施近一



**Martin Habell**  
**Dip Arch ATP RIBA**  
**FRSPH**

Martin Hall 是健康和护理环境领域的专家，是新型持续照护养老 (CCRC) 模式的倡导者。

他是位建筑设计师，在世界范围内设计、建设相关计划。Maybourne 项目是 Martin Habell 参与的众多的建筑设计和项目管理中的一个典型案例，同时他也担任着数家健康护理集团的顾问及英国政府新的老年护理项目、针对老年痴呆症患者的特殊设施项目的顾问。

近些年来，他在英国为政府和私人投资者开发“Close Care”的概念，并推广到了欧洲的其他地区。他还创造了特别是针对严重的老年痴呆症患者专业的老年人护理设施，在这些设施中环境成为了实现护理的一种工具。

联系作者：

[habellmartin@aol.com](mailto:habellmartin@aol.com)  
and  
[maybournerich@aol.com](mailto:maybournerich@aol.com)

点。Close Care 需要重现正常生活环境以及生活中常见的一些挑战。例如，让住户进行一些短途旅行、接受一些内部或外部的挑战、经历天气和一些熟悉事物的变化。

Close Care 的特性同样也体现在文化方面。了解个人是如何在不同的文化环境中进行交流是非常重要的。社会交流对于避免老年人情绪低落是非常关键的，而在不同的文化环境中实现这一点也有细微的差别。我们再回过头来看。

一个最新的调查结果显示：处在不同纬度的不同国家的人对于吸收阳光和生成维他命 D 的能力是不同的。由于大规模的人口流动，导致这个问题非常严重，并始终未能解决。持续的焦虑往往导致老年人选择待在黑暗的房间里，但事实上他们应该待在更明亮的环境中。我们现在了解，特定的食谱在生成维他命 D 方面的作用并不像阳光一样有效。骨质疏松、摔倒、骨折、流感和沮丧都是由于缺少阳光所导致或加剧的。事实上，同老年痴呆症一样，骨折也是一大问题。

在服务终端，我们将 24 小时配备专业的护士，所有因中风、关节炎、糖尿病而引起的疾病，以及饮食、行动问题和临终护理都能得以解决。

### Close Care 与传统持续照社区 (CCRC) 的区别？

持续照护养老社区 (CCRC) 为老年人提供生活方式，而 Close Care 则是提供护理。Close Care 关注的是更为年老的群体。老年居住社区起源于美国，它是针对人们熟知的公寓模式的延伸，但是仅针对希望在社区里安享晚年的富裕群体。老年居住社区往往占地面积广，包括了数千寓所甚至有医院、休闲设施和商店。由于文化的差异，这样的做法可能在其他国家导致一些问题：美国的居民习惯于公寓，能够接受较高的服务费；而在英国，老年公寓是很少见，老年人也不太能够接受服务费。中国的老年人也不太能够接受这样的服务费。他们更能接受共同控制和管理房屋。

持续照护养老社区内经常有一个医院，而且很大。但据我们了解，医院恰恰不是长期患病和失去自理能力的老年人所需要的。事实上，老年病房已是过去式。尽管人们仍然相信医院是解决护理的一种方式，但它仅适合患有急性或者选择性的临时就诊。对于老年人而言，由于他们康复缓慢，医院并不是一个经济的选择。因此，老年病房不符合老年人所需要的持续的支持和监护的需求。

对于开发商而言，服务费是第二大利润来源，但在某些文化背景下，这一点只有在特定情况下发挥作用。在英国，由于人们对服务费的接受度低，这种收取服务费商业模式被运用在急速增加的老年人急性护理需求上，老人家庭在这种情况下往往不会抵触收费。

向标准的持续照护养老社区 (CCRC) 靠拢是一种生活方式的表现而非护理的体现。与选择持续照护养老社区不同，选择 Close Care 通常是因为面临了危机，比如说面临严重的摔跤、恐惧症发病、心脏病、或是需要持续的换药透析等，迫使他们的家庭进行重新评估并作出决定。可以假设这样一个场景：丈夫患有中风，这对夫妻需要辅助，但是妻子希望能够与丈夫在一起过正常的生活。另一个场景是：老人行动极为不便、临终阶段或者正在接受复杂的药物治疗。毋庸置疑的是，不管面临如何的疾病或状态，老人都不需搬离自己的寓所。同时，与普通的持续照护养老社区不同的是，Close Care 所营造的是一种安全和舒心的氛围，社区就像置于你周围的保护伞一样。

Close Care 的发展是高密度的，这一点非常重要。这不仅仅是带给你贴身保护的氛围和感觉，而且重要的是在发生紧急事件时能迅速作出反应。员工必须具备迅速处理突发疾病和疏忽引发的问题。

因此我们有一个原则：一般的持续照护养老社区的买家在搬进社区时已经选择好了他们所要的生活方式，他们都拥有较强的自理能力。舒适和休闲是他们的主要动因，他们会与志同道合的人参加集会和活动。社区将确保他们在生病时会得到帮助。Close Care 则更加适用于更为衰老的老年人，他们往往遭受重大事故、无自理能力需要特殊保护、离不开持续性的药物护理，且精神上的支持与药物护理一样重要。

(未完待续)

# 需求是刚性的，但市场未必是你的

## ——养老机构营销该怎么做？（二）

作者：曹渊杰

Jamie@stormouth.com

风议广告创始人及总经理，中国上海

---

风议广告成立于 2009 年，专注于网络数字营销，为各类品牌主和代理公司提供专业的社会化媒体营销服务。服务过的客户有中国移动、天猫、LVMH、HTC、拜尔制药等，服务过的代理公司有 JWT, Mindshare 等。在网络数字营销领域，风议广告提供专业且完整的服务，包括为客户提供策略、创意、互动沟通、公关、口碑营销、危机公关等等。2013 年起，风议广告涉足养老行业的网络数字营销推广，客户有国际养老产业协会中国分会（IAHSA-CHINA）等。

---

入住率低是现在大家都碰到的情况，新生事物为大众接受必然得经历一个过程。如何通过营销缩短这个过程？让我们先学习下脑白金的做法。它同样是新生事物、同样是让老年人使用。

### 1、灌输概念

脑白金上市之前，先出了一本书——《席卷全球》，一共 100 多页，用 DM 直投的方式免费赠送给消费者。这本书没有过多涉及脑白金这个产品，而是让消费者了解褪黑素（又名脑白金）是人体不可缺少的荷尔蒙，讲解了原理。这本书为脑白金产品的上市做了铺垫，让消费者看到脑白金这个产品的时候不会感到陌生。1998 年，浙江传媒学院传媒管理系市场营销教师罗建幸就读过《席卷全球》这本书——号称“脑白金风暴”。他说：“当时我不知道这本书是史玉柱出的，书里面的内容简直就是对人类健康认识的颠覆性革命，就是给人洗脑，连我这么理性的人都被它洗了。”

### 2、制造销售火爆的气氛

脑白金在宁波刚上市时，销售点并不多，为了制造销售火爆印象，脑白金派人将产品买完，当老年消费者去问的时，被告知断货，经销商则加大进货量。这样一来，脑白金在宁波卖到脱销的口碑就被有意无意的广泛传播开来。

### 3、为买单人找理由

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”告诉买单的人，过节给父母送礼就要送健康，健康就送脑白金。这个点非常准，能够打动受众，一句话足已，然后在春节和中秋节前后三十天大量曝光。

看看我们可以怎么借鉴。首先要灌输给使用者：人老了，总会需要专业的养老服务。通过出版物、网络炒作、事件营销、专家评论等，突出专业养老服务的优势。

其次，给买单人找理由。特别是要给子女找理由，比如：“忙了几十年，该让他们去歇一歇了”。然后，利用各种宣传通路广泛传播。

再次，必须制造受追捧的气氛。当然，我们既不要作假，也无法真的火爆，但是，我们可以在某些地区激发火爆的销售气氛。比如：针对上海某些区域的中高档社区，推出品质高，性价比高，但名额有限的服务套餐，然后包装此事和消费者的体验进行广泛的口碑传播。

最后，还有一个大的问题。脑白金一个产品几乎创造了老年保健品行业的繁荣，但，养老机构的服务不是可以银货两讫、买单提货走人的商品，单个养老机构营销做的再好，他也有利润上限，就是接待能力，因此不会拿出很大的预算去创造市场，更何况，市场教育是一个高投入低产出的活儿，大家属于竞品，谁都会担心“我搭台给别人唱戏”。所以，最好的办法是，大家合作来创造行业繁荣。

如需对本期刊有进一步了解，或是对本期刊提出建议或意见的，请联系：

瞿 沁 上海市恒为律师事务所 执行合伙人  
《养老地产与护理》主编

联系电话： 86-21-63770228

86-13817878607

电子邮件：[quqin@lawviewer.com](mailto:quqin@lawviewer.com)

我们代表国际性公司在中国投资养老事业，客户从我们深厚的行业知识和经验中受益，亦从我们富有创意、以解决方案为导向的服务方式中受益。我们尤其能协助养老服务的投资者和开发商处理以下事项：

- 关于构建商业模式的建议；
- 进行项目法律尽职调查；
- 公司设立、证照以及与合资、合作伙伴的商业谈判；
- 起草和规范建设、运营和商业交易合同；第三方协议和供应商合同；养老社区入住规则等各类法律文件；
- 关于融资、税收和政府关系的建议；
- 处理知识产权、许可、债权债务和雇佣等问题。