

资源、资本、资产联动下的产业升级

——以首厚康健的养老产业布局为例

文_李佳楠

随着人口老龄化加深，老龄产业被认为是二十一世纪的朝阳产业，自2013年产业元年以来，全国养老床位从2013年的493.7万张，提升到2018年底的746.4万张，各类国家产业政策出台上百条，产业进入蓬勃发展阶段。然而，据民政部2015年数据，40%的民办养老机构长年处于亏损状态，能盈利的不足9%。几年过去，虽然再未有部门公布相关数据，但根据和君健康养老事业部产业观察而言，整体情况并未出现根本性转变。

目前，在资本市场上，单张养老床位估值从15万元到20万元不等，整体投入高、盈利能力低、回收周期长等问题并未出现根本性改变，而优质物业稀缺促使产业整合加剧。产业特征要求能够更好整合资源，寻求长期投资收益的企业出现。本文以首厚康健养老产业为例，介绍产业升级方面内容。

强强联手、取长补短，探索最优发展路径

根据研究，北京市东城区、西城区（核心城区）养老机构总数占北京市养老机构总数量约10%，以中小型机构（即床位数低于150张）为主，而这两城区60岁以上户籍老年人占比均超过26%，80岁以上户籍老年人口比例也已经超过5%，均远超北京市平均水平。

供需不平衡的背后，是核心城区缺乏适合于提供养老服务的物业与土地，同时土地与物业成本相对较高等诸多问题。然而，核心城区交通便利，距离优质医疗、商业资源近，与老年人过往生

活环境距离近、模式相近，是发展养老服务，特别是医养结合型服务的最优选择，也更加符合目前国际上所倡导的原居安养理念。因此，挖掘与抢占核心区优质物业并投入养老，成为养老服务企业市场竞争优势。

以首厚康健（北京）资本投资有限公司（首厚康健）为例，其股东为首旅置业、厚朴投资与中国健康养老集团。其中，首旅置业为其提供优质物业，目前已开业及筹备中项目，均为首旅集团位于北京核心城区酒店改造，厚朴投资作为大股东，以雄厚的资本实力注入企业，同时为企业带来更加市场化的管理与运营模式，而中国健康养老集团则带来良好信用背书与优质产业资源。

对于这三家企业而言，均具备单独进入老龄产业，独自布局发展的竞争实力。然而，独立布局必然增加整体投入，同时难以获取目前首厚康健具有的有力竞争优势与资源。而三方强强联手，取长补短，以组团方式进入产业竞争。由此可见，产业初期资本方、复合型集团公司整合成熟运营方，或成熟运营企业间相互整合的模式，随着产业的发展，进入门槛也在不断提升，资源整合的时间点也逐步提前，变为进入产业初期，以更高的位势进入产业，增强自身竞争优势。

金融结合、会员模式，对良好运营提出更高要求

2018年11月，北京市出台《北京市养老服务机构监管办法（试行）》，首次

承认并明确认可养老机构会员制模式；《办法》规定：除利用自建或自有设施举办的养老服务机构外，严禁实施会员制。会员制收费额度原则上不能超过经营者可抵押物估值。会员费不得投资风险行业。

对于养老机构会员制收费模式而言，无论是养老企业还是市场，都一直持有“爱恨交加”的纠结态度，企业在希望通过会员制快速收回资金的同时，担心被定义为非法集资，而市场则在接受这个模式并希望获取性价比更高服务的同时，担心企业的资质背景，是否会被骗。因此，2018年北京成为全国首个认



首厚康健3D效果图

可会员制模式的城市，标志着养老产业向规范多元化发展的进程又迈进一步。

首厚康健在首厚·大家（友谊健康社区）便进行了会员制模式的尝试。每一会员的权益都与一套养老房间使用权进行对应销售，全部会员数量不得超过房间总数。会员制有效期为40年，3年后可全额退。经营方式分为会员制和月费制，两种模式灵活可选，给客户更多选择，真正帮助客户解决支付方式的问题。对于会员，既可以享受入住的低成本和优先入住等养老服务权益，在此基础上，同时可享受委托代租、原价退回、溢价转让、亲属继承等资产保值权益。适合自住，也能增值，既满足了老人的养老服务需求，也满足了家庭的投资需求。

从项目目前销售与运营情况，可以看出，在北京这类高消费水平市场，这类会员制模式受到市场欢迎。对于养老机构而言，会员制模式将会员与最终服务的消费使用者进行区分，本质上是将金融消费的需求与收益预期与养老服务消费的需求与收益预期进行区分，有效

解决目前刚需养老市场针对客群缺乏消费能力问题。

然而，在解决短期回收资金问题的同时，这一会员制模式由于会员费无法进行风险行业投资，使其投资领域、对象与收益能力都受到一定影响，会员收益的实现主要依靠老人入住收取的月费，入住人数大于等于会员数量成为企业的盈亏生死线。会员制模式在无形中提高了对于机构实现快速入住并保持高品质服务、高入住率的要求。合理的会员制模式设计、入住率快速提升与高位保持、高水平服务质量的提供与保持成为考验会员制养老机构的核心三大要素。

放眼未来、稳健发展，多种方式谋求连锁化发展

对于养老服务企业而言，连锁化是企业发展的必由之路，但对于多数养老企业而言，连锁化需要逐一经历首家机构开业、实现良性运营、标准化梳理盘点、投拓能力培养，连锁模式探索等诸多步骤，往往需要几年甚至更长时间。

而依托于三大股东强劲的背景，首厚康健能够实现在北京核心城区内快速项目拓展，由原星级酒店“永安宾馆”改造而成的首厚·大家（朝阳公园社区）位于东三环中央商务区，也于2019年5月开业运营，企业在半年内实现连锁运营。从企业内部而言，通过项目的磨合锻炼，形成了酒店改造养老机构从前期设计改造到后期运营的完整服务链条，改造团队、投拓团队、运营团队均已成型，已经具备服务输出的能力基础公司。

从单体项目到产业内拓展，首厚康健均能够领先于行业现有水平进行布局，同时保证服务与项目品质，这是在强大的股东背景与资源整合能力下，企业以更高维度进入产业竞争。而从产业竞争格局来看，近年来国有企业、投资类企业进入养老产业进程加快，类似于首厚康健的养老企业必然会频频出现，产业内外的资源整合速度加快、效率提高，由此带来产业提升改变产业格局。**城**

作者单位：和君健康养老事业部

编辑：冀亚欣

