

● ● ● STRATEGIES
FOR NOT-FOR-PROFIT
● ● ● SPONSORS AND
FOR-PROFIT OWNER/
OPERATORS ● ● ●

SURVIVAL, SUCCESS & PROFITABILITY STRATEGIES
STRATEGIES

FOR NOT-FOR-PROFIT
SPONSORS AND
FOR-PROFIT OWNER/
● ● ● ● ● OPERATORS

SURVIVAL, SUCCESS & PROFITABILITY STRATEGIES
FOR NOT-FOR-PROFIT SPONSORS AND
FOR-PROFIT OWNER/OPERATORS

SURVIVAL, SUCCESS & PROFITABILITY
STRATEGIES

FOR NOT-FOR-PROFIT
SPONSORS AND
FOR-PROFIT OWNER/
● ● ● OPERATORS

SURVIVAL, SUCCESS & PROFITABILITY STRATEGIES

21世纪养老社区投资与运营经典系列

FOR-PROFIT OWNER/OPERATORS

INDEPENDENT
LIVING AND CCRCs

进军养老地产

1

非营利和营利性自理和持续照护
养老社区之生存、成功和盈利战略

[美] 吉姆·穆尔 (Jim Moore) 著 汪勇 高峻松 田思耀 译

21世纪自理和持续照护
养老社区的百科全书

任何已进入或欲进入
养老产业人士的必读书



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

SURVIVAL,
SUCCESS &
PROFITABILITY
STRATEGIES
FOR
NOT-FOR-PROFIT
SPONSORS
AND FOR-PROFIT OWNER/
OPERATORS

INDEPENDENT LIVING AND CCRCs 进军养老地产 ①

非营利和营利性自理和持续照护
养老社区之生存、成功和盈利战略

[美] 吉姆·穆尔 (Jim Moore) ◎著

汪 勇 高峻松 田思耀◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

进军养老地产. 1, 非营利和营利性自理和持续照护养老社区之生存、成功和盈利战略 / (美) 穆尔著; 汪勇, 高峻松, 田思耀译. —北京: 中信出版社, 2015. 10

书名原文: Independent Living and CCRCs: Survival, Success & Profitability Strategies for Not-for-Profit Sponsors and For-Profit Owner/Operators
ISBN 978-7-5086-5357-0

I. ①进… II. ①穆… ②汪… ③高… ④田… III. ①老年人住宅-房地产开发 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 170823 号

Independent Living and CCRCs: Survival, Success & Profitability Strategies for Not-for-Profit Sponsors and For-Profit Owner/Operators

Copyright © 2009 by Jim Moore

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved

仅限中国大陆地区发行销售

进军养老地产. 1, 非营利和营利性自理和持续照护养老社区之生存、成功和盈利战略

著 者: [美] 吉姆·穆尔

译 者: 汪 勇 高峻松 田思耀

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 27.25 字 数: 280 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-4829

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5357-0 / F · 3437

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

吉姆·穆尔是穆尔多样化服务公司的总裁和创始人。在过去的 35 年里，吉姆的公司一直专注于市场可行性研究、详细的财务分析、战略规划、运营分析及投资咨询服务。

吉姆有超过 40 年的行业经验，并且亲自完成位于 49 个州、750 多个市场里 2 000 多个重要的养老和医疗保健咨询业务——其经验在美国当今的行业中是独一无二的。他也在日本、澳大利亚、中国、加拿大、墨西哥和欧洲等国家和地区完成了超过 40 个重要的养老咨询项目。

作为他咨询实践的一部分，他也真正在 130 多个不同类型的退休和半自理养老社区短住过。他的客户覆盖养老行业全国领先和小型机构，并在营利性和非营利性客户之间取得了很好的平衡。

作为一个美国公认的养老行业专家，美国各地经常需要他作为专家证人提供法庭证词。他在地方、州和国家层面为 50 多个案件提供过专家支持和证词。他是几百篇行业技术论文和商业杂志文章的作者。吉姆为两份主要报纸撰写每周商业专栏并在过去 20 多年为 4 份养老行业刊物提供月度专栏文章。他是多本关于半自理养老、养老社区和医疗保健书籍的作者，包括《2000 年的半自理养

老——新千年的实践策略》和《变化市场下的半自理养老战略》两本行业畅销书。

他是一家在纽约证券交易所上市的养老公司及两家非营利持续照护养老社区机构的董事会成员。

吉姆拥有位于波士顿的东北大学的工业技术专业学士学位和位于得克萨斯州沃斯堡市的得克萨斯基督教大学的市场和金融工商管理硕士学位。

2007 年，当选择“美国老年公寓对中国的启示”作为自己在麻省理工学院硕士毕业论文课题时，并未想到就这样开启了自己养老产业中的职业生涯；2013 年，作为美国知名房地产私募投融资公司 M3 资本有限公司（M3 Capital Partners）和著名养老社区运营品牌贝尔蒙特养老社区公司（Belmont Village Senior Living）在中国养老社区业务的负责人就北京项目的市场调研与吉姆·穆尔先生合作时，也未想到自己会在未来成为穆尔先生的主要著作之一（本书）的译者。

我们每个人的生命中总会做几件自己本以为不可能做的事，那些因挑战不可能而经历和看到的意外风景，总让我们品味再三。当乐成老年事业投资有限公司总经理高峻松先生对穆尔先生的这本书推崇备至，认为可以把它作为持续照护养老社区（Continuing Care Retirement Communities, CCRCs）操作宝典介绍给国内养老业内人士时，我也认为翻译这本书确实是极有意义而迫切的。当再次与穆尔先生在 2014 年因香港项目合作洽谈并受他全权委托负责他所著书籍中文译本的所有事宜时，我承诺一定负责译本的质量，对作者和读者负责。但因为有关养老业的许多专业语汇对刚起步的中国养老业的一些业内人士来说都比

较陌生，要找个具有养老业、地产业专业知识的译者真是难上加难。

水印养老社区中国有限公司（Watermark Senior Living China）的商务谈判与业务拓展、考察国内各城市及美国养老社区项目空中飞人般的生活、纷杂而繁忙的工作、试译前两章的忐忑不安……所有这些如果没有家人和朋友的坚定支持，这本书的翻译就真的只能是我人生中的不可能。感谢中信出版社的王宏静编辑对翻译的肯定和持续跟进，没有王编辑的勤勉和专业，本书这么快能够出版基本上是不可能的事；感谢中信出版社任延行编辑认真专业的审阅；感谢亦师亦友的穆尔先生对我的完全信任，并多次通过视频对我不确定的词条做详细解读以方便我选择更合适的中文用词；感谢乐成老年事业投资有限公司总经理高峻松先生和国寿投资控股有限公司养老养生投资部经理田思耀先生，以他们对中国养老事业的热爱和真诚，从百忙中抽出时间与我共同承担了这本书的翻译工作；感谢颜晓龙和梁伟先生提供的部分章节的翻译初稿；也特别感谢我妻子作为前两章的首位读者给我的信心和建议，感谢所有家人和朋友对我从事养老事业的支持；感谢集美大学周鸣老师和她的家人在 2014 年圣诞节陪伴我的三个孩子在厦门度过了一个美好的假期，同时给了一方清静空间让我能够专心翻译。

自 2009 年正式涉入中国养老产业以来，我曾多次带领国内已经或准备涉足养老产业的合作方去美国参观考察管理运营优异的养老社区，在收获赞叹的同时，也无数次地被激起雄心的参观者问道：“我们怎么才能做得这样好？”能给中国的老年人提供舒适、安全、内容丰富又可负担的高品质老年生活是我们对生命的尊重，也是所有中国养老产业从业人士的职业梦想。但相较于美国 20 世纪 80 年代起步现已较成熟的养老产业，中国养老产业仍处于培育和发展的初级阶段，我们需要学习先进的养老行业运营管理方法和商业模式，借鉴成功的经验。穆尔先生是美国养老行业最具远见和最负盛名的资深专家，他以自己 40 多年的养老行业从业经验，为美国 49 个州的 2 000 多个项目及位于世界各地的 40 多个国际项目做过咨询，并在 130 多个美国养老社区亲身居住过，把消费者体

验作为自己养老业咨询实践的一部分。他是上百种商业、经济及养老业报刊的撰稿人，是多部养老业畅销书的作者。这本书是穆尔先生极有影响力的一本书，他从消费者研究、市场调查定位、社区开发设计、产品营销策略、定价策略、投资分析及模式创新等各方面帮助养老项目投资方、业主和运营方应对各种挑战。它是穆尔先生对美国多个成功社区实践经验的精华总结，而且它不只是提供方法论，更是实际操作指导性强的工作手册。希望历时近一年的翻译能把这些准确地呈现给大家，不辜负作者的信任和读者的期望。我深信本书能让从事营利性和非营利性的养老业的同行都可以开卷有益。

翻译是很烦琐和专业的工作，难免出现疏漏和瑕疵，还望广大读者和同行不吝指正，相关邮件可发送到 ywang@watermarkchina.com。

中国有几千年“老吾老以及人之老”尊老爱老的文化传统，随着独生子女一代结婚生子，中国已经加速迈入老龄化社会，中国养老市场孕育着巨大的商业机会。到 2050 年，中国 60 岁及以上的老年人人口将超过美国的总人口。养老已经成为关系国计民生的热点话题，养老产业必须加快发展才能适应社会发展和文化遗产的需要。让我们根植于自己的文化血脉，努力学习、借鉴、创新，为中国所有的老年人——现在的和未来的老年人（包括我们自己）创造一个个温暖舒适、安全可靠的养老社区。这本书的翻译就是为了那些和我们一样对中国养老产业充满激情、信心并一直努力工作且追求更好的人们。今天的加倍付出是为了明天的收获和美好！

江勇

水印养老社区中国有限公司 CEO

2015 年 8 月

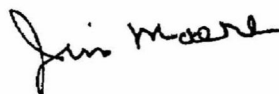
这本书是穆尔多样化服务公司（MDS）对其在养老社区和医疗保健服务领域超过 44 年经验的总结，最初的写作目的主要是帮助设计师、开发商、运营商和金融机构了解美国的养老社区市场。

从 2011 年开始，穆尔多样化服务公司承接了来自中国和亚洲其他地区的客户委托的宏观市场研究、单个项目论证等系列咨询工作。具体的区域市场包括中国的天津、北京、香港、上海，泰国。我本人多次来到中国，主持具体项目的可行性评估，受托进行详细的客户研究，以及提供有关养老社区和医疗保健服务的战略咨询。

除了市场可行性论证和财务模型设计之外，为了评估生活方式和文化差异，在中国和其他亚洲国家建立起以市场导向的养老社区和医疗保健服务项目，穆尔多样化服务公司通过研究非常重要的社会、文化和家庭观念问题，进行了广泛的客户分析。同时，穆尔多样化服务公司也研究了中国相关经济问题和正处于变化中的人口统计特征，包括从高度依赖的社会福利制度向新兴的私人付费（当代中国经济中的一个重要课题）的必要的转换，特别研究了独生子女家庭影响、多代共同生活趋势和中国当前以及演进中的急性期和亚急性期的持续健

康护理服务所面临的挑战与机遇。在中国，一些具体问题是具有其不同之处的，需要仔细、有见地地进行战略性改变。例如：（1）文化；（2）家庭结构；（3）经济差异；（4）有关老年人生活方式和医疗保健照护的演变及持续性。

希望这本书可以帮助中文读者避免重犯美国在过去 25 年中的错误，使正处于发展中的亚洲养老社区市场能够从被验证过的成功实践中获益。



穆尔多样化服务公司总裁

2015 年 8 月

战略概述

本书在 2009 年 7 月准备出版时，美国正在经历自 1929 年以来最严重的经济危机。虽然养老行业的基本面总体上没有问题（供求平衡等），但当时的经济危机正在经历着超过 7% 的失业率、信用危机、住宅销售不景气、消费者储蓄/投资资产包大幅缩水以及消费者信心低迷等。

从经济危机中恢复的时间可能很长。一些外部经济因素将会继续影响目前的养老市场。现在的高失业率可能会持续几个季度。正常的就业水平将可能需要相当长的时间才能完全恢复。从中期来看，即使在合理的经济复苏后，许多公司也可能不会恢复到自己以前的就业水平。贷款方将会更谨慎和保守地就消费者和企业信贷做出决定从而影响消费者支出。短期而言，这对养老行业的需求会有一些影响但不会很严重。

以上原因会导致一些对养老房的需求和入住延迟的结果。但是，这些延迟的养老需求将会在住宅市场稳定、信贷市场更具流动性和投资组合从当前亏损

中恢复时带来相对强劲的利好。

所有这些都意味着什么？至少有一件事情会发生，即因运营失误而造成的利润率变化幅度会显著缩小。但是在现有社区里实现显著的有机增长和利好的机会仍然很大。如何应对所有这些变量而达到微妙的平衡正是本书所关注的。

本书共有 50 章。到目前为止，没有一本书可以像本书一样覆盖你需要了解的自理和持续照护养老的全部内容。在本书中，我尝试解决当今和至少五年内养老行业面临的最相关的问题。你将看到行业最前沿的信息，包括发展趋势、战略、战术、基准和经验，以及影响未来市场的规则。我介绍的是单纯和简单的制胜策略和赚钱的方法——并通过化繁为简的方式阐述出来。书中列出了现实中的具体问题及其经济有效、实际可行的解决方案。

写作中，我以一个重要而典型的 150 个房间单元的自理养老社区和一个持续照护养老社区作为实例贯穿全书；并且使用了可以代表 2009 年这一时间段美国市场里约 75% 的养老社区的详细行业可比数据、基准和财务比率。财务指标和基准以 2009 年的美元和此时间段内的资本化率和利率为准。

在我所有的著作中，章节和目录按一系列独立而又相关的养老问题和战略进行架构。“随机阅读”我写的每一章均能获益。也就是说，在任何一天你都可以浏览详细的目录然后翻到你特别感兴趣的章节。我也努力将前沿的思想和理论与在市场上观察到的成熟的经验和趋势相结合。每个章节均以一个发人深省且必要的“行动呼吁”作为结尾。

这些观察的结果都是基于我在超过 40 个国际市场及 49 个州的 750 多个市场中工作 35 年的漫长探索过程而得出的。我基本上每周在 2~3 个养老市场工作，出差超过了 650 万飞行里程。当我自己成为“年龄和收入合格的老人”时，我仍然喜欢自己所做的工作。在工作中，我在 130 多个养老社区短暂地住过并且努力接近社区老人和一线员工；在考察当地的竞争情况时观察社区每天的运营。

一个忠告——每个市场中的每个项目都是独一无二的；本书中用到的定量示例应该被谨慎地当作指引使用；针对每个个体独特的情况必须对它们做适当的调整。

正如我以前出版的养老书籍一样，我努力让书中的内容针对两类重要的读者。对有经验的养老社区专业人士和他们的员工而言，本书可以用来查询相关战略和措施。但是，对新进入我们这个行业的读者来说，本书可以作为战略规划手册——很多时候它可以提供一个分步骤的过程。我谨祝大家通过努力更好地服务老人及他们的家属而取得成功。

致谢

这本书反映了数以千计的专业人士、业界同人和老年消费者的综合经验和智慧。在这本关于自理和持续照护养老社区（CCRCs）之生存、成功和盈利战略的书中，以及作为一名行业咨询顾问，我的一个重要角色是扮演协调员将他们的集体知识和经验转化为可用的格式。我觉得在我的每本书中重复下面的语句是必要的也是适当的。我深深地感激数百个养老社区里的专业工作人员，他们在非常繁忙的日程中安排出宝贵的时间，让我既能帮助他们，同时又能扩大我的知识和经验基础。我对这些为他们的居民提供无尽的爱、关心和耐心的专业人士万分尊重；在大部分情况下，这些工作是在一个时间敏感而且有压力的环境下做到的。

数百个客户、项目方和业主/运营方给我机会，让我进入他们的社区和董事会会议室就战略思路进行交流。业界同人与我开放地分享他们的想法、经验和战略。

同以往的书一样，我的 MDS（穆尔多样化服务公司）专业团队对创作这本书起到了显著的作用。每个专业人士——以自己的方式——让我专注和坚守目标。我要特别感谢简·巴克的校对和编辑，杰夫·穆尔和罗伊·巴克深入的实

证检查和技术咨询。金·希门尼斯对书稿进行了编辑和校对；她还负责我们的出版公司——韦斯特里奇出版社，这是穆尔多样化服务公司的全资子公司。

我特别感谢休·布雷根茨，作为 MDS 的业务经理，其总能找到时间提供巨大的帮助来协调我 25 年的专栏，并且在我们公司 38 年历史中最繁忙的时期之一为本书提供书稿。

最后，感谢我的妻子格里的理解、支持和耐心，这让我的长时间工作、繁忙的出差日程变得更加容易。

关于作者 | IX

译者序 | XI

中文版序 | XV

原版序 战略概述 | XVI

致谢 | XXI

第一部分 战略概览和市场定位

第1章 | 003 自理和持续照护养老社区重新获得关注

沉睡的巨人正在醒来

第2章 | 006 挑战和机会

未来的自理和持续照护养老社区不同于以往

第3章 | 012 复杂的持续养老

提供重叠养老选项的机会和挑战

第4章 | 023 老年消费者的观念转变

潜在住户和入住老人在他们的价值认知发生变化时需求也将随之增加

第5章 | 030 误解扼杀销售

把影响成交的销售异议变成双赢战略

第6章 | 037 消除老人关于成本的误解

老人必须理解他们仍然可以留给子女一份财务遗产

第7章 | 042 高级的市场定位平台

获取老人及其家属的真正想法

第8章 | 050 向自理老人提供更多的协助

应对入住老人日益增加的需求是项目方和业主/运营方所面临的最大困惑

第9章 | 057 成功应对在地老化

在老人期望与运营方长期生存两者之间取得微妙平衡

第二部分 设计和开发面临的问题与战略

第10章 | 065 开发一个新的养老社区

没有正确回答十个重要问题之前不要开工

第11章 | 075 满足市场需要的持续照护养老社区设计方法

你只有一次机会做正确

第12章 | 083 持续照护养老社区的最优规模

权衡运营效率和市场风险非常重要

第13章 | 090 活跃长者小屋和别墅

协同发展和收入增长战略

第14章 | 097 活跃长者住宅经济效益

定价和开发策略

第15章 | 111 老年公寓

市场份额争夺加剧