



影响中国养老产业的力量

养老产业投资开发与 运营管理操作指南

(全四册)

编著：厚朴养老产业研究中心

第二册 养老机构从立项到盈利 必须解决的**413**个问题

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

影响中国养老产业的力量

编著：厚朴养老产业研究中心

养老产业投资开发与 运营管理操作指南

(全四册)

第二册 养老机构从立项到盈利
必须解决的**413**个问题

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

养老产业投资开发与运营管理操作指南 : 全四册 / 厚朴养老产业研究中心编著. — 北京 : 中国纺织出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5180-5176-2

I. ①养… II. ①厚… III. ①养老—服务业—经营管理—指南 IV. ①F719.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 140204 号

养老产业投资开发与运营管理操作指南 (全四册)

策划编辑: 樊雅莉

责任印制: 王艳丽

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

郑州市联合印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2018 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 85

字数: 600 千字 定价: 498.00 元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社图书营销中心调换



厚朴养老丛书 影响中国养老产业的力量



谨以此书

献给矢志不渝、砥砺前行养老产业先行者

前 言

过去的五年，是我国养老服务业大跨越、大发展的蓬勃起步期，各种类型的养老机构在“养老”这片热土中破土而出，但是，由于风险预判不足，投资开发经验匮乏，越来越多的养老机构陷入了苦苦挣扎乃至倒闭的境地。随着 2017 年国家各类调整措施和规范性政策逐步落地，养老服务业即将进入激烈的行业调整期，大洗牌、大调整将成为未来 5 年的行业主调。这就要求养老机构的投资者与经营者必须快速适应行业巨变和最新的变化趋势，要求我们“刚学会走就要立刻学会奔跑”。

在行业发展格局出现大震荡、大调整的形势下，拟建的养老机构如何在项目投资开发与经营管理的每一个环节踩准节拍、规避“雷区”？已运营的养老机构如何在风云激荡之际强练内功抢占市场？在现有的发展形势下，养老机构在立项、建设、筹备、运营等各个环节需要主抓哪些关键问题才能保证安全发展直至锁定胜局……

厚朴养老产业研究中心系统整理了 7 年养老项目运营管理与咨询研究经验，深度剖析了国内近 1000 个规模不等的养老机构投资开发与运营管理案例，从选址、土地获取、项目开发建设与前期策划、项目规划、项目筹备、品牌管理、市场营销、日常管理、成本控制与风险防控等 18 个方面，就养老机构从立项到盈利各个环节必须解决的 413 个问题进行全面而又深入的解答，以帮助养老机构投资者与运营者在项目操盘过程中少走弯路、规避“雷区”。

本书所指的“养老机构”，既包括大型的养老社区，也涵盖中小型的养老机

构和养老公寓，同时也包括社区居家养老服务中心。因此，这本书既适合各类养老机构的投资者阅读，也适合养老机构的中高层管理者阅读。需要说明的是，本书仅仅对养老机构从立项到盈利这些环节中常见的且十分关键的问题予以解答，未能涵盖所有内容，也请读者知悉。

编者

2018年4月

目 录

PART01 选址 赢在起点的 18 条核心规则.....	1
PART02 土地获取 低成本拿地必须明确的 13 个问题.....	21
PART03 市场调研与定位 掌舵航向必修的 17 项内功.....	33
PART04 商业模式 开启美好未来的 29 条秘密.....	55
PART05 融资 养老机构注入发展动能的 10 大策略.....	89
PART06 公建民营与 PPP 政商合作必须注意的 10 大要点.....	103
PART07 规划设计 打造高颜值养老机构的 21 个实用技技能.....	117
PART08 开发与建设 报批报建必须弄清的 25 个问题.....	139
PART09 闲置物业改造 变废为宝必须注意的 13 个细节.....	155
PART10 室内装修设计 提升内在美的 30 条实操经验.....	169
PART11 设施设备配置 既实用又高效的 25 条采购建议.....	193
PART12 品牌与营销管理 养老机构名动江湖的 43 条兵法.....	221
PART13 营销实战 提升入住率的 52 种战法.....	255
PART14 文化建设 重塑养老机构灵魂的 7 大策略.....	309
PART15 服务质量管控 守住养老机构生命线的 30 条军规.....	323

PART16 团队建设 组建高效团队的 27 条法则.....	353
PART17 运营管理 常见运营难题的 20 个破解之道.....	381
PART18 成本与风险管控 破除盈利障碍的 23 大“剑法”	405



影响中国养老产业的力量



PART01 选址

赢在起点的 18 条核心规则

1. 养老机构选址要考虑哪些影响因素?.....	3
2. 不同的区位对养老机构的选址有哪些影响?.....	4
3. 养老机构的选址策略要点有哪些?.....	5
4. 大型养老机构的选址流程是什么?	7
5. 大型养老机构如何获取合适的物业信息?	7
6. 如何快速判断拟选物业所在区位能否开办养老机构?	7
7. 如何做好拟选物业的现场查勘与工程条件判断?	8
8. 如何判断拟选物业是否合规合法?	10
9. 如何开展拟选物业的商务合作谈判?	10
10. 新建的护理型养老机构怎么选址?	11
11. 新建的活跃型养老机构怎么选址?	12
12. 新建的养生型养老机构怎么选址?	13
13. 在城市社区嵌入养老机构, 应该如何布局?	14
14. 在城市社区设置养老机构, 有哪几种建设模式?	15
15. 高层建筑设置养老机构要考虑哪些前提条件?	17
16. 高层建筑设置养老机构有哪些具体的模式?	18
17. 高层建筑设置养老机构有哪些设计策略与要点?	18
18. 选址过程中, 哪些是“一票否决”的因素?	19

1. 养老机构选址要考虑哪些影响因素？

养老机构选址是指该机构的地理位置和以此为基点进行购物、就业、娱乐、就医、上学等出行活动所需的交通成本(包括物质成本与时间成本)以及该位置的自然、人文环境等对机构居住者的影响。

因此，在实际选址过程中，可以根据“综合考虑交通与环境，且以交通为先”的原则，参考表 1-1 选址参考要素开展选址活动。

表 1-1 选址参考因素

选址因素	因素构成
自然因素	主要是影响区位质量的自然资源、自然条件和地理位置等
地价因素	主要指直接影响养老机构区位的地租、地价因素
交通运输因素	处于不同位置的自然和经济要素的结合要通过交通运输来实现，交通运输的可获得性及其价格对区位影响尤甚
生产要素因素	包括劳动、资本等要素的数量、质量、组合及其价格水平
公共服务因素	包括教育、医疗、商业、治安、给排水、能源供给及其他基础设施
制度文化因素	包括正式制度安排（经济、政治、法律制度等）和非正式制度因素（地域文化、风俗习惯等）
市场因素	主要指决定区域市场规模、分布、结构及其发展潜力的诸多因素，尤其是居民收入水平、老龄化水平等
政策因素	包括政府的税收、资源保护、规划等政策

2. 不同的区位对养老机构的选址有哪些影响？

城市划分为中心区、主体区、边缘区与郊区四个层级，其中中心区与主体区属于相对稳定的城市建成区，而边缘区与郊区属于相对不稳定的城市发展区。

城市中心区公共空间及设施完备，人口基数大。

城市主体区是城市居民生活最密集的地区，基础设施不及中心区完善。

城市边缘区是城市中心区与郊区的过渡区域，这不是指传统意义上的城乡结合部，其比城乡结合部要更贴近城市，是既有较好的自然环境又兼具城市生活生产特征的区域。

郊区，即城乡结合部，是城市的最外围区域，虽然仍能受到城市作用力的影响，但生产与生活状态却依旧保持明显的农村特征。

由城市中心区到郊区各个层次都有着各自不同的特点，这势必会对养老机构的选址产生不同的影响(表 1-2)。

表 1-2 城市中心区到郊区的特点

考虑因素	城市中心区	城市主体区	城市边缘区	郊区
交通系统	交通面积比较大，公共交通发达，交通设施完善，可达性良好	交通较为发达，能满足日常生活需求	交通系统较为便利，需要花费更多的交通费用以完成正常生活需求	交通联系性较差，公共交通尚能满足日常生活，但交通设施状况不佳

续表

考虑因素	城市中心区	城市主体区	城市边缘区	郊区
基础设施	基础设施最为完备，且互补性良好，规模较大，能为整个城市服务	基础设施比较完备，但不同设施分布不均，特别地段需要中心城区的设施补给	基础设施不太完备，规模较小，要依赖相邻主体城区的设施，以满足日常生活需求	基础设施不健全，规模最小，服务范围最小
自然条件	绿地匮乏，空气质量较差，噪声等的干扰比较严重	有一定的城市景观，空气质量不佳，噪声等的干扰比较重	自然环境良好，生态环境相对平衡，空气质量尚好，噪声等的干扰较小	乡野气息浓厚，自然环境好，基本无噪声等干扰
人口构成	低收入人群集中，人口结构复杂，生活状态不稳定，人口素质偏低	人口构成复杂，人口密度大，生活状态良莠不齐	人口素质较高，收入稳定，生活节奏相对缓慢，生活状态良好	农民与高收入人群居住分异严重，生活状态分化
土地价格	地价昂贵，新的居住项目很难成形	土地价格高，对开发商和购买者都有一定压力	地价适中，开发商和购买者都较能接受	地价低廉，但土地开发价值相对较小
供需关系	用地紧张，且居住需求相对较弱	城市建设量最大，房产的供应量和需求量都较大	土地出让量大，有大量新建住宅供给，需求也较大	建设量较小，大型开发价值不大，房产的供应量和需求量都不大

3. 养老机构的选址策略要点有哪些？

(1) 养老机构宜选择经济发展水平较发达且老龄化程度较高的城市。

(2) 要有便利的对外交通，尽量不远离城市，最好位于城市主体区或边缘区。

(3) 尽量远离城市的干道，选址地最好有较发达的支路网。首先，养老机构要选择在远离城际交通、过境交通等交通量较大的交通干道，这样既可减少发生交通事故的频率，又可减少因交通而产生的大量尾气和噪声对老年人生活的影响。其次，养老机构的选址要有较发达的支路网(即生活性道路网)，这有利于养老机构享受其周边基础服务设施(尤其是主体区)的辐射，以弥补城市边缘区自身基础服务设施相对不完备的弱点。

(4) 基础设施完备程度。要临近城市公共服务设施，周围最好有已使用或即将配建的相关医疗卫生设施；老年人最担心的是一旦生病，离医院太远会耽误治疗。养老机构临近医院，会给老年人一种心理安全感，此时“医院”更多地起到心理慰藉保障之用。

除医院对区位选址提出的要求外，其他基础设施，尤其是如菜市场、小超市等商业类设施，对老年人日常生活的影响也非常大。因此，在选址时待选地块要尽可能靠近这些基础设施，即要加强待选地块与这些基础设施的关联性。

(5) 人流稳定性。养老机构的选址应尽量避免人流移动频繁、周围居民变化大的区域，尽量选择有较小居民流动性、较稳定生活模式、较高居民素质的地区。

(6) 选址地块自身条件。对于选址地块的地形、地质特征也需要考虑。建设场地要尽量避免出现较大高差，要有较好的地质稳定性，这样既可减少开发建设难度，也能为老年人日后的无障碍生活提供良好基础。

4. 大型养老机构的选址流程是什么？

大型养老机构在选址阶段有诸多严格的专业要求和硬性限制条件。

要寻找适合做大型养老机构的物业，一般遵循以下流程：①获得物业信息；②物业所在区位可行性判断；③物业现场查勘与工程条件判断；④物业的合规合法条件判断；⑤商务合作条件谈判。

5. 大型养老机构如何获取合适的物业信息？

获取合适的物业信息，主要解决的是有效物业的信息渠道问题。以下渠道可作为有效信息渠道的参考：①政府相关部门需求沟通（如市/区政府、市/区民政局等）；②当地政府投资平台公司需求沟通（例如城投类公司）；③本地房地产类咨询顾问公司；④本地市场上专业的商业/写字楼/产业园等中介/招商机构（非住宅类中介）；⑤本地的规划设计单位；⑥其他渠道。

根据自己养老企业的战略条件、项目定位、发展理念等，整理出一个简明的宣传资料，并形成一份书面化的简明扼要的公司项目选址要求，就可以跟以上各个渠道进行沟通了。

6. 如何快速判断拟选物业所在区位能否开办养老机构？

获得初步物业信息之后，首先要对物业所在区位进行可行性选址判断。要点有三条。

(1) 能够快速导入人口（意味着必须是一个成熟区域，有 5 万以上的常住人口基础，不能接受旅游区或无人入住的新区）。

(2) 良好的公共交通条件（有公交车或者地铁、轻轨等多种公共交通可达，不能接受仅私家车可达的区域）。

(3) 物业 3 千米范围内有二级以上综合医院（必须是已经建成的医院，不能是规划中的医院）。

以上三点是大型养老机构经营的必要大前提，全部达标后再进入物业查勘环节。任何一点不达标，都会构成经营中的大硬伤，除非有强势、特殊的资源导入，否则建议放弃该处物业。

7. 如何做好拟选物业的现场查勘与工程条件判断？

区位可行性通过之后，进入现场查勘与工程条件判断环节，这个环节专业细节比较多，需要有专业知识和比较综合的工程、建筑方面的经验。

主要涉及以下查勘内容。

(1) 物业独立性：物业必须独门独院；与周边居民小区的距离最好保持 50m 以上；慎重考虑住宅小区的会所与住宅楼的商业裙楼；物业内最好不要有正在经营的其他商户或养老机构。

(2) 物业形态及规模：包含地上面积、地下面积、各楼栋面积、各楼层面积、塔楼面积、裙楼面积。

(3) 消防条件：是否有两条以上供养老机构独立使用的逃生通道；疏散楼梯