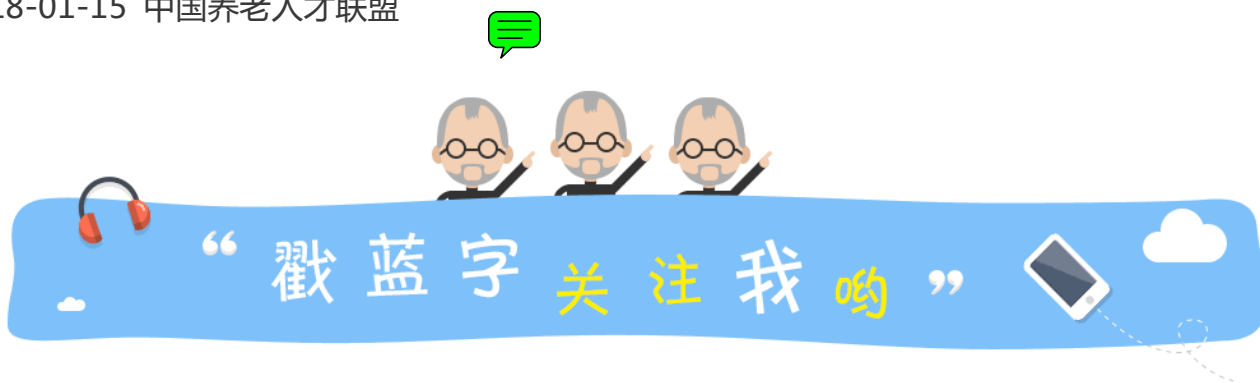


99%的社区养老服务企业都将死掉？看日本的养老产业！

2018-01-15 中国养老人才联盟



版权：来源 综合VINUX、盛景商业评论 ID:sjwl360 作者 王悦



//

中国99%的社区养老服务企业都将死掉？！

目前来看，在中国做社区养老服务的99%的企业，基本没有活下去的可能性。

//

一、养老到底需要什么服务？

其实，人老了以后，需要3个最基本的服务。

1. 送餐

吃饭是生存的最最基本的需求。老了以后，收入减少了，同时也可能无法自己做饭了，因此，养老首先要解决的是吃饭问题：能每天有饭吃，而且不需要自己做。

2. 照料

人老到一定时候，吃饭、穿衣、上下床、上厕所、走动、洗澡这些基本动作可能都会逐渐做不了。因此，需要有人照料自己，帮助完成这些事情。

3. 医疗

人老了，各种器官机能都严重退化，疾病缠身，需要有医生帮助解决病痛。

所以，送餐，照料，医疗，是养老需要的3大基本服务。

二、关于机构养老和社区养老

先扫一下盲，中国的养老模式，分为家庭养老，机构养老和社区养老三种模式。

1. 家庭养老

说白了，就是人老了以后，完全由家庭成员照顾，由家庭成员提供饭菜，帮助完成穿衣、下床、上厕所、走动、洗澡等这些动作，生病了也由家庭成员送到医院并照看。

中国人的养老，自古以来就是这样的，但现在，由于独生子女政策，以及繁重的工作，这种模式已经不太可能实现了，如果是你，你觉得还能24小时提供上述这3项服务来照顾你父母吗？

2.机构养老

简单点说，就是把需要3项基本服务的老人送到专业养老院去。

这是目前存在的主要方式，但这种方式问题很大：

（1）价格太高，大多数人负担不起。

住进专业养老院，其费用至少包括这几项：房费，餐费，照料费，医疗费，以及养老机构的利润，这几项加起来，房费+餐费+照料费+医疗费+企业利润，基本上远远超过大部分人的退休金了。

（2）熟人社交关系消失，导致严重心理问题。

首先由于离开家，没有了熟人社交，孤独感瞬间出现；其次被送进养老院，很容易产生等死的感觉，看着养老院里很多年龄大的不断去世，直接严重打击精神，严重者导致抑郁症。

3.社区养老

简单地说，就是让老人住在自己家里，由社区专业养老服务机构提供上述3类基本服务。

理论上，这种方式，和机构养老相比，对于老人而言，第一是省却了房费，费用似乎可以降下来；第二是保留了熟人社交关系，不会导致心理问题。

似乎这种社区养老的方式很完美，但绝大多数社区养老服务企业根本无法生存，问题在什么地方呢？

三、根本没法养活自己的社区养老服务企业

对于机构养老服务，其成本为：房费+餐费+照料费+医疗费。目前最便宜的机构养老月费用，大约在2000元左右。

对于社区养老服务，其成本为：餐费+照料费+医疗费，似乎可以比机构养老便宜很多。

但实际上，社区养老的服务成本更高，核心原因是一个社区内的消费者数量规模不足，无法摊薄服务成本。

目前，在一个社区，需要提供3项基本服务的老人，基本属于高龄、失能和患病老年人，这类老人大约占社区60岁以上老人人数的10%。

比如，一个10000人的社区，60岁以上老人数量一般占15%（当前中国平均），即1500人，其中150人左右是需要这3项基本服务的。

这里，可以简单估算一下。

餐费：一日三餐送上门，假设按20元一天算，不包括配送费，最低也得600元/月；

照料费：一个最便宜的从农村来的生活护理员，至少得2000元/月，少了没人干；

医疗费：找一个最便宜的专业医生上门服务，即使一周一次，每次100元，至少得400元/月；

因此，最便宜也得3000元/月，其实大家一看估算的价格取值，这种情况在绝大多数城市，几乎是不太可能按照这样的价格找到服务者的。

这里，中国普通百姓的平均退休工资，大约不会超过2500元/月的，因此，理论上绝大多数普通百姓是无法实现住在自己家里获取完整的社区养老服务的。

所以，如上社区，即使分析有150个需要3项基本服务的老人，由于经济原因，顶多只有10%可以负担得起，也就15个左右的老人会接受上述价格。

但为什么机构养老企业可以2000元/月左右收费可以做下来，而社区养老服务企业如果按照2000元/月收费却很难生存呢？

原因就是在一个社区内的消费者数量规模太小，无法摊薄服务成本。

例如一个厨师，专门为一个老人做一天3顿饭，收600元/月，则几乎是不可能的，因为这样无法满足厨师对月收入的期望值。但如果让他同时为20个老人做一天3顿饭（做1个人的饭和做20个人的饭，其实工作量相差不大），收600元/人，就可以了，因为20

个人可以收到12000元，按照常规，大约可以赚20%的利润，即2400元，大致可以满足一个普通厨师对月收入的期望值了。

据一些曾经提供社区老年餐厅的第三方企业估算，一个社区每天要达到2000份订餐数，社区老年餐厅才能保本，显然这是根本不可能达到的。

养老专业机构，把各个社区的少量需要3项基本养老服务的老人集中到一起，这样勉强可以达到一个顾客规模和服务人员数量的最高效率匹配，摊薄服务成本，从而能够获得持平或者微利。

而如果在社区成立一个第三方养老服务机构，提供3项基本服务，则基本上永远都达不到顾客规模和服务人员数量的最高效率匹配状态。在这种情况下，如果按照2000元/月的价格收费，彻底就是亏本的，根本无法实现持平或者盈利，一般而言，至少要按照4000元/月以上的价格进行收费，才有可能持平或者微利。

事实上，在中国的大部分社区，超过4000元/月以上价格的社区服务，90%的普通百姓家庭都很难持续负担得起了。

因此，在中国，迄今都没有出现能够提供可持续的让社区老人负担得起的社区养老服务体系的第三方企业。

四、如何成为那1%的能活下去的社区养老服务企业？

从上述分析可知，如果提供社区养老服务，收费如果高于3000元/月，则绝大部分的普通百姓无法负担得起而持续使用，收费如果低于4000元/月，则绝大部分的社区养老服务企业无法生存，这就是目前的现状。

这里，一家社区养老服务企业（以下简称A企业）提供了一种可行的解决方案。

A企业的社区养老模式，其核心就是“基于社区公共钱包的补助模式+基于互助共享的服务提供模式”。

1. 基于社区公共钱包的补助模式

社区公共钱包是由B公益基金会联合某信息技术公司联合运营的社区互助保险体系，A企业是B公益基金会的独家养老补助支付体系。

这样，事情就简单了：社区养老服务企业按照4000元/月的价格提供社区养老服务，而社区老人可以按照2000元/月甚至更低价格获得第三方养老服务，因为社区公共钱包为社区老人提供了差价补助，4000元/月的收费中为老人补助了2000元/月甚至更多。这里，老人的补助额度是根据其A特权指数所定，一般老人的A特权指数范围为5%-90%。举个例子，如果是65%，那么老人可以获得的补助是 $4000 \times 65\% = 2600$ 元/月，老人需要自付部分则为 $4000 - 2600 = 1400$ 元/月，这个价格，完全可以让绝大多数普通老人负担得起。

至于如何让老人获得较高的A特权指数，这个很简单，只需要老人和其子女的日常消费都在社区实体店（A企业经营）和社区周边的授权的店铺消费即可。

2. 基于互助共享的服务提供模式

A企业另外一个核心机制是，采用社区互助共享模式提供社区养老服务体系。

A企业通过在本社区招募和培训闲置人员，将他们打造成能够为同一社区的老人提供送餐的社区厨师，为同一社区的老人提供照料的社区护理员，这样人力资源成本大大下降，从而可以提供低于4000元/月的服务价格，甚至3000元/月的服务价格还能实现微利，这样就可以几乎让社区中需要养老服务的老人都负担得起服务价格，同时也实现了企业的持续性发展。

总之，通过“社区公共钱包补助+社区互助共享模式”，A企业成为中国当前唯一可以在社区中提供社区养老的专业服务机构。

老之将至，看日本的养老产业

中国正处在老龄社会的初级阶段，而日本已经是资深阶段了

社会学对于老年化社会有三个阶段的定义描述：65岁以上的老年人口占总人口的比例在7%-14%时被称为“老龄化社会”，到了14%-20%则被称为“老龄社会”，而超过21%就被称为“超老龄社会”了。

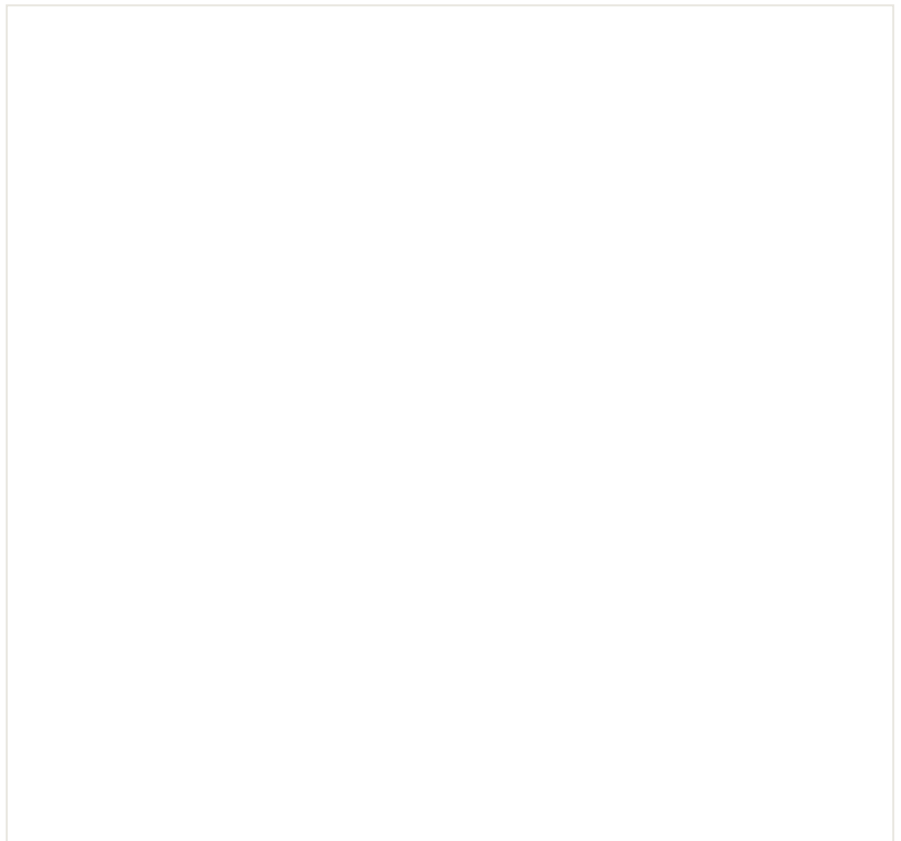
2015年中国总人口超过13.6亿，其中60周岁以上老龄人口超过2.1亿，占总人口的15.5%，65周岁及以上人口13755万人，占总人口的10.1%。2016年60周岁及以上人口2.3亿人，占总人口的16.7%；65周岁及以上人口15003万人，占总人口的10.8%。从数据上来看，我们已经处在老年社会的第一阶段“老龄化社会”了。而低生育率和90后人口数量断崖式的减少则让人口专家忧心不已，尽管中国已经努力开放了“二胎”，但以之前其它国家的经验来看，生育意愿一旦下滑就很难挽回，中国未来的二十年，将会逐步步入更深结构的老年化，是可以预见的未来。

但别太害怕，我们的邻居日本，比我们更早进入到这种状态。

1970 年日本就步入了老龄化社会，到 1995 年则晋升为老龄社会，2007 年则步入超老龄化社会。2015 年 9 月日本总务省发表的数字发布的老年人占比已经达到了 26.7%，甚至连 80 岁以上的老年人占总人口的比例都已经超过了 7%，日本厚生省人口研究所的预测是到 2035 年时日本 65 岁以上的老年人的比例会占到 1/3。

所以去过日本旅行的人群多半会惊讶的发现，和国内状况不大相同的是，工作日的日本街头，多是三三两两结伴的老年人在晃悠，毕竟青壮年都在上班，只有家庭主妇和老年人才会在街上活动。**到了日本才发现，这是一个如此多老年人的国家。**





....

而他们在漫长的岁月里打磨出来的“银发经济”，使得他们的平均寿命连续20年排名世界第一，是当之无愧的养老宜居地。

尤其是日本的养老产业，经过政府、行业、商业机构的不断磨合，已经成为非常成熟的服务产业，本文将带大家一起来看看，日本的养老产业是如何分布和发展的。

基本的养老保障分为三个层次，特殊人群的费用由国家承担

经过数十年发展，日本形成了三个层次的养老保险制度。

第一层次为国民年金（又称基础年金），覆盖全体国民，凡20岁以上60岁以下、在日本拥有居住权的所有居民，都必须参加国民年金保险。又分为养老年金、残障年金、寡妇年金、母子年金和遗孤年金5种。

根据《国民年金法》，所有参加保险的公民都必须缴纳保险费，在缴纳一定年限的保险费后才能受领保险金。但对一些特殊对象，如无收入的老人、单亲家庭、残疾者、5人以下小工业者的被雇佣者等，则采用非缴费型福利年金制度，费用全部由国家负担。

第二层次是与就业收入相关联的雇员年金制度，按照加入者职业的不同，又可分为厚生年金和共济年金，其中覆盖5人以上私营企业职工的年金称为厚生年金，而国家公务员、地方公务员、国营企业职工、农林渔团体雇员、私立学校教职员工参加的年金则统称为共济年金。截至2008年底，厚生年金加入者为3379万，共济年金保险加入者为457万，凡是加入第二层者全部自动加入第一层国民年金。

第三层次是可以任意加入的养老保险，主要是私人机关经营管理者的职业养老金或公司养老金，包括厚生年金基金、适格退職年金、国民年金基金等种类，加入的条件是以加入了第一、第二层次养老保险为基础。至2008年底，厚生年金基金加入者为525万。

第一、第二层次的养老保险均由政府来运营并且带有强制色彩，人们通常称之为公共养老保险金，第三层次可由企业自主运营、公民自主参加，因而被称为非公共养老保险金。这样“三层并行”的基本机制，保证了全体国民都可以找到契合自己需要的基本养老保障。

在基本的养老保障实现之后，65岁以上的日本人是如何养老的呢？

也有三种主要的形态并行存在：（1）养老院（2）居家养老（3）社区互助。

（1）日式养老院

很多日本老人会选择住在养老院。日本政府将养老设施分为多种类型，包括短期居住型、长期居住型、疗养型、健康恢复型等，其中政府在全国建设了约 3100 处健康恢复型养老设施和约 3700 处老年疗养医疗设施。

此外，由于中等收入阶层的老年人对于生活质量有较高要求，以及一些特殊群体老人有个别需求，不少企业建设了个性化的商业养老院。

在日本，各种商业养老院数量已超过 2000 家，每家平均拥有 50 间以上住房，入住者的人均居住面积大多不低于 18 平方米。在无需特别看护的情况下，入住费用通常不会高于当地中等地段租房居住的费用。

日本政府企业在建设养老设施时，十分注意专业化细节，如住宅居室设计、家居用品设计、餐饮配备、看护和服务人员培训等。由于每一个专业问题都涉及更为深入的细分领域，养老院的主办方往往将这些细节外包给专门企业。因此养老设施社会化建设和运营的过程，带动了一大批“老人用品专卖”、“老年餐饮专营”、“老人之家管理咨询”、“养老服务人员培训”等行业企业的发展，催生出一个以养老设施为核心的“养老院经济”产业链。

例如，著名电器松下集团开设的养老院，就充分运用了数字技术，让老人们的一举一动都受到关怀。

比如，每一位老人都会佩戴一个“定位仪”，拇指粗细，无论走到哪儿，控制中心都能找到老人。如果老人遇到危险，只要一摁按钮，护理人员马上就能赶到。

在房间里，老人的床脚处也装有一个探测器，如果老人夜晚睡觉不慎掉下床，探测器会自动报警，通知控制中心。床单夹层也有探测器，探知老人是否大小便失禁，床单浸湿。厕所里，马桶盖和马桶座专门漆成不同颜色，防止老人弄错，入厕时间如果过长或有异常反应，头顶上的探测器会智能分辨，通知控制中心。老人抬手可及之处，有一个拉环，一旦需要可直接呼叫。

房间的书桌上，放着一台传真机大小的液晶显示器，机器右上方装着一个摄像头，这是一个远程医疗终端。只需触动液晶画面，老人就可进行简单的自我测试，比如量血压、测脉搏等。测量的数据会自动记录在机器内，一摁发送键，数据就发送到了医疗中心，那里的大夫看完报告后，可以和老人通过可视电话通话。

这家养老院费用并不便宜。“香里园”提供的标准价格是首批入住缴纳1800万日元（约合108万人民币），以后每月25万日元（约1.5万人民币），一直到老人去世，医疗费、个人消费、理发等费用另算。尽管价格如此高，床位依然供不应求。

（2）居家式养老

尽管如今的日本，老年人是最为富有的一个群体，年龄在65岁以上的老人掌握了全日本50%的储蓄，再加上优厚的退休金和年金，很多日本老人退休后的生活相当滋润，但同中国老人一样，对于受东方文化熏陶的日本老人来说，能够“死在自家的榻榻米上”才算是比较像样的晚年。

而且，养老院一般建在郊外，亲人探视不方便，老人也有一种“被社会遗忘”的感觉。因此，日本养老的重心也逐渐向居家养老偏移。2000年，日本开始实施护理保险制度，主要的内容就是提供居家养老服务，包括上门护理、上门帮助洗浴、日托护理等多种项目。

这样，原先的养老院越来越多地被“托老所”取代。家人如果上班、或者出去旅游，都可以把老人托付在这里，回来后再接走，在一定程度上既不加重家庭的负担，又维系了家庭成员之间的感情。服务的质量也有保证，精细的日本人一向不缺乏对用户需求的把握，通常，托老所房间进门处会有插拐杖的地方，为了防止老人着凉，椅子上会缠上布垫子。每天有专门的营养师调理食品，吃饭前还有专门的护理人员带着大家做食前操，“啊、啊”喊两下，促进咀嚼。

目前，为了争夺客流，一些具有商业色彩的托老所还打出了“特色服务”，例如，有些机构会强调他们主要“针对老年男性”，器械技能训练为主；有的会强调他们“针对失智老人”，有的日托所则强调自己的煲汤“有营养”。

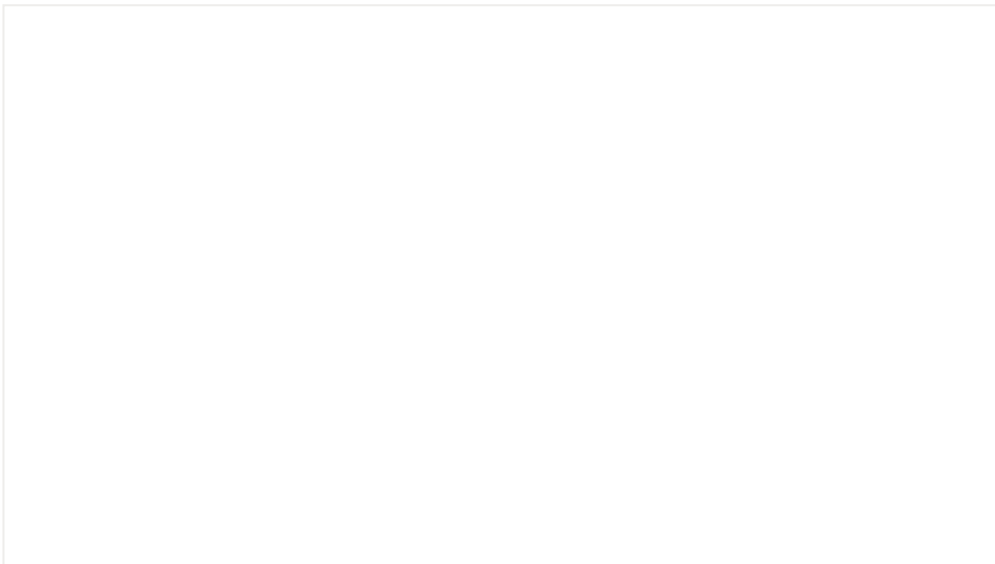
中日两国居家养老措施的最大差别，一是日本居家养老是以护理保险制度为基础，老年人利用居家护理服务时自己只负担10%的费用。我国居家养老，所利用的服务都需要自费，老年人负担很重。二是日本有专门支撑护理服务的专业职称及资格考试，专门人员等。三是日本居家福利种类很多，居家服务分13大类，而社区服务种类达6种。我国虽然近几年发展了社区老年护理，但很多流于形式，缺少实质性的服务。

（3）社区互助

1995年，日本横滨市一个名叫“互助·泉”的社区互助组织在调查中发现，大多数老年人和残疾人在吃饭上都存在很大困难，为此，这个组织开始提供餐饮配送服务，他们设立了一个餐饮制作场所，专门为此类人群售卖廉价的便当。截至2004年3月，该组织年配送便当三万多份。与此同时开展的还有“接送服务”，于是，一些行动不便的老人和残疾人得以乘坐组织的专车，走出长年闭门不出的家。由于其高度的公益性，“互助·泉”得到了当地居民的认可，组织几乎所有相关设施都是在居民们的支援下建立起来的。

在日本，这种活跃于民间的非营利组织还有很多，由于扎根民间，他们对政府触及不到、又为人迫切需要的服务往往有着第一手的观察，并能寻找第一时间的解决之道。更重要的是，这种组织往往还有上下沟通的作用。例如，活跃在川崎市的“玲之会”，是一个由家庭主妇组成的非营利组织。平时，她们除了组织老人唱歌、做游戏、做手工、健康讲座等，还会通过一个名为“Diamond club”（钻石俱乐部）的活动，联系不同社区的志愿者和老人，了解他们的需要，并试图传达至相关部门。“互助·泉”组织理事长吉川则子也曾向横滨市政府递交了一份关于推动社区建设事业的提案，并被采用。

而对于这些无孔不入的民间组织，日本政府没有采用“不支持、不反对、不参与”的态度，而是积极协助其发展，1998年日本颁布了《特定非营利活动促进法》，一番“促进”后，很多对老年人等弱势群体提供帮助的民间组织应运而生。



可能存在的危机：养老金缴纳问题和贫困人群增加

虽然日本的养老制度健全、社会福利水平高、养老经济发达，但仍然存在不少挑战，首先是贫困人群的不断增长。

富达基金日本公司今年春季的调查显示，日本50岁至59岁的男性中，超过三成没有为退休生活做任何储蓄，可能导致老年生活陷入困境。

在该年龄段的男性受访者中，储蓄额为零的比例达32.1%，较2013年升高3.9个百分点，女性为28.6%，也上升了5.2个百分点。富达基金退休和投资教育研究所所长野尻哲史指出，零储蓄人群增加的原因之一是非正规劳动者的增加，建议“收入越少就越该尽早开始以零存整取等方式储蓄”。

另据日本厚生劳动省下辖的财团法人“护理劳动安定中心”8月11日公布的“2013年度护理劳动现状调查”结果，日本56.5%的护理机构缺少护理人员。在短缺原因中，68.3%是“招聘困难”，其中又有55.4%认为“工资过低”是主因。

而由于老龄化过高，年轻人太少，1990年日本国民年金参保者和养老金领取者的供养比为5：1，到了2009年已经下降为1.8：1，预计到2060年会收不抵支。也就是说，今天的日本青年，当未来成为老人时，很可能没有人供养了。于是，相当一部分年轻人拒绝再缴纳养老金。为此，日本政府已经被迫进行了多次养老金改革。这个已经给予国民高福利待遇的国家最大的难题，就是如何把高福利继续下去。

大家都在看

1. [强将手下无弱兵！养老院的将士需要什么样的将军？](#)
2. [千军易得，一将难求！养老院院长必备的个人能力！](#)
3. [招聘养老护理员最难吗？——NO NO NO！](#)

延伸学习 | 报名即将截止

2018年第一场养老产业学习盛宴，不容错过！