

老人准备的房间
汉峰颐养中心为旅居

与某知名旅居养老品牌合作后,今年6月,有254张床位的陕西省汉中市南郑区汉峰颐养中心住进了50位旅居客人。但62岁的董事长周荣高兴不起来,因为这是一笔经不起细算的买卖。除了要给旅居品牌做背书外,还要给对方高比例的抽佣,算上其他成本,养老院注定是赔本赚吆喝。

这两年来,因为本地市场开发受阻,养老机构纷纷试水大热的旅居养老,以期减亏自救。然而,在试水一段时间后,养老机构的负责人察觉到,养老机构发展旅居养老虽然具备一定的先天条件,但实际操作中却存在各式各样的问题和不足。部分入局的养老机构也因此陷入“低价内卷”的困境中。(摘编自《中国新闻周刊》《解放日报》《浙江日报》)

养老机构试水旅居业务还差点啥

1 因年年亏损而试水旅居养老

发展旅居养老,在很多养老机构负责人眼中,本是一件水到渠成的事。因为机构有房间、活动室和护理人员,很多先天条件都具备了。然而,实际运营并没有想象中这般容易。

张勇是陕西汉中美康熙苑颐养事业部的总经理,他所在的养老院是一家高端养老机构,距离市中心的高铁站只有十几分钟车程,园区内有三甲医院设置的分院。张勇介绍,美康熙苑刚建好时,便想吸引西安、北京老人前来入住。然而,2020年6月,美康熙苑开业,192张床位只住进30多位老人,床位和房间空置严重。当时,美康熙苑在西安打了很多广告,“花了很多冤枉钱,但一点用都没有”。

在汉中,褒国康乐园也是

一家定位中高端的养老机构,共有668张床位,从2019年10月投入运营,目前只住进200多位老人,4年累计亏损2000多万元。

因为年年亏损,加上本地市场开发受阻,养老机构纷纷试水旅居养老,以期减亏自救。在汉中褒国康乐园总经理方纪安看来,相比酒店,养老院能更精准地提供老年人需要的保健、康复、照护服务以及文化娱乐设施,价格却更低廉。但问题在于,相比海南、云南,陕西汉中不是国内知名的旅游目的地,要从外地吸引老人来汉中旅居,难度不亚于扭转本地老人的养老观念。由于缺乏客流和获客渠道,当地的养老机构纷纷选择与成熟的旅居品牌、旅行社等合作。

2 困在“低价内卷”中

然而,当重金投入建设的养老机构真正尝试旅居养老时,却发现已经被困在“低价内卷”里。

汉中市聚兴阳光老年公寓的院长谢忠民发现,尽管老年公寓的价格已经低到极限,获客依然很难,尝试旅居养老两年,也只有不到50人来住,“标间住两个人,一间房80元一晚,还得管早餐,根本没啥利润”。

与汉峰颐养中心合作的旅居养老品牌在全国有36个“家园”,分布在云南、海南、广西、浙江等9个省(区、市)。周荣没想到的是,自家养老院3920元/月的售价,已经是该旅居养老品牌所有“家园”中定价最高的一个。合作中,牢牢掌握客流的旅居养老品牌按照36%的比例抽佣,这意味着养老院要以不到84元/天的收费提供全部服务。不仅如此,与50位付费客人一起入住的,还有20名必须免费提供食宿的“工作人员”,算

上这项成本,养老院注定要赔本赚吆喝。

矛盾最终在三餐的品类设置上爆发。“他们早上起来就要吃肉,我坚决不同意。”周荣气鼓鼓地告诉记者。作为直播和视频推介时的出境亮点,品牌要求三餐自助,养老院要提供八荤八素、两种水果和两种主食。养老院的管理者李伟委婉提出异议:“我们汉中人家,下午做个稀饭,两个小菜,一个馒头,或者一碗面条就可以了。”对方不置可否。在周荣的坚持下,品牌将抽佣比例从36%降到30%,养老院这才保住了91.5元/天的收费标准。

除了价格,当前的旅居产品形态也远远达不到谢忠民的预期。到目前为止,谢忠民接待的都是住几晚就走的游客,旅行社贪图便宜才安排他们住进养老院,晚上还要向老人推销产品,完全称不上真正的旅居。“我们是在跟酒店抢生意。”谢忠民直言不讳。

3 部分旅居老人对养老院有排斥感

在合作中,让周荣震惊的是,旅居品牌带着老人前往80公里外的一家国家森林公园后不久,就与当地一家知名酒店签约。那家酒店周荣也住过,旺季每晚的房费为440元,这在当地是高价,但也依然很火热。但这次,旅居品牌以3500元/月的售价做起了旅居养老业务,餐食标准比汉峰颐养中心更高,听到这一消息,周荣想不通,“只能用疯了形容”。

周荣告诉记者,线上旅居品牌一到汉中,就与当地的旅游景区谈好了合作,在直播间卖起了汉中的景区门票,“我们做了这么多年,都没有想到跟景区联合起来吸引住客”。更尴尬的是,经旅行社导入的客源流动性强,养老院还要临时增加人手才能及时整理房间卫生和保障餐饮,不仅干扰常住老人的日常生活,也干扰机构的正常运行。“我一直想不通,旅居团来了以后,不愿意跟我们的老人坐在一起吃饭,最后我们只能另开一间就餐区。”旅居养老团的诉求让周荣备感冲击。

张勇也有同感,在他看来,部分旅居活力老人对养老院有排斥感。

过去国内以兜底保障为主的敬老院、福利院给大家留下了深刻的印象,一提到养老院,旅居养老的活力老人就误以为里面住满了孤寡老人或被子女抛弃的人。此外,很多旅居的活力老人不想在养老院看到自己未来的样子,“看到失能老人,他们心情很压抑,连饭都吃不下去”。

对此,汉中市民政局局长苏智刚表示,汉中有35家社会养老机构,入住老人中有一半以上是失智、失能的,这类养老机构并不一定适宜提供旅居养老服务,“重要的是盘活那些有旅居接待能力的养老机构”。

确实,相对于养老机构,旅居群体更愿意住民宿和酒店。尝试旅居养老多年的上海人、71岁的肖德盛说,与养老机构相比,很多酒店会提供车站接送服务,并联系旅行社帮忙安排外出游玩等,“部分养老机构的活动空间小,缺少活动安排,住几天便会觉得很无聊”。

对此,张勇认为,养老院想拓宽客源,让旅居养老的活力老人住进来,只能想方设法满足他们追求新鲜体验的需求。

4 是否大力投入,机构与主管部门都颇为犹疑

随着旅居养老的大火,政府部门也开始纷纷介入,并牵头打响“旅居养老”的品牌。对此,在生存线上挣扎的养老机构对此期待已久。

今年2月底,西安市民政局和汉中市民政局决定先组织一个旅居团试水。活动由西安市民政局发起,由西安中旅国际旅行社负责招募老人、安排行程。4月中旬,旅居首发团抵达汉中。30多位老人多是西安事业单位与国企的退休员工,4天的行程中,老人们游览了当地著名景点,住在了中高端的养老机构汉中褒国康乐园中。不过,在业内人士看来,这样短的行程算不上真正的“旅居”,“养老机构和旅行社提供更多的旅居产品”。汉中市文旅体产业集团的一名受访者分析,养老机构要发展旅居养老,首先需要精心打磨产品,“老年人希望能疗养身体,汉中盛产当归、天麻,又有中药材批发市场,为什么不请营养师开发一些药膳?有这些主题、特色,

才能让老人停留更久”。

对此,有业内人士提到,在提供更多旅居产品和服务方面,连锁养老机构的做法值得借鉴。例如全国连锁养老机构九如城集团针对活力老人的短期旅游项目十分受欢迎。经过多年的摸索,该项目针对旅居老人特殊定制了适老化住所、健康饮食、随行队医、文化体验等服务,老人复购率很高。

不过,对于汉中的养老机构而言,首发旅居团有着重要的意义。张勇表示:“如果我们机构自己去推,老人可能很抵触,政府出面,更令人信服。”只是,是否要大力投入发展旅居养老,养老机构与主管部门都颇为犹疑。“当前旅居养老仍处在早期探索阶段。而且旅居有季节性,盲目投入,风险太大。”苏智刚这样说。

周荣仍然看好这个旅居养老产业,他认为眼前的亏损只是发展旅居养老要交的“学费”。