

1 全资自筹模式

全资自筹模式主要指一些资金实力雄厚的大型公司通过自身现有资金或通过其他途径融资扩大自有资金后进行养老地产投资开发。采用全资模式最大的优点在于最具可控性，可以完全按照预先规划的目标制定投资计划并实施，完全将预期想法付诸实践，不必担心与合资方出现决策与管理上的矛盾；二则是可以获得全部投资收益。全资模式也有缺点，最大问题在于投资量过大，风险难于控制。

3REITs模式

REITs (Real Estate Investment Trusts) 也称房地产投资信托基金，投资者将资金汇集到房地产投资信托基金公司处并得到其发行的收益凭证作为证明，房地产投资信托基金公司利用专业投资技能进行经营，投资方向集中于带来稳定租金收入的房地产项目、房地产贷款、购买抵押贷款或者抵押贷款支持证券 (MBs)，所得收益将按投资比例分配。

REITs模式的特点有：收益长期稳定、流动性良好、投资风险低、REITs模式可以享受税收优惠、REITs模式投资简单，运营制度透明。REITs模式本质上是一种资金集合，对于中小公司来说，资本量不大也可以参与投资。在美国，REITs模式的资产构成及收益来源都简单清晰，公司型或契约型REITs也都有严格的运营规章及法规，作为上市流通的证券产品，其在市场准入、运营章程、高管任职资格、利润分配、监督管理、会计审计、公开信息披露等方面都有严格的法律标准，投资信息获得也十分便利，也适宜对养老地产业并不熟悉的机构投资。

5BOT模式

指 Build-Operate-Transfer（建设 - 经营 - 转让）。近年来，BOT及其衍生模式日渐成为流行的投资与建设方式，主要被一些发展中国家用来进行基础设施建设。

2012年7月民政部发布关于鼓励和引导民间资本进入养老服务领域实施意见，以采取政府补助、购买服务、协调指导、评估认证等方式，鼓励各类民间资本进入居家养老服务领域。民间资本可以利用政策支持，凭借养老事业的准公共产品性质及巨大的市场需求，采用BOT模式进入养老地产及服务领域。建立社会福利性较强的养老院，一方面在政策支持特许经营下能够获得利润，另一方面提高了中低端养老水平，获得良好的社会收益及溢出效应。

二、开发模式（15种）

养老地产开发模式是指开发单位在依法取得养老项目土地使用权的土地上，根据养老服务设施建筑设计要求和运营要求，结合项目市场定位、可利用资源、资金水平、风险控制水平，进行养老服务基础设施、养老服务用房建设的行为。根据清华大学建筑学院周燕珉教授的观点，目前国内养老地产开发共分为五大类，15种模式。

概述	一些房地产开发企业在开发大型居住区楼盘时，会考虑划分出一部分区域专门建设养老组团。这种开发模式有利于带动企业转向新的客户群，走产品差异化路线
配套设施	养老组团与社区其他组团能够共享配套服务资源，降低配套设施的建设量
注意问题	开发时一方面应注意将老年人的比例控制在适当的范围内，不宜过少也不宜过多；另一方面要控制养老组团的规模，尽量划分为一个个小型居住组团，以营造社区的归属感
规划布局	养老社区靠近整体项目的中心商业服务设施布置，方便老人到达和使用。养老住宅楼栋在规划布局时形成多个小型居住组团，分别针对自理老人和半自理老人，其中半护理组团靠近医院和康复中心，并设置连廊连接，以满足老人就近医疗的需求

3、普通社区中配建各类养老产品模式

概述	城市中心区的社区往往年代较久，周边配套成熟，具有良好的区位条件，然而社区周边的用地资源比较紧张。若能在几个社区之间插建养老设施将会是一种较为有效的开发模式
开发特点	开发者可考虑利用零散地块新建，或通过对既有建筑(如旧的诊疗所、宾馆)的改建等方式进行建设。这种开发模式投资相对较少，易于复制和实现连锁经营
服务特点	此类老年服务设施可为小规模、多功能、综合型的设施，其服务范围往往辐射周边多个社区，因此具体的功能可根据周边的社区需求进行确定。通常来讲，除了含有一定的居住功能外，还宜配置老年日托中心、社区医疗站、公共餐厅、小超市等，并考虑为社区老人提供上门护理、送餐、洗浴等服务

7与教育设施结合，建设养老公寓模式

与大学等教育设施相结合的养老社区也是很受欢迎的。目前有很多“高知老人”在退休后希望能够继续学习、发挥余热。养老社区、老年公寓若能靠近大学设置，并让老人享受一部分教育资源，则会与他们的需求更加吻合。这种模式能够成为养老项目吸引高知老年群体的亮点，从而促进销售。

养老地产项目的开发不仅在于硬件设施等物质条件的营造，还应从老人的精神和价值需求方面进行考虑，使老人能够“老有所学”、“老有所为”，实现自我价值。

8、在旅游风景区中开发养老居住产品模式

概述	在城市中心区等繁华地段进行商业地产开发时，搭配建设老年公寓，也是一种较为新颖的模式
目标对象	居住在大城市的高端养老客户群，他们希望能享受城区中便利的商业、休闲配套资源，而当他们需要护理时，往往更不愿放弃城区的优质医疗资源
开发方式	由于城区内的土地价格较高，开发者通常会选择较为集约的开发模式，例如将老年公寓与普通住宅共同结合在一栋高层建筑中。同一栋楼内集合普通租赁住宅、酒店式公寓和老年公寓三种居住产品，使出租对象多样化，从而降低运营风险。设计时需要注意为不同的居住人群配置独立的出入口，以便单独管理

10、引入外资，建设世界型连锁老年设施模式

目前一些国际养老机构或投资企业试图开拓中国市场，建设连锁型老年设施，以缓解其国内的养老压力。对于我国而言，能够借此机会引入外资，并学习国外先进的护理、管理经验，同时也能在一定程度上促进就业、带动消费。

11、与国际知名养老品牌共同开发，引进管理模式

引进国外老年运营管理团队，或与国外知名养老品牌共同开发等。这种模式有一定的可行性，但要注意将其“本土化”。

12、与保险业结合，利用险资投资养老地产

目前保险资金介入养老地产的情况已经开始出现。从险资的特征来看，由于其资金规模较大，回报要求低而周期又长，相比来说更为适合投资养老地产，也有利于养老地产的灵活经营。未来保险业可能会成为养老产业重要的投资主体之一。

13、与护理服务业结合，将原有优势注入养老地产

在对日本养老产业的研究中发现，一些企业从为老年人提供上门洗浴、上门护理等服务开始，逐步向养老地产方向转型，并最终获得成功。这些企业最初在护理服务

方面积累的丰富经验和客户群是其项目成功的关键因素。

14、利用自身独特资源转型开发养老地产

以酒店行业为代表，这类公司具有自身独特的资源优势，一方面酒店的服务管理形式与养老设施有相通之处，很多经验都能够应用于养老设施的管理服务中，另一方面也可以尝试利用旧酒店改造为养老公寓，或在酒店中提供养老服务等。

15、将旧的国有资产盘活，改造为老年设施

可将一些闲置的国有资产盘活，改造为老年设施，例如城里的旧医院、办公楼、小学、幼儿园、私人物业用房等。这些国有资产所在区位较好，在城市中的分布相对均匀，比较适合进行改建。

表 2 不同运营模式的优劣比较

运营模式	优点	劣势
只建设不运营	将养老地产开发成商品即可，产业链短，销售完成即收回大部分成本，避免了物业运营风险，总体投资成本较小	对养老地产利润链渗透不足，无法从物业管理运作中获得增值及溢价收入
不建设只运营	只负责销售后的运营管理，对资金量要求少于建设投入，降低了进入门槛	投资回报期拉长，养老地产前期开发设计及质量难以控制
建设与运营相结合	将利润链最大限度地拉长，获得了社区开发、医疗护理及物业运营等各环节收益及资产增值，控制力强，预期目标实现度高	投资回报期最长，资金要求高，在经营管理、资源整合、部门协调、利润分配方面存在挑战

四、盈利模式（7种）

盈利模式是在给定业务系统中各价值链所有权和价值链结构已确定的前提下企业利益相关者之间利益分配格局中企业利益的表现；简单的说，盈利模式就是企业赚钱的渠道，通过怎样的模式和渠道来赚钱。

那么养老地产如何赚钱？

赚土地的钱——在城市远郊低价拿地开发养老养生项目，随着土地价值提升进而获得土地溢价收益。这部分是最容易、也是开发商最想赚到的钱。

赚服务的钱——养老人群处于身心衰退期，就有消费的需求，所以开发商在护理方面、服务方面供应品种丰富，就有赚钱的机会。

赚设施的钱——为老年人配置会所及其他服务设施，为老人提供消费场所，通过配套设施获取收益。服务和设施是养老地产的核心，但这一部分是目前国内项目的短板，未来需要开发商进一步加强。

赚人群的钱——当一个社区成熟之后，会形成老年人群的文化、社交集聚的圈层效应，从而有利于提升地产价值。

赚量身定做的钱——细分市场、研究老年人的活动规律，进行有针对性的设置，即量身定做，形成一套成熟服务体系、管理体系，从而提升价值。从精神层面和量身定做提升价值需要开发商进行长时间的探索，才有可能实现。

目前国内养老地产的盈利来源重点体现在对客户定位、土地获取、政策优惠补贴、金融结合、专业服务能力等关键要素处理的差别上，由此形成各具内涵的盈利模式。具体可分为以下7种：

3销售+持有模式——租售并举

这种模式可以通过物业产权销售实现资金快速回笼，降低资金成本和压力，用于经营性物业的建设，同时经营性物业与配套设施又提升了可售物业的市场价值，使整个项目实现内部平衡和良性循环。这种模式是持有型不动产开发的重要策略，为国内大部分养老地产开发商所接受，对于资金实力有限的传统开发商比较合适，适用于普通养老公寓和大型混合式养老社区的开发。

优势：这种模式可以缓解开发商的资金压力，也可以避免后期运营服务中出现的问题，解决资本投入与后期盈利的问题。案例：业内公认的比较成功的案例如北京太阳城、上海亲和源。

4、会员制模式

会员制模式是指投资运营商销售会员资格，并为会员提供全方位、多层次的养老服务，通过收取会员费和服务费实现盈利。

这种模式以运营商持有物业为基础，以提供养老服务为核心，规避了产权销售的后期管理难和物业租赁的回收周期长的难题，是养老地产业盈利模式的重要创新。但是由于其存在变相销售产权和会员费过高的问题，目前仍然存在争议。目前国内采用这种模式运营最为成功的为上海亲和源养老社区。

5、逆抵押贷款购房

即老年人退休以后，从开发商处购买一套老年公寓，然后与开发商签订合同，每月由开发商支付给老人一定数量的生活费，直到老人去世，开发商返还剩余本金，住房归开发商所有。

6、转让使用权模式

在项目存在不能进行产权分割销售的实际条件下，坚持买卖不破租赁原则，采取转让固定年限使用权的盈利模式，这也是资金快速回笼和项目运营的理想模式。

7、分散租赁模式

采用一定押金分月或分季度付款的盈利模式，租期一般比较分散，有长有短，在这种模式下，一般是由开发商与专门的经营公司或物业公司合作开发，将既得利润作为按股分红的盈利模式。

●责任编辑：王凯

●审核：文玉雁