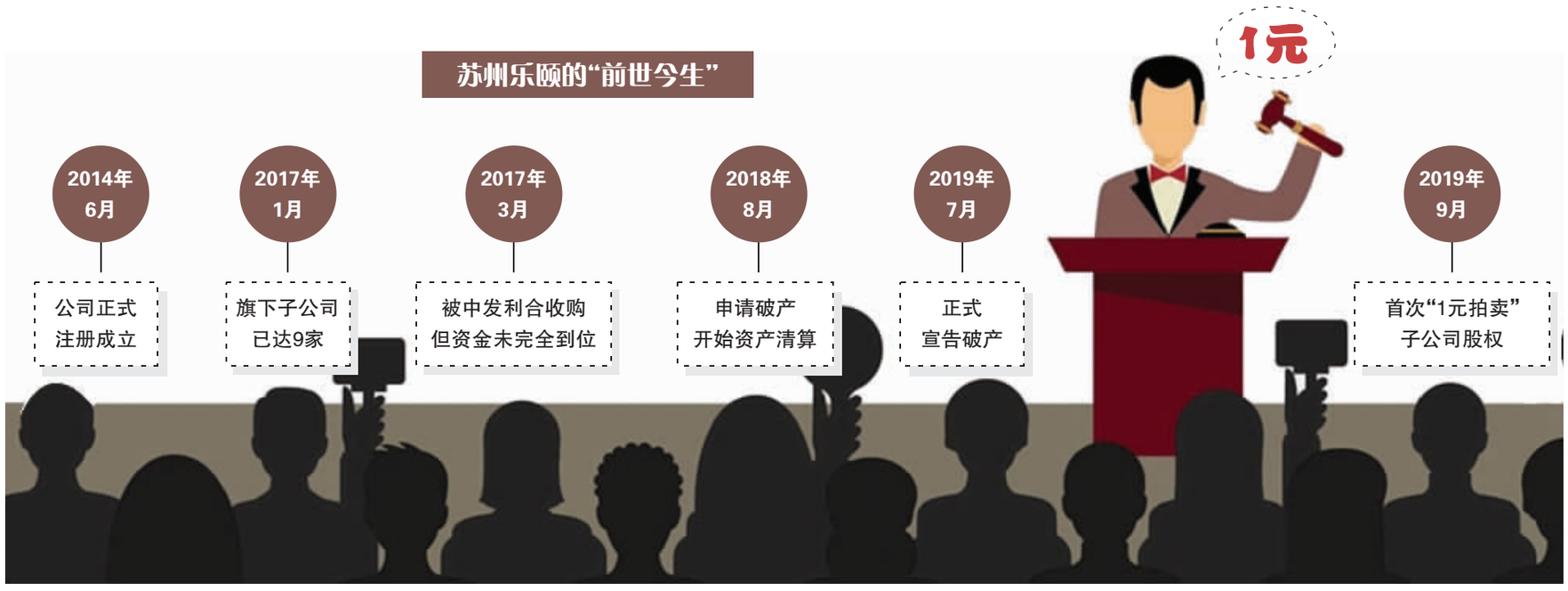
主管副总编辑 刘佳 主编 蒋梦惟 美编 贾丛丛 责校 唐斌 E-mail：news0518@163.com

盲目扩张惹祸 网红养老企业股权遭1元拍卖

10月30日，苏州乐颐养老产业服务集团有限公司（以下简称“苏州乐颐”）旗下控股的三家子公司部分股权将被以1元的价格公开拍卖。此消息一经传出，立即引发国内养老圈震动。北京商报记者经多番查找，联系到了负责该公司破产清算的律师、前子公司企业负责人和前员工等核心人士独家了解到，苏州乐颐曾因手握不少老年用品核心技术而在成立后迅速成为行业中的“网红”，不少投资方对该品牌趋之若鹜。然而，2014-2019年的短短五年内，该企业由于内控管理松散、对合作方审查不严、盲目扩张等问题，导致资金链破裂、企业几经易主，最终沦落到变卖资产、子公司股权1元“贱卖”的结局。



跌下神坛

天眼查信息显示，苏州乐颐注册于2014年6月，公司主要运营业务为养老产业服务，包括养老机构的管理服务；养老项目投资咨询、研发适老化家具、电子产品等。通过提供养老产业解决方案、建立养老服务站等方式，为养老产业链上的机构、企业提供专业技术支持。截至北京商报记者发稿时，目前苏州乐颐公开的两个联系电话，其一始终无人接听，另一个则是已离职员工个人手机号。

自2015年4月至2016年6月，苏州乐颐以及旗下三家子公司短时内快速打入嘉兴、泰州、昆山等多个二线城市的养老市场。苏州乐颐的前法人、主要公司创始人柳建龙也一度成为国内养老“圈内红人”，多番进行公开演讲传授“经营之道”。柳建龙曾透露，苏州乐颐在全国共有7个落地的养老服务机构，布点400余个，在线服务家庭43万个。

然而，仅仅在该公司成立四年之后，苏州乐颐却因资不抵债走上了破产之路。2018年8月7日，苏州市▮直集团有限公司作为债权人向苏州市姑苏区人民法院提出了对苏州乐颐的破产清算申请，并于当年12月被法院受理。今年7月16日，苏州市姑苏区人民法院发布裁决书，苏州乐颐正式宣告破产。至此，这家圈内无人不知的“网红公司”还是跌下了神坛。

在业内看来，苏州乐颐虽只是国内养老产业版图中的一隅，但其遇到的经营问题却代表了一类企业最真实的境况。据天眼查数据显示，2018-2019年间，我国注册成立的养老企业共8843家，其中注销企业有648家，注销比例高达近一成。而注销企业的注册资本主要集中在1000万元及1000万元以下，且大部分实缴资本与注册资本存较大落差，甚至实缴资本为0。

痼疾难医

回顾苏州乐颐的经营之路，资金问题几乎贯穿了其发展的每一个阶段。天眼查数据表明，注册资本高达6亿元的苏州乐颐，实缴资本为0元。与此同时，苏州市姑苏区人民法院公布信息显示，截至2018年12月3日，苏州乐颐负债总额约为3867.65万元。然而，经评估，其名下的机器设备及运输设备的清算价值仅为45.12万元左右，此外并无其他固定资产。

上述苏州乐颐前员工向北京商报记者透露，其实，开业初期公司是有部分实缴资本的，但一直没有去当地工商管理部分申报，加上后期不断非理性扩张消耗资本，所以最后就只能维持在0元的状态“公司创立初期柳建龙曾带着一笔启动资金来维持运营，然而很快在这笔钱用完后，企业就进入了资金紧绷的状态”。此外该员工还表示，虽然公司成立后，一度因手握多项养老用品技术而成为业界“网红”企业，且吸引了不少有意向的投资人，但企业实际获得投融资非常有限。

而且，除总公司外，苏州乐颐旗下多家子公司也均存在资金问题。北京商报记者从苏州乐颐子公司、乐勋物联法人吴相书处得知，乐勋物联同样存在注册资本2000万元但实缴资本为0的现象，此外该负责人还表示，自2017年开始，乐勋物联就几乎无生意可做了，年流水也基本维持在0的状态“苏州乐颐旗下另两家子公司，苏州乐升营销策划有限公司及镇江乐颐养老产业有限公司也是注册之后就基本没有项目和流水。”前文所述苏州乐颐前员工表示。

吴相书直言，苏州乐颐自成立的第二年就开始走向下坡路“总公司希望通过尽量提高注册资本，让自己在对外谈合作时可以树立一个大型连锁养老企业的形象，但实际上，苏州乐颐的资金情况从未健康过。”

其实，在资金问题背后，苏州乐颐盲目扩张且内部管理混乱等问题也始终没有得到有效解决。

据公开信息显示，截至目前，天眼查上所显示“乐颐系”子公司共有8家，其中除浙江悦琪养老服务有限公司已注销外，剩余公司有部分存在债务过高的现象。据上述苏州乐颐前员工透露，除乐勋物联是由原总公司内部员工分化而成之外，其余子公司均是外部“加盟”企业“合作初期为了激发子公司活力，对公司管理较为‘宽松’，对慕名而来的‘加盟商’也没有进行仔细审查。有些所谓投资人看中了苏州乐颐的名气而来，希望蹭公司的品牌热度找到一座‘靠山’，但在达成合作、拿到‘乐颐’这一品牌后，部分‘投资人’向总公司提出全权出资托管的要求，进一步加剧了苏州乐颐的资金压力”。

而压垮苏州乐颐的“最后一根稻草”则是2017年的被收购一事。2017年3月13日，中发利合（浙江）实业有限公司（以下简称“中发利合”）全资收购已经走向下坡的苏州乐颐。但据知情人透露，签约完成后，中发利合并没有对苏州乐颐进行管理，也没有清算收购资金。此外，据天眼查工商变更数据显示，并购了苏州乐颐一年之后，2018年3月，中发利合进行了工商变更，退出了苏州乐颐。有业内人士直言，频繁“易主”及股东变更，更加速了苏州乐颐的衰落。

路在何方

在专家看来，苏州乐颐从兴起到衰败的经历只是国内养老行业的一个缩影，由于养老这一新兴市场蕴藏巨大商机，不少创业者、业外资本、行外人士都有着跻身其中的冲动，然而，由于该行业尚未形成成熟的经营模板和发展规律，部分企业在初步打响名号后就容易疏于管理、盲目扩张融资，而此举也加速了这些企业的衰败，令其难逃被市场淘汰的命运。

“不可否认，部分创业者及中小型民营养老企业受我国养老大市场的吸引，在没有对受众对象进行准确定位的情况下就一头扎进了养老产业。”中国老龄研究中心副主任党俊武直言，民营养老企业投资从2013年至今经历了由盲目到逐渐理性的过程，在这一过程中，有些“通病”始终没有得到有效解决。

具体来说，党俊武分析称，目前，部分民营养老企业在自身的战略规划、投资设计、运营安排、人力使用等方面存在管理无序的问题。而且，有相当一批企业对于资金的使用和把控不够专业，对现金流的掌控不严格。

“更重要的是，部分民资没有对老龄产业的市场需求进行细化及考量，区分出老龄化市场的刚需品。”党俊武认为，我国养老产业衍生出的各种业态，都是依托重点对象的重点需求而形成具体业务形态，如果不紧贴需求盲目入局，企业最终难逃被淘汰的命运。

其实，就在不久前，同样一度成为行业“网红”的北京双旗杆养老驿站，就存在党俊武等专家提出的供需对接不准等问题，而这也直接导致其走向了倒闭的结局“除了最直接的成本压力‘双旗杆们’的经营痛点更在于服务供给与需求错位，以及连锁化率没有跟上等方面。”北京市民政局副局长、新闻发言人李红兵直言，养老驿站的服务供给中，上门服务、打包增值服务都是重点，但双旗杆并没有实现供给闭环，就连周边社区老人精确数量、具体需求都没有充分摸清，而该驿站“声名在外”的助餐服务又并不能对经营收入形成太大贡献，只勉强维持打平，长此以往，驿站势必会被拖垮。

不过，即便如此，仍有业内专家表示，部分企业的经营不善甚至没落，并不能阻止民营资本进入养老市场的热情，对于民营养老企业来说，从政策角度改变客观环境只是第一步，尽快寻找到清晰、成熟的营利模式，才是它们的重任所在。以养老机构为例，北京大学社会学系教授陆杰华也曾表示，近年来，地方养老机构规模逐渐壮大，尤其社会力量办养老机构大多已超50%，其中民营养老机构数量增速较为明显，但至少40%都处于亏损状态“民营养老机构运营成本较大，且由于收费较高导致入住率偏低，回本至少需要十年。”他认为，未来民营养老机构应明确目标群体，并尽量补齐专业人才缺口。

北京商报记者 蒋梦惟 实习记者 杨卉

北京银发消费月进社区销售额创新高

“这场活动举办的太及时了，为我们带来了不少日常生活中急需却找不到、买不着的商品和服务。”连续参加完10月26日-27日两天2019北京银发消费月（以下简称“消费月”）“中央党校社区专场”活动的张阿姨激动地说道。在刚刚过去的这个周末，消费月进社区落地活动在京又掀起了一波小高潮，包含多个北京老字号在内的数十家北京知名商品零售、老年服务企业携数百种主要面向老年人的产品和服务来到了中央党校社区，吸引了社区及周边居住的大量老年消费者前往现场体验、咨询、购买。有企业负责人表示，老年人的需求及消费热情远超乎想象，自己准备了10多箱货品来到现场，结果活动开始一个小时就被抢购一空，还有老年消费者追加预订了售罄的商品。

消费月进程已经过半，各项落地活动正在如火如荼地进行。在事前调研中，北京市商务局了解到，包括回天地区、中央党校社区等在内，本市有不少老年居民集聚的地区，而这些地区对于老年用品、服务的需求相对更加旺盛，需要相关企业和单位的精准对接。以中央党校社区为例，该社区内以及周边辐射范围内，有七成以上都是老年人，相关产品和服务的消费潜力巨大。

因此，在10月26日、27日连续两天的落地活动中，消费月组委会组织了数十家与老年人生活密切相关的企业进驻，覆盖日用品、老年辅具、文化旅游、健康医疗、法律咨询等多个行业，共吸引了近5000人次的老年消费者到场参与活动，日均销售额达到了数万元，还有不少老年人在现场预约了健康检查、旅游产品咨询等多项服务。

“以前，我们出门买一趟轮椅非常不方便，轮椅坏了只能自己简单修理一下，或者再托子女买一辆，由于无法现场试用，轮椅总是不符合自己的需求，损坏后也找不到专业修理轮椅的企业。因此，现在我们家里已经闲置了4辆轮椅，正在使用的这辆也是简单用铁丝绑了一下损坏的轱辘，安全性十分没有保障。”家住中央党校社区的王大爷告诉北京商报记者，在消费月的活动中，自己才发现市场上还有专业的厂商可以帮助修轮椅、更换轱辘，所以自己已经一口气在展位上订了8个轮椅轱辘。

为王大爷以及他的多位邻居修好了损坏多年的轮椅后，负责现场展位的北京鹤逸慈老年生活用品有限公司老年辅具站负责人石梅告诉北京商报记者，在本次专场活动前，公司提前一周专门整理了近期老年人反映集中的、涉及老年辅具的相关问题，并根据多个电商平台的销售情况，进行了全方位的梳理，整理出18大类、54小类共275件老年用品带到现场。而且，公司还专门制定了特优折扣价格，保证活动中销售、预订产品的价格全部低于线上同类产品在售价格“中央党校专场活动首日上午，我们就销售了数千元的产品，轮椅、老年鞋、坐便器、放大镜等老年人日常活动中最常用到的商品销量最高，成为了当场的‘爆款’。”石梅介绍。

值得注意的是，在本次专场活动上，月盛斋、百花蜂蜜等北京老字号也成为了现场的“人气展位”。月盛斋展位销售人员表示，相较于普通的消费者，老年人更青睐于低油少盐、相对软烂的产品，因此备货时也主要考虑了这些需求有针对性地进行安排“出乎意料的是，老年人消费热情十分高涨，首日活动开始不到一小时，10箱货品就销售一空，因此我们只能紧急调货尽快安排了当日的第二轮销售”。而百花蜂蜜展位负责人还表示，由于天气转冷，参与活动的老年消费者大多对蜂王浆等滋补营养型的产品兴趣浓厚，不仅现场准备的产品很快就售罄，而且还有不少老年人争相下单订货。

此外，文化旅游服务也成为了中央党校社区落地活动中的亮点。专做老年旅游产品的玉屏旅游相关负责人表示，本次特遴选了34个国内旅游、48个国外旅游，以及4个特色康养旅居产品来到现场，其中大量老年人集中咨询了海南、广西、四川康养旅居，以及日本旅游相关线路，有不少老年人更是现场表达出预订产品的意愿“目前老年人对于价格的敏感度正在不断降低，反而更加注重旅游服务质量，尤其对旅游过程中是否安排购物等环节，饮食、住宿规格等更为关注”。

其实，在消费月的落地活动中，除了老年消费者外，参展企业也纷纷表示获益良多。据统计，中央党校社区专场中，不少企业的现场销售转化率超过了10%，还有部分企业负责人借活动进行了充分的市场调研，准备通过老年人反映的各种新问题和流露出的大量新需求，深度调整相关产品设计，更有针对性地服务老年人。

北京商报记者 蒋梦惟/文并摄