



# 光大养老：新玩家逐浪老年消费潮



老年消费爆发，养老机构的服务范围和产品有着巨大的延展空间。

最近五年，是北京养老消费市场巨变的五年。也正是这五年，光大养老目睹了大量业外资本一拥而入进入市场又在大浪淘沙中黯然出局的变迁。

其实，在国内众多养老企业中，光大系并不算“资深”。2016年，以收购汇晨作为切入点进军养老市场的光大控股，在圈中“一战成名”，并陆续实现了光大养老的重组。回望过去这四年，这位行业“后来者”经历的每一次转折，似乎都与老年消费市场的变化密切相关，它每一次“押宝”新业态，也都怀着对养老市场新蓝海的憧憬与期待。

## “局外人”突围记

“十三五”前夕，各级政府、各种政策频繁释放“全面放开养老市场”的信号，老年人的消费需求也呈现出集中爆发之势，各种形态的养老机构如雨后春笋般出现在市场上。

供给的缺口、政策的红利，对闻风而动的资本而言，的确是一股不小的“诱惑力”。

2015年、2016年，保险、地产、银行等多个领域的企业开始对潜力巨大的养老消费市场表现出浓厚的兴趣，一些传统工业企业也将转型投资的主要方向锁定在了养老行业之上。短短的一两年内，养老突然从一个产业配角变成投资热土。

而光大控股的入局正是诞生在这一轮的投资热浪之中。彼时，业务横跨银行、证券、飞机租赁、节能风电等多个领域的光大控股，还是养老圈的“陌生人”。因此，2016年上半年光大控股大手笔收购汇晨养老67.27%股权，成为了光大挥师进军养老大健康行业的起点。

不过，入行之初，光大控股在养老产业中，与

其他大多数业外资本一样，只是谨慎地扮演着一个投资者的身份，未曾深入“干预”这个行业。直到2018年，光大控股来到了又一个命运岔路口上。有业内人士坦言，经历了两年的行业沉浮，那些盲目入局的业外企业开始发现自己“入错了行”，陆续黯然出局。养老投资热潮逐渐冷静下来之后，人们发现，养老行业的市场化脚步确实相对缓慢，而且有着自身独特的发展模式。”中国老龄研究中心副主任党俊武表示。

光大养老董事长赵泽辉表示，当年光大控股与不少企业一样，曾一度面临是财务退出还是继续投资养老这一抉择。那时，在新一轮的调研之中，我们发现，养老机构的服务范围和产品有着巨大的延展空间。”在此背景下，2019年1月，作为光大控股的管委会成员，赵泽辉提出坐实光大养老的方向，同年4月，光大集团正式同意以光大养老为基础，发展光大集团的健康板块；两个月后，光大养老重组、行业布局全面提速。

## “借员工”的小驿站

时间的齿轮拨回四五年前，就在各路资本、业外企业扎堆入局养老行业的同时，养老消费的供需格局也在潜移默化地变化着，居家养老代替机构养老，一跃站上供给端的“C位”。

为满足快速爆发的居家养老需求，2015年，《北京市居家养老服务条例》正式实施，机构养老也不再是养老投资领域唯一的宠儿。据统计，截至2016年底，北京已建成的养老驿站有150家左右，而根据规划，到今年底，北京将建成至少1000家养老驿站。由此计算，仅养老驿站这一种居家养老服务业态，在北京的布局规模在短短四年间就增长了6倍左右。

不过，随着居家养老供给的快速铺开，“成长的烦恼”也逐渐显现。对于相当一批居家养老服务设施的经营者来说，较高的成本和微薄的收益，逐渐让他们的营收压力越来越大，收支难打平，投资亏损成为了一些驿站最头疼的问题。

去年11月，中共中央、国务院印发的《国家积

极应对人口老龄化中长期规划》提出，要推动养老机构将服务逐步延伸至居家社区，给了赵泽辉很大启示。最终，光大养老拍板定下了方案，即发挥自身在养老机构上的规模优势，通过员工团队等资源，让“机构人”做“居家事”。

“截至目前，光大养老旗下已拥有约3万张床位，以及数十个居家、社区服务站点，其中北京的站点数量在10家左右。借助这一基础，我们开始探索让旗下机构辐射周边社区，再通过社区来撬动居家养老的需求。”在赵泽辉看来，机构本身既有的专业工作团队和服务体系，可以与社区养老服务驿站、照料中心等共享，老年人通过线上下单，由机构人员提供上门服务。居家服务由机构来实施，整理需求及对接服务则由居家站点来进行。这样一来，站点不必承担高额的专业护理人员与设备成本，难盈利的局面也有望得到改变。

在光大养老的计划中，通过与机构进行资源共享，其旗下的驿站成本支出能节省50%以上。