日本社区养老模式调研（下）

2020年06月11日

（二）选址城市化——离家更近，配套更全

在我国初期的养老探索实践中，养老机构选址往往喜欢找山清水秀、远离城市中央的地区；但从日本的养老实践来看，老年人更希望住在离社区、车站、医院等交通比较便利、配套比较完善的地区。选址在城市郊区，不仅交通不便，影响子女亲属探视，隐性成本较高，同时也使老年人要离开自己熟悉的生活环境，造成老年人内心产生被遗弃的感觉，需要花较长时间去适应新的环境；而在风光秀丽之地游山玩水则更偏向于是健康老年人的短期、低频、非刚性需求。这也反映了我国早期的养老产业探索过程中客群定位不精准、需求定位不明确的问题。日本养老设施选址遵循“离家近一点，离交通设施近一点、离医院近一点，离朋友近一点”的原则，具有明显的城市化特征。

（三）规模小型化——投资更小，效率更优

过去几十年，日本养老服务模式及设施随着市场需求及政策环境的变化，经历了一个不断自我革新的过程。自20世纪60年代末起，日本一直致力于设施养老（我国称为机构养老）的基础设施建设，建造了大量的大型养老机构；20世纪70年代初开始则由设施养老向在宅养老（我国称为居家养老）转变；20世纪90年代以后，在介护服务体系支撑下的在宅养老模式成为全国推行的重点。市场也从最初的高端、大规模养老地产盛行，发展至中档次的小规模、多功能社区型养老设施为主，不再鼓励建设大型养老院，而是将床位设置在100张左右，不仅使养老设施的精细化管理与周到介护服务更容易实现，且设施前期的投资成本可以得到有效控制，建设速度更快，运营难度降低，经济上更易实现收支平衡。

本次考察的6家设施都是独栋建筑，平均占地面积仅2891平方米，平均建筑面积5190平方米，平均居室数量为94间，最多的为188间，最少的仅50间（见表5）。此外，日本的养老设施体量规模小，也跟土地政策有关，日本土地是私有制，养老公司通常难以获得大面积的土地。

表5　六家养老设施基本概况

序号	项目名称	地址	占地面积（平方米）	建筑面积（平方米）	居室数（间）	层高
1	湖山养老院	东京	3340	8288	188	5层
2	礼爱养老院	千叶	2059	3066	69	3层
3	鹤之苑养老院	东京	4023	7380	115	地上7层，地下1层
4	长生岚山养老院	京都	3865	3474	50	地上3层，地下1层
5	长生青谷养老院	神户	2875	5389	77	地上3层，地下1层
6	长生阿倍野养老院	大阪	1183	3544	64	7层
平均值			2891	5190	94	

（四）设计人性化——科学建造，舒心体验

养老设施的规划建造工作是养老服务开展的前提。科学的规划和建造不仅事关客户的居住体验、运营团队使用的便利性，还有助于控制运营风险、降低项目的总体投资成本。日本的养老设施在设计方面具有突出的人性化特征，特别是在空间的集约性设计、运营的便利性设计、居住的舒适性设计方面都值得深入借鉴。

1.科学的空间布局

参观日本的养老设施能很明显地感受到其在空间规划方面与国内养老项目的差异。

首先，在氛围营造方面，我国的养老产业处于起步阶段，养老设施设计的历史积淀较少，现阶段设计师更多关注的是基本功能的组织和视觉效果的营造，常常参考酒店和医院进行设计，对老人心理的思考相对较少，因此设计出来的建筑空间难免会略显生硬，机构化明显；而日本设计师则非常注重老年人的心理感受，并将其融入设计中，形成了亲切的、富有情感的建筑空间设计。

其次，在空间利用率方面，由于日本的土地资源有限，且单个养老设施的规模都不大，这就要求设计师在有限的空间中嵌入多样服务功能（包含居住、餐饮、交流、康复、医疗、工作等），设计时对空间利用的集约性与实用性要求很高，动线规划与功能整合较为复杂。在这样的背景下，日本养老设施极尽空间利用的效率，力争实现在有限的空间里创造出最大价值的目标。

最后，在运营对接方面，可以很明显地感受到日本的养老设施在设计规划之初就已经很深度地考虑了未来服务对象的使用需要和运营管理的需要，实现了运营管理的前置，各功能空间之间实现了很好的衔接，空间设计上具有很好的整体性和实用性，主要特点可以总结为：纵向楼层之间实现客户分类居住管理，横向平面之间实现单元式组团管理。

2.单元式设计理念

单元式的设计理念是日本养老设施中运用非常普遍且对提升运营管理效率非常有效的一种设计方法。单元式设计指养老设施一般以10人左右形成一个组团（单元），每个组团（单元）之间既可以在空间上进行分割，又可以保证其相互的关联性，形成“区域划分→单元组团→居住房间”的阶梯形空间布局。在运营上，同一楼层不同的单元之间通过回游性的通路进行连接，使相邻单元的介护人员可以在紧急时刻协助其他单元，既缩短了工作人员平时的移动距离，工作中也可以适度减少工作人员数量，进而节省运营成本。通常每个单元由生活居室、公共区域、洗浴区域和管理区域4个部分组成。单元式设计在针对高阶护理老年人的设施中使用尤其普遍。

3.以老年人特征为导向的细节设计

在居室设计方面，日本的养老设施通常采取的是“小居室+大公共区域”的模式，突出居室的休憩功能，鼓励老年人走出房间到公共区域活动；而中国的养老项目则更加注重居室面积的大小，且中国的护理型养老设施为了提高人均管理效率，通常以

双人间和多人间为主，日本则基本全部采用单人间的设计，注重对个人隐私的尊重与保护。以下3个户型均为日本长生集团京都岚山项目的护理型居室户型图（见图3）。虽然这个项目是定位较高端的项目，但可以很清晰地看到其护理型居室面积也不大（居室实用面积不足20平方米，建筑面积约30平方米），且内部空间设置和物品配备都较为简单，并未配置独立的淋浴设施。在日本，定位高端的项目并不一味追求空间的大小和设施的完备，高端主要体现在物品质量和服务质量上。

护理型1（26.51平方米）　护理型2（31.95平方米）　护理型3（36.62平方米）

图3　长生京都岚山项目护理型居室设计

在公共区域设计方面，采取围合式设计。在单元式设计理念下，公共区域是该单元内老年人和护理人员共同的活动空间：既是老年人每天就餐、活动等生活行为开展的空间，也是工作人员进行配餐、护理、照料等工作行为的空间。公共区域一般采取围合式设计，呈开敞形式，便于工作人员随时关注老年人状态，并配有一定的存储和收纳空间；公共区域设计明亮温馨，吸引老年人走出房间参与社交活动。

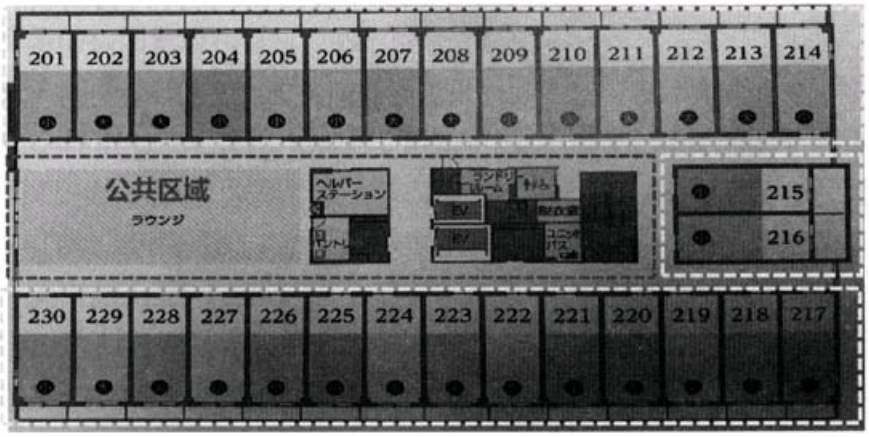


图4　礼爱舞滨项目围合型公共空间设计

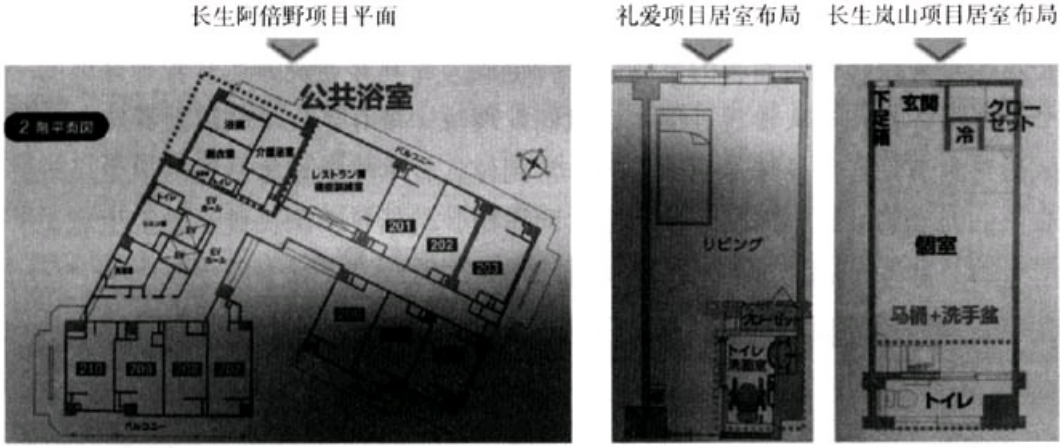
在卫浴设施设计方面，采取适老化的整体卫浴设计。卫生间、浴室是高龄老年人发生意外的高发区域，要格外注重其安全性。日本的养老设施除了使用大量的扶手外，大多采取安全性较高的整体卫浴设计，防止摔倒、受伤。适老化整体卫浴的普遍使用也反映了日本养老产业链整体较为发达的特点。

浴室中大量使用扶手

整体卫浴设施（天花、墙面、地面、洁具一体化）

图5　适老化整体卫浴设计

在卫浴功能配置方面，日本养老设施与我国养老设施的设计有所不同。在中国，一般认为马桶、淋浴和洗手盆是中高端设施居室中必不可少的卫生设施，但在日本我们发现了两点不同：一是在空间布局上，沐浴设施（淋浴、浴缸）与洗手台盆、马桶相分离，单独设置，这样做可以实现更好的卫生管理和风险管理；二是针对失能失智老年人的护理型居室，一般不设淋浴，只保留洗手台盆和马桶，或者采取单元共用的模式，即一个单元内（通常是10位老年人）设置2～3个公共卫生间和公共浴室。这样的设计不仅可以提升空间和设备的利用效率，降低项目的投资建设成本，而且因为不设淋浴设施而解决了异味和潮湿的问题，降低了因湿滑跌倒风险，从而使建筑平面设计更加优化，也减轻了护理人员的工作负担。



2个公共浴室设置于楼层中央，服务本楼层10位长者，10间居室内不再设置淋浴设施

房间内只保留马桶和洗手台盆，不设淋浴设施

图6　日本养老设施卫浴设施布局

（五）服务精细化——精益求精，细节制胜

精细化服务是日本养老机构的核心竞争力。精细化源于对细节的尊重，以人的需求为导向，根据老年人的生理、心理需求，提供细致的针对性服务。它们将日常管理工作细化分解到具体行为、动作、频率等，并不断分析改进，在提高运营效率的基础上不断提升服务体验。

1.严格的访问管理

从进入日本养老设施的第一个环节开始，就让人感受到其运营的严谨性与规范性。日本的养老设施一般都会设置严格的出入管理制度，不仅参观前要先进行预约，进入设施后为了避免对老年人产生干扰，还会设置一系列管控措施，如为了防止病菌感染，谢绝感冒生病者探访；获准进入的探访者，会被要求戴上鞋套或换上统一的室内鞋，进行双手消毒，用漱口水进行口腔清洁，佩戴口罩等。这些运营措施也带来空间和硬件设计上的一些不同，如在设施入口处需要增设换鞋区域、洗手台盆等。

2.严格卫生保洁

日本养老设施内的卫生情况给参观团队留下了深刻的印象。由于服务对象的特殊性，老年人的居室、卫生间、淋浴室、餐厅和厨房的异味（老年人体味、消毒水味、油烟味、沐浴露味、大小便味等）的根除有一定难度，这一直是我国养老设施普遍面临的难题，同时也成为评判养老设施运营管理好坏的一个重要指标。在本次参观过程中，我们发现每一家养老设施在以上异味高发区域均感觉不到任何异味，卫生管理非常到位。日本养老设施良好的卫生呈现并非单一因素的结果，而是多重因素共同作用，包括日本国民极强的卫生意识、严格的卫生管理制度、完善的卫生设施及较强的技术手段。

设施入口的换鞋区　换上统一的室内用鞋　具有防臭功能的鞋盒

设施入口处的洗手消毒和漱口处　参访过程被要求戴上口罩　方便穿鞋使用的鞋拔

图7　养老设施入口的访问控制措施

洁净明亮的厨房（无油烟味）

锃亮反光的地板（无灰尘）

洁净的卫生间

图8　良好的卫生状况

3.浓烈的居家生活感

由于服务内容与酒店、医院有一定的相似性，中国的许多养老设施会参照酒店、医院进行设计和布置，这导致许多设施机构化感觉较为明显。日本的养老设施则非常注重居家感的营造（空间布局、软装装饰、氛围营造），即使是在公共区域，也尽力将其打造得像家一般，非常注重细节的装饰，行走在其间既不像医院，也不像酒店，通过居家氛围消除老年人入住后的陌生感和距离感，处处体现出精致与用心。

公共走道转角处的居家阅读区（岚山）

颜色温暖的居家床品（阿倍野）

居家风格的公共客厅（礼爱）

居家风格的沙发

居家风格的公共客厅（青谷）

图9　温馨如家的装饰风格

4.精致用心的餐饮

老年人的消化功能呈现逐渐退化的特征，随着年龄的增大，老年人消化液分泌将逐渐减少，咀嚼能力也将下降，这一切都会导致营养吸收不良，而营养不良是导致抵抗力下降的重要原因，所以日本的老年人、家属及养老设施都非常重视餐饮服务。为了让老年人吃好，真正享受美食带来的满足感和幸福感，日本的养老设施通过对食物的软硬度、营养的丰富度、饮食禁忌和餐饮器具等进行多维度设计来提升老年人的就餐体验。

食物按软硬度分类处理。老年人通常都会有不同程度的咀嚼障碍，为了解决这一问题，帮助老年人促进食物的消化，日本的养老设施会对食物进行精细化的处理，将其制作成4～5类软硬度不同的食物，供咀嚼能力不同的老年人食用，并进行分类装盘，在口感和形态上尽量保证老年人享受美食的乐趣。

图10　按软硬度划分的食物

良好的营养均衡性。日本的养老设施中大都配有专门负责长者营养搭配的“管理营养士”，他们根据老年人的身体状况和饮食禁忌为老年人设计营养餐谱，通过丰富的食材搭配，为老年人提供能量。工作人员每天严格按照营养标准来准备饭菜，精确每样食物的碳水化合物含量、蛋白质含量等；此外，养老设施拥有冷热餐车可以把冷热菜分开存放，以最大限度地保证食物的新鲜和营养。

营养丰富的健康餐　　健康餐谱　　具有冷热存储功能的餐车

图11　营养丰富的健康餐

个性化的餐饮名片。为了更精细化地管控每一位老年人的饮食，他们还为每一位老年人制作个性化的“餐饮名片”。名片上会详细列明与该位老年人相关的就餐信息，包括饮食喜好、饮食禁忌、软硬程度（咀嚼能力）等；在老年人入住时，由“管理营养士”对其进行评估，并和老年人本人、家属以及医生进行讨论后确定名片的初始内容，当老年人的身体情况（如口腔、牙齿、消化、血糖等）发生变化时，名片内容会相应进行调整；在为老年人配餐时，配餐员会根据名片检查老年人的餐食情况，并将名片放在餐盘上，交付给介护员，介护员在进行餐饮护理时会再次进行检查，确保餐食准确地匹配到了老年人。

标记有饮食注意事项的餐饮名片　　名片背后印有老年人的照片，确保匹配无误

图12　个性化的餐饮名片

精致的餐器。为了提升老年人的就餐体验，增强食欲，除了注重食材的丰富度、口感、色泽外，他们对餐具的使用也非常重视，通过精致精美的餐具提升老年人的就餐体验，力争每一个细节都给老年人带去愉悦。

精致的摆盘　　精美的餐具　　精美的茶具

图13　精致的餐具

（六）运营连锁化——优化成本，提升品牌

养老产业作为具有明显福利属性和公益属性的行业，总体来说是薄利产业。连锁化运营是日本养老机构提升盈利能力的一项重要举措。通过连锁化运营，一方面可以降低采购和管理成本，提升规模效应，增强盈利能力；同时，也有助于构建统一的品牌形象，提升企业的影响力；此外，还能进一步提升养老企业经营的稳定性并有效解决人员培养问题。据统计，日本连锁型养老机构已超过总量的56%，并涌现出如日医学馆、倍乐生集团、Message等行业龙头，养老产业链条上各板块均有公司实现上市。在日本，各类养老设施就像便利店一样遍布在社区当中，他们在管理上往往采取小总部、大前台的模式，由总部制定统一的标准，并提供技术支持，各个项目则在总部的指导下做具体的服务落地。相比较而言，目前我国的养老机构运营标准尚未建立，产业链条还不完善，连锁复制过程中普遍存在新机构选址难、设计需求不明确、功能配置不统一、服务执行不标准等问题，导致连锁化率还比较低，但随着近年来行业的快速发展，区域性连锁经营的养老公司已开始出现。

表6　日本主要养老机构排名（按房间数量）

序号	机构名称	地址	总设施数量（栋）	总房间数量（室）	平均房间数（室）
1	Sompo护理	东京都品川区	433	25574	59
2	倍乐生集团（Benesse）	东京都新宿区	324	17520	54
3	日医学馆（Nichii）	东京都千代田区	428	13945	33
4	学研集团	东京都品川区	413	12246	30
5	BestLife	东京都新宿区	174	11003	63
6	川岛公司	千叶县君津区	121	10339	85
7	湖山医疗福利集团	东京都中央区	191	8332	44
8	创生会集团	福冈县福冈市	98	7946	81
9	HITOWA介护	东京都港区	116	7041	61
10	木下介护	东京都新宿区	115	6672	58
合计		—	2413	120618	50

数据来源：日本《高龄者住宅新闻》公布的“2019年·高龄者住宅·设施运营居室数”。

（七）管理标准化——更高效率，统一品质

连锁化的基础是产品和服务的标准化。在介护保险制度的支付框架下，日本对养老设施的功能配置、规划设计、服务人力配比、服务内容、服务流程、服务所需时间、服务信息披露等方面都进行了详细的规定。除此之外，各个养老设施也都会分别制定自身更为详尽的服务工作指南，指导员工按标准程序开展服务。此外，自2004年开始，日本正式启动养老设施第三方评估体系，将养老设施信息透明化，制定统一的评审标准，对参评机构进行分类分级，通过对服务品质和运营内容进行客观评价，将各区域养老机构的服务标准统一化。

（八）业务多元化——突破边界，多重收益

日本的养老企业许多都有业务多元化的特征，而不仅是向客户提供单一服务。养老产业是涉及多个产业的集合，是围绕老年人生活中方方面面需求的产业。许多公司在某一项业务取得成功后，围绕客户的多元需求，发展延伸性的业务，实现了“一次开发，多次收益”的目标。通过这种方式，不仅能为客户提供更加综合的服务，提升客户服务体验，还能通过产业之间的协同效应提升企业的整体竞争力，获得最大化的收益，突破收入“天花板”。如日医学馆，从医疗业务出发，拓展到护理、保健、健康咨询和商贸等业务，围绕老年人的医疗、护理和保健需求，逐步将业务板块多元化。倍乐生集团从教育产业做起，延伸至保育和护理人才培训，又根据老年人需求，提供送餐服务和智能养老设备。礼爱公司是专业化的餐饮公司，从老人健康餐角度切入养老领域。总之，日本养老企业通常围绕同一批客户人群的多元需求拓展业务领域，形成综合性养老产业集团。

四、启发与借鉴

日本养老产业的经营模式可以总结为：依托完善的生态链构建，以介护保险为基础，以社区居家为主体，通过人性化的设计、精细化的管理和连锁化运营，向老年人提供标准化的服务，并逐步向周边关联产业延伸，从而实现稳健经营的目标。在我国当前大力发展养老产业的背景下，日本的养老实践，可以给我们提供良好的启发和借鉴。

一是在项目的选址和规划上，不求大，不求全，区位优先。日本养老设施的发展经历了规模小型化、选址城市化的历程，这是市场选择的结果。我国在初期的养老探索中，很多养老机构求大求全，动辄几千张床位，服务范围涵盖自理、介护、介助、失智照护等不同类型的客群，这种模式不仅前期投资大，对服务能力的要求也很高，同时，由于所需的物业面积较大，

在交通较为便利的成熟市区往往难以找到合适的物业，常常选址于城市远郊，交通便利度及生活配套成为影响客户选择的障碍，导致后续入住率压力巨大，需要企业有较高的风险承担能力。“离家近一点，离医院近一点，离交通设施近一点，离朋友近一点”是更为有效的选址标准，在此基础上，通过小步快跑、快速复制的形式，建设规模适度、功能相对聚焦的养老设施更易取得市场的成功。

二是在项目的打造上，要以人性化为依据，以精细化为手段，构建涵盖软硬件的标准化服务体系。通过苦练内功，软硬兼顾，切实提升项目建设和运营的水平。通过实践的沉淀形成项目建设和运营标准，是提升效率、控制风险、降低成本的有效举措，同时也是推进项目连锁化经营的前提，其中，又要尤其重视服务的标准化工作。我国作为基建大国，随着实践的积累，养老设施的建设水平得到大幅提升，但服务标准的建设、管理能力的提升却是一个漫长的过程。未来，随着产业的不断成熟，服务标准化能力将成为企业竞争的核心。

三是在资源整合上，要充分发挥政府等外部资源的价值。养老产业具有明显的福利和公益属性，有效整合外部资源是降低服务成本、丰富服务内涵、提高可持续能力的重要举措。全球的经验都表明，完全依赖市场来解决养老问题是不太现实的，政府是其中不可或缺的力量，政府在土地、物业、税收、支付等方面均可以给予不同的支持，日本介护保险政策的推出激活了日本的养老市场。在当前我国养老支付体系不完善、未富先老情况显著的背景下，政府的各类支持显得尤为重要；但在具体实践中，又不能过度依赖政府，当前我国不少养老公司完全靠政府补贴存活，没有自身核心竞争力，未来随着政企边界的日益清晰，这类企业将面临被市场淘汰的风险。此外，养老企业还应充分运用各类社会公益组织的力量，既可丰富服务的内涵，又省去了自建服务团队的成本。

作者简介：李宁春，国寿社区健康养老管理（深圳）有限公司业务总监。

作者：李宁春 **来源：**《保险理论与实践》2020年第4期

责任编辑：李巧娜