

杭州万科养老六年盘点 郁亮认为失败的模式盈利了吗？

六年时光的叠加，似乎并未完全消除杭州(楼盘)万科当初试水养老的盈利模式尴尬。处在“地产产品”与“养老服务”天平的两端，如何平衡利润始终是企业不可回避的难题。

观点指数 杭州万科养老地产六年发展轨迹图中，踏出的每一步都有“随园”的印记。

2011年，杭州万科的第一个养老社区随园嘉树落地余杭良渚，并于2013年首次开盘。众人叫好的“售罄”局面，却遭郁亮“当头一棒”，认为是一桩“失败”的试点案例。

“市场反应还不错，但有一点出乎意料，买的都不是老人，都是为自己10年后养老准备的。房子是卖出去了，但养老业务试点工作并没有像预期一样开展起来。”

郁亮口中的“失败”，原因无疑是杭州万科在养老试验中跳不开的“卖房者”角色。此后三年时间，杭州万科养老探索逐步加大“服务”元素。比如，2014年推出嘉木养生公寓及里仁日照(楼盘)中心，以及在2015及2016年先后面市的“随园护理院”及“随园之家”。

然而，六年时光的叠加，似乎并未完全消除杭州万科当初试水养老的盈利模式尴尬。处在

“地产产品”与“养老服务”天平的两端，如何平衡利润始终是企业不可回避的难题。

于是，杭州万科在尝试着更多的可能性，打破做养老必须好山好水的地域限制，将最新一个随园嘉树复制在萧山市中心的万科·海上明月项目上。

“海上明月是一个城市中心的养老解决方案，跟医院、交通，跟所有住户的关系都非常紧密。”杭州万科营销管理中心总经理王一川此前对

观点指数称：“这样的机会不多，但我们在那个地方实现了，所以特别有意义。”

随园之名与来去六年

2011年，杭州万科的第一个养老社区随园嘉树落地余杭良渚，并于2013年首次开盘。项目规划为40年产权全装修老年公寓，容积率仅为1.0，共计575户。

观点指数查阅相关历史资料，上述项目位于良渚文化村核心区，总用地面积约63853平方米，其中包含4500平方米中央“金十字”养生休闲区。

可众人叫好的“售罄”局面，却遭总裁郁亮当头一棒，认为这是一桩“失败”的试点案例。

“市场反应还不错，但有一点出乎意料，买的都不是老人，都是为自己10年后养老准备的。房子是卖出去了，但养老业务试点工作并没有像预期一样开展起来。”

郁亮口中的“失败”，原因无疑是杭州万科在养老试验中跳不开的“卖房者”角色。

因为可出售的随园嘉树原本的定位就是杭州良渚文化村里的一个养老组团产品，从最初的产品设计、服务配套以及样板区体验，就是“出售使用权”这一运作方式。

为此，万科还于当年召开了集团第三次养老业务的讨论会，试图找到养老业务发展的商业模式。

此后三年时间内，杭州万科的养老探索逐步加大“服务”元素的添入。比如，2014年推出的嘉木养生公寓及里仁日照中心，以及在2015及2016年先后面市的“随园护理院”及“随园之家”。

“地产产品”与“养老服务”天平的两端，如何平衡利润始终是企业不可回避的难题。

于是，杭州万科在尝试着更多的可能性，打破做养老必须好山好水的地域限制，将最新一个随园嘉树复制在萧山市中心的万科·海上明月项目上。

“海上明月是一个城市中心的养老解决方案，跟医院、交通，跟所有住户的关系都非常紧密。”杭州万科营销管理中心总经理王一川此前对

观点指数称：“这样的机会不多，但我们在那个地方实现了，所以特别有意义。”

虽然在这个市中心复合养老试验中，万科引入的依旧是随园嘉树及随园护理院模式，但布局区域的转变也在一定程度上代表着其养老地产的聚散路线。

从前的万科，只是在一个环境优美且独立之地建立老人之家式的“随园嘉树”，这更像是聚合孤岛。随后，借由政府的力量，“随园之家”开始布点，并形成四方包围的阵仗。

现在的海上明月，借由商业和住宅支撑起的养老新思路，无疑可算是杭州万科在养老的聚散路径之间找到的又一平衡点。

模式反思与盈利压力

“随园嘉树大概只有 200 多套房子，基本是用大概 50 万左右的价格买下 15 年的使用权。然后有特殊服务的客户，还需要交每个月大概 3000 元的护理费。”海上明月售楼处置业介绍称。

如果简单理解，随园嘉树的实质就是一种“长租公寓”。对此，王一川对

观点指数表示，“如果老人入住 3 年后就去世了，就可以把剩下的 12 年租金退还给他的受益人，我们会收回重新出租给其他需要老人。”

虽然看起来很美，但市场却对此提出了质疑，认为“入住成本并非所有老人都能够承受”。

其中，15 年租期的嘉木公寓，80 平方米的房子月租金基本在 4500 元左右。这样的水准在老年生活中绝对算的上是“高消费”。

2013 年开盘的随园嘉树 100 平方米精装房，整套价格约在 150-170 万元之间，并且只能购买到的是剩余 29 年的入住权；再加上每月 2500-3200 元的个性配套服务费用，全年需要支付的服务费用在 3-4 万元不等。

“高成本”对应的挑战则是市场买单人群的多少。“在整个万科养老业务中，随园嘉树做得相对成熟，这种按照租金和服务费缴纳模式，不管是对老人还是对子女来说都能接受。”王一川指出。

或许对杭州万科来说，去年 5 月 14 日，随园嘉树一期近 200 户成功入住也算是市场对其六年摸索的一种认可。

随园嘉树之外，随园之家则是杭州万科今年大力拓展的养老业务。据万科相关调研数据，约 76% 的中国老人愿意在熟人社区中养老；约 65% 的老人因生活习惯原因，不愿意与子女在同一居所生活，但希望与子女之间保持“一碗汤”的温暖距离。

“一碗汤”的距离也就有了社区嵌入式养老的存在必要性。如果细细探究，会发现，随园之家提倡模式与上海(楼盘)申养最近大热的“智汇坊”基本一致。

据上海申养前董事兼总经理沈彬早前对观点指数介绍，城花智汇坊最便宜的收费标准是每个老人每月收费 3900 元。照此计算，“城花现在是略有盈利，而尚未营业的古美目标是基本打平”。

显然，即便是时代的“宠儿”，社区嵌入式养老机构暂时还在盈利之路上摸索中。问及随园之家的回报周期及盈利空间，杭州万科相关人士也并未能给出一个准确的回答。

但在王一川看来，这个市场还处成长的阶段，未来的空间一定会非常大，“因为老龄化的趋势必然会把这种需求激发和放大，我们也是一个一个非常扎实地在做这个事，没有很盲目地大量布点。”