

蘭州理工大學

碩士論文

蘭州理工大學圖書館

学校代号 10731

学 号 162125100014

分 类 号 C939

密 级 公开



## 工商管理硕士学位论文

# 宏涛房地产公司智慧养老项目 商业计划书

|         |                  |
|---------|------------------|
| 学位申请人姓名 | 项菲菲              |
| 培 养 单 位 | MBA 教育中心         |
| 导师姓名及职称 | 何卫平教授            |
| 学 科 专 业 | 工商管理硕士（MBA）      |
| 研 究 方 向 | 技术创新管理           |
| 论文提交日期  | 2018 年 11 月 27 日 |

学校代号: 10731

学 号: 162125100014

密 级: 公开

## 兰州理工大学工商管理硕士学位论文

# 宏涛房地产公司智慧养老项目 商业计划书

|          |     |
|----------|-----|
| 学位申请人姓名: | 项菲菲 |
|----------|-----|

|          |       |
|----------|-------|
| 导师姓名及职称: | 何卫平教授 |
|----------|-------|

|           |          |
|-----------|----------|
| 培 养 单 位 : | MBA 教育中心 |
|-----------|----------|

|           |              |
|-----------|--------------|
| 专 业 名 称 : | 工商管理硕士 (MBA) |
|-----------|--------------|

|         |                  |
|---------|------------------|
| 论文提交日期: | 2018 年 11 月 27 日 |
|---------|------------------|

|         |                  |
|---------|------------------|
| 论文答辩日期: | 2018 年 12 月 08 日 |
|---------|------------------|

|          |       |
|----------|-------|
| 答辩委员会主席: | 杨立勋教授 |
|----------|-------|

Business plan for smart pension programs of Hongtao Company

by

Xiang Feifei

B.A. (Hangzhou Normal University) 2008

A thesis submitted in partial satisfaction of the

Requirements for the degree of

Master of Business Administration (MBA)

in the

Graduate School

of

Lanzhou University of Technology

Supervisor

Professor He Weiping

September, 2018

## 学位论文原创性声明与版权使用授权书

### 兰州理工大学

#### 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名： 项永邦 日期： 2018.12.9

#### 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权兰州理工大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

1、保密□，在\_\_\_\_\_年解密后适用本授权书。

2、不保密☑。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名： 项永邦 日期： 2018.12.9  
导师签名： 何明 日期： 2018.12.9

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 摘 要.....               | I  |
| Abstract .....         | II |
| 第 1 章 绪论.....          | 1  |
| 1.1 选题背景与研究意义.....     | 1  |
| 1.1.1 选题背景.....        | 1  |
| 1.1.2 选题意义.....        | 2  |
| 1.2 文献综述.....          | 2  |
| 1.2.1 智慧养老项目相关的研究..... | 2  |
| 1.2.2 养老地产开发相关的研究..... | 4  |
| 1.3 研究内容与分析方法.....     | 5  |
| 1.3.1 研究内容.....        | 5  |
| 1.3.2 分析方法.....        | 5  |
| 第 2 章 项目概况.....        | 7  |
| 2.1 公司介绍.....          | 7  |
| 2.1.1 基本简介.....        | 7  |
| 2.1.2 愿景和宗旨.....       | 7  |
| 2.1.3 组织架构.....        | 7  |
| 2.2 项目简介.....          | 8  |
| 第 3 章 项目环境分析.....      | 10 |
| 3.1 宏观环境分析.....        | 10 |
| 3.1.1 政策环境.....        | 10 |
| 3.1.2 经济环境.....        | 11 |
| 3.1.3 社会环境.....        | 11 |
| 3.1.4 技术环境.....        | 12 |
| 3.2 竞争环境分析.....        | 12 |
| 3.2.1 供应商的议价能力.....    | 13 |
| 3.2.2 购买者的议价能力.....    | 14 |
| 3.2.3 潜在竞争者的威胁.....    | 14 |
| 3.2.4 替代品的威胁.....      | 15 |
| 3.2.5 同业竞争者的竞争程度.....  | 16 |
| 第 4 章 项目市场需求分析.....    | 18 |
| 4.1 项目市场需求.....        | 18 |
| 4.1.1 市场需求分析.....      | 18 |
| 4.1.2 项目需求分析.....      | 18 |
| 4.2 STP 战略分析.....      | 20 |
| 4.2.1 市场细分.....        | 20 |
| 4.2.2 目标市场选择.....      | 21 |
| 4.2.3 市场定位.....        | 21 |
| 第 5 章 项目方案设计.....      | 23 |
| 5.1 总体设计.....          | 23 |
| 5.1.1 项目选址.....        | 23 |
| 5.1.2 选址原则.....        | 23 |
| 5.1.3 建设面积和权属.....     | 23 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 5.2 产品概念设计 .....         | 23 |
| 5.2.1 智慧养老产品设备选择 .....   | 23 |
| 5.2.2 产品服务内容 .....       | 25 |
| 5.2.3 产品板块设计 .....       | 26 |
| 第 6 章 项目运营模式分析 .....     | 28 |
| 6.1 项目管理经营模式 .....       | 28 |
| 6.1.1 医疗板块经营模式 .....     | 28 |
| 6.1.2 养老板块经营模式 .....     | 28 |
| 6.2 盈利模式构建 .....         | 28 |
| 6.2.1 全部出售的盈利模式 .....    | 29 |
| 6.2.2 只租不售的盈利模式 .....    | 29 |
| 6.2.3 销售与出租结合的盈利模式 ..... | 29 |
| 6.3 销售策略分析 .....         | 30 |
| 6.3.1 销售渠道建议 .....       | 30 |
| 6.3.2 销售推广策略 .....       | 30 |
| 第 7 章 项目财务分析与融资策略 .....  | 32 |
| 7.1 总投资估算 .....          | 32 |
| 7.2 资金筹措 .....           | 32 |
| 7.3 财务分析 .....           | 32 |
| 7.3.1 预测假设 .....         | 32 |
| 7.3.2 财务预测 .....         | 33 |
| 7.4 投资回收期估算 .....        | 35 |
| 7.5 融资计划 .....           | 36 |
| 7.5.1 主要融资模式 .....       | 36 |
| 7.5.2 融资方式选择 .....       | 36 |
| 7.6 项目风险及其防控 .....       | 37 |
| 7.6.1 政策定性风险 .....       | 37 |
| 7.6.2 税务与法律风险 .....      | 37 |
| 结论与展望 .....              | 38 |
| 参考文献 .....               | 39 |
| 致谢 .....                 | 41 |

## 摘 要

据国际标准，当一个地区 65 岁及以上人口的比例达到 12% 的时候，即表明是养老房地产高速发展的时期。2017 年，国家卫计委预估，预计到 2020 年，我国人口老龄化的水平将达到 12%，并且在未来这个数字还会持续不断的升高，足够支撑养老房地产的发展。

在 2020 年，人口老龄化会成为一个非常重要的话题，预计国家会出台相关的政策和制度来吸引社会资本进行进入养老房地产市场。党的十九大报告中提出：构建养老、孝老、敬老政策体系和社会环境，推进医养结合，加快老龄事业和产业发展<sup>[1]</sup>。这为新时代中国特色养老事业指明了方向。

基于以上背景，本商业计划书通过对项目管理、战略管理、技术创新管理等相关理论进行梳理，首先对宏涛房地产公司智慧养老项目的概况进行阐述，运用 PEST 理论对智慧养老项目进行宏观分析，再利用波特五力模型从竞争环境层面对智慧养老项目进行分析，对市场进行细分、确定目标市场并进行市场定位；其次，阐述智慧养老项目整个方案设计的过程，涵盖总体方案、产品概念设计、项目管理经营模式、盈利模式构建、销售策略分析等五个方面；另外，对项目的投资和财务情况进行分析，并估算项目预期的经济收益，再提出宏涛公司适用的融资方案，并对此项目风险进行分析，提出防范措施；最后对商业计划书的主要结论进行了说明，对本项目实施效果及宏涛公司养老地产业务发展情况进行了展望。

借助本项目的商业计划书，提出宏涛房地产公司实行智慧养老项目的可行性，从而规范宏涛房地产公司的经营方式、市场营销策略、融资方案等，加强项目投资者的信心，为项目取得强大的财务保障，使项目顺利实施，实现预期回报。希望本计划能够有助于宏涛房地产公司实现其预期的商业价值，并为在撰写类似商业计划书的同胞发挥参考作用。

**关键词：**智慧养老；房地产；商业计划书



## Abstract

According to international standards, when the proportion of the population over 65 years old reaches more than 12%, it indicates that pension real estate will develop rapidly. In 2017, the State Health Planning Commission predicted that China's population aging level will reach 12% by 2020, and in the future the number will continue to rise, and it is enough to support the development of pension real estate.

The aging of the population will become an important issue in 2020, and it is expected that there will be policies and institutional to attract social capital into the pension real estate market. In the report of the 19th National Congress of the Communist Party of China, it is proposed to build a policy system for the elderly, filial piety, respect for the elderly and the social environment, promote the integration of medical care, and accelerate the development of the cause and industry. This has pointed out the direction for the new era of Chinese-age care.

Based on the background, this business plan combs the relevant theories of project management, strategic management, and technological innovation management. Firstly, it expounds the general situation of Hongtao Company's smart pension project, and uses PEST theory to carry out the macro environment of smart pension project. Then, using the Porter Five Forces model to analyze the competitive environment of smart pension projects, segment the market, determine the target market and position the market. Secondly, elaborate the process of designing the entire scheme of the smart pension project, covering five aspects: plan, products concept design, project management business model, profit model construction, sales strategy analysis, etc. In addition, analyze the investment and financial situation of the project, and estimate the expected economic benefits of the project, and then propose corresponding financing plans and projects. The potential risks of the implementation were analyzed and preventive measures were proposed. Finally, provide conclusion and prospect for the project and the company.

With the help of the business plan of this project, this paper puts forward the feasibility of Hongtao Company to implement the intelligent pension project, so as to standardize the operation mode, marketing strategy and financing scheme of Hongtao Company, strengthen the confidence of project investors, obtain strong financial guarantee for the project, and make the project smoothly implemented and realize the anticipation returns. It is hoped that this plan will help Hongtao Company to realize its expected business value and serve as a reference role for compatriots who are writing similar business plans.

**Keywords: Smart pension; Real estate; Business plan**

## 第 1 章 绪论

### 1.1 选题背景与研究意义

#### 1.1.1 选题背景

针对人口老龄化,联合国曾对其设定过两次标准,首先,1956 年颁布的法案——《人口老龄化及其社会经济后果》,指出当一个地区 65 岁及以上的老人总人口达到 7%时,就表明这个地区进入了人口老龄化阶段。1982 年,在维也纳举行的世界老龄化大会指出,当超过 60 岁的人口比例超过 10%时,代表开始进入老龄化阶段。目前,这两个标准被广泛用于测量一个国家和地区的老化程度,是公认的老龄化标准。全国人口的第六次普查结果显示,0-14 岁的比例为 16.60%; 15-59 岁的比例为 70.14%; 60 岁及以上占 13.26%; 其中 65 岁及以上人口占 8.87%。这结果与 2000 年第五次全国人口普查相比,0-14 岁人口比例下降 6.29 个百分点,60 岁及以上和 65 岁及以上的人口比例均上升了,分别上升 2.93 个百分点和 1.91 个百分点。而到 2016 年底,我国 60 岁以上人口已经达到 2.31 亿,我国老龄化进程在逐步加快。

中国是世界人口老龄化水平较高的国家之一,我国老人数量多,老龄化速度快,因此应对老龄化任务的最重。2017 年,国家工信部等部门联合印发《智慧健康养老产业发展行动计划(2017-2020 年)》,《计划》提出,我国预计到 2020 年要基本形成智慧养老产业体系,建立智慧养老示范基地 100 个以上,培育行业领军企业 100 家以上,打造一批智慧养老服务品牌,并且制定智慧养老服务标准。“十三五”健康老龄化规划的重点任务中,也非常明确指出了要推进信息技术支撑健康养老发展,发展智慧健康养老新业态<sup>[2]</sup>。

进入 21 世纪之后,房地产业的支柱性地位愈加凸显,这是城市化和城市化发展过程中的客观结果。但是,因为人口增长缓慢和人口迁移的影响,房地产的市场需求没有先前那么大,由快速增长正在逐步下降。随着老龄化社会的深入,许多与老年人有关的行业正在加速崛起。预计到 2020 年,中国老年人的生活服务和保健的潜在市场可能会大于 5000 亿元,针对老年人服务的就业岗位将超过 600 万个,因此养老服务行业的发展潜力非常大<sup>[3]</sup>。

目前,中国的养老服务产业仍在初始阶段,养老床位的数量、老年人的收入水平、养老服务的软硬件配置水平等问题都非常突出。基于此,现在市场中存在两种养老模式:一种是以政府为主导的基本保障服务,还有一种是以社会资本投资为主要的中高端养老服务平台。第二种养老模式一般是指房地产企业涉足养老领域,推出以地产和管家服务结合的养老项目,从医疗护理到日常起居,都增加了专业的设备设施和管理团队,用于打造适老化的养老地产。对于涉及到养老项目的房地产企业,必须要具备强大的资金实

力才能得以生存，是因为养老地产的资金回报期比较长，其专业性也要求企业房地产企业具备较强的资源整合能力，这使得大多数房地产企业采取一种谨慎的态度。

随着生活水平的提高，有老年人的家庭对舒适、方便、安全等生活环境有了更高的要求，所以引入了“智慧养老社区”成功迎合了老人的生活需要。对于类似宏涛房地产公司的地产开发企业来说，智慧养老社区的建设可以使老年人从各方面都感受到科技发展的美好生活。但是，现阶段智慧养老地产的建设投入并不多，但是其潜在的收益却非常巨大。因此，研究房地产企业智慧养老项目的建设和运营非常重要。

### 1.1.2 选题意义

#### （1）理论意义

商业计划书将展示和分析企业业务的可行性，以及进行项目管理团队、运营系统、产品技术方案、市场拓展等方面的工作，并提供论证分析给对项目感兴趣的投资者，向他们说明本项目的潜在投资价值，从而获得投资者的认可和支持。另外，完整的商业计划书可以让项目团队充分了解企业的业务战略和目标，从而汇集企业各方面的资源力量，协调企业的内部和外部，促进项目的顺利启动。

本文不仅仅将理论知识进行阐述和探究，而是将更多的精力着力于项目的可持续运营，乃至盈利结构的设计。

#### （2）现实意义

在国内老年人口的急速发展和社会经济发展驱使下，养老地产的研究具有非常现实的意义，它能够更加适应人口老龄化加剧的客观要求。但许多中小企业在养老地产领域还处于探索阶段，因此，以智慧养老为核心的成熟的运作模式，成为了房地产企业获取利润的一个新渠道以及一个崭新的课题。本文认为其现实意义具体体现为以下两点：

从政府角度讲，智慧养老项目一定程度上可以减轻政府的养老负担；智慧养老地产的推广，还可以提高社会养老的发展水平，促进形成养老服务产业链；同时，依靠企业发展和持久的经营能力，可以促进企业周边甚至是整个地区的经济增长，创造出更多的就业机会，为政府和社会带来更多财政收入。

从企业方面来说，通过撰写商业计划书前的调查和论证，从而提出企业的发展模式、运作模式和盈利模式。这样即可以让企业在项目开发阶段和项目运营过程中更加流畅，快速抢占市场，还可以促进企业快速推进产品和服务创新，为多种养老项目的提出提供宝贵经验，并对同行业项目的实施提供参考价值和应用价值。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 智慧养老项目相关的研究

在 20 世纪 70 年代，计划生育政策在我国实施，虽然在一定程度上控制了人口增长，

但是也为社会带来了新的问题。如今的 80 后，大部分属于家里的独生子女，一旦他们结婚生子，就会逐渐形成“4-2-1”的模式。专家预测在未来的 10 年里，我国这种家庭模式数量将会达到数千万，会有愈来愈多的家庭无法满足老年人生活上和精神上的需求。因此，在这样的大背景下，中国的智慧养老模式出现。

2014 年，国家民政部率先在北京、河北、江苏等地建立了 7 个国家老龄示范项目。这些项目明确物联网技术的应用，服务内容包括检测老年人摔倒、卧床不起、迷路、行走等状态<sup>[4]</sup>。

席恒（2014）的研究提出，智慧养老模式包括从点到点、从包到包、再到包到点的转变。老年人接受上门服务既是点对点的模式，这种方式具有很强的针对性，但成本高昂，需要浪费更多的人力。而包对包的模式是指为老年人提供集中的服务，这种方式是社会上存在较多的一种，具有较大的规模效应，可以一次性解决很多人的问题，但不能满足老年人的需求差异不能被满足。而智慧养老的模式则是打破了现有的这两种模式，可以实现包对点，就是利用科技化的信息技术将养老资源共享到一个平台，同时连接老年人和终端服务包，运用物联网和传感器技术，实时照顾老年人生活<sup>[5]</sup>。

另一方面，左美云（2014）分析了老年人对养老的需求，研究认为，生活安全监测、生活资料供应、生命援助、卫生医疗服务和精神慰藉是老年人养老的核心需求。文章还基于上面老年人家庭养老的需求，构建了适合智慧居家养老的模型体系，为智慧居家养老提供了非常有价值的参考依据<sup>[6]</sup>。

熊文静、张永泽（2013）在文章中提出了“电子养老”，事实上这一概念也在智慧养老的范畴内。电子养老体现的是将养老服务的内容通过技术汇编成“网”，这种服务除了政府、社区和家庭之外，还需要来自福利机构、医疗机构、社会保障机构等其他机构共同协作，还包括志愿者团队和个人等方面的合作。在技术概念方面，电子养老强调的是“云机器人”在养老体系中的重要性<sup>[7]</sup>。

2014 年，左美云教授又提出了在智能养老市场的几个机会：一是用于老年人可穿戴在身上的设备；二是为家庭、机构和社区提供智慧养老的设备系统；三是老年人情感交流和知识共享平台的提供<sup>[8]</sup>。

从国外一些发达国家的智慧养老相关模式的研究与应用上分析。美国方面正在大范围推广“老年人护理计划”，并对物联网技术的老年人产品开发非常重视；欧洲各个国家也已经推出了“个人养老基金”的政策，他们正在积极推广远程医疗系统，同时，“智能生物医学服装技术”也是欧洲现在正在着力开发的一项技术。日本政府也非常支持社会上企业对于智慧养老技术的研究开发，社会上逐渐形成了公益性养老、高端服务养老、房地产养老等流行的养老形式<sup>[9]</sup>。近年来，瑞典的 Tass 公司开发了一款移动健康监测系统，这款系统适用于 Android 应用，并附带设计了一款移动健康监测 APP 软件，系统可以通过 WIFI 将手机与互联网连接，并通过手机端的分析程序对采集的心电图、血压等物理信号做出相应的数据分析<sup>[10]</sup>。

## 1.2.2 养老地产开发相关的研究

我国对于养老地产的研究课题主要可以分为两类。第一类主要是研究人口学和社会学的高校和其他科研机构的研究，研究主要得出中国老龄化数据的统计结果和老龄化的发展趋势。第二类主要是研究一些养老地产品牌的企业的研究，这些企业通过调查，从而提出养老地产项目的可行性计划。但是，这两类研究大多处于调查阶段和论证阶段，公认和权威的标准体系还没有完全形成。

由于中国人口老龄化的问题在最近十年才逐渐出现，而养老地产又是近年来才形成的崭新行业，因此，近年来才慢慢有学者开始研究相关的产业，但是文献和研究数量不多，而且多数内容是以研究国外的养老模式为主，总结国外成功的项目，在此基础上总结经验，结合中国的国情，对养老地产的建设、发展和作用提出建议。赵晓明（2012）发表了一篇关于美国居家养老模式的文章——《国外养老模式产业化创新探索》，文章中指出美国政府为需要养老的用户提供的是非常全面而且有针对性的医疗服务。英国作为一个注重国民各项基本福利的国家，在社会中是推行一种由国家政府和家庭社区一起照料有养老需求的老人的居家养老模式<sup>[11]</sup>。陈金保、师春芳（2012）在《美国和日本的养老地产经验》文章中提出，例如美国和日本等一些发达国家，他们在开发养老地产的成功经验一般包括以下几点：一是为社会上的老年人提供多元化的帮助；二是尽量寻找盈利的途径；三是必须开发和探究多种融资的渠道，为项目的运营提供有力的资金支持<sup>[12]</sup>。

相对于高校等科研机构而言，以经营者为主导的企业对养老房地产开发的研究更为深入，自然是因为这与企业利益有密切的关系，因此企业做的各项研究更加适合中国的国情，对实操有更大的借鉴和指导。目前被公认的养老龙头企业是泰康之家，泰康之家的研究主要是通过早期阶段的广泛调查和比较，从而加强了他们学习美国养老地产模式的决心，与美国的 ABHOW 和霍普金斯医学院结成了长期的合作伙伴关系，提出了“保险资本+地产开发+CCRCs 社区+医疗”的模式。而椿萱茂作为远洋地产养老品牌，则是完全遵循美国经营和所有权分离的模式，即椿萱茂只专注于房地产开发，关于养老地产的业务方面，则是完全托付给运营商 Emeritus。他们研究的重点是美国 CCRC 老年人社区的本地化<sup>[13]</sup>。

基于以上，本文开展宏涛房地产公司以智慧养老为核心的养老地产项目的商业计划。该项目在 2017 年初开始运作，各单位合作意愿强烈，沟通顺畅，在很多项目开发、服务上显示出了成果共享的优势，目前显示出强大的创新力与生命力，也对地方经济和社会发展具有积极的意义。

## 1.3 研究内容与分析方法

### 1.3.1 研究内容

第一部分，绪论。对论文的研究背景进行深度阐述，并根据当前的企业所处的国家政策环境市场环境分析，结合国内外相关的文献研究，给出本论文研究的理论意义和实践意义。

第二部分，公司介绍及项目概况。介绍了公司的基本情况，并对宏涛房地产公司智慧养老项目概况进行阐述。

第三部分，项目环境分析。运用 PEST 理论对宏涛房地产公司智慧养老项目的宏观环境进行分析，并利用波特五力模型进一步解析宏涛房地产公司智慧养老项目的竞争环境。

第四部分，项目市场需求分析。通过对市场需求分析和项目需求分析，确定宏涛房地产公司智慧养老项目总体的销售目标；采用 STP 营销理论进行市场细分、目标市场选择和市场定位。

第五部分，项目方案设计。阐述宏涛房地产公司智慧养老项目方案设计，内容涉及项目的选址原则和权属问题，并提出了本项目养老产品的概念，对产品的服务内容和板块涉及进行了说明。

第六部分，项目运营模式分析。本章主要介绍项目的经营模式、盈利模型、销售策略分析等三个方面，通过分析之后选择适合本项目的运营模式。

第七部分，项目财务分析与融资策略。拟定财务投资预算及成本等问题，估算项目预期的经济效益，并提出融资计划，最后对宏涛房地产公司智慧养老项目实施的潜在风险进行分析，提出预防措施。

最后一个部分，论文的结论与展望部分。通过对宏涛房地产公司智慧养老项目的各方面分析，得出结论，并为该项目和企业未来的发展提出展望。

### 1.3.2 分析方法

#### （1）文献研究法

通过收集、查阅和分析文献，广泛吸收与本文相关的论点，强化本文的理论依据，为论文后期写作奠定基础。

#### （2）实地调查法

为了了解房地产市场的现状以及考察项目的选址地点，通过实地走访的形式，确定了项目开发地点。

#### （3）PEST 分析法

宏观环境对各行各业都有着不可忽视的影响因素，本文借助 PEST 分析方法，通过

对政治、经济、社会和技术这四大类对影响企业的主要外部环境因素进行分析，确定企业当下所面临的实际情况。

#### （4）波特五力模型

本文通过波特五力模型分别对供应商和购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自在同一行业的公司间的竞争五个方面及进行分析，结合各方面因素，从而了解企业及企业产品在市场的竞争能力。

## 第 2 章 项目概况

### 2.1 公司介绍

#### 2.1.1 基本简介

浙江宏涛房地产开发有限公司成立于 2008 年，注册资金 10188 万元，依托永康纳税十强企业宏达实业公司组建而成，于 2012 年 9 月 7 日资质能力评为叁级。主要从事住宅房产、商业地产的开发经营。宏涛房地产秉承“营造质感生活”的开发理念，凭借专业品质和诚信服务著称业界，依托强大的宏达实业，以高度的企业责任感，积极响应政府的号召，为永康的建设发展，做出力所能及的贡献。目前已有“天和景园”和“山水御园”两个项目，总投资 8 亿元，建筑面积 15 万余平方米。

#### 2.1.2 愿景和宗旨

企业愿景：成为中国房地产行业的领跑者。

企业理念：“营造质感生活”，希望社会因我们的存在而变得更加美好。

#### 2.1.3 组织架构

宏涛房地产公司制定了完善的公司章程，各个部门职权都要服从章程规定。宏涛公司设有董事会，其中包括一名董事长和一名执行董事，董事会为宏涛公司的最高权力机构，主要负责公司的经营决策、公司制度的审批以及高层管理人员的聘用等方面重大决策。另外，公司有董事会和管理层，董事会下有专业委员会、总经理，管理层下有职能部门、项目部。专业委员会下设：投资委员会、内审委员会、薪资委员会；职能部门下设：总经理办公室、人力资源部、财务部、综合业务部、设计管理部、工程管理部、招标采购中心、合同预算部、研究发展部、法律部、客户服务部、资产管理部；项目部下设：天和景园项目部、山水御园项目部、智慧养老项目部。

宏涛房地产公司组织架构图以及各部门职责如下：



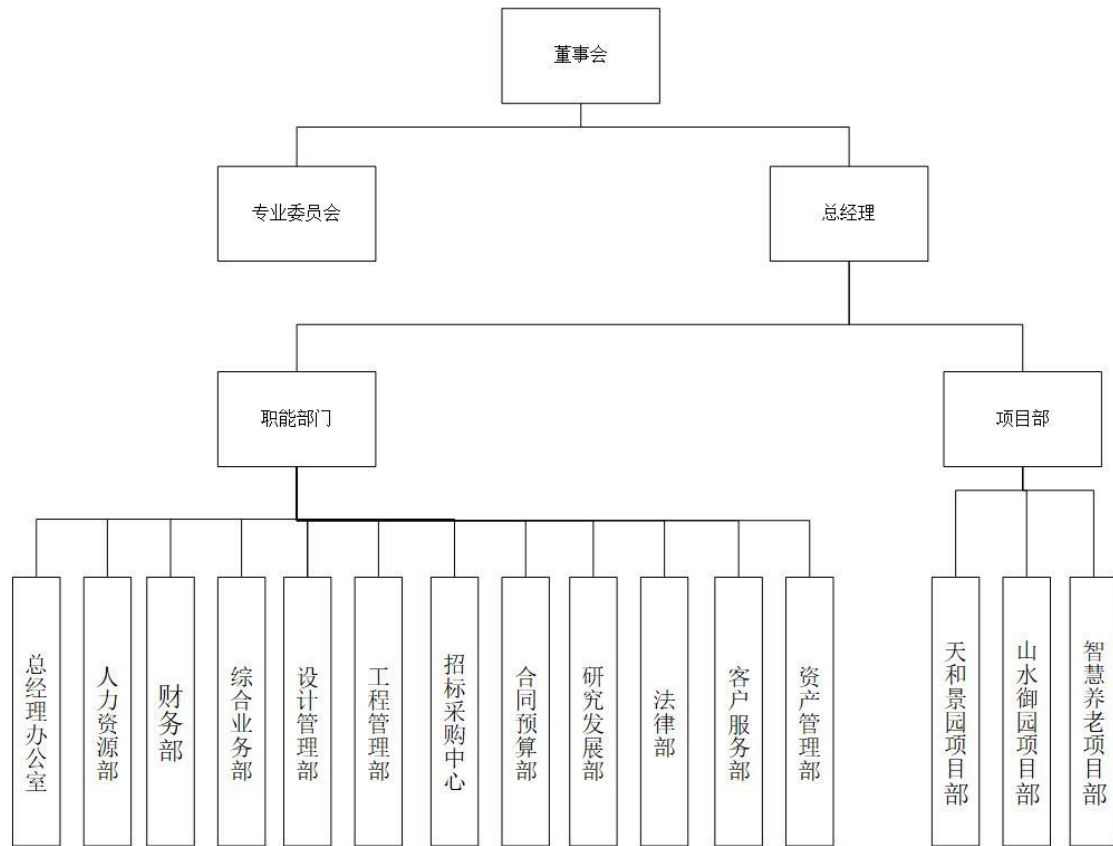


图 2.1 宏涛公司组织架构图

**总经理：**负责公司运作中的具体事物，责任分配、监督、考评，以及员工激励，与董事会密切沟通。

**专业委员会：**负责公司内重大项目投资计划的审议和批准；审议和决定公司各管理层的报酬水平等。

**职能部门：**负责公司财务管理，保证公司资金高效流动；管理客户信息，为客户提供个性化和人性化的服务；为公司寻找合适的员工，并作相应的培训等等。职能部门里各子部门各司其职，为公司做出科学的决策提供依据和参考意见，帮助公司实现价值和使命。

**项目部：**负责公司大力开发的项目，为项目的运作和进行更加合理和流畅，为公司的项目做统筹和管理。

## 2.2 项目简介

本项目位于浙江省金华永康市西塔路 918 号，位于西塔路与南苑西路交汇处，预计总建设规模 10 万 m<sup>2</sup>，占地 80 亩。其中一栋楼宇将用于“智慧养老”项目的试点地，其中包括老人公寓、全龄化住宅、娱乐场所、护理与医疗中心，所谓全龄化住宅，就是老年人在自己的住宅中养老，就地养老，不脱离亲情关系，让老年人和子女可以生活在一起。但是住宅又包含完善的养老设施，可以为老年人提供充分的健康安全保障。本项目

是建筑适用于“智慧养老”的楼宇，旨在创造和谐、温暖、家的感觉，并让老人感受到安全感。项目的总体布局中为老人们设置了众多的室内外娱乐活动场所，包括棋牌室、阅览室、健身房、书画室、台球、乒乓球、老年门球场、室外羽毛球场等场所，避免出现传统养老院单纯看护的功能，鼓励老人之间交流，让每个老人的日常生活都丰富多彩。

本项目是以“智慧养老”为主题，将智慧养老建筑与智慧养老服务紧密结合，打造一个休闲、智慧养老的高品质小区。本项目的服务对象为老人以及老人家属，因此应该选择除了针对住宅的基础智能化系统之外，本项目还根据老人以及其家属的特点，选择经济、可靠、实用、可落地的养老智能化系统，让老人的生活更加便捷和舒适，让工作的老人家属也更加安心，为带有老年人的家庭营造出积极健康的生活氛围。

## 第3章 项目环境分析

### 3.1 宏观环境分析

根据 PEST 理论，本小节主要从政策环境、经济环境、社会环境、技术环境四个方面对宏涛房地产公司智慧养老项目的宏观环境进行分析。

#### 3.1.1 政策环境

近年来，关于倡导智慧健康养老的政策密集出台，并成为国家战略。

经国务院同意，原国家发改委等国家八部委于 2014 年 8 月 27 日印发《关于促进智慧城市健康发展的指导意见》，提出到 2020 年，建成一批特色鲜明的智慧城市。依托完善的社区公共服务信息平台，加强对社会的管理和功能服务的开发。为居民提供便捷、全面的信息服务。努力提升每个家庭的信息化水平，将社会的医疗、安全等公共资源融入家庭。

近年来，国家出台了相关法律法规以促进智慧健康养老产业发展，例如国务院在 2015 年印发的《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》指出，应鼓励相关健康服务机构使用互联网技术，向公众提供长期跟踪、预测报警等健康管理服务，在此基础上结合云计算搭建大数据公共信息平台。形成以社会力量和互联网资源为依托、社区为基础，提供康复照料、护理看护、健康管理等养老服务的互联网+养老服务平台。国务院印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》，明确提出“促进智慧健康养老产业发展”的目标任务。鼓励健康服务机构利用云计算、大数据等技术搭建公共信息平台，提供长期跟踪、预测预警的个性化健康管理服务。依托现有互联网资源和社会力量，以社区为基础，搭建养老信息服务网络平台，提供护理看护、健康管理、康复照料等居家养老服务<sup>[14-15]</sup>。

2016 年底，国办又印发了《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》，为养老行业以后的快速发展做出指导。《意见》中提到了几个提高养老服务质量的措施，其中包括尽快开通医养结合模式，建议社会上的养老机构引入正规的、支持医保的医疗机构，并且积极鼓励专家医师进行岗位地点轮转，前往社区进行执业，这样可以解决很多异地老人就医难等问题。

2017 年，国家工信部、民政部、卫计委联合印发《智慧健康养老产业发展行动计划（2017-2020 年）》，发布此项行动计划的目的是让社会重视智慧养老技术的研发和应用，希望与养老关系较大的机构能够尽快应用智慧养老产品，并积极鼓励政府对一些购买智慧型养老产品的家庭或者个人进行一定的补贴。计划中也提到，到 2020 年，我国智慧型的养老产业要提高覆盖率，智慧养老基地要建立 100 个以上，并且有 100 家以上的示范企业为智慧养老行业添砖加瓦，从而形成具有我国特色的养老服务品牌<sup>[16]</sup>。

上述一系列政策法规的出台为我国智慧养老地产产业的发展提供了可靠的政策保障。特别值得一提的是,“2017·智慧养老专题研讨会”在金华举行,研讨会的主题是“城市让老年生活更美好”。倚靠国家的政策背景,金华举办的智慧养老专题研讨会为金华市乃至永康市的智慧养老以及养老地产开发的发展带来了重大的发展机遇。

### 3.1.2 经济环境

2017 年的政府工作报告提出,国家将继续提高退休人员基本养老金,确保按时足额发放。《关于 2017 年中央对地方税收返还和转移支付预算的说明》报告明确,从 2017 年 1 月 1 日起,将大幅度提高各企业单位退休人员的养老金标准,标准提高幅度平均为 5.5%,并且会将领取养老保险的城乡居民人数提高。根据人社部新闻发言人表示,2018 年的社会养老金将持续上涨,意味着社会退休人员今年将会拿到更多的养老金,生活也就更有保障。

根据金华市社保局的数据,2005 年 12 月,每个金华市区的企业退休员工的养老金平均在 873.3 元左右,往后每年的养老金都有所增加,直到 2017 年,金华市区的退休员工的养老金平均增加了 250 元以上。另外,省政府为了保障金华市城乡居民参保人员基本养老生活,决定从 2018 年 1 月 1 日起,金华市城乡居民养老金由每人每月最低标准 100 元增加到 120 元,而永康市城乡居民养老金则由每人每月 130 元增加到 150 元。

据最新调查数据显示,永康市 2016 年全体居民人均可支配收入 36414 元,比 2012 年提高 11313 元,增长 45.1%,年均增长 9.7%;2012 年到 2016 年永康市 GDP 年均增速为 8.4%,居民收入不论是年均增速还是当年增速均跑赢经济发展速度。

在政府的正确领导下,中国经济保持迅速发展,中国人民不仅人均收入水平提高,退休养老金也在不断提高。随着人们生活水平的提高,越来越多的家庭由于工作的原因没有条件保障老年人的生活照料和精神需求,在这种背景下,养老市场的需求在不断增加,我国的智慧养老的模式也应运而生。

### 3.1.3 社会环境

自改革开放以来,随着医疗卫生事业的不断发展,我国人口的预期的平均寿命数值不停地稳定上升。从 1949 年 35 岁的平均寿命延长至 2010 年的 74.83 岁。根据国家统计局每五年统计一次的最新调查结果显示,2015 年,中国人口平均寿命已经达到 76.34 岁,比 2010 年的 74.83 岁提高 1.51 岁。分性别看,男性为 73.64 岁,比 2010 年提高 1.26 岁;女性为 79.43 岁,比 2010 年提高 2.06 岁,女性寿命提高的速度明显高于男性寿命提高的速度,结果与世界上其他国家的变化规律是一样的<sup>[17]</sup>。国家卫生计生委在《“健康中国 2020”战略研究报告》中更是进一步提出了 2020 年人均预期寿命达到 77 岁的目标。而从金华市卫计委获悉,到 2025 年,金华全市居民平均期望寿命将会达到 79.69 岁,老年人的比重会持续增加。

在老年人健康状况方面，国家统计局透露，2015 年，中国老年人口中有 40.50% 身体健康，41.85% 身体基本健康，两类合计占老年人口的 82.35%；不健康但生活能自理的老年人占 15.05%，生活不能自理的老年人占 2.60%。

近年来，我国的老年人对于养老概念认知度在不断增加，大多数的老年人的养老选择还都是集中于居家养老、社区养老和社会机构养老三个方面<sup>[18]</sup>。国家统计局科学研究所调查得出，在我国有八成左右的老年人在养老方式上都选择“子女最好住在附近或与子女一起居住”。这主要是受传统文化的影响，“养儿防老”的观念根深蒂固。如何塑造一个高生活质量的居家养老，是智慧养老项目的一个课题和使命。老年人的寿命不断增加，导致老年人群越来越庞大，而随着养老需求不断提高，养老理念不断先进，这些都造就了我我国老年人群对高品质养老产品的巨大诉求。

### 3.1.4 技术环境

随着时代的进步，智慧养老概念的提出和出现都是基于云计算、大数据等互联网技术的发展。简单地解释，云计算就是一个数据分析平台，它可以提供网络技术资源和空间。云计算的优点是十分明显的，比如说：首先，它经济实惠，不需要用户去花钱购买和租赁服务器；二是速度快，不需要用户花时间去进行设备安装和调试，可以购买后立即使用；三是它的自动化性能，API 会自动去搭建云端主机等服务，并不需要企业花人力来去部署和设置；四是规划性，企业可以按照目前的业务规模和需求，再决定要购买多少云资源和服务。大数据是指企业可以利用计算机服务来获取需要的计算机资源，用来计算大量有商业价值的数据，并进行模拟和演绎，从而为企业服务。随着网络覆盖范围的不断扩大，便携式移动终端可以随时上传和同步数据，实现实时监控。在数据采集、上传和处理的过程中，主要分为三个阶段：供应层、传输层和表示层。在供应层方面，由于电子设备的跨越式发展，采集人体指标数据不再是一项费力、费时、费力的工作；在传输层，由于通信商的努力，网络的覆盖率和稳定性大大提高了，完全可以满足上一阶段数据传输的要求；在表示层，对实时监控数据的接收和集成也都是得益于数据库系统的建设和广发应用。

近年来，金华市运用“互联网+”，依托金华市特色的便民服务平台 8890，铺设了四张网络，分别有“需求信息网”、“服务信息网”、“沟通连心网”和“应急服务网”，为金华市建立“政府扶持和社会参与”的智慧养老服务模式提供了支持。

## 3.2 竞争环境分析

在上世纪的八十年代，波特五力模型通过归纳、研究，由学者迈克尔波特建立起来，对企业的竞争战略实施研究，帮助企业全面了解和把握自身的实际情况以及基本诉求。主要从现有竞争者、潜在竞争者、替代品或服务的威胁、买家的议价能力、供应商的议价能力五个方面，对宏涛房地产智慧养老项目面临的竞争环境进行分析。如图 3.1 所示。

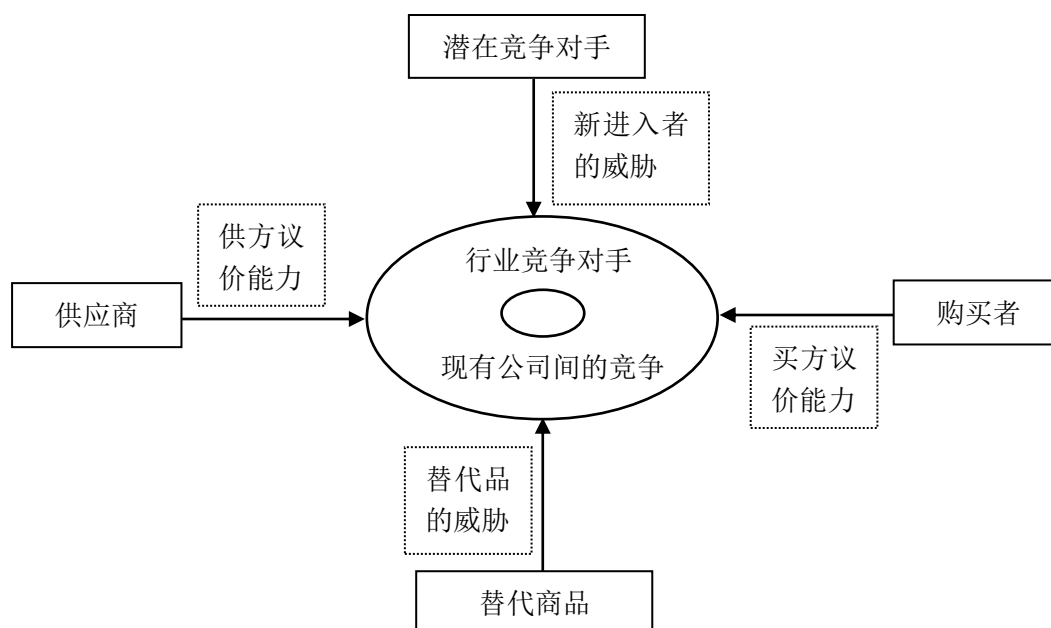


图 3.1 波特五力模型

### 3.2.1 供应商的议价能力

宏涛房地产公司智慧养老项目主要涉及到的供应商有政府、银行、材料供应商、建筑公司和生产适用于智慧养老的一些智能产品的一些科技公司，政府主要是为房地产公司提供土地以及建造许可证等资源，银行主要是房地产公司资金的供应商。

由于宏涛房地产公司智慧养老项目涉及到的供应商较多，我们根据供应商议价能力的强弱将这些供应商分为两类：议价能力较强，主要包括政府和银行；议价能力较弱，主要包括智能产品和材料供应商、建筑公司等。

政府：由于土地的稀缺性以及大部分土地被政府完全垄断，土地在供给方面完全缺乏价格弹性，所以企业在和政府购买土地的使用权时完全没有话语权，劣势明显，常常会因为多个企业竞拍一块土地而使得要花很大的成本才能得到心仪土地的使用权<sup>[19]</sup>。

银行：银行是大部分企业资金的来源，作为供应端，银行在每个阶段的国家政策下执行资金往来的操作，掌握着向所有企业包括房地产企业发放贷款的主动权，企业的贷款时间以及利率高低均被政策所影响，银行和政策对房地产企业的资金链起着至关重要的作用，在这一环节中，企业也处于弱势。

材料供应商以及建筑公司：房地产商相对于这两类公司，是处在整条供应链的核心位置，也就是我们常说的甲方，具有说话权和选择权，材料供应商和建筑公司一般会担心房地产商选择其他竞争对手合作而将价格压低，所以就目前市场上的形势来看，这类公司的议价能力较弱，甚至可以说没有主动权，因此房地产公司借此可以压缩自己的成本。

智能产品供应商：由于科技时代的飞速发展，研发生产智能产品的科技型公司层出

不穷，市场上存在众多知名品牌的智能产品供应商，宏涛房地产公司智慧养老项目在购买适用产品时存在很多的选择，因此可以在对比之下购买价优物美的商品。

### 3.2.2 购买者的议价能力

宏涛房地产公司智慧养老项目面向的直接用户可以分为多种类型，一种包括客户以个人名义直接购买或租用宏涛房地产公司开发智慧养老服务，另外也包括一些提供中高端养老服务的供应商批量购买或租用宏涛房地产公司开发的智慧养老平台。

第一种购买类型是一些对养老地产产品有需求且有经济自由的退休老人，也包括一些已经成年并且由一定购买实力的老人子女<sup>[20]</sup>。其中经济自由的老年人是本项目主要的购买群体，但是鉴于老年人在消费时考虑的因素会很多，比如房屋的地理位置、楼层的高低和国家政策等问题都会影响这部分老年人的购买行为，这些因素也是会直接影响购买者的讨价还价能力。但是鉴于本项目所处的地理位置已经提供的养老服务的特殊性，对于本项目来说，老年人购买者的讨价还价的能力较弱。

第二种购买者类型主要是一些立足于提供中高端养老服务的供应商。由于这些服务供应商没有足够的资金和经验去开发专门适用于养老服务的房产时，会选择市场上现成的提供养老服务的平台。面对这种购买者类型，宏涛房地产公司可以凭借独特优秀的项目资源获得购买的青睐，因此养老服务供应商的议价能力不强。

### 3.2.3 潜在竞争者的威胁

本项目潜在竞争者的威胁程度受到两个方面的影响，包括同行业的竞争壁垒以及已经存在的企业对项目的反击程度。就目前来说，有很多因素都会影响房地产智慧养老项目进入这个行业，比如说：是否提供差异化的产品、此行业是否具备一定的经济规模、项目对资金的要求高低以及国家政策是否支持等方面。鉴于此，我国相关的房地产智慧养老项目市场可能存在的壁垒见表 3.1。

表 3.1 我国房地产智慧养老项目进入壁垒状况

| 影响因素 | 市场现状  |
|------|---|
| 规模经济 | 我国国内当前的房地产智慧养老项目还在发展的初期阶段,因为暂时没有一套统一的、有律可循的可行性商业模式,因此想要形成一定的经济规模很难,所以这一因素对于项目进入该行业的壁垒较低。  |
| 产品差异 | 房地产的产品提供的产品是具有差异化的,比如说房子的地理位置和楼层高低都会影响房子的价格,但是目前市场上的养老地产项目很多都是没有配置相应的服务设施,无法提供给老年人需要的养老服务,有“挂羊头卖狗肉”之嫌,因此,作为真正为老年人提供的服务的本项目,在产品差异化这一方面的壁垒较低。   |
| 资金需求 | 做养老地产项目对资金的需求较高,因为项目在满足老年人基本住房需求的同时,还要给老年人提供相应的养老服务,需求巨额的资金来购置智能化的养老产品,导致项目资金前期投入大,而后期对于养老项目的运营成本也相对较高,因此进入壁垒高。   |
| 转换成本 | 虽然本项目是针对老年人的智慧养老项目,当从本质上讲也是一个地产项目,相对于传统的商业地产,本项目与他们的差异还是比较小,因此在项目转化上的成本比较低,所以进入壁垒低。   |
| 国家政策 | <p>2014 年,八部委印发《关于促进智慧城市健康发展的指导意见》,提出到 2020 年发展面向家政、养老、社区照料和病患陪护的信息服务体系,为社区居民提供便捷的综合信息服务。</p> <p>2015 年,国务院印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》,应鼓励相关健康服务机构使用互联网技术,向公众提供长期跟踪、预测报警等健康管理服务,在此基础上结合云计算搭建大数据公共信息平台。</p> <p>2016 年,国办印发《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》,提到了几个提高养老服务质量的措施,其中包括尽快开通医养结合模式,建议社会上的养老机构引入正规的、支持医保的医疗机构,并且积极鼓励专家医师进行岗位地点轮转,前往社区进行执业,这样可以解决很多异地老人就医难等问题。</p> <p>2017 年,国家工信部、民政部、卫计委联合印发《智慧健康养老产业发展行动计划(2017-2020 年)》,发布此项行动计划的目的是让社会重视智慧养老技术的研发和应用,希望与养老关系较大的机构能够尽快应用智慧养老产品,并积极鼓励政府对一些购买智慧型养老产品的家庭或者个人进行一定的补贴<sup>[21]</sup>。</p> <p>以上政策暗示着政府将开始由家庭居家养老到社会养老的转型,进入壁垒较低。</p> |

### 3.2.4 替代品的威胁

替代产品决定了行业中谋取利润的定价上限,宏涛房地产公司开发的智慧养老项目



最大替代产品是居家养老，这是目前我国城乡最主要的养老模式，而且居家养老在未来很长的一段时间内都会是市场上主要的养老产品，另外还有养老院养老模式也是大部分老年人选择养老方式之一。但其实对于目前的状况来说，这两种养老模式远不能满足我国老龄化社会的需求，因为他们一般只提供非常基础的生活设备供老年人使用，无法实现高层次的养老需求。

居家养老，指的是老年人在家里养老。而现在的社区，仅仅满足了老年人正常的住房需求，不能为老年人提供一些养老服务，而且社区里的公共设施也非常不齐全。现在我国大部分家庭都是“4-2-1”模式，子女养老责任非常重，一般只能为老人提供物质上的需求，无法给予老年人精神上的需求，更没有时间陪伴和照料，所以传统意义上的居家养老已经极不适应当今社会的发展。

养老院养老，这种方式是指让老年人脱离自身家庭去外部环境自助养老。就目前状况来说，我国社会上的养老院一般以孤寡老人为主要群体，这样养老院主要是政府牵头，为老年人提供免费的养老服务，体现人文关怀。但是这种养老院的环境和设施肯定都无法满足大部分老年人的生活需求，有家庭子女的老人一般都不愿意到养老院居住；另一方面，让老年人到养老院居住，在老人心里会觉得被子女抛弃，为了照顾老年人情感上的需求，大部分家庭也不会将老人送到养老居住。

综上，将宏涛房地产智慧养老项目与市场上的居家养老和养老院养老进行对比，他们对于本项目的威胁并不是很大。

### 3.2.5 同业竞争者的竞争程度

由于养老市场潜在需求巨大，会吸引非常多的房地产企业进入智慧养老行业，但其实市场上的竞争者在企业规模和企业能力两个方面并不一致。目前，主要有以下几个同业竞争者可能会推出智慧养老项目：

政府机构或者保险行业推出智慧养老项目，例如养老社区或者是公租房<sup>[22]</sup>。虽然我国有很多专注保险的企业也想分养老地产这块蛋糕，但是由于投资房地产和保险行业对企业的资质要求不同，所以目前来说获得参与投资养老社会项目的相关保险企业不多，到现在为止还有六家保险企业获得资格，分别是泰康人寿、中国人寿、中国平安、合众人寿、新华保险、太平洋保险。在 2010 年，泰康人寿成为首个在北京成立养老投资试点的保险企业。

房地产开发企业推出的智慧养老项目。因为转化成本较低，所以传统房地产商都争先恐后地进入养老地产行业，多家房地产大公司都专门成立了研究团队，用于研究养老地产的开发和推广。早在 2010 年，万科就已经宣称养老地产将成为他们的新业务，他们的团队将对养老的市场进行深刻的调研，从而尽快推出符合市场的养老产品，成为一家更加具有竞争力的房地产公司。

养老市场在现有的房地产商之间的竞争是异常激烈的，但是局限于目前的养老市场

现状，企业推出的养老社区大部分是采用房屋出租的方式，而且考虑到老年人的消费能力，养老房屋的租金要比商业住房的租金低很多，并且养老地产不能像商业地产一样一次性将房屋的所有权出售从而快速资金滚动，保守估计，一般养老地产的资金回笼时间大概都在 10 年以上，而且每年的回报率也相对低很多<sup>[23]</sup>。这对于快节奏、高利润的现有房地产商来说可能是比较难接受的。总之，一些竞争力大、资金雄厚、口碑较好的大企业在这一轮竞争中是比较有优势的。

## 第 4 章 项目市场需求分析

### 4.1 项目市场需求

#### 4.1.1 市场需求分析

即将到来或者说已经到来的老龄化社会，对于社会来说既是挑战，也是机遇。据统计，预计到 2033 年，中国 60 岁以上老年人口将翻番，达到 4 亿；而 2050 年的中国，老年人口将达到全国人口的三分之一。可以想象，老年人口的大规模增长将会带来了大规模的需求和市场。

据国家社科基金《养老消费与养老产业发展研究》课题组测算，截至 2015 年我国老年市场规模约达 1.87 万亿元，其中养老产业规模达 4900 亿元；到 2050 年中国老年市场规模将达 48.52 万亿元，养老产业规模将达 21.95 万亿元，预计老年市场和养老产业分别将以 9.74%和 11.48%的年增长率高速发展。

高速发展的养老产业必将蕴藏着无限大的市场商机，但是目前我国养老机构设施落后，无法完全满足老年人的养老需求。根据中国老年产业发展报告，从 2014 年到 2050 年，中国老年人口的消费潜力将从 4 万亿左右增长到 106 万亿元，占 GDP 的比例从 8%增长到 33%<sup>[25]</sup>；同时，据中国老龄科学研究中心预测，退休金将从 2010 年的 8383 亿元上涨至 2030 年的 73219 亿元；据中国社科院老年研究院预测，养老市场商机将从 2014 年的 4 万亿上升至 2030 年 13 万亿。这说明，未来老年人口将会逐渐成为消费的主力人群，而他们的消费需求也将逐渐转向中高端老年产品。但是从供应端的角度看，我国市场上现有的养老设施都缺乏现代化的管理，无法提供高端智能的设备供老年人使用<sup>[26]</sup>。

中国老年人消费需求广泛，老年人消费意愿明显，老年人消费需求正朝着高水平、高质量的方向发展。但是，这个产业供给端不给力，产业链迟迟没有形成，将来一定会有很多的市场需要企业去填补。在国家政策的支持和人口老龄化的趋势下，智能养老地产将不可避免地成为“朝阳产业”。

#### 4.1.2 项目需求分析

目前，智能养老系统还缺少一致的信息标准和规范体系，而且目前的智慧养老产业还在起步阶段，没有成熟的物联网和信息安全等相关技术，无法满足社会要求<sup>[27]</sup>。目前，有些地区如北京等的智慧养老项目只有覆盖少数社区和社会福利院，而且在这些项目中，缺乏专门负责的团队进行持续推动，也很少有专业人员对老人的实际需求进行了解和处理。因此，建设智慧养老服务平台，提升养老资源配置，形成合理有效的养老体系刻不容缓。宏涛房地产智慧养老项目符合市场需求，并且适合大范围推广，使更多的老人受益。

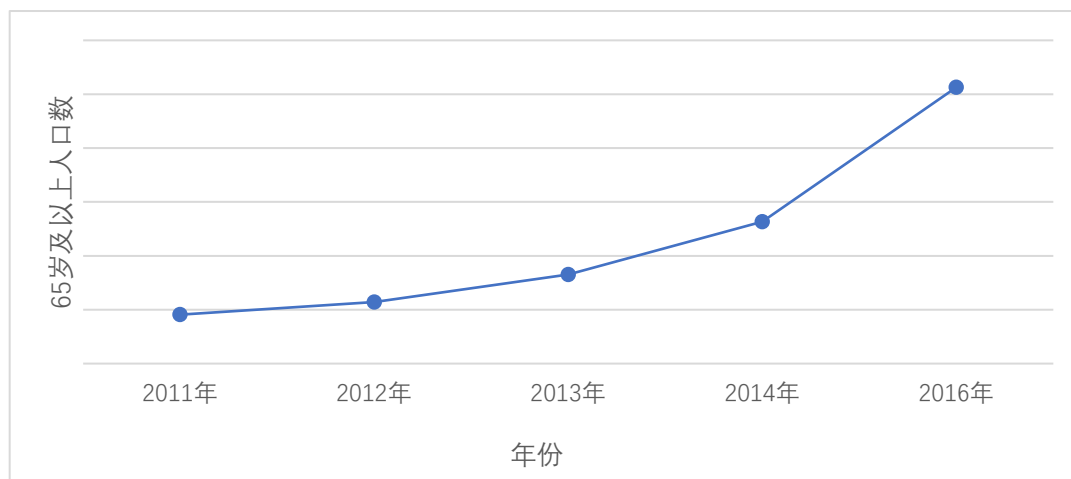


图 4.1 2011-2016 年我国 65 岁及以上人口增长趋势

根据国家统计局数据显示，2016 年我国 65 周岁及以上老龄人口突破 1.5 亿人，占总人口的 10.8%，新增老龄人口连续两年超过 600 万人，占比持续增加。从图 4.1 也可以看出，2011-2016 年我国 65 岁及以上人口增长趋势也在不断上升。

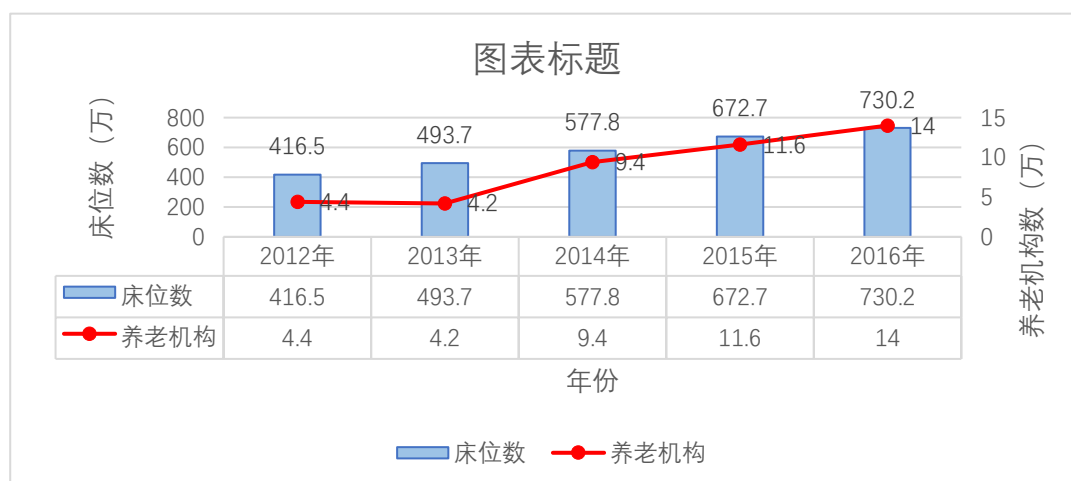


图 4.2 2012-2016 年全国养老机构数和床位数

由图 4.2 可以看出，全国养老服务机构数量和床位数量在持续增长，但动力明显不足。据民政部统计数据，截至 2016 年底，全国各类养老床位合计 730.2 万张，比 2015 年增长 8.6%。从老龄人口以及市场供应的养老床位来看，每千名老年人拥有养老床位 31.6 张，比 2015 年增长 4.3%，供需不均局面仍然待解。综上可得，市场供需不平衡的矛盾日益增加，对于智慧养老项目的需求也在不断增强。

总体而言，中国智慧养老发展非常迅速，未来必将形成大规模、智能化、综合化的特点，只是现阶段存在很多需要尽快解决的难题。宏涛房地产智能养老项目将加强顶层设计，为了真正实现“老有所养、老有所医、老有所教、老有所学、老有所为、老有所乐”的目的，旨在为老年人设计现实生活中的“乐园”。

## 4.2 STP 战略分析

市场定位是一个项目成败的关键，一个正确的市场定位会引导项目往正确的方向上发展。如果我们定位好不同的细分市场，针对不同的需求，提供不同的服务，来提升老人和家属的满意度，这样的运营服务就能做到既有针对性、人性化、规范化，也会实现一定的经济性，实现企业投入产出的可持续发展。

### 4.2.1 市场细分

市场细分是指将拥有不同产品需求和服务需求的用户分为不同的群体，这样可以帮助企业针对自己产品的特征寻找相应的消费者，目标更加准确，成功率会更大<sup>[28]</sup>。智慧养老房地产项目的目标客户有两种情况，第一种目标客户就是老年人及其家庭子女，第二种目标客户是提供养老服务的供应商。

针对老年人消费市场，本文主要按照人口细分、地理细分、心理细分三个细分角度来分析。首先，根据人口细分中年龄划分的原则，可以将老年人目标市场分为三个阶段：55-74 岁、75-89 岁、90 岁以上，不同阶段的老年人，需求也不一样。对于 55-74 岁这一阶段的老年人，他们属于青年老人，生活可以自理，拥有一定的经济基础；对于 75-89 岁这一阶段的老年人，他们属于中年老人，这一年龄阶段的老年人可能会面临一些身体疾病；针对 90 岁以上的老年老人，这一阶段的老年人大部分生活不能自理，要持续的医疗护理。其次，根据地理细分的原则，可以将老年人目标市场分为金华市或者永康市城市居民和农村居民，不同地区的居民对于养老方式的选择也不同。对于城市居民，他们生活条件更优越，更容易接受先进和智能的养老方式；对于生活在农村的老年人，他们对于智能养老社区的认识度还不够，而且大部分可能不愿意离开生活了几十年的环境而选择到城市中进行养老生活。最后，根据心理细分的原则，可以将老年人目标市场分为以下三个方面：注重生活品质、注重身体健康、注重精神关怀。注重生活品质的老年人对于养老的需求可能有以下四个：旅游度假、自由生活、抚养第三代、生活充实；注重身体健康和医疗方面的老年人对于养老的主要需求可能有以下三个：护理照料、健康养生、康复治疗；注重精神关怀的老年人往往年龄较大，他们对养老的主要需求可能包括可以让他们从容地面对生命归宿，并在晚年获得充分的医疗护理和精神关怀。

针对提供养老服务这一类型的机构，可以根据供应商的定位划分为：低端养老服务机构、中端养老服务机构、高端养老服务机构。首先，现在市场上存在较多的提供简单养老服务的机构，他们仅提供给老年人住房以及一日三餐，没有完善的服务体系和设备设施，但是符合一些经济条件较弱，老年人身体健康的家庭。其次，针对中高端养老服务机构，他们可以提供给老年人健康监测设备和监护设备，完善的医疗设备，舒适的住房，服务机器人等等。由于人们生活水平提高，老年人的退休金和保险金不断增加，他们对养老服务机构的要求也越来越高，因此，中高端养老服务机构的市场需求也非常庞

大。而宏涛房地产智慧养老项目可以为中高端养老服务机构提供一整套完善的服务系统，是中高端养老服务机构一个很好的选择。

#### 4.2.2 目标市场选择

从本质上看，企业在发展经营过程中确定的细分市场就可以称之为目标市场。企业对市场进行细分的目的其实就是为了获取一些潜在的、可以为企业获取零利润的市场。企业在将目标市场进行细分之后，需要去评估市场细分中真正的需求潜力，就是说在这个细分市场中有多少用户愿意购买企业的产品；还要评估是擦汗给你中的竞争对手情况，即要了解是市场中有多少竞争对手以及他们实力的强弱；另外还要评估企业的资源，即企业人力资源和财务资源的优势。只有在对这些情况进行分析后，才确定最合适的目标市场进入。

通过前面的分析，本项目的目标市场为老年人市场和养老服务机构，其中还有具体的市场细分。下面将进行细分市场的选择分析：

首先，针对老年人的人口细分市场和心理细分市场进行分析，人口细分市场将老年人分为 55-74 岁、75-89 岁、90 岁以上三个阶段，心理细分市场将老年人市场分为注重生活品质、注重身体健康、注重精神关怀三个方面。由于宏涛房地产公司立足于开发优质和专业的智慧养老项目，建立完善的智慧养老服务体系，立志让更多的老年人享受到快乐的老年生活。虽然这三个阶段年龄的老年人以及老年人对养老服务的需求各不相同，但是他们需要的服务都包括在宏涛房地产智慧养老项目的建设体系之内，因此这根据人口细分和心理细分的所有老年人细分市场都作为宏涛房地产智慧养老项目的目标市场。宏涛房地产将会设计出符合每个年龄阶段老年人适合的产品和服务，让老年人得到最精准和最需要的帮助。

其次，对于地理细分的市场，考虑到农村老年人市场的开发难度和宣传难度，在本项目运营初期，不将农村的老年人市场作为目标市场，仅考虑生活条件更优越，经济水平更高的城市老年人市场。

最后，中高端养老服务机构的服务目标是为老年人提供优质的养老服务，除了一些传统的养老服务之外，他们还会利用互联网技术实时监测老年人的身体状况，并且有专业的技术团队和医疗团队等，对老人实现真正的智能化养老。宏涛房地产智慧养老项目内包含满足其养老服务的条件，提供老年人的监测设备以及信息化查询平台，实现家属对老人的远程监护，并且拥有医疗、保健、娱乐等多样化养老服务。所以搀兑中高端养老服务机构这个市场，宏涛房地产具有较大的优势。最后，低端养老服务机构。由于其产品服务内容与宏涛房地产智慧养老项目不匹配，因此目前不作为目标市场予以考虑。

#### 4.2.3 市场定位

在明确界定目标市场的情况下，需要进行合理定位，保证销售策略的顺利建立。其

中，所谓的市场定位，是指企业要与竞争对手塑造出不同的形象和服务。因此，将本企业的产品差异化是产品定位的前提基础，不然就没有产品定位的说法<sup>[15]</sup>。实现差异化可以通过以下几个手段：服务差异化、产品差异化以及营销差异化。通过进行这项工作，使得各种消费者的消费需求和消费偏好实现迎合与满足，提升宏涛房地产智慧养老项目的市场竞争力。

本项目里所涉及到的设备和机器均为高端精密的产品，项目涉及到的服务也均由专业的护理团队提供，全部的流程按照一流品质进行配置。因此，在产品的品质和客户的使用感受上具有明显的优势。为了确保能够为客户提供优质的服务，此项目前期的资金投入数额必然比较庞大，但是房地产的资金回笼也相对不会太慢，因此，本项目的价格定位不会虚高。为了宏涛房地产公司能够快速拓展智慧养老这一产业，本项目拟采用“终端价格—高质量”的市场定位。如图 4.1 所示。

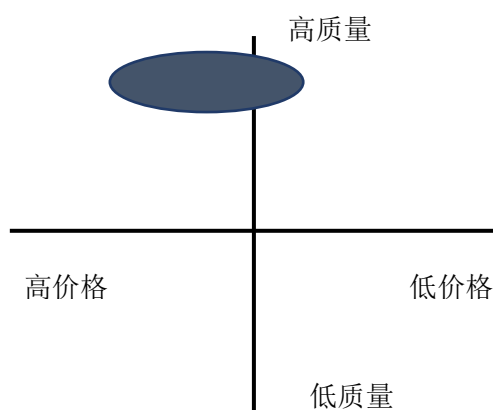


图 4.1 产品市场定位

## 第 5 章 项目方案设计

### 5.1 总体设计

#### 5.1.1 项目选址

本项目位于浙江省金华永康市西塔路 918 号，位于西塔路与南苑西路交汇处，西塔路向东两分钟车程即是永康主干道，距离成熟西溪板块仅五分钟车程。

#### 5.1.2 选址原则

本项目地理位置周边配套齐全，距离火车高铁站、金丽温高速入口车程仅 10 分钟左右，周边环境优美，天然生态氧吧环绕。

周边有永康市第四中学（308 米）、双锦世纪幼儿园（608 米）、永康市双锦小学（811 米）等学校；有大大小小的便利店和超市：笑何副食店（481 米）、悠哈便利店（576 米）、永兴超市（永栗公路）（594 米）；娱乐场所有：聚广汽车影院（1152 米）、公园碑亭（1356 米）、抗美援朝纪念公园（1367 米）、雕塑公园（1421 米）。周边配套設施应有尽有，对于老年人生活非常便利。

#### 5.1.3 建设面积和权属

本项目涉及到的楼盘总建设规模 10 万 m<sup>2</sup>，占地 80 亩。其中一栋楼宇将用于“智慧养老”项目的试点地，其中包括老人公寓、全龄化住宅、娱乐场所、护理与医疗中心。老人公寓主要设置在楼宇的 4—15 层，每套房的面积大约在 70m<sup>2</sup>，共 72 套房；全龄化住宅主要楼层为 16—26 层，每套房的面积大约为 100m<sup>2</sup>，共有 44 套房；室内娱乐场所主要在 3 层，涉及到户外的娱乐项目将设置在小区公园；护理与医疗中心主要设置在楼宇的 2 层。

本项目设计到的所有不动产权均归高新区城投公司所有。

### 5.2 产品概念设计

#### 5.2.1 智慧养老产品设备选择

“十三五”健康老龄化计划的关键任务直接指出了要大力推广信息技术来支持健康养老产业的发展，创新的养老产业模式离不开互联网、物联网、大数据等信息技术手段的利用。宏涛房地产公司在开发智慧养老项目时将引进大量精密的检测设备和医疗器械等，全方位的监管老年人生活，提高他们的生活质量。以下是可能涉及到的具体的设备：



第一种是可以穿戴在身上的管理健康的移动设备，这种设备可以实现线上的检测和管理，可以对老年人的身体情况进行实时跟踪，包括血压和心率的监测。这一类设备携带方便、简单好学，主要包括手环和腕表等设备。如图 5.1 至图 5.2。



图 5.1



图 5.2

第二类是应用于移动场景的检测设备，主要的使用者是家庭成员或者是医护人员，可以实现远程对老年人生理状况的实时检测。这一类设备的优点是便于携带且功能齐全，可以实现安全有效的健康管理。如图 5.3 和图 5.4。



图 5.3



图 5.4

第三类产品是具备有定位功能的轮椅、监护床等实用性生活设备，这类产品是用于老年人的看护和智能监测。具有定位功能的轮椅可以防止痴呆患者的走失，床可以在一定程度上让行动不便的老年人实现自助养老。如图 5.5 至图 5.6。



图 5.5



图 5.6

第四类是可以在一定程度上满足老人精神陪伴需求的家庭服务机器人。这一类智能机器人不仅可以陪伴老人娱乐休闲，提供愉快的生活氛围，还可以满足独具老人的安防需求，营造安全的家庭生活，从而提升老年人的生活质量。如图 5.7。



图 5.7

第五类是医疗数据管理和服务平台，该平台将利用物联网、大数据等技术手段，对接各级医疗机构，提供智能和健康的服务资源。

### 5.2.2 产品服务内容

本项目的主要服务群体为老年人，由于此群体的特殊性，项目中包含的服务内容也较一般的房地产更为特殊。为了给老年人营造安全快乐的生活环境，本项目预计提供以下服务内容：

（1）医疗和康复服务：鉴于老年人常常有多种疾病伴身，如心血管疾病和关节炎等，本项目会为每个老年人配备医疗和康复服务，联合各级医院的专家，给每个老年人最全面和最权威的护理支持，让多有入住的老年人在快乐生活的同时没有后顾之忧。这也是本项目最核心和最具竞争力的内容。如图 5.8 和 5.9。



图 5.8



图 5.9

（2）养老和陪护服务：据估计，到 2025 年，我国失能和半失能的人口将达到 8000 万，占据老龄人口的 26%。与此同时，“4-2-1”家庭模型导致的空巢老人的趋势会愈来愈明显，这一比例可能会达到 70%。根据老年残疾人自我保护能力以及孤独的心理特点，本项目具有的养老和陪护功能，是该项目的主要特色之一。如图 5.10 和 5.11。



图 5.10



图 5.11

（3）休闲与康乐服务：老人爽朗的笑声、愉快的晚年生活是我们的服务目标，因此本项目具有休闲娱乐、度假养生的文娱属性及配套功能。包括棋牌室、阅览室、健身房、书画室、台球、乒乓球、室外羽毛球场等，老人们可以根据自己的爱好选择喜爱的娱乐方式。如图 5.12 和 5.13。



图 5-12



图 5-13

### 5.2.3 产品板块设计

根据本项目的服务内容，结合国内外已有的智慧养老服务项目，我们将宏涛房地产智慧养老项目主要分为“医”和“养”两大版块，并且将这两大板块细分成四大小模块，主要内容如表 5.1 所示。

表 5.1 产品板块主要内容

| 板块 | 小模块     | 内容描述   |
|----|---------|--|
| 医  | 医疗与护理中心 | 主要是以老年专科门诊及老年专业诊疗护理功能于一体的医疗中心，配备专业的医疗团队，主要设置在楼宇的 2 层。                                      |
| 养  | 养老公寓    | 酒店式养老公寓，每个房间适合 1-2 位老年人居住，配备全套的智慧养老设备。主要设置在楼宇的 4—15 层，每套房的面积大约在 70m <sup>2</sup> ，共 72 套房。 |
|    | 全龄化住宅   | 全龄化养老住宅，主要适合家中有老年人的全家人一起居住。全龄化住宅主要楼层为 16—26 层，每套房的面积大约为 100m <sup>2</sup> ，共有 44 套房。       |
|    | 康体娱乐中心  | 主要是为老年人提供娱乐场所的服务中心，室内娱乐场所主要在 3 层，涉及到户外的娱乐项目将设置在小区公园。                                       |

## 第 6 章 项目运营模式分析

### 6.1 项目管理经营模式

由于宏涛房地产公司主营房地产业务，对于养老的专业管理模式不熟悉，为了给客户提供最好的服务，宏涛房地产公司智慧养老项目采取的是一种前后分离的模式，即前期开发与后期运营分离<sup>[32]</sup>。宏涛房地产公司服务整个项目的统筹管理，但是每个板块由专业的公司进行管理运营。在引进专业管理公司进行各板块的日常运营时，主要采用净出租模式和委托经营的模式。在净出租模式下，宏涛房地产公司每年可以收取固定的租金来获得收益；在委托经营的模式下，宏涛房地产公司每年需支付给管理公司一定比例的管理费用，但宏涛房地产公司也可以获得后期运营带来的收益，这种模式不仅能使宏涛房地产公司的收益最大化，还能掌握大局面的管理权，保证项目的服务质量。

#### 6.1.1 医疗板块经营模式

本项目的医疗板块，主要可以采用净出租的管理经营模式，让专业养老医疗运营机构以租赁的方式入住本项目的医疗与护理中心。本项目的医疗与护理中心提供全套专业的医疗器械，因此宏涛房地产公司不仅每年要收取医疗运营机构固定的租金，还要收取器械使用费用，器械使用费用可以一次性付清，也可以通过季度付款或者年度付款的方式收取。但是，医疗中心在后期运营过程中所获得的医疗费用收益是属于医疗机构所有。专业养老医疗运营机构负责医疗中心整体运营，提供专业诊疗及护理服务，并覆盖整个项目的养老医疗及护理服务的提供。同时，该养老医疗运营机构也可以依托本项目资源，辐射永康地区养老医疗服务市场。

#### 6.1.2 养老板块经营模式

养老公寓、全龄化住宅不动产权归宏涛房地产公司所有，养老公寓、全龄化住宅的租赁和销售工作由宏涛房地产公司负责。该公寓和住宅内涉及到的医疗与护理由医疗板块的运营机构负责。由于本项目提供全套的智慧养老设备，这一模块主要是委托给专业的信息系统管理公司，宏涛房地产公司仅需要每年支付给信息管理公司一定的管理费用，中途产生的收益属于宏涛房地产公司所有。

康体娱乐中心这一模块，其中涉及到运动产品采购以及场地装修等，主要由宏涛房地产公司全权负责。康体娱乐中心主要实行会员制度，仅向居住于本项目楼宇内的客户开放。所有的收益都属于宏涛房地产公司所有。

### 6.2 盈利模式构建

相对于市场上传统意义上的房地产来说，养老地产项目的各项设备设施成本和运营



成本有较大的差异，因此，宏涛房地产公司如何快速灵活的回收成本让资金滚动起来就显得非常重要，一个合适的盈利模式的选择是企业优先要考虑的问题。考虑到养老服务方面的特殊性，宏涛公司主要有以下几种盈利模式供选择：销售、租赁、租售并存等模式。

### 6.2.1 全部出售的盈利模式

全部出售模式是指将地产的所有权一次性全部出售。这种模式优势明显，即可以快速回笼资金，但是一旦出售即表示放弃了后期服务带来的利润。全部出售的盈利模式不适合宏涛房地产智慧养老项目，因为本项目前期投资资金巨大，且投入了大量的智慧养老设备，如果直接以全部出售的方式盈利，不能使公司获得最多的利润。另外，由于房地产具有“总价高、利润率及开发风险较高、投资回收期长”等特点，使有能力全额购买的消费者实在少而甚少，况且智慧养老项目房产在市场上还不够成熟，消费者对于这种房产认知还不够。在这种情况下，既有可能还会导致本项目的房产滞留，销售成绩不理想，资金回笼更加缓慢，形成不可收拾的局面。

### 6.2.2 只租不售的盈利模式

只租不售模式是一个深刻体现养老服务业的意义，抛弃了传统的房地产通过销售来获取利润的方式，愿意通过给老年人提供优质的养老服务来获得后期的回报，这种模式的缺点就是资金回收非常缓慢，不利于资金的周转。由于宏涛房地产公司智慧养老项目的特殊性，前期开发过程中不仅需要投入大量资金购买地皮以及建造房屋等，智慧养老设备的采购以及后期的运营维护都需要大量的资金，所以只租不售的盈利模式不适合宏涛房地产公司。因为这种模式资金回笼速度非常慢，仅适合资金实力雄厚的房地产开发商，对于宏涛房地产公司，仅靠收取租金进行公司资金的运转是不太现实的。

### 6.2.3 销售与出租结合的盈利模式

售与出租结合的盈利模式的收入包括独立住宅一次性的销售收入以及长期出租的租金收入，即本项目的养老公寓和全龄化住宅两个板块，可以进行一定比例的销售和出租。租金收入可以通过医疗护理板块中医疗设备的出租和使用来收取租金或者使用费，也包括养老公寓和全龄化住宅的出租金额。相对于全部出售或者全部出租的方式，这是一种相对折中的盈利模式。在这种模式下，开发商可以根据自身具体情况来决定销售和出租的合适比例，以获得最高的收益。

因此，通过以上盈利模式的分析，根据宏涛房地产公司的经营理念和实际情况，应该选择销售与租赁结合的盈利模式，在项目实际的实施过程中，可以采用这种盈利方式，保证项目的可实施性和可持续性。

## 6.3 销售策略分析

### 6.3.1 销售渠道建议

宏涛房地产公司智慧养老项目除了进行自主营销之外，也可以与市场上其他公司进行合作分销<sup>[34]</sup>。这样不仅可以加快产品销售的速度，还可以起到免费广告的效果。宏涛房地产公司可以与以下企业进行合作：

#### （1）与保险公司合作

宏涛房地产公司可以将自己的产品与保险公司的产品进行捆绑，将房地产产品包装成老年人购买保险的附加值产品，赠品可以是购买保险产品获得购买房地产产品的 8 折优惠等，这样不仅将企业的养老产品推销出去，还进行了一次好的宣传。而且通过与保险公司的合作，养老产品可以更易被老年人消费者所接受。如果宏涛房地产公司可以制定出合适的销售激励政策，一定会有良好的效果。

#### （2）与房产中介合作

二线城市的房产中介门店非常大，并且有相当活跃的交易市场，经常可以看出房产中介的销售人员在地铁站口等流量大的地方进行推销。所以毋庸置疑的是，本项目人员与房屋中介人员相比，缺少了专业的技能，而且他们与项目的目标客户更近。因此，宏涛房地产公司可以与房产中介成为长期良好的合作伙伴，那么项目的一部分房源就会比较快速地通过房产中介地网络被市场消化，相信这是一个非常好的渠道。

#### （3）与房产电商合作

现在很多房地产企业也开始了线上交易的业务，宏涛房地产公司可以与一些专注线上交易的房产电商进行合作，将自己的产品挂在他们的网站上。虽然可能在短时间内对项目房源的销量影响不大，但是在互联网壮大的今天，这样不免是一个免费好用的宣传机会。

因此，通过以上销售渠道的分析，根据宏涛房地产公司的经营理念和实际情况，可以选择与房产中介合作，在项目实际的实施过程中，通过这个渠道可以快速分销房源，回笼资金。

### 6.3.2 销售推广策略

就目前的社会发展和市场需求情况，宏涛房地产公司智慧养老项目可以采用结合线上和线下的销售模式<sup>[35]</sup>。

线上：可以设置为传统媒体+新媒体+户外媒体。如今，互联网产品兴起，传统媒体渐渐走出人们的视野，但是一些老年人仍然喜欢报纸、杂志和广播等媒介。当然，也有一些思想较为灵活的老年人开始使用互联网，接触新媒体，例如对微信的使用。对于老年人来说，传统媒体代表权威性和可信度，而新媒体则是一种高渗透率、高效推广的模式。

式，有很多房地产项目取得销售胜利都是通过新媒体营销的方式。当然，目前对于老年人来说，新媒体的影响还不够深入，但相信随着时代的进步，养老地产的营销一定会向新媒体逐渐转移。除了传统媒体和新媒体，还有户外媒体，包括公交站广告、建筑电梯广告等，相对来说，户外媒体更有针对性，对于老年人来说，可能宣传效果也可能相对较好。

线下：这类营销方式包括活动营销、展览营销、口碑营销和关系营销。

活动营销：即企业联合各组织举办品牌发布、开业活动、促销活动等各种活动，或者是举办老年书法比赛、下棋比赛和健康讲座等等。通过这些活动，不仅会提高宏涛房地产公司的品牌影响力，还会提高客户对公司养老产品的理解，感受宏涛房地产公司智能养老项目提供的良好氛围。

展览营销：这种营销方式包括在老年展博会上设立摊位，对养老产品进行推销和讲说；或者是通过在老年人较多的社区和老年人常去的活动中心进行产品展示，以此来吸引老年消费者。

口碑营销与关系营销：从传统思维角度上也可以理解，口碑与关系是分不开分，一个成功的关系营销也是离不开一款产品的好口碑。老客户介绍新客户购买也是关系营销的一种，这样即实现了良好的循环。一般来说，入住养老地产的老年人，如果感受到了良好的生活体验，他们一定会积极主动向身边的亲戚朋友宣传；这被称为口碑营销。老客户甚至在不知不觉中扮演着营销人员的角色，会劝说身边的老朋友一起生活，一起度过晚年。

好的营销策略固然会影响企业销售业绩，但是一款质量过硬、提供又是服务的产品，才会形成持续的好口碑，增强产品的竞争力。

通过以上营销推广策略的分析，对于宏涛房地产智慧养老项目而言，应该选择主打线下营销、线上营销辅助的营销推广策略，主要是考虑到大部分老年人还没有完全接触到互联网，线下营销对于老年人来说更易接受。



## 第7章 项目财务分析与融资策略

### 7.1 总投资估算

本项目涉及到的楼盘预计总建筑投资规模 60000 万元人民币（含土地成本投资），我们将其中一栋楼宇用于“智慧养老”项目试点，本项目预计投资总额（不包括土地成本投资）为 7330 万元。其中，工程资金 700 万，基础设施建设资金 2500 万元，建筑安装工程资金 2000 万元，公共设施资金 700 万元，装修费 1000 万元，开发间接资金 300 万元，财务费用 30 万元，管理资金 50 万元，不可预见费 50 万元<sup>[36]</sup>。

由此，本项目做出以下未来 3 年的投资预算表。

表 7.1 项目投资预算表（万元）

| 项目      | 总体   | 第 1 年 | 第 2 年 | 第 3 年 |
|---------|------|-------|-------|-------|
| 总计      | 7330 | 6950  | 250   | 130   |
| 工程费用    | 700  | 700   |       |       |
| 基础设施建设费 | 2500 | 2500  |       |       |
| 建筑安装工程费 | 2000 | 2000  |       |       |
| 公共设施费用  | 700  | 500   | 150   | 50    |
| 装修费     | 1000 | 1000  |       |       |
| 开发间接费   | 300  | 200   | 50    | 50    |
| 管理费用    | 50   | 20    | 20    | 10    |
| 财务费用    | 30   | 10    | 10    | 10    |
| 不可预见费   | 50   | 20    | 20    | 10    |

### 7.2 资金筹措

项目中所有涉及的金额来自两个渠道，分别是企业预备金和银行借款，企业预备资金 4000 万元，占总金额比 54.57%，其中包括 1500 万元资本金和项目滚动资金 2500 万元；银行借款 3330 万元，占总金额比为 45.43%，预计贷款时间 8 年，年利率 8%。

### 7.3 财务分析

#### 7.3.1 预测假设

（1）项目资金可以按时按量筹集，及时投产，新项目顺利实施，不存在因项目停滞等特殊原因造成重大损失。

（2）没有任何不可以遇见的原因造成对项目的重大影响。

（3）本项目第二年基本建成，可以投入运营。

### 7.3.2 财务预测

#### (1) 营业收入

根据本项目不同产品类别，营业收入由全龄化住宅和养老公寓出售和租赁费用、物业管理收入构成。其中，按照 72 套养老公寓和 44 套全龄化住宅的规模计算，养老公寓和全龄化住宅分别按照 50%+50%和 70%+30%的销售和出租结合的模式销售。具体费用明细如下：物业费 300 元/月/套，出售价格按照 1.6 万元/m<sup>2</sup>，出租价格为养老公寓 4000 元/月，全龄化住宅 6000 元/月。

由此，本项目做出如下销售安排计划与营业收入预测表 7.2：

表 7.2 项目销售安排计划与营业收入预测表

| 项目    | 明细                     | 第 1 年 | 第 2 年   | 第 3 年   | 第 4 年  | 第 5 年  |
|-------|------------------------|-------|---------|---------|--------|--------|
| 全龄化住宅 | 销售面积 (m <sup>2</sup> ) | 0     | 1800    | 1200    |        |        |
|       | 销售数量                   | 0     | 18      | 12      |        |        |
|       | 销售比例                   | 0     | 60%     | 40%     |        |        |
|       | 销售均价 (万元)              | 0     | 160     | 160     |        |        |
|       | 销售收入 (万元)              | 0     | 2880    | 1920    |        |        |
|       | 租赁数量                   | 0     | 10      | 14      | 14     | 14     |
|       | 租赁比例                   | 0     | 71.42%  | 100%    | 100%   | 100%   |
|       | 租赁均价 (元)               | 0     | 6000    | 6000    | 6000   | 6000   |
|       | 租赁收入 (万元)              | 0     | 72      | 100.8   | 100.8  | 100.8  |
| 养老公寓  | 销售面积 (m <sup>2</sup> ) | 0     | 1050    | 1470    |        |        |
|       | 销售数量                   | 0     | 15      | 21      |        |        |
|       | 销售比例                   | 0     | 41.67%  | 58.33%  |        |        |
|       | 销售均价 (万元)              | 0     | 112     | 112     |        |        |
|       | 销售收入 (万元)              | 0     | 1680    | 2352    |        |        |
|       | 租赁数量                   | 0     | 25      | 36      | 36     | 36     |
|       | 租赁比例                   | 0     | 69.44%  | 100%    | 100%   | 100%   |
|       | 租赁均价 (元)               | 0     | 4000    | 4000    | 4000   | 4000   |
|       | 租赁收入 (万元)              | 0     | 120     | 172.8   | 172.8  | 172.8  |
| 物业    | 业主数量                   | 0     | 68      | 116     | 116    | 116    |
|       | 物业收入 (万元)              | 0     | 24.48   | 41.76   | 41.76  | 41.76  |
| 合计    | (万元)                   | 0     | 4776.48 | 4587.36 | 315.36 | 315.36 |

#### (2) 运营成本费用

根据房地产开发项目特点，本项目日常运营成本项目包括以下：管理费用、销售费用、人工服务费、基础养护费用等，费用按照管理成本 15 元/m<sup>2</sup>/年、人工服务成本 20 元/m<sup>2</sup>/年、基础养护成本 10 元/m<sup>2</sup>/年、销售成本 25 元/m<sup>2</sup>/年计算，运营成本按每年销售和租赁的面积比例计入当年成本，具体数据见下表 7.3。

表 7.3 运营成本费用表

| 项目成本（万元） | 第 1 年 | 第 2 年 | 第 3 年 | 第 4 年 | 第 5 年 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 管理成本     | 0     | 7.95  | 14.16 | 14.16 | 14.16 |
| 人工服务成本   | 0     | 10.6  | 18.88 | 18.88 | 18.88 |
| 基础养护成本   | 0     | 5.3   | 9.44  | 9.44  | 9.44  |
| 销售成本     | 0     | 13.25 | 23.6  | 0     | 0     |
| 总计       | 0     | 37.1  | 66.08 | 42.48 | 42.48 |

（注：此处运营成本不考虑建筑成本的分摊，仅仅指项目在运作过程中可能产生的费用。）

### （3）项目利润

1. 营业税金 5%，土地增值税按销售收入 2%计提；
2. 企业所得税按 25%计算；
3. 项目具体利润预测数据见下表 7.4；
4. 建筑成本按每年的销售的面积比例分摊。

表 7.4 项目利润预测表

| 项目       | 合计       | 第 1 年 | 第 2 年    | 第 3 年   | 第 4 年  | 第 5 年  |
|----------|----------|-------|----------|---------|--------|--------|
| 营业收入     | 9994.56  | 0     | 4776.48  | 4587.36 | 315.36 | 315.36 |
| 营业税金     | 499.73   | 0     | 238.827  | 229.37  | 15.77  | 15.77  |
| 土地增值税    | 199.89   | 0     | 95.53    | 91.75   | 6.31   | 6.31   |
| 运营成本     | 188.14   | 0     | 37.1     | 66.08   | 42.48  | 42.48  |
| 建筑成本分摊   | 7330.00  | 0     | 4348.31  | 2981.69 | 0      | 0      |
| 利息支出     | 792.00   | 264   | 264      | 264     | 140    | 0      |
| 利润总额     | 8438.80  | -264  | 4141.03  | 3936.16 | 110.80 | 250.80 |
| 所得税(25%) | 2109.70  | -66   | 1035.26  | 984.04  | 27.70  | 62.70  |
| 净利润      | -1198.91 | -198  | -1242.54 | -29.57  | 83.10  | 188.10 |

根据以上财务指标，可知本项目前 5 年的净利润为-1198.91 万元，又因为从第 5 年开始，本项目每年的净利润趋于平稳，即从第 5 年开始，项目每年的利润为 188.10 万元。根据此利润预测表，本文制作以下现金流量表。

## (4) 项目现金流量表

表 7.5 项目现金流量表

| 项目   | 明细    | 合计       | 建设期      |         | 经营期     |        |        |
|------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|--------|
|      |       |          | 第 1 年    | 第 2 年   | 第 3 年   | 第 4 年  | 第 5 年  |
| 现金流入 | 营业收入  | 9994.56  | 0        | 4776.48 | 4587.36 | 315.36 | 315.36 |
| 现金流出 | 建设投资  | 7330     | 6950     | 250     | 130     | 0      | 0      |
|      | 运营成本  | 188.14   | 0        | 37.1    | 66.08   | 42.48  | 42.48  |
|      | 利息支出  | 792.00   | 264      | 264     | 264     | 140    | 0      |
|      | 营业税金  | 499.73   | 0        | 238.827 | 229.37  | 15.77  | 15.77  |
|      | 土地增值税 | 199.89   | 0        | 95.53   | 91.75   | 6.31   | 6.31   |
|      | 营业所得税 | 2109.70  | -66      | 1035.26 | 984.04  | 27.70  | 62.70  |
|      | 净现金流量 | -1198.91 | -7148.00 | 2855.76 | 2822.12 | 83.10  | 188.10 |

根据本文以上计算与预测,从第 5 年开始,本项目每年的净利润趋于平稳,即从第 5 年开始,项目每年的净现金流量为正向的 188.10 万元。

## 7.4 投资回收期估算

投资回收期亦称“投资回收年限”。投资项目投产后获得的收益总额达到该投资项目投入的投资总额所需要的时间,通过资金回流量来回收投资的年限。下面,本文将使用静态回收期方法分别计算本项目的投资回收期,以此来验证项目的可行性。

计算静态投资回收期(T),一般是指不考虑资金的时间成本。该计算过程一般是按照现金流量表中的数据进行。静态投资回收期具体的计算方法包括以下两种,要根据项目各年收益率的情况来确定:

(1) 如果项目各年的净现金流量值都相同,则投资回收期的计算公式如下:  $T=K/A$  (K 表示项目总资金投入; A 表示项目各年的净现金流量)

(2) 如果项目各年的净现金流量值均不相同,则投资回收期可以按照累计净现金流量求得,具体计算公式如下:

$T = \text{累计净现金流量开始出现正值的年份数} - 1 + \text{上一年累计净现金流量的绝对值} / \text{出现正值年份的净现金流量}$

即:  $\sum_{t=1}^T C_t - C_0 = 0$  ( $C_t$  为 t 时期的现金流入量,  $C_0$  为初始投资额)

由本文表 7.5 现金流量表结果可知,本项目的各年的净现金流量值均不相同,因此,选择以上第二种计算方法来估算项目的静态投资回收期时间。

表 7.6 累计净现金流量 (万元)

| 第 1 年 | 第 2 年 | 第 3 年 | 第 4 年 | 第 5 年   | 第 6 年   | 第 7 年  | 第 8 年  | 第 9 年  | 第 10 年 | 第 11 年 | 第 12 年 |
|-------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| -7148 | -4292 | -1470 | -1387 | -1198.9 | -1010.8 | -822.7 | -634.6 | -446.5 | -258.4 | -70.3  | 117.78 |

由表 7.6 可知累计净现金流量开始出现正值的年份数为第 12 年，上一年累计净现金流量的绝对值为 70.3，出现正值年份的净现金流量为 117.78。因此，可得  $T=12-1+70.3/117.78=11.59$ 。

综上可知，根据静态投资回收期的计算依据，得出本项目的静态投资回收期为 11.59 年。房地产行业资金平均回收期为 10—15 年，因此，本项目投资回收期处于合理范围内，说明项目具有可行性。

## 7.5 融资计划

### 7.5.1 主要融资模式

实际上，一些国家房地产开发相对成熟，银行借贷和发行股票都不是一个企业发展的资金主要来源，而是通过房地产信托投资、行业基金等融资的方式进行筹款<sup>[37]</sup>。

房地产信托方式。房地产信托是信托业务的一种，《中华人民共和国信托法》中指出信托是指委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按照委托人的意愿，以自己的名义为受益人的利益或者特定目的，进行财产管理或者处分的行为。从信托机构的角度来看，信托是指接受他人信任与委托，代为管理、经营财务或代办事务，为指定的人谋利益的经济行为。

房地产产业基金是一种集合投资制度，集中了不确定投资者分散的资金，由房地产行业专业的基金管理人直接投资。在运作中，基金投资者、基金经理和基金信托之间存在凌乱又有序的基础关系。基金经理人负责资金的运作，托管者负责基金资产的保管，两者都不拥有资产；基金投资者实际拥有基金，但不能干涉基金资产的经营<sup>[45-47]</sup>。在美国，房地产业基金是一种集体投资制度，其中房地产专业经理对房地产证券、开发、抵押贷款和资产管理等进行组合投资，投资者获得财务回报。

住房抵押贷款证券化。它起源于美国，经过多年的发展，现已成为重要融资工具和手段。简单的融资过程就是商业银行将住房抵押贷款的债务集中，然后将这些贷款重新打包，并以债券的形式出售给市场中的投资者。

### 7.5.2 融资方式选择

银行业的核心业务是存贷业务，银行与客户之间的关系是借贷关系，由此决定了银行业在房地产金融市场主要发挥中短期为主的信用机能，银行信贷主要提供流动资金贷款。所以，我们认为宏涛房地产公司智慧养老项目在融资方式的选择上应该降低银行信贷在总投资里的比例，另外，以上提到的住房抵押贷款证券化也要借鉴并执行好<sup>[48-49]</sup>。

---

## 7.6 项目风险及其防控

### 7.6.1 政策定性风险

政策风险还是涉及到“政治安全”问题，即智慧养老项目到底是发展为福利类还是商业类。在本质上，如果是福利类的项目，它就必须要以更低的成本让更多的人获得相应的服务；如果它是一个商业类项目，它就应该按照自己的能力和市场的需求进行开发。但是宏涛房地产公司的智慧养老项目定位为中高端养老模式，而作为这样一个商业类的项目，在政策可能就无法享受一些优待。

### 7.6.2 税务与法律风险

房地产税务风险管理的不良表现如下：房地产经营业务多样，经营活动复杂，一个项目的开发包括设计、施工、建材商贸、房屋销售业、广告、物业管理等诸多部门，不仅使房地产企业的财务日常处理的工作量大、成本核算业务容易混乱，管理难度大，比较容易导致非主观意义上的漏税行为<sup>[42]</sup>。

宏涛房地产一定会在日常的经营活动中，及时全面地了解有关税收法规，严格按照有关税收规定去做，引导产业向利好方向发展。

## 结论与展望

### 研究结论

基于以上分析，本文得出以下研究结论：

（1）快速抓住机遇，加快宏涛房地产公司发展壮大的脚步，有序地实现对永康地布局。在未来地一段时间内，智慧养老地产的潜在市场还将进一步增长，而且在未来的2020年，人口比例一旦失衡，那么持续老龄化的趋势将会持续很长一段时间。越来越多的老年人独居、不断增高的收入水平等因素都为房地产企业进入养老行业创造了机会，因此，宏涛房地产公司应该根据企业自身的先天优势，把握市场创造的需求，准确建立自己的核心竞争力，赢得市场先机。

（2）在运营模式方面，宏涛房地产公司智慧养老项目要采取以线下宣传为主、线上推广为辅的销售策略，快速瞄准老年人市场。为了满足更多家庭和老年人的需求，推出全龄化住宅和养老公寓，并提供销售和租赁结合的销售模式，让所有老年人都有机会体验到本项目的养老服务。这样的销售策略一方面能解决市场上养老地产资金回收期长的痛点，又能满足不同家庭对于养老服务的需求，一举两得。

（3）基于本项目财务的分析，通过计算得出项目资本回收期为11.3年，满足宏涛房地产公司对于资本回收期的要求，并且各项财务指标良好，因此本项目的商业计划具有可行性。

本商业计划书针对老年人市场，从环境分析、市场需求分析、方案设计、运营模式、财务估算等五个方面对宏涛房地产公司开展智慧养老项目的可行性进行合理分析和设计，结果满足宏涛房地产公司的预期。

### 展望

目前，中国的房地产市场冰火两重天，处于一二线城市的住宅地产不停创造日光盘，而对于住宅之外的房地产产品却无人问津。但是房地产的激情舞台究竟能维持多久？火热的激情过后，市场和购房者都将恢复理性。房地产行业方兴未艾，紧接着是养老地产行业快速发展。从事养老地产开发的企业眼下最重要的任务就是紧跟时代步伐，把握未来趋势，锻炼内部技能，创造出具有竞争力和企业特色的养老地产产品。

宏涛公司在智慧养老地产开发方面还有很多工作要做，需要充分发挥自身优势，在发展中取得新的突破。对于宏涛房地产公司成养老地产行业中的领导者，指日可待！

## 参考文献

- [1] 陈功. 为全国养老服务业发展提供经验[J]. 中国社会工作, 2018(2).
- [2] 胡哲. 精神养老切入,助力社区综合化运营[J]. 住宅与房地产, 2018(4).
- [3] 薛海涛. QDCG养老地产项目商业计划书[D]. 首都经济贸易大学, 2014.
- [4] 王刚. 民政部发布《关于开展国家智能养老物联网应用示范工程的通知》[J]. 物联网技术, 2014(7).
- [5] 席恒, 任行, 翟绍果. 智慧养老:以信息化技术创新养老服务[J]. 老龄科学研究, 2014(7):12-20.
- [6] 左美云, 陈洁. “SMART”智慧居家养老新模式[J]. 中国信息界, 2014(4):41-43.
- [7] 熊文静, 张永泽. 基于信息技术的社会服务模式探讨——电子养老[J]. 北京邮电大学学报(社会科学版), 2013, 15(4):40-44.
- [8] 佐美云. 智慧养老的内涵、模式与机遇[J]. 中国公共安全:学术版, 2014(10):48-50.
- [9] 郑世宝. 物联网与智慧养老[J]. 电视技术, 2014, 38(22):24-27.
- [10] 秦晓华. 一种老年人移动健康监护系统的研究[D]. 清华大学, 2010.
- [11] 赵晓明. 国外养老模式产业化创新探索[J]. 北方经济, 2012(18):87-88.
- [12] 陈金保, 师春芳. 美国和日本的养老地产经验[J]. 金融博览(财富), 2012(12):54-55.
- [13] Gilroy R. Taking a Capabilities Approach to Evaluating Supportive Environments for Older People[J]. Applied Research in Quality of Life, 2006, 1(3-4):343-356.
- [14] 陈廷, 刘建兵. 打造医养结合的“互联网+养老”平台[J]. 中国信息界, 2018(1).
- [15] 尹泽玲, 温川飙, 程小恩,等. 简述“互联网+中医药”产业的发展概况[J]. 电脑知识与技术, 2018(4).
- [16] 傅永亮. 济南高新区生命科学城招商引资策略研究[D]. 山东师范大学, 2017.
- [17] 王霞. 中国人口老龄化过程中的性别差异分析[J]. 山东女子学院学报, 2014(4):7-12.
- [18] 秦枫, 丁福兴. 苏州市智慧养老需求与供给的有效对接[J]. 当代经济, 2018(1).
- [19] 宋浩. 万盛商业地产集团发展战略研究[D]. 兰州大学, 2012.
- [20] 石韡. 基于战略定位的南京YH养老院商业模式创新研究[D]. 广西师范大学, 2016.
- [21] 吴非, 崔岩, 张建伟. 基于健康、养老大数据云计算服务平台的研究与应用[J]. 中国发展, 2017(6):68-71.
- [22] 田冬炜. 新形势下发展养老地产的几点思考[J]. 现代商业, 2013(20):57-58.
- [23] 毛丽冰. 养老地产 水有多深?[J]. 经济, 2012(10):105-107.
- [24] Brown R, Bammer G, Sibthorpe B. Needs for residential aged care and other services by the older Indigenous population in the ACT and region[M]. National Centre for Epidemiology and Population Health, 2000.
- [25] 胡三. 让老人的微笑不要停留在纸面上[J]. 绿色中国, 2017(8).



- 
- [26] 房企角逐养老地产，万亿市场盈利难破题 杜丽娟-《中国经营报》- 2013-09-09
- [27] 白玫, 朱庆华. 智慧养老现状分析及发展对策[J]. 现代管理科学, 2016(9):63-65.
- [28] 梁维立. ZM 公司轴承加热器项目商业计划书[D]. 华南理工大学, 2010.
- [29] Brooke N J. Needs of Aboriginal and Torres Strait Islander clients residing in Australian residential aged-care facilities.[J]. Australian Journal of Rural Health, 2011, 19(4):166-170.
- [30] 陈伟权. 养老地产的财务分析[D]. 上海交通大学, 2013.
- [31] Dance P, Brown R, Bammer G, et al. Aged care services for Indigenous people in the Australian Capital Territory and surrounds:analysing needs and implementing change[J]. Australian & New Zealand Journal of Public Health, 2010, 28(6):579-583.
- [32] 叶明桥. 我国养老地产经营模式分析[J]. 合作经济与科技, 2015(6):18-20.
- [33] 王树春. 大连奥泰有限公司养老地产项目经营管理研究[D]. 大连理工大学, 2015.
- [34] Szymanoski E J, Enriquez J C, Diventi T R. Home Equity Conversion Mortgage Terminations: Information To Enhance the Developing Secondary Market[J]. Cityscape, 2007, 9(1):5-45.
- [35] 徐侨. Q国际颐养中心项目近期发展研究[D]. 电子科技大学, 2018.
- [36] 王淑建. CZ养老地产项目可行性研究[D]. 西南交通大学, 2015.
- [37] 菲利普·科特勒. 市场营销原理[M]. 北京:华夏出版社, 2003
- [38] 陈笑楠. 老龄化背景下我国城市居家养老研究[D]. 吉林大学, 2008.
- [39] 王莉莉. 日本老年社会保障制度[M]. 中国社会出版社, 2010.
- [40] 王莉莉. 英国老年社会保障制度[M]. 中国社会出版社, 2010.
- [41] 李琼, 流江, 玉芳. 加拿大人口老龄化与老年社会保障制度[J]. 经济评论, 1994(4):86-91.
- [42] 蓝城. 养老地产幌言[J]. 东北之窗, 2013(13):22-22.
- [43] 冯莉, 金林平. 论我国实行住房倒按揭存在的难题、原因与对策[J]. 当代经理人旬刊, 2005(5).
- [44] 姚远. 从宏观角度认识我国政府对居家养老方式的选择[J]. 人口研究, 2008, 32(2):16-24.
- [45] 姚玉蓉. 我国房地产业融资问题研究[D]. 对外经济贸易大学, 2006.
- [46] 芦斌. 中小型地产企业合作开发融资探析[D]. 华中科技大学, 2006.
- [47] 汤华然. 我国房地产融资问题研究[J]. 科学发展, 2011(3):55-62.
- [48] 罗韬. 房地产业融资结构研究[D]. 西南财经大学, 2009.
- [49] 余科. 我国房地产开发企业融资研究[D]. 西南交通大学, 2007.

## 致谢

首先，最应该感谢的肯定就是我最敬爱的导师何卫平教授，从论文开题就给了我很多的指导和启迪，导师严谨的工作作风和一丝不苟的工作态度是我在今后工作和学习中的榜样；在论文写作的过程中，也正是因为导师不拘一格的思路以及循循善诱的指导，才让我论文的思路和框架变得清晰和明朗，如果没有导师的辛苦教导，我想我的论文不会完成的如此顺利，在此，衷心的感谢何老师！

此外，我还要感谢所有 MBA 课程的授课老师，正是他们的耐心指导，让我在工作之余掌握了很多专业知识，开阔了视野，收获颇多。

最后，还要感谢在背后永远支持我的家人朋友们，在两年漫长的求学过程中，无论是生活、家庭和工作，他们都对我报以理解和照顾；在我无法平衡工作和学习的时候，他们耐心陪伴，悉心开导，给我信心，如果没有家人的支持，就没有今天的一切。

在兰州理工大学历时近两年的 MBA 学习已经接近尾声，仔细回想这段一边学习一边工作的时光，深深觉得是一份非常美好的记忆，心中有好多难以言表的感慨。虽然在求学途中遇到了很多的艰辛，但我觉得一切的努力都是值得的。在今后的工作中，我会继续怀抱拼搏的热忱，做一个对国家和社会有用的人。