

# 中国养老地产 和健康护理

2017年1月刊

Happy  
New Year

## 新闻动态

# 国务院发布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

2016年12月23日，国务院办公厅发布了《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》。意见制定了到2020年养老服务市场全面放开的目标，并提出诸多鼓励性政策，如：放宽外资准入，鼓励境外投资者设立非营利性养老机构。意见提出加快建立以市场形成价格为主的养老机构服务收费管理机制；加快推进具备向社会提供养老服务条件的公办养老机构转制成为企业或开展公建民营；推进居家社区养老服务全覆盖；发展适老金融服务等。

值得关注的是，为了落实各部门制定和执行相关政策和工作的职责，意见同时作出了如下重点任务分工及进度安排表，因此可以预见2017年初会有一系列行业立法和措施将实施：

序号	工作任务	负责部门	时间进度
1	鼓励境外投资者设立非营利性养老机构	民政部、公安部、国家发展改革委、商务部等	2016年12月底前完成
2	全面清理、取消申办养老机构的不合理前置审批事项，优化审批程序，简化审批流程	民政部等	2016年12月底前完成
3	根据消防法和有关规定，制定既保障安全、又方便合理的养老机构设立和管理配套办法	民政部、公安部、住房城乡建设部等	2017年6月底前完成
4	完善价格形成机制	国家发展改革委、民政部等	持续实施

5	加快公办养老机构改革	民政部、各省级人民政府	持续实施
6	加强行业信用建设	民政部、国家发展改革委、人民银行、工商总局等	2017年6月底前完成
7	提高老年人生活便捷化水平	住房城乡建设部、民政部、国家发展改革委等	持续实施
8	推进“互联网+”养老服务创新	工业和信息化部、科技部、民政部、国家卫生计生委、国家发展改革委等	持续实施
9	探索建立长期护理保险制度	人力资源社会保障部、国家卫生计生委、财政部、民政部、国家发展改革委、保监会等	2016年12月底前完成
10	制定养老服务相关规划	民政部、国家发展改革委等	2016年12月底前完成
11	完善土地支持政策	国土资源部、住房城乡建设部、国家发展改革委、财政部、民政部等	持续实施
12	完善职业技能等级与养老服务人员薪酬待遇挂钩机制	人力资源社会保障部、民政部等	2016年12月底前完成
13	探索养老服务机构其他资产抵押贷款的可行模式	人民银行、民政部等	持续实施
14	加强服务监管	民政部、人民银行、银监会、国土资源部、住房城乡建设部、公安部、全国老龄办等	持续实施
15	完善养老服务标准体系	民政部、质检总局等	持续实施
16	落实养老机构综合评估和报告制度	民政部等	持续实施
17	政府运营的养老机构实行老年人入住评估制度	民政部等	2016年12月底前完成

## 《养老社区管理协议》 的基本要点

作者：瞿沁律师

[quqin@lawviewer.com](mailto:quqin@lawviewer.com)

自我们撰写《进入中国养老地产和护理市场》一文以来，一晃已有五年多时间。撰文当时，中国在“十二五”规划纲要中首次部署了发展养老产业的宏伟蓝图，对于市场的探索者来说，该领域的立法、品牌、产品及供求趋势等尚属空白。五年过去了，国内外不少运营品牌已经涉足中国养老市场，有的运营状况不错，但有的仍在摸索前行。经过几年时间的发展，养老市场已经经历了翻天覆地的变化，现正是重新审视一下行业环境的时候了。

### 国外运营者的生存状况

曾有一段时间，国外运营品牌踌躇着是否应当与中方伙伴进行合作。解答这个问题需要综合考虑多种因素，比如专业程度、团队成员、资金支持和对当地市场的决心等，而将这些因素整合在一起，恰恰是一家公司进入中国市场所应制定的商业战略。但是，很多投资者更奉行机会主义的策略，他们选择合作者、选址、甚至是雇佣核心团队成员并非是按照既定的战略执行；更多时候，仅仅是因为在当时并没有找到其他更合适的机会而已。

近几年，受益于来自美国、欧洲、澳大利亚和日本等国家运营者的前期探索，海外品牌进入中国市场的路径已日渐明朗。不妨来总结一下他们对于中外合作关系的态度：首先，他们对于与中方开展多种形式的合作方式持开放态度，即使是坚持选择外商独资企业的投资形式的国外运营者也并不排斥与中方进行合作，毕竟中方能给他们带来不动产、资金、政府关系等资源。其次，市场正在迅速发展，特别是在并购领域，已经有大量中国公司购买海外养老机构社区的股权或资产、集团公司收购创业公司以及大品牌之间的合并等等。行业的分分合合可谓并不鲜见。最后，正如在其他行业反复验证的一样，合资企业仍然是外国投资者进入新兴市场采用的盛行方式。不可否认，在许多行业中，当合作各方的意见或目标产生分歧而无法找

到合适的解决方式时会存在诸多问题，但在当下若没有中方的合作者一起探索和耕耘中国的养老市场，外国投资者所面临的市场风险和经济负担将会更重。

在此背景下，运营者最常见的项目开拓方式便是与中方业主签订“养老设施/社区管理合同”。美国运营者对该商业模式非常熟悉，通常更愿意在进入中国市场时选择此种合作方式。该模式对于其他国内外运营者来讲也并不陌生，因为近几年来它已经逐渐成为中国房地产开发商和保险公司热衷的合作模式之一。



图片由 Nathaniel FAROUZ 先生提供  
摄于 2016 年 12 月，南京欧葆庭仙林国际颐养中心

### 《养老设施管理协议》的定义

运营管理，通常是指管理者接受业主的全权委托，负责养老地产项目的运营、指导、管理和监督，享有完整的控制权和自主权并承担相应的责任。由于项目的多样性，运营管理协议的内容和形式上会存在差异。尤其需要提醒经验丰富的运营商注意的是，源自国外的管理协议经过中国市场的演绎发展已经有了很大的变化，一些通常例如在美国可以被协议双方所接受的商业条款，未必能在与中国合作方谈判时也同样被接受。

谈妥一份让业主和管理者均满意的管理协议是一门艺术，需要利益各方付出足够的耐心和毅力。同时，达成一项管理合同交易的过程也是运营方反省自身能力，并找到与业主利益平衡点的旅程。在一份典型的 30 至 40 页的管理协议中，包含了合同双方最为关心的利益点，若无法达成共识将会导致谈判的破裂。

## 《养老社区管理协议》的十个基本问题

### 问题一：是否有必要进行尽职调查？

很多人认为不值得耗费太多的精力和财力来进行尽职调查，事实上这种想法是错误的。简单地说，正是因为管理协议的谈判对于国外运营者来说是一个耗费时间和金钱的过程，所以更需要进行初步的法律和商业尽职调查，以便在一开始就排除不合适的合作机会。在进入谈判后，根据富有经验的律师所建议的内容对项目状况和业主背景进行进一步的尽职调查也十分有必要，因为这将影响到关于管理协议中一些重要商业条款的决策。

### 问题二：管理协议的签约主体？

国外运营者可以选择在中国设立外商独资企业或者合资、合作企业作为管理者开展业务。中方合作者是否持有管理公司的股份，会对管理者在该协议的谈判能力上带来巨大差异。

对于外国投资者来说，在中国设立公司的流程近几年已经逐渐简化，通过设立养老管理、咨询或服务公司来签署并履行管理协议一般不会存在障碍。但是，务必谨慎选择管理公司的经营范围，因为这将会影响到外国投资者在中国开展业务的能力。

### 问题三：管理者的常见收费机制是什么？

管理服务内容根据项目开发的不同阶段，通常分为开业前的咨询和技术服务、设施开业后的运营管理、不动产销售方面的支持（通常见于分期开发或综合用途的项目）和其他诸如日间照料和居家护理服务（可选择）等。因此，管理费用也会按照咨询费、基本管理费、奖励管理费和品牌使用费等进行分类。至于具体的费用金额，可以参考国外市场的收费标准。例如，基本管理费通常为毛收入的3%到6%，奖励管理费可根据社区机构的实际收益来确定。然而，当社区管理模式进入中国市场并经过演化后，上述参考标准对于运营者来说变得不再那么可靠，主要由于中国的市场表现尚难以预测，但新兴市场的运营成本却比成熟市场高出很多。因此，还有一种比较普遍的做法是，当按照一定百分比计算所得的基本管理费少于管理者的开支，则按照一项最低的月费标准收取。

如果管理费用的计算是基于总收入、净收益和现金流等数据，则适用的会计准则也需要进行明确定义。

#### 问题四：运营方收取品牌使用费是否常见？

品牌使用费在《设施管理协议》中并不常见，因为管理者在声誉和专业方面的价值通常已经在上述第三点的收费中体现出来。但是，在分阶段开发的项目中，如果部分物业是可售的，且运营者的品牌和参与度（通常运营者同时也为私人业主提供后续管理服务）对项目价值的提升有重要帮助的，此时业主或开发商也会愿意商谈品牌使用费。在这些情况下，品牌使用费往往按照物业销售价格的一定百分比收取，与服务式公寓的收费模式比较接近，但收费标准通常会低于酒店行业。

#### 问题五：如何在日常运营中平衡管理者的自主权和业主适当的监督权？

在日常运营问题的决策中，管理者和业主存在一定的对立面：管理者追求拥有运营的绝对控制权和自主权，且不受业主的干扰；但是，业主却需要确保避免承担由于管理者的不当行为导致的运营风险，且管理者是否在恰当合理地使用其资金。

酒店行业经过在中国十余年的发展，已经在这方面积累了很多可借鉴的经验。譬如，在日常运营中巧妙地融入一名业主代表参与，将有益于与管理者协调处理大量运营中出现的繁杂事务。但通常情况下，管理者会在多个重要方面要求完全的自主决定权：如预算内的支出、准备并执行市场销售计划、招聘并培训雇员和起草并执行入住规定及各项文件等。

在分阶段开发项目中，管理者可能只参与一部分社区管理工作。在这种情况下，其他顾问、服务提供者或利益相关者会承担不同的职责。为避免第三方的干预或有时被无故推责，管理者对其职责与管理权限范围的明确至关重要。

#### 问题六：如何约定业绩考核条款？

业绩考核条款通常是在社区运营情况不佳时赋予业主提前终止的权利。业绩考核条款需要仔细研究，因为定价方式、市场预测、成本预算等因素都与项目的绩效息息相关。比起对本国市场的熟悉程度，国外管理者对于中国市场缺乏信心和经验，他们对选择基于收入还是基于成本的计算方式较为谨慎。常见的一种简单的考核标准是通过入住率来衡量。

### 问题七：谁负责招聘和雇佣运营团队？

酒店行业的普遍做法是，业主通过运营酒店的实体来雇佣所有运营员工，而高级管理人员（比如酒店总经理）通常仅向管理者汇报工作。但是，在养老行业的实践做法会有一些不同——许多高级管理人员由管理者直接雇佣，而业主仅承担与其相关的部分人力资源成本。

从管理者的角度来看，养老运营管理是一项高度专业化的事业，高级运营和销售人员必须由他们自己雇佣以保护他们的专业技术，避免对项目失去控制权的风险。这些人力资源成本通常会反映在管理者的收费上，因此它们最终还是由业主分担。

### 问题八：管理协议通常的期限和提前终止的适用情形

管理协议期限通常约定在 10 年到 20 年之间。有时，在期限相对较短的协议中，管理者享有在一定条件下的续约权。当管理者在特定时间内未通过业绩考核时，提前终止条款就会适用。少数情况下，为了继续履行管理协议，管理者会通过向业主支付赔偿金来获得补救的权利。

### 问题九：业主和管理者如何分担运营风险？

管理者应当在日常运营过程中充分履行自己的勤勉义务。但是，由于养老业务运营风险之高，管理者通常只愿意承担由其严重的不当或不法行为引起的责任，并且管理者赔偿业主的责任仅局限于责任保险政策中业主可获得理赔额之外的损失。除此之外，正常的运营风险都是由业主承担。

### 问题十：管理者通常会同意排他性条款吗？

排他性条款在单纯的管理协议中并不常见。但是在某些情况下，如果业主有计划在目标区域开发多个养老护理社区，它可能会要求管理者在特定地区（地域或商业半径）内进行排他性合作。如果业主同时也是管理者公司的股东，那么情况就会不一样，因为出于双方的共同利益，有必要考虑限制竞争的机制。尽管如此，管理者收取排他性费用的情况并不常见。



## 关于我们：

上海恒为律师事务所是一家专注于为外商投资者和成长型企业提供服务的精品律师事务所。事务所的资源和服务主要涉及外商投资和贸易、并购融资、商业不动产、公司合规管理等，同时在公司交易、知识产权和商业诉讼中亦具备领先市场的行业经验。

我们深知客户寻求的价值不仅仅局限在法律专业知识。多年来，我们的团队专注于为外国投资者、新兴公司和私人企业家提供投资、并购交易和公司运营管理等方面的法律服务。我们更专注于商业，而不仅仅是文字工作。我们用自己行业的深入了解，与客户一起实现着企业目标。我们已经与许多世界知名品牌和企业建立长期合作关系，并取得了行业认可的卓越表现。

本事务所的特色业务领域有：养老地产和医疗健康、酒店与商业零售不动产、外商投资、广告科技和传媒、公司合规和公司并购等。

### 我们的客户：

房地产开发商  
私募股权投资者  
项目运营方  
银行和保险公司  
建筑和设计公司  
政府机构  
零售药店和批发经销商  
医疗器械制造商和供应商

我们服务养老和护理产业的各种业态，包括退休生活社区、辅助生活和专业护理机构、社区照护中心和护理站、居家护理及康复和专科医院。

### 我们提供的服务包括：

- 关于构建商业模式和法律环境方面的建议；
- 公司设立、证照以及合资、合作谈判；
- 开发和运营管理合同；
- 起草和标准化运营文件：入住合同、入住政策和程序、供应商合同等；
- 养老地产的开发、资产并购和处置；
- 提供政府和社会资本合作（PPP）项目构架和法律文件方面的建议；
- 合规监管；
- 关于融资、税收的建议；
- 处理知识产权、责任、劳动等运营管理类事务；
- 诉讼和仲裁。

### 我们的优势:

**最知名的全球团队。**作为最早涉足该领域的专业化法律团队，我们较为熟悉养老地产和医疗健康行业的运作方式。我们具有丰富的行业经验，并且可为该领域各个方面的事务提供建议，是您值得信赖的顾问。

**杰出的业绩。**我们曾代表诸多国际性开发商、养老/医疗机构运营商和机构投资者，为他们进入中国市场提供服务。客户受益于我们丰富的行业知识和经验、以及富有创造性和以目标为导向的工作方式。

**行业网络平台。**我们是中国养老地产和医疗健康期刊的主编。我们的合伙人作为主席、演讲人或与会人曾多次出席各类亚洲养老行业峰会，并发表过诸多文章和报告。客户基于我们的行业网络在诸多业务领域中受益。

**服务覆盖养老项目各个阶段。**我们的服务涉及养老或医疗机构项目的选址、收购、合资、可行性研究、施工、融资、开业准备、开业后运营和管理、及资产处置等各个阶段。

### 演讲和出版物:

我们的合伙人作为主席、演讲人或与会人曾多次出席亚洲养老行业峰会，并发表过诸多文章和行业报告，包括：

- 2011年9月在香港举办的美国商会活动。
- 2011年10月、2012年10月在香港举办的世界亚洲退休社区峰会。
- 2012年5月、2013年10月在上海举办的国际养老产业领袖峰会。
- 2013年8月在上海举办的国际养老产业(上海)峰会。参加为期半天的关于在中国经营养老事业的研讨会。
- 2013年11月在上海举办的IAHSA峰会。参加为期半天的关于在中国经营养老事业的研讨会。
- 第四届国际养老产业领袖峰会暨2014年首届老年护理服务国际研讨会。
- 2014年城市土地学会(ULI)冬季会议，演讲主题为“医院与养老设施的开发与投资”。
- 2015年中国养老和健康设计峰会，参加主题为“优化建筑设计，完善运营风险管理”的圆桌讨论。
- 2014年~2016年在上海举办的国际养老产业(上海)峰会。
- 2016年10月在上海举行的哥伦比亚大学-复旦大学国际老龄人群健康峰会，参加主题为“养老行业的公私合营(PPP)”的圆桌讨论。
- 与 Rubicon 合著中国养老护理报告，其中包括对养老和居家护理政策的深入分析。

如需了解更多内容，请点击官方网站：

[www.lawviewer.com](http://www.lawviewer.com)

联系电话：86-21-63770228

电子邮件：[guqin@lawviewer.com](mailto:guqin@lawviewer.com)

**LAW VIEW PARTNERS**  
恒为律师事务所