

近年来,各地长者食堂办得如火如荼,成为解决老年人“一餐热饭”的重要探索,也是积极应对人口老龄化实施的重要民生工程。

而这期间,长者食堂背后的经济账单也暴露出可持续性难、运营成本高、众口难调下,如何让长者食堂“叫座又叫好”?如何平衡公益性和市场性的关系?如何走出一条可持续性发展的路径?这些都考验着经营者更具体的经营智慧。



老人在长者食堂排队就餐。

文/片 记者 李静 王开智  
济南报道

一份午餐赚两毛二,有的勉强维持有的关停

# 长者食堂,徘徊在盈利与公益之间

## 盈利困难 部分长者食堂正在离场

上午临近11点,85岁的徐克琳提着饭盒来到了济南市市中区泺源街道科技街社区长者食堂。她买了一份套餐,一荤两素一主食一粥,花了8元钱。自从长者食堂开始运营,她每天的午餐都在这里解决。“自己做多了怕剩,做少了担心营养不够,到这里吃饭是最好的选择。”

2020年6月,长者助餐工作在济南正式落地生根。据报道,截至目前,全市已建成城区助餐场所550处,依托农村幸福院设置助餐站点2040处。不过,长者食堂遍地开花的同时,缺乏可持续性发展思路一直是困扰业内的难题。

据悉,科技街社区长者食堂由街道委托给山东右典健康产业有限公司托管运营。在这家长者食堂,刷脸后可以依据相关政策给老人进行减免。60到70岁老人每餐10元,70到80岁老人每餐9元,80岁以上老人每餐8元。这家长者食堂房屋由街道提供,省去了租金的费用。该公司总经理齐俊涛算了一笔账,“一份午餐10元,成本9.78元,净赚0.22元。”尽管长者食堂面向全年龄段的社区居民开放,但走进来的少有年轻人。“每天就餐人数平均200人,勉强维持运营。”

另一家长者食堂负责人透露,现在生存最大的难点,一是房租成本高,二是装修成本高,三是人员成本高。“由于客群、定价等问题,很难实现盈利。”

据了解,大部分长者食堂由政府牵头,在给予一定补贴下由第三方运营,定向给老年人提供优惠。记者在走访调查中发现,一些长者食堂的经营和服务效果并不理想,有的已经停业。

齐俊涛是比较早地进入济南长者食堂领域的,现在公司共运营27个社区养老服务机构,其中有18个社区长者食堂。齐俊涛称,公司经营的天桥区宝华街街道长者食堂去年年底关停,原因是,“合同到期,需要交房租,成本高。”

风口过去,各地都有长者食堂正在离场。据公开信息,北京、西安、沈阳、杭州等多地都出现社区食堂停止经营的情况。国家统计局北京调查总队曾对40家老年餐桌机构开展典型调研,结果显示,有55%的食堂经营机构表示,餐费价格很难与成本同步,亏损缺口有加大趋势。

## 拓展延伸业务 减轻长者食堂经营压力

对于任何一家长者食堂的运营者来说,追求盈利本身无可厚非。长者食堂应该如何平衡公益性和市场性的关系?如何走出一条可持续性发展的路径?当下,不少长者食堂正在探索服务多元、模式创新之路。

齐俊涛曾经尝试过很多办法改善长者食堂的困境,比如增加菜品、控制成本、面向全龄人口、社会捐助、外包给快餐店、打包其他服务等,但最终结果都不尽如人意。在他看来,长者食堂实现可持续性发展,对经营方式来说是极大的考验。他介绍,长者食堂正在拓展延伸业务,利用科技街中央厨房,为附近的社区日间照料中心助餐点提供配餐,或者提供上门送餐,以此扩大助餐人群,减轻一些经营压力。

目前,齐俊涛正在打造一种更新的模式。他在司里街社区调研发现,老人买菜多有不便,“有时老人一上午就只能干买菜这一件事”。所以,他希望将新的长者食堂在提供餐食的基础上,增加团购和配送蔬菜等辅助项目。

另外,发展嵌入式服务也是破题的一招。齐俊涛经营的历下区千佛山街道佛山苑社区日间照料中心,长者食堂就是嵌入式的一部分服务,其他还有养老床位、家政服务板块。“我们要打组合拳,长者食堂可以发挥引流作用,而养老床位可以反哺长者食堂,实现良性循环。”

记者了解到,这种“组合拳”同样存在于多家长者食堂的运营模式中。天桥区工人新村南村街道综合养老服务中心长者食堂负责人于丽丽介绍,长者食堂客量受气候影响较大。“夏天,老人来得多一点,一天最多六七十人。冬天,来就餐的老人会少一些,每天大概有30人,而上门送餐服务人数就会增加。”

于丽丽坦言:“如果我们只经营长者食堂,大概率是很难生存的。长者食堂内嵌在整个社区养老服务体系中,进行一体化运营,至少能保持收支平衡。”下一步,她计

划引进智慧养老设备,对老人所需的营养摄入进行科学分析,提高老人对长者食堂的黏合度;服务多样化,增加茶社等项目。“虽然长者食堂在整个养老服务中是内设的一个模块,但我希望单个模块也能开花。”于丽丽说,“只不过还需要时间。”

## 去标签化 打造年轻人也喜欢的食堂

如何实现自身造血,文化东路街道环山路社区食堂·长者食堂正在尝试一条更新的路径。与很多长者食堂不同的现象是,这里每天除了有老人,还有很多年轻人不断走进来就餐。

这家长者食堂已经运营两年左右,负责人王旭去年3月份接手运营。“之前关停停,并不乐观。这一年变化很大,日均营业额从300多元变为1000元左右。”改变主要靠经营思路。“单纯走公益化道路,是难以维持发展的。”他告诉记者,目前老年人占顾客总量的30%,更多的是年轻人。“年轻顾客群都是慢慢培养和积累的。除了改变大家的认知,最终还要靠产品。”这里每天中午提供十七八道菜,其中七八道菜是偏向老年人口味的。“这样可以给大家充分选择的权利。”除了午餐,这家长者食堂还供应早餐和手工面点。

另外,王旭还提到专业人才缺口的问题。“专业人才经营长者食堂属于少数。”这家长者食堂的工作人员共3人,王旭既是责任人,还承担着厨师、服务员、收银员等多个角色。他也想腾出更多精力,将这种运营模式复制到更多店面,“但一个厨师每月成本要七八千元,多雇一个人就意味着多一份成本。”

“我们要做长者食堂,最大优势在于复购。”王旭分析,一家长者食堂周边辐射的老年人人数是基本固定的,如果提高他们到店就餐率,长者食堂成活率就会高一些。不过,他还在摸索这个“撬动点。”

王旭还曾考察过上海等地长者食堂的运营模式。记者了解到,上海杨浦区一家社区长者食堂,可



济南有些长者食堂不乏年轻人的身影。

辐射周边约12个小区,每日提供早、中、晚三餐服务,午间同时段菜品有70种左右。60岁以上老年人本人持老年卡或身份证入内,可享8.5折结算优惠。此外,食堂与外卖平台合作试点,专门在用餐时段为订餐老人配送饭菜。业内人士分析,“上海这种模式类似于济南超意兴连锁快餐,要消除长者食堂的标签,让老人可以根据自己的口味去选择菜品,让年轻人也愿意走进来。”

## 吸纳社会资本 推动长者食堂可持续发展

长者食堂要打磨行之有效的模式,还需不断探索。

第七次全国人口普查数据显示,目前我国60岁及以上人口占18.7%,超过2.6亿人;65岁及以上人口占13.5%,近两亿人。我国12个省份65岁及以上老年人口比重超过14%,包括辽宁、重庆、山东等地。

齐俊涛正在等待机遇的到来,他相信社区居家养老会成为银发经济的一片蓝海。“总体来看,喜忧参半。熬过两三年,我有信心能做起来。”在他看来,刚刚退休或者即将退休的“60后”,有购买能力和服务需求,也舍得为自己花钱,将成为长者食堂的潜在客户群。他观察到案例已经存在。65岁的吕元柱在科技街社区附近上老年大学,中午来不及回家做饭,所以选择就近在长者食堂就餐。

从长者食堂运营者的角度来讲,齐俊涛建议,“政府补一点,企业让一点,老人出一点,公益助一点。长久来看,还是要走市场化的路子,这样才能更加长效。”

据了解,济南市今年计划规范提升400处老年助餐站点,10月底前考核验收。济南市民政局将按照这一要求持续抓好工作落实。其中提到,推动助餐服务可持续发展。聚焦场地支持、水电优惠、财政补贴、奖励激励等多个方面,加大老年助餐服务支持力度,降低助餐站点经营成本,推动建成站点可持续发展。盘活各类可利用资源,借助现有餐饮连锁企业、配餐公司力量,推进助餐站点区域连锁化运营,探索更多元的助餐服务模式。

今年3月以来,多省份密集出台省级发展老年助餐服务的行动方案。民政部在4月、5月连续召开两次全国老年助餐的工作座谈会,进一步细化完善发展老年助餐服务政策举措并推动老年助餐服务健康持续发展。

山东社会科学院研究员崔树义分析,长者食堂可持续发展目前面临的考验,主要体现在资金和人员方面。“长者食堂是社区居家养老服务的一部分内容,意在解决老人就餐难的问题,但对其进行普遍性推广需要条件。”崔树义说,“如果社区具备足够的实力,老年人需求量大,长者食堂持续开办就有可能,否则长者食堂会缺乏动力。”

崔树义认为,下一步,有条件的社区,长者食堂与小餐桌结合也许不是不错的选择。再者,长者食堂可以提供对外服务,并注重规范管理,让老人直接享受优惠,这有助于提高老人的体验感和幸福感。

山东财经大学区域经济研究院院长、教授董彦岭认为,长者食堂要想可持续运营,仅仅依靠政府补贴或许很难维持,需要政府、社区、运营方多方形成合力。城市社区的长者食堂可以以商业为主,以公益为辅助运营,根据社区老人实际情况来考虑长者食堂的设立,吸纳社会资本参与,推动长者食堂可持续发展。