

托育“1+N+n”模式的落地法则2023CPE中国幼教展

产品名称	托育“1+N+n”模式的落地法则2023CPE中国幼教展
公司名称	上海新贸会展服务有限公司
价格	15000.00/件
规格参数	玩具展:益智玩具 塑胶玩具:玩具枪 积木玩具:乐高
公司地址	上海市金山区兴塔镇兴塔四村330号(注册地址)
联系电话	13701911541

产品详情

2023中国国际学前和STEAM教育及装备展览会

China Preschool Expo 2023(CPE 2023)

主办单位：中国玩具和婴童用品协会

展会规模：400+展商 900+品牌 37000平米+展出面积

时间：2023年10月17-19日

地点：上海新国际博览中心

时钟滴答滴答，推搡着我们迈入了2023。过去一年，托育人走得艰难，但在艰难的环境下，依然有人在拼命生长，硬是蹚出了一条写满希望的托育大道。

《托幼瞭望》本期「了不起的托育园」的主角——成都爱贝比托育（下文简称“爱贝比”），就是一个百折不挠、创新求变的托育品牌。他们在成都布局了9家园所，完成了两组“1+N+n”托育模型的落地，依靠组团效应，深度击穿模型所在区域的托育市场，用**的运营成绩，验证了该模式的可行性。

2020年，成都在全国率先提出开展“1+N”模式，推动托育服务资源下沉社区。所谓“1+N”，即依托1

个示范性托育机构，带动N个嵌入式、分布式、连锁化、专业化社区托育点共同发展。

爱贝比在“1+N”模式的基础上进一步创新，提出了“1+N+n”模式：

“1”是城市旗舰店，是品牌在所在城市中的“形象担当”，负责提供标准化的品牌、培训、运营、课程体系和系统化支持；

大“N”是社区中心店，服务于“15分钟生活圈”，是城市各行政区域中、以社区为基础建立的示范性托育中心；

小“n”是以家庭式托育园为代表的社区托育服务点，满足托育*后500米的服务需求，致力于构建“中国家庭式托育体系”。

图片（自左向右依次为：1-城市旗舰店，N-社区店，n-家庭式托育园）

这种布局方式，和航空母舰战斗群类似，如果把“1”比作核心区域的航空母舰，航母外围的战列舰就是大“N”，而小“n”就是战列舰旁的护卫舰，通过彼此协同，形成 $1+1 > 2$ 的战斗力的战斗力。

以爱贝比在成都的一组布局模型为例：“1”位于成都锦江区创意山，这所托育中心既是他们创立的第一所城市旗舰店，也是国家发改委首批普惠托育发展试点型企业；在成都天府新区有两所大“N”，围绕这两所大“N”又布局了数个小“n”，实现了在一定区域内的深度渗透。

“1+N+n”模式下，会在同一个区域内出现三种形态的多家园所，在招生吃紧的行业现状下，如何避免园所之间争夺资源，也是这一模式能否跑通的关键点。

祝小红说，这一问题需要从源头上去规避。爱贝比的解决方案是，通过内外兼修的方式，让爱贝比的1、大N、小n之间相互补充、相互赋能，从而实现协同发力。

首先，在保证所有园所统一品牌调性的前提下，通过差异化的落地标准，突出三种店型的差异定位，为家长提供差异化产品。具体为：

建筑面积标准：

1-城市旗舰店的面积在 $600-800m^2$ ，户外面积为 $200-300m^2$ ；大N-社区中心店的面积约 $500m^2$ ，户外面积约 $150m^2$ ；小n-社区服务点的面积约为 $100-150m^2$ ，户外面积为 $50-80m^2$ 。

投资成本标准：

1-城市旗舰店约250万元，大N-社区中心店约150万元，小n-社区服务点约50万元。

(图为爱贝比城市旗舰店内景)

收费标准：

爱贝比定位普惠托育，所有收费标准，均执行成都市对普惠托育的收费标准，即不高于当地居民人均收入水平。

1-城市旗舰店3600元-3900元，大N-社区中心店约3500元，小n-社区服务点约3000元。

托位设置标准（视具体选址差异，托位设置会有微调）：

1-城市旗舰店为6个班，含1个婴儿班2个托小班3个托大班，共计100个托位。

大N-社区中心店为5个班，含4个托小班1个托大班，共计75个托位。

小n-社区服务点为2个班，含1个混龄班1个托大班，共计38个托位。

其次，爱贝比还运用管理机制，避免内部竞争的发生。一方面，将绩效考核与岗位晋升挂钩。比如大N园长需要完成一定的KPI，才能升任片区园长。另一方面，设计认可与激励机制，激发全员能动性。比如，为向家庭园提供指导的大N园教研主任发放补贴，以及，当不同店型之间协同完成招生目标或节约了成本，大家都可以获得相应激励。

在建立上述标准和管理系统的基础上，爱贝比在每家园所开店前，都会制定五年规划和财务测算，并按照财务模型全程管控投资收益。因此，尽管2022年**疫情对托育造成了不小的冲击，但爱贝比在成都的这些园所，都交出了上半年满园、下半年满园率近7成的成绩单，这在当下的托育行业，实属难得。

为什么是“1+N+n”？

对于为什么会选择“1+N+n”这一模式，祝小红从几个维度做了解释。

*为核心的一点，自然是锦兰教育集团全力发展托育的战略规划。

锦兰教育集团，是祝小红在2012年创办的聚焦0-6岁学前教育全产业链机构，集团以“于幼学，立人生百年，促中华复兴”为使命，至今已完成了儿童早期发展研究院、锦兰国际幼师学院、儿童健康管理公司、人力资源管理公司、幼儿园和托育产业运营公司等产业布局。2019年，在托育产业化浪潮下，锦兰教育集团将托育列为集团发展的核心战略，目标是将托育品牌爱贝比做大做强，打造**普惠托育**。

为了实现集团的托育愿景，“1+N+n”模式应运而生。

从政策层面来看，“1+N+n”深入社区的模型架构，符合国家对普惠托育“质量有保障，价格可接受，方便可及”的要求。

从市场层面来说，这也是他们对于托育生意可持续性深入思考后的决定。祝小兰表示，如果全部做深入社区的家庭式托育，虽然能很好地解决托育*后500米的服务需求，但服务品质和研发能力会成为短板。如果只做大型旗舰店，又无法以数量取胜，很容易被淹没在市场上，难以形成品牌影响力。而“1+N+n”模式，既能通过大店引领小店，也能通过小店达到方便可及的效果，彼此之间形成合力，能够快速抢占市场份额，提升品牌的市场认知，让托育做得久、做得稳、做得好。

从2021年3月开始，爱贝比第一家城市旗舰店在成都正式亮相，到目前为止，在成都已有9家不同类型的园所，已经搭建出完整的“1+N+n”模型。其中，锦江区形成了以旗舰店为中心（1），周边有3家家庭式托育园（小n）的组团布局，在天府新区也形成以大N为中心、环绕家庭式托育园（小n）的布局模型。

祝小红表示，“1+N+n”模式下，爱贝比旗下的园所通过集约化发展，将单一区域做深做透，在园所整合优势的催化下产生组团效应，品牌的辨识度、信任度、传播率都大幅提升。该模型实践近两年来，在4个方面呈现出了降本增效的显著优势：

资源共享:对内，可以实现玩教具、策划方案等资源共享。以绘本为例，一本绘本，可以在旗舰店、社区大店、家庭式小店之间轮转，提高利用率。对外，“1+N+n”所形成的规模化，可以让品牌拥有对外谈判的议价权。比如爱贝比在采购食材时，就可以要求供应商统一配送到大N门店，再在内部进行资源调配，用这种方式，不仅可以谈到更低的价格，还能要求到更高的服务质量。

培训共研:由1-城市旗舰店负责培养核心骨干，大N-社区中心店承担片区教研，负责周边家庭园的教研和人才培养。同时，社区中心店的园长和保教主任，也可以下园督导家庭园，在内部搭建人才储备池的同时，实现各层级教研能力的同步提升。

图片（图为1+N+n园所教师集中进行急救培训）

管理协同：爱贝比的管理体系中，设有总园长、旗舰园长、大N社区店园长、家庭园园长，彼此之间形成协同管理的关系。此外，在岗位设置上还可以人才复用，提高人效。

统一质量：统一资源、统一教研、统一管理，*终形成了统一的品牌质量，让“1+N+n”模式的任一店型，都打上了爱贝比烙印，保证输出统一的高质量托育产品。

这些优势的建立，也给爱贝比带来了三点正面影响：

第一，解决了家庭式托育园的合规问题。在爱贝比，小“n”家庭园是以“1+N”指导园的身份存在，这种有品牌大园背书的方式，受到了上级主管部门的认可，成都天府新区还鼓励他们先行先试，尽快跑出家庭式托育园的标准方案。

第二，树立起了团队成员的自信。祝小红说，传统家庭式托育园都是单打独斗，一所园，三四个老师，服务十来个孩子。对于园长和老师来说，他们的职业天花板肉眼可见。但在“1+N+n”模式下，大家会有清晰的职业成长路径，职业热情显著提升。**的家庭园园长，可以晋升做大N社区店园长，再**者，可以向上晋升为片区园长、旗舰店园长，甚至进入总部，拥有更广阔的发展空间。而对于园所来说，大N社区店、旗舰店，会成为围绕在大家身边的支撑和保障，在运营和管理上形成良性循环。

第三，增强了家长对于机构的信任感。“1+N+n”模式让爱贝比形成了规模化，并且建立起了统一的品牌形象，这更容易让家长认可品牌实力，获得家长的信任感。同时三种店型的不同定位，可以匹配家长的多元需求，也就更容易成为家长们的托育**。

祝小兰还补充到，爱贝比对“1+N+n”模式的探索和实践，不仅让他们在2022年实现了平稳运营，还获得了行业和政府端的高度认可。

2022年，爱贝比已经走出成都，在攀枝花完成了“大1”布局。与攀枝花恒德社区联合打造的“东区托幼一体综合服务中心”已经于年底完工并投入使用。该中心采用了村集体经济和企业共建共育的模式，意味着爱贝比“1+N+n”模式的样本和经验会更加丰富，探索出更多能够推动中国托育事业发展的有效经验。

“1+N+n”的2023与未来

对于“1+N+n”模式的市场前景，祝小红表示，从当下的托育政策来看，不同定位的三种店型，与国家推动的托育发展方向“非常契合”。

首先，各地政府都有打造**示范性托育中心的需求，“1”所代表的旗舰店，刚好可以匹配这些需求，爱贝比与攀枝花市合作的案例，就是这一类型的代表；

其次，大“N”所代表的社区中心店，则符合发展社区托育的大趋势，可以与社区街道合作，利用**商业或物业，在社区街道社区的支持下，拓展发展模式；

*后，小“n”对应的社区托育服务点，响应的则是国家大力发展托育“末梢”服务点的要求。以成都在2022年推出的“蓉易托”为例，其主打社区智慧托育，场地门槛为“*低150m²，3楼及以下”。这就使得小“n”不必局限于家庭式托育，还可以探索更多与社区资源深度联动的方式，促进儿童友好城市建设。