

掘金 万亿银发经济

B11~B12

编者按

2024年被业内称为银发经济元年。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》中强调“发展银发经济”。国务院印发的《关于促进服务消费高质量发展的意见》提出：“大力发展银发经济，促进智慧健康养老产业发展。”

又是一年重阳节。《中国经营报》记者深入北京、上海、广州、深圳等地实地采访，探寻智慧健康养老新模式，挖掘健康养老新业态，同时也了解到目前各地养老产业发展过程中存在的难点、堵点和亟须解决的问题，希望能为我国智慧健康养老产业发展献计献策，提供智力支持。

从居家病床到跨城养老 长三角为银发经济发展打样

本报记者 郭阳琛 张家振
上海报道

“我家老人需要建家庭病床，你们可以帮忙联系吗？”在江苏省无锡市，“锡心医养”呼叫中心接到一位老人家属的求助电话，了解需求后服务中心立即联系老人社区的卫生服务中心，医护人员随即上门进行评估并在当天下午完成“建床”。

如今，在长三角地区，一个电话“呼来”家庭病床的养老服务已经不再罕见。与此同时，随着长三角一体化战略推进，异地养老也逐渐成为新风尚。9月19日，沪皖共建长三角（广德）康养基地正式签约，该基地总规划23.18平方公里，并被安徽省广德市定位为“一号工程”。

随着老年人口增多，银发经济市场越发蓬勃。2024年年初，国务院办公厅印发了《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，这是国家出台的首个支持银发经济发展的专门文件；8月26日，国务院以“实施积极应对人口老龄化国家战略，推动养老事业和养老产业协同发展”为主题进行专题学习，明确提出要大力推动银发经济扩容提质。

《中国经营报》记者在采访中了解到，面对广大的养老需求，长三角地区一方面以地方政府和国企为基石，更加充分有效利用好内部养老服务设施资源，让养老政策与市场衔接更加科学、顺畅。例如，2021年9月，江苏省苏州市率先组建苏州市健康养老产业发展集团有限公司（以下简称“苏州康养集团”）；另一方面以复星康养、山屿海集团等为代表的民营企业也根据市场需求，提供多元化的养老服务和产品。

银发经济规模化、品牌化

苏州康养集团整合苏州优势产业资源，把“存量”项目做精做优、“增量”项目做稳做实。

经济发达的长三角地区，是我国老龄化时间最早、速度最快、程度最深的地区之一。以江苏省为例，截至2023年年末，江苏人均预期寿命已达79.7岁，全省60岁以上老年人口达2089万人，占常住人口的24.5%。

正因如此，9月12日，江苏省政府办公厅印发的《促进银发经济高质量发展实施方案》（以下简称《实施方案》）中明确，到2027年，全省要建设10个以上银发经济特色园区，新增省级以上“专精特新”企业20家左右，实现银发经济产业体系基本健全。

《实施方案》提出，要坚持有效市场和有为政府结合，促进事业产业协同，加快银发经济规模化、标准

打造多元化养老体系

如今，专业养老机构越来越多，养老服务也越来越多元，养老人才的缺口却在不断放大。

走进位于上海市闵行区阿拉城的幸福里健康生活馆，一群正在熟练使用特制健身器材的长者映入眼帘，远处还有阵阵嘹亮的歌声不时传来。这正是山屿海集团重点打造的康养生态场所。

“这里有老年大学、多功能歌舞厅、社区公益活动、主题式康复治疗等项目。”山屿海集团CEO侯欢表示：“通过为中老年人提供康养服务，实现乐享夕阳人生的美好愿景，我们希望幸福里可以成为中老年群体的‘家外之家’。”

如今，专业养老机构越来越多，

一体化推动“候鸟式”养老

老年人可以享受“旅游+度假+享乐+康养”复合式生活体验，因此常常供不应求。

近年来，跨城养老模式受到长三角老年人的青睐。2024年长三角地区主要领导座谈会期间，上海市、江苏省、浙江省和安徽省“三省

化、集群化、品牌化发展，培育高精尖产品和高品质服务模式，着力打造国内一流的银发经济发展高地。

记者注意到，2021年5月，江苏省苏州市为顺应“积极应对人口老龄化”的迫切需要，郑重决定整合市属国企养老资源，新组建市属一级国有企业康养集团。随后，苏州康养集团于同年9月正式揭牌，也是最早由市级行政单位成立的康养集团。

苏州康养集团相关负责人表示，苏州康养集团整合苏州优势产业资源，把“存量”项目做精做优、“增量”项目做稳做实。聚焦养老产业、健康产业、教培产业，聚力打造机构养老、健康养老公寓、医疗健康、社区居家、教育培训、康养旅

居六大平台。

“在健康养老公寓业务发展方面，集团通过收购苏州国发集团旗下女儿家，整合国企存量养老资源，通过改造提升、服务提质，将姑苏区女儿家打造成最贴近古城生活圈的‘城心养老’样板。”苏州康养集团相关负责人举例阐释道。

据介绍，苏州康养集团还与央企、品牌民企强强合作，推动中美、中日、中德、海峡两岸等国际高端康养品牌深度合作，按照市场化机制推动康养资源整合。从而打造康养生态圈，助推集团多元化产业向纵深发展。

“集团已实现养老机构多层次、多品牌、连锁化运营管理，打响‘江



随着老年人口不断增加，我国老年产业和银发经济市场正不断扩大。图为苏州康养集团与苏大附一院合作打造的苏康养·老年医院。 本报资料室图

南文化 苏式康养”这一服务品牌。”苏州康养集团相关负责人表示，截至2023年，苏州康养集团签约管理55个项目，签约管理床位10705

张。其中签约管理养老机构、健康公寓、医疗机构、旅居基地、辅具基地36个，运营教培和托育机构12个，服务范围辐射苏州全地域。

养老服务也越来越多元，养老人才的缺口却在不断放大。在此背景下，年轻人住进养老院，用志愿服务时长换取房租减免的“代际融合”新模式应运而生。

张丽（化名）是苏康养·狮山怡养老年公寓的志愿者，每月志愿服务不少于15小时就可获得300元租金入公寓的资格。她的到来，不仅缓解了公寓人才不足的问题，也让原本有些沉闷的养老机构变得更为活跃。

“养老机构给了我一个平台，把空闲时间发挥更大价值。”张丽表示，搬进苏康养·狮山怡养老年

公寓后，不仅可以陪老年人散步、聊天，还能辅导老年人使用手机、乐器等。“公寓位于苏州市核心区，单间每月租金大多需要2000多元，通过志愿服务抵扣租金对刚毕业不久的大学生来说很友好。”

然而即使在长三角地区，也只有少部分老年人选择专业养老机构。江苏省无锡市民政局相关负责人告诉记者，2022年年底，他们进行了一个摸底调研，发现当地进入养老机构的老年人只有1.2%，98.8%的老人都选择居家和社区养老。为此，2023年，无锡市推进“锡心医养”

社区居家“332”行动，力求解决老年人的就医难、照护难、康养难问题。

2024年2月29日，“锡心医养”呼叫中心“一线两屏”正式接单。据介绍，无锡市的老年人及其家属可通过电话、互联网渠道，咨询、预约下单“家门口”的非紧急类医养服务，这也是全国首个综合性为老医养服务平台

据无锡市民政局相关负责人介绍，一位老人已64岁，因重度失能存在就医困难的情况。在“建床”期间，家庭医生团队为这位老人制定了康复治疗方案，还包括一

些必要的辅助检查。医生们将定期上门随访，为老人进行康复指导和康效果评估。同时，他们还与老人家属保持密切联系，随时了解患者的病情变化和需求。

无锡市民政局相关负责人告诉记者，“锡心医养”呼叫中心开设了市、区两级呼叫服务热线，为无锡市居民提供便捷、高效的医疗服务申请渠道，使得服务需求能够及时得到回应。同时，平台除了整合医疗资源，还为老人提供以助餐预约下单为代表的日常服务，因此使用率十分可观。

应对老龄化挑战 龙头企业加速布局养老产业

本报记者 吴静 卢志坤 北京报道

随着我国老龄化速度加快，银发经济正在成为社会各界关注的焦点。

党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》中强调“发展银发经济”。此外，前不

龙头企业率先入局

国家统计局数据显示，2023年年底，我国大陆地区60岁及以上的老年人口总量为2.96亿人，占总人口的21.1%；预计到2050年前后，我国老年人口数将达到峰值4.87亿人，占总人口的34.9%。

另据国家信息中心经济预测部人口发展研究室主任、研究员胡祖铨此前表示，目前我国银发经济处在加快发展阶段，银发经济规模约7万亿元，占同期GDP比重约为6%。预计到2035年，我国银发经济规模将达到30万亿元左右，占同期GDP比重约为10%。

面对银发经济的广阔市场，产业链相关企业纷纷加大投资力度，其中，房企是较早的探路者。据了解，多年来房企利用土地资源和开发经验，涉足养老地产领域，开发集居住、医疗、娱乐为一体的综合性养老社区，早已是该市场重要的参与力量。

今年8月份，紧邻北京大学人民医院通州院区的通州区首家区级养老院——随园养老中心项目一期完工，2栋照护楼、170余套房间开启试运营。

据了解，这是万科旗下第2家

久国务院印发的《关于促进服务消费高质量发展的意见》提出，要“大力发展银发经济，促进智慧健康养老产业发展”。

据了解，银发经济涵盖为老年人提供产品与服务的各类经济活动，涉及面广、产业链长、业态多元、潜力巨大。作为养老行业较早的参与者，房企借助开发经验率先布局

龙头企业率先入局

与国家合作的公建民营养老项目，总投资超3亿元，总建筑面积近3万平方米，整体规划7栋楼，设有综合楼、自理楼及护理楼，可提供438套房间，能够为自理、介护、介护长者提供独立生活、协助生活、专业照护等一站式持续性养老服务。

作为龙头房企，早在2009年时，万科便开始涉足养老领域。2012年11月，其在杭州落地了万科首个大型养老社区——随园嘉树，该项目也成为社区养老的杭州样本，被誉为“中国养老社区的里程碑”。

在北京市场，椿萱茂主要提供CLRC长者社区和CB老年公寓两类产品，运营有7个CB老年公寓及1个长者社区，项目布局在北京的东南西北，客户可根据自身情况选择项目。入住率根据项目经营情况不同有所差异。

其中，椿萱茂·和园长者社区是椿萱茂在北京落地的首个CL-RC项目，也是北京首个A61养老用地项目，是养老产业的里程碑项目，目前运营已3年，在住长辈120余位。

综合性养老社区，且不断迭代服务和运营模式，已是该市场不可或缺的重要角色。

《中国经营报》记者了解到，现在一线城市的养老机构已经趋于饱和，行业竞争不再是单纯的床位扩张，而是进入比拼服务和运营能力的“新阶段”，这对参与其中的房企也提出了新的考验。

龙头企业率先入局

除了万科之外，早在2012年时就已成立养老业务中心并涉足养老产业发展的远洋集团，如今是不少同行学习的先行者。

远洋集团旗下国际化高品质养老服务品牌椿萱茂相关负责人表示，告诉记者，椿萱茂目前已拥有“3C”全业态，即CLRC长者社区、CB老年公寓及CBN护理院，能够满足长辈一站式养老。截至目前，共在全国8个城市成功运营了近30个连锁机构，拥有11000+张床位和1800+名专业养老服务人员，业务覆盖京津冀、长三角、珠三角、成渝、长江中游等全国五大城市群。

在北京市场，椿萱茂主要提供CLRC长者社区和CB老年公寓两类产品，运营有7个CB老年公寓及1个长者社区，项目布局在北京的东南西北，客户可根据自身情况选择项目。入住率根据项目经营情况不同有所差异。

其中，椿萱茂·和园长者社区是椿萱茂在北京落地的首个CL-RC项目，也是北京首个A61养老用地项目，是养老产业的里程碑项目，目前运营已3年，在住长辈120余位。

进入比拼运营能力的“新阶段”

记者调研了解到，经过前几年政策层面对养老行业的扶持，国企纷纷加盟，新开大量养老机构，“补贴”退去后，现在一线城市的养老机构已经趋于饱和，行业竞争不再是单纯的床位扩张，而是进入比拼服务和运营能力的“新阶段”。

一位北京养老机构从业者告诉记者，按承办主体来看，养老机构可分为公办、民营、公建民营等类别；按照投资主体分类则为房企、险资、国企、地方城投的康养平台等。

据他介绍，此前地产公司主要采用地产康养模式参与市场竞争，但坚持下来的不多。近些年，险资、国企、地方城投的康养平台像雨后春笋一样冒出来。“保险公司有保单收益可以平衡，养老运营能够承担一定的月费亏损；国资背景的地方康养平台则不太在意短期收益，更在意的是快速提升客户入住率，因此整体上来看，当前养老行业的竞争日趋白热化。”

从供需角度看，该人士认为，虽然养老机构数量快速增长，但高品质、专业化的养老服务供给仍显不足，供需之间尚需进一步匹配。

以北京为例，北京养老协会6月份发布的《北京市养老机构行业发展报告》显示，截至2024年3月，北京市养老机构总数达578个，床位总数10.9万张，入住老年人近4.5万人。

但剔除尚未收住老年人的机构后，北京全市养老机构平均入

住率仅为45%。

另外，北京全市养老机构收住的近4.5万老年人中，80岁以上及不能完全自理的老年人占比为91.57%。这意味着，入住机构的绝大部分老年人对护理和医疗有着较高的需求。

据了解，基于市场需求，新投入运营的养老项目也更加关注医、护、养等综合服务。如上述万科通州随园项目，在日常服务中将护理级别分为6个等级，包括114项护理动作，可根据老年人个人身体情况，定制24小时专属照护方案。此外，建筑室内部分还设计了60余项适老细节，配备了拉绳报警器、护理监测系统、智能摄像头等设备，无风雨室内连廊可直接通达各楼栋。

作为国内较早关注到失智长辈照护的养老机构之一，椿萱茂在2015年便与美国失智照护运营商Meridian合作引进认可疗法这一国际先进失智照护理念和办法，结合中国文化特点推出了专业失智照护非药物解决方案，通过疗愈性环境、投入生活、就餐体验、身心健康管理、家属或照料者支援等五大指导方案，促进长辈与周围人和环境积极互动，延缓失智进程。

记者了解到，以往房企、险企在土地成本较高以及资金回笼周期较长等因素制约下，“重销售轻服务”的现象较为普遍。而目前养老机构项目将更加关注服务环节的轻资产运营，快速实现品牌和运营模式的输出，拓宽盈利渠道。

“养老并不是一锤子买卖，纯靠低价吸引长辈客户而生活服务跟不上的话，客户还是会流失的。”椿萱茂相关负责人告诉记者，其在市场上属于中高端养老项目，客户覆盖人群多为大学教授、退休干部等经济实力相对较好的家庭。因此他们注重生活品质和睡眠质量，对健康管理、文化娱乐等方面有较高需求。

基于此，椿萱茂在CCRC（持续照料退休社区）基础上进行提升，由Care向Life转变（Continuing Life Retirement Community），将照料升变为生活，更加注重活力、自由的生活感，而非仅仅是照护，倡导长者快乐社交、自我实现和健康的生活方式。

同时，针对长辈们最为关注的健康管理问题，椿萱茂从提前发现、指标监测、运动饮食、科学用药等多方面着手，在生活场景中构建智慧化生态体系，如紧急呼叫系统、智能健康监测设备等，以提升长辈的生活便利性和安全性。

上述椿萱茂相关负责人向记者表示，目前公司正在尝试两个新的方向，一个是委托运营，将远洋集团多年的养老服务和养老机构运营的经验复制给其他人局养老产业的公司；另一个是拓展居家养老业务，研发互联网+居家健康养老产品，根据长辈健康养老生活需要向客户销售安全监测、健康监测的设备，设备数据可以集成到后台，匹配健康服务专家，为长辈提供线上健康指导以及线下的上门服务。

下转 B13