

掘金万亿银发经济

## 养老产业迎“发展天时” 房企探路十年求解盈利之道

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

负责中海康养业务已有七八个年头的郭鑫认为，这个行业在今年迎来了“真正的天时”。

今年年初，国务院办公厅发布《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，银发经济一词自出现就引起广泛关注，2024年更是被业内称为银发经济元年；7月，国家发展改革委发布《关于全面推动基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)项目常态化发行的通知》，养老设施首次纳入REITs项目申报范围。

郭鑫现任中海发展康养公司总经理，在他看来，康养产业两大核心管理要点包含资产运营和内容运营。受益于养老设施REITs政策的出台，中海锦年康养(中海地产旗下康养品牌)有望在当前运营的基础上进一步提升运营效率和资产价值。

据中国老龄科学研究中心预测，目前我国银发经济规模约7万亿元，占GDP比重6%。在发展银发经济的当下，房企对布局养老产业的思考正在加深。早在十二年前，万科、越秀地产开始探索养老业务，分别培育有“万颐养老”“越秀康养”业务板块。

近日，万颐养老相关负责人在接受《中国经营报》记者采访时表示，自2015年成立以来，公司布局广州、深圳、福州等核心城市，已开业八个颐养项目，逾2000张床位，成功实现“城市一社区一居家”三级养老服务网络构建；越秀康养方面表示，当前正处于飞跃发展时期，全国战略布局已初见成效，共运营20个项目，提供8000张床位。

## 初探之路

2016年12月，深圳市福田区民政局与万科签署深圳市福田区PPP试点项目协议，该项目成为深圳市落地的第一个公办养老机构社会化改革项目。

8月底的一天，深圳市南山区社会福利中心二期(以下简称“南山二期”)正在举行项目运营五周年的庆典活动。不同以往的是，在末尾的颁奖环节，上台领奖的不仅有员工，更多的是满头白发的长者，他们是这场活动的主角。

南山二期采用政府和社会资本合作模式(PPP)运营。2019年7月，万科南方区域养老业务团队(万颐养老)通过公开招投标获取南山二期项目，并于同年8月正式运营管理。据万颐养老方面介绍，

## 体系搭建

通过自持的养老公寓和护理院为客户提供医疗服务、养老服务和增值服务带来经营性收入的模式，实现资金与服务的双重良性循环。

房企作为入局养老产业的主要企业类型之一，经过这些年的探索实践，其业务布局及业务体系逐步明晰。

据万颐养老方面介绍，截至目前，万科养老业务已布局南方区域、上海区域、北京区域以及西南区域四大核心区域，先后于杭州、上海、北京、天津、广州、深圳等13个核心城市落地开业42个项目(以养老机构、公寓、医疗机构为主)，在住长者4200余人。万科在南方区域探索并深耕可持续性养老服务模式，成功实现“城市一社区一

## “彼岸”的波涛

房企布局养老产业最初与房地产行业转型相关。

数年前沉淀发展之后，房企布局养老业务也迈入下一个阶段。

万颐养老方面告诉记者，2022年以来至今，是万颐养老的“创新之路”时期，其正在探索新型养老生活方式，深耕大社区为老服务平台，涉及旅居“轻养老”、社区健康管理中心、大型综合住区立体化为老服务解决方案、大湾区养老服务模式等。越秀康养方面表

南山二期总面积3万平方米，设置床位791张，配套服务面积超过7000平方米，现入住率70%。

万颐养老方面表示，在南山二期项目上实现的政企合作是探索深圳市中心城区公办养老机构服务供给侧改革的创新之路，有效解决目前养老服务供给和需求不匹配，提升南山区养老供给质量，构建多层次、多元化养老优质服务供给体系，为有需要的长者提供高质量、有温度的专业服务。

事实上，万科养老业务在深圳

居家”三级养老服务网络构建，目前形成的产品体系有城市级乐养康医综合体、社区嵌入式养老服务

城市级乐养康医综合体中，榕悦·滨江中是万科南方区域在广州布局的第二个“城市级医养复合型全托养老机构”，由原珠航大楼改造而来，2019年3月正式运营，项目建筑面积为5000平方米，总床位156张，现入住率95%。值得一提的是，该项目为在住长者提供服务的同时，以机构为基站辐射社区居家，为临近10余个成熟社区提供

示，2021年—2024年是其飞跃期，项目全线开业运营，自营五大重点项目。未来十年，越秀康养致力于构建强大的核心运营能力和资产管理能力，打造全国领先的康养产业品牌。

值得注意的是，房企布局养老产业最初与房地产行业转型相关，但因养老产业具有资金投入大、回收周期长且需持续运营等特点，房

企在该行业中的盈利模式尚不清晰。万科管理层曾把养老业务比作万科的“彼岸”——看得见河水的波涛汹涌，又看不到彼岸宽广的世界。

对于“河水的波涛汹涌”，越秀康养方面对记者表示，其纵观整个养老领域仍有三大产业瓶颈，分别是资本进入有障碍、缺乏成熟的盈利模式、缺乏专业人才。其中，盈

利模式问题是长期困扰养老企业的一大因素。郭鑫认为，今年出台的养老设施REITs政策实际上给了养老资产一条出路，因为这其中触及到盈利模式的关键问题，提供了一种资产退出路径。“随着养老行业被中央定性为经济的新支撑点，康养产业将迎来高速发展期。”

中海锦年康养方面透露称，其

通过设定投资地图、构建产品体系、搭建产业供应链，建设经营驾驶舱系统，完善客户关怀系统、落地101运营体系和资产退出路径，形成全面的资产运营与管理链条，目前正与行业内头部企业合作，探索从信息化到数智化再到人形机器人智能化的科技转型路径，旨在提升管理效率和服务质量，创造康养领域的新消费市场。

郭鑫认为，今年出台的养老设施REITs政策实际上给了养老资产一条出路，因为这其中触及到盈利模式的关键问题，提供了一种资产退出路径。“随着养老行业被中央定性为经济的新支撑点，康养产业将迎来高速发展期。”

中海锦年康养方面透露称，其

态构建和PPP合作探索的双重使命。三年初探之路，万科同时在广州、福州分别布局三个、一个项目。

万科养老事业逐步铺开同一时期，越秀地产在经历四年的研究和初创期后，于2017年成立越秀康养，并在当年通过收购深圳市银幸现代养老服务有限公司持有并运营广州银幸颐园这一养老机构，一期床位共257张。随后几年，越秀康养通过快速布局九个项目新增近4000张床位，同时启动医疗业务，与多个养老医疗及培训机构建

立深度合作关系。几乎与越秀地产步调一致，中海地产在2017年迈出康养产业战略发展第一步——无锡中海锦年芳庭长者社区项目正式立项启动，这也是中海地产首个CCRC(持续照护养老机构)项目。次年，中海地产分别位于天津、青岛的两个长者公寓项目立项启动，期间公司团队赴日考察养老项目。2019年4月，青岛中海锦年福居长者公寓迎来首位长者入住，标志着中海康养正式进入服务运营阶段。

初期通过学习日本、美国经验搭建基础体系的中海锦年康养，最终将其品牌定位为“新中式养老生活创造者”，并建立一套“锦年101长者守护体系”，依托中海地产全国60余个中心城市布局及450个高端机构资源开展养老业务。目前，中海锦年康养产品类型包括CCRC、机构日间照料中心(CC)、城市品质养老公寓(CB)、居家养老服务平台(HC)，养老服务体系涵盖居家、机构养老。中海锦年康养目前全国在营项目四个，在建项目一个。

郭鑫认为，今年出台的养老设施REITs政策实际上给了养老资产一条出路，因为这其中触及到盈利模式的关键问题，提供了一种资产退出路径。“随着养老行业被中央定性为经济的新支撑点，康养产业将迎来高速发展期。”

中海锦年康养方面透露称，其

通过设定投资地图、构建产品体系、搭建产业供应链，建设经营驾驶舱系统，完善客户关怀系统、落地101运营体系和资产退出路径，形成全面的资产运营与管理链条，目前正与行业内头部企业合作，探索从信息化到数智化再到人形机器人智能化的科技转型路径，旨在提升管理效率和服务质量，创造康养领域的新消费市场。

郭鑫认为，今年出台的养老设施REITs政策实际上给了养老资产一条出路，因为这其中触及到盈利模式的关键问题，提供了一种资产退出路径。“随着养老行业被中央定性为经济的新支撑点，康养产业将迎来高速发展期。”

## 破解银发经济发展痛点 科技赋能社区养老

本报记者 陈靖斌 广州报道

根据咨询公司弗若斯特沙利文发布的《2024年中国银发经济发展报告》，随着我国人均收入的提升、养老保障体系的逐步完善，以及老年人就业率的提高，老年群体的消费能力显著增强，其生活方式也日益丰富多彩。老年人对于各类产品和服务的需求不仅

## 创新养老服务

今年年初，国务院办公厅发布了《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，这是国家首次针对银发经济出台的专门政策文件。同时，今年的《政府工作报告》也提出要“加强老年用品和服务供给，大力发展银发经济”。

此外，党的二十届三中全会进一步为“积极应对人口老龄化，完善养老事业和产业政策机制”进行了战略部署。这一系列政策，表明国家正全面推动银发经济的发展，并为老年人的福祉提供保障。

2024年《政府工作报告》特别强调了“实施标准提升行动，加快构建适应高质量发展要求的标准体系，推动商品和服务质量不断提高，以更好满足人民群众的生活改善需求”。其中明确提到要“推动养老、育幼、家政等服务的扩容提质，支持社会力量提供社区服务”，为物业行业的转型发展指明了方向。

在这样的政策背景下，以华侨城和华发股份为代表的房企也开始积极布局养老产业，致力于为老年人提供高品质的养老服务。昆山华侨城·水月周庄花园小区就是一个典型的案例。项目经理陈林介绍，“水月周庄”是一个康养度假主题项目，许多业主将小区规划为未来的

在增加，还呈现出更加多元化的趋势。

《中国经营报》记者了解到，为了更好地满足现代老年群体的需求，打造以银发经济为核心的产业，许多企业已开始布局。比如，华侨城和华发股份都在积极推动社区养老项目，为老年人提供优质的颐养空间，帮助他们实现更加丰富和充实的晚年生活。

养老和度假场所。

陈林指出，在小区长住业主中，约有三分之一是独居、空巢、失独老人，这些老年人不仅在生活中需要照顾，心理需求也亟待关注。面对初期入住率和物业费收缴率偏低的问题，项目团队决定通过深入挖掘业主需求，并加强人文关怀，推出了“水月养老+”品质提升项目。

这一项目不仅在传统的“四保一服务”(保洁、保安、保绿、保修、客户服务)基础上，增加了多项针对老年人的增值服务。例如，定期上门拜访了解老年人的生活需求，组织健康讲座、疗愈绘画、手工制作和园艺课程等丰富的社区活动，提升老年业主的精神文化生活。同时，还提供上门打扫、代购代送等便民服务，解决老年人日常生活中的实际困难。

“水月养老+”项目实施后成效显著。根据统计，2023年业主满意度达到83%，同比增长48%，而“水月养老+”项目的满意度更是高达100%。与此同时，物业费收缴率也稳步提升，2023年同比增长11%。这些数据不仅反映了业主对服务的高度认可，也为物业公司运营和后续服务提升提供了坚实保障。

北京社科院副研究员王鹏指出，未来几年，银发经济对中国经济发展的深远影响将愈发显著，尤其是在人口老龄化加剧的背景下。随着老年人口规模持续扩大，他们的消费需求也将变得更加多样化和个性化。因此，银发经济不仅是中国经济增长的新动力，更有望成为推动中国经济高质量发展的重要引擎之一。

随着银发经济加速发展，养老问题成为社会关注的焦点。对于许多家庭来说，居家养老面临诸多挑战，而对养老机构的信任度不足也让许多人陷入困境。为此，华发股份提出了一个创新的解决方案——按照住宅小区户数的10:1比例，就近建设专门为业主配套使用的养老公寓，提供专享的社区养老服务。

不仅如此，华发股份将住宅精装修的经验运用于养老公寓的打造中，通过对老年人生活场景和需求的深入分析，在公寓中设计了40项适老设施，如无障礙设计、适老收纳系统、防滑地板、吸氧设备和健康监测系统等，确保公寓不仅安全可靠，还能为老年人提供细致的关怀。这种设计不仅解决了居家养老缺少照顾的问题，还能让老年人保持与家人“近一碗热汤的距离”，不必被送到远离家庭的机构。

此外，华发股份还在社区规划中融入了一些巧思。例如，将儿童游乐区与适老空间相结合，促进“隔代亲”之间的互动，让老年人与家人、孩子一同享受温馨的家庭氛围。这种多元化的设计理念不仅提升了老年人的生活质量，也进一步丰富了社区的文化内涵。

## 社区养老仍是主流

近年来，居家社区养老逐渐成为我国老年人的主要养老方式，并得到政府的高度重视。

2023年《政府工作报告》中明确提出，要大力发展社区和居家养老服务。为推动这项服务的高质量发展，5月，民政部和财政部联合发布通知，启动了2023年居家和社区基本养老服务提升行动，确定了包括北京市昌平区在内的50个试点地区，鼓励地方在设施建设、机构培育、人才培养和服务创新等方面积极探索，打造专业化、社会化的可复制推广的养老服务模式。

紧接着，2023年7月，商务部联合13个部门发布了《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划(2023—2025)》。该计划明确提出，要按照适老化标准改造社区养老服务设施，探索发展社区食堂，建立社区护理站，并鼓励家政、护理人员进入社区，提供生活照料、健康管理、康复护理、精神慰藉等居家养老服务。这些措施有助于构建更加完善的社区养老服务体系，满足老年人多样化的养老需求。

2023年11月，国务院办公厅转发了国家发展改革委《城市社区嵌入式服务设施建设工程实施方案》，进一步推动了居家社区养老服务的落地。该方案明确了围绕幼有所育、老有所养等民生重点，布局建设社区嵌入式服务设施。这种模式将居家社区养老服务有机融入到社区的整体规划中，有助于完善居家养老网络，发展老年助餐服务，并提供上门服务，为老年人创造更加便利的生活条件。



水月周庄社区文化活动中公益课堂。

本报资料室/图

2024年1月15日，国务院办公厅发布了《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，这是中国首次以银发经济为主题的政策文件。文件提出了四个方面的26项举措，标志着中国银发经济正式进入加速发展阶段。这一政策的出台，也预示着中国正在积极应对老龄化挑战，并通过发展银发经济来提升老年人生活质量。

随着中国人口老龄化的加剧，老年人的衣食住行需求受到了社会和政府的广泛关注。发展银发经济，不仅是提高老年人生活品质的有效途径，还将成为推动中国经济发展的新引擎。根据全球新经济产业分析机构iiMedia Research(艾媒咨询)的数据，2023年中国养老产业市场规模已达12万亿元，同比增长16.5%，预计2024年市场规模将增长至13.9万亿元，2027年更有望突破20万亿元。

然而，尽管银发经济前景广阔，其产业发展仍面临诸多挑战。王鹏指出，银发经济涉及物联网、大数据、人工智能等前沿技术，但这些技术的应用和发展仍然存在不确定性，如技术成熟度、

数据安全和隐私保护等问题。

眺远营销咨询董事长高承远也强调，当前银发经济产业的主要挑战包括：如何提高产品的智能化和便捷性，以满足老年人特殊需求；如何加强线上线下服务的协同，提高整体服务质量；以及如何有效保障数据安全和隐私。

为应对这些挑战，高承远建议，企业需要加大技术创新和研发投入，提升产品的智能化水平，优化用户体验。同时，还需强化服务质量管理，确保服务标准的提升。此外，数据安全和隐私保护也是企业必须高度重视的领域，需投入更多资源进行管理和改进。

同样，王鹏认为，政府和企业应共同加大对银发经济相关技术的研发投入，推动技术突破，并加强与国际先进技术的合作与交流，吸收国外先进经验。与此同时，企业还需深入了解老年人及后备群体的需求特点，注重用户反馈，通过市场调研、用户访谈等方式，持续优化产品和服务，确保银发经济的发展既符合老年群体需求，也具有可持续性。