

# 泰康“转向”:养老社区重资产模式调整

中经记者 陈晶晶 北京报道

占据非上市保险公司经营业绩“头把交椅”的泰康保险集团股份有限公司(以下简称“泰康保险”)近期因一系列变动引发市场关注。

根据泰康保险最新披露的2024年年报,集团营业收入、保费

收入、净利润均增长,但是高级管理人员数量及薪酬、经营网点策略发生了较大变化。据国家金融监督管理总局(以下简称“金融监管总局”)官网,今年以来,泰康人寿注销分支机构超过160家。

泰康保险方面在接受《中国经营报》记者采访时表示,公司经营

## 负债端降成本:经营网点收缩

随着战略更聚焦核心客群,泰康人寿优化调整了三、四线城市及以下地区的部分分支机构。

年报显示,泰康保险2024年营业收入3270亿元,同比增长17.20%;保险业务收入2661.31亿元,同比增长10.53%;净利润151.60亿元,同比增长20.63%。同时,投资收益对经营业绩贡献突出,2024年实现投资收益562.12亿元,较2023年363.28亿元大幅上涨198.84亿元,同比增长54.73%。

记者注意到,负责资金管理的子公司泰康资产管理有限责任公司(以下简称“泰康资产”)以及经营业绩占集团比例超过八成的寿险子公司,投资收益亦明显提升。

根据泰康资产年报,2024年其营业收入和净利润均排名保险资管行业第二位,实现营业收入62.82亿元,同比增长23.1%,实现净利润28.43亿元,同比增长36.6%。

泰康人寿2024年营收2814.20亿元,同比增长17.82%;实现投资收益521.92亿元,同比增長50.36%;公允价值变动损益39.12亿元,同比增长94.14%。

不过,在营业支出方面,2024年以来,受国债收益率曲线下行影响,泰康保险提取保险责任准备金有所增多,使得营业支出同比有所

增长。2024年,泰康保险营业支出为3115.49亿元,同比增长15.73%;提取保险责任准备金1697.29亿元,同比增长27.36%。2024年,泰康人寿营业支出为2670.78亿元,同比增长17.23%;提取保险责任准备金1530.81亿元,同比增长29.86%。

据一位保险业内人士透露,为应对市场环境变化,泰康保险采取了一系列降低负债端成本的举措,包括压降展业费用、裁撤低效能分支机构等。

记者注意到,2024年,泰康保险手续费及佣金支出、业务及管理费合计446.53亿元,同比下降2.56%;泰康人寿手续费及佣金支出、业务及管理费合计306.05亿元,同比下降5.93%。

此外,2024年3月,泰康保险注销了一家子公司泰康健康管理(北京)有限公司。数据显示,该公司在2022年、2023年连续亏损。

记者对比2023年、2024年年报发现,泰康保险高管人员数量和薪酬均出现不同程度下降——2024年高级管理人员数量为10人,而2023年为15人。

泰康保险在2024年上半年偿

## 医养康养板块:重资产模式转向

泰康之家养老社区的重资产模式需要贯穿项目全生命周期,对资金投入规模要求极高。

公开资料显示,除了保险主业,泰康保险一直以来致力于打造医养康养服务体系,旗下泰康之家养老社区作为国内养老社区头部,通过全国化布局已实现了规模化、标准化建设。泰康保险向记者提供的数据显示,截至目前,泰康之家完成全国36座城市43个项目建设,其中有22城25个社区开业,在住居民近17000名。

2024年,泰康保险医养康养板块营收增长较快,实现营业收入70亿元,同比增长24.26%。对此,泰康保险方面对记者称,2024年泰康医养康养业务收入的增长,主要得益于养老社区入住居民人数的上升以及品牌与服务优

势以及创新服务模式的推动。2025年,泰康之家津园、泰康之家滇园将相继开业。

据记者采访获悉,泰康保险通过将保险产品与养老社区融合,实现客户资源的双向引流,即“幸福有约”将虚拟保险与实体医养融合,以“年金险+养老社区确认函”模式,打通了保险支付端、资产端、服务端。“幸福有约”目前已形成“长寿有约、健康有约、财富有约、善寿有约”四大产品体系。

截至2024年年底,该模式已实现养老社区带动23万人购买保险产品,预计撬动保费规模达4600亿元。

事实上,泰康之家养老社区一直以来采用拿地新建的重资产

模式进行全国化布局CCRC(持续照料退休社区),并且推行“一个社区、一家医院”医养融合模式。重资产模式需要贯穿项目全生命周期,覆盖前期规划、土地获取、社区建设、医疗资源匹配及运营服务体系构建等关键环节,这些均对资金投入规模要求极高。

年报显示,泰康保险近5年平均在建工程投入资金超60亿元,投资资金累计超600亿元。其中,2022年在建工程资金达到103.52亿元,2023年在建工程增加78.35亿元,均达到历史最高水平。

需要注意的是,医养康养板块虽然营收增长较快,但是毛利率出现下滑趋势。年报显示,泰康保险医养康

宁业务经历2020—2022年的盈利快速增长后,2022—2024年该业务板块毛利率分别为31%、22.3%、12.3%。另外,2024年医养康养运营成本达到61.46亿元,同比增长40.25%。

养老地产行业人士指出,运营成本上升、毛利率下滑,既反映出养老社区前期重资产投入、运营周期长的行业特性,也折射出市场竞争加剧与成本控制的挑战。

“一是由于养老社区的特殊性,每年适老化改造工程、护理服务等均需要额外的资金投入。二是泰康之家2024年新开业3家综合医院,并在多个社区配建康复医院,使得医疗资源的投入显著增加,进一步拉高了整体运营成本。”

该养老地产人士对记者表示。

盈古智库高级研究员江瀚对记者表示,高端养老社区不仅需要提供高品质的居住环境,还需要配备专业的医疗、护理、餐饮等服务团队。随着人力成本的持续上涨,养老社区运营成本也在逐年增加。同时,从当前房地产市场环境来看,此前一些高端养老地块增值的空间或受到抑制。

泰康保险方面对记者表示:“养老行业不是暴利行业,而是长期保证现金流的行业,是大民生工程。当前,保险业遇上利率下行和转型双重压力挑战,泰康‘支付+服务+投资’的‘新寿险’模式价值更加凸显。”

新战场:  
打造“养老服务联合体”

城市“养联体”与泰康之家养老社区在运营主体、服务范围、盈利模式等方面存在显著不同。在管理模式和服务体系上,城市“养联体”更注重协同治理和资源整合。

根据陈东升此前内部表态,2024年泰康之家全国化布局基本完成,重点城市网络化启航,2025年全面推进“养联体”战略。

据悉,养老服务联合体,指的是机构养老、社区养老和居家养老三位一体的养老综合体。其作为一种整合型养老模式,核心是资源整合与多元协同,将居家养老、社区养老、机构养老等做全链条资源整合,以解决传统养老服务碎片化、供需错配等问题。

泰康保险方面亦向记者证实“养联体”新战略:“泰康依托大规模高品质养老社区已经形成的专业能力,正在深入探索社区康养中心布局,打造机构养老、社区养老和居家养老三位一体的城市‘养联体’模式。”

对于推进“养联体”的计划和最新进展,泰康保险方面向记者进一步表示:“泰康之家已经在北京、上海、成都等核心城市做了很多探索和实践。比如在北京,泰康之家已经落地4个项目,形成‘大型CCRC+城区养老公寓+综合为老服务中心’的多层次养老服务组合。”

需要注意的是,社区、居家养老服务模式与机构养老完全不同。

泰康保险方面对记者坦言:“城市‘养联体’与泰康之家养老社区在运营主体、服务范围、盈利模式等方面存在显著不同。在管理模式和服务体系上,城市‘养联体’更注重协同治理和资源整合;在解决方案和资源整合上,需要通过多方合作和技术手段,实现精准服务和成本优化。”

根据泰康之家副总裁兼养老社区事业部总经理徐晓欢近期公开发言,机构养老模式下,入住者、员工、服务和管理都在一个固定的空间里,服务质量、服务体系、服务能力相对可以保证。社区养老模式下,以场地服务为主,人虽然是流动的,服务范围仍相对固定。居家养老层面则呈现“散”的特征,服务场所分散不稳定,服务人员流动,服务管控要求完全不同。

显然,从机构服务走到社区、居家服务层面,面临管理模式和服务体系变革,需要重新思考解决方案。

徐晓欢还表示,目前泰康在北京、上海分别布局4个、3个项目,今年计划在广州、深圳、武汉、成都等旗舰园区运营相对成熟的城市推进“养联体”。

# 区县城投从“风险突围”走向“动能重塑”

中经记者 石健 北京报道

## 近一成区县城投总资产过千亿元

数据显示,纳入统计的区县级城投公司共有655家。截至2024年年底,总资产规模合计总量为30.26万亿元,年营业收入合计为1.77万亿元,570家企业的主体信用评级达到AA及以上。

在资产规模方面,排名前100位的区县城投资产规模总计为13.18万亿元,较上一年度数据增幅为3.92%。截至2024年年底,区县级城投公司总资产超过1000亿元的有61家(近一成),超过2000亿元的有10家。其中,3家总资产突破3000亿元,分别是杭

### 从特色化挖掘动能

丁伯康认为,从今年所发布的区县城投公司经营数据来看,当前城投转型正处于“风险突围”与“动能重塑”的关键阶段。尤其是化解存量债务仍然是目前区县城投突破发展困局的攻坚点。

“长期以来,区县城投因承担大量公益性项目融资职能,项目自身造血能力不足。面对这一困局,

州萧山国有资产经营集团有限公司(以下简称“萧山国资”)、绍兴市柯桥区国有资产投资经营集团有限公司、诸暨市国有资产经营有限公司。同时,655家区县城投总资产平均值为462.1亿元,资产规模超过这一平均值的城投公司共206家。

在营收方面,655家区县城投营业收入平均值为27.04亿元。

营收排在头部的区县城投,营收均超过200亿元。截至2024年年底,营业收入超过百亿元级的区县城投公司有20家。其中,营业收入

入围体量居前10位的分别为青岛西海岸新区融合控股集团有限公司545.57亿元、厦门海沧投资集团有限公司437.44亿元、新疆天富集团有限责任公司402.12亿元、义乌市国有资产运营有限公司374.00亿元、曹妃甸国控投资集团有限公司338.97亿元、贵溪市发展投资集团有限公司227.42亿元、福清市国有资产运营投资集团有限公司206.95亿元、萧山国资199.11亿元、新疆可克达拉市国有资产投资运营有限责任公司196.26亿元、青岛上合控股发展集团有限公司

178.41亿元。

营收排位尾部的区县城投,营收普遍在亿元左右,河南一家区县城投公司2024年营收仅为61万元。对此,有区县级城投公司负责人分析称,尾部区县城投营收较低,或反映出一些区县城投仍以传统业务作为主营,这就导致项目回款慢、营收少的情况。

对于如何改善区县城投的营收能力,中国财政学会国有资本治理研究专业委员会副主任委员、现代咨询集团董事长丁伯康认为,市场化转型是驱动区县城投实现营

收跃升的核心引擎。为摆脱对土地开发与基建代建的单一业务依赖,区县城投公司亟须通过市场化转型开辟新增长点。一方面,紧密结合当地产业发展规划,积极参与园区开发运营、招商引资等,建立可持续的收益模式;另一方面,加强与周边区域的产业协同合作,系统融入区域产业链发展,以实现资源共享与优势互补。

在多位区县城投行业人士看来,面向即将到来的“十五五”时期,差异化发展将成为区县城投发展转型突围之道。

对此,丁伯康也建议,对于头部区县城投公司,要在“做大做强”基础上,进一步“做优”,加快向综合性国有资本投资运营公司转型。“中小型城投公司则应立足于本地特色,集中精力深耕本地优势产业或领域,避免盲目扩张与跟风投资,从而有效增强自身在区域经济中的竞争力与抗风险能力。”