

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

策略保持连续稳定,高级管理人员减少,主要因高管退休及任职分工调整,与降本增效无关。

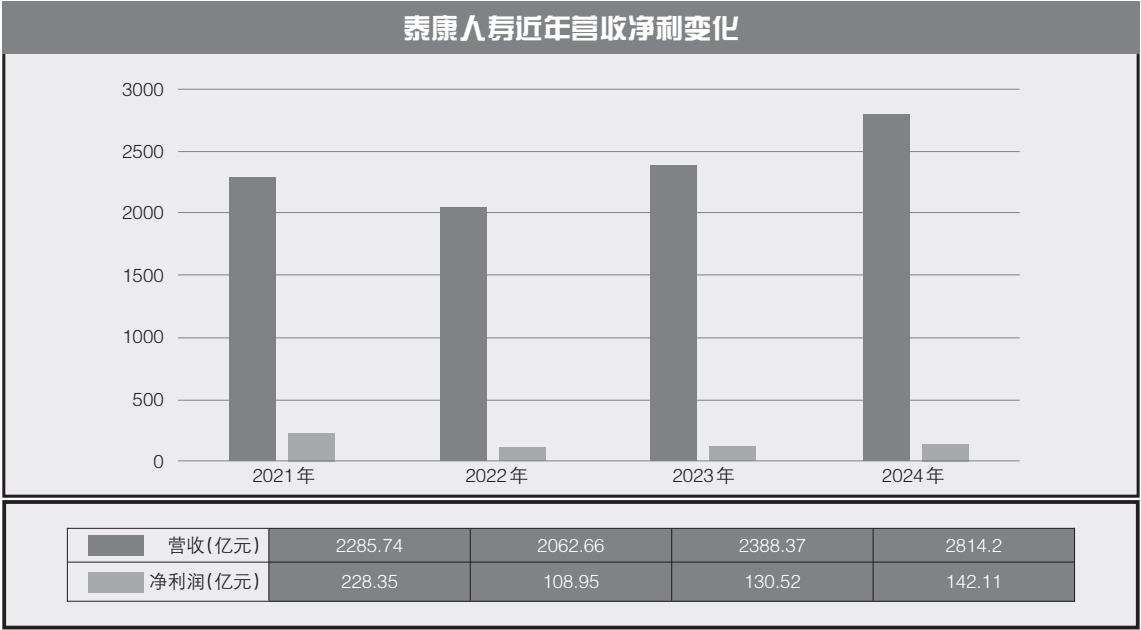
众所周知,泰康保险通过实体的医养康宁服务与传统寿险相结合,形成了“支付+服务+投资”三端协同的“新寿险”商业模式。但重

资产自建的养老社区也存在资金沉淀规模大、回报周期长的问题。

记者注意到,在高管减员与分支结构收缩的同时,泰康保险养老业务战略亦在转向:从重资产模式向轻重资产相结合调整。

记者从泰康保险内部人士处

获悉,董事长陈东升今年年初已在内部宣布,泰康之家养老社区全国化网络布局基本完成,2025年开始全面推进城市“养老服务联合体”战略,打造机构养老、社区养老和居家养老三位一体的养老综合体。



数据来源:泰康人寿年报

刘洋/制图

付能力报告中提到,2024年2月19日,公司召开泰康保险风险管理委员会2024年第一次会议。会议指出,在大环境不利预期下,公司上下要达成共识、主动调整负债成本以控制长期风险,具体实施路径要充分考虑市场、客户利益等因素稳步推进。

需要注意的是,近两年,泰康人寿在经营网点、分支机构上做出了调整。记者据金融监管总局官网文件不完全统计,2025年以来,泰康人寿已撤销165家分支机构,其中包括41家分公司和124家营销服务部。

泰康保险方面对记者表示:“在行业转型的背景下,优化分支

机构网络布局成为许多险企提质增效的战略选择。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。同时,在泰康人寿服务网络内,邻近服务机构有效承接撤销分支机构的相关业务。泰康人寿精简机构提质增效,符合整个行业的高质量发展趋势。”

泰康人寿裁撤分支机构并非个案。最新数据显示,2024年,人身险行业撤销分支机构超1343家,新设仅52家。

上述业内人士进一步透露,当前市场低利率环境下,保险资金投资压力倍增,资产端和负债端匹配成为险企的重中之重。在利差损

风险的挑战下,已经有部分保险机构主动降低保费规模。

最新数据显示,泰康人寿2025年一季度的保险业务收入达700.26亿元,同比下降17.81%,退居至非上市险企公司保费收入第二位。而上述保费变化背后,或与泰康人寿主动向分红险转型、降低负债端成本有关。

泰康人寿亦在2025年一季度偿付能力报告中称,公司一直重视战略风险管理,持续关注宏观经济金融形势以及宏观经济政策、金融行业政策的重大变化,并定期评估自身能力,以确保公司战略与公司能力变化、经营环境变化相匹配。

医养康宁板块: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宁服务体系,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个项目布局,其中有22城25个社区开业,在住居民近17000名。

2024年,泰康保险医养康宁板块营收增长较快,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年泰康医养康宁业务收入的增长,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年年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,医养康宁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

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

655家区县城投公司总资产达30.26万亿元,年营收合计1.77万亿元……近日,城投网和江苏现代资产管理顾问有限公司(以下简称“现代咨询”)联合发布了2024年区县城投经营数据。

《中国经营报》记者注意到,随着债务化解和城投平台转型齐头并进,区县级城投公司经营水平和治理能力进一步提升。尤其是在头部区县城投公司中,已经有61家城投公司总资产超过千亿元。但就营收水平看,655家区县城投营业收入平均值为27.04亿元,75%的城投公司不及平均值。

在多位区县城投负责人看来,对于未来区县城投发展,化解债务是前提,差异化发展是方向,市场化转型是手段,融资能力提升是支撑,区县城投正从“风险突围”向“动能重塑”转变。

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。

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,

国家出台‘一揽子化债方案’,明确要求各地全面摸清债务底数,特别是未纳入隐性债务统计的‘隐隐债’,明确债务主体和偿还责任,区别不同地区、不同层次的政府融资平台情况,区分分类推进存量债务化解和处置。”丁伯康表示。

面对上述现状,丁伯康认为,对于经济发达地区且企业运行状

态处于2.0“城市综合运营和服务商”向3.0“城市综合运营服务商+产业培育发展商”转型阶段的平台,可以在资产资源重组、存量债务处理、产业化转型等方面提出更高的要求,给予一定的政策支持。而对于经济欠发达地区且企业运行状态还处于传统模式向2.0转变阶段的平台,则应该把存量

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

债务的置换放在首位,同时在区域资源开发利用、存量资产盘活、政府资金援助等方面,给予大力度支持。

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

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”。