



# 中国商业养老服务市场发展 研究报告

©2022.10 iResearch Inc.

## 发展诉求



从需求侧入手，由老年人口增长趋势；家庭人口结构变化；居民养老需求迫切、养老财务准备不充足、居民感知的人生风险压力较大等角度说明**当前养老市场面临的需求庞大，并且未来也将持续高速增长。**

## 增长阻碍



基于市场需求旺盛的背景，结合发展进程阶段以及发展缓慢的现状，从服务供给侧和养老支付端分别阐述，**当前制约养老市场发展的核心因素——1. 用户付费能力弱且付费意愿不足；2. 服务供应商客单价高企却盈利空间有限。**整体而言，消费者对于养老服务可接受的价格和养老服务提供商在盈利状态下给出的定价不匹配。

## 困境破局



基于导致市场发展制约因素，结合成功的实践经验，**探讨两个破局的关键点——政策与金融。政策层面**，地区政府基于当地养老市场发展阶段、服务商经营状况、当地常驻老年人口实情出台相应的产业扶植政策。**金融层面**，投资机构可基于资金周期、收益、主业生态延展等投资目标，适当投资商业养老服务领域，帮助产业更快进入卓越效能阶段。养老服务商也可根据主营业务形态、经营所处阶段需求，在市场中寻求契合自身的优质社会资本，互利共赢。

## 核心模式



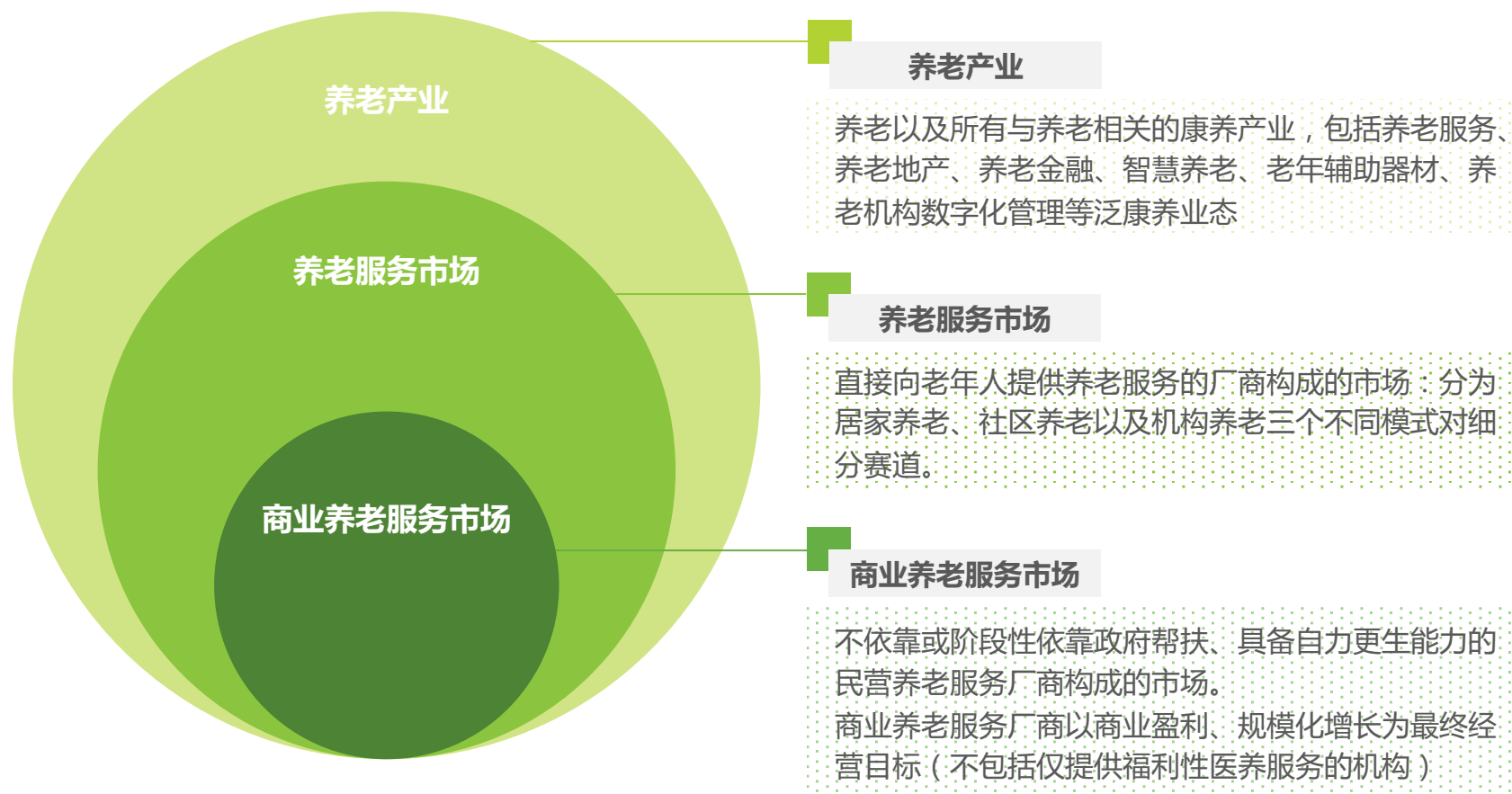
测算商业养老市场整体规模、细分赛道规模、未来增长趋势以及一些服务供给缺口大小。基于前文探讨的破局关键，从市场实践的成功案例模式出发，总结市场中已有的两大类成功商业模式，并从金融机构角度探讨不同诉求下模式选择考量重点，总结各模式实现定价匹配且基本盈利的商业逻辑。

## 趋势洞察



未来，商业养老服务市场整体可能保持区域分割、相对离散的市场状态，但不乏有集团化运作、规模化拓展的头部主体，市场空间广阔，投资机会良多。此外随着，整体泛养老生态内科技渗透率以及数字化率持续上升，服务商生产效率进一步优化，市场空间仍有不断提升的可能。当前市场预期下，除保险以外的其他金融机构如银行、基金等作为优质社会资本备选，具备更强的投资获利优势

# 商业养老服务市场的概念定义



诉求：商业养老服务市场发展的社会基础 1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素 2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动 3

长坡：养老“金融+服务”模式探索 4

洞见：商业养老服务市场发展趋势 5

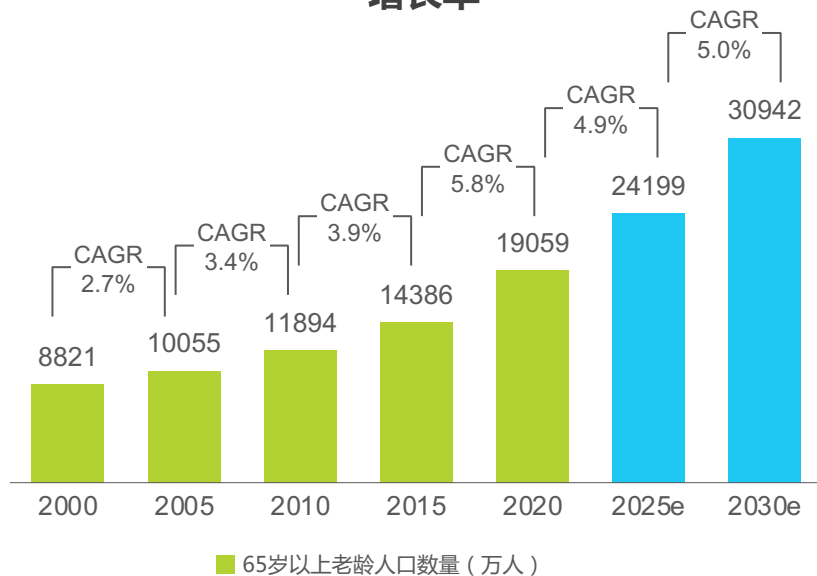
厚雪：行业卓越厂商案例展示 6

# 家庭人口结构转变带来养老人手压力

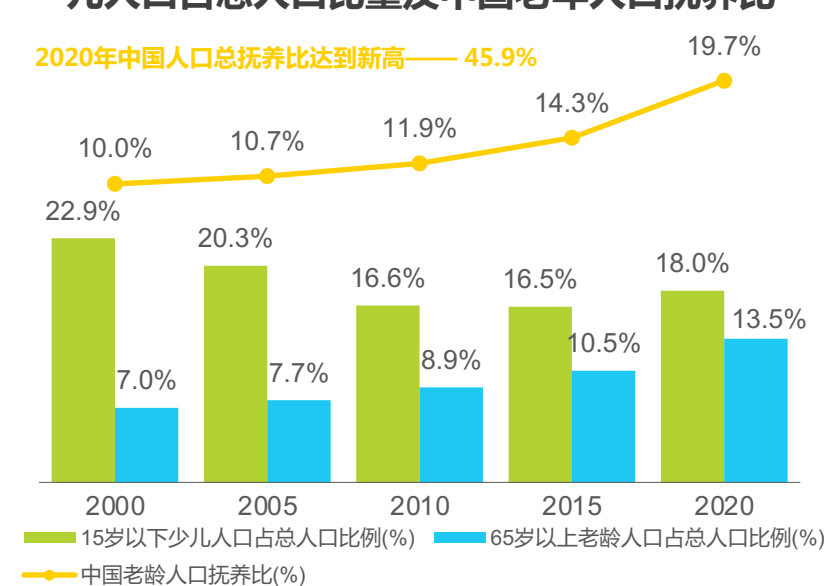
## 老龄化与少子化带来老年抚养比上升，致使“养儿防老”模式难以为继

步入21世纪以来，中国人口结构持续发生改变，65岁以上老龄人口数量逐渐增多、增速持续上升，近5年的年复合增长率达到5.8%。依据当前55-65岁人口基数以及55岁之后各该年龄段内人口死亡率，预计未来10年65岁以上老龄人口可增长至3亿人，占总人口比重也将持续攀升。与此同时，15岁以下少儿人口占总人口比例则呈现缓慢下降态势，“老龄化”与“少子化”成为当前中国人口结构变化背景的关键词。从家庭单元角度来看，人口结构变化带来家庭抚养负担增加。一方面2020年中国家庭总抚养比达45.9%创近20年内历史新高；另一方面中国老龄人口抚养比持续攀升，20年内增长近一倍。随着中国家庭单元规模逐渐减少，家庭养老的人手压力逐渐凸显出来，传统的“养老防老”模式已难以为继。

### 2000-2025年中国65岁以上老龄人口数量及增长率



### 2000-2025年中国65岁以上老龄人口、15岁以下少儿人口占总人口比重及中国老年人口抚养比



来源：中国国家统计局，艾瑞研究院自主研究绘制

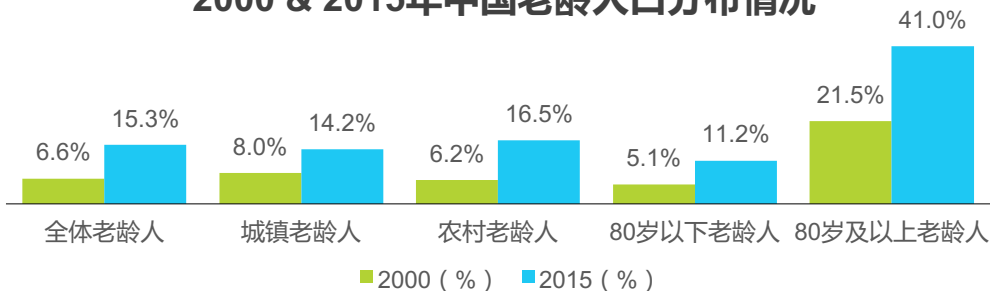
来源：中国国家统计局，艾瑞研究院自主研究绘制

# 养老服务需求大，养老商业化提上日程 iResearch 艾瑞咨询

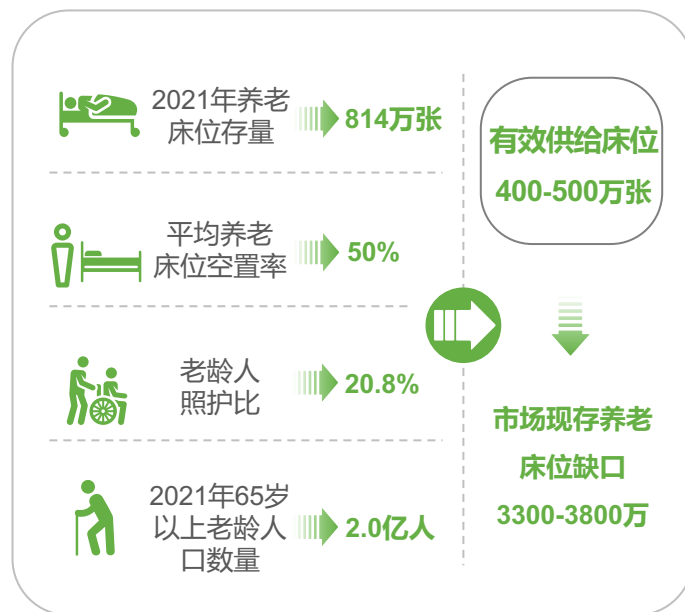
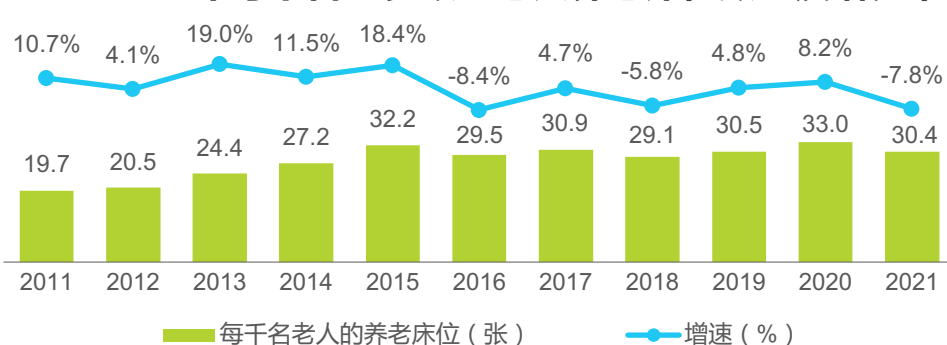
## 居民对养老服务的倚重程度增加，老年服务资源需求旺盛，居民养老的名义需求存在市场缺口

根据中国老龄办2015年发布的抽样调查结果，全体老人需要照护的人群比例由2000年的6.6%上升至15.3%，其中80岁以上老人需要照护的比例增至41.0%，较2000年上升近一倍。老年人需要照护比例的上升趋势迅猛。反观供给端，截止2021年，养老床位现存总量813.5万张，每千名老人拥有床位张，与十三五规划目标仍有相当距离。且养老机构的床位空置率高达近50%，这也进一步压低了市场的有效供给量。根据供需缺口试算结果，保守预估中国养老照护床位缺口约为85%。

### 2000 & 2015年中国老龄人口分布情况



### 2011-2020年每千名60岁以上老人养老床位数量及增长率



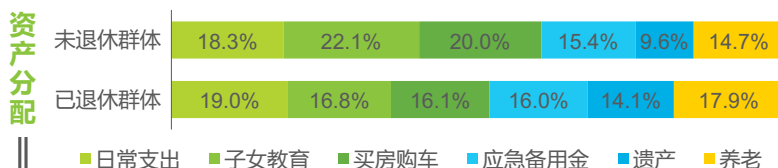
来源：国家统计局，全国老龄办《第四次中国城乡老年人生活状况抽样调查》，中国老龄科学研究中心《中国养老机构发展研究报告》

# 居民养老准备尚不充足 (1/2)

## 居民养老财务过于倚重社会养老保障第一、二支柱，实际养老准备不足，居民主观养老准备意识仍需市场化引导

从已退休人群与未退休人群的资产分配来看，老龄人群为主的已退休人群受收入、健康等因素影响，在应急、养老、遗产方面的财富资产分配多于未退休人群，而未退休人群的资产分配则主要集中于日常生活等方面。从居民养老财务准备方式来看，社会基本养老保险是未退休居民在财务方面最主要的养老准备方式。同时受居民财富分配结构影响，固定资产增值、银行储蓄也成为居民储备养老财富的次优选方式。整体而言，未退休人群养老准备仍然极为依赖社保第一支柱，养老准备资产组合相对单一，这与已退休人群真实的养老财务储备需求差异较大。未老人群的养老意识成熟

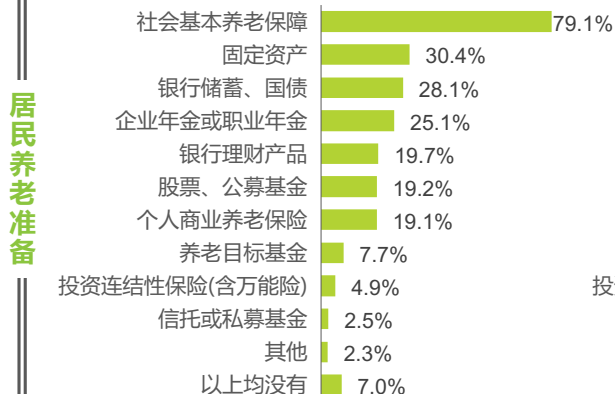
### 2020年已退休人群与未退休人群资产分配对比



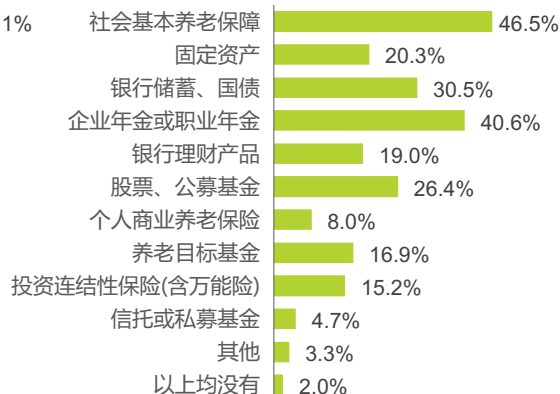
### 未退休人群与已退休人群的经济资产分配存在较大差异：

未老人群均未退休、身体健康、寿命预期乐观、收入持续稳定且具有增加的可能性，他们与已老群体的心态不同。未老人群更愿意在子女教育、买房购车方面投入，在遗产保留与应急准备方面需求较低，提前为养老储备的动力尚不足。而已老人群则更愿意在应急准备、遗产保留、养老准备等方面配置较多资产。由此可以看出，两类群体的经济生活是截然不同的。

### 2020年未退休人群的养老财务准备



### 2020年已退休人群的养老财务储备



### 未退休人群有关养老的财务准备较为简单主要仍然依靠社会养老保险：

在未退休人群中，社会基本养老保险这一养老储备途径使用率极高，接近80%。而企业年金、个人商业养老保险、养老理财等方式使用率与之相差较远，约20%-25%。未步入老龄阶段的居民针对养老的主要经济储备仍极度依赖社会养老保障的第一支柱，二、三支柱仍未被充分重视。

### 已退休人群有关养老的财务储备相对多元，社会养老保险难以完全覆盖已老人群需求：

从已退休人群正在采用的养老储备方式来看，他们对社会基本养老保险的依赖程度并不深，而对企业年金、养老目标基金等方式青睐度有所提升。

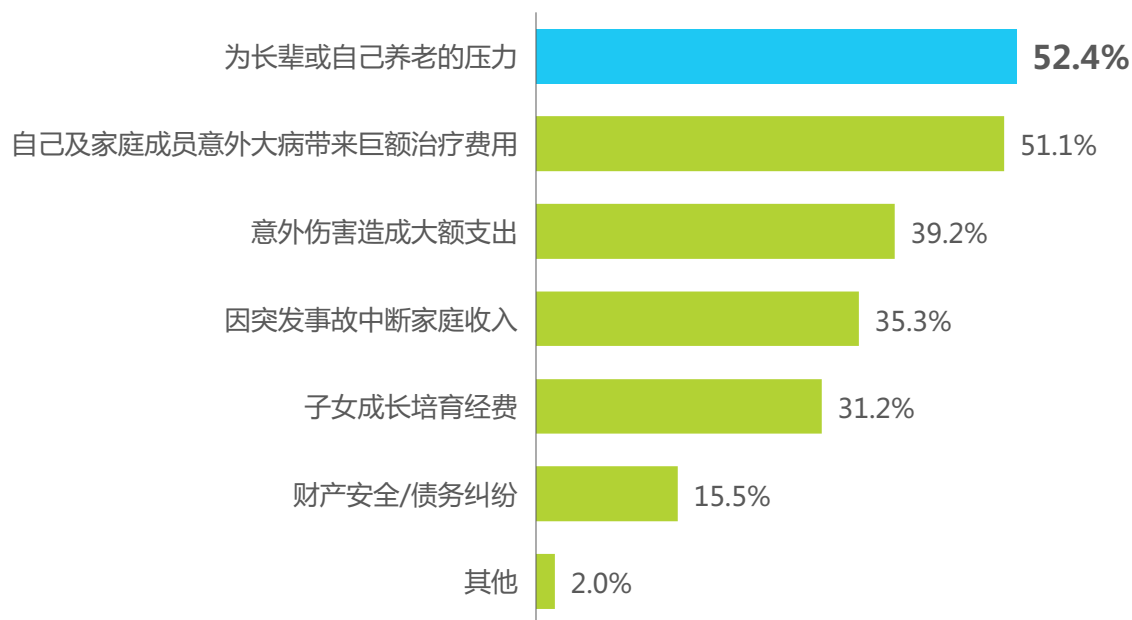
来源：清华大学老龄社会研究中心&腾讯金融研究院《2020国人养老准备调研报告》，艾瑞研究院自主研究绘制。

# 居民养老准备尚不充足 (2/2)

## 老年家庭面临风险较多，养老忧虑成为居民的最大人生压力

老龄人作为行动能力较弱、生命健康水平较低、无确定收入来源的特殊群体，他们面临的风险种类更多、发生风险可能性更大。由此，老年人占比高的家庭，其风险压力也相对较大。从居民主观认知中面临的人生风险压力来看，关于养老和医疗方面支出的顾虑已经成为居民最大的人生风险压力来源。一方面当前社会居民普遍面临较重的赡养负担，未来随着中国家庭规模不断缩小，居民照护长辈的压力仍有上升可能。另一方面，由于居民过度倚重社会养老保障第一支柱，中国居民养老财务准备整体仍不充分。随着社会经济发展不断提速，叠加疫情冲击反复，市场通胀压力预期较高，居民认为自身步入老龄阶段后面临的资金压力也相对较大，他们预期未来养老金水平难以满足老年生活富足的需求水平。

### 中国居民认为自己面临的人生风险及压力





诉求：商业养老服务市场发展的社会基础 1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素 2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动 3

长坡：养老“金融+服务”模式探索 4

洞见：商业养老服务市场发展趋势 5

厚雪：行业卓越厂商案例展示 6

01

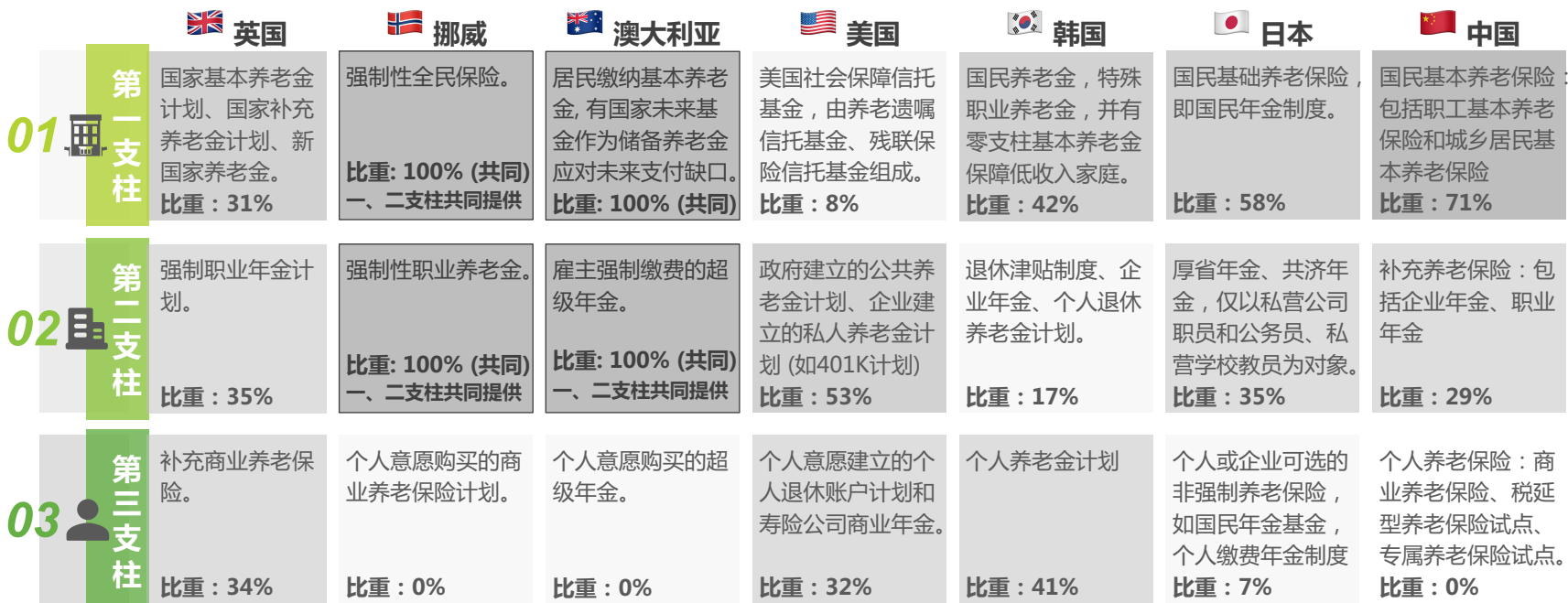
**付费端：付费能力弱、付费意愿低**

# 社保体系框架完整但结构失衡

## 社保具备完整的三支柱框架，但支柱份额差异大，增长失衡

自世界银行在1994年首次提出涵盖公共养老金计划、职业养老保险计划和个人储蓄计划的养老金三支柱概念起，世界上大部分国家及地区均采用“三支柱模式”作为养老基金的运营基本框架，通过政府、雇主、个人的共同力量承担养老压力。从三支柱承担的股份来看，大部分国家三支柱间份额分配都不均衡，各国依据社会发展优势选择核心的承重支柱。但在养老保障发展成熟的国家及地区，其承重支柱均为强制性缴纳的养老金计划，且缴纳比例相对较高。反观我国，一方面基本养老保险覆盖率未达100%；另一方面其平均缴纳比例也相对较低，造成第一支柱作为承重支柱支出压力巨大。此外，由于职业年金、企业年金等年金计划会为公司增加用工成本压力，因此结合我国小微企业占比90%以上的市场结构现状，第二支柱也无法作为承重支柱的替补选择。我国当前社保体系优化有赖于第三支柱持续完善来实现。而从目前商保渗透率提升状况来看，我国在个人商业养老保险方面的优惠政策促进程度较为有限、投保吸引力较弱、居民参与度不足。

### 不同国家的养老保障三支柱体系



注释：方框颜色越深表示该支柱在整体养老金中支付比重越高

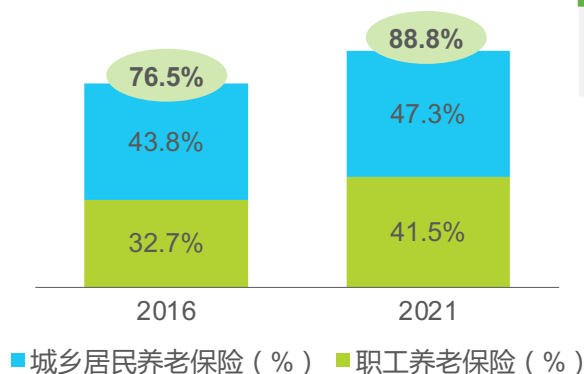
# 基本养老保险覆盖面仍然有限

## 基本养老保险有效覆盖不足, 商业养老保障渗透程度更低

从居民享受基本养老保险社会福利的角度来看, 中国内地基本养老保险已经覆盖了绝大部分国民。但与其他以第一支柱承担养老金核心支出压力的国家的“全民强制缴纳”制度不同, 我国大陆居民在基本养老金缴纳方面仍有一定可选余地, 因此我国基本养老金覆盖基础并不十分广泛。此外, 第一支柱保费收入核心组成部分——职业养老金, 其在就业人群中的覆盖比重更低, 不及日本、挪威等以一二支柱作为养老金承重墙的国家指标水平。因此, 从国家社保体系资金压力角度考虑, 我国内地基本养老保险覆盖率是极为有限的。

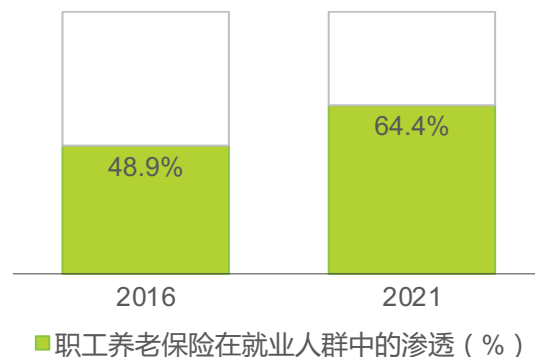
### 整体基本养老保险及其组成险种在居民群体中的覆盖程度

#### 基本养老保险在15岁以上人群中的覆盖率



“其他通过第一支柱承担较多社会养老金压力的国家及地区, 基本养老保险覆盖率多达到 100%, 而我国覆盖水平相比仍然有限。其中保费收入占比极高的职业养老金, 其覆盖率未达70%。农民工、灵活就业人员、新业态就业人员等人群没有纳入社会保障, 存在“漏保、脱保、断保”情况”

#### 职工养老保险在就业人群中的覆盖率



#### 第三支柱个人养老金普及推进的时点较晚

虽然我国在构建社保体系之初便提出了三支柱的理念, 但政策层面正式推动个人养老金概念全民普及的时间点相对晚。2022年国务院办公厅印发《关于推动个人养老金发展的意见》, 推动个人养老金体系发展提速。

#### 居民对于第三支柱个人养老金的定位存在误解

在基本养老保险体系覆盖不足的背景下, 部分居民仍然存在“包括商业养老保障在内的个人养老金体系是基本养老保险替代品”的认知偏差。事实上, 个人养老金是充当基本养老保险补充作用的角色。在“养儿防老”模式难以为继的未来, 它是维持老龄阶段生活质量、排解风险影响的重要压舱石。

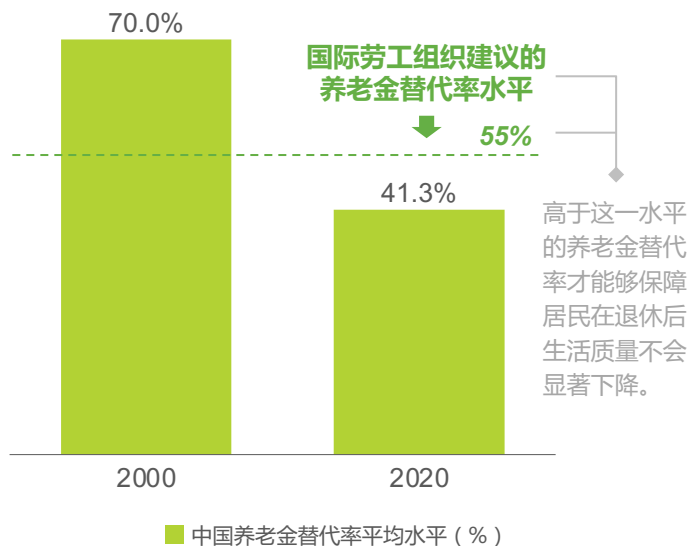
# 基本养老金领取水平不足,个体差异明显 iResearch 艾瑞咨询

## 基本养老金替代率水平低、下行压力大，居民付费能力有限

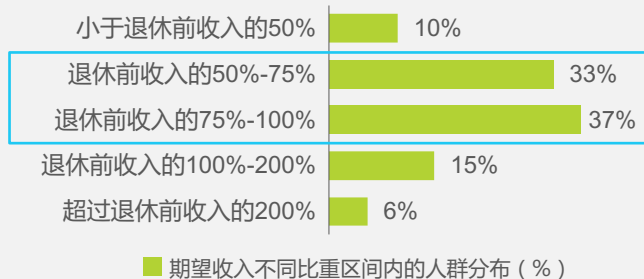
从居民老年生活质量保障角度来看，对比2000年与2020年中国养老金替代率水平，该指标大幅下降。这意味着：2000年以基本养老金作为老年核心收入来源的退休一族，其生活质量较退休前下降幅度是低于2020年的。这一方面是由于中国居民收入水平与养老金支付水平增长速度不一致，另一方面也受到过去长期以来养老金储备不足所限制。基于当前基本养老金替代率下行趋势，未来居民养老金领取水平上升幅度预期低于GDP涨幅，叠加通胀预期等诸多外部因素影响，居民养老付费能力可能会被进一步压低。

值得关注的是，以当前从未老居民对老年收入的期望来看，大部分居民可接受老年收入较退休前收入小幅度下降，因此如果实际养老金领取水平较居民预期有较大偏差的情况下，居民对于养老服务付费的意愿存在受到较大影响的可能。

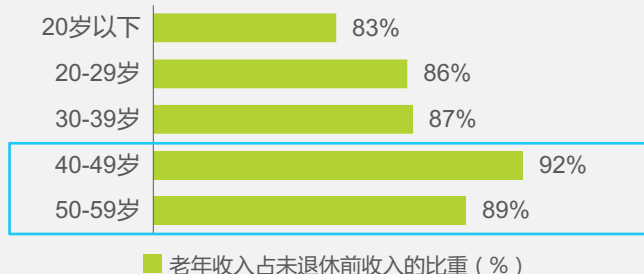
### 2000&2020年中国养老金替代率平均水平



### 未老人群对老年收入的期望区间分布



### 不同年龄段未老人群对老年收入水平的期望平均值



大部分人可接受退休后收入水平小幅下降，但下降幅度不宜大于25%。当前我国养老金替代率水平仍然无法满足这一期望值

80后、90后甚至00后等青壮年群体对于老年收入水平下降的比例可接受度超过60后、70后等快要步入养老阶段年长群体。

02

**服务供给端：成本模式造成客单价居高不下**

# 机构养老运营商以重资产经营为主，平均成本沉重，易陷经营困局 (1/2)

## 居民付费能力有限, 养老机构空置率高, 平均经营成本上升

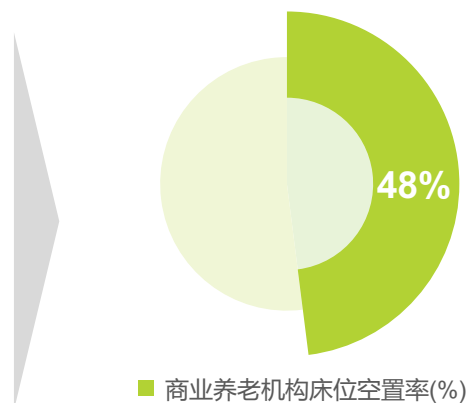
从机构养老运营商角度来看，重资产运营的前置条件下，为支撑企业可持续发展，客单价必须提高到足以摊付土地房屋等固定成本和日常服务运营等变动成本的水平。2020年中国城镇居民可支配收入为43834元，月均水平约3653元，可推测3000元/月是多数人可接受的机构养老服务价格水平。而目前即使是三四线及以下城市，月均单价低于3000元的纯商业化运营养老机构数量也极为有限。因此，目前机构养老服务对普罗大众而言仍相对奢侈。商业养老机构床位空置率普遍较高，接近50%。

从正面看，床位空置、养老服务购买力不足等因素也会隐性抬升机构运转成本。大部分机构养老运营商对于这一指标比较敏感，规模较大的机构服务商会通过多元化用户运营策略将退住率控制在3%-5%以下。从反面说，服务人数提升则有利于机构养老运营商摊薄固定成本，入住率高的养老机构也有更多提升服务质量的资金空间，进一步增强用户粘性。商业化的机构养老服务商的破局难点在于，他们很难通过提价扩大资金空间，因为这无疑会透支机构长期经营的消费支撑力。在当前资产壁垒高、融资成本重、政策补贴有限的背景下，类如养老公寓等“泛机构养老业态”也需要执行养老机构设置标准，这也造成其他“类机构养老业态”在合规、配套设置等方面隐性成本高企，整体机构养老业态平均经营成本相对沉重。

### 中国机构养老服务发展情况

月单价	入住情况	机构性质	机构特征
10000元以上	入住率低，约30%上下	以集团企业背景的高端养老院为主	居住环境高端设备先进，服务质量好
6000-10000元	入住率适中，可超过50%	部分民营、部分政府公建养老院	设备齐全、经济舒适，服务质量适中
2000-6000元	入住率高基本满员	以具有福利性质的敬老院、福利院为主	满足老年人基础生活条件，服务质量较差

### 2015年中国养老机构床位空置情况



来源：艾瑞研究院自主研究绘制

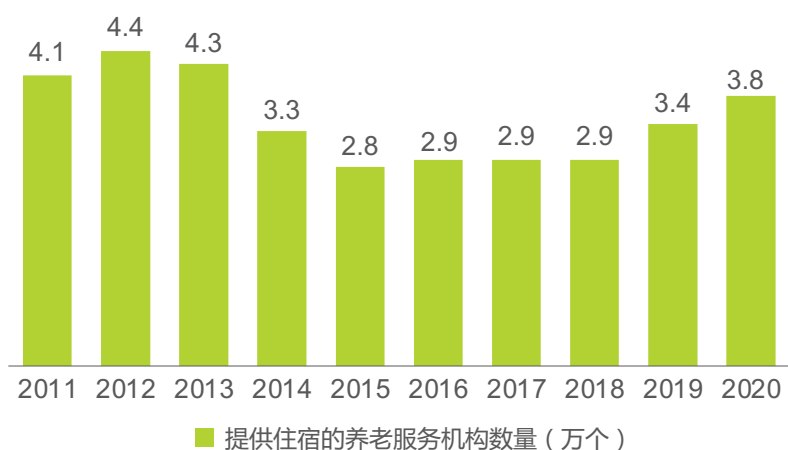
# 机构养老运营商以重资产经营为主，平均成本沉重，易陷经营困局 (2/2)

## 重资产经营属性致使养老机构降价促销可行性低

根据近十年内国提供住宿的养老服务机构数量变化趋势，机构数量在2012-2015年下降明显，在2016-2020年有所回升，但较10年前水平仍有所降低。不少中小机构养老运营商因养老赛道的概念性火热而加入，却在长期的发展竞速中由于资金供给不足而消亡。因此机构养老运营商的经营困局是造成中国商业养老市场供给不足的重要原因之一。受养老经营性资产流动性差、估值不透明、融资门槛高等因素影响，从几家发展优渥的机构养老运营业务来看，重资产经营仍然是机构养老运营的主旋律。而这无疑也抬升了养老机构运转的平均成本，拉高了养老机构保本争利的入住基本线，机构养老运营商价格可调空间极为有限。而养老机构向客户转嫁这一固定成本的过程中，居民养老服务的获得门槛被推高，居民为养老服务付费的意愿受到打击，从而入住率下降，进而导致机构养老服务商也更加容易陷入经营的资金困局。

### 机构养老运营商经营难

2011-2020年中国提供住宿的养老服务机构数量



来源：艾瑞研究院自主研究绘制

### 机构养老运营商重资产经营多

- 1 泰康之家 ●----- 房地产开发及销售、物业、房地产咨询、医院、投资
- 2 KaiJian 凯健 ●----- 老年服务、养老服务对应的餐饮服务、医疗器械零售
- 3 亲和源 ●----- 房产经营与租赁、健身、咨询、酒店管理、会展服务
- 4 诚和敬 ●----- 房产经营、投资管理
- 5 日月星 ●----- 医院经营、实业投资、货物及技术进出口、养老服务
- 6 乐成养老 ●----- 老年服务、会议服务、医疗器械及日用杂货销售
- 7 ORPEA 欧葆庭 ●----- 投资、信息咨询服务、养老服务
- 8 椿萱茂 ●----- 房产经营、老年服务、医院管理
- 9 YanDa 燕达 ●----- 老年服务、养老服务对应的餐饮服务、医疗器械零售
- 10 雍柏荟 ●----- 老年服务、养老服务对应的餐饮服务、医疗器械零售



# 社区及居家养老运营商服务资源紧俏，成本模式需优化、得技术者得天下 (1/2)

## 专业化养老护理人员、床位及物资供不应求

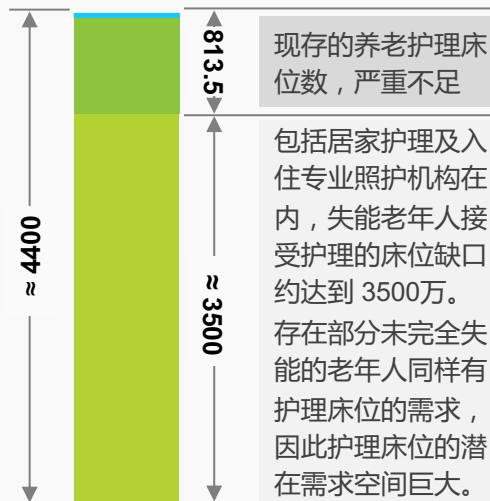
截至2021年末，中国65岁以上老年人口达到2亿人，其中半失能及失能老人占比超20%。而我国目前共有养老服务机构和设施35.7万个，养老服务床位813.5万张。以国家标准养老护理员与老人比例1:4计算，以全部失能老人为计算基础，养老护理人员需求量可达1000万名。即使以照护床位为计算基础，养老护理人员需求量也需达到200余万名。而当前，我国养老护理员仅有32.2万名，缺口至少为170万。目前居家养老市场内大量提供上门养老服务的人员为家政服务人员兼任，因此，其护理动作专业性、护理器械针对性以及服务定价合理性等多方面均存在局限。

### 65岁以上老年人口达到20056万人



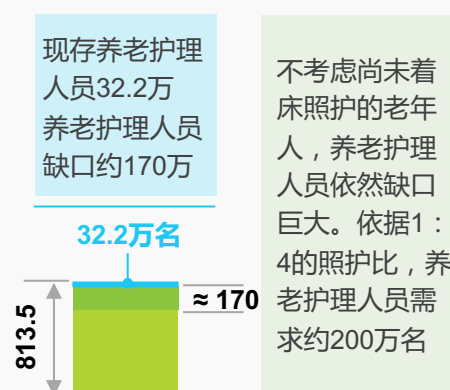
半失能及失能老年人口约**4400万人**占老龄人口**比重约22%**  
这一绝对数值随着老龄人口增加存在**持续攀升的可能**

### 2021年老年人护理床位缺口



- 失能老人接受护理的床位缺口 (万床)
- 现存养老护理床位 (万床)
- 现存养老护理人员 (万人)

### 2021年养老护理人员缺口



- 养老护理人员缺口 (万人)
- 现存养老护理人员 (万人)

# 社区及居家养老运营商服务资源紧俏，成本模式需优化、得技术者得天下 (2/2)

## 劳动密集型产业模式下养老运营商边际成本下降有限，商业模式创新或扩大科技投入益于创造居家养老的规模效应

社会文化导致居民对离家养老接受程度有限，国家认为现阶段养老产业发展应以居家养老为主，各地方政府也就本地区人口发展状况提出了9073、9064等产业发展落地指引，部分地区对于符合要求的服务企业也给予了一定程度的发展补贴。但与之面向的宽基数人群相比，居家养老产业规模还很小，究其背后原因，与服务模式以及技术渗透程度不无关系。



### 传统居家养老企业边际成本下降有限，需依靠技术投入提升服务效率

- **尚未形成明确、固定的专项价格制度**：当前居家养老市场价格模式主要参考家政、母婴、医疗看护等领域的定价体系。
  - ✓ 单个老人的居家护理花费价格：2000-10000/月不等
  - ✓ 居家护理人员单人价格：6000
  - ✓ 居家护理人员小时单价：50-120元/小时
  - ✓ 根据提供服务内容的不同、提供服务人员素质的差异，价格浮动。
- **用工成本过重**：占据居家养老企业**60%-80%**的经营成本
- **定位不明**：老龄化护理与母婴护理、病期护理仍然存在差异，更重要的是居民对**幼儿、青壮年专项护理服务的付费意愿高于对老年人专项护理的付费意愿**。因此而居家养老市场不能完全参考普通护理市场价格机制，服务商需建立贴合经营实质的定价体系。
- **短期内定价体系优化困难**：市场中专业养老护理人员存量不足，居家养老服务商需招纳其他护理领域的转型人员进行补充，这部分群体的工资也会影响到服务商的定价。
- **长期居家养老服务商盈利局限**：护理服务市场是以人力为核心产力的领域，其盈利点主要在于公司采购护理人员及其服务资料的成本与公司输出服务价格的利差。如果各类服务套餐下每名居家养老护理人员每月最多可服务的老人数量是定值，那么护理团队的产能是存在明确上限的。即使随着服务规模增加、企业业务量的提升，也难以实现经营成本的摊薄。
- **服务人员产能优化**：提升经营利润的关键在于通过技术升级或者商业模式改进实现产能优化。其中提供高附加值的专业医护及康复服务是重要发力方向，但目前医护牌照壁垒仍难突破。



### 智慧养老技术发展阶段正逐步由探索期向实践期过渡，在度过前期投入阶段后即可实现生产效能大幅增加

- **技术发展阶段仍处于投入期**：结合艾瑞研究的技术效能发展象限，专业智慧养老市场已基本度过初步探索期，向敏捷实践期过渡，在步入卓越效能期之前，仍需稳定的资金投入。
- **智慧化养老可答复提升服务效率，有效解决护理人员紧缺**：科技应用可将一名护工的照护产能提升6-10倍。并且，在解决当前护理人员缺口问题上，提升养老产业智慧程度比培养更多专业人员的成效周期也更短。
- **技术可协助突破牌照壁垒**：对于诚难获得“养老+护理”双牌照的厂商，可通过为提供专业化智慧服务平台的方式参与这一市场。值得注意的是，医疗数字化厂商可通过扩大服务模块兼理机构养老厂商的智慧运营平台，但能够协助居家养老厂商为用户提供“即时、匹配”的专业服务的厂商仍然有限。这一类服务不仅仅需要智能化的调度管理功能，还需要完善的质控评价体系以及可控的远程智能服务输出能力。

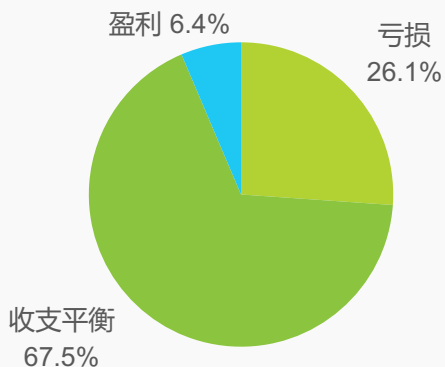
来源：《2021年中国金融科技（FinTech）行业发展洞察报告》P34页技术效能发展象限，艾瑞研究院自主研究绘制

# 完全依靠养老服务实现大额盈利困难

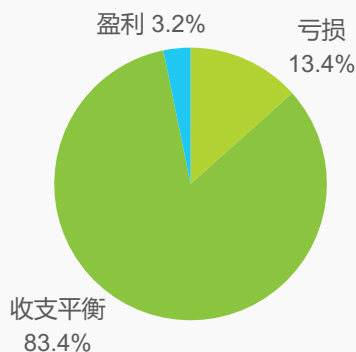
当前市场环境下能够盈利的养老机构较少，仅能将维持收支平衡作为首要目标，其中民营机构盈利能力优于公营机构，但其亏损风险也更大

从机构养老市场整体来看，2021年内约3/4的养老机构维持住了不亏损状态，其中盈利机构占比不足一成，机构养老市场整体盈利性较差。按养老机构股权背景区分来看，民营机构盈利能力普遍略高于公营机构，其中民建民营盈利能力最强，但其经营难度最高、亏损可能性最大。因此当前市场背景下，机构养老赛道内，仅依靠养老服务实现大额盈利存在阻力。除此之外，居家养老赛道内，厂商盈利一定程度上需要依靠有护理需求的老年用户客源以及护理服务产能等资源的积累，结合当前公立医疗机构资源集中的背景，民营居家养老机构的经营难度也相对较高。

## 2021年整体市场养老机构盈亏状况

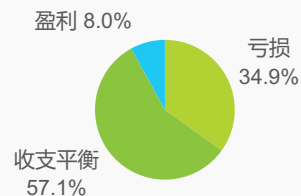


## 2021年公建公营机构盈亏状况

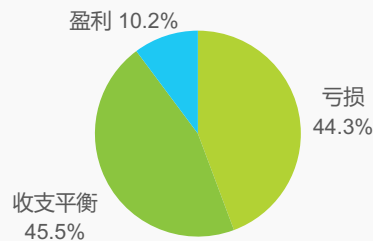


其中

## 2021年公建民营机构盈亏状况



## 2021年民建民营机构盈亏状况



- 从市场整体来看，养老机构亏损面不大，主要是得益于政府扶持下公建公营的养老机构大体能够维持收支平衡。民营养老机构抗风险能力相对弱，亏损机构数量占比相对多，但其盈利能力较公营养老机构更优。
- 市场养老机构中，各类机构的占比结构约为**公建公营：公建民营：民建民营=6:1:3**
- 小微机构通过成本价格平衡能够实现单点盈利，但中大规模厂商跨区域、规模化发展困难重重。规模化经营盈利可行性一方面与厂商运营、质控能力密切相关，另一方面与地区经济发达程度及政策落地情况也不无关系。

诉求：商业养老服务市场发展的社会基础

1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素

2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动

3

长坡：养老“金融+服务”模式探索

4

洞见：商业养老服务市场发展趋势

5

厚雪：行业卓越厂商案例展示

6

01

政策

# 养老相关领域的国家政策整理

## 解决老龄化问题、促进养老产业发展已然列入国策

政策名称	发布日期	发布部门	政策内容
关于规范和促进商业养老金融业务发展的通知	2022年5月	中国银保监会	政策明确传达了支持鼓励养老金融产品多元化发展创新的态度，并就养老金融产品在产品期限、流动性安排、资金管理、风险披露、营销宣传、机构间合作等方面的发展方向作出指导。
个人养老金发展意见	2022年4月	国务院	政策全面、清晰地描述了个人养老金账户制度内容，在试点制度模式几乎未变的前提下，明确了参保人员范围、个人养老金制度模式、账户投资范围、个人养老金缴费制度、运行及领取模式等关键要素，较大程度上加快了我国个人养老金制度的建设，也意味着个人养老金账户制正式落地。
“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划建设	2022年2月	国务院	规划发表了“十四五”期间中国养老产业需实现的总体要求、主要目标和工作任务。规划提出，在京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝等区域布局10个左右高水平银发经济产业园，支持养老产业发展成熟的地区跨区域协作。此外，规划也明确了十四五期间养老服务产业需达成的多项指标。
建立健全养老服务综合监管制度促进养老服务高质量发展意见	2021年1月	国务院	意见对各监管部门在养老产业发展中需要关注的工作重点作出指示，并明确了养老产业的监管方式以及需要落实的监管责任。
关于扩大长期护理保险制度试点的指导意见	2020年9月	国家医保局 财政部	政策宣布在此前试点地区的基础上，扩大长护险试点范围，规划了多个新试点城市。意见表示山东、吉林两个联系省份按本意见要求继续开展试点，其他未开展试点省份可新增1个城市开展试点，年内启动实施，试点期限2年。未经国家医保局和财政部同意，各地不得自行扩大试点范围。
关于养老、托育、家政等社区家庭服务业税费优惠政策的公告	2019年6月	财政部、税务总局、发展改革委、民政部、商务部、卫生健康委	政策针对符合制度规定的各类社区、家庭养老服务企业，提供了包括增值税、契税、房产税、城镇土地使用税、不动产登记费、耕地开垦费、土地复垦费、土地闲置费、城市基础设施配套费、防空地下室易地建设费等在内的多项税费优惠。
关于推进养老服务发展的意见	2019年3月	国务院	政策表示要保持养老机构规模化、连锁化发展，推动解决养老服务机构融资问题，提升医养结合的服务能力。推动居家、社区和机构养老融合发展，支持养老机构运营社区养老服务设施，上门为居家老年人提供服务。实施“互联网+养老”，在全国建设一批“智慧养老院”，推广物联网和远程智能安防监控技术，形成示范效应。
关于加快发展养老服务业的若干意见	2013年9月	国务院	政策宣布到2020年要全面建成以居家为基础，社区为依托，机构为支撑的养老服务体系，并同步完善投融资、税费优惠、人才培养和就业等政策，鼓励公益慈善组织支持养老服务。

来源：国务院，财政部，人社部，民政部等国家部委平台，艾瑞研究院自主研究绘制

# 政策鼓励金融支持养老服务可持续经营 iResearch 艾瑞咨询

## 商业养老产业需逐步向市场化发展迈进，国家政策层面也鼓励金融部门在养老行业不同发展阶段发挥更多支撑作用

对比国外商业养老市场的发展状况，以美国、日本为代表的发达国家，先步入了老龄化社会，其养老产业发展相对成熟，大多数市场化养老服务企业已然实现了规模化、连锁化经营，甚至产生了对外投资布局的内在需求。反观我国养老市场发展现状，整体行业仍处于规模化初期，老龄化率持续升高，并且面临“未富先老”的挑战，行业内规模化、连锁化企业相对较少。除北上广深杭等经济发达地区外，大部分地区还未发展出一批具有行业示范效应的区域龙头企业，市场主体仍以小型、微型企业为主。对于小微企业集聚的养老市场而言，企业外部（疫情、自然灾害等）和企业内部（现金流转、人员流动等）的各类风险都容易致其陷入资金困境，市场成长成熟的关键在于稳健的资金支持。对于极少个发展相对先进的地区而言，同样需要资本推进市场扩张、进步。因此金融在养老市场发展各个阶段都具有重要意义，国家政策也鼓励金融支持各类养老机构长期可持续经营。

### 国务院就金融扶持养老产业发展作重要指示



来源：中国养老金融发展报告（2021），艾瑞研究院自主研究绘制

02

金融



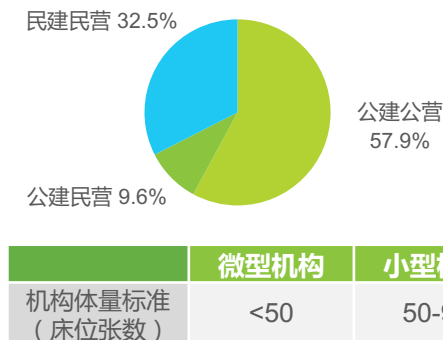
# 市场亟需优质资本助力发展加速 (1/2)

## 商业养老市场整体处于规模化初期，发展速度慢于老龄化进程，产业发展亟需加速

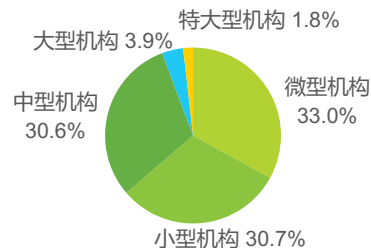
### Section 1 市场发展需要加速的原因一：内地商业养老市场处于规模化初期

- ◆ **成熟的商业养老市场特征：**市场实现规模化、产业化经营，市场内走出一批商业模式成熟稳定的头部公司，大部分主业为养老的公司可形成原始资本积累，盈利性好的机构甚至产生对外投资的内部需求。
- ◆ **中国内地商业养老市场现状：**市场相对分散，碎片化。市场内没有产生绝对头部的服务厂商，包括商业养老市场在内的养老市场整体，其市场主体以中小微型企业为主。大部分参与者盈利性有限。中大型机构仅依靠养老产业较难实现大额盈利，小微型机构依托成本优势可实现微幅盈利。

#### 养老市场的不同背景企业类型分布



#### 养老市场的不同体量企业类型分布

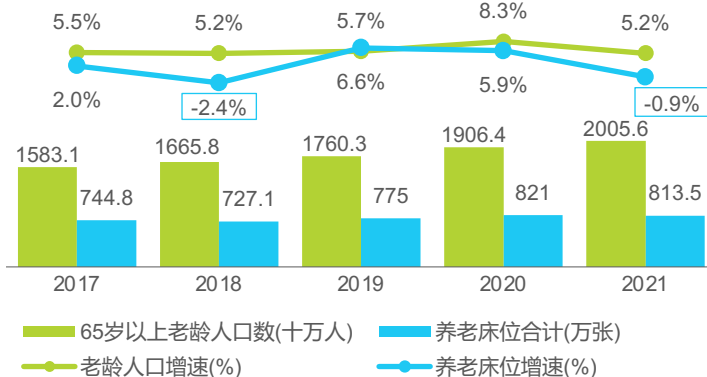


	微型机构	小型机构	中型机构	大型机构	特大型机构
机构体量标准 (床位张数)	<50	50-99	100-299	300-499	>500

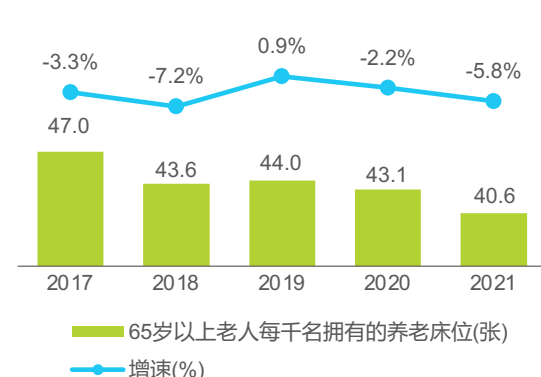
### Section 2 市场需要加速的原因二：市场发展速度慢于老龄化进程，人均可获得的养老资源持续下降

- ◆ **养老资源与老年人增速对比：**近5年，养老床位数量虽然大体保持增长趋势，复合增长达2.2%。但对比老年人近5年约6.9%的复合增长率，其增速仍然有限。
- ◆ **每单位老年人拥有的养老资源：**以每千名老年人拥有床位数衡量单位老年人可获取的基础养老服务资源量。这一指标近5年在65岁以上老人群体中下降趋势显著。

#### 2017-2021年养老资源及老年人增速对比



#### 2017-2021年单位老人可拥有养老资源



来源：人社部，《中国养老服务发展报告（2021）》，艾瑞研究院自主整理绘制

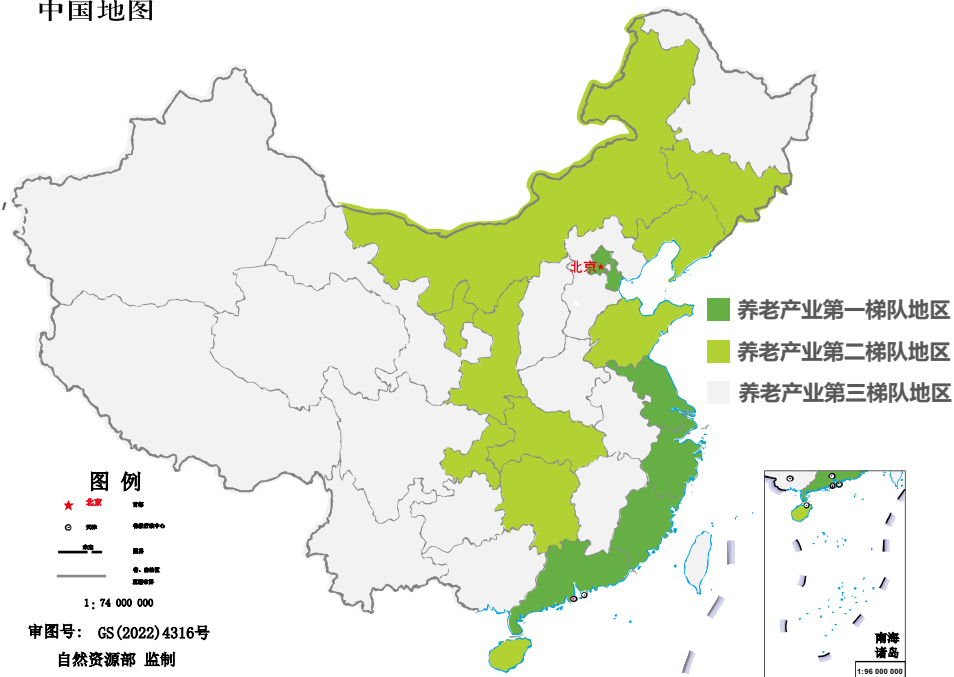
# 市场亟需优质资本助力发展加速 (2/2)

## 优质资本可推助市场产业化、规模化进程, 进而创造成长加速

### Section ① 为什么需要优质社会资本推助加速：内地相对先进的区域性养老市场已经证明了资本的效力

- ◆ 商业养老市场具有区域排他性，各地居民养老理念、生活水平、生态环境、娱乐偏好等方面的不同都对该地商业养老服务市场发展影响至深。目前养老服务业已形成地区成熟度差异。
- ◆ **北京、上海、天津、江苏、浙江、福建、广东**等经济发达省市，其养老产业已初步实现市场化发展，是较先进的商业养老区域市场，属于商业养老产业第一梯队地区。这部分省市也是金融资本与养老产业融合较好的区域。
- ◆ **山东、内蒙、湖北、重庆、陕西、辽宁、吉林、宁夏、湖南**等经济较发达省市，其养老产业的成熟度较前者有所落后，属于养老产业发展第二梯队地区。这一类地区养老产业的基础设施已完成构建、商业化运营初具规模，正处于规范运营的阶段。
- ◆ **其他大部分省市**处于养老产业发展起步阶段，短期内市场仍处于投入期，属于养老产业发展第三梯队地区。

中国地图



### Section ② 优质社会资本如何推动市场发展加速、推进市场产业化及规模化的进程？

- ◆ **北京、上海、天津、江苏、浙江、福建、广东**等养老产业第一梯队地区，依靠市场性金融手段吸引社会资本，资本又相应促进产业走向规模化，此时市场机构基本实现规范化经营管理，头部机构需优质资本推助版图有条不紊地扩张。
- ◆ 相比于第一梯队，第二三梯队的地区大部分面临未富先老的困境，地方财政压力较大，需要通过政策性金融工具，引入优质社会资本方，在项目建设阶段保障资金流的稳定供应。

来源：《中国养老服务发展报告（2021）》，艾瑞研究院自主整理绘制

# 优质社会资本选择应具备的条件

## 资金规模大、长期可持续是必须素质, 与主业契合可产生增值

前期投入高、回报周期长——资金规模大、周期长

### Point 1 : 前期固定投入高

#### ◆ 居家养老：50-100万

前期投入主要体现在城市办公选址、人员招聘、专业护理人员培训、专业养老护理设施购买、客群拓展等方面。以一个6-8人、相对较小的居家养老护理团队为例，其前期投入约在50万。

#### ◆ 机构养老：200万以上

机构养老的前期固定投入相对较高，并且根据养老机构选址以及服务项目的不同，前期基础设施的成本投入波动极大。即使不购置房屋土地，按标准添置内饰、设备、设施，成本也不容小觑。

### Point 2 : 回报周期长

#### ◆ 居家养老：至少半年

不考虑立项、规划阶段的时间投入，从城市选定、项目开始实施到项目落地、营业运转、产出收入约需3-6月，由于前期固定投入相对较小，项目落地后半年内能够实现利润正增长。

#### ◆ 机构养老：至少4年

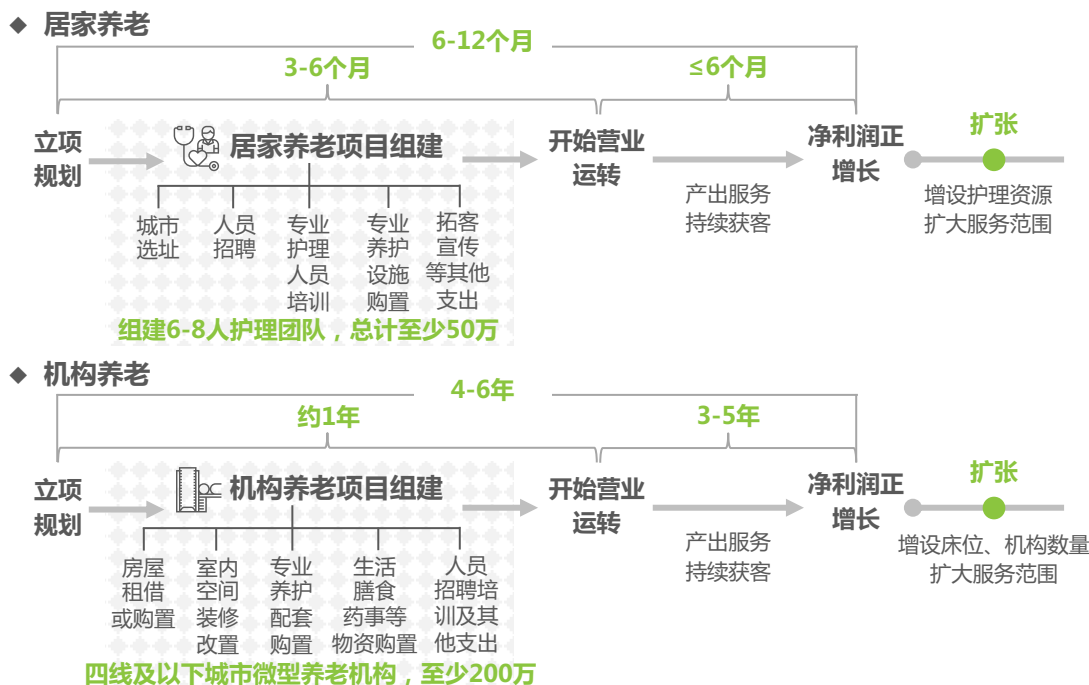
受基础设施建设周期及前期高固定投入的摊覆时间影响，从项目实施到实现利润正增长可能需要3、4年时间，部分城市甚至需5年、10年以上。

并非“赚快钱”的领域，且抗风险能力有限——需稳健的资金投入

- ◆ **面向客群特殊**：养老产业目标用户群体——老龄人群属于理性程度偏弱的群体，易受不利信息影响产生恐慌情绪，催生“羊群效应”。因此即使是养老服务商的短期资金缺口也容易因用户退住挤兑等连锁反应导致经营风险。因此未来长期随着老年人逐渐成为为自身养老需求付费的主体，养老产业服务商需要稳定的资金托底。
- ◆ **养老产业布局核心目的在于锦上添花，而非雪中送炭**：随着疫情影响持续，在宏观经济震荡回归的背景下，市场投资动作逐渐谨慎。大部分资本项目都需以可预见的收益作为支撑。但养老产业本身不具备快速赚取大额收益的特质。投资方在养老产业投入的短期效益通常只能以其他形式反馈，如：帮助投资方主营业务链条更加完善；产生投资方本身集团估值上升等。从双方能否互相汲取正向效益角度来看，投资方本身主营业务布局与养老板块的契合度越高，其资金稳定性也越强。

来源：艾瑞研究院自主整理绘制

### 不同养老业务的建设周期



# 传统金融业基本符合优质社会资本标准 iResearch 艾瑞咨询

从资金规模大、周期长、短期回报不高、迎合政策需求等角度考虑,传统金融业基本符合优质资本筛选标准,差异在于主业契合度

结合前文描述,优质社会资本需与养老产业早中期投入大、资金稳定性要求高、短期变现可能性低的特质相匹配。因此,具备资金规模较大、投资周期较长、对短期回报要求不高、投资态度相对温和、积极迎合政策导向等特征的传统金融业与养老产业匹配度极高。但从优先性上来看,各类金融主体主营业务与养老产业契合度差异较大,保险、银行、信托在这一方面优势更加显著。

## 传统金融业与养老产业匹配度比较

	资金规模	资金周期	短期回报要求	政策导向性	业务契合度
<b>保险</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>保险在业务契合度方面相较于其他主体更优,其以养老为核心的主业产品较多,增值效应强</li> <li><b>保险是市场当前最优的社会资本选择</b></li> </ul>	☆☆☆☆ 大	☆☆☆☆ 长	☆☆☆☆ 低	☆☆☆ 较强	☆☆☆☆ 强
<b>银行</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>除资金规模外,银行在用户认可度、渗透率方面具备比较优势,可弥补业务契合度欠缺</li> </ul>	☆☆☆☆☆ 极大	☆☆☆ 较长	☆☆☆ 较低	☆☆☆☆ 强	☆☆☆ 较强
<b>信托</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>信托在与养老产业的业务契合度同样高,但信托在普惠养老层面相对劣势</li> </ul>	☆☆ 较小	☆☆☆☆ 长	☆☆☆ 较低	☆ 弱	☆☆☆☆ 强
<b>基金</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>支付端,基金是年轻人养老储备的较优选,投端,基金更适合市场中中期爆发增长阶段入局</li> </ul>	☆☆☆ 较大	☆☆☆ 较长	☆☆ 较高	☆☆ 较弱	☆☆☆ 较强
<b>证券</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>与基金类似,证券适合在商业养老市场步入规模化阶段后入局</li> </ul>	☆☆☆ 较大	☆ 短	☆ 高	☆ 弱	☆☆ 较弱
<b>其他类信贷业务机构</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>若“保留居住权的房屋抵押贷款”养老支付模式成功落地,则该类机构作为资本方潜力较大</li> </ul>	☆ 小	☆☆ 较短	☆☆ 较高	☆ 弱	☆ 弱

来源:艾瑞研究院自主整理绘制

©2022.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

28

# 现阶段保险作为优质资本的优势显著

保司具备解决制约市场发展难题的优势，既可以弱化支付困难，也可以找到具备支付能力的优质对象，保证入住率降低退租率

于资金需求而言，保险与养老在资金规模、资金周期、回报预期等多个维度相互适配



## 于养老产业服务商而言，保险资金特质与养老产业资本需求不谋而合

- 养老服务运营商的核心盈利点源于养护服务收入、机构租金收入与持续运营成本及固定摊销成本的差值。这一差值目前仍然较小，商业养老产业现金回流速度慢。商业养老尤其机构养老项目开发及初期运营阶段需要稳定、长周期、低成本、大规模的资金做支持。
- 保险资金规模、回报要求、周期属性符合养老产业需求，机构养老领域尤其。



## 于保司而言，资产端布局养老实体产业是中长期保费投资的合适选择

- 对于寿险保司而言，其收取的保费中，长期资金占比较高。这些长期资金需要稳定回报的投资方向，而养老产业在度过运营初期不盈利阶段后，就进入了稳定经营、收取相对固定的回报的阶段，收入周期波动也相对较小。
- 长期视角下，随着人口结构变化，未来养老产业收入收缩的可能性较小，长期收入可预期性强，正常经营的情况下现金回流稳定。



## 保司接连布局养老产业

**2340亿元** 险资通过直接股权、间接股权投资投向养老及养老产业上下游医疗、健康行业的私募股权投资基金累计达2340亿元。

多家头部保司协同地区性头部企业建立省市专属康养平台，从资产和服务双向推进普惠养老商业化进程。



## 布局养老社区等机构养老项目居多

**60+** 养老社区项目，逾 **8.4万** 床位

截至2021年中，已有**17家** 保司投资了逾**60个**养老社区项目，这一数值仍在持续上升。

于目标客群而言，保险与养老在目标客群、销售捆绑、用户粘性、数据资源等多个维度形成闭环

养老保险产品保障的用户年龄阶段与养老服务的目标客群高度一致，这一趋同性为被投资的养老服务运营商灵活经营、反哺寿险产品销售打下基础。

目标客群

销售捆绑

如上，保司资产端布局养老实体产业是寿险产业链的延长。因此保司可将保险产品与布局的养老社区及服务捆绑销售，如购买保司产品达到标准可获得社区准入资格或入住折扣等优惠。

从赔付机制来看，寿险是没有理赔只有给付的险种，用户退休即等同出险，其输出保险服务的途径比较局限。而通过养老产业链延伸，保司可为寿险用户提供多元保险服务，提升互动频率，增加品牌粘性。

用户粘性

数据资源

老年群体的健康管理需求较年轻人更强。但对于中小养老机构来说，疾病预防、健康管理等需要大量健康数据资源的服务版块构建难度较大，这通过保司的健康数据积累共享可一定程度降低成本。

诉求：商业养老服务市场发展的社会基础 1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素 2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动 3

长坡：养老“金融+服务”模式探索 4

洞见：商业养老服务市场发展趋势 5

厚雪：行业卓越厂商案例展示 6

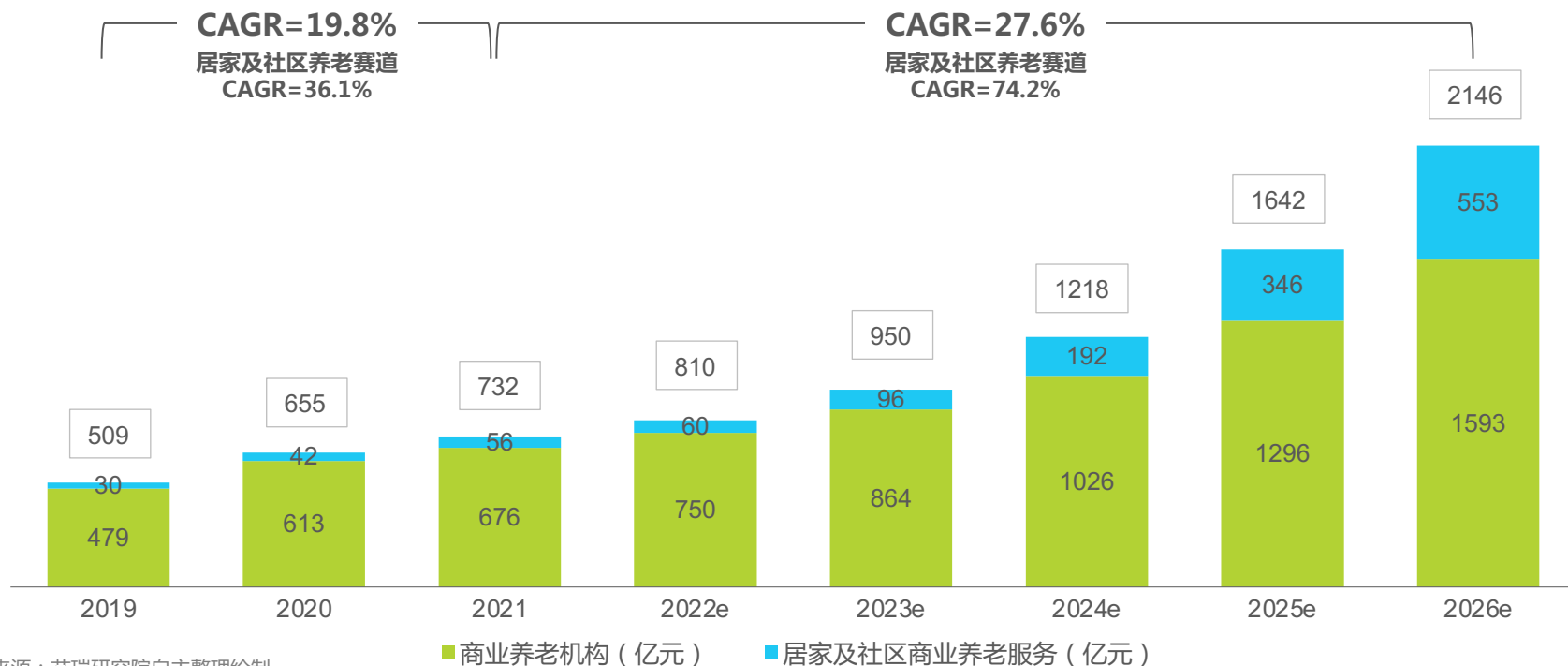


# 商业养老服务市场直接收入规模核算

## 到2026年，商业养老市场直接收入规模可超过2000亿元

2021年商业养老市场规模达到732亿元，今年预计可超过800亿元。目前商业养老市场中，机构养老部分仍然占比较多，这主要得益于机构养老市场发展时间较长，市场资本基础较好。随着养老机构医疗服务水平提升、机构养老服务市场价格模式逐步建立，未来机构养老市场仍可保持稳步较快增长。进一步地，在居家及社区养老服务赛道内，短期来看，随着老年人群对养老服务的认知深入，叠加长护险在全国范围内试点持续扩大的促进效应，居家及社区养老市场将步入爆发性增长阶段。预计在2026年居家养老赛道规模可突破500亿元，商业养老市场整体规模可突破2000亿元。中长期来看，随着社会整体对商业养老服务的消费习惯逐渐形成、市场秩序逐步建立、经营牌照发放有序放开、用户渗透持续加深，居家及社区养老市场增长空间仍然巨大。

### 2019-2026年商业养老市场规模增长趋势



来源：艾瑞研究院自主整理绘制

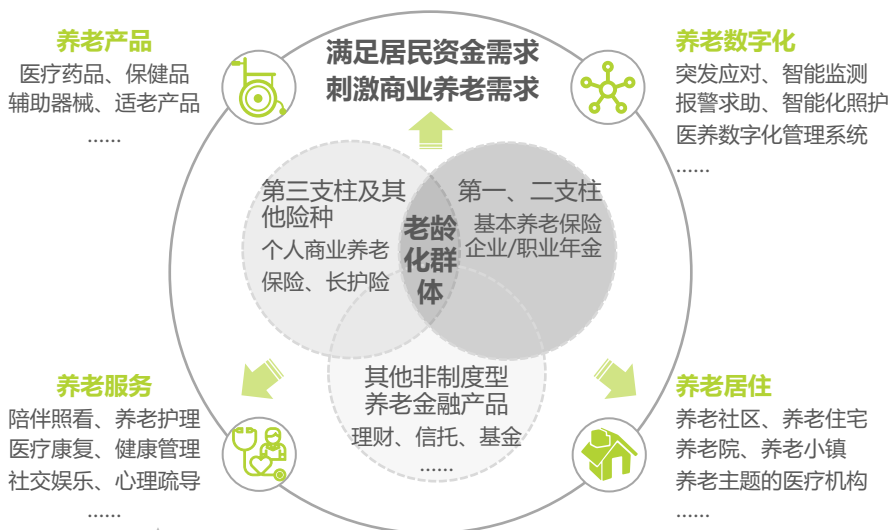
# 以“金融+服务”构建商业养老生态

## 金融可从需求端和供给端两条路发力商业养老闭环

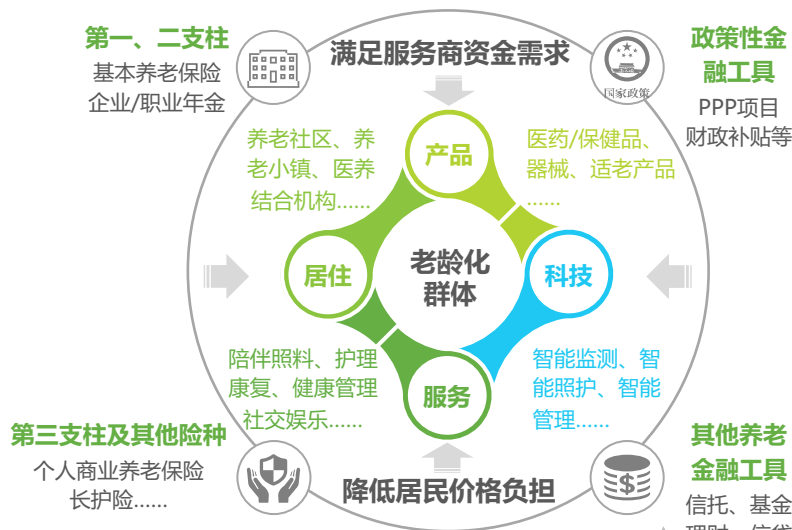
“金融+服务”构建商业养老生态闭环核心要义就在于解决制约居民乐享养老服务的阻碍——商业养老贵。有两个发力方向，一类是从养老需求端发力，通过支付端优先解决居民购买养老服务的资金短缺问题，再结合服务商市场持续的用户教育刺激居民商业养老需求。这种方式在当下比较常见。另一类是通过金融以不同形式向供给端提供“补贴”，解决服务商盈利难题，进而通过服务降价减少居民负担，刺激商业养老市场发展。两条路径各有利弊，但从深化用户教育、加速推动商业养老市场规模化进程、较快解决商业养老市场营商困局的目标来看，后者更佳，这也成为多数金融机构延展养老产业链业务的核心思路。

### “金融+服务”构建的商业养老闭环

#### 从需求端发力的“金融+服务”商业养老闭环



#### 从供给端发力的“金融+服务”商业养老闭环



#### 基于商业养老服务运营商经营产出需求衍生的服务开发及软硬件生产制造产业



来源：艾瑞研究院自主整理绘制



# 保险参与商业养老实体产业的模式列举 iResearch 艾瑞咨询

## 重资产、轻资产、轻重并举等经营模式各有千秋，模式选择取决于保司的目标回报周期与核心发力市场

保险参与商业养老实体投资的方式可大致分为重资产、轻资产以及轻重并举三类。其中重资产模式落地较多，这一方面是由于重资产布局是保司最早探索尝试的布局方式，另一方面也是基于保司对打造自有养老品牌价值、保障项目长期运行质量的诉求，自营自建的重资产模式更符合保司在养老及健康产业链上的生态延展目标。事实上，保司自营的养老社区面向高端养老市场居多，核心是为品牌旗下高净值客户提供寿险产品的增值服务。而随着入局商业养老市场的保司增多，市场其他模式的探索逐渐增加。其中轻资产布局机构养老市场的方式既可以降低前期固定投入、缩短回报周期，又能够保障项目经营质量，对拓展中端人群市场有利。

### 保险布局商业养老市场的经营模式列举

#### 混合资产模式

**轻重并举的养老布局：自建自营高端社区+轻资产运营中低端机构/“机构+居家”同布局**

部分保司会自建自营高端养老社区，同时通过租赁、托管等形式增设中低端养老社区项目，如太平人寿，大家保险【持股远洋集团间接布局了重资产养老社区】。

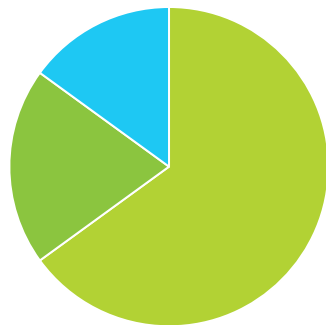
部分保司既投建了养老社区等机构养老项目，同时也着手构建居家养老服务团队，如平安

#### 重资产模式

**重资产经营模式：指保司在经营机构养老项目中，自建或购入了房屋、土地等固定资产。**

保司或直接持有，或通过投资子公司及构建其他投资主体的形式持有物业。自建自营模式有利于统一管理、保证服务质量及用户体验，但对资金投入规模、稳定性、回报周期要求严苛。

- ✓ **全资开发、独立运营：**完全自主出资、拿地、建房、组建服务体系并运营，如泰康，平安
- ✓ **合作开发、共同运营：**与合作方共同出资，共建机构养老项目，共摊成本，共享收益，如太保。
- ✓ **股权投资、间接参与：**收购成熟养老机构，通过持股公司投建。如大家（持股远洋养老）
- ✓ **设立私募基金、间接参与：**发起或参与设立养老资产相关私募基金，通过私募基金投建。如平安联合社保基金等设立的养老产业股权投资基金。
- ✓ **设立REITs、间接参与：**信托、地产等公司采用设立房地产信托投资基金参与机构养老项目投资。未来国内保司可尝试通过REITs间接持有物业。



#### 轻资产模式

**轻资产机构养老模式：第三方合作/租赁物业/委托管理**

保司不持有房屋、土地等固定资产，转建为租，通过租赁物业、委托管理等形式运营养老社区。这样可以控制项目前期成本支出、加速资金回流，也能够一定程度上可以保证项目经营质量。这一模式的风险核心在于与物业持有人的合作稳定性。

**居家养老：**

对比机构养老，居家养老没有物业租赁等成本支出只输出服务，是绝对的轻资产运转模式。

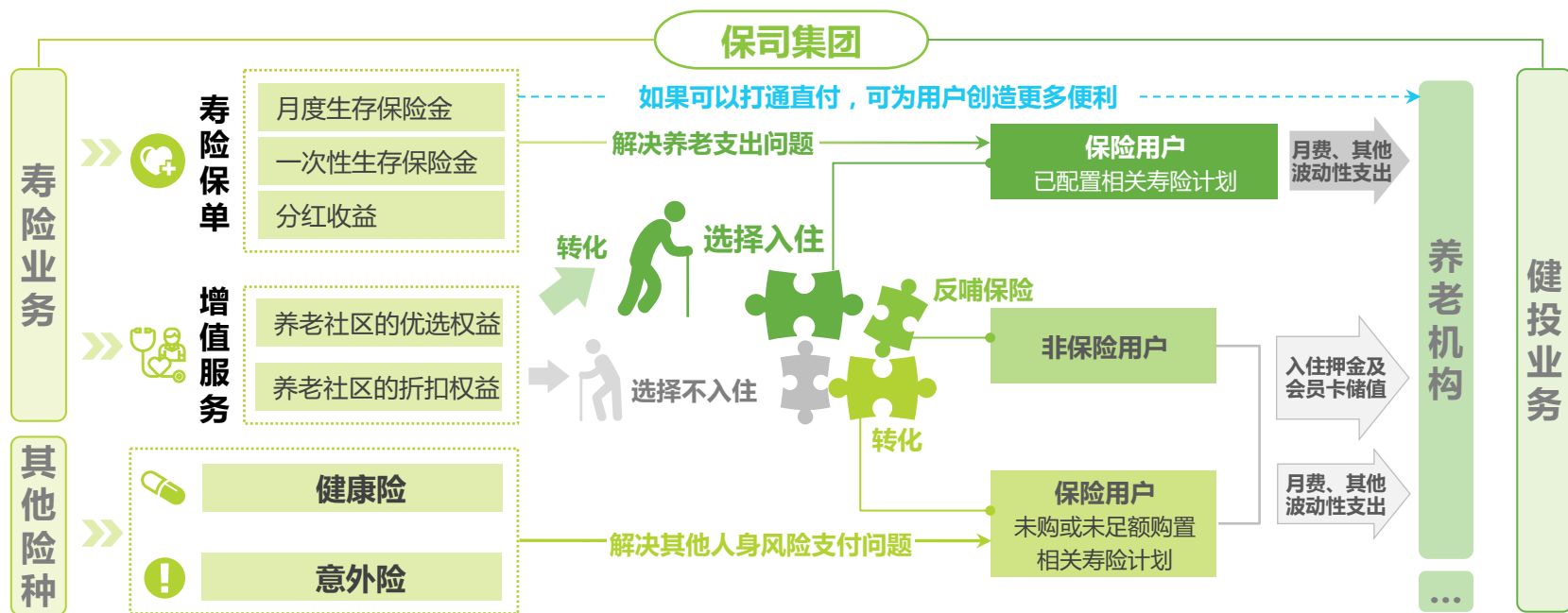
随着长护险试点范围扩大，居家养老的经营优势将持续放大。

# 保险布局机构养老市场的商业逻辑

## 通过权益捆绑短期促进保单销售，长期保障旗下养老机构经营优势，有效摆脱资金回报周期长的困境

除了前文探讨的资产端保司资金要求与养老市场运行规律匹配度高以外，在负债端保司布局养老产业也能形成双向促进的闭环。其核心逻辑在于通过“保险产品+养老服务”促进保单销售并增强人身险用户粘性。值得一提的是，于保司而言，今天购买人寿保单的用户明天是否真实入住保司旗下养老机构并不十分重要，当前规划布局的核心意义在于促销保单进而摆脱养老资金回报周期长的困境。只要能够实现寿险保单大幅创收，保司在养老产业内的投资就已基本回本。目前借助各类保险业务对养老产业的引流，保司旗下养老机构长期入住水平可稳定在40%以上，能够保证资金正向流入。老龄化日趋严重已成共识，如果未来品质养老服务供给量增长有限，而用户对于服务质量期望值逐渐提升，那么一张足额、长期的寿险保单或将成为保司旗下品质养老机构的准入证。

### 保险布局机构养老市场的商业逻辑



来源：艾瑞研究院自主整理绘制

# 保险参与机构养老市场的盈利模式

## 盈利模式以“物业租赁+服务运营”为主, 主要通过“月租金+服务费+会员费或押金”的形式获取收入

早期重资产入局养老市场的资本主体主要有保险公司、地产公司以及部分实业集团。根据各主体实现盈利方式可将其经营模式大致分为四类——纯销售、“销售+服务”、“租赁+服务”、租售结合。保险基于自身资金投入与养老产业发展的周期, 以为长期稳定收入为目标, 主要采用“出租物业+输出服务”的商业模式。

### 不同资本主体布局养老市场的经营模式

#### 销售

- **经营:** 建设养老主题的地产项目, 直接出售养老概念住宅,
- **盈利:** 获取物业增值收益, 模式本质上和普通房地产一致, 内饰针对老年群体做了适老化设计。受一次性大额支出影响, 这一业态主要面向高净值客群, 对普通居民吸引力有限。

#### 销售+服务

- **经营:** 出售养老概念的社区及住宅, 并在社区内长期提供针对老年人的物业管理服务及护理服务。
- **盈利:** 除物业增值部分外, 还获得长期的物业服务费用收入。

#### 租赁+服务

- **经营:** 持续持有并管理养老社区, 主要通过销售老年人在社区内的居住权(或会员资格)并提供全面的养老服务获取收入。
- **盈利:** 一部分是老年人入住缴纳的房屋月租金, 另一部分是居住期间提供的陪伴、护理、医疗等各类养老服务费用。

#### 租售结合

- **经营:** 一部分物业出售, 一部分持有并经营机构养老项目
- **盈利:** 通过出售短期内回笼资金, 结合“租赁+服务”实现长期资金流入

### 保险布局机构养老市场的模式

#### 可自理老人

单笔固定支出: 押金、会员费(会员卡储值)

月费/年费: 居住租金+常规服务费

其他波动性费用: 餐费、临时性医疗支出

- 以15年为预期居住时间, 可自理老人的支出结构相对简单, 月费相对水平相对低, 根据居住环境的差异有所波动, 日常居住整体花费基本等同于押金及会员费支出水平

#### 需护理老人

一次性固定支出: 押金、会员费(会员卡储值)

月费/年费: 居住租金+常规服务费

其他波动性费用: 餐费、临时性医疗支出

护理支出: 单独的押金+护理费用

- 需护理的老人可能多出护理方面的支出, 包括护理押金、护理床位费以及护理服务费等

#### 特殊: 保司品牌的人寿保险用户

- 1、获得优先入住权或优选选房权。
- 2、缴纳足额保费的用户可无押金入住, 月费可给予折扣。费用结构仅为月费或月费+护理支出。大部分保司要求的保费足额标准为200万, 部分保司甚至要求1000万。
- 3、随着老龄人口增多, 未来保司可能会缩减非保险品牌用户的入住权。



# 保险公司布局机构养老市场的模式选择: iResearch 重资产、轻资产、轻重并举

艾瑞咨询

## 基于战略发展目标、自身比较优势、用户画像等多因素决定

为机构养老市场运转特征所驱动，以重资产布局的方式参与机构养老市场被多数保司所采纳。事实上，虽然寿险市场存在产品同质化问题，但各家保司的用户群体以及保司自身业务优势都存在差异，保司均以相似的商业模式入局同一赛道，并非良策。而且，近年来随着入局养老赛道的保司数量逐渐增多，以高净值人群为目标的机构养老市场赛道已相对拥挤，早期入场或者在用户层面（数量、富裕人群占比、品牌忠诚度等）占优的保司优势较大。因此，部分后入场的保司调整了机构养老市场的目标赛道，向下兼容，面向中产人群，或者针对高净值人群中的更细分群体发力，改变资产布局模式，创造竞争比较优势。

### 重资产

重资产布局机构养老市场是多数保司普遍采用的模式。一方面是由于保司参与方式受到机构养老市场本身特性所驱动，另一方面也由于市场成功的先驱者是以重资产布局的模式打开了保司加入养老市场的先河。

值得一提的是，由于大部分保司对服务质量要求较高，加之重资产模式前期资金占用较多，其养老机构价格相对高，主要面向中高净值人群。目前这一赛道在服务内容及质量上开始逐渐内卷，部分后入场的保司开始从盈利模式以及细分人群入手探索机构养老市场的创新增长点。



来源：艾瑞研究院自主研究绘制

### 轻资产

受地价上涨以及部分城市土地管理政策限制，直接持有机构养老资产会给保司在资金回报周期上带来较大压力，部分保司开始寻求通过租赁土地与房屋并提供优质养老服务的方式实现短期资金回流。这一模式在城市中心区高端养老产品线运用较多。

目前大部分保司重资产布局的高端养老机构都被安置在郊区。而受当下城乡发展程度差异影响，仍有大量优质的医疗、休闲资源以及一部分中高端人群集中在城市中心区，这一资源分布特征在一二线城市尤为明显。因此部分保司结合自身发展的区位优势，围绕城市中心优质资源地带开展机构养老服务。



### 轻重并举

目前一二线城市高端机构养老市场赛道已相对紧张，部分入局高端赛道较晚的保司在持有一二线城市优质产业的同时也将目光投向更下沉的市场。而相对下沉的市场内，机构养老的利润更薄、资金回流速度更慢，实现相对可观的盈利需要广泛规模化的运营。

因此，对于计划“广渗透、宽布局”的保司多选择了“轻重并举”的模式。即，在一线二线等城市自建、自购、自营高端养老社区，而其他区域通过合作、租赁、委托运营或输出管理模式、管理团队的方式扩大养老服务覆盖面、提升品牌影响力。

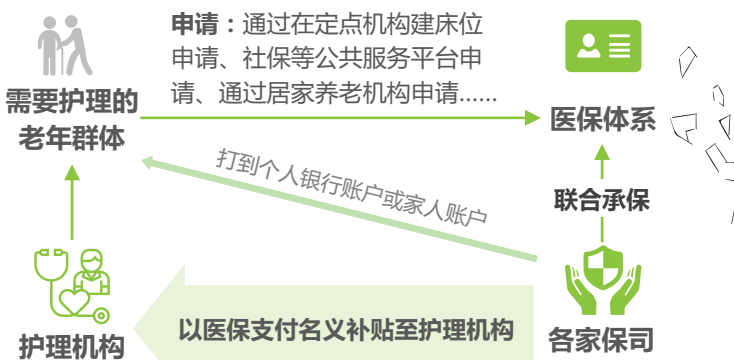


# 保险布局居家养老市场的商业逻辑

## 长护险构建了良好的用户教育触点, 商业护理险市场蓄势待发, 保司基于健康产业优势可为居家养老群体提供更优质保障

目前长护险试点正有序进行, 虽然面向群体为全体需要护理的人群, 但老年人群体的占比不容忽视。以当前养老市场9064的人群分布模式来看, 长护险的出现为居家养老需要护理的老年人提供了较强的资金补助。长护险落地以及基于该险种实施的各类护理服务补贴, 为用户带来了关于居家养老市场的有效教育, 同时这一险种的迅速拓展也反映了市场尚存供需缺口。然而, 依托于社保的长护险虽以“长期”命名, 其保险产品资金运转本质更偏向于短期保险产品, 目前标准的长期护理险市场仍然是缺乏产品实践的。核心阻碍因素在于当前缺乏行之有效的失能诊断体系以及失能等级评估标准, 造成核保成本高、骗保成本低、长期服务成本难以评估。商业护理险本质是一类商业健康险产品, 因此围绕该险种的产业链延展与大健康生态目标重合, 大部分保司已具备资源积累。随着市场秩序逐步建立, 保司提供的商业护理险将更着眼于长期, 甚至协同其他长险产品为保险用户提供更全面的保障服务。

### 当前长护险对居家养老事业的辅助模式



#### ● 被补贴人群为机构养老用户或居家养老用户, 两者力度感知不同

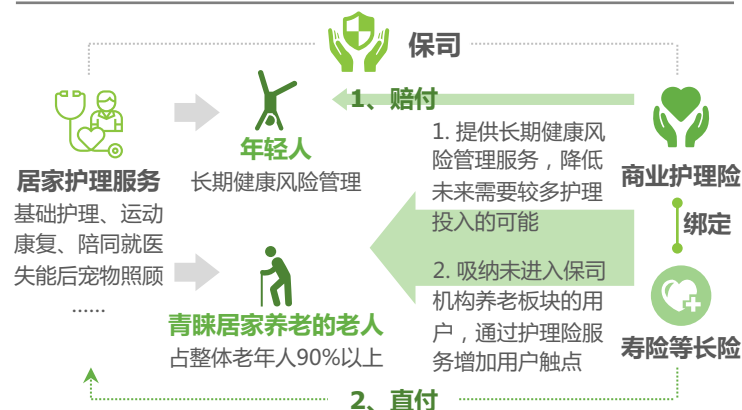
居家养老服务与机构养老服务中通过护理险核保流程的用户都能够获得等额补贴, 但两类用户感受到的补贴力度是不同的。

居家护理的老年人, 其核心资金压力即是护理费用, 长护险定向补贴可有效缓解。而机构养老用户核心资金压力源于月租, 长护险“压力缓解”有限。

来源: 艾瑞研究院自主研究绘制



### 未来护理险对居家养老事业的辅助模式



#### ● 商业护理险以长期健康保障为目标, 保证资金长期性可与寿险绑定

受核保条件苛刻等原因限制, 商业护理险市场实践较少。保司提供的商业护理险本质属于是健康险, 保障的群体是全年龄段需要护理的人群。因此从“健康险要做长期健康支付方”的初衷考虑, 其产品服务应当围绕全生命周期开展。但从保司角度考虑, 由于缺失科学有效的失能诊断体系, 护理险盈利承压。因此, 在市场起步期, 保司可通过其他长期险优先布局道德风险较低的用户。

未构建与时俱进的失能等级评估标准和失能诊断体系

骗保成本低、核保成本高、长期服务成本评估困难

# 保险参与居家养老市场的合作模式

## 主要与市场内成熟服务商合作共营，从理赔端入手提供服务，存在资金赔付、服务赔付和价值报销三种模式

目前保险公司在居家养老领域的渗透相对局限，主要通过居家养老服务商合作，为其提供资金支持、新客流量或者服务升级。在用户侧，出险后用户获得理赔的方式可分为服务赔付和资金赔付两类。

### 保司布局居家养老市场的服务模式：以福寿康与泰康、颐家与人保的合作模式为例

#### 两种出险赔付模式（一）：服务赔付

被保险人符合保险条款规定的失能状态，保司不对其赔付资金，而是赔付护理服务。具体来说，出险后，受益人（也是被保险人）即可获得保司直接提供的相应级别的护理服务，也可选择到保司定点护理结构接受护理服务。其支付方式也分为报销型和直赔型。

**盈利空间：**这种赔付模式下，产品的成本压力主要来源于与之绑定的服务项目支出，只要保司能够通过各种模型、途径平衡好保费收入、失能发生率以及护理服务成本支出等资金项，即可实现盈利。

**风险：**后期失能升级造成护理支出增加。

**优势：**通过直接提供服务一定程度降低骗保风险。未来，随着技术持续发展，护理服务人效快速增加，护理成本可能实现较快下降，护理服务中人工占比将逐步降低。长期来看，投保规模扩大后，这类产品盈利空间有持续上涨可能。

#### 两种出险赔付模式（二）：资金赔付

与其他健康险类似，出险后按合同约定赔付相应保险金。资金赔付模式下，保司也会根据客户投保的不同保障责任内容提供成本可承受范围内的增值服务。

**盈利空间：**除基本保险产品端盈利外，保司可通过额外的付费服务以及护理险引流居家养老服务，实现整体保险服务端的盈利。

**风险：**保司的骗保风险与核保压力相较于模式（一）更大。

**优势：**保险侧成本模式相对于前者更加清晰可控，同时通过构建保单用户购买护理服务尊享折扣等权益模式同样可以达到引流目的。

#### 未来可探索的赔付模式（三）：价值报销

市场内建立完善的居家养老服务标准、服务目录、成本报价以及质控评估体系后，厂商可协同保司构建医护服务网，以定额收费模式提供“健康管理+生活服务”

来源：《福寿康养老医护服务介绍》，艾瑞研究院自主研究绘制

#### 基于长期商业护理险产品+护理服务

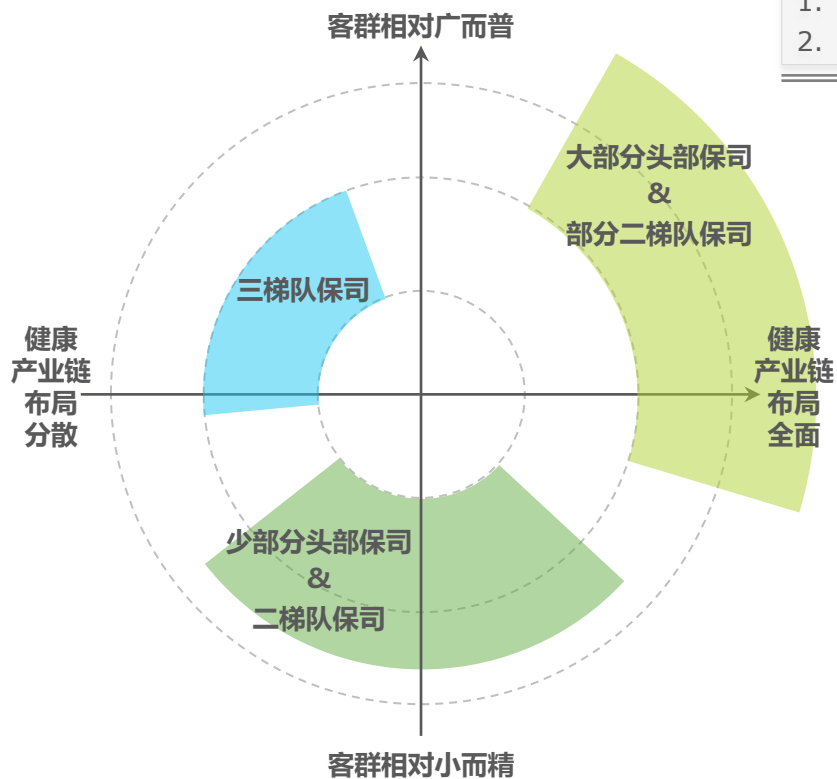




# 赛道及拓展模式选择方法论：需结合公司战略以及公司和区域市场的资源禀赋决定

以普惠养老为目标优先考虑居家养老，以细分小客群为目标可考虑机构养老，健康产业链资源积累深厚可选自营，否则合营

## 不同保司的禀赋特征



如前文所述，保司投资养老市场的拓展模式主要基于两个角度考虑：

1. 养老事业为保险主业带来多少收益。——关注保司战略层锚定的目标客群市场
2. 保司既有资源禀赋能否有效赋能养老产业。——关注用户及健康资源积累



### Step1 评估养老产业是否能在可接受的周期内带来正向效益

人身险公司与养老产业契合度较高，决策重点在于决策当时保司资金的投资周期偏好。财产险公司需区分看待，短期健康险有良好业绩；已经构建或未来有能力构建大健康产业闭环的财产险企业可考虑涉足养老市场。



### Step2 先评估自身客群，再综合战略锚定的目标市场决定赛道

对比自身与其他涉足养老产业的保司在品牌用户方面的差异及优势。

- 保司品牌客群具备地域分布广袤、年轻化、基数庞大等优势，具备未来持续导流的能力，那么可优先考虑普惠养老赛道。在这一大赛道内，对比居家养老与机构养老两个板块的成本投入、市场竞争程度以及反哺力度，艾瑞认为居家养老市场更具拓展潜力。
- 保司客群在地域分布、年龄层或者资产等级某项特征上相对集中，用户画像较为鲜明（如江浙沪居民、高净值or中产、40岁以上等），能够双向强化用户粘性、深化用户价值，那么可优先考虑机构养老赛道，打造自身品牌在机构养老细分市场的竞争力。

值得一提的是，部分头部保司其集团战略目标锚定了高净值等细分群体，因此同时或优先布局了机构养老市场，但这仅限于用户基数庞大的头部保司。如果非头部保司本身在用户方面不具备先发优势，期望通过养老产业拓展新客群体达到营销效果，难以实现。



### Step3 基于养老尤其健康产业链资源积累决定股权投资模式

大部分保司在养老领域没有深度资源积累，但在与之相关的健康领域部分保司积累深厚，故而各类保司入局阶段投资模式各有不同。

部分保司依托集团健康生态资源，能够较快开展业务，创造流量闭环，更适合自建自营。健康资源相对分散的保司，可通过兼业经营或者合营的方式，利用固有参与者的市场经验加快发展步伐。

诉求：商业养老服务市场发展的社会基础 1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素 2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动 3

长坡：养老“金融+服务”模式探索 4

洞见：商业养老服务市场发展趋势 5

厚雪：行业卓越厂商案例展示 6

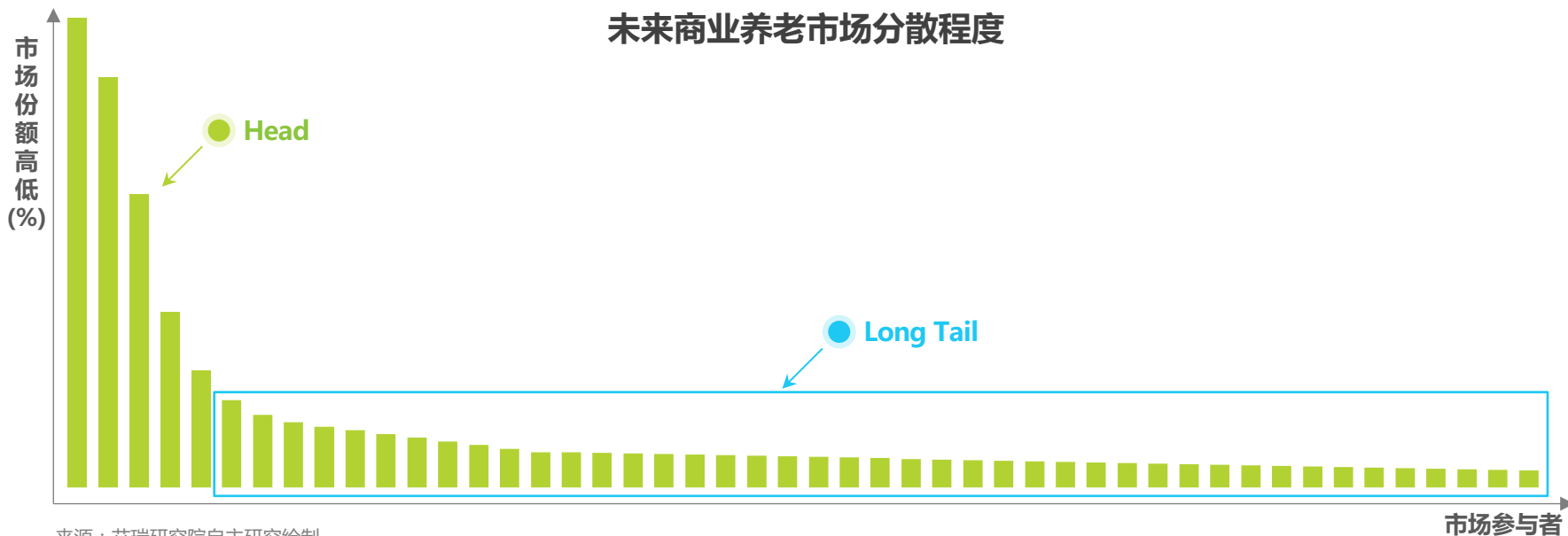


# 商业养老市场集中度将不断提升但有限 iResearch 艾瑞咨询

## 中长期视角下商业养老市场头部集中度仍难超过30%，其市场长尾部分以及围绕养老需求的各类衍生品市场值得关注

艾瑞预计在相当长的时间内，内地养老市场都将保持区域分割、相对离散的状态。艾瑞认为随着产业发展，商业养老市场集中度将不断提升，市场内会产生一批集团化运作、规模化输出标准服务的头部服务商。头部厂商的核心竞争力将集中于经济相对发达的地区，受中国区域经济发展不平衡、服务业可复制性较低影响，头部5-10家服务商占比可能难以超过30%。基于四线及以下城市甚至更下沉的乡镇地区，或将形成区域内独具优势的地方养老品牌，构成商业养老市场的长尾部分。这部分养老服务可能是地方企业的子品牌也可能是该地区较早成立的公建民营养老机构，不论脱胎于哪一类发展背景，他们在整合地区内优质资源、构建自有生态等方面具备难以替代的优势。对于尚不能达到优质社会资本标准但仍想布局商业养老市场的资金而言，长尾市场也值得关注。

此外，除了提供机构养老、居家养老或者社区养老服务养老市场直接参与者之外，还有一部分间接受益于银发经济的衍生产业，如家庭医疗器械，物业管理、康复护理机构、中医药和保健品产业、医养领域系统服务商、智能穿戴设备厂商等，以上领域内专门从事养老事业的企业也同样具备较大的待发掘空间。

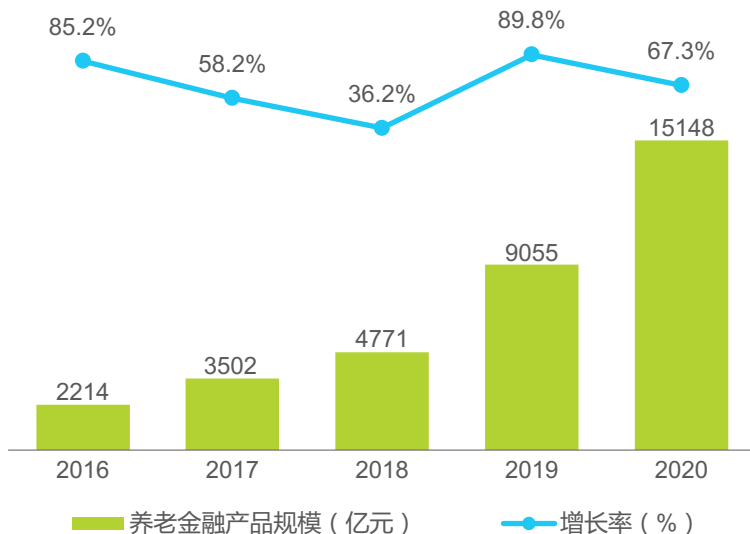


# 资管业协同构建养老金融生态圈 (1/2)

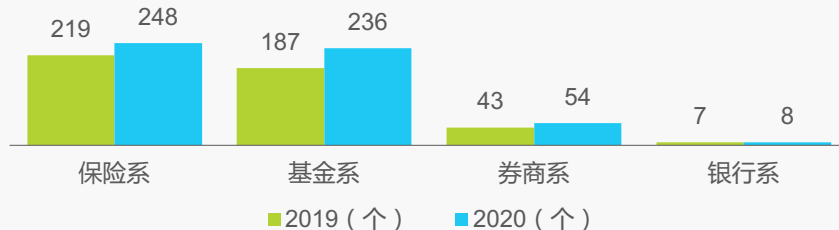
## C端养老金金融的发展需要多元金融主体共同持续发力

目前国家也鼓励更多元的金融主体进驻养老市场，降低养老市场支付压力。除保险外的其他养老支付主体在养老金融市场的参与度逐步增强。2018-2020年，养老金市场规模大幅上涨，市场内产品数量也有所上升。但用户侧反馈选择仍然有限，主要体现在两个层面。一、市场中仍存在部分产品仅名称具备“养老”特征，但究其实质与其他普通金融产品没有明显差异。二、对于不同群体的差异化养老需求没有细分产品覆盖，如分年龄段、性别、投资期限等。因此契合多数居民需求的高品质市场性养老金产品仍然较少。当前，保险系养老金产品一方面在用户渗透层面受保险整体深度水平限制；另一方面也受到寿险转型大趋势影响；整体面临增长阵痛期。因此市场内的其他养老支付主体需发挥自身优势，起到调节补充作用。从用户接受度、用户渗透等方面来看，银行、基金、券商等金融主体都具备突出优势。其中基金作为目前最受年轻人欢迎的理财产品类型，在2019-2020年期间的规模增速尤为惊人。当前，有关养老储蓄的用户教育已从中年群体向全年龄段延展，各类金融主体可从不同用户的阶段性养老金融需求出发，围绕用户全生命周期提供的闭环式的养老金融服务。

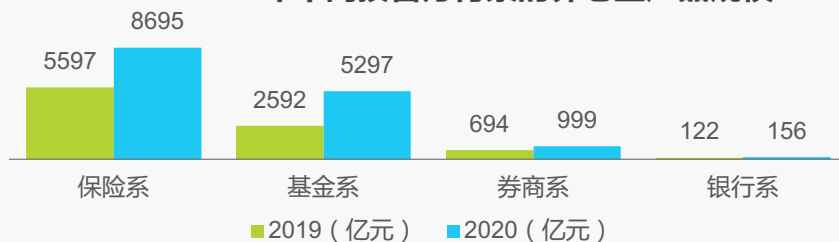
### 2016-2020年养老金融市场规模增长趋势



### 2019-2020年不同投管方背景的养老金产品数量



### 2019-2020年不同投管方背景的养老金产品规模



来源：人社部，《中国养老金融发展研究报告（2021）》，艾瑞研究院自主研究绘制

# 资管协同构建养老金融生态圈 (2/2)

## B端养老产业金融领域，银行可发挥用户渗透优势，协同C端养老金金融承担资金撮合、信息咨询或集成服务等重要角色

事实上，从核心用户渗透程度、用户资源广度、信誉口碑等方面来看，投管产品较少的银行是比保险和基金更具优势的金融主体角色。基于用户层面的核心资源优势，相比于保险直接出钱出力的布局模式，艾瑞认为银行更适合承担各方参与者“中间人”的角色。值得关注的是，中间人角色的银行并不是单纯的中介也不仅仅赚取“人头费”，它更像一站式服务商的集成角色，为行业中的供需各方提供包括信息咨询、资金撮合、用户教育等多元服务。当然此外，银行也可以以养老产业优质资本的角色布局具有银行特色的实体养老产业服务。

### 银行在B端养老产业金融领域可发挥的渗透优势



#### 价值体现

#### 01 其他涉足养老领域的金融主体

银行的群众基础深厚，覆盖用户类型广，线上线下渠道用户粘性相对其他金融主体更优。具备资金良性运用的监管优势。

#### 02 对养老服务运营商

除了资金和用户流量支持外，银行可协同居家及社区养老服务商构建“时间银行”体系，让青壮年用年轻时的服务换取年老时的照顾。

#### 03 对用户

短期内，银行线下网点可以成为中老年用户获取合规可靠的养老信息的有效渠道。长期：是构建国民养老理念的优质用户教育触点

# 智慧养老体系对养老服务商模式创新、降本增效至关重要

## 养老服务智慧化可从整体资源配置和单位资源产能两方面切入养老服务需求，实现经营效能提升和营商成本优化

智慧养老依托于先进的管理和信息技术，采集、汇聚、分析老年人群体健康数据、需求数据，对老年人健康起到监测、干预等作用。成熟的智慧养老体系是集感知监测、互联互通、智能协作等多功能于一体的养老服务平台，对紧急救助、生活照护、家政服务、健康预警、远程诊疗、物流配送等各种养老服务需求都能做出实时、快捷、互联、智能化响应，可辅助养老服务运营商更快步入生产效能曲线的卓越效能阶段。从目前国内外商业养老厂商智慧养老服务体系应用案例来看，智慧养老体系可主要从整体资源协作、配置效率和服务资源单位产能两个方面切入，优化商业养老服务生产效能。

### 智慧养老体系应用对生产效能提升

#### 从整体服务资源配置角度切入

##### Point 1 依托智能运营平台提升服务资源配置效率

入局居家养老赛道的养老服务公司自主构建高效智能运转的家庭护理网络平台。公司内自有服务资源包括护理人员及服务器械都可通过这一高效运营系统向老年客户提供“灵活、即时、匹配”的护理服务。

##### Point 2 吸纳更多服务资源，提升整体营商效能

将技术基础设施及服务平台系统投入商用，吸纳其他服务供应商纳入其资源配置网络内。一方面公司扩充了其可配置的服务资源库，并依托其他服务运营商拓展了更多客户资源。另一方面，其他服务商也能够获得强大的计费、调度、配置、协同等后台功能。由此，区域性养老市场的营商成本有效降低、营商环境有所优化，区域市场发展效能获得提升。

##### Point 3 以集中配置平台构建质控评价反馈系统

公司在承担通道职责之外，还通过构建完善的用户打分、质控评价体系以及远程监控系统把控运营质量的同时实现触达、转化等指标的优化。

#### 从服务资源产能角度切入

##### Point 1 服务人员单位产能有限，人员缺口短时间难以解决

中国养老市场正面临服务资源短缺的困境。除床位等硬件资源短缺外，可有效配置的辅助工具、服务人员等软性资源的缺口也颇为严重。此外，单位人员产能较低也是造成整体服务资源短缺的重要原因之一。

##### Point 2 依托智能化系统提升服务人员效率、增加单位产能

国内智能化设备及系统的应用发展相对较好，机构养老场景下应用广泛，通过智能化监测系统，机构养老服务人员可同时陪护管理多名老人，不必担心老人需求无即时应答、老人危险无紧急响应。目前居家照护场景中，智能化辅助设施应用也逐步深入，半失能或未失能老人可依托智能化设备辅助满足洗浴、清洁、烹饪或健康监测等生活化需求，降低了居家养老服务人员的需求频率，增加了有限服务人员可覆盖的用户广度。

##### Point 3 依托智能护理机器人增加“养老专业人员”供给

2013年后，日本不再重建养老院，转而依托机器人护理器械开发有效缓解养老服务资源缺口。护理机器人可辅助养老服务机构效能提升6-10倍。

来源：《2021年中国金融科技（FinTech）行业发展洞察报告》P34页技术效能发展象限，艾瑞研究院自主研究绘制

诉求：商业养老服务市场发展的社会基础 1

阻碍：商业养老服务市场发展的制约因素 2

破局：商业养老服务市场发展的双轮驱动 3

长坡：养老“金融+服务”的模式探索 4

洞见：商业养老服务市场发展趋势 5

厚雪：行业卓越厂商案例展示 6

# 卓越厂商

## 01 商业养老服务厂商

02 布局养老产业的金融机构

03 智慧养老服务商

## 中国居家养老照护赛道的头部企业

福寿康（上海）医疗养老服务有限公司成立于2011年，深耕居家养老赛道逾10年，是社区、居家养老赛道内的头部服务厂商。福寿康秉持着“助天下长者生活更美好”的使命，致力于围绕老年人“居家、近家养老”需求提供优质便捷的社区居家医养服务。作为国内最早一批长期护理保险定点服务机构之一，福寿康开创了“护理站+日托”和“护理站+长者照护之家”的运作模式，在经营社区托养机构的基础上，辐射站点周边社区，为更广范围的老人提供上门医疗康护综合化服务。目前，福寿康已经发展成为行业内领先居家养老品牌，服务站点覆盖全国50多个城市，医养护理机构多达200余家，年服务量超1500万人次。

### 福寿康提供的各类实体服务

康乐板块	医护板块	照护板块	康养板块		
<b>福寿康公司</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>业务覆盖地区的驻地公司, 承担地区市场拓展、地区用户运营、用户相关信息咨询等服务。</li> <li>基于该地区60岁以上老人养老需求、健康需求、精神需求, 结合医护、照料、康养板块提供力所能及的服务。</li> </ul>	<b>医疗护理站</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>依托线下护理站等驻点</li> <li>为辐射范围内、60岁以上老人提供生活照护、生活介护、家庭护士、床上洗浴、康复指导以及中医保健等服务</li> </ul>	<b>日托及长者照护</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>依托社区日托或全托照护中心等站点</li> <li>为高龄老人、轻度失能和轻度失智老人解决饮食、娱乐、私人看护照料的服务需求</li> <li>此外, 还提供失能恢复、失智训练、康复指导等服务</li> </ul>	<b>社区服务机构</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>依托社区诊所、健康驿站、社区生活服务中心、社区综合养老服务中心等站点</li> <li>为偏好居家养老、家中临时无人照料、床位待周转、因病需要短期康复等情况等老人提供饮食、娱乐、陪伴、24H看护等养老服务</li> </ul>		
<b>陪同服务类</b>	<b>护理服务类</b>	<b>居家康复类</b>	<b>居家洗浴类</b>	<b>健康管理类</b>	<b>其他类</b>

### 福寿康服务规模及业务发展水平



来源：福寿康官方资料，艾瑞研究院自主研究绘制



## 依托六项能力矩阵，提供多位一体的综合化养老服务

福寿康以“互联网+医护康养”为核心服务模式，打通居家、社区、医院、养老机构等全链条服务场景，基于不同老年人的多元化养老需求，为老年人群及其家庭打造一站式综合养老服务，包括保险、就医陪同、入院陪护、生活护理、临床护理、康复管理、居家洗浴、心理咨询、适老改造等多元化产品服务内容。福寿康引入国外康养护理领域的先进技术、培训体系、服务流程及管理理念，利用自主研发的社区养老服务交互系统为服务社区内的老人提供集医养康护“多位一体”的全流程服务。

### 福寿康服务能力矩阵

#### 陪同服务类

**陪同就医治疗**：事前问诊、全程陪诊、面诊协助、诊后跟踪 | **入院陪护**：院内全流程生活照护 | **陪同体检**：陪同、流程指导、品质监控 | **代配药、缴费垫付及材料收集**

#### 养老护理类

**居家生活护理**：身体清洁、进食协助、如厕照护、压疮预防、生活自理能力训练

**临床护理**：注射、样本采集、伤口护理、造口处理、导管护理、皮肤护理、疼痛护理、中医理疗

#### 居家养老康复类

**康复评估**：评估老年人运动功能、自主行为功能、认知功能、精神状态、粗大行为功能、吞咽障碍等指标

**康复指导**：- 轻度 (颈腰椎病、膝关节炎、腱鞘炎、肩周炎等)：中医理疗如推拿、按摩、仪器辅助治疗 | - 重度 (脑卒中、阿兹海默、帕金森、骨折、脊髓损伤、脑瘫等)：运动疗法、作业疗法、心理疗法



#### 其他类

心理咨询、家居环境适老化改造、家居环境智能化硬件安装、康复辅助器具安装、出院助行等

#### 居家养老洗浴类

为行动不便的老年人提供居家洗浴、理发、修脚、按摩等服务，主要面向术后有创口、行动不便、长期失能或残疾的老年人群。具备为存在压疮、渐冻症、造瘘口困扰患者提供洗浴服务的能力。

#### 老龄人群健康管理类

**慢病管理**：包括疼痛评估、健康宣传、健康计划、健康跟踪。福寿康依托智能穿戴设备采集老年人连续性健康数据，通过数据模型分析形成健康趋势报表，并基于各老年人健康数据动态调整诊疗模式及预警机制。

#### 养老 + 金融

- 1、是上海市长护险的定点服务机构
- 2、与泰康在线联合开发针对老年群体的商业护理险，面向失能或半失能老年人提供“商业保险+上门护理服务”，出险后赔付护理服务，降低欺诈风险，落实用户保障。

#### 服务能力输出

- 1、将高性价比服务作为增值产品嵌入各保司健康险增值服务中，输出健康管理、康复指导等服务能力。多渠道拓客，发掘潜在客群。
- 2、结合惠民保，输出临床护理等服务能力，培养政府服务优势。

# 卓越厂商

01 商业养老服务厂商

**02 布局养老产业的金融机构**

03 智慧养老服务商

## 聚焦高端客群，依托寿险产业链延展深化用户价值

泰康作为较早锚定长寿经济领域的险企，也是最早获得保监会批准、投资养老社区试点资格的保险品牌之一。在养老产业方面，泰康坚持“保险、资管、健康”协同发展，以“自主运营+生态投资+强商合作”为核心模式，构建了经营成本稳定、服务质量有保障的长寿健康运作体系。泰康模式的可行性及前瞻性在长久的市场实践中被不断证明，为养老市场其他参与者提供了榜样案例。但值得深思的是，泰康模式是存在门槛的，集团强有力的资金支持、经营管理体系的深厚沉淀以及锚定高客市场的先机等多个条件，都是这一模式成功的助推剂。因此，泰康模式是不可盲目复制的。

### 泰康大健康战略发展模式



来源：泰康之家官方资料，艾瑞研究院自主研究绘制

## 卓越厂商

01

商业养老服务厂商

02

布局养老产业的金融机构

03

**智慧养老服务商**

# 国内案例：妙健康

## 创新聚焦智慧养老新赛道，科技助力老年健康管理事业发展

妙健康是一家以健康行为大数据技术和人工智能技术为核心产力的健康科技公司。2022年，响应国家号召、践行数字健康领域企业的社会责任，妙健康将业务重点聚焦至老年群体板块，整合多项健康数字化能力及医疗服务资源，基于卓越、精准数字化健康管理能力，依托智能化算法及平台为老年用户提供个性化健康管理服务，实现老年群体健康促进、降低老年人疾病风险。妙健康主要从5大业务方向赋能中国健康养老产业智慧升级。

### 妙健康赋能养老服务智慧升级



#### 数字健康：数字化技术赋能老年健康管理

##### 业务内容

妙健康通过大数据、物联网(可穿戴设备、家用监测设备等)、AI等数字化技术，基于“H、M、妙+”三大科技平台，为商业养老服务厂商提供有关老年用户信息及病史采集、智能化病情诊断和风险筛查、健康计划制定、健康教育完善、行为规范等业务。帮助老年用户获得便捷、多元的医疗健康服务。

##### 应用场景

###### I 用户早期智能诊断

针对居家养老用户，提供智能监测一体机或穿戴式动态监测设备，实时检测人体重要参数，协助服务商进行用户心脑血管疾病的监测和诊断。通过手机视频、问卷量表等方式，为患者提供健康风险分级及慢病前期评估服务，协助机构医生开展、优化诊疗方案

###### II 精准用药和慢病管理

对居家及社区养老用户，妙健康可通过数字化医疗技术对诊断存在疾病隐患的老年用户进行监测、跟踪。依托数字化健康管理平台，妙健康可对用户进行用药提醒、线上复诊、随诊、送药上门、不良行为规范、健康教育等长周期干预动作，改善患者依从性

01



#### 智慧照护：居家-社区-机构智慧养老生态链

业务内容：妙健康基于互联网平台提供智慧便民、关怀照料等养老服务，结合平台用户数据及用户健康评估，在服务资源分配、个性化服务延伸等方面赋能各类养老机构，构建线上+线下全场景健康服务链。

##### 应用场景

###### I 失能失智照护

搭建智慧养老服务平台，将专业照护辐射到机构的失能失智老人。居家场景下，依托数字化设备支持生命体征及健康状况监测。社区场景下，提供户外电子围栏等设施监测老年人行为轨迹、并适时预警

###### II 老年慢病&康复管理

妙健康与加拿大健康管理中心合作，整合老年人院外健康数据，分级管理。依托人工智能算法和信息技术平台，构建强实操性医养结合照护体系和人才培养模式。为高风险人群提供失能筛查和主动健康管理解决方案，为失能及半失能人群提供“在线指导+线下上门”康护服务。

###### III 平台及运营模块搭建

妙健康目前正尝试将智慧养老管理平台搭建、数据管理、分级诊疗等技术能力投入商用，为居家、社区及机构商业养老服务商赋能。依托物联化手段、云储存和大数据，帮助商业养老机构实现与用户的互联互通。

03



#### 智慧生活：智能技术赋能生活环境适老化改造

业务内容：妙健康可在适老化改造业务板块提供智能化技术服务，以打造老年人智慧居住环境、提升其家庭生活品质、保障其日常安全，解决老年人融入数字生活困难等问题

##### 应用场景

###### I 适老化改造解决方案及研发

妙健康为服务商的智能家居产品开发以及居家环境适老化改造方案研究提供智能化技术支持

###### II 老年人安全预警

依托智能化技术检测老年人日常生活，判断用户功能性健康状态，监护老年群体行动安全，向有关人员发出及时通知、提醒、报警等重要提示。妙健康研发的智能远程看护系统，已融入多地居家、社区养老驿站，为失能及半失能老人的家庭提供监护辅助服务。

02



#### 智慧医养结合+康养结合

04

业务内容：妙健康作为数字化健康管理服务商，在药品及医疗方面具备深厚的供应商资源积累，妙健康整合了药品及第三方医疗等多元服务能力，结合线上、线下多渠道医疗、康复数据信息，以社区养老场景为切入点，提供医、康、养结合的一体化服务。



#### 智慧养老金融科技

05

业务内容：妙健康将围绕老年人群医、康、养三维数据及信息，与保司合作探索开发针对老年群体的疾病、医疗、护理等保险产品。

来源：妙健康官方资料，艾瑞研究院自主研究绘制

# 国内案例：妙健康

## 以满足老年人的健康需求为中心，从横和纵两个维度探索智慧养老模式长期发展战略

目前，妙健康以“H、M、妙+”三大数字化健康管理平台和健康数据大脑为核心技术能力，为养老服务机构及其老年用户提供有针对性的健康管理服务。未来，妙健康将持续深耕智慧养老赛道，紧紧把握一个中心和两个方向。在产品设计、信息处理及服务供给等方面均以满足老年人的健康需求为中心，从横向和纵向两个维度考虑智慧养老发展模式，保证智慧养老板块的高效、可持续运转。

### ◆ 核心技术能力支撑

### 妙健康深入探索智慧养老长期发展战略

#### 妙+ 物联网健康数据采集平台

通过AIoT设备互通互联能力，获取用户日常健康行为信息，结合体检、就医等院内外数据，形成用户健康数据的常态化动态监测和连续性历史数据收集，辅助机构健康评测和追踪健康计划。

#### H 健康风险分级管理平台

依托NLP健康知识图谱能力，对原始健康医疗数据进行结构化清洗并组建精细化标签库，构建用户健康画像，形成健康指数体系，预测疾病风险，为个人用户和机构客户分别降低就医及服务成本。

#### M 人工智能健康干预平台

以循证医学为基础，引导用户健康行为，为用户提供千人千面、科学有趣的智能健康干预方案。妙健康是业内率先通过专业医疗团队提炼健康管理核心算法并以数值的形式规范用户健康行为的健康管理平台

#### 数据大脑

妙健康自研构建“诺亚方舟”健康知识图谱，整合医药卫生专业知识、医疗健康科研论文以及真实世界用户问答数据，形成超过95万条医疗健康相关实体和1000万条关联关系，打造人体健康状况量化指标。

### ◆ 长期战略规划

#### 核心路径：一个中心、两个方向

#### 四大拓展方向

持续深入拓展养老健康市场

#### Point 01 以用户真实健康需求为中心

妙健康将紧紧围绕“探索老年人真实健康需求”开展产品设计、信息处理、服务供给

#### Point 02 两个战略维度：横向+纵向

**横向：**妙健康将基于社会经济状况、老龄化进程、技术发展水平，围绕政府在智慧养老板块的呼吁号召，发展与国情国策相适应的智慧养老模式

**纵向：**妙健康将从整体健康养老生态圈及其所涉主体关系出发，加强生态合作，积极引导各主体参与和优势发挥，提升智慧养老板块规模效益

#### 01 建立健全监督评估机制

妙健康将紧跟行业监管标准规范，构建并完善公司针对健康养老板块智慧产品、数字化平台运营、智能化医疗康护服务等方面的监督评估及质量保障体系。

#### 02 加强多元化主体联动机制

妙健康将充分利用数字化健康服务商资源积累、与医疗、药品等多元服务主体联动、持续发挥技术特长，为中老年群体提供覆盖诊前（院前）、诊中（院中）、诊后（院后）全场景的综合性医疗服务。妙健康还将把握供应链优势，与社区、养老院等机构合作，提供线上线下全领域的医疗健康和康养服务。



#### 03 基于用户实际需求，开拓适老化产品服务

妙健康将通过互联网健康平台定期调研收集老年群体行为信息、心理数据，洞察用户真实需求，基于调研结果完善、优化、开发老年群体契合、易接受的智慧养老产品和服务。

#### 04 持续扩充智慧养老专业团队

妙健康将结合服务客户需求扩充完善专业化的管理团队，吸纳更多符合“智慧养老”模式需求的专业技术人才和复合型人才，构建系统化的养老专业人才培养体系。同时，妙健康计划将成熟的培训机制推广，为居家、社区养老服务商提供便捷的服务人员培训体系，通过增设老年健康、慢病康复等相关课程和加强技能训练指导等方式，提升现有养老服务人员的专业水平。

来源：妙健康官方资料，艾瑞研究院自主研究绘制



## 依托数字化平台驱动居家养老服务需求

DUOS公司是美国一家聚焦居家养老赛道的数字健康服务平台公司，它以“为老年人提供非专业医疗的护理及生活服务”为主要服务模式。公司通过与保险机构或大型企业合作，将其服务嵌入保司长期护理保险产品或者企业员工福利计划中，作为一项福利提供给保单客户或采购企业的员工。从公司背景来看，DUOS是一家医疗、保健、互联网基因浓厚的企业，其股东背景多为医疗保健机构。从商业模式来看，它属于以B2B2C为主要经营结构的公司。目前，DUOS在成立短短2年内已经获得了逾2000万美元的融资，投资机构对于其市场价值评估保持乐观态度。

### DUOS数字化驱动居家养老服务需求的商业模式

#### 2C

- ✓ 在后端，以科技赋能业务高效运转、经营
- ✓ 在前端，以原始、基础的渠道触达、转化、服务老龄客群
- ✓ 通过灵活用工降低服务人员的人力成本



#### 服务提质

#### 经营控费

老年人需求的服务一部分为门槛较低的非专业医疗护理。针对这部分需求，DUOS通过招聘兼职服务人员的方式降低人力成本，以设定兼职人员最低服务时长要求保障公司总劳动力充足。公司按服务时长向兼职服务人员付费。

DUOS付费模式为月付的订阅模式，用户按月付费后，可在一个月内享受无限次服务。没有绑定期限，用户可以随时取消下月的订阅。DUOS通过将零碎服务打包，摊薄了工作量相对沉重的服务的价格。控费同时提升了用户侧服务性价比的感知。

#### 2B

- ✓ 与商保合作实现批量获客：
  - Medicare Advantage 医保优势计划
  - 长期护理险合作补充服务
- ✓ 与企业合作，作为员工福利计划

#### 与保险合作

##### 01 嵌入美国 MA 医保计划

MA计划是美国政府提供的居民医疗健康保险计划中的一类可选计划，由商业保险公司经营管理。DUOS便通过与经营MA计划的保司合作，将高频、经济、刚需的老年人日常健康服务嵌入到MA计划的增值服务环节，实现获客与转化。

##### 02 嵌入商业长期护理险

护理服务的价格较高，不适宜嵌入在MA医保计划的增值服务部分，但其同样为老年人刚需服务产品。DUOS在商业长护险中嵌入护理服务，依托商保公司MA医保计划的交叉销售，为老年护理服务经营吸引流量的同时补充MA计划内服务的空白。

#### 与企业合作

即使自养老市场发展成规模的美国，青中年群体也存在因需要照顾老年人而更换工作的烦恼。因此部分企业、雇主会将商业养老机构提供的老年照护、助浴、辅助出行等服务作为员工福利项目，嵌入员工福利计划

DUOS以此为切入点，将助老服务灵活打包提供给企业，作为员工福利可选项目。从有赡养压力的青中年人群入手，拓展服务客户群体，实现老年客户高效渗透的同时也为未来长期客户储备打下基础。





# 近期研究规划（公开发布类）



2022年

中国商业健康险发展研究报告

报告咨询

报告将围绕“市场现状审视、市场发展瓶颈剖析、市场参与者破局之道、新局势展望”展开研究。

**市场现状审视：**报告首先从两方面总结阐述商业健康险市场发展现状：1. 在健康险B2C市场端，从健康险总保费及分险种保费的增长、用户渗透和市场供给产品的结构分析市场增长面临的问题；2. 在健康险B2B市场端，从保险科技公司向保险中介、保险公司输出健康保险服务的角度出发，分析供给侧TPA服务与产品耦合的现状。这一部分还会结合中国健康险发展历程，多角度、分险种地测算中国商业健康险市场保费增长及盈利空间，进而对现阶段健康险发展困境作出分析、结论。

**面临困境剖析：**基于前文对困境的总结，报告将从供需关系出发剖析当前健康险产业链条两端面临困难的表象原因——实际供给背离了真实需求。由有效供需背离的角度出发，报告将结合国外健康险产品结构以及市场发展现状，分析测算如果构建契合真实需求的健康险供给市场，则市场可能的增长趋势、保费空间以及盈利性将会如何。同时报告还将结合海外经验和政策导向，论证构建供需匹配的有效市场的必然性。

**市场内不同参与者的破局之道：**基于前文论述的健康险市场新局势的发展必然性，报告将进一步探讨在市场新局势发展的过程中，不同角色的产品及服务供给者（保险公司、保险中介、保险科技公司、数字化服务商等）应分别需要具备哪些能力、发挥哪些作用，各供给方角色之间应进行哪些协同，以何种途径实现当前发展困境的破局。

**新局势展望：**对未来想要构建的目标市场的新局势、新趋势进行展望。探索保险产品、服务的供应商在长期未来仍可挖掘的发展潜力。

同时，报告将围绕“产品异质化特征、产品创新能力、科技能力、服务体系、客户质量、收入及盈利增长潜力”等维度，选择潜力发展指数相对较高的企业，入围「iResearch：健康险市场参与者菁英榜单」。

# 近期研究规划（公开发布类）



2022年

中国智慧养老市场发展研究报告

报告咨询

报告将围绕“智慧养老市场发展背景、智慧养老商业模式洞察、市场发展趋势剖析、科技服务商选型策略”展开研究。

**市场现状审视：**报告将从中国养老市场增长、老龄用户渗透、中国老龄用户需求偏好等角度铺叙中国养老市场面临的困境及现状，报告还进一步结合国际上老年经济市场发达国家，分析养老市场发展效能提升的有效手段——数字化、智慧化。

**商业模式洞察：**报告将从养老服务商的科技投入与养老科技服务公司的体量两个维度核算智慧养老市场规模。同时，报告还将基于养老科技在产业链条中输出服务的环节不同，对养老科技服务商进行分类，分别分析各类型公司的商业价值。

**市场发展趋势剖析：**报告将来智慧养老市场未来可能形成的市场局势进行展望，并基于行业卓越参与者的共识，结合国际市场发展经验，探索智慧养老市场长期未来可发掘的潜力增长点。

**智慧服务商选型策略：**同时，报告将围绕“产品异质化特征、产品创新能力、科技能力、服务体系、客户质量、收入及盈利增长潜力”等关键维度输出智慧养老服务商与养老生态的市场耦合指数，指数值较高者入围「iResearch：智慧养老服务商卓越者榜单」。

# 近期研究规划（公开发布类）



2022年

中国保险行业数字化发展研究报告

报告咨询

报告将围绕“保险数字化的发展背景、落地的顶层战略、所需的数字化能力、相关的支撑体系”展开研究。

**保险数字化的发展背景：**报告将从国家政策对保险数字化的驱动，大数据、云计算和人工智能等新技术对保险数字化的驱动及整个金融行业的数字化趋势层面展开分析保险数字化的发展背景，并对保险业数字化存在的问题进行详细的分析。

**落地的顶层战略：**保险数字化转型落地指南中最关键的是顶层战略，顶层战略指引险企未来数字化的发展方向、具体的实现的目标及相关实现方式等，基于顶层战略开启险企对数字化的探索，报告将提出险企数字化转型的顶层战略。

**所需的数字化能力：**保险数字化转型的核心是险企数字化能力的提升，报告将系统分析险企数字化转型需要具备怎样的数字化能力，对各个能力的优先级进行排序，选取最重要且近期可以解决的相关能力具体展开，分析怎么构建险企的数字化能力。

**相关的支撑体系：**险企数字化能力需要具备一定的支撑体系，报告将从数据管理、组织、流程和系统四个方面分析如何构建险企的数字化转型支撑体系，保障险企数字化转型的落地。

同时，报告将围绕险企数字化服务商的“数字化技术能力、服务险企的效果、对保险行业的理解”等维度选取对保险业数字化转型服务较优秀的服务商，入围「iResearch：中国保险业数字化转型卓越服务商榜单」。

# 艾瑞新经济产业研究解决方案



## 行业咨询

- 市场进入 为企业提供市场进入机会扫描，可行性分析及路径规划
- 竞争策略 为企业提供竞争策略制定，帮助企业构建长期竞争壁垒



## 投资研究

- IPO行业顾问 为企业提供上市招股书编撰及相关工作流程中的行业顾问服务
- 募 投 为企业提供融资、上市中的募投报告撰写及咨询服务
- 商业尽职调查 为投资机构提供拟投标的所在行业的基本面研究、标的项目的机会收益风险等方面的深度调查
- 投后战略咨询 为投资机构提供投后项目的跟踪评估，包括盈利能力、风险情况、行业竞对表现、未来战略等方向。协助投资机构为投后项目公司的长期经营增长提供咨询服务

# 艾瑞定制化解决方案



## 品类拓展

多种方式帮助企业圈定未来业务中可拓展的高潜能产品品类，挖掘产品机会点，触达目标人群，实现品类拓展和业绩增长。



## 产品创新

为企业在产品机会点挖掘和产品创新可行性验证上提供数据分析，并通过可行性验证为企业新产品创新。



## 品牌定位与追踪

助力企业建立全新子品牌或品牌升级/再定位，并以品牌为抓手实现业务增长。并对企业品牌进行长期监测，提出品牌建设及运营建议。



## TMIC isv服务

依托TMIC阿里天猫创新中心的isv认证以其数据资源和艾瑞的专家资源，为品牌的新品创新全流程提供服务。包括寻找新品机会方向、产品创意、新品概念测试优化与上市市场模拟。



## 人群洞察

为企业提供360度全景用户画像，亦可通过定制化研究分析用户的购买动机、场景、需求等U&A和人群细分研究，助力企业理解用户。



## CEM-客户体验

顾客体验管理系统开发与洞察。通过多元数据（大小数据结合）为企业定制顾客体验管理体系与系统开发，定期监测顾客体验的变化并提供顾客体验优化洞察。



## 社群洞察运营

依托大数据源（如TMIC等）搭建真实的品牌目标人群社群。持续运营公有社群为特定品牌提供快速真实的调研洞察服务，也可为品牌提供私有社群搭建和持续运营洞察服务。



## 营销策略及效果

覆盖广告投放前中后全链路，为企业提供投前策略分析、投中KPI监测及投后效果分析。为企业持续提高广告投放ROI、降低获客成本及提升品牌资产提供数据依据。

# 关于艾瑞




艾瑞咨询是中国新经济与产业数字化洞察研究咨询服务领域的领导品牌，为客户提供专业的行业分析、数据洞察、市场研究、战略咨询及数字化解决方案，助力客户提升认知水平、盈利能力和综合竞争力。

自2002年成立至今，累计发布超过3000份行业研究报告，在互联网、新经济领域的研究覆盖能力处于行业领先水平。

如今，艾瑞咨询一直致力于通过科技与数据手段，并结合外部数据、客户反馈数据、内部运营数据等全域数据的收集与分析，提升客户的商业决策效率。并通过系统的数字产业、产业数据化研究及全面的供应商选择，帮助客户制定数字化战略以及落地数字化解决方案，提升客户运营效率。

未来，艾瑞咨询将持续深耕商业决策服务领域，致力于成为解决商业决策问题的顶级服务机构。

## 联系我们 Contact Us

 400 - 026 - 2099

 [ask@iresearch.com.cn](mailto:ask@iresearch.com.cn)



企 业 微 信



微 信 公 众 号

# 法律声明

## 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，部分文字和数据采集于公开信息，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。



