



领袖视角

# 全方位照护——中国养老服务的核心模式

## 养老服务行业的关键趋势

全球范围内，养老服务机构提供高效、优质服务的商业模式正面临着许多长期性趋势的挑战。消费者偏好、照护需求和政策环境正在发生深刻变化，这促使养老服务运营商重新审视其商业战略（图1）。

图1  
中国养老服务行业的关键趋势



资料来源：L.E.K.研究与分析

## 消费态度变化

受传统观念、生活习惯、经济条件等因素影响，居家养老仍被老年人视为首选。根据2020年一项对发达国家的调研，超过80%的老年人更愿意在自己家中养老。而在中国，这一比例超过了90%。尽管居家养老是首选，但我们也看到老年人对第三方养老机构的接受度日益提高。“60后”人群逐渐步入老龄阶段，与之前世代人群相比，“60后”人群整体文化水平较高，许多人在人生最好的年纪赶上改革开放完成财富积累，且经过互联网和智能手机时代的洗礼。他们有着与之前世代不同的消费观，更愿意选择专业的机构养

老。这类人群目前对养老机构主要的顾虑是“对服务品质有所担忧”或“陌生的环境无法适应”，并非从根本上排斥机构养老。

老年人群也在积极拥抱数字时代。在中国，智能手机普及率在65-69岁老年人中已超半数，在70-79岁老年人中也已超30%，老年人群对微信、在线购物等数字化工具的掌握程度越来越高，为数字化、智能化产品和服务在养老产业中的应用打下了基础。

同时，退休人群的整体富裕程度也在逐渐提高，对高品质养老服务的支付能力明显提升。在中国，超过10%的一线城市老人家庭年均日常支出已经超过人民币12万元。然而，高支付能力并未伴随明显的支付意愿上升，其主要障碍依旧是高品质养老服务的供应严重不足，导致目标人群对潜在服务质量缺乏基本信心。

老年人群消费决策慎重，支付意愿还有待大幅上升，但对新型付费模式持开放态度。“中国式”父母普遍储蓄意识较强，不愿意给子女增添负担，其每月支出的“流量性”养老开销主要来源于自身养老金和其他收入（如理财、房租等）。而存量性资产如存款、不动产等一般是最后底线，不到万不得已的情况不愿动用。近年来，“房租+折扣月费”、“保险+折扣月费”等多种更加灵活的支付模式出现，为老年人群提供了更多可选择的付费方案，也在一定程度上调动了他们的支付意愿。

## 消费需求趋势

从子女角度来说，伴随着人口结构的转变，独生子女一代渐渐成为中年人群的主流，难以独自承担赡养老人的义务。城镇化的快速发展也带来了大量的空巢老人，目前大中城市的老年家庭空巢率已超过70%。这促使大众对第三方机构养老服务的需求度不断提高，市场急剧增长。

从老年人角度来说，消费者对医养结合的全方位养老服务关注程度日益提高。根据L.E.K.针对一线和新一线城市高端消费者访谈发现，医疗服务专业性的不足是机构养老服务的最大痛点。高端老年消费者不仅需要养老机构配备医务室和三级医院的转诊服务，还希望可以提供个性化的专业医疗服务，比如针对卒中老人的康复服务、糖尿病老人的个性化饮食调整等，甚至要求机构配备专业的动态心电图、呼吸机等医疗设备和相应的专业人员。

失能老人规模庞大，客观上对医养结合型养老服务的需求也日渐强烈。全球范围内，阿尔兹海默症伴随心血管、糖尿病等慢性疾病的患病人数持续增加。预计未来30年，全球阿尔兹海默症的患病人数将以每年约4%的速度继续增长。在中国，目前约15%的老年人处于中、重度失能状态，需要不同程度的生活及医疗照护。仅在“北上广深”这四个一线城市，中、重度失能老年人群总数已超160万。

除医养结合外，高收入老年人群的重点养老需求还包括全方位的、高品质的生活体验。这些客户更关注服务本身的专业化水平和个性化设计，且对社交休闲活动的丰富性需求更为强烈。近年来，一些高效、优质养老机构（如泰康之家、凯健、欧葆庭、欣岳年）的出现，一定程度上满足了这部分高收入老年人群体的机构养老诉求。

## 行业发展动态

目前，中国养老服务行业已基本呈现“9073”格局（即90%老人居家养老，7%老人社区养老，3%老人机构养老）。但受限于产品覆盖范围有限、服务质量参差不齐、运营成本高、效率低下等问题，居家和社

区养老仍难以提供高效、优质的养老服务。尽管机构养老在整体市场中占比不高，但相对来说，鉴于其拥有更加专业的服务队伍、严格的流程标准等特点，机构养老往往呈现出更高的资源投入效率，从而能够更好地保证养老服务的品质水平。同时，中国政府也正在积极鼓励和支持社会力量建设专业化、规模化、医养结合能力突出的养老机构，并以长期护理保险（“长护险”）政策、养老服务人才队伍建设等为抓手，解决养老机构的支付保障和人才供给瓶颈。

尽管如此，当前中高端养老机构仍存在有效服务供给不足的问题。由于交通便捷度不高、人才供给匮乏、专业服务不足等因素，许多养老机构仍然难以满足老年人群日益提高的和多元化的服务需求。特别是在需求旺盛的一线及新一线城市，养老服务供需缺口尤为明显。

近年来，以泰康、光大为代表的国内大型保险公司正在以“保险支付+医养服务”相结合的方式积极参与与养老服务行业，提供中高端服务。凭借其在资金给付、产品设计、客群资源、风险管理等方面的天然优势，保险公司以中高端养老社区为核心场景，导入已有的高净值客群资源，提供更多高附加值服务，更好发挥保险主业与养老服务之间的协同效应。

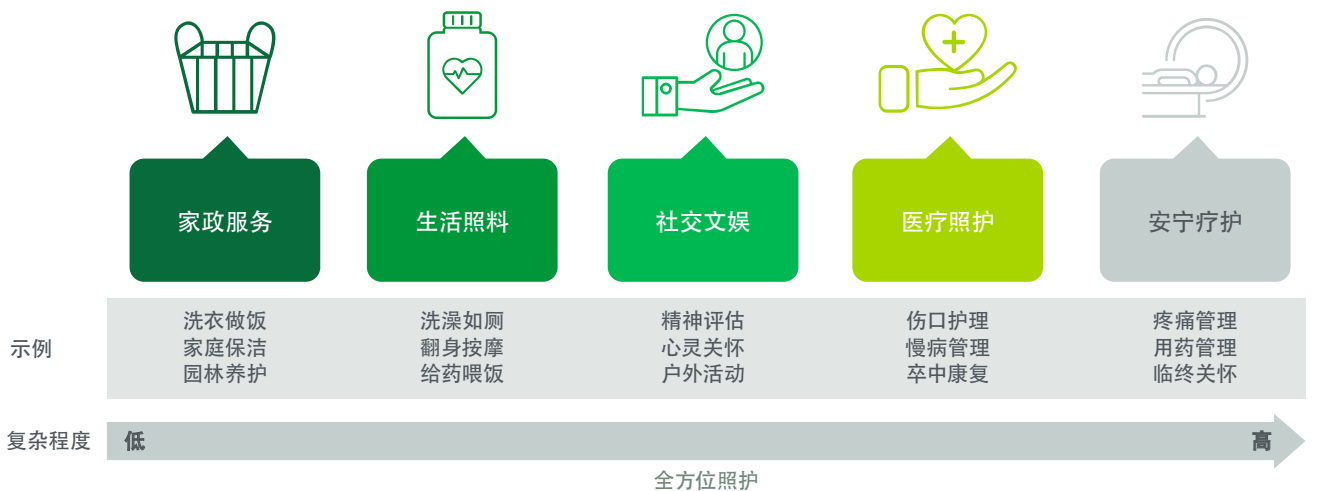
另一种是轻资产模式，即企业通过咨询及培训服务、特许经营等方式介入养老服务产业链。相对来说该种模式所需资源投入少、起步快，更易于风险控制和复制推广。但是，该类模式往往需要企业先集中资源建设若干成功的自营旗舰类养老服务项目，以做好品牌背书，增强本土客户信赖感。

从全球范围看，养老机构普遍面临着劳动力短缺问题，阻碍了其服务能力的进一步提升。其中，资金短缺和移民政策约束是人才招募的主要障碍。而在中国，养老机构运营商面临的挑战更多来自于劳动力成本的上升。以上海为例，未来五年服务业薪资水平预计将以每年约4%的速度继续增长。

### 全方位照护模式

无论是重资产还是轻资产模式，为老年人群提供高效、优质的养老服务都是当前企业脱颖而出的关键。国内领先的养老机构已经在积极行动，扩展更多可供消费者选择的产品服务和应用场景，努力打造高品质的全方位照护体系（图2）。

图2  
全方位照护模式下的服务内容



资料来源：L.E.K.研究与分析

全方位照护模式贯穿消费者整体旅程，涵盖了更加综合的产品和服务范围。在这一模式下，养老机构能够更加敏锐地洞察到消费者态度和需求的变化，并最大限度地拓展收入来源，同时也有助于尽可能长时间地将客群维系在其生态系统中，有效帮助减少客户流失率，降低获客成本。尤其对高端养老机构而言，扩大服务范围能更好地满足客户多样化的消费预期，并在适当情况下支撑起更高端的品牌溢价。具体而言，当前在中国市场，我们观察到领先的养老机构主要通过以下五种方式提供全方位照护（图3）。

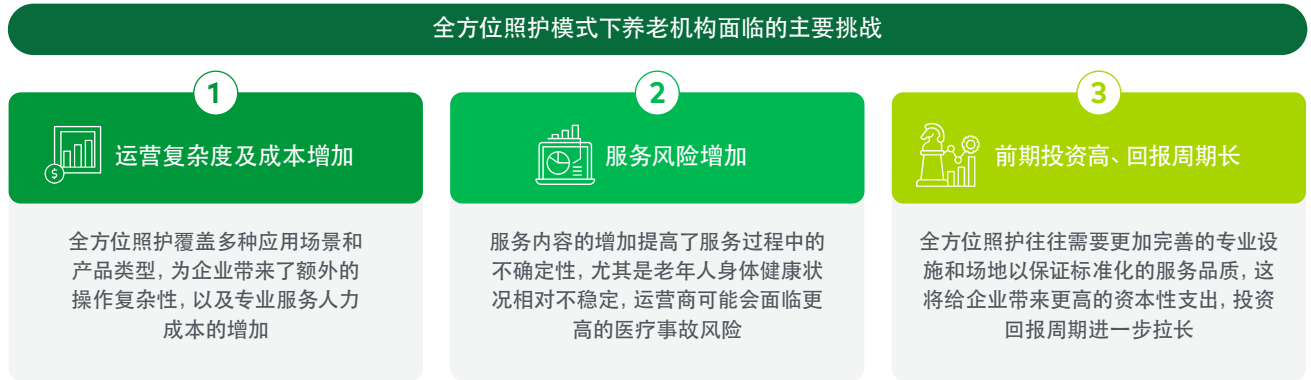
图3  
养老机构提供全方位照护的五种方式

主要方式	内涵及示例
 <p>建立持续照料退休社区 (CCRC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为老年人提供自理、生活照料、医疗照护等一体化居住设施和服务的养老退休社区，使老年人在健康状况和自理能力发生变化时，依然可以在熟悉的环境中继续居住，并获得与身体状况相对应的照料服务</li> <li>示例：泰康之家，作为国内领先的CCRC型养老社区，针对不同身体状况老人的照护需求，提供独立生活、协助生活、专业护理、记忆照护等不同服务业态</li> </ul>
 <p>针对不同场景设立专门业务部门</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对不同服务场景，建立专门运营的业务部门，以提高全方位照护过程中各种服务的专业品质</li> <li>示例：光大养老，下设“光大汇晨”、“光大金夕延年”、“光大百龄帮”等不同子品牌，各品牌聚焦不同目标客群，差异化提供养老、护理、医疗、康复、旅居等各类服务</li> </ul>
 <p>与海外专业服务提供商建立合作</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与海外领先的第三方养老服务公司建立战略合作关系，引入先进的管理体系及服务标准</li> <li>示例：椿萱茂，与美国领先养老服务运营商Emeritus、Meridian Senior Living、Validation Training Institute等建立深度合作，引入美国先进养老理念与服务技术，并结合中国老人特点和健康养老需求，设计服务和产品内容</li> </ul>
 <p>采用数字化方案提供智慧服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用数字化技术解决方案，向老年人群提供广泛连续的照护服务，在降低成本的同时有效提升了服务的供给效率</li> <li>示例：安康通，通过“互联网+智慧养老”系统，创建“管理系统+服务标准+老人+终端智能设备”的智慧养老服务模式，对老人的身体状态、安全情况和日常活动进行有效监控，并及时提供各类照护服务</li> </ul>
 <p>融合开发更多创新型服务产品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>延伸开发营养规划、康复运动、艺术培训等各类创新型服务内容，为老人提供更全面、更新颖的生活和照护体验</li> <li>示例：欧葆庭，在养老服务内包括银龄学院（知识学习）、国际艺术节（社交娱乐）、中西结合定制化营养计划（健康管理）、电影康复工坊（失智康复）等多种新型服务方式</li> </ul>

资料来源：L.E.K.研究与分析

当然，仅依靠产品服务的拓展战略未必能给养老机构带来可持续的财务增长。事实上，养老机构一直面临着三个关键挑战（图4）。

图4  
全方位照护模式下养老机构面临的主要挑战



资料来源：L.E.K.研究与分析

为了应对这些挑战，养老机构需要重新审视其发展战略，并将以下关键因素纳入考量，包括：

- 目标客群态度、需求及支付意愿的变化
- 市场竞争格局和主要玩家的价值主张
- 内部能力资源和差异化优势
- 商业模式，包括获客渠道、收费模式、产品策略等
- 企业自身的风险偏好和财务目标
- 长期资本的可获得性

总而言之，未来几年将是中国养老服务行业发展的关键时刻。养老机构需要积极应对挑战，运筹帷幄、决胜千里。

如欲进一步讨论上述话题，请联系 [apac.healthcare@lek.com](mailto:apac.healthcare@lek.com)。

## 关于作者



### 王景焯

王景焯是L.E.K.合伙人及中国区业务负责人。他拥有20年的战略咨询经验，致力于为中国和全球制药、医疗技术、医疗服务以及其他行业的客户提供支持。王景焯先生在战略规划、产品商业化、定价、市场准入、并购以及产品授权等方面都拥有丰富的项目经验，他还积极帮助中国企业寻求海外拓展和对外投资的机会。



### 郭维超

郭维超是L.E.K.副董事，他拥有十余年的咨询行业经验，专注于大健康 and 医疗行业，致力于在企业战略制定、市场和品牌战略制定、商业尽职调查、定价、商业潜力评估等方面为客户提供支持。郭维超先生拥有欧洲工商管理学院 (INSEAD) MBA学位，复旦大学经济学学士学位。

## 关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 [www.lek.com](http://www.lek.com)。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2023 L.E.K. Consulting