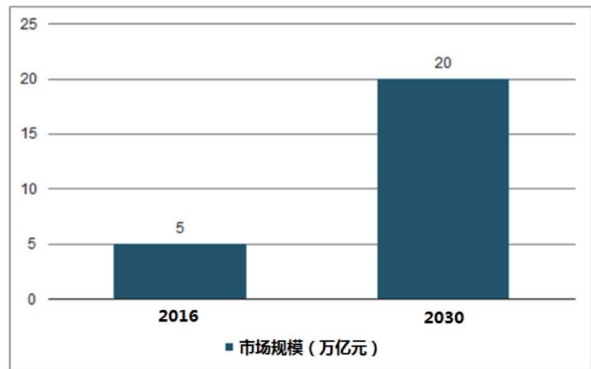


# 对中国养老服务产业重要问题的观察与思考

本刊记者 李彦

兼任全联房地产商会创会会长和清华校友房地产协会创会会长的聂梅生今年已经 80 多岁，已退休 20 多年的她不仅自身有着养老需求，更从 2014 年起就专注养老产业，并创办“清朋华友学子园”，一直奔波在养老服务业一线。所以，从 60 岁以上的老人有哪些实际而迫切的养老需求到现在我国养老产业有哪些痛点和难点，聂梅生都非常了解，为此本刊记者专程采访了她，请她谈谈对中国养老服务产业中重要问题的观察和思考。

记者 “十四五”规划里明确提出“实施积极应对人口老龄化的



2016-2030年中国老年人口消费需求规模及预测

## 聂梅生

全联房地产商会创会会长、清华校友房地产协会创会会长、精瑞人居发展基金会主席。1962年毕业于清华大学土木工程系，曾任建设部科学技术司司长、建设部科学技术委员会副主任、博士生导师。



2001年至2012年出任中华全国工商业联合会房地产商会会长。2011年至2017年出任清华校友总会房地产行业协会会长。2014年起专注养老产业，并创办“清朋华友学子园”，为推进中国养老产业创新发展做出贡献。

国家战略”，养老问题已经上升成为国家的一级战略，您作为养老服务业的先行探索者，想首先请您聊聊目前我国养老服务

业的总体情况。

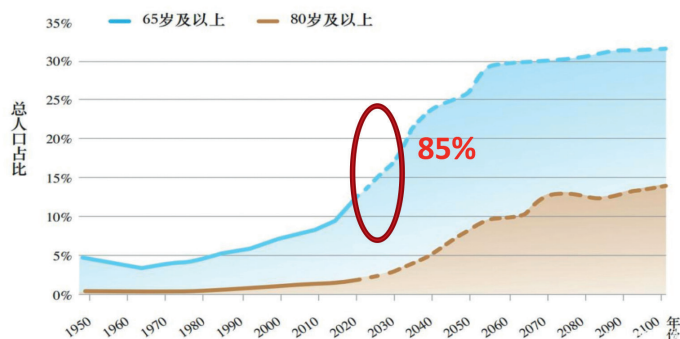
聂梅生 先说整体情况，国家除了在“十四五”规划里明确提出“实施积极应对人口老龄化的国家战略”之外，

去年的经济工作

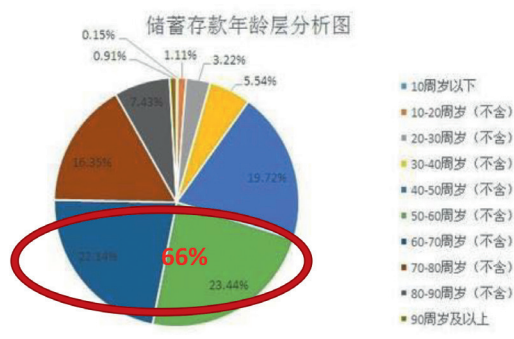
会议也在反复提。预计从 2018 年开始到今年，养老产业的市场规模或达 10 万亿。

当然当初做规划时还不知道疫情会这么严重，但这个提法还是有探讨价值的，10 万亿是一个非常巨大的体量。到 2030 年时预测总量会是 20 万亿，20 万亿的规模就超过了当前房地产年销售总量，所以养老产业将来是国家经济发展非常重要的一个抓手。

2022-2032 年这未来 10 年，全国 65-80 岁的活力老人人口比



未来十年 65-80 岁人口比例激增，将占老龄人口的 85%



60 ~ 85 岁人群的储蓄总额占全国储蓄存款总额 46%，占 60 岁以上人口储蓄额 66%

例剧增，我们需要知道，老龄经济发展的目标人群主要包括哪些人，他们在什么地方？目前我国还没有形成深入的分析报告，过去这些年我一直在做这件事。

之前大家把注意力都放在那些需要照顾的高龄老人身上，但未来 10 年 65-80 岁的人口比例会占老年人口的 85%，为什么？很明显建国之前出生的人很多已经 80 岁以上了，因为当时的出生率很低，所以总人数并不多。未来 10 年到 20 年我国的老龄人口以建国后出生的这批人为主要构成，他们赶上了第一次婴儿潮，会占到老年人口的 85%。当前 80 岁以上的老人需要服务，但从人数上来看他们不是养老经济的主体，这是第一点，我们要明确需要服务的需求重点在哪里。

二要看钱在哪里？因为赶上了改革开放和发达的市场经济，65-80 岁这些人所掌握的储蓄总

额未来 10 年将占全国储蓄总额的 46%。

三要发展好银发经济，除了需要了解清楚服务对象是否有活力，是否有经济实力之外，还有一个重要影响因素是他们的生活方式。

我们这些 80 岁以上的人一般家里都有两三个小孩，所以主要是居家养老，或者说是靠子女。但 65-80 岁这些人大多赶上了独生子女政策，没办法靠子女养老，而且他们活力都非常强，甚至开房车到处去走。他们不会按照规定的模式去养老，例如适老化改造对 80 岁以上老年人有用，而对 65-80 岁这些人的需求关注度远远不够。全国范围内这是一个问题，所以我们需要先把养老产业目前的发展瓶颈是什么搞清楚。

瓶颈之一，供给侧的品质和质量还不够好，怎样满足不同群体的需求，精准释放有效消费，

营造夕阳产业蓝海，这一点目前做得还不够。

瓶颈之二，正因为供给侧改革没有真正达到需求层面，所以上下游产业链形成良性循环这件事还在探索阶段，它不像房地产已经形成了从土地到销售再到装修这样一条非常清楚的产业链，养老产业还没有一个机制形成产业链。

第三个瓶颈，现在从政策上来讲，养老分成了居家、社区、机构三大部分，这三部分怎么衔接？因为它们分属不同的政府机构管理，有的归居委会管，有的归小区管，但小区物业是企业性质，居委会具有政府工作职能，机构养老更是多方介入。在房地产领域，政府部门职责明确，养老不一样，民政和建设部门都管又都管不了，住建部门可以管盖房子和物业管理，但管不了居委会，这三者衔接不到一起。

所以过去十年，我们一直在抓养老经济的共性，努力做一个孵化器，打造一种模式，有什么是可以将这三者联系到一起的？文化养老是一个切入点。

百年校庆前后，清华校友总会成立了很多协会，大家推荐我来当房地产协会（现在已经更名叫城乡建设专业委员会）的会长，希望能在产业界发挥一定影响，我想我一定要在养老领域为清华学子做一些事情，于是启动了一个项目叫“清朋华友”，这是一个以清华学子为核心并且具有公益性质的文化养老品牌。发展十年之后，现在清朋华友的文化养老品牌已经在国内竖起来了。这件事如果能做好，会是一个很好的探索，因为从文化养老介入，就涵盖了居家、社区和机构这三方。在这三个领域里都有清华学子，用文化养老这个品牌可以把大家凝聚起来。我们在全中国设了大概十几个节点，北京有三四个，上海、苏州、扬州、海南等地都有。

在文化养老的旗帜之下，我们今年正在试运行一个文化康养的数字化平台，想试着解决我刚才说的居家、社区、机构养老这三者连不起来的瓶颈问题，也是全国第一个这样的数字化平台。从技术上来讲，清华学子有能力做数字化平台，而且我们已经有了

分布于全国各地的十几个节点，未来要发展到几十个，这样就能形成平台。

“清朋华友”这个品牌从创立之初，就得到各地校友会的大力支持。因为校友会是公益性机构，所以清朋华友学子园在过去这些年的发展过程中，也是一个偏公益性的组织，凝聚了全国各地清华和其他院校的学子。现在做文化康养的数字化平台，但数字化平台是不是完全集中于文化，就看将来能发展多大。数字化平台最后的商业化程度如何也要看它的发展，但是启动还得在这个偏公益性的平台上。我们在发展过程中得到了很多校友和校友企业的捐赠，不依靠校友会，就不会发展到现在的规模和程度。

这个平台已经开始试运行，覆盖居家、社区、机构三个板块，我们目标是能做到100个节点，今年预计做到二十几个。同时设立一只私募股权基金，做一个Pre-REITs（REITs，不动产投资信托基金），金融的介入是长远发展之道。

这个数字化平台的总体框架是248，其中的“2”是指靠两个公益性非盈利机构来启动，一个是靠清华校友总会城乡建设专业委员会；一个是靠全国工商联房地产商会。全国工商联房地产

商会是民政部的一级协会，全国500强的房地产企业大多数都在这个商会里面。

“4”是指有4项核心技术，一是绿色低碳。二是产业基金，我们有一个非常强的产业基金架构，是从2005年就开启的精瑞（ELITE）海内外房地产投资基金。第三个核心技术就是养老产业，我们从2012年开启养老产业试点——清朋华友学子园。第四个核心技术是这一次要做的数字平台，现在正启动试运行。

搭建数字平台需要有APP，我们在APP上设计了8个数字化频道，分别是会所文化、文化活动、候鸟旅居/销售、咨询服务、产业链、人居发展论坛、教育培训、Pre-REITs。

文化活动非常重要，养老这事不能全部虚拟化，一定得有地方让大家去聚集和活动，我们的文化活动内容比较高端，比如经常举办绘画巡展。

候鸟旅居是我们最能吸引大家的部分，通过候鸟旅居也让各地的不动产流动起来。候鸟旅居把我们已有的十几个点和很多合作基地连到一起。

第四个频道就是咨询服务，比如关于养老产业应该怎么做？瓶颈是什么？如何融资？因为我们已经做了10年，有一定的资历



做咨询。

这8个频道里，前面4个已经比较成熟，现在正在整合后四个：论坛、培训、展览和REITs。

我重点介绍一下候鸟旅居，这一项在全国来说是最有知名度的，或者说大家认可清朋华友品牌主要还是因为文化旅居。在过去6年里，我们已经走遍了国内51个地区，合作候鸟旅居基地超过80家。通过康养主题的游学游玩旅居活动，有效连接居家、社区和机构。参加我们候鸟旅居的直接人数有2500人，间接用户已达到3000-5000人，另外通过各地工作站我们可以直接接触到的老人有1万人。

养老这件事我坚持主张从公益性开始，但最后要形成它的产业链和商业模式，走向市场化，这里面需要有一个转接，从校友会

和协会直接一步走到市场上去有很大困难，所以我们坚持要做一个数字化平台，它是一个接续。从公益性的非盈利组织转向市场化，中间需要数字化平台这个过渡。

**记者** 您本人作为也有养老需求的一员，从退休到现在，您自己亲历的这20年里我国的养老方式有什么根本性变化？

**聂梅生** 从我退休60岁到80多岁这20多年变化很大，第一批市场化的养老机构在2010年以前做了一些探索，留下了一批人才和宝贵经验，当时和国外的交流也比较多。这期间美国、日本也都派了一些投资机构来，但最后也大多数无功而返。

到2010年以后慢慢涌现出一些中国优秀的养老机构，他们主要分属三个领域。

首先比较成功的是保险行业的投资，现在比较好的养老机构多属于保险行业，比如说泰康、光大等等，因为保险的商业模式符合养老的情况和需求，所以他们发展得比较好，形成了中国比较重要的板块。

第二部分是开发商做的，开发商为什么要做这一部分？是因为国家会给某些小区划定一些指标，要求这个小区必须有一定比例的养老公寓，同时在适合养老的地块上做养老公寓，也就形成了养老地产。但这部分我觉得不太好办，因为盖房子和后期运营是两回事，很难把开发商和物业管理公司捏合在一起做养老的长期运营，靠卖房子做养老产业和养老服务业没有融合，养老地产这个概念难以成立，这部分做到最后大多销声匿迹了。

不过现在也还是有一些属于这一类，比如小区里面有一栋楼属于养老公寓，物业一起管理，但不是主流。当然开发商也有它的优点，从规划、设计到建筑都比较专业，建造出来的房子要好很多。

第三部分就是以医院为主做的医养结合，这一部分属于卫健委系统管理，主要着眼于老年人的护理和康复。

目前大概有这么三大分支，

国家层面来看提倡医养结合这部分，其覆盖面需要逐步渗透到社区、居家和机构，但大部分60-80岁的老年人还不需要。这就是目前我国养老产业的发展概况。

**记者** 目前来看，比较理想的养老服务是以健康管理、社区医疗、养老服务、文化休闲为核心配套吗？实际发展情况如何？供需关系如何？

**聂梅生** 我觉得养老产业当中，怎么样把购买服务和基础服务结合起来是很重要也很不容易实现的

一点。养老机构要能够把医疗、康养、文化旅居、文化活动和舒适的室内环境以及健康美味的餐

饮都提供好很重要，这样的机构有，甚至有些养老机构还有医院，或者跟三甲医院合作开设药房。但是这样的机构收费都很高，服务品质一定是和费用挂钩的。

我们搞旅居也面临这个问题，就是这一趟行程如何收费。我们在宣传之初就会跟大家说明白这一趟是普惠型还是小康型，或者是豪华型、定制型。现在整个养老公寓的分级差不多也是这样，一定要考虑消费者的支付能力，

老人的支付能力除了存款以外就是退休工资。每个月收费在4000元以下的是中低档，8000元算比较高的层级，很多清华人的退休工资在这一档，再往上就是10000元及以上的高档层级。

同样是清华校友群体，公务员、教授退休和在企业退休的人退休金差距也挺大，所以大家的支付能力是不一样的。不过虽然支付能力不一样，大家的精神需求和文化修养是一样的，养老这件事的社会属性非常强，历史烙印也非常强，文化主题里是离不

---

机构养老的产业链无非是要解决这么几大问题：第一，资本从哪来？谁投资？第二，土地、建设、规划设计怎么做？第三如何运营？第四如何退出？

---

开历史背景的，所以我们从文化教育这个领域去切入不会犯错。

**记者** 目前的养老产业链是如何分布？主要的参与主体有哪些？

**聂梅生** 居家养老、社区养老和机构养老的产业链是不一样的，因为居家养老、社区养老的C端用户的服务需求主要集中在旅游、文化生活、餐饮等个性化定制方面，还有就是居所的适老化装修与改造。所以我们谈B端产业链

分布，主要应该针对机构养老来谈，我觉得养老产业链首先应该分级分层，归政府管的政府要管起来；政府和市场两边都要参与的是中间地带；应该归市场管的那就市场来管。我们首先应该把这个问题分清楚，不能混为一谈，归政府管的属于福利型、保障型，我在这里就不多说了。

原来中国有一种叫民办非盈利类型，是归市场开发，但是不能盈利，政府会给发执照。民办非盈利到最后都是不盈利，不少亏损倒台，这是过渡期出现的一

种类型。第三种是完全市场化，比如泰康就是完全市场化了，所以这三个不同的属性应该有不同的商业模式。

机构养老的产业链无非是要解决这么几大问题：第一，资本从哪来？谁投资？第二，土地、建设、规划设计怎么做？第三如何运营？第四如何退出？产业链大致是这样的分布，中间属于建设阶段的这部分和房地产类似，但是会比较早退出，退出后由运营机构来接盘。也有一些像泰康这种保险行业投资的一般都会接着管到底，但是按道理应该有一

个专业化的运营机构。

最后运营机构应该用 REITs 来退出,不必要自己一直管到底,应由专业机构来投资和管理,最后通过资本市场退出,这样才是比较成熟的产业发展模式。中国养老产业也在成熟,会出现专门的运营机构,不搞投资也不搞建设,只专注运营。

我们认为最后退出最好的办法就是在资本市场退出,如果一家运营机构连续多年运营的利润能达到 5% 以上,就可以在资本市场上退出。现在政策也逐渐开放了,所以为什么我们数字化平台的第八个频道是 REITs,就是为产业链的完善做准备。

当然产业链完善需要一个过程,慢慢的大家会明白怎样能够更快地循环,把重资产从投资一直背到运营,并且几十年一直背负下去压力也很大,就应该能快速周转,让专业机构来负责自己专业的那一段。我在很多论坛也反复讲,要让专业的人做专业的事,做保险和金融的想去跟土建专业的比建房子,是很难胜出的。地产开发商已经有成熟的上下游供应链,不仅有专门的渠道来买材料,而且有各种专业队伍来做事,所以成本会比保险和金融行业的去做低多了,工期快很多,质量也会好很多。

所以目前这个产业链的内部并没有丝丝相扣衔接起来,没有形成完整的从投资到最后退出的利润分配模式,理想状态就是各家都拿自己的合理利润离开,这样整个产业才能良性发展。这个过程还需要时间,从 2000 年开始到 2022 年,这 20 年中国的养老产业发展过程已经很快,明白人也会越来越多。

**记者** 您曾说“以互联网为基础的高新技术的广泛应用以及绿色健康将是未来养老产业发展的重要基础。”想请您展开讲一讲。

**聂梅生** 养老产业的发展离不开整个中国经济的发展,而绿色低碳和高新技术是中国经济未来发展的两大重要方向。绿色发展其中一个方面就是健康发展,对人健康的呵护。绿色发展最终目的是落实到人,因为老年人需要更多的呵护、更多的健康,所以更多的减碳和绿色技术应该用到养老产业中来,而且在养老产业中,绿色低碳技术也比较容易系统性嵌入和体现。

养老产业发展中,高新技术的广泛应用也是绝对离不开的。现在家庭、社区、城市的智慧化与数字化发展都是非常重要的趋势,未来养老产业的发展也会与科技产品的应用密不可分。未来

老年公寓的很多设施都将实现智慧化和数字化,但发展趋势和现实之间还有很大的差距,比如这次疫情对老年人的冲击和考验就是非常真实的案例。

这次疫情当中,很多老年人真是寸步难行,因为去哪里都需要扫码。我们同学群里开玩笑说,衡量你能不能够跟上这个时代,能不能自理,就看你能不能自己上医院就诊。现在看病都是网上挂号,预约之后进门扫码,医院里的码还不是健康码,然后还需要去机器上取挂号条,就诊、化验、开药、缴费等等整个过程对老年人来说非常复杂。这件事也给老年人一个提醒,一定要想办法跟上时代进步。

现在很多 IT 技术非常好,比如说用腕表量血压量血糖,但是因为需要跟手机 APP 连接才能知道数据,所以很多老年人不会用,现在很多技术是越智能化就越把老人排除在外。所以从国家层面来说,一定要想办法解决数字化、智能化技术在老年人群体的应用问题,即使没法完全解决,也要有辅助性的解决办法,否则次生灾害会很严重。如果老年人连医院都去不了,医疗技术再发展和他们没关系,所以我觉得老龄化这个问题一定要和中国高新技术的快速发展紧密联系起来。🍷