

项目管理 中国人寿养老养生项目
可行性研究报告

中国人寿养老养生项目

可行性研究报告

中国人寿保险（集团）公司

养老养生工作组

2009年6月10日

概 要

中国人寿养老养生项目工作组成立以来,深入贯彻落实杨超总裁在全国政协“关于大力支持养老社区建设”的提案精神和集团公司投资决策委员会“关于通过进入房地产领域发展养老医疗相关产业”的决议,采取多种形式与国家相关部门和社会学家沟通,广泛与国外投资机构及养老机构交流,深入国内养老实体调研,取得了国内外养老市场一手资料。工作组多次召开内部专题会议,并与包括会计师、律师、咨询公司等就项目难点、热点问题进行了专题咨询,历时4个多月完成了《中国人寿养老养生项目可行性研究报告》。

报告共分九章,主要包括:项目的社会背景、政策背景及其开展的战略意义;国内外养老市场的基本概况及其比较分析;项目的总体规划与战略发展目标;依托中国人寿的整体优势所形成的核心竞争能力;项目的整体运作模式和盈利模式;选择廊坊项目为样本模拟投入产出的结果;项目的风险、关键成功要素和相关建议。现将本报告主要核心观点概述如下:

我国已进入老龄化社会,养老市场需求巨大,但养老产品供给严重不足,养老产业被誉为银发经济、朝阳产业和民生工程,存在巨大的发展空间。2008年由美国次贷危机引发的全球金融危机对中国经济增长模式提出了严峻考验,国家采取多种措施“保增长、保民生、保稳定”,鼓励和引导社会机构投资养老产业,为中国人寿投资养老产业提供了难得的战略机遇。投资养老产业既有利于促进经济发展、改善民生,更有利于中国人寿形成长期持有、高度可控、与主业关联、收益均衡稳定的产业形态,在完善资产布局、改善资产配置、搭建综合服务平台、提升品牌价值、推动集团化发展方面有着十分重要的战略意义。

以美国为主的发达国家养老市场的快速发展,主要来源于人口老龄化程度不断加深、收入水平不断提高和医护市场的逐步成熟等因素的推动,养老需求基本表现为预防性、支持性、长期看护和精细看护等四种养老需求,养老产品供给则与之相应地表现为活力居住、独立居住、协助居住、护理居住和持续看护等五种产品,同时养老市场有效的政策监管和政府支持培育了大型养老社区集中度相对较高的良性市场竞争态势。我国养老产业市场空间巨大、需求十

分强劲，但发展极不成熟。作坊式、规模小；服务差、配套弱；投入少、超低端；无标准、缺监管等问题与发达国家相比形成了强烈的反差。只有走产品高端化、管理专业化、经营连锁化、功能多样化的经营道路，发展符合经济规律，具有独立生存和发展能力的社会化、连锁化、规模化、品牌化的养老机构才能满足人民日益增长的养老需求。

规划中的中国人寿养老养生产业，以中高端养老客户为目标市场，在区域规划和功能设计上，充分考虑经济资源、人文环境，气候因素，环境条件，地理特征，生态和谐等多方面的因素，在环渤海、长三角、珠三角、西三角、亚热带、亚寒带等区域建立多处融休闲居住、康复居住和医疗看护于一体的养老社区，满足老年生活特征的多种需要，使“候鸟式”养老成为一种新的消费方式；在配套服务上，提供包括医疗卫生、基础需求、文化休闲、增值服务、自身价值等全方位、全过程、全功能、全覆盖的综合服务配套体系；通过品牌建设、品牌渗透和品牌输出三个阶段，构建布局合理、规划科学、配套完善、服务优良的养老养生网络体系，以“大思路、大智慧、大决心”的气魄，形成品牌连锁化、服务综合化、发展一体化的高端养老产品，打造与中国人寿国际顶级金融保险集团战略目标相匹配的养老产业，实现我国养老产业的快速发展。

把握宏观经济形势变化趋势，中国人寿利用最佳的投资“窗口”期，布局养老产业具有重大的战略意义。在当前我国养老市场供求严重不平衡的情况下，把握市场机遇，抢占市场先机，打造主导市场竞争格局的养老品牌，通过参与制定养老行业标准，将在行业内形成先发优势。养老产业与公司主业良性互动、充分共享品牌、资金、客户、网络、公共关系和信息平台等核心资源，将为养老产业提供强大的内在支持，为聚集高端专业运营机构、吸引社会资金共同参与奠定坚实的基础。在公司整体优势的发挥下，针对中高端客户提供理念先进、定位科学、管理专业、功能完善的中高端养老产品，树立养老标杆示范，提高行业准入门槛，建立行业壁垒，有效避免行业无序竞争。

从发达国家养老产业发展经验和当前我国养老产业面临的困境看，发展养老产业必须具备完整的投融资平台和切实可行的退出模式；必须具备科学的组织管理和高效的专业运营。规划中的项目运作

模式充分吸取了发达国家成功的经验，按照筹资管理、资产管理和物业管理三个层面进行一体化管理。在筹资面，试图搭建一个涵盖资金池、管理公司、专业运营机构、项目公司多角度、全开放的投融资架构；在资产管理面，在成立管理公司的基础上，引入全球知名品牌和专业机构进行专业管理；在物业管理面，吸收项目落地点优质地方资源，组建养老实体。在退出模式上，可将成熟的养老项目资产证券化打包上市，条件成熟时，也可以通过公司整体上市方式实现退出。在管理模式上，可以通过管理公司对所属养老机构在客户管理、资本管理、成本管理、收益管理、风险管理、增值管理、质量管理等方面实行矩阵式管理，最大限度提高产业的复制能力。

养老养生项目的所取得的收入是多方面的，其中最基础的收入主要来源于物业租金收入、服务收入及管理收入。如果将土地一级开发纳入到项目范围，则可取得可观的一级土地开发收入，如果将一部分土地部分进行进行房地产开发，建设成出售类物业，则可取得房地产开发收入。最后是物业评估增值收入。以廊坊项目作为养老基地样本测算，项目按照一二级联动开发，内部收益率可达22.5%，税后投资收回期为8.3年，税后净现值达到28.43亿元。

在当前国内养老产业仍处于相对落后的情况下，中国人寿投资建设养老产业，虽经济测算可行，但也存在一定的投资风险。主要表现在：由于几千年来“养儿防老”观念，加之当前国内传统低端养老机构为主体，管理成熟、配套完善、服务优良的养老机构欠缺，导致人们更新观念仍需时日；同时，商业机构投资养老产业相关政策尚须理顺，各方面优惠政策尚须争取，以及专业人才匮乏，各项资源整合难度较大等。因此，项目运作过程中，必须谨慎操作，科学管理，充分发挥优势，合理规避风险，牢牢把握“舆论引导、积极培育市场、明确产品定位、精细项目选址、高度专业管理”等关键成功要素。

报告认为，在全球金融危机的背景下，当前国家宏观经济政策相对宽松，投资养老产业具有很高的经济价值和社会价值，特别是与保险主业进行关联后所产生的联动效应，具有十分重要的战略意义。虽有一定的风险，但仍是可控范围。建议公司及时把握市场机遇，以廊坊项目为切入点，确定一级土地开发和养老产业的投资主体，加快推进养老养生项目的开展。

目录

前 言	7
第一章 背景及意义	7
一、发展养老产业的背景	9
二、发展养老产业的意义	11
第二章 国内外养老市场概况	15
一、国外养老市场概况	15
二、国内养老市场概况	22
三、国内外养老市场比较分析	27
第三章 总体规划	30
一、市场定位与经营理念	30
二、区域规划及选址原则	32
三、项目功能设计	34
四、配套服务	35
五、项目发展思路	38
六、项目发展目标	39
第四章 核心竞争能力	40
一、市场先发优势	40
二、整体资源优势	41
三、项目内涵优势	44
第五章 运作模式	46
一、发达国家养老社区运作模式	46
二、国内养老社区运作模式	48
三、项目总体运作模式	50
第六章 盈利模式	56
一、国外养老社区盈利模式	56
二、国内养老社区盈利模式	60
三、项目盈利模式	63
第七章 投入产出分析	66
一、廊坊项目概况	66
二、基本参数假定及测算	68

三、开发成本及相关假定	72
四、养老养生基地开发进度	73
五、经营情况假定	74
六、项目总体发展方案	76
七、不同发展方案的现金流测算	76
八、发展方案比选	81
第八章 风险及关键成功要素	82
一、市场风险	82
二、管理风险	82
三、政策风险	82
四、关键成功要素	83
第九章 项目建议	85
一、项目结论	85
二、项目切入	85
三、实施主体	85
四、投资主体	85
五、协调主体	85

前 言

一年以来，始于美国房地产次级抵押贷款市场的癣疥之患，逐步演变成为1929年以来全球金融系统最大的危机，对全球经济产生了重大影响。在当前世界经济和全球金融市场异常严峻的形势下，受外部影响越来越大的人寿保险业，其经营模式、资产布局和风险控制受到严峻的挑战。事实表明，依靠资本市场推动利润增长的经营模式已无法支撑公司可持续发展的战略目标。只有不断提高保险业务自身的盈利能力，保持资产与负债的适度匹配，建立与偿付能力相连接的内部风险控制机制，才能确保人寿保险业的长期生存和发展。

危机与机遇如同一枚硬币的两个面，总是相生相伴。历史经验表明，一次大的危机在给经济社会带来剧烈调整和冲击的同时，也会催生新的产业，孕育新的机遇。国务院近期颁布的《关于当前金融促进经济发展的若干意见》明确指出：“支持相关保险机构投资医疗机构和养老实体”。新修订的《保险法》也明确规定保险机构可投资于不动产。这些法规 and 政策的出台，打破了以往对人寿保险业在长期投资领域和金融服务领域的限制，使保险资金可以延伸到养老医疗、基础设施、房地产等领域，为人寿保险业的发展多角度投资布局打开了一扇机遇之门。

我国已进入老龄化社会，养老市场的巨大需求将酝酿出巨大的商机。同时，我国养老服务产业尚处于起步阶段，社会化发展水平偏低、管理理念和经营模式陈旧，供需矛盾十分突出。人寿保险掌握着巨大的现金资产、数量众多的客户资源和完善的信息平台，在养老医疗领域有着巨大的优势。发展养老服务业既有利于解决社会养老的矛盾，又有利于解决当前我国经济发展中的结构问题，形成以“银发经济”为特色的新经济增长点。中国人寿以参与化解金融危机为契机，进入养老医疗领域，不仅顺应了国家经济发展的需要，而且促使其作为重要的资产配置渠道和资源整合手段，发展成为长期持有、高度可控、与主业关联、收益均衡稳定的产业形态。有利于提升中国人寿的品牌形象和核心竞争能力，有利于推动集团公司打造国际顶级金融保险集团战略目标的实现。

2009年全国政协会议上，杨超总裁提交了《关于大力支持养老社区建设的提案》，受到了社会各界的广泛关注。提案对我国养老体系建设存在的主要问题、大力支持养老社区建设的重要意义及有关政策做了重要阐述。杨超总裁指出“大力支持养老社区建设是落实党的十七大精神、促进和谐社会建设、满足我国基本养老需求和改善民生拉动内需的重要举措”。建议国家“重点支持保险机构投资养老社区”，“保险机构在发展养老保险业务的同时参与养老社区建设，可以发挥专业优势，延伸服务链条，增加附加值服务；而具有长期性、稳定性特点的保险资金，也是养老社区建设资金的主要来源”。

2009年2月3日，集团公司投资决策委员会就关于通过进入房地产领域发展养老医疗相关产业建议的议题进行了研究，会议认为“中国人寿通过进入房地产领域发展养老医疗相关产业适应当前国家政策的发展方向，符合集团发展战略，有利于加强公司的资产负债管理，有巨大的经济价值和社会价值”。根据公司投决会的要求，集团公司牵头组建了由系统内各公司相关人员组成的联合工作组。工作组在集团公司总裁室领导下，积极加强内部研究和外部沟通工作，在充分调研并对国内外养老社区、老年公寓及廊坊等地进行实地考察的基础上，初步形成了中国人寿养老养生项目可行性研究报告。

第一章 背景及意义

随着我国人口老龄化进程加快，我国养老产业具有巨大的发展空间和投资价值，当前国家鼓励保险机构投资养老产业，为公司开展养老产业投资提供了政策支持。因此，中国人寿投资发展养老产业顺应当前经济和社会发展形势，符合当前的国家政策。同时，公司发展养老产业具有巨大的社会价值和经济价值，在促进经济发展、改善民生和推动公司发展等方面具有重要的意义，有利于拉动内需，促进经济发展；有利于改善民生，促进和谐社会建设；有利于公司完善资产布局，实现可持续发展；是一项利国、利民、利司的重要举措。

一、发展养老产业的背景

（一）社会背景

我国是个老龄化问题比较严重的国家。根据全国老龄工委数据显示，2007年底中国60岁及以上老年人口已达到1.53亿人，占总人口的11.6%，超过国际社会公认的老年人口占总人口比重超过10%即为老龄化社会的标准，事实上我国已经进入了老龄化社会。当前，我国老龄人口呈现出不断加速扩大的趋势，据估计到2040年老年人口将达到4.2亿左右，约占到全国总人口的25%以上。规模庞大并且不断加速扩大的老龄人口，加上我国计划生育政策形成独特的四二一家庭结构（即一对夫妻赡养四个老人和一个小孩），使中国社会面临越来越严重的养老压力，超过了世界上其他国家。当前我国传统的家庭养老观念正在发生变化，据全国老龄委抽样调查，有16.7%的老年人表示愿意到养老机构安度晚年，显示我国养老需求日益社会化。但当前我国养老服务业还处于起步阶段，供给严重不足。截至2007年底，我国各类社会养老机构仅有3.9万多个，养老床位只有149.7万多张，是老龄人口总数的1%，与发达国家平均每千名老人占有养老床位数50-70张的水平相比，存在巨大差距。巨大的养老需求和严重的供给不足，将在我国催生出一个体量惊人的现代养老产业。因此，养老市场具有巨大的投资价值和广阔的发展空间，是典型的朝阳产业。

（二）经济背景

2008年至今，始于美国的次贷危机在全球愈演愈烈，最终演变成全球性的金融危机，此次金融危机给全球经济造成了巨大的损失，世界经济面临着严重衰退的风险。根据世界银行2009年4月11日发布的预测，2009年全球经济增长率将仅停留在1%，其中美国、欧洲和日本经济将分别出现0.5%、0.6%和0.1%的负增长。在这样严峻的外部发展环境下，我国长期依赖于出口和投资、第一产业和第二产业的经济增长模式受到了越来越严重的挑战。当前，出口已经呈现出负增长态势，投资也因为产能过剩而萎靡不振，第一产业和第二产业发展则因投资和需求不足呈现出缓慢增长的态势，客观要求我国经济发展必须转型，第三产业的发展将成为中国经济未来增长的主力军。对比发达国家的经济增长方式，我国第三产业的发展仍然有很大的增长空间。因此，如何顺应经济发展转型的要求，投资养老产业，推动第三产业发展，将为公司带来重要战略投资机遇。

（三）政策背景

党和政府历来支持和鼓励社会力量参与养老服务业，胡锦涛总书记在2008年元旦前夕到天津市养老院看望老年人时说：“尊重老年人、关爱老年人、照顾老年人、是中华民族优良传统，也是一个国家进步文明的标志。我们要大力弘扬中华民族尊老敬老的传统美德，给予老年人更多生活上的帮助和精神上的安慰，让所有老年人都能安享幸福的晚年。”国务院在《关于加强老龄工作的决定》中指出：“老龄问题是关系国计民生和国家长治久安的一个重大社会问题。全党全社会必须从改革、发展、稳定的大局出发，高度重视和切实加强老龄工作”。“老年服务业的发展要走社会化、产业化的道路。鼓励和引导社会各方面力量积极参与、共同发展老年服务业，逐步形成政府宏观管理、社会力量兴办、老年服务机构按市场化要求自主经营的管理体制和运行机制。”全国老龄工作委员会办公室常务副主任、中国老龄协会会长李本公也指出，国家鼓励社会力量以独资、合资、合作、联营、参股、特许经营等多种方式兴办养老服务业。要加大国家对老年服务机构减免税政策的落实力度。对社会力量兴办医疗、生活照料和文体活动等养老服务设施，政府

要采取多种形式予以扶持，在土地征用、设施建设、市政配套等方面提供方便条件。此次全球金融危机爆发后，为应对危机对我国经济的冲击，我国政府及时出台了一系列保增长的政策措施并颁布了《关于当前金融促进经济发展的若干意见》，提出“支持相关保险机构投资医疗机构和养老实体。”新修订的保险法规定，保险机构可投资不动产；保监会吴定富主席在2009年全国保险工作会议上提出保险机构可择机投资与保险业务相关的医疗机构和养老实体。宏观经济政策和保险资金运用监管政策的调整，为公司保险资金运用提供了宽松的政策环境，有利于公司进一步拓展投资渠道、为公司投资养老医疗相关产业投资提供了政策依据，公司应以参与化解金融危机为契机，抢抓政策机遇，尽快进入养老产业领域，通过投资养老产业形成长期持有、高度可控、与主业关联、收益均衡稳定的产业形态，提升中国人寿特有的核心竞争能力，推动公司可持续发展。

二、发展养老产业的意义

（一）有利于拉动内需，促进经济发展

1、发展养老产业能促进投资，带动相关产业发展。发展养老产业能有效带动房地产尤其是老年房地产业的健康快速发展。房地产行业较长的产业链条的特点将直接和间接带动建筑、建材、城建、钢铁、水泥、装饰、纺织、家具、家电、汽车、煤炭、电力、通讯、供水、供暖、卫生洁具等五十多个行业的发展。在当前严峻的国际经济形势下，扩大国内需求是当务之急，而发展养老社区，可以有效带动各个行业发展，符合国家“保增长、保民生、保稳定”的政策方针，有利于促进解决当前经济发展面临的紧迫问题。

2、发展养老产业能扩大内需，提高经济发展质量。过去几年，投资和出口的高速增长推动了我国经济的快速增长。然而投资和出口更易受经济周期的影响，在经济处于下行通道时，投资和出口增长速度的放缓将严重影响一国经济的发展速度。实证表明，消费需求具有一定的刚性，在经济处于下行通道时，消费需求的下降速度明显慢于投资和出口的下降速度，能够在一定程度上抵御经济周期对经济发展的影响，因此消费需求在GDP增长中比重大小在一定程度

上决定了一国经济发展的质量。对比国外发达国家GDP增长结构，我国消费需求增长占GDP的比重一直处于一个较低水平。而开展养老社区项目将能很好的引导和促进人们消费，一方面养老社区的建成，将会使得一部分人解除了对养老的顾虑，刺激当前的消费；另一方面养老社区自身就是一个很大的消费点，其自身的运作就是一个很大的消费需求。因此，开展养老社区项目有利于扩大我国内需规模，不仅在一定程度上缓解我国经济当前面临的保增长压力，还能在一定程度上优化我国GDP增长结构，进一步提高我国经济发展质量。

3、发展养老产业能缓解当前就业压力。根据国际上养老社区案例分析结果，养老社区居住人口和直接配备工作人员比例为1：1，和间接辅助工作人员比例为1：4，也就是说养老社区每1个老人将会需要5个人参与其中的各项服务。按照养老社区容纳10万名老年人计算，需要各类管理、服务、辅助等各方面人员约计为50万人左右，且其中大部分劳动力并非社会的高端劳动力，可有效解决目前社会中低端劳动力的就业难问题，极大缓解当前就业压力。

(二) 有利于改善民生，促进和谐社会建设

1、发展养老产业能完善社会保障体系，促进和谐社会建设。社会保障体系是社会稳定的“安全网”、经济运行的“调节器”，是构建社会主义和谐社会的重要内容，对调节收入分配、促进社会公平、扩大国内需求、拉动经济增长具有重要作用。建立和完善社会保障体系，提高人民生活水平，是国家长治久安、人民生活幸福、经济持续增长的重要基础，是建设社会主义和谐社会的重要保障。当前我国的社会养老服务体系正面临着前所未有的挑战，养老问题已成为政府、社会急需解决、迫在眉睫的社会问题。大力发展养老产业，让更多的社会机构参与发展养老服务业，建立多层次的社会保障体系，满足差异化的养老需求，有利于进一步完善我国的社会保障体系。

2、发展养老产业为解决人口老龄化问题提供了新出路。我国是一个老龄化较为严重的国家，高龄化、空巢化、少子化及由此形成的“四加二加一”家庭已是大量出现，将来这一局面更为严重。养老服务是社会服务的重要方面，大力发展与老年人特殊需求相适应的社会养老服务业，是应对人口老龄化的重要举措。从国外养老服务业发达地区的产业发展情况和商业服务业发展的普遍规律看，要培

育健康发展的养老服务产业，必须引进社会机构，借鉴连锁商业服务规模化发展的成功经验，着力发展符合经济规律，具有独立生存与发展能力的社会化养老机构，建立一批连锁化、规模化的品牌养老机构。提高养老机构社会化水平，让更多的社会机构参与发展养老服务业，使之成为一个符合经济规律、能够健康成长的产业，是未来养老产业发展的总体趋势，也是我国解决人口老龄化问题的新出路。

3、发展养老产业能提高老年人生活质量。由于养老社区将向老年人提高优质医疗健康等高附加值的增值服务，彻底解决老年人养老的后顾之忧，能大幅度提高老年人的生命质量，提高老年人的寿命。同时，引导老年人参与社会公益活动，参与慈善事业，提升老年人的精神面貌和生命质量。

4、发展养老产业能缓解城市压力，改善城市生活质量。当今城市人口密集、交通拥挤、噪音污染丛生、生活质量下降，人口疏散已经成为诸多城市不得不面对的一大难题。养老社区的建立将使一部分老年人从城市移居到城市周边区域养老，这将缓解城市压力，节约城市资源，提高城市活力，有效改善城市生活质量。同时大量的高收入、高素质的城市老年人到城市周边区域养老，将全面拉动该地区的商贸、旅游、通讯、交通、教育、文化、医疗等产业的发展，打开与外界交流通道，这无疑为城市周边区域的发展开辟一条新型、便捷的发展之路。

（三）有利于公司完善资产布局，实现可持续发展

1、发展养老产业是公司现有盈利模式的有力补充。近两年来，受益于国内资本市场的快速发展，公司盈利水平大幅提升，然而2008年国内资本市场出现了持续大幅度下跌，公司的盈利能力受资本市场投资收益大幅缩水的影响而出现了一定程度的下滑。日本在上世纪九十年代初大批寿险公司因投资失败而倒闭和此次金融危机中AIG被国有化等事实清楚表明，公司只有通过发展长期持有且收益均衡稳定的产业形态才能有效抵御经济周期和资本市场波动给公司经营带来的风险。而养老产业和资本市场关联度低，不易受资本市场波动的影响，且投资周期长、收益均衡稳定，因此发展养老产业，是对公司现有盈利模式的有力补充。

2、发展养老产业是公司现有资产配置的有效完善。保险资金具

有负债久期长的特征，由于目前国内资本市场并没有长周期的投资品种能和保险资金负债相匹配，国内保险公司的资产负债都存在期限不匹配的现状。与其他资源配置渠道相比，养老产业具有需求刚性、与资本市场关联度较低、投资回收期长且收益均衡稳定等特征，因而投资养老产业能够起到公司利润稳定器作用，可极大回避经济周期性风险和资本市场投资波动风险，有效提高公司资产负债匹配水平，提升公司抗风险能力和可持续发展能力。

3、发展养老产业能与公司保险主业互动发展。养老产业和公司主业能够形成相互促进、共同发展的良好互动局面。一方面公司发展养老产业，发行定向养老保险产品，进一步丰富了公司寿险产品种类，通过延伸与保险主业相关的产业链，为客户提供医疗服务、健康管理、金融理财等高附加值的增值服务，可以提高公司市场竞争力和客户对公司的忠诚度，促进公司主业发展。另一方面中国人寿庞大的客户规模可以成为养老社区的潜在消费者，覆盖全国的机构网络可以成为养老社区销售和宣传平台，相关金融保险服务可以成为养老社区增值服务的重要内容，全球知名的品牌形象可以成为养老社区迅速打开局面的保障，推动公司养老项目快速发展，成为行业的领先者和主导者。

4、发展养老产业具有巨大的经济价值和社会价值。一方面我国养老产业市场具有巨大的市场价值和广阔的发展空间，通过投资养老产业，公司可充分分享我国养老产业的发展成果，能够给公司带来持续稳定的利润，形成公司新的利润增长点，具有巨大的经济价值。另一方面作为一家大型国有企业，公司具有优良的社会责任感传统，参与发展养老产业，正是中国人寿以关注社会焦点问题、化解社会焦点问题为己任的社会责任感的具体体现。因此公司投资发展养老相关产业，发挥公司对经济发展和社会稳定运行的支持作用，参与解决我国社会老龄化问题，体现了公司积极响应国家号召，勇于承担社会责任的形象，有助于提升公司的社会形象。

5、发展养老产业能极大提升中国人寿品牌价值。发展养老产业，抢占我国养老市场发展的主导地位，通过制定高标准的养老市场经营、管理和服务规范，为客户提供高附加值的增值服务，引领行业的发展，将造成良好的社会效应，极大提升中国人寿的品牌价值。

第二章 国内外养老市场概况

通过对国内外养老市场发展因素、需求、供给、市场竞争等情况进行比较分析，发现人口老龄化率的不断提高、收入水平的不断提升和医护市场的日趋完善有效推动了国外养老市场的发展。多元化的养老产品切合了各层次年龄段的养老需求。在有效的政府监管和政策补贴支持下，商业养老市场形成集中度相对较高的良性市场竞争态势。国内养老市场需求庞大，高端需求强劲，但供给严重不足，普遍集中于低端养老市场，竞争无序，监管缺失，缺乏具有规模性的大型养老社区。比较可以看出，我国要培育健康发展的养老产业，必须在加强政府监管和政策扶持的同时，积极引进社会机构投资养老市场，走产品高端化、管理专业化、经营连锁化、功能多样化的经营道路，着力发展符合经济规律，具有独立生存和发展能力的社会化、连锁化、规模化、品牌化的养老机构。

一、国外养老市场概况

（一）养老市场发展因素分析

从全球范围来看，人口老龄化率的不断提高、收入增长的不断提升和医护市场的日趋成熟是推动养老市场发展的关键因素。

1、人口老龄化

在推进养老市场快速发展的诸多因素中，人口老龄化是最为重要的推动因素之一。以美国为例，美国的老龄化率由1980年的6.2%增长至2008年的10.3%，65岁以上的老年人达到了3630万人。与之相适应，美国养老社区产业的床位数也持续增加。在1967年，美国每千名65岁以上的老人在养老社区可获得的床位数仅为29.1。在1986年，此数字则达到了48.5。而在2008年更达到了79.9。

2、收入增长

收入增长也是推进养老市场快速发展的主要因素之一。个人收入的不断增长，增加了老龄人口的购买力，使其可以享受更为专业化、服务内容更加丰富的养老产品，有力的刺激和带动了养老市场的发展。仍以美国为例，1967年至2008年，美国的人均收入由3.3万美元增长至5万美元，与养老需求也呈现出较强的关联性。

图1：美国人口老龄化与养老需求的关联性分析

资料来源：Recent Social Trends in the United States

图2：美国居民人均收入与养老需求的关联性分析

资料来源：Recent Social Trends in the United States

3、医疗市场成熟度

养老和医疗是老人两个最基本的需求，从某种意义上讲，老年人是医疗资源最大的需求对象。因此，养老市场的发展也与医疗市场的成熟度密切相关。医护资源的丰富，医护市场的成熟，都将有力的推动养老社区的发展。

从美国的发展情况来看，1990年到2008年，美国每千人中医生的数量由平均1.8人增加至2.7人，相应的美国每千名65岁以上的老人在养老社区可获得的床位数由50.1张增加至79.9张，表现出较强的关联性。

图3：美国医护市场成熟度与养老需求的关联性分析

资料来源：Recent Social Trends in the United States

（二）养老需求内容分析

由于个体差异，老年人对养老需求的内容也不尽相同。总体而言，养老需求内容是随着老年人口的年龄和身体状况的变化而呈现出差异性。随着年龄增长和身体条件的恶化，老年人养老需求的内容将从前期的预防性和支持性的需求逐步转化为后期的长期看护及精细护理需要。

以美国为例，刚退休时，其养老主要需求体现为预防性养老，主要内容包括一些体育运动及社会活动等需求。在老人身体进一步

衰老后，其需求主要变为支持性需求，即需要一些普通的生活照料，如做饭及家政服务等。而当老人行动不便时，则需要养老社区给与长期看护，这些服务可能包括如厕、洗澡、穿衣等。当老人步入生命的夕阳阶段时，则需要看护人员提供24小时的看护服务。

- 1、**预防性需求**：主要是年龄段刚进入老年阶段的老人，身体状况较好，其主要需求表现为参加各种社会活动和体育运动。
- 2、**支持性需求**：主要是能正常行动但需要一定帮助的老人，其主要需求表现为支持性服务和非专业的生活协助。
- 3、**长期看护需求**：主要是行动不便的老人，其主要需求表现为洗澡、穿衣、饮食、如厕和室内移动等基本活动。
- 4、**精细护理需求**：主要是患病较为严重的老人，主要需求表现为专业性的医疗护理以及24小时的生活看护。

图4：美国55岁以上老人的养老需求类型

资料来源：Greystone Communities Continuum of Care Chart

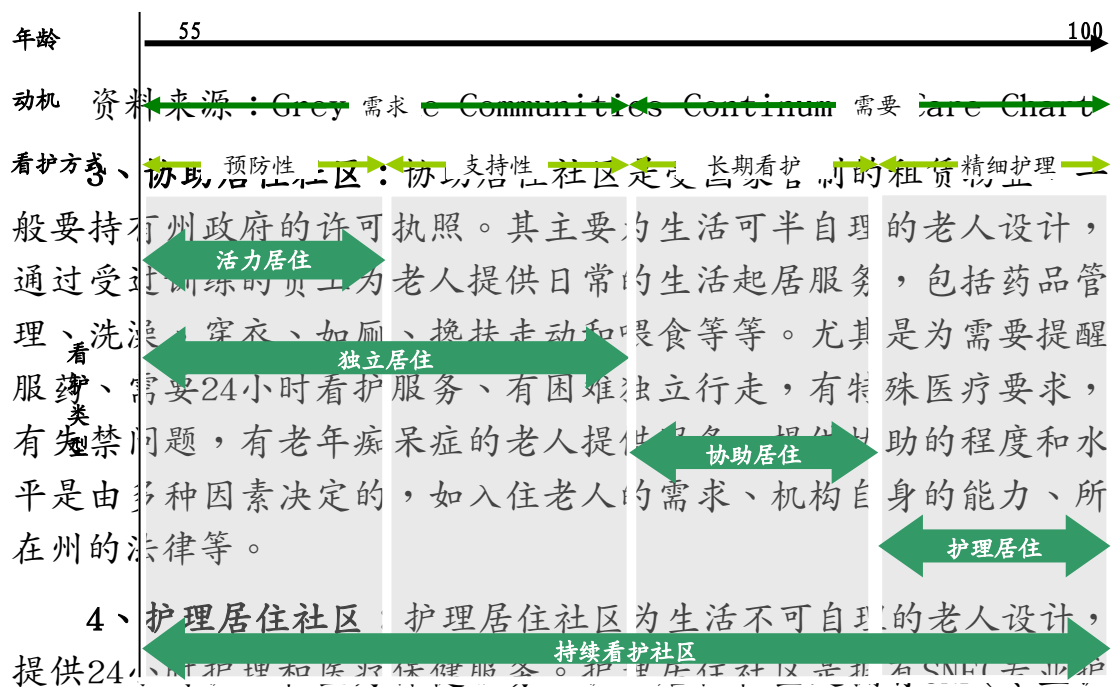
（三）养老市场供给种类分析

发达国家的养老市场较为成熟，其所提供的养老服务的供给形式也多种多样，包括家庭养老、政府养老及商业养老等多种形式。根据老年人养老需求内容的不同，养老产品的供给种类也有所不同。综合美国、英国、澳大利亚、日本等发达国家的发展经验，养老社区针对预防性需求、支持性需求、长期看护需求和精细看护需求等不同细分市场，提供活力居住社区、独立居住社区、协助居住社区、护理居住社区及持续看护社区等五种类型的养老社区业态。

1、**活力居住社区**：活力居住社区包含的物业主要包括独立式别墅、乡村别墅、联排别墅和不提供专门服务的公寓。这些社区通常是限制或针对55岁或以上的成年人。居民普遍拥有一种独立的生活方式。社区一般包括的设施有俱乐部、高尔夫球场和休闲空间。其维修保养费用包含在每月的管理费中。社区不提供随着老人年龄增大而可能需要的一些护理设施和服务。

2、**独立居住社区**：独立居住社区主要为生活可以完全自理的老人设计，是一种有入住家庭年龄限制并提供中央餐饮服务的社区。住在这里的老人们保持自己独立的生活习惯，很少或基本不需要其它帮助。社区为居民提供的服务包括餐饮服务、家政服务、交通服务和社交及康乐活动。这些附加服务费用包括在每月的管理费中。一般来说，独立居住社区不需要政府有关部门的执照，但很多这样的住宅包含有协助居住的成分，从而需要住宅所在地的政府的批准和许可。

图5：美国养老社区的种类



4、**护理居住社区**：护理居住社区为生活不可自理的老人设计，提供24小时护理和医疗保健服务。护理居住社区是持有SNF（专业护理设施）或者NF（护理设施）执照，为大多数需要24小时护理和医疗保健服务的个人，按日费率或出租价格收费的物业。它提供常规的医药监督和康复治疗，不同的护理居住社区各有专长。由于护理居住社区受联邦、州政府的规定管辖，护理居住社区必须满足标准，有适当的工作人员，其花名册包括管理人员、注册护士、有执照的护士、护工和其他人员。

绝大多数护理居住社区参加了医疗补助和医疗保险项目，因此一般来说，入住这些社区可以享受医疗补助许可和医疗保险报销。但这些设施必须满足联邦的要求以及州政府执照的标准。即使不参加医疗补助和医疗保险，护理院也必须满足州政府的执照标准。在

美国人们认为护理居住社区是仅次于核电站的规定最多的行业。

5、持续看护社区：持续看护社区为高收入老人提供全方位或定制化的保健和医疗服务。持续看护社区是由活力居住物业、独立生活物业、协助居住物业和护理居住物业共同组成的。对于生活在这个社区的居民的最重要的吸引力是他们无需随着保健和医疗需求的变化而搬迁，在社区的物业中转移就行。各个持续看护社区的收费标准也不一样，但一般包括入住费，公寓费和租金。许多社区每月还收取维护费，以换取居住单元、餐饮服务和一些保健服务。一般持续看护社区需要州政府的许可。

（四）养老市场竞争状况分析

发达国家在商业养老市场中，行业集中度相对较高。以美国为例，根据公开资料显示，各类上市的养老社区共有23家，其资产总额达到482.1亿美元，净资产额为206.77亿美元。以上市公司的收入计算，排名前5名的上市养老社区的收入，占到整个行业收入的55.79%。而以资产总额计算，排名前5名的上市养老社区的资产总额，占到整个行业资产总额的65.80%。

造成行业集中度相对较高的主要原因是由于政府对于养老社区的管制较为严格，如除活力居住社区外，美国各类型主要养老社区都需要联邦政府或州政府的执照，其从业人员均须经过相关业务的培训，并需要在政府有关机构登记。由于如此严格的管制，为达到政府的要求，而造成了养老社区行业的收购兼并较为频繁，造就了相对集中的行业竞争状况。

图6：美国各大养老社区运营商市场份额占比（以收入计算）

资料来源：美国各大养老社区运营商2008年年报

图7：美国各大养老社区运营商市场份额占比（以资产计算）

资料来源：美国各大养老社区运营商2008年年报

相对严格的行业进入门槛，同时也造就了美国养老社区相对较高的入住率。根据2008年3月31日，美国老年人家居及服务联合会对主要养老社区的经营者抽样调查数据，美国主要养老社区类型的入住率基本在85%以上。

表1：美国主要养老社区类型入住率

物业形态		数量	容量	平均入住率(%)
独立居住社区		525	76763	89.5
协助居住社区		1467	109582	88
护理居住社区		1011	126130	85.5
持续看护社区		178	60788	90
A	独立居住单元	173	42623	91
B	辅助生活单元	141	8033	89
C	专业护理单位	149	10132	88

资料来源：美国老年人家居及服务联合会

（五）政府监管

发达国家，政府对商业养老市场的监管较为严格。对于除有自理能力的活力居住社区以外，一般均需获取由政府颁发的专业经营养老社区的执照。同时，对于所有养老社区，建立一套包括建筑设施、卫生条件、服务水平、管理能力在内的资质评估系统，加强养老服务机构的管理。

前面提到，美国政府对于养老社区的管制较为严格，如除活力居住社区外，美国各类型主要养老社区都需要联邦政府或州政府的执照，其从业人员均须经过相关业务的培训，并需要在政府有关机构登记。澳大利亚政府对于养老社区的管理也有着一系列严格的规章制度，政府通过这些制度对养老社区市场进行有效管理。这些制度主要包括关于行业参与者的规章制度、关于供应的规章制度、关于客户的规章制度以及关于价格的规章制度。这些制度的实施，提高了行业的准入门槛，限制了恶性竞争，提升了服务标准，保障了养老社区的良性发展。

二、国内养老市场概况

(一) 国内养老需求市场概况

1、总体需求规模庞大

我国老龄人口于1999年即以超过国际老龄化社会10%的标准，整体进入老龄化社会。据全国老龄委权威数据，2004年底，中国60岁以上老年人口达到1.43亿人，占总人口的10.97%。2005年底，中国60岁以上老年人口近1.44亿人，占总人口的比例达11%，65岁以上老年人口达到1.01亿人，占全国总人口的7.7%。2006年中国60岁以上老年人口接近1.5亿。2007年底中国60岁及以上老年人口已达到1.53亿人，占总人口的11.6%。预计我国老年人口将以平均每年净增596万的速度增长，2051年达到最高峰4.37亿人，占到当时总人口的31%。

规模庞大并且不断加速扩大的老龄人口，加上我国计划生育国策形成独特的“4+2+1”家庭结构（即一对夫妻赡养四个老人和一个小孩），使中国社会面临越来越严重的养老压力，同时也形成了巨大的养老产业需求。据全国老龄委抽样调查，有16.7%的老年人表示愿意到养老机构安度晚年，且年纪较小的老年人表示愿意的比例大于年纪较大的老年人，显示出中国人养老的观念正在发生着变化，养老需求日益社会化，将形成一个体量惊人的现代养老产业。

图8：2004-2020年中国65岁以上老年人口

资料来源：艾瑞咨询

2、高端养老需求强劲

中国社会经过30多年的改革开放，人民的经济状况已经有了极大改观，形成了数量庞大的中产阶级和富裕群体。据全球管理咨询公司麦肯锡研究报告，截至2008年，中国富裕家庭数量为160万个，且未来五到七年将以每年15.9%的速度递增，到2015年，这个数字将达到440万个；而同期美国、日本富裕家庭数量年均增速只有2.1%和1.7%。中国即将成为仅次于美国、日本和英国的全球富裕家庭数量第四多的国家。当前，中国的富裕人群主要集中在长三角，珠三角、环渤海等经济发达地区，其中，30%生活在北京、上海、广州和深圳

这四个大都市中，居住在最富裕的10个城市中的富裕消费者占全国总数的50%。这些群体在考虑养老安排时，观念开放，更能接受在环境优美，设施完备、服务周到的高端养老机构。针对这部分高端人群的养老产业，孕育着巨大的财富空间。

（二）我国养老市场的供给概况

1、养老机构供给种类分析

我国的养老机构主要包括社会福利院、敬老院和老年社区等。

社会福利院。社会福利院主要面向城镇“三无”老人，即无劳动能力、无生活来源、无法定赡养人、扶养人，或者其法定赡养人、扶养人确无赡养、扶养能力的城市老年人，为他们提供养老的场所和各类生活、医疗服务。社会福利院的主要资金来源为政府补助。

敬老院。敬老院主要针对城镇的各类有一定经济能力的老年人。敬老院分为公立与私立两种。公立敬老院通常建设费用由政府补助，运营费用向入住老人收取。私立敬老院无补助，基本自负盈亏。

老年社区。养老社区一般规模较大，除住宅用房外，还包括各类配套商业设施及医疗设施等，通常拥有社区医院。养老社区通常包括家庭养老、公寓养老和看护养老三种类型的养老用房。

家庭养老的养老社区通常子女与老人同住一养老社区，主要的养老服务由子女提供，但社区也提供一定的补充服务，如日间看护等。以养老公寓为主要形式的养老社区，主要针对有自理能力的老年人。此类社区一般老年人单独居住，主要服务均由社区提供，包括日常的家政服务、生活服务、出行服务等。以看护养老为主要形式的养老社区，主要针对半自理或无自理能力的老年人。除提供养老公寓提供的各类服务以外还提供各类医疗服务，如急救服务、搀扶服务、喂饭服务等。

2、养老机构供给总量

当前我国城乡公办的各类敬老院、福利院、养老院等老年社会福利机构共有39500多个，养老床位149.7万多张，但平均每千名老人占有床位仅有8.6张，与发达国家平均每千名老人占有养老床位数50-70张的水平相差甚远，供需严重不平衡，差额巨大，绝大部分的需求都无法得到实现，养老产业的发展空间十分广阔。

（三）北京、上海养老市场概况

1、北京市养老市场概况

(1) 北京市人口老龄化状况

2007年，北京市60岁以上的老人已超过200万，如按国家老龄委抽样调查结果，约有16.7%老年人表示愿意到养老机构安度晚年，以此推算，北京约有33.4万老人的机构养老需求，但现在北京的老年福利设施床位总数仅有3万余张。随着“4+2+1”家庭增多，人口寿命延长，我国快速进入老龄化阶段，将有越来越多的老人从家中走出来，选择“机构养老”。

(2) 北京养老机构供给状况

北京市的主要养老机构是各城区街道办事处、社会企事业单位和个人兴办的养老院、敬老院和托老所。这些养老机构规模都不大，一般床位都在100张以内，住宿及设施条件比较简陋，服务和管理水平不高，主要服务对象是附近区域的老人。这部分养老机构从设施条件，收费水平，服务和管理情况衡量，基本可以定位于中、低档；其次是市属及各级政府兴办的养老机构，这部分养老机构数量较少，一般床位在200—500张左右，每人每月收费在1500-2500元左右，由于设施条件稍好，服务和管理也比较规范，老人入住率比较高，市属的养老院均已住满，且均有数千人的排队。具体分析如下：

根据规模、收费、管理水平等综合情况，北京市各类养老机构基本可以分为公办和民办两种形式并在此基础上划分为五种类型：

第一类是直属市民政局的养老机构。一般规模在200-500张床左右，月人均收费1500-3000元（单人间1800元/月，豪华套间5000元/月）。具有较好的住宿、医疗条件，服务周到，管理规范，收费合理且有政府补贴，入住率常年为100%，目前仍有上千人排队等候入住。

第二类是各城区街道办事处设立的养老院，是北京的主要养老机构。一般规模在100张床以内，月人均收费1000-2500元。具有区域优势，贴近社区，老人可以就近入住，交通方便，家人可以随时探望，收费合理，管理比较规范，且有政府背景，老人和亲属比较放心，具有较高的入住率。

第三类是各乡镇政府设立的养老机构，一般规模在100张床以内，月人均收费1000-2000元，条件较好的入住率还可以；但一些条件简

陋，服务较差，管理欠缺的养老机构，入住率比较低。

第四类是一些社会企事业单位设立的养老机构，一般规模在100张床以内，月人均收费1000-1500元，设施条件一般，收费合理，服务和管理水平不高。主要是为照顾本单位职工入住；而面对社会服务的机构则入住率相对较低。

第五类是民营企业投资的老年公寓、国际敬老院等具有一定规模的养老机构，一般都在200张床位以上。具有较好的居住环境和医疗配套设施，管理也比较规范。其月人均收费为3000元—5000元（包括单人间的收费），是公办养老院的1-2倍。像北京太申祥和国际敬老院、东方综合养老院等投资较大，具有较好的设施和管理水平的，一般入住率可达到80—95%。

从以上五类养老机构的基本情况分析，具有一定的投资规模，交通便利，有较好的住宿条件，能接待不同类型的老人（自理、半自理、不能自理），有医疗配套设施，具有良好服务和管理水平的养老机构，不论是公办或民办都比较受欢迎。即使收费偏高也拥有较高的入住率；而一些投资规模不大、远离城区、设施条件差、服务和管理水平低、缺乏医疗配套的养老机构，即便收费低廉，老人前往入住的意愿也较低。

北京市养老机构供应缺口很大，尤其是定位在高档并提供专业护理服务的养老机构。主要原因在于目前从事安养服务的机构或个人在经济实力以及专业经验上尚不具备从事高档康复护理的市场开拓。

但从市场的需求来说，呈现“两头大，中间小”的态势，即由政府提供的福利性安养和由社会机构提供的高端安养是渴求度最高的需求方向。

2、上海市养老市场概况

(1) 上海市人口老龄化状况

上海是中国最早进入老龄化的城市之一，人口老龄化呈现出程度高、速度快、高龄化突出等特点，独居老人、空巢家庭等急需照顾的人群逐年扩大。据上海市人口计生委报告，2007年上海60岁及以上户籍老年人口总数已达286.83万人，占总人口的20.80%；高龄老人近50万。预测到2025年，上海人口老龄化比例将高达35%左右。

(2) 上海市养老机构供给状况

截止2006年，上海全市共有养老机构505家，养老床位总数达59735张，占60岁及以上户籍老年人口的2.2%，养老设施存在着较大缺口。2006年，上海市新增养老床位10,206张，增长率为20.6%，表明上海市的养老产业正处于快速发展状态。

表2：上海市老年事业基本情况统计

指标	个数(个)	面积(平方米)	床位数(张)	收养人数(人)
老年公寓	9	18916	820	731
福利院	26	125705	4830	4251
敬老院	360	707189	25529	21509
护理院	36	96795	3232	3010
托老所	96	34800	2181	1667
家庭敬老室	535	10169	682	670

资料来源：CBRE

三、国内外养老市场比较分析

(一) 需求比较分析

从养老市场的推动因素来看，我国养老市场与国外发达国家并无较大差异。人口老龄化率的不断提高、收入水平的不断提升和医护资源的不断丰富也是我国养老市场需求不断增长的主要动力。

从需求内容来看，由于发达国家居民收入水平较高，养老需求也更为丰富。近年来，随着我国居民收入水平的不断提高，消费能力的不断增强，老年人的养老需求内容也日益丰富，呈现出逐步细化并向高端市场集中的趋势，针对中高端人群的养老产业，孕育着巨大的市场空间。

与国外市场比较，我国人口基数较大，导致我国老龄人口的绝对数量庞大。同时由于实施计划生育政策的现实国情，导致国内养老市场的需求总量和增速都明显高于国外市场，且增速不断加快。

(二) 供给比较分析

从养老服务供给的内容来看，发达国家的养老市场较为成熟，

其养老服务的供给形式多样、内容丰富、功能齐全、服务专业。仅从养老社区发展来看，针对老年人自理能力和经济能力的不同，已经形成包括活力居住社区、独立居住社区、协助居住社区、护理居住社区及持续看护社区为代表的五大类成熟业态，可以针对老年人的需求特点，提供全面的服务。

与发达国家相比，我国养老市场还不成熟，养老产品供给数量和种类均较少，养老社区建设主要针对生活可自理的老年人，对于生活半自理或不可自理的老年人缺乏专业化的机构进行照顾，无法满足不同类型老年人的养老需求。与国外成熟养老社区相比，国内养老社区在发展理念、管理水平和服务方式等方面也存在较大差距，表现为开发理念较为落后，管理水平较低，服务功能不完善。

（三）监管比较分析

在监管方面，发达国家对于除有自理能力的老年人社区以外，均需获取由政府颁发的专业经营养老社区的执照。同时，对于所有养老社区，建立一套包括建筑设施、卫生条件、服务水平、管理能力在内的资质评估系统，加强养老服务机构的监管。

而我国目前还没有相关法律对养老市场予以规范，对于养老机构的医疗保障、医疗护理体系也没有资质认定和监管，没有明确特定的监管机构。由于缺乏政府对市场的有效监管和明确的行业标准，导致市场处于一种无序竞争的状态，对于未来养老机构的规范化、标准化运作产生了不利的影响。

在政府补贴方面，发达国家由于养老机构普遍带有公益性质，大多数老人在养老机构生活的最低生活费用由政府或社会慈善机构支付。比如，在澳大利亚，政府补贴的收入占到整个养老社区收入的40%-70%。而我国政府对养老机构建设的支持力度较小，除了每月每床位50元的补贴外，没有直接对入住老人进行资助，仅提供营业税减免等优惠措施。

通过对国内外养老市场的综合比较，针对我国养老市场存在的不足，我国未来养老社区的发展，必须加强政府的监管和政策扶持，积极引进社会机构投资养老市场，走产品高端化、管理专业化、经营连锁化、功能多样化的经营道路，着力发展符合经济规律，具有独立生存和发展能力的社会化、连锁化、规模化、品牌化的养老机构。

第三章 总体规划

中国人寿养老养生项目将本着“关爱老人、奉献社会、共建和谐、管理科学”的经营理念，**在市场定位上**以中高端市场为目标市场；**在区域规划和选址上**要充分考虑经济、人文，气候，环境，地理，生态六方面因素，建立差异化有代表性的养老养生基地，使候鸟式养老成为可能；**在功能设计上**，参照国内外成功模式设计休闲居住社区、康复居住社区和医疗看护社区三个相对独立的功能区；**在配套服务上**，根据老年人不同需求特点和需求层次，提供全方位、全过程、全功能、全覆盖的综合配套体系；**在发展思路**上，通过品牌建设、品牌渗透和品牌输出三个阶段，构建布局合理、规划科学的中国人寿的养老养生网络体系，走品牌化、产业化、规模化、连锁化、规范化、专业化的发展道路，打造中国养老养生第一品牌，建立中国养老产业行业标准，并最终推动我国养老产业的快速发展。

一、市场定位与经营理念

（一）市场定位

发达国家的经验表明，商业养老社区的主要定位基本均是针对中高端客户，以 Del Webb 旗下的 Sun City 和 Sun City West 养老社区为例，其在美国 20 多个州开发的 50 多个老年人社区中，其客户的人均收入均高于美国平均水平。

从国内养老市场状况来看，随着我国居民收入水平的不断提高，客观上已经形成了数量庞大的中产阶级和富裕群体。这部分人群消费意愿高、消费能力强、受教育程度高、观念更为开放，在考虑养老安排时更容易接受环境优美，设施完备、服务周到的中高端养老产品。而目前国内养老产品供给主要集中于低端市场，针对中高收入人群的养老产品供给严重不足，是养老市场供需矛盾表现最为突出的领域，不利于社会的和谐与稳定，针对这部分中高端人群的养老产业，孕育着巨大的商机和财富空间。

因此，中国人寿养老养生项目的目标市场应定位于中高端养老市场，目标客户锁定为中高收入人群，其整体上处于社会中上层，具有较高的社会地位，收入较为宽裕，有较为丰实的家底以及稳定的养老金和其他收入来源。

（二）经营理念

中国人寿养老养生项目以“关爱老人、奉献社会、共建和谐、管理科学”为理念，着力打造一个充满人文关怀、尊重生命价值、服务社会和谐、环境自然优美、生态平衡持续、功能服务完备、管理专业科学的老年幸福家园，使老年人真正实现“老有所医，老有所养，老有所学，老有所乐，老有所用”。

“关爱老人”：老年人作为一个特殊的社会群体，一个相对弱势且迅速扩大的群体，在社会生活中的位置会越来越突出。关爱老年人，提供生态和谐、环境优美、功能完善、配套齐全的养老产品，满足老年人的养老需求，提高他们的生命生活质量，是中国人寿坚持以人为本、履行社会责任、恪守“双成”理念的现实体现，对于发展经济、构建社会主义和谐社会具有十分重要的意义。

“奉献社会”：奉献社会既体现为中国人寿对社会和老年人的奉献，也体现为老年人对社会的奉献。老年人是我国小康社会的建设者，也是小康社会的共享者。中国人寿针对老年人的特点，提供功能完善的养老产品和多层次、全方位、全过程、全功能、全覆盖的配套服务，是对老年人生命的尊重与关爱，也是对社会的奉献与回馈。而通过搭建社区志愿者平台，使老年人有机会发挥自身的潜能余热，继续奉献、参与社会发展。

“共建和谐”：老年人是中华民族优秀传统文化的坚定守护者和传播者，也是维护社会和谐的重要力量。养老服务工作是构建社会主义和谐社会的重要内容，也是一个社会是否和谐的重要标志。中国人寿将通过合理规划和功能设计，打造出一个人与人、人与自然、人与社会自然和谐的养老社区。这里生态平衡、环境优美，老人可尽享自然之美；这里功能完善，多姿多彩，老人可尽享生活之乐；这里平台多样，活动丰富，老人可发挥余热，实现人生价值。中国人寿养老社区将向社会和公众展现出一幅幅“最美不过夕阳红，温馨又从容”的动人画面。

“管理科学”：中国人寿养老养生项目将引入和贯彻最先进服务理念，整合各个领域中的优秀团队，把中国人寿的资源优势同专业机构的人才优势、技术优势和经验进行有效结合，从而对养老养生项目进行全方位、专业化、科学化的管理。从而为老年人提供高标准、高质量的服务内容，丰富周到的服务种类，完善齐全的服务

设施，使老年人产生家的归属感。

二、区域规划及选址原则

（一）区域规划

中国人寿养老养生项目的目标市场为中高端市场，目标客户为中高收入人群。有数据表明，我国的富裕人群主要集中在长三角，珠三角、环渤海等经济发达地区，其中，30%生活在北京、上海、广州和深圳这四个大都市中，居住在最富裕的10个城市中的富裕消费者占全国总数的50%。这些群体在考虑养老安排的标准较高，更能接受在气候宜人、环境优美、生态平衡、地理优越的地区建设的高端养老机构。因此，中国人寿养老养生项目在区规划方面要综合考虑经济、人文，气候，环境，地理，生态六方面因素，同时要有一定的代表性。

按照上述标准，在中国人寿养老养生项目发展的第一阶段，我们初步规划在环渤海京津冀区域、长三角江浙区域、珠三角区域、亚热带气候区域、亚寒带气候区域以及中西部地区选择若干交通条件较好、自然景观较佳、辐射力较强的合适地块，建立6个具有标杆效应的“新型养老养生基地”。

由于中国人寿养老养生基地具有经济条件好、地域分布广、气候变化大、自然景观佳、生态环境优的特点，同时又很注重差异性和代表性，这就使得基地的在规划布局上较为合理并形成有机的网络。这种区域布局就为老年人选择养老地点提供了更为宽泛的选择空间。老年人可根据自身偏好与需要，游走流动于中国人寿各个养老养生基地，使老年人候鸟式”的应时移居、“休养式”的暂居、“度假式”的借居和长期定居等不同需求均可以得到有效的满足。

（二）具体项目选址原则

中国人寿养老养生项目在具体选址上应遵循以下原则：

- 1、市场可行性。为使未来潜在客户资源相对集中，应充分考虑客户群体来源的支撑力和有效性，尽量选择经济中心城市的周边区域，以降低项目操作风险，确保整体收益。
- 2、成本可行性。为使开发成本具有竞争优势，应充分利用大城市和

周边区域在养老环境和房地价、生活用费标准的巨大差异，提升生活居住质量的同时，大幅降低养老成本。

- 3、交通可行性。应考虑到老年人不愿远离所在城市交往生态圈的习惯特点，基地选址应争取考虑在中心城区外部，交通通达的地点。

图9：养老基地与养老中心分布图

资料来源：国寿投资分析

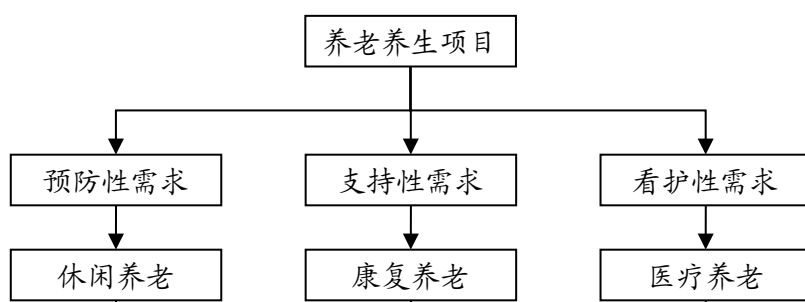
- 4、环境可行性。要避开市区商业繁华喧闹的市镇区域，避开有工业污染的区域（包括其沿河下游及常年主导风向下风口区域），避开铁路及高架交通沿线及有辐射及噪音超标的区域。
- 5、地域可行性。要在适宜健身、疗养、度假有气候差异及特色环境的优势地域发展养老社区，特色环境例如热带海岸，森林氧吧，温泉地热，湿地湖泊及特色生态农庄等。
- 6、规划可行性。要依照国家有关城市规划法律法规、规划设计规范及各地方标准，保护生态环境，保护耕地，节约使用土地，尽可能减少对环境的影响，规划根据不同地区气候环境制定尽可能高的绿化标准，控制容积率和建筑高度，降低热岛强度。

三、项目功能设计

由于个体差异，老年人对养老需求的内容也不尽相同。总体而言，养老需求内容是随着老年人口的年龄和身体状况的变化而呈现出差异性。随着年龄增长和身体条件的恶化，老年人养老需求的内容将从前期的预防性和支持性的需求逐步转化为后期的长期看护及精细护理需要。针对老年人在不同生理阶段的需求特点，发达国家也相应提供了不同的养老产品，主要包括活力居住社区、独立居住社区、协助居住社区、护理居住社区及持续看护退休社区五种业态。

借鉴发达国家的成熟经验，结合我国具体国情，中国人寿养老养生项目根据老年人休闲养老、康复养老和医疗养老的基本需求，在功能设计上将养老社区划分为休闲居住社区、康复居住社区及医疗看护社区三大相对独立的功能区。

图10：中国人寿养老养生中心功能设计图



资料来源：国寿投资分析

（一） 休闲居住社区

老年人退休后大都身体健康，愿意游览观光，游走流动于全国城乡各地，浏览大好河山。国外为此类老年人提供了活力居住社区和独立居住社区，以满足老年人休闲、旅游的需求。而中国人寿在各地打造的各具特色的休闲居住社区，将可以满足老人为了避暑、避寒、避闹等目的的“候鸟式”的应时移居；休闲、旅游、调节生活等目的“休养式”的暂居、“度假式”的借居、长期定居等不同需求。休闲居住社区，其形式多样，包括家庭式的养老公寓及酒店式的养老酒店。老年人可以根据自己的经济能力、意愿爱好等，做自主选择，使老人充分享受老年休闲时光。

（二） 康复居住社区

一些年龄较高以及疗后和术后身体活动不便的老年人，其洗澡、穿衣、饮食、如厕、病后看护等活动均需经过专业化培训的服务人员为其提供贴心的服务。国外为此类老年人提供了协助看护社区以满足其康复需求。而中国人寿的康复居住社区将为此类老人提供健身、看护、养生等点对点的护理服务，达到颐养生命，提高生命质量的目标。

（三） 医疗看护社区

一些老年人身体极度虚弱或患有特殊疾病如老年痴呆症，生活完全不能自理，为使这部分老年人得到专业性的医疗护理，医疗看护社区为老人提供了24小时的生活看护、临终关怀等服务。使其在生命的最艰难的阶段，体会到社会对于其的关怀，能够安度晚年。

四、 配套服务

中国人寿养老养生项目将根据老年人不同的需求特点和需求层次，建造相应的配套设施，提供全方位、全过程、全功能、全覆盖的配套体系，使住中国人寿养老养生基地的老年人可以真正做到“老有所医，老有所养，老有所学，老有所乐，老有所用”。

（一） 医疗卫生

为满足老年人的的医疗养老需求，养老社区将在提供日常医疗服务和康复医疗服务的基础上，在各个养老基地间设立针对各类老年病的“产、研、学”一体化的老年病的医疗主题公园。

基础医疗：老年人随着年龄增长，各种老年人常见病均处于多发状态，养老社区本着“早发现、早治疗”的精神，为入住养老社区的老年人提供了包括定期健康评估、个人护理规划、常见病治疗等基础医疗服务，使老年人足不出户即可满足预防性的医疗需求。

康复医疗：针对老年人术后和病后的看护需要，我们为其提供了包括24小时看护、中医按摩、针灸等在内的医疗服务，使入住社区的老年人能都得到比较及时和周到的康复医疗服务，使其可以尽快的康复。

特殊医疗：为满足老年人的的医疗养老需求，同时为促进各地区优势医疗资源的合理利用，并促使老年人在各个养老基地间流动，养老社区将在提供日常医疗服务的基础上，在各个养老基地间设立各类“产、研、学”一体化的老年病的医疗主题公园，由研究机构及治疗机构入住。如设立心血管专科、呼吸疾病专科、癌症专科、皮肤病专科、老年痴呆症专科等，如此有各类老年病治疗需求的老年人将根据自己的病情，在各个养老社区间流动，促使“候鸟式”养老的实现。

健康管理：对于“候鸟式”养老的老年人，为方便其外出就医，养老社区将为入住的老年人建立动态的健康档案，老年人健康档案将由数据管理中心集中管理，养老社区医院的医生将根据健康档案中老年人的身体状况，为其提供合适的健康服务，使其得到动态的健康管理。

（二）基础服务

针对老年人基础衣食住行的需求，社区为老年人提供了不同风味的饮食服务和体贴周到的家政服务。

饮食服务：针对老年人不同口味的饮食需求，养老社区将为老年人提供各种特色风味的饮食服务，同时将配备有专门的营养师对一日三餐制定营养食谱，针对老年人的健康状况进行搭配和设计，并由专业的厨师主理，使其达到餐餐美味、安全、营养。

家政服务：针对老年人特别是单身老人和体弱多病的老人，不愿为料理家务、打扫卫生花费很多时间，养老社区将提供其提供体

贴周到的家政服务，帮助老人料理日常生活，如清洁卫生服务、商品代购服务和专车接送服务等。

（三）文化休闲

为丰富老年人的文化休闲生活，社区为老年人提供的丰富多彩的文化娱乐生活，包括体育活动、教育服务、旅游服务及文化娱乐服务等等，使老年人扩大社交范围，充分享受老年休闲时光。

体育运动：为丰富老年人的生活，满足其强身健体的需要，养老社区将为入住社区的老年人提供各类适宜老年人进行的体育活动所需的场所，如高尔夫球场（低于标准杆）、网球场、设置带有标示的不同长度的散步道等。同时，养老社区还将在运动场所为老年人提供免费的医药用品、饮料等。老年人将通过体育锻炼，可以促进其身体健康，有助于老年人延年益寿。

教育服务：为充实老年人的文化生活，针对老年人求知的需求，社区将通过广播、电视、网络、集中授课等多种方式，举办各类讲座，如养生讲座，以满足老年人求知、社交的需求。

旅游服务：为满足老年人休闲娱乐的需要，养老社区将引入专业旅游机构为老年人提供旅游服务，并通过社区内各类配套的旅游服务，如酒店服务、专车接送服务等，以便使老年人达到“候鸟式”的养老，使老人充分享受老年休闲时光。

文化娱乐服务：为满足老年人的各类兴趣爱好，社区将针对老年的不同的爱好，成立各类俱乐部如电影俱乐部、高尔夫俱乐部、网球俱乐部等以丰富他们的生活，增加他们的乐趣，使他们的晚年生活幸福快乐。这些文化娱乐活动，也将增加老年人的社会联系，扩大社交范围，陶冶思想情操。

（四）增值服务

除基本服务与文化娱乐服务以外，为满足老年人诸如财富管理、法律援助及心理辅导等方面的需求，养老社区为其提供了理财服务、法律服务及心理服务等多方面的增值服务，使其安度晚年。

理财服务：为满足老年人财富管理的需求，社区将针对老年人财产较为丰厚的特点，提供特色理财服务，一方面通过专业的金融机构和专业人士，为老年人提供理财知识培训和点对点的理财代理服务；另一方面由养老社区为老年人在市区的房产提供出租管理服务。

务，帮助其实现财产的保值和增值。

法律服务：为帮助老年人解决诸如家庭财产分割问题、丧偶离异后再婚问题、无子女及亲人赡养问题等，社区将开展各类老人法律援助、咨询、调解、庇护等服务活动，以维护和保障老年人权益，使其安度晚年。

心理服务：对于老年人孤独、寂寞的心理特征，社区将设立老年心里辅导中心，为鳏寡、孤独的老人提供心里咨询，以达到使老年人身心舒畅的目标。

（五）自身价值

入住养老社区的老年人中，蕴含着各类人才，其经验与能力均是不可多得的。为此，养老社区为其提供了多样化得平台，使老人发挥余热，继续参与社会发展，实现人生价值。

潜能余热服务：老年群体是一个蕴含着极大开发价值的人才资源群体，尤其是离退休的老干部、老科技工作者，是国家的宝贵财富。社区将设立潜能余热服务平台，使老年人中的各类人才通过平台找到发挥余热的场所，以自己的优势继续奉献，参与社会发展，体现老年价值。

志愿者服务：为加强老年人与外部的交流，增加社区内部活力，社区将搭建志愿者服务平台，使入住的老年人参与社区各项设施的运营、社区管理和服服务，愿为社区建设贡献自己的时间和精力。同时也可以让社区外的志愿者为社区内的老年提供服务，培养年轻人高尚的道德情操。另外，由于社区内聚集了大量中高端客户，因此社区将设立慈善基金和慈善项目，为老年人提供向社会捐赠的平台，以满足老年人的自尊。

五、项目发展思路

在深入研究国内外养老市场的发展现状，并吸收案例成功经验的基础上，中国人寿养老养生项目建设养老基地树立品牌、通过品牌管理建立连锁网络和将网络渗透社区、覆盖全国的三步走战略计划，逐步推进。

品牌建设阶段。中国人寿在我国毗邻大城市的周边选择若干生态环境优越、依山傍水、区位地段好，适于养老的地域，建立大规

模的养老养生基地。用全新的理念、全新的操作为老年人提供更领先、更专业、更贴近和更周到的服务，着力打造运行顺畅、服务专业、功能齐全、管理科学、收益稳定的综合型养老社区，在探索适合老年人群的社区发展模式的同时，建设中国人寿的养老品牌。

品牌渗透阶段。在养老养生基地发展较为成熟后，中国人寿将在国内主要旅游风景区，通过少量输出、参与管理的方式，完善品牌建设，营造自己的养老连锁网络。由于此时中国人寿养老品牌已具有一定的影响力，养老社区管理经验也较为丰富，已经具备了一定资源整合的能力。在风景环境资源丰富的地区吸收条件适宜的养老机构，加盟中国人寿连锁养老社区。在不需要投入大量资金的条件下，可以不断扩大中国人寿养老网络的规模，并进一步提升中国人寿养老品牌的市场影响力。

品牌输出阶段。此时，中国人寿养老品牌已经具有很高的市场威望和影响力，管理模式和手段已经成熟，已经具备大规模的对外扩张和品牌输出的能力。我们将在全国范围内统一规划、全面布局，吸收条件适宜的养老机构加盟，由中国人寿对其进行统一的品牌和服务管理，从而不断扩大养老社区连锁规模。在时机成熟时，可以考虑将连锁网络扩展到社区层面，将中国人寿养老机构与社区发展相结合，通过提供规范化、整体化的配套服务，借助社区的发展带动我们的养老服务不断延伸和拓展。

六、项目发展目标

中国人寿养老养生项目本着“关爱老人、奉献社会、共建和谐、管理科学”的经营理念，依托自身的专业优势，立足寿险主业、面向全国高端人群，走社会化、产业化、专业化的发展道路，全方位、立体性地开发老年服务体系，通过中国人寿养老养生项目的规划建设，打造中国养老养生第一品牌，建立养老养生行业发展标准，建设全国一流的幸福老年连锁乐园，高品质生活的老年人社会，使老年人生命价值提升，通过老年社会公益事业，发扬中国人寿崇尚生命的理念，使老年人真正做到“老有所医，老有所养，老有所学，老有所乐，老有所用”，从而推动养老养生产业发展。

首先，打造中国养老养生产业第一品牌。从经营理念、选址布点、

规划建设、运营管理等方面坚持高标准、高品质的原则，打造中国养老养生行业第一品牌。**其次**，建立中国养老产业行业标准。通过高标准项目的建设，注重长期收益和社会效益，联合相关部委规范养老养生市场，共同打造建立中国养老养生行业标准。**最后**，推动中国养老养生产业快速发展。通过中国人寿养老养身项目的示范性建设运营，引导消费者转变固有的养老观念，逐步接受集中养老的生活方式，吸引社会各方面力量参与大型养老社区的开发建设，促进养老养生市场发育成熟。

第四章 核心竞争能力

经济环境的变化、宏观政策的调整为养老产业投资提供了难得的机遇。把握市场机遇，抢占市场先机，适时进入养老市场，通过参与制定养老行业标准，打造主导市场竞争格局的养老品牌，从而在行业内保持长期竞争优势，形成市场先发优势。公司整体的主业互动、品牌价值、资金积累、客户网络资源、公共关系和信息平台等优势，为公司进入养老行业，聚集相关专业机构、募集社会资金奠定了坚实的基础。在公司整体优势下，针对中高端客户提供理念先进、定位科学、管理专业、功能完善的中高端养老养生产品，建立标杆示范，从而提高行业准入门槛，建立行业壁垒，有效避免行业无序竞争。

一、市场先发优势

（一）把握市场机遇，享受政策优惠

为应对席卷全球的金融危机，降低其对我国经济带来的负面影响，中央政府出台了一系列保增长、促发展的政策和措施，其中就有针对大力发展养老产业而给出的相应政策。胡锦涛同志也曾多次在重要会议上提出要重视老年人问题，积极发展养老社区及相关产业。宏观政策的调整为养老产业发展提供了巨大的发展机遇，也为中国人寿进入养老产业提供了一个“窗口”机遇。但是根据以往的经验，宽松的宏观政策会使得通货膨胀成为一种必然，随后必将会有一轮政策和货币的紧缩调整。届时，中国人寿再想进入养老产业，将会面临更多的困难，所付出的代价也势必比现在大很多。因此，中国人寿若能及时把握“窗口”机遇，率先进入养老产业，在享受政策优惠和低成本介入的同时，用全新的经营理念引导养老市场的发展与变革，将有利于我们赢得先机、成为中国养老产业的先行者和领头人。

（二）打造行业标准，主导市场格局

在美国等发达国家，养老产业有着一套完整而严格的管理体系和资质评估标准。养老社区的所涉及到的各个产业都要受到联邦、州政府的规定管辖，相关工作人员必须满足相应的行业资质标准，且登记在册、持证上岗。养老社区的管理要接受联邦、州政府的定

期检查，不合格要苛以重罚，甚至被起诉。在美国人们认为养老是仅次于核电站的规定最多的行业。目前，我国养老社区多以政府财政扶持的“输血型”敬老院和民营机构投资的养老院为主，且普遍集中于低端养老市场，效益较差、管理混乱、配套设施不完善、缺乏有规模性、处于无序竞争状态。而且，我国养老机构管理还处于政策法规不健全、相关制度不配套的阶段。由于国内还没有形成完整的管理体系和资质评估制度，造成了养老市场混乱，监管不力，老人在养老院遭受虐待的情况屡见不鲜。若中国人寿能及时把握市场机遇，适时介入养老产业，积极与老龄委、民政部等国家部委沟通，参与制定养老产业的行业标准和准入资质，从而达到掌握市场话语权和主导权的目标。

（三）抢占市场先机，打造人寿品牌

改革开放三十年，国民收入显著提高。据麦肯锡研究报告，到2015年，中国富裕家庭数量将成为仅次于美国、日本和英国，排全球第四，将会是未来高端养老市场的潜在客户。巨大的市场需求，吸引了众多投资者的目光。泰康人寿已将养老产业作为泰康未来发展的三大战略之一，其下属的泰康置地已经在成都购置了三家养老院。同仁医院利用其医疗领域的优势，积极与房地产公司合作，共同开发养老社区。外资养老机构也已经或正在申请设立公司建立养老社区并准备在全国范围内铺开，依靠它们庞大的资金优势和丰富的管理经验来建立养老社区并推销相应的养老产品。2007年上海开办的外资养老社区就有4家，占当年开设养老社区的13%。在市场主体日益增多，竞争日趋激烈，国内竞争国际化的情况下，中国人寿若能适时介入养老产业，根据市场供需状况，以高端养老市场为目标，实施差别化战略，填补市场空白，高起点规划、高标准建设、高效能管理，走规模化、专业化、连锁化的发展道路，就能建立起差别竞争优势，以形成对“入侵者”的行业壁垒，为未来的发展奠定坚实的基础。

二、整体资源优势

（一）主业互动

保险机构投资养老实体，拥有着其他投资机构无法比拟的优势。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/607162022114006131>