

>  
accenture  
埃森哲

享“寿”时代

# 居家养老平台化 生态赋能保险业新机遇



# 目录

## 03 摘要

## 04 长寿时代：中国人口老龄化趋势与人群特点

- 06 中国人口老龄化发展趋势及特色
- 07 边栏：新一代银发人群代际特征明显，老龄化需求更加多元
- 09 边栏：中国老龄政策的发展逐渐细致深化
- 10 居家养老体系供给侧挑战严峻，机制性变革势在必行
- 11 整体支付缺口加大，支付端创新亟待加强与完善
- 12 保险公司居家养老探索按下加速键
- 13 边栏：他山之石：海外国家养老经验借鉴
- 17 埃森哲全球居家养老康养数字化实践
- 18 埃森哲围绕居家养老创新孵化实践案例

## 19 居家养老：中国保险企业的全新机遇

- 22 保险公司应凭借综合优势积极参与养老生态建设
- 23 保险公司可主导构建平台化居家养老业务模式
- 24 积极参与居家养老生态建设，有效反哺保险主业发展

## 25 顺时应势：埃森哲平台化居家养老解决方案

- 27 客户：通过平台化的模式形成养老与保险的价值连接
- 28 产品：满足差异化的客户需求，以服务供给协同保险主业
- 29 运营：以“互联网产品”深度运营，提升平台的用户触达
- 30 应用：搭建以用户为中心的服务应用体系
- 32 数据：形成从监控到洞察的数据应用、智能分析能力

## 33 结语

# 摘要

人口老龄化，并非是老年人独自面临的挑战，它也是每位子女和家庭、每个社群与地区所需要共同面对的挑战。中国快速迈入老龄化社会，也并非是中国独自面临的挑战，它同时是每个成熟的发达国家正在面临和每个年轻的发展中国家未来必将面临的挑战。全球同此凉热，人口老龄化也因此被联合国视为“21世纪最重大的社会变革之一”，并将深深影响社会、经济、文化、产业、技术等方面的发展。

但人口老龄化并非是洪水猛兽，反而是社会进步、经济发展、和平稳定、医疗卫生水平不断提升的良性结果。我们所面临的只是因未知而产生的挑战，而不应该

是因焦虑而带来的失措。因为人类终将以其智慧思考和不断尝试，为“老吾老以及人之老”的理想社会探索出一条全新和可行的道路。

长寿时代初临，如何善养自我、滋养他人、互相照顾、共建和谐代际，将成为全体社会需要开始思索的重要课题。其中，以“居”为基、以“家”为基础，将最大可能成为未来养老的主要模式，并以熟悉的周边环境、稳定的心理状态、如常的社会交往和亲切的家庭氛围，为长者创造良好的养老条件，同时结合产业服务、适老化改造、社会帮扶、支付保障、智能技术等为长者带来更好的晚年生活。

我们深信，居家养老将成为各行各业重塑发展的全新契机。其中，保险行业凭借其在人寿、健康、养老、投资等方面金融服务+产业链的综合优势，已率先布局并有望在未来的产业格局中发挥关键作用。本文将以全球视界、案例分享，为居家养老解决方案抛砖引玉，也希望以不同视角为保险企业提供思路，助力相关企业可以从平台化养老服务生态的不同角色切入，并发挥社会稳定器的保障功能和集团化企业的协同能力，推动养老生态的健康发展并赋能保险主业找到新的增长点。



# 长寿时代： 中国人口老龄化趋势与人群特点

随着“60后”银发群体代际的变迁，具有更高支付能力的老人数量在增长，但整体数量的增长以及较低支付能力群体所占比例更高导致整体支付缺口在逐渐增大，供给侧的短缺也加重了这一问题的发生。长护险尚未普及，缺乏社会性体系支撑，老年人对养老服务的支付来源仍来自个人支付，支付意愿不足。老年人对养老服务费用的承受能力也远低于目前市场上养老市场服务的普遍价格。支付端的创新以及更完善的养老保障服务体系建设是重要的解题抓手。

中国第七次全国人口普查结果显示，2020年我国60岁及以上人口为26402万人，占社会总人口的18.70%。这一比例较2010年上升

5.44个百分点。其中，65岁以上人口为19064万人，占比13.50%。在全国31个省市自治区（不含港澳台）中，有12个已经进入了深度老龄化，有18个正处于轻度老龄化阶段。

从人口结构看，近10年间，中国已跨过了第一个快速人口老龄化期，但未来我们很快还需应对一个更快速的人口老龄化期，主要是20世纪60年代第二次出生高峰所形成的更大规模人口队列相继跨入老年期，令中国的人口老龄化水平在近几年“突飞猛进”。国家卫生健康委预测，“十四五”期间，中国60岁及以上老年人口将突破3亿人，在总人口中的占比将超过20%，进入中度老龄化阶段；2035年左右将突破4亿，占比超过30%，进入重度老龄化阶段<sup>1</sup>。

人口老龄化是指人口生育率降低和人均寿命延长导致的总人口中因年轻人口数量减少、年长人口数量增加而导致的老年人口比例相应增长的动态。国际上通常看法是，当一个国家或地区60岁以上老年人口占人口总数的10%，或65岁以上老年人口占人口总数的7%，即意味着这个国家或地区的人口处于老龄化社会。（1956年联合国《人口老龄化及其社会经济后果》）

# 中国人口老龄化进度快、规模大、影响深、差异广

现今，人口老龄化成为全球所面临的共同挑战，被联合国视为“21世纪最重大的社会变革之一”。全球同此凉热之际，中国社会的人口老龄化还表现出独有的特点，我们总结概括为四方面：

## 进度快

按照1956年联合国《人口老龄化及其社会经济后果》确定的划分标准，中国60岁及以上老年人口占比在1999年突破总人口的10%，正式进入老龄化社会。假设按照预测，中国至“十四五”末即2025年将达到中度老龄化水平的标准计算，仅用时26年，与法国的130年、美国的70年相比，进度更快。

## 规模大

2022年，中国老年人口数量已经突破2.8亿人<sup>2</sup>，并将在未来十余年内连续突破3亿、4亿大关，进入重度老龄化社会也是目前唯一一个老年人口数量突破1亿的国家。

## 影响深

随着人口高龄化、少子化、空巢化等社会问题的出现，预计中国的老年抚养比将从2021年的20.8%上升至2050年的50%<sup>3</sup>。人口老龄化已不仅仅是一个数字层面的问题，更是一个需要认真对待的社会问题。大规模的城乡人口流动迁移，令中国的养老问题呈现独有特色。

## 差异广

我国幅员辽阔、民族众多，城市与乡村之间、沿海与内陆之间存在着不同程度的经济发展、文化习俗、人口结构差异。这也为中国的养老产业带来了巨大挑战。如何构建多元一体的养老体系，探索能够满足不同地域、不同年龄、不同文化、不同需求的老龄人口养老产品，是摆在政府和产业各方面前的艰巨任务。

# 新一代银发人群代际特征明显，老龄化需求更加多元

约一半“60后”是独生子女父母	“60后”受教育程度大幅度提升	“60后”一代人均预期寿命和健康预期寿命可能会更高	“60后”家庭年收入水平明显更高，具备较高的消费能力	“60后”更看重社会秩序、社会公平，主观幸福感相对较低
“60后”购买商业性保险意识较强，更在意生活品质，需求更加多元化	“60后”对子女的依赖较强，特别是情感上对子女的寄托	“60后”对于数字化和新技术接纳程度高，并且在不断提升	.....	.....



马斯洛需求层次理论



张奶奶

“我不觉得自己老了，我觉得人生很长，只有自己把自己当老人，那才是真的老了。退休不代表什么，我希望能活的更精彩，所以我仍然在学习很多新的东西，我不比年轻人差。”



赵婆婆

“退休之后空闲时间变多了，常感觉我们年轻的时候忙工作，忙家庭，都没有真正为自己生活过，我看到网上很多人自驾游、做模特、拍很美的照片我也很想尝试，但也不知道自己从哪里开始。孩子们也在忙工作，我们自己接触新的东西又担心被骗，常常就还是算了。”



李爷爷

“人有时候真正认识到自己老了就是一场大病，以前我也不觉得，但是前一段我生病住院才真的感觉到自己老了。现在我一方面是会注意养生保健，另一方面也很关注如果自己突然生病怎么办，很想知道有哪些保障。我不想让儿女太过担心。”

在“老有所养、生活幸福、健康长寿”的原则指导之下，中国政府积极应对人口老龄化挑战，前瞻部署新时代老龄工作。

党的二十大报告提出，要“完善基本养老保险全国统筹制度，发展多层次、多支柱养老保险体系”，“实施积极应对人口老龄化国家战略，发展养老事业和养老产业，优化孤寡老人服务，推动实现全体老年人享有基本养老服务”。2021年出台的《国家积极应对人口老龄化中长期规划》明确了积极应对人口老龄化的战略目标，部署了应对人口老龄化的具体工作任务。

尽管我国有着“90/7/3”的养老格局规划，即90%左右的老年人居家养老、7%左右的老年人依托社区支持养老、3%的老年人入住养老机构<sup>4</sup>。但根据民政部《2021年民政事业发展统计公报》的数据研究，当前实际入住养老机构的老年人不足1%<sup>5</sup>，接近99%的人都在家养老。真实场景下，居家养老的需求远超过规划的预期，也更直观反映了老龄人群的切实养老需求。

与此同时，我们也需要看到，整个社会在基础设施的建设、养老服务的培育上投入了巨大的资源。随着居家、社区养老服务能力的成熟，不同年龄阶段、不同身体状况和不同经济条件的老人会有更多的选择空间。在积极应对中国的老龄化挑战的过程中，埃森哲认为必须将老龄群体放在中心，尊重理解安土重迁等中华优秀传统文化的内核，为长者构建以“家”为中心的高质量养老生活。

因此，埃森哲认为在未来，居家养老将成为最主要的养老场景，相应的供给侧增长势必带来更多的挑战，同时也是相关企业增长和业务重塑的重要机遇。



## 中国老龄政策的发展逐渐细致深化

### 1996-2012 政策探索阶段

以老年人权益保护法的颁布为标志，奠定了养老事业发展的法律基础，并从立法的角度明确“**老年人养老主要依靠家庭**”，提出适合国情的社会养老保障体系

《中华人民共和国老年人权益保障法》  
《关于全面推进居家养老服务工作的意见》  
《社区老年人日间照料中心建设标准》  
《中国老龄事业发展“十二五”规划》  
《关于鼓励和引导民间资本进入养老服务领域的实施意见》

### 2013-2019 快速发展阶段

以《关于加快发展养老服务业的若干意见》的落地为标志，居家养老政策进一步发展和完善，养老服务行业开始迅速增长。不断健全**以居家为基础**的养老服务体系

《关于加快发展养老服务业的若干意见》  
《关于加强养老服务标准化工作的指导意见》  
《国务院办公厅关于印发社会养老服务体系规划（2011-2015年）》  
《关于中央财政支持开展居家和社区养老服务改革试点工作的通知》  
《国务院办公厅关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》  
《关于印发“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划的通知》  
《民政事业发展第十三个五年规划》  
《关于印发〈智慧健康养老产业发展行动计划（2017-2020年）〉的通知》  
《国务院办公厅关于制定和实施老年人照顾服务项目的意见》  
《国务院办公厅关于推进养老服务发展的意见》  
《关于加快推进养老服务业放管服改革的通知》  
《国家积极应对人口老龄化中长期规划》

### 2020+ 政策体系化阶段

从2020年开始，全国性以及各地方性居家养老服务法规和标准陆续出台，**居家养老政策**得到进一步完善和落实，养老服务行业发展更加成熟

民政部《居家养老上门服务基本规范（征求意见稿）》  
国务院《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》  
《关于做好2022年居家和社区基本养老服务提升行动项目组织实施工作的通知》  
卫健委《开展老年医疗护理服务试点工作的通知》  
《关于推进基本养老服务体系建设的意见》

# 居家养老体系供给侧挑战严峻，机制性变革势在必行

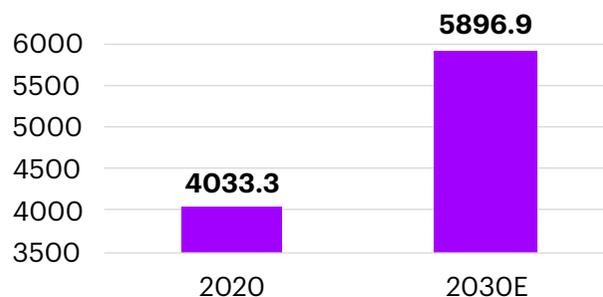
虽然我国居家养老市场前景广阔，但在供给侧方面普遍存在供给人才短缺、供给场景单一、供给匹配性弱、供给创新力低等几大问题。随着老龄化事业发展逐渐成熟这些问题一定程度上会得到缓解，但供给侧改革更应该重视机制性的变革。推动居家养老从当前政府主导，公共服务传递的方式向充分发挥社会力量满足需求转型。

## 专业人才紧缺

2020年，我国居家养老需求护理人数为4033.3万人，对养老护理员的需求超600万，但与此同时全国的养老护理员人数当前仅为50万，远远不能满足日益增长的护理需求。此外，养老护理专业人才的培养体系尚未形成，相关从业人员普遍缺乏必需的专业技术素质。

## 居家养老护理需求预测

(单位: 万人)



数据来源：《中国发展报告2020：中国人口老龄化的发展趋势和政策》

## 服务结构单一

如今市场上提供的居家养老服务项目，大多偏重于日常生活照料和家政服务，此外还有少量满足长者安全、生存需求的服务商，但尚未对老年人的精神层面需求予以重视。

## 场景协同缺位

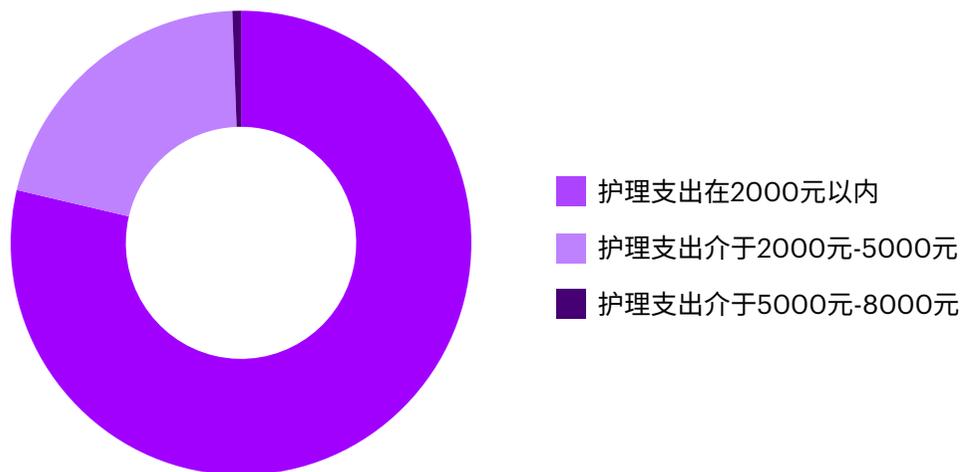
目前，居家养老、社区养老、机构养老分属于多元服务主体，存在目标、理念层面的差异，导致有限的养老服务资源尚未得到有效统筹整合，难以做到相互支撑、协同运作。

## 整体支付缺口加大，支付端创新亟待加强与完善

随着“60后”银发群体代际的变迁，具有更高支付能力的老人数量在增长，但整体数量的增长以及较低支付能力群体所占比例更高导致整体支付缺口在逐渐增大，供给侧的短缺也加重了这一问题的发生。支付端的创新以及更完善的养老保障服务体系建设是重要的解题抓手。

相较于多数社会性居家养老服务机构依赖于长护试点和政府补贴延伸业务，商业机构则需通过自身资金补贴高额服务运营成本，因此对于面向市场的服务价格相对偏高。老年人经济实力相对较弱，消费意识也比较保守，如何从制度上、经营上发挥市场化养老服务机构的价值，是产业链各方都需要思考的问题。

### 老年人可接受护理支出占比



数据来源：《北京市居家养老服务需求调研报告》



## 保险公司居家养老探索按下加速键

作为最早感知人口年龄结构变化的行业，保险行业早已悄然布局养老产业。保险企业正通过整合养老资源，将多层次的养老服务与保险产品结合，以刚性、高频的养老需求带动低频的保险需求，发挥保险资金的长期性和支付端优势，同时形成新的销售场景和服务方案，为保险企业自身寻找新的增长发力点。

在过去的十几年间，头部的险企均已纷纷布局养老，并形成了各自的战略侧重方向。最近几年随着政策、产业、市场的成熟，中国的保险公司陆续入局、百花齐放，“保险+康养”已经成为各家保险企业战略的绝对关键词，居家养老领域的探索按下“加速键”。

居家养老因其更经济务实、覆盖人群更为广泛、更贴近老年人心理对家的亲近等优势成为布局新阵地。



## 他山之石：海外国家养老经验借鉴

迎接老龄化时代的到来，并非是中国独有的挑战，也是全世界各国已经面临或即将面临的重要课题。虽然目前很难说哪一种模式走出了最为成熟或适用的道路，但他国的前期探索与实践也为我们提供了宝贵的思考与启示。

通过对多个已具备相对成熟养老服务体系的国家研究，我们发现日本、德国、美国在老龄化发展过程中，逐步形成了各具特色的制度和市场生态；同时，伴随着科技进步与互联网的渗透，各国也都结合自身资源禀赋在养老服务领域对数字化与科技应用积极探索。

养老产业的各参与方应当走出去、带回来，博采众长、本地适配，积极培育银发经济，加快制定标准、打造试点、广开交流渠道，利用各地不同的资源禀赋优势，借助国家战略与政府政策发展具有比较优势的特色老龄产业，推动老龄事业的高质量发展。



## 日本：介护保险奠定养老支付机制，以社区为依托的居家养老服务体系日益完善

日本总务省2023年9月17日公布的人口统计数据显示，日本65岁以上老年人在总人口中所占比例达到29.1%，再次刷新该国历史纪录，为世界第一<sup>6</sup>。

伴随着二战后高速的工业化、城市化进程，日本政府从60年代开始出台《老年人福利法》等一系列养老立法与制度，形成了较为完善的法治和制度基础；通过《介护保险制度（即养老护理保险制度）》

的确立和持续改进，打造了坚实的养老支付体系，使介护保险能够覆盖约90%的养老服务费用。

在此后的发展、变迁中，日本的养老政策经历了从机构养老为主导，到以社区为依托、居家养老为主导的转变过程。近十年以来，政府积极推动嵌入式养老服务设施的建设和改造，通过社区上门服务解决居家养老人群的后顾之忧。

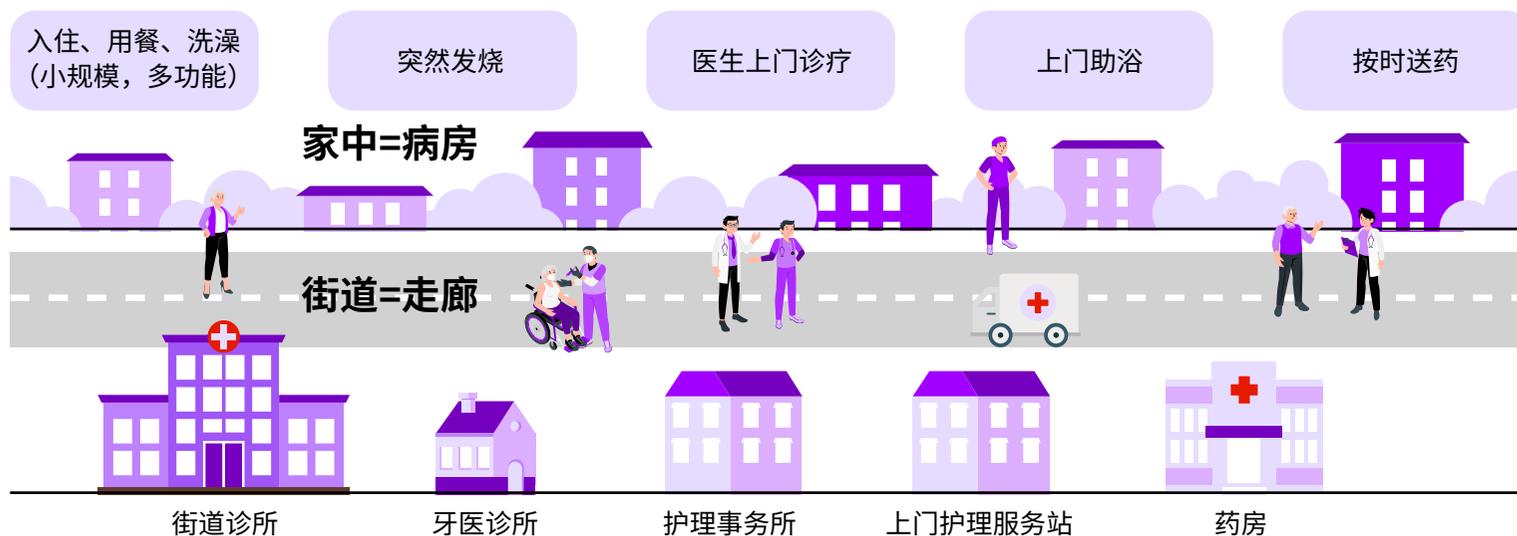
在此背景下，护理服务供给充分市场化，企业、非盈利机构与政府形成了良性生态，养老服务水平日益精细化。

同时，得益于电子工业的良好基础，日本养老科技在智能硬件和机器人领域持续探索和深耕，并在健康监测与医疗、社交互动与认知以及智能家居三大养老科技应用场景下成功落地。

### 日本机构养老体系经过长期发展，2010年以后养老体系的建设重点逐步转向以社区为依托的居家养老服务体系

#### 依托社区，持续完善居家养老照护与医疗配套服务

- 居家照护 & 设备服务——福利用具出租、上门护理、日常看护等
- 社区健康 & 医疗服务——定期巡诊、随时上门护理、夜间上门护理等



## 德国：保险企业借力长护基金运营，整合服务资源对接居家养老人群

德国是欧洲老龄化程度最深的国家之一，截至2020年，65岁以上老年人口占比超20%。德国也是世界最早建立养老制度的欧洲国家，长护险在社会养老服务体系中起到了支配性地位。

德国政府通过立法确立长护基金支付结构，由企业和职工共同缴纳；长护险给付能够覆盖大约70%的基础护理和老年人家政服务。政府还委托保险公司设立并运

作长期护理保险基金，通过市场化运作的方式提高资金运营效率。

在德国养老服务市场高度分散，且以私营和非盈利社会机构为主的背景下，长期护理保险基金借助于长护险的支付功能和自身客户资源，对各地分散的养老服务资源和服务机构进行整合，在养老生态中处于支配性地位。

长护险给付形式灵活，被保险人可选择服务给付、现金形式给付及居家护理补贴。如果选择服务给付，需由长护基金签约的服务商提供。由于保险公司相对服务供应商的强势地位，服务对价相比现金给付普遍存在价格优势，多数被保险人最终倾向选择签约服务。

### 德国居家养老服务体系

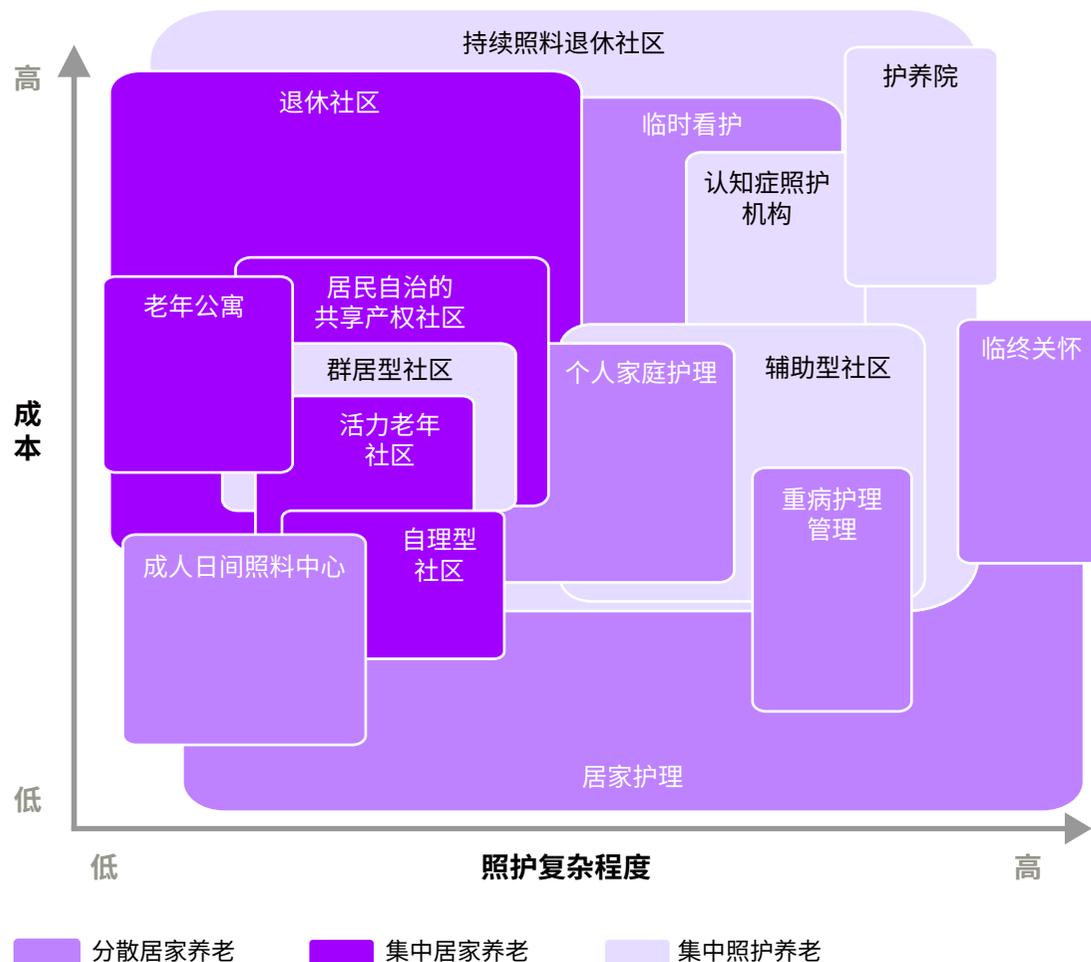


\*数据由公开信息整理

## 美国：社会力量积极参与，保险企业开始向服务端渗透

美国具备非常多元的养老方式，覆盖机构养老、社区集中养老及家庭养老等多种服务。经历多年发展，养老产业逐步形成了由政府、公益组织和私营机构组成的多层次养老服务体系。尤其是其拥有大量的非盈利性机构和志愿者组织，在整个养老服务体系中发挥了非常重要的作用，带动了多元化养老服务模式的持续创新与探索。

但另一方面，美国养老服务机构也较为分散、整合程度低，具有较强的地域属性。近年来，随着互联网技术普及应用程度高，出现了一些具备互联网平台化雏形的养老科技机构，开始探索线上化商业模式。此外大型保险公司也开始通过收购养老服务机构，逐步进行资源整合。



# 埃森哲全球居家养老康养数字化实践

## 欧洲数字化健康管理平台

欧洲保险公司通过构建数字化健康服务平台提供线上健康管理服务。

- 针对老年人群常见的长期性慢病，建设基于信息科技平台支持的持续性健康管理服务能力。
- 打通门诊医疗、远程问诊、居家健康监测数据体系，构建完整健康档案。
- 以HMO（健康维护组织）和订阅制的模式，实现科技平台运营的经济可持续性。

## 欧洲“记忆巷”分享平台

基于谷歌语音助手的会话式人工智能，记录生活和最美好的回忆，转化成实体书或者播客，与家人朋友分享。

- 降低孤独感：通过温暖的互动降低老龄群体孤独感，缓解抑郁症、早期痴呆等健康问题。
- 数字包容：满足面向老年客户群体的软硬件需求，充分考虑老龄群体的数字包容性设计，帮助老年人友好接入数字生态。

<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/interactive/memory-lane-conversational-ai-solution>

## 澳大利亚养老数字化服务管理平台

该平台链接养老居民与医疗服务人员和养老护理人员，为养老居民提供个性化的健康护理服务。

- 减少服务响应时间：实时综合护理平台使服务响应时间减少了近三成。
- 提升服务效率：简化文书流程，整体服务准备时间减少近80%。
- 减少业务成本：优化养老护理服务业务流程，每年可节省数百万澳元人力成本。
- 人才能力培养与岗位扩张：提供服务人员相关的培训课程，扩大服务范围，吸纳服务人才。

## 美国数字治疗与远程监控平台

通过数字疗法为癌症或其他慢性病等各种疾病提供护理服务，使患者和护理团队受益。

- 支持在家进行治疗/虚拟ICU：对于无需诊所就诊的疾病，通过数字化平台提供虚拟诊室进行远程就诊。
- 降低护理成本：健康体征持续远程监测与自动化数据分析，实现医疗护理降本提效。

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/698071070056006036>