

哺恩：“嵌入式” 养老模式崛起

对于资金并不雄厚的企业，不一定要成为“巨无霸”，在好的地段做精致小型的“嵌入式”养老院，也是一种不错的选择。

文 | 孙斌



目前我国 60 岁以上人口已达 2.5 亿，近三年的政府工作报告中，“养老”一词出现的频率从 8 次到 10 次再到 16 次。如今，养老产业也已备受关注，谁能在未来的产业发展中占得一席之地？

一家来自西南地区的“小而美”机构——成都哺恩堂养老服务有限责任公司（下称哺恩养老），已发展成为国内知名的连锁养老机构，其力推的“社区嵌入式”模式也得到越来越多的关注。

网红的秘密

最尖端智能护理床垫 24 小时与医护人员手表相连；五家三甲医院均在 1 公里范围内，并开设“绿色通道”；大厨精通南北菜系，饭菜可享私人定制……

作为“四川金牌养老机构”的代表，哺恩养老成立于 2016 年，是华润集团旗下集护理、康复、生活照护、教学培训等多元化养护服务于一体的连锁养老服务机构。成立仅两年多时间，哺恩养老已经开设了三家店面，目前运营床位数达到 480 余张。能够成为养老圈的“新宠”，创始人刘晋这样认为：哺恩养老走的是城市内部“社区嵌入式”模式的连锁化道路，一方面建在社区附近，距离老人原来的生活地不远。另一方面也会选择离优质医疗资源近的地方，这样家人探望方便，老人就医也方便。

实际上，这家公司的优势主要来自四个方面：

首先是区位，在成都一环以内——金牛区永陵路 9 号，家属探望方便，可以说是“家门口的养老院”，这是大多数建在郊区养老院无法比肩的优势。哺恩养老周边更有多所三甲医院，开通就诊“绿色通道”，方便就医。

其次是理念，推出与国际先进理念同步的“快乐养老”模式，设计共有 12 大类 300 项活动，甚至还有体感游戏、迷宫花园等先进的娱乐设施，丰富老人生活。

再次是服务，哺恩养老院的每一位老人都佩戴了智能手环，实时监测其身体状况，养老院还为每一位老人建立了专属动态健康档案；院内设有中西医诊室和康复治疗室，有专业的健康管理；院内全适老化设计，独立的一体式净水系统、星级厨师烹饪的营养膳食，安全、舒适系数甚至高于家里。

最后是管理，全体员工持证上岗，专业护工精通老人护理知识。中心定期考核考察，保证每一位护工都能从内心到技能全心全意专业地照顾老人。

其实，“嵌入式”养老机构是刘晋十多年前的“设想”了，而随着时间的积累，这种模式也愈发清晰。目前，哺恩养老已与华润维麟达成战略合作，华润维麟将依托华润集团在房地产、医疗、医药等业务的资源以及“十三五”期间重点布局的大健康产业平台优势，以及应用上海红日养老、欧洲领先养老连锁品牌 Armonca 等国内外养老领先企业的先进经验，为哺恩养老在养老运营品质提升、专业化管理、项目拓展等多个方面提供资源及协助。

随着保险、地产、医药等“资本大鳄”进入养老市场跨界融合、推陈出新，我国的养老市场将变得更加国际化、个性化、精细化。而对于资金并不雄厚的企业，不一定要成为“巨无霸”，在好的地段做精致小型的“嵌入式”养老院，也是一种不错的形式。

嵌入式兴起

目前世界上主要的养老模式分为三种，即

社区嵌入式养老模式集约了居家养老、社区养老和机构养老三者的优势，成为传统养老模式的支撑与补充，将在一定程度上减轻家庭养老的压力。

未来，如何精准地提供老年人所需的服务、用什么样的方式来提供服务，无论对于政府还是养老行业来说都是一个亟待解决的难题。

居家养老、社区养老和机构养老。在我国，这三种养老模式分布占比约为 96%、1% 和 3%。

居家养老为我国主流养老方式，约 96% 的老年人选择居家养老。但由于独生子女政策的施行和人口老龄化的影响，完全依靠家庭养老的模式难以适应未来的趋势。目前选择进入养老机构的，多为高龄、空巢独居的老人，平均年龄在 80 岁以上，但养老机构两极分化现象较为严重，亟待改革。

在此背景下，社区养老开始担当重任。党的十九大报告提出，要构建养老、孝老、敬老政策体系和社会环境，推进医养结合，加快老龄事业和产业发展。国务院、民政部、财政部等多个机构都纷纷发文，在国家层面的宏观政策引导下，各省市也以国家出台的各项养老产业相关政策为基础纷纷响应。

业内人士表示，“社区嵌入式”养老模式集中了居家养老、社区养老和机构养老三者的优势，以社区为依托，通过盘活周边的养老服务资源，在不脱离老人熟悉的社会关系和生活环境的前提下，为老年人在“家门口”提供专业化、精细化的养老服务，成为对传统养老模式的一个支撑与补充，将一定程度上减轻家庭养老的压力。

目前我国“嵌入式”养老主要有两类机构：一是地产、保险等跨行介入，从高端接入中低端市场；二是养老服务有限公司，主要以轻资产为主，“嵌入式”养老理念更符合其实际情况。

由于“嵌入式”养老模式正处于发展阶段，仅在上海、北京、石家庄、重庆、成都等几个经济较发达城市社区拥有相应的模式，其他地区仍在探索中。

上海模式可以概括为：政府招标，企业投资运营，社区为辅。上海市政府建立照护需求等级评估制度政策，老人可享受到居家养老服务、

高龄老人照护服务、老年人护理服务等。“嵌入式”养老模式提供的服务项目有生活服务、医疗服务、情感服务及文娱服务等。上海“长者照护之家”，使得三个板块有机衔接，实现了养老服务体系内的分层与融合，从 2014 年开始首批试点 6 个街道，目前全市数量已有 70 多家。虽然承办企业不同，但模式及格局大体相同。目前，“长者照护之家”在上海已经形成了品牌化、连锁化经营格局。上海模式的优势在于，将社会各项资源最优化地整合，保持了对社区养老服务的主导性，企业的市场化、政府的福利性和社区的个性化高度结合，具有很强的操作性。

北京模式实行由政府投入、专业的法人机构运营的模式。北京由于经济发达，开展养老服务的规模比较大，因此着力从广度入手，实行医养结合的模式，让养老服务打破“疗养”局面，发展到“护养”功能中，将社区卫生服务站嵌入养护中心内部，与急救中心签订合作协议，开通“绿色通道”。同时，还积极联系相关企业合作，为社区内空巢老人开展免费专业的健康评估，实施遗嘱库落户养护中心，并开放养护中心进行“体验服务”。这种运作模式适用于政府效率较高、专业团队人才队伍较为完整的地区。

破局“精准”

作为一种新型养老模式，“嵌入式”养老模式在上海、北京等几个经济较发达的城市形成了一定的规模，在当地政策引导下发展较为稳定，并形成了自己的特色。但在经济状况相对落后的城市，由于社区发展相对薄弱，也缺乏可以直接借鉴的经验，还处在探索阶段。

目前来看，“嵌入式”养老模式还存在以下几个问题：

普及度不足。在中国传统的“养儿防老”

思想观念里，把老年人“送出去”是一种“不孝”的行为。“嵌入式”养老机构虽然有着离家近的优势，不同于传统的养老院，但由于人们对“嵌入式”养老了解较少，接受起来依然存在一定问题。

缺少明确的政策、资金支持。虽然目前国家在大力推进养老事业、产业的发展，但具体政策中缺少直接对“嵌入式”养老这一模式的支持。具体表现在：政策优惠方面，对加大“嵌入式”养老模式的养老企业融资、用地等优惠政策少；养老规划上，现有的城建、功能规划对“嵌入式”养老规模考虑较少。因此细化政策、资金支持，并确保落实到位，仍需要一段时日。

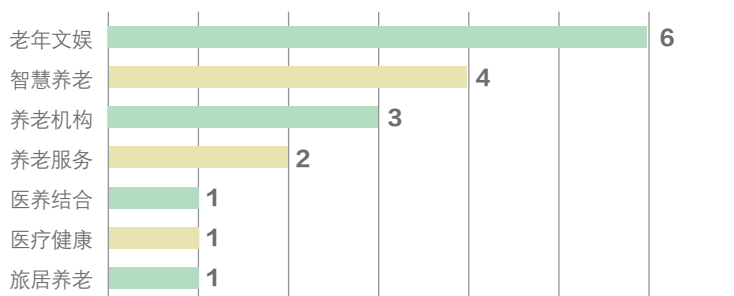
社区内部协调不畅。“嵌入式”养老模式下的养护中心用地主要来源有两种：一种是租用社区内居民的闲置房屋，另一种是由养老服务企业自行申报自行新建。但这两种方法均易遇到建设空间、用地难的问题，社区居民更是因为“嵌入式”养老机构会产生医疗垃圾、空气污染，占据公共空间等问题，抵触养护中心的进入。

费用标准存在争议。据有关调查采访，仅上海市长者照护之家，不同社区就有不同的收费标准，范围从3000元至6000元不等。于企业而言，需要投入高科技设施、智能化监控、高端管理团队、国际先进理念；于居民而言，过于高昂的费用还不如聘请保姆来得实惠。由此，关于“嵌入式”养老护理机构的费用还需要制定一个双方都可以接受的合理价位，实现双赢。

无论是人口比例还是产业规模，中国的老龄化问题都仅仅是开始，远不是终点。2018年，中国60岁以上人口所占比重已经达到17.88%，65岁以上人口比重达到11.94%。有机构预计，2019年养老行业市场将达4.4万亿元，2023年将达13万亿元，年复合增长30%。到

2018-2019年3月中国养老产业获投企业数量

(家)



> 数据来源：中关村科技、艾媒咨询

2018年中国养老概念股营收情况

公司简称	证券代码	2018年营收(亿元)	同比增长
永安林业	000663.SZ	9.5 (E)	/
双箭股份	002381.SZ	13.6	19.7%
新华保险	601336.SH	1537.4	6.7%
中国平安	601318.SH	1204.5	20.5%
鱼跃医疗	002223.SZ	41.8	18.1%
海南椰岛	600238.SH	6.1 (E)	/

> 数据来源：公开资料整理，艾媒咨询

2050年，中国老龄产业产值将突破100万亿元，占GDP三分之一以上。

如今，中国的养老产业刚刚起步，“嵌入式”养老模式崛起已势不可挡。未来，如何因地制宜精准地提供老年人所需的服务、用什么样的方式来提供服务，无论对于政府还是养老行业来说都是一个亟待解决的难题。☐