

新时代中国老龄产业发展的形势预判与走向前瞻

党的十九大提出的加快发展老龄产业的部署和要求，是中国共产党站在中国特色社会主义新时代的历史方位，面对人口老龄化带来的重大经济机遇和严峻经济挑战作出的战略性、决策性回应，和党的十八大以来习近平总书记提出的“努力挖掘人口老龄化给国家发展带来的活力和机遇”“着力发展老龄产业”“培育老龄产业新的增长点”等一系列重要论断，共同构成习近平新时代中国特色社会主义经济思想的重要方面，是引领我们及时科学综合应对人口老龄化带来的重大经济问题的理论指针和行动指南。全党全社会特别是各市场主体必须以习近平新时代中国特色社会主义经济思想为指导，顺应老龄社会的客观趋势，把握老龄社会的经济规律，以建设现代化经济体系为目标，创新经济发展观念，厘清经济发展逻辑，转变经济发展方式，调整经济产业结构，理顺经济运行机制，牢牢抓住人口老龄化带来的重大经济发展机遇，沉着应对人口老龄化给经济发展带来的严峻风险和挑战，紧紧围绕打造老龄产业这一新的经济引擎的战略任务，大胆探索，积极作为，努力使巨大老龄产业市场潜能变现为推动中国经济持续发展的强大新动能，走出一条中国特色应对人口老龄化的经济发展道路，为老龄社会条件下中国宏观经济保持持续竞争力、造福全体人民老年期生活、实现长寿时代中华民族伟大复兴中国梦的宏伟目标奠定雄厚经济基础。

一、百万亿元老龄产业是未来中国经济新一轮巨大投资市场

以人口老龄化为表征的老龄社会的到来，意味着中国已经告别年轻社会，迈入梦寐以求的长寿新时代。从人类历史特别是工业革命以来的产业发展历史来看，长寿时代意味着经济新时代的到来，标志着一场全面深刻持久的新的经济革命，将带来新的经济目标、新的经济结构和新的经济发展方式，蕴含着巨大的新经济潜能，这正是人类期盼的新的长寿红利。着眼长远看，人类将在漫长年轻社会发展的基础上，迈上以长寿红利为核心的新的更高的经济发展阶段，而人类经济也将因此而呈现新的发展形态。简言之，漫长年轻社会形成的经济发展观念、经济发展方式等还将持续，而老龄社会带来的新经济正在把人类推上长寿新时代更高的经济发展位阶，前面，是一片史上未遇的巨大长寿红利新大陆向我们招手。

从全球范围来看，人口众多的中国迈入长寿时代是重大的人类事件，更是影响未来世界经济发展格局和发展走向的重大经济事件，已经引起国内外经济领域众多精英和有识之士的高度关注。从现在到 20 世纪 50 年代，中国将迎来史上最大规模的老年人口流量(约 10 亿老年人口)。目前，中国老年人口平均预期余寿已经达到 20 年以上，预计到 2050 年将超过 26 年，老年期的不断延长超过就业准备期已成定局。这说明，在 10 亿老年人口中，越来越多的人将活到 80 岁以上，90 岁以上的老年人口将大幅增长，百岁老人也将随处可见。随着长寿老年人口的大规模增长，中国将迎来世界上规模最大的长寿红利浪潮。据测算，中国老龄产业产值将在 2050 年突破 100 万亿元，占届时 GDP 的三分之一以上，居全球之冠，是未来待开发的新经济，也是未来中国乃至世界经济持续发展的稳定驱动力之一。

中国长寿红利的规模之大举世独有，不可多得，但能否让百万亿元老龄产业市场潜力变现，这是新时代对我们应对老龄社会的经济治理能力的一场重大考验，需要按照习近平总书记关于“加强顶层设计”的要求，立足当前，放眼长远，在“新两步走”战略视野下作出分阶段的战略安排，政府、市场、社会、家庭和个人共同行动，打一场持久战，确保百万亿元潜在老龄产业产值为宏观经济增强新动能落地变现，确保关系全体中国人漫长老年期美好生活的巨大潜在长寿红利落地变现。

二、十八大以来中国老龄产业发展大盘点

党的十八大以来六年，是中国老龄产业快速起步的六年。六年来，围绕中央确定的“积极应对人口老龄化”战略部署，按照习近平总书记系列指示和讲话精神，各级政府积极行动，各类市场主体踊跃参与，老龄产业发展取得显著进展。

(一)开发老龄产业形成共识

巨大产业的开发需要高度一致的共识，如此方能凝聚力量，形成产业起步阶段所必需的人气。老龄产业是一个新概念，自从1999年提出以后，学术理论界和政府相关部门对此的认识并不统一，企业界则是“摸着石头过河”，完全根据现实需要摸索前行。新世纪以来，在21世纪80年代一些爱心人士兴办老龄服务机构的基础上，越来越多有眼光的企业界人士加入到提供老龄服务的行列中来。这些不乏爱心又具有企业家精神的人士嗅觉敏锐，在公办老龄服务机构运行弊病中看到了老龄服务产业的未来发展空间，大胆试水。他们历经市场考验，是中国老龄服务产业的“种子”。与此同时，从事老龄用品生产的企业组织也逐步增多。这些企业家们富于实业精神，虽然经营困难，但胆识让他们最终发现了一片新天地，这就是老龄制造产业。此外，金融机构特别是银行面向中老年人开展保值增值金融服务，不仅创造了使中国成为储蓄大国的奇迹，也衍生出一些富有战略眼光的金融精英。这些金融精英们不满足于仅仅为老年人提供简单的储蓄服务，而是力图从中发现可能的新金融业务。这实际上正是老龄金融产业的较早萌动。至于商业保险机构这种天生的老龄金融机构，在它们自己蓬勃发展的同时，也引领其他金融机构努力探索新的更大业务空间，并和银行一道为中国老龄金融产业的开拓打下初步基础。老龄宜居产业特别是老龄房地产业从20世纪的空白状态发展到了21世纪头几年的零星动作。2008年之后，随着房地产业的艰难运行，一些富有创见的地产商把眼光投向中老年人群，养老地产开始兴起，并在十八大之前就已形成如火如荼之势。总的来看，从20世纪80年代到十八大以前，中国老龄产业的先行者们已经作出艰苦探索。虽然人们对于这一产业的名称不一，说法众多，但其实践是扎实的。党的十八大是中国发展老龄产业的新起点，之后，随着党中央积极应对人口老龄化决策的落实，各级政府密集出台强力政策措施，在以往实践的基础上，中国迎来老龄产业遍地开花的局面。此后，虽然老龄产业的名称比以前更为纷纭不一，但其实践轰轰烈烈，国内外各路企业纷纷涌入，投资热情一浪高过一浪。经过实践的不断发展和理论的不断探索，社会各界对于开发老龄产业已经达成高度的共识。大家都看到了，老龄产业是一个巨大的“朝阳产业”。

(二)老龄产业扶持政策密集出台

老龄产业巨大潜在市场开发的前提是强大产业政策的引领和扶持。党的十八大以来，党中央高度重视发展老龄产业。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》和《国务院关于印发“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划的通知》(国发〔2017〕13号)对此都有战略性安排。中央连续五年的经济工作会议也有具体部署。全面深化改革领导小组召开会议进行具体安排。中央政治局集体学习专题研究应对人口老龄化问题，对老龄产业作出系统性部署。各级人大和政协高度重视，提出许多可行议案和建议。国务院在多次常务会议上对发展老龄产业进行研究，指导各部门和地方政府密集出台相关扶持政策。据统计，党的十八大以来各级政府出台的发展老龄产业的相关政策文件超过300项。许多地方还把发展老龄产业作为地方政府工程，引导社会力量广泛投入。从改革开放40年的历程来看，各级政府就某一产业密集出台如此众多的政策文件，其采取措施的力度，各方面的关注度，对老龄产业发展的重视程度，都是其他产业所少见的。这些文件的出台，不仅引领国内外各类市场主体积极参与，推动形成改革开放过程中的新一轮投资热潮，而且标志着世界上第一

老年人口大国利用市场决定性机制应对人口老龄化的决心。这些政策的总导向也表明了中央兜底解决老龄问题的决心之坚定。在强力发展老龄事业的基础上，主要依靠市场化、产业化解决人口老龄化问题，大力建设老龄产业市场，既是中央遵循老龄社会经济规律的具体体现，也标志着发展老龄产业已经成为我国新时代老龄社会条件下新的国家意志。

(三)各类老龄产业组织迅速涌现

产业组织是产业发展的主体，是人才、资本、土地和技术等所有产业要素的整合者，是产业从零散、自发、碎片状态走向连锁化、集团化、行业化进而走向规模化、集群化、系统化直至宏大产业体系的核心担当者，是产业从起步走向繁荣进而走向成熟鼎盛的主角，更是未来老龄产业巨大市场潜能的挖掘者、变现者和实现者。党的十八大以来，除已经在老龄产业深耕的企业外，各类产业组织如雨后春笋，迅速涌现，并呈现出六波潮流竞相涌入的态势。

第一波是房地产商高调入场以及各类产业组织竞相涌入老龄产业。在经济进入新常态特别是房地产市场的非理性发展受到限制的背景下，拥有巨大投资动能的房地产商一直在寻找新的突破口。一些房地产商从已有的“养老地产”的成功经验中嗅到了其中若隐若现的发展机遇。随着国家积极应对人口老龄化战略部署和一系列相关政策相继出台，“养老地产”逐渐成为巨大商业投资的新大陆，许多房地产商对此开始高度关注，其中一些直接下海排兵布阵。“养老地产”一度成为新的投资热点，老龄产业市场上涌现出一大批“养老地产”企业，许多大型项目开工运行。“养老地产热”中虽然存在一些房企打着“养老”的幌子跑马占地的现象，但总体来看，其对于房地产业乃至老龄产业的推动作用不容否定，为老龄产业的全面发展作出了新的尝试。与此同时，一大批规模各异的老龄服务机构(其中包括民非机构，但更多的是商业性机构，许多机构同时拥有民非机构和商业性机构的双重身份)快速成立，少数老龄教育培训机构、老龄服务咨询机构、老龄服务投资机构也迅速注册成立。其中，发展院舍型机构服务的老龄服务产业组织相对较多。在这些机构中，不乏海外和中国台湾、香港地区的老龄服务集团的身影。

第二波是金融机构介入老龄产业带动更多产业组织积极涌入。一些金融机构市场嗅觉灵敏，通过借力发展“养老地产”和老龄服务推动自身业务快速扩张。例如，商业保险机构采取商业保险+养老地产+老龄服务的模式，银行采取储蓄+老龄服务的模式。如此不仅在老龄房地产领域开疆拓土，在发展老龄服务方面带来新的机会窗口，更重要的是对发展老龄金融产业进行了有益探索。大多数规模金融机构对此高度关注但持观望态度，其中企图从规模越来越大的养老金切入老龄产业者大有人在。许多在华或海外各类金融机构也对此表示出极大的兴趣。与此同时，一些中小规模金融机构(如各类投资公司)也不甘落后，纷纷成立组织开始探索；一些传统产业组织(如家具企业)也从日益升温的老龄产业热中努力寻找发展机遇，并纷纷成立相关部门或独立机构下海试水。

第三波是信息和智能类企业的介入给老龄产业发展带来前沿性产业组织。随着“互联网+”和智能化的快速推进，面向老年人提供服务的互联网公司、信息技术咨询公司、智能化服务公司陆续问世，一度形成“互联网+养老”“智能化+养老”的投资热潮。与此同时，一些智能化产品制造企业也纷纷涌入。再加上上述三波中的院舍型老龄服务机构建设过程中产生的对设施、设备的刚性需求，一些国外老龄制造产业机构纷纷来华寻找落地中国的战略合作伙伴。而国内一些制造商也纷纷开始关注老龄用品市场。药品、医疗器械、康复护理器材、康复护理高值耗材类制造业厂商也注意到了未来老龄产业将带给他们的新机遇，其中有些已经形成自身销售网络，产值也已达到相当规模。

第四波是 2016 年全国卫生与健康大会召开之后，特别是医养结合新政出台之后，老龄产业领域迎来大批新的专业化的健康管理、医疗、康复、护理企业组织，从而改变了以往发展老龄服务以生活照料服务为主、缺少医疗康复护理等核心技术和功能的发展导向。

第五波是旅居和康养服务的兴起带来了许多综合旅游、休闲、娱乐、医疗、养生乃至农业、种植业等混合业态的老龄产业组织，标志着老龄产业客群从高龄失能老年人进一步扩展到更大的中老年消费群体。与此同时，随着院舍型老龄服务机构特别是“养老地产”发展面临瓶颈，在政策的引领下，居家养老服务组织开始较多涌现。

第六波就是目前正在酝酿发力的国有企业，预计他们将携其他任何组织所不具备的有形无形资源大举进入老龄产业，这可以说是真正的产业集团军。

在这六波老龄产业组织纷纷面世的同时，国家和地方相继成立各类行业组织，服务老龄产业组织的管理咨询公司(面向新机构开展投资规划和业务咨询的公司)也迅速成立。总的来看，十八大以来，老龄产业组织呈现大幅增多趋势，比改革开放以来到 2012 年的 34 年中成立的涉老企业总和还要多。除极少数组织外，其他产业所拥有的产业组织类别，老龄产业都已建立。这标志着自 1999 年提出概念以来，开发老龄产业已经成为我国企业界的经济自觉，同时也标志着作为中央应对人口老龄化重要导向的市场导向已经卓然显现并初见成效。

(四)老龄产业发展模式不断创新

产业发展模式是产业组织在综合需求取向、需求结构和供给要素、供给能力的基础上动员生产要素对接市场需求的基本方法，是市场中供给方与客户、合作方形成信息流、产品供应流、服务供应流和资金流的持续动力安排，是可重复的有效解决供求矛盾的供给方式，包括客户定位、供给设计、资源和能力配置、成本控制等诸多方面，其核心是供给方要在投资结构、成本结构和盈利结构等关键要素上建构流动性安排机制，能够在突破盈利拐点后持续形成现金流，实现盈余连续增长的根本目标。党的十八大以来，老龄产业作为未来最大投资新大陆，迎来了诸多产业发展模式，其中有的已经运行较长时间，有的刚刚浮出水面，有的已经取得初步成功，有的正在深入探索，有的运作艰难，还有一些已经难以为继。

大体说来，老龄产业发展模式可以分为以下三类。

第一类是单业态运作的产业发展模式。

单业态运作老龄产业是传统产业发展思维的产物，是主要依托单一资产、产品或服务开展单一重点业务为主、其他少数业务为辅的产业发展形态。在下面的分类介绍中，模式是对同类的概括。每一种模式下面还有具体的存在形态，这里主要介绍其中最大的类别，对其具体形态不作分析，留待以后探讨。

在老龄金融产业领域，老龄产业的业态主要是依托单一金融资产形成具体业务形态，其主要发展模式有以下四种。一是银行储蓄模式。这种模式虽然因为客户投资渠道狭窄仍然处于盈利状态，但在金融脱媒效应下，目前面临的其他金融机构创新发展模式带来的客户转移压力与日俱增。二是证券业模式。股票投资特别是基金业投资养老模式目前正在探索中，有望大力发展，空间巨大。三是商业保险模式。目前正在积极运作，虽然暂时发展缓慢，但未来将成为老龄金融的中流砥柱。四是信托业模式。其发展起步较晚但生命力旺盛，未来可能成为老龄金融的重要力量。五是社会保障基金等的资产管理模式。这是未来老龄金融发展的重要方向。

在老龄制造产业或者老龄用品产业领域，老龄产业的业态主要是依托同类单一物质产品形成具体业务形态，主要发展模式有以下十一种。一是中老年日常生活用品生产或销售模式。其产量惊人，未来空间更大，但技术含量低，附加值开发受限。二是中老年保健用品生产或销售模式。其产量和销量巨大，未来需求趋势看涨，但中高档保健用品的利润蛋糕分享较少，发达国家跨国公司因占据技术管理优势而赢得较大利润份额。三是中老年休闲文化用品生产或销售模式。其市场空间日渐扩大。四是传统辅助器具和护理用具及耗材生产或销售模式。其产销量不断扩大，但由于技术含量和工艺水平不高，大多属于中低端产品，高端市场无从入手。五是西医医药生产或销售模式。其发展相对成熟，未来转型发展空间更大。六是中医

医药和相关器材生产或销售模式。其发展基础较好但盈利空间有待扩展，未来可以大有作为。七是殡葬用品生产或销售模式。其未来的市场可以预见。八是各类老龄用品实体店销售模式。其经营惨淡，渠道狭窄，但未来空间不容小觑。九是各类老龄用品的电商销售模式。其前景看好，但由于客户对体验要求较高，面临的发展障碍较大。十是老龄用品租赁模式。其发展刚刚起步，考虑到团体租赁基础上的终端个体客户租赁的发展业态，未来的发展前景值得期待。十一是老龄用品会展模式。其刚刚起步且有所收获，未来形势看好。其中，第八、九、十、十一种模式虽然涉及综合性物质产品，但其业态重点是销售、展示或租赁的单一性。

在老龄服务产业领域，老龄产业的业态主要是依托重点对象的重点需求形成非物质性的具体业务形态，主要发展模式有以下八种。一是面向半失能和完全失能老年人的单体医养结合式老龄服务模式。这种模式目前已经相对比较成熟，潜含强劲扩张动能。二是面向半失能老年人的居家入户式老龄服务模式。这种模式风声很大，未来空间可见，但起步阶段发展困难。如果没有单体机构或多个单体机构作为支撑将会难以为续。至于面向完全失能老年人的居家入户式老龄服务则属于高端服务，没有规模经济且对客户不经济，很难成长为方向性的发展模式。三是依托社区以照料服务为主要内容的老龄服务模式。其发展举步维艰，未来需要进行较大的战略改进方能健康运行。四是面向低龄健康老年人的在地生活文化体育综合性老龄服务模式，也就是市场上所谓面向活力老年人的综合服务模式。目前的运行十分困难，但未来创新空间巨大。五是面向可移动老年人的异地旅游老龄服务模式，市场上也称之为活力老年人康养模式或旅居养老模式。这种模式看上去很好，但运作起来容易出现异地得益较多，运作者获利空间则需要创新开拓。六是共享性互助式老龄服务模式。目前其发展势头缓慢，未来结合战略转型将有较好预期(各种抱团养老即属于此类)。七是延续性时间银行式老龄服务模式。这是未来老龄服务的一个重要方向，前提是需要政府作为服务信用担保，并对区域范围有更高要求。八是一条龙综合性老龄服务模式，实际上也就是以单体机构为支撑、兼顾社区照料服务和入户式老龄服务的融合模式。这是未来最被看好的老龄服务发展模式，具备形成服务网络的基础。

在老龄宜居产业领域，老龄产业的业态主要是依托房地产业形成具体业务形态，主要模式有以下六种。一是以“养老地产”为主的老龄房地产模式。目前风声很大，但因随着房地产市场波动而运行艰难。二是以房养老的老龄房地产模式。因其起步阶段的本土化不足以及其他相关因素的影响而导致发展缓慢，未来将成为一种重要的产业发展形态。三是个人租房养老的老龄房地产模式。目前在业务上已经开始出现增长态势，这也是未来房地产中介组织业务战略转型的重要方向。四是换房养老的老龄房地产发展模式。目前的业务量有限，但未来将会有较大增长。五是适老化建筑改造的老龄房地产模式。这是未来具有强大生命力的发展模式。六是租赁地产的老龄房地产模式，也就是租赁企业运用巨额资金租赁老龄服务设施或是老龄服务社区，再将其租给服务运营方运营的发展模式。这种模式目前还只是处于探索阶段，未来将有较大发展潜力。

第二类是混业运作的产业发展模式。

工业革命以来，单业态运作成为产业发展的主要模式。随着商业模式的不断成熟完善，在产业分工和市场细分到了无以复加的水平之后，特别是随着服务业超越制造业，尤其是在市场竞争空间日益狭小、物质形态的产品和非物质形态的服务日益联动发展的背景下，许多巨无霸跨国公司的成功运作表明，混业运营越来越成为产业发展的新趋势。

在老龄产业领域，当许多企业还在埋头单业态运作时，越来越多的企业已经认识到单业态发展所面临的瓶颈和未来扩展的约束，纷纷试水混业运作老龄产业发展模式。从现实来看，目前市场中正在运行的老龄产业混业运作模式主要有以下十二种。一是银行储蓄+老龄服务的混业模式。其核心在于资本品与服务品的融合，既扩大了自身传统储蓄的业务能力，又为客户提供了前所未有的老龄服务。二是保险+房地产+老龄服务的混业模式。其关键在于保险

资本品、房地产和老龄服务的融合，不仅保险业务能力得到提升，三者融合也为老龄产业提供了新的业态。三是房地产+老龄服务的混业模式。其主要创意在于，在为客户提供房产的基础上承诺市场上稀缺的老龄服务(特别是医养结合服务、老年教育服务、休闲养生服务等)，为房地产运营提供了新的发展领域。无论房款和服务费用趸交，抑或是会员制费用趸交，皆属于具体运作方式。四是本土化持续照护社区(CCRC)的混业模式，即在房地产基础上重点发展老龄服务(核心是长期照护)。其新的发展趋势是，在房地产和老龄服务的基础上，进一步融合老龄金融产业和老龄用品产业。这是值得努力探索的重要模式。五是本土化的 RIETS 模式，主要是在资产证券化等金融运作基础上的房地产+老龄服务模式，简称“金融+房地产+老龄服务模式”。这种模式正在积极探索当中，未来将会成为一种重要的老龄产业发展模式。六是物业+老龄服务的混业模式。这种模式正在探索中，未来将会为物业的行业转型升级带来机遇，也将为解决老龄服务的“最后一公里”问题带来希望，代表未来老龄产业的重要发展方向。七是家政+老龄服务的混业模式。这种模式的特点在于面向家庭，目前正在艰难探索，是值得探讨的重要的老龄产业发展模式。八是反季节性旅居+养生+老龄服务的混业模式。这种模式蕴含潜力，值得挖掘。九是旅游旅居(围绕温泉、空气等特色而开展)+医疗(如中医、特色医疗)的混业模式。这种模式同样别具特色。十是农业观光种植+生态旅居旅游+老龄服务+老龄用品的混业模式。这种模式值得深入探索。十一是海内外旅居旅游+房地产+老龄服务的混业模式。其中既有引进海外来华老年客户的开发，也有对出国老年客户的培育，其特点在于利用国际或地区成本差、海外投资动机、出国旅行愿望等。这一模式值得深入探索。十二是老龄产业园模式。这是真正的也是比较成熟的老龄产业混业发展模式，目前尚在积极论证，是未来的必选发展模式。

第三类是新型智能信息技术支撑下的产业发展模式

自从“互联网+”理念特别是相关政策出台以后，“互联网+老龄产业”的模式也迅速涌现。一是互联网+老龄金融的发展模式。主要是银行、保险、基金等领域的金融机构利用互联网特别是智能手机 APP 面向中青年客户开展老年期金融准备活动的发展模式，目前也出现了金融机构利用智能手机 APP 面向老年人开展基金、理财等老龄金融服务。二是互联网+老龄用品的发展模式。主要是利用互联网和智能手机 APP 开设老龄用品网店开展网上销售，老龄制造业厂商也充分利用互联网开展网上咨询销售活动。三是互联网+老龄服务的发展模式。主要是各类老龄服务机构利用互联网搭建服务信息平台，一些地方政府和地方老龄产业行业组织也搭建老龄服务信息平台，吸纳老龄服务机构开展服务。四是互联网+老龄房地产。主要是养老地产商和少数适老化改造机构搭建信息平台，开展老龄房地产服务和适老化改造服务。五是互联网+老龄用品+老龄服务的发展模式。主要是老龄制造业厂商利用互联网和智能手机 APP 连接智能化老龄用品开展老龄服务以及信息监测服务。

上述发展模式虽然代表未来老龄产业的发展方向，但总体上还需要进一步与老龄产业具体业态深度融合，才能最终赢得发展空间。

(五)老龄产业投资规模迅猛增长

投资规模是衡量产业发展水平的重要尺度。自十八大以来，国际国内各路资本竞相投入中国老龄产业。这些投资大多分布在老龄宜居产业(其中养老地产是较集中的业务板块)、老龄服务机构、互联网信息平台以及智能化老龄用品上。与此同时，各级政府也加大投入，对社会力量投入老龄产业发挥重要引导作用。总体来看，由于统计制度的不完善，特别是由于老龄产业统计制度缺失，目前我国对于老龄产业投资规模还没有一个权威的统计。但根据经验判断，十八大以来，在政府投入的引导下，各路资本在开发老龄产业的投资规模上是巨大的，如果加上不动产，这个规模将更为庞大。从发改委、民政部和商务部以及国家开发银行等部门的政策性直接引导投资和间接性投入(补人头)来看，十八大以来的老龄产业投资共达

3000 亿元以上，再加上其他社会资本的直接和间接投入，其投资规模已经超出 1 万亿元。可以预计，今后随着国有企业大举进军老龄产业，相应投资规模将会出现大幅增长。

(六)部分老龄产业企业迎来盈利拐点

盈利状况是产业发展的终极判断尺度，也是衡量企业发展状况的综合指数。十八大以来，作为新兴产业，老龄产业的整体盈利态势比较复杂。从目前掌握的情况看，盈利状况良好的老龄产业企业主要有以下几种：一是开展银行业务+老龄服务的混合运营企业；二是开展商业保险+房地产+老龄服务的混合运营企业；三是开展保健品+老龄服务的混合运营企业；四是开展医疗器具+药品+老龄服务的混合运营企业；五是部分开展老龄房地产+老龄服务的混业运营企业；六是开展医养融合的单体老龄服务机构及其连锁企业；七是部分老龄用品制造企业和销售企业；八是在老龄服务建设热过程中转型发展的传统企业(如家具企业)；九是部分提供互联网和智能化管理服务的 IT 企业。除此之外，其他企业尚在艰难而努力地迈向成本收益拐点。总之，任何一个新兴产业走向全面盈利都需要较长时间的奋斗。老龄产业目前的盈利状况虽然离投资者的预期尚有差距，但从发展历史和产业内部积淀来看，这种盈利状况已实为不易，整个老龄产业界宜保持头脑清醒，对形势作出客观研判，以利再战。

三、当前中国老龄产业面临的主要问题及原因

中国老龄产业的发展潜力巨大而久远，如何开发并使之可持续变现，面临的问题复杂而深刻。目前，中国老龄产业整体上尚处于起步阶段，从整个产业来说，经过近年来的艰难探索，当前的发展现状是：老龄宜居产业(老龄房地产业)扭曲发展，老龄服务业热中有乱，老龄制造业发展相对冷落，老龄金融业发展严重滞后。当然，这些都只是中国老龄产业发展外显出来的表面问题。实际上，目前我国老龄产业发展还面临许多深层次问题，主要是：老龄经济资源配置的市场化机制建设薄弱，产业持续运行的内生性动力缺失，运营模式流于供给端概念设计，企业间关联度不高，业态生发不成型。总体来看，中国老龄产业发展面临的总问题是，供给与需求之间配置错位，虽然参与者众多，投入不断增加，但有效产出不足，收入现金流乏力，利润获取困难重重，客户需求不能得到充分满足。

(一)面临的主要问题

1.老龄经济资源配置的市场化机制建设薄弱

从老龄服务产业来看，社会力量徒有资本和人力两个要素，老龄服务所需要的土地要素受整个房地产市场扭曲运行的影响，在城镇公共服务圈内难以实现符合常态化、市场化机制的配置需要，从而逼迫老龄服务沿着两条路线发展。一条是沿着郊区化路线发展。如此不仅老龄服务机构自身难以得到发展，而且加剧了公共服务圈内“一床难求”的矛盾，还引发了部分房地产商以养老为幌子跑马占地，一些“养老地产”房子盖起来了，老龄服务供给却有名无实。另一条是公共服务圈内发展居家老龄服务，场地问题同样是其运行瓶颈，再加上商业模式游离于有效需求，导致难以实现老龄服务的有效供给。相反，公共服务圈内的公办老龄服务机构不仅加剧了老龄服务市场的不公平竞争，而且加剧了公共财政的无底洞效应。公建民营充其量不过是半市场化的无奈选择，其未来走向尚须认真探究。更重要的是，许多公共资源(如遍布各地的疗养机构)闲置浪费，需要从建设全国性老龄服务市场体系上统筹改革。目前来看，老龄服务所需要的常态化、市场化机制(其综合指标是定价机制)还没有真正形成。如果不从土地特别是公共服务圈内的土地等要素问题上全面深化改革，老龄服务的可持续发展将难以取得突破性发展。

从老龄宜居产业(老龄房地产业)来看，由于现有社会硬件体系在设计理念上都是年轻社

会的产物，如何基于年龄友好型理念逐步通过改造改建使之适应老龄社会的需要，需要花费巨大力气。由于单纯依靠政府和公共财政难以持续，因此必须走政府主导下的市场化道路，通过产业化机制才能最终解决问题。这一领域的问题虽然已经日益凸显，但除了少数地方政府为兜底老年人进行适老化改造以外，市场化、产业化的探索几乎还是一片空白。这无疑是未来的一个巨大产业。

从老龄制造产业(老龄用品产业)来看，现有其他领域制造业的市场化水平和产业化程度已非昔日可比，但除保健、药物、器械、护理用具及相关耗材外，老龄制造业发展严重滞后，老龄用品产业规模不大，国外中高端产品占据市场顶端。制造商虽然看到了未来这一领域的巨大机遇，但由于缺乏产品宣传推广平台，缺少政府购买引导和产业发展基金，相关产业扶持政策不到位，以及中高端核心技术研发没有积累，制造业工艺水平落后，品牌建设正处在草创阶段等原因，再加上老龄用品销售业务尚不成熟，市场化机制还没有涵盖到老龄制造业这一领域，富有眼光的少数企业家仍然运作艰难，这些问题都亟待解决。

从老龄金融产业来看，由于银行业为主导的金融格局尚未改变，金融体系本身在理念、技术方面存在突出问题，特别是由于金融对接新市场变化创新乏力，投资渠道单一、方式简单等，再加上国民特别是40岁以上国民的全生命金融准备意识淡薄；因此，虽然金融业自身市场化程度较高，但老龄金融产业发展严重滞后，老龄金融市值规模不大，与未来市场需求和现有潜力极不相称。

整体来看，未来老龄产业各板块的市场化建设空间巨大，其产业化的任务还十分艰巨。

2.产业持续运行的内生性动力缺失

产业持续运行的动力永远是有效需求，老龄产业发展之所以存在看起来很好但做起来很糟的巨大反差，根子在于有效需求严重不足(当然，有效需求不足不等于没有购买力)。

从老龄服务产业来看，老龄服务机构无论居家、院舍还是综合体，目前的运行整体来看都困难重重，其根本原因在于观念和制度安排。观念可以解决购买服务的决策问题，制度安排可以解决服务费用的制度性来源问题。中国老百姓(老年人及其子女)只知道为看病花钱，还难以认同为服务买单，纵然有钱也通常紧捂钱袋。同时，近年来家庭小型化、少子化、老龄化发展迅速，我们尚在通过改革完善养老、医疗社会保障制度来解决吃饭、看病等问题时，突然面临诸多失能老年人的问题，而与此同时长期照护的社会保险、商业保险这两个老龄服务费用的制度性来源体系却仍未建构。目前的医养结合如果走老龄服务吃医保的路子必然面临重大风险。更重要的是，目前的改革仅仅从社会保障“缴费端”考虑问题，这一点在本质上是机械论思维；未来必须从社会保障“用费端”入手，通盘考虑老龄社会的客观要求全面深化改革，建设独立于医疗保障制度的长期照护保障制度，为老龄服务产业做大做强提供根本动力。

从老龄制造产业来看，传统老龄用品范围狭窄，现代老龄用品产业品类繁多，中国老百姓(老年人及其子女)对此刚刚开始认知。国外中高档老龄用品销售良好，甚至出现一些国产老龄用品被贴牌(贴外国品牌)销售且销量可观的现象。这体现了人们对国产商品的疑虑，同时也说明这一领域的有效需求远远好于老龄服务产业。毕竟，中国消费者更重视实体产品而忽视服务形态。但是，老龄制造产业作为产业是需要政府扶持(如政府采购)的，政府可在企业成长起来以后再退出。在政府采购的带动下，可以吸引更多的消费者购买，从而形成庞大的供给规模，并进而形成巨大产业。因此，当前的动力源首先是公共财政引导不足。其中，深层次的公共财政投入，以及投向占领未来老龄制造产业高端技术制高点的重大科技攻关项目不足的问题亟待解决。

从老龄宜居产业来说，现有硬件设施适老化改造潜力巨大，但当前最大的问题是，改造的费用来源及其筹措机制尚处在摸索阶段。一些地方政府为民政对象买单进行改造，但更大范围适老化改造费用筹措的市场化机制目前还是一片空白。这一问题不解决，老龄宜居产业

的概念再先进，这一问题再重要也无济于事。老龄宜居问题既是民生问题，更是“民死”问题，搞不好就会死人。因此，解决这个问题不能放任“不见棺材不落泪”的思维，而是需要从动力机制上抓紧考量和解决。

从老龄金融产业来说，最核心的问题是年轻时为长寿人生做好金融预算；因此，动力性的问题是人们在年轻时必须有足够收入，即在满足当前消费的同时能够有所剩余，从而可以为自己和家人购买金融产品。从富裕阶层来看，问题不是动力的有无，而是居民储蓄巨大动能的金融投资渠道严重受阻。相对来说，这个问题要好解决一些。更大的问题是，现在和未来的年轻人的收入水平需要得到快速提升，唯此才能使年轻人在消费的同时有更多的剩余资金用于终生安排和金融准备。这既是当前的问题也是未来的问题，关系老龄金融产业的可持续发展，同时也是攸关老龄产业其他三大板块持续发展的引擎问题。

3.运营模式流于供给端概念设计

产业的本质在于供给，在于生产能力基础上的供给能力。过去，我们因受困于生产能力而导致供给不足，因此，产业发展的核心在于提升生产能力。但是，对于目前的老龄产业来说，我们的问题既有生产能力不强(如由于高端老龄用品制造技术落后而造成供给不足，从而把相应市场拱手让给国际市场)，更重要的是，也包括我们的相关产品和服务在设计 and 运作等方面远离需求。产业的本质在于生产能力基础上的供给能力，但其前提在于对接实际需求。从目前参与老龄产业开发的企业运作来看，资金、场地、人力等生产要素组织动员的问题不大；问题在于，大多数企业自以为是，在没有深入了解老龄产业终端需求的情况下，“任性”地为客户(如老年人)设计自认为的产品和服务，导致进入市场后，大多数企业面临叫好不叫座的困局。有人甚至认为，老龄产业是一个看起来很好但做起来不好的市场，这个市场留不住企业家。甚至连老年保健品销售商对老龄产业正规军的运营模式也抱以不屑的态度。这种情况在老龄产业四大板块的各类企业中程度不同地普遍存在。

总体来看，老龄产业热闹了这些年，基本上是演出了一场京剧《三岔口》，生产服务企业和客户像两个武打对手，打了半天，几乎谁也难得碰到谁，这就是目前老龄产业的现状。中国老龄产业发展面临的总问题是供给与需求之间配置错位，运营困难重重，至于企业间关联度不高、业态生发不成型，尤其是产业规模不大和利润空间狭窄等，相对来说就是比较容易理解的事情了。

(二)原因分析

老龄产业发展的问题是突出的，其原因也是十分深刻的。

1.产业定性仍存在许多误区

按理，老龄产业既然是产业，定性应当不是问题。然而迄今为止，关于老龄产业的定性仍然存在许多误区。“老龄产业是福利产业”“不能和老年人作冷冰冰的交易”“老龄事业不能走产业化道路”“产业化搞坏了房地产，搞坏了医疗，搞坏了教育，老龄事业再搞产业化，结局必然是搞坏老龄事业”等提法，表面看起来很有道理，本质上是懂老龄社会和市场经济。这些糊涂认识有些甚至是十分错误的，同时也是对房地产、医疗、教育改革中的阶段性问题的短视认知和判断。糟糕的是，这些认识误区在社会上甚至一些地方决策者中还有一定市场。这是当前老龄产业发展存在问题的重要原因。泱泱世界第一老龄产业大国，如果拎不清要干的是什么，这无论如何是值得产业界深刻反省的基本问题。

党的十九大已经明确，积极应对人口老龄化，必须“加快发展老龄事业和产业”。这不仅解决了老龄事业的定性问题，也解决了老龄产业的定性问题。首先，发挥好政府(第一部门)的作用，用好纳税人的钱，加快发展老龄事业，其余的事情交给市场(第二部门)和社会(第三部门，属于“爱心”工程的范畴)。至于市场失灵和公益失灵则由第一部门兜底解决。其次，发挥好市场配置资源的决定性作用，通过老龄产业解决老龄社会的主要问题。只要市场

培育成熟，实现相对充分竞争，老龄产业中的产品和服务价格就会降下来，同时质量也会得到提高，老百姓就能真正得到实惠。这也是中央坚定走社会主义市场经济道路的根本道理。最后，无论是老龄事业还是老龄产业，其前提和基础都是，每一个人、每一个家庭要首先解决好自身或其成员的老年期问题。只有当个人和家庭的责任特别是能力出现问题时，才通过第三部门(公益组织)解决，最后由第一部门兜底。一切都由政府承担的路子一定是走不通的，而且纳税人也不会同意。仔细考量，如果不走产业化道路，不贯彻中央关于发挥市场配置资源决定性作用的战略性、机制性安排，未来的10亿老年人口流量是迄今为止任何政府、任何国家的纳税人都难以背负的。一句话，在应对老龄社会问题上，个人、家庭、政府(纳税人)、市场、社会(公益组织)等各主体都负有各自责任，只有通过事业和产业两种根本机制予以安排，才是未来的希望。

2. 产业定位有失偏颇

尽管老龄产业的概念已提出许多年了，但目前其定位问题仍然十分突出。现有产业政策、产业倡导者、产业从业者以及媒体的最大问题是，把老龄产业等同于老年产业，进而将其定位在所谓活力老年人和失能老年人上。但活力老年人的商业模式难以建构，故老龄产业基本上定位在失能老年人的医养结合型老龄服务机构建设上。从事老龄产业的人几乎被误导为是搞“养老”，搞“养老服务”，搞“健康养老”。诺大的老龄产业市场被窄化为“养老服务”“健康养老服务”“医养结合服务”。这背后的逻辑是：老龄问题就是老年人问题，老年人最紧迫的问题就是养老问题、健康问题、疾病问题、失能问题。这与其说是对老龄产业的误解，毋宁说是对老龄社会的短视。这种状况和中国作为世界上第一老龄产业潜力大国的国情很不相称。这也是当前老龄产业看起来潜力巨大但做起来举步维艰的重要原因。对此，我们需要转变观念，从人口老龄化带来的社会主体结构革命性转折的角度，重新厘清我们关于老龄产业的产业定位。

党的十九大明确了老龄产业的产业名称。如何给老龄产业进行正确定位，需要我们从建立现代化经济体系的宏观经济安排出发，科学研究老龄社会对人类在漫长年轻社会中建立起来的产业观念、产业结构、产业发展方式等带来的冲击和机缘，从而顺应我们应对人口老龄化的客观需要，建设适应老龄社会要求的相应产业体系。当然，老龄产业是新兴产业，中国又有自己的特殊国情，如何定位好中国的老龄产业，还需要深入探索和调查研究。至于“养老产业”“养老服务业”“健康养老产业”等这些含混概念，则需要从提法、内涵界定上同党的十九大精神一致起来。

3. 管理体制机制尚未理顺

现在，老龄产业是一个潜力巨大的产业的共识已经基本形成，但究竟这个产业的主管部门是谁，相关部门应当如何协调，出现重大问题时应当采取什么机制，这些问题目前还没有得到很好地解决。这既是目前老龄产业发展出现诸多问题的重要原因，也是老龄产业各大板块中只有老龄服务产业板块一枝独秀而其他板块却不能协调推进、现有诸多产业政策不能落地的瓶颈性原因。下一步需要抓紧研究解决。如果这一体制机制障碍问题得不到妥善解决，100万亿元老龄产业巨大市场潜力的释放就会延迟，一些带有战略制高点性质的市场先机就会丧失。

4. 企业自身在战略规划、投资设计、运营安排、人力使用等方面仍存在问题

从事老龄产业的企业类型多种多样，除少数取得成功之外，大多数运营困难。究其原因，除了不了解老龄产业这一新的投资领域外，最大的原因还是企业自身在战略规划、投资设计、运营安排、人力使用等方面存在问题。老龄产业横跨诸多行业，这几年最突出的一个问题是，从事者什么都想干，跑马占地思维盛行，战略布局满天飞，再加上“烧钱轰炸式”投资模式风行，风口、独角兽等“商业神话式”炒作推波助澜，导致一些企业进入老龄产业后便泥牛入海。大家都忘记了一个最基本的产业逻辑——现金流逻辑。没有现金流，一切产业无论如

何天花乱坠，无非都是一些美丽的炮灰。例如，“互联网+养老”“智能化+养老”就是典型的商业炒作概念。互联网、智能化当然是好东西，但用在老龄产业上目前还需要做很多预先铺垫，这才是正题。否则，如果线下没有强大的老龄服务做支撑，互联网+也只能是“如蝇添翼”，飞起来就是毁灭。总之，抛开客观因素而论，老龄产业企业内部的原因才是最主要的。因此，无论环境和条件怎样，企业只有对内做强才能对外做大，这是今后所有老龄产业企业都必须做的第一功课。

5. 客户市场培育不力

从事老龄产业的绝大多数人都流传着“老年人不肯花钱”的传说，但当被问及究竟做了哪些客户教育时，大多数人要么南辕北辙，要么三缄其口。而这对于产业发展来说恰恰是最关键的环节。特别是目前整个老龄产业尚处于买方市场的阶段，我们许多企业却在营销战略策略上出了问题。也正是由于我们正规军在这个环节的失误，才给那些销售不良保健品和非法理财产品的骗子留下了空间。这也正是当前老龄产业发展面临诸多问题特别是留不住企业甚至搞死企业的重要原因。客观地说，我们并不能以花了多少钱、花了多大力气来界定营销战略策略的成败，唯一的也是最关键的指标就是对路。我们许多企业的主要问题恰恰是出在了不对路上，这可以说是今后产品和服务在设计、营销方面的唯一方向。

总的来看，处于起步阶段的中国老龄产业发展目前面临的问题主要是供需两端各要素没有顺畅链接，老龄产业供需流尚未有效对接成型，迫切需要从建设现代化经济体系出发，从观念、体制机制、制度、政策、法律以及市场教育等各方面发力，确保老龄产业供需全要素在市场化、产业化轨道上高效流动，并迈过起步阶段，进入快速发展阶段。

四、老龄产业的结构、特征、本质、发展逻辑和成长路径

老龄产业既不是蓝海领域，也不是红海领域，而是一个尚待开发的新大陆。和当年的哥伦布不同的是，我们已经完成新大陆的发现，只是现在仍在它的周围游弋，没有深入其内部。一切都显得那么熟悉，但真正做起来，我们往往发现自己不过是个婴儿，最多也只不过是小学生。实际上，日本等发达国家在这个新大陆面前也只不过是刚刚才高中毕业。老龄产业是一个巨大、持久而富于内涵的新大陆、新产业和新经济，对此我们需要学习的东西还很多。

(一) 把握老龄产业的视角

从理论上来说，把握老龄产业的视角主要有三个。

第一个是社会形态视角，即认为一定的产业结构是与一定社会形态相适应的经济结构的产业表现。人类从年轻社会迈入老龄社会之后，在年轻社会基础上建立起来的整个经济结构必然发生全局性转型，并转化升级为适应老龄社会的新的经济结构，从而建构起全新的产业结构。从全球来看，目前的整个产业结构尚在转变之中，未来随着适应老龄社会经济结构的完善，发达国家的产业结构将完全转变为不同于年轻社会的新的适应老龄社会的产业结构。中国目前的经济结构主要还是年轻社会的产物，并正在开始向适应老龄社会的方向转变，未来的方向是要建构适应老龄社会的新的经济结构，并建构起与老龄社会相适应的全新的产业结构。这是中国乃至整个人类经济发展和产业发展的大势，我们称之为“大老龄产业”。这里的“老龄”是指称老龄产业所要支撑的老龄社会。

第二个是全生命周期视角，即整个社会的产业结构应当覆盖人的从孕育、出生、婴幼儿、少年、青年、中年、壮年、老年，到离世和身后事务安排的整个生命周期。从理论上说，无论是年轻社会还是老龄社会，产业都应当涵盖人的全生命周期的需要。但是，老龄社会却改变了年轻社会拥有长寿生命之人稀少的状态。年轻社会其实也就是漫长的短寿时代，人的平均预期寿命长时期在 20 岁~60 岁之间艰难迈进。在经历了短暂的 60 岁到 70 岁的快速提升

期后，人类迈进了老龄社会，同时也迈进了长寿时代。这是人类社会的一个重大的革命性变革：年轻社会是短寿者众多而长寿者稀少，老龄社会特别是超老龄社会则是长寿者众多而短寿者稀少。面向未来，人类的绝大多数成员将会生存至 80 岁甚至 90 岁而终，几乎每一个人的生命预期都正在和将要发生巨大变化。人们不但要面临加长了几十年的人生如何安排的问题，更重要的是要在年轻时就做好全方位的充分准备，从而形成老龄社会所特有的全体成员全生命周期参与的共振效应，进而生成为老龄社会条件下以全生命周期安排为导向的新需要、新内容、新准备以及新运筹方式等与年轻社会迥异的生产消费趋势，并伴随一系列随着经济结构和社会制度安排等的完善而衍生的不同于年轻社会的新的产业需求。未来的方向是面向每一个人从生命孕育到身后安排的全生命周期做好连续性的产业安排，这既是新的老龄产业，也是未来人类经济结构和产业结构的大势，我们称之为“中老龄产业”。这里的“老龄”指称个体的增龄或者老化过程。这里强调的是老龄产业在人类个体全生命周期上向老而生的准备性、持续性和善终性，强调不能把老年期和前老年期断然分割进行产业安排。

第三个是老年期视角，即产业要涵盖进入老年期的一系列需要的满足，这也是有“老年产业”“养老产业”“养老服务业”这些提法的缘由。这些产业在客观上是存在的，但这些提法的硬伤在于割断了全生命周期。实际上，老年期的许多问题是前老年期问题的延续和加剧。因此，在这里我们需要断然否定以上短视提法及其内涵的错误理念和理论假定，并按照十九大的提法将其称为“小老龄产业”。这里的“老龄”指称为满足已经进入老年期的人的需要而衍生出来的产业结构。目前我们的大多数企业做的都是小老龄产业，但未来更重要的是要着眼长远做好中老龄产业。不过，未来最终的战略方向是建构适应老龄社会的产业结构和产业体系。

(二)老龄产业的内涵、框架和业态

老龄产业是人类迈入长寿时代、进入老龄社会阶段的必然产物。随着老龄社会从低级阶段迈向高级阶段，人类社会的经济结构将从适应漫长年轻社会的形态逐步转向适应老龄社会的新形态。与此相应，产业体系也将同步发生历史性转变，形成适应老龄社会的新的产业体系，从而形成适应老龄社会的经济体系需要的新的产业体系。老龄产业既是一场经济革命，也是工业革命以来新一轮最深刻的产业革命。在人类处于老龄社会初中期阶段，老龄产业新形态与传统产业形态相互交织，但老龄产业内在的革命本性将革新一切传统产业，并建构适应老龄社会高级阶段的全新的人类经济产业体系。当前，在我们对老龄社会高级阶段还不清晰的情况下，我们主要探讨长寿时代全生命周期视野下为满足人类个体向老而生的准备性、持续性和善终性需要而衍生的老龄产业。这既是未来适应老龄社会经济体系的产业形态之基石，也是传统产业转型发展的根本导向。

具体来说，从全生命周期和以个体老年期为重点的角度来说，中国特色的老龄产业主要是指面向全体公民老年期提供准备性、持续性和善终性的产品和服务的各相关产业部门组成的业态总称，它是一个由三个层次六大板块构成的体系。

顶层是老龄文化产业，主要是为全生命周期生活提供精神引领的产业。其中既有老龄文化的产品，也有老龄文化的服务，但其内涵的文化精神是全生命价值和符合老龄社会、长寿时代要求，并贯穿于其他产业板块的。如果没有顶层特别是没有文化的引领，没有对人作为人的最高价值的基本关怀，老龄产业就是一个满足人的身体需要、无法体现新经济精神的产品和服务的大杂烩。这正是目前我国老龄产业发展面临的一个关系产业发展层次的问题。可以说，以往谈论的老龄产业基本上是没有顶层的产业。有了顶层，老龄产业就不是产品和服务的无灵魂的交易，而是界定老龄产业为新经济即成就人的价值、建构人的价值的新产业。当然，其中关键的产业要素是中国文化和其他人类文化。

底层是老龄健康产业，主要是为全生命周期生活提供健康支持的产业，核心是发展老龄健康产业，即以 56 个民族的健康理念及其医药护为主，以西医医药护为辅。体现全球老龄产业体系中的中国特色、中国智慧和道路的中国老龄健康产业，旨在从根本上改变目前不适应老龄社会要求的西医为主、中医为辅的年轻社会的医疗卫生体系，构建适应老龄社会和长寿时代要求的新型医疗卫生体系。这是实现低成本应对老龄社会的基础性产业战略，既是国内产业战略，也是国际产业战略。如果没有这一产业基础，我们不仅会浪费祖先流传下来的产业资源，更重要的是，如果走西医为主的医药护道路，未来等待我们的老龄社会就是医疗卫生及其资源紧缺的灾难。这既是发展中国老龄产业的基本前提，也是长寿时代所要求的超越于传统中医和西医之上的新产业。

中层是物质和服务保障类产业，包括老龄金融产业、老龄制造产业或者老龄用品产业(包括第一产业相应产品生产加工业、第二产业相应产品即老龄制造业和老龄智能产业)、老龄服务产业和老龄宜居产业(老龄房地产业)。其中，老龄用品产业、老龄服务产业和老龄宜居产业(老龄房地产业)主要面向前老年期人群(主要是青中壮年人群)和老年期人群提供相应产品和服务，而老龄金融业除了面向老年期人群提供相应金融服务(如老年金融规划、老年理财服务等)以外，主要是面向年轻人群提供老年期金融准备的相应服务。由此可见，老龄产业不等同于老年产业，其层次、范围以及相应产品和服务体系都远远超出老年期人群需求的边界，这也正是党的十九大界定老龄产业的立意所在。对此，需要从事老龄产业的全行业人士走出老人圈，从老龄社会和长寿时代条件下人类的全生命周期安排的角度，来把握未来新生的庞大产业体系。

需要强调的是，这里有必要对老龄产业与所谓健康产业之间的关系作出交代。

首先，客观地说，我们现在所谓的健康产业特别是以西医健康产业为主体的健康产业乃至现行的健康、医疗卫生服务体系基本上是传染病时代、短寿时代和年轻社会的产物，这一服务体系已经不能适应慢病时代、长寿时代和老龄社会的客观要求，而且其负面效应是成本趋高难下，生命质量偏低，对此需要作出根本性、战略性、全局性调整。否则，10 亿中国老年人口的泱泱潮流将难以应对。现在和今后，已经没有什么超越于慢病时代、长寿时代和老龄社会的一般意义上的健康产业，一旦涉及健康产业就是老龄社会条件下的健康产业。因此，从和老龄社会相对应的大老龄产业、中老龄产业和小老龄产业来说，健康产业就是前述适应老龄社会要求的以中医为主导西医为辅助的老龄健康产业，贯穿所有人的全生命周期。这也是老龄社会条件下全面深化改革国家医疗卫生服务体系的方向，其宗旨在于降低健康成本，提高生命质量(其中包括对急性病的高效诊治)。

其次，需要强调的是，在老龄产业中，健康产业或者老龄健康产业只是起着基础性作用。如果仅仅发展健康产业，那么我们的产业方向就成了仅仅满足身心健康的刚性需要，就是只要基础不要上层建筑。而这无异于“养犬马”的产业，或者说不过是“动物”健康产业，因为它并不能体现老龄产业作为新经济要求的对人的引领、塑造和提升作用。

最后，老龄健康产业作为老龄产业的基础产业，其未来的发展方向是提高健康产出，而绝不是提高医疗药品产出在 GDP 中的比重。一句话，老龄健康产业就是通过产业化、市场化的落地，实现全生命周期的健康观念和健康行为。简言之，老龄健康产业的终极目标就是增加健康产出，减少健康产品和服务产出，推动全社会把更多的资源用于健康大厦基础上的上层建筑建设，实现老龄社会条件下人的全面发展。

对于老龄产业的框架，我们也可以从不同角度进行研究。例如，可以从产品和服务的角度对其进行分类，从产业链条或产业形态的角度对其进行分类，等等。这些都是有必要的。未来我们需要多角度逼近老龄产业运行的实际状况。这也是今后研究老龄产业的重要方向。

至于目前市场实践中的消费养老、金融养老、旅居养老、地产养老、抱团养老，以及康养产业、金融养老、艺术养生养老(禅修)、农业观光养老等，这些都只不过是老龄产业基本

要素组合出来的具体业态。我们既要研究把握老龄产业的具体要素和基本框架，更要探索老龄产业发展的具体业态，从中摸索出商业规律和经济规律，走出一条中国特色老龄产业发展的道路。现在的问题是，我们在老龄产业理论上的思路模糊且混乱，导致在实践中虽然在具体业态的探索上比较活跃，但无法打通各产业板块，其发展局面热闹而产业实际绩效总体上并不明显。未来需要厘清产业要素和框架，立足实际，探索稳步发展和成长性好的业态。

(三)老龄产业的基本特征

产业革命以来，从来没有哪个产业像老龄产业这样复杂多样和边界难寻。老龄产业既紧密关乎实体经济，又敏感攸关虚拟经济(金融经济);既严格要求物质和服务资源的优化配置，又高度依赖精神和文化价值的导向引领;实践起来让人们感到既十分熟悉又高深莫测，既难以理解把握又难以驾驭操作。以致有些从业者甚至发出“老龄产业留不住企业家”的感慨。实际上，这正是老龄产业作为新经济给人们留下的感性认知。不过，超越感性层次理性地看，我们还是可以从以下几个方面大致地理解和把握它。

第一，老龄产业是面向人的全生命周期基础性、发展性和享受性需求综合打造供应链的产业。老龄经济既是生活经济又是生命经济，覆盖的客户群体既有年轻人和中壮年人(如需要做老年期金融准备的年轻人，需要使用抗衰老、保健产品的中壮年人)，更有老年人。从生活经济来说，老龄产业供给主要满足人们的生存需求，其基础性毋庸置疑。从生命经济来说，在人们普遍进入长寿时代的条件下，提升生命品质的老龄产业供给还需要考量客群的发展性需求和享受性预期。比较麻烦的是，生命经济的供给不一定都具有高回报性。现在最大的问题在于，对于中国来说，我们正处于年轻社会向老龄社会的转型过程中，经济社会发展水平与人口年龄结构的老龄化还没有做到协调匹配，生命经济中的发展性和享受性供给对于生存需求问题尚未得到解决的人们来说还是奢侈品。在此转型阶段，分清客群对象，提供对应产业供给，防止供给错配，即防止把生命经济的产业供给提供给生活经济的需求者或者相反。这既是当前发展老龄产业的难点之一，也是目前老龄产业供应链难以有效形成的重要原因。其实，从严格的商业意义上说，只有错误的产品或服务才会卖不出去，永远没有卖不出去的对的产品或服务。

第二，老龄产业不是简单地面向刚性需求打造供给链，而是既要甄别刚性需求和非刚性需求，也要培育刚性需求，把直接供给和创造供给结合起来，把直接终端供给和产业内行业间的间接供给结合起来。老龄产业作为全生命周期产业，其覆盖人群广泛，面向的需要层次复杂;更重要的是，目前我国的老龄产业尚处于起步阶段，供需双方都是“学生”，需方真正需要什么还需要培育，供方应当供给什么更需要发现。因此，未来需要深度摸索创新设计和宣导引领，使供需双方真正做到两相匹配。这也是当前我国老龄产业发展面临诸多困难的重要原因。从产业发展来说，目前的产业供给主要还是发生在供方和需方之间(即所谓的产业直接需求)。经过艰苦探索，在需方动力的强劲刺激下，供方之间的供需链条(如老龄服务商与老龄用品设施、设备、耗材制造商之间的供给需求链条，就像汽车制造商与各种零部件制造商以及精密仪器制造商等之间的链条关系)，也就是所谓的产业间接需求形成(目前尚处于较低层次且规模效应不显著)后，老龄产业才能走上真正的快车道，而这也是老龄产业发展成熟的重要标志。我们可以确信，中国离这一天已经不远了。我们也可以预见，尽管困难重重，但不久的将来，中国老龄产业各板块的各类供给端之间的上中下游将会清晰可现，中国老龄产业真正的、预期的全球规模最为庞大的供应链将会屹立于世界的东方。

第三，老龄产业是具有连续性、成长性、高黏性和规模性的产业，需要供给方按持久战理念设计商业战略。有什么样的需求就有什么样的供给。老龄产业供给的连续性源于需求的连续性。从个体来说，人生本质上就是一个向老而生的生命历程。随着个体的生命向老年阶段推移，特别是从中年阶段开始，人的向老性需求的连续性更加突出。从人口结构的整体来

说，人口老龄化特别是人口高龄化的不可逆性，保障了老龄产业需求的连续性。同时，这种连续性加上中国人口的规模性，决定了中国老龄产业在需求上的规模性。而经济社会发展的长期发展潜力、居民不断升级的美好生活预期，特别是对加长了的老年期的生活生命品质的新期待，这些都决定了老龄产业需求的成长性。至于需求的黏性，这主要是由于需求客户的年龄特征。改革开放以来的市场实践已经充分表明，年轻人的消费黏性远远弱于老年人。年轻人的消费黏性容易建立但并不稳定，而老年人的消费黏性构建困难且相对缓慢，然而其一旦形成则比较稳定。这中间既有社会心理因素的原因，但更重要的是中老年人群的年龄因素使然。总体来看，随着市场逐步转向适应老龄社会，消费群体中的中老年客户总量和比重双重上升，未来老龄产业供给的连续性是有根基的，其规模性也是毋庸置疑的。问题在于，老龄产业企业如何针对需求探索自身发展的成长性。当然，其中的关键在于，如何以耐心和智慧打通消费者黏性的关口。只有如此，整个老龄产业才会迎来巨大潜力变现的伟大局面。

第四，老龄产业是弱经济周期性和强抗经济波动性的产业。大潮退去之后才知道谁是裸泳者。老龄产业的产业性质在经济向上运行时并不明显，但到了经济下行甚至经济危机时却可以看得十分清晰。老龄产业的产品和服务大多集中在民生日用方面，即便是上游的原材料以及中游的机械制造等产品也大多和民生日用相关。因此，即便发生经济衰退甚或经济危机，这些民生日用的产品和服务也并不会因为经济波动而被人弃之不用。恰恰相反，在经济下行时它们的价格往往会小幅上升。由此可以看出，老龄产业具有较强的抗经济波动性。例如，发达国家老龄服务机构往往在经济下行时招人相对容易，而经济上行时招人则相对比较困难。总之，老龄产业因其距离民生日用较近，刚性好，整体上受经济波动的影响相对较小，呈现出较弱的周期性。这也是发达国家近些年来大力发展老龄产业的一个重要原因。这一点对于未来中国经济发展来说具有重大的参考价值。可以预见，随着中国经济体量增大，保持经济系统的稳定性日益重要。在这一背景下，发展老龄产业不仅有利于应对老龄社会，更有利于保持经济运行的持续稳定。

第五，老龄产业供给是专业性与非专业性相配合，低技术和高技术相交叉，劳动密集和资本密集相结合，物质生活需要和精神生命需要相混融的多层次、多领域、综合性的产业。老龄产业不仅仅是若干老龄服务机构(养老院)的“树木”，更是涉及土地、金融、技术、人力资本等所有产业要素的巨大“森林”。首先，老龄产业需要有专业化的产业组织和人才队伍按照专业化的要求规范运作；与此同时，由于它密切关联老百姓的民生日用，因此需要客户及其家庭、朋友、邻里的配合。因此，老龄产业需要专业化组织和非专业化的客户群体的配合运作。这就决定了老龄产业组织必须面向广大客户群体开展广泛的产业宣传，以便协同运作。其次，老龄产业中既有低技术含量的产品和服务，但也迫切需要有高技术含量的产品和服务。未来随着年轻人力资本的减少，中高技术含量甚至是智能化的老龄金融，老龄用品，老龄服务，以及老龄宜居产品、服务和设施设备将越来越普遍。低成本的智能化、高技术化水平将是未来衡量老龄产业先进性的重要尺度。因此，不能再把老龄产业狭隘化为所谓“养老院”“居家养老”“社区养老”的养老服务，进而视之为低技术行业，甚至被许多地方认为是不产生GDP的低技术、低产出行业。再次，老龄产业需要大量劳动力，是劳动力密集的行业群，但与此同时它的资本密集性并没有被广泛认知。这是需要转变的重要认识和观念问题，更是关乎未来老龄产业发展的长期可持续性问题。老龄产业需要老龄金融这个核心来支撑，同时，也存在许多重资产，需要在未来的国家中长期专项规划中对此作出重要安排。最后，老龄产业不是冷冰冰的金融、产品和服务，其既要解决客户的物质生活需要，更要以人文精神为引领，通过有意义的生命价值观引领下的消费，培育长寿时代的新客户、新居民和新生活方式。这是老龄产业的突出特征，也是老龄产业具有多层次、多领域和综合性特征的根由。老龄产业是需要老龄产业界及其客户也就是全体社会成员逐步广泛认知并休戚与共的新兴产业。

(四)老龄产业的本质

现在，老龄产业界只有少数精英才认识到自己所从事的产业是“老龄产业”，大多数产业从业者都自称是“搞养老”的。冷静分析，这种职业认知观念存在诸多问题。实际上，究竟是所谓“搞养老”，还是说穿了就是让老年人“养”？答案十分清晰，老龄产业就是要靠中老年人来“养”的产业，否则就是主宾错位。因此，正确而科学的提法就是老龄产业，也就是通过专业、规范、价廉物美的产品和服务来赢得产业发展，而不是打着“养老”的幌子搞别的事情。现在，还有一个广为流传的说法，就是所谓“搞养老”需要情怀。这一说法当然是不容否定的。但是，真正的情怀应当是“无情”，即老子所谓“天地不仁，以万物为刍狗”。市场经济本质上是产业逻辑，而不是“口口声声”的“情怀”。试想：天天讲情怀，日日亏本做善事，虽然短期福利了少数人，但最终结果是自己破产，如此一来，不但不能自持，而且也不能继续福利他人。这实际上是最不讲情怀的。真正的情怀就是不讲“小情”，严格按照市场规则和产业逻辑办事，产业越做越强，越做越大，如此不仅能够自持，而且可以长期可持续地福利他人，其结果就是“大爱”。因此，“情怀”只能从“无情”中来(当然，这并不等于否认给老年人提供服务时需要充满爱心)。因此，老龄产业的本质就是其独立运行的商业规律和产业逻辑。

(五)老龄产业的逻辑

老龄产业作为未来新兴的重大基础性产业，需要遵循三条逻辑线。

第一条逻辑线就是一般市场逻辑线，也就是价值规律等。

第二条逻辑线就是一般产业组织的成长逻辑线。严格来说，这一点无须赘言。但现实是，目前大多数老龄产业企业特别是老龄服务企业刚刚起步，与公司化运营还相距甚远。这一点我们需要向国外同行学习相关的企业内部管理理念、经验和规程，尽快成长为公司化运行和高效运转的企业。需要强调的是，中国有自己的国情，中国的老龄产业企业还要学会对内强化管理，对外强化形象和品牌等基本发展思路。企业自身的发展逻辑实际上是对内对外两条关联紧密的逻辑线。客观地说，目前，许多老龄产业企业之所以运行困难，甚至如前述有些人认为“老龄产业留不住人”，主要原因出在企业的自身和内部(如市场定位、市场战略、资本链条设计、人力资本路线等)。这是需要认真检讨的。老实说，绝大多数盈利状况不好的老龄产业企业的问题都主要出在这条线上。甚至有些知名企业在运营老龄产业时，也把自己当年成功的秘诀忘记了。实际上，再成功的企业进入新领域也是学生。卖酱油改卖花，当然需要从头学起。这个道理十分浅显。

第三条逻辑线就是老龄产业自身独特的逻辑线，可以将其分为三个层次。

第一层次是理论上的老龄产业发展逻辑即理论逻辑，实际上也就是全生命周期的需求逻辑。人们在年轻时存钱，这是发展老龄金融产业的客观基础。退休之后虽然身体依然健康，但住房等硬件设施将会越来越难以适应年老后的身体状况，这正是老龄宜居产业的存在依据。同时，保健、养生、休闲、旅游等需求也催生了老龄服务中面向活力老年人的产业板块。个体随着年龄增长和衰老特别是机能退化，半失能和失能现象以及所患慢性病日益增多，老龄服务中的居家、社区、院舍服务和医疗服务应运而生(也就是目前社会上所讲的“养老服务”。这个概念显然过于狭小，只适合面向失能人群的长期照护服务，两者可以划等号)。同时，这些需求的满足也需要各种辅助器具的支持，从而助推了老龄用品业特别是老龄制造业的发展。个体到达生命终端时，便需要长期照护、临终关怀和殡葬服务。可见，对于整个老龄产业来说，人们在年轻时存钱即老龄金融产业是前提，住房等硬件改造等老龄宜居产业是重要条件，老龄用品产业是实体支撑，而老龄服务产业是根本保障。这就是从理论上应当把握的老龄产业发展的基本逻辑。

第二层次是现实中老龄产业的发展逻辑即现实逻辑。由于中国是典型的“未富先老”国家，现在的老年人在年轻时大多没有足够的金融准备，不仅对于改造居住硬件设施没有足够的意识，而且也买不起像样的老龄用品。低龄健康老年人对于旅游养生等活力老龄服务的需求与供给很难建立关联。他们一旦面临失能，不仅缺乏购买服务的意识，关键是也没有足够的购买力。这种状况加上市场主流的房地产市场急于寻找新的发展出路，在所谓“养老服务”政策的引领下，中国老龄产业的实际发生发展路线与产业逻辑出现背离，基本上是老龄房地产业先行，老龄服务产业及时跟进，老龄用品业的发展困难重重，至今尚未有重大起色，而老龄金融产业更是发展滞后。着眼长远来看，老龄金融产业是老龄产业其他板块可持续发展的根基。虽然目前来看其是最大的短板，未来却蕴含着重大的发展机遇。不过，如果不抓紧时机，这一短板将深刻制约未来整个老龄产业的可持续发展。

第三层次是面向未来老龄产业的发展逻辑即未来逻辑，说穿了就是面向有效需求逻辑。沿着客群现有需求延伸，从单方面需求的供给做到多层次供给再到全方位持续供给，这是老龄产业集团公司从现实走向未来，从小企业走向集团企业，从单产业走向多产业线的基本逻辑。这其中五个方面需要认真把握。

一是锁定客群逻辑，即要学会“摘葡萄”。分散的客户从严格意义的商道上来讲并不是真正的客户，找到“葡萄藤”才是真正的“摘葡萄”能手。这里主要是对所定位的客群需求清单要做到心中有数，对这些客群链接方式要做到“挂一得万”，同时，对客群的持续需求在供给上要做到定心丸式的信用保障。

二是加强客群需求管理，学会混业经营。现代经济是需求经济，企业竞争的实质是利用先进的理念、管理模式、科学技术和钢铁团队始终抓住需求进行导弹定位式供给。但是，老龄产业客群对象的需求是多方面的，是不断随着个人生命周期和家庭功能而延展变化的。近年来我国老龄产业运作的突出观念误区是，就老龄产业做老龄产业，跳不出老龄产业的圈子。老实说，即便是中老年人的需求也是和家庭功能紧密结合的，而且是与其他需求和相关产业紧密相连的。老龄产业的客户对象与其说是个人毋宁说是家庭(这正如一些养老院的院长深知老年人的子女才是真正的客户)。因此，老龄产业企业的方向是针对客户家庭功能变化滤清真正的市场需求，在此基础上既提供核心服务，又旁及其他连带服务，做到客户需求满足的广覆盖(例如提供入户长期护理服务的公司不能不管老年人的家政服务)，为此就要做到公司内部混业。如果做大了，可以联合专业公司为客户提供全方位服务，实现外部混业运营。一句话，不懂混业即不懂老龄产业。

三是把握产业内部业态的优势和劣势，既做到产业线有基底又能开放包容。服务必须是面对面、人对人的，这就决定了老龄服务特别是长期照护服务(含院舍住养服务和入户服务)发展有一个天花板效应。这也是目前不少老龄服务机构感到产业线太短、形成规模困难较大的原因。在老龄服务达到一定规模时，如何冲破天花板，充分延长产业线，这是未来意欲打造集团企业的老龄产业企业所面临的一个重要课题。这就需要分析和研究老龄产业内部各板块、各行业、各业态的所长所短，找到自己做强做大的方向。总的来看，低龄健康老年人的服务没有天花板，老龄用品产业或者老龄制造产业也没有天花板，老龄金融业更是海阔天空。但是，风筝飞得再高也需要有把控线。因此，对于老龄产业企业来说，要明确自己的基底产业定位是什么，然后进行有效的产业线链接，不能固步自封，而要开放包容。今天，老龄产业才刚刚起步，未来的竞争将十分激烈，只有开放包容，多产业运作，保持产业线有效延伸，方能持久持续。

四是塑造核心竞争力，做到面对竞争时游刃有余。核心竞争力是企业的根本。严格地讲，任何企业的成功经验都是别人无法完全复制的。现在的问题是，我们的老龄产业企业还很年轻，大多还没有建构起应有的核心竞争力。这是今后各老龄产业企业的永久“作业”。做好核心竞争力构建，不仅企业可以持续运作，关键是可以未来老龄产业井喷期面对竞争对手

时游刃有余，实现最大限度占据市场份额的核心目标。其中，硬件方面的建设固然不可忽视，但软件方面的建构也至关重要，而团队建构则更为根本。没有人，一切核心竞争力都只能流于空谈。

五是适时把握融合战略，做到不可或缺。不同于只能成就少数巨无霸企业的互联网经济，老龄经济和老龄产业可以成就一大批巨无霸企业和更多中型企业。需求经济从根本说是让客户离不开、离不了的经济。一旦形成供方经济，对于客户来说，企业就是独立的，而客户则是依赖方。但是，对于同行来说，企业之间是可以一方吃掉或者兼并另一方的。未来，随着跨国公司深度进入中国老龄产业市场，特别是随着国有企业大举进军老龄产业，对于今天的老龄产业企业来说，如何做到不可或缺，是业态融合发展背景下使自己立于不败之地的关键。大企业有大企业的难处，大资本有大资本的劣势，这是未来老龄产业企业的努力方向。其中的要点是客户需求痛点的未来延长线，在这条线上布满企业造就不可或缺供方战略的据点。现在的任务就是找到这些据点，择一而为。

六是倡导先进理念，力求引领新经济。步入长寿时代，迈入老龄社会，人的需求有两个层面——一个是生活性需求，另一个是生命意义的需求。其中生命意义的需求层次更高，人们的预期也更高。目前，老龄产业发展层次相对不高，主要是面向客户的生活需求提供产品和服务，鲜有更高层次的创新产品和服务。一位入住高端养老院的老经济学家曾经说：“现在做老龄产业的，似乎都把客户当成了吃喝看病的被动主体，产业做得见物不见人，生命尊严和价值缺失。”这一评论可谓一语中的，反映了目前我国老龄产业在发展方向上存在的突出问题。未来，随着老龄产业市场的逐步成熟，能够占据市场主位的企业应当是在保障客户生活需求满足的同时，能够在观念上引领客户开辟新生活，在行为上引领客户崇尚新生活方式。从老龄经济来说，和传统经济不同的是，其最突出的特征就是生命经济，其宗旨在于为客户带来生命价值。这就要求老龄产业企业基于新经济和生命经济新视野，着力从生命经济角度为客户打造实现生命价值的产品和服务。这既是老龄产业发展的最高逻辑，也是未来老龄产业顶层设计中的顶层设计。

(六)老龄产业的成长路径

任何产业的发展都需要一个历史过程。尚处于起步阶段的我国老龄产业如何成长，其具体路径如何，市场风云变幻如何应对，这是老龄产业人士关注的重要问题。实际上，对于这一系列问题，目前并没有现成格式化的答案，但其方向十分明确，这就是：准备迎接老龄产业从需方经济到供方经济的历史性大逆转，达到这一拐点就是老龄产业发展成熟的根本标志。目前的现实是，老龄产业尚处于需方经济阶段，整个产业离供方经济虽然时间可能不会太长，但还面临许多艰巨任务。诸如市场教育、产业政策到位、企业公司化治理、品牌构建、团队建设等这些问题的解决，既需要时间更需要花费较大力气。当前，一小部分老龄产业企业运行良好，已经初步形成供给经济的雏形(如入住率爆满的老龄服务机构)。今后的路径是，老龄产业各板块各行业普遍拥有一大批这样的企业及其在此基础上的集团企业。如此一来，距离老龄产业供给经济的历史性拐点就不远了。为此需要把握以下五个方面的要点。

一是树立先做强再做大的理念。没有强就不可能成就其大。即便是资本雄厚的大型企业进入老龄产业也需要摸索实践，找到有效发展路径并占据同行业较强地位后方能大规模扩张。道理十分简单，隔行如隔山，即便是导弹学领域的世界级专家，也不可能直接就可以为癌症病人做手术。大型企业虽然资本雄厚，但在老龄产业上仍然是一个新手。目前，许多资本雄厚的企业一头扎进老龄产业，没有过硬的市场调查，没有严格的科学论证，没有试点探索，到国外走一圈回来就大举进军，其结果就是许多项目不景气。这些都是前车之鉴。一句话，产业从强到大，靠的不是资金，而是品牌和模式。

二是抓品牌建设远重于所谓战略布局。目前，许多大型企业忙于在全国战略布局，旨在

赢得老龄产业的资产规模，进一步力图摘取老龄产业领军桂冠。其想法固然很好但结局是显而易见的。近些年来烧钱搞经营的战略毁了很多企业家。这种战略虽然对某些行业是管用的，但对于老龄产业来说需要慎重对待。实际上，现在已经有一批“特殊观望型企业”（其中不乏国外企业），他们的战略就是等待前面企业战略布局完毕并陷入经营困局以至资产价值跌落低谷后，再行收拾残局，从而赢得下一步先机。这种状况说明，所谓战略布局虽然有支撑，但归根结底都没有抓住老龄产业作为产业的本质性特征，这就是模式为核心的品牌战略。有了品牌再行战略布局，就是投资收益良性循环；相反，搞所谓战略布局，其结局就是只有投资而没有收益，而且还坏了品牌，能维持不破产就算大吉大利了。

三是紧紧扣住收益现金流来决定投资战略。现在许多老龄产业项目的运行状况不尽如人意，说明此前的投资决策出了大问题。耗了好几年迟迟没有收益现金流，投资规模又过于庞大，这种状况实在令人担忧。这可能是改革开放以来企业发展历史上为数不多的奇葩现象，值得深思，同时也是未来老龄产业史上的一个深刻教训。老实说，没有收益现金流的投资本质上就是猪八戒吃猪蹄。今后，老龄产业的投资决策只有在试点过程中找到收益现金流后才能扩大（这其实是一个非常简单的道理），再也不能被烧钱的经营战略忽悠了，关键是再也不能以烧钱幻想火爆来安慰自己了。

四是守住现金流良好的现有发展方式，准备占据未来市场战略制高点。对于运行良好的老龄产业企业来说，主要是研究所在行业的产业线能否延长以及延长路径。例如：老龄服务机构、老龄用品制造商、老龄宜居产业供应商、旅居养老服务商、老龄金融机构等企业的产业延长线在哪里？对此要做好市场需求预测研究，瞄准延长产业线在人才、技术等方面的可能战略制高点。又例如，现在就可以明确地知道，老龄用品销售商在未来10年左右还有较大的发展空间，一旦制造产业成熟之后，销售商的空间就会越来越小。因此，老龄用品经销商现在就要研究，如何在做好当前经销业务的同时，逐步开始做转型准备，比如向制造商转变。这就需要10年以上的时间从技术、资本、人才等方面做好准备。

五是确保企业经营战略最终落脚在构建客户群上。天下的商业说穿了就是遵循“无固定商家偏好但有需求的客户——特定品牌产品或服务——粉丝型客户群”这一公式。企业经营战略的根本就是通过对需求的产品或服务的设计、生产和供给，把无固定商家偏好但有需求的客户变成自己的客户，并运用一整套管理体系保持客户群的偏好稳定和规模扩展。这是任何企业成长的基本路径。不过，对于老龄产业企业来说，相应的客户群既有年轻人（为其老年期做准备的人，这是未来老龄产业的长远客户），也有中老年人。就对这两类客户的理解来说，大多数企业还并不熟悉。在这方面，所有老龄产业企业都有短板。对于那些转型发展老龄产业的传统企业来说，他们在这方面的短板最为显著。毕竟，这是一个新产业，其背后隐藏着的许多需求都是我们过往不熟悉的。这也是这个行业发展的最大难点所在。当然，这同时也是其最具吸引力的地方。

总体来说，老龄产业是长寿时代的新经济，也是未来老龄社会条件下系统性建构现代化经济体系的战略性产业，需要我们立意长远，仰之弥高，跃出“老人圈”，从新的社会形态所需要的产业体系的角度全面科学地理解和把握，同时也值得企业家及其追随者付诸终生努力去赢得最终的成功！

（来源：《老龄科学研究》）