# 投资回收周期最长30年 险企重资产为主"押注"养老社区能赚钱吗?

#### ▲本报记者 苏向杲 冷翠华

11月中旬,寒意渐浓,天津市东 丽区桂雨路的一个"社区"却颇为热 闹:在一间间活动室内,居民们或引 吭高歌,或安静刺绣,或集体娱乐休 闲,或做个人康复训练……这个"社 区"就是中国人寿旗下的养老社区。

这只是近年来险企布局的数十家 养老社区的一个日常画面。据《证券 日报》记者不完全统计,截至目前,至 少有泰康人寿、中国人寿等15家险企 投资运营了超过70家养老社区。整体 看,险企投资的养老社区以重资产模 式为主,中资产、轻资产模式为辅。

多位受访业内人士告诉记者,险 企布局养老社区,一方面,因为在人口 老龄化的发展态势下,高端养老社区 的市场前景广阔;另一方面,"保险+医 疗+养老"的经营模式有利于促进险企 主业发展。不过,养老社区的投资回 收周期长达15年至30年,这对险企综 合经营能力等提出了较高要求。

目前,已建成的险企养老社区人 住率如何、在实际投资、运营环节又 面临哪些挑战、"重资产"布局最终能 否赚钱?《证券日报》记者带着这些问 题进行了实地采访。

#### 大中型除企 争相布局养老社区

"随着年龄增长,我的心脏和呼 吸道出现了问题,既担心出现风险, 又不想长期住院,就住到了这里。"在 三亚海棠湾,已入住某险企养老社区 的刘大爷告诉记者,他入住养老社 区,主要是看中医护服务。

另一位人住险企养老社区的北京 老人则告诉记者:"由于儿女常年不在 身边,为给子女解除后顾之忧,便住进 了养老社区,之前有顾虑,入住后发 现,养老社区的环境和服务都不错。"

随着我国老龄化程度的加深,有 康养需求的人不在少数。民政部近 期发布的《2022年民政事业发展统计 公报》显示,截至2022年底,全国60周 岁及以上老年人口达2.8亿人,占总人 口的19.8%,其中65周岁及以上老年 人口达2.098亿人。

满足人口老龄化催生的康养需 求,正是险企争相布局养老社区的逻 辑之一。泰康保险集团创始人陈东 升表示,我国快速进入老龄化社会, 医疗也从传统强调疾病治疗向强调 健康管理转变,这不仅符合中国进入 长寿时代新的发展方向,也符合中国 医疗产业的趋势。

除了有市场需求,投资养老社区 可以促进保险主业的发展,也是险企 争相布局的重要原因。中国太保相关 负责人对《证券日报》记者分析称,投 资养老社区,有利于推动寿险经营转 型升级,符合保险业与实体经济融合 发展的方向。通过提供"保险产品+养 老社区+专业服务"的综合解决方案, 对高额保单有积极促进作用,同时,养 老不动产具有前期投入大、后期回报 稳定的特点,与保险资金特别是寿险 资金的长久期特性非常匹配。

谈及对主业的促进作用,大家保

险相关负责人对记者提到了两层逻 辑:一是现在真正高收益或稳定收益 的投资通道越来越窄,养老场景是个 不错的选择。测算显示,在运营良好 的基础上,养老社区平均可实现3.5% 的内部收益率(IRR),现金回报20 年。二是从纯业务逻辑角度来看,公 司要赋能队伍建设,就要给营销团队 配套资源,在生态上给予支撑,而养 老场景是个很好的支撑。

良好的投资时机以及政策导向 也是险企布局养老社区的重要原 因。在阳光保险集团投资管理部总 经理刘鑫看来,首先,医疗养老行业 的优质治疗手段和服务供不应求,目 前是资本进入医养产业的重要时间 窗口;其次,我国政策一直鼓励商业 保险与社会办医加强合作。

正是基于上述诸多因素"共振", 不少险企已将"保险+医疗+养老"作 为未来发展的新动能。中国人寿副 总裁刘晖认为,布局大养老是新业务 增长极。养老投资可以通过跨周期 的运营来实现综合价值,养老投资在 单个项目组合以及投资配置方面都 能带来多元价值。

目前,中国人寿、中国平安、中国太 保、新华保险、中国人保、泰康保险等大 型险企均已布局养老社区,此外,合众 人寿、大家人寿、国华人寿等中小险企 也在布局。其中,泰康之家已在32个城 市布局了37个项目。截至今年9月底, 大家保险已在全国11个城市布局13个 城心医养社区、6个旅居疗养社区。

#### 人住率超60% 或可实现盈亏平衡

在众多险企扎堆布局的同时,如 何预估客户对养老社区的真实需求, 成为保险业和资本市场关注的焦 点。业内人士认为,入住率是考察市 场需求的重要指标之一,也对养老社 区运营有重要影响。

据记者了解,目前不同险企的布 局进度不一,叠加养老社区的区位、 定价、营销能力存在差异,不同养老 社区的人住率也各异。

目前,部分开业较早的养老社区 入住率较高。如,泰康之家·燕园于 2015年开业,截至今年上半年末,燕园 社区一期和二期已经投入运营,入住率 超90%。截至今年9月末,大家保险北 京朝阳城心医养社区人住率超过94%。

"好的社区不愁没人住,想住可 能还得排队,也得有经济实力。"参观 过4家险企养老社区的北京居民曾先 生表示。

运营人员介绍,目前该社区入住率约 为40%,不过入住率还在增长中。

根据业内测算,养老社区人住率 方面,高门槛可能导致客户数量减少。 超过60%才能实现盈亏平衡。刘晖表 示,根据经验数据,当养老社区入住率 达到60%至85%,现金流逐渐自给自足 甚至达到盈亏平衡,在项目运行成熟 期可以带来长期持续的稳定回报。

"总体而言,入住率达到60%之后 会比较稳健。"中国太保相关负责人 也表示,养老社区盈利必须以较高且 稳定的入住率为基础,只有入住率达



图①、位于三亚的太平小镇·海棠人家 图②、中国人寿旗下的国寿嘉园·乐境 图③、中国人寿旗下的国寿嘉园·乐 苏向杲 摄

图④、大家的家·北京阜外城心社区客厅,沙发家具都采取适老化设计 图⑤、北京阜外城心社区卧室内景,每间卧 室都配有紧急按钮 冷翠华 摄

到一定水平后,才能覆盖能耗、人力 等主要运营成本,降低客均成本,逐 步实现运营盈利和项目投资回报。

市场如此关注入住率的另一大 原因是,险企投资的养老社区普遍人 住门槛较高。多数养老社区的入住 资格与保险产品挂钩,客户想入住养 老社区,普遍先要购买数十万元,甚 至上百万元的保险。

一家险企养老社区的业务员对 记者介绍,要入住养老社区有两种方 式:一是购买300万元保险;二是缴纳 8万元押金。两种方式只是获得了人 住资格,不包含服务费用。以双人居 住的户型为例,若没有购买保险,月 服务费为2.54万元,包含住宿、餐食及 各种配套服务;若已经购买保险,服 务费2万元出头。

再以北京某上市险企的养老社 区为例,客户需要先购买100万元的 保险才能锁定入住资格。入住费用 另算,主要由月租、押金、服务费等构 成,月租因房型不同而有所差异。其 中,套房平均月租约为3.15万元;押金 通常为6个月的房租金额,即约18.9万 元;服务费包括生活服务费和健康管 理费,共计约3800元/月。

一方面险企加速布局, 住门槛居高不下,因此,业界担心养老社 天津一家大型险企的养老社区 区会出现同质化竞争和人住率不足的 问题。北京社科院副研究员王鹏认为, 一方面,同质化竞争可能会加剧;另一

> 不过,险企对养老社区的市场前 景颇为乐观。中国太保相关负责人 表示,随着我国老龄化进程加速,机 构养老在整个养老服务体系中必不 可缺。随着我国人均收入持续提升, 必将带来居民养老观念的革新和支 付能力的改善,市场需求从量变到质 变的"拐点"或将在2025年前后出现。

> > "如今,越来越多险企入局,说明

受托人签名: 受托人身份证号:

要托人应当在委托书中"同意"、"反对"或"弃权"意向中选择一个并打"√",对于委托人在本授权委托书中未作具体指示的,受托人有权按自己的意愿进行表决。

:入取分配// 与: 非累积投票议案名称 《关于公司及子公司向金融机构申请融资并提供担保的议案(修

证券代码:600525

'保险支付+医养服务'模式渐被行业认 可,并被市场检验。"泰康健康产业投资 控股有限公司相关负责人对记者表示。

"在养老保险领域,各方资本都 在努力丰富养老服务内容,这也意味 着该领域还是一个蓝海。"大家保险 相关负责人表示。

#### 长周期投资 考验险企运营能力

尽管险企普遍看好养老社区投 资前景,但多位业内人士表示,这是 一项长周期投资,险企要高度重视成 本管控,提升运营能力。

目前,险企投资养老社区有不同 模式,有的采取自建社区的重资产模 式,将投资商、开发商、运营商多种角 色融为一体;也有的采取租赁物业进 行改造等轻资产模式。随着投资养 老社区的逐渐深入,越来越多险企探 索更多模式布局。

对此,中国太保相关负责人认 为,满足客户高品质养老需求,需要 重资产投入和专业化运营,但这种模 式也面临两方面挑战,一是战略定力 问题,做实业的周期非常长,若无长 期主义信念,容易半途而废。二是资 源整合问题,在投资拿地、工程建设 以及运营阶段都需要强大的资源整 合能力。通过租赁改建等方式取得 养老物业,或者将运营服务外包等轻 资产模式可以迅速扩张,但在满足客 户需求方面有一定不确定性。

"从行业看,养老社区的运营和服 务是长周期的,投资回收周期一般在 15年至30年。根据太保家园各项目不 同规模,一般而言,中小型项目可在3 期待,也需要时间去验证。

年至5年内实现运营端 盈亏平衡,大项目则要 5年至8年实现运营端 盈亏平衡。"中国太保

数据) (四)长园共创

相关负责人预计。

刘鑫认为,风险与挑战主要有: 第一,初期投入大、回报周期长、流动 性差、整体回报水平不高,中短期可 能难以贡献投资收益,对保险公司的 成本收益匹配可能带来压力;第二, 部分业态较为早期,存在一定的投资 风险和资产减值的可能性,拖累保险 公司的整体投资收益;第三,偿二代 二期规则下,不属于保险主业范围内 的股权投资资本消耗较大,尤其非保 险子公司需按100%计提最低资本,这 客观上也是保险公司开展相关投资 的挑战。

事实上,部分险企已经意识到风 险并总结出应对之策。大家保险认 为,在实战校验过程中,公司重点打 造三个能力:物业改造能力;护理、康 复、医疗等运营服务能力;销售能 力。该公司表示,养老是个非常细致 的产业,只有运营起来,才能够真正 发现它能否形成最优成本模型。

中国太保相关负责人则认为,太 保家园在注重社区硬件品质的基础 上,重点布局三条产品线,"抓两头 (低龄乐养和高龄康养)、促中间(中 龄颐养)"。在运营过程中,高度重视 成本管控。同时,还引入国际先进的 养老品牌,合资成立养老企业管理公 司,提升运营管理能力。

总体来看,不少险企仍在"摸索 中前进",一方面在逐步加大对养老 社区的投资,另一方面也在持续探索 降低运营成本的商业模式。养老社 区作为不少头部险企"押注"的重要 方向,十几年乃至二三十年后,其最 终能否赚钱并赋能保险主业,既值得



### 记者手记

### 养老社区定价 需更"接地气"

#### ▲苏向杲

近年来,险企投资的养老社区如雨后 春笋般不断涌现。在险企加速布局之际, 记者曾先后走访了北京、上海、武汉、天 津、三亚等地的多个养老社区。

与记者曾见过的传统意义上的养老 院相比,险企投资的养老社区给记者留下 的第一印象是"耳目一新",这体现在诸多 方面。

首先,保险公司通过收购医院,或与 医院达成战略合作,在养老社区配置了较 为优质的医疗资源。尤其是,一些养老社 区采购了大量智能化医护设备。如,记者 在中国人寿位于天津的养老社区看到,其 采用的智能护理床,只要老人躺在上面, 就可以监测睡眠质量、起夜次数、心律等 指标

其次,养老社区兼顾养老需求与社交 需求,让养老不再是一座"孤岛"。在泰康 人寿位于北京的养老社区,记者看到"老人 合唱团"中的成员,个个精神饱满,声音洪 亮;在国寿天津养老社区,部分"兴趣班"成 员用刺绣绘制的清明上河图栩栩如生。

第三,养老可以更像旅游。据多位险 企养老社区运营人员介绍,只要获得入住 资格后,客户即可选择在同一险企旗下的 各地养老社区入住。如,既可在三亚过 冬,也可以在沈阳避暑。入住后,养老社 区不仅提供大量的生活、餐饮、娱乐、休闲 服务,还提供医护服务。

优质的养老服务背后,是较高的入住 门槛。目前,保险公司投资的养老社区入 住门槛普遍定价在数十万元到数百万元 之间,这还不包括各类服务费,高昂的定

当然,保险公司投资的养老社区定价 高,一方面是因为前期包括购地等投入 大,且运营初期难以形成规模效应,高定 价实属无奈之举;另一方面是险企投资本 身就主打中高端市场。

不过,从当下养老社区的实际入住 率,以及保险公司的营销态度来看,推动 养老社区的定价更"接地气"、更普惠很有

实际上,一些险企在定价策略、入住 条件方面已有所松动。如,有险企之前的 养老社区入住门槛为200万元,目前的入 住门槛降至100万元;有的险企已不再将 入住权与高额保单挂钩。

在我国老龄人口持续增长的背景下, 市场需要养老社区,更需要高性价比的养 老社区。因此,多维度持续压缩养老社区 的运营成本,提供更优质的"保险+医疗+ 养老"服务,可能是未来很长一段时间内 保险公司投资、运营养老社区需要完成的 主要命题。

本版主编 姜 楠 责 编 徐建民 制 作 王敬涛

## 长园科技集团股份有限公司 关于2023年第十次临时股东大会取消议案 并增加临时提案及延期召开的公告 的真实性,佛朗庄科/北黎比尔/始后打造出 重要内容模式。 ●延期后股东大会召开日期;2023年12月11日 一股东大会有关情况 1. 原股东大会的类型和届次; 2023年第7%临时股东大会 2. 原股东大会召开日料;2023年12月4日 (一)取消以案的情况说明 公司第八届董事会第四十二次会议审议通过《关于公司及子公司向金融机构申请融资并提供担保的 议案》案于前款义案中公司及子公司融资并提供担保的事项发生变化、公司第八届董事会第四十三次会 议审议通过《关于公司及子公司商金融机构申请融资并提供担保的议案《修订》》和《关于2023年第十次临 时股东大会新说《案并增加临时提案的议案》,董事会同意取消提交《关于公司及子公司向金融机构申请 融资并提供担保的议案》至股东大会审议。 能区户中联队制度的基础的情况说明 1. 提案人,美启权 1. 提案人,美启权 1. 提案人,美启权 1. 提案人,美启权 1. 提案人,美启权 1. 提索人,美启权 1. 建加速的,单独持有公司8.05%形的形貌朱美尼权光生,在2023年11月28日提出临时提案并 节面提交公司董事会。重争会按照上市公司股东大会规则有关规定,现予以公告。 3. 增加临时提案的具体内容。 3. 增加临时提案的具体内容。 3. 增加临时提案的具体内容。 3. 增加临时提案的具体内容。 3. 增加的时提案的具体内容。 3. 增加的时提案的是体内容。 3. 增加的时期,1月28日、公司收到单独持有公司8.05%股份的股东吴启权先生提交的《关于临时 提案的提取负,提以科关于公司及子公司企融税申请融资并提供担保的议案(修订)》心部推案的 提案的提取负,提以科关于公司及子公司企融税申请融资并提供担保的议案(修订)》心部推案的 尤类公司2023年11月28日。 1. 建临时提案的具体内容,详见公司2023年11月29日在 上海证券交易所网站(www.sse.com.cn.)披露的《关于公司及子公司向金融机构申请融资并提供担保的公告》 (八生海景、2023084)。 长园科技集团股份有限公司董事会 2023年11月29日





