

公司零距离·新经济新动能

记者观察

从自营盈利到委托管理输出

# 椿萱茂：“磨”出养老运营生意经

■本报记者 陈潇

午后,北京椿萱茂·和园长者社区的公共活动室里逐渐热闹起来。长者三五成群,有的围坐在茶水区喝下午茶,有的在棋牌桌前聊天,有的在小型放映厅里看电影,有的在图书角后的空地上练习舞蹈。这些充满活力的场景打破了外界对养老院“安静”“沉闷”的传统印象。

在市场化养老机构长期面临“高投入、回报周期长”的背景下,能够同时平衡入住率、盈利性以及现金流的结构并不多见。《证券日报》记者在采访中了解到,远洋集团控股有限公司旗下养老品牌椿萱茂在北京除部分新开业项目仍处爬坡期外,多数项目入住率颇高,并实现稳定盈利。

这也反映了养老行业新的变化。过去多年,养老行业比拼的是“建了多少床位”“拿了多少项目”;如今,随着行业进入精细化运营阶段,市场化养老机构真正比拼的能力变成运营能力、标准体系以及数字化能力。

在这一轮行业变化中,深耕养老行业14年的椿萱茂,加速蜕变。

## 率先跑通盈利模型

市场化养老机构曾长期被认为盈亏难以平衡的机构。高投入、长周期、重运营,是行业绕不开的关键词。但人口老龄化加速、银发经济政策密集出台,也正在推动行业进入新的发展阶段。

“目前我们的自营机构,一半已经进入‘全口径盈利状态’,整体经营现金流打平。北京、天津项目入住率在90%以上。”椿萱茂养老运营管理有限公司副总经理、北京椿萱茂康养老服务有限公司总经理陈思近日在接受《证券日报》记者采访时表示。

在业内看来,养老行业正在从过去的投入期,逐步进入盈利模型与运营能力的验证期。

陈思表示,行业变化首先体现在需求端。目前机构养老主力客群仍以“30后”“40后”为主,整体消费意识和支付意愿相对有限。但随着“60后”逐步进入养老阶段,市场需求结构将明显变化。

“未来无论机构养老、居家养老还是旅居养老,有效需求量都会稳步提升。”陈思表示。

行业融资环境也正在改善。陈思提到,当前,已经有针对养老的超长期专项债,中国人民银行再贷款贴息政策等,给予养老行业经营主体很大帮助。与此同时,REITs退出机制的探索,也在推动养老行业逐渐形成“投融资退”闭环。

在此背景下,有部分企业收缩甚至退出养老相关业务,也有企业凭借运营能力逐渐形成了一整套可复制的打法,进而长期在行业扎根。

据了解,椿萱茂目前已经形成覆盖护理、健康管理、餐饮、运维等十大专业条线的标准化体系。过去14年的运营积累,也逐渐转化为经营确定性。

“做养老没有捷径。”陈思表示,真正决定一家养老机构能否运营好的核心,还是团队能力和标准化体系。这是椿萱茂能够逐渐跑通盈利模型的重要原因,也成为下一阶段扩张的重要基础。

## 从“自己做”到“帮别人做”

在完成盈利模型验证后,椿萱茂开始重点发展轻资产类业务。“未来我们将以委托管理、公建民营项目为主。”陈思表示,椿萱茂有盈利能力,且服务标准、运营体系以及团队能力都非常成熟,有底气做对外的委托管理。

这一战略折射出养老行业发展逻辑的变化。过去几年,大量地方国企、城投平台、保险机构进入养老赛道,但很快发现,真正困难的并不是建设养老院,而是后续运营。

北京椿萱茂康养老服务有限公司副总经理毕晓娜向《证券日报》记者介绍,作为椿萱茂委管业务的代表项目,昆明一家养老机构在椿萱茂进驻后,仅用半年时间便实现入住率的迅速提升。该项目所在地养老市场需求并不差,但缺乏懂养老服务的专业运营团队,椿萱茂接手后,针对国企康养项目的特点,为其量身定制了“专业运营团队+全媒体渠道+高标准服务”的运营模式。通过管理体系的快速平移与属地化融合,彻底激活了该项目的市场潜力。

目前,椿萱茂已明确委托管理



图①北京椿萱茂·和园内部 图②深圳椿萱茂·龙岗区养老护理院 图③北京椿萱茂·和园长者练习书画 公司供图

项目布局逻辑,重点覆盖北京、天津、长三角、大湾区、成渝等地区,合作对象则主要为国企平台公司、城投公司以及保险机构。

除此之外,近年来,各地公建民营养老项目也在持续落地,椿萱茂同样将其视为重要拓展方向。

陈思表示,相比纯市场化项目,公建民营项目通常会承担部分普惠养老功能,政府会要求设置一定比例的兜底床位,因此部分床位收费相对较低。

“市场化项目收入端更有保障,但租金和运营成本也更高;公建民营项目虽然收入端会有一定折损,但租金成本相对较低,更考验团队的经营能力,也能够取得一定的盈利水平。”陈思表示。

在业内看来,这意味着养老行业正在逐渐走向专业化分工阶段——资产方负责投资建设,专业运营商负责后续运营。而椿萱茂,正通过委托管理等业务模式,逐步从“自己做养老”转向“帮别人做养老”。

## “智慧养老”真正落地

伴随委托管理业务扩张,数字化也成为椿萱茂重点补强的能力之一。过去几年,“智慧养老”一度

成为行业热门概念,但很多智能设备停留在展示层面。

椿萱茂鸿蒙智慧养老示范店——深圳椿萱茂·龙岗区养老护理院即将亮相,这也是国内首家开鸿系统应用养老院,被列为全国智慧养老示范项目和省级医养结合示范标杆。

据了解,该项目搭载了全国首个从建设阶段就同步实施的万物互联智慧养老系统,能够将院内各类智能设备、传感器以及管理系统统一连接,实现数据自动汇聚、设备统一管理以及风险预警分析。

例如,在安全管理方面,通过智能床垫、毫米波雷达等设备,可实时监测老人离床、翻身、呼吸、心率等状态;一旦发生跌倒或长时间离床未归,系统会第一时间向护理人员推送告警信息。

在健康管理方面,老人使用智能血压计、血糖仪等设备后,相关数据会自动上传至个人健康档案;当数据超出预设范围时,系统也会主动提醒护理人员及时干预。

据悉,通过智能替代与流程优化,部分项目预计每年可节约近200万元人力成本,护理人员人均照护能力从10人提升至20人。

“养老本质上还是人与人的服务连接。”北京悦享数字科技有限公

司总经理马玉平向《证券日报》记者表示,智慧养老的核心并不是用机器替代人,而是帮助人提升效率。

更进一步看,数字化也开始帮助养老机构进一步降低运营压力。以一家350张床位的中型养老院为例,每年仅电费支出就可能超过180万元。而通过搭载智慧养老系统,项目预计每年可节省空调和照明用电支出30%以上。

值得注意的是,悦享数字的智慧养老系统并非传统科技公司“坐在写字楼里研发”的产物,这套系统依托于椿萱茂14年来深耕养老产业,累计服务超25万张床位沉淀的真实数据与实践经验,是真正“由养老人进行量身定做的数字化解决方案”。

在马玉平看来,数字化能力将成为养老机构提升标准化、复制能力以及委托管理能力的重点支撑。

据了解,目前悦享数字研发的智慧养老系统已经服务30多家外部机构,包括物产中大集团、新奥集团、阳光保险、新华保险等。

随着银发经济发展加速,椿萱茂从自营盈利到委托管理输出,再到数字化能力落地,其背后不仅是单个企业的发展路径变化,也折射出养老行业正逐渐走向精细化运营新阶段。

## 以市场化驱动新型储能价值跃升

■李婷

新型储能作为新型电力系统的核心支柱与关键基础设施,正成为保障能源安全、推动能源转型的重要力量。

5月份,南方电网储能股份有限公司10座新型储能电站累计充放电9702万千瓦时,相当于54万户居民一个月用电量,同比增长81%。这些储能设备用电低谷时储存电力,用电高峰时释放电力,以实际行动彰显了其在平抑新能源波动、增强电网韧性、保障电力可靠供应中的重要作用。

亮眼运营数据与产业势能之下,行业规模化、长效化发展的痛点凸显,盈利模式不稳定、市场化机制不完善等难题,制约储能产业提质增效。

从政策端看,顶层设计已在突破。今年年初,国家发展改革委、国家能源局印发的《关于完善发电侧容量电价机制的通知》(即“114号文”),首次从国家层面建立电网侧独立新型储能容量电价机制,参照当地煤电容量电价标准并按顶峰能力折算给予容量补偿,实现了新型储能在容量补偿机制上与其他电源的“同工同酬”。但具体定价标准、费用分摊规则尚在探索中,各地落地执行程度参差不齐,长时盈利基础仍不牢固。

与此同时,依靠用电峰谷价差盈利的方式,也会随着用电供需、天气变化出现明显波动,不少储能项目都陷入“建好容易、运营艰难”的困境。

笔者认为,推动新型储能跃升为高比例新能源消纳和电网动态平衡的核心“平衡器”,夯实新型电力系统建设根基,关键在于打通市场化堵点、完善收益机制,真正实现储能可持续经营、长效化发展。

一方面,各地需加快落地多元收益模式,进一步细化费用分摊、运行考核等实操规则,为储能项目筑牢收入根基,打消经营顾虑。

另一方面,依托全国统一电力市场建设进程,持续放宽储能参与电力交易、电力配套服务的准入门槛,让储能灵活调度的价值借助市场化得到合理体现。

除此之外,面对数据中心等大型用电场所持续增长的需求,行业还可以积极探索“数据中心+储能”融合模式,通过签订长期用电合作协议稳定现金流,为储能产业挖掘全新的增长空间。

笔者认为,随着顶层政策不断完善,电力市场改革持续深化、跨界融合业态日益丰富,新型储能将全面深度融入源网荷储一体化体系,为新型电力系统安全高效运行提供长效保障。

## 电网建设力度加码 上市公司订单丰收

■本报记者 丁蓉

6月份以来,电力领域订单密集释放,多家A股上市公司相继披露项目中标公告。记者梳理发现,这些订单覆盖特高压输电、配网建设、电线电缆等多个细分赛道,中标金额普遍达数亿元,部分订单甚至达数十亿元。

苏商银行特约研究员付一夫在接受《证券日报》记者采访时表示:“上市公司批量斩获订单,清晰印证电网新一轮建设周期已经开启。大规模、持续性的电网建设,将自上而下激发电力全产业链条活力。”

具体来看,6月11日,宁波东方电缆股份有限公司发布公告称,公司及全资子公司宁波海缆研究院工程有限公司陆续收到相关中标通知书及中标情况公示,包括绿色输电设施、电力新能源及深海科技等项目,合计中标金额约52.31亿元。其中,在国家电网有限公司(以下简称“国家电网”)区域联合、电力业扩集采中,该公司中标金额约12.78亿元;在中国南方电网有限责任公司(以下简称“南方电网”)电力业扩集采中,该公司中标金额约1.75亿元;在国家电网总部招标、电力业扩集采中,该公司中标金额约4.51亿元;在南方电网主网、电力业扩集采中,该公司中标金额约1.94亿元。

同日,北京科锐集团股份有限公司披露,中标及预中标国家电网2026年各区域第一次联合采购公开招标项目,金额合计约7.18亿元,占2025年经审计营业收入的33.36%,上述项目合同的履行将对公司2026年度及以后年度的经营业绩产生积极影响。

6月10日,湖南华菱线缆股份有限公司披露,近期公司在电力新能源领域中标合同金额共计约5.31亿元,占2025年经审计营业收入的11.78%。其中,在国家电网2026年华中、川渝区域第一次联合采购公开招标项目中,该公司中标金额1.50亿元;在南方电网2025年配网材料第二批框架协议采购项目中,该公司中标金额1.26亿元。

“电网投资精准贴合能源转型刚需。今年的建设重心非常清晰,包括扩容特高压骨干输电网络,打通跨区域电力输送通道,补齐城乡智能配电网短板,适配充电桩、分布式光伏大规模接入;推进电网调度、运维数字化改造;配套建设储能、并网消纳设施,实现源网荷储协同融合发展。”中国城市专家智库委员会常务副秘书长林先平对《证券日报》记者表示。

电网投资的集中释放,与“十五五”期间的建设规划密切相关。据国家发展改革委消息,“十五五”时期我国新型电网投资预计将超过5万亿元。目前,我国已经建成规模巨大、运行安全、技术先进的全国坚强互联大电网,有力保障了全国超过10亿千瓦时年度用电量,有效支撑了超过18亿千瓦的新能源并网消纳。

付一夫表示,电网作为能源体系的核心枢纽,其建设升级将筑牢新型电力系统建设根基,为我国能源绿色低碳转型提供坚实支撑。

在50毫秒内完成从意念到落子

# 脑虎科技完成脑机接口全链路闭环验证

■本报记者 金婉霞

我国脑机接口领域再“秀”新进步。6月11日,《证券日报》记者从上海脑虎科技有限公司(以下简称“脑虎科技”)获悉,借助脑虎科技自主研发的脑机接口系统,两名分别位于上海、江西的高位截瘫患者,跨越八百多公里的空间阻隔,成功完成了远程象棋对弈。

记者从视频中看到,这一脑机接口技术可完成解读大脑信号、用“意念”控制外部设备、外部设备再根据人类“意图”辅助人类肢体完成相关动作的闭环链路。

通常来说,脑机接口技术的应用闭环包括三个核心环节:第一,读

懂大脑,即神经信号解码;第二,执行指令,即控制外部设备以实现功能代偿;第三,重塑身体,即通过反馈刺激辅助自身肢体运动,促进神经康复。

目前来看,能实现这一闭环的脑机接口企业数量并不多。此次,脑虎科技通过一场隔空对弈验证了自己的能力。上海的患者A通过脑机接口系统控制虚拟棋盘完成选子落子,相关指令实时传输至江西的一台小型机器人,由机器人在实体棋盘上为患者A移动棋子;江西的患者B则借助脑机接口系统操控着一副外骨骼“机械手套”,自主完成选棋、拿棋、落子的动作。一盘棋结束后,患者B还在外骨骼“机械手

套”的辅助下,写下了“成功”二字。

下棋对普通人而言是较为简单的动作,但对于“身体神经”受损(即周围神经和脊髓通路受损,脑神经依然完好)的高位截瘫患者来说,由于选子、移动、落子是快速且连续的序列操作,相对更难完成。

脑虎科技算法总监杨勤荣对《证券日报》记者表示:“患者需在策略思考、等待对方落子等不同认知状态间切换,这对解码算法的实时性和抗干扰能力提出了更高要求。目前,脑虎科技已将前述闭环链路的延时控制在50毫秒以内——比一次眨眼还要快两倍。基本可以实现患者大脑产生动作意图的瞬间,外部设备同步响应。”

事实上,参与下棋的两位高位截瘫患者,均已进行了该产品的植入手术。其中患者A在术后第五天实现意念操控,经过17天训练脑控速率达5.2BPS(即比特率,是衡量大脑到机器之间信息传输效率的标准单位),超过常人水平;患者B术后一个月即能通过脑控外骨骼“机械手套”辅助吃饭、喝水、书写。

脑虎科技医学总监刘洋补充表示:“象棋棋子体积小,表面光滑,对弈时需要手指准确地捏取棋子,这种需要手指独立运动的精细动作控制要比康复训练中常见的圆柱体抓握更难。患者通过脑控外骨骼手套独立完成整套对弈,说明系统已能辅助患者实现接近日常生活所需的

精细动作。”

从硬件端来看,此次“隔空”对弈所采用的脑机接口设备是由脑虎科技自主研发的“全植入、全无线、全功能”脑机接口产品,采用柔性电极贴附于大脑表面,不刺入脑组织,从而避免神经损伤;电池、处理器等发热单元置于胸部皮下,远离大脑,保障长期安全。”脑虎科技方面表示。

记者了解到,脑虎科技始终坚持全链条自主研发,公司深度布局脑机接口与人工智能的融合创新,为科研探索与临床医疗提供高端工具及系统化解决方案。目前,脑虎科技位于江西赣江新区的超级工厂正加速推进相关脑机接口产品的产业化。

# 机器人产业投融资市场升温 “量产兑现”信号明确

■本报记者 贾丽

机器人产业投融资市场持续升温。天眼查数据显示,截至6月初,今年以来,排队IPO的机器人相关企业超过39家,覆盖人形整机、伺服电机、减速器、运动控制系统等,资本市场持续向高端智能制造、具身智能赛道倾斜。

6月1日,宇树科技股份有限公司科创板IPO申请顺利过会,被市场视为机器人产业景气度提升的重要信号。杭州云深处科技股份等企业IPO申请亦于近期获上交所科创板受理。IT桔子数据显示,截至5月底,国内机器人领域一级市场融资已达434起,融资金额746

亿元。具身智能公司北京加速进化科技(以下简称“加速进化”)于近日完成近10亿元融资,本轮融资由北京高精尖产业基金等联合领投,深创投、源码资本等老股东持续加码。该公司披露的最新关键经营数据显示,2026年第一季度,加速进化实现出货量同比增长500%,达到2025年前8个月的总和。

总体上看,机器人资本市场热度不减,聚焦的方向逐步已经从“本体”向产业链细分领域延伸。比如,近日,国内高端六维力传感器头部企业坤维(北京)科技有限公司正式宣布完成B++轮融资,融资金额1.5亿元。

6月10日,国泰海通证券发布的研报显示,物理AI基础模型与仿真引擎加速机器人研发进程,工业与服务领域场景落地打通商业模式,产业链投融资加速推动研发与产能投放,重磅产品规模效应显现有望激发终端需求。

在投融资加速推动产能投放的同时,产业链释放出越来越明确的“量产兑现”信号。众多机器人企业对销量目标、供货节奏,产能安排已经有了相对明确的规划。

北京智同工大智能传动技术研究院院长张驰宇在接受《证券日报》记者采访时表示,2026年将是人形机器人产业迈向规模化量产的关键时期,产业链投融资加速与产能释放正呈现高度共振态势。

迈睿资产管理有限公司首席执行官王浩宇对《证券日报》记者表示,头部应用企业通过高增长数据验证了场景落地的可行性,获得了资本的持续加码。当前,机器人产业链呈现资本热、景气预期持续升温的态势。随着机器人产品加速迭代、供应链逐步稳定以及应用场景不断拓展,机器人量产有望进一步提速。

加速进化相关负责人对《证券日报》记者表示,目前小型人形机器人K1全球限量超千台,今年也将有新品推出。

在服务机器人场景,北京云迹科技股份有限公司(以下简称“云迹科技”)CEO李全印对《证券日报》记

者透露,目前云迹科技机器人单日在线均值(每天开机服务数量)已达3.2万台,商业化落地得到数据印证。

智元创新(上海)科技股份有限公司(以下简称“智元”)创始人、董事长兼CEO秦春华于近日宣布,智元已率先完成全球首个通用具身智能机器人万台交付,计划在2027年冲击百亿营收。

国泰海通证券研报显示,看好机器人感知系统、核心零部件与本体厂商。其中,感知能力是关键突破点,看好触觉与视觉传感器;核心零部件率先受益量产,看好灵巧手、丝杠、轻量化材料;受益终端需求提升的头部本体厂商。