

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+产业链接的综合优势，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¹。

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²，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

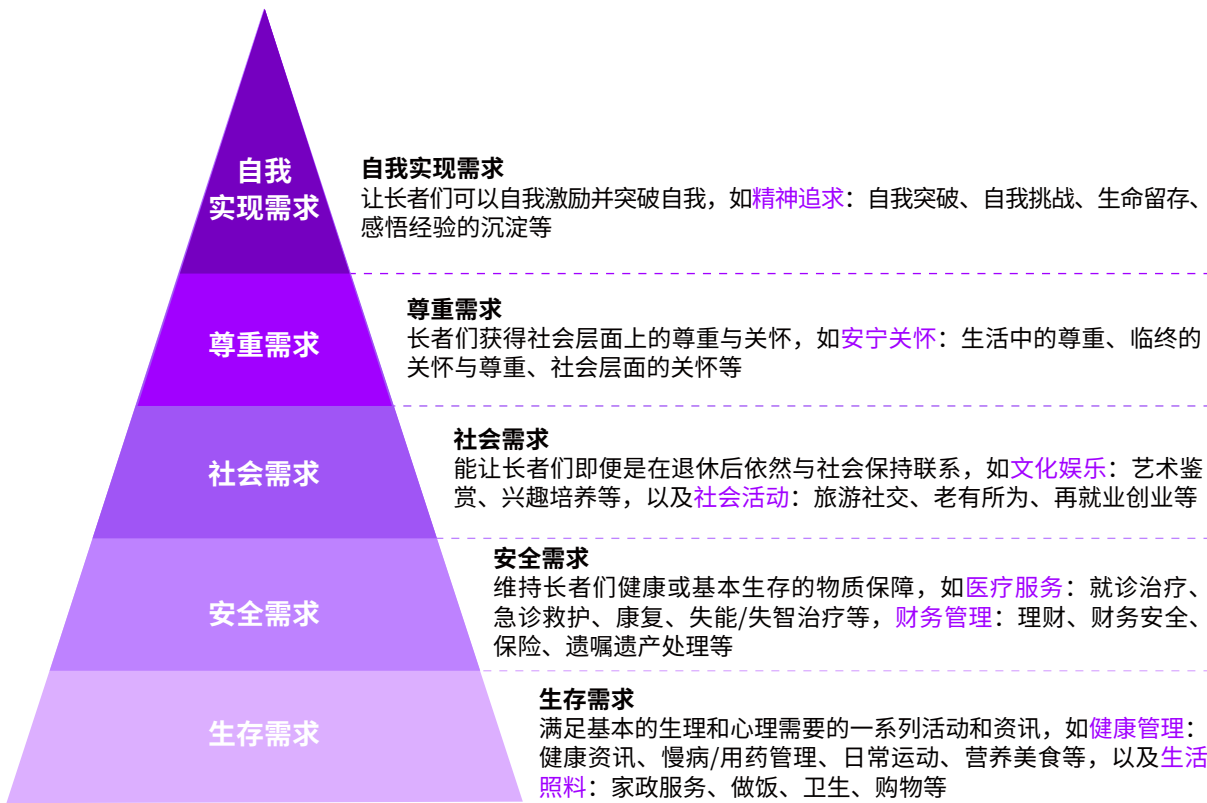
随着人口高龄化、少子化、空巢化等社会问题的出现，预计中国的老年抚养比将从2021年的20.8%上升至2050年的50%³。人口老龄化已不仅仅是一个数字层面的问题，更是一个需要认真对待的社会问题。大规模的城乡人口流动迁移，令中国的养老问题呈现独有特色。

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。现在我一方面是自己会注意养生保健，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⁴。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%⁵，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建设的规划（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市场力量满足需求转型。

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。

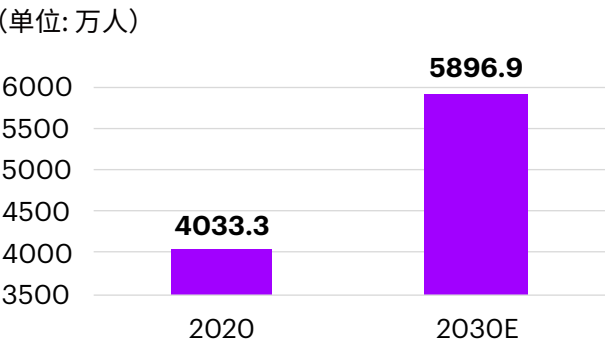
服务结构单一

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。

居家养老护理需求预测



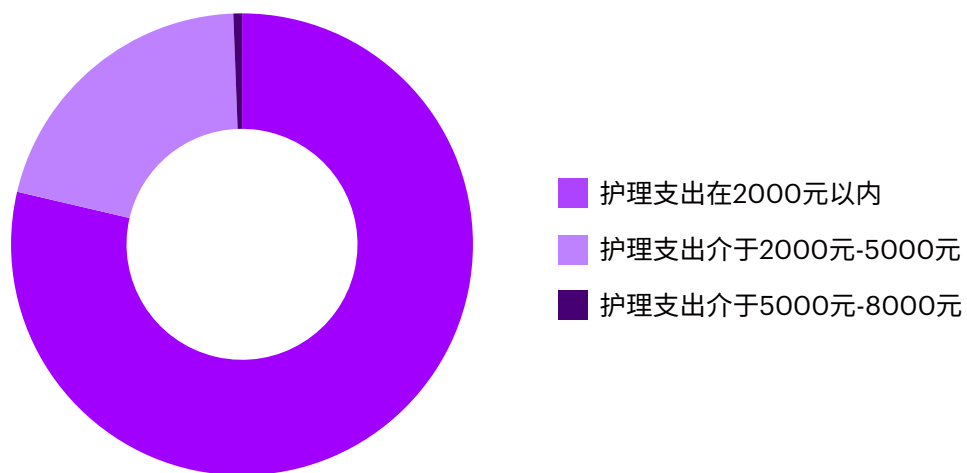
数据来源：《中国发展报告2020：中国人口老龄化的发展趋势和政策》

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，为世界第一⁶。

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。

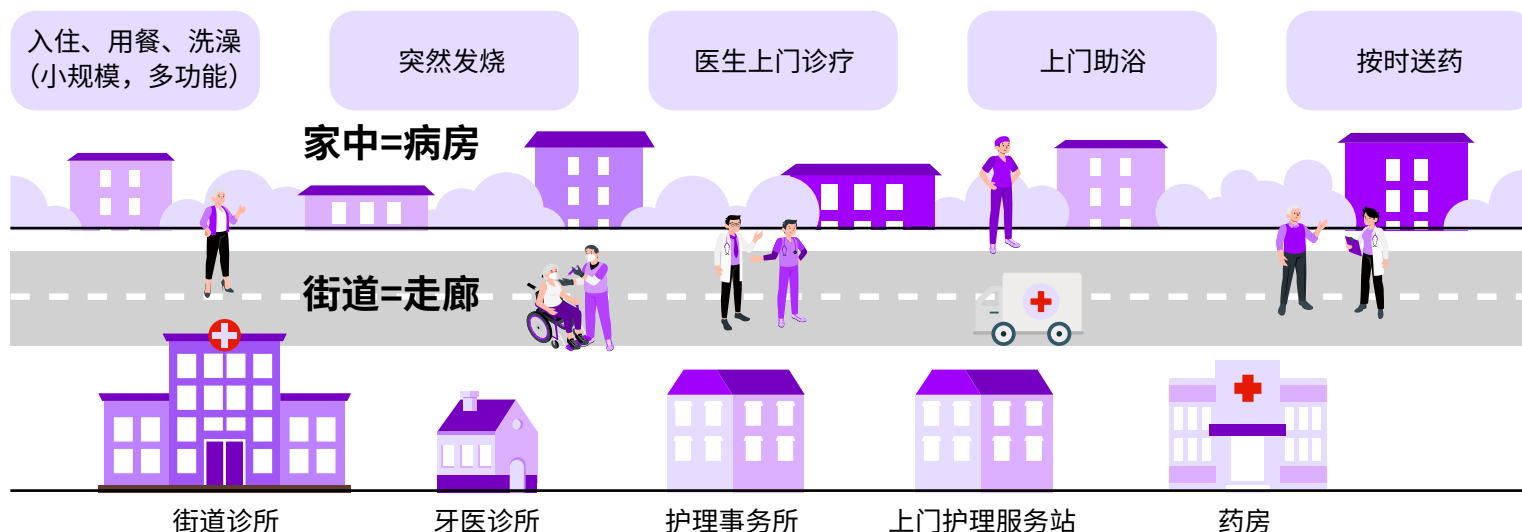
在此背景下，护理服务供给充分市场化，企业、非盈利机构与政府形成了良性生态，养老服务水平日益精细化。

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。

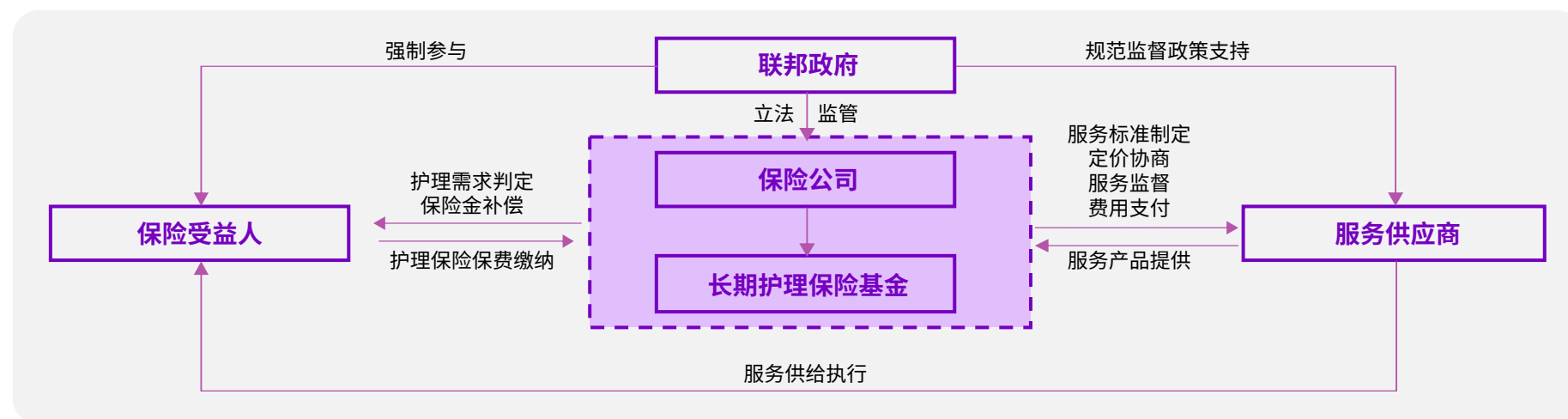
德国政府通过立法确立长护基金支付结构，由企业和职工共同缴纳；长护险给付能够覆盖大约70%的基础护理和老年人家政服务。政府还委托保险公司设立并运

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

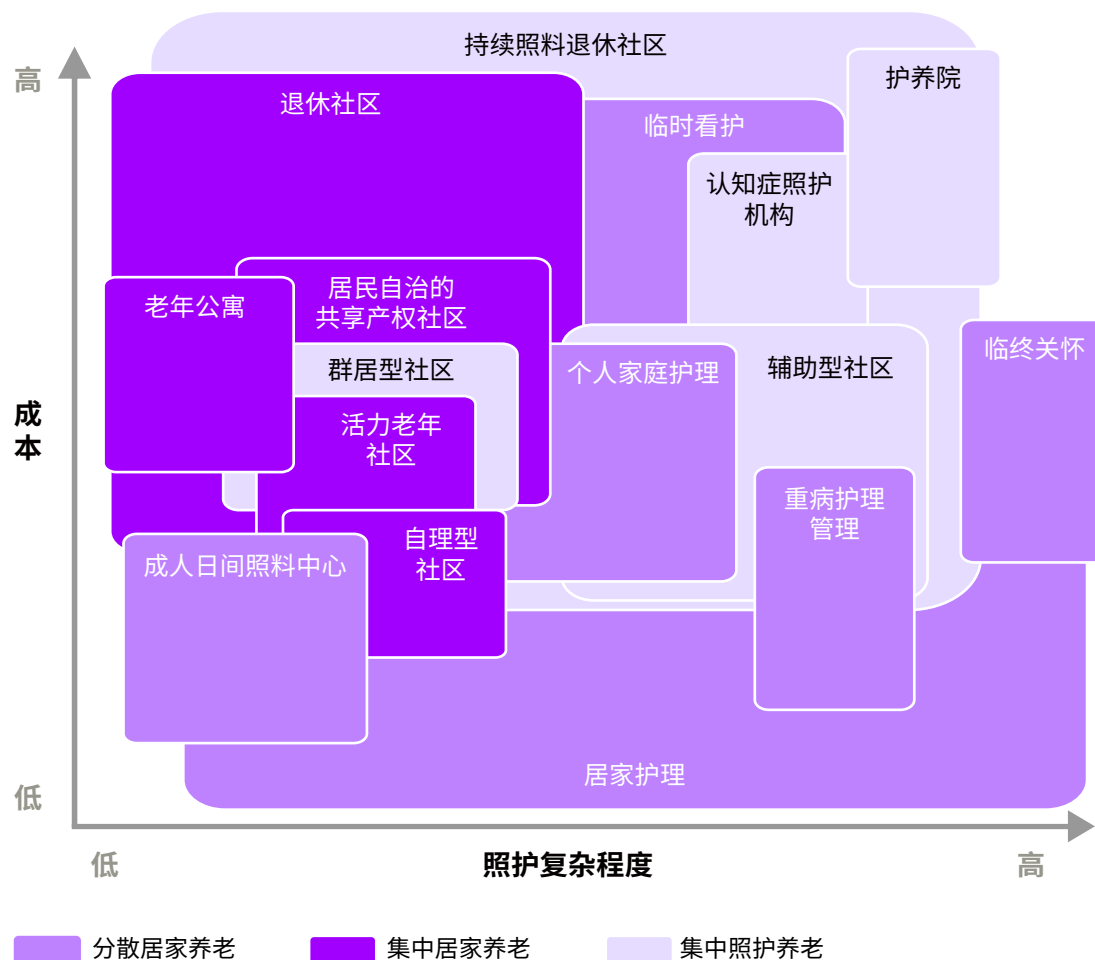


*数据由公开信息整理

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。尤其是其拥有的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。

埃森哲围绕居家养老创新孵化实践案例



一站式适老化改造中心

通过创新技术（XR）驱动的适老化改造中心，帮助加快空间改造进程、提高用户体验、助力银发群体自主构筑宜居享老的居家生活环境

解决核心痛点



知识不足、体验不佳、方案缺乏、技术障碍是适老化改造当下用户侧的核心挑战

利用创新技术



通过简单易用的XR技术丰富改造流程并创新体验，从申请到确认方案能够提效85%（预估）

涵盖广泛人群



一站式适老化改造中心能够影响至少1.5亿老人及其家庭



轻度认知障碍筛查

在日常生活中通过AI技术对MCI（轻度认知障碍）患者进行无感知早期疾病筛查和干预，防止进一步发展为阿尔兹海默症

初期阶段聚焦



MCI在早期容易被忽视，99.2%的MCI患者本身并不知道MCI是一种病症；通过聚焦意识建立和诊断两个早期阶段能够有效进行疾病的预防和干预

体验无感知



借助微信平台，通过日常对话达到无感知的监测和分析

长期管理陪伴



陪伴式AI对话帮助老龄群体克服疾病恐惧、提供有效的疾病管理帮助

A close-up photograph of a person's hands holding a smartphone. The person is wearing a dark suit jacket and a light-colored shirt. The smartphone screen displays a financial dashboard with various charts, including a large circular gauge in the center, several bar charts, and line graphs. The background is blurred, showing what appears to be an office or public space with other people. The overall lighting is soft, and the colors are muted, with a slight purple tint at the bottom.

居家养老： 中国保险企业的全新机遇

尽管国外先行国家已在居家养老产业方面积累了丰富的经验教训，可以为中国的保险企业提供宝贵的参考样本，但中国市场需求与海外国家也具有巨大的差异，发展速度快、群体规模大、社会影响深、

区域差异广、文化传承久等特点，使得中国的相关从业人员必须从本土的实际情况出发，结合先行者的经验教训，独辟蹊径深耕广袤的中国居家养老市场。

埃森哲认为，中国保险企业可以充分利用中国领先的互联网商业化和数字化能力，构建平台即服务的居家养老创新模式。



权益驱动

将养老服务作为购买保险后的赠与权益，由销售或服务费用补贴养老服务，吸引投保人/受益人拉动保费收入增长。



精益服务

民众享受的养老服务全面覆盖医疗照护和生活照护等老年生活的领域，主要依托政府社保体系支付，与商业护理保险联系弱，但也可参照探索无限的精益服务水平提升。



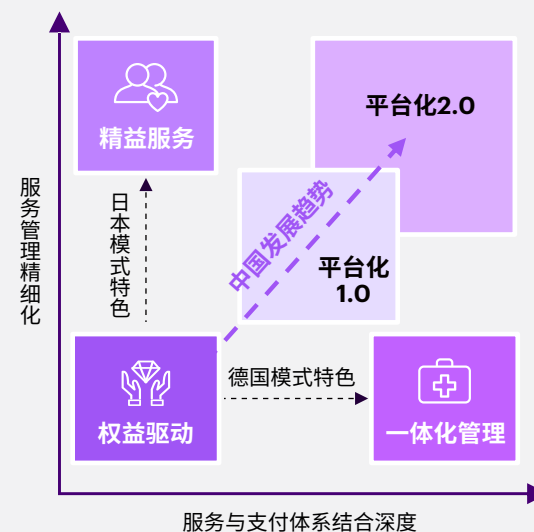
一体化管理

由保险公司整合服务资源由专属机构制定统一服务标准、集中式服务采购，参与服务质量监督由专属机构进行资金的筹集和管理，并依据服务内容向供应商支付服务费用。

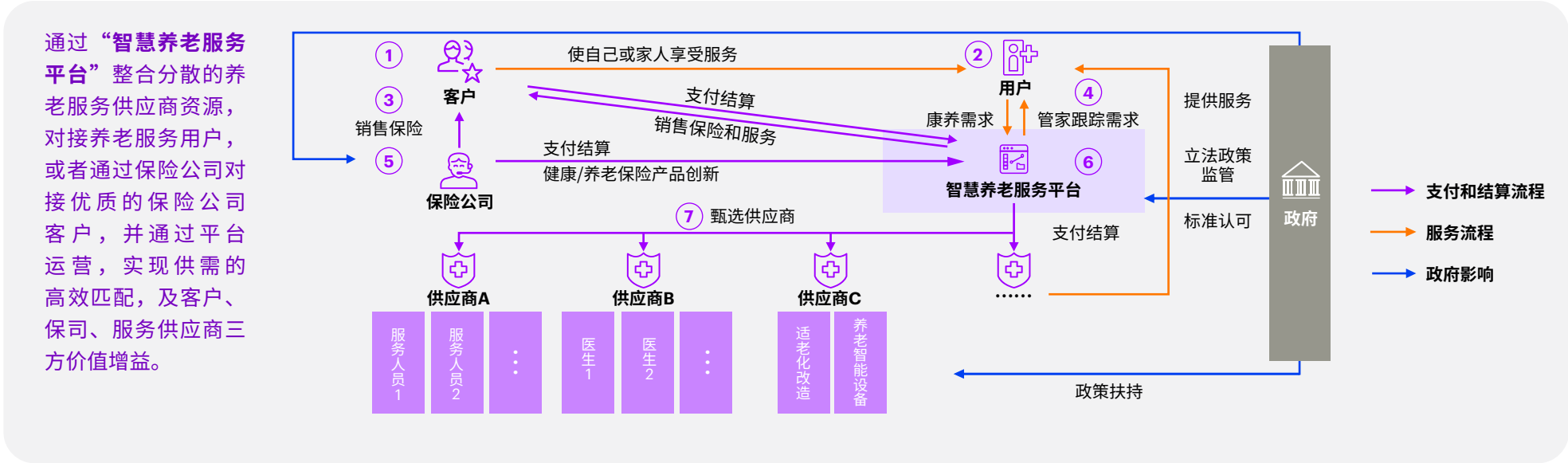


平台化

构建居家养老服务平台，以平台即服务模式和数字化手段洞悉客户和供应商两端，养老服务作为服务产品进行市场供给，整合供应商、制定服务标准、保障服务质量，追求平台性经济价值。



目前，部分领先险企已经开始在平台化方向上进行探索，但结合当前老龄化发展阶段及政策体系的现状，这种探索仍然以保险产品或客户权益为主要给付方式，业务模式和管理闭环仍未成形（我们将这一状态称为“平台化1.0”模式）与未来保险产品资金给付的规模化和成熟商业闭环（即“平台化2.0”模式）仍有差距。



角色		描述	角色		描述
1	客户	保险产品/健康养老服务消费者	5	保险公司	赚取健康/养老保费收入，为客户提供健康/养老保障
2	用户	客户的家人/客户自己	6	智慧健康养老平台	用户价值：捕捉用户需求，优选康养服务上线，管理供应商服务品质
3	代理人	销售健康养老保险产品，维护客户关系			平台价值：供应商返佣、广告推荐、培训赋能供应商，保险产品代销分润
4	康养管家/AI管家	长期跟踪客户需求，基于偏好推荐服务人员/医生/康复师等，进行评价管理	7	供应商团队	数据价值：赋能保险、用户、客户、供应商等各端
					甄选获取供应商，制定供应商及服务人员管理机制，供应商长期维护

保险公司应凭借综合优势积极参与养老生态建设

作为居家养老产业的重要参与方之一，保险公司凭借其在人寿、健康、养老、投资等方面的综合优势，有望在未来的产业格局中发挥关键作用。埃森哲建议相关企业可以从平台化养老服务生态的不同角色切入，发挥社会稳定器的保障功能和集团化企业的协同能力，助力养老生态的健康发展并赋能保险主业。



利用自身资金规模优势推动养老服务建设

通过自建、收购养老服务机构，或与社会性养老服务机构合作，服务保险客户的同时扩充市场供给；整合供应商和服务资源，缓解供给市场分散问题，平衡居家养老供给。

以支付功能切入养老服务生态

以商业保险的长期资金和庞大支付规模的优势，丰富养老支付来源、缓解养老支付压力。

科技赋能，加强数字化服务

合作养老科技企业，为老年人提供一站式解决方案；利用互联网技术和数据沉淀，为老年人提供数字化服务。

发挥社会保障性功能，助力行业规范发展

通过服务供应商和整合服务资源，形成行业内对居家养老服务的统一要求，助推行业标准建设；协助政府机构对社会保障性居家养老服务进行资金运营、服务运营等。

保险公司可主导构建平台化居家养老业务模式

保险公司主导构建平台化的居家养老业务模式，将分散的供应商和服务人员对接海量客户，可以实现以下价值：

海量长期资金，解决支付难题

保险公司海量保单具备大规模的保障额度，同时人寿保险具备长期性，通过商业保单或者寿转长护政策，成为居家养老服务的支付来源，解决支付难题。

严选服务产品，保障服务质量

通过平台对供应商和服务人员严格准入并监督服务品质，保障服务质量，并由客户自主选择口碑良好的供应商，实现优胜劣汰、良性循环。

管理交易结算，确保资金安全

客户获得养老服务的形式多样，权益/卡券/储值卡长期有效；服务完成后核算支付，保留一定金额或周期的保证金，确保资金安全和服务品质。

提升服务品牌，实现供需信任

当前的居家养老服务供应商非常分散，规模普遍有限，缺乏品牌知名度；接入智慧养老服务平台，接受保险公司的管理和监督，借助保险公司的良好品牌形象，快速建立客户对服务供应商的信任。



积极参与居家养老生态建设，有效反哺保险主业发展

保险公司建立平台化的居家养老服务模式，从经济效益而言也可以反哺赋能保险主业，未来随着平台业务的不断扩展，可以进一步实现获客转化和独立经营。

短期价值：服务赋能

满足保险客户对养老服务的需求，提升客户体验；通过居家养老服务权益和感知，促进客户触达和保险销售。居家养老服务作为保单权益，以良好服务口碑吸引新老客户转化新单并享受养老服务。

中期价值：获客转化

通过持续的客户触达、维护和活动运营，提升老客户黏性，吸引新客户投保，以“客户+服务”双轮驱动赋能保险主业。通过数字化平台吸引非保险客户购买使用居家养老服务，服务互动中持续转化保险销售。

长期价值：独立运营

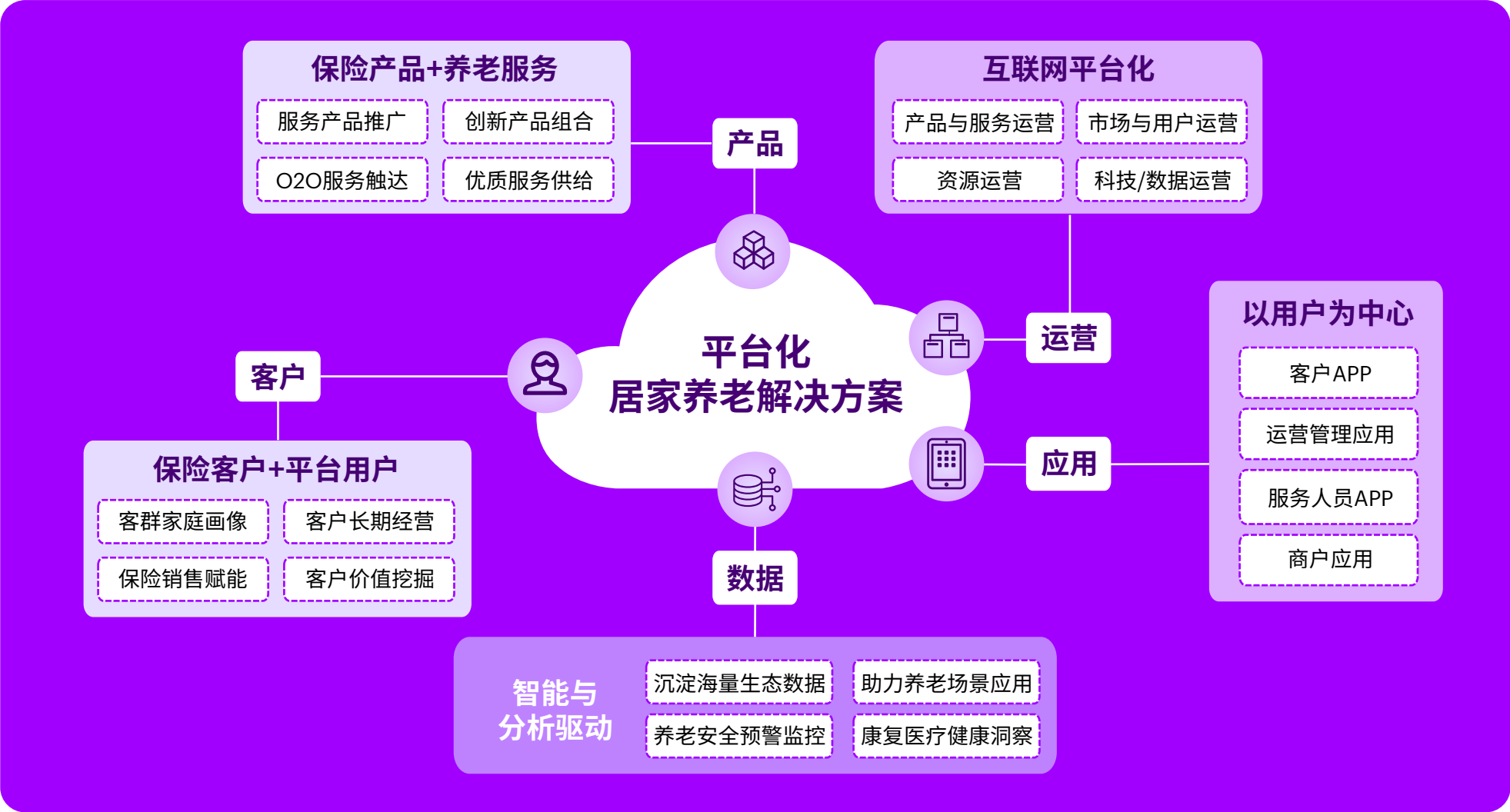
建立独立的运营能力，从服务保险客户向外延伸，逐步使养老服务业务独立运营并具备盈利能力，重塑保险康养商业生态。平台化的居家养老服务模式，对接供需双方，供给高品质服务，实现平台服务收入。





顺时应势： 埃森哲平台化居家养老解决方案

埃森哲归纳分析了保险企业参与居家养老服务生态的实践方式，并以“**平台即服务**”的理念，构建了平台化居家养老解决方案。解决方案从客户、产品、运营、应用和数据五大要素展开建设，期望帮助保险企业构建完整的居家养老生态蓝图。



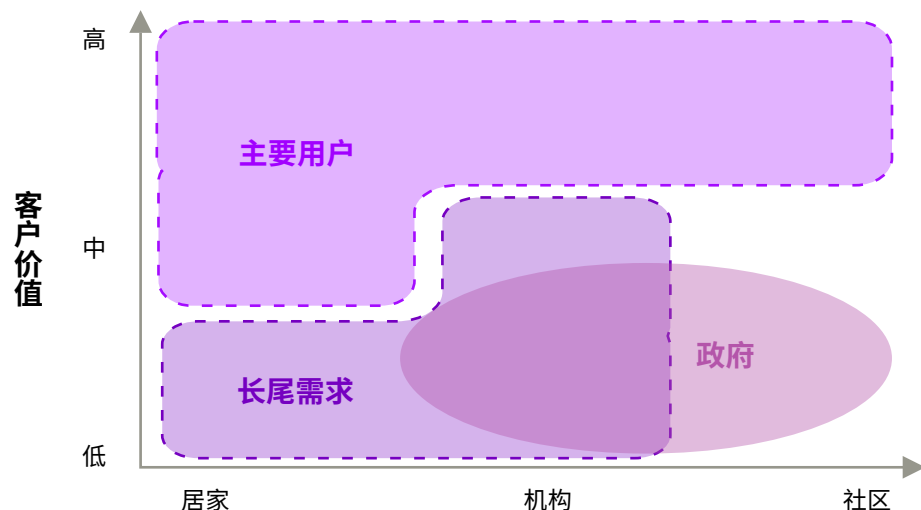
客户：通过平台化的模式形成养老与保险的价值连接，实现保险客户与平台用户的双向转化。

面向养老生态客群的客户选择与服务销售策略

高端客群：以极致体验、高品质稀缺服务为价值主张，期望获得高水准和专业化的健康养老服务；保险企业以专业服务、提供优先权益为服务策略，以稀缺性、家庭化建议为销售策略。

中端客群：以享受高品质、多元化服务为价值主张，期望获得以社区向居家辐射的养老服务；保险企业以保证服务质量与多元化产品矩阵为服务策略，以网格化拜访与激发康养兴趣为销售策略。

大众客群：以享受高性价比服务为价值主张，期望获得可以灵活组合，多支付方式的养老服务；保险企业以打造服务口碑，灵活产品组合与支付方式为服务策略，以识别痛点针对性推荐为销售策略。



立足于平台化的高频养老服务场景，创造新的保险销售和拓客机会

平台用户/非保险客户：平台通过提供养老管家刺激平台用户购买养老服务与产品，产生新的客户触达机会；保险企业利用养老服务产生的新触客机会，通过兼职管家拜访实现拓客，创造保险销售机会。

平台用户/保险客户：根据客户现有购买行为，保险企业通过营销员或兼职管家触达客户进行针对性产品推荐，实现产品加保；养老服务平台针对客户需求，通过养老管家，提供多样化养老服务与产品设计，刺激新的养老服务销售。

保险客户/非养老服务客户：保险企业通过营销员，通过为客户提供养老服务体验的方式，将保险客户向养老服务平台引流；养老服务平台通过提供多样化高频养老服务，留存客户，增加销售机会。

潜在客户：保险企业通过线上营销，刺激潜在客户购买钩子产品，同时通过钩子产品将潜在客户引流至养老服务平台；养老服务平台通过提供多样化高频养老服务，留存客户，增加销售机会。

产品：将保险产品与养老服务灵活组合，满足差异化的客户需求，以服务供给协同保险主业

模式一： 保险产品+增值服务 	• 将居家养老服务以保单增值服务的形式吸引客户购买保险 • 保险公司与服务机构签约，向老人提供居家养老增值服务 • 如客户需要增加服务项目、内容等，需向服务机构额外付费购买
模式二： 保险产品+服务产品 	• 保险公司与优质服务机构签约，将保险产品与服务产品形成组合，约定服务责任 • 被保险人使用责任内签约服务机构提供的护理服务，可获得更高比例报销结算 • 被保险人单独向签约服务机构购买服务，可享受特别折扣
模式三： “保险+服务”产品 	• 保险公司与服务机构签约，将服务嵌入保险的保障责任中，形成差异化保障的产品设计 • 按照责任约定，对轻度可逆的专病，由签约服务机构给付养老照护服务，对死亡或特定重疾的确诊给付责任保额

运营：将养老服务平台作为“互联网产品”深度运营，把控服务品质，提升平台的用户触达

在产品与服务、市场与用户、资源、科技与数据等四大方面，设计运营能力、制度流程、组织保障等运营要素。

产品与服务运营 	建立以“居家养老服务平台”为产品的运营能力，面向医疗、护理、出行、家居等细分领域，进行服务内容建设和服务产品管理；跟进服务订单的支付、下达、确认、履行等环节等，把控养老服务履约情况与执行品质。
市场与用户运营 	面向市场与用户开展用户、渠道、内容、活动运营，以用户为主导，挖掘市场用户需求，搭建基于保险、养老双场景的家庭画像，实现用户的促活、留存和价值转化；搭建用户运营成长体系，增强用户的获得感和体验感。
资源运营 	针对供应商、服务人员、设备等服务资源的运营，开展供应商的拓展、审查、考核，服务人员监控、培训等。保障养老服务的安全与品质。
科技与数据运营 	搭建平台云基础，满足服务的选购、下单、派单、支付等功能的响应；打造数据产品与智能应用，服务于养老服务场景下的监控预警、分析洞察等。



应用：搭建以用户为中心的服务应用体系，满足多方用户的应用需求

平台应用旨在为用户提供全方位的应用支持，参与用户涵盖客户、运营管理人员、上门服务人员以及商户。

客户APP端

为银发人群及家属提供从服务选择到服务评价全流程的应用支持。

运营管理应用端

为保险企业提供管理职能，包括订单管理、商户管理、服务人员管理、用户管理、任务管理以及统计分析等功能。

服务人员APP端

为服务人员提供订单接单、订单处理、服务实施、线上培训等功能。

商户应用端

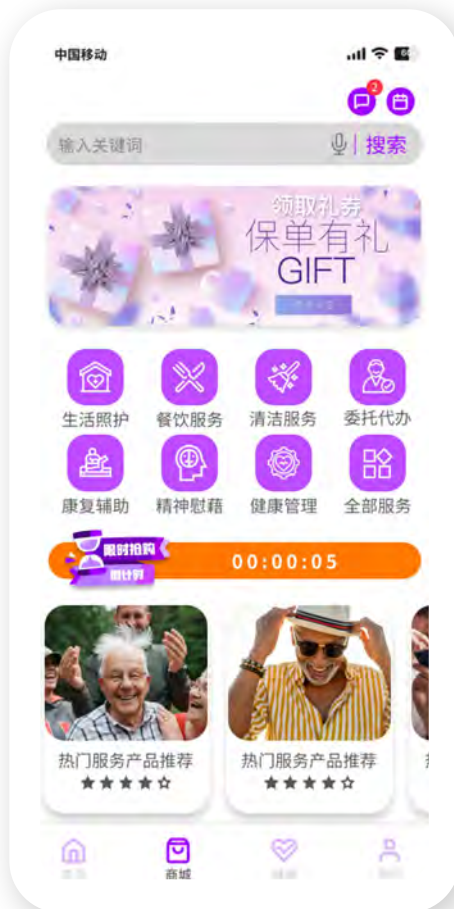
为供应商提供工单分配、服务监控、人员管理、投诉处理等功能。

埃森哲平台应用架构示例



【客户APP端】

客户选购下单平台应用模拟示例



【运营管理应用端】

养老服务运营服务平台应用模拟示例



数据：形成从监控到洞察的数据应用、智能分析能力

在生态圈运转的过程中，平台沉淀积累了海量的数据，并在确保数据安全合规的前提下能够以数据形成支持生态更好运转的良性循环。

赋能养老服务场景

为银发人群提供生命体征监测、行为轨迹监测、监控状况监测、居家安全监测等服务；

服务公共卫生事业

依托生态数据，服务公共卫生情况监测、紧急事件预警、失能评估等。

助力银发人群健康

形成医疗健康方面的数据洞察，为银发人群提供疾病风险预测、用药指导、康复建议、依从性管理等服务；

个人数据



- 基础信息
- 保险信息
- 家庭财产状况
- ...

地域数据



- 年龄结构
- 多发疾病
- 养老资源分布
- ...

医疗服务数据



- 病史
- 过敏史
- 用药历史
- ...

养老服务数据



- 服务使用种类
- 服务使用频率
- 失能情况
- ...

健康数据



- BMI
- 血压血糖
- 饮食偏好
- ...

结语

长寿时代莅临，人口老龄化的序幕渐起，有可能在未来数十年重新定义人类发展。站在新时代的路口，一切皆有可能，所有的尝试都蕴藏着巨大的能量，甚至足以改写我们父辈、我们自己和我们下一代的未来。

积极应对老龄化挑战，应成为全社会的共识。但这不仅需要国家力量的引导和支持，也需要社会力量的理解和参与，其中更需要企业力量的创新和推动，行业领导者也可以在这样一个巨大挑战中看到无限机遇。

所幸，保险企业已经“看见”并开始行动，经过前十年的探索和初试，接下来的五年将成为中国养老战略布局的关键窗口期，保险企业有望成为养老产业的领军者，推动各行各业入局链接，三生万物。

对于未来的一片旷野，我们没有定论，但我们希望更多创新探讨与脑力激荡。我们不仅期待在中国找到应对老龄化的商业与社会的“双价值”答案，也期待中国答案启发世界，真正实现“老有所依、老有所养、老有所为、老有所享”的大同理想。

注释

1. 国家卫健委：2035年左右60岁及以上老年人口将突破4亿，在总人口中占比将超30%
https://business.sohu.com/a/586500586_313745
2. 结婚人数9连降、老年人口超2.8亿，最新民政数据解读
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1780064452241088198&wfr=spider&for=pc>
3. 任泽平：预计2050年我国老年抚养比突破50% 任泽平：预计2050年我国老年抚养比突破50%_新浪财经_新浪网 (sina.com.cn)
4. 国家卫生健康委：我国养老呈“9073”格局
<http://www.rmzxb.com.cn/c/2021-04-16/2831140.shtml>
5. 2021年民政事业发展统计公报
<https://www.mca.gov.cn/images3/www2017/file/202208/2021mzsyfztjgb.pdf>
6. 统计显示：日本老年人口占比世界最高
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1777381358307768588&wfr=spider&for=pc>

参考资料

1. United Nations.(2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results
https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2022_wpp_key-messages.pdf
2. United Nations.(n.d.). 老龄化 | 联合国全球议题
<https://www.un.org/zh/global-issues/ageing>
3. United Nations.(n.d.). 人口 | 联合国全球议题
<https://www.un.org/zh/global-issues/population>
4. 中华人民共和国中央人民政府.(2022). 2021年度国家老龄事业发展公报
https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/26/content_5721786.htm
5. 上投摩根基金&蚂蚁理财智库.(2022). 2022当代青年养老规划调查图鉴.
<https://mp.weixin.qq.com/s/YV87LA948OitVk6-oH46uw>
6. Centers for Medicare & Medicaid Services
<https://www.cms.gov/>
7. Germany Federal Ministry of Health.(2020). Long-Term Care Guide
https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Pflege/Broschueren/200320_BMG_Ratgeber-Pflege_DINA5_ENG_bf.pdf
8. OECD Data
<https://data.oecd.org/>
9. 日本厚生劳务省
<https://www.mhlw.go.jp/index.html>
10. 吕园园.(2020).日本介护保险筹资机制对我国长期护理保险制度的启示. 中国保险(12),59-64.
doi:CNKI:SUN:ZGBX.0.2020-12-022.
11. 杨维波.(2019).日本介护保险制度运行现状及启示. 合作经济与科技(16),70-72.
doi:10.13665/j.cnki.hzjykyj.2019.16.027.
12. 徐晟.(2020).德国养老护理保险制度及其对中国特色社会主义社会保障体系建设的启示(硕士学位论文,浙江大学).
<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202002&filename=1020745864.nh>
13. Yanick Labrie (2021). Rethinking Long-Term Care in Canada: Lessons on Public-Private Collaboration from Four Countries with Universal Health Care. FraserInstitute. <<http://www.fraserinstitute.org>>.
14. 中国发展报告2020：中国人口老龄化发展趋势和政策. (2021). In
<https://www.cdrf.org.cn/zgfbzg/5586.htm>. 中国发展出版社.

业务联系人

邱勇攀

埃森哲大中华区董事总经理
金融服务事业部总裁
yongpan.qiu@accenture.com

严正

埃森哲大中华区董事总经理
企业技术创新事业部金融行业主管
zheng.yan@accenture.com

牛林海

埃森哲大中华区金融服务事业部
高级总监

刘强

埃森哲大中华区企业技术创新事业部
保险行业总监

李辛博

埃森哲大中华区战略与咨询部
金融行业咨询总监

鸣谢吴欣雨、于海东、陈晓熹、赵弋铭、袁也、赵丝羽、丘熠

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前拥有约73.3万名员工，服务于120多个国家的客户。我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户实现重塑并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务36年，拥有一支约1.8万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业 and 政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。业务联系，请致函：accenture.direct.apc@accenture.com。