

# 国企办养老机构可持续发展的系统路径研究

刘洪山 赵莉 周琪

国投沪康(上海)养老服务有限公司 北京市昌平区天通苑北社区卫生服务中心

国投颐康(北京)养老投资有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i1.2212

**[摘要]** 步入老龄化社会后,国企办养老机构在养老产业发展过程中扮演着重要角色,但其可持续发展仍然面临着一些问题和挑战。本文基于价值三角构建了由管理认知、资源能力、组织结构和盈利模式构成的养老机构经营四维模型,并借助“5W1H”分析法探讨国企办养老机构的可持续经营模式的具体内容。最后,本文提出新发展阶段推动国企办养老机构可持续发展的系统路径,即以流程再造重塑体系认知,以多元协同倍增资源能力,以用户思维创新盈利模式。

**[关键词]** 国企办养老机构; 价值三角; 5W1H; 可持续发展路径

**中图分类号:** TU246.2 **文献标识码:** A

## Research on the Systematic Path of Sustainable Development of State owned Elderly Care Institutions

Hongshan Liu Li Zhao Qi Zhou

Guotou Hukang (Shanghai) Elderly Care Service Co., Ltd Tiantongyuan North Community Health Service Center, Changping District, Beijing Guotou Yikang (Beijing) Pension Investment Co., Ltd.

**[Abstract]** After entering an aging society, state-owned elderly care institutions play an important role in the development of the elderly care industry, but their sustainable development still faces some problems and challenges. This article constructs a four-dimensional model for the operation of elderly care institutions based on the value triangle, which consists of management cognition, resource capability, organizational structure, and profit model. Using the "5W1H" analysis method, it explores the specific content of sustainable operation models for state-owned elderly care institutions. Finally, this article proposes a systematic path to promote the sustainable development of state-owned elderly care institutions in the new development stage, which is to reshape the system cognition through process reengineering, multiply resource capabilities through diversified collaboration, and innovate profit models through user thinking.

**[Key words]** state-owned enterprises operating elderly care institutions; Value triangle; 5W1H; Sustainable Development Path

随着人口结构的转变和经济社会的快速发展,人口老龄化问题日益凸显。截至2022年底,我国60岁以上人口为2.8亿人,占总人口的19.8%;65岁以上人口为2.1亿人,占总人口的14.9%。预计到“十四五”末期,60岁以上人口将突破3亿人,占总人口比重将超过20%,我国将由轻度老龄化转入中度老龄化社会。老龄人口的增加,同时带来了养老服务需求的扩大,对养老事业和养老产业发展提出更高要求。

国企办养老机构作为养老服务体系中的重要组成部分,具有不可替代的地位和作用。2023年5月,中办、国办发布的《关于推进基本养老服务体系建设意见》明确提出,鼓励支持党政机关和国有企事业单位所属培训疗养机构转型为普惠型养老服

务设施,提升国有经济对养老服务体系的支持能力,强化国有经济在基本养老服务领域有效供给。首先,国企办养老机构拥有更多的资源和政策支持。受政府的意志和利益的影响,国企办养老机构的决策行为在一定程度上能够保障养老服务的公平性和普及性。其次,国企办养老机构具有服务人民群众基本养老需求的社会责任。在努力创造经济价值、实现自身发展的同时,国企办养老机构坚持以人为本,旨在为老年人提供更好的生活质量和福利待遇。最后,国企办养老机构在传承和发扬优秀传统文化、推动社会和谐稳定方面有独特的优势,能够为老年人提供更具有人文关怀的服务。因此,探讨国企办养老机构可持续发展具有重要的意义。

### 1 当前国企办养老机构可持续发展面临的主要问题

尽管国企办养老机构在养老产业中扮演着重要角色,但目前仍然面临着一些问题,其中主要包括:

第一,供给短缺与需求不足并存。2022年,我国人均预期寿命已经达到77.93岁,主要健康指标居于中高收入国家前列;但人均健康预期寿命仅为68.7岁,超过1.8亿老年人患有慢性疾病,患有一种及以上慢性疾病的比例高达75%,失能、半失能老年人约4000万人,失智、半失智老年人约1500万人。从供给上来看,截至2021年末,我国养老服务机构和设施35.8万个,养老服务床位815.9万张,但其中两证齐全的医养结合机构只有6492家,床位总数为175万张。即使按照有1%的老年人需要入住医养结合机构,床位需求亦达到280万张,缺口仍然很大,“一床难求”和床位空置现象并存。需求端,随着人口老龄化的不断加深和经济社会的不断发展,一方面,老年人口的总量在不断加大,需求将呈现不断增加的趋势,特别是失能失智高龄老人的刚需增加;另一方面,人们对健康养老的服务质量要求也在不断提高,已经不再是简单地满足日常生活需要,而是提高到更好的物质需要和精神需要;最后,人们对全生命周期的健康整体需求提升,以治疗为中心向以健康为中心的转变,包括坚持预防、健康管理、治疗、康复一体考虑,不再简单地局限于某一个方面,而是要从全生命周期综合满足需要。

第二,服务质量亟待提高。一些国企办养老机构在管理和服务方面还存在欠缺,服务质量不稳定,难以满足老年人多样化、个性化的需求,影响了老年人的获得感和满意度。同时由于老年人在健康、心理和社交等方面存在差异,很多机构忽视了老年人个体差异和需求的多样性。

第三,人才短缺问题严重。养老服务涉及医护人员、康复师、心理咨询师等多方面专业人才,而养老机构在薪酬福利方面,相较一般的医疗机构往往缺乏竞争力;同时受政策所限,部分专业技术人才在职称晋升等方面存在障碍,致使国企办养老机构在招聘和培养人才等方面面临诸多困难,难以吸引到高素质的专业人才。

第四,盈利模式较为单一。首先,服务内容单一,部分养老机构和企业过于依赖传统的养老服务模式,主要以提供床位和护理服务为主,缺乏多样化的活动和娱乐项目。这可能导致老年人生活缺乏乐趣和丰富性,影响他们的生活质量和幸福感。其次,提供全面的高质量养老服务需要较高的运营成本,包括人力、设施、医疗设备等。然而,养老服务的收费标准受到老年人经济能力的限制,使得养老机构在盈利方面面临一定挑战。再次,一些养老机构和企业缺乏创新意识,只停留在传统的养老服务范畴,缺乏多元化的盈利模式。最后,潜在市场未得到充分开发。随着老龄化趋势的加深,养老产业拥有广阔的市场潜力。然而,一些养老机构可能未能充分挖掘市场潜力,尚未涉足到更多的养老服务领域。

第五,多元合作网络构建不完善。一是社区资源利用不足。一些养老机构可能存在与社区脱节的情况,老年人在进入养老机构后与社区的联系减少,导致社交和互动减少。应该鼓励养老

机构与社区合作,为老年人提供更多社区融合的机会。二是过于依赖政府或社会组织。一些养老机构可能主要依赖政府或社会组织作为唯一的合作对象。这样的合作模式可能导致养老机构对于政策和资金的依赖过度,缺乏自主经营能力。三是缺乏与科技公司的合作。现代科技的发展为养老服务带来了许多创新机遇,但一些养老机构可能未能积极与科技公司合作,推动数字化和智能化服务的发展。四是缺乏与医疗机构的合作。医疗机构在养老产业中起着重要的角色,但部分养老机构未能与医疗机构建立紧密的合作关系。

### 2 基于价值三角的国企办养老机构经营模式分析

#### 2.1 基于价值三角的国企办养老机构经营四维模型

如何定义价值、创造与传递价值以及获取价值,是构建国企办养老机构可持续发展模式的基点。本文借鉴张敬伟等人(2010)提出的价值三角模型<sup>[1]</sup>(见图1),在此基础上,针对国企办养老机构的基本结构和运营模式,增设“组织结构”子维度(见图2)。首先,市场定位反映价值定义的内容。它不仅表明了国企办养老机构的价值主张,而且界定了这一价值主张瞄准的目标顾客。其次,经营系统是价值创造与传递的运作系统,不但涉及国企办养老机构旨在改善价值创造与传递效率和效果而进行的资源和活动配置,而且还涉及与价值创造伙伴之间的分工。再次,组织结构作为价值主体,主要包含国企办养老机构的企业组织形态,以及相应的组织激励和动员机制。最后,盈利模式反映价值获取机制,或者说国企办养老机构在给顾客传递价值的同时赚取利润的方式。从三者的关系来看,管理认知决定着组织结构、资源能力和盈利模式的具体方向,属于养老机构决策层的战略规划。组织结构影响到管理认知的判断能力、资源能力的统筹程度以及盈利模式的持续时间。资源能力关乎管理认知、盈利模式的实现程度,同时关系到组织结构的激励机制。盈利模式则是前三者能否达成一致的集中体现。

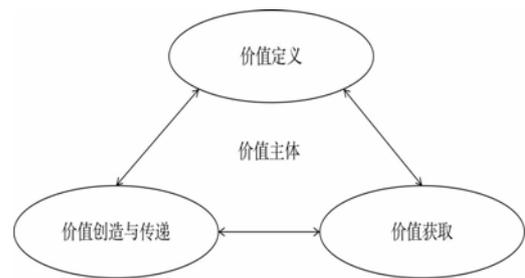


图1 企业经营价值三角形

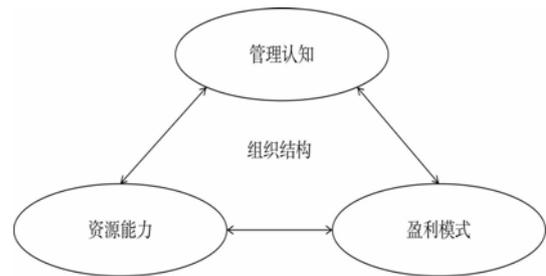


图2 基于价值三角形的国企办养老机构经营四维模型

2.2基于“5W1H”的国企办养老机构可持续经营模式分析

以上四维模型有助于全面、完整地思考国企办养老机构的可持续经营逻辑。在建构好具体的测度要素之后,本文借助“5W1H”分析法进一步探讨目前国企办养老机构经营模式各要素的详细内容。“5W1H”分析法又称为六何分析法,主要包括六大要素: WHY(原因)、WHAT(内容)、WHERE(地点)、WHEN(时间)、WHO(相关方)、HOW(方式)。结合价值三角模型,并利用“5W1H”分析工具对养老机构经营模式的要素构成进行分析,能够更好地帮助国企办养老机构改进自己的经营模式(见表1)。

表1 基于“5W1H”分析的国企办养老机构经营模式设计思路

四个维度	主要假设(时间 when 和地点 where 情境因素)			预期目标
	内容(what)	相关方(who)	方式(how)	依据(why)
管理认知	-以普惠型养老服务为主,探索多样化养老供给	-目标顾客或细分市场	-持续学习 -顾客界面 -设置企业使命和价值观 -明确市场定位 -建立交易治理机制	-养老市场提质扩容 -保障基本生活需要
资源能力	-关键资源 -互补资源	-企业内部各个单位 -企业各利益相关方	-关键标准 -技术支持 -品牌培育 -知识产权培育 -资源信息共享 -与商业合作伙伴相关的交易治理机制	-提供健康管理服务 -满足顾客个性化需求 -顾客自我价值实现
盈利模式	-成本结构 -收入来源 -收入潜力	-企业内部各个单位 -企业各利益相关方	-成本精细化管理 -多样化策略 -服务外包 -创新产品服务 -声誉培育 -积极营销策略 -强化监督与质量控制	-员工素质提升 -资源合理配置 -经济可持续发展 -持续性合作伙伴
组织结构	-领导方式 -部门设置 -价值网络	-横向组织结构 -纵向组织结构 -合作组织	-党建引领 -明确管理架构 -优化岗位设置 -构建合作网络	-服务健康中国战略

首先,国企办养老机构的可持续经营要聚焦“When”和“Where”,即国企办养老机构所面对的时间和地点,它们反映了养老机构在设计商业模式时必须考虑的情境因素。

从时间上来看,目前我国养老产业处于初期发展阶段,国内养老市场正处在培育阶段,老年群体的消费意愿和消费能力处于由低位向上攀爬的过渡阶段。作为事物发展的一体两面,不断增长的老齡人口意味着巨大消费市场和消费潜力的存在。根据尚普咨询数据显示,2022年中国养老产业的市场规模达10.4万亿元,同比增长22.3%,预计2023年市场规模或将达到12万亿元。

立足于当前的发展阶段,国内养老需求主要有两方面的发

展趋势:第一,刚性需求不断增加。随着我国从轻度老龄化迈向中度老龄化的发展阶段,人们对养老的观念和文化也在不断演变。过去,多数地区更倾向于家庭照料老人,而现代社会更倾向于专业化的养老服务。这就导致了机构养老服务潜在需求规模持续扩大。据北京泰康溢彩公益基金会和北京师范大学中国公益研究院等机构联合发布的《长寿时代中国养老机构高质量发展研究报告》推算,机构养老的总体需求从2010年的712万人增长到2020年的1056万人,同比增加344万人。特别是“50后”陆续超过70岁,刚性的医疗、养老、康复、护理需求逐渐显现。对于此类人群而言,以医养结合为主的养老服务以及老年用品等的消费,将会为养老服务市场带来持续需求。第二,质量要求逐步提高。伴随着消费能力和消费意愿更高的“60后”正式开始迈入老年,其开始从被动型的“养老”向主动型的“健康管理”转移,健康需求除了医疗、康复等刚性需求之外,追求品质、时尚、享受型的消费开始成为主流,诸如健康监测、慢病康复、养生保健等逐渐成为自身健康管理的关键点。这就意味着人们的养老需求正在从“有”到“好”、从被动养老到主动享老的质量转变阶段,专业化、普惠化、综合性的服务需求更加突出。

从地点来看,目前国内的养老需求主要集中于城市。由于城市通常有更高的人口密度和更多的老年人口,且拥有更为完善的医疗保障和更为充足的医疗资源,养老企业更容易在城市中找到更多的潜在客户。同时鉴于不同地区的经济水平,一二线城市往往会有更多的资金和资源用于养老服务。根据前瞻产业研究院的分析,头部养老企业均分布在配套较完善、居民消费水平较高的一线或沿海地区。此外,值得注意的是,虽然养老企业多集中于城市,但随着人口老龄化问题在农村地区也日益突出,未来可能会出现越来越多的养老企业开始向农村地区扩展,以满足农村地区老年人口的养老需求。

综上所述,养老产业的发展情况受到时间和地点两个维度上的情境因素的综合影响。了解和把握这些因素,有助于制定更有效的养老产业发展战略,以满足不同地区和不同时期老龄人口的养老需求。此外,技术创新对于养老产业的发展产生了巨大的赋能效果。数字赋能主要体现在数字技术对养老产业的支撑,通过技术为养老产业提供稳定的信息流支持。一方面,数字技术可以降低养老市场交易双方的信息不对称,增强产业内部各主体的协调性。另一方面,企业方可以借助数字技术提升自身的产品质量。比如,根据消费数据判断消费需求从而进行市场定位。

对应上述养老产业的现实情境,首先,养老企业应将“提质扩容”确立为发展主线,特别是肩负一定社会责任的国企办养老机构,在不断扩大养老床位、促进医养结合的过程中,更需要找准市场定位,通过模式创新和技术创新,做好自身品牌建设和产品质量。

其次,从管理认知、资源能力、组织结构和盈利模式四个维度出发,可以从国企办养老机构内部厘清可持续发展的具体逻辑。

从管理认知来看,就目前国企办养老机构而言,其主要面向国内市场提供全方位全周期的普惠型养老服务。同时,鉴于国企的雄厚实力,探索多样化养老供给也是国企办养老机构的责任所在。从解决失能失智高龄老人养老刚需入手,积极探索人民需要的、面向大众的、适合中国国情的健康养老模式,打造经营连锁化、布局网络化、服务标准化的养老服务体系,提供“健管、预防、康复、照护、乐享”五位一体的健康养老服务。并在此基础上,探索发展医疗服务、老年用品及康复辅具、医疗器械、健康养老人才培养、老年文化产品等健康产业,打造以养老服务为核心、上下游联动的大健康产业链。在路径选择上,国企办养老机构主要是通过面向优秀经验主体的持续学习,关注顾客界面,设置可持续发展的企业使命和价值观,同时构建清晰的交易治理机制。

从资源能力来看,由于国企性质,在资源配置方面具有一定优势。首先,在资金配置方面,由于预算软约束的存在,国企办养老机构依托于财政兜底,同时享有贷款融资等方面的隐形红利。其次,政策方面,国企办养老机构的信息不对称问题较轻。与政府之间的紧密联系,以及国企高管的半行政化身份,使得国企办养老机构较于民营养老企业能够提前获取相关政策信息,从而优先享受政策红利,在市场竞争中更具有优势。再次,在项目委托方面,国企办养老机构的天然信用优势,使其与地方政府的合作成为常态化。最后,国企办养老机构具有较强的抗风险能力。目前,我国养老产业处于起步阶段,相关的消费意愿和消费能力不足,床位空置率较高。同时,由于投资回报周期较长,增加了开发过程中的不确定,企业的抗风险能力变得至关重要。因此,国企办养老机构成为我国养老产业发展的重要力量。总而言之,国企办养老机构的关键资源即其凭借国有企业优势,获取相关生产要素,降低生产经营过程中的交易成本,从而扩大养老市场占有率。

除了自身的关键资源要素外,国企办养老机构还必须清楚需要从价值创造伙伴那里获取哪些互补资源与活动。国企办养老机构的价值创造伙伴包括民营养老机构、外资养老机构、地方政府、金融机构、产业链上下游企业等等。首先,国企办养老机构需要与合作伙伴明确共同的合作目标和利益。其次,养老机构和合作伙伴应该共同分享资源和优势,相互促进发展。例如,养老机构可以为合作伙伴提供老年人服务和专业知识,而合作伙伴则可以为养老机构提供技术、市场渠道或其他资源支持。广泛的合作关系可以帮助国企办养老机构具备一定的灵活性和适应性,以此应对复杂多变的 market 环境和需求。

在资源能力的具体策略上,国企办养老机构可以通过与价值伙伴合作,共同建立关键标准、研发共性技术、培育品牌和知识产权、促进资源信息共享等,推动自身资源能力的不断提升,增强企业核心竞争力。

从组织结构来看,Sinkovics等(2014)认为国企办养老机构的组织目标驱动自身去朝向某个特定方向的商业模式进行创新<sup>[2]</sup>。Doz等(2010)认为企业的组织结构调整能够帮助企业增

强战略敏感性和战略灵活性,决定了企业是否能够及时对外部冲击作出迅速的反应<sup>[3]</sup>。Itami等(2010)认为组织学习可以影响国企办养老机构对于外部环境的认知以及对外部资源的内部化,通过组织学习借鉴吸收成功商业模式的经验,规避风险,不断在实践中改进自身的治理结构、吸纳专业人才、构建无形资产,从而实现自身的商业模式创新<sup>[4]</sup>。具体路径选择上,国企办养老机构可以发挥自身的党建优势,提升组织凝聚力,并通过不断优化现代企业制度,明确管理架构、优化岗位设置以及构建合作网络,从而提升组织效率,帮助机构在激烈的市场竞争中保持韧性。

从盈利模式来看,企业商业模式原型中盈利模式的变化驱动着企业价值创造和价值获取模式的改变。国企办养老机构可持续盈利模式的构建是其可持续发展经验的集中体现,现阶段,其关键在于优化成本结构、拓宽收入来源以及增加收入潜力。具体路径而言,国企办养老机构可以借助成本精细化管理、多样化经营策略、产品服务创新、声誉培育、积极营销策略、强化监督与质量控制等加以实现。

### 3 推动国企办养老机构可持续发展的系统路径

当前,如何实现可持续发展成为困扰国企办养老机构的普遍问题。在解决上述问题的过程中,主线是如何培育并增强国企办养老机构的核心竞争力。在笔者看来,其关键在于增强养老机构盈利能力的同时实现提质扩容。

借鉴吴晓波等人(2017)研究成果认为“管理认知-组织结构-资源能力-盈利模式”彼此联通、互相促进,共同构成国企办养老机构可持续发展的核心维度(见图3)<sup>[5]</sup>。国企办养老机构管理层需要有意地增强自身的资源能力、优化和整合组织结构、培育新的盈利模式,同时调动价值网络中的互补资源、引入符合新范式的技术,从而实现经营模式的可持续发展。基于此,本文提出新发展阶段推动国企办养老机构可持续发展的系统路径:以流程再造重塑体系认知,以党建释放组织结构活力,以多元协同倍增资源能力,以用户思维创新盈利模式。同时,还要注重识别、学习、试错和反馈的企业经营策略选择。

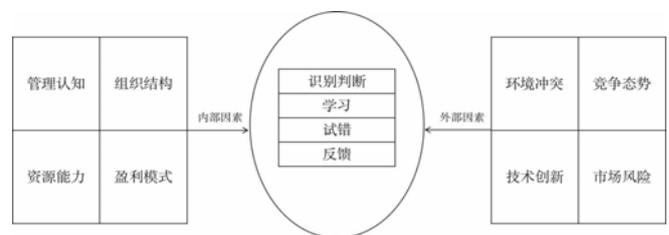


图3 国企办养老机构可持续经营的系统路径

#### 3.1 体系化推进国企办养老机构的业务流程再造

“业务流程再造”(Business Process Reengineering)主张利用先进的数字技术和现代的管理手段,以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,以打破传统的职能型组织结构,建立全新的过程型组织结构,从而实现企业经营在

成本、质量、服务和速度等方面的突破性的改善。国企办养老机构需要重塑体系化的价值链条。价值主张应该以顾客价值为核心,同时兼顾其他利益相关方的价值诉求。因此,要建立完善覆盖项目筹开、客群建设、市场营销、运营服务、基建工程、安全生产、人才队伍、党的建设等全要素、全流程的经营体系,为机构不断发展壮大提供坚实支撑。同时,产品设计上,要建立以人为本的全诉求响应机制。以老年人为中心,以满足医疗、生活照护、营养膳食、社交、精神文化等全方位需求为出发点,提供个性化、精细化的健康养老整体服务。以服务和需求为牵引,不断检视、完善人员配比、产品配置、市场营销、服务供给、服务流程、内部管理、风险控制、安全生产等全要素、全流程的经营体系,适应服务需求和未来发展需要。此外,还应促进养老服务标准化建设。如国内首部认知障碍老年人照护服务团体标准——《认知障碍老年人照护服务规范》(T/CGSS019-2021)。在促进认知症照护标准化、规范化的同时,为企业打造认知症照护核心能力奠定了基础,从而实现交易成本的降低,并减轻了企业在体系化经营中的标准约束。

### 3.2 依托党建引领整合国企办养老机构的组织凝聚力

国企办养老机构应以党建强化价值网络的紧密度。根据相关研究,上游供应商、互补者的商业模式可以使企业从价值网络中获得经验、互补资产等不同资源。传统养老企业的自身成长过程中,大都是通过契约形式与客户、供应商、合作伙伴等建立联系,缺乏可靠的社会资本注入。在党建引领下,价值网络的连接将会变得更加深入。党的基层组织分布广泛,具有严密的组织架构且充满活力、凝聚力强,具有其他基层治理主体无法比拟的政治优势、组织优势、制度优势和群众工作优势。<sup>[6]</sup>其中,政治优势实现强有力的引导,为主体合作提供根本保证;组织优势利于增强主体间党群联系,实现目标有效的整合并形成推动力;制度优势保证了合作过程的规范化;文化优势有助于企业文化的塑造以及品牌内涵的进一步升华;群众工作优势能够有效动员各主体内部成员,激发老年群体的自治活力,利于建立信任机制。

以JK公司的具体实践为例,其借助政治优势实现强有力的引导,为工作开展、主题合作等提供坚实保障。比如,制定落实党建工作五年规划实施方案,推进党建工作扎实有效开展。严格落实《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》,充分发挥党委把方向、管大局、保落实的重要作用,确保将党的领导融入公司治理的各个环节;立足于党建的制度优势,保证工作过程的规范化。比如,坚持政治监督与改革发展相贯通,落实《公司党委全面从严治党主体责任清单》,把党的政治建设摆在首位;严格开展政治监督,持之以恒做好日常监督;持续加强作风建设,不断巩固中央八项规定成果,营造求真务实、风清气正的干事创业环境。立足于党建的组织优势,以党组织为领导核心,凝聚各方治理力量,推动治理主体的自发行动向集体行动转变。增强主体间党群联系,实现目标有效整合并形成推动力。比如,实施“改革发展党员先行”工程,探索党建与业务的深度融合。通过采用

挂牌督战、责任到人、倒排工期的方式推进项目落地。提升价值网络合作主体的凝聚力,提升合作效率。通过开展联合党日活动形式。坚持以党建带工建、促团建。持续推进青年精神素养提升工程,积极组织板块员工参加青年说、微课大赛等活动,宣传背后故事,展现青年形象;踊跃参加内训师大赛,提升业务培训水平;立足于党建的文化优势,发挥好红色文化基因的育人功能。红色文化是我们党宝贵的精神财富,是中国特色社会主义文化自信的重要源头,具有深厚的文化底蕴,有利于培育企业文化,增强企业员工的凝聚力,同时使产品更具吸引力。在促进养老产业发展的实践过程中,JK公司努力做好党建品牌建设,传递企业品牌形象。结合行业特点和企业文化内涵,建立党建品牌体系。通过共建党建品牌与企业品牌,诠释公司使命、愿景及核心价值观。立足于党建的群众工作优势,动员各主体内部成员,激发老年群体的自治活力,建立信任机制。比如,组织入住党员长者组成宣讲团,为公司年轻党员讲述亲身经历、红色故事。

### 3.3 以多元协同倍增国企办养老机构的资源能力

首先,应以全产业链布局促进国企办养老机构降本增效。养老产业涉及到上游的材料供应、中端的制造和终端的服务和运营等诸多环节。以往的发展模式中,国企办养老机构缺乏资源整合能力,更多依托于第三方的产品和服务供给,增加了交易成本和信息约束。利用规模效应,优化供应链和产业链管理,实现原材料供应、产品生产、服务运营的全流程闭环管理,形成综合化的养老供给体系,进而实现降本增效。此外,随着适老化产品市场占有率的不断提高,诸如家具、卫浴、养老理财等多元适老化产品,同样要求全产业链的经营管理模式,以此降低养老机构运营成本,同时拓宽业务和产品范围。国有企业作为诸多产业链基础设施的提供者,比如目前诸多适老化产品的开发、制造和销售,已经组成了完善的产业链条。其次,构建基于多元主体共创国企办养老机构的价值网络。以JK公司为例,其深入推进与医院、医药大学的合作,打造认知功能障碍早期筛查、诊断、护理与物理康复的综合性整体解决方案。同时加强产教协同,构建职业教育培训体系,探索了工学一体化的培训教育模式。此外,积极拓展社区居家养老服务,探索康养服务模式,加强医养与康养服务协同联动,实现高水平的医养康养相结合,形成可复制可推广的健康养老模式。最后,探索产融结合的养老盈利新模式。通过保险等金融方式增强老年客户的偿付能力,有助于提高偿付意愿。以养老盈利模式成熟的日本为例,介护保险收入占其养老机构总收入的比重已达到70%,成为日本养老机构最稳定的收入来源和盈利保障。日本介护保险将参保人分为7个介护等级,并以与介护等级匹配的护理服务作为参保收益方。对介护保险参保人而言,在入住养老机构时,除了10%的介护费外,只需承担住宿费和餐饮费等,极大保障了参保人对养老服务的支付能力。对于养老机构而言,提供标准化介护保险服务,不但操作难度低,而且能够获得稳定的保险收入,达成双赢的结果。<sup>[7]</sup>

### 3.4 以用户思维创新国企办养老机构盈利模式

首先,以数字技术推进国企办养老机构的供需对接。国企办

养老机构应借助数字技术推进产品服务和经营管理的质量提升,实现运营管理平台化、产品服务数字化、客户开发运维数据化、线下场景智慧化和设施设备科技化。在服务端,打通数据链和产业链,建立集社区、家属、护工于一体的智慧养老平台,构建“数据采集-产品重塑-服务清单-评价反馈-管理优化”的快速响应闭环。互联网最明显的特征就是通过交易平台、支付平台和物流平台自身的效率,缩短或重构了“传递价值”的逻辑,进而产生“连接红利”。借助平台的去中心化交易模型,允许机构养老与社区养老的供应商在平台上架或者预售自己的产品,同时每个机构、社区养老产品的个人持有者对于自己产品拥有完全的定价权,交易方式灵活,降低中心化定价模式的成本,这样就可以将交易方式与投资方式多样化。此外,通过养老数据分析和应用可以更好地了解老年人的需求和服务状况,提供更加个性化和精准化的服务。实时的养老数据采集有助于对老年人的身体健康状况进行监测和管理,及时发现和预防疾病,提高老年人的生活质量。比如,打造智慧居家养老服务平台,将线下各类资源如服务商、服务资源、服务人员都汇集在一起。大数据技术提供菜单式养老服务,为老人提供便捷的沟通、筛选出优质的服务供应商、供给高效的个性化服务。在管理端,构建集战略、运营和财务于一体的养老企业数字管理平台。比如,JK公司通过打造智慧平台,为企业提供标准化管理、智能感知系统装配和大数据分析的一体化解决方案。其次,针对不同需求,需要不断寻求创新和多元化发展。一方面,可以通过提供高附加值的增值服务来增加收入,如康复护理、健康咨询等。另一方面,应积极拥抱科技创新,利用信息化、智能化技术提高服务效率和质量。同时,还应充分挖掘潜在市场,不断扩展服务领域,满足老年人多样化的需求。综合利用各种手段,养老产业可以实现盈利模式的多元化,推动行业的可持续发展。以JK公司为例,其承接国企医院改革取得实质成效,为加强公司医疗服务能力提供有效支撑。扎实推进与地方合作,以公建民营为主加强医养床位获取,构建发展机构养老的全国性布局。最后,通过品牌建设提升国企办养老机构的公共声誉。要坚持以提升运营服务水平、提升客户满意度为基础,以客户为中心的品牌塑造和营销传播,不断强化专注专业、安全可靠、值得信赖的企业形象,为提升社会影响力贡献力量。

#### 4 结语

本文深入探讨了国企办养老机构面临的挑战和问题,并提出了一系列可行的解决方案和系统路径。首先,应该认识到国企办养老机构必须面临的挑战。随着人口老龄化程度的不断加深,养老服务需求不断增加,因此如何有效提高服务质量、扩大服务覆盖,是摆在我们面前亟需解决的问题。同时,财务和管理方面的困难也必须得到重视,确保机构能够稳健运营,不断提升自身的服务水平。其次,现代科技的应用将为养老机构的发展提供新的动力,从智能化设施到数字化服务的推广,将提升养老服务的

质量和效率。

然而,挑战之中也蕴含着机遇。国企办养老机构拥有庞大的资源和社会信任,这为其在养老服务领域的发展提供了坚实基础。在制定可持续发展的系统路径时,必须充分发挥国企办养老机构的优势,加强与其他社会力量的合作,形成一种协同发展的格局。

为了实现国企办养老机构可持续发展的目标,建议在政策层面上,加大对养老事业的扶持力度,提供税收、财政等方面的优惠政策,为机构的稳步发展提供有力保障。在技术层面上,积极拥抱信息化、智能化的养老服务模式,提高服务效率和水平。此外,加强人才培养和管理能力建设,为机构注入新鲜血液,不断提升服务质量。

最后,国企办养老机构的可持续发展还需要全社会的关心和参与。政府、企业、社会组织以及公众应共建共享养老服务体系,让老年人能够过上幸福安康的晚年生活。只有形成合力,国企办养老机构才能迎接老龄化社会带来的挑战,让自身在可持续发展的道路上不断为老年人提供更为优质的产品和服务,从而更好地服务于健康中国战略。

#### 【参考文献】

- [1]Sinkovics N, Sinkovics R R, Yamin M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid—Implications for MNEs?[J]. *International Business Review*, 2014, 23(4): 692-707.
- [2]Doz Y L, Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 370-382.
- [3]Itami H, Nishino K. Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 364-369.
- [4]张敬伟,王迎军.基于价值三角形逻辑的商业模式概念模型研究[J]. *外国经济与管理*, 2010, 32(06): 1-8.
- [5]岳经纶,刘洋.党建引领社区善治的逻辑——基于浙江省N街道的研究[J]. *治理研究*, 2021, 37(05): 59-69.
- [6]吴晓波,赵子溢.商业模式创新的前因问题:研究综述与展望[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(01): 114-127.
- [7]焦扬.日本养老产业发展的政策体系及盈利模式研究[J]. *金融经济*, 2019, (24): 26-28.

#### 作者简介:

刘洪山(1980--),男,汉族,山东省陵县人,研究生,高级经济师、主管护师、社会工作师,研究方向:养老服务与管理。

赵莉(1980--),女,汉族,山东省临邑县人,大学本科,主管护师,研究方向:护理管理。

周琪(1980--),女,汉族,吉林松原人,大学本科,管理学学士,研究方向:人力资源管理。