

长三角一体化下异地养老企业协同发展研究

钱雪飞, 孙嘉曼

南通大学商学院(管理学院), 江苏 南通

收稿日期: 2026年3月12日; 录用日期: 2026年4月13日; 发布日期: 2026年4月23日

摘要

在长三角区域一体化与人口老龄化双重背景下, 异地养老企业作为区域养老服务供给的核心主体, 其高质量发展是推动异地养老产业成熟的关键。通过对现有文献和政策进行梳理, 发现长三角异地养老企业在跨区域运营、人才管理、服务质量等维度面临的现实困境, 并提出强化企业政策协同能力以主动打破运营壁垒, 推进资源整合与模式创新以提升跨区域运营能力, 加强企业文化以提升人才与服务质量, 为长三角养老服务一体化提供企业层面的实践路径, 为推动长三角区域养老一体化高质量发展提供有益参考。

关键词

长三角, 异地养老企业, 区域一体化, 企业协同

Research on the Collaborative Development of Intercity Elderly Care Enterprises under the Integration of the Yangtze River Delta

Xuefei Qian, Jiaman Sun

Business School (Management School), Nantong University, Nantong Jiangsu

Received: March 12, 2026; accepted: April 13, 2026; published: April 23, 2026

Abstract

Against the dual background of regional integration and population aging in the Yangtze River Delta, intercity elderly care enterprises, as the core providers of regional elderly care services, are key to advancing the high-quality development of the cross-regional elderly care industry. By reviewing the existing literature and policies, this study identifies practical dilemmas faced by enterprises in cross-regional operation, talent management and service quality. Accordingly, it proposes to enhance

enterprises' policy coordination capacity to break operational barriers, promote resource integration and model innovation to improve cross-regional operation capabilities, and strengthen corporate culture to upgrade talent and service quality. These suggestions provide practical pathways at the enterprise level for the integration of elderly care services in the Yangtze River Delta and offer useful references for promoting its high-quality development.

Keywords

Yangtze River Delta, Intercity Elderly Care Enterprises, Regional Integration, Enterprise Collaboration

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 问题的提出

长三角地区作为我国经济发展的重要引擎,在人口老龄化加速的背景下,养老服务问题日益凸显。截至2023年底,三省一市共有60周岁以上老年人5235.44万人,占总户籍人口的25.4%,上海、江苏、浙江、安徽的户籍人口老龄化率分别达到37.40%、26.02%、26.17%、21.00% [1],高于全国平均水平。人口老龄化带来的养老压力,对区域内养老服务的供给能力、服务质量和资源配置提出了更高要求。凭借地缘相近、人缘相亲的天然优势,异地养老型企业在长三角地区应运而生,成为承接跨区域养老需求、整合分散资源的关键力量,为缓解老龄化压力、提高老年人晚年生活质量、满足多样化的养老需求提供了新思路。在长三角高质量一体化发展上升为国家战略的大背景下,区域养老服务融合发展成为异地养老企业面临的重要机遇与必然趋势。

长三角地区目前已通过整合三省一市(江苏、浙江、安徽、上海)的养老资源,打破地域限制,努力实现养老服务的协同发展,不仅能够提升老年人的生活质量,满足其多样化的养老需求,还能促进区域经济的协调发展,推动社会和谐稳定[2]。然而当前企业协同多停留在政策引导下的被动响应层面,存在主动整合资源的意识不足、跨区域运营中的政策适配能力薄弱、人才管理中的文化凝聚力缺失等问题,导致企业难以形成协同合力,既制约自身高质量发展,也延缓了区域养老服务一体化进程。基于此,从企业视角出发分析异地养老协同发展的困境并提出相应对策,对探索中国特色养老服务模式具有重要实践意义。

2. 长三角异地养老企业发展的动力机制

(一) 制度驱动: 构建企业协同的“制度保障力”

长三角区域一体化的深入推进,为异地养老企业创造了前所未有的制度环境。企业得以利用日益完善的区域协同机制发展跨区域养老融合服务。国家层面,《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》明确将养老服务纳入区域公共服务协同重点,支持机构跨区域连锁、标准互认、医保异地结算[3];省级层面,长三角三省一市联合出台《长三角养老服务一体化发展合作备忘录》[4],推进资质互认、培训互通、数据共享、监管协同。医保协同发展、养老机构等级评定互认等机制的建立,使企业能够更顺畅地规划跨区域的服务布局,显著降低了因制度差异导致的运营成本。专项层面,长期护理保险异地结算等试点项目的推进,直接拓宽了企业的潜在客户池,使“异地养老”对老年人而言成为一种更具财务可行性的现

实选择。此外,区域内正在构建的智慧助老服务体系与“一卡通”等服务场景,也为企业整合资源、提升服务效率与用户体验提供了强大的数字化工具。面对这一有利趋势,敏锐的企业正主动调整内部流程,积极申请参与各类互认与结算试点,力求将制度优势转化为自身的市场竞争优势。

(二) 需求拉动: 激活企业创新的“市场牵引力”

随着长三角地区老龄化程度的加深,老年人的养老需求也随之变得多元化。首先是基础养老需求扩容推动规模扩张。截至2023年底,长三角60周岁以上老年人达5235.44万人,户籍老龄化率25.4% [1]。庞大的需求基数促使企业加快了向异地扩张的布局。其次是品质养老需求升级催生服务创新。随着“60后”“70后”群体逐渐步入老年,其养老需求变得品质化、个性化。品质化体现在老年人对“旅居+康养”“文化+养老”等融合养老服务的品质需求显著上升;养老需求的个性化需求则促使企业从“单一供给”转向“协同服务”。据民政部2024年数据,湖州市旅居康养人数较2023年增长300%,上海、南京等地老人占比超80%,这种需求升级直接推动企业整合文旅、医疗等资源并逐步开发复合型产品[5]。

(三) 资源互补: 形成企业发展的“要素整合力”

长三角养老服务供给呈现区域资源互补格局。上海在智慧养老、康复护理领域具备理念与设施优势;江苏依托制造业基础,在养老产品研发与供给方面实力突出;浙江凭借生态与文旅资源,适宜发展旅居养老;安徽以低成本劳动力与土地资源承接养老产业转移。在交通资源方面,沪苏湖高铁等交通基础设施的完善,为企业运输物资、开展短期旅居服务等提供了重要支撑。例如浙江磐安县依托生态优势打造“乡村民宿+景区养老”模式,年均吸引数千长三角老人旅居;江苏如皋九华长寿养生园作为长三角异地养老典型企业,自2023年聚焦康养旅居,专项配置200张床位承接跨区域养老需求,吸引大量长三角老人来如皋定居[6];安徽采用“上海资源输出、安徽生态承载”模式,由沪皖合作共建广德森林康养基地,发展温泉疗养、森林康养等业态,并推出“包吃住+健康管理”、卢湖度假区“生态+医疗”等复合型产品,致力于引领并推动核心区康养产业全域化、高质量升级发展[7]。这些企业的发展进一步强化了长三角异地养老企业的资源整合与协同效能。

3. 长三角异地养老企业发展面临的困境与挑战

(一) 企业跨区域制度衔接能力不足, 跨区域运营壁垒仍存

尽管区域合作机制不断完善,但企业在将宏观制度优势转化为自身效益方面存在明显短板[8]。一方面部分中小型企业对长三角地区已推出的医保衔接、长护险异地结算等具体措施理解不深、应用不畅[9],导致老人或家属在享受跨区域服务时面临待遇衔接障碍,不仅直接影响了客户体验与满意度,也增加了企业在客服解释、异地协调上的运营成本,损害了企业的服务口碑。另一方面,为满足不同省市的准入与服务标准,企业常需进行重复性的设施改造与人员培训,这种因标准不统一带来的合规性投入,给资金链本就紧张的中小企业带来了沉重的财务负担,导致其跨区域服务发展受限[10]。

(二) 企业间协同机制松散, 未形成稳定利益共同体

当前长三角地区异地养老企业的协同关系多呈现“短期化、松散化”特征,尚未构建起长期稳定的协同机制,这对企业的跨区域持续运营构成显著挑战[11]。一方面,“功能互补型协同”严重不足,智慧养老企业、传统养老机构、旅居养老企业、康复机构等不同类型市场主体之间,缺乏基于资源禀赋与服务能力互补的常态化合作机制[11]。另一方面,现有企业协同多停留在业务合作的浅层次,未建立“风险共担”的利益联结机制[12]。在遭遇突发公共卫生事件、区域政策调整或市场需求波动等风险时,合作企业往往因缺乏事前约定的风险分摊与补偿机制,只能各自承担损失,甚至出现合作关系因风险冲击而破裂的情况,长久以往不仅加剧了企业的运营波动,更削弱了市场主体对跨区域协同的信任基础,导致企业对长期协同布局持谨慎态度,进一步固化了短期合作的模式,阻碍了异地养老企业协同生态的可持续

发展。

(三) 人才文化凝聚力缺失, 服务标准难以统一

人才流动的“偏好性”与服务标准的不统一, 是制约长三角异地养老企业协同发展的核心瓶颈[13], 而企业文化的普遍缺失则进一步加剧了这一困境的严峻性。在人力资源方面, 长三角核心城市的养老企业凭借资源集聚度高、职业发展空间广等优势, 对护理、管理等专业人才形成强烈的“虹吸效应”; 相比之下, 安徽、苏北等区域的异地养老企业不仅面临“引才难”的困境, 更因人才持续外流陷入“留才更难”的被动局面, 导致异地分院人才结构长期处于专业力量薄弱的状态, 为企业跨区域协同的人才支撑体系埋下隐患[14]。在企业文化方面, 多数连锁异地养老企业的人才培养体系呈现出“技能导向”的单一化特征, 培训内容集中于护理操作规范、应急事件处置流程等技能层面, 却忽视了企业文化的传导与文化认同的塑造。新入职员工或跨区域调动的员工, 无法通过系统的文化培训理解企业的深层价值追求, 仅将养老服务工作视为机械的技能性劳动; 这不仅导致服务过程中人文关怀与协同意识的缺失, 更使得员工对企业的归属感与忠诚度难以建立, 进一步加剧了人才流动的频率, 形成“招聘-流失-再招聘”的恶性循环, 大幅增加了企业的人力成本与管理难度。

4. 长三角异地养老企业高质量发展的对策建议

(一) 强化企业跨区域制度适配能力, 主动打破运营壁垒

面对跨区域运营中的制度性差异, 企业应发挥主观能动性, 变被动等待为主动适应与整合。异地养老企业尤其是大型连锁机构内部应设立专门的政策适配部门, 其核心职能是深入研究并解读三省一市在养老、医疗、社保等方面的政策差异, 并将其转化为企业内部可执行的操作指南, 使其能精准指导老人完成异地结算流程, 从而提升服务效率, 减少因政策不清导致的满意度下降, 甚至是投诉与纠纷。同时建立常态化的政策反馈渠道, 定期收集、梳理在跨区域运营中遇到的实际障碍, 形成建设性意见并向相关行业协会提交, 主动参与并推动区域养老服务规划的优化与完善, 有利于更好地推动企业跨区域运营能力。负责研究跨区域政策差异、制定适配方案, 如针对医保报销目录差异, 小组可提前与户籍地医保部门沟通, 为老人制定“个性化报销指引”, 降低企业运营风险。此外异地养老企业应充分发挥主观能动性, 积极推动企业参与政策制定, 定期收集企业协同中的政策痛点, 向长三角民政部门提交建议报告, 推动政策更贴合企业实际需求。

(二) 优化利益分配与协同机制, 促进异地养老企业合作共赢

单一类型异地养老企业需通过资源互补与模式创新两方面来优化利益分配与协同机制, 构建跨主体合作体系, 以突破自身局限, 提升跨区域运营能力与效率, 推进长三角区域内异地养老企业合作共赢。在资源整合方面, 通过内部资源核查明确自身企业短板, 依托长三角养老服务促进中心等官方平台, 精准匹配资源互补的合作方, 避免泛化合作。如联合区域医院补足医疗资源、接入智慧养老技术企业的数字化系统, 再借助长三角数据交互平台实现老人健康档案、服务物资等跨区域共享, 避免资源重复投入, 提升资源复用率。在模式创新方面, 异地养老企业需要突破传统的表层合作, 从“单一的服务供给”向“价值共创”转型。价值共创核心是构建利益与风险一体化机制, 利益端以资源投入、服务贡献、风险承担等为量化依据, 替代固定分成, 实现利益与贡献精准匹配; 风险端则针对政策变动、突发事件, 建立政策变动、突发事件的风险共担方案, 避免风险自担的被动局面。同时, 需依托长三角养老协同政策, 制定覆盖跨区域的服务标准, 配套标准化培训与考核机制, 为价值共创落地提供制度保障, 强化跨区域协同稳定性, 促进区域内异地养老企业合作共赢。

(三) 以企业文化赋能协同, 提升人才与服务质量

异地养老企业要将企业文化作为企业协同的“粘合剂”, 以此解决人才流动与标准统一问题。在人

才留存维度, 企业应将文化融入人才培养与激励体系, 设计“文化 + 技能”双轨培训课程, 配套企业文化培训与情感关怀机制, 同时设立相应的文化激励基金, 对践行企业文化、服务优秀的异地员工给予额外奖励, 以此来消解地域文化隔阂, 构建人才对企业的情感认同与价值归属, 降低员工流失率, 夯实跨区域人才队伍稳定性。在服务质量维度, 将企业文化理念转化为具象化服务流程, 并纳入跨区域服务标准体系, 通过文化考核强化执行刚性, 确保不同地域机构服务质量与文化内核一致, 避免因标准脱节导致的服务参差, 提升协同服务效能。

5. 结语

在长三角区域一体化不断深化的背景下, 异地养老企业作为推动养老服务资源跨区域优化配置的核心主体, 其协同能力与发展水平直接关系到区域养老服务的整体质量与效率。未来应进一步突出企业在政策对接、产业融合与人才协同中的主体作用, 引导企业主动参与标准共建、资源整合与模式创新, 通过增强内生协同动力, 提升跨区域服务供给能力与运营效率, 通过文化赋能夯实人才队伍与服务质量的稳定性, 从而为长三角养老服务一体化迈向更高水平贡献企业力量。

基金项目

江苏省研究生科研与实践创新计划项目 “互助养老模式高质量发展的对策研究” (课题编号: KYCX25_3657) (Postgraduate Research & Practice Innovation Program of Jiangsu Province (KYCX253657))。

参考文献

- [1] 刘思琪. 共享共融 绘就长三角一体化养老新图景[J]. 浙江经济, 2025(1): 39-41.
- [2] 范鹏, 王长青. 长三角地区智慧养老协同发展的现状、经验、问题及对策[J]. 卫生软科学, 2025, 39(2): 37-42.
- [3] 新华社. 中共中央 国务院印发《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》[EB/OL]. 2019-12-01. https://www.gov.cn/zhengce/2019-12/01/content_5457442.htm, 2025-03-24.
- [4] 中华人民共和国民政部. 长三角养老一体化合作共享 首批 17 个区(市)联动试点[EB/OL]. 2019-06-17. <https://www.mca.gov.cn/n152/n166/c41487/content.html>, 2026-03-24.
- [5] 闫洁. 将绿水青山打造成旅居康养胜地[EB/OL]. 2025-08-13. <https://www.mca.gov.cn/n1288/n1290/n1316/c1662004999980006349/content.html>, 2025-09-25.
- [6] 中华人民共和国民政部. 康养旅居 一体化养老的“幸福图”[EB/OL]. 2024-04-22. <https://www.mca.gov.cn/n152/n166/c1662004999979999148/content.html>, 2025-05-18.
- [7] 宣城市人民政府. 我市聚力打造长三角康养首选地[EB/OL]. 2024-11-01. <https://www.xuancheng.gov.cn/News/show/1591982.html>, 2025-05-18.
- [8] 陈际华, 于红. 长三角异地机构养老: 生成机理、阻碍因素和区域化发展[J]. 现代经济探讨, 2024(9): 40-50.
- [9] 封铁英, 胡毓群. 区域养老服务政策协同测度、演变及其均等化效应——以长三角为例[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2024, 24(1): 46-61.
- [10] 罗娟, 韩素念, 单路路, 等. 长三角一体化发展战略下推动区域养老服务合作思路[J]. 科学发展, 2022(10): 66-73.
- [11] 陈倩, 吴玉韶. 长三角养老服务协同发展的现状、问题及对策建议[J]. 老龄科学研究, 2023, 11(7): 13-27.
- [12] 郑碧丽, 花文苍. 健康中国背景下养老事业产业协同发展研究[J]. 萍乡学院学报, 2023, 40(2): 46-51.
- [13] 刘雅菲, 马兴基. 长三角养老服务协同发展研究——基于共生理论的视角[J]. 老龄科学研究, 2021, 9(5): 45-56.
- [14] 陈娜, 林闽钢. 养老服务管理专业及其人才培养情况的调查分析[J]. 社会福利, 2026(1): 58-64.