

# 老龄化社会中企业产品与服务适老化改造的管理路径研究

高 权

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2026年3月30日; 录用日期: 2026年6月19日; 发布日期: 2026年6月29日

## 摘 要

随着人口老龄化进程持续加速, 银发经济的战略地位日益凸显, 企业如何系统推进产品与服务的适老化改造, 成为亟待破解的管理命题。然而, 当前企业的适老化改造普遍呈现出设计表浅化、服务碎片化与管理缺位等问题, 既难以满足老年群体多元化、差异化的真实需求, 也制约着银发市场潜力的有效释放。本文运用文献研究法与理论分析法, 从产品、服务与组织管理三个层面系统剖析企业适老化改造的现实困境, 并从需求驱动、产品再造、服务体系重构与机制保障四个维度建构管理路径体系, 旨在为企业推进适老化战略转型提供理论参考与实践指引。

## 关键词

老龄化社会, 适老化改造, 企业管理路径, 银发经济, 产品设计

## A Study on the Management Path of Age-Friendly Transformation of Enterprise Products and Services in an Aging Society

Quan Gao

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: March 30, 2026; accepted: June 19, 2026; published: June 29, 2026

## Abstract

With the continuous acceleration of population aging, the strategic importance of the silver economy is becoming increasingly prominent. How enterprises can systematically promote the age-friendly transformation of their products and services has become an urgent management issue to

be addressed. However, current age-friendly transformations by enterprises generally exhibit problems such as superficial design, fragmented services, and management deficiencies. This not only fails to meet the diverse and differentiated real needs of the elderly population but also restricts the effective release of the potential of the silver market. This paper uses literature review and theoretical analysis to systematically analyze the current dilemmas of enterprise age-friendly transformation from three levels: product, service, and organizational management. It constructs a management path system from four dimensions: demand-driven, product reengineering, service system reconstruction, and mechanism guarantee, aiming to provide theoretical reference and practical guidance for enterprises to promote their age-friendly strategic transformation.

## Keywords

Aging Society, Age-Friendly Transformation, Enterprise Management Path, Silver Economy, Product Design

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. 引言

人口老龄化是当代中国社会结构演变中影响深远的系统性变量之一。数据显示，截至 2024 年末我国 60 岁及以上人口首次突破 3 亿、达 31,031 万人，占总人口 22.0%<sup>1</sup>。与此同时，中国银发经济市场规模在 2024 年达 8.3 万亿元，预计到 2030 年将超 20 万亿元<sup>2</sup>。在此背景下，《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》强调，发展银发经济，事关国家发展全局，事关人民福祉<sup>3</sup>。

不过政策层面高度重视和企业层面实际推进存在一定的落差，众多企业对适老化改造理解仅停留于“换皮”式界面调整或产品包装优化，缺乏对老年用户需求深层洞察，服务供给碎片化和老年群体对连续性温度性服务强烈需求间矛盾长期未有效疏解，组织管理层面适老化改造未真正嵌入企业战略规划与运营体系，呈现明显边缘化倾向。

现有研究对适老化议题关注多集中于居家环境改造、公共空间无障碍建设等物理层面，或聚焦电商平台、数字产品界面优化等单一场景，对企业在产品开发、服务设计与组织管理全链条推进系统性适老化改造缺乏整体性路径建构。基于此，本文尝试从管理学视角出发，系统梳理企业适老化改造的理论逻辑与现实困境，并建构具有操作性的管理路径框架，以期对相关研究与实践提供参考。

## 2. 企业产品与服务适老化改造的理论基础与现实逻辑

### 2.1. 概念厘定：适老化改造的内涵与外延

适老化改造是个跨越工程学社会学与管理学的复合概念，在企业经营语境里需要更精准界定。从有形产品维度来说，适老化改造是对产品物理属性功能逻辑与人机交互进行系统性重塑，让其契合老年群体视觉听觉运动机能与认知能力等生理退化性变化，从无形服务维度来讲，适老化改造是对服务流程沟通方式与交付场景做全面优化，以适应老年群体信息处理速度习惯路径依赖与情感联结需求特殊性。

特别重要的是，企业适老化改造存在两种本质不同的行为模式。一种是“被动合规型”，也就是企

<sup>1</sup><https://laoling.cctv.com/2025/01/17/ART11YQU2WRMIO75bKSmmYLY250117.shtml>

<sup>2</sup><https://www.yicai.com/news/102977722.html>

<sup>3</sup><http://jl.people.com.cn/n2/2024/01/16/c349771-40715075.html>

业迫于政策压力或市场舆论做的表面性调整，这类改造往往缺乏持续性难以形成真实用户价值。另一种是“主动战略型”，即企业基于对银发经济长期市场价值战略研判，把适老化改造纳入核心竞争力建设重要组成部分形成从研发设计到服务运营系统性变革，厘清这一区分是理解和评价企业适老化管理行为基本前提。

## 2.2. 理论支撑：驱动企业适老化改造的多元逻辑

企业推进适老化改造的内在驱动力并非单一方面，而是市场逻辑、社会责任逻辑和政策驱动逻辑三重力量协同作用的结果。

从市场逻辑角度来说，老年消费群体规模不断扩张且消费结构持续升级，为企业打开了巨大的增量市场发展空间，老年群体消费需求从传统生存型消费向包含健康管理、文化娱乐、旅居休闲等领域的发展型消费加速转变，这一需求结构深刻转变为企业适老化产品与服务创新提供了广阔价值创造空间。从社会责任逻辑层面来讲，数字鸿沟持续扩大让老年群体在技术加速迭代社会中面临日益严峻的被排斥风险，企业承担起推进包容性产品与服务设计的社会责任，既是主动建构自身公众形象的体现，也是实践商业向善理念的内在要求。从政策驱动逻辑方面来看，国家银发经济战略持续深化形成了对企业参与适老化改造的制度性激励，标准制定、认证体系与消费补贴等政策工具组合运用进一步降低了企业开展适老化创新的市场风险。

三重逻辑相互耦合起来，让企业推进适老化改造有市场回报的现实基础，同时具备价值引领的精神支撑，还拥有政策保障的制度托底。在这个基础之上，本文引入三组管理学与设计学理论来提供支撑。第一组是 Ron Mace (1985)提出的通用设计理论(Universal Design)，它以公平使用、容错性及简易直觉操作为核心原则，能为适老化产品开发提供方法论基础，其“面向所有人设计即惠及所有人”逻辑也赋予适老化改造超越细分市场的更广泛商业价值[1]，第二组是 Shostack (1982)的服务蓝图理论(Service Blueprint)，它有助于系统识别老年用户在服务全流程里的痛点，为本文服务体系重构路径提供操作性工具支撑[2]，第三组是资源基础理论(RBV)，该理论强调稀缺且难以复制的内部能力是企业持续竞争优势的来源[3]，系统化的适老化改造能力完全符合这一特征，能够转化为企业在银发经济时代的核心竞争资产。引入这三组理论之后，本文管理路径的建构获得更扎实的多学科学理依据。

## 3. 企业适老化改造的现实困境与管理缺位

### 3.1. 产品层面：适老化设计表浅化与供需错配

当前企业进行产品适老化改造时最为突出的问题是改造深度不够，大量所谓的“适老化产品”只是在既有产品框架内做了字体放大、色彩对比度增强或者操作步骤简化等局部调整，根本没有触及老年用户真实需求的内核。老年群体的需求并非简单等同于“功能减少”或者“界面简化”，其背后包含着对尊严感与自主性的深切诉求，一款真正意义上的适老化产品要在功能设计上给老年人提供犯错与修正的空间，在交互逻辑上尊重他们长期形成的操作习惯，在情感维度上避免用居高临下的“照护视角”替代平等对话的“伙伴视角”。

供需错配的这种结构性矛盾不能被我们忽视，张亮指出，目前老年产品市场细分程度还不够，供给质量和市场价格未能做到良好匹配，很多产品仍然存在着“不适老”的问题[4]。一方面功能繁杂且操作门槛高的“伪适老化”产品充斥市场，以“智能化”之名制造了新的使用障碍，另一方面真正满足老年群体刚性需求的高品质高性价比适老产品供给严重不足，这种错配不仅造成了资源的低效配置，还使老年消费者的信任度持续受损，对整个适老化产品市场的健康发展形成了负向循环。

### 3.2. 服务层面：适老化服务碎片化与连续性缺失

和产品层面的问题相比，服务层面的困境更隐蔽且更难修复，老年群体对服务的核心诉求是连续性与确定性，他们需要在每个服务接触点都获得清晰指引和及时响应，而不是在标准化流程里自行摸索。然而当前企业普遍存在服务体系“孤岛化”问题，产品销售、使用指导、售后支持与增值服务各环节间缺乏有效衔接，老年用户遭遇使用障碍时往往面临投诉无门、转接繁琐的困境。

数字化服务场景特别典型地展现出了这一矛盾，根据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的《第 55 次中国互联网络发展状况统计报告》，截至 2024 年 12 月，60 岁及以上非网民占非网民总体的比例达到 46.8%，老年群体已经成为非网民当中的最主要构成部分[5]；更深层问题是大多数企业未建立“产品 + 服务”一体化交付模式，产品销售完成意味着企业服务关系事实终结，老年用户在漫长产品使用周期积累的服务需求几乎无人响应，这种服务关系的断裂，既是对老年用户权益的忽视，也是对企业长期用户价值的巨大浪费[6]。

### 3.3. 管理层面：战略认知不足与组织能力短板

从管理根源来看，上述产品与服务层面的困境，在很大程度上折射出企业在适老化改造上的战略认知偏差。许多企业将适老化改造视为阶段性的合规任务或公关动作，而非可以持续创造竞争优势的战略投入，导致改造工作缺乏长期规划与持续投入，往往呈现出“运动式”推进的特征——阶段性热度过后便趋于沉寂[7]。

在组织能力层面，企业普遍缺乏跨职能的适老化协同机制。产品研发部门、用户体验部门与市场运营部门之间往往各自为政，对老年用户的洞察成果难以在组织内部形成有效流通与整合。更为关键的是，企业内部严重缺乏兼具老年学知识与产品管理经验的复合型人才，导致适老化改造的实施往往依赖经验性判断而非系统性方法论，改造质量参差不齐。在激励导向上，适老化改造的绩效成果难以在短期内以财务指标量化呈现，这使得其在内部资源分配中长期处于劣势地位，进一步制约了组织整体适老化能力的提升。

## 4. 企业产品与服务适老化改造的管理路径建构

### 4.1. 需求驱动路径：建立以老年用户为中心的洞察机制

有效的适老化改造得深深扎根于对老年用户真实需求的深刻理解，而不是基于设计者对“老年人应该需要什么”的主观想象[8]。为此企业要把“参与式设计”理念系统嵌入产品研发的前端流程，通过建立老年用户实验室、开展深度陪伴式观察与共创工作坊等方式，让老年用户从被动的测试对象转变为主动的设计参与者，真正达成从“为老年人设计”向“与老年人共同设计”的范式转型。

与此同时企业需建立精细化的老年用户画像体系，打破将老年群体看作同质化整体的惯性思维，“活力型”老年用户、“数字敏感型”老年用户与“失能照护型”老年用户在需求结构、使用场景与服务期待上有显著差异，企业只有在需求洞察阶段完成有效的用户分层，才能在后续的产品开发与服务设计中实现精准的价值匹配。需求驱动路径的核心价值是将用户洞察机制制度化，让其成为企业适老化改造持续迭代的内在动力，而非一次性的需求调研[9]。

### 4.2. 产品再造路径：推进全周期适老化产品开发管理

在产品再造层面，企业应建立覆盖生理、认知与情感三个维度的适老化产品设计标准框架。在生理维度，遵循通用设计原则，确保产品在物理属性上对视力退化、肌肉力量下降与精细运动能力弱化等老年生理特征具有充分的适配性；在认知维度，将操作极简化和容错性设计作为硬性要求，允许用户在错误操作后以最低成本完成恢复，减少老年用户的挫败体验；在情感维度，着力赋予产品对老年群体尊严

感与自主性的积极价值，避免以“保护”和“照护”的逻辑遮蔽对老年人能动性的肯定。

在产品策略层面，企业应探索“梯度化产品矩阵”的开发思路，针对不同消费能力与数字能力的老年群体，构建从基础款到进阶款的产品层次体系，打破“高端适老产品”与“大众老年需求”之间的鸿沟。这一思路不仅有助于提升市场覆盖的广度，也有助于企业在适老化领域建立兼顾社会价值与商业价值的可持续产品生态。

### 4.3. 服务体系重构路径：推动“产品 + 服务”一体化供给模式

服务体系进行重构时要求企业突破传统产品销售商业模式的边界，要把服务关系的构建看成产品交付的起点而非终点。在商业模式这一层面，“产品 + 服务”订阅制以及家庭账户共享等模式给企业和老年用户建立长期稳定服务关系提供可行路径，让企业有动力也有条件在产品使用全生命周期里持续响应老年用户的服务需求。

在服务触点设计层面企业要用线上线下融合机制弥补纯数字化服务温度的缺失，针对操作难度较高的适老化产品要建立专属的上门适配指导服务，在在线客服体系中为老年用户设立优先响应通道并配备经过老年沟通技巧专项培训的人工客服人员。更具前瞻性的路径是推动企业和养老机构、医疗健康服务商、文旅运营机构等多业态主体形成服务协同，以老年用户的整体生活需求作为圆心构建跨行业的适老化服务生态，以此将单一的产品适老化优势转化成难以复制的服务网络壁垒。

### 4.4. 机制保障路径：构建企业适老化管理的制度与能力支撑

管理路径要有效落地，最终得看企业内外部机制保障完善程度，在内部治理方面，企业需把适老化改造从临时性项目提升为常态化战略管理议题，设立跨职能的适老化专责工作小组，明确其在产品决策、服务标准制定与用户体验管理中的制度性权威，同时要将适老化产品的用户满意度、服务连续性指标等纳入相关部门绩效考核体系，用制度化激励结构引导组织行为朝适老化方向持续倾斜。

在外部协同方面，企业应积极参与行业标准与适老化认证体系的共同建设，借助第三方权威认证提升产品与服务的市场公信力，把适老化改造投入转化为能被消费者识别与信赖的品牌资产。在人才能力建设方面，系统培养兼具老年学知识背景与产品管理能力的复合型人才，是提升企业适老化管理水平的根本性支撑，与此同时要推动将老年用户包容的文化理念内化为企业价值观的有机组成，让适老化改造获得持久组织文化驱动力，而非仅靠外部压力间歇性推动。

## 5. 结论

老龄化社会的深化演进，正在从根本上重塑企业经营的外部环境与竞争逻辑。适老化改造绝非一项阶段性的合规任务，而是企业在银发经济时代构建长期竞争力的战略基点。本文所建构的四维管理路径——以需求驱动为起点，以产品再造为核心，以服务体系重构为延伸，以机制保障为根基——构成一个内在逻辑自洽、相互支撑的管理体系，旨在引导企业从碎片化的改造动作走向系统性的战略转型。

推进适老化改造的深层意义在于，它要求企业重新审视“谁是我们的用户”这一根本性问题，并以真正的平等尊重而非居高临下的“照护视角”来回应老年群体的需求。当企业将这种认知转变内化为产品哲学与服务精神时，适老化改造便不再是一种额外的成本负担，而是企业人文价值与商业价值共同生长的新源泉。

## 参考文献

- [1] Mace, R. (1985) Universal Design: Barrier Free Environments for Everyone. *Designers West*, **33**, 147-152.
- [2] Lynn Shostack, G. (1982) How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, **16**, 49-63.

<https://doi.org/10.1108/eum000000004799>

- [3] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [4] 张亮. 万亿银发经济市场成为各地争抢的新赛道[EB/OL]. 国务院发展研究中心, 2025-02-10.  
<https://www.drc.gov.cn/DocView.aspx?chnid=379&leafid=1338&docid=2908200>, 2026-02-20.
- [5] 中国互联网络信息中心. 第 55 次中国互联网络发展状况统计报告[R/OL].  
[https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202501191642341023\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202501191642341023_1.pdf), 2026-02-20.
- [6] 戴双水. 老龄化社会下的城市更新: 基于国土空间规划的适老化改造模式研究[J]. *住宅与房地产*, 2025(36): 77-79.
- [7] 柴子瞳. 城市更新背景下社区适老化改造对策探究[J]. *上海房地*, 2024(11): 7-11.
- [8] 徐彬, 任玉晶. 城市老年友好型社区体育适老化改造策略研究[J]. *沈阳体育学院学报*, 2024, 43(6): 73-80.
- [9] 原新, 范文清. 在老龄社会视域下推进全面的适老化治理[J]. *治理研究*, 2024, 40(4): 51-65+158.