

“银发浪潮”下中国养老产业竞争格局 与头部企业战略特征分析

赵文睿, 王英姝, 边苗, 蔡雪庭, 王宁

山东建筑大学商学院, 山东 济南

收稿日期: 2026年3月30日; 录用日期: 2026年6月10日; 发布日期: 2026年6月17日

摘要

随着我国人口老龄化进程加快, 银发经济上升为国家战略, 养老产业竞争格局与头部企业战略成为重要研究议题。本文基于产业组织理论与战略管理理论, 系统分析了中国养老产业的竞争格局与头部企业战略特征。研究发现: 我国养老产业呈现保险公司、房地产企业、专业养老运营商、国资控股康养集团四类主体并存的竞争格局, 市场集中度整体较低, 产业处于初创向成长期过渡阶段。头部企业战略选择本质上是资源禀赋与行业矛盾间的适应性反应——保险公司依托长期资金优势构建“保险 + 养老”重资产生态, 房地产企业借土地资源探索会员制运营与存量盘活, 专业运营商聚焦精细化服务实现轻重结合扩张。三类企业均面临“资源依赖症”与盈利困境, 尚未形成内生可持续的商业模式。本文提出企业应明确战略定位、强化运营能力, 政策应从供给侧补贴转向需求端支持, 加快长护险落地与REITs制度突破, 共同推动养老产业高质量发展。

关键词

银发经济, 养老产业, 竞争格局, 头部企业, 战略特征

Analysis of the Competitive Landscape of China's Elderly Care Industry and the Strategic Characteristics of Leading Enterprises in the Context of the “Silver Wave”

Wenrui Zhao, Yingshu Wang, Miao Bian, Xueting Cai, Ning Wang

School of Business, Shandong Jianzhu University, Jinan Shandong

Received: March 30, 2026; accepted: June 10, 2026; published: June 17, 2026

文章引用: 赵文睿, 王英姝, 边苗, 蔡雪庭, 王宁. “银发浪潮”下中国养老产业竞争格局与头部企业战略特征分析[J]. 老龄化研究, 2026, 13(6): 215-221. DOI: 10.12677/ar.2026.136346

Abstract

As China's population ages at an accelerated pace, the silver economy has been elevated to a national strategy, making the competitive landscape of the elderly care industry and the strategies of leading enterprises important research topics. Based on industrial organization theory and strategic management theory, this paper systematically analyzes the competitive landscape and strategic characteristics of leading enterprises in China's elderly care industry. The study finds that China's elderly care industry presents a competitive landscape where four types of entities coexist: insurance companies, real estate enterprises, professional elderly care operators, and state-owned health and wellness groups. The overall market concentration is low, and the industry is in a transitional stage from start-up to growth. The strategic choices of leading enterprises are essentially adaptive responses to resource endowments and industry contradictions. Insurance companies leverage their long-term capital advantages to build an "insurance + elderly care" heavy asset ecosystem, real estate enterprises explore membership-based operations and inventory activation by leveraging land resources, and professional operators focus on refined services to achieve a combination of heavy and light expansion. All three types of enterprises face "resource dependency syndrome" and profitability challenges, and have not yet formed an endogenous sustainable business model. This paper proposes that enterprises should clarify their strategic positioning and strengthen their operational capabilities, while policies should shift from supply-side subsidies to demand-side support, accelerate the implementation of long-term care insurance and breakthroughs in the REITs system, and jointly promote the high-quality development of the elderly care industry.

Keywords

Silver Economy, Elderly Care Industry, Competitive Landscape, Leading Enterprises, Strategic Characteristics

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

进入 21 世纪以来, 中国人口老龄化进程持续加速, 已成为关系国计民生的重大战略议题。截至 2025 年末, 我国 60 岁及以上人口达 3.23 亿人, 占总人口的 23.0%, 已进入中度老龄化社会¹。这一结构性变革催生了庞大的市场需求, 推动“银发经济”从边缘民生工程跃升为国民经济新支柱。2024 年 1 月国务院办公厅印发《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》的政策文件, 标志着国家对银发经济的重视从战略层面正式转向实践推进层面²。在政策驱动与市场需求双重作用下, 银发经济正展现出巨大的发展潜力, 2024 年市场规模约 7 万亿元, 预计到 2035 年将达到 30 万亿元³。然而, 我国银发经济尚处于发展的起步阶段, 面临企业认知不足、市场规范化欠缺、产品同质化严重等现实挑战⁴。

在此背景下, 系统分析中国养老产业的竞争格局、提炼头部企业的战略特征, 具有重要的理论与现实意义。从理论层面看, 本文将产业组织理论与企业战略管理理论应用于养老产业分析, 拓展了老龄

¹https://www.stats.gov.cn/zfwck/sjfb/202602/t20260228_1962662.html

²<http://jl.people.com.cn/n2/2024/0116/c349771-40715075.html>

³<https://xianxiao.ssap.com.cn/catalog/7501604.html>

⁴<http://www.som.zju.edu.cn/2024/1227/c63655a3007716/page.htm>

化研究的学科边界。从实践层面看,通过对不同类型企业战略特征的比较分析,可为养老企业明确自身定位、选择差异化竞争路径提供参考,也可为政策制定者优化产业政策提供决策依据。基于此,本文提出两个核心研究问题:当前中国养老产业呈现怎样的竞争格局?不同类型头部企业的战略选择呈现何种特征?

2. 文献综述与理论基础

2.1. 文献综述

近年来,随着人口老龄化加快和银发经济上升为国家战略,养老产业研究日益丰富。本文从银发经济与养老产业概念、产业竞争格局、企业战略三方面梳理文献,明确研究定位。

关于概念界定,学界经历从模糊到清晰的演进。彭希哲和陈倩较早将银发经济界定为为老年人及后备阶段提供产品与服务的全部经济活动总和[1]。李磊等进一步辨析银发经济与养老产业、银龄消费的关系,指出三者构成供给、需求与动态循环的整体[2]。陈友华区分养老产业狭义(营利性市场供给)与广义(含非营利主体)概念[3],《养老产业统计分类(2020)》明确了12个细分领域⁵。

关于竞争格局研究,学者主要运用SCP范式。黄石松和胡清分析养老地产市场结构、行为与绩效,指出进入壁垒高、产品定位不清等问题[4]。金牛和刘梦琦判断产业处初创向成长期过渡阶段,商业模式尚待成熟[5]。浙大《2024年中国养老产业商学研究报告》强调认知不足、产品同质化等挑战⁶。平安证券研报分类梳理保险、地产、专业运营商三类主体差异化竞争⁷。

关于企业战略研究,多基于资源基础理论与波特五力模型。陈友华和孙永健指出险资长周期属性与养老社区资金需求匹配[6];金牛和原新强调以目标市场为导向整合内外资源创造优势[7]。案例研究涉及泰康CCRC、太保大康养、万科康养转型等,揭示不同资源禀赋下的战略差异[8]。

既有研究为本文奠定基础,但仍存在不足:产业与企业层面贯通分析不足,缺乏对竞争格局与头部企业战略的系统关联分析;头部企业战略特征比较研究尚不充分,差异与共性有待深入提炼。

2.2. 理论依据

2.2.1. 产业组织理论

SCP范式是分析产业竞争格局的核心工具,由贝恩等哈佛学派学者提出,强调市场结构(Structure)决定企业行为(Conduct),进而影响市场绩效(Performance)[9]。市场结构要素包括集中度、产品差异化与进入壁垒,企业行为涵盖定价、产品与竞争策略,市场绩效体现为资源配置效率、技术进步与盈利能力。

2.2.2. 战略管理理论

波特五力模型从供应商议价能力、购买者议价能力、新进入者威胁、替代品威胁和同业竞争五个维度揭示行业竞争格局的决定因素,帮助企业识别竞争地位、制定战略[10]。资源基础理论则从企业内部视角出发,认为有价值、稀缺、难以模仿、不可替代的异质性资源构成持续竞争优势的源泉[11]。二者分别从外部行业环境与内部资源禀赋提供互补性分析工具。

2.2.3. 产业生命周期理论

产业生命周期理论将产业发展划分为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段,各阶段市场特征与企业竞争行为差异显著[12]。初创期参与者少、重研发与市场培育;成长期市场扩张、竞争加剧、需扩规模提效率;成熟期市场饱和、格局稳定、重差异化与成本控制;衰退期市场萎缩、企业面临转型或退出。

⁵https://www.stats.gov.cn/xxgk/tjbzhzd/gjtjbz/202002/t20200228_1758941.html

⁶<http://www.som.zju.edu.cn/2024/1227/c63655a3007716/page.htm>

⁷http://vip.stock.finance.sina.com.cn/q/go.php/vReport_Show/kind/lastest/rptid/808754543367/index.phtml

2.3. 研究方法与数据来源

本文采用案例比较分析与文献归纳相结合的研究方法。数据来源主要包括三类：第一，政策文件与官方统计公报，用以描述产业发展的宏观背景；第二，行业研究报告与学术文献，用以梳理竞争格局与战略特征的主流观点；第三，企业公开披露信息，包括上市公司年报、招股说明书及企业官网新闻，用以获取头部企业的财务与运营数据。

需要说明的是，受限于研究条件，本文未能开展一手调研(如问卷调查、深度访谈)，也未能获取企业内部非公开数据。因此，本文对竞争格局与企业战略的分析，本质上是基于公开可得资料的归纳与推断，而非严格的实证检验。

3. 中国养老产业的竞争格局分析

在人口老龄化加速、银发经济政策密集出台的推动下，我国养老产业已形成多元主体并存的竞争格局。然而，养老产业高速发展的背景下，行业的结构性矛盾与发展阶段特征值得深入剖析。

3.1. 竞争主体类型及战略逻辑

四类参与者资源禀赋不同，战略选择各异。

保险公司以资产负债匹配为核心驱动，寿险资金长周期特性与养老社区稳定现金流形成协同，故险资主导高端重资产布局，但盈利承压，重资产边际回报递减。

房地产企业早期借康养概念获低成本土地，近年转向存量盘活，华润置地 2025 年转让润地康养系因持续亏损且协同微弱。

专业养老服务运营商如复星康养、九如城等以精细化运营控制成本、提升入住率实现微利扩张，但缺乏低成本长线资金，扩张依赖外部融资，规模天花板明显。

国资控股康养集团受政策驱动承担民生职能，凭借存量物业与医疗资源入场，优势为信用背书与低成本资金，劣势为市场化运营能力不足，可持续性待察。

3.2. 竞争格局演变趋势与内在矛盾

矛盾一：高端供给过剩与普惠供给不足并存。险资与地产商偏好高端项目，部分高端社区空置率达 30%~40% (行业调研估算值，项目间差异大，企业仅披露平均入住率)，而普通老年人支付能力有限，普惠型机构供不应求。政策多补贴供给端而非需求端，加剧错配。

矛盾二：“资源竞争”转向“品牌竞争”的表象与实质。当前品牌多依赖资源背书(资金、政府信用)，服务口碑尚未成为核心支撑，资源红利消退后品牌溢价能力未经验证。

矛盾三：轻资产转型可行性受质疑。轻资产模式依赖运营方的标准化与人才储备，国内专业运营商管理输出能力参差，扩张易稀释服务品质。复星康养“三条腿走路”策略中轻资产占比仍有限。

小结：养老产业处“成长期前夜”，需求快速增长但商业模式未定型。未来关键在于破解规模与品质、盈利与普惠的平衡难题。

4. 头部企业战略特征分析

三类头部企业的战略选择，本质是各自资源禀赋与行业矛盾间的适应性反应。

4.1. 保险公司：生态闭环的逻辑与财务悖论

保险公司布局养老产业，表层为“保险 + 服务”协同，深层系应对利差损压力——在低利率环境下，固收类资产回报率持续走低，而寿险产品仍承担相对较高的负债成本，养老社区因其长期稳定的预期收

益成为险资配置的重要方向。以泰康之家为代表的重资产模式在规模上领先，已在全国多个核心城市完成布局并形成较大床位储备，但其财务可持续性仍面临挑战。养老社区单体项目投资规模庞大，投资回报周期较长，前期折旧与资金成本对短期利润形成明显侵蚀，且保单绑定模式使社区经营回报与保险销售业绩深度关联，削弱了独立盈利能力。高端养老社区虽能锁定高净值客群，但目标客群增量有限，边际拉动效应逐步递减，重资产模式下的资金沉淀亦制约了险企的战略灵活性。

4.2. 房地产企业：从“转型故事”到“战略收缩”的逻辑反转

2010至2018年间，房企借“养老”概念获取土地优惠，康养项目多为配套，盈利能力未经检验。华润置地2025年转让润地康养，暴露了高周转与长周期运营的结构矛盾。越秀控股某寿险公司试水“保险+康养”，但保险体量有限，协同效应尚待验证。房企普遍以会员制回笼资金：泰康之家门槛高但锁定长期资金；万科·随园回款快但会员费属合同负债，存在法律风险；华润·悦年华押金较低，依赖入住率。沉淀的会员费常被挪用偿债，入住率波动易引发流动性危机。监管已要求会员费存管或投保履约险，房企转向REITs、险企合作及低押金模式应对，成效待察。

4.3. 专业养老服务运营商：精细化运营的规模瓶颈

与保险企业和房地产企业不同，专业养老服务运营商缺乏资金与土地资源，生存完全依赖精细化服务与成本控制。锦欣康养聚焦高龄失能失智群体，医养结合床位占比及行动障碍长者入住率高，但“重度护理”定位带来高昂人力成本。在扩张层面，复星康养以自投、引入险资及盘活不良资产“三条腿走路”，重资产项目仍占主导，轻资产规模化尚未实现；九如城项目居多，但多为利润微薄的公建民营项目，规模不经济。专业运营商面临的根本矛盾在于，无重资产难以控制服务品质与成本，涉足重资产则易被资金压力压垮。

5. 养老产业发展面临的挑战与战略启示

5.1. 面临的挑战

尽管我国养老产业在政策驱动与市场需求双重作用下快速发展，但仍面临诸多现实挑战。从产业发展层面看，主要存在四方面问题。一是盈利困境突出，养老项目投资回报周期普遍较长，多数企业尚未实现稳定盈利，高端市场供给过剩与普惠供给不足并存。二是人才短缺严重，专业养老管理人才、护理人才缺口较大，行业人才储备稀缺，制约服务质量提升。三是标准体系缺失，服务质量标准、评估体系尚不完善，市场规范化程度有待提高。四是供需错配明显，当前养老服务供给结构与老年人实际需求之间存在结构性偏差，高端养老社区空置率较高，而普惠型养老机构一床难求。

5.2. 战略启示

(一) 对保险公司的启示：以金融科技与产品创新撬动普惠养老。保险公司面临高端重资产边际回报递减与客群增量有限的双重压力，应利用金融科技与长期资金优势下沉普惠市场，包括开发与长护险挂钩的分档服务包产品覆盖中等收入人群、投资社区智慧养老设施以物联网降本、设计更灵活低缴费的保险产品以规模化换利润。

(二) 对房地产企业的启示：盘活存量资产与政策合规并行。房企应转向轻资产盈利模式，利用公募REITs盘活存量物业实现资金回笼，推行“物业+养老”提供适老化增值服务，主动将会员费纳入银行存管或购买履约保险并备案，以合规经营换取市场信任。

(三) 对专业养老服务运营商的启示：资本与人才双轮驱动。运营商应对接长护险实现服务标准化与稳定现金流，以管理输出与品牌授权轻资产扩张并建立严格督导体系，与职业院校合作定向培养人才并

以股权激励降低流失率。

(四) 对政策制定者的启示：从供给侧补贴转向需求端支持与跨部门协同。将补贴由“补床头”转为“补人头”发放服务券，加快长护险全国统一落地提供稳定支付来源，出台养老 REITs 专项指引降低发行门槛，建立跨部门信用信息平台公示会员费预收与服务评级以降低信息不对称。

6. 结论与展望

6.1. 结论

本文基于产业组织与战略管理理论，结合公开数据，对我国养老产业竞争格局及头部企业战略进行系统分析，提炼出以下核心发现：

第一，“资源依赖症”是三类头部企业战略困境的共同本质。保险公司依赖资金优势但受制于主业放缓与利差损压力；房企依赖土地却与高周转模式冲突；专业运营商依赖运营能力但无法跨越资金门槛。三者均未形成内生可持续盈利闭环——泰康养老板块毛利率三年连降，华润退出，锦欣规模仅为泰康十分之一。“轻资产、重运营”在实践中或因资金不足难以复制。

第二，市场集中度极低并非行业初期偶然，而是结构性壁垒的集中体现。深层原因包括规模化壁垒高、区域分割导致复制成本高、盈利模式未成熟抑制资本集中。养老服务的本地化与非标准化天然阻碍连锁化，未来整合将是局部集中度提升而非全局“强者恒强”。

第三，“向服务运营转型”共识下，轻资产模式可行性存疑。轻资产扩张前提是强标准化能力与人才储备，当前专业运营商管理输出参差不齐。复星康养轻资产占比有限，九如城公建民营利薄。可持续模式须同时解决资金与服务品质问题，尚无完美答案。

第四，高端供给过剩与普惠不足的矛盾，根源在于政策补贴供给侧偏向与支付体系缺位。补贴多投向床位建设，长护险未全国推开，企业倾向高端项目覆盖成本。需从“补床头”转向“补人头”，加快长护险落地。

第五，国资控股康养集团存在“规模与质量”深层矛盾。其优势为低成本资金与政府信用，劣势为激励机制僵化与服务品质不稳。若不能通过混改或专业合作提升运营效率，可能陷入“建得起、养不起”困境。

6.2. 展望

基于前文分析，未来中国养老产业将呈现多重演进趋势。其一，市场集中度“局部提升、整体分散”，在区域或细分赛道中少数企业可能占据三成以上份额，但受本地化与非标准化属性制约，全国整体集中度仍处低位。其二，商业模式由“资产驱动”转向“数据与支付驱动”，物联网与 AI 健康监测使数据化服务能力成为核心，能精准匹配供需并对接长护险支付体系者将获结构性优势，险企金融科技禀赋有望催生普惠新路径。其三，养老资产 REITs 与长护险构成两大“制度杠杆”，REITs 促轻重资产分离，长护险提供稳定第三方支付，推动行业转向保险驱动，两者落地进度决定格局演变节奏。其四，“人工智能+养老”走向场景化，智能监测等产品面临数字鸿沟与适老设计不足，胜出者须将技术嵌入社区场景并提供线下人工兜底。其五，普惠养老借集约化与科技赋能实现低成本高品质，以社区为单元集约调度降本、智能设备减人、长护险保可持续，为运营商与转型房企指明升级方向。

养老产业成熟需企业战略创新与 REITs、长护险、数据治理、跨部门协同等制度基础设施的系统突破。本文发现可为决策提供参考，后续期待实证研究检验相关假设与矛盾。

参考文献

- [1] 彭希哲, 陈倩. 中国银发经济刍议[J]. 社会保障评论, 2022, 6(4): 49-66.

-
- [2] 李磊, 杜孟飞, 曾之遥. 银发经济、养老产业、银龄消费概念及其关系辨析——基于“主体-内容-政策”的分析框架[J]. 财经理论与实践, 2025, 46(3): 57-66.
- [3] 陈友华. 银发经济: 概念、特点与规模[J]. 人口与经济, 2024(6): 6-11+24-25.
- [4] 黄石松, 胡清. 发展银发经济的战略设计、焦点难点及路径优化[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2025, 46(2): 59-69+2.
- [5] 金牛, 刘梦琦. 银发经济高质量发展: 内涵意蕴、机遇挑战与体系构建[J]. 河北农业大学学报(社会科学版), 2024, 26(3): 1-9.
- [6] 陈友华, 孙永健. 银发经济发展: 问题与前景[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2025(3): 5-14+226.
- [7] 金牛, 原新. 银发经济高质量发展: 人口基础、战略导向与路径选择[J]. 河北学刊, 2024, 44(2): 158-166.
- [8] 郑军, 曾智. 中国银发经济研究的演进逻辑与未来进路[J]. 当代经济, 2025(12): 102-112.
- [9] Bain, J.S. (1959) *Industrial Organization*. John Wiley & Sons.
- [10] Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- [11] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [12] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈丽芳, 译. 北京: 中信出版社, 2014.