

对话泰康人寿董事长陈东升：我眼中的现代养老社区创新

【导读】1912年，美籍经济学家熊彼特在其专著《经济发展概论》中首推“创新”概念。他从市场角度出发，指出创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系，包括下列几种情况：引入一种新产品，引入一种新的生产方法，开辟一个新的市场等。熊彼特的创新概念包含范围甚广，诸如技术性变化的创新和非技术性变化的组织创新。

作为中国企业家论坛创始人之一，泰康人寿董事长兼首席执行官陈东升对于“创新”一词的理解有一个颠覆式的定义：“创新就是率先模仿”。如今，陈东升又把他的目光从“率先模仿”回归到创新的本质。

《高端对话》：“现代养老社区”是国内保险业的一个创新模式，对多数国人而言，还是一个新鲜的概念。你们最初是怎样考虑的？对这一市场有何预测与把握？

陈东升：“十二五”期间人口老龄化将呈现三个新特征：一是老龄化进一步加速。到2015年，中国60岁以上老年人口将达2.16亿，约占人口的16.7%，年均净增老年人口800多万。二是老龄化进一步加速。到2015年，80岁以上的高龄老人将达2400万，约占老年人口的11.1%。三是空巢化进一步加速，部分大城市达70%，老年人照料问题日益突出。可以说，人口老龄化加速是当今世界共同面临的新课题，对于“未富先老”的中国，养老问题更加严峻。

一位专门从事养老服务业的专家说，这个行业的困难和复杂程度，超过其他任何服务业。一是困难来自于法律环境的缺失。托老所、养老院、老年公寓，这些不同名称后面代表的是什么内容，应该按什么样的规范来建，服务标准怎样，人员如何配备，一系列的规范都设有，从业人员只能凭感觉在做。二是困难来自于政策的扶持力度不够。或者说有了政策也难以落实。三是养老行业最难之处在于它涉及到政府管理部门之多超过其他所有服务业，最基本服务的是保证老人的衣食住行，涉及到房地产业、医疗卫生和人保等部门。四是养老业资金投入大，回报周期长，最好由专业接近且有实力的大公司参与。

养老过去是一个社会福利行业。今天，中国养老的产业化刚刚起步，有一个庞大的市场。我曾经考虑能不能效仿携程的做法。携程最初是中国旅游业的代订机票、酒店的公司，后来在美国纳斯达克上市，自己投资了如家连锁酒店，带动了国内经济型酒店的勃兴。我也想把各地的养老院、福利院托管起来，做连锁。这是最初的想法，但接着走下来，思想随之改变。我们发现了一个新的商业蓝海，这就是养老社区。特别是去美国实地考察后，感受不仅是耳目一新，而且是革命性的震撼。

现代养老社区不仅颠覆了我们对传统养老的方法，而且为我们提供了一个非常好的商业模式将人寿保险与养老社区相结合，打造一个从“摇篮到天堂”的保险产业链。

《高端对话》：你多次在会议和文章中提出：节约、环保、人文关怀是21世纪经济社会发展的三大潮流，你还认为以人文关怀为主题的新型产业将成为全球化时代经济发展的方向。从微观层面讲，人文关怀的细节体现在哪里？

陈东升：去年4月，我们去美国一个社区，看到一位老先生在跑步机上运动。我们好奇地问老先生高寿，他说95岁。95岁还在跑步锻炼，他说还要活50年，可以想象他内心澎湃的生命激情。旁边有一群打扮得花枝招展的老太太，在学瑜伽，练平衡，像跳芭蕾舞一样练舞姿。和她们交谈，快乐的情绪感染了周围所有人。我感慨良久，最大的体会是，有了保险，有了养老社区，人的生命将有更长的活力、更有尊严。

在美国，最大的养老社区有20多万人口，相当于中国中西部的一个地级市。那里无处不体

现了对老人的人文关怀，有康复医疗，健身中心，包括专为老人设计的浅水游泳池。有文化娱乐设施，老人们按爱好组成音乐演奏、诗歌朗诵、绘画班等。你说七八十岁的人还专心致志的从头学起，实际上有自娱自乐的味道。在台湾地区，养老社区还有专门的理财室。学钢琴可以戴上特制的耳机，自己演奏时别人听不到一点声响，自己却很投入。还有虚拟的保龄球、高尔夫球馆，让老人在如真的图景中练习，身心得到放松和锻炼。

北京大学保险学系教授孙祁祥参观过美国养老社区后撰文感慨道：“纯真的童年，狂野的少年，潇洒的中年，神闲的老年，这是一个完整生命构图。”现在的中国人，童年、少年、青年、壮年，这些乐章正变得越来越美好，但多数人到了老年时生命就褪色了，老年这一乐章是暗淡的。现在我们的养老社区就是要改变这一点，实现我们这一代人的美好愿望。

《高端对话》：发达国家的现代养老社区现已经过了半个世纪的发展，有了成熟的商业模式。你认为养老社区的国际化经验怎样才能在中国得到较好的实践？

陈东升：就我考察所见，在美国、日本及我国台湾，不同类型，不同特点的养老社区都有成功的范例值得借鉴。这些地区的经验代表了一条普遍规律，即经济发展过程中服务社会化、专业化趋势，以社会化服务和家庭化环境为特征的原居养老模式已成为现代养老服务业发展的总体趋势。

当然，与发达国家和地区不同的是，养老社区在中国的发展仍面临着市场环境和政策性障碍。研究美国等地的养老社区发展历史，有以下经验值得我们借鉴。

第一，充分发挥市场和专业机构的作用。美国早期的养老社区主要是由宗教团体和慈善机构改造运营，面向低收入群体。到今天，养老社区已经发展成为一个庞大产业，成为美国人生活方式的一部分。主要驱动力在于商业机构的市场竞争带来的商业创新。

在中国，未来由政府支持的非营利性机构在解决基本养老服务需求方面仍将发挥基础作用，但一个市场化、多元化的养老服务产业发展有赖于良好的市场环境及一批具有专业投资和运营能力的商业机构参与。

第二，政府方提供完善的公共政策和监管支持。除了可靠的市场机制外，养老社区产业的发展还需要政府提供必要的公共政策及有效的市场监督支持。

在公共政策方面，养老社区作为一个新兴产业，政府需要逐步完善与养老社区投资、经营相关的法律、法规和政策，建立行业发展所必须的法律依据；同时，政府需要制定行业准入标准和监管规则，设定合理的入门门槛及风险管理标准，吸引具有实力的投资人及专业运营机构进入，保证行业长期健康发展。在制度创新方面，政府应及时引入长期护理险制度，加快养老保险制度创新，为养老服务业升级提供空间。

第三，创新融资渠道，吸引长期资本支持。与传统服务业不同，养老社区投资规模大，回报期长，资金流动性弱，如果没有长期资本支持，很难获得规模效应并维持长期运营，养老社区产业发展需要长期资本市场的配合。人寿保险投资养老社区是世界性的创新。借鉴国际经验，加快金融创新，吸引包括社保资金、保险资金等在内的长期资金。以多种方式投资养老社区是支持中国养老服务产业发展和养老保障体系建设的必然选择。

改革开放初期，创新就是率先模仿，就是找最好的葫芦画最好的瓢，这是泰康人寿创立、发展的重要经验。经过 30 余年的发展，尤其是加入 2001 年加入 WTO 后，中国经济焕发出前所未有的活力，中国企业的国际化进程快于跨国企业的本土化过程。我有一个判断，中国保险业的创新将逐步走在世界前列。

《高端对话》：你说过，改革开放 30 多年孕育了新时代的“中国梦”，日益壮大的工薪、白领群体正在经历生活方式的巨变。当今中国，主流生活方式简单概括就是买房、买车、买保险，并成为新时代生活的三大件。如果说买房买车还算是刚性需求性，那么于国人的传统观念

而言，买保险还有一定的伸缩性？泰康人寿如何将趋势的、潜在的消费需求转化为现实的目标实现？

陈东升：先说一个触动我心灵的真实故事。2008年汶川特大地震后，泰康人寿希望理赔两三亿，最后只赔了500万。赔款这么少的原因在于保险普及率太低。泰康人寿在汶川最大的赔款是12万元。一个23岁的姑娘花200多元买了我们的保险产品。这个女孩家境不好，但很有孝心，关心年迈父母的未来生活，说如果出了什么意外，保险赔款父母一人一半。她出事后，我到汶川上门送理赔款，拉着她父母的手，大家一起泪流不止。我心中的感受只有一个：买保险更是尊重未来人的生命。

《高端对话》：和20年前相比，现在大部分中国人富裕了起来，但不少人买保险的意识 and 需求还不是很高，泰康人寿在国内首推现代养老社区会不会起到“倒推”的作用，让人们先具体实实在在地感受到未来退休后生活的美好图景和功能完善的各种配套服务，从而让消费者，特别是中产阶级主动参与其中，并进而认可、热衷泰康人寿的各种保险理财产品。

陈东升：15年来，泰康人寿一直重视公司治理结构的不断完善。两年进入“中国企业500强”百强之列，并成为中国服务业50强。

你说的养老社区会不会有示范“倒推”作用，我们事先没有预设，但肯定会有积极的示范作用。我们是寿险产品的大型产业化公司，未来10年，我们发展壮大目标就是全球十大保险公司，集团下属的泰康之家全力打造目标就是现代养老社区的样板与连锁推广。2009年11月，经保监会批准，泰康人寿获得了中国保险业第一个养老社区投资试点资格。2010年3月，泰康之家投资公司正式成立，正稳步推进泰康养老社区建设。

新中国成立60多年，养老保障事业经历了两个发展阶段：从原始生存阶段那种自然的养老状态到一般的社会保障提供的养老院。从21世纪第二个十年开始，中国式养老将渐进地、势不可挡地进入第三个阶段，开始脱离原始养老轨道和条件最简陋的一般养老院，追求更为体面、更有尊严的新型养老方式即以社会化服务，家庭化环境和老人相对集中的社区这种现代养老服务业。

具体做法，比如一个人从30岁开始买这个产品，一年交一两万元的保费，多数人还是有这个能力的。30年后，按正常领取的年金不一定能进比一般养老院条件好一点的养老社区，但是如果坚持二三十年买了泰康的养老商业保险，进养老社区就根本没问题了。再比如已经接近退休或已退休下来的老人，自己有一定实力，子女给予补贴，盘活存量资产，支持以房养老，提高支付能力，进而提升养老社区的服务品质和持续经营能力。简单地说，实际上除了医疗保健要额外支付外，每月6000元，就能在风景如画、山清水秀的地方，让数百上千的60岁以上老人共同生活在四五星级以上标准的酒店式公寓里安享晚年。目前，泰康人寿已在北京、上海崇明岛和三亚等地规划筹建现代养老的连锁社区。等五年、十年后，泰康人寿养老社区真正实现了跨地区跨国连锁，进入养老社区的老人，根据身体状态和意愿，还可过一种“候鸟式”养老生活，冬天到海南，盛夏到东北，确保老人生活质量的提高。这些就是我们和消费者共同努力的方向。

《高端对话》：泰康人寿创建推出现代养老社区，不仅有望解决社会、家庭日益紧迫的现实问题，会不会由此改变国人传统的思维习惯，改变人的价值观、生命观？如果养老社区持续地推广，使人们在青年、中年时代就能看到三五十年后温馨的生活图景，那么对现实的生活态度及需求满足都会发生根本性的改变。实际上，也切合了中央“十二五规划”的以拉动内需为主的转变经济增长方式。您认为，人寿保险与养老社区创新结合，建立连锁养老社区，其优势有哪些？会不会带动中国寿险更高更快的发展？

陈东升：泰康人寿创立15年来，坚持走“深耕”寿险产业链的专业化道路。我们讲，买保

险就是尊重生命，这不只是一个口号，更是把握机遇对产业的理解，对生命的感悟。

从资金运用角度看，保险公司投资养老社区，相当于发行了一个 30 年、50 年的长期企业债券，同时又满足了保险资金对长期、稳定收益的需求。这是解决保险公司资产负债不匹配的有效途径。在成熟的养老社区，入住率可以达到 95%，远高于酒店的平均入住率。更重要的是，老人在养老社区的平均居住年限超过 10 年，很多人从退休开始在养老社区的生活时间达到 20-30 年。这么高的入住率，平均居住年限超过 10 年，相当于签了一份 10 年的酒店式公寓支票。想想看，这对于保险企业是什么概念？

从产业链来看，养老社区向上衔接医疗保险、护理保险和养老保险等产品，推动保险产品的创新，同时带动下游的老年医学、护理服务、老年科技产品等产业，能够极大地延伸和扩展寿险产业链，同时有效整合关联产业。不仅如此，保险资金进入能够通过反向抵押等方式帮助有一定经济实力的退休人员及其子女盘活存量资产，支持以房养老，提高支付能力，进而提升养老社区的服务品质和持续经营能力。同时，我们可以把未来的货币支付养老金方式，提前 10 年、20 年转化成实物养老的方式，还可以抵御未来的通货膨胀和资产增值后的成本上升，保证养老的质量和服务水平。

在中国，我们最早发现养老社区由保险公司来做最合适。这一模式由中国保险公司来实践，将使寿险产业链拉长 20 年，是对保险商业模式的一大创新和发展；也是我们泰康倡导的一种新的价值观和生命观，一种全新的生活方式“从摇篮到天堂，泰康呵护您一生”。

《高端对话》：你是国内为数不多的集艺术品鉴赏拍卖与企业创立发展为一身的大型集团掌门人。你一定清楚近百年来，中国不少绘画名家，如张大千、刘海粟、徐悲鸿、林风眠等人，都是从模仿前代大师作品起步，苦练加天赋，进而成为代表东方艺术的世界级大师。

跨界地说，泰康人寿发展初期，一直以“率先模仿”和“深耕”走在了行业前列。

陈东升：几乎所有成功的企业家，内心都有持续的创新驱动力。企业家的性格决定了企业的性格文化。我对保险行业创新非常看好，未来 5 至 10 年中国保险行业创新将走在世界前列。其中之一是多元营销时代的来临，特别是电话和网络销售渠道的快速发展。

另一个创新案例就是养老社区的出现。伴随着中国经济的崛起及保险行业的快速发展，中国保险市场不断产生新的需求，促使保险业必须不断创新。养老社区的创新理念来自寿险对生命的尊重和从摇篮到天堂的服务周期，我们构思养老社区已经 4 年，把生、老、病、死的寿险经营周期贯穿在一起，将会对泰康内部的经营机制产生影响。中国已经步入老龄化社会，养老社区将是中产家庭的全新养老方式。