

让天下子女尽孝有道
让阳光照进长者心田



中国养老机构实践探索 ——以九如城为例

谈义良



01 中国养老环境

03 中日合作展望

02 九如城的实践探索

01

中国养老环境

- 长者多样化需求
- 政府多方位支持
- 市场多元化格局



01

安全需求

安全需求指的是心理上的安全感，在养老的过程中长者需要感到安全、舒适、踏实。随着医疗水平的发展、科学技术和互联网的进步，养老服务的提供方式更加便捷，均有利于满足长者的安全需求。

02

社交需求

长者在步入老年的过程中，角色发生改变，社会地位改变，社交活动减少……这些痛点让他们迫切的需要参与到社交活动和学习过程中，重新建立生活圈。

03

尊重和自我实现需求

随着脱离社会后的无所事事，在家中跟不上子女的思维，长者的生活进入了“无用”状态。他们需要通过交流、表达和展现学习成果来获取更多信息和技能，来获得更高层次的成就感和精神满足。



1.政府主导，公平高效解决托底保障

中国政府致力于养老服务体系的建设，出台了关于养老服务的一系列政策文件。政府一方面通过政策文件对养老服务进行宏观的纲领性规划，另一方面主要通过“购买服务”的方式积极引导市场、非营利机构、社区等其他主体介入养老服务。

2.公办民营，提升资源利用及服务水平

一方面，政府投资可以缓解民营企业养老院建设资金不足的问题；另一方面，民营机构的运营更加市场化和专业化，可以为老年人提供更优质、舒适的服务。

协同创新，共进共赢

地产公司办养老

CCRC主要模式

包括独立生活、协助生活公寓、失能护理之、失忆关爱之家，以及长期护理医院、康复医院等。

专业细分市场

失智、失能、社区型、居家型、旅居型、普惠性型、“互联网+”养老

活力长者注重享老，聚焦旅居、健康管理、养生保健、老年大学等；

老年长者注重养老，聚焦生活照料、医疗康复、精神关爱等。

智慧养老：以信息化管理，智能化服务，增加社会养老资源调度和配置能力

保险公司办养老

高端产品及服务

相较于其他资本，保险公司借助其强大的资金实力以及保险业务的协同效应，聚焦于高端产品及服务。

医疗机构办养老

以医带养、护理类型为主力

在强大的医疗资源支持下，由医疗机构辐射出的养老机构，在管理效率、服务品质、亲属满意度等方面优势明显。

02

九如城的实践探索

- 核心/路径/服务创新
- 整体建设体系
- 特色融合
- 现有规模
- 九如城文化



区域化系统性解决养老问题

区域化布局，形成示范性体系建设，整合与闭环康养生态系统



2009年—2012年

三年研究

- 探索形成养老综合体模式
- 首提医养融合模式

2012年—2015年

三年建设

- 建立四级养老服务体系
- 两全养老模式落地
- 形成医、康、研、养、教、旅六位一体

2016年—2018年

三年运营

- 建立服务标准化，进一步夯实连锁化运营模式
- 建立城市区域管理体系
- 形成养老产业链

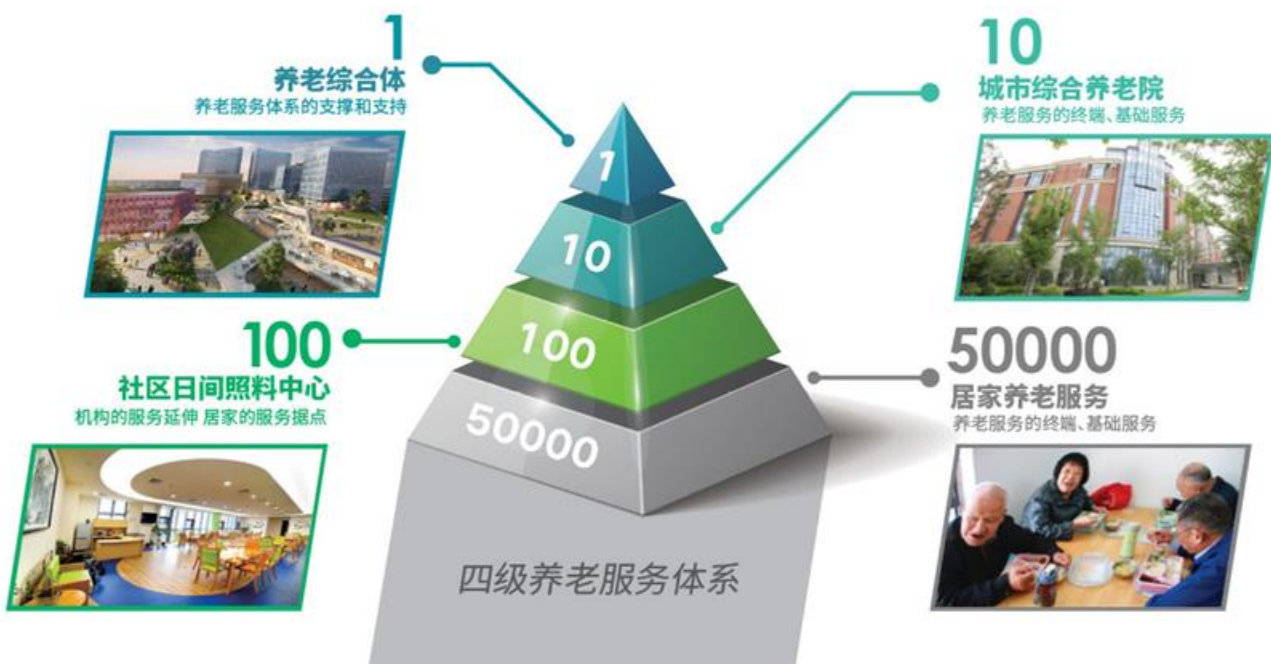
2019年—2021年

三年拓展

- 深耕拓展，加速战略布局
- 产业链上下游整合
- 成为养老行业标杆

四级养老服务体系：

九如城在行业内首创“四级养老服务体系”，以公建民营、自建自营、委托运营等方式连锁运营城市养老院项目，并以康养综合体为资源载体，以城市养老院为运营核心，将康养服务延伸到社区和家庭，全面践行“康养综合体—城市养老院—社区养老—居家养老”的全区域覆盖全生命照顾。



两全养老模式：

九如城将康复护理和养老服务有机结合，以完善的医康养护资源体系作为资源支持，满足一定区域内全部长者全生命周期的养老需求（两全养老模式），以专业之道，怀大爱之心，安长者之福。





标准化体系支撑快速复制推广：
重点在县、区级（百万人口为基础）

01



一个模式

满足一定区域内全部长者全生命周期的养老需求（两全养老模式）

02



一个平台

九如城率先推出医、康、养、教、研、旅相融合的特色服务，即康复医疗、健康管理、智慧养老、养老服务、教育培训、科研创新有机结合，以完善的医养养护资源体系和人才培养体系作为资源支撑，夯实科研基础，打造国内有影响力的康复技术科研及智慧养老平台，给予长者全方位关怀。

03



一支队伍

九如城坚持教育为先，加强养老服务人才队伍建设，成立了千名院长营、万名站长营、先锋成长营、未来之星裂变营，在企业内部培养更多养老行业管理、专业、技术的复合型人才。同时我们设立九如学院，集产教融合、养老康复技能培训、政企合作、定制化养老人才项目社会培训、多样化实践教学基地、行业论坛交流等核心板块为一体的综合性培训学校，通过专业优势，不断搭建平台、规范行业标准，助力养老行业的积极发展，

康养融合

综合体
(康复医院)

养老院
(康复中心)

社区中心
(康复小组)

居家服务
(康复包)

现有规模



九如城目前在全国25个重点城市，开设7家康复医院，连锁运营养老机构100余家、社区照料中心500余家，总床位数超30000张，每年服务居家长者100余万人。

未来3-5年将进入100个城市，设立1000家机构，进入10000个社区，成就百城战将、千名院长、万名站长、十万员工，以良知孝爱惠及亿万家庭！



养老的本质是孝道

孝道的核心是家庭

家庭的向往是幸福

孝爱文化是养老行业核心文化基因，

良知文化是养老行业核心行为准则！

九如城幸福体系

THE QUALITY GOES WITH LOVE

——传承孝爱文化，提倡“知行合一”



家庭幸福体系：

让家庭孝与温暖同在，让良知文化深入家庭成员心灵，建设亿万幸福圆满家庭



长者幸福体系：

让阳光照进长者心田，让长者领悟生命之意义，从抱怨走向感恩，有限生命成就无限伟大。



员工幸福体系：

让员工尊严与爱同行，从心出发，以爱为道，积极自发地传播孝爱，成就他人。

九如城的企业使命

让天下子女**尽孝**有道

让阳光照进**长者**心田



03

中日合作展望

·思考

·展望



相似的 老龄化趋势

日本与中国一衣带水，人种相同，两国养老趋势变动节点在时间上的差距不断缩小，老龄化步伐逐渐趋近。2017 版《世界人口展望》中方案的预测结果表明，中国在 2035—2075 年 40 年时间区间与日本新政策所面对的 50 年窗口（2015—2065 年）老龄化整体趋势和阶段特征非常类似。

日本与中国同处亚洲，历史和文化发展有许多共通之处，在家庭养老、孝敬长者等传统上也与我国存在诸多一致的地方。无论中国还是日本，都在古代经历了文化主体的塑造，奠定了孝文化的底色。

共通的 传统文化

孝爱文化

中日文化交流一直是推动两国合作的重要载体。中华文化博大精深，历久弥新，良知、孝爱是中国养老企业发展的伦理思想基础。希望今后经常开展学习交流会，深化中日民间友好交往，营造民心相通、文化相知的良好氛围，为中日合作注入新活力。

人才培养

人才是养老产业发展的第一资源。九如城着力打造以康养为特色，集人才培养、科学研究和社会服务为一体的全日制非营利性民办本科高校。希望未来可以建立以人才培养为核心的中日养老产业合作关系，秉持互利互惠，共同发展的理念，加强人才的培训交流，共同开发养老照护培训体系，建设一批复合型人才队伍，提升养老服务质量。

服务体系

日本规划的社区照料体系与我国养老服务体系“以居家为基础、社区为依托”的导向一致，研究和借鉴日本经验对中国应对老龄化具有很强的启示作用。中日合作是大势所趋，值得长期合作来不断完善社会养老服务体系建设，丰富养老服务内容，健全服务标准，满足人民群众日益增长的养老服务需求。

产业发展

不管是中国还是日本，快速推进养老产业发展，是应对人口老龄化、保障改善民生的必然要求，也是一项长期战略任务。九如城有专门的研究中心，致力于对政策、市场、行业、企业充分研究并将研究成果落到实处。未来，希望可以共同开展和组织产业发展相关研究，同时将研究成果转化，一起解决养老这个重大问题。



做良知企业样板 与伟大时代同行



400-111-7599

www.joru.cn

