



生机盎然的银发社会

波士顿咨询公司研究呈现

2025 年 12 月

目录

前言	1
1. 中国银发社会治理框架	2
专题：他山之石——日本老龄化的得与失	3
2. 家国共振：中国银发社会治理目标	6
专题：老龄化与四条主线之间究竟是积极促进作用，还是发展的潜在掣肘？	8
3. 利益共赢：中国银发社会治理抓手	8
3.1 健康：从“因病返贫”到“健康安享”	11
专题：抗衰科技如何延长人类寿命？	14
3.2 事业：从“黯然退场”到“价值重燃”	21
3.3 财富：从“未富先老”到“随老而富”	35
专题：退休前需要储备多少钱？	36
专题：养老金融海外领先实践	45
专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？	50
3.4 消费：从“消费困局”到“丰盈生活”	57
4. 多元共治：中国银发社会治理主体	69
4.1 政府：顶层设计的主导者与制度保障的供给者	69
4.2 企业：市场服务的创新者与产业活力的培育者	70
4.3 社区：基层服务的承接者与邻里互助的组织者	70
4.4 家庭：情感支持的核心载体与照护责任的首要承担者	71
4.5 个人：自我健康的管理者与社会价值的持续创造者	71
专题：“五代同堂”的职场管理	72
结语	77

生机盎然的银发社会

前言

当前全球人口结构正经历历史性变革，中国老龄化进程呈加速演进态势。2001年中国65岁及以上人口占比达7.1%，标志着正式迈入老龄化社会；2021年这一比例攀升至14.2%，进入深度老龄化阶段；预计2030年前后将迈入超级老龄化社会。在此背景下，中国传统的经济发展模式与社会治理体系在应对老龄化社会方面日益显现适配性不足的问题，“积极应对人口老龄化”已被提升至国家战略高度。

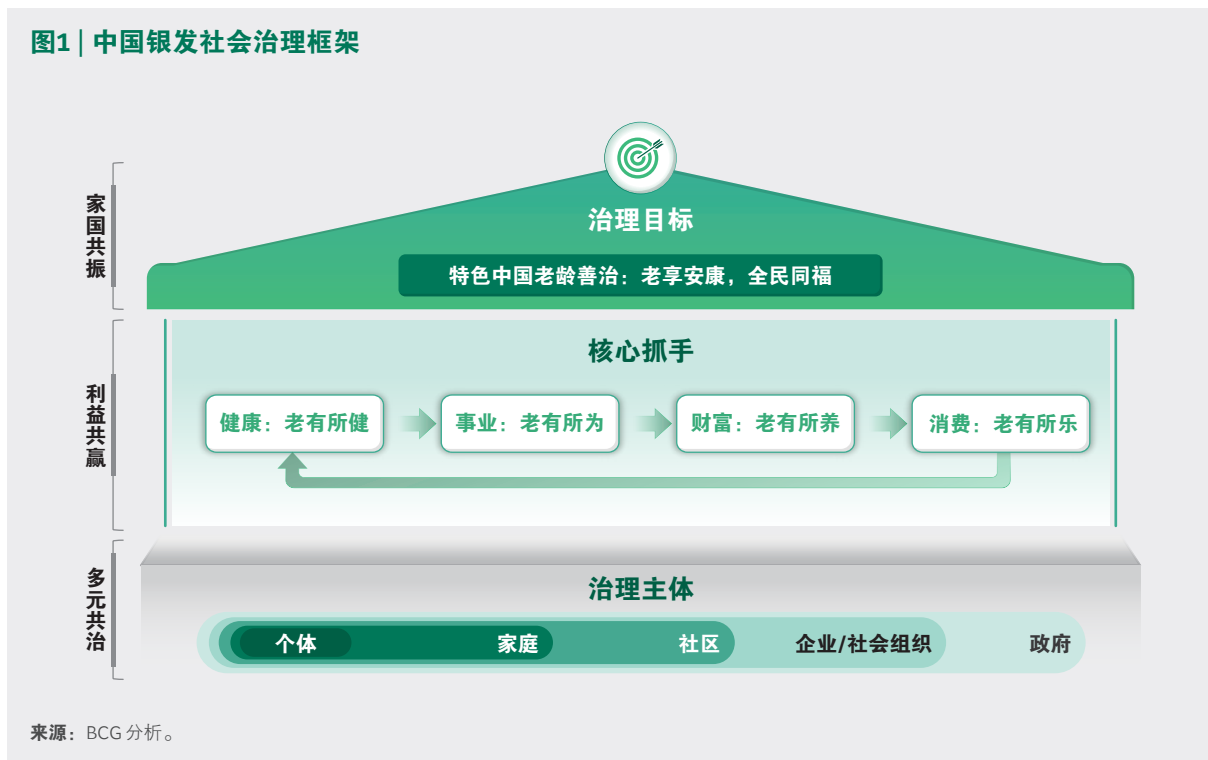
值此“十五五”规划谋篇布局的关键时期，本报告旨在系统剖析中国老龄化社会的治理挑战与转型路径，构建兼具理论创新性与实践指导性的治理框架，探索具有中国特色的老龄化治理道路，为全球老龄化社会治理贡献中国智慧与解决方案。

1. 中国银发社会治理框架

老龄化是全球复合型治理难题，其影响不仅限于人口结构的量变演进，更涉及社会运行机制、经济发展模式、文化价值体系的系统性重构。应对这一挑战，需要凝聚全社会治理共识、整合跨领域资源要素，构建兼具系统性、整体性与协同性的治理体系。中国作为世界上老年人口规模最大的国家，其老龄化进程与经济转型、社会变革形成叠加效应，既需借鉴国际成熟经验，更需立足国内基本国情，探索具有中国特色的治理路径。这一治理实践不仅关系到中国3亿老年人口的福祉保障，更肩负为其他国家提供老龄化治理范本的国际责任。因此，在治理进程中，既要夯实基础能力以补齐短板，更要着力创新治理范式，以引领全球老龄事业发展。

我们致力于构建具有中国特色的银发社会治理框架，并以此为基础展开系统性分析与对策建议(参阅图1)。

图1 | 中国银发社会治理框架



其一，顶层治理目标需锚定以人为本、家国协同的价值内核。这一目标体系既要深度融入国家治理现代化总体布局，契合中国的现实国情和禀赋，更要以人民对美好生活的向往为终极导向，最终实现个体生命质量提升与国家治理效能优化的双向赋能。

其二，治理实践中需建立全龄人口利益共生机制，兼顾代际发展诉求与个体全生命周期权益。这要求治理体系不仅要精准响应老年群体在健康、事业、财富、消费等方面的核

心需求，更要通过代际利益协调机制平衡中青年群体的抚养压力与发展空间，在公共资源配置中体现“全龄友好”理念，推动形成各年龄群体权益兼容、机会共享的社会发展格局。

其三，针对老龄化治理的长期性、复杂性等特征，需构建多元主体协同共治的制度生态。通过明确政府、市场、社区、家庭和个人的权责边界，政府需完善政策法规与标准体系，市场应聚焦养老产业创新与效率提升，社会力量可重点填补社区微服务空白，家庭则需强化代际情感联结与日常照护功能。唯有通过制度化的协同联动，方能为老龄化治理提供可持续的动力支撑。

专题：他山之石——日本老龄化的得与失

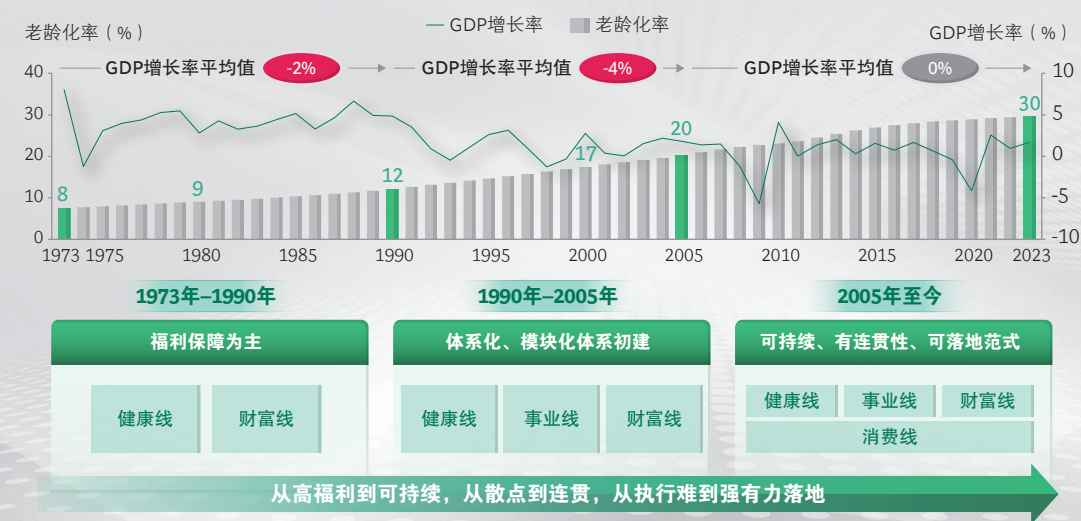
日本是全球老龄化问题最严峻的国家，65岁及以上老年人占总人口的比例接近30%（约3,600万人）¹。与此同时，日本少子化与长寿并存，使得人口结构矛盾加剧，经济长期低迷更增加治理难度。此外，性别分工的文化特征也使老龄化问题更为复杂。

正因如此，日本自20世纪70年代起持续探索老龄化治理，形成了多次迭代的政策框架，研究日本老龄化依然具有重要的借鉴意义。

1. 知往：日本老龄化的时代背景与应对历程

日本的老龄化应对从高福利到可持续，从散点到连贯，从执行难到强有力落地，历经数次改革和转型（参阅下图）：

图 | 日本人口老龄化发展历程



来源：BCG 分析。

¹ 日本总务省数据，截至2024年9月。

专题：他山之石——日本老龄化的得与失（续）

- **第一阶段（1973年–1990年）：健康线、财富线——以福利保障为主的老龄化应对政策初建。**老龄化问题初显，在石油危机背景下，日本政府重塑了围绕老年人的社会福利保障体系，初步搭建了医疗保障、养老保障等福利机制。
- **第二阶段（1990年–2005年）：健康线、事业线和财富线——体系化、模块化搭建老龄化社会治理框架。**老龄化问题加剧，同时“失落的十年”为日本经济蒙上阴影。日本政府通过法律框架对老龄化问题予以体系化应对，在养老保障、医疗保障基础上出台长期护理保险，并配合延迟退休倡议、科技研发支撑等措施。
- **第三阶段（2005年至今）：健康线、事业线、财富线和消费线——可持续、有连贯性、可落地的老龄化综合治理体系。**日本快速奔向老龄化率30%的大关，在整体经济低迷的情况下进一步加剧了社会 and 个人的养老矛盾。日本政府推动围绕养老金、老年劳动力、医疗照护体系的改革，加强各政策间的连贯性和可持续性，并力求在消费供给模式、市场化运作模式上予以配套，老龄化综合治理体系稳步完善。但同时，超老龄化带来的社会创新力不足、生产效率降低等问题也持续困扰日本。

2. 鉴今：日本老龄化的综合治理体系

历经数十年发展，围绕老龄化社会的治理目标、关键抓手及支撑要素，日本已搭建了具有代表性和国际可比性的老龄化社会治理框架。

2.1 治理目标：“无龄感社会”

日本《老龄社会对策大纲》自1996年首次出台，作为指导中长期政府老龄化社会对策的基本方针，历经三次修订，2018年第四版中明确将老龄化治理的目标定义为**构筑“所有年龄段的人们根据各自的意愿和能力都可以活跃的无关年龄的社会”**。

“无龄感社会”（age-free society）一方面源于日本的超长寿现象，传统上将65岁及以上群体视为“老年人”的做法已难以准确反映现实情况。另一方面，这一定义强调基于个体的积极性和能力发挥作用，既要支援老年人，也要充分利用其经验与价值。

尽管日本现行法律仍沿用65岁作为老年人的标准，但治理目标的演进表明，**不同组织应结合健康状况、社会背景和发展需求，明确自身的老龄化治理方向**。

2.2 关键抓手：四条主线

在“无龄感社会”的总体方针指导下，健康、事业、财富和消费是日本老龄化社会治理的四大关键主线。日本经过数十年探索，四大主线既有结构和体系上的革新，也有落地模式和机制上的配套：

第一，建设社区为核心的医疗—照护体系，打牢全民健康基础。针对日益增长的老年人及预备进入老龄阶段的群体，超老龄人群的长期照护和医疗服务是日本面临的严峻挑战。为有效缓解这一压力，日本以社区为主体，串联了覆盖健康—预防—医疗—康复—照护的全周期体系，一方面通过宣教和健康管理延长全民的“健康预期寿命”，实现“老当益壮”；另一方面通过社区为单位的“综合照料体系”确保“老有所养”。

专题：他山之石——日本老龄化的得与失（续）

第二，推动老龄劳动力的量质转型，释放社会生产潜力。日本的老龄化与少子化问题双重叠加，导致日本自1996年以来15-64岁劳动力人口持续下降，劳动力结构转型亦迫在眉睫。围绕劳动力转型，日本一方面积极迭代延迟退休和雇佣政策，鼓励老年人以多种形式参与劳动，加速对老龄劳动力的释放；另一方面加码劳动人口教育水平提升，强调匹配老年人需求的各类终身学习，持续增强人力资本水平。此外，日本也通过刺激和鼓励生育，放宽移民政策等手段力求“开源”，但由于政策力度、启动时间等因素，成效并不显著。同时，由于老年劳动力对职场的“挤压”，日本也面临社会创新力和生产效率降低的限制，亟需探索新的生产效率变革。

第三，深化社会保障体系改革，优化财富基本盘。社会保障体系是应对老龄化问题的兜底性、补充性经济抓手，伴随老龄化人口急速上升、新生劳动力的逐步下降以及经济发展放缓，社保的可持续运营能力一直是日本改革的重点。历经数十年完善，围绕老龄化人群的**养老、医疗和护理保险体系从独立到协同，逐步形成一套逻辑严密、结构平衡、制度完善的系统。**

第四，丰富银发产品服务供给，激发消费活力。在健康、事业和财富基础上，如何通过产品和服务提升晚年生活的品质，同时能一定程度以老龄化需求催生新的消费动力，进而拉动经济增长，是日本在老龄化进程中面临的又一个难题。“银发经济”一词起源于20世纪70年代的日本¹¹，最初被用于老龄化服务相关的产品中，而后与老龄化相关的“衣食住行文娱”等不同消费场景被不断拓宽。

2.3 要素支撑：软硬兼备，支撑落地

在四大关键抓手的基础上，为了进一步支撑机制和体系的实施落地，日本进一步丰富了科技创新、城市建设等“硬实力”建设，以及组织机制、人才供给上的“软实力”储备。

- **科技创新方面：**《创新25战略》明确通过科技创新打造“终生健康社会”，并且将老年人需求场景分为活跃期、自立期、支援期、护理期和长寿期，分别匹配不同的场景和技术，提升老年人居家和社区生活质量。
- **城市建设方面：**《护理保险法》、《无障碍新法》等法规从社区尺度规划完善老龄化城市设施，并且整合各类无障碍设施，建立系统的健康老龄化城市设施。
- **组织机制方面：**除成立老龄化社会政策委员会来协调内阁、厚生劳动省、国交省等政府政策外，还通过照护体系组织串联，形成覆盖国家、地方和社区的责权体系，并极大丰富企业参与模式，形成良性循环。
- **人才供给方面：**在明确养老服务与福祉相关的人才的职业资格和法定福利基础上，持续出台如《一亿总活跃计划》等专项人才供给政策，以确保老龄化社会的人才生态。

至此，日本老龄化社会的治理框架已基本完善，但也暴露出**布局时机晚**和**结构性创新不足**的问题。日本在社会保障和劳动力市场改革上推进较为缓慢，远晚于进入超老龄化社会时间，因此导致部分问题在变革时已积重难返。在劳动力领域，尽管推动了较为激进的延迟退休政策，但缺乏结构性改革和创新举措，导致其社会创新力不足，长期制约经济发展。因此，各组织在应对老龄化挑战时 also 需重视前瞻布局和本土创新。

¹¹ 欧盟委员会，《银发经济研究：如何每年刺激数百亿欧元经济增长》（Silver Economy Study: How to stimulate the economy by hundreds of millions of Euros per year），2018年。

2. 家国共振：中国银发社会治理目标

中国银发社会治理需锚定国家战略方位、立足国情实际、回应人民期待，构建兼具战略高度、国情温度与民生厚度的治理体系，最终实现老享安康、全民同福的治理目标。

中国的老龄化进程具有鲜明的阶段性特征与国情烙印（参阅图2）。

图2 | 老龄化治理应立足中国独特国情



来源：BCG 分析。

- 作为全球最大的发展中国家，中国在人均GDP尚未达到高收入国家水平、社会保障体系仍处于完善阶段时，便已迈入深度老龄化社会，这种“未富先老”、“未备先老”的叠加态势，使得老龄化治理面临经济基础与社会需求之间的结构性张力。更值得关注的是，中国老龄化进程与实现“两个一百年”奋斗目标的关键期在时间维度上有重叠。要在建成社会主义现代化强国的进程中，妥善解决老年人口在养老、医疗等方面的核心需求，构建与人口结构转型相适配的发展模式，其复杂性与系统性远超多数国家的治理实践。
- 中国老龄化呈现出人口规模庞大、老龄化速度迅猛、区域发展差异显著的特征，治理实践面临多重挑战，这种独特性决定了中国的老龄化治理难以直接套用国际经验。

在此背景下，中国需立足技术和文化方面的差异化优势，探索突围路径，构建基于中国语境的老龄化应对方案。

- 在技术层面，依托数字经济先发优势，推动人工智能、物联网等技术与老龄化治理的融合，例如通过智慧养老平台实现健康监测、远程医疗等服务的下沉。
- 在文化层面，传承孝老敬老的传统美德，强化家庭养老的基础性作用，同时培育“积极老龄化”的社会共识，激活老年群体的社会参与价值。

归根结底，中国的老龄化治理不仅是对社会服务能力的考验，更是对国家治理体系与治理能力现代化的实践。唯有将技术赋能、文化传承与制度创新深度融合，才能构建出既符合中国国情、又具国际借鉴意义的老龄化应对方案，在人口结构转型中实现社会发展质量与人民生活品质的同步提升。

3. 利益共赢：中国银发社会治理抓手

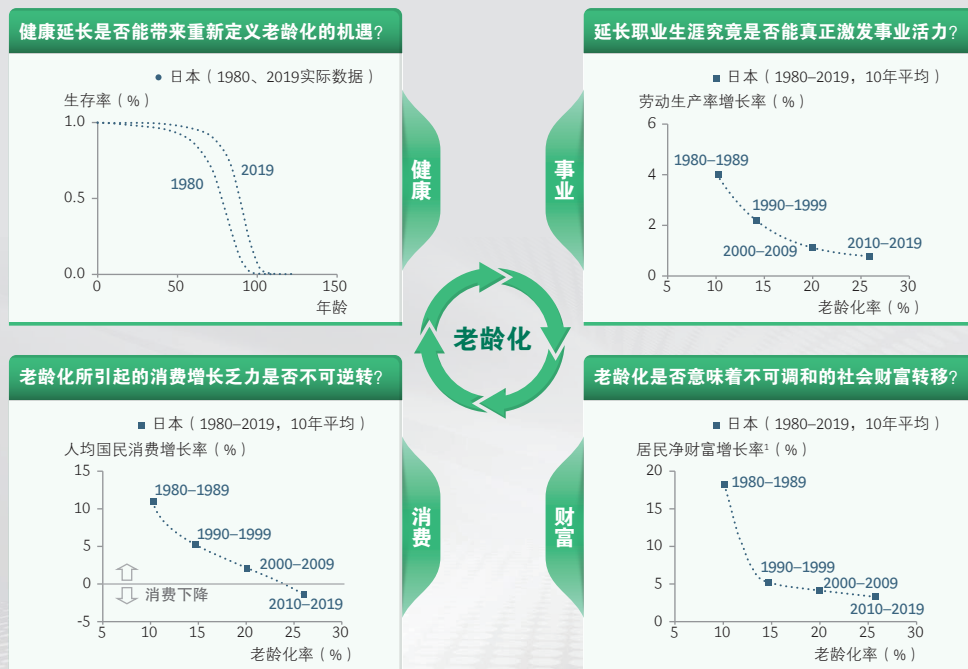
从老龄化可能产生相互作用的要素上看，**健康、事业、财富、消费是互相关联的四大主线**，直接关乎老年群体的生活福祉。借用经济学原理，健康和事业是影响供给侧生产要素和效率的直接因素，而财富和消费又是需求侧关键的拉动因素。

近年来，面对老龄化治理的复杂议题，中国围绕老年群体的生存与发展需求，密集出台一系列针对性的老龄政策，构建起多维度政策体系，覆盖离退休制度、养老保险、智慧养老、银发经济、设施建设等多个领域，在应对人口老龄化的实践中取得了显著成效。然而，当前老龄化社会的复杂性与动态性，使得健康、事业、财富、消费四条主线上仍面临诸多结构性挑战，亟待系统性破解。本报告将聚焦这四条主线的核心矛盾与治理路径，展开具体分析与探讨，为构建中国特色老龄化治理体系提供思路。

专题：老龄化与四条主线之间究竟是积极促进作用，还是发展的潜在掣肘？

从全球老龄化最快、程度最深的国家之一日本来看（参阅图1）：

图1 | 老龄化率与健康、事业、财富和消费——日本实践



来源：世界银行；OECD统计；日本厚生劳动省；日本银行；经济社会综合研究所。

¹居民净财富（Household Net Wealth）是衡量居民财富水平的主要指标，包含持有的金融（储蓄、货币黄金、货币和存款、股票、证券和贷款）和非金融（房地产、车辆）总财富扣除负债（例如贷款）的净额。

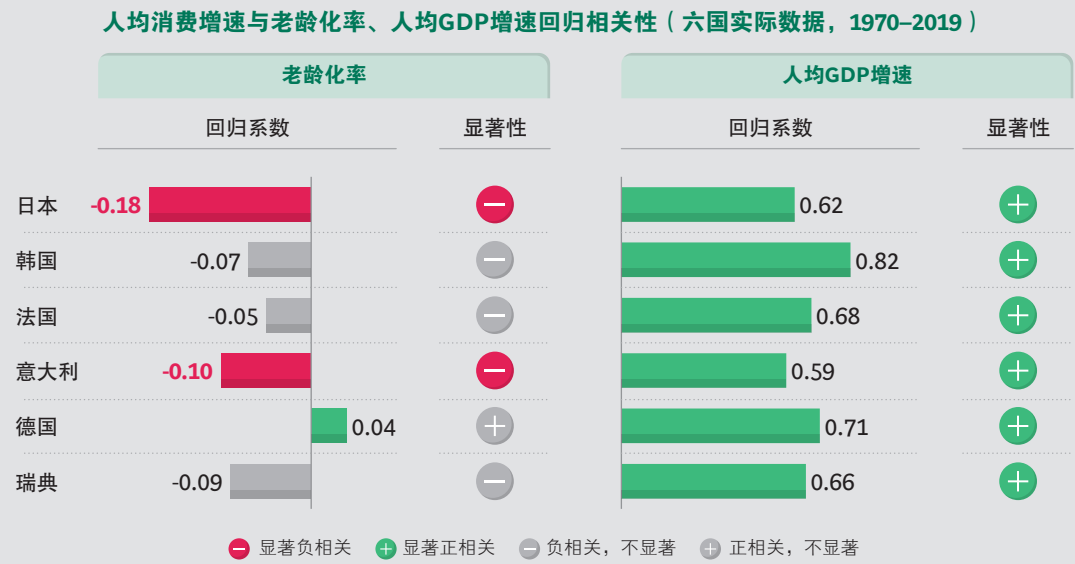
专题：老龄化与四条主线之间究竟是积极促进作用，还是发展的潜在掣肘？（续）

- **健康线：**人均寿命伴随科技社会进步而持续延长，究竟是加剧老龄化的推手，还是重新定义老龄化的机遇？
- **事业线：**社会劳动生产率增长伴随老龄化劳动力参与而缓步下降，延长老年人的职业生涯是否能真正激发个人活力及企业活力？
- **财富线：**社会财富增长伴随老龄化人口比例上升而出现动力不足，老龄化是否一定意味着不可调和的增长放缓与代际财富失衡？
- **消费线：**国民消费增长伴随老龄化出现显著放缓甚至负增长，老龄化所引起的消费增长乏力是否是必然结果？

尽管从日本的四条曲线看，老龄化对健康、事业、财富、消费的影响似乎是显著且充满挑战，但必须指出，历史路径、外部冲击、经济环境等因素可能共同造就了日本的“逆势”，不能简单地认为老龄化独立主导了这些负面影响。**老龄化可能是“加速器”，但绝非“触发器”**。因此，我们更加需要在后续研究中进一步探讨趋势背后的深层举措和根因。

以消费为例，横向对比其他老龄化率较高的五国，**老龄化率与消费增速的负相关性仅在日本与意大利之间显著**，这两个国家无独有偶长期以来都面临经济发展停滞。相较之下，**消费受经济增长的影响在各国间均呈现显著的正相关性**，消费是GDP的重要组成部分，经济也反向通过收入、信心和政策联动等途径对消费施加影响。因此，老龄化也许并非是影响消费的决定性变量，但可能在其中发挥调节作用（参阅图2）。

图2 | 日本与其他五国数据回归分析对比



来源：世界银行，其中韩国数据为2000–2019年（韩国于2000年进入老龄化），其余数据为1970–2019年拟合（排除2020年后因新冠疫情带来的异常影响）。

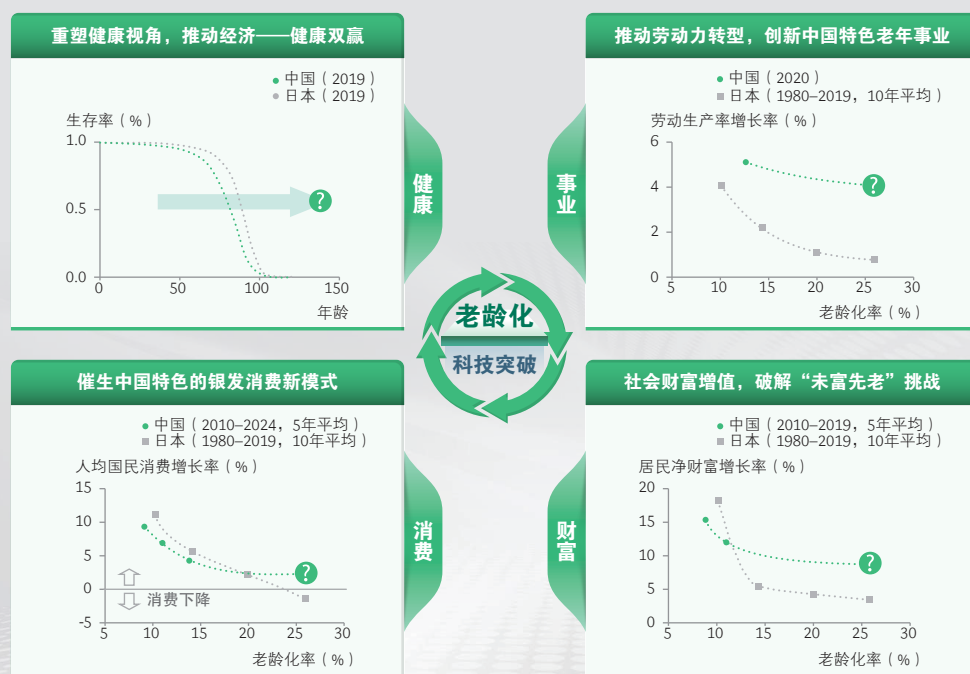
注：回归系数β表示自变量与因变量之间的关系强度和方向；显著性p值用于检验统计假设的显著性水平，p<0.05则影响显著。

专题：老龄化与四条主线之间究竟是积极促进作用，还是发展的潜在掣肘？（续）

此外，人工智能、生命科学、自动化等颠覆性技术的突破，或将从多个维度重塑老龄化社会的影响。一方面，技术有望延长健康寿命，显著提升老年生活质量；另一方面，技术将变革工作方式，提升生产效率，并催生新的产业与就业机会，甚至可能从根本上改写未来老龄化社会的“四条主线”。

中国当前正处于奔向超老龄化的银色浪潮中，预计2030年前后迈入超老龄化社会。在科技的赋能下，老龄化不再只是传统意义上的挑战，而可能成为推动新产业、新经济增长点、新社会形态的重要契机。**中国将如何乘势而上，在多重机遇与挑战中寻求破局，绘就属于中国的“四条主线”（参阅图3）？**

图3 | 老龄化率与健康、事业、财富和消费——中国未来（示意）



来源：中国国家统计局；世界银行；OECD Health Statistics；OECD Per hour worked；其他预测曲线仅为示意。

注：部分数据仅选取2019年前，以排除新冠疫情的直接影响（例如生存率及年龄）。

3.1 健康：从“因病返贫”到“健康安享”

随着老年人口规模持续扩大和人均预期寿命延长，老龄化社会的健康挑战日益突出，健康需求激增与资源供给不足的结构性矛盾愈发明显。研究显示，若健康问题未能有效缓解，中国用于老年养老、医疗和照料的费用占GDP比重将从2015年的7.33%攀升至2050年的26.24%¹。这种健康风险的扩散可能引发国家支付压力剧增、家庭返贫、劳动力供给短缺等连锁反应，进而演变为系统性社会问题。

当前核心挑战集中在三个方面：

- **医保基金可持续性承压。**医疗服务需求总量增长与治疗费用攀升推动基金支出持续扩张，而参保人群中缴费主体占比逐年下降，导致基金未来面临赤字风险，其中居民医保因筹资水平偏低，压力更为突出。
- **慢性病与失能失智老年群体规模庞大，带病生存周期延长，长期照护服务供给缺口明显。**中国60岁及以上慢性病患者超1.9亿²，失能和部分失能老年人约4,000万³；2030年后，1950年至1964年出生的婴儿潮群体进入高龄阶段，将进一步加剧家庭与社会的照护压力，对长期照护服务体系和长护险制度提出更高要求。截至2024年，中国长护险试点城市达49个，参保人数1.9亿⁴，但城乡覆盖失衡，覆盖城乡居民医保参保人的试点城市仅半数⁵，且存在区域政策碎片化、筹资机制不完善、服务供给“量少质低”等问题。
- **医疗健康资源布局失衡，农村地区健康治理挑战更为严峻。**从政府卫生投入、物力资源（床位数、设备配置）、人力资源等各方面指标进行对比，城乡医疗卫生资源差距显著⁶，基层卫生投入、人才引进与医疗服务能力提升亟待突破。

因此，需将预防和化解老龄化社会中的健康风险作为核心目标，推动健康寿命延长与健康公平实现，具体路径如下（参阅图3）：

第一，推动健康服务从疾病治疗向全周期健康维护转型。

- **构建连续化健康服务体系，**强化事前预防与事后保障，覆盖从孕期保健、婴幼儿发育、中青年健康管理到老年健康维护、安宁疗护的全生命周期。

1 《老年健康蓝皮书：中国老年健康研究报告（2018）》。

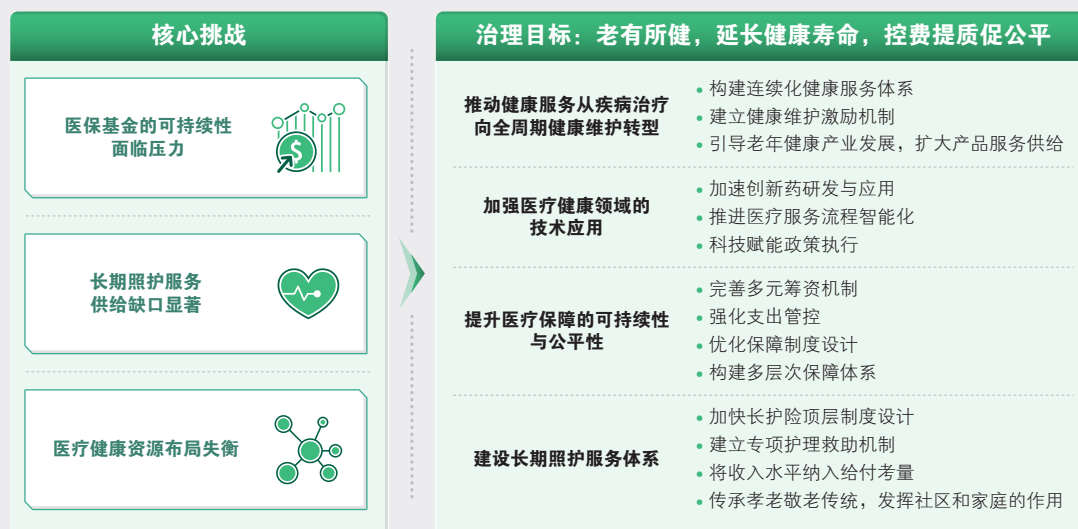
2,3 中国国家卫生健康委员会，《[中国人大网] 国务院关于加强和推进老龄工作进展情况的报告》，2022年。

4 中国国家医疗保障局，《2024年全国医疗保障事业发展统计公报》。

5 中国云南省医疗保障局，《49城试点长期护理保险，取得哪些成效？》，2023年。

6 韦译婷，闵晓阳，朱平华，陈丹丹，《我国城乡医疗卫生资源配置问题的探讨及对策》，2019年。

图3 | 健康线——从“因病返贫”到“健康安享”



来源：BCG 分析。

- **建立健康维护激励机制**，完善风险共担机制，推动健康服务提供方对老年人健康结果负责，探索医、患、保三方共赢的支付方式，试点按健康结果付费模式。例如，美国以患者为中心的医疗之家 (PCMH) 模式，通过签约家庭医生与跨学科团队 (全科医生、护士、药剂师等) 提供全周期健康管理，其支付方式融合服务量、质量与成本节约维度，体现医疗服务的最终价值⁷，可为中国提供参考。
- **引导老年健康产业发展**，扩大产品与服务供给，完善专业人才培养体系，推动健康服务资源下沉与拓展。

第二，加强医疗健康领域的技术应用。

- **加速创新药研发与应用**，依托中医药现代化、AI制药等领域技术积累，探索延缓衰老、提升老年人社会参与能力的解决方案。
- **推进医疗服务流程智能化**，通过可穿戴设备实时监测体征、AI辅助问诊等提升服务效率与可及性。例如，某医疗健康平台创新的数字医生管家服务，通过智能问答提前梳理老年人需求，辅助真人医生导诊，让真人医生聚焦于专业问题的解决。

⁷ 方子衿，唐文熙，彭倩，李泯霖，耿立影，《整合型健康服务组织医保支付模式的设计》，2025年。

- **科技赋能政策执行**，例如在护理救助领域，可通过算法推演评估政策实施效能与失能老年群体规模动态，构建健康风险人工智能预判模型，实现对独居、农村等特殊失能群体突发事件的智能预警与救援调度。

第三，提升医疗保障的可持续性与公平性。

- **完善多元筹资机制**，逐步提高个人缴费占比，探索将部分对公共健康具有潜在影响的行业税费纳入医保基金补充，同时提升统筹层次以扩大资金池规模。
- **强化支出管控**，一方面通过持续深化按病组 (DRG) 和病种分值 (DIP) 付费改革规范医疗费用，另一方面依托人工智能审核等技术降低骗保风险和其他不合理支出。
- **优化保障制度设计**，消除待遇差异，健全异地就医直接结算机制，对低收入群体实施缴费减免、起付线下调、报销比例提升等倾斜政策，减少因病致贫，提升老年人就医的便利性。
- **构建多层次保障体系**，通过税收优惠引导商业保险发展，推动商保与医保有效衔接，强化其补充支付功能。

第四，建设长期照护服务体系。

- **加快长护险顶层制度设计**，健全配套政策法规，扩大试点范围，推动参保范围、筹资机制、失能评估标准、待遇水平、服务目录等全国统一标准及管理机制落地。
- **建立专项护理救助机制**，研究显示，长护险对受教育程度较低、收入偏低等弱势老年群体的健康福利提升效果更为显著⁸，应有针对性地加强保障力度，切实回应社会的迫切需求。
- **将收入水平纳入给付考量**，借鉴日本经验，对高收入参保人适当提高自费比例⁹，优化医保基金使用效率，扩大保障覆盖面。
- **传承孝老敬老传统**，在社区推广“时间银行”、“互助养老”等模式，激活家庭照护与社会互助的协同效能。

8 薛惠元，张永高，《长期护理保险对老年人健康的影响研究——基于CHARLS数据的实证分析》，2025年。

9 郭佩，《长期护理保险制度可持续发展的日本镜鉴》，2023年。

专题：抗衰老科技如何延长人类寿命？

1. 社会整体寿命延长“四步曲”

对社会整体而言，延长平均健康寿命或最大寿命存在四个必经步骤（参阅图1）：

步骤一：降低传染性和感染性疾病的死亡率。在欠发达地区，解决此类问题可大幅提高社会平均寿命。**步骤二：重大疾病慢病化。**在相对发达区域，控制重大疾病（如肿瘤、高血压、糖尿病等）的进展，使其保持在几乎不影响寿命甚至不影响生活状态的慢病状态。以肿瘤为例，美国在过去50年、中国在过去20年，在早筛、早诊、早治及新药的综合作用下，多数癌种的五年生存率均得到明显提升。**步骤三：保持年轻态，推迟衰老。**包括推迟退行性疾病的发病和衰老状态的出现。目前，衰老相关疾病的治疗性药物开发已取得一定进展（如阿尔茨海默病），但预防性干预研究几未起步。**步骤四：逆转衰老，重回年轻态。**将已老化的身体机能恢复至年轻状态，目前已出现积极信号，如通过基因编辑恢复视力、干细胞恢复卵巢功能等，未来前景可期。

步骤三和四的实现，需依托新型抗衰老干预手段的开发和综合应用，包括但不限于：

- **生活方式改变。**除了基本的均衡饮食、充足睡眠、限制烟酒和适量运动外，目前开始评估不同类型的饮食方案、不同运动项目等对健康和寿命的影响，未来健康生活方式的内涵将更加明确。
- **营养补剂开发。**营养补剂在抗衰老领域应用广泛。维生素、矿物质、蛋白质等基础营养补剂可弥补日常饮食摄入不足；胶原蛋白、透明质酸等被认为有助于维持皮肤弹性、关节健康；辅酶Q10在维持心脏健康、卵巢活力和运动耐力等方面的作用已有一定证据支持。2023年顶尖期刊《科学》（Nature）发表的论文显示，牛磺酸可以延缓蠕虫、小鼠和猴子衰老，改善多种健康指标，并将小鼠平均寿命提高10%–12%。

图1 | 社会平均健康/最大寿命延长“四步曲”



专题：抗衰科技如何延长人类寿命？（续）

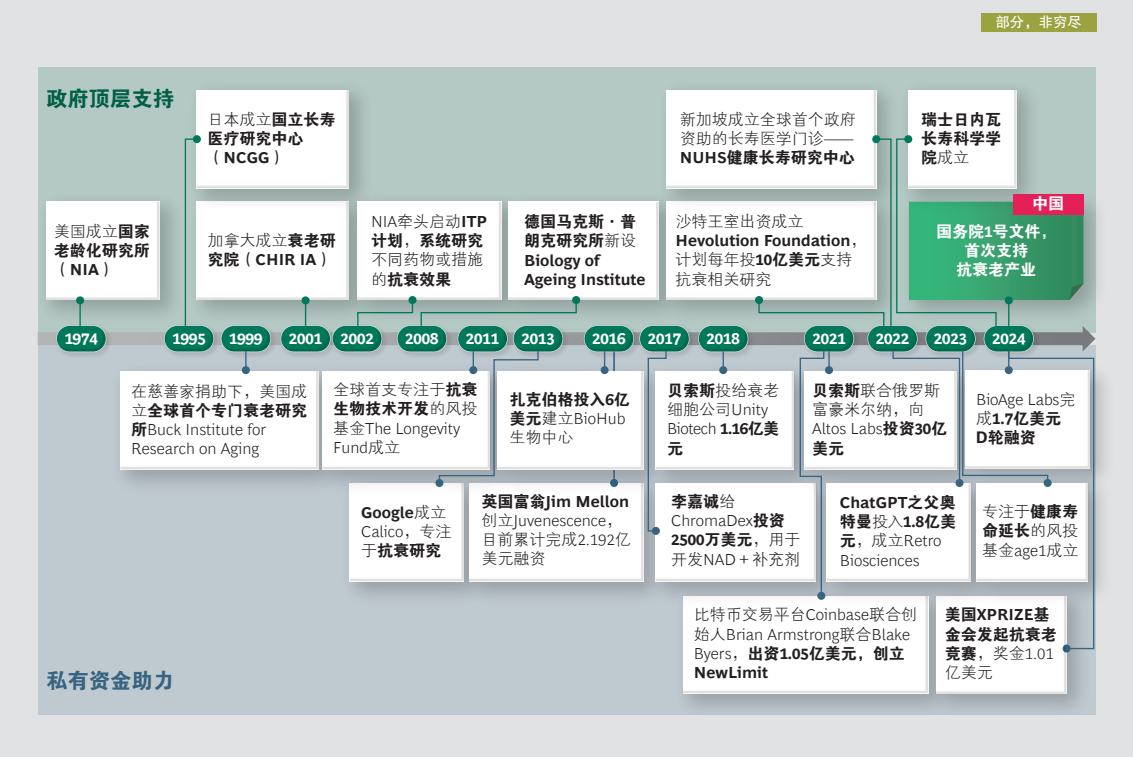
- 药物开发。**抗衰药物研发不断推进。经典抗衰药物如雷帕霉素通过抑制mTOR通路、达沙替尼和槲皮素联用通过清除衰老细胞，延长小鼠寿命；二甲双胍、阿卡波糖、卡格列净等在降糖的同时，显示出抗衰潜力。新型药物研发聚焦于衰老相关靶点，如针对线粒体功能障碍、慢性炎症、衰老细胞清除等的药物。
- 再生医学手段。**再生医学为抗衰带来新希望。干细胞疗法可通过补充受损或老化的细胞，修复组织器官功能，如治疗糖尿病、卵巢早衰等；基因疗法可通过修复或调控衰老相关基因，延缓衰老进程；人造器官有望彻底解决器官衰老和衰竭问题。

2. 抗衰产业走上“快车道”

2.1 顶层推动、资金加码

首先体现在自上而下共同推动科研及相关产业的发展。北美、日本等发达国家在抗衰领域投入较早，其中，美国国家老龄化研究所（NIA）早在2002年便启动了国家级科研项目干预测试计划（ITP），旨在寻找具备延长寿命潜力的物质，目前成为行业评估抗衰干预疗法效果的金标准。中国在2024年国务院一号文件中首次明确提出支持抗衰老产业。在资金方面，近年来，全球范围内富豪基金和风投基金的进入为抗衰产业发展提供了强大动力（参阅图2）。

图2 | 顶层推动、资金加码，自上而下共同推动抗衰科研及相关产业发展



专题：抗衰老科技如何延长人类寿命？（续）

2.2 科研热点、成果涌现

科研突破是产业崛起的必要条件。抗衰老研究的学科地位快速提高，领域正从“边缘化”走向“严肃化”。过去10余年至今，与抗衰老、长寿相关的论文数量激增，分子和细胞水平的机制研究不断深入，衰老标识理论体系提出和不断升级，衰老时钟（生理年龄）、衰老速度等评估手段日益丰富，基础模式动物抗衰老干预研究成果频繁涌现，器官抗衰老研究开始体系化，人体功效验证也已启动实践（参阅图3）。

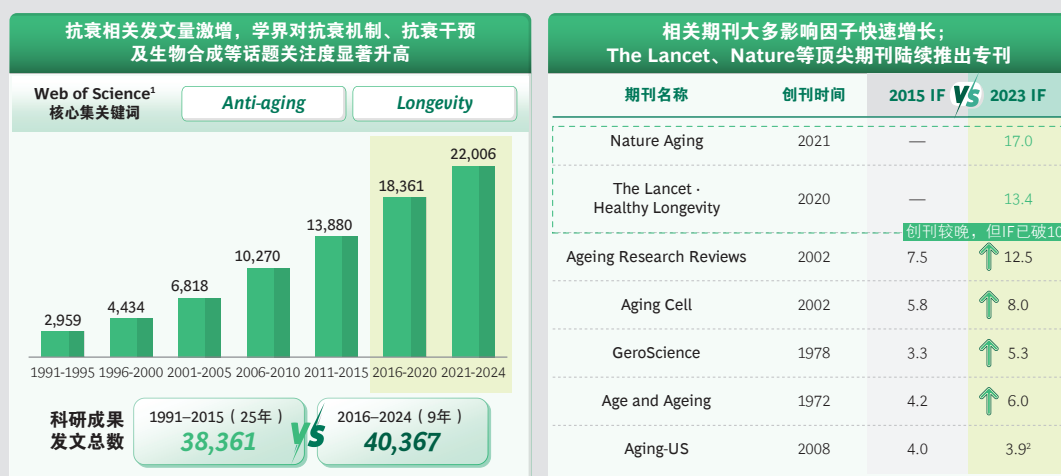
衰老干预的科研已经历过一轮起伏。2000–2010年左右是第一轮衰老干预研究的兴起，论文数量快速增长，热点话题包括热量限制、雷帕霉素和mTOR通路、胰岛素代谢和IGF-1通路、白藜芦醇等。此阶段的研究方式和干预手段相对传统，以生活方式、营养补剂或天然产物、化学药物和激素疗法为主，也主要在简单模式动物（如斑马鱼、

果蝇、线虫）上研究。然而，在2004–2010年期间，美国启动ITP计划后，七年仅五个成分通过了检测，可实现小鼠的不同程度延寿。

之后的数年，抗衰老研究相对冷却，论文数量增长放缓。在这个阶段，**抗衰老细胞和分子层面的理论研究模型框架开始出现**，以经典的衰老标识模型为代表。令人欣喜的是，过去五年，大量不同类型的干预手段在老鼠模型上取得了延寿或抗衰老效果，非人灵长类和人类临床研究证据也开始积累。部分代表性成果包括：

- 2024年4月，中国首个三甲医院进行的双盲、随机、安慰剂对照的II期研究结果公布，40名健康受试者服用NMN60天，以NAD-RNA作为生理年龄标尺，**生理年龄显著减小**，且多数受试者的疲劳、日常血压、运动机能等方面得到改善。

图3 | 科研热点、成果涌现，抗衰老/长寿成为学界研究热点



来源：文献检索；BCG分析。

注：IF = impact factor，影响因子。

¹ 不包括 Skin anti-aging。

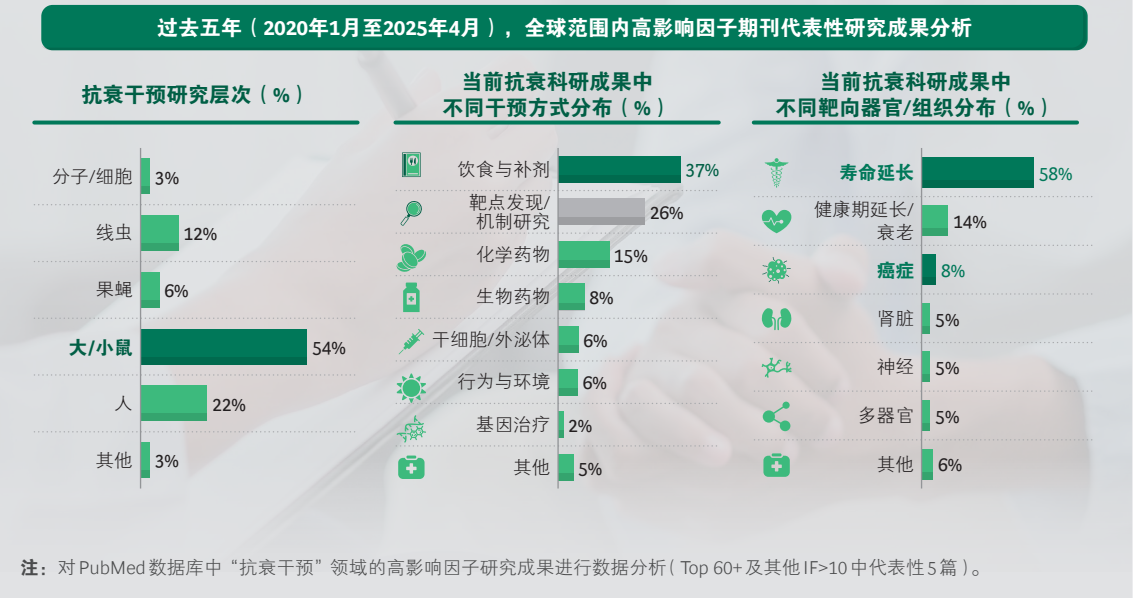
² 2022年影响因子5.2，2023年出现骤降（原因不明）。

专题：抗衰科技如何延长人类寿命？（续）

- 2024年6月，全球首个雷帕霉素灵长动物实验结果出炉，**60只猕猴中位寿命延长15%**。
 - 2024年8月，上海交通大学研究团队结果显示，35名接受人羊膜上皮细胞（hAECs）治疗的卵巢早衰患者中，**37.14%至少经历过1次自发性月经出血，20.00%出现过>1次的规律月经出血**；随时间推移，患者的促卵泡激素（FSH）和雌二醇（E2）水平、子宫内膜厚度以及更年期生活质量量表（MENQOL）评分均有显著改善。
- 初步的积极信号再度刺激科研热度兴起，除饮食、补剂、行为等传统干预手段外，行业也开始探索新兴疗法，如生物药、换血疗法、菌群移植、细胞和基因疗法、干细胞和再生医学等。过去五年，顶尖期刊代表性研究成果大多在哺乳动物模型上证明干预手段的延寿效果或目标靶点与健康寿命的直接调控关系，其中，超过20%甚至已有初步人体功效或机制研究数据（参阅图4）。

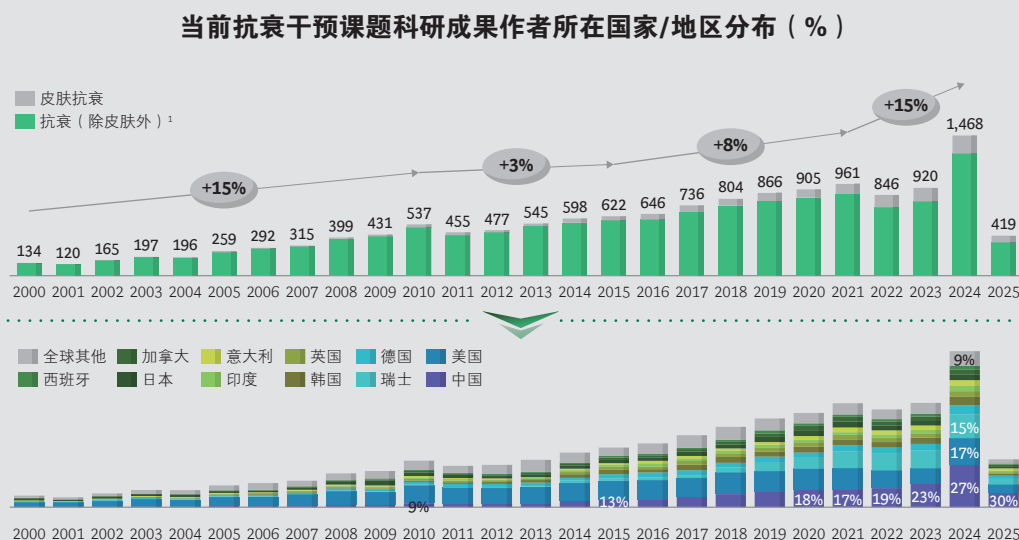
目前全球90%以上的科研成果来自11个科技发达国家，近60%成果来自中国、美国和瑞士三国。中国在过去三年取代美国，成为全球抗衰老干预成果课题贡献最多的国家（参阅图5）。

图4 | 基础研究与应用研究均进展显著，饮食与补剂干预、靶点发现或机制研究成果斐然，模式动物寿命延长几乎成顶尖期刊文章标配



专题：抗衰老科技如何延长人类寿命？（续）

图5 | 全球近60%的科研成果来自中国、美国和瑞士三国，中国学者的贡献度过去五年快速提升



注：在PubMed数据库中以“anti-aging intervention/longevity drug/anti-aging compound”为关键词搜索研究成果。

¹标题和摘要部分不含“Skin”关键词。

2.3 需求坚挺、潜力广阔

随技术进步和产业萌芽，抗衰老概念快速渗透。抗衰老已不再是超高净值人群的专属话题和“稀缺资源”，正在广泛消费市场迅速普及。消费者在不同人生阶段的抗衰老需求、目标和主要干预手段差异明显。35岁是抗衰老意识觉醒的转折点，此后抗衰老需求和焦虑显著提升（参阅图6）。

2.4 多元赛道、全面入局

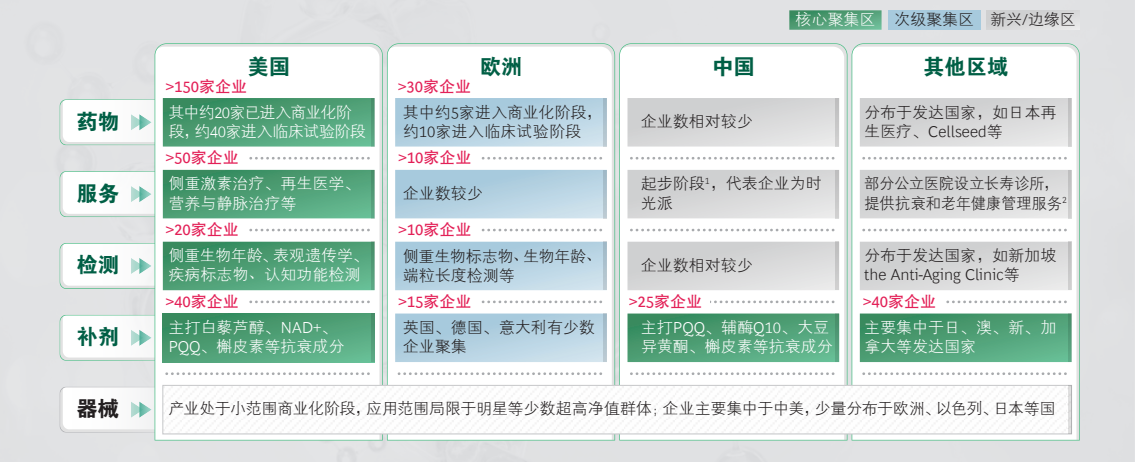
抗衰老赛道庞大，可容纳众多细分产业布局。当前，相关赛道在全球有超过500家企业积极入局，包括知名品牌和初创玩家。美国全面领跑，欧洲紧随，日本、韩国、新加坡、加拿大等发达国家在补剂、服务等赛道上也各有特色，中国当前补剂赛道跟进最快（参阅图7和图8）。

专题：抗衰科技如何延长人类寿命？（续）

图6 | 在人生不同阶段，消费者的抗衰需求差异显著



图7 | 抗衰产业主要聚集于欧美中三地，美国全面领跑，中国在补剂领域快速崛起，产业竞争力攀升



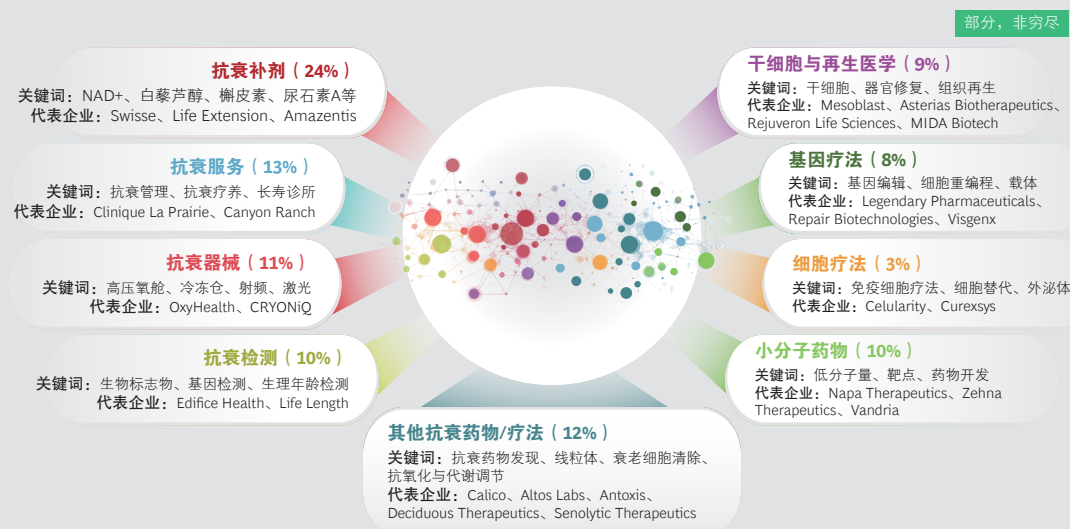
来源：BCG 抗衰产业企业数据库，覆盖全球抗衰领域500家主流企业。

¹北京协和医院、上海华东医院等公立医院设立老年医学科/老年健康管理中心，不以抗衰服务为核心，但提供衰老评估、抗衰老治疗与老年健康综合管理服务。

²如新加坡国立大学医院、新加坡中央医院等。

专题：抗衰老科技如何延长人类寿命？（续）

图8 | 全球抗衰老产业已有超500家企业，广泛分布于各大细分赛道



来源：基于超过500家抗衰老领域代表企业分析，公司官网；案头检索；BCG分析。

3. 总结与展望

抗衰老产业发展空间巨大，细分赛道众多，但不同赛道处于不同发展阶段，制胜方式各异，例如：

- **补剂赛道**竞争激烈，品牌需充分理解消费者需求，并积极思考如何在产品设计和宣传推广上差异化，推出优质产品组合并延长产品生命周期。
- **检测企业**需争夺行业话语权，打造抗衰老测量金标准。

- **器械产业**需完成更多临床研究工作，以确保从医学应用向日常应用延展的科学合理性。

- **抗衰老诊所**在中国需探索适合自己的独特商业模式。

- **药物领域**虽尚属早期，但不仅竞争激烈且风险较大，需思考如何优化管线布局，管理现金流、平衡研发风险。

在不远的未来，随着科技不断进步和产业持续发展，抗衰老干预手段将更加丰富多样，为人类健康寿命的延长提供有力支持。

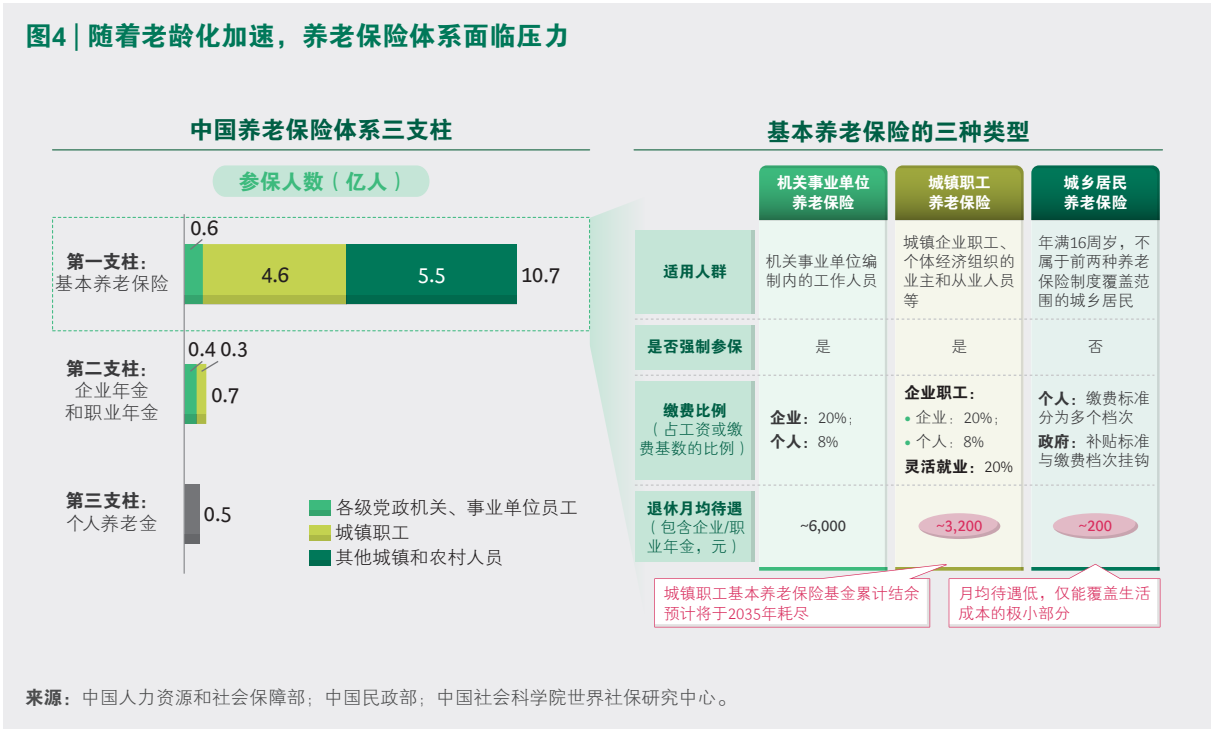
3.2 事业：从“黯然退场”到“价值重燃”

中国在2012年¹⁰、2022年¹¹已分别跨越了劳动总人口下降、总人口负增长的两个历史性拐点，叠加渐进式延迟法定退休年龄政策的推进，正进入劳动力结构深度转型的长期阶段。作为全球重要的发展中国家，在大力发展新质生产力、拥抱人工智能与机器人技术革命的背景下，如何将人口结构转型转化为新的发展动能，推动中国式银发事业在新时代焕发活力，成为亟待破解的时代命题。

3.2.1 为什么老年人要发展事业？

随着1950年至1964年出生的婴儿潮群体逐步进入老年期，叠加持续低迷的生育率，中国人口老龄化进程呈现加速态势。这种结构性转变使养老保险体系面临双重压力：一方面，中国社会科学院世界社保研究中心的精算模型显示，**城镇职工基本养老保险**的缴费者与退休者比例从2019年的2:1降至2050年的1:1。在考虑财政补助的情况下，城镇职工基本养老保险基金累计结余将于2027年达到峰值，2035年耗尽¹²，**单纯依赖第一支柱现收现付模式已难以为继**；另一方面，覆盖超过5亿人的**城乡居民养老保险体系**，其月均待遇仅约200元，**仅能覆盖生活成本的极小部分**（参阅图4和图5）。

图4 | 随着老龄化加速，养老保险体系面临压力

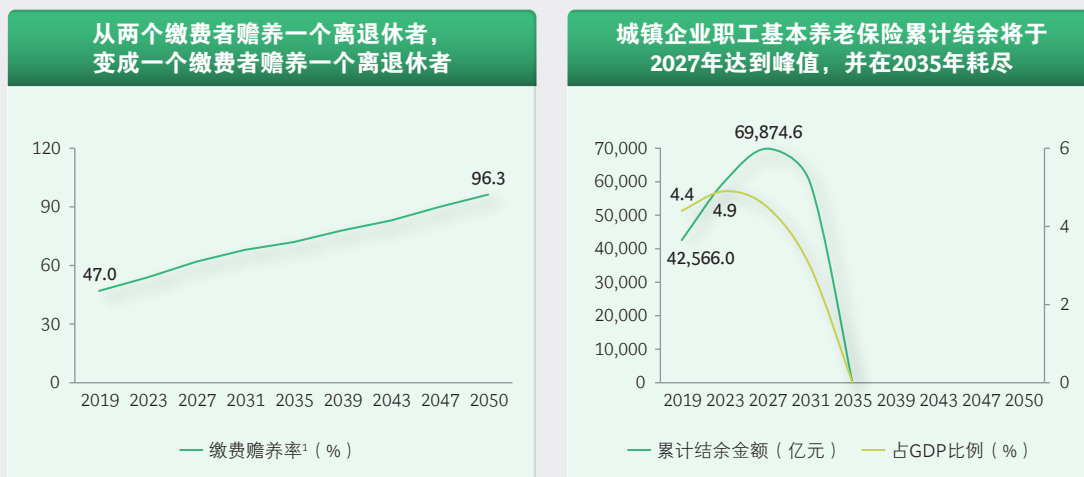


10 中国国家统计局，《2012年国民经济和社会发展统计公报》。

11 中国国家统计局，《王萍萍：人口总量略有下降 城镇化水平继续提高》，2023年1月。

12 中国社会科学院世界社保研究中心，《中国养老金精算报告2019-2050》，2019年4月。

图5 | 养老保险精算预测结果



来源：中国社会科学院世界社保研究中心。

¹离退休人数与缴费人数的比率。

通过外部“输血”和自身“造血”，可以在一定程度上提升养老金体系的可持续性，但仍需要较长时间的调节与优化。

外部输血

- **加大财政补贴：**2024年中央财政基本养老保险补助资金超1万亿元。若社保支出过度倾斜养老，会挤压教育、医疗等其他民生领域的投入；同时，截至2024年12月末，全国地方政府债务余额47万亿元¹³，进一步削弱了财政补助能力。
- **国有资产划转：**自2017年起，中国启动了划转部分国有资本以充实社保基金的改革，目前初步完成划转并持续推进中，同时规范了划转完成后的国有资本及现金收益的运营管理。该举措对于养老金保障具有重要意义。

自身造血

- **投资端优化：**近年来，资本市场波动加剧，整体表现欠佳，市场上兼具安全性与较高收益率的优质资产愈发稀缺。同时，养老金支出刚性高、统筹层次较低，限制了投资运营规模和资产配置选择，收益提升空间有限。

¹³ 中国人大网，《国务院关于2024年度政府债务管理情况的报告》，2025年9月10日。

- **多支柱协同：**第二支柱方面，企业建立企业年金计划会增加经营成本，动力不足，且机关事业单位职业年金与企业年金之间的“隐性双轨制”加剧社会不公平感；第三支柱方面，受限于收入水平和个人养老金认知度，民众参与意愿较低。
- **提高缴费金额：**缴费激励机制缺失，个人和企业均缺少缴费动力。许多企业为降低成本，往往选择按照最低社保基数为员工缴费，提高缴费金额势必压缩企业利润空间，进而对企业的税收贡献以及财政补贴形成链式影响。现收现付制下，若过度依赖年轻一代的税收来支撑养老体系，也容易引发代际间的情绪对立，不利于社会和谐稳定。
- **延长缴费年限：**维系代际公平的关键，在于使退休时间与人口预期寿命的增长实现动态适配，延迟退休已成为必然选项。该举措已成为其他国家缓解养老金缺口压力的方法之一，中国亦可借鉴。诚然，延迟退休能够在一定程度上缓解养老金缺口压力，但难以从根源上彻底解决问题：其一，若延迟退休的时长未能赶上预期寿命增长的幅度，养老保险支付危机仍难消弭；其二，延迟退休政策若缺乏与其他政策的协同衔接，可能对生育率产生不利影响。因此，更理想的路径是赋予劳动者充分的自主决策空间，对延迟退休者给予激励，对提前退休者施加约束，从而形成延迟退休的内生动力。

除了维持养老保险体系的可持续性外，发展老年事业对于提升养老保障、促进经济发展、实现健康老龄化均有益处，建立年龄包容性的就业体系，是应对人口结构转型的关键战略选择（参阅图6）。

图6 | 老年事业延续对健康、财富和消费的促进作用



- **提升养老保障：**随着人口结构变化，2023年中国老年人口的抚养比¹⁴已攀升至22.5%¹⁵，而养老金替代率¹⁶下滑至40%左右¹⁷，显著低于国际劳工组织建议的55%警戒线。根据国际经验，养老金替代率需达到70%才能维持退休前的生活水准。目前，中国老年人的收入来源主要依靠社会保障性收入。调研显示，近80%的老年人认为自己的收入仅能基本维持或不足以应付日常生活¹⁸。因此，老年人通过就业获得的补充性收入，对于提升生活质量至关重要。
- **促进社会经济发展：**老年人在工作中能够充分发挥自己的技能和经验，可有效填补特定领域的人力资源缺口，从而缓解老龄化带来的劳动力收缩压力，延长人口红利期。老年人持续就业不仅有助于重塑劳动力市场供需结构，也能够通过释放银发消费潜力，形成经济持续发展的新增长极。
- **促进健康老龄化：**中国学术研究发现，强制性年龄退休制度对老年男性健康产生显著负面影响¹⁹，一些国际医学文献也显示，延迟退休群体较同龄早退休群体寿命更长，阿尔兹海默症发病风险率更低。同时，就业带来的社会互动有助于增强社会连接，并满足自身价值实现的需求。前程无忧调研显示，68%的老龄群体在退休后仍有强烈就业意愿，其中46.7%希望通过再就业实现个人价值²⁰。

3.2.2 老年人适合从事什么事业？

技术变革与产业结构升级正重塑未来人才需求格局。以技术冲击为例，自动化与人机协作正持续接管重复性任务，而技术驱动的经济增长与创新加速也在不断催生新的岗位需求。综合世界经济论坛、北京大学国家发展研究院及智联招聘等机构的研究，受技术冲击最直接的岗位主要集中于零售、行政助理、客服等流程化、高重复、低技能领域；而医疗、科技研发、管理等需要创造性决策与复杂问题解决能力的岗位则受影响较小。值得关注的是，**低教育水平者、年长劳动者及农业户籍群体在技术冲击中更为脆弱**，面临更显著的就业替代压力²¹。展望未来，老年群体的职业选择将呈现明显的分层特征，需结合其教育背景、技能储备及就业动机进行差异化适配。

14 老年人口数与劳动年龄人口数之比。

15 中国民政部老龄工作司，《2023年度国家老龄事业发展公报》。

16 劳动者退休时的养老金领取水平与退休前工资收入水平之间的比率。

17 《人社部部长学习时报撰文：深入推进社会保障制度改革》，2024年；中国国家统计局，《2023年城镇单位就业人员年平均工资情况》。

18 中国民政部，《第五届中国城乡老年人生活状况抽样调查基本数据公报》，2024年。

19 雷晓燕，谭力，赵耀辉，《退休会影响健康么》，2010年。

20 前程无忧，《2022老龄群体退休再就业调研报告》。

21 周广肃，李力行，孟岭生，《智能化对中国劳动力市场的影响——基于就业广度和强度的分析》，2021年。

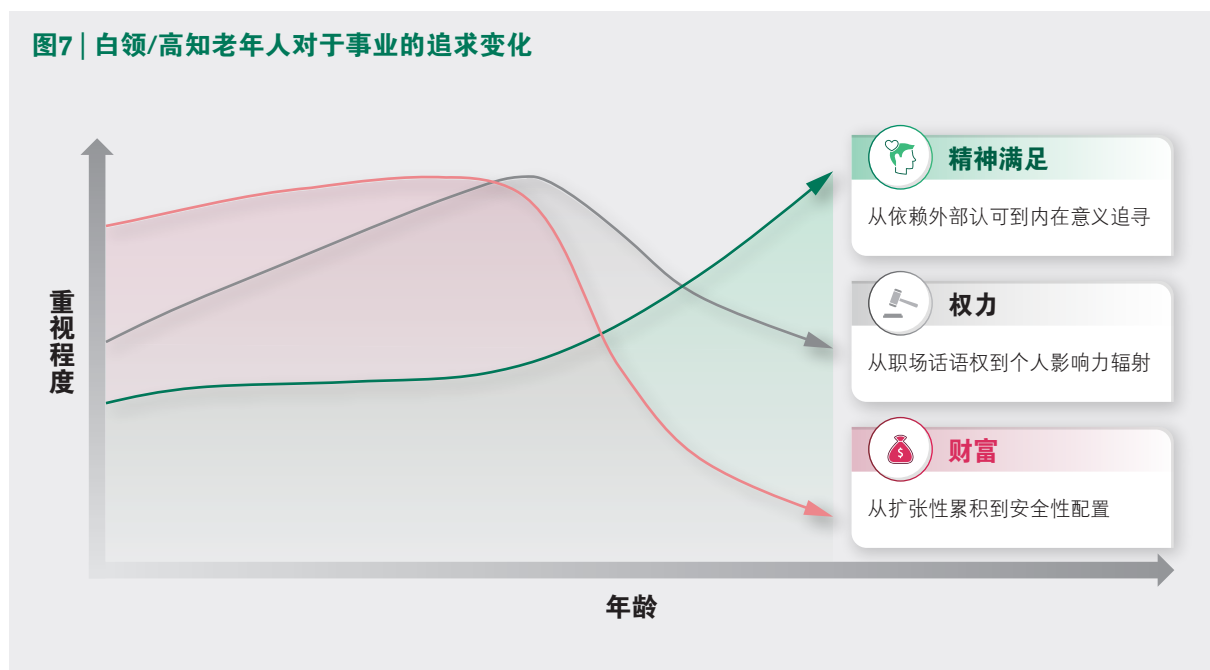
■ 白领及高知群体

由于企业管理岗位有限，年长白领常遭遇升职瓶颈，面临**边缘化风险与资源分配劣势**。一方面，数字化转型加速推动技能迭代，知识结构要求随之变化，传统经验在新兴行业中的价值被部分稀释；另一方面，医疗、企业管理等高强度职业对精力有更高要求，使得中老年从业者面临更严峻的职业周期挑战。

代际差异在此过程中显著分化：60后作为恢复高考的首批受益者，专科及以上学历占比达7.5%，多在体制内任职，职业流动性较低；70后专科及以上学历占比提升至15%²²，部分进入新兴行业，两代人虽积累了一定资产，却普遍承担子女育儿与隔代照护责任，养老主要依赖传统社会保障体系。相比之下，伴随全球化、互联网崛起成长的80后和90后，受教育程度更高，职业选择更趋向于多元化，更注重自我实现与终身发展，收入结构也日益呈现“主业+副业+投资”的复合模式。

白领及高知群体的职业选择展现出从物质追求到精神满足的跃迁轨迹（参阅图7）。相较于职业生涯盛年时期对财富积累与社会影响力的追求，退休后更倾向于通过低压力、高自主性的工作实现自我价值延续。

图7 | 白领/高知老年人对于事业的追求变化



²² 中国统计年鉴，2020年。

基于动机差异，可归纳为六大发展路径：

- **专业延续型：**若期望在传统职场延续职业生命，一方面，可依托长期积累的专业优势，在知识密集型领域实现经验复用与价值增值，尤其适配“越老越吃香”的岗位，如法律顾问、技术标准顾问、医生等，通过知识资本的二次转化继续释放职业效能；另一方面，可以探索向智能技术、数字经济等高速增长行业的适配岗位迁移，如工业互联网运维、生成式AI应用专员、用户增长运营专员等，在技术迭代中寻获新的能力锚点。
- **传承赋能型：**聚焦隐性知识显性化，成为代际智慧传递的桥梁。适用于虽不愿延续原职业但具备独特技能储备的群体，如非遗传承人、职业发展导师、艺术/历史/文化讲解员等。
- **社会链接型：**对时间自主性要求较高，通过服务他人获得情感满足，侧重以低强度、灵活劳动维持社会连接，重塑晚年社会角色，如书店店员、共享住宿房东、老年人/小孩/宠物照料员等。
- **公益服务型：**适合财务压力较小、希望通过利他行为重构生命意义的群体，可在公益志愿者、老年活动组织者、社区调解员等岗位中建立社会情感支持网络。
- **兴趣驱动型：**追求“生活即工作”的融合，将生活美学转化为经济价值，如咖啡师、内容/文化创作、园艺设计、直播电商/老年网红等，既愉悦身心，又能获得额外收入。
- **创业开拓型：**依托既有资源开展小微创新，渴望通过创业实现自我价值，如社区商业、农场经营等。

■ 低教育水平及农业户籍群体

由于不同人群间的制度分割和待遇差异显著，城镇职工和机关事业单位退休人员的月均养老金可达3,000元以上，其老年生活物质压力较小，能够追求多样化的职业选择。相比之下，纳入城乡居民养老保险体系的群体（主要是农村户籍居民、城镇非就业居民）则差异明显。由于该保障机制建立时间较晚，缴费标准与财政补贴水平均低于前两类退休人员，其月均待遇仅约200元。中国城镇居民和农村居民的平均收入差距为2到3倍²³，而养老金待遇差距却呈现数量级差异。为维系基本生活，这一弱势群体往往在达到退休年龄后仍需继续劳动，但职业选择高度受限。由于社会保障不足及前期财富积累有限，其**就业需求更多聚焦于生存型和适应性考量**，主要发展路径包括：

23 中国国家统计局，《2024年国民经济和社会发展统计公报》。

- **返乡建设型：**借助乡村振兴政策红利，回归生活成本更低的家乡实现本地就业。一方面可参与农业现代化实践，如生态农场经营、特色农产品加工；另一方面可开发乡村文旅资源，如民宿主、农家乐经营者，填补县域经济的服务缺口。
- **新兴蓝领型：**基于之前的工作经验，通过系统化培训掌握技术升级所需技能，进入工业机器人操作员、智能仓储运维员等新蓝领岗位。另外，亦可将视野投向银发经济与绿色经济等增长潜力领域，在老年健康管理、新能源设备维护等服务场景中寻获机遇，如老年健身教练、陪诊师、助浴员、光伏安装工、风电运维员等新兴职业。这种结构性调整不仅需要个人技能升级，更依赖社会职业培训体系与政策引导的协同支持。
- **平台经济参与型：**依托平台经济的兴起，提供各种生活服务，利用碎片化时间创造收入，例如月嫂、保洁、快递员等岗位。

3.2.3 如何促进老年人就业？

当前，银发事业的发展主要面临三大挑战：

- **老年人就业激励机制不足，参与意愿偏弱。**现行的退休制度在推动劳动力更替的同时，也使得部分老年就业者在法律层面面临保障不足的问题，其就业权益的稳定性仍需进一步完善。大多数发达国家的人均预期寿命在80岁以上²⁴，2024年中国人均预期寿命已达79岁²⁵，但法定退休年龄或全额政府养老金资格年龄普遍比发达国家低5年以上，女性群体尤其明显，造成银发人力资源闲置（参阅图8）。

根据世界卫生组织数据，2021年中国的健康预期寿命²⁶为68.6岁，其中男性67.2岁，女性70.1岁，意味着男性退休后平均享有7.2年的健康寿命，女性退休后则能享有更长的高质量生命阶段。此外，老年人延迟退休或退休后继续工作，由于年龄及现实因素，往往较难得到现行法律法规的充分保障。

- **老年群体就业能力有待提升，家庭、雇主及社会支持体系不完善。**这直接导致老年人整体就业率与就业质量偏低，且存在结构性失衡。2020年统计数据显示，中国60岁及以上老年就业人口占就业总人口的8.8%，其中65岁及以上占比为5.0%²⁷，即每四名60岁以上老人中约有一人在工作。然而，相较于北欧、日本等老龄化程度较高的国家，中国老年人的就业率仍偏低，尤其是低龄老人，中国55至64岁老年人就业率为52%，而瑞典、冰岛、日本同年龄组均超过80%²⁸（参阅图9）。

24 Worldometer，2025年各国及全球预期寿命数据。

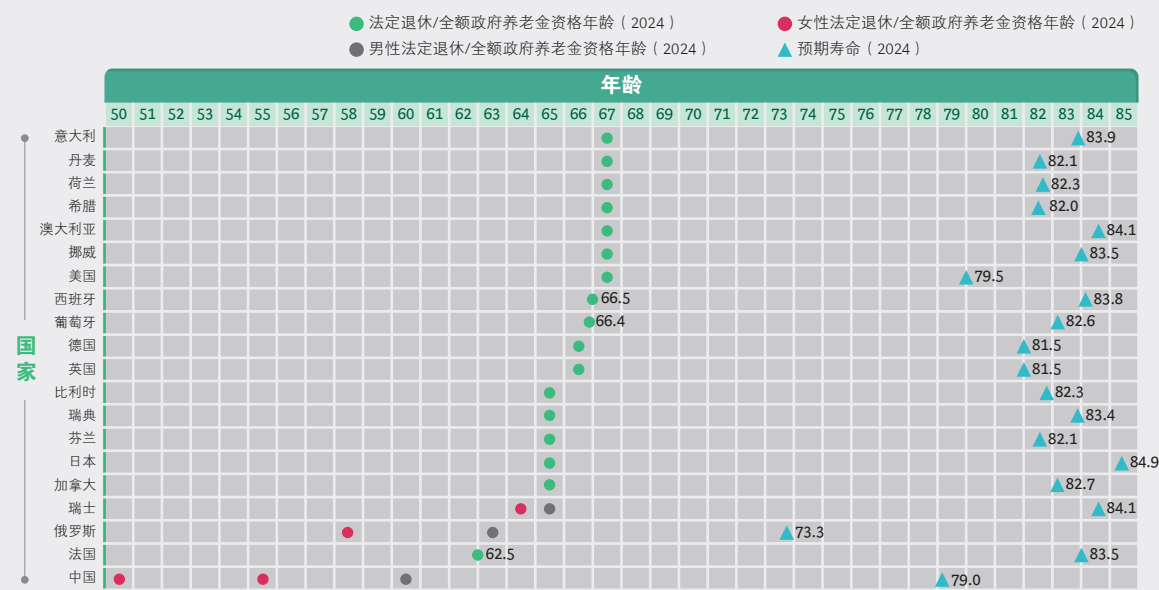
25 中国国家卫生健康委员会，《[新华社] 国家卫生健康委主任：2024年我国人均预期寿命达79岁》。

26 指一个人在某个年龄不受疾病、死亡和机能障碍的影响，有望在健康状态下生活的年龄数。

27 第七次全国人口普查数据，2020年。

28 OECD数据库，2023年。

图8 | 各个国家退休年龄和预期寿命



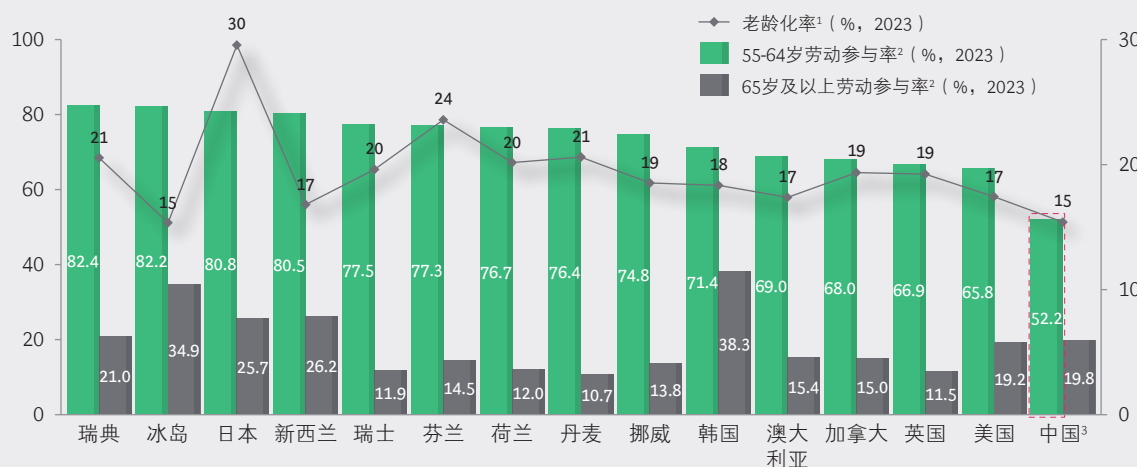
来源：Worldometer；Finnish Center for Pensions；中国国家卫生健康委员会。

此外，中国老年人就业在空间分布上呈现城乡二元差异：农村60至64岁老人就业率达46.11%，是城镇水平（18.83%）的2.45倍，折射出城乡社会保障体系的不均衡。性别维度上，60至64岁男性就业率（38.62%）明显高于女性（25.17%）²⁹，传统家庭分工与就业性别歧视形成双重制约。

就业质量方面，老年劳动者高度集中于第一产业，多从事重复、机械的体力劳动，职业层次普遍偏低；受教育程度较高的老年人口，其人力资本也未得到充分开发。究其原因，一是随着年龄增长，面对体力和精力要求较高的工作显得力不从心，中国60岁以上群体慢性病患率达78%³⁰；二是多数老年人在年轻时由于教育资源相对匮乏、社会发展水平有限等原因，接受教育的程度普遍不高，知识储备不足，中国约80%的老年人文化程度在初中及以下³¹；三是受到家庭责任牵制，约30.1%的老年人因隔代抚养放弃就业³²。

29 中国国家发展和改革委员会，《老年人再就业释放人口红利》。
30 《雷海潮：我国60岁以上老年人慢性病患率超78%》，2023年。
31 第七次全国人口普查数据，2020年。
32 中国老年社会追踪调查评估。

图9 | 老年人劳动参与率对比



来源：OECD数据库；世界银行数据库；第七次全国人口普查数据；《2023年度国家老龄事业发展公报》。

¹老龄化率：65岁及以上人口数占总人数的比例。

²劳动参与率：就业老年人口数占同一年龄组老年人口数的比例。

³中国的劳动参与率数据为2020年数据，根据第七次全国人口普查的抽样数据（长表数据资料第四卷“就业”）进行测算，并非精确数据。

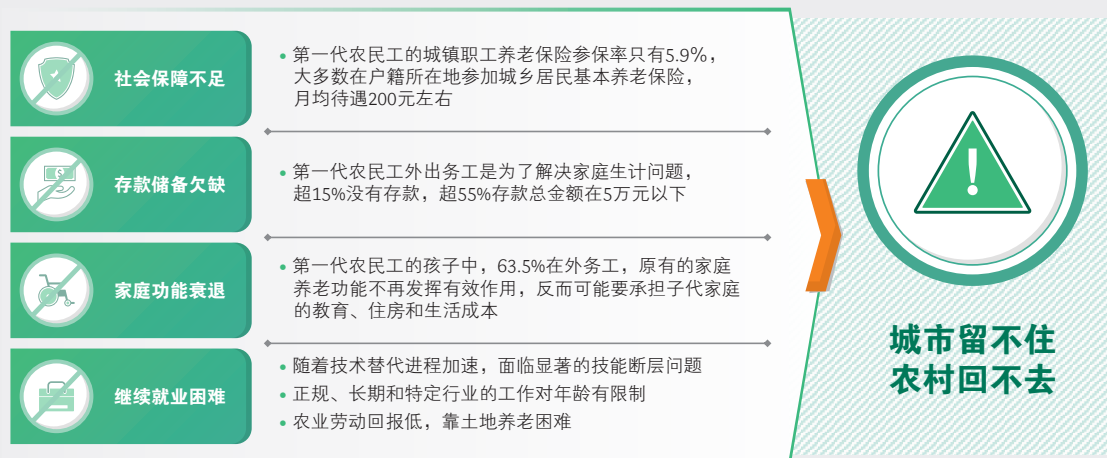
- **低学历、农村户籍老年群体社会保障覆盖不足，就业渠道狭窄，养老风险相对突出。**这一群体往往面临“退出劳动力市场即陷入保障真空”的困境，成为老龄化社会治理的薄弱环节。例如，规模庞大的农民工群体接近3亿，50岁以上农民工占比超过30%³³，第一代农民工（即上世纪70年代及以前出生，并在上世纪80年代初至90年代外出务工的人群）正集中迈入退休阶段，面临系统性养老风险（参阅图10）。

受城乡户籍制度与社会保障制度碎片化影响，第一代农民工多数未缴纳城镇职工养老保险。他们外出务工多为解决家庭生计，超15%没有存款，55%以上存款总额低于5万元，仅33.5%为养老做过规划³⁴。多数长期从事传统体力型岗位，随着技术替代进程加速，面临显著的技能断层问题；若缺乏系统化职业技能培训，劳动力转型将遭遇结构性障碍。叠加超龄后受行业和正规企业准入限制（如多地规定60岁以上员工不得从事建筑施工作业），他们只能转向更低收入岗位、返回农村或依赖子女，而“未富先老”的国情使得农村养老保障体系难以有效兜底，在当前社会压力下，完全依赖子女赡养亦不现实。

33 中国国家统计局，《2023年农民工监测调查报告》。

34 仇凤仙针对全国各地200多名第一代农民工的调研。

图10 | 第一代农民工养老困境



来源：安徽师范大学仇凤仙教授调研。

当前，中国正处于人口结构深度转型的关键阶段，不仅要应对日益突出的养老保障压力，更应把握重构全生命周期人力资本体系的战略机遇。当个体健康储备转化为可持续的生产力要素，企业组织演进为代际协同的智慧生态体，社会保障网络升级为覆盖终身的支撑系统，年龄将不再是职业发展的休止符，而是人力资本持续增值的催化剂。破解当前老年就业难题，需从以下三个维度协同推进（参阅图11）。

图11 | 事业线——从“黯然退场”到“价值重燃”



来源：BCG 分析。

第一，增强老年人就业动机和企业雇佣意愿，激活供需两端内生动力。

- **构建弹性退休与养老保障联动机制。**提高法定退休年龄，使其与预期寿命动态匹配，适当延长养老金最低缴费年限，确保养老金支付的可持续性。推行弹性退休制度，提供更加灵活的退休方案，将养老金待遇与退休年龄更大程度地挂钩，形成“早退少得、晚退多得”的激励机制。同时，严格规范提前退休审批程序，避免人力资源浪费。
- **强化雇佣激励政策。**激励老年人继续留在职场，对雇佣或留用老年人的企业和老年人个人提供税收优惠、工资补贴等政策支持。
- **鼓励企业优化配套人才制度。**从企业盈利性角度考量，长期雇佣高龄员工对需维持经营效率的组织而言存在现实挑战，而传统基于年龄/工龄的职级体系与激励机制亦不利于老员工留存。因此，需构建针对性制度框架，助力老员工从职业巅峰实现体面转型，使其能力价值与晚年需求达成动态平衡。具体路径如下：
 - **构建岗位/能力导向的评价体系，弱化年龄与职级薪酬的强关联：**通过以岗位价值与职业能力为核心的考核机制，打破“年龄—职级—薪酬”刚性绑定。员工可通过定期能力评估或专业考试决定晋升或岗位调整，形成“能者留、适者转”的流动机制。例如，日本厚生劳动省推出专项补贴，支持中小企业将员工绩效与能力纳入薪酬体系，鼓励企业摒弃定期自动加薪模式，转向基于职业能力的人事评价制度；同时，日本老年人、残疾人和求职者雇佣支援机构(JEED)为企业提供涵盖评价体系设计、薪资架构优化、工作环境改善及健康管理等维度的咨询服务，系统性提升高龄员工就业适配性。
 - **设计多元化职业转型路径，实现价值传承与成本优化的双向平衡：**围绕尊重长者价值的文化内核，构建多层级“体面降落曲线”，在维护老员工尊严的同时降低企业人力成本。主要包括四大路径：
 - **治理层参与路径：**向资深管理者开放监事会席位或企业顾问岗位，使其参与战略决策(如技术路线论证、重大项目评审)，延续行业洞察力。
 - **文化传承路径：**邀请老员工担任企业大学导师或内部讲师，主导方法论沉淀与跨代际技能传递。
 - **弹性就业路径：**推行半退休制、项目制返聘或岗位平移至子公司/产业链上下游企业，匹配体力与职业诉求。

- **协商降薪路径：**延长退休年龄的同时，将工资与生产力匹配，例如，韩国为缓解中老年失业问题并优化用工结构，推行工资峰值制度，企业经员工代表或工会同意后，可与老员工约定留任期间薪资下调，降薪部分由政府向员工提供的补贴予以补偿。
- **建立特殊贡献者荣誉安置机制，兼顾组织文化与组织效能：**针对核心技术骨干或对企业有里程碑贡献的员工，可设立非执行性荣誉岗位，保留其资深员工身份与部分待遇，但不再参与一线业务。此类荣退机制避免因能力断层导致的效率损耗，同时通过制度性认可强化组织文化中的长期贡献价值观，为年轻员工树立职业忠诚度标杆。
- **构建老龄友好的就业氛围。**扭转社会对老年人的刻板印象，减少年龄歧视，通过媒体宣传、社区实践等多渠道，重塑社会对老年就业价值的认知：
 - 经济层面，一方面缓解劳动力短缺压力，以经验型技能填补关键岗位，直接推动生产效率提升；另一方面通过持续收入释放银发消费潜力，形成健康医疗、智慧养老等新兴产业增长点，间接创造就业岗位，从而减轻社会保障体系财政压力，构建“劳动—消费—产业升级”的良性循环。
 - 文化与社会层面，老年就业实践成为“积极老龄化”理念的鲜活注脚。通过参与职场或公共事务，老年人将人生阅历转化为代际传递的智慧资本，重塑社会认知，减少代际隔阂。这种双向互动赋予老年人尊严感与价值感，同时推动社会从被动养老向主动参与转型，构筑代际共融的新型社会生态。

第二，改善就业环境，提升老年人的就业能力。

- **完善老年人就业相关法律制度保障，破除就业障碍。**现行劳动法律框架下，超过法定退休年龄人员难以与用人单位建立标准劳动关系，导致劳动报酬核算、社会保障衔接、职业安全防护等权益存在制度性缺口。建议加快构建适老化劳动法律体系，明确超龄劳动者的劳动关系认定标准、劳动权利边界及保障措施，规范就业条件与工作环境，增设反年龄歧视条款，禁止在招聘录用、薪酬分配、福利保障、职业发展、解聘安置等环节设置年龄壁垒。同时，推动行业组织制定老龄劳动者职业安全健康标准，为老年人力资源开发提供全链条制度支撑。
- **开发适老化岗位体系，建立老年人就业支持机制。**
 - 在**岗位设置和用工模式**上，企业可重点培育经验传承型、轻体力型、创新协同型等适老化岗位，设立弹性工作制、远程协作等灵活雇佣模式，提供专门的老年人就业通道，加大对老年人的招聘力度。

- 在**物理环境**上，引入人体工学设备与智能辅助装置，帮助老年员工适应职场，提高安全性。
 - 在**制度环境**上，给予老年员工特殊权益，例如弹性考勤、额外年假、健康补贴等。
 - 在**文化环境**上，构建更加年龄包容的多代际职场，使老年员工和其他员工发挥互补作用。组建跨年龄项目团队，在产品开发、质量控制、客户服务等环节形成优势互补，增强决策合理性。在公司内推行双向导师制度，促进传统经验与数字技能的双向传递。通过反年龄歧视培训与企业文化重塑，构建包容多元价值的组织生态系统。
- **鼓励终身学习，构建职业培训和技能认证体系。**
 - 对个人而言，面对快速变迁的就业市场，需**打破传统职业生命周期固化认知，培养终身学习习惯**。定期参与职业技能更新培训，主动接触年轻群体思维范式，提升跨代际沟通与协作能力。同时，可通过社区服务、志愿活动等非正式就业场景，将职业经验转化为社会资本，拓展社交网络，实现老有所为并与社会价值统一。
 - 对企业而言，应**提供定制化职业规划咨询与技能培训，助力老年人更新知识储备**。例如，精准诊断知识技能断层、开发模块化培训课程、采用线上线下融合模式，并设置资质认证体系，推动学习成果向职业能力转化。针对企业对老年员工带薪培训投入不足的问题，可推行带薪培训休假制度，由政府按培训时长、企业规模及课程适配度等为企业提供补贴；或设立专项机构，为职工跨行业转型提供培训审批、资金支持及岗位空缺填补服务。如在德国，雇主若为员工提供符合条件的职业培训，可按企业规模、培训类型及员工特征享受差异化资金补贴，其中中小企业45岁以上老年劳动者的培训成本可获全额覆盖³⁵。
 - 对社会而言，中国现有老年大学近8万所³⁶，但技能型职业培训占比不足30%，建议**构建覆盖全职业生涯的现代职业教育体系**，打造“学习—培训—认证—就业”闭环，确保老年群体有能力留任或重返劳动力市场。政府可联合用人单位、高校共建老年技能培训基地，对参与机构给予培训津贴；借鉴芬兰职业教育模式，实行灵活入学、模块化学习与弹性授课，允许学习者自主选择入学时间与课程模块，聚焦技能短板提升。同时，加强数字化学习基础设施建设，开发全国性职业技能云平台，支持碎片化时间的高效利用与学习效果追踪。

35 《德国社会法典：第三编》第82条：对在职员工的促进支持规定（§ 82 SGB III Förderung beschäftigter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Sozialgesetzbuch Drittes）。

36 中国老龄科学研究中心，中国老年大学协会，《我国老年大学发展状况调查报告》，2023年。

- **建立老年人力资源匹配服务网络。**目前近七成退休人员再就业依赖熟人推荐³⁷，需拓宽老年人力资源市场渠道，开发适老化求职招聘平台，培育专业化老年人力资源服务机构，提供职业信息精准推送、个性化就业指导等服务。在国家级层面，可建设中国老年人才库，通过大数据算法精准匹配老年人技能与市场需求，提升人岗适配效率。可借鉴英国 Rest Less 平台经验，为50岁以上群体提供岗位精准匹配、求职技巧指导、简历优化、面试模拟、职业路径规划等全链条支持，并延伸至财务规划、退休生活设计等场景；同时整合优质教育资源，筛选适配中老年群体的精品课程，构建“需求分析—课程匹配—实训提升—就业对接”闭环，系统性提升就业匹配效率与职业转型质量。
- **发挥技术对老年就业的支撑作用。**支持远程办公模式，升级职场安全防护系统，适配老年人的体力特征与就业需求；通过人工智能技术降低技能门槛，帮助老年人胜任更多工作；将重复性、高强度工作交由智能系统处理，释放老年人的经验与智慧优势；催生新型就业形态，如非遗技艺数字化传承人、老工匠知识库构建师、AI伦理顾问等，拓宽老年就业空间。

第三，聚焦特殊群体，实施精准化扶持策略。

调研发现，由于城市低端劳动回报显著高于农业生产，大龄农民工更倾向于滞留城市劳动力市场底层，在非正规就业领域频繁流动，并往返于城乡之间³⁸。这一群体为中国经济社会发展做出了历史性贡献，却在养老问题上处于被动，其权益保障与制度完善亟待破题。为此，政府应加大投入，筑牢基本保障，逐步缩小不同群体和区域间的保障差距；提供精准支持，通过技能赋能与权益转换增强其养老能力；同时完善基础设施，构建覆盖城乡的养老服务网络。在此基础上，引导社会组织等多元主体参与农村养老服务供给，推动形成“政府主导、社会协同、全民参与”的养老服务新格局，从而切实提升农村老年群体的养老保障水平。

³⁷ 南开大学新闻网，《天津日报：重出“江湖”？大爷大妈如何选择》，2021年。

³⁸ 中国社会科学网，《大龄农民工的“下沉式”工作流动》，2024年。

3.3 财富：从“未富先老”到“随老而富”

“未富先老”是中国在现代化进程中面临的独特老龄化挑战，作为一个仍处于发展阶段的大国，中国人口老龄化的速度尚未与经济发展水平实现同步适配。在此背景下，如何在兼顾代际公平的前提下，构建具有长期可持续性的养老金体系；如何在新一轮科技革命与产业变革加速演进的进程中，通过创新金融服务激活居民存量财富、推动社会财富持续增值，已成为当前经济社会发展中亟待回应的关键议题。

3.3.1 中国养老财富储备现状

当前，中国老年人的收入来源主要包括以下类型：

- **公共转移支付：**养老金、生活保障金等。
- **劳动收入：**工资收入、副业收入等。
- **财产性收入：**不动产租赁收入、投资收入等。
- **私人转移支付：**从子女、亲友等处获得的转移支付。

据2020年统计数据显示，老年收入的主要来源是养老金收入（占比34.67%）和家庭成员供养（占比32.66%）³⁹。近年来，随着养老金体系改革深化，政策性收入占比显著提升，而家庭成员供养及劳动性收入占比呈下降趋势。面向未来，高龄化与失能化趋势将客观导致劳动性收入持续萎缩；同时，“少子化+城市化”进程加速推动家庭结构小型化，私人转移支付能力面临结构性弱化。这一趋势要求**养老资金供给必须在公共转移支付体系升级与私人财产性收入增长之间实现双轨并重**：前者依赖社保制度变革与资本市场深度联动，后者则需通过丰富养老金融产品供给、强化投资者教育实现突破。值得关注的是，农村地区受限于社会保障覆盖不足，老年人对私人储蓄与自主劳动收入的依赖度高，凸显城乡养老财富储备的结构性差异。

当前中国老年人的平均财富储备为26.4万元⁴⁰，许多家庭面临养老储蓄缺口。事实上，即便对于中高净值人群而言，养老储备压力依然显著，调研数据显示，中国中产阶层为维持退休后品质生活需储备782万元养老资金，中高产及高产阶层则分别需要1,095万元和1,765万元⁴¹，然而，多数受访者对养老所需资金缺乏清晰认知，导致实际储备与需求之间存在显著缺口。

³⁹ 张琳，董克用，张栋，《中国老年人养老财富储备：现状、问题与优化路径》，2023年。

⁴⁰ 《中国老年协会：中国老年人财富储备平均为26.4万元》，2024年。

⁴¹ 《中国中高净值人群医养白皮书》，2024年。

作为中国典型的“三明治一代”，独生子女群体正承受前所未有的结构性压力。

- 代际赡养负荷：“421家庭结构”下，一对夫妻需同时承担四位长辈的养老责任与子女教育开支，人力与经济压力双重叠加。
- 资产负债挤压：央行数据显示，城镇居民家庭房贷占家庭总负债比例超70%，独生子女群体正值房贷还款高峰期，每月可支配收入中能用于养老储蓄的部分受到挤压。
- 社保替代率局限：中国城镇职工养老金平均替代率持续下降至约40%，需要个人储蓄补足缺口。

对这一代年轻人而言，养老规划已非可选议题，而是必须前置的人生战略。他们不仅需尽早启动个人养老账户、配置商业年金等工具，建立多层次储备体系，更需关注父母辈的资产状况，通过家庭财务整合、风险保障配置等方式，帮助两代人共同筑牢养老安全网。在长寿时代，“未雨绸缪”的规划思维，将成为破解“夹心层”困境的关键支点。

专题：退休前需要储备多少钱？

西北互助人寿保险公司2024年研究显示，退休所需的理想储蓄金额持续攀升，美国人预计需近150万美元实现安稳退休，而中国受访者普遍认为退休前的储蓄目标在200万-300万元人民币区间。公众认知差异的背后，是退休储蓄测算的复杂性。以下基于三个案例进行初步测算。

案例1：30岁，年收入20万元的白领，退休后维持退休前的生活水平

首先，锚定退休后支出基线：退休首年年支出=当前年收入×收入替代率×{(1+通胀率)^{距离退休年数}}。专家普遍建议，退休后需维持退休前收入的60%-80%以保障生活水平，因为退休后可以省去一些开支，例如与工作相关的通勤费、无需再为退休储蓄等。但这个比例具体是多少，还要取决于个人对退休后生活品质的要求、是否有贷款等具体情况，且高收入者替代率更低。假设一个人目前30岁，年收入20万元，退休收入替代率（即劳动者退休后的收入占退休前工资性收入的比例，可反映退休前后的生活水平维持能力）为70%，通胀率为3%，60岁退休，则退休首年的资金需求大约为34万元。

第二步，计算退休后的年收入，包含社会养老金、企业年金/职业年金、投资收入、其他收入（如房租、兼职收入等）。

第三步，计算差额即为养老金缺口。假设退休后年收入18万元（预计每月1万-2万元的养老金和企业年金，具体金额取决于养老金政策、社会平均工资增长率、企业年金投资回报率等因素），则退休后首年资金需求中的16万元需要通过个人养老储蓄及投资的方式进行补充。

第四步，计算退休后总需求的现值。

- **方法一：**假设退休后每年额外的资金需求固定为16万元，资产收益率为3%，通胀率为3%，预期寿命是85岁，根据通胀调整后的现值公式测算，退休时需攒约400万元。如果从30岁开始为退休储备资金，60岁退休，期间年投资收益率4%，则每年需储蓄约7万元。
- **方法二：**还有一个经典理论可供参考，1994年麻省理工学院学者威廉·班根曾提出“4%原则”，即退休第一年从储蓄本金中提取4%

专题：退休前需要储备多少钱？（续）

的金额作为生活费，之后每年根据通货膨胀率调整提取金额，可确保退休金在30年内不被耗尽。根据“4%原则”对上述案例进行简化测算，退休储蓄金=退休首年净支出÷4%，依然假设退休首年净支出为16万元，则退休时需要储蓄的金额仍在400万元左右。

案例2：30岁，年收入7万元的农民工，已加入城镇职工基本养老保险，在城市养老

假设该农民工参与城镇职工基本养老保险，但未参与企业年金（中国企业年金参保人数占具备参保条件职工总人数比例仅8%，农民工群体中更低），60岁退休后基础养老金预计为3,000–4,000元（以河南省为例）。假设其退休后在三线城市养老，每月租房1,000元、其他支出3,000–4,000元，总计4,000–5,000元，每月约有1,000元缺口，即退休首年额外需1.2万元。按资产收益率1.5%、通胀率3%、预期寿命85岁计算，退休时需攒约35万元。若从30岁开始储备，60岁退休，期间年投资收益率为2%，则每年需储蓄约9,000元。

案例3：30岁，年收入7万元的农民工，未加入城镇职工基本养老保险，在农村养老

2024年，农民工参加城镇职工基本养老保险的比例仅为26.8%，假设该农民工未参加，60岁退休后基本养老金预计仅有数百元（以河南省为例）。假设其退休后返乡养老，住房成本低、消费场景少，主要支出集中在食品、医疗、水电通讯等。考虑通货膨胀的情况下，每月需1,500–2,500元，每月有1,000–2,000元缺口需提前积攒。按每月缺口1,500元（即年需1.8万元），资产收益率1.5%、通胀率3%、预期寿命85岁计算，退休时需攒约50万元。若从30岁开始储备，60岁退休，期间年投资收益率为2%，则每年需储蓄约1.3万元。如考虑晚年可能面临的失能或重大疾病，则养老储蓄压力将大幅增加。

需特别说明的是，案例中的测算结果仅为理论模型推导，实际场景中以下变量将显著影响最终储蓄需求：

- **消费弹性差异：**案例1中的测算以70%的收入替代率为基准（理论上维持生活水平的临界值），但现实中退休后消费常发生结构性调整。例如，非必需消费（如高端娱乐、奢侈品）占比下降，居住选择从市中心向郊区迁移等，均会降低实际支出规模。尤其对高收入群体而言，退休后支出占退休前收入的比例可能低于50%。
- **风险敞口/其他重大资金需求：**当前测算尚未考虑到重大疾病医疗（单次治疗成本可达30万元以上）、长期护理（月均费用约5,000–15,000元）、代际支持（子女教育、父母赡养）及财富传承等弹性支出。实际规划中需预留20%–30%的“安全垫”，同时考虑退休生命周期内的消费波动——初期旅游、兴趣爱好支出较高，晚年医疗康养需求激增，可采用分阶段动态测算模型。
- **退休时间和长寿风险：**退休年纪提前和寿命延长都会增加退休前的储蓄压力。在案例1中，如果预期寿命从85岁延长至90岁，则退休时需积攒的金额从400万元上升至约480万元。
- **资产收益率：**退休前后的投资收益率受市场周期与个人策略影响显著，不同投资者的储蓄需求差距大。在案例1中，如果60岁退休后的年投资收益率从3%下降至2%，则退休时需积攒的金额从400万元上升至约440万元；同时，如果30岁到60岁期间的年投资收益率从4%下降至3%，则每年的储蓄金额要提高至约9万元。

3.3.2 中国养老财富管理挑战

中国在养老财富管理领域面临相互交织的三大核心挑战，构成了养老财富可持续发展的现实梗阻。

■ 养老金三支柱体系发展失衡问题突出，对第一支柱（基本养老保险）的依赖度高。

- 第一支柱：尽管覆盖面广，但大量企业为降低用工成本存在逃费漏费、缴费基数不实等问题，城乡居民无雇主，因此第一支柱依赖财政补贴。当前养老金替代率呈下降趋势，财政兜底压力持续加大。
- 第二支柱：企业建立企业年金的动力不足，中国企业年金参保人数占具备参保条件职工总人数比例仅8%⁴²。
- 第三支柱：现行税收优惠政策难以有效吸引低收入群体（可支配收入有限，每年仅可享受360元的税收优惠）和高收入群体（每年最高可获得5,400元税收优惠，但更倾向选择投资回报预期更高的其他渠道）。截至2024年6月，个人养老金账户开户人数仅6,000多万人⁴³。2024年12月，中国人力资源社会保障部等五部门联合发布通知，将个人养老金制度全面推开至全国，标志着中国养老保险“第三支柱”的正式建成。这一政策突破不仅为老年群体构建起更完善的财富保障体系，其带来的长期稳定资金还可通过“长钱入市”平抑A股市场波动，助力资本市场形成可持续的“慢牛”格局，实现养老金融与资本市场的良性互动。

■ 传统养老模式的可持续性遭遇挑战，而个人养老储备与认知均存在明显短板。

- “养儿防老”模式遭遇挑战：随着“421家庭”结构（4位老人+2位父母+1位子女）的普遍化及社会竞争压力加剧，传统家庭养老功能日益弱化，人们的养老观念正从“养儿防老”向“自主养老”加速转变。调研数据显示，60%的受访者（覆盖全年龄段）已开始尝试养老规划，但未规划者仍占四成，其核心障碍集中于三大层面：缺乏可靠的规划渠道、欠缺专业知识储备、因工作生活忙碌而无暇顾及⁴⁴。值得关注的是，即便未涉足养老规划的人群，也普遍对“子女养老”模式持怀疑态度，尤其在长寿时代来临的背景下，认为需依赖自身储备应对晚年生活。

⁴² 中国社会保障学会。

⁴³ 中国人力资源社会保障部，《个人养老金开户人数超6000万》，2024年。

⁴⁴ 中信银行，《2024年中国居民养老财富管理发展报告暨养老社区白皮书》，2024年。

- **养老储备意识有待加强：**在高收入的人生阶段，由于高消费习惯和代际负担挤压，错过养老储备关键期。调研显示，中国超半数受访者认为“37-40岁”是启动养老规划的“合理年龄”⁴⁵，但事实上，养老规划是贯穿全生命周期的动态工程，越早布局越能占据三大核心优势：
 - **复利增值的“时间杠杆”：**早期小额投入借助复利效应，可实现低压力积累、高回报收获。
 - **轻负债期的“资金红利”：**25-35岁区间通常是个人财务负担最轻的阶段（无子女教育压力、房贷尚未大额支出），可支配收入中用于储蓄的比例更高，中年后财务压力显著加剧。
 - **老年生活的“自由选择权”：**尽早达成养老储蓄目标，意味着老年生活有更多选择权，既能在职业领域探索更多样的发展路径，亦可在健康活跃期解锁更丰盈的人生体验。
- **养老金融工具的实际使用率仍显著偏低：**调研显示，超过55%的受访者尚未配置任何养老金融产品（含个人养老金）⁴⁶，多数人仍停留在“攒钱养老”的初级阶段，对自身退休后的资金需求测算、长期投资增值逻辑及多元化养老金融工具的认知不足。根据央行数据，房产占家庭总资产比例超70%，但不动产变现周期长、交易成本高，难以应对突发医疗、长期护理等刚性支出需求。

■ 养老金融市场起步晚、发育不足，难以满足养老需求。

- **需求适配难题：**养老金融需求具有跨周期、客群多样、需求多元的特征，并非单纯以短期收益为导向，如何根据不同客户的养老需求适配产品愈发重要（参阅图12）。但现阶段产品同质化严重，多以储蓄型、低风险理财为主，缺乏兼顾安全性与收益性的长期投资工具，尚未形成针对细分需求的差异化解决方案，且与普通理财产品区分度不高，对投资者的吸引力有限（参阅图13）。

⁴⁵ 中信银行，《2024年中国居民养老财富管理发展报告暨养老社区白皮书》，2024年。

⁴⁶ 中国太平洋人寿保险股份有限公司，亚洲养老金融与产业研究院，《2024大众养老金融调研报告》，2024年。

图12 | 养老金融需求呈跨周期、需求多元、客群多样的特点

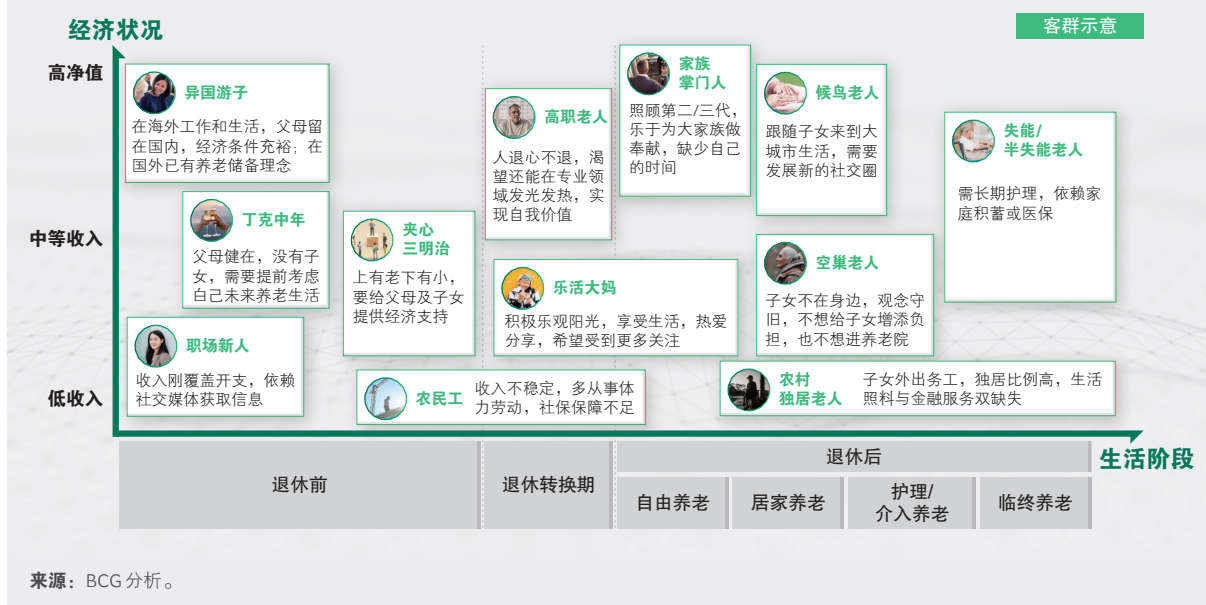
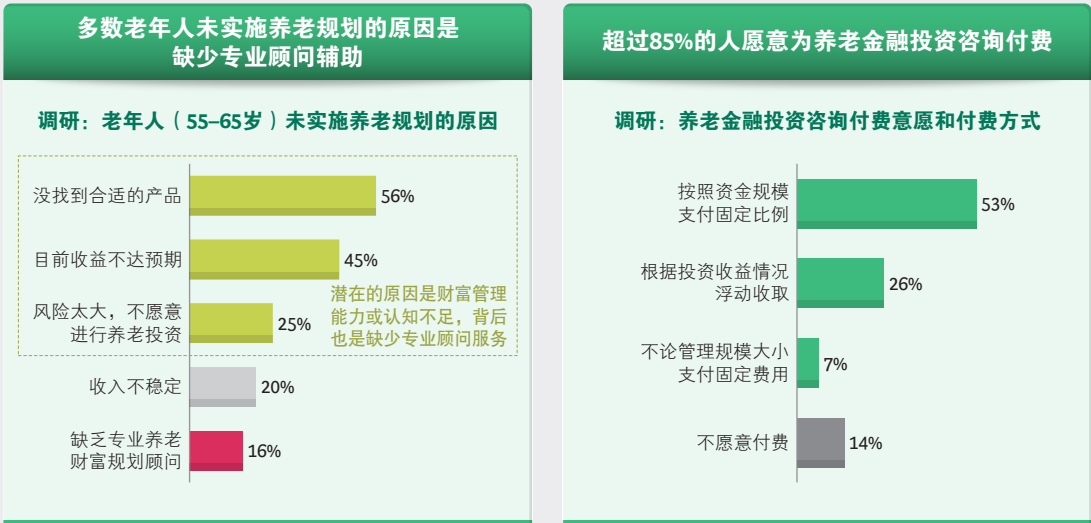


图13 | 养老金融产品同质化较高，将养老财富转向养老服务消费的工具不充分



- **专业服务缺口：**养老金融的跨领域专业性导致人才供给不足，具备养老规划、税务筹划及跨周期资产配置能力的复合型顾问数量有限，使得居民资产配置仍集中于传统存款和基础保险，长期投资属性的养老产品渗透率较低（参阅图14）。

图14 | 行业人才短缺，养老金融服务的专业性和可及性有限



来源：《中国居民养老财富管理发展报告(2024)》；《中国养老金融调查报告 2023》；BCG 分析。

- 生态整合瓶颈：受限于业务边界与资源禀赋，银行、保险、基金等机构多停留在单一产品供给层面，尚未出现真正以客户需求为中心、整合养老社区、健康管理、财富传承等服务的跨机构协同模式，综合解决方案能力亟待突破（参阅图 15）。

图15 | 不同机构受各自禀赋限制，尚未出现真正以养老客群需求为中心、为客户提供综合解决方案的机构



来源：BCG 分析。

3.3.3 中国养老财富管理发展建议

以“老有所养”为根本导向，以增强老年群体财务安全性、提升生活品质为核心目标，重点推进以下工作（参阅图16）：

图16 | 财富线——从“未富先老”到“随老而富”



来源：BCG 分析。

第一，健全养老保险三支柱体系。

- **稳固第一支柱：**强化对漏缴、逃缴行为的监管力度，提升征缴效率与合规性，降低城镇职工基本养老保险的财政补贴依赖度，进而增加对城乡居民基本养老保险的补贴力度，缩小不同群体间的保障差距。
- **扩容第二支柱：**推行企业年金“自动加入”机制，对符合条件的企业给予社保缴费比例减免或所得税抵扣等政策激励，提升企业年金参与率。同步探索“核心+自选”的账户管理模式：基础部分由企业统一配置稳健型资产，超额部分赋予员工基于风险偏好的自主投资选择权，待资本市场成熟度提升后逐步扩大自主决策范围。

- **激活第三支柱：**加速推动个人养老金发展，丰富个人养老金账户可投资品类，着重提升缴纳金额上限、加大税收优惠力度，激励不同收入人群加入。可考虑对年轻人额外增设缴费补贴，并试点特殊情景下灵活支取等弹性条款，引导储蓄型养老向投资型养老转型，推动长期资金与资本市场及国家战略产业对接，有助于缓解老龄化压力、促进金融市场繁荣和产业创新发展。
- **打通账户流动性壁垒：**研究建立住房公积金、企业年金/职业年金、个人养老金账户的整合机制，满足全生命周期住房与养老需求。允许在重大医疗支出、子女教育等特殊场景下跨账户调剂使用，并探索家庭成员间养老资金的应急划转规则。

第二，规范和优化养老金融服务供给。

- **鼓励产品创新，规范产品设计：**在养老理财、储蓄、保险等试点基础上，推动金融机构创新养老金融产品和服务，形成覆盖各阶段、各类型人群的产品谱系。引导金融机构规范产品设计的风险管控，通过智能风控模型自动拦截高风险产品向高龄群体销售，确保产品符合养老金融的特点、销售给适配的人群。
- **引导养老财富管理服务向买方投顾转型：**重塑服务模式，强化投顾专业服务属性，从产品销售转向以客户为中心的需求解决方案。一是研发智能财务工具，提高服务覆盖面、效率和专业质量；二是加速培育复合型投顾团队，提升投顾服务能力；三是为客户提供养老金融咨询规划，结合财务现状与养老目标测算资金缺口并设计配置方案，建立“客户需求洞察 (KYC) —财务诊断—方案设计—长期陪伴”的全流程服务体系。
- **金融机构构建开放型养老服务生态圈：**内部协同深化服务维度，推动各业务条线协同联动，整合资源实现养老金融服务的全方位覆盖；外部联动拓展服务场景，联合金融同业及医疗、康养、文娱等产业资源，打造“金融+养老服务”一体化生态圈。但需注意，拓展服务场景过程中可能存在风险，例如保险机构销售“保险+养老社区”业务时出现“一床多卖”，最终可能导致服务无法兑现。因此应建立健全风险管控和兜底机制，避免服务拓展带来的无序扩张和负面影响。
- **完善监管体系，筑牢风险防线：**建立跨部门养老金融数据共享平台，完善对产品设计、销售、投资全流程的监管机制，重点监测算法偏见、数据滥用等新型风险，同时督促金融机构建立健全内部风险管理体系。加强老年人金融知识宣传教育和权益保护，建立老年客户投诉绿色通道与赔付机制。

第三，加速金融科技创新在养老金融领域的深度应用。

- **推动服务智能化转型：**依托大数据、人工智能等技术提升养老金融服务效率，通过智能投顾、自动化核保等工具降低运营成本，增强对低收入群体、县域老年客群等长尾市场的覆盖能力。

- **打造适老化数字服务体系：**优化线上服务渠道的适老化改造，开发支持方言识别、语音导航的AI交互系统，简化操作流程；创新“家庭成员授权监督+老年人自主操作”的账户共管模式，在App中嵌入交易风险预警、大额支出提醒等安全功能，持续改善老年用户的数字服务体验。

第四，强化养老财富教育，提升个人养老财务认知与规划能力。

- **树立个人养老财务主体责任意识，系统化谋划老年生活，确保退休后生活质量稳定：**
 - **建立全生命周期养老规划理念：**借助专业工具或顾问，完成现状诊断、目标设定、策略执行、动态调整的闭环，包括设定养老目标、个人财务全景扫描（资产盘点、收入来源评估等）、制定不同阶段的储蓄和投资方案等。
 - **构建多层次风险预防体系：**一方面设立养老安全垫，配置保本资金池和应急现金流；另一方面建立风险转移防护网，配置健康险、长护险、意外险等。
 - **善用政策与金融工具红利：**系统学习个人养老金、税延型商业养老保险等政策的税优规则，例如利用每年1.2万元的个人养老金税前扣除额度，结合自身收入水平优化缴费策略，最大化政策收益。
- **践行理性化、可持续的财务管理原则：**
 - **构建健康负债结构：**克制超前消费，避免为购置非刚需资产过度加杠杆，合理规划房贷期限，确保退休前逐步降低负债比例。
 - **关注跨代际财务协同：**与家庭成员共同制定养老财富计划，通过家庭信托、保险金受益人指定等工具实现财富传承，提升家庭整体养老保障能力。
- **提升金融素养与风险识别能力：**
 - **系统学习养老金融知识：**通过监管机构官网、持牌金融机构课程等了解养老金融产品，警惕非法金融活动，优先通过正规渠道购买产品。
 - **动态跟踪政策与市场变化：**定期关注个人养老金制度调整、资本市场改革等政策动向，每年度复盘养老投资组合表现，根据经济周期与自身财务状况及时优化配置策略。

专题：养老金融海外领先实践

养老金融服务涵盖规划、账户、投资、保障与服务。海外机构基于不同的价值定位与资源禀赋，形成了四类各具特色的服务模式，展现出对老年群体需求的深度解构与创新响应(参阅图1)。

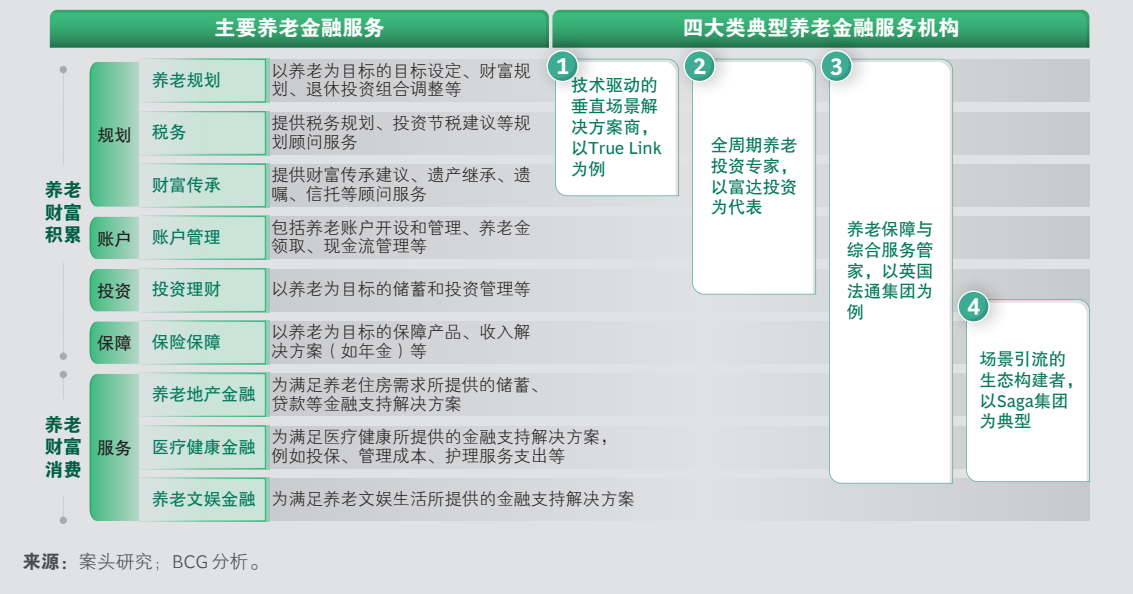
1. 技术驱动的垂直场景解决方案商

这类机构聚焦养老服务中的特定痛点，通过金融科技打造轻量化、高安全的工具型产品。例如，True Link 围绕老年人金融安全，通过定制化金融工具和防欺诈技术，帮助老年人及特殊人群管理资产并防范诈骗，其防欺诈借记卡允许监护人定制消费规则，实时监控异常交易并自动拦截潜在诈骗。专注于个人事务管理与遗产规划的数字化平台 Everplans，以及提供智能化遗嘱生成与遗产规划服务的 Trust & Will，同样属于这一赛道的创新玩家。这些机构以极致的需求洞察为起点，通过单点技术突破构建竞争壁垒，核心在于用轻量化解决方案满足老年群体对隐私安全与效率提升的刚性需求(参阅图2)。

2. 全周期养老投资专家

这类机构构建了规划、投资、服务的闭环生态，成为养老投资领域的专家。以富达投资(Fidelity Investments，以下简称“富达”) 为代表，其一方面通过企业年金服务触达广泛的企业员工，依托企业员工服务平台 Fidelity Workplace 实现 B2C 转化；另一方面在零售端推出数字化养老规划工具，进一步扩大零售客户规模，形成双渠道获客体系。作为美国规模最大的个人退休账户(IRA) 提供方，管理规模达 2.4 万亿美元¹，富达以投资账户为核心构建一站式养老服务生态，客户可在平台完成从退休收入测算、资产配置到税务优化的全流程操作。其构建的多层次投顾体系尤具特色，从大众客户到高净值客户均可匹配个性化的养老投资解决方案。与富达同类的资管和财富管理机构，以及能够交叉销售多元金融产品的银行，通常以线上线下融合的服务体系、以客户为中心的产品设计，以及规划驱动的资产配置能力为核心竞争力，构建起专业化的养老金融服务壁垒(参阅图3和图4)。

图1 | 海外市场四大类典型养老金融服务机构



¹ Cerulli。

专题：养老金融海外领先实践（续）

图2 | True Link是一家专注于老年人金融安全与资产保护的美国金融科技公司，帮助老年人及其家庭减少金融诈骗的潜在风险



来源：企业官网；BCG 分析。

图3 | 富达投资基于养老投资账户，为客户提供全链条的一站式养老服务，帮助客户更好地规划退休生活



来源：案头研究；专家访谈；BCG 分析。

注：IRA=个人退休账户（Individual Retirement Account）。

¹ 罗斯 IRA 缴费金额不可抵扣所得税，投资收益和给付金融享受免税优惠，在 59.5 岁前提前支取的话需缴纳惩罚税费。

专题：养老金融海外领先实践（续）

图4 | 富达投资借助多层次投顾体系实现零售客户的广泛覆盖

富达投资财富管理多层次投顾体系				
服务模式及门槛	产品	服务内容	最低起投额	收费模式
智能投顾 + 财务指导	Fidelity Go	<ul style="list-style-type: none">数字化规划工具财务指导（当资产规模达到2.5万美元）	10美元	<2.5万美元：无费用 ≥2.5万美元：0.35%
基础管理型股票组合	Fidelity Managed FidFolios	<ul style="list-style-type: none">专业团队管理的投资组合，融入税务优化策略数字化规划工具辅助	5,000美元	根据策略不同，收取0.40%或0.70%
专业财务规划团队服务	Fidelity Advisory Services Team	<ul style="list-style-type: none">专属注册财务规划师团队一对一服务数字化工具 + 深度财务规划	5万美元	1.10%
专属顾问服务	Fidelity Wealth Management	<ul style="list-style-type: none">专属私人财务顾问 + 多领域专家数字化工具 + 全维度财务规划	50万美元	0.20%–1.5%
专属团队服务 (可投资资产规模达1000万美元)	Fidelity Private Wealth Management	<ul style="list-style-type: none">专属私人财务顾问 + 多领域专家外部顾问（如会计师或律师）协同合作	200万美元 ¹	

来源：公司官网；案头研究；BCG 分析。
¹统计 Fidelity Wealth Services 和 Fidelity Strategic Disciplines 账户中的累计资产。

3. 养老保障与综合服务管家

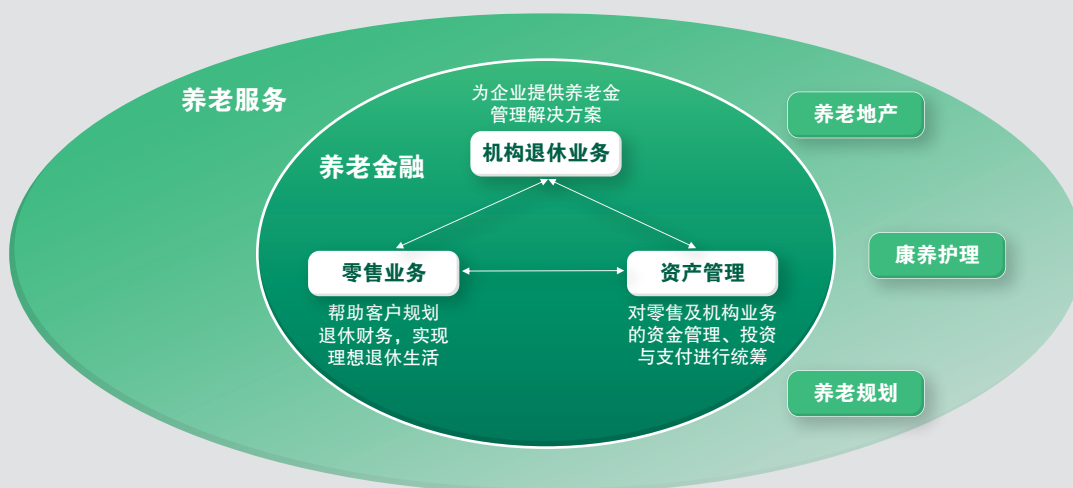
这类机构以提供保障类产品为核心，通过构建完整生态体系提供综合养老服务。典型代表有英国法通集团（Legal & General Group），其以客户价值最大化为导向，提供“养老金融+养老服务”综合解决方案。集团构建适配养老资产属性的投资能力，以零售业务、机构退休业务、资产管理三大协同板块为核心，覆盖客户从储蓄积累到退休消费的全生命周期。同时，法通集团还布局租赁住房、护理院等实体项目，在拓展服务边界的同时，引导长期资金赋能产业，实现高效利用（参阅图5）。

4. 场景引流的生态构建者

这类机构以提供养老生态服务切入养老金融赛道，通过高频生活场景建立客户连接，再逐步嫁接金融服务形成生态协同。典型如英国 Saga 集团，作为领先的50岁以上人群综合服务集团，其以高端旅游和生活风尚杂志《Saga》为核心触点，吸引活跃银发族，进而拓展保险、理财及护理服务等业务，实现从文娱生活到金融服务的自然延伸。从零售药店起步的CVS Health和非营利组织美国退休人员协会（AARP）也是通过收购或产业合作，使养老金融不再是独立产品销售，而是嵌入老年群体日常消费、健康管理、社交娱乐等场景，最终形成覆盖生活服务和金融保障的综合性解决方案（参阅图6和图7）。

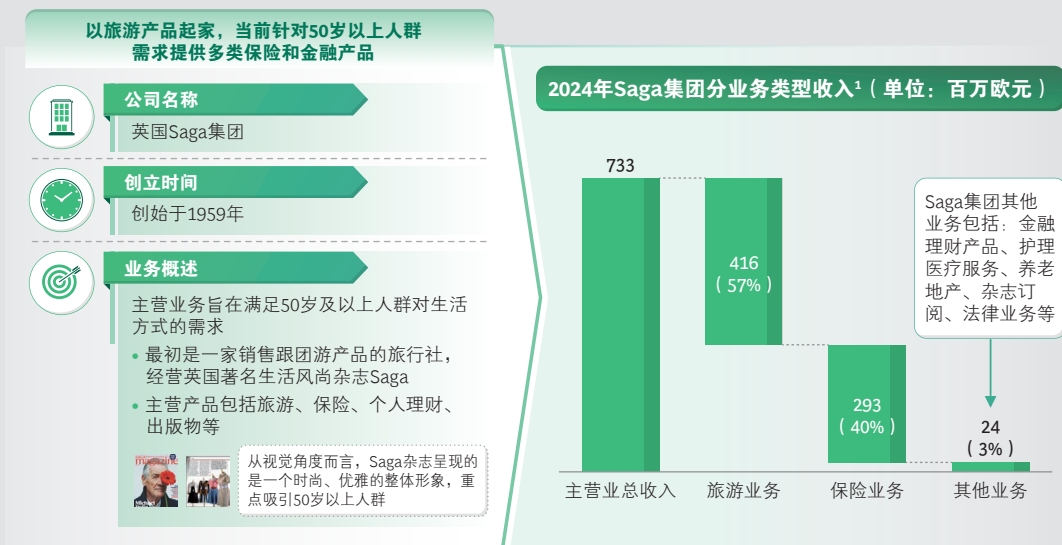
专题：养老金融海外领先实践（续）

图5 | 法通集团围绕养老需求，提供了丰富的养老生态服务



来源：公司年报；案头研究；BCG 分析。

图6 | Saga围绕老龄人口的生活圈打造银发生态，成为英国银发族最信赖的品牌



来源：公司年报；案头研究；BCG 分析。

¹数据截至2024年1月。

专题：养老金融海外领先实践（续）

图7 | Saga深入挖掘活力老年客群的需求，通过自营和第三方合作等方式，不断拓展业务，打造生态圈



来源：案头研究；BCG 分析。

专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？

金融科技正重塑个人应对退休规划的方式，主要形成三类典型应用场景（参阅图1）：

1. 养老“存钱罐”：自动储蓄与微投资

退休规划的核心挑战之一是维持持续储蓄习惯。Acorns、Qapital等平台通过零钱自动投资解决这一难题，用户无需主动操作，消费差额或薪资按设定比例自动转入投资账户，积少成多，实现“被动储蓄”。对有养老财富管理需求的人群而言，这种模式既降低资金划转的操作门槛，又通过微投资策略（如ETF组合分散配置）实现小额资金的市场化增值，尤其适合储蓄意识薄弱但追求长期积累的用户，帮助稳定积攒退休资金。此类工具强调储蓄习惯的养成，但退休规划功能相对基础，资产配置策略以标准化模型为主，缺乏深度个性化调整。

案例：美国金融科技公司Acorns针对不同人群需求，主要提供三类核心账户：Acorns Invest、Acorns Later与Acorns Early。其核心特色在于零钱自动投资技术：用户在关联支付账户消费时，平台会将交易金额向上取整，差额部分自动转入投资账户并配置多元化ETF组合，实现零钱的长期增值。其中，Acorns Later作为IRA退休账户服务，支持用户每月向账户存入享受税务优惠的资金，投资组合基于用户年龄及退休时间线智能配置，并随年龄增长动态调整（如临近退休增加债券投资比例）。凭借低门槛微投资模式、操作便捷性及低廉管理费，Acorns帮助用户建立持续储蓄习惯，助力稳步积累退休资金，增强财务安全信心（参阅图2）。

图1 | 金融科技在养老财富管理领域的应用



专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？（续）

图2 | Acorns根据不同人群的需求，主要提供三种类型账户



来源：公司官网；BCG 分析。

2. 养老财务管家：全链路现金流管理工具

支出管控是退休财务安全的关键。Mint、YNAB (You Need a Budget) 等平台化身“财务管家”，提供实时支出分析、动态预算管理、信用健康监控、储蓄目标拆解等功能。例如，通过消费行为分析识别非必要开支，或基于历史数据预测未来资金缺口，帮助退休者提前规划现金流。部分工具已打通投资账户数据，形成财务健康全景视图。海外市场此类工具需求旺盛，而中国受限于监管合规，跨机构账户打通存在壁垒，且支付App集中度高，已提供较完整的功能，导致财务管家类应用的市场空间相对有限。

案例：YNAB聚焦零基预算法的个人财务管理，通过整合多账户资金流，帮助用户建立主动的财务控制体系。其核心理念是为每一分钱赋予明确用途，用户需将收入实时分配至预设的支出、储蓄类目（如房租、应急基金、退休储蓄等），通过精细化预算控制实现用现有资金规划当下生活，而非依赖未来收入。用户绑定银行账户后，每当资金到账，“待预算金额”会自动同步，用户可将其分配至具体类目，若某类目当月超支，支持跨类目资金调配，避免透支未来收入。尽管YNAB不直接提供投资或退休规划功能，但其通过动态资金分配与超支弹性调节，能有效帮助用户为可预见的大额支出提前储备资金，并通过类目级支出监控，清晰透视个人财务全景，建立健康的现金流管理习惯（参阅图3）。

专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？（续）

图3 | YNAB帮助用户培养主动的财务控制能力



来源：公司官网；BCG 分析。

3. 养老财务规划：智能顾问与自动化投资策略

专业的财务顾问是养老财富管理的另一大核心诉求。养老财务规划工具主要提供“KYC+需求计算器/财务体检+规划方案”三大类功能，通过算法将复杂投资策略普及化，赋能不同收入水平的个体有效积累和管理财富。平台首先通过收入情况、风险测评、退休目标等参数生成个性化方案，再运用自动化工具持续优化资产配置，确保投资组合与市场环境、人生阶段动态匹配。相较于传统顾问，智能顾问剥离情绪化决策干扰，更聚焦长期财富积累。此类工具可与人工服务结合，既降低金融机构服务成本，又满足客户对“科技+人性”的双重需求。**同时，这类工具具有促进获客和助推产品销售的功能，随着中国投资者规划意识觉醒，该赛道增长潜力显著（参阅图4）。**

案例：嘉信理财（Charles Schwab）的退休储蓄计算器可精准诊断退休目标缺口，并支持多情景模拟测算。其智能投顾产品 Schwab Intelligent Portfolios 的免费服务允许用户选择退休资金筹备为核心目标，通过交互式问卷采集关键信息，包括初始投资额、月定投金额等资金规划参数，风险认知水平、承受能力等偏好评估，以及个性化资产配置倾向。系统基于上述维度生成资产配置方案，明确各类资产的具体标的与配比结构，用户可通过手动调节风险收益参数改变配置建议。若选择升级版服务，用户需缴纳300美元初始规划费和后续每月30美元订阅费，可享受一对一专业顾问支持，获得深度财务规划及定制化退休目标实现路径（参阅图5和图6）。

专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？（续）

图4 | 养老财务规划工具主要提供“KYC + 需求计算器/财务体检 + 规划方案”三大类功能



来源：BCG 分析。

图5 | 嘉信理财的退休储蓄计算器可以帮助诊断退休的目标缺口



来源：公开资料；官方网站；BCG 分析。

专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？（续）

图6 | 嘉信理财的智能投顾可以帮助投资者建立并实现个性化退休目标



中国国内的金融机构里，招商银行推出的“TREE 资产配置体系”，是一套以客户需求为核心的专业化资产配置方法论。该体系以自然界树木生长逻辑为隐喻，将资产划分为四大维度：活钱管理（树叶）、稳健投资（树干）、进取投资（树枝）和保障管理（树根）。基于客户人生阶段与风险偏好，该体系提供财务健康诊断，并生成资产配置建议（参阅图7）。

盈米基金旗下的且慢与全球养老金管理先行者富达深度合作，根据投资者的养老需求，制定养老储蓄计划和投资方案。针对养老场景，且慢定制了特色养老策略，依托专业模型进行资产配置、优选持仓基金，并每年根据用户距离退休年龄自动调整权益占比（参阅图8）。

专题：金融科技如何重塑养老金融供给范式？（续）

在金融市场波动与寿命延长的背景下，退休规划的复杂性日益凸显。随着个人财富管理责任加重，金融科技对于养老财富积累的价值主要体现在三方面：

其一，**提升财务规划效率、可及性和透明度**。自动化工具将传统规划流程数字化，生成千人千面的个性化建议，帮助优化投资策略，使个人在退休规划中做出更明智的决策。

其二，**加强养老资金的安全性**。例如，区块链技术通过确保交易记录透明且不可篡改，为风险防控提供底层支持，从而有效提升用户信任度。

其三，**赋能家庭协同与权益保障**。家庭账户共享能够增强多代际的家庭支持功能，使监护人更好地了解老年人的财务状况，并保障老年人的权益。

然而，**技术应用仍面临诸多挑战**，例如网络安全漏洞造成的数据泄露，算法偏见可能带来的策略偏差，以及数字素养鸿沟使部分老年群体难以独立使用工具等。破解这些问题，需要技术迭代与监管创新协同推进。

随着自主养老理念深化，居民资产配置正从单一储蓄向多元组合转型，养老规划需求呈爆发式增长。与此同时，市场参与主体持续扩容，叠加政策红利释放，共同推动养老金融产品与服务的创新迭代。科技赋能下，行业未来发展将沿三大路径深化：

- **服务质效升级与普惠渗透**。技术革新持续拓展金融科技在养老领域的应用维度，精准响应客户差异化需求，为养老理财群体提供多元且稳健的投资体验。例如，AI算法可基于多维度数据建模，实现更精准的市场趋势预判与高度个性化的策略定制。与此同时，行业需重点弥合数字技术应用鸿沟，通过适老化交互设计与金融知识普及，提升欠发达地区的服务触达率，覆盖更广泛的老年群体与下沉市场。
- **产品创新与风险可控双轮驱动**。金融科技正推动养老金融产品全链条革新，在设计、销售、管理等环节实现深度数字化转型。行业需聚焦以房养老、长期照护等核心业务场景，通过大数据分析与智能建模破解养老资金跨周期配置、风险对冲等业务痛点，构建适配老龄化社会需求的产品矩阵。监管部门与市场主体需协同防范网络安全、算法伦理等技术风险，在受控环境中有序推进创新技术的场景验证，确保产品创新与风险防控的平衡发展。
- **跨界生态整合与场景延伸**。推动养老金融向综合服务生态演进，需强化金融与医疗、照护等领域的跨界协同，促进前沿技术与养老场景的深度融合。例如，借助智能终端设备采集健康数据，实现养老保险产品的动态定价机制，从而形成贯穿全生命周期的综合养老解决方案。

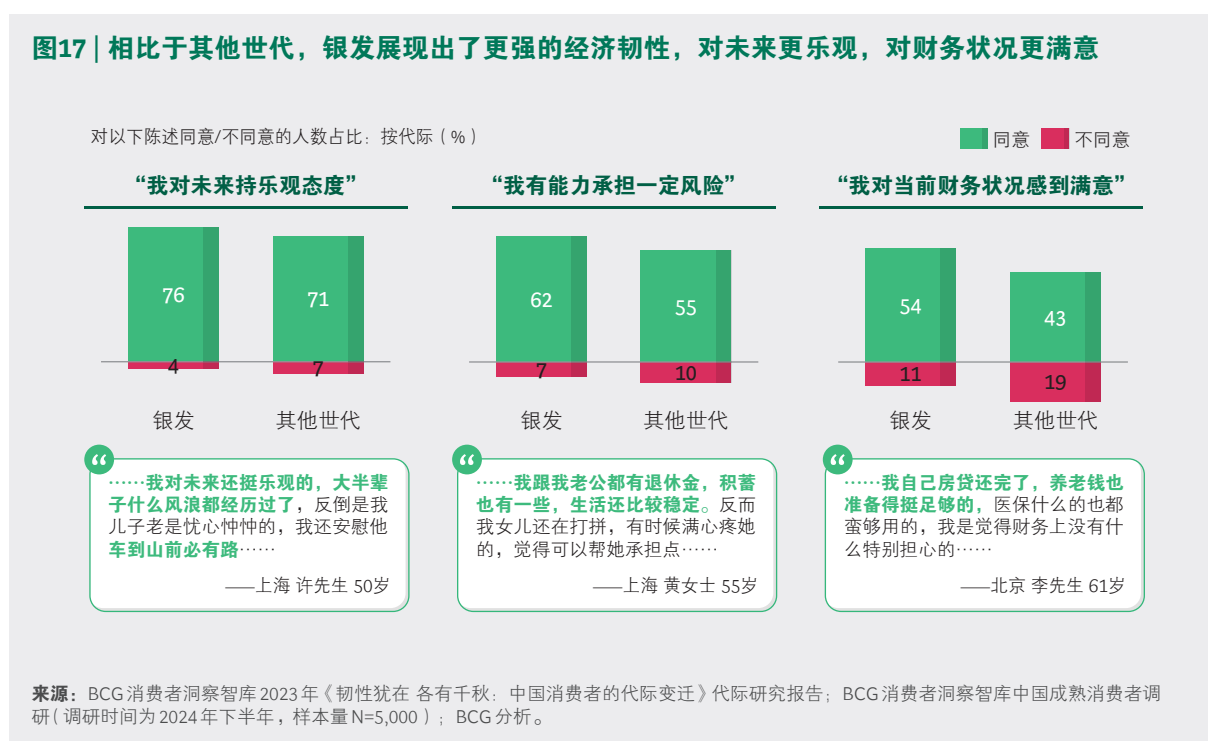
3.4 消费：从“消费困局”到“丰盈生活”

技术革新与需求结构演变催生了中国特色的银发消费新模式。中国拥有庞大的老龄人口基数和丰富的线上线下消费业态，城镇化率的提升也为消费增长提供了更广阔的空间。在此禀赋下，需要在确保安全性的前提下，精准描绘不同地域、生活场景、消费能力的银发群体需求，以推动适老化产品与服务的精准供给；同时，引导和鼓励技术引领的银发消费新业态、新需求，形成“需求牵引、供给创新”的正向循环，从而真正释放银发经济的增长潜力。

3.4.1 需求端：中国成熟消费者洞察

BCG 消费者洞察智库 (CCI) 对 5,000 名 45 至 75 岁、来自超一线至五线城市、覆盖各收入层级的中国消费者展开调研，发现得益于银发群体丰富的人生阅历、充足的经济积累以及开放的生活态度，他们整体上展现出更为乐观且有韧性的特点 (参阅图 17)。

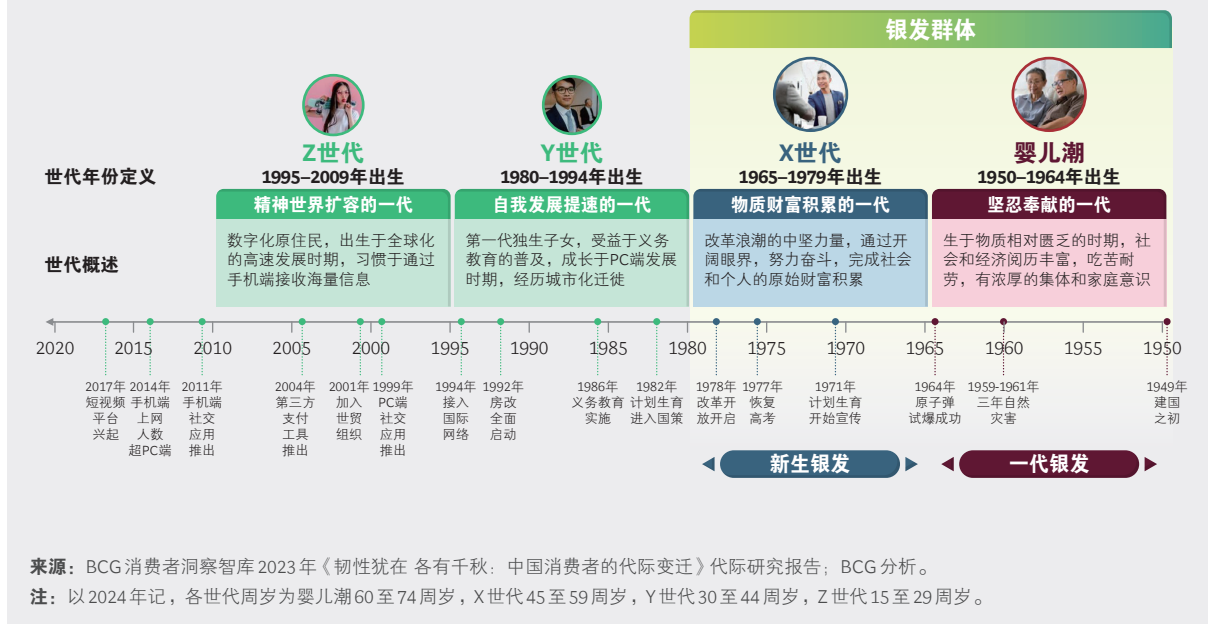
图17 | 相比于其他世代，银发展现出了更强的经济韧性，对未来更乐观，对财务状况更满意



而四个世代消费者迥异的成长经历，也使银发群体内部的“新生”与“一代”两个细分群体既存在相似之处，又呈现各具特色的差异 (参阅图 18)。

受代际更替背景的影响，成熟人群的经济、教育水平与数字化程度与年龄高度相关。整体而言，越年轻的成熟人群，其数字化行为越活跃，经济水平和收入状况也越高。这些成长环境的客观差异塑造了他们各自独特的偏好和特点：

图18 | 四个世代的中国消费者成长经历迥异，银发群体也可进一步细分为“新生银发”和“一代银发”

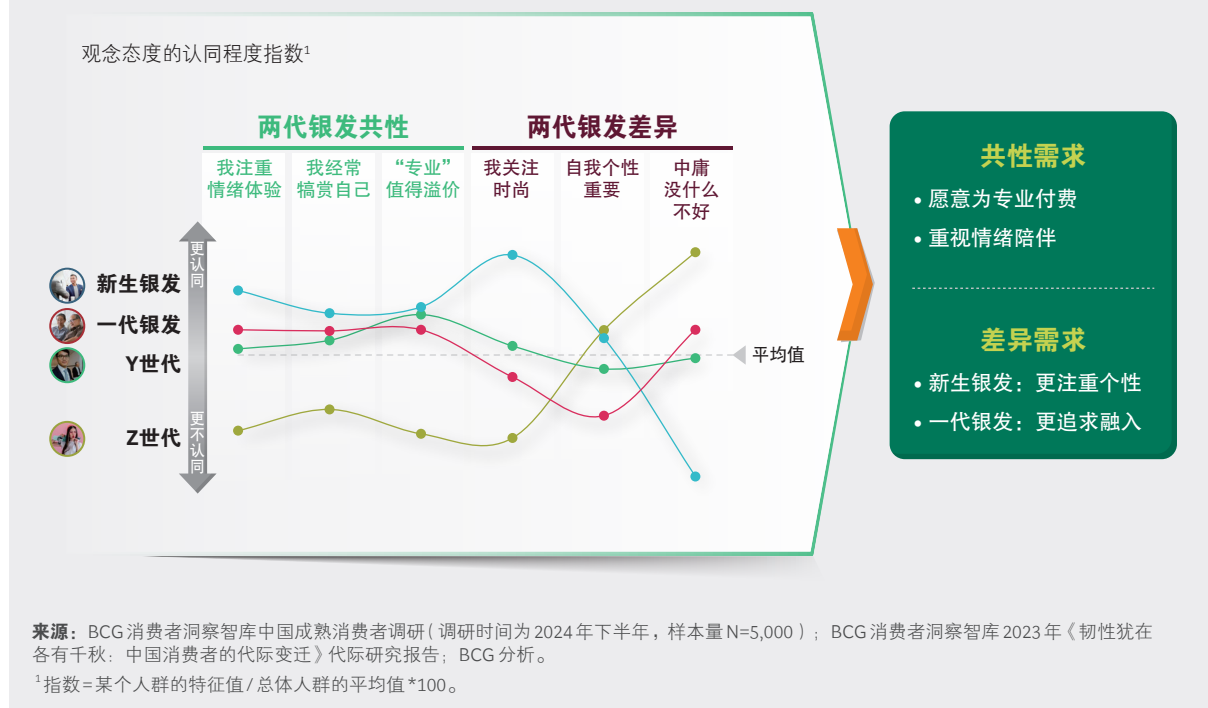


- **“新生银发”（X世代，1965–1979年出生）**：包含恢复高考后的初代大学生，认知水平更高、数字媒体使用更熟练、财富积累更充分——因此展现出更多注重个性化的需求。
- **“一代银发”（婴儿潮，1950–1964年出生）**：见证了中国经济从坚韧发展到高速繁荣的全过程，更务实、更平和。但其中不少人子女并不在同城生活——因此对于长期陪伴需求更高。

同时，两类人群均步入人生“下半场”，相较其他世代拥有更为丰富的人生经验，这也使他们呈现出一些一致的共性——愿意为专业付费，同时格外重视情绪陪伴（参阅图19）。

两个细分群体普遍以“不服老、不惧老”的心态积极布局老年生活。“不服老”的积极心态让他们在面对时光流转时依旧保持活力，热衷于挑战自我，展现出年轻化的生活方式。例如，户外运动就在成熟人群中颇受欢迎，骑行、登山等具备一定体力要求的活动在银发群体中的渗透率超30%。他们不仅期望通过此类活动获得健康和成就感，更希望借此彰显“我不落伍”的精神风貌。

图19 | 两代银发群体价值取向上的共性与差异



在面对衰老这一必然过程时，成熟人群呈现出“不惧老”的从容姿态。特别是“新生银发”（X世代），即便尚未退休，他们也已主动规划退休生活，呈现出养老布局逐代提前趋势。调研显示，约68%的X世代成员已经为退休生活制定了详细计划。此外，在未来养老方式的选择上，X世代展现出了更加开放包容的态度：约66%的人表示愿意尝试“候鸟式旅居”等新兴养老模式。

总体来看，面对老年生活，两代银发群体在底层心态上颇为相似，但是在表层行为模式上则受到不同代际成长环境的显著影响。这对致力于吸引银发群体的企业和品牌提出了更高要求（参阅图20）：

- 相同点：不服老——心态积极，不愿事事示弱；不惧老——相信专业，积极面对；不孤独——对情绪价值有较高需求。
- 差异点：对于“新生银发”而言，他们认知广、标准高，对新事物抱有兴趣的同时又有自己的价值判断，因此基于共鸣的引领对他们更加重要；对于“一代银发”而言，他们务实保守，尊重权威，简单质朴的日常浸润最得他们的青睐，因此润物细无声式的陪伴更加关键。

图20 | 两代银发群体“同”在底面对老年生活的积极心态，“异”在表层对个性或务实的追求

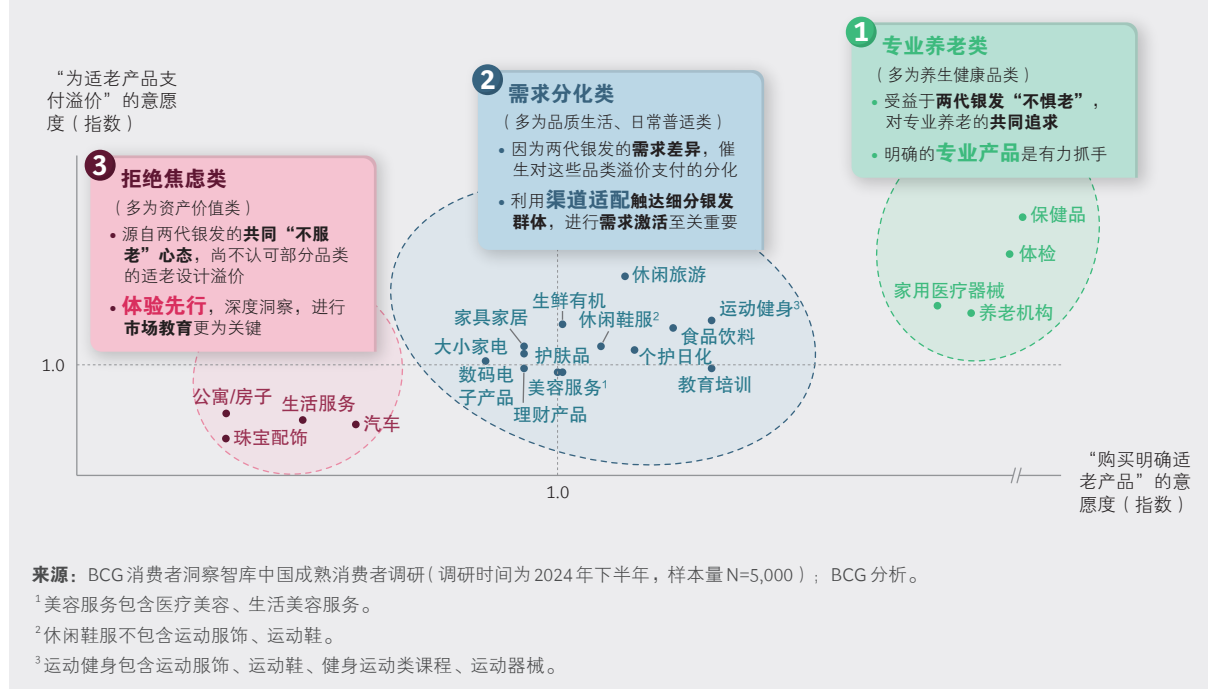


3.4.2 供给端：逐步分化的市场机遇

面对体量庞大、需求独具特色的中国银发消费者，一个逐步分化的市场正在浮现。如果将消费者选择适老产品的意愿度作为X轴、愿意支付溢价的意愿度作为Y轴，两代银发群体“底层相似、表层不同”的特质使他们对适老设计的产品呈现出三种态度(参阅图21)。

- “专业养老类”**：该类别位于图表右上角，受益于两代银发对专业养老的一致认可，他们愿意为这些品类的适老化设计支付溢价。因此，清晰专业的适老化设计成为吸引成熟消费者的关键。这类产品往往与健康紧密相关，典型例子包括保健品和家用医疗器械等。
- “需求分化类”**：这一类产品主要涵盖悦享生活和自我提升相关品类，如休闲鞋服、休闲旅游和护肤品等。由于两代银发群体对个性与务实的不同取舍，他们对这些品类的需求也呈现明显分化。面对客群的分层，这些品类需要通过渠道适配触达细分银发群体，并激活细分需求以赢得目标人群的青睐。
- “拒绝焦虑类”**：该类别处于图表左下角，代表成熟消费者对产品的适老化定位并不敏感。他们对此类产品的需求与更年轻的世代并无本质差异，源自于两代银发在“不服老”心态上的高度一致。对于这些品类，他们主要追求整体融入感，因此品牌在与银发群体沟通时，应更多以体验先行，在情绪陪伴中进行市场教育。例如，房产公寓、生活服务等与日常生活息息相关的产品都属于此类。

图21 | 两代银发群体心智的异同，使其对不同品类的适老产品产生态度分化，带来品类的独特机会



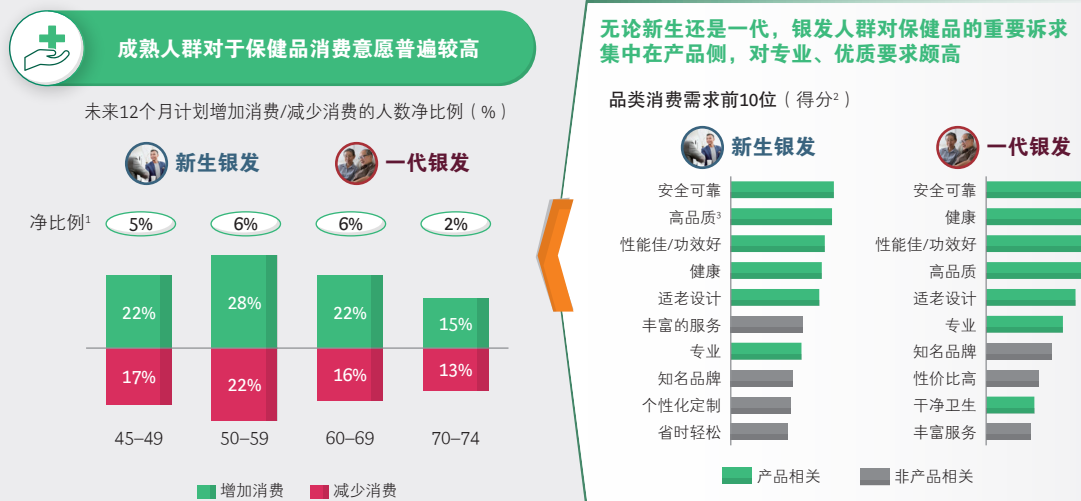
“专业养老”品类

以保健品为例，成熟消费者普遍有较强的购买意愿，且对产品功效和成分的要求呈逐代提升趋势。两代银发群体对保健品产品相关需求均处于领先地位。其中，X世代更关注高品质，而婴儿潮人群则更注重产品成分是否无副作用这一相对基础的特征。此外，两代人群均对产品的适老功能有明确需求（参阅图22）。

对于专业养老品类，应注重专业产品的打磨，通过权威背书夯实产品设计和功能说服力。在产品设计上，银发人群对“优质产品”的判断已有较为清晰的标准。对于保健品、家用医疗器械、智能家居等明确具备适老化设计溢价的品类，银发消费者主要通过针对性功效、清晰数据以及权威认证来判断产品优质与否（参阅图23）。

以某知名中老年奶粉品牌为例，该品牌针对银发人群的细分健康需求，打造了针对睡眠质量、骨骼强健、心血管维护、血糖稳定等六大方向的完善产品矩阵。同时，品牌联合权威营养师、医院等发布认证数据，并取得多项国家专利认证。在产品宣传上，品牌充分利用医院、学术机构等资源树立专业形象，牢牢占据专业心智，从而稳居中老年奶粉品类市场占有率前列。

图22 | 以专业养老类的保健品为例，专业可靠、优质有效的产品是银发群体共同的要求，新生和一代银发对此高度一致



来源: BCG 消费者洞察智库中国成熟消费者调研(调研时间为2024年下半年, 样本量N=5,000); BCG 分析。

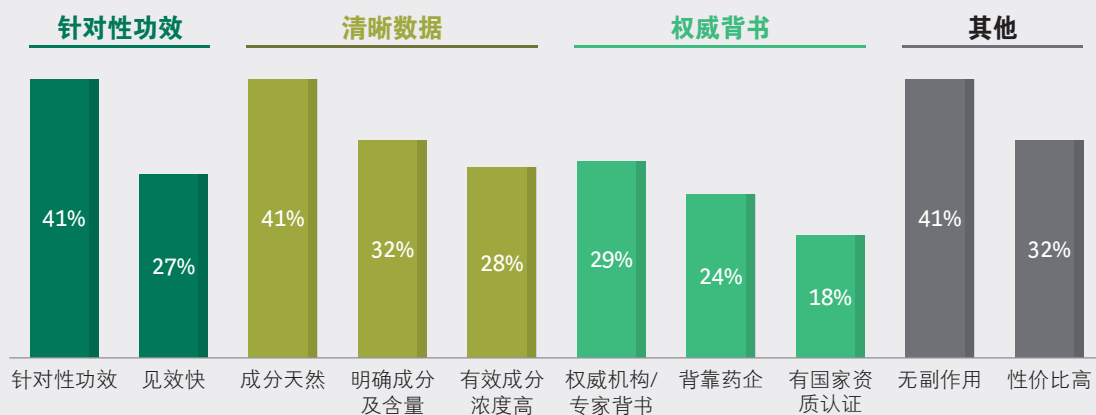
¹净比例=增加消费(%) - 减少消费(%)。

²指数化得分, 得分越高表示该需求越重要。

³包括产品原料/配方。

图23 | 对于专业养老品类，银发群体对产品品质的认可源自于有针对性的功效、清晰的数据支持以及权威背书

对优质产品重要考虑因素排名前10位(%)

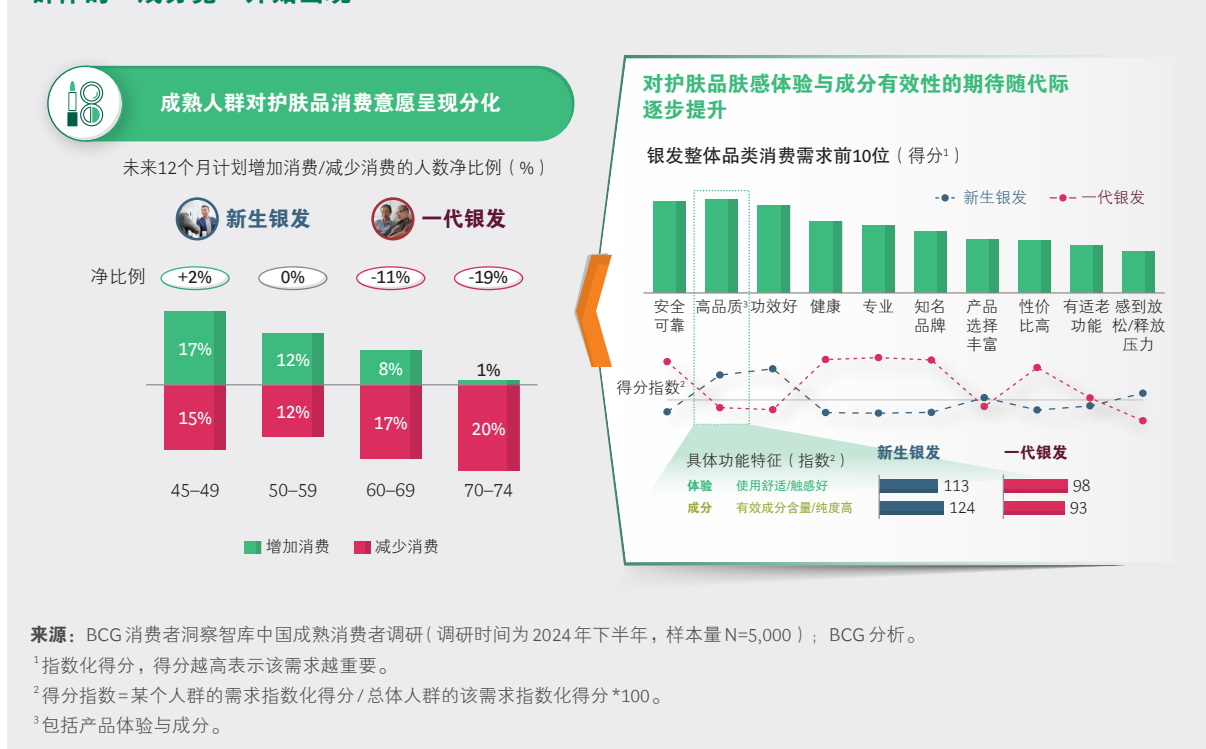


来源: BCG 消费者洞察智库中国成熟消费者调研(调研时间为2024年下半年, 样本量N=5,000); BCG 分析。

“需求分化”品类

以护肤品为例，我们发现更年轻的X世代对肤感体验和成分含量的关注日益明显，例如，“新生银发”群体中出现了类似年轻消费者中关注成分和功效的“成分党”现象（参阅图24）。

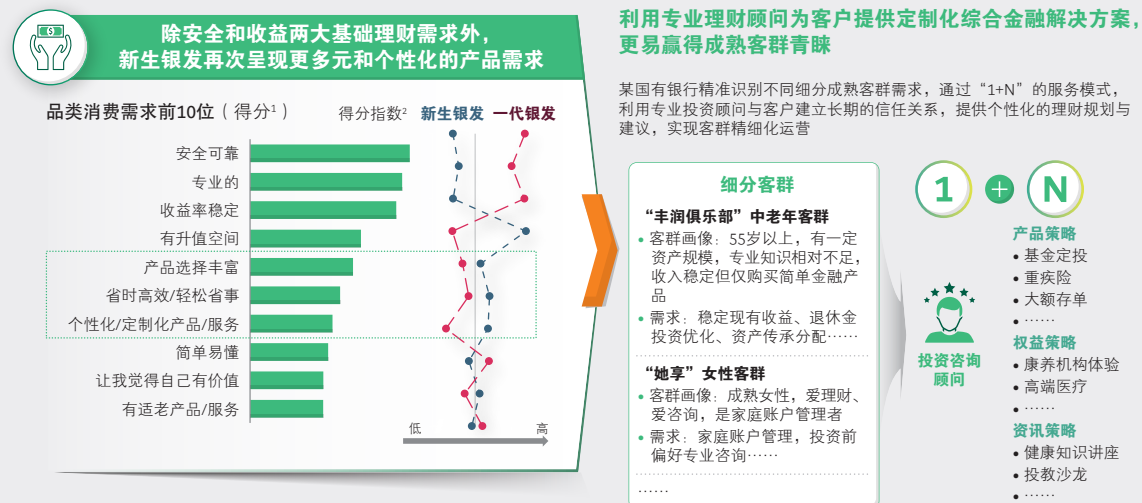
图24 | 针对需求分化类的护肤品类，除了安全健康，新生银发更加关注成分与肤感，类似于青年群体的“成分党”开始出现



又如在金融理财产品方面，两代银发消费者也呈现出多元化趋势。对于“新生银发”群体而言，选择丰富、高效省力和个性化/定制化服务是他们最关注的三个产品需求。因此，专业投资理财顾问提供定制化产品及服务，帮助高效地完成投资，是他们更青睐的方式（参阅图25）。

对于需求分化品类，应重点通过渠道适配实现精准触达，识别差异化触点，激活细分人群需求。整体而言，银发群体比其他世代对社交属性平台的偏爱更为显著，也更加依赖生动的沟通内容做出购买决策。在渠道选择上，企业需结合成熟消费者的触媒习惯，制定差异化渠道策略。细分来看，“新生银发”在不同品类产品的决策旅程各不相同，其信息获取与购买渠道涵盖线上与线下；而“一代银发”的决策触点相对集中于线下渠道，且品类差异较小。根据品牌所锚定的不同细分银发群体，需要采取更有针对性的渠道策略，方能有效激活需求（参阅图26）。

图25 | 针对需求分化类的金融理财品类，成熟人群也呈现出跨周期、需求多元的特点

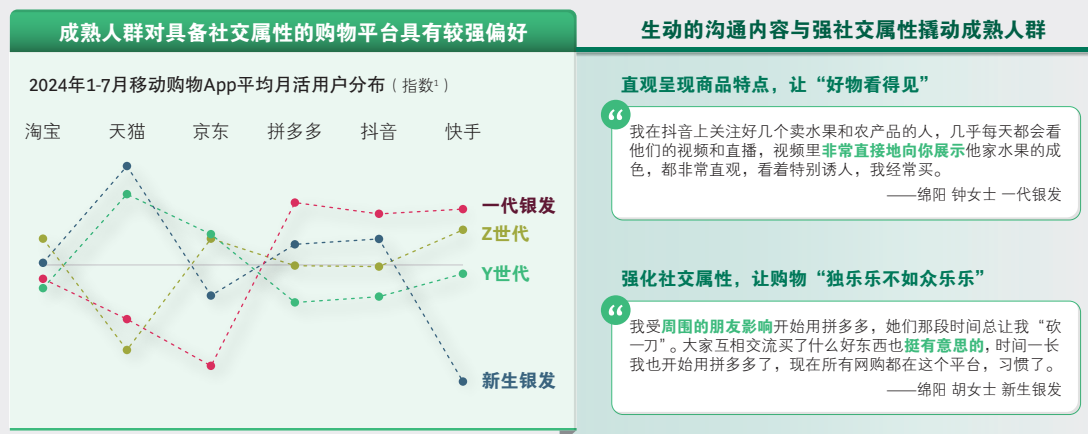


来源：BCG 消费者洞察智库中国成熟消费者调研（调研时间为2024年下半年，样本量N=5,000）；公开资料；BCG分析。

¹指数化得分，得分越高表示该决策因素越重要。

²得分指数=某个人群的需求指数化得分/总体人群的该需求指数化得分*100。

图26 | 整体而言，撬动熟龄人群需要高度亲和的内容和社交元素，打造强社交属性的全渠道旅程



来源：QuestMobile数据库；BCG分析。

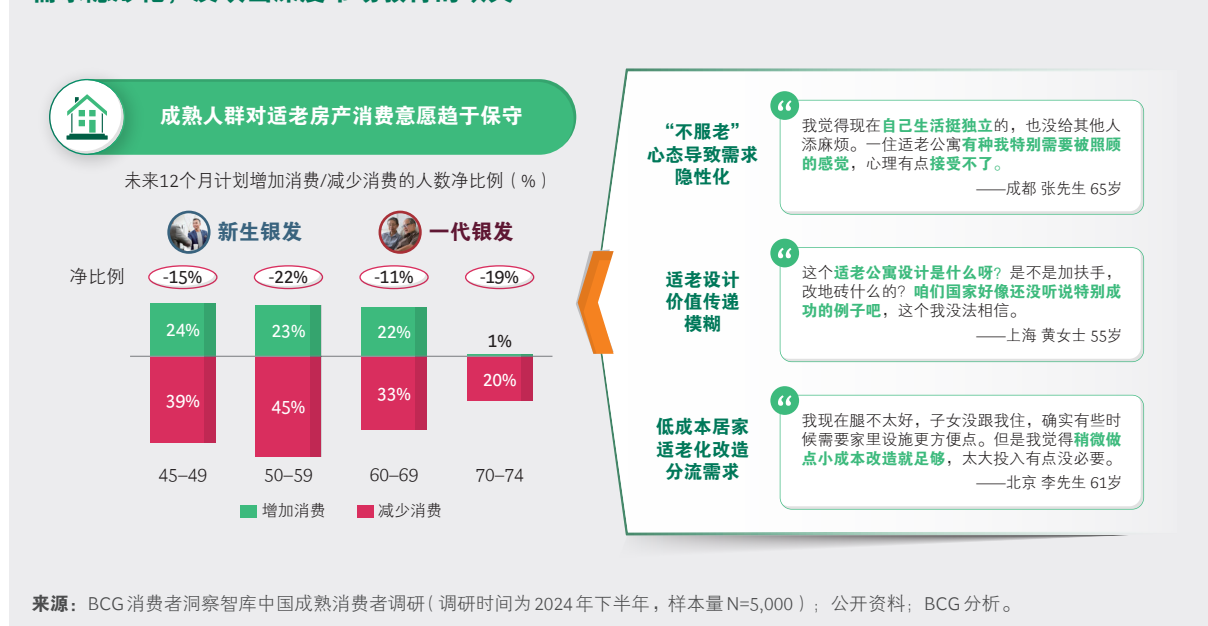
¹指数=某个人群的特征值/移动购物App整体人群分布平均值*100。

以某美妆品牌为例，该品牌通过针对银发群体行为习惯的深刻洞察发现，尽管他们存在“悦己”的形象管理需求，但这一需求既未被充分激活，也未得到有效满足。基于此，品牌发起了一项针对银发人群的美容教学常驻活动，融合日本发展多年的“以化妆预防老化”理念，面向六十岁左右的熟龄群体，手把手教授专业的化妆流程——从卸妆、保湿、按摩、热敷，再到遮瑕、上妆。同时品牌联合慈善基金会，在社区老年活动会馆进开展常驻活动，获得了广泛好评。

“拒绝焦虑”品类

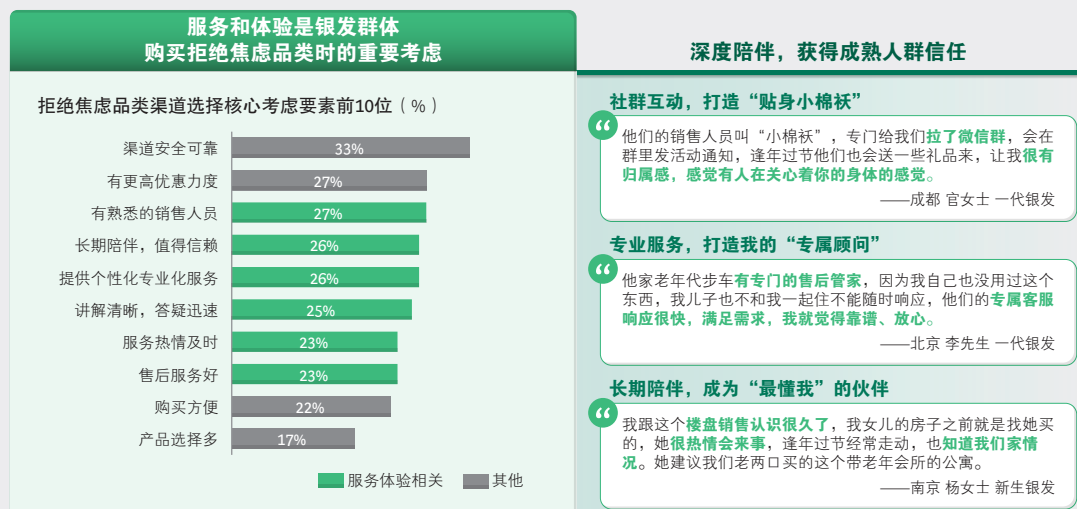
对于适老公寓和房产，银发人群对适老化设计目前持谨慎态度，主要源于一致的“不服老”心态，使需求呈现隐形化，同时也反映出深度市场教育的不足（参阅图 27）。

图27 | 在拒绝焦虑品类中，银发群体目前对适老公寓/房产态度谨慎，主要是“不服老”心态导致的需求隐形化，反映出深度市场教育的缺失



对于拒绝焦虑品类，应以体验为先，结合长期市场教育，深度洞察并打磨产品，形成持续陪伴式的市场引导。成熟人群在购物中尤为重视信赖感与陪伴感。调研显示，他们关注的核心因素中，熟悉的销售人员、长期陪伴以及个性化、专业化服务占据着重要地位。特别是与车、房、珠宝、生活服务与日常生活和经济基础最强相关的品类，通过长期陪伴式购物体验潜移默化地转变观念，是打动银发群体的关键。企业可据此改善银发群体消费体验，提升客户黏性（参阅图 28）。

图28 | 对于车、房、珠宝、生活服务与日常生活和经济基础最强相关的品类，以长期陪伴式购物体验潜移默化地转变观念，是打动银发群体的关键



来源：BCG 消费者洞察智库中国成熟消费者调研（调研时间为2024年下半年，样本量N=5,000）；BCG 分析。

以某知名珠宝首饰品牌为例，品牌首先明确瞄准“家族传承”的情绪价值定位，进而打造配套产品及服务，例如极具传承意义的产品系列、家族定制服务、传承服务专营店等。同时在营销上，品牌通过纪录片等形式唤起银发人群的时代记忆，产生情感共鸣。此外，品牌还积极开展社区活动，并邀请银发群体与儿女共同参与，强化情绪体验。这些举措使品牌在启动期就获得超过8亿的小红书热度，银发人群在客户中的占比提升接近20%。

3.4.3 银发经济高质量发展路径

2024年1月，中国国务院办公厅发布《关于发展银发经济增进老年人福祉的意见》，明确银发经济是指向老年人提供产品或服务，以及为老龄阶段做准备的一系列经济活动的总和。其覆盖领域贯穿衣、食、住、行、学、乐、医、养等，产业形态多元，市场潜力显著。当前，尽管政策引导力度持续加大，但产业规模与质量效益的实际转化仍显不足，市场发展面临多重困境：

- **老年人消费能力与意愿受限。**由于基本保障制度尚不完善，长期健康维护与医疗护理需求存在潜在缺口，叠加补充收入来源不足及代际财富传递的影响，中低收入老年人消费意愿尤为审慎，形成“不敢消费”的现状。

- **产业扶持政策不足，社会资本投资动力偏弱。**市场对银发经济的盈利模式与可持续性仍存疑虑，且该领域需兼顾经济利益与社会责任的双重目标，导致资本多持观望态度。另外，产业链协同机制尚未健全，缺乏系统性规划，使上下游资源整合不足，规模效应难以形成，资源配置效率偏低。
- **供给侧质量与监管体系滞后。**缺乏高质量、有影响力的银发产品与品牌，供给质量和丰富度不高，市场监管和人才建设滞后，难以满足不同群体的多样化需求。

新一代老年人的出现催生了多元化需求，银发经济市场正在逐步培育并不断激发潜力。为应对市场发展中的困境，应从三个方面着手，健全产业发展体系、提升老年人生活质量、推动银发经济高质量发展(参阅图29)。

图29 | 消费线——从“消费困局”到“丰盈生活”



第一，扩大市场供给，营造良好环境。

- **强化政策支持与市场主体培育。**加大养老用地保障、财税优惠、公办民营合作模式推广及小额贷款贴息等力度，引导社会资本有序进入银发经济领域，培育多元化经营主体。
- **推动产业集群化发展。**规划建设银发经济产业园区，促进产业链上下游资源联动，加速技术、资本、人才等要素集聚，提升产业整体竞争力。

- **创新产品服务与业态。**拓展适老化产品与服务供给，开发多层次产品谱系，覆盖不同年龄阶段、健康状况和经济水平的老年人；提升产品质量与服务精细化水平，满足多样化、高品质养老需求。
- **完善标准规范与监管框架。**以法律形式明确涉老产品与服务的行业标准，建立国家层面的银发产品技术认证体系，强化全流程监管。加强老年人消费权益保护，建立老年客户投诉绿色通道与纠纷快速解决机制，防范违约和诈骗风险。
- **区分养老事业与产业边界，推动协同发展。**通过福利性养老事业保障老年人基本生存需求，依托养老产业满足多样化、品质化需求，形成“事业托底、产业提升”的良性互动格局。

第二，强化要素支撑，夯实产业发展基础。

- **健全银发经济人才培养与保障体系。**创新人才培育机制，推动高校、职业院校开设养老服务、适老化设计等相关专业，提升从业人员的规模和专业素养；完善从业人员激励机制，通过专项补贴、职称评定等方式提升福利待遇与职业认同感，稳定专业人才队伍。
- **优化产业配套政策。**完善银发经济领域的投融资政策、土地供应政策及税费优惠政策，降低产业发展成本。
- **以科技创新赋能产业升级。**推动人工智能、物联网等技术在养老领域的应用，开发智能护理设备、远程健康监测系统等产品，优化线上服务渠道，提升服务效率与便捷性。围绕医疗、养老等重点领域推进智能化转型，既改善老年人生活质量，又通过产业升级创造新的就业空间。

第三，激活银发消费潜力，释放市场需求动能。

- **精准对接不同老年群体的消费诉求。**例如，针对65岁以下活力老年人，拓展文化娱乐、健康养生等消费场景；面向中龄老人，强化精细化养老服务供给；聚焦高龄老人，提升医疗护理服务的可及性与专业性，构建分层分类的消费场景体系。
- **提升社会保障水平与消费能力。**稳步提高基本养老金、医保报销等保障水平，增强老年人消费信心；通过政府购买服务、消费补贴等方式，扩大医疗康复器具使用及租赁的保险报销范围，撬动潜在消费需求。
- **创新消费金融工具。**例如，探索发展住房反向抵押等模式，推动老年人存量资产向消费能力转化。

4. 多元共治：中国银发社会治理主体

银发社会治理并非单一主体的责任，而是需要政府、企业、社区、家庭及个人等多方共同参与、明确分工、协同发力。通过构建权责清晰、协作高效的机制，可以提升老龄化社会支持体系的运行效率，最终形成多元共治的格局。在这一过程中，既要结合中国社会发展的具体实际，也需不断探索适应人口结构变化的治理路径，以保障全年龄段群体在社会老龄化转型中的合理权益与发展空间(参阅图 30)。



4.1 政府：顶层设计的主导者与制度保障的供给者

政府在老龄化治理中承担战略规划、规则制定、资源统筹与监督保障的核心职能，是推动多元协同的“掌舵者”。

- 制度创新与完善：**聚焦养老保险全国统筹、长期护理保险制度扩面、基本医保待遇优化等关键领域，攻克跨区域衔接、代际公平等制度性难题，为老龄化社会提供稳定的制度框架。同时，加大对少子化应对、农村养老服务体系建设和环境保护等重点领域的资源倾斜与政策供给，形成系统性治理合力。
- 部门统筹与协同：**建立跨部门老龄工作协调机制，包括民政部、国家卫生健康委员会、人力资源和社会保障部等，避免多头审批、资源分散与重复建设，推动老龄化社会的整体性治理。

- **社会力量激活与引导：**通过政策工具撬动企业、社会组织、社区等参与老龄服务供给，形成“政府主导、多方参与”的格局。
- **社会观念引领：**通过媒体宣传、典型表彰等方式弘扬孝老敬老文化，转变“老龄即负担”的认知，强调老年人的社会价值，营造包容友善的老龄化社会氛围。

4.2 企业：市场服务的创新者与产业活力的培育者

企业承担着老龄产品与服务的供给职能与老龄人力资源的开发职能，是连接社会资源与老龄群体的重要纽带。

- **精准供给与业态创新：**以老年人实际需求为导向，扩大产品与服务供给范围，推动银发经济向多元化、品质化、智能化升级。
- **老龄人力资源开发：**通过弹性工作制、技能再培训等方式吸纳老年人就业，建立适配的用工管理机制，促进代际间的交流与合作。
- **社会责任与可持续发展：**在追求经济效益的同时兼顾老龄服务的公益性，在有序竞争的市场环境下提升供给效率和普惠性，避免因过度逐利导致服务资源向高收入群体集中而产生失衡。

4.3 社区：基层服务的承接者与邻里互助的组织者

社区作为老龄化治理的“最后一公里”，承担着服务落地、需求响应与社区凝聚的职能，是老年人日常活动的核心场景。

- **基础设施与服务网络建设：**推进社区适老化改造，建设日间照料中心、老年食堂等便民设施，链接周边医院、药店等资源，形成便捷的养老服务圈。
- **多元化养老模式创新：**探索社区养老模式，整合社区医生、护理员、志愿者资源，为居家老年人提供生活协助、健康监测等服务。
- **社群活力与互助网络构建：**组织老年学堂、兴趣社团、互助小组等活动，增强老年人的社区归属感；培育志愿者队伍，形成邻里守望的自治氛围，缓解专业服务压力。

4.4 家庭：情感支持的核心载体与照护责任的首要承担者

家庭是老年人生活的基本单元，在情感慰藉和日常照护中发挥着不可替代的作用，是老龄化治理的基础性力量。

- **照护责任与代际支持：**家庭成员互相分担老年人和婴幼儿的日常起居照料、健康陪护等责任，通过家庭成员轮值、分工协作等方式减轻照护压力。
- **代际情感与文化遗产：**通过家庭聚餐、节日互动等维系代际情感，传承孝亲文化与家风家训，避免老年人因独居而产生孤独感；鼓励年轻一代向老年人学习生活智慧与技能，形成双向价值认同。
- **居家适老化改造：**根据老年人身体状况改造居住环境，配置助行器、智能呼叫器等设备，提升居家养老的安全性与舒适度。

4.5 个人：自我健康的管理者与社会价值的持续创造者

个人是老龄化治理的微观主体，其主动规划与积极参与是美好生活实现的关键。

- **全生命周期健康管理：**持续关注健康，通过规律作息、体育锻炼、定期体检等预防慢性病；步入老年后主动学习健康知识，提升自我健康管理能力。
- **社会参与和价值延续：**建立终身学习观念，持续更新技能，积极参与社区志愿活动、老年社团、正式工作等，保持社会融入。
- **养老财务自主规划：**树立长期理财意识，在职业生涯中合理配置个人养老金、商业养老保险等工具，测算退休后资金缺口并制定储蓄计划，减少对家庭与社会的依赖，增强养老自主性。

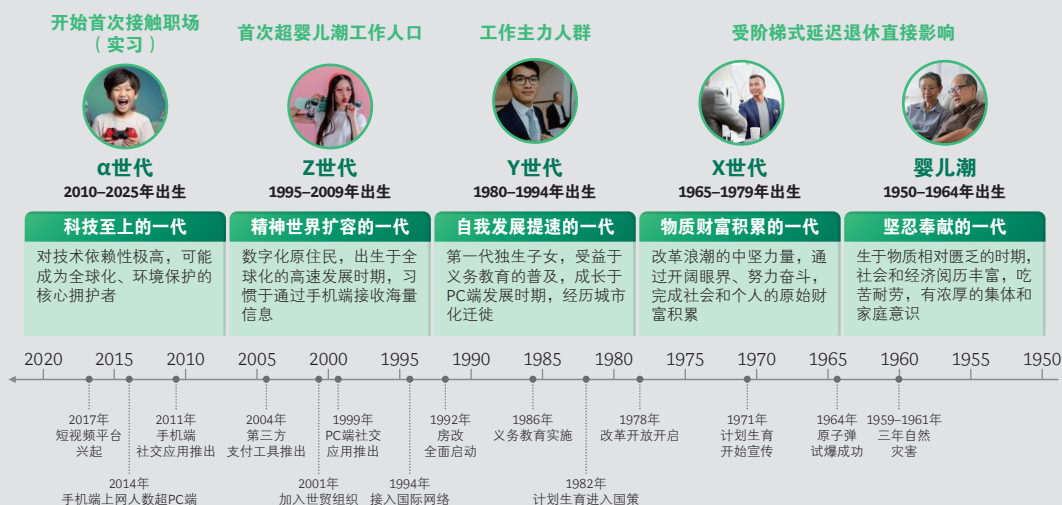
多元主体的协同治理，通过政府主导制度保障、企业激活市场活力、社区筑牢基层网络、家庭提供兜底支撑、个人强化自主规划，最终将构建起中国特色老龄化社会治理范式。不仅让老年人安享晚年，更让所有群体在老龄化进程中各得其所，为全球老龄化治理提供中国经验。

专题：“五代同堂”的职场管理

未来职场的工作人群最多将横跨五个代际，包括婴儿潮一代（1950–1964年出生）、X世代（1965–1979年出生）、Y世代（1980–1994年出生）、Z世代（1995–2009年出生）及α世代（2010–2025年出生）。延迟退休使年长一代长期活跃，职场跨代际管理的复杂性进一步提升。而实际上，各代际间对于工作的底层需求相似，领英《2020人才趋势报告》指出，**尽管不同年龄段员工的优势**

领域各有侧重，但在对于工作的核心诉求上展现出显著共性——优厚的薪酬福利、工作生活平衡以及积极的组织文化，是各代员工共同的价值取向。这表明，简单以代际标签定义员工特征易陷入认知局限。企业管理应跳出代际划分的传统框架，基于更广泛的个体属性（如技能结构、职业价值观、发展需求）构建员工分类体系，着力营造多元包容的职场环境（参阅图1）。

图1 | 职场的工作人群最多将横跨五个代际



来源：BCG 消费者洞察智库 2023 年《韧性犹在 各有千秋：中国消费者的代际变迁》代际研究报告；BCG 分析。

1. 潜在挑战和解决方案（参阅图2）

挑战一：对创新活力的挑战

老一代事业延续对创新的影响是一个复杂且多维度的过程，主要通过人力资本和资本配置两个关键方面产生作用。

- **人力资本：**一方面，随着年龄的增长，劳动者的认知能力可能会逐渐衰退，使其吸收新知识的速度变慢。同时，老年人通常对创新失败的风险容忍度较低，这可能导致创新活动减少，员工活力下降。另一方面，老龄员工相较于青年员工拥有更为丰富的工作经验，并能在复杂场景中降低决策失误率，在代际合作中通过互补实现创新增益。

专题：“五代同堂”的职场管理（续）

图2 | 五代同堂的企业要在优胜劣汰的前提下，鼓励年长者继续就业



来源：BCG 分析。

- **资本配置：**对于企业来说，当高龄员工比例增加时，企业需要承担的人工成本也会相应上升，这可能挤占原本用于研发的资金，从而抑制创新。对于国家而言，人口老龄化会增加养老和医疗财政负担，可能导致政府减少对研发活动的投入。然而，也有学者提出不同观点，认为劳动力稀缺和劳动要素价格上升会迫使企业进行技术革新，加快用新技术替代劳动力的进程¹。

劳动人口老龄化对创新的影响究竟是积极还是消极，这与创新类型密切相关，并没有统一结论。从单个创新任务来看，有研究表明年轻人在颠覆性创新（即从无到有的创新）方面更具优势，而渐进性创新则对员工年龄的依赖程度相对较

低；从不同行业来看，知识密集型行业的创新（依靠前沿理论、技术突破或复杂问题解决能力）更多由年轻人完成；而在经验依赖型领域（依靠长期积累的具体场景处理能力），创新高峰出现相对较晚，并且职业生涯晚期的创新表现也会比较稳定²。

因此，**颠覆性创新与渐进性创新对成功要素的组合存在本质差异**。颠覆性创新是“破茧成蝶”，需要领导者远见、顶尖人才的爆发力和对风险的高承受力：

- **天时：**前瞻性的理念和技术，掌握尚未商业化的前沿技术或重构行业逻辑，为颠覆性创新提供底层支撑。

¹ 徐晓燕，《人口老龄化与企业技术创新的关系及其影响机制》，2023年。

² 李三希、姚东旻，《人口老龄化会影响创新吗？》，2013年。

专题：“五代同堂”的职场管理（续）

- **人和：**顶尖创业者与核心团队，具备极强的创造力、资源整合能力和“偏执型”企业家精神。

而渐进式创新是“滴水穿石”，依赖组织对细节的敏感度、流程的韧性和全员参与：

- **天时：**精准的市场与用户洞察，能够快速捕捉未被满足的细分需求和行业趋势，明确创新的精准方向。
- **地利：**制度化创新土壤，包括标准化流程（如丰田TPS生产体系的持续改进）、容错机制（如3M允许15%的工作时间用于自由探索）、资源分配规则（如腾讯内部创新孵化机制），降低试错成本并提升迭代效率。
- **人和：**跨代际知识互补的多样化团队，不同年龄层员工的经验沉淀与新兴视角形成碰撞，通过持续微创新积累竞争优势。

五代同堂的组织更容易聚合多样化团队，对渐进式创新具有天然优势。其知识结构的层次性、认知模式的差异性、经验积累的跨时代性，能够在用户需求解码、流程细节优化、跨场景解决方案设计中形成立体洞察，加速创新成果的市场化转化。

挑战二：对企业文化的挑战

根据智联招聘对于企业劳动力老龄化趋势的调研，61%的受访企业认为老龄员工存在“观念守旧、缺乏创新”的问题，53%的受访企业担忧“老龄员工管理方式守旧，会导致企业竞争力下降”。老龄员工对企业文化的挑战主要体现在以下三方面：

- **变革阻力：**老年人更倾向于稳定的工作环境和既有工作模式，可能降低组织的冒险倾向，

减缓创新节奏。典型如日本消费电子企业，由于管理层老龄化，长期依赖渐进式微创新，却在20世纪90年代后的互联网、移动互联网浪潮中错失战略机遇，最终被新兴企业超越。

- **经验依赖：**老年员工凭借长期积累的行业知识和实践经验，习惯用已验证的方法解决问题，易陷入“成功陷阱”。斯坦福大学研究表明，年长者在决策时更依赖经验启发，倾向通过过往成功模式快速判断。然而，在新兴行业中，持续学习能力往往比经验更重要，这种思维惯性可能对企业文化形成负面影响。
- **层级强化：**老年员工长期供职易使企业形成层级化特征。年长管理者往往依赖层级化审批流程控制风险，而年轻员工更偏好扁平化协作，对传统层级权威存在抵触。这种代际差异可能导致决策链条冗长、跨代际沟通效率降低。

针对上述挑战，企业需构建鼓励成长性思维、拥抱变革的文化氛围，鼓励年长管理者主动推动敏捷组织改革，或通过引入年轻管理者、组建跨代际协作团队，逐步弱化层级壁垒，促进不同年龄层员工优势互补。

挑战三：对人才梯队的挑战

在社会层面，长期来看，老年人事业延续对年轻人的挤占效应有限。

首先，在人工智能技术加速渗透的背景下，全球就业市场正经历深度重构。根据世界经济论坛预测，到2030年，全球将有9200万个岗位消失，同时创造1.7亿个新岗位，各行业均面临不同程度的替代风险——制造业流水线工人可被工业机

专题：“五代同堂”的职场管理（续）

机器人取代，服务业的智能客服、AI订单系统等可提升服务效率，白领岗位如律师、交易员等也面临算法替代风险。但涉及情感交互、复杂决策/价值判断、创造性的岗位仍具有一定不可替代性。因此，全龄段劳动者需建立持续知识迭代机制，构建复合型技能，主动应对技术变革与产业升级的双重挑战，实施动态职业规划与战略转型。

其次，**不同年龄群体的能力禀赋与职业需求存在显著差异**，在劳动力市场上长期具有互补性。老年人在复杂情境决策和深度情感交互领域具有优势，应为其开辟专属职业发展通道。

此外，**老年人持续就业产生的消费动能正在催生银发经济新赛道**，带动护理专业人员、老年旅游定制师、适老化产品设计师等岗位需求激增，从而推动全社会就业增长。

在企业层面，随着中老年员工占比持续上升、年轻员工比例逐渐下降，员工年龄结构呈现倒金字塔趋势。若老年员工无法实现按需转岗，**可能对年轻人才的引进与晋升形成通道阻碍，加剧组织僵化风险**。因此，在推进延迟退休的同时，需创设制度化转岗机制，既帮助年长员工客观认知能力结构变化，又提供体面的职业过渡方案，使其理解年龄增长伴随的能力迭代，可通过灵活转岗实现价值再造。在“五代同堂”的组织中，企业关注的核心不应是年龄本身，而是如何激活年长员工的经验价值并提升组织活力。除传统金字塔型人才梯队外，可为老龄员工构建两类针对性人才池：

- **专家赋能池：**针对不再适合管理岗但具备深厚专业积淀的年长员工，企业可将其纳入专家库体系，通过设置技术顾问、流程导师、经验传承官等角色，使其聚焦专业领域深度赋能。既避免管理岗“卡位”问题，又能通过带教、咨询、案例萃取等方式，将个人经验转化为组织知识资产。

- **弹性替补池：**面向具备复合经验的年长员工，可采用项目制、顾问制等弹性工作模式，使其成为组织的“救火队”。当关键岗位出现人才缺口或重大项目遭遇技术瓶颈时，这类员工可凭借跨领域经验快速补位（如担任临时项目经理、危机处理顾问）。

挑战四：对激励机制的挑战

资深员工常处于中高职级，传统依赖资历和职级的激励机制易引发两种失衡：一方面，部分员工因职级壁垒出现**资历溢价**，贡献与回报不匹配；另一方面，具备经验优势的老员工可能因年龄标签遭遇**价值低估**，被迫接受非对等的降薪降级。因此，重构以能力和贡献为核心的激励体系尤为重要，既不能按资排辈，也不应简单弱化，而需精准评估老年员工的劳动价值。

企业需针对老年员工群体构建更具针对性的激励机制，在保障资源分配公平性的同时，有效激活其价值创造潜力。

物质激励：

- 老年员工要能上能下，允许其根据贡献匹配激励水平，如推行“半薪+基础福利”的弹性工作模式。
- 在常规薪酬外增设专项奖励，包括资深专家津贴、技术分红、项目跟投等“经验变现”通道。

非物质激励：

- 荣誉激励：设立企业院士、首席科学家等专属头衔，赋予独立办公空间、跨部门咨询特权等身份标识，并通过制度化仪式强化经验价值的文化认同。

专题：“五代同堂”的职场管理（续）

- 知识激励：通过定制化培训项目提升老员工技能，推动经验迭代。
- 授权激励：增加老员工在知识传承和影响力传播中的参与，如主导企业纪录片创作、担任员工竞赛评委、带教新人等，强化其价值彰显度。

2. 如何看待年龄

年龄的客观异质性与主观认知存在显著差异，年龄偏见本质上是对“年龄—能力”线性关系的刻板误判。**个体的“年龄”应被视为生物年龄、心理年龄、社会年龄与经验年龄的复合概念。**德国戴姆勒公司曾举办一场旨在打破衰老刻板印象的展览，参观者需要在“年轻”和“老”两扇门之间进行选择才能进入展览，许多退休的参观者认为自己依然年轻，会从“年轻”的门走进来；进入展览后，参观者可以进行记忆力、平衡、团队合作能力、握力松紧度、弹跳高度等方面的测试，一位45岁参观者经测试，其生理年龄仅36岁，而基于职业阅历与生活积淀的经验年龄竟达119岁^{III}。

这一案例直观揭示了个体能力与时序年龄的非对称性。在职场中，**代际标签的过度简化往往掩盖了员工的真实潜能。构建以能力为核心的评估体系，成为激活老年人力资源的核心逻辑。**通过跨代际协作机制设计，企业能够打破代际隔阂，使不同年龄层员工在互补性合作中实现价值共生，最终构建以能力为纽带的有机组织生态。

3. 如何看待年龄多元化

年龄多元化对企业的影响呈现显著的双面性：

- 正向价值体现为人力资源的多维互补，不同代际员工的经验积累、思维模式与认知视角形成差异化优势，通过全面的问题解决能力、更有效的组织激励、跨代际知识传递和价值观传承，年龄多元化为组织效能提升注入活力。
- 潜在挑战则表现为代际沟通成本上升与价值冲突风险，可能消耗组织内部精力，若管理不当，甚至对企业绩效产生冲击。

理论研究表明，当正负两种效应叠加时，**年龄异质性与组织生产力的关系遵循“倒U型曲线”规律**：当异质性处于中等水平时，多元化收益与协作成本达到最优平衡，生产力效应达到峰值。**曲线的具体形态取决于组织文化、任务特征、团队交流等情景变量。**例如，在高度标准化的常规任务场景中，异质性带来的收益有限，导致整体效能随年龄异质性增加而快速转为负向；而在创意密集型领域，代际差异催生的视角碰撞与知识融合效应显著，峰值效应对应更高的异质性水平^{IV}。基于中国上市公司实证数据的研究表明，高新技术企业因承担更多创新性任务，其员工队伍的年龄多样性对企业经营绩效的提升作用显著强于非高新技术企业；在非国有企业中，制度安排效率更高、组织成员协作积极性更强，年龄多样性对企业经营绩效的促进效应也明显优于国有企业^V。

值得强调的是，**负面影响可通过系统性管理工具缓解^{VI}**。设计兼具多元化包容性与年龄适应性的制度框架（如弹性工作制、跨代际协作项目），是释放年龄多元化红利的关键路径。

^{III} 路透社，《年轻的心态？梅赛德斯如何培养其老龄化员工队伍》（[Young at heart? Mercedes cultivates its aging workforce](#)），2018年。

^{IV} 巴克斯-格尔纳教授（Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner），斯特凡·芬（Stephan Veen），《老龄化与年龄多样性对企业绩效的影响》（[The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance](#)），2009年。

^V 王庆坡，《员工年龄多样性对企业经营绩效的影响研究》，2016年。

^{VI} 姜雨峰，《工作场所中年龄多元化对企业绩效的双刃剑效应》，2019年。

结语

本报告立足中国国情，借鉴国际老龄化治理经验，聚焦本土实践中亟待解决的现实问题与突破方向，系统性地提出具有中国特色的银发社会治理目标与路径建议。这些思考旨在为政府、企业、社区以及家庭等多方主体提供兼具前瞻性与实践价值的参考框架。

报告期望引发社会各界对老龄化背景下的个体养老规划、社会转型中的角色定位以及政策创新路径的深入思考。通过加强多方协作，推动个体行动与社会支持体系、国家政策之间的有效衔接，有助于在人口结构转型过程中探索可持续的发展路径，提升老年群体的生活质量与社会参与度，逐步构建一个更具包容性与生机盎然的银发社会。

关于作者

吴淳博士是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球资深合伙人,BCG中国区执行合伙人。

阮芳是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球资深合伙人,BCG组织与人才专项中国区负责人,BCG亨德森智库中国区联席负责人。

郝婧是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG医疗健康专项中国区负责人。

胡莹是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG保险专项和企业财务与战略专项中国区负责人。

陈茜是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG全球优势专项亚太区负责人,BCG消费者洞察智库中国区负责人。

邹劼是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG转型专项中国区负责人。

戴若晨是波士顿咨询公司(BCG)咨询顾问,驻BCG亨德森智库(中国)代表。

刘宇婷曾任波士顿咨询公司(BCG)合伙人。

李珂是波士顿咨询公司(BCG)董事经理。

李晓鸥是波士顿咨询公司(BCG)消费者洞察智库咨询顾问。

李雯颖是波士顿咨询公司(BCG)消费者洞察智库咨询顾问。

关于BCG亨德森智库

BCG 亨德森智库是波士顿咨询公司 (BCG) 的战略智库，致力于采用远见卓识来探索和开发新颖的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验，以拓宽商业理论和实践，并从业务内外汲取转化创新理念。如需了解更多信息，请登录 bcghendersoninstitute.com。

关于波士顿咨询公司

波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；BCG 数智港；“BCG 洞察”小程序；BCG 微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号

BCG



BCG
**HENDERSON
INSTITUTE**