



贝恩解读香港养老市场的新机遇和挑战

摘要：医社联动，数字化赋能

作者：张咸毅 (Kevin Chang)

贝恩解读香港养老市场的新机遇和挑战

根据联合国的预测，到2050年，香港65岁及以上的老年人口将达到总人口的46.3%，成为全球人口老龄化程度最高的城市。在此背景下，香港养老市场面临前所未有的新机遇和挑战。基于全球范围内丰富的管理咨询经验，贝恩研究了香港养老市场的现状，并结合医疗健康行业的发展趋势建言献策，希望为香港养老市场的参与者带来启发和借鉴。

香港养老市场现状概览

当前，随着人口老龄化程度加深，对于养老资源的需求不断增加，加上大约30%的香港长者生活在贫困线以下，加大了香港的公共财政压力。贝恩发现，目前，大多数的香港长者在长期护理方面的选择较有限，有一部分长者与家人居住，有一部分长者居住在提供基本设施的养老院，使得许多患有慢性疾病的长者难以获得专业护理。

然而，香港的长者护理行业面临着劳动力的挑战，需要更多专门从事老年护理的训练有素的专业人员：不仅包括医疗专业人员，还包括经过培训的护理人员，从而满足这部分人群的独特需求。此外，预计到2050年，香港养老院的供应量仅仅增长0.24%，行业愈发供不应求。

瞄准五大层面，医院亟需开展升级

为了满足不断增长的市场需求，贝恩建议，医院内部可以从五大层面入手，进行优化升级，从而实现老有所医、老有所养。

第一，建立或扩大老年医学科。在这些科室中，医院应当专注于提供一系列针对老年人特定需求的服务，比如预防跌倒、痴呆护理和慢性病管理等。

第二，培养储备老年医学人才。在培训老年护理医疗保健人才方面，医院应当发挥自身的优势，包括培养医生、护士、物理治疗师和护理人员，从而保障这些人才具备满足老年人独特需求的技能和知识。

第三，提供过渡期护理服务。通过过渡期护理，医院可以为那些已经出院但尚未完全准备好回家或居住在长期护理机构的老年患者提供帮助：既能够使他们顺利完成过渡，还可以降低再入院的风险。

第四，采用综合护理方法。这一举措确保老年人得到整体护理，要求医院的营养师、物理治疗师、心理医生和社会工作者共同合作，完善健康服务体系，从而全面提高老年群体的福祉。

第五，善用新技术。通过利用远程医疗服务等新技术，医院可以为老年患者持续提供健康护理和咨询服务，并且减轻了老年人的出行负担。此外，这些新技术还可以为医院的随访预约管理和患者例行检查提供便利。

医社联动：打造“以社区为中心”、“以家庭为基础”的新养老模式

如前文所述，香港的医疗健康系统面临着资源紧张的困境，比如，医院经常会出现容量过剩的情况，导致了患者的等待时间较长、就医过程匆忙等。随着人口老龄化，医疗系统或将面临更重的压力。因此，将老年群体的护理工作从医院内部拓展至“围墙外”是大势所趋。

实际上，打造新的养老模式不仅能解决经济层面的当务之急，也在提升老年群体生活质量层面发挥了重要

的作用。对此，贝恩建议，未来，香港应当致力于打造“以社区为中心”、“以家庭为基础”的新养老模式。需要注意的是，在该模式下，医院将承担急性医疗护理等关键职能，并且将成为指导、协调本地的分散化护理服务的枢纽，而不仅局限于为老年群体提供长期护理。

在实践中，贝恩建议，医院可以与社会各界联动，包括社区、养老院、私营实体，并且建设相应的流动诊所、日托中心、数字化平台等，从而多角度、全方位地为新养老模式做好准备。

首先，医院可以携手社区，进一步将医院护理服务延伸至社区。比如，医院派遣专业人员访问所在辖区的社区，为老年群体进行健康检查、提供有针对性的健康教育以及基本的护理服务。医院还可以与养老院合作，通过派遣专业人员定期访问养老院，并为养老院的工作人员开展医护知识培训，从而保障这些养老院有能力提供符合医院标准的医疗服务。为了帮助行动不便或居住在较偏远地区的老年人，医院可以设立流动诊所，并配备基本的医疗设施和人员，从而扩大医疗服务的覆盖面。此外，医院可以携手其它利益相关者来建立日托中心，让那些不需要住院治疗的老年患者在日托中心接受护理，并且进行健康检查和预防保健，从而释放部分床位资源。

在澳大利亚政府的养老服务项目My Aged Care的启发下，贝恩建议，医院还可以带头创建数字化平台，为老年群体提供一系列的线上医疗健康服务，涵盖预约就诊到量身定制健康方案。最后，医院可以与其它私营实体合作，探索老年群体护理的创新解决方案。比如，将旧的住宅楼或公寓改造成专门的老年护理设施。

养老行业的重要补充：私立医院的战略布局

作为公共部门的重要补充部分，私立医院在老年群体护理领域发挥了关键作用。贝恩建议，**未来，私营医院应当从合作、投资、培训、研发等方面着手，打造全方位的新护理模式，并为综合性的居家护理服务提供支持。**

合作方面。私立医院可以与公立医院和机构共享基础设施，并提供专门为老年群体所设计的专业护理、康复或门诊服务。此外，私立医院还可以联手公立医院，通过整合不同类型的专业知识和医疗资源，用来解决特定的问题，比如，提供老年痴呆护理服务或物理治疗课程。

投资方面。秉承“以社区为中心”的理念，私立医院可以围绕社区进行投资。比如，通过资助社区卫生中心，进而向老年群体提供预防保健、健康检查、治疗课程和其他基本服务。私立医院还可以携手所在的社区，定期组织与老年群体息息相关的主题研讨会，比如，慢性病管理、营养建议和健身方案。

培训方面。私立医院应当加强护理人员的培训，使他们掌握有效的护理专业技能。如有条件，私立医院还可以向公众开展健康意识宣传，包括预防保健、定期健康检查、家庭护理知识等。

研发方面。基于香港老年人群的医疗健康需求，私立医院可以研发具有针对性的护理方案。此外，医院还可以携手相关的企业家、医疗专业人员和技术人员，合作开发老年群体护理的创新解决方案或数字化平台。

为综合性的居家护理服务提供支持。在全球，养老将不再局限于养老院内，越来越多的老年群体将选择在家养老。对此，私立医院可以向居家养老的老年人提供流动的医疗服务，比如，在“医疗车”上配备基本设备，并配以专业的医护人员，或者向这部分人群提供定制化的家庭护理套餐，包括定期的护士访问、物理治疗、药物管理和其它基本服务，以及为居家的老年人提供远程监测服务，从而更加即时地掌握老年人的健康情况，并在合适的时机及时进行干预。

数字化赋能：养老行业的关键举措

近年来，随着数字化转型逐步深入医疗健康领域，贝恩发现养老行业同样应加快数字化，赋能高质量发展。

首先，香港医疗健康行业应当致力于研发并提供针对老年群体的**数字化健康平台和应用程序**。一方面，打造一个集中的综合健康记录平台，用来存储老年人口的健康信息，从而确保向他们提供的护理的一致性和效率，这些信息可以来自各个类型的医院、护理机构。另一方面，建设远程医疗服务的平台，向老年群体提供远程就医咨询、治疗课程等。其中，该平台还可以结合人工智能和机器学习的技术：在人工智能的驱动下，根据用户所描述的症状，为他们进行初步诊断，帮助早期发现和干预潜在的健康问题；以及嵌入聊天机器人，提醒用户按时完成日常任务、提供聊天和陪伴等，帮助老年群体保持良好的心理健康状态。

其次，向老年群体提供专门的**可穿戴设备和物联网设备**，包括以智能手表为代表的健康监测设备，即时检测用户的生命体征、睡眠模式、身体活动，并且能够标记任何异常情况，从而立即干预；以跌倒检测为代表的可穿戴设备，通过内置的跌倒检测功能，在用户跌倒时提醒护理人员或医疗专业人员，确保快速响应；以用药提醒为代表的其它智能设备，提醒用户按时服药，确保遵守治疗处方。

第三，开展**老年群体的预测数据分析**，包括人口健康管理，通过研究可用的大量健康数据，来识别老年人群的整体健康趋势、潜在流行病或常见疾病，从而为制定下一步的预防和干预措施提供信息；进行资源分配，通过预测哪些地区的老年群体的护理需求将会增加，先发制人地分配资源（如护理人员、医疗设备或资金），确保这些地区不会突然缺乏资源；基于个性化的护理数据，为个人量身定制护理计划（如根据健康记录来预测潜在的健康风险，并向个人推荐预防措施）。

第四，**完善配套的数据池和共享计划**，包括建设全面的数据池：在第一次接触时，收集用户的健康数据，该数据池可用于各种途径，从预测健康趋势到分配资源。另外，为了使数字化的医疗健康解决方案真正有效，各个系统之间必须具有互操作性，即来自某个平台的数据可以被另一个平台轻松访问和理解，从而在各参与方之间实现无缝协调。

第五，形成透明的**融资机制和反馈审查系统**。通过数字化平台，公开透明地向社会公众展示资金的分配方式和用处，从而赢得利益相关者之间的信任，以及让公共或私人部门了解哪些地方可能需更多资金，并相应地引导资源。通过数字化反馈审查系统，获得老年患者及其家属的反馈，有助于不断提高服务水平。

需要强调的是，想要全面运用上述数字解决方案，香港的医疗健康体系要不断加强网络安全和患者的个人隐私和数据保护。此外，养老市场的参与者还要为相关专业人员和老年群体提供培训，从而帮助他们更好地掌握这些数字化工具。

展望未来，贝恩认为，香港养老市场挑战和机遇并存：一方面，香港面临着前所未有的人口挑战；另一方面，各方参与者存在许多创新机会，比如专注于优质的社区护理，并以数字化技术赋能，香港的养老市场将成为可持续、高效、且充满人情的行业，并且为全球各个国家和地区树立榜样。

作者



张成毅 (Kevin Chang)

贝恩公司全球合伙人、大中华区医疗保健业务主席

感谢贝恩公司董事经理潘浩林 (Mark Poon) 对本文的贡献

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈