

基于多案例比较的社会创业赋能银发经济的实践模式与成效差异研究

乔辉^{1,2} 廖怡婷¹ 黄轲¹ (通讯作者)

1 武汉工程大学管理学院, 湖北武汉, 430205;

2 武汉工程大学企业与环境协调发展研究中心, 湖北武汉, 430205;

摘要: 社会企业是激活银发经济活力、提升老年福利水平的关键载体, 其养老领域实践模式多样。本文基于湖北省12地市40家养老类社区社会企业调研数据, 采用多案例比较法, 将社会创业赋能银发经济的实践模式分为社区嵌入式养老服务、适老产品创新与适配、老年人力资本开发、智慧养老技术服务四类, 并系统分析其运作机制、资源整合方式与实施成效。研究发现, 四类模式在服务定位、核心资源、盈利方式、老年福利提升维度存在显著差异, 各模式在不同维度成效突出; 政策支持力度、社区基础条件、技术应用水平、人才专业化水平是导致模式成效差异的核心因素。本文创新点在于构建了系统的模式分类框架, 通过多案例比较揭示了各类模式的适用场景与优化路径, 为社会企业精准参与银发经济提供了实践指引。

关键词: 社会创业; 银发经济; 实践模式; 多案例比较

DOI: 10.64216/3104-9672.25.04.013

引言

随着人口老龄化进程加快, 我国银发经济规模持续扩大, 预计2035年将达到30万亿元左右, 然而当前银发经济发展面临“供给与需求脱节、产品与服务同质化、可持续性不足”等突出问题, 传统养老服务模式难以满足老年群体日益多元的需求(陆杰华, 2025; 刘振奋, 2025)。社会创业以“社会价值与经济价值共生”为核心特征, 扎根社区、贴近民生, 能够精准对接老年群体的差异化需求, 通过模式创新与资源整合激活银发经济发展活力, 成为破解养老服务困境的重要路径。

湖北省作为中部人口大省, 老年人口数量众多、需求层次多元, 近年来培育了一批养老领域的社区社会企业, 形成了多样化的实践模式。但在现有实践中, 不同

社会企业的赋能成效差异显著, 部分企业面临“资源短缺、盈利困难、服务半径有限”等发展困境(朱荟, 2025)。因此, 系统梳理社会创业赋能银发经济的实践模式, 比较不同模式的成效差异与影响因素, 对于推动社会企业高质量发展、激活银发经济内在活力具有重要的现实意义。

1 研究设计

1.1 案例选择

遵循“典型性、代表性、差异性”原则, 选取12家代表性社会企业作为案例研究对象(表1), 四类模式各包含3家企业, 涵盖不同规模、成立时间与区域分布, 确保案例的多样性与代表性, 能够全面反映湖北省养老类社区社会企业的发展现状。

表1 案例企业基本信息

模式类型	案例企业	成立时间	所在区域	核心业务	年营业额(万元)
社区嵌入式养老服务	A企业	2019年	武汉	日间照料、健康护理	800
	B企业	2020年	宜昌	社区养老、精神慰藉	500
	C企业	2018年	襄阳	居家养老、医养结合	650
适老产品创新与适配	D企业	2017年	黄石	智能穿戴设备、康复辅具	1200
	E企业	2019年	荆州	助行设备、适老家居	750
	F企业	2021年	十堰	健康监测设备、适配服务	400
老年人力资本开发	G企业	2018年	鄂州	老年技能培训、就业指导	350
	H企业	2020年	荆门	老年创业孵化、志愿服务	280
	I企业	2019年	孝感	老年教育、文化活动	420
智慧养老技术服务	J企业	2017年	黄冈	智慧养老平台、远程护理	1500
	K企业	2018年	咸宁	智能监测、数字化服务	900
	L企业	2020年	随州	大数据分析、精准服务	600

1.2 数据收集

(1) 案例数据：通过深度访谈（每个案例访谈3-5人，涵盖企业负责人、核心员工、服务对象）、实地观察、企业资料收集（年报、宣传材料、内部文件）等方式获取第一手案例数据，确保数据的真实性与丰富性。

(2) 问卷调查数据：调研40家社会企业，收集模式特征、资源整合、盈利状况等相关数据；调研300名老年群体，收集服务满意度、需求满足度等用户层面数据。

(3) 二手数据：系统收集湖北省养老政策文件、

社会企业发展报告、老年人口统计数据等二手资料，为研究提供宏观背景支撑与数据验证。

1.3 成效评估指标体系构建

采用层次分析法(AHP)构建成效评估指标体系(表2)，包含经济成效、社会成效、民生成效三个一级指标，8个二级指标与20个三级指标。通过专家打分确定各指标权重，其中民生成效权重最高(0.45)，经济成效次之(0.35)，社会成效最低(0.20)，体现了“民生优先、兼顾经济与社会价值”的评估导向。

表2 社会创业赋能银发经济的成效评估指标体系

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
经济成效	0.35	产业贡献	0.20	服务/产品销售额	0.10
		市场份额占比	0.05		
		产业链带动作用	0.05		
		盈利可持续性	0.15	毛利率	0.08
社会成效	0.20	现金流稳定性	0.07		
		就业带动	0.10	直接就业岗位数	0.06
		间接就业岗位数	0.04		
		社会参与	0.10	志愿者参与人数	0.05
民生成效	0.45	社区资源整合度	0.05		
		生活照料	0.15	生活照料覆盖率	0.08
		生活照料满意度	0.07		
		健康保障	0.12	健康服务覆盖率	0.07
		健康服务满意度	0.05		
		精神慰藉	0.10	精神服务覆盖率	0.05
		精神服务满意度	0.05		
		社会参与	0.08	社会参与机会数	0.04
		社会参与满意度	0.04		

1.4 模式核心特征汇总

为清晰呈现四类模式的本质差异，通过梳理案例数

据与调研信息，构建模式核心特征汇总表(表3)，从服务定位、核心资源、盈利方式、适用场景、核心优势与主要挑战六个维度进行系统刻画。

表3 四类模式核心特征汇总表

模式类型	服务定位	核心资源	盈利方式	适用场景	核心优势	主要挑战
社区嵌入式养老服务	基本生活与健康需求	社区场地、政府资金、医疗机构资源	政府购买服务+市场化收费	社区基础完善、老年人口密集区域	服务覆盖广、民生适配性强	毛利率低、依赖政策支持
适老产品创新与适配	物质与康复需求	技术研发资源、供应链资源	产品销售收入为主	老年群体消费能力较强、需求多元区域	毛利率高、产品迭代空间大	市场竞争激烈、现金流波动大
老年人力资本开发	发展与精神需求	老年群体资源、企业就业岗位、培训资源	培训收入+企业合作服务费	低龄健康老人集中、创业氛围浓厚区域	社会参与度高、精神慰藉成效突出	市场需求有限、规模扩张难
智慧养老技术服务	效率与精准服务需求	研发团队、政府政策、科技企业资源	平台服务费+技术服务费	技术基础设施完善、政策支持力度大区域	经济成效显著、发展潜力大	适老化门槛高、数据安全风险

2 案例分析与成效比较

2.1 运作机制比较

2.1.1 资源整合方式

四类模式的资源整合方式呈现显著差异，具体表现为：

社区嵌入式养老服务模式：主要整合社区资源与政府资源，如社区场地、政府购买服务资金，同时对接医

疗机构资源，资源整合的公益性较强；

适老产品创新与适配模式：以市场资源与技术资源整合为主，包括供应链资源、研发资源等，资源整合的市场化程度较高；

老年人力资本开发模式：重点整合社区资源与企业资源，如老年群体资源、企业就业岗位资源，资源整合的社会性较强；

智慧养老技术服务模式：核心整合技术资源与政府资源，如研发团队、政府政策支持，资源整合的技术导向性较强。

2.1.2 协同合作网络

不同模式形成了各具特色的协同合作网络：

社区嵌入式养老服务模式：构建“社会企业—社区—政府—医疗机构”协同网络，核心依赖社区与政府的支持；

适老产品创新与适配模式：形成“社会企业—高校/科研机构—供应链—市场”协同网络，核心聚焦技术研发与市场拓展；

老年人力资本开发模式：建立“社会企业—社区—企业—老年群体”协同网络，核心在于老年群体与企业的精准对接；

智慧养老技术服务模式：打造“社会企业—科技企业—政府—社区”协同网络，核心依托技术应用与平台运营。

2.2 盈利方式比较

四类模式的盈利方式与财务表现存在明显差异，具体如下：

社区嵌入式养老服务模式：盈利以政府购买服务收入与市场化收费为主，平均毛利率 25%，现金流相对稳定，但受政策影响较大；

适老产品创新与适配模式：以产品销售收入为核心盈利来源，平均毛利率 40%，但受市场竞争影响显著，现金流波动较大；

老年人力资本开发模式：盈利主要来自培训服务收入与企业合作服务费，平均毛利率 30%，市场需求相对有限，规模扩张难度较大；

智慧养老技术服务模式：以平台服务费与技术服务费为主要盈利点，平均毛利率 38%，受政策支持力度较大，发展潜力突出。

2.3 成效差异比较

2.3.1 经济成效

智慧养老技术服务模式的经济成效最高（平均得分 3.85），其次是适老产品创新与适配模式（3.72），社区嵌入式养老服务模式（3.45）与老年人力资本开发模式（3.20）相对较低。其中，智慧养老技术服务模式的产业贡献与盈利可持续性较强，适老产品创新与适配模式的产品销售额与市场份额占比较高。

2.3.2 社会成效

社区嵌入式养老服务模式的社会成效最高（平均得分 3.78），其次是老年人力资本开发模式（3.65），适老产品创新与适配模式（3.42）与智慧养老技术服务模式（3.35）较低。社区嵌入式养老服务模式的就业带动与社区资源整合度表现突出，老年人力资本开发模式的志愿者参与人数与社会参与度较高。

2.3.3 民生成效

社区嵌入式养老服务模式的民生成效最高（平均得分 3.92），其次是智慧养老技术服务模式（3.75），适老产品创新与适配模式（3.60）与老年人力资本开发模式（3.58）相对较低。具体来看，社区嵌入式养老服务模式的生活照料与健康保障覆盖率较高，智慧养老技术服务模式的服务效率与精准度突出，老年人力资本开发模式的精神慰藉与社会参与满意度较高，适老产品创新与适配模式的产品适配性与实用性较强。

2.4 模式特征与成效的关联分析

构建模式特征与成效关联交叉表（表 4），系统分析核心特征与成效表现的内在联系：

表 4 模式特征与成效关联交叉表

模式特征	关联维度	社区嵌入式养老服务	适老产品创新与适配	老年人力资本开发	智慧养老技术服务
服务定位	经济成效	中	高	低	高
	社会成效	高	中	高	中
	民生成效	高	中	中	高
资源整合	经济成效	中	高	低	高
	社会成效	高	中	高	中
	民生成效	高	中	中	高
盈利方式	可持续性（经济维度）	中	中高	低	高
	普惠性（民生维度）	高	中	中	中高

2.4.1 服务定位与民生成效

服务定位与民生成效呈现显著关联：社区嵌入式养

老服务模式聚焦老年群体的基本需求，生活照料与健康保障成效突出；老年人力资本开发模式聚焦发展需求，

精神慰藉与社会参与成效显著；智慧养老技术服务模式聚焦效率需求，服务效率与精准度表现优异；适老产品创新与适配模式聚焦物质需求，产品供给与适配成效较好。

2.4.2 资源整合与经济成效

资源整合类型直接影响经济成效：智慧养老技术服务模式与适老产品创新与适配模式整合市场资源与技术资源较多，经济成效较高；社区嵌入式养老服务模式与老年人力资本开发模式以整合政府资源与社区资源为主，经济成效相对较低，但社会成效更为突出。

2.4.3 盈利方式与可持续性

盈利方式的市场化程度决定了模式可持续性：智慧养老技术服务模式与适老产品创新与适配模式的市场化盈利方式较强，可持续性较好；社区嵌入式养老服务模式受政策影响较大，可持续性依赖政府支持；老年人力资本开发模式的市场需求有限，可持续性面临较大挑战。

3 模式成效差异的影响因素分析

3.1 政策支持力度

政策支持力度对模式成效具有显著影响。智慧养老技术服务模式与社区嵌入式养老服务模式受政策支持力度较大，政府在财政补贴、场地支持、项目对接等方面给予了较多倾斜，推动了模式的快速发展；而老年人力资本开发模式与适老产品创新与适配模式的政策支持相对不足，尤其是在人才培养、市场拓展等方面缺乏针对性支持，制约了模式成效的提升。

3.2 社区基础条件

社区基础条件对模式成效具有重要影响。社区嵌入式养老服务模式与老年人力资本开发模式对社区基础条件依赖度较高，在武汉、宜昌等社区基础条件较好的地区，社会企业能够便捷对接社区资源、吸引老年群体参与，模式成效较高；而在社区基础条件较差的地区，社会企业的资源整合难度较大，模式成效相对较低。

3.3 技术应用水平

技术应用水平是影响模式成效的关键因素。智慧养老技术服务模式与适老产品创新与适配模式的技术应用水平较高，能够通过智能技术提升服务效率与产品质量，拓展服务覆盖范围，模式成效显著；而社区嵌入式养老服务模式与老年人力资本开发模式的技术应用水平相对较低，服务效率与覆盖范围受到限制，模式成效难以进一步提升。

3.4 人才专业化水平

人才专业化水平对模式成效具有重要影响。智慧养老技术服务模式与适老产品创新与适配模式的人才专业化水平较高，拥有研发、技术、市场等专业人才，能够保障模式的高效运作；而社区嵌入式养老服务模式与老年人力资本开发模式的人才专业化水平相对较低，尤其是缺乏专业的护理人才、培训人才，制约了服务质量与模式成效的提升。

4 研究局限与展望

本文的研究局限在于：一是案例数量有限，仅选取12家社会企业作为案例，未能涵盖所有类型的社会企业；二是成效评估的主观指标较多，可能存在一定的评估偏差；三是未能深入分析模式的动态演化过程。未来研究可以扩大案例数量，纳入更多不同区域、不同规模的社会企业；采用更多客观指标进行成效评估，提升评估结果的准确性；结合面板数据分析模式的动态演化规律，为社会企业的长期发展提供更具针对性的建议。

参考文献

- [1] 陆杰华, 孙杨. 人工智能赋能中国式养老服务: 价值定位、现实困境与路径选择[J]. 南开学报(哲学社会科学版), 2025(6): 40-51.
- [2] 刘振奋, 刘晓昀, 李运思. 嵌入、脱嵌与再嵌: 社会企业嵌入社区居家养老服务的梗阻与调适[J]. 当代经济管理, 2025, 47(07): 78-88.
- [3] 朱荟. 面向“十五五”: 激发银发经济新动能[J]. 人民论坛, 2025, (22): 66-69.
- [4] 周慧敏. X民营养老院入住客户满意度提升研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2023.

作者简介: 乔辉(1976年-), 男, 汉, 湖北, 硕士, 武汉工程大学管理学院, 武汉工程大学人才发展研究中心, 武汉工程大学企业与环境协调发展研究中心, 副教授, 研究方向: 人力资源管理, 创新创业。

廖怡婷(2000年-), 女, 汉, 湖南, 硕士, 武汉工程大学, MPAcc研究生在读, 研究方向: 会计学, 财务管理。

通讯作者: 黄轲(1974年-), 女, 汉, 武汉工程大学管理学院, 信息管理, 副教授, 研究方向: 信息管理, 电子商务。

课题项目: 武汉工程大学2025年校科学研究基金《供应链韧性对企业ESG信息披露的作用机制及治理策略研究》(项目编号: K2025091)。