

养老不动产投资与管理

Senior Living Property
Investment and Management

江合(江崇光)/主编
赵传聪 杨宝民/副主编



养老问题已经成为一个世界性的问题，对于中国这样一个13亿人口的大国，养老事业是关系到国计民生的一个重要问题。

——全国工商联房地产商会聂梅生会长



中国即将进入老龄化社会，养老产业是中国的一个新兴产业，也是重要产业，需要全社会的关注。养老不动产是养老产业的一个重要组成部分。新加坡国家的养老实践对中国具有一定的借鉴意义。

——新加坡前国家规划领导人蔡家声先生

台湾比大陆提前进入老龄社会，台湾养老产业的发展相对较快，可以为大陆养老产业的发展提供借鉴。我们愿意为中国老年人的幸福生活贡献一份力量。

——台湾老人福利机构协会陈立基理事长



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

养老不动产投资与管理

Senior Living Property
Investment and Management

江合 (江崇光)/主编
赵传聪 杨宝民/副主编



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

养老不动产投资与管理 / 江合主编. —北京: 社会科学文献出版社, 2011.10
ISBN 978-7-5097-2730-0

I. ①养… II. ①江… III. ①养老-房地产投资-研究
②养老-房地产管理-研究 IV. ①C913.6 ②F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 189137 号

养老不动产投资与管理

主 编 / 江 合 (江崇光)
副 主 编 / 赵传聪 杨宝民

出 版 人 / 谢寿光
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦
邮政编码 / 100029

责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010) 59367226 责任编辑 / 张景增
电子信箱 / caijingbu@ssap.cn 责任校对 / 杨俊芳
项目统筹 / 恽 薇 责任印制 / 岳 阳
总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部 (010) 59367081 59367089
读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 北京千鹤印刷有限公司
开 本 / 787mm × 1092mm 1/16 印 张 / 25.75
版 次 / 2011 年 10 月第 1 版 字 数 / 468 千字
印 次 / 2011 年 10 月第 1 次印刷
书 号 / ISBN 978-7-5097-2730-0
定 价 / 128.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换
 版权所有 翻印必究

编委会成员

主 编	江 合（江崇光）		
副主编	赵传聪	杨宝民	
编 委	张朝元	李 磊	李昕旻
	杨文海	马 寅	凌秀丽
	周柏宏	林秋瑾	胡广渝
	刘文献	张世贤	杨宝民
	乌巴特尔	符凯华	罗万里
	赵为鹏	张晶晶	

执行编辑

耿艳艳 周明夏

内 容 提 要

这是中国第一部集理论研究、案例分析及操作实务于一体的养老不动产投资与管理专业著作。

全书分为四个部分，分别为“养老房地产比较研究及中国模式探讨”、“养老房地产的投资管理”、“养老产业的部分案例”及“养老产业基金和养老房地产品牌管理”。

这是中国第一部从国际化的角度研究养老房地产发展及开发与投资管理的著作。

本书的第一部分以目前国际国内养老房地产的发展为契机，系统地分析了国内外人口老龄化发展现状及趋势，通过对国际、国内养老房地产发展状况的深入研究与对比，结合具体的成功案例，分析不同形式养老房地产的开发经营模式及其各自的优缺点，总结其成功经验，从而探讨并总结出适合我国养老房地产发展的具有创新意义的开发模式及投资运营模式。这些模式无论对于中国养老房地产今后的发展，还是对中国企业养老房地产的具体开发与投资管理，都具有十分重要的参考价值。

这是中国第一部从投资管理的角度研究养老房地产发展的著作，也是中国第一部汇集金融界、地产界及养老产业界专业人士最新专业思想成果而编撰的养老房地产发展及投资管理的著作。

本书的第二部分以探讨养老房地产的金融运作模式为出发点，从概念、发展、投资机制、运作模式等方面对私募股权基金、房地产投资基金、房地产投资信托基金以及保险资金等金融形式进行了详细系统的研究与介绍，同时也深入介绍了养老房地产的金融结构及财务分析，堪称养老房地产投资管理的教科书。

这是中国第一部站在国际视角上，以第一手的案例调查为基础依据，研究养老

房地产发展与投资管理的著作。

本书第三部分以养老房地产的国际参照为出发点，从具体的案例分析入手，分析了我国台湾及美国养老房地产的发展历史及发展现状，并对其最具代表性的养老机构及养老房地产开发运营公司进行了全面、详细的介绍。该部分所涉及的养老房地产的相关项目案例及代表性的养老房地产开发运营公司，几乎每一个都经过了编著者的实地考察与沟通交流，许多都是一手资料，因此内容翔实可靠，无论从研究价值上还是实操参考价值上都十分珍贵。

本书第四部分为养老产业基金和养老品牌地产示范介绍。养老产业基金主要为国内养老产业的金融运作提供一个范例参考；养老品牌地产主要是为养老房地产的发展提供一个运作参考。

本书得到了中国社会科学院金融研究所、北京大学国家发展研究院、全国社会保障基金理事会、全国工商联房地产商会、台湾老人福利机构协会、美国世界抗衰老协会、摩根斯坦利中国商业银行、美国安永（中国）会计师事务所、美国生活品质集团、新加坡 CKSP 集团、中国人寿、太平洋保险、新华人寿等诸多行业专家的审阅、指导及倾力推荐，具有很强的专业性和实践指导意义。

自序

——为了天下老人洋溢阳光般的快乐

因为父亲，结缘养老事业

父亲今年离开了，很突然，给我留下了永远的痛和此生永远不能弥补的遗憾。我相信，在大多数孩子心目中，父亲就是一座谁都无法替代的山，带给我们信心和力量。父亲是我心目中的山，我一直都以他为荣。

此书和曾经选址的温泉养老度假村，本来是自己作为儿子向父亲有生之年献礼的作业，而今作业将成，献礼却是永远无法实现了。

今年正月初四因孩子生病离家，初六父亲去世，昨日音容笑貌，已然隔世。之后两个月，心情不能平静，一种无法言及的痛，沉甸甸地压在心头，泪不能流，夜不能寐。

之所以有今天的养老内容的书，以至十年来走访世界，坚持养老方向的学习与实践，是因为父亲。

去岁末北京大学养老论文成果会审答辩时，父亲健在，与诸教授笑谈老年产业模式时，意气风发，颇为得意。然时过境迁，今朝今时，事情依旧，心境迥异了。

困厄两月后，我的心归于平静。不管以后在所谓人间浮华的企业事业、学术事业上走多远，养老慈善事业和养老事业都将作为我人生的终极理想，以此向父亲上交一份此生的作业。

交流是老人尤其是高知老人重要的精神需求

父亲是我萌发养老研究的原动力和人物参考。

父亲年轻时经历过他们那个年代知识分子所能经历过的所有磨难。父亲 1935 年出生，参加工作早，家庭成分复杂，据说“文化大革命”等运动一个都没落下。下放过农村，取了根正苗红的老婆，落实政策时人生最好的时光不再。——这是他们那个年代的知识分子的共同的历史特征和缺憾的人生。

父亲是一个理想主义者，具有他们那个年代纯真的诗人般的浪漫。历史造成的事业和精神遗憾让他的退休之年更加难熬。他那个年代的朋友相继逝去，人生更加孤独和无聊。我是一个和父亲一样具有浪漫诗人情结的理想主义者。虽然年龄差异很大，但在心灵上和思想上代沟不深。因此，我们成了见面不多、交流不多但彼此理解的朋友。

2003 年，父亲说希望能找到一个小区，里面有游泳池，有老人玩的门球场，有老人一起玩，能一起出去旅游，有身体检查设施等。我思考良久说，没有。因为那个年代，好小区老人就少，而且所谓豪宅才会有这些设施，但特点就是所谓私密，老死不相往来。我后来经人点拨找到了当地民政局最好的养老院，建于半山之上，周边高校环绕，与海邻近。有美丽护工照料护理，吃住玩基本符合。那一年，月费用已是 3000 元一人。但山东乃孔孟之乡，岂能容忍父母安康送去养老院，此为不孝。家人、外人的看法自然是很大阻力；加之父母亲身体尚好，于是选择了以旅游为主的方式，养老院也就暂时作罢。

无独有偶，我与尊敬的北京大学副校长、著名海归学者、经济学家海闻先生的一次交流也让我感悟颇深。因为我曾经有一个梦想，认为教授是一个一辈子的职业，所以有朝一日不需要赚钱了，就去做专职教授，这样老了还可以和学生交流。有一次课后和海闻先生聚餐，问及先生：您桃李满天下，为什么每周还要飞回北京，岂不是很累？那时，海闻老师分管深圳研究生院，深圳院下辖近十个学院，其一是目前 EMBA 知名度很高的汇丰商学院。先生笑言：“校长能到 60 岁，教授能到 65 岁，余生还长，要想老了聊天交流，就不能冷落老朋友，否则，老了谁跟你交流？”此言让我茅塞顿开。因为我终于明白了，交流是一种双向的互动，有质量的交流是一种有历史认同感的互动。所以，交流是老人最重要的一种需求，有历史认同感的交流是老人的最幸福的晚年享受。

亲情是人生最后阶段最重要的纽带

好多年来，以一个年轻人的想法，错误地认为人老了一定要找一個桃花源一

样的地方，远离尘嚣，环境优美，尽享天伦。于是就认为中国能发展的养老首先是度假养老，也就是中国风景优美的旅游一线城市景区的养老度假连锁。经过这么多年的摸索和思考，才知道原来错了。因为中国乃至世界都一样，最需要的是医疗养老，其次是辅助看护养老，再次是养老社区自理养老，最后才是自理型老人的游山玩水的度假养老。这一点也符合马斯洛的人的分层级的需求理论。

在各种养老里面，亲情是至关重要的一种需求。不光东方的家庭文化需要，西方的独立文化也需要。只不过，西方的独立文化里面没有中国传统孝道的要求，子女没有社会舆论的约束，老人也习惯了。这几年走访了美国等国家和西方文化地区以及我国香港地区，也印证了这方面的感受。香港老人院很多是由闹市区的旧屋改造的，除了社会生活和医疗的便利因素外，更多的是为了方便繁忙工作的子女在工作间隙探看父母。最让我感动的是参访美国亚利桑那州的养老院。亚利桑那州是一个沙漠气候的地区，炎热干燥，在大家熟知的拉斯维加斯的南面。老人最怕的是潮湿，因此这里是美国最大的养老地区。参访时，见到了一个开心的美国老太太，她告诉我们她有一个孝顺的儿子，工作在纽约，每月来看她。纽约到此地有五个小时的航程，想一想这个距离，我们同团的中国人不禁都在考量自己，在现时的中国，在自己身上，是否能做到？应该是缘分，说话间，老人的儿子正好来了，碰到了。老人的儿子是一个40多岁的人，性格开朗，是个中国通，在中国待过几年。老人的儿子说，自己深受中国传统孝道文化影响。现在很多的美国人，也很认同中国的孝道文化。美国几十年前的工业文明淡化了亲情，导致了很多社会问题，尤其是人类以家庭为单位的亲情观念日益淡薄。近几十年来，美国社会在学习中国以孝道为核心的亲情文化，在社会稳定养老方面起到了很大的作用。在这个养老院里见到的另一个老人让我终生难忘。老人是一个老太太，90多岁，华裔，出生在美国旧金山，没有回过中国，不会讲中文。老人的子女好像都不在了。这是一个几百人左右的养老院，养老院三层，同宾馆一样，是内廊式格局，楼道很长，有几百米，有电梯和走道。老人从我们进门开始就自己推着轮椅跟着我们，陪我们参观完了一层，又坚持邀请我们参观她在二层的卧室；参观完了二层，不管怎么劝说，又跟着我们参观完三层，最后一直送我们到养老院门口才告别。据说亚利桑那州只有四五千人。老人说很久没看见华人了，虽然她不会讲中文，但看到我们这些华人时，亲情感从这个90多岁的老人的举动里面无一不透露出来。在陪着她走的这一段时间，在最后离别的那一刻，一种浓厚的广义的亲情，让我没敢回头直视老人依依不舍的眼神。

那一刻，我真正体会了“叶落归根，背井离乡”的真正含义。

因此，离土不离乡，离尘不离城，这就是我们说的居家养老和社区养老仍是最能给老人晚年亲情的方式。

尊严是老人人性要求和社会人道要求

每个人都会老，老是人类和动物界、自然界的共性。老年，是人生的金秋和暮冬。老年人的一生，经历过奋斗和付出，经历过友情、爱情、亲情，经历过辉煌与快乐、失意与伤感，到最终，归于平淡。有很多人，包括他们的子女，随着年龄的推移，自己的成长，会忘记他们曾经的叱咤风云。但是老年人的内心，依旧同年轻人一样，有激情，有理想，有他们的规划和梦想。老年人身体虽然老了，但人生的最后一段旅程，是他曾奉献的社会和他人应该给予他回报的时候，是他应该享受这世间美好旅程的时候。犹若交响乐的结尾，应该是依旧雄浑、有力、高亢而美好的。

但我们后辈，往往把养老当成一项简单的工作，忽略了他们的历史，忽略了他们的人性和人道的需要，忽略了老人的内心需求。以父亲为例，他曾明确提出可以去高级老人院。除了交流的原因，还有他希望在老年可以继续得到别人的尊重，而子女或儿媳，即使有心，他也感觉不自在，尤其是如果吃喝拉撒都不能自理的时候。但我们很多人，会忽视这一点，会盲目地尽孝。我有一个朋友，父亲曾是一个领导，老了以后瘫痪在床，也不能言语。夫妻二人对老人都很孝顺，他让年轻的妻子照顾老人，每天搬动和照顾拉屎拉尿，夫妻两人都没觉得这是对老人的折磨。他们没有意识到，老人首先是一个男人，其次是一个曾经有威严的父亲；而儿媳首先是女人，而且是一个晚辈。尽管他们尽了孝道，但对受中国儒家文化影响的老一代来说，虽然从身体上是给予了照料，而从心理上，却造成了很大的折磨。后来，朋友终于意识到了这一点，把老人送去了一个高级养老院，他自己也感觉老人快乐了许多。

我们都会老，今天我们还在规划自己的人生或正在叱咤风云。儒家讲：己所不欲，勿施于人；基督教讲：己所欲，施于人。今天受人尊敬的你，老了之后，需要别人，尤其是子女如何保持你的人性尊严？今天，你为你的长辈着想了吗？

养老要依托慈善力量，而不能单纯靠市场和政府

因为做地产和金融的缘故，有很多的机会，总能创立很多所谓的赢利模型，总

是想在叱咤风云的时候，多做些大事或多赚取些财富。经历了自身的一次生死，经历过父亲辞世的痛苦，看过一个美国的片子《返老还童》，看过了全球重要的养老市场里各种不同类型、不同年龄的老人，当自己驱车在云贵藏地区接送已经全面得到政府义务教育资助的少年儿童，我终于豁然开朗，明白了自己先前对养老的误解。

养老是要分层级的，全球皆如此。慈善是养老真正的启蒙和基石。美国和西方的养老最早都由教会发起并补贴，逐渐自收自支，形成非营利性社会主体。《返老还童》这部电影就很好地展示了一两百年前美国的慈善。我认为我国台湾做得最好的双连养老也是这样一个模式。除教会外，政府的政策性养老是社会的支柱。日本的《养老介护保险法》，台湾正在推行。各国都是政策补贴型养老院占主流。美国的养老机构就分为养老村和养老院两种类型。养老村是市场化的，养老院是政策型的。而政策型的养老院加上市场化运作的手段就形成了可以发展的商业模型。

中国有一个希望工程，因此关心孩子的方式很多。目前，中国九年制义务教育基本解决了孩子的上学问题，相对来讲关心老人的人很少。但老人实实在在是一个弱势群体。高级老人需要情感和快乐，而广大农村中鳏寡孤独老人目前还不能奢求这些，他们一个月几十元的补贴和大病住院二八开的医疗报销，让他们的生存仍然存在困难。我们中国农村有约9亿人，美国农村有约600万人，即使我们有同样的经济条件，因基数的不同，要付出多大的社会努力才能达到相同的社会福利水平？何况我们的乡村行政体系和福利体系是社会中最接近广大社会民众的，但在服务、管理、财务、人力方面又是最薄弱的。

因此，我恳请政府，关注农村养老；恳请社会各界，关心农村养老慈善；恳请这两年诞生的慈善明星，把视线投向这里；恳请像王振耀先生这样的行业精神领袖，登高一呼，像壹基金一样，让养老慈善尤其是农村养老慈善成为社会公众的自然行动。

有朝一日，当中国的农村也像《返老还童》剧里所展示的美国百年前的场景，我们农村最弱势的老人，都不用为生命的最后旅程如何过得幸福而担心，都可以在政府或社会公众提供的养老扶助里，安心地走完余生，那该是一个多么祥和的社会。

期待这一天的到来。

群体归属感是幸福养老的标志

按照马斯洛的需求分级理论，老龄人群对养老的需求是不同的。有生存型的，

有精神型的；不管如何分级，群体的归属感是老龄人群的心灵安心幸福的标志。考察过全球多个养老院，凡是老人洋溢着阳光般的家一样快乐的大多是基督教会的。开始不解，后来在中国看了很多政府大院、企业大院、经济发达地区提供高品质社会养老福利的农村的老人，也是洋溢着共同的心安理得的快乐。于是，我明白了，群体归属感是老人精神世界聊慰平生的依托。我的父亲，我尊重的海闻先生，也都是在寻找这份归属感。因此，希望我们从事养老事业的人们能多思考，尽量建设群体归属感的老年聚落。让我们更多的老人，洋溢着阳光般的安详与快乐！

感谢

本书成书过程，从思考到今天，最早启蒙的有两个人。时间是2003年。一个是我的父亲，他是我的高级养老的剧本角色模特，他在这一年跟我提出了特殊居住小区，也就是今天高级养老村的理念，那一年他68岁；另一个人是这一年认识并后来成为朋友和事业战略伙伴的原新加坡国家规划局负责人蔡家声先生，我们那一年开始初步探讨并尝试在中国城市运作疗养康复概念地产，那一年他63岁。

本书再要重点感谢的是我多年的师长、领导聂梅生女士。从2003年商会在深圳开绿色技术会议认识开始，到2005年同聂会长的商会举办中国生态技术论坛签订战略合作协议，同年与会长一起出访新加坡，到以后多次一同出访美国等，并在2010年又参与了商会以养老为主题的国内外交流活动，聂梅生女士，同蔡家声先生一样，不但引导了我在事业上的进步，多年来，她也是除了父亲和蔡先生之外，我最敬重的长辈。

在学术上我还要感谢两个人。本书的第一部分本身是我的一篇论文。我的两位指导老师，一位是北京大学国家发展研究院的常务副院长巫和懋先生，一位是中国社会科学院金融研究所的周茂清教授。巫先生是美国的终身教授，又是我国台湾的著名学者，他在指导我论文成型的过程中不但教给了我学术上的严谨精神，而且以他在美国和中国台湾、大陆的人生感受给了我国际养老的真切经验。同样，周茂清教授在论文指导中不但给了我严谨的学术思维，同样给了我人生的很多感悟和思考。

从心灵上感谢既是大德也是我的先生稻盛和夫先生，他的仁者爱人的先贤思想，自利则生、利他则久的人生智慧，让我在人生混沌中找到了奋进的方向。

从心灵上感谢给予我对人生真切认识的海闻先生，他短短的无意的话改变了我

对人生的定位，影响了我的精神世界，虽然他并不知道。

从心灵上感谢给我人生震撼的另一位大德，致力于推进社会现代慈善事业的北京师范大学壹基金公益研究院的王振耀先生。虽然接触不多，但王先生辞去民政部高官的壮举以及他贫苦的出身和致力于公益的心态给了我强烈的震撼；他不遗余力地在各种场合和媒体为中国慈善事业系统、健康的发展振臂疾呼的精神状态让我领会了中华民族大仁者的风范；他客观分析、科学推动的慈善思维给了我科学和理性的思考。

感谢社保基金的领导，也是一名资深学者的王忠民副理事长，在北京大学的学术交流中让我对中国社保和市场有了系统的认识，同时也让我感受到了一名学者的严谨思考和智慧。

感谢给了我养老市场和经营国际化理解的台湾老人福利机构协会的理事长陈敏雄先生、副理事长陈立基先生，他们在大陆和台湾的多次毫无保留的交流给了我行业上真切的认识。

感谢给予我资本市场理解的中保人寿的杨华良先生，太平洋保险的程劲松先生，新华人寿的石立先生，前摩根斯坦利中国商业银行董事长何宁先生，安永会计师事务所中国董事长葛明先生。

感谢台湾陪我考察的“5070”的朋友，台湾恒安养老的董事长胡世贤夫妇，台湾长庚养生村的李陈菁渊主任，台湾润福万象的副总经理黄平福先生，台湾双连养老的蔡芳文主任；感谢美国养老协会安排考察交流的朋友，感谢美国最优秀的一批养老企业 Erickson, Merrill Gardens, Trilogy, Palos Verdes, Sagewood 等机构的领导和朋友（很多是创始人）的真诚接待和交流。

感谢北京大学的我的同门师兄马寅先生，他对中国 REITs 的深刻研究成为养老不动产投资研究的重要内容；感谢台湾学者周柏宏、林秋瑾，他们对于台湾养老案例的完整精确的财务分析是至今为止无可替代的。

感谢美国生活品质集团的总裁傅旻女士，感谢世界抗衰老协会的中国总裁郭弋女士，感谢美中贸易促进会的主席乌巴特尔先生，感谢香港布雷斯总裁张世贤先生，感谢山东省老龄委主任张雪燕女士，感谢北京汇晨养老总经理马建先生，感谢天津龙福宫养老董事长张文革先生等，他们让我在不同的领域感悟良多。

专门感谢上海亲和源的奚志勇和华山先生，他们成功的实践和开放的心胸，让我在与他们的多次交流中获益至深。相比之下，他们的行动比理论走得更远。

感谢多年的学界朋友赵传聪和杨宝民，他们在此书的编撰过程中一同贡献了智

慧，使本书得以顺利面世。

真诚地感谢我的同事耿艳艳女士、周明夏先生，他们为本书的组材、成稿花费了大量的时间，付出了大量的努力，并最终使本书能够面世。感谢我的同事张世广先生多年陪伴我的考察和给予的经验帮助。

感谢我的太太、我的儿子；他们经历了好多时间我不在身边的寂寞而无怨无悔且一直给我鼓励和支持。

当然，还有很多人，我不能一一致谢，只能深鞠一躬，以致谢意与歉意。

不足与致歉

本书的出版目的，一是呼吁社会养老慈善尽快有人关注；二是促进养老市场尽快健康发展；三是向敬爱的父亲奉上一份迟到的作业；四是向多年来帮助过自己的朋友们交一份答卷。

本书的学术成果，最多是抛砖引玉。倘若芸芸学者、从业者能在此书的阅读和评点中获得些许启发，就算是物得其所了。

本书是笔者此生至今最用心的长达数年的思考成果，仅2010年一年就四去美国，两去台湾，一去香港，为本书的最终面世，花费了大量的人力物力财力，仅在考察、编辑、出版等方面的直接花费就在人民币百万元以上。

书中的很多材料，引用也许不甚恰当；书中的许多案例，点评也许尚欠中肯；本书的专业内容，也许还很浅薄。在这里只能先说句对不起，基于诚心为慈善以及不为金钱的目的，恳请大家原谅。在这条路上，我还需要走得更长更远。

己所欲，施于人。在养老事业上，希望更多的人明白这是一个利他事业，本着利他的心态进来。

江 合

2011年6月28日清晨于北京

作者的国内国际交流

一 拜访新加坡并做 REITs 对接



▲ 2005 年，江合先生与聂梅生女士等拜访了新加坡最大的房地产信托基金——裕廊集团下属的腾飞基金，并签署了战略合作备忘录。



▲ 星联国际集团作为中国代表团核心成员参加（新加坡）亚太资本峰会并接受了新加坡总理李显龙、国务资政吴作栋接见，成员中有全国工商联住宅产业商会会长聂梅生、中体产业董事长吴振绵等。

二 拜访世界银行负责人



◀ 与世界银行高级副行长、首席经济学家，原北京大学中国经济研究中心主任、教授林毅夫先生在世行总部共进午餐。



▶ 在世界银行总部与世界银行中国执行董事杨少林交流并合影留念。



◀ 与世界银行亚太区负责人张蓉女士和世界环保局局长在世行总部共进午餐并进行交流。

三 作为演讲嘉宾出席 2009 年东盟投融资论坛及商务部金融论坛



在 2009 年东盟博览会亚太投融资论坛上发表演讲。

与 PECC 中国金融委员会主席、中国城市经济协会主席、原中国证监会主席周道炯先生在现场交流。



与摩根斯坦利中国国际商业银行董事长何宁先生作为演讲嘉宾共同出席东盟会议。



在 2009 年商务部金融论坛上发表演讲。