

化劣勢為優勢-銀髮產業是門好生意

第三組

范書銘（新聞行銷處）

陳虹米（社會局）

蕭慧瑜（地政處）

翁書敏（水利處）

張建成（農業處）

張瑜玲（財政稅務局）

目錄

壹、 摘要.....	1
貳、 本文.....	2
一、 前言	2
二、 現況分析	3
三、 問題分析	4
(一) 「老人的特質」SWOT 分析	4
(二) 從老人的特質看到產業	7
四、 看見市場	7
(一) 老人黃金產業	7
(二) 銀髮人力資源好好用	8
五、 善用銀髮族創造體驗經濟—推動經濟發展的一股新力量	11
六、 結論與建議—新時代、掌握契機、積極布局	13
(一) 結論	13
(二) 建議	14
參、 參考書目	16
一、 中文	16
二、 英文	18

壹、摘要

嘉義縣是全台老年人口最多的縣市，老年人口超過 17%（新近數據為 17.5%），是名符其實的「高齡縣」。傳統上，我們對於銀髮族總是有著老、病、殘的刻板印象，總覺得老人代表著生產力弱及社會負擔。惟近年來，因經濟發展及生活水準提高，醫療衛生設備普及，以及醫藥科技的進步，人類壽命也同步增長。政府機關除了提供老人福利、照護政策外，更應該了解未來的銀髮市場。本報告將以健康的銀髮族為分析對象，建議高齡政策要走向產業化，並且重視銀髮人力資源再開發問題，以建立符合未來新人口結構生活型態（高齡化社會）之產業體系，開創相關產業發展機會。

正所謂嘉義新時代，是與日俱進、精益求精、永不停歇的施政過程，期能導入國際視野，以全球在地化的精巧實力，推動嘉義縣於農業、產業與文化觀光的結構性轉型，進而創造城鄉發展的新典範。爰此，建議本縣應掌握契機、積極布局，並提出三階段的銀髮產業發展策略。初期前三年需要建立資源整合網路，建立連絡平台；第三年到六年規劃為中程發展階段，主要在協助業者拓展銀髮產業市場，奠定獲利基礎；六年之後的發展定位為國內行銷策略的推動，建立自有品牌。估計經過盤點整合、網絡拓展及建立品牌約六年的努力，初步可達成本縣發展銀髮產業之基礎，進而放眼國際，展現獨「嘉」巧實力。

貳、本文

一、前言

人口老化為目前全球皆面臨的問題，我國當然也不例外。自 1993 年起我國老年人口數已占總人口數的 7.1%，達到聯合國世界衛生組織（WHO）所訂的高齡化（ageing）社會指標，根據國家發展委員會 2014 年所做的人口推計資料，預估在 2018 年老年人口數將達到總人口數的 14%，進入高齡（aged）社會，到了 2025 年老年人口數所佔比例將達到 20%，邁入超高齡（super aged）社會。換言之，台灣從高齡化（ageing）社會邁入超高齡（super aged）社會僅花費 32 年，更值得注意的是從高齡（aged）社會進入超高齡（super aged）社會僅短短 7 年時間，屆時每 5 個人之中就有 1 位 65 歲以上的老人。

根據表 1 顯示，嘉義縣自 2005 年起老年人口比率超過了 14%，比國發會預估台灣將在 2018 年進入高齡社會提早了 13 年，2015 年已達 17.28%，顯示嘉義縣成為全國人口老化速度最快的縣市。面對高齡人口持續增加，高齡化現象已成為不可避免的趨勢，如何將這股老化趨勢從危機轉換為商機，將是一門重要的課題。

表 1 嘉義縣 65 歲以上老年人口比率

年別	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
老年人口比率%	13.98	14.34	14.78	15.09	15.35	15.56	15.65	15.79	16.04	16.43	16.84	17.28

資料來源：行政院主計總處/中華民國統計資訊網。

二、現況分析

傳統社會認為老人是弱勢族群，需要被照顧與協助，政府政策主要也是在弱勢失能老人的照顧上，試圖用社會福利手段來解決高齡社會的問題；然而，隨著經濟快速發展、生活水準提高、醫療技術進步，我國目前高齡人口數處於健康及亞健康約佔 83.5%，失能老人約佔 16.5%（衛生福利部，2015）。面對多數健康與亞健康之高齡者，政府政策不應侷限在失能者的長照或弱勢者的福利上，而是要涵蓋健康及亞健康之長者，延長他們的健康年數及減少失能比率。

目前政府對於健康及亞健康高齡者之政策以強化初級預防及整合跨域資源，積極推動高齡友善城市與友善關懷老人服務方案計畫；對於失能長輩，則以推行長期照顧十年計劃與建立穩定永續發展的長照制度。其政策發展趨勢在關注對象上從失能擴大至健康、亞健康；在服務內容上從長期照顧為主的照顧服務，朝向對健康促進、友善環境及社會參與的重視；工作方針則從老人基本福利需求之滿足，擴展至無障礙、尊老敬老環境之建構。

嘉義縣是全國老年人口比率最高及老化速度最快的縣市，依表 2 嘉義縣中低收入老人生活津貼與老年農民福利津貼核付金額占總決算歲出比率，自 2011 年起皆超過 20% ，顯示政府這方面財政負擔相當沉重。但是面對日益增長的高齡人口，政府照顧對象應擴增到整個高齡族群，並落實在地老化，提升高齡友善服務與建構高齡友善城市，讓居住環境更具包容性及無障礙性。嘉義縣自 2010 年起成為全台第一個高齡友善城市，2013 年台灣更是全球唯一高齡友善城市涵蓋率達百分之百的國家（劉立凡、李懿珍，2015）。

表 2 嘉義縣中低收入老人生活津貼與老年農民福利津貼核付金額占總決算歲出比率

年度	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
%	16.28	18.08	18.48	19.47	19.25	16.68	20.15	22.37	22.41	22.19

資料來源：行政院主計總處／中華民國統計資訊網。

總體而言，面對高齡化社會除了建構高齡友善環境外，政府仍需全盤考量文化性及在地價值等因素，研擬相關配套措施，結合民間力量，導入民間資源發展銀髮產業，減輕政府的財政負擔，並藉由提供銀髮族多元產業及服務，引導社會各界共同營造友善、優質生活環境，達到平衡經濟發展與社會發展之目標。

三、問題分析

（一）「老人的特質」SWOT 分析

任何福利政策都是財政的負擔，由於嘉義縣老人人口多，老人相

關福利所需經費也多，老人因生理退化，致使健康維護及照顧成本提高，加上退休等因素，因此一般認為老人是社會的負擔這種印象非常普遍。

依據內政部 103 年公布國人的平均壽命，男性達 76.72 歲、女性 83.19 歲，如以勞動基準法強制退休年齡 65 歲計算，退休後尚有約 11 到 18 年的壽命，如果是軍公教人員退休年齡普遍低於 65 歲，那麼就更久了，而排除貧、病老年人口，並非所有老年人都是社會的負擔。現在我們將以 SWOT 分析老人的特質，試圖扭轉一般人對老人只有負面評價的印象。



圖 1 「老人的特質」SWOT 分析

從上述圖 1 就老人特質 SWOT 分析可知，老年人仍有其優勢（Strengths）特質，而這些特質在增加或促進產能上，具有什麼樣的機會呢？試闡述如下：

1、有形資產：無論是投資或創業，一定的經濟能力是必備條件，而比起尚未累積一定資產的年輕人，工作一輩子的老年人相對的有較好的優勢，而且對於一些已擁有不動產的老年人，在土地取得成本高或土地取得困難的地方，更是具有大大的優勢。當然也因為老年人具有的劣勢（Weaknesses），在風險承受力上相對較差，這是不得不考慮的問題。

2、無形資產：就老年人而言，因其人生閱歷豐富，在判斷上、眼光上，應較為精準，如在產業界退休，技術上更是純熟，而其累積數十年的人脈亦具有相當的優勢。

（1）有較多可自由支配的時間：時間就是金錢，如何運用老年人充足的時間創造產能，非常值得思考。

（2）有較多可自由支配的時間：時間就是金錢，如何運用老年人充足的時間創造產能，非常值得思考。

（3）自主支配力提高：年輕人從事投資或創業，很多時候必須先說服長輩以示尊重，但對於可能已是家中最德高望重的老年人而言，幾乎可以做自己的主人了。

（二）從老人的特質看到產業

老年人因為有錢、有閒等優勢及生理機能退化等劣勢，根據內政部 2004 年的調查，老年人生活最大部分是「從事休閒娛樂活動」（佔 20.09%），其次是「從事養生保健活動或運動」（佔 19.10%），第三是「與朋友聚會聊天」（18.28%）。因此，針對老年人的特質，銀髮族休閒娛樂產業、養生保健產業以及老人照護相關產業都是可見商機。

四、看見市場

就前述銀髮產業而言，本縣既有的老人人口可以是產業的消費群，也可以是產業提供者，如能成功營造銀髮產業，應能吸引外地老人人口至此消費，促成銀髮產業的群聚與良性競爭，造就銀髮天堂。以本縣豐富的自然資源及這幾年成功營造推動的觀光產業來說，如能重新包裝、規劃一套專屬老年人的方案，讓他成為銀髮口碑及風尚，不只造福本縣銀髮族，更能吸引外地消費人口增加，促進本縣經濟發展。

（一）老人黃金產業

所謂銀髮產業是指提供與高齡者有關的商品或勞務的一群經濟主體，包括營利事業（私部門）、非營利組織（第三部門）和各級政府（公部門），主要是提供長者在食品、衣著、住宅、行動、休閒育樂、醫療保健、安養、信託、投資理財、購買保險等，增強長者生活便利性與自主性相關產品或服務（朱芬郁，2012）。

另依今週刊（2014）趨勢揭露銀髮產業的十大商機如下：

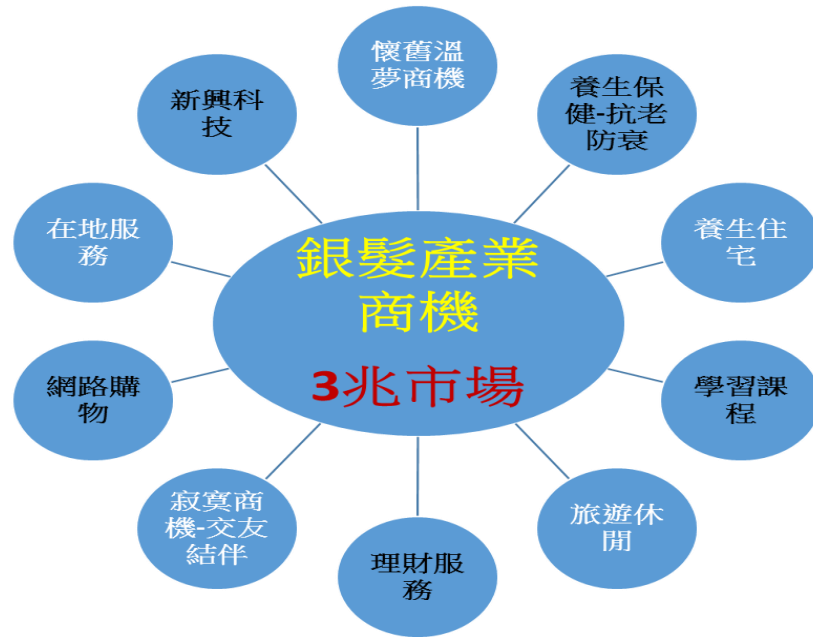


圖 2 銀髮產業的十大商機

（二）銀髮人力資源好好用

1、有生產力的老年

因應人口高齡化，透過不同類型的社會參與，提高個人的生活品質與自立，產生有形與無形的報酬；並同時對於社會與經濟發展產生貢獻與效益，促成個人與社會整體的雙贏局面，奠定社會永續與銀色經濟的發展條件與基礎；而有生產力的老年所包含的內容與形式非常多元，至少包括就業、志工、照顧參與、教育訓練的投入、健康的促進、社會與宗教活動的參與等面向（周玟琪，2011，p7）。

一些研究及實驗發現，對應高齡人口的政策，除傳統的鼓勵消費，

更該進階到結合社會參與，讓銀髮族能在持續奉獻中，以快樂的心情消弭軀體的老化不適，新衍生的名詞是「具生產力的老化」，銀髮族以具體的社會參與，實質及心理上認為減少政府與社會負擔，因而提升生活品質，尤其是心理健康(中時電子報，2015)。

無論是「有生產力的老年」抑或「具生產力的老化」，其核心價值無非在提升銀髮族生活的品質、積極的社會參與以及正向的生心理狀態。以亞伯拉罕·馬斯洛於 1943 年所提出的「需求層級理論」¹來看，上述核心價值指涉「愛與歸屬感需求」、「被尊重的需求」、「自我實現的需求」，甚至於「超自我實現的需求」²。



圖 3 馬斯洛「需求層級理論」

¹ 需求層級理論 (Maslow's hierarchy of needs) 是亞伯拉罕·馬斯洛於 1943 年《心理學評論》的論文〈人類動機的理論〉(A Theory of Human Motivation) 中所提出的理論。

² 是馬斯洛在晚期時，所提出的一個理論。這是當一個人的心理狀態充分的滿足了自我實現的需求時，所出現短暫的「高峰經驗」，通常都是在執行一件事情時，或是完成一件事情時，才能深刻體驗到的這種感覺，通常都是出現在藝術家、或是音樂家身上。

我們不難在各行各業或是公益場合發現，很多銀髮族退休後，尋求在社交上、在受人尊重上以及在自我實現上的肯定。因此，他們或許擔任顧問，或許擔任志工，這些都是具生產力老化的表現。當銀髮族找到了，或者國家、社會提供了他們可以完成、追求自我實現的場合，身心靈正向發展，這正是學者所稱的「生產老化」³。乃是因應人口老化的結果，透過不同類型的社會參與，提高銀髮族的生活品質與自立能力，產生有形與無的報酬，並同時對於社會經濟發展產生貢獻與效益，促成個人與社會整體之雙贏局面，奠定社會永續與銀髮經濟的發展條件基礎（周玟琪、林萬億，2008）。

2、銀髮人力資源再運用

「無論是從理論或者銀髮族之心理需求研究都可發現，銀髮族並不希望與社會脫鉤，且希望被尊重、關注肯定；而根據專家訪談結果，無論是提供銀髮族相關服務之廠商或第一線面對許多銀髮病人的醫生，部分受訪專家表示銀髮族不應僅被視為是消費者或社會上的弱勢；銀髮族其實是擁有龐大資源的一個族群，包括經驗的累積、知識或技術純熟以及高消費力等。若從社會財政、人力資源分配的角度觀之，亦應活化銀髮族資源，避免一味

³ Caro、Bass 和 Chen（1993）認為，生產老化是指個人身體與心理的成功老化，再加上積極的參與經濟社會生活讓銀髮族能在社會上扮演貢獻者的角色。

以社會福利角度出發，最後造成政府財政上的負擔。爰此，若能提供合適平台予銀髮族發揮的空間，銀髮族可將其過去之經驗、智慧再度回饋給社會並協助下一代成長，而銀髮族也可獲得自信和成就感，創造雙贏局面。」⁴

例如德國科技大廠博世（BOSCH）為因應人口高齡化，16 年前成立 1 家子公司，協助退休員工返回公司投入專案計畫，2013 年約有 1,600 名銀髮族員工合計工作 5 萬天次；博世主管韓塞爾（Robert Hanser）說：「專案經理不必向資深專家解釋博世的運作，他們了解文化，到班第 1 個小時就具生產力。」（于倩若，2014）。

五、善用銀髮族創造體驗經濟—推動經濟發展的一股新力量

Pine & Gilmore（1998）將消費者體驗當成是一種經濟商品，從此「體驗經濟」廣受討論。Pine & Gilmore（1998）認為體驗經濟與傳統經濟最大的差異性，在於體驗經濟追求感性與情境之塑造，創造值得消費者回憶之活動，並注重消費者與商品之互動。

體驗經濟主要以「體驗」為出發點，透過各種整合式的服務提供，例如活動參與、休閒娛樂、餐飲、空間營造、文化藝術、教育學習等，

⁴ 引用自曹平霞、翁志遠、劉家勇、高慈慧、廖學能、許瓊文、馮志峰、陳芃諭、郭建廷，2013，〈我國銀髮族休閒養生產業發展策略之研究〉，行政院經濟建設委員會委託之專題研究成果報告，p49。

以滿足消費者之五感需求，並在過程中，讓消費者擁有美好的體驗價值與感動，使其深藏於記憶中，以成就顧客之再購（repurchase）或忠誠行為（loyal behaviors），藉此帶動該產業之經濟營利價值；由此可知，體驗經濟乃是一種「感性經濟」，更可說是一種「感動經濟」！

（吳政峰，2012），尤其銀髮族的貢獻、回饋予社會的專業經驗、成熟與負責任的工作態度，一則可紓解社會專業人力斷層問題，另銀髮族積極參與社會運作，實則紓解了政府社會福利或者老年醫療上的負擔。對於國家整體經濟發展，才是可長可久的正面影響。

既然銀髮族積極參與社會，是未來維持經濟活力不可避免的結果，是否可善用銀髮族過去的專業經驗、經濟穩定性以及高成熟度之人格、…等特質，用感性來創造感動。換言之，透過設計，任何傳統商品（服務）均有可能轉換為體驗商品；而這些轉換過程，除了需要年輕世代的創意行銷，積極開採銀髮族「腦礦」，挖掘專業經驗，可增加成功機率，更可世代融合，專業人力斷層問題可獲得紓緩。

而在德國生育率低、人口老化問題嚴重，65 歲以上銀髮族人口比率高達 21%，在全球僅次於日本，面臨戰後嬰兒潮退休導致勞力不足及技術失傳危機，包括賓士（Mercedes-Benz）所屬戴姆勒集團、博世等企業紛紛回聘退休人員因應，銀髮族成為推動德國經濟一股新力量（于倩若，2014）。美國認為老年員工往往忠誠可靠、職業素養高、工

作更投入，更合雇主心意（張代蕾，2012）。曾有論者提出仿效德國巴伐利亞邦做法，從改善銀髮族的生活品質與促進經濟發展雙軌並進，揚棄傳統以社福涵蓋銀髮族終老，更加著眼於促進銀髮消費面向；實驗發現，結合社福、銀髮智慧注入產業等作法，其效果明顯對經濟、社會與銀髮族都是正面的。

「在少子化及高齡化急速發展的現象下，日本預估今後勞動力人口可能大幅度減少，而如何維持經濟活力，有效運用銀髮族的能力或結合民間團體資源，促進高齡者等雇用之安定，確保多樣化之就業機會，日本政府的做法，的確值得我國應密切的注意及觀察。」（賴樹立，2008）

綜合上述專家學者的觀察研究，銀髮族二度投入職場，有助於企業解決專業人力短缺問題，更直接影響經濟之發展。

六、結論與建議—新時代、掌握契機、積極布局

（一）結論

以嘉義縣現況而言，刻正推動嘉義新時代政策，所謂嘉義新時代，將是與日俱進、精益求精、永不停歇的施政過程，嘉義新時代將能導入國際視野，以全球在地化的精巧實力，推動嘉義縣於農業、產業與文化觀光的結構性轉型，進而創造城鄉發展的新典範。

藉由本報告探討，嘉義縣有 17% 以上老年人口，是我們另類的優

勢，以此推動嘉義縣結構性轉型，輔導銀髮產業發展（例如銀髮醫美、養生休閒…），善用銀髮人力資源推動體驗經濟（例如農村體驗旅遊、漁村體驗旅遊…）；再經由輔導異業結盟（政府、銀髮產業、農漁村體驗旅遊），正可創造新時代的新典範。

高齡社會影響經濟的將是人口結構的變化，而非人口數量的增減。在「生的少，老的快」的本縣，銀髮產業絕對是最熱門、最有前景、寓含巨大商機的行業展望。未來積極布局的三大趨勢：

- 1、體認以高齡者為主流是未來社會型態的整體意象。
- 2、銀髮產業的良性促進是年齡友善社會的基本構面。
- 3、高齡教育服務及人力開發產業是銀髮業巨量噴出的新亮點。

（二）建議

另提出三階段的發展策略，為追求產業發展成效，初期前三年需要建立資源整合網路，主要目的在於了解現有各相關產業發展現況，並建立連絡平台，以收資源整合與流通功效；第三年到六年規劃為中程發展階段，主要目的在協助業者拓展銀髮產業市場，奠定獲利基礎；六年之後的發展定位為國內行銷策略的推動，建立自有品牌。

- 1、縣府整合府內資源成立推動銀髮產業的單一機構（如成立銀髮產業發展中心），成為銀髮產業交流整合平台，對內統一事權，對外整合資源，並協調中央強力支持，以促進本縣銀髮產業之產

官學交流。

- 2、檢討縣府既有之銀髮族的福利設施與機構的營運經驗，並吸收先進縣市發展銀髮產業良好經驗，建立完善法令與制度。
- 3、善加利用閒置空間，建立銀髮產業的發展專區，以鼓勵措施建構銀髮產業完整的產業群聚。
- 4、協助經營不善的醫院診所往專業銀髮照護醫療轉型，並引進現代化的醫療設備和服務管理人才，例如可發展銀髮醫美。
- 5、提升本縣既有銀髮族福利設施和建設完善的無障礙空間，將本縣建設成友善、熱情的銀髮族樂活中心。
- 6、開發本縣銀髮人力建立活力社區，重視銀髮族人力資源開發產業，運用老年人力，解決產業缺工，將優質軍、公、教及產業退休人力再運用創造產值，能將此資源再重新導入。
- 7、將食衣住行育樂結合，善用目前觀光資源，推動銀髮養生休閒體驗經濟（例如農村體驗旅遊、漁村體驗旅遊），輔導異業結盟（政府、銀髮產業、農漁村體驗旅遊），創造城鄉發展的新典範。

參、參考書目

一、 中文

專書

簡建忠（1998）。人力資源發展。五南圖書出版股份有限公司。

期刊論文

賴樹立（2008）。日本【社團法人全國銀髮人才資源中心】的體制與功能。勞動部。台灣勞工，第15期，p91-p96。

周玟琪、林萬億（2008）。從成功、活力與生產的老化觀點初探我國志願服務社會參與現況與影響因素。

張瑜容（2010）。前銀髮族生活型態與國外旅遊行為及動機之研究。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。

陳美芬、鍾全勝、蔡必焜（2012）。銀髮族的養生認知與旅遊需求之研究。農業推廣文彙。第55輯。台灣農業推廣學會。

陳志萍、周英寶（2012）。銀髮族網路交友動機之研究。資訊社會研究，22期，頁21-47。

吳政峰（2012）。「體驗經濟」與「體驗教育」—兼論《創擬學校》之發展潛能與利基。Quality Magazine·Chinese Society for Quality·Vol.48 No.6。

高雅玲（2013）。借鏡國際，善用銀髮族的經驗與智慧。思潮(Think Wave)，第11期，頁16-19。

朱芬郁（2014）。瞄準銀髮產業商機：趨勢、亮點與布局。新北市終身學習期刊，第9期，頁4-12。

劉立凡、李懿珍（2015）。人口老化與活耀老化政策。高雄市政府「城市發展」半年刊，第19期。

http://research.kcg.gov.tw/chinese/Epaper_Detail.aspx?s=100&n=0

研討會論文

周玟琪（2011）。創造性勞動與身心靈健康：台南西港銀髮人才中心社區行

動方案效果之初探。國科會高齡社會研究北區成果發表會。行政院國科會高齡社會研究團隊。國立台灣大學。霖澤館。

廖文志、成之約、王滢婷 (2014)。都會區銀髮人才資源適任工作類別。勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署銀髮人才發展與就業服務整合計畫業務委外計畫報告。未出版。

曹平霞、翁志遠、劉家勇、高慈蕙、廖學能、許瓊文、馮志峰、陳芃諭、郭建廷 (2013)。我國銀髮族休閒養生產業發展策略之研究。行政院經濟建設委員會委託之專題研究成果報告。未出版。

國立高雄師範大學 (2012)。高雄市發展銀髮族產業之可行性研究報告。

中文網頁

國家發展委員會 (2014)。中華民國人口推計 (103 至 150 年)。
http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72

行政院主計總處。中華民國統計資訊網。
<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=CS0201A1A&ti=&path=../database/CountyStatistics/&lang=9>

衛生福利部 (2015)。高齡社會白皮書。
<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/List.aspx?nodeid=767>

今週刊 (2007)。銀潮、錢潮、新商機。第 541 期，頁 136-150。

今週刊 (2014)。橘色商機。第 930 期，頁 75-100。

今週刊 (2016)。超老覺醒。第 994 期，頁 63-83。

于倩若 (2014)。蘋果日報。回聘銀髮族 德國經濟新勢力。
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20140903/36061259/>。

中時電子報 (2015)。社論—銀髮族是國家腦礦資源。
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150526000476-260109>。

國家發展委員會 (2012)。淺談日本活躍老化之再就業。
<http://www.ndc.gov.tw/ml.aspx?sNo=0017795#.VF2M9aiSy-k>。

張代蕾 (2012)。新民晚報。美國：“銀髮”就業潮悄然興起。
<http://m.hexun.com.tw/news/2012-10-26/147260545.html>。

二、 英文

Peter Drucker, 1954, The Practice of Management

Caro, F., Bass, S., & Chen, Y. P. (1993) . Introduction: achieving a productive aging society. In S. Bass, F. Caro, & Y. P. Chen (eds.) , Achieving a productive aging society, 1-25. Westport, CT: Auburn House.

Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. (1998) . Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, Jul/Aug, 97-105.