

# 擁抱超高齡社會之銀髮新經濟

宏碁集團創辦人兼榮譽董事長 施振榮



---

2018年我國正式邁入高齡社會，宏碁集團創辦人施振榮董事長成立「智榮基金會」倡議將高齡趨勢變成新產業的新機會，滿足長者的需求，讓長者活得更快樂。

---

## 前言

根據智榮基金會龍吟研論報告，個人生命歷程延長、延後是目前的社會趨勢，而未來長者的群像與上一個世代大不相同，這些「新熟齡族」在面對退休與老後生活，更傾向不仰賴子輩照護，自我備戰老化過程。而在生理弱化、生活安排、社會角色、個人技能等新熟齡擔憂議題，宏碁集團創辦人兼榮譽董事長施振榮帶動市場發覺需求，形成新興的產業模式為老年生活提供服務。

## 延後活耀年齡

我成立智榮基金會龍吟研論，是以華人未來幸福生活需求的趨勢為題進行研究，至今已6、7年。前年開始針對老年人的需求，有關自主生活，還有健康醫療等幾個重要的議題進行調查。調查的目的就是要採取行動，利用研究掌握市場需求，並跟企業界分享未來要如何在老人生活，甚至是在防老、防失智等方面努力。

根據國家發展委員會有關扶老比計算的資料，在2065年將由1.2位工作人口扶養1個老人，我覺得這應該要改變。目前世界是以65歲作為被扶養的標準，但我認為這可能是個誤導。我認為一個人應該有兩種退休，一是從工作退休，二是從社會退休，應該把社會退休的年齡延至75到80歲。我現在還在盡自己的PSR（Personal Social Responsibility，個人社會責任），因為我還是活在社會上，沒有從社會退休。現在社會應該有一個機制，讓這些退休後的準勞工、準志工能夠在待遇及工作時間上保有彈性。透過參與多個團體，擔任各種不同的志工，讓他們在社會參與之中過得更快樂。

目前智榮基金會正在進行計畫將產業連結起來，以全聯福利中心、國立傳統藝術中心、宏碁公司、雄獅旅行社、桂冠實業、康健雜誌、陽明大學及陽明醫院，還有智榮基金會、善美基金會共同攜手合作，大家具有共同的目標，讓活躍年齡延後。目前具體成案的像是：桂冠與陽明大學建立合作案，以方便、營養、食安好的食材提供健康飲食；雄獅旅行社推出老人團行程；宏碁研發穿戴式裝置，測量使用者參與不同休閒、樂齡活動的心情變化，從這些角度慢慢設計出老人樂活生活的服務。因為對象有錢、有閒，並且希望與同齡者共同歡樂活動，唯獨需要有人替他們安排，而這樣樂活安排的服務就是臺灣產業現在要做的銀光經濟。

## 銀光經濟，新微笑曲線

銀光經濟對高齡社會是一項很重要的新興產業，還有許多的技術知識需要經驗累積。因為日本早先進入高齡社會，目前世界在這方面的技術知識主要向日本學習。然而臺灣有自己的需求特色，並且以臺灣社會創造出來的樂齡生活、銀光產業，實際上在全世界的參考價值會更高，尤其在亞洲市場當中。因為日本社會的物價水準與亞洲其他國家不太一樣，且目前東南亞的發展與過去臺灣社會發展的路徑較為接近，這都讓臺灣發展銀光經濟更具技術知識的參考意義。

面對未來新興產業，我最近提出的新微笑曲線應該更適應產業發展。過去市場談的微笑曲線是單一產業鏈，但現在需要多條的產業鏈，跨領域的整合才能夠共創價值。新微笑曲線以體驗經濟，也就是受眾的體驗價值為目標。曲線左端是一個共享經濟，共享的是每個產業的專業能力，許多經驗、技術

知識結合起來，為預期未來需求增加的目標客戶群提供一種新的服務，創造一個新興的服務產業。這也是我現在一直在思考的，臺灣產業如何轉型、升級。轉型是借重原有產業的核心能力，思考社會的未來需求來完成；升級則是要讓附加價值提高，而整合跨領域能夠創造的附加價值是高的。GDP（Gross Domestic Product，國內生產總值）成長仰賴附加價值，附加價值來自現成的產業能量，產業能量如果能夠跨領域整合，在經濟效益、附加價值、GDP的貢獻度都能提高。

## 產業轉型，內需帶動外銷

臺灣的產業轉型、升級機會多，過去的工業發展是由加工出口區轉化到科學園區的進程，重要政策領導獎勵投資而以外銷為導向，目前臺灣發展則應該擴大格局，啟動各行各業全面推動產業 4.0 以提升競爭力，國家建設應改以內需帶動外銷。內需就是一般老百姓所需的服務，不僅是硬體、應用軟體，還包含雲端服務等，人工智慧的「智」應該應用在需求上。

我認為政府需要扮演的重要角色即是以政策創造內部需求，中央舉凡在智慧城鄉、智慧交通、智慧醫療各方面先以政策領導。但與過去不同的是，以前臺灣的經濟產業都是中央在主導，但是內需關乎老百姓的生活，智慧城鄉、智慧交通、智慧醫療都是地方的需要，過去在經濟發展上地方政府沒有扮演什麼角色，但現在我們在看臺灣的產業轉型升級，應該將地方政府帶回來，我個人認為這是正面的一種思維。

發展地方產業、經濟，在地方產生的利益是當地的工作機會，以及創造出的附加價

值，到全省、全區域、全世界去服務。國際當中地方政府對於經濟發展、產業發展都扮演相當的角色，但臺灣幅員小，中央主導還是較多，但實質上未來智慧城鄉要落實，應該以地方政府為重心，讓老百姓能期待更好的生活、更好的產業發展環境、就業環境，然而目前還沒有看到這種思維。

內需產業的發展，應為日後的國際化做準備，地方政府也要能扮演更重要的角色，而中央則需要策略性的在政策方面鼓勵各縣市在選題上做出差異化，避免各地做同樣的東西，造成資源的重複投資。產業發展需要跟地方特色結合在一起，企業、廠商有選擇性，進行良性競爭，大家都有舞台。

產業 4.0 是要百花齊放，過去政府策略性發展半導體與 PC 產業，正可做為各行各業推動產業 4.0 的基礎，借重中央主導的產業基礎，在「少樣多量」的模式之外另再發展「多樣少量」的模式，在此過程我們的思維與文化也需要有所調整。

臺灣具有這樣客製化的能量，也是臺灣的優勢，現在的 AI（Artificial Intelligence，人工智慧）、AIOT（Artificial Intelligence & Internet of Things 智能物聯網）都是屬於這個生態，也是臺灣最適合發展的一個未來生態。

## 城鄉發展，創建舞台

銀光產業是多條產業鏈的概念，串聯不同的服務，提供一個有系統性的服務。在城鄉差距上，都市產業本身就比較蓬勃、多元，而在相較落後的鄉鎮發展產業則需要有舞台進行真正的歷練，這是需要幾十年發展的東西，花一年、兩年去摸索，或是提出不是很

完美的東西逐步改善，這是人類進步的一個過程，如此一來產業鏈就越來越成熟。

各地方的需求越來越多元化，我很早之前就提出未來社會的需要是客製化，但是客製化的成本太高，而且無法完全滿足需求。有效客製化的方法就是把能夠標準化的需求盡量標準化，讓客製化變得容易。而客製化的策略方向，是越接近使用者越好，讓大量製造、生產的產品及平台，離使用的情境越近越好，要想辦法做對的分工。用最簡單的例子就是智慧型手機大量生產，軟體也被硬體大量生產，所有使用者中沒有一隻手機的應用程式是百分之百相同的，隨著時間的需求越來越具差異化。而過程中是由使用者在做客製化，中間有應用軟體的研發，提供服務，但真正來說一個軟體就是一個客製化的結果。產業發展就像生態軌跡，土地上種了大樹、小樹各種不同的植物、生物都成為一

個生態，結合外在環境、溫度、氣候，生態自然會發展。

## 決策收斂，承諾支持

在面對高齡化社會，整體來說政府的政策整備應該更為歸納。過去政府找業界、專家、學者來開會，鼓勵他們各自表述，但各自表述所蒐集的意見是發散的。我認為開會決策應該把握 5C 原則：communication（溝通）、communication、communication、consensus（共識）、commitment（承諾）。我一直強調一個共識，共識的過程是收斂式而不是發散式的。有心的人領導、負起擔當，機制就慢慢形成。我要照顧每個人的意見，但是多數的意見要受到尊重，現階段想不出更好的辦法，這就是大家的共識，在這個共識之下，只要求大家承諾來支持。



圖中由左至右分別為國家發展委員會社會發展處科長莊靜雯、宏碁集團創辦人兼榮譽董事長施振榮、國家發展委員會社會發展處副處長楊淑瓊