

# 「銀髮服務業與周邊產業發展策略」

## 結案報告

委託單位：中華民國國家發展委員會

執行單位：財團法人工業技術研究院

中華民國一〇四年十二月二十八日

# 目錄

第一章 臺灣銀髮市場發展概況與趨勢.....	1
1-1 前言 .....	1
1-2 臺灣銀髮服務產業之範疇與定義 .....	2
1-3 臺灣銀髮服務產業產值推估 .....	3
1-4 企業投入發展銀髮服務產業之概況 .....	4
第二章 盤點國內銀髮產業相關政策.....	9
2-1 高齡政策 .....	9
2-2 保險制度 .....	12
第三章 臺灣可獲利的銀髮商機與成功商業模式.....	13
投入銀髮服務產業之代表性企業.....	13
3-1 銀髮生活支援服務 .....	13
中化銀髮事業股份有限公司.....	13
悠然山莊.....	15
3-2 銀髮餐飲服務 .....	16
紫金堂.....	16
3-3 銀髮生活用品服務 .....	18
樂齡網.....	18
3-5 銀髮居家無障礙設施服務 .....	19
台灣福祉科技.....	19
3-6 銀髮健康照護服務 .....	21
智能醫學科技.....	21
3-7 銀髮交通接送服務 .....	23
台北市行無礙資源推廣協會.....	23
多扶接送.....	24

3-8 銀髮物業管理服務 .....	26
SEARCH888 社區生活服務網 .....	26
3-9 銀髮生活安全服務 .....	27
中興保全集團 .....	27
第四章 政府推動銀髮產業政策之建議 .....	30
4-1 標竿日本銀髮產業模式 .....	30
4-2 我國銀髮產業發展方向建議 .....	31
4-2 建議與結論 .....	39

# 圖目錄

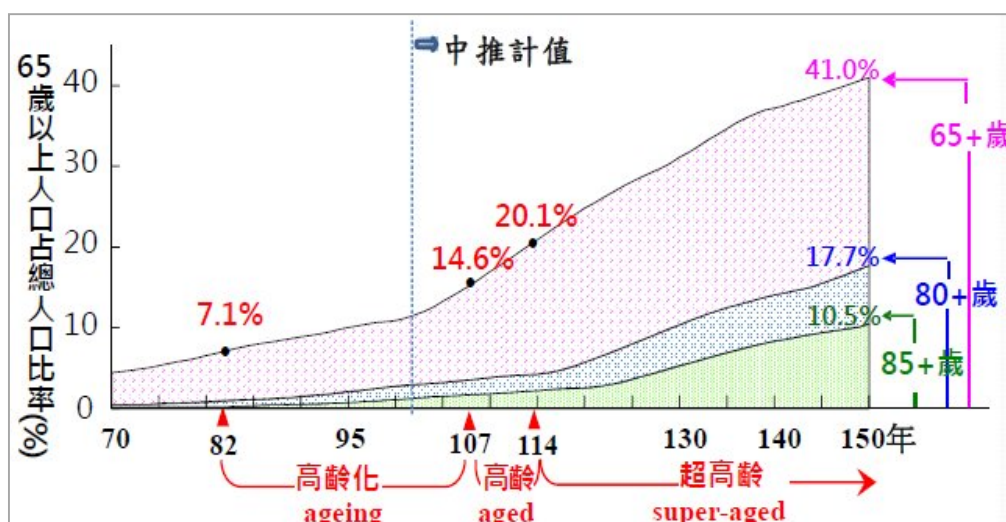
圖 1-1 我國人口高齡化快速，帶動銀髮產業需求.....	1
圖 1-2 臺灣銀髮產業的特性.....	2
圖 1-3 臺灣銀髮產業的可發展的方向.....	3
圖 1-4 臺灣銀髮服務產業產值推估.....	4
圖 1-5 企業投入發展銀髮服務產業的動機.....	5
圖 1-6 企業與異業進行跨業合作概況.....	6
圖 1-7 企業投入發展銀髮服務產業之所遇瓶頸.....	6
圖 1-8 企業期待發展銀髮服務產業之環境建置.....	7
圖 1-9 企業需要政府或法人提供協助之處.....	8
圖 3-1 中化銀髮事業股份有限公司居家照顧服務項目.....	14
圖 3-2 智能醫學科技之智慧健康管理服務模式.....	21
圖 4-1 銀髮生活支援服務業之服務示意圖.....	33
圖 4-2 銀髮餐飲服務業之服務示意圖.....	34
圖 4-3 銀髮健康照護服務業之服務示意圖.....	36
圖 4-4 銀髮生活用品服務業之服務示意圖.....	37
圖 4-5 銀髮交通接送服務業之服務示意圖.....	38

# 第一章 臺灣銀髮市場發展概況與趨勢

## 1-1 前言

依據國發會「中華民國人口推計(103至150年)」資料顯示，臺灣65歲以上高齡人口比例快速增長，將於民國107年邁入高齡社會（65歲以上高齡人口比例超過14%）及民國114年邁入超高齡社會（65歲以上高齡人口比例超過20%）。而我國工作年齡人口(15-64歲)將於民國104年達高峰後逐漸減少，且高齡工作者所占比率增高。另依據內政部統計，近年來我國婦女生育率持續下降，民國102年總生育率僅1.065，而在幼年人口持續減少、老年人口持續增加的趨勢下，老年人口將於民國105年超過幼年人口。整體而言，隨著平均的餘命延長，我國人口結構變化轉趨高齡化，將直接造成醫療保健支出增加、社會保險與福利支出上升，影響整體經社發展。

臺灣高齡人數急速攀升，高齡長者相關需求亟待解決，單靠政府或是社福體系的力量並不足夠。尤其是對於健康、亞健康與未納入社福體系補助的人們而言，其實有更多的需求未被滿足，因此需要各行各業進行產品與服務模式的創新，提供多元化的銀髮產品與服務方案，開拓銀髮市場發展機會，並進一步將臺灣在地成功經驗複製擴散到其他地區。

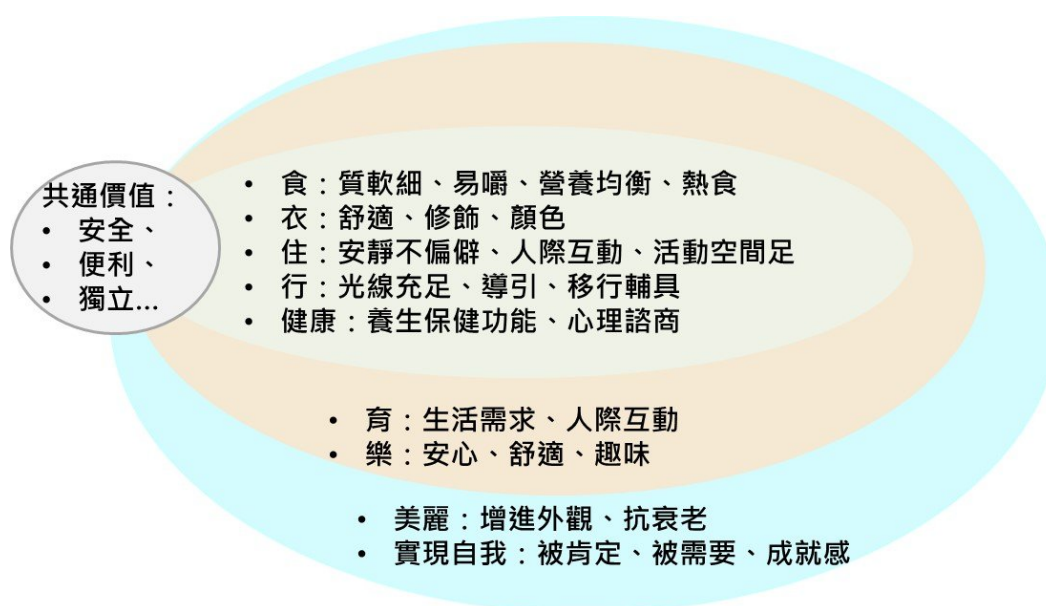


資料來源：國發會(2014)

圖 1-1 我國人口高齡化快速，帶動銀髮產業需求

## 1-2 臺灣銀髮服務產業之範疇與定義

不同於一般產業的特性和定義,由於銀髮族隨著年齡增長面臨老化現象,其需求有其特殊性,因此因應銀髮族需求之銀髮產品和服務之特質也不同,其共通價值為安全、便利使用,讓高齡長者能獨立尊嚴的生活,以基礎的食、衣、住、行、健康舉例,高齡長者偏好營養均衡、細緻容易咀嚼的食物,於衣的部分偏好舒適、修飾功能,居所喜好安靜卻不偏僻環境,也需要人際互動,行的部分由於部分活動能力下降,需要部份的輔具及導引協助,高齡長者也相對注重健康的部分,對於養生保健、心理諮商相當關注。層面擴大來說,高齡長者對育樂相當重視,除了滿足基本生活需求外,也希望能有進一步的人際互動與學習的機會,喜好趣味舒適的休閒活動,另外,調查顯示隨著年紀增長,高齡者對於情感或是關懷的需求愈高,對於外觀美麗抗老與內在自我實現的成就感相當重視。

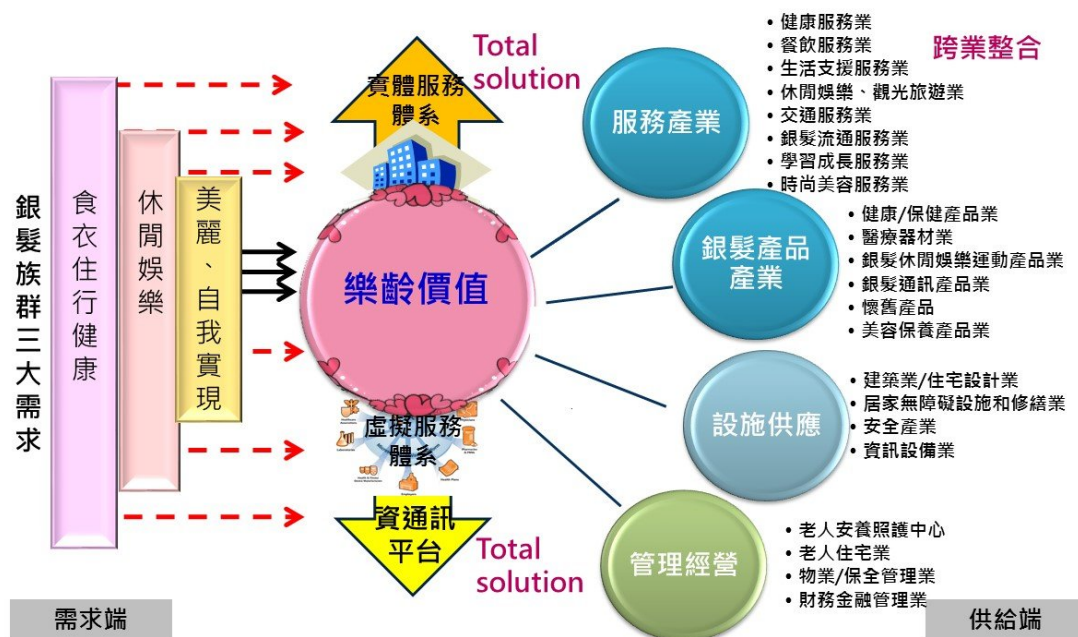


資料來源：工研院IEK(2014)

圖 1-2 臺灣銀髮產業的特性

臺灣銀髮服務產業之範疇,主要以滿足高齡長者的食衣住行健康、休閒娛樂與美麗、自我實踐的需求,來建構相對應的服務產業、產品產業、設施供應與經營管理服務等主要核心領域的產業與產品形成的虛實跨業體系,包括高齡長者所需的居住、經濟、安全、健康、照護、學習與社會參與等。

服務產業包括如健康服務、送餐服務、生活支援、休閒娛樂、交通服務、用品流通、學習成長、時尚美容等；銀髮產品產業包含如健康保健、醫療器材、休閒娛樂用品、通訊商品、懷舊產品、美容保養產品等；設施供應包括如建築住宅設計、無障礙環境設施與修繕、居家安全與資訊等；管理經營包含有安養照護中心、物業保全管理及財務金融融管理等。



資料來源：工研院 IEK(2014)

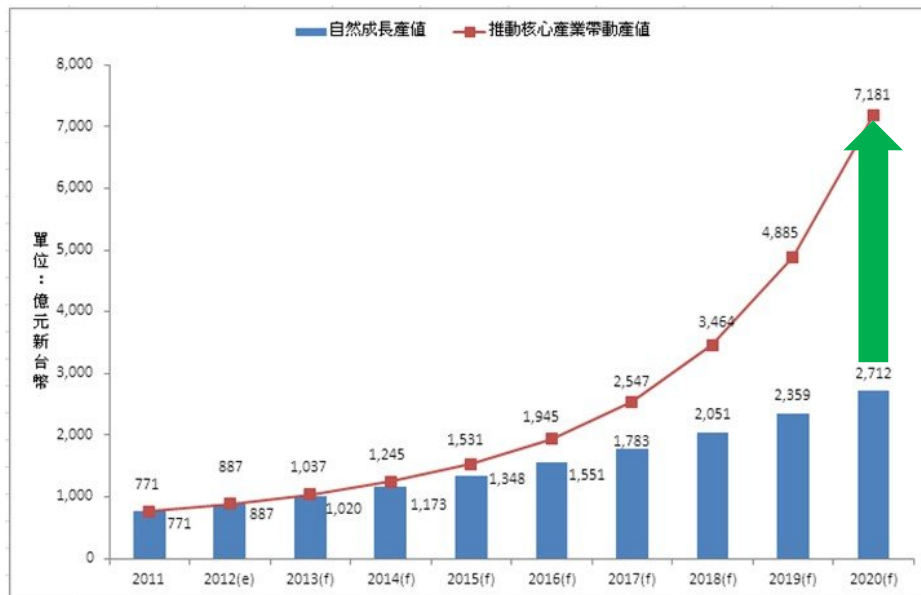
圖 1-3 臺灣銀髮產業的可發展的方向

### 1-3 臺灣銀髮服務產業產值推估

為了瞭解臺灣銀髮服務發展概況，以作為未來政府推動或企業投入銀髮服務產業之參考，因此工研院產經中心針對銀髮服務產業進行相關的研究，並對銀髮服務產業尋找相關產業類別之企業，並對前述之銀髮服務相關的代表性企業發送調查問卷，期能瞭解臺灣的銀髮服務產業投入概況，此外再對銀髮服務的代表性企業進行深度訪談，最後再針對問卷調查和企業深度訪談的結果，分析企業投入發展銀髮服務產業的動機、企業與異業進行跨業合作概況、企業投入發展銀髮服務產業之所遇瓶頸、企業期待發展銀髮服務產業之環境建置、企業參與投入銀髮服務產業、需要政府或法人提供協助之處等，並進行我國銀髮服務產業之產值推估。研究結果將作為政府未來推動銀髮服務產業的重要參考資訊，並期能協助有

意願投入的企業更深入瞭解銀髮服務產業的發展趨勢和潛力。

根據工研院 IEK 所進行的問卷調查和銀髮服務的代表性企業進行深度訪談的結果，所獲得的年營收、產業佔比、市場滲透率、誘發投資金額、創造就業人數、發展關鍵因素分析、營運所遇之瓶頸或困難等資訊，進行我國銀髮服務產業之產值推估。銀髮服務產業之產值推估結果，包括自然成長之產值將從 2011 年的大約為 711 億元，預計到 2020 年將達 2,712 億元，以及推動銀髮服務核心產業所促進之產值則將從 2011 年的大約為 711 億元，預計到 2020 年將增為 7,181 億元。預計因推動銀髮服務核心產業，將帶動銀髮服務市場約 4,469 億新台幣的產值。



\*本研究之產值推估未納入政府單位已投入之資源或經費。

資料來源：工研院 IEK(2012/11)

圖 1-4 臺灣銀髮服務產業產值推估

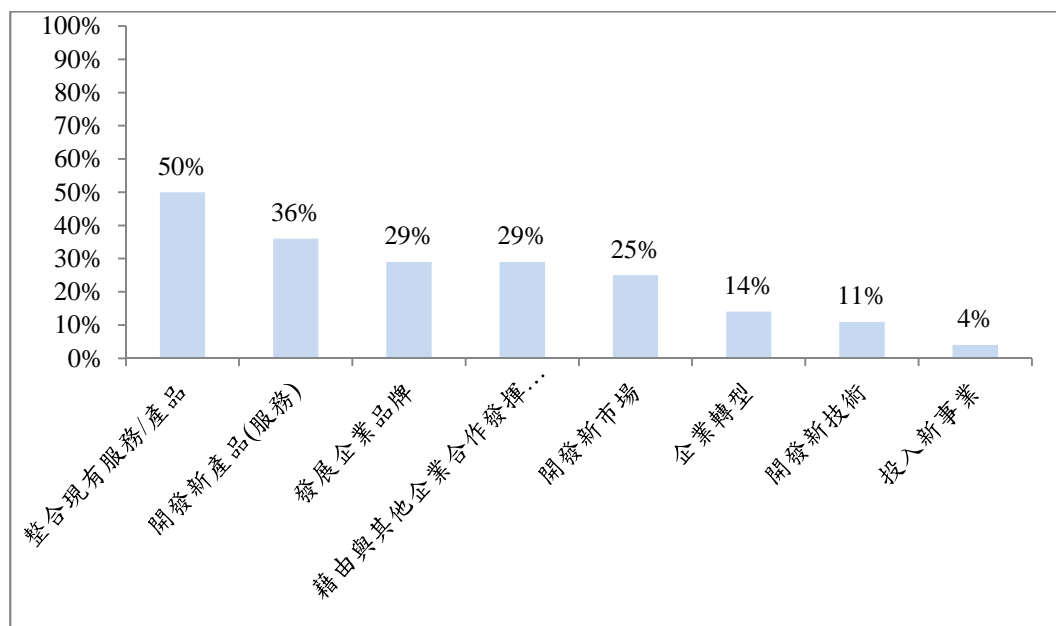
## 1-4 企業投入發展銀髮服務產業之概況

### (1) 企業投入發展銀髮服務產業的動機

企業投入發展銀髮服務產業的動機方面，約有五成的企業是希望透過整合該企業現有之服務或產品，擴大營業規模或服務範圍；大約三成六的企業則希望藉由投入銀髮服務企業來開發新的產品或新的服務；此外，大約有三成的企業則是



希望藉此與其他企業合作發揮加乘效果，並期待能發展企業自有品牌，大約有二成五的企業則希望藉以開發新市場。

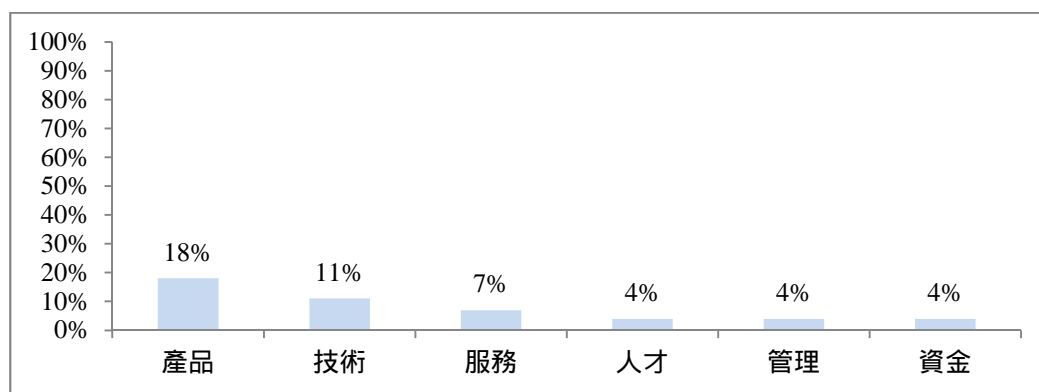


資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 1-5 企業投入發展銀髮服務產業的動機

## (2)企業與異業進行跨業合作概況

目前約有六成的企業尚未與異業進行跨業合作，而跨業合作較高者為產品和技術方面的合作，但也分別僅有 18%和 11%，而由於銀髮服務產業發展的成熟度與跨業整合和合作有密切相關，因此未來在跨業整合方面，仍有很大的發展空間。

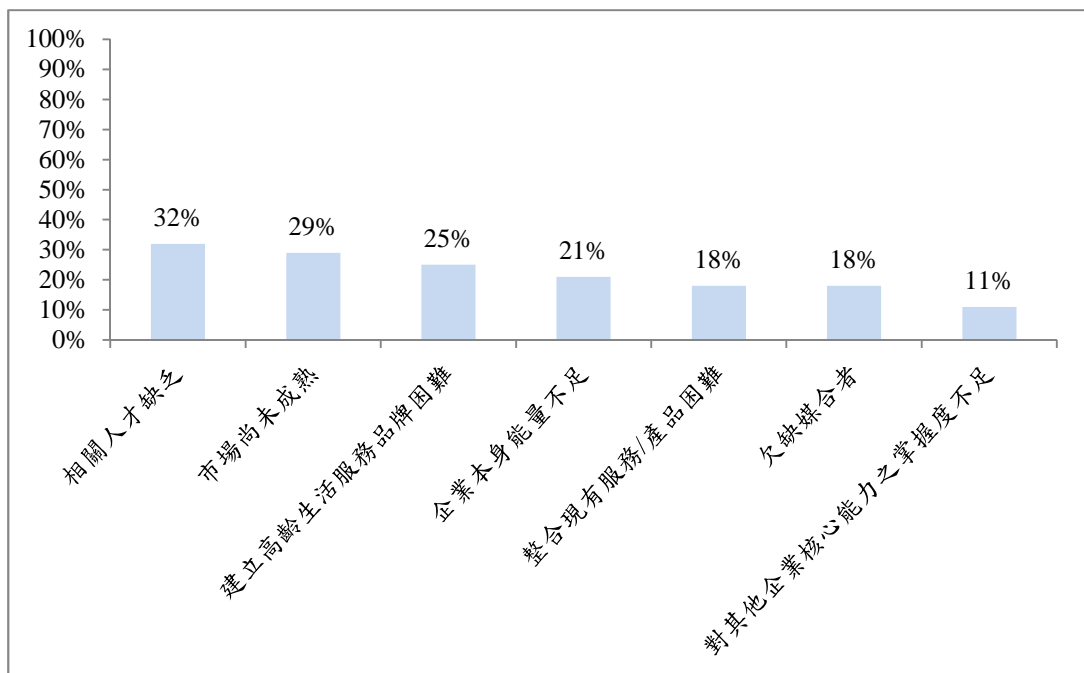


資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 1-6 企業與異業進行跨業合作概況

(3)企業投入發展銀髮服務產業之所遇瓶頸

目前企業投入發展銀髮服務產業之所遇瓶頸，分別包括相關人才缺乏約為 32%、市場尚未成熟約為 29%、建立銀髮服務品牌困難約為 25%、企業本身能量不足約為 21%、整合現有服務或產品困難約為 18%、由於欠缺媒合者，因此企業認為目前與其他企業進行合作的難度高，約為 18%、對其他企業核心能力之掌握度不足約為 11%。

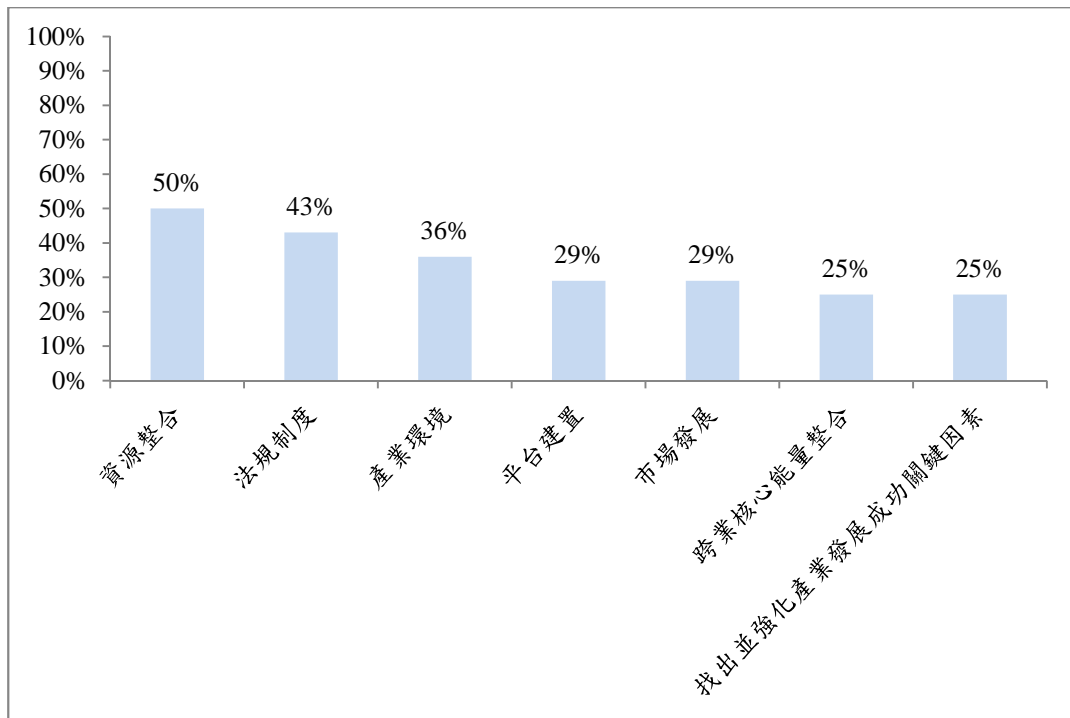


資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 1-7 企業投入發展銀髮服務產業之所遇瓶頸

(4)企業期待發展銀髮服務產業之環境建置

企業期待發展銀髮服務產業之環境建置方面，包括約五成的企業期待政府先進行資源整合，以促使發展環境更臻完善。約四成三的企業希望能有完善的法規制度，約三成六的企業希望能有完善的產業發展環境，約三成的企業則期待能有銀髮生活服務產業發展平台的建置，約有二成五的企業也期待能點出並強化產業發展的成功關鍵所在，並且能有跨業核心能量整合的機制。

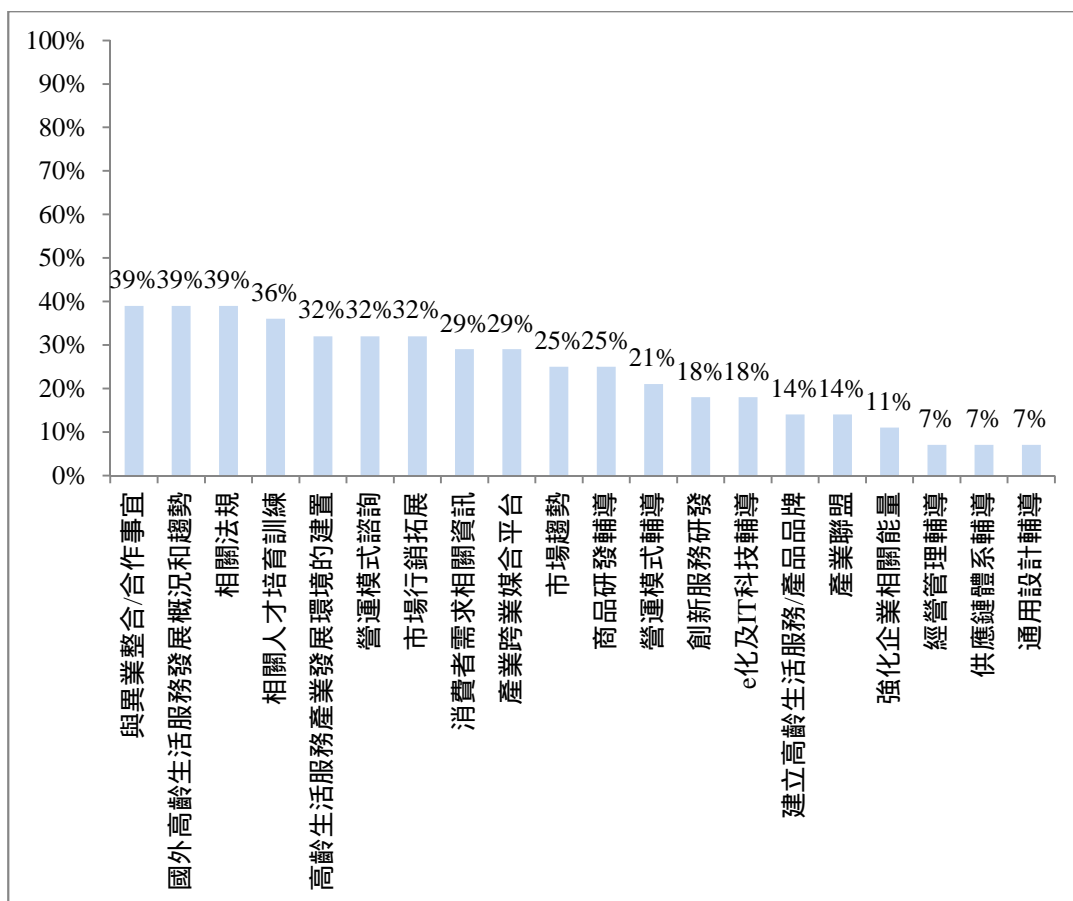


資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 1-8 企業期待發展銀髮服務產業之環境建置

(5) 企業參與投入銀髮服務產業，需要政府或法人提供協助之處

在企業參與投入銀髮服務產業，需要政府或法人提供協助方面，近四成的企業覺得最需要與異業整合或合作、瞭解國外的銀髮服務發展概況和趨勢。此外，由於目前企業普遍面臨所需之人才不足的問題，因此，約有三成六需要相關人才培育訓練；約有近三成的企業則認為銀髮服務產業發展環境的建置很重要，並且需要消費者需求相關資訊、銀髮服務的營運模式諮詢、產業跨業媒合平台、市場行銷拓展等的協助；約有二成五的企業需要市場趨勢、商品研發輔導等的協助；約有二成的企業需要創新服務研發、e化及 IT 科技輔導、銀髮服務的營運模式輔導等的協助。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 1-9 企業需要政府或法人提供協助之處

## 第二章 盤點國內銀髮產業相關政策

### 2-1 高齡政策

根據內政部公布的資料，我國老人福利措施主要有健康維護、經濟安全、生活照顧、老人保護(含獨居老人關懷照顧)、心理及社會適應、休閒、教育及社會參與等，其內容及適用對象說明如下：

#### 1. 健康維護

(1) 老人預防保健服務：配合全民健保成人預防保健服務，辦理各項老人健康檢查及保健服務；直轄市、縣(市)主管機關應定期舉辦老人健康檢查及保健服務。

(2) 醫療就診：全員皆適用全民健保制度。

(3) 中低收入老人重病住院看護補助：補助中低收入老人重病住院時所需之看護費用。

(4) 中低收入老人裝置假牙補助：補助領有中低收入老人生活津貼或經各級政府全額補助收容安置老人裝置活動假牙。

#### 2. 經濟安全

(1) 中低收入老人生活津貼：年滿 65 歲以上，中低收入老人(未接受政府收容安置者)。

(2) 中低收入老人特別照顧津貼：失程度重度以上，且由家人照顧，補助家庭照顧者中低收入老人特別照顧津貼。

(3) 敬老福利生活津貼：依 91 年「敬老福利生活津貼暫行條例」發放敬老福利生活津貼。(配合 97 年國民年金保險開辦，併入老年基本保證年金持續推動)

#### 3. 生活照顧

(1) 居家及社區式照顧：

a.居家服務：依失能程度核給不同居家服務補助額度，自 97 年度起納入我國長期照顧十年計畫「照顧服務」。

b.日間照顧：各縣(市)政府結合民間資源提供提供輕、中度失能、失智老

人往返日間照顧中心，個案照顧管理、生活照顧服務、復健運動及健康促進活動、諮詢服務及家屬服務等。自 97 年度起，已納入我國長期照顧十年計畫。

c.營養餐飲：各縣市政府補助低收入戶及中低收入失能老人餐費，由服務提供單位送餐到家。

d.輔具購買租借與居家無障礙環境改善：補助失能老人購買、租借輔具，及改善居家無障礙環境等。

e.家庭托顧：照顧服務員到府提供失能老人身體照顧、日常生活照顧與安全性照顧服務，及依失能老人之意願與能力協助參與社區活動。

f.交通接送：補助重度失能者使用交通接送服務。

(2) 建立社區照顧關懷據點 設置社區照顧關懷據點提供關懷訪視、電話問安諮詢及轉介服務、餐飲服務、辦理健康促進活動

(3) 失智症老人多元服務方案 「老人福利機構失智症老人照顧專區試辦計畫」及「失智症老人團體家屋試辦計畫」，結合民間單位或老人福利機構規劃辦理

#### 4. 老人保護(含獨居老人關懷照顧)

(1)設置相關資訊及資源「單一窗口」：直轄市及縣(市)政府設置「單一窗口」，主動掌握相關資訊及資源，以落實老人保護、安養照顧服務。

(2)強化獨居老人之關懷服務：獨居老人除提供生活照顧服務、緊急救援連線，結合民間資源提供所需關懷服務。

(3)提供緊急救援服務：醫療系統(生命救援連線)、消防局或警察局(警民連線或安全警鈴)、或由民間團體承辦，辦理老人緊急救援。

(4)成立「失蹤老人協尋中心」：政部門與民間單位合作成立「失蹤老人協尋中心」。

5. 心理及社會適應：補助績優民間團體於北、中、南區設置老人諮詢服務中心。

#### 6. 休閒、教育及社會參與

(1)長青學苑：補助民間團體辦理長青學苑，課程內容兼具益智性、教育性、欣賞性、運動性等動靜態性質。

(2) 老人福利服務(文康活動)中心：鼓勵鄉鎮市區公所興設老人文康活動中心，辦理各項老人活動暨提供福利服務。

(3) 行動式老人文康休閒巡迴服務：補助縣市購置多功能、美觀、行動力十足的多功能巡迴關懷專車，結合民間團體定期定點辦理社區巡迴服務，提供福利服務、健康諮詢、生活照顧、休閒文康育樂等服務。

(4) 休閒育樂活動：

a.推廣屆齡退休研習活動。

b.鼓勵老人參與社團或社會服務活動。

c. 優待措施：提供老人搭乘國內公、民營水、陸、空大眾運輸工具、進入康樂場所及參觀文教設施等，半價優待

d.補助民間單位辦理各項敬老活動、長青運動會、才藝競賽、歌唱比賽、槌球(球類)比賽、研討會、團體輔導、老人健康講座及老人福利宣導等。

此外，有鑑於人口老化趨勢以及失能人口數漸增，於104年5月15日於立法院完成三讀通過「長期照顧服務法」，為除了國民年金制度之外，最龐大的社會福利計畫。內容涵蓋長照服務內容、人員管理、機構管理、受照護者權益保障、服務發展獎勵措施五大要素，並包括以下重要制度：1.整合各類長照服務基礎，包括：居家、社區及機構住宿之整合式服務，各民間團體期盼已久之小規模多機能服務取得法源依據；2.為外籍看護工由長照機構聘僱後派遣至家庭提供服務，或由僱主個人聘僱之雙軌聘用方式訂立法令基礎，外籍看護工入境後其僱主更可申請補充訓練；3.明定照顧服務員之長照專業定位；4.以長照基金獎勵資源不足地區及型態，包括人力及服務資源；5.有關各界關注之家庭照顧者，首次納入服務對象；6.無扶養人或代理人之失能者接受機構入住式長照服務時，地方政府之監督責任。

長照服務法適用資格對象以失能與否作為判斷，未來只要經醫生評估符合「身體或心智功能部分或全部喪失，致其日常生活需他人協助者」(長照法第3條)，需要生活及醫事長期照顧者，家屬可透過長照機構聘僱受過訓的長照人員或外籍看護，採取居家式、社區式、機構住宿式或家庭式等服務模式，得到最佳照顧，也讓自行照顧的家屬獲得喘息服務。

## 2-2 保險制度

為確保長照服務具備穩定之財源，完備我國社會安全體制，以增進社會福祉，繼長期照顧服務法於立法院三讀通過後，行政院已於 104 年 6 月 4 日通過「長期照顧保險法」草案，並送請立法院審議。

長照保險法草案共十章八十一條，內容係針對保險人、保險對象、保險財務、保險給付及支付、保險給付之申請及核定、保險服務機構等事項進行規範。由中央健康保險署承辦長照保險業務，透過全民納保來達到社會自助互助之功能，保費負擔比例以雇主 4 成、個人 3 成、政府 3 成。

長照保險法實施後，將不分年齡、身分、性別及經濟所得，當有長照需要時，經評估符合給付條件者，即可獲得保險給付。長照保險以實物給付、輔以現金給付（照顧者津貼）。項目包括身體照顧服務、家務服務、安全看視服務、護理服務、生活自立或復健訓練服務、輔具服務、居家無障礙空間規劃或修繕服務、交通接送服務等。若經評估為重度失能者，可使用機構住宿式服務；對於家庭照顧者的支持服務，如喘息服務、照顧訓練服務、照顧諮詢服務、照顧諮詢及關懷訪視等支持性服務。



## 第三章 臺灣可獲利的銀髮商機與成功商業模式

隨著高齡化日趨嚴重，再加上在地老化比例高，因此中高齡族群之生活服務需求缺口大，也成為需要被解決的重要議題，亦即臺灣銀髮服務產業具有發展潛力，有鑑於此，工研院 IEK 乃針對臺灣銀髮服務企業進行盤點和深度訪談。從盤點和深度訪談臺灣的銀髮服務相關企業發現，目前臺灣的銀髮服務已在各相關產業具有能量，規模上以中小型企業為主，較少大型企業投入。投入的企業主要是看好未來高齡社會的市場可期，再加上企業自我期許之社會使命感，因此，紛紛以企業本身已具備的核心能量或既有優勢為基礎，展開銀髮服務的提供。

### 投入銀髮服務產業之代表性企業

#### 3-1 銀髮生活支援服務

#### 中化銀髮事業股份有限公司 Home Instead Senior Care

##### (1).經營概況

企業簡介：中化銀髮事業股份有限公司 Home Instead Senior Care，成立於 2006 年 7 月，為中化集團與美國 Home Instead 合作高齡者居家照護事業。（美國 Home Instead 創立於 1994 年，為全美最大的“非醫療高齡照護服務業”，其服務模式已導入芬蘭、德國、英國、愛爾蘭、瑞士、奧地利、加拿大、澳洲、紐西蘭、日本、南韓、臺灣等各國。）

營運領域包括：生活支援、健康照護、多元休閒、生活安全等，主要提供例如生活、就診、運動等陪伴服務、生活照顧、個人衛生協助、家事服務等到府居家服務。其服務理念為依據高齡者需求，提供客製化居家照護服務，滿足在地老化需求。

服務內容：需求者提出需求並透過電話諮詢，中化銀髮事業股份有限公司居家照顧開始進行個案訪視評估，雙方針對服務需求細節討論，再由中化銀髮事業股份有限公司居家照顧進行客製化服務內容規劃，需求者同意後進行服務簽約，並安排適當的照護服務員開始提供服務。服務期間，針對個案服務進行紀錄，此

外中化銀髮事業股份有限公司居家照顧提供 24hrs 個管照顧指導服務，以及特殊/緊急狀況處理服務。



資料來源：中化銀髮事業股份有限公司居家照顧；工研院 IEK(2012)

圖 3-1 中化銀髮事業股份有限公司居家照顧服務項目

## (2).經營模式分析

1. 總體環境：有鑑於我國高齡者具居家生活照顧需求。
2. 合作關係：引進美國 Home Instead Senior Care 專業 know-how。
3. 產業競爭力：國內少數高齡者自費生活照顧服務提供者之一、引進國外 know-how，具市場優勢、價格定位較公立資源稍低，具競爭力、面臨公立體系補助居家服務之競爭壓力。
4. 經營活動：簽約制、論時計費、完全自費、客製化服務，提供陪伴、生活照顧、個人衛生協助、家事服務等生活支援服務。
5. 企業獲利：目前全台有 2 個服務據點，其一為加盟店，以台北縣市為主要服務區域，依不同服務模式，有不同收費價格。

## (3).關鍵成功因素分析

中化銀髮事業股份有限公司居家照顧關鍵成功因素主要為引進國外居家照

顧專業 know-how，因此而具有市場優勢，以及對於照顧服務品質堅持和對高齡者如同家人般的關懷熱忱。

#### (4).4P 分析

Product	Place
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品服務需符合高齡者居家生活照護需求</li> <li>● 與國外專業合作取得 know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立產品資訊取得平台，方便家屬或使用者提出需求，以增加採用方便性、可近性</li> </ul>
Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 論時計費制(0.5hr、1hr 為單位)</li> <li>● 價格水準宜與公務系統補助金額相當</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配合特殊節日，如父/母親節等進行促銷</li> </ul>

### 悠然山莊

#### (1).經營概況

企業簡介：於 1995 年開始營運，於 2003 年增設養護部門，於 2007 年增設長期照護部門，展開多層級照護服務。提供身心健康、生活可自理長者入住的安養機構，也提供受失智、失能長者照護服務，提供高齡長者過有尊嚴的安養生活。

營運領域包括：生活支援、多元休閒、健康照護領域。提供安養服務，為一般身心健康且足以自理生活之長者提供長期的安養服務；養護服務，為日常生活需協助之六十五歲以上長輩，如：中風、失智症長輩、需要復健或特殊營養照顧之長輩；長期照護服務，為須技術性護理服務及氧氣需求之六十五歲以上長輩，如：管路照護、傷口照護、術後療養者，提供多元連續性照顧服務。

#### (2).經營模式分析

1. 總體環境：提供不同生理狀況的高齡長者居家生活照護需求。
2. 合作關係：與政府、法人單位合作，導入電子化安養中心管理模式。
3. 產業競爭力：為高齡者提供自費生活照顧服務，具備健康管理、專業諮詢、均衡飲食服務能力，導入「銀髮安養機構智慧健康整合服務模式」，提升機構照護

品質、簡化人員作業。

4. 經營活動：簽約制、論月計費、完全自費，提供陪伴、生活照顧、個人衛生協助等生活支援服務。

5. 企業獲利：依不同服務模式，有不同收費價格。安養服務：保證金 5 萬，月費 33,800/38,800，依房間大小區分。養護服務，保證金 5 萬，月費 39,800/35,800/25,800，依同住人數區分。長期照護，保證金 5 萬，月費 36,800，管耗材及管路服務另計。

### (3).關鍵成功因素分析

悠然山莊關鍵成功因素主要為提供不同生理狀況的高齡長者居家生活照護需求，具有多元連續性照顧服務，並導入「銀髮安養機構智慧健康整合服務模式」，提升機構照護服務品質。

### (4).4P 分析

Product	Place
● 提供不同生理狀況的高齡長者居家生活照護需求	● 與醫療院所系統業者合作，透過轉介提升客源
Price	Promotion
● 論月計費制 ● 依不同房型、照護需求提供多元付費價格	● 與其他銀髮業者建立服務平台，推廣相關服務資訊

## 3-2 銀髮餐飲服務

### 紫金堂

#### (1).經營概況

企業簡介：創立於 2005 年，營業初期以婦女月子膳食為主，近年來朝向健康膳食多元化發展，逐漸投入老人照護餐點、生理期餐點、女性術後餐點開發，

於 2015 年加入銀髮產業聯盟，提供整合性銀髮送餐服務。

經營概況：屬於生活支援領域。全台有 9 大服務據點，於上海及新加坡有分公司。

服務內容：以養身市場為目標導向，自食材之選取、進貨、製成層層把關，並輔以專業營養師與廚師設計餐點菜色內容，提供能補充營養，且適合高齡長者咀嚼吞嚥的銀髮餐點。

## (2).經營模式分析

1. 總體環境：有感於飲食養身的健康觀念日益備受重視，銀髮長者對於營養餐飲更有獨特的需求，故從女性調養餐飲服務跨足銀髮餐飲服務。
2. 合作關係：與悠然山莊、中化生醫、必翔銀髮、新光保全及開南科技大學共組臺灣銀髮產業聯盟，提供整合性服務。
3. 產業競爭力：擁有營養師、廚師及醫護團隊，針對不同飲食需求調理出營養美味食品，獲得多項品質標章，食材安全有保障。
4. 經營活動：銀髮膳食、月子膳食、生理餐、調養飲食等膳食商品，提供網路訂餐宅配到府服務。
5. 企業獲利：主要收入為月子膳食、調養膳食等，營收估計破億元。

## (3).關鍵成功因素分析

紫金堂之關鍵成功因素主要為擁有營養師、廚師及醫護團隊，針對不同飲食需求調理出營養美味食品，並提供宅配到府服務，滿足銀髮長者便利的飲食需求。

## (4).4P 分析

Product	Place
● 銀髮膳食、月子膳食、生理餐、調養飲食等	● 與照護中心、社區活動中心合作，開拓新客源
Price	Promotion
● 依不同飲食需求提供特殊食材配方	● 透過銀髮產業聯盟，產品資訊平台促進資訊取得容易

● 一餐在 150 元以下比較容易推廣

● 透過媒體曝光，口碑行銷

### 3-3 銀髮生活用品服務

#### 樂齡網

##### (1).經營概況

企業簡介：創立於 2007 年，創建全國第一個銀髮族入口網站，提供銀髮族群提供整合商品、服務、資訊及交流論壇的平台，讓銀髮族享受一次購足的方便。於 2008 年開立樂齡族生活百貨提供相關銀髮生活商品展示中心及解說服務。

經營概況：屬於生活支援、成長學習領域。提供網上購物，送貨到府服務。另外全台有 6 大服務展示中心，可提供實體商品體驗及諮詢。

服務內容：除了提供商品選購服務外，樂齡網也提供資訊服務平台，提供銀髮族查詢其所關切的資訊，可獲得相關生活資訊、銀髮福裕及相關討論論壇。

##### (2).經營模式分析

1. 總體環境：有感於臺灣目前很少看到特別為銀髮族需求所設計的商品及服務，且資訊服務的不齊全，故提供相關平台服務，帶動供給與需求雙向的成長。
2. 合作關係：與多扶接送合作，提供銀髮族無障礙旅遊與生活輔具服務，提供銀髮創新服務。也許雄獅旅遊合作，提供高齡者舒適旅遊產品服務。
3. 產業競爭力：提供虛擬、實體平台，提供相關生活用具、輔具產品諮詢服務與產品體驗，讓銀髮族能一站購足所需的生活活便利用具。
4. 經營活動：銀髮用生活便利用具、輔具、家具、衛浴用品、服飾、保養用具產品選購及配送服務，另有實體店面提供諮詢服務及產品體驗服務。
5. 企業獲利：銷售品項數約 3,000 項，樂齡網的網購業務已達損益兩平，實體通路方面則因需負擔較高的通路店租成本，損益兩平尚待努力當中。

##### (3).關鍵成功因素分析

樂齡網之關鍵成功因素主要為銀髮族群提供整合商品、服務、資訊及交流論壇的平台，讓銀髮族享受一次購足的方便。

#### (4).4P 分析

Product	Place
<ul style="list-style-type: none"><li>● 銷售品項數約 3,000 項, 包含銀髮族用生活便利用具、輔具、家具、衛浴用品、服飾、保養用具等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 與照護中心、旅遊業者合作, 推廣相關服務資訊以開拓新客源</li></ul>
Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"><li>● 依不同品項有不同價格定位, 提供銀髮族選購。</li><li>● 選購超過 1,500 元享受免運費服務, 大量購買另有優惠。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 加入相關透過銀髮產業聯盟, 透過產品資訊平台促進資訊取得容易。</li></ul>

### 3-5 銀髮居家無障礙設施服務

#### 台灣福祉科技

##### (1).經營概況

企業簡介：台灣福祉科技於 2003 年成立，為服務潛在居家養護及照護機構單位需求，積極開發銀髮族市場需要的產品，包括：復康巴士、沐浴車、寢具乾燥車、輪椅升降機、衛浴設備及其他居家無障礙改裝輔具等，期許能成為全方位無障礙領導品牌。

經營概況：提供生活支援領域。子公司包含台日福祉、台灣福祉車業。2014 年營收超過 2 億元新台幣。目前福祉車輛市占率約 50%，提供銀髮族及身障客群行動輔具，及相關無障礙機電整合服務，以 B2B 為主。

服務內容：(1)無障礙車輛改裝：針對個案障礙情況，客製化安裝升降梯、轉位椅、斜坡板等服務 (2)沐浴車、乾燥車服務：提供到府或到照護院所服務，透過經過專業訓練的人員，提供熱水泡澡 寢具消毒的服務 (3)無障礙環境改裝，到府進行環境評估，提供客製化扶手升降椅、推門式浴缸等居家無障礙環境安裝。

## (2).經營模式分析

1. 總體環境:有感於高齡長者居家養護或是照顧機構的對於無障礙環境的需求，提供生活輔助服務，提供無障礙設備安裝及相關服務。
2. 合作關係：與國際大廠 BRAUN 百齡技術合作，引進品質優異、人性工藝的產品，擁有專業技術與國際認證品質能力。
3. 產業競爭力：提供銀髮族及身障照護客群之機電整合產品及服務、無障礙環境規劃專業，擁有超過 5 成市佔率，並具有快速研發新產品能力。
4. 經營活動：銀髮照護產品，如：推門式浴缸、樓梯升降椅、暖風乾燥機、銀髮住宅設計。身障照護產品，如：福祉休旅車、身障巴士、輪椅升降機、無障礙設備等。
5. 企業獲利：於 2014 年營收超過 2 億元新台幣，由製造業轉型服務業。

## (3).關鍵成功因素分析

台灣福祉科技之關鍵成功因素主要為提供銀髮族及身障照護客群之機電整合產品及服務，擁有技術能力 know-how，並由過去製造業轉型服務，最近積極結合長期照護服務之整合平台，發展集團品牌，切入銀髮服務商機。

## (4).4P 分析

Product	Place
<ul style="list-style-type: none"><li>● 提供銀髮族、身障族群行動無障礙產品及服務。</li><li>● 提供沐浴車、乾燥車等生活支援服務。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 與醫療體系及照護單位合作，並推廣至個人需求戶，增加目標族群來源</li></ul>
Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"><li>● 提供客製化無障礙改裝服務，依需求收費</li><li>● 洗澡費用 300 元以下，寢具乾燥依床墊、棉被、抱枕不同收費模式，約 1000 元以下。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 透過市場教育與曝光，建立品牌形象。</li><li>● 建立電子平台，提供預約到府服務。</li></ul>



### 3-6 銀髮健康照護服務

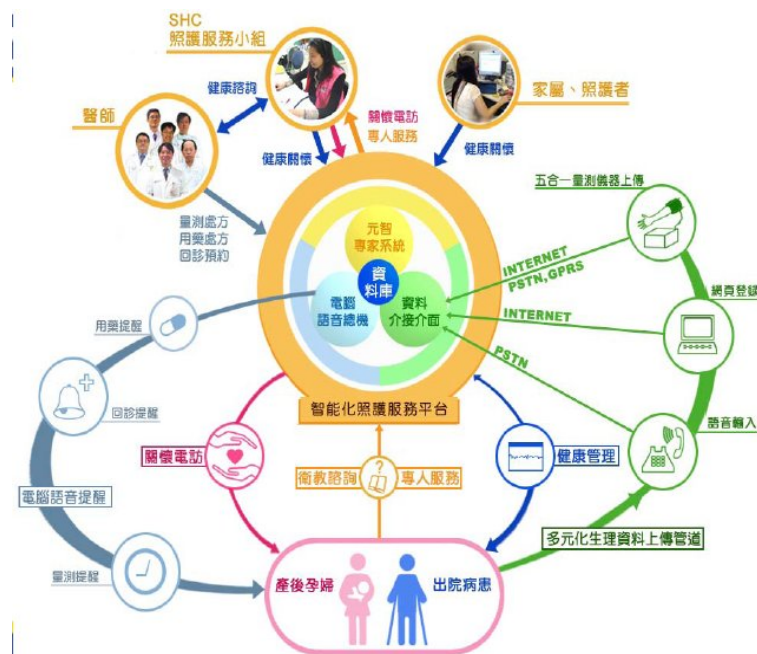
#### 智能醫學科技(Smart Care Inc.)

##### (1).經營概況

企業簡介：智能醫學科技隸屬敏盛醫療體系，為提供整合性健康照護服務而成立。

服務理念：結合醫護專業建立各疾病服務標準作業流程，提供客製化服務內容；提供系統規格供各醫材公司採用，方便消費者選擇終端醫材產品；提供消費者多元化使用管道媒介，例如電話、手機、筆電等。

營運領域為健康照護，主要提供智慧健康照護服務三大系統，包括健康/亞健康者/慢性病患者出院後智慧健康管理、長照整合性照護(與長照機構連結)、企業員工健康管理等。



資料來源：智能醫學科技

圖 3-2 智能醫學科技之智慧健康管理服務模式

經營概況：目前敏盛醫院約 90% 出院病患同意參與智慧健康照護服務。

服務內容：確認出院病人服務需求、醫護專業進行個案健康狀況評估及進行客製化服務內容規劃、個案建置居家生理監測系統/設備、開始智慧健康照護服務、個案以居家進行生理監測及上傳資訊、醫護專業提供判讀/評估/回饋、健康衛教/諮詢、健康關懷/提醒以及就診建議/指引。

## (2).經營模式分析

1. 總體環境：整合性多元化健康照護勢在必行。
2. 合作關係：委託異業專業(資訊系統)設計服務系統、透過敏盛體系資源整合及連結，提供整合性服務。
3. 產業競爭力：整合體系資源提供多元化服務、醫護專業建立各疾病服務標準作業流程、並依個案之個別狀況提供客製化照護服務。
4. 經營活動：出院後智慧健康管理、慢性病照護、長照整合性照護(與長照機構連結)、企業員工健康管理等服務，包括個案健康生理監測後，由醫護專業判讀/評估/回饋、健康衛教/諮詢/關懷/提醒、就診建議/指引，並提供多元化使用管道媒介，例如電話、手機、筆電等。
5. 企業獲利：目前採月收費方式，首月免費，第 2 個月起開始收費。

## (3).關鍵成功因素分析

智能醫學科技之關鍵成功因素主要為結合醫護專業建立各疾病服務標準作業流程，提供客製化服務、建構整合性智慧健康照護服務系統、提供系統規格供各醫材公司採用，方便消費者選擇終端醫材產品、提供消費者多元化使用管道媒介，例如電話、手機、筆電等。

## (4).4P 分析

Product	Place
● 結合醫護專業建立各疾病服務 SOP，提供客製化服務內容。	● 與健康醫療體系結合，為快速增加目標族群來源的重要管道
Price	Promotion
● 每月使用費以 500 元以下為普遍可接受的額度	● 有醫護專業、具有公信力之機構/人士等推薦，將是非常重要的銷

### 3-7 銀髮交通接送服務

#### 台北市行無礙資源推廣協會

##### (1).經營概況

企業簡介：創立於民國 93 年 8 月。

服務理念：結合社會資源與力量，協助身心障礙者建立自信、走出自我、達到生活無礙；推動無障礙生活，鼓勵身心障礙者發聲，並參與政府相關組織委員會會議反應需求。

經營概況：營運領域為多元休閒，主要提供國內無障礙旅遊活動（身障者、銀髮族）、國際交流旅遊活動（身障者、銀髮族）、輔具租借、網路推展、出版品編製-Will 無障礙情報誌、無障礙地點指南、摺頁等、淡水在地無障礙推展、其他無障礙推廣活動。

服務內容：(1) 無障礙旅遊服務流程：規劃無障礙旅遊活動、活動地點實地環境及動線評估、活動公告及招收參與者、志工徵召、舉行無障礙旅遊活動。(2) 輔具租賃服務流程：購買/徵募行動輔具、身障者/高齡者需求確認、輔具租賃/繳費/使用、輔具維護/汰舊換新。

##### (2).經營模式分析

1. 總體環境：有鑑於身障者、老人之無障礙環境仍不完備，提供無障礙旅遊服務，並力促無障礙環境。
2. 合作關係：與合作機構、社區資源合作提供志工服務。
3. 產業競爭力：規劃辦理無障礙旅遊行程、全年無休提供自費輔具租賃服務、以身障者、老人為主要客群。
4. 經營活動：自費無障礙旅遊(身障者、銀髮族)、自費輔具租賃、無障礙情報誌、無障礙環境推展、規劃建置設計無障礙地圖、客製化無障礙旅遊活動。
5. 企業獲利：主要收入為旅遊、輔具租賃（全年無休）、出版品，目前尚處於虧損狀態，預計五年內可自給自足。

### (3).關鍵成功因素分析

台北市行無礙資源推廣協會之關鍵成功因素主要為辦理無障礙旅遊、全年無休自費輔具租賃服務、滿足身障者、老人之旅遊及輔具需求。

### (4).4P 分析

Product	Place
<ul style="list-style-type: none"><li>● 推動無障礙旅遊活動，滿足高齡者行動/移動不便之需求，擴展高齡者之休閒需求</li><li>● 輔具租借服務時間無遠弗屆，方便需求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 與社區資源(公務機構-無障礙環境人力、志工)結合，將可使運作更順利</li></ul>
Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"><li>● 旅遊每日以不超過 1,000 元</li><li>● 輔具租借每日 200~300 元以下</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 透過產品資訊平台或社區人士(鄰長/村里長)促進資訊取得容易</li><li>● 透過口碑行銷，信賴感</li></ul>

## 多扶接送

### (1).經營概況

企業簡介：創始於 2009 年，由於現有法規制度，目前使用公辦復康巴士服務有許多的限制與不便性，無領有身心障礙手冊的民眾無法享用接送服務，且限定使用的目的，對許多需要出門購物、探親、旅遊的高齡長者、孕婦、幼童及輪椅族非常不方便，故成立提供生活不便者的交通接駁服務的公司，以無障礙環境的全面連結為服務宗旨。

經營概況：於 2014 以社會企業分類登創櫃版。提供各型車輛點對點接送服務，車資依接送距離調整，另外提供機場接送服務，服務費用 1,800 新台幣。早期以高齡長者就醫、特教生就學接送服務為主，因市場需求也提供無障礙旅遊服務，開拓銀髮商機。

服務內容：提供生活支援及多元休閒領域服務。 (1)建立接送服務標準作業

流程，針對個案住家環境確認，並詢問個案生理狀態，提供不同的車輛及特殊輔具協助，提供爬梯機上下樓服務，並建立上下車輛安全作業流程 (2)提供無障礙旅遊服務，可依個案需求設計，規劃旅遊景點、安排特殊住房需求服務。

### (2).經營模式分析

1. 總體環境：有感於高齡長者、身障者、病患、孕婦、幼童等日常生活所需的無障礙環境仍不完備，提供無障礙接送及旅遊服務，並力促無障礙環境。
2. 合作關係：與合作機構、社區資源合作提供志工服務。
3. 產業競爭力：規劃辦理無障礙旅遊行程、全年無休提供自費輔具租賃服務、以身障者、老人為主要客群。
4. 經營活動：自費無障礙接送、自費無障礙旅遊、無障礙環境推展、規劃建置設計無障礙地圖、客製化無障礙旅遊活動。
5. 企業獲利：主要收入為無障礙接送及旅遊服務，目前尚處於虧損狀態。

### (3).關鍵成功因素分析

多扶接送之關鍵成功因素主要為辦理無身分限制、無須提前預約、無區域限制、於用途限制的無障礙接送服務，與填補目前公辦的復康巴士服務的缺口。另外也提供無障礙旅遊服務，滿足高齡者、身障者、孕婦、幼童之特殊旅遊需求。

### (4).4P 分析

Product	Place
● 推動無障礙接送及旅遊活動，滿足高齡者行動/移動不便之需求，擴展高齡者之休閒需求	● 與醫療體系及觀光資源結合，可快速增加目標族群來源
Price	Promotion
● 費用依接送距離調整，提供上下樓爬梯機、輪椅或其他輔具短期租借增值服務	● 透過資訊平台宣傳服務，提供上網預約服務 ● 透過口碑行銷，建立信賴感

### 3-8 銀髮物業管理服務

#### SEARCH888 社區生活服務網

##### (1).經營概況

企業簡介：有鑑於現代人忙碌生活，除了住家社區管理需求，便利的生活購物也是重要需求，因此 SEARCH888 社區生活服務網提供社區(物業)管理、社區活動訊息與諮詢、學習成長課程、社區網路、照顧服務、保母、宅配物流、社區共購、宅配到府、住屋資訊等生活服務資訊平台。以社區物業管理專業結合異業提供生活服務資訊。

服務理念：促進社區住戶資訊流通，打造社區生活服務平台。

營運領域包括生活支援、多元休閒、成長學習、生活安全等，經營概況，社區(物業)管理、社區活動及課程、生活用品網購等經營項目皆有盈餘。

服務內容：確認社區服務需求、將社區住戶納入服務系統，並提供其帳號/密碼 提供社區管理/活動/課程/購物等資訊 促進社區資訊交流互動，開始活動、課程、購物等服務。社區活動及課程安排及資訊提供，已包括在社區管理費中，不另收費。

##### (2).經營模式分析

1. 總體環境：因應現代人目前忙碌生活，需要便利(如到府)的生活服務。
2. 合作關係：與異業結盟，串連整合資源，各自發揮專業服務。
3. 產業競爭力：整合串連異業資源，建構社區生活資源整合資訊平台，提供多元化服務，例如互動式社區管理資訊平台、生活資訊需求與服務；客群區隔方面包括以都會型社區為服務單位，以中高收入為主要客群定位、以及一般民眾（提供生活用品宅配）。
4. 經營活動：與社區簽約後，社區住民納入社區生活網成員、依服務項目分別計費，提供社區(物業)管理、社區活動、社區學習成長課程、社區共購、生活用品宅配到府、生活服務(社區網路/照顧服務/保母/宅配物流)、住屋資訊平台等服務。

5. 企業獲利：主要收入為社區(物業)管理、社區活動及課程等，其他附加收入則有生活用品、住屋資訊。

### (3).關鍵成功因素分析

SEARCH888 社區生活服務網關鍵成功因素主要為整合串連異業資源，各自發揮專業服務、建構社區生活資源整合資訊平台，提供多元化的社區生活服務網絡。

### (4).4P 分析

Product	Place
● 提供具雙向溝通功能之生活服務資訊平台，提供之資訊愈多元化，將為消費者帶來更多的便利性。	● 強調由社區管道提供服務，給予消費者安全安心的信賴感保
Price	Promotion
● 生活服務資訊平台最好是免費的媒介服務，可吸引使用意願	● 透過社區管道，進行產品服務擴散

## 3-9 銀髮生活安全服務

### 中興保全集團

#### (1).經營概況

企業簡介：中興保全集團過去以安全事業起家，後來於 2009 年提出「智慧宅管系統」提供家庭安全照護服務，逐漸跨足「安心、健康、舒適、便利及節能」等多元化產品及服務，2011 年與羅東聖母醫院合作提出健康照護雲服務，2015 年推出「中保無限+」服務，提供智慧生活便利服務及全方位的生活解決方案。

經營概況：屬於生活安全、生活支援、健康照護領域。集團旗下包含 21 家企業與 9 大事業領域，從照顧個人需求開始，滿足家庭生活，以整合性服務概念，提供安全連線服務、建築與營造服務、商務應用服務、雲端資訊應用服務、生活

派遣服務、健康與醫療服務、家庭與娛樂服務、個人家庭服務、公益性服務，滿足食衣住行育樂各方面的生活需求。

服務內容：透過遠距照護技術提供銀髮健康照護服務，幫助銀髮長者做好日常健康管理，提供全時段的關懷與諮詢，同時可透過緊急通報系統，只要按下押扣，即能掌握照護者狀況，且提供最即時與專業的照護行動，另外也提供衛星定位協尋服務，隨時掌握高齡長者的位置，讓家人安心。

## (2).經營模式分析

1. 總體環境：有感於高齡長者居家健康照護、生活支援及失智協尋的需求，從居家保全服務進入銀髮服務產業，提供生活輔助、健康照護服務等相關服務。
2. 合作關係：發展「健康照護雲」機制，並率先與羅東聖母醫院結盟，搭起醫院與病友間重要橋樑，提供健康相關諮詢與心理關懷。
3. 產業競爭力：旗下包含 9 大事業群能互相技術支援，具有軟硬、平台等服務能力，且已具有龐大客戶群，提供銀髮族健康照護、行動保全等整合服務，提供智慧家庭、居家照護、緊急救援能力。
4. 經營活動：提供自費客製化服務，提供生活照顧、健康照護、定位協尋等生活支援服務。
5. 企業獲利：於 2014 年集團總營收超過為 476 億元新台幣，隨著服務創新，跨入物聯網服務，未來營收可能持續成長。

## (3).關鍵成功因素分析

中興保全集團之關鍵成功因素主要為整合集團能力，提供高齡長者硬體、軟體及平台完整服務，並與醫療院所合作提供健康照護增值服務，也提供緊急救助與定位協尋服務，讓家人安心，建立完整居家照護方案。

## (4).4P 分析

Product	Place
● 提供銀髮族健康關懷與諮詢、遠距健康紀錄服務、定位協尋等健康照護系統。	● 與照護機構及社區活動中心合作，建立示範點，增加客戶族群來源



<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新增物聯網服務，提供完整居家照護方案。</li> </ul>	
Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 簽約後月費制，以健康諮詢、異常關懷等專家服務提升附加價值。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 透過媒體曝光、案例分享來建立品牌形象。</li> </ul>

## 第四章 政府推動銀髮產業政策之建議

### 4-1 標竿日本銀髮產業模式

日本是目前高齡人口比例最高的國家，為了因應高齡社會現象，其在很早即由政府率先提出相關因應對策，是全球最早啟動和發展銀髮產業的國家，再加上政策鼓勵使然，該國銀髮企業眾多且多元外，相對其他國家而言，其銀髮產業的發展也相對成熟。而身為目前全球高齡化現象最劇烈的我國，再加上與日本在社會和產業發展之背景有些許相似之處，因此期能從其因應高齡化現象，以日本發展為鑑，對我國銀髮產業發展提出參考建議。

從日本近數十年所累積在因應社會高齡化的經驗看來，該國由政府先著手實施高齡政策和立法的建置，導入介護保險制度和提出各項高齡社會對策，以作為銀髮社會發展之方向引導。日本銀髮生活和健康服務產業發展方面，在日本政府宣布高齡社會政策和立法的建置後，各類企業依據高齡者之特性和自有之能量所及爭相投入，並透過地域性的方式進行小規模的發展，例如由地方政府聯合民間資源、地方自治團體或組織、跨產學研等單位的合作、企業自行經營等模式，分別發展各種銀髮生活與健康服務，並藉由資通訊技術等的應用，建構較完善的服務模式和系統，強化服務的廣度和多元性，以及結合專業能量，提供消費者最適化的生活與健康服務。例如茨城縣日立市的「日立區產業支援中心」，聯合跨產學研單位的能量共同經營，根據個人健康狀態，調配符合個人健康之營養餐食或提供適當且安全的食材，此外，為了讓消費者方便，食材和餐食皆提供宅配到府服務，消費者還可透過行動裝置或個人電腦獲得營養指導、食材來源等相關資訊；而岩手縣遠野市的「健康促進網絡」，提供高齡者急性疾病預防、評估，並提供健康和運動建議和指導等服務，期能改善和促進銀髮者維持良好的健康生活習慣。

在生活與健康領域的銀髮產業發展方面，包括為了防止或減緩老化或失智，所推出的銀髮族益智遊戲，分別有個人掌上型遊戲機或多人互動型模式，即是考量高齡者有獨處之時，但也有與親友相聚互動的時光；學習成長服務方面，例如高齡族音樂課程或是電腦使用學習課程，則考量高齡者在視力、聽力、反應力的

逐漸退化等特色和需求，以及滿足中高齡族群融入社會脈動、增加與人互動管道之需求，因此特別將學習課程設計得容易入門上手，讓學習者可從獲得成就感中，更提高其學習的興趣和熱忱而此類產品和服務，不僅具有客製化及彈性，也具有市場區隔性。

銀髮送餐到府服務方面，目前提供此類服務的公司，除了結合營養專業依咀嚼及消化能力等個人需求、健康狀態、是否具有特定疾病與否等特性調配個人化適當餐食，以及建置完善的訂購系統和物流配送系統以有效完成配送到府服務外，為了讓消費者獲得安心，銀髮送餐到府供給者從源頭的食材安全把關，透過擇優與農民契作農作物，或是選用經安全認證或具安全永續的產銷履歷食材。而由於時下獨居或日間獨立在家的高齡者為數不少，因此建議此類廠商可再提供查看高齡者的健康狀態或關懷服務，甚至代購代送生活用品等服務。

由日本推動和發展銀髮產業之軌跡，可獲得幾項啟示，例如銀髮產業的推動，可由政府、企業、消費者共同參與，比較不易淪為由上而下單方向的推動政策，並可針對各年齡族群或目標族群之價值需求，分別訂定目標和內容，如此比較可能獲得成效，促進達到銀髮消費者的需求，還可作為企業發展銀髮產業之參考。

#### **4-2 我國銀髮產業發展方向建議**

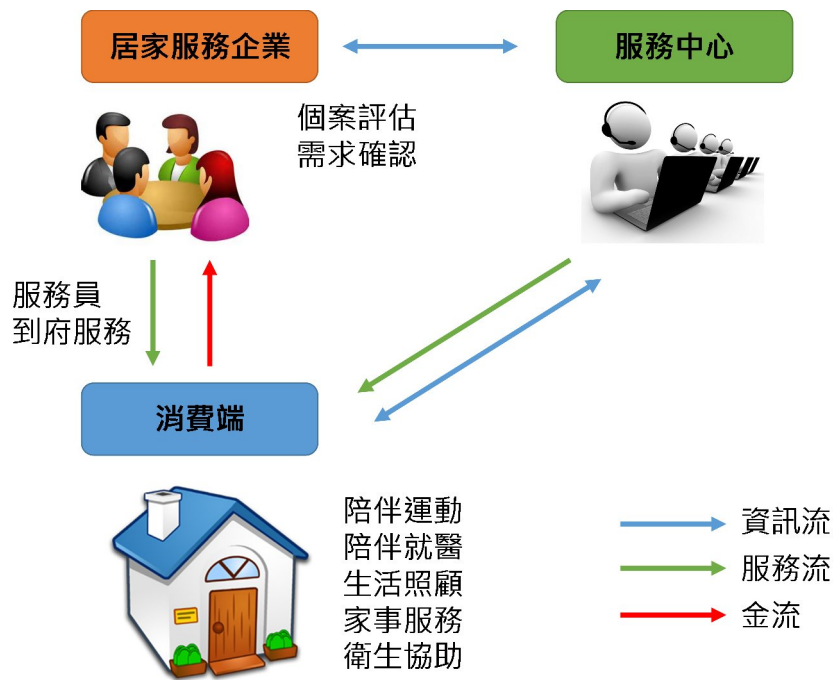
我國近期通過長照服務法，長照保險法已送請立法院審議，其適用資格對象以失能與否作為判斷，未來只要經醫生評估符合需要生活長期照顧者，即可採取居家式、社區式、機構住宿式或家庭式等照顧服務模式，需要多元化服務來滿足需求，建議政府也可以鼓勵民間發展銀髮服務產業，可鼓勵民間提供多元且精緻的服務，透過提供客製化的差異化服務內容，提供多樣化的收費方式供消費者選擇，提高付費意願，以滿足高齡者之需求及提升其生活品質。以下就各銀髮服務營運模式進行解析。

##### **1. 銀髮生活支援服務**

銀髮生活支援服務中，營業項目方面，居家服務業之營業項目包括：到府家事服務、到府生活照顧服務、到府個人衛生協助、到府陪伴、運動陪伴、休閒活

動陪伴、旅遊陪伴、就醫陪伴、...等。目前多以小型的民營企業和法人基金會為主體，少數為大企業集團所發展的事業群。服務對象除了高齡者外，還包括失能者或其他有居家服務需求者等。其中若以提供居家服務比例較高的法人基金會組織來看，其多以來自政府或社福機構補助為主要資金來源，所提供的自費服務佔比較少；而主要提供自費的居家服務之小型民營企業近年逐漸興起，目前以都會區為主要服務範圍，非都會區的居家服務提供者則主要仰賴法人基金會。整體而言，預計未來隨著居家服務需求的不斷成長，將逐漸邁向成長期，亦即深具發展潛力。

需求缺口方面，雖然政府每年大約新增培訓 2 萬名居家服務員，但實際在居家或社區提供居家服務的人數非常有限，因此，目前面臨專業服務人力嚴重不足，供不應求，需要政府培訓或授權專責機構進行人力培訓，產業目前具有建立產業供應鏈之需求，期能提高居家生活服務品牌知名度，並希望強化市場行銷拓展能力、與異業整合或合作能力，此外，還需要產業跨業媒合平台，並期能與社區資源和能量整合。而由於專業居家服務員的人力嚴重不足，有能力培訓人員的企業則希望其培訓的課程獲得政府認同，甚至希望其獲得專業居家服務員培訓認證資格，協助培訓居家服務所需之相關人才。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 4-1 銀髮生活支援服務業之服務示意圖

## 2. 銀髮餐飲服務

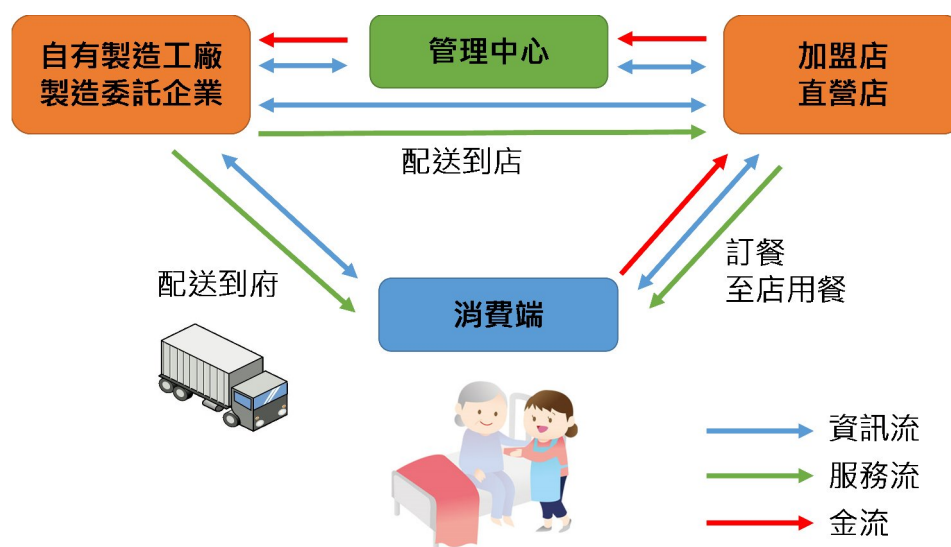
銀髮餐飲服務業中，目前多以小型的民營企業和法人基金會為主體，服務對象除了高齡者外，還包括失能者或其他有送餐到府或到社區或料理食材宅配之餐食服務需求者等。營業收入方面，目前來自政府或社福機構補助佔有相當比例的資金來源，自費服務部分也在業者的努力下呈現穩定成長，尤其是充分利用資通訊技術並建有實體和虛擬通路的企業。營運模式發展較成熟的區域為都會區，非都會區的餐食服務則仍屬於萌芽階段。預計未來隨著消費者對於送餐到府或到社區或者料理食材宅配等餐食服務需求的不斷成長，將逐漸邁向成長期，亦即深具發展潛力。

營業項目方面，送餐宅配服務業和食材宅配服務業之營業項目包括：依個人需求或健康狀態分別提供個人化的客製化餐食設計以及指定食材或調理套餐食材、並因應個人需求，提供自費的送餐或料理食材到高齡者居家或社區定點之服

務等。

經營概況方面，目前比較成熟的送餐宅配服務業和食材宅配服務業之經營模式通常已建立工作標準作業流程（SOP），並導入資訊系統以提升營運效率和減少錯誤，形成一個獨立的小規模營運系統，而為了永續經營，代表性企業通常會事先經過成本精算後，再進行價格的訂定，且售價與目前市面上的送餐價錢差異不大。此外，為了讓被服務的高齡者獲得心靈上的支持或關懷，有些企業則結合社區資源人力，希望藉由志工的力量，給予高齡者更多的人性關懷和服務。

需求缺口方面，目前此類企業急需與異業整合或合作，並希望能由政府或法人協助建構宅配服務產業跨業媒合平台，以及協助建置整合 IT 應用系統，和建立供應鏈體系等。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 4-2 銀髮餐飲服務業之服務示意圖

### 3. 銀髮健康照護服務

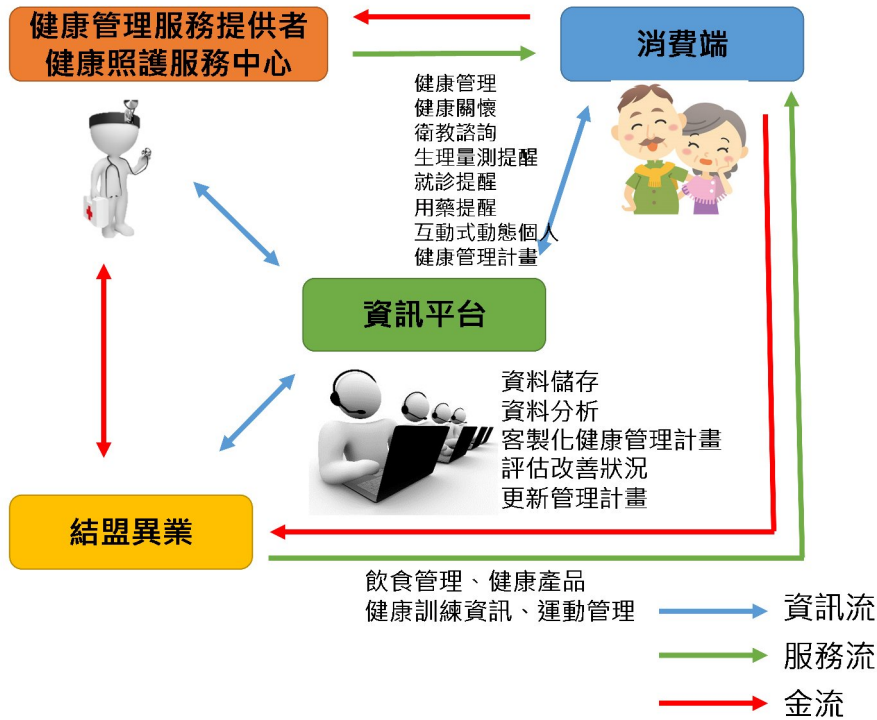
銀髮健康照護服務業中，目前多以中小型的民營企業為主體，除了健康照護服務本業，近年也有異業透過與異業合作或以企業集團自行發展的方式投入。服

務對象除了高齡者外，還包括具有健康管理或慢性病管理需求者等。營業收入方面，目前大多來自於自費服務部分。為了方便消費者可隨時隨地享有健康照護服務，此類企業多已利用資通訊技術進行服務整合並形成多元化的服務系統，在居家和社區的應用愈來愈普及，營運模式也愈來愈成熟。

營業項目方面，健康照護服務業之營業項目包括：提供智慧化的健康管理或智慧化的慢性病管理、運動管理、卡路里管理、營養餐飲管理、互動式健康照護服務和專業回饋服務、由專業人員提供之健康管理、慢性病管理等健康衛教或健康諮詢、健康關懷和提醒等。

經營概況方面，目前營運較佳者為可提供整合性健康照護服務的企業，且整合性愈高、所提供的服務愈多元者，愈能滿足消費者之個別不同的需求，也因此其所服務的消費群也愈廣，此外，如果能夠以同一企業集團或體系的資源和能力，並整合企業內外資源，或者透過異業整合以擴大服務能量，則可提供消費者更多元化服務。

需求缺口方面，目前此類企業需要政府或法人協助建立健康照護服務產業跨業媒合平台，以及協助建置整合 IT 應用系統，並希望與醫護專業進行合作和整合。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 4-3 銀髮健康照護服務業之服務示意圖

#### 4. 銀髮生活用品服務

銀髮生活用品服務業中，目前多以中小型的民營企業或以企業集團自行投入發展為主體。服務對象目前聚焦於中高齡者。營業收入方面，幾乎以自費生活用品的販售和服務為主要資金來源。除了實體通路和店面外，有些企業已設有虛擬通路，以方便消費者不出門即可購得所需之生活用品。有些企業還提供產品使用的指導諮詢、售後服務、到府安裝服務等。目前此類企業之營運模式趨於成熟，整體而言，銀髮生活用品服務業邁向快速成長期。

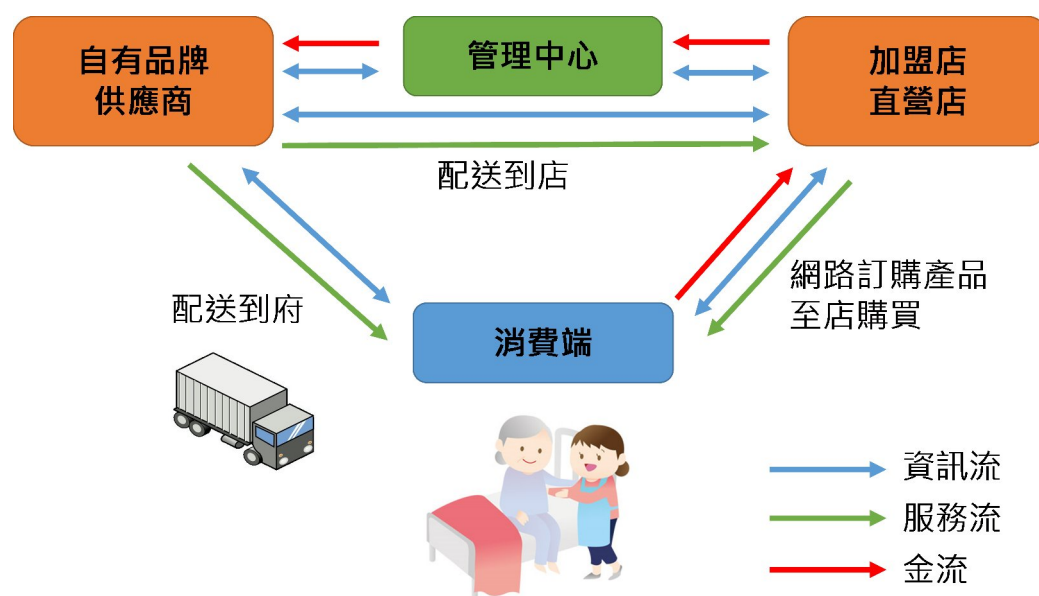
營業項目方面，銀髮生活用品服務業之營業項目包括：熟齡生活相關用品和養生保健用品，例如健康管理產品、運動休閒用品、健步行動輔具類、保健食品、舒壓保養、視聽溝通、清潔理容及居家用品等，以及專業人員到府安裝服務等。

經營概況方面，目前此類產業之主要產品範疇含括食、衣、行、育、樂、衛



浴、閱讀、健康保健等方面之銀髮生活服務產品，各相關企業並已逐漸形成企業形象和品牌形象，此外，為了方便有需求的中高齡族群主要目標客戶，可享有不出門即能享有選購所需生活相關用品之便利服務，目前比較具規模的企業通常除了實體通路和店面外，另設有與實體通路相同之專業諮詢與售後服務的虛擬通路，除了可增加服務範疇，也有助於增加營收。

需求缺口方面，此類企業希望其所提供的產品之符合中高齡族群需求的精準程度高，也將持續進行市場拓銷，並希望與異業進行整合或合作事宜以擴展事業版圖，也期待政府或法人協助建立銀髮生活用品服務產業之跨業媒合平台，以及協助建置整合 IT 應用系統，和建立供應鏈體系等。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 4-4 銀髮生活用品服務業之服務示意圖

## 5. 銀髮交通接送服務

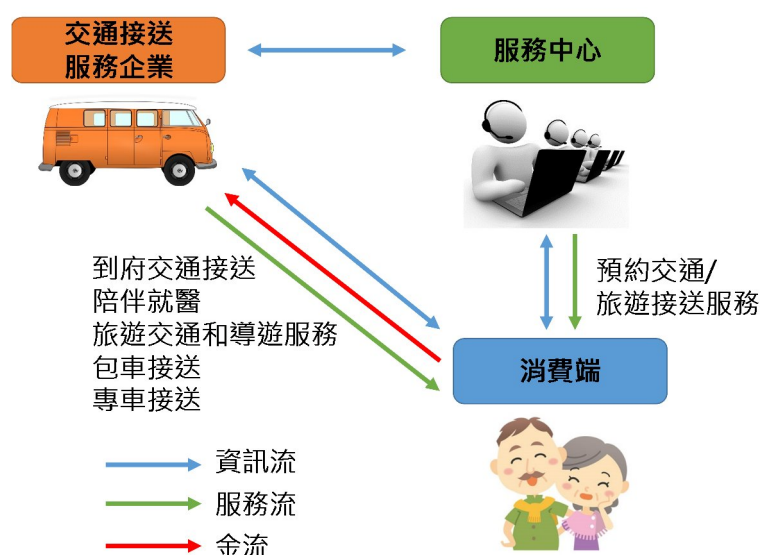
銀髮多元休閒業之交通接送服務中，目前多為中小型的民營企業。服務對象因應高齡化現象，特別針對中高齡之消費需求特性而提供個人化的貼心服務。營業收入方面，以自費的服務為主要資金來源。目前此類企業之營運模式趨於成熟，有些較具規模或跨區域服務的連鎖企業，已成功導入科技應用，建置完善的服務

網絡和管理系統，有些企業則也透過異業聯盟合作方式，形成多元的高齡服務網絡。整體而言，隨著消費者交通接送需求的快速增加，以及服務提供者的服務多元化，中高齡交通接送服務業未來將邁向快速成長期。

營業項目方面，交通接送服務業之營業項目主要為提供交通接送服務，包括到府接送、包車接送、專車接送、陪伴就醫、旅遊之交通接送和導遊服務等。

經營概況方面，此類較具規模的企業，已應用資通訊技術等科技產品建置完整的服務網絡和管理系統，甚至已應用衛星定位，提供消費者迅速且便利的 3G (GPS + GPRS + GIS) 乘車服務，還具 24 小時全天候衛星行車監控，紀錄車輛動態，提供安全乘車服務，塑造廣義的交通服務業之專業新形象，或者已具一定的經濟規模，足以跨進提供中高齡族群之交通、陪伴、觀光等服務。

需求缺口方面，此類企業希望與異業進行整合或合作事宜，以擴展服務的廣度和多元性，以及建立高齡者銀髮生活服務品牌，也將持續進行市場行銷拓展，並期待政府或法人協助建置整合 IT 應用系統等。



資料來源：工研院 IEK(2012)

圖 4-5 銀髮交通接送服務業之服務示意圖

對於臺灣銀髮服務產業的發展建議方面，對政府的建議方面，包括建立較完善的銀髮服務發展環境，例如整合資源完善相關配套的法規制度、協助企業跨業

合作以擴大服務或產品之整合程度、提供企業媒合平台或機制、培訓銀髮生活服務所需之相關人才、鼓勵人才專業分工及認證制度化、協助企業建立臺灣的銀髮生活服務品牌、提供投入銀髮生活服務產業所需之消費者需求、營運模式諮詢/輔導等相關資訊,未來可多鼓勵中大型企業投入並可多應用資通訊技術建置包括銷售通路和服務平台等,促進帶動銀髮生活服務產業快速發展。

對銀髮產業投入廠商建議,以體貼消費者需求之基礎,發展具人性化、便利性、無障礙性、感動、信任 and 安全感等元素之銀髮服務或產品,而在進行研發設計時,需留意不刻意強調“老人專用”,而可結合通用設計或人因設計,以增加高齡使用者的廣度和接受度,並可充分應用資通訊技術或行動裝置等,建構完善的服務網絡,以提高銀髮服務之便利性、服務網絡連結性、資訊即時性,建立如智慧生活服務網絡,還可考慮發展獨立且自助式銀髮服務,提高高齡者的認同感和參與感,甚至更進一步構思以需求出發的創新銀髮服務模式,以增加服務提供的廣度。

#### 4-2 建議與結論

1. 目前產業界普遍仍需更完善的消費端之需求資訊作為企業投入或前置評估投入與否之重要參考資訊,因此建議持續進行階段性的銀髮服務消費者需求研究,其研究結果不僅有利促進已具投入能力的企業之投入意願或積極鼓勵具投入潛力的企業參與,也可作為政府研擬銀髮產業相關政策之參考資訊。依據 IEK 對焦點團體的分析結果可知,不同區域的消費者因生活習慣的不同,需求有所差異,因此需進一步進行各區域的量化分析,透過觀察銀髮族群需求,發展適地化產品與服務。

#### 臺灣中高齡十大需求

	台北地區	高雄地區
服務需求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 送餐及宅配料理食材服務</li> <li>2. 家事服務</li> <li>3. 電話代關懷服務</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外籍看護/安養中心需求</li> <li>2. 獨居老人送餐服務</li> <li>3. 採買食材</li> </ol>

4. 到府接送與陪伴看診	4. 家人關懷
5. 自費健康檢查	5. 到府接送與陪伴看診
6. 娛樂需求，如社區活動	6. 娛樂需求，如社區活動
7. 國外旅遊	7. 國內旅遊，進香團式旅遊
8. 參加志工/社工活動	8. 健康保健資訊取得與產品購買
9. 多元充實的教育學習	9. 上下樓梯、防盜等安全防護需求
10. 防火保全防盜等安全需求	10. 健康/藥物/治療諮詢管道服務

2. 銀髮服務相關產業之發展，仍需政府持續以洽談、輔導、媒合等方式，讓潛力企業更深入瞭解銀髮服務之發展的必要性和相當可觀的發展潛力，以吸引相關企業投入，使之成為銀髮產業發展之主力，帶動相關產業發展，促進形成具有經濟規模和營運效率之銀髮服務的營運模式，達到與消費者共創多贏局面的目標。
3. 促進產業聯盟形成，透過分享交流促成合作，有利於整合性服務模式的推動。目前銀髮產業多以自有核心能力進行營運，跨業整合性仍待強化。從需求觀點來看，臺灣中高齡族群的需求相當廣泛，和個人生活型態行息息息相關，因此無法朝大規模、同質性的解決方案發展，而是需要更多的彈性與多元化，因此需要更多廠商積極投入來協助創新產品或技術的開發，提供不同的解決方案。建議鼓勵企業投入也和其他異業密切合作，進一步可透過組成業界聯盟的方式，吸引各種有興趣投入銀髮服務產業的業者投入，透過分享交流來掌握合作機會與商機，並發展具有高度整合和系統化的服務，不僅可加速廠商投入時程，也可以促成整合性廠商成形，提供整合式服務。
4. 透過 ICT 服務整合與單一窗口資訊服務的建立。高齡服務產業之發展潛力很大且具有成長空間，以創新服務模式帶動高齡者自主消費，和多元的銀髮商品與服務發展，隨著更多的各式業者加入銀髮服務產業，及高齡者面對解決方案的需求，整合式解決方案將是未來的趨勢。對於消費者透過

單一窗口可獲知相關資訊與選擇符合自己需求的解決方案是很重要的；業者也可透過此單一窗口，作為串連解決方案的平台，提供金流、物流、資訊流等方案，以整合型方案創造更高的效益與營收。