

銀色風暴，不老契機

破框思考，改變少子 高齡客群掌握商機

作者／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 高雅玲 (MIC)

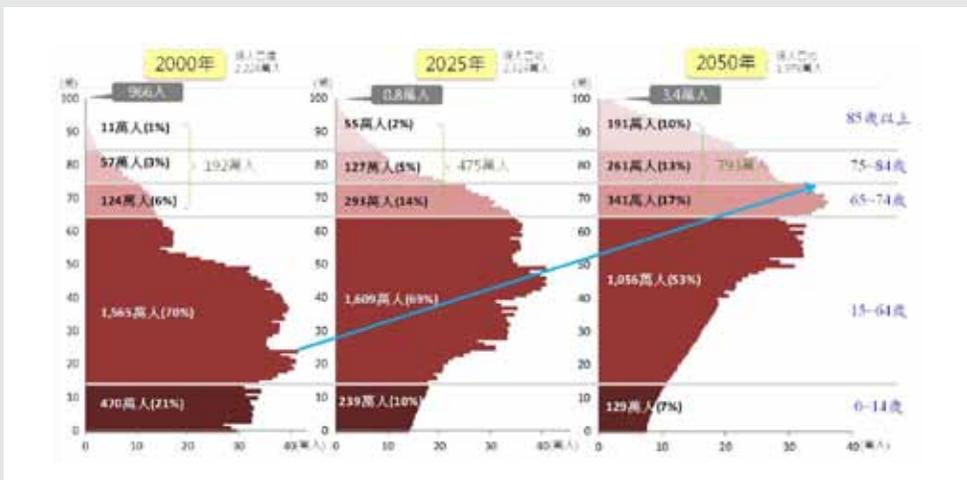
管理大師彼得·杜拉克曾說過「人口結構改變」、「知識經濟興起」與「經濟全球化」並列為未來 50 年影響世界經濟發展的三大趨勢。人口與經濟發展息息相關，它意味著消費市場的規模，也隱含著勞動力市場的供給。

少子、高齡與長壽

2013 年，人口學領域最重要的大事之一莫過於中國大陸廢除「一胎化政策」，開啟中國計畫生育的另一個篇章。1949 年戰後初期臺灣約有 739 萬人，鄰里街道隨處可見「反攻大陸、增產報國」的標語；之後隨著戰後嬰兒潮的出現，1958 年人口突破 1,000 萬人。因此，政府自 1964 年 7 月開始推行家庭計畫，至 1990 年 6 月才宣告終止。

於此 26 年期間，臺灣的人口自然增加率從 1964 年的 28.84，降至 1989 年的 10.57，比預定的 1989 年目標值 12.5 還要低。臺灣的推行績效曾獲美國人口危機委員會 (Population Crisis) 評選為 1987 年、1992 年及 1997 年全球 95 個開發中國家的第一名，臺灣的家庭計劃

圖 1. 臺灣百年人口總數變化



資料來源：主計處（2000）「人口普查」、經建會 2010「2010 年至 2060 年臺灣人口推估 - 低推計」，資策會 MIC 整理，2012 年 10 月



也常被喻為「人口奇蹟」。然而，在政府有計畫的深耕與推廣下，臺灣的生育率已於 1984 年跌破人口替代率 2.01 的水準。

根據內政部的統計，2012 年國人的平均壽命達 79.51 歲，男性為 76.43 歲，女性為 82.82 歲，兩性平均壽命與前一年相比增加了 0.36 歲，男性增加 0.47 歲、女性增加 0.19 歲。平均壽命的延長促使人口結構轉型，根據經建會的資料觀察臺灣人口結構的變化趨勢，可以發現從 2000 至 2050 年間老年人口持續快速增長，從 192 萬人增加為 793 萬人，其中又以 85 歲以上的老年人數增加幅度最大，從原先的 11 萬人（占總人口 1%）增加為 191 萬人（占總人口 10%）。反觀 14 歲以下的青年族群，則是由 470 萬人（占總人口 21%）減少為 129 萬人（占總人口 7%）。在人口數量如此的消長之下，政府或企業除了苦思因應對策與評估衝擊外，又該如何積極面對呢？

人口數量與組成的轉變也帶來消費市場值的變化。所謂的少子化，意味著新生兒數量的減少，新生兒、幼童等相關市場首當其衝受到影響。長壽與高齡則使得銀髮族的需求逐漸浮現，高齡死亡人數亦逐年增加，相關需求如長期照護、遺產規劃、臨終關懷、乃至殯葬等。同時，於少子、高齡的兩相影響下，家庭結構的轉變也改變了消費市場的需求，每戶平均人口數由 1998 年的 3.44 人降低至 2012 年的 2.85 人，當家庭成員數逐年減少，家庭功能也逐漸式微。

長壽與高齡的轉變則使得銀髮族的需求逐漸浮現，高齡死亡人數亦逐年增加，相關需求如長期照護、遺產規劃、臨終關懷、乃至殯葬等。

年齡，靈不靈？

根據教育部的資料顯示，2010年國人的平均受教育年數為16.2年，低於南韓（72年）、美國（16.8年）、英國（16.4年），高於法國（16.1年）、日本（15.3年）。若以6歲入學做推算，受教育16.2年，約當於大學畢業22歲結束求學生涯進入職場。相對於戰後貧困的年代，人們若有機會讀完小學、中學，在鄉里便已是值得慶賀的喜事，15歲投入勞動市場更是家常便飯，17、18歲則已成家立業，肩負起家中的經濟重擔。因此，過去將「14歲以下」界定為需要受扶養的幼年人口；然而，相較於今日，15歲投入職場的情境似乎與現實有一段落差。

在許多人看來，60歲或65歲從職場上退休似乎天經地義，參照各式國際數據資料庫、研究報告、法規、保險等的定義，經常以60或65歲為跨入高齡的門檻。事實上，將「65歲」界定為「高齡」乃出自於一百多年前德國宰相俾斯麥的想法，有「鐵血宰相」之稱的俾斯麥當時正準備推動退休金制度。倘若將年齡設定過低，國家的財政負擔太大，

風險很高，因此俾斯麥決定把可領退休金的年齡訂為65歲，遠遠高於當時德國人的平均壽命48歲。現今，老化程度較高的歐洲國家為減緩社會福利成本不斷膨脹所引發的國家財政危機，在金融海嘯後陸續計畫提高法定退休年齡，譬如：希臘從61提高到63歲、西班牙從65到67歲、法國從60到62歲、英國從65到68歲，而亞洲國家也緊追在後，南韓於2013年4月修法通過強制退休年齡由57歲延至60歲，馬來西亞則在同年7月也決定由55延至60歲，新加坡則正研議由65提高至67歲等。今日的銀髮族不僅平均壽命延長，健康狀況也比前一個世代的老年人來的硬朗，在衛生環境改善、醫療技術進步，以及醫護資源的協助下，許多國家的國民平均壽命都超過75歲，甚至邁向80歲大關。許多人雖然年過65歲，依然身強體健，思路敏捷，做起事來比年輕人還要俐落。由此看來，以65歲為老年的起點年齡似乎有失公允。

因此，若打破過去0~14、15~64、65歲的三階段

圖2. 三階段年齡層之人口數量比較



資料來源：經建會，中國民國 2012 年至 2060 年人口推計報告 (2012)，資策會 MIC 整理，2013 年 12 月

年齡（幼年人口、青壯人口、老年人口）區隔，同樣工作 50 年的時間，改以 0~22、23~72、73 歲的三階段年齡做區隔，則會發現所謂的老年人口大幅減少，受扶養的幼年、青年族群隨之擴大，主要的勞動力階層則是呈現延後萎縮的情形，也可因此重新定義少子、高齡、勞動力缺口等問題，並可稍稍獲得改善。

新區隔、新定位

所謂的「市場區隔」(Market Segmentaion)，談的是將市場需求相近似的消費者或族群歸類在一起，建立起許多小市場，而這些市場之間存在著某些不同的傾向。由前述可知，將年齡重新劃分，便可用不同的觀點思考人口轉變所帶來的課題，對於一般企業而言，也是如此。

以高齡化嚴重的日本為例，許多日本企業都由重新定位市場區隔開始，改變自己的服務模式與內容，進而開創出許多新商機。

羅森便利商 (LAWESON) 便是一個成功的例子，成立於 1975 年的羅森便利商店為日本目前店舖覆蓋率最高的連鎖便利商店，他們打破過去以年齡層劃分消費族群的方式，將消費族群分為女性、高齡者、單身者、家庭主婦等不同的新興分眾市場。羅森便利商店開發「Store 100」的系列商品，販售小分量生鮮食品，滿足少子化、高齡化與單身者的家庭餐飲需求。同時為迎合上班族女性的需求，改建部分店面為「育兒便利商店」，加大便利商店的店舖面積 1.5 倍左右，讓推著嬰兒車的母親也可以進入店內購物，並於二樓增設托育空間，聘請專業褓姆與看護師，協助母親照料幼童。

YAMAHA 音樂教室則是重新定位消費客群，他們改變過去以 4~8 歲小朋友為主要授課對象的策略，轉為開設銀髮族專班，擴大客群，除可彌補銀髮族幼年時無法學琴的遺憾，亦可增進老人社會參與及人際互動，預防老年痴呆等疾病。後來許多日本的才藝班也隨之跟進，甚至連以女性為主的烹飪教室也開始招收中高齡男性，教授簡單的健康料理技巧，讓他們在喪妻之後可以自己料理三餐，做出記憶中的家常菜餚。

除了個別企業重新檢視自身的資源，調整目標客群與定位之外，地方產業與在地商圈的發展也有類似的情形。日本的巢鴨商圈便是一例，位於東京都豐島區的巢鴨商圈，不僅基礎建設刻意營造友善老人的街道環境與空間藝術，商圈裡的店舖也以實際的行動體貼老人，設立較大文字的價格標示、免費出借廁所的指標，以及提供暫時休息用的座椅等吸引年長消費者。

同時，商圈裡亦販售許多老年人年輕時期的產品（如 50 年代的錄音帶等），讓他們回憶過去的歡樂時光，進而逐漸形成日本老年人的聚集地。巢鴨商圈每日平均來客數約 2 萬人，假日 3 萬人，若遇到年度佳節，來訪人數更高達 15 萬人，估計年來客數高達 800 萬人。此商圈形成之後，除帶動地方經濟發展外，亦帶動高齡就業，提供年長者退休後重新貢獻社會的機會，活絡地方經濟。

儘管許多人認為「老年世代將主導未來，然而臺灣的社會制度與經濟層面都尚未準備好」，對高齡社會的來臨抱持著悲觀的看法。但是，面對無法扭轉的人口結構變遷，藉由新市場區隔的切割與新市場角度的觀察，或許可找出新的商機，開創另一片新天地。