

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



英特爾執行長 紀辛格

戰勝

負人口時代

它是台灣未來10年最大變數！
宏碁、聲寶、桂冠搶先賺到商機

英特爾攻晶圓代工
搶台積電生意三大盤算

中興保全做智慧城市
怎衝出營收淨利上市新高？

借鏡荷蘭《前進北斗》每月省稅補助僅兩千，不靠撒錢怎救生者著幸
人口「生不如死」，台灣縮小中！
翻身最會生小鎮？
鴻海、勤業、雲朗「各企業對抗今年化總招 如何打逆風」幸福感



下載商周App
閱讀得點換好禮

1742



2021.4.5-2021.4.11

定價110元 優惠價99元

戰勝負人口時代

它是台灣未來10年最大變數！

北斗從快滅鎮翻身最會生小鎮，荷蘭不只靠撒錢撐住生育率，國安危機當前，企業留才絕招公開！

製作人●劉佩修 文●馬自明 攝影●郭涵崙 編輯●陳庭璋 設計●N

2031年，勞動人口將呈現負成長

2034年，台灣每2人有1人超過50歲

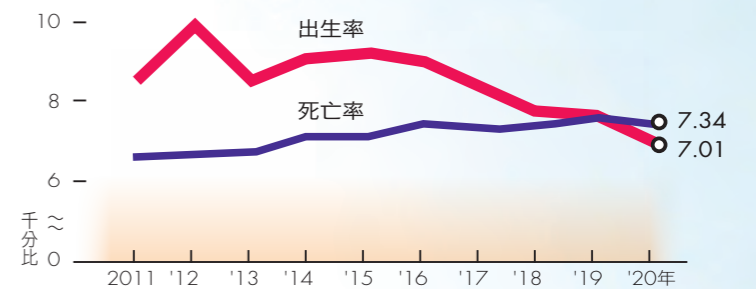
2050年，失智症變國民病、火葬場不夠用



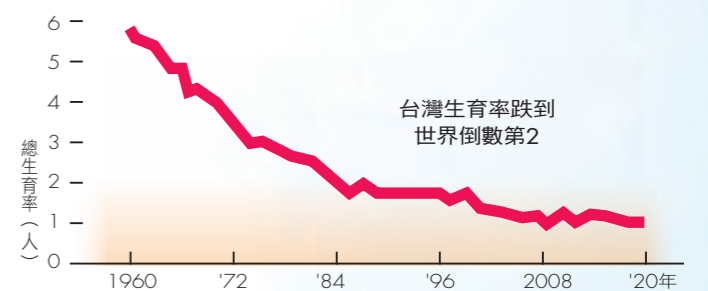


人口負成長來臨， 衝擊台灣勞動力！

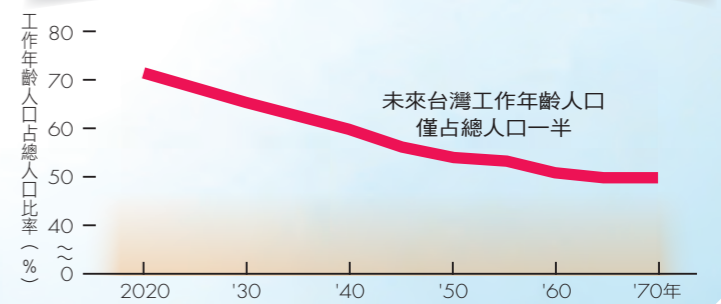
死亡率首度超越出生率



生育率掉了8成



工作年齡人口占比快速下滑



註：工作年齡人口是指15~64歲的勞動人口
資料來源：內政部、國家發展委員會 整理：馬自明



我

們一直在說全球生育率正在下降，但有人也許會問：下降又怎麼樣？

誰在乎未來幾十年後的世界會怎麼樣？它對我今天的生活有什麼意義？答案是：它意味著一切。——《空蕩蕩的地球：全球人口下降的衝擊》

這一切，從寧靜開始。

我們來到台灣生育率最低的区域，台南楠西區。

午後，一切靜悄悄，就連主要街道也寧靜無聲，偶爾有老人駕駛電動代步車經過，又迅速恢復安靜。只有廟埕前，有人聘請布袋戲團演出，少年郎操弄著戲偶，台下卻幾乎沒有觀眾。走進幼兒園，也因

小朋友不多，沒有應有的喧嘩。

時光彷彿停滯。

這裡靠近曾文水庫，號稱「水果之鄉」，盛產楊桃、棗子。它曾經繁華，但因產業受限，年輕人紛紛離家，當地育齡婦女生育率跌破一，幼兒園的孩子，到了國小就學年齡，也紛紛隨父母移至他鄉。



台南楠西區。人口老化、低薪循環，讓年輕人逃離

楠西社區裡，年輕人、孩子笑聲很稀有，偶爾看到爺爺牽孫子上幼兒園，爺爺卻說，過幾年，孫子可能又會離開這。

年輕人願意留在這。

她說，楠西除了種水果、製果乾外，幾乎沒有其他產業，平均收入極低，只有約兩萬元到三萬元。當年輕人在這看不到未來，便移居他處，留下來的育齡夫妻，也不太敢生小孩。

我們好不容易看到，一位七十多歲伯伯，牽小孫子上學。細問才知，他的女兒、女婿皆居住在日本，因疫情，先把孩子留在这，再過幾年，又會離開楠西。

「重陽節辦活動，老人家就來了七百多位，但整個里不過才兩千人啊！」楠西社區發展協會理事長王安邦說。他努力想讓農產升級，但青年夥伴不夠，孤掌難鳴。

這形成惡性循環。高齡化讓升級創新更加困難，老人家的創造力、活力有限，只能守著傳統農業，無法創造新就業，提高人均所得；低收入則加速年輕人逃離，勉強留下的也因看不見未來，不想積極生養下一代。

生育率遠低於1.5警戒線

經濟力、勞動力及醫療體系面臨挑戰

楠西的低薪、低生育率、高齡化，很可能是台灣未來縮影。

我們正陷入這場寧靜危機。

國家發展委員會的數據顯示，台灣去年

總生育率估計不到一，這數字在全球排名倒數第二，只小贏韓國。這代表台灣育齡婦女，一輩子生不到一個小孩。生育率需要二·一以上，才能避免在世代更替時，人口總數下滑。

台大社會系教授薛承泰更指出，生育率至少須維持一·五，若跌破這條「警戒線」，將陷入「低生育陷阱」，不容易再爬出來。掉入陷阱後，長年皆維持超低生育率，國家的經濟活力、勞動力供給和醫療體系等，都遭逢巨大挑戰。

台灣已經掉入「低生育陷阱」中。去年，台灣的出生人口創歷史新低，死亡人數超越出生人數，生不如死，邁入人口負成長循環。

推估十三年後，每兩個人就有一人超過五十歲，到二〇五〇年，死亡人數是出生人數的三倍。二〇五二年，台灣人數將跌破兩千萬人大關，成為又老、又小的國度（見第五十四頁表）。

「人口減少不是短期現象，很難看到回升，」中央研究院研究員林宗弘表示。根據內政部最新統計，今年一月、二月的出生人口，皆創下同期歷史新低，年減幅度達雙位數，低生育率失控火車往山谷下墜。

這是人類發展史上，極為特殊的情況，

劉麗燕是土生土長的楠西人。她指出，三十年前，小學可以開八個班，但現在勉強只能開兩班，現在她在楠西擔任幼兒園園長，小孩子只剩三十多位，因為「沒有



彰化北斗鎮。小孩變多，商機也來了

以肉圓聞名的小鎮北斗，藉重新定位，近2百位幼童重回這裡上幼兒園，附近不但開了麥當勞，肯德基也開了。

但極可能變成新常態。

人口減少不好嗎？著有《未來年表》、日本《產經新聞》評論委員河合雅司以日本為例推估，在經濟面，它將發生一連串的狀況：勞動人才不足，IT開發延滯，自動化速度追不過人口老化速度，經濟停滯甚至倒退。

企業因員工高齡化，失去創新與活力，資深員工人事費用高，加上退休金提撥遽增，導致企業經營陷入苦戰。

生育率是年輕人幸福感指標 扶養比變重，自然更不想生孩子

員工爆發離職潮，以照顧失智症父母，因為老人院不夠且太貴。年輕員工變少，中年員工離職，雙重夾擊，企業用人雪上加霜，零售通路需要一定顧客人數才能支撐，少子化使得超市、美容院、餐廳、食品零售，甚至郵局、銀行，因顧客消失，一一關門，尤以非都會區的鄉鎮最嚴重。

同樣情況可能發生在台灣。
國發會預估，到二〇三一年，台灣勞動人口將呈現負成長。去年，

二是這群三百萬中高齡勞工陸續退休，總退休金支出恐怕達數兆元，幾乎等於台積電的十年淨利。

年輕人肩頭的擔子也越來越重。從去年的四·五人養一位老人，到四十年後，每一位三位年輕人扶養一位老人。除非年輕人薪資高漲，否則許多家庭養老人或養小孩，只能二選一，社會資源分配也會面臨艱難選擇。

這將大幅降低年輕人的幸福感和希望感。其實，生育率高低，反映年輕人對未來的想像，假設自己過得很辛苦，對未來悲觀，就不想讓下一代陷入同樣困境。也因此，生育率就像幸福溫度計，在已開發國家中，通常幸福度高，生育率就不致跌破危險水位。

例如，聯合國公布的《世界快樂報告》，前五大的快樂國家如芬蘭、丹麥、荷蘭等國，皆是已開發的先進國家，生育率均守

台灣五十歲以上到六十四歲以下的勞動人口，總數已超過三百萬人，占就業人口近三成。
而且，這群勞動主力，預計在十五年內，全部退休。
企業將面對雙重壓力：一是擔心不易招募到年輕人才，企業規模難以再擴大；

未來人口危機預想圖：每2人有1人50歲不遠了

爆發期

2020 死亡率大於出生率，總人口開始減少
預估效應：企業準備搶人

2025

10個人裡有2個是老人，進入超高齡社會
預估效應：

2028

18歲人口減少40%
預估效應：
● 勞工保險即將破產
● 因搶人才，個人薪資提高、退休年齡延後

轉型期

2034

台灣每2人，有1人超過50歲
預估效應：照護人力嚴重不足，運用AI等科技協助看護

2040

台灣工作年齡人口數，剩下不到60%
預估效應：
● 便利商店不再到偏鄉設點
● 無人機外送普遍
● 工廠全面自動化

適應期

2050

死亡人數是出生人數約3倍
預估效應：
● 失智症成為國民病
● 火葬場不夠用
● 政府醫療支出大幅增加
● 生技技術突飛猛進

2052

台灣人口跌破2千萬大關
預估效應：
● 空屋增多
● 老人壽命達85歲以上且持續工作

資料來源：國家發展委員會、失智症協會
整理：馬自明

住一、五水位，不像排名較中後段班的台灣或韓國，跌破一以下。

這項調查的快樂指標，包含薪資、社會支持、社會信任、健康、貪腐程度。排名前面的國家，不但平均薪資高，社會支持系統也強，年輕夫妻育兒最重視的住房、教育、休假問題上，給予最多支援。

北斗奇蹟：11年前嬰兒數驟斬 如今從差點滅鎮變彰化生育率第一

少子化是台灣政府現階段最苦惱的問題，總統蔡英文今年三月便表示，要兌現「零到六歲國家一起養」承諾，預計每年花一千億元照顧孩童。但台灣生育率已經太低，能有多少具體成效，尚未可知。

那麼，台灣還有逆轉的可能嗎？
我們蒐集台灣總共三百六十八個鄉鎮市區數據，雖然大多數的城鎮，都在低生育率徘徊，但也有的城鎮，從本來人口凋零，近年竟逆勢增加，生育率高出台灣整體平均。

最經典的是彰化北斗鎮，台灣西岸生育率最高的小鎮。

我們來到這裡，聽見跟楠西迥然不同的熱鬧聲音。麥當勞、肯德基插旗，小吃街消費者絡繹不絕，工地建築聲響不斷，幼兒園數百名孩子，看見記者到訪，吱吱喳喳

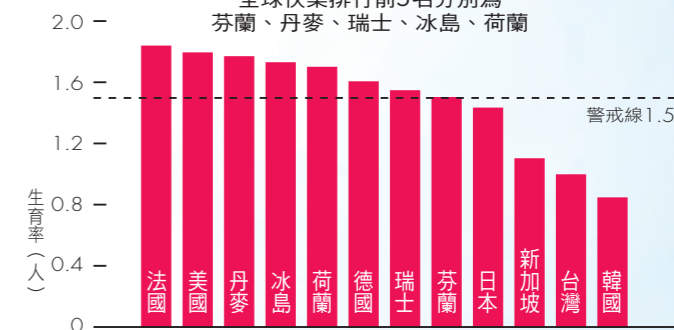


半個大安森林公園大，可從幼兒園念到高職

北斗鎮內建立台灣最迷你的「文教區」
從幼兒園到高職，只隔一條街，下課後湧現滿滿人潮。

快樂5國生育率守在1.5， 台韓敬陪末座！

全球快樂排行前5名分別為
芬蘭、丹麥、瑞士、冰島、荷蘭



註：生育率1.5為警戒線，1.5以上有拉升可能，1.5以下將掉入低生育率陷阱
資料來源：聯合國、Knoema、國家發展委員會 整理：馬自明

噓的歡鬧不停。

北斗鎮以肉圓聞名，也是座老城鎮，因交通便利，約兩百年前，被稱為「二府二鹿三艋舺四寶斗（註：北斗舊名）」，但，時過境遷，附近的員林蓋起火車站，北斗鎮人口流失，逐漸沒落。

二〇〇〇年，北斗鎮人口逾三萬人，新生兒一年約五百位，但是十年後，新生兒數量接近腰斬。「看到這個數字，我差點以為我們快要滅鎮了！」北斗鎮鎮長李玄在說。

北斗鎮公所二〇一一年稅收等結餘，只

有四千多萬元，想蓋幼兒園等公設，皆捉襟見肘。

不過，最新的台灣人口統計年刊，北斗鎮總人口不減反增，二〇一九的生育率谷底回升，達一·四五，居彰化縣轄下的六鎮冠軍；新生兒總數較十年前成長近五成，且占全鎮人口的比率，也跳升至彰化各鎮第一。

先放大優勢！讓年輕人肯留下

推廣美食街、辦小吃饗宴吸引遊客

現在，這座窮小鎮，年結餘破億元，翻了兩倍不止。人來了，商機也來了，鎮上交流道旁，開了麥當勞，去年肯德基也開張，年輕顧客絡繹不絕。

北斗鎮怎麼蛻變的？

他們的第一步，是找出北斗鎮的優勢，讓年輕人願意留在北斗，甚至其他城鎮居民，包括田中工業區、和美工業區的上班族，也願意搬到北斗住，形成「白天到鄰鎮上班，晚上回北斗休息」的定位區隔。

北斗鎮不若鄰近的田中鎮，有好山好水，可以舉辦馬拉松，刺激地方觀光經濟；它面積小，也不像和美腹地廣大，可以開發大型工業區，帶動地方就業。

於是它發展美食街，讓鄰近工業區下班的年輕人，可回到這裡休息、玩樂。鎮公



對抗少子化，關鍵是年輕人幸福感

在台灣老人用的代步車，恐怕賣得比嬰兒車好！
如何提升生育率，是台灣政府的頭痛問題，要扭轉，得先讓年輕人能安心生養。

所帶頭辦「寶斗宴」，把肉圓等小吃集合，吸引上千名遊客參與。

吃的有了，還差住的。北斗鎮住宅老舊，他們進行市區規畫，騰出土地，蓋新住宅。我們繞了北斗鎮一圈，幾乎五分之一的土地都在蓋房子，每坪價格約是台北三分之一至五分之一。

而且，透過市區規畫，北斗鎮公所主任秘書陳世麟指出，他們可以從建商收取地價稅，還有房屋稅等，再利用這筆稅收，提供生育禮金，每位出生的小孩可拿到一萬元，雙胞胎拿六萬，比鄰近城鎮更高。

再集中資源！整併幼兒園、文教區 一條街能讓孩子從2歲一路讀到18歲

第二步，它要讓育齡族無後顧之憂，提供良好教育環境。

原來鎮內的六所社區幼兒園成立四十年來，牆壁還長滿青苔。「我剛派來這當老師，設定幼兒園位置，結果導航到偏僻的老房子，我嚇了一跳，以為走錯了！」現任彰化聯合幼兒園園長陳燕姿說，當時幼兒園只有她一位老師，照顧十多位幼童。

鎮公所把六所社區幼兒園，整併為一所聯合幼兒園。「這個鎮都沒幾個小孩了，幹嘛還要設（這麼多）幼兒園？」他們認為，沒有好的幼兒園，年輕人不會願意

把小孩留在鎮裡，不如將資源聚焦運用。

新的幼兒園位在北斗鎮的「文教區」內，讓國小、國中和家商，全只隔一條街，小孩可在半個大安森林公園的範圍內，從兩歲讀到十八歲。

不到一年時間，這幼兒園托育的幼童數增加至近兩百人，是過去社區幼兒園總和的兩倍；而且鎮內的總托育人數也從六百多位，增加至八百多位，幼兒園老師也從個位數，增加至約十四人，成長將近一倍。

新增人口帶動商機，就業也會跟著改善。北斗麥當勞的年營業額，位居全台前茅，麥當勞北斗中山餐廳洪慧珊說，他們雇用將近五十位員工，清一色都是北斗鎮鎮民。

北斗鎮扭轉人口凋零的命運，是先從特色定位開始，創造有利生養的環境，進而提高稅收，將資源用在刀口上。有了安全感、未來感，於是能把負向循環，轉變成正向循環。

要抵擋少子化潮流的對策，砸錢補助生育，只是其中一環而已，更重要的是，要讓年輕人有社會支持，敢夢想未來，願意養育下一代；無論是台灣或國際，許多案例告訴我們，啟動上述正向循環，才是根本解決之道。

拚幸福感比撒錢有用！

學荷蘭救生育、別像韓國掉地獄

年 輕人不婚不生，不只是台灣的問題，是全球的問題。

將出生人數抵消死亡人數，總生育率應在二以上，才會維持人口平衡，但許多國家都沒有達到該標準。美國去年總生育率為一·八，歐洲代表國家如德國為一·六，而亞洲例如日本，更只有一·四，已經跌破「一·五」的警戒線。不論美國或日本，各國都把低生育率視為大事，投入大筆的預算或改革，與之對抗。

但，有的國家卻能穩住生育率，例如荷蘭，近三十年來，都維持在一·五以上，未再明顯下滑；有的國家生育率卻頻頻破底，如韓國，從三十年前接近三，到如今連一都不到。

荷蘭、韓國，這兩個國家差在哪裡？答

案是「快樂感」。

根據聯合國最新《世界快樂報告》，衡量各國財富、社會支援系統、健康等指標，荷蘭是全球第五快樂的國家，韓國則排名第六十二。

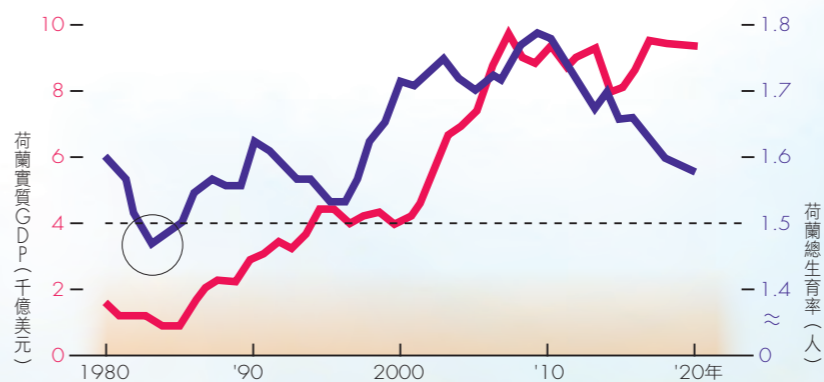
再看全球貧富差距，荷蘭貧富差距小，以基尼係數觀察，它在歐盟國家排名第六低，僅次芬蘭、比利時。但韓國的貧富差距卻非常嚴重，在經濟合作暨發展組織（OECD）三十五個成員國裡，差距之高，僅次美國。

韓國生育率全球最低！

貧富差距、升學壓力讓他們不敢生

韓國民眾有多不願意生育小孩？韓國生育率去年降至一以下，全球倒數第一。牛津大學教授、人口學家柯爾曼（David

荷蘭經濟持續成長，生育率挺在1.5以上



註：總生育率1.5%為警戒線 資料來源：世界銀行 整理：馬自明



■荷蘭實現教育普及化，面積雖小，但有約7千所小學，父母送小孩上下學，騎腳踏車只要5分鐘。

Colleman) 示警，若韓國不改善，可能成為「地球上第一個因人口減少而消失的國家」。

韓國經濟成長率去年僅衰退一%，是OECD最高，人變少，經濟照樣成長，那有什麼關係？「少子化的衝擊，不是一

朝一夕的，」中華經濟研究院副院長王健全表示，少子化意味著人才減少，且無人扶老，長期而言，國家競爭力將流失。

韓國政府已將少子化視為「國安危機」。《朝鮮日報》指出，韓國政府在二〇一六年至二〇二〇年，在少子化對策已投入將近兩百兆韓元（約合新台幣五兆元），這筆錢，幾乎快追上韓國同期國防預算。

國安等級的鉅額投入，卻不見成效，最根本的原因，是年輕人快樂。

儘管韓國經濟持續成長，所得分配卻日益不均，青年失業率是平均失業率兩倍以上。根據最新統計，韓國二十歲到三十歲的青年失業率達一成，許多人想逃出壓迫感強的「地獄朝鮮」，卻因收入低或失業而寸步難行，自己都顧不好，要生養孩子簡直是天方夜譚。

「（韓國）薪水貧富差距很大，沒有進入大企業，就準備領低薪，」長年在韓國居住、著有《衝吧！台灣人的地獄韓國求生記》作者Eric舉例，三星員工年薪約新台幣數百萬元，其他中小企業員工，只約領六、七十萬元。

六、七十萬元的年薪，在韓國大城市寸步難行。首要關鍵，韓國不但房價高，房租也貴，同樣市中心的房型，租金比台北

高出三成到五成，而且租房規則特殊，要預繳一大筆「保證金」，約是房租的十倍以上，不利剛踏出社會，身上沒積蓄的年輕人。

年輕人不敢生養，另一個關鍵原因，竟是孩子的補習費太貴！

為了不輸在起跑點，從國小到出社會，都在補習，圖書館、K書中心幾乎二十四小時人流不息，而每個月的補習費，少則新台幣三、四萬元，多則十幾萬元。在韓國從小學讀到大學，估計要花三億韓元（約合新台幣七百五十萬元）。

而韓國房價最貴的地段，也不見得是市中心，而是高級學區附近，例如盤浦洞，約三十坪的公寓，要價新台幣四千多萬元，連小學生都會比較，對方家住哪個區域，藉此判斷對方家庭地位。

住不起，也養不起，國際金融機構（IIF）統計指出，去年年底，韓國家庭債務金額占總體經濟規模（GDP）超過一〇〇%，在OECD主要國家中，位居第一。

家庭債務，比起英國、美國、日本等都高，這正是導致生育率低落的關鍵。

韓國政府補助的確不少，懷孕了有祝賀金，達新台幣二萬五千元，而一歲以下幼兒，每月還有最高新台幣一萬三千元津

貼。不過，「債務就像大海，政府的補助是一滴水而已，怎麼敢生呢？」Flour說。台灣與韓國的情況，像照鏡子般相似。台灣的家庭債務比重超過九成，遠超全球不及七成的平均值，同樣辛苦。

荷蘭經濟及生育率雙成長！

廣設社會宅、國小，讓孩童機會均等

那麼，面積跟台灣差不多的歐洲小國荷蘭，為何能守住生育率？



■韓國補習風氣盛，從小學開始，就要補習到晚上9點、10點，就怕考不上好學校，只能領低薪。

研究指出，因大城市近郊城鎮，近來各種大型新建案興建，價格也合理，吸引城市民眾移居。

而且，荷蘭政府蓋了大量的社會住宅，目前占整體住宅量的比率，超過三成以上，是世界之冠。相對來說，台灣的比率還不到一%，連社會住宅發展比台灣早的韓國，也只有五%。

那荷蘭社會住宅的租金多便宜呢？荷蘭政府規定，最高不可超過七百五十二歐元（約合新台幣二萬五千五百元），這筆租金，約等於失業救濟金的一半，換句話說，連窮人都住得起房。

而且，荷蘭把社會住宅蓋在普通社區裡面，兩者「混居」，原因是讓窮人家的小朋友，不要受到異樣眼光。

其實，韋岱思表示，荷蘭的生育津貼並不高，平均每月只有新台幣兩千多元，約是台北市的一半而已。但荷蘭砸最多錢的地方，不是生育津貼，而是給孩子教育費用，從四歲到十六歲念書，統統免費！

所以，在荷蘭，從小學念到大學，花費僅約新台幣一百多萬元，比台灣還便宜，更是韓國學費的七分之一。

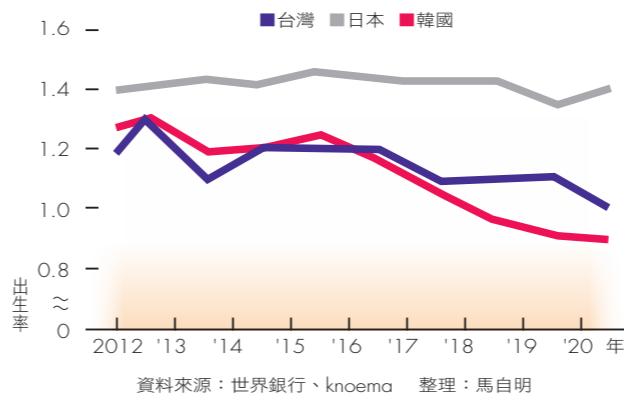
為了普及教育，荷蘭在各地廣設小學，目前共有約七千所小學，該國人口約當台

荷蘭人口約一千七百萬，但它去年的GDP近九千億美元，比台灣高近四成（見第六十二頁圖）。它的商業表現突出，世界排名五百強的企業，荷蘭就有十三家，贏過台灣的九家，只比韓國少一家。

荷蘭也曾面臨少子化危機，生育率一九八〇年代一度跌破一·五，嚴重時，將近一半城鎮人口呈現負成長。

著有《EIC: 教出全世界最快樂的孩子》作者、筆名布爾·丁夫人長住荷蘭十餘年，丈夫是荷蘭的麵包師傅，育有兩個兒子。「十幾年前，我大兒子念小學一年級時，學校一個年級可開三個班，三年後，輪到

韓國出生率下滑速度 比台、日還快！



灣七成，國小校數卻是台灣接近三倍。目的是讓兒童從家裡去上學，騎腳踏車只要五到十分鐘，可輕鬆自行上下學。

荷蘭兒童教育並強調「實用主義」，從做中學，不須以補習爭取成績，也不給寒暑假作業，與韓國、台灣大相逕庭。該國教育還有一項特色，極少的私立學校，就連荷蘭皇室、企業富豪的子女，也多就讀公立學校。

到了國中，荷蘭孩子就開始「分班」，目的是要盡快挖掘出孩子的志向，適才適性，給予不同的教導，提早培養他們成為有用的人才。

國中老師會先找家長和孩子共同討論，依照孩子興趣，選升學或技職。升學班課業壓力大，筆電加上書包，可重達十多公斤；技職班的課業壓力較小，但每週有數小時的實習課，到工廠等地，參與實作。

韋岱思指出，荷蘭綜合和研究型大學十四間，但技職學校高達五十間，研究和技職人才沒有偏廢。而且，科技大學等院校，和飛利浦、ASML等企業都有產學合作，年輕人畢業容易找到工作。

從平等、適性的教育，到企業與學校深度結合的產學合作，荷蘭的體系是：高稅率並合理分配，縮小貧富差距，挹注住房

我小兒子念的時候，就剩下一個班了，」她說。

但，十幾年過去，荷蘭卻成功守住一·五以上的生育率，沒有再破底，人口減少的城鎮比率，下降至兩成以下，而且經濟沒有因此停滯。

它的秘訣是什麼？荷蘭生長、中山大學企管系專任助理教授韋岱思（Thijs Velena）指出，荷蘭重視的就是兩件事，「適合人民生活的環境」以及「每個人民的效率提升」。

首先，荷蘭與韓國不同，它是高稅收的國家，年薪約新台幣一百二十萬元以上，其中約四成要繳稅。稅收這麼高，為何年輕人不生氣？因為，政府用這筆稅收，主要做兩件事：一是蓋社會住宅，讓年輕人住得起；二是普及義務教育，生小孩不用擔心學費。

荷蘭政府視高稅收為「保障生活品質的社會投資」，進行資源重分配，讓人民家庭債務、育兒費用都減輕，等於全國一起養孩子，這雖然犧牲了個人可支配所得的比率，卻降低了貧富差距，讓一個人口少的國家，每個人都被好好對待。

以往來說，荷蘭的房價、租金都不便宜，大城市附近、十坪左右的小套房，租金要新台幣三萬到四萬元，但荷蘭統計局

各國出招救少子化！ 祭出6年育兒假、18歲以下國家養

國家	少子化衝擊	特色行動
德國	60歲以上的老人已超過30歲以下的年輕人	父母共可請最多6年育兒假，請假期間還可領取政府津貼
法國	生育率曾跌至1.6，且年輕人生育率不高	砸最多錢挽救生育率的歐盟國家，1年金額高達近1千億歐元
中國	2028年後將出現人口負成長	已拋棄一胎化政策，並研擬在人口稀少的東北地區，全面開放生育限制
日本	人口破億，但一年出生人口低於90萬人	從結婚著手，新人可獲30萬日圓補助，39歲以下結婚有房租、搬家補助
加拿大	生育率屢創新低，跌至1.5的警戒線	18歲以下國家幫忙養。降低當地工時等移民門檻，是全球最受歡迎移民國

註：本表為各國政府近5年來相關政策，但可能視情況有所調整更動
資料來源：國家發展研究院 整理：馬白明

與教育，讓孩童機會均等、適才適性發揮，再成為企業的優質人力，構成正向循環。這證明了，拚經濟，未必要以低生育率做為代價。

台灣政府為提升生育率，近期提出「就學費用再降低」、「育兒津貼加倍」、「零到六歲國家一起養」等政策。但觀察荷蘭、韓國的對照，政府的錢若沒撒在刀口上，恐怕效果有限。解決根本問題提升年輕人幸福感，才是少子化真正的解方。

每100個寶寶1.4個在台積電

跟這些企業學留才

三月，企業年度校園徵才活動開跑，鴻海祭出大學畢業生起薪四萬五千元起跳，台積電更開出起薪近五萬元的優渥薪資；招募人數上，許多大企業更是從千人開始起跳，台積電甚至開出近九千個名額，創下歷年最高。

台積電為了留住員工，打造友善職場，更鼓勵員工生育，如今，台灣每一百位新生兒，就有一·四位是台積電寶寶。不過，企業需才孔急，台灣人口結構改變，導致「生不如死」，對企業最直接的衝擊，就是勞動力不足。

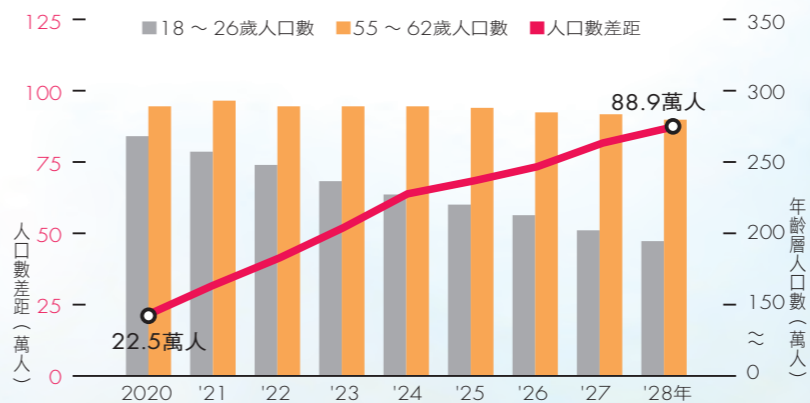
一〇四人力銀行高年級營運長李明倫指出，台灣勞動力不足的危機，從二〇一六年開始，就以每年減少約十八萬工作人口（指十五歲到六十四歲）速度，衝擊各個產業。

除了人力不足外，更是企業一大隱憂：

他引述國家發展委員會數據指出，以二〇二〇年開始，十八歲到二十六歲的年輕世代，將以每年約減少十萬人的速度遞減。另一方面，五十五歲到六十二歲的工作人口卻數量穩定，比年輕人口高出許多（見下圖）。未來，中高齡員工儼然成為職場新主力。

人才斷層，讓企業必須朝四方向努力：一，求才超前部署，將觸角伸入職校、大學。二，鼓勵員工生育，制定優於勞基法的生養補助與休假，設立托兒所、幼稚園，讓員工安心上班。三，重視中高齡員工，提供更彈性的上班時間與流程，打造青銀共事的環境。四，提高自動化比例。以下是企業實務做法，他們怎麼做？背後如何思考？值得大家參考。

高年級生已成職場新主力



資料來源：國家發展委員會、104人力銀行 整理：楊倩蓉



鴻海

最強補助留4千個金頭腦，血汗工廠變生小孩樂園

文●馬自明



■鴻海生育補助居台企之冠，每位小孩每月1.5萬元，為的就是留才，員工說：「鴻海跟以前不一樣了。」

你猜猜看，鴻海的女性員工生產後，回任的比率有多高？答案是，高達九一·三%！這數字，不但遠高於業界平均，比起「護國神山」台積電的七八·八%產後回任率，都高出一成五。

而且，鴻海台灣總部約有四千名員工，但一年就有約百位「鴻海寶寶」誕生，以生育率而言，高出一般製造業的水準；此外，任職且結婚的鴻海員工家庭，平均大多生兩胎以上。

一懷孕就成立跨部門小組 給車馬費、媽媽福袋，讓員工安心

「鴻海不是血汗工廠嗎？為什麼產後回任率、生育率都這麼高？」我們帶著疑問，到位於新北市土城的鴻海虎躍廠，尋找答案。

第一站，我們來到位在廠區五樓的健康衛生總處。

「懷孕的員工在公司裡是有優先權的，」鴻海健康衛生總處處長魏嘉蕾說。當懷孕時，你只要打開鴻海內部App，按下「妊娠通知」，訊息就會通知相關部門，包括

營造孕婦友善環境 給高額補助凝聚向心力

懷孕友善環境

- 懷孕員工上下班坐計程車可報帳，避免孕婦須擠大眾交通工具
- 找出懷孕員工所需協助，例如餐廳排隊優先貼紙
- 設手機App通報妊娠，知會相關單位，顧及懷孕員工隱私
- 主動致電懷孕員工或眷屬，了解需求，強化家庭連結

大手筆育兒津貼

- 每位幼兒0到6歲，員工每月可領1.5萬元
- 夫妻皆為鴻海員工，1.5萬元補助可再加權，降低流動率

資料來源：鴻海 整理：馬自明

健康衛生總處、總務處、勞安部、職福會，還有直屬主管等，組成「跨部門小組」。

這個小組要做什麼事？簡單來說，排除懷孕員工的各種障礙。例如，懷孕員工可以領到印有「懷孕當頭」的貼紙，從此在餐廳不用再排隊；發給懷孕員工「車馬費」，上下班皆可搭計程車，不用擠公車、捷運。

這個小組還有一個任務：打造「媽媽福袋」。這個福袋裡，有懷孕員工或眷屬產



勤業眾信提供

■會計龍頭勤業每年都要徵近600人，但人才越來越難找，他們一手提前徵才，一手進行審計自動化，減少人力。

勤業眾信

進學校開課、縮短學習曲線，超前部署搶人

台灣出生率創新低，衝擊的不只是勞力密集的製造業或餐飲業，需要高學歷菁英人才的行業，也面臨挑戰。

「人口負成長是個大麻煩！」會計師事務所龍頭勤業眾信總裁賴冠仲指出。他的憂慮，來自最簡單的算術：勤業眾信每年需要約六百位新鮮人，但台灣去年出生

前、產中和產後需要的各種物品，包括防踢被、嬰兒枕頭，還有卵磷脂等各種補品。

員工選好後，快遞到家，護理師隨後撥電話到員工家裡，解說每一件物品的用法。

鴻海代理發言人黃欽旻指出，這些措施，都是在二〇一五年後才開始。為什麼是二〇一五年？從數據上分析，台灣工作年齡人口（十五歲到六十四歲的勞動人口）占總人口比率，從二〇一五年後開始下滑，到去年創下十年新低，而且國發會推估，該比率只會越來越低。

這是鴻海花心思照顧懷孕員工另一個重要的目的：留才。

鴻海總部這四千名員工，是該公司最重

要的「金頭腦」，你看到的蘋果手機、任

天堂遊戲機，甚至電動車，裡面都有他們的影子。

為了留住這群「金頭腦」，鴻海在二〇二〇年宣布全新的生育措施：鴻海員工或配偶生下一名小孩，平均每月可領一萬五千元，領到小孩六歲為止；如果夫妻都是鴻海員工，一萬五還可再加碼。

換言之，每一位「鴻海寶寶」共可領一百二十六萬元，兩位就乘二，以此類推，而且領補助不須簽約，就算中途離職，也不用賠償。「我沒聽過有比鴻海更大方的補助了，」不願具名的製造業主管說。

鴻海的這一招，就像撞球般，用一顆球，撞其他球入袋，可以發揮多重效應。首先，這項補助不是每月領，而是半年一

次提領，員工為了拿生育補助，不會選擇輕易離職。

其次，「每位每月一萬五」，這筆錢可用來培育下一代人才。鴻海試算過，零歲到六歲總花費約八十三萬元，而政府補助約五十三萬元，尚有缺口；若加上鴻海的補助，員工等於多出九十多萬元的「收入」，可拿這筆錢請保母、學才藝，若存起來，連到高中前的學費都不用愁。

「這很像變相加薪，」有領生育補助、鴻海經理趙志航表示。對年賺千億的鴻海，生育補助總金額不過億元左右，但鴻海真正賺到的，是一群無後顧之憂的員工，還有他們培育出的潛在人才。

人口，已不到十七萬人，是三十年前的一半，他擔心，再過十年，事務所將不易招募到合格會計師。各會計師事務所都對此擔心。「大學會計系的考生每年都在變少，」安永審計營運長涂嘉玲觀察，「這件事讓我們必須很小心。」

「以前是事務所挑人才，由『買方市

場』主導，現在反過來，學生來挑事務所，變成『賣方市場』了，」勤業眾信同仁學習發展負責人許晉銘苦笑說。

勤業眾信和台大等四間大學合作，由執業會計師到學校講課，為時一學期，但課程不是照本宣科，而是分組、帶活動，把實戰演練帶入課堂裡。

會計師會請學生盤點餅乾，故意混入有些過期或損壞的餅乾，以讓學生體會，這些是沒有價值的，在帳上得列成損失。勤業眾信人才資本負責人吳美慧表示，把實作融入課程有兩個好處：第一，提高年輕人的興趣，會計不再是課本上枯燥無味的知識；第二，藉此讓年輕人知道，與其滿嘴會計理論，動手查帳的經驗更重要。

除了會計師上課之外，他們並指派「觀察員」隨堂，註記哪一位學生表現好，哪位表現差，日後在徵才時，特別留意表現好的學生，是否有來報名，沒來的甚至會主動詢問原因。

煞費苦心到學校教課，「這是為了能先找出快速進入職場的人才。」許晉銘說。

第二步，流程自動化。「以前（會計師）的工作底稿就是excel或word檔，公司報表的風險高或低，看的

提前到大學挑人才 自動化讓新人不易犯錯

人才超前部署	減少審計人力
<ul style="list-style-type: none"> 和大學會計系所合作，由會計師到大學教課，強化與學校連結 設計課程內容以分組實作為主，觀察學生反應，挑選可實戰的人才 	<ul style="list-style-type: none"> 審計過程自動化，可瀏覽範例，新人不易犯錯 將審計數位化、模組化，變成數百個選項勾選，增進效率

資料來源：勤業眾信 整理：馬自明

是經驗判斷結果，「許晉銘表示，但這兩年來，他們把所有審計流程，化成數百個「選項」，在電腦上全部回答、勾選完畢，電腦會自動判別，給予該公司報表不同的風險評分，避免主觀判斷失誤，也可省下大量人力。

流程自動化有兩大好處：一是讓菜鳥能輕鬆上手。吳美慧指出，審計過程複雜，菜鳥會計師查了半天報表，也看不出風險在哪，但變成「選項」後，一目瞭然，馬上可以抓出風險所在。

二是減少人力。許晉銘舉例，審計最麻煩的一件事，就是「對發票」，以核對公司的營收。對一百張發票，起碼得要花上一個人力，耗掉一整天時間；但流程自動化之後，十分鐘就可以搞定。估計，若此

套系統運作成功，在未來五年內，會計師事務所人數最多的審計部門，可省下約一半的人力。



給有薪開學假、彈性工時，就愛中高齡員工！

文●楊倩蓉

一走進台灣最大商用車燈廠璨揚企業大門，就可感受它與眾不同。

許多企業習慣在入口大廳擺放獎牌、藝術品、指標產品，但璨揚最醒目處，卻是一整面員工牆，上面清楚羅列出每位員工的到職日與退休日，其中，名字前打星號的人，代表他第一份工作就在璨揚，直到退休。

「我希望將來這些員工的二代與三代都可以進來，有一天他可以站在這裡，開心的跟子孫說：『阿公與爸爸的名字都在上面』。」董事長黃文獻接受商周專訪說。



■璨揚乾脆把公園常見的運動設施搬到公司園區，方便員工休息時伸展（左圖）。更鼓勵員工推薦家人來公司工作，從親子檔到手足檔都有（右圖）。

除了勤業眾信外，各大會計師事務所，包括安侯建業、安永、資誠等，這兩、三年來，都在導入審計流程自動化、數位

化。會計的歷史超過五百年，鮮少革新，但在人口縮水的時代，竟加速催化了前所未有的改變。

勵員工從第一份工作開始，一直安心做到退休。

關於璨揚的佛心事蹟很多，免費提供員工午餐餐，薪資與生育津貼補助優於同業，養育津貼每胎從零歲到三歲，每月補貼五千元，開放員工認股，至今有將近半數員工都是公司股東，除了法定休假，還加設長輩照顧假與幼兒陪伴假，國小一年級開學假，全都是帶薪假。

為什麼要這麼做？「其實我是一個很自私的人，讓利、利他，最後都是在利己。」黃文獻說。做為傳統產業，璨揚很早就感受到少子化危機。十年前，璨揚人資部經理陳漢蔚發現人才招募非常困難，當其他企業以聘僱外勞做為解方時，他也曾詢問黃文獻：「要不要用外勞？因為本地

勞工不好找。」
「為什麼本地勞工不好找？」黃文獻反問他，連續問了三年，最後告訴他，工作機會要留給台灣人。意思是，在這原則下，盡力找出問題並解決它。
陳漢蔚碰到的難題是，少子化只是表面問題，真正找不到年輕員工的原因，是心態問題。

一邊擴大招募身障與中高齡者
一邊打造三代友善職場留住人才
「我們看到很多年輕人其實是『怯志工作者』，」他解釋：「他們學歷高，卻缺乏意志去工作，這群人在勞動市場上成為隱形失業人口。」
於是，璨揚決定把資源，留給需要工作與珍惜工作的人。
從六年前開始，他們在人才招募上，往開源與節流兩方向著手：在開源方面，

將六成以上努力移轉到擴大招募身障與中高齡求職者：黃文獻說：「家庭穩定的中高齡員工，他的離職率低，配合度比年輕人高；尤其我們的工作追求的是長久性與持續性，只要給他們機會，熟悉之後，他們的效率與專業一定不輸年輕人。」

「三明治」中年員工需求。
例如，長輩照顧假三天、幼童照顧假兩天，國小一年級入學假一天。
尤其是兩天的幼童照顧假，一般請假都以半天以上為限，璨揚卻可以用一個小時為單位請假，等於可以請十六次的假，

佛心董座：外人幫一次，感動一輩子
員工每天幫你做事，為何不多付一點
而國小一年級入學假，則是基於升小一的孩子，開學當天多半有分離焦慮症，父

孩子入學能請假 員工變股東安心終老

多元招募不同族群	<ul style="list-style-type: none"> ● 擴大招募中高齡勞工 ● 提供更多名額給身障者
打造友善職場留才	<ul style="list-style-type: none"> ● 完善健身設施，保持員工健康 ● 分紅及提供員工入股，照顧老後生活 ● 豐厚的生育津貼 ● 增加有新假：長輩照顧假、幼童陪伴假、產檢假、小一入學假等

資料來源：璨揚 整理：楊倩蓉

對人資來說，在作業上其實非常不方便，因為生產線上，少了一個人，產線就必須停頓。

這也是黃文獻體貼中高齡員工的地方，「這些員工，大部分請假都是為了小孩與父母，」他說，既然無論如何，他們都會請假，還不如主動給他們有薪假，讓他們安心；至於以一個小時單位來請假，這是因為幼童臨時在學校有事，可能只需要請假一小時就可以解決，不必浪費請半天的假，還可以多請幾次。

母也不安心，乾脆也給他們有薪假。福利設施之外，璨揚從草創時期就讓員工入股，釋股比率從早期二〇%，逐年提升，如今公司近五成員工都是公司股東，黃文獻對這些員工說：「退休後，你有兩件事可以做，一是留下股票，繼續當股東，每年分配的股利可以改善你的生活，讓你不需跟小孩伸手；第二，如果你真的需要錢，例如換房子，你就賣一點股票，我用淨值去跟你買。」

當然也要照顧到他們老後生活；「他們現在都捨不得賣啊！」他笑著說。有的員工為了感念老闆的照顧，甚至定期以璨揚名義捐救護車，回饋心意。當年第一批一起打拚的員工至今仍在，相較於鄰近廠區員工離職率都在一〇%到二〇%左右，璨揚員工離職率僅二%，生育率不減反升，中高齡員工占全體五分之一，身障員工達二十一位，高於法規的三倍以上，去年上半年疫情嚴重時，營收下滑，也絕不裁員、不減薪。

黃文獻坦承，對未來人力短缺依舊擔憂，尤其堅持不用外勞，就要想各種辦法。所以他一方面用心留住員工，一方面朝自動化邁進；但他沒有因為自動化淘汰任何一個人，而是加強教育訓練，讓員工熟悉多種操作技能。出身台南的貧苦鄉下，白手起家的他感慨的說：「外人幫我們一次，我們就感動一輩子；自己家人（指員工），每天幫你做事，為什麼不對員工多付出一點？」



高雄翰品

文●楊倩蓉

用偏鄉義煮、推車增高，實現兩代共事職場

服務業吃體力，更需要年輕員工，但少子化加上年輕人流動率高，讓服務業成為人口負成長的用人重災區。

以高雄翰品來說，每年雖有不少餐飲科系學生進入飯店實習，卻只有兩、三位願意轉正職，三年後可能只剩一位願意留下來；「餐旅表面光鮮亮麗，但屬勞動密集很高的行業；光是一天要站八小時，有些人無法適應。」高雄翰品酒店總經理林俊宇感嘆的說。

年輕人待不住，但正職員工兩百多位，

已達退休年紀以及未來兩年內即將退休的員工就占了三七%，人力老化怎麼辦？

四年多前，雲朗觀光集團執行長張安平指示旗下旅店，要為老年化社會做好準備。「我們要做的就是順勢而為，順著環境變化做調整。」林俊宇說。

對外與學校、銀髮人資中心合作

對內設醫療諮詢，添購護具降低傷害

怎麼順勢調整？對外方面，採用多元人力招募，解決飯店業旺季時，人手不足



■高雄翰品用增高推車降低中高齡者工作傷害(上圖)，更舉辦偏鄉義煮，製造青銀相處機會(下圖)。



高雄翰品酒店提供

彎腰提重物的重複傷害、更換大型電腦螢幕，人體工學椅外，也重新調整工作流程，例如房務整理，用指導方式取代親力親為；班別以早班為主，避免值夜班、醫療諮詢人員定期指導預防職業傷害與伸展按摩等。

「硬體好做，

花錢就有，軟體關懷則要一點一滴累積。」林俊宇說，

人事主管會去關懷資深員工，詢問工作需求；有的員工因為過年期間密集忙碌，需要給假休息，或是工作處需要設防滑台階與手扶梯，「個人意願相當重要，有些

資深員工不想要輪給年輕人，堅持工作內容不變，他需要什麼工具，我們提供給他就好。」

如此細緻的軟硬體輔助，讓高雄翰品在去年獲勞動部頒發「二〇二〇促進中高齡者及高齡者就業績優獎」，相較於同業員工離職率二〇%以上，高雄翰品的員工離職率僅三%；即使包含也仍是個位數七%。

打造彈性工時 提供輔具預防職業傷害

增加多元人力	與銀髮人才資源中心合作，提供彈性工時
讓中高齡者安心工作	<ul style="list-style-type: none"> 提供適當輔具，降低職業傷害 調整工作流程，不加班、不值夜班 定期醫療諮詢與關懷 依勞力與技術程度，區分工作性質 創造青銀共事溝通機會

資料來源：高雄翰品 整理：楊倩蓉

雖然離職率低，林俊宇也不諱言，「青銀共事」是人口負成長時代的新挑戰。「一年長者會習慣說：『你不要這樣做，要那樣做。』但年輕人不喜歡被管，來沒多久就希望做有技術的工作。」他說。

提醒年長者捨棄權威式口吻
透過偏鄉服務，化解青銀共事代溝

他一方面提醒年輕員工要尊重長者，有些老師傅口袋深，需要靠長期相處才能傾囊相授；一方面也提醒資深員工，注意講話語氣，如果是權威式口吻，影響年輕員工心情，會直接影響服務品質。

整件事完成。切割清楚的好處是，當銀髮中心媒介人才過來時，就可以立刻安排到適當位置；例如，飯店的布巾室與制服間，其實不需要太長工時，正好適合銀髮族。

對內方面，員工因為老化，工作感到吃力，易萌生退出職場念頭，年輕人又遞補不上來，容易造成企業經營危機。

為了留住中高齡員工，避免因挫折而離職，硬體方面，除了提供適當輔具，例如，專屬的護腰與護腕、增高推車，降低

同場加映》絞盡腦汁拚催生，19家國內外企業怎麼做？

國內》設幼稚園、未婚聯誼補助，更鼓勵辦公室戀情

企業	少子化因應對策
台積電	台灣廠區設 4 所幼兒園，打造孕婦友善職場，2019 年新生兒數占全台灣新生兒數 1.4%，產後回任率更高達 78.8%
豐泰企業	廠區設有幼稚園，費用比公幼便宜 3/4。如今豐泰幼稚園裡的第 1 批「豐泰寶寶」，已有人做到豐泰處長級主管
台灣微軟	推出 4 大假種：產假、陪產假、領養假、家庭照顧假，合計最高 180 天全新給付休假福利
中華電信	0~6 歲，每年 5 千元托兒津貼，從小學到大學都提供學雜費補助
智邦科技	鼓勵辦公室戀情，婚後夫妻倆每月各加薪 3 千元。勞保 6 個月有新育嬰假之外，員工還可申請 10 個月育嬰假，享有 4 成薪、上限 1.5 萬元的育嬰津貼
信義房屋	第 2 胎（含以上）生育獎勵金 12 萬元，目前已催生 1,600 位信義寶寶，發出逾 7 千萬元生育獎勵
朋程科技	生產均有 2.3 萬元生育補助，從出生到 23 歲，每年提供 1 萬元助學金
第一銀行	每胎 10 萬元，雙胞胎補助 20 萬元，並有未婚聯誼補助
彰化銀行	第 1 胎 3 萬元、第 2 胎 6 萬元、第 3 胎以上每胎 10 萬元補助
合庫	第 1 胎 6 萬元、第 2 胎 8 萬元、第 3 胎以上每胎 10 萬元補助
上銀集團	新生兒每月補助 5 千元，領至 3 歲
華邦電子	新生兒每月補助 5 千元，領至 4 歲
六角國際	生第 1 胎補助 3 萬元、第 2 胎 6 萬元、第 3 胎 12 萬元

國外》凍卵、找代理孕母都有補助可拿

企業	產業地位	拚生育措施
微軟	全球最大電腦作業系統企業	基因試驗、不孕症治療補助，女性員工凍卵及頭 4 年存卵費用補助
亞馬遜	全球最大電商	補助人工受孕醫療費用與領養申請所需的律師、旅行費用
網飛	全球最大影音串流平台	自行決定育嬰假長短，平均休 4 到 8 月的育嬰假
IBM	全球最大資訊技術和解決方案企業	提供每位員工 2 萬美元領養費用及代理孕母補助
Zoom	全球最大線上會議軟體	12 週全薪產假；無限的「MTO (My Time Off)」政策，各員工包括懷孕員工可視需求無上限自由安排休假
輝達	全球最大繪圖晶片公司	懷孕女性員工可享 5.5 個月全薪生育假

註：因各公司生育相關措施隨時調整，實際情況可能有所出入或改變
資料來源：上述各公司 整理：馬白明、楊倩蓉

身為資深員工，今年五十五歲的高雄翰品行政主廚江進華說，過去粗暴的行規已不能再用來教導年輕一代，「現在要改成文人式教法，因為現在大家讀的書比較多。」回顧自己年輕時，「盤子拿不好，師傅的盤子就朝你砸過來了。只要遲到，一整天都不敢抬頭，三字經、祖宗十八代都給你請出來，沒在留顏面的。」但他也很清楚，少子化讓每個孩子都是家庭的寶，加上人才斷層厲害；「我不希望這個行業

在我們這一代斷掉，所以我都用謝謝的心態，鼓勵他們。」

他在高雄翰品工作長達二十一年，他感慨的說，公司提供穩定環境，即使去年出現疫情也不裁員不減薪，中高齡員工追求的，不多，生活安定，就是最大保障。

為了解決代溝問題，公司舉辦各類競賽，讓青銀一起完成，增加他們互動機會；去年下半年，開始讓資深員工帶領年輕員工到偏鄉去義煮，服務弱勢族，意外

發現，對青銀互動幫助很大。

長年自費環台義煮的江進華說，義煮時，無論資深資淺，因為脫離職場，大家都放鬆心情，放下身段，一起完成一件事，「年輕人看到你的另外一面，也比較願意溝通了。」

人口負成長下，如何消弭世代鴻溝，發揮青銀共事戰力，大家都還在摸索，但林俊宇說：「現在不是我們選擇要不要，而是必須要去面對！」



平板拿掉WiFi、冷凍包懂人性 看懂3個「緩老生意」

負 人口成長雖帶來衝擊，但也醞釀商機。關鍵在於，你是否貼近「變老」的用戶需求。

近年相當活躍的宏碁集團，除了針對宗教需求、電競需求開發分眾產品，也將目光鎖定高齡族。宏碁子公司投資並參與軟體及周邊配件設計開發的新創公司GrandPad，去年十二月交出漂亮成績單，不僅全年賣出一百萬台平板創下佳績，銷售較前年更成長百分之百。

銀髮科技產品客製化：

宏碁聘九旬顧問群，打中平板使用痛點

這個位於美國加州，專門服務銀髮族的公司推出同名GrandPad（樂齡平板），為什麼大受銀髮族青睞？

宏碁創辦人施振榮分析關鍵所在：首

先，樂齡平板的目標客戶，清楚定位是七十五歲以上銀髮族，而這族群使用科技產品時會遇到哪些問題？其實跟七十五歲以下的熟齡族不太一樣。

因此，該產品的顧問全都是九十歲以上的銀髮族，就連面試工作人員時都必須確定對方對銀髮議題有熱誠，才能打中痛點商機。

「有熱誠還不夠，如果自己不是那個年紀，沒有行動不方便，或是記憶不好，」施振榮說，一般工程師可能就不做出銀髮需求。

他舉例，樂齡平板



■施振榮秀出樂齡平板表示，台灣面對高齡化，可以靠科技讓熟年過得更有意義。

知道如何解決，對銀髮族卻是困難的事。

他再舉第二個例子，銀髮平板設計，大家都知道要把字放大，但是簡單化操作更重要；例如疫情後，視訊變得很重要，樂齡平板只設使用者信任圈的親朋好友，同時用相片代替電話號碼，「他看到來電者

的頭像顯示，按下去就可以接聽了。」加上歐美疫情嚴重，遠距家庭護理服務需求大增，更帶動銀髮族對科技產品的倚賴。

透過與GrandPad合作，施振榮指出，宏碁雖然已不做平板，但技術依舊在，等於是幫GrandPad客製化軟體開發，而客製化是台灣企業發展熟齡科技上很大的優勢。

他表示，相較於日本銀髮商機雖然發展得早，但是最大問題在於成本太高、彈性不足與速度太慢；「硬體是台灣的基礎，我們彈性好、速度快、成本低，將來發展客製化都可以幫忙，這是我們台灣最重要的核心能力。」不只科技公司推高齡產品，家電品牌也跨足熟齡住宅。

聲寶將土城廠改造為一個三代共享的橘色生活圈，今年開始興建，預計投資約三十億元，不僅有專門提供銀髮族租屋的樂齡宅，也有一般族群都可購置的全齡宅，有別於一般養生村只供銀髮族入住，橘色園區鼓勵三代都住在附近，彼此好照顧。

聲寶集團董事長，也是華人熟齡生活產業發展協會理事長陳盛沅說，這是一個長期計畫，「大部分人都認為自己不會太早死，對於自己的老後生活沒有去管理與規畫，需要慢慢教育。」

熟齡世代享受至上：

重視活化腦力、生產力，生活商機大

除了高齡商機，其實「熟齡」的需求，更是一門大學問。

奧沃市場趨勢顧問創辦人林宛瑩指出，目前高齡商機較被滿足到的是七十五歲以上銀髮族群，一般人談高齡商機常將五十五歲到六十五歲的熟齡族也包含進去，「但這其實要切割成兩個世代，他們的需求也不太一樣。」

銀髮族、熟齡族，這兩個世代，最大的差異在哪裡？

她解釋，熟齡族的成長背景是跟著台灣經濟起飛，教育程度比父母高，科技產品應用嫻熟。上一代的失智過程，讓他們對老後如何活化腦力與生產力非常重視；「他們最大的遺憾是在經濟發展過程中妥協了興趣，改以就業為導向，」「我們看到的商機是，他們在享受生活還有很大缺口。」

根據國家發展委員會人口推估，到了二〇七〇年的工作年齡人口將較二〇二〇年



■桂冠實驗營銷中心副總經理王振宇（圖左2）組20人研發團隊，開發出的11款料理包，不僅適合中高齡需求，也可以做為家庭全員的日常料理。

減半，且約半數為四十五歲到六十四歲的中高齡族群，勞動力日趨高齡化。

延緩老化熱賣中：

桂冠從飲食下手，計畫做熟齡生態圈

當全世界的職場都逐漸白頭，熟齡成為職場主力，延緩老化商機就變得很重要。

根據奧沃市場趨勢顧問調查，四十歲到六十歲這個被稱為新熟齡的族群，認為必要且不能省的消費項目，分別是餐飲美食、養生保健及進修學習。

尤其是養生保健，新熟齡族都已經意識到，未來退出職場的年齡將越來越往後延，鄰近國家日本就是一個例子。《日經中文網》指出，日本將自今年四月起，實施延遲退休，只要本人願意，「企業必須保障員工有機會工作到七十歲。」

如何緩老，成為企業與中高齡員工開始

重視的事情。尤其，過了四十歲以後，人體的骨骼肌肉以每年一%的速度下降，容易產生肌少症，影響行動。

抓住這個「我要好好保養自己，以工作

到老」這個新需求，桂

冠與陽明大學合作，五年計畫投入兩千萬，從預防醫療角度出發，研

發一系列補充熟齡族需要的營養湯品，二〇一九年推出，兩年內業績成長十倍以上，去年更獲得銀髮友善食品評審團大獎。

其實，市面上熟齡族的營養保健食品不少，為什麼要做成日常調理包？

桂冠實驗營銷中心副總經理王振宇的觀察

是，熟齡商機在未來絕對是剛需，不只是職場工作者需要保健，熟齡族進入空巢期後，不好備餐；肌肉能力下降後，拿鍋子吃力，煮菜能力也會下降；眼看著長輩在生命最後一哩路時的痛苦，「他們也開始擔心怎麼吃，才是正確的。」

但他強調，這必須從人性心理層面著手，陽明大學高齡與健康研究中心教授陳亮恭就叮嚀，很多熟齡者不認老，飲食上不要給壓力，要符合人性。所以桂冠從家庭出發，推出的冷凍料理湯包，都是常見的家庭口味，適合每一個家庭成員吃，「這是一個通用設計概念，讓目標消費者覺得料理不被打折。」王振宇說。

這個產品也意外打中三十五歲到四十五歲的族群，這個年齡層也開始面臨父母變老的事實，與其看到父母買了一堆瓶瓶罐罐的保健品，更希望買兼顧美味、營養與便利的食品給父母。

不過，桂冠很清楚，熟齡商機不只有飲食，未來希望結合其他包括醫療、生活、運動等產業一起參與，打造一個完整的熟齡產業生態圈。

相較於過去壽命較短，如今高齡化成為人類史上第一次要共同面對的問題，它將成為「新常态」，也醞釀無窮的商業想像。

同場加映》從保全業到旅遊業，全方位搶攻高齡商機

旅遊	<ul style="list-style-type: none"> 雄獅旅遊推出大人團仔聚樂部，1年吸引6萬樂齡族參加 六福集團除針對50歲以上樂齡族，推出深度、生態旅遊，亦針對輕失能、失智長輩家庭推出圓夢喘息旅遊
寵物	<ul style="list-style-type: none"> 不婚族、空巢族養寵物日盛。以兒童節為例，PChome 24h近1個月的寵物商品銷量明顯提升
醫療	<ul style="list-style-type: none"> 英華達與台灣在宅醫療學會，透過全家寶App將生理數據自動傳送管理平台 廣達提供人工智慧醫療雲及智慧遠距照護軟體設備
照護宅	<ul style="list-style-type: none"> 台灣房屋將投入60億元，推動健康宅投資案，首例為新竹關西的飯店型照護宅 日勝生發展健康樂齡事業，在新北三芝推出樂齡宅，包含出售型與出租型 合勤健康事業在台中烏日、新北新莊、苗栗、桃園、金門，陸續展開以養生生活規畫的共生住宅
長照	<ul style="list-style-type: none"> 特力屋與工研院產經中心IEK聯手推出樂齡生活裝修平台，為年長者做居家清潔及居家修繕服務 中化集團成立「老大人服務站」，從諮詢、居家服務到產品銷售，提供銀髮族一站式服務 新光保全推出雲端居家照護平台，應用數位科技及雲端技術，搭配24小時照護中心人員服務

整理：楊倩蓉