

《長壽商機崛起！——突破年齡行銷的獲利法則》

試讀本



前言——人口新面貌

100 歲。

這個標記滿特殊的，1 個世紀，這個簡單的數字很容易就能理解為是人生真正的里程碑。有很長一段時間，鮮少有人能夠活到 100 歲，所以值得慶賀，也值得大肆報導。僅僅 100 年前，美國人的平均壽命大概是 54 歲，到了第二次世界大戰結束時則是 64 歲，1981 年個人電腦問世時，平均餘命已經達到 74 歲，時至今日是將近 80 歲，而在一個世代之內，公共衛生及醫藥的進展預期就能夠讓 2000 年後出生的小孩活到 100 歲，像我這樣在 65 歲時身體仍然健康良好的成人，大有機會能夠好好活到 90 歲。這樣前所未見的長壽現象，可以說是 20 世紀及 21 世紀初最為重要的成就之一。

同時，這個現象也徹底改變了美國以及地球上所有其他國家的人口分布狀況，除了非洲以外，基本上每個地方的老年人口數很快就會超越年輕的人口。在美國，每天有超過 1 萬人達到 65 歲，而在全世界平均年齡最高的國家日本，有整整三分之一的人口超過 65 歲，到目前為止是所有國家中比例最高的。

人人都知道這樣的人口變化，是無可避免的趨勢，公共政策領域的專家也討論這個問題好幾年了，主要是將之視為潛在的危機，或者至少也是我們必須有所準備的轉變，但是我在這本書中討論此一人口現象的目的，是將其視為龐大的市場及行銷商機。如今出現了新的長壽顧客、新的長壽員工、新的長壽企業家，還有新的**長壽經濟，在全世界的價值估計超過 22 兆美元**（光在美國就有 8 兆 3,000 億美元）。

我們總是以年齡來定義熟齡成人，無論在文化上或者市場上皆然，現在不應該再這麼做了，而是應該思考熟齡成人認為自己處於哪個階段，以此作為最重要的特質。要理解 65 歲以上人口這個愈來愈膨脹的群體，便是要以各個階段，而非年齡去認知他們。

例如，如今在退休期間還存在著許多人生階段，包括更多學習與工作，我們也能看見年屆七旬的企業家，還有 60 幾歲的人展開新職涯。本書會幫助你了解現今的社會新面貌，並且協助你服務許多不同階段的顧客，這群不斷成長而充滿活力的人口，正是我們過去統稱為老人的顧客。我會提出一套新規範，用來描述多數年齡層的人們將要面臨的多元壽命時程，我稱之為「5 時期」(quarter)，或簡稱為 5Q。為了解並服務這個龐大的市場，你的思考就必須與從前不同，比方說，面對 80 幾歲、90 幾歲還在持續學習的人們。同時，你必須考慮到負責照護較年長者的人也會有不同樣貌，這些照護者可能是 30 幾歲，也有可能是 70 幾歲、80 幾歲的人。你一定要明白，如今已經不再有所謂完全退休的年紀，而是人生發展進入完全不同的階段。

...

這本書寫到一半的時候就爆發了新冠肺炎疫情，大大影響了我們的社會、健保體系、教育體系、我們的工作、家庭以及生活的其他部分。能夠讓我們有機會活到 100 歲，主要是公共衛生措施的功勞，而繼續努力投入公共衛生工作將會讓我們度過疫情，只要我們遵守我在這本書中所提倡的公共衛生建議，以及長壽處方：目標、健康、社群。

雖然新冠肺炎真的很糟糕，卻能夠引發我們所需要的改變，疫情迫使我們以長壽社會已經開始進行的方式重新檢視一切，諸如：工作、交通、居住、健保以及社交連結等等；人們開始提出我們一直在問的問題：要如何改變工作？教育該如何改變？社區和國家應該如何幫助人們安居？還有，企業要如何將這些改變和商機整合成自己的策略？

有些在疫情期間發明的創新之舉會更永久性整合進我們的生活裡：有店家設置專門服務 60 歲以上顧客的購物時間；也有新成立的新創公司崛起，能夠為年長者提供食物及科技支援；遠距醫療更是刻意整合成為健保服務體系的一部分，並且開創了許多新商機。

最後在文化層面上，在危機以及繁盛的時期中，我們漸漸發現年長者的貢獻與他們為社會帶來的價值，而在疫情期間最能夠明確展現這份價值的便是像美國免疫學家安東尼·佛奇 (Anthony Fauci) 這樣的領袖，還有退休的醫護人員，所有人都來到防疫工作的前線並做出重大貢獻。

...

價值 22 兆美元的商機還在，無論你是公司、創新發明家、行銷人員、企業家、投資者或年長者，**這本書會幫助你重新思考長壽新生活所代表的商機與意涵，希望能夠協助你理解並服務 60 歲以上的人們，這群人是世界上成長最快、最活躍的市場。**

我將這本書分為兩部分，第一部分著眼於理解高齡者並且改變你的思考模式，要以年長者身處的生活階段來思考，而非讓你知道他們年齡的數字。接著在第二部分會深入探討長壽市場的商機，以及預期會遇到的障礙、該如何克服。第四章列出幾家公司的實例，這些公司都找到了成功的長壽策略，並且發現不斷湧現的商機。第五章詳細敘述了不同類型的長壽顧客，包括有些購買者及付費者可能並非終端消費者，還有你可能會面臨來自各種不同顧客的挑戰。第六章闡明市場導向與銷售時會遇到的困難，以及有一些正在成形的平台可以處理上述難題。第七章則約略說明了逐漸崛起的創業商機。在第八章做了總結，呼籲大眾積極參與改變，針對年長者的對話、處理年齡歧視的問題、培養世代之間共組的社群並促進創新的商機、支持能夠促成改變的政策，以及將資源挹注在維護尊嚴上。

雖然這些內容都很重要，有些章節或許對你來說比其他的更加實用，在你發展策略時可能會一再回頭參考這幾章，比方說你的重點可能會在創業商機上。為了讓這本書對所有讀者來說都能盡量實用，我在每一章的開頭都會概述章節大意，並且在結尾列出該章節的須知重點，多數章節中包含的資料絕對足夠讓你在自己的長壽策略中應用，或許還更多，希望如此實務的寫作方法能在你探索長壽商機的路程中提供幫助。

每一家新公司、新的商業策略，以及因應年長者需求的新方法都會對你的顧客、員工及社群產生重大影響，若是你能夠處理這些需求，就能改善整個社會。我希望你能在這些書頁中找到自己的長壽商機，幫助人們帶著尊嚴享受更優質、更安全且更長久的人生。

內文精選

年齡與人生階段

隨著人類平均壽命以及健康壽命增長，所謂的老年人已經無法全部聚在一起視為相同的人口，我們用來形容年長者的詞彙都是依據年齡，已經不再精確、不再相符，因此我在這裡要建立一套新的詞彙，建構出如何理解年長者的多元生活。重新設定共通的語言之後，就更能夠理解長壽市場，並克服揮之不去的年齡歧視陷阱。

想想以下 3 種人：

埃度華多剛剛在摩納哥完成第十次一級方程式賽車（Grand Prix），他熱愛賽車，每天都騎著電動腳踏車去上班，經營自己在 20 多歲時開創的事業。他最近完成了專為想要充電、繼續進修的專業人士所開設的一年大學學程。他每年冬天都會和家人去滑雪，而且只能說他這個人

完全投入在享受人生，盡力讓自己的社群變得更好。同時，埃度華多也非常喜歡跟太太一起到世界各地旅行。

瑪麗亞已經守寡 10 年，身上有好幾種慢性疾病，包括心臟病、糖尿病和肺部疾病，最近還中風過，她的康復花了 3 個月，而美國聯邦醫療保險（Medicare）並不給付非專業性的居家照護。她的獨生女艾琳住在美國另一頭，必須請一段無薪假暫時離開她工作的投資公司，以照顧她母親的日常需求。如今，瑪麗亞利用這段和女兒同住的時間，討論自己希望如何安排未來的健康照護及遺產。

金剛剛成立了一家新公司，推出為年長女性所設計的衣服，這些女性雖然還是活動力十足，卻不適合露露檸檬（Lululemon）這種「比較年輕」的休閒服飾。她拜訪全國各地的經銷商，舉辦由女性組成的焦點團體，以了解如何改進產品以及新商機。她在自己的舞蹈和運動課中穿自家的衣服，她很喜愛這些課程。

• • •

現在，試著依年紀從最大到最小排列這 3 個人，你或許會以為活躍的金和埃度華多比較年輕，而疾病纏身的瑪麗亞年紀最大。

這 3 個人都是 75 歲，但是這 3 人並非都是長者或老人，可以說他們都是長輩嗎？或許，但這個詞彙無法幫助我們描述這 3 人各有不同的活動、需求和欲望。要將這 3 個人分在同一類別或者用同樣的詞彙來分類，實在很荒謬。他們每一個人都經歷了相同長度的人生，卻有各自不同的健康壽命。埃度華多的壽命和健康壽命充滿了精力、人生目標明確；瑪麗亞則有比較嚴重的醫療問題，需要旁人協助和照護，從她的疾病和有限的行動能力來看，她或許比較符合刻板印象的老人。即使如此，年老一詞並不足以完整形容瑪麗亞所處的階段，也說不清楚服務這個階段的人代表什麼意義。處在創業家（年長創業家）階段的金正活力十足，積極建立自己的事業。

通常我們形容 65 歲以上的人，使用的詞彙都跟年齡有關，這些詞彙不僅不足以形容，甚至大錯特錯，若說用單一詞彙就可含括 30 至 40 歲的生命歷程，這樣的想法已經不合時宜，不僅過於簡化，且根本不正確。活到 85 歲的人當中超過半數健康狀況依然良好，而且調查顯示，部分的美國人預期能夠順利工作到 70 歲之後。像是長輩、銀髮族，甚至是退休人士這樣的形容詞，實在不貼切。

聽起來或許是小問題，但是使用的語言會形塑我們的認知與信念，要更熟悉理解這市場就需要更細膩的語言來描述，如果不找出正確的詞彙，就會排擠掉社會中相當具有生產力的一部分，同時也會錯過服務這部分人口的無限商機。

全新定義人生階段

本書接下來的篇幅中，我們會使用 18 個階段作為原則，在表 2-1 中大略將這些階段分組。

我會在之後的章節中更深入討論這些階段，請記住，並非所有階段都跟年齡有清楚對應，人們會發現自己當下處在不止一個階段狀態，而階段之間的移動大多也不會是線性的，許多人可能會進行多次離職休假去照顧小孩或年紀較大的雙親、去教育進修、抓住第二春的機會等。我的朋友馬克在他的長壽歲月中便處在兩個階段，一是在「再設目標階段」中探索自己對音樂的熱愛並投入時間，二是在「照護階段」中努力協助 95 歲的父親，讓他的晚年過得更好。瑪麗亞患有好幾種嚴重的疾病，已經接近自己的「傳承階段」，可能也是人生終點階段。我暫時告別了照護階段（跟我發展財務安全階段的時間重疊）之後，如今處在再生及投資組合階段，我發現許多新穎而有趣的就業機會，並且和創新者、領袖和具影響力的人所組成的新社群有所往來。

表 2-1

人生的 18 個階段

成長階段	職業與家庭階段	重塑階段	結束階段
開始	持續學習	再設目標	傳承
成長	發展財務安全	再啟動	人生終點
第一次啟動	組成家庭／ 成為父母	重設人生優先順序	
嘗試	照護	過渡	
	增進健康	投資組合	
		再生	
		斜槓創業	

取代退休的概念

你不會在這些階段的名稱中看到「退休」這個詞彙，這很合理，因為退休這個概念已經改變太多了。一是，退休的年齡正在向上提高；二是，能夠健康活到 80 歲、90 歲甚至更久，會

帶來的經濟現實讓人們可能不會輕易退休；最後，健康的年長者也會有不想要退休的想望，所以讓 65 歲以上的人進入退休階段，這樣的概念已經過時了。

相對而言，在已屆齡退休的年長者，你會發現以下這些階段：

- **再設目標**：生活的焦點從職涯發展轉移到新的核心目標。
- **再啟動**：進行一切能夠讓你開始人生新篇章的活動，例如：學習。
- **過渡**：促成自己從一個身分轉換成另一個身分。
- **重設人生優先順序**：重新設定價值系統以支持新的優先順序及目標。

退休生活的很大一部分現在將用於學習。事實上，學習會延展到人生的各個部分，並且更加有意義，而不僅僅是你一開始所做的那種學習。個人與公司在整個職涯和發展期間，愈來愈需要整合過渡規劃及提升技能的能力，而為了協助人生階段的過渡規劃，還會繼續冒出許多新事業。

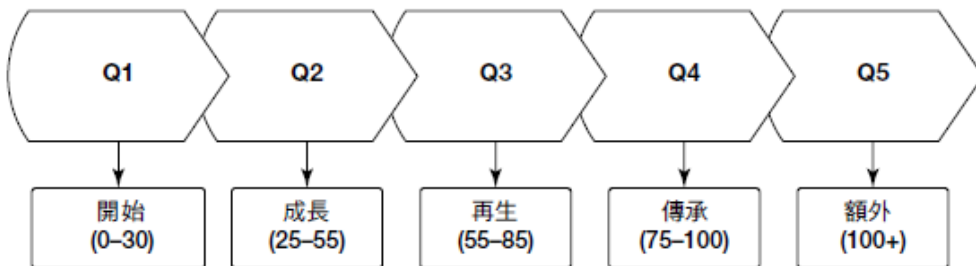
5 時期人生

描述階段的詞語及其定義仍然不斷演進，目前有许多人正在努力當中，而這些詞彙可能很容易混淆。為了我們的目的，我們需要一個框架，能夠套用於本書中，用來描它所涵蓋的各種階段，以及這些階段如何在一段人生當中發生。

正如先前所提到的，我們會使用一套我稱之為 5 時期的框架，也就是 5Q。對，我知道這個聽起來很古怪，不過這個概念是要解釋「額外時間」，原本我們沒有這樣的時間，但是現在因為壽命和健康壽命都延長了，於是就有了額外時間。

5Q 是一個概括性的詞彙，能夠敘述個人在 100 年人生中將會經歷的各個階段，但同理，這不代表一個階段只會存在於一個特定年齡時期中。以下說明人生 5 時期（同時參見下圖 2-2）：

圖 2-2 5 個時期人生框架



• **Q1，開始時期：**這個時期涵括了傳統上從出生開始到 30 歲的年齡層，此時期的人們正開始說話、走路、學習，他們正進入高中、大學或職場，展開人生的新篇章，或許也開始建立家庭；這個時期可能延伸到 30 幾歲之後。

• **Q2，成長時期：**成長時期大概就是個人建立成人生活的時候，充滿了工作與職涯的探索、轉換、離職休假和持續學習。Q2 有可能發生在 25 歲至 55 歲之間，處在這時期的人們正在發展自己的生活，或許是建立家庭、社群、關係和財務，他們通常會在這個時期重新檢視人生的每一個組成部分。Q2 的特色或許也包括了技能提升、持續學習以及 Q3 的組成要素，準備好迎接長遠的人生與工作。這個時期經常包含將大多數時間用來照護孩子或父母，常常兩者皆有。

• **Q3，再生時期：**這是再一次的時間，包括：再設目標、再生、再興起和再評估，可以將 Q3 稱為「一切都再來」。期間充滿了持續學習與探索，生活方式或許更是多采多姿。這個時期可能發生在 55 歲至 85 歲之間，對某些人來說，Q3 很可能會一直持續到他們 85 歲左右，可以想見也可能到 90 幾歲。在 Q3，個人或許會真的開啟新的職涯，或者回到學校接受更多教育或技能提升，他們可能會開始新的家庭、繼續照護小孩或父母，或者參與照護他們的孫兒。工作可能只是這個時期眾多優先事項的其中之一。通常這個時期可能會成為所謂的「投資組合年月」，即人們參與各種不同目標明確的活動，其中只有一些活動是有報酬的。這段年月或許會出現生機蓬勃的創業機會，或許也包括了指導、諮詢和投資等活動。

• **Q4，傳承之年：**隨著人們進入第四時期，可能會重新評估自己的健康壽命，藉此決定他們可以參與什麼類型的活動和階段。對許多人而言，Q4 可能會一直持續到他們 80 歲以後。Q4 不免會讓人開始更加關心不同的醫療需求及協助，但同時也充滿了能夠定義一個人如何流芳百世的新機會。

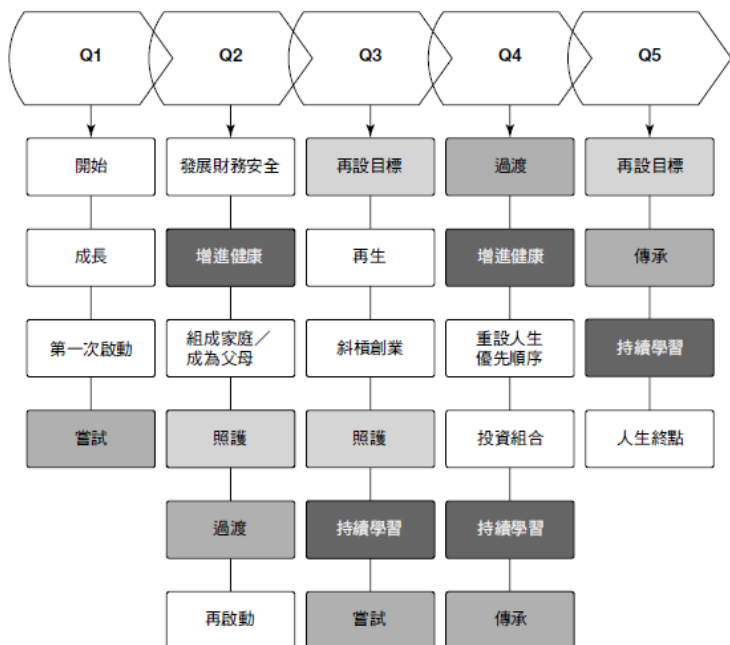
• **Q5，額外之年：**第五個時期是額外獲得的時間，或許會隨著延長的健康壽命而來，也或許不會，又或許是意外得來。大多數人進入到人生的最後 5 年時，大概都會需要某種形式的協助，既然現今出生的嬰兒應該都預期能夠活到 100 歲，要怎麼利用這增加之後的壽命，大多要倚賴你對自己的健康壽命和財務安全做了什麼優質投資，又要如何維持下去。

你看見在 5 時期中出現的 18 個階段，大概可以想像組合起來的數量數也數不清，不過我們可以重疊對應這兩組框架來詳細評估人生，幫助我們了解如何針對時期內的各個階段行銷。圖 2-3 便顯示了以兩組框架對應出的想像人生。

這個範例說明了長壽的階段如何橫跨許多年齡層。想像一下，瑪麗亞活到了 100 歲，圖表上是她在 5Q 人生中會經歷的一些階段。注意到**有些階段會持續延伸數個年齡層，而其他階段**

則會在不同時間點再次出現。同時要注意，瑪麗亞甚至還沒到 60 歲就早早成為了長壽顧客，因為她在 Q2 就有照護者的身分。

圖 2-3 個人 5Q 人生範例



這些新的典範或許能夠幫助你更加了解顧客及員工。想像一下這兩種銷售模式有何不同：一個是要賣一輛新車給「長輩」，提供體積較大的新儀表板、進入車輛更容易；另一個則是賣一輛新車給「再生階段的成人」，他們急切想要擁有功能更優秀的新車，而這些功能都是「看不見」的。（所謂的「看不見」是指能夠照顧年長顧客特殊需求的產品，而產品的特色是專為年長者所設計，卻又不會特別指定是給他們的，例如：更大的儀表板或顏色對比。）同時要考慮到正處於各個人生階段的產品及服務終端使用者，理想上，你會想要發展出能夠提供多個世代使用的產品及服務，這樣無論年齡大小的顧客，都會很喜歡你內建在商品原型中的隱性特色。如果你能夠更加了解員工處在哪個階段（而非年齡），就可以依據他們的需求調整聘僱政策，如此一來，他們的生產力就會大幅提升。

以人生階段進行市場區隔

接下來，行銷人員需要思考的是擁有長壽商機的領域，並將之區分出來。例如，書中的案例故事，埃度華多、瑪麗亞和金都是 75 歲，各處於不同階段，儘管年齡相同，他們的人口特徵描述卻很不相同，而且也會是不同領域中的目標顧客。

埃度華多的 2 個階段是持續學習及再生，針對這 2 個階段而非 75 歲的年齡進行行銷，非常適合他。例如，跨世代旅遊行程，以及他與他的家人或者他最近上課認識的年輕朋友所需要的學習體驗。

瑪麗亞大概處於傳承階段，但是在這裡應該思考的是她女兒艾琳的階段：照護、成為父母、發展財務安全。向瑪麗亞推銷產品會錯過商機，許多產品和服務應該把目標放在她女兒身上，因為艾琳才 30 多歲，這些產品和服務通常都不會針對她或她這個年齡層來行銷，但是她的生活卻完全處在照護階段，若有公司想到這點，透過她在社群媒體上的網絡找到扮演女兒／決策者／影響者的角色，就能接觸到艾琳這個目標了。

金才剛創辦了新公司，正處在斜槓創業及實驗階段，或許她暫時離開照護者的身分又重返職場，也進入了再設目標階段。同時，她需要學習在她離開職場期間發展出來的新科技，把重點放在提升數位能力的公司就對金很有幫助。

長壽人生對公司的行銷意義

企業應該問問自己，我的顧客是處在人生歷程中的啟動階段或再設目標階段？你可能會有兩名顧客同處於再設目標階段，一個是 40 幾歲，另一個則是 70 幾歲。**了解顧客所處的不同階段會幫助你製造出適合市場的產品，還能幫你依據情況量身打造行銷策略。**你會愈來愈習慣這樣的思考模式，你的目標是橫跨多世代的顧客群，而一項產品或服務可能適用於許多年齡層。

例如，終身學習就會成為新產業，隨著人們活得更久，教育及工作的傳統方式就會改變，壽命更長的勞動力需要為了第二次、第三次、第四次就業而再次學習技能。教育的訂閱模式可能會成為這類產品及服務的新行銷策略，而所有新商業模式也會受到疫情生活下的現實所影響。

娛樂、旅行和媒體的基礎客群也會愈擴愈大。我最近和一位演奏會上的小提琴家談話，他說他們的管弦樂團原本還在哀嘆愈來愈少年輕人來聽演奏會，但是這位音樂家後來發現，隨著平均壽命和健康壽命延長，他們的客群其實愈來愈廣，而會來聽演奏會的年長觀眾參與的時間也會更長，這些年長者顯然就是交響樂及表演團體的長壽商機。

市場上的商機無限，還會出現各種型態的長壽顧客，遠遠超過你所能想像的。

尋找長壽商機

市場有 2 種關鍵策略：「拓展公司總體策略」(corporate strategy)，也就是讓公司將這個市場加入產品及服務的組合中；另外則是「創業策略」(entrepreneurial strategy)，意思是大膽開創新事業以服務這個市場中的部分領域。

耐吉開發年長運動員的市場

許多公司的目標客群年齡層設定會從 18 歲開始到 3 歲結束，對全球市場龍頭耐吉公司來說尤其如此，它以販售運動鞋及服飾建立起價值 370 億美元的帝國，大部分顧客都是這個年齡

層。2019年，耐吉決定擴大其策略，以滿足年長運動員的需求，**公司的目標是抓住那些「終身運動員」及「持續不懈的運動員」。**

耐吉設計生產了一款新產品，命名為CruZROne。這雙運動鞋的目標對準了跑速在一英里花費13分鐘（相當於一公里花約8分鐘）或更久的跑者。耐吉重新設計了腳跟、中底以及前足，讓落地時的重量可以往後挪到腳跟，藉此促進繼續往前的動作，幫助「慢速跑者」保留動能。雖然有這樣的設計，但是耐吉在宣傳文案上並未凸顯這些特色，也沒有特別關注購買者現在是慢速跑者。**耐吉的行銷聚焦在階段上，也就是持續不懈的運動員**，他們不認為自己需要幫助，但是會很高興看見提供幫助的產品。

耐吉成功的關鍵就是避免對目標市場做出廣泛的定義，而是**針對核心客戶行銷產品，也就是運動員，而非向年長者這個人口群行銷**；培養運動員對品牌更長久的忠誠度，而不只是著眼於較年輕消費者這個年齡層；聚焦於特定的階段及市場區隔。

新穎而非傳統的策略

隨著平均壽命和健康壽命延長，也會出現新的、或意外的商機。優步(Uber)及Lyft等共享交通公司已經建立起新的直屬部門，以因應年長乘客的需求。優步健康(Uber Health)與超過1,000家健康照護機構成為夥伴，提供醫療交通服務，平台上建立起年齡友善的工具、應用程式及電話系統，同時也提供處方藥遞送服務的NimbleRx合作，將處方藥物送到家。

Lyft健康(Lyft Health)也有類似的服務，讓提供健康照護的機構能夠直接從如Epic這樣的電子病歷系統預約Lyft車輛，同時拓展服務範圍，納入Lyft禮賓(Lyft Concierge)來造福年長者，而且也跟輔助生活及長者社群合作。

請記住，你應以長壽階段的觀點來重新檢視產品及服務策略，並且改善策略以符合長壽顧客的多樣化需求。**公司想要成功就要提供跨世代的產品，設計優良、隱藏住因應年老的特色，還有強大的品牌形象。**

（本文摘錄自本書第二至四章）

專家推薦精選

【推薦序 一】

王國明／中國生產力中心總顧問、清華大學榮譽教授、東海大學工工系榮譽講座教授

人類走向高齡長壽的社會已經是必然的趨勢。如何因應人類高齡化及健康壽命的延長所產生的生活方式的改變，已經是全人類共同關注的問題。

本書首先寫盡未來人口結構的改變，接著，提出了人生 18 階段及 5Q 人類生命時程的個人人生系統表：這個表有系統地說明每個人對應各個生命區間的人生階段，每個人人生階段代表每個人該階段的需求，那也就是商機所在。

本書不僅明確指出年長者的需求所在，並進一步明確規範出長壽產業的 26 個應用領域及次領域，可提供有興趣進入長壽產業的投資者、研發設計者，以及業者的重要參考。

本書亦提出長壽產業的特色，歡迎年長的投資者加入，因為他們對年長者的需求比較了解，也比較有實務的經驗。由於長壽產業的發展非常快速，因此需要加速新產品及加強通路的開發。建立各種平台並運用網路行銷以及利用科技與提升長壽產品的功能及效率。在設計長壽產品時，要讓使用者參與。

以上觀點都對未來長壽產業的發展有很大的助益。

高齡長壽所產生的問題是人類未來的共同挑戰，我們必須儘早規劃。從政府政策的擬定，產業的發展，以及人才的培育，都要儘早整體規劃並推動。

【推薦序 二】

李宗勇／中化銀髮事業股份有限公司總經理、社團法人台灣銀髮產業協會理事長

這本書最吸引我的地方是作者（蘇珊·威爾納·高登）把年齡的概念，用「5 時期人生框架」下分「18 個階段」來談長壽和商機。

人生能活多久和人生能健康多久是兩個不同的概念，如果每個人都以人生可以健康多久來規劃生活，那生命的意義會更加多采多姿。即使臺灣平均不健康餘命達 10 年，也不代表這十年期間都是重病臥床無法行動。好好生活，人生依舊充滿光彩。重點來了：**健康才能帶來商機**。

如果高齡和年紀容易在職場或社會產生被歧視感，或許作者提出的生命階段分為成長階段、職業與家庭階段、人生再重置階段、傳承階段和結束階段等來取代傳統的年齡觀念，是可以破解年齡歧視。因為每個階段的多元性硬要對比年齡也沒有太大意義。就像婚姻，也不一定就是 30 歲一定要結婚，50 歲才結婚的也大有人在。

臺灣目前百工百業缺工嚴重，又加上嚴重的人口快速老化的浪潮來襲，作者提出以下他的看法或許可以當我們的解方參考。未來在公共衛生和醫療的進步再加上好的營養補充，壽命的持續延長是必然的。傳統的 30 多年的工作收入要養活未來將近 30 多年以上的退休生活，應該是不夠的，所以，以後可能不再有完全的退休年紀。企業對員工退休觀念也要改變。退休只是把職位清出來，並不一定要完全放棄他們擁有的經驗和勞動力。以後一家公司裡面擁有五代同

堂的勞動力可能會發生。同樣地，如果以後是百歲人生，我們也不要期待用 20~30 年的所學要去度過剩下的 70~80 年的光陰，這是不切實際的。如果未來有多出 30 年的歲月，那麼人生一定要重新梳理一遍，一定會有再學習、再重置的階段。

目前臺灣談到長壽商機，還是比較偏重末端嚴重失能的產品研究和生產。但也因為這樣都面臨市場規模小，付費商業模式難以建立的困境。作者花了大篇幅的內容在講解人生跳脫年齡的思維，用 18 個階段來串組精采人生和產生多元的商機，並重新認識和定義長壽商機。

書中很精準地提出當你在著手規劃長壽商品或服務時，要先想到 3 個問題：

1. 是誰決定購買，又是誰付錢？
2. 誰是終端使用者？需求又是什麼？
3. 獲取顧客時會面臨什麼挑戰？

作者也提出了很棒的 16 個領域的商機實例，供大家學習參考。

最後，我用我最有感的一段話做結論：以後 60 歲以上的人們，這群人就是世界上成長最快、最活躍的市場。

【推薦序 三】

徐業良／元智大學老人福祉科技研究中心主任

我是工程教授，但常愛強調自己是史丹福大學機械系「設計組」畢業。2000 年左右開始從「設計」角度探討高齡社會和科技的交集，進入「高齡科技(Gerontechnology)」這個領域，2003 年在元智大學成立了研究中心，2016 年帶領學生團隊成立新創公司「世大智科」。從研究開發到產業應用的過程中不斷聽到「銀髮商機」一詞，但是自己似乎總摸索不出這個「銀髮商機」在哪裡。

中國生產力中心出版的這本新書《長壽商機崛起！》是由史丹福大學學者 Susan Golden 博士撰寫，英文書名 Stage(Not Age) 似乎更直接點出作者的觀點：要了解和服务這個 60 歲以上快速成長的動態市場，重點在掌握顧客人生的「階段(Stage)」，而不是刻板印象的「年齡(Age)」。

大部分人（包括我自己）都還是生活在「學習、工作、退休」三階段人生規劃，作者提出了「五時期人生(five quarter life)」框架：開始(starting)、成長(growing)、再生(renaissance)、傳承(legacy)、額外(extra)，進而延展出 18 個「階段」，以階段而非年齡來理解並區分顧客的需求。作者進一步提出「長壽新商機」的領域和次領域，同時舉了各個領域在美國非常多成功的案例，其中當然也包括我熟悉、關心的「高齡科技」。

高齡少子化趨勢下，近年來國內對高齡科技的發展愈來愈重視。2023 年 3 月初國科會召開了「高齡科技產業策略會議」，一時之間「高齡科技」一詞頻繁出現在媒體標題。幾個吸引我注意的標題包括「布局高齡科技－吳政忠：回應社會需求打造新護國神山」、「鄭文燦：高齡科技產值 2025 估破 3 千億」……。

「高齡科技」忽然被提升到和「護國神山」同等級的產業，還真的頗興奮。但是高齡科技產值真有 3 千億？

這個「長壽新商機」應該不能從半導體產業量產思維來理解。高齡科技的範疇非常多元，包括健康、住家、行動力、通訊、休閒和工作，面對長者各種人生「階段(Stage)」、整體生活面向所需的科技輔助。**不管您來自哪一個產業、專長在哪些科技、產品或服務，您未來的顧客、使用者很大比例應該都是長者**，認真掌握「長壽新商機」，產值遠遠不止 3 千億。

除了商機之外，《長壽商機崛起！》這本書也充滿激勵年長者的正面訊息，特別是不斷強調「**健康壽命(healthy lifespan)**」，**積極、活躍、自在生活的長壽**，遠比「活多久」更加重要，「我的身體 70 歲了，但我本人才 45」。

我自己今年剛過 60，對健康壽命的概念特別有感觸。臺灣 60 歲男性平均餘命 22.23 歲，60 歲以上人口比率 25.17%，所以不是人生下半場，比較像籃球比賽第四節。我一直很愛打籃球、看籃球賽，有的籃球賽第四節勝負已定早早進入垃圾時間，輕鬆打把比賽時間拖完，觀眾也早就走光了；有的籃球賽第四節精采絕倫，竭盡全力拚戰到最後一刻槍響絕殺，不論輸贏觀眾都津津樂道回味無窮。

「長壽 + 健康壽命 = 商機」，第四節開打了！

【推薦序 四】

蔡君明／國立臺北護理健康大學高齡健康照護系主任、育成中心主任

作為一位教育工作者、高齡健康照護系主任以及育成中心主任，我非常榮幸推薦 *Stage(Not Age)* 這本書。**這是一本在高齡產業經營、創新、創業管理等重要領域中極具啟發性和價值的作品。**

每年大一新生入學活動，我一定會問學生：「什麼是老？你覺得你會活到幾歲？你可不可以形容『當時』的畫面？你在哪裡？身邊有誰？你在做什麼？」學生的回答很直覺：「在公園、在運動、在打麻將、在帶孫子、在輪椅上、在安養院、在醫院……」到了學期中，我會請學生規劃高齡者的一日生活，通常有一半以上的學生會寫道：「5:30 起床、6:30 打太極拳、做運動、7:30 逛市場、看報紙……11:00 煮午餐……13:00 睡午覺、唱歌、聊天……20:00 看連續劇、21:00

睡覺……」，這就是我們一般大眾心目中的「銀髮生活」!你喜歡這樣生活嗎？這時候，我會再問：「哪天如果老師退休了，我會早上 5 點多起床？去公園運動？你們確定我不是晚上在追劇、開直播、睡到自然醒、吃個早午餐？然後……去健身房重訓、去巡視我二度創業開的社會企業 or 幫忙 NPO 做行銷嗎？」這時候，台下會出現一片「Wow……Yes！這才是老師會做的事……」；「因為你們老師—我—屬於這個世代！所以，千萬別用上代或上上代的生活模式和印象來套用到這一代的銀髮族！甚至請你拿掉『銀髮族』的標籤！因為誰說高齡者頭髮一定是銀色的呢？」這就是我跟我們可愛學生們之間的有趣對話。

在當今快速變化的商業環境中，創新是成功的關鍵。**這本書不僅整納了創新的觀點，更引領我們聚焦世界上最快速增長且最具活力的市場之一。**傳統的市場定位常常僅以年齡作為劃分依據，但作者 Susan W. Golden 博士卻提出了一種全新的概念—「Stage (Not Age)」，強調應該以生命階段來理解這一群體。這種市場分割方法更加精確地捕捉了消費者的需求和價值觀，並在高齡與創新和創業管理領域提供了全新的思考角度。

這本書最吸引的讀者群涵蓋了多個領域，對於不同類型的專業人士和個人都有其吸引力。如果您是下面這幾種類型的人，衷心建議您一定要好好詳讀這本書！**對於在高齡產業的專業人士，這本書提供了對 60 歲以上人群需求的深入洞察。**它強調理解這一群體的不同生命階段，以提供更高品質的高齡健康照護、科技創新應用等服務，並在這個領域取得競爭優勢。**對於從事市場行銷和業務人員，這本書提供了全新的市場定位方法，**特別是 5Q 的概念。它突破了傳統的市場劃分觀念，引領讀者更加深入地理解高齡族群的不同生命階段，從而創造更具針對性的產品和服務，並吸引這一群體的消費者。**對於希望進入新興市場的創業家和新創企業家來說，這本書提供了對高齡族群這個最快速增長且最具活力的市場的深入了解。**它展示了許多成功企業的案例，這些例子將激發更多的創業靈感，並指導如何在這個市場中創造價值和成功。**對於教育界，特別是管理領域教授和學生，這本書是一個極具價值的教學資源。**它不僅提供了對高齡產業、創新與創業管理的深入研究，還強調了市場定位和價值提供的重要性。這將有助於培養學生的創新思維和市場洞察力，幫助他們在未來的職業生涯中更加成功。最後，**對於關心高齡議題的個人來說，這本書強調放棄對老年人的刻板印象，更關注他們所處的不同生命階段，從而更好地理解並關心這一群體。**這將有助於建立更深層次的關懷和情感聯繫，促進社會對高齡族群的關愛和尊重。

最後，我要衷心感謝這本書的作者和出版社，特別是中文版的發行，讓中文讀者有機會接觸到這本書，開啟對高齡世代的全新理解。我深信對於這一重要議題的深入研究和傑出著述，必將對全球的創新、創業管理以及高齡健康照護領域帶來重要的影響。同時也期待這本書為您帶來無盡的啟發！開啟您的高齡大未來！

目 錄

出版緣起

各界好評

推薦序一 王國明

推薦序二 李宗勇

推薦序三 徐業良

推薦序四 蔡君明

前 言 人口新面貌

第一部分 長壽這回事

第一章 從活得久到活得好

第二章 年齡與人生階段

第三章 著眼人生階段的行銷思維

第二部分 商機與挑戰

第四章 尋找長壽商機

第五章 鎖定顧客群

第六章 面對通路的挑戰

第七章 創業家的商機

第八章 長壽的紅利

結 語 人生進一步

附 錄

作 者 介 紹

蘇珊·威爾納·高登 (Susan Wilner Golden)

任教於史丹佛商學院，擔任史丹佛卓越職涯研究所 dciX 影響力計畫主持人，同時也是科技之星長壽未來加速器的駐點指導，並且在樞紐投資的照護創新及投資計畫中擔任思想領袖夥伴，她還為許多新創公司及企業的長壽策略提供建議。

高登在職業生涯中曾經歷創業投資、公共衛生以及生命科學領域，讓她能夠以跨領域、跨學科的觀點來看待長壽商機。高登本身就是人生階段（而非年齡）思考的典範，過著多階段的人生。她擁有哈佛公共衛生學院的理學博士學位，加入了哈佛商學院的管理發展學程，同時是 2016 年史丹佛卓越職涯研究所的研究員。