

南 華 大 學

資訊管理學系

碩士論文

結合商業模式圖

探討台灣銀髮族養生住宅之新創運作模式

Study on Innovation of Taiwan's Senior Housing
Using Business Model Canvas

研 究 生：潘 素 雲

指 導 教 授：陳 宗 義

中華民國 105 年 6 月 7 日

南 華 大 學

資 訊 管 理 學 系

碩 士 學 位 論 文

結合商業模式圖探討台灣銀髮族養生住宅之新創運作模式

研究生： 潘素雲

經考試合格特此證明

口試委員： 王碧芬
陳宗堯
陳宗堯

指導教授： 陳宗堯

系主任(所長)： 王碧芬

口試日期：中華民國 105 年 6 月 7 日

誌 謝

隨著論文之完成與付梓，兩年來之研究所生活也即將畫上句點。在大學畢業二十多年後，重拾書本再回到校園學習，真的需要很大的決心與勇氣，因為家庭、工作與學業三方的壓力讓我心力交瘁，但我克服了！在南華，我學習到了專業知識、更認識了很多好老師與好同學，這一路走來雖然辛苦，卻也收穫滿滿！

我的論文得以順利完成，首先要感謝的是我的指導教授陳宗義老師，陳老師在論文指導過程中，從研究方向的指引、論文題目之擬定與各章節之研究內容與流程，給予我很多研究上之專業建議，並在我一度想放棄學業時，為我加油打氣，鼓勵我要「相信自己做得到！」，陳老師感謝您！也謝謝王昌斌教授和陳垂呈教授於口試時提出寶貴的建議，使我的論文更臻完善，在此致上無限謝忱。

再來要感謝的還有南華資管所這些令人敬愛的老師們及與我共學兩年的好同學，特別是我的同事兼同窗翠珊，這兩年來給我的鼓勵與督促，還有莉玲及雅莉姐姐，在此一併致謝！

最後，謹以此論文獻給我最愛的家人，感謝你們對我的包容、支持與鼓勵，謝謝你們大家！

潘素雲 謹誌于
南華大學資訊管理學系
中華民國一〇五年六月

結合商業模式圖
探討台灣銀髮族養生住宅之新創運作模式

學生：潘素雲

指導教授：陳宗義

南 華 大 學 資 訊 管 理 學 系 碩 士 班

摘 要

隨著生活、工作環境等條件之改善及醫療科技之進步，使人類之平均壽命逐漸延長，人口結構的老化現象已是全球性的趨勢。加上國人婚姻家庭、人口社會結構之轉變，進而衍生了高齡化、少子化與獨居老人增加的社會現象，老年人口快速增加，產生許多老人居住安養之課題，銀髮養生住宅之商品乃應運而生。

本研究採用多重個案研究法及文獻探討二種研究方法，探討國內多個銀髮養生住宅個案，採其經營上之優點做為參考依據，運用學者Osterwalder & Pigneur之BMC商業模式圖之九大區塊，作為本研究之分析工具，設計發展出具差異性之銀髮養生住宅，以因應不同消費族群之需求，從而探討銀髮養生住宅未來經營之願景，期望能以此作為國內銀髮養生住宅經營時之參考。

關鍵詞：高齡化社會、銀髮養生住宅、閒置空間、在地老化、
商業模式圖（BMC）

Study on Innovation of Taiwan's Senior Housing Using Business Model Canvas

Student : Su-Yun Pan

Advisors : Dr. Tsung-Yi Chen

Department of Information Management
The Graduated Program
Nan-Hua University

ABSTRACT

With the ongoing improvement of living and working conditions and medical technology, human life expectancy has been longer and longer. Due to changes in family structure, social problems of aging population, decreasing birth rate and rapidly aging population with the percentage of older people, the elders living alone problems have become urgent in Taiwan. In order to solve this problem, the products related to senior housing have appeared in large quantity in Taiwan.

The methodologies with multiple-case study and literature review were applied in this study. By sorting out some advantages of operation from several senior housing cases in Taiwan and applying Osterwalder and Pigneur's business model canvas, this study developed a model of senior housing which is characterized by differentiation and able to meet the demands from various consumers. We look forward to provide a reference for the senior housing industry in Taiwan.

Keywords: Aging Society, Senior Housing, Vacant Spaces, Aging in Place, Business Model Canvas (BMC)

目錄

誌謝	I
中文摘要	II
ABSTRACT	III
目錄	IV
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	1
第三節 研究目的	3
第四節 可能遇到的困難	4
第五節 研究流程	4
第六節 成果與產出	5
第二章 文獻探討	6
第一節 商業模式理論	6
第二節 商業模式圖	7
第三節 銀髮養生住宅	12
第三章 研究方法	17
第一節 研究方法	17
第二節 研究設計	19
第四章 個案評析與商業模式設計	20
第一節 個案公司經營概況	20
第二節 銀髮養生住宅之商業模式構面定義	24
第三節 商業模式設計（一）：經濟實惠型	27
第四節 商業模式設計（二）：VIP 附加價值型	33
第五章 研究結論與建議	41
第一節 研究討論與結論	41
第二節 研究建議	47
參考文獻	50
一、中文文獻：	50
二、外國文獻：	53
附錄	54

表目錄

表 1 個案 A 基本資料.....	21
表 2 個案 B 基本資料.....	22
表 3 個案 C 基本資料.....	23
表 4 個案 D 基本資料.....	24
表 5 受訪者基本屬性次數分配表.....	44
表 6 商業模式設計（一）之問卷內容.....	45
表 7 商業模式設計（二）之問卷內容.....	47



圖目錄

圖 1 研究流程圖	5
圖 2 商業模式圖	8
圖 3 商業模式分析（一）	27
圖 4 商業模式分析（二）	33



第一章 緒論

第一節 研究背景

由於生活、工作環境與經濟條件等之改善以及醫藥衛生營養觀念的進步，因此人類之平均壽命持續延長。根據內政部（2014）資料顯示，國人之平均壽命，男性約 75.96 歲、女性達 82.47 歲，而且近 8 成的男性和 9 成的女性壽命能達 65 歲，致使老年人口持續增加。

依世界衛生組織之定義，年滿 65 歲即稱為老人，亦稱為銀髮族。若 65 歲以上的人口佔整個社會人口的 7% 以上，即稱為「高齡化社會」，當 65 歲以上的人口佔整個社會人口的 14% 以上，即稱為「高齡社會」（聯合國定義）。依內政部 1993 年底的統計資料，我國 65 歲以上之老年人口約佔總人口數 7.09%，已達聯合國世界衛生組織所訂定的高齡化社會指標，因此早在 1993 年底臺灣已邁入高齡化社會的行列。而且依據行政院經濟建設委員會推計，我國 65 歲以上人口比率在 2017 年將超過 14%，老化速度將居全球之冠（行政院經濟建設委員會，2008）。經建會推估 2025 年老年人口預計將超過總人口數的 20%，屆時臺灣即邁入「超高齡社會」，65 歲以上的人口約有 473 萬人。因此面對人口結構日漸老化的現象，如何規劃老人福利措施、滿足老人各項福利需求及因應伴隨高齡化社會所衍生之老人問題，這不僅是社會問題或經濟問題，更是政府當前重要的施政目標之一。

第二節 研究動機

隨著醫學進步，人類平均壽命延長，人口結構之老化現象已是全球性的趨勢，因此如何讓每位長者在人生的銀髮階段裡過著安心安全又有

尊嚴的生活，是政府、社會、家庭及個人不得不去面對的課題與挑戰。再加上結婚率、生育率的快速下滑、少子化及離婚率的上升，使得傳統的家庭功能逐步外部化、縮小化與弱體化（陳燕禎，2015），此現象將使高齡社會面臨更大的挑戰，在以往有伴侶陪伴終老或養兒頤養天年的景況在未來會呈現很大的不確定性，因此未來銀髮族必須對自身的老年照護與安養有所準備與規劃，因為有很多的銀髮族最後的人生階段可能都是獨自一人。

在此情況下，退休生活議題逐步升溫，其中住所問題將是一個日益重要的課題（張家銘、王瑋榛，2008），因此政府各級單位與民間業者也開始重視高齡友善的服務，陸續有銀髮養生住宅、全齡通用住宅等量身打造的建築概念出現，或是無障礙智慧住宅的推出等等，讓退休族群之居住選擇更加多元化。加上銀髮族養兒防老觀念的改變，不少老年人選擇不與子女同住，以降低世代間在生活習慣或教養下一代之觀念衝突（陳燕禎，2015），他們注重生活品質，願意享有獨立自由的退休生活，因此銀髮族居住商機不容小覷。根據經建會「銀髮社會趨勢」研究報告，台灣目前二百多萬的高齡人口，粗估銀髮市場每年約可達 3,000 億元的規模，因此許多企業財團積極經營這塊深具潛力商機的銀髮市場。銀髮市場的發展潛力，依據工研院服務業科技應用中心估計，到 2015 年，臺灣銀髮族產業，包含生技醫療等相關商機，最高將可能到 1,000 億美元（新北市政府產經專刊，2013）。

銀髮族養生住宅的角色並非傳統居家照護或安養機構之經營型態，而是針對身體健康，有生活照顧能力之長者所規劃之退休居住環境，並因應老人之需求提供各種服務。針對目前台灣所設立之銀髮族養生住宅，其除了提供安全生活照顧、健康管理、休閒養生以及專業諮詢等全

方位的服務外，還建立連續性醫療照護體系，讓年長者有個無後顧之憂、健康豐富的老年退休生活。

對於人的一生而言，「生而無懼」、「老有尊嚴」、「病而無憂」、「死而無憾」是人生之理想與期望。老年生活也許代表著人生青壯年時期的結束，但更重要的是人生另一精彩階段的開始，如秋天的楓葉般燦爛。

企業財團投入銀髮養生住宅的事業大約已有二十多年，而且新的投資計畫亦持續進行中，以產品的發展週期而言，銀髮養生住宅尚屬成長期的商品，也因此投資企業無不摩拳擦掌開發更符合銀髮族需求之住宅商品。期間探討銀髮養生住宅議題的期刊論文資料充足，但未有以商業模式圖（BMC）為分析工具以探討銀髮養生住宅之經營模式，因此如何以此商業模式圖分析銀髮養生住宅之經營，並從中找出創新之設計構想，以符合消費者心目中最核心之價值主張，乃是一個值得深究的議題。

第三節 研究目的

基於前述之研究背景與動機，本研究將針對台灣銀髮族養生住宅之商業模式加以探討，並以商業模式圖（Osterwalder & Pigneur, 2014）分析企業如何提供具差異性之銀髮養生住宅，以因應不同消費族群之需求。

本論文之研究目的彙整如下：

- 壹、探討台灣現有銀髮族養生住宅之經營模式；
- 貳、分析台灣銀髮族養生住宅之商業模式需求；及
- 參、針對台灣銀髮族養生住宅之商業模式提出具創新性的設計與建議。

第四節 可能遇到的困難

銀髮養生住宅之投資計畫雖有企業集團持續投入，如遠雄集團、新光集團等，但對於此類商品的接受度，除了受社經地位、教育程度等差異外，台灣南北部對於養老的觀念差異也很大，大部分的銀髮養生住宅商品多集中於北部區域，中南部區域推出的建案相對上較少，因此企業如何突破此養老觀念的需求，以創造出此一族群的養生住宅商品，是另一個值得探討之部分。

銀髮族並非一個簡單的個體，而是由不同性別、專業背景、社經地位與政治取向等等因素結合而成的群體（梅陳玉蟬等人，2006），所以不能將銀髮族視為一個「大眾市場」，應將此市場重新定位為一個「多樣化微型市場之集合體」（村田裕之，2015），因此企業今後之課題需找出此微型市場的切入點，進一步明確區隔出商品所具有之價值。

目前台灣銀髮養生住宅商品多屬中高價位，高價位者如潤泰集團推出之「潤福生活新象」等，中價位者如長庚集團之「長庚養生文化村」等，若非有中產階層以上之收入或有穩固退休金之族群實難負擔，但老化不分社會階層，因此如何提出一個一般族群也能住得起的銀髮養生住宅商品不知是否可行？

第五節 研究流程

本研究先訂定出銀髮養生住宅之研究主題，而後針對主題進行相關文獻之探討與分析，再擇取國內銀髮養生住宅個案，進行資料之蒐集與整理，並以之為設計參考依據，運用學者 Osterwalder & Pigneur 之 BMC 商業模式理論（2014），設計發展出銀髮養生住宅之經營模式，並就設計結果做問卷之調查，以證實對設計結果之認同程度及可行性，以期能提出對銀髮養生住宅經營模式之創新與建議。研究流程圖如下：

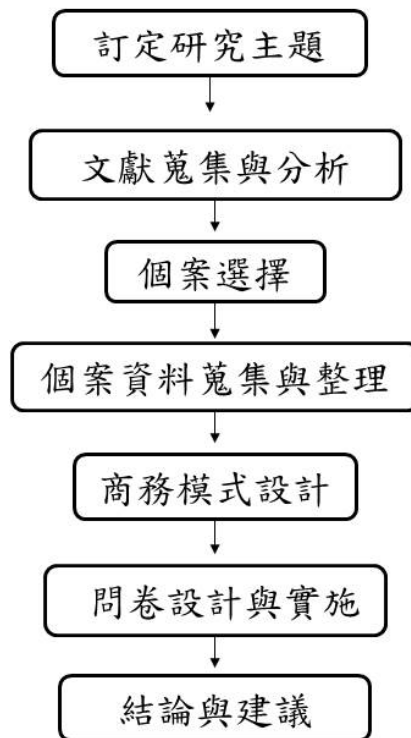


圖 1 研究流程圖

第六節 成果與產出

本研究成果與產出如下：

- 壹、以 BMC 商業模式圖探討銀髮養生住宅之運作模式，並從中分析出更切合消費者需求，以提升市場成功性之銀髮養生住宅方案；
- 貳、結合政府之力量及投資企業之資金，開發更符合一般族群也能享有的銀髮養生住宅商品；及
- 參、活化縣市閒置空間及順應在地養老之趨勢，以建置每個縣市皆有之銀髮養生住宅。

第二章 文獻探討

第一節 商業模式理論

商業模式 (Business Model) 為商業經營模式之簡稱，其定義並無一致性之學說，文獻回顧亦呈現多元的解釋和應用 (Osterwalder & Pigneur, 2004)。因此，本研究透過相關文獻，簡述各學者對於商業模式之定義與分類，接著擇選較具架構與完整性的商業模式理論—Osterwalder & Pigneur 之商業模式圖，解釋其中各組成之九大要素，以作為本研究設計銀髮養生住宅之基礎。對於商業模式之概念，各學者就其研究的個案及觀點，各自提出其獨到之見解，本研究將其整理如下 (王韋晶, 2013):

壹、Rappa (2000) 認為商業模式最基本之意涵即是企業開發業務，以期維持企業之生存與獲利，並立即可產生利潤的經營方法。

貳、Afuah & Tucci (2001) 提出企業之商業模式是用以建立一套系統資源，並使用這套資源來提供比競爭對手更好的價值給顧客，以從中賺取利潤之方法。其將經營模式分成八個組成要素：

一、顧客價值：包含產品差異性、產品特色、服務、品牌與信譽等。

二、範圍：提供價值的市場區隔或地理區域。

三、定價：有公定價、拍賣、逆向拍賣、一對一議價及以物易物五種定價模式。

四、營收來源：包含每一收入來源之利潤率與市占率。

五、關連活動：企業為提供價值給顧客所必須完成的活動。

六、施行：實際執行關連活動所涉及的議題。

七、能耐：包含資源、能力與競爭優勢。

八、持續性：企業為了維持競爭優勢，可採取阻隔策略、拓展策略或合

作策略。

參、Chesbrough & Rosenbloom (2002) 指出商業模式主要是將科技上之

潛在價值轉為顧客價值的一連串過程，其商業模式包含六個部分：

- 一、價值定位：瞭解新科技對於顧客可能創造出的潛在價值為何。
 - 二、市場區隔：經營模式須能夠清楚定義出顧客群體或市場區隔。
 - 三、價值鏈：透過價值鏈將企業的活動進行整合，以傳遞特定的價值給特定的顧客。
 - 四、成本與收益：企業可以運用多種收款模式，並和其價值鏈及成本結構相互配合。
 - 五、價值網路：企業在創造價值的過程中所獲得之外部協助，並與其共同組成傳遞給顧客價值的價值鏈，以形成價值網路。
 - 六、競爭策略：是指企業如何在選定的市場形成競爭策略。
- 肆、Johnson 等人 (2008) 認為商業模式是由四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值。其要素包含顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關鍵流程，此四個要素有如企業之基石，任一要素如有大變化，都會影響其它要素及企業之整體運作。
- 伍、劉常勇 (2004) 認為商業模式是指能將各項投入資源，轉換為產出顧客價值與利潤的一種經營方式。

第二節 商業模式圖

近年來，研究商業模式的學者就商業模式之討論，更加入了能讓模式再發展與變化的概念，如奧斯瓦爾德所提出之「商業模式圖」(Business Model Canvas)，其詳述了一個組織如何創造、傳遞價值與獲取利潤的方法，這個分析工具就像一張畫布，將商業模式圖預先分成九大區塊，以

幫助分析者描畫出一個新的或既有的商業經營模式，下圖為商業模式圖之結構：

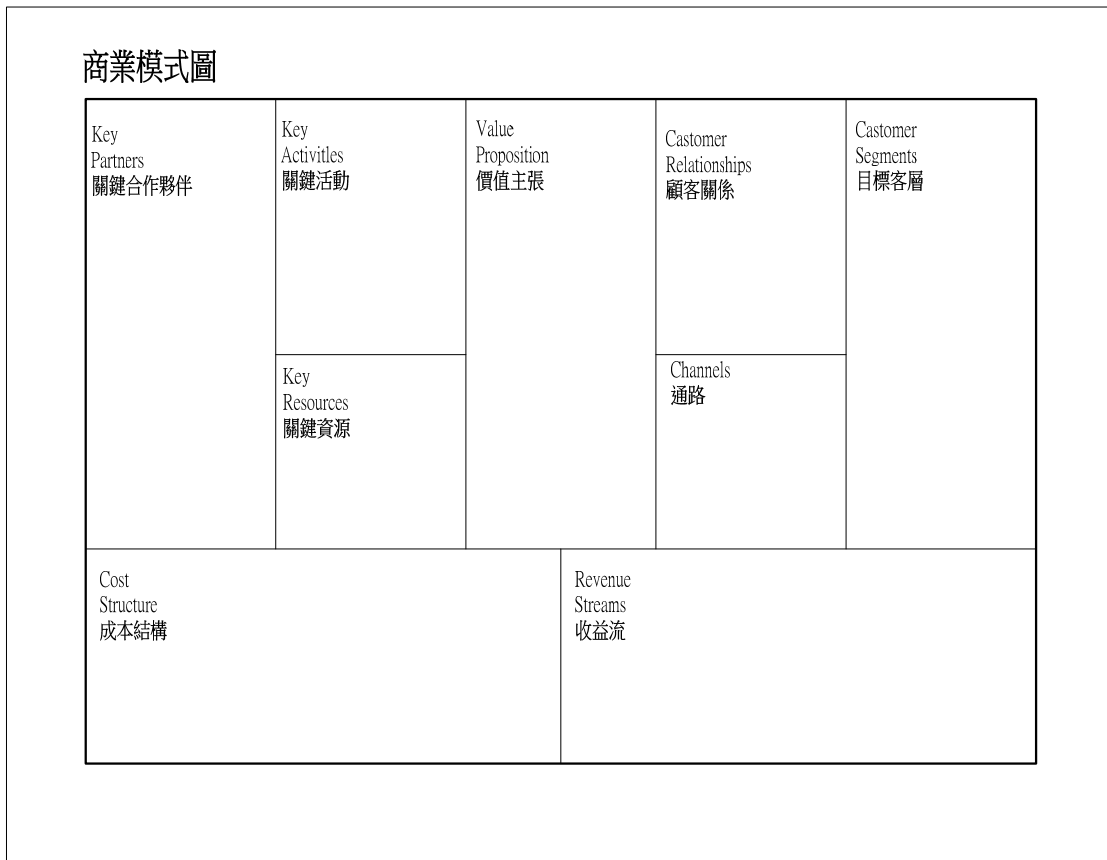


圖 2 商業模式圖（資料來源: Osterwalder& Pigneur，2014）

此一商業模式涵蓋了一個企業之四大主要領域與九個構成要素，此四大領域分別為顧客（包含目標客層、通路與顧客關係三要素）、產品創新（包含價值主張之要素）、基礎設施（包含關鍵活動、關鍵資源與關鍵合作夥伴三要素）及財務能力（包含收益流與成本結構之二要素），在此四領域下，九個構成要素分述如下（Osterwalder& Pigneur，2014）：

壹、目標客層（Customer Segments，CS）：

定義：是一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體，企業必需知道他們是為誰創造價值，誰為其最重要的顧客。

說明：企業或組織所要服務的一個或數個顧客群，並將客戶依不同性質分成不同之客群，以因應其不一樣的需求。這些群體具有某些共通性，從而使企業能夠針對這些共通性來創造價值。

常見的顧客區隔可分為：

- 一、多元化市場：企業以不同的顧客群與顧客主張，服務截然不同的市場。
- 二、多邊市場 / 多邊平台：企業服務兩個或以上之顧客群且各自擁有獨立市場。
- 三、區隔化市場：企業以不同之價值主張，服務不同之顧客群。
- 四、利基市場：企業之價值主張、通路與顧客關係維持著提供者與買家之連結。
- 五、大眾市場：其價值主張、配銷通路、顧客關係是針對同一個大群體，顧客需求幾無差異。

貳、價值主張（Value Propositions，VP）：

定義：可以為特定之目標客層，創造出價值的整套產品與服務。

說明：企業必須知道他們提供給消費者的價值是甚麼？能幫助顧客解決什麼問題？滿足了顧客那些需求？及提供了什麼樣的產品與服務？其能滿足顧客需求的價值大致有幾個方向：

- 一、客製化：以客製化的產品與服務來滿足客戶特定的需求以創造價值。
- 二、新穎：提供前所未有的產品或服務來滿足客戶，作為價值主張。
- 三、創新品牌 / 地位：客戶透過使用產品來彰顯客戶的品味或地位。
- 四、成本降低：幫助客戶降低與縮減成本是創造價值最重要的方法。
- 五、降低風險：幫客戶降低風險，選擇購買產品或服務來創造價值。

六、便利性或易用性之增加：讓客戶更方便或更易於使用其產品或服務的方式來創造價值。

七：價格：提供更低價之同質化產品或服務來滿足客戶需求，進而創造價值。

八、可及性；以新技術或是商業模式之創新，將其產品或服務拓展至新客源，進而創造價值及改善產品或服務的效能，以上幾項，即是可為消費者創造價值的元素。

參、通路（Channel，CH）：

定義：指的是一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張，通過溝通，配送和銷售通路，將價值主張傳遞給客戶。

說明：通路是企業用以接觸目標客層的各種途徑，闡述了企業如何開拓市場，並涉及到企業的市場和行銷策略（經濟部工業局，2012）。因此企業可以透過自有的店鋪、網站、銷售人員等內部通路，或合作夥伴資源上的間接通路，使企業接觸到顧客。

肆、顧客關係（Customer Relationships，CR）：

定義：其是指一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。

說明：企業希望與目標顧客所建立的關係型態包含如下：

一、個人協助：顧客可以直接跟客服人員溝通，獲得協助。

二、專屬個人協助：提供一對一之個人服務，是最深層緊密的顧客關係。

三、自助式：企業提供資訊，讓顧客自行解決問題。

四、自動化服務：將顧客自助式服務與自動化過程結合。

五、社群：藉由線上社群解決問題、維持關係及了解顧客需求。

六、共同創造：企業與顧客共創價值，如邀請顧客協助設計創新商品。

伍、關鍵資源（Key Resources，KR）：

定義：指的是要讓一個商業模式運作時所需要的最重要資產。

說明：關鍵資源可能是實體方面、財務方面、人力資源方面或智慧財產方面，也可能向他人租賃資源或從關鍵合作夥伴中獲得（經濟部工業局，2012）。

陸、關鍵活動（Key Activities，KA）：

定義：指的是一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。

說明：其可分為生產性活動、網絡平台活動及解決問題活動等三種類型。而這些必要執行的關鍵活動，可為顧客提供或創造價值主張，建立有效之通路，維繫良好之顧客關係，以從中獲取利潤。

柒、關鍵合作夥伴（Key Partnerships，KP）：

定義：指的是要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網路。

說明：企業為有效運轉其商業模式，會基於多種原因去建立不同的合作關係來產生關鍵夥伴，並藉由其關鍵夥伴來優化此商業模式與規模經濟的運用，關鍵夥伴是許多商業模式中的重要基石，除了可幫助企業之資產配置達最佳化、降低營運風險，更可能進一步獲取特定資源。

捌、成本結構（Cost Structure，CS）：

定義：是指運作一個商業模式，會發生的所有成本。

說明：成本結構之特徵，大致可分為，固定成本、變動成本、規模經濟或範疇經濟。

玖、收益流（Revenue Streams，RS）：

定義：指的是一家公司從每個目標客層所收取之現金，即企業透過各種營收模式來創造財富的方式，也可以說是企業滿足顧客之價值主張後所獲得的營業收益。

說明：要產生收益流有以下幾個方式，如資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費及廣告費收益等。

第三節 銀髮養生住宅

以下就老人住宅之相關規定及銀髮養生住宅之特色整理如下：

壹、國內老人住宅的類型與相關研究

自 1996 年起，「老人福利法」修正公佈後，對殘障者及高齡者有更周延的照護與保障（老人福利法，2002），修正後的老人福利法將福利機構改為五類：

- 一、長期照護機構：以照護罹患長期慢性疾病，且需要醫護服務之老人為目的。
- 二、養護機構：以照顧生活自理能力缺損，且無技術性護理服務需求之老人為目的。
- 三、安養機構：以安養自費老人或留養無扶養義務人親屬，或扶養義務之親屬無扶養能力之老人為目的。
- 四、文康機構：以舉辦老人休閒康樂文藝技藝進修及聯誼活動為目的。
- 五、服務機構：以提供老人日間照顧、臨時照顧、住宅服務、餐飲服務、法律諮詢服務等綜合性服務為目的。

另外，周柏宏（2002）依老人住宅之服務內容，將其分為四種類型：

- 一、為標榜高服務品質及旅館式服務的老人住宅，如淡水潤福新象生活館，此類型之銀髮養生住宅通常對於承租人有年齡上的限制，其最

大的特色在於結合了住宅居住、社交活動、健康管理、旅館服務於一身，並有專業之服務團隊來負責舉辦活動，提供健康照護等服務，其主要是建立在使用者付費的觀念上，因此收費較高。

二、為政府立案之公私立安養中心，可分為自費與公費兩種付費式，通常也是針對健康老人為主要訴求，但僅以提供老人基本居住與健康管理為主，通常沒有旅館式服務以及舉辦各種社交活動，因此收費較低。

三、為政府立案之公私立療養中心，通常以病床的形式出現，在非技術護理的照護與醫療看護的成分比前二者高，以照護身體殘缺之老人為主。

四、為長期照護機構，以收容罹患慢性疾病及長期臥病在床之老人為主。在醫療看護的功能上類似醫院，但與醫院不同的是，長期照護機構所提供的功能為支援功能，而醫院所提供的是治療功能。

貳、台灣老人住宅法規及相關政策

台灣已邁入高齡化社會，人口老化所衍生之相關醫療照護、年金給付、住宅及社會服務需求及扶養負擔提高等問題亟待重視，未來住宅規劃、建築、設施必須切合人口老化的需求。為因應上述趨勢，內政部營建署配合內政部社會司已陸續研訂或修訂銀髮住宅相關法規。

有關銀髮住宅的相關法規分為「申請設置與營運管理」以及「實質空間與環境設計」兩大類，涉及申請設置與營運管理方面有老人福利法、老人福利法施行細則及老人住宅綜合管理要點，涉及實質空間與環境設計方面有建築技術規則、建築設計施工篇及老人住宅專章之基本設施及設備設計規範。

行政院衛生署衡量當前國內政經發展，因應國際社會住宅趨勢，檢視整體住宅發展現況，特擬定「整體住宅政策」，有關老人住宅方面，將老人視為弱勢國民，優先予以輔助，老人住宅納入促進民間參與公共建設法之範圍，業者可享有營運五年免營利所得稅等稅賦減免，鼓勵增加符合老人需求之住宅供給。

參、國內養生住宅之特色

「養生住宅」一詞引自日本，又稱為「銀髮住宅」或「高齡者住宅」，其它住宅名稱包括老人公寓、老人住宅、養生村、自費安養中心等。其中，安養中心最容易被一般民眾誤以為是失能、臥床等必須受人照顧之生病老人入住的照護機構。其實「養生住宅」是專為生活能自理且行動自如的健康老年人所設計，和傳統之安養機構完全不同，入住條件必須是沒有失智、無法定傳染病、無精神疾病的健康長者。其大多由企業集團投資經營，並以租賃方式出租，裡面提供完善安全的居家設備，並提供了生活照顧、健康管理與休閒養生等服務。

目前國內銀髮養生住宅是採取購買居住權而非購買所有權之方式，類似租賃的概念，繳交數十萬到數百萬元的保證金，而每月另計生活管理費，平均每月負擔為 1.5 萬至 3 萬元不等（豪華型飯店式的管理更高達 7-8 萬元），包括膳食、住宿及享有社區內各項服務。其租賃模式主要分成押租型、利用權型、年金屋及養生權契約等四種型態：

一、押租型：為簽約時繳交一筆高額押租金，退住時無息退還，居住期間還須另繳管理費及膳食費，並由專業之住宅服務公司提供管理，如淡水潤福生活會館即採取此種方式。

- 二、利用權型：為簽約時繳交一筆高額入住金，入住金分 10-15 年折抵租金，中途退住則按比例扣減入住金，居住期間另繳管理費及膳食費，由專業之住宅服務公司提供管理，如長庚林口養生文化村。
- 三、年金屋：由人壽保險公司經營管理，消費者購買年金屋人壽保險，壽險公司以退休住宅的居住權及生活服務為保險給付，目前國內尚無此類型之銀髮養生住宅。
- 四、養生權契約：類似生前契約之概念，繳交入會費以取得居住權，有各地渡假村、飯店供定期旅居，每月須繳管理費，如國寶集團即採取此類型。

而依養生宅之服務機能，可將其分為為三種類型（賴雅淳，2013），分述如下：

- 一、休閒度假飯店型:如台塑集團設立的長庚養生文化村，除了室內建築物，還有戶外多元休閒區、果園區和農園區等等；又如潤泰集團所設立的潤福生活新象銀髮住宅就像是五星級飯店。
- 二、老人公寓出租型:老人公寓類似集合式住宅，由一群 65 歲以上的銀髮族租房子住在一起，此類型的養生住宅大多位於市中心，交通便利、鄰近醫院、生活機能佳，適合自主性高、行動力強的長者居住。由於許多房東不願意租房子給老人家，因此年長者也可考慮入住此類型的老人公寓。
- 三、安養中心併設型:安養中心像附設照顧型的養老住宅，也就是一個機構內分為安養區、養護區、長照區、失智區。健康時入住安養區，可自由使用休閒娛樂設施，參與才藝課程；但當出現部分失能甚至長期臥床需專業醫療團隊全天候照顧時，則依照個人情況，安排入

住養護區、長照區或失智失能專區，住戶不需要因身心機能的改變而另覓其它的安養中心，可減少住戶重新適應環境之問題。



第三章 研究方法

本研究採用多重個案研究法及文獻探討研究法來進行，分析國內銀髮養生住宅之相關文獻，運用次級資料（Secondary data）之分析，並參酌博碩士論文、研究報告、專書、個案網站說明及媒體報導等多方資料之引用，蒐集整理國內多個銀髮養生住宅個案，並採其經營上之優點以為參考依據，運用學者 Osterwalder & Pigneur（2014）之商業模式圖，設計發展出銀髮養生住宅之經營模式，進而探討銀髮養生住宅未來經營之願景，期望能以此作為國內銀髮養生住宅商業經營時之參考。

第一節 研究方法

壹、個案研究法

個案研究法是實證研究之一種，其最重要的特性，是提供人們對於真實生活情境做統整且意義深刻的探討，其對某一個單獨個體、團體或社會，進行表意式之解釋，以解釋造成該案例之所以發生的某些獨特、特殊或明確的因素。因此從事個案研究的人員，必須自己設法去瞭解個案的真實狀況，蒐集重要之相關資料，發掘可能的問題，並發展可行的行動方案，以進行分析比較、從中選擇，以解決問題（劉馨儀，2003；王韋晶，2013）。根據 Yin（1994）對個案研究的定義如下（尚榮安譯，2001）：

一、個案研究是一種實徵探究：在真實的背景之下，研究當時的現象，特別是當研究者對現象與背景間的界線還不是十分清楚的時候。

二、個案研究的探究：研究者於不同個案之間，重複相同之研究過程，交互歸納與對照多重個案結果與文獻之理論架構，使探求之研究目的能更完整闡述研究的架構與邏輯。

個案研究法適用範圍包含如下（王韋晶，2013）：

- 一、研究 how 及 why 的問題；
- 二、尚未有很多研究或理論基礎的問題；
- 三、某些特例顯然與理論相矛盾時；及
- 四、適於研究個案中人員之知識並發展理論（王韋晶，2013）。

個案研究依研究數量的不同，可分為「單一個案研究」與「多重個案研究」。「單一個案研究」是指在整個研究過程中，研究者主要針對一個個體、家庭、團體或社區，進行與研究有關之資料蒐集的工作；而「多重個案研究」則是指對兩個或兩個以上的個案進行研究，此法除了對單一案例進行深度瞭解，同時還能進行跨個案之分析比較，其所得到的研究發現與詮釋可反應某種程度的共通性，同時還可呈現每一研究所深植的環境情況與條件（陳箐繡，2004）。

由於本研究是探討國內銀髮養生住宅之經營模式，在國內並非是單一或獨特的個案，為了分析其經營模式之異同及優點，以做為銀髮養生住宅經營模式之設計參考，故本研究採用個案研究法中之多重個案研究來進行探究。

貳、文獻研究法

文獻研究可分成文獻回顧與文獻分析兩部分。其中文獻分析法是指透過文獻之蒐集整理，以進行比較分析、研究歸納、抽象評斷及探索其特徵與內在價值，並提取該研究之應用價值，將其運用於本身之研究內容。而文獻資料的來源有學術期刊論文、學術專書、學位論文、研討會

論文、政府出版品與官方統計資料及報刊與網路資料等等。

一項研究需要研究者提出自己的觀點，也需要透過各種資料的蒐集以支持此項觀點，而資料蒐集之方法可分為「原始資料」與「次級資料」，透過自己實證方式直接蒐集而得的資料，即為原始資料；整理他人先前收集整理之研究，將之運用在本身研究中，即為次級資料（洪千琇，2013）。

本研究廣泛檢索國內之相關文獻，來源則包括期刊、博碩士論文、專書、專業性雜誌、新聞媒體和出版品等等，以探討國內銀髮養生住宅之經營情況。

第二節 研究設計

不同企業所提供之銀髮養生住宅不同，其所能呈現之照護服務及商業經營模式自然也會有所差異，如有休閒渡假飯店型之銀髮養生住宅、老人公寓出租型或安養中心併設型等等。因此本研究先訂定出銀髮養生住宅之研究主題，而後針對主題進行文獻之探討與分析，再擇取國內銀髮養生住宅個案，進行資料之蒐集與整理，依不同類型之銀髮養生住宅，挑選四個案，以進行多重個案分析，並就其經營上之優點，以之作為設計參考依據，運用商業模式圖作為發展內涵，以進行銀髮養生住宅之商業模式設計，最後提出台灣銀髮養生住宅之經營運作模式。後就商業模式設計結果做問卷之調查，以證實設計結果所獲得之認同程度與可行性，以期能提出對銀髮養生住宅經營模式之創新與建議。

第四章 個案評析與商業模式設計

本研究先就所選定之四個案做經營概況之描述與分析，並採其經營上之優點，後以商業模式圖所包含之九項要素，設計銀髮養生住宅之商業經營模式，以期對銀髮養生住宅之經營提供具體性之設計與建議。

第一節 個案公司經營概況

本節針對四家銀髮養生住宅作經營概況之介紹。

壹、個案 A

個案 A 於 2005 年開放進住，標榜是國內最大之銀髮養生住宅，占地約 34 公頃，園區內有綠地、多功能活動中心、公園等等，活動空間相當寬廣。除了幅員遼闊外，還有豐富的休閒活動及銀髮學園，入住者可以學學太極拳、打麻將、寫書法、唱歌或捏陶等，其中最大的優勢特色在於完整結合現代科技與醫療。

園方為了照顧每位長輩的安全，特別設計了一套資訊科技管理系統，如配戴加裝 RFID 感應裝置的識別卡，還有 GPS 定位系統。若發現長輩身體不舒服，除了立即送醫外，在未抵達醫院前，管理中心會透過緊急系統先與醫院作聯繫，以便醫院能有更多時間做前置準備工作。

園區內還開辦多樣化的社團活動讓住戶感受到與人互動的溫暖，讓長輩們融入這個大家庭，希望他們不是被動的養老，而是積極的經營自己的老年生活，創造一座「老扶老、老助老、老愉老」之全面性的醫療照護養生住宅。

表 1 個案 A 基本資料

個案A	地點	台灣北部		可居住人數	約6000名	
特色	資訊科技化與某醫療體系連結					
入住條件	1. 年滿 60 歲（配偶年齡不限），具生活自我照顧能力 2. 無精神病、失智症、法定傳染病等或器官移植病況不穩者					
入住保證金	14坪	單人	約21.6萬元	22坪	單人	約31.2萬元
		雙人	約27.6萬元		雙人	約37.2萬元
每月管理費	14坪	單人	約 1.8萬元	22坪	單人	約2.6萬元
		雙人	約2.3萬元		雙人	約3.1萬元
附註	1. 膳食費4500/人(也可不包餐自理，水電另計) 2. 提供交通車接送服務 3. 鄰近醫院					

貳、個案 B

個案 B 集團與日本中銀建物株式會社技術合作，首創「五星級銀髮專用住宅」，於 1996 年 10 月正式開館營運，成立至今約 20 年，居民大多是軍公教人員，或是返台養老的海外華僑。個案 B 就入住者的生活起居，提供有溫度的陪伴，不只要讓長輩住得安心，更提供許多便利的到宅服務，如每天有醫療交通車、也有安排醫生到館內駐診，甚至附近社區的藥局也可幫忙親自送藥。

其它生活瑣事上，如修眼鏡、修手錶也有服務人員幫忙送修。在課程方面，每個星期會安排歌唱、陶藝、書法等課程，並提供定期性之宗教性聚會，還會安排附近景點的旅遊踏青、逛逛大型商場等等。其飯店式的經營模式讓長輩們免去煮三餐、家事及生活瑣事等之麻煩，讓他們可以充分享有退休後的樂齡歲月。

表 2 個案 B 基本資料

個案B	地點	台灣北部	可居住人數	約300名
特色	五星級飯店式管理			
入住條件	1. 年滿50歲（配偶年齡不限），生活可自理，行動方便 2. 無精神病、失智症、法定傳染病或癲癇症			
入住保證金	15坪	650~690 萬		
	24坪	1350 萬		
	30坪	1300~1380 萬		
每月管理費	單人	約2.3萬元		
	雙人	約3.9萬元		
附註	1. 管理費包含膳食、水電 2. 提供交通車接送服務 3. 鄰近醫院			

參、個案 C

個案 C 位於台灣南部，占地約 7 公頃，於 1995 年開始正式營運。創辦初衷源自於創辦人有感於台灣高齡人口逐漸增加，需要被照顧的長者也日益增多，但國內的安養環境雖有政府設立的公家機關，但私人機構卻微乎其微，因此希望打造一座樂齡安養機構。

個案 C 原本之客層定位是身心健康且具生活自我照顧能力之長者，但因南部長輩安土重遷的傳統觀念根深蒂固，加上國人自有住宅率偏高，因此在經營之前五年入住率偏低，便逐漸轉型為提供安養、養護及長期照護之連續型照顧服務之安養機構，但此養護長照區，只接受原本健康入住的長輩，不收外來的患者，因為對長輩身心狀況的了解，除了可提供更完善的照料外，家屬也很放心，而且不易有醫療糾紛的問題產生。

園區的建築設計融合歐洲現代風格，同時保留田園風，有果園、菜

園、野餐區及登山步道等。在服務人員的選用上大量啟用具有熱忱及抗壓性高的服務人員，有許多都是大學畢業後便進入園區服務的年輕人。園區還規定欲入住的長輩及家庭成員皆要同來面談與溝通，讓雙方達成共識，長輩們也可獲得更全面的照顧，助其沐享晚年生活。

表 3 個案 C 基本資料

個案C	地點	台灣南部	可居住人數	約100名
特色	附設養護、長照、失智專區，是屬於安養中心併設型的照護中心(近年承接市政府委託辦理日間照顧中心)			
入住條件	年滿65歲，生活可自理			
入住保證金	5萬元			
每月管理費	11坪	約3.4萬元		
	14坪	約3.9萬元		
附註	1. 每月管理費含膳食、電費、房務打掃及陪同就醫 2. 提供交通車接送服務 3. 鄰近醫院			

肆、個案 D

個案 D 最大的特色是生活機能佳，因鄰近醫院、市場與餐廳，因此不論是就醫、採購或交通皆十分方便，許多入住的長輩時常回原居住社區與老友敘舊，子女也方便就近探視。

在建築空間的設計上，一樓設有老人服務中心，提供福利諮詢、多元學習課程與藝文活動；二樓設有日間長照中心；三至六樓則為老人住宅，同時設有娛樂室、健身房、佛堂、教堂等服務設施。

其居住形式類似租賃房子，並沒有提供照顧性的服務，因此入住的長輩在生活自主性或獨立性上更強。但在安全管理上，走廊、餐廳與辦公室皆設置同步顯示器，只要住戶按房內的緊急呼叫鈴，服務人員還是能及時提供協助。

表 4 個案 D 基本資料

個案D	地點	台灣北部	可居住人數	約140名
特色	位於台北市中心，交通方便、生活機能佳，為公寓出租型之銀髮住宅			
入住條件	1. 設籍台北市滿一年 2. 年滿65歲，生活可自理 3. 無精神病或失智症			
入住保證金	單人	約3萬元		
	雙人	約5萬元		
每月管理費	單人	約1.3~1.4萬元		
	雙人	約1.9萬元		
附註	1. 膳食費4000/人(也可不包餐自理，水電另計) 2. 提供交通車接送服務 3. 鄰近醫院			

第二節 銀髮養生住宅之商業模式構面定義

本研究之目的，主要是參酌現有市場上銀髮養生住宅之經營現況及服務的內涵，透過國內相關論文及報章新聞網路資料等之蒐集整理，並以 Osterwalder & Pigneur 之商業模式圖設計銀髮養生住宅之經營模式，期許此商品藉由服務內涵之創新，能提供銀髮長輩們一個居住上很好的選擇，形塑我國高齡者優質之生活模式，也能更改銀髮養生住宅原本之負面形象，使其成為一般大眾皆能接受之住宅商品，並冀望政府能帶動民間企業及公益團體共同參與及投資。

雖然一般社會傳統觀念根深蒂固地認為（黃美涓，2013），讓長輩們在地老化、在宅老化，甚或是三代同堂、含飴弄孫才是最幸福的晚年生活，但事實上卻不一定是如此：例如有些長者的子女皆在外地工作，在缺乏完整照顧下或本來就不善於安排自己生活的退休長輩們，很容易成為「等吃、等睡、等死」的「三等」老人，所以讓長者在「最適當的地方老化」，就個人、家庭及社會而言不失為最好的方式，因此期許本研究能

設計整理出銀髮養生住宅之經營模式，讓長輩們在「住」的需求上，多一個選擇。

本研究就商業模式圖，分析其九大構成要素，分述如下：

- 壹、目標客層：本研究之目標客層是以銀髮族為主，包含銀髮小家庭、鰥寡者、未婚者、婚姻離異者及雖有子女但不與之同住之銀髮族。
- 貳、價值主張：能對目標客層提供健康上之維護、家事服務之支援與把關、類家屬的陪伴感、生活空間品質的維護、住戶基本生活之維護、生命安全之守護、友善環境的創造、醫療服務之支援、生活資訊之提供與銀髮族良好的居住品質及理想生活之實現，而且不用成為子女之負擔，同時追求更舒適、安全及有尊嚴之養老退休生活。
- 參、顧客關係：對於目標客層，本研究主要是以面對面服務之提供來維繫與顧客間的關係，也可透過社群或專屬個人服務，維持顧客關係與了解顧客需求。
- 肆、通路：在傳達價值主張之通路上，擬透過網路行銷、豐富之網站內容、報章雜誌廣告、名人住戶的電視廣告、醫療院所或利用日照中心服務時，請現住戶提供經驗之分享。
- 伍、收益流：主要為住戶之入住保證金及每月的居住管理費與膳食費。若該銀髮住宅有提供住戶以外的服務，則另有服務收入。如提供非住戶之供餐、社團活動之參與、提供日照中心之服務與銀髮養生住宅內場地之租借及短期住戶的房租收入等皆能創造該銀髮養生住宅之收益。
- 陸、關鍵活動：凡與住戶之食衣住行育樂有關之靜態活動或動態活動皆包含之，以及銀髮養生住宅之行銷策略，亦列為關鍵活動。
- 柒、關鍵資源：銀髮養生住宅之各種軟硬體設備，如養生住宅之建築、

各個活動場地之設備、戶外休閒空間及銀髮養生住宅內之專業人員與一般服務人員之服務品質，還有專業熱誠之服務態度及獨具之經營特色等，皆為經營上之重要關鍵資源。

捌、關鍵合作夥伴：提供住戶關鍵活動時所需要的支援，皆為關鍵合作夥伴。如醫療院所、器材設備供應商（含復健設備或行動輔具等）、健康食材食品供應商、家事服務公司、居家修繕廠商、保險業、旅遊業、復健中心、保全業、銀行、交通公司或計程車業者等皆為銀髮養生住宅之關鍵合作夥伴。因銀髮養生住宅之設立與建置須符合政府之相關規定，而且政府與私人企業不無合作之可能，因此政府單位亦列入合作夥伴之一。

玖、成本結構：除了銀髮養生住宅之軟硬體設施的維護費、人員薪資等固定及變動成本外，凡實施關鍵活動時所產生之支出，支付與關鍵合作夥伴之支出，皆為經營上所需負擔的成本。

第三節 商業模式設計（一）：經濟實惠型

壹、商業模式圖分析（一）九大構成要素之設計如圖 3：

Key Partners 關鍵合作夥伴 1. 醫療院所 2. 器材設備供應商（含復健設備或行動輔具等） 3. 健康食材食品供應商 4. 家事服務公司 5. 居家修繕廠商 6. 保險業 7. 復健中心 8. 保全業 9. 交通公司或計程車業者 10. 政府單位	Key Activities 關鍵活動 1. 食 2. 衣 3. 住 4. 行 5. 育樂 6. 行銷策略	Value Proposition 價值主張 1. 生活支持 2. 健康養生 3. 活力促進 4. 社會參與 5. 自尊樂活	Customer Relationships 顧客關係 1. 面對面的溝通服務 2. 情報資訊的交流 3. 虛擬社群 4. 視訊科技	Customer Segments 目標客層 1. 獨居銀髮族 2. 銀髮小家庭 3. 一般大眾之銀髮族 4. 獨立自由型之銀髮族
Key Resources 關鍵資源 1. 養生住宅之軟體硬體設備 2. 照護系統、緊急呼叫系統等資訊設備 3. 專業熱誠之服務態度	Channels 通路 1. 電視報導 2. 報章雜誌 3. 宣傳簡介 4. 口碑介紹			
Cost Structure 成本結構 1. 養生住宅之軟體硬體設施的維護費 2. 人員薪資等固定及變動成本 3. 實施關鍵活動時所產生之支出 4. 支付與關鍵合作夥伴之支出		Revenue Streams 收益流 1. 入住保證金 2. 每月之管理費 3. 供餐服務收入 4. 日照中心服務收入 5. 多元學習社團收入		

圖 3 商業模式分析（一）

一、目標客層之設計：

獨居銀髮族、銀髮小家庭、一般社會大眾之銀髮族及獨立自由型之銀髮族。

二、價值主張之設計：

能對住戶提供基本生活之照顧、安全之居住環境、健康上的管理、休閒娛樂以及專業服務之相關諮詢等。除此之外，住戶間能培養類親屬之陪伴感，在人生的最末階段裡，還能與一群老友共伴晚年。

（一）生活照顧服務：

1. 房間內提供完善之居家設備，包括：衣櫃、書桌椅、電視、冰箱、沙發、床鋪、獨立式冷暖氣機、全套之衛浴設備等家具，而且居住設計採無障礙空間設計，以符合銀髮族使用上之需求與安全性。
2. 銀髮養生住宅裡提供三餐，免去張羅料理之麻煩。
3. 提供住戶免費之服務，如包裹、掛號、信件等代收、衣物送洗代辦服務、住家室內設備修繕服務、代叫計程車等，只要住戶聯絡服務台，即能獲得協助，但需自行付費。
4. 提供洗衣、曬衣之公共空間等。
5. 提供專屬巴士，定時定點行駛，方便銀髮族外出購物或就診。

(二) 健康管理服務：

護士全天候在銀髮養生住宅內服務，每位住戶皆有一份基本健康檔案，以備不時之需，並提供每日免費量血壓之服務及健康諮詢。

(三) 安全管理服務：

1. 安全的警衛門禁系統，大門出入口與電梯皆設有 24 小時攝影監控，每位住戶以刷卡進出大門及電梯，確保居住安全。
2. 於臥室、浴室設置緊急呼叫鈴，房內電話亦結合緊急呼叫功能，方便住戶在緊急時通知服務人員前來幫忙並提供緊急醫療轉送服務。
3. 在安全監護上，每早會有服務人員敲門問安，以了解長輩們的情況。

(四) 休閒娛樂活動：

1. 規劃日常和年度之節慶活動，如春節、端午、中秋及重陽節等。
2. 成立多樣化之社團活動，鼓勵長輩參加。
3. 銀髮養生住宅內之公共空間提供住戶閱覽書報、看電視、下棋及會客閒談等。

4. 協調鄰近學術機構提供進修管道，或邀請附近幼兒園或小學前來戶外教學。
5. 戶外具備休閒運動設施，方便住戶運動及散步，舒活筋骨。
6. 參加志工服務隊，發揮愛心幫助人群，也活化社區內住戶之情感。

三、顧客關係之設計：

- (一) 服務台之設置：每樓層皆設有服務台及意見箱，方便與住戶直接面對面的溝通與服務，如餐飲上的建議或服務人員之態度等等。
- (二) 情報資訊的交流：布告欄上的訊息字體放大，以方便長輩閱讀。
- (三) 透過虛擬社群及視訊科技，維持顧客關係與了解顧客需求。

四、通路之設計：

擬透過電視報導及報章雜誌刊登廣告、將銀髮養生住宅之宣傳簡介放置於醫療院所，供自由取閱或利用銀髮族至日間照顧中心接受服務時，請現住戶提供經驗之分享，口碑之宣傳最具有說服力。

五、收益流之設計：

- (一) 銀髮養生住宅之經營型態是採租賃居住權的方式，收取的費用有一筆入住保證金及每月之管理費。管理費則包括住宿、膳食費、水電費、健康照護、緊急救護、公共設施清潔與維護等費用。另外衣物清洗、居家打掃或叫車服務等，則依實際消費金額收取費用。
- (二) 銀髮養生住宅可提供非住戶以外之供餐及多元社團參加之服務，如此可運用既有之設備與人力，為經營者創造新的營業收入。
- (三) 運用銀髮養生住宅內既有之空間設備與人力，開設住戶以外之日間照顧服務中心，提供此服務除了可帶來收益，且此族群在未來有可能成為該銀髮養生住宅之住戶。

六、關鍵活動之設計：

關鍵活動之設計主要是從住戶每日之食衣住行育樂的活動為設計之概念，茲分述如下：

- (一) 食：由專屬營養師為銀髮長輩們設計菜單，每天供應不同之菜色，提供住戶營養均衡的三餐。除此之外也提供住戶以外之銀髮族送餐及用餐服務。
- (二) 衣：銀髮住宅內設有公共洗衣及曬衣空間，供住戶們免費使用。若需洗衣服務者，可至服務台登記，由委外合作之洗衣公司提供有償之洗衣服務。
- (三) 住：在整體硬體設備與動線設計上，皆按照老人人體工學做考量，符合無障礙及安全之空間規劃。居住處之清潔打掃由銀髮長輩們自己負責，若需房務之清潔或修繕，則至服務台登記，由委外合作之清潔公司提供有償之居家清潔服務。但公共空間之清潔全由銀髮養生住宅之管理處負責。
- (四) 行：提供專屬巴士，定時定點行駛，方便銀髮族外出購物或就診，其它時間服務台可提供住戶叫車服務。而日間照顧中心也有專屬巴士接送非住戶之銀髮長輩們。
- (五) 育樂：提供公共休閒空間，包括：大廳、服務中心、多功能活動中心、簡易健身房、乒乓球區等，供住戶免費使用。銀髮養生住宅內開設之多元學習課程、社團則採收費方式，並依住戶與非住戶訂定不同之收費標準，一方面鼓勵長輩們參加，一方面又可與周遭社區維持互動關係，讓銀髮養生住宅更加活潑多元。
- (六) 銀髮養生住宅之行銷活動，藉由媒體報導或社團活動之舉辦，增加能見度。

七、關鍵資源之設計：

銀髮養生住宅之各種軟硬體設備，如養生住宅之建築、各個社團活動場地、公共休閒空間、戶外休閒空間、臥室與浴室之照護系統、緊急呼叫系統等資訊設備及銀髮養生住宅內之專業人員與一般服務人員，還有專業溫馨熱誠的服務態度等，皆為經營上之重要關鍵資源。

八、關鍵合作夥伴之設計：

提供住戶關鍵活動時所需要的支援，皆為關鍵合作夥伴。如醫療院所、器材設備供應商(含復健設備或行動輔具等)、健康食材食品供應商、家事服務公司、居家修繕廠商、保險業、旅遊業、復健中心、保全業、銀行、交通公司或計程車業者等皆為銀髮養生住宅之關鍵合作夥伴。因銀髮養生住宅之設立與建置須符合政府之相關規定，而且政府與私人企業不無合作之可能，因此政府單位亦列入合作夥伴之一。

九、成本結構之設計：

除了銀髮養生住宅之軟硬體設施的維護費、人員薪資等固定及變動成本外，凡實施關鍵活動時所產生之支出，支付與關鍵合作夥伴之支出，皆為經營上所需負擔的成本。

貳、商業模式設計 (一) 小結

隨著所得增加、生活水準提高，國人之婚姻家庭、人口社會結構產生很大的轉變，「養兒防老」或「三代同堂」的觀念不再，取而代之的是不婚、不生的風潮，進而衍生高齡少子化、獨居老人增加的社會現象，中高齡(45至64歲)及高齡者(65歲以上)將面臨居住、財務、健康、醫療或照護服務等需求問題，因此銀髮養生住宅之商品乃應運而生。

王怡方(2006)的研究指出並非人人都有機會享受銀髮養生住宅，其中主要因素之一為經濟上之考量。因而此一商業模式的設計理念著重於提供一般階級也能住得起的養生住宅。因為人類平均壽命逐漸延長，

若從邁入高齡至人生最末階段止，也許還有一、二十年的時間，銀髮族若選擇入住銀髮養生住宅勢必得考量到自身的財務能力，因入住之經濟條件，常是消費者考量之重點，因此本研究設計出此一經濟實惠型之銀髮養生住宅之商業經營模式。

此一銀髮養生住宅之設計類似租賃房子的概念，其有單人房或雙人房的居住選擇，除了基本生活之照顧外，其他額外之服務如房務打掃、衣物清潔、陪伴就醫、學習社團之參與等皆採取使用者付費的原則，因此住戶所要負擔的費用主要是房租、膳食費及公共空間之管理費等，但其兼具了基本生活的照顧（如健康營養之三餐）、居家安全的照護、公共休閒空間的提供以及住戶間類家屬情感的歸屬，使銀髮族老後不必然成為獨居族。

很多長輩雖已邁入銀髮年齡，但身體依然十分健朗，再加上擁有豐富之專業能力或生活經驗，故此一商業模式還將銀髮族再度就業之勞動力考慮進來，一些不具危險性之工作內容，如服務台諮詢工作、營養師、護士等工作，可考慮由銀髮養生住宅內的長輩們來擔任，一方面可增其經濟上之收入，降低入住經濟壓力，而且以老人服務老人，除了創造銀髮族再度就業的機會，也能彼此互相關懷照顧。

此商業模式設計的另一項建議為，其是以基本生活之照護為主，而其它附加的照顧服務並非每位長輩皆需要，因此住戶的生活自主性或獨立性很強，故銀髮養生住宅的設置地點可位在生活機能佳及交通便利之地區，並鄰近醫療院所，以方便長輩們自行外出、採買生活用品或就醫等，讓銀髮族自己照顧自己。

運用銀髮養生住宅內已具有之固定設備或場地，在膳食提供或學習社團的參與，可考慮讓非住戶之銀髮族付費參加使用，或承接政府獨居

老人之送餐服務、日間照護中心服務等，除了增闢財源，又可活絡銀髮養生住宅與周遭社區之互動關係。

第四節 商業模式設計 (二): VIP 附加價值型

壹、商業模式圖分析 (二) 九大構成要素之設計如圖 4:

Key Partners 關鍵合作夥伴 <ol style="list-style-type: none"> 1. 醫療院所 2. 器材設備供應商(含復健設備或行動輔具等) 3. 健康食材食品供應商 4. 家事服務公司 5. 居家修繕廠商 6. 保險業 7. 復健中心 8. 旅遊業 9. 保全業 10. 銀行業 11. 交通公司或計程車業者 12. 政府單位 	Key Activities 關鍵活動 <ol style="list-style-type: none"> 1. 食 2. 衣 3. 住 4. 行 5. 育樂 6. 養生住宅之行銷活動 	Value Proposition 價值主張 <ol style="list-style-type: none"> 1. 生活支持 2. 照顧服務 3. 健康養生 4. 活力促進 5. 社會參與 6. 終身學習 7. 旅遊育樂 8. 自尊樂活 	Customer Relationships 顧客關係 <ol style="list-style-type: none"> 1. 面對面的溝通服務 2. 情報資訊的交流 3. 住戶代表會議 4. 虛擬社群 5. 視訊科技 6. 專屬個人服務 	Customer Segments 目標客層 <ol style="list-style-type: none"> 1. 獨居銀髮族 2. 銀髮小家庭 3. 中產階級以上銀髮族 4. 雅逸樂活之銀髮族
Cost Structure 成本結構 <ol style="list-style-type: none"> 1. 養生住宅之軟硬體設施的維護費 2. 人員薪資等固定及變動成本外 3. 實施關鍵活動時所產生之支出 4. 支付與關鍵合作夥伴之支出 	Key Resources 關鍵資源 <ol style="list-style-type: none"> 1. 養生住宅之軟硬體設備 2. 照護系統、緊急呼叫系統等資訊設備 3. 專業熱誠的服務態度 4. 安養照護之設備及人力 		Channels 通路 <ol style="list-style-type: none"> 1. 電視報導 2. 公益廣告 3. 報章雜誌 4. 名人代言 5. 居住體驗 	Revenue Streams 收益流 <ol style="list-style-type: none"> 1. 入住保證金 2. 每月之管理費 3. 場地租借之收入 4. 居住體驗之收入 5. 失能照護支持系統之服務收入

圖 4 商業模式分析 (二)

一、目標客層之設計：

獨居銀髮族、銀髮小家庭、中產階級以上之銀髮族及充分享受退休生活之銀髮族。

二、價值主張之設計：

除了基本生活之提供、健康生命安全之守護、家事服務之協助、生活空間品質的維護、友善環境之創造、醫療服務之支援外，此一銀髮養生住宅之特色為提供優質舒適之居住環境與專業高品質之貼心服務，並提供靜態或動態之多元學習社團，以滿足銀髮族在生活照顧、健康管理，休閒養生上的需求，居住於此是對自己一生之犒賞，讓長輩們充分享有一個安心安全、愉快舒適與尊榮之退休樂齡生活。

(一) 生活照顧服務：

1. 依居家型式訂製老人生活之房間單元設計，房內提供最完善的居家設備，包括：全套之衛浴設備、簡易廚房設備（流理台、電磁爐、抽油煙機）、衣櫃、書桌椅、電視、冰箱、洗衣機、烘乾機、沙發、床鋪、獨立式冷暖氣機且戶戶有陽台，居住設計採無障礙空間設計，以符合銀髮族使用上之需求與安全性。
2. 銀髮養生住宅裡提供三餐，免去張羅料理之麻煩，有特殊飲食者，還可提供量身定做之料理服務。
3. 提供住戶免費之服務，如包裹、掛號、信件代收、衣物送洗代辦服務、住家室內設備修繕隨 CALL 隨到、代叫計程車、小客車租賃服務等，只要住戶聯絡服務台，即能獲得協助。
4. 提供居家每週一次免費清潔服務。
5. 提供專屬巴士、醫療專車，定時定點行駛，方便銀髮族外出購物或就診。

(二) 健康管理服務：

護士全天候在銀髮養生住宅內服務，每位住戶皆有一份健康檔案，詳實紀錄病史、開刀、及慢性病等資料以備不時之需，並提供慢性病之照護與追蹤、定期身體健康檢查和每日免費之健康諮詢與量血壓服務。

(三) 安全管理服務：

1. 安全的警衛門禁系統，大門出入口與電梯皆設有 24 小時攝影監控，每位住戶以刷卡進出大門及電梯，配戴加裝 RFID 感應裝置的識別卡、GPS 定位系統，以確保長輩們之居住安全。
2. 於臥浴室、房內客廳設置緊急呼叫鈴，房內電話亦結合緊急呼叫功能及視訊設備，方便住戶在緊急時通知服務人員前來幫忙並提供緊急醫療轉送服務。
3. 在安全監護上，每日早晚會有服務人員敲門問安，並了解長輩們的情況。

(四) 休閒娛樂活動：

1. 規劃日常和年度之節慶活動，如慶生、春節元宵、端午中秋、重陽節等。
2. 成立銀髮學園，提供銀髮族再學習的機會。
3. 成立免費多元之社團，每天皆安排多樣性之社團活動，如健康體操、國際標準舞、歌友會、陶藝課等，以鼓勵性質，鼓勵長輩們活動活動、結交新朋友。
4. 不定時舉辦國內、外團體旅遊活動、音樂會、健康講座或理財講座等。
5. 銀髮養生住宅內之公共空間提供住戶閱覽書報、看電視、下棋、會客閒談等。
6. 戶外具備休閒運動設施如農園區、登山步道、湖光水色及戶外運動設施等，方便住戶運動、散步，怡情養生。
7. 鼓勵參加志工服務隊，除了發揮愛心幫助人，還可認識更多的朋友。

(五) 提供複合式連續性之照護服務：

除建置符合國人居住習慣之無障礙銀髮養生住宅，並規劃建構協助高齡者生活以及失能照護之支持系統，以提供高齡者在健康階段和失能階段之生活協助與照護安排。讓這些失能的長輩們可以繼續生活在熟悉的環境中，避免必須遷徙所造成的不適應問題。

三、顧客關係之設計：

(一) 服務台的設置：

每樓層皆設有服務台及意見箱，方便與住戶直接面對面之溝通與服務，如餐飲上的建議、服務人員的態度或養生住宅內之設備或活動等。

(二) 情報資訊的交流：

布告欄上的訊息字體放大，以方便長輩閱讀。

(三) 每月定時召開住戶代表會議，讓住戶可以提供回饋意見或建議事項，每半年進行滿意度調查，使服務更臻完善。

(四) 透過虛擬社群及視訊科技，維持顧客關係並了解顧客需求。

四、通路之設計：

(一) 在傳達價值主張之通路上，擬透過網路行銷、豐富之網站內容、報章雜誌廣告或名人住戶之廣告代言，透過親身體驗之分享，引發老人之內在需求。

(二) 利用電視廣告、公益廣告將銀髮養生住宅之新服務觀念行銷給大眾，改變過去消費者對於老人安養服務的觀念曲解，形塑出尊榮之居住品質與樂活之退休生活。

(三) 善加利用館內的空房間，提供社會上一般銀髮族之旅遊住宿服務，讓這些潛在顧客有機會與住戶互動分享，提高潛在顧客之入注意願。

五、收益流之設計：

- (一) 銀髮養生住宅之經營型態是採租賃居住權的方式，收取的費用有一筆入住保證金及每月之管理費。管理費包括住宿費、膳食費、居家清潔費、社團活動學習費、水電費、健康照護、緊急救護、公共設施清潔與維護等費用。
- (二) 運用銀髮養生住宅既有之優質空間設備，提供外界開會或活動表演場地之租借，一方面行銷銀髮養生住宅，一方面可為經營者創造收益。
- (三) 運用銀髮養生住宅之設備及專業貼心的服務人力，開設住戶以外之銀髮族旅遊住宿體驗，此舉除了為銀髮養生住宅帶來收益外，並能開發潛在之客戶族群。
- (四) 失能照護支持系統之服務，收費另計。故收益主要為住戶之入住保證金及每月的居住管理費與膳食費，此銀髮養生住宅所提供之居住設計、設備及多元服務十分完善優質，因此入住保證金及管理費用明顯高於商業模式設計(一)之銀髮養生住宅。

六、關鍵活動之設計：

關鍵活動之設計主要是從住戶每日之食衣住行育樂的活動為設計之概念，茲分述如下：

(一) 食：

由專屬營養師為銀髮長輩們設計菜單，每天供應不同之菜色，提供住戶均衡營養的三餐；有特殊飲食者，提供量身定做服務；虛弱、無法外出用餐者提供套餐，可由專人送餐到房間。

(二) 衣：

銀髮養生住宅內戶戶皆設有洗衣及曬衣設備。若需額外之洗衣服務者，可至服務台登記，由委外合作之洗衣公司提供有償之洗衣服務。

（三）住：

在整體硬體設備與動線設計上，皆按照老人人體工學做考量，符合無障礙及安全之空間規劃，並提供住房每週一次之免費清潔打掃服務，也提供免費之房務修繕服務。

（四）行：

提供專屬巴士、醫療專車，定時定點行駛，以方便銀髮族外出購物或就診，其它時間服務台可提供住戶叫車服務。

（五）育樂：

提供優美舒適之公共休閒空間，包括：寬廣大廳、服務中心、多功能運動中心等，提供住戶免費使用。每日開設多元之學習課程或社團，並安排不定期之旅遊踏青活動，如有適合銀髮長輩們欣賞的表演或活動，館內也會提供活動訊息。並歡迎各公私立機關，付費租借銀髮養生住宅之優質活動場地，舉辦研習會或表演活動等。

（六）銀髮養生住宅之行銷策略活動，藉由媒體報導或活動之舉辦，增加能見度。

七、關鍵資源之設計：

銀髮養生住宅之各種軟硬體設備，如養生住宅之建築、各個活動場地、戶外休閒空間及專業服務人員與一般服務人員，以及專業熱誠之服務品質等，皆為經營上之重要關鍵資源。此商業模式設計另設有複合式連續性之照護服務，因此建置符合規定之照護服務空間及設備，並配置專業之醫事人員和照護人員，亦列為重要之關鍵資源。

八、關鍵合作夥伴之設計：

提供住戶關鍵活動時所需要之支援，皆為關鍵合作夥伴。如醫療院所、器材設備供應商（含復健設備或行動輔具等）、健康食材食品供應商、

家事服務公司、居家修繕廠商、館內商店、保險業、旅遊業、復健中心、保全業、銀行、交通公司或計程車業者等皆為銀髮養生住宅之關鍵合作夥伴。因銀髮養生住宅之設立與建置須符合政府之相關規定，而且政府與私人企業不無合作之可能，因此政府單位亦列入合作夥伴之一。

九、成本結構之設計：

除了銀髮養生住宅軟硬體設施之維護費、人員薪資等固定及變動成本外，凡實施關鍵活動時所產生之支出，支付與關鍵合作夥伴之費用，皆為經營上所需負擔的成本。此商業模式設計另設有複合式連續性的照護服務，因此還有安養照護之設備及人力支出。

貳、商業模式設計（二）小結

商業模式設計二採租賃居住權之模式經營，以往曾有居住權買斷之銀髮養生住宅商品，但因房價再加上服務管理費，造成單價過高，商品乏人問津，因此現市面上之銀髮養生住宅多採租賃居住權之方式為之。居住單位有單人房或雙人房之居住選擇，並更注重住房之設計與設備，每戶皆設有客廳及陽台，提供之服務內容更是豐富，除了基本生活之照顧，安全及健康上之管理外，其他如房務打掃、陪伴就醫、取藥服務、多元學習社團與講座、休閒旅遊之規劃等皆包含在服務範圍內，著重之訴求是讓長輩們充分享受這一段銀髮歲月，過著尊榮之退休生活。因此入住保證金與每月管理費較高，此商業模式主要是針對經濟能力佳之銀髮客層，就國內之經濟條件而言，此一高檔族群之人數不可小覷。

此銀髮養生住宅具有規劃良善的軟硬體設備與優質專業之服務品質，提供銀髮長輩們一個安心安全、愉快舒適與尊嚴之生活社區；並提供來訪親友專用之客房（須付費）；銀髮社區內外之公共空間也歡迎各公私立機關租用，以舉辦活動或表演；及提供住戶以外之銀髮族旅遊住宿

服務。

對入住長輩之照護是以終身為訴求，因此銀髮養生住宅區內另設失能照護區，以提供長輩們在健康階段和失能階段裡皆獲有生活之協助與照護安排，使其能繼續生活在他們熟悉的環境中，避免必須移居所造成的生活不適應問題，讓他們可以安心的終老。

很多長輩已將銀髮養生住宅當成此生之最後居所，因此提供的居住空間、居住品質或人員的服務熱誠需具有「家」的感覺，因此建議內部居住空間可小部分讓長輩們有選擇的機會，如住房內之裝潢擺設、牆壁或窗簾花色等，可為入住長輩們客製化服務。

人一輩子都在幫自己安排一個適合的居住環境，此商業模式設計讓子女們能放心地將父母交付予專業的服務團隊來照顧，其不僅提供生活照顧或安養服務，更積極地為老人創造退休後優質的老年生活，讓長輩們在辛苦一生後，能沐享這段健康快樂有尊嚴之銀髮退休歲月。

第五章 研究結論與建議

就前述各章之論述，本章之研究結論與建議敘述如下：

第一節 研究討論與結論

人口結構之老化現象已是全球性之趨勢，再加上國人婚姻家庭、人口社會結構及養兒防老觀念的轉變，不生、不婚的風潮，進而衍生了高齡化、少子化與獨居老人增加之社會現象。而老年人口逐年增加後，其將面臨居住、生活照護、醫療或財務需求等問題，尤其是居住問題之迫切性。因為根據崔媽媽租屋基金會之調查，老年人相較於社會其它族群，較不容易租到房子，且老年人目前之居家設計多無法提供安全的無障礙空間，因此本研究從老人之居住問題出發，原因在於居住問題若能獲致適切的安排，銀髮族之生活照護、醫療保健及休閒養生等需求，通常也隨之獲得改善。

由目前銀髮養生住宅之產業現況，可知現行養生住宅雖能滿足長輩們生理老化、生活照顧與獨立居住等需求，但該產業尚無法熱絡之原因有下列幾項因素：如部分長輩的觀念尚保守、高昂之入居費用、銀髮養生住宅交通不便、不想離開熟悉的環境或子女親友與國人自有房屋率偏高等，加上部分長輩希望能「在地老化」、「在宅老化」。以上為老年人不願意入住銀髮養生住宅之影響因素，綜合以上觀點，分述兩商業模式之設計理念：

壹、商業模式（一）之設計理念

商業模式（一）之價值主張，主要在於此銀髮養生住宅能對住戶提供基本生活之照顧、安全之居住環境、健康上的管理、休閒娛樂以及專

業服務之相關諮詢等，且住戶間能享有類親屬之陪伴感，鄰居即家人，在人生的最末階段裡，不是獨自一人。

其設置地點是位於交通方便及生活機能佳之地區，方便銀髮長輩們自行購物與就診，也方便家人或親友之互相探訪；銀髮養生住宅內提供老人家能勝任之工作機會，讓長輩們還有貢獻自己專業能力之舞台。此一商業模式之設計，著重於讓長輩們自己照料自己，生活自理能力及獨立性強，因此入住保證金及每月生活管理費用較為低廉，若又配合老年年金或政府長照計畫等之補助，此一商業模式設計是為一般社會大眾所能負擔得起之銀髮養生住宅。且此銀髮養生住宅還能設計當作「社區活力養生據點」之服務中心或日間照護中心，以配合政府之老年照護政策，提供社區多元化之服務，符合銀髮住宅在社區、社區有銀髮住宅之設計理念。此一商業模式設計亦能針對入住之經濟條件、交通不便與離子女親友遠等之問題提供一解決之道。

貳、商業模式（一）之問卷實施結果

一、基本資料分析（如表 5）

（一）性別：

本問卷受測之對象，男性有 21 人，佔總樣本數 42%；女性有 29 人，佔總樣本數 58%。

（二）年齡：

本問卷受測之對象，年齡以 64 歲以下居多，有 38 人，佔總樣本數 76%；65 歲以上有 12 人，佔總樣本數 24%。

（三）婚姻狀況：

本問卷受測之對象，未婚者有 11 人，佔總樣本數 22%；已婚者有 39 人，佔總樣本數 78%。

(四) 有無子女：

本問卷受測之對象，有子女者 35 人，佔總樣本數 70%；無子女者 15 人，佔總樣本數 30%。

(五) 目前居住狀況：

本問卷受測之對象，以與人居住者為多，有 48 人，佔總樣本數 96%；獨居者 2 人，佔總樣本數 4%。

(六) 是否退休：

本問卷受測之對象，尚未退休者有 37 人，佔總樣本數 74%；退休者有 13 人，佔總樣本數 26%。

(七) 職業類別：

本問卷受測之對象，以「軍公教」居多，有 24 人，佔總樣本數 48%；「農」有 2 人，佔總樣本數 4%；「工」有 5 人，佔總樣本數 10%；「商」有 2 人，佔總樣本數 4%；「自由業」有 4 人，佔總樣本數 8%；「其它」有 13 人，佔總樣本數 26%。

表 5 受訪者基本屬性次數分配表 (n=50)

人口變項	類別	人數	有效百分比
性別	男	21	42%
	女	29	58%
年齡	64 歲以下	38	76%
	65 歲以上	12	24%
婚姻狀況	未婚	11	22%
	已婚	39	78%
有無子女	有	35	70%
	無	15	30%
目前居住狀況	獨居	2	4%
	與人居住	48	96%
是否退休	是	13	26%
	否	37	74%
職業	軍公教	24	48%
	農	2	4%
	工	5	10%
	商	2	4%
	自由業 其它	4 13	8% 26%

(資料來源：本研究調查)

由表 6 結果可知，受訪者對於商業模式（一）之設計構想，大多呈現高度認同感，惟「在經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供非住戶之銀髮族之供餐服務（需自付費用）」此題項之認同比率較低，因部分受測對象認為保有銀髮養生住宅住戶之專屬用餐空間為較佳之設計。

表 6 商業模式設計（一）之問卷內容（n=50）

題目	認同		不認同	
	人數	比率	人數	比率
1. 為讓一般社會大眾也能住得起銀髮養生住宅，因此設計經濟實惠型之銀髮養生住宅，請問此設計構想，您認同或不認同？	47	94%	3	6%
2. 請問若將銀髮養生住宅設置在您居住之附近社區中，請問此設計構想，您認同或不認同？	47	94%	3	6%
3. 政府利用縣市內之閒置空間，如閒置之文教機關或蚊子館等，改建成銀髮養生住宅，並由政府委外經營，請問此設計構想，您認同或不認同？	47	94%	3	6%
4. 為顧及經濟實惠型長輩之照護需求，在此銀髮養生住宅內提供居家服務，使用者才須付費，請問此設計構想，您認同或不認同？	47	94%	3	6%
5. 將經濟實惠型之銀髮養生住宅設置在交通便利、生活機能佳之地區，以方便銀髮族自行購物或就診，請問此設計構想，您認同或不認同？	48	96%	2	4%
6. 在經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供入住長輩再度就業的機會，請問此設計構想，您認同或不認同？	48	96%	2	4%
7. 在經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供非住戶之銀髮族之供餐服務（需自付費用），請問此設計構想，您認同或不認同？	40	80%	10	20%
8. 將經濟實惠型之銀髮養生住宅，提供非住戶之銀髮族前來參加學習型社團（需自付費用），請問此設計構想，您認同或不認同？	44	88%	6	12%
9. 此經濟實惠型之銀髮養生住宅，可協助政府承辦日照中心之服務，請問此設計構想，您認同或不認同？	44	88%	6	12%
10. 將此經濟實惠型之銀髮養生住宅，當做社區內「社區活力養生據點」之活動中心，請問此設計構想，您認同或不認同？	44	88%	6	12%

（資料來源：本研究調查）

參、商業模式（二）之設計理念

商業模式（二）之價值主張，主要在於此銀髮養生住宅除了對住戶提供日常生活之照顧、安全之居住環境外，更提供了優質舒適之居家環境設計、優雅大方之公共休閒空間與專業高品質之精緻服務，並提供靜態或動態之多元學習社團、講座或旅遊休閒活動等，且具備了家事服務之協助、生活品質的維護、友善環境之創造、醫療健康的支援。它滿足了銀髮族在生活照顧、健康管理，悠活養生上的需求，讓子女們放心地將父母交付與專業服務團隊來照顧，自己也能安心安全、愉快舒適的享有樂齡尊榮之退休生活。

銀髮養生住宅內還設有連續型之養護及長期照護區，讓健康或失能之長輩皆能得到妥善之連續性照護，讓他們可以安心的終老。

肆、商業模式（二）之問卷實施結果

由表 7 之問卷調查結果可知，受訪者對於商業模式（二）之設計構想，大多呈現高度認同感，惟「運用 VIP 附加價值型之銀髮養生住宅之優良設備及場地，開放給公私立機關到此舉辦活動或講座」及「利用 VIP 附加價值型之銀髮養生住宅內之優良設備及專業服務，當作一般社會上之銀髮族旅遊居住之旅館」此二題項之認同比率較低。此題項之設計構想原是為了增進銀髮長輩們與社會活動之接觸，且具有行銷銀髮養生住宅之功能，並為經營者創造收益來源。但由調查結果可知，部分問卷受測對象認為保有銀髮養生住宅專屬之服務與生活空間，為較佳之設計。

表 7 商業模式設計（二）之問卷內容（n=50）

題目	認同		不認同	
	人數	比率	人數	比率
1. 另為經濟上更為優渥之族群，設計VIP附加價值型之銀髮養生住宅，服務內容更豐富多元，請問此設計構想，您認同或不認同？	45	90%	5	10%
2. 在VIP附加價值型之銀髮養生住宅內，併設連續型之照護中心（所謂連續型醫療照護中心是指，當住戶失能時，不須另找養護中心，直接移居原養生住宅的失能照護區即可），請問此設計構想，您認同或不認同？	47	94%	3	6%
3. 在VIP附加價值型之銀髮養生住宅內，為入住長輩客製化其住房內之部分裝潢或壁紙花色等，請問此設計構想，您認同或不認同？	43	86%	7	14%
4. 運用VIP附加價值型之銀髮養生住宅內之優良設備及場地，開放給公私立機關到此舉辦活動或講座，請問此設計構想，您認同或不認同？	41	82%	9	18%
5. 利用VIP附加價值型之銀髮養生住宅內之優良設備及專業服務，當作一般社會上之銀髮族旅遊居住之旅館，請問此設計構想，您認同或不認同？	36	72%	14	28%

（資料來源：本研究調查）

第二節 研究建議

壹、對銀髮養生住宅經營者之建議

良好的銀髮養生住宅，除了規劃有安全舒適之居住環境、符合高齡者住宅之生活空間、安排完善多元之休閒活動外，還要讓長輩們有受尊重的感覺，傾聽其內在需求，故經營者之服務內容與態度，將是銀髮族選擇該銀髮養生住宅之重要因素。因此在人力資源的培育、老年人心理之掌握、經營管理之技巧與服務熱忱之塑造皆需互相配合，銀髮養生住宅異於一般服務業，其擔負了銀髮族最終之照護與服務，因此能貼

近銀髮族內心之需求與陪伴感，才是最佳之服務品質。

貳、對政府之建議

根據經建會之推估，台灣將於 2025 年邁入超高齡社會，屆時將會有 20% 以上之老年人口，銀髮族將成為消費人口的主力，並隨之產生了醫療及養生照護等之服務需求，政府除了準備老年照護之配套政策外，也能鼓勵民間企業或公益團體共同參與投資。目前都會區可開發之土地取得不易而且成本過高，政府可運用現有之公共閒置空間重做規劃，以協助企業解決土地取得困難及成本過高的問題，或採取公辦民營之方式，委由民間企業來經營，促進企業建置社區型之優質平價銀髮養生住宅。

目前國內之安養照護人員缺乏，專業服務品質良莠不齊，政府除了訂定老人照護之相關法規外，也須重視照護人力資源之培育與人才之投入，如提高照護人員之薪資及其工作展望與照護人員之專業分級制度等（朱淑娟，2016）。老年照護之服務區塊是一龐大商機，可鼓勵年輕人投入，亦不失為中高齡再度就業之選擇。

參、對後續研究之建議

本研究依不同之目標客層與不同之價值主張設計提供了兩銀髮養生住宅之經營模式，但關於此銀髮養生住宅，消費者或經營者其真正感受或接受程度並未作深究，故建議後續研究者可就目標客層端、經營者端或專家學者端進行後續研究，以產出目標客層裡，符合其內心價值主張之最佳銀髮養生住宅。

肆、結語

我國戰後嬰兒潮世代早已邁入銀髮族階段，此世代教育程度提高、所得增加，具有獨立性與自主性，希望拓展老年生活視野，並期望於退休後能不斷學習、參與社會活動，同時追求更舒適、安全及有尊嚴的生

活品質。如活動理論所言，高齡者藉由活動參與可提高其生活滿意度，使老年生活更幸福(陳玉偵,2012)。因此一個適合老人居住的優質環境，可以轉化老人之生理或心理層面，讓他們活得更健康、更精采。老有所終是人生之目標理想，其內涵積極地表示每個人在人生之銀髮階段裡能有個合適的安排與歸宿，銀髮養生住宅會是個老齡照護的好選擇。



參考文獻

一、中文文獻：

1. Yin, Robert K. (2001), 個案研究 (尚榮安譯), 新北市: 弘智文化。
2. 三浦展 (2014), 超獨居時代的潛商機, 天下文化出版。
3. 中山老人住宅 (2016), <http://zselder.blogspot.tw/>, 2016.3.7。
4. 內政部統計處 (2014), 102 年國人零歲平均餘命估測結果, <http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx>, 2015.12.15。
5. 王韋晶 (2013), 台灣遠距照護商業模式之研究, 逢甲大學科技管理研究所碩士論文。
6. 朱語蕎 (2014), 迎高齡社會-通用住宅成顯學, 自由時報。
7. 江慧珺 (2015), 健保、長照怎接軌大挑戰, 聯合報。
8. 艾瑞克·克林南柏格 (2013), 獨居時代——一個人住, 因為我可以, 漫遊者文化出版。
9. 吳佩穎 (2006), 商業年金保險與長庚養生文化村經營模式之比較研究, 樹德科技大學金融保險研究所碩士論文。
10. 吳淑禎 (2011), 災後重建區文化創意產業商業模式研究-以杉林鄉大愛園區為例, 美和科技大學經營管理研究所碩士論文。
11. 李珣瑛 (2014), 超高齡橘色商機四強卡位, 經濟日報。
12. 村田裕之 (2015), 超高齡社會的消費行為學, 經濟新潮社出版。
13. 林一如 (2008), 銀髮住宅產業關鍵成功因素與組織策略性資源之探討, 東吳大學商學院企業管理學系碩士班。
14. 林以涵等 (2014), 社企力! 社會企業= 翻轉世界的變革力量, 漫遊者文化出版。
15. 林宜慧 (2015), 千葉老人占 8 成, 六都難倖免, 中時電子報。

16. 亞歷山大·奧斯瓦爾德 (Alexander Osterwalder) 和伊夫·比紐赫 (Yves Pigneur) (2012), 獲利世代「Business Model Generation」, 早安財經文化。
17. 邱素琚 (2013), 公辦民營老人住宅服務角色功能初探—以中山老人住宅為例, 中國文化大學社會科學院社會福利學系。
18. 長庚養生村 (2016), <http://www.cgmh.org.tw/cgv>, 2016.3.5。
19. 洪千琇 (2013), 交易性社群之商業模式設計—以臉書童裝合購社團為例, 國立交通大學管理學院 (資訊管理學程) 碩士班。
20. 悠然山莊 (2016), <http://www.yuzen.org/>, 2016.6.7。
21. 張世傑 (2015), 退休變再生能源! 建熟齡健康互聯網, 華人健康網。
22. 郭玉屏 (2015), 人口高齡化論壇-蔡英文提長照十年 2.0 版, 自立晚報。
23. 郭瓊俐 (2015), 培植高齡產業, 聯合報。
24. 陳玉偵 (2012), 社會變遷下高齡者樂活住宅模式之研究, 國立政治大學地政學系碩士在職專班論文。
25. 陳松進 (2014), 環境監測儀器設備代理商之商業模式分析與競爭策略—以台灣 N 公司為例, 國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
26. 陳雨鑫 (2015), 未來 50 年都會人口將集體老化, 聯合報。
27. 陳政偉 (2015), 橘色商機漸興—統一超商搶攻, 中央社報導。
28. 陳映樺 (2005), 探討我國老人住宅之服務創新, 政治大學科技管理研究所碩士論文。
29. 陳燕禎 (2015), 銀髮照顧產業之發展—資源整合的觀點, 威仕曼文化。

30. 陳美玲 (2015), 大咖建商爭食「橘色商機」, 經濟日報。
31. 彭杏珠 (2014), 銀色海嘯大商機, 台北: 遠見雜誌 2014 年 8 月, 第 338 期。
32. 游清富等 (2012), 政府施政因應高齡化社會之探討—營造一個悅齡親老的社會, 國家文官學院, T&D 飛訊第 134 期。
33. 楊雅婷總編輯 (2013), 點銀成金-打造樂齡銀髮黃金生活的魔法事業, 台商國際傳媒。
34. 楊靜薰 (2006), 養生村住民生活型態之研究, 亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
35. 詹火生 (2014), 我國長照制度成敗的關鍵因素, 台灣時報專論。
36. 劉幸容 (2009), 銀髮族小規模多機能活力養生據點之研究, 南開科技大學福祉科技與服務管理研究所碩士論文。
37. 劉淑婉 (2015), 樂活、健康新選擇-老人住宅, 閱讀台北第 524 期。
38. 潘伯辰 (2007), 企業教育訓練成效評鑑之個案研究, 臺灣師範大學工業科技教育學系。
39. 蔡文輝、盧豐華、張家銘 (2015), 老年學導論, 五南出版社。
40. 鄭余鎮 (2014), 健康養生住宅需求調查及規劃準則之研究, 中華科技大學建築研究所。
41. 賴明德 (2009), 台灣中高齡民眾對老人住宅設施需求之探討—以西湖渡假村養生會館住宿遊客為例, 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
42. 賴雅淳 (2013), 幸福移居, Money 錢雜誌第 73 期, p.58~p.83。
43. 賴作松等 (2012), 政府施政因應高齡化問題作法探討—養生照護產業之創新服務模式, 國家文官學院, T&D 飛訊第 151 期。

44. 潤福生活新象館 (2016), <http://ruenfu.com.tw/shin/shin.hm>, 2016.3.5。
45. 雙連安養中心 (2016), <http://www.sleh.org.tw/>, 2016.5.31。

二、外國文獻：

1. Brown, R. J. & Zhang, Ying (2006). Senior Housing: An Intergenerational Solution. *Journal of Housing for the Elderly*. Vol, 20(1/2), 75-96.
2. Frederick,R.(2012). Seniors housing Developmental and operational strategies for a successful transition amid a changing consumerism.Special report Finance and Strategie Direction, 18-22.
3. Osterwalder, A. & Pigneur, Y.(2004). An Ontology of e-Business Models. In Currie,W. ed. Value Creation from E-Business Models. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004, pp.65-97.
4. Rappa, M. A.(2004).The Utility Business Model and The future of Computing Services. *IBM system journal*, 43(1), pp.32-42.
5. Rosenfeld, J. P. & Popko , J.(2010). Home, Community, and Gerontocracy: Forecasting the Future of Senior Housing. *Journal of the American Society*, 34(3), 61-69.
6. Tyvimaa, T. & Kemp, C.(2011). Finnish Seniors' Move to a Senior House: Examining the Push and Pull Factors. *Journal of Housing For the Elderly*,25:50-71.

附錄

「銀髮族養生住宅」之設計意見調查

您好：

本問卷的目的是想了解您對於銀髮族養生住宅之設計意見，非常感謝您提供寶貴的資料，以協助我們完成此研究。

本問卷之任何資料，僅作學術性之研究參考，絕不會公開您的作答資料及個人隱私，請您安心作答。謝謝！

敬祝 健康如意

南華大學資訊管理研究所
指導教授：陳宗義教授
研究生：潘素雲

所謂銀髮養生住宅，與傳統安養機構完全不同，它提供銀髮族妥善的照顧，除了照顧老年人之基本生活起居（如營養三餐之提供），居室內外皆設有安全照護設備，園區內還設有多種休閒運動設施且開辦多元學習社團，還提供醫療服務之支援、健康養生之照顧，讓長輩們可安心的在此終老，並享有舒適、安全及有尊嚴之養老退休生活，其主要特色：

- 對象：身心健康的銀髮族（獨居銀髮族、銀髮小家庭皆可入住）
- 居住空間：獨立套房，包括個人衛浴、家具、冷氣機、視聽等設備
- 提供服務：多種休閒設施、健康之照護及交通車服務，若需洗衣及居家修繕等服務，皆有專人處理。

下列針對銀髮養生住宅之設計有二類型之意見調查，感謝您的幫忙，謝謝您！

一、基本資料：

1. 性別： 男 女
2. 年齡： 64歲以下 65歲以上
3. 婚姻狀況： 未婚 已婚 其它
4. 是否有子女： 是 否
5. 您目前的居住狀況： 獨居 與人同住
6. 您目前退休了嗎？ 是 否
7. 請問您的職業： 軍公教 農 工 商 自由業 其它

二、問卷內容：

（一）商業模式設計一：經濟實惠型之銀髮養生住宅

1. 為讓一般社會大眾也能住得起銀髮養生住宅，因此設計經濟實惠型之銀髮養生住宅，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
2. 若將銀髮養生住宅設置在您居住之附近社區中，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
3. 政府利用縣市內之閒置空間，如閒置的文教機關或蚊子館等，改建成銀髮養生住宅，並由政府委外經營，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同

4. 為顧及經濟實惠型長輩之照護需求，在經濟實惠型之銀髮養生住宅提供居家服務，使用者才須付費，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 5. 將經濟實惠型之銀髮養生住宅設置在交通方便、生活機能佳之地區，以方便銀髮族自行購物或就診，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 6. 在經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供入住長輩再度就業的機會，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 7. 在經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供非住戶之銀髮族之供餐服務(需自付費用)，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 8. 將經濟實惠型之銀髮養生住宅內，提供非住戶之銀髮族前來參加學習型社團(需自付費用)，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 9. 此經濟實惠型之銀髮養生住宅，可協助政府承辦日照中心之服務，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 10. 將經濟實惠型之銀髮養生住宅，當做社區內「社區活力養生據點」之活動中心，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
- (二) 商業模式設計二:VIP附加價值型之銀髮養生住宅
1. 另為經濟上更為優渥之族群，設計VIP附加價值型之銀髮養生住宅，服務內容更豐富多元，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 2. 在VIP附加價值型之銀髮養生住宅內，併設連續型的照護中心(所謂連續型醫療照護中心是指，當住戶失能時，不須另找養護中心，直接移居原養生住宅的失能照護區即可)，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 3. 在VIP附加價值型之銀髮養生住宅內，為入住長輩客製化其住房內之部分裝潢或壁紙花色等，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 4. 運用VIP附加價值型之銀髮養生住宅內之優良設備及場地，開放給公私立機關到此舉辦活動或講座，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同
 5. 利用VIP附加價值型之銀髮養生住宅內之優良設備及專業服務，當作一般社會上之銀髮族旅遊居住之旅館，請問此設計構想，您認同或不認同？
 認同 不認同