

# 黃昏市場黎明產業

## 樂齡網創辦人張慶光專訪

採訪撰文／林秀美



不想人生在資訊業紅海被終結，張慶光出走，成功開拓銀髮產品的藍海。（攝影／彭玉婷）

政大資管系畢業，1992年進入資訊業，待過HP、賽門鐵克等知名外商公司，35歲當上總經理，就在蓄勢待發、即將大展鴻圖之際，張慶光毅然放下百萬年薪與成就光環，轉換跑道創業去，2007年8月，成立「樂齡網」，專賣銀髮族商品。除了虛擬通路外，開了6家直營店，並開放加盟，進駐百貨公司，還自創品牌”L'eLan”外銷至新馬等國，有成為華人地區第一的雄心。而讓他人生有如此大轉彎的是臺大EMBA。

### EMBA啟發創業

「臺大EMBA改變了我的後半生。」接受同事邀約，他離開HP，擔任軟體公司總經理，原以為身經百戰，勝任有餘，沒想到業務工作與公司管理大不同，促使他回鍋進修，2003年進臺大EMBA充電。

EMBA師資都是臺大管理學院一流名師，如巫和懋教授、郭瑞祥教授（現任管院院長）和李吉仁教授等，加上50多位同學來自各界精英，讓

他視野大開。「我在資訊產業10多年，再怎麼熟悉還是同行，而EMBA同學當中有會計師、醫師、律師、甚至國防部長。人脈界線被打破，從垂直線向水平擴展，無限寬廣。」

「EMBA是跨領域學習的平台，更是創意的搖籃。除了上課，我們班每週由一位同學分享個人專業，我們所接收到的都是核心知識。」他創業的點子就在這裡被激發出來，也因此他認為大學應該鼓勵這種跨界的廣泛學習，不能只重專業技術，「臺灣若要突破經濟發展瓶頸，擺脫代工的宿命，首先，高等教育必須改變。」

他認為，臺灣一直在做cost down的產業，只在底層鑽研，最終落得削價競爭的命運。如何不滿足於只做iPhone小零件，而能開發出另一個iPhone？只有培養T型人才，兼具專業知識的深度和廣博的學識修養，才有開創性。他說他們班有一位會計師，後來轉行文創業，就是典型。

他們這一班，畢業超過10年，迄今仍維持每月聚會一次，每年還選班長為大家服務。同學之間沒有階層關係，大家平起平坐，也沒有利害關係，就是單純的朋友。在職場奮鬥多年後，還能結交朋友，保持純純的友誼，特別讓人珍惜。

## 職業生涯大轉彎

在臺大EMBA，張慶光找到他人生下半場的目標。一次在李吉仁教授『服務業的創新策略』課堂上，主題是居家照顧，一位東大醫學博士同學介紹多項日本銀髮族商品，有散步車、項鍊式放大鏡、用餐輔具等，引起他極高興趣。因為父親是糖尿病患者，想買雙合穿的鞋都很難，而臺灣早已步入高齡化社會，未來對這類產品的需求

量必然大增，這讓他看見一個黎明產業。

創業有主客觀條件，張慶光說當時他在本行已深陷紅海，失去動力。回想初入IT產業正是蓬勃發展時，「那時PC還是封閉系統，一台PC可以賣到3、40萬，變成開放系統後，就只是比價，沒有專業可言，殺價競爭，血流成河，越做越沒興趣。我開始思考，如果職場有二階段，那麼以後15年應該去找藍海，希望下半生做不一樣的事。」



患有糖尿病的父親找不到合適的鞋子可穿，讓張慶光心疼，臺灣的老人家不被看見。



臺大EMBA擴大他的眼界，更讓他結交許多知心好友。

從EMBA畢業後，他進入賽門鐵克，此時心中已萌生創業的想法。「臺灣少子化，嬰兒用品店卻到處可見；臺灣高齡化，但老人生意沒人做。」就這樣起心動念，決定賣銀髮商品，2007年8月創立樂齡生活事業公司。

為了籌備事業，2007年1月起他辭去工作，給自己半年的中場休息。「現在很少人有這種機會，這需要家人支持。我和一位EMBA同學合夥，創業資金共300萬，我出200萬，他出100萬。也有其他同學表示要投資，但我不敢接受，我請他們等，等上軌道了再說。」

其實300萬元是沒法開店的，所以「樂齡網」從網路起家，省去了店租、人事和存貨成本。沒想到開張後詢問度很高，周休二日還有消費者直奔公司要看商品，張慶光看見商機，開始規劃實體店面，2007年11月網站開幕，2008年3月就在臺北市開了第一家店，隨著口碑效應和體驗展示，由北向南陸續設立6家直營店。

## 研發自有品牌L'eLan

「虛擬通路的消費者大部分是子女，年長消費者只占10%，有了實體店面後，有口碑效應，老人家會帶同伴來，年長者自行購買的比率逐漸提高，目前已占4成。」現有超過2千種商品，並且不斷有廠商洽詢上架，「樂齡網」儼然已成為銀髮市場第一開門磚，這和草創期要拜託廠商供貨不可同日而語。「現在都是廠商主動要求合作，當時我天真的以為直接向工廠進貨來賣就好，你猜他們問我什麼？要幾個貨櫃！」

對未來，他的經營策略是虛實並進，除了自有通路，已進入其他網通，自行展店外，也開放加盟。產品更外銷至馬來西亞、新加坡、香港、中國等華人地區。基於西方人文化和體型差異，短期仍主打華人市場。近年景氣低迷，臺灣輸出勞工至新加坡，新加坡卻是派人來觀摩他的公司。他相信銀髮族產品可以成為臺灣傳統產業另一個火車頭，為臺灣的製鞋業及成衣業重新找到生機。

而他已自創品牌L'eLan，法文，發音近似「樂齡」，取其「有衝力」之意。目前仍採取OEM貼牌方式，因為還需要時間培養設計團隊。公司已建立實習制度提供相關科系學生實習，他也經常到各大學設計系演講，鼓勵學生投入，強調「銀髮族市場目前就好像是美國西部拓荒時代，只要有好的創業商品很容易占據一塊市場」。此外，冷門的老人照護科系將會翻升，他們不是做外勞工作，在安養院照顧生病的老人，而是這個黎明產業的生力軍，服務健康的銀髮族。

## 推廣care fit認證

「臺灣的老人家像空氣一樣，大家知道他們存在但卻沒看見他們，所以臺灣引進外勞最多，子女以為交給外勞就盡到責任。其實他們很孤單，並不快樂。」再者，東南亞國家未來可能不再輸出外勞，將老者要學習獨立自主過生活。張慶光說，日本65歲以上人口占25%，然而他們很少讓外勞來照顧，而臺灣將在2018年正式進入高齡社會（65歲人口達14%），當人力照顧不足時，就需要生活輔助用品。張慶光更預言，隨著銀髮族市場擴大，各行各業都會受到影響，兩年後將發酵，應及早調整因應。

「國內的服務業並不歡迎老人，譬如餐廳，嫌老人家吃飯慢。想買枝拐杖或一雙鞋，要去菜市場或夜市，買的都是『粗俗』品，因為我們認為老人家節儉、買不起，不會為他們特別設計。但在日本就不一樣，不只賣的產品是新的，連服務也是新的。他們有care fit認證系統，讓從業人員體驗老人身心體能狀況，在對待銀髮族客人時會更有同理心，這就是所謂的安心服務員，我們是臺灣第一個取得認證的公司。辛苦了大半輩子，他們值得受到更好的服務。」

## 黃昏的黎明產業

隨著平均餘命拉長，人生的中間點也跟著延後，張慶光說60多歲算是新中年。臺灣人65歲退休，退休後還有20年，可以做很多事，所以退而不休，要retire the retirement，他說老人也可以創業！最怕沒有舞台，坐在輪椅被外勞推出來擱在公園大半天，絕對沒有人想這樣老去。

他鼓勵創業，不過不認同近年風行的校園創業。以自己的經驗為例，他認為年輕人應該先到職場磨練，「把人生分成上下半場，上半場在國際級企業操練自己，有一定視野和能力後再創業，可以有較好的選擇，成功機率也比較高。」

他開創了銀髮商品的藍海市場，不過他認為「臺灣的投資環境不利於新創團隊，臺灣創投業有一個很大的迷思，寧可輸很大，不想小贏。零組件工廠一年營業額雖然10多億但毛利很低，而且一旦改朝換代立刻淘汰，但臺灣創投就喜歡這種短期操作。」

雖然創建的初期很辛苦，但他相信他走對了，「就像馬拉松，只要方向對，除非自己退出比賽，不然一定有機會可以贏過別人。」他已贏在起跑點，並且持續前進。他說，「我們服務的對象是人生步入黃昏期的銀髮族群，我常笑稱這是一個『黃昏市場』，但就產業面而言，這絕對是一個黎明產業，已經看到曙光，朝陽會慢慢上升。」



洞見高齡社會的需求，張慶光要打造黃昏市場的黎明產業。