

第四章 中心論壇實錄： 消費生態、商圈與空間演化

主辦單位：國立政治大學商學院信義不動產研究發展中心、信義學堂

時間：2019年07月26日（五）13:30-17:20

地點：信義學堂

壹、開幕式

中心主任：陳明吉/國立政治大學商學院信義不動產研究發展中心

別老師、游老師、丁執行長、馬董事長還有陳老師以及各位為來賓大家午安，很高興見到大家來參加這場論壇，我們今天的主題是關於消費與商圈。

我們之所以舉辦這場的論壇，當然是前些時候東區商圈的一個沒落，引起大家的一個重視，大家覺得臺北市市中心的商業區怎麼會開始變成這樣子呢，到底是什麼樣的原因？是房東把租金調太高趕走房客？是房東太貪心？後來就有這個空屋稅，要房東降低租金的這個事情。那其實商圈的沒落，不只是東區，我不曉得在座是不是有不少的老臺北人有感覺我們街道商圈的繁榮程度已經不如十幾二十年前，從前的街道上面，常常會有很多人在走，然後街道也滿繁榮的，可是現在看臺北市的這個商圈的繁榮情況，好像是集中在某些地方，像信義商圈、西門町或者是一些交通的節點。

商圈的沒落，東區似乎把他歸咎在房租租金太高，這個是有點很令人納悶，因為商圈的興衰，決定了租金，租金是一個商圈興衰的結果，他並不是商圈興衰的一個原因，那這樣去判斷似乎是有點奇怪。其實商圈的興衰，受到很多因素的影響，絕對不是短時間或者是單純的原因所造成，他背後有很多社會的變化所引起的，消費型態、整個都市的發展，這個都會引起整個商圈的興衰。像我們現在進入網路的世代，我們流行在網路上購物，這種電子商務，大

家在網路上消費的時候，你就不會到店面去消費，當然也不會因此店面就會消滅，因為大家還是會希望去逛逛街、走走，然後去體驗一下商品。

另外，其實都市也是會轉變的，因為都市他是一個生命體，他會一直的發展，像我們早期臺北市，從艋舺、延平北路、中山北路、忠孝東路東區、信義區，未來可能是南港，一路的往東移，都市的商業區在移動，就是說都市越大，商業中心不會只有一個，可能會有好幾個，現在面臨的就是說，信義區是新的一個現代化的商業區，然後舊市區西門町又崛起，剛好東區在臺北市的正中間，臺北市正中間的人潮被左右兩邊的這個商業區拉走，再加上本來要帶領東區再走向前一步的遠雄大巨蛋因工安的問題，被市府勒令停工，現在也不曉得何年何月何去何從，讓東區的發展更蒙上嚴重的陰影。其實還有一點我覺得也滿重要的，其實臺北市建築物的老舊也會影響到傳統的商圈，因為大家現在習慣到新的地區、新的建築物去消費，臺北市更新的速度又很慢，更新速度很慢的時候，街道就慢慢地沒落。所以說剛剛講的電子商務、都市發展的移轉、更新速度慢，都是影響商圈結構性的一個轉變。所以我們今天想要深入探討的話，就是消費的型態、商圈的轉變是有什麼樣結構性的變化，我們信義不動產中心、政大商學院所設立的這個中心，所舉辦的一個論壇，會是一個理論、學術跟實務方面，盡量結合在一起的，大家可能會看到一般商圈的論壇會比較偏實務，但是我們的論壇、我們中心所設計的論壇會有學者的學理，科學的資料實證，一定還有實務的專家，我們希望我們中心所辦的論壇可以讓大家接觸到學理，也接觸到實務，兩者結合在一起，看能不能激發出不一樣的想法。

我們今天邀請的專家學者，有兩位來自學校，兩位來自業界。然後，我們今天邀請的這兩位學者專家，第一位是講者也同時是我們主持人，是政治大學企管系的特聘教授別蓮蒂別教授，別教授專長於消費者行為、心理及行銷研究，我相信大家也常常在報章雜誌上看到別老師接受的一些訪問，因為我們現在要掌握商圈的變化，消費行為第一步還是要了解消費行為開始，而且要了解消費的趨勢，因為其實商圈最根本的問題還是回到消費行為的改變，所以我們特別請別教授來為我們主持這個論壇，也為我們解說消費的趨勢，我們歡迎別教授。

我們第二位講者是游舜德游教授，游教授他任職於臺北大學不動產與城

鄉環境學系，長期研究零售業與購物中心的發展，最近游教授有個研究是關於臺灣商圈消漲的一個研究，跟我們今天的主題非常契合，所以我們特別邀請他來分享他的研究成果，我們歡迎游教授。

第三位邀請的是馬文炳董事長為我們講述新零售與商業空間，馬董事長目前經營臺灣爾本管理顧問公司，過去的服務經驗相當豐富，包括宜蘭的新月廣場、家樂福、高雄夢時代、汐止遠雄購物中心，長期見證了這個零售業跟商場空間的演進，我們歡迎馬董事長。

最後一位是財團法人都市更新研究發展基金會的丁致成丁執行長。丁執行長專長是都市更新和都市計畫，會去解釋熟悉臺灣的都市計畫、都市更新，對日本的都市再生，商店街的發展有很深刻的一個觀察，更重要的是丁執行長早期參加過東區商圈的發展的一個組織，非常了解東區，所以我們請丁執行長分享日本商店街發展的經驗跟臺灣傳統商圈何去何從的看法，相信今天的論壇會非常的精彩，我們拭目以待，謝謝大家參加，謝謝！

貳、專題演講

活動主持人：別蓮蒂/國立政治大學企業管理學系特聘教授
演講題目：消費生態演化

陳主任，與會的幾位講者，還有各位蒞臨現場的各位來賓，大家好。我先負責做一個簡單的引言，也介紹一下今天的內容為什麼會這樣的組合。其實談到今天的這個主題，我想在座各位應該都比我還要更熟悉，因為說實在我到現在沒買過房子，我也沒有擁有任何一間店面，不過我最會的就是買東西，就是一般消費者，就是那種媽媽型的買東西，所以我的專長就是研究消費者怎麼買東西，那配合買東西的話，我們的環境應該要有什麼的變化？

談到商圈其實概念超簡單的，雖然我為了這個演講查了一些書，商圈有一些定義，但對我來說就是一家店家、兩家店家、三家店、店越加越多就變成一個商圈。商圈有意思的是，因為店集合了以後，就會形成某個生態，

彼此可能互補、可能競爭，然後因為他的特點就吸引了個多人進來，就不只是內部的交易。我們很多傳統在古代，我講的古代真的是漢朝、唐朝那種古代，可能就是一小群人，大家我買你的麵、你買我的布，大家這樣互相交易。可是我們現在講的商圈，是希望可以吸引更多外部來的人，讓他可以有更多更多的生態、共存的特色。所以，其實談到商圈，以今天的主題來講，我覺得滿有意思的，主辦單位今天的安排就是有總體的變化，就是整個商圈他的演變，這是一種總體變化，這個總體變化會影響到我們個體裡面每一家店的變化，個體的每一家變化他在組合起來又會影響到總體的變化。

所以我們四個人的內容，分別有從比較總體面、比較個體面，也有界於兩者之間來切入這個議題。簡單的看的話，我現在講的是最粗淺的，因為深入要待會兒請後面三位講者來介紹，就是商圈的區域變化，他其實跟我們的交通動線有很大的關係，跟都市計畫有很大的關係，以剛剛陳主任在開始的時候提到的，我們今天的出發點從東區商圈開始，談到臺北市的變化，我想大家應該都聽過，最早臺北市的發展是沿著河，大稻埕那邊開始的，那為什麼要沿著河？還是為了交通。隨著都市的發展，臺北市的市中心開始這樣變化，這邊一開始有很多政府單位，政府單位他其實就代表一群人要辦公，辦公的地點其實在這裡，所以就開始到西門町商圈，然後慢慢隨著主軸就是忠孝東路，往東邊開始一路往東區發展，隨著忠孝東路的發展，到這個時候我已經出生了，我還記得我剛住到忠孝東路四段的時候，我以前住在忠孝東路四段，在那個時候還是農田的時候，不曉得還有沒有人記得忠孝東路四段是農田的時候，我小時候就是住在那裡，那是農田，看到他今天變成這個樣子，然後再下來是捷運的發展，再往東就一直到了信義商圈。

這一路過來，商圈的移動，其實也不代表這些舊的商圈就不見了。我們看到大稻埕西門町又有一番新的風貌又起來了，這個部分，待會兒主要的介紹還有我們商圈為什麼會有這樣的變化，對於這些商圈的發展、租金的影響，我想這個要靠游老師的介紹，這個我是門外漢，所以我不敢多說什麼。除了商圈的移動，交通的部分，其實我覺得剛剛我們有講到，開馬路，到現在有捷運，我也想提一下這對個體商店的發展，這張是信義計畫區的圖，大家應該一看都知道，這裡面有一家店，很有趣、小小的，我不知道還有沒有人記得他，以前叫紐約紐約，現在叫ATT 4 FUN，離這邊不遠，我記得那



個時候，曾經幫他們做過一個案子。因為他們發現，他們很早就進駐了，剛開始生意還不錯，因為剛開始只有新光三越A11，然後還有華納威秀，他就在華納威秀旁邊，生意還不錯，慢慢新光三越一棟一棟慢慢開起來了，他的生意就越來越差了。因為板南線在上面，然後所有的人在這邊A4、A8一路擋擋擋，就擋住了，一路買，口袋就越來越少，到了紐約紐約就買不下去了，沒什麼可以消費的了，所以他生意就變得不好。那時候他就一直在期待，什麼時候信義象山這邊可以趕快開，開了以後的話，就可以有從南邊過來的人，他的動線就比較不會被擋到，不過這邊還有個台北101也會擋，再下來又有微風南山，所以他一直很辛苦地夾在中間，但他還是存在著，大家還記得嗎？就在這附近，他現在怎麼活下來，他改開很多很多的餐廳，吃的是有目的性的消費，他不是這樣逛的，當然會有人說，我今天就是要到信義商圈看看有什麼好吃的，隨意，可是很多時候吃我們是約好在哪裡，所以他現在裡面很多樓層都改成吃的。其實威秀旁邊Neo 19也是以吃為主，所以當動線改變的時候，個體的商店，或者說店舖就也要改變，配合人的流動，他的方位去改變他能夠賺錢的模式，這個商圈我很喜歡的另外一個很有趣的点，就是大家都知道的空橋。其實這個空橋的出現影響很多消費行為的變化，大家現在到信義商圈會發現很多人都在二樓走，這個在二樓走動，就會造成這幾家百貨公司二樓的櫃位開始改變，櫃位的布置、櫃位放的東西，因為現在我們直接接觸這家百貨公司變成是二樓，不是一樓了，所以這個二樓空橋其實也在改變我們的消費。

除了二樓，當然我們也不能忘記還有一個動線的改變就是捷運的地下街，那這個地下街，待會兒丁執行長也可以在介紹一下。這個地下街也很有趣，因為這個地下街，當然我們會多一些消費的小店家，可是我注意到的是，因為這個地下街帶到的人潮，讓SOGO復興新館把化妝品櫃放到地下一樓去，因為人從地下一樓進去，所以傳統放在一樓的化妝品就把他移到地下一樓，地下一樓變成迎客的門面樓層了，所以這也會改變。地下街也改變了很多生活習慣，大家應該都聽過很多人到地下街去運動，今年暑假我也趕了這個流行，因為我實在很想知道在地下街運動是什麼樣的感覺，正好七月的時候非常熱，我陪我媽媽去散步的時候跟她講說，乾脆我們就搭個捷運去走東區地下街，就在那邊來回走，去看那邊的人，真的那個不管是外籍幫傭推著人在那邊走路，其實還有很多像我一樣年紀，甚至更年輕的是在裡面運動

的，大家都說地下街運動滿好的，我覺得唯一的缺點就是我陪我媽媽在地下街運動的時候回來會多好幾包東西，這個實在不是運動的本質，還讓我負重增加了。

但他都是在改變我們的生活、改變我們的行為，這些都是我們要注意的事情，這樣就已經進到了比較micro、比較微觀的部分，就是消費習慣與生活型態對空間會化成一些影響。說實在話，這些大環境影響我們的習慣，我們的行為也受到很多的改變，這些改變都應該要納入空間規劃的參考，這個空間規劃的參考，其實待會兒由馬董事長會介紹非常非常的多，尤其大型商場的規劃。所以我們四個人的結構大概就是這樣的組成，特別這裡要多提一下，待會兒我也會介紹到在我們的商圈移動的時候，其實街邊店的影響還滿大的，當然也很希望丁執行長待會兒可以幫我們講一下從日本接近（19:48）我們是如何學到街邊店如何更有特色可以存活下來，這個是今天的議程。

接著，我就回到我的領域了，因為說實在我不是房地產的專家，我就是談花錢買東西，談消費的，我們來看一看消費者的消費到底有些什麼樣的改變。提到消費生態的演化，我想我們還是先從視覺上可以見的店面來看，大家還記得以前有很多這種店吧，曾經我們還有一度三步就一家沖洗店、五步就一家沖洗店，在座如果年紀跟我一樣大的人應該還記得那時候競爭到沖一張照片五塊錢一直降到兩塊、一塊，然後到處都開這些店，這些店全部不見了，現在只剩下少少幾家，你真的要把照片沖出來還可以，可是基本上這些店都不見了。

所以會有沒落的店型，時代就是不需要這樣的店了。也有一些新興的，譬如像上面這些這叫通訊行，以前沒有這樣的店，現在出來好多通訊行。更多新興的我放了只有一張照片就是那個泡沫紅茶，泡沫紅茶店好多好多，這也是過去沒有的。現在新出來很多的，數量持續快速增加叫做生機飲食店，生機飲食店多背後代表著很悲哀的就是，顯然得癌症的人也越來越多，當然另外一個是因為我們越來越老，我們須要吃健康，所以整個社會在持續老化，我們的社會在持續的高齡化的時候我們會需要更多養生相關的店面，這種應該會再出來。還有一種我個人比較不是特別喜歡的當然就是夾娃娃的店，這通常都是空的一個店面來放幾台機器，就擺在那裡面，這一種就是一陣一陣的，就是比較像是潮流。

另外有一些是這個店，販賣類型相同的東西，可是在轉變的，像過去我們看到的這種傳統的雜貨店柑仔店，現在都變成是便利商店，屬於便利商店的形式，最右邊這一個是米店，各位如果有一點年紀，應該記得我們小時候還有米店，可以去買散裝的米，現在也有米店，可是變成文創米店，在大稻埕這邊，還可以讓你買好精緻的小包，我看到那個小包我就覺得好可愛好可愛，可是想到回去煮兩頓就沒了，可是他就是讓那個少數你想要偶爾想要開伙，或者感受一下不同品種的米，有這樣精緻的文創米店，所以會改變，我們會有一些變化。

另外有一些是值得注意的趨勢，傳統有很多的洗衣店，洗衣店現在還是有，可是其實都在變化中，以前我記得洗衣店的尺寸，就是他需要的坪數還不小，因為他都在裡面自己洗，然後一件一件要掛起來，現在應該大家都知道很多洗衣店他只是一個集散點，就是收了衣服以後送到工廠去洗，所以他的店面在變小，也變得比較乾淨明亮，甚至有很多的店，他就直接變成複合式的，因為他只是收送件，他的其他空出來的空間就可以做別的運用。可是另外，我們再注意一些趨勢，如果，我們繼續談環保，乾洗衣服其實不環保的，如果大家越來越重視環保。另外大家知道那個有點不太環保的趨勢，就是叫做快時尚，快時尚其實不算環保的趨勢，可是快時尚他有一個特色是，他的東西真的很便宜，我想在座各位買過快時尚衣服的大概沒有送過乾洗，快時尚的衣服你絕對捨不得乾洗，也不須要乾洗，所以如果這樣的推動，不管你是不是真的買了那個衣服，然後當作快時尚穿了一兩季就把他丟掉，也許有人會留更久，可是當大家買的衣服買的越來越平價的時候，然後我們又覺得乾洗衣服很不環保，那乾洗店？這對乾洗店應該會有衝擊了。再下來，我們的衣服如果都可以丟到洗衣機洗，越來越多自己洗的，包括被單、棉被搞不好都可以自己水洗的時候，大型的這種洗衣店，然後大容量的應該會有更多的需要。所以我想要強調的就是，其實店型態的變化，他絕對跟我們消費行為是有關的，就我們的消費行為在怎麼變化，我們就會需要什麼樣的店的服務。這裡面牽涉到的其中一個就是科技的發展，讓我們有新形態的商品服務；也包括我們消費需求在變化，就會造成商圈商店的變化跟商圈發展的變化。

簡單的來說，消費者的食衣住行需要，從來沒有消失過，我們還是一樣

要吃、要穿、要行走，只是，滿足的形式在改變，我們也一樣一直都需要休閒娛樂，只是我們休閒娛樂的內涵在變化，能夠滿足讓我們覺得快樂的事物在變化。我們一直都要便利，這一點我特別拉出來講是因為臺灣的消費者真的很重視便利，我們好像是全世界最不能容忍不方便的人，就是我們極度的沒耐性，什麼都要快，立刻就要得到，所以我們希望便利。以前的便利我們會講說一次購足，所以會想到大型的商場，或者是量販店，就是one stop shopping一次購足；可是現在我們就更喜歡double click點下去就好了。這些改變，裡面有變的、有不變的，我們從本質來看，看看變化的部分，裡頭最嚴重、尤其是提到動動手指頭就消費，也是今天陳主任在開場的時候講到的，我們好像都會覺得說網路購物是不是害了我們東區的商圈就很難發展了。在座如果有經營零售店或經營商城，大概也滿不喜歡網路購物這件事，可是他就是一個發展，到底網路購物對我們的消費產生什麼樣的影響，我們來看一些數字，他到底是不是商圈的威脅。

這一張資料，大家看一下，我調出來的是2009年東方消費者資料庫裡面的資料，消費者常從事的休閒活動，這是具體的喔，他常常從事哪些消費活動，你看到前三項都不用出門，上網、看電視、玩手機打發時間，我特別把這個找出來是因為電視已經正式不是第一位了，可能年輕人很多都覺得我們本來就很少看電視，可是我們講的是全臺灣的人口，從13歲一直抽樣到64歲。大部分的人雖然很少看電視，可家裡都有個電視機，還是會常常把他打開，所以過去這個數字一直都電視都還是第一，現在已經確定是上網，然後打手機，這些都不太須要出門。逛街購物在這個後面，好在女性還是滿喜歡逛街購物的，橘色是女性，所以至少女性沒有減少太多，男性逛街我們比較不是那麼在乎，真的很抱歉，因為你們不太買東西，所以談到商圈我們還是比較重視女性。

那右邊這一段的圖，顏色越淺的代表的是越年輕，所以大家可以看到，在這邊前面幾個都是年輕人比較常做的，可是，值得注意的是，上網這件事，年紀大的，就是顏色比較深的這個地方，其實比例並不低。再來就是值得注意的，也就是說長者，或者是叫作高齡，或者叫作中壯年以上的人，其實現在上網的人還是很多，這群人其實口袋是深的，我們就直接看一下網路購物這件事。這裡的網路購物問的是去年一年曾經網購的人數比例，在去年

的話是45%，請注意這是低估數字，因為我們是問消費者去年一年你曾經網路購物有幾次，滿多人其實是記不得的，在記得的裡面有45%，而且這裡面我們問的不是一個網路調查，而是紙筆到府調查，也就是說我們有訪問到滿多鄉鎮，或者是說比較偏遠的，網路甚至不普及的地方，都已經有45%了，而且，從右邊這裡的圖你可以看到，買的次數多的，一旦開始買，他就會越來越多，這簡單的來講，一旦你開始使用網路購物以後，你就會開始上癮，你就會越買越多。

上網使用的工具裡面，在2016年正式翻轉是用手機上網，這件事情造成的影響是，因為手機上網真的比桌機或者是notebook上網容易太多了，所以，讓我們的老輩們，50歲以上我們就先稱長輩，50歲以上的人的成長率會特別的高，因為用手機上網變得比較容易，一旦用手機點過去購物，他就會忽然，那種感覺好像會覺得自己回春，因為我們有訪問作深度訪談，很多50歲以上的長者，甚至6、70歲以上的長者，他第一次用網路購物的時候，他的感覺是我年輕了20歲，我也會年輕人的東西了，所以如果你的爸爸媽媽在家真的就是每天佷在那邊不會做什麼事的話，鼓勵、請他們試著用手機上網，當然你要承擔後果，因為他們可能會買的滿兇的，可是他真的會覺得他自己年輕了，這個成長力道是非常大的，也就是再下來接棒的，這邊都已經幾乎滿了，那年輕的再來反正會購物了就是會購物了，再下來的成長的力道接棒是在50歲以上。這樣看起來網路購物真的很驚人，成長驚人，對我們的商圈當然影響力非常大，不過裡面也有一些值得注意的事情，大家看到我這邊調查的是他買些什麼東西，服飾、包包、鞋子之類的，其實這些年持平或者是下滑，3C家電也沒有什麼成長，比較有趣的是日常用品了，這個跟50歲以上的人接棒使用網路購物也有關係，就年紀大比較不會衝動，那他就是用網路購物去買，像我有一些朋友甚至有些朋友的長輩，他們超級喜歡用網路買米、油這種很重的東西，就會有人幫你送到家裡來，他們就覺得好方便喔，他們現在都已經學會怎麼樣這樣享受自己的老後生活，所以這個是值得注意的。

這樣看起來好像就變成網路一定會打敗我們，因為連生活日常用品都買了，可是你如果了解他背後的原因，為什麼大家會到網路上買米？是因為我扛不動米上我公寓4層樓，你如果能夠幫我解決，有服務解決這個問題，我就一定要用網路購買了，所以其實去了解他背後消費者真正要的是什麼，會

有助於我們知道生意該怎麼做。另外，我們從總體數字來看，到底網路的影響是什麼？這個是各業種的年成長率，這些年下滑的比較大的其實是量販這個業者，所謂其他就包含街邊小店，他的成長率是下滑的，這裡面非常容易想像的就是，量販過去強調的就叫一次購足，一次購足這個訴求點，是很難跟網路競爭的，量販過去強調的訴求點叫作便宜，便宜這件事也很難跟網路競爭，所以他會被衝擊的就比較大。其他幾個，你會看到其實百貨公司大概是持平，網路是一直在成長，當然這個成長裡面有上有下，2018年這個數字特別高，這跟蝦皮進駐臺灣有關。可是你會看到超市其實曾經也有不錯的表現，我估計這一段跟全聯的快速發展有關，便利商店是一直很穩定的還是有一些成長，所以還是有一些實體的業者是可以維持的。如果以零售業占比的變遷來看，其實占整體零售的主體，還是以百貨公司跟便利商店為主體，量販跟其他零售是經營得比較辛苦，這就比較有趣了，我就想分析的是，百貨公司跟便利商店到底是怎麼活下來的？還可以占這麼大的量體，大家都覺得百貨公司生意好像不太好不是嗎？可是他們每次報出來的捷報又很驚人，大家常在懷疑到底是真的還假的。所以，我就再做了一個數字的統計，百貨公司我們都覺得他們只有週年慶生意好，是不是真的？紅色這個是週年慶占全年的比例，其實真的是滿高的，如果到二十幾百分比等於一年有兩成的生意發生在一個月到一個半月，那我很好奇其他幾個月份你請的店員要幹？就滿可惜的，可是，你如果注意看的話，你會發現百貨公司有在努力的降低這件事，他們一直在努力做，不要把營業額過度集中到週年慶，當然週年慶還是一個大檔期，很重要，可是我要怎麼樣讓其他月份一樣有生意，這個是百貨公司努力在做的事情。

我再從消費者的資料去看，消費者到底去這些店裡面平均去的次數，便利商店一週一次的人，有超過八成，這個實在是太客氣了，我只是為了把數字跟其他可以一起比較，便利商店我們的調查裡面，有一天去超過兩次以上的這種選項，臺北市的年輕女性有四成左右一天要去便利商店兩次以上，我真不曉得為什麼那麼想去，不過，我後來有訪問到一些人，他們告訴我，看到一家便利商店就忍不住要去踩一下讓那個叮咚門打開，然後飄出來一陣冷氣，然後進去繞一圈，就感受一下再走出來，他就這樣一路走路，是這樣走的，我覺得那已經成癮了，這是便利商店的特點，讓我們幾乎天天都可以去。

超市一個月去一次，或者是有的去更多次，量販真的是在下滑，百貨公司其實是在最下面，這樣看起來我們去百貨公司的次數少，可是一次買會買很多，不然他怎麼會有那麼亮眼的業績，一定買大的消費，這是一個合理的推論。可是我覺得還不只，事實上百貨公司在做什麼事，或者說便利商店在做什麼事，他們都有注意在分析一點是人到底為什麼要出門？非出門不可的理由，一個叫做吃，可是這個吃絕對不是單純的吃，因為如果是單純的吃的話，你還可以UberEats送到家裡，你又不出門了。如果吃加上聚會，我們就非得出門了，所以我最不喜歡看到的就是那個從韓國發展起來，在網路上有人陪你吃飯有沒有，有沒有人看過那個，在座真的有人點頭，是那個真的很療癒？我沒有辦法體會耶，就是怎麼樣說看著他吃，然後我吃我自己的，然後在螢幕裡面有一個人陪我吃飯，那個感覺我沒有辦法體會，我還是比較喜歡實體的大家聚在一起吃飯。如果我們聚在一起吃吃飯、聊聊天，我就非得出門了，就是到外面、進到商圈了。

另外，這裡面有情感的交流，這件事絕對是double click用網路不能解決的；還有一個叫「感」，這個感不是情感的感，是五感，我到了一個商圈，我可以去感受這個空間、我可以聞到味道、我可以摸摸東西，這件事也不是網路可以給你的。我有試過在網路上看那個衣服，他現在有的不是可以局部放大布料，然後看起來那個有粗糙的那種毛絨，我就很想手伸到我的螢幕上去摸，因為我想摸那個感覺，可是我永遠摸不到我就決定出門了，所以你要給消費者五感，這些是我們非出門消費不可的理由。所以，百貨公司做了什麼事？這是另外一份我們做的一個調查，先從經濟部的看起來，左邊是經濟部的數字，我們的餐飲營業額一直在成長，灰色這一大塊是外食，藍色是飲料，黃色當然就是外包的團膳。這裡面唯一成長幅度變緩的就是有食安事件的，不過我們消費者真的叫健忘的，你看，食安事件還是只是成長變緩還是成長，然後過了一年以後馬上再快速大幅成長，我們還是在外食，如果以我們自己的調查，就是一個禮拜，你自己煮，跟外食的比例次數，這些是次數，也就是簡單來說，一個禮拜應該是21餐，21餐到底我們有多少餐在外面吃，你可以看到橘色的都是外食，那這裡不到21是我們很多人是早午餐，兩餐併一餐，我們還是在外食，這件事就會讓便利商店跟百貨公司注意到。

所以，其實，他們都在爭取這塊的商機，便利商店開了很多的座位區，

我們看到消費者的反應也真的有變化，有非常多人是在便利商店用餐，包括每週會去個幾次的，三到五次的也就是有這些人。百貨公司也很有趣，因為當我們問消費者多久去一次百貨公司，很多人都說我很少去，只有週年慶才去，可是如果我們問到他說你有沒有去百貨公司用餐，沒有耶，他們會忘記他去百貨公司是去用餐，他就會說他沒去百貨公司，其實他有去，他是去吃飯的，所以滿多人去百貨公司用餐，然後我們有問他，你到百貨公司用餐考慮的原因是什麼？這邊綠色的都是方便相關的，因為停車很方便，所以我們就約百貨公司，大家都可以停車，或者是交通、有捷運站這種。然後，還有包括他的距離其實不遠，我們臺北市真的到處都有百貨公司。另外，還有他有寬敞的空間，在那邊吃飯，感覺比較舒服、比較寬敞。紅色的是到百貨公司一些額外附加的，包括有一些展覽、或者有一些很有吸引力、很有趣的一些小物，有一些很有趣的東西、服務等，還有電影院。跟實際商品有關的是藍色，就是去百貨公司是為了看東西很多，有一些專櫃，所以，你會看到其實滿多去百貨公司的理由其實不是買東西為主，而是他的一些理由，這就是百貨公司跟便利商店他們的努力值得我們參考的。

那包括，百貨公司增加很多餐飲空間，你看到各百貨公司都大幅的調整他的空間的比例，其實增加滿多餐飲空間，以他們業績比例來講，其實在餐飲部分也是非常非常的多，那這個待會兒馬董可能會告訴我們更多更多。另外，也結合電影跟娛樂，百貨公司附近，或者他自己也都會有影城，也會放很多的娛樂設施，VR的體驗等，這些體驗還有更多的是包括有香味、幫你做護膚、料理、去做SPA，什麼都可以在百貨公司裡面做。另外，也有很多藝文展演，所以到百貨公司也不俗氣了，我們都可以到誠品去展示新衣服，其實誠品是百貨公司，可是講說我今天週末去逛誠品大家都會覺得你很有氣質，對不對，可是其實你沒有去逛書的那一區，你是去逛他的文創小物，那也是一個百貨公司。

其他的百貨公司也在學習這樣的概念，他們也辦很多的藝文展覽，讓你覺得到百貨公司裡面做很有氣質的享受，當然就可以順便買一點東西。便利商店在做的事情，一樣，他會有提供很多的多元的服務，這裡面多元的服務大家最注意的就是這一台，這個不管是i-bon、或者是其他的這個點選機，這邊順便提一下，全家跟萊爾富都很討厭各位到他們店裡面說要找i-bon，拜託

大家，這台不是全部都叫i-bon，他有他自己的名字。另外，他們也幫忙做網路代購的領取，所以每家店都一堆的這些包裹，簡單來講就是我的便利商店是實體跟虛擬橋接的功能，這樣我就可以變成一個大的平台了，那我可以增加很多的留客空間，讓你待得久一點，多一點的消費，那這點其實也跟我們很多店面租金如果再往下降，他就可以再把隔壁再租下來，就可以擴大，他本身就化身成一個零售平台，所有的東西都可以往他上面寄賣，這樣的一個概念就可以讓百貨公司跟便利商店在面對網路競爭的時候，他們的業績還是成長的，他的量體還是很大。

所以，回來看消費者，我們消費者要的其實是虛實的無縫接軌，在座從來沒有人會定義自己說，我是一個實體消費者、一個網路消費者，我都是看我什麼時候需要什麼、怎麼樣方便我就怎麼買，我們並不介意這些事情。所以常常在講O型的Channel，叫Omni，或者是說叫做他也代表一個圓圈叫做無縫，這個概念其實是只說今天買的人他不會去區分他是在網路或實體，同樣賣方也不應該在想這件事，消費者要網路你就給他網路，他要實體就給他實體，以消費者的角度來看的話，我們問他說你自己在買東西的時候近三個月你的購物是比較偏實體還是偏網路？大家可以看到大部分的人都是在中間，都有，所以我們並不會因為網路出來了我們就不要實體店，就像有了電視電影還是存在，有了租錄影帶電視還是存在，到今天你可以看Netflix，電影院還是存在，只是他的製作變得越來越大，很多人都爆破等等，你非要去那個超大螢幕你才會有感，就算你家裡裝了家庭電影院，你可能還是會到外面去看電影，所以實體商店是有他的機會的，就算是對40歲以上的人來看，還是實體占的比較多但大部分還是居中。就是網路跟實體我們都要，甚至我們問消費者，各種不同形式的消費，問他說你覺得這個比較偏網路還是偏實體？如果我是在網路上訂購然後到超商取貨，很多消費者會覺得這好像比較偏虛擬，可是其他的越來越下面到這裡，我們很多時候我們用了網路的服務，譬如我們用Uber叫車，然後你再現場刷卡，這到底算網路還實體？很多消費者就會講實體，因為我是去搭那台車，可是他其實在網路上叫車，他在網路上有做消費。所以消費者不太介意這些事情，我們的感知大部分是在中間，就有網路、有實體，這都有的。

再回來看這三個月的購物，這個調查我是在去年12月的時候做了一個快

速調查，我們問消費者說，近三個月你在哪裡買過東西？那12月的時候特別問近三個月是因為那時候週年慶剛過，所以我其實最關心的是週年慶大家的消費行為到底有什麼改變，然後就發現百貨公司週年慶還是很多，然後量販週年慶，自從我們的百貨公司把他們的生日訂在10月跟11月的時候，全臺灣所有的零售業都在10月跟11月生日，大家知道，包括不管他在哪一天創立的他都在10、11月生日，連網路也是一樣，臺灣的網路商店比較喜歡在10月、11月生日，而大陸的話就會在雙11的時候做這個特惠。所以你會看到網路上、實體上大家都會去，這裡面網路的部分其實引起我注意的是另外一點，就是說網路你也可以一樣週年慶，臺灣在10月的時候有好幾家網路商城都做週年慶，可是雙11也有一定的消費。網路是一個更可怕的無界限、無國界，所以我們直接問他說那你如果在網路商城買東西，你到底在哪一個網路商城買。在去年我們的數字非常明顯出現的是淘寶變低了，就當蝦皮跟Yahoo跟這些所有在那邊吵的時候，其實我們的第一名是淘寶。也就是說消費者在買的時候根本不管你是哪一個國家的，在網路上、是在什麼地方他都可能購買。所以我們要在這邊討論臺灣商圈的競爭，我們要不要考慮一下全球的競爭，甚至跨國的無縫接軌他已經嚴重到什麼程度了，在去年我們的快速調查，51.2%的人在出國的時候，他曾經出國然後他出國的時候會去買很多的東西，買什麼？如果是買中間這一段沒話說，因為臺灣沒有，有一半左右的人是買臺灣有進口的東西，我們在座有好多做生意的人，這怎麼辦，你都自己平行輸入了，他就會去買臺灣有進口的東西。為什麼要買臺灣有進口的東西？因為國外比較便宜、國外選擇比較多、國外有不同的樣式反正就會買，好吧那你如果偶爾出國一趟我們也就算了，不過我們出國的人是一直在增加，這滿可怕的，所以我們有很大量的零售的營業額是倒到國外去的，因為我們會到日本去帶一個吸塵器、吹風機回來，那個都影響臺灣的營業額。

更可怕的還有其他的跨境銷售，找人代購、朋友代購、線上代購、專門代購的網站有一堆的代購，各式各樣的或直接到海外去訂、臺灣的網站上去訂，難怪政府要抽我們臺灣的網站訂貨要抽稅的，因為這個其實有點薄利流失了。所以消費者只要想買他會想出各種辦法，他從來不管你是網路或實體，也不管你在臺灣或在哪裡，他要就是要。我們的跨境購物裡面，淘寶就是最多的，大家可以看一下這個數字，這讓我想到當年剛開始的時候在臺灣大家有的在說不會去淘寶買，淘寶的東西都是便宜的、都是假貨，然後品質

不夠好，看到這個數字，我還滿喜歡假貨的，便宜的東西誰不愛，所以他的成長還是很驚人。

然後我們跨境購買臺灣的東西到底是什麼？他們說是買臺灣沒有的，這是消費者說的，我們大部分買臺灣沒有的。其實不是，你真的問起來都是買3C、買一般食品，買全部都是生活裡面的東西，都是本來可以在臺灣消費的，然後跑到國外在跨境購買，所以其實我們這個競爭是更激烈的。提到跟跨境買、跟網路買比較，我會覺得實體商店他的競爭，他在面對的不管叫網路，或者是跨境網路是一樣的。國外的網站當然更多，有更多不同的東西，可是要競爭的時候方法還是要，我們要提供的是網路沒有辦法提供給消費者的點，這樣實體商店才能夠存活下來。所以，我們到底能提供給消費者什麼，是實體商店可以綁住消費者的，讓他盡量減少去網路的。第一個是結合科技、增加年度效益，也就是虛實的整合。既然網路是免不了的潮流，我們為什麼不自己虛實整合？我記得在2007年的時候，我在美國加州的百貨公司，他是在矽谷那邊，他的做法跟我們不一樣，他把很多的店位，就是整個百貨公司裡面做的非常非常寬敞，全部買的每一件衣服都只有一件，集合了各大名設計師的品牌，全部擺在一起，也都不是專櫃的，整層樓，大概才2、3個店員，大家share。那個成本，我就很好奇他們怎麼經營？我去試穿衣服，試的時候沒有我的size，就是我要的顏色沒有我的size，這件事情在我們臺灣的話，你如果到百貨公司，你要的顏色沒有你的size的話，或者不管衣服、鞋子他就會說我幫你調貨。2007年我在美國的時候，他就直接說我幫你在網路上訂，也就是說他直接就在櫃檯這邊幫我做網路下單，然後貨送到我家，這個其實跟我們調貨是一樣的，對消費者來說是一樣的事情，可是他其實在應用那個概念做不同的是，他根本沒有打算把貨補到滿，他只要讓你能夠試，接著就網路，這樣的話實體店面的庫存，就可以像網路商店一樣控管得更好。所以我們應該要善用網路，這裡面特別提一點就是各店家，像這邊百貨公司、便利商店都有各式各樣的app，這些app用會員集點的方法，讓黏著度更增加，讓你不斷的想要在他上面累積點數，因為會有回饋，回饋消費者都喜歡。

我們可能會覺得這只有大企業做得到，街邊小店怎麼辦？我要先講的是，第一個，app他其實還是很有機會，街邊小店可能暫時還沒有辦法做自己

的app，可是在座如果還有沒有做自己app的話，真的要快，因為再下來沒什麼機會了。最近的調查大家會下載app，都是以企業app為主，就是我們生活裡面其實他需要用的app大部分都已經下載得差不多了，所以大概最近還可以成長的就是企業的app，大家都是為了要收那個點數，過去我們要幾張卡、要在那邊貼貼紙，現在非常方便了，所以消費者會願意。那小店怎麼辦？我想給各位看一下，小店可以用的做法，現在也有廠商在做這種協助小店、或者是任何的門市小店也可以，幫你做你店裡面的熱點分析，藉由科技，譬如說Beacon這些東西，幫你做，看你的貨架怎麼擺，人會怎麼走，去作出熱點分析，然後外面人潮去做到。這個如果是在一個商圈，可以由商圈的力量幫每家店作分析，這樣這個商圈就更有成長的機會。另外我剛剛提到app這件事，好像只有大企業可以做，我們小店怎麼辦？大家看一下，其實我們所有的經營店的不管叫櫃姐，或者是任何的小店，有了Line大家都很會做生意、很會交朋友。這是出賣我媽媽，我就是直接把她的手機出來照，她的手機裡面有一堆這樣的訊息，也就是說她常常去消費的店家，然後他們就會講話都很好聽叫張姐，我媽媽已經80歲了，還是姐，然後我媽就覺得看了好窩心喔，什麼東西都告訴你，哪裡有什麼，就是那個人她自己經營的network，然後她還可以在那個network裡面去介紹好多好多的東西，她們還會介紹其他一些有的沒的，當然也包括一些網路謠言跟那個很可怕的不健康知識，讓我每天都必須要幫我媽媽過濾她那個資訊來源。可是小店家為什麼不能做這個事？一樣可以。消費者要科技，我們給他科技，消費者要的是貼心有情的服務，這是什麼意思？包括我們希望貼心，就是你想，消費者偷懶，消費者很懶惰、不想做的事，你就替他做，所以像這張是馬雲在他旗下的盒馬生鮮裡面吃，那個就是你可以買來那些生鮮，然後就立刻烹飪；義大利也有這個慢食的market，就是你在這邊買了菜，然後就直接到這邊來幫你燒，不是滿好的，那你也可以帶一些回家。

另外，我們人的互動的那個「情」，這是永遠網路上是無法替代的，這張是我前幾天自己拍的，為了這個我就跑去百貨公司晃了一圈，然後我就看到有一位女性走過去，就開始跟她聊天，然後兩個人的互動看起來非常奇怪，就是起先只是問個話，然後居然就開始聊起來，這一位在那邊聊了快一個小時，我等的很不耐煩，我在想她什麼時候走，因為我想知道她到底可以聊多久？真的聊了快一個小時48分鐘，這位櫃姐好有耐心喔，我好佩服她，

她真的就這樣陪聊。請問這件事網路做得到嗎？Siri都沒有這個耐心跟你聊這麼久，而且聊到後來都越來越荒唐，這真的是在陪聊，然後也許就會有一些生意，然後她就更喜歡去逛這個商圈了。

另外，請設計的時候一定要注意到，新的生活型態，我們的需求。這是百貨公司地下街的一個角。其實我們應該要多注意單身人口，單身人吃飯真的很辛苦，到餐廳不是被安排顧門口就是故廁所，都沒有好的座位。百貨公司地下街就會安排你面壁，當然我們單身的人也會很自動的自己去面壁，大家都很有自知之明，可是我們可不可以更comfortable、更舒服的空間，不要說我坐在那間吃就覺得很尷尬，一定要把手機拿出來滑，當然有可能我本來是想要滑，可是有的時候想，以前為什麼帶一本書去吃飯，那就是要武裝自己，我們的單身人口越來越多，超過三分之一了，請注意包括年輕單身跟年長單身，因為現在年紀越來越大，他們也有需要消費。

另外，有一些帶著小朋友出來的人，我覺得這個地下街設計就很棒，很多地方他都有擺放洗手台，這個洗手台是特別降低高度，讓小朋友去洗手的，你可以想像媽媽多喜歡帶這個小孩去。所以其實我們多顧慮到現在人口的結構，另外一個很重要的商機就是銀髮商機，我們的銀髮其實大家不要想的真的年紀很大、長照，長照是政府的事情，是特殊行業，我們在講的是活躍老化，到了50、60歲退休了以後有那個多的長者有錢、有閒、有體力天天想出去走，怎麼樣把他吸引到商圈這才是關鍵重點，所以那個高低不平一定要降低。

另外五感的體驗，我們會想要摸東西、想要聞香味，我家裡不可能那麼大，我也會到那邊去坐，你看多少人每天就在貴婦百貨那邊坐著，享受那個寬敞感，那真的消費不起，可以喝杯咖啡，所以五感的體驗，這是商圈很重要的一件事情。通路的實際的價值，這是我們問消費者的意見，大家可以感受一下，包括我們有時候想去逛一逛、找找一些新奇小物，所以商圈各個小店絕對不能重複，要不同的東西，我們還是會希望看到有意外的促銷，讓我們覺得很開心，這是我們想要出門的理由。最後，我們希望的是商圈大家會合作，因為合作才會讓我們想要一起，想要有得逛，不是只有一家店。如果是大商場，當然他就會有一個主導的，可是我滿喜歡像寧夏夜市這樣的作法，小商店大家也可以一起合作，那當然大的商圈他也可以一起合作像現在

那個臺北耶誕的信義商圈就都布置得很漂亮，怎麼樣大家一起合作把人吸納過來。我們不得不出門有時候是為了吃、有的時候是為了要真的去試穿那件衣服，可是可不可以讓我們的不得不出門變成一個很美好的體驗、一個回憶，我們就會想要一直往這個商圈去逛，以上是今天的報告，謝謝。

演講者：游舜德/國立臺北大學不動產與城鄉環境學系副教授

演講題目：商圈結構發展的脈絡與演變

陳老師、與會的各位貴賓，還有來參加這一場論壇的各位先進跟對這個議題有興趣的各位同仁，我想今天其實在緣起的地方，我特別把這個緣起的部分抓了一下，其是這個議題似乎是在4月到5月，從2月開始其實就已經有不管是政府部門還是民間部門提到，在東區的這個地方似乎產生了非常大的疑慮，包括他的工資率非常非常的高，然後柯市長這邊似乎提到了一個空屋稅，甚至空店稅，當然也有很多人提到空店稅到底是不是我們應該支持的概念，可是這次主辦單位真的非常非常的用心，我覺得從剛剛別老師這邊的一些的演講一直到後面的，我相信這個議題絕對不是單一的，所以我跟主辦單位討論了一下，其實我們似乎應該看到的是整個臺灣在商圈結構上面的問題，所以我特別提到這個問題，就是一些目前購物上面臨的問題，不是只有臺北東區，我們如果從臺北東區開始注意到的時候，我可以跟各位講，如果大概花個三年到四年的時間，進行調查臺灣全省的商圈，全臺灣最高中地，不要懷疑就是臺北東區，我是講沿街店面的地方。什麼叫最高中地？最高中地也就是說我們在畫中地理論或者是畫競租理論，那個最高的那一條在哪裡，就是臺北東區，我們等下會給各位看一下一些結果。可是目前面臨的問題其實不是這一個，在今年ERES就是我剛剛從7月回來的那個研討會，這個問題絕對不是只有臺灣的問題，這個問題是全球性的問題，也就是全球性實體購物商圈的空置率都飆高，在過去幾年當中，而且不斷地升高當中，這是美國的，英國的也是創歷史新高。

新加坡應該不會有這個問題，因為新加坡其實主要的就是購物，就是shopping、shopping，就是在新加坡的人口等情況這麼龐大之下，其實

shopping是非常非常的重要。可是在過去這段時間，他們也是不斷的飆高。所以實體通路在飆高這件事情其實在研討會當中是一個非常非常重要也是各個我們講town centre manager或者說在每一個town跟city的層級當中，就是地區地方政府層級當中都面臨非常非常大的壓力，也就是說實體店面其實他的工資率不斷飆高，其實影響到的絕對不是只有單純我們看到的空在那個地方而已。可是在臺灣我們的問題其實更加嚴峻，我不先從中層開始，我們剛剛講臺北商圈是最高層，也就是六都的最頂端的時候，我們抽每一個，如果說六都一個代表性的話那臺北東區就是一個，那臺北第二個是什麼？臺北第二個是西門町。可是，更嚴峻的是除了臺北都會去之外，當然我們接下來就是高雄、接下來就是臺中，接下來才會是新竹跟桃園，可是實際上面我們看到其他的縣市就是除了臺北之外，一個非常重要的概念，這個圖裡面最重要的一個變化在哪裡各位有沒有注意到？就是新竹、高雄、彰化、臺中、豐原，這個都是我們實際上去現調的時候拍回來的，我們在每一個商圈的每一條街都去拍他，就會發現缺什麼？缺人，缺人潮，人潮到哪去了？人潮不見了。這個還只是中層的，就是說我們一直到豐原我們都去拍了，也就是說豐原的主商圈。各位如果你可以看到這些店的時候都知道這個絕對不會是旁邊的店，這都是核心店，對嗎？因為核心商圈才會有這些店。問題在這裡，我們底層已經全部都死光了，就是底層的縣市，就是我們的市，跟那個一個比較直轄市、縣轄市，縣轄市也面臨，可是我們到了鄉鎮的時候，這個是也是為了今天去拍的，為什麼？因為這是我太太的娘家，也就是說我們去拍這個，不是特別挑沒有人的地方，而是在禮拜六的中午新埔這個觀光地區，他是水梨節，這天正在辦水梨節，沒人！水梨節已經是一個event了，他還是沒人。這是新豐，這是我請學生去他們的家鄉回家的時候去拍回來的，一樣我沒有請他刻意、故意拍哪裡，而是有85度c在這些地方就是核心，對嗎？應該同意。那85度c可以看到說這些店其實大部分的情況都是關起來的，這個配合到後面代表什麼東西？代表其實我們的鄉鎮的商圈很重要一點事，他流失的可能就不是只有商機了，他流失的可能是人口。流失了人口，這個也牽涉到就是這一次住宅區不知道其實也有做一個人口的非常重要的轉體特集等等，我相信在這樣子的發展之下，我們的空間變化其實不是只有商圈的問題而已。

所以我們回頭去看，我們為什麼要一個商圈，我忘記說那個我等一下show的那個全臺北都會區的商圈的點位的圖，裡面沒有包含剛剛別老師這邊

提到的信義計畫區，為什麼？因為我們圈一個信義計畫區、圈一個板橋車站這個地區，這兩個我們不把他定義叫沿街店面。如果說把這個拿掉的時候，其實這個地方為什麼？因為這些地方其實他的背後是購物中心跟百貨公司為主。沿街店面是什麼？沿街店面是用marketdevice也就是說市場自然而然他形成的，所以是很有機的，就是沿街店面是有機的，他自己長起來的，這種地方我們叫他是沿街店面商圈的話，沿街店面商圈其實在全球不是只有在臺灣而已，全球其實第一個事情是，我們去國外旅遊，任何一個地方你到一個地方你一定希望去他的主商區，就是那一條而已、沒有別條，就是那一條，所以那一條主商圈在哪，他就可以辨識那個地方的特色，那一條，每一個地方應該是有差別的，所以他裡面的店不一樣，所以我們很討厭去大城市的那個主商圈，因為大家都長一樣，可是你越到那個地方的商圈，就是不用拉到巴黎，巴黎外面的那個小town，town好有特色，為什麼？因為每一個town都長不一樣，他可以建構他的識別度，還有他的attraction，他的吸引力、他的魅力在什麼地方，所以他是市鎮競爭力跟吸引力，所以全世界、歐洲等地在做town/centers management的時候，很重要的一點就是永續指標裡面也有這一點，就是我要怎麼樣去make place，就是怎樣去create一個place，臺灣其實本來叫作「地方創生」，其實也是一個這樣的概念。

另外一個是健全層次的空間生態系，我講生態系是說其實一個空間你要發展起來的時候，這信義計畫區我等下給各位看到那個最裡面的結構案，信義計畫區是只能種出來的，也就是說我就是要把他拉到這麼高的強度，所以我就給他這麼高的強度，所以我要最好的通通放進去，可是問題是這樣的東西他就沒有層級，他就不會有層級。可是，如果說是有自己長出來的市鎮鄉街的這種購物商圈的時候，你會發現他是符合中地理論，符合過去的傳統空間結構很自然而然長出來的，所以各個的多樣性，我們講不一定是多樣性，歧異度也就是說他裡面所有的功能、跟所有的機制，然後互相互補，他是一個有生態系、有生命在裡面的，互相之間不管是經濟的，不管是社會的結構、網絡，他是互相牽連的，所以這也是為什麼我們一定要維護一個市鎮鄉街很重要的一個原因。所以，你要在那個地方買東西，對吧？所以他提供，所以我們的底層很可怕，當我們的底層說我們有沒有over supply的地方，就是over provision（預留空間）的地方，還有沒有under provision（空間不足）的地方，我們開一條線的時候，幾乎從縣以下的鄉鎮市，所以不要

說我們如果生活在臺北的話，真的不要用臺北去看臺灣，因為很大一塊是 underprovision，就是他們的retail的provision是不夠的，多樣性是不足的，所以在這樣的情況之下，如果你的商圈是自然而然產生，然後他自己又能夠產生特色的時候，他可以帶來外部的觀光或休閒，然後活絡網絡、建立基礎，提供大量的這方面也就是各式各樣的，當然他也有層級，他應該是要有個層級架構的。

這個是我說在歐洲來講，這個也是我們剛剛拍出來的，就是我們去歐洲開會，順便去周邊的這些法國的這些小鎮，這個叫做健康的商圈，這個是 Saint Malo。其實也就是巴黎周邊的，這是一個很傳統的，還有太多的小鎮，每一個小鎮或者是說每一個城市，我們都拍了一個這樣的東西，也就是說他健康的時候他應該是長這樣的，他特色是什麼？特色是有小孩耶，我敢讓小孩上街，有老人，然後可以牽手，我走在路上是沒有任何安全疑慮的，隨時隨地有在唱歌的，隨時隨地是笑的，這個我們講說他是一個健康的商圈，這跟購物中心、百貨公司有什麼差別？我們講購物中心、百貨公司，因為2013年、2014年之前我都是在做購物中心的，2013年之前做的是叫 plan shopping center，他是一個規劃的，我是規劃出來的，所以購物中心、百貨公司跟一般沿街店面最大的差別在哪裡？購物中心、百貨公司不會有我們所謂papa mama store，就是爸爸媽媽店。什麼叫爸爸媽媽店？其實他是local的，他自己出來我就開了一家店就對了，然後這個店就是我爸爸媽媽在那邊開的，所以他是不是非常有特色的？我賣的我自己的東西，然後我也沒有什麼franchise，我不會去做chain store，可是我賣的東西就是我的東西就對了。這樣的東西是一個local的、非常有特色的這種東西，這個地方有，可是你要是丟到購物中心、百貨公司，他是用招商的，他是用 leasing management去規劃出來的，他所有的聲音、他所有的香味、他所有的氣氛是plan出來的，他不會有atmosphere在這裡，所以這是有機的，購物中心、百貨公司是，所以我們現在購物中心發展的一個趨勢叫做street-likeshopping center、opening mall，就像我們去美華泰、三井，為什麼那麼喜歡，因為他street-like可是他又沒有street裡面不好的東西。所以在這個情況之下，其實我們真正需要的是像這樣的，如果你購物商圈就有這樣的氣氛跟規劃的時候，那我們何必一定要用shopping center的方式去處理，所以實體購物商圈為什麼會有剛剛前面那麼多空置率在？有太多問題了，這裡

面包括中地理論的兩極化、M型化的問題，另外是空間聚集的部分，然後長尾化、競爭、垂直等，我今天沒有辦法把全部的部分通通都介紹完，可是我們把幾個重要的、有些example的部分我把他提出來。第一個，我們的主商圈消失了，主商圈消失是說除了臺北都會區之外，我們幾乎找不到主商圈，我昨天晚上11點還特別打電話給我學生，他現在手邊還有4、5個品牌，所以他一直在展店，我就說，你跑到桃園的時候，你會放在哪裡？你會放在沿街店面嗎？不會了。那你會放在哪裡？他說我放，哪裡？美華泰，華泰名品城等，他喜歡去的是購物中心、百貨公司等；然後到了臺中？沿街店面商圈逢甲不進去，還有呢？沒有了。中友？好好，那個誠品，OK，誠品那附近他還考慮。可是剩下的？我進購物中心，我還是進百貨公司、我去三井，我去哪裡，還是跑到購物中心，會發現一件事情，主商圈消失了，更不用講高雄在哪裡？主商圈，左營？左營是新的對不對？所以他也是兩個點對不對？所以我們這樣檢討下來，新竹根本不用講，散掉了，新竹沒有主商圈了。臺南，臺南？更不用說臺南問題更大，那個主商圈是我不知道，我不知道要去哪裡逛。這時候導回來站在shopper的角度來去看，我是一個觀光客，我到這個地方來，你要帶我到臺中，請問一下你要我逛哪裡？我去那個誠品，就是前面那個誠品、那個商圈，OK，好沒問題，那個地方現在也是文創最多的地方。第二個？糟糕了，我變點狀的，而且我去了一個商圈，我要拉到另外一個商圈，十萬八千里。七期？那我們就只好就新光三越了，要不然，哪裡可以逛？糟了，沒有主商圈。我們必須提，零售商圈的發展是動態的，是動態不是靜態的，所以他的動態的是，其實我們在調查的過程當中，其實你沒有辦法真正畫出那個shopping area，我們講的商圈其實是指商店聚集的地方，而不是外面講的catchment area，所以商圈的部分其實是aggregation area，就是到底哪些商店會聚在一起？你會發現不得了，臺灣沒有地方沒有店，沒有地方有商圈這樣，那就麻煩了，對嗎？所以是不是一個問題。

另外，臺北，我們以臺北為主的話，以臺北的沿街店面來講，他其實是一直在移轉的，就一個健康的發展情況之下，他一定會轉移。所以我其實再回答一個問題就是，所以東區商圈要不要救？不用救了，他會回來，就市場機制來講，他會回來，如果他不回來，他也不值得救了。另外，你能不能救，你救了什麼，其實不是在救商店，重點是你人潮回不回來，你人潮不回來你就這樣逼著讓他開，他還是一樣沒辦法支撐。對嗎？因為沒人潮，重點

是你有沒有辦法去、政府有沒有辦法規劃人潮？這是個重點，也就是說你可以規劃人潮，可是你必須給他東西，你要attraction給他，東區就attraction跑掉了，attraction裡面很重要的就是租金，我們等一下提到的，對不對、好不好。另外一個就是說，這個演變，我們的零售不是只有零售，零售是跟著辦公、零售是跟著hotel，hotel是跟著外部人口，就是他的觀光人口；辦公工作的人口，我天天要在這邊吃、這邊工作的，你不能要求說，我的辦公人口已經轉移了，你要求我的零售都不轉移，不可能的事情，我們的辦公人口一直在轉，對嗎？轉到內湖、轉到南港，轉到這些其他的地方。那我的零售勢必也會轉移，所以你要變，零售唯一的不變的原則就是變，對嗎，就是變。旅館也是一樣，有這麼多新的旅館一直在出來了，所以好玩的地方改變的時候他就會改變，所以零售商圈勢必會改變。其他的這些東西，其實就是問題什麼的，麻煩。

外縣市的商圈其實更需要，你說空屋稅，我們可不可以用空店稅，怎麼用？我們沒有地方、沒有店，你空店稅一下去，沒有人要買店，建設公司都不開店，剛剛其實我們還有提到這一點有沒有，這是個問題對不對，這是空間結構改變，也就是說信義計畫區的問題是什麼，信義計畫區就是這一顆，沒有下面沒有，信義計畫區就是這一顆，好他下面沒有，所以他健不健康？他不健康，健康是長這樣，也就是他是一個綿密的，你必須要中低高的結構去結合成一個健康的環境，對嗎？可是，信義計畫區是人為的，所以他只有這一顆，他後面都沒有了，也就是什麼東西最高，六星級飯店、五星級飯店、精品商場，對嗎，都是LV、都是CHANEL這樣的東西。所以他沒有底層的，就算是那個super market他也是JASONS，也是city'super這一個等級的，沒有錢不要進來的，所以他這個金字塔中尖端的尖端，底層是沒有的，臺北都會區裡面，臺北市是信義計畫區，新北市就是板橋車站跟附近這一區，就是兩顆這個大大的，後面是沒有的。我們要這樣的地方嗎？這個問題在，我們也不能沒有這樣的地方，可是說實在這樣的地方，說實在的，東區是一個綿密的，怕不怕他死，就我個人來講，他不會死的，就像西門町，他不會死的，為什麼？他結構已經完成了，結構完成是一個動態過程，他一定會轉變，他必須要轉變。那現在是為什麼？我們等一下會提到，就是因為租金的關係。所以就結構來講，這是臺北都會區，我花了三年的時間做完這個，其實不只三年，大概四年的時間做完這個點，這個點是我們一點一點請

同學點上去的，這是科技部計畫，所以，後面的問題是，這兩個地方機會在哪裡？這不知道看的出來看不出來，這個是北車、這個是西門、這是後站，這個就知道了，這個軸線，東區在哪，東區在這裡，這個呢，這就是永春跟民生。所以這是整個臺北都會區的商圈，我們後來這一塊也補齊了。所以這整個就是核心區，就是臺北都會區的核心區，我們點了大概兩萬多筆，畫了大概三到四年，如果你真的要研究商圈的時候，這個是一個很大的問題，也就是data的問題，我們data不夠。

可是就這樣來看的時候，我們來看後面，這是我目前把集中度最高的地方抽出來的兩個地方。這就是東區商圈，這個，這個是我認為下一個機會的點。那其他的地方？一樣我們其他的地方也點了，這是桃園、這是新竹，這是我們第一個2013年就開始點了，臺南跟新崛江，你可以看到新竹跟臺南的問題是什麼？我們沒有繼續點下去，繼續點下去一樣沒有停的、沒有邊的，你可以一直點點點到最後那邊都是店，都是店。問題是你沒有地方不是店，這是什麼問題？這就後面等下提到的，都市計畫的問題。我們的都市計畫住宅區允許一樓如果店面使用的時候，至少一樓一定都做店面使用的，好，你沒完沒了，這個東西延伸出去你就沒有不是店的地方，問題是你都是店可是不成商圈。所以商圈是什麼？人潮，pedestrian的地方，還有不是只有開店，而是content的問題。也就是說那些店才是真的，所以我們用我們空間來講，核心跟周邊關係，就核心跟周邊，核心空間在哪裡？核心的空間必須要有核心的業種業態。周邊有周邊的業種業態，這樣才是一個完整的。可是，這些地方錯位，錯位是什麼意思？就是說因為你一直拉出去、拉出去、拉出去，你把整個的結構全部無遠弗屆的去延伸。桃園可以一直延伸到中壢，中間是沒有斷的，沒有停的，這個時候你說你主商圈在哪？當然就拉出去了，就沒有了。臺中一不一樣？一樣，你一直拉出去沒有地方沒有店的，那主商圈在哪？就沒有主商圈。

另外一個是都市計畫的問題，我們的都市計畫其實就目前為止幾個主要的都市計畫，像這個是板橋、這個是三峽，這個因為臺北大學就在這裡；這個，新莊；這個是，林口。一個是林口，一個是新莊。可是你看到，我們的都市計畫觀念是這樣，以板橋車站再進去這個跟信義計畫區是一樣的，也就是說這樣子的空間規劃出來之後，商業區的部份他都是一個一個，所以他



只會有什麼？只會有購物中心跟百貨公司，要不然他絕對划不來，因為他很貴。可是，這個是我們的住宅區、這是我們的商業區，這是新莊，以這樣來講新莊的地方，他這個地方大概都是購物中心，另外還有一個問題，我用商業區的容器在作住宅使用多愉快，然後盡量下面就不要了，這個也是一個很大的問題，也就是說把商業區容積560%以上，然後下面一樓稍微做一下，一至三樓做一下那個好像是那個，然後我賣掉已經整個都賺了，其實下面活不活沒差，三峽這邊就是這樣。這下面全部都是死，請問一下商業區在哪裡？不好意思，所有的店全部開在住宅區。所以住宅區是店，商業區變住宅了，我的問題是，你既然是商業區，如果作住宅使用，你怎麼會用商業容積給他呢？我現在似乎提到一個非常敏感的問題。所以一樓可以作一般零售使用，造成沒有地方不是商店。再來，當你大街都已經開始下去的時候，我們分為這個還是切割、破碎的，住宅區切割破碎，各位只要一小店一個一個就很適合unit，對嗎？所以很適合沿街店面。可是你大商圈就是這個商業區的時候，通常都是一整塊、一整塊、一整塊，就像我們那個肉田，所以，那個肉一定都是整塊去標的，整塊去標都是大財團去標走。標走了之後，他一定要蓋不是購物中心就是百貨公司要不然他活不下去，為什麼？因為後面也會提到。所以我們的沿街店面散掉了，就是其實新的都市計畫區其實基本上就把他散掉了，對吧。所以，另外還有一個是，這是競租曲線。競租曲線理論上來講，如果是最高中地，隨著最高中地地往下走的時候這個是傳統的，這個是1970年的時候這是業種業態，對嗎？所以誰最高，誰就可以得。可是，未來因為非實體通路等等，另外就是他滲透性會越來越高，所以我們提幾個，第一個垂直化發展，第二個滲透性會越來越高，再來，目標性發展、高複雜性，這是為什麼？這是ICT、IOT，為什麼？因為現在都是先看了網路，哪裡有哪裡有，我們現在還有點評，哪裡點評好只要一開，我須不須要去用impulsive，就是以前在購物商場、百貨公司，我們沒在用那種衝動型的購物，對嗎？那個衝動型先開始，所以衝動型的放一樓，然後放人潮最多的地方；現在不是了，現在拿出來，哪裡好玩、哪裡聲浪高先點，然後我就跟著他走，就到了，根本不看那個沿街店面的問題，所以他滲透性非常非常的高，我可以滲到二、三、四層，所以我須不須要在信義計畫區一樓的第一個面，我不需要了，我往二、三、四層去。昨天就在說，你看那個真正的商圈、現在東區商圈有沒有消失？沒消失，在哪裡？他說在二、三、四層後

面，為什麼？因為所有的選物店都在後面，也就是什麼？選物店是什麼？我們等一下會提到。也就是說巷弄內高人氣的商品的人潮、優質的商品的，我不需要在一樓，為什麼？因為現在都是網路行銷，所以基本上好吃在哪裡，我根本就知道，我就鑽進去了，我是不是一一定要在第1層？你的店面租金這麼高。後面有提到多樣性跟租金之間的關係，所以理論上來講，似乎是我們通常來講因跟果，因果，租金似乎是果，也就是說你這個地方好玩，我當然願意去，我願意去的時候租金就會高，對嗎？所以在這個情況之下，氣氛就會很好、人潮就會多、租金就越高、房價就越高。可是問題是，現在的倒過來，為什麼？因為你多樣性高，所以我就會讓你租金越高、房價也就越高，因為我會去買，那個收益率的問題。

問題現在產生第二層了，因為他是一個動態的關係，如果你租金越高會怎樣？會驅離付不起租金的。現在情況全球就這樣我剛剛提到，全球的問題就是跟這個一樣，為什麼現在空置率會這麼高？因為2008年開始一直全球性的調低利率，開始去drive不動產價格之後，這個時候產生一個問題，然後？所有的實體通路被那個店商等等跟大型購物中心，全世界都一樣，不是只有臺灣被大型購物中心打的，全部沿街店面的支付能力都下降了，所以在這個情況之下，基本上他沒辦法，只好把沒辦法支付租金的就kick out。所以在這個地方，多樣性降低以後，租金還能夠維持嗎？這是個問題。那你叫他不要降嗎？這是個問題，這個是實際上的例子，西門町有一個區塊叫美國街，大概在武昌街跟崑明街的周邊全部都是潮店，現在其實基本上還有，可是，他為什麼會產生？這些叫做startup，其實也不叫文創，就是說這些潮店，其實都是年輕人他自己就出來創業，那他需要什麼？他需要低租金，所以越老、越舊越好，只要你低租金進去，新創的這些商店進去，可是問題是什麼？問題是當你商圈產生氣候之後，人潮就進去，交易機會產生，強勢品牌就會進入，租金就會往上走。這個問題其實現在在臺北都會區、東區很重要的一個概念，這個是結果。這個是科技部計畫，我們真的是一個點位一個點位去把所有的591，反正全部能夠抓的，這個是什麼？這就是剛剛的東區，這個是西門町、北車，後面這塊是大稻埕跟後車站，剩下的這些小的，所以這些是什麼？這些就是光華商圈等等，一直延伸到後面，然後飾品這些。你會發現信義計畫區這邊都是商店，大家配在一起的時候，我們的主商圈就兩個，一個這個，一個這個，這兩個都是我們的主商圈，所以我說他會不會死

掉？我不覺得東區會死掉，可是他會不會修正？會，我認為他會修正，修正什麼東西？他的peak。說實在的，平均租金最高的地方在這裡，可是租金最高點maximum的那個rent出現在東區。這兩個peak不用講，一個就是那個復興、一個就是敦化，就兩個端點，這兩個端點好處是什麼？好處就是中間，他就是拉力，對嗎？人潮、拉力。那會往後延伸，所以從這裡一直到市民大道沒完的店，非常好玩。其實觀光客真的，不是到第1層，是到後面去了。那這個是相對多樣性，也就是說我們把裡面的業種業態進行分析之後，你會發現一件事情，沒太大差別，當然西門町跟東區是比較高一點點，可是其實沒太大差別。

比較有趣的是這一塊，我其實很看好這一塊，我跟陳明吉老師在討論的時候很看好這一塊，也就是說這一塊會不會是未來臺北發展的情況，所以這裡暫時讓他下來一點，讓租金就散一點，租金就會下來，租金下來在這個情況之下，這一塊的機會，我們的商圈要輪動，臺北市中心我覺得相對已經是健康的多核心層次了，我不覺得他會散掉，不會產生那個商圈就被破壞掉，就像西門町。西門町為什麼會下來？可能年輕一輩的不太知道，就是林強在唱「忠孝東路四段是阮公司」那個，對不對，民國76年、74年那個階段，那個交通黑暗期的時候轉到東區商圈，所以在那個情況、那個地方沒落了很久，可是為什麼他還是回來，因為他就是主商圈，他之前就是主商圈。所以東區我不覺得他會消失掉，他會轉化，這是另外一個概念。

所以我們看這裡，剛剛的租金在這裡，看這一塊的租金跟看這一塊的租金，這兩塊是什麼？這兩塊我不敢講說是我預期，可是這個是我剛剛給各位看的那兩張。這個是什麼？這是大稻埕，這個是什麼？這是東區，這就是東區跟大稻埕的現況。可是東區這兩塊空間這個還比較小，這個來比較大。密集度誰高？大稻埕高。老店大稻埕多，多樣性大稻埕多，店租他是綠色、藍色，他？他是peak，他是最高層級。所以在這個強況之下，他該不該要這個先壓一壓，把這個先救上來，那你就會有三個好玩的商圈了。所以如果各位在過年等等去大稻埕，現在超好玩的，超多文創店都跑出來了，為什麼？租金低，你給他一點機會，不要什麼空店稅，不要用那個扭曲經濟去處理他，我個人會認為比較好一點點。回到剛剛的，所以在這個情況之下，你再提另外一個power load，別老師也有提到，我們正常的情況分派應該都是這樣，

其實剛剛別老師也有說，那怎麼樣會扭曲，也就是說如果你不按照power load去走的時候你會這樣，你不應該要分派的地方，結果你該創辦就叫核心周邊，這個Krugman的最有名諾貝爾理論，核心在這裡，你應該把重點放在這個地方的業種業態，這個地方要有，千萬不能沒有，沒有就沒有底層了。可是你千萬不能夠錯置分派，我們現在的問題就是商圈其實有點錯置分派。

除了錯置分派之外，其實我們還有一個叫做長尾化的概念。長尾化的概念也就是說，因為網際網路的關係，所以在這個情況之下，我的人是从網際網路來的，所以我不再須要用沿街店面等等，用impulsive的人潮等等去處理，所以人潮就是錢潮，現在可能要看網際網路的人潮才是真正人潮了。所以在這情況之下，我們就可以支撐住這個tail越拉越長。那個tail是什麼？是我們從剛剛這個二十七層，我抓一層拉下來之後，我再去做這一個的分派，那你就知道那個tail有多長了。這每一個如果都能夠產生一個特色的話，他就是服務小眾，這個是未來發展的情況，所以才會有這麼多的，其實剛剛我們其實都有一點默契，這就是為什麼會有這些店，也就是說以後的店不再是看到什麼Mango等等這種店才叫店，而是接下來的店的發展是似乎每個人都有機會，因為網際網路的關係，每個人都會有機會的。所以在這個情況之下，各種所謂的選物店，其實就生活提案店。生活提案店或者是說這些特色店出來之後，這個時候看marketing，看誰的marketing強，你有本事就在網路上面marketing讓人能夠去的時候，至於你的location似乎就相對不那麼重要了。

所以剛剛看到那麼多的結構，我們的location觀念，傳統的、古典的這些都市價格理論、地價理論等等，似乎是須要做調整的。再來，租金的問題，為什麼會被kick out？租金高不高？你說不高，一萬、兩萬對不對，那cap rate多少？這是問題。這是我上禮拜抓的，你們現在上信義房屋的網站可以抓到這兩筆，這是公開資料的，這還不是核心，可是在延吉街到國父紀念館總價兩億六千八，坪數41.5，是什麼包子那一間。然後，單坪的店家是這樣，那這個時候換算成我們用cap rate來算，我用4%的收益率跟我用2.5%的收益率，各位如果低於這個收益率會怎麼樣？低於這個收益率就表示你在這個價格之下，房東是虧的，房東賠錢在租你，因為你值這樣，你用這樣的價格去租他的時候，他才能夠維持4%。4%多少？100塊錢1年之後你才給我4塊，這樣很高嗎？其實不會吧。對嗎？更不用講我們用2.5%來算就好，2.5%算

出來一個月你要給房東的租金是55.83萬，賣包子耶，你要賣幾顆？你看光是租金你要賣幾顆？還不要算其他的費用喔，就是什麼管理費，他都還沒有算喔。另外一間在他的後面，是170巷裡面，這樣算出來一樣，我們店租高達22.5，這才幾坪？才24.8坪耶，24.8坪的租金所以他走不走人？這是個他必須要有那樣的維持。人潮的問題其實牽涉到什麼？他如果人潮不夠，他就是撐不住，所以這很重要的一點，一個是網際網路、一個是大型購物中心，我們剛剛才在那個當中，蓋大型購物中心、百貨公司自己廝殺的已經血流成河了，可是他們已經把所有人潮全部抽走了。一個信義計畫區剛剛別老師有show，一個信義計畫區吸多少人潮，那東區還能活嗎？這是個問題，對嗎？因為你把主人潮抽掉了，所以上班人潮跟主人潮還有觀光客人潮全部抽掉的時候，東區當然就會稀釋掉，他只有找小物的人才會進去，小物跑哪去找？他沒有辦法在第1層找，他找二、三、四層去找。所以這個就是為什麼說，他一定要走人的原因。

更不用講未來的情境會更嚴峻，也就是說在這個情況之下，我加了一張圖，這張是2009年的信義的那個部份我們調查的，我特別在這個論壇之前，請同學再去補一下，補完之後沒差了，而且更顯出來我們是重北輕南、重西輕東，你說能不能活？當然活不了了，為什麼？因為這個只有更大的，因為這個只有更大的，這個一顆都是兩、三萬坪，一顆就兩、三萬坪，你這十幾二十顆這樣下去，總量多少，未來還有三十幾顆要進去，你們自己去算，這不是我算的，這是購物中心的那個報告，對嗎？未來2019年一直到大概五年到十年之間還有，我想今天我們有臺北什麼的都有來吧，進去這些都是龐大的，沒有小案子，兩、三萬坪的案子再進去、再進去、再進去，你要稀釋多少人潮你才能夠支撐住一個兩、三萬坪的這種個案，這個是沿街地面，怎麼活？他沒有辦法跟他compete。所以，理論上來講在英國有一個，英國是planning permission的，所以我可以在你開發案過程當中，在開發案進來的時候，我要你先證明一件事情，你這個開發案進來你不會讓我的市政中心的retail掛掉，我才會approve這個新的開發案，那我們有沒有做這個動作，我們沒有，因為我們是zoning的，zoning只要他符合土地使用分區管制，你就得讓他過，你能夠審的是都市設計、你能夠審的是交通、你能夠審的是錢，可是你不可以審說他不可以這樣做，他不能夠在這邊做生意，這樣的情況之下，你就沒辦法相輔相成。

在英國不一樣，英國是說，我在市鎮中心，我要怎麼樣讓他配置在我現有沿街店面的周邊，然後，讓他成為我的anchor，然後相輔相成，才有辦法活。更不用說，所以臺灣的大型購物中心基本上是被夾擊的，一個是被虛擬通路夾擊，一個是被大型購物中心夾擊，可是這個大型購物中心的情況是全世界皆然，一樣只要有大型購物中心的地方，我還沒有看到沿街店面不投降的，一樣，為什麼？你要去哪裡玩，不都去shopping center？到了假日，如果推著一個寶寶，你還要在沿街店面還是購屋中心，我還是去購物中心，one day shopping，有沒有。所以這個剛剛別老師有提到的，我只是補充一下，這個是英國的，他們已經衝到十幾二十，其實他們已經差不多了，所以是不是，我們在2000年的時候就已經有這個問題了，2000年的時候就已經問過我們是不是不需要再有實體購物中心，這個兩位前輩其實在這裡一定有，就是馬董等等，在2000年的時候，他們是一線面臨2000年網路、電商的第一次，可是第一次沒事，第二次？我覺得沒那麼好運了。會不會消失？我不覺得，我不覺得會消失，會怎樣？會轉變。這個是我指的，也就是說未來的空間運用一定會有這樣的特性，我們剛剛已經提過，高複雜性、高滲透性、高彈性還有使用上面，這是以前的blue water，我們以前規劃購物中心長這樣，這個是現在規劃的情況，這個杜拜mall，為什麼他蓋，他開在以前的話會掛掉，為什麼？我們以前當過cowork也就說掛掉了，他是三條，然後又是網狀，這裡面像迷宮一樣，為什麼他敢這樣蓋，而且還是大型的，為什麼他敢？因為現在我根本就是不會迷路了，現在有迷路的問題？你手機拿出來，哪有迷路的問題，對嗎？

所以沒有迷路的問題之後，然後，我只要我的拉力、推力OK的時候，我敢做高複雜度。所以高複雜度、高滲透性，我說高滲透性，你會跑到巷子的第2條巷子再進去的弄、再進去的更小的巷子，我都敢進去，為什麼？因為有GPS，我絕對不會迷路，對不對，所以高彈性，sharing economy，剛剛老師也有提到sharing economy，以後絕對是mix在一起。

我剛剛也有提到，我在這裡面又有服務又有甚至可以看醫生、可以做健檢、可以辦所有的公部門的這些證照，通通在這裡面通通辦好，那這個區域就完美了。所以sharing對不對，使用者付費，為什麼？要替他ICT，這方面5G，以後一定可以做到，所以實體會不會消失？不會，可是不能夠取代，我們應該都一樣，一樣五感等等，這個都一樣。所以最後是這個，必

須要英國有一個叫street-like shopping center還有一個叫town center management，後面這個東西是我們特別須要學的，也就是說他真正要碰到的是，你必須把這個街區維持、要救哪個街區你要畫出來，然後去好好營運他的時候，良性循環，然後地方政府、民間單位，這個就是街區組織。可是在英國來講的話，他的街區組織願意出錢，因為他們民間是出錢的，政府再來執行，然後消費者、community是參與在這裡面的，我想這個後面還有兩位先進等一下會再做更深入的討論，謝謝。

演講者：馬文炳/臺灣爾本顧問公司董事長

演講題目：新零售與商業空間

陳主任、別教授、游教授、丁執行長、各位在座的先進同業大家好，今天這個題目對我來講是非常非常大，也非常惶恐，因為這個是新零售跟商業空間，各位教授又講的那麼妙筆生花，我講起來我怕很平庸乏味，就是希望不會讓各位打瞌睡就好。

今天來講談這個新零售來講的話，首先我想從我過去曾經主導過的一個商業空間—宜蘭新月廣場，他是在短短八年間，從一個本來要消滅的商場，快速的從百貨、從零售1.0轉換到零售4.0，讓各位先分享一下，在新零售之前，他怎麼樣從零售1.0、2.0、3.0、4.0，成長百分之四百的營業額，接著我們進入了新零售和智慧零售。

我們一般看到，一個成功的購物中心，早期都講說規劃、招商、菁英管理，其實到最後是走營銷，行銷跟營運一起。那行銷跟營運的話，早期是3P，是location、place，完了price和promotion，但後來我們發現光這樣是不夠的，他要location之外，還要加上商圈的人口數和他的價格、行銷商品。但是這裡面有一個關鍵就是，他的主事者，因為people make the difference，因人成事。但是接著我們又發現，在這個電商的壓力下，我們要學日本要把service6P加1S才能夠面對當時的傳統零售。所以在2008年，民國97年的11月開幕，開幕的時候他在宜蘭是四萬三千台坪，但是宜蘭有一個已經經營了十二年的友愛百貨，他是由中友百貨的這些高階的領導過去協

助，所以做得很好，當時新月開幕前走的方向有一點偏差，他是一個超大型的百貨，他們叫他百貨。地下1層、地上4層是百貨零售，那地下還有兩層是一千個車位的商場；再往上走的話，地上6層到11層是經營酒店。所以那個時候非常辛苦，被打趴在地上，開幕後八個月我們過去幫他做調整，他從零售1.0的百貨我們在隔年把他變成一個購物中心零售2.0，做一個業態的轉型。

同樣在這個業績好轉的時候，我們發現當時整個社會消費型態變成一個M型社會，消費行為兩極化，高端的、基本的，中產階級不見了。中產階級我們認為，他要維持他當時的消費水準的話，最好的方法就是把outlets奧萊，我們把美國的爾本Premium outlets導入，我們雖然是非常早期把他導入到宜蘭，因為那個地方那個時候雪隧通車，我們認為是一個非常好的周末假日大家會去那邊休閒的，所以確實業績就一直往上走。但是接著我們發現，因為整個社會走向生活休閒和體驗，所以我們就把他轉換成outlets跟discount center的mixed match的、混搭的一個購物中心。其中有一個原因是很多的outlets後來一個一個出來了，北中南同時，中國大陸的outlets更是風靡發展，每十個到二十個一般的零售品牌的店家只能維持一個outlets的店面，因為他不可能有那麼多的outlets商品，後來有的就改變成manufacturing outlets，或者甚至是直接去採購，所以我們那時候是變成outlets跟special discount的混搭。但是到2016年，我本身是在2016年年底退休，本來我們要把他繼續往上走，根據大數據分析80、90後的年代，他走向一個新零售的概念，但是因為我離開了，所以後來他就停留在這個地方，繼續往下走，但是我們看一下他中間的一個變化。

八年間，首先我們在地標上有幾米廣場歷史地標，量販是臺灣第2大的家樂福在這個地方，outlets在一樓到三樓，同時我們把快時尚導入，包括Uniqlo、Muji、Jins，當時本來是要把GAP跟ZARA繼續導入，後來他們應該是有停滯，同時把這個Apple，Apple本來是二級店，當時轉換成一級店。同時後來小米也進駐，運動方面，運動是運動盤非常整齊都是outlets，餐飲主題餐廳也非常的好。另外在親子育樂上，除了湯姆熊以外，湯姆貝貝、全員逃走、小小樓館體驗、小精靈都進駐。加上晶英酒店，我們當時是全臺灣親子型的育樂、遊樂shopping的第一名。後來加入了豪華影城十二個廳，以及晶英酒店櫻桃鴨，櫻桃鴨是全省當時評比也是第一名，我們是把他從一個



從無中生有，造成他的業績在短短的2009到2016年他的EBITDA從5%到2016年的10%的EBITDA，相對地營業額的成長也是這個樣子，每一年的。所以很難得有一個case，在八年的時間讓他經歷了1.0、2.0、3.0、4.0，進入到要新零售的時候，這邊後面我們就開始談什麼叫新零售。

談到新零售的話，我們要知道新零售的本質和他的四大商業邏輯以及三大發展趨勢。新零售本質是顧客都要求低價的商品，要求送貨要快速、要更快，第三個要更多更快的選擇、選擇性。一般來講的話，傳統零售是人找貨，B to C電商是貨找人，由於支付技術、大數據、新媒體、營銷技術的發展，他的出現對於「場」發生了改變。這變化提升了商品流通和需求的滿足效率；那價值面從商品製造端轉移到人這一端，讓商品更個性化和小眾化；移動的場景塑造，讓商品和營銷可以分離，特別是適合對於新品營銷的數據測試非常適合這種發展。同樣的，這個四大邏輯裡面的第二邏輯是，從萬貨商店到個人的商店，精準零售是從單品經營到單客經營，他滿足每一個人的個性化的需求和商品的服務，場景從單一產品變成多元場景，所以也跨越了地面店、網店，多面一體，讓每一個消費者都有一個場景商店，變成千人千面的終極消費場景。精準零售的核心是效率提升、體驗升級，包括了內部的投入產出效率和外部的服務效率，這裡面就是快捷和便利，非常重要。

再來看，第三大商業邏輯，就是餐飲+零售，也就是要他體驗升級、流量密度增加，體驗的業態的組合，讓你在線下流量增加，由於體驗升級，讓線下流量增加重複repeat可以持續下去。同樣的，門店數據化提升的經營效率，一般的線下購物體驗產生了信任、也安裝了app，線上下單、店面快速送貨，利用未來的中心倉儲備貨以後，再用大數據C to B的管理，所以不管是新零售或者是傳統零售舊零售，客戶數量、客單量、流程效率、營收增長率都是最重要的KPI。線下流量轉到線上需要新技術，那新技術來講的話，主要是在供應鏈和ERP端他打通線上線下，再用大數據來實現C to B的管理模式。線下零售結合技術，他利用精準監測關注人數、到店人數、體驗人數、交易人數、分京東無界零售享人數，所以他可以像電商平台一樣，可以反饋到零售經營層面。核心商業要素的數據化，他主要是客流、商品、訂單、支付、會員這數字化的五個支柱。新零售的第三大發展趨勢就是要進一步突出高頻消費的品類占比，突出線上業務經營，提升零售效率，會員經營是很重

要的，會員經營是新零售未來發展的核心，要把他變成像電商一樣的日活躍用戶、月活躍用戶、複購率、流失率等核心的KPI都要控制好，進一步再整合技術方案，塑造更好的消費場景。那無人便利店應該要RFID和嵌入式的IC標籤，這都是一般在新技術上面的運用。

再來看新零售和智慧零售，新零售剛剛講完了，現在談到智慧零售，什麼是智慧零售？智慧零售就是運用互聯網、物聯網的技術感知消費習性，預測消費趨勢，引導生產製造，為消費者提供了更多樣化、個性化的產品和服務。中國也經歷了三次大變革，第一次是實體零售，第二次是虛擬零售，第三次是虛實並存的智慧零售。智慧零售引領世界零售業的第三次變革，他打破了線上線下單邊發展的局面，也實現了新技術和實體產業的完美融合。他是一個全球企業都可以共同探索、發展的必然趨勢。所以智慧零售他是擁抱了時代技術，創造新零售業態，也改變了流通渠道，從B to C轉移到C to B，他是實現了大數據牽引零售，提供運用社交化的客服，實現個性服務和精準營銷，他是開放共用的生態模式。在滿足零售業的硬體多樣化一站購足需求下，就提供了POS終端機以及mobile POS大型商用顯示器、投影機到周邊的所有的周邊服務都一應俱全，軟體服務系統如：CMS、iBeacon、POS監控系統做精準行銷的互動消費的行為。馬雲的新零售、京東的無界零售、蘇寧的智慧零售將智慧零售行業的發展引向高潮。但是這裡面他其實後來陸續最近都發生了一些問題，Amazon Go：Amazon的無人便利店他運用了計算機的視覺，sensor融合了AI深度學習技術，但是Amazon Go在中國大陸已經撤出，同樣的Amazon他收購了美國的全食Whole Foods，目前他們是在利用他來做他的線下反哺線上，把全食的品牌生鮮雜貨店跟他連結起來；沃爾瑪他是做了自助取貨塔，線上下單線下自提，優化消費者的體驗，這個我們還拭目以待；星巴克比較單純，他就是專注線下門店的升級。

一般來講的話，我們談到全渠道omni channel，他是實體店跟行動科技互聯網、線上系統的互聯網，一般的在實體店面的Kiosk的，還有各種科技應用、跟社群網絡自媒體加上VR/AR就是電玩競技，加上互聯網的線上銷售，把他成為一個全渠道的消費。同樣的，怎麼樣建構一個智慧商場的O to O應用環境？就是消費者他在實體店內的停留位置，看過哪些櫃位、買了什麼，他有什麼的啟動、觸動；同樣的他利用mobile的行動裝置，還有這個

社群媒體裡面的各種資料的蒐集，這些東西就是利用物聯網的技術、大數據的技術、行動應用的技術架構了一個商場的O to O應用環境。同樣的這些資訊產業，包括無線定位的推波、店內數位的廣告、虛擬試衣間，還有他的security的安全辨識系統、流量分析、行動收銀，都是現在的虛擬商場的趨勢。你如果沒有這些東西的話，你就不用玩了。同樣的數位看板的應用很清楚，在電子引入、微型照片打印、觸摸式的查詢、資料、電子的招牌、落地式的廣告、自助取票系統，都是現在數位看板大概應用的方式。這些是數位互動看板不同型態的，這也是一種數位看板；這個在電梯的LED廣告看板電梯間的；還有大型的戶外的電子看板；這是智慧貨架前面的智慧顯示裝置；虛擬試衣間；還有顯示器應用在店鋪的招牌上；還有Amazon Go的智慧零售門店，那相對的，他這個Amazon Go店內設置了很多互動的屏幕，讓顧客了解智慧零售實驗室的理念，他在背後運作的技術原理；那個試沃爾瑪的這個庫存掃描機器人；這是這個Pepper智慧機器人，主要做客服；這是K8保全智慧機器人，這是我們在美國的時候當時看到把他拍下來。

這一邊完了以後我們來看看，全球零售的趨勢在今年2019年，今年智慧零售他引領了線性經濟晉升循環經濟，也掀起了他的反重力浪潮，締造omni channel的四大關鍵就是虛實整合、顧客體驗、創新科技、數位分析。虛實整合的話，是消費者利用多管道，這裡面包括電話、網路平台、實體店面、促銷廣告進行線上線下的互動與溝通。線上線下的商店整合與線上社群媒體，要善用會員整合平台管理，掌握會員經驗，並深化顧客的忠誠度，構足O to O的循環。這個是社群媒體的互動：拍貼相機；再來就是搶攻差異化的體驗，這是以顧客為核心，優化消費體驗；這個購物中心的經營者提供線上線下無縫接軌的購物體驗，讓消費者有無縫接軌的購物體驗；線上的品牌店家結合線下的實體門市或快閃市集，帶給消費者理性產品的資訊或他的販售功能，也帶給他感性層面的品牌風格體驗。尤其是有些店員他專一於產品的操作，他會親自介紹並提供及使用教學。

電商業者在線上線下界線日漸模糊的生態系統中，必須要帶給消費者獨特的價值，打造他的差異化體驗，才能在市場中勝出。再來就是科技的發展，他引爆了新商機，他未來的這個零售情境化也翻轉了消費的模式，最主要的就是一個消費體驗。未來的零售要善用物聯網、人工智慧AI、還有這個

AR/VR以及智能機器人。強化零售的價值鏈，讓消費者有更真實的購物體驗，給予企業與店家更創新的商機，透過實體店面、網路平台、社群互動、行動裝置以及app等通路將實體店面的購物、電腦線上購物、手機購物結合內建人工智慧，再加上利用聊天機器人即時回覆消費者的問題，透過智能行銷渠道，對（2:19:19）做再行銷，甚至將商品AR化，或者360度的VR實境展示，創造一個線上全新展售的體驗。數位與科技化就是要不斷的佇立品牌企業打造獨特以及高機動性的交易模式，滿足客戶的需求與喜好，穩固他的忠誠度，翻轉未來科技化消費的模式。這是智能點餐的這個系統，他跨界娛樂和點餐用餐；這是人臉辨識，情緒感知系統這邊可以作大數據的分析；這AR擴增實境；這360度的感應光雕秀，互動投影服務。

再來就是大數據分析了，利用大數據導向的精準行銷，迎向智能消費。所以數據分析技術在零售業的轉型過程中扮演非常重要的角色，利用數據分析實現顧客關係間的互動與管理，分析顧客的行為特徵，精準傳播訊息，改善消費者體驗，同時也利用這個過程跟顧客建立情感關係。未來零售將利用大數據分析使用者行為後結合社群達成精準個人化行銷，也分析顧客的購買決策過程，修正他的行銷模式，完成更完善的未來互動。最主要是，在行銷儀表板上進行數據分析，讀懂消費者的心，再將資料轉換成具有價值的資訊，掌握數據導向的決策營運，數據驅動品牌成長，迎向零售5.0。

回歸零售管理本質，站穩全通路市場，在現行銷商機，這是必須回歸的一個務實的全通路銷售。提供了消費者他想要的商品服務以更有效率的購物環境把他彙整起來。線下的會員管理要便捷化，精準分眾行銷要個性化，場景購物設計要科技化、數據分析策略化，創造顧客對品牌價值的認同感，更高效率的獲取客戶，進而提升管理效能，做到翻倍獲利。這是嵌入式的，酒店自助機，這也是最新的；這是智慧扣環系統；這是酒店，一般購物中心也屬於我們的這個，像飯店也屬於購物中心的一個anchor；語音控制系統；這是3.5吋的這個智控屏；這是系列面板；這是一個透明視屏是針對一般零售用的；這餐桌的光雕秀，這在臺南的晶英酒店，他的餐廳裡面已經有了；電子白板，這是視訊會議，這是遠程的；這電競事業，有雷射投影；這個LED顯示器結合光雕的投影；這是雪梨歌劇院的光雕投影；這是臺北北門在元宵節的光雕投影；這是那個荷蘭鹿特丹最大的傳統市集把顯示器應用在建築本

體上；這是在中國大陸杭州大廈；其他有指紋辨識、臉部辨識、視網膜的辨識；20筆巨大的球木，飛越臺灣、飛越中國、飛越美國，都有放在這個商場裡面現在。

接著我們進入智慧零售商業空間重塑後的趨勢，傳統商業的空間注重在產品的實用性和價格，由於體驗的需求使得商業空間從追求生活環境出發，塑造感官體驗源頭，給消費者一個難忘愉快的經驗。也由於產品由物質升級到體驗，跟租戶空間也開始弱化，租戶空間跟公共空間的比例從以前的七三70：30，轉換到60：40，現在是50：50，他把很多的空間，從物質到瀏覽社交和娛樂的改變，租戶空間不斷的弱化，公共空間不斷的提升，創造了更多的趣味性。商業空間的主題性設計，他傳遞了空間娛樂化的感官體驗，商業空間的設計他主要的目的是吸引消費者對其產品的注意，消費者從設計及參與中取得了感官刺激也引發了他陶醉的情緒反應，進而產生消費，這個很重要，其實目的在這個地方。體驗購物空間的故事化、戲劇化、電影化的主題設計，也就是以服務為舞台、以產品為道具，傳遞給消費者一個愉快、刺激、帶入感強烈的娛樂化體驗感受，樂園式的。

我們看一個範例，就是在常州，龍湖常州龍城天街，他把2400年的京杭大運河的歷史文化，把他創造了一個運河生態的空間IP，現在最流行的就是IP打卡，很多人去那邊、去商場、去什麼地方，他就是打卡，去餐廳也是打卡，東西好不好吃他不在乎，他只可以來炫耀最重要。這個東西是把常州人為他們定設一個常州的韶味空間IP，名字叫運河之州，項目是空間為水，店鋪為岸，碼頭為點，他350米的中庭動線為航道，模擬了室內運河河道，在現古代運河兩岸繁盛的商業行情，這也是剛剛提到的，這些人工製造的環節。同樣這個最主要就是提高人潮量，同時呈獻他的趣味性，延長消費者的空間停留時間，也就是增加他的消費，提升他的消費轉化，最後再試改與IP形象的場景，加深消費者的記憶，提高他的再購率、回顧率。

所以IP主題的場景化，滿足了娛樂、遊覽、探索的更多的消費體驗的需求，他項目的商業價值也被空間的場景化中得以轉化於落地。同樣的這個商業空間、還有打破界線的空間覆能實現探索化與教育化，商業價值的轉化始終是購物中心的核心，體驗需求的到來，推動商業與其他屬性空間產生堆疊，堆疊就是打破，就是把不同的空間把他mix and match在一起，等下會

看到一些範例，在這些打破中，探索成為了商業與消費者共同的目標，在不斷的探索堆疊的過程間實現體驗多元化，也帶給消費者更多的驚奇。

這個是在重慶，香港置地廣場，他在這個地方蓋了一個五層樓高的瀑布，六千餘平方米，就是兩千台坪的森林空間，七千多顆的植物搬進了購物中心，他把植物園跟購物中心堆疊在一起，創造了一個城市森林，他商業與大自然的邊界被打破，讓消費者購物、休閒、探索的供應需求在同時同地滿足。同樣的，在太原的華潤萬象城，山西博物院他也進了華潤萬象城的購物中心，也是他們第一次的嘗試，非常大膽，他吸引更多的人走進博物館，了解山西燦爛，就是悠久的歷史文化，把文化教育的屬性融入了商業空間。像我們在新疆，我們在烏魯木齊，北疆的地方，我們有六個特色小鎮，每一個特色小鎮就是一個超大型購物中心，都12萬台坪，就是臺灣的夢時代那麼大，他一共60萬台坪，五個現在還在建第六個，第一個就是叫作是運動小鎮，在烏魯木齊、機場旁邊，完全運動為主，有博物館的設置；另外在奎屯，奎屯他是叫作拓荒開墾的小鎮，以前那個屯，兵的駐紮從清朝就開始了，所以他那邊有一個商場裡面有一個博物館，叫屯墾小鎮的博物館；另外他也有什麼周易八卦小鎮；還有這個音樂小鎮，他每一個他的特色小鎮都有博物館放進去現場，這我們都在配合，有的我們從臺灣找人去幫他們做，甚至我們把馬祖的藍色，藍眼淚跟天池的這個眼淚把他結合起來從沙漠到海洋，將來慢慢的臺灣也會看到。

一路過來是這樣子，其實這種東西就是一種沉浸式的場景，把社交空間的構建引流了線下社群的運營，沉浸式他是一個華麗展示的效果，審美主流他們互相匹配的環境打造，加上全方位的感官體驗，成為現在年輕人最喜歡去的，去那邊享受、去打卡、去消費。互動性是這個沉浸式主題兼具的核心，他不只表現在消費者與場景的互動，也讓消費者透過場景進而產生與社交網路的互動。所以，這個剛剛有講過，主題街區打卡成為新一代就是00後，我們常常講X世代、Y世代、Z世代，這邊可能還有XYZ，那接著下來就講的是e世代，其實現在更新的是i世代，我們要了解他們、他的消費要的是什麼？你給的什麼？尤其這個再來就是定位、顯離性，主題街區也不斷吸引著具有相同審美、喜好的、與情感觸點的消費者到，不斷的吸引不同族群的來訪。

這個是西安大源城，就是我們剛剛講的，他是瞄準了18到35歲新鮮實力

階層，他是都市新貴、潮流達人及品質驢友，品質驢友就是旅友traveler，這是他們那邊的專有名詞。他那邊現在很流行自駕旅，新疆去年一年，5月1號到10月31號有一億五千萬的traveler，非常可怕，臺灣也不過才一千萬，臺灣去年去新疆去了二十二萬，通過他這個從消費需求、競爭需求兩個層面進行沉浸式場景的構建，他透過四大街區在這個裡面，有查特花園、悟空街區、吃貨共和國、潮牌街區，吃貨共和國有點像我們的那個food republic。要社群集聚，格調社交、品質購物，把他融會貫通滿足定位各群社交與購物的雙重體驗需求，這都是一個雙重、多樣性的需求。

上海新天地，他的social house是女性可以在專屬的社交空間感受個性化的體驗服務，對話社群滿足社交需求，這個在日本的Shinjuku，Shinjuku他有一個NEWoMan也是一樣以女性為主，臺灣現在有的說是他做女性的，像那個大直商圈ATT Recharge他是以女性為主，但是目前還看不太出來，可能還要繼續再努力去把商品再活動強化。

同樣的沉浸式主題街區以及社交空間的架構實現了線上社交話題的引爆，與線下社群的有效運行，商業空間的社交化，由此來實現。那就是所有的空間的設計都圍繞著消費者的需求，新的消費體驗需求驅動商業空間走向主題性、場景性、堆疊性。事實上，商業空間的社交化、娛樂化、探索化以及教育化也是他的外在表現。互聯網帶來在線瀏覽購物的便捷性，也意味著實體零售商必須找到不同的差異化才能更具吸引力，所以體驗成為大家一致的選擇，體驗在這個新零售和智慧零售是非常重要的。

最近來講的物中心都是差不多，不管臺灣還中國大陸，餐飲品牌占據了大概30%、40%，健身房、教育培訓、兒童遊樂跟電影院變成他是他的標準配置，零售品牌越來越少，從以前的70%到現在可能已經降到20%到30%，但是他走向了collection、fast fashion，還有設計師品牌，真正的高奢已經過時了，剛剛從這個影片的那個data已經看得很清楚。所有的開發商也都感覺到體驗的重要性，所以他迎合了娛樂、社交、教育、探索體驗需求的增強，增加了業態結構的調整。所以這裡面看到早期的5、3、2、4，5是他的零售、3是娛樂、2是餐飲，現在變成他的零售是20%到30%，餐飲兒童娛樂變70%。由於社交、教育、探索這些新的體驗需求出現，所以體驗業態的範疇也不斷地在擴大，包括文化、藝術、生態、環保、圈層社交、自然科普、

親子育樂這些功能性的業態，來滿足消費者對體驗購物的需求。

同樣的，藥房診所這些生活服務業態也進到購物中心。像這種東西來講的話，像我們在承租的一個案子，因為我們現在走的都是一帶一路的，因為現在你走北上廣深已經太晚了。一帶一路的部分，他所有的資源丟進去，像我們在承租的一個案子是青白江，他是一帶一路的起點，中國最大的鐵路港，所以他那邊有他的需求。我們把0到2歲的托嬰、2歲到6歲的雙語的這個幼兒教育、6歲到12歲的課輔以及月子中心，還有這個牙科、醫美還有基因檢測、幹細胞這個，這些東西平常以前是不會進購物中心的，我們都帶過去了，便是臺灣的品牌廠商，那我們現在也在往新疆帶過去，因為那市場非常大，所以這種東西都在調整，這些也是一樣，跟著在調整。我們那個叫作 medical center，不叫 medical mall，中國大陸有人在做 medical mall，那個的話可能要很多證照的關係不是那麼容易。所以零售業態與體驗業態的此消彼長也提升了對購物中心的有效業績提升，是一個很重要的一環，也是靠這個來提升他的業績。

所以，我們在看網紅品牌，當下的十大流行語叫物聯網加以外這些東西，網紅品牌是熱門的，什麼叫網紅品牌？網紅品牌就是利用互聯網快速投報，變成互聯網上具有吉祥話題性的品牌，像中國大陸有三隻松鼠、黃太吉、喜茶、喪茶這些都是，把這些因為網路而興起的網紅品牌與商業新興業態，他就是利用社交、網路、晒屏，他願意線下排隊要曝光，就利用社交網路把他po出去，那這邊來也利用這些，一po出去以後，很多年輕人就會獵奇心理、探索慾望來排隊，創造人潮，變成網紅品牌。現在臺灣現在有很多地方也是一樣，放這個品牌的時候，他們找網紅，但是網紅有一個問題，他很難做固定的店面，只能做Pop-up。網紅品牌是新一代消費者他的這個時尚潮流、社交人設與獵奇探索的體驗需求而發生的產物，像那個喜茶，他先製造排隊，很多人一看到排隊就跑過來，他利用探索好奇心來排隊，像雪球越滾越大，這時候他就把這種需要排隊的效能利用線上媒體的發酵把他渲染出去，這時候有人排隊排到了，接著打卡出去、發朋友圈，就變成一個時尚潮流代表，他有的是創造出來的。

消費體驗的目的性、娛樂性與探索性，催生新零售業態的進化，傳統電商為了突破增長的瓶頸，他試水新的商業機能—新零售。另外消費者的目的娛樂

與探索的體驗需求也推出了新零售業態的誕生，他就利用這個過程。同樣智慧型手機，他的擴充使用產生了新的服務平台app，新零售業態由零售商品的銷售擴展到社交服務、社群的營運，包括運動人的Keep、烘焙的DayDayCook日日煮、親子服務的平台採貝殼，這些東西都是一種服務平台型的。不管是銷售商品、生活服務還是運營社群，新零售的出現證明了線上終歸回歸線下的過程，這是一定要的，未來新的體驗需求與數字科技的交互將不斷重述新零售門店的面貌，現在雖然有數字科技，但他只是一部分在走。

同樣的，Westfield在他Destination2028願景中有提過，未來的零售商店是課堂舞台，所有產品背後的製作流程與品牌蘊含的理念與文化在他店鋪內設置專屬的活動區，用新品發布與互動、活動跟消費者之間來做一個互動。空間與業態的變革及重述是數字技術推動了商業升級中一系列連鎖反應中最為鍵結的環節，營銷的數字化與運營的數字技術應用會顯得更為直接。中國大陸的支付寶、微信錢包這些數字技術方式已經滲透到人民生活的各方面，包括我們的寧夏夜市什麼地方都必須要設這些東西了。數字技術帶來的新交流方式也在不斷改變商業接觸我們的路徑。這裡面是社交流量的營銷渠道變革，像抖音五億的月活量、微信十億的月活量以及微信小程序七億月活量，像中國大陸賓州這些新平台在幾個月就完成了，在早期的時候京東與淘寶他要各種營銷手段需要幾年才能達成，所以現在已經用社交、流量來做營銷的渠道。所以社交媒體的效果讓其他營銷渠道就完全望其項背，巨大的流量與最優的轉化量，社交媒體成為商業營銷渠道的必勝之地。像龍湖新天地這些都利用微博、微信、抖音與大眾點評，就是三微一抖一點來推廣他自己的商業項目。

同樣在商業營銷的數字化引爆探索娛樂體驗的新技術應用，科技對消費者始終帶有神祕趣味與奇幻色彩，那也驅動了消費體驗中探索娛樂的認同，所以數字科技自身最有趣味的在包裝，是商業空間的一個已經開始的在運用的。像這個Westfield他的購物中心稱為超連接的微型城市，他進去的人配戴眼部掃描儀，獲取購物中心的四維立體導覽路徑以及偏好商品推波，人工智能化的走道將進入消費者的行走路徑，獲取消費習性以便下一次產品的推送。另外像智能更衣室，可以推薦最適合的消費者的體型與膚色的服裝樣式，Westfield裡面都有用出來，這些都是像這種數字科技化的商場都帶來額外體

驗。Westfield跟eBay在紐約World Trade Center打造了三面電子購物牆，也透過購物牆來瀏覽品牌的當季產品與折扣訊息，你只要輸入手機號碼，可以通過手機端完成消費，同時那個牆後面有放置擴音器，當消費者接近了螢幕瀏覽的時候，擴音器會跟他交流並引導購物，這是新的東西。也就是利用這些過程，他電子螢幕結合傳出去的創新量化的消費行為，通過流量搜索軌跡與瀏覽深入數據來分析受眾，讓他輸出更精準的營銷方案。同樣的，新加坡的福南數碼生活廣場出了人臉辨識系統；在中國凱德他結合了酷玩黑科技AI人機交互一體的來探索Next-Ten在北京凱德mall太陽宮裡面亮相。

所以不管是營銷渠道的數字化還是營銷方式的數字化，數字科技引領了我們走入一個數字化的商業新時代，所以以體驗需求為導向的樂園化、運營與教育綜合體，也就是因為今天大家知道歡樂體驗深入到運營的這個裡面，所以必須要樂園化，像這個就是把趣味化IP活動、娛樂化社交，歡樂節日的氛圍把他打造成一個，不只是商場或者戶外的open street mall都是一樣，你要把這個趣味、歡樂、娛樂都歡聚的場景來構建，打造成一個超級的歡樂城。同時，也越來越多的消費者知道知識與文化的重要性，所以現在也把教育化的綜合體也都把他放到購物中心裡面，是實現教育性的娛樂活動，來實現寓教於樂的教育目的，也是一個新的趨勢，也越來越多的文化性活動，如藝術展、攝影展、讀書會、英語沙龍，一個個鮮明的文化主力活動也都被連接到這個商場裡面。而兒童娛樂活動，如博物館展、科技體驗日、英語比賽這些也進入familymall裡面的定位，做了最有效的包裝。所以從目的到社交探索娛樂與教育，我們消費者體驗需求在數字科技引發的浪潮中被激發，購物中心被推向數字技術的時代變革、公共空間擴大化，空間功能複合化、商業空間場景化以及商業業態的調整。剛剛我們都提過，調整重述以更為數字化的營銷營運表現似乎是可以拭目以待，不斷的推陳出新，每一處的改變都是源於新的消費體驗需求，也是服務於新的消費體驗需求；然後空間業態與營銷的變革只是數字科技中於購物中心的一部分，還有很多的數字科技未來將運用在購物中心裡面，我們可以再繼續等待，以上，謝謝。

演講者：丁致成/財團法人都市更新研究發展基金會執行長

演講題目：傳統商圈的何去何從：借鏡日本商店街經驗

陳主任、別教授、游教授、馬董事長、與會的各位嘉賓大家好。今天很榮幸有這個機會來跟大家做一些溝通跟交流，我們都更基金會基本上在推動的是都市更新，一般人所關心的都是住宅怎麼樣改建，這叫作都市更新，其實不了解，商業更新其實在歐美國家也好、日本也好，他是比一般所謂的住宅改建更新更為重要的，我特別從日本商店街的發展部分，我們來看一看，有哪些是我們臺灣可以借鏡的地方。我大概從這幾個方面來跟各位介紹，介紹所謂商店街到底是什麼？他對一個都市的重要性是什麼？還有，他在日本商店街的立法過程，是一個怎麼樣的過程？還有目前商店街大概是怎樣經營、營運？還有下面我們會介紹三個跟商店街有關的案例。

我想大家都有去過日本，應該大部分的人也都去過大阪，最熱鬧的地方就是心齋橋，一走到心齋橋你會看到哇好漂亮一個心齋橋的商店街。這個商店街不是政府蓋的，這完全是民間的，就像大家講的，一家一家的爸爸媽媽店去結合起來，當然現在也開始越來越多，有很多的連鎖店在裡面。這個是他們是有一個組織的，像心齋橋的話，叫作「心齋橋筋商店街振興組合」，翻譯臺灣的話就叫作「心齋橋街商店街振興聯合會」，就大概類似這樣的一個名字。

像這樣的組織非常的多，從最早他的發源，從幕府時代的時候，這些武士就容許居民在街道旁邊可以做一些小生意、開設商店，開啟了日本最早的商店街的發展。後來，戰後到處出現了非常多，在特別重要的譬如說在這個寺廟的旁邊，不只是在鐵路車站的旁邊等等這些，就出現了很多很重要的商店街出來。大家去東京的話一定都會去淺草寺，對不對。淺草寺前面這一條，這就是他的商店街，這個商店街也不是政府去規劃的，都市計畫上面絕對不會去畫一個，這個紅色的是商店街，這個都是商店街民間自然形成的，到最後變成是一個組織。但是這個商店街不是無端的產生，他是有一個法令在控制、在授權讓這樣的組織發生。目前，全日本大概有多少個商店街的組成？有登記成立的組織有1,600多個組織，然後，跟他有關的會員店鋪、大概總共有9萬多個店鋪，所以他是一個非常龐大的體系。

像這一個，他是在千葉縣的柏市，千葉的柏市大概相當於臺灣的譬如我們可能是新莊、或者是樹林的一個地方，坐火車要坐一段距離，從東京出去大概坐一個40、50分鐘，千葉縣你一出火車站，一出JR車站，馬上就看到這個商店街，就在你的前面，你從東口出來，有一個商店街，你從西口出來，也有另外一個商店街，所以這樣的都市發展型態，這個商店街已經變成跟他的交通機能結合在一起，跟他的整個生活機能在一起。想想看你到東京去上班，回到家，你住在這個附近，你一出火車站馬上就買了你今天晚上家裡需要的東西，滿足你所有的生活需求。像這樣的商店街他不是為了觀光客而存在的，他完全是為了滿足當地生活需求而存在的。

目前臺北市面臨所謂的關店潮，我們常常有輿論媒體會導向說，這個都是房東非常的貪婪，這個應該是房租太高，所以把這個店舖趕走，其實不是這麼簡單。同樣的狀況也發生在日本，日本政府花了很大力氣，不但不是給他課更重的稅，反過來給他很多補助，幫助他把這個商店街能夠整體帶動起來，所以並不是說我去把你課了稅，然後你就會活過來，大部分課稅是打一巴掌的意思，很少商店街被打了一巴掌還能夠活下去。

我們來看看整個日本的商店街，這大概是我看過所有的國家裡面，對商店街的立法方面是最完整的一套體系。日本在二次大戰整個經濟蕭條之後，整個大家甚至他要配給，當然沒有工作，所以，當時這整個消費零售的型態，大概來源的點有三個，一個就是百貨公司，二個就是政府去公設的市場，還有，所謂的消費合作社，有這三條管道。當然，百貨公司大家知道這個是高端的消費，大部分的人是消費不起的，但是為了要讓大家消費得起，政府去設所謂的公設市場。然後，消費者為了避免中間商的剝削，又去成立所謂的消費合作社。但是，這一些其實都比不上真正零售的最大數量，就是這些街邊店。街邊店，當時在日本的戰後，他很重要的一個意義，當時很多都失業，你沒有工作的人要去哪裡工作？就是去街邊店工作、去打工。所以街邊店擁有龐大的供應就業機會這樣的一個資源。所以整個從戰後剛才所講的這三種的型態的組織，到後來其實都沒落，他甚至後來所有的立法，全部都傾向支持街邊店。從1952年的百貨店法，你以為立這個百貨店法的目的是什麼？是要扶持百貨店嗎？對不起，不是，他限制了百貨公司，你想要來這個地方開一家店，你會讓幾家街邊店會倒掉？你必須要跟街邊店彼此之間要達成一個合作的關係，還要得到當地小賣業者的同意，不是說你想要開百

貨公司，你就可以開百貨公司，你要跟旁邊一起合作，而且到後來，又擴大變成所謂的中小企業團體法，就是保障這種小賣業者。

然後，1959年的小賣商業調整特別措置法也是一樣，在扶持小賣業者讓他容易開店，避免其他外來的競爭打擊。到了最重要的是1962年，所謂的商店街振興組合法，這個時候，讓這些街邊店終於可以名正言順的組成一個法人的組織，由這個法人組織來接受政府直接給他的各種公共資源。這邊公共資源包括土地、金援、或各種方面的稅捐減免，各種的好處。1973年還有一個大規模小賣店鋪法，他取代了百貨店法，這個其實是在擴大百貨店法，就是原來只有限制百貨店，這個時候他限制什麼東西？連百貨店還包括超市、便利商店都被限制，你就知道在日本的整個政治氛圍跟臺灣是非常非常不一樣的，他們對於這種小賣店的保護、對街邊店的保護有幾十年來、半個世紀來的很強大的歷史存在。

我大概介紹一下，最重要的商店街組合法的內容，他的簡單地規劃就是說，你只要鄰近有30家以上的店鋪的話，不管是零售業也好、服務業也好，你就可以組成來申請成立商店街的組合，這個組合裡面的會員要超過半數以上必須是有直接在經營店鋪的個人，也可以納入其他人員，所謂的其他人員是什麼？他們常常會把政府官員放到這個組合裡面來，還會把房東也放進來，所以，大概你去看每一個這些商店街的組合，他的會員名單裡面，都有一半，你不知道他是什麼人，就寫了一些個人的名字，其實，這邊他的大部分都是房東。組合的內容可以做什麼？他可以會員貸款，有點像我們的信用合作社，可以發行商品券、折扣券，就像百貨公司發折扣券一樣，然後給會員教育，集體雇用人員，他不一定是每一家店鋪個別雇用，大家可以集體一起來雇用人員，譬如說雇用清潔人員、或者保全人員，共同行銷等等。還有，很重要的是對環境面，這個組合成立了之後，他可以集體一起來做什麼？譬如說做路燈、做商場的規劃，可以做停車場，然後去共同架構幾塊土地，這個土地，就在商店街的旁邊，大家可以來做停車場、倉庫、休憩區等等。所以我們剛剛看到有很多的公共設施，譬如你走到這個商店街裡面，上面有頂蓋，這個頂蓋就是這個組合他們自己做的。會員當然有加入跟脫離的自由，會員資格也可以轉讓，所以你頂替了一個店鋪之後，你就可以頂替了這家店鋪他的會員資格。那很重要的，政府直接可以給予補助金，所以政府不會直接給你每一家店補助，但是，他透過這個組合，他可以接受政府大量

的補助金。

所以我們今天看到這個，我們很多譬如忠孝東路四段的人行道是誰在維護？是我們的政府在維護對不對？但是，其實如果你到了日本，你會看到像這種人行道可能不是市政府在維護，可能是這個商店街的組合在負責維護的。譬如我們去四平街，四平街有很多賣衣服的的地方，還有這個五分埔等等，像這種裡面商店街、裡面的這些街道環境的清潔，可能都是由這個組合自己來負責，政府只要給他錢就好。商店街跟購物中心基本上是兩個完全不同的概念，但是商店街的組合，這樣的組織，他希望能夠做到跟購物中心一樣強大的集客能力。因為商店街本來都是所有權分散，整個管理權也是分散，所以很顯然他在集體行銷這件事情上面，絕對打不過一個有品牌的購物中心，他也必須想盡辦法怎麼樣把自己的品牌可以打出來，大家一起出錢。所以，購物中心我們可能會跟每一家個別店收管理費，同樣的組合，每一家店是要出錢的，不是說你不出錢，他有點像股份制，譬如我面對這一條商店街，我的面寬有五公尺，所以我要繳一份租金，那你的店面可能有十公尺，你要繳兩份租金，類似這樣的一個概念。另外，他還可以集體投資，所以我們剛剛說本來商店街沒有停車場，那我們自己一起出錢，集體去買一塊土地，我們一起來蓋停車場，就讓商店街本來停車是大問題，現在商店街也可以吸引客人來附近停車。當然他跟購物中心最大的不同就是所謂的門禁管制，我們一般的購物中心到了幾點鐘打烊，但是商店街，基本上沒有一定強制的規定，但是我知道有很多日本的商店街有規定你什麼時間一定要開，為什麼？他怕這個商店街有一種冷清的感覺，就是說，你走過去怎麼搞的這三家店都不開，這個地方沒落了，有這種印象，所以如果你不開店的話，他會很緊張說你為什麼不開店？我們幫你看，有這樣的事情，在日本很多商店街會有這樣的情況。

日本的商店街我們大概把他分成幾個大類，有所謂的近鄰型商店街，就是說出門只要走路、騎腳踏車就會到的商店街。另外一種所謂的地域型商店街，這個可能要距離稍微遠一點，這個商店的規模也比較大一點，可能是會在一個巴士站或者是在一個交通會比較匯集的地方。另外一個所謂的廣域型商店街，這種商店街不一樣，他們裡面，說不定還會有百貨店，還會有量販店這種大型的量販店在裡面，他就真的很像一個大型的購物中心了。像我們前面看了心齋橋街裡面，他其實裡面有一個很大的百貨公司，大丸百貨，但

是，其實你走過去的時候，你不會特別去注意到那個是一個百貨公司，因為看到一個很漂亮的。但是，的確那個百貨公司，逛完百貨公司的人很多人走出來那就順便到附近的這個商店街去走走逛逛，所以這樣的話，其實這個百貨店跟這個商店街他是一個共同體，他是一個有共同商業利益的共同體。另外一個所謂的超廣域商店街，這裡他的機能就非常的複雜了，包括百貨店、量販店、各種的名牌店甚至餐廳、旅館等等，這種的是比較少見。整個商店街的統計來講的話，2018年有做過一個具體的調查，平均一條商店街的店家數目是在50間左右，當然超廣域的部份，他的店家的數目？，可能就會到達100多間店，如果以購物中心來看，能夠到達100間店以上的這樣的購物中心的話，也算是很大規模的購物中心，所以他的聚客力也相當高，這種所謂的廣域型商店街的話，大概也至少在80間左右，一般地域型的大概就是在60間左右這樣的規模，所以大概有這樣的狀況。

我們會發覺一件事情，他們其實面臨跟臺灣一樣的問題，他的店的數量在減少，會員數量在減少，為什麼？同樣的問題，全世界我剛才講過，這是全世界的问题。那另外一點，就是連鎖店，大家知道那個商店街原來大家都是獨立經營的，我們自己單打獨鬥，其實都是爸爸媽媽店，但是，到後來這些連鎖店也認為說，你這個商店街不錯，我進百貨公司可能租金很貴，這邊集客力也滿強的，那我也進到商店街，所以，漸漸也有可能是說，譬如有一些商店街的店東年紀大了，實在是不想做了，但是我還是有這家店，我的子女也不願意接，那怎麼辦？我只好出租給人家，租給誰？就是租給這些連鎖店。所以現在連鎖店的數量是越來越多，進到商店街裡面去了，當然這也是人口老化、可能爸爸媽媽店這種經營不下去最後的結果，必然的，會變成是這樣的連鎖店。

以商店街經營的業種業態來看的話，其實你看到這個飲食店，占了很大的比例。然後，還有衣著的、或者是這一些小的賣店、一些服務的店，百貨店占的比例畢竟是最少最少，大概是分成這樣的一個類別。空置率大家一定很有興趣了解，到底日本的空置率在多少，我告訴各位，日本的空置率比臺灣還高，大家看看平均的空置率是13.77%，這是2018年的最新統計，2012年甚至高到有14%，這個狀況，是從2003年以來不斷的增加，而且這樣的空店情況，如果我們必須來看的話，就是越高層級的空店數可能越少，越低層級的商店（譬如可能是比較是鄰里型的商店街）的話，空置率更高，可能更

會高達30%以上，這個在全日本已經變成他們的共同問題了，所以人家怎麼解決這共同問題，我待會兒會講到。

商店街的組織有做什麼樣的重要措施？看到這個地方，最重要、每一個商店街幾乎都會去辦的，配合地方的節慶活動，大家到日本的時候是不是都看到什麼祭、什麼祭，就是當地的某一個神明、什麼的神明會，類似這樣的活動，這個是他們最重要的行銷時間。然後，他自己又舉辦自己商店街本身的活動，還有設置街燈、拱廊這個也非常地普遍，還有網站或者是各種拍賣活動等等，還有一點大家都忘記了，這個地方很多這種老街店，裡面有很重要的什麼問題？防災問題，特別在京都，你知道嗎，很多店鋪是木造的，一間接著一間的木造店鋪，你只要一發生火災，是整條街全部燒光光，所以，不只是這樣，防災、防犯罪變成他很重要的這個商店街組織的活動之一，當然他也有做很多針對如何處理空置店面的部分。

剛才講這個東西都只是統計數字，大家聽了可能覺得比較沒有感覺，我來用這個比較具體的案例跟大家介紹。這個具體的案例裡面，有比較偏遠的一些商店街，也有最繁華的東京銀座的商店街。我們首先看京都的伏見大手筋商店街，他這個商店街的歷史很悠久，有百年的歷史，那店鋪？總共有82個，整個總長度？有400多公尺。從1971年，這個商店街一直就是在京都伏見地區，一個最重要的中心商業軸帶，他開始做這個拱廊，而且號稱他的拱廊是所謂的電動啟閉式拱廊，為什麼？因為大部分的拱廊都是固定的，就玻璃頂罩，可是到了天氣比較涼爽的時候，空氣反而不容易流通，他就可以打開讓空氣可以流通。而且他很先進，他有自己買土地、自己建停車場，設置太陽能的發電設備等等，這個方面，各種先進的一些作法都在做。他的活動太多了，光是他所辦的活動，一年四季大概有幾十場各種各樣針對不同消費者的各種活動，而且，還有為了訓練他們的店鋪經營者，也給他們一些讀書會。

另外這個叫作高松丸龜町商店街，這個很偏遠的地方，這個算是比較鄉下的都市，是可能不到40萬人口的小型都市。高松他的商店街歷史更久遠，有多少年了？有400年以上，這高松是整個裡面最重要的核心商業區，但是，因為不斷的人口外流，周邊有很多的競爭、大型的購物中心出現，這個地方的商業就逐漸的下降。依照他們統計的，他的來店數本來是一天有2萬7千多人來到這個商店街，後來下降到一天只有1萬5千多人，每一家店鋪都面

臨了所謂的營業上的困難。然後，你看他的空置率很可怕，1998年的時候是0.6%，到了2005年的時候他上升到18%，這個時候他開始警覺，不是再只是把他整理的整整齊齊、漂漂亮亮、弄個頂棚就可以把這個商店救起來，他們必須開始做更進一步的再開發。他們怎麼樣再開發，其實有點複雜，但是我稍微簡單的來跟大家講，因為他的長度很長470公尺，分成A、B、C、D、E、F、G七個街廓，這個裡面，他們需要一個大型的百貨公司，一個anchor來帶動商業的發展，可是幾乎沒有百貨公司願意來這個地方，來這個地方可能不見得很好經營，所以他們自己把B到A街廓的部分做了再開發，再開發我們現在講法叫作「都市更新」，集合所有的店組全部起來，大家一起變成股東，整體經營、整體管理，這樣的型態。至於其他的B、C、D、E、F、G後面的街廓部分，他也回饋，讓他們所有的硬體設備、行銷方面都跟著一起提升，而且還有另外一個，他不再完全做商業使用了，他把裡面的一部分樓地板面積拿出來做什麼？作住宅。那作住宅的原因是什麼？當然他也是為了財務上面的平衡，他要賣掉他才能夠回收相關的成本；另外一個，他希望這個地方有長住的人口，就可以常常每天下來消費，所以這個是他們一個新的開發型態。這一張圖顯示，這個高松市在這個位子，他們商店街在他們這個附近，大概在10公里的這個範圍圈、範圍內，總共出現了多少競爭大型商場？總共出現了將近20個大型的商場跟他一起競爭，所以當時他們面臨的競爭情況就跟今天臺北東區是一模一樣的，請問我們最近十年臺北信義計畫區開了多少家百貨公司跟大型賣場？十年大概就是至少十家，那你想想看，東區這十年開了幾家大型的商業設施、新的商業設施？我告訴各位，0，沒有。所以他們狀況一模一樣，所以他必須用這樣的手段、用再開發的方式，讓他可以重新再經營。

下面我要花比較多時間介紹銀座的部分，因為銀座實在是太經典了。大家去東京沒有人不去銀座的，銀座他整個不是一條街而已，是整個銀座地區，他們有一個很大的商業組織，他叫作「銀座大街的聯合會」。這個銀座大街聯合會，他的發展歷程，有上百年以上的歷史。他在1960年代江戶時期的時候，他真的是銀座，真的是銀匠在打銀子，然後就有人交易所以形成了一個地方。可是到了1872年，這個地方，已經發展成為一個非常繁華的市街地，但是，他發生了大火。這個大火把所有的商店全部摧毀，這就給銀座最好的機會變成夷店平地了，所以他們重新規劃，今天大家去看銀座的街道都

很整齊，1872年的時候，請了英國的建築師來幫他們做了整體的規劃，所以他們就把他規劃成像歐洲的街道一樣，整整齊齊、漂漂亮亮，人行道讓這個變成一個很好的商業的街區，而且是最早有路燈引進用電的。所以到了1900年，這個時候逛銀座、到銀座去散步就變成了一個好像是時尚生活的代名詞，所有的年輕男女或者是有身分地位的人，就算你不是去買東西，但是逛銀座就是一種生活方式了，他們當時有成立了一個叫作「京新聯合會」的組織。1923年發生關東大地震，再一次重創銀座，這時這個地方開始有了百貨公司。日本的三大百貨，三越、松屋跟松屋百貨開張，等於幫銀座整個商業層級忽然拉高起來，這個時候，大家看到這張照片大概是在1930年代左右，這一家就是所謂的松屋百貨，遠遠的地方大家可以看到這一棟就是三越百貨，所以當時已經形成了兩個很大的磁場，把整個街的商業振興起來。

可是真的很不幸的，這個商店街在1945年全部被美軍炸毀，炸毀了整個商店街，幾乎沒有一間店可以開，關店關了大概將近一年之久。1946年的時候，他們這些商店街組織組織起來說要辦一個「銀座復興節」，集了180家商店共同在同一天開張，那個時候能開張什麼？就在帳棚裡面開張，所以非常的感人。這些人就算是店鋪都已經被炸毀了，根本沒有貨物可以賣，但是我店鋪一定要開張起來。這個時候本來被美軍接收的百貨公司後來也發還了，就讓他們可以開始經營。從1960年代開始，政府跟民間齊心齊力一起打造全新的銀座，這裡面幾個重點，打造的項目是什麼？第一個，這種電車，以前銀座有電車，你去舊金山時坐那種電車，以前在銀座也有，關閉掉了，然後，銀座總共設了五條捷運線交織在銀座地方，拓寬整個人行道，所有的電線桿全部清掉，所有的管線全部地下化，這全部都是政府的投資。從1966年開始，第一棟超高層樓的大樓，也就是Sony大樓為開端，把所有的木頭房子全部拆掉，改建成一個大樓、賣場。從1968年開始，他們就舉辦一個叫作「明治百年紀念大銀座節」，以後每一年的10月都會舉辦銀座節，每一年都會舉辦花車遊行，大家可以看到這個場景，每年10月的時候，整條銀座密密麻麻的遊行人潮，帶動整個銀座的商業氣息。而且從1970年代開始，他們開始辦一個活動，假日徒步的「步行者天國」，這個名詞是日本人發明的。步行者天國，就是說我們講的徒步街，每個禮拜六就封街，就是邊辦這樣的活動，所以，在60年代的時候他們開始發展。而且，他們不只這樣子辦活動而已，做硬體的建設，他們還形成一個組織，這個組織稱為「銀座大街聯合

會」，這個組織不但有組織還有憲章，很難想像他們把這個層次提的很高，憲章的重點就是說，我一定要從這個世界的角度來發展銀座商業街，要深化跟地方的合作，要跟文化互相結合，他把商業街可以發展的最高層次的精神、口號全部變成是所謂的行動綱領。這個不但又要有傳統、又要有文化、又要有創新的街區是他們憲章的重點。

但是，在面臨泡沫經濟階段的時候，銀座也是一樣受到重創。在泡沫經濟崩潰之前，就很多銀行很有錢了，開始去買銀座裡面的土地，但是，銀行設的越多，零售業就越慘，因為零售業到了晚上開店的時候，銀行在旁邊關門了，這黑黑暗暗的，而且，銀行進駐後把地價炒高了、房租炒高了，造成很多零售業也經營不下去，這個時候怎麼辦？就當時在國家經濟對策會議裡面，內閣做出一個決定，說可以放寬都心的容積率限制，所以可以讓這個本來因為靠近皇居，高度限制被限制的很低，容積率各方面都被壓的很低的地方，可以讓他稍微比較放寬。那放寬的部分？但是他也跟銀座的社區組織共同訂立了叫作「銀座規則」。這個銀座規則就是指導未來如果你要改建房子的話，你要怎麼樣改建，你的商業要怎麼樣維持經營，給予一些指導的原則。這個銀座規則不是政府訂的，銀座規則是由聯合會自己邀集專家學者、所有的店家一起參與討論所形成的一個共識，所訂出來的銀座規則。

我們看一下這個是在1999年、2001年的時候，他們舉辦的街區活動，結合周邊總共400多家店家，共同辦了這樣的活動。可是，說實在，到了2000年，這已經是最後一次辦，他後來就沒有再辦下去了。後來，整個組織又做了改組，他們成立了一個叫作「全銀座會」，把原來有非常多的小組織全部合併，本來每一個小街廓都有一個小街區的組織，全部合併，譬如餐飲店的聯合會，他就把他合併，全部變成一個全銀座會，這個全銀座會他不再只是一個訊息交流的組織而已，而是一個正式的憲章，自己可以有一些正式決議，可以推動整個地區的改造。

這是最有名的，應該算是2015年完工的都市更新的案子。這個都市再生的案子，他的實施叫作「銀座六丁目10地區市街地再開發組合」，但其實他背後是一個投資公司，這投資公司是誰？就是這所有小店家共同集合起來的投資公司在進行。他整個改建之後，看起來像是一個大的百貨公司、購物商場，但其實裡面全部是一家一家的小店，這個案子總共投資金額大概861億日

元，2017年完成，這個設計建築師也很有名，是谷口吉生這位設計師。

這個是在更新前大家看到的，這個是原本的松屋百貨公司，這個松屋百貨公司，當時他還沒有倒之前野心很大，他要擴大松屋，把旁邊的店全部變成都是他的，但是後來這個計劃失敗了，後來變成大家共同組成一個再開發的組合，每一個地主都有相關的權益，委託這個森建築公司成立銀座都市企劃公司來推動這個都更案。森建築大家知道吧？就是六本木之丘是森建築來推動的，所以他都更的經驗最豐富，邀請他共同進來做規劃跟投資。整個推動的過程也非常久，從2006年到2017年前後花了十一年的時間。2006年，其實是一個很大的挫敗，因為當初森建築規畫的構想，是要蓋一個25層樓的高樓，然後下面1到5樓的部分是作商業使用，上面是要作辦公大樓使用，可是，遭到整個銀座聯合會的反對，他們訂出銀座規則，限高56公尺，你就不可以給我超高，你超高我就不讓你蓋。這個是他整個計畫全部被推翻掉重新來過，跟他們溝通。這個時候，松屋自己的經營出了問題，後來松屋撤資，然後才重新擬了計畫，才在2011年都市計畫變更通過。到了2014年才真正的核准，開始動工改建，所以大家可以看到照片上面原來都是鄉下的店，一家一家小店，只有這一個是比較大的，甚至這一些小店的樓上可能還有其他的飲食店，所以這個要考慮到每一個經營者的需求是什麼，來做改建。

這個改建起來，這是一個剖面圖，可以看到樓上還是有事務所，還是有辦公大樓，但是樓下的部分，從地下2樓開始到上面6樓的部分整個是一個很大的商場，像百貨公司一樣，這裡面增加了很多很多東西，譬如增加了觀光服務的巴士停靠站，為什麼？因為他們發覺很多人到東京觀光不一定會來銀座，我這個地方設了觀光巴士的停靠站，每一個人就會來銀座，所以增加了這個東西之後，希望把人潮能夠帶回來。另外，兩個街廓中間還留了一個車道可以讓車子從中間通過，他合併了兩個街廓去改建成一棟建築物。下面還有很多收容、避難的裝置，多功能的後路，是什麼意思？就是在平日你可以辦活動使用，但是發生地震的時候，很多人到了東京回不了家，因為電車都停駛了，這個時候他必須有臨時的安置處去做這個處所，他就安置在這個地方，有水、有電、有各種飲食的緊急供應部份，還有很多的防災的備品等等都在這裡，所以他們考慮的又是環保、又是商業經營、又是防災，把很多的目的都集合在這裡做一個商店的改建。

剛才那個例子，是一個最特殊的例子，另外包括像歌舞伎座這個案子，這個也在銀座，我說一個商圈的發展、一個店家的發展其實需要文化，銀座最特殊的文化中心是哪裡？就是這個歌舞伎座，歌舞伎座說實在已經年代太久了，所以這個部份需要做一個改建。經過改建之後，舊的房子建新如舊，新的房子也有新的商場等等，時間的關係我就稍微跳過去。另外，百貨公司，三越百貨也讓他增加樓地板面積，擴大規模，這個在臺灣都是不可思議的事情，可以讓你的建築物蓋在都市計畫的道路上面，跨街廓去蓋，地下室也很猛，這個都是在都市計畫上面為了要救銀座的整個商業活動，所以讓他先從百貨公司開始推動起。但是，我想這邊整個銀座的改造，其實是政府跟民間共同一起來做的，這個部份我就稍微跳過去，讓他趕快結束。

我想我要強調的就是，商業機能活動也是都市更新政策的一部分，街邊店必須要組成商店街，他才能夠變成很有競爭力整個商店街一定要有組織，政策一定要給予支持、補助，才有辦法讓這個整個商業，能夠活絡起來。商店街的活絡，其實也是都市永續發展政策裡面很重要的一環，我們不應該用這種懲罰的心態來看，這個店位為什麼店面沒有開，應該把他認為是須要維持都市發展的一部分，我們希望能夠把整個市中心的魅力，透過商店街的活化結合在一起，然後有更好的發展，我講到這個地方，謝謝大家。

參、Q&A時間

別教授：因為我們的時間寶貴，所以我就不再多做任何的引言了，麻煩各位把握時間，您可以提問，然後看您是要問哪一位可以直接指名，我們就直接開始好不好，有沒有要提問的，麻煩您舉個手，我們就會有人遞麥克風。

第一位提問者：

我有兩個問題，剛剛第一個好像是日本要救那個最小的商店街，就是蓋大型的百貨，但是我有點困惑，前面聽起來好像是大型的百貨蓋起來會影響到周邊的商店，但是蓋那個百貨要跟那個周邊的商店大家要協同、協調一下，那我就不懂了，他們是用那個商品的區隔是嗎？還是怎麼樣來做一個協

調？這是第一個問題。

第二個問題就回到今天的主題，我們臺灣的這些店面何去何從？我還是不知道，謝謝。

別蓮蒂教授回應：

第二個問題比較大，我們稍後解決好不好。第一個問題可能要請丁執行長跟游教授一起都回答一下好不好，丁執行長您先。

游舜德副教授回應：

我想我的部分其實，原則上改建的時候他們比較容易，尤其是因為是整個街廓改建，所以他以最大利益來看的時候，或者是以空間來講，他確實是以購物中心、百貨公司的形式，或大型零售不動產這種形式是比較合理。可是原則上丁執行長這邊其實有提到，原則上我們希望他蓋起來的時候是跟周邊環境（周邊店面）是共榮共存的。剛剛其實還有一個部分就是說，他有一個拉力跟推力的問題，也就是說，譬如在沿街店面的兩端我們希望放大店，中間是小店，就像是說，我舉一個例子，我們的東區商圈要救、怎麼救，我們這個比較靠近忠孝復興站，兩個大店、三個大店，那是西邊，那可是東邊？我說實在的，你還是讓大巨蛋過了，為什麼？因為那邊如果也有一個重力，這時候兩邊重力，他就會有人流在中間竄，可是中間的部份就是太長了，所以原先的忠孝敦化如果也可以起來，這時候他就會延續。要不然的話，你不會去就沒有了你知道嗎，也就是說大巨蛋那邊沒有東西，然後，敦化也掛掉了，國父紀念館那邊就沒有了。所以人流沒有道理他要這邊走、東區走，所以這一邊就變成他會消漲，為什麼會消失？因為那邊沒有動力要讓人去往那邊拉，可是如果大巨蛋那邊真的也有一個大型購物中心起來的時候，這個時候就會有拉力去推力去做，我想剛剛也有提到，在改建的過程當中，我們希望是以地方政府來看，就是整體規劃來講，我們希望把整個商圈救起來，這時候你就要去配這個拉力跟推力。其實剛剛有很多中南部的朋友來看，其實你要去配你的商場的拉力跟推力的關係，這時候，你需要有 anchor，anchor 就是錨，錨把他釘下去之後，我人流的那個部份 OK 了，後面就會比較順暢。

丁致成執行長回應：

我舉個例子來講，如果這個地方我有一個很有名的誠品書店在這裡，或者是我有一個很有名的電影院在這個地方，那是不是如果在旁邊開一家小店我就賺到了，因為他會幫我帶人來，帶人來順便就會看到我這家店鋪裡面賣的東西，所以是這樣的一個原理，就是有個anchor。那他改建的時候可以解決很多，他原來街邊店沒辦法解決問題，譬如停車場的問題，譬如人行的空間不是很順暢，你看我們忠孝東路在走這四段，這一段真的很不好走，高高低低、上上下下，然後旁邊又是機車又是什麼的，那他至少可以把這些所有環境面的問題解決。然後，他形成一家公司，他可以整體行銷，每一個個別店的店主都變成股東，這樣的方式來做一個整體的行銷才会有比較可以跟別的大型購物互相競爭的能力。

別蓮蒂教授回應：

其實我聽起來覺得丁執行長順便回答你們的第二個問題。我剛剛聽到丁執行長在介紹，是不是我們的小店好像感覺很難像他們形成一個什麼樣委員會、什麼大家一起合作，真正是需要合作的。剛剛您的第一個問題，我覺得剛剛游教授的介紹，他其實那個anchor就是他們那個圖裡面那個大的圓點，那個大的圓點對於聚客絕對有幫助，然後兩頭這件事我還滿有感觸。大家如果還記得在十幾年前，忠孝東路四段到明曜還有一個百貨，然後他對面還有一個統領百貨，然後再過去216巷，還有一個ATT都還有一些大的，那就會變成兩頭，那時候是中間當年最繁華的時候，沒有兩頭的時候，其實中間很難繁華。

除了丁執行長介紹到有一個停車的地方，然後把路鋪平，其實我要再為消費者講一句話，就是大型的購物中心跟百貨公司他有一個好處是，要上洗手間的時候有地方去，年紀大的人越來越頻尿，所以我們的街邊小店很難過還有這個原因，就是說高高低低不好走，要上洗手間要坐下來休息都沒地方。所以如果有購物中心搭配小店一起，其實大家可以共榮，這是我們最希望的，那不知道其他你們對於這位貴賓第二個問題，就是說我們的街邊小店到底何去何從，有沒有其他的解說。

馬文炳董事長回應：

我想我針對第一個問題稍微把我的淺見提供參考。其實不要對百貨公司寄與厚望，我不曉得你講的日本的百貨公司是什麼型態。基本上，大概歐美的百貨公司都在消失了，幾千幾千的消失，臺灣現在你很少看到有百貨公司在建，現在包括新光三越、SOGO或者是微風這些建的是購物中心，購物中心百貨公司化，百貨公司購物中心化是一個趨勢，但是基本上都往購物中心走，這是一個。第二個，購物中心現在一般極大化。再來一個是走社區鄰里型的，針對小朋友、針對幼兒、針對銀髮族剛剛有提到的需求走社區鄰里型的這種商場是有。我覺得社區鄰里型的這種購物中心，購物中心有很多種，社區鄰里型是一個購物中心，不管是neighborhood area community center，或者是community center都是，這種東西我覺得是剛剛第二個商店街可以去結合。

我舉一個例子，還是我自己的經驗，因為我做過臺灣最大的購物中心，高雄夢時代12萬坪，我也做過宜蘭，宜蘭那個時候只有一個百貨公司剛剛講過，那個時候在雪隧剛開通的時候，其實整個宜蘭的政經中心是在宜蘭市，但是他的商業中心在羅東，所以有溪南溪北的說法，溪南就是羅東，羅東人不會到溪北來消費，我們當時開的時候費了很大精力才把溪南的人拉到溪北。但是當我們新月廣場開了以後，整個宜蘭市的中山路，以前是黑漆漆，一路亮亮到礁溪，受惠最大是礁溪，現在亮到頭城，這是商店街，你現在去看，反而是街道兩邊買伴手禮的或是到湯圍溝去的，都是在商店街。湯圍溝那邊商店街也在重新打造，打造成真正的剛剛您講的那種商店街模式，是有組織、有系統、有管理的，我覺得這是一個可以走的方式，相輔相成。但是超大型的他也會帶人進來，那是再擴散到周邊，就是看怎麼去把他整合起來，謝謝。

丁致成執行長回應：

我想強調的是，我們臺灣到目前商店街是沒有法源依據，你這個組織也不是一個法人的組織，所以你要做任何事情，臺灣現在都沒有正當性。我必須要講，我二十年前就參加東區的商店街，忠孝東路四段這邊改造的行動，我們去拜訪市政府，市政府的官員回答我一句話，你們是什麼阿貓阿狗協

會？沒有任何的正当性，政府也不看重他，也認為他不重要。所以我們希望政府能夠來改造我們的停車、改造我們的人行空間，政府都認為不能圖利他人，你們商家都是有錢的，這個不能圖利你們，不能去做這些事情。所以臺灣很多思維都必須要調整，我們的政府應該要重視這件事情，趕快去立商店街法，我們已經落後人家六十年了！

馬文炳董事長回應：

剛剛聽執行長講出了我的心聲，也是我十八年前、二十年前的想法。十八年前、二十年前我在高雄夢時代，但是我會定期回來臺北，因為臺北市都會局有邀請我參加臺北市商店街改造的評審委員。評審委員平常沒事，但每次選舉前就有事，一堆的案子拋出來，因為他有經費要給鄰里長去做業績、拚選票。但是我們在評的時候，大部分的委員都是建築師、設計師，我大概是少數，有沒有其他我記不得了，少數一兩個是有商場經驗的人。我們是覺得有的不錯，都規劃得很好，我就不講哪一個商店街了，也都完成了，但是他有一個問題，當時我提出來跟您剛剛講的一樣，他只是做表面的包裝，但是在開始改造營運以後，他沒有管理、沒有停車、沒有營運、沒有清潔、沒有保全，這是一個很大的致命傷，當時我們有提出來，但是好像不被接受，希望在丁執行長繼續努力之下，能夠有一天看到這個法令能夠出來。

別蓮蒂教授回應：

聽起來兩位都很心痛，然後很語重心長的呼籲，我知道今天報名的有政府局處的一些單位人員，希望還在場，可以聽到大家的心聲。這真的不太容易，有的時候是需要一些法規的協助，完全由商店街一家一家小店自發的組成的協會其實不容易，因為有一些他是房東，他已經出租出去了，他就沒有管這麼多；有一些是堅持一定要人在那邊經營自己的店，所以大家的出發點都不一樣。所以像我剛剛舉例子講到，寧夏夜市很特別的是因為都是老的地人，他們有深厚的情感，以我們講現在都市這些商店街很多已經沒有那個感情成分，就很難自主成一個什麼協會，這時候也許就要靠一點政府的力量。我們再來開放時間，還有沒有哪一位要提問？那邊請。

第二位提問者：

您好，那個我想請問一下，因為剛剛講到很多種類型像百貨公司、購物中心、商店街這樣，那其實我滿好奇的是像頂好名店城這種。頂好名店城這種我也不知道該怎麼講，他是哪一種類型的商場？我想這種東西可能是從香港，我不知道是不是從香港那邊過來的，可是香港那邊也是很淒慘，這一類型的商店區非常的淒慘，可是他們都還是保留著他們的物件在那個地方。我想知道這一類型的商場他們在未來是勢必要被淘汰掉，還是說他們也是有一個類似一種起死回生的可能性在？謝謝。

別蓮蒂教授回應：

這個因為講到有歷史的，在座年紀比較大的大家都比較有感覺，不好意思，請。

丁致成執行長回應：

頂好名店城是個失敗的案例！基本上好幾個這種分割產權的、這樣的把他一個一個賣掉的這種、缺乏整體管理的商業經營型態，已經證明是會被淘汰掉的，這不能夠存在。當然他現在還是苟延殘喘沒有錯，那香港也很多，但是基本上我們不會鼓勵你往這個方向去走，這個方向走的成功機率很低的，因為這個案子是太平洋建設開發的案子，我以前在太平洋建設，我每次都會舉出我們自己過去失敗的案例。

別蓮蒂教授回應：

我想補充一點，就是丁執行長講的是這樣的模式以後不應該會繼續，因為你需要有一個整體的規劃。可是頂好名店城他的存在，我倒不覺得他一定會消失，就裡面的產權所有人，如果他有本事在經營出一點什麼特色，甚至如果你相信游教授說的那樣的變化，然後他衰退了他就會想辦法再長出來，裡面我知道還是有一、兩家那種很奇特的小店就是在裡面，萬一再有一些很特色的潮店什麼進去，讓他租金到了一定低的程度，搞不好又會有一天翻回來。就是說那個物業在那裡，他還是有個機會，只要看有沒有人經營，只是

這個很大的麻煩是，他沒有一個共同經營的統籌，這是一個麻煩。

丁致成執行長回應：

這個我剛才強調，剛才舉的那個例子，Ginza6，他最大的特色是什麼？就是單一所有權，整體經營。我本來是單一家一家小店的店東，我自己可以控制我自己的樓地板面積，這個土地都是我自己的，現在我們把大家的財產全部整合在一起，單一經營權、單一所有權人，然後變成大家只是股份制，你占有5%、他占有3%這樣的一個股份制，經營管理他仍然是可以，但是他並不是百貨公司，他仍然是有很多家的店面去做經營。譬如他原來在這個地方經營什麼，他就變成承租人了，我來承租你其中的某一家店，我來繼續經營這個方面的商業，但是我必須遵守整個購物中心的管理規則，這樣的話他就容易成功了。譬如說本來這個地方沒有國外的名品，他認為我的東西如果能夠擺在名品店的旁邊的話，我的東西就會更好賣了，所以他們需要找三家國外名品店進來，這個時候他們就公開對外招商，找三家名品店進來，然後把他配置在他的店鋪的旁邊，有點類似這樣的味道，就讓他經營的績效可以有機會被帶動起來。

別蓮蒂教授回應：

我想濫用主持人特權，因為剛剛丁執行長在介紹這個的時候，我覺得最不可思議的就是他們為什麼會同意？這要說服多久才做到這件事，在座大家應該都覺得很不可思議吧，怎麼會願意這樣子？

丁致成執行長回應：

溝通二十年以上。

別蓮蒂教授回應：

溝通二十年以上！所以在座年輕的大家請繼續努力，二十年我們可以做到。我們的時間有限，可不可以最後一個問問題好不好，因為剛剛已經舉牌說時間到了。我印象中每次我一這樣講就沒有人要舉手，有嗎？最後一位了。

第三位提問者：

我們今天有大陸的案例、有日本的案例，我舉好像北海道以前有一個叫作「狸小路」，我看過他那個很奇怪，他是被電車線還有其他的切成好幾段，尤其像那個柔腸寸斷，而且我不曉得他是有沒有像我們的管理委員會還是什麼的，因為我感覺他好像是太早收攤了還是怎樣，那個人潮就沒有我們想像的那一個樣子。

我不曉得臺灣有沒有類似的，像我看過最失敗就是那個建成圓環，建成圓環當然不是什麼商店街，頂多是一個圓形的飲食攤街還是什麼的，還有所謂的地下街，我不曉得中間有隱藏的什麼東西在牽制他，不管是交通的動線還是附近的那一個商場的生態還是怎麼樣的，感覺好像卡卡的這樣，我不曉得各位你們的經驗是這些會牽制到所謂商店街的東西到底最關鍵的是什麼？像龍山寺前面那是什麼地下街到最後也是泡沫，就像跟建成圓環那個一樣全部都泡沫化了這樣子，更不要說什麼夜市，夜市也算是商店街，只是他又是另外一種形式的商店街。我是不曉得你們有沒有辦法總結出一些很關鍵的因素，正向或負向的影響商店街的關鍵有沒有，謝謝？

丁致成執行長回應：

我可以理解，因為你說到建成圓環，除了龍山商場，這都是政府規劃造成的困難。因為政府規劃的時候，沒有找到會做經營管理的人來做，如果當初找到馬董事長的話，應該就不會發生這種事情。所以當時這個規劃根本是在建築師跟市政府的主導之下，他沒有商業經營的概念去做了此行，所以對這個商業絕對是負面的，那個時候我聽說他們本來這一些店家要進去做餐飲的時候，發覺他們根本沒有廚房設備、排風沒有辦法排風。然後，油煙他沒有做除油機等等，所以那邊根本就沒辦法做餐廳的經營，所以那當然一定死掉了。所以類似這種都是要你在規劃之前，要先有經營者，而不是先有建築師，我們臺灣常常都是一開始就先去找建築師，就開始去畫一個圖，這個都是完全錯誤的，一定要先有經營者，經營者對他的經營的目標、需求非常完整提出來之後，建築師是幫他完成他想要達到的東西。

馬文炳董事長回應：

丁執行長剛剛講的又是心有戚戚焉，我們經常去接一些案子，我們常說是在正常病房看病的病人，有什麼問題就交給五大行（戴德梁行、世邦魏理仕、高力國際、第一太平大衛斯、仲量聯行、高緯環球），要送太平間的就送給我們，我們偏偏還救活了幾個。這個很多案子其實真的是一些建築師去設計的時候包括水平垂直動線，還有他的因為每一個業態業種他有特殊需求，我們比較清楚，如果說我們能夠早期進場的話，那會比較好一點。像剛剛提到的就是說，我剛剛有講過，你做一個成功的購物中心或者是商場，不管是購物中心、商場或是百貨retail，就是6P+1S，一個location、place。第二個，product，商品是能夠感動客人的，你再做再低的價格、再多的促銷，如果東西不好，人可不會回來。再來就是price、promotion促銷，還有一個我剛剛有講過就是你的入口數，你的商圈入口數很重要，多少的商圈入口數可以作便利店、作百貨公司、作量販，作什麼樣性質的這個購物中心，其實是有一個規範在那邊、一個SOP等等的很清楚。要經過我們叫triparea analysis商圈調查，要經過competitoranalysis，你的商圈競爭對手的分析，所以retail是detail，他是很細膩的，不是想像中一個建商就可以去開購物中心、開飯店，這種大部分都失敗，我們可以看到很多不勝枚舉的。包括剛剛提到的售後租回、統一管理。我可以再提兩個案例，一個就是高雄漢來，還好後來這個侯西峰侯先生侯董，他很聰明的趕快把他買了作旅館。那另外一個失敗的就是士林的金雞廣場，我們可以提好幾個售後的。那中國大陸更是不勝枚舉，中國大陸是主要建商開發是要賣房子，可是政府規定他你要先開商場，那開商場他就先要把飯店的每一間也賣掉，把那個service apartment也賣掉，把這個商場一個一個，現在是只敢賣沿街店面，裡面的還不敢賣，但有的還是悄悄賣，我們只要一看到這種情形，對不起我們不接，接了一定死，真的是這樣子，所以很多他有他的規矩，稜稜角角在。但是最後一個我剛剛講6P1S裡面很重要，日本可以作百貨公司是可以，因為什麼？日本是海島國家。現在我們發現大陸國家當時很容易被電商打到這些食品零售，但是海島國家因為他地狹、交通方便，便利店充斥，樓下就是門店，所以在這種情形下，電商沒有那麼囂張。加上現在最近電商已經不再對他寄予厚望，80%電商錢都燒光了，都已經消失了，剩下20%像馬雲那邊他們很聰明的趕快培訓阿里，從線上on-line到off-line他直接買，我今天買這個家樂

福、買這個大潤發，他們直接把他虛實整合。所以，這裡面有很多的細膩的東西需要再深入探討，謝謝。

別蓮蒂教授回應：

謝謝兩位，我想您提的這個問題，基本上他們兩位講到有一個很關鍵的就是規劃者必須要有使用者在裡面規劃，才比較不會出亂子。各位可能會覺得很驚訝說政府規劃難道都那麼蠢嗎？我必須要澄清一下，政府規劃的時候都有去訪談使用者，一個沒有經驗的建築師或者是市政團隊取訪談使用者的時候，那個受訪的使用者他是講不出來我需要什麼的，因為他會覺得有這些事，注意到排煙這不是天經地義，他不會特別提醒說請幫我注意排煙，因為他原來的設施裡面沒有這個問題。這種事要真正有過經營經驗的才會知道，然後他就會自動把他帶到他所有的規劃。所以那個經營經驗真的很重要，而且兩位一直在強調的就是經營要統籌這件事，就是不能分散，一定要統合、統籌來做。

馬文炳董事長回應：

我再補充一句，像我們去招商的時候，經常我們的招商人員會被品牌廠商問，我們是好朋友，你在招商，但是我除了我們是好朋友以外，我要知道Who is the operator？誰是經營管理者？因為你招商是一時的，但是你經營管理者是永久的，他知道誰是經營管理者的時候，心裡會踏實，這個很重要，也是我剛剛講的6P+1S，裡面有一個P就是people make the difference因人成事，這個主事者非常重要，切記！

主持人總結：

那謝謝各位陪著我們一直到最後，我們今天的活動就要到這邊了，真的非常謝謝幾位今天的精采分享，謝謝大家。