

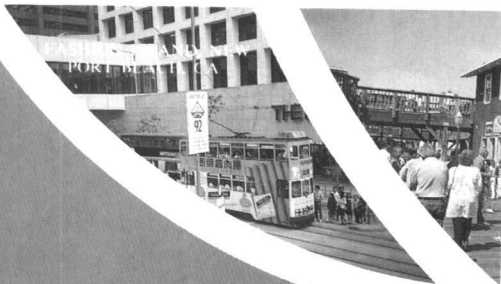
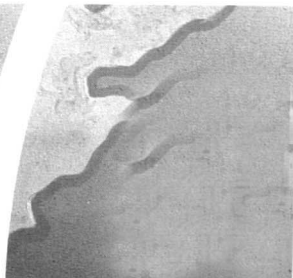
流通革命—購物中心



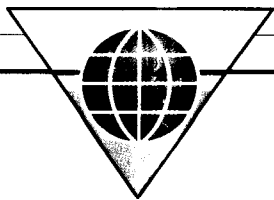
中華徵信所企業股份有限公司

719031

流通革命—購物中心



中華徵信所企業股份有限公司



著作人／**中華徵信所**企業股份有限公司

發行人／張 秘

發行所／**中華徵信所**企業股份有限公司

出版委員會

主任委員／張大為

委員／陳滿雄、蘇鶯鶯、白允宜、張大偉、鄭進華

許夢熊、劉火盛、謝栢圭、李春華

編輯委員／陳滿雄、白允宜、卓輝華、張大偉

謝國鏞、王文正、簡心君、鄭建民

主編・核稿人／陳滿雄

編輯／魏惠玉

美術主編／黃秀香

總公司／台北市公園路30號(國揚新生大樓)9樓

電 話／(02) 3810720 (12線)

FAX／(02) 3310578・3618323・3142967

TELEX／21034 CCIS

中壢分所／中壢市復興路46號7樓A室

電 話／(03) 4263208~9

FAX／(03) 4263210

台中分所／台中市西區大隆路20號6樓之5

電 話／(04) 3236542 (代表線)

FAX／(04) 3234522

高雄分所／高雄市中山二路412號6樓之4

電 話／(07) 3360396~8

FAX／(07) 3360395

電腦打字排版／上統電腦排版有限公司

印刷／鶴立實業有限公司

中華民國八十二年一月出版

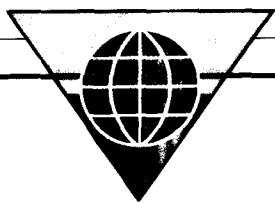
定價／4,500元

郵政劃撥／0102556-6號中華徵信所

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤請寄回調換

版權所有・翻印必究

新聞版台業字第0193號



出版弁言

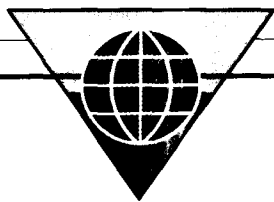
自行政院國家經濟建設委員會擬定自民國八十年元月至八十五年底，實施六年經濟建設計畫中明白揭示，於生活圈建設單元中，購物設施擬具四大重點：

- (一)興建大型現代化購物中心
- (二)興建現代化超級市場，替代傳統市場
- (三)滿足週、月、季購物需要
- (四)更新市中心區，改善環境景觀

西元一九七〇年，流通業最發達的先進國家，如美國已擁有12,170家大型購物中心，當時其國民所得約為11,700美元。台灣地區國民所得快速成長，據專家預估民國八十四年將突破12,000美元，顯示我們的經濟環境已漸進入了大量消費期，除購買耐久性消費財之外，消費者更有可觀的可用所得去追求休閒、育樂等提高生活品質的享受，呈現台灣地區已屆購物中心發展期的訊號。事實上，購物中心所提供之文化、娛樂、休閒、商業活動等多功能性的消費者滿足，是現代化消費水準提升必然的發展趨勢。

目前流通業發展現狀尚處於混濁期，傳統市場、合作社、百貨公司、超級市場、便利商店等均佔有相當的客層，在結構上難免有浪費、不能滿足消費者需求的現象，它充份反應在國人出國觀光旅遊時，被譏諷為採購團的潮流。

鑒於政府的推動及社會的需要，本著中華徵信所過去十多年來發展土地估價、累積土地最有效利用的規劃經驗，開始有計畫地培養同仁，吸收國外有關之大型購物中心發展



經驗，並派至世界各先進國家考察。民國八十年十二月三日邀請美國、加拿大及旅居國外多年返國服務專家王松筠、Ian F. Thomas、唐亢先生等舉辦大型購物中心研討會，引起政府、及民間業者相當重視。

隨後本公司同仁以其專業知識承辦北部、中部、南部大型購物中心規劃，均獲好評，並在實際歷程彙集大量購物中心發展之必要資料，在回饋社會並協助政府發展生活圈的前提下，出版具有參考性的購物中心書籍不可或缺，故責成張總經理大為成立一個專案小組共同努力盡速完成預期目標。

今天流通革命——購物中心在該小組成員，努力克服困難表現充份專業與毅力，終於有了豐碩的成果，全書雖呈現相當的經驗與專業，但不夠完整之處仍多，尚祈社會賢達不吝指教。

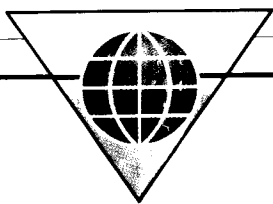
中華洊信所企業股份有限公司

董事長

張和 謹識

中華民國八十一年十二月

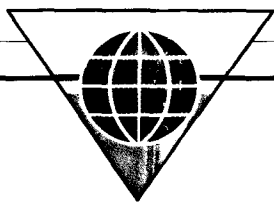
H/114365/0



序

經濟發展的目的不僅是爲了提高生活水準，而且也爲了改善生活素質。台灣地區的生活水準已因四十年的高度成長，獲得普遍的提高，但是生活素質有待改善之處很多。生活素質包括的範圍很廣，例如生活環境的安適，交通狀況的順暢，醫療設備的完備，休閒場所的提供，文化活動的充實等。但關係到衣、食、住、行、育、樂的商品供需市場，更是提高生活素質不可或缺的一環。

傳統的商品市場是一種熙熙攘攘、擁擠不堪，甚至熱烘烘、亂糟糟的交易地方。到這種市場購物既無安全，又乏美感。爲滿足消費大眾的需求，很多已開發國家都興建購物中心，這種購物中心爲消費大眾提供的不單是各種商品，而是一種生活環境，在這種環境既可對各種商品有很多選擇的機會，又可藉此休息，享受一下文化景觀，因爲這種購物中心是結合了休閒、娛樂、教育、文化與生活品味諸多功能，爲消費大眾所喜愛。在台灣地區，我們雖無此種多功能的購物中心，但是它是流通業發展的一個方向。根據政府的國家建設六年計畫，預定在18個規畫的生活圈中，各設一大型購物中心，並在台灣五個都會區各成立2~3個大型購物中心。然而，這種構想的實現，並非是件簡單的事，它需要適當的地點，因此土地取得及開發是個問題；它需要美觀而和諧的建築，因此建築設計須有周延考量；它需要滿足休閒的需要，因此庭院設計亦必須加以考慮；它需要有效的經營，因此財務、行銷、租賃與管理必須有合理而適當的規劃。購物中心



不單純是排列物品，出售物品的地方，而是個滿足各種消費及消遣需求的地方，爲此，建造購物中心固需要縝密設計，而經營購物中心更需要精心規劃。

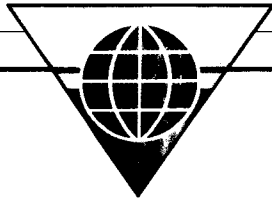
作爲國內一重要資訊中心的中華徵信所爲了提供建造及經營購物中心所需的有關資訊，乃設立大型購物中心研究小組，就購物中心的開發、租賃、市場和管理作了深入的探討，並派專家赴國外作實地考察，經綜合研究後，完成「流通革命——購物中心」一書的撰寫。這本書共分八章，包括購物中心發展史、開發之準備計劃，立地條件分析、經營管理計畫、租賃管理、行銷計畫、財務規劃、以及環境變化分析、內容充實、新穎，文筆流暢、生動。這些章節對有意建造及經營購物中心的業者有很多的參考價值。如衆所知，充分而客觀的資訊是正確投資決定最重要的條件，而這本書正爲業者提供了必要的資訊。

中華經濟研究院院長

于家志

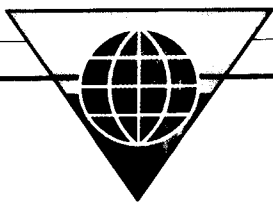
謹識

民國八十一年十二月

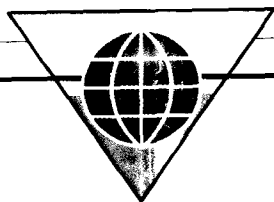


目次

3	第一章	發展史
3	第 一 節	何謂大型購物中心
5	第 二 節	美國購物中心發展沿革
8	第 三 節	購物中心之類型
21	第 四 節	為何購物中心如此深入影響人類生活
29	第二章	開發之準備計畫
29	第 一 節	大型購物中心型態之確認
30	第 二 節	開發準備計畫
38	第 三 節	購物中心業種分類
41	第 四 節	購物中心之相關設施
45	第 五 節	購物中心開發與建築計畫
67	第三章	立地條件分析
69	第 一 節	市場分析
82	第 二 節	基地選擇、評估及取得
89	第 三 節	與主要承租者的協議
95	第四章	經營管理計畫
96	第 一 節	購物中心經營管理者的工作
113	第 二 節	從過去的歷史看未來購物中心的發展
117	第 三 節	大型購物中心經營管理表格
145	第五章	租賃管理
146	第 一 節	租戶選擇
148	第 二 節	購物中心租賃合約
177	第六章	行銷計畫



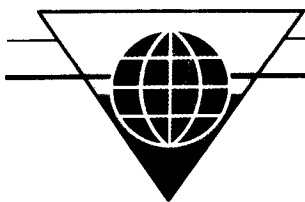
177	第一節	行銷計畫趨勢
182	第二節	如何有效增加業績
185	第三節	事件活動行銷
190	第四節	銷售策略
193	第五節	消費者調查
195	第六節	消費者調查問卷實例
227	第七章	財務規劃
228	第一節	企業風險
229	第二節	財務計畫之角色與重要性
232	第三節	投資成本
234	第四節	損益計畫
241	第五節	最適規模評估
247	第六節	資金的來源
255	第七節	土地取得之考量——租或買
258	第八節	善用購物中心之優勢
259	第九節	績效評估
275	第八章	環境變化分析
276	第一節	購物中心的條件
278	第二節	購物中心的經營策略
300	第三節	如何運用購物中心的特性因應環境變化
321	附 錄	
323	附 錄 一	大型購物中心設置辦法草案
327	附 錄 二	大型購物中心研討會問題與解答



第一章

發展史





第一章 發展史

第一節 何謂大型購物中心

隨著最近經濟部研擬的「大型購物中心設置辦法」草案的出爐，這個在國內還沒有出現的新產品，再度成為各方討論的焦點，雖然有意投入的業者，早就或明或暗的積極進行當中，但事實上國內一般民衆或部份業者，對大型購物中心的認識還是相當有限。

何謂大型購物中心呢？簡單的說，大型購物中心是集合購物、休閒娛樂、教育文化、餐飲、會議、展示於一體的商業中心，它擁有商業、文化、娛樂與服務等四項功能，並以休閒、綠地、停車場、公共設施貫穿其間，形成一個多元性的現代消費中心。人們可以家庭為單位，在此中心尋求物質與精神需求的滿足，事實上，設置大型購物中心的基本理念，就是在一段有限的時間內，既能滿足基本需求的採購，同時又能享受精神生活，甚至將精神需求的滿足，寄託在基本需求的採購上。

購物中心為一群零售商店及有關商業組合，依照計畫建於一個包括充

分停車空間的場地。其設計，建築及管理出於同一個經營體系。其地點，規模及主題商店類型與其計畫中的交易對象和活動範圍具有一定關係。

詳言之，購物中心的特徵如下：

- (一)其建築物包括若干店面，形成一個和諧整體。主題商店之選擇與管理亦依照計畫，出於一源。
- (二)場地亦為一個整體，在擴充或修建方面具有較大伸縮性。
- (三)購物中心必須選擇交通便利之地理位置，顧客易於尋覓，汽車出入方便。
- (四)購物中心必有充分停車設備。
- (五)購物中心必有專用車道及店後空間，便於卡車運輸商品。
- (六)購物中心建築物及場地佈置，諸如草木花卉、燈光、招牌等，均能和諧一致，使購物環境顯得優美安全。
- (七)各類商品之主題商店相聚一堂，百物雜陳，對購物者提供莫大便利。

購物中心於設計和發展時，要使用一些特別詞語，定義如下：

購物中心之可出租營業樓地板面積 GLA (GROSS LEASABLE AREA) 此為專供客戶租用之總面

積，不包括走廊、樓梯、廁所等公用地區。一般室內購物中心之公共使用面積，約佔建築物總面積10%至15%。

停車位指數指每1,000平方英尺（約等於93平方公尺）面積應有之停車空間。一般購物中心之停車指數約為4或5之間。

租戶包括主要之主題商店及一般商店。前者多佔用較大面積，很多地方之主要主題商店已於開業前向開發人購得店面所有權，租戶一詞泛指中心內所有商業單位。

第二節 美國購物中心 發展沿革

城市是文明的表徵，它能反應文明發展的程度。(在某些方面而言，最令人印象深刻的是，城市的形成是在人類近代歷史上發生的)。人類至少在50萬年前即已存在。而城市的出現卻只有5,000~6,000年。都市區域雖佔地球所有可居住面積1%強而已，但都市人口卻佔全球人口的20%。

影響城市發展的輪廓，有三個眾所週知主要因素：

- (一)環境：也就是氣候、地形、自然資源等等。
- (二)科技：人類利用工具及發明的開發資源，及因而產生的產業革命及自農業社會到工業社會的轉型。
- (三)社會組織：文化的發展演進，維持特有的社區型態。即使因產業革命以致由農業社會到工業社會的發展亦然。

物質消費是人類歷史中最久的共同活動。「市集」，也是古希臘及羅馬，及古中國社會的共有特徵，最初，它只是人類應生活上需要，將各地不同的農產、食物、家畜等民生基本需

求物品互相交換的地方，後來演變成完整的商業組織。人們在市集裡尋找各種令人驚喜的新奇，學習新的事物，也在市集裡展現自己的才華，市集成為新知識、新技術與新理想的舞台，是人們爭奇鬥巧，接受各種新文化衝擊的地方，也孕育出許多人類璀璨的文化。

美國購物中心發展應可溯及到西元1910年，EDWARD H BOUTON在巴爾的摩建造一整體性規畫的商業用建築物，背向街道提供零售店面空間，戶外備有馬廐（後來發展為機動車輛停車場），成為早期大型購物中心的雛形。

1920年，J. C. NICHOLS在KANSAS市建造COUNTRY CLUB PLAZA購物中心，其特色為造型新穎的建築物，統一管理經營政策、廣告管制、地景規劃及特定停車空間等；嚴格來說，該購物中心規劃被視為購物中心的土地使用分區管制，以創造鄰近高級住宅社區之寧適，但其統一管理策略及經營模式成為日後大型購物中心的規範。

MR. NICHOLS知道汽車時代即將來臨，他將腦中夢想的觀念，到

偏遠的商業區實現。他用先進的規劃來開發「COUNTRY CLUB PLAZA」，在考慮到汽車行駛距離的觀念下，規劃出第一個主要的都市外圍商業區的購物中心。

1930年，HUGH PRATHER在達拉斯，開發HIGHLAND PARK SHOPPING VILLAGE，被視為第一個標準的大型購物中心，其特色為，整體的商業建築規劃，店舖均不臨主要道路開設，個別商店有統一意向，商場均由單一所有權人持有管理，以停車需求規劃停車場等。1937年，HUGH POTER在休士頓的RIVER OAKS，將整個購物中心的屋頂以頂篷架構，並將部分商場出租及與商家合作的方式經營。

二次世界大戰後，美國的效區開始發展。由於廉價土地、能源，政府對退役軍人安置方案及聯邦政府對購屋貸款，基於上述福利之賜，美國人開始駕著新車離開城市，走入量產化房屋的郊外新住宅區，大家都對自己所能擁有的土地，懷著拓荒者的心情。

1954年第一家區域型購物中心捨離市中心冒險進入郊區開業。NOR-

THLAND MALL是一個獨立的購物中心，佔地60萬平方英尺（大約1萬7,000坪）的百貨公司，其周圍分佈有將近70萬平方英尺（大約2萬坪）各式各樣的商店，包括雜貨店、傢俱行及其他不同類別的商店組合。

1956年 SOUTHDAL E MALL（第一家密閉式空氣調節的區域型購物中心）在EDINA開業（位於明尼蘇達州，明尼亞波利斯的郊區）。1956年時代典型的大型購物中心是在狹長的土地上，開發一單層樓面的購物中心，即使在最好的情況下也僅有單獨一家百貨公司存在。而SOUTHDAL E MALL重要的意義是不僅有第二層樓面，同時它擁有兩個主要百貨公司——DAYTON 及 DONALDSON'S，互相爭取較佳的店面位置。尤其在增加第二層樓面後，這兩家公司對於位置及二層樓面佈局的爭議更加堅持，此時購物中心已將停車場的規劃分為一半進入二樓，一半進入一樓的方式來化解紛爭，更確保人潮能平均的進入購物中心。

1957年左右，大約有2,000個購物中心分佈在美國。在戰後10年裡郊區的擴張中，興建大型購物中心——這

項成功的財務投資方式，卻由於本身的過度擴張及來自城市區有組織的競爭而大受威脅。在那時要發展一個購物中心，已成為一個需要俱多方面專業技術的經營方式，諸如市場分析師、土地規劃師、建築師、不動產專家及專家開發業者的協助。

1960年代早期，大約有3,680個大型購物中心已建立，儘管區域型購物中心的投資者面臨著源源不絕的生意機會，但其發展的步調卻極難以追趕上郊區人口成長速度。

1970年左右，有1萬2,170家大型購物中心已建立，而其郊區的購物中心並在10年裡繁衍成長。漸漸的土地開發業者開始首次面臨到對於環境上的現實問題。他們開始注意到潛在的交通問題，排水系統，綠地的保存，建物設計景觀，美學的考慮及其他問題。例如經由空氣清潔法，環保局將大型購物中心視為空氣污染的間接來源，因為他們導致大量汽車的停留。

70年代中期，擴張為超級區域型購物中心規模的觀念漸漸普遍（WOODFIELD MALL, LAKEWOOD中心等等），而此時正值能源危機到來，卻也迫使大型購物中心在

高能源成本與節約需求上，謀求改善的措施。例如：大型購物中心業者轉嫁某些成本到主題商店身上，再裝置較好的絕緣設施，安裝自動HVAC控制或改裝HVAC系統。控溫標準與光源標準予以嚴密管制，節流措施已蔚為習慣。在這時候，一個具有多種租戶組合的大型購物中心，已開始成為一個新的及更成熟的投資型態。

由ROUSE公司經營，最早的一個“節慶型購物中心”，FANEUIL HALL在波士頓開幕，而隨後巴的摩爾的HARBORPLACE及紐約的SOUTH STREET SEAPORT亦緊接著開張，這3家購物中心成功的事實，使其場所包含了速食、餐飲、專門商店及節慶式的娛樂設備廣受歡迎，它們創造出了一種新“經驗”給消費大眾，使得購物中心不僅只提供販賣商品之服務，並具有休閒、娛樂的功能，這項成功的改變，在經營的第一年就吸引了1,900萬人次的人潮。

1970年晚期，大型購物中心已深植為美國社區文化中的一部份，它們成為年輕人放學後及周末群集之地，或一般家庭外出的主要場所，老年人每天散步之地，男女周末相約看電影

及進餐的約會中心，一對對男女於周末群集在購物中心看部電影，而老年人則可享受散步之樂趣。

80年代晚期，具有專業／主題之大型購物中心成長迅速，例如舊金山的GHIRADELLI SQUARE，即是將已失敗的巧克力工廠改造成一個吸引觀光客的“陷阱區”。其他例如丹佛的LARIMER SQUARE，鹽湖城的TROLLEY SQUARE，更值得一提的是HORTON PLAZA，它於1985年8月底開幕，是第一個改變過去標準模式的地區購物中心轉變為多功能的經營型態的成功典範。

影響今日大型購物中心事業的成功關鍵，並非由於它的獨創性，而是因為它能擴張及改善經營經驗及得到消費大眾的偏愛。在持續的全球經濟成長和冷戰開放後的自由現狀下，全世界都傾向於讓自由市場盡情發揮，達成更高層次貿易的成果及經濟成長。同時，美國在本世紀之初已由農業經濟發展到工業經濟，如今更達到以服務業和消費導向為主的經濟。

第三節 購物中心之類型

大型購物中心是一個都會區發展過程中，自然衍生的，目前已經廣泛的在歐、美、日等大都市中設立，成為當地居民最主要的消費地點。

經過40年來的發展，大型購物中心大抵可歸類出三大類型：

一、鄰里型購物中心 (NEIGHBORHOOD SHOPPING CENTERS)

發展最為迅速，且與住宅社區結合的更密切，尤其重視市場的區隔，在挑選承租或合作夥伴時，以能迎合大眾消費市場的經營者為優先考慮；雖其成長量最大，但管理及經營的技術遠不如區域型及社區型購物中心。

鄰里型購物中心的營業重點為食物、衣服、藥品、其他日用必需品，以及服務的行業。該類型購物中心其主要之主題商店為一個超級市場。據市場研究，消費者對超級市場的選擇，以地點鄰近，往來便利，停車方便為主要決定因素。次要之主題商店為西藥店或小型百貨店。可出租營業