



行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
(出國類別：出席國際會議暨考察)

## 出席國際大型購物中心協會年會 暨考察報告

服務機關：經濟部商業司

出國人：職 稱：科長

姓 名：藍聰金

出國地點：美國

出國期間：民國91年5月18日至5月24日

報告日期：民國91年8月

行政院研考會/省(市)研考會 編 號 欄

# 目次

<u>出席國際會議暨考察報告摘要</u> .....	1
<u>壹、執行目的</u> .....	2
<u>貳、執行過程</u> .....	3
<u>一、執行期間</u> .....	3
<u>二、參與成員名單</u> .....	3
<u>三、行程內容</u> .....	4
<u>四、執行成果</u> .....	6
<u>參、執行心得</u> .....	7
<u>一、國際購物中心協會之春季年會</u> .....	7
<u>二、參觀「商業設施」</u> .....	15
<u>肆、綜合檢討及建議</u> .....	36
<u>一、美國大型商業設施開發之規範</u> .....	36
<u>二、美國購物中心之開發與經營管理特色</u> .....	37
<u>三、他山之石</u> .....	38
<u>附錄</u> .....	41
<u>一、2002 年國際購物中心協會之春季年會會議資料</u> .....	42
<u>二、與日本購物中心協會代表意見交流餐敘</u> .....	46

## 出席國際會議暨考察報告摘要

本計畫為出席國際購物中心協會之春季年會，於民國 91 年 5 月 18 日至 5 月 24 日，停留洛杉磯及拉斯維加斯兩個城市。

主旨在拓展國際觀與購物中心經驗交流。出訪期間，除出席國際購物中心協會春季年會，並針對洛杉磯及拉斯維加斯兩個大城市大型商業設施進行參觀，深入瞭解其開發案之相關資訊，包括基地條件、經營模式、建築商場配置等條件及效益，分析其在政策上的相關規範；行程中並與日本購物中心協會代表意見交流，就國內大型商業設施發展及日本零售業商情意見交流，參與成員均感受益匪淺。

## 壹、執行目的

經濟部商業司為拓展國際性交流，吸收國際零售商業資訊，見習美國大型商業設施、零售企業經驗，配合參加國際購物中心協會之年度盛會，特召集相關單位成員前往美國註冊參加「2002年國際購物中心協會之春季年會」。此行目的除參加國際年會、演講會與參觀會場上各式展覽外，另就當地之購物中心與暢貨中心(OUTLET MALL)，安排參觀行程，深入瞭解各開發案之相關資訊，包括基地條件、經營模式、建築商場配置等條件及效益。

此行在出席國際會議，吸收新興業種、業態資訊的同時，並積極參觀美國大型商業設施、吸收零售企業經驗，分析美國政府政策在規範大型商業設施之相關法令；途中並與日本購物中心協會代表，就國內大型商業設施發展及日本零售業商情意見交流。

## 貳、執行過程

### 一、執行期間

民國 91 年 5 月 18 日至 5 月 24 日

### 二、參與成員名單

單位	職稱	姓名
經濟部商業司十科	科長	藍聰金
永奕不動產顧問有限公司	總經理	楊勝評
永奕不動產顧問有限公司	高級顧問	田中正
台北金融大樓股份有限公司	業務副總經理	陳文光

### 三、行程內容

本計畫之行程如下表說明：

日期	行程	詳細工作內容
5/18	台北→洛杉磯 16:40—13:35 停留洛杉磯 BEST WESTERN THE MAYFAIR	HOLLYWOOD & HIGHLAND 購物中心 UNIVERSAL STUDIO 漫步區及周邊視察參觀
5/19	洛杉磯 BEST WESTERN THE MAYFAIR	HOME DEPOT 大型居家修繕中心 METRO POINTE 複合式商業設施 SOUTH COAST PLAZA 廣域型購物中心 ONTARIO MILLS 工廠直營暢貨中心 WAL-MART 量販店（世界最大零售企業）
5/20	洛杉磯→拉斯維加斯 08：20—09：20 停留拉斯維加斯 STARDUST HOTEL	出席國際年會
5/21	拉斯維加斯 停留拉斯維加斯 STARDUST HOTEL	出席國際年會 BELZ FACTORY OUTLET WORLD 工廠直營暢貨中心 BOULEVARD MALL 購物中心 FASHION SHOW MALL 購物中心
5/22	拉斯維加斯 停留拉斯維加斯 STARDUST HOTEL	GALLERIA AT SUN SET 購物中心 THE FORUM SHOPS AT CAESARS 購物中心
5/23	拉斯維加斯→洛杉磯	拉斯維加斯出發（11:42），抵達洛杉磯（13:05）

	11:42 —15:25	洛杉磯轉機 15:25
5/24	飛抵台北 20:10	

#### 四、執行成果

- 1.出席「2002年國際購物中心協會之春季年會」。活動內容包括購物中心協會例行會議、廠商博覽會以及教育課程。(國際年會會議資料詳附件)
- 2.參觀各型商業設施。包括當地的購物中心與暢貨中心，深入瞭解其開發案之相關資訊，包括基地條件、經營模式、建築商場配置，全程並由永奕公司高級顧問做實務性的說明。
- 3.與日本購物中心協會代表餐敘，就台灣的商業設施開發情形與日本之零售業商業趨勢，交換意見，為此國際性活動添賦額外實際的互動與交流(詳附件)。

## 參、執行心得

### 一、國際購物中心協會之春季年會

國際購物中心協會的春季年會，以全球最大零售企業 WAL-MART 為首，集結了全球最大的不動產商（包括有租賃代理商）、購物中心開發商、業主、市政官員及零售店家業主等與會，活動盛會內容包括有例行會議、參訪購物中心、廠商博覽會以及教育課程。

#### (一)購物中心開發商等相關業者總集合

此次參展廠商以美國企業為中心，集合數百家開發業者，如BELZ、CUSHMAN & WAKEFIELD、DLC. Management CDRP、GALLERIA、General Growth Properties、HENRYS.MILLER COMMERCIAL、Paradise、Property Management LLC、Ronus. Properfies、SIMON.....等等，於博覽會場上展示介紹，包括已開業及開發中之基地，提供發展「購物中心」之資訊介紹。

分析上述資訊之強調重點，包括：

- 1.基地區位條件，首重行車動線。
- 2.商場發展定位，首重客層對象的明確。
- 3.建築物配置計畫，首重形狀及配置，成「長型方正」如積木者，單純不複雜為佳，兩端配置以主力店。

## (二)購物中心內裝、營運用品展

以美國企業為中心，集合一百多家業者作展示介紹，開發並販賣，購物中心內裝、營運用，相關商品，如棚架、臨時攤位花車等等，種類繁多且特殊的周邊物品。

## (四)教育課程會議

本次會議安排許多專題討論與經驗交流之會議。各場次會議說明如下：

時間	名稱	內容
05/20 (一) 7:00-8:45	開幕 演講	1、 John Ingram ICSC 主席，Mills 有限公司副總裁 2、 Michael P. Kercheval ICSC 總裁
		<b>議題：21 世紀公私協力下的經濟發展</b> 主講人：密西根州長 John Engler
9:30-10:45	座談會	<b>議題：成功的公私協力發展零售業計畫</b> 主席：James Maurin ICSC 董事，Stirling 財團分區副總裁 貴賓：紐約市長 Michael Bloomberg、芝加哥市長 Richard Daley、亞特蘭大市長 Shirley Franklin、洛杉磯市長 James K. Hahn、奧蘭多市長 Glenda Hood 巴爾的摩市長 Martin O' Malley 為增加本次年會舉辦特色，特別藉由一些城市領導人的施政改革和協力合作，推動發展成果的案例介紹。與會貴賓親自聽到來自於市長們所抱持”可以有所作為”的新態度，來去除過去官僚作風，所阻礙零售業的發展。

時間	名稱	內容
11:00-12:15	大型研討會	<p><b>議題：Wall Street 零售業的消費趨勢</b></p> <p>主席：Rebecca L. Maccardini, SCMD , ICSC 前主席 Rebecca Maccardini 財團總裁</p> <p>主講人：Gary J. Nay ICSC 前任董事，聯邦百貨公司副總裁 Richard S. Sokolov , ICSC 前主席，Simon 集團總裁 Dana L. Telsey , Bear Stearns 公司零售業分析師</p> <p>零售業在過去 18 個月來大幅度下滑，其經濟發展備受矚目。但隨著不景氣氛圍的消彌，並不是每個零售業都能渡過這個黑暗期，而什麼型態的零售業能首先脫離所面臨的困境，對於未來還要面臨的掙扎，就利潤而言，最好的定位，是來自於未來幾年內人口統計的改變。</p> <p>在這場動態的議程中，分三個部分呈現，邀請到的主講者是 Dana Telsey 提出精闢的剖析人口統計、消費趨勢以及零售業未來的衝擊，與多位傑出的產業領袖暢談、討論，互相交流對談。</p>

時間	名稱	內容
12:30-14:00	座談會	<p><b>議題：War-Mark 成功經營的傳奇故事</b></p> <p>主講人：H. Lee Scott, Jr. , War-Mark 零售公司總裁兼執行長</p> <p>WAL-MART STOREES 創立於 1981 年，為世界最大最強之零售企業，除汽車業以外，佔美國零售業營業額 5%強，近年來在美國國內的成長率，有微幅下降，但仍於 2001 年榮登美國「財富」雜誌，所評出美國 Fortune 500 企業中，打敗財經雜誌每年一次所報導世界最大的 ExxonMobil 公司，排行第一強，且為前二十名中，唯一的一家零售企業。</p> <p>Scott 先生在 2000 年 1 月，被任命成為 War-Mark 公司的總裁兼執行長，被商業週刊雜誌報導評定為近年來 25 位全球企業領袖之一，他極盡所能地率先，將公司所經營的，商品買賣通路，管理得更有效率，且更精確的整合，顧客們所喜愛的商品種類齊全。</p> <p>建構 改善 War-Mark 的網絡體系，於 1996 年推出上網購物，成為傳統行業中的電子商務先鋒，從貨架、瀏覽、商品項目、選購方式等完整呈現，低價的文具、清潔用品到高價的影音視聽設備應有盡有，供應商品已超過 50 萬種以上，可送貨到家，亦可至附近的 WAL-MART 提貨，是世界上最具科技優勢與具效率的網絡之一，並藉由加強與百貨公司協力合作，使得 War-Mark 融合，成為最能多元化經營的工作團隊，並且推動新的方法來提升企業品質，採用大規模採購、運送與暢貨物流架構，結合電子科技管理營運，並注重商品品質、折扣批發價位及平易近人的親切服務態度，而所向披靡。</p> <p>1991 年 WAL-MART 初到海外設置店鋪是墨西哥，有餐飲店、服飾店等共 555 家，1997 年併購了當地的零售企業後，成為當地最大的零售企業；1996 年於深圳市開張了第一家店之後，陸續於北京、上海等地設分店，展開了在中國的事業擴展。目標不只是 13 億人口的巨大零售市場，還包含重要的「貨源」因素。本位於香港的亞洲採買本部，已移至深圳市，在中國之商品年度採買金額，業已超過一百億美元，並於今年五月份於上海再增設物流中心。；1995 年與巴西當地企業共同開發，展開「Super Center」事業，每年營業額成長為 25%；1998 年進駐韓國時，以會員制倉儲物流型態，低價販售商品的管理經營，未受韓國民眾青睞而失敗，因此停止會員制，改變型態為類似 GMS 大眾百貨之「Super Center」，重整出發，於去年度，業績由虧轉為盈，並預定今年度將分店，擴增至 5、6 家；開始進駐歐洲市場是在 1997 年，併購英國食品連鎖店 Asds，1999 年成為英國兩大超級市場中的超級企業之一；惟 1998 年大筆投資德國，併購當地 2 大企業後，重整店鋪增至 91 家，由於受到社會、律法、文化等牽制，與當地強而有力的零售企業陷入苦戰，但仍有信心 2、3 年內轉虧為盈。</p> <p>Wal-Mart Stores 在 2001 年全球零售企業排行中，囊括了營業淨利排行與營業額排行之雙料冠軍。</p>

時間	名稱	內容
14:30-15:45	分場座談	<p><b>議題：資金流通</b></p> <p>主席：Charles Grossman, ICSC 董事</p> <p>與會的小組座談探討的議題，包括：</p> <p>    資金市場是如何看待零售業的不動產。</p> <p>    資金借貸的申請，對投資商及開發商的公正適切性。</p> <p>    投資商如何因應零售業的佈局及方向的轉變。</p> <p>    零售業的變動及同業競爭是的重要。</p> <p>    未來的價格趨勢。</p> <p><b>議題：現今經濟的雙贏局面</b></p> <p>主席：Ronald L. Gern, General Growth 不動產公司</p> <p>    戲劇性的經濟移轉導致股票市場的波盪起伏，另外高科技的發展改變了零售業經營策略，使得這不穩定狀態得以平衡。經由新的成長需求及真知灼見的洞察能力，合理的財務計畫以及瞭解顧客的需求，才能創造出成功的發展。</p> <p>    企業領袖遵循上述的方向則能避免錯誤發生的重蹈覆轍，這些方向是引導所有合作伙伴們創造雙贏局面。</p>
14:30-15:45	分場座談	<p><b>議題：創造商業價值</b></p> <p>主席：Ian F. Thomas, 湯瑪士顧問公司</p> <p>    開發商及規劃者持續的提出成長的議題及不斷地衝擊著他們所生活的社區環境，政府官員持續的尋找市中心復甦的機會。</p> <p>    市民持續地尋求簡化的生活形態以及減少令人壓迫的處境，這些處理、回應所有議題的答案是要創造”生活的形態”中心，允許市民居住在這地區內，並方便購物、用餐及休閒，就像是生活的一部份。</p> <p>    開發商及零售業者，討論最新的住商混合型態的改革，對於該如何成功地組合承租戶，以及未來的生活形態中心，並用新的方式創造價值。</p> <p><b>議題：零售業為經濟發展的催化劑</b></p> <p>主席：Jeffrey Finkle, 國際經濟發展協會</p> <p>    國際經濟發展協會是一項資源、是一個促使經濟發展的專業協會，服務的會員將近 5,000 人，是全球最大專業的經濟發展會員組織。</p> <p>    現今成功的再發展計畫，很少不是公私部門協力合作推動實現。議題探討方向為，零售業在社區經濟以及在社會網絡關係中所扮演良好的角色，成為經濟發展專業者，使社區、城市、郊區以及鄉村地區變得愉悅、有趣。</p>

時間	名稱	內容
05/21 (二) 7:00-8:45	座談會	<p><b>議題：接受挑戰與轉變-離開地球的 132 個日子</b></p> <p>主講人：Jerry Linenger 博士，美國太空總署太空飛行員</p> <p>Jerry Linenger 是一位美國太空飛行員，是太空梭探險的成員之一，他曾與兩位蘇聯太空梭機員在月球的太空站一起共事過。他也是第一位美國人穿著蘇聯太空衣完成月球漫步的第一人，在月球生活超過五個月，並成功地達成許多的任務目標，飛行 50 億英哩，這是超過環繞地球軌道 2000 次的距離，每小時的飛行平均時速是 18,000 英哩，是美國人待在太空最久耐力的紀錄保持人。</p> <p>Linenger 博士論述他在月球上所面臨戲劇性及挑戰性的任務，分享一些他個人受到挫折、孤立無援、自恃的感受，幫助他克服空前的挑戰，並引領聽眾去接納現今快速的生活步調、競爭與挑戰世界所面臨的轉變及不幸遭遇。</p>
9:15-10:30	分組座談	<p><b>小型購物中心：議題、挑戰與機會</b></p> <p>主席：Drew Alexander，ICSC 前任主席，Weingarten 不動產投資</p> <p>休士頓，德州在北美有將近 50,000 個購物中心，大多數是鄰里型、和社區型購物中心。</p> <p>激烈的競爭挑戰，人口統計的移轉、顧客消費型態改變以及不斷轉變的零售趨勢，小型購物中心必須重新定義他們的商業經營策略以持續享有在零售市場的佔有優勢，透過專家們精闢的見解，彼此相互交流探討競爭、零售業倒閉、再出租、新式型態、財務、合併，以及產業區隔重要性的衝擊。</p> <p><b>零售業水晶球：預見未來零售業的便利</b></p> <p>主席：Mark Artus，不動產規劃協會</p> <p>與會者分享他們的觀點，並探討各式各樣的主題：</p> <p>如何詮釋體驗經濟的愉悅及沈浸在成功的環境內。</p> <p>如何提供消費者更多參與式的體驗。</p> <p>與消費者緊密連結的零售點方法。</p> <p>零售設計的關鍵與價值，在於設計出沈浸於所創造的空間內。</p> <p>體驗與感受的重要性。</p> <p>透過零售店與顧客交談溝通。</p> <p>整合建築、媒體、高科技以及創造一個引人注目且天衣無縫的故事情節在零售店的環境內。</p> <p>現今所能為未來的消費人口提供什麼服務，來幫助購買力的提升。</p>

時間	名稱	內容
9:15-10:30	分組座談	<p><b>議題：商業不動產財務</b></p> <p>今年特別的議程中，商業不動產財務的贊助商由美國 Mortgage 銀行協會與談本場次的議題。</p>
11:00-12:15	座談會	<p><b>議題：零售業未來的趨勢與衝擊</b></p> <p>主講人：Pamela Dennis，紐約流行時尚設計師</p> <p>零售業不斷地在變動，歸納出變動的因素有人口結構的轉變、消費者購物習慣與高科技的影響，並論述流行時尚的短暫生命，從流行時尚的角度來探討在高度競爭與不斷變動的零售業，什麼是零售商、開發商所必須著力的地方。</p>
12:30-2:00	座談會	<p><b>議題：體壇與經商雙營的經歷</b></p> <p>主講人：Earvin Johnson, Jr.，魔術強生企業基金會董事及執行長</p> <p>Earvin Johnson, Jr.是魔術強生企業的基金會長兼執行長。他藉由擴大增加合作伙伴的機會和生意風險來督導、管理公司的策略方向。</p> <p>雖然是世界著名人士並在國際籃球聯盟有13年風光的體壇生涯，他重新為自己成為一個生意人下定義，他將重點放在強化溝通、提供更高品質的設備與服務，跨領域經營的成功。</p>
2:30-3:30	分場座談	<p><b>議題：保險業最新消息</b></p> <p>主席：Robert G. Nelson，Nelson Bernstein &amp; Foorman LLC</p> <p>主要回顧近年來的產業發展，並進一步探討這些發展將如何影響到你的保險費與準備金。</p> <p>另一個重點是，現今處於便利且恐慌的狀態下消費，輕忽了911恐怖事件。</p>
		<p><b>議題：如何在建築與設計團隊變動下做好事先安排</b></p> <p>共同主持人：Gorden Greeby，Greeby 公司</p> <p>Dale E. Scott，Keene 建設公司</p> <p>在目前經濟萎縮不景氣的氣氛下，購物中心開發商面臨公司裁員等問題，定位並讓自己成為開發商團隊不可或缺的部分。</p>

時間	名稱	內容
2:30-3:30	分場座談	<p><b>議題：最新的機場零售業觀念</b></p> <p>主席：Chris Le Tourneur，湯瑪士顧問公司</p> <p>探討在難得的機緣與挑戰下，成功地結合了機場零售業，而在機場購買東西的”品牌意識”也扮演著同樣重要的角色。</p> <p>最新的機場零售新觀念將被認定為機場是要引導這些新概念優勢組合出能激發利潤與增加在機場體驗消費。</p> <p><b>議題：購物中心現今的交易市場</b></p> <p>主席：Brad HutenskyHutensky 集團</p> <p>探討一套最適宜達到極限的交易過程，並確認大多數的購買者和銷售者非常生動自然。</p> <p><b>議題：25 項讓零售業更有利潤的技巧</b></p> <p>主席：Nancy Walters, SCMD</p> <p>Nancy Walters 運用經驗老到的零售經驗，鼓吹參與挑戰及與零售商多溝通，並聚集許多改革性的創見來幫助零售商能更成功。</p> <p><b>議題：2002 年購物中心內的安全防護措施</b></p> <p>主席：James J. Joly，Allied 保全公司</p> <p>回顧購物中所心必備的安全防護措施：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設定的標準。</li> <li>已經完成的進度。</li> <li>2002 年會影響到成功運作的購物中心，首要優先處理的事。</li> </ul> <p><b>議題：公部門的經濟發展</b></p> <p>共同主持人：Victor S. Grgas 森林城市企業</p> <p>Allan D. Kotin，Allan D. Kotin 協會</p> <p>國際經濟發展協會，是全球最大的專業經濟發展組織。藉此機會向專家們學習，運用什麼方式，以帶動社區經濟發展，及如何有效地整合零售業所有的經濟發展計畫。</p>

## 二、參觀「商業設施」

### (一)HOLLYWOOD & HIGHLAND SHOPPING MALL

結合 Kodak媒體科技，耗資美金5億6,700萬元之複合式商業設施再開發，於2001年11月重新開幕，設施包括4星級飯店、餐廳、大型劇場、視聽媒體系統（奧斯卡頒獎大典等大型活動）、購物名店街、免稅店、觀光服務等等。

#### 區位條件：

- 1.區位在LOS ANGELES市的正上方，由LOS ANGELES市中心搭乘地下鐵約15分鐘車程，第8站為HOLLYWOOD HIGHLAND。
- 2.位於HOLLYWOOD BLVD與HIGHLAND AVE要道的交叉點上，距HOLLYWOOD FREEWAY約1公里。
- 3.與影業聖地.CHINESE THEALAND.鄰接。
- 4.惟HOLLYWOOD BLVD除了此SHOPPING MALL較熱鬧外，其周邊區域的環境是有些冷清落寞。

#### 商場概念：

- 1.SHOPPING MALL中的主力店是 GALLERIA免稅店、四星級飯店 RENASSANCE HOLLYWOOD HOTEL，及結合視聽多媒體系統與大型劇場，擔當舉辦奧斯卡頒獎大典等大型活動的KODAK THEATRE，觀光客為主要消費對象，與影業聖地CHINESE THEALAND同為HOLLY- WOOD觀光客必到的地方。
- 2.另有名品專門店及其他生活服務設施，例如GAP、TOMMY HILFIGER、POLO、BEBE、BOOK CITY、美容院、旅行社等等，都是美國暢銷品牌。

3.為了改變HOLLYWOOD BLVD地區的冷清落寞感，而耗鉅資予以更新「再開發」，預使成為閃閃發亮的地標，惟整體概念不夠明確，未及理想。

#### 建築配置：

1. 1、2樓BABYLON COURT廣場，以OASIS造型設計（概念源自古代巴比倫王朝），廣場兩側各有建築物，自3樓起以ARCADE式的陸橋連結。
2. 基地為長方形，基本形狀良好，但由於BABYLON COURT廣場設計，成斜橢圓形狀，故2樓以上建築，配置艱難，且3樓以上之外圍通路，僅能單面設店。
3. 手扶梯只有一處，迴游動線較弱。
4. HOLLYWOOD BLVD的外觀，猶如一般商店街的店面，整體外觀與內在，不同調且未能一鼓作氣，一體成型。
5. 走廊及廣場的設計印象，全然不同，未具統一感。

#### 參觀心得：

前往HOLLYWOOD & HIGHLAND SHOPPING MALL 視察時，廣場有現場演奏，有購物逛街民眾，亦有駐足傾聽民眾，看似悠閒自在；惟 HOLLYWOOD & HIGHLAND SHOPPING MALL 是去年11月剛開幕的複合式商業設施，按預期印象，應是門庭若市，而前往視察時段為週末的下午三、四點之間，休閒逛街民眾，未及預料中的人潮。究其原因，尚須思考的還是架構概念與區位立地的條件問題，建築物的設計也需再檢討，總之此 SHOPPING MALL 要經營得好，需要再費力去評估整體事業計畫。

PS：時間為2002/5/18，下午15:00。

## (二)UNIVERSAL STUDIO 電影主題樂園漫步區

原為攝影棚的好萊塢「環球影城」，於1964年由拍片攝影廠，改為主題樂園，佔地1,699,680m<sup>2</sup>。

### 區位條件：

- 1.區位在LOS ANGELES 市的正上方,由LOS ANGELES市中心搭乘地下鐵約20分鐘車程，第9站UNIVERSAL CITY（第8站為HOLLYWOOD HIGHLAND）。
- 2.距HOLLYWOOD FREEWAY約1公里。

### 商場概念：

UNIVERSAL STUDIO是HOLLYWOOD觀光客必到的地方之一，以電影故事為主題，設計場景及虛擬實境，滿足觀眾的感官享受，每年吸引遊客500萬人次以上之主題樂園。

## 商業設施

- 1.入園券分四種類，3歲以下免費、3-11歲US\$29、12-60歲US\$39、60歲以上需出示證件US\$34，影城內分三區，「電車之旅」、「影城片場」、「娛樂中心」，結合電影故事、場景、特技、音效、秀場、遊樂設施、各式商店、各式餐廳。
- 2.視察地點影城漫步區，不用門票，有各式商店及餐廳，供應美式美食，商店中主要販賣電影周邊產品，有休閒襯衫、玩偶、飾品、書籍...等，而電影院區有18個放映廳，沒字幕，有電影王國之一流音效設備。

### 參觀心得：

視察完HOLLYWOOD & HIGH- LAND SHOPPING MALL，前往更遠的UNIVERSAL STUDIO的影城漫步區時，時間已超過下午6點，目光所及之處，處處是遊客，甚至有些舉步為艱的狀況，同是觀光旅遊勝地，有門庭若市與門可羅雀之天壤之別，商業設施的開發，業種、業態的選定，關係著企業的成功與否，實在是不得不謹慎。

PS：時間為2002/5/18，下午18:00。

### (三)HOME DEPOT 大型居家修繕中心

美國HOME DEPOT是世界最大HOME CENTER，全球零售企業之營業額排行第五名，在美國有非常多處的經營據點。

賣場規模，比國內的 B & Q 特力屋稍大，其「園藝用品」佔極大的賣場空間，是 HOME DEPOT 的特色。

由於此次HOME DEPOT的視察地點，是位於市區中，也因此改變了一般對 HOME DEPOT 的立地印象，因為HOME CENTER 的開設立地，一般是以郊區為選地條件，但此行的視察結果，使我們瞭解到，HOME DEPOT 在設置賣場的區位立地選擇上，是非常多樣化的，除了郊區，也選擇在市中心設置賣場。

PS：時間為2002/5/19，上午。

#### (四)METRO POINTE

##### 區位條件：

- 1.區位在LOS ANGELES 市南方，車程約1小時，橘郡之COSTA MESA地區新開發的一處NEW DOWN。
- 2.與 SOUTH COAST PLAZA鄰接。
- 3.位於橘郡的交通要道的據點，有SAN DIEGO FREEWAY、SOUTH COAST DRIVE、BEAR STREET等。

##### 商場概念：

- 1.兩棟辦公大樓、10家餐飲店、大型及小型零售商店等，是一處屬於ENTERTAINMENT的複合式商業設施。
- 2.零售商店業態，不是百貨公司，而是以專門大店及一般專門店為主：

BEST BUY 電腦周邊及電器用品。

THE CONTAINER STORE 收納家具用品。

OLD NAVY CLOTHING 衣料品。

MARSHALLS 衣飾品。

LINES'N THINGS 廚具、寢具、衛浴設備。

MIKASA廚具設備。

BOOK SELLERS書城。

##### 建築配置：

- 1.屬於典型的 OPEN MALL，而冬暖少雨的CALIFORNIA氣候，是主要條件考量。

- 2.除了辦公大樓及ENTER- TAINMENT設施（2層）外，其餘均是一層樓的建築物，
- 3.平面停車場部分，種植許多樹木綠化，營造良好環境。
- 4.人、車行走道路及停車位設計良好；停車位設計，以雙線畫置，使停車便利很多。

**參觀心得：**

雖有優良的立地條件，卻有三個隱憂存在：

- 1.與巨大的商業設施SOUTH COAST PLAZA鄰接。
- 2.無強而有力的主力核心店。
- 3.由於此處是個OPEN MALL，視察時間為5月19日正午，非常炎熱，而主要競爭對象SOUTH COAST PLAZA是屬於CLOSED MALL，因此夏季處於劣勢。

PS：時間為2002/5/19，上午。

## (五)SOUTH COAST PLAZA

### 區位條件：

- 1.區位在LOS ANGELES 市南方，車程約1小時，橘郡之COSTA MESA地區新開發的一處NEW DOWN。
- 2.與 METRO POINTE鄰接。
- 3.位於橘郡的交通要道的據點，有SAN DIEGO FREEWAY、SOUTH COAST DRIVE、BEAR STREET等。

### 商場概念：

- 1.美國西海岸最大型的高級廣域型購物中心（REGIONAL SHOPPING CENTER），集購物、休閒、餐飲等多功能之複合式商業設施。
- 2.主力店有六家高級百貨公司（包括 MORDSTROM、ROBINSONS-MAY、SAKS FIFTH AVENUE、MACY'S、MACY'S MEN'S STORE、MACY'S HOME FURNITURE STORE等）和一家名為SEARS 的GMS大眾百貨店。
- 3.有將近300家的高級名品專門店。

### 建築配置：

以專門店為中心的配置，所以從主力店到主力店之間，必須要經過很長的專門店MALL。

- 1.這購物中心和其他的購物中心相較之下，綠地非常多，休息場所也相當寬敞舒適。
- 2.MALL的內裝和高級名品專門店很相稱。
- 3.各名品專門店自行構築裝潢的豪華店面，顯現出高級感。
- 4.MALL的兩端，配置有主力店的。
- 5.在分離的建築物中，夾以步行高架陸橋串連，提昇迴游性與便利性。

### 參觀心得：

- 1.立地良好、概念明確，而且符合購物中心建築物之機能設計。
- 2.注重「服務」的提供，相當考量來店顧客的便利性。

以日本觀光客為考量：很多專門店的店員是日本人。

兌換外幣服務：日圓兌換美元、旅行支票兌換美元。

寄物服務。

計程車及大型豪華轎車的叫車服務。

餐廳、劇場、飯店的預約服務。

輪椅和嬰兒推車的協助服務。

- 3.以商圈規模和競爭店來說，它掌握了最適當的規模，因此它成為美國西海岸生意最興隆的購物中心。

PS：時間為2002/5/19下午12:00~14:00。

## (六)ONTARIO MILLS

### 區位條件：

- 1.ONTARIO COUNTY位於從洛杉磯市往東行，約車程1小時的距離。
- 2.基地的南側有SAN BERNARDINO FREEWAY，東邊有ONTARIO FREE WAY，本購物中心地處這兩條FREE WAY的交叉點，位居交通的要衝。

### 商場概念：

- 1.工廠直營暢貨中心（FACTORY OUTLET）和娛樂設施。
- 2.主力店有AMC theater、BIG FOOD food court（美食街）、Dave & Buster ' s Game Works等娛樂設施和大型的暢貨中心JC Penny Outlet、NIKE、The SPORTS AUTHORITY等。
- 3.加州CALIFORNIA最大型的工廠直營暢貨中心。

### 建築配置：

- 1.一層樓的建築物，是非常簡單 低成本的建物，但不是開放式MALL，而是密閉式的MALL。
- 2.在MALL的要衝上設有大型的工廠直營暢貨中心。
- 3.因為有二條MALL，顧客不容易找到商店的位置。

### 參觀心得：

- 1.立地良好，購物中心的規模也很適當，但購物中心內的空間，完全沒有概念區隔。

2.關於工廠直營暢貨中心的品牌，高級品牌非常少，幾乎都是中價位的品牌，因此可推知顧客很多是中下階層，例如：看到的顧客，多為黑人、墨西哥人等。

PS：時間為2002/5/19下午15:30~17:30。

## (七)WAL MART

### 區位條件：

- 1.從ONTARIO MILLS往北，利用ONTARIO FREEWAY約3分鐘的車程。
- 2.位於ONTARIO FREEWAY的出口附近。

### 商場概念：

屬於精緻型HYPER MARKET。

### 建築配置：

- 1.一層樓的建築物，非常簡單、低成本的建物。
- 2.建築物周圍，植樹綠化。

參觀心得：

- 1.同一基地區域內，有另一家量販店 COSTCO，兩者營業狀況，相差極大，WAL-MART是人來人往，營運狀況不錯，而COSTCO的顧客非常少，感覺上，似乎沒有在營業的樣子。
- 2.WAL-MART的部份賣場設有園藝、家用五金等，DIY的賣場。



- 3.COSTCO在ONTARIO MILLS的鄰地上，正在興建新的店舖，由於距離很近，將來應有搬遷的可能。

PS：時間為2002/5/19下午18:00。

## (八)BELZ FACTORY OUTLET WORLD

### 區位條件：

- 1.從拉斯維加斯的中心走LAS VEGAS BOULEVARD,往南10分鐘的車程（約5公里），交通動線非常良好。
- 2.拉斯維加斯的人口有100萬人，周圍40公里內也只有130萬人，但一年內有3,600萬人以上的觀光客來訪。

### 商場概念：

- 1.工廠直營暢貨中心，以長期性的75折商品，吸引顧客消費，共有155家專門店，和2大區美食街所組成。
- 2.暢貨中心雖不是高級品牌，卻是以美國當地日常物品之知名品牌，亦有完備的大型停車場及接送巴士。
- 3.客層以家族為主，涵蓋範圍廣，除了有白種人之外，有色的人種亦很多。

### 建築配置：

- 1.簡單的倉庫式建築物，MALL的天花板和照明設備，都非常簡明。
- 2.設計非常單純，它是由一條長型MALL和通往五處出入口的短MALL所構成。
- 3.美食街的周圍，設置可自然採光的天井。
- 4.別棟另有7家專門店的暢貨中心。

### 參觀心得：

- 1.開發業者所投資的金額非常少，現在已完成一、二、三期的開發，現正進行第四期開發的招商工作。

- 2.本案沒有強而有力的主力店，但因為可買到便宜的日常用品，所以相當受到當地人的喜愛。
- 3.以其繁榮程度，再加上開發費用不高，可推測開發業者有不錯的利潤。

PS：時間為2002/5/21，下午12:00~16:00。

## (九)BOULEVARD MALL

### 區位條件：

位於由拉斯維加斯市中心沿著DESERT INN ROAD直行，約五分鐘（3km）車程，DESERT INN ROAD與MARYLAND PKWY之交叉口。

### 商場概念：

- 1.以拉斯維加斯之當地中產階級居民為消費對象。
- 2.以MACY ' S、DILLARD ' S二家百貨公司，及SEARS、JCPENNEY等二家GMS大眾百貨店為主力店，在MALL中，配置了150家以上的專門店。

### 建築配置：

- 1.美國的商業設施開發案，非常重視周邊環境的綠化，因此建築物外之停車場，種植許多樹木。
- 2.建築物有二層樓高的主力店，及一層樓的專門店MALL。
- 3.整個MALL運用自然採光，於通道上，有許多樹木及休息用長椅等的設置，整體購物空間，均可讓顧客感受到，乾淨舒適與具美感之購物環境。

### 參觀心得：

建物、立地與概念均十分契合，加上商品種類齊備之各式商店，因此整體感覺上，是相當受到當地居民支持的MALL。

PS：時間為2002/5/21，下午17:00~19:00。

## (十)FASHION SHOW MALL

### 區位條件：

- 1.位於拉斯維加斯市中心，金銀島飯店旁LASVEGAS BOULE-  
VARD 與 SPRING MOUN- TAIN ROAD之交叉口。
- 2.增建後，建物四周均面臨道路。

### 商場概念：

- 1.以拉斯維加斯之全部訪客為對象。
- 2.一般及高級百貨公司為主力店及140家以上之高級專門店所構成。

### 建築配置：

- 1.增建工程正在施工中，竣工後應為具有高級感之建物與內裝。
- 2.配置設計十分簡單，只有一條專門店MALL，MALL中設有各個進  
出主力店高級百貨司之出入口。

**參觀心得：**

目前而言，乃屬規模不大之專門店 MALL，與其他高級 SHOPPING MALL 相較之下，實在欠缺魅力。但增建後，總共有八個主力店 (NEIMAN MARCUS、MACY ' S、SAKS FIF- TH AVENUE、BLOOMING- DALE ' S HOME、DILLARD ' S、NORDSTROM、ROBINSONS- MAY、LORD & TAYLOR) 將成為極具規模之專門店 MALL。因此，相較於沒有主力店之競爭 SHOPPING MALL 而言，勢將成為更具有競爭力之 MALL。

PS：時間為2002/5/21，下午20:00。

## (十一)GALLERIA AT SUNSET

### 區位條件：

位於拉斯維加斯東南方，10分鐘車程(約5km)之SUNSET ROAD上，與BELZ FACTORY OUTLET WORLD相距不遠。

### 商場概念：

- 1.與BOULEVARD MALL相同，以當地中產階級居民為對象。
- 2.擁有四個主力店，百貨公司有ROBINSONS-MAY、DILLAR-D ' S，GMS大眾百貨店有JCPENNEY、MARVYN ' S CALIFORNIA及110家專門店。

### 建築配置：

- 1.為二層樓建築物，由四個主力店分佔四方，專門店MALL分布於一、二樓，中央設置長條行挑空天井，以採自然光線。
- 2.專門店MALL周邊種植許多樹木、盆栽、水池及小型流水瀑布景觀，內裝十分乾淨舒適且具高級感，惟建物外之停車場樹木較少。

### 參觀心得：

鄰近地方以WAL-MART為始，有許多商店林立，位於如此大商業區域之核心地點，與眾多競爭MALL相較之下，GALLERIA AT SUNSET為具有競爭力極強之MALL。

PS：時間為2002/5/22，上午12:00 14：00。

## (十二)THE FORUM SHOPS AT CAESARS

### 區位條件：

位於拉斯維加斯市HOTEL的中心區域之CAESARS PALACE飯店中。

### 商場概念：

- 1.以造訪拉斯維加斯之有錢遊客為消費對象。
- 2.擁有100家以上高級專門店之MALL。

### 建築配置：

- 1.內裝設計結合及藝術高科技，以營造古羅馬宮殿的豪華為主；著名的兩大特色是：

天空式的天花板會隨著時間變化，呈現出色彩繽紛的天色，感覺不像在室內。

MALL的中心區域之噴泉，在一定時間，噴泉的中的各式雕像隨音樂動作（酒神與阿波羅、維納斯等諸神）如宴會般，高歌暢飲，以影光聲秀吸引遊客駐足。

- 2.MALL為二層挑空建物，為維持挑空印象，二樓並無通路，於賣場內設置通向二樓之樓梯。

### 參觀心得：

- 1.沒有主力店之專門店MALL，二樓之賣場亦無鄰接之賣場。
- 2.與鄰近MALL相較，該MALL雖擁有齊備之高級品牌店舖，但若能如FASHION SHOW MALL般，擁有多家主力店並加上齊備之高級品牌專門店，則將對本案營運有重大影響。

3.以當地最高級品牌店舖之齊備性，則本案為優良之成功案例

PS：時間為2002/5/22，下午20:00。

## 肆、綜合檢討及建議

美國的商業環境，總體而言之，是屬自由競爭，開放經濟市場，以民意為重，對開發案的審理，依其區位、規模、事業概念等予以審慎評估，注重當地的環境影響與衝擊。

### 一、美國大型商業設施開發之規範

一般顯示，美國地廣，人口密度不高，土地價格通常是因立地條件而異，大多數的開發基地，地價便宜，土地以分區使用為基礎。

政治特性為地方分權自治體，行政體系分聯邦政府、州政府、地方政府等三級，聯邦政府政策上，對於土地分區、大型商業設施的開發規模和量體，並未直接介入管理，因州政府擁有獨立自主權，可依其需要而選擇是否遵循聯邦政府政策或另訂政策，由地方政府主導執行，地方政府分市、郡、特別區等三種，是管理土地之分區使用的最基本單位，因此，各地方政府，採行政策雖不同，但土地開發之管制仍以土地使用分區管制 ZONING 與細分規則 SUBDIVISION 為主，以當地自訂的開發許可制度為輔。

大型商業設施開發時，為避免土地的開發與使用，過度偏重經濟效益，因此對於開發計畫的審理，依其區位、規模、事業概念等予以審慎評估，注重當地的環境影響與衝擊，例如自然保育、居家住宅、景觀保安、防災保全等環境保護，公共設施建設與發展社區服務，以有效利用土地資源，實施成長管理，積極提昇環境品質為目的，來規範大型商業設施開發。

業者在開發時，首先必須解決的問題，大致為：

- 1.有關土地利用的用途限制：規範土地、建物的使用目的。
- 2.建物的物理規範：規範建築物的位置，如道路、和鄰地的距離等，建築

物的規模，如建蔽率與容積率等，建築物的形狀，如建築物的高度限制等等。

關於土地使用的管制，開發的進度時程，隨著州和地方的不同，而有差異，因此開發業者關心的是，當地的民意及審議基地之開發計畫的審查討論與公聽會，至此階段，或許只要數週或數個月時間，接著一至二年即可興建施工，但也可能耗費很多時間，結果仍舊得不到民意與地方政府的認可與支持，則距離興建施工，自然遼遼無期。

其次必須解決的是，國家和州政府所管轄的環境條例，關於環境條例的空氣、水質污染、固體廢棄物的管制規範，各州政府負責之機關大致有，土地利用管制局、發電設施設置局、沿岸監視局、殺蟲劑使用管制局、放射線管制局、廢棄物管制局、職場安全、衛生局...等等。

美國大型商業設施開發，在量體方面，已經相當足夠，在居民對環境等問題，意識考量提高，及成長管理的理念控管下，業者在進行開發的實際情況是，一年比一年來得困難。但短期來看，景氣低糜的現在，大多數的地方政府，對新的大型商業設施開發案件，都是釋出善意的，其理由是可以增加地方公共設施建設，可課徵開發影響費及增加土地稅、營業稅等稅收，同時造就了新社區與新繁榮，對當地的就業和生活都有莫大的助益。

## 二、美國購物中心之開發與經營管理特色

### (一)購物中心部分

幾乎所有的開發案都是由購物中心開發、經營管理的專門公司負責，開發業務順序為：

- 1.立地探索。
- 2.商圈、競爭者、交通等的調查、分析。
- 3.決定購物中心的概念定位。

- 4.土地交涉。
- 5.建物設計（委託設計公司）。
- 6.建築施工（委託建設公司）。
- 7.招商。

總之，除了「建物設計」與「建築施工」以外的業務，其他都由購物中心之開發、經營管理的專門公司負責。

## (二)零售業部分

對於購物中心開發、經營管理公司所介紹的資料，自行評斷是否進駐承租開店。其考量重點包括：

- 1.區位條件探索的重點：較不重視當地人口反而較重視汽車的交通動線。
- 2.決定概念的重點：決定明確的對象客層的概念。
- 3.建築物設計的重點
  - (1)簡單、建設成本低的計劃
  - (2)符合購物中心的設計原則，即啞鈴式設計，於 MALL 兩端，必有主力店的配置。
  - (3)外牆較少使用玻璃，OPEN MALL 和辦公室除外。
  - (4)對顧客安全、便利的設計。

## 三、他山之石

### (一)政府方面

#### 1.行政作業程序

政策面：健全的配合政策與鼓勵措施，除了要持續地針對不合時宜的法規做修訂外，對於開發案各個不同階段的審議，從地方政府的支持配合到中央政策的督導，對於能重視環境保護，建設地方公共設施，提升里民生活品質，創造城鄉繁榮，應是樂觀其成，需避免因保守而故步自封。

時效性：美國法規的適切與審議過程的精簡，是國內業者實際的需要，由於申請作業期間的長短，關係著開發案的成功與否，國內業者常因審查的效率時間嚴重落後，而影響開發進度，必須再調整開發計劃，甚至導致開發的滯延與卻步。

## 2.促進民間投資誘因

公共建設：地方政府於核准開發後，優先配合興修區外聯絡道路及相關公共設施。

優惠低利貸款：業者可申請行政院經濟建設委員會「中長期資金」融資或依「獎勵民間投資開發工商綜合區優惠貸款要點」規定，申請行政院開發基金與中長期基金搭配貸放。

賦稅減免：「民間機構參與重大公共工程建設適用免納營利事業所得稅者，免稅年限為五年」，即針對業者開發大型商業設施，建設公共工程，其效益為全民共享，為鼓勵業者，而推動訂定之。

參觀了美國的購物中心，使我們更瞭解到，大型的商業設施，不但可以創造新社區、新市鎮，縮短城鄉差距，且促進地區經濟發展，提升居民生活品質，但是如何開發一個亟具魅力，且成功經營的大型購物中心，則是國人需繼續努力的課題。

## (二)業者方面

針對上述美國的開發經驗，反觀國人對購物中心的業務，即開發、經營管理等，缺乏專業的認知及專業的人才，一直存在著三大迷思為：

- 1.基地之選定：未重視良好區域條件的探索，而是先決定欲開發之土地。
- 2.開發定位：開發經營定位不明確，尤其是由建築物設計公司來決定購物中心的概念，為「本末倒置」的作法。
- 3.建築物配置設計：進行設計時，未能從概念、建築成本到建築物機能等，詳加考量。

上述的作法，其結果易造成招商困難、集資不易、投資成本過高，以致整體事業營運倍覺艱辛，尤其在經濟整體情勢不佳的情況下，

使許多開發業者、投資業者對「購物中心」事業的發展，持觀望態度，躊躇不前。如何從觀念上著手，改正國內業者投資開發的習性，實是最根本與基礎的工作。

## 附錄

一、2002年國際購物中心協會之春季年會會議資料

二、與日本購物中心協會代表意見交流餐敘

## 一、2002 年國際購物中心協會之春季年會會議資料

國際購物中心協會（ICSC）是全球貿易組織中的購物中心產業。該協會在美國、加拿大等75個國家擁有39,000名會員，有購物中心業主、開發商、專業經理人、行銷專家、投資商、貸方、零售商、政府官員以及其他相關專業之人士。國際購物中心協會的贊助商一年大約開200次會議，提供各式各樣的商品展示，其中包含有相關研究的刊物及會議時間。

國際購物中心協會本年度春季年會於5/18-5/22在內華達州的拉斯維加斯舉行，集結了全球最大的不動產商及零售專業。在去年2001年的年會中超過27,000人次參與盛會，其中與會的人士包括有租賃代理商、購物中心開發商、業主、市政官員及零售店家業主等。而今年4天的活動盛會包括有例行會議、參訪購物中心、廠商博覽會以及教育課程。

會議行程

時間	活動名稱	地點	與會貴賓	活動內容
05/18 (六) 10:00-19:00	報到	拉斯維加斯 會議中心		
10:00-22:00	熟悉環境			確認會場區位標誌
10:00-19:00	會場開幕			
05/19 (日) 9:00-19:00	報到	拉斯維加斯 會議中心		
12:00-17:30	貿易博覽會 開幕	拉斯維加斯 會議中心		
17:30-19:00	歡迎茶會	拉斯維加斯 希爾頓飯店		1、 認識朋友 2、 各項會議登記 3、 確認與會者衣著相關規定
05/20 (一) 7:00-8:45	開幕早宴	拉斯維加斯 希爾頓飯店	*John Ingram ICSC 主席, Mills 有限公司副總裁, 胡朋市, 麻州 *Michael P. Kercheval ICSC 總裁, 紐約市, 紐約州	
			主講人: 密西根州長 John Engler 藍西市, 密西根州	21 世紀公私協力下的經濟發展
			主席: Daryi K. Mangan 殖民地不動產信託董事, 柏明罕市	國際設計與發展頒獎典禮
9:30-10:45	座談會	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主席: James Maurin ICSC 董事 Stirling 財團分區副總裁 柯明頓市 與會貴賓: 1. 紐約市長 Michael Bloomberg 2. 芝加哥市長 Richard Daley 3. 亞特蘭大市長 Shirley Franklin 4. 洛杉磯市長 James K. Hahn 5. 奧蘭多市長 Glenda Hood 6. 巴爾的摩市長 Martin O' Malley	議題: 成功的公私協力發展零售業計畫
11:00-12:15	大型研討會	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主席: Rebecca L. Maccardini, SCMD ICSC 前主席 Rebecca Maccardini 財 團總裁 主講者: Gary J. Nay	議題: Wall Street 零售業的消費趨勢

時間	活動名稱	地點	與會貴賓	活動內容
			*ICSC 前任董事 聯邦百貨公司副總裁 辛辛那提市, 俄亥俄州  *Richard S. Sokolov ICSC 前主席 Simon 集團總裁 俄亥俄州  *Dana L. Telsey Bear Stearns 公司零售 業分析師 紐約市, 紐約州	
12:30-14:00	午餐饗宴	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主講人： H. Lee Scott, Jr. War-Mark 零售公司總裁 兼執行長	議題：War-Mark 成功經營的傳奇故事
14:30-15:45	分場座談	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主席： Charles Grossman ICSC 董事 紐約市, 紐約州	A:資金流通
			主席： Ronald L. Gern General Growth 不動產 公司 芝加哥市	B:現今經濟的雙贏局面-前 10 名租賃議題
			主席： Ian F. Thomas 湯瑪士顧問公司 溫哥華, 加拿大	C:創造商業價值
			主席： Jeffrey Finkle 國際經濟發展協會 華盛頓	D:零售業為經濟發展的催化劑
4:00-4:30	會議結束			
05/21 (二) 7:00-8:45	早餐饗宴	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主講人： Jerry Linenger 博士 美國太空總署太空飛行員	接受挑戰與轉變-離開地球的 132 個日子
9:15-10:30	分組座談	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主席： Drew Alexander ICSC 前任主席 Weingarten 不動產投資 休士頓, 德州	A.小型購物中心：議題、挑戰與機會
			主席： Mark Artus 不動產規劃協會 哥倫布, 俄亥俄州	B.零售業水晶球：預見未來零售業的便利
				C.商業不動產財務

時間	活動名稱	地點	與會貴賓	活動內容
11:00-12:15	大型座談	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主講人： Pamela Dennis 紐約流行時尚設計師	零售業未來的趨勢與衝擊
12:30-2:00	午餐饗宴	拉斯維加斯 希爾頓飯店	主講人： Earvin Johnson, Jr. 魔術強生企業基金會董事及執行長 比佛利山莊, 加州	體壇與經商雙營的經歷
2:30-3:30	分場座談	拉斯維加斯 會議中心	主席： Robert G. Nelson Nelson Bernstein & Foorman LLC 柏尼市, 加州	A.保險業最新消息
		拉斯維加斯 會議中心	共同主持人： *Gorden Greeby Greeby 公司 *Dale E. Scott Keene 建設公司 密特蘭, 佛羅里達州	B. 如何在建築與設計團隊變動下做好 事先安排
		拉斯維加斯 會議中心	主席： Chris Le Tourneur 湯瑪士顧問公司 溫哥華, 華盛頓州	C.最新的機場零售業觀念
		拉斯維加斯 會議中心	主席： Brad Hutensky Hutensky 集團 哈佛市	D.購物中心現今的交易市場
		拉斯維加斯 會議中心	主席： Nancy Walters, SCMD 聖地牙哥, 加州	E.25 項讓零售業更有利潤的技巧
		拉斯維加斯 會議中心	主席： James J. Joly Allied 保全公司 波士頓, 麻州	F.2002 年購物中心內的安全防護措施
		拉斯維加斯 會議中心	共同主持人： *Victor S. Grgas 森林城市企業 洛杉磯, 加州 *Allan D. Kotin Allan D. Kotin 協會 桑塔莫尼卡, 加州	G.公部門的經濟發展
05/23 (三) 7:00-17:00	報到	拉斯維加斯 會議中心		
7:00-17:00	設計趨勢開幕	拉斯維加斯 會議中心		
9:00-17:00	會場開幕	拉斯維加斯 會議中心		

## 二、與日本購物中心協會代表意見交流餐敘

時 間：2002 年 5 月 20 日

餐敘地點：美國 LUXOR LAS VEGAS

出席人員：

經濟部商業司十科科長	藍聰金
日本購物中心協會教育研修業務？ 當部長	島田明男
評好國際有限公司總經理	趙仲傑
台北金融大樓股份有限公司業務副總經理	陳文光
永奕不動產顧問有限公司總經理	楊勝評
永奕不動產顧問有限公司高級顧問	田中正

意見報告

### (一)緣起

由於「工商綜合區經營管理輔導計畫」之輔導研究案，根據工商綜合區現況調查結果顯示，開發業者反應對日系相關產業的投資進駐及技術引進，表達亟為期望與興趣，因此輔導單位經過去年的努力，與日本同業進行交流並就相關事宜協調，並舉辦了一場交流會議。

### (二)執行效應

日本購物中心協會對於交流協調作業、招商交流會（2001年「台灣大型商業用地開發與商場經營菁英論壇-開發商與經營者交流聯誼座談會」），給予相當肯定及期望，並邀請相關單位及相關業者，亦能到日本視察、觀摩研習，建立協調管道與互動模式，為未來的台日交流與合作，共同努力。

### (三)日本零售業之商情分析說明

- 1.百貨公司業一直處於苦戰之中。
- 2.GMS大眾百貨店呈現兩極化發展：
- 3.ITOYOKADO集團，為日本最強零售業，重視營運利益，穩健經營。
- 4.AEON集團（原JASCO），近年來合併了壽屋及MYCAL，並進行重建事業，以擴大集團事業規模為營運重點。
- 5.全球排行第一的美國WAL-MART企業，入股西友公司，未來有併購可能，為擴大發展作準備。
- 6.其餘GMS大眾百貨店業者亦陷於苦戰中。
- 7.專門店企業，因業別的不同，而差異甚大，例如電器專門店，即陷入激烈的競爭當中。
- 8.HOME CENTER朝向企業統合發展。
- 9.CVS便利商店，全面成長。
- 10.新興業態OUTLET MALL工廠直營暢貨中心，於2年前，尚有許多新的開發計畫案推展，但現在竟成全面滯停狀況，最大原因是，除了幕張、輕井澤之外，其餘的案子均營運不佳。

### (四)日本購物中心協會對國內大型商業設施開發之建議

- 1.亞洲的「購物中心」發展已有相當歷史，台灣雖已步入購物中心時代，但起步較晚，尚屬新興事業。
- 2.「購物中心」的概念的明確與建築計畫的周延，須再接再厲。
- 3.勿使投資金額過大，以造成損益平衡點過高，如此不但營運艱辛且回收期間長。

4.猶如專案「工商綜合區經營管理輔導計畫」一般，有關單位主管及政策，能網羅專家顧問，知人善用，亦是開發品質提升的不二法門。