

購物中心的開發評估、 商場定位與建築規劃

文／郭大睿

購物中心的開發是一個從土地取得到建築規劃、興建再到經營管理的資本及技術密集的高度整合過程，其間涉及到多方的專業，也因為投資金額大，在實際興建前，務必經過建築、市場及財務的開發可行性及風險評估，才不至於落入投資失敗的命運。

本文將以個人有幸參與桃園「台茂購物中心」、大魯閣購物中心系列的「草衙道」、忠泰集團「NOKE忠泰樂生活」為經驗基礎，探討購物中心開發的各個階段，包括開發評估、商場定位及建築規劃等的策略與考量，希望分享給有興趣參與購物中心開發的專業人士參考。

一、購物中心的開發流程與可行性評估

購物中心是商業地產中最重要、也是開發及經營複雜度最高的產品類型，而一般購物中心的開發商比較不喜為人作嫁，若沒有連結土地、僅是純建物經營的興趣不大。因此開發商通常從土地取得開始，嗣後進行投資興建和經營管理，始能一舉獲取開發及經營的資本利得，即屬重資產的開發策略。土地的取得可能是自有土地、直接購地或租賃土地，也可能是地上權或BOT…。一開始開發商必須根據土地可開發商業的強度及使用屬性，來初始判斷是否適宜進行商業用途開發。比如NOKE忠泰樂生活的基地，原即是忠泰集團在大直持有多年的商購/商娛的用途土地，以基地所在的區位及都市計畫，可探究北市府對此區的定位及長遠



◀ 忠泰商場事業
營運長郭大睿

發展性，而重劃區大面積的商購及商娛設定，及未來區域內投注的公共及交通建設，應可奠定此基地長期商業投資的價值。

當初判可進行商業投資開發後，隨即進行開發可行性的細部評估，一般先從建築檢討開始，了解基地所在的立地及建築條件，包括都市計畫的細部計畫及土地使用分區管制規定、基地的建蔽率及容積率推算基地可開發的商業量體(60%/250%)，以及都市設計管制要點相關規定，以NOKE忠泰樂生活為例，都市設計管制規定對建築規劃影響至鉅，包括其對建築設計平、立面、高度…等，以及景觀綠帶、視覺廊道、及車道出口/入口設計，甚至須建立空橋及迴廊系統…等，若未先研究清楚相關都市設計管制規定，容易徒增建築設計往返檢討的時間浪費。

有了可開發的建築商業量體，接續就要進行市場評估工作，市場評估應包括：

- 產業與市場調查—了解所處產業規模及發展趨勢、人均百貨商場年度消費金額、區域同業營收調查…

- 初步商圈劃定與分析—商圈劃定關乎欲開發的商業量體大小及差異化內容、交通可及性(包括地理及天然屏障)、及居住或工作於此的生活圈，劃定後再依此為基礎蒐集居住人口特性(人數、戶數、性別、年齡層、所得、消費力...等人口統計變數)；就業人口特性(產業類別、型態、規模、家數、從業人口...等工業統計資料)；及分析生活型態(可參考東方線上一專業生活型態與消費市場研究...)；此外也應進行第一手的消費者調查或焦點團體訪談(屬質化調查分析)，以期更貼近商圈消費者的真實需求。
- 商圈特色綜整—同時就已在商圈內落地發展、且與消費定位有關的關聯產業聚集程度作分析了解，例如藝文設施、高端藝廊、超跑展示中心、國際觀光據點...等的分布情形，了解其存在的時空背景分析。
- 市場營收空間估算—購物中心的開發即是商圈商業的新供給，在商圈劃定後，依該區域的人均百貨消費營業額，即可推估商圈應有市場營收規模，若扣減既有同業供給後尚有剩餘，應可說明確有營收空間的缺口。

二、商業地產與購物中心定位

自市場評估了解此商業地產開發具市場可行性及營收空間後，即應以此進行購物中心的定位，這也是商業地產開發至為重要且核心的關鍵成功要素，這包括目標客層設定、主力店決定、業種商品計畫(MD)、及租戶組合計畫(Tenant Mix)...等。以NOKE忠泰樂生活的開發案為例，其訴求A Better Living的定位不僅是針對高消費力的客群，還考慮了整體生活風格的塑造，結合自然景觀及藝文元素，目標成為一

個具藝術設計特色與生活質感的購物環境。

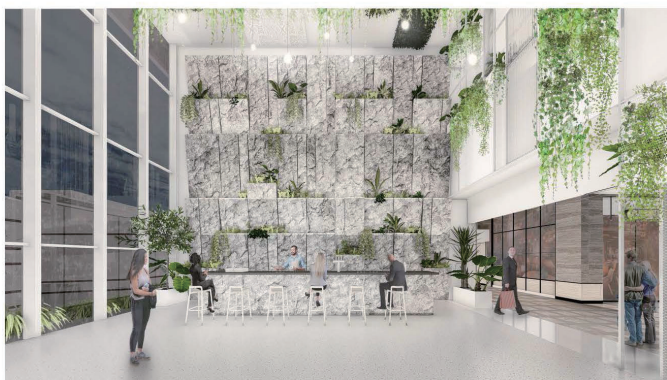
此外，主力店的選擇也直接間接對購物中心做定位，因此應慎選主力店來吸引商場設定的目標客群，例如國際級滑冰場及結合策展、階梯空間、連結TSUTAYA BOOKSTORE—蔦屋的書店等，即是NOKE忠泰樂生活希望清楚訴求客層、增加差異化及獨特性的的重要考量。

再者，為充分發揮大直的地域特色、營造生活感，MD計畫提高了餐飲的比重及拉高美食規格，為達此目的，商場把具有廣場、露臺或大面窗景的精華位置都給了餐飲來藉此吸引知名品牌進駐。此外MD計畫再注入包括滑雪、高爾夫模擬及個人服務(SPA及SALON等)的目的性體驗元素，再加碼主事者希望把世界藝術展品精選在商場公共空間陳列，來完整構築及強化質感生活的風格展現，以期超越目標客群的期待與需求滿足。

三、建築規劃及內裝設計

接下來的建築規劃與內裝設計，就是將開發商對於商場定位的設定，對接到目標客層需求想像的關鍵流程，其不僅涉及外觀設計和建築結構，更包含商業空間的內部動線、消費者的體驗以及各種設施的便利性等。首先，在建築外觀設計方面，除應充分考慮其與周邊環境的和諧度外，尚包括購物中心整體定位所需呈現的形象。例如，NOKE忠泰樂生活的建築設計便以往來於基隆河河道上的商船、貨櫃堆疊的意象為發想基礎，使建築風格與周邊環境及地域特色產生連結。

建築空間設計方面，以階梯式大面落地開窗來引入自然與綠意，營造人與人、人與空間、人與自然的互動，且全部商業空間皆規劃在地面層以上，來讓整體商業空間保持最大的明亮感；而樓層高度除應符合主力店業種業態需求



之外，為營造良好的入口進館感受，1樓樓高應有6米以上、其他樓層5.4米，加上2.4米的公共走道，以提升空間遊逛的舒適性。此外，近來商業空間對於消費者遊逛動線的設計已愈發重視，尤其垂直動線能否在商業空間與停車場有好的連結性，決定了消費者能否順暢地移動並體驗整個商場很重要的感受。

從建築外觀到內部空間，室內商業空間設計也是體驗設計重要一環，內裝設計如何延伸建築規劃設計，發展整體與樓層的概念與意象、再搭配燈光及照度設計、指標系統與街道家具設計，甚至到營運期的展示陳列及電子屏幕設計，都是整體內裝設計環環相扣的重點，而獨立的服務設施如親子廁所、客用電梯及育嬰哺乳室…的貼心設計，在在都是建築及內裝規劃細節經驗的具體展現。

四、商場定位與差異化經營策略

購物中心的定位不僅僅是針對目標客群的定位，更重要的是形成與競爭同業的差異化所在，這也是購物中因業者長期經營必須堅持、不能妥協的理念。例如，NOKE忠泰樂生活的定位不僅是購物場所，更是集藝文、生活品味於一體的社交平台，藉由策展及生活提

案能力來創造與眾不同的消費體驗。這個差異化策略還包括導入集團自營品牌和創新零售的設計，例如全新概念的內容策展空間—「UNCANNY」，以及書店期間限定的「ART CORNER」，這些策展式零售空間不僅豐富了商場的經營內容，也為顧客帶來了持續的驚喜與新鮮感。

五、結論

從上所述，購物中心的開發是一個系統性的過程，開發可行性評估，只是開發的首要步驟，涵蓋了對土地條件及市場需求的綜合考量；在商場定位方面，確定購物中心的市場角色與核心客群，並通過商圈分析和主力店設定來準確吸引目標顧客；在建築規劃方面，從外觀、內裝再到消費者動線的設計，都需要以提升顧客體驗為核心思考。

購物中心作為一種收益型不動產，目標不僅在於經營期間的收益，更在於通過持續經營的獲利提升，來實現資產的增值。NOKE忠泰樂生活透過其對市場的深入理解及對消費者生活型態的掌握，目標將購物中心打造成為一個集購物、文化、娛樂於一體的全新生活體驗場域，期待為商業地產的開發提供一個嶄新的範例。