

星宇上市熱爆》張國煒加入聯盟、搶轉機客為何最關鍵

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



星宇航空董事長 張國煒

2024零售大黑馬》一線百貨停滯，它們逆勢成長

社區百貨 出頭天

雜誌電子書boxwc.com

它們不拚坪效，拚人效
玩野餐、端午辦桌、夜市蹲點找新櫃，營收攻千億

Sogo、新光三越最值得注意的對手
大葉高島屋、台茂、台南Focus、裕隆城怎能不畏景氣波動：
它們與客戶，物理、心理距離都更近

賣一顆賠一顆，竟盼禽流感解套
揭雞蛋供需失衡荒謬真相

它幫你改命、25歲後收入高一截
華頓商學院名師：品格可以練習



下載商周App
閱讀換好禮

1928

2024.10.28-2024.11.3



定價 150元 優惠價 120元

出頭天

台茂提供

An aerial night photograph of a large crowd gathered for a fireworks festival. The scene is illuminated by city lights and the festival's lights. In the background, a modern building with a Lexus logo is visible. The crowd is dense and fills the lower two-thirds of the frame.

2024零售大黑馬》

一線百貨停滯，它們逆勢成長

社區百貨

這，是桃園台茂購物中心一年4次、超過萬人參與的大型煙火秀。

當大環境改變，市中心一級百貨面臨消費者出國、消費習慣轉移的挑戰，專攻周邊社區的商場卻逆勢崛起，串聯鄰里、舉辦活動、甚至內建寵物美容與健身房，讓你像自家後院一樣頻繁造訪，消費得不知不覺！

文●蔡茹涵 攝影●程思迪 編輯●邱鈺珊 設計●ivy

它們超會做鄰里生意，全台指標社區百貨出列！

台北市

- 大葉高島屋／士林區
特色：台北最有代表性的社區百貨，經營高消費客群的日常商機
- 大直忠泰NOKE／中山區

基隆市

- 基隆微風東岸廣場／仁愛區

新北市

- 宏匯廣場／新莊區
特色：業績年成長率居冠
- 比漾廣場／永和區
- iFG遠雄廣場／汐止區
- 新店裕隆城／新店區
- 威力購物廣場／中和區
- 徐匯廣場／蘆洲區
- 日月光廣場／土城區
- 鴻金寶麻吉廣場／新莊區

桃園市

- 台茂購物中心／蘆竹區
特色：主打親子客，平均每2週有一場大型活動
- 大江購物中心／中壢區
特色：主打年輕人市場，設置電商一條街
- 置地生活廣場／八德區

宜蘭縣

- 新月廣場／宜蘭市
特色：結合旅館與Outlet，為東部最大的社區百貨

新竹縣市

- 大魯閣滿雅廣場／北區
- 6+Plaza購物廣場／竹北市

苗栗縣

- 尚順購物中心／頭份市

嘉義市

- 耐斯廣場／東區

台中市

- 中友百貨／北區
特色：歷史最久！開業53年，老台中人集體回憶
- 米平方商場／西屯區
特色：目標族群為中科工程師
- 大墩食衣生活廣場／南屯區

台南市

- Focus百貨／中西區
特色：主打年輕人市場

高雄市

- 樂購廣場／岡山區

註1：因全台社區百貨數量高達60家上下，此僅列舉各縣市部分業者

註2：秀泰生活、環球Global Mall部分店型為社區百貨，但為連鎖體系故未列入；outlet暢貨中心不列入；南紡購物中心、夢時代購物中心符合定義，但營收超過百億元，已自成商圈，故未列入

整理：蔡茹涵



每年十月份，是全台百貨公司年度最大檔期——週年慶。為迎接這場零售業盛事，除了消費者們摩拳擦掌，準備搶便宜；品牌祭出各種促銷方案，努力衝刺來客；許多指標型百貨，也會選在這個時間點公布業績，並喊出年度目標，好鼓舞士氣，為週年慶熱鬧開場。

然而，今年卻出現了一個罕見狀況。「事實上，今年的景氣和出國旅遊，對實體商場影響很大，」百貨龍頭、新光三越總經理吳昕陽坦言：「我們必須承認，上半年數字沒有達



取自達麗建設官網



舊城與年輕人碰撞，它翻身學生客聚集地

台南Focus百貨與林百貨，其實是同一個經營團隊。
他們每年舉辦「府城摩登大遊行」，邀請大家上街同樂。



到原本預期……，目前，我們年成長率大約是一·七%，但相較於整體百貨產業的零成長，算是還不錯。」

連鎖百貨零成長，它卻大爆發

4主因讓社區百貨不懼產業逆風

他透露，二〇二四年一到八月，台灣六十五家連鎖百貨的年成長率，居然是〇%！若再扣掉新開店的業者，則是負〇·二%。隨著指標性業者紛紛公布數字，遠東Sogo負一%、遠百負五·七%……，不難看出，今年的挑戰有多麼巨大。

一線連鎖百貨愁雲慘霧，然而同一時間，過去被視為二、三線玩家的「社區百貨」，表現卻極度亮眼！包括位於天母的大葉高島屋、新莊的宏匯廣場、桃園蘆竹的台茂購物中心、中壢的大江購物中心等，這些以往不常出現在媒體上的身影，年成長率竟都在近二%到一八%之間。

你可能會好奇，什麼叫「社區百貨」？

事實上，它更正式一點的名稱是「區域型商場」，也就是遠離市中心商圈，多數坐落在蛋白區、重劃區，超過七成顧客為周邊居民的一種商



台茂提供

開放綠地野餐，它週週迎來500組家庭客

每逢週末與大型活動，台茂購物中心戶外6千坪綠地，必定擠滿人潮。家長們野餐、小朋友放電，甚至還立起不少小帳篷。



場形態。它的商業模式與傳統百貨一致，同樣有管理單位、促銷檔期並引進各種專櫃品牌，普遍以經營單一家店為主。

它們的產值究竟有多大？事實上，由於這類業者分散在各縣市，且彼此規模懸殊，國內尚未出現正式統計。

商周遍訪數十位百貨業高層，歸納出的共同推算是：目前，全台社區百貨的數量大約是六十間左右，初估總體營收約超過九百億元。若以去年經濟部統計，百貨業總營收為四千四百二十七億元來看，約占兩成。

小小的台灣居然有六十間社區百貨，乍看已有些驚人，但其實，數量還遠遠不止如此。

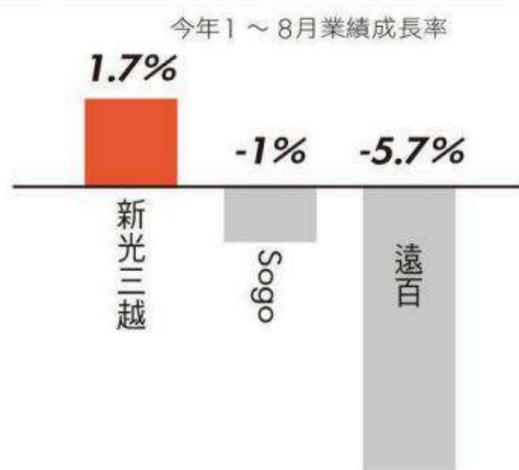
根據商用不動產顧問公司瑞普萊坊（RIPRO Knight Frank）統計，未來四年，全台至少還會再開幕三十一間新商場（見第七十一頁表），而其中，又有高達逾六成都是社區百貨！

其實，不少社區百貨都已經營運了十幾二十年，為何會在近幾年突然聲勢大漲？當連鎖百貨紛紛遭遇逆風，它們固然基期相差很遠，但為何可以不受衝擊，還逆勢成長？業界指出，有以下幾個主因。

第一、疫情成為「改變人們消費習慣」的最大助攻。

今年百貨 業績成長率呈兩樣情！

連鎖百貨前3大，僅新光三越正成長



社區百貨上揚，宏匯廣場成長最多



註：成長率以今年1到8月業績，與去年同期比較
整理：蔡茹涵

天帷企管顧問創辦人林剛羽分析，以前大家要買東西，直覺就是往最熱鬧的市中心去，然而疫情期間，人們不得不減少移動，只好轉往住家附近商場購物，「三年多下來，你會發現除了精品、部分化妝品品牌之外，其實日常所需也大都買得到，就慢慢變成習慣了。」

第二、去社區百貨就像去你家廚房，讓人消費得不知不覺。

「精品和化妝品，是百貨今年掉最多的業種，因為大家都去日本買了！」Sogo資深副總經理吳素吟告訴商周，今年出國熱潮大爆發，再加上日圓貶值，讓人們的高單價消費大量轉往海外。

新光三越商品部副總經理歐陽慧也觀

察，通膨、股災、甚至新青安帶來的買房潮，都促使消費者調整可支配所得，買高單價商品時，也會更精打細算。

「但我們社區百貨，賣的是一種『行灶咖』（台語：走進廚房）的日常生活感，」宏匯廣場執行董事柯愨吟比喻，當消費者沒有明確購物目的，只是全家來吃個飯、逛一逛、消磨時間，反而更容易消費於無形，較不受出國潮衝擊。

第三、符合人口流動與房地產投資趨勢。

台北大學不動產與城鄉環境學系特聘教授彭建文觀察，市中心的高房價，是促使許多首購族和年輕家庭轉往重劃區、蛋白區居住的主因。這些地點較偏遠，生活機能還在發展中，因此新的社區百貨多半會

沿著捷運、高速公路、快速道路、高鐵等軌道周邊興建，一旦出現，就會成為匯集吃飯、娛樂、購物、社交等功能的中心。

「附近有商場，就有題材帶動當地房價！所以建商圈好地後，不是提早規畫招商，就是乾脆自己來開，」高雄不動產代銷公會理事長謝哲耀舉例，例如位於岡山的社區百貨樂購廣場，就是由周邊推案最多的達麗建設自營；而未來四年要開幕的三十一間百貨，業主也多數都是土地開發商。

第四、就連品牌端，也越來越傾向到社區百貨設櫃！

輔導全台灣近四百個餐飲品牌的林剛羽透露，由於市中心百貨的租金越來越貴，願意提供的坪數變小，租期也逐漸縮短。他舉例，連鎖百貨的餐飲品牌租約多是三年，社區百貨卻可給到五年，且坪數更大、品牌更有機會攤平，「這會影響品牌願意投入多少錢做裝潢。例如瓦城旗下新品牌BOBO，就是跳過市中心百貨，直接進入宏匯廣場！」

它們串聯社區、成為「好鄰居」

「當居民把我當後院，坪效就出來了」

從疫情後的消費環境、人口流動與房地產趨勢，到最務實的商業條件，諸多因素，



楊文財攝

■新莊宏匯廣場，儘管開幕期間強碰疫情，但近年成長迅速，今年業績將挑戰50億元，也帶動周圍重劃區機能。

社區百貨與連鎖百貨，客群大不同

類型	社區百貨	連鎖百貨
定義	以在地居民或周邊地區為主，多數位於蛋白區或重劃區	常位於市中心或人流匯集區，來客目的多元，如工作、觀光等，採集團式多點經營
商圈所需人口	至少20萬人	至少100萬人
主力業種	餐飲、運動休閒服飾、家電等	精品、化妝品、餐飲
顧客組成	在地客超過7成，外來流動客近3成	在地客約5到6成，外來客約4到5成

整理：蔡茹涵

來消費，更讓他們把「兒童節」一路做成年度大檔。

又例如，增加生活服務櫃位，讓居民們更常造訪。在大葉高島屋內，有裁縫間、寵物美容，未來還要新增洗衣店、美甲、美睫與美髮沙龍。林建成坦言，這些生活服務幾乎不可能賺錢，但可以把人帶進來，「目前大約占我們總體坪數七%，之後要增加到一〇%以上！」

更重要的是，他們致力於和周邊社區緊密連結，成為居民們的「好鄰居」。因為唯有透過串聯，建立起消費以外的情感關係，才能同步拉近「物理」與「心理」的距離。

台茂自掏腰包，一年施放四場大型煙火，成為區域盛事；大葉高島屋長年與天母商圈發展協會合作，舉辦萬聖節遊行、辦桌活動等，已變成當地傳統；宏匯廣場深入經營鄰近的十幾位里長，舉凡週年慶或活動訊息，里長都會代為在Line群組宣傳；而環球A8、A9社區店型，甚至還和里長合作「節能獎勵」，只要你本期電費比上一期低，就可以折抵消費。

從二、三線玩家變得值得注意的咖

新光三越、Sogo加入，未來這二區交戰

當社區百貨崛起已成明顯趨勢，它會分

讓向來低調的社區百貨躍入大眾視野。這不免令人好奇——既然地理位置不同，它們的經營策略，跟連鎖百貨會一樣嗎？

答案是：完全不同。

「一般百貨公司，最核心的概念是『坪效』，」曾在新光三越任職多年的大葉高島屋企畫本部副本部長林建成說，為了衝高每一坪營業面積的銷量，商品多半擺放得越滿越好，「但在這裡，不要重視坪效，坪效反而更高！」

事實上，幾位社區百貨的經營者，都不同而同告訴商周，「串聯」才是他們的核心關鍵字。

他們對於坪效的定義，不是只看商場內，而是把範圍擴大到整個社區：「當你串聯起整個社區，讓所有居民都把我當成自家後院，坪效自然就出來了，」台茂購物中心董事長苗延梅說。

正是這樣的思維，讓社區百貨紛紛祭出許多反常識、乍看叫人摸不著頭腦的做法。

例如，台茂就斥資八千萬元，將商場戶外的近六千坪綠地改為兒童遊樂公園，免費開放使用。看似沒有坪效，但如今每個週末，都會聚集至少五百個小朋友與他們的家人造訪，戶外野餐、參加IP角色見面會，或報名兒童足球體驗，不僅間接帶



未來4年再開31間新百貨 逾6成為區域型商場

■ 區域型商場

預計開幕時間	縣市	百貨商場	業主/營運商
2024年第4季	台中	富旺F Plaza	富旺集團
2025年	台南	誠品x碳佐麻里安平港園區	碳佐麻里/誠品
	高雄	Focus 13 (高雄流行音樂中心)	台南生活開曼公司
	台北	三井Lalaport南港	日本三井集團
	台南	三井Outlet Park台南(二期)	日本三井集團
	台北	遠東Garden City	Sogo百貨
	台南	南山台南廣場(新光三越)	南山人壽/新光三越
	台北	Dream Plaza	統一集團
	高雄	義享天地二期	義聯集團
	台中	台中漢神洲際購物中心	漢神百貨
	新北	Citylink三重店	潤泰創新
2026年	台南	台南平實轉運站商場	三地集團
	台中	D-One第一大天地	第一大國際開發
	高雄	三井高雄Lalaport	日本三井集團
	高雄	漢神百貨三館	富邦人壽
	高雄	高雄新京站	日勝生集團/台鐵
	台北	南港之心商場	潤泰集團
	屏東	美力米麗	品川開發
	高雄	聯上停35複合式停車場BOT案	聯上集團
	台北	台北雙子星	藍天/宏匯集團
2027年	高雄	空中鳳城(鳳山車站商場)	台鐵
	高雄	高雄車站商業大樓	交通部鐵道局
	台南	海洋之心-海洋綠洲商場	安平星鑽公司
	新竹	環球購物中心-新竹竹北	交通部鐵道局/宏匯企業聯盟
	桃園	桃園藝文特區 Qsquare	隆遠/京站
	新竹	宏匯-新竹未來之心 Gateway Plaza	宏匯集團
2028年	彰化	彰化中友百貨	中友百貨
	高雄	悠活生活廣場	統一集團
	台北	遠東百貨寶慶店	遠東百貨
	嘉義	嘉義華泰名品城Outlet	華泰大飯店集團
2029年	台北	台電南港AR1-環球購物中心	台電/冠德環球購物中心

註1：實際開幕時間與營運情況，以各商場公布為主 註2：表內包含展開擴點計畫的社區百貨，如Focus、宏匯等
資料來源：瑞普萊坊 整理：蔡茹涵

食到誰的市場？首當其衝的，就是傳統連鎖百貨。這兩種百貨業者，從選址、定位到客單價都完全不同，過去壁壘分明，宛如天平的兩端，但隨著社區百貨越開越多，雙方客群的重疊度，也勢必越來越高。「老實說，連鎖百貨多半還是帶點『老

百貨人的驕傲』，覺得社區百貨不時髦、不流行、也拿不到什麼大品牌全台首店，」一位百貨高層透露，其實業界不少人都察覺，宏匯廣場的崛起，已有稍微影響到南西商圈的三家百貨；新店裕隆城開幕，也間接吸走不少原本會去信義區和東區逛街的客人。再加上今年社區百貨的成

長率亮眼，「雖然規模還是（跟連鎖百貨）差很多，但至少，已經開始變成『值得注意的咖』了！」有趣的是，仔細觀察連鎖百貨的實際行動，你會發現，不少業者也已經慢慢往這個方向試水溫。例如新光三越去年開幕的Diamond

Towers，坪數只有平時的十分之一，就是他們首次嘗試住商混合店型。吳昕陽在致詞時特別提及：「未來展店，我們從傳統大店、住商混合到社區百貨都不設限！」

業界更分析，如今只要是坪數不大、但具有開發潛力的商圈，都會由吳昕陽弟弟吳昕昌所執掌的新光影城負責規畫，過去開「電影院兼小型商場」，例如桃園青埔、士林科教館，都是具體案例。

遠東Sogo的動作更明確。前年，他們將老舊的高雄三多店坪數砍半，一半出租、一半改裝為符合周邊社區需求的櫃位，董事長黃晴雯更喊出「轉型local（地區）市場」。開幕記者會中，他們找來里長參與，近期更積極舉辦小小店長、昆蟲夏令營等親子活動，與以往主打高端消費的形象大異其趣。

那麼問題來了——假設有一天，連鎖百貨與社區百貨的戰場重疊了，交火的一級戰區，究竟最有可能出現在哪裡？

有三個縣市，被業界點名最多。第一，是「全台移入人口數最多」的桃園，當地的傳統百貨最弱勢，更有大片重劃區可蓋新商場；第二，是「全台百貨人均消費額最高」的台中，中部五縣市匯聚的總人口



■新店人翹首盼望已久的裕隆城去年開幕後，假日人山人海，間接分食掉原本會前往東區、信義區逛街的客人。

量充足，但百貨商場的數量偏少，發展潛力還很大；第三，則是「全台可支配所得最高」的新竹，高消費力的人口多，但破百億的商場至今卻只有新竹遠東巨城，顯示還有不少需求未被滿足。

零售大勢存在兩挑戰

營收先天花板、新鮮與熟悉感拿捏

當然，社區百貨的經營，也依舊存在不少挑戰。

商業發展與策略研究所所長朱浩分析，社區百貨最大的風險之一，就是超過七成消費者都是附近居民，這代表其營收有一

個先天天花板。例如天母商圈的天花板，大約就是一百億元，「想突破天花板，就得去吸引外地客，那競爭者就會變成忠孝Sogo、板橋大遠百這些二級玩家了！」

風險之二，也是其優點的另一面：當消費者將社區百貨視為後院，每週頻繁造訪，也會導致特別容易膩。如何精準掌握商圈居民的習慣、喜好和最新需求，要隨時改變，又不能一次改變的太多，讓他們失去熟悉感，尺度的拿捏更是關鍵。

哥倫比亞商學院零售研究前主任、也曾擔任零售巨頭希爾斯加拿大（Sears Canada）執行長的科恩（Mark Cohen）說過：「百貨公司做為一個包羅萬象的商場，是二十世紀的產物，也是二十一世紀的受害者。」

他的意思是：百貨是靠著包山包海、滿足人們所有購物需求而崛起，但隨著大環境變動，電商崛起、分眾市場、消費習慣改變，如果大型百貨一味堅持傳統做法，終將遭到淘汰。

如今，包括日本、美國等國家，都已出現傳統連鎖百貨成功轉型社區百貨的案例（見第八十八頁文），台灣在未來四年，也即將出現三十一間新商場，且多數都是社區百貨，不妨繼續觀察，看這股趨勢會如何發展下去。



一份價值30億的開店、置產指南

跟著社區百貨軌跡賺一波

文●蔡茹涵 攝影●楊文財

未來四年，全台至少還會再新開幕三十一間百貨商場，其中多數是社區百貨。這趨勢的背後，是否潛藏開店或置產的商機？你我能跟著新百貨賺一波嗎？

對此，商周採訪三名不動產專家，包括台北大學不動產與城鄉環境學系特聘教授彭建文、高雄不動產代銷公會理事長謝哲耀，以及瑞普萊坊零售暨飯店不動產服務部資深總監李誠慶，協助分析並提供建議。

商圈成形有四階段，一個歷程跑20年

而上述問題，可以直接用一句話概括——無論你是置產自住、投資、或者想找個有潛力的地方做生意，跟著社區百貨的軌跡走，就等於是前面的建商、開發商和百貨財團，用集體之力與至少三十億元



取自耐斯集團

■耐斯廣場是嘉義最老的百貨之一，距離市區有段距離，卻仍靠聚客力形成小商圈。

的投資金額，先幫你做好功課！

為何會得到這樣的結論？

原來，一個商圈「從無到有」的發展歷

程，大約會歷經以下流程：

第一階段：荒蕪期。看過去一片空蕩蕩，唯一的領先指標，是建商已經開始大量購買土地，但是尚未動工，人口也還沒有進駐。

第二階段：預售屋大量推案。此時，應該處處都在搭建接待中心，購屋人口開始注意到本區，最早一批的定錨房價也會在此時出爐，大約五年後交屋。

此時，家樂福、全聯、藏壽司等大型零售商，也會依據推案數量來估算日後人數，決定是否該布局。每個業種都有自己的人數起跳基準，例如三百戶可開便利店、五千戶可開超市、十公里內匯集十萬人可開量販店等。

第三階段：出現成屋交屋潮。此時，人口會開始大量進駐，該區域可能瞬間突破萬人，便利商店、中小型零售賣場



■新建築與新商場林立，又同時具備高鐵、機場捷運機能的桃園青埔，是外界公認成長最快的商圈之一。

等開始百花齊放。如果該區域有規畫興建社區百貨，也差不多會在這個時間點開始營運。

第四階段：商圈開發完成。這一階段，該重劃區的土地大約已有六成開發完畢，並開始往外擴張，跟舊市區的機能連接在一起。此時，社區百貨會開始出現明顯成

特別留意？

留意五指標！人流、車流都要評估

第一、人口成長速度。如果你看到一個新興地區的人口數量正不斷增加，那失敗機率就會減少很多。人潮等於錢潮，人口增加不僅有助於商圈繁榮，也會有很多店

長，除了周邊鄰里，也會匯集外圍地區消費者，甚至出現一間以上的賣場，房價也會開始攀升。

「以上每個階段，大約都要花三到五年，所以四個階段就是二十年。即便是發展超級快的新商圈，例如桃園青埔，也大約要十二年左右，」謝哲耀說。

換句話說，這段漫長的時間，如果持續有各方資源湧入，就代表這些建商、開發商和百貨財團，在歷經無數專家評估後，都看好這個地方，才會出現一間新的社區百貨與其延伸商圈。

如果你也想透過社區百貨的軌跡，來置產、開店或做相關投資，有哪些指標值得

面釋出，從網路能查到各縣市區域的人口成長統計。

第二、軌道與車流。高鐵、台鐵、捷運、機捷等軌道周邊，本就是兵家必爭之地，如果預算有限，也可以挑選不在車站附近，但屬於車流主幹道或者次幹道的位置，車流多自然有人。

第三、土地成交狀況。當某個重劃區大量土地開始轉移到建設公司手上，就代表之後的發展勢在必行。這類情報可透過新聞、土地成交實價登錄，或上市櫃建商發布的訊息來取得。

第四、建商數量與政府都市計畫。假設某個重劃區的土地幾乎都在單一建商手中，其實風險相對較高，因為單靠一間公司主導，還是很難撐起一片商圈。此外，各縣市政府的都市計畫，網路上都查得到，可先觀察日後會不會有新的軌道建設、公共設施、指標建築物出現，「當然，就算是大型公共建設，也有變成蚊子館的風險！」彭建文強調。

第五、進駐時間。「以房價或租金的角度來看，當然是越早進去越便宜，」李誠慶提醒，但是租金低的另一層含義，是初期人潮也最少，你對低人流的耐受度如何？能否撐到商圈成熟、人潮大爆發的那一天？也必須自己評估。