

南 華 大 學

環境與藝術研究所

碩士論文

商店街區再發展之問題研究

—以經濟部商業司推動之「形象商圈」為例

Problem Research in Re-development of Shopping Street Area

-----A Case Study on the Commercial Policy, the Impression Shopping Street Area,

Promoted by the Department of Commerce, Ministry of Economic Affairs

研 究 生：阮文照

指導教授：陳湘琴

中華民國 92 年 12 月 29 日

南 華 大 學

環 境 與 藝 術 研 究 所

碩 士 學 位 論 文

商店街區再發展之問題研究
-以經濟部商業司推動之形象商圈為例

研究生：阮友昭

經考試合格特此證明

口試委員：王世英
何武璋
陳湘琴

指導教授：陳湘琴

所 長：李元政

口試日期：中華民國 92 年 12 月 29 日

摘要

面對全球化時代來臨的壓力，台灣商業快速成長，在大型量販店及國際連鎖店的競爭之下，傳統商店街區中小型商店面臨前所未有的衝擊，許多商店街生意一落千丈，大不如前，前景堪虞。

經濟部商業司為促進傳統商店街區活性化及商業再生，於八十四年度起針對商店街區陸續推動「商店街開發計畫」、「塑造形象商圈計畫」及「商業環境視覺設計」等計畫。更於八十八年度起，以五年的時間，投入六億三千萬推動「改善商業環境五年計畫」。投入的時間及資源均顯示政府部門對於商店街商業活動再生的重視。本年度(92年)正好是五年計畫的尾聲，實有回顧及檢視整個推動計畫過程中所呈現的成果及現象的必要性。

本研究針對經濟部商業司所輔導推動之形象商圈示範點，在推動進行中所產生的現象及問題點，以專業的商店街規畫作業流程圖，做為整個推動架構流程的檢視主軸，並配合作業流程中各項執行工作所應具備之專業理論及技巧之推演，提出目前經濟部商業司所推動之形象商圈計畫，在公、私部門及商店街業者，三方面所呈現出來的問題點。

本研究分析整理所發現目前形象商圈之主要問題結論如下：

- 一、公部門推動形象商圈輔導計畫前，並未成立整合協調平台，處理協調各部門之整合問題。
- 二、相關配套法令未盡完備，造成商店街各項事宜推動及管理不易。
- 三、審核輔導團隊制度不完整，缺乏良好的監督機制。
- 四、負責推行形象商圈計畫的人員專業執行能力不足。
- 五、商店街業者向心力不足，配合度低，共識凝聚不易。

形象商圈的推動牽涉層面十分複雜，執行中必然遭遇許多的困難與問題，希望透過一次又一次的實際操練，及不斷修正，尋找出最佳的操作模式，相信是推動參與的執行人員所期待的！

因此，希望藉由本研究所提出的問題，促使公、私部門及業者三方面，對於未來形象商圈之推展工作給予參考，並能有所助益，讓未來形象商圈之推動更為成功、有效益！

關鍵詞：商店街、形象商圈、商圈。

目 錄

摘要

目錄

圖目錄

表目錄

第一章 緒論

1-1	研究動機與目的.....	1
1-2	研究範圍及限制.....	3
1-3	相關論文回顧.....	5
1-4	研究方法與流程.....	14

第二章 相關理論及文獻探討

2-1	商店街企劃作業流程.....	19
2-2	商店相關理論.....	32
2-2-1	商圈.....	32
2-2-2	市場調查.....	36
2-2-3	定位.....	44
2-2-4	集客力.....	52
2-2-5	商品策略.....	55
2-2-6	C I 計劃.....	59
2-3	小結.....	66

第三章 經濟部商業司之形象商圈發展歷程

3-1	投入之單位及發展狀況.....	75
-----	-----------------	----

3-1-1	投入之單位及發展狀況.....	75
3-1-2	形象商圈的分類及推動模式.....	82
3-1-3	後續推動之相關政策.....	86
3-2	私部門推動形象商圈之概況.....	97
3-3	商店街業者對於形象商圈之投入概況.....	104
3-4	國外案例 - - 美國國家主街計畫.....	109
3-5	小結.....	115

第四章 公私部門及商店街業者於推動形象商圈過程之問題分析

4-1	形象商圈於各相關單位之整合及推動順序.....	118
4-2	形象商圈之商圈及市場調查.....	128
4-3	形象商圈之自我評估及定位.....	133
4-4	形象商圈識別系統.....	138
4-5	輔導形象商圈之管理顧問公司專業度.....	142
4-6	推動中產生之問題.....	147
4-6-1	商店招牌.....	148
4-6-2	街道舖面.....	154
4-6-3	街道家具.....	160
4-6-4	攤販.....	165
4-6-5	徒步區.....	170
4-6-6	商品.....	177
4-7	小結.....	182

第五章 結論與建議

5-1	結論.....	186
5-2	建議.....	197
5-3	後續研究.....	202

參考書目

訪談整理

圖目錄

第一章

圖一	研究流程圖.....	16
圖二	商台街企劃、設計流程圖.....	20
圖三	店舖規劃流程圖.....	22
圖四	台中市第一廣場商場規劃執行流程圖.....	25
圖五	商店街規劃設計基本流程圖.....	30

第二章

圖六	商圈分佈圖.....	34
圖七	市場調查基礎調查流程圖.....	43
圖八	定位的演變過程圖.....	44
圖九	集刻集本策略圖.....	52
圖十	集客技術、方法樹狀系統圖.....	52
圖十一	集客商品變化圖.....	54

第三章

圖十二	改善商業環境五年計劃內容與範圍架構圖.....	76
圖十三	地方政府申請形象商圈補助經費流向圖.....	81
圖彩一	全國形像圖分佈圖.....	85
圖十四	申請及評分流程圖.....	86
圖十五	年度考核流程圖.....	87
圖十六	商圈更新推動流程圖.....	91
圖十七	活化地方產業環境四年計劃實施架構圖.....	92
圖十八	輔導團隊資格取得流程圖.....	99
圖十九	管理顧問公司作業流程圖.....	102
圖二十	管理顧問公司推動流程圖.....	103
圖二十一	商圈組織圖.....	105

第四章

圖二十二	公、私部門及商店街業者相互關係圖.....	107
圖二十三	TMO 的組成機制與功能.....	119
圖彩二	台中理想國藝術街坊.....	125
圖彩三	台中市精明一街.....	126
圖彩四	東海大學旁遊園路與逢甲大學文華路.....	131
圖彩五	台中市電子街與台中市中山路舶來品街.....	135
圖二十四	塑造商業環境新風貌三大計劃對應圖.....	139
圖二十五	形象商圈工作要項.....	140
圖彩六	台中市桂冠歐洲商店街.....	145
圖彩七	台中縣太平市街景.....	151
圖彩八	台中縣霧峰鄉中正路街景.....	151
圖彩九	新港大興街改造後之街道.....	157
圖彩十	精明一街隔街的商店街與廣三時代廣場.....	163
圖彩十一	台中市繼光街徒步區.....	175
圖彩十二	台中湖水岸商店街與大俊國商店街.....	180

第五章

圖二十六	服務業經營實績比較圖.....	186
------	-----------------	-----

表目錄

第一章

表一 相關論文回顧	
表.....	7
表二 相關論文研究方向歸納	
表.....	13

第二章

表三 行業型態別適當規劃及商圈案例	
表.....	39

第三章

表四 商圈更新工作期程	
表.....	77
表五 形象商圈推動個案統計	
表.....	77
表六 中央政府投入形象商圈資料計劃	
表.....	80
表七 形象圈分類	
表.....	82
表八 形象商圈示範點評分	
表.....	89
表九 活化地方商業環境過程計劃預算	
表.....	93
表十 輔導團隊統計	
表.....	97

第四章

表十一 形象商圈軟硬體推動執行單位對照	
表.....	121

1-1 研究動機與目的

經濟部商業司為協助國內中小型零售業在面臨大型量販及購物中心的衝擊，及商業經營管理的提昇。自八十四年度起，陸續推動「商店街開發推動計畫」、「塑造形象商圈計畫」及「商業環境視覺設計計畫」等三項改造傳統商店街區之相關計畫，並從八十八年度起根據前階段經驗，研訂提出「改善商業環境五年計畫」，將形象商圈計畫擴大實施，預計五年內投入六億三千萬元經費，以期建立一套推動機制，使地方中小零售商店業者能自行運作組合，自給自足，達到永續經營之理念，也希望藉此帶動地方商店街區再造，促進地方發展。

這些年來雖然經濟部商業司對於形象商圈投入大量人力、物力、財力、心力等各項資源，在這些計畫接近尾聲之際，實有回顧檢視在其中投入之成效及結果的必要性。尤其是在公部門、私部門及商店街業者，三方面因各項不同需求的因素各自造成不協調或相互無法結合的結果，也讓形象商圈的成效投入很大的變數。這其中推動輔導團隊及公部門之專業能力更彰顯成敗的重大關係透過展現的成果，如：資源整合不足、造成投入資源重覆浪費公帑、形成多頭馬車、推動流程各項階段工作專業知識不足所造成錯誤的成果呈現、到處模仿的商店街充斥、制式單調的招牌產生、無特色一致的街道家具大量出現、強制驅離攤販，大量廉價的外國商品充斥及活動結束後形象商圈的生機如曇花一現。如此的問題一再地出現，正表達了一項訊息，就是整個推動的環節上出現了問題，因此有必要從形象

商圈的推動工作流程中的每一項工作，慢慢釐清其中的問題點，而對於公私部門及商店街業者間之相互投入關係及應承擔之責任予探討。

希望藉由本研究所提出之問題及建議，促使公私部門及商店街業者，對於未來形象商圈之推展工作給予參考，並能協助形象商圈之推動工作者，建立一套良好的推動模式與機制。

1-2 研究範圍及限制

一、研究範圍：

研究商店街區之再發展，其範圍頗大，而且以單一街區為例，可能所做改善的項目有限及未全面化，投入的資源也較少。經濟部商業司從八十四年起陸續推動改善商業環境計劃分別有「塑造形象商圈」及「塑造商店街」兩大計劃，並於八十八年大力推動「改善商業環境五年計劃」並預計在這五年內投入六億三千萬元經費，論投入的時間性、專業性、資金及範圍（共 76 處）都是前所未有的，因此經濟部商業司所推動之形象商圈成果，就非常具有指標性意義，因此本研究範圍就以此為準。

一、研究標的：經濟部商業司輔導之全國 76 處形象商圈。

二、研究時間：八十四年至九十二年間。

三、研究內容：分析究研商業司輔導推動之形象商圈在公、私部門及業者推動發展間所產生的各種現象。

二、研究限制：

（一）由於經濟部商業司所輔導之形象商圈目前有 76 處，因此本研究無法一一作逐一調查及分析，所提之問題並不完全存在於每一形象商圈上。

（二）研究的問題主要針對形象商圈推動流程中所產生的問題，但對於牽涉到法令、法規、政治動機及有關整體的

都市計劃上並未作進一步的研究及探討。

- (三) 因人力、時間、財力及取得的資料有限，因此未能針對研究中的每一細節做深入調查其代表性，因此所提之觀點並不具絕對性。

1-3 相關論文回顧及研究內容

國內有關於商店街區再發展之相關研究，其研究方向從單純的商業區或商業空間之活動研究，如：陳文欣（民79年）《台北市公館商店街商業活動系統與市街空間之研究》；蔡女齡（84學年）《台中市商業區商業活動之研究》；蔡靜宜（82學年）《購物休閒大樓空間特性與消費利益區隔之研究》。到探討商業街區永續發展的問題，如：陳嘉民（87學年）《都市傳統商圈再造問題之研究》；林銑昭（民89年）《影響商圈永續經營因素之研究》；林潔如（民89年）《老舊商店街再利用之都市設計》及彭國田（民91年）《從「商圈更新再造」探討傳統商業永續發展》。對於個別問題的研究有徒步區規劃管理之研究，如：李進廉（76學年）《徒步區規劃準則與可行性之研究》；李自明（79學年）《從管理維護之觀點探討都市行人徒步區在台北市之發展》及民眾參與之研究，如：林三郎（民91年）《民眾對形象商圈之認知與推動參與方式之探討》；謝長潤（民92年）《苗栗市光復路商圈店家對商店街開發之認知與參與》。還有針對商店街組織管理運作研究，如：施方方（民89年）《政付輔導之都市商店街環境管理課題之研究》；簡瑗毅（民89年）《商店街街區組織運作之研究》。單獨對於招牌設計研究的，如：李崑正（民92年）《招牌設計視覺資訊要素之研究》。

以上研究方向主要集中在空間之活動及規劃到商店街之經營管理問題，而個別問題的分析又只針對單一問題點分析研究並未整體性地分析問題點之相互關係，尤其是公私部門及商店

街業者三方相互的關係及問題之研究。對於公私部門在推動商店街區再發展之專業能力之問題亦未曾研究。對於以上未曾探討及研究之現象，本研究擬針對上述問題做進一步之研究。

研究內容：

- 公、私部門工作推動順序及相互整合問題。
- 公、私部門之工作推動所需具備的專業概念問題。
- 形象商圈形象定位，及共識凝聚問題。
- 形象商圈形象之識別系統整合問題。
- 推動中產生的如統一招牌、制式街道家具、歐式石材鋪面街道、攤販、徒步區設置及商品等問題一併探討。

研究商店街區再發展及形象商圈相關問題的論文經收集及整理如表一：

表一 相關論文回顧表

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
傳 統 商 區	鄉村地區 休閒性形 象商圈之 研究	陸允怡	國立臺灣大學	農業推廣 學研究所	民 91 年	分析目前在鄉村地區推動的形象商圈的做法,發現因受限於許多傳統商圈的困境,對現有商圈僅具有短暫、局部的、表面的改善效果,對整體商業環境的提昇效果有限。
	都市傳統 商圈再造 問題之研 究-以台南 中正形象 商圈	陳嘉民	國立成功大學	建築學系	87 學年	主要針對都市中傳統商圈再造的問題加以探討如何從建立消費者的正面認同,進而刺激消費增加商機。
再 發 展	從{商圈更 新再造}探 討傳統商 業永續發 展	彭國田	南華大學	管理研究 所	民 91 年	擬從商圈更新再造探討傳統商業發展之問題。
	政府輔導 開發鄉村 地區形象 商圈問題 之研究-以 角板山形 象商圈	梁朝勝	國立成功大學	建築學系	民 91 年	以政府單位輔導的角度來研討目前鄉村地區形象商圈開發的問題點。
	鄉村型形 象商圈實 質環境再 造影響因 子之探討	郭偉琪	國立台灣科技 大學	建築系	民 91 年	對目前鄉村型形象商圈實質環境改善重點深入探討。

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
商 區 發 展 策 略	利用數量化理論建立台中市商店街商家選擇摸-以美術館園道與精明一街	廖志浩	中華大學	建築與都市計畫學系碩士班	民 91 年	旨在了解目前新興型商店街的現狀，進而探討商店街所面臨的問題。
商 區 發 展 策 略	影響商圈永續經營因素之研究-以逢甲商圈	林銑昭	逢甲大學	土地管理學系	民 89 年	係將永續發展之觀念運用到商圈之發展上，運用因素分析與分析階層程序法(AHP)將影響商圈永續經營的因素找出。
	台灣形象商圈的形象策略及視覺識別設計之研究	陳清文	國立台灣師範大學	美術系在職進修碩士學位班	民 92 年	探討形象商圈的形象策略及視覺識別設計之應用現況與建議。
商 區 發 展 歷 程	一個商業造街的形塑與蛻變-由{仕紳化}角度看台中市精明一街	葉建甫	東海大學	建築學系	民 89 年	由商業造街實現的過程，探討精明一街形塑的關鍵機制，並藉由仕紳化理論之觀點分析其本土化的實質特性。
	台中理想國藝術街坊的轉變與形塑	許馨尹	彰化師範大學	地理學系在職進修專班	民 91 年	先由理想國藝術街坊開發歷史中，瞭解不同時期的運作情形，及所呈現的空間結構特性，並進一步歸結出影響其發展的主要關鍵機制。
	台中市商業區商業活動之研究-以三民及自由兩商業區	蔡女齡	文化大學	地學研究所	84 學年	主要目的在於探討台中市最早期發展的舊市區商業區，因時空發展背景的不同，其主要商店街商業活動空間分佈特性、土地利用情形及消費者活動特性所呈現的差異性。

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
商 區 組 織 管 理	政府輔導之 都市商店街 環境管理課 題之研究	施方方	國立台灣大學	建築與城 鄉研究所	民 89 年	為瞭解商店街環境管理的 課題，以都市型的商店街 為例。
	商店街街區 組織運作之 研究	簡瑗毅	朝陽大學	休閒事業 管理系碩 士班	民 89 年	旨在探索商店街之特徵、 街區組織之特質與運作模 式，及運作過程所遭遇困 難並提出建議。
民 眾 參 與	重建{街道- 社區}新港 大興路參與 式設計之個 案研究	陳信甫	淡江大學	建築學系	86 學年	主要研究設計與與研究並 不是處於一種對立的關 係，而是一種動態的而彼 此增長的關係。
	民眾對形象 商圈之認知 與推動參與 方式之探討	林三郎	國立中山大學	高階經營 碩士班	民 91 年	選擇以鳳山市三民路造街 為例，從民眾不同背景屬 性去探討與民眾對形象商 圈之認知與推動參與方式 認同度間之關係。
	苗栗市光復 路店家 對商店街開 發之認知與 參與	謝長潤	世新大學	觀光學系 碩士班	民 92 年	主要目的在於探討光復路 店家對於經濟部商業 司委託輔導單位花費三年 時間所執行之{苗栗市光 復路商店街開發推動計 畫}的認知與參與情形。
商 區 經 營 績 效	形象商圈經 營績效與顧 客滿意之探 討-以中部形 象商圈	賴佳淳	樹德科技大學	經營管理 研究所	民 92 年	主要是針對傳統商圈再造 的績效執行問題加以探 討，在商圈的整體表現 上，分成兩個構面來探討： 一個為商圈本身的經營管 理效率，另一個則為外顯 的顧客服務滿意度。
	商圈更新再 造對商圈業 者經營策略 與經營績效 之影響	洪國爵	南華大學	管理研究 所	民 92 年	主要研究商圈更新再造推 動過程是否符合商圈經營 業者需求及商圈更新再造 對商圈業者經營策略暨經 營績效影響力等。

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
消 費	商圈休閒活動需求之研究-以日月潭形象商圈	耿慶瑞	國立台北科技大學	商業自動化與管理研究所	民 92 年	探討休閒型態商圈遊客休閒活動需求之構成要素。
	購物休閒大樓空間特性與消費利益區隔之研究-以台中市中心商業區第一廣場	蔡靜宜	逢甲大學	土地管理研究所	82 學年	商業活動的付租能力不同導致活動空間分佈有差異，且商業空間特性亦有差異；消費者對於都市大型設施之需求日趨多樣化，故研究藉由了解舊市區之購物休閒大樓的活動機能、樓層別與設施需求別之空間特性定位、消費利益區隔定位及未來中心商區發展趨勢。
調 查	台中市天津路服飾街商業空間之研究	徐秀青	彰化師範大學	地理學系在職進修專班	民 91 年	討論批貨消費族群與一般零售消費族的消費行為特性。
	台中市精明一街商店街之消費利益因素探討	韓東兆	朝陽科技大學	企業管理系碩士班	民 90 年	研究主要以吸引顧客消費之有利因素來了解台中市精明一街商店街消費者的購物導向因素構面，並進而探討不同消費者的人口統計特性，其對於消費利益因素之重視與滿意程度評價上的差異。
街區設計規劃	市中心商店街行為設境之研究-台中市繼光街	黃議永	東海大學	建築研究所	民 87 年	以市中心商店街做為研究的對象，透過行為設境調查以發現商店街的行為設境單元。再對行為設境加以描述分析。

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
街 區 設 計 規 劃	台北市公館商店街商業活動系統與市街空間之研究	陳文欣	國立中興大學	都市計畫研究所	民 79 年	以活動系統為架構研究商業活動及商業空間的特性，並以定性及定量行為模式，使用者的環境識覺、空間意象來探討商業環境和活動者之間的互動關係。
	老舊商店街再利用之都市設計-以堀江商場	林潔如	國立成功大學	都市計畫學系	民 89 年	研究採取懷舊的建築形式-以{拱廊街}為主題，其發展目的為混合使用並強調住商混合、連通步道、大眾運輸導向的交通系統、開放空間連接建築量體的都市設計原則。
徒 步 區 規 劃	都市發展與社區商圈形塑關係之研究-以桃園市為個案分析	黃婉如	銘傳大學	公共管理與社區發展研究所碩士在職專班	民 91 年	主要研究桃園舊市區轉移部分道路為行人徒步空間可之可能性。
	徒步區規劃準則與可行性之研究-以台北市東區	李進廉	國立中興大學	都市計畫研究所	76 學年	研究主要從環境交通管理的角度及運輸設施對行為場所變遷的影響，來探討都市徒步系統開發方式與規劃設計的準則，及徒步區規劃可行性的研究。
	以使用者行為的觀點探討都市公共空間-以台北市{西門行人徒步區}	張文峰	中華大學	建築與都市計畫學系碩士班	民 89 年	研究由{使用者行為}的觀點進而探討人行徒步。

研究方向	論文名稱	研究生	院校名稱	系所名稱	出版年	論文摘要
徒 步 區 規 劃	從管理維護之觀點探討都市行人徒步區在台北市之發展-以西門行人徒步區	李自明	淡江大學	建築研究所	79 學年	探討行人徒步區之管理維護之督導及執行單位、管理方式、執行之法令依據以及管理維護內容。
	街道物件促進商業空間溝通活化之研究-以台北市西門町行人徒步區空間	陳婷妤	東海大學	工業設計學系	民 90 年	研究採取抽離交通影響之商業行人徒步區作為個案研究對象，透過實地考察與各式調查展開，以探討街道物件之於商業空間的活化影響。
	市中心商業步行空間領域標示物機能之研究-中市繼光街行人徒步	石心寧	東海大學	工業設計學系	民 91 年	研究探討領域標示物於都市商業步行空間之機能，並理解領域標示物的設置與領域行為之關係。
招牌設計規劃	招牌設計視覺資訊要素之研究	李崑正	雲林科技大學	視覺傳達設計系碩士班	民 92 年	探討社會大眾對招牌設置現況的視覺感受，藉由招牌樣本的分析，探討透過招牌為傳達媒體的視覺資訊項目及各視覺資訊其重要性。

在上述相關論文中研究方向經歸納整理後，若以軟硬體來區分的話狀況如表二：

表二 相關論文研究方向歸納表：

軟 體 部 份	1. 分析研究傳統商店街區再發展的問題
	2. 商店街發展的策略研究
	3. 論述商區街的發展歷程
	4. 針對商店街組織管理問題
	5. 推動商店街計劃其中民眾參與的研究
	6. 商店街區經營績評估研究
	7. 消費者消費習慣研究分析
硬 體 部 份	8. 商店街區設計規劃研究
	9. 徒步區規劃及管理問題
	10. 商店街招牌設計規劃研究

回顧相關論文中我們發現多數的論文以研究有關形象商圈推展的問題及商店街區規劃經營管理居多，對於“形象商圈”名稱之適當性或“商圈”之定義卻較被忽略，可能大部份的研究者對於名稱並不那麼在意，就如同筆者對於這個問題提問公私部門執行推動的人員，得到的答案都是含糊的，並且對於什麼是“商圈”完全不了解。這其中透露出一個非常嚴重的警訊，就是如果連“商圈”這樣具商業指標性的商業名稱定義都不了解，那這些一同推動“形象商圈”公私部門是否具足夠執行及推動的專業能力，不禁讓人質疑。因此本論文針對目前“形象商圈”產生的問題是否與推動及執行專業度不足有所關聯進一步了解及研究。

1-4 研究方法與流程

一、研究方法

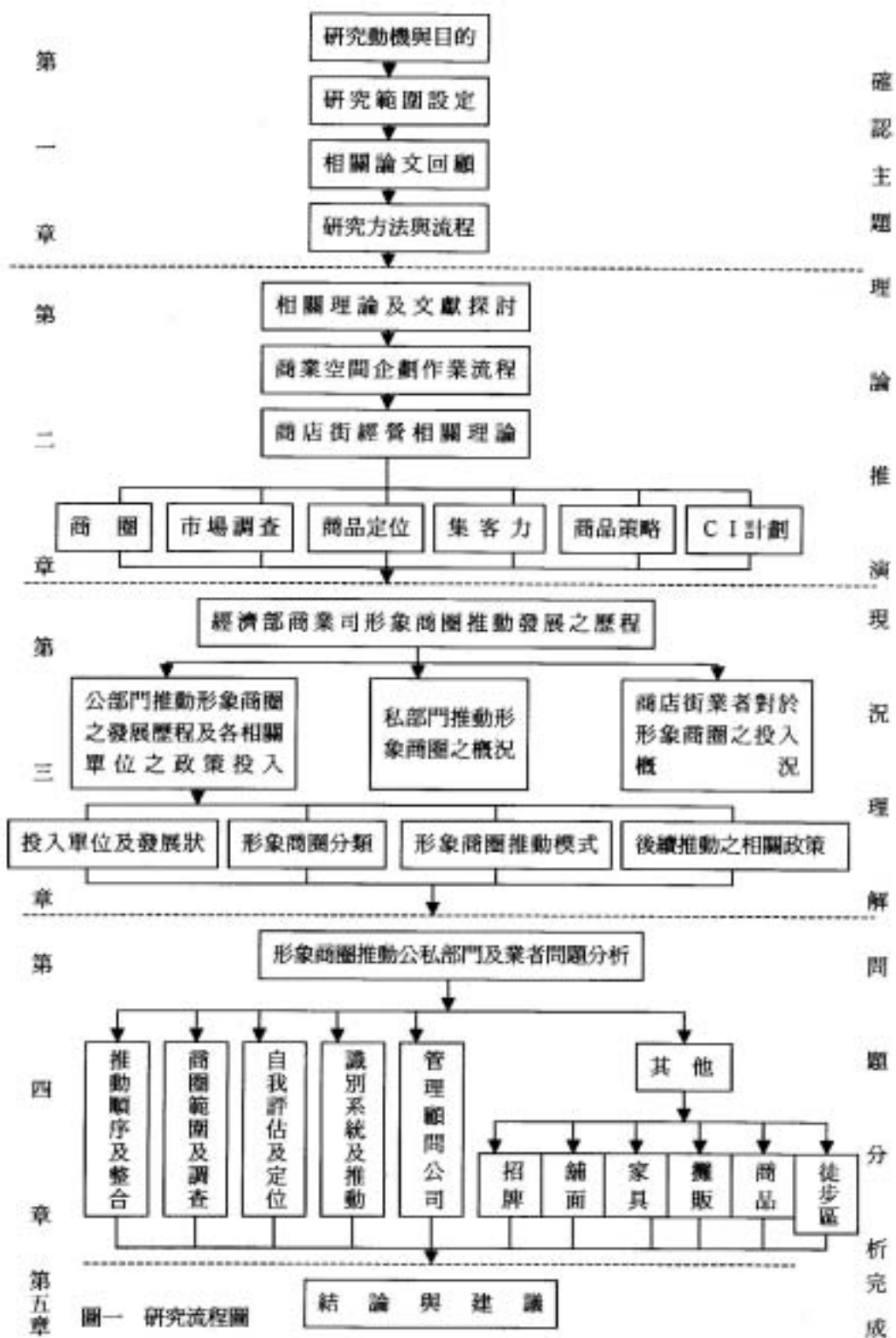
運用商店街規劃之專業規劃作業流程及作業流程之工作執行項目所需具備之專業理論提出,來查核在作業流程中目前形象商圈之推動流程在實際運作上是否有無缺失及在執行工作項目中是否具足夠之專業能力,並透過公、私部門及商店街業者三方分別提出問題分析,來探討推動過程中所發生的現象,並提出建議。

- (1) 公部門資料取得方式－資料收集及針對計劃負責人員訪談。
- (2) 部門資料取得方式－資料收集及輔導人員之訪談。
- (3) 商店街業者資料取得方式－利用訪談問卷及資料收集。
- (4) 相關理論資料取得方式－收集作業執行項目必備之專業理論及相關論文。
- (5) 店街作業流程取得方式－選擇具指標性、專業性及實務性之商店街作業流程供參考分析。

二、研究流程

本論文研究流程如圖一所示，共分為五大章節分別如下：

- (一) 第一章緒論：主要目的是要確證論文主題，因此針對研究動機與目的的研究範圍所設定及相關論文所整理透過研究方法與流程提出主要的研究方向及主題。
- (二) 第二章相關理論及文獻探討：這一章首先提出商業空間企劃之基本作業流程及有關商店街區經營規劃及行銷之重要理論，透過這些理論可對現行形象商圈推動及執行的狀況比對之用。
- (三) 第三章形象商圈推動歷程：主要闡述形象商圈推展之歷程，相關體制及政策推動，對於相關公私部門投入的狀況，形象商圈之分類，推動的順序、模式及未來預期發展方向。
- (四) 第四章形象商圈推動問題分析：針對形象商圈在推動中分別對公私部門及業者間產生之問題及推動後衍生的現象提出，並與第二章之相關理論及文獻相互比對，提出對於現象及問題的看法。
- (五) 第五章結論與建議：根據第四章針對公、私部門及商店街業者之問題的分析整理提出結論及對形象商圈未來推動模式之建議，以提供公私部門及業者在未來形象商圈工作參考用。



圖一 研究流程

第二章 相關理論及文獻探討

專業規劃商店街區之執行者，在執行商店街之規劃工作前，均以繪製規劃作業流程圖(註一)，來確實掌握整個工作流程的主軸及相關工作項目之執行方向及相互連結順序關係，以確保工作之完整度及正確性，並隨時在環節間檢討修正，透過如此之作業流程計畫以確實有效完整地掌控整個推動計畫，並且將錯誤降至最低，提昇個案的成功率。

透過專業規畫者對於工作流程順序及工作項目之正確程序，來確定推動工作之正確順序及參考各項重要工作要項所必須具備之專業理念或理論，來提昇對於整個商店街規劃的完整度及正確性，是本章相關理論探討的主要因素。

商店街規劃作業流程範例提出：

一、日本建築協會示範作業流程圖(註二)－

日本商店街規劃設計已行之多年，在執行設計上及成熟度均非常高，具有指標性作用。

二、台灣百貨經營規劃專家王文局先生提供之作業流程圖(註三)－

王文局先生中興大學企管系畢，民國75年協助太平洋SOGO百貨籌備並擔任副總經理一職，後轉任金銀島購物中心經理，譯有百貨致勝實例研究等書其建議提供之作業流程具專業度。

三、 台中第一廣場商場商業規劃執行流程圖（註四）－

台中第一廣場原為台中市第一市場改建，於中部地區頗為知名及成功之個案，開幕後成為台中市中心之地標，雖現在台中市中心區逐漸沒落，但其影響力依然存在，在實務上有它參考的價值。

2-1 商業空間企劃作業流程

本章節將運用日本建築協會，台灣百貨公司經營管理專家王文局先生及台中市第一廣場三者所使用之商場規劃設計流程圖，從這三個作業流程圖中歸納出商店街規劃設計基本作業流程及順序。

首先我們從圖二開始，由流程圖結構中可以發現在整個流程順序為：調查→企劃→計劃→設計→施工。雖然這個流程圖中並未標列出作業前的準備工作，也未標示實施階段，但準備工作還是存在的，否則工作流程圖及工作分派就無法進行。而各階段工作如下：

一、第一階段：籌備工作繪制作業流程及工作分派(圖二未列出)

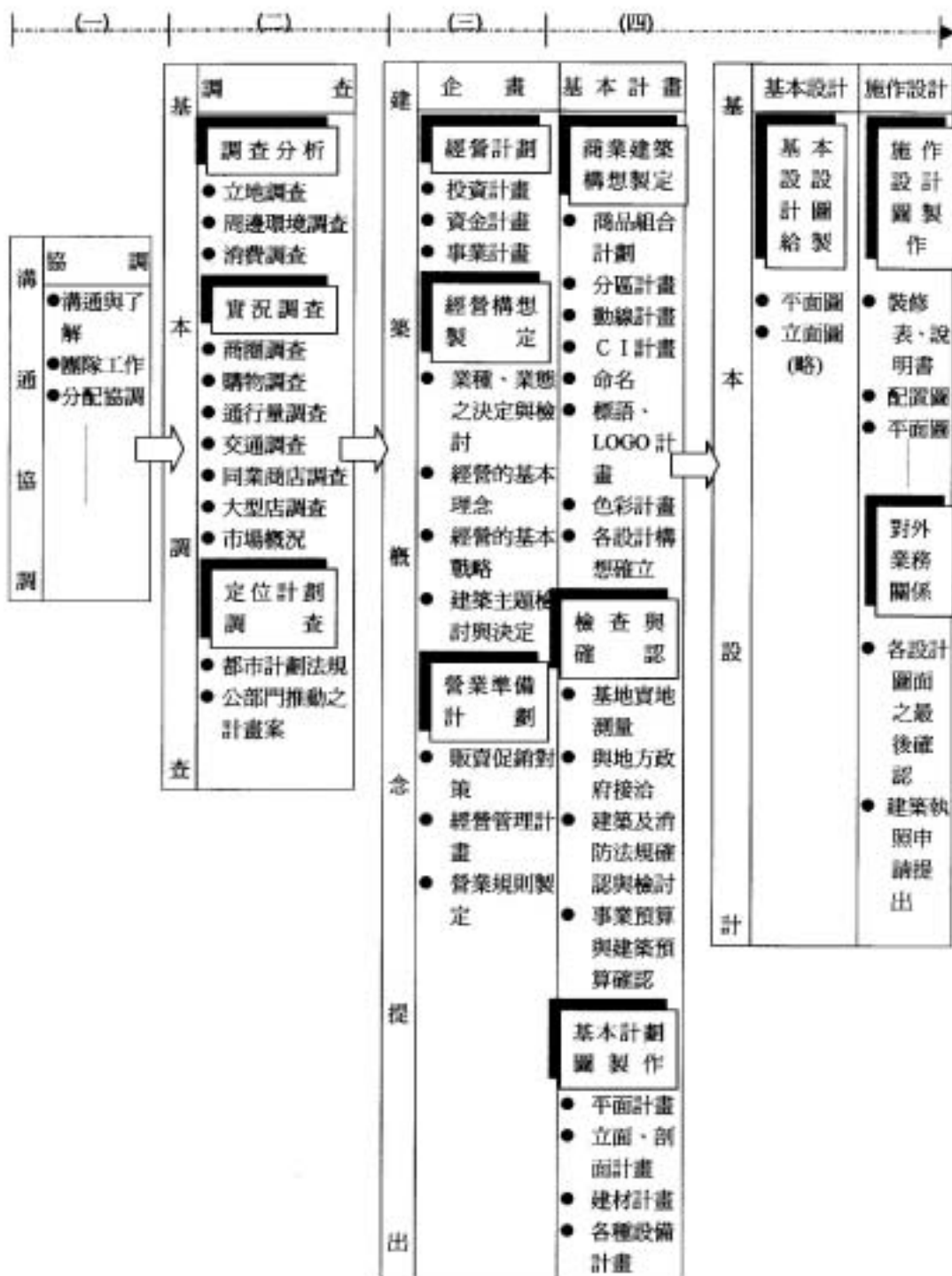
(註五)。

二、第二階段：基本調查，主要有調查分析、實況調查、定位計劃調查。

三、第三階段：企劃概念提，主要工作有經營計劃、經營構想、計劃主題探討、營業準備計劃。

四、第四階段：基本計劃及設計其中工作有商業建築構想、基本計劃圖之製作、基本設計圖繪製、施作設計圖製作、對外業務關係，最後檢查及確認各項事宜。

五、第五階段：工作實施(圖二未列出)(註六)。



圖二 商店街企劃、設計流程圖 資料來源：〈建築企劃論〉

在圖三整個流程圖中，我們可以將主要流程架構分析如下：
經營理念的把握→市場環境的分析→市場定位及未來可能性→
店舖計劃→實施。階段性工作下：

一、第一階段：凝聚目標及使命感。

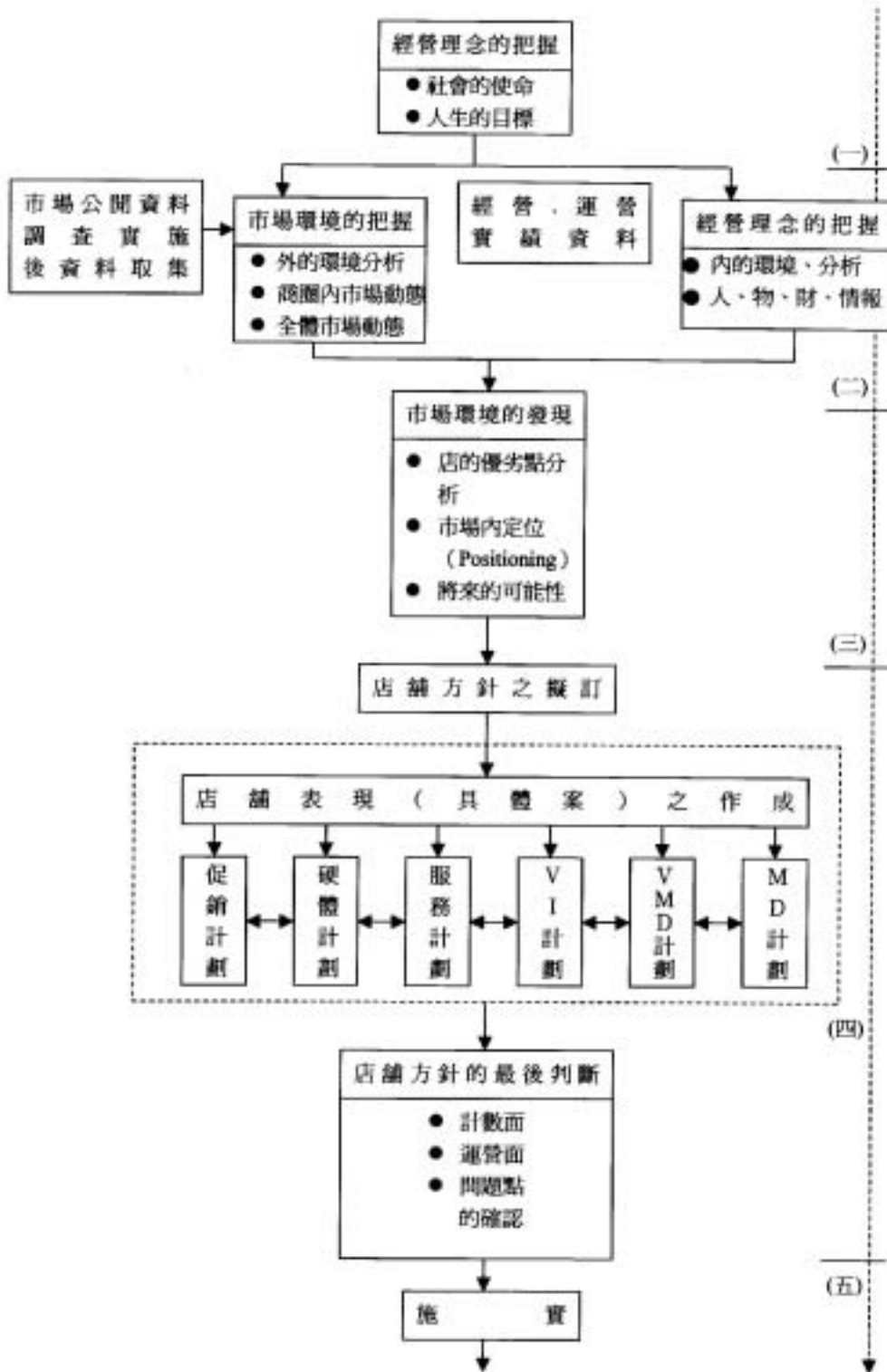
二、第二階段：收集市場資料及市場環境的把握還有內部之分析。

三、第三階段：自我優缺點分析及市場定位，並提出未來的發展可能性及發展方針。

四、第四階段：各項軟硬體計劃設計，及最後的確認。

五、第五階段：實施。





圖三 店舖規劃流程圖 資料來源：〈店舖開發與賣場規劃〉

圖四中因爲細節太多（註八），因此主要的流程可大略分爲：籌備期→調查作業→資料統計及分析→經營規劃定位（初案）（註九）→經營規劃定位修正→細部計劃製訂、執行→內部工程施工→開幕，在各階段性工作如下：

一、第一階段：作業前準備工作，有人力組織之成立及運作模式、進度及流程計劃訂定。

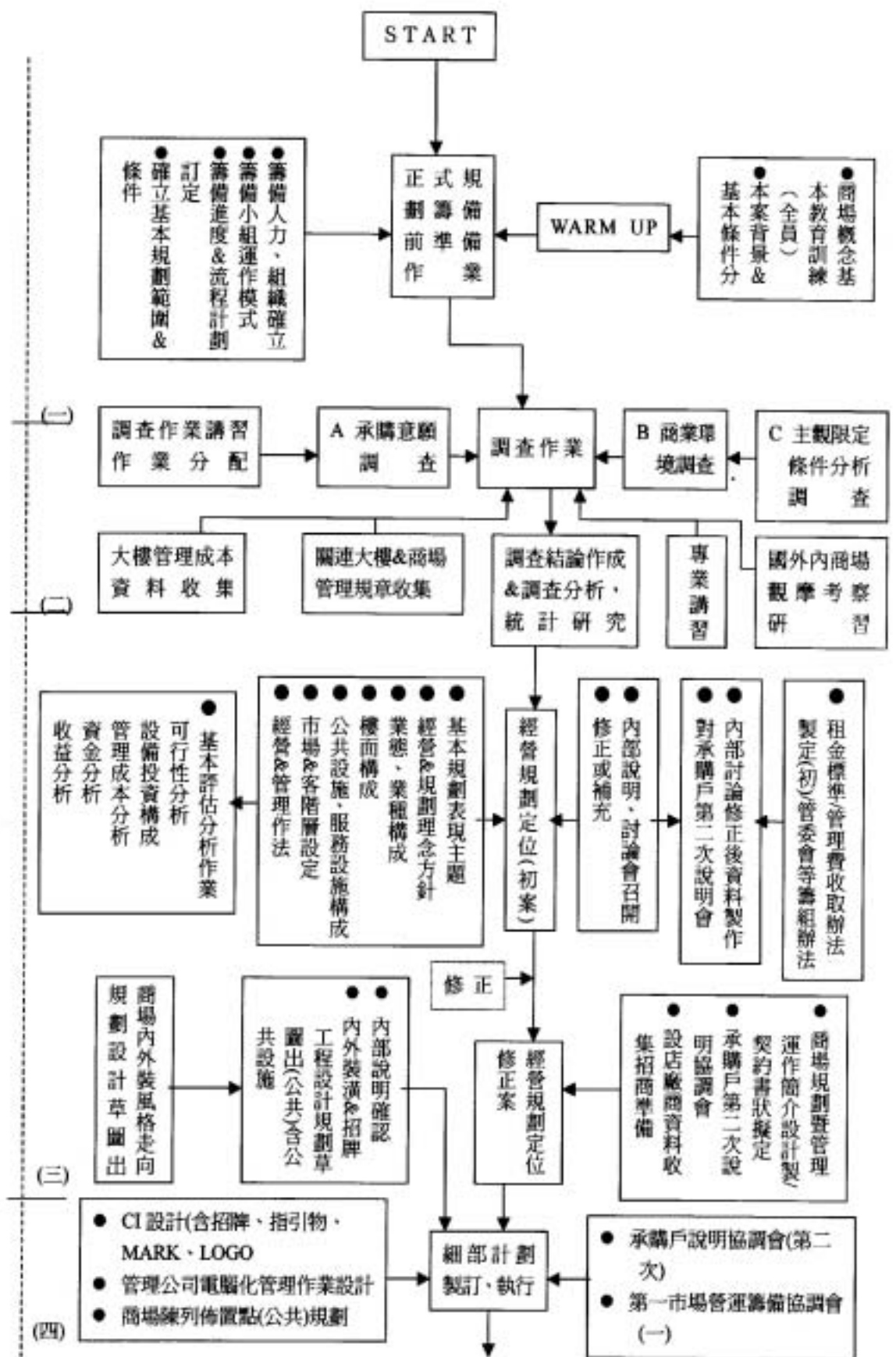
二、第二階段：市場調查部份，分爲主觀限定條件調查（註十）、商業環境調查、國內外商場考察、資料統計及分析

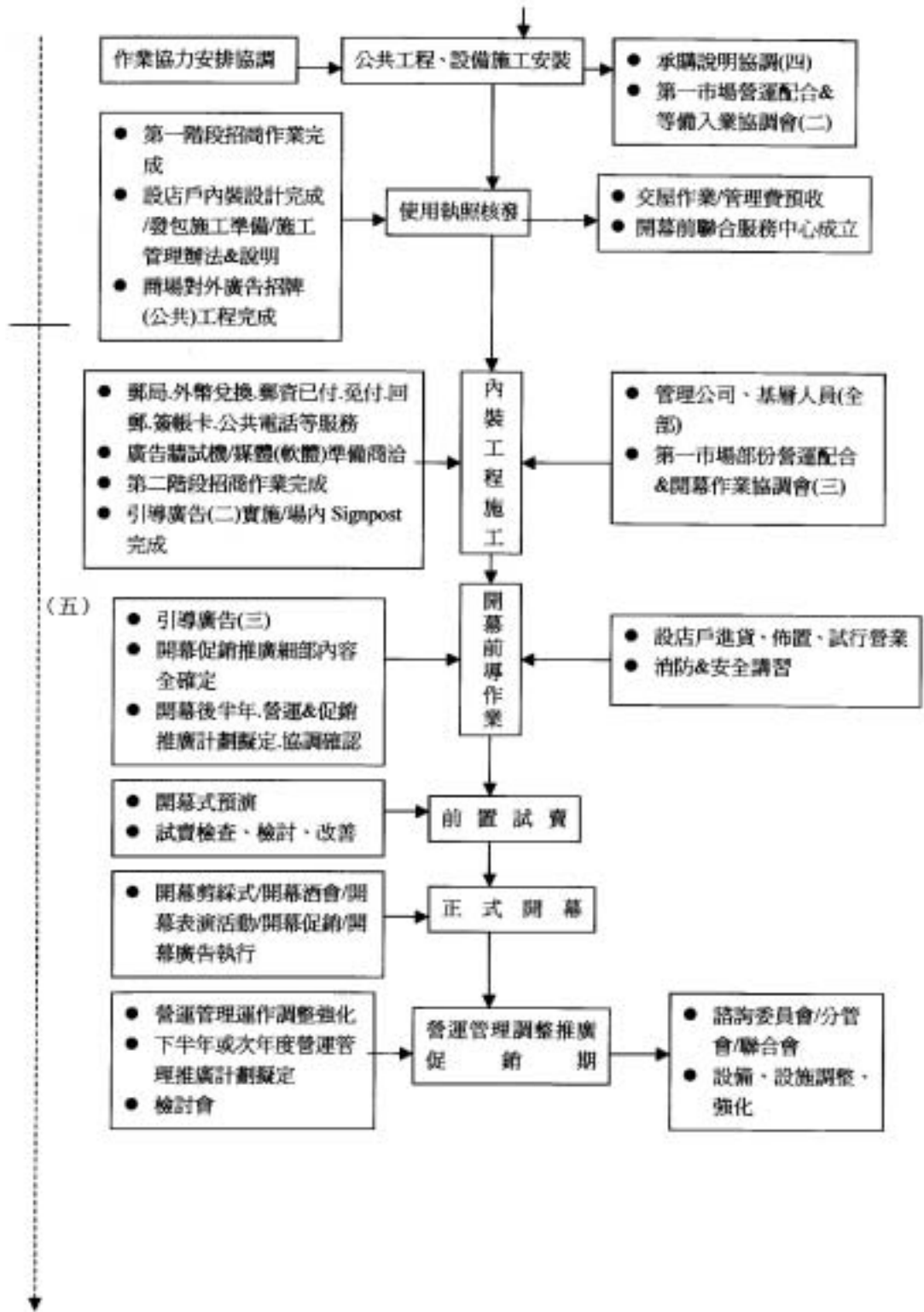
三、第三階段：經營規劃定後，經營理念方針、業種業態構成、規劃主題表現，可行方案評估。

四、第四階段：細部計劃製作及執行，其中有內外裝潢工程設計圖、CI設計、陳列點規劃。

五、第五階段：設備施工。

註：本作業流程圖包括廣告執行及經營管理層面，因此分項較多。





圖四 台中市第一廣場商場規劃執行流程圖

資料來源：前邁總合企劃顧問公司

在以上的三個流程圖中，大略可分為五大階段，而這五大階段也是大部份商業空間規劃案的基本結構，於下將略做說明。

一、 第一階段：共識凝聚期

在這一階段顧名思義就是在凝聚人員的共識，包括業主規劃單位及執行員，在這一部份業主的共識非常重要，如果常常反反覆覆或配合度不高，執行起來就無法順利，因此在這一段期間不只要讓業主有足夠的時間醞釀及思考，協助推動的人員也同時要有足夠的執行專業能力，因此也可能要再做規劃推動前訓練，而且推動的人不一定單單只有規劃公司的人員，可能還包括業者相關人員一同執行，因此這些人的行前教育訓練很重要，否則許多執行工作可能會不理想。以最基本的市調來說，許多市調是由業主直接執行的，因此市調方法及技巧就必須事前說明的，所以在這一階段看似不重要，其實卻影響未來規劃的成功與否，所以不能太急躁，一定要共同取得共識並具備相當的商業知能概念，如此再往下一個階段推動會有良好的成果。

二、 第二階段：市場評估調查及綜合分析

在這一個階段大略分為三個大方向，第一自我的條件評估調查；第二就是市場環境總合調查；第三將調查作成綜合分析，並提出問題點及機會點分析進而評估可行方案。在這一階段的第一部份自我條件方面，要忠實地呈現原本的面貌及狀況，所謂的知己知彼，所以了解自己的方面不可誇大或自悲，只需忠實地將自身條件一一條列出即可，當然這也包括人、物、財、情報等等。而在第二部份調查方面就需要耗費較多的人力及精

神，從立地環境到市場概況做全面性的徹查，因此對於商圈調查、環境調查、競爭者調查、消費調查…等自然都是必須徹底執行的，所以這一個部份比方說來街者調查就可以讓業主或其相關人員來執行，因為在同時做調查當中會更了解消費者的需求，當然這些人員及問卷都必須事前訓練及計畫。

最後壓軸就是將調查的資料統計分析做成有用的資料訊息，對這些資料的提供來分析本案的優缺點。這裡有個關鍵就是盡可能地將危機變成轉機進而變成商機，再將機會點擴大它的效益讓轉機與機會點形成加成的效果，這也是可行方案提出的時間點。舉個例子，歌手蔡琴小姐（註十一），以當時社會風氣認為女孩子的嘴巴應該是櫻桃小口最好，但蔡琴反而強調其嘴形，並且還造成一種認知就是嘴大唱歌才會好聽的印象，這就是成功地將一般人認為的缺點轉變成特點的很好例子。又例如當你的店舖面積小無法經營較寬商品線（註十二）的經營策略時，就可改採窄且深的商品線，如牛仔上衣專賣店，如此的策略較可把商店特色表現出來，否則很容易兩頭落空，就如同當初蔡琴如果因嘴型大，感覺不妥而刻意將唇型畫小，即使掩飾了嘴的問題，但是個人特色（外型）反很會成為無特色，說不定就無法像現在這樣知名。當然提出方案後還是需要全面性檢討可行性，如此才不致於落入空想或太理想化的思維。不過這一個部份有些規劃流程會併到第三階段同時來談，這個部份並無太大差異。

三、 第三階段：經營定位

這一個階段主要要進行的有經營理念及精神確立，商場的

市場定位及經營計畫擬訂，一般來說，在執行中經營計畫擬訂是比較屬評估及計畫性工作，而經營理念及精神是這一階段最難形成的共識，也是需要一些時間及教育的。第一、找出能代表本商業空間的精神。這一部份以形象商圈為例，就是要從文獻或文史工作者中或遺老口中透過不斷地推尋，然後再確定，雖然不容易但還是要提出來，因為要與同質性市場做一區隔；第二、就是達成共識。找到了理念及精神，接下來就是要教育全體參與人員，強調這一項工作的重要性，如此才能發揮應有的力量，否則口號到最後只是喊一喊而已，卻無真誠的行動。所以第一項是對內的工作，而對外的另一項工作就是市場定位，為何要定位？下一章節會談論到，在此只略做說明，簡單說也就是要在消費者心目中產生一個確立的位子。舉例說明，只要一提到墾丁，大家在心目中大多會浮現沙灘、海浪及藍天，有一股休閒渡假的感覺，因此墾丁在多數人心目中的定位是休閒渡假放鬆的地方，因此下一次想要好好放鬆休閒一下就自然想到墾丁，也因此明確的市場定位非常重要。

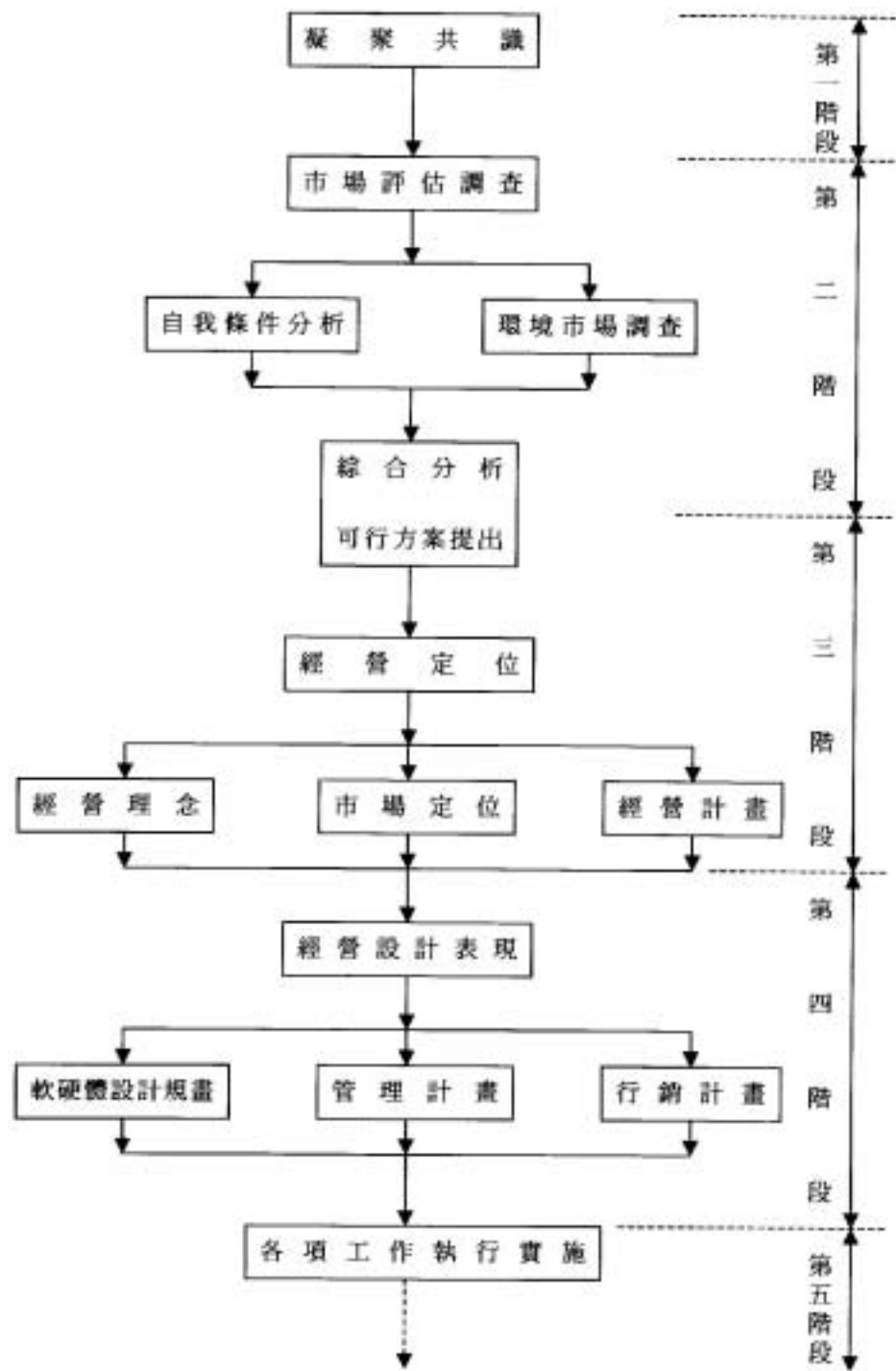
四、 第四階段：經營設計表現

這一階段的重要工作就是落實第三階段所確立的經營定位部份，透過軟硬體設計規畫讓經營理念精神能在設施及硬體方面表現出來，在消費者心中也可以建構應有的位置，再配合管理計畫讓人員服務及管理上更能突顯其精神理念及鞏固市場的定位。接下來就靠著本階段所設計規劃的行銷計畫透過各種媒體及適當的方式將商場的經營理念、精神及市場的特殊性傳達出去，並運用促銷方式不斷地將消費者拉近。因此行銷計畫對

於後續商場的生存負有很重要的責任。

五、 第五階段：各項工作執行實施

在第四階段所規劃設計的軟硬體及其他應執行的工作，在這一階段都開始動起來，並且在執行中若出現問題就必須回到設計規劃初點再檢討評估，並執行新方案。



圖五 商店街規劃設計基本流程圖

資料來源：本研究整理

執行商店街規劃作業流程中各階段所需具備之專業理論：

- (一) 第二階段市場評估調查－相關理論有商圈及市場調查，透過商圈範圍的正確設定，並推動有效正確的市場調查方能達成本階段工作任務。



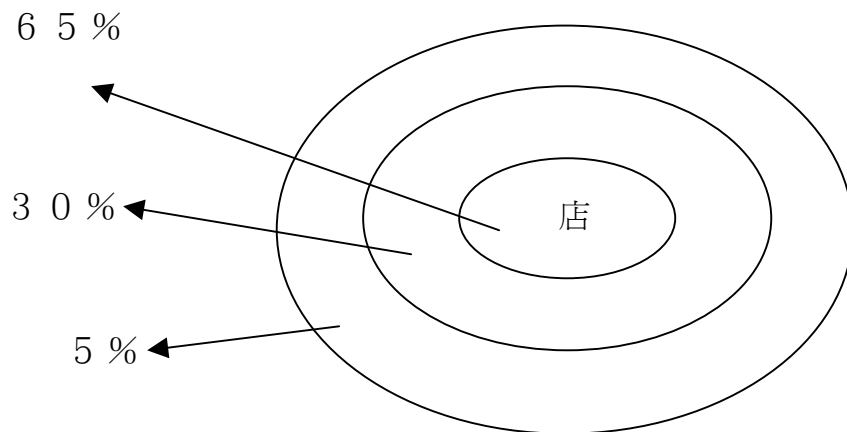
2-2 商店街相關理論

2-2-1 商圈

商店經營規劃的內功心法－商圈

在行銷計劃中有項非常重要的資訊就是“客戶在那裡？”，在店舖行銷上同樣地也有這項重要的課題，那就是“我的客源在那裡”，望眼過去街上每一個人都可能是你的消費群，也可能都不是，因此在店舖行銷中最重要的就是市場調查，但是如果不知道市場在那裡、有多大、佔比各為多少，相信市調是無從做起。很可笑的就是因為形象商圈將“商圈”用在“商區”的定義上，因此真正的“商圈”就憑空消失了。台灣零售業中相當具代表性及專業性的雜誌《零售市場》在其第〔124〕期開始就有一連串針對商圈介紹及執行的方式詳細地說說明，而其中有一段解釋商圈的定義是如此說的：「**所謂商圈是指零售店販賣對象所居住的地區而言，正確的說法，商圈是一家店舖所能吸引顧客的範圍。**」這個定義與經濟部商業司所認定的某商業聚集的地區或地點是有很大的不同的（註十三）。其實商圈名稱對於筆者來說相當熟悉，因為只要稍具商業知識的規劃師都能了解其涵意。因此談到商圈的書籍已不太將商圈的定義再重述一次。例如在《瞄準商圈》（註十四）一書中，就可以發現從頭到尾皆未談定義，但各章節我們可以看出所提的“商圈”絕對不是“商區”的意涵。例如在書中第四篇第二章節提到「**縮小商圈範圍將引導商圈戰略往有利方向發展**」，並配合圖示，很明顯地是在說明能夠吸引來的

客源所在範圍。另外在《顧客消費資料製作法》(註十五)一書中，第24章也提到「**分析商圈人口動態，檢討消費者策略的經營情形，並藉此確立商店的活動範圍**」在此更確立商圈乃是商店對消費者所能發揮影響力的範圍。最早將商圈用在商區範圍定義的應該是建設公司的文案製作者(註十六)。常常不明究理地就把所謂士林商圈、台大商圈、西門商圈…等等，用在商店街區範圍。其實原本士林商圈、台大商圈等的意涵是士林商店街區所能吸引前來消費的範圍。同樣台大商圈亦代表台大商店街群所能共同吸引前來消費的範圍。也有人稱此為商勢圈。在《零售市場》雜誌商圈介紹講座中也提到「**某特定商業區的商業勢力所及範圍，稱之為商勢圈。然而有人把商圈與商勢圈當作同義語來使用，但正確的說法 商勢圈是指複數店舖或商業區所能吸引顧客的範圍**」因此其實是有其他代表的意涵。但在一般廣告文案者的專業度不足下，就產生了將錯就錯的說法，到現在連經濟部商業司也採用了如此的說法，或許是順應民意。其實在其他政府商業專業單位就用「商業區」或「商區」這個名稱。至於為什麼在前面會提到商圈概念是商業知識的基礎？因為只要是做市場調查，就會提到商圈調查，而商圈調查是通過市場檢驗的第一道關卡。但往往許多商業區根本不知道其商圈範圍有多大，及如何來設定，就開店了。試想：一家店要開了，但不知道會來的人範圍在哪裡，這樣能開店嗎？在商圈使用上，要提到的是商圈次數及商圈範圍影響了形象商圈什麼？在商圈級數可分為一次商圈、二次商圈及三次商圈，在《零售市場》商圈講座中提到「**佔全體65%的客數範圍，可判斷其為一次商圈，30%的客數範圍為二次商圈，以外則為三次商圈**」如圖六：



圖六 商圈分佈圖

資料來源：本研究整理

調查出商圈次數的原因很重要，是因為不管是廣告行銷或市場調查範圍，我們要的是一槍命中，而不要打散彈槍。以理論來說，越靠近本商店的顧客吸引力愈強。因此我們可以約略畫出分佈圖，將我們的主要客源標示出來，商圈吸引力的理論很多，有賴利法則〔美國威廉賴利所創〕、康維斯法則〔美國康維斯發表〕、哈弗的模型〔美國大衛哈弗博士〕丁凱因的吸引力模型〔美國丁凱因〕（註十七）只是市調的範圍真的有這麼重要嗎？答案是肯定的，因為如果不知道範圍而隨意調查，其準確度就沒有參考的價值。比方說地方性的商店街（如霧峰樹仁形象商圈）（註十八）如果調查範圍擴及到其他縣市（如霧峰跨區至台中縣市），那絕對找不到依循的標準的。又比方說墾丁形象商圈只做屏東地區的市調，其意義何在。這也就是說被吸引前來消費的範圍不同，同時思考的方式也要跟著不同。以墾丁形象商圈為例，因為其商圈範圍遍及全國，因此在行銷上也要以全國做為主軸，要以全國休閒消費思維來思考其可以提供的服

務為何。相對地其競爭對手就是全國代表性之休憩場所。因此這在許多的執行方針及方向是有很大的不同的，而霧峰樹仁形象商圈所要考慮的範圍就不只是商圈大小，而且也要考慮幾次商圈的問題，因為不只其商圈範圍可能與其他商圈重疊，而且也產生了商圈次數問題，所以在做市調或規劃取向時要以第一、二次商圈消費者為主，而主要的重點或火力要集中在第一次商圈範圍內。因為範圍小，消費群集中，不只好運作也比較節省花費。有關於媒體的運用，也會因為商圈大小不同而有所不同，比方說全國性商圈的就可以運用全國性媒體如電視、廣播、(全國的)雜誌、網路、報紙等。而地方性的可以運用地方報紙、廣播、傳單、宣傳車、夾報、地方有線電視、配合地方性活動共同舉辦，……等。最簡便的商圈設定方式以來街調查最為快速，只要針對來街的民眾調查其居住所在，並在地圖上繪製分佈圖即可得知。因此可以知道，只要在墾丁問來街者，得到的答案必然來自四面八方，這也是觀光地區的特色，但如果在地方街區如樹仁形象商圈，問到的來街者大多數是在附近生活或活動的居民。製作好了商圈分佈圖後，就可以對商圈做徹底調查。最後引述《商業立地條件》(註十九)一書中第四章其中的一小節「商圈範圍如何界定」做為本章節的結束「**不同業種都有不同的商圈範圍，在了解各業種的商圈範圍有多大之前必須對該業種或該店舖的顧客作實際問卷調查，之後將問卷調查的結果，在地圖上標示出顧客來自的區域及各區域來客數的比率，再將該店舖八十%顧客來自的地區圈出來，即為該店舖的商圈範圍，亦可得知該業種單程的商圈距離有多遠。**」

2-2-2 市場調查

爲什麼要將市場調查列入商場重要理論，主要是一般在行銷上都會先做市場調查，但是商店街的市場調查卻有許多與一般的市場調查不同，不只是方式不同，調查的項目也不同，就連技巧都不同。當然也可以說每一種行業屬性不同，調查自然不同。只是可以發現非專業性的市調常常將市調的範圍及目標弄錯，因此在做市調前需要先做前置規畫工作。關於市調前置規畫部份個人因實務（註二十）因素依經驗大致分爲下列幾項應注意事項，在市調前需弄清楚。

一、市場調查的目的

- （一） 爲何要做市調？
- （二） 市調的標的是什麼？
- （三） 想要怎樣的結果？
- （四） 要用什麼樣的方式？

二、市場調查問卷規畫方式

- （一） 容易回答的方式。
- （二） 易於統計的方式。
- （三） 有用的資料。
- （四） 問卷不宜太長。（註二十一）

三、調查方式規畫

- (一) 來店調查。
- (二) 來街調查。
- (三) 去電調查。
- (四) 郵寄回函。
- (五) 掃街調查。(註二十二)
- (六) 家庭問卷。
- (七) 相關資料收集調查。
- (八) 競爭對手調查。

四、調查時間、節點及路線規畫

- (一) 設定調查日期、星期、時間時段。
- (二) 各路線節之定點調查設定。
- (三) 調查路線規畫。

五、其他市調規畫注意事項

- (一) 公平性。
- (二) 公正性。
- (三) 有效性。

以上幾點乃為進行市場調查前的前置作業應注意事項，其後就要確定市場調查範圍，包括以下二項：第一、立地環境調查，其範圍以商店街區為中心徹底調查立地條件及周遭的環境狀況；第二、商圈調查，前一章節我們已經討論過商圈意義，因此我們可以了解為何要做商圈調查，但在做商圈調查前要先確立商圈的範圍，這個部份也分為兩個部份說明，如果以理論方式來確定商圈範圍的話，可以用上節所談論的各種商圈設定理論來確定商店街的商圈範圍，再來規畫商圈調查項目，但一般都採實際調查的方式。什麼是實際調查的方式？在《瞄準商圈》一書中提到有關商圈的實地測量法「**商圈的實地測量法，大致上可分為店頭調查法和開車調查法兩種**」，其中店頭調查法，簡單地說就是對來街消費的顧客進行調查，以了解其居住地點，再將這個點在地圖上繪製於圖面上，這個方法儘量收集足夠的問卷才能顯示它的公正性及正確性，在繪製分佈圖中，也可以加入每週來街次數做為另一項參考依據，如此並將分佈圖以商店街為中心，大致將 65% ~ 70% 比例之點數畫入圈內，此為一次商圈，再將 25% 比例畫入圈內設定為二次商圈。也可以用來街次數來畫分，比方說每周來街三次以上的設定為一次商圈，三次到一次的設定為二次商圈，這也是來街調查法。另一種方法是開車調查法，一般商業空間在專業規畫上已經將商圈的基本人口數及到達的時間做一基本的調查，以供一般商業空間規畫使用。如表三所示：

表三 行業型態別適當規模及商圈案例表

行業型態	賣場面積 (非占舖面積)	商圈(非行政區域)	
		過半數的顧客 來店單程所需時間	人口
	坪	時間	萬人
百貨公司	2,000~2,500	30	30→20
食品店	500~700		
金屬用品店	600~1,000		
家庭飾品店	200~500	25	20→15
中型加油站	150~300		
五金用品店			
藥房(限非食品)	1,000~1500	20	15→10
一般加油站	60~200		
家庭用品店	—		
家庭維修用品中心	350~450	15~20	10→7
咖啡店	(店外 100~150)		
組合用品店	1,000~1,200	15	7→5
雜貨店、藥品超市	200~500		
速食店	—		
超級市場	500~700	10	5→3.5

[註]「人口」欄箭項符號的左側為現在必要數，右側為將來必要數。資料來源：《瞄準商圈》 會田玲二

例如便利商店的商圈基本上設定是距離店舖 500 公尺內或開車 5 分鐘會到達的地方，雖然會因區域屬性不同會有所差異，但因許多店舖為初設立，並無法真切地收集到顧客前來消

費的範圍，因此就以初步的行業型態別適當規模及商圈範例做基本的範本，至少在收集商圈調查的資料時不會誤差太大，如果以後想要再做較正確的商圈範圍畫訂時，可用前一項方式直接做來店或來街調查，就可以得到較準確的數據。回到前面所提的以開車的方式商店街做為中心，透過不同的道路以時間為基準畫出自己的商圈範圍，但在畫定商圈範圍的同時也要參考範圍內商圈人口是否足夠支持商店或商店街區的營運，確定了商圈的範圍後就可以開始正式進行市場調查。調查的方式及內容前面已略作說明，要針對商圈設定消費人口作完整徹查。接下來要提的也是商場在做市調時注意的重點，就是在來街的人潮（包括徒步人潮及車潮）計量問題。在這個部份分為兩大項：一是經過節點的人潮量，分為單向及雙向及男女別；另一項是時間段別的人潮變化。比方說每天從早到晚的人潮聚集變化及每週人潮規律均需要透過如此的方式調查才能了解。本商店街區是屬於何種屬性的商店街區，對於人潮的計次流量也可用做適合於本商店街區開設何種商店做參考（屈臣氏曾經以此為設店基準，每天人潮流量在八千人次以上就可考慮）（註二十三）。除了人潮掌握外，也要了解街道本身的問題：1．街道陰陽面問題。（註二十四）—2．商店延續性。 3．道路阻隔問題。 4．街道發現性問題。 5．街道停車及交通問題。

以上這幾點常常影響商店街區的未來發展的問題，因此在調查時，必須徹底清查了解以便掌握狀況有所因應，在此大致說明上述幾點問題。街道陰陽面造成的原因很多，與人潮流向有極大的關連，因此要調查為何人潮流向會呈陰陽面，才能提出對策；商店的延續性也是商店街常遇到的問題，尤其在這個

經濟不景氣時期，很少商店街全部開店的，又因有些商店街屬日常生活型態，因此就有機車店的設置，機車店又造成騎樓的阻隔（註二十五），這些問題都是需事前調查評估的，道路的阻隔主要發在主幹道、鐵路及橋樑上，在消費者的心理常有一種無形的阻隔，會前往較少阻隔性的地方消費。另外街道的能見度要高，如果消費者要前往本商店街區消費，卻一直找不到，相信會影響下次消費的意願，因此先了解本身是否容易被發現這個也是很重要的一項訊息，而對於停車及交通問題一直是商店街區的一大影響發展因素，更需仔細調查。

除了上述幾項調查的重點外，另外一項也是非常重要的調查重點，就是競爭者調查，從這一項中可以發現，一般形象商圈很少做也很少提到。但是做生意就會有競爭，消費者不是來此消費，就是到其他地方，所謂知己也要知彼，才能百戰百勝。但一般形象商圈推動者只會帶著大家到處參觀訪問，殊不知參觀的形象商圈的人可能就是自己的競爭對手，因此徹底了解對手，才能找出致勝的方式。而對方是不是競爭的對象，可以運用商圈範圍及本身商店街區的特性，產品及服務是否相近來設定，因此對於同在商圈範圍又服務商品相近的競爭對象，唯有徹底了解它，才能找到我們本身的出路。

市場調查的項目其實非常繁雜，因此本小節無法一一陳述，只將商店街區市調的重點略為介紹及說明，最後再附上，村上 and 德先生來台授課時有關市調的流程及項目表圖做參考。（註二十六）

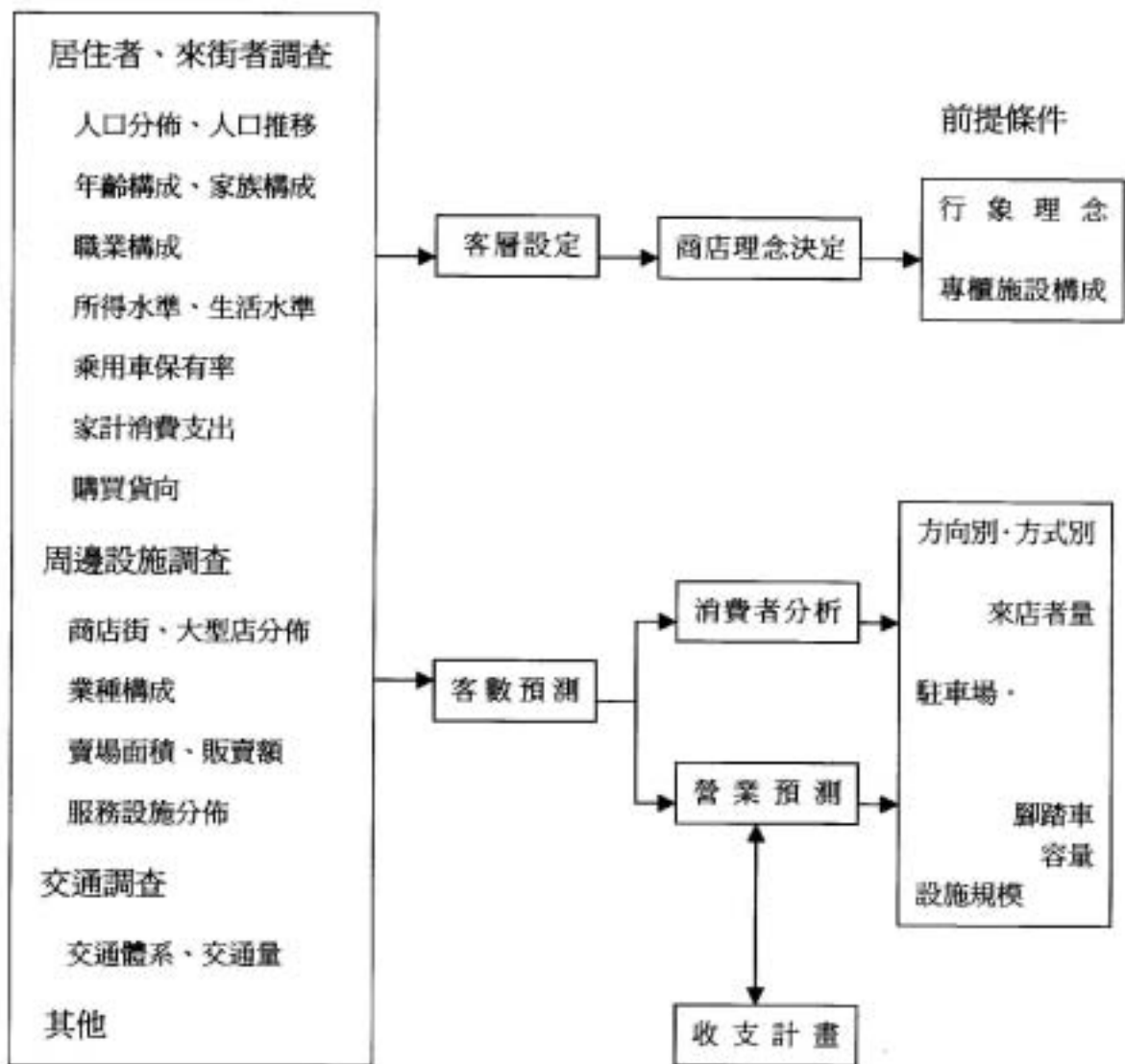
由圖七中可以看出整個市場調查主要可分為三部分：

一、居住者來街者調查：包括人分佈（商圈範圍）年齡、所得、支出、消費趨向...等等於對來街者做背景之調查。

二、周邊設施調查：也就是立地調查，對環境及服務設施均做調查。

三、交通調查：交通量及交通體系調查。

根據上述調查資料分析設定客層及客數，並提出經營理念消費者分析及營業預測。

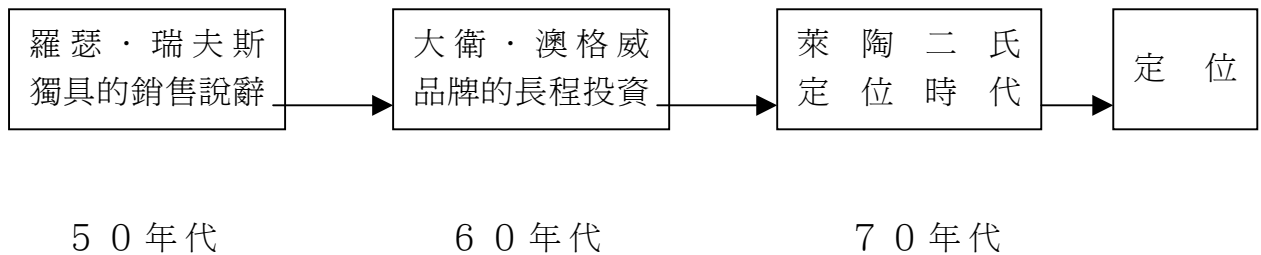


圖七 市場調查基礎調查流程圖

資料來源：〈流通業管理顧問師班講義－村上和德〉

2-2-3 定位

定位在台灣發展有約有二十年的歷史，一開始是從廣告行銷業開始，到目前有許的層面都使用定位這個名稱，圖八為定位在美國的發展演變過程。



圖八 定位的演變過程圖

資料來源：本研究整理

記得民國七、八十年左右，筆者有一段時間從事廣告企畫工作，當時「定位」的觀念在台灣的廣告界掀起了一陣狂潮。可以說廣告界如果有人不懂定位，那就真的要退出廣告界了。時過境遷，經歷了近二十年，再次審思這個議題愈發顯得重要，也似乎在這資訊洪流當中如何找到自己的位置似乎更顯重要，拿起書架微微泛黃的第一本全面性談論定位的書《品牌定位》（註二十七），才驚覺定位在台灣也發展了近二十年的時間，但是除了專業的規畫設計人員或廣告行銷商特別重視它以外，許多的人仍然對它不太感興趣，充其量只是流行名詞，偶而脫口說說，因此如果很認真地請他們解釋何謂「定位」，得到的答案往往一知半解，不然就是吱吱唔唔，不知所云。但為什麼要大費周章地把它弄懂，並好好徹底執行呢？主要原因是現在是行銷的爆炸時代，每天都有新的商品出現，資訊又流通快速。消

費者每天不斷地收到大量的資訊，但因類似的商品常常同質性太高，而市場又常常趕流行造成一窩蜂的情形，因此自主的商品如何在競爭的商品中脫穎而出，在現在的行銷方面顯得特別重要，而「定位」卻是打開消費者內心世界這扇門的鑰匙。行銷最怕的就是全客層的行銷，也就是大小通吃，因為在行銷計畫上就需要花非常多的資源在各個消費層面上廣告，如此投下的資金就非常龐大，但得到的效益卻不見得高。比方說開了一家咖啡店，心想不知誰會來消費，乾脆全面性地打廣告，但廣告的形式、手法，又不可能吸引全客層前來，而店舖的裝潢也不可能全客層，更別提到商品更不可能全客層，為何如此說？以此項商品來說，咖啡這項商品基本上有它的獨特性，小孩子並不適合，而上年紀的有許多喝不習慣，客源自然也比其他年齡層少。在行銷上，年輕族群喜好的裝潢設計、音樂、氣氛都與中年人喜好的有所差異，因此如果要面面俱到，那這一家咖啡店就變成四不像，並失去了特色，因此行銷計畫中有一法則就是「定市場」不要太貪心，要確立自己的客層在哪裡才是重要，也就是我們的商品在消費者的心中位置在哪裡，才是重點，因此我們要先談談定位的定義是什麼，根據《品牌定位》這本書的作者對定位下的定義是「**定位並不是要你對產品作什麼事，定位是你對未來的潛在顧客心智所下的功夫。也就是，你把產品定位在你未來潛在顧客的心中。**」從這一個定義中可以了解定位並不是要改變商品，也就是商品本身不變的，只是予以正確的名稱。就如同商店街如果要定位，其實商店街本身是不變的，而改變的是名稱、包裝、及價位。也就是了解本身商品的條件，透過對商品的修飾，將商品最好的特點呈現給消費者，讓商品在消費者心中有一個最佳的位置，定位的技巧有許

多，在此並不打算一一地介紹，但是許多想要運用定位的人常會碰到如何開始計畫定位的問題，在《品牌定位》這本書中提供一個幫助你思索這個問題的方法。

一、 你目前擁有的位置是什麼？

問問你的消費者，在他們的心中，你擁有的位置為何？這也是一般市場調查中，來店者調查的重要事項，由此可以確知到底你可以提供什麼給顧客，而顧客又對你的心中定位為何。

二、 你希望擁有何種位置？

這也是許多人無法確立的，其實在這一部份就需要透過自我條件分析及市場調查，來找尋在這個競爭的市場中何種位置對自身有利或較容易成功，但這都必須經過可行方案的評估才可執行。

三、 你的火力一定要勝過誰？

如果想設定的位置已經有人牢牢地守著，其實就要放棄這個位置，因為正面衝突影響太大，並且效果不佳，如同有任何形象商圈想要取代墾丁的形象定位一般，勢必吃力不討好。

四、 你是否有足夠的金錢？

要成功地定位，所要投注一下去的資源要非常多且要持續，因為要在消費者心目中形成印象並佔領位置是需要大量資源。

五、 你能否堅守？

這一點更重要，尤其是在這個競爭的市場中常常因為生存因素就放棄了原來的位址，而低價傾銷，因此如何堅守更顯重要。就如同「路遙知馬力，日久見人心」，堅持越久越能表現設定的位址。

六、 你與你的定位相配嗎？

在這項作者要提的是計畫本身需要有完整的流程圖表，一項項依計畫確實去執行，而不能在執行的過程中交由「創作人員」做自由創作，如此就不能堅持原本設定好的位址，也就是原本計畫告訴世人你是法律專家，但是在幫你穿著的人員幫你穿上他認為自由浪漫的衣服，這樣能突顯法律專業形象嗎？

以上這幾點是提供給想要為自己商品定位前的一個參考及思考。

商店定位的重要性

一次，公共電視某節目邀請了統一商店總經理徐育仁先生，談到當初推動便利商店的市場。從這個歷程中正可印証商店定位的重要性，徐總經理在節目中談到在推動便利商店時因什麼都不懂，因此一直在摸索，從一開始找店舖也不知道要找哪一種店舖，到商品進貨都是以全客層（註二十八）方式進貨，這是因為其對於便利商店的定位不清楚，也可能當初並不知道定位是什麼，因此費了許多的工夫才慢慢上軌道。從便利商店

的名稱涵意，我們其實就可以很清楚知道它在表達什麼，就是便利性。因此當時有一句順口溜：「**我家的好鄰居是超市，我家的大冰箱就是便利商店。**」（註二十九）這有什麼差別呢？簡單地說，超市就是所謂的超級市場（超越傳統市場，就是提昇的意思）因此就在附近的地方可能騎機車，可能走路，但有一點點距離大家都可接受，但便利商店可不同，大多是用走路的或騎機車、腳踏車，方便性自然高很多因此如果便利商店讓來店的人不方便，那就稱不上便利性，也就失去它的本質。因此，相同地其商圈距離自然就近許多，根據專家評估一般以五分鐘內能到達的便利性，消費最佳，但這可能會因為地域性不同而有所不同。因此為什麼都會區會有比郊區更多的便利商店的因素即在此。因為郊區人口分散，當在郊區設點時，商圈可能（支持）過大而無便利效益。第二就是能見度高，因為既然是便利性，自然在找店的時候要很明顯且很容易發現，這樣才有高效率。當初 7-11 設點時，有許多的點並不是明顯的地方，不易一眼看見，因此便利性就無法顯現。針對這個問題，往後在找店舖的時候均以角間為第一優先，就是這個緣故。不但如此，店寬還要求要在五米以上，如此視覺停留較長（註三十），這些要求其實都與基本精神有關，就是便利性。此外，在商店的商品方面，原本是採全客層的方式進貨，而且當初設定的主要客層是家庭主婦，但後來發現設定錯誤，因為會講求便利性而不考慮價格因素並非家庭主婦族群，而是上班族及學生。其實這與族群的消費習性有關，因為學生的金錢觀念較薄弱，因此只要方便流行就捨得消費，上班族因單身，對金錢常有賺多少花多少的行為，因此稍微貴一些但能方便些是值得消費的，也因此商品方面就改走較年輕路線。在包裝方面，也是以小包裝為

原則，因為既然走的高價位，因此如果消費者要買大包裝，會到超市或量販店購買，更何況大包裝學生或年輕上班族會感到困擾，因為原本只要求方便但卻要買一大包如此就不符便利性質。因此在便利商店內，我們可以發現許多原本無小包裝的商品在便利商店內都改成小包裝，雖然算起來較貴，但銷路卻不錯，就是這個原因，這也是在商品上便利商店慢慢與超市、量販店有所區隔的原因。

2-2-4 集客力

在商業活動中，爲了增加業績，在方法上有兩種不同的方式，一種是「拉」；一種是「推」。所謂「推」就是一般人所說的推銷，行銷。在許多的論文當中常介紹，因此在此不再說明；而另一項較少人去了解的就是「拉」的力量，也就是將消費者吸引到商店或商品前面來，這個「拉」的力量就稱爲集客力。

簡單地說，集客力就是招集顧客的能力，爲何要了解集客力及集客力有何重要呢？舉個例子，如果某甲開了一家餐廳，雖然某甲認爲本身的廚藝過人，只要吃過必定會再來，但是問題就產生了，在這個店舖競爭的時代，每天新開的餐廳如過江之鯽，消費者怎麼會知道某甲的東西好吃（因爲每一家餐廳爲都會這麼宣傳）？而某甲是新開幕，沒人吃過，無法大家告訴大家，在這種情形下某甲可能就只能靠打打廣告及特價來吸引顧客前往，但是每天廣告那麼多，如何能讓消費者捨棄到別家店的誘因，而前往某甲的店消費，就變成很重要的因素，而這個因素就是集客力的力量。

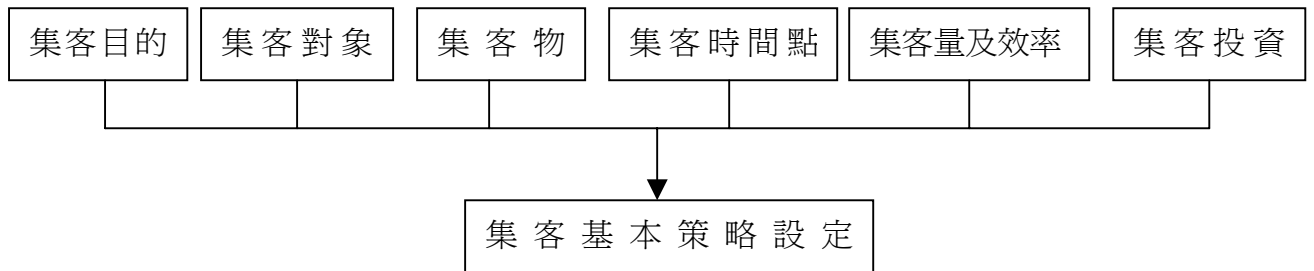
當然開店經營也有變通的方式，如果顧客不來，也可以到府服務的方式行銷，因此開店做生意，有文市及武市之分（註三十一），文市大多指等待顧客上門，武市則以跑客戶爲方式，在此主要針對文市市場，當然目前商店經營不一定是純文市，因爲不能常常守株待兔，跑外面也只是一種手段罷了。所以集客力對於純文市來說顯得非常重要。

在談集客力相關的策略前，先談談人類群聚的本性。俗語說人是群居的動物，在《集客力》（註三十二）一書中福島章（註三十三）就提到「**人為何喜歡群聚？這是由於人類的本性使然，也可以**

說是一種本能的衝動。早在幾十萬年前，人類就發現他們在群聚時，可以感覺到快樂」，因此群聚原本就是人類的天性及需求，所以違反這一項原則的常用特殊名詞稱呼，如離群索居、孤僻、自閉、不擅交際等，因為群聚原本就是人類的基本需求。例如看到一堆人聚集時就會湊熱鬧，又如吃東西買東西喜歡到人多的商店，因此這也說明促進人群聚集的因素為何的重要性。該如何掌握集客能力及技巧，對於招徠顧客增加收入將有很大的幫助。在《建築企畫論》（註三十四）一書中對於集客下一定義：「藉由商業設施上滿足消費者之生活需求而有計畫地吸引消費者，使他們在此消費其金錢及時間。」在這一個定義下，主要是針對建築設施所提的集客部份，但在集客的技巧上還要考慮到軟體部份，因此在集客的設定上須考慮下列幾個條件：

- 一、集客的目的為何－也就是為什麼要招徠人前往？是要辦促銷亦或舉辦活動等。
- 二、集客的對象為何－是要吸引什麼樣的人來，其背景為何（年齡・性別・所得・階級・學歷）。
- 三、集客的物為何－是以何為集客訴求點・設施・形象・商品・服務・表演…等。
- 四、集客時間點－以什麼時間，什麼時期來吸引客源？
- 五、集客量及集客效率－要吸引多少人前來？集客坪效（註三十五）？
- 六、集客投資－投資此集客計畫預計花多少錢及資源？

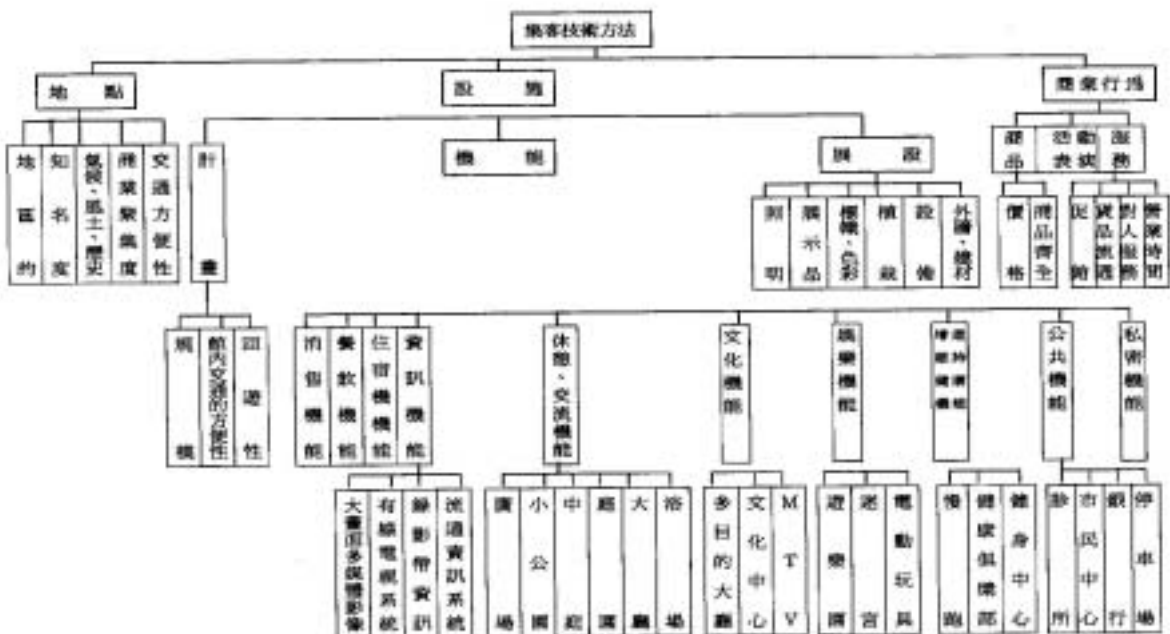
以上的條件可以分析評估出集客的基本策略如圖九：



圖九 集客基本策略圖

資料來源 《建築企劃論》

在集客的技術及方法上《建築企畫論》一書中有一集客技術，方法樹狀系統圖可以大略涵蓋整個集客的技術及方法如圖十：



圖十 集客技術、方法樹狀系統圖

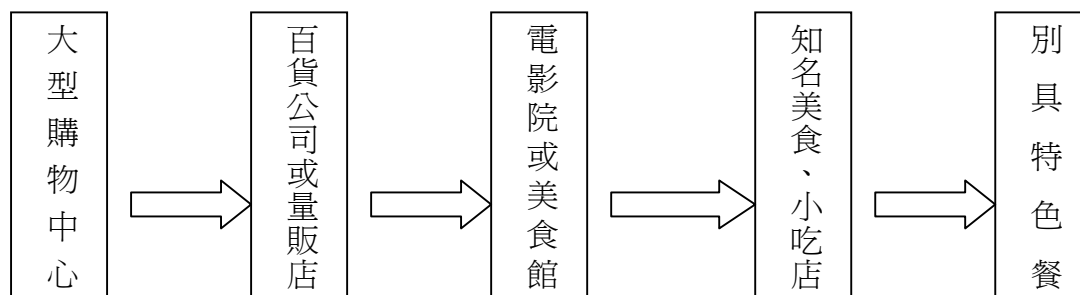
資料來源：《建築企劃論》

在上圖中可以了解集客的技術及方法涵蓋三個部份，有設施、地點及商業行爲。在硬體上包括設施，地點中的交通及商業聚集度，而軟體部份有商業行爲，地點中的風土民情，地方知名度及地區性，在硬體部份，規劃者比較容易進行，但在軟體部份是需要投注較多的心思去了解及推動。

在商業空間促使集客成功之條件上，《建築企劃論》一書中有整理分析如下：

- 一、 訴求對象為何？向誰賣什麼東西？其訴求對象及主題性明確。
- 二、 高度聚集了滿足消費者多種需求之機能，也就是機能複合化。
- 三、 展現出優異而特別的空間感受，令人感到時代感及遊戲心情。
- 四、 進入路線明確易懂，認知度高，館內的動線非常方便，有充分的停車空間。
- 五、 在資訊的發送方面，提供獨特、新鮮的資訊，滿足利用者的需求。
- 六、 建築的視認性高，是地區中生活消費的據點、社區據點及地標（landmark）。
- 七、 重視消費者與利用之界面（interface），具備高度交流感（例如從業人員之商品知識度、待客態度等）。

在上述成功集客的條件分析中，另外再說明集客力對於商場常會因為範圍大小而有所不同。例如大型購物中心，具有集客力的因素或商品是其中的百貨公司或量販店，在大型百貨公司中，具有集客力之商品可能是電影院或美食館；而在電影院中，具集客力之因素可能是舒適的座椅，極佳的音響；在美食館中，集客力之商品可能是知名的美食小吃店或用餐的方便性，或是極佳的氣氛。因此集客力因素或商品不見得會相同，但其必定會具有吸引大量人潮的特質。



圖十一 集客商品變化圖

資料來源 本研究整理

2-2-5 商品策略

在這個競爭的市場中，每家商店或行業最常碰到的就是價格破壞戰，這似乎成爲現代商店的宿命，必須要在這一場不知勝算的戰爭中，打贏一場辛苦的硬仗，因此在商品的策略使用上，必須避開正面衝突，並能突圍而出。吳師豪先生在經營策略分析課程中（註三十六），對於商品策略提出下列幾點：

- 一、商品定位－透過對商品的定位，便於區隔市場，並在市場中取得一定的地位及印象，才能增加其附加價值，及不可取代性。
- 二、品牌策略－利用知名品牌或商品提昇商店的品牌知名度及顧客的認同，並利用其他副品牌增加銷售利潤。
- 三、品項齊全－以整備完整的商品品項，以利消費者在購買的方便性，增加未來採購的意願。
- 四、商品組合－運用商品線的寬窄深淺濃疏的特點，產生商品多樣化地呈現而與市場上有所區隔。
- 五、品質與鮮度－強調商品的品質與新鮮度建立顧客信賴。
- 六、差別化（來源差、加工差別化、販賣差別化）－從商品的來源、加工及販賣方式的差異來區別同質性商品，以利市場區隔。
- 七、本土化（當地化）－強調商品的在地性，也就是別的地方買不到，即使有類似商品，也有地方上的差異。
- 八、商品開發與淘汰－對於商品常常有其生命週期，因此適當地開發新商品來汰換淘汰的舊商品，利於商品的生命循環及商品的新鮮度。

在上述所提到的商品策略中，有幾項要再稍加說明：
商品線之運用－商品線在規畫上可以呈現出截然不同的效果出來，
在此簡單說明：

（一）商品線寬窄－所謂的商品線寬窄的意思是說，
商品在採購時，如果全面性採購的話就是走寬
的路線，如果是選擇單一商品則是採窄的路
線。比方說，服飾公司進貨時各式各樣的服飾
都採購，如套裝、洋裝、牛仔服、休閒服…等
都有，那其商品線屬於寬的，如果採購時只針
對牛仔服，商品線屬窄的。但是實際寬窄還是
用比較出來的，在寬窄的呈現上會有寬的店走
的比較是百貨路線，窄的店比較是走單一商品
路線，因此寬窄會呈現不同的商品印象。

（二）商品的深淺－商品的深淺就是代表商品的關連
性完整度，走淺的路線商品的關連連結度不
高，也就是套裝可能就沒有特別再區分為上
班、宴會、白天、晚上…等等。因此數量可能
也比較少，但以商品線深的商店、牛仔服可能
就有各式各樣的牛仔服及用品，因此這兩者呈
現出來的就是一個走專門路線，一個走一般日
用線。

（三）商品的濃疏－在商品的呈現上，視覺效果如果
讓人有一種量感也就是排面上商品非常多，這
樣就是濃度高，如果相反商品常常只有一件並
且呈單一陳列，這樣就稱為淡，一般濃的印象

會給人量販的感覺，而疏的陳列會讓人感到物稀的印象。

運用上述這幾項原理就可以呈現原本商店所要呈現的感覺，比方說如果商店想要讓自己的商店看起來是商品齊全的就要採寬及深的路線，如果自己的店面積頗小，就可以走窄深的路線，如牛仔褲專賣店，或 T 恤專賣店，如果要讓商品呈現價格便宜的感覺就要用濃方式，相反的疏的方式，可以產生昂貴的感覺，運用到商店街來看，如果這一條商店街要呈現專門商品街道，就要用窄及深的商品線，而如果要避免商品價格競爭就要用疏的方式，也就是同樣的商品不能一直出現在各家店中，因為如果各家店中都有那感覺濃度就高，自然就有廉價的感覺，而價格競爭也就在所難免。

商品的在地化－這個部份包括兩個要點，第一，商品應選用當地的材料、加工，這樣商品的在地性才能顯現，如果一直販賣別的地方生產的產品，不只沒有特色，而且很快就被取代；第二就是消費的在地性，也就是商品在購買使用中產生與地方連結，使商品在使用中不只是商品與消費之間產生關係，更與地方的歷史空間人文產生了連結。

在談論到商品策略的同時也對商店經營商品的形態略作介紹，包括業種、業態、業能。一般以往的商店，都是以業種為思考方向，例如開電氣行、雜貨店、服飾店、米店，這樣的經營方式就是以業種的方式思考開的店，但最後常常無法滿足許多人的需求，因此就在經營的形態上加以改變以迎合消費的需求，例如以 24 小時方式

開的店，以自助的形態開的店，以量販形式開的店…等。一舉改變了原有的單純業種商店，使得店舖變得多彩多姿。

但商業腳步變化特別快，以業態方式存在的店舖到現在又面臨同樣的壓力及競爭，因此一另新型經營型態又誕生，就是「業能」，在《日本零售店商業政策新典範》（註三十七）一書中，對於業能提到下列這段話「**須放棄批貨銷售方式，依據新典範的經營重新建構。換言之，要具備有：加工銷售、製造銷售、修理銷售等批貨銷售以外的新功能的業種功能（業能）概念的零售業**」相信對於業能的涵義就較能掌握，也就是現在的商店已經不能只是做為單純的商品展示儲存的空間而已，而必須提昇到另外一層的服務，也因此現在出現了許多業能概念的商店，例如賣有機食材的店，也可以幫顧客打汁調配有機餐，並指導生機飲食，這是一般單賣有機蔬菜的生鮮超市無法取代的，又如彩繪指甲，不只賣彩繪商品更幫顧客彩繪，因此大受歡迎，在「城鄉總體營造之路」（註三十八）一書中作者園田正彥也替原本只賣米的赤板田，增加了米飯的銷售而大受好評。

在形象商圈中有許多的店舖其實是可以以如此的思維考量做改變，試想原本木雕街的商舖，理應有木雕師傅當場製作，並同時也銷售商品，而現在商店中只陳列了商品，而原本的業能卻消失了，在這個大量製造低價的時代，商店唯有找回店舖原有的生命及精神，回復商品的獨特性，才能彰顯商品的附加價值性，擺脫殺價低價的惡夢。

2-2-6 C I 計劃

當企業形象識別系統碰上商店街－為形象商圈正名

其實在許多的座談會或進修研習會（形象商圈）（註三十九）常常有人提出 CIS（企業形象識系統）可以運用到形象商圈上，而目前在形象商圈企劃中，主要的主題也還是運用 CIS 中的 VI（視覺識別系統）部份，這與當時 CIS 引進國內時許多企業一窩蜂投入，而做的也就是 VI 部份，其他有關 BI（行為識別系統）、MI（心智靈識別系統）大多未能執行。因此開始時許多企業都批評 CIS 並無效益，只是空有美麗的外表罷了，對企業行銷並無多大幫助，而這也看的出來台灣企業普通短視近利，以為 VI 做一做就能脫胎換骨，其實是大錯特錯，試想一個地痞無賴，即使穿上了西裝，但走路的樣子還是大搖大擺，口吐檳榔汁，開口三字經，反而讓人作噁、可笑，怎麼會因他穿了西裝就有另一番的評價呢？如此來看，同樣的，企業只做了最容易的變裝秀就妄想要「麻雀變鳳凰」，那也真是可笑，但問題是，要做到 BI 就已經要投入許多資源人力，更何況是那看不到也摸不到的 MI 呢！當然要花更多的時間與精力，但台灣企業有幾家有此雄心。因此轉換成商店街，自然而然投入的人想要儘快地看到成果，當然就以套上新衣來的快，而穿了新衣就一直等著別人待價而沽。也就是有這樣的主觀想法，所以衣服當然要越流行越好，因此現在流行歐洲風，那就學別人穿上歐洲風味的衣服，現在流行復古風，於是一切又以復古為原則，但如此下去，終究很難找到合適的衣服穿，即使找到了，不是偶然幸運之神降臨，就是失敗了許多次的經驗，慢慢找出可以表現出自我特質並且又有加分的作用之服裝。因此如果形象商

圈也是如此運作，那不是穿不對衣服，就是要在失敗中慢慢找到自我，這豈不是勞民傷財嗎？因此形象商圈要能成功就必須找到自己的特質並且設定加分效果的模式及方向，並且持之以恆讓消費者在內心真正認同，如此才能得到效果。

接下來再說明企業識別系統的基本原則及信念。何謂企業形象識別系統（簡稱 CIS）？就是包含視覺識別、行為識別及心靈識別三大系統。所謂的視覺識別，就是凡是視覺可以發現差異或一致性的物品，都是屬於這一類，以商店街區來說，有街道的 LOGO、旗幟、代表性圖騰、手提袋共同發行之刊物、折價卷、街道顏色…有關視覺辨識之設計都屬於 VI 的部份，也因此這一部份是最容易入手成效也最快，但重要的是不能單獨先做，因為決定街道 LOGO 樣式、顏色、圖案、及代表的意涵或所要吸引的族群都與 BI、MI 有關，也就是先做完評估調查報告後，凝聚大家的共識，提出 MI 的部份就是街道或商圈理念，再來規劃達到這樣的理念在行為上如何做才能達到目標，如何做才能達到認同。而在視覺表現上，如何設計才能表達街道的理念，媒體設計如何活動才能吸引人的目光，活動如何舉辦，要辦何種活動才能與街道的精神吻合，這都非常重要，因此絕對不能草草地決定視覺系統就去執行，因為沒有全面配合是會事倍功半的。舉個例子，台中市繼光街原本的店家都是以年輕族群為主，而設計上（視覺）也朝這方向走，但春節期間卻舉辦了年貨大街的活動，這是弔詭的事。年貨大街屬較傳統的活動，可以擺在迪化街，也可以放在台中建國市場，但放在強調年輕活力的繼光街就有一點不對味，就好像將演唱會開在迪化街上一樣，不但沒有加分效果，反而有點不倫不類，模糊街道主題

的情形。因此有這麼多要考量的，所以街道理念及精神的一致性要堅持並強調出來。

CIS 與定位關係

凡是要規劃 CIS 時，在做完前置評估調查後，接下來就是對於商品的定位，也就是行銷之商品在這市場中其所佔的位置為何，當商品的定位確立後，才能推展行銷規劃。舉個例子，三支雨傘標的感冒糖漿，廣告找來譚女士，在一般對其印象就是婆婆媽媽家庭主婦的感覺，再配合其中的對白更強化印象，有一些阿嬤的廣告（註四十）許多年輕人看了這個廣告直說很俗，但是阿嬤級的媽媽卻覺得很親切，而會多看這個廣告一眼。爲什麼要拍如此形態的廣告呢？因爲據藥廠調查，會去購買傳統感冒漿的消費者大多是這一些婆婆媽媽，如此廣告形態正好符合這一群消費者，試想如果這個的商品廣告拍成芬達汽水般驚奇式的廣告，媽媽婆婆看得懂嗎？敢去買嗎？因此在執行 CIS 計劃時，一定要確立商品的定位，也就是在這競爭激烈的市場中找到自己最佳的位置以利行銷市場，突顯位置，並有利於市場差異性、區隔性。而目前最流行的行銷方式就是差異性行銷，如果本身商品與市場其他同類型商品同質性太高，則差異性行銷就很難企劃執行，因此找出市場的差異性才能突顯於市場，才能發揮商品的附加價值，否則在這激烈競賽中，只是淪爲價格競爭的殊死戰，同樣的問題存在於形象商圈的永續生存上，如果形象商圈無法在這激烈的商業競爭中取得好的市場定位，那很可能會在這個商業變化多端的洪潮被淹沒並消失。因此，

如何在這同質性高的市場中脫穎而出，實是目前當務之急，也就是如何從眾多的形象商圈中容易被消費者辨視出來是很重要的。因此在執行街道 CIS 前必須先做好市場調查（這在上一個章節已討論過）根據市場目前狀況，並評估自我的條件，經過分析並討論即可提出初步的市場定位及應對策略，應對策略不僅可以化危機為轉機，並可因此發揮四兩撥千斤的力量。舉個例子，「九份」原本是一個繁華褪盡的沒落小村，又因為是山形地勢，原本改建就不易，造成一度人口大量外移，但只因懷舊風的興起，九份又適搭電影（註四十一）的風潮，而慢慢熱絡起來，當時是因為舊城的關係而沒落，而今又因山城的關係再度招來商機，可能也始料未及。又好像南投縣「桃米社區」，因為九二一地震重創，造成對環境的省思，又因境內適巧蛙類種類又多，因此以此為特點，推展復育的工作，因而形成地區特色造成風潮，這也是當初未見的。舉這兩個例子都是遇到了危機，而且地方充滿著失落感，但因緣際會而成功，這還都是恰巧走對了路。其實這都可以運用前置的市場調查評估來做正確的發展策略，可惜一般社區並不具備商業規劃的能力，造成只會盲目模仿，也就是坐錯了位置，造成一再的失敗及浪費了許多的資源，就好像一位視力聽力都不好的小朋友，老師偏偏要他坐最後面，只因為太高，但對於這位小朋友來說這是痛苦的開始，因為上課既看不清楚也聽不明，這樣怎麼與其他小朋友競爭呢？其實怕擋到別的同學可以坐在兩旁側邊即可決解這個問題。因此衡量自己的條件，並在大環境中找到自己最適合並能發揮最大效益的位置就是定位的功能了。因此就像〔城鄉總體營造之路〕的作者，園田正彥先生所提到的，要從大局著眼，小處著手。他認為行銷地方特色必須從大方向設定開始，也就

是地方要有自己明確的發展方向，只是一時地做一些展覽館是沒有用的，因此我們了解在投入市場評估調查後地方或街道就必須確立自己的發展方向及其特色，而依此方向一貫至終，如此定位才能有所成果，否則光蓋蓋展示中心或整整街道，其實是於事無補的。

如何做好街道的 CIS

既然我們提到可以運用 CIS 的技巧來使街道脫胎換骨、浴火重生，那我們倒是可以將 CIS 中的 C (corporate) 改成 S (street)，也就是將以企業為主的 CIS 轉換成以街道為主的 SIS (目前形象商圈仍是以商店街為主要組成架構)，而將原本企業強調的企業精神、企業文化，轉換成以街道為主題的街道精神及街道文化，因此可以衍生發展如下：CI 的定義「**當企業對外活動時，也同時正對社會傳達某種的個性面貌。綜合言之，企業經由特殊的設計與規劃，由心理反應出某種獨特的意識，使受方有明確的，且樂於認同的一種行為，稱之為企業整體識別，簡稱為 CI。把經營者欲建立的理念印象，透過視性與感性等訴求方式做計劃性的視覺規劃，使之突顯於成熟、多元化的經濟體系中，讓大家萌生對企業的信賴感**」，這是吳江山在《CI 與展示》(註四十二)一書中所下的定義，也因此我們可以秉此精神將企業轉換成街道就如同其書中也有提到「**企業要突顯其特色，應有適當的 CI 策略相對應。若產品製造商勇於應用 CI，則 CI=PI (Product Identity) 的概念即可確立**」。也就是如果街道勇於運用 CI，則 CI=SI (Street Identity)，也同樣是可以運

作的，也就是我們可以為 SI 下一個定義「**當街道對外活動時，也同時對社會傳達某種的個性面貌（這其中可包括街道的面目，店舖的商品，店舖服務的態度，街道活動呈現，街道的文化，街道的經營理念 等），街道經由特別的設計與規劃由心理反應出某種獨特的意識，使消費者有明確而且樂於認同及接受的一種行為**」。因此確立了 SI 的基本定義架構後，則可以從 CIS 系統中的 VI、BI、及 MI 推展 SIS 中形成 SIS 的三大部份。而這三大部份又包括了什麼樣的工作呢？我們亦可從原有的 VI、BI、及 MI 的涵意推出 SIS 的應有意涵。在此要簡略介紹一下 I（Identity）的意涵，因為沒有理清 I 的意義，則可能不能了解 CIS 的真髓，我們可以從 Identity 的英文字譯中可以了解，在（n）名詞更表達了這一字句的意涵，就是絕對相似同一性質，這個意思就是 CIS 是有關於企業的〔自我統一性〕是他人對於這企業在同一性及連續性的認知，因此一家企業為了可以在這競爭的市場上容易被消費者辨識出來，是目前許多企業努力的方向。除了長期以來有此企業系統一貫秉持的一些經營理念，被忠誠地執行著，形成消費大眾對其企業的統一辨識性。另一部份就是企業為爭取到消費者所打出的企業經營理念，運用 CIS 的手法展現其欲讓消費大眾接受及了解的各項活動，例如屈臣氏所長期打下來的口號，「**沒有到屈臣氏不要說說你最便宜**」，及「**買貴退兩倍差價**」的最便宜計劃，這一計劃除了一直要在媒體上廣告宣傳，更要進行嚴密的查價行動，因為 CIS 推行時最忌諱的就是說謊或不實廣告，如此不但無法達到增加業績的成效，反而造成消費的更大厭惡。這說也奇怪，一個壞人坦承自己是個大壞蛋，即使他做了壞事大家也不太會苛責，因為在心理認知上就已接受他會如此做，而且如果做的壞事又顧及一

些事物，眾人反而會以稱頌的口吻，稱讚其如此的行為還算有良心。但一位自稱大好人，平時也常做為善的事，可是如果有一天做了一些虧心的事，則就會受到大家的大肆撻伐，同樣做一件同樣等級的壞事，不做承諾的反而比較會受到原諒，而提出承諾的就無法在這社會中生存。一樣的道理，一家店如果強調的就是服務親切，但當消費者前來消費卻得不到基本的禮遇，那對於這一家店就會產生十分的厭惡感。因此前述有關於 CIS，台灣有許多企業推行了卻未能成功，反而浪費了許多金錢及人力，原因就出在 Identity 的上面，因為當企業推行 CIS 時一開始只從 VI 做起，而 VI 包括的是企業名稱、LOGO、企業象徵造型、圖案、標語、口號、推演至產品外觀事務用品，設備、招牌旗幟、制服、車輛、包裝、廣告陳列…等等。這一切都是外在的部份，就如同一個人給別人的外表印象及那個人所做的承諾，又如同一家店的外觀及打出的口號一樣，當企業在行動上及產品製作上不依據此理念推行，那就會讓消費者有厭惡感，而這其中就是一致性、同一性出了問題。因為不能先做了 VI 的同一性，而不貫徹 BI 的一致性，反而更要堅持 MI 的一貫性，如此才能深入民心，而 CIS 才會發揮最大效用。因此在提出 SIS 的同時，順道把這一個 CIS 統一性的精神做解釋，相信比較能理解後述所提到的問題點。

2-3 小結

完整的商店街企劃、規畫作業工作，需建立正確完整的工作流程圖及工作項目流程時間表，來確實掌握相互間時間點之配合及工作項目的確實執行。配合相關重要的規劃理論技巧，增加工作項目執行正確性，來促進商店街規畫成功率提升。

1. 商業空間企劃作業流程有助於整個推動案的主要方向及相關配合在節點及銜接上的全盤掌握。
2. 推動商店街區的再生需注入新的商業經營概念及理論，俾使其在競爭的消費市場中生存下去。
3. 商圈是商店或商店街的根本，了解商圈、分析商圈，進而掌握商圈對商店街的經營繁榮有一定的價值。
4. 市場調查是一切論述的基礎，尤其是商店街在面臨瞬息萬變的行銷市場上更具有舉足輕重的地位，也就是透過市場調查澈底了解市場，掌握市場。
5. 定位在廣告行銷界行之多年，對於形象的建立有賴明確的市場定位，缺少定位的商品，無法在消費者心中烙下深刻的痕跡。
6. 藉由設施、商品、形象或事件來滿足消費者在精神或生活所需之有計畫性宣傳以吸引消費者前來，這就是集客力的主要精神。
7. 在行銷當中有必要在事前先了解商品，了解市場再做全盤的商品策略，以區隔目前日益競爭的市場。

8. 識別計畫有助於形象商圈的形象建立及消費者對其辨識，因此完整地推動識別計畫才能有良好效果呈現。

註釋

註一：專業規畫執行公司，在個案執行前，即前置作業時，經研究討論後提出工作作業流程圖及作業時間表以檢核工作進度及相關配合問題。

註二：流程圖摘自日本建築學會編著之《建築企畫論》中的商店街企劃作業流程圖。

註三：流程圖摘自第三屆流通業管理顧問師班。

註四：流程圖摘自“前邁總合企劃公司”之「台中市第一廣場規劃案」規劃作業流程圖。

註五：本流程圖主要標示出商店街之設施企劃、設計部份因此前置期的共識整合並未詳列。

註六：本流程圖並未涉及施作的部份因此也未予以列出。

註七：在綜合分析提出後，針對執行方案提出可行方案評估。經過評估後可行方可推動。

註八：本案推動同時也一併處理大樓其他承租戶之問題，因此並非單純商業空間之規畫流程圖。

註九：經營規劃定位後需經會體人員充分討論及考量市場因素，其中可能會因此做調整修正。

註十：主觀限定條件即為本身的基本條件，如資金、企圖、立地條件…等等。

註十一：台灣知名歌手由民歌比賽掘起，最大特徵嘴型大、

註十二：商品線就是商品的種類及相關齊全度的呈現方式。

註十三：經濟部商業司將商圈定義為由多數的店舖集合而成，其主要的業別包括零售業及服務業。

註十四：《瞄準商圈》，金饋文化出版·作者 會田玲二，專門談

論商圏調查的工具書。

註十五：顧客消費資料製作法，商周文化出版·作者 小濱岱治，談論顧客資料規劃製作收集的工具書。

註十六：在廣告執行中負責廣告媒體之文字論述說明撰寫之人稱「文案」。

註十七：威廉賴利為美國學者，康維斯為美國伊利諾大學經濟學者，大衛哈弗為美國加利福尼亞大學經濟學者，丁凱因為美國學者。

註十八：台中縣霧峰鄉樹仁形象商圏是商業司所輔導補助的示範點之一。

註十九：商業立地條件，商周文化出版·作者 胡家濠，對於解答商店立地點評估的答問書。

註二十：本人因一段時間在商場及顧問公司工作，因此常常要協助公司或顧客市調工作。

註二十一：問卷設計整個問題不宜超過十題，問題太多會讓受測者失去耐性，無形產生許多的無效問卷。

註二十二：掃街調查就是整條街道逐一調查記錄。

註二十三：屈臣氏主要販售個人生活日用品為主。

註二十四：街道陰陽面是同一條街道在人潮流量上兩回差異太大時，人潮多的一邊稱為陽面，人潮少的人稱為陰面。

註二十五：機車店常將販售的或維修的機車停放在騎樓上，造成行人無法正常通過。

註二十六：此為村上和德先生應經濟部商業司開設立流通業顧問師班前來國內授課之講義。

註二十七：《品牌定位》，天一圖書公司出版，作者萊愛及陶傑

克，是第一本有系統地談論「定位」的書。

註二十八：「全客層」在市場規畫上，就是「做 0 歲到 99 歲消費者的生意」即稱之。

註二十九：我家的大冰箱，就是隨時隨地想要什麼就馬上可以拿到什麼。

註三十：一般開車時停留在店舖的暫留時間約 1~2 秒，因此面寬越寬時間越長。

註三十一：一般做生意以「開店」方式經營，就分成「文」「武」兩種門市。「文市」較重視立地點好壞，因為要靠門面吸引顧客。「武市」則反之，主要靠行銷人員出門銷售。

註三十二：《集客力》，遠流出版公司出版。日本電通集客裝置研究會編著。主要談論集客原理及方法，並以實例方式說明。

註三十三：福島章---上智大學文學院心理系教授，醫學博士，專門研究精神醫學及犯罪心裡學。

註三十四：《建築企畫論》，建築情報出版。日本建築學會編著。主要談論有關建築軟體的技術。

註三十五：「坪效」---在賣場所慣用的名稱。意指營業之樓地板面積所能產生的績效或業績。在此借指所能聚集到人的績效。

註三十六：經營策略分析課程乃是經濟部商業司所舉辦的「流通業顧問師班」的部分課程。

註三十七：《日本零售店商業政策新典範》，經濟部發行，作者小林憲一郎。主要說明商店應該從展示儲存的功能，提升到店舖生產製造的功能。

註三十八：《城鄉總體營造之路》，中國生產力中心出版，三景物產戰略研究所編著。本書主要談論地方產業的開發及出處。

註三十九：在「商圈空間營造高手研習班」中陳建樹先生提到「商圈空間特色如何營造」？並提出 CIS 引入形象商圈的概念。

註四十：廣告行銷均有分族群，因此有針對青少年族群，當然也有針對阿嬤族群的廣告行銷。

註四十一：電影「悲情城市」導演侯孝賢以九份為拍攝背景，呈現出早期九份風華。

註四十二：《CI 與展示》，北星圖書公司出版，作者吳江山。主要談論 CI 的理念及發展。

第三章 經濟部商業司之形象商圈發展歷程

在介紹形象圈之歷程前先將形象商圈的定義略為說明，以經濟部商業司在「塑造形象商圈計劃」(註一)中對於〔形象商圈〕的定義為「**是將地方自然形成之傳統商圈，結合當地人文、特產及景觀等特色，導入現代化企業經營理念，藉由商業基礎建設之改善，並且凝聚商圈合作意識，強化商圈競爭力，塑造具有形象特色的現代化商圈**」。但是因為(八十八)年度後，經濟部開始推動「改善商業環境五年計劃」後，又把商店街也放到形象商圈的行列中，統稱「形象商圈」。因此也將經部商業司在「商店街開發推動計劃」中將商店街定義「**是由多數的中小零售業所組成緊密的聚集於一定的地區，所形成的『商業聚集體』，並發揮因商店聚集的產生吸引顧客的相乘效果**」提出，因此現在兩者雖然通稱〔形象商圈〕，但基本上尚有些不同，也因為如此，有些研究者就將原本的形象商圈稱為鄉村型，以區別都會型之形象商圈（機制推動座談會議－李威儀教授）(註二)

計畫緣由：

我國經濟政策整體經濟主要是以農業、工業及服務業三者為主。隨著整體經濟成長及國民所得的快速成長，於民國八十六年時，服務業產值已佔國民生產毛額比率約達60%之多。未來商業及服務業不但將成為國內經濟成長的主流，更主導我國國民生活水準的重要性指標。因此經濟部商業司為使傳統商店在面對各項商業競爭環境及店舖現代化自動化的趨勢，能有適應及轉型的能力，於八十年起陸續推動以下計畫：

1. 商業自動化、現代化計畫

自八十年七月一日開始執行推動，希望促進國內商業能走向自動化、制度化及合理化之觀念，改善商品流通效率，降低成本，提高經營效率，創造現代化商業經營理念及方式，使國內商業、服務業能有良好的發展。

2. 促進商業全面升級方案

有鑑於商業現代化計畫只針對經營效率及產銷結構之調整的提昇，但對於商業經營的活動空間及全面性顧客滿意服務並未因此提昇，因此於八十二年研擬「促進商業全面升級方案」，從軟、硬體的改善來做商業整體結構的調整，藉改善商業環境的工作，使消費者有舒適滿意的商業服務及良好的生活品質，並增進經濟的發展。

3. 改善商業環境三年計畫

因商業環境改善工作的重要性及迫切，經濟部商業司繼促進商業全面升級方案的初步成果後續推「改善商業環境三年計

畫」於八十四年起，推動有關商店街區之計劃有：

- (一) 商店街開發推動計畫
- (二) 塑造形象商圈計畫
- (三) 商業環境視覺設計計畫

改善商業環境的原由經濟部商業司提到下列幾點：

- (一) 商業秩序失控
- (二) 業者缺乏現代化經營觀念
- (三) 商業環境髒亂
- (四) 廣告招牌凌亂

4. 改善商業環境五年計畫

經濟部商業司有鑑於近年來現代化經營之大型連鎖量販店之競爭及加入W T O後，各國強勢之零售業必將直接衝擊到傳統零售業的生存，希望藉由改善商業活動之基礎設施及凝聚中小零售業者之共同合作意願，強化商店街區之競爭力，以活化及再生傳統之商店街區，於八十八年度起全力推動「改善商業環境五年計畫」。

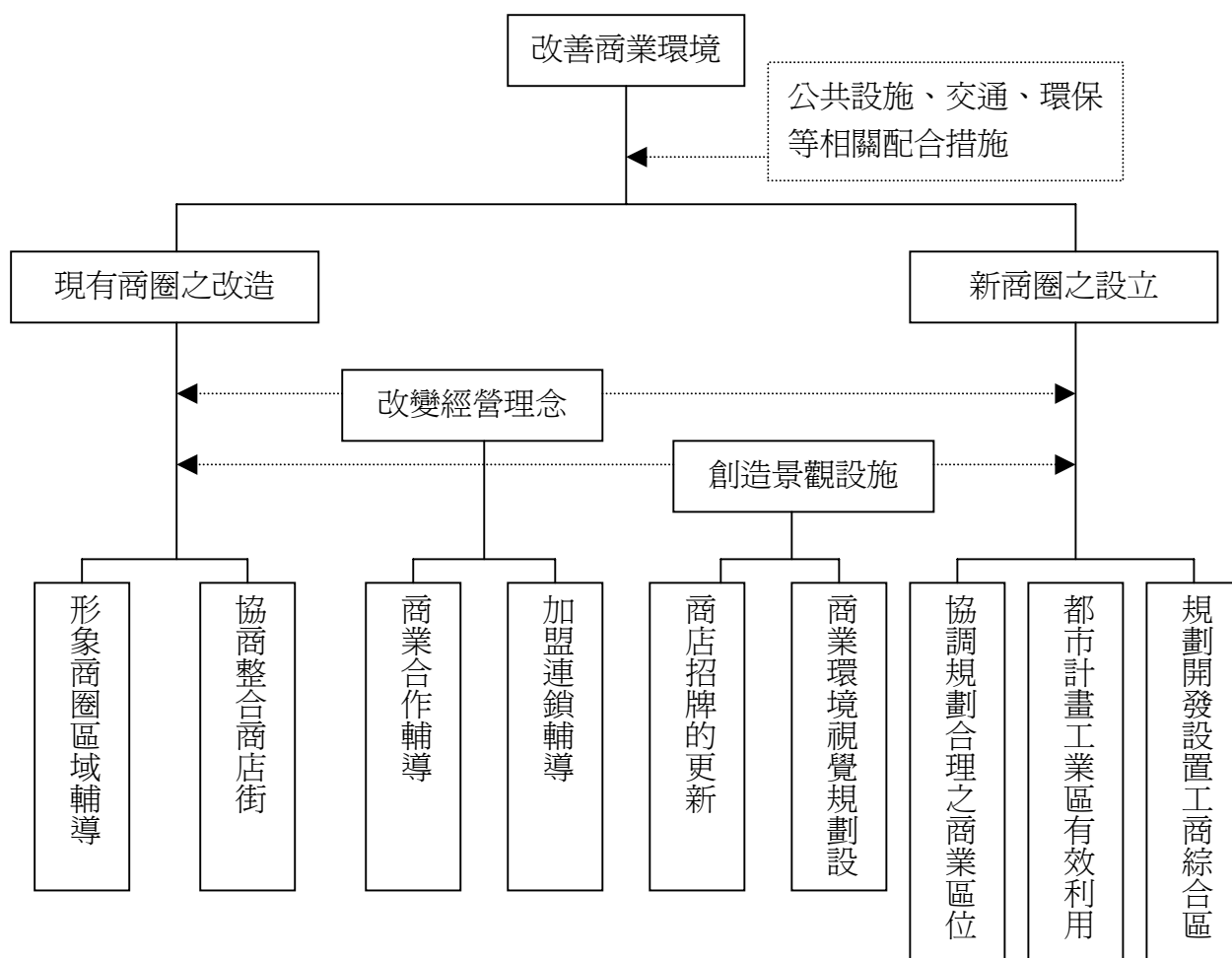
計畫中硬體方面朝商業經營空間之塑造及重整，如商業區改造，並輔以商業環境視覺規劃設計，廣告招牌更新等計畫，軟體部份建立商業經營資源共享體系，如輔導連鎖商店體系，推動商業合作發展理念，提昇經營效率及服務品質，解決中小型商店因規模過小所產生的弱勢競爭的問題。

3-1 公部門推動形象商圈之發展歷程及各單位的政策推動投入

3-1-1 發展狀況及投入單位

對於國內商業環境的改善工作過去一直缺乏具策略性及階段性的政策及進程，因此為有效改善國內商業環境，經濟部商業司於八十四年度起推動「塑造形象商圈計劃」、「商店街開發推動計劃」及「商業環境視覺設計計劃」這三項有關於商業街區之相關改善計劃，在獲政府各相關單位及民間團體之認同後，行政院經建會更將各部會所推動之相關計劃彙整為「創造城鄉新風貌行動方案」預計投入（八十八）年度追加五十億元預算，補助各地方政府進行環境改善工程。而同時經濟部於（八十八）年度起推動「改善商業環境五年計劃」預計五年內投入六億三仟萬元經費建立一套示範模式及機制。讓中小零售業者自己組織起來，自主性地改善其商業經營環境，並透過有組織化的輔導，建立共同經營共同參與的理念。再配合地方建設硬體工程之結合，全面推動商業昇級的目標。

圖十二中形象商圈推動計劃主要是在現有商圈之改造行架下，協商整合商店街及形象商圈區域輔導，並配合橫向的改變經營理念，及創造景觀設施項目上。



圖十二 改善商業環境五年計劃內容與範圍架構圖

資料來源：經濟部商業司

經濟部商業司在整個推動計劃中規劃了四項實施策略：(1) 法規研修 (2) 觀念廣宣 (3) 專業傳承 (4) 個案輔導等，做為推動方向。而在這五年計劃中，為了有效地推動形象商圈的輔導工作，將其分為三個期程來進行商圈更新的工作，如表四所示，共分為開拓期、推廣期及發展期：

表四 商圈更新工作期程表

	第一階段 (88 年度)	第二階段 (89 及 90 年度)	第三階段 (91 及 92 年度)
主 要 工 作 內 容	<p>開拓期</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 研訂新法規及整合、修訂現行法規以建立機制。 ◆ 建立個案輔導推動模式並進行輔導。 ◆ 整合現有人力資源進行專業人員培訓。 ◆ 舉辦說明會、研討會宣導現代化經營理念。 	<p>推廣期</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 巡迴宣導法規制度。 ◆ 受理業界申請個案輔導案件。 ◆ 建立人才培訓制度。 ◆ 結合各級商業團體共同宣導現代化經營管理理念。 	<p>發展期</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 宣傳法規並對不適用法規檢討修正。 ◆ 各商業團體、同業公會自發性成立輔導體系。 ◆ 建立人才資料庫。 ◆ 整理成功案例並帶動業界互為交流、觀摩。

資料來源：經濟部商業司

目前經濟部商業司所輔導的形象商圈共有 76 處，從 84 年起至 91 年為止，其輔導推動個案累計統計如表五。其中可以發現從 84 年起推動初期輔導個案不多，但經過三年摸索後，形象商圈的知名度大增，因此也吸引許多的地區爭相申請加入，並才會使 90 年暴增到 64 處之多。

表五 形象商圈推個案統計表

年度 項目	84	85	86	87	88	89	90	91
形象商圈	1	0	2	2	8	3	14	2
商店街	0	1	1	1	5	8	18	10
累計	1	2	5	8	21	32	64	76

資料來源：〔台灣有夠精采〕網站（註三）

政府相關投入之單位及推動之策政

目前政府對於形象商圈計劃有多項相關之改善及發展計劃，如（表六）有經濟部商業司的改善商業環境五年計劃，改進攤販問題五年計劃，內政部的城鄉景觀風貌改造運動，廣告物管理實施方案，文建會的美化公共環境計劃，美化傳統建築空間計劃，農委會的建設富麗農漁村計劃，發展休閒農業計劃，環保署的生活環境總體改造計劃...等，雖然這些計劃不全然針對形象商圈所推動，但在形象商圈推動過程均在其資源相關性上，因此以下就針對這些相關政策作一概略的介紹。（註：有關經濟部商業司之政策請參見本章第一節 3-1）

一、 內政部：為調和人為與自然環境，創造人性化、美化、綠化的空間景觀，內政部自八十四年度起，推動「城鄉景觀風貌改造運動實施計劃」，以推動在地風貌改造及實施都市設計為主要策略，循序改造城鄉景觀風貌。

廣告物管理實施方案

因政府為了改善廣告招牌雜亂景觀，根據「廣告物管理辦法」研擬了「廣告物管理實施方案」，本計劃自八十七年度起至八十九年度每年編列預算約一億元，補助省市政府推動廣告物的改善及宣導工作。

二、 文建會：公共場所視覺景觀境美化計劃

文建會為了美化公共場所，及評估傑出規劃設計之合法廣告物，自八十一年度至八十六年度推動

辦理「公共場所視覺景觀環境美化計劃」，以塑造良好視覺效果之公共空間。

輔導美化傳統建築空間計劃

對於地方傳統文化資產的保存維護及補助地方政府辦理傳統文化建築的修建工作，文建會於八十五年推動「輔導美化傳統建築空間計劃」，希望對於傳統建築保存維護及周遭環境景觀有所改善。

三、農委會：建設富麗農漁村計劃

農委會為改善農漁村之環境，自八十六年度起推動「建設富麗農漁村計劃」補助地方辦理農漁村綜合發展規劃及建設、農漁村環境改善、山地鄉及原住民農業綜合發展建設等，希望對於農漁、山村生活環境有所改善。

發展休閒農業計劃

為了積極致力於改善農業發展結構，尋找新的農業經營型態，農委會於七十八年舉辦了「發展休閒農業研討會」，造成農業界相繼投入休閒農業，這時期農委會順勢推動「發展休閒農業計劃」，積極輔導休閒農業的規劃與建設。

四、環保署：生活環境總體改造計劃

為了營造健康、安全及舒適的生活環境，改善生活環境品質，環保署於八十六年度起策動各界參與環保工作，鼓勵民間團體長期做環保，研擬「生活環境總體改造計劃」，以創造健康、安全及舒適的生活環境。

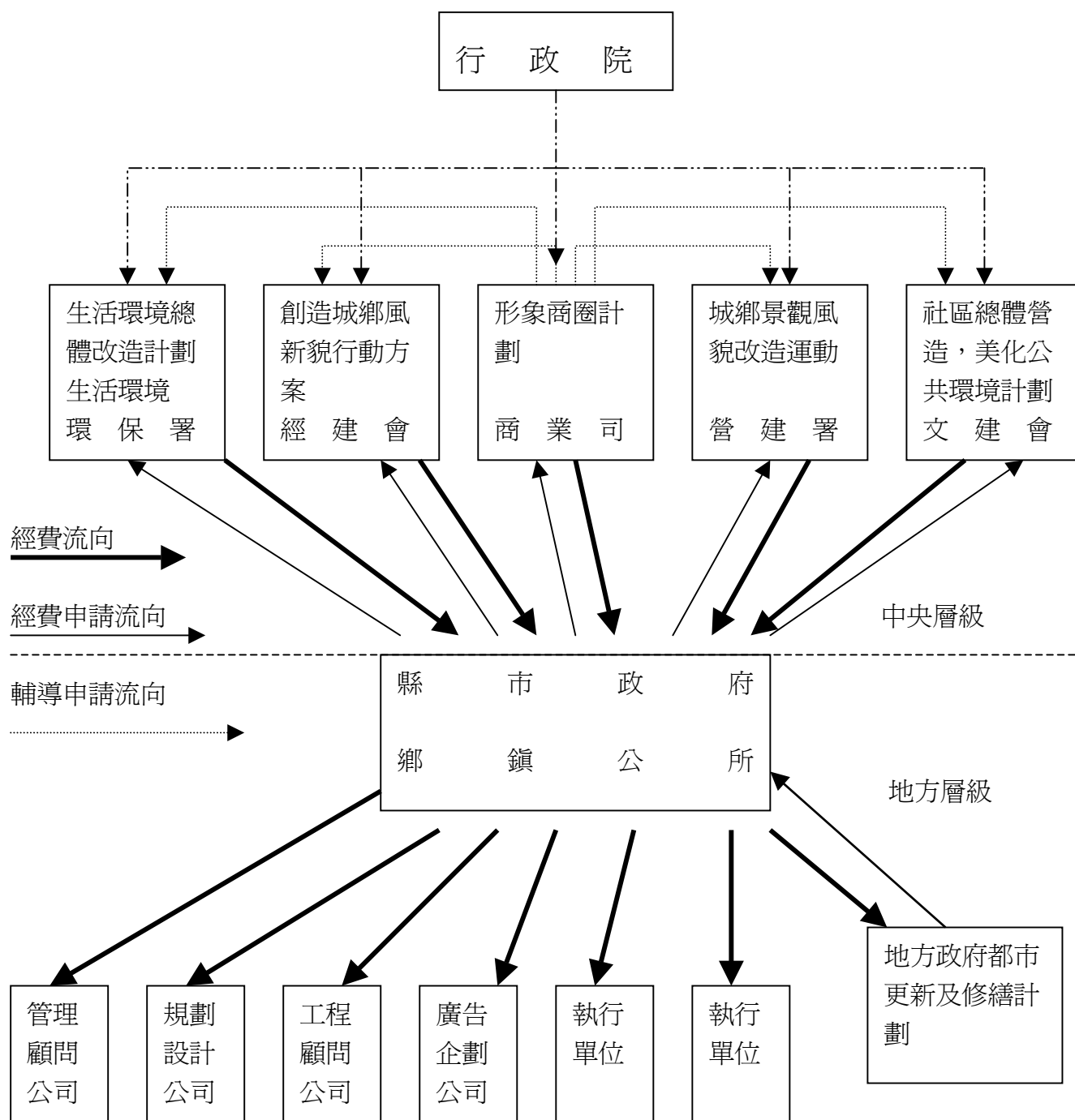
表六 中央政府投入形象商圈資源計劃表

單	位	計	劃	方	案
經濟部	商業司	改善商業環境五年計劃、形象商圈計劃			
內政部	營建署	城鄉景觀風貌改造運動			
文	建	社區總體營造，美化公共環境計劃			
經	建	創造城鄉風新貌行動方案			
環	保	生活環境總體改造計劃			

資料來源－本研究整理

經費申請及流向

經濟部商業司同時協助各地方政府積極爭取各項符合形象商圈相關計劃之補助經費，其申請經費流向如圖十三所示，地方縣市政府及鄉鎮公所申請補助經費，並非只向經濟部申請，有關形象商圈部份只有軟體的部份。其他可透過中央各部會，有關地區商業及地方產業相關建設之推行政策方案進行申請，而商業司會予以協助來申請，當申請補助之經費下來後，就由地方縣市政府及鄉鎮公所，逕行發包施工。因此往往同樣一個形象商圈的個案申請了許多不同部會的補助，而申請執行施工因申請的進度不同，發包的時間亦不相同，而施工設計的單位也往往不同。



圖十三 地方政府申請形象商圈補助經費流向圖

資料來源：本研究整理

(註：在各執行規劃設計單位中，執行單位大多不同。)

3-1-2 形象商圈之分類及推動模式

原商圈類型分為三大類：

魅力故鄉型－老街、傳統手工藝、鄉鎮日常生活。

生活綜合型－夜市、特色業種、休閒購物、都市日常生活。

觀光攬勝型－知名風景區、農漁特產、交通補給站。

在921地震後又增加了921重建型－產業重建、街道重建。

在91年起經濟部商業司將形象商圈分為六大如表七，有藝術休閒類、歷史老街類、風景遊憩類、特色產業類、精品採購類及文化產業類將原來的三大類型擴增到六大類型。

表七 形象商圈分類表：

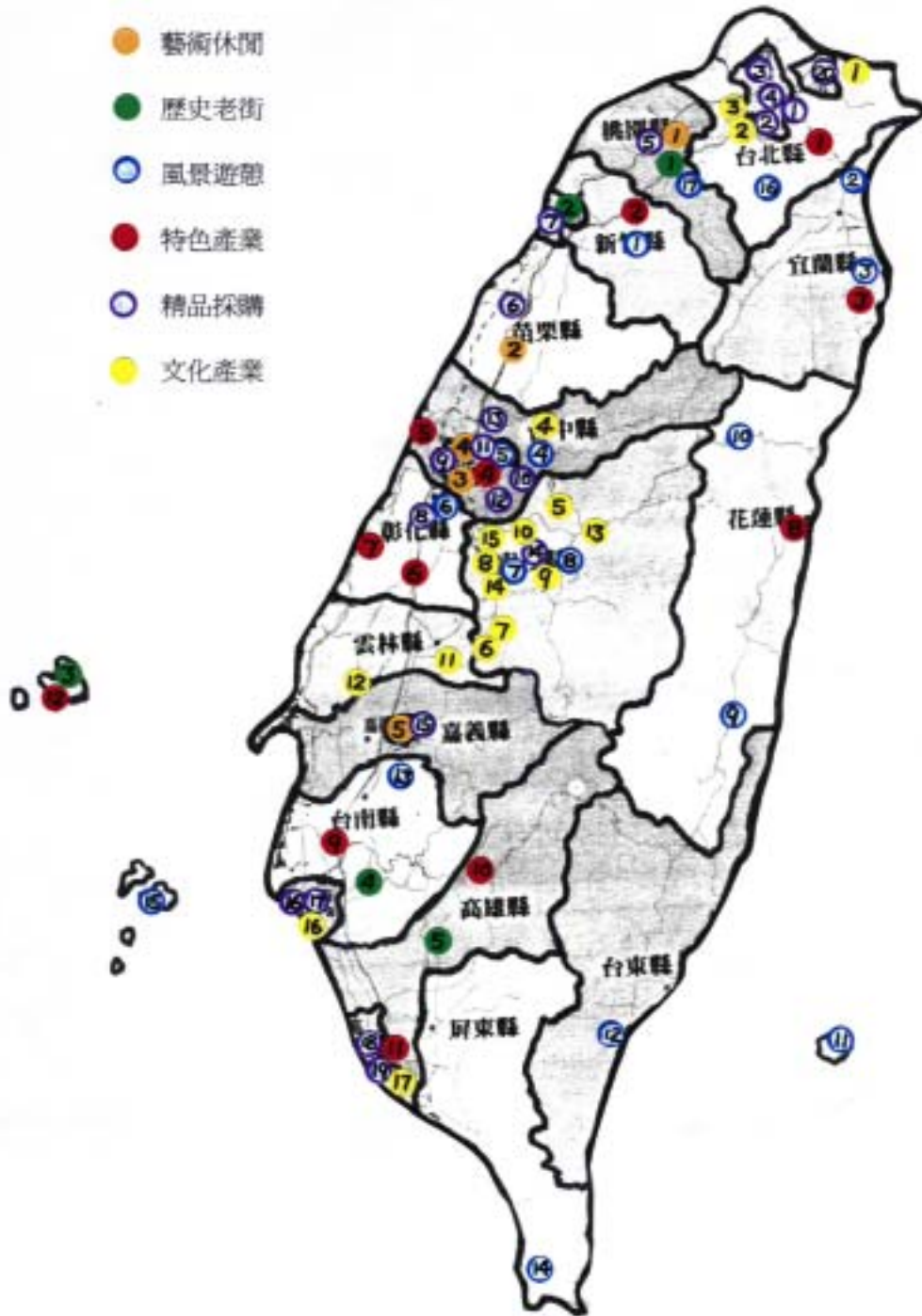
藝術休閒	1. 台北縣鶯歌老街形象商圈 2. 苗栗縣三義水美街形象商圈 3. 台中市美術園道形象商圈 4. 台中精明一街形象商圈 5. 嘉義市中正公園形象商圈
歷史老街	1. 桃園縣大溪鎮老街形象商圈 2. 新竹市北門街形象商圈 3. 金門縣金城鎮形象商圈 4. 台南縣新化鎮老街形象商圈 5. 高雄縣旗山鎮形象商圈

風 景 遊 憩	1. 新竹縣橫山鄉內灣形象商圈	11. 台東縣綠島形象商圈
	2. 蘭縣礁溪形象商圈	12. 台東縣卑南鄉溫泉形象商圈
	3. 宜蘭縣蘇澳鎮中山路冷泉形象商圈	13. 台南縣白河鎮關子嶺形象商圈
	4. 台中縣和平鄉形象商圈	14. 屏東縣恆春墾形象商圈
	5. 台中市大坑形象商圈	15. 澎湖縣馬公形象商圈
	6. 彰化縣八卦山形象商圈	16. 台北縣烏來形象商圈
	7. 南投縣集集鎮龍泉綠色隧道形象商圈	17. 桃園縣角板山形象商圈
	8. 南投縣魚池鄉形象商圈	
	9. 花蓮縣瑞穗鄉舞鶴形象商圈	
	10. 花蓮縣太魯閣形象商圈	
特 色 產 業	1. 台北縣坪林鄉形象商圈	13. 高雄縣鳳山市三民路形象商圈
	2. 新竹縣關西形象商圈	12. 金門縣金湖鎮形象商圈
	3. 宜蘭縣冬山鄉形象商圈	
	4. 台中市繼光電子街形象商圈	
	5. 台中縣梧棲鎮臨港路形象商圈	
	6. 彰化縣田尾形象商圈	
	7. 彰化縣芳苑鄉王功形象商圈	
	8. 花蓮市形象商圈	
	9. 台南縣麻豆鎮形象商圈	
	10. 高雄縣甲仙鄉形象商圈	

精 品 採 購	1. 台北政大萬興形象商圈	11. 台中市天津路形象商圈
	2. 台北市大理街形象商圈	12. 台中縣霧峰鄉形象商圈
	3. 台北市華陰形象商圈	13. 台中縣豐原市形象商圈
	4. 台北市西門徒步形象商圈	14. 南投縣集集鎮形象商圈
	5. 桃園縣中壢市形象商圈	15. 嘉義市中正路形象商圈
	6. 苗栗市光復路形象商圈	16. 台南市三星世界形象商圈
	7. 新竹市東門護城河形象商圈	17. 台南市中正路形象商圈
	8. 彰化縣永樂消費中心形象商圈	18. 高雄市新崛江形象商圈
	9. 台中市大隆路形象商圈	19. 高雄市大連街形象商圈
	10. 台中縣太平市形象商圈	20. 基隆市義二路形象商圈
文 化 產 業	1. 台北市金瓜石/九份形象商圈	11. 雲林縣古坑鄉形象商圈
	2. 台北縣新莊市廟街(新)形象商圈	12. 雲林縣北港鎮朝天宮形象商圈
	3. 台北縣蘆洲市廟口形象商圈	13. 南投縣埔里鄉形象商圈
	4. 台中縣東勢鎮形象商圈	14. 南投縣名間鄉形象商圈
	5. 南投縣國姓鄉形象商圈	15. 南投縣南投市形象商圈
	6. 南投縣竹山鎮形象商圈	16. 台南市安平形象商圈
	7. 南投縣鹿谷鄉形象商圈	17. 高雄市三鳳中街形象商圈
	8. 南投縣中寮鄉形象商圈	
	9. 南投縣水里鄉形象商圈	
	10. 南投縣草屯鎮形象商圈	

資料來源：〔台灣有夠精采〕網站

全國形象商圈分佈圖

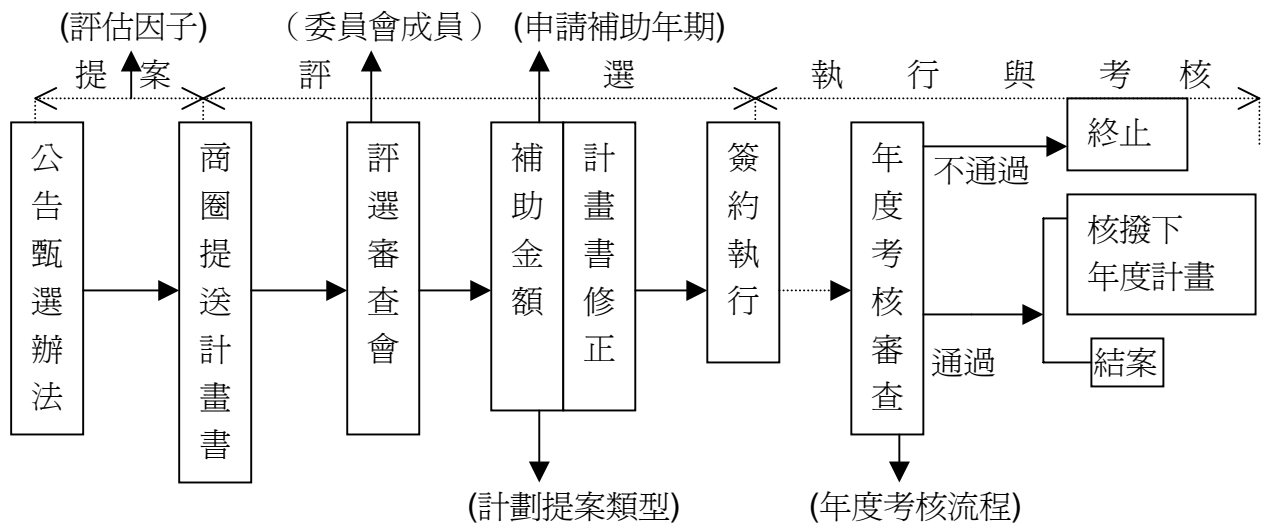


(圖一彩一) 全國形象商圈分佈圖

資料來源：本研究整理

申請辦法及流程

商店街區如有意申請成為形象商圈輔導點，必須透過申請程序及流程，提出申請如（如圖十四）。除了評估申請對象的資料外，也要確定申請年期及類型，在通過輔導申請後，每年均須再做年度考核，來審查推動成果是否值得次年補助輔導。



圖十四 申請及評分流程圖

資料來源－本研究整理

一、評估因子可分為兩大類：

- (一) 計畫品質：
- 1.現況商業環境、商圈發展潛力與課題。
 - 2.商圈發展定位。
 - 3.商圈整體改善執行策略。
 - 4.商圈更新再造執行計劃。

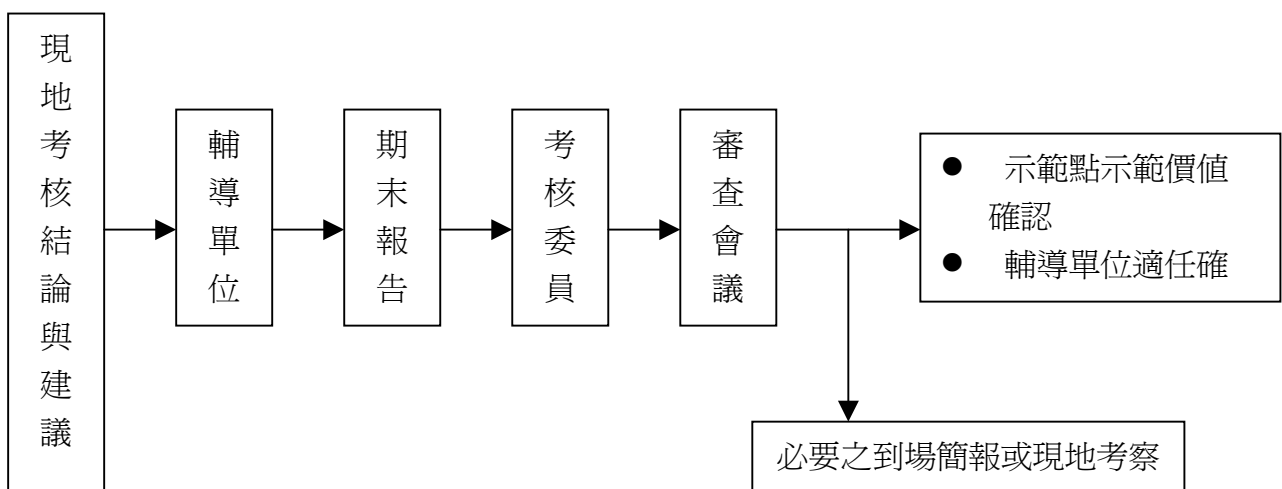
- (二) 相關資源整合能力：
- 1.公私部門資源利用及整合能力。
 - 2.商圈業者之配合度。
 - 3.商圈團隊專業能力。

- 二、委員會成員：
- 1.召集人:地方政府首長/副首長
 - 2.執行秘書:承辦機關首長
 - 3.機關委員:計劃涉及機關首長
 - 4.專業委員:相關專家

三、申請補助年期：一年、二年、三年。

四、計劃提案類型：藝術休閒，歷史老街…等。

五、年度考核流程：如下圖：



圖十五 年度考核流程圖

資料來源－經濟部商業司

在申請成爲補助示範點之形象商圈，在經濟部有一評估項目表如（表八）在整個評分表上分爲四大項：

一、地方政府單位配合：主要評估地方政府的溝通配合能力及相關建設款項及後勤資訊支援能力。

二、地方業者配合：評估地方對形象商圈的向心力及參與力，還有信心度...等。

三、人文特色：評估形象商圈之歷史人文特色、經營理念、業態潛力... 等。

四、其他項目與商機：評估地方特產、集客力、未來商機、開店數及聚集度、整體景觀...等。

形象商圈示範點評分標準如下：

表八 形象商圈示範點評分表

類別	評估項目	評分標準		
		5分	3分	1分
地方政府單位配合	● 第一年地方建建配合款	1000萬元以上	500~1000萬	500萬元以下
	● 第二年可能之地方建設配合款	1000萬元以上	500~1000萬	500萬元以下
	● 接洽單位配合度與溝通	非常積極	尚可	不理想
	● 接洽單位資訊提供	快速完整	普通完整	應付了事
	● 相關單位配合	全力配合	尚可配合	各自為政
地方業者配合	● 地方業者參與出席率	非常踴躍	尚踴躍	不如預期
	● 地方業者對形象商圈感覺	非常清楚	還可以了解	完全不了解
	● 地方業者認為導入形象商圈	非常有必要	再看看	非常沒有必
	● 地方業者對導入形象商圈信心	一定可以成功	可能可以成	不太可能成
	● 地方業者與訓練及活動意願度	非常願意	再看看	沒有時間
人文特色	● 商圈歷史、人文特色	非常有特色	普通特色	不具特色
	● 商圈交通動線暢	非常暢通	尚可暢通	極為不便
	● 商圈環境美化整頓	非常整潔	普通整潔	非常髒亂
	● 商圈社區意識氣氛	非常活絡	普通活絡	不活絡
	● 商圈業態業務別目前潛力	非常具潛力	普通潛力	不具潛力
	● 商圈週邊觀光景點	非常適合	稍多	不多
	● 商圈配合單位歷年表現	非常良好	普通	不太好
	● 商圈配合單位投入公共建設	非常積極	普通積極	不積極
	● 商圈配合單位之施政目標理念	非常清楚	尚可清楚	不清楚
其他項目與商機	● 地方特產與消費吸引力	非常高	普通	不強
	● 未來商圈潛在商機	非常高	普通	不高
	● 商圈內停車數	300位以上	50~300位	50位以下
	● 商圈內開店數	80家以上	50~80家	50家以下
	● 商圈商店集中度	非常集中	普通集中	散居各處
	● 商圈內人口數	20000人以上	5000~20000	500人以下
	● 商圈內每年遊客數平均	100萬人次以上	50~100萬人	50萬人次以
	● 商圈整體景觀感覺	極具開發特色	普通特色	不具特色
	● 商圈與媒體關係	非常好	普通	不太好

資料來源：經濟部塑造形象商圈計劃

公部門在形象商圈通過補助申請確定為新的輔導點後，就開始推動形象商圈更新再造工作，而工作流程如圖十六，整個操作模式分為三個階段：

一、準備期

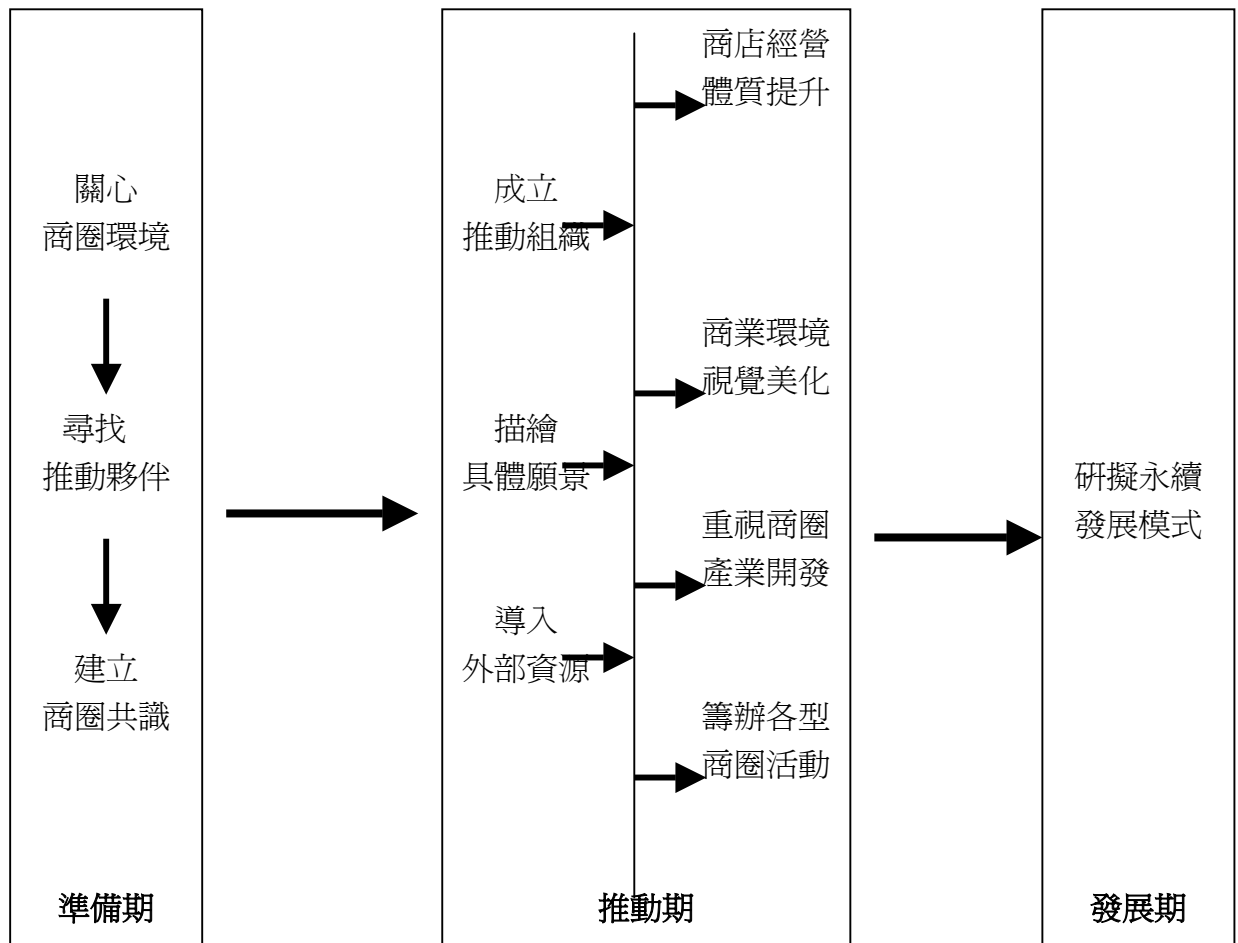
- (一) 關心商圈：關心商圈環境是商圈更新再造的基本條件。
- (二) 尋找推夥伴：塑造在地店家房東或居民成為商圈改造的主角，啟發意識提供參與機會。
- (三) 建立商圈共識：運用聚會、里民大會宣導，請專家學者演講介紹、國內商圈交流舉辦組織營。

二、推動期

- (一) 成立推動組織：全體動員，組織有志一同的店家、房東、地方政府及有意參加之人士，建立適當的制度及推動組織。
- (二) 體願景：透過對地方的交通、回憶、環境的考慮，激發夥伴能量，創造商圈文化。
- (三) 導入外部資源：透過地方政府行政協助，私人企業財力支持、學術團隊的技術指導。
- (四) 體質提昇：重視顧客滿意、商品公開標價，落實售後服務等。
- (五) 商業環境視覺美化：提高商圈的視覺品味、公共景觀的塑造。
- (六) 產業開發：產業配合商圈更新再造的再開發。
- (七) 籌辦各型活動：舉辦各型活動如交流型、節慶型、促銷型。

三、發展期

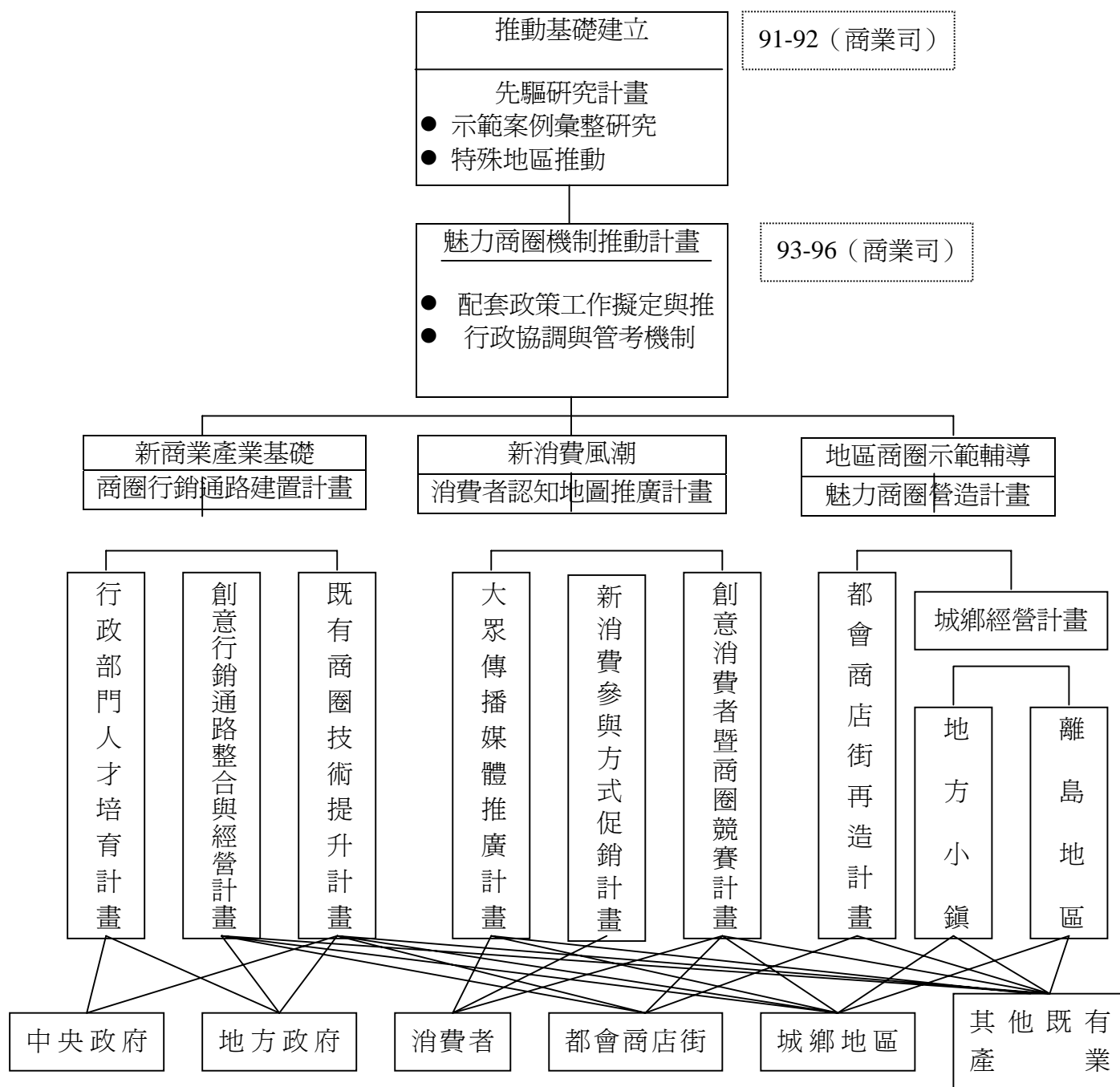
制定一個常態的推動機制，讓商店組織有一套推動模式也讓其他資源的導入有一協力機制。



資料來源：商圈更新再造D I Y手冊，經濟部商業司

3-1-3 後續推動之相關政策

經濟部商業司推動之改善商業五年計畫（88-92）下「商圈更新再造計畫」，到今年已經是最後一年了，許多推動事宜也將告一個段落，為避免 93-94 年仍處於摸索建立經驗的狀態，也讓原先的計畫能如期繼續推展下去，因此經濟部商業司繼續推「活化地方商業環境四年計畫」。其實施架構圖十七：



圖十七 活化地方產業環境四年計劃實施架構圖

資料來源：經濟部商業司

整個活化地方商業環境四年計劃預計投入之經費如表九：

表九 活化地方商業環境過程計劃預算表

單位：仟元

計畫	年期	9 3	9 4	9 5	9 6	小計
	魅力商圈機制推動計畫		11,000	10,000	8,000	8,000
配套政策工作擬定與推動		3,000	2,000	0		
行政協調與管考機制		8,000	8,000	8,000	8,000	
商圈行銷通路建置計畫		41,100	41,600	41,600	41,600	165,900
行政部門人才培育計畫		76,00	8,100	8,100	8,100	
創意行銷通路整合與經營計畫		13,500	13,500	13,500	13,500	
既有商圈技術提升計畫		20,000	20,000	20,000	20,000	
消費者認知地圖推廣計畫		35,500	35,500	37,500	33,500	142,000
大眾傳播媒體推廣計畫		20,000	20,000	22,000	18,000	
新消費參與方式促銷活動計畫		12,000	12,000	12,000	12,000	
創意消費者暨商圈競賽計畫		3,500	3,500	3,500	3,500	
魅力商圈營造計畫		115,000	190,000	190,000	155,000	650,000
都會商店街再造計畫		15,000	45,000	45,000	30,000	
離島地區經營輔導計畫		5,000	20,000	20,000	15,000	
地方小鎮經營輔導計畫		15,000	45,000	45,000	30,000	
魅力商圈配套硬體建設計畫		80,000	80,000	80,000	80,000	
總計		202,600	277,100	277,100	238,100	
		994,900 (四年計畫)				

資料來源：經濟部商業司

經濟部商業司對於本計畫預期效果及影響如下：

一、 預期成果

透過新商業產業之發展整合各項轉型產業，開展台灣產業新頁。

(一) 魅力商圈機制推動計畫

1. 建立中央部會推動基層產業振興資源整合與產值發揮之平台機制，促成地方政府靈活運用自治權限，創造自主財源自發推動商業發展。
2. 擴大商機，引發民間草根性力量，結合企業參與，創造商業環境之動力。
3. 完備商業產業推動政策工具，確立產業發展根基。

(二) 商業行銷通路建置計畫

1. 協助各級政府熟悉「地方行銷」之觀念與推動方式。
2. 完成全國性商圈行銷通路串連機制系統，公私部門可自由掛接串連。
3. 完成 319 鄉鎮商業通路串連，有效擴展地方經營發展空間。
4. 完成 350 場次新商業網絡人才培育課程，培養中央、地方、公私部門種子人員 7000 人次。
5. 建立商圈參與數位環境之 123 模式，促進基層新興商業環境發展。

(三) 消費者認知地圖推廣計劃

1. 建立常態化促銷博覽會，帶動創意商品開發為全民運動。
2. 以電視偶像劇及電視冠軍等形態，推廣新商業環境理念與實務，每年兩齣，共八齣。
3. 透過每年 12 月份主體行銷，引領全民消費習慣，帶動新商業價值觀。

(四) 魅力商圈營造計畫

1. 促進地方政府參與商業發展事務，協助推動既有商店街再造 30 處。
2. 促進地方政府參與商業發展事務，培養地方自立經營能力，成功協助地方小鎮振興 10 處。
3. 輔導離島地區建立新商業網絡與魅力商圈 10 處，帶動離島產業活絡，改善提升離島地區經濟基礎。
4. 聚集各地商圈活絡效應，刺激基層活力，增加科技學習紮根，提升台灣整體競爭力。

二、計畫影響

- (一) 透過對「商品」觀念改變與行銷網絡建立，促進地方產業優質化與精緻化。
- (二) 以加值角度結合部會產業發展政策，提供整合與綜效發揮平台，以消費生活圈活化地域商業環境。
- (三) 擴大低門檻就業機會，協助因應失業問題，並藉地方商圈新興技術需求，誘導青年回鄉就業，促進城鄉均衡發展。

(四) 以「商業」為主體，帶領台灣基層參與數位革命，救平數位落差，提升台灣整體競爭能力。

(五) 促進區域發展均衡，縮小貧富差距，打通內部經濟發展末梢，嘉惠各地區與各族群居民。

(以上資料來自經濟部商業司)

3-2 私部門投入形象商圈概況－輔導團隊

目前輔導推動形象商圈之輔導團隊有如表 左顯示之相關團隊，同時有許多個案輔導推動表十右。

表十 輔導團隊統計表

輔 導 單 位	輔 導 之 商 圈 名 稱
大凡工程顧問（有）公司	台南市安平形象商圈
中國生產力中心	台北縣坪林形象商圈
中國生產力中心	桃園縣角板山形形象商圈
中國生產力中心	新竹市北門街商店街
中國生產力中心	新竹縣橫山鄉內灣形象商圈
中國生產力中心	苗栗市光復路商店街
中國生產力中心	台中市美術園道商店街
中國生產力中心	台南縣關子嶺形象商圈
中國生產力中心	台南縣麻豆鎮形象商圈
中國生產力中心	宜蘭縣礁溪形象商圈
中國生產力中心	花蓮縣花蓮市形象商圈
中華徵信所企業（股）公司	屏東縣恆春鎮墾丁形象商圈
中衛發展中心	台北縣鶯歌鎮尖山埔路商店街
中衛發展中心	桃園縣大溪鎮老城區形象商圈
中衛發展中心	新竹市東門護城河商店街
中衛發展中心	苗栗縣三義鄉水美木雕街
中衛發展中心	台中市大隆路商店街
中衛發展中心	台中市精明一街商店街
中國生產力中心	台中縣東勢鎮、和平鄉商圈
中國生產力中心	南投縣埔里鎮、魚池鄉商圈
中國生產力中心	南投縣名間鄉商圈
中國生產力中心	雲林縣古坑鄉商圈
中衛發展中心	台中市繼光電子商店街
中衛發展中心	高雄市新堀江商店街
元大企業管理顧問（有）公司	基隆市義二路形象商圈
元大企業管理顧問（有）公司	嘉義市中正公園形象商圈

輔 導 單 位	輔 導 之 商 圈 名 稱
元大企業管理顧問（有）公司	金門縣金城鎮商圈
元大企業管理顧問（有）公司	金門縣金湖鎮商店街
永奕不動產顧問（有）公司	台北縣蘆洲市廟口形象商圈
永奕不動產顧問（有）公司	台中縣梧棲鎮臨港路商店街
永奕不動產顧問（有）公司	澎湖縣馬公市形象商圈
成大研究發展基金會	台南市中正商圈
成大研究發展基金會	台南縣新化鎮商店街
易展管理顧問（有）公司	台北市西門徒步區商店街
易展管理顧問（有）公司	台中縣太平市商圈
易展管理顧問（有）公司	台中縣霧峰鄉商圈
易展管理顧問（有）公司	彰化縣田尾形象商圈
易展管理顧問（有）公司	彰化縣八卦山形形象商圈
易展管理顧問（有）公司	彰化縣芳苑鄉王功商店街
易展管理顧問（有）公司	台東縣卑南鄉溫泉區商店街
東台工程顧問（有）公司	花蓮縣瑞穗鄉舞鶴形象商圈
威肯資訊管理顧問（股）公司	南投縣竹山鎮、鹿谷鄉商圈
威肯資訊管理顧問（股）公司	南投縣草屯鎮、國姓鄉商圈
衍生工程顧問（有）公司	桃園縣中壢市商店街
衍生工程顧問（有）公司	嘉義市中正路商店街
衍生工程顧問（有）公司	高雄縣旗山鎮商店街
清寰管理顧問（股）公司	台北市萬陰街商店街
清寰管理顧問（股）公司	台北縣金瓜石、九份地區形象商圈
清寰管理顧問（股）公司	台北縣烏來形象商圈
智盟策略顧問（有）公司	高雄縣甲仙鄉形象商圈
開創顧問（股）公司	南投縣集集鎮、中寮鄉商圈
開創顧問（股）公司	南投縣水里鄉、南投市商圈
龍邑顧問（股）公司	台中市大坑商圈
龍邑顧問（股）公司	台中縣豐原市商圈
龍邑顧問（股）公司	雲林縣北港朝天宮形象商圈
趨勢公共關係顧問（股）公司	台北市大理服飾形象商圈
趨勢公共關係顧問（股）公司	宜蘭縣冬山鄉冬山商店街
鴻兆基業國際顧問（有）公司	高雄市三鳳中街商店

資料來源：經濟部商業司

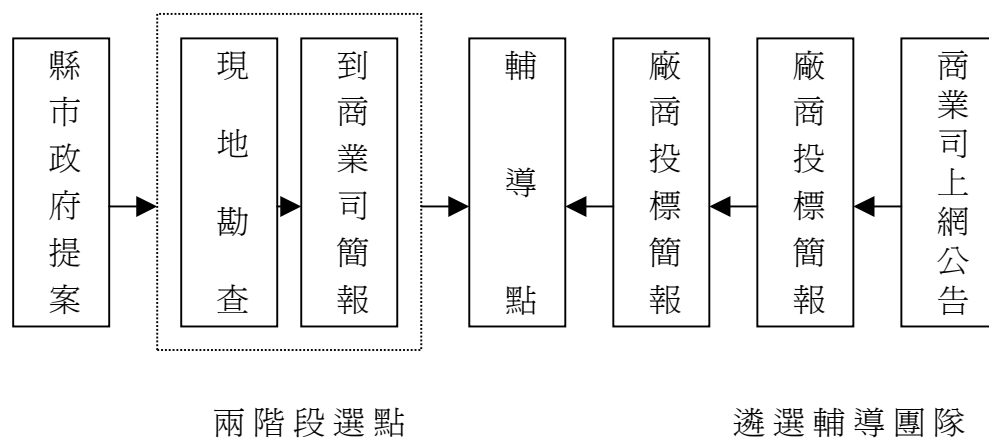
輔導團隊資格：

投標資格說明－資格標

- 廠商資格：財團法人社團法人或大學（專）院校。
- 依商圈組織規定組成之團隊合作同意書。

輔導團隊輔導點投標方式：

輔導團隊需要透過針對輔導個案提出計畫案，取得商圈組織同意書方可參加投標作業，經過商業司遴選正式取得輔導團隊資格如圖十八：



圖十八輔導團隊資格取得流程圖

資料來源：經濟部商業司

輔導團隊針對輔導個案推動之工作項目：

一、組織管理訓練

- (1) 協助個案成立商圈組織，及凝聚共識。
- (2) 協助組織管理經營訓練及其他之教育訓練。
- (3) 示範商圈觀摩學習，吸取經驗。

二、 商圈經營管理規劃

- (1) 市場調查分析
- (2) 公共設施規劃及街道家具計畫
- (3) 環境景觀清潔維護規畫
- (4) 視覺識別計畫
- (5) 商店個別經營輔導

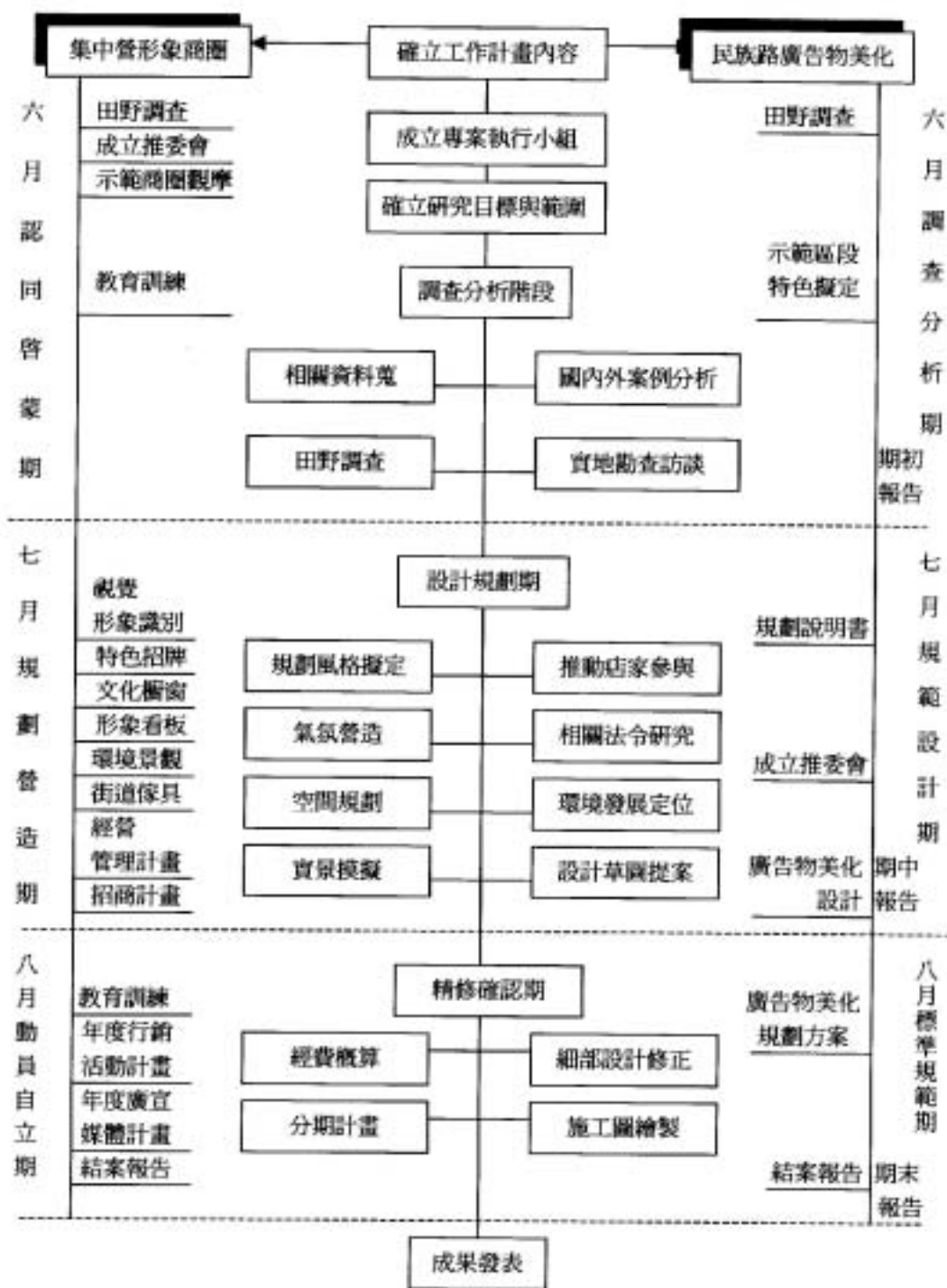
三、 行銷推廣計畫

- (1) 商品規劃
- (2) 識別系統建立
- (3) 導覽系統建立，導覽人員訓練
- (4) 活動規畫及推動
- (5) 媒體計畫

輔導團隊作業流程

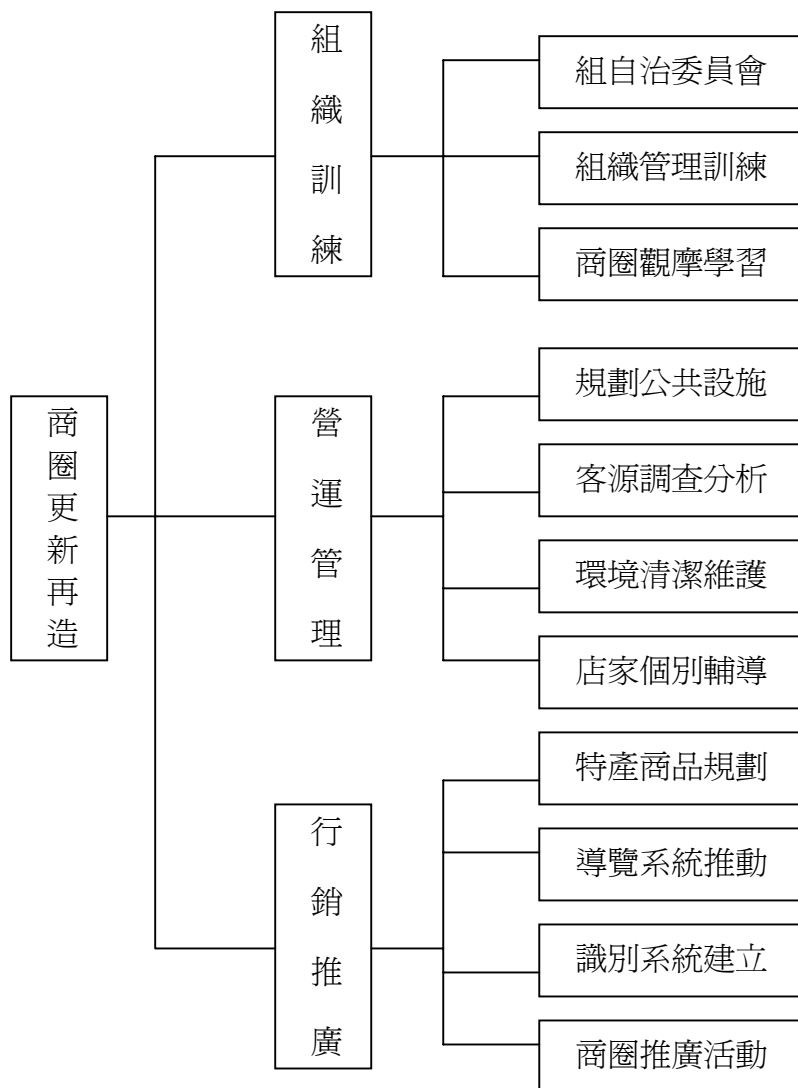
一般輔導推動形象商圈的管理顧問公司，在推動整個輔導個案時作業流程本研究分別用（圖十七）及（圖十八）來說明，在整個推動作業流程中，可以發現主要推動結構及流程如下：

- 一、 訓練觀摩期：
 - （一）成立推動委員會。
 - （二）教育訓練。
 - （三）參觀。
- 二、 營規劃設計期：
 - （一）設施規劃。
 - （二）商店輔導。
 - （三）視覺系統建立。
- 三、 象行銷推廣期：
 - （一）形象推展。
 - （二）廣告計劃。
 - （三）活動舉辦。



圖十九 管理顧問公司作業流程圖

資料來源：南投縣南投市形象商圈暨廣告物美化規劃案



圖二十 管理顧問公司推動流程圖

資料來源：易展管理顧問有限公司（2001），彰化縣芳苑鄉王功美食商店街開發推動計劃結案報告書。

一般來說，私部門之推動流程或作業流程大致與圖十九、二十相似，因此在此僅略舉兩例管理顧問公司之結案報告中之流程圖做為參考用，當然並非每一結案報告書中的流程皆此相同，但大致不脫這兩個範例，並且有許多的結案報告書中並無整體推動之流程表或圖示。

3-3 商店街業者對於形象商圈推動投入概況

商業司推動之全國形象商圈目前共有 76 處，為有效推動形象商圈事宜及申請成為形象商圈輔導資格所需要之對話窗口，因此均成立相關之形象商圈推動委員會，以統籌形象商圈內相關事宜及輔助輔導團隊之推動事宜。

一、 商圈組織資格

類型從寬呈現

- 商圈發展籌備會或促進會
- 社區發展協會
- 文史工作室
- 公益法人組織

證明文件

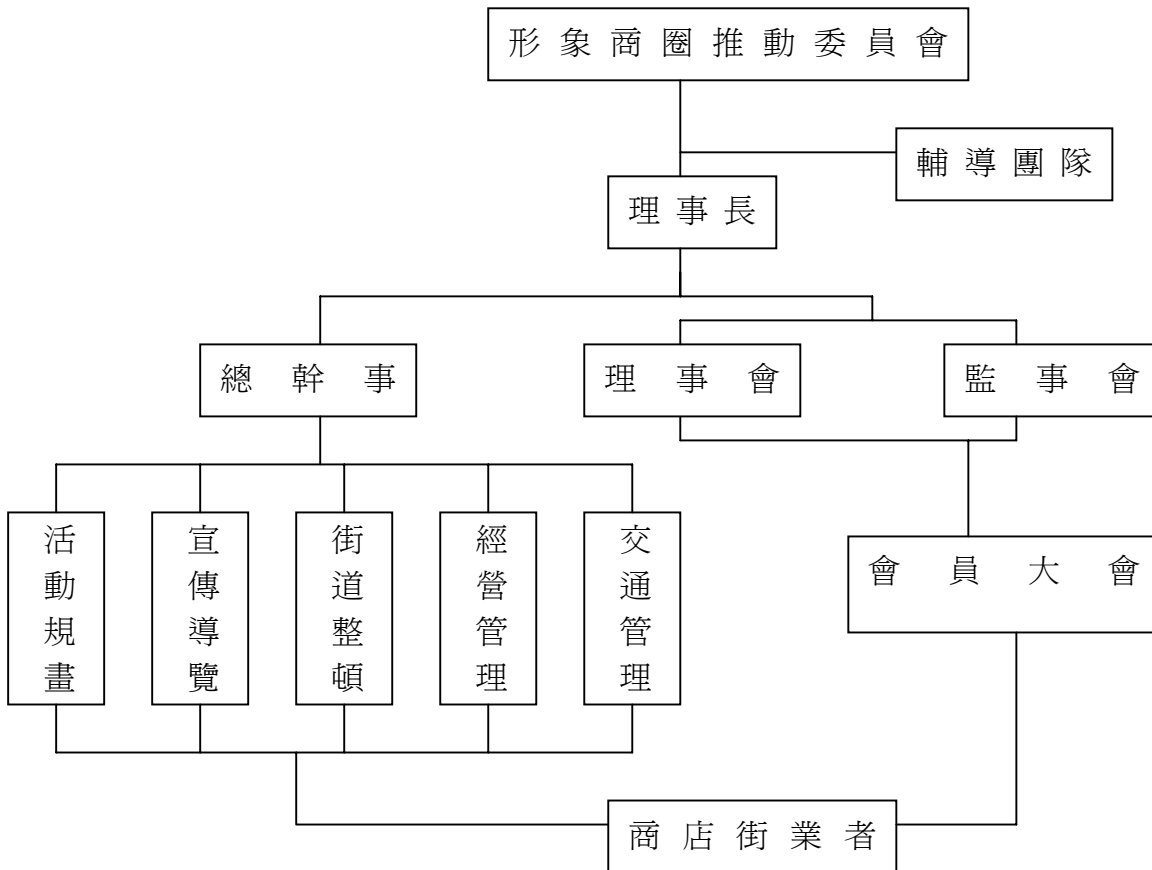
- 茲能證明商圈組織確實存在並且實際運作之相關文件，例如立案證明、承辦相關計畫之合約書、即期出版品等。

二、 商圈組織架構

形象商圈推委員會，其組織在架構上除了有主任委員或理事長外，對於實際推動事宜由總幹事執行，並配合理監事會共同參與監督，並按商圈所需分組來推動各項事宜，如活動規

畫組、宣傳導覽組、街道整頓組、經營管理組、交通管理組…等，並經由會員大會之舉辦，會員提出意見做充分溝通及了解並且凝聚共識，提出執行工作要項由理事長交由總幹事依工作項目別分，配至各組共同推動執行決議事宜。

如圖二十一：



圖二十一 商圈組織構圖

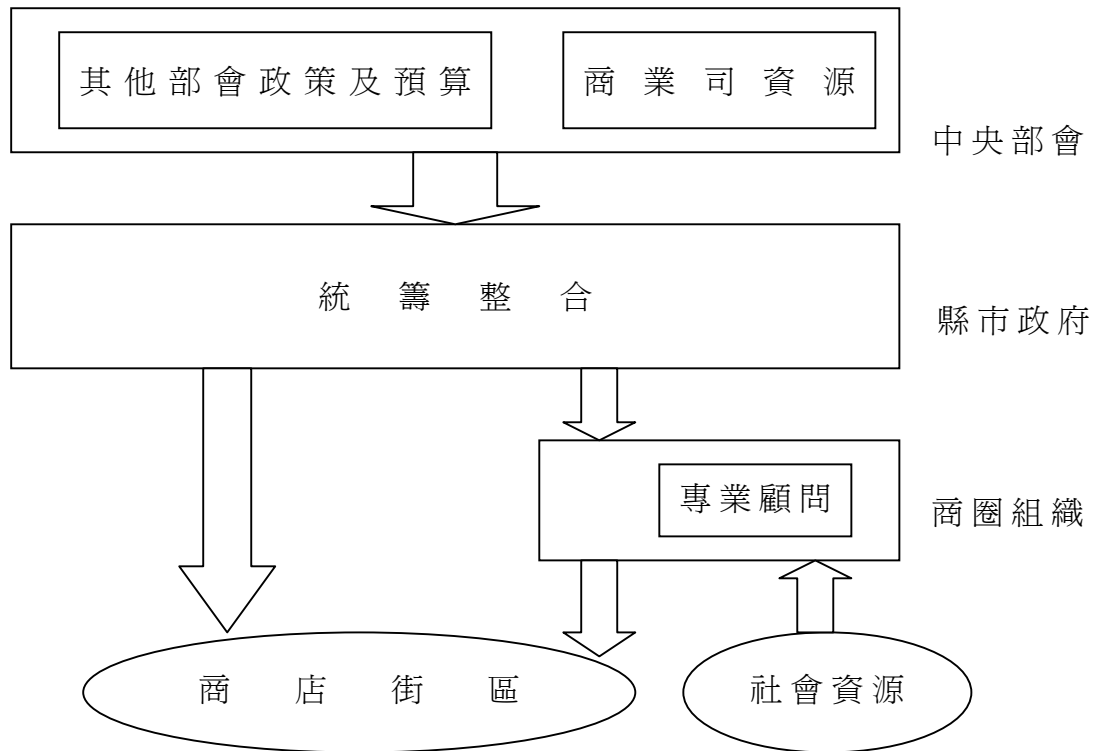
資料來源：本研究整理

三、 商圈組織主要工作項目

1. 輔助輔導團隊或指導單位之工作執行
2. 協助訓練商店街業者提昇經營管理能力

3. 培養推動商店街執行工作之種子成員
4. 協調統合商店街業者之意見，並凝聚共識
5. 改善街道景觀及清潔維護管理推動
6. 致力於現有街區古老風貌保存
7. 倡導公共安全措施
8. 定期出版刊物凝聚街區向心力及動力
9. 各項資源補助申請經費
10. 商店街廣告媒體推動
11. 各項活動計畫推動
12. 計畫年度宣傳廣告行銷計畫
13. 街區導覽人員規畫訓練

甲、公私部門及商店街業者相互關係及權責



圖二十二 公私部門及商店街業者相互關係圖

資料來源：經濟部商業司

一、中央部會角色

- 基金的相對捐助
- KNOW-HOW 的協助
- 資格審理或認定標章給予
- 相關資源的爭取

二、地方政府的角色

(一) 自治權限的運用

- 建管
 徒步區

跨街頂蓋

牌樓設置

違建取締

- 權 → 錢

公共空間委託經營

招商特許權

(二) 中央補助的整合

(三) 跨局處室的整合

三、專業顧問團隊角色

- 形象商圈機制建立及推動
- 人才培育及行銷宣傳
- 商圈診斷諮詢輔導

四、商圈組織角色

- 統合推動商圈各項資源投入及管理工作

3-4 美國國家主街計畫

緣起

美國的商店街問題，可以追溯到 1956 年州際公路法案的通過，讓大型開發案享有輕鬆的稅賦，而市政府又希望能增加商業開發所增加的歲收，使得商業性質的房地產開發大量發展。

從 1960 年開始美國商業用地的收量大幅成長，但相對地整體零售業績卻只有小幅成長。造成中小型商店被大型化的連鎖店及購物中心，打得落花流水，傳統的商店街面臨投資停止，商業瓦解的現象。主要的商店街生意一落千丈，而因此租金收入大減，屋主無力整修門面，商店街顯得殘破不堪，如此惡性循環，商店街一步步走向滅亡的命運。

計畫介紹

「主街計畫」主要是協助老舊商業區更新活化為目標，強調自助人助的原則，由近到遠的綜合性計畫，商業區規模及條件並無設限，只秉持兩項原則，就是居民自決及全體居民直接參與社區更新。並且可以選擇正式加入計畫或選擇主街計畫的重點自行運作。

1970 年代中，國家信託基金會中西部地區辦事處，有鑑於許多城市商業區逐漸衰退破敗，急需搶救。為探討及解決有關問題，特別設立「主街計畫」，當時以三年期限選擇三個市鎮推行，並在每一市鎮設置一位專職經理負責推動計畫，包括協調商業大樓進行修繕更新，發現商業機會，籌織合作機制共同推動更新活化工作。

推動三年時間「主街計畫」獲得很好的成果，商業投資增加，商業區也慢慢恢復往日的風采。因此基金會於1980年正式成立「國家主街中心」，現在全美有1300多個市鎮正如火如荼地推展著「主街計畫」的各項工作。

州主街計畫

州主街計畫乃國家主街計畫的骨幹，大部份是設在州政府機構內或所管轄的某非營利機構內。主要配合「國家主街中心」活動，參加商業區輔導，協助商區更新開發所需之資源。並擔任商業區更新事業的前導及開路工作。「州主街計畫」大都設置一位專職專業之召集人，由當地擁有豐富經驗的主街計畫經理前來擔任，並設置專職建築師一名，為商業區之基礎建設提供專業指導，最後再搭配多位其他專業幕僚人員，提供其他方面的專業服務。

雖然社區可以直接參加「國家主街計畫」不經過州計畫，但相對地就無法獲得州計畫在地資源、網絡、前導及其他支援，推動工作可能因此受阻。

州主街計畫推動流程

一、 計劃規劃：

由「國家主街中心」視各州的需求及考量，協助州政府規劃。

二、 申請方式：

(1) 由州內地方組織提出申請

(2) 承諾地方未來相關財務支源及推動方式與原則落實

(3) 參加「國家主街中心」之訓練課程

三、 示範點評選：

(1) 州政府人員協同「國家主街中心」專家進行評選

(2) 由全州中提出申請之點，選擇最具潛力的地區

四、 甄選經理人：

(1) 州政府人員協同「國家主街中心」專家協助示範點之地方組織甄選。

(2) 經理人負責未來計畫之整合及推動工作。

(3) 經理人之薪資、福利、訓練、差旅費用均由示範點之地方組織及地方政府負擔。

五、 計畫推展：

經理人協助地方組織以主街計畫中之組織、推廣、設計、經濟重建四大推動要項組成四大委員會，並配合主街計畫之八項推動原則執行重振活化工作。州政府持續支持技術及訓練，並提供經費補助。

六、 資源消長：

州政府投入資源只有前兩年，並且一年比一年少，在第三年時希望地方組織完全自主性運作。

七、 主街計畫年會：

「國家主街中心」每年舉辦主街計畫年會，邀請施實主街計畫各城鎮商區組織參加，藉此研討相關議題及相互交流學習。

八、 美國主街成就獎：

美國主街成就獎主要表揚主街及商業區實施振興計畫，而有傑出表現的個案。

主街推動模式

四大工作要點：

甲、 組織

組織有志一同之業者、屋主、居民、地方政府及有興趣參予的團體或個人，成立一個發展推動組織。

乙、 推廣

推廣商區成爲單獨、統一的商業區，就如同大型購物中心的促銷推廣方式，吸引消費者前來，強化主街成爲生機活化的商業中心。

丙、 設計

好的設計是商店街重振計畫的基本條件，計畫也延伸到店舖櫥窗、商品展示、促銷文案及建設改良等。

丁、 經濟重建

恢復主街過去失去的許多元素，進行多元文化發展，吸引新的零售及非零售功能之商業進駐，發展有效的商品化技巧。

八項工作原則：

一、 全面性

單獨的計畫無法有效重振商業區，發起一連串全面性的活動

才是獲得支持的唯一保證。

二、 漸進式

由小工程小地方慢慢做起，不只能增強信心也能加強技巧，以應付更複雜的問題。

三、 地方領袖的共識凝聚

惟有透過地方領袖出面積極展現出決心才能凝聚基層群眾參與的信心。

四、 官方與民間合夥

地方政府與民間在整個推展過程完全屬於合夥關係相互支持。

五、 認定現有資產並資本化

地方資產是主街推動計畫的成功基石。

六、 重視品質

從門面設計到推廣工作，在任何方面品質要求是主要目標。

七、 改變社區態度

改變社區態度與習慣是商業區重振活化的基本條件。

八、 行動取向

商業區外在表現的活動不斷持續，並可看見的改變，可以強化正面改變的認知，讓業者及民眾知道重振活化的工作正逐漸展開。

從美國國家主街計畫中可以發現，國內經濟部商業司所推動之形象商圈計畫，有許多是模仿此計畫而來，因此有許多的地方是雷同的。

3-5 小結

經濟部商業司為促進地方中心商店經營昇級與商區再生於八十四年起推動有關「形象商圈計畫」相關事。因計畫涵蓋面甚廣，有公、私部門及商店街業者，因此推動以牽動了許多相關的單位，也執行了許多的工作項目，「形象商圈計畫」最終目的為建立一套自主的推動模式提供商店街之永續經營運作。

1. 經濟部商業司於八十四年度起推動「塑造商業環境新風貌計畫」，以改善商店街區之相關事宜，並於八十八年度起繼續推動「改善商業環境五年計畫」其中五年計劃分為三個期程進行商圈更新改造工作。
2. 相關公部門投入單位有：經濟部、內政部、文建會、憲委會、環保署及各縣市政府，在私部門部份有輔導推動之管理顧問公司，專定學者及大學研究機構共同投入推動。
3. 目前因形象商圈屬性繁多，原分為三大類已不符使用，現增加為六大類，分別是：藝術休閒、歷史老街、風景遊憩、特色產業、精品採購、文化產業。
4. 在推動工作上，商業司製訂一套申辦辦法及作業流程，提供欲成為輔導補助點之商店街申請評估用。
5. 公部門對於形象商圈推展工作，有一套基本的作業流程，其中與社造非常相近，除了社區品質提昇改為商店經營體質提昇外，相似度非常高。

6. 私部門之管理顧問公司根據商業司的推動基本流程也有一套推動流程。
7. 有關於形象商圈未來發展及持續的推動力商業司續推魅力商圈機制推動計畫，持續對前述推動成果加強輔導，避免中斷。
8. 輔導團隊之輔導點因這幾年暴增，同一輔導團隊常輔導多處示範點。
9. 商店街業者為有效管理及執行商店街事宜均成立形象商圈推動管理委員會。

註釋

註一：經濟部商業司推動塑造商業環境新風貌，計畫包含三大項：一、塑造形象商圈計畫，二、商店皆開發推動計畫，三、商業環境視覺設計計畫。

註二：李威儀---日本東京大學工學博士，現任國立台灣科技大學建築研究所教授。

註三：《台灣有夠精彩》網站，由經濟部商業司委託元大企業管理顧問有限公司製作。主要目的在於宣傳及介紹國內各形象商圈及推廣狀況。

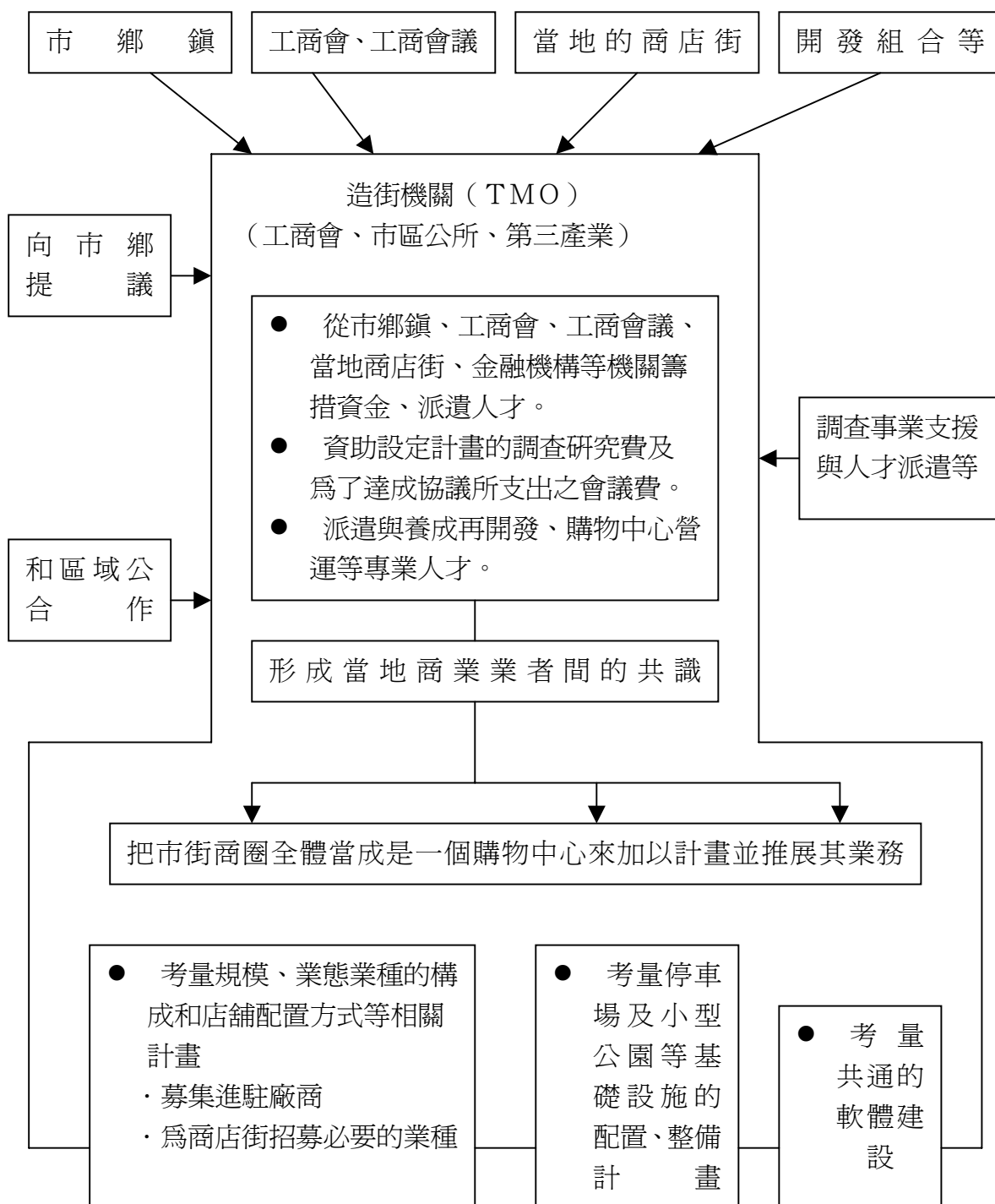
第四章 形象商圈問題分析

4-1 形象商圈於各相關單位之整合及推動順序

透過在第三章第一節中經費申請及流向圖十三中了解，對於形象商圈整體的整合工作，實際是落在縣市政府及鄉鎮公所身上。但事實上各政府單位並沒有專責及專業的人員可以全力整合形象商圈的工作，而經濟部商業司又只負責軟體的部份，硬體的部份無權可管，地方政府一開始也是由地方商業局主導，但在硬體部份因為專業度不足，也紛紛將權責轉到其他單位負責（註一）。也因此整個形象商圈的規畫設計及經營企畫執行單位往往不同公司或單位，並且在整個執行中時間常常不一致。一般地方政府為求政績因此都會針對硬體部份申請並儘快施工，因為硬體是看得到的，對政績有幫助，因此往往在開始推軟體的時候，硬體早已做好了。我們從第二章商業空間企畫作業流程中發現實際商業空間在推動流程，硬體都是擺在最後，定位確定、商店街主題確定後，才依定位及主題方向規劃設計。但目前形象商圈卻因經費申請問題及無專責整合單位，造成各做各的，不僅形象無法一致，使用上也會發生困擾。

在日本對於商店街之活化再生，公部門成立一專責單位稱為TMO（Township Management Organization）專門負責整合各單位之公私部門，並將商店街當成一個購物中心來加以規劃及推展，如（圖二十三）。在整個機制與功能圖中，可以發現TMO造街機關其成員來自於政府部門及商店街區人員同組成，並負責

人才養成及研究的支出投入，以 T M O 為平台對市鄉鎮、工商會、商店街，開發組合，區域合作調查事業及人才派遣作為一有效之整合。並將商店街全體當成一個購物中心來加以計劃並推展其業務。



圖二十三 TMO的組成機制與功能 資料來源：魚占川透，街之活性化（註二）

對於商店街的活化再生工作，日本已經推行了許多年，因此在推動過程中，發現推動商店街再生以協調溝通及整合工作特別重要，因此成立 T M O 機構來加以管理。所以在公部門方面，未來執行階段應該了解這個問題，然後針對這個問題提出較理想的方式，否則協調整合的工作又會造成各做各的現象。

表十一 形象商圈軟硬體推動執行單位對照表：

商圈名稱	輔導單位 (軟體部份)	工程計劃名稱 (硬體工程計劃)	規劃單位 (硬體規劃部份)	設計單位 (硬體設計部份)
宜蘭縣冬山鄉 冬山商店街	趨勢金共關係顧問(股)公司	宜蘭縣冬山鄉形象商圈第一期工程	大藏規劃設計有限公司	大藏規劃設計有限公司
基隆市義二路 形象商圈	元大企業管理顧問有限公司	基隆市信一路至義四路商店街示範區規劃案(第三期)	聯誼國際工程(股)公司	聯誼國際工程(股)公司
基隆市義二路 形象商圈	元大企業管理顧問有限公司	基隆市信一路至義四路商店街示範區規劃案(第二期)	聯誼國際工程(股)公司	聯誼國際工程(股)公司
桃園縣中壢市 商店街	衍生工程顧問有限公司	中壢市雅典娜咖啡形象商圈環境工程	衍生工程顧問公司	衍生工程顧問公司
新竹縣橫山鄉內 灣形象商圈	中國生產力中心	橫山鄉(內灣地區)形象商圈後續建設工程	浩晟工程顧問有限公司	太宇工程顧問有限公司
苗栗市光復路 商店街	中國生產力中心	苗栗市光復路商店街計畫工程	崇尚工程顧問公司	崇尚工程顧問公司
台中縣梧棲鎮臨 港路商店街	永奕不動產顧問(有)公司	梧棲鎮臨港路國際舶來品商店街造街計畫工程	考公紀工程顧問公司	考公紀工程顧問公司
台中市繼光電子 商店街	中衛發展中心	台中市區電子街週邊巷道徒步區工程	唐真真建築師事務所	唐真真建築師事務所
台中市繼光電子 商店街	中衛發展中心	中區電子街行人徒步區工程	唐真真建築師事務所	唐真真建築師事務所

商圈名稱	輔導單位 (軟體部份)	工程計劃名稱 (硬體工程計劃)	規劃單位 (硬體規劃部份)	設計單位 (硬體設計部份)
南投市集中營 形象商圈	開創工程顧問 (股)公司	南投市集中營形 象商圈行人徒步 區景觀暨街道家 俱改善工程	吳龍斌建築師 事務所	吳龍斌建築師 事務所
彰化縣田尾 形象商圈	易展管理顧問 有限公司	田尾鄉田尾公路 花園形象商圈 工程(二期)	太乙工程顧問 有限公司	太乙工程顧問 有限公司
彰化縣田尾 形象商圈	易展管理顧問 有限公司	彰化縣田尾公路 花園形象商圈 工程	環藝工程顧問 有限公司	環藝工程顧問 有限公司
彰化縣永樂消費 中心商圈	易展管理顧問 有限公司	彰化市永樂街形 象商圈及觀光夜 市計畫	興興建築師 事務所	興興建築師 事務所
嘉義市中正路 商店街	衍生工程顧問 有限公司	嘉義市中正路 商店街工程	王鏡偉建築師 事務所	王鏡偉建築師 事務所
台南市中正商圈	成大研究發展 基金會	台南市中正形象 商圈塑造工程 (第一期)	吳昌成建築 事務所	吳昌成建築 事務所
台南市安平 形象商圈	大凡工程顧(有) 公司	台南市安平形象 商圈廣告物示範 街道更新執行 計畫工程	大凡工程顧問 公司	大凡工程顧問 公司
澎湖縣馬公市 形象商圈	永奕不動產顧問 (有)公司	馬公市形象商圈 後續工程	孫偉德建築師 事務所	孫偉德建築師 事務所
金門縣金城鎮 商圈	元大企業管理顧 問有限公司	金城鎮形象商圈 開發計畫	元大企業管理顧 問有限公司	三能工程顧有限 公司
金門縣金湖鎮 商店街	元大企業管理顧 問有限公司	金湖鎮新市里商 店街計畫	三能工程顧有限 公司	三能工程顧有限 公司

資料來源：本研究整理

推動順序

在表十一中，很明顯可以看出在推動形象商圈部份，軟硬體是從中央分不同部門提撥經費執行的。一般來說，軟體部份是由經濟部商業司推動執行，因此輔導單位推動工作是對商業司負責，但商店街區的硬體規劃施工卻無需經過商業司，直接由地方向中央其他單位（如營建署）申請經費設計施工，而地方政府並不需要向商業司申請核准，可以逕向中央各部會以形象商圈之名義申請補助款，因此申請下來的經費地方縣市公所就逕行找人規劃設計施工，常略過負責輔導形象商圈的管理顧問公司。因此由上表就可以發現，在軟硬規劃設計上，其實大部份個案是分成不同的公司執行，也因此軟硬體結合上常常出現很大的問題。最常發生的有：硬體建設塑造之形象與軟體推動的街區精神及特色不吻合或是硬體施作完成，在使用上對於推動輔導之單位並不適用，這不僅浪費公帑，更分裂了形象商圈的特色。

會發生這樣的情況，除了沒有一個有效的整合平台外，從圖十三也可知道，因為中央層級提撥經費的名目各不同，因此地方在發包時也並未整合，負責形象商圈之公部門人員，也坦承各縣市政府為了趕政績，因此常常會急著將申請的經費發包施工，早一點看到成果。但我們從第二章的作業流程中了解，工程硬體部份其實是擺在最後的部份才設計施工，如此可以避免錯誤及失敗。在一次與台南安平形象商圈公所秘書林國明先訪談中，林先生提到，以前安平形象商圈就是曾經在未完整調查及考慮周全前整頓了街道，造成原有老街道的破壞，因此這次一的形象商圈計劃就把硬體施工擺在最後一年才施作，目前成效非常好。

在表十一中就可以發現輔導單位是負責形象商圈軟體部

份，包括推動協助人員訓練共識凝聚成立街區委員會，V I 計劃...等，但在硬體工程部份就由另一執行單位以不同申請的工程計劃名義逕行設計施工，在與管理顧問公司訪談時（註三），推動人員就曾提到，在他們進駐輔導時就已經施工了，因此根本無從調整。



圖彩二 台中理想國藝術街坊

圖片來源：本研究拍攝

理想國藝術街坊最早的形成是在民國六十五年間，台中市房地產飆漲造成許多建設公司到處興建民宅，也因此在一波漲潮過後，留下了一堆隨意搶建的房子。當時此區域之房子並無自來水，且冬天風大又冷，生活機能差，空屋率高造成資盜賊藏匿，治安差。曾經有一陣子房價掉到只剩三棟一百萬元還無人問津。

台鼎建設在白錫旼先生領軍下，進駐了此一區域之房地產事業，爲了讓興建之房地產個案能有效銷售決定投入大量資金作爲此區域之各項改造工作，以改變原先之不良印象。因此此個案早先是建設公司爲增加銷售業績及塑造地方環境良好形象，而運用大量資金強行介入街道改造工作。也因此一開始並非以有機性發展而成，純粹是建設公司挾其財力運作之造街運動。不過也因此對此商店街增加了契機。

在歷經台鼎建設倒閉後，無後援的加入，曾有一段時間面臨衰敗，但因街坊自治組織的積極運作下，於民國八十八年將原名國際街更名爲藝術街且整體街道重新更新並延續，重新再站上台中休閒街道的最高點（地點最高）。



圖彩三 台中市精明一街

圖片來源：本研究拍攝

精明一街是由中揚建設興建之商店街，於民國七十九年委託前邁總合企畫公司規畫招商。一開始走的商店街路線以精品為主，主要因素是商圈內之高級住宅區頗多，因此客層設定以較高單價之精品為主。而開幕初期確實吸引了商圈內較高消費之顧客前往消費，商店街生意頗佳，但因精品消費者大多駕車來街，但鄰近只有一公園型之小型停車空間，造成前來消費意願因停車不便逐漸降低，而各店之房東又因商店街生意頗佳而任意上漲房租，造成店舖負擔，也因為前兩項因素壓力，迫使各家店開始削價競爭，更惡化了商店的體質，因此在開幕幾年後面臨重大的危機，商店街內的店舖頻頻換人經營。在歷經了幾年的轉型期後，因商店街中春水堂茶店的帶動下，逐漸形成以餐飲為主之休閒餐飲街道而麥克阿瑟辦公大樓中之上辦族支撐了街道之基本客源。原本的公園式停車場也改建成大型多層樓之停車空間，藉著開放空間的巧妙使用，造成整個商店街的特殊休閒風格，並在台中市獨樹一格。

問題點分析：

公部門政策計畫投入單位相互間未充分溝通協調，其中又未成立資源整合平台，造成相互資源無法充分結合，形象商圈理念也未能完整地傳達到私部門及商店街業者。而人才培育上也無法完完整執行。因此經營理念無法真正落實到商店街上。

一、公部門

- (1) 未成立有效之整合平台單位造成投入之資源無法有效整合，資源投入重複，造成浪費。
- (2) 常常出現多頭馬車的現象，結合力量互相抵消。

二、私部門

- (1) 軟硬體工程各自做各自，未有效結合。
- (2) 互推責任，輔導成效無需負責。
- (3) 整合的部份常交給年輕無經驗之輔導人員執行，效果有限。

三、商店街業者

- (1) 商店街業者眾多，各說各話，相關配合被動。
- (2) 往往只有意思領袖幾位有動力，其餘互相觀望，其視凝聚不易。
- (3) 專業背景不高無法了解整合的技巧及重要性。

4-2 形象商圈之商圈與市場調查

從第二章的相關理論中之推動流程與商圈理論中，可以知道在做全面性的市場調查，除了立地條件與環境調查尚不需要了解商圈範圍外，其餘的市調工作都會牽涉到其商圈的範圍，也就是說，前來消費的潛在顧客其分部範圍為何？這是非常重要的訊息！試想：想要行銷某項商品卻不知道客戶在那裡？不知道客戶在那裡，自然也就不知道客戶是男是女？年齡為何？需求為何？身分背景為何？．．．等等各項必須了解及可分析的基本資料。如果充分掌握了這些資料，在往後的行銷企劃中也才有行銷的目標，否則只是打散彈槍，無法一槍擊中標的物。因此，商圈範圍或者是客戶來源是推動形象商圈的重要工作之一，這應該是無庸置疑的！只是，我們可以發現，大部份的形象商圈對於自己的商圈範圍並不十分清楚，許多商圈還是自己粗估或者是想像而來的，最常聽到的例子就是「**這裡的形象商圈可以吸引全國的消費者**」，如此的設定，那麼這個形象商圈的範圍不就是全國了嗎？以臺北市華陰街為例，如果徒步區能在華陰街得到成效那真的全國的消費者會爲了參觀徒步區，特地千里迢迢跑到台北市來嗎？如果有，可能是其他的形象商圈成員爲了觀摩前來，或者是因爲慕名的到此一遊而已吧！因此形象商圈的範圍不一定是以全國爲範圍，就是全國的消費者都全部包含在內。設定多大的範圍是要做事前評估的。就如第二章商圈理論所談的，可用理論的計算方式來評估，或者是實際的調查，不過，不管是用何種方式，都要先確立自己的形象商圈的基本設定爲何。例如，只是地方性採購型的商店街，其範圍就是要與其他相同的商店街一同評估比較，又如果是較特定的文化產業，同樣也要以相同類型的商品來

做比較，經過正確的調查與評估後，才能大略地設定出商圈的大小。

可能在推動形象商圈工作時，一直將商圈的定義等同於商業區的意涵，因此，反而商圈的真正含義及用途就被忽略掉了。失去了正確的顧客分佈範圍，調查的工作就顯得毫無意義，所得到的結果也會大為失真，也就不具有任何的參考價值，對於這樣的結果，調查評估變成只是結案報告書中陪襯的花絮，徒增頁數罷了

現在再來談談市場調查部份，如果是希望從市場調查的資料分析，來對顧客的基礎資料及需求做最真實的反映，那麼有效的市場調查資料就不只是拿來做裝飾用的，反而是需要從市場調查資料中分析出消費者的消費習慣與背景資訊，任何的蛛絲馬跡都不可放過！但現在，不知道是顧問公司在做形象商圈企劃案的時候，早已對形象商圈的未來規劃方向已有定見，還是不懂資料的分析與呈現結果的代表意義？我們發現，在許多的企劃案中，市場調查所呈現的現象，執行規劃者卻不太理會資料中的真實呈現，而各做各的。就以「南投市集中營形象商圈」為例，調查報告中（註四）提到，消費者常去各場所購物的原因，因為商品因素前來的就佔了 67.33%，幾乎佔了七成之多！（其中有價錢便宜、商品種類多、齊全、跟上流行、品質佳等因素）反而對於視覺設施上卻不太要求。這是市場調查所呈現出來的結果，只是，即使市調資料分析是如此，商圈規劃者仍舊將大多數的經費花在視覺識別上，而不是用在最需要改善的商品策略。對於私部門而言，如此能賺到設計及製作費用，本是不足為奇的行爲，只是，這麼做對於形象商圈的幫助卻不大。如果好不容易才得到開啓成功大門的鑰匙，卻只是拿來當成開罐器，那啓

不是大材小用，太可惜了嗎？況且投注其中的人力、物力、精神與苦心呢？這樣的結果不禁讓人想到了十多年前從事商場規劃工作時，常常在規劃當中，不自覺的以主觀、先入為主的想法去引導整個規劃案的進行，但是後來發現，在有效的市場調查資料分析結果中，常常能扳回這樣的心理缺失，而避免了一次次的失敗。此時才發現資料分析與取得對於商圈經營的重要性，也加深對於此類問題的省思與成長。



圖彩四 東海大學旁遊園路與逢甲大學文華路 圖片來源：本研究拍攝

在台中說到逢甲夜市可說是無人不知，每晚聚集的人潮應該是台中之冠。並且在這幾年當中有越來越熱鬧的趨勢。其實原本文華路商店街先天上就有一強而有力之集客力因子在，就是逢甲大學，他所帶動的消費人潮支撐了商店街基本的消費需求，周圍又有大量的住宅社區及眷村，產生的生活需求更是驚人。因為磁鐵效應關係，吸引了大量年輕族群的店舖攤販前來營業，營業總面積不斷地增加，自然商圈吸引效力就不斷地增強，也形成了台中第一的逢甲文華路夜市。

另外在東海大學旁之遊園路也同樣有著與文華路相類似之條件，就是東海大學之集客力因子，但因周遭住宅區域人口較少因此每到寒暑假學生放假時遊園路之基本支持客源就大量消失，也造成前往設店的意願並不像文華路高，但從這兩個例子中可以了解，集客力因子的存在對商店街的影響很大，而商店街之營業總面積所形成的商圈吸引也有加乘的效果。

問題點分析：

市場調查的專業性很高，不止要了解調查的範圍，在調查的技巧上也會影響到調查的正確性，但形象商圈的市場調查在範圍上未確立，調查人員的專業技巧亦不足，如此的調查資料呈現自然失真。

一、公部門

- (1) 因公部門對商圈定義的錯用，讓商圈調查工作無法執行推動工作流程出現缺失。
- (2) 公部門負責之人專，商場經營專業不足無法評估缺點。

二、私部門

- (1) 調查工作執行不完整，也失去正確性，因為顧客的分佈不了解也未確定。
- (2) 輔導人員專業度不足，未能發現問題點加以補救，時常使用不正確的調查數據。

三、商店街業者

- (1) 未曾受過正規規劃訓練，無法參與及提出意見。
- (2) 規劃工作往往交由輔導團隊，執行並未加以過問。

4-3 形象商圈之自我評估及定位

在本論文訪談記錄中，一則與台北市華陰街商店街主任委員的調查中，對於街區的遠景劉文龍先生提到「**擴大徒步區商圈，把太原路規畫為假日行人徒步區，增加休閒設施，使購物休閒結合才能吸引中南部之到本商圈旅遊**」。在《魅力商圈·豐華無限》一書中也提到「**希望將華陰街商店街塑造為台北市另一個聞名全國的徒步商店街**」。無論是管委會主委，或商業司似乎都將華陰街的未來目標定在徒步商店街上，但是設置徒步區全國數量非常多，想用徒步區的設置來聞名全國，談何容易！更何況有必要以此為目標嗎？因為定位理論提到消費者只會記得第一，試想知名度會比西門町高嗎？如果充其量只是第二，那有何優勢可強迫並吸引人前來？其實不只是華陰街商店街出了這個問題，許多的形象商圈都出了相同的問題，就是一、自我評估不足；二、定位不明確。以自我評估來談，華陰街原本是台北知名的百貨批發集散地，是台北最早的消費品商區，因位在後火車站，因此佔了地理位置的優勢，但因業商潮流的變遷，商機日趨沒落，因此在自我評估條件上，就應朝本身具備條件及文化歷史背景來評估，可以發展的方向，並非隨意地就將原本的商圈擴及到全國各地。試想全國各地均有批發市場，（如台中天津路，沙鹿鹿寮等）為何台北的批發市場在經重新整理後馬上目標就設定在全國的市場？這是很奇異的現象，難道生意不好，只要將商圈畫大就可以挽回頹勢嗎？因此未來遠景以希望未來中南部的人前來旅遊，是有些不切實際的想法，更何況是以徒步區為訴求，全國徒步區何其多，中南部的消費者大可大步地在當地徒步區漫步，為何千里遙遙地到此一遊？

所以街道內涵才是最重要的，這也是在自我評估及自我定位時要明確的提出來，並獲得認同。例如大溪老街，其定位就非常明確，以老街建築保存及文化為訴求，全國獨一無二，當然商圈可以擴及全國，其實這也是形象商圈在作自我評估時未務實進行的原故，因為只要對來街者做問卷調其來自何處，馬上就知道自己的商圈有多大，如此評估本身的條件才有依據。也許是因為許多的形象商圈本身特色不明顯，似乎很難找到自己的特色，但這個部份就是需要透過完整的自我評估的工作，才能徹底釐清本身在市場上相對的條件及優缺點。唯有透過如此清晰地了解，讓街區的參與人員完全體驗，才能共同找出自己的轉捩點，也就是轉機，並且也才能找到自己商店街獨有的特質。透過完整的市場調查後，才能精準地將商店街擺放在消費者心目中最佳而且無可取代的位置，而不是一窩蜂跟隨流行，到處模仿，那街道的形象永遠也無法在消費者心中落腳。

在找到商店街的形象定位及特色時，可以試著用一句最簡短的話完全來表達出來，例如，蓮花的故鄉－白河、懷舊鄉城－九份、台灣咖啡－古坑，用最簡短有力的文字形象強烈烙印在消費者的心中，就如同前一陣的廣告－司迪麥又回來了，意識形態的印象連想馬上被喚回。找出最具代表性的關鍵語句，是踏出商店街定位的第一步。



圖彩五 台中市電子街與台中市中山路舶來品街

圖片來源：本研究拍攝

左圖為台中市歷史頗久之電子街，早期以販售各式電子零件為主，主要客源為學生及少量電子零件需求之公司，並且也是廠商多餘零件庫存之銷貨中心，在中部早期電子業起飛時扮演重要的角色。

隨著電腦的掘起，部份的業者也慢慢轉型成為電腦零件及組裝的供應商，同時吸引了一些知名的電腦廠商前來設點，雖然目前也面臨大型電腦量販店及NOVA的競爭，但因聚集的店舖數多，專業性高，消費者形象定位明確，並未受影響。而經營的型態宛如平面化的NOVA。與電子街垂直交錯的台中市中山路是早期知名的舶來品街，當時中山路上聚集了上百家各式各樣進口商品電，但曾幾何時，因開放觀光，並且降低關稅的因素，又因中山路街道狹小停車不易，造成客源大量流失，而中山路並未適時地轉型，跟隨著市中心一同沒落，目前整條街開店營業的沒有幾間，淒涼的景象不可同日而語。

以上兩個例子同樣是歷史頗久之商店街，但因電子街順應消費潮流而改變經營方式及商品並有效地建立形象定位於消費者中心，而中山路舶來品街，未能從改變的洪潮中調整腳步，只能任其淹沒，舶來品的定位自然就在歷史中暫留。

問題點分析：

形象商圈的形象定位提出及定調對於形象商圈的未來走向及重要的指標意義。在形象識別上更是重要，因此如何將市場調查評估資料加以分析並取得商店街全體共識提出其市場定位及強化集客力是不容忽視的成功關鍵點。

九、公部門

- (2) 未有效將形象商圈之精神移轉至共同參與的成員上。
- (3) 並未有效評估每一形象商圈之形象建立情況。

二、私部門

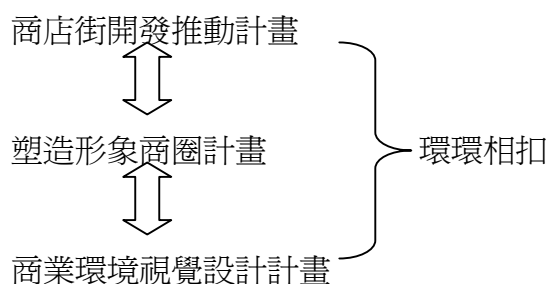
- (1) 無法根據市場調查評估及與商店街業者共同形成突出的形象定位。
- (2) 執行輔導人員商業行銷專業度不足。

三、商店街業者

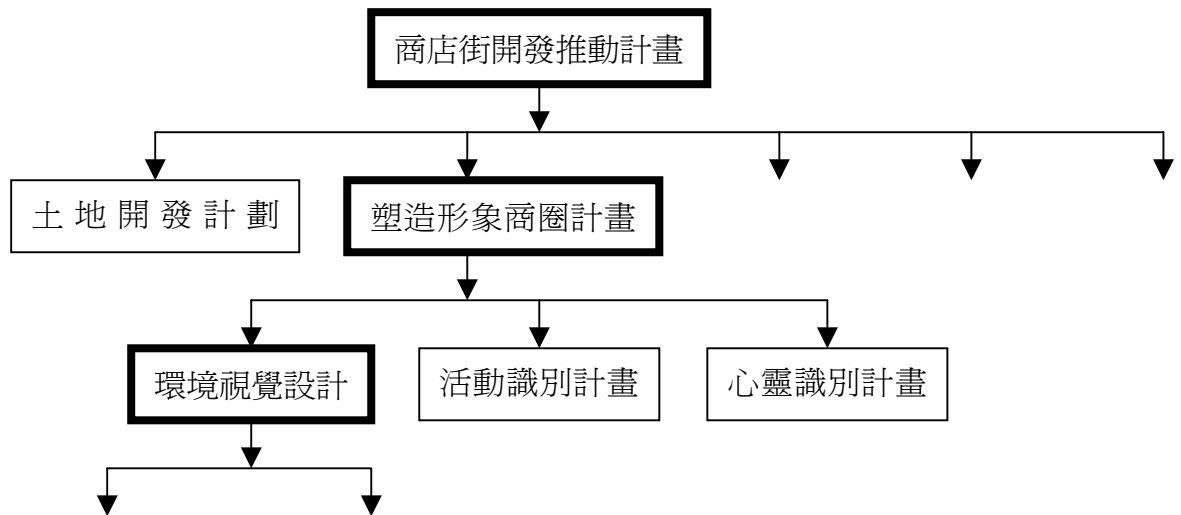
- (1) 商店街共識凝聚不足，無法有效提出一致的商店街願景。
- (2) 對於本身的條件未能全面的看清楚。
- (3) 商店行銷概念欠缺。

4-4 形象商圈識別系統

在第二章識別系統理論說明中已經大致提到形象識別系統包括視覺識別，行為識別，及心靈識別，三大項目相輔相乘，缺一不可。但我們可以從形象商圈的識別系統的執行上，明顯的看得出來，大都是集中在視覺系統上面，這可能跟經濟部商業司，在「塑造商業環境新風貌」中三大推動計畫，其中一項「商業環境視覺設計計畫」所影響有關，但這三大執行計畫有一個很大的問題點，就是這三大推動計畫其實並非獨立的計畫，因為每項計畫是有前後因果關係的，我們將這三大計畫列出，就可清楚了解其中的關連性，三大計畫如下：



從計畫名稱就可以發現其實這三大計畫是由大至小的關係，開發計畫的規模應屬最大，因為只有確定了開發案，案子才能成立，也就是說如果沒有開發，哪來形象的塑造？因此唯有先開發了商店街區，才同時考慮到形象塑造的問題，因此形象塑造是開發推動計畫的其中一部份。而在塑造形象計畫中，自然會牽涉到商業環境視覺的問題，但塑造形象不是只有環境視覺的部份，以企業形象識別系統理論來說，尚有行為識別及心靈識別，因此這三大計畫的相對關係應該如圖二十四：

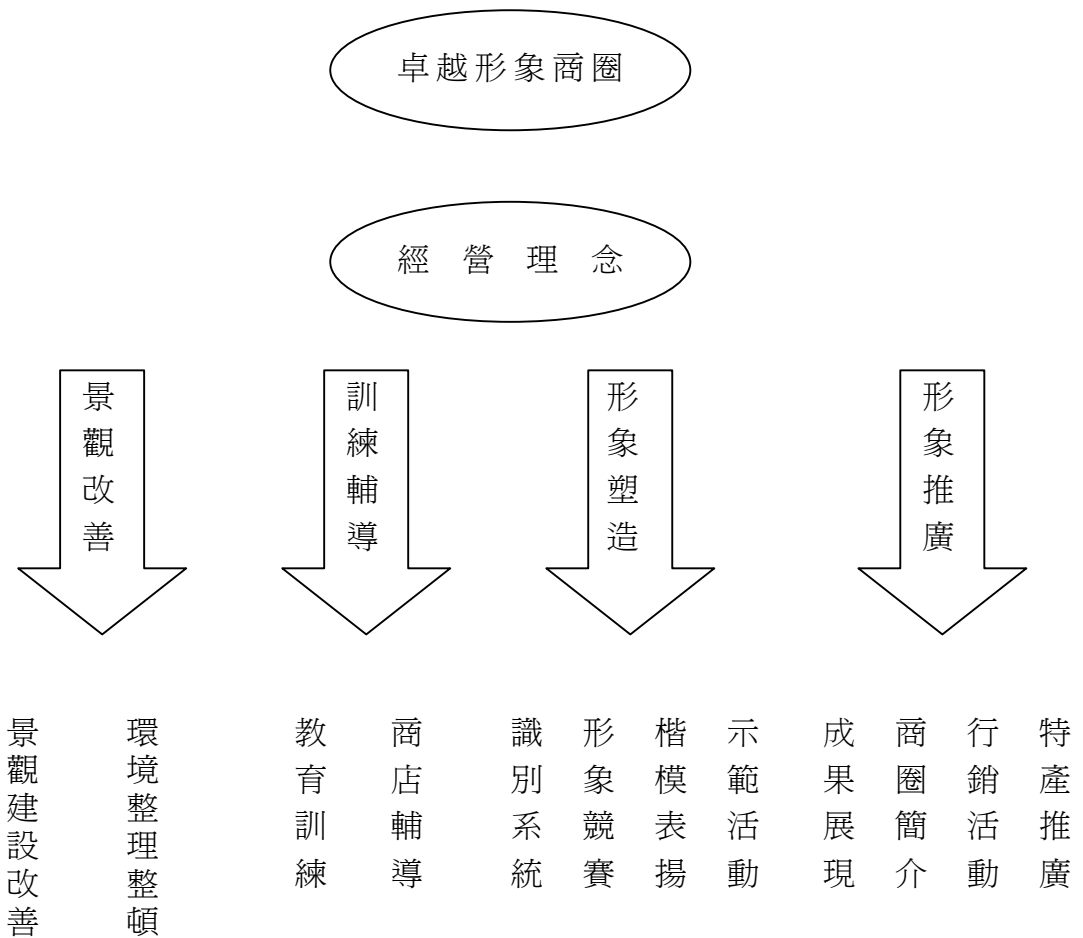


圖二十四 塑造商業環境新風貌三大計畫對應圖

資料來源 本研究整理

雖然我們可以簡單地分列出三者的前後及相互關係，但因「塑造商業環境新風貌」計畫中將這三大計畫分別提列出來，而且各自解釋，例如商店街發展計畫就提到「**商店街發展計畫是一長程而綜合性計畫，需由政府結合店家，配合商業、社會、文化、藝術、建築、景觀、交通、土木、都市設計、都市計畫等相關專業人才參與，方能產生良好的功效。而要推動商店街，不只是硬體方面需予更新美化（如：建築、招牌、景觀等均需兼顧環境整體的協調性），更應重視軟體方面的推動（如：法令、街道行銷、經營管理、街道組織、環境維護等方面的加強），再配合都市更新的工作，方能產生規劃完善之商店街，商店街計畫可謂都市計畫的改造者。**」

在塑造形象商圈中，在本計畫案也列出如圖二十五之工作要項：



圖二十五 形象商圈工作要項

資料來源：塑造形象商圈計劃

在商業環境視覺設計計畫中也提到「**商業環境不僅提供城市空間或大眾空間內各部分的總合，也結合視覺及語言上清楚的意象，以及其他創作環境的要素，來感動大眾，並幫助大眾了解環境。**」。

問題點分析：

視覺識別屬識別系統其中一環，並非全部，因此過份強調就產生識別系統的不協調，也未能充分表現識別系統所能呈現的應有效果，因此重新找回失去的夥伴（Bi、Mi）才能真正的表達識別系統帶來形象商圈的意涵。

一、公部門

- (1) 從推動計劃中可以發現，並不了解環境視覺設計只是識別系統的一項，造成其他兩項不受重視而忽略未執行。
- (2) 將環境視覺設計重要性提昇到與商店街開發推動同等重要因此投入於此項工作資源太多。

二、私部門

- (1) 專業知識不足，往往只針對商業司的提案，並未澈底推動識別系統。
- (2) 空有識別系統執行項目，但內容往往只有視覺識別的部份，對於行為識別，心靈識別並未有效推動。

三、商店街業者

- (1) 對於何謂識別系統也一知半解，誤以為只是外表裝飾就是改變識別。
- (2) 對於行為識別並未了解，當然也不會執行。

4-5 輔導形象商圈之管理顧問公司專業度

在《臺灣商圈作陣行》第九期中有一篇商圈初體驗（註五），道盡了輔導人員的工作甘苦談，在文章的一開始就談到「**究竟，這群默默付出，燃燒熱情的無名英雄，在第一次接觸商圈輔導這份工作時，有什麼樣的感覺？曾遇到什麼樣的困難？他們又是如何克服問題，調適自己？這一路走來，他們又有什麼樣的心路歷程？**」在這一段引言開場白中，充分地讓人了解推動形象商圈的困難及挑戰，而這一段話也讓人聯想到「社區總體營造」（註六），其之中的差別可能是：一個是義工性質，一個是私部門的工作人員，同時也回想到十多年前參與推動商場規劃工作的過程。

因此在此想提出自己的幾個疑問：

- 一、「形象商圈」的推動如果與「社區總體營造」推動方式及過程相同的話，理應早具有社區總體營造經驗的團體進駐輔導才對，尤其在人的協調與凝聚共識的部分，不就是社造的專長嗎？
- 二、如果是因為形象商圈牽涉到商業經營層面，因此才找管理顧問公司前來輔導，那是看重管理顧問公司有能力及經驗協助形象商圈提升經營管理能力與提振商店街活化再造；但管理顧問公司對於與街區接觸輔導的人員竟都是無經驗的年輕輔導員！年輕並不是問題，重點是這些人在輔導經驗、專業知識及社會歷練都十分不足，卻硬生生地被扔進瞬息萬變的商業圈中，頭破血流的結果，換來的卻不

一定是甜美的果實。只因年輕、有活力，這是否違背了管理顧問公司的原則呢？

三、 在本文中「 **陳盈潔表示，金九商圈由於範圍實在太大了，光是拜訪業者，了解問題就花費了許多的時間與心力。此外，地方多元的權力脈絡也增加輔導的困難度** 」

從這一段話中，可以讓人深刻感受到：大多數的輔導人員都是在處理人與人之間的問題，這也與本人察訪的經驗雷同。在與「易展管理顧問公司」張小姐訪談中得知，如果投入的經營管理專才，只用來處理人與人之間的溝通協調工作，那麼這又有何意義呢？

四、 另一個同樣存在每個輔導員身上的困擾，就是權威備受質疑。雖然公司設定是專業的輔導員，專業的能力與素養一定不可少，只是實際上並非如此！輔導員李麗華就曾經碰到如此的問題，她在面對業者時，曾經懷疑過自己的專業，因此有一度讓她非常害怕面對業者，但也只得應著頭皮去做，因此也免不了被質疑她的專業度。但她轉念一想，既然身為輔導員，扮演的就是商圈顧問的角色，出了門就應該要有百分百的專業與自信。如此一來，她不但積極充實自我專業領域，也因此更能從容提供業者更多的協助。

這真是一個值得探討的問題！試想：一個急需協助自生的形象商圈，卻交給一個半生不熟的半調子顧問予以協助推動，彷彿將一個奄奄一息的病人，交由一個「赤腳」醫生治療，怎能不令人捏一把冷汗呢？顧問可以一邊協助一邊學習，但形象商圈怎麼辦？難道只能聽天由命？就如同輔導員陳盈潔所提出的「**回頭來**

看，要把商圈發展起來，先要釐清：到底我們看到的是什麼問題？要解決什麼問題？這件事比較重要，而不是一開始沒把問題看清楚，下錯了藥，反而製造了更嚴重的問題。」這些都是推動後所得到的經驗，只是被當成白老鼠的形象商圈何辜？如果實驗失敗，那後果豈不是不堪設想？這怎麼能不令人擔憂呢？

以上所提出的問題，對筆者而言，其實一點都不陌生，十多年前，在管理顧問公司從事管理顧問工作時，也同樣有類似的遭遇與心情。而令人感慨的是，經過了十幾年的時光，管理顧問公司的情況竟然仍舊如此！當初，爲了充實自己的能力，不只大量閱覽相關書籍，並且自費參加經濟部商業司所舉辦的「流通業管理顧問師班」，因爲心中很清楚，專業能力不足，在商場規劃上會造成投資的失敗！舉個例子：當時在規劃台中市「第一廣場」（註七）由「眾成建設」所屬的商場部份，就因爲未做好完整的事前評估（雖有流程圖），導致在設定商場的市場定位出現錯誤，而原先設定爲精品百貨的區域，經事後的評估補救，才改爲以青少年爲主的流行館，而幸運的是，這是在可行方案提出時就已經修正（這個流程就是照流程圖執行的）否則後果真是不堪設想！可見專業執行能力不足，會造成多嚴重的影響啊！



圖彩六 台中市桂冠歐洲商店街 圖片來源：本研究拍攝

台中桂冠歐洲商店街是建商第一次大規模地結合品牌廠商所投入的大型購物商店街，可以說是典型的開放型購物中心

(open-mall)。集結了上百家之商店精品，但卻未規畫集客力商品，一般在大型購物中心之規畫，至少引進一至二家量販店或百貨公司，以強化本身的集客力，否則光靠精心規畫的景觀及設施，仍然不足以不斷地吸引消費者前來消費。因此雖然開幕時，還有馬載客的噱頭，及各項徒步區造景但仍留不住顧客，因為商品集客不強。另外一個因素是周遭環境不適當，如停車空間太少週圍道路小，立地點不易發現等等，這都是在前置規畫時，市場調查沒有澈底做好所造成的。但也往往可以發現建商在冒然投入商場經營時，常因不夠專業，導致失敗的因素，在台中履見不鮮。

問題點分析：

公部門在選擇輔導團隊應建立一套完整的審核制度並且設立監督機制，以掌握每個輔導點的推動品質，否則就形成許多個案都在執行人員摸索中結案。

一、公部門

- (1) 輔導團隊並未設立評選資格考試或審查，良莠不齊。
- (2) 參與投標的輔導團隊，只憑企劃書及金額選擇，往往是常參與投標的團隊得標，但參與的人員卻無法掌握。

二、私部門

- (1) 參與形象商圈輔導的團隊常集中在數家中，而其中的人員培訓及人才資源因輔導暴增而顯困窘。
- (2) 因為人員的培訓不及，往往推無經驗之助理當第一線推動人員，造成專業度不足，執行力也不夠。

三、商店街業者

- (1) 對於輔導團隊，又愛又恨，又期待又怕受傷害，尤其面對無商場歷練的小伙子，自然信心不足，其間的磨合期拉長影響成效。
- (2) 一般業者對於顧問人員配合度並不高，常依老賣老。推動的活動參與意願亦不高。
- (3) 對於輔導團隊舉辦之訓練課程參與不熱絡，自然無法提昇經營。

4-6 推動中產生之問題

在形象商圈推動執行當中，不管是軟體或是硬體都出現了一些特殊的現象，就以街道景觀設計來說，在《商圈公共空間規劃與運用》－洪錦昌就提到「商街營造者很注重街景面貌的改善；整理招牌更換人行道鋪面、擺設綠意盆栽，以及選擇造型柱燈是四個標準原則，我們管這些手段叫〔裝修〕，視覺更新效果立見」，在《91年度商圈更新再造計畫報告書》中也提到「商圈改造計畫之硬體需求泰半在〔招牌統一〕、〔人行道更新〕」而本論文問卷中也發現，大多數的形象商圈在硬體工程上會執行〔招牌統一〕、〔更新鋪面〕及〔道路管線地下化〕工程為主。但就在這些工程陸續完工後卻也出現了許多的現象。更新的鋪面造成機車騎士摔倒受傷、行人行走不便、鋪面容易損壞、統一招牌街道顯得單調、招牌功能喪失…等，在軟體執行上大多以整頓街道為主，因此在街旁的攤販成爲主要清除對象，而名義上爲創造更好的購物空間的徒步區計劃也常受到住家及商店的反對，當然也造成購物者的不便。在商品上也發現從台灣頭到台灣尾在形象商圈內常常買到相同的商品而同一個形象商圈內又常常充斥著相同的廉價商品，這等等的軟硬體所產生的現象交織成現在常見的形象商圈，下面就上述幾個現象分別加以探討。

4-6-1 商店招牌

剝奪商店面貌的強權者—街道統一招牌

在一篇有關招牌改造的文章中提到台灣目前街道招牌有矯枉過正的情況。(註九)自從83年7月台中縣霧峰鄉開啓了公部門對商店街道採取統一招牌後，陸陸續續有許多的縣市地方也如法泡製。依樣畫蘆地學起統一招牌的形式，同時也讓單調乏味的街道景觀在台灣街頭無止境地漫延開來。而有一些諷刺的是推動街道統一招牌的都是公部門的單位。但經濟部商業司在其出版的《商圈更新再造DIY手冊》(註十)中第18頁商業環境視覺美化注意事項就強調對於商店招牌提到「無趣的統一倒不如訂定一套較精緻的商圈自律標準」，也就是經濟部商業司也同意統一招牌是造成街道單調無趣的元兇。當然如前述所言，商店招牌是必須管理但在管理上，應考量的是符合政府所訂之廣告招牌管理辦法及讓每一商店的招牌都能貼近商店的特色及意象。在另一篇有關於街道招牌設計研究論文《招牌設計視覺資訊要素研究》中就提到「受測者認為現存於街道的招牌對字體的選用變化少，沒特色看起來都差不多，以致對招牌字體選用結果的看法是單調呆板」單單字體沒有變化就覺得招牌單調呆板，而統一招是連外觀都一樣，甚至有些街道製作招牌的規定連底色都一樣，可以想像其單調程度是更無庸置疑。不論美感，就只是爲了所謂的整齊。當然在公部門的執行單位可能並未能同時了解經濟部商業司的執行原則及用心，在《零售學》(註十一)一書有關商店招牌的規劃就提到「招牌是有效的溝通媒介，就如同 Small Business Administration 所指出的：「招牌幫助人們找到你；它們打動人

心，而且展現你們商店的形象。簡言之：招牌告訴人們你是誰，你正賣什麼」而在《店舖設計與商品陳列》（註十二）一書中第四章第四節戶外招牌可吸引顧客一節也提到「戶外招牌不必要求整齊劃一，而應盡量建立個性化的形象，至於上面所說的實例，不外乎在強調著店舖業者必須善用巧思，設置風格獨特的店舖形象」，我們從不管公部門的立場，學術界及商業規劃設計界都一再地強調商店招牌是展現每一家店舖的面貌特色並吸引目光焦點的重要物，但形象商圈的許多執行單位卻偏偏反商業行爲而走。一直要將原本獨屬於各商店的面貌將之統一成爲軍事統治下的士兵，沒有個人面目，只有清一色平頭表情一致的整齊樣子。如此的商店招牌不是完全丟棄原本招牌的功能及意義而去求取一致性所做的多此一舉的行爲呀。這不止浪費了許多工程支出，更將商店面貌給剝奪。

其實商店招牌是可以做得更好，但不是從統一招牌開始，可以參考《招牌設計視覺資訊要素之研究》之論文研究結果可以發現對於爲什麼許多縣市政府在整頓招牌時最常採用統一招牌的原因（但其實強制統一招牌並無法源基礎），在其受測者對現行招牌不滿意的第一點就是「招牌尺寸過於參差不齊與誇張，色彩太過雜亂與艷麗」。在這一段文字當中，發現這與目前台灣媒體有著相同的現象，凡事報導一定要獨家，並講求麻辣血腥，報導採誇大、炫麗、並以灑狗血的方式最爲普遍。而這一切爲的是什麼，一句話“生存”，因爲不夠麻辣不夠血腥怕沒人看，而讀者或觀眾也一時被如此媒體所吸引，但久而久之就會慢慢唾棄不自愛的媒體。同樣的，商店招牌也是如此，做生意的店家深怕顧客不知道店的位置，怕招牌不夠醒目就會一

家比一家更誇大、更艷麗，也因此就陷入互相競爭惡性循環的情境。但雖然如此在香港其招牌無限上綱地自由發揮，商店招牌甚至延伸到路中央，如此的街景卻成爲香港的街景特色。姑且不論好不好看的問題，設置招牌除了法令及安全問題要嚴格來執行外，應該朝自由多樣化發展，台灣的招牌爲人垢病的主因是法令並未發揮應有的功效及執行力差，因此普遍街區並未嚴格取締，產生有些放任的現象，如此不只造成招牌的過度混亂，更易造成危險。同時也讓一般民衆對於目前招牌的不滿意。再從這一篇論文結論中可發現民衆對招牌的不滿意還有〔文字太多，缺乏創意〕、〔用色不佳〕、〔用色俗氣〕、〔字體變化少，沒特色單調呆板〕，這些不滿意項目中，一直顯示出一個現象，就是無創意、顏色不適當、單調呆板、普遍不被接受，而統一招牌卻一直背襯著這樣的形象。



圖彩七 台中縣太平市街景

上圖是台中縣太平市統一招牌後的街道，但左右兩張圖並不是在同一條街道上，光從街道統一招牌後的景觀，實在很難區分出兩者的差別，也因此統一招牌後街道無法靠著對街景的印象來記憶，店舖的位置。尋找商店必須靠地址線索才能到達。



圖彩八 台中縣霧峰鄉中正路街景

右邊這一間在霧峰頗具特色之茶館，除非來到店門口正對面，否則很難從統一招牌中一窺店舖之全貌，並且從側向招牌中也無法有效地發現欲尋找之店舖位於何處，這不是失去了招牌的最原始且基本的功能嗎？

問題點分析：

公部門使用統一招牌的方式改變商店街面貌已經有一段時間，雖然協助公部門的專家及專業的學者，均認為統一店招影響街道的多樣性及活潑感，但一般基層執行單位並未認知如此的訊息，依然使用統一招牌的模式統一街道面目。

一、公部門

- (1) 統一招牌是公部門處理商店街再造最常用的手段，因效果立竿見影，目前正漫延至全國各地，造成單調制式的街道景觀。
- (2) 雖然部份公部門單位了解制式統一招牌的缺失，但並未對其他公部門加以教育，造成一邊喊停一邊照做現象。

二、私部門

- (1) 輔導團隊對於招牌的意見未完全一致，因此有些輔導團隊會一開始就推展統一店招的工作。
- (2) 統一店招的設計規劃部份，常落入所謂設計美感上，在材質、樣式、大小及懸掛的位置並未以商店的需求或商業使用性來衡量，造成招牌只是街道達成一致性的裝飾品。

三、商店街業者

- (1) 一開始雖然反對，但因意見領袖的強力說服，大多勉力配合，但因為達廣告訴求的目的，因此會運用其他的廣告物來做店舖面貌補助，店舖的招牌正式

御下它的真正任務。

- (2) 未營業的店舖也被說服掛上空的統一招牌，對住戶毫無幫助卻浪費了補助的經費。

4-6-2 街道舖面

推動無街道個性面貌的商店街—連鎖商店街

在台灣一直有一項特徵廣為商業界流行使用，就是模仿。就像當台中玫瑰園咖啡走紅時，在當時模仿玫瑰園咖啡的就不下十家以上（在台中地區），但現今無一家倖存，又例如春水堂泡沫紅茶發跡後，也投入了一堆模仿者，但現在有哪一家店還在開的，還有台灣也有另一項商業特性就是一窩蜂。凡事只要看到什麼東西好賣就一窩蜂投入，因此在此風氣下，就有如台中啤酒屋風潮、高級庭園餐廳、泡沫紅茶、茶藝館、葡式蛋塔、檳榔攤、桶仔雞，到現在的鋼管雞，實在不勝枚舉，很奇怪的現象是投資者永遠學不乖，這可能是台灣的獨有特性台灣精神，也就是投資從不做市場評估，常認為做完市場評估機會就已經過去了，而這一特性也出現在建設公司上，例如發現辦公大樓較好賣就一窩蜂投入，也不管都市原有的需求，同時也造成台中地區辦公大樓過剩的原因。而到目前大多數仍是空屋無法經營，許多建設公司因此被拖跨，但建商仍不死心。看到精明一街做的不錯，又蓋了許多的商店街案，有些地方根本不能做生意的，但建商仍執意去做，當然除了第一趕流行第二就是蓋這樣的商店街單價可以賣更高，但是建商萬萬沒想到推案不理想造成餘屋過剩，最後當然關門大吉。也許是台灣的一個特色，台灣民間從頭到尾都多少有這種觀念。例如新港後街重規劃時，就帶著大家到台中精明一街參觀，然後解釋原有後街太亂太髒，沒有未來性，改成精明一街這樣，又有格調，又有生意做，但是這一廂情願的說法終於到最後事實證明是行不通。最後後街沒了（記憶中的後街），生意也沒

了，房價一落千丈，這是當初始料未及的。目前除了沒人做生意外，竟成爲來新港拜拜的停車場，也因此廟前廣場強烈反對鄉公所舖面改造工作（註十）。目前爲止許許多多的形象商圈在參觀時，參觀的目標常把精明一街、西門町、及藝術街坊，當成必朝聖地，而一般往往只看到現成的成果但不知其中曾經歷過許多的危機及轉折，因此常認爲要做成這個外貌（樣子）誰不會就會興致勃勃也回去大大地模仿一番，到最後都知道不是這麼一回事，而大失所望。

公部門在這一方面，不知是如此照做較簡易，還是沒有商業概念。全省的商業街道凡是要所謂的美化或求形象提昇的常常運用曾在某地方成功案例的建材，舉凡舖面、燈具、街道樹到街道家具，無一不照辦，深怕哪裡做的不夠像，這個心態，其實是可議的，因爲如果是怕做的不一樣，最後要負責任。因此就發包一致，比較沒問題。這種心態在硬體工程施工上可能可被了解，但在設計及外觀風貌上，似乎不必須如此吧？也或許當今連鎖的強勢及成功，造成大家以爲商店街也可以用C O P Y的方式，做的一模一樣，就會得到不錯的成績，但這是可議的，因爲連鎖店都會有一套自己的評估調查模式，並非在任何地方想開一樣的連鎖店就可以開，而是需要做開店前的評估，而且，連鎖店所提供的商品大多相同，並強調服務品質及製造品質一致化，並不因地區性而有所不同，但是這幾年來，一些大型的速食連鎖店其實也略有轉變。例如外觀設計成與地區文化相符合，只留L O G O及企業顏色，內部裝潢也趨向符合當地消費族群。在商品上更開發台灣消費者的用餐習慣商品，在在都顯示，即使強調一致化的連鎖店也開始注意到人文風情的不同所造成的消費習慣不同的問題。

記起十多年前到香港旅遊，途中本想找一家速食店進食並稍作休憩，心想速食店的商品比較一致價格又比台灣便宜，因此就找到一家M字頭的速食店消費，可是一進店後就掉頭出去，因為這一家店是立食（註十四），也就是通通沒有座位，只能站著進食，這也許在香港或日本可以存在，如果換成台灣，可能另當別論了。

除了連鎖速食店已在求落實在地性外，其實百貨公司早已是這樣的趨勢。例如現今連鎖百貨建築外觀都不一樣，每一家均有每一家的特色，而且內部的裝修配置也會在做完開店前的評估後重新規劃設計。因此我們會發現S O G O百貨、新光三越百貨在各地的分店都不一樣，除了L O G O一樣外，而且進駐的廠商其實也有不同，以前在百貨業的時候就發現，台北的暢銷專櫃、台中設櫃業績不盡理想，有的因此撤櫃，而台中暢銷專櫃同樣常常水土不服情形在台北或高雄，因此各地其實消費習性均不盡相同。這與地方文化背景不同有關。台灣雖不大，但就好像台中泡沫紅茶大行其道的時候，北部或南部就不見得吃得開，因此既然如此重視消費行為的百貨零售業都知道順應市場，設計規劃適合當地消費的場所，而形象商圈卻只會C O P Y別人的東西依樣畫葫蘆難怪成功機會少！



圖彩九 新港大興街改造後之街道 圖片來源：黃芬蘭提供

新港大興街更新工程，乃以台中精明一街為範本，更新街道家具及舖面，將原有之攤販全部遷移到他處。原本具傳統台灣廟宇後街風貌的大興街，一夕之間變成格格不入的歐風街道，不僅造成景觀的視覺錯置，也奪走新港人的生活記憶，更因工程施工及材料選擇不良造成行人不易行走，路面容易損壞，保養維護不易等問題。

雖然整條街道變整齊了，但地方感消失了，雖然不再擁擠了，但人潮不見了，雖然車輛很容易通過了，但變成了大型停車場，雖然有一點像精明一街，但原有的街道面貌不見了。工程改造是容易的，但造成的後遺症卻是很難挽回的。

問題點分析：

街道的鋪面樣式及材質，充分地表達當地的文化內涵，如歐洲其主要建築材料為石材，因此運用於鋪面上當然以石材鋪面為主如此也構成歐洲街道鋪面的特色，反觀台灣早期以磚材建造房子因此許多街道鋪面使用磚材，如此呈現台灣文化背景才具有地方文化精神。

一、公部門

- (1) 道路鋪面的更新原本就是公部門在都市整頓工程中常執行的項目，商店街的再造考慮到街道的變化及行人徒步使用，因此常使用石材或磚材當鋪面，一方面整頓街道；一方面模仿歐洲慣用之石材鋪面，營造氣氛，但因施工品質、車輛的進出，造成鋪面不斷地損壞更新。
- (2) 為模仿歐風而大量使用石材鋪面，如此將在地性街道風貌移除。

二、私部門

- (1) 對於形象商圈製造地方形象特色的基本精神並未澈底了解。
- (2) 以一般街道鋪面更新看待，不認為有太大影響。

三、商店街業者

- (1) 大多數對於更新鋪面的意願不高，但對於公權力的介入常常只能妥協。

(2) 商店街業者借著舖面更新理由將攤販驅離，但商機也跟著消失，街道成爲大型停車場。

4-6-3 街道家具

連鎖商店街的模仿者－歐式街道家具

在商店街區推展當中，經濟部商業司常以台中精明一街當成最佳的示範點，但在許多商店街區參觀完台中精明一街後，常會以為要成功就像它一樣就對了，這也是在台灣從事開店的一項惡風〔模仿〕，並且會一窩蜂，因此可以發現到處都有精明一街的影子，在此姑且稱它為連鎖商店街，但是如果連鎖商店街能做得好，應該也是一條出路，就如同連鎖便利商店，連鎖量販店一般，但我們可以從這一點開始探討商店街能不能連鎖，及如果可以那如何連鎖及條件為何。

首先要討論的是商店街能不能連鎖，答案當然是肯定的，因為在前面已經談論過商店街區可以將之視為一種開放式的購物中心，既然購物中心都可以連鎖，為何不可。第二點就是如果推動連鎖商店街應該如何推動，簡單地說就是整體形象要一致並且商店街要發展一套商店街區的評估模式及調查方式，也就是整套購中心計畫都要拿來運作一番，也因為如此在投入連鎖商店街前需要做事前評估。任何購物中心要設立前均會對於設立地點做完整的評估，也因此要投入連鎖商店街前也要做完整的評估，評估這個商店街是否有設立欲連鎖之連鎖商店街同樣或對等的條件，比方說設立地點商圈人口數是否足夠，消費水平是否達到…等。而談到商圈在此特別要說明的就是連鎖店的條件最基本的就是其商圈人口數能夠支持這家店的經營，也就是要設立連鎖店必須考慮到市場是否重疊及市場的競爭性，例如兩家相同的便利商店其商圈儘可能不要重疊，因為商品相同自然殺傷力就大，相同

地當我家附近有一家相同的便利商店，便不會特地跑到較遠地方的相同便利商店購買，因為商品相同，服務相同，因此相同的連鎖商店街自然不能吸引別的商圈客源，也就是說，如果商圈範圍是以縣市為準，那台北縣的消費者就不會千里迢迢地跑到台中縣的連鎖商店街購物逛街，因為商品都一樣，那在台北縣逛就好了，同時在台中市可能就不適宜出現兩個以上的連鎖商店街（不過這要看條件）因為會互相排斥，畢竟同質性太高，也就像在台中同時開了四五家家樂福的話，彼此之間必然競爭。因此如果形象商圈設定的範圍如果是全國性的就不適宜加入連鎖商店街行列，因為沒有人會特定從別的地方來此消費，除非路過。前面敘述了商店街連鎖的可能性及條件，但這並非本章節談論的重點，因為形象商圈開宗明義就提到「**形象商圈是將地方自然形成之傳統商圈，結合當地人文，特產及景觀等特色，導入現代化企業經營理念，藉由商業基礎建設之改善，並且凝聚商圈合作意識，強化商圈競爭力，塑造具有形象特色的現代化商圈**」（塑造商業環境新風貌－經濟部商業司）由以上的形象商圈的定義可以非常明確的確定形象商圈並不是採連鎖式的商店街經營，在其定義文章中，強調的是地方特色凝聚共識及強化經營，因此參觀示範點的形象商圈是正確的，但是不是去模仿別人街道形象、樣式，而是去學習別的商店街區的經營手法及管理模式，是要改變經營理念及本質而不是去改變原先的街道形式，但許多的商店街區及縣市公所推動者，常一廂情願地簡單認為先把硬體模仿回來，經營理念再慢慢加強，其實這是有問題的，因為除非你的商店街要走連鎖性質，否則街道的外表是不能一樣的，因為一樣了就失去了特色，一樣了就沒有自己的形象，這豈不是與形象商圈本質背道而馳嗎？但是我們可以發現在許多的商店街區或多或少都可以發

現模仿的影子，這個就好像前一陣子豐田冠美麗車系的廣告一樣，大家只記得第一、第二有誰會曉得，也就是如果你的形象商圈不打算走連鎖式的模式（連鎖的前提還需要公部門協調評估可能性），那即使你的形象商圈模仿的再好，再優，大家還是不記得你，就好像到處都有叫小墾丁的地方，但到底在哪裡，真的就不太知道，因此如果說某些商店街區一開始就是要走模仿的路，相信這不是經濟部商業司所要輔導的方向及初衷。



圖彩十 精明一街隔街的商店街與廣三時代廣場

上面這兩個例子都是模仿當紅的精明一街所規劃之商店街，在台中市因為精明一街造街的成功表現，造成本身商店街店舖的單價高漲，因此吸引了許多投機的建設公司一窩蜂地投入興建商店街，如此不只每坪單價大帳提高，又能將住宅變店舖，但最後都是關門收場。光在台中市類似的物業就有十多處，但是大部份都是失敗，因此規畫商店街並非只是模仿就能成功。要成功其實是很困難的，不僅在立地點要做澈查，也要做好商圈調查及提出商店街定位及集客力點，否則光只是外表模仿，但不具任何的吸引力都是徒勞無功的。就像台中第一廣場成功時，就有許多的建設公司大量興建綜合型商場，到最後沒有一處成功。有些建設公司甚至因此而倒閉，因此商店街規畫是一項非常具專業性之工作，也並非表面的模仿所做得到的。

問題點分析：

模仿的風氣在國內一直很高，從一般電視模仿秀到店舖經營一窩蜂，公部門推動建造商店街形象特色，卻被私部門及推動執行人員模仿的觀念所掩蓋。形象商圈計畫卻無法突顯商店街區的形象特色，失去原先經濟部商業司之美意。

一、公部門

- (1) 公部門推動示範點參觀訪問，商店街業者簡單誤認為前來模仿學習，就是參觀的要點，形成模仿的風氣。
- (2) 並未對公部門的推動執行人員做好訓練，造成理念上無法澈底貫徹。
- (3) 經費時間上的壓力，造成運用模仿的方式最易發包施工。

二、私部門

- (1) 硬體工程並非輔導團隊負責，因此工程規劃設計，並未完全依照凝聚共識之流程執行。

三、商店街業者

- (1) 一般商店街業者，對於什麼是在地文化，或街道精神根本不重視，也因此並無良好的凝聚力，所以常常認為直接 C O P Y 模仿，最快也不費精神。

4-6-4 攤販製造商店街無限的驚奇者－臨街攤販

製造商店街無限的驚奇者－臨街攤販

攤販對於許多人來說是充滿著吸引力的名詞，因為在一攤接著一攤的攤架上，常常出現另人驚呼興奮的商品，琳瑯滿目，愛不勝收，並且也充滿著對價格的期待，不用走到店內就可以面對面直接碰觸及感受商品，也許這都是攤販充滿魅力的地方，在這充滿魅力的地方還有一項不可抗拒的現象，就是人擠人，人潮越多，逛街的吸引力越強，這就如同《集客力》一書中第一篇第一章節所提到的「一個人從擁擠的人群中出來之後，一定會覺得累，可是這種累有別於平常工作的疲勞。這種累能給人一種滿足感，使人興奮，且讓人意猶未盡」。

還記得以前在百貨公司上班的時候為了促銷商品，常常用盡各種方法將人潮聚集，就在人潮聚集的同時，就會發現消費者在如此的環境下，只要百貨業者稍微運用銷售手法就會產生不錯的銷售成績，在搶購中，消費者也因情緒高亢興奮下買下許多的商品，這也是人的本能現象，看到許多人的商店就會忍不住地靠過去看個究竟，也往往在如此情境下購買了許多的商品，因此攤販提供了商店街如此的功能，並滿足了消費者逛街的情緒。

哪時候開始街道出現了攤販，這個問題很難回答，並且到底是先有攤販，還是先有商店街，也很難講。一般台灣的商店街區的形成都是以有機形式慢慢構成的，因此街道上先有了攤販，出現了商機再吸引商店前來設店，還是有了商店，攤販才前來依附，每一條街均不太相同，但是兩者的關係是互相依

存的這是無庸置疑的，只是當利益衝突形成時必然有些排斥現象。公部門對於攤販的問題到目前為止並沒有有效的條例入管理，因此除了以違反道路交通條例及製造污染環境之環保條例加以取締外，並無有效的管理辦法，因此長期下來，攤販也常以繳罰單當成租金的不成文觀念繼續設攤下去，不過公部門為了解決這個問題已經開始推行《改進攤販問題五年計畫》（註十五）從民國八十七年期分三期，來改善現今日益嚴重的攤販問題。

在計畫書中提到「**攤販未善加管理，任意擴增及隨意設置，造成市容髒亂，一向被認為是落後國家表徵之一**」，可以看出公部門對於攤販的印象就是髒亂，就是落後，因此許多地方政府在推動形象商圈的同時，也相同地以此為藉口，掃除商店街上的攤販。另一個說法是攤販會妨礙交通，如本計畫中的計畫目標就提到「**由於近年來攤販到處充斥，造成環境髒亂，妨礙交通，影響市容觀瞻，破壞居住安密**」，在這一個章節並不談論攤販的管理問題，因此不去研究計畫的可行性，但從計畫中可知攤販是需要管理但不是消滅，相信這個目標很明確，也因此這個計畫目標最後再會提到「**為謀求因應對策並落實攤販輔導與管理，特訂定本計畫**」，所以根據中央部會的一致認同就是如何落實攤販輔導與管理才是重點，但我們可以發現即使中央有意如此推動但地方的執行卻並非如此。以台中知名的一中街為例，台中市政府就是強制性將之掃除，同時也信誓旦旦地要率先推動台中市攤販管理條例，但最後因民意壓力使台中市議會無法通過預算而草草落幕。

攤販設立於商店街區無論合不合法，但對於商店街與攤販的互相依存的關係才是目前推動形象商圈的執行者應該重視的。地方政府常常以攤販妨礙行人通行會導致商店街消費下降，消費者不願再來為由，拆除攤販，但很奇怪的就是每逢節慶商店街最喜歡封街，並在街道中辦活動，例如跨年晚會，年貨大街，中秋節晚會，不也是大刺刺地將攤位擺在路中央或騎樓上嗎？難到大家會因此不上街嗎？其實相反，反而吸引更多的人來磨肩擦踵，而且越擠越多人，記得一次跨年晚會在精明一街的時候，人潮幾乎快將街擠爆，但是那種一起倒數一起大喊的震撼與感動，久久不能忘懷，因此只是用如此粗糙的理由將街道繁榮的因子趕走真是不可思議的行為，當然在此並非贊成攤販無限制隨意設置，但設置及管理的辦法應該落在公部門的身上，並不能因為如今管理辦法未出，怕麻煩就用最簡單的辦法〔趕走〕來處理。也許這也牽涉到攤販與店舖雙方的問題，店舖總認為攤販是非法趕走合法，其實這也是管理的問題，如果有個辦法可以互榮的話相信同樣可以依存下去，況且商店街區繁榮攤販也有一定的功勞，這從前面幾個論述中皆有提到。

因此可以想像如果士林夜市沒有了攤販會成為什麼景象，如果逢甲形象商圈沒有了攤販又會成為如何。攤販的問題不能用粗糙地趕走，也不能隨意的遷移，因為這都會影響商店街區的現況，以新港大興街為例，地方政府以整頓道路為名，將攤販遷移他處，但道路完工後，攤販也不願再進來，大興街因此生意一落千丈。台中精明一街，市府為了整頓攤販，聯合了商場管理公司將攤販輔導遷至麥克阿瑟大樓地下室（精明一街地下室）集中管理，但最後經營變差關閉。這些例子都才發生，

而且也有正在發生的例子，因此攤販的問題公部門應該重新用更細緻的手法及思維來處理這個問題，不能再以影響市容，妨礙交通，影響正常商業交易及破壞居住安全為理由，隨意地將攤販趕走。

對於前述不利攤販的指控在此略為說明：

影響市容部份，其實如果攤販都納入管理，自然髒亂的問題就迎刃而解，在法令未通過前地方政府反而應以此為重點，確保商品安全衛生，是否影響安全及交通等問題來處理，而對於交通問題在商店街本來就是個大問題，就像基隆廟口、逢甲文華路、士林夜市一到晚上，不也是形成徒步區嗎？難道如此還要硬將它隔出車道讓車通行嗎？像國外也是如此，在商店街區設置間隔空間，可以當徒步區，有時也可以當停車空間並且也會開放出來當攤販區使用，只要時間區隔開即可，商店街道不必硬生生地使用。

相信在法令尚未通過攤販管理條例之前地方政府應有更大的彈性處理攤販的問題，如果運用管理輔導的方式處理，應該會有雙贏的結果，否則一味使用粗暴的驅趕方式，不只趕走了攤販，同時也趕走了創造商店街集客力的商機。

問題點分析：

攤販問題早已存在城市中的大街小巷內，公部門未能妥善規畫管理辦法任其無限制發展，影響了攤販存在應有的價值性。攤販問題使用粗暴的驅離方式只是造成暫時性的街道視覺改善，對於商店街之經營發展並無顯著幫助，如何化街道的阻力，成為助力，需靠有效的攤販管理模式來達成。

一、公部門

- (1) 攤販管理條例尚未通過，因此對於攤販的處理辦法就是運用其他的法令，如違反道路管理處罰條例或廢棄物清理法來處罰或驅離攤販，並未好好安置。
- (2) 以都市景觀的現代化觀點，雜亂攤販造成公權力的不彰，因此地方公部門為了政績壓力，不斷地方驅離攤販。

二、私部門

- (1) 攤販對於輔導團隊也有很大的壓力，攤販的存在似乎象徵輔導成效不彰一般。
- (2) 並未做好業者與攤販的協調工作，形成共贏的模式。

二、商店街業者

- (1) 對於攤販又愛又恨，因為如果收得到租金又可共榮的活，當然很好，但如果是設在路邊，又收不到租金，就想要驅離，因為認為攤販會影響到生意。

4-6-5 徒步區

內力盡失的武林高手－街道徒步區

設立街道徒步區最原始的想法是把街道還給人的出發點所提出來的。因此在規劃的時候常採人車分道，但要採人車分道之前除非這一段街道是重新規劃否則斷然地採取人車分道會產生許多的問題。首先要面對的就是原居民的反對，因為人車分道居民的進出受到很大的影響。車子無法進出及停放，運輸物品產生困難，尤其現今車輛失竊率十分高，而車輛都需停放在很遠而未知的路邊這一種不安全感全部湧上心頭。因此反而如果這一區域都是純商業用途少住宅人口，在推動徒步區的阻力就較少並且成功率也較高。這一點後續會討論到，而這只是居民部份，在商店部份會產生一個大問題就是進出貨該如何解決，因此在這一部份未能妥善處理的話是會影響徒步區的運作，並且讓徒步區成為敗筆。其實這一點我們可以從許多例子中了解，例如台中市繼光街規劃徒步區就未盡理想，生意依然未見起色。

當然繼光街未能規劃成功不完全是這個因素，而台北西門町徒步區能夠成功有其因素，第一因素為西門町原本就是商業區，純住宅人口少，而即便住在其中原本的交通工具就不太可能會停在其居住點，因此即使成為徒步區對生活影響不大；第二就是在進出貨做出時間規範，並且增加管理顧問公司從中管理自然就容易上軌道；第三是因多出了許多空間，因此許多的活動就可以在其中進行，而台北市又是全台活動舉辦最多的都市，原本就找不到地點的時候，這一規劃反倒是魚幫水、水幫魚各蒙其利。西門町原本就有一項集客力強的商品，就是電影院，所以只要善加結

合自然就能夠水到渠成。當然這其中還有一項更重要的因素，那就是原本到西門町的消費者早已習慣搭乘大眾運輸工具從事消費，並非獨自開車，因此自然就沒有停車的問題，因此在西門町規劃徒步區自然大為成功。但是其他地點並未了解如此商業背景，而就冒然模仿學習設置徒步區，這是非常不適當的方式，因為把街道還給行人，那車輛呢？是不是請他們不要來，因此其中許多的配套措施也要同時規劃，否則空有一個徒步區，但就是沒有人要來走。

另外許多徒步區的構想是看到台中精明一街的模式才起而效尤，但在說明前應該了解精明一街是如何成立的，相信許多對精明一街了解的人都會從精明一街營運開始說起，但這不夠客觀，因為事實上精明一街當初規劃推動時並非如現今的景況，且差異頗大，這是漸漸轉變才形成如今的模樣。

精明一街的原始規劃公司為“前邁總合企劃公司”，其負責人為陳宏基先生，當時在中部商業規劃界算是小有名氣，主要是因為參與當時舊市場改建，就是第一市場改建成第一廣場的商場規劃案，在因緣際會當中，公司的陳總與中揚建設老闆因熟識，而陳總當時對日本的商店街非常熱衷，因此就接下中揚建設的精明一街企劃案，但是企劃案一開始設定並非如現在麼多餐飲店，主要還是集中在服飾精品，但因精明一街一開始並無知名度，因此招商頗困難。而街道的規劃並未考慮讓駐店之商家將桌椅移出，這其中歷經了幾個過程，一開始經營時，因為精誠路附近高級住宅人口頗多，因此在商品設定上並未出現太大的錯誤，但是因為這一些消費者都是開車前來消費，雖然麥克阿瑟大樓前有一

公有停車場，但因大樓本身又是辦公大樓，因此停車空間就顯得吃力。

一開始的時候還好，但漸漸生意有起色時，停車位就顯得十分不足，而又面臨屋主對承租的店家猛加房租，並且各店因為都是賣精品，又互相惡性競爭，導致初期經營非常困難。許多店開了又關，又換人開，但是人總會找到出路，在當初招商時找來了台中具知名的泡沫紅茶店春水堂來此設點，而台中是泡沫紅茶的發跡地因此消費行為其實已很成熟，因此在這整個過程中春水堂起了很大的帶頭做用。因為生意好把店內的桌椅擺到徒步區上，而如此的景觀造成當時的震撼，許多人紛紛前來消費，也因此許多店也開始改變經營商品，成為餐飲店，並也將桌椅擺出來，形成如香榭大道般的情景。

其實這是當初規劃時始料未及的，也因如此的轉變，精明一街的主要消費人口變成了年輕上班族及學生，而這些消費族群的交通工具就是機車，自然停車問題就較容易解決，但這也不能說沒有停車空間就用如此的規劃就能成功，因為會如此轉變還有一項重要的因素就是麥克阿瑟大樓在其中上班的人是非常多，而且都是年輕族群，因此只要投其所好成功並不難，因此或許當時在規劃時好好作分析及規劃，就不用走冤枉路，所以只看到精明一街的徒步區就想模仿，這是一個不正確的方式，就如同嘉義新港後街，就是模仿精明一街，結果不只生意無法做，原本有特色、有生命的記憶後街就憑空消失了，這是多痛心的事。

在徒步區規劃中歐美已漸不走人車分道的方式，而採人車共存，也就是在行走的道路上做變化讓行人走在路上較舒適安全

感，而車輛一樣可以通過，但速度變慢，並且可以欣賞到街道的美景。這是歐洲設計人車共存道路的構想，但不管是人車分離或人車共存的徒步區規劃，都不能不了解一項很重要的事情就是把街道道路還給了人，但是不是就讓店疏離了人群呢？這樣的做法是不是應了許多人常說的話將逛街說成壓馬路，壓馬路的說法常是那些不喜歡逛街的人對於喜歡逛街的人一種嘲諷式說法。所以如果逛街真的是壓馬路那目前許多形象商圈的做法的確是朝這個方式規劃，例如將路面改鋪歐式風味的石材鋪面，設置歐式路燈、栽植街道樹、設置歐式街道傢俱，並將街面裝點地浪漫氣息，以如此的規劃來一趟浪漫的壓馬路之旅確實不錯，但是這必須視這一形象商圈的主題是為何，如果他的主題就好像集集綠色隧道，讓人有一種浪漫的美感也許是可以的，但也是要有特色，如果又是模仿有誰會大老遠來此壓馬路。

可是偏偏許多形象商圈主題並非在街道上，因為許多形象商圈的主題是購物型之商店街，因此主角是商店內之商品，所以設置徒步區有時反而將逛街的人拉離了店舖，歐洲桂冠的規劃就有這樣的現象，壓馬路的人許多，但進到店裡邊的寥寥可數。其實這是很簡單的道理就是宣賓奪主，這在產品行銷企劃中是很失敗的模式。

當然不可否認的也有可能因為環境太好慢慢吸引了許多人前來，但這很容易落入一個陷阱就是當人潮多時會誤以為是店舖商品所帶來人潮而對商品不再認真思考，如此下去消費者必定再一次唾棄這一個不值得一逛的商店街，因此規劃徒步區，事前的評估及準備是有其必要性，而不能因為別的地方做行人徒步區成

效很好，就倉促地急著成立徒步區。因為配套措施及事前評估未做好，反而影響商機，更有可能讓消費者只願走在街道上而不願靠近店舖，如此就得不償失。

不過話又說回來如果街道真的夠吸引人而能吸引消費者前來，這也可以成為這一條街的特色景觀，這樣商店的規劃勢必跟著改變，並以街道特點來做生意，發展巴黎香榭般的浪漫風情（賣咖啡、紅茶）其實也可能是不錯的結果。



圖彩十一 台中市繼光街徒步區 圖片來源：本研究拍攝

台中市中心區的衰敗，公部門一直苦思改善活化再生方式，因此採用了在台北市西門町規畫頗為成功之西門町徒步區方式。選定繼光街來施行規畫。但整個推動前並未了解西門町徒步區的發展過程就冒然實施，其實成效是可預期的。

台北西門町徒步早在民國六十五年就試辦人行徒步區，並且在七十九年進行整體美化工程，但都只是短期的效果，並且施工品質不良造成對後來的發展並沒有幫助。前幾年再次更新西門人行徒步區，才再現生機，造成假日年輕族群的回流聚集。

因此設置徒步區應吸取前者經驗，否則盲目模仿跟進只會造成資源投入之浪費，並且因除台北市外並無設置之法令規範，更造成使用上及整體規畫上的不完備。

徒步區除規畫成行人自由步行空間外，另外也有集客力之活動舉辦的功能，但舉辦之活動應與街道形象相契合，否則會變成形象錯置的現象，對於街道形象建立有負面的影響。例如每年台中市政府都會在繼光街舉辦年貨大街，但是繼光街在形象的塑造是年輕流行的走向與採辦年貨的傳統年貨街形象大不相同，造成繼光街的形象定位大打折扣，這是公部門需重新思索的問題。

問題點分析：

徒步區的設置需靠周邊設施的完整配合，並且取得商店街區的住戶及業者同意，方可得到較好的結果，否則單一考慮，冒然實施反而造成消費者不願來街因素，也影響商店街居民的權益，因此除了完善的配套措施外，公部門應儘速通過徒步區設置管理辦法，讓徒步區有法源基礎後，執行效率才能提高。

一、公部門

- (1) 除了台北市 8 3 年通過「徒步區闢建及管理維護辦法」之單行法規外其他地方沒有一套法規供商店街執行徒步區規劃使用，因此在無法令規範下，利用封街的方式，形成皆以個案申請，無法形成共識。

二、私部門

- (1) 執行上因無法規劃成徒步區，除非變更都市計畫之一環，因此即使規劃成徒步區樣式，但也無法強制性成為徒步區使用，因此在舖面上做徒步街道規劃，只有活動時採申請封街的方式活動。也造徒步區工程完之後，除辦活動外真正行人使用率不高。

三、商店街業者

- (1) 設置徒步區對於業者，最希望的就是辦活動，但如果活動無法有效與商店結合，活動結束，人潮也散了，不過是來場大拜拜而已。
- (2) 設置徒步區也造成商店或住家的卸貨或出入的不方便，同時也影響開車消費的顧客上街的意願。

4-6-6 商品

失去生命力的商品－大量廉價商品

在形象商圈中我們發現在商品方面有幾個現象：

(1) 流行商品充斥於每個形象商圈

現在在每個形象商圈的店舖常常會發現全省流行的商品。比如懷舊童玩，這一類商品幾乎在任何形象商圈都會發現蹤跡，如此情景常讓人有一種思緒混雜的現象，並且對這一類型的商店在那一個形象商圈開設也產生混淆，這種感覺就好像到任何地區進到了便利商店那一剎那間似乎回到了原點，並不像到了一個獨特的地區，而是到了一個熟悉的地方，異域感不見了，最糟的是往後在回憶中往往記不起到底是在哪一個形象商圈看到的東西。

(2) 特殊訴求的形象商圈整條街充斥著同樣廉價的商品

這也是目前特殊產業之形象商圈常常出現的現象。比如三義木雕街，每家商店幾乎賣著同樣廉價的商品，更可悲的是這些廉價的商品竟非來自當地的產品。大家以可想像一下，這個商店街賣的東西大部份是別的地方生產的不管是材料及來源都與本地無關，這不是很弔詭的現象嗎？形象商圈的另一項大任務不是要幫助地方產業嗎？怎麼到最後卻幫助了別國的外銷訂單，本地就只單單好了店舖，花了這麼多錢輔導，重點卻是幫助他國的外銷商品促銷，而當地的商店還因商品同質性高，而互相殺價，降低利潤，這是一個多奇異的現象啊！

不只是木雕街連陶瓷街也是。當然以商店的經營態度認

為，消費者前來遊憩，因大多外行且消費的金額往往不高，因此低價外觀討喜的商品自然較為暢銷。

(3) 商品未賦予生命，因此附加價值不高

商品是需要運用說故事的方式，讓商品不只是單純的商品而是加附著在地的價值，也因此即使有類似的商品但因無法取代在地的價值而失去相對的競爭力。比方說在墾丁渡假時順道在墾丁的商店購買了印製當地風貌的T恤，即使較貴但在生活回憶中對這一件T恤充滿著另一種情感，這是在別的大賣場所買的T恤無法可取代的。就如同常常聽別人提到，這是在某某地方買的某某東西，乍聽之下似乎這東西特別珍貴及具意義。

這些都是商品附加了地方的意涵在裡面，如果不是這樣那就會有一個危機，因為現在宅急便非常方便，在台灣任何地方的特產只要一通電話就可送府到家，那就沒有人要去當地買了，其實並非如此，畢竟當地的東西在當地買還是帶有某種附加性的意涵在。

(4) 商品的深度不夠，未俱生命力

深度是需要歷史的痕跡，目前形象商圈販售的商品並不太強調商品的歷史痕跡，往往只往橫向發展，這可能是比較容易入手也比較好繁殖更多的銷售商品，比方說，竹山在強調竹子的同時，往往偏向朝竹子的多功能性發展，也就是會想辦法想出與竹子相關或可能可以連結的商品，因此從竹製品到竹筍大餐，樣樣俱備，就如同白河的蓮花季一樣，從觀賞到遊玩再到大餐從頭包到尾，這也是一般形象商圈可以想像的商品幾乎都用上了，但是卻獨缺將人及時間的痕跡包含進去。

比方說在銷售商品時能用實演（註十七）的方式也可以增加人的痕跡，所謂的實演就是將製作過程或使用的情形實際的表演出來，例如在街上賣糖炒栗子，大部份的時間販售者會當場實炒給顧客看，而就在人的參與下糖炒栗子增加了人的製作痕跡，無形中吸引了圍觀的人，當圍觀的人參與了全部炒製過程，這時候糖炒栗子與圍觀的人產生了微妙的關係，此時糖炒栗子不再只是擺在架上無生息的糖炒栗子，而是活生生剛炒好的熱呼呼的、新鮮的，美味十足的糖炒栗子。

就好像到了木雕街如果有一位木雕師傅在店前專注地雕刻著作品，當你買回了他的作品，在觸摸每一刻痕，依稀可以感受到這一位師傅專注執著地刻著這一刻痕一般。這與在市場買大量製作的雕刻品感覺是完全不同地，因此商品一定要再增加它的深度也就是生命的痕跡，如此商品才有獨特性及不可取代性，否則一窩蜂的模仿勢必造成相對的傷害。



圖彩十二台中湖水岸商店街與大俊國商店街 圖片來源：本研究拍攝

圖彩十二左，為台中市湖水岸商店街，位於台中市豐樂公園旁。假日時休閒人潮頗多，也因此無形中形成此商店街集客力點。整體商店街配合吸引前來之人潮特性，開設了各式之休閒商品店及餐飲店造成歡迎。也因此豐樂公園中之一些空間也開放承租給私部門經營休閒商品。

圖彩十二右，為台中大俊國商店街，位於青海路愛買量販店旁。原希望有愛買量販店之集客能力，吸引大量人潮前來消費，但因採購生活用品並非走休閒路線，因此雖然有人潮但商店街設立之店舖類型，偏重休閒類型，因此較乏人問津。

從上面兩個例子可以發現，集客力是商店街的基本條件因素，並且要再配合消費人潮的消費特性，在商品上做調整，不能一味模仿其他成功點之商店組合，況且湖水岸商店街的商店組合其實也是經過調整才會有如今的成果。

問題點分析：

形象商圈在建立商店街形象外，對於商品更需要重視，因為商店街的生命就是商品，如果商品未能表現出商店或商店街的生命形象，如此的商店街只是空有華麗外殼而缺少文化形象內涵的庸俗者，在削價競爭的環境中更表露無遺。

一、公部門

- (1) 未有較強制性之法規或制度來限制惡性競爭的情形發生。
- (2) 並未落實形象商圈的形象策略概念。

二、私部門

- (1) 並未有計劃性深入了解形象商圈之商品特色或地方產業特性及提出商品策略。
- (2) 未協助地方產業與商店街形成互惠互榮共識，也並未教育商店街業者正確的商品價值及策略。

三、商店街業者

- (1) 商品形象建立曠日費時，一般業者不願配合。
- (2) 為求短期生存大量引進廉價好賣的制式商品，也形成價格競爭。

4-7 小結

形象商圈整體推動的問題，除了推動計畫負責單位商業司未事前成立整合平台外，主要集中於公、私部門的專業能力不足，投入的方式也仿照社區總體營造的模式，而不是尋找對於商場規畫經營具實務的經理人投入，造成在專業執行面之不足，因此也產生相對的問題點。

1. 未成立整合平台單位，造成形象商圈推動中，軟硬體推動進行順序不同時間點也不相同，形象多頭馬車現象。
2. 商圈範圍提供了顧客分佈範圍所在，不了解商圈範圍，有如瞎子摸象一知半解，因此顧客在哪裡都未知，又要如何做好市調。
3. 自我本身的條件未正確地顯示，自然也無法正確地將自我的形象定位在顧客的心目中，因此未能確實定位，如何設定形象。
4. 形象識別系統的形象建立是透過 **VI BI MI** 三位一體相互支持同時到位，缺一不可，也就像三足鼎立，缺一角就足以撼全身，因此只重視 **VI** 部份，也只是穿上華衣的土包子罷了。
5. 輔導推動之管理顧問公司，猶如形象商圈之火車頭，如果讓一位沒有開火車經驗的司機開車，造成火車掌控不佳，橫衝直撞過站不停或忽快忽慢，試想車上的乘客結果如何？是不是七葷八素，暈頭轉向。

6. 商店統一招牌，讓招牌失去了原有的功能，商店面貌消失招牌成爲街道制式形象的幫傭者 。
7. 換上石材舖面不見得就與歐洲更接近，但確定的是如此的街道與台灣的在地性更遠離也與原來的街道精神文化更疏離了。
8. 制式的街道家具猶如將街道換上了制服，形成不同的地方但有同樣的制服形式，形成了同樣的街道印象。既不走連鎖商店街，卻讓地方街道特色被這套大大的制服所遮蔽，難道這是形象商圈所強調的地方特色形象嗎？
9. 攤販也是形成商店街區繁榮過程中的功臣，只爲了讓街道寬敞，就將街道的擁擠因素掃離，但同時是否也掃離了原先的繁榮。
10. 設置徒步區，把街道還給了人，那原先的車子呢？是否店舖這時才發現真正搶顧客的敵人反而是街道。
11. 以單純的商品販售必然帶來競爭及削價，商品無法表現出其加價值及商品生命力，商品遭到無情的競爭也是理所當然並且因此陷入惡性循環的地步。

註釋

- 註一：台中市政府在推動「繼光街鋪面更新工程」期間，本由商業局主導發包，但因最後使用品質不佳，重新施工，工程施工發包就轉由工務局負責。
- 註二：《街之活化》。1999。川透。中日形象商圈開發計畫國際研討會。
- 註三：於訪談「易展管理顧問有限公司」副理張美女小姐時，得知霧峰「樹仁形象商圈」的部分硬體在其公司進駐前已施工完成。
- 註四：《南投縣南投市集中營形象商圈暨民族路廣告物美化輔導計畫期末報告》，1999。南投縣南投市公所委託委託，台灣形象策略聯盟執行規劃。
- 註五：《台灣商圈作陣行》，經濟部商業司發行，元大企業管理顧問有限公司企畫。是一份針對經濟部商業司輔導之形象商圈的刊物，扮演介紹諸多形象商圈點及提供店家實用資訊的角色。
- 註六：文建會於八十四年度提出「社區總體營造」計畫，政策目的主要在激發社區自主性及自發性，重建具人文價值的居住環境。
- 註七：第一廣場原為台中市第一市場。因遭祝融之

災後改建為綜合大樓，成為一市中心之地標。

註八：經本研究訪談資料整理，統計大部分的工程以「招牌統一」、「更新鋪面」及「道路管線地下化」為主。

註九：《本末倒置的招牌改造》。2001年。陳琳。

註十：《商圈更新再造DIY》手冊。中衛發展中心編，經濟部商業司出版。

註十一：《零售學》。1989年。丁逸豪編譯。華泰書局出版。

註十二：《店鋪設計與商品陳列》。1988。永島幸夫著。書泉出版社。

註十三：公所有意藉由「更新鋪面」為由，整頓街貌與攤販。但後因居民反彈而作罷。

註十四：在日本商業區因寸土寸金，許多餐廳為降低淤金成本，同時又能容納較多的消費者，於是將用站立方式進食，也可以讓店鋪回轉率增加。

註十五：經濟部商業司為解決日益嚴重的攤販問題，於八十七年度推動「改進攤販問題五年計畫」，並分為三期：一、架構佈建期，二、策略推廣期，三、行動整合期。

註十六：「陶瓷老街」、「三義木雕街」到處充斥著「中

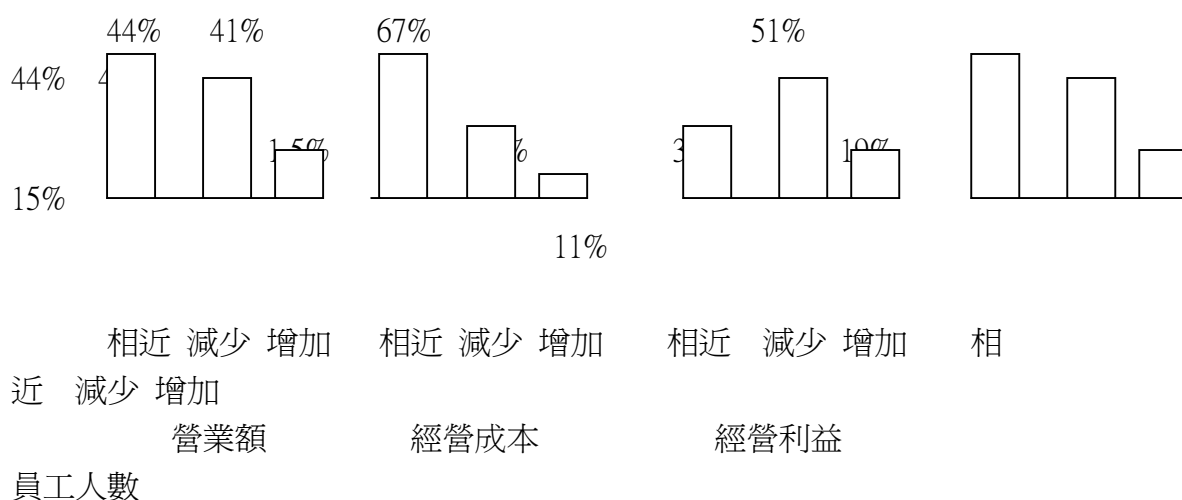
國大陸」的廉價商品。

註十七：「實演」的概念是由日本引進。商品透過商品製造及使用的過程，讓商品成為會演出說話的「活」商品。

第五章 結論與建議

5-1 結論

在 2002 年 10 月由經濟部商業司主導下，中華民國商業總會針對台灣地區服務業經營活動報告，期中報告中提到在加入 W T O 後經營實績比較在營業額、經營成本、經營利益及員工人數這四大項中消長如圖二十六：



圖二十六 服務業經營實績比較圖

資料來源

本研究整理

從上述的圖表呈現上很容易地可以看出國內服務業在經營上是越來越艱辛，雖然經營成本下降許多但經營利益卻不見成長，反而大幅下跌。這也代表著微利時代的來臨。經營商店街不能以整理整理街面，辦辦活動，做做造勢就誤以為人潮自然就吸引前來。如此的想法就太天真了。

形象商圈的競爭對手不只是國內的各大小型商場及百貨公司。更包括了同時在經濟部商業司所輔導的76處形象商圈在內，單就在形象商圈個案中脫穎而出就已經不簡單了，更需要將

原本逛百貨公司、量販店及各觀光休憩點的消費者拉過來其實不是那麼容易的事，但我們很明顯可以發現大多數的形象商圈的推動者，卻並非如此想，總天真地以為只要改造街道，團結一致，就能獲得成功。這就是前面提到的要消費者前來消費不是只有自己一堆人喊喊口號就可以成功的，更需要了解消費者為什麼要同時放棄全國那麼多可以去休閒逛街的地方，卻前來本形象商圈，並且不只是來一次，而是形成習慣性消費，這是很重要的，這也是目前許多形象商圈推展到現在仍然提不出強的訴求點。

商業競爭在台灣原本就很激烈而這些形象商圈原本就是在這一次激烈競爭中敗陣下來的（有許多是如此）如果不徹底調整本身的體質，只想要用投機的

方法，換上一件光鮮的外衣，就誤以為可以打勝仗，這是一廂情願的想法，因為那件虛張聲勢的外衣很容易就會被識破。

想要在這一場商場大戰中成功出擊，推動前的評估調查是非常重要的，而如何在這競爭的市場中將自身的長處突顯出來，並形成強烈特色。這在高度同質性市場中是非常重要的，但是我們可以發現許多形象商圈在推動中鮮少去關心這個非常商業性的議題，許多的形象商圈把大多數的心力放在街區店家共識的凝聚及活動的推展，當然街區店家的共識是非常重要的議題，但如果這個議題都未完整解決，就不能倉促地投入其他的工作，這個部份我們從結案報告中多多少少都會了解到這個問題，就像許多人提的推動形象商圈與社區總體營造很像，人的因素佔了很大的變數，如果不把人的因素處理好社造很難推動。

其實形象商圈更嚴格，因為不只是只有經營商店的這些人的問題而已，更有前來消費的消費者這些人，因此記得李國銘老師（註一）曾說過，在他輔導的一件個案中為了凝聚共識並提出社造方向，整整蘊釀了一年的時間，同樣的形象商圈單就店家的共識就應該好好處理，如果共識不足是不能冒然推動進行的。

但我們發現每個個案在推動上常有時間性，因此也就常常在共識並未完全凝聚及消費者也未完全理

解前就匆匆地推動執行。當然做出來的活動及推動品質常未能如意。民間在推動如此的個案，大多數是由建設公司主導，因此只要建商內部共識達成就可推動，即使如此建設公司在推動個案時，也會進行完整的評估報告及市場調查，這一點我們從各公司內部提案報告書及推動流程就可以理解。因為民間投資動則數千萬，而商業競爭又非常激烈，如果投資錯誤可能會影響其公司生存。因此在評估上會非常小心。

但形象商圈的推動卻非如此心態，店家常常抱持著能夠爭取公部門資源，就多爭取先做再說至少死馬當活馬醫，反正不是花自己的錢，也因此許多的個案（訪談資料）都因為沒有經費再核撥下來，整個推動就停擺了，這完全違反推動形象商圈的精神就是永續經營。經濟部商業司開宗明義就提到希望透過輔導過程讓形象商圈能夠達到自給自足永續經營的精神但事與願違許多形象商圈的店家一直有一種觀念就是能申請越多經費越好，這就讓我想到前幾年的社造也碰到相似的問題。許多社區一直希望經費能夠越多越好，但對於社造精神理念卻拋諸腦後，也因此雖然政府投入了許多經費，但對於這些社區的基本生活品質（人與人的互動）卻沒有助益。但同時我們也發現許多的社區卻不積極地爭取經費，而是一直從人與人的凝聚做起，因此雖然公部門的補助不多，但社區卻出現很旺盛的生命力及感動。

在此我仍要強調形象商圈的推動並不是社區總體營造，雖然推動形式很像但卻增加了商業的複雜性及難度，因此如果單單以社造的模式推動及考量，在

目前商業競爭的市場上是較行不通的，因為消費者因素佔了形象商圈成功與否的大部份。

經本研究分析整理比較後發現目前經濟部商業司所推動之「形象商圈」計畫在執行推動之流程及方式確實產生了以下現象，試由公、私部門及商店街業者三部分，分四個方面予以總結：

壹、 整合及協調方面：

公部門部分

一、 整個形象商圈推動事宜牽涉層面甚廣，但並未成立一有效之整合平台組織，讓投入之單位及資源有效之會整協調成形。

（一） 資源投入出現重複的現象，造成公帑的浪費。

（二） 執行推動形成多頭馬車，結合力量相互抵消。

（三） 無法以單一組織對外推展，形象無法建立。

二、 軟硬體工程切割成兩個以上計劃輔導，無法形成相互監督 機制，在結合上形成困難。

私部門部份

- 一、 只負責軟體工程，軟硬體工程常各自執行，未有效結合。
- 二、 除了台北市以外，輔導團隊無法協助商店街成立徒步區，只能規劃徒步區位置，並配合活動的舉辦，造成往後徒步區功能喪失。
- 三、 在商品相互競價中，輔導團隊未發揮應有的角色，輔導業者停止相互競價及教育業者正確的商品觀。

業者商店街業者

- 一、 相關配合被動，意見不易整合，推動配合工作不易落實。
- 二、 除了地方較積極的意見領袖充滿動力外，其餘大多相互觀望。
- 三、 整體的商店街經營管理專業背景不高，未能了解凝聚共識的重要性。
- 四、 對於輔導團隊，又愛又怕，既期待又怕受傷害。一方面經費的申請需借助輔導團隊的專才，一方面又怕推動人員的經驗不足，徒勞無功。

貳、 育訓練及理念傳達方面：

公部門部份

- 一、 負責推動形象商圈之負責人員專業知識不足，造成了：
 - (一) 商圈名稱誤用，私部門與商店街業者直接引用，使得商店街之商圈調查無從規劃及執行。
 - (二) 形象商圈推動中，公部門專職人員無專業知識能力監督、評估。
- 二、 將形象商圈之精神與當地人文、特產、景觀導入現代化經營理念，並且凝聚共識，完整傳達到共同參與的成員心靈，造成形象定位不明。
- 三、 形象商圈推動中，特別強調環境視覺設計方面，並未將一體兩面的行為識別及心靈識別系統列入，因此無法將形象商圈形象完整規劃表達，同時造成執行單位的誤解，認為 VI=CI。
- 四、 公部門輔導之形象商圈示範點，其用意未完整傳達到商店街業者，誤以為學習的是模仿複製，不是經營管理技巧、精神，才造成各地依樣畫葫蘆的情形。
- 五、 公部門在推動形象商圈計劃前，未就專業推動人員做完整的專業知識訓練，造成推動工作無法徹底貫徹。

私部門部份

- 一、負責協調及整合形象商圈之工作，常交由較無經驗輔導人員來推動，因此成效有限。
- 二、輔導團隊之推動人員專業知識不足，在基礎市場調查工作上，未能有效取得市場正確訊息，造成規劃方向的偏差。
- 三、推動形象商圈準備事宜時，對於商店街之形象定位，並未形塑出符合地方精神之形象塑造。
- 四、推動人員行銷能力不足，對於未來執行推展時行銷所必備的商品定位問題並未做成完整的設定。
- 五、對於商店街之識別問題只著重在視覺系統上，未能徹底推動整體識別系統整合工作。
- 六、同一個組織團隊負責的輔導個案，因輔導點的暴增，造成輔導的個案數過多，輔導的團隊成員人數不足，培訓不及，推動能力及經驗大打折扣。
- 七、統一招牌成爲輔導團隊在凝聚共識工作最常用的手段，透過招牌制式化改變來強調街道改變的成效，但同時也抹煞了招牌的功能及自主性，以及多樣性。
- 八、推動統一招牌之輔導團隊，因對招牌之商業機能無法了解，造成統一招牌後，招牌成爲街道制式形象之特徵。
- 九、對於攤販與商店街業者之間的關係未提出較建設性的建議。
- 十、商店街之商品行銷，無論是有形或無形，都需要透過專業的行銷整合包裝公司做整體性的行

銷，包括商品策略，商品計劃，商品包裝，商品行銷.....等，但輔導團隊並非行銷包裝公司，因此，商品的行銷問題常造成形象商圈的困擾。

業者商店街業者

- 一、 只在意公部門的經費投入，對於執行成效往往不要求。
- 二、 商店街規劃工作交由輔導團隊推動，業者因工作關係及專業能力問題，無法全程參與，也無法有效建議與監督。
- 三、 對於本身的基本條件未能充分了解掌握，相互的共識凝聚不足，因此無法針對本身的商店街願景提出想法。
- 四、 識別系統一知半解，經過計畫案與輔導團隊不完整的專業訊息，形成識別工作只是設計 LOGO、旗幟、圖案的象徵。
- 五、 對於形象商圈組織開立的教育課程，業者的參與率不高，成效無法達成，同時商店街之經營管理也無法有效貫徹。
- 六、 對於商店街自主形象意識不高，淪為複製模仿的思維，也提不出街道精神與在地文化。
- 七、 商品建立形象，曠日廢時，一般業者配合度不高，只為眼前利益大量引進廉價無特色商品，相互傾銷，相互競爭。

參、 審核監督機制及各項法令方面：

公部門部份

- 一、對於輔導團隊的評選只針對團隊資格及企劃能力是否符合，但對於真正執行的推動人員資格及能力卻未審核或規定，造成推動品質良莠不齊。
- 二、提撥的經費均設有時間性，造成執行單位因時間壓力而倉促發包，成果自然有限。
- 三、攤販管理條例尚未通過，對於攤販問題採取取締、驅離的方式，如此粗糙的做法，造成商店街的熱絡感消失，人群也跟著離去。
- 四、對於攤販，常給予髒亂、落後的負面印象汙名，也就無法正確地管理攤販問題。
- 五、徒步區闢建與管理辦法，除了台北市通過外，並無一套完整的實施法規與細則，也因此徒步區無法發揮其良好的特質。
- 六、未針對形象商圈之商品設立規範辦法，來限制相互間之惡性競爭，形象商圈內之產業或商品特色也未設立推動制度。

私部門部份

- 一、除了台北市以外，輔導團隊無法協助商店街成立徒步區，只能規劃徒步區位置，並配合活動的舉辦，造成往後徒步區功能喪失，同時也造成令一交通的障礙。

業者商店街業者

- 一、 未了解攤販對商店街真正的影響，偏重眼前利益衝突，與 商業競爭，因此常要求公部門主動驅逐。
- 二、 徒步區設置影響業者進出貨與停車方便性，也造成顧客消費前來意願，因此業者未在配套措施完整前，都不表贊同。

肆、 硬體工程方面：

公部門部分

- 一、 爲了讓視覺呈現產生極大反差，許多縣市地方政府採用統一招牌的方式，立即對於街道的一致性產生效果，只是不可避免的是街道的極度單調。雖然推動的中央部門已調整腳步，但地方縣市政府仍我行我素的競相投入，不顧實際效益。
- 二、 街道鋪面的更新，對於公部門的功能很大。首先可以讓街道景觀改變。第二、可同時整頓街道環境、清除路霸與攤販。第三、可以產生多用途，供徒步區使用。但在多用途的考量下，材質與施工品質卻未產生相對的結果，鋪面不但容易損壞，而且維護不易，車輛行經路面噪音過大，行人跌倒、機車行駛摔傷更是時有所聞。
- 三、 鋪面改變更新，使用材質各地方大同小異，反而使景觀不具特色。

- 四、制式的街道傢俱是公部門最常使用的方式，因此也形成街道的無個性化，在形象商圈推動後，頂多是樣式改變，但是一致性仍舊很高。

私部門部分

- 一、未主動了解街道鋪面工程對於街道造成的影響，也就是街道鋪面影響形象商圈的形象及商店街在運作時的影響。
- 二、街道在硬體工程部份，輔導團隊常未介入或時間點不同而未參與，形成整體形象不完全，雖然有形象企劃方向，但無法完成套入使用。

業者商店街業者

- 一、統一招牌對於商店是一項困擾，以往招牌的功用是爲了強調店鋪面貌，因此比別人明顯、比別人搶眼是必要的手段，統一招牌後此項招牌功能喪失，因此推動時產生很大的抗爭。
- 二、街道鋪面對於商店街業者並無迫切性需求，同時業者設置的路霸或臨時貨架會因此遭到拆除，因此意願不高。
- 三、使用石材鋪面經過車輛減少，車輛任意停放，造成業者困擾。

形象商圈之推牽涉層面很廣無法十全十美，在推動期間必然產生若干問題，這是可以被接受的，並且在這一次透過公私部門的合作，初次推展較爲陌生的

商業屬性商品，其中產生問題是必然的現象，也值得重視。最重要的是從這一次推動中獲得經驗及了解推動技巧，並在下一次的工作執行中產生良好的模式。

5-2 建議

透過一次又一次的實際演練，其中不斷地做修正，我想這是對目前形象商圈的期許，對前述的問題點在此做以下的建議：

一、在同質性非常高的現代化零售市場中，如何強化商品的附

加價值是非常重要的，付予商品的生命力，讓商品與地方

文化歷史痕跡融合在一起，商品不再只是單純的商，而是

販賣文化、歷史、地方感及情感的痕跡，如此商品才能擺

脫低價競爭的壓力，才能再度與地方文化產業勾結在一

起。

壹、整合協調方面：

公部門部份

一、成立專責的整合平台，負責協助各相關單位溝通協調，推動人才培育及資格審查，並對形象商圈的推動具有監督考核的能力，如此可以解決以下幾項問題：

(1) 公、私部門的人員專業知識及經驗的養成，避免推動時執行的偏差。

(2) 各相關推動單位工作協調溝通，使資源投入不浪費，進入的時間亦恰當。

(3) 具審核輔導團隊之能力及機制，並能提出適時指正。

(4) 專責單位培育專責人員，專業知識易養成，易掌握。

形象商圈對外窗口一致，軟硬體工程易掌控。

私部門部份

一、攤販問題可透過輔導單位之協商，取得雙贏的共識。

商店街業者

一、強化商店街組織及運作能力，增加與商店街業者溝通交流，並主動協助業者提升經營管理，凝聚共識。

二、街道精神需透過商店街區全體的期許與共識，因此開始的

共識凝聚非常重要，凝聚的共識是由下而上大家一同決定

而非單一人士或單位提出隨意進行。

貳、教育訓練及理念傳達方面：

公部門部份

- 一、申請形象商圈之輔導示範點，至少得派若干人到培訓中心接受一連串專業的訓練及形象商圈之其他養成教育，以建立個案的基本素養。回輔導示範點後透過種子傳播的方式，將形象商圈觀念帶到商店街中萌芽、紮根。
- 二、徹底強化公部門內部對形象商圈的基本態度與看法，並灌輸正確的商業行銷概念。
- 三、識別系統應全面納入形象識別計劃中，並完整的推動，缺乏其中兩項（BI、MI）識別，讓形象商圈之形象無法完整地呈現。

私部門部份

- 一、推動形象商圈之成員教育訓練需澈底執行，並配合實務操作提升團隊執行。
- 二、協助街區組織共識凝聚，安排完整之教育訓練課程，強化並提升整體形象商圈之經營理念及素質。
- 三、於各階段適時投入專業人才，彌補執行專業的缺失。
- 四、強化商品的行銷專業能力，提供商店街最佳之商品策略，提升商品附加價質。

商店街業者

- 一、改變抄襲模仿的風氣，共同找尋商店街的精神

及特色。

二、踴躍參與商店街相關事宜及活動，提出對商店街之遠景描述，增加向心力。

三、擺脫削價競爭的銷售方式，重新找尋商品新價值。

四、街道精神需透過商店街區全體的期許與共識，因此開始的

共識凝聚非常重要，凝聚的共識是由下而上大家一同決定

而非單一人士或單位提出隨意進行。

參、 評選監督機制及各項法令方面

公部門部分

一、設立人員培訓站，並由經濟部商業司核發輔導人員執照，限定輔導團隊組成資格，如至少團隊中有兩名具形象商圈推動輔導員執照資格，方可成立個案輔導團隊。

二、輔助計劃之經費應以計畫執行為單位，而不是用年度或年期的方式投入，避免造成為消化預算而隨意興建，反而使資源浪費。

三、商品是商店街的生命，失去商品的特色，商店街也因此失去了生命力，因此，公部門對於商店街之商品販售應制定管理及輔導條例，來推動商店街之商品生命再生，並遏止商店街商品競價的減分行為。

四、攤販的問題，目前尚無管理的辦法，但處於政令真空期的公部門，執行彈性大可與店舖業者

協商，取得雙贏的共識，公部門也可以針對攤販的清潔、衛生與安全方面做一規劃。

- 五、 徒步區設置與管理辦法應盡速研擬通過，讓徒步區之整體機制規劃，有法源依據，使之完整，以彌補目前的缺失。

私部門部份

- 一、 象商圈之形象定位問題，應視為重要工作項目，全力協助商店找尋最合適及有利之市場定位。

肆、 硬體工程：

公部門部分

- 一、 對於統一招牌之事宜，應先予以全面停止，透過各方的討論評估後再出發。
- 二、 鋪面的更新，在工程的技術方面再提升，以確保人員與車輛的安全，對於材質的使用也需視使用情況及商圈特色來做調查。
- 三、 街道傢俱牽涉到商店街之形象問題，盡可能使用其他非制式的街道傢俱，以配合形象商圈的個別形象特色。

私部門部份

- 一、 商店街之硬體工程影響應再深入瞭解，並協助商店街選擇最適合的方式。

5-3 後續研究

本論文主要以廣泛性方式討論目前形象商圈在推動期間所產生的一些現象。因此大部份只是將問題呈現出來，並未做較深入的研究及探討，但因這個議題很大，牽涉的層面也非常廣，因此在這個廣泛的問

題呈現後，可以依各項議題做各別的深入研究，而個人對其中的兩個現象特別有興趣，未來將朝此項議題作較深入研究及觀察，這兩個現象分別是：

一、 商店街區共同意識之凝聚契機：「有機」社造

許多的形象商圈個案，在推動當中不管是顧問公司，執行推動者還是商店中的一份子，大多數的人都認為最難解決的就是人的問題。這包括參與及共識而其實這個問題同時也存在社區總體營造的推動工作中。

本人因修課的關係曾經隨南華大學李國銘老師跑了許多的社區，在李老師參與的社區中我們發現了一個現象，在當時我們稱它為屏東模式(因當時參與的社區大多集中在屏東地區)，但在仔細的了解及分析後，本人認為李老師所參與的社區在推動的過程中，有許多自然而然所產生的必然性，在此本人就稱它為有機社造。而這個理念，原本在本論文中要加以論述但因深度不同因此決定放在未來研究方向的一大目標。

二、 店街區發展之有機性問題探討：延續「有機」性

商店街區

「大者恆大」是目前商場的一項現象，例如購物中心一家比一家大，企業也是，以乎不夠大很快就會被這一波洪潮給吞沒，消失無蹤。其實這都是現代性所帶來的觀念及思維，其實人的思維並非如此單純而可測，比方說，十多年前當超級市

場在台灣開始盛行的時候，許多專家就預測傳統市場必將成爲明日黃花，但事實證明並非如此。又比方說，便利商店大行其道的時候，又有人預測阿公阿媽店也將走入歷史，但隨著復古的風潮吹起，反而這些老店又活了回來，用句人類學者常說的一句話「生命會到它的出處」。

現在的許多事物受到現代性影響很深，因此多數的人會有現代化比較好的觀念，但人類的行爲豈是現代性的單一性可取代的。人類心靈深處的照應又有誰來關心。街區的再發展正考驗人的智慧，有必要將某一個商店街區無限制地擴大及加強嗎？當一個地方大量吸走人潮後的受害者是誰？這個現象大家看到了嗎？大量人潮集結於一地，這一塊土地上的資源及能量足夠承載不斷增加的人潮嗎？

人類無限制地求取更大更多的心理在科學主義的觀念無限制地被放大，但在這廿十一世紀的開始許多人已經在省思，因爲人類的無知的野心，不斷地破壞與大自然和協共存的平衡點，難道我們的商業政策也要重蹈覆轍嗎？

如果是這樣就不用將經費廣推到每一個形象商圈的點上，集中精神與力量在某一較高支持率的商店街區即可，因此這個問題也是接下來論文所要探討的一個重要方向。

註釋

註一：李國銘（1964~2002），屏東縣萬丹鄉人。法國高等社會科學院人類學博士。於 2001~2 年期間在嘉義縣南華大學環境與藝術研究所專職任教。課餘將全副心神深耕及致力於屏東社區總體營造與地方文化研究，並多所成就。

註二：就如同社區營造有「社區規劃師」一般。必須接受訓練及通過評核之階段。

參考書目

丁逸豪編譯

1987 《零售學》。台北：華泰。

小濱岱治原著，商業周刊譯

1990 《顧客消費資料製作法---破解銷售盲點的 26 項調查》。台北：商周文化。

三井物產戰略研究所編著，楊明珠譯

2002 《城鄉總體營造之路》。台北：中國生產力中心。

三宅隆之著，陳桂蓉譯

1995 《圖解式賣場開發概念》。台北：建宏。

于正倫編著

1991 《城市環境藝術》。台北。博遠圖書。

山口廣太著

1986 《麥當勞戰略》。台北。台北國際商學。

王文義

1997 《購物中心規劃指南》。台北：遠流。

王錦堂編著

1994 《環境設計應用行爲學》。台北。東華書局。

天野光三編著

《人車共存道路計畫.手法》。台北。地景企業。

日本建築學會編著

1997 《建築企劃論---建築的軟體技術》。台北：建築情報。

日本商店建築社編著

1988 《最新店面設計與招牌》。台北。泉源。

中國生產力中心編印

1992 《傳統商店現代化經營手冊》。台北：中國生產力中心。經濟部委託。

中國生產力中心中區服務處編

1992 《第三屆流通業管理顧問師班---第一單元：商流策略與管理》。經濟部商業司委託。

1991 《第三屆流通業管理顧問師班---村上德先生（補充教材）》。經濟部商業司委託。

中華民國全國商業總會

2002 《台灣地區服務業經營活動報告期中報告》。經濟部委託。

方世杰編譯

1989 《市場心理學》。台北：書泉。

永島幸夫原著，藍鳳編譯

1988 《快速促銷的店舖設計與商品陳列》。台北：書泉。

台灣形象策略聯盟友吉福有限公司規劃

1999 《南投縣南投市集中營形象商圈暨民族路廣告物美化輔導計劃期末報告》
。南投縣南投市公所委託。

台中市環境發展協會研究制作

1990 《基礎生活圈的塑造與成型》。台中。台鼎建設。

田中正明著，蘇守政譯

1988 《視覺傳達設計》。台北。六合。

江文淵建築師事務所

2001 《田尾鄉田尾公園旅遊資訊廣場規劃設計案期末報告書》。彰化縣田尾鄉公所委託。

伊吹卓著，吳致秀譯

1988 《為什麼不暢銷》。台北。洪建全教育文化。

李崑正

2003 《招牌設計視覺資訊要素之研究》。雲林科技大學視覺傳達設計研究所碩士論文。

李學熙編譯

1987 《銷售心理學》。台北。書泉。

長谷政弘著，廖玉山譯

1989 《商店管理---經營商店的方法與策略》。台北：台北國際商學出版社。

青寰管理顧問股份有限公司

2003 《台北縣瑞芳鎮金瓜石及九份地區輔導計劃成果手冊》（經濟部商業司「促進商業發展」專案計劃）。經濟部委託。

吳江山

1993 《CI 與展示》。北星。

林員榮著

1992 《都市配備與街道景觀》。台北。藝術家。

林敏生編譯

1989 《感性消費、理性消費》。台北。書泉。

林磐聳編著

1986 《企業識別系統》。台北。藝風堂。

官政能著

1994 《公共戶外家具》。台北。藝術家。

美工圖書社編著

1995 《商店設計入門》。台北。美工圖書社。

胡中立編譯

1988 《經營策略管理》。台北。清華管理科學圖書中心。

胡家濠編著

1992 《商業立地條件 Q&A》。台北：商周文化。

洪國爵

- 2003 《商圈更新再造對商圈業者經營策略與經營績效之影響》。南華大學管理研究所碩士論文。

財團法人中衛發展中心編

- 1999 《日本零售店商業政策新典範---從業種、常態推展到業能》。台北：經濟部商業司。
- 1999 《商店街案例集》（商店街推動開發計劃）。台北：經濟部。
- 2001 《2001 商圈案例集》。台北：經濟部。
《商圈更新再造 DIY 手冊》。經濟部商業司委託。

馬淵哲、南條慧著，陳志堅譯

- 1987 《吸引人潮，暢銷貨品的商店---銷售行為數圖解》。台北：台北國際商學。

郭敏俊編著

- 1987 《商店設計》。台北。北星圖書。

戚大任編譯

- 1993 《CS 效率經營》。台北。書泉。

常懷生

- 1995 《建築環境心理學》。台北：田園城市文化。

梁朝勝

- 2002 《政府輔導開發鄉村地區形象商圈問題之研究---以角板山形象商圈》。成功大學建築研究所碩士論文。

陳琳

- 2001 《本末倒置的招牌改造---從工具理性到矯枉過正的臺灣街道招牌景觀》

船井幸熊著，許金梅譯

- 1993 《零售商的競爭策略》。台北：建宏。

皓宇工程顧問編著

- 1998 《景觀道路規畫與管理》。台北。內政部營建署。

黃偉強編著

- 1988 《市場調查實務》。台北。書泉。

渡邊一雄著，王文局譯

1992 《百貨業致勝實力研究》。台北：故鄉。

彭國田

2002 《從「商圈更新再造」探討傳統商業永續發展》。南華大學管理研究所碩士論文。

楊鴻儒編譯

1989 《賣場設計新魅力》。台北。書泉。

會田玲二著，陳星偉譯

1996 《瞄準商圈---開店調查實務大公開》。台北：金錢文化。

經濟部商業司編印

2002 《全國商圈嘉年華---舞出商圈新風采：商圈旅遊導覽手冊》。

經濟部

《商圈更新再造---機制推動計劃（90）成果報告》。

《商圈更新再造---機制推動計劃（91）成果報告》。

經濟部

2001 《台灣商圈作陣行》（第3期）。台北：經濟部。

2002 《台灣商圈作陣行》（第5期）。台北：經濟部。

2002 《台灣商圈作陣行》（第7期）。台北：經濟部。

2002 《台灣商圈作陣行》（第8期）。台北：經濟部。

2003 《台灣商圈作陣行》（三月號）。台北：經濟部。

經濟部

2002 《魅力商圈-豐華無限》手冊。

經濟部

《商圈更新再造計劃：政策推動說明》。（手冊）

《商圈更新再造計劃：推動流程操作範例》。（手冊）

經濟部

《塑造商業環境新風貌》計劃。

《改善攤販問題五年計劃》。

經濟部

1999 《88 年度苗栗市光復路商店街推動計畫期末委辦單位考核計畫》。

經濟部

1992 《傳統商店現代化》進階訓練手冊。

零售市場雜誌社編

1991 〈進行商圈調查的方法〉(第一章)。《零售市場》(第 124 期)。零售市場雜誌社。

1991 〈進行商圈調查的方法〉(第二章)。《零售市場》(第 125 期)。零售市場雜誌社。

1991 〈進行商店街調查的方法〉(上)。《零售市場》(第 126 期)。零售市場雜誌社。

1991 〈進行商店街調查的方法〉(第四章)。《零售市場》(第 128 期)。零售市場雜誌社。

1991 〈進行競爭店調查的方法〉。《零售市場》。(第 129 期)。零售市場雜誌社。

電通集客裝置研究會編著，孫蓉萍譯

1999 《集客力》。台北。遠流。

劉祥宏建築師事務所

1993 《台北市廣告招牌美化計畫西門徒步區規畫報告書》。台北市政府都市發展局

蔡狄秋編譯

1989 《零售店經營學》。台南。文國。

蔡明燁編著

1990 《商店・連鎖店經營之規劃---附便利商店・超市內部作業系統設計》。

賴青松

2002 《從廚房看天下---日本女性「生活者運動」三十年傳奇》。台北：遠流。

顏家芝

2003 〈由環境體驗觀點分析夜市特性集影響因素〉。《戶外遊憩研究》15(4)：頁 2-25。

鐘文訓編譯

1988 《成功的店舖設計》。台北。大展。

鹽澤茂著，葉晨美譯

1988 《店長會議》。台北。遠流。

Al Ries，Jack Trout 原著，劉毅志編譯

1986 《廣告攻心戰略---品牌定位》(Positioning：The Battle for Your Mind)。台北：天一。

Ian Bentley，Alan Alcock，Paul Murrain，Sue McGlynn，Graham Smith 等著，陳淑珍譯。

1999 《共鳴的環境》。台北。田園城市文化。

參考網站

中華民國社區營造學會

<http://www.cesroc.org.tw/>

台灣有夠精采

<http://www.taiwan-go.com.tw/>

商圈更新再造人才培育計劃

<http://www.cradle.csd.org.tw>

商圈網路學院

<http://www.17-learning.com.tw>

商圈更新再造

http://www.moea.gov.tw/~meco/doc/ndoc/s7_p01_p01.htm/

營建署---城鄉新風貌

<http://cpamicitytown.cpami.gov.tw/index.asp>

訪談資料整理如下：

壹、主要訪談對象為形象商圈組織中，重要的推動成員，如主委或總幹事。

貳、投入之工作順序，每個個案均不太相同，有的是軟體先做，有的是硬體先動工，也有軟硬體同時進行。

參、商店街整體業績大都有成長，但成長幅度不大，有些地方輔導停止成長也跟著停。

肆、硬體工程投入最多者分別為：

- 一、街道管線整頓
- 二、街道舖面更新
- 三、增設景觀路燈
- 四、增設街道家具
- 五、統一招牌
- 六、植栽路樹
- 七、設置徒步區

伍、在形象商圈對外推展時，均會舉辦各式活動，視參與度及經費預算決定活動多寡。

陸、經營管理方面也都有相關訓練計畫進行，最常見的是參觀訪問及商場教育訓練，但教育訓練方面參加的狀況並不踴躍。

柒、除了部份商店街已有其產業商品特色外，許多的商店街均無法提出具集客力之商店街特色。

捌、與社區交流活動並不普遍。

玖、在視覺系統方面，幾乎都有針對形象商圈所專屬設計的 LOGO 及圖案。

拾、商品方面除了部份商店街已有之特色外，其他商店街並未有效提出具特色之商品。

壹拾壹、商店街之經營理念及精神，也是大多數形象商圈所無法提出的。