

出頭天

台茂提供

An aerial night photograph of a massive crowd gathered for a fireworks show at the Taoyuan Taimao Shopping Center. The scene is illuminated by city lights and the bright colors of the fireworks in the background. The crowd is dense and fills the lower two-thirds of the frame, with people sitting on the ground and others standing. In the background, modern buildings and a Ferris wheel are visible under a dark sky.

2024零售大黑馬》

一線百貨停滯，它們逆勢成長

社區百貨

這，是桃園台茂購物中心一年4次、超過萬人參與的大型煙火秀。

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

文●蔡茹涵 攝影●程思迪 編輯●邱鈺珊 設計●ivy

它們超會做鄰里生意，全台指標社區百貨出列！

台北市

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

基隆市

- 基隆微風東岸廣場／仁愛區

新北市

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

桃園市

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

宜蘭縣

- 新月廣場／宜蘭市
特色：結合旅館與Outlet，為東部最大的社區百貨

新竹縣市

- 大魯閣滿雅廣場／北區
- 6+Plaza購物廣場／竹北市

苗栗縣

- 尚順購物中心／頭份市

嘉義市

- 耐斯廣場／東區

台中市

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

台南市

- Focus百貨／中西區
特色：主打年輕人市場

高雄市

- 樂購廣場／岡山區

註1：因全台社區百貨數量高達60家上下，此僅列舉各縣市部分業者

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

整理：蔡茹涵

每

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

然而，今年卻出現了一個罕見狀況。

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



取自達麗建設官網



舊城與年輕人碰撞，它翻身學生客聚集地

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



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

連鎖百貨零成長，它卻大爆發

4主因讓社區百貨不懼產業逆風

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

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

你可能會好奇，什麼叫「社區百貨」？

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



台茂提供

開放綠地野餐，它週週迎來500組家庭客

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



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

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

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

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

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

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

第一、疫情成為「改變人們消費習慣」的最大助攻。

今年百貨 業績成長率呈兩樣情！

連鎖百貨前3大，僅新光三越正成長



社區百貨上揚，宏匯廣場成長最多



註：成長率以今年1到8月業績，與去年同期比較
整理：蔡茹涵

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

第二、去社區百貨就像去你家廚房，讓人消費得不知不覺。

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

新光三越商品部副總經理歐陽慧也觀

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

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

第三、符合人口流動與房地產投資趨勢。

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

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

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

第四、就連品牌端，也越來越傾向到社區百貨設櫃！

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

它們串聯社區、成為「好鄰居」

「當居民把我當後院，坪效就出來了」

從疫情後的消費環境、人口流動與房地產趨勢，到最務實的商业條件，諸多因素，



楊文財攝

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

社區百貨與連鎖百貨，客群大不同

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

整理：蔡茹涵

來消費，更讓他們把「兒童節」一路做成年度大檔。

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

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

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

從二、三線玩家變得值得注意的咖

新光三越、Sogo加入，未來這二區交戰

當社區百貨崛起已成明顯趨勢，它會分

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

答案是：完全不同。

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

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

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

正是這樣的思維，讓社區百貨紛紛祭出許多反常識、乍看叫人摸不著頭腦的做法。

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



未來4年再開31間新百貨 逾6成為區域型商場

■ 區域型商場

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

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

食到誰的市場？首當其衝的，就是傳統連鎖百貨。

這兩種百貨業者，從選址、定位到客單價都完全不同，過去壁壘分明，宛如天平的兩端，但隨著社區百貨越開越多，雙方客群的重疊度，也勢必越來越高。

「老實說，連鎖百貨多半還是帶點『老

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

長率亮眼，「雖然規模還是（跟連鎖百貨）差很多，但至少，已經開始變成『值得注意的咖』了！」

有趣的是，仔細觀察連鎖百貨的實際行動，你會發現，不少業者也已經慢慢往這個方向試水溫。

例如新光三越去年開幕的Diamond

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

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

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

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

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



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

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

零售大勢存在兩挑戰

營收先天花板、新鮮與熟悉感拿捏

當然，社區百貨的經營，也依舊存在不少挑戰。

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

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

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

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

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

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