



香港向有購物天堂之美譽, 各大小購物商場林立, 自由行後香港購物天堂地位更上一層樓, 加上毗鄰的澳門自開放賭權後, 丁財兩旺, 因而吸引過江龍的垂涎。被譽為美國最佳購物商場營運商之一的Taubman Centers便為一例。05年4月總市值達60億美元的Taubman Centers更成立了Taubman Asia, 這也是Taubman Centers向亞太地區拓展的平台。

自 1950年A Alfred Taubman創辦Taubman Centers, 發展至今, 公司一共開發了超過8,000萬平方呎的零售及綜合用途物業, 目前在美國的11個州負責管理23個地區性及超級地區性的購物商場。而且根據資料顯示, Taubman管理的物業列於美國盈利能力最強之列, 像2004年, Taubman旗下的購物商場每平方呎平均收入為477美元, 較美國其餘地區性購物商場之每平方呎平均收入約366美元高出不少。



▲ Parker指出, 購物中心開發成功3要素為: 地理位置(location)、招商(leasing)及營運管理(future management)。

商場過江龍 Taubman Centers 殺入亞洲

潮走主題式路綫

購物中心的種類繁多, 但大致上購物中心可分為3種:

- 1: 鄰里型購物中心, 服務人口約5萬人以內;
- 2: 社區型購物中心, 服務人口約在5萬至15萬人口之間;
- 3: 區域型購物中心, 服務人口約15萬人以上。

除了以上3者, 尚有超區域型(super regional)購物中心、專門性購物中心、多功能綜合性購物中心、暢貨中心及廉價中心等。

據Taubman Centers總裁Morgan Parker Parker解釋, 目前購物中心已經從傳統購物中心轉變成為具有主題特色的購物中心, 他舉例說, 集團旗下位於美國科羅拉多省丹佛市的Cherry Creek Mall, 面積100萬平方呎, 共有160個商舖, 包括4家旗艦店(作百貨公司之用)。但每年所吸引的人流, 比觀看科羅拉多省主流運動(籃球、曲棍球、棒球及美式足球)的觀眾還要多(美式足球場每場賽事最多容納76,000人)。「除了本地居民外, 還吸引了很多來自其他地方的遊客。」

人有我有成賣點

美國購物中心競爭劇烈, 因而購物中心的獨特性, 往往能使其在眾競爭對手脫穎而出。譬如說伊拉克戰事初期, 依照習慣, 顧客往往在這個時候將業務時間花在電視和廣播上, 因而形成一個零售低迷期。當時Taubman Centers首推以愛國主義為主題的促銷攻勢, 旗下所有購物中心為現役、退伍和預備役軍人及其家屬提供折扣。例



如像Men's Wearhouse和Reeds Jewelers等商店對正常價格商品提供10%至15%的折扣。

商場租戶的獨特性也是Taubman Centers的一大競爭利器, 以Cherry Creek Mall為例, 由於其在洛磯山脈地區擁有30家獨一無二的商店, 如Louis Vuitton及Tiffany & Co等名牌, 其多元化的店舖種類使其與其他購物商場更易區分。「作為購物中心開發商, 須針對顧客需求, 提供物超所值及物

品服務齊全到位, 滿足one stop shopping目的之購物環境, 且要有充足的停車場、交通工具、公共服務設施、指標系統等, 營業時間更要配合當地的需求。」

融入社區成市場定位

Parker表示, Taubman Centers經營購物中心的另一個成功要訣是準確的市場定位。每間購物中心的定位必須相當清晰, 譬如說已

落實的Macao Studio City, 就是亞洲首個集影院、影視製作工廠、零售、賭博、娛樂以及世界一流酒店於一體的休閒度假地產項目。在美國, 部分購物中心則是以社區中心作為市場定位, 因為當地居民普遍認為購物商場是「他們」的地方, 所以經常惠顧。為培養社區忠誠度, Taubman Centers往往很積極地舉行系列社區活動, 包括收集客戶意見及以非零售推廣的活動。

譬如說Cherry Creek Mall在開發設計階段, 便與當地社區團體(Cherry Creek Neighborhood Associate Group)進行諮詢後, 在設計上考慮後者的關注, 把停車場設置於商場的背面及減少戶外指示牌。



► 在Cherry Creek Mall內, 擁有30家獨一無二的商店, 其中Louis Vuitton便為其中一例。

Biz Smarter

新零售模式 lifestyle center

美國區域購物中心曾經影響了美國一個國家的零售習慣, 並一度影響大部分郊區規劃定型, 但近年shopping mall卻備受冷落, 特別新興的lifestyle centers的興起。

其實購物中心受冷落是美國人不斷變換口味的犧牲品, 如今的消費者比起上世紀70或80年代的人來有一種更強烈的懷舊感, 他們喜歡回到擁有舊式商業氣氛的露天零售中心(open-air retail centers)去。lifestyle center就是當中的代表。



根據國際購物中心理事會(The International Council of Shopping Centers)的定義: 佔地面積在15萬到50萬平方英尺、露天的, 高端的(higher-end), 以休閒為中心的零售模式, 它包括從常規摩爾承租者到服飾專賣零售商以及家庭商品直銷點(home-goods outlets)多種零售形式, 甚至還包括餐飲、娛樂設施。

目前美國共有10多間lifestyle center, 普遍設計成街道購物中心(strip center)的模式。不過設計沒有固定的規則, 部分shopping mall更開始重新改造(reinvention), 在原有建築上加入更多室內和露天購物中心元素, 有的甚至加建一個80英尺長的收放式跑道以進行fashion show。