

把美式商場引進中國

好不容易等到星期天，你會到什麼地方消遣呢？最好是一個又有得食，又有得玩，還有處處驚喜的地方，除了某種品牌的朱古力可以滿足你這三個願望之外，一個具規模的現代化、綜合式商場也可以做到。

「現在的內地人，有空的時候，可能會到公園坐坐，消磨時間；但在未來，他們可能不單在商場內購物，還會在這樣怡人的環境內飲食、玩樂，以此放鬆心情。當然，他們愈花得多時間在其中，自然就會消費愈多。」被朋友戲言樣子有點像奇洛李維斯的Morgan Parker，對內地商場業務的發展充滿憧憬，一心希望把在美國行之有效的發展模式，放諸亞洲各個主要市場之內（包括中國、印度、日本及南韓）。「你認識台灣101嗎？那個商場的發展，就是我所負責的。每次當我遊走其中，看見年輕媽媽推着嬰兒車、情侶們並肩同行，那種感覺，真令人很滿足。」

Morgan現為Taubman Asia的總裁，正致力為這間原本只專注美國業務的大型購物商場管理公司開拓更多亞洲的市場。在加入Taubman以前，他曾擔任摩根士丹利駐日本東京辦事處的副總裁，專責該公司的房地產基金（Morgan Stanley Real Estate Fund, MSREF）的業務。

令人失望

年紀輕輕的Morgan（他不願透露實際年齡，只笑稱是三十至三十五歲之間），由摩根士丹利的高位轉投Taubman，除了因為有機會帶領新公司走上國際化之路，更重要是為了有效地發揮自己的創作力，「以往在摩根士丹利的工作，在整個發展商場過程中，是最初的階段，負責集資、投資等問題。現在的工作則是負責發展，有真正機會與

零售商洽談，有機會去了解消費者的心態，然後再轉化為發展的理念，這正好發揮個人的創作力」。

這幾年間，

Morgan走訪了內地大約五十個大型商場，他不無失望地表示，當中只有10%左右的成績令人滿意，「內地很多發展商，他們在樓市方面成功了，就以為發展商場是同一碼子的事。他們沒有經驗、沒有往績，亦沒有作過市場調查，結果，造成了很多商場空置率極高的情況出現」。Morgan認為，發展商場的程序，大概是先作市場調查，了解了某一區的消費潛力、顧客的消費模式、當地零售商的需求及交通問題等等。當肯定市場需求真的存在，才進行建設及發展，但對於現在內地的情況，他不諱言是本末倒置了，「一個商場，是一幢可能將存在於該社區很久很久的建築物，興建時不應輕率行事」。

注重娛樂功能

他指出，先讓需求形成，然後決定建築的發展模式，相信是「全球性」的，放諸四海皆準，中國市場所不同的，只是消費者的行為模式及零售商的需求，「我發覺內地的消費者很注重商場的娛樂功能，他們對商場的期望不純粹是購物，還有食肆、戲院、遊戲機

中心等等設施」。

他形容內地的消費者有兩大特點，「他們一方面對價格十分敏感，不會盲目地花費在一些價格較高但與一般貨品素質無異的產品上，但另一方面，他們又對品牌十分敏感，願意用較多的金錢購買名牌產品」。了解了消費者的心態，商場的定位及布置，就可以更加準確。

在Morgan心目中，商場往往可以成就一個社區的發展，成為社區的一個標誌。他舉例說，Taubman在美國科羅拉多丹佛市的Cherry Creek Mall，「那裏已成為一個景點，它每年所吸引的人流比觀看美式足球、曲棍球及籃球的人數還要多，而且有很多社區及慈善活動在其中舉行，當地人已習慣在場內聚首」。

此外，他發現很多大公司都會透過商場與目標的顧客群溝通，「汽車銷售是比較突出的例子。商場的定位會吸引某個特定的顧客群，透過在這些商場辦展覽或賣廣告，他們的訊息就能直達目標顧客群」。

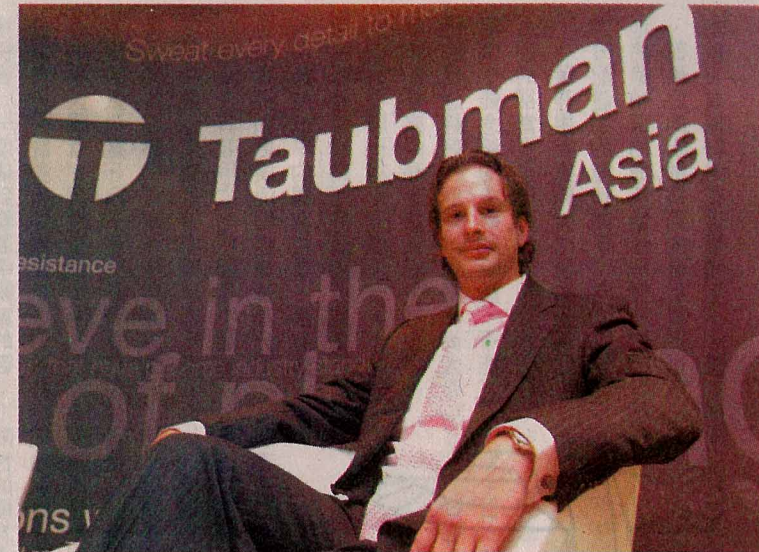
沒有語言天分

現在中國政府正施行冷卻樓市的措施，Morgan卻認為，這對Taubman的發展更加有利，「正如前述，內地的發展商良莠不齊，這些措施正可令一些沒有實力的不再沾手」。

Morgan曾在亞洲區七個地區工作過，略懂印尼語、日文及韓文，但普通話的程度卻十分普通，「我的語言天分是比較差一點的」，不過，這位沒有語言天分的總裁卻曾在上世紀九十年代初的天津呆了半年時間，「那時的環境與現在的很不同，開會的時候只有我一個人說英語，就這樣在沒有人明白自己的情況下過了半年的生活，這令我學會了很多非語言溝通的技巧」。

他很客氣地說自己十分喜歡香港，尤其對香港的商場讚口不絕，「你看看觀塘的apm，它內裏的每一間店舖都是一個窗戶，在在告之你，它是一個怎樣的商場。香港的發展商很有經濟眼光，他們是真的看準了有這樣一個市場，才好去興建的，結果很成功」。

現在，Taubman Asia有數個洽談中的計劃，地點集中在上述的四國主要市場，其中包括內地的大城市的興建項目，「我很高興自己能在亞洲區工作，這是一個充滿潛力與活力的區域，尤其中國市場，我期望她能建立新的商場文化」。



他認為，要辦好一個商場，首先要進行市場調查，再作定位及布置。

胡泳雯

面對面