



# 購物商場哲學

廿一世紀，購物是休閒活動，商場是公園，戲院、咖啡廳、美食廣場、時裝表演、馬戲團、衝浪滑冰bungee jump，一站式包羅萬有，看中了人的天性：貪新鮮又懶惰，難怪，大熱天時，有幾多人會在街上「享受」陽光？商場無可避免地成了生活的一部分，裡面的設計和佈置全都為你（消費）而設，你的行為心理它了解透徹，你對它又了解多少？

Taubman Asia 總裁 Morgan Parker 先生在零售房地產業界多年，深知商場設計和營運，讓他來談商場最適合不過。

Text : Gloria Photo : CW



#### ： Morgan Parker檔案

： 澳洲長大的 Morgan Parker，曾任摩根士丹利東京副總裁，領導Morgan Stanley Real Estate Fund (MSREF) 在亞洲的零售投資及管理業務，曾經參與中國、台灣、新加坡和印尼等亞洲地區的零售房地產開發項目，包括台北101大樓，並與不同著名設計師如Norman Foster合作，2005年加入Taubman，擔任亞洲區總裁。

Morgan Parker 認為建商場，不只是設計，而是計劃，前者是縱向的，後者是橫向的，前期計劃工作非常重要，一般計劃需時7年，少點耐性也不行。

## 商場取代公園

在歐洲，星期天的公園通常都坐滿了人，暖和的日子，人們都喜歡戶外活動，到公園是最受歡迎的休閒活動，天氣冷了，就留在大屋內。

在亞洲，星期天聽到最多的就是「到商場逛逛」，因為亞洲剛好相反，天氣酷熱，戶外活動隨時中暑，屋內人多擠迫，空間小，所以亞洲人都湧入冷氣間，商場成了亞洲人的公園。

「亞洲城市人口稠密，土地用途限制多；商場成了他們每天生活的延伸，滿足公共功能，是都市生活的中心，是亞洲的公園。」Taubman Asia 總裁 Morgan Parker 說，Taubman Asia 是美國購物商場開發及營運商 Taubman Centers 的附屬公司，來自澳洲的 Morgan Parker 於業界非常資深，對消費和商場文化十分了解。

## 新生活形態

亞洲人承繼了美國人常說要hang out in the mall(行街)的習性，但行街不只為了購物，可以是和朋友喝咖啡、小朋友溜冰、一家人看show。亞洲商場與美國比較，餐廳普遍多一成，而且有更多非購物空間，因為傳統購物商場已經化身為多功能的社交場所，Morgan指出：「只有交易的叫百貨公司(Department store)，有社交功能的叫做購物商場(Shopping mall)。」

他認為商場成了亞洲都市生活的中心，早上穿過商場上班，在美食廣場午餐，放工到頂樓的戲院看電影，周末去逛街，到商場的超級市場買菜，生活都圍繞著它，因為商場不再只是商品集中營，而是不同的活動場所。

商場的定義已經與往日不同了，商業的計算反而衍生出新生活型態，不自覺間，亞洲人生活重心轉移，日常社交場所由室外移到室內。



Morgan本身讀法律，但在建築師爸爸的耳濡目染下，設計也有一手，他包辦了Taubman Asia的辦公室的設計，無論是這裡還是商場，他都追求強烈的空間感，不侷促，人也精神爽利一點。



辦公室的休息間有型格 designer chair，員工都喜歡留在公司吃飯，無形間增加了彼此交流。

## 減少門檻阻力

亞洲商場都銳意成為購物商場，要令人在商場一整天都不覺累和悶，只有買賣是不夠的，Taubman早在1960年就加入不少非購物元素，如兒童遊樂場和美食廣場，都是始於Taubman，「香港商場普遍都沒有座椅，顧客走得累了，索性回家，無處吃飯？想看電影？到別處吧！這些都可稱為門檻阻力(Threshold Resistance)。」

要留住遊客，先要是減少門檻阻力，Taubman的創辦人Alfred Taubman在自傳《Threshold Resistance: The Extraordinary Career of a Luxury Retailing Pioneer》中說門檻阻力指任何令人卻步的事物：可能是阻礙視線的巨大圓柱；可能是沒有電梯，令你不到上一層，甚至是整個商場的設計：一條大街式的，顧客不願意來回，圓型不方便商店設計，多層的顧客不願上落。

香港不少商場好像也有門檻阻力，可能你也試過在商場裡迷路，迷迷糊糊上上落落找不到想到的店舖，或是總要多走兩步才有電梯，如時代廣場，總層數16層，豈不是反面教材？「它是個特別例子，人流不絕，因為食肆都在頂樓，飯始終要吃，所以顧客也不介意多走兩層。」

Morgan強調Taubman不做迷宮，商場沒有死胡同，不故意製造不便，令人「滯留」，反而是將心比己，設計出予人方便的商場，「日本冬天時，百貨公司裡熱得很，原來千年前，暖爐熱得讓人出汗就是好商店，直到現在也是如此，提著脫下的大衣和手袋，實在不方便逛街，所以我們便提供衣帽間服務。」如此反而令人更願意留在商場內。

## 眼睛不能休息

商場成了人們的集散地，廣告商當然不會放過機會，所以逛商場，眼睛是不能休息的。左右是店舖，上有大銀幕，播出五光十色的廣告，前面有手機發佈會，後面有名模化妝示範，音樂圖像觀感刺激充滿四周，整個商場儼如一本流行雜誌，「商場是一個傳播媒介，」

Morgan說：「商場的人流動輒幾十萬，在這裡賣廣告，效應很大，十年前沒有如JCDecaux的流動網絡媒體，現在媒體越來越多樣化，商場是其中之一。」

美國很早已經有商場作傳播媒介(Mall as a medium)的概念，可是有些走火入魔，多得令人頭昏眼亂，比如他們喜歡設立小攤檔(Kiosk)，短期租金較貴，既可增收收入，又令商場更有看頭，不過Morgan認為此舉只會分薄了長期租戶的客源，而且整體空間減少。

## 商場 = 人流？

不少亞洲地區的零售業已經非常成熟，有些卻在起步階段，潛力很大，如澳門和韓國，澳門的零售業增長迅速，有賭場效應，又有未開發的空間；韓國有五千萬人，卻一間國際式大型商場都沒有，兩個地區都是未來零售市場的重心。

選地區，還要選地點，常說商場帶來人流，帶旺附近四周，不知在南丫島建商場會否有同樣效應？「其實剛好相反，是四周有興旺的潛力，又有交通配套，才能造就成功的商場。」

Morgan續說：「18年前在金鐘建商場，人人都說傻，那裡甚麼都沒有，但金鐘地鐵站1980年啓用，陸續興建兩座辦公大樓和三間五星級酒店，發展商看到的是潛力，所以太古廣場成功。又如國際金融中心(IFC)，以前中環的中心在皇后大道中，人人都嫌IFC遠，新碼頭和香港站啓用後，IFC卻成了中環的一部分，沒有人說IFC遠了。」

雖然居港只有四年，但Morgan對香港商場的歷史和發展倒背如流，很多人包括筆者都不知道數碼港有個叫The Arcade的高級購物消閒中心，「它是個反面教材，數碼港沒有住宅、鐵路，交通不便利，需要很長時間建立，但啓用十年還不太見起色，證明不能隨便選一個地點建商場就行的。」



## 商場的三維關係

傳統的商場概念是將所有商店放在一起就行了，但如 Morgan 所說，Louis Vuitton 不會放在美髮店旁，商場的租務運作很特別，你可能不知道辦公室樓上是甚麼公司，因為租戶之間不用交流，發展商只計算尺價就行了，「但商場不同，是三維的：發展商、租客和顧客，彼此是有影響的，所以要安放檔次、貨品服務不同的店舖於同一商場內，是一門學問，有數據、市場和客戶分析支援。」

所以 Taubman 不亂挑租客，先要了解他們的工作，如餐廳，哪國菜？外賣還是堂食？有多少款式？用餐時間大概多長？和整個商場配合嗎？每道菜賣多少錢？先要非常了解餐飲業，才可選對客戶。

商場對很多人來說都是一式一樣的，連商店也大同小異，Morgan 笑說：「因為全世界都想要這些品牌！」這些品牌製造了一種全球性的品味，以前，只能到意大利法國買的精品，現在那裡都可以買到，對顧客來說是好事，因為他們在國內做得好，才能分銷全球，是經過木人巷過濾的精英。

## 亞洲天生購物狂

說到底，在商場這個室內公園，購物才是正經事。

購物是廿一世紀的no.1休閒活動，全球購物行為調查裡，頭十個最愛購物的城市，亞洲包辦了7個，亞洲人普遍喜歡購物，特別是名牌精品，平均每年消費名牌的總額達1,500 億美元，冠軍為日本，香港穩佔亞軍，中國可望於2014年超越日本。Morgan 認為「美國人富起來，先要換靚車、換大屋、買名畫，亞洲人卻愛買有 logo 的精品，認為是文化身份和財富的展現，因此亞洲成了新一代精品市場。」

精品市場如此強勢，他認為其採購會越來越強，並有精品普及化的趨勢，而高級時裝和不同範疇的設計師更為緊密合作，因為商店不只賣貨，還是個有意義的建築空間。

正如商場，購物已經不是重點，還有休閒娛樂，甚至影響周邊居民生活，因為商場已成了社區的公共空間，發展商計算利益，也承擔了更多的社會責任。SP



**關於 Taubman Asia**  
Taubman Asia 是美國購物商場開發及營運商 Taubman Centers 的附屬公司。Taubman 領導美國購物中心行業已超過 50 年，2005 年於香港設立 Taubman Asia，開拓亞洲業務，入股澳門星龍門的零售物業部份「The Mall at Studio City」，並與韓國大型零售商樂天百貨達成租務協議，開發韓國仁川松島國際商業區內的購物商場。

星光燦爛的購物商場是城市人的生活中心，尤其在亞洲，所以美國購物商場開發及營運商 Taubman 大力發展亞洲市場，籌到中的韓國仁川松島購物中心，預計於 2011 年開幕。