

# 行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

## 商圈更新再造對企業經營績效與產業發展之影響

The effect of the renew and reconstruction of business area on enterprises' management performance and industrial development

計劃編號：NSC-91-2416-H-343-003-SSS

執行期限：91 年 8 月 1 至 92 年 7 月 31 日

主 持 人：陳劭彪

南華大學管理研究所

共同主持人：陳森勝

南華大學管理研究所

研究助理：洪國爵、陳福來

南華大學管理研究所碩士班

# 1 中英文摘要

近年來大型購物中心及量販店急速增加，消費者選擇的空間增大，傳統商圈之經營手法，已不能滿足消費者之需求，傳統商圈不但面臨強敵的激烈的競爭，同時亦面臨沒落與轉型的經營困境。如何突破經營困境與提昇企業的競爭力是業者與政府有關單位非常關心的問題。

經濟部商業司為提昇企業競爭力與產業的永續發展，積極推動「形象商圈」與「商圈更新再造」計畫，協助各地傳統商圈改善其整體之經營環境，期能藉由共同經營及共同參與的方式，透過專業的輔導，並結合地方政府軟硬體方面的改善，以達成商圈更新再造之整體經營效益。

本研究擬探討「商圈更新再造」對商圈內企業經營績效之影響，以及「商圈更新再造」對傳產業發展之影響等問題。首先，分析經營者對「商圈更新再造」之看法，並針對不同類型之商圈，分析「商圈更新再造」對企業經營績效之影響，期能歸納出影響商圈更新再造成功的關鍵因素；其次，針對不同的產業特性探討商圈更新再造模式創造產業永續發展的可行性。

關鍵詞：形象商圈、商圈更新再造、經營績效，永續發展。

## Abstract

In the recent years, shopping mall and wholesale stores are growing rapidly which make consumers' choices more wilder, and then the operating manner of

traditional business area will be unable to meet consumers' needed. While traditional business area are confronting with fierce competition and operation nonplus of decline and switch alike, how to break through operation nonplus and upgrade enterprises' competency are becoming important issues that enterprises and government concern about.

To upgrade enterprises' competency and have industrial continuing development, the department of commerce of the Ministry of Economic Affairs ( MOEA ) in Taiwan is strongly promoting " image business area" project and "renew and reconstruction of business area" project, those can help traditional business area improving integral management environment. MOEA hope to achieve the total management benefits of renew and reconstruction of business area by the means of professional counseling of the department of commerce of MOEA, common operation and common participation between enterprises, and improvement the software and hardware construction in the "renew and reconstruction" business area.

This study want to discuss the effect of the renew and reconstruction of business area on enterprises' management performance and on traditional sales' industrial continuing development.

First of all, in order to generalize the key factors that make renew and reconstruction of business area successful, and to evaluate the influence of the renew and reconstruction of business on

enterprises' management performances, this study will analyze the managers viewpoints in renew and reconstruction of business area and compare the changes of enterprises' management performances after executing the "renew and reconstruction of business area" project according to different kinds of renew and reconstruction business area. Next, according to different characteristics of industries, this study will discuss the feasibility of the models of "renew and reconstruction of business area" create continuing development of industries.

#### Keywords :

image business area, renew and reconstruction of business area, management performance, continuing development.

## 2 緣由與目的

由於環境的變化、科技的進步與國民所得提高，使得消費者對於產品與服務的品質水準要求日益提升，其消費觀念已由商品的購買轉變成追求消費過程中獲得附加價值的滿足。在貿易自由化與國際化的經貿政策下，大型購物中心及量販店急速增加，傳統商圈之經營手法，已不能滿足消費者之需求，面臨沒落與轉型的經營困境。如何突破經營困境與提升企業的競爭力是經營業者與政府有關單位非常關心的問題。

經濟部為提升企業競爭力與產業的永續發展，積極推動「形象商圈」與「商圈更新再造」計畫，協助各地傳統商圈改善其整體之經營環境，期能藉由共同經營及共同參與的方式，改善消費環境，透過專業的輔導，並結合地方政府

軟硬體方面的改善，以提昇整體商業服務品質及整體經營效益，促進國內商業健全發展為目的，進而落實商業現代化之政策。

政府積極輔導之商圈在投入龐大之財力、人力、物力、心力及資源後，其實施成果如何？實有待進一步檢視其經營效益之必要性。有關商圈再造之學術研究非常多，如陳嘉民（1998）針對台南市的中正商圈探討商圈沒落的原因，並且根據國外市中心商圈再造原則及造街的經驗，建立一個商圈再造的大方向。梁朝勝（1998）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，分析目前政府輔導開發鄉村地區形象商圈的執行方式，以及針對角板山形象商圈進行開發成效的檢討，發現目前開發形象商圈計劃的主要問題點在於政策方向的偏差、執行方式的偏差與缺乏制度性的支援系統。提出需對鄉村地區形象商圈的開發加以重新定位，並修正目前的選點機制。而在執行方式方面，提出其修正方向為：需落實「由下而上」的規劃方式，並建立有效率的專責商圈組織，整合公、私利益團體間的介面，及負責形象商圈整體的規劃、開發與經營管理。最後在行政支援系統方面，強調需建立制度性的支援系統，解決目前各項計畫橫向整合不足的問題點。劉坤堂（1993）依不同的輔導對象將形象商圈分為四種類型：都市型形象商圈、區域型形象商圈、特色型形象商圈及新興型形象商圈。林銑昭（1999）針對逢甲商圈作為個案分析，藉由居民與商店經營者之態度分析與專家學者之專業與經驗的提供，分析影響逢甲商圈永續經營的因素。葉建甫（1999）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。卓心蘋（2000）探討公部門（中央政府與地方政府）、私部門（私人企業與居民）、地區組織與輔導

單位等組織在商業區復甦計畫中，權力、資金、人力與溝通協調的運作情況，針對台南市中正商圈復甦計畫中各組織互動所產生的問題，提出對策並建立組織運作機制。

上述學者研究重點大部分是著重於商圈之街區組織、環境管理、社區觀光產業及品牌形象的塑造等議題，然而有關商圈再造對經營績效與產業發展之影響之研究卻非常的少，因此，本研究擬針對商圈更新再造對傳統商業經營績效之影響，以及商圈更新再造對產業發展之影響等問題做進一步的探討，期能提供有用的資訊給相關業者做決策之參考。本研究之研究目的主要有下列五項：

- (1) 瞭解商圈的發展現況與趨勢。
- (2) 瞭解消費者與經營業者對形象商之看法
- (3) 比較不同企業類型與商圈類型在商圈更新再造後期經營成效之差異。
- (5) 分析商圈更新再造對企業經營績效與產業發展的影響力
- (6) 探討影響商圈更新再造成功與失敗的關鍵因素。
- (7) 探討以商圈更新再造模式創造產業永續發展之可行性。

### 3 研究結果與討論

為了解目前商圈更新再造的實施情況及商圈經營業者對商圈更新再造推展活動之看法，及商圈更新再造對其經營績效之影響。本研究除蒐集相關文獻外並透過問卷調查方式蒐集經營業者對商圈更新再造看法有關的資訊。在問卷設計方面將商圈經營業者對商圈更新再造推展活動及傳統產業發展之看法，採用李克特量表，要求受訪者在一個五點尺度（非常不同意、不同意、稍微同意、同意、非常同意）中，指出他同意或不同意各個意見的程度，以蒐集受訪者對某一問題的看法。在經營績效之衡量方面係根據 Kaplan & Norton（1996）所提出平衡計分卡之觀念分別從財務面、顧客面、內部流程面及學習成長

面分析商圈更新再造前與商圈更新再造後經營績效之差異。

在抽樣設計方面：採用分層抽樣法、立意抽樣法及便利抽樣法等三種方法進行樣本之選取，共計選取 12 個商圈 200 家經營業者為受訪之對象。透過人員訪問的方式進行問卷調查，回收有效問卷 200 份，將 200 份有效問卷，利用 SPSS 套裝軟體作進一步分析。

#### 3.1 商圈發展現況及趨勢

從民國八十四年起，自桃園縣角板山形象商圈與台中市精明一街推動肇始至民國九十年，商店街與形象商圈推動個案點，逐年增加，目前全國商圈推動概況共計 64 處，民國九十二年即將完成 67 個示範商圈（經濟部商業司，2000a）。商圈更新再造計畫中，為達成區域均衡發展、縮短城鄉差距，以全臺灣省各縣市以及金馬地區，至少有一商圈點的推動為目標，其中尤以台北縣、台北市、台中縣、台中市等歷年皆有商圈計畫提出。然較為特殊的現象，是南投縣於九十年一次提出總計十一個商圈更新計畫。若以計畫推動數量而言，台北縣、台北市、台中縣、台中市與南投縣等的地方政府與區域商家投入商圈更新再造計畫似乎最為積極。

我國商圈發展的過程中所面臨困難非常多，一般而言可歸納為經營面、組織面、社會面、硬體建設等四方面的問題。在設定階段性目標及規劃解決各不同層次的問題時，將可發現商圈推動的主體及運作的制度是影響階段性目標的二大因素。因此若以此二大因素為基礎，分析商圈之發展趨勢，可推知我國商圈政策可能的發展方向（詳見圖 1）。在圖 4.1 中的橫軸表示推行商店街發展的主體，縱軸表示商店街運作系統化的程度。在三年三階段的經濟部所推動的商店街輔導案例中，初期乃是由中央政府主導推動，座標落於「C」象限。第二、三年著重於理念的推廣，輔導案例

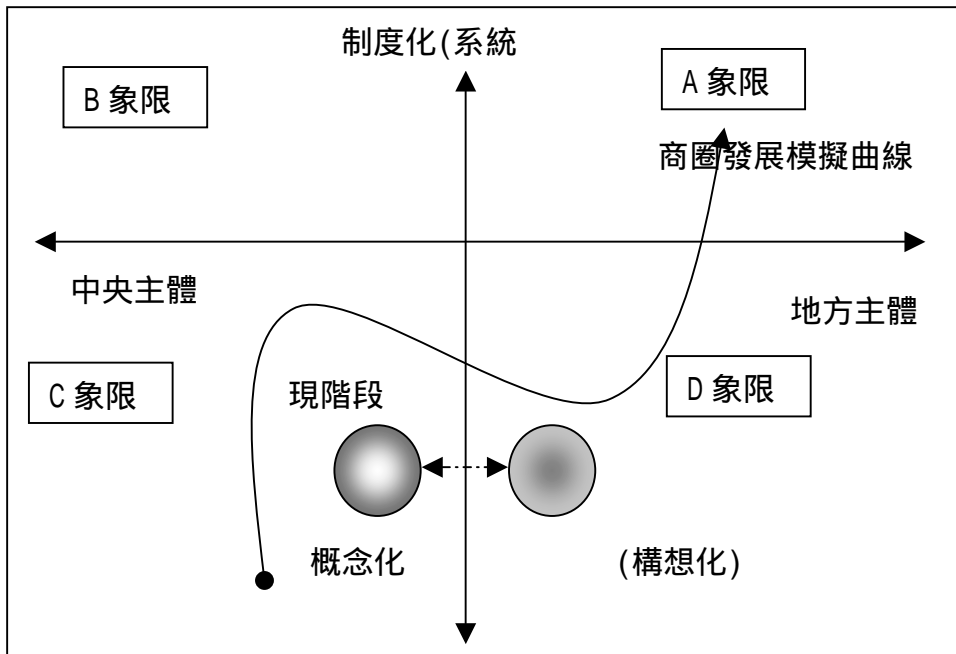


圖 1. 商圈發展趨勢

資料來源：經濟部商業司, 2000b, 商圈推動流程操作示範 P.10

的典範，其座標浮動於「C」象限與「D」象限之間。在商圈發展政策方向朝制度化及地方化的策略前提下，未來商店街政策及實質運作模式將會朝向「A」象限的方位移動，

### 3.2 商圈更新再造之推展活動

商圈更新再造推動活動主要包含組織訓練、營運管理以及行銷推廣等三方面：

1. 組織訓練：輔導組成自治委員會參與商圈規劃及推動計畫，以協調整合中央、地方與當地居民推展相關活動及促進商圈更新再造計畫順利推動。主要的活動包括：組織自治委員會、組織管理訓練及商圈觀摩學習。
2. 營運管理：推動方向主要以顧客滿意及環境秩序為主。主要的活動包括：規劃公共設施、客源調查分析、環境清潔維護及店家個別輔導。
3. 行銷推廣：以展現商圈特有的產業特色、文化資源為規劃方向。主要的活

動包括：特產商品規劃、導覽系統推動、識別系統建立及商圈推廣活動。

### 3.3 商圈更新再造的實施成效

本研究依據 200 份有效問卷，經整理分析後，獲得下面的具體成果：

1. 企業經營的類型：以獨資者佔大多數，高達 96.5%，而合夥經營者僅佔 3.5%
2. 企業經營之資本額方面：大多數的經營業者（95.5%）其資本額在新台幣 100 萬元以下，而資本額在新台幣 100 萬元以上至 1000 萬元以下者僅佔 4.5%。
3. 商圈更新再造推展活動符合商圈業者需求程度方面：受訪之經營業者對各項推展活動之滿意度不盡相同（參見表 1.），其中受訪者對自治組織不定期舉辦訓練課程、進行消費者調查、編輯導覽手冊或建置網路導覽系統、設計象徵商圈之識別標誌、舉辦觀摩學習等項目受訪者之滿意度較高，而在街道景觀美化與環境改善之滿意度最低。因此有關單位在此方面之推展仍待加強。

表 1. 商圈更新再造推展活動滿意度統計表

項 目	平均滿意度
商圈成立自治組織	3.14
自治組織不定期舉辦訓練課程	3.76
舉辦觀摩學習	3.62
街道管理及公共設施改善	3.14
進行消費者調查	3.76
街道景觀美化與環境改善	2.94
對業者進行個別輔導	3.60
依商圈特性推展具有特色商品	3.15
編輯導覽手冊或建置網路導覽系統	3.76
設計象徵商圈之識別標誌	3.62
舉辦大型活動宣傳商圈特色	3.60

註 1：平均數在 3 以上，表示受訪者對各項推展活動在符合業者需求程度之看法偏向滿意。

4. 不同企業類型在財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面等之經營績效並無顯著性差異存在（參見表 2.）。

表 2. 不同企業類型之經營績效分析

經營績效構面	獨資	合夥	t 值	p 值
	平均數	平均數		
財務面	3.75	3.69	0.53	0.61
顧客面	3.34	3.63	-1.11	0.26
內部流程面	3.60	3.54	0.39	0.70
學習成長面	3.70	3.69	0.16	0.93

資料來源：本研究整理

5. 不同特色商圈在財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面等之經營績效並無顯著性差異存（參見表 3.）

表 3. 不同特色商圈之經營績效分析

績效構面	財務面	顧客面	內部流程面	學習成長面
特色類別	平均數	平均數	平均數	平均數
都市型商圈	3.74	3.32	3.60	3.68
區域型商圈	3.75	3.43	3.58	3.71
特色型商圈	3.76	3.36	3.62	3.71
新興型商圈	3.74	3.30	3.59	3.68
P 值	0.98	0.78	0.78	0.97

資料來源：本研究整理

### 3.4 商圈更新再造推展活動對企業經營績效之影響力

本研究將商圈更新再造推展活動之三構面（組織訓練、營運管理、行銷推廣）與經營績效之四個構面（財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面）進行 Pearson 相關分析，其結果如表 4 所示。

由表 4 可知：

1. 受訪店家的財務面及學習成長面之經營績效與商圈推展活動中之組織訓練具有顯著的相關存在。
2. 受訪店家的顧客面之經營績效與商圈推展活動中之營運管理具有極顯著的相關性存在。
3. 受訪店家的財務面績效、顧客面績效、學習成長面績效與商圈推展活動中之行銷推廣皆有顯著相關性存在，尤其在財務面績效更達極顯著的水準。
4. 受訪店家的內部流程面績效與商圈造推展活動並無相關行存在。

若將上前述具有顯著相關性之營運管理構面及行銷推廣構面其各項推廣活動與財務面績效、顧客面績效、學習成長面績效構面做相關分析可得知：

1. 組織訓練構面所推展活動中成立自治組織與舉辦餐訪觀摩學習兩項皆與財務面績效、學習成長面績效有顯著相關性。
2. 營運管理構面所推展活動中進行消費者行為調查與推動環境改善兩項與顧客面績效有顯著相關性。
3. 行銷推廣構面所推展活動中商圈業者推出特色商品與設計商圈識別標誌兩項與財務面績效有顯著相關性。
4. 行銷推廣構面所推展活動中編輯導覽手冊與顧客面績效有相關性，而推出特色商品與設計商圈識別標誌兩項與學習成長面績效有相關性。

表 4. 商圈推展活動與經營績效之相關分析

構面	財務面	顧客面	內部流程面	學習成長面
組織訓練	係數	0.188	0.105	0.025
	p 值	0.011*	0.138	0.723
營運管理	係數	-0.131	0.226	0.124
	p 值	0.064	0.001***	0.082
行銷推廣	係數	0.206	0.147	0.063
	p 值	0.004**	0.038*	0.379

資料來源：本研究整理

\*表示 p 值 < 0.05

\*\*表示 p 值 < 0.01

\*\*\*表示 p 值 < 0.001

### 3.5 商圈更新再造對傳統零售產業發展之影響

為了解商圈更新再造推展活動對傳統零售產業之影響力，本研究將商圈更新再造推展活動的三構面（組織訓練、營運管理及行銷推廣）與傳統零售產業發展相關之變項（消費環境、商店營業收入、商店競爭力、產業永續發展、塑造獨特文化環境、改善居民生活品質）進行相關分析（參見表 5），其結果顯示：

1. 傳統商店營業收入與商圈更新再造所推展的組織訓練、營運管理及行銷推廣等活動具有顯著性的相關性存在，尤其在營運管理及行銷推廣兩方面之推展活動更達極顯著的水準。
2. 傳統零售產業永續發展與商圈更新再造所推展的組織訓練、營運管理及行銷推廣等活動具有顯著性的相關性存在，尤其在營運管理之推展活動方面更達極顯著的水準。

由上述分析推知：商圈更新再造推展活動對傳統零售產業之生存與發展幫助非常大，尤其在營運管理的輔導與行銷推廣活動，更可提升商圈業者經營管理的層次。

表 5 商圈更新再造與產業發展變項之相關分析

變項	構面	組織訓練	營運管理	行銷推廣
消費環境	係數	0.004	0.164	0.023
	p 值	0.958	0.020*	0.751
商店營業收入	係數	0.202	0.274	0.228
	p 值	0.004**	0.000***	0.001***
商店競爭力	係數	0.085	0.128	0.110
	p 值	0.230	0.072	0.121
產業永續發展	係數	0.171	0.239	0.140
	p 值	0.016*	0.001***	0.048*
塑造獨特文化環境	係數	-0.015	0.105	-0.026
	p 值	0.829	0.140	0.711
改善居民生活品質	係數	-0.077	0.046	0.051
	p 值	0.279	0.521	0.471

資料來源：本研究整理

\*表示 p 值 < 0.05

\*\*表示 p 值 < 0.01

\*\*\*表示 p 值 < 0.001

### 3.6 以商圈更新再造模式創造產業永續發展之可行性

為解決目前傳統商圈所面臨的問題，政府積極推動的「商圈更新再造」工作，以輔導傳統商圈能自主經營，並提供民眾及消費者一個具有休閒、購物、健康、人文的優質生活之商圈，期能藉由商圈的發展促進傳統商業的再興與帶動地方繁榮與維持商圈的永續發展。政府相關部門進行商圈更新再造活動後，消費者對商圈的看法與其消費行為之變化情況是相關業者及關切的問題，彭國田（2002）曾以澎湖馬公市形象商圈為例，探討商圈更新再造對傳統商業永續發展之影響，其研究顯示：馬公市形象商圈經過政府及專業輔導單位輔導商圈更新再造之後，大部份的受訪者對整體消費之滿意度較傾向滿意，其滿意度高達 88% 以上。

然而在商圈在發展的過程中經常發生下列的現象，諸如：公共設施不足、停車不便、騎樓高低不平、摩托車（或攤販）佔據人行道、建築物老舊、陳設商品阻礙通道等，實與現代化的生活需求格格不入。而大型購物中心與連鎖店急速成長，使得傳統商圈面臨強烈之競爭壓

力，因此若無完善之輔導制度，將造成現有商圈與新興商圈的相互競爭，可能會訪礙整體經濟的發展。

有關商圈更新再造過程中所面臨問題可歸納為六大方面（彭國田，2002）：

1. 在組織面：組織缺乏法令基礎。
2. 在行銷推廣面：商圈之定位、整體形象及特色商品規劃等缺乏具體性與明確性。
3. 在經營管理面：租金上漲，經營成本高，價格競爭激烈、騎樓遭佔用。
4. 在財務面：街區組織無法直接獲得補助款，硬體經費爭取困難、無法獲得優惠貸款及租稅減免。
5. 在開發面：資源未能有效整合、停車空間不足地方人文天然資源未充份應用開發。
6. 在政策面：未能作整體性規劃，計畫往往發生部分重疊現象，造成資源浪費。

而對澎湖馬公形象商圈成功的關鍵因素歸納為下列四項：

1. 政府部門對軟硬體設施配合度高，尤其是澎湖縣政府的硬體設施及公權力的發揮，適時為消費者營造出良好的購物旅遊消費環境。
2. 政府部門與商圈業者密切配合、使整體形象塑造及行銷策略奏效。
3. 商圈業者能夠建立共識，並配合輔導單位不斷辦理宣傳促銷活動，增加商街趣味與可看性，吸引消費者前來消費。
4. 適時成立強而有力的商圈推動組織，促進商圈計畫之推展，達成以共同合作的方式經營商圈。

由上述的分析可知：政府、輔導單位及商圈經營業者共同承擔責任採分工合作之方式，乃是商圈更新再造成功的重要因素。另一方面，消費者的消費習慣與所持的態度會影響商圈未來的發展性。因此，為使商圈能永續經營與發展，須政府有關單位、商圈業者、商圈組織及消費大眾共同承擔責任。

然而中央政府、地方政府、商圈業者及消費大眾對商圈更新再造之理想與目標不盡相同：（1）就中央政府而言，其目標乃是要建立商業形象，使傳統商業能永續經營。（2）就地方政府而言，其目標乃是藉由商圈更新再造促進地區再發展。（3）就商圈業者而言，其目標乃是創造商圈的商機，提昇其營業收入。（4）就消費大眾而言，其目標是改善並提昇整體消費環境。

為達成上述四者的理想與目標，創造產業的永續發展需有一個能正常運作的商圈組織，負責商圈之協調與整合運作工作。為使更新再造後的商圈能擁有較佳的營運績效及達成傳統零售產業永續發展，本研究提供商圈組織與商圈經營區業者五項建議：

1. 整體利益優先於個體利益：以維護組織目標，讓每位組織成員能繼續參與組織運作。
2. 應以自主經營管理方式為目標：在商圈推動過程中確實扮演好店家管理與環境管理的角色。推動商圈地方化的觀念
3. 積極推動商圈組織定位，爭取組織法源依據，確實發揮商圈組織之功能。
4. 積極爭取可自主性運作之財源以利推動商圈更新再造的工作。
5. 由消費大眾扮演檢驗者的角色，對劣質之經營者提出適度建議與批評，對優質的經營者則給予鼓勵多消費。



Strategy Into Action", Harvard Business School Press, 1996, p96.

## 參考文獻

1. 易展管理顧問有限公司台中分公司，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，頁1-8。
2. 陳嘉民，1998，都市傳統商圈再造問題之研究—以台南中正形象商圈為例，成功大學建築學系碩士論文。
3. 梁朝勝，1998，政府輔導開發鄉村地區形象商圈問題之研究—以角板山形象商圈為例，成功大學建築學系碩士論文。
4. 林銑昭，1999，影響商圈永續經營因素之研究—以逢甲商圈為例，逢甲大學土地管理學系碩士論文。
5. 葉建甫，1999，一個商業造街的形塑與蛻變—由「紳士化」角度看台中精明一街，東海大學地政學系碩士論文。
6. 劉坤堂，1993，商店階級形象商圈之推動，空間雜誌，第125期，第34-41頁。
7. 卓心蘋，2000，台灣舊市區復甦組織機制之研究—以台南市中正形象商圈為例，成功大學地政學系碩士論文。
8. 經濟部商業司，2000a，商圈更新再造服務團簡介，經濟部商業司，第8-9頁。
9. 經濟部商業司，2000b，商圈推動流程操作示範，第10頁。
10. 彭國田，2002，從商圈更新再造對探討傳統商業永續發展，南華大學管理研究所碩士論文。
11. Kaplan, R. S. & D. P. Norton, "The Balanced Scorecard : Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, 1996, p52.
12. Kaplan, R. S. & D. P. Norton, "The Balanced Scorecard : Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, 1996, p68.