

臺北縣政府

96 年度自行研究案

傳統零售市場之經營與管理

研究單位：經濟發展局

研究人員：蔡聰勇

研究期程：96 年 1 月 1 日-96 年 12 月 31 日

中華民國 97 年 1 月 31 日

目錄

摘要

第一章 研究背景與動機	1
第二章 文獻探討	3
第三章 現況分析	7
第一節 傳統零售市場之定義	7
第二節 目前傳統零售市場面臨的問題	7
第三節 管理面相關課題	14
第四節 建築規劃方面課題	18
第五節 區位條件課題	25
第六節 專業輔導課題	27
第七節 民營市場	27
第四章 解決方案	30
第一節 傳統市場更新與改善五年計畫	30
第二節 現代化推動課題	36
第三節 解決之道	41
第五章 結論	44
參考文獻	46

表目錄

表一 傳統零售市場與超市的比較.....	9
表二 美國八個購物中心停車位統計資料表.....	20
表三 傳統零售市場之 SWOT 分析.....	44

圖目錄

圖一 傳統零售市場規劃計畫示意圖.....	22
-----------------------	----

摘要

國內傳統產業正面臨相當重要的轉型期，由於時代快速轉變，且變得速度超乎向想像，任何產業若沒有跟隨著時代潮流、社會的脈動與時代的俱進，很容易就會遭到無情的淘汰。傳統零售市場也因應時代與經濟環境的改變而有了重大的變化。台灣由於國民所得增加，消費需求增加，而有各式之市場型態應運而生，包括超級市場、便利商店、量販店、專門店、百貨店……等，對於傳統零售市場之衝擊多認為有超級化之趨勢。但實際上傳統零售市場仍與其並存，就目前而言傳統零售市場仍有其不可替代的存在價值，因此，在尚未有達成傳統零售市場超級市場化之前，只要是零售市場就必須以商業活動需求與實質環境品質，進行整體之考量，作為再發展規劃時之參考。

過去幾十年來，大型量販店、購物中心及超級市場等新式商場如雨後春筍般大量蓬勃，逐漸鯨吞蠶食原本屬於傳統零售市場客源；傳統零售市場之營業額愈來愈少、空攤率愈來愈高，而且有逐漸增加之趨勢。足見傳統零售市場之商業性競爭力正減弱中，勢必需要考量傳統零售市場之未來再發展的方向。就經濟部商業司也認為，傳統零售市場雖進行多年轉型工作，但是在資源補助有限、消費行為改變、經營效率不彰的情形下，在八十七年訂定「傳統零售市場更新與改善」計畫，以期望能充分發揮市場功能，促使傳統零售市場邁向現代化經

營，能夠充分滿足消費者需求，提昇國民生活品質。

因此本文在對未來傳統零售市場的環境預測上，有如下幾點所示：

(一)傳統零售市場必須要隨時代變遷，改變經營體質。

傳統零售市場未隨著時代脈動，調整市場體質及經營管理，當然無法被廣大消費者接受而走向沒落之途，故如果不詳加妥善規劃輔導更新，將影響台灣商業現代化計畫之推動，亦將延宕台灣邁入現代化國家之時程。

(二)傳統市場周邊攤販造成不公平競爭。

傳統市場周邊攤販聚集，無需負擔租金、稅負，造成不公平的競爭，若不善加取締與導正，將影響市場攤商之經營至鉅，也使傳統市場成為髒亂的根源，對提升環境品質產生很大負面作用。

(三)傳統市場具有社區文化特色，尚有存在價值。

傳統零售市場係集中零售農產品、雜貨、百貨、飲食等之交易場所。在超級市場與大型量販店尚未出現之前，因為位居社區訊息交換中心所在，也是社區文化、精神中心，有著濃厚的鄉土人情，因此，如何配合消費者的需求，提供乾淨整潔、明亮舒適、貨色齊全的購物環境，使其恢復過去的競爭優勢，乃實為當前重要課題。

傳統零售市場，即一般人所稱之菜市場，長久以來，一直是與我們的生活息息相關，在滿足家庭的日常採買上，扮演了舉足輕重的角

色。而政府當初在興建傳統零售市場之目的主要有三：一為提供市場來發揮滿足市民日常採買的功能；二為發揮社會救助功能；三為解決攤販此一嚴重社會問題之政策性考量。的確，傳統零售市場在滿足市民日常採購的功能上能充分發揮其功能性，然而，近年來，隨著商業化、都市化發展的結果，使得住家生活型態改變、職業婦女的增加等等，再加上傳統零售市場所在經營地點不良；市場面積過小不敷實際需要；開放時間過短、不符職業婦女的需求；市場建築物使用年限過長；缺乏安全設施方面的考量，如許多搭蓋棚架的老舊市場；工程品質惡劣；不符土地分區使用相關法令等等；使得圈內之競爭者不斷的湧入，更是造成公有傳統零售市場在經營上更雪上加霜的窘境，在在都使得公有傳統零售市場在多年的經營之後，面臨經營管理上機能失調的問題，也使得消費客群逐漸往其他競爭商店流失。

有鑑於此，經濟部商業司體認到公有零售市場極需輔導轉型，提出「傳統市場更新與改善五年計畫」(87.6)和「台北市傳統零售市場振興方案」(87.10)，力求解決公有市場硬體設施欠缺、衛生環境不佳、外圍攤販導致顧客流失，以及購物動線規劃不當、停車不便等缺點。而其中，「傳統市場更新與改善五年計畫」預期目標為：一、輔導建立示範性市場，產生示範效果，再由點擴及於面，達成全面性的更新與改善。二、營造公平競爭之商業環境，使傳統市場顯現揉合

傳統與現代的市場新風貌，再創傳統市場經營春天。三、配合發展台灣成為亞太營運中心計畫，改善國民購物環境，提升國民生活品質，促進社會繁榮進步。

由此可見，傳統零售市場沒落的原因，多半是因實質環境因素與商業經營因素交互影響產生，無法滿足商業活動之需求，遂使得經營競爭力減弱且消費群流失，造成攤商經營的問題出現，進而降低設攤之意願。遂使都市計畫中劃設市場用地成為公共設施的意義也逐漸地喪失，公部門又必須應付公有市場維護經費而編列預算，成為公帑之浪費，居民於日常生活中也未因此使生活品質提昇之具體改善或購物之便利性。因此，需藉由實質環境之改善活化傳統零售市場，以配合市場商業經營與服務社區的目標，以期方能改善傳統零售市場面臨的困境。

第一章 研究背景與動機

台灣的傳統零售市場是因循於日本人留下來的制度，台灣的攤販問題也同時承襲了中國人傳統的生活用品以及小食買賣的習慣。在國民政府來台以後，在制度上將「市場」列入都市計畫內「公共設施」的範圍內，當時國家經濟困難、人民生計貧苦，因此政府為了照顧百姓，依法編列預算，於各地興建菜市場，以解決國民生活中食品購買的方便性，在那之後，台灣各都市與鄉鎮都可看到政府興建的傳統零售市場，在其同時，政府也制訂法規鼓勵民間利用市場用地興建市場，分擔政府責任。但是，近二十年來，國家經濟快速成長，原來興建的傳統零售市場早已不符合現代賣場規劃原理；而人民經濟富裕，原有零售市場的賣場環境也不能迎合現代人的生活習慣，新的民間企業經營的賣場，例如：超級市場、百貨公司、大型量販店等等早已瓜分傳統零售市場的功能，因此台灣地區許多傳統零售市場出現閒置現象，而現有政府在經營中的傳統零售市場除了極少數以外，大多都在往下滑落。政府在機制上訂出各類輔導辦法，但是根本沒有解決，只造成事半功倍的差異化效果。而攤販問題一直是台灣地方政府的痛，礙於選票問題，大部份的地方政府不願運用公權力干預解決，加上經濟不景氣以及天然災害所造成的失業問題，結果讓攤販愈聚愈多。從學理上來講，市場的興建與攤販問題已經造成了「社會公義」的破壞性，也

同時傷害到「自由市場調節機制」。先進國家如：美、日、法、荷等國家，已然陸續解決這些影響現代環境的問題，其策略上多有可以提供我國在推動時的參考。傳統零售市場不論是在經營型態、賣場的強烈衝擊，攤商們也被迫迎接此一興衰存亡的空前挑戰。因此，我們處在這個瞬息萬變的世紀，傳統基層商業現代化的腳步是不可以停歇的。

第二章 文獻探討

國內有許多文獻探討有關傳統零售市場之研究，針對台灣傳統零售市場面對的問題進行討論。本文先討論關於「零售」一詞，台灣現行產業結構將批發業、零售業及綜合零售業等歸納在商業服務業中，零售業在台灣除武器、軍事用品等管制物品外，一般商品之批發零售，幾乎沒有法令限制；而「零售市場」則為零售商與一般顧客間之交易場所（邢志航，2000）。而依台灣省零售市場管理規則之訂定，可分為公有與私有零售市場，涉及超級市場之設立、經營及管理，則由經濟部另訂相關法令規定辦理。其一系列商業活動，可以增加銷售給最終顧客作為個人或家庭使用的產品以及服務的價值。「零售市場」或以民生食品為主，日用品為輔，集中零售的交易場所。在整個經濟活動中，零售業扮演著連結生產、配銷與消費活動的重要角色，且在行銷體系中屬於最後一個銷售階段，具有現金銷售，且勞力密集度較高、週邊商品轉率較快的特性（呂德育，2003）。城市發展至現代的零售業態種類諸多，邢志航（2000）以都市商業結構中物品銷售的型態，將公有零售市場、私有零售市場以及黃昏市場等零售型態，歸類為傳統零售市場（conventional food market），係指日常生活中必需品去零星買賣的市場，其商品主要的特色在於產品新鮮、價格便宜。在 2001 年，「商業審議會台灣零售業主要業態研議及現況調查

計畫」資料顯示，則由零售業態定義之區分指標，建議將零售業「市場與攤販」歸為一類。各類型零售市場提供的商品多有重疊，且為日常消費頻率最高的一群（楊淑媚，2002）。不過，各種零售業態消費顧客群體雖多有重疊，但所發揮的特性不同，皆有一定的客戶群，各有不同屬性的客戶群體，而隨環境變遷，彼此之間互為消長。因此，綜合以上敘述，零售市場，係包含公、私有零售市場（傳統市場）、黃昏市場、攤販（集中區）及超級市場等類型。

楊淑媚(2002)，指出現今台灣傳統零售市場發展政策，只針對建築老舊與攤商管理問題投入改善經費，以期獲得短時間的成效，這會徒然造成國家資源的浪費，並無仔細地去探究傳統零售市場真正面臨的課題。其實傳統零售市場沒落的原因，除了立地環境改變之外，最主要是因為消費者購物與消費習慣改變，還有其他形態的零售業者興起，再加上中央與地方所制訂的相關法令與政策，無法配合提供更新或轉型的機制，才造成傳統零售市場的蕭條與不振。

邢志航(2000)，在研究中指出傳統零售市場自早期迄今日，為因應現代消費者需求與攤商實際經營之需要，不斷地進行重建或是整修維護，而其中重建是傳統市場發展階段中的必經的再發展過程；政府每年更編列預算進行維修改善工作，而公有的傳統零售市場更是受各地地方政府之重視，但由過去迄今之改善經驗中，多是以該市場本身

實質環境之改善為主要工作目標，但傳統零售市場之實質環境空間的重建規劃，必須同時對許多因素共同重新思考，例如：如商業經營環境、基地環境條件、攤商經營需求、法規與獎勵機制、建築空間規劃技術、合作組織機制……等等，必須周全考量，才能建構融合立地條件與經營特性的傳統零售市場。而就傳統零售市場重建而言，過去認為市場重建必須提高目前之使用強度，認為高強度的基地開發會成為高強度的商業發展，而運用多目標使用、容積獎勵……等等方式爭取高容積，以期望提高樓地板面積來增加開發效益。然而卻因為開發型態，無法提供市場的經營需求、商圈環境評估與消費者行為缺乏考量而使市場逐漸喪失機能。而且重建工作也多以實質環境改善為主，未將商業經營環境與攤商經營需求一併考量在內，更未將傳統市場原有之市場實質環境特性納入考量，多半僅依循法規之規範進行規劃，而整體規劃結果缺乏評核機制，會使重建或興建後併無法掌握真正的成效。

李厚宗(1991)，在研究中指出台北市的市場用地劃設、公共設施多目標使用方案、獎勵民間投資興闢公共設施辦法原先的規劃理想與現在實際執行狀況間的差距。因此，係依臺北市已依多目標使用而興建完成並且已開業之市場用地、與市場用地與其經營方式的變遷為研究對象。唯因為近年市場用地多以獎勵民間多目標使用方式興闢的狀

況，因此案例現況分析著重於民間投資興建完成的案例調查。而本研究嘗試以「公共設施的本質」「政策與時空背景的演變」「現實問題」三方向的切入，就都市計劃公共設施市場用地、公共設施獎勵投資興闢辦法、公共設施多目標使用方案等規劃時的理想，以比較在實踐後的狀況。

第三章 現況分析

第一節 傳統零售市場之定義

依經濟部中部辦公室對台灣省傳統零售市場的說明如下：傳統零售市場，一般稱為菜市場，是依照「台灣省零售市場管理規則」及「台灣省零售市場建築規格」之規定，是經由縣市政府核准設置固定攤鋪位集中零售各種食品及日用品之交易場所。這些物品包括：果菜類、畜肉類、禽肉類、魚蝦類、雜貨類、飲食類、糧食類、陶瓷五金類、衣料成衣類、花卉玩具裝飾品類、以及其他經市場主管機關核准得進入市場營業之物品。但市街之店鋪，不得經營果菜類、畜肉類、禽肉類及魚蝦類物品。

第二節 目前傳統零售市場面臨的問題

目前一般的傳統零售市場經營，大多都會面臨到社會經濟型態轉型的問題。傳統零售市場正在沒落的原因在於，傳統零售市場由中央及縣級單位撥款給地方興建，地方政府委託建築師規劃設計，興建完成以後，容納原有地方攤販，最後卻只派了一個市場管理員來管理。在整個過程中，可以發現，未能委託專業公司事先做專業的可行性評估，而市場建築法規也早已不合現代賣場的規劃理念，礙於經費與專業知識，建築師也只好朝合乎建築法規，但不合現代化賣場的理念方

向來設計。合法攤商進駐以後，發現此市場很可能由於地方不對、動線不對、區位現代化賣場的競爭、區位居民生活環境改變等因素，而造成市場萎縮，終至閒置不用。傳統零售市場的顧客以女性居多，且以固定消費者為主。這意謂消費者可能習慣到自己熟悉的傳統市場或是離家較近的市場去消費。傳統零售市場正在沒落的主因為老顧客逐漸減少，年輕人不來，造成舊有消費者逐漸流失，新消費族群無法獲得，實為傳統零售市場沒落的主因。

傳統零售市場的角色近十幾年來，漸漸地被大型量販店及生鮮超市所取代。由於國人教育普及化，對衛生的觀念及飲食衛生的要求越來越高，導致以傳統經營方式的傳統零售市場被消費者逐漸厭惡，使得消費者將消費場所轉向以有組織性及擁有現代化管理的超級市場及便利商店、大型量販店等等。傳統零售市場想要有長久的延續發展，攤商們以往的各自獨立經營的模式應改善，攤商們必須思考如何結合市場內的所有攤商們以往的各自獨立經營的模式應改善，必須思考如何結合市場內的所有攤商及攤販，另外，也要有計劃性且配合自治組織的各項措施，共同度過目前的難關。自治組織的功能如何？是目前在國內傳統市場內經營的攤商及攤販所疑慮的課題，因此如何運用自治組織將市場整理的井然有序，是所有攤商及攤販所必須面對的共同議題。

表一 傳統零售市場與超市的比較

	傳統零售市場	超市
優點	1 富有人情味。 2 品質新鮮。 3 居家附近方便購買。 4 提供送貨到府，金額設限低。	1 清潔乾淨。 2 品質穩定。 3 舒適購物環境。 4 價格標示清楚。
缺點	1 環境髒亂。 2 品質容易受環境影響。 3 購物空間有機動車輛進出。 4 價格容易有爭議。	1 缺乏人情味。

傳統零售市場所發面臨的問題，多而複雜，也剛好反應了現在顧客的需求面與市產供給面有了極大的落差，也發現到許多傳統零售市場已經淪為社會的暗角，成為都市商業景觀中較存有缺陷的一面。

因此，本文再接著以整體面與個體面進行分析：

(一) 整體面分析：

1. 競爭的壓力

一般而言，違規攤販在和合法攤販競爭時，處於有利的位置，市場內攤商合法經營，市場外攤販違法擺攤，但是，往往地方政府無法全面取締市場外違法攤販，而且外圍攤販不繳租金，又能搶先面對顧客銷售，自然形成無可避免的滋長之風。市場內合法攤商，眼見市場外圍容易作生意，因此許多原來位於市場內，位置較為偏僻的攤商也會出走到外面加入違法攤販行列，形成嚴重的外弛內空現象。台灣除了極少數的市場，屬於全天營業外，其它的傳統零售市場多屬早市經

營，已經無法全面掌握市場需求。現今消費者多屬白天上班，在下班後才有時間買東西。因此，傳統零售市場面臨了結構上的壓力。

現在傳統零售市場所面對的實體競爭，首推來自新興零售業的競爭壓力，也就是連鎖零售業的競爭，特別是購物中心、百貨公司、大型量販店、便利商店、超級市場…等等。現在的連鎖零售業通常以企業化及連鎖化方式來經營，比起傳統零售市場，更能靈活敏銳的觀察到社會的變化，及一般大眾顧客喜好的變化。這些連鎖零售業者也比傳統零售市場更能快速因應情況，並時時修改本身的體質，反應市場上的需求。

加上新興的民營黃昏市場也愈來愈興盛，也對傳統零售市場造成莫大的壓力，民營黃昏市場多數經由招商方式，由小企業邀集攤販集中於一處空地或建築物內(包括臨時性建築)，通常是在黃昏時間來經營，經營業主的平均年齡，均較傳統零售市場為低，屬於新一代的攤販，因此由於有支付高額租金的壓力，因此經營者較能反應現有市場需求，快速修改以迎合市場消費者。

2. 近年違規攤販不減反增

由於近年來，經濟不景氣的影響，往往造成失業率增加，失業者紛紛加入違規攤販行列，結果造成市場整體業績下滑，各區市場都會受到影響。許多年輕階層羨慕攤販容易賺錢，紛紛加入行列，成為新

一代違規攤販，也造成合法攤販的業績下滑。

3. 業種規劃不合專業

傳統零售市場由於組織零散，無法互相約束，攤販自己做主，未能顧及一個市場內的整體業種規劃方向。但在理論上，一個好的賣場應該經過調查分析，依比例分配適合的業種，如果攤商任憑自由意志經營自己想做的生意，造成場內業種混亂，比例不均，促使整體市場缺乏現代化魅力，生意自然不好。

4. 市場逐漸閒置

政府目前所興建現代化的市場，目前幾乎都是閒置，雖然在政府機關登錄名冊中，名義上仍在經營。追究其原因，其實是因為大多數未營業攤販不願意輕易放棄權利，繼續依法繳租金，但是實際經營者很少。閒置種類分類來說，包括局部閒置與全部閒置市場，都會型市場最容易形成局部閒置的為地下一樓及二樓以上的空間。郊區市場多為平面規劃，往往造成外滿、內空，或者內部死角多空攤。姑且不論消費習性的變化，但這些人大都沒有做生意的經驗，是看在將來權利轉讓金下，要求進駐傳統零售市場，但絕大部分又不經營、又不想學做生意。市場開幕時，各自擺些物品象徵性賣賣，因而賣場內商品散亂，且販售貨色少，貨品沒有魅力，消費者逛過後很難再來買東西。為杜絕這種現象，法規規定，一年內經營累計未營業 60 日者，政府

有收回的權利，但卻有部份市場強制施行「權利回收」後，被收回攤商，多請民意代表關說，又讓其恢復權利。由於公權力不張，各傳統零售市場的管理員只好來消極應對，攤商有繳租金就好，雖然法令已命令不得轉讓權利過戶，有一天政府會發放遷移補償金或在法令鬆綁時，可再賺取更多的權利金。但是部分以權利金向原攤商購買者，實際都想繼續經營，但就是無法集結一起成市，造成賣場零落。雖然是因為消費習性轉變以及黃昏市場興起，造成傳統市場沒落；但是早期有些老市場，攤販是真正會做生意的小老闆，縱然生意不好，但他們還是會繼續撐下去，經營還可以的市場都會有一特色，就是貨品種類多或便宜或外攤進駐多或有特別名攤等，而八十年代興建的市場，沿街店舖經營大多沒特色，業者多侵占騎樓，東西亂堆置影響觀瞻與門面，對賣場不但沒助益，反而有害。

(二)個體面分析：

1. 傳統零售市場業者跟不上時代，缺乏經營技術

傳統零售市場內所經營的業者，不論賣菜賣肉，往往幾十年來都一成不變、缺乏冷凍櫃、商品陳列始終如一、商品包裝都是用塑膠袋、價錢未能標定、不曉得如何舉辦促銷活動…等等。由於經營技術一成不變，趕不上時代需求，因此日漸沒落。許多攤商只想賺錢，由政府處標得權利，然而自己不會做生意，只好轉租圖利。會做生意的人沒

有產權，只好租店經營，徒增經營成本，降低盈利。

2. 業者不能凝聚共識

有業者到處觀摩，也想改革，但是埋身在舊市場中，僅為其中的一份子，大環境不改，自身改造，勢必孤掌難鳴。特別是市場興建規劃，攤位面積如一，根本趕不上時代需求，單獨攤販如果想改革，礙於個體面積過窄，隔壁店家不能配合，根本無法大張其鼓，另起爐灶。

3. 無法拿捏新的顧客需求

外食人口逐年增多，是全球的發展趨勢。美國從 1955 年 19% 外食人口，到 2002 年已經增加到 44%；餐飲業的整體市場更高達 2200 億美元。先進國家(也包含了台灣)，新「e」世代族群，結婚後多不會煮菜，再加上上班族工作忙碌，造成外食人口或半外食人口年年增加。而傳統零售市場的經營業者許多都是年齡層較高者，能夠趕上潮流者不多，因此從事熟食與半熟食業者亦不多，未能迎合新的時代方向。

4. 經營業者年齡層偏高：

年齡層偏高，心態偏安，即使觀摩過示範市場，提到改革，也多有心無力。以台北市南門市場為例，因位於都會區，幾經協調，經營者願意全面改革，因此造成經營型態的大躍進，全體攤販逐步改善經營層面，以熟食及半熟食做為市場經營主體，逐漸讓市場活絡，成為

地區示範性的小市民熟食中心，形成全台灣的獨有特色。許多其它各縣市傳統零售市場的業者也會集體組團，至台北市南門市場參觀，但也只有讚美幾聲，回到原有傳統零售市場後，礙於各種困難，也不會有實質改良的動作。

第三節 管理面相關課題

由管理面來探討，牽涉到組織與人員的素質經驗，還需要加上實際個人的學習態度。一般傳統零售市場的管理層面至為鬆散，有強力自治組織者並不多，管理人員亦多保有舊時傳統觀念，且對於逐漸強化的賣場管理並無實質經驗，因此造成傳統零售市場愈來愈沒落。而傳統零售市場目前面對的問題如下所述：

(一)管理人員無法有效掌控攤商業者：

市場管理人員對於違規攤販的取締，卻無法獲得公權力的完全支持，加上攤販個個都是老闆，經費缺乏，多造成管理人員無能為力的現象。至於硬體設備的破損，無錢修復，又不擅長於寫報告。對於法規及新市場的建設，或礙於專業不足、地方派系複雜，也無法左右既成的事實。傳統零售市場的原意，即由政府興建市場，劃分大小整齊的攤位以後，再租給攤販各自經營，各個攤販都屬自主經營體，各自為政，不受管理人員的強制約束。

在傳統零售市場的經營面，管理人員往往無能為力，而所管理者多為日常事務，對於市場現代化的態度與省思等，都沒有著力點，特別是面對一群無組織的攤販，大家只想到自己的問題，缺乏整體利益的概念。

(二)管理人員缺乏現代化的經營理念

地方政府及基層管理人員會缺乏下列現代化的新觀念，例如：

1. 新型零售業發展潮流與寬闊的賣場空間。
2. 舒適的購物環境與完整的標價制度。
3. 專賣觀念有效的掌握與推動。
4. 有效與舒適的燈光塑造。
5. 購買者消費習慣的改變。
6. 新型態的廣告促銷方法。
7. 新的賣場陳列與動線安排。

上述任何一項都屬專業範圍，需要極高的專業知識，市場管理人員及攤商的學經歷通常無法適應，並迎接新的觀念。然而，新的賣場是需要有專業知識，才能讓賣場顯得更有水準，賣場陳列可以誘發顧客購買商品的慾望，新的賣場陳列具彈性的調整空間，經常需要改變與調整，導致傳統零售市場日異沒落。一個零售賣場所售的商品要隨

時更替，靈活運用的銷售與促銷活動技巧，傳統零售市場的經管人員更是缺乏此類技巧，由於零售市場結構性的缺失，也不容許管理人員來引入新觀念。

(三)自治組織不夠健全

依台灣省市場管理規則第二十九條規定：公有市場攤鋪位承租人得組成自治會，有關自治會之組織及執行事項由縣(市)政府定之。依照中央與地方政府的政策，是在鼓勵各零售市場組成自理組織或稱自治組織，然台灣各地多數市場仍舊缺乏自治會組織，分析原因，乃是許多由政府派任的市場管理員因顧慮自治會組織組成以後，可能會與管理員產生傳統市集現代化推動策略規劃，但產生對立情形，因此管理員多對自治會之組成有所排斥。這點就像是台灣各地方的社區發展協會，如果仍由里長或村長掌控，則會造成相得益彰與事半功倍之效；否則權屬兩人，各有派別，則兩相抱怨，由於派系傾軋，地方事務自然無法有效與順利的推動。傳統零售市場由於缺乏組織，無法由下而上形成共識，也難以凝聚與形成共同結合的力量。零售市場之推動，必然要靠大家(攤商)共同協力，方得吸引外來知識、經驗等，共同改革。有些市場雖然有自治會組織，但是往往形成虛設，沒人愛管，對事務的推動缺乏實質的效果。

(四)地方政府主管人員更換率過高

依照現行政府組織，表面上看來組織龐大，但實質上地方政府，特別是縣政府與鄉鎮市公所…等等，都缺乏強而有力專責人員與經驗，對事務的熟悉性不足，而經管主管多半將此業務視為不重要的業務，加上地方主管與人事替換率過高，少有人認真的研究過應該如何針對地方市場，找出解決的辦法與對策，剛深入問題，就可能調離現職。現代零售業賣場規劃屬於高專業範圍內，以既有的組織與人員輪調制度根本無法推動市場現代化。身為一個連鎖零售業(如超市、量販店…等等)的專業人員，往往培養五年以上，才能獨立推動基層業務，但是傳統零售市場的地方主管，往往快速更換，業務還沒有熟悉，就已經更換他處。

(五)軟體輔導經費不足

一座先進賣場的興建與開發，首先需要做可行性分析，包括市場、財務、技術、環境、風險等等，經過這些可行性分析後，決定賣場的整體定位，並確定所接受的客層，決定商品的品項及經營方式，再由建築師配合各類專業來繪圖，進行硬體設計。然而現今傳統零售市場在興建前，無經費也無概念進行可行性評估，更無經費聘請專家進行商業規劃，僅有建築設計經費，依相關建築法規執行設計工作。由於缺乏商業輔導經費，所建市場都符合建築法規，但是實質上卻缺乏賣場實際經營理念，以致多數市場在興建完成後無法有效使用，因而荒

廢而成閒置市場，造成國家莫大的財政損失。

第四節 建築規劃方面課題

目前傳統零售市場建築體之興建，仍以建築技術規則來規範，但是我國的技術規則針對商業、商場、賣場的建築體，在管制上過於鬆散，針對防火、防災上的課題，已經是面面俱到，對於通道的數量與寬度也多著墨，但一座傳統零售市場的空間與建築體是否適合經營？則無法約束。因此儘管建築師依法設計、興建，雖然完全合法，最終可能仍舊不符市場面的需求。

(一) 建築空間

由零售市場的建築面來考量，目前有關實體規劃，包括建築高度與外觀、室內空間、動線與輸送系統等，都有許多缺憾，且無法滿足新賣場的要求，分別說明如下所述：

1. 市場建物高度不足

一般的大型賣場，淨高最好在 3.5 公尺以上，甚至 4 公尺。一個賣場淨高計算為：樓層高度(地板至地板)減去樑高、管道(含水電風管)、天花板厚度、預留空間以後才等於淨高。淨高在 4 公尺時，樓層高度應在 5 公尺以上。台灣的零售市場，特別是二樓以上建物或地下室建物，高度不足，顧客進入之後有極大的壓力，且往往高度不足以裝設空調。台灣的傳統零售市場，一樓的高度通常合用，但其它樓

層的高度多有不足，影響賣場的裝修空間與賣場氣氛。

2. 上下輸送設備不足

一般傳統零售市場的建築物，多依建築法規設置樓梯，樓梯位置多在賣場角落或其它不顯眼的地方。實際使用時，賣場的上下樓梯，除了標準法規梯以外，還需要規劃設置大量顧客人潮使用的上下輸運梯，但是在一般傳統零售市場均未設置。依照西式購物中心的設計規範，在挑空中庭內都設置多而廣的上下輸送樓梯或電扶梯。國內零售市場的樓梯或電扶梯通常設在不起眼之處，不易發現，特別是在二樓或地下樓市場，往往形成死角，也不易經營。因此多數傳統零售市場的電扶梯，使用幾年以後，卻往往因為缺乏管理，或者缺乏管理費用而損壞停駛，台灣的傳統零售市場的經營方法如果不能改善，則裝修與設備儘管先進新穎，但是很快的就會遭受到毀損，所有的進步是必須軟硬體一齊進步，方能看見成效。如果有先進的硬體，但是組成結構不健全，也就是軟體的部分，也不容易實質上看到進步的地方。

3. 停車空間通常不足

建築技術規則有關停車空間之規定，是為了強制興建者設置停車場，但是由於要求過鬆，事實上已經不符合新的賣場所需，如依台灣地區大型量販店的規劃，大約每二十平方公尺的賣場就需要一個停車位。也就是說一個面積五百坪的零售市場，需要汽車停車位大約為

70 個。傳統零售市場主要為供應社區附近居民，五百坪的市場大約需要配置 50 個停車位。除了汽車停車位以外，尚需大約 100 部機車停車位。地方政府盡量配合建築師的設計依法興建停車場，但是合法不一定能確定適合經營。國外量販業者與購物中心設計師，會依市場導向規劃停車空間，台灣目前缺乏零售市場專業建築師，不會考慮到停車不足的問題，同時地方政府在興建零售市場時也不會提出要求，因此市場停車位通常都會嚴重不足。依 Winningshopping center designs 一書中的資料顯示，以八個具代表性的購物中心為例，平均每 5.11 坪的賣場就規設一個停車位置，詳如下表所示：

表二 美國八個購物中心停車位統計資料表

資料來源：中國文化大學/市政暨環境規劃學系/93/碩士/

研究生：李常生 指導教授：陳明竺

4. 未能考慮到空調的設置

現在的超級市場、大型量販店、便利商店等如果沒有規劃空調，根本無法營業，也就是說根本沒人會想進去。目前台灣地區幾家生意較好的傳統零售市場，如台北的永春、南門等市場，基本上都會裝設有空調。傳統市場現代化過程中，裝設空調為絕對必要的營業設施，然許多地方的市場建物高度不足，在改建裝修時，特別是地下室與二樓高度不足，一旦設置空調，房屋下壓，缺乏舒適感，已經不容易來營業，實在非常可惜。

5. 未能考慮與周圍的環境面的搭配

在規劃時必須考慮到周圍的環境，與周圍的環境搭配規劃，考慮的要素應為：周圍的環境影響到進出口、停車場、垃圾場等的位置，也影響到了市場定位法則，包括了業種與經營型態。但是台灣的市場建築通常不會顧慮到周圍環境的影響因素，不論基地位置適不適合，只是按照法規設置理貨與卸貨空間，但往往由於地形的缺憾，貨車運貨並不方便。

6. 周圍規劃店面造成困擾

依台灣省零售市場建築規格第八條規定，市場必須設置固定攤位，其地面層固定攤位之面積，不得少於該層攤舖位樓地板總面積40%。此條法規意味著，市場同時可以規劃60%的店舖。因此一般傳統零售市場多依照建築法規規劃設置60%的店面，讓店面包圍攤位，

形成封閉市場(Enclosed market)。傳統零售市場的規劃，通常周圍店面容易生存，裡面市場則不好經營且會造成很大的困擾。以台北市的永春、南門市場等已經摒棄此類規劃，廢除沿街店面的設計，全數攤位規劃其中，然而在台灣中南部地區，舊市場仍規劃以店面環繞周圍為設置標準。台灣一般市場的規劃，都會設置如下圖周圍的店面，因為店面的設置，內部攤位為外店面包圍，不管設置多少通路，都會形成內部死角，使得顧客不想進入市場內。

圖一 傳統零售市場規劃計畫示意圖

資料來源：中國文化大學/市政暨環境規劃學系/93/碩士/

研究生：李常生 指導教授：陳明竺

7. 零售市場外觀規劃過於保守

全世界的商業潮流，賣場規劃可以鮮明有趣，不需要墨守成規，在拉斯維加斯的商業建築最為明顯，旅館、賭場、購物中心等等，一幢建築比一幢建築亮麗，個個建築物的規劃的有如人間樂園。商業賣場建築外觀不需要規劃設計的像是辦公大樓或者是大禮堂一樣。美國的購物中心，都是極盡巧思的在規劃購物中心的外觀，台灣的購物中心像是微風廣場、京華城等也都是費盡心力，創造一個傲人的「外表」。但是台灣的傳統零售市場外觀多半平淡無奇，創造不出來零售市場應該有的特色，自然不能吸引客人上門。

8. 多樓層規劃必須考慮到挑空的規劃

台灣的一般高層傳統零售市場都缺乏樓層之間的挑空感覺，賣場規劃如有多樓層，則多樓層的連繫必須要靠兩層樓間的大挑空規劃。如果沒有挑空規劃，如台北市的南門市場等，很難將一樓的氣氛帶到二樓或地下一樓。

9. 各種水電管道通常都以暗管設計

現有零售市場的各類水電管道多走暗管，埋進牆壁內或擠在狹窄擁擠的小管道間內，一旦損壞都不易修理，因此許多已建好的零售市場在經營了許多年以後，漏水無法修理。建築相關的管道包括水管、汙水管、排油煙管、風管等盡量走明管，未來維修作業時將會容易處理。因為零售市場是屬於公共建築，其使用損耗率非常快，屆時如能

快速維修，將可延長大樓本身的使用壽命。新的賣場觀念，即是應該規劃設計的更有彈性，市場應該經常改變動線、設備、空間等以因應潮流的驅動，一旦改變，則明快處理，在改設時就會比較有彈性。

10. 高樓層不適合規劃與設置菜市場

台灣的菜市場為了容納更多的攤販進入，往往將高樓層或地下室亦規劃為菜市場，但實質上菜市場如果在二樓以上，則地下室是很難經營成功的。菜市場應該盡可能的規劃在一層樓，如果為兩樓以上規劃，一樓規劃做為傳統型菜市場，二樓有的規劃方向，最好為美食服飾，或者為圖書館、安親班等社區中心使用。如果二樓也規劃為菜市場，這在全台灣是少有成功的案例。

11. 使用建材必需要容易清理與替換

傳統零售市場為公共設施，不需要用特別或非常好的建材，必需要易於更換，或者易於清洗。國外許多先進國家大型賣場外觀都用油漆或者台灣俗稱的「石頭漆」。必要時隨時再漆一次即可。台灣習慣用磁磚，年久掉落，修補不易。市場內的地板容易損壞，不應用太好或顏色特殊的地磚，否則維修時將會大費周章，或者根本找不到原建材。

12. 廁所清潔明亮

廁所應該規劃面積夠大，男女使用方便，大門以曲折型設計，外

面不應看到裡面，且放置以現代化設備。廁所的管理特別重要。依照賣場標準規劃，五百坪的賣場，女廁應有 5 間，男廁大號 3 間，另有小號 3 座，較為合理。台灣的零售市場興建完成使用後，因管理不善，造成廁所內髒亂的現象。

第五節 區位條件課題

1. 設置法規

依照都市計畫規定，各地必須設置「市場」用地，其相關法令如下：第四十二條都市計畫地區範圍內，應視實際情況，分別設置左列公共設施用地：1. 道路、公園、綠地、廣場、兒童遊樂場、民用航空站、停車場、河道及港埠用地。2. 學校、社教機構、體育場所、市場、醫療衛生機構及機關用地。3. 上下水道、郵政、電信、變電所及其他公用事業用地。4. 本章規定之其他公共設施用地。前項各款公共設施用地應儘先利用適當之公有土地。第四十三條 公共設施用地，應就人口、土地使用、交通等現狀及未來發展趨勢，決定其項目、位置與面積，以增進市民活動之便利，及確保良好之都市生活環境。第四十六條中小學校、社教場所、市場、郵政、電信、變電所、衛生、警所、消防、防空等公共設施，應按里鄰單位或居民分布情形適當配置之。

2. 實際現況

然而都市計畫人員並不是市場專家，或因為礙於土地產權問題，因此往往將市場規劃設置在較為偏僻的巷內，而忽略了市場立地條件的重要性。立地條件不佳，造成空市場與空攤持續增多。前述第四十六條規定「市場」應按里鄰單位或居民分布情形適當配置之。各傳統市場用地規劃時皆僅以人口為檢討標準推估需求面積，未考慮社會發展趨勢與民眾需求，這種在不同都市層級、不同發展地區採用統一的規劃觀念是不正確的。

因此本文分析傳統市場問題點在於如下所述：

1. 停車問題：停車不方便，無充裕停車位，無法像大賣場提供停車位。
2. 營業攤檯及作業活動空間小，營業活動很不方便。
3. 環境劣勢：傳統市場大多位於巷道內，進出不便，加以常有散攤佔據道路或走道空間，使整個空間更顯混亂，更直接影響合法攤販的經營。
4. 費用負擔較大：攤販以方便為主，在攤販與顧客間無法建立情感。
5. 政府管理標準不一：政府針對公有市場之管理嚴格，而對流動攤販管理從寬，無法展現強勢公權力強制取締，而且在政府對市場管理的重重法令規範下，營業較無彈性。
6. 整體共識無法完整建立：攤販間多半各自為政，無法建立榮譽與共

共同體觀念。

7. 消費人口流動大，購物以方便為主，在攤商與顧客間無法建立情感。

第六節 專業輔導課題

賣場規劃與經營管理是具有專業性的，且有專業的賣場經營管理公司負責參與賣場的經營管理設計。依照一些歐洲先進國家的市場經營策略與辦法，傳統市場是委託專業公司規劃，專業經營管理公司同時指導建築師設計，制定招商及經營管理辦法，並且實際進行招商作業，而之後的管理作業亦由專業公司辦理。台灣地區新建市場有硬體建設經費，但缺乏商業軟體輔導經費，缺乏專業管理公司來管理，任由自治會組織來管理，然而往往由於建築硬體先天條件不良，地點不當、停車場不足、內攤封閉等因素，自治組織在經營管理上也是回天乏術，無法有效管理。

第七節 民營市場

(一)法源

台灣的民營市場設置，多由民間依照「都市計畫公共設施用地多目標使用方案」來興建市場，其主要規定如下：

1. 為加速都市計畫公共設施用地之建設，鼓勵民間投資興建使用，促

進公共設施用地作多目標使用，以發展都市建設，特訂定本方案。

2. 公共設施用地作多目標使用時，應不得影響原規劃設置公共設施之機能，並應注意維護景觀、公共安全、衛生及交通順暢；在直轄市應經直轄市政府核定，在縣(市)及鄉(鎮、市)應經縣(市)政府核定。

3. 私人或團體投資興辦之公共設施用地作多目標使用時，除依本方案之規定外，並應依省(市)獎勵興辦公共設施辦法及其他目的事業主管機關訂定之相關獎勵法規規定辦理。私人或團體投資興辦公共設施用地作多目標使用，其所需用地得依都市計畫法第五十三條規定辦理。

4. 直轄市、縣(市)政府、鄉(鎮、市)公所或各該公用事業機構興闢或私人團體依本方案投資興辦公共設施用地作多目標使用者，以同時整體闢建完成為原則，但必要時得整體規劃分期分區闢建；其土地及地上改良物權利之取得與建築物之建造、使用，應依都市計畫法、土地法、建築法及其他相關法令規定辦理。

5. 公共設施用地多目標作商場、百貨商場或商店街使用時，其樓地板面積不得超過一、〇〇〇平方公尺。車站、體育場、市場及政府整體規劃開闢者，得不受前項之限制，但應附具交通衝擊評估，一併報核。

(二)民間興建心態造成民間市場形同虛設

台灣民間興建市場，通常多利用上述法源「都市計畫公共設施用

地多目標使用方案」；業者為求達到營業利潤，均充份利用三樓以上空間做為住宅或商業使用，賺取房地產銷售的利潤。一樓店面通常也一起拿來出售民間，至於內部的攤販，或者盡快銷售出去草草了事，是否能夠經營，則不屬己志，或者任其空攤做為樓上住宅的公共空間。後，由於攤位業主不容易整合，因此輔導重建非常困難。

第四章 解決方案

第一節 傳統市場更新與改善五年計畫

經濟部商業司依據行政院第三十八次政務會談院長指示事項，及提升國家競爭力工作計畫辦理，並配合「發展臺灣成為亞太營運中心計畫」，更新老舊傳統市場，改善整體商業經營環境。並由民國 84 年(1995)，全國商業會議做成決議辦理、推動傳統市場更新與改善五年計畫；另依行政院核定「創造城鄉新風貌行動方案」，民國 79 年(1980)行政院核定「改進攤販管理問題之具體處理措施」。行政院主計處 83 年(1994)「攤販經營概況調查報告」，辦理推動改進攤販問題五年計畫。其主要內容與實施結果說明如下：

經濟部商業司的傳統市場更新與改善五年計畫的計畫目標為：

- 一、由中央政府提供資金輔導建立示範性市場，產生示範效果，再由點擴及於面，達成全面性的更新與改善。本案之執行由商業司及經濟部中部辦公室共同負責推動。商業司負責台北、高雄市；經濟部中部辦公室負責台灣省各縣市與金門、連江縣。
- 二、營造公平競爭之商業環境，使傳統市場顯現揉合傳統與現代的市場新風貌，再創傳統市場經營春天。本條之執行，包括取締違法攤販，改善市場環境體質等。
- 三、配合發展臺灣成為亞太營運中心計畫，改善國民購物環境，提升國民生活品質，促進社會繁榮進步。

一、實施策略

傳統市場更新與改善五年計畫的實施策略及成果如下：

(一)法規研修：

針對傳統零售市場，依商業司的原義，是為使傳統市場更新與改善有具體成效，尚需研修相關法規以為配合。由於傳統零售市場的種種問題，經過幾年的努力，商業司研擬「零售市場管理條例」，重要內容如下：公有市場經四分之三以上攤(鋪)位使用人同意，得擬具經營計畫書，報請直轄市或縣(市)主管機關核准後，改以單一經營體方式經營。此外，公有市場內實際經營之攤(商)未達總攤(鋪)位三分之一者，設立公有市場之主管機關得停止公有市場全部或整層之使用，或將原攤(鋪)位使用人改配其他市場空攤(鋪)位。其要點說明如下：

1. 零售市場經營管理的基本原則，包括市場得依物品屬性，劃定攤(鋪)位，分類分區營業；其攤(鋪)位之設置方式、型態、管理及其他應遵行事項規定，由直轄市或縣(市)主管機關定之。公有市場應組成自治組織、民有市場應組成管理委員會，應受主管機關之監督，並得執行市場相關管理事項。
2. 建立公有市場設立程序以及攤(鋪)位使用人管理制度。
3. 公有市場實際經營攤(商)若未達總攤(鋪)位三分之一，或因政策需要、城鄉改造、或以無市場商業機能時，主管機關得停止公有市

場全部或整層的使用，或將原攤（鋪）位使用人改配至其他市場空攤（鋪）位。

4. 違反本條例規定者，視情節輕重，分別處以罰鍰、勒令停業、收回攤（鋪）位等處分。本條例最可貴之處，在於明訂公有市場得出租或委託民間經營，並且得以改成單一經營體方式經營。公有市場在經營不善時，或因政策需要時，主管機關得停止公有市場全部或整層的使用。本條例為日異走下坡的傳統零售市場找到一條出路。但是如果原建物改為其它用途使用，最大的問題還是需要面臨與牽涉到都市計畫中「地目」的變更。

（二）系統建置：

1. 將傳統零售市場攤位承租人相關資料予以建檔。
2. 定期調查各傳統市場經營現況並予以建檔，針對問題予以分析並研擬解決對策，就個別市場分別採取適當之改善措施。在本案執行上，經濟部商業司先後委託專業團隊針對全台各地傳統零售市場做深入調查，並做建檔與統計分析，數字上或與實際有少許出入，但是總算有了較為正式的統計與名冊。

（三）輔導措施：

經濟部商業司每年徵求專業團隊協助縣市地方推動零售市場與攤販的輔導，主要目的包括：

1. 加強傳統市場經營現代化之經營觀念，包括賣場佈置、經營方式、促銷活動、商品包裝等項目。
2. 強化市場管理員之溝通與商情運用，使其能成功的扮演輔導者角色及消費大眾之宣導溝通，進而有益整體傳統市場之結構蛻變與經營發展。
3. 提供市場軟、硬體改良之最新資訊以提升傳統市場之競爭條件。
4. 軟體方面，輔導傳統市場業者採取積極主動作法，創造社區經營特色；舉辦市場經營推廣活動，提升經營形象，同時舉辦示範市場及輔導成果展示觀摩，俾供各縣市執行傳統市場更新改善之參考。期使傳統市場經營邁向自主化、具備自行規劃；執行能力，以創造傳統零售市場的經營春天。攤販問題比較複雜，在執行上也多有困難之處，因此成效較難彰顯。
5. 在硬體方面由政府提供具體合理的因素，獎勵民間業者參與傳統市場改建及善用專家學者擁有之專業技能，並規劃建立示範性市場，由點擴及於面逐步協助輔導傳統零售市場得以全面性改善。

(四)管理與執行：

依商業司的原義，由各相關機關及專家學者組成，成立傳統市場更新與改善審議委員會，俾監督控管計畫之執行及評估其成效；地方政府則成立傳統市場更新與改善專責小組，藉由都計建管、交通、環

保、衛生、市場管理等單位共同配合，期使傳統市場更新與改善計畫得以順利推動並完成。本案之執行上，因屬跨部會工作，而且基於地方政治之考量，因此在實施成果上難見其效。

二、實施策略

根據前述實施策略(實施步驟與時程)，依商業司的概念，本計畫分五年三階段進行：

第一階段：架構佈建期（八十七年～八十八年）：

實施重點為：(一)健全法規以建立機制。(二)中央政府成立傳統市場更新與改善審議委員會，在地方政府則成立專責推動小組，以監督控管計畫之執行。(三)調查現有傳統市場營運概況，確實掌握並瞭解傳統市場現況，據以分析以決定優先更新改建順序及作為擬訂政策參考。在建全法規以建立機制方面，商業司已提出「攤販管理條例草案」、「市場管理條例草案」，縱使還有若干缺憾，但也是難能可貴，並為零售市場與攤販問題帶來一些繼續發展的契機。在調查現有傳統市場營運概況，也獲有一定程度的進展，雖然數字上多有出入，但也具有某種參考意義。

第二階段為策略推廣期（八十八年～九十年）：

實施重點為：(一)將傳統市場分級，依需求採分級輔導，建立值得改建或更新的標準以維商業公平競爭，並擇定特定市場以建立示範性市

場。(二)舉辦傳統市場更新與改善宣導說明會及政府管理人員、攤商業者之研習訓練俾強化管理員之溝通與商情運用，使管理員在現有角色上能以輔導代替管理，建立攤商現代化經營理念，尋求更創新的經營模式，進而有益整體傳統零售市場之結構蛻變與經營發展。(三)訂定獎勵民間業者參與傳統市場更新改建相關法規。在擇定特定市場上以建立示範性市場方面，經濟部商業司分別在全台各地選擇優良市場推動「旗艦店」，也獲得一定的代表性作用。在舉辦研習會與教育訓練方面，推動的最為成功。訂定獎勵民間業者參與傳統市場更新改建相關法規方面，比較難見成效。

第三階段為行動發展整合期（九十年～九十二年）：

實施重點為：(一)辦理輔導成果展示、示範觀摩等活動，以提高社會大眾對傳統市場的重視與興趣。(二)促使傳統市場能自發性進行市場改革，展現傳統市場的特色，發揮市場本身的特性與超級市場、流動攤販競爭。第一項工作，包括辦理輔導成果展示、示範觀摩等活動，推動的有聲有色，並喚起部份民眾對傳統零售市場的懷舊。在促使傳統市場能自發性進行市場改革、轉型，展現傳統市場的特色方面，工作推動有相當大的困難度，成效不容易看得到。另外為因應九二一重建工作，經濟部頒布災區商業重建四年計畫，民國90年至92年編列特別預算約為6.5億元。進行策略為依災區商業破壞程度及商圈

發展特性，並從商圈未來發展定位切入，配合都市計畫，重塑商圈之再造，以期使恢復商業機能。有關經營管理輔導，乃俟受災縣市零售市場硬體修復完畢，經濟部商業司針對上開市場施以經營管理之輔導，讓其市場攤商具有企業化之經營理念，建立一個現代化市場，使得基層商業脫胎換骨，主要分成二部份：

(一) 現代化觀念之灌輸：以專班方式，針對攤商之需要開辦兼具理論與實務之現代化企業經營之課程，讓攤商具有新的經營理念，以改變原來不合時宜之經營方式。透過研討會之方式，以灌輸攤商現代化之經營觀念。經由觀摩活動，了解國內現代化各種賣場之購物動線、商品陳設等，以改善現有市場。

(二) 經營推廣活動：配合各受災縣市市場硬體修復完畢，舉辦重新開幕、各項促銷活動，讓市場商機再次活絡起來。

第二節 現代化推動課題

經濟部商業司於民國 87 年(1998)開始實施「傳統市場與攤販現代化」，經過五年的推動，所有活動看似琳琅滿目，但是仔細觀察，也有事倍功半之處，本文從各方面的反應，來觀察實施後的效果。

(一) 一般攤商與市場管理員的反應

縱使商業司的推動輔導成果已經初見成效，但是依商業司的研究

報告，其中攤商與市場管理員針對政府長期的輔導機制，基層人員的想法，期望政府在未來推動時，更上層樓，以達到事半功倍的效果：

1. 對於示範市場與旗艦店之推動

推動辦法中每年以設立示範市場來帶動整體的發展，然而幾年的推動結果，攤販多半認為，如果不能與硬體建設經費相結合，很難完整與完全的彰顯示範效果，此處所謂的硬體建設改造經費，共包括冷氣裝修、廁所改造、地板鋪面、交通運輸動線、增加停車空間等，因此攤商多期望政府多補助硬體建設經費。假設原市場立地條件不佳，區域環境不好，根本無法力挽狂瀾，也很難起死回生，此類市場即使被定為示範市場，也擋不住空攤率逐年增加的趨勢，且一旦附近出現新的競爭，包括違規市場、違規攤販…等等，原有市場隨即逐漸沒落。建立示範市場，短期會起示範作用，如果本身條件有缺憾，長期以後又恢復原樣，比如短期舉辦各類活動，甚至統一改良招牌，但是因為沒有徹底給予市場新生命力或特色，則無論如何示範，都抵不過附近新型態經營的黃昏市場、量販店、超市…等等，因而短期活動雖能一時帶動市場的繁榮，長期而言已經逐漸喪失競爭優勢，又可能恢復示範前的狀況。選擇示範市場來推動，立意頗佳，然而部份市場不願被列為推薦對象，並對示範市場功效存疑，或者不希望勞師動眾、費盡功夫，因此不願提出(或被列入)輔導成為示範市場。經收訪的攤商與

管理員多認為，市場的輔導如果未能釜底抽薪，達成效果必然事倍功半。傳統零售市場的沒落，主要的原因，除了硬體落伍以外，還包括：

(1)因採自由經營方式，商品組合不佳，集中於某幾類業種，而忽略了其它業種。(2)傳統零售市場比較不容易因應市場潮流變化及國民生活習慣的改變，因循過去，忽略市場新需求。比如外食人口增加，市場內需要增加半熟品或全熟品，傳統市場不能配合。傳統市場更新與改善五年計畫中，有計畫每年選擇旗艦攤，規劃整頓變成標竿型的攤販，但也因為錦上添花者較為容易，如台北市的士東市場，原本屬於高級社區的高級市場，推動起來易如反掌，全台其它縣市旗艦攤之推動就沒有那麼順利了。

2. 訓練教學活動

在推動示範市場觀摩教學中，市場攤商多願意參加，只是不曉得自己的市場何時能成為示範市場？各市場條件不同，加上中南部市場經營攤商年齡層偏高，學習新的技術意願不強，因此對於本市場及本攤的改善常常有心無力。在一般教學活動(宣導教學)中，多數認為理論歸理論，實際歸實際，講的人不見得會做，一般多報怨聽的太多，看的太少；講的太多，做的太少，加上攤商不願意費腦筋多聽，學習意願不強，而在管理人員教學中，由於有長期務實觀念者的專業者老師不多，因此實質教學有一定的難處。基層管理人員往往又太注重市

場內複雜生態，處處不得罪人。另外，鄉鎮與縣市主管階層汰換率(調職率)過高，才訓練完，並開始熟悉業務，又要調走。一般基層市場管理員多屬長期工作者，但是因為每日埋在日常管理、紛爭排除、違規攤販的侵擾等問題，無心接受新的經營管理觀念。

3. 促銷活動的舉辦

政府於各年度在選擇的市場舉辦促銷活動，有如年度大拜拜，活動過後又回復沉寂。因此地方多建議政府有系統的輔導攤商自行辦理活動的能力，或者輔導市場內組織力的發揮，自行辦理各類促銷。往往由於舉辦活動，在推動時有其困難之處，舉辦起來難免造成民怨疏失，許多市場已經不願再辦第二次。另外關於市場宅急配的推動，台北市因為人口密集，社區紮實，加上收入較高，因此較易推動，但是中南部地區因為居住密集度不夠，觀念不夠新，不容易推廣。

4. 宣傳報導

依照專業團隊的宣傳報導方式與媒體運用，包括於網站上建構網路市集、印製宣傳刊物、安排電視的節目與廣告等，雖然花了許多錢去強力促銷，其實由於下列原因，效果並不完全順意：(1)違規攤販在市場外面，取締不易，內攤的空攤率漸漸增加，違規外攤取締效果不佳，合法經營愈行困難。然合法攤商的內心也往往是矛盾的，違規外攤如果完全取締，又恐影響內攤的生意。(2)早期每個攤位面積規

劃太小，未能因應市場潮流，許多業種在經營時，面積不足。依賣場經營法則，業種不同，面積也應有所變化，如果各類業種規劃相同面積，也有削足適履之勢，但是在法規上為了力求公正，各賣場面積通常大小一致。(3)傳統市場內潮濕多水，加上賣肉、賣魚，現宰雞鴨造成腥味滿市場，陰暗潮濕，永遠是傳統零售市場的一個痛。(4)硬體建設不佳：樓梯狹窄、樓層高度太低、停車空間不足、廁所髒亂，再再影響新「e」世代逛零售市場的意念。

(二)縣市政府的配合與推動

在人員管理方面，主管或承辦人員流動率太快，難以將已獲得的經驗轉換與交接，由於新人員對老市場的市場經管理念難以深入，且市場管理人員多陷在處理日常事務上，對於市場業績下滑，並無招架之處。相關人員對於新的賣場觀念、潮流趨勢未能充份理解，老舊的傳統市場面臨無法競爭的窘境，各縣市的從業人員多有無奈。在觀念與看法上面，傳統市場硬體建築多破舊不堪，缺乏經費修建與改善，且向上級申請經費，爭取不易。違規攤販取締為警察局的責任，市場管理單位本身無力執行，因此造成外部違規攤販增加，內部空攤也同時增加的奇怪現象，面對強大新興行業(量販、超市等)的競爭壓力，政府相關主管官員也無能為力。面對經濟不景氣、災難頻傳時、地方失業率增高、攤商業績下滑等問題，地方政府官員也大都束手無策。

還有許多地方政府礙於財政困難，而將市場部份店面銷售給民間，內部屬政府公產、外部屬私有財產，造成無法統一管理之困境。對於經濟部商業司所辦活動，地方政府多願意配合，但是管理階層也都知道舉辦活動只是曇花一現。

第三節 解決之道

本文認為面對如此困境，有以下的解決之道：

(一)面對新競爭力的新消費型態，傳統零售市場必須：

1. 進入多元化競爭時代，首先必須了解市場競爭力、潮流趨勢以及客戶的需求。
2. 創造有特色的競爭力，以傳統零售市場而言，必須考慮到價格、設備、服務及商品，四大要素的相輔相成。
3. 正視並積極改善舊式傳統市場的缺點，如：行銷手法的運用、貨品種類的完整、代客處理生鮮食品、清潔衛生、購物環境的提昇、停車位規劃…等等。
4. 加強傳統市場的優勢點，如：濃厚的人情味、食品新鮮度、價格上的彈性空間與消費者之間的互動……等等。
5. 加強市場的區隔與訴求對象、了解客戶需求，提供符合顧客所需之產品。

(二)了解客戶的心，建立及維護個人品牌行銷概念：

1. 所指的是賣方集合買方各種期待的綜合體。
2. 品牌含消費者對於商品(服務)的信心。
3. 品牌就是你和你的商品(服務)的信心。

(三)特色化經營(差異化行銷)

對於一個傳統市場而言，其經營特色，就是集合這個傳統市場所有優點，而這些優點又是別的传统零售市場所沒有的優點，這就是一個傳統零售市場的特色。首先，必須找出所有的優點，再來用心思考有那些優點是競爭對手所沒有的，在未來經營的時候，可以在宣傳上將這些特色告訴消費者，以吸引消費者前來。例如：在個別產品的差別(如產品再加工)、整個市場產品結構的差別(如以蔬果為主或以肉類為主)、服務方向、建築物的風格、有美食街…等等，宣傳上便可突顯這些特色以吸引消費者。

(四)社區中心策略

所謂的社區經營，所指的是讓市場和附近社區產生良好的互動關係，很清楚發現傳統零售市場要吸引的是家中的兒童在6歲以下，或者是6歲到12歲的這個階段，所要採取的策略就是簡單且容易的親子活動。因為親子活動可以讓小朋友的父母來市場，在活動之中，讓父母親發現傳統市場的好處，此時攤商和這些父母親也可以開始建

立情感，逐漸讓這些常去超市、量販店消費的家長有來市場購買的習慣。社會整體經濟的改善，生活富裕，國內外流通業者的相繼進入市場，無論是小型的連鎖便利超商、全方位服務訴求的量販店體系、生活流行品專賣的都會型百貨公司等新興商業的興起，嚴重衝擊現有攤販集中區的生計，本文提出兩項改善方法：

1 善加利用傳統零售市場的地區性優勢，各傳統零售市場可自行考慮其交通特性及地區商圈特質，加以運用發揮。例如，傳統零售市場旁若有空地，應考慮開闢為停車場等公共設施，提供消費者停車的便利，吸引鄰近的消費者前來購物，不光只是想到增設攤販數量，而忽視消費者的權益，應以消費者的立場為考量，傳統零售市場的生意方能可長可久。

2 配合商圈的特性，調整銷售商品的種類與銷售方式，建立起傳統零售市場所銷售商品應有的特色。

第五章 結論

我們可由下表得知，傳統零售市場並不是完全沒有機會與優勢，如何善加本身的優勢，並克服本身的劣勢與缺點，仍是當務之急。

表三 傳統零售市場之 SWOT 分析

優勢(S)	劣勢(W)
1. 傳統零售市場具有人情味	1. 市場管理人員缺乏經營理念
2. 位居社區中心	2. 攤商經營態度不夠積極及欠缺銷售技巧
3. 市場新鮮蔬果魚肉為誘因	3. 市場空攤率高，業種明顯不足
	4. 市場老舊、改建不易
機會(O)	威脅(T)
1. 轉型為現代化超級市場方式經營	1. 大賣場、超級市場現代化經營逐漸為經營主流
2. 塑造特色市集，重新出發	2. 攤販集中區林立，威脅公有市場經營
3. 突破以往服務範圍，增加市場附加價值	

深感往昔傳統削價競爭的銷售方式必須加以改善，方能提高對消費者有形與無形的銷售服務，滿足消費大眾的需求，不要光認為商品

賣得便宜，就能吸引消費者上門，這已是落伍的銷售心態，不見得顧客會踴躍前來採購。現代消費者注重的是商品品質好、價格公道及服務親切、信用可靠的商家，不單只看價格因素，唯有重視消費者的權益，方是傳統零售市場內攤販商品銷的正途。

隨著時代消費習性的改變，消費者選購模式亦有變化，攤販銷售方式需隨著時代變遷有所因應，尤其應具備基礎行銷的概念，促進消費者消費購物的意願，並開闢其他銷售管道，推廣自身商品，提昇營業業績。為了提高本身行銷的技術與概念，本文建議多舉辦各種觀摩活動，吸取別人成功的行銷經驗，融合自身的行銷手腕與商圈特性，拓展營業生機，再創傳統零售市場之另一個高峰。

參考文獻

1. 傳統市場及攤販業務完全教戰手冊，經濟部商業司。
2. 李常生(2004)，以零售市場與攤販經營發展探討公共設施市場用地存在適宜性---以台中市為例，中國文化大學市政暨環境規劃所碩士論文。
3. 李厚宗(1991)公共設施市場以獎勵民間多目標使用之理想與實際---以臺北市零售市場，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
4. 許介星(2003)，台灣傳統零售市場經營效率與改進策略之研究
中國文化大學經濟所碩士論文。
5. 邢志航(2000)，由攤商經營探討傳統零售市場重建規劃成效評核之研究——以台南市已重建之公有零售市場為例，國立成功大學建築學系碩士論文。
6. 楊淑媚(2002)，以消費者行為探討傳統零售市場發展定位與對策—
以台南市為例，國立成功大學建築研究所碩士論文。