

出國報告（出國類別：考察）

## 新加坡零售商圈規劃與創新發展趨勢

服務機關：經濟部商業司

姓名職稱：許福添 專門委員

派赴國家：新加坡

出國期間：105 年 4 月 13 日至

105 年 4 月 16 日

報告日期：105 年 6 月 20 日

## 摘要

此次出國主要目的是新加坡官方單位拜訪交流、零售商圈協會訪視及參訪馬來西亞伊斯干達經濟特區(英語: Iskandar Malaysia)，以瞭解新加坡、馬來西亞當地發展現況及缺口、都市與商圈規劃之具體方向。商圈考察部分，著重於新加坡「烏節路商業協會」打造的世界名街烏節路 Orchard Road 考察。出訪人員另有財團法人商業發展研究院連勇智所長及何怡萱助研究員一行。

在新加坡停留時間，計拜訪「新加坡國際發展局」(International Enterprise Singapore)、「新加坡 Spire 市場研究單位」(Spire Research and Consulting)、「馬來西亞伊斯干達經濟特區」(Iskandar Regional Development Authority, IRDA)之相關官方單位，同時「烏節路商業協會」(Orchard Road Business Association, ORBA)拜訪。瞭解新加坡官方單位對於新服務創新的商業模式相關政策制定，新加坡消費者對於新創新零售服務的認知及看法。

## 目次

壹、緣起及目的 .....	3
貳、拜會行程 .....	3
參、心得 .....	4
肆、建議事項 .....	18

## 壹、緣起及目的

- 透過消費行為平臺計畫執行訪視，瞭解並深入探索新加坡當地消費者目前最新的消費型態及新的購買趨勢，探索未來零售增長點。
- 瞭解新加坡在零售服務創新模式及生產力提升上的政策規劃及執行方式。
- 掌握新加坡的零售創新的政策設計及執行。
- 掌握星馬合作開發經濟特區在零售服務的產業發展及投資機會。

## 貳、拜會行程

造訪新加坡當地官方單位、商業區(消費者)、零售業者(商品提供者)、相關政策及學術機關(資源提供者)，以蒐集新加坡在零售創新之投入，以作為臺灣政府政策擬定之參考。於 105 年 4 月 13 日赴新加坡，出國期間為 105 年 4 月 13 日至 105 年 4 月 16 日，共 4 日。行程如下：

### ■ 04 月 13 日 (三)

- 啟程搭乘班機飛往新加坡
- 拜訪新加坡「烏節路商業協會」Orchard Road Business Association (ORBA)，瞭解新加坡創新的零售服務模式

### ■ 04 月 14 日 (四)

- 新加坡國際企業發展局(International Enterprise Singapore)會議，研擬未來臺灣零售服務可以合作的模式
- 拜訪新加坡 Spire 市場研究單位(Spire Research and Consulting)

### ■ 04 月 15 日 (五)

- 參訪星馬經濟特區管理局(Iskandar Regional Development

Authority, IRDA)

■ 04月16日(六)

- 拜訪新加坡國立大學(National University of Singapore)商學院以瞭解新加坡如何培育零售服務的商業人才
- 搭乘班機返回台灣

### 叁、參訪心得

#### 一、拜訪「烏節路商業協會」

■ 會議時間：105年4月13日

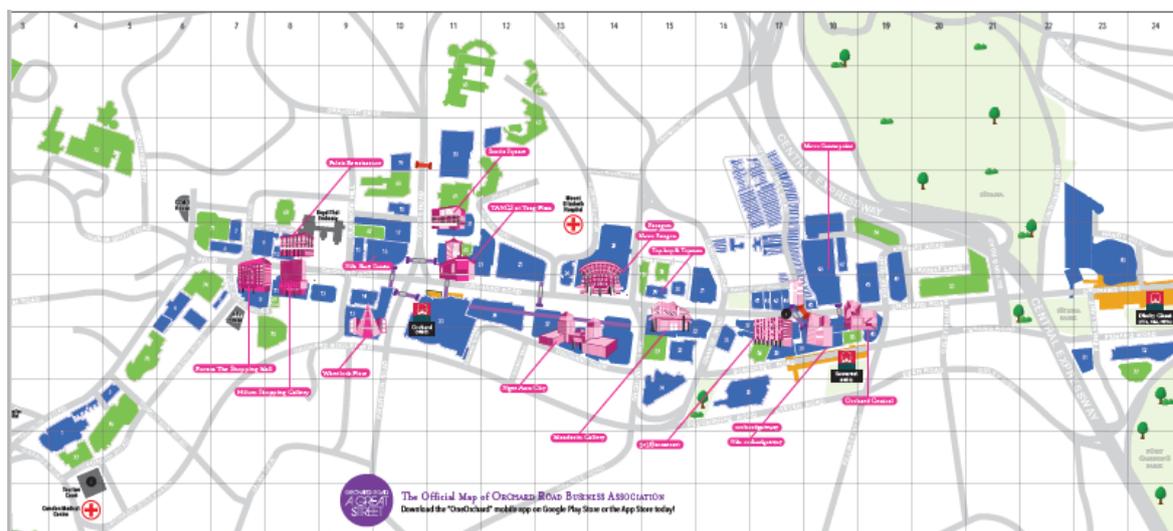
■ 烏節路商業協會簡介及本計劃拜訪重點:

烏節路商業協會於1998年在新加坡官方旅遊局帶領下建立而成。自成立以來，烏節路商聯會一直致力於推動烏節路成為世界著名街道之一。烏節路商業協會集合各相關業者，集團及政府機關一起攜手實現這個共同的願景。「烏節路商業協會 Orchard Road Business Association (ORBA)」這是品牌特徵的使者、未來的前鋒、具有時尚味、創造性、青春的氣息；傳遞消息的方式是直接的，富有生命力與包容性。這個品牌已經成為一個縮寫，意味著自身的定位與未來的方向，更是居民聯繫、溝通的最佳樞紐。

依據新加坡經濟發展局「投資新加坡」(2012)書中指出，透過法國調查機構 Presence 研究發現，新加坡烏節路擊敗全球排名前三十的著名商業街(含盧森堡自由大道、香榭麗舍大道等)名列第一；尤以提供親切友善服務及整潔舒適的街道環境贏得遊客和消費者青睞。烏節路商業區購物商場林立、商品多樣且一應俱全，是新加坡的中央購物區，融合了現代化櫥窗設計及於資本主義下所展現的美好成果，透過烏節路

商業協會帶領，持續美化環境並安排全年活動無休，猶如新加坡的銀座，是全球遊客到新加坡購物必去之地。

### 烏節路 Orchard Road 全景圖



#### ■ 交流內容摘要與心得:

烏節路 Orchard Road 在新加坡旅遊發展藍圖中的重要  
性，新加坡首要的旅遊休閒目的地及國際旅客的購物天堂，  
匯集知名世界品牌，美食，住宿，娛樂兼具的聚集地。成為  
新加坡首要旅遊與購物目的地的主要熱門地點：在烏節路購  
物花費佔旅客在新總消費超過 30%，每 10 名訪新加坡旅客  
中，就有 5 名曾到訪過烏節路。

烏節路商業協會就是 3P 跨界模式的典範。其宗旨為  
吸引更多訪客前來烏節路消費。協會也同時推廣多項業務發  
展以及行銷活動。烏節路商業協會與政府單位緊密合作，協  
力提升烏節路的基礎設施與面貌，使訪客享受全方位的購物  
體驗。

烏節路商業區整體規劃成功的因素為以發展烏節路為前提，妥善管理各大組織的團體利益；烏節路區域的發展是一項集體責任。積極建立 3P 跨界模式，以獲取更多發展、提升專案的優越概念，城市規劃部門需要與所有涉及的相關人士與企業建立緊密的聯繫網路，確保沒有利益衝突，並且協力提升宏觀的生活素質。

■ 交流會議照片



拜會烏節路商業協會執行董事吳令興並交流



許專委與 Manager Bobby Lu 合影

## 二、拜會「新加坡國際企業發展局」

- 拜會時間：105 年 4 月 14 日
- 新加坡國際企業發展局簡介

新加坡國際企業發展局 (International Enterprise Singapore, 簡稱企發局或 IE Singapore), 是隸屬於新加坡貿易與工業部的國家官方機構, 其前身是成立於 1983 年的新加坡貿易發展局(貿發局), 為促進新加坡企業開展海外經濟合作, 協助新加坡企業國際化的主要組織。企發局包含五個主要部門: 分別為企業部、創業部、國際業務部, 企業能力發展部及貿易促進部, 並在全球設有超過 35 個辦事處及聯絡點。企發局為提供完整的海外支援, 在全球多個主要國家

設立服務據點(美國 7 個、中國 5 個、日本 5 個，印度與印尼各一)，與國家重點發展產業廠商或全球前 500 大企業維持良好關係，只要新加坡企業反映或提出需求，企發局就會提供適當輔導，其主要之輔導措施為人才培訓，其次才是研發補助。而融資協助方面，則協助引介業者與投資基金或銀行接洽，不會介入或干涉借貸與否與利息高低的問題。此外，新加坡產學合作均配合人才培訓課程之需求，政府會和大專院校或民間顧問公司合作，政府出資發兌換卷給民間企業去兌換諮詢或課程服務。

#### ■ 洽談內容摘要與心得

企發局致力於加強新加坡作為全球商業中心的地位。它原本專門為在新加坡發展的投資者和企業開發解決方案。此次洽談內容以新加坡輔導企業國際化策略與作法為標竿吸收其經驗並探索未來台灣與新加坡合作的可能性。這次接待的為蔡偉達處長，蔡處長相當年輕，約莫 40 歲上下，積極富有熱忱，主管新加坡對台投資，曾來臺多次，對台灣市場相當熟悉。

根據蔡處長表示，新加坡相當注重企業國際化，特別是針對中小企業，相關的輔導與補助新加坡政府總是不遺餘力。在作法方面，新加坡政府通常不會直接補助金錢資助企業國際化，而是協助提供市場調查，並蒐集在目標市場可以給予企業實質幫助的顧問名單，再資助企業聘用這些顧問，讓進入市場的策略與佈局更加完整。討論中職特別瞭解新加坡政府對企業之補助，如何追蹤管考？蔡處長回覆，新加坡政府並不會針對特定個案進行檢討，但會對同仁所負責的所有個案進行整體評估，一旦發現其中執行效率有問題，該員

的個人考績就會有影響。顯示該國政府對公務人員績效之管  
考核實，且有相當空間與權限。

■ 交流會議照片



與 IE 蔡偉達處長(中)合影於 IE Office Tower

### 三、「新加坡 Spire 市場研究單位(Spire Research and Consulting)」

#### 會議

- 會議時間：105 年 4 月 14 日
- 新加坡 Spire 市場研究單位簡介

Spire 市場研究單位足跡遍及 18 個亞太地區內主要國家，以及全球新興市場，包括東南亞、拉丁美洲、俄羅斯/獨聯體/東歐，中東和非洲地區。這些都是被列為自 2001 年以來增長最快的地區。是唯一一家聚焦於全球新興市場的市場研究單位。主要係新興市場國家普遍缺乏可靠的資料，行業價值鏈缺乏透明度，以及阻礙獲取消費者觀點的文化與法律問題，導致不利於一般研究機構進行相關研究活動。

- 洽談內容摘要與心得

根據 Spire 研究發現，新加坡零售通路可分為市中心型的大型高端通路，以及分佈在郊區的鄰里型家居通路，這兩種通路各具特色，影響消費決策的關鍵因素亦有所不同。舉例來說，市中心通路由於停車不易，對於公共運輸的需求非常強大，除此之外，市中心通路由於觀光客眾多，對於多語指標及多語服務的需求也非常迫切。相對來說，鄰里型居家購物中心由於消費者多屬於在地闔家消費，對於能提供多樣商品，滿足消費者闔家一次購足的需求非常明顯，另外新加坡很多三代同堂家庭，加上人口老化趨勢，對於能夠提供老人照護，並能在購物過程中為老人設想，提供適切輔助，成為鄰里型購物中心加強服務能量的當務之急。



#### 四、「星馬經濟特區伊斯干達會議」

(Iskandar Regional Development Authority, IRDA)

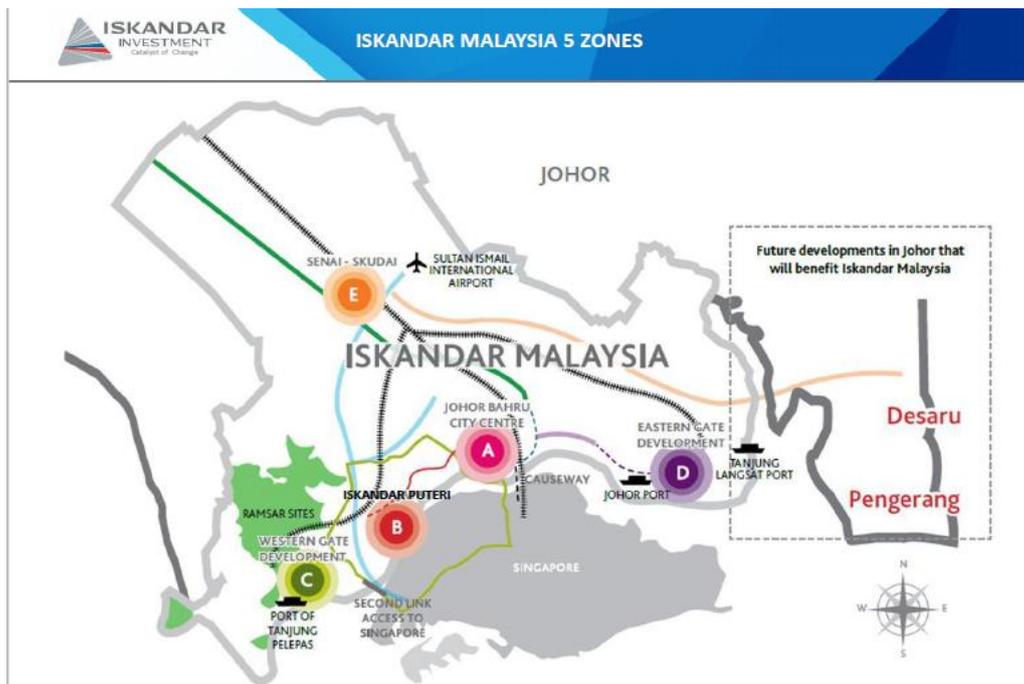
- 會議時間：105 年 4 月 15 日
- 星馬經濟特區伊斯干達簡介

馬來西亞伊斯干達（Iskandar Malaysia），早期稱為柔南經濟特區(Wilayah Pembangunan Iskandar,簡稱 WPI)，是馬來西亞政府與新加坡國家資本於 2006 年在柔佛州南部區域推行的一項大型經濟發展計劃，被形容為如深圳及香港的經濟特區。馬來西亞伊斯干達於 2006 年 7 月 30 日成立，是由伊斯干達區域發展局（Iskandar Regional Development Authority，簡稱 IRDA）所管理，馬來西亞伊斯干達面積約 2,217 平方公里，包括了新山市、本珍縣，士乃，巴西古當以及柔佛新行政中心努沙再也(Nusajaya)，該計劃有 5 個「旗艦區」(Flagships)為發展重點。其中的 4 個旗艦區位於「努沙再也- 新山- 巴西古當別經濟走廊」（SEC）中。

五個旗艦區各有不同發展重點，根據其地理經濟特性來規劃，旗艦區的位置請見下圖，以下分述各旗艦區規劃重點：

- (1) 新山市為旗艦 A 區，這包括重點發展新山為新的金融區及中央商務區(CBD)、金海灣河濱城市以及新柔長堤的周邊，主要是讓發展比較早的新山汰舊換新。
- (2) 努沙再也(Nusajaya)為旗艦 B 區，本區是服務業中心，也是 Iskandar 裡新加坡參與最多的區域，希望發展努沙再也成為柔佛新的行政中心、醫療中心、教育中心、零售中心、國際化的渡假勝地、物流產業的集中地以及豪華的別墅勝地。
- (3) 柔佛西部為旗艦 C 區，這包括發展丹絨伯勒巴斯港口 (PTP)，主要發展重工業及其物流(港口)。
- (4) D 區為馬來西亞的工業和製造業中心，包含為巴西古當港、巴西古當工業區、丹絨蘭塞港、丹絨蘭塞工業園區。
- (5) 旗艦 E 區為士乃(Senai)機場周遭，重點發展航空物流及生技園區。





■ 交流內容摘要與心得

本行主要目的為了解馬來西亞依斯干達在創新零售觀光上的規劃及探討未來台商可以著力的發展點，參訪由 Isakandar 特區管理局(IRDA)經理 Siti Aidah 安排及 IRDA 副總 Mohd Salehoddin 簡報及陪訪特區內的設施規劃，而 Medini Iskandar 的發展概念主要有二大方向：

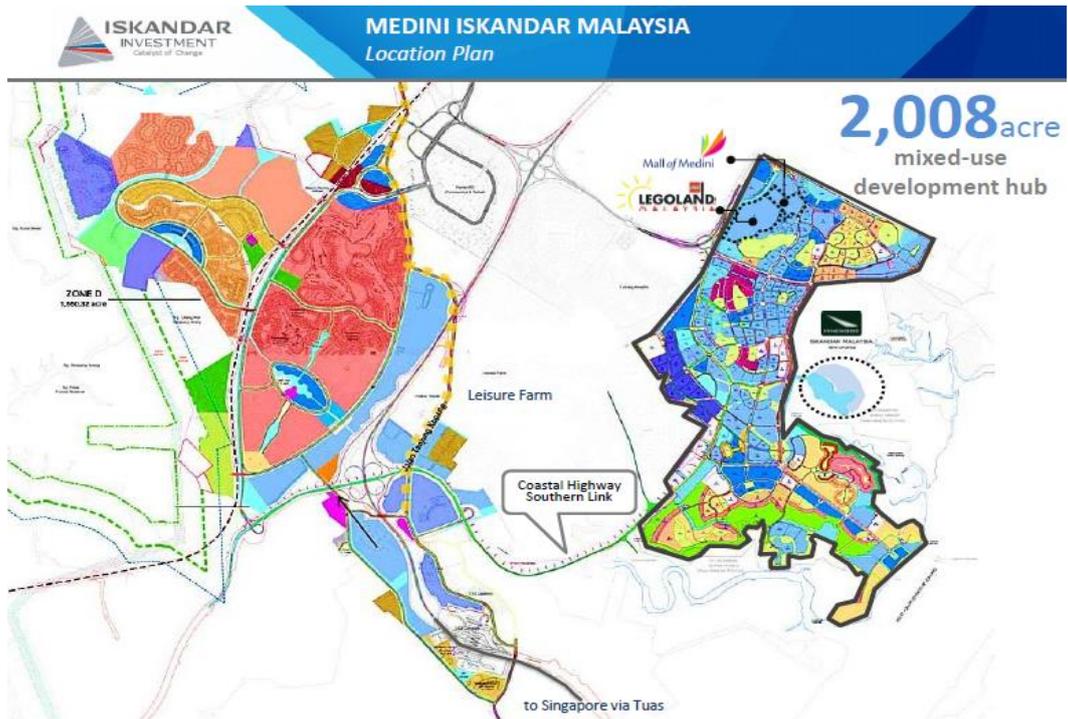
(1)生活休閒（南區及北區）：

觀光娛樂零售的重心，位於 Medini 馬來西亞依斯干達的北端，佔地 570 英畝，致力於重新定義品質生活。基礎設施包括零售長廊，酒店，住宅鎮，主題樂園，多功能聯運站，觀光醫院和國際學校。吸引投資者包括馬來西亞樂高主題公園(是亞洲第一座樂高樂園)、東南亞最大

的 Mall of Medini、萊佛士國際學校以及英國 University of Redding 在亞洲唯一的分校。South Medini 分佈在 704 英畝土地，是俯瞰柔佛和新加坡海峽的一個低密度開發休閒觀光區，如高爾夫球場，健身中心，娛樂及健康園區，精品酒店，高檔住宅，精品零售中心和學校等，此區和新加坡萊佛士港對開通勤及觀光渡輪，主要目的在吸引新加坡人置產投資及分得新加坡的會展及觀光人流。(

## (2) Medini Business: ISKANDAR 金融區

Medini Business 扮演與新加坡在商業支援服務業接軌的戰略地位中心。佔地 355 英畝這個金融區將包括公司的總部，商務服務，孵化器(育成中心)，會議中心，高檔零售綜合開發，高級酒店，高檔住宅和豪華服務式公寓。它有望成為國內領先的商業環境在東南亞。此區靠近新加坡，發展目的使其成為尋求國際公司設總部的選項。和新加坡的區隔在吸引中小企業創業園區的發展，新加坡的高地價中小企業負擔不起，現在可以從新加坡，僅 45 分鐘的車程就到一個高效和負擔得起的商業區。



■ 交流會議照片



與 IRDA 副總 Mohd Salehoddin 及經理 Siti Aidah 及接待人員合影

## 五、「新加坡國立大學(National University of Singapore)」人才培育交流會議

- 會議時間：105 年 4 月 16 日
- 新加坡國立大學(National University of Singapore)簡介

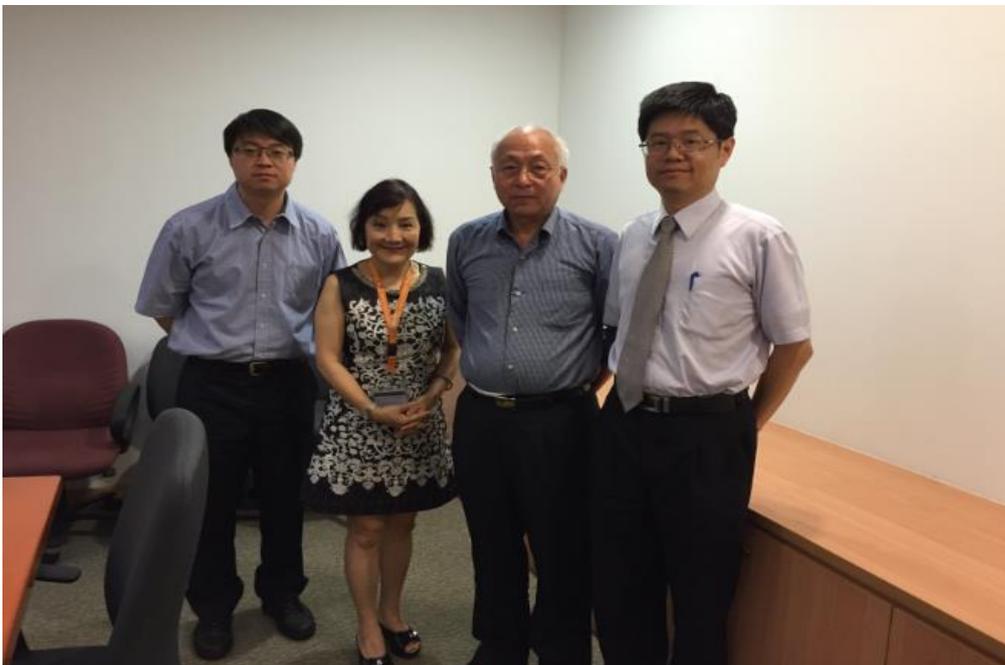
新加坡國立大學為新加坡第一高等學府，是世界 400 所頂尖大學中排序第 24 位、亞洲排序第一(QS2013/2014 年度世界大學排名)著名學府，為擁有 16 個學院的綜合型研究大學。成立於 1965 年的新加坡國立大學商學院是當地培育商業領袖的重要機構，除了新知傳遞亦是產學結合重要集聚地，獲得國際肯定外並於權威刊物和獨立機構如金融時報、經濟學人智慧和 QSMBBA 等名列前茅，同時獲得 AACSB 國際商管學院促進學會認證，於教育、研究及服務等各方面表現卓越，享譽全球。

- 洽談內容摘要與心得

新加坡當地對於高端服務業的重視，以及國際化商業的加值操作，的確讓人印象深刻。東南亞是台灣企業非常重要的市場，若要經營這個市場，新加坡有很多值得借鏡之處，倘在南亞或東亞設發展研究據點之規劃，新加坡將是值得優先考慮之據點。例如全球最大型的科技公司，都將區域總部設在新加坡而非 IT 大國印度。這些公司包括微軟、谷歌，臉書、亞馬遜、EBAY，VODAFONE，YAHOO，LINKDELIN，TWITTER，EXPEDIA，(SOURCE from Cushman & Wakefield)。關於人才培育方面，新加坡政府很願意投入大量成本支持新加坡中小企業讓員工定期受訓。

這說明了產業群聚和產業價值鏈的重要，新加坡在金融（排名全球第三，僅次於倫敦、紐約，超越東京香港）法律、智慧財產權的嚴謹完善以及效率等，都是這些全球科技巨擘選擇新加坡的原因。除此之外，新加坡建設 NGO 網站（中英文）提供面向東南亞商界、企業界提供所需要的諮詢、資訊、協助、資料，同時也兩地文化、教育、創意、旅遊、餐飲等雙向交流平臺。

#### ■ 交流會議照片



與新加坡國立大學劉教授及石教授交流合影

## **肆、建議事項**

### **1. 未來零售商圈規劃重整可納入 3P 跨界模式並以新加坡為標竿**

新加坡政府對於零售商圈發展的方針都投入相當大的成本及心力，同時兼顧 3P 跨界模式即為 PUBLIC 政府、PRIVATE 私人企業、PARTNERSHIP 夥伴關係三者合作的關係共同為新加坡發展努力，未來台灣在零售商圈規劃重整可以積極建立 3P 跨界模式，以獲取更多維發展、提升專案的優越概念，城市規劃部門需要與所有涉及的相關人士與企業建立緊密的聯繫網路，確保沒有利益衝突，並且協力提升宏觀的生活素質，需要管理不同私企之間的緊張關係，並建立利益相關者的支持。

### **2. 樂齡消費人口市場亦是全球零售市場的重要商機缺口**

人口老化問題亦是新加坡政府所重視的議題，但也同時讓新加坡當地企業發掘樂齡消費人口市場的龐大商機，新加坡政府對於年長人口的照顧政策更是相當完善，規劃出一整套的零售商圈節合住宅及醫院的完整規劃，每個社區規劃都同時擁有消費商圈、住宅、醫院、學校、綠化公園等，年長人口可以就近消費，未來台灣企業亦可將樂齡人口消費市場視為重要商機之一。

### **3. 重視高端服務優化人才政策應兼顧多元種族的國際人才培訓以吸引國際人才**

新加坡政府相當重視高端服務，對於企業人才培訓投入相當大的成本，亦制定多項人才培育政策，對於多元種族人才採公平對待，新加坡企業於公司聘人需依國籍等比為考量方針，政府同時規定公司必須定期讓員工進修培訓並支付 70%-90% 的費用補助，新加坡政府企業和大地多所知名大學共同開課讓員工可以受專業的訓練，如新加坡國立大學(National University of Singapore)、南洋理工大學、

新加坡管理大學等，未來台灣可以新加坡為標竿，更著重國際人才的培訓政策以吸引更多外來國際人才來台就業。