

臺中市政府 96 年度
自行研究發展報告

公有市場攤位回收及整場招租
之策略研擬

研究單位：臺中市政府經濟局

研究人員：龍明成、張金治、詹詔能、朱仲仁、廖繼森

研究日期：中華民國九十六年四月至八月

目 錄

摘 要.....	0
壹、緣起與目的.....	1
貳、研究流程.....	3
一、整場招租及攤位回收主流程.....	3
二、整場招租策略研擬流程.....	4
三、攤位回收策略研擬流程.....	5
參、研究方法.....	6
一、問題分析法.....	6
二、適法性之分析.....	6
三、可行性評估.....	6
四、效益分析.....	6
五、個案之探討.....	6
肆、相關文獻及研究.....	7
伍、整場招租策略研擬.....	17
一、整場招租策略分析.....	19
二、整場招租之問題分析.....	21
三、整場招租之適法性分析.....	22
四、整場招租之可行性評估及執行策略.....	24
五、整場招租之效益分析.....	27
陸、攤位回收策略研擬.....	29
一、攤位回收問題分析.....	29
二、攤位回收法規依據.....	30

三、攤位回收可行性分析	32
柒、標題市場整場招租及攤位回收策略之研擬	34
一、大進市場	34
二、小康市場	36
三、何厝市場	38
四、東峰市場	41
五、中德市場	44
捌、結論與建議	46
參考書目	49

摘要

本研究共分為八章，第一章為緣起與目的，介紹本府從九十一年起，對於傳統市場之關注及投入情形。第二章為本研究流程說明，第三章介紹研究所使用之方法。第四章相關文獻及研究介紹經濟部商業司對傳統市場更新與改善所做的努力，相對映出傳統市場應朝向核心化發展，加強各市場強項，至於經營不善市場，則需另為他圖，減少資源浪費。

第五章為本研究計畫之主題之一，對於整場招租策略研擬案，環顧零售市場通路之趨勢，及本府各傳統市場之特性，據以擬訂市場整場招租策略。第六章為攤位回收策略研擬，就攤位回收問題加以分析，搜尋攤位回收之法規依據，並對攤位回收可行性加以分析。第七章針對本府經營不善市場之東峰、中德、何厝、大進、小康提出研析，制定攤位回收及整場招租策略，使市場轉型成功，回歸市場應有功能。

第八章為對本研究專案提出建議，希望對經營不善市場之攤位回收及整場招租之執行，更有助益。也希望藉本篇研究，引起各主管機關對其轄區經營不善市場的注意，喚起公共設施閒置問題，而各主管機關需積極處置之正向思考。

壹、緣起與目的

在早期人們以滿足民生問題而消費的時代，傳統零售市場由於提供了新鮮、便利、便宜的購物環境，而在當時的社會和經濟文化中扮演了相當重要的角色。

但隨著經濟蓬勃的發展、產業結構的變遷、國民所得的提高、家計規模的縮小、使得人們的消費習性也之改變，傳統市場已經無法滿足社會大眾消費的需求。再加上受到新興黃昏市場、超級市場、量販賣場的衝擊，及其長期以來為人所垢病的環境衛生及交通問題，傳統市場的生存受到嚴重的威脅。

本府於九十一年起，經由專家學者診斷本府公有 22 處零售市場，討論內容針對市場之功能、區位、實際經營情形逐一探討，並提出改善建議，此一鑑識即奠定本府傳統市場轉型之契機。

九十二年十月，本府委託裕凱工程顧問公司，辦理「台中市都市計畫第三次通盤檢討市場用地變更案調查分析報告」，藉以探討都計有關市場用地劃設和快速變遷之都市環境，為本府有關市場用地都市計畫變更方式之參考。

九十三年台中市政府辦理都市計畫第三次通盤檢討時，就有關都計「市場用地」之存廢提出建議，擬透過都計變更解除市場用地之限制，回歸地目適合之面貌，從源頭化解開發市場卻造成閒置市場之經費浪費，以促進地目有效利用。

九十四年起，本府即積極辦理營運不佳傳統市場之轉型，大新市場經由招租委外經營，增加下列效益：增加租金收入、減少人力投入、公共設施得以充份利用、繁榮地方經濟。

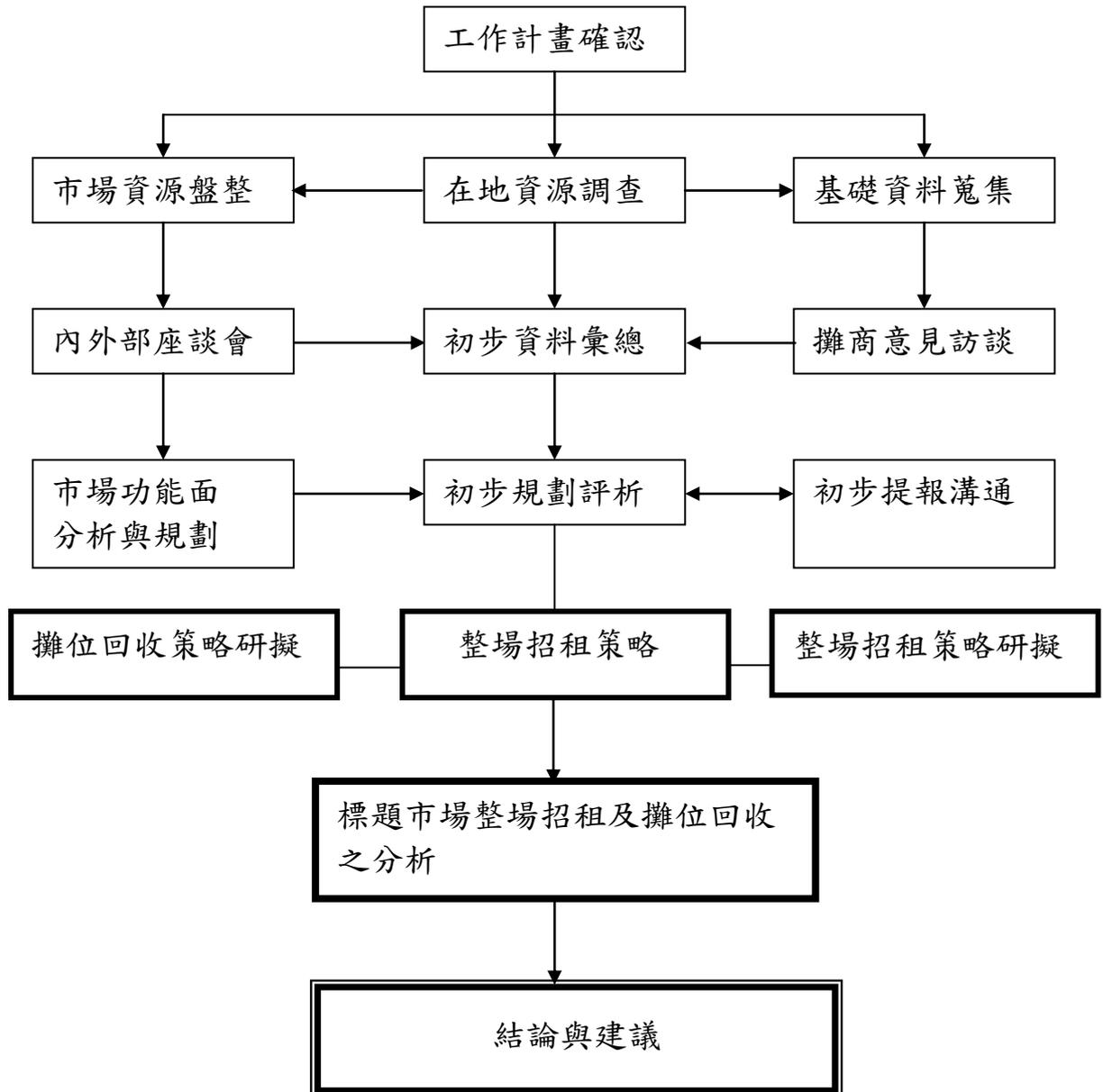
有鑑於此，九十五年民營化目標即鎖定大進市場，整理二樓閒置

攤位，辦理整場委外招標。

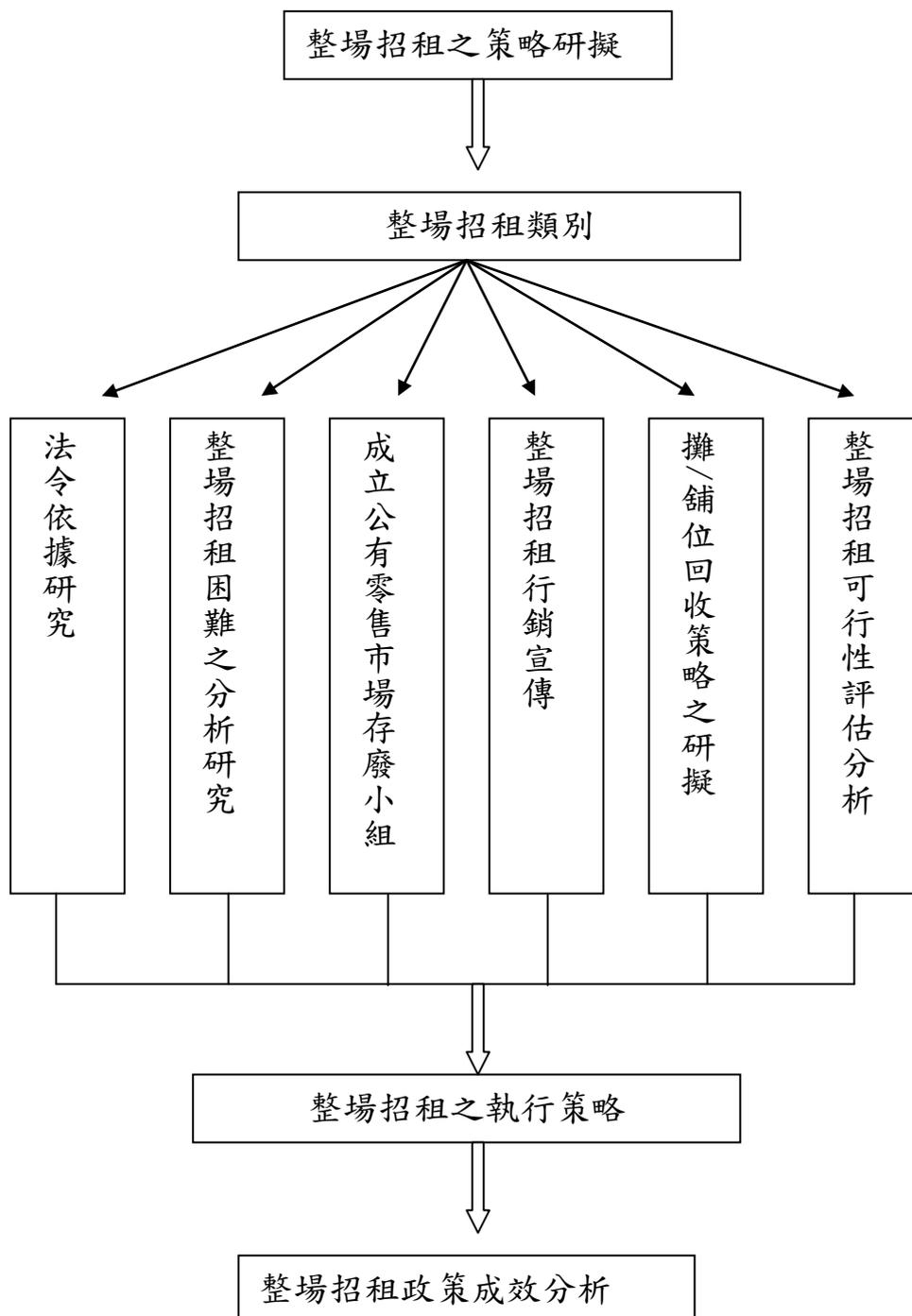
本年度擬依本府政策，擴大傳統市場之轉型，選定目前空攤數多、營業規模較小之小康、大進、東峰、中德及狀似閒置之何厝市場，陸續規劃委外經營。援引大新市場攤位回收及整場招租作業過程之經驗，考量每個市場狀況各不相同，故針對每個市場攤位回收及整場招租作業，就其經營狀況、回收之適法性、執行之可行性及整場招租之效益性進行個案之分析，以擬定公有市場攤位回收及整場招租之策略。

貳、研究流程

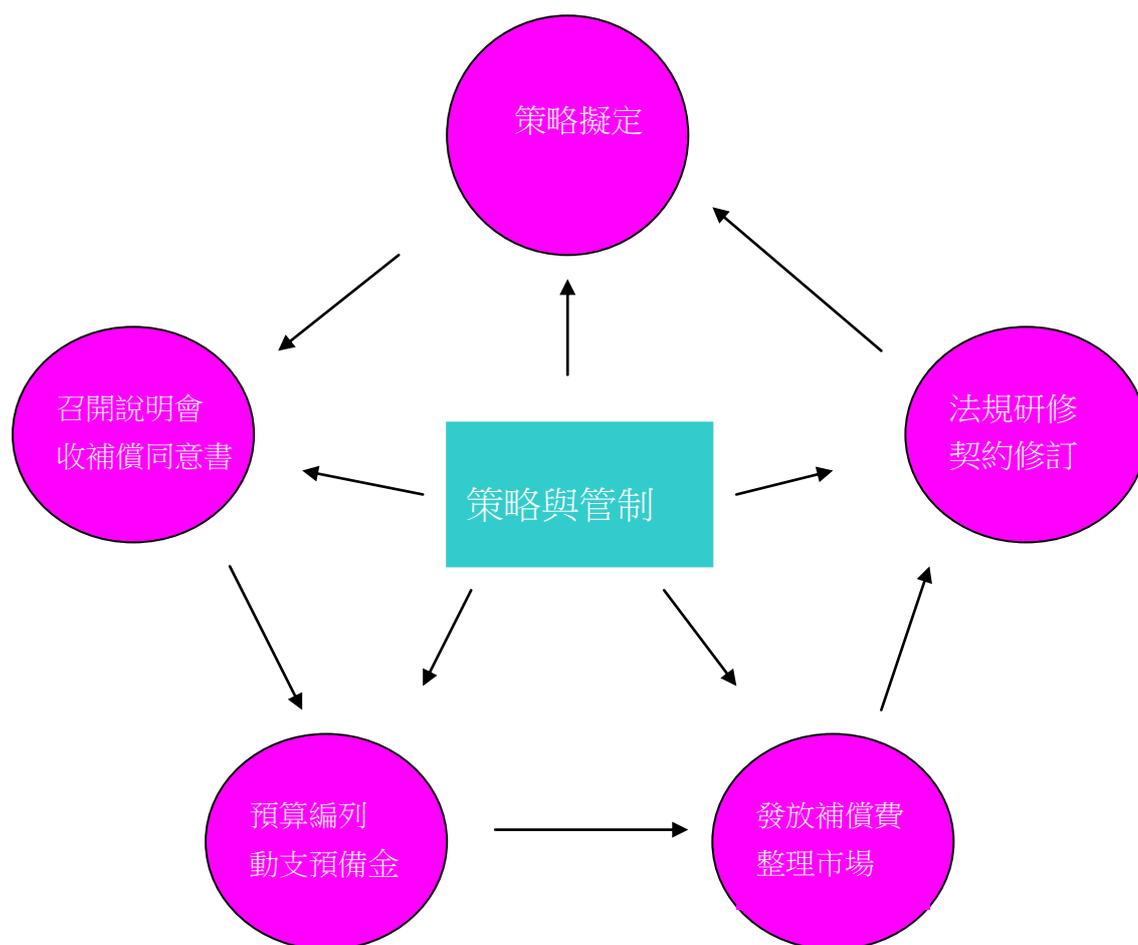
一、整場招租及攤位回收主流程



二、整場招租策略研擬流程



三、攤位回收策略研擬流程



參、研究方法

一、問題分析法

本府目前開發之 22 個公有零售市場，首先篩選空攤率超過百分之五十之中德、東峰、小康、大進等市場作為本次研究的標題，再加上位於西屯區之何厝市場，共計五個傳統市場。何厝市場空攤率雖為百分之三十二，但攤位雖有承租之名，卻無營業之實，攤位區幾乎閒置，因此本府特予列入需加以改善市場之列，以解決攤商、市府、市民等三方面之困擾。考量經營不佳傳統零售市場之特性及市場周圍零售賣場環境分佈，做為委外經營整場招租策略之依據，並針對整場招租策略及攤位回收可能遭遇到的問題進行分析。

二、適法性之分析

行政所依據的就是法律，彙集、研析市場攤位回收及整場招租之法律規定、行政命令及政策指導，作為市場攤位回收及整場招租之法律依據，是本項研究相當重要的一環。

三、可行性評估

依台中市各市場經營狀況，對於營運欠佳市場研擬整場招租策略，針對整場招租策略及攤位回收所遭遇到的問題提出對策，並進行可行性方案之評估，以為本案執行之參考。

四、效益分析

各標題市場整場招租策略以實質的經濟層面、社會效益層面、消費者權益層面、對生活環境等層面，進行效益分析。

五、個案之探討

針對實際執行傳統市場回收攤位之個案，進行現況說明、介紹經營環境、擬定整場招租策略、攤位回收策略研擬及執行效益進行分析探討及研究。

肆、相關文獻及研究

一、依據主管機關之不同分為兩期

(一)省政府時期

迄民國八十四年底，有關市場主管機關在中央為省政府建設廳，當時省政府對縣市政府零售市場之輔導，偏重於危險市場之改建及零售市場之修繕，因此各縣市政府若有意申請經費補助，則需提報計劃送省府申請，經過縝密的審核程序及經費的運用調配下，才核准補助；受經費補助縣市須於預算年度完成改建、修繕工程，並將成果呈報省府，完成經費補助之程序。

台中市政府於民國七、八十年之間，因應經濟起飛之勢，運用重劃基金所興建有：中清、中仁、東正、大益、大墩、東義等六個超市及何厝、中德、大新、大進、東峰等五個市場，另由本府經費興建春社、福安等二個零售市場，因此本府較未著力於省府經費補助事宜，再加上市府每年皆常態性編列水電、建物維修等費用，因此也較少動用申請經費補助機制。

評估省府時期對地方政府零售市場的關注偏向於靜態的經費補助，偶而經費許可情形下舉辦各縣市聯誼交流活動。

(二)經濟部商業司時期：

民國八十五年，有關市場主管機關在中央為經濟部商業司，由於新接業務，處於熟悉期，依循省府時期風格。至八十七年起推動「傳統市場更新與改善五年計畫」，因應1999年發生集集大地震，也推出災區重建零售市場經營管理輔導計劃，希望借重辦理各項動態、靜態的活動，喚醒各傳統市場求新、求變的時代需求，以使傳統市場得以永續經營，達成商業司所要求活絡商機目的。

當時經濟部商業司推動之「傳統市場更新與改善五年計畫」，指出零售市場未來環境預測：

1. 傳統市場必須隨時代變遷，改變經營體質。

傳統市場未隨著時代脈動調整市場體質及經營管理，當無法被消費者接受而走向沒落之途，故如不詳加妥善規劃輔導更新，將影響我國商業現代化計畫之推動，亦將延宕我國邁入現代化國家之時程。

2. 傳統市場具有社區文化特色，尚有存在價值

傳統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、大型量販店尚未出現之前，因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需求，提供乾淨、明亮舒適、貨色齊全的購物環境，使其恢復過去的競爭優勢，乃為當前重要課題。

3. 傳統市場周邊攤販造成不公平競爭

4. 傳統市場周邊攤販聚集，無需負擔租金、稅負，造成不公平競爭，若不善加取締導正，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負面作用。

商業司辦理一系列傳統市場更新與管理活動敘述如下：

(一) 建立示範市場推動模式—

1. 建立示範市場甄選機制，甄選優良示範市場。

2. 建立示範市場輔導機制，提升傳統市場經營知識與理念；邀集專家學者組成諮詢輔導團，進行 20 處傳統市場初步診斷以及 5 處示範市場深度輔導。

3. 建立示範市場推廣機制，複製示範市場成功經驗，全面提升

我國傳統市場經營層次；撰寫示範市場升級白皮書，並寄發至全國 25 縣市。

4. 辦理成果展示，宣傳輔導成果及市場改善成效。

(二) 傳統市場輔導行銷—

1. 辦理 15 場次市場行銷活動及 1 場次啟動儀式，活動參與人數達 27,720 人次；來客數成長 17.22%。

2. 辦理 16 場次交流研習考察活動及 1 場次啟動儀式，活動參與人數達 750 人次。

3. 發行傳統市場專業季刊，共發行 3 期，每期發行 2,000 本。

4. 辦理經營管理講座 2 梯次，提升市集管理人員經營理念，共 65 人參加。

5. 製作傳統市場經營管理影音庫，增進市集輔導效益。

(三) 法規諮詢服務— 辦理市集法規說明會 2 梯次，提升市集管理人員法制知識，共 65 人參加。

(四) 傳統市集網站維護與更新—

1. 網站維護及網頁設計更新—網站修改為

mymarket.moea.gov.tw；七大主題館風格設計及色系定調之網頁修改；新增活動及知識物件網頁設計，共計完成網頁製作 1,212 頁等。

2. 菜市仔知識行動策略—電火球仔季刊第 49、50、51、52 期網頁製作並開放點閱瀏覽；一系列全國零售市場及攤販集中區因應禽流感報導設計；建立台灣小吃(美食)中英文名稱等。

3. 商品行銷策略—名攤名產手冊、台北市南門市場、臺中市第二市場、苗栗縣南苗市場、嘉義市東市場、台中縣豐原市場等攤商商品展售。

一般學者普遍認為對經濟部商業司推動「傳統市場更新與改善

五年計畫」，僅是治標不治本，沒有改善傳統市場面臨困境及縮短與消費者間認知之誤差，所有的努力，只能得到短期成效，對市場永續經營之助益不大。

國立成功大學曾針對傳統市場未來的發展趨勢進行研究，並提出建議如下：

1. 傳統市場之規模與服務範圍需求改變和消費集中化，造成傳統市場核心化現象。
2. 傳統市場功能已轉變，對都市活動的影響除公共設施外，也扮演商業設施角色；而日常購物功能的需求降低，可減少用地劃設提供。
3. 傳統市場有固定的消費族群，但是各階層與各種特質的消費者，都有成為傳統市場客源的潛力。
4. 傳統市場與黃昏市場、超級市場、量販店的競爭關係主要為：提供消費產品不同、購買頻率與購買金額各不相同、消費者選擇前往原因各異，可明顯區隔消費市場。
5. 傳統市場商品組合彈性具變化、自由競爭、個人化服務，為其經營與管理方式之特色與競爭優勢。
6. 政府輔導政策方向錯誤。
7. 傳統市場規劃相關法規不切合實際需求，包括使用分區管制僵硬、用地劃設原則過於簡略、用地設置標準缺乏彈性等。

建議：

1. 市場用地需重新檢討：

都會區內新的傳統市場可以逐漸的解除管制，考慮停止都市計畫之市場用地的繼續劃設，已劃設的零售市場用地，逐漸喪失功能且不具再發展的潛力的可檢討廢除，利用都市計畫通盤檢

討，可變更為其他亟需的公共設施用地，如停車場、公園等。

2. 傳統零售市場核心化配置：

經實際使用評估與消費者行為分析，確立其跨區集中消費的傾向，因此以後規劃方向可核心化配置。

3. 零售市場的區位規劃需全面考量：

未來區位規劃時要重新評估服務距離，配合周圍地區的相關設施與競爭者綜合評估，在選定劃設時，除了距離、人口數量外，還要考量設施規模、交通條件、阻隔因素、競爭對手等與實際民眾的消費型態，來評估商圈的消費潛力。

4. 傳統零售市場經營形態需重新定位：

以其商業階層、產品差異化、與消費者行為區隔來和其他商業設施如超級市場、量販店等區分，以提高其競爭潛力。而其他經營時段、管理方式也需要重新制訂。

5. 相關法規體系的重新檢討修正：

因應傳統零售市場的變革與未來發展，不可只就單一法規修改或提出單一方案，而要從整個法規體系架構去進行由上而下的檢討修正。

註：(文摘至“以消費者行為探討傳統零售市場發展定位與對策”國立成功大學-楊淑媚91/6)

上述國立成功大學所研究傳統市場未來發展的趨勢與本府規劃公有零售市場委外經營的策略不謀而合，茲將上述研究結果與建議和本府委託中國生產力中心所提之委外經營策略比對如下：

一、市場用地需重新檢討：

(一)「未開發公有市場用地標租」-市八十開發案：

1. 政府財務效益：

(1)每年土地租金收入約 200 多萬元，並隨土地公告地價調整，
為本府市庫收入助益甚多。

(2)節省用地開發成本及管理員費用每年約 300 萬元。

2. 社會經濟效益：

(1)因本案開發將創造 1,000 個以上就業機會。

(2)帶動七期商業區之投資熱潮，引進不少消費人口，增加收入
所得，帶動地方繁榮。

(3)建物具地標性與建築特色與近鄰預擬開發之新市政中心，將
為台中市都會創造國際化的視覺焦點與觀光發展。

(4)本案市場用地以多目標使用辦法獎勵民間投資興建及營運，
發揮土地高度利用價值，充實都會區日常消費機能。

(二) 其他未開發公有市場用地標租：

經濟效益：就目前推動六處市場用地標租民間經營每年
租金收益約計 450 萬元，節省市場管理員成本約 660 萬元，詳
細資料如下表：

名稱	權利金收入	年租金收入	人員成本節省 (1 管理員+2 個清潔工)
市 30 (崇德市場)	約 1400 萬元	約 40 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)
市 31 (錦村集中場)	約 2000 萬元	約 45 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)
市 43 (太原路市場)	約 700 萬元	約 60 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)
市 81 (青果市場)	約 3200 萬元	約 250 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)
市 92 (東海黃昏市場)	約 500 萬元	約 45 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)
市 115 (中工二路市場)	約 200 萬元	約 20 萬元	1,100,000 元 (管理員：600,000 元/年，清 潔工 250,000x2=500,000 元)

(三) 已無市場功能，廢除市場建議變更為商業區、住宅區。

以第四市場、平等市場、中央市場、篤行市場四市場因社

區沒落，漸失市場功能，應透過都市計畫檢討通過變更使用，對於已無市場功能者提供另一新生之可能，使地盡其利，除了本府節省市場管理人員及清潔工成本每年約 440 萬元外，更能創造時代演進之價值。

二、傳統零售市場核心化配置：

台中市公有傳統市場經營定位之規劃

1. 社區市場：福安市場、中義市場

主要是與社區相結合，市場社區化，如台北永春市場、新竹柑仔店等，利用局部閒置樓層做為圖書館、親子才藝教室、媽媽教室等，或舉辦跳蚤市場，來帶動社區與市場的相結合，成為鄰里之社區活動中心，不但是鄰里民眾資訊溝通的報馬仔，亦可做為鄰里之政令宣導。使居民感覺市場就是我的鄰居，藉由這種親切感，達成市場社區化之效果。

2. 觀光市場：第一廣場、第二市場、南屯市場

可以結合周邊之旅遊設施景點，及台中市風貌、生態旅遊、文化特色與休閒產業，尤其是配合台中市之大型活動串聯帶動本地之特產及文化。亦可在本市場之空置牆壁以廣告燈箱方式展示台中市之人文旅遊及產業資源，並設立義工解說員，配合相關機關出資共同推廣，發展觀光休閒產業。

3. 示範市場：東光市場

適合立地條件、產權清楚、硬體設施尚佳、地方政府及攤商的配合意願高，按現代化傳統市集推動策略計畫執行，做為示範市場。

4. 專業市場：建國市場

結合目前市場週邊已建立之機械/電子材料商區、及市場內漁獲業(含養殖業)批發商區，找一些專業賣場配合，如電

子家電、DIY 家庭五金、精品百貨等專賣店搭配成複合式市場，以對原傳統市場注入新生命。

三、零售市場的區位規劃全面考量及經營形態重新定位：

(一) 公有超市委外經營（租期九年十個月）：

東正、東義、大墩、大益、中仁及中清等六處公有超市委外經營，其除租金收入與人力成本節省。

市場名稱	經濟效益		
	營運狀況	租金總收入	人力成本節省
大墩/市 77	興農公司	2830 萬元	110 萬元
東正/市 18	全聯社	628 萬元	110 萬元
中仁/市 57	暫供第六分局使用。	0	0
大益/市 63	鉅眾百貨公司	1438 萬元	110 萬元
中清/市 35	續辦標租中	0	0
東義/市 34	興同成公司	3520 萬元	110 萬元

(二) 現有市場整場委外經營：

已開闢傳統公有零售市場：

由整場標租得標者，招租攤商共同營業模式，已完成推動的「春社市場」、「后庄市場」及「大新市場」。

(1) 經濟效益：

年租金收益，春社市場約 143 萬元，后庄市場約 45 萬元，大新市場約 130 萬元另節省管理清潔人員成本約 330 萬元。

(2) 其他效益：

免除市府對市場攤商安置的難題；另因整場招租而使承租業者可彈性而有效率設計、包裝及促銷經營市場。

(三) 空攤率約達 50%、閒置中：

大進市場、中德市場、小康市場、東峰市場、何厝市場等五市場，空攤率居高不下，因市場收支不平衡，成為首要被檢討之市場。因此本府就此市場擬定委外經營策略，擬循序漸進辦理委外經營。何厝市場空攤率雖只 32%，但內部幾無攤商營業，故歸類於此閒置市場之列。

標題市場攤位空攤率			
市場別	攤數	空攤數	空攤率
中德市場	35	30	86%
小康市場	80	49	61%
東峰市場	40	30	75%
何厝市場	31	10	32%
大進市場	72	42	58%

註：(文摘至“93年委託中國生產力中心進行“公有零售市場委外經營可行性評估報告”張建斐 93/5)

傳統零售市場為「單獨經營、個體管理」的市場，它正面臨「整體經營、統一管理」的各式現代化商場的挑戰，而公辦民營之市場正可彌補傳統零售市場之缺點，因經營者即管理者，標租市場經營，受到租金繳交壓力，必須全力經營市場，使其具有現代化設備得與超級市場、大賣場相抗衡，達到管理者、經營者、消費者三者皆贏目標。

本府辦理傳統市場整場招租委外經營作業，並不如預期順利展開，執行中面臨相當棘手的問題有待研究策略解決，以空攤率達 77%之大新市場為執行整場招租委外經營為例：

一、攤位無法淨空招標：

大新市場攤位承租者退租到只剩六攤，其中兩攤從事麵條製造，以市場為工廠，造成空氣污染，詬病已久。另外四攤並未營業，然按月繳交租金。大新市場擬辦理委外經營時請六攤另行擇有空攤市場遷移，易地營業，然六攤仍堅守原承租契約，不為所動。六攤另要求本府依「臺中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」給予補助，但本府並無編列上述經費，予以婉拒。

二、招標後，六攤由得標公司概括承受，得標廠商險些放棄得標權利：

其實大新市場內六攤的想法一致，同意退場，條件另議。當本案標出後，由得標廠商與六攤之協商會中，該六攤即明確表達上述意見，退場條件幾經得標廠商與六攤不斷磋商，磋商期間，甚至有談不攏情形，而導致得標廠商想放棄得標權利之想法，也令本府相當困擾。

三、外圍十間店舖與得標廠商之權利相衝突：

(1)地下室停車問題：外圍店舖爭取於地下室免費停車權利，廠商認為地下室係其承租範圍，由廠商開發經營，若店舖使用則需使用者付費，兩者立場不同，引致糾紛，仍待本府協調。

(2)垃圾處理問題：目前廠商所從事之行業為寢飾名品，可以想像其垃圾是乾的；而十間店舖從事飲食店生意，因此兩者垃圾處理方式是不同的，因此本府得作切割處理。

前鑑不遠，後續經營不善（如中德、何厝、小康、東峰、大進等市場）擬辦理整場招租委外經營，均無法避免的遭遇相同或更多的問題，如何依據各市場的建物特性及零售環境、消費族群的消費習慣及經營趨勢，研擬整場招租之策略及攤位回收制度為當務之急，亦是本報告所探討的主題。

伍、整場招租策略研擬

在研擬整場招租策略之前，先來了解全國就業 e 網站上所敘述之我國零售業的特性與趨勢分別如下：

1. 連鎖化與專業化

隨著消費者對價格敏感度的增加，業者進行連鎖化以擴大商店數量、透過共同採購擴大採購規模、降低進貨成本，同時可享規模經濟的好處。又由於現代化零售批發業所需面對及管理的事務日趨龐雜，未來經營將需進一步結合其他與金流、資訊流相關之產業與廣告行銷的力量，進行專業分工，以期達到綜效。

2. 產業持續整合

由於零售市場競爭激烈，大型業者已有向後整合物流作業和參與製造的趨勢，朝向垂直與水平整合的方向發展。例如統一企業整合上游製造如統一食品、物流配送如捷盟行銷與統一速達宅急便，以及零售如 7-11 與家樂福等，以追求更高經濟效益。

3. 大型化之發展

為了在競爭激烈的市場上取得利基，批發零售業朝向大型化方向發展，不僅增加賣場面積與商品品項滿足消費者「一次購足」的需求，也持續擴展營業據點。

4. 國際化的趨勢

台灣早期多受日本零售業的影響，其中尤以百貨公司、超級市場最為顯著，近十餘年則是歐美系統為主流，如法商 Carrefour（家樂福）、瑞典商 IKEA（宜家）與美商 Costco（好市多）等紛紛進駐台灣，其他也有港系零售業者積極開發台灣市場。過去，台灣零售業的國際化一直是接受的一方，但近年來台灣零售業也踏上大陸，並取得了不錯的成績，嚴格說來，雖算不上是真正的跨國性連鎖經營，但終

究是走出了第一步。

5. 業態與商品的多元化

由於消費者偏好不同且多元，使得業者利用市場區隔，針對不同客層形成的各種業態，以增加獲利空間。早期，零售批發業便曾經掀起一股無店鋪經營的熱潮，型錄販售、自動販賣機、人員直銷、電視購物等，都陸續引領產業風潮，如今加上電子商務的發展，通路之間將持續競合，使得業態與商品更趨多樣化，提供不同市場差別化的商品，使得消費者擁有更多元的選擇。

6. 電子商務的蓬勃

電子商務從網路泡沫化後，這幾年由於建立信用卡、超商貨到付款的商流機制，加上完整的鑑賞期、退貨制度，增加消費者信心，無疑成為了零售業的明日之星。事實上，網際網路盛行所引發的「電子商業革命」正在改變整個零售批發體系，包括顧客購買流程、企業行銷技巧、甚至是產品製造流程等，而更重要的是帶來業者經營型態的改變。

7. 多元通路時代來臨

富邦 MOMO 台開台，加入國內的電視購物大戰，與東森得易購爭奪市場大餅，另外還有郵購通路的競爭，顯見多元通路時代來臨，消費者選擇更加多元，業者莫不各出奇招，競爭相當激烈。

註：(文摘至全國就業 e 網)

公有零售市場需辦理整場招租，顯然是以目前生意不佳，攤商承租意願低落之市場為優先。然，早期這些傳統市場大都生意不錯且座落地點頗佳，只是隨著時代的進步，人們消費習慣的改變，再加上攤商一成不變的經營手法；攤位動線不佳又無空調冷氣等等缺失，逐漸的被時代所淘汰。所以要把不成功的市場「拉出谷底」，成為成功的市場，絕

對需耗費大量的心力，除要考慮市場環境及地利因素外；需從市場定位、市場策略、規劃、形象包裝、整體配套、場內設施等等，各項缺失下去改善，方有成功的希望。所以將生意不佳之市場，藉由整場招租之方式，交由民間企業經營，立意雖美好，但實際卻不一定行的通，所謂殺頭的生意有人做，賠錢生意沒人做，生意人算盤算得精，一定得有利可圖，方肯投入。所以唯有透過各項的招租策略的規劃與研擬，才能提高招租的成功率。

傳統市場整場招租之策略研擬，首先要考慮的企業界、零售集團、零售商等最能接受的經營模式，再依據標題市場的環境特色，選擇可執行方案，訂定整場招租策略。

一、整場招租策略分析

分析目前零售市場的競爭力及發展趨勢，不難發現，零售市場之型態由週遭商品之商品行銷發展為綜合商品行銷，於是超市、便利商店、量販店、大賣場等如雨後春筍的出現，大舉鯨吞零售市場大餅，改變消費者消費心態及購物型態，對傳統商店及各層次批發市場造成致命的傷害，但各種綜合銷售賣場，僅能提供消費者低低廉的民生需求物質及便利，無法滿足消費者奢侈及休閒的慾望，為迎合消費者的喜好及增加營收，各種咖啡、飲料、餐飲等連鎖店（或加盟店），進駐各種大賣場，甚至各種名牌服飾、寢具、旗艦店於商場週邊開店營運(如大潤發忠明店、家樂福大敦店等)，於是休閒商場已儼然成為未來最具競爭力的經營模式。

其次，外圍店舖以多樣時段性商品變更吸引消費人潮，進而增加內部主賣場盈利，也是目前中低價位零售市場發展趨勢（如北屯市場），其潛力不可忽視。

(一)市場整體建築全數回收整場招租：

台中市部份公有零售市場，依內政部九十二年六月二十七日訂定之「都市計畫公共設施用地多目標使用辦法」多目標使用(如中德、東峰等)，除了一樓(或含二樓)及地下室開闢為傳統市場外，其餘樓層提供為社區活動使用，均以公益名義低價出租。

市府以整棟市場建物觀點辦理招租，可符合休閒商場之未來發展趨勢，更能吸引企業界進場經營，並一併解決活動中心長期未能充分運用、管理之實。

適用：人口眾多、商場附近、賣場面積大、停車位多、環境具特色之市場。

(二)市場攤位及店舖整場招租：

依上述零售市場之發展趨勢，傳統市場之店舖及攤位一併整場招租，攤位部分改裝成主題賣場，周圍店舖規劃出租經營為餐飲、名牌服飾、旗艦店等商，對零售業者之承租意願，必定有相當之吸引力，對社區繁榮最有貢獻的方案。

適用：社區內人口密集、腹地大、連接商區、環境優美、消費水準高之社區市場。

(三)市場攤位整場招租：

傳統市場店舖經營狀況良好或短期內無法完成店舖回收作業之傳統市場，則規劃攤位部分先行整場招租，由廠商依經營計劃之需求，清除所有攤位區隔及整併水電設施，重新安排銷售動線，並就經營之商品特性及經營理論裝潢營運。

適用：店舖商品無法符合社區需求，附近賣場林立，攤位民生零售商品無競爭力，需轉行為其他零售業務。

(四)市場攤位局部招租：

將市場攤位集中於攤位局部區域，空出之攤位區整場招租，除了保障原承租戶權利外，藉由承租廠商及攤位承租人產品行銷

之相輔相成作用，振興市場商機。

適用：市場攤位可清楚間隔，區分營運面積，仍需保留社區居民需求、停車腹地狹小、服務消費範圍較小之市場。

二、整場招租之問題分析

(一)整場招租之適法性：

整場招租之適法性將於下一節探討。

(二)攤位及店舖之回收：

毫無疑問的，傳統市場無論採取何種招租策略，首先必須面對的是原有攤位及店舖之回收問題，也將是整場招租成敗的關鍵。下一章節將針對攤位及店舖之回收進行探討並研擬策略。

(三)收回社區活動中心問題：

本府於民國七十年間興建之新興市場，規劃、興建時已經預留社區活動中心樓層，並於興建完成啟用後陸續點交於各主管區公所管理，因此收回活動中心使用權力，面臨社區居民的壓力將非常巨大。

(四)多目標使用辦法及使用執照項目之變更：

市場整體建築全數回收整場招租，涉及都市計劃公共設施用地多目標使用辦法及使用執照項目變更問題，使照項目變更仍需依靠專業技師克服困難，解禁使用。

(五)市場內及鄰近停車場公共設施納入招租範圍：

一個商場的 success，除了外部地點的選擇、商場內部配置吸引顧客外，搭配公共設施的運用，才能以多功能創造商機。目前市場鄰近停車場公共設施並非市場所有，市場整場招租需協調交通局，將停車場一同招租，以提高業者標租意願。

三、整場招租之適法性分析

一般而言，內部事務委託以及設施使用經營管理之委託，其目的在於滿足行政機關之行政需求，並未與一般國民之權利或利益直接發生關係，僅需依「政府採購法」之相關規範執行，如警衛、餐廳之委外。但在對外事務之委託以及公共設施經營管理之委託，倘若涉及委託私人或民間團體行使公權力情形，因其係將行政機關之部分權限委託予私人行使，為避免行政機關藉私法行為怠於執行公權力的義務或濫用公權力，應有法律明確規定之法律依據，或法律授權之法規命令為宜。

我國現行法律或命令明文規定政府業務可以委託民間辦理者並不多，交通部為推動民間參與重大交通建設，乃制定「獎勵民間參與交通建設條例」，另八十五年底國家發展會議經濟發展議題中有一項共同決議：落實獎參條例，並擴大適用範圍，作為健全民間參與公共建設的法制基礎，據而制定「促進民間參與公共建設法」。行政院進一步於九十年五月訂定「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，以作為各機關推動業務委託經營之依據，惟該要點宣示性綱要居多，具體運作內容則相對缺乏。

目前傳統零售市場市場辦理整場招租可供參考法令如下：

- (一) 政府採購法：據以辦理公開招標，將公有市場透過公開程序標租民間經營，將民間活力引進，促進市場繁榮。
- (二) 促進民間參與公共建設法：依據促參法 OT 概念「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府」辦理。
- (三) 都市計畫公共設施用地多目標使用辦法：為活絡市場商機，內政部應地方實際需求，漸次放寬對零售市場使用上之管制，因此對地方及直轄市分別規範其使用情形詳見「都市計畫公共設施用

地多目標使用辦法第三條附表修正條文附表：

甲、立體多目標使用用地類別零售市場」。

(四) 臺灣省零售市場管理規則：可為超市及多目標商業使用，但自 96 年 7 月 11 日零售市場管理條例公佈施行後，管理規則則停止適用。

(五) 零售市場管理條例：96 年 7 月 11 日起公佈施行，第 21 條規定「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」。第 22 條：「因政策需要、城鄉改造或已無市場商業機能時，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，或得將原攤(鋪)位使用人改配其他市場空攤(鋪)位」。因此以後零售市場攤鋪位使用率偏低、已無市場功能者，主管機關為避免市場閒置、浪費情形，得依據法律規定停止公有市場全部或整層之使用，徹底改善公共設施浪費情形。

(六) 臺中市改建公有零售市場攤鋪位繳回補助辦法：

臺中市針對公有零售市場訂有公有傳統零售市場整層停止使用核發補助費標準，將營運不佳市場，透過核發補助費程序，達到收回攤位，樓層淨空，整層標租，給廠商一完整發揮空間。

而每一攤鋪位補助費之項目及數額如下：

(1) 遷移補助費：新台幣十萬元。

(2) 設備補助費：按該攤鋪位每月租金或使用費之十五倍計算。

(七) 臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施計畫：公有市場委託民間經營方式，依本府實施計畫所定方式為【各機關得將屬公共服務或執行性質之整體業務委託民間辦理，或將現有土地、建物、設施及設備，委託民間經營管理。受託之

民間單位自負經營管理及公有財產保管維護之責。其委託型態包括「公辦民營」、「部分公營，部分民營」等】。

四、整場招租之可行性評估及執行策略

整場招租之可行性評估如下：

(一)整場招租之法律可行性：

依據行政院公共工程委員會見解，傳統市場民營化，其規模較小，屬公有財產之單純出租行為，適用國產法或其他公產管理規定，及本市議會於第十五屆第六次大會，通過之附帶議決，因此本府得依據台灣省零售市場管理規則第十條出租民間經營、零售市場管理條例及政府採購法規定，辦理公開招租。

(二)行政可行性：

目前本府共計六個公有超市(東正、東義、大墩、大益、中仁及中清)，辦理委外經營。對於辦理傳統市場整場招租之人力、經驗、行政資源及處理步驟，已不成問題。且各相關行政單位及民意機構對傳統市場委外經營具有共識，取得各單位互相支援之可能性很高。

(三)經濟可行性：

一個公有市場至少需配置一位管理員及二位清潔工，再加上垃圾清運費、保險費、水電費、修繕費等均攤至所有攤鋪位之租金，攤鋪位未全部出租，即形同虧損，辦理傳統市場整場招租後，除了可節省人力成本(至少 110 萬元/年)外，其他營運費用由得標廠商承受，本府只需編列少數修繕費用，並可獲得全數得標租金，經濟效益顯而易見。

(四)技術可行性：

鑒於本府辦理超級市場招租作業已有多數年之經驗，對於依採

購法辦理公開招標之程序、招標須知、契約之擬定等，均有案例可參考，辦理傳統市場整場招租技術上可行。

(五)攤位回收之可行性：

攤位之回收問題牽涉到原有租戶權益相當複雜，涉及法律層面明確條文規定、攤商的協調、民意機構的支持、補助費金額編列、發放、租戶一致之切結同意等等問題，將於下一章節針對攤位回收提出策略研討。

整場招租之執行策略如下：

- (一) 低價策略：以超低底價以吸引投資客競標。調查市場周圍店家及攤鋪位之租金行情，再以低於市價許多之價錢為底標，放出資訊，吸引投資客及投機客競標，達成招租之目的。
- (二) 減少投入市場總量：每年市場招租應以一個或二個市場即可，事前詳加規劃，並於市場招租前，充分放出資訊，讓投資客、企業或公司知道一年只有一次機會，應該充分把握。
- (三) 強調指標性租約成功案例：例年標租市場成功賺錢案例，藉由電子媒體，平面媒體的大篇幅的報導，加深百姓、投資客、企業或公司之印象，一有標租之機會，相信必不能錯過。
- (四) 建立標租公有零售市場為最穩當，最有保障之形象：標租公有零售市場決不會因物價波動，而有任何改變，且租期長，任何投資皆有足夠的回收期。況且主建築物屬政府所有，期間有任何問題，都可請政府協助解決。所以絕對比租任何私人產業有保障。
- (五) 主題市場：可針對整個市場之需要；或針對個別區域之需求詳加規劃，招租前即設定本市場為某某主題市場，並邀請這相關行業之公司或老闆舉行說明會，歡迎前來競標。例如：

市面現很流行之「10元價位市場」，「39元日韓精品零售市場」，「青少年服飾市場」，「裝潢材料市場」，「傢俱零售市場」，「食品百貨市場」，「衛生潔具市場」等。

- (六) 委託專業租賃公司代為招租：編定一定數額之費用委託專業租賃公司代為招租，因其有專業之人才，並派駐人員掌握市場訊息，過濾出潛在客戶，比政府上網後就靜待客戶自動上門之手法零活的多。
- (七) 成立較高層級之「臺中市公有零售市場存廢小組」，每年檢討需轉型之市場，訂定順序，依序執行。
- (八) 適度的提高各攤位之租金，增加攤商營業成本，讓生意不佳或無心經營之攤商，不敷成本而自動退租，回歸商業機制。
- (九) 公有市場攤位回收後，辦理整場招租。現行做法是以現況招租，再由得標業者自行裝潢利用。但本府仍可挑選位置較佳之市場，重新規劃市場動線，配以現代化裝潢，再重新招租，重新開張，或許是未來可以嘗試的一個方法。

政府的各項政策之執行，有其一定默守之法規，雖不能說是僵化，但比不上民間企業靈活，這是個事實。所以要將已沒落的公有零售市場，整場順利招租給民間，唯有參考企業相關之做法，採取靈活應變之策略與手段，方能順利完成任務，達到標租之目的。

五、整場招租之效益分析

(一)經濟效益

1. 營運收入增加：

年租金收益將依各傳統市場之地點位置、消費市場、經營類別、委外經營類別及經營狀況，隨市場機制調整，故各市場整場招租委外經營之營運收入差異頗大，營運收入較難預估。以大新市場為例年租金收益高達 130 萬元，為原 57 攤租金收入的 20 倍。

2. 修繕經費投入少：

建物之修繕費用依各市場之設備費新舊不同，每年編列之設備修繕及維護各不相同，整場招租委外經營後，營運之設備費及維護費用將由得標廠商負責，除了節省修繕經費之支出外，更免除招標、監工、驗收及結帳等行政人力。

3. 管理人力投入減少：

台中市公有傳統市場每處配置 1 位管理員及 2 位清潔工友，若整場招租委外經營，每年每個傳統市場即可為市政府節省人力成本約 110 萬(1 位管理員 60 萬元/年+2 位清潔工友 25 萬元/年 X2)。

4. 常態業務支出減少：

節省政府垃圾清運費、保險費、水電費等之支出。

(二)社會效益

1. 發揮市場公共設施功能，提供市民一個現代化的購物環境，提升整體消費品質。
2. 提升市府威信及政績，增加市民對市府的信任度。
3. 創造就業機會。

(三)創造地方繁榮

1. 將閒置市場轉化為熱鬧商區，為市場發展型塑新願景。
2. 改善市場週邊交通及街道景觀。
3. 建立一個前瞻的公有市場整場招租委外營運模式，帶動本市商業繁榮。

(四)其他效益

1. 發揮市場功能與精神：廠商經營是專才專用，足以發揮其商業長才，促進市場繁榮，廠商可在規範內，充份運用場地規畫商品擺設空間、各類促銷活動、活絡市場商機繁榮地方。
2. 提供舒適優質購物環境：經營者為吸引顧客，以消費者為導向營造活絡氣氛、改變消費模式，提昇服務品質。
3. 本計畫研究具創新效益：對於需轉型市場，本府積極投入，設定目標，努力完成，亦屬全省首創之舉，值得其他縣市參考。

陸、攤位回收策略研擬

一、攤位回收問題分析

(一) 契約問題：

市場經營不善，空攤率大於 50%，收支極度不平衡情形下，依私有自由經濟原則，所有權人早已另起爐灶，而承租人也終止租約，另圖他徑；然而市政府經營之市場，因租金便宜，租戶仍天天至市場經營，每日營業額為零，仍未退租。當市政府因政策性考量欲回收攤位時，依本府與承租戶所訂之「臺灣省臺中市德公有零售市場店舖、攤位租賃契約書」規定回收之條件如下：

1. 逾期三個月未繳租金—第四條。
2. 應自行使用，不得轉租、分租、轉讓，違者，收回—第五條。
3. 每年擅自停業累計達二個月者—第六條。

租戶未違反上述情形，雖市政府因市場收支不平衡、政策決定及繁榮地方經濟之考量，然無法終止租戶之契約，所以市政府等同被租戶綁架，而動彈不得。

(二) 攤位租戶抗拒：

攤位租戶依據租約經營市場，當市府意有所動時，仍執意守住租約，藉由增強抗拒的力道，以獲得提高補助價碼。

(三) 遭攤位回收之租戶永遠覺得補助費過低：

人之常情，越多越好，從來只會嫌少，不嫌多。

(四) 民意代表之選民服務影響整場招租之執行：

租戶之攤位將為市府收回，租戶頻向立法委員、市議員陳情，而民意代表積於選民服務，也常造成行政單位執行之干擾與困難。

二、攤位回收法規依據

有關攤位回收之法律依據詳如下表所列，其中所依據法律與整場招租相通者，不予贅述。

臺中市改建公有零售市場攤鋪位繳回補助辦法
臺灣省零售市場管理規則
零售市場管理條例
公證書契約 - 公證法/強制執行法
土地法第一百條
民法第四百五十條第二項
民事訴訟法、行政命令等

(一)有無租賃契約收回攤位相關法律實務探討：

1. 有訂定契約收回攤位法律問題探討：

(1)有訂公證契約好處：房屋出租訂立書面契約，經過公證之後，對於承租人交還房屋，給付租金及違約金，出租人返還押租金等事項，不須訴訟就可請求法院強制執行。因此本府得依據契約及民法契約自由精神，於契約到期前，表明零售市場整層另有他用，契約到期後不予續約，以此取得攤位淨空的招標契機，避免糾紛。

(2)有訂租賃契約未公證：依照民法第四百五十五條規定，承租人於租賃契約關係終止後，應返還租賃物，此乃所謂「出租人之租賃物返還請求權」(因契約所生之債法上之請求權)。或者，因租賃契約消滅，原承租人占有租賃物之權利消滅，房屋之所有權人得依民法第七百六十七條規定，請求返還所有物，此即所謂「所有人之物上返還請求權」。於獲得法院勝訴判決確定後，依照強制執行法第四、六條規定，聲請執

行法院為強制執行。依照強制執行法第一百二十四條規定，執行名義（返還租賃物之勝訴確定判決）係命債務人（承租人）交出不動產而不交出者，執行法院得解除債務人之占有，使歸債權人占有。如債務人於解除占有後復即占有該不動產，執行法院得依聲請再為執行。

2. 未定期限租賃契約攤位收回法律實務探討：

(1) 依照民法第四百五十一條規定，租賃期限期滿後，承租人仍為租賃物之使用收益，而出租人不立刻表示反對之意思者，法律上就把雙方的關係當作「不定期限繼續契約」，雙方都不得提出相反的意見。租賃契約為不定期限。

(2) 依照民法第四百五十條第二項規定，「未定期限者，各當事人得隨時終止契約。」，但土地法第一百條對於出租人收回房屋之限制另有規定，相對於民法規定而言為特別法，依「特別法優先普通法適用原則」，應適用土地法第一百條規定。該條規定，非有下列情形之一者不得收回房屋：

a. 出租人收回自住或重新建築時。

b. 承租人違反民法第四百四十三條第一項之規定轉租於他人時。

c. 承租人積欠出租人金額，除以擔保金抵償外，達二個月以上時。

c. 承租人積欠出租人金額，除以擔保金抵償外，達二個月以上時。

d. 承租人以房屋供違反法令之使用時。

e. 承租人違反租賃契約時。

f. 承租人損壞出租人之房屋或附著財物，而不為相當之賠償時。

(三)民法債編第四百二十五條之修正內容：

- 1.民國 88 年 4 月 21 日修正公布、89 年 5 月 5 日施行之民法債編，對第四二五條有關「買賣不破租賃」之規定，作了一些調整。原條文為：「出租人於租賃物交付後，縱將其所有權讓與第三人，其租賃契約，對於受讓人，仍繼續存在。」修正條文為「出租人於租賃物交付後，承租人占有中，縱將其所有權讓與第三人，其租賃契約，對於受讓人仍繼續存在。前項規定，於未經公證之不動產租賃契約，其期限逾五年或未定期限者，不適用之。」
- 2.此次民法第四百二十五條第二項修正之目的，主要係正式強化租賃契約應有一定公示作用之要求，其次，則是縮小保護之範圍，將未經公證之長期不動產租賃契約，以及未經公證之未定期限之租賃契約，均排除於保護範圍之外。

三、攤位回收可行性分析

- (一) 明確訂出公有市場空攤率超過多少比例，即辦理攤舖位回收之法律或行政命令，使執行有所依據，才能明快告知攤商，減少不必要之困擾，也斷除攤商僥倖推拖之心態。目前零售市場管理條例第 21 條已明定公有市場內實際經營之攤(商)未達總攤(舖)位三分之一者，第 22 條：「因政策需要、城鄉改造或已無市場商業機能時」，主管機關得停止公有市場全部或整層之使用；讓攤位回收取得法律依據。
- (二) 適度的提高各攤位之租金，增加攤商營業成本，讓生意不佳或無心經營之攤商，不敷成本而自動退租。
- (三) 依攤商意願將攤位承租權轉移至其他市場空攤位後整場回收攤位。
- (四) 徵求攤商同意，本府編列預算發放補助費後整場回收攤位。

- (五) 建立契約未到期辦理攤舖位回收期間才適用「臺中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」發放補助款，契約到期將不予續約，並依相關法規、契約規定逕行收回攤位，將不辦理補助款發放之堅定立場及執行之決心，以杜絕攤商僥倖心態。
- (六) 檢討「臺中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」，並透過議會討論適度提高補助款，增加承租戶繳回之意願。
- (七) 契約到期時公證契約則依公證法，未公證之租約依民法、契約規定等向法院提出民事訴訟，強制收回攤位。
- (八) 修改租賃契約書第九條為：「出租人改建或整修市場或因政策需要時，承租人應於通知期限內無條件遷離市場，並停止繳納租金及清掃費。」
(原條文：「出租人改建或整修市場時，承租人應於通知期限內無條件遷離市場，並停止繳納租金及清掃費。」)
- (九) 積極協調民意代表支持：
租戶向立法委員、市議員陳情，必定造成民意代表的干預，執行單位需事先爭取民意代表的支持，婉轉拒絕租戶要求，甚至勸導租戶配合，將有助於攤位回收。
- (十) 店舖的回收理論上與攤位之回收相同，但店舖租戶對店舖之生活依賴性更高，可預期抵抗力更大。

柒、標題市場整場招租及攤位回收策略之研擬

受經濟大環境影響，零售通路已甚普及，傳統零售市場近幾年來營運狀況普遍下挫，部份市場已因空攤過多而失市場功能，故本府除透過都市計畫通盤檢討來重新檢驗公有零售市場經營必要性外，亦儘量透過標租及委外經營方式改變零售市場經營型態，以下就本府經營之公有市場，空攤率達百分之五十以上，及將實質上處閒置狀態下之何厝市場列入分析。

一、大進市場

(一)現況說明：

本市場設立於民國 80 年，為四樓 RC 結構，興建完成後剛好安置火災全毀之復興市場租戶，目前營運情形為舖位 15 間，一、二樓攤位數共 72 攤，僅有一樓 30 攤承租中，由於傳統市場內部動線設計，已不符民眾需求，致空攤率達 58%；而三、四樓依建照規定為公益用途，由本府南屯區公所保管使用。

(二)經營環境：

市場週遭 2 公里內有文心路黃昏市場、家樂福量販店、興隆超市、大容街早市環繞，使民眾對傳統市場早市之依賴減少，本市場遂產生被替代效應；一樓 30 攤中亦有 4 攤至黃昏市場經營。相距不到 1 公里之大新市場亦面臨同樣困境，因此有待整理委外經營，另尋出路。

(三)整場招租策略研擬：

1. 大進市場位於大墩商圈內，大墩商圈目前為商業新興地區賣

場，消費人口眾多，而且大進市場具備停車場頗具競爭力，長期規劃應具有整棟招租或攤位及店舖整場招租之發展潛力，但因一樓 36 攤位尚有 30 攤營業，故短期規劃仍規劃以二樓攤位局部招租為宜，若無法順利招租或二樓整場招租業績無法與一樓相輔相成時，再規劃攤位整場招租，漸次執行攤/舖位之回收作業。

2. 二樓攤位已回收閒置中，建議結合公有大進停車場，辦理攤位局部招租，增加零售業者標租意願，帶動市場商機。
3. 一樓 36 攤中，尚有有 30 個租戶營業，為維護其經營之權益，暫不宜貿然回收外包經營，有關 6 個空攤，因招租多年仍無法補足，建議依現狀整合，增加租戶營業面積，促進經營意願。

(四) 攤位回收策略研擬：

二樓攤位均已回收，攤位暫無回收問題。

(五) 效益分析：

1. 經濟效益：

- (1) 市場二樓如順利標租，則空攤率由 58% 降至 17%。
- (2) 經濟收入增加：二樓原屬閒置，收入為零，標租後租金收入增加。
- (3) 增加人事效率：整場出租後，市場二樓由得標公司自行派人管理營運，市政府以同樣的人力，監督更大的營運範圍，發揮更大的效果。
- (4) 修繕經費投入少：出租後硬體設備維護費得由得標公司負責。
- (5) 檢附大進市場整場招租財務分析表

大進市場整場招租財務分析表			單位：元/年
項 目	現 況	整場招租	備 註
租金收入 (招租場地)	0	400,000	1. 現況：二樓淨空 2. 整場招租租金為預估值
租金收入 (未招租場地)	1,431,924	1,431,924	30 攤位/15 店舖
水電費	637,073	637,073	招租場地水電費廠商自付。
管理費	1,100,000	1,100,000	1. 現況：管理員 1 人、工作人員 2 人計算 2. 招租後：管理員 1 人、工作人員 2 人計算
合 計	-305,149	94,851	

註：稅捐、修繕、消防安檢等費用於整場招租前後差異不大，不列入分析。

2. 社會效益：

- (1) 公開標租符合公平正義原則。
- (2) 民營化改變經營體質，提高經營效率，帶動地方繁榮，改變民眾對政府經營不善印象。
- (3) 創造良好購物環境，美化社區環境。

二、小康市場

(一) 現況說明：

小康市場於民國 66 年興建完成，為一新興市場，設立初期本市場一、二樓攤位共有 80 攤營業，在傳統市場漸漸沒落後，二樓生意不佳。紛紛退租，五年後剩餘攤商全部移到一樓營業，二樓場地正式結束營業。市場一樓攤位規劃共 48 攤，目前空攤 17 攤，現有營業 31 攤，以總攤數 80 而言，市場空攤率為 61%。

(二) 經營環境：

在鄰近市集有黎明路二段、河南路四段、南光路等黃昏市場，及頂好、丸久、興農等生鮮超市加入競爭，迎合現代職業婦女購物時間及買菜方式改變，至傳統市場購買者漸少，在本市場消費群漸流失下，市場攤商營運受到嚴重考驗，因此本市場營運體質有需要作一些改變，以民營化來改善經營體質，並擴大市場規模，提升整體競爭力。

(三) 整場招租策略研擬：

1. 小康市場位於黎明社區內為典型的社區市場，服務的消費對象受到相當大的限制，加上建物一樓經營動線設計不佳，及二樓中庭挑空店舖之設計，降低消費者購買意願，目前不是評估整棟整場招租的時機，但一樓之營運狀況將直接影響二樓之經濟效益，故中期規劃應以一、二樓整場招租為宜。
2. 為了解一樓市場攤商民營化意願，曾對市場全體攤商展開意見調查，調查結果 70%攤商反對一樓民營化，因此短期內應以二樓整場招租為宜，若一、二樓之營運無法形成相輔相成效果後，再進行中程之規劃。
- 3 市場後面備有停車場，汽車停車位達 51 格，亦合併招租，增加標租人之進場意願。

(四) 攤位回收策略研擬：

二樓攤商已全部移到一樓營業，目前並無攤位回收問題。

(五) 效益分析：

1. 經濟效益：
 - (1) 二樓順利招租，則空攤率由 61%降至 35%。
 - (2) 經濟收入增加：二樓原屬空置，整場招租可提高租金收入。
 - (3) 減少人力負擔：整場出租後，市場二樓由得標公司自行派人管理營運。

(4) 修繕經費投入少：出租後二樓設備維護費由得標公司負責。

(5) 檢附小康市場整場招租財務分析表

小康市場整場招租財務分析表			單位：元/年
項 目	現 況	整場招租	備 註
租金收入 (招租場地)	0	400,000	1. 現況：二樓淨空 2. 整場招租租金為預估值
租金收入 (未招租場地)	1,551,936	1,551,936	31 攤位/24 店舖
水電費	284,691	284,691	招租場地水電費廠商自付。
管理費	1,350,000	1,350,000	1. 現況：管理員 1 人、工作人員 3 人計算 2. 招租後：管理員 1 人、工作人員 3 人計算
合 計	-82,755	317,245	

註：稅捐、修繕、消防安檢等費用於整場招租前後差異不大，不列入分析。

2. 社會效益：

(1) 公開標租符合公平正義原則。

(2) 民營化改變經營體質，提高經營效率，帶動地方繁榮。改變民眾對政府經營不善印象。

三、何厝市場

(一) 現況說明：

1. 本市場位於西屯區四川路與重慶路路口，為地下一層、地上四層之鋼筋混凝土建物。地下一樓為停車場，一樓為市場，二樓西屯區戶政事務所使用，三、四樓為社區活動中心使用。
2. 市場成立於民國 81 年 6 月 9 日，規劃有店舖 18 間，內部攤位共 31 攤，已回收 10 攤尚有 21 攤，承租人原為拆遷戶，本身不擅經營市場生意，又將承租物視為政府補償住屋拆遷損失之交換財產，租金低廉無經營壓力，規模小、貨品不齊，迭經民眾

反映營業無常，幾成閒置，已失市場功能。

(二)經營環境：

市場二公里內有公有中義臨時零售市場、愛買量販店、家樂福量販店、頂好生鮮超市等，市場內部剩二十一攤經營，貨色不齊，無法和鄰近中義市場及量販店、生鮮超市等競爭。

(三)整場招租策略：

1. 何厝市場附近消費人口並不密集，且離西屯路商區有相當距離，傳統市場型式之經營條件不佳，加上二樓以上樓層與一樓市場進出口並不相通，故短期規劃應以攤位整場招租委託經營為宜，再視經營狀況評估未來攤位及店舖整場招租之效益。
2. 市場攤位區共三十一攤(面積約 630 m²)，將現有二十一攤全部收回攤位後，連同市場旁之公共設施「停 89」何厝停車場，一同辦理招標，以提高業者標租意願。

(四)攤位回收執行成效：

1. 自 94 年起至 95 年止共召開七次民營化說明會，說明何厝市場委外經營是市府既定政策也是未來趨勢，並轉發相關書面資料，說明本市場委外經營政策及承租人放棄攤位承租權者，本府將依「台中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」第四條所定標準，每攤領取【遷移補助費新台幣壹拾萬元及按每月租金之十五倍計算之設備補助費】，承租人有意願繼續經營者亦可申請轉換至其他公有市場空餘攤位，本府將同意准予轉換。
2. 95 年 9 月何會長等七人提出民營化攤位回收補償同意書，尚有 14 位攤商不同意民營化。經過持續溝通說明後終於 96 年 1 月全部攤商同意提出民營化攤位收回補償同意書，簽請動支預備金發放補償費。
3. 96 年 4 月依「台中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」

發放本市場 21 位攤商攤位收回補償費，順利收回市場全部攤位。

4. 本市場連同市場旁何厝停車場已於 96 年 7 月順利標租完成。
5. 市場 18 間店舖之垃圾清運改由社區路線垃圾車收取，並停收清掃費，市場臨時人員一名轉移至福安市場工作。

(五) 效益分析：

1. 經濟效益：

- (1) 空攤率由 32%降至 0。
- (2) 經濟收入增加：一樓包含市場內部通道，地板面積重新計算約可增加近一倍出租面積，整場招租可提高租金收入。
- (3) 人事費用減少：整場出租後，臨時工一人轉移至其他市場服務，市場一樓由得標公司自行派人管理營運。
- (4) 修繕經費投入少：出租後設備維護費由得標公司負責。
- (5) 檢附何厝市場整場招租財務分析表

何厝市場整場招租財務分析表			單位：元/年
項 目	現 況	整場招租	備 註
租金收入 (招租場地)	152,160	1,100,000	1. 現況：21 攤租金。 2. 整場招租租金為預估值
租金收入 (未招租場地)	474,228	474,228	18 店舖
水電費	259,671	0	招租場地水電費廠商自付。
管理費	1,100,000	600,000	1. 現況：管理員 1 人、工作人員 2 人計算 2. 招租後：管理員 1 人、工作人員無
合 計	-733,283	974,228	

註：稅捐、修繕、消防安檢等費用於整場招租前後差異不大，不列入分析。

2. 社會效益：

- (1) 本市場攤位由市政府依法全部收回後，再進行公開標租，消除得標公司承受補償費不確定因素，免除得標公司困擾，公

開標租符合公平正義原則。

(2)民營化改變經營體質，提高經營效率，帶動地方繁榮。改變民眾對政府經營不善印象。

四、東峰市場

(一)現況說明：

本市場於 81 年 3 月開幕營業，為地上四層地下一層 RC 結構建物，依使用執照規定，地下層為停車及避難空間，第一層、第二層為店舖及市場，第三層為辦公室，第四層為活動中心；市場店舖及攤位，皆由柳川東、西路及市府路拆遷戶所登記，目前舖位 13 間，一樓攤位數原先配置為 42 攤，經過多年來一成不變之經營及外在環境之競爭，營運不佳，攤位租戶陸續退租，目前一樓僅有 10 攤承租中，攤位閒置率達 76%；四樓則由北屯區公所保管使用。

(二)經營環境：

市場週遭 2 公里內有北平黃昏市場、家樂福量販店、全聯社、流動早市等，對於競爭對手的來臨，市場本身並無足以對抗之利器，正如「品類殺手」生動的描述：「在商場上，如果不斷驅策向前，競爭者只能伺機咬你一口；如果聞風不動，他們會將你整個吞掉」，以北平黃昏市場為例，成立時期較東峰市場晚，但經過精心規劃，貨物齊全，平面式開放空間，並極力擠出一 60 坪停車空間，專人管理。本市場由於建物攤位動線規劃不當，並非平面式，因此攤位配置不夠寬廣，且外圍皆被店舖所阻擋，攤位能見度大為減低，因市場租金便宜，經營者毫無經營壓力，其營運時間又無法配合時代的脈動，因此所有的商機幾乎完全的被黃昏市場取代了。市場沒落後，攤位承租者陸續退租，目前一樓僅剩十攤經營，然亦名存實無，因為租金便宜，不到一千元，苟延殘

喘，毫無生機，亟待委外經營改善。

(三)整場招租策略研擬：

1. 本市場位居鬧區，濱臨天津路服飾批發、零售觀光賣場，消費人口眾多，以企業觀點分析及長程眼光研判，應適合整棟招租或市場攤位及店舖整場招租，但在經營狀況尚未明朗之際，近程規劃以市場攤位局部招租，再擴大至市場攤位整場招租為宜，故本場招租簽約案不宜超過五年，預留未來整棟招租或市場攤位及店舖整場招租之契機。

註：本棟建物設計一樓中間挑高，二樓分成二處，三樓辦公室樓高不足且需由屋外進入，建物攤位動線規劃不當，適合營業類別大受限制，且一樓未列入招租，形同大門受到管制，招租效益大受影響，應儘早規劃市場攤位整場招租為宜。

2. 攤號 20-42 區、二樓、三樓等(面積約 1,743 m²)將規劃委外經營，連同廣 6 停車場一起辦理招標，藉以提高標租誘因。
3. 局部招租之攤位區已辦理整併遷移，併一樓挑高攤位全部空出。
註：已舉辦過三次整場招租作業，尚無廠商願意承租。

(四)攤位回收策略研擬：

1. 攤號 20-42 區之攤商，原有兩攤，為達成本區、二樓及三樓整併標租，已予遷移換攤至 3、8 號攤營業。
2. 若擴大至市場攤位整場招租，則針對目前仍於 1-19 號攤位承租營業之 10 位承租戶執行下列攤位回收之步驟：
 - a. 召開攤位回收座談與公聽會：說明本府宣導傳統市場整場招租政策，解除攤商疑慮與抗拒，及說明依「臺中市改建公有零售市場攤舖位繳回補助辦法」發放補助款之辦法。
 - b. 辦理全體攤位租戶意願調查：瞭解攤位租戶之意願，以做為攤位承租權轉移至其他市場空攤位繼續營業，及補償費編列

之依據。

- c. 依攤商意願將攤位承租權轉移至其他市場空攤位繼續營業。
- d. 徵求攤商同意編列預算發放補償費後攤位回收。
- e. 針對不願轉移至其他市場營業及領取補償費繳回攤位之攤位租戶，各別發函表明本府執行整場招租之決心，並明訂辦理攤鋪位回收之期限，及說明回收之期限內才適用「臺中市改建公有零售市場攤鋪位繳回補助辦法」發放補助款，契約到期將不予續約，並依相關法規、契約規定逕行收回攤位，將不辦理補助款發放。
- f. 97年6月底契約到期依公證法，訴請法院強制收回攤位。

(五) 效益分析：

1. 經濟效益：

- (1) 空攤率由 76% 降至 41%。
- (2) 經濟收入增加：一樓挑高、二樓、三樓包含市場內部通道，地板面積重新計算可增加出租面積，整場招租可提高租金收入。
- (3) 增加人事效率：整場出租後，市場二樓由得標公司自行派人管理營運，市政府以同樣的人力，監督更大的營運範圍，發揮更大的效果。
- (4) 修繕經費投入少：出租後二、三樓設備維護費得由得標公司負責。
- (5) 檢附東峰市場整場招租財務分析表

東峰市場整場招租財務分析表			單位：元/年
項 目	現 況	整場招租	備 註
租金收入 (招租場地)	0	750,000	1. 現況：淨空 2. 整場招租租金為預估值
租金收入 (未招租場地)	842,640	842,640	10 攤/13 店舖
水電費	163,749	163,749	招租場地水電費廠商自付。

管理費	1,350,000	1,350,000	1. 現況：管理員 1 人、工作人員 3 人 2. 招租後：管理員 1 人、工作人員 3 人
合計	-671,109	78,891	

註：稅捐、修繕、消防安檢等費用於整場招租前後差異不大，不列入分析。

2. 社會效益：

民營化改變市場經營體質，提高經營效率，帶動地方繁榮，改變民眾對政府經營不善印象。

五、中德市場

(一) 現況說明：

中德市場座落於北區明德里太原五街四號，基地面積 1,749 m²，為二樓 RC 結構建物，一樓攤鋪位用來安置柳川東、西路拆遷戶，經營傳統市場，二樓為明德里民活動中心，由北區公所保管使用。市場設計經營規模為 16 間店鋪、35 攤位，於 77 年 7 月開幕營業，但經營狀況一直不理想，攤位承租戶陸續退租。目前營運攤鋪位數為鋪位 12 間，一樓攤位數 35 攤中僅 5 攤承租中，攤位閒置率達 86%，由於空攤數過多，市場內部貨物種類不齊全，因此無法吸引民眾購物，呈現出市場閒置情形非常嚴重，迭遭審計部門關注，必須有所因應改善；而二樓係由北區公所保管使用。

(二) 經營環境：

市場週遭 2 公里內有華美黃昏市場、大潤發量販店、頂好超市、裕毛屋超市、傳統市場等；傳統市場的規模比不上東興、水滴、華美黃昏市場，現代化設備部分市場遠遠比不上量販店、超市的乾淨、明亮、服務、體貼，加上市場規模太小，經營不出特色，市場終究難逃被淘汰的命運。

(三) 整場招租策略研擬：

1. 中德市場附近傳統消費族群並不多，加上攤位面積不大，商品貨色很難齊全，並不適合零售賣場經營，較適合經營單一類別商品，但市場一邊濱臨太原綠園道，景色優美，以長期規劃應整合攤位及店舖整場招租，發展為精緻休閒綜合商場，提供休閒購物環境。在商機尚未明朗之際，近程規劃以攤位整場招租為宜。
2. 攤位區 1-35 號騰空(面積約 590 m²)將規劃攤位整場招租，連同旁 50 公尺之公共設施「中德停車場」，一同辦理招標，藉由公共設施之相互幫襯，以提高標租機率。
3. 目前攤位區已結束營業。
4. 整場招租後，12 間店舖之垃圾清運回歸社區路線收取，免收清掃費，市場工作人員移往其他市場工作。

(四)攤位回收策略研擬：

1. 目前承租中之五攤位租戶為公證契約承租戶，經多次協調溝通，均無意願遷移至其他有空攤市場營業、不接受依本府『攤舖位繳回補助辦法』核發之補助費額度。
2. 建議發函五攤位租戶表達期限內辦理攤位回收，超過期限不再發放補助金，並於契約屆期逕行收回攤位不發補助金之執行決心，以期五攤位租戶儘早同意攤位回收。
3. 承租契約到期前，以存證信函方式告知屆期不予續約，契約到期逕行收回攤位。

(五) 效益分析：

1. 經濟效益：
 - (1) 空攤率由 86%降至 0。
 - (2) 經濟收入增加：五攤每年收之租金收入 3 萬元，如整場招租年約收 100 萬，為現行收入之 33 倍，大幅提高租金收入。
 - (3) 人事費用減少：整場出租後，臨時工二人轉移至其他市場服

務，市場一樓由得標公司自行派人管理營運。

(4) 修繕經費投入少：出租後一樓設備維護費由得標公司負責。

(5) 檢附中德市場整場招租財務分析表

中德市場整場招租財務分析表			單位：元/年
項 目	現 況	整場招租	備 註
租金收入 (招租場地)	30,396	1,100,000	1. 現況：5 攤租金。 2. 整場招租租金為預估值
租金收入 (未招租場地)	752,136	752,136	12 店舖(含清掃費)
水電費	65,347	0	招租場地水電費廠商自付。
管理費	1,100,000	600,000	1. 現況：管理員 1 人、工作人員 2 人計算 2. 招租後：管理員 1 人、工作人員無
合 計	-382,815	1,252,136	

註：稅捐、修繕、消防安檢等費用於整場招租前後差異不大，不列入分析。

2. 社會效益：

(1) 本市場進行公開標租，公開標租符合公平正義原則。

(2) 民營化改變經營體質，提高經營效率，帶動地方繁榮，改變民眾對政府經營不善印象。

捌、結論與建議

公有傳統零售市場面臨時代進步與消費習慣改變之挑戰，市政府基於主管機關之立場，協助其轉型及變通，實責無旁貸。公有市場攤位回收，執行難度頗高，負責執行人員往往需委屈求全，無法理直氣壯代表市政府要求攤商配合。目前零售市場管理條例的公佈施行，已解決法令上之疑慮，將來配合立法完成一套執行辦法，為首要之任務。整場招租之策略，可參考臺北市政府現正引進企業運用 5S 的管理精神到公有傳統市場，使環境能做到整潔、明亮，提供市民一個舒適的購

物空間。市場清新 5S 運動計畫期望達成下列目標：1. 使消費者有一個乾淨舒適清爽的環境，消費更有安全保障。2. 確保商品品質，提高服務品質。3. 提高市場經營效率。4. 響應綠色環保，達成資源再利用及垃圾減量。由市府直接在回收市場中擇條件較佳者，以 5S 的精神重新規劃包裝，重新招租，重新開幕，或許亦是另一種選擇。當然，不可否認的是公辦民營，委託民間經營目前仍是較穩健妥適的做法。

建議：

- 一、繁榮社區宗旨：公有市場公辦民營(含整場招租)不能違背服務社區、繁榮地方經濟之宗旨，經營不善之攤位及店舖對社區、市民及未來發展絕對不利，尤其是違背傳統市場設立之宗旨，不能一味以照顧攤/舖租戶為主要考量，阻礙傳統市場之發展。
- 二、循序漸進策略：「攤位」整場招租之租期不宜太長，以保留「攤/舖位」整場招租之契機。「店舖」的回收技術相當高，必須謹慎研擬，及考量配套措施，傳統市場「店舖及攤位」整場招租是傳統市場未來無可避免的趨勢；待「攤/舖位」整場招租具成效後，應開始規劃「全棟」招租之規劃。
- 三、公設併案招租：市場內停車場及市場外公共設施停車場應併案招租，以增加招租效益。
- 四、未開發市場用地：尚未使用的傳統零售市場用地，可考慮以 BOT 制，標租委託民間興建經營。

- 五、依法整場回收：依據法律規定，對於營業功能不佳市場，閒置攤位超過三分之二比率，自治組織無法處理者，或已失市場機能者，徹底執行整場回收，以 OT 方式招標整場委託民間經營。
- 六、修改契約條文：閒置市場攤位要回收時，攤商均有反對意見，租賃契約書第九條建議修改為：「出租人改建、整修或因政策需要時，承租人應於通知期限內遷離市場，並停止繳納租金及清掃費。」以利於市場整場回收工作。
- 七、對於營運收入尚能維持一定水準以上之零售市場，攤商如有意願籌組公司經營，可依新制定零售市場管理條例第二十條規定報經主管機關核准後，改以單一經營體方式經營，達到另一種引進民間活力經營方式。
- 八、補助金核發策略：攤位回收期限內，接受攤位收回者才發給補助金，而契約到期逕行收回不發放補助金的策略，必需徹底執行，並取得長官及民意代表的支持，才有可能於契約未到期前完成攤位回收作業。
- 九、無法標租處理：市場二樓以上完全閒置而民間不願承租者，可研究市場空攤多目標使用，改變使用方法交給地方非營利組織去使用，例如：地方的社區中心、老人休閒中心、地方的健康中心等，以解決整場無法標租、閒置浪費之困境，也回歸市場公共設施之本質。

參考書目

「傳統市場更新與改善五年計畫」 經濟部商業司

「以消費者行為探討傳統零售市場發展定位與對策」

----國立成功大學-楊淑媚 91/6

「公有零售市場委外經營可行性評估報告」中國生產力中心張建斐 93/5

全國就業 e 網