

夢想的延續與 創新

重塑奢侈體驗的呈現方式

January 2023

作者

Javier Calvar
Stephane Paoli

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS





這個「新世界」為那些希望提供獨特奢侈品體驗的品牌帶來了哪些挑戰？，

前言

有很多人討論過疫情後，我們的世界將會如何改變¹。我們工作的方式、社交的方式、使用科技的方式、消遣的方式以及與品牌互動的方式，顯然都發生了無可逆轉的變化。「這場疫情就像一道門，一旦跨越，就再也無法回頭²。」

更何況，隨著我們進入「後疫情」時代，我們面臨更多挑戰：通貨膨脹和經濟不確定性、戰爭、環境問題以及普遍令人更焦慮的社會環境。

疫情對奢侈品世界及其品牌產生了什麼影響？從疫情走出來後，直接進入通貨膨脹高峰期，這對奢侈品世界有什麼影響？而無界零售的世界又給希望提供獨特奢侈品體驗的品牌帶來了哪些挑戰？





和其他產業不同，奢侈品的價值並非由其功能性決定——如果只是想查看時間，你不會花5000歐元買一支手錶。」

什麼是奢侈品？

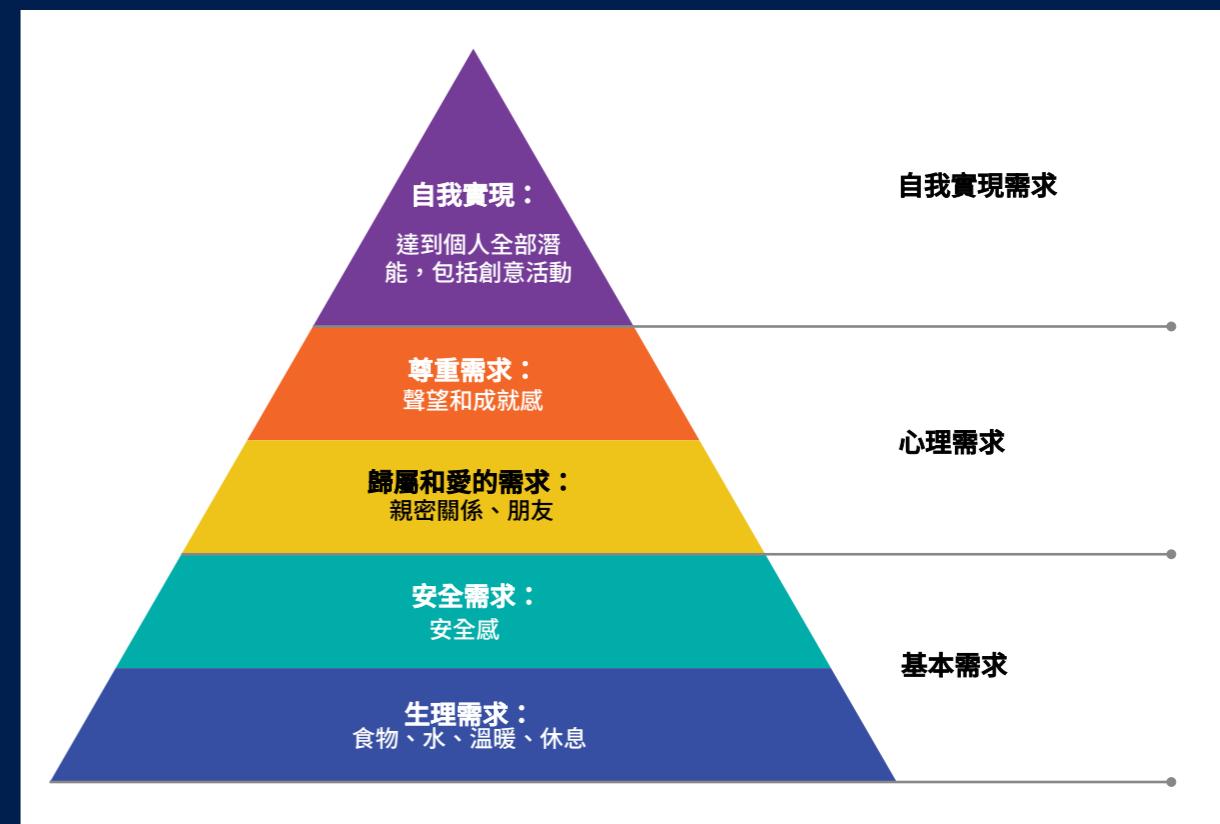
從最基本的問題開始，什麼是奢侈品？奢侈品無法用單一的標準來定義：這取決於其所處的文化和社會脈絡。和其他產業不同，奢侈品的價值並非由其功能性決定——如果只是想查看時間，你不會花5000歐元買一支手錶。

奢侈品有兩個共同的特徵。首先是理想的層面：奢侈品旨在讓人們追逐憧憬，滿足馬斯洛金字塔頂端的需求（圖1），也就是滿足人們自我實現的需求。然而，自我實現對不同的人有不同的含義，需要各種產品或服務來滿足不同的憧憬。

其次是它的排他性：奢侈品通常有進入門檻。價格往往使得產品或服務對許多人來說難以負擔。然而，排他性還可以通過不可接近性、限量版、僅在特定地點提供或通過冗長的等待名單來實現。奢侈品的排他性促進了其理想層面，其無法獲得性驅動了人們的渴望。

理想和排他性的特徵存在於多樣化的消費者基礎背景下，涵蓋了地域、世代、生活方式和動機這種多樣性早在疫情爆發前就已經存在。奢侈品總是與「憧憬」的概念相連：它既能激勵消費者追尋夢想，也能滿足他人的憧憬。奢侈品讓人們渴望那些無法負擔、無法接觸或無法獲得的東西，是其排他性的主要驅動因素。

圖1 馬斯洛的需求層次理論



將神秘客調查付諸行動

許多研究顯示，提供比競爭對手更優質體驗的品牌，能夠獲得更高的顧客忠誠度、利潤以及股東回報。

然而，近年來諸多因素導致提供高品質的奢侈品顧客體驗變得日益困難。

在此背景下，神秘客調查能確保品牌始終如一地兌現對顧客的承諾，讓每一次互動、每一個接觸點都能達到預期標準。

了解更多資訊：<https://www.ipsos.com/en/designing-smarter-mystery-shopping-programme>



通貨膨脹的影響

在撰寫本文時，通貨膨脹正在全球肆虐。這可能對奢侈品產業造成什麼影響？

Ipsos 的《What Worries the World》調查顯示，人們對通貨膨脹的擔憂迅速上升。2022 年 12 月，全球 40% 的消費者將通貨膨脹列為其國家所面臨的首要議題；這是年初的兩倍。

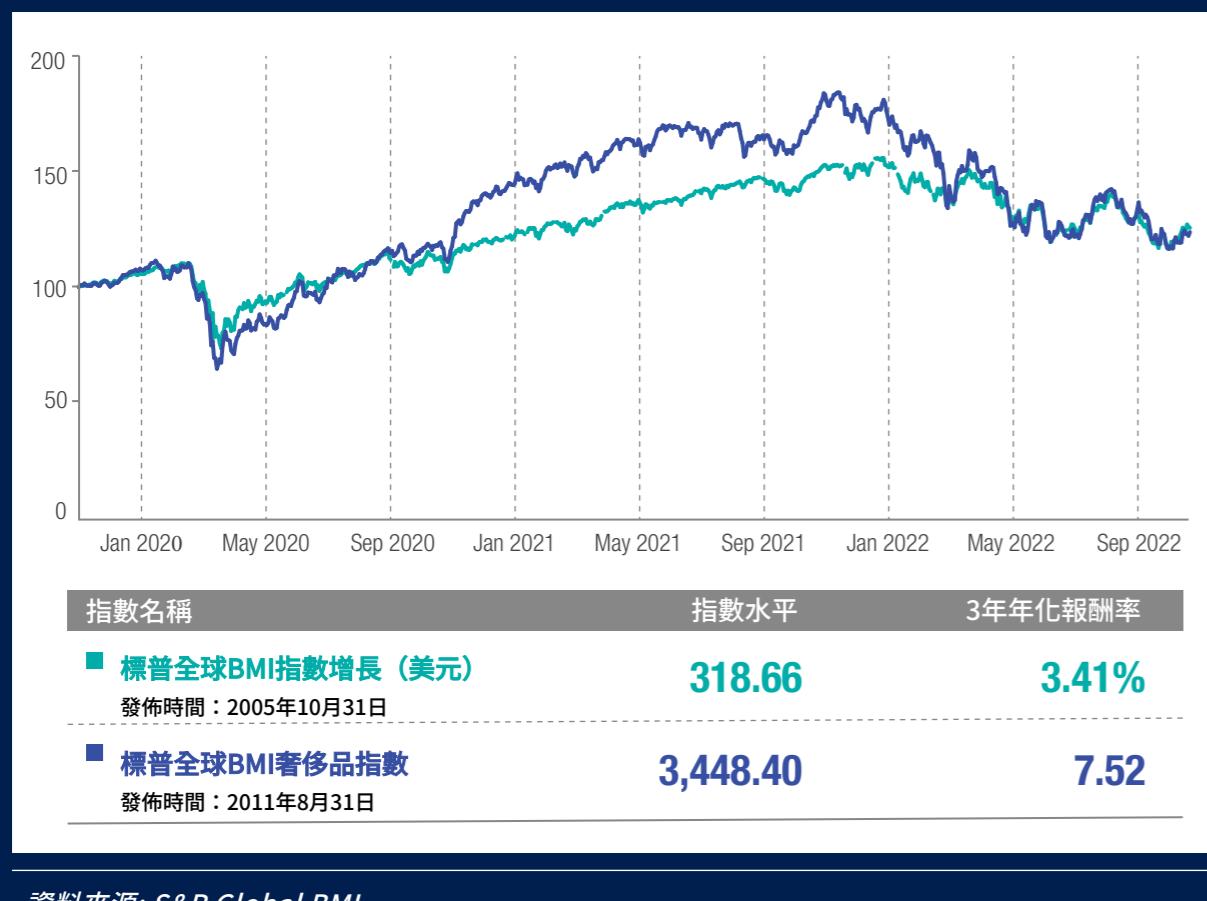
然而，這僅導致消費者對購買高價商品的信心略有下降，而這一現象在嬰兒潮和 X 世代——這些穩定的奢侈品消費者中較為明顯⁴。

這表示，奢侈品產業是最具韌性的產業之一，因為其滿足了人類自我實現的需求。同時，這也是危機後最快反彈的產業之一，如同 2021 年疫情高峰後的情況。在金融市場的反應上，奢侈品股票在 2021 年率先反彈，超過了 S&P 全球指數的增長（圖 2）。



如今，奢侈品牌若不接受數位渠道，將面臨失去顧客的風險，這些顧客可能會選擇在其他地方購物。 

圖2 道瓊指數



在通貨膨脹危機中，許多知名品牌報告由於各地區的需求超出預期，實現了兩位數的增長。 Hermès 報告其 2022 年第三季度的銷售額增長了 24.3%，主要受亞洲和美國市場的推動。

同樣的，LVMH 集團報告其 2022 年前九個月增長了 28%，這得益於歐盟、美國和日本的需求增加。對奢侈品的高漲需求也引起了對香檳短缺的擔憂，因為全球最大的香檳供應商——LVMH，聲稱他們「即將售罄」⁵。

什麼改變了？

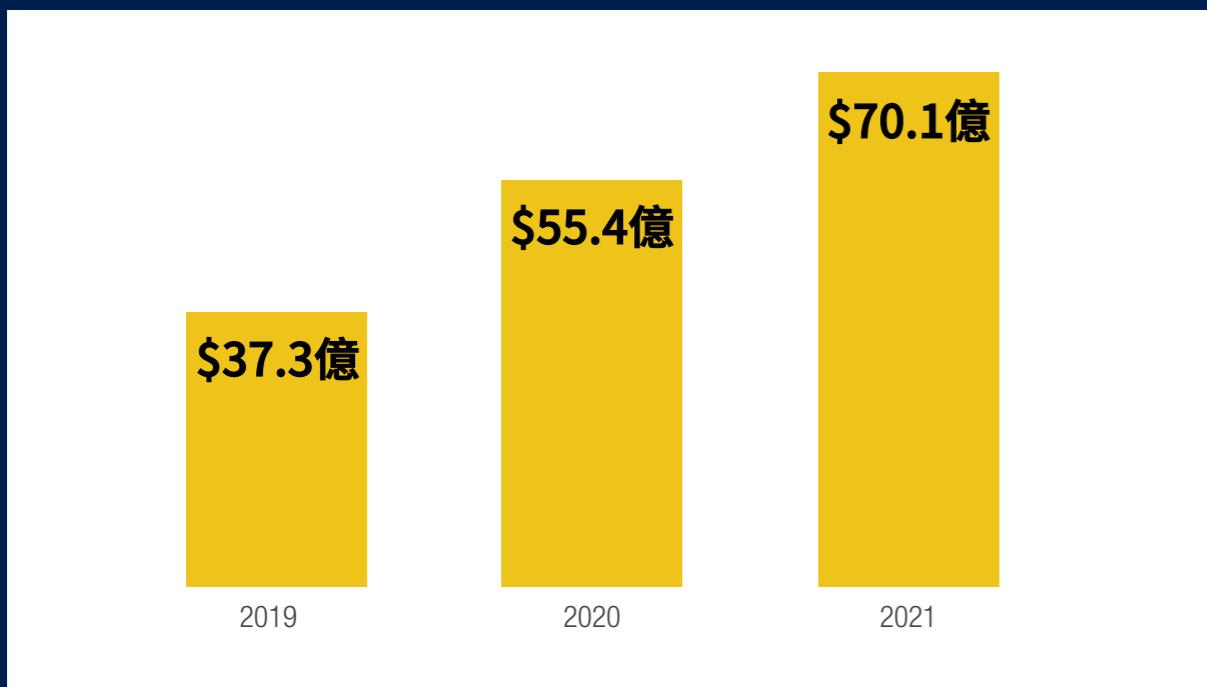
在疫情之前，奢侈品產業已經出現了三個趨勢，而疫情期间進一步加速了這些趨勢。

1. 數位化已成為奢侈品產業的基本要素

購買奢侈品不單單是購買一件產品或服務，而是購買整個顧客旅程體驗。實體店是這其中的關鍵部分⁶，因為它能夠為顧客提供一種超越交易且高級的多感官體驗，並建立情感聯繫⁷——這在過去被許多人認為在數位渠道中更難達成。

因此，在疫情之前，只有少數奢侈品牌採用了數位渠道，並僅將其視為訊息傳播的一種手段。

圖 3 個人奢侈品的線上銷售額：佔奢侈品總銷售之比重



資料來源: Bain & Co, Luxe Digital

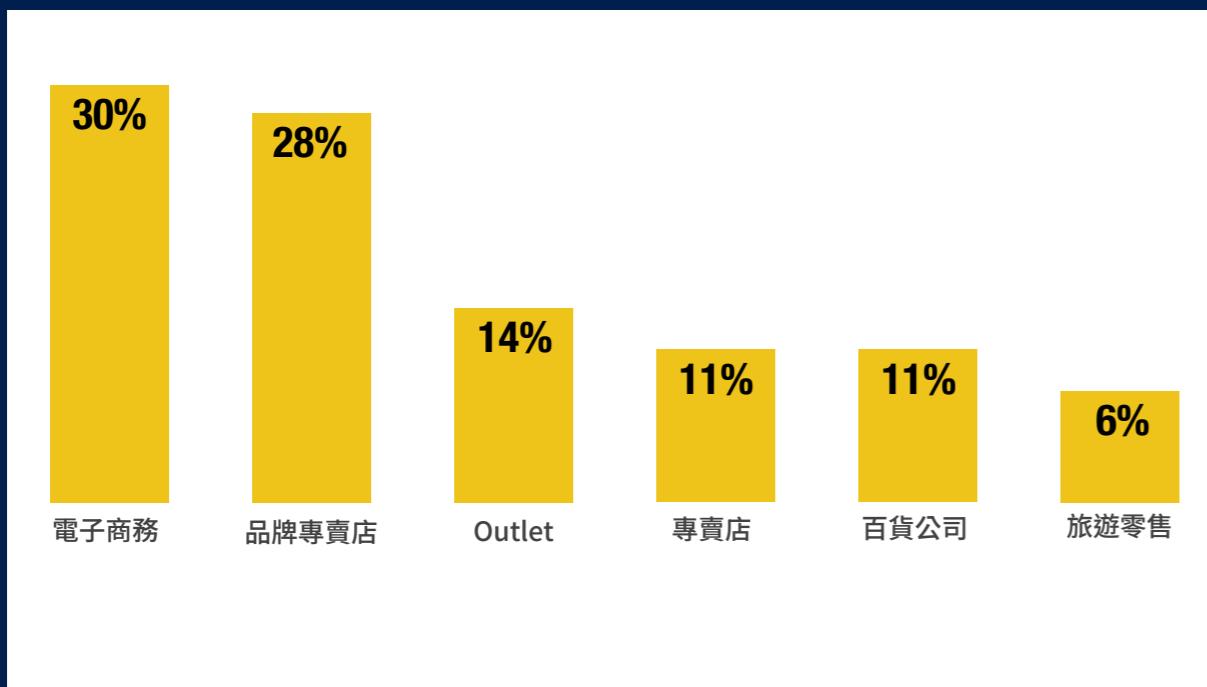
雖然數位渠道的重要性在疫情之前已經開始增長，但因為疫情間人們的行動受到限制，這些渠道變得更加必要。

例如，在個人奢侈品類別中，線上銷售在 2019 到 2021 年間幾乎翻倍（圖 3）。2022 年，線上奢侈品銷售持續領先於大多數其他渠道。Bain & Co 預測，到 2025 年，電子商務將成為個人奢侈品的主要渠道，佔全球市場的 30%（圖 4）。即使實體店仍然是奢侈品銷售的主要方式，電子商務仍無疑會變得更加重要。

現有的線上奢侈品零售商已經開始抓住這一增長機會，推出自有品牌，例如 Net-A-Porter 集團旗下的 Mr. Porter 推出的 Mr. P，或是 Revolve 推出的 Rêve Riche。

奢侈品牌需要出現在消費者活躍的地方，而他們如今更加頻繁地使用線上渠道。因此，現在奢侈品牌若不接受數位渠道，將面臨失去顧客的風險，這些顧客可能會選擇在其他地方購物。此外，他們還可能面臨失去品牌曝光的風險，進而影響他們創造「夢想」的能力。

圖 4 2025 年全球奢侈品市場銷售渠道份額預估



資料來源: Bain & Co

2. 接觸點生態系統變得更加複雜

當許多奢侈品牌仍然致力於提升其實體店的顧客體驗時，主流商業已經經歷了顯著的變革。零售業已經從多渠道的獨立線上和線下模式，經歷全渠道的發展，邁向無界零售的時代。

消費者現在對無阻力購物體驗有更高的期待，系統和流程必須為他們服務。如果零售環境過於複雜，消費者將會轉向更便捷的購物地點。

因此，以顧客為中心的理念比以往任何時候都更加重要，這對於一個一直以產品（或創作）為核心的產業來說是一個新的認知。

某些奢侈品牌已迅速適應了這一變化。Gucci 最近與 Snap Inc. 合作，在其平台上推出了一套擴增實境 (AR) 鞋子試穿功能。使用 Gucci 鏡頭，用戶可以將手機對準自己的腳虛擬試穿四款限量版 Gucci 鞋款。

以顧客為中心的理念比以往任何時候都更加重要，這對於一個一直以產品（或創作）為核心的產業來說是一個新的認知。
”

什麼是無界零售？

無界零售是實體及數位通路的綜合體，讓消費者能夠同時使用數位和實體接觸點。這種融合還表現在接觸點多重的角色上，單一接觸點能夠滿足消費者旅程中不同階段的需求，包括認知、教育和轉換。

[閱讀本文](#)以了解新興與擴展商業類型的概述，以及顧客旅程變化的分析。



同時，新興奢侈品牌逐漸成為成熟品牌的潛在威脅，利用這一生態系統並將其直接融入品牌身份和願景中。

Devialet，一家成立於2007年的音頻技術公司，透過發展其品牌敘事和體驗戰略，成功打造了一個完全整合的生態系統。其敘事和體驗在每一個接觸點都具有相關性。儘管其產品價格高昂，該品牌多年來仍保持兩位數的增長。

實體商店將一直是展示品牌的關鍵接觸點，因為在那裡可以提供多感官、全方位的沉浸式體驗。’

然後，他們可以通過一個「立即購買」的按鈕直接在應用程式內購買這些鞋子，甚至不需離開應用程式。這有效地省去了購物旅程中的搜尋環節，讓顧客能將重心轉移到評估和購買上⁸。

隨著這一趨勢的不斷演進，品牌開始利用元宇宙來創建新的互動接觸點。2021年，Balenciaga 在線上遊戲 Fortnite 中推出了一系列虛擬服裝和配件。玩家可以使用遊戲幣 V-bucks 購買這些服裝（這些遊戲幣是用真錢購買的），還可以進入虛擬的 Balenciaga 店鋪並進行自定義的 Balenciaga 舞蹈。這一虛擬系列與稍後在 Balenciaga 實體店和線上銷售的實體系列相對應。

Balenciaga 並非唯一一個進軍元宇宙的品牌。

Dolce&Gabbana 的元宇宙時裝週、Gucci 在遊戲平台 Roblox 上舉辦的「Gucci Garden」活動以及 Prada 與 Adidas 合作推出的首批 NFT，都展示了元宇宙帶來的機會。

由於各渠道的整合，購物旅程變得更加複雜，不再像以往那樣線性。消費者現在擁有由他們常用的各種接觸點、渠道、品牌和零售商所組成的完整生態系統。奢侈品牌必須考慮到這一點，以制定他們的數位和更廣泛的體驗戰略。數位化使得奢侈品牌面臨艱難的選擇，如果他們想進入數位與實體環境相融合的複雜世界，就需要在消費者生態系統中保持可見性。

在每一個顧客與品牌互動的節點上，顧客體驗必須滿足「夢想」和品牌承諾，以推動期望的顧客結果，此外也能藉此推動顧客的獲取、增加保留率及消費份額和倡導，以高效的運營方式推動 ROCXI：顧客體驗投資效益⁹。





3. 數位渠道 vs. 實體店：不是「非此即彼」的問題

如果數位現在是奢侈品牌的一個基本且必需的渠道，這是否意味著實體店的生存會受到威脅？事實並非如此，正如我們在「實體店轉型：虛實融合新零售」⁶的文章中所描述的那樣。實體店並沒有逐漸被淘汰，而是有機會從一個消費者來購買產品的地方，轉變為一個他們可以在此透過科技，享受品牌世界的地方。事實上，科技應該增加了實體店的吸引力。

Maserati 與阿里巴巴旗下的 Tmall 合作，將數位工具引入其在中國的經銷商店，以幫助潛在車主了解其汽車。透過 Maserati/Tmall 應用程式掃描 Maserati 特定車型的一部分，顧客能夠詳細了解汽車的不同功能。一旦顧客掃描了所有車型及特徵後，他們會收到一張可以在 Maserati 旗艦 Tmall 店中使用的優惠券。

Maserati 還在店內設置了一個虛擬實境 (VR) 體驗站，內有一輛改裝車和一個 VR 頭戴顯示器，顧客可以在虛擬實境中體驗駕駛 Maserati 的感覺。

實體商店將一直是展示品牌的關鍵接觸點，因為在那裡可以提供多感官、全方位的沉浸式體驗；Maserati 的案例清楚地說明了商店的核心作用，以及科技如何增強其效果。

早在 2015 年，Ralph Lauren 在其位於紐約第五大道的旗艦店引進了「智能鏡子」技術。當顧客將商品帶入試衣間時，鏡子會識別該商品並顯示其圖像。它還提供選項，讓顧客能要求更換不同顏色或尺寸的商品，或者詢問推薦的搭配商品，而這些商品隨後會由銷售助理送到試衣間。

這為消費者創造了一個更個人化且愉快的體驗，但也為品牌提供了寶貴的數據，以用於後續改善產品的依據。哪些商品經常被試穿但不常被購買？哪些推薦商品銷售良好？

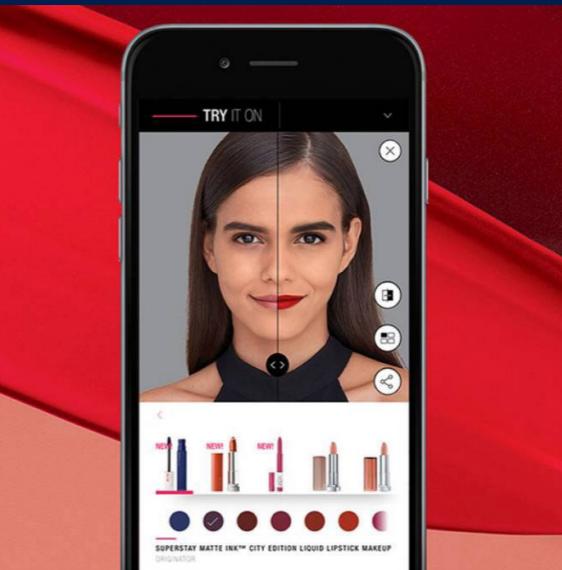
數位工具和實體通路結合的其他例子包含 L'Oréal 的擴增實境 ModiFace 服務，此服務提供店內和線上消費者虛擬試用化妝品和髮色。透過擴增實境嘗試不同髮色及口紅會促使消費者想像實際使用產品是甚麼樣子，以及這些產品會讓自己看起來如何。

此外，透過將他們的客戶關係管理 (CRM) 數據與數位和技術資產整合，奢侈品牌可以創建持久的購物車，將店內和線上體驗結合起來。當消費者進入商店時，銷售助理可以快速在平板上查找其帳戶，查看其交易歷史以及願望清單中的商品。消費者可與銷售助理親自查看商品，並將其數位化添加至購物車或願望清單。而後，當消費者登錄線上帳戶時，即可看到在店內查看過的商品，包括精確的顏色、尺寸、修改和個人化記錄。

這為消費者帶來了更多的靈活性。並非每個人在走進商店的那一刻都準備好購買，有些人還在考慮和評估階段。透過為他們創建一個數位化的店內體驗記錄，讓後續的交易變得更加簡便。他們不再需要擔心：「這是我看到的那個商品嗎？尺寸正確嗎？」

隨著技術的發展，店內體驗的機會也在不斷增加。在無界零售的時代，迫切需要全面整合實體店、人力和數位資產。

圖 5 L'Oréal 的虛擬化妝品試用功能



資料來源: L'Oréal

如何在這些變化中保持成功？

如本文開頭所述，奢侈品的兩個基本特徵之一是能夠讓人們憧憬，無論他們是否是潛在買家。致力於提供這種理想體驗的品牌，將繼續滿足馬斯洛需求層次理論頂端的自我實現需求，從而保持在奢侈品市場的領先地位。為此，他們必須確保其接觸點生態系統是以顧客為中心的，同時符合品牌特質並具有獨特性。最重要的是，生態系統的每個部分都能與其他部分緊密合作，提供一致的品牌故事和無縫且引人入勝的體驗。

1. 以顧客為中心

隨著數位原生奢侈品牌的崛起，挑戰既有品牌的地位，品牌需要更好地將以顧客為中心的理念轉化為競爭優勢。考慮到奢侈品買家的多樣性以及他們購買奢侈品的動機¹⁰，該如何針對消費者的具體需求定制產品？

以顧客為中心意味著理解顧客的世界並與之產生共鳴，確保能夠深入了解他們的期望和願望。未來的奢侈品顧客的憧憬和價值觀在某些方面將與過去的顧客大相徑庭：體驗應該激發、影響，甚至在某些情況下，追隨這些憧憬。

將顧客置於組織的核心，可以通過一些措施來實現，像是提供針對個人興趣的產品推薦或發送個人化的跟進訊息（例如，寄送手寫的感謝信給第一次光臨或重要的客戶，或發送跟進電子郵件，回應他們在店內或線上查看產品問題的服務）。在整個生態系統中展示人性化關懷，確保奢侈品體驗在每個接觸點都能感受到。

以顧客為中心的策略也包含推出針對不同預算的產品系列。一位想要成為Chanel的一員，但無法負擔品牌羊絨斜紋軟呢經典手袋的Z世代女性，仍然可以透過一支口紅滿足這一願望。

個人化服務是以顧客為中心的另一種體現。雖然產品定制的程度因不同類別而有所差異，但一些品牌已經以簡單高效的方式將個性化服務納入其重要服務之一；例如，行李品牌TUMI提供的字母印花服務。



致力於提供理想體驗的品牌，將繼續滿足馬斯洛需求層次理論頂端的自我實現需求，從而保持在奢侈品市場的領先地位。

2. 保持品牌體驗的一致性及獨特性

奢侈品牌必須在消費者和顧客眼中保持其獨特性，同時確保品牌故事能夠延伸到各個接觸點，提供在不同生態系統均質和一致的體驗。換句話說，品牌必須在整個生態系統中持續保持消費者的憧憬。

為了實現這一目標，奢侈品牌必須重新審視其整體品牌體驗，並確定哪些內容能在所有接觸點（無論新舊）上有效地傳達。

奢侈品牌所面臨的具體挑戰是：既然您的品牌並非由功能性定義，如何將實體店中的理想、情感體驗轉化到數位接觸點上？

如果品牌未能在每個接觸點實現其主張的價值，奢侈品體驗將會被稀釋，消費者對品牌的認知也會受到影響。一位在線上購買奢侈手錶的消費者，如果只能在當地雜貨店或百貨公司取貨，將無法享受到由銷售助理戴著白手套送來手錶、調整手錶並精確設置時間的儀式感體驗。與當地奢侈品店建立專門的交付合作夥伴關係，可以確保品牌在交付或取貨時的體驗，與生態系統中其他接觸點的體驗保持一致。

這不僅僅是簡單的品牌體驗更新：接觸點正在迅速變化（元宇宙即是其中一個例子），期望值也在提升，因此品牌需要以一種能適應未來變化的方式來定義其主張的價值。

結論

在疫情之前，奢侈品產業已經出現了三個趨勢，而疫情期间進一步加速了這些趨勢。

在後疫情時代，數位化成為基本要素，接觸點生態系統變得更加複雜，並且迫切需要整合實體店、人工和數位資產。

沒有一種「通用」的方法來回答這些問題，這最終取決於品牌希望在非功能性的環境中如何定位和發展。

但為了保持夢想的相關性，我們認為有幾個面向必須考慮。

因此，奢侈品牌的領導團隊必須能夠回答一些關鍵問題，包括：

01

獨特性是奢侈品的一個關鍵特徵，那麼奢侈品牌該如何有效地與多樣化的消費者群體互動？例如，一位夢想擁有第一件奢侈品的 Z 世代，以及一位在奢侈品收藏清單中再加入一件物品的嬰兒潮世代？

02

數位技術涵蓋了多種資產，從企業電子商務平台到 WeChat 上的微型網站。品牌應如何將這些資產整合成一致且引人入勝的體驗，確保消費者無論通過哪個接觸點與品牌互動，都能享受到一致的品牌形象和獨特體驗？

03

實體店在與其他接觸點的比較中將扮演什麼角色？在這些店鋪中，如何讓人力和數位資產共同合作，全面展現品牌，並保持夢想的相關性？

奢侈品牌必須考慮以下幾點：



憧憬：奢侈品滿足人們的尊重和自我實現需求。新的挑戰（如通貨膨脹、永續發展）對那些受影響最深的人意味著什麼？品牌需要以同理心來理解「顧客世界」的背景和他們的期望。不僅要理解顧客的憧憬，還要洞悉更廣泛市場的需求與願望。由於奢侈品消費者各不相同，進行有意義且有效的分眾對成功至關重要。



以顧客為中心：人們的思維方式已經改變了；顧客不再適應品牌的世界，而是期望品牌能夠滿足他們不斷變化的願望，將他們置於體驗的中心。CX 服務設計確保體驗能夠滿足不斷變化的需求，並推動正確的業務結果。



一致性：顧客的願望、情感和憧憬對不一致性非常敏感。奢侈品牌應該繼續做出大膽決策，定位自己以推動排他性和獨特性，但必須在整個消費旅程和所有接觸點上保持一致。如果品牌強調選擇性的排他性，顧客不應該能輕易在其他渠道找到相關產品。這需要對整個生態系統進行嚴格控制。神秘購物（以及其他工具）在確保整體一致性並提供客觀衡量標準方面發揮著關鍵作用。



CX 服務設計的角色

理解並同理顧客及其「世界」的背景是奢侈品體驗設計的核心。

在這篇文章中，Ipsos 分享了最佳實踐和服務設計指南，幫助品牌建立情感聯繫並引導正確的行為。這一轉變將提高顧客保留率、消費份額、倡導度和運營效率，最終改善 CX 投資回報率（ROCXI）。

[下載本文](#)以深入了解 Ipsos 在 CX 服務設計上的案例研究、範例和實用框架。



參考資料

- Ipsos. 2022. "Convergent Commerce". <https://www.ipsos.com/en/navigating-increasingly-fragmented-world-emerging-channels-and-shoppable-touchpoints>
- The Economist. 2021. "The new normal is already here. Get used to it." *The Economist Group Limited*, 18 December, 2021. <https://www.economist.com/leaders/2021/12/18/the-new-normal-is-already-here-get-used-to-it>
- Ipsos. 2022. "What Worries the World - December 2022". *Global Advisor*. <https://www.ipsos.com/en/what-worries-world-december-2022>
- Ipsos Consolidated Economic Indicators <https://www.ipsosglobalindicators.com/>
- Neate, R. "Firm behind Moët hails new 'roaring 20s' as wealthy drain stocks of champagne". *The Guardian*, 15 Nov, 2022. <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/15/wealthy-drinking-dry-lvmh-champagne-luxury>
- Ipsos. 2022. "The Morphing Store". <https://www.ipsos.com/en/morphing-store-bricks-and-mortar-evolution-convergent-commerce-world>
- Ipsos. 2020. "The Forces of Customer Experience". <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
- Ipsos. 2022. "Beyond Omnichannel to Convergent Commerce Ecosystems". <https://www.ipsos.com/en/beyond-omnichannel-convergent-commerce-ecosystems>
- Ipsos. 2020. "Money Talks or Budget Walks". <https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>
- Ipsos. 2022. "Luxury: The Time of Transformations?" *Insight Tank*. <https://www.ipsos.com/en/luxury-time-transformations>

延伸閱讀

Ipsos Affluent Luxury Segmentation

<https://www.ipsos.com/nb-no/affluent-luxury-segmentering>

Our motivation-driven segmentation identifies six distinct groups of luxury buyers.

Welcome to the Metaverse

<https://www.ipsos.com/en/welcome-metaverse>

What is the metaverse now and what opportunities does it present for brands?

The Future Luxury Customer

<https://www.ipsos.com/en/future-luxury-customer>

Key learnings from a roundtable discussion with experts from various luxury brands.

夢想的延續與創新

重塑奢侈體驗的呈現方式

作者

Javier Calvar, Group Service Line Lead, Market Strategy & Understanding and Innovation, Ipsos Hong Kong

Stephane Paoli, Service Line Leader, Customer Experience and Mystery Shopping, Ipsos Switzerland

With thanks to **Stephanie Bannos-Ryback**, **Janelle James** and **Adam Moore**

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.