

TRADING UP The New American Luxury

奢華， 正在流行

麥可·席維斯坦 Michael J. Silverstein
尼爾·費斯科 Neil Fiske ◎著
瓊恩·布特曼 John Butman
陳正芬◎譯



TRADING UP The New American Luxury

奢華， 正在流行

麥可·席維斯坦 Michael J. Silverstein
尼爾·費斯科 Neil Fiske ◎著
瓊恩·布特曼 John Butman
陳正芬◎譯



系列名稱 **Business Point 34**
書名 **奢華，正在流行**

作者 **麥可·席維斯坦 (Michael J. Silverstein)**、**尼爾·費斯科 (Neil Fiske)**、

瓊恩·布特曼 (John Butman)

譯者 **陳正芬**

發行人 **金惟純**

出版者 **商智文化事業股份有限公司**

地址 **台北市松江路一四六號十樓D室**

電話 **(〇二)二五二一—九五六六**

傳真 **(〇二)二五二一—九九九九**

讀者服務專線 **(〇二)二五〇五—六七八九轉分機五二一—五二一六**

門市地址 **(一〇四) 台北市民生東路二段一四一號十二樓**

讀者服務電子郵件信箱 **reader@bwnet.com.tw**

劃撥帳號 **一九〇〇八二二二** 商智文化事業股份有限公司

責任編輯 **尉遲佩文**

主編 **陳翠蘭**

法律顧問 **羅明通**

電腦排版 **昂格股份有限公司**

印刷廠 **中華彩色印刷股份有限公司**

總經理 **大和書報圖書股份有限公司** 電話 **(〇二) 八九九〇—二五六八**

行政院新聞局核准登記證 **局版北市業字第捌捌柒號**

初版日期 **二〇〇四年五月十日** 第一版第一刷

一版十四刷 **二〇〇五年一月五日**

定價 **新台幣三二〇元**

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換
版權所有・翻印必究

ISBN 986-7969-73-1

Trading Up by Michael J. Silverstein with Neil Fiske

Copyright © 2004 by Sunbright Publishing Co.

Original English language edition: Copyright © 2003 by Boston Consulting Goup, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a division of Penguin Group
(USA) Inc.

Print in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

奢華，正在流行／麥可·席維斯坦（Michael J.Silverstein），尼爾·費斯科（Neil Fiske），瓊恩·布特曼（John Butman）著；陳正芬譯

第一版——台北市：商智文化，2004 [民 93]

面；公分 — (Business Point;34)

譯自：Trading up: the new American luxurt

ISBN 986-7969-73-1 (平裝)

1. 奢侈 2. 消費

551.87

93006593

Business Point

Business more than any other occupation is a continual dealing
with the future;

it is a continual calculation,an instinctive exercise
in foresight.

Henry R. Luce

經營不同於單純的職業，經營事業必將不間斷面對未來；
經營事業在持續性地推算思慮，
是成就遠見的直覺訓練。

亨利·魯斯

作者簡介

麥可·席維斯坦 (Michael J. Silverstein)

擔任波士頓顧問集團 (BCG) 資深副總裁，BCG 自一九六三年創設以來，在世界先進企業的策略擬定上，提出了多項經營策略的企業價值組合理論，以此向全球消費者與零售業者敞開諮詢大門。波士頓顧問集團是一家十億美元的未上市管理顧問公司，在全球五十六個城市設有辦事處。席維斯坦為《永不妥協》(Breaking Compromises) 的作者之一。

尼爾·費斯科 (Neil Fiske)、瓊恩·布特曼 (John Butman)

曾擔任 BCG 合夥人，目前是美國居家香氛 Bath & Body Works 的執行長。合作撰稿人瓊恩·布特曼 (John Butman) 是經驗豐富的商業企管書作家，也是記者。

譯者簡介

陳正芬

伊利諾大學香檳校區會計碩士，譯有《候診室裡的菩薩》、《生活企業家》、《C型人生》、《媽媽教我這樣做》、《算命先生告訴我》(商智文化出版)、《H3 創意人》、《煉心術》、《一座小行星的新飲食觀念》等書。

封面圖片提供

汎德永業集團、DTC 鑽(石諮詢中心

推薦序

用「奢華」寵愛自己

朱學華

鑽石之於女人，就像高級車之於男人。

近年來新奢侈品消費者的年齡層，已有逐漸下降的趨勢，就連光彩奪目的鑽石，也將原本設定的客層年齡，從二十五歲降至十八歲，可見，鑽石不再只是求婚的「工具」及結婚的「標誌」，而是隨時都能擁有，且賞心悅目的「新奢侈品」，任何年齡（十八歲以上）、職業、背景、經歷的女性，都有可能成為鑽石珠寶等新奢侈品的消費者。

女性近年來由於教育水準、職場地位、所得、自主權及自我意識等提升，女人當家的情況愈來愈普遍，然而，在女人更獨立自主、更有成就感的同時，卻反而愈來愈不快樂，而且多數女性普遍對目前生活感到不甚滿意，主要原因是來自於工作及家庭的雙重壓力，尤以職業婦女更明顯。大部

分女性在職場上，被要求穿著正式而端莊，言行舉止卻要溫柔而堅強；在家裡，被要求同時扮演好為人妻母及媳婦的多重身分，因此蠟燭兩頭燒造成的壓力，便促使她們試圖用各種方式及途徑自我獎勵、對自己好一點，其中之一就是自我提升——進修。據統計，女性與男性進修的比率為七比三，而單身女性與已婚女性進修人數比例則為六比四，可見婚姻對女性消費的影響力頗大。

近年來女性擁有更多自主權與自由，也更捨得把錢理直氣壯地花在自己身上，尤以旅遊、美容、SPA、精品內衣等項目的花費更是逐年攀升，絕大多數女性認為，女人年過二十五，在容貌、體力及女性魅力上便開始走下坡，因此極力想借重外力，讓自己看起來像「永遠的二十五歲」，並抓住青春年華的尾巴，也因此以女性為主的消費市場，不斷打出對自己好一點、寵愛自己（台新銀行玫瑰卡）；站在女性立場體貼女人（金城武雞精廣告）；強調女性為一家之主及其掌控權（CBAY唐先生廣告）等，以女性為訴求的廣告，企圖對女性消費者動之以情。

為了讓商品及服務牽動女性的情感需求，我們將女性以其年齡分成四大族群，分別是：草莓族（十三～二十二歲）、葡萄族（二十三～三十二歲）、蘋果族（三十三～四十二歲）及芭樂族（四十三歲～五十二歲）：

1. 草莓族（十三～二十二歲） E世代的七年級生，外表光鮮亮麗卻「中看不中用」，抗壓性低，金錢觀隨性，因此也是現金卡的主要客層。這群年輕女孩常盲目追隨時尚與流行，喜歡日本風、汰換手機速度之快，也是「只要我喜歡，有什麼不能買」的典型消費族群。

2. 葡萄族（二十三～三十一歲） 各方面都較「草莓族」成熟，由於生長的時代背景正逢網路興起，因此她們是網路電腦族的主要人口，容易受視覺及新事物吸引或影響，而願意花大錢在這些事物上。

3. 蘋果族（三十三～四十二歲） 蘋果族的消費者不像前兩族那般隨性，且因為多半已自組家庭，花錢非常謹慎，但也因為人生歷練較多、承受的壓力較重，多半又小有積蓄也懂得投資，因此偶爾還是會「大肆揮霍」，不惜灑下重金犒賞自己並舒緩壓力。其中，旅遊就是她們藉以找到樂趣和平衡的主要大筆開銷之一，屬於「不買則已，一買驚人」的典型消費族群。

4. 芭樂族（四十三歲～五十二歲） 進入此階段的女性，對於物質的渴望已大不如從前，她們傾向安定的生活，並開始為退休做準備與規畫，因此旅遊對她們而言，是個重大而謹慎的決定。金錢對她們而言，與其花在物質享受上，不如存老本來得實際。

不可否認的，將女性歸納成以上四個年齡層之後，從中逐一了解其需求所創造的商品，更能深得「妳」心。事實上，能打動女性（男性亦然）的商品或服務，必定以情感訴求為基礎，商品本身或其附加價值，必定與消費者的某個情感需求產生關連，且能讓消費者得到滿足，此現象尤以奢侈品更明顯，消費者並非真正「需要」，而是認為「值得」擁有。

正如書中所述，女性是天生買家，是新奢侈品的主要消費者，也是品味的製造者，從「美國女孩洋娃娃」到「維多利亞的秘密」，各年齡層的女性，已愈來愈懂得寵愛自己，滿足物質需求，進而

提升至精神及心靈層面的滿足，新奢侈品對女性而言，是為了過更美好、感性、豐富而有質感的生
活，只要她們認為值得的，就會願意花錢擁有，並在財務及經濟上找到平衡點。新時代的女性，認
真工作也認真享受生活。

（本文作者為 D T C 鑽石諮詢中心總監）

推薦序

奢華普及，消費者受惠

唐嘉禧

輕鬆讀完《奢華，正在流行》一書，欣然見到作者以「消費升級」(Trading up)一詞詮釋日趨普遍的全球消費現象。我們確實感受到此新興消費勢力正逐漸成形，並已對台灣市場造成影響，不容小覷。

書中列舉數則具代表性之「新奢侈品」企業的故事，其中對BMW集團精闢且充滿熱情的描述令我印象深刻。作者認為，BMW的企業理念與產品特質，精確地詮釋了「新奢侈品」的定義及優勢：「高明的技術與卓越的性能、品牌價值、企業風格」，讓消費者透過新奢侈品展現個人風格、知識、品味，同時滿足更深一層的情感需求。

近年來，BMW集團的全球行銷策略，藉由靈活的产品區隔，拓展在高級車市場的定位，並成

功延伸市場的廣度。BMW在二〇〇三年推出自成立以來最多的新車款，並獲得廣大迴響。近十年來，BMW的努力成果豐碩，不僅得到忠實車主的支持，同時贏得新奢華主義車主的擁護，並具體反應在銷售量與整體獲利上：二〇〇四年三月BMW集團創下銷售與獲利的歷史新高，蟬聯全球獲利最高的汽車製造商。在全球多變的政局與經濟環境下，相較於高級車的競爭對手，BMW優異的表現證明了其獨有的前瞻性和深厚的實力。

汎德汽車在台灣代理進口BMW汽車已逾三十年。在經濟與社會環境的變遷下，台灣高級車的消費客層也呈現結構上的改變。汎德的客戶雖然仍以男性為主，但有年輕化的趨勢。近年來，在汎德售後服務廠區裡，經常可見車主佇立車旁，共同參與檢修過程，並與技師互動頻繁。我們的車主對BMW的產品知識豐富、具國際觀、主動積極、注重家庭及休閒生活（根據統計，BMW車主假日陪伴家人的時間多於同級車車主），而這些特質與新奢華主義的消費族群相當相似。因此對於「消費升級」現象，我抱持樂見其成的態度。為了因應顧客日益精緻化的需求，汎德汽車從銷售策略乃至售後服務，已做了整體規畫，以貫徹BMW的品牌精神與經營理念，並期望透過優質的服務，無限延伸駕駛的安全與樂趣。

作者除了剖析美國中階市場消費模式的轉變，以及成功企業背後的故事外，同時提出具體的行動計畫，相信對企業將深具啟發性並有所助益。彼得·杜拉克（Peter Drucker）論企業管理時提到，企業的目的與使命即「創造客戶」。他認為企業所具有的生產功能就是行銷和創新。行銷是為了

發現和預期顧客的需要；創新即謀求以更有效的方法滿足這種需求。

「消費升級」將成為時代趨勢，企業不得不以新的思維方式面對未來產品研發及行銷策略方向，並刺激創新、帶動進步。可喜的是消費者也將因此受惠！本書確實值得一讀。

（本文作者為汎德永業集團副董事長）

推薦序

情緒，是必需的奢侈品



在航空公司擔任機師的老弟打電話來：「我買的Porsche交車了！」平時一向以酷著稱的他，此時聲音中卻有著罕見的激動。

銀色的敞篷跑車在陽光下特別耀眼，我坐上了車，老弟興奮地開始介紹車子的各種功能，墨鏡下的嘴角線條愈說愈往上揚，終於綻放成一個燦爛盛開的笑容：「做自己的感覺真棒！」

認真說來，這個三十出頭的機師弟弟平時並非揮金如土的人，他住的地方不大，穿的衣服也不貴，然而他可以花數百萬元去買一部心目中的dream car卻毫不心疼，因為這件東西對他而言，顯然不只是個交通工具，而富有更重要的心理意涵及情緒價值。

只要細心打量周遭的人，你就會發現這年頭一談到花錢，幾乎每個人都有自己花得理直氣壯的

部分。

大學生三餐可以隨意吃泡麵，但一定得有最新最炫的手機；職場新鮮人天天搭公車坐捷運，手上拎的卻是兩、三萬的名牌當季新包；家庭主婦只去大賣場買特價商品，到瘦身中心買會員券卻動輒數十萬不眨眼；中年主管西裝永遠那兩、三件，家中卻放著好幾套的世界頂級高爾夫球具。

很有趣吧？這些當事人平時用錢都小心翼翼，但在某些生活面向上，卻都表現出一擲千金的豪邁氣魄，而這種「千金散盡終不悔」的現象，其實反映出的正是「情緒消費時代」的標準特徵。

在消費者行為相關的研究中發現，我們的購買行為可以分為工具性消費以及情緒性消費兩大類。進行工具性消費時，我們買的是產品的功能，在意的是這些功能是否幫我解決生活需求；而如果從事的是情緒性消費，那麼買的就不只是功能，更想要的是這個產品所帶來的正面情緒，這些情緒包括了自信、舒服、自在、輕鬆、快樂、得意等。舉例而言，肚子餓了，去便利商店買便當果腹，是工具性消費，如果決定去大飯店吃魚翅，就比較接近情緒性消費。

也可以這麼說，工具性消費買的比較是必需品，而情緒性消費買的則大多是所謂的奢侈品了。

由於我個人一直在做EQ的研究，也常有機會在企業界帶領EQ相關的訓練課程，近幾年來我觀察到一個明顯的現象——「情緒」已漸漸成了消費行為的主角。也就是說，有愈來愈多人掏荷包時，心中想要買的其實是情緒。而這份對正面情緒的強烈渴望，逐漸成了每個人自我期許的一部份，讓許多原本看似奢侈的物品，這下重新變裝，成了新型態的生活必需品。

因此你會發現，在面對商品時，人人心中那條區分「必需品」和「非必需品」的界線愈來愈模糊，也愈來愈趨向個人化。所以你的必需品可能是我的奢侈品，而我的必需品卻又是你心目中的奢侈品。

因此在情緒為主角的消費時代中，「生活必需品」有了嶄新的定義，對消費者來說，任何富有情緒價值的商品就會是自己的必需品。

而正面情緒基本上是無價的（priceless），因而我可以不惜一切代價去買情緒，只因為感覺「值得」，花多少錢都行。所以乍看之下，社會上好像瀰漫著一股奢華的風氣，然而如果抽絲剝繭，就會明瞭其背後蘊藏著深厚的情緒意義。

依照我自己的觀察心得，情緒性消費可以粗略分為三大類：療傷型購物、抒壓型購物，以及自我實現型購物。

情感出了狀況，出去瘋狂血拼，屬於療傷型購物；鎮日忙碌喘不過氣來，買個好東西犒賞自己，購物是為了抒壓；而為了活出精采的自己，投資學習或買個能夠表現理想自我的物品，那就是自我實現型的購物了。

由於自己對這樣的情緒消費現象很是感興趣，因此在生活中常常留意觀察，而這份好奇在閱讀了這本《奢華，正在流行》後，得到了系統性的解答及啟發。這本書的作者是世界知名的波士頓顧問集團的兩位資深主管，他們將行銷方面對於「消費升級」的研究及觀察結果，在本書中做了詳盡

而清晰的分析，並且舉出了許多知名企業的例子提供讀者做參考。著實是一本深度與廣度兼具的好書。

雖然本書主要是在描述美國社會的消費現象，然而在現今「地球村」的概念下，讀者也會發現，書中許多原則其實是世界通用的。

特別值得一提的，書中提到了「四個情感層面」，包括：(1)照顧我自己，(2)你儂我儂，(3)探索，(4)個人風格，明確地指出我們花錢所欲購買的情緒內涵，這些資訊不但對於企業的經營者及行銷者意義重大，對於身為消費者的個人而言，也會是極佳自我察覺的線索，了解自己究竟為何而買，心中真正想要的，究竟是什麼樣的情緒及自己。

在讀過這本書後，相信你也會深刻的同意，情緒，其實是生活中必需的奢侈品。

（本文作者為工商心理學博士、大葉大學事業經營研究所副教授）