Deloitte.

勤業眾信



2026全球奢侈品力量

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

目錄

重寫奢侈品定義，推動價值深化與體驗導向的雙軸轉型 03

序言 04

摘要 06

2026奢侈品產業展望 07

- 消費趨勢正在改寫產業樣貌 07
- 奢侈品產業展望 10
- 企業預期 13
- 優先關注事項 15
- 主要成長機會 17
- 主要財務投資項目 18
- 奢侈品產業中的生成式AI採用情況：仍處於評估和部署的交界 21
- 最具AI部署潛力的領域 24
- 聚焦印度 26

未來五年趨勢與成長前景主要變革性影響 27

- 主要的變革性影響 27
- 未來成長動能：從買賣行為到建立深度連結 30
- 永續發展 33

研究方法 36

聯絡方式 37

註解 38

重寫奢侈品定義，推動價值深化與體驗導向的雙軸轉型

在全球經濟不確定性升高與消費行為快速轉變之際，奢侈品產業正從過往以「規模擴張」為主的成長模式，轉向「價值深化」為核心的轉型階段。勤業眾信《2026全球奢侈品力量》報告指出，隨著高端消費者價值觀改變，奢侈品的內涵已由單一產品，延伸至結合情感連結、品牌敘事與生活方式的整體體驗，重新定義產業的價值來源。

奢侈品產業逐漸形成以「價值深化」與「體驗導向」為主的雙軸轉型。一方面，品牌強化工藝、設計與文化底蘊，提升產品本身的象徵意義與長期價值；另一方面，則透過服務、場景與互動體驗的延伸，深化與消費者的關係，將一次性交易轉化為長期品牌連結。同時，隨著二手奢侈品與循環模式逐步成熟，品牌價值亦由單次銷售進一步延伸至產品全生命周期，成為支撐長期價值的重要一環。

根據本報告調查，奢侈品成長動能呈現明顯區域分化。預計未來奢侈品消費動能增長的主要區域，以中國大陸憑藉其龐大的市場規模，持續扮演推升全球奢侈品消費動能的主要力量；日本則受惠於匯率優勢與國際旅遊人潮，中東在透過高端餐旅與零售生態系的投資，吸引高端消費回流，進一步強化在地消費動能。

從產品類別結構來看，報告調查顯示珠寶、腕錶與包款仍以工藝與品牌歷史為核心；美妝、服裝與鞋履則透過客製化與數位互動創造差異化。以奢華旅遊為代表的體驗型消費，預期將持續成為最具動能的成長領域，顯示奢侈品產業的成長重心已由商品延伸至體驗與服務。

綜觀奢侈品產業營運模式的變化，源自消費價值體系轉變而重構，未來產業將圍繞三大主軸發展：科技與工藝的融合、生活型版圖的延伸，以及顧客關係長期經營帶來的價值。當奢侈品的定義不再侷限於產品本身，企業也必須整合數據、服務與營運能力，讓價值傳遞由單點邁向多觸點與持續性的互動關係。

聚焦台灣市場，在國人出境旅遊與境外購物增加的情況下，在地業者更需深耕品牌敘事、文化內容與科技應用的整合能力，以更精準的服務與全通路觸點，將消費行為轉化為長期關係經營。展望未來，雖然市場仍面臨不確定性與多重挑戰，勤業眾信將透過本報告分享奢侈品產業的關鍵趨勢與策略走向，協助企業鞏固營運韌性，布局下一階段的成長方向。

黃毅民 資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所
消費產業負責人

序言

回顧過去十期《全球奢侈品力量報告》，內容多以企業財報的視角出發，藉此描繪奢侈品產業的樣貌。如要解析不同企業在各地區的績效表現及其背後成因，財報所提供的重要指引確實深具參考價值。

然而，財報在本質上僅能反映過去發生的事情。

今年，本報告意識到創新轉型的必要性，並採取不同觀點切入，期望協助企業領導者掌握當下市場動態，而非僅聚焦於過往財務績效，從而提升決策價值。

為此，本報告針對研究方法進行革新，採用基於意見調查的前瞻性研究，並訪談來自十個國家共420位高階主管。受訪者均為企業重大策略的直接負責人或關鍵影響者，且同時涵蓋奢侈品產業的各個關鍵領域，包含服裝與鞋履、包款與配件、珠寶、腕錶、美妝以及餐旅服務。本報告以這些主管的觀點為核心，深入探討消費者行為、業務成長、風險控管、科技發展與永續經營等議題。

此外，有鑑於現今對「奢侈」的定義已跳脫商品框架，進一步延伸到生活體驗之中，故本報告亦順應此趨勢，將餐旅領域納入研究範圍。隨著個人物品、場域和平台間的界線逐漸消融，全新的價值往往在這些交會點上應運而生。

長久以來，奢侈的意義早已超越商品本身，並著眼於創造品牌與消費者、工藝與科技、傳承與創新之間的連結。而在這節奏更明快、要求更嚴苛的世界裡，奢侈品產業正面臨前所未見的挑戰，企業需深化與消費者的連結並強化品牌意義，而非單純追求規模的擴張。

過去幾季的市場環境錯綜複雜。隨著疫後復甦期步入尾聲，在生活成本壓力和多重不利因素的雙重打擊下，奢侈品產業陷入潛在客群消費意願低落的局面。上述不利因素包含旅遊人潮回歸常態、全球局勢緊張、關稅問題引發的供應鏈重組、監管力道加大，以及中國大陸市場需求的波動。

在此背景下，訪談結果顯示奢侈品產業正迎來新的階段目標：穩步前行。展望未來幾個月，企業將著手重建與消費者的信任與穩定關係，並將重心由追求短期營收增長，轉向深耕生產力、顧客忠誠度與品牌長遠價值。

奢侈品產業未來將以更真誠的態度重新贏回消費者的青睞：設立更明確的目標、展現更精準的執行力，並更貼近消費者的需求。

Ida Palombella
Deloitte Italy全球時尚與奢侈品
產業共同負責人

Katie Weir
Deloitte Global全球時尚與奢侈品
產業共同負責人



摘要

根據奢侈品產業高階主管的預期，2026年奢侈品產業將由過往的銷量導向，轉向以價值驅動成長的發展模式。調查顯示，三分之二的高階主管預期營收將持平或上升，而更多受訪者則看好利潤率將保持穩定或有所提升。這預示未來一年內，定價能力、商品組合和營運紀律將成為決定業績表現的關鍵因素。企業的投資預計將集中於提升品牌吸引力與投資報酬率，包括**品牌與市場擴張、數位化加速，以及打造全通路銷售模式與顧客體驗**，並將人才和永續發展定位為關鍵推手。如今，企業關注的重點已不再僅限於發展電子商務，而是將資料、人工智慧（AI）和自動化技術整合至各項應用中，並將實體旗艦店打造成「以洞察為導向」的劇場式體驗空間，藉此將客流量轉化為品牌忠誠度。

這種對價值而非銷售數字的重視，促使企業重新評估店鋪規模和預期報酬間的關係。在提高資本部署的門檻之際，企業也正優先關注旗艦店的品質和單店產值，而非盲目增設門市。舉例來說，超過三分之一的受訪者計劃削減資本支出、39.3%的高階主管預計強化門市網絡，而多數受訪者則規劃調整售價，顯示在需求放緩的消費環境中，精準定價是確保穩定獲利的首要考量因素。而企業的成長策略也隨之轉向「**重新吸引顧客**」。顧客體驗和忠誠度躍升為推動業務增長的首要機會，其次則是併購、周邊業務擴張與研發創新。企業應專注於提升每位顧客的長遠價值（包括購買頻率、單次購買金額和終身價值），透過高接觸服務與專屬體驗建立深層社群連結。

在**生成式AI**方面，企業正從最初的探索階段步入實際應用。儘管導入進度呈現分歧，目前僅約10%的主管表示已將其整合至核心職能，且多數仍介於評估與選擇性部署之間，但AI的預期影響力則平均分布於**商品／設計、行銷／廣告、顧客互動與個人化服務，以及供需預測和智慧庫存管理**等各個面向，顯示該技術正逐步整合至整個價值鏈中。

與此同時，消費需求持續**從商品本身轉向體驗**，例如旅遊業、餐飲業和沉浸式零售。此外，**二手奢侈品**已從相對邊緣的市場發展為值得密切關注的領域：市場正湧現多元的認證計畫與平台聯盟，致力於融合價值認同與負責任消費，並為顧客獲取、提升忠誠度和實踐循環經濟提供所需支持。

展望未來五年，企業的成長動能將圍繞通路與生態系統進行重構：**主流電子商務和直面消費者（D2C）的商業模式**將作為第一方資料的基礎設施；**社群電商與可購物內容**將結合文化與買賣行為；**跨足生活型態相關領域**將協助拓展品牌的情感影響力；**品牌聯名**合作將有助於重塑品牌形象並開發新客群；而隨著AI技術漸趨成熟，對話式商務也將成為帶動成長的關鍵加速器。

在永續發展方面，重心將**從報告和治理轉向對價值鏈的重塑**。高階主管們表示，相較於合規要求，其更優先關注**研發與創新活動、循環經濟以及生命週期管理機制**。**透明度**則成為支持各項永續投資與擴展的根本要素，這使得**數位產品護照**（Digital Product Passports）和區塊鏈溯源機制有望從先導研究邁向實際應用。

2026奢侈品產業展望

消費趨勢正在改寫產業樣貌

奢侈品產業的高階主管一致認為，展望未來12個月，消費趨勢將呈現層級分明的架構。其中最主要的趨勢，是奢侈品客群希望在各接觸點上都能獲得量身打造的體驗，使消費者對**高度個人化和數據驅動型精準服務**的需求隨之攀升。與此呼應的是「**體驗式奢華**」概念持續深化，在消費者眼中，沉浸式體驗的價值已超越單純的交易行為。同時，消費者轉向**購買二手且重視價值的心態趨勢**也引人關注。此種轉變不僅落實了永續發展的價值觀，也反映在個人財務管理上轉趨務實的態度。**總體經濟的謹慎氛圍**是貫穿上述趨勢的主軸。回顧過去幾年，高通膨、關稅不確定性與多重不利因素壓抑了產業動能。2021–2022年的疫後榮景期也早已由更理性的現實所取代。受訪主管預期，在通膨隱憂、升息壓力和全球地緣政治不確定性的多重交織下，消費者的態度將轉趨謹慎。

上述結構性因素，加上Z世代對於真實性、永續發展與全通路整合式互動體驗的追求[1]，正在歐洲和亞洲等主要市場中，從根本上重塑各大品牌與全球受眾互動的方式。

預期未來12-18個月將影響時尚與奢侈品產業的消費者行為

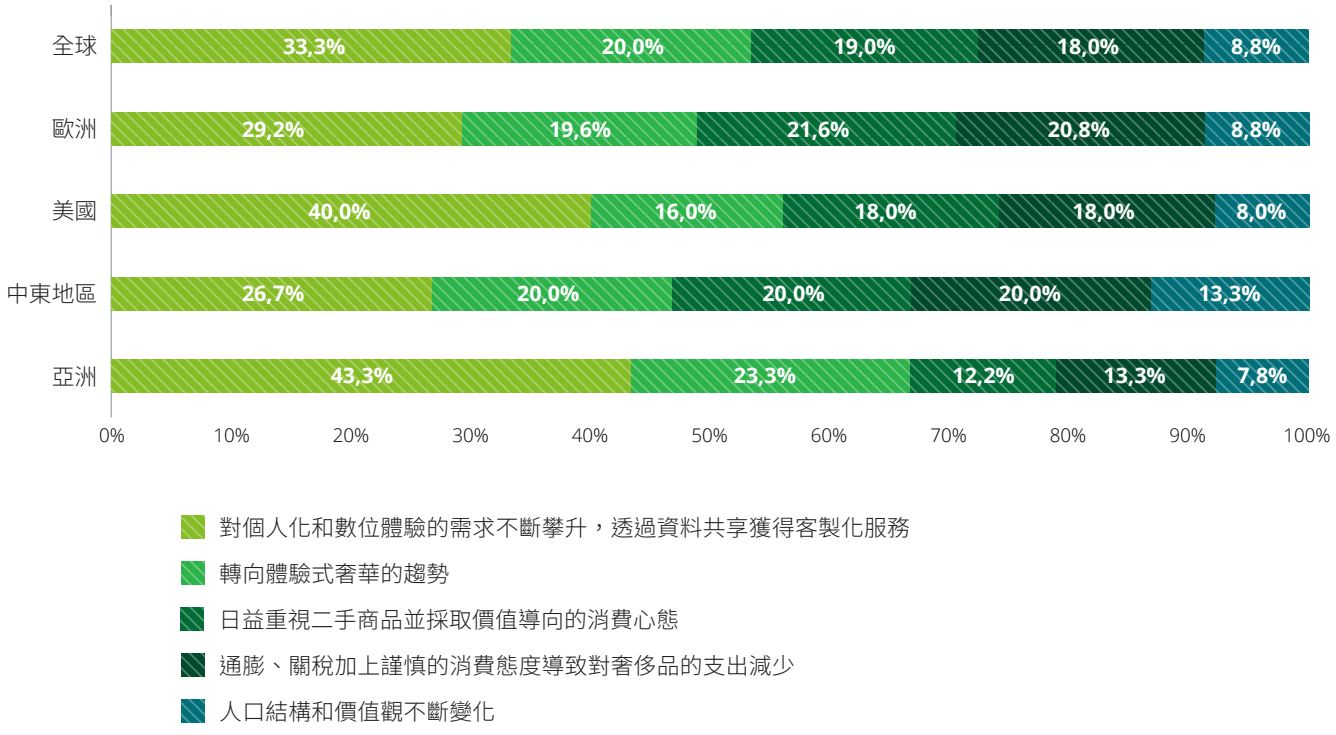


圖1 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

資料驅動時代下的個人化服務

奢侈品產業的高階主管幾乎一致認為，個人化服務是目前最主要的消費趨勢。在AI和演算法盛行的背景下，高端消費者開始期待商品與服務能夠精準契合個人品味。根據Deloitte Italy近期針對「品牌連結度」[2]的調查顯示，57.9%的消費者期望獲得量身打造的商品、服務及溝通內容；當該內容與自身興趣相符時，56.0%的消費者表示有助於與品牌建立更深厚的連結。此趨勢在阿拉伯聯合大公國尤為顯著（個人化需求80.2%；品牌連結度76.8%），其次為中國大陸（個人化需求69.9%；品牌連結度69.5%）。歐洲消費者的態度則相對溫和，但仍對此趨勢有所響應（54%期望獲得個人化服務；51.4%認為個人化能提升品牌連結度）。另一方面，全球消費者在品牌認知與購買選擇上受個人化廣告影響的比例為56.3%，其中又以阿拉伯聯合大公國（77.2%）和美國（67.3%）的比例最高，歐洲則為50.7%。在全通路銷售模式發展程度較高的地區，消費者對實體店內個人化廣告展現出的興趣最為濃厚：阿拉伯聯合大公國為70.6%，美國為55.2%，歐洲則為40.9%。總體而言，消費者渴望在分享個人偏好後，能獲得實質的效益與回饋。

為因應此趨勢，企業正著手將資料驅動的個人化服務融入數位與實體的各個場域中。奢侈品牌業者也加倍投入資源，打造資料驅動的個人化服務，以重新建立其在年輕族群的影響力。除了傳統的客製化服務（例如刻字服務、客製化訂做、訂製造型服務）外，企業將顧客資料平台（CDP）與AI模型整合，藉此預測顧客喜好和消費情境、策劃一對一的溝通，並根據每位顧客的風格推薦合適的商品組合。以實體店面為例，顧客關係經營應用程式、QR碼、近距離無線通訊（NFC）與即時庫存管理等技術，有助於實現量身打造的體驗（例如預訂、取貨、維修、個人化商品組合等等）；而在線上，擴增實境（AR）虛擬試穿和自訂搭配等工具則將品牌的工藝精神帶入數位通路。研究顯示，以體驗為導向的企業不僅擁有更高的顧客留存率、回購率和平均訂單價值，其顧客終身價值[3]和品牌忠誠度[4]也隨之提升。

放眼奢侈品產業，數據賦能的個人化服務屢見不鮮：線上精品店的AI聊天機器人會為消費者推薦合適的商品，而手持顧客關係管理（Customer Relationship Management，CRM）平板電腦的銷售人員則有能力記住顧客的喜好，在在展現了技術與服務的深度整合。以中東地區為例，百貨公司內的私人購物休息室會利用顧客歷史消費數據，為每位VIP顧客量身打造客製化的購物選擇。這種深度的個人化服務不僅能提高銷售數字，更是建立品牌信任的關鍵。對於注重隱私的顧客來說，能否贏得其信任至關重要，他們會據此評估分享個人資料的利弊，以及需分享的資料量多寡。在運用得宜的情況下，數據驅動的個人化服務將為企業促成良性循環：當顧客感受到被高度重視與理解，其對品牌的忠誠度和顧客終身價值亦隨之提升，進而鞏固品牌的長遠成長。

體驗式奢華已成為長期趨勢

從巴黎時裝屋到亞洲精品購物中心，各大品牌的管理階層皆強調「體驗」為不可或缺的核心命題。當代消費者傾向追求融合品牌敘事的沉浸式互動，而其中又以具備國際視野的年輕消費族群為大宗。在此趨勢的催化下，奢侈品零售業和高端餐旅業正興起一連串以體驗作為核心概念的轉型浪潮。

因此，奢侈品業者正加速從以交易導向的零售模式，轉向為消費者打造沉浸式品牌體驗，並積極增加對劇場型旗艦店和體驗空間的投資，藉此將顧客的到訪轉化為豐富的文化饗宴，例如打造藝廊、咖啡館、博物館、巡迴快閃店，以及具社群傳播力的裝置藝術等等。在中國大陸和其他地區，此種轉變往往伴隨著關閉業績不佳的門市，並將部分據點打造成代表性門市，成為品牌形象的核心據點，進而吸引更多高價值客群[5]。不僅如此，體驗式奢華如今也已超越時裝店的範疇，舉例而言：各大品牌紛紛開設精緻的餐飲空間和咖啡館，具象化呈現品牌美學，構築出一種精心策劃的生活儀式感；使用擴增實境（AR）虛擬試穿與數位試衣鏡等科技，形塑了兼顧互動性的實體展示服務；同時與其他能力互補的品牌企業合作，在人流密集處打造結合零售和娛樂的中心，為消費者提供充滿驚喜的愉悅體驗；甚至連高端製錶品牌和高級珠寶業者也著手開設僅限受邀者參與的設計師手工坊、大師課程，以及融入藝廊風格的新品預覽活動等等，聚焦在工藝與文化元素上，而非僅關注買賣行為本身。這些活動的共通點，在於創造值得分享的難忘體驗，以深化顧客參與度，進而將消費者的好奇心轉化為長久的品牌忠誠度。

上述各項舉措表明，品牌企業所提供的情感連結與豐富體驗，已成為當代奢侈品消費者的核心訴求。隨著疫後強勁復甦期步入尾聲，個人奢侈品銷售數字正逐步重返常態。然而，包含旅遊業和餐飲業在內的體驗式消費類別表現依然強勁，於2025年逆勢成長8%，產值達到1,034億美元的水準[6]。這顯示消費行為並未就此停下，而是在消費方向上產生了改變。從產業領導者的角度來看，這種轉變似乎有望形成長期趨勢。

二手精品與重視價值的心態

奢侈品產業的高階主管預期，二手市場在未來一年將邁向常態化，並觀察到現今的消費者傾向自由混搭新購商品與二手精品。

消費者對永續發展、商品壽命和實際投資價值的強勁訴求是此趨勢的核心趨動力。數據顯示，二手奢侈品市場的增長速度更超出全球主要服飾市場規模的2.7倍，預計至2029年產值將攀升至3,670億美元的水準[7]。

各大品牌正從兩方面著手應對此一趨勢：

- 內部控管與認證：品牌業者正逐步將轉售環節交由內部人員負責。68.3%的業者開始提供維修、翻新與保養服務，53.8%則推行官方認證計畫（Certified Pre-owned）。藉由認證和提供保障等方式，品牌業者可將轉售環節轉變為可控管的優質交易渠道。而隨著相關需求加速增溫，放寬適用條件以涵蓋較新的商品亦有助於企業建立穩定的折舊換新循環，進而維護品牌品質、價格紀律，並深化直接的顧客互動。

- 策略性結盟與顧客獲取：44.5%的品牌選擇與轉售平台進行合作或戰略投資。此舉表明具備永續意識的年輕消費者往往將二手交易平台作為其奢侈品旅程的起點，而企業可透過策略性結盟的方式打造關鍵的策略接觸點，藉此提早介入潛在客群的消費決策，進而建立早期忠誠度並落實循環經濟目標。

上述兩種作法相輔相成，構建出全新的循環生態系統。品牌所扮演的角色也將經歷根本上的轉變，從單純的商品銷售者，演為整個商品生命週期的統籌管理者。

以上轉變得益於消費者在態度上的改變：人們開始將二手商品視為精明、注重價值的表徵，這將消費者對經典設計、精湛工藝與商品耐用性的重視，提升至超越快時尚潮流的層次。

二手市場的崛起促使商品所有權從一次性的線性銷售路徑，轉化為可加以管理的循環生命週期。奢侈品牌應把握此一機會，將自身的品牌傳承視為富有生命且可循環利用的資產。從策略層面來看，企業所面臨的挑戰在於突破表面上的認同，從結構上履行端對端的商品責任。此舉將有助於確保品牌經典不過時的承諾，能真正與跨世代的消費者建立連結，並滿足其需求。

奢侈品企業針對二手商品制定的現有策略類型

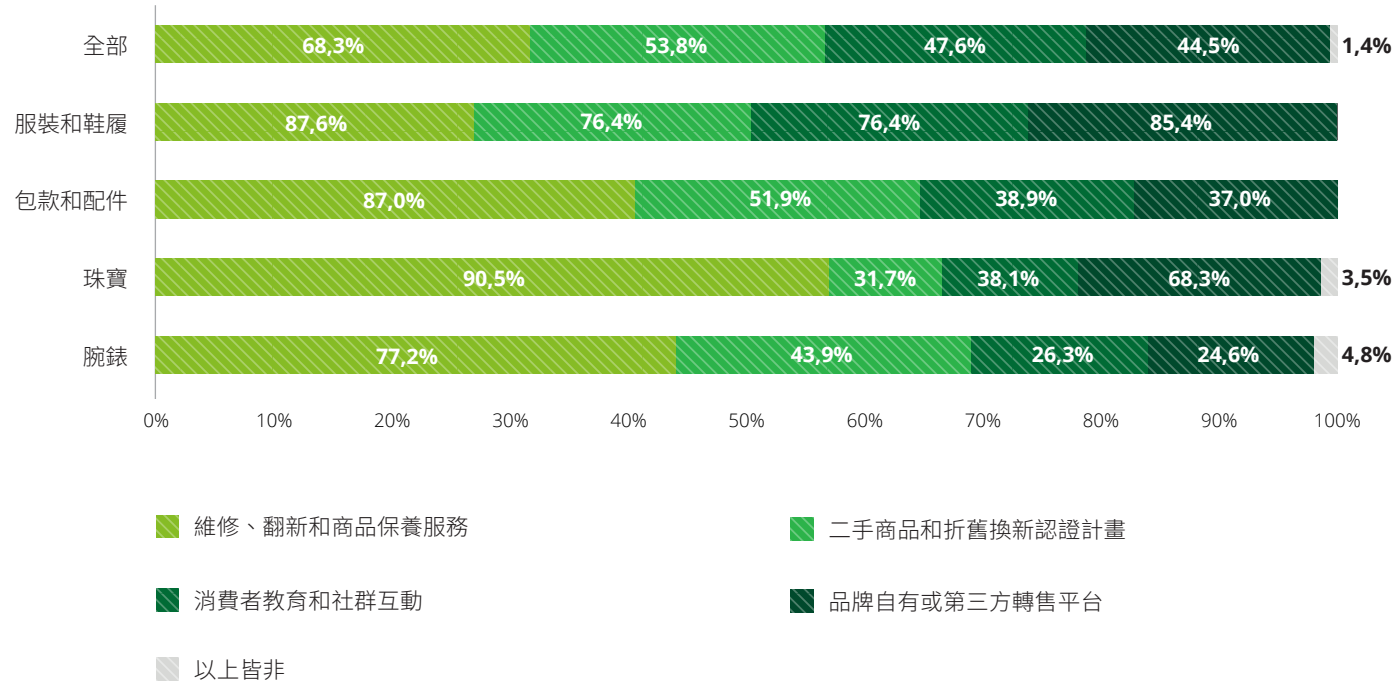


圖2 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

奢侈品產業展望

調查結果顯示，儘管近年**中國大陸**的內需成長放緩，但其在全球奢侈品市場中仍扮演舉足輕重的角色。展望2026年，該產業的高階主管仍預期，中國大陸將持續扮演推升全球奢侈品消費動能的主要力量。其影響力不僅來自當前的銷售規模，更源於其預期作為未來主要成長引擎的結構性角色，以及當地消費者日益成熟的消費品味。

預計未來12個月內奢侈品消費動能增長最強勁的地區

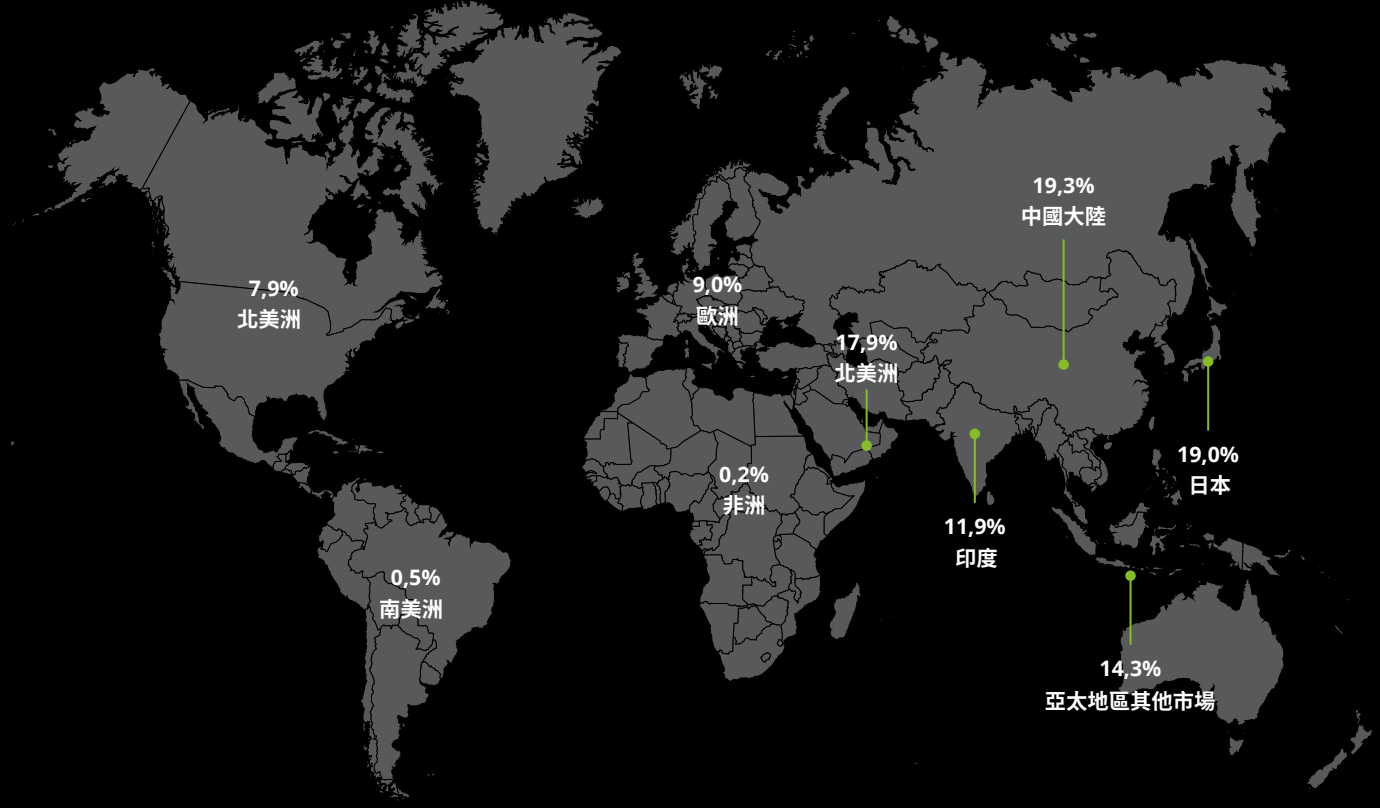


圖3 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

日本則預計成為推動奢侈品消費成長的第二大主力。日圓貶值有助於吸引外國消費者，尤其是可從中獲得顯著價格優勢的中國大陸客群。此外，日本境內具鑑賞力的消費者對精湛工藝和文化傳承的重視，也進一步強化了這股外部成長動能，從而確保奢侈品市場具備高度韌性和持續的需求。

中東地區預期將成為推升全球奢侈品消費成長的第三大引擎，這股成長動能似乎與高端消費者的回流密不可分。杜拜和利雅德等主要城市正大舉進行投資，以提升當地的零售與高端餐旅生態系。從不斷擴張的中東市場中可明確觀察到的消費景象是：年輕、富裕且數位參與度高的消費者群體日漸傾向在當地購物，而非出國消費。對全球奢侈品業者而言，這進一步鞏固了該地區對全球奢侈品牌的結構性地位。

印度奢侈品市場則蓄勢待發，這部分可歸功於其不斷增長的高淨值人士（High-Net-Worth Individuals）客群，以及追求高品質生活的龐大年輕群體。推動此波擴張的因素還包括強勁的經濟成長、日益提升的國際能見度，以及本土奢侈品零售和電子商務基礎設施的快速發展；後者正好有助於促進高端商品在該國全國範圍內的購買便利性。

歐洲善用其作為現代奢侈品牌大本營的地位，成功吸引許多高消費遊客前來朝聖，而這些遊客不僅追求真實的品牌體驗，也同時希望享受直接從源頭購買的經濟優勢。這類國際旅遊支出主要得益於購買者的價格套利行為，例如在與北美洲和亞洲等本土市場比價後所作出的購買決定，而此種消費心態為歐洲市場的成長提供了強大助力。此一動態不僅鞏固了歐洲作為傳統和高端工藝守護者的地位，更使其躍升為全球體驗式與頂級奢華消費的核心樞紐。

作為成熟市場，**北美洲**的高淨值人士受惠於有利的匯差和退稅政策而日漸傾向在海外購買奢侈品，尤其是歐洲。因此，這類消費支出主要流向歐洲市場，而非北美零售業。

南美洲和**非洲**在全球奢侈品市場中的佔比極低，這些地區的富裕消費者更偏好參與「奢華旅遊」前往海外購物，而非在本土市場消費。

預計未來12個月內將迎來最強勁增長的奢侈品類別

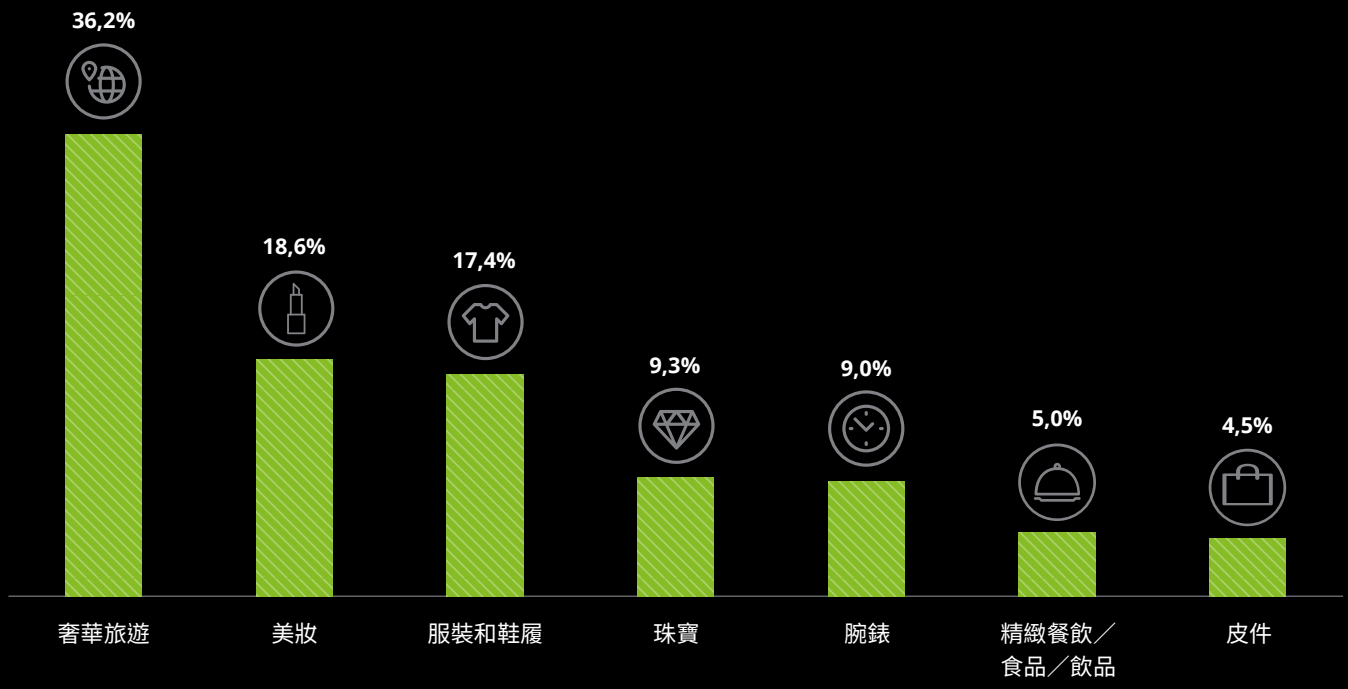


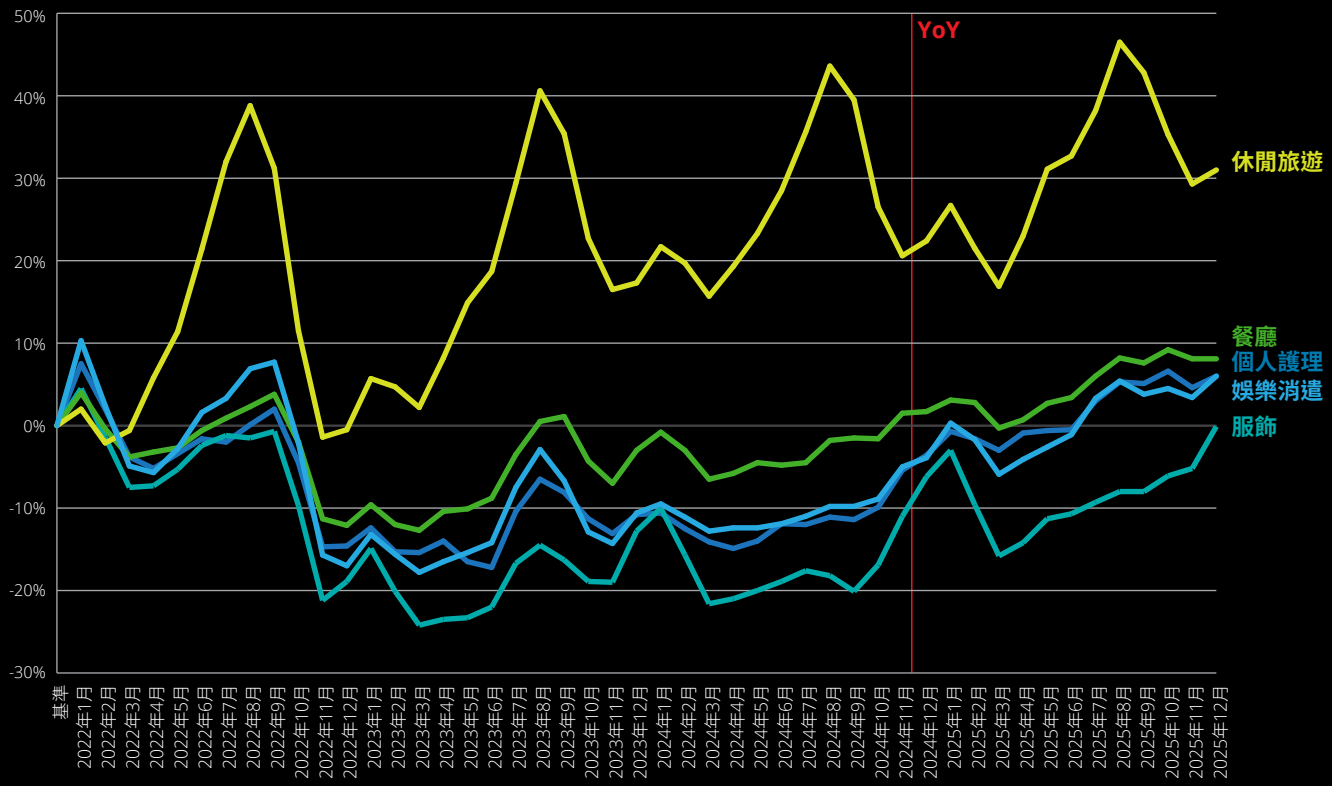
圖4 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

當被問及未來12個月內成長最為顯著的奢侈品類別時，受訪者的回答顯示，消費重心將持續從商品本身轉移至品牌體驗，且增長預期高度集中於旅遊類別。相比之下，美妝及服裝和鞋履的成長幅度預計較為平穩，而精緻餐飲／食品／飲品和皮件方面的增長佔比則預期較低。

此趨勢與Deloitte《ConsumerSignals》[8]中所揭示的全球資料相符，該資料自2023年以來，便持續強調消費者從關注商品本身轉向關注體驗與服務的趨勢（如圖5所示）。事實上，相較於其他商品類別，全球消費者在旅遊與餐旅方面的支出意願一直較高。

消費意向指數

預估每月支出金額（百分比變化，EMA）（2021年10月／11月／12月 = 0）



說明： 就食品雜貨、個人護理、餐飲和娛樂項目而言，受訪者所預估的是未來兩週的消費支出。

圖5 | 資料來源：Deloitte消費產業研究中心（Consumer Industry Center），《ConsumerSignals》。2025年11月。



企業預期

展望未來12個月，全球奢侈品產業預計將在微妙的**動態平衡**中推進，**透過務實的策略佈局追求成長**。高階管理層的情緒反映出對於產業前景**雖充滿信心，但在態度上轉趨謹慎**，促使各大品牌優先關注價格紀律、營運效率，並在資源、人力和零售布局方面採取更精準的選擇性投資策略。

相關預測顯示，**2026年對奢侈品產業來說將是維持獲利韌性的一年，而非追求強勁的成長表現**。在這段期間內，產業將針對結構性放緩的總體經濟環境進行戰略性調適，同時為新一輪以品質為導向的選擇性擴張奠定堅實基礎。

2026企業預期

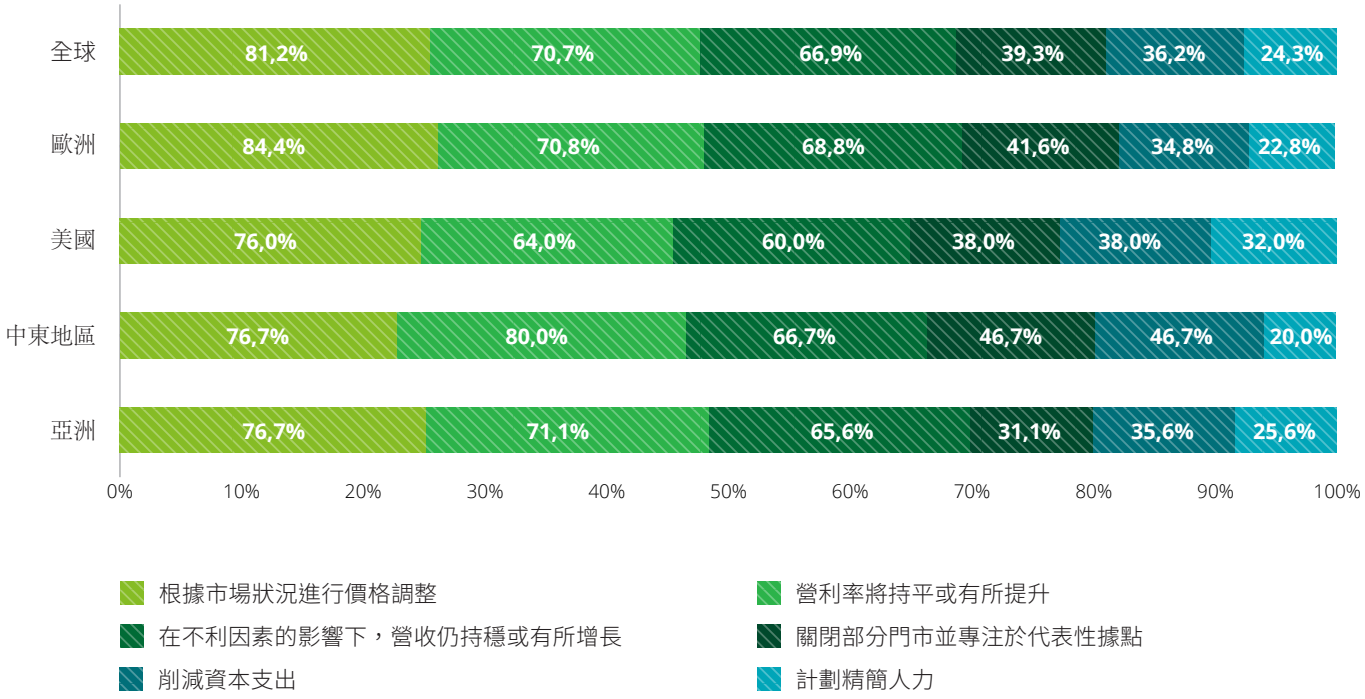


圖6 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

從範圍更廣的區域層級來看，企業對2026年的預期呈現出四種截然不同的前景：

- 歐洲奢侈品牌在營收穩定性（68.8%）和維持利潤率（70.8%）方面展現出強烈信心。同時積極利用自身的定價權，以及針對零售據點進行選擇性升級，以維持其高端定位與獲利能力。
- 對美國市場的預期略低於全球平均水準，僅有60%受訪者預計營收持平，64%受訪者對利潤率抱持信心，這反映出當地消費者信心低迷和營運成本上升的事實。不利的總體經濟環境是造成此一情況的主要原因，包括高利率與持續存在的消費者債務問題，這些因素皆抑制了消費者對奢侈品的購買意願。
- 中東地區呈現出最積極的展望，對營收的樂觀程度為66.7%，對維持利潤率的信心更高達80.0%。此一展望背後的驅動因素包括：富裕客層的集中化需求、政府主導的大規模基礎設施投資，例如「沙烏地2030願景」（Saudi Vision 2030）[9]和「阿拉伯聯合大公國2030旅遊策略」（United Arab Emirates Tourism Strategy 2030）[10]中所述項目，以及旅遊業蓬勃發展下帶來的零售紅利。
- 亞洲地區在營收穩定性和利潤率信心方面的預期比例分別為65.6%和71.1%。主要得益於日本和南韓所展現出的雙重韌性，絡繹不絕的入境遊客為當地帶來強勁的內需成長。然而，中國大陸市場復甦不均和消費者信心低落問題，仍使整體樂觀情緒受到壓抑。

審慎樂觀的一年，企業以利潤率作為核心目標

整體而言，儘管面臨許多不利因素，仍有三分之二（66.9%）的高階主管預計營收將持穩或成長；更有高達70.7%的受訪者預期，在定價權、最佳化商品組合和精實成本控管的驅動下，營業利益率將持平或有所提升。此一現象預示著策略轉向的可能性，即短期成長動能將由銷量擴張移向「價值最佳化」。

然而，不同地區的信心水準存在顯著的地域性落差。

在營收韌性方面，來自義大利的受訪主管（營收持穩／增長：84%；營業利益率持穩／增長：70%）展現出最強的信心。近期，義大利奢侈品牌展現出高度韌性與顯著的成長動能。全球有極高比例的奢侈品產自義大利，其優勢在於整合精湛工藝壁壘和靈活的轉型策略，成功吸引多元消費群體的目光，進而增強了業者維持營收能力的信心。

法國（營收持穩／增長：72%；營業利益率持穩／增長：78%）緊隨其後。該國坐擁全球規模最大、實力最雄厚的奢侈品集團，具備難以超越的商品組合與定價策略。即使銷量增幅受限，法國高階主管仍相信，其有能力藉由價格上調及消費者對經典商品的剛性需求，維持穩定營收數字。此外，強勁的觀光動能亦為實體門市的銷售提供支持。

瑞士（營收持穩／增長：56%；營業利益率持穩／增長：72%）和印度（營收持穩／增長：50%；營業利益率持穩／增長：73.3%）受訪者則表現出較為溫和的信心水準。

亞洲主要市場則呈現樂觀態勢。以日本（營收持穩／增長：70%；營業利益率持穩／增長：60%）和南韓（營收持穩／增長：76.7%；營業利益率持穩／增長：80%）為例，兩者皆擁有強韌的內需基礎，並受惠於疫後跨境旅遊模式的結構性轉變而獲得進一步強化。日圓相對貶值使奢侈品在海外遊客眼中極具吸引力，其中又以來自中國大陸和其他亞洲富裕國家的遊客最為顯著，為市場挹注了可觀的營收成長，尤以腕錶與珠寶等品類最為突出。此外，兩國皆展現了強勁的內需。日本受益於本土消費者消費意願的復甦；而南韓則憑藉其龐大的文化影響力（如韓國流行音樂、韓劇）驅動內需，鞏固自身作為時尚和美妝產業潮流引領者的地位。在國內消費力道加上外來遊客支出的雙引擎驅動下，其市場前景將比主要依賴內需驅動的市場更具韌性。

在中東地區（營收持穩／增長：66.7%；營業利益率持穩／增長：80%），市場信心主要來自於沙烏地阿拉伯和阿拉伯聯合大公國不斷壯大的高收入群體，以及政府主導的奢侈品投資計畫。一方面，對旅遊和娛樂等非石油產業的巨額投資（例如沙烏地阿拉伯的2030願景和阿拉伯聯合大公國對奢侈品零售基礎設施的重視），正吸引全球財富匯聚，並帶動高淨值人士的旅遊需求。另一方面，當地財富的集中化特性有助於確保本地客群維持穩定的高消費能力，而這些高端客群的消費模式往往不受全球總體經濟壓力所影響。由於此富裕階層對奢侈品的需求價格彈性較低，這種結構性穩定使得該地區的利潤率信心位居全球之冠。

按商品類別來看，包款和配件（75.9%）、珠寶（73%）以及餐旅（66.7%）是最具備維持或提升利潤率潛力的領域。包款和珠寶類別憑藉強勁的價格韌性和嚴格的折扣控管持續抵消銷售增幅放緩的影響；美妝領域則透過營運整合及效率提升計畫，在成本攀升的環境下支撐其獲利能力。

定價權為主要的穩定力量

絕大多數企業（81.2%）計劃調整售價，證實了價格調整是應對需求疲軟的主要穩定力量。此趨勢在歐洲最為顯著，義大利（94%）、法國（84%）和瑞士（82%）的奢侈品牌正善用其深厚的品牌底蘊，來合理化其持續高端化的策略。此一趨勢主要見於包包和配飾（81.5%）與珠寶（81%）等最具韌性的類別，這類商品蘊含強大的無形價值，使其不易受消費端價格敏感度所影響。

資本支出重整

36.2%的企業計劃削減資本支出，在法國（42%）、瑞士（42%）和沙烏地阿拉伯／阿拉伯聯合大公國（46.7%），此比例更突破了40%。這顯示企業正普遍重新調整營運策略，轉向更嚴格的投資報酬率標準，優先配置資源於營運效率投資（如自動化技術、資料基礎設施和供應鏈能見度），而非盲目建置新產能。此外，39.3%的受訪者預計將關閉低效據點並強化標誌性據點和高獲利門市業績表現，明確反映出實體零售業「重質不重量」的策略性轉變。此趨勢在服裝和鞋履（57.3%）以及包款和配件（53.7%）領域最為明顯，品牌透過全通路整合模式，在維持就近服務顧客的前提下，縮減實體店面的規模。

2026企業預期（按商品類別劃分）

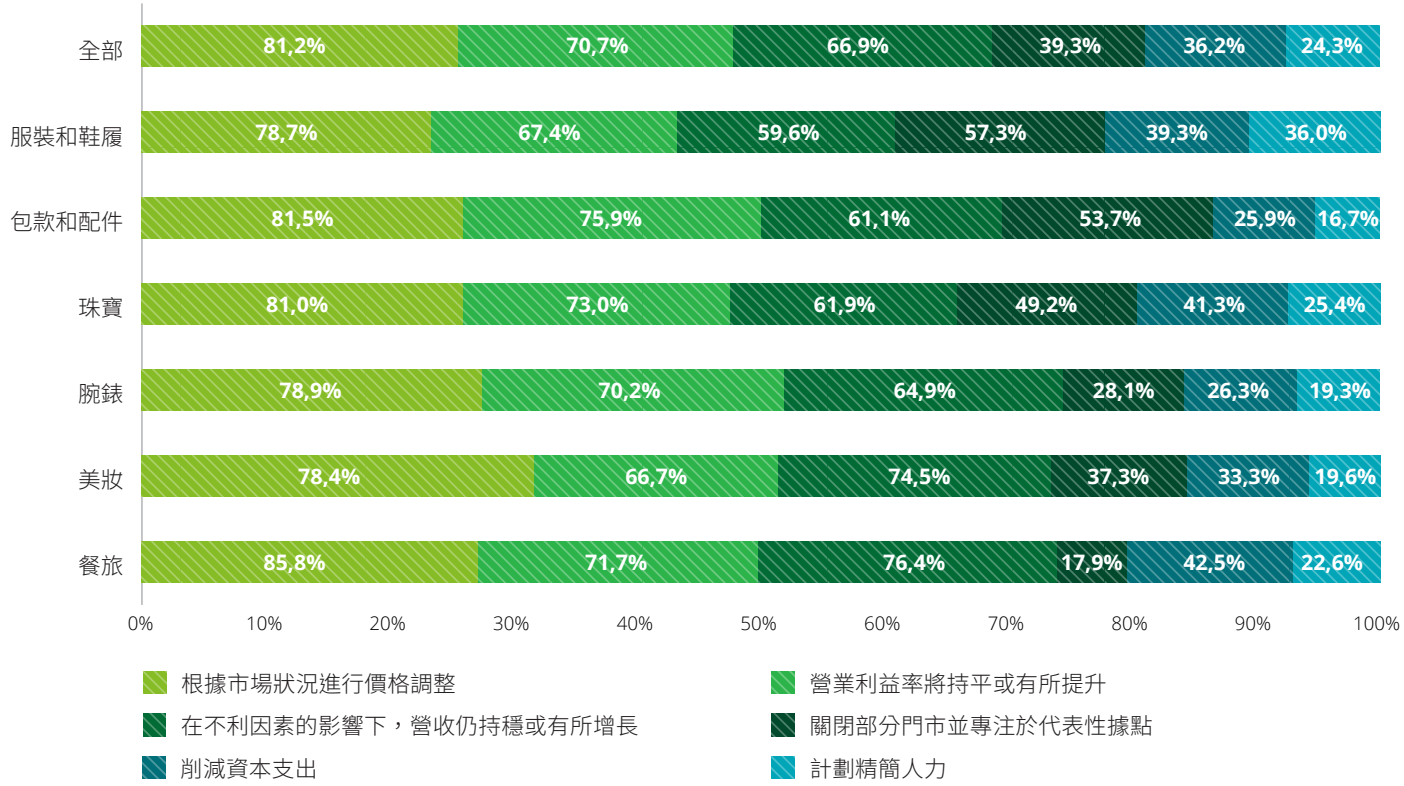


圖7 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

優先關注事項

面對總體經濟的不確定性，受訪主管揭示了兩大優先事項：**推動業務增長**（35.7%）和**強化財務韌性**（30.5%）。這顯示企業將調整營運方向，**朝著更穩健、更精確、更消費者導向的成長模式邁進**。最具優勢的企業未必擴張最快，而是能將策略方向與品牌核心相契合，並將財務韌性轉化為持久的文化影響力。

基於上述優先事項，各總體區域所採取的策略呈現顯著差異：

- 歐洲和美國在審慎擴張和嚴格的成本控管間尋求平衡。
- 中東地區處於擴張階段，並高度聚焦於以顧客為核心的策略。
- 亞洲將永續發展目標列為優先的受訪主管比例最高，其中又以日本與韓國的受訪者最為顯著。

2026企業優先關注事項

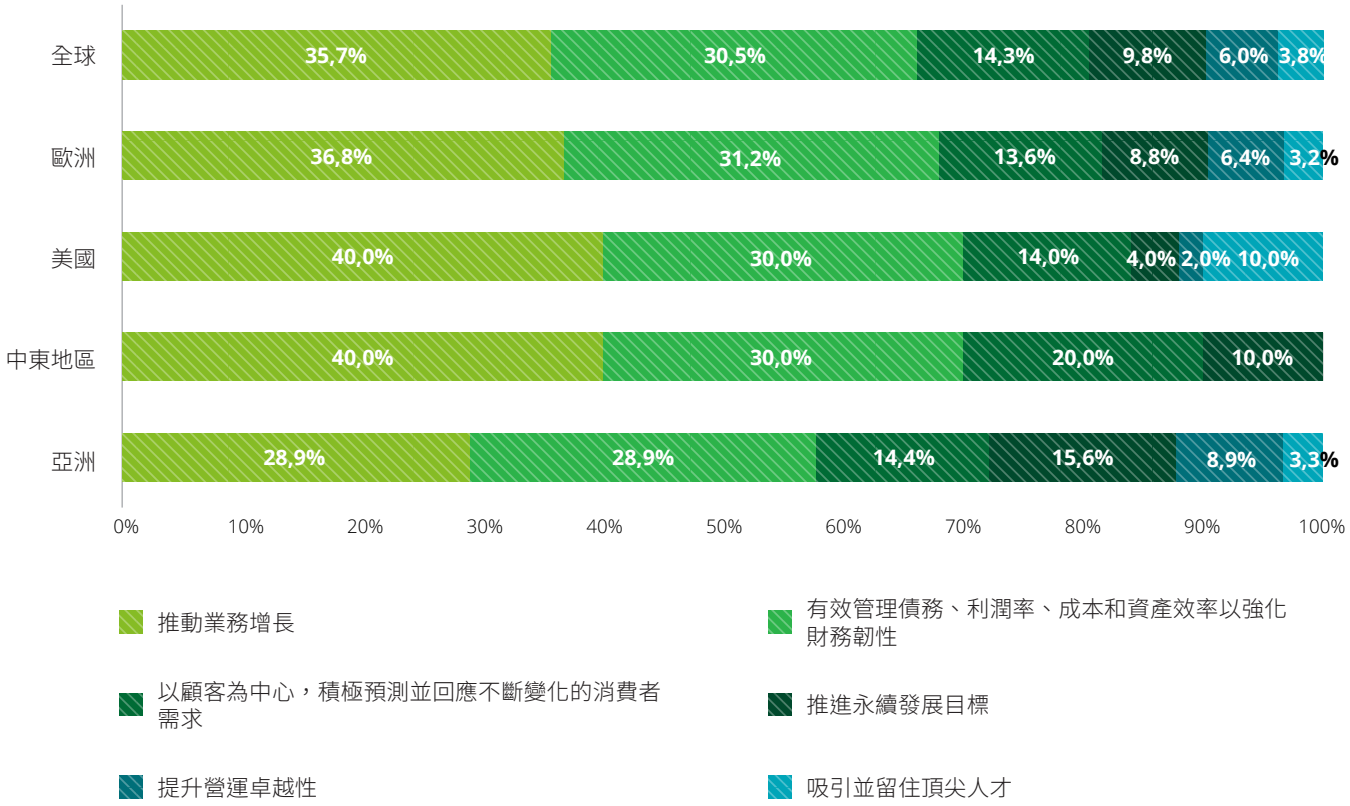


圖8 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

關注財務韌性，在紀律下實現增長

從全球層面來看，超過三分之一的高階主管認為，推動業務增長（35.7%）是其未來一年的首要任務。這並非疫情後出現無限制的市場擴張，而是一種高度策略化的成長模式，並以定價權、市場選擇和數位互動作為立基點。

英國（42%）、法國（40%）、美國（40%）和中東地區（40%）是最側重業務增長的區域。由於這些市場中的消費者對高端商品的需求依然展現高度韌性，使品牌得以持續拓展商品類型並優化顧客體驗。印度（23.3%）則是例外：儘管該國具備人口紅利潛力，受訪主管仍將財務穩定性置於激進擴張之前，並表示該國在基礎設施和供應鏈整合方面存在侷限性。

財務韌性（30.5%）作為優先關注事項的排名幾乎與推動業務增長相當，凸顯出產業正積極調適通膨成本、消費情緒轉變以及全球環境的不確定性。

最重視財務紀律的高階主管來自印度（40%）、沙烏地阿拉伯／阿拉伯聯合大公國（40%）、義大利（38%）和瑞士（32%）。儘管奢侈品產業依然維持獲利，決策層正透過強化資產負債表與營運成本管理，以應對市場波動風險。

以顧客為中心：回歸奢侈品的情感核心

在增長受限和成本控管的背景下，以顧客為中心（14.3%）的原則仍是重要的策略基石，特別是在印度和中東地區等消費情緒快速更迭的市場。

落實以顧客為中心的戰略至關重要：透過與消費者保持深度互動，品牌能及早掌握偏好轉變的訊號，領先競爭對手調整商品組合與溝通策略，進而降低需求預測誤差與庫存風險，並藉由品牌價值與在地價格彈性的契合，提升價格實現效益。從商品類別來看，珠寶領域尤為重視此點（22.2%），因其具備高涉入度的購買過程與長期的售後關係，能放大信任、個人化與持續性互動所帶來的效益。

主要成長機會

展望未來12個月，奢侈品企業的發展重心將聚焦於提升**品牌吸引力和增進顧客親密度**，而非產能主導的擴張。調查資料顯示，產業正處於審慎整合階段；在此階段中，**顧客體驗和品牌忠誠度**將躍升為核心成長動能，並輔以**商品服務組合擴張（併購／進入相鄰領域）**、**創新**，以及**精準的市佔策略**作為後盾。

此外，**數位與全通路銷售能力**將作為支撐企業發展的重要基礎。放眼2026年，奢侈品企業的重心將由追求規模擴張，轉向建立實質的品牌影響力。

2026主要成長機會

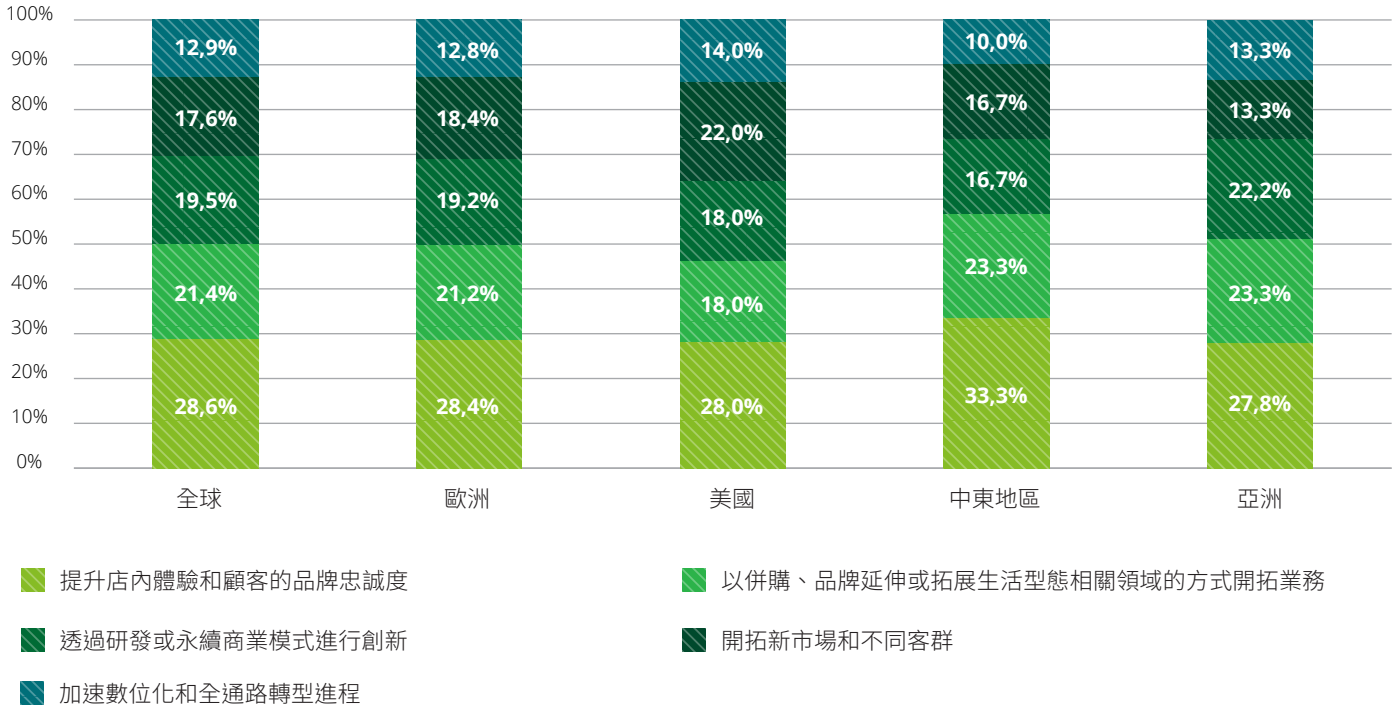


圖9 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

受訪者指出，顧客體驗和忠誠度被視為首要機會（28.6%），領先於併購／相鄰業務擴張（21.4%）、創新（19.5%）、新市場／客群（17.6%）以及加速數位化（12.9%）。此分布顯示，全產業正聚焦於深化現有顧客關係、優化店內購物旅程，並透過科技連結接觸點與數據洞察，以強化品牌社群。關鍵在於，轉向個人化與忠誠度也反映了重啟互動的策略：在經歷數月（部分市場甚至數年）的需求疲軟和與消費信心衰退後，品牌正運用客製化服務、具價值的參與管道和一致的品質，重新贏回消費者的信任並提升品牌參與度。

對忠誠度的重視也標誌著策略上的轉折：成長動能預計將來自於提升個別顧客的價值，包括更高的購買頻率、客單價和顧客終身價值（CLV）；此外，透過專屬權益和客製化服務，深化現有高淨值客群的品牌忠誠度，以釋放更高的利潤價值。在奢侈品領域中，忠誠度代表著一種以地位與服務為導向的模式，能在不減損品牌價值的前提下提升顧客緊密度。

整體而言，這些趨勢描繪出充滿審慎信心與選擇性投資的一年。奢侈品牌正將資源集中於能提升品牌實質影響力之處，優先考量店內體驗與忠誠度，並搭配商品服務組合舉措與創新，同時透過數位基礎設施串連各個營運環節。規模擴張仍持續進行，但企業在過程中更加重視成長品質，使其切合品牌價值、顧客親密度、營運可靠性，以及喚醒流失客群的潛在需求。

主要財務投資項目

根據預測，2026年各大品牌並不會激進擴張，而是將聚焦投資。未來12個月內，**奢侈品企業將優先投資於強化品牌價值和加速數位轉型的項目，而非擴大生產或強化物流能力**。管理階層的反饋顯示，企業正處於策略整合階段；在此階段，科技、品牌與體驗，將成為在日益挑剔的全球市場中維持競爭力與韌性的關鍵。

歷經十年的地域擴張和零售據點布局後，奢侈品企業正將資源集中於創新、AI驅動營運、顧客體驗與品牌聲譽；企業意識到在當前環境下，品牌吸引力與信譽將是決定其競爭力的關鍵因素。

2026主要財務投資項目（按商品類別劃分）

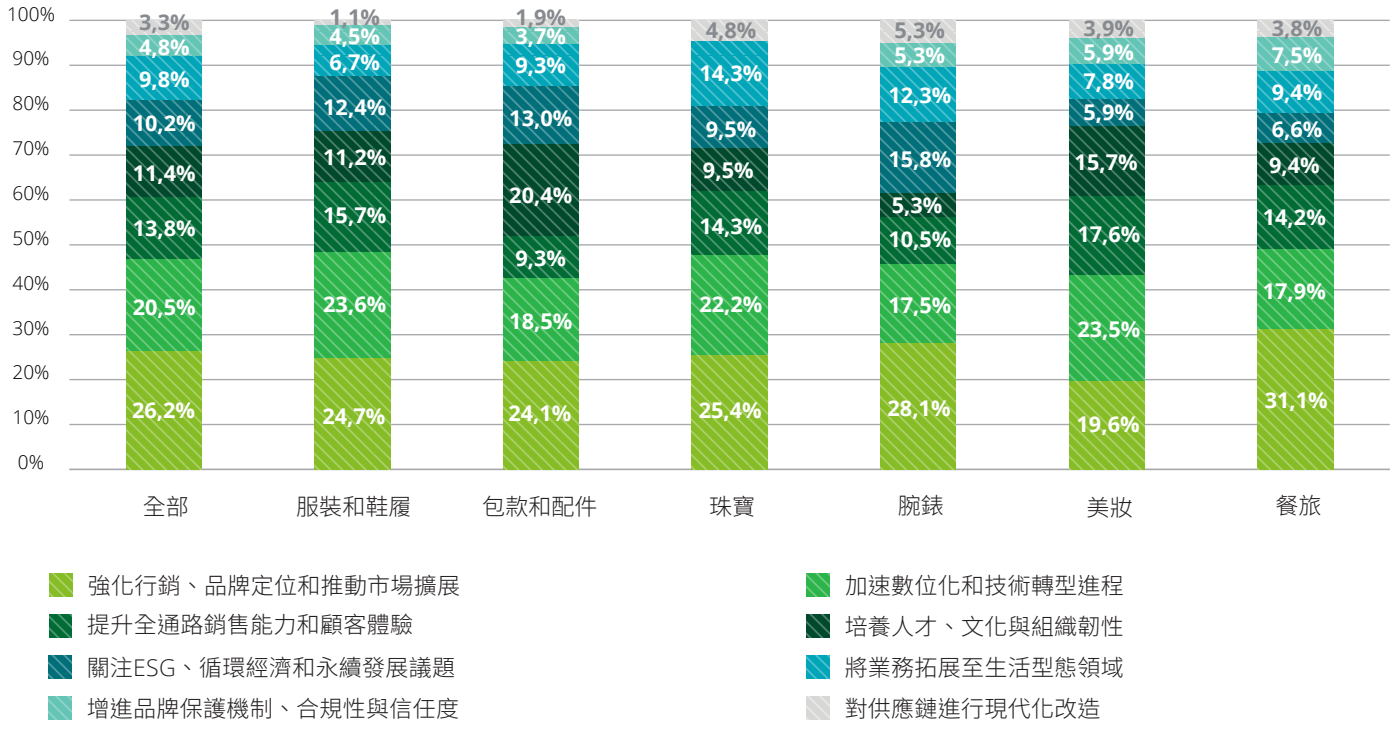


圖10 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

品牌定位和市場擴張為主要投資方向

26.2%受訪者將行銷、品牌定位和市場擴張列為首要投資項目，奢侈品企業亦重申品牌價值仍是推動增長的終極核心資產。

各區域的業界領先者正將資金導向強化品牌獨特性、重新喚醒品牌吸引力，以及深化跨市場的文化影響力。

其中，美國（34%）和中東（26.7%）對此類投資項目尤為重視。

依商品類型分析，腕錶（28.1%）、珠寶（25.4%）與服裝及鞋履（24.7%）將最高比例的財務資源分配於行銷與擴張；對這些領域而言，品牌吸引力與文化敘事是價值創造的核心。

加速數位化：現代奢侈品產業的科技支柱，以及對顧客體驗的優先重視

20.5%的受訪高階主管將數位化與科技列為首要投資項目，這證明了過去以數位化步伐審慎著稱的產業，如今正積極擁抱創新技術以提升營運績效。關注重點已不再侷限於電子商務，而是進一步延伸至營運端與顧客互動中的資料、AI與自動化整合，例如應用於銷售預測和建構個人化敘事。

其中又以日本（33.3%）、英國（30%）和法國（24%）對加速數位化的重視程度最高；這些市場具備科技素養高的消費者、成熟的數位生態系統，大型奢侈品牌正透過擴大科技部署來強化其全球營運效能。

依商品類型分析，服裝和鞋履（23.6%）、美妝（23.5%）與腕錶（22.2%）在科技支出上領先，這反映出消費者對個人化、尺寸精準度和全通路整合的強勁需求。

這些數位投資與第三項優先投資項目息息相關，即提升全通路銷售能力和顧客體驗（13.8%），顯示實體通路仍扮演不可或缺的核心角色，但必須轉型為具備高度體驗價值的旗艦據點。企業高層正投資發展混合模式，致力於將數位智慧與店內的個人化服務緊密結合，使電子商務由交易導向轉為提供精心編排的品牌體驗。在提升全通路銷售能力方面，美妝（17.6%）、服裝和鞋履（15.7%）及餐旅（14.2%）位居前列，旨在無縫銜接線上線下接觸點，打造流暢的個人化購物旅程。

人力資本與組織韌性：將人才視為策略基礎設施

11.4%的高階主管將培養人才、文化與組織韌性列為首要投資項目，此為驅動奢侈品產業加速數位化所不可或缺的配套關鍵。隨著企業部署新技術，培養員工相關的應用能力將成為獲取價值的決定性因素。義大利（24%）在此項目上領先，展現其在專業化、管理深度和世代傳承方面的推進力道；瑞士（14%）、西班牙（14%）和美國（12%）則緊隨其後，將資源聚焦於領導力活化和AI／資料技能提升。相較之下，中東地區今年並未將人才培育列入優先投資項目，這反映出該區現階段傾向引進外部專業人才以快速填補缺口，而非進行在地培育。

永續發展和循環經濟：從論述走向可衡量的行動

10.2%的高階主管計劃將ESG和循環經濟列為優先投資事項。整體而言，歐洲在此項目上表現出的熱忱較低（9.6%），這反映出該市場的成熟度：許多歐洲業者認為永續已深植於核心策略。腕錶（15.8%）以及包款和配件（13%）是最積極推動永續的領域，重點關注材料可追溯性、低影響製程與能源轉型。

跨界生活型態擴張：適度探索核心商品類別以外的可能性

高階主管將生活型態領域視為2026年乃至於未來五年的主要成長驅力。9.8%的受訪者計劃進行中等至大規模投資，旨在將品牌的業務涵蓋範圍與情感觸及延伸至餐旅、健康、設計與家居等領域。日本（20%）、法國（14%）和中東地區（13.3%）的相關動能最為強勁，這些地區的生活型態對深化品牌影響力具有戰略意義。珠寶（14.3%）和腕錶（12.3%）領域的受訪者將生活型態相鄰領域視為在既有的專屬感之外，擴展品牌吸引力的重要途徑。

次要投資項目：供應鏈、合規性和信任度

僅3.3%的高階主管預計優先進行供應鏈現代化，顯示多數疫情後的轉型早已就緒。然而，印度（6.7%）和中東地區（6.7%）認為仍有優化空間，特別是在永續發展與溯源技術的整合上。

此外，4.8%的受訪主管強調品牌保護機制和合規性，指出對仿製品和智慧財產權（IP）的監管仍為產業高度關注的議題。其中以韓國（10%）和瑞士（8%）對相關問題的關注度略高於其他區域。

《瑞士鐘錶產業研究報告：壓力下的時間考驗》

Deloitte於2025發布的第11次《瑞士鐘錶產業研究報告》（Switzerland Swiss Watch Industry Study）[11] 顯示，該產業在面臨宏觀壓力之際，仍持續投資於創新。繼2024年出口值下滑（較2023年下降約3%；銷量下降10%）後，高階主管對2025年主要出口市場的整體情緒呈淨負面。疲軟集中在3,000法郎以下的出口價格區間，而較高價格區間則展現出較強的韌性。

儘管面臨重重不利因素，各大品牌仍將創新置於核心地位並計劃推出新品項，AI的應用範疇也從營運效率優化與內容生成，轉向更具創造性的產品開發。經銷通路仍以實體為主：約三分之二的品牌／零售商的線上銷售額僅佔10%左右，且16%的品牌／零售商仍僅維持實體銷售模式；然而，市場觀察消費者更偏好多元選擇的多品牌通路。

此外，二手市場已成為結構性成長的重要推手，此趨勢在千禧世代與Z世代群體中尤為顯著。



奢侈品產業中的生成式AI採用情況：仍處於評估和部署的交界處

展望未來一年，奢侈品產業的高階主管預期，企業對生成式AI的態度**將由初期的關注與探索，逐步轉向實際導入與應用**。然而，**企業層級的大規模導入仍處於相對有限的階段**。調查數據顯示，企業在生成式AI技術的採用上呈現分化：40.7%的企業**仍處於評估是否採用的階段**，41.2%的企業則**已在特定領域中部署這項技術**。此外，僅有11.9%的受訪企業表示已將生成式AI整合至關鍵核心職能；另有6.2%的**少數企業**未將其視為優先關注事項。整體而言，儘管生成式AI已納入企業議程中，距離規模化的實際應用仍仰賴數據、治理與整合上的持續投入。

生成式 AI 技術的採用情況

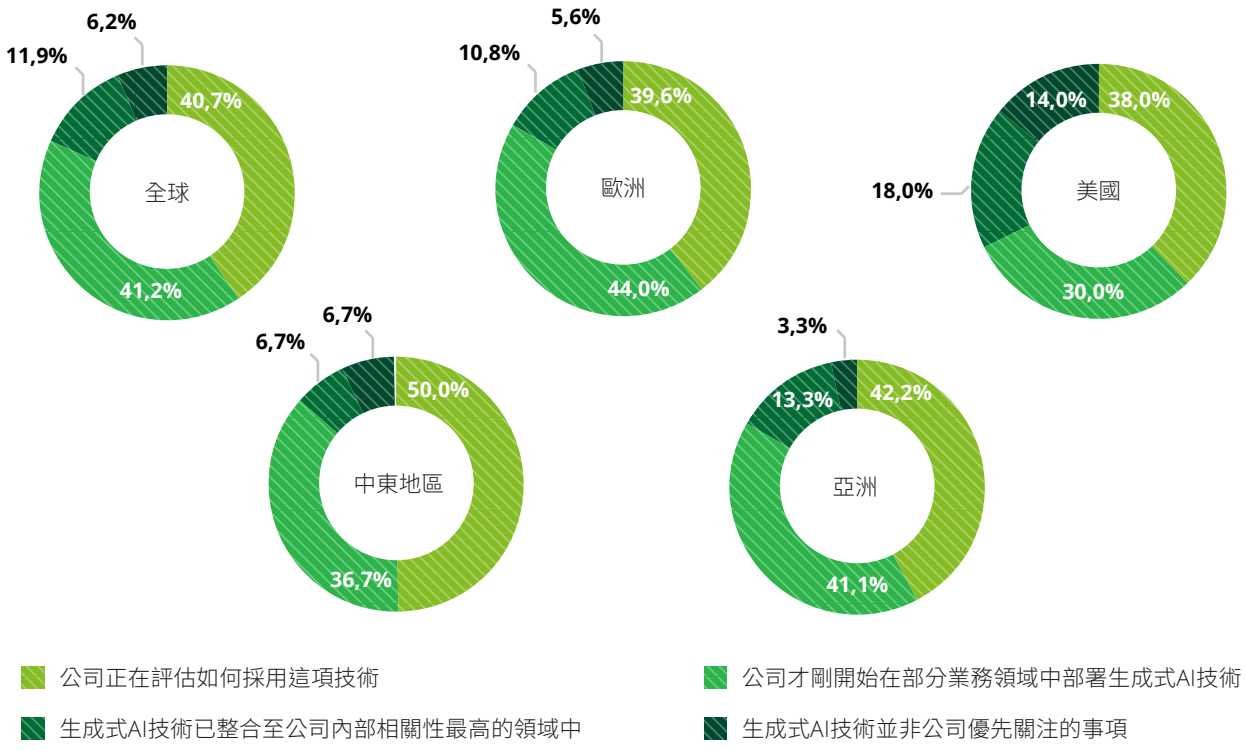


圖11 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

歐洲企業傾向於早期部署，且有一定數量的先行採用者。美國則包辦了18%最高比例的先行採用者和14%的非優先關注事項回覆，反映出當地企業商業模式和風險態勢評估的差異。

在亞洲，韓國企業以20%的先行採用者佔比位居前列，與該國快速迭代、科技導向的消費市場相符。在印度企業中，雖有46.7%仍處於初始階段，但也有16.7%的先行採用者，其發展潛力亦不容忽視。

中東地區則有50%的大宗企業處於評估階段，且有多項先導計畫正在推進，與該地區體驗式零售的能力建構方向一致。

相關數據表明，儘管生成式AI技術已在全球奢侈品管理策略佔據重要地位，其運行模式仍處於萌芽發展期，目前的應用格局以零散的發展為特徵。關鍵在於，當前的挑戰並非應用本身，而是該技術規模化擴展的能力。下一階段需要從相互孤立的概念驗證專案轉向策略性整合，以確保該技術成功融入企業價值鏈。

生成式 AI 技術的採用情況（按商品類別劃分）

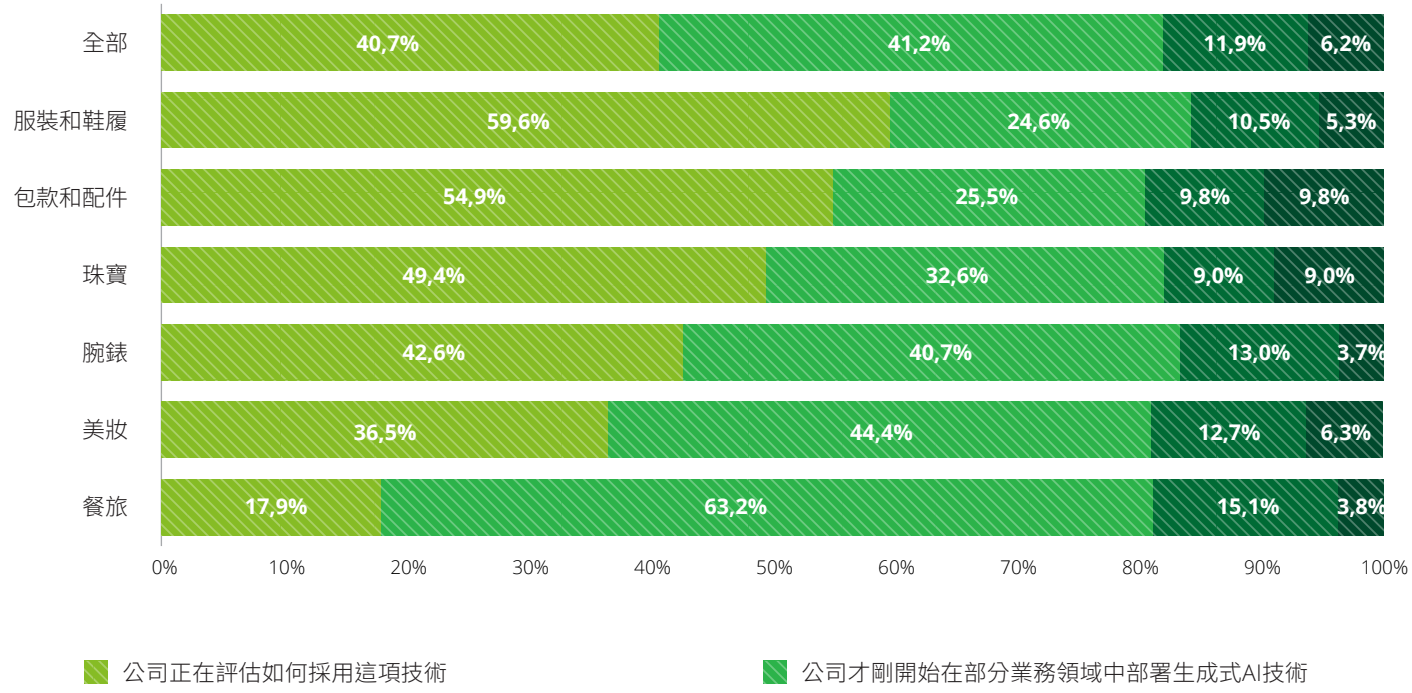


圖12 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。





具AI部署潛力的領域

企業預期，未來一年**AI的應用將平均分布四大領域**，每個領域約有五分之一的高階主管提及：**商品創新與設計佔21.3%、行銷和廣告佔21.3%、顧客互動和個人化服務佔21.1%**，以及**供應鏈、供需預測和智慧庫存管理佔20.6%**。這種平衡顯示，企業領導人認為AI正滲透到企業的各個層面，並緊密連結前端的情感參與與後端的營運精準度。

最有可能透過AI技術為時尚與奢侈品企業創造價值的領域

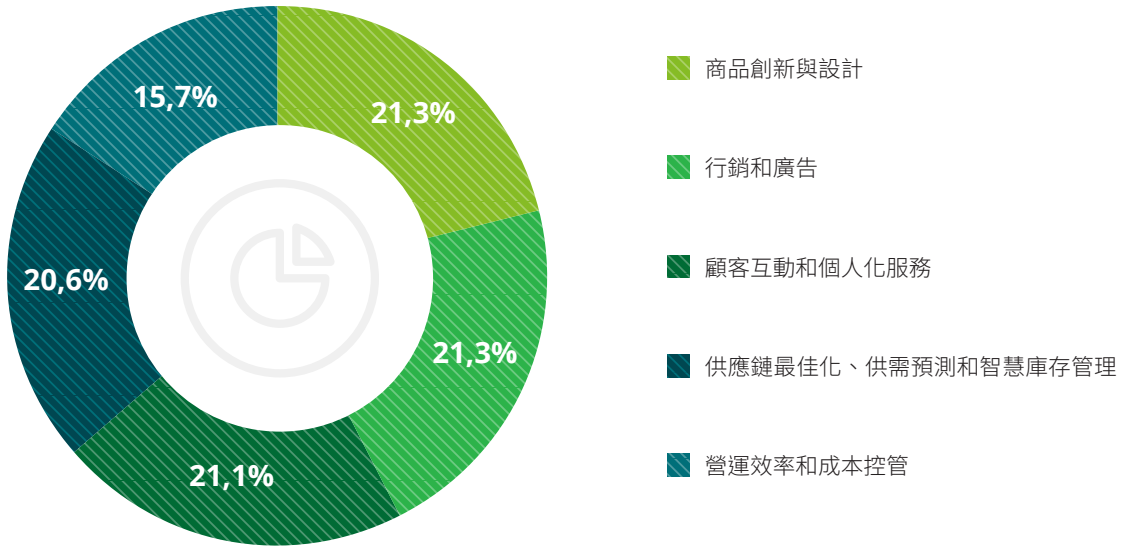


圖13 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

對於AI技術在商品創新與設計中的應用，以中東地區的28.6%、亞洲的24.1%（其中印度達28.6%）和歐洲的21.2%展現出最為強烈的興趣，而美國11.6%的關注度則側重於行銷和資料驅動的個人化服務，而非商品設計的創新。

依商品類別而言，珠寶佔28.8%、腕錶佔27.8%以及服裝和鞋履佔25.9%，對商品設計的重視程度最高，在這些領域中，上市時間與技術限制之間的平衡最為急迫。23.9%的美妝類別則緊追在後，運用AI技術來拓展色調範圍、支援成分或配方探索，以及開發新的包裝概念。

在商品開發方面，AI技術（涵蓋模擬、生成式設計工具、電腦視覺和材料建模）被用來加速原型製作、壓縮迭代週期，並減少浪費，旨在輔助並放大職人的專業價值，而非取而代之。需要強調的是，**AI在設計上的應用是為了增強而非取代人類本身的創造力**，從而推動更具迭代彈性、永續導向與包容性的工作流程。由此，「數位工藝」或將成為品牌敘事的另一重要支柱。

行銷與廣告預計將成為AI部署程度最高的領域之一：歐洲佔23.3%與亞洲佔20.7%的預期使用率較高，其中23.3%的南韓與24.2%的日本釋出的訊號尤為明顯。餐旅業的佔比也十分突出，48%的高階主管預計將AI導入行銷，反映出該產業對靈活創造市場需求與內容驅動互動的重視。該領域的AI應用重點項目包含媒體組合最佳化與增效評估、創意績效分析，以及內容營運的順暢化，並在能確保品牌安全性的前提下，選擇性導入虛擬創作者。隨著AI採用規模逐步擴大，企業的差異化將取決敘事連貫性，跨越市場和渠道，將眾多AI輔助的產出整合為前後連貫的品牌故事。

顧客互動和個人化領域的AI部屬，預計在29.2%的法國、26.5%的英國與23.3%的美國進展最快；成熟的顧客關係管理基礎和高度的數位化預期，為這些國家創造了有利的AI部署條件。依品類來看，則以37.0%的美妝預期佔比最高，其次是23.5%的服裝和鞋履以及23.1%的包款和配件。

跨產業的共同挑戰在於情感的拿捏：讓個人化體驗保有精選與專屬感，使AI強化而非削弱品牌與消費者之間的關係。

供應鏈、需求和智慧庫存管理，是AI能提升可量化效率的另一領域。預計將以32.6%的美國部署程度最高，其次為佔25.0%的中東地區，在品類上，則以35.2%的腕錶領先、服裝和鞋履佔25.9%與25.4%珠寶則緊隨其後。及在供應鏈中，AI大多用於預測需求和分配庫存、改善流程規劃以設定尺碼備貨比例，以減少退貨。此外，AI也正支援多項關鍵營運環節，如門市與配送中心的補貨作業，以及異常偵測或維護需求預測。預測準確度、供貨穩定性與降價促銷的有效規避，皆可轉化為具體的投資報酬率，而更智慧化的補貨機制與逆向物流，則有助減少過度生產與浪費。

營運效率同樣是不容忽視的重點，15.7%的領導人認為AI可協助降低成本並提高生產力。除了工作負載調度和品質檢核外，自動化技術也正擴展至各項後台作業，即採購、財務和法律或知識管理作業。

賦予AI人性化元素的重要性

企業在顧客體驗領域正面臨「人工智慧悖論」（AI paradox）問題：領導者普遍相信AI有助於提升顧客體驗，然而目前真正付諸部署的企業仍屬少數[12]。此落差主要反映企業對AI價值與導入方式仍不明確，不確定AI能夠在哪些環節創造價值，也不確定如何導入才能不損及信任。以AI作為輔助工具、同時保持同理心和可信度的人性取向作法，可幫助化解這種矛盾。應關注的重點為，一旦顧客察覺AI的介入，其信任度可能會急劇下降。因此，企業應將透明度和溝通意圖視為設計互動體驗時的核心約束條件，而非事後考量。

賦予AI人性化元素，意味著將效率與更深層的人性相結合。實務上，這包括：為第一線人員配備輔助式AI工具，以確保其與顧客的互動是基於充足的資訊和同理心，而非僅講求速度；使用通俗易懂的語言提供個人化協助，尤其適用於涉及許多專業用語的複雜商品；審慎選擇溝通渠道，敏感時刻交由真人處理，低敏感度的流程環節則交給自動化。企業領導人也發現，當顧客體驗和員工體驗同步推進時AI的導入更容易扎根：當AI負責生成初稿、員工負責詮釋與深化內容時，員工的創造力會有所提升；而透過明確的培訓方向、技能提升與信任建構下，員工對工作保障的擔憂也會隨之降低。

聚焦印度

印度不僅是新興市場，更是快速轉型中的奢侈品產業版圖。憑藉著強勁的總體經濟順風，以及具備數位能力且追求生活品質的年輕消費群體，該國為全球奢侈品牌提供了絕佳機會。不過，企業能否成功立足，關鍵在於品牌能否制定高度在地化、數位整合，且真正觸動印度新精英階層文化認同的個人化體驗策略。

總體經濟格局

印度是全球成長最快速的大型經濟體之一，在強勁內需的帶動下，其未來幾年的總體經濟前景具有韌性，延續了2025年GDP約6.6%的強勁增長動能[13]。印度的私人消費成長強勁，佔該國GDP比重已達過去二十年來的最高水準[14]，這表明當地消費者的購買力正顯著提升。此外，印度高淨值人士，與超高淨值人士的數量亦大幅增加。舉例而言，印度的富裕人口預計將從2023年的約6,000萬人，於2027年成長至1億人[15]。這個持續擴大的群體，構成了奢侈品的核心市場。

零售業發展潛力

2024年印度零售市場價值達1.06兆美元，預計將以10%的年複合成長率，於2030年成長近一倍至1.93兆美元的水準。此增長主要受惠於強勁的國內需求、購買力提升以及數位化應用的加速普及[16]。

線上零售的規模預計從2024年的750億美元成長至2030年的2,600億美元，帶動電子商務在零售總額中的佔比從7%上升至14%。如今，二、三線城市的電商交易量佔比已逾60%，快商務（quick commerce）的業務範圍更已覆蓋80多個城市，並以70%至80%的年複合成長率持續擴張[17]。

從政策面來看，自由貿易協定的持續調整與關稅重整，正積極提升「印度製造」商品的出口競爭力。零售業對該國GDP的貢獻超過10%，且僱用了約8%的勞動力[18]。該產業的策略成長動能包括：全通路銷售模式、在地化生產、自有品牌、高度個人化服務，以及循環經濟與永續發展導向的商品組合。

印度的實體零售基礎設施亦持續強化，例如孟買的Jio World Plaza[19]或Galeries Lafayette百貨[20]等旗艦級購物場所，讓一線精品品牌得以實現原價銷售與完整體驗式服務，為奢侈品產業規模化發展創造所需的舞台。

推動增長的商品類別

黃金持續支撐奢侈品的消費動能。2024年，印度再次鞏固其全球最大黃金珠寶市場的地位。儘管價格上揚[21]，銷量仍保持韌性，達563公噸。雖較去年同期微幅下降約2%，仍帶動整體價值創下歷史新高，並推動相關品類的高端化趨勢[22]。與此同時，在取消培育鑽石種子晶體進口關稅以及專屬研發獎勵的推動下，印度快速成熟的培育鑽石生態系統開始改寫供應敘事[23]。2025年需求同樣穩健，許多消費者趁節慶與婚禮之際汰舊換新[24]。珠寶在印度奢侈品市場中佔有核心地位，該國最具規模的本土國際品牌皆為珠寶業者，包括Titan Company、Malabar Gold & Diamonds，以及以跨國、創新驅動的市場布局著稱的印度領先珠寶零售商Joyalukkas[25]。

美妝是奢侈品產業的下一個成長引擎。全球美妝業者也將印度定位為成長的「最後堡壘」；該奢侈品領域目前規模約8億美元，預計到2035年將攀升至約40億美元，由年輕的數位消費者與持續擴張的高端銷售通路共同驅動。[26]

印度奢侈品產業高階主管對2026年的規劃

印度的高階主管中，有40%將當地市場視為近期奢侈品產業成長的主要動能，並有高達57%認為，個人化與高品質數位體驗則是主要的消費需求驅動因素。換言之，成長預期將來自於橫跨各個接觸點、更優質且更量身打造的顧客旅程。

就企業層面而言，管理團隊計劃在守住價值的同時，對於擴張保持審慎選擇。高達73%的受訪者預計利潤率將持平或提升，並有77%預計在售價方面進行調整。通路布局決策趨於務實：63%的企業傾向門市精簡化並集中於關鍵據點，而非廣泛展店。這種審慎態度同樣體現在資本與營運決策上：有43%的企業計劃削減資本支出，另有43%打算縮減人力，相較於僅有23%的企業單純追求成長，則有40%的企業優先考量財務韌性。儘管如此，仍有50%的半數受訪者預計營收將持穩或成長。

投資優先項目則緊扣消費者期望。首要成長機會在於提升門市與忠誠度體驗，佔33%，其次為佔23%的研發與永續模式創新，以及佔20%的新市場或領域開拓。相對應地，支出主要流向全通路與顧客體驗佔33%、品牌行銷與市場擴張佔23%，以及數位與科技的選擇性加速則佔10%。ESG與循環經濟、供應鏈現代化，則各自獲得7%針對性的投入增加，人才與組織文化則持續扮演輔助性的賦能角色。

生成式AI正從探索邁向實際部署：30%的受訪者正在進行評估，47%處於早期導入階段，17%已達進階應用；僅7%認為這並非優先事項。展望未來12個月，企業領導人預計AI將最先在商品創新與設計創造29%具體價值，其次是21%的顧客互動與個人化，以及18%的供應鏈、需求與庫存規劃。放眼未來三至五年，永續發展策略明顯轉向創新，高階主管優先關注研發與合作，佔57%；其次為循環經濟與商品生命週期管理，佔20%。

整體而言，印度奢侈品市場將迎來有紀律、注重利潤率的成長，由個人化、忠誠度導向零售與重點技術部署共同驅動。

未來五年趨勢與成長前景

主要的變革性影響

展望未來五年，在**科技加速發展、材料創新、永續發展趨勢以及地緣政治格局重塑**的多重驅動下，奢侈品產業將迎來深刻變革。這場變革並非單點發生，而是反映了重新形塑消費者行為、生產生態系統和全球貿易流向的深層力量。根據本報告對主要市場產業高階主管的調查，儘管AI將是影響最深遠且廣泛的變革力量，但不同區域與產品類別在**轉型路徑與速度**上，仍將存在顯著差異。

就全球層面而言，高階主管認為奢侈品產業的未來，將日益取決於科技與工藝的融合。其中，**AI**以31.7%的佔比成為推動變革的首要動力，被視為大規模提升效率、實現個人化並激發創造力的關鍵。

AI潛力的全面釋放，取決於其與**進階資料分析**的整合程度。調查顯示，有14.8%的受訪者將進階資料分析視為關鍵技術方向。**進階資料分析**提供的透明度、可靠性與可解釋性，能使AI贏得信任、產生商業價值，並提升消費者的理解。這些技術共同構成了**轉型的數位軸心**，成為奢侈品生態系統的新型作業系統。在此架構下，數據與演算法是為了強化，而非取代人類的判斷力與職人工藝。

與此並行的是永續發展軸線，涵蓋了材料創新與供應鏈透明度。**材料與生產方面的創新**是變革的第二大關鍵領域，佔22.6%。法國、西班牙和印度，各有30%的高階主管預期奢侈品將進入「永續奢華」的新階段，其核心在於採用低環境衝擊材料、生物製造紡織品、回收金屬及按需生產的微型製造。就品類而言，則以28.1%腕錶，以及服裝與珠寶各佔27.0%，對材料與生產創新的期待最高。在這些領域中，材料創新連結了傳統與科技，藉此吸引新一代的自覺消費者。

大型奢侈品集團不再將佔15.7%的**永續發展與供應鏈透明度**視為差異化優勢，而是將其納入策略核心支柱。這項轉變源於雙重壓力，即消費者對倫理產品的需求，以及國際監管法規的緊縮[27]。產業重心正從對卓越的追求，轉向責任承擔。透明度已不再是選配，而是法律合規與維護聲譽的必要條件。歐盟指令如《企業永續發展報告指令》（Corporate Sustainability Reporting Directive，CSRD）與《永續產品生態設計規範》（Ecodesign for Sustainable Products Regulation），加上全球對可追溯性的要求，正強制企業對其價值鏈進行數位化記錄與認證。在這些法規的直接影響下，奢侈品牌勢必得清查供應商地圖、認證原料來源，並將數位產品護照作為標準配備。[28]

對美國24%、南韓23.3%、印度20%與日本20%的高階主管而言，供應鏈透明度尤為重要。

高階主管的觀點證實，**科技與永續發展並非平行發展，而是相輔相成**。AI與資料技術能藉由可追溯性、預測性資源管理與循環設計加速推動永續，而永續發展則能讓數位轉型扣合企業宗旨。這種協同作用定義了奢侈品產業新興的「**有意識智慧化**」（conscious intelligence）模式，在該模式下，創新的意義來自於願意承擔責任的態度。

預期還有兩項背景因素將進一步影響這場轉型。首先是佔8.1%**虛擬商務**，其在各區域呈現出不對稱的發展態勢。中東有16.7%與南韓13.3%的高階主管對沉浸式零售體驗的革命性力量展現出更高信心；相較之下，西方市場則更為謹慎，將重點放在功能性與便利性。從品類來看，腕錶以12.3%與珠寶11.1%的佔比，展現出最高的虛擬商務商機，主因在於沉浸式品牌敘事與數位展示，能有效提升消費者對這類高參與、高價值產品的購買渴望。

第二項因素屬於**地緣政治性質**，特別是其中7.1%反映在關稅的影響以及隨之而來的**供應鏈多元化布局**。對奢侈品產業而言，這標示著一種新模式的出現。在此模式下，生產、採購與市場准入不再依賴全球網絡，而是圍繞著區域聚落進行重塑。

印度20%與義大利10%的高階主管對這項轉變感受尤深，認為這是**全球奢侈品生產演進的一個階段**。在義大利，奢侈品製造業高度依賴複雜的出口導向供應鏈，特別是時尚、皮件與高端汽車零組件。在當地企業的受訪者眼中，關稅被視為一種限制，同時也是一種催化劑，正驅動企業重新思考自身的採購策略、近岸外包（nearshoring）以及垂直整合。

印度高階主管則將多元化的地緣政治型態視為契機，認為可藉此鞏固印度作為製造中心與新興市場的地位，特別是在紡織、珠寶及工藝密集型的產品領域。

在這兩個案例中，供應鏈重組正從被動調整轉變為**企業主動布局**的工具，成為增強自主性、提升應變能力並開拓新區域市場的手段。展望未來幾年，全球奢侈品供應格局將**朝更具區域韌性的方向演進**，讓地方專業化與全球整合性布局相互扣合。



未來五年奢侈品產業所面臨的主要變革性影響

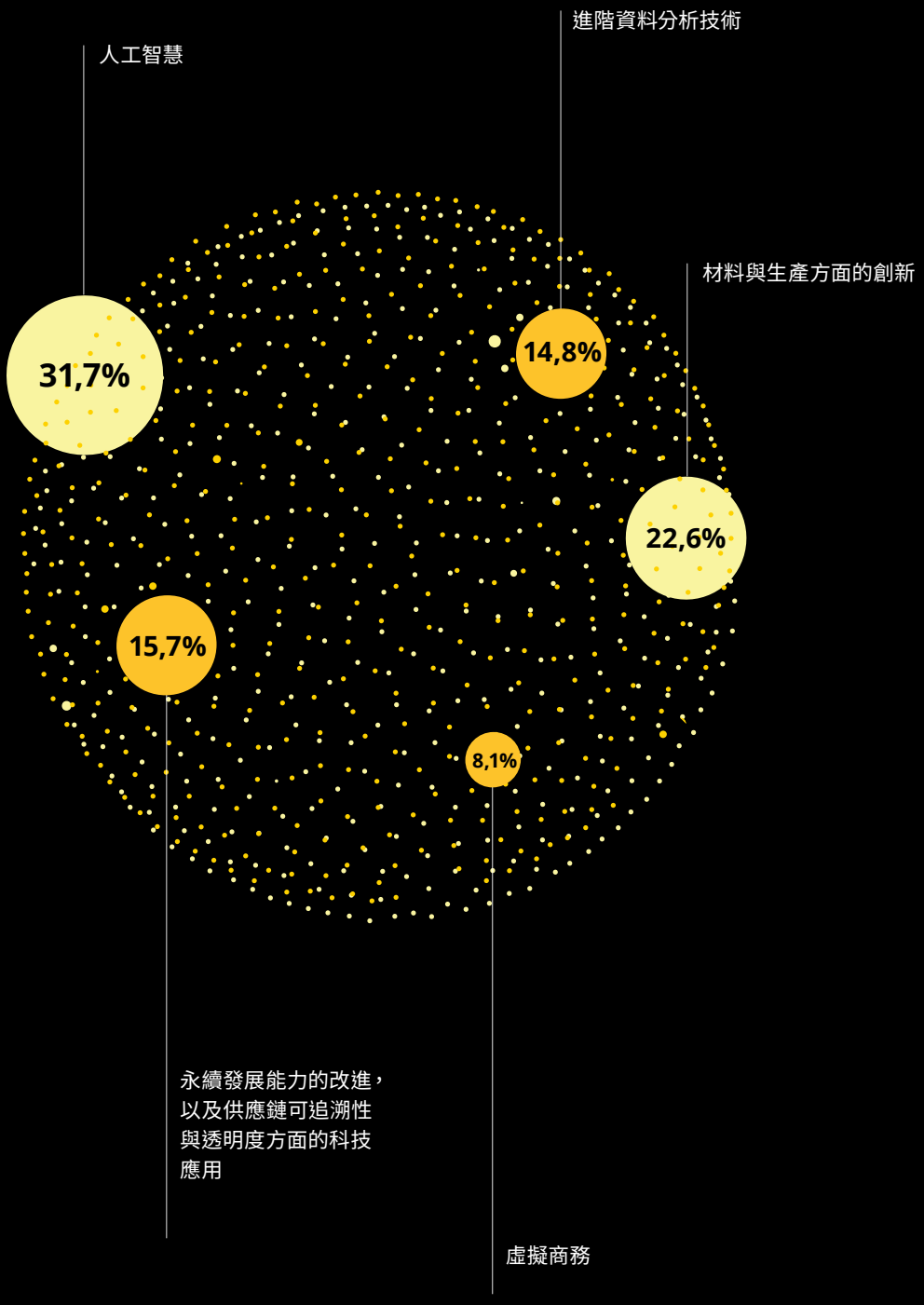


圖14 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

未來五年奢侈品產業所面臨的主要變革性影響（按商品類別劃分）

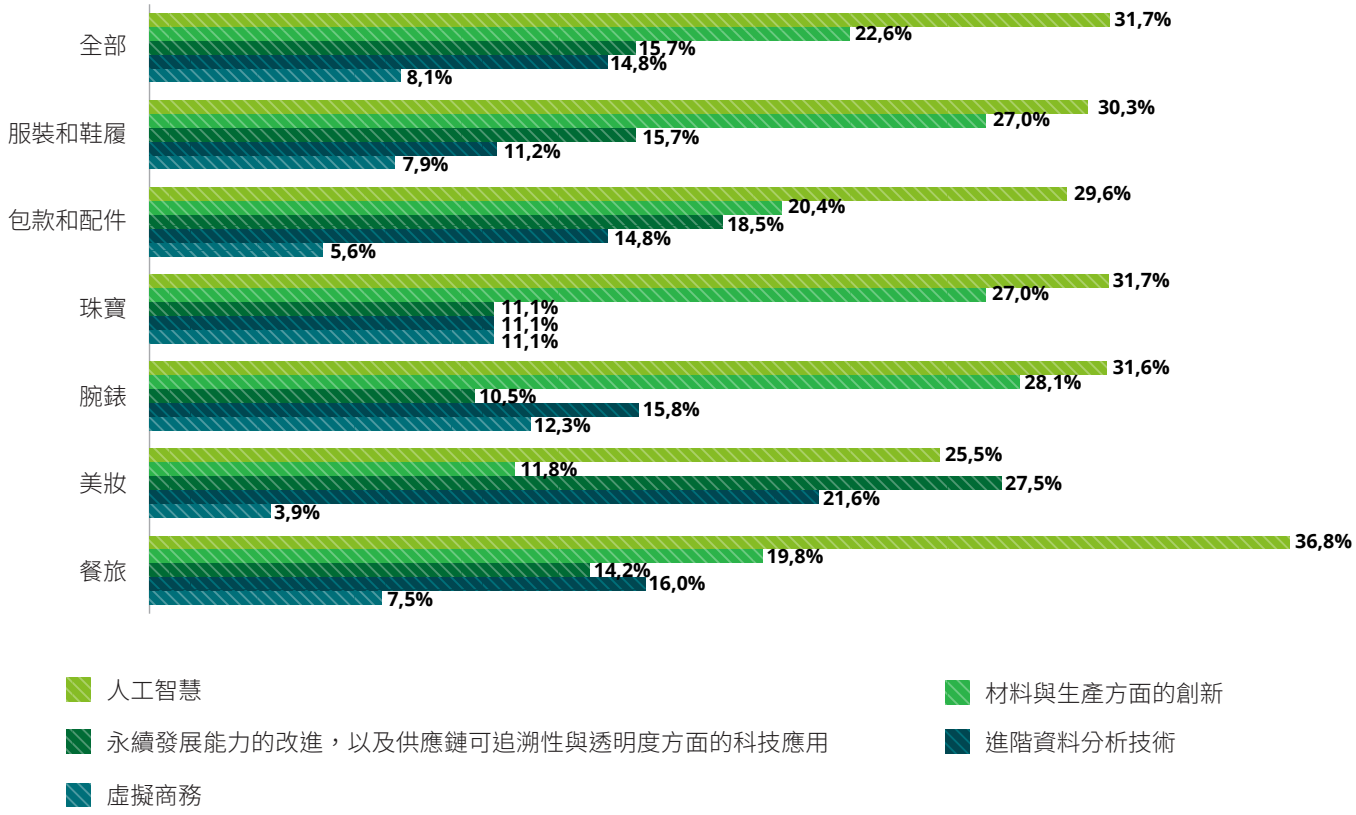


圖15 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

未來成長動能：從交易導向轉向關係經營

奢侈品產業的高階主管預期，未來五年的成長動能將圍繞通路、體驗與產品類別重新建構。此種轉型意味著領導階層必須引領組織，在**商業、內容與文化**三者交匯的關鍵領域中前行。

資料顯示，奢侈品市場正朝著**關係導向的經濟模式**發展；從定義上來看，該模式不再單純以銷量為衡量標準，而是更加重視品牌與消費者之間連結的深度、親密度與動態關係。

儘管**主流電子商務與直面消費者的商業模式**預計將支撐全球擴張，但領導階層也強調了幾項關鍵的成長加速器：**社群商務、生活型態領域的多元化拓展以及合作導向的生態系統**。這些觸點將逐步重新定義價值創造與獲取的方式，要求企業制定靈活且整合的策略，以快速適應不同地域的市場變化。

未來五年預期成長最顯著的領域

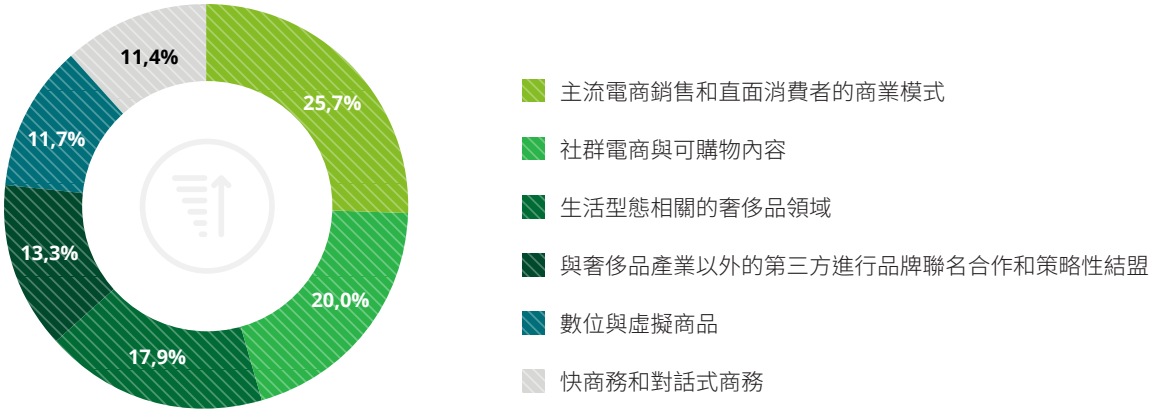


圖16 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

以數位商務作為增長引擎

25.7%的高階主管認為，主流電子商務與直面消費者的通路是最具發展前景的成長領域。過去僅能在實體精品店中與消費者建立的直接互動關係，如今已成為品牌策略的核心。高階主管將電子商務視為策略基礎設施，是獲取第一方數據、整合顧客關係管理，並提供無縫全通路個人化體驗的基礎。

此增長態勢主要受兩種截然不同的市場動能驅動：

- 追求精緻化的成熟市場：英國以32%、法國以32%與美國以26%對數位化的高優先重視，反映出這些區域已具備成熟的數位環境與強大的物流基礎設施，足以支撐高度活躍的奢侈品線上互動。其策略重點在於透過先進技術與深度個人化，進一步提升直面消費者模式的精緻度。

- 加速普及的新興市場：中東的26.7%與亞洲的33.3%（尤其是印度53.3%），展現出強勁的加速成長動能。在這些區域，數位通路正迅速在年輕奢侈品客群中擴展。其策略在於擁抱數位優先的奢侈品生態系統，以掌握快速擴張的市場契機。

從社群媒體著手：將可購物媒體視為下一個主要發展領域

第二項增長引擎為社群電商與可購物內容，約有20%的高階主管將其列為優先事項，這顯示出品牌敘事、社群互動與交易行為正逐步走向融合。

在TikTok、Instagram與亞洲超級應用程式等平台上，可購物內容的興起正重塑消費者漏斗的樣貌，將消費者從內容發現直接帶往購買行為。社群平台如今兼具雙重角色，同時作為文化中心與商業通路運作。

南韓30%、西班牙24%、瑞士24%、法國22%與美國22%的高階主管預期，無論是對國內或跨境客群，社群電商與可購物內容的重要性都將與日俱增。

超越交易：拓展奢侈品消費體驗

高階主管指出，拓展生活型態的相鄰業務（17.9%），如餐旅、健康、設計與家居等領域，已成為重要的成長動能，並日益模糊傳統商品分類的定義。價值主張正從產品所有權轉向體驗本身，透過融入消費者日常生活，並掌握特定情境觸發的關鍵時刻，提高品牌相關性並提升錢包份額（Share of Wallet），其中以英國32%與瑞士26%的高階主管最看好此趨勢。企業投資此類沉浸式延伸業務的策略邏輯，主要基於以下三個相互關聯的支柱：

- 營收多元化與經常性收益：餐飲、SPA、健康以及品牌公寓費等延伸業務，開闢了新的營收管道，有助於緩解季節性與產品週期帶來的波動，從而確保企業擁有更穩健、具持續性的財務體質。

- 進階資料與洞察產出：在這些新環境中，經身分驗證的頻繁互動可產生高品質的資料。並可針對消費者行為提供更深入的即時洞察，從而顯著提升傾向模型（propensity models）的準確度和顧客終身價值。

- 品牌強化與鑑別度：沉浸式環境為企業建立強大的實體觸點，使品牌無需過度依賴新品，即能維持差異化與定價能力。

生活型態相鄰業務的拓展正從輔助性舉措演變為重要的互動平台，旨在提升顧客終身價值，並將品牌嵌入生活體驗中，在交易之外鞏固忠誠度。

品牌聯名與跨產業合作：奢侈品產業作為文化平台的潛力

高階主管認為，與非奢侈品產業進行品牌聯名與策略聯盟（13.3%），是另一相關成長動能，能在無需負擔全額內部開發成本的情況下，實現文化革新、接觸新的需求群體，並進行選擇性的能力測試。

若管理得當，這類合作關係能有效將奢侈品的象徵性價值，與汽車、科技、文化、運動與娛樂等充滿動能的領域對接，進而觸及更年輕且多元的客群。

此預期以義大利的24%與法國的18%更為顯著。義大利深厚的產業聚落，包括賽車谷（Motor Valley）、皮革、眼鏡與航海業，有利於快速原型製作（例如：碳纖維皮革、機能性紡織高級訂製服），並能進行高品質的小批量生產，實現敏捷創新的產品執行。法國時裝屋則受益於成熟的內部生態系統（高級訂製服、烈酒、珠寶）以及在授權和智慧財產權管理方面的豐富經驗，這些優勢顯著降低了在全球複雜交易環境中的執行風險。

從商品類別來看，以腕錶24.6%、包款和配件18.5%，以及服飾和鞋履16.9%的參與度最高。這些類別提供了理想且模組化的產品「創作工具」，能將文化與運動聯名元素直接轉化為具體產品（例如：車隊或球隊配色、藝術家聯名系列），並在具備經濟效益的前提下進行限量生產。

聯名合作不僅提升品牌知名度，更具四大核心策略功能：

- 能力取得：支援企業穩步獲取新技術能力（例如：連網技術、先進材料、永續特性）。

- 市場拓展：利用合作夥伴的客群與分銷通路，擴大市場觸及範圍

- 營收穩定性：透過嚴格管控、正價的限量系列，以較低的資本投入，填補主要銷售旺季間的營收缺口。

- 顧客養成：打造全新的體驗式接觸點（聯合零售活動、節慶活動），讓年輕的新客群進入顧客關係管理系統，以便將其逐步培養為核心奢侈品系列的長期顧客。

合作成功關鍵在於組織韌性，包括完善的管理機制、針對設計授權和智慧財產權使用方式的明確法律保障，以及嚴謹的執行方法。

重新定義商務模式：從數位與虛擬商品到對速度、對話和即時性的重視

儘管數位與虛擬商品已非新興趨勢，但作為電子商務與顧客關係經營工具的一環，仍具重要意義。雖然全球普及率僅佔少數11.7%，但在南韓佔26.7%與日本佔20%的數位成熟市場，其動能顯著更高。在這些市場中，高階主管將虛擬時尚、遊戲造型與非同質化代幣（Non-Fungible-Token，NFT）類收藏品，視為身分認同與社群的新型表達方式，有潛力帶動流量、提升轉換率，並強化傳統品牌通路在顧客關係管理系統資料獲取上的表現。

「奢侈品元宇宙」（luxury metaverse）的概念雖不斷演進，其基本邏輯依然穩固：數位所有權具備文化訊號與社群貨幣的功能。美妝的15.7%與珠寶的14.3%等類別，展現出更高的接受度；在這些領域中，虛擬試穿與擴增實境敘事能刺激消費者購買慾、強化商品的稀缺性敘事，並開創虛實整合的購物路徑。

在中東市場，數位與虛擬領域的布局與該地區的整體定位高度契合，透過將數位資產融入實體零售，積極朝科技奢侈品樞紐的目標邁進。

另外，少數但關鍵的11.4%高階主管將快商務與對話式商務視為成長模式，其中以中東16.7%、西班牙16%與英國14%的興趣最為濃厚。該模式的核心在於透過聊天與通訊介面（如WhatsApp、社群媒體私訊、顧客關係經營平台）進行即時的個人化銷售，策略性地將電商的便利性與高度互動的體驗相結合。

對此模式接受度最高的類別為：珠寶佔17.5%、美妝佔15.7%與餐旅佔14.2%。在這些領域中，服務的即時性與一對一對話，是影響轉換率與回購頻率的關鍵因素。

對話式商務雖尚未成為主力動能，卻是未來規模化擴張的可靠路徑。隨著AI技術日趨成熟，並與核心系統整合，此模式將具備提供擬人化銷售體驗的能力，使品牌能精準捕捉增量需求。

未來五年預期成長最顯著的領域（按商品類別劃分）

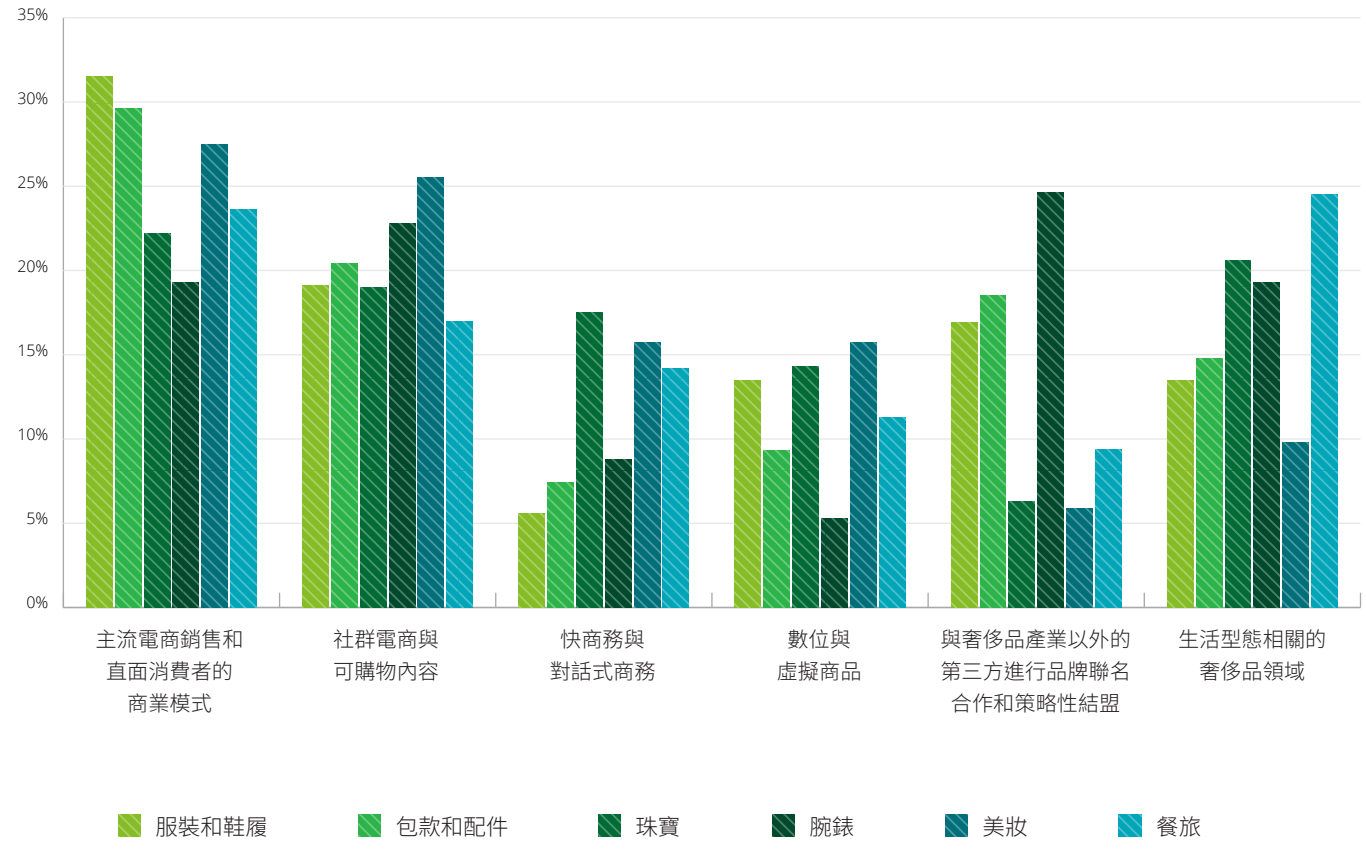


圖17 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

永續發展

未來三至五年，將是奢侈品產業永續發展進程的**關鍵轉捩點**。

如今，全球各市場的管理階層對永續發展的看法已從單純的合規要求，轉為**驅動創新、競爭力和品牌價值的要素**。

不過，不同區域和產業的發展路徑間仍存在差異。部分地區將永續發展視為新的領域，率先朝著**創意研發和循環創新**的方向前進，而其他地區則主要從監管或品牌聲譽的角度界定何謂永續發展。

整體而言，該產業的永續發展新篇章將圍繞著**積極轉型**展開，企業需將創新、循環經濟和社會包容性相結合以打造**負責任的全新奢侈品商業模式**。這代表奢侈品產業將出現根本上的轉變：企業將從單純管理永續發展相關風險，轉為將該理念融入其商業模式的核心。

在此背景下，關於商品所有權和使用壽命的定義正在重新改寫。二手商品與更廣泛的循環經濟策略，已從邊緣配角走向核心角色。企業如今亦將其視為關鍵推進力量，有助於實現永續發展、提升顧客忠誠度，並確保多元化的營收來源。

對部分最成功的品牌業者而言，其在與競爭對手一較高下的過程中，將不再僅憑精湛的工藝或品牌光環來取勝，而是評估自身是否有能力將創新、透明度和包容性轉化為歷久不衰的文化與經濟價值，並以此作為競爭優勢。

展望未來，引領產業發展的關鍵在於超越形式上的認可，轉而聚焦於創新、透明度與社會包容性等核心原則。

時尚與奢侈品企業在永續發展議程上的優先關注事項

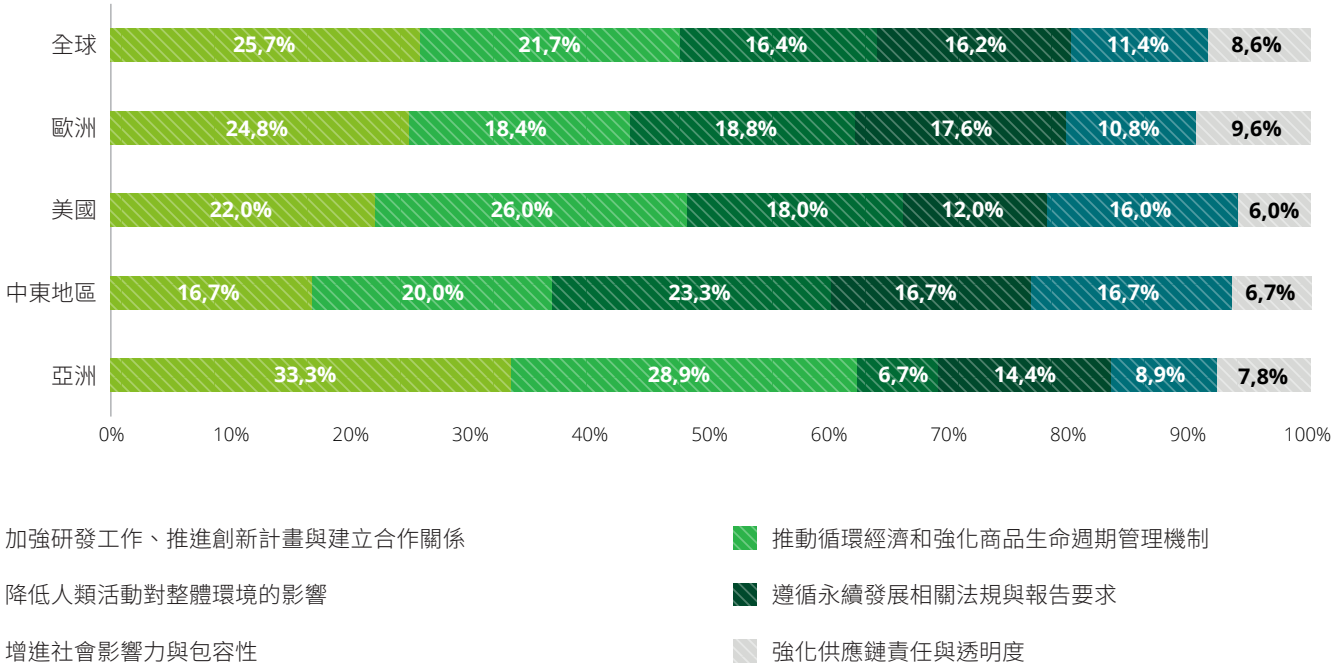


圖18 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

以創新作為推進新一輪永續發展的重點

本次受訪者調查的結果資料顯示，對全球奢侈品產業的領導企業來說，加強研發、創新計畫和策略性合作已躍升為最重要的永續發展優先事項，其佔比達25.7%。如今，實現永續發展的路徑已不再局限於抵相關銷措施或報告要求，而是從科學、材料技術和合作的角度出發，從中尋求新契機。

而創新正演變為連結該產業創意基因與永續發展目標的橋梁。

此一優先事項在不同國家也呈現出不同的發展態勢。舉例而言，在相關監管規定的推動下，法國高達38%的創新活動獲得了大型奢侈品集團的支持；而印度的比例則高達56.7%，反映出當地為了成為新興製造業中心而進行大規模投資。該投資主要聚焦於擴大永續材料和再生式生產的規模，並藉此滿足全球奢侈品企業的需求，同時提升本土的工藝水準。

從區域層級來看，亞洲以33.3%的佔比成為是創新動能最強的地區，歐洲則以24.8%位居其次；後者不斷透過新型材料、生物織物和可追溯性技術來發展傳統工藝。

而在各商品類別中，以服裝和鞋履的30.3%與腕錶29.8%相關創新投資最為活躍。例如投資於開發永續生物材料、低環境衝擊的加工程序，以及符合生態工程要求的包裝方式等等。

循環經濟和商品生命週期管理

在永續發展議程上，該產業的高階主管將推動循環經濟和強化商品生命週期管理機制列為第二優先事項，比例達21.7%，顯示該產業的轉型方向正朝著系統層級的根本性重塑前進。來自日本43.3%、瑞士26%和美國26%的受訪主管明顯更加關注這種結構層面的轉型重點，而其中的成熟品牌業者正積極打造必要的基礎設施，以提供商品維修、轉售和回收等服務。

歐洲優先關注合規性和報告要求

遵循永續發展相關法規與報告要求，目前以16.2%的佔比仍為值得關注的優先事項，但各地的重視程度不盡相同。在受訪者中，支持比例較高的區域包括英國24%、義大利20%和西班牙22%；後兩者對這方面的關注主要受到當地監管力量所影響，包括歐盟頒布的《綠色政綱》（Green Deal）和《企業永續發展報告指令》。

對歐洲品牌而言，合規性並非選配項目，而是立足的基礎所在。該領域的發展重點在於將永續指標納入財務報表和供應鏈監管活動中，從而將治理機制轉化為競爭優勢。

降低環境衝擊

降低人類活動對環境的衝擊以16.4%的佔比，位列奢侈品企業的核心策略事項，且其焦點正從逐步減少碳足跡轉向結構性排放與材料轉型。法國26%、義大利24%和英國22%的受訪主管對此事項的重視程度最高，這意味著上述市場不僅消費者意識較高，其環境政策執行力道也較強。

而中東地區以23.3%的受訪者佔比顯得十分突出，其中又以沙烏地阿拉伯和阿拉伯聯合大公國最為明顯。在這些國家的多元化議程中，再生型豪華旅遊和更具環保意識的零售不動產業屬於核心發展項目。這些項目不僅納入了《沙烏地2030願景》[29]和《阿拉伯聯合大公國2031旅遊策略》[30]，也獲得了永續建築法規與開發商主導的淨正向（Net Positive）承諾所支持[31]。相較之下，日本的3.3%和印度的6.7%對此優先事項的重視程度則相當有限。

此外，從商品類別來看，以包款和配件的20.4%以及服裝和鞋履的19.1%，在減少排放與浪費方面處於領先地位。此一結果與這類領域對紡織品回收和低環境衝擊包裝的重視程度高度一致。

聚焦社會永續發展

有11.4%選擇增進社會影響力與包容性項目的受訪者比例則顯示，奢侈品企業逐漸意識到自身的社會足跡不僅須與環境目標相符，還應能為支持其商品的群體創造文化和經濟方面的價值。Deloitte Italy的進一步研究表明，社會永續發展理念正日漸成為品牌業者爭取消費者信任的主要著力點[32]。此外，作為提升品牌連結度的催化劑，社會影響力所扮演的角色也日趨重要，尤其是對亞洲、美國和阿拉伯聯合大公國的消費群體而言。

而消費者的態度也與美國16%和中東地區16.7%的高階主管的觀點相呼應；在這些地區，企業所展現的包容性以及能否為當地創造就業機會等，與其品牌聲譽間的連結度日益明顯。在此方面，以美妝的19.6%、腕錶的14.5%以及服裝和鞋履的13.5%，佔比最高。這些類別主要透過多元代表性、在地合作和友善職場等，將包容性的概念轉化為具體的品牌體驗。

供應鏈透明度：消除可追溯性方面的差距

由於許多奢侈品企業已就透明度建立相關基準，因此在本次調查中，僅8.6%高階主管將供應鏈透明度作為首要發展重點，佔比相對較低。儘管如此，透明度仍是推進其他永續發展目標的基礎，即所有相關策略的根本。對透明度的重視程度最高的國家，分別為日本16.7%、英國14%和義大利12%。隨著可追溯性方面的區塊鏈技術日趨成熟，以及歐洲逐步實施歐盟數位產品護照等相關要求，透明度的重要性將獲得進一步提升。就整個奢侈品產業而言，上述因素將使數位化透明度成為企業在營運層面上非遵循不可的要求。

時尚與奢侈品企業在永續發展議程上的優先關注事項（按商品類別劃分）

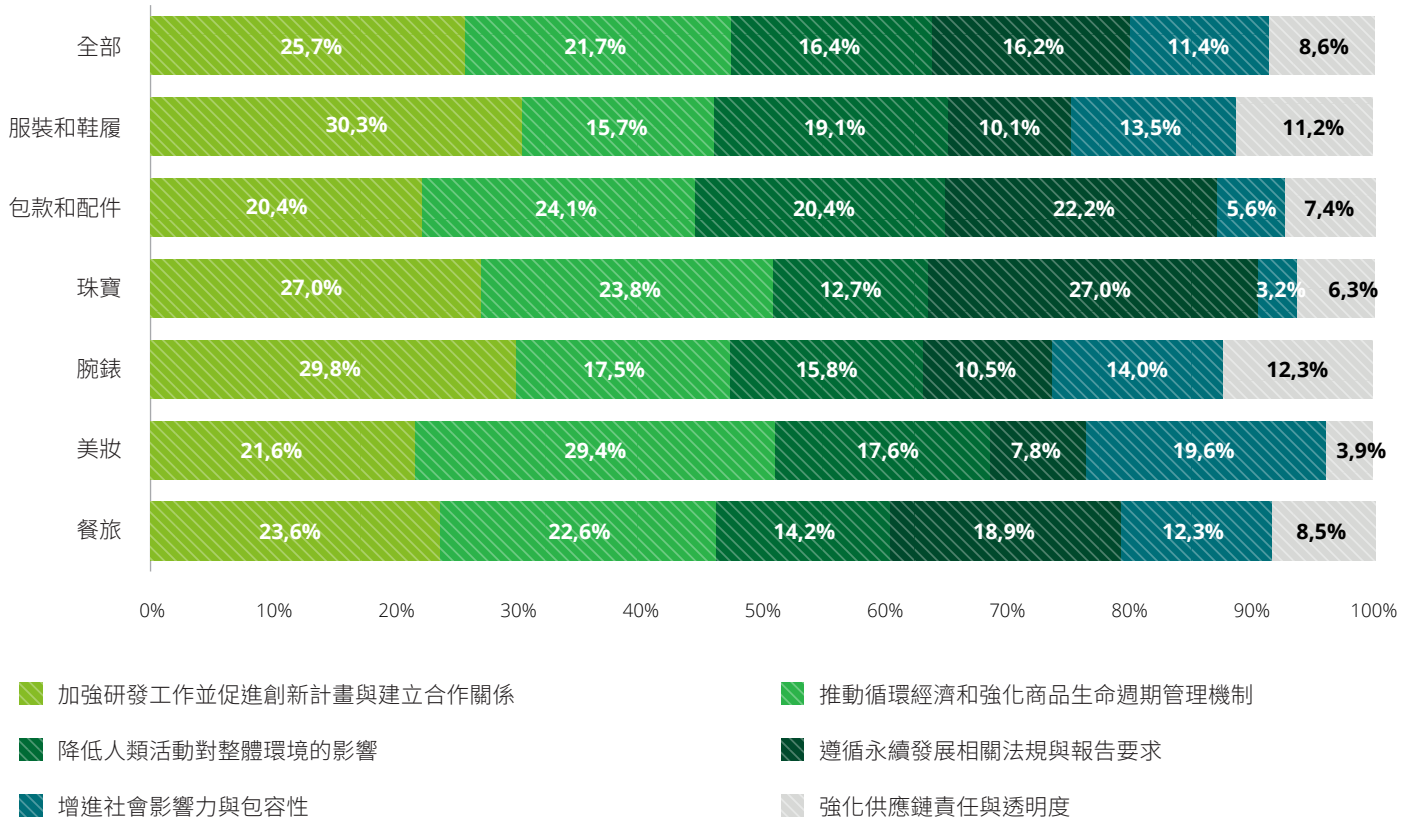


圖19 | 資料來源：Deloitte《2026全球奢侈品力量》。

管理紡織業整體價值鏈的轉型進程

在永續發展理念日益受到關注、經濟轉型已成必然趨勢的時代背景下，紡織、服裝和鞋履產業應積極採用更具包容性的永續生產模式，以維持競爭力。然而，該產業固有價值鏈的複雜性構成了重大挑戰，導致難以追蹤永續發展影響，因此更凸顯出採取合作導向解決方案的必要性。

為應對這種複雜性並推動根本上的變革，Deloitte Global攜手Global Fashion Agenda組織開發「時尚影響評估工具」（Fashion Impact Toolkit）[33]的互動式資源，以協助企業識別關鍵的永續發展議題及優化決策流程。該工具可整合時尚產業的相關影響資料與企業的業務策略，透過供應商合作提高揭露的透明度，進而推動降低環境衝擊與創造共享價值的創新項目。

研究方法

本報告以前瞻視角針對市場現狀、近期預測和不斷變化的消費者偏好，研究其在未來一年及更長時間內將如何影響時尚與奢侈品產業的策略走向。本報告由Deloitte Global委託一家獨立研究公司負責，並於2025年8月至9月期間透過電話訪談進行調查。

本報告訪談的對象共有420名來自奢侈品產業的高階主管，而這些受訪者所屬企業的營運範圍則涵蓋以下十個國家：義大利、法國、西班牙、英國、瑞士和美國（各50位受訪者），以及印度、沙烏地阿拉伯／阿拉伯聯合大公國、韓國和日本（各30位受訪者）。而在職務方面，受訪者中則包括管理階層和高階主管，且在其所屬企業的重大策略舉措中擔任直接負責人的角色，或具備實質影響力（18.6%來自管理階層；25.2%擔任總監／高級總監職務；15.5%屬董事會／顧問委員會成員；40.7%為助理副總裁／協理副總裁／副總裁），並分別代表幾個主要的奢侈品領域，如服裝和鞋履、包款和配件、珠寶、腕錶、美妝以及餐旅服務等。

聯絡我們

勤業眾信消費產業服務團隊

黃毅民 資深會計師 Ian Huang

消費產業負責人

iahuang@deloitte.com.tw

洪吉維 執行副總經理 Nick Hung

汽車產業負責人

nickjhung@deloitte.com.tw

劉怡青 資深會計師 Sabrina Liu

交通餐旅與專業服務產業負責人

sabrinaliu@deloitte.com.tw

李嘉雯 資深會計師 Amber Li

稅務服務

amberli@deloitte.com.tw

張益紳 資深執行副總經理 Mike Chang

科技與轉型服務

mikeichang@deloitte.com.tw

朱孝甫 資深執行副總經理 Sam Chu

策略、風險與交易服務

samhchu@deloitte.com.tw

黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang

策略、風險與交易服務

hchuang@deloitte.com.tw

蔡沛成 執行副總經理 Patrick Tsai

科技與轉型服務

ptsai@deloitte.com.tw

黃國寧 資深會計師 Leon Huang

消費產品暨零售通路產業負責人

leonkhuang@deloitte.com.tw

林柔慧 副總經理 Lisa Lin

科技與轉型服務

lisalin@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin

主任

karenmlin@deloitte.com.tw

周愛琳 Ailleen Chou

消費產業專案組長

aichou@deloitte.com.tw

註解

[1] Deloitte Global, 2025 Gen Z and Millennial Survey, May 2025

[2] Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025

[3] Adobe for Business, Great experiences improve your ROI – everytime

[4] Deloitte US, The annual report on consumer loyalty expectations and preferences, 2024

[5] Reuters, A luxury experience in China: Global high-end brands bet on conceptual stores to revive sales, June 2025

[6] Euromonitor, Luxury Reimagined: Five Trends Reshaping the Global Luxury Goods Market in 2025, 2025

[7] ThredUp, Resale Report 2025, January 2025

[8] Deloitte US, ConsumerSignals, 2025

[9] Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030

[10] The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 2031

[11] Deloitte Switzerland, Deloitte Swiss Watch industry Study, October 2025

[12] Deloitte US, The AI Paradox: How Technology Can Enhance Humanity in the Customer Experience, June 2024

[13] International Monetary Fund, Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim, 2025

[14] The Economic Times, Private consumption share in India's GDP at two-decade high, India Finance Ministry, June 2025

[15] Goldman Sachs, India's affluent population is likely to hit 100 million by 2027, February 2024

[16] Deloitte India, India's US$1.06 trillion retail sector is set to reach $1.93 trillion by 2030, August 2025

[17] *Ibd*

[18] *Ibd*

[19] Reuters, With giant mall, India's Reliance sets sights on next gold rush: luxury goods, April 2022

[20] BBC, Galeries Lafayette to open its first store in India amid luxury boom, October 2025

[21] GJEPC India, India's Gold Jewellery Demand in 2024 Drops 2% To 563.4 Tonnes; +22% in Value, February 2025

[22] World Gold Council, Gold Demand Trends: Full Year 2024, February 2025

[23] Rapaport, India Removes Import Tax on Lab-Grown Diamond Seeds, February 2025

[24] Reuters, India's Titan posts higher quarterly profit on strong demand for premium jewellery, gold coins, May 2025

[25] Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023

[26] Reuters, Global beauty firms look to carve up Indian market as 'last bastion' of growth, August 2021

[27] Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023

[28] European Commission, Ecodesign for Sustainable Products Regulation, July 2024

[29] Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030

[30] The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 2031

[31] World Green Building Council, Majid Al Futtaim becomes first Middle Eastern company to adopt Net Positive strategy, October 2025

[32] Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025

[33] Deloitte Global, Fashion Impact Toolkit, October 2025

Deloitte.

Together makes progress

齊心共進

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證（明示或暗示）。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

本資訊內容之原始語言為英文。其他語言之翻譯僅供參考之用。若任何語言翻譯版本與英文版本之間存在差異，應以英文原始版本為準。

© 2026 勤業眾信版權所有 保留一切權利