

体验的未来

# THE FUTURE OF EXPERIENCE

SYBARITE 2025/26年行业白皮书

打造体验

场所的力量  
奢侈业的当下挑战  
体验的回归

女士们的乐园  
零售的多元模式  
释放零售潜能

打破“体验式零售”的迷思  
超维多元零售  
零售即目的地  
打破常规，出其不意  
零售，虚实融合的前沿  
零售，未来城市的催化剂

优秀的设计是否能够提升销售表现？  
对业主与投资者的启示  
研究方法

零售回报新矩阵  
结语



特邀专家

KATIE BARON  
STYLUS 内容总监



CARLA BUZASI  
WGSN 主席兼 CEO



ROB CAMPBELL  
UNCOPORATED 合伙人兼 CEO



BEVERLEY CHURCHILL  
CHURCHILL & PARTNERS 创始人兼 CEO



JÉRÔME GOUADAIN  
PRIX VERSAILLES 秘书长



ARIEL HAROUSH  
FUTURE STORES 主席兼创始人; OUTFORM CEO 兼创始人





特邀专家

MARIE HICKEY  
SAVILLS 零售研究总监



TORQUIL MCINTOSH  
SYBARITE 联合创始人



SIMON MITCHELL  
SYBARITE 联合创始人



ERWAN RAMBOURG  
汇丰银行董事总经理兼全球消费者与零售行业研究主管



KEVIN ROCHE  
SYBARITE 非执行总监;  
ROCHE DESIGN STRATEGY 创始人



BETHANIE RYDER  
自由作者; JING DAILY 前编辑





特邀专家

CHRIS SANDERSON  
THE FUTURE LABORATORY 联合创始人



ELIAS TAMER  
20-20 STUDIO 策略主管



MICHAEL WARD  
HARRODS 哈罗德百货董事总经理



DAVID WILKINSON  
STEEN & STRØM 百货执行总监



周三霞  
FRAME 架构主编



IAN MCGARRIGLE  
世界零售大会创始人兼主席







# 勇于突破

迈克尔·沃德 (MICHAEL WARD), 哈罗德百货 (HARRODS) 董事总经理

在充满不确定性的时代, 最具韧性的企业往往是那些拒绝停滞不前、勇于寻求突破的企业。

奢侈品并非一种静止的“完美状态”, 而是一场存在于品牌、文化与消费者之间持续展开的动态对话。

无论是面对经济波动、全球性冲击, 还是消费者偏好的快速变化, 零售商、品牌方、建筑师与设计师都肩负着同一个使命——即去创造那些精心策划、灵活应变、并富有人性温度的连接时刻。**当下的奢侈品零售, 早已超越了“交易”这一单一概念; 其核心是关系的建立与长期维系。**

在我的职业生涯中, 我深刻体会到: 零售的韧性从来不是通过收缩的预算和保守的策略实现的, 而是源自勇气——勇于创新的精神、对创造的热情、对保持相关性的渴望, 以及在不牺牲品质与愿景的前提下不断适应变化的能力。

零售的未来不会在各自孤立的领域中被开创出来, 而将通过跨界合作诞生——由品牌与开发商、建筑师与设计师、艺术家与策展人携手创建。与此同时, 未来的成功也依赖于跨越专业与地域的协作, 并以共同的目标为纽带: 通过体验来启发并打动人心。

**奢侈品并不只是产品, 而是由一系列时刻、关系与故事共同编织而成的整体。在这个充满变革的时代, 决定企业能否真正蓬勃发展的, 正是被创造出来的、大胆的、富有想象力的、并精心打造的体验。**

本报告《体验的未来》(The Future of Experience) 正是这一变革的缩影。它邀请我们重新构造对于如何通过空间、服务与故事让人们与周围的世界建立起更深层次的连接的想象。

我希望, 它能激励你大胆思考, 拒绝自满, 并以坚定不移的热情去创造。



人工智能生成图片 - 来源: Sybarite。





引言

# 奢华新解



# I. 场所的力量

20世纪90年代末，**苹果**正站在突破的关口。

1997年，史蒂夫乔布斯(Steve Jobs)重返苹果后，推出了设计流畅的iMac，为濒临崩溃的品牌带来新机。但他也面临着困境:iMac被千篇一律的零售环境埋没了。彼时的苹果依赖大型电子商场，电脑陈列在一堆米色PC之间，销售人员几乎分不清Mac和微波炉的区别。

乔布斯深知，苹果的愿景需要以他对产品同样严苛而细致的态度实现——通过设计激发人们对产品的渴望。在当时的科技零售领域，这是一种全新的艺术表达。

乔布斯明白，答案在于零售——一种前所未有的零售方式。**苹果不仅售卖电脑，还售卖体验。**

1999年，乔布斯与包括前Target高管Ron Johnson在内的小团队开始秘密设计苹果零售店的原型。他们与旧金山设计公司Eight Inc.合作，在旧金山湾区南部库比蒂诺的一处仓库内布置模拟店，细致测试每个细节——从展示桌的高度到顾客与产品的互动。核心理念是极简。产品采用开放式陈列，并鼓励亲身体验。

2001年，首批两家Apple Store在弗吉尼亚州泰森角和加利福尼亚州格兰代尔开业——这些门店不只是购物场所，更是科技的殿堂。以弗吉尼亚店一家为例，门外的长队外就达逾千人。店内光线明亮、洁净，展示架采用浅色木材

与拉丝不锈钢，苹果产品陈列在宽大的桌面与靠墙平台上，各区域按产品类别精心划分。

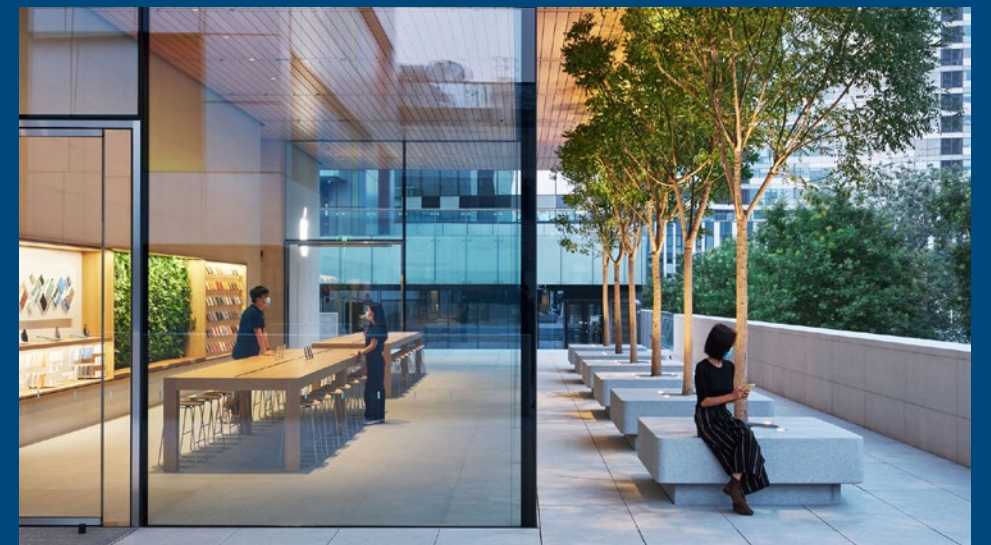
随后几年，苹果将这一以设计为导向的实体零售策略不断放大。如今，全球约上百家Apple Store已成为各地的地标。每一家都不尽相同，却在设计上延续着相同的美学语言:极简线条、通透的玻璃外立面，以及对木材与石材等天然材质的细腻表达。

以曼谷的**Apple Central World**为例，它坐落在标志性的拉差阿帕森购物区的十字路口中心，完美的弧形立面与悬挑的“树冠”屋顶模糊了室内与室外的界限，呼应周围环抱的树木。在北京，Apple三里屯采用了通透的建筑外壳，巨大的挑檐为来访者遮挡季风暴雨与盛夏烈日，营造出宜人而友好的停留与相聚空间。而位于华盛顿特区的Apple卡内基图书馆店则采取了另一种方式:它复兴了一座曾经被忽视的美术学院派地标，昔日的辉煌被重焕，原本的南向入口也得到重新启用，在宏伟的公共广场上为音乐会和各类活动提供场所。事实证明这一策略行之有效:2024财年苹果实现了3,910亿美元的销售额。<sup>1</sup>

**苹果重新定义了奢侈零售的力量。即便商业日益数字化，线下体验的价值依旧至关重要——尤其在奢侈行业面临未来挑战之际。**



Apple Central World，曼谷，外观—来源：Apple新闻室(2020)，经官方公开渠道获取。



三里屯 Apple店，北京，室内外—来源：Apple新闻室(2020)，经官方公开渠道获取。

## II. 奢侈业的当下挑战

### A. 社会经济背景

“来自全球不同领域与地区的资深零售领袖普遍认为，他们从未经历过比当下更具挑战性、更具竞争性，且变化更为迅速的零售时代。”

伊安·麦加里格尔 (Ian McGarrigle)  
世界零售大会 (World Retail Congress) 创始人兼主席

在经历后疫情时代的爆发式增长后，2024年，全球高端商品销售陷入停滞，部分市场多年来首次显露疲态。贝恩公司数据显示，去年，全球奢侈品消费总额为1.48万亿欧元，较2023年下降了约1%至3%(按现汇汇率计算)，与几年前的两位数增长形成鲜明对比。<sup>2</sup> 中国市场的放缓更加剧烈，奢侈品销售同期下滑幅度达18%至20%。<sup>3</sup>

在全球贸易战持续发酵的大背景下，分析师预计至少在2025年，奢侈品行业难以恢复增长。此外，麦肯锡报告指出，超过60%的消费者因通胀压力(包括关税带来的价格上涨)而更加审慎地分配可支配收入。<sup>4</sup> 然而，导致消费放缓的不仅是经济困境或地缘政治的不确定性。

### 全球 vs 中国 奢侈品消费总额



来源：最新的贝恩-阿塔格玛(Bain-Altagamma)奢侈品全球市场研究2024

### B. 消费者行为的转变

与此同时，奢侈品行业正经历身份危机——大众奢侈品与真正稀缺性之间的鸿沟日益扩大。在社交媒体、网红营销以及转售平台低价入手的推动下，高端时尚走向大众化，曾经稀缺的奢侈品牌，如今被过度曝光。

“近期行业经历小波折，需求受所谓‘贪婪通胀(greedflation)’冲击——即后疫情时代，不少品牌过快提高价格，却未能以相应的创意支撑其价值，导致购买力受损。我们认为这一状况正在逐步转变，品牌正以通过推出全新产品线，重新为那些曾因高价而望而却步的渴望型消费者铺设阶梯。”

埃尔旺·朗博(Erwan Rambourg)  
汇丰银行董事总经理兼全球消费与零售股票研究主管

“不容回避的现实是，消费者已充分意识到，在寻找和购买所需或渴望的商品时，主导权在于自身。他们掌控着购物的地点、时间与方式。”

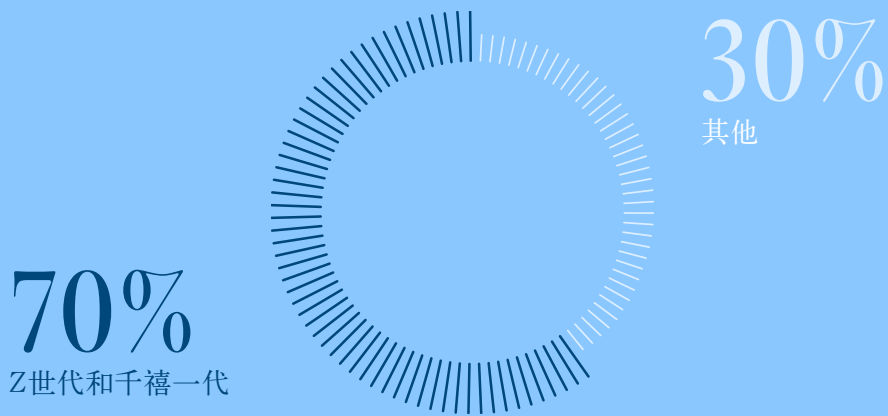
伊安·麦加里格尔 (Ian McGarrigle)  
世界零售大会 (World Retail Congress) 创始人兼主席



## II. 奢侈业的当下挑战

今天的奢侈消费者渴望的不再只是单一的品牌身份。个性化、小众排他性和拥有独特文化认同的品牌，推动了市场的碎片化。购物者不再仅仅看重品牌的历史底蕴，而是倾向于选择那些能够体现个人身份与价值观的品牌。贝恩预计，截止2024年，仅Z世代就占全球奢侈品消费约20%，而Z世代和千禧一代合计将于2025年贡献约70%的奢侈品开支<sup>5</sup>。

尽管社交媒体正帮助品牌触达全球受众，但也带来了新的挑战。过去十年，数字获客成本大幅度上升，而社交媒体平台的使用场景已趋于饱和。这意味着品牌不仅要投入更高的成本，还必须在创意层面不断突破，才能在线上脱颖而出。



来源: 贝恩公司 (Bain & Co.) 的报告: Z世代占全球奢侈品购买总额的20%

### C. 零售转型, 迫在眉睫

过去15年, 以亚马逊为代表的线上购物凭借其便利性与价格优势, 深刻颠覆了实体零售。消费者, 尤其年轻一代, 愈发青睐直面消费者 (D2C) 的品牌、快时尚与特色零售商, 而非千篇一律的百货体验。

2008年金融危机加剧困境, 导致门店关停和破产潮。行业普遍的问题在于商场、百货与传统零售未能及时更新零售环境。多数仍沿用陈旧布局、缺乏人情味的客服与缓慢的库存周转, 使其在与新兴竞争者的比拼中黯然失色。

“零售业的核心在于情感，这一点适用于所有领域，而不仅仅是奢侈品。品牌需要吸引消费者，并通过所传递的生活方式与价值观与之建立更深层次的联系。最为关键的，是创造体验，尤其是在实体空间内。”

伊安·麦加里格尔 (Ian McGarrigle)  
世界零售大会 (World Retail Congress) 创始人兼主席

### III. 体验的回归

#### A. 社交孤立化

如今, 数字购物带来无与伦比的便利, 却也让零售体验变得日渐冷漠且缺乏人情味。

线上购物虽有诸多优势, 却也制造了选择悖论。消费者被无数选项轰炸, 决策过程变得疲惫, 他们更渴望精心策划和有引导性的体验。研究显示, 超过70%放进线上购物车里的商品最终未被购买, 而受访者表示, 这主要原因是因为选项和信息过多, 使他们难以做出决定。<sup>6</sup>

除了对零售商的影响, 消费者普遍在身心上都厌倦与科技交互。例如, 年轻一代对自己的屏幕时间尤其担忧。根据德勤2023年的一项调查显示, 51%的Z世代和千禧一代都认同这样一句话: “我担心自己使用电子设备的习惯可能会对身体健康产生负面影响。”<sup>7</sup> 另外, 有47%的受访者表示, 他们担心科技已经对自己的心理健康造成了影响。

在这样的环境下, 正是那些曾为百货商店带来革命性改变的核心原则——注重氛围营造, 探索体验和社交互动——恰恰能让使实体零售在当下市场中脱颖而出的关键所在。

“我觉得自己使用设备的习惯, 可能正在损害我在现实世界中的社交连接与互动。”

17%

44%

“我担心设备使用, 可能影响到我的身体健康。”

33%

51%

“我担心设备使用可能, 影响到我的情绪健康。”

24%

47%

“我被使用的大量设备和订阅搞得不堪重负。”

23%

37%

“我很难将自己的屏幕使用时间, 限制在一个舒适的水平。”

29%

53%

● X世代、婴儿潮一代以及年长者 (41岁+)  
家中电子设备数量:26

● 成年Z世代和千禧一代 (18-40岁)  
家中电子设备数量:18

来源: 2025第一太平戴维斯(Savills)全球奢侈品零售报告

#### B. 强劲的房地产市场

与此同时, 全球对位于核心地段的实体零售需求正处于近年最激烈的竞争状态, 凸显出线下购物体验的重要性。根据第一太平戴维斯的报告, 2024年, 奢侈品牌新店开业数量增长了12%, 其中中国市场贡献了40%的增量<sup>8</sup>。尽管2024年奢侈品行业整体有所回调, 过去两年内, 罗意威(LOEWE)、香奈儿(CHANEL)、阿莱亚(Alaïa)、Lemaire、路易威登(Louis Vuitton)和卡地亚(Cartier)等品牌在过去两年仍在开出新店。

自2020年触底以来, 全球零售租金稳步回升。尽管过去一年消费增长乏力、主要市场的消费者情绪低迷, 但至2024年第四季度, 核心地段的零售空间需求仍保持强劲。

尽管美国和欧洲零售破产的案例有所增加, 一流的零售空间可租面积仍然有限, 新建项目和空置物业一经释出即被迅速吸纳。在亚太地区高增长和旅游导向市场, 零售商活跃度同样保持良好。根据仲量联行数据, 进入2025年, 悉尼、巴黎、班加罗尔、迪拜、德里、孟买、米兰、马德里、首尔与柏林等城市的租金增长加速。<sup>9</sup>

对于品牌和零售商而言, 激烈的房地产市场竞争, 正是实体商业活力的体现。但全球顶级零售地产的争夺加剧, 也推高了开店成本。**因此, 零售门店的效率标准被提升至新的高度: 其衡量不仅局限于销售效率, 更在于营造渴望感, 使顾客将其认同为文化地标, 而非单纯的消费空间。**



c. 设计至上

打造文化地标最有效策的核心在于“体验式奢华”：引入高品质的酒店式服务理念、精致的餐饮体验，以及对于旗舰零售店的投资。零售的力量始终源自其通过设计与空间感来驱动互动——并最终转化为销售的能力。早在电商兴起之前，零售商就已深知，实体环境对塑造消费者行为方面发挥着至关重要的作用。精心的店铺布局，富有视觉冲击力的建筑元素，以及多感官的沉浸式体验，长期以来都是吸引顾客并培养品牌忠诚度的重要途径。

将视野从西方——百货商店与奢侈品牌的诞生地——转向高速增长的亚洲和中东市场，我们正见证着一个全新而大胆的篇章展开。在这里，零售商不仅回应变化，更主动引领变革；他们以前瞻的思维打破零售与邻近产业的边界，持续拓展实体零售体验的可能性。

北京SKP是一个具有代表性的案例。2012年完成品牌重塑并重新开业后，它迅速确立了中国奢侈品零售领域的标杆地位，并在全球范围内获得广泛认可。这不仅源于其突出的单位面积销售表现，更得益于其所创造的被称为“即时传承”的现象。通过精心策划的品牌组合、合理的楼层布局以及沉浸式感官设计，北京SKP对百货商店在情感与体验驱动型消费环境下的价值进行了重新定义。

仅隔街之遥，北京**SKP-S**北京数年后开业，作为SKP的“品牌超我”——一个大胆面向未来、以体验为先的目的地，重新构想新生代的奢侈品概念。不同于传统百货，SKP-S传达创新、勇于试验，并建立文化关联，将“每平方尺的体验”置于设计核心。

截止2025年，SKP与SKP-S在中国四座主要城市均已建立零售地标——每座均因地制宜，契合独特的地域文化。十余年来，Sybarite始终作为其建筑与零售规划的合作伙伴，共同见证并推动这一颠覆性愿景的实现。

Sybarite深感荣幸，能够与富有远见的客户合作并共同见证百货向文化、情感与商业并重的城市地标转型的全部过程。自2019年发布《[奢侈品的未来](#)》([The Future of Luxury](#))以来，我们始终认为，在社会、政治、经济、文化与技术快速变革的背景下，当下正是重新审视零售发展逻辑的关键时刻。这既是总结过去的节点，也是展望未来的开端。

本报告即是我们对这一话题的贡献。我们汇聚了媒体、趋势研究、战略咨询、房地产分析以及品牌与百货运营等领域的多方视角，共同探讨零售历史中的持久价值与未来的先锋模式，并从商业、战略与设计维度加以剖析。

我们期望，这份报告能够助力塑造一个更以顾客为中心、更关注体验驱动，并面向未来的零售生态。



人工智能生成图片-来源: Sybarite。

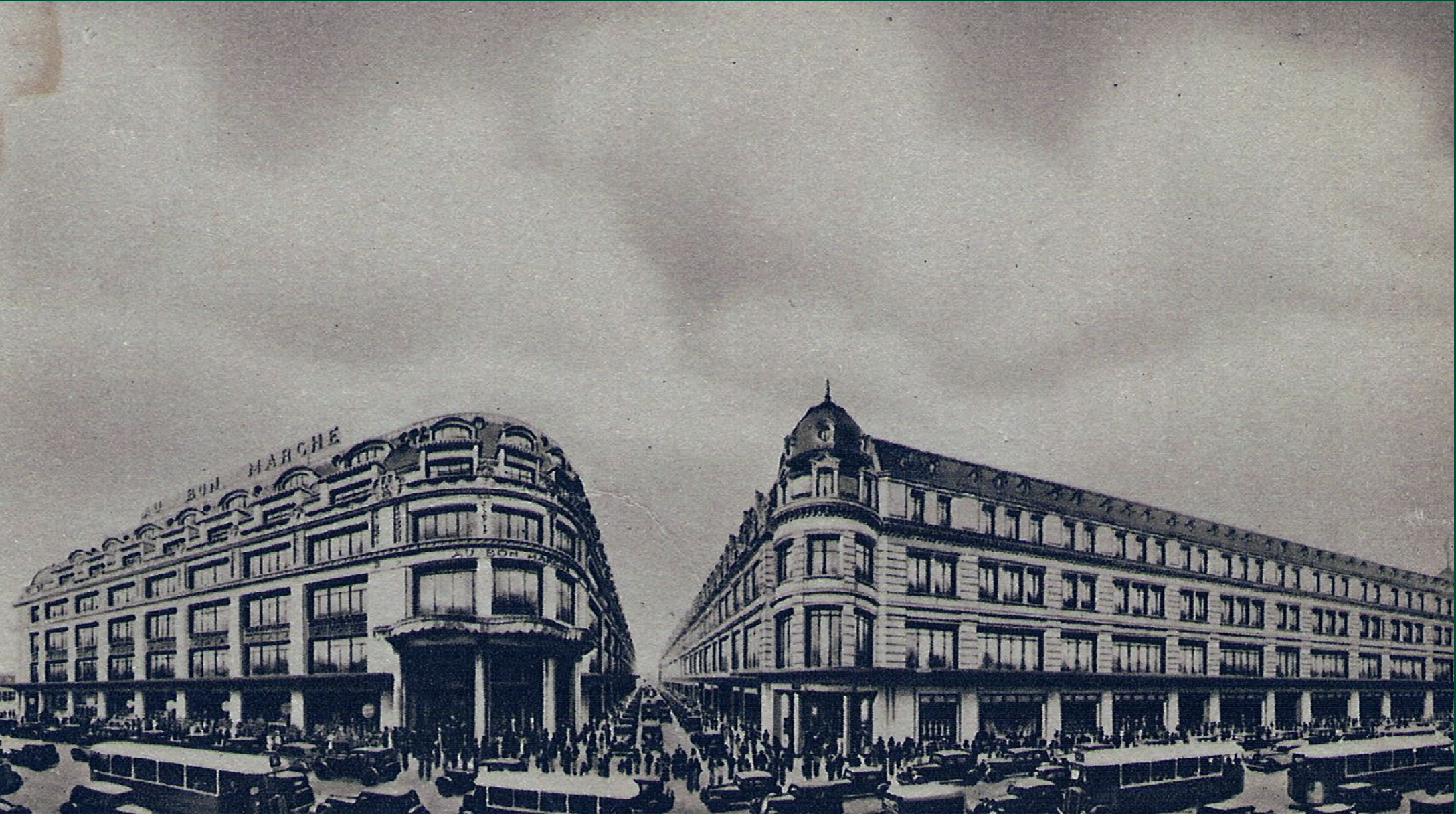


第一章

# 灵感，历久弥新



# I. 女士们的乐园<sup>10</sup>



乐蓬马歇百货Les magasins du Bon Marché, 塞夫尔街, HD - © Fonds Leveau - Archives Le Bon Marché Rive Gauche © Patrimoine Le Bon Marché Rive Gauche.

19世纪初，巴黎塞夫尔街与巴克街的转角处，静立着一家名为“Au Bon Marché”（直译为“此处好价”）的朴素布料店。它与那个时代无数商铺并无二致：狭窄、杂乱、只是个做生意的地方。然而，经过店主阿里斯蒂德·布西戈（Aristide Boucicaut）的改造后，它将迎永远改变零售业的面貌。

胸怀远见的布西戈，这位制帽匠的儿子，构想了一种颠覆性的全新概念：一个超越了购物场所的目的地。1852年，他将Au Bon Marché重塑为一座宏伟的商场，让购物不再是任务，而是一种文化体验。这次大胆重构强调了营造“场所感”的重要性。高耸的铁艺廊台、开阔的玻璃穹顶，以及由路易·夏尔·布瓦洛（Louis-Charles Boileau）和古斯塔夫·埃菲尔（Gustave Eiffel）设计的、让自然光线倾泻而入的巨大窗户，让这家店成为了巴黎地标，一个吸引人们驻足流连、而非仅仅消费的空间。

从诸多层面而言，乐蓬马歇百货是“第三空间”（Third Place）最早的典范之一，一个区别于家与职场、供人聚集、社交与享受的所在。尤其是女性在此找到了自由，可以花整个下午探索时装、与友人闲聊，或单纯享受环境。布西戈将商店升华为目的地，而不仅是店铺，他将社区的归属感与休闲的惬意，深植于零售体验的肌理之中。

布西戈深谙惊喜与愉悦的强大力量，他在店内不断制造新意：季节陈列、现场娱乐、不断轮换的商品系列与优雅的商品展示。这里不仅是购买商品之地，更是一个令人心醉神迷的幻境。顾客永远不知道下一次会发现什么，这份奇妙的未知感，吸引着他们一次又一次地回来。



## 第一章

餐饮同样扮演了关键角色——这一点直到今天依然如此。提供茶点不仅延长了顾客的停留时间，更鼓励他们<sup>1</sup>将商店视为一个纵情享受与寻求慰藉的空间。这一策略在当今的概念店中已是寻常，说明餐饮是一条通往成功的捷径，滋养身体，也滋养品牌体验。

或许最具革命性的，是布西戈在顾客服务方式上的创新。他废除了讨价还价，实行明码标价；向所有人免费开放商店；并率先推出送货上门、退货保障和邮购目录等便利服务。<sup>2</sup>这些举措将消费者置于体验的核心，建立起一种以信任、透明与便捷为基础的关系——至今仍是成功零售企业的基石。

当布西戈逝世时，他的妻子玛格丽特已经接管了一个拥有2,000名员工、年营业额高达7200万法郎的零售帝国。乐蓬马歇百货已然超越一家商店的范畴，成为一种文化现象。它启发埃米尔·左拉（Émile Zola）写下小说《女士们的乐园》，更成为了全世界百货公司的宏伟蓝图。

从巴黎的春天百货(Le Printemps)和莎玛丽丹百货(La Samaritaine)到伦敦的哈罗德百货(Harrods)和Selfridges百货——后者更是通过增设休息室、图书馆和美容厅来延展顾客体验——欧洲乃至全球的百货公司纷纷沿用了布西戈的“脚本”。意大利的文艺复兴百货(La Rinascente)、德国的卡迪威百货(KaDeWe)、日本的高岛屋百货(Takashimaya)等，无不呼应着关于场所营造、真诚服务、热情好客与戏剧化呈现的共同基石。

今天，零售业在数字浪潮的冲击与消费者期望不断变化的洪流中前行，乐蓬马歇百货的精神内核依然历久弥新。布西戈不仅在出售商品，更是在售卖一种体验——那些如魔法般的瞬间以及令人驻足的理由。在这个对联结、灵感与愉悦充满渴望的时代，他所留下的经验不仅仍具现实意义，更显得不可或缺。



莎玛丽丹百货(La Samaritaine), 巴黎, 室内中庭 - 来源: Sybarite。



卡迪威百货(KaDeWe), 柏林, 外观 - 来源: Public Domain via [Wikimedia Commons](#) (2013)。



哈罗德百货商店(Harrods)正面，伦敦 — 致谢哈罗德百货。



## II. 零售的多元模式

正如乐蓬马歇百货将自己定位为休闲与社交目的地,当今最具前瞻性的零售商也正意识到,实体店不能只提供商品。最敏锐的店铺正不断地引入餐厅、艺术装置、现场活动和本地化服务,以此打造线上无法复制的场景。这种新兴的混合零售模式,不再只是为了驱动交易;而是采取高度定制的门店策略,确保每一家门店都有独特卖点。

下文将深入拆解从历史中提炼出的零售业的五点核心要义——这些由乐蓬马歇等先驱提出的命题,如今被重新配置于当代语境。

### A. 营造场所感

什么是线上永远无法复制的?是一种可触可感、令人心生敬畏的“场所感”,唯有亲临其境,方能感受它的独特魅力。

在当今竞争激烈的零售版图中,建筑与店铺设计正成为塑造顾客体验与留下持久印象的关键角色。最成功的品牌,往往将前沿的建筑艺术,与门店所处地点的细枝末节巧妙结合,从而营造出真正独一无二的零售体验。

在奥斯陆,标志性的**Steen&Strøm百货**致力于为访客营造强烈的场所感。作为其2021年耗资3,600万美元翻新计划的一部分,它在挪威首都的主干道卡尔·约翰斯大道上建造了全新的店面与入口。<sup>12</sup> 近期又投入2,600万欧元资本,新建了美妆大厅、两个楼层的现代时装、扩容餐饮区,并重新设计了科技产品专属楼层。



Steen & Strøm百货,奥斯陆,王子街与下城堡街的街角 - 来源: Steen & Strøm。

“我们聚焦于作为‘奥斯陆之店’的身份，致力于为访客和顾客提供真诚可信任、差异性、独特性的品牌和产品……组合如果忽视文化,未来的增长便无从谈起。文化正是最常被人遗忘、却最能区分百货的属性。”

大卫·威尔金森 (David Wilkinson)  
Steen & Strøm百货执行董事百货



Steen & Strøm 百货, 奥斯陆, 卡尔·约翰斯门入口 - 拍摄: Knut Neerland; 来源: Steen & Strøm。



第一章

店铺对环境的重视，与对品牌策划的专注相辅相成——国际大牌与 Filippa K、Tiger of Sweden、Ganni、Holzweiler等北欧品牌并置，共同展现并推广北欧生活方式，进一步塑造场所感。

商品陈列也可以成为一种设计的语言。



斯蒂恩&斯特罗姆百货(Steen & Strøm)铺面, 奥斯陆 - Courtesy of Steen & Strøm

“视觉营销本身就是一门艺术，无论是通过装置创意还是产品陈列来实现 [...] 然而，通过视觉营销所传递的品牌故事往往被低估，甚至被视为一项“支出”。而根据我们的实践经验，这些极具创意的投入不仅能带来营收增长，还能切实提升利润表现。”

大卫·威尔金森 (David Wilkinson)  
Steen & Strøm百货, 执行董事



Steen & Strøm百货, 奥斯陆, 1号工作室 - 来源: Steen & Strøm。



Steen & Strøm百货, 奥斯陆, 卡尔·约翰斯入口中庭 - 拍摄: Knut Neerland; 来源: Steen & Strøm。



Steen & Strøm百货, 奥斯陆, 橱窗展示 - 来源: Steen & Strøm。



## 第一章

另一个彰显场所感重要性的典范,是星巴克遍布全球的**臻选烘焙工坊**。以上海门店为例,这座宏大的咖啡奇境深深植根于本土语境之中——其设计元素取材自传统中式茶室,而天花板的手工木瓣图案则模拟了咖啡烘焙的动态过程。



星巴克甄选烘焙工坊,上海,天花板 - 拍摄: Matthew Glac; 来源: Starbucks。

与此同时,柏林的**卡迪威百货(KaDeWe)**,经过设计公司OMA的操刀翻新,焕然一新,创新建筑与设计重构了传统零售体验。

针对其6万平方米巨大空间内的导向难题,OMA提出一套总体规划,将整个商场划分为四个各具建筑特质的“象限”,每个象限都可以从不同的街道入口处出入。<sup>13</sup> 这些象限由“主街”相连,形成内部城市网格,强化了商场内的导向与动线。

此次翻新工程的一大亮点——其第一阶段已于 2021 年揭幕——是对自然光的重新引入。OMA重新开启了此前封闭的窗户与阳台,让日光重新洒入室内空间。原有的拱形屋顶被改造成玻璃体量,使来访者能够从一层仰望天空,从而重新建立起室内与外部环境的联系。

通过融入城市规划理念,并强调自然采光与空间通透感,卡迪威百货再次巩固了其作为世界级零售向往之地的地位。



卡迪威百货(KaDeWe),柏林,顶楼餐厅 - 拍摄 & 来源: Zoonar/Tromp Willem van Urk / Alamy。



卡迪威百货(KaDeWe),柏林,扶梯电梯 - 拍摄 & 来源: Juergen Held / Alamy。



B. 购物即社交剧场

今天，购物目的地在开发者眼中绝不应只是“买东西的地方”。购物中心和百货公司必须将自己视为“第三空间”（Third Place）——一个介于家和办公室之外，供人们在非正式的、轻松的环境中聚集、社交和建立联系的场域。例如，实体零售可以成为对抗全球孤独感蔓延的一剂强效解药。咨询公司盖洛普的一项调查显示，全球超过五分之一的人“在昨天的大部分时间里”感到孤独。<sup>14</sup>

面对这种普遍的孤独感，实体零售空间正进化成社交互动的枢纽。最具洞察力的零售商已经认识到，创造一个能够促进社群参与的环境的重要性。

当世界努力应对愈演愈烈的孤独浪潮时，实体零售在提供社交连接方面的作用愈发重要。在一个日益孤立的时代，社交体验本身已成为一种奢侈。只有那些将零售视为体验而非单纯交易的品牌，才能真正脱颖而出、持续繁荣。

作为全球最早真正意义上的百货之一，乐蓬马歇百货(Le Bon Marché)早已洞察一个如今才被重新发现的真理：实体零售远不止是交易场所，它更是一个发生蜕变的场域。一个让文化、社群与商业交汇、让购物升华为社交戏剧的空间。



乐蓬马歇百货(Le Bon Marché), 巴黎, 1872 年3月30日百货内部景观以及主楼梯 - © Le Monde Illustré. © Patrimoine Le Bon Marché Rive Gauche.



“门店的规模正在不断扩大，以容纳活动空间、新品类专区、休憩区等多样化功能 [...] 无论采用何种方式，只要能让消费者在店内停留更长时间，更深入地了解品牌故事，似乎都是明智之举。”

埃尔旺·朗博 (Erwan Rambourg)  
汇丰银行董事总经理兼全球消费与零售股票研究主管

今天，乐蓬马歇百货通过一系列重新定义零售体验的策划活动，持续践行着这一理念。其中庭曾因 19 世纪的铁艺结构而闻名，如今焕发新生，化身为一个不断演变的舞台，呈现沉浸式装置、当代艺术展览以及多元的快闪活动。这些精心策划的举措不仅仅是在营造“适合在社交媒体上打卡和分享的时刻”，更为商场注入了深厚的文化能量与情感共鸣。

2016年，百货展出了一件艺术家作品装置，以竹子与宣纸打造的神话生物群悬挂于中庭之中。这场既充满诗意又蕴含政治意味的艺术合作，让这位全球最具争议性的艺术家的创作与百货空间产生了强烈共振。2018年，设计事务所MANA与滑板传奇人物斯科特·奥斯特(Scott Oster)的《Le Cube》项目将滑板运动带入位于百货中心的一个半透明悬浮结构中，将购物行为转化为一场城市行为表演。与此同时，以莱安德罗·埃利希(Leandro Erlich)为例的趣味装置艺术，通过光学幻象为乐蓬马歇百货标志性的室内自动扶梯增添了一抹异想天开的奇趣，再次印证了文化参与并不总是需要依靠宏大的场面来实现——想象力本身便足够。

这些精彩瞬间并非依靠推销商品来建立忠诚度，而是通过创造难忘的记忆来与顾客产生深层联结。同样的理念也体现在2024年插画师让·朱利安(Jean Jullien)的“纸人”(Paper People)装置，以及“巴黎，巴黎”(Paris Paris)快闪店中——后者通过小众时尚品牌、设计商品、咖啡馆和美食活动来礼赞巴黎的生活方式，将百货定位为城市自身的文化策展人。



乐蓬马歇百货(Le Bon Marché), 巴黎, 莱安德罗·埃利希(Leandro Erlich)的艺术装置'Sous le Ciel' - 来源: Le Bon Marché (2018)。



乐蓬马歇百货(Le Bon Marché), 巴黎, 'Er Xi' - 来源: Le Bon Marché (2016)。



乐蓬马歇百货(Le Bon Marché), 巴黎, 萨拉·安德尔曼 (Sarah Andelman) & 让·朱利安(Jean Jullien)的艺术装置 'Mise en Page' - Source: Le Bon Marché (2024)。



这种“零售即文化平台”的思维，在奢侈品牌更广泛的趋势中得到了呼应。迪奥在巴黎的迪奥美术馆 (**Galerie Dior**) 是一处永久性的博物馆式空间，通过沉浸式的展览设计追溯品牌的创意传承，将品牌叙事升华为艺术形式。同样，古驰的《寰宇古驰》(**Gucci Cosmos**) 典藏展——兼具集精品店、档案馆与艺术装置的巡回展览，以多感官方式活现古驰历史，既具教育意义又充满情感张力。

这些案例共同揭示了**实体零售的一个全新时代的到来：门店化身为舞台，消费者变为参与者，而文化则成为真正的“通用货币”**。在这种模式下，实体店不仅仅是一个消费的目的地，更是一种共享的体验，激发人们不断回访、思考与连接。



180 Studio, 伦敦,《寰宇古驰》(Gucci Cosmos)展览,来源:Sybarite。



180 Studio, 伦敦,《寰宇古驰》(Gucci Cosmos)展览,来源:Sybarite。



180 Studio, 伦敦,《寰宇古驰》(Gucci Cosmos)展览,来源:Sybarite。



### C. 餐饮: 捷径之外

如果实体零售要在体验经济中蓬勃发展, 餐饮 (F&B) 早已不再隐藏在零售的“附属章节”之中, 而是跃居前排的主角。在各个百货商店与购物中心里, 餐饮从昔日的配套服务, 成长为关键的收入引擎与文化磁场。房地产数据表明, 在部分市场, 餐饮在购物中心的平均面积占比在过去十年间翻了一番, 在某些商场甚至达到总零售租赁面积的20%。<sup>15</sup> 然而, 这场变革的关键不止于空间的大小, 更关乎于如何以感官策展、叙事营造与战略布局, 构建沉浸式的体验场景。

例如, 商场业主Brookfield Properties去年末向CNBC透露, 其部分购物中心中, 餐饮租赁面积占比高达30%。<sup>16</sup>

HARRODS哈罗德百货或许是餐饮如何定义并升华零售品牌的最佳范例。19世纪30年代创立于伦敦斯特普尼 (Stepney) 的哈罗德百货, 起初只是一家朴素的杂货与茶商, 如今已将这段历史转化为品牌基石。现今, 其美食大厅不仅是零售空间, 更是充满戏剧张力的场景。在装饰艺术 (Art Deco) 与新艺术 (Art Nouveau) 风格的天花板下, 食材如高级珠宝般陈列。烹饪过程完全可见, 将购物转化为一场视觉盛宴。

“哈罗德的起源就是一家食品商店, 这始终是我们品牌DNA的一部分 [...] 过去一年里, 哈罗德持续丰富并提升其价值主张, 逐步转型为一个沉浸式的生活方式目的地, 将深厚的传统与现代创新无缝融合, 以回应不断变化的消费者行为。”

迈克尔·沃德 (Michael Ward)  
哈罗德百货(Harrods)董事总经理

哈罗德百货的在餐饮体验方面的不断演变, 已成为融合品味与声望的典范。但这一策略并不限于伦敦, 哈罗德百货也将品牌的叙事延伸至全球市场, 让美食化身文化的使者。在这里, 食物既是一种世界通用的语言, 也是一种品牌的标志性表达。



伦敦, 哈罗德百货, 美食大厅, 来源Harrods。



伦敦, 哈罗德百货, 用餐区, 来源Harrods。

“这种对卓越、创新与沉浸式餐饮体验的执着, 确保了哈罗德不仅是一个购物场所, 更是一个真正的奢华生活方式目的地, 在这里, 食物与时尚在非凡的品味世界中交融。”

迈克尔·沃德 (Michael Ward)  
哈罗德百货(Harrods)董事总经理

更广泛的行业趋势印证了这一点: 食物不再仅是生存的必需, 而是一场表演。哈罗德百货宏伟的美食大厅通过美好时代 (Belle Époque) 建筑风格、沉浸式灯光和开放式厨房, 激发情感共鸣, 展示与食物有关的手艺与文化。在日本, 诸如新宿伊势丹 (Isetan Shinjuku) 等百货的知名Depachika (地下美食街) 早已将此模式发扬光大。那里的“物产展”轮番推出时令与地方美味, 让日常购物化为一次美食教育之旅。体验还向垂直空间延伸: 顾客被鼓励将所购餐食带上屋顶花园, 让进食成为一场悠然且风景如画的仪式。餐饮体验在垂直动线上的策略性布局, 既巧妙利用空间, 也含蓄引导客流穿行多层环境。

与此同时, 在阿联酋购物中心 (Mall of the Emirates) 内的时尚圆顶 (Fashion Dome) 诠释了餐饮与建筑融合的力量。这里拱形穹顶、戏剧化灯光与极具设计感的餐厅, 将用餐变成了“值得在社交媒体分享的瞬间”——味蕾与镜头的双重盛宴。在这样的环境中, 餐饮已超越功能性, 它成为情感、视觉与深度可传播的体验。

在竞争激烈的零售环境中, 餐饮或许为零售商提供了提升品牌相关性的一条捷径, 但绝不是提升品质的捷径。只有当餐饮以匠心、创意与策略呈现时, 它才能v将零售环境转变成目的地。它吸引人群、延长他们的停留时间、加深互动, 更重要的是, 让顾客有理由一次次重返这个场所。





阿联酋购物中心(Mall of Emirates)时尚圆顶(Fashion Dome)，迪拜。

D. 回归服务

人工智能、个性化、全渠道整合……在零售业的各种创新浪潮中，有一点从未改变：卓越的服务是成功的关键。这是百货商店自19世纪诞生以来的核心价值主张——帮助消费者找到他们所需，同时激发他们发现那些原本未曾意识到的需求。

如今的服务不再只是柜台礼仪，它关乎卓越的运营与情感洞察力，由人力与系统共同驱动。决定满意度的核心指标包括：员工专业度与专注度、结账效率、环境洁净与舒适度、以及抵达便利度——涵盖停车、导视与迎宾入口。

例如，普华永道的数据显示，超过70%的全球消费者渴望在购物体验中获得人际互动。<sup>17</sup>

在购物体验中表示  
希望有真人互动的顾客



74%  
非美国消费者



82%  
美国消费者

来源: [PwC, Experience is everything: Here's how to get it right](#)



第一章

领先的百货公司正将“服务”重新置于战略核心，并将其视为实现市场差异化的关键。位于纽约的**巴黎春天(Printemps)**新旗舰店设有私人购物套房，并提供礼宾式服务，将奢侈时尚与酒店级待客理念巧妙融合。

在加拿大，**霍尔特·伦弗鲁(Holt Renfrew)**通过提供代客泊车、美容水疗和造型师等服务，为顾客打造高度定制的购物旅程。这些员工均接受过专业的时尚造型与服务礼仪培训，确保每一位顾客都能享受到高品质的体验。



巴黎春天百货(Printemps)，纽约，“红色房间”内景 - 摄影与来源：ZUMA Press, Inc. / Alamy (2025)。

新加坡滨海湾金沙购物中心(**The Shoppes at Marina Bay Sands**)则展示了亚洲奢侈零售如何融合服务与科技。通过数字平台，客户可获取多语言协助，预约餐饮与购物体验，甚至将奢侈品直接送至酒店客房，将零售与酒店款待无缝衔接。



滨海湾金沙，新加坡，购物中心内景 - 来源：Wikimedia Commons (2018) 公开渠道。



第一章

这种跨界融合绝非偶然。**LVMH**旗下的**贝梦德 (Belmond)** 奢华酒店品牌，提供了一个值得借鉴的典范。贝梦德以直觉式、预见性的服务著称，强调服务的标准化、个性化和人情味——这些元素正日益成为高端零售环境中为顾客所期待的标准。当LVMH不断模糊时尚、酒店与体验的边界，显而易见，酒店业不再是独立产业，而是一种标准。

把重心放回到服务本身，并不仅仅出于怀旧，而是基于深思熟虑的战略考量。在数字化高度普及、竞争愈演愈烈的零售环境中，实体空间唯有通过传递关怀、匠心与稳定的体验，才能真正超越商品本身的价值。那些在服务上精益求精的品牌，不仅能够推动销售，还能培养深厚的顾客忠诚度，增强口碑传播力，并持续积累品牌的长期价值。



Grand Hotel Timeo, 意大利, 游泳池 - 摄影: Salva Lopez; 来源: LVMH Belmond, 经 Belmond 媒体资料库 (2025) 获取。



Castello di Casole, 意大利, 植物印染。与植物工坊 - 摄影: Nuria Val; 来源: LVMH Belmond, 经 Belmond 媒体资料库 (2025) 获取。



Splendido, 意大利, 迪奥(Dior) 水疗中心 - 摄影: Matthieu Salvaing; 来源: LVMH Belmond, 经 Belmond 媒体资料库 (2025) 获取。



Royal Scotsman, 伦敦, 豪华套房书桌 - 摄影: Ludovic Balay; 来源: LVMH Belmond, 经 Belmond 媒体资料库 (2023) 获取。



## 第一章

### E. 惊喜与奇迹时刻

实体零售真正的竞争优势，在于能够制造惊奇时刻。购物应带来快乐、激发好奇、愉悦感官，这一理念并不新鲜，它早已深植于百货行业先驱的基因，正如Selfridges百货的创始人哈里·戈登·塞尔福里奇 (Harry Gordon Selfridge) 所言：“购物应当是好玩的。”在今天，这一理念正通过大胆的活动策划、沉浸式叙事与跨界合作，为新一代消费者重新演绎，模糊商业与文化的边界。



Selfridges百货，伦敦，牛津街店，牛津街与杜克街转角视角 - 摄影：Andrew Meredith；来源：Selfridges百货。

Selfridges百货始终推崇“惊喜”在情感纽带与客流拉动中的作用。其**Corner Shop**（“街角店”）坐落于牛津街与公爵街交汇处，是零售试验“游乐场”的高光时刻。这些线下激活不仅仅是快闪店，而是种宣言。从怀旧又不失戏谑的英国幽默的**Joke Shop**（“笑话商店”），到融合奢华与可持续理念的“未来商店”感的**超市**，Selfridges百货将临时零售变为思想的盛宴。近期的**Obsession 2025**（“念念不忘之2025”）活动和全新开设的休息室进一步模糊了文化、款待与购物的边界——证明愉悦可以被植入店铺的每一平米。



Selfridges百货，伦敦，牛津街店，Joke Shop（笑话商店） - 摄影：Tim Charles；来源：Selfridges百货。



Selfridges百货，伦敦，牛津街店，Joke Shop（笑话商店）橱窗 - 摄影：Tim Charles；来源：Selfridges百货。



Selfridges百货，伦敦，牛津街店，The Obsession系列 - 摄影：TDM. Space；来源：Selfridges百货。



## 第一章

关键在于营造反差——通过出人意料的并置，创造情绪的高潮。这一理念推动了当今许多令人难忘的品牌合作。以路易威登 (Louis Vuitton) 2023年与草间弥生 (Yayoi Kusama) 的合作为例——这是在2012年首次合作后的激进演化。首次合作的系列聚焦于将草间标志性的波点应用于产品，而第二次合作则构建了一个完整的宇宙。从哈罗德百货到巴黎路易威登店面，外立面被布满波点的装置与草间本人的超现实雕塑占领。从全球橱窗展示到哈罗德的波点甜点坊等餐饮延伸，这场活动早已突破传统零售的边界，成为一个邀请公众参与的多维体验生态系统，而不仅仅是一场销售行动。

草间弥生×路易威登合作的成功不仅在于美学，更在于其规模与戏剧张力。它们不是快闪店，而是零售目的地。通过雕塑艺术、数字营销和精心策划的环境融合，这次合作展示了实体空间如何成为艺术家想象的延伸，同时放大品牌叙事。



哈罗德百货(Harrods), 伦敦, 路易威登(Louis Vuitton)与草间弥生合作建筑外观 - 来源:哈罗德百货。



Maison Louis Vuitton与草间弥生合作艺术装置, 巴黎 - 摄影与来源: Philippe Turpin / Photononstop / Alamy (2023)。



## 第一章

秉持着同样的精神，自 2002 年起由 Sybarite 主导的 Marni 面向全球扩张的项目，Sybarite将品牌的表达转化为一场不断巡回的展览。每一家门店的落地，既与所在城市的文化场域产生独特共鸣，又持续强化了Marni兼容并蓄的品牌个性。这种“游牧式”的零售理念，邀请全球消费者踏上一段充满趣味与惊喜的品牌旅程。

当我们意识到愉悦是一种策略，这些体验激活不只是制造新奇，而是在创造让人记得、想拍、愿分享的高光瞬间。



Marni, 伦敦, 室内 - 来源:Sybarite。

“ Simon 和我有意拒绝了Marni千篇一律的门店设计方式。我们的目标是让每个空间都能展现品牌自身的独特个性，并体现其所在城市的精神气质。同时，我们希望每家店都具备即时的可识别性——让人一眼就能感受到这是Marni的空间，而无需抬头看门上的名字。这种识别度，源自品牌独有的DNA，其中最具代表性的标志，是那些有机形态的不锈钢轨道——它们无缝延展，形成用于陈列配饰的展示平面。除此之外，每家门店都是真正的量身定制——伦敦与青山、拉斯维加斯或米兰完全不同。每一家门店都回应着其周遭独特的环境特征，而每一家也都取得了巨大的成功。”

**Torquil McIntosh**  
Sybarite联合创始人



Marni, 米兰, 室内 - 来源:Sybarite。



Marni, 青山, 室内 - 来源:Sybarite。

“这一切的关键在于，无论顾客在米兰蒙特拿破仑街（Montenapoleone），还是在上海的新天地购物，都应当能识别出品牌的核心符号，产品也应有所差异，艺术品应独一无二，布局和服务也必须针对门店量身定制。换句话说，我们已从‘复制粘贴’式的零售，转向了‘大规模定制’。”

**埃尔旺·朗博 (Erwan Rambourg)**  
汇丰银行董事总经理兼全球消费与零售股票研究主管



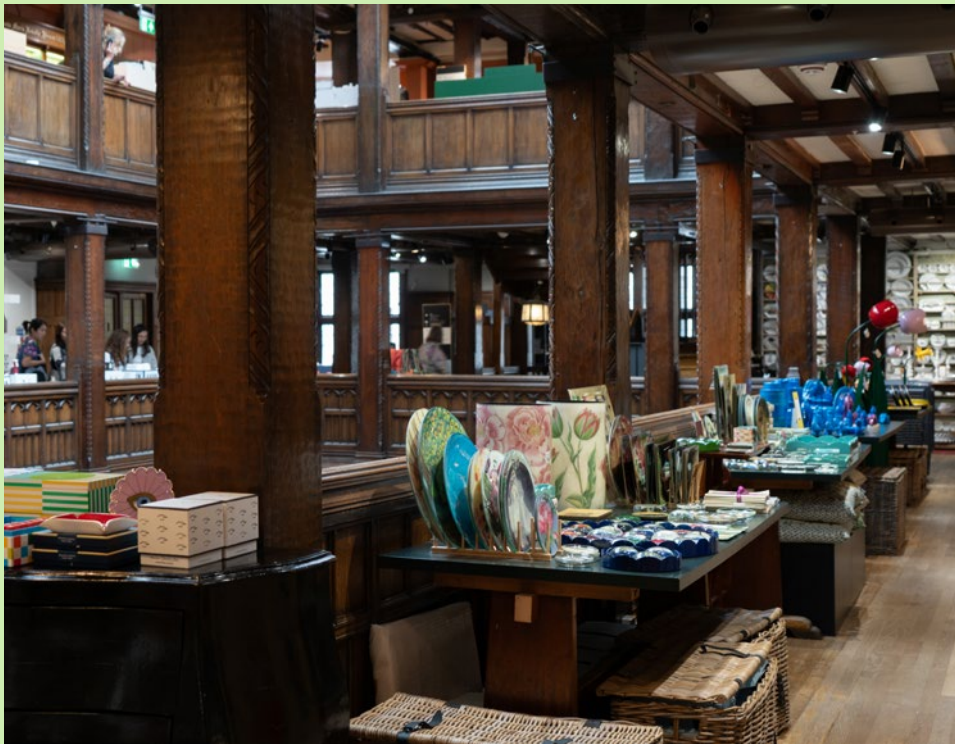
### III. 释放零售潜能

能够在历史的长流中久存的零售商，往往可以带给顾客和业界启发和鼓舞。它们不仅是交易的场所，更是文化地标：历史、创意与社群文化在此交汇。这样的目的地提醒我们，最好的零售关于发现和探索、戏剧性与情感连接——一种在购买完成后，依然根植于记忆与意义之中的体验。

很少有零售商能像伦敦的**Liberty百货**那样生动体现这一精神。1875年，亚瑟·拉森比·利伯蒂 (Arthur Lasenby Liberty) 将其创立为一家“为探索而生的百货”，很快便成为工艺美术 (Arts & Crafts) 与新艺术运动 (Art Nouveau) 的熔炉，倡导着定义一个时代的工艺与设计。如今的Liberty百货坐落于1920年代建造的都铎复兴风格 (Tudor-revival) 建筑中，它的木材取自两艘历史名舰，至今仍是伦敦最具辨识度的地标之一，与这座城市的文化肌理紧密相连。



艺柏缇百货(Liberty), 伦敦, 建筑正面 - 来源:Sybarite。



艺柏缇百货(Liberty), 伦敦, 室内- 来源:Sybarite。

Liberty真正的“永恒”之处，在于它能够在扎根历史与持续更新之间取得平衡。它逆势跑赢低迷的零售行业，销售与利润远超疫情前水平。这证明了传承是跳板，而非锚点。近期的举措——从Prada普拉达与LOEWE罗意威的沉浸式合作，到超过千名顾客共同缝制的150周年拼布展览，再到最新的 Topshop at Liberty（被誉为“传奇的回归”）——都展现了其对戏剧性与再造的执着。Liberty能在怀旧与当下之间游刃有余，这种能力让它不断焕发新生。

Liberty 的故事揭示了一个更深刻的真理：历久弥新的零售并不在于对过去的简单守护，而在于不断释放与延展体验的边界，让它超越日常。在一个同质化盛行的时代，Liberty 百货的例子指向了零售的未来：意义、身份与共鸣将成为真正的核心。

在接下来的观点分享中，Kevin Roche，LVMH精选零售集团的市场高级副总裁、高级副总裁兼总裁以及建筑部门负责人，同时也是Sybarite非执行董事、Kevin Roche Design Strategy创始人,将进一步展开这一主题。他提出，零售生存之道在于逃离他总结的“零售倦怠” (Retail Boredom)，并重新发现如何让零售空间成为真正的目的地。



# 零售倦怠的解药

作者 KEVIN ROCHE, SYBARITE 非执行董事; KEVIN ROCHE DESIGN STRATEGY 创始人

奢侈品行业五十余年的经历,让我见证了零售业态的逐渐演变:传统零售格式不断被式微,不同品类不断融合跨界,零售、酒店、娱乐、文化、餐饮甚至体育场馆的形式相互交织,形成了商业与社会体验的混合体。

换句话说,工作、生活、购物、休闲与娱乐之间的界限正在消失。

投资于创新、崭新事物或具有突破潜力的体验,往往令人望而却步,也伴随着风险。然而,事实已日益清晰:仅依靠运营效率和成本控制来支撑传统零售业态,已无法保证持续生存。

在追求规模的过程中,许多传统零售品牌逐渐从“奇迹的策展者”蜕变为扩张与运营效率的专家。上市、扩张与削减成本措施可以推动业绩,但这不足以与新兴的零售形式竞争。

最好的零售一直以来都是关于向往、探索与建立长久的情感连接。当‘硬指标’成为行业的圣经,而‘软指标’被边缘化甚至消失时,零售品牌的灵魂便逐渐枯萎。 在一个大多数零售商售卖的是非必需品时、而几乎一切都可以在24/7的数字世界中获得的时代,消费者寻找的是一个好的理由——为何要选择走进实体店、在那里停留、花钱。无尽重复的同质化货架不仅乏味,还会推开消费者。

## 1. 寻找具有社会意义的零售

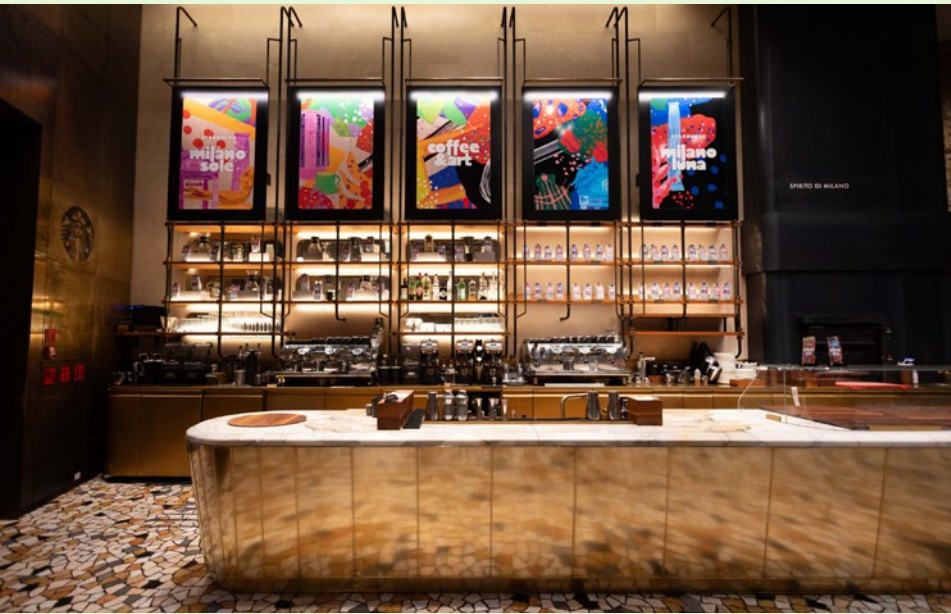
当下最能与顾客产生共鸣的零售、酒店与娱乐目的地,往往是在品类、执行与场所语境之间找到平衡的地方。

在加州好莱坞,举世闻名的Hollywood Bowl露天剧场可容纳20,000人。在正式演出前,它提供长达两到三小时的购物、餐饮与社交体验。这是一种具有社会相关性的零售场景——占据了顾客的时间,也就赢得了他们的钱包。

这一原则同样适用于零售。星巴克臻选烘焙工坊(Reserve Roastery)并非标准化的复制品。每一家门店都深深嵌入本地身份——无论是设计、产品还是叙事。这是国际品牌的再造:既能对世界发声,又尊重所在的地方语境。



好莱坞露天剧场(Hollywood Bowl),好莱坞,约翰·威廉姆斯(John Williams)演出现场 - 摄影与来源:Chon Kit Leong / Alamy (2014)。



星巴克臻选烘焙工坊,米兰,吧台 - 来源:星巴克咖啡公司。

## 2. 我们所熟知的百货商店

现存的传统百货商店必须直面这些问题:“我们的存在究竟意味着什么?五年后,我们还能为顾客与社会创造怎样的价值?”。行业需要从其他领域汲取灵感:非必需品零售商应当探索和建立独一无二的目的地网络,每一家门店都应在商品、设计与运营中融入大量的在地化奇观。酒店业在二十多年前,就已走通了这条路。

如今,巴黎的乐蓬马歇百货(Le Bon Marché)是国际公认的标杆。它不仅是一家商店,更是塞纳河左岸的文化地标,承载着艺术性、文化性与情感张力。



许多传统零售商之所以失去相关性，是因为在追求利润、规模化、并购与优化时，牺牲了他们独特的品牌DNA 与叙事。而叙事正是将一切串联的灵魂。

在我最近与 **LVMH路威酩轩**旗下的**酩悦·轩尼诗 (Moët Hennessy)**的合作中，我们正在为香槟产区的顶级品牌之家和加州纳帕谷的一座酒庄制定总体规划。

我们考察这些场地时，不仅要**从建筑师的角度去观察，更要用叙事者的感知力去感受。** **这些建筑的悠久历史、周围的自然景观，以及光线、声音、气味与风等，一切都有自己的“语言”。**如果你愿意用心倾听，并以顾客的视角细致观察，场地与建筑本身就会告诉你，下一步该如何去做。



乐蓬马歇百货，巴黎，夜间外观 - 来源:Wikimedia Commons (2007)，公开渠道获取。

### 3. 零售竞争的新焦点：时间、心智与钱包的占有

**传统零售过于依赖“每平方英尺销售额”这一单一指标，却忽略了一个更具前瞻性的衡量标准：时间的占有率 (share of time) ——这才是真正参与到零售中的“货币”。**顾客在吃饭、睡觉或工作之外，他们最愿意投入时间。所以，体验已跃然成为零售的新战场：**不只是销售商品，而是通过唤起情感和共鸣来占据他们的数分钟、数小时甚至整天，并让这些情感转化为持久的记忆。**

下一个关键问题是：零售商可以如何拥有更多的时间份额，并最终延伸为更多心智份额与钱包份额？相关性与意义感是解答的关键思路。它不仅仅关于产品本身，更在于叙事与体验。**实体店必须转型为与社会情绪和文化语境相关联的场所，让持续加码新鲜感。**

巴黎的**乐蓬马歇百货**在2018年就将洛杉矶的滑板文化搬进中庭，搭建了三层滑板坡道，并围绕它进行文化策展与产品精选展示。**它不是促销噱头，而是一个策划精良的文化时刻。**

几十年前，被誉为“零售界策展人”的**斯坦利·马库斯 (Stanley Marcus)**就在**尼曼·马库斯百货 (Neiman Marcus)**开创了“两周沉浸式文化节” (Fortnights)，将丰富多元并不断变化的全球文化带入百货。这些并非零售活动，而是文化激活，建立了超越交易的吸引力与忠诚度。



Neiman Marcus百货，法式庆典期间 Ervay 街外立面 - 来源：德戈莱尔图书馆，南卫理公会大学 (SMU)。

如今，Restoration Hardware (RH)则在这一演变中提供了堪称教科书级的示范。该品牌的CEO加里·弗里德曼 (Gary Friedman)通过打造一个完整的“文化宇宙”，将品牌延伸到传统零售之外---打造多层豪宅式展厅、开设高端餐厅与酒店、甚至推出面向会员的私人飞机与游艇服务。**通过不断呈现高品质且极具相关性的惊喜体验，弗里德曼逐步为品牌构建出一个独特的文化生态，使RH成为全球最受尊敬的生活方式品牌之一。**

这种持续的品牌新鲜感与影响力，并非依赖季节性的促销活动，而是一种深植于企业运营核心的战略。其关键在于让零售空间在物理空间与内容编排上，保持吸引力与生命力——为人们带来在别处无法看到、感受到或想到的东西。这才是赢得心智份额与钱包份额的根本。



第一章



Restoration Hardware, 休斯顿, 外观 - 来源:Wikimedia Commons (2011), 公开渠道获取。



Restoration Hardware, 休斯顿, 展厅 - 来源:Wikimedia Commons (2011), 公开渠道获取。

首要任务是打造一个在空间上富有吸引力、在策划上充满生命力的店铺，为人们带来他们在其他地方从未见过、感受过或想象过的全新体验。正是这种独特的体验，构筑了品牌在消费者心智中的份额，并最终转化为实际的消费支出。

4. 卓越, 体现在细节之中

在“体验”一词变得流行的今天，我们不能陷入“空洞的设计奇观”的陷阱。**真正的卓越存于每一处细节之中，并通过不容妥协的标准与卓越的运营来实现。**

交易的过程应当是流畅无阻。试衣间应当像个人的“避风港”——舒适宜人、宾至如归。清洁度、动线与视线、灯光、温度、气味、音乐，以及叙事与视觉陈列的精妙呈现，这些都不应只被视为附属细节，**而应做为零售空间独一无二的核心体验要素。**

经过专业培训的服务人员必须具备预见顾客需求的能力。尽管这类投入成本较高，但它不仅能超越顾客的日常预期，更是为他们提供卓越服务的核心要素与必要前提。**正确的问题是：它是否重要？是否建立了连接？是否给了顾客再次光临的理由？**

四季酒店的模式为零售提供了优秀的范本。每一家酒店都反映当地特色——无论是清迈的山脉、肯尼亚的草原，还是圣巴泰勒米的海滩。与此同时，每一家酒店业始终如一地维持高标准，与入住的宾客建立信任，并不断超越期望。员工被训练成“预见者”，而不仅仅是服务人员。正是这种一致性与惊喜感的结合，造就了顾客对品牌的喜爱、信任与粘连度。

放眼当下，真正以此为标准的零售商屈指可数。但爱马仕(Hermès)、苹果(Apple)、Restoration Hardware(RH)、乐蓬马歇百货(Le Bon Marché)、蒂芙尼(Tiffany)等品牌之所以能够引领行业，**正是因为它们将“体验”视为品牌文化的核心，而不仅仅是一场营销活动。**

5. 领导力的重要性

**一位著名的建筑师曾说过：“伟大的客户，成就伟大的作品。”**咨询行业能够带领客户走到一定的阶段，为客户提供大量专家的见解，不断阐释并复述“什么是新的、谁在做、为什么重要”。

在零售业的策略工具箱中，商业战略家、零售运营、商品顾问、设计师和建筑师的角色都至关重要，他们协助探索并创造出不妥协且具有洞察力的解决方案，将不同方面的考量付诸实现。

但最终，真正的关键在于：一支具有远见与激情的领导团队——业主、董事会与开发者，他们需要以可行的愿景，与创新的信念来引领企业，去创造、去开拓，去建立意义和相关性的对话。**勇气并不是陈词滥调。具有智识与灵感的领导力，不是锦上添花，而是生存的必需。**







# I. 打破“体验式零售”的迷思

过去十年间，零售商们为了重塑购物体验，从室内过山车到冥想室，从增强现实(AR)“魔镜”到机器人礼宾服务，展开了各种大胆而富有创意的尝试。虽然其中一些创新(例如餐饮配套)已经成为门店设计的标配，但许多其他尝试则如昙花一现般迅速消失。如今兴起的，并不是对“体验”的否定，而是转向了一种更成熟、更具目的性的零售愿景。

2010年代掀起的“体验式零售”浪潮，以快闪店、打卡拍照点以及适合社交媒体出片的装饰为特征，常常将壮观的场面误认为最重要的部分。尽管这些空间的确能够吸引大量人流，它们却鲜少真正培养出与顾客建立起有意义的情感连接，也难以培养长期的忠诚度或促进实际转化。像Glossier和Showfields等品牌所打造的门店，它们更像是沉浸式的互动艺术装置，而非真正具有功能性的零售场所——参观时趣味十足，却难以成为令人流连忘返的购物目的地。顾客在购物过程中获得的体验，往往停留在表面，缺乏深度以及持续性。

相比之下，如今的前沿零售商们正积极汲取像乐蓬马歇百货(LeBon Marché)等经典零售先驱的持久经验，并将其融入一个以整合、创新与深度互动为特征的新零售框架之中。我们正迈入一个被称为“超维多元零售(Hyper Hybrid Retail)”的时代——这是一种多层次、多维度的零售模式。在这种模式下，零售不再只是简单的交易或表演，而是一场融合了服务、待客之道、建筑、娱乐与社区的沉浸式旅程。换句话说，零售体验不再是额外的附加值，而是整个商业模式背后的操作系统。



Showfields, 迈阿密沙滩，室内陈列及艺术装置 - 摄影及来源：Jeffrey Isaac Greenberg / Alamy (2022)。



Glossier, 伦敦, Coven Garden店室内 - 来源:Sybarite。



## 第二章

零售也正在被重新定义为真正的目的地，其重心已远远超越了“营造良好空间氛围”这一层面。以北京的SKP-S或伦敦的Dover Street Market为例，这些店铺不仅销售商品，更以文化地标的身份吸引着人们前来参观。人们不只是来购物，他们前来探索、流连，并一次次重返。这样的空间既是画廊、工作室，也是社交枢纽。这些案例共同指向一个事实：零售业的竞争已不再局限于商店之间，而是与餐厅、博物馆，甚至旅行体验展开竞争的全新格局。



Dover Street Market, 伦敦, 室内 - 来源: Sybarite。



北京SKP-S, 3楼室内-摄影师Noah Sheldon;来源:Sybarite。

推动这一转变的，是一个崭新的零售建筑时代的到来：令人惊叹、超凡脱俗的空间，正在将购物体验升华为一场“朝圣”仪式。例如，由伦敦Heatherwick工作室打造的Coal Drop Yards(卸煤厂购物中心)，这些建筑不仅展现了设计师的雄心，更通过将零售场所塑造成城市剧场，为零售空间赋予了持久的生命力。在这一背景下，建筑不再只是商业的容器，而是定义商业的核心。

与此同时，科技也正推动零售走向所谓的“线上线下融合的前沿 (Phygital Frontier)”。最优秀的零售商正在将数字技术无缝融入实体空间——这一举动不再是噱头，而是作为一层隐形、实用且高度个性化的功能。无论是借助人工智能(AI) 提供精准的产品推荐，还是通过App平台内部为忠实会员推出的专属活动，数字工具如今不再将顾客的注意力分散而是切实提升了他们的购物体验。

更为深刻的一点是，我们见证了零售作为催化剂的演变：零售正在成为积极塑造未来城市的力量。从综合体开发到移动枢纽与社区规划，零售空间越来越多地被设计为城市基础设施。商业空间不再仅是购买场所，而是聚集、休憩与社交的空间。随着城市生活变得更加碎片化和数字化，实体零售提供了独一无二的价值：锚定社区、激发创造，并聚合人群。

最后，乐蓬马歇百货给予我们的启示向来不是着重于制造视觉奇观，而是在于持续进化。布西戈(Boucicaut)创造的不仅是一家商店，更是一种全新的生活、购物与社交方式。如今的零售先锋们也在延续着这一精神：他们不再推崇短暂的潮流，而是将体验视为一种全面整合、多维展开的战略核心。这并不是体验式零售的谢幕，而是其重塑与再造的序章。



## “欢迎来到” 同质化的世界

作者：ROB CAMPBELL, UNCORPORATED 合伙人兼首席战略官

事实上，“品牌体验”这一概念长期以来被人们误解，它常常被视为实现品牌“最低共识一致性”的手段，而不是为顾客创造真正具有开创性体验的方式。**这种看法的直接结果是出现了一条看似无尽的同质化品类生产线。**

如今，品牌体验的差异化、独特性与吸引力，早已不只是“创意上的自负”，而是商业理性的体现。在全球化与技术迅速发展的背景下，任何创新都可能在短时间内被竞争对手复制和扩散。正因如此，品牌体验在塑造品牌价值与客户忠诚度方面的重要性愈发凸显——它消除了顾客在品牌间做出选择的那些具体、可替代的理由。也因此，**越来越多的企业将品牌体验视为建立深度客户互动与长期忠诚的关键途径，而不再单纯依赖传统的品牌传播方式。简而言之，设计正成为驱动未来的力量。**

当然，这并非全新的现象。早在 2000 年代初期，**维珍航空 (Virgin Atlantic)** 就凭借其独特的**贵宾休息室**体验来赢得了竞争优势。不同于在品牌色彩中简单复制竞争对手的策略，他们的起点是一个大胆的设想：**“创建一个让乘客宁愿错过航班，也不想离开的休息室。”**这种方式不仅重新定义了整个领域的客户体验，也为维珍品牌注入了振奋人心、极具感染力的关系纽带，使其成功打入此前难以触及的商务旅客市场。

尽管距维珍航空休息室首次亮相已经过去很久，市场环境也早已发生巨大变化，但越来越多具有前瞻性的品牌开始意识到：投资于开创性的品牌体验蕴含着显著的商业价值，不仅能够促进更深入的客户互动，也能为品牌打造独特而可持续的竞争力。

**在品牌脱颖而出愈发困难、成本不断攀升的时代，投资于真正具有创新性的零售体验，或将被视为最具商业责任感的选择。这一举措不仅能助力品牌成为耀眼的商业灯塔，也能避免其在同质化的洪流中淹没无踪。**



维珍航空希思罗机场俱乐部，伦敦，下沉贵宾休息室&鸡尾酒吧  
- 摄影师: Richard Davies; 设计及图片来源: SOFTROOM。



维珍航空希思罗机场俱乐部，伦敦，下沉贵宾休息室&鸡尾酒吧  
- 摄影师: Richard Davies; 设计及图片来源: SOFTROOM。



## II. 超维多元零售

在数字信息饱和、注意力愈发分散的时代，最具前瞻性的零售商早已不再满足于单纯提供产品，甚至也不再局限于营造传统意义上的“体验”。他们正着力于构建的，是一种多维的零售生态系统：一个充满生命力、会“呼吸”的环境，在这里，零售与酒店、娱乐、文化及服务实现了无缝融合。这正是我们所称的“超维多元零售”。它是一种全新的零售范式，立足于乐蓬马歇百货(Le Bon Marché) 等经典零售空间的理念，并在此基础上加以放大，打造出更具活力、整合性与沉浸感的零售形态。

这一概念在曼谷的**Emsphere**得到了最鲜明的体现。**Emsphere**并非一个传统的商场，而是一个垂直布局的“村落”，内部汇聚着多个彼此相互联结的体验模块。它彻底重塑了零售的建筑逻辑：每一层都被精心打造成独特的主题分区，既在视觉与体验上形成鲜明的差异，又通过一种原始、工业化的设计语言保持建筑整体的连贯性。置身其中，人们不再是单纯地穿梭于一排排商铺之间，而是在开展一场持续不断的探索之旅。连功能性建筑元素——自动扶梯、空中连廊、中庭——也被转化为富有表现力的平台，不再是单纯的通道，而是艺术激活的现场。



Emsphere, 曼谷, 室外 – 来源: Design 103。



第二章

真正让Emsphere脱颖而出的是它能够随着时间与昼夜变化而不断演变的能力。清晨与午后，整座建筑洋溢着由零售、精品市集和手作咖啡馆共同营造的活力氛围；当夜幕降临，它又摇身一变，借助屋顶酒吧、现场音乐与灯光庭院，烘托出一个充满能量的社交中心。这座建筑犹如一座微缩城市，会随着时间流转不断调整情绪与氛围，使零售空间成为一个对时间敏感又极具情感共鸣的场所。在策略层面，Emsphere打破了商场的传统运营逻辑，例如将宜家(IKEA)安置在四楼的高位。这一出人意料的布局重新校准了顾客的动线，引导人流向商场上方延展，并在整个垂直空间中重新分配能量与活力。



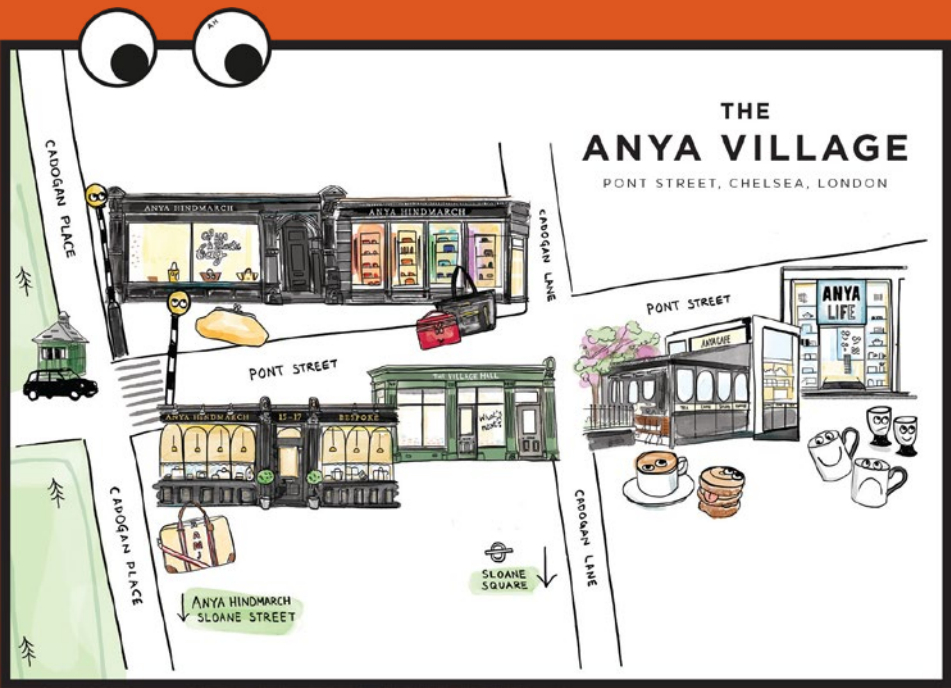
Emsphere, 曼谷, 美食区 – 来源Design 103。

同样的理念也体现在Anya Hindmarch’s的位于伦敦“村落”(Village)中。这个“村落”是对其品牌旗舰店形式的一次充满奇思妙想的重塑：它不只是一个门店，更是品牌本身的沉浸式延伸空间。这里举办过咖啡馆、冰淇淋店、肥皂工坊等一系列围绕文化与可持续发展的不断轮换的活动。与其按照传统商品品类来规划零售空间，这个品牌的“村落”选择以“生活的节奏”为核心进行设计：游戏、自我关怀、社交与创造力在此交织，生动诠释了品牌标志性的风趣幽默与匠心精神。

这种融合趋势早已突破了时尚或奢侈品牌的边界。我们观察到市面上出现越来越多的跨行业合作——商业、文化与服务之间的界限正被有意打破。例如，品牌将门店开设在健身俱乐部内，或与超市联营，如Alo Yoga与洛杉矶杂货连锁Erewhon的合作；精品酒店则在大堂中开设零售胶囊空间；家具品牌也纷纷加入这一浪潮，如Fendi Casa，以及Off-White×宜家(IKEA)的联名合作。这些全新的融合形式并非随机拼凑的结果，而是精心策划的零售生态系统，围绕品牌间共享的价值观、重叠的受众群体以及一致的生活方式而构建。这些跨界合作共同揭示了一个重要事实：当代消费者不会将自己的生活划分成清晰的品类区块，因此，零售商也不应再沿用这种割裂式的思维方式。

“超维多元零售”标志着零售从以“奇观”为核心的体验式设计，转向更加成熟且具可持续性的方向。这一转变意味着，餐饮将不再只是零售空间的“填充物”，而是被设计师纳入其中，作为推动更深层次互动的燃料。超维多元零售同样强调建筑的叙事性，而非停留于表层装饰；它也不再将零售空间视作孤立的商业场所，而是一个鼓励人们参与、共创并建立情感联结的平台。

正如布西戈(Boucicaut)当年将购物转变为一种充满乐趣的生活方式，如今的零售也在经历着类似的蜕变：它正在成为一个精心编排的生态系统，在这里，每一个空间、每一件产品，以及每一次互动，都组成了统一沉浸式体验的一部分。



Anya Hindmarch品牌村, 伦敦, 地图示意 – 来源: Anya Hindmarch



Anya Hindmarch品牌村, 伦敦, 快闪 – 来源: Anya Hindmarch。



Anya Hindmarch品牌村, 伦敦, 品牌咖啡店 – 来源: Anya Hindmarch。



# “超维多元融合”时代

作者：SIMON MITCHELL, SYBARITE 联合创始人

如果说“超维多元零售 (Hyper-Hybrid Retail)”代表了零售理念上的一次概念性进化,那么其中的“超维多元性”也揭示了一个可操作的框架——一种以设计为导向、从静态环境向精心策划的动态生态系统的战略性转变。这不仅不是对传统零售模式的偏离,更是一种对其的超越。

在“前超维多元融合 (pre-Hybrid)”阶段,传统的租赁模式依然支撑着全球绝大多数零售环境的运作。然而,这种模式已无法真实反映当下人们与品牌的互动方式。“前融合”零售往往单一、单调,且以交易为核心,难以激发当代消费者渴望的情感与文化参与感。它们允许品牌“入驻”,却无法让品牌真正“繁荣”。

像哈罗德百货(Harrods)、Selfridges和SKP等零售先锋,已经逐步转向一种更具“编辑性”的混合策略——将自营业态与策划叙事相融合。其中, **SKP-S** (SKP颠覆性的姊妹品牌) 正是这种转变的例证。其内容中超过 60% 源自体验与文化策展,借此SKP-S向业界展示了一种全新的零售范式:将零售空间重新想象为一段沉浸式、情感驱动、面向未来的多维旅程。

## 1. 一本全新的“超维多元融合”规则手册

“超维多元融合”模式意味着对零售环境的每一个细节都进行100%的精心策划。这并非一张乌托邦式的理想蓝图,而是一种关于重塑零售想象与体验的运营思维。早期的百货公司——如哈罗德百货(Harrods)、乐蓬马歇百货(Le Bon Marché)、Steen & Strøm——曾以高度策展化的商品组合引领时代。如今,虽然这种全面策展在经济层面上已难以像传统模式那样实现,但其背后的理念在当下比以往任何时候都更为重要。

英国百货**Harvey Nichols**目前正在推进一项品牌焕新与定位重塑计划,其中包括对位于伦敦骑士桥(Knightsbridge)的标志性旗舰店底层空间进行重新设计。该项目由Sybarite团队主导,旨在将这一空间打造成一本“活的杂志”(Living Magazine)。设计灵感源自 1990 年代伦敦杂志出版业的巅峰时期,将高级珠宝、太阳镜、家居用品、设计物件、配饰、香氛与美妆等多种商品类别汇集成一个不断演变的组合,意在为百货内部注入一种经过策展、融合多元元素的活力。这一举措不仅仅在于策展,更在于营造一个灵活的场景——能够敏捷回应文化时刻,保持开放与惊喜,并与顾客的探索与连接方式保持同步。



成都SKP-S, 1层时装区 – 摄影师: Nick Kuratnik; 来源: Sybarite。



第二章

当今成功的零售目的地，不再只是围绕产品类别展开，而是积极地响应人们的生活与行为节奏。他们能够敏锐地捕捉文化的变迁，不断激发活力，并持续迭代出新的关联性。在此背景下，设计不应再停留于被动地回应，而必须具备前瞻性，能够预见并清晰传达未来的发展方向。



Harvey Nichols百货，伦敦，Runway Tables (桌间秀场) -来源: Sybarite。



Harvey Nichols百货，伦敦，Runway Tables (桌间秀场) -来源: Sybarite。

2. 意外的魅力

“超维多元融合”最扣人心弦的特质之一，正是那些出人意料的组合。比如，将露营装备陈列在高定时装旁边，或在美妆大厅中央设立香槟吧。这些并置设计并非无关紧要的小花招，而是有意营造出的对比，旨在呼应现代消费者多元而丰富的生活方式。

近期在对未来零售的探索中，我们发现了许多令人兴奋的机会，可以将意想不到的品类巧妙融入进未来的百货商场或购物中心之中。无论是高端儿童教育课程、定制生日派对方案，还是电竞直播赛事、虚拟现实激光对战等活动，这些看似非常规的服务内容，其实都精准回应了当代消费者的新兴需求。更重要的是，它们帮助品牌与受众建立起超越交易本身的深层连接。

尤其对于奢侈品牌而言，如今正是一个前所未有的契机，将品牌叙事延展到产品之外。通过跨领域合作——涵盖健身、健康、教育、娱乐等板块——它们能够打造出兼具沉浸感与情感共鸣的零售生态系统。



第二章

3. 打破空间固有脚本

位于曼谷的 **Emsphere** 生动地诠释了这种颠覆性的设计精神。它大胆重构了传统的零售建筑布局：将美食策展区安置于低层，而把汽车展厅、停车场及夜店移至上层，由此打破了人们对商业空间的固有认知，开拓出诠释零售空间的全新“画布”。商场“原生”的建筑骨架为入驻品牌提供了灵活调整策略的可能，也为商圈内自发活动与在地文化的生长预留了充分的空间。**这种转变不仅是空间层面的重构，更是一种‘空间的解放’：一个将灵活性嵌入空间其中，并把“意想不到”塑造成零售的新常态。**



Emsphere, 曼谷, 室外 – 来源: Design 103。

这种理念同样体现在我们与哈罗德百货(Harrolds)合作打造的**Moët & Chandon Champagne Bar**。它位于商场的美妆大厅的中心，以奢华的停顿与庆祝时刻打破日常的购物节奏，营造出一个商业与文化交汇、由惊喜驱动记忆的独特场所。

这些案例只是无数可能性中的两个缩影。无论是通过全面的建筑改造，还是借助安插创新的空间“插件”，关键在于以全新而敏锐的视角重新审视零售设计。**实现“颠覆”并不一定依赖“大规模”的方式，它同样可以通过转变思维方式与空间使用逻辑来达成。**



哈罗德百货酩悦香槟吧, 伦敦 – 摄影师: Rupert Peace; 来源: Sybarite。



哈罗德百货酩悦香槟吧, 伦敦, 美妆区视角 – 摄影师: Rupert Peace; 来源: Sybarite。



第二章

4. 持续更新

与常常受结构性监管与规划惰性束缚的欧洲和美国相比，亚洲与中东地区对新事物涌现的速度展现出更明显的包容与接纳的态度。这些地区已成为创新的孵化器，在技术赋能与消费者的共同推动下，当地的零售业态正迅速迭代。以中国为例，其完善的数字基础建设为相关技术的发展奠定了坚实基础，从微信支付到直播电商，这些创新共同重塑了零售的运作节奏与消费体验；与此同时，中东也正在孕育一批兼具本土文化根基与全球视野的新一代消费者。

在这样的环境中，当地的零售商勇于尝试将时尚与电竞、健身与教育、接待业与零售等不同领域进行融合。他们的雄心，以及与之对应的管理体系，为全球零售市场描绘出一幅全新的蓝图。例如，北京的朝外(The Box)，其 95% 的产品内容都经过精心策展；而澳门的多功能娱乐中心也正在传递一个明确信号：零售正朝着更快速、更大胆、更具实验精神的“超维多元融合”方向发展。



The Box朝外, 北京, 室外 – 来源：Coordination Asia (COO) / Urban Regeneration Front (URF)。



澳门新濠影汇, 水上乐园航拍图 – 来源:: Studio City and Whitewater。



澳门新濠影汇, 水上乐园航拍图 – 来源:: Studio City and Whitewater。

5. 迈向下一个维度

随着零售市场趋于饱和，品牌对差异化的追求愈发迫切。“超维多元融合”模式为品牌提供了全新的叙事与体验工具：通过空间的流动性、强叙事性与沉浸式体验，塑造独特而鲜明的品牌身份。其核心不在于固化的品类或形式，而在于构建一个能够回应当前文化、情感与社会诉求的动态生态系统。

未来的零售商，不能再仅仅扮演“房东”的角色，而应成为“文化编辑者”——将新鲜感、频率与惊喜重新注入顾客关系之中。经典百货商店的幻象正在被一种更即时、更鲜活的模式取代：一种能够回应人们生活方式，而不仅仅是购物方式的环境。

展望未来，“超维多元融合”的前沿将由相邻领域的力量所塑造。例如，人工智能(AI)驱动的个性化体验、将可持续发展融入零售逻辑，以及富有趣味的互动机制，都将成为关键推动力。这些元素不再只是零售设计的附加选项，而正成为设计与战略的内在支柱。当它们与建筑叙事相融合时，将为零售空间创造出非凡的可能性：使其不仅是被参观与浏览的场所，更能激发人们的认同与归属感。

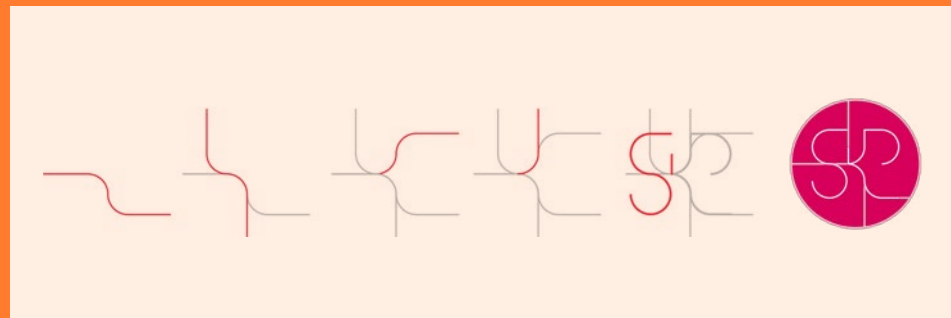


### III. 零售即目的地

在一个便利性被数字化、即时满足只需“轻触一下”即可实现的时代，实体零售的意义必须超越这些功能本身，为消费者提供更深层的价值：一个值得前往的理由，一个值得停留的理由，以及一个让他们再次光顾的理由。这正是零售下一阶段进化的核心所在——实体店不再只是交易的场所，而是成为人们的“朝圣地”。这些空间承载着记忆、意义与吸引力，不再局限于成为品牌的“承载者”，而是自身也发展成为品牌的一部分。

这种转变的典范，正是中国的奢侈品零售巨头SKP。在 Sybarite 作为其主创建筑事务所的合作下，SKP通过设计重新定义了营造“场所感”的方式。当北京的新光天地于2016年被改造为SKP时，这不仅是一场简单的建筑翻新，更是一座文化地标的诞生。如今已成为标志性符号的“SKP曲线（SKP Curve）”，以流动的几何语言将室内与室外空间连为一体。它并不是传统意义上的品牌标识，而是一种空间印记，透过直觉的方式向人们阐述他们现在身在何处。

随着西安、成都、武汉等新据点的落成，这一设计语言不断深化与成熟——既在不同城市间建立了建筑的连续性，又保留了独特的在地表达。



SKP曲线，品牌演化示意图 -来源：Sybarite。

然而，SKP的成功并不存在于视觉与美学层面，更深刻地影响了当地城市的经济发展。

在北京，SKP的出现定义了当地的整个商业区。通过“锚点效应”，其逐渐成为城市规划的核心，带动了周边房地产、酒店与基础设施的发展。在成都，当地的SKP突破了传统垂直零售的边界，将零售体验向地下延伸，打造出一座地底零售公园。而在武汉，当地的SKP将百货商场与一条可步行的时尚街区相融合，不仅吸引人们来到这里购物，更是进行探索与体验。



北京SKP，中庭 - 摄影师：Kristen Pelou；来源：Sybarite。

“你所看到的、触摸到的、感受到的一切，都是我们为SKP打造的品牌化环境。正因如此，你的每一次体验都蕴含在SKP品牌标识的几何空间印记之中[···]将它命名为‘SKP曲线’。”

Torquil McIntosh  
Sybarite 联合创始人



成都SKP，鸟瞰图 - 摄影师：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。



## 第二章

另一个引人注目的案例是曼谷的**暹罗天地(ICONSIAM)**,一座将超奢零售与文化沉浸体验相融合的滨河开发项目。在这里,国际声望与本地传承交汇:泰国精湛的手工艺在现代建筑中被重新演绎;商场的美食区唤起了独特的地方饮食传统;连户外公园也融入其中,成为其零售体验中不可分割的一部分,构筑出购物、文化与空间的整体融合。



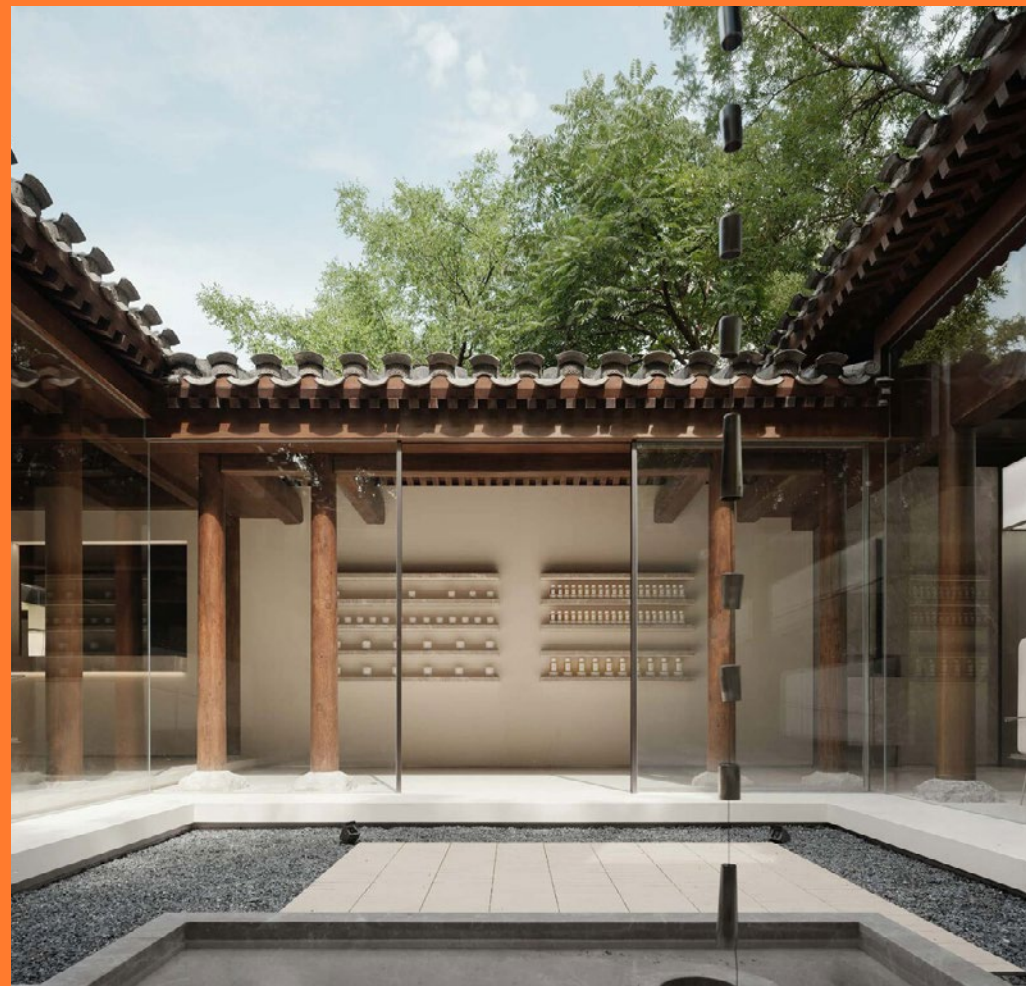
ICONSIAM暹罗天地,曼谷,鸟瞰图 – 来源:ICONSIAM。



ICONSIAM暹罗天地,曼谷,水上市场– 来源:ICONSIAM。

与此同时,中国当代香氛品牌**观夏(To Summer)**则以一种更静谧、深思的方式重新诠释“零售即目的地”。它的旗舰店并不位于繁华的商业区,而是择址于富有文化底蕴的环境,例如北京的一座清代四合院,或上海历史悠久的湖南路上一栋别墅。**这些空间与其说是商店,不如说是体验的圣殿。**店内通过中性色调、天然材料与沉浸式的香氛扩散,共同营造出一段激发顾客记忆、情感与身份认同的感官旅程。**在这里,零售仪式强调的是“在场感”,而非单纯的购买行为。**观夏通过不断更迭的艺术装置与手作工坊,使其零售空间始终保持鲜活,吸引人们多次造访,并激发社区互动。

**这些案例的共通之处在于:零售的意图正在发生根本性的转变。当下的零售不再满足于“借来关注”,而是努力去赢得关注。**这意味着要创造在文化上富有共鸣、在建筑上具有意义、在情感上充满吸引力的实体零售空间。在这样全新的零售范式中,目的地本身正在逐渐超越店内所售的商品,成为真正的“产品”。



观夏旗舰店室外,北京 – 摄影师: InSpace Architecture Photography;设计:F.O.G Architecture;来源:观夏。



观夏旗舰店室内,上海 – 摄影师: SFAP Photography;设计:F.O.G Architecture;来源:观夏。



## IV. 打破常规，出其不意

在当今最具前瞻性的零售空间中，目标早已超越单纯的销售，转向激发探索，并主动模糊艺术、建筑、科技与商业之间的界限。一批新的“颠覆者”正在崛起，他们重新塑造着零售的外观、感受与意义，使其更深层地根植于情感之中。

例如，趋势预测机构WGSN就曾提出“**愉悦式零售 (Joy Commerce)**”这一概念作为当代体验式零售的关键策略。它将购物重新定位为一种“**情感逃离**”——在**电商游戏化体验**日渐常态化的背景下，通过**游戏化的空间设计**与**高感官的交互方式**，**线下零售被转化为由多巴胺驱动的目的地**，为人们提供灵感与慰藉。这一策略契合了WGSN所提出的“**Glimmers**”——即“**微小愉悦瞬间**”——作为情感体验的核心驱动力。

“愉悦式零售将成为一种战略工具，帮助我们将世界重新想象为一个更积极的环境。这对零售意味着什么？购物将不仅仅是一种交易，而是一种情感上的逃离。”

卡拉·布扎西 Carla Buzasi  
WGSN首席执行官

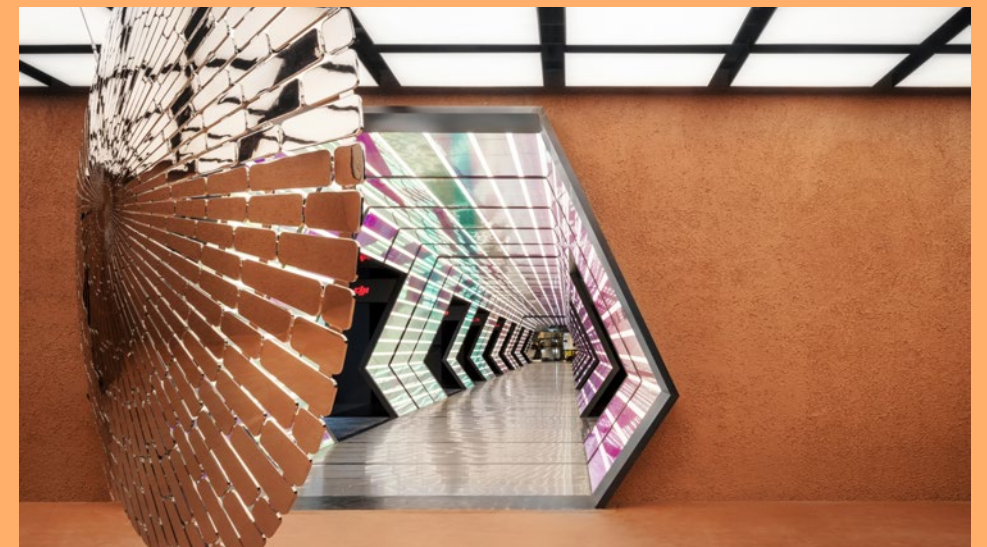
这一趋势的前沿代表便是SKP-S，一个彻底重写高奢百货模式的革命性零售概念。它打破了传统的商业逻辑，甚至突破了“只属于地球”的叙事框架。随着每一家新门店的落成，它都会开启一段全新的、宏大而超现实的“宇宙叙事”篇章：2019年北京的“**火星之旅 (Life on Mars)**”，西安的“**重生之义 (Rebirth on Earth)**”，成都的“**平行世界 (Parallel World)**”，以及最近武汉的“**悖论星球 (Paradox Planet)**”，将这一叙事推向新的高度。每一次迭代都

不断突破建筑的边界，不仅以视觉奇观取胜，更将空间本身作为叙事媒介。**穹顶天花、反光隧道、动态雕塑与空间幻象共同构建出如科幻梦境般的沉浸式体验**，使零售场景不再只是购物的容器，而成为故事发生的舞台。

与传统强调“单位坪效”的零售理念不同，SKP-S主张的是“**单位体验**”。它着重营造情感共鸣与艺术实验的氛围，甚至在商场内部保留了大面积的空间用于装置艺术、策展与冥想。在这里，机械克隆人于漂浮的金属圆盘之间展开对话，雕塑般的扶梯穿越闪耀的“**异域地形**”——这些零售空间不仅被顾客“**光顾**”，更是被他们“**探索**”。



西安SKP-S，三层艺术装置 – 摄影师：Boris Shiu；来源：Sybarite。



西安SKP-S，四层时光隧道 – 摄影师：Boris Shiu；来源：Sybarite。



成都SKP-S，1层艺术装置 – 摄影师：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。



武汉SKP-S，艺术装置 – 摄影师：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。



## 第二章

在颠覆零售业的浪潮中，**Dover Street Market**，无疑是一位志同道合的先锋——它是“策划混乱”的开创者。**Dover Street Market**打破了百货商店的既定模式，接纳零售中的不可预期性以及去中心化。处于同一屋檐下，每个品牌都被赋予高度自由，以打造各自独特的空间，一同形成一张先锋艺术拼贴画。艺术家与设计师，如杰克和迪诺斯·查普曼兄弟 (Jake&Dinos Chapman)、加里·卡德(Gary Card)、以及杰米·里德(Jamie Reid) 等，也为这一不断旋转的世界注入创意——在这里，时尚与艺术、展示与挑衅的界限被持续模糊。

这种理念正以出乎意料的方式，在全球各地的细分场景中蔓延。在上海，**Jellycat**咖啡店限时主题体验将毛绒玩具的可爱美学融入甜品与沉浸式装置，打造出令人愉悦的多重感官体验；在Selfridges，该品牌甚至以英式炸鱼薯条为灵感，将怀旧趣味与美食体验结合起来。与此同时，**Jacquemus**将“快闪店”升华为品牌宣言——无论是在埃及的沙漠，还是洛杉矶的山丘，每一次落地都被精心策划成一场关于地方文化与品牌身份的电影式盛典，而不仅仅是一家门店的开业仪式。



Jellycat, 上海，静安嘉里中心快闪 – 来源：小红书Daodaoduijia。



Jellycat, 上海，静安嘉里中心快闪 – 来源：小红书Daodaoduijia。



Selfridges百货，伦敦，牛津街，Jacquemus“蓝”系列，The Corner Shop- 来源：Selfridges。



Selfridges百货，伦敦，牛津街，Jacquemus“蓝”系列，The Corner Shop- 来源：Selfridges。

这种体验浪潮甚至渗透到了零售旅程中最平凡的角落。例如，南京的**德基广场 (Deji Plaza)**爆红的原因并非新租户的入驻，而是其洗手间：这些洗手间以奢华的设计与多元艺术主题打造，成为社交媒体上现象级的打卡空间。原本作为一个单一的功能性场所，德基广场的厕所如今化身为充满惊喜与愉悦的体验瞬间。

这些案例揭示了一个更深层的趋势：零售的基因正在发生根本性的变化。这一趋势在中国快速崛起的“非标准商业地产”尤为突出。与传统商场或百货僵化的空间模式不同，这类项目强调场所的灵活性、去中心化以及“体验优先”的思维。它们的关注点已从租赁效率的最大化，转向强化空间的实验性与情感质感。许多项目落地在意想不到的地点：铁路高架桥下、退役工厂内部，或废弃建筑的结构壳体之中。这些曾被视为“不可用”的空间，如今反而成为城市更新的沃土。



德基广场，南京，2层盥洗室：蔚蓝俱乐部 – 来源：©唯想国际X+Living。



## 第二章

“在中国，随着消费者愈发挑剔并在消费决策上更加谨慎与理性，‘零售娱乐化（retailtainment）’的需求正迅速增长。无论是互动式装置、本地化叙事，还是零售与餐饮、生活方式元素的融合，目标都是创造那些无法在线上复制的独特体验。放眼中国及其他地区，新的零售目的地标准已不再仅仅关乎美学，而是着眼于如何激发文化共鸣、鼓励社交分享，并最终培养持久的品牌忠诚度。”

贝瑟尼·莱德 (Bethanie Ryder)  
自由作者，前《Jing Daily》编辑



德基广场，南京，3层盥洗室：赛博霓虹 – 来源：©唯想国际X+Living。



德基广场，南京，5层盥洗室：波普印象派 – 来源：©唯想国际X+Living。

这一趋势已在中国多个城市项目中得到体现。例如，在上海，**Hai 550**将一处粗犷的工业旧址改造为充满活力、引领文化的零售枢纽；**阿那亚**则打造出一个宁静的海滨社区，为“躺平一代”提供反思与脱离日常的场所。**香港的中环街市**，历史建筑与美食、时尚、街头表演相融合，重塑了城市公共生活。而**成都麓湖CPI**则设想了一个漂浮于水景与雕塑花园之间的零售景观，让购物成为与自然交织的沉浸式旅程。



HAI 550，上海，室外 – 摄影师：Zeng Yu；设计：：Shanghai JOIN Architecture Design；来源：Better Future Awards。



秦皇岛阿亚那，夜景 - 来源：阿亚那。



成都，麓湖 · CPI，室外 – 摄影师：Arch-Exit / Blue Orange Photography；设计：Vari Architects；来源：ArchDaily。

“亚太地区最成功的零售创新往往以叙事为驱动。它们围绕一个故事、概念或想法展开，并将其转化为体验，不仅触达传统的零售接触点，同时也兼具创新性、参与感与沉浸感。”

贝瑟尼·莱德 (Bethanie Ryder)  
前《Jing Daily》编辑

这种向“体验式、非线性与不可预期”转变的趋势，并不仅仅是审美上的革新。它更是对消费者优先级变化、城市土地资源紧张，以及新一代渴望深度连接的战略性的回应。这些“颠覆者”正在证明：零售不必是“复制粘贴”的模板，它完全可以灵活的、富有想象力的，并充满表现力的。



## 从“体验”到“转化”：在奢侈品变革时代唤起敬畏感的重要性

作者：克里斯·桑德森(CHRIS SANDERSON), THE FUTURE LABORATORY 联合创始人

自2010年代中期以来，我一直在观察“体验”如何逐渐演变，并取代传统“产品”的吸引力，成为商业增长的核心动力，尤其是在奢侈品行业。然而，当时的体验往往被设计、包装，并作为一种“被动工具”来售卖——它只是被推送给那些渴望更深层品牌互动的消费者，却未能真正触及这一交流中更深刻的机会：建立具有转化力的关系。

在The Future Laboratory，我们早早预见到一种全新的互动形式正在兴起——这种互动更具目的性，由消费者主动驱动。他们主动寻找能够让自己更幸福、更健康、更富足的产品、品牌与服务。

我们将这一趋势称为“转化时代 (Transformation Era)”，并在2018 年首次提出。此后，我们不断完善对“转化型互动”的理解，并将其与我们称之为“新集体主义 (neo-collectivism)”的思潮相结合——这种思潮强调人们对“社会共同体感”的渴望，胜过对“个体自我意识”的追求。这一理念在古希腊被称为“Eudaimonia”：真正的愉悦与满足源自一个优先考虑集体福祉的社会，而非聚焦于个人享乐的享乐主义。

与此同时，随着人们对本体感受 (proprioception) ——即身体位置与状态的感知——的兴趣不断上升，以及相关实证研究的日益增多，我们正被推动进入一场与尺度感、敬畏感和惊奇心紧密相关的“转化之旅”。这些要素共同构成了个人成长的重要部分。在奢侈品的世界中，敬畏感扮演着至关重要的角色。它不仅是一种情绪，更是一种意识的基本状态。无论是面对自然的宏伟，还是人类智慧的精妙，平凡之物也能激发出敬畏之情；而那些“重要的时刻”，更能让我们真切感知到世界的浩瀚与人类创造的非凡。



人工智能制图 – 来源：The Future Laboratory。

正如美国加州大学伯克利分校“至善科学中心”(Greater Good Science Center)的主任达彻·凯尔特纳(Dacher Keltner)表示的那样：“我希望我们能够更好地培养并保持一种敬畏的心态——无论是面对宏大的体验还是日常生活中那些细微的敬畏时刻。”<sup>18 19</sup>

奢侈品应当令人心生敬畏。将日常的功能性物品转化为一件件充满艺术性、复杂性、美感与匠心的“惊奇之物”，正是传统奢侈品的精髓。然而，在新的奢侈品时代，传统的标志性特征逐渐被淡化，“敬畏感”因此比以往任何时候都更为重要。它的焦点正从宏大的事物，转向时间的奇妙与自我的奇迹。正如凯尔特纳所言，敬畏感让人感到“渺小、谦逊和联结”。这种情感依托于时间的珍贵，推动奢侈品从“被动的物质消费”，迈向一种全新的、与自我之间的转化性互动。

未来奢侈行业的发展正建立在这一理念之上。当我们谈及空间或有意图的设计时，往往首先想到那些宏伟的大型场所，它们仅凭规模就能激发敬畏。但真正的挑战在于：如何让人们在微小、日常、平凡的空间中，也能获得精神上的提升。这将成为未来设计师、建筑师与创意人士所面临的关键课题。



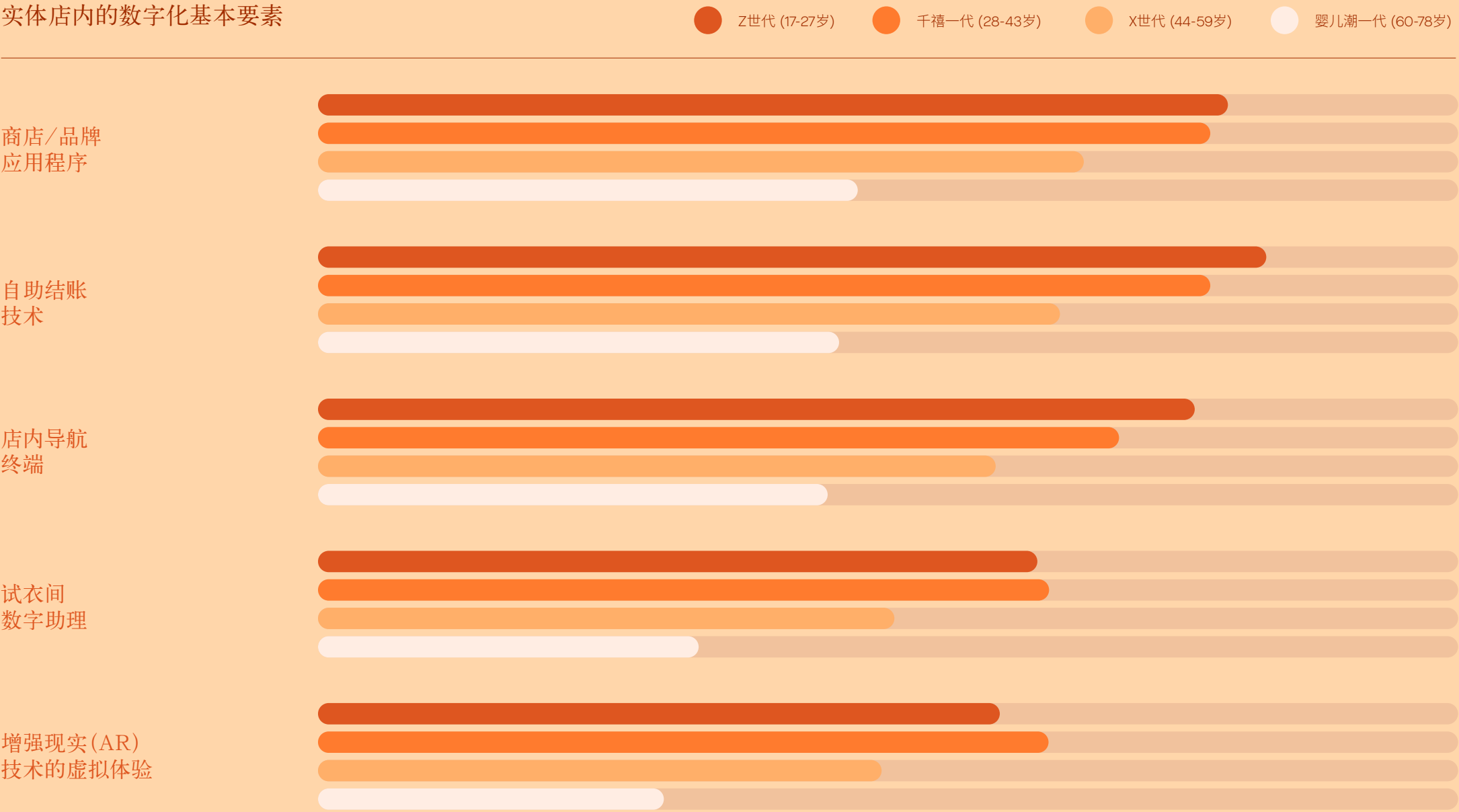
V. 零售，虚实融合的前沿

随着物理与数字世界的界限不断消融，零售正迈入一个全新的时代。这个时代不再仅由美学或便利性所定义，而是由一种智能、沉浸且直观的互动所塑造。**零售正加速向“虚实融合”（phygital）的前沿发展：线下购物体验因数字技术而被增强，线上环境则不断探索如何捕捉真实生活的触感与情感。**

全球各地的品牌正在积极投资于新兴技术——**从增强现实(AR) 试衣镜到人工智能(AI)驱动的造型顾问；从实时追踪库存的智能货架到将消费者带入另一种现实的虚拟现实(VR) 舱。**这些技术并非噱头，而是更宏大战略的一部分，旨在个性化购物旅程、提升运营效率，并重塑人与产品之间的情感连接。

数据显示,越来越多的Z世代和千禧一代的消费者期望在购物过程中获得某种形式的增强体验。<sup>20</sup>在中国, 智能零售技术已经逐渐成为常态, 阿里巴巴、京东等品牌正引领这场“虚实融合”（phygital）的零售变革。

实体店内的数字化基本要素



来源: PwC Holiday Outlook 2024

样本基数: Z世代 1,000; 千禧一代 1,000; X世代 1,000; 婴儿潮一代 1,000



# AI与全渠道梦境

作者：凯蒂·巴伦 (KATIE BARON), STYLUS 趋势情报公司内容总监

人工智能正以全新的方式重塑实体品牌空间。它不仅大幅提升了全渠道零售体验，也在构建更具吸引力的品牌叙事连接——通过营造细腻的情境，让人们得以暂时“悬置怀疑”，沉浸或放松于另一个奇幻世界，从而潜移默化地传递品牌宣言。这种双重路径的核心在于：将“实用辅助”与“情感愉悦”相结合。未来的零售体验将更加具备本能与时效性，依托与实时信息的深度连接，为消费者创造超越品牌本身的多维体验。

在更具实用与启发性的层面上，**丝芙兰 (Sephora)** 上海旗舰店便是一个典型案例。店内配备了“智能皮肤分析仪 (Care and Look Analysis)”设备，将皮肤诊断、造型趋势与实时库存相结合 (仅显示店内可用产品)，并通过扩展现实(XR)技术为顾客提供个性化的推荐与教程。**展望未来，我预见一种更具“虚实融合” (phygital) 特征的探索式体验正在兴起。例如在 2024 年迈阿密艺术周上展示的“由言生梦 (Speak it to Dream it)” 技术，使人们能够与空间进行实时对话，并将自身需求可视化；品牌则可以即时响应，提供针对性的建议与方案。**



人工智能制图 - 来源：Sybarite。



第二章

在多元融合零售的未来中，最引人注目的案例之一是伦敦的**Future Stores (未来商店)**。这是一个探索当叙事、科技与环境无缝融合时，零售能够演变成何种形态的创新项目。从全息投影营销到人工智能(AI)辅助咨询，未来商店为品牌提供了一个充满活力的实验舞台，用以探索零售的未来可能性。与创始团队的交流揭示了他们的共同信念：零售的未来并非用数字取代实体，而是通过加入能够回应、适应并激发灵感的数字层，来增强实体体验。



Future Stores (未来商店)，伦敦，街景 – 来源：Future Stores。

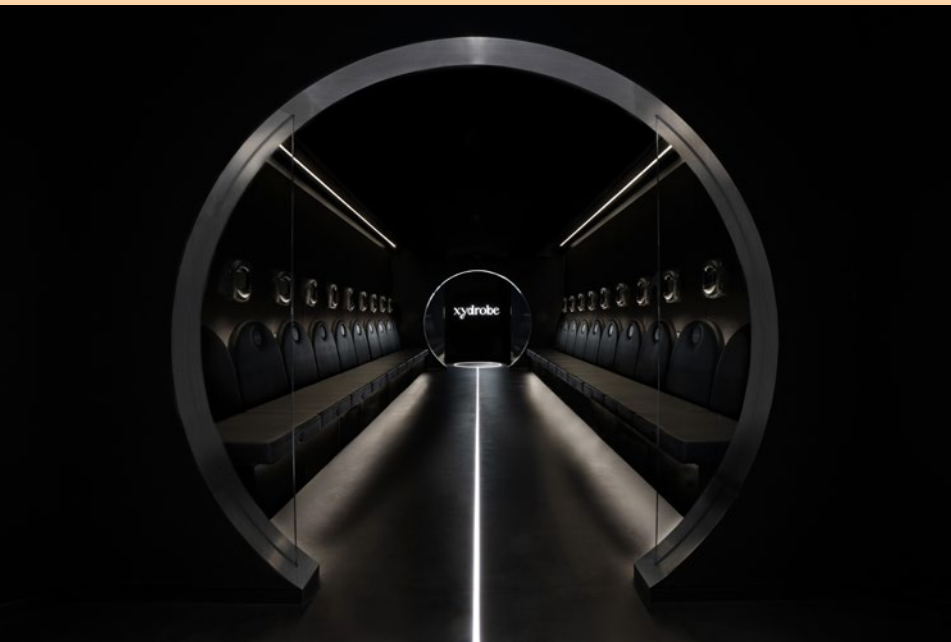


Future Stores (未来商店)，伦敦，店内 – 来源：Future Stores。

另一个同样突出的案例是**Xydropbe**在哈罗德百货(Harrods)推出的沉浸式虚拟现实 (VR) 影院。这项合作由 Xydropbe、Sybarite 以及奢侈制表品牌江诗丹顿 (Vacheron Constantin) 共同打造，重新定义了品牌装置的可能性。这种“影院舱”将观众置身于一个全感官的叙事世界中——从气味到声音，再到温度——一切都与视觉叙事完美同步，从而加深品牌与受众之间的情感联结。这是一种全新的体验式营销方式，将空间设计与虚拟叙事深度融合，呈现出一种亲密而富有电影感的沉浸体验，而非冷冰冰、程序化的技术展示。



xydropbe, 哈罗德百货与江诗丹顿合作空间外观 – 摄影师: Sandra Ciampone; 来源: Sybarite。



xydropbe, 哈罗德百货与江诗丹顿合作VR影院 – 摄影师: Sandra Ciampone; 来源: Sybarite。



## 第二章

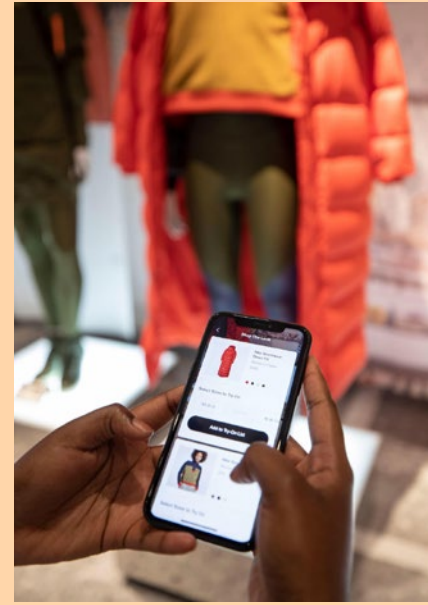
与此同时,耐克(Nike)的“House of Innovation(创新之家)”继续通过技术赋能的全球旗舰店引领潮流。这些空间不仅是销售运动鞋的场所,更像是让顾客以不断演变的方式与产品互动的“实验室”。从智能试衣间到与App互联的定制区域,每一个触点都经过精心策划,旨在让体验更加个性化、灵活且富有创新精神。耐克通过将数据、设计与社区活动相结合,“虚实融合”(phygital)零售生态系统中的领先地位。



耐克, 纽约, House of Innovation (创新之家) 室内 – 来源: 耐克。



耐克, 纽约, House of Innovation (创新之家) 艺术装置 – 来源: 耐克。



耐克, 纽约, House of Innovation (创新之家) 电商互动 – 来源: 耐克。



耐克, 纽约, House of Innovation (创新之家) 更衣室 – 来源: 耐克。

设计师 Feng Chen Wang 同样不断拓展零售的边界。她不仅通过个人时尚系列探索未来,还与耐克等品牌合作,并在ComplexCon香港的增强现实(AR)互动活动中,展现出一个包容且充满科技表现力的零售未来——将时尚的触感工艺与数字化的个性化、可及性和惊喜感进行完美的融合。

“随着科技日益成熟,照明、香氛与氛围将根据心情、人口特征,甚至文化语境变化与适应[...]这种参与式与个性化的方式,将创造出一个让顾客在每一个触点都感受到被重视与被吸引的空间。”

Simon Mitchell  
Sybarite联合创始人

在这种“虚实融合”(phygital)的零售范式下,情感再次成为终极“货币”。无论是在哈罗德百货(Harrods)的虚拟现实(VR)梦幻空间中体验到的震撼感,在耐克虚拟鞋款试穿中感受到的精确度,还是在香港增强现实(AR)快闪活动中遇见的意外惊喜——如今的零售不再只是关于“买了什么”,而是关于消费者在购买过程中“感觉如何”。

Future Stores不再是固定的目的地,而是一个流动的、具有反应性的“平台”。在这里,科技并不是取代亲密感,而是增强它。那些最成功的线上线下融合零售商,将是能够善用数字工具,让实体空间更有意义、更令人难忘、更具人性温度的品牌。



FUTURE STORES

实时零售：一场关于零售即时性的对话

SYBARITE 联合创始人SIMON MITCHELL对话  
FUTURE STORES主席兼创始人、OUTFORM 创始人兼 CEO阿里尔·哈鲁什(ARIEL HAROUSH)

**Future Stores**是由阿里尔·哈鲁什(Ariel Haroush, 下文简称AH)创立的新型零售概念，旨在颠覆传统购物体验。它通过将沉浸式科技与品牌叙事相结合，利用LED全屏幕显示打造出具有戏剧张力的零售空间。除了视觉奇观，未来商店还运用数据分析来监测顾客行为，例如停留时间与人流模式。这种数据驱动的方法帮助品牌定制体验、衡量参与度，并借助集成支付系统和库存空间实现无缝交易，将“展示”与“销售”合二为一。

SM: 阿里尔, 是什么促使你创立Future Stores?

AH: 当你试图为不同品牌创造体验时，会一次又一次地发现，流程几乎总是传统且缓慢：工程、原型、执行与安装。

但消费者的节奏早已发生变化。如今，他们的注意力长度可能只有一条抖音视频那么短。如果一个体验需要四五个月才能上线，就无法与文化节奏和消费者行为保持同步。因此, 我思考的是: 如何才能**在零售空间中持续创造“相关性”**？

这正是未来商店概念的起点。我希望实体商业街像我的社交媒体动态一样充满活力；我希望每次走进商店，都能感受到惊喜与喜悦，总有新故事、新内容在发生。

要实现这一点，**零售目的地必须引入具备电影化叙事能力的科技。**LED  和屏幕技术能够提供这种灵活性，让品牌快速响应市场变化并更新体验。

SM: 你是否认为Future Stores站在传统零售的对立面？

AH: **Future Stores是商店与媒介的混合体。**

它的核心理念是：在消费者有购买意愿的地方做广告，销售转化率更高。思考一下电商的模式，线上零售售卖的其实是一种消费意识——你看到洗发水，点进去买，购物体验直接而顺畅。我们试图将这种线上体验带入真实生活，带进商业街。

**它几乎像一个巨型广告牌，但你可以走进这个广告牌，还能在里面购物。**其本质是从线上行为延伸到线下世界。

SM: 你们最近有哪些特别成功的品牌案例？

AH: 我们与英特尔(Intel)合作的项目是一个典型例子。它是一个复杂的叙事型零售空间，旨在向消费者科普人工智能(AI)。虽然人工智能如今随处可见，但大多数人并不真正理解它与自己生活的关联。

我们通过改变店铺叙事来讲述人工智能的故事。比如，**只需一个提示：“创造一个幻想世界”，整个空间就会瞬间切换为梦幻场景。**

**但这远不只是“换个布景”。**白天，这里是学校学生的人工智能学习空间；夜晚，它变身为活动场地；而周末，则成为游戏厅和观影派对的社交中心。同时，我们还邀请意见领袖分享他们在科学与运动方面的专业见解。

仅在一个月内，这家店就吸引了1500万人次光顾，其中99%的顾客在进入后对“什么是人工智能”形成了全新且积极的认知。英特尔的销售额因此提升了59%。

目前，该项目正被复制至纽约和巴黎，新店建设工作已全面展开。



第二章



Future Stores (未来商店), 伦敦, 英特尔快闪倒计时 – 来源: Future Stores。

SM: 你关注哪些新型门店概念?你对它们有什么看法呢?

AH: 我注意到, 快闪 (Pop-up) 产业正迎来显著增长, 其全球市场规模如今已达到约 1000 亿美元。

许多开展快闪活动的品牌本身就拥有实体门店, 但由于这些门店无法再带来新的流量, 品牌开始寻找新的突破口。消费者常常抱有这样的心态: “这地方我来过了, 没有新鲜感。”然而, 从空间搭建到最终落地, 一个快闪店往往需要耗时数月。**当空间真正准备好时, 如何确保它依然“具有相关性”, 成为品牌面临的最大问题。**研究显示, 约74%计划开设快闪店的品牌最终取消了计划, 原因在于流程过于复杂; 而在真正推进的品牌中, 约有50%不得不在选址上做出妥协。这导致了一个“半停滞、半恶性循环”的局面, 使许多品牌在执行阶段止步不前。

SM: 传统购物中心、百货或高街零售商会采纳“零售即媒介”的概念吗?

AH: 市场仍处在吸收这一概念的过程中, 渗透需要时间。

许多品牌之所以希望入驻购物中心, 是因为那里有天然的客流, 但他们又不想承担长期租约。未来商店的独特之处在于, 我们几乎为品牌提供了一个“水晶球”式的解决方案: **“来商场, 激活一块空间, 先试一两个月, 看看效果。”**

**数据是我们核心优势的重要组成部分。**在传统模式下, 品牌将产品批发给零售商后, 虽然可以带动销量, 却无法获得消费者行为数据——因为数据掌握在零售商手中。

我们用一种革命性的方式来改变这一点。通过大量传感器和技术手段, 我们能够全面理解消费者的购物旅程, 精准洞察他们的行为与反应。这些数据并不仅限于顾客进入店内的那一刻, 而是**涵盖了他们“走在街上、瞥一眼橱窗、然后走进商店”的完整过程。**

我们清楚地知道真正的转化点在哪里, 并可以利用内容来放大购物旅程的效果。举个例子, 如果店铺的视觉内容使用红色调, 我们可能会将其调整为蓝色, 以吸引更多路人的注意力。人工智能技术会持续追踪并优化这一过程, 就像线上电商根据点击率不断调整内容策略一样。在这个类比中, 更多顾客从“瞥一眼商店”到决定“走进商店”, 就等同于线上平台实现了点击量的增长。



# VI. 零售，未来城市的催化剂

随着城市不断演变，功能性也不断迭代，零售已不再是城市生活的背景板，**而正在成为塑造未来大都市结构的关键力量。**零售曾被视为一种单纯的商业功能，而今已成为多维催化剂——激发社区活力，焕新被低估的土地，锚定新区发展，并将环境愿景与经济活力相结合。

**成都SKP**以深远的建筑语言生动诠释了这种转变。项目位于全长16,900公里的天府绿道之上，并面临一项严格的规划限制：所有建筑不得高出地面。SKP与Sybarite没有将此视为障碍，而是将其转化为一次大胆的设计契机。最终的成果是一个“下沉式零售世界”，嵌入190英亩的景观之中，成为全球规模最大的地下零售环境之一。地面之上，是一片宏阔而流动的城市公园，作为一份献给成都人民的绿色礼物。这片公园不仅具有观赏性，更体现了 SKP对绿色城市主义的承诺，并与中国在碳中和及可持续城市发展上的宏大愿景相呼应。



成都SKP，公园鸟瞰 – 摄影：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。



成都SKP，中央大台阶 – 摄影：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。

令人惊叹的是，商业体验的完整性并未因建筑创新而受到削弱。34.5万平方米的综合业态空间，汇聚了1300多个世界顶级奢侈与生活方式品牌，在地下空间中流畅、连续地展开。其设计理念契合“景观城市主义”的哲学，强调空间氛围、生物多样性与地形连续性，而非依赖孤立、视觉主导的地标式建筑。这种理念不仅实现了建筑与自然的共生，也赋予零售空间以新的城市功能和情感价值。

**成都SKP**不仅是一座零售综合体，更是一个重要的社会与经济锚点。它成为文化、商业与社区的引力中心，重新定义了中国城市如何实现更强的包容性与韧性。通过融合文化装置、酒店、艺术以及先进的零售科技，成都SKP展示了未来城市中心的另一种可能：不再是固定、封闭的商业区，而是灵活、多元、不断演变的城市生态系统。



成都SKP，Y型桥 – 摄影：Nick Kuratnik；来源：Sybarite。



第二章

“从历史来看，西方品牌往往低估了“第三空间”在中国的重要性。在西方，许多零售空间依然冰冷、缺乏生气，零售也通常被视为一种单纯的交易行为。而在中国，消费者早已期待零售能够提供超越商品浏览的‘零售娱乐（retailtainment）’体验，并且这一标准正在不断提升。随着竞争门槛的提高，消费者希望品牌能够采取更加整体且深入的方式与他们建立联系，以此区分那些仅仅追逐利润的品牌和真正致力于打造有意义体验的品牌。”

贝瑟妮·莱德(Bethanie Ryder)  
自由作者，前《Jing Daily》编辑

在全球范围内，类似的动态正在以创新的方式不断涌现。在伦敦，**Coal Drops Yard（卸煤厂购物中心）**将维多利亚时代的工业遗产转变为当代的社会地标。这个场地最初建于 19 世纪 50 年代，曾作为煤仓使用，后来逐渐衰败。通过富有远见的且极具适应性的再利用设计策略，这里得以重焕生机。设计师并未拆除历史建筑，而是将当代建筑形式巧妙地融入进现有基础设施，打造出一个遗产与创新交织的独特空间。

**Coal Drops Yard积极邀请公众参与。**除了聚合独立精品店与由主厨主导的餐厅外，这里还为本地创作者、文化活动与公共项目提供平台。**它的价值不仅在于带来人流，更在于重新唤起伦敦人对城市的归属感与认同感。这是一种作为公共空间的零售，而不仅仅是私人商业行为。**

与此同时，在中东，零售在未来城市的愿景中占据核心地位。尤其在“**Saudi Vision 2030(沙特愿景 2030)**”战略的推动下，随着该国寻求减少对石油的依赖，诸如**Diriyah Gate(德拉伊耶门)**和**NEOM(未来新城)**这样的超级混合用途项目，将零售置于整体规划的核心。这些项目不仅是单纯的购物中心，更是整合的城市生态系统：它们旨在吸引旅游、促进文化交流，并推动经济多元化。在这里，零售业扮演着双重角色：既作为全球互联的纽带，又作为本地文化遗产的守护者。



Coal Drops Yard, 伦敦，广场 – 来源：Sybarite。

“‘Saudi Vision 2030’不仅是一项国家发展战略，更是一场文化重塑[…]沙特的目标不仅是成为经济强国，更要成为全球城市表达的新实验室。在Diriyah Gate项目中，我们汲取本土Najdi(纳吉迪)建筑语言，不是作为怀旧的符号，而是作为当代叙事的框架——将遗产转化为创新的引擎。沙特超过70%的人口年龄在35岁以下，这是一代与生俱来与移动互联和全球文化接轨的群体。他们期待空间能够沉浸、富有表现力，模糊生活、学习、工作与娱乐的界限。”

埃利亚斯·塔梅尔(Elias Tamer)  
20-20 Studio战略负责人

将成都的SKP-S、伦敦的Coal Drops Yard与“Saudi Vision 2030”放在一起，可以清晰地看到一个正在浮现的趋势：**零售正在成为推动城市叙事与生态更新的机制。它不仅是消费的映射，更是文化的塑造者、社会联结的纽带，以及推动进步的引擎。**

“未来的城市竞争，不再依赖规模、视觉奇观或体量，而取决于共鸣力——一个空间能否让人记住、重访并再向他人推荐。对建筑师而言，这是设计上的机遇；对开发商来说，则是商业上的必然要求。”

埃利亚斯·塔梅尔(Elias Tamer)  
20-20 Studio战略负责人



# 零售作为“巨变”中的锚点：一场文化、空间与沙特愿景2030的对话

SYBARITE 联合创始人SIMON MITCHELL对话  
CHURCHILL & PARTNERS 创始人兼零售战略与场所营造咨询的首席执行官贝弗利·丘吉尔(BEVERLEY CHURCHILL)

贝弗利·丘吉尔 (BEVERLEY CHURCHILL, 下简称BC) 是 Churchill & Partners 的创始人, 这是一家成立于 2018 年的智能零售战略咨询公司, 正在重新定义世界级的城市开发项目。Churchill 拥有近 30 年在零售场所营造、目的地营销和品牌建设领域的丰富经验, 并在多个中东重点项目中发挥了关键作用, 例如New Murabba(新穆拉巴区)、ROSHN Renaissance(沙特罗森地产公司文艺复兴项目)、Qiddiya City & Coast(奇地亚城), 以及对Selfridges和Covent Garden(考文特花园) 的转型贡献深远。她的项目兼具创意与商业双重视角, 与顶级开发商和地产持有方合作, 重振表现不佳的资产, 细致策划全新的目的地, 让品牌与消费者产生深层共鸣。

SM: 您如何看待零售、房地产与文化的交汇, 在“沙特愿景2030”下对城市发展的产生作用?

BC: 沙特正在推进一系列前所未有的城市开发——预计到 2030 年, 其将在房地产和基础设施领域投资超过 1.3 万亿美元。这既是一场文化复兴, 也是一次商业变革。“沙特愿景 2030”的目标之一, 是提升文化与娱乐领域的旅游和国内消费支出。但真正令人瞩目的是这些项目在规模、创新与雄心方面的突破。

在许多情况下, 零售已不再被视为孤立的商业资产, 而是与文化活动、表演场地、博物馆、艺术装置及展览空间紧密交织, 成为承载体验与娱乐的核心载体。

在当代的混合用途开发中, 零售正在被重新定义为“粘合剂”——它连接住宅、办公、休闲与文化空间, 将这些传统功能板块转化为一个具有吸引力的生活方式目的地。

SM: 像Diriyah Gate、NEOM和New Murabba这样的“超大型项目”, 与传统零售及混合用途开发有何不同?

BC: 根据我们在New Murabba与Qiddiya City & Coast的多学科开发经验, 这些巨型项目的独特之处在于它们的“初创思维”。这种增长型心态与创新、灵活性及敢于冒险的精神相结合, 不仅重新定义了零售体验, 也使其与传统零售和混合用途开发项目形成鲜明对比。

例如, New Murabba特征是Mukaab(立方体摩天大楼)。这座约 400 米高的立方体混合用途建筑, 其内部穹顶被设想为“通往另一个世界的门户”, 通过技术与规模的融合, 打造出超越想象的沉浸式现实体验——这是传统城市规划难以企及的。在这里, 技术与规模将创造沉浸式现实, 只有你想不到。这在传统城市规划几乎不可想象。

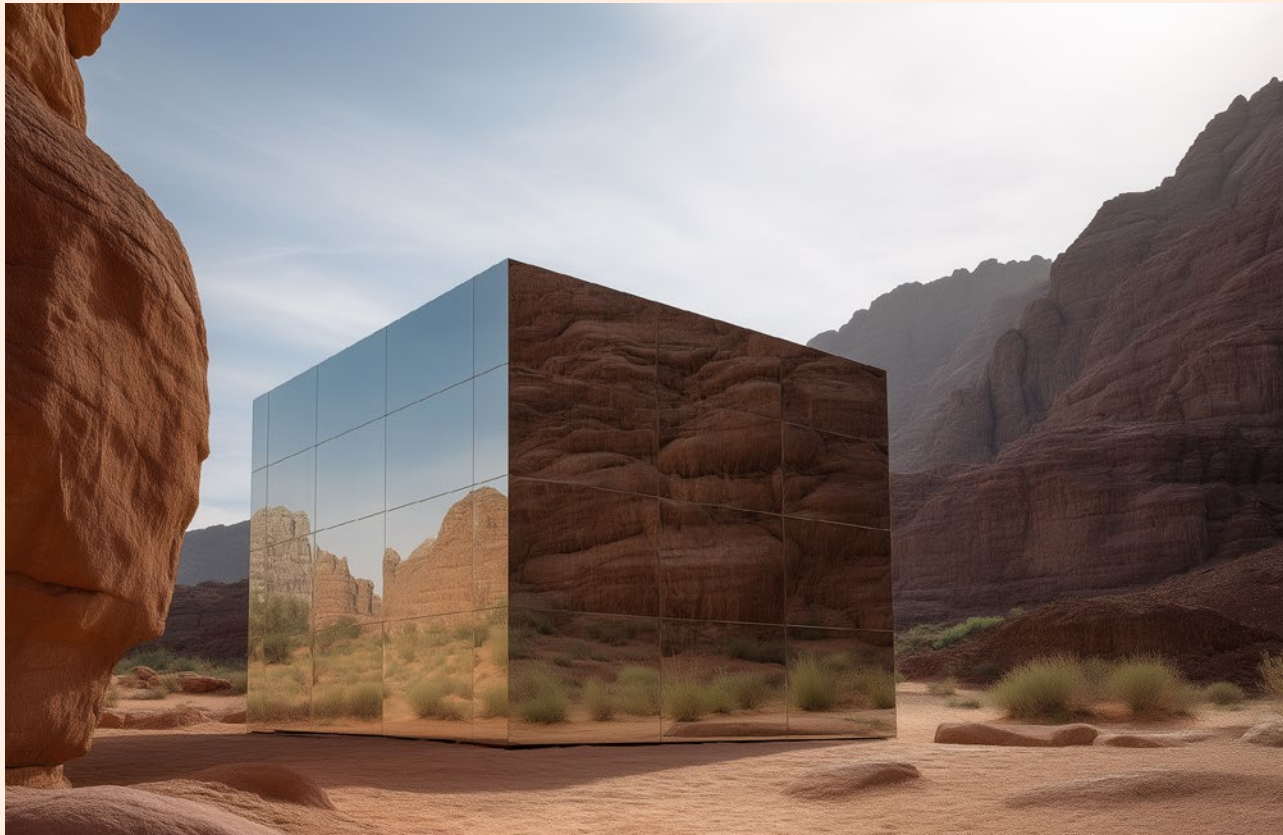
与典型的零售、办公、住宅混合开发不同, 这些巨型项目为“多元混合用途 (Hyper-Mixed Use)”设立了新标杆, 叠加了孵化器、健康疗养区、艺术区、娱乐区与生态区等新型功能。例如NEOM的Oxagon, 将成为全球最大的漂浮结构之一, 把港口、科研、零售与休闲功能融入一体化蓝图中。

SM: 像是Diriyah Gate和AlUla(埃尔奥拉城) 这样的项目, 如何在吸引全球受众的同时, 将沙特的文化与身份融入现代场所营造呢?

BC: Diriyah Gate和AlUla是“传承驱动的未来主义 (Heritage-Driven Futurism)”的代表。这些项目不仅向过去致敬, 更通过保护、尊重并重新诠释沙特的文化与身份, 使之在当下与未来都具有吸引力与相关性。Diriyah Gate精彩地诠释了Najdi的建筑语言, 将其巧妙融入城市形态, 以及零售与酒店设计之中, 营造出真实且具有深度的用户体验。它不仅在潜移默化中向游客传递沙特文化, 也为当地居民提供了一个具有本土归属感的空间。对于具有战略眼光的国际品牌而言, 调整设计语言以呼应在地美学, 并以此创造全新体验, 是一种重要的竞争优势。



第二章



人工智能制图 – 来源:Sybarite。

- SM:** 全球城市能从沙特这些大胆的项目中学到什么？
- BC:** 当然, 这些项目中有许多经验对全智慧城市来说都具有高度的参考价值。**首先, 项目的规模本身就是一种战略。这些项目的雄心不仅体现在体量上, 更体现在整体的愿景上。它们展示了通过高风险容忍度和前瞻性的总体规划, 可以成为推动经济多元化的强大催化剂。**其次, 一个关键特征是“叙事驱动的城市主义”。这些巨型项目并非围绕传统的规划逻辑展开, 而是以核心叙事与主题作为起

点。**这种叙事方式为房地产注入了情感价值与文化厚度。**与此同时, 沙特也可以从全球最佳实践中吸取经验, 在规模、技术与体系层面寻求平衡, 兼顾情感与功能需求, 打造真正具备共情力的人本空间。

- SM:** 随着零售从交易型转向体验, 开发商和品牌如何合作, 打造超越购物的空间？
- BC:** **首先, 要重新界定成功的衡量标准。**不再仅依赖于每平方米销售额或租金收入, 而是通过品牌与开发商的共同协作, 制定更全面的绩效指标(KPI), 涵盖“软性指标”, 例如: 捕获率、访问量与停留时间、互动度与转化率、社交媒体的传播影响力、以及情感共鸣度, 这些指标将帮助各方明确场所营造的投资优先级。

其次, 合作意味着将零售纳入更广阔的生态系统中, 实现零售与健康、叙事以及社会目标的深度融合。**在沙特, 最成功的体验型项目往往是“共同策展 (co-curation)”的结果, 而不仅仅是联合品牌的产物。**

- SM:** 沙特的生态系统中是否有通过沉浸式或感官技术重新定义零售的案例, 使其延伸至叙事、健康或娱乐领域？
- BC:** 如今, 零售正在从单一的交易模式, 加速转型为以体验为核心的场景。有许多案例都充分体现了这一趋势。其中最具有代表性的项目之一是**Mukaab**。在这一空间中, 我们与NMDC合作, 旨在打造一个“通往另一个世界的零售体验”。通过将先进的建筑技术与空间叙事深度融合, Mukaab正在重新定义新一代的实体—数字融合型零售场景, 不断吸引游客反复回访。与此同时, **Qiddiya City** 正在大规模推动零售与娱乐的深度融合。它配备了由人工智能驱动的沉浸式娱乐设施, 以及专门



第二章

设计的游戏化互动区域，在更小众、更具精品化的层面上，位于吉达的Hayy Jameel(哈义贾米尔文化中心)则专注于艺术与文化。它将精心策划的零售空间与艺术装置有机结合，为访客提供一场无缝衔接的文化与消费之旅。我甚至在一次“快速现场考察”中，意外淘到了一只二手的香奈儿(Chanel)手袋——这恰恰印证了这种空间的吸引力与独特氛围。



沙特吉达 Hayy Jameel 艺术中心,《来自路途的讯息》(2025), 阿什拉夫·阿卜杜拉 (Ashraf Abdullah), Hayy Jameel 立面艺术委托项目 —— 来源: Art Jameel。

- SM:** 在超大型项目的总体规划层面, 体验设计扮演了怎样的角色?
- BC:** 体验设计已不再是附加的一层, 而是整个蓝图的核心。以NEOM的The Line (线性城市) 为例, 这座城市的整体形态完全由用户体验所驱动, 例如居民可以在5分钟步行范围内抵达日常所需的目的地。这种转变意味着总体规划正变得更加“编排化”, 而不仅仅是简单的功能分区。关键在于零售的物理位置, 而在于人们在穿行其中的感受——让每一步都成为一段文化或感官旅程的一部分。
- SM:** 你曾在英国、欧洲和沙特工作, 在你看来, 在打造有意义、高影响力零售体验方面, 沙特和欧洲最大的区别是什么?
- BC:** 最大的区别在于情感的即时性。在欧洲, 零售体验更强调细腻、传承与品牌的长期演进; 而在中东, 人们渴望的是大胆、创新与震撼感。他们希望既能被惊艳, 又能在体验中获得深刻的情感共鸣。在沙特, 最成功的项目往往能将恢宏的气势与深厚的文化底蕴结合起来, 并融入前沿创新技术 (如投影映射立面、元宇宙精品店等)。同时, 祈祷空间、本土待客仪式与空间叙事等文化元素, 又为体验增添了独特的精神厚度。
- 这并不是“东西方”的对立问题, 而是一种融合公式: 将宏大的规模与深厚的精神内涵结合, 辅以前沿创新与文化共鸣。这正是当下沙特高影响力零售体验的核心成功之道。





第三章

# 量化分析与洞见

本章节与 **savills** 合作完成



# 优秀的設計能否提升銷售表現？

作者：玛莉亚·海琦 (MARIE HICKEY)，第一太平洋戴维斯 (SAVILLS) 零售研究总监

体验正逐渐成为品牌和零售目的地不断演变的零售战略基石，其背后的推动力来自消费者预期的变化和消费模式的转变。全球范围内各种不利因素所带来的冲击，在奢侈品和非必需消费领域表现得尤为明显。

这种演变在零售空间中尤为突出，越来越多的品牌将以体验为主导的元素融入其中——从咖啡馆、餐厅，到奢侈品牌专门打造的VIP接待区。领先品牌甚至开始突破传统零售的界限，积极向以体验为核心的全新领域扩张。一个典型的例子是LVMH对贝尔蒙德酒店集团 (Belmond) 的收购及战略性开发，这一举措反映出奢侈品牌正通过结合生活方式与酒店业的行业经验，进一步深化品牌参与度的。



Castello di Casole, 意大利, 室外 - 摄影师: Daniele Ragazzini; 来源: LVMH Belmond via Belmond Media Library (2021)。

然而，所谓的体验远不止为消费者奉上一杯咖啡那么简单。顶尖零售商早已洞悉实体环境对消费者行为的巨大影响力。引人注目的建筑、精心设计的店铺布局、卓越的客户服务、高品质的配套设施，以及独特的空间体验与差异化的产品供应，这些元素相互融合，共同营造出令人沉浸的零售氛围与难忘的消费体验。

**当以体验为主导的环境成功落实时，往往能够带来可量化的成效——访客数量的增加、社交媒体互动的攀升，以及目的地周边热度与话题度的全面提升。然而，关键问题仍在于：以体验为导向的设计，是否真的能偶直接推动零售销售的增长？又有哪些设计元素能带来最大的投资回报？**

这个问题对于业主和投资者来说正变得越来越关键。打造一流的零售目的地通常意味着更高的前期投入，而在当前营收和利润双双承压的背景下，明确哪些设计策略能实现最显著的商业回报，比以往任何时候都更为关键。

**在设计方面表现卓越的行业案例，它们的单位面积销售额实现70%的超越**

将设计对零售销售表现的影响但拎出来，是分析中公认的一大难点。一方面，衡量“优秀的设计”本质上具有高度主观性；另一方面，地理位置、具体微观区位、运营管理以及宏观经济环境等大量外部变量，会在数据中引入了大量“噪音”，从而使设计质量与零售业绩之间的因果关系变得格外复杂。

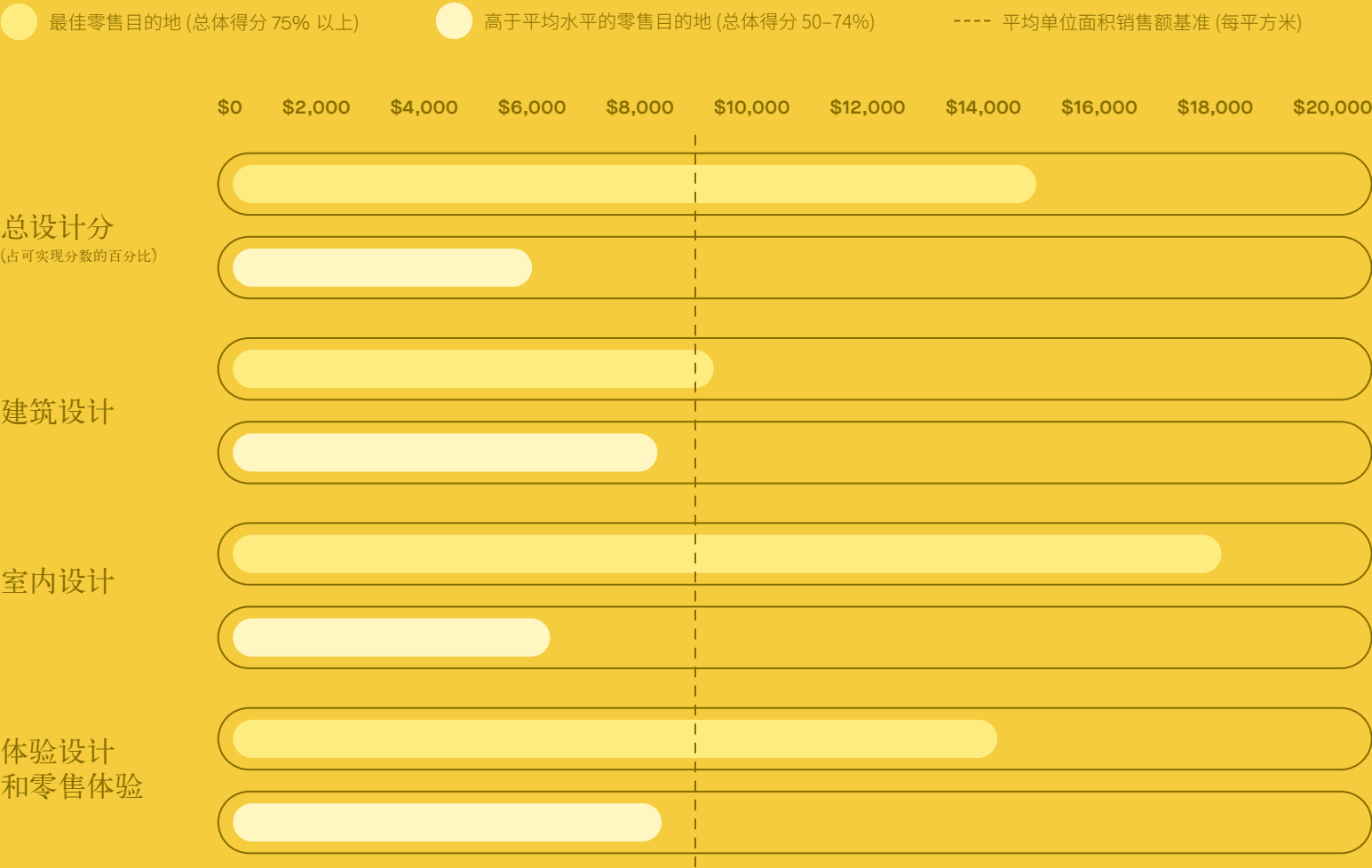
尽管在统计层面存在诸多复杂性与挑战，我们的分析结果仍清晰地表明，高品质的设计与优秀的零售销售表现之间存在显著的正向关联。我们对全球

23个著名的零售目的地进行了设计质量的专家评估，涵盖建筑设计、室内设计、体验设计及零售策略三个维度。随后，将专家评分与单位面积销售额数据进行相关系分析，结果显示设计质量与销售业绩之间存在较高的正相关关系。

值得注意的是，那些综合设计评分超过总分75%、并被归类为“最佳”级别的零售目的地，其平均单位面积约为每平方米15,400美元，比所有案例整体平均值高出70%。若仅计算零售空间的营业额，这一数字进一步上升至每平方米17,000美元。相比之下，那些设计评分介于50%至74%之间，并被归类于“良好”但非“最佳”级别的零售空间，其平均单位面积销售额仅为每平方米6,800美元，较“最佳”级别低56%。



单位面积销售的超额表现：“最佳”零售案例 VS “高于平均水平”零售案例



对“建筑设计”、“室内建筑”以及“体验设计与零售策略”三个维度的平均每平方米销售密度进行比较分析。

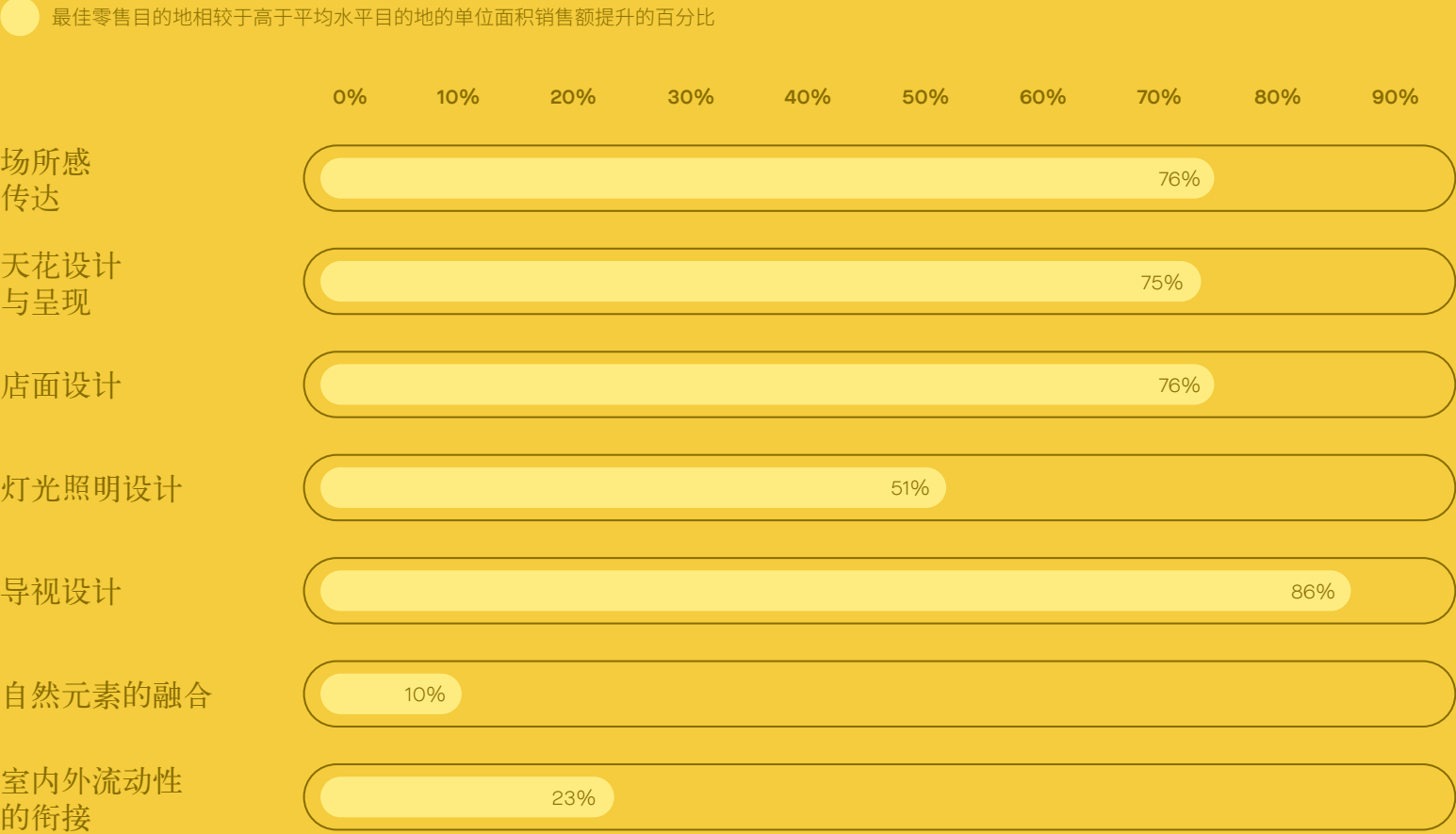
资料来源:第一太平洋戴维斯 (Savills), Sybarite

更为重要的是,单位面积销售额的峰值普遍出现在那些在多个设计维度上均表现卓越的零售环境中, 包括建筑设计、室内建筑、体验设计与零售策略。这一结果进一步凸显了在零售设计中采用整体性方式的重要性。然而,在所评估的各个设计维度中,室内建筑被证明是推动业绩突破最关键的因素,其与单位面积销售额的正向相关性最高,其次依次为体验设计与零售策略。

真正创造价值的设计要素

在被评估的所有设计维度中,室内设计的正关联最为突出,展现出对消费者行为和零售业绩的最大正向影响力。尤其是当设计能够有效营造强烈的“场所感”时,这种影响更加显著。在室内建筑质量维度得分最高的案例研究中,单位面积销售额达每平方米18,300美元,比整体案例的平均水平高出102%。

零售室内设计维度  
零售单位面积销售额（百分比差异）：“最佳”零售案例 VS “高于平均水平”零售案例



该图展示了在“室内建筑”类别中,根据七项关键评估标准,顶级零售空间相较于表现高于平均水平的空间在销售密度方面的提升百分比。这七项标准分别是:场所感传达、天花设计与呈现、店面设计、灯光照明设计、导视设计、自然元素融合以及室内外空间流动性的整合。

资料来源:第一太平洋戴维斯 (Savills), Sybarite



表现最出色的案例普遍在室内建筑元素上广泛运用了高品质的设计,从室内与室外空间的无缝衔接,到天花板细节的精致处理,再到直观的空间导视系统等。在这些要素中,“场所感”的作用尤为关键。这里所指的“场所感”,是指室内设计在统一空间设计语言、传达空间意义以及激发情感共鸣方面的能力。它在所有设计维度与具体元素中,与单位面积销售额呈现出最强的正相关关系。在“场所感”维度表现突出的案例,其销售密度比“高于平均水平”的案例高出76%。**这一发现进一步印证了:能够激发情感共鸣、营造独特空间体验的设计,其商业价值会直接反映在销售表现上。**

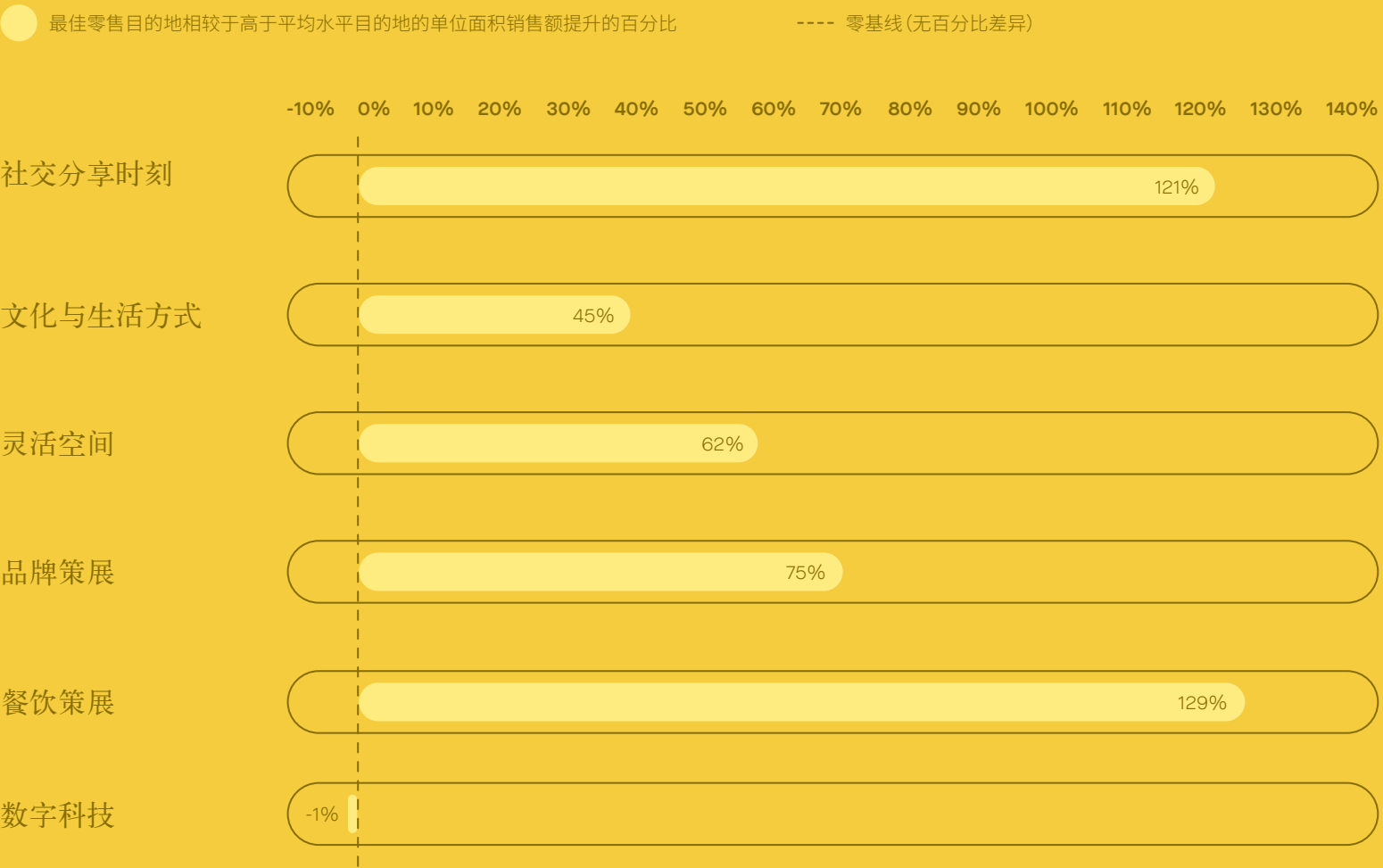
虽然其他室内设计要素与“场所感”相比,其相关性强度略低,但仍对销售表现产生了积极影响。以导视系统为例,其与单位面积销售额提升之间存在显著关联,在“高于平均水平”的案例中带来了 86% 的提升。

体验制造优势:社交分享机会与精心策划的餐饮体验

在体验设计与零售策略维度中,有两个要素同样与零售销售表现呈现出显著的相关性:其一是能够创造丰富多样的社交分享时刻 (social sharing moments) 的设计;其二是精心策划的餐饮体验 (curated F&B)。

尽管数字时代洪流中的社交孤立在年轻消费者的思维中很普遍,但营造一个鼓励互动、可分享、富有强烈社交氛围的实体空间,可能带来更可观的商业回报。在“社交分享时刻”这一维度中,得分最高的项目,其单位面积销售比“高于平均水平”的项目高出121%。同样,在餐饮策划方面表现“最佳”的零售目的地,其单位面积销售额比“高于平均水平”的项目要高出129%。这些数据凸显了在零售空间中融入高质量、以体验为导向的餐饮与社交元素的重要性。

体验设计与零售策略维度  
零售单位面积销售额（百分比差异）：“最佳”零售案例 VS “高于平均水平”零售案例



展示了在“体验设计与零售策略”类别下,顶级零售目的地相较于高于平均水平的目的地在销售密度上的百分比提升,涵盖六个关键指标:社交分享时刻、文化与生活方式、灵活空间、品牌策展、餐饮策展以及数字科技。

资料来源:第一太平洋戴维斯 (Savills), Sybarite



# " 对业主与投资者的启示

作者：玛莉亚·海琦 (MARIE HICKEY), 第一太平洋戴维斯(SAVILLS) 零售研究总监

最成功的零售商、品牌和零售目的地已认识到，设计在塑造顾客体验中具有战略性价值。卓越的设计不仅能促进更深入的顾客互动，增强品牌忠诚度，最终还能推动整体营收的持续增长。在后疫情时代，各行业对实体零售的投资明显加速。领先的运营商不仅敏锐捕捉到消费者偏好的变化，尤其是年轻的数字原生群体的)，也正积极地把握这一契机，通过提供卓越的线下零售体验来回应消费者对高质量实体零售体的回归需求。

对零售商而言，通过实体店提升销售比例具有显著的利润率优势，包括提高客单价、降低退货率和增强品牌参与度。本次分析的核心旨在于凸显通过一流的设计，可以切实释放可观的营收增长空间。

本研究为零售商、品牌和零售目的地提供了一个更为系统化且更具比较性的视角。

虽然通过投资回报率 (ROI) 的视角来评估设计的投入十分重要，但研究结果表明，衡量标准不应局限于单一的财务维度。相反，ROI、设计质量和消费者体验应被视为一个扩展的、相互关联的综合评估体系。

要打造卓越、以体验为导向的消费环境，并真正打动消费者，不仅需要持续的管理与资本投入，还必须依托长远的战略规划，以确保品牌在不断演进中始终保持高质量水准。基于这些数据表明，对于以零售和休闲为导向的商业目的地，零售商、房东和投资者需要拓宽其衡量成功的标准。

当ROI、设计与体验被视为互补的工具时，相关方不仅能够提升销售业绩，还

能加深与顾客的联结，增强品牌忠诚度，从而为实现可持续的长期增长奠定基础。

在此背景下，理解设计带来的营收潜力以及其对消费者体验之间的关系，仅仅是第一步。对业主和投资者而言，这一视角为资本部署、资产重塑和长期价值创造等关键决策提供了更加理性和结构化的依据。

真正的机遇不仅在于打造出众的目的地，更在于将卓越的设计质量与高效的运营管理相结合，从而塑造兼具吸引力与商业韧性的未来零售体验。



### III. 研究方法

作者：玛莉亚·海琦 (MARIE HICKEY), 第一太平洋戴维斯(SAVILLS) 零售研究总监

本次研究的案例涵盖了北美、欧洲、中东及亚太地区最具代表性的23家百货商店和购物中心, 其中包括伦敦的哈罗德百货 (Harrods)、巴黎的莎玛丽丹(Samaritaine)、迪拜的酋长购物中心 (Mall of the Emirates)、东京的银座六号 (Ginza 6) 等地标性场所 (详见表1)。

#### 选择标准

研究样本的选择基于全球顶级零售目的地的业绩排名, 并结合Sybarite与Savills在本地市场的专家专业知识进行验证与筛选, 从而确保所选案例具有充分的代表性与权威性。

#### 销售表现

对于每个样本, 2024年的店内销售数据或直接来自相关方, 或基于历史业绩通过建模进行推算。随后, 这些数据被用于计算单位面积销售额, 具体方法为将营业额除以建筑总面积及零售楼面面积。

#### 设计评估

设计表现通过一项结构化的问卷调查完成, 该调查面向一支来自零售设计、零售战略、设计媒体及建筑评奖机构等专业领域的专家评审团展开。

案例名称	类别	城市	国家	所属地区
三里屯太古里 (TAIKOO LI SANLITUN)	购物中心	北京	中国	亚太
SKP、SKP-S	百货商店	多地	中国	亚太
连卡佛 (LANE CRAWFORD)	购物中心	香港	中国	亚太
现代百货 (THE HYUNDAI)	百货商店	首尔	韩国	亚太
银座六号 (GINZA 6)	购物中心	东京	日本	亚太
大卫琼斯 (DAVID JONES)	百货商店	墨尔本	澳大利亚	亚太
卡迪威 (KADEWE)	百货商店	柏林	德国	欧洲
塞尔弗里奇 (SELFRIDGES)	百货商店	伦敦	英国	欧洲
哈罗德百货 (HARRODS)	百货商店	伦敦	英国	欧洲
夏菲尼高 (HARVEY NICHOLS)	百货商店	伦敦	英国	欧洲
STEEN & STROM	百货商店	奥斯陆	挪威	欧洲
乐蓬马歇 (BON MARCHE)	百货商店	巴黎	法国	欧洲
莎玛丽丹 (SAMARITAINE)	百货商店	巴黎	法国	欧洲
春天百货 (PRINTEMPS)	百货商店	巴黎	法国	欧洲
文艺复兴百货 (RINASCENTE)	百货商店	米兰	意大利	欧洲
格罗夫购物中心 (THE GROVE)	购物中心	洛杉矶	美国	北美
布鲁明戴尔 (BLOOMINGDALES)	百货商店	纽约	美国	北美
萨克斯第五大道精品百货 (SAKS FIFTH AVENUE)	百货商店	纽约	美国	北美
诺德斯特龙 (NORDSTROM)	百货商店	纽约	美国	北美
霍尔特润福 (HOLT RENFREW)	百货商店	多伦多	加拿大	北美
约克代尔 (YORKDALE)	购物中心	多伦多	加拿大	北美
迪拜购物中心 (DUBAI MALL)	购物中心	迪拜	阿联酋	阿联酋
酋长购物中心 (MALL OF THE EMIRATES)	购物中心	迪拜	阿联酋	阿联酋



评审团成员包括：

## SIMON MITCHELL

SYBARITE 联合创始人

西蒙(Simon)是一位享誉国际的建筑师兼零售设计师，曾在全球范围内主导众多多元且具有开创性的设计项目。他的设计方法以提炼品牌本质，并将其无缝融入空间叙事为核心。对叙事的深刻承诺是他设计创作的核心，通过细腻的空间表达，在品牌与消费者之间建立起潜移默化的情感连接。

## BEVERLEY CHURCHILL

贝弗莉·丘吉尔 (BEVERLEY CHURCHILL), CHURCHILL & PARTNERS 创始人

贝弗莉在零售和房地产领域拥有超过25年的行业经验，曾在伦敦两大标志性零售目的地塞尔弗里奇 (Selfridges)和考文特花园 (Covent Garden)担任战略型角色。凭借“场所营造”有着深刻的理解，她如今领导的团队为全球零售目的地与综合性开发项目制定创新且目标明确的战略方案，其中包括位于沙特阿拉伯的多个高端项目。

## JÉRÔME GOUADAIN

杰罗姆·古阿丹 (JÉRÔME GOUADAIN), 凡尔赛奖 (PRIX VERSAILLES) 秘书长

杰罗姆是凡尔赛奖 (Prix Versailles) 创始人。该奖项由联合国教科文组织 (UNESCO) 支持，旨在表彰在全球范围内推动“智能可持续性”的建筑与设计项目。他曾领导与联合国教科文组织及经合组织 (OECD) 合作的智库Diversum在推动建筑在生态、社会与文化层面的全球影响力方面拥有深厚的专业背景与丰富经验。

## SANXIA ZHOU

周三霞, 《FRAME 架构》主编

周三霞是中国设计界的领军人物之一。凭借她在设计营销和国际合作领域的专长，她在推动中国设计走向全球舞台方面发挥了关键作用，并积极倡导设计在塑造未来中的巨大潜能。



第三章

每位专家均以独立且匿名的方式对各个选取样本进行评分。评估内容涵盖14项设计属性(详见表2) 评分, 这些属性具体围绕三个核心维度：**建筑、室内建筑、以及体验设计与零售战略。**

每个属性的评分采用1至5分制的等级评分, 5分代表卓越水平。各维度得分汇总后, 再计算出每个样本的总得分, 并以其占总分的百分比形式呈现。

基准分类标准

基准测试标准:

- **最佳:**获得大于等于可得总分值的75%
- **高于平均水平:**获得可得总分值的50% - 74%

有关具体评分属性与专家小组调查问题的更多细节, 请参见表 2。

维 度

建筑设计

室内设计

体验设计与零售策略

评估问题

该百货商店或购物中心在建筑层面的设计表现如何？

该百货商店或购物中心的室内设计在多大程度上给顾客带来鲜明的“场所感”？

天花板设计与呈现的效果如何？

入驻商户的店铺里面的设计如何？

照明设计的质量得如何？

针对顾客的空间标识设计得如何？

自然元素在空间中被如何整合？

设计在多大程度上实现了室内与室外空间的流畅衔接？

空间和运营方面, 是否为顾客提供了多样化的社交分享时刻？

文化与生活方式在多大程度上被有效地作为策略融入？

整体布局中的灵活性实现得如何？

品牌得策展能力如何？

餐饮体验的策划质量如何？

数字技术在零售体验及运营中的整合效果如何？





第四章

# 超越投资回报(ROI)



# 零售回报的新矩阵

在一个业绩常常被简化为表格和平方米的时代,本章将基于之前章节的研究成果,重新定义一套在未来更适用衡量零售“回报”的思维方式。

在本报告中,我们已经探讨了优秀的目的地打造和品牌案例,是如何重塑实体零售的价值——零售不仅关于销售,更关于文化共鸣、情感连接与长期价值创造的平台。而第三章的量化分析,特别强调了商业绩效(ROI)与体验和设计整体投资之间的相互依赖。

现在,我们将这些洞见提炼为一套新的回报衡量矩阵模型——它将超越狭义的财报视角,涵盖更广泛且互联的不同方面:从体验回报率(ROE)、设计回报率(ROD),到忠诚度回报率(ROL)、传承回报率(ROH)和社群连接回报率(ROC)。这不仅是概念的转变,更是零售商、品牌和开发商在以相关性、情感共鸣和回访率衡量成功的时代中,谋求长期成功的战略必然。

ROI

投资回报率

“衡量体系的基础”

每平方米销售额	转化率
资本支出	运营效率
盈利能力	盈利能力

ROE

体验回报率

“情感价值、参与度、制造记忆 —— 当它们被融入顾客旅程的每一个瞬间”

惊喜时刻	情感共鸣
品牌关联度	策展型零售
时间占有率	发现感

ROD

设计回报率

“设计带来的空间优势,驱动商业成果”

场所感	宏观到微观
策略驱动	灵活性与可扩展性
运营清晰度	动态顾客旅程



第四章

ROL

忠诚回报率

“与顾客建立信任，目标会不断造访的长期关系”

无微不至的服务

熟悉感

预期满足

策划性的新鲜感

品牌完整性

注重细节

ROH

传承回报率

“致敬历史，并在当下创造价值”

(即时的) 品牌传承

真实感

可识别性

故事表达

社会与文化语境

持久性

ROC

社群连结回报率

“鼓励人与人之间的深度连接，打造高价值第三空间”

社会责任

包容性

归属感

信任

参与度

启发

结束语

在如今的世界，建筑师、设计师、时装屋和零售商的角色早已超越了单纯的交易。我们一同肩负着更为重大的责任：创造能够吸引人们到访、促进交流，并适应我们不断变化的生活、移动与聚集方式的空间——而不仅仅是迎合消费。

我们希望本报告能够为体验在零售业及更广阔的领域中的讨论，提供一个及时而富有深思的视角——一个既尊重过去、又捕捉当下的视角，一个充满着乐观与好奇展望未来的视角。

我们深深感谢所有贡献者，他们慷慨分享了洞见、数据与行业经历。他们的观点不仅使本报告达到了前所未有的高度，也让它同时兼具现实的相关性与严谨性。我们希望这份报告既有思想性，也具备实践性。

与此同时，我们也始终意识到视野之外的那些事物——被忽视的信号、尚在形成中的新趋势、尚未被听见的声音。本

着这样的精神，这份报告并不是结论，而是一个开端。

如果它能引发反思、对话，或合作，那么它就已发挥了它的作用。

感谢您的阅读。

- Simon Mitchell 与 Torquil McIntosh, 联合创始人, Sybarite



# 附录

<sup>1</sup>[Apple公司,《Form 10-K 财务报告,涵盖截至2024年9月28日的财政年度》,2024年。Apple Inc。](#)

<sup>2</sup>[D'Arpizio, Claudia, Federica Levato, Andrea Steiner, 和 Joëlle de Montgolfier,《2025年奢侈品报告:重建奢侈品的基础》,2025年,贝恩公司 \(Bain & Company\)。](#)

<sup>3</sup>[《中国大陆奢侈品市场预计2025年将保持平稳》,2025年,贝恩公司 \(Bain & Company\)。](#)

<sup>4</sup>[《美国消费者信心最新动态:在一个平淡的假日季中逐渐稳定》,2025年,麦肯锡公司 \(McKinsey\)。](#)

<sup>5</sup>[《报告:Z世代占全球奢侈品消费的20%》,2024年,Retailboss。](#)

<sup>6</sup>[《2025年购物车放弃率统计数据\(结账与购物车环节\)》,2023年, Baymard。](#)

<sup>7</sup>[Werbeck, Alexis.《数字疲劳》2023年,德勤 \(Deloitte\)。](#)

<sup>8</sup>[《2025全Savills全球奢侈品零售报告:新店开业增长12%,75%的市场租金上涨或保持稳定》,2025年,Savills。](#)

<sup>9</sup>[《2025年全球房地产展望》,2025年,仲量联行\(JLL\)。](#)

<sup>10</sup>[左拉 \(Émile Zola\),1883 年,《妇女乐园 \(Au Bonheur des Dames\)》 Brian Nelson首次英译,1995年,牛津世界经典文库 \(Oxford World's Classics\). ISBN 978-0-19-953690-0 \(2008 年再版\)。](#)

<sup>11</sup>[《Aristide Boucicaut》,无日期,Encyclopedia,访问日期:2025 年9月8日。](#)

<sup>12</sup>[Williams, Robert,《奥斯陆Steen & Strøm百货店,3600万美元翻新后重新开业 》,2021年,《Business of Fashion》。](#)

<sup>13</sup>[《KaDeWe》无日期,OMA,访问日期:2025年9月8日。](#)

<sup>14</sup>[Dugan, Andrew,《全球五分之一人口感到孤独》,2024年,盖洛普新闻 \(Gallup News\)。](#)

<sup>15</sup>[Kostic, Mark,《餐饮在零售地产中的成功整合》,无日期,ICSC,访问日期:2025年9月8日。](#)

<sup>16</sup>[Reidy, Matt,《购物中心餐饮\(如芝士蛋糕工厂、Eataly\)帮助吸引消费者》,2024年,CNBC。](#)

<sup>17</sup>[《体验至上:如何把握关键》,2018年,普华永道 \(PwC\)。](#)

<sup>18</sup>[Keltner, Dacher,《敬畏:日常奇迹的转化力量》,2023年,Allen Lane, ISBN 978-0241603901。](#)

<sup>19</sup>[Raymond, Martin,《回到未来:Dacher Keltner专访》,2023年6月1日,The Future Laboratory & LS:N出品,播客, MP3音频, 33:19。](#)

<sup>20</sup>[《2025年假日展望》,2025年,普华永道\(PwC\)。](#)



体验的未来

# THE FUTURE OF EXPERIENCE

SYBARITE 2025/26年行业白皮书



扫码获得包括迷你站、音频在内的全方位体验

## 关于Sybarite

Sybarite成立于2002年，是一家国际建筑与设计工作室，专注于前沿的零售、酒店和体验型生活方式空间。

我们独特的设计方法多元融合不同创意学科，打造富有感染力的空间、沉浸式环境和引人入胜的叙事。这一切都建立在对语境、商业性与文化的深刻理解之上。

关注我们：



小红书

