

# 拆墙之后，谁来造桥？

## 上海寻找打破部门壁垒的城市运营“超级中台”

2026年的日历刚刚翻开，一组来自大洋彼岸的数据引起上海城市观察者的关注。

6.77 亿英镑——这是伦敦发展促进署 (London & Partners) 在 2024-2025 年度为伦敦经济带来的新增贡献额，创下了其成立以来的最高纪录。

在上海社会科学院经济研究所所长、上海市政协委员沈开艳看来，这组数据不仅是金钱的流动，更是一种城市治理能力的升维：一个打破了文旅商体展部门壁垒的“超级中台”，正在成为全球顶级城市竞速的新赛点。

视线拉回黄浦江畔。

2025 年对于上海而言，是文旅商体展 (文化、旅游、商业、体育、展览) 深度融合的“大年”。从市级层面的《提振消费专项行动方案》出台，到各个行政区自下而上的突围，这座志在建设国际消费中心城市的巨型都市，正在进行一场关于“流量”与“留量”的深刻实验。

在上海，我们是否也能诞生一个像伦敦那样的“超级中台”？

它不仅是一个机构，更是一种打破行政藩篱、重塑城市运营逻辑的思维方式。带着这个问题，晨报记者采访了上海社会科学院，并走访嘉定、松江、黄浦的街头巷尾，试图拼凑出上海城市运营升级的拼图。

### 寻找“超级中台”，从伦敦到上海的设问

“上海，有没有可能也诞生一个打破壁垒的‘超级中台’，扮演城市运营和发展升级的重要角色？”

面对记者的提问，沈开艳语气谨慎而又坚定：“我觉得可行性肯定是有的。”

沈开艳长期关注全球超级城市的经济肌理。在她看来，伦敦的经验并非不可复制，而上海甚至拥有更独特的优势。“一方面，上海有成熟的改革经验，包括之前上海‘一网通办’，这样一种全域的统筹或者流程再造的模式，一定程度上，可以被运用过来。”

2025 年，上海的“流量账单”令人咋舌。仅以上海博物馆“金字塔之巅：古埃及文明大展”为例，这场跨越 2024 年和 2025 年的大展吸引了 277 万人次中外观众，直接收入 7.6 亿元，更令人震惊的是其杠杆效应——拉动城市综合消费超 350 亿元，比例高达 1:48。

“这不再是简单的 1+1+1=3，而是集群效应和化学反应。”沈开艳指出，全球范围内，无论是伦敦发展促进署，还是纽约的旅游与会展局，核心逻辑都是资源的一体化运作，“在更大层面和更大规模，整合演艺、赛事、展会、商业消费等等。”

然而，痛点依然存在。在采访中，沈开艳指出了当前上海面临的一些挑战：“现在文旅商

体展，每一方面可能还有一些资源分散，跨业态联动的效率还有待提升。”她更深刻的担忧在于流量的衰减，“流量很容易随着 IP 的时效衰减，红的时候流量很大，但热情消退后，常态化的消费转化能力是不是足够强？”

这正是 2025 年上海各区试图破解的难题。如果市级层面的“超级中台”尚在酝酿，那么在区域层面，一场打破行政壁垒的“微中台”实验早已悄然开始。



松江甚至为了激活“过夜经济”，主动对接上海乐高乐园，哪怕乐园不在松江，也可以通过跨区联动，共享客源，丰富体验。

这种不求“所有”，但求“所在”与“所用”的开放心态，正是“中台思维”的体现。

### 组织重构，松江的“三位一体”突围

在行政体系内部，最大的阻力往往来自“部门墙”。文旅局管玩，商务委管买，体育局管赛，农业农村委管土特产——这是传统的条线逻辑。

但在 2025 年的松江区，这堵墙被拆掉了。松江区委宣传部牵头，建立了一个“三位一体”的工作机制，将文旅、经委 (商务)、农委、体育甚至国企全部拉到一个桌子上。这不仅仅是开会，而是一种组织的重构。在这个机制下，文体娱乐业的税收和营收空间获得更大激活。

这招很“狠”，也很有效。

数据显示，2025 年，松江文体娱乐业主要指标获得大幅改善，从上半年的深度承压实现逆势翻盘，最终以 5.2% 的增速位列全市第七。为什么？当“上海之根”成为一个统一的文旅大 IP，松江不再是推销一个个景点，而是在打造一种生活方式。

“一季一统、一月一推、周一一屏”，这是松江定下的节奏。从“辰山草地音乐节”到“青岛啤酒节”，所有的活动不再是单打独斗。

### 流量货币化，嘉定的“票根经济学”

如果说松江在体制机制上动了刀子，那么嘉定则在商业逻辑上玩出了新花样。

嘉定拥有 F1 中国大奖赛这一顶流 IP。2025 年，F1 赛事吸引了 22 万人次，门票破亿。但对于城市运营者来说，赛场内的热闹只是开始，赛场外的消费才是目的。

嘉定区商务委联合文旅、体育部门，做了一件看似细小实则关键的事——将“票根”变成“货币”。

在 2025 年，一张 F1 或上海保利大剧院的演出票根，成为了嘉定各大商圈的“通行证”。这不是零散的优惠，而是由政府牵头，整

合了 13 家商业体、1100 多家商户的系统工程。在“南翔国潮大会”，吃小笼包可以联动老字号；在“汽车文化节”，看赛车可以联动买车补贴。

“文旅商体展其实催生了像演艺 + 商圈，赛事 + 旅游这样一些融合的新业态。”沈开艳在采访中提到的这一点，在嘉定得到了完美印证。

嘉定的实践告诉我们，打破壁垒不仅仅是行政命令，更需要利益机制的传导。当 F1 的观众发现手中的票根能换来实实在在的折扣时，流量就自然而然地流向了商圈和餐厅。

### 场景的革命，黄浦的“数字触点”与“无界秀场”

作为上海的心脏，黄浦区的挑战在于：如何在寸土寸金的空间里，挖掘出无限的消费场景？

2025 年的豫园灯会，给出了“超级中台”运营的另一个样本——数字化与全球化。

“山海奇豫记”不仅在国内霸屏，更在法国巴黎举办了“豫园灯会”。这不仅是文化的输出，更是全球招商的伏笔。在国内，黄浦区借鉴了类似“London & Partners”的数字化触达逻辑。

2025 年国庆期间，数百个“小红点” NFC 互动装置出现在豫园、新天地和外滩。游客不需要下载繁琐的 APP，只需用手机一碰，就能

获取周边的服务和攻略。这种“轻量级”的数字化入口，打通了物理空间和数字服务的壁垒。

更值得关注的是“上街入戏”。黄浦区将演艺大世界的舞台搬到了南京路、淮海路的商圈。2025 年下半年，逾百场爵士、桑巴、流行乐在商场响起。这不是简单的路演，而是“一张票根”串联起的消费闭环。

在黄浦，文旅商体展的界限彻底模糊了。你在看戏，也是在逛街；你在旅游，也是在通过“黄浦游礼”的数字徽章参与一场全域的寻宝游戏。正如沈开艳所言：“这些东西放在一起，不是简单的叠加，而是形成了更大的集群效应。”

### 迈向 2026 构建上海的“超级中台”

回望 2025，上海的文旅商体展融合已经从“物理反应”走向了“化学反应”。

政策层面，从 2024 年的 16 条措施，到 2025 年 5 月《上海市提振消费专项行动方案》的落地，顶层设计已然清晰。实践层面，嘉定的“车轮”，松江的“光影”，黄浦的“灯彩”……各个区都交出了具有辨识度的答卷。

但我们仍需冷静。

沈开艳在采访末尾的提醒值得关注：“在配套方面，比如供应链的配套，包括交通、住宿等等，是不是能够支撑大型活动？是否存在波峰波谷的问题？”这就是为什么上海需要一个更高层次的“超级中台”。

目前的联动，更多还是依赖于行政指令和短期的活动专班。未来，上海是否能建立一个像“伦敦发展促进署”那样，拥有独立法人资格、市场化运作能力、全域数据统筹权限的常设机构？

想象一下：依托上海领先的数字治理能力，这个“超级中台”不仅能统筹全市的招商与旅游推广，还能通过大数据分析，精准地将一名来上海看 F1 的欧洲游客，引导去松江体验“上海之根”的文化，晚上再推送到黄浦的外滩享用一顿米其林晚餐，最后通过某个平台一键搞定所有的支付与预约。

这不仅是信息的统筹，更是“以展带商、以商促旅”的制度性创新。

打破壁垒，不仅是拆墙，更是建桥。

2026 年，上海的城市运营者们正站在新的起点上。当文旅商体展的边界消失，一个真正意义上的“无界城市”正在浮现。而那个呼之欲出的“超级中台”，或许将是开启这个新时代的金钥匙。

这是上海的野心，或许也是全球超级城市进化的必由之路。

沈开艳说，文旅商体展的融合最终“丰富了市民的生活”。城市运营的宏大叙事，最终都要落脚在每一个具体而微的幸福瞬间。上海的探索，正在让这些瞬间变得更加连续、更加触手可及。打破壁垒，归根结底，是为了让人与这座城市的连接更加顺畅自由。

