

上海商圈数字化转型典型案例调研报告

卢溪¹

(上海市发展改革研究院 200032)

【摘要】: 实体商圈遇冷多年后，以数字化手段赋能商圈重塑增长的共识逐渐形成。未来，上海需要加快布局数字新基建，引导企业进行全流程的数字化转型，强化数字化转型相关专业服务和指导，加强复合型人才培育，完善商圈场景下的数据交易规则，深入推进商圈数字化转型，打造具有较强国际影响力和辐射力的世界顶级商圈，培育建设国际消费中心城市功能。

【关键词】: 数字化转型 商圈 数字经济

【中图分类号】: F713.361.1.51 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 1005-1309(2022)02-0023-008

商圈是指在一定经济区域内，由若干商业综合体和商业设施构成商业集聚区，并以商业集聚区为中心向周边扩展，具有一定消费力、集聚力和辐射力的范围。¹ 打造具有较强国际影响力和辐射力的世界顶级商圈，是当前上海培育建设国际消费中心城市功能的关键抓手。本文选取素有“中华第一商业街”美誉的南京路商业步行街作为典型案例，观察并分析其数字化转型的实践和成效，并尝试提出其在数字化转型的大趋势中，如何更好地应对挑战，以世界顶级商圈为目标做出积极行动。

一、数字经济时代实体商圈困境及数字赋能诉求

随着电商模式的不断挤压、主流客群和消费偏好变化，以及商业地产供给过剩带来的同质化竞争加剧，实体商圈已遇冷多年。在经历了一系列探索实践之后，以数字化解决方案赋能商圈重塑增长的共识逐渐形成。

(一) 电商模式兴起挤压实体商业生存空间，亟须借力数字化全渠道营销突破线下销售瓶颈

在互联网、物流等行业高速发展的带动下，电商模式不断兴起，近年来持续挤压线下零售市场份额。上海网上商店零售额由2015年的1091.35亿元增长至2020年的2606.39亿元，增幅高达139%；网上商店零售额在社会消费品零售总额中所占比重由10.9%增长至16.4%。同时，由于政府对家庭服务业的鼓励，以及对同城配送、移动支付等技术的支持，本地生活综合服务行业的市场规模不断扩大，也一定程度上分流了线下到店消费的客流，挤占了实体商圈的零售市场份额，对商圈过度依赖线下的传统运营模式提出挑战。

传统模式下，商圈的辐射范围往往只局限于邻近区域，无法触达远距离客群，缺乏聚集大规模流量的能力。在数字经济的大潮中，商圈迫切需要通过数字化手段创造“无界价值”，通过线上线下无缝衔接的数字化全渠道营销，从数字空间吸引线上流量，扩大获客圈，使商圈的价值创造不局限于实体商业空间本身，而是在实体空间和数字空间的双重空间范围内同时产生运营和服务收益。

作者简介: 卢溪，上海市发展改革研究院经济研究所经济师。

(二)主流客群及消费偏好变化改变商圈核心功能，亟须借助数字化交互场景强化线下体验属性

一方面，Z世代²正逐渐成为当下的消费主力军，他们消费愿望强烈，倾向于通过可获得方式实现超前消费。联合国经济和社会事务部2020年统计数据显示，2019年全球Z世代达到24亿人，占世界总人口的32%，规模较为庞大。2021年我国Z世代网民规模达到3.36亿人，在整体网民中占比近30%。移动互联网的深度渗透使得主流消费人群消费决策的个性化标签更为凸显，他们追求“悦己”，倡导健康生活方式，乐于寻求与众不同的体验，关注品牌背后的价值认同，而不再是传统商圈所能提供的功能性满足。另一方面，商圈客群的消费偏好也在不断发生变化。数据智能科技平台MobTech数据显示，当前上海主要商圈业态构成与商圈到访人群业态偏好之间存在较大差异。从店铺数量占比看，传统零售业态仍是各大商圈的主角，占比超过50%，在徐家汇商圈甚至超过70%，但客群对零售业态的需求仅为约35%。^[1]相比之下，餐饮、亲子、休闲娱乐等业态均存在一定供给缺口，特别是人群到访偏好最高的餐饮业态，店铺数量占比大多低于30%，排队现象普遍(图1)。商圈本质上相当于一座桥梁，链接着服务供给和消费需求。当前，商圈供给和消费者需求已无法精准匹配，桥梁便无法最大化发挥其价值。

为适应新时代的消费需求，商圈迫切需要对其核心功能作出调整，打破传统的以零售为主的业态组合形式和以“买卖关系”为主的商业模式，借助数字化手段注入更多关注个体感受的互动体验式场景和业态，提升消费者流量和黏性，使商业的本质向“服务关系”转变。

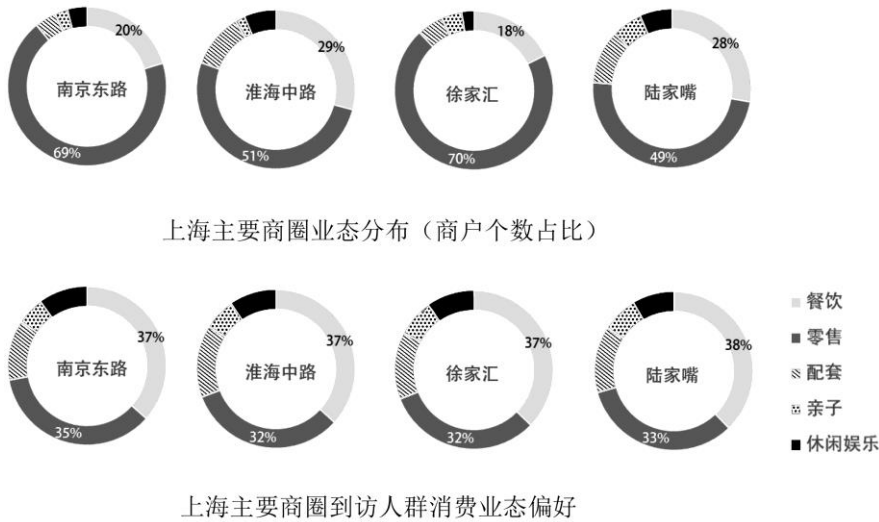


图1 上海主要商圈业态供给和需求差异对比

资料来源：2021年1月—7月MobTech。

(三)商业地产供给过剩加剧同质化竞争，亟须依托大数据支持锁定差异化打法

从供给规模看，当前上海已呈现商业结构性过剩，人均购物中心面积达0.96平方米/人，超越新加坡、英国、日本等发达经济体，也高于深圳、广州、北京等其他一线城市，由此导致商圈同质化竞争现象严重(图2)。从区域分布看，根据世邦魏理仕统计数据，近年来上海次级商圈与新兴商圈供应量占比逐渐攀升，预计2021—2024年间新增供应中核心商圈占比11%，次级商圈占比54%，新兴商圈占比35%。³为应对激烈竞争，南京东路、南京西路、徐家汇等核心商圈纷纷以存量改造作为发展主旋律，积极挖掘自身特色，探索差异化发展路径，在此过程中对数字赋能的诉求也急剧增加。

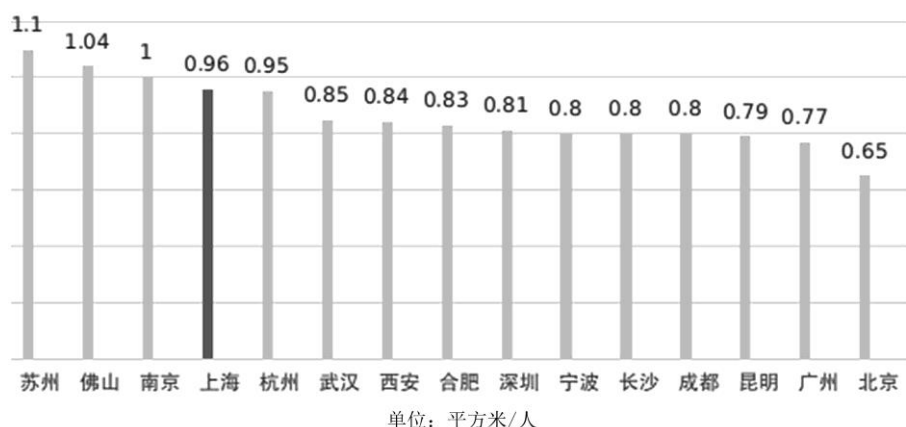


图 2 2021 年中国城市人均购物中心面积 TOP15

资料来源：赢商网。

商场传统的运营管理方式较为粗放，往往基于经验做出各类决策，难以在激烈的外部竞争中找准符合商圈气质的差异化打法，运营管理效率也较低。例如，在招商环节，由于对品牌信息储备不足，无法深入了解品牌的详细情况；在运营环节，无法做到对商圈客流的精细把控，也无法对交易用户进行经营管理。^[2]借助数字化手段，商圈和商场能够基于多维度的数据支持，进行精准定位、精准招商、精准服务，全面打响商圈品牌，从而在竞争中突围(图 3)。

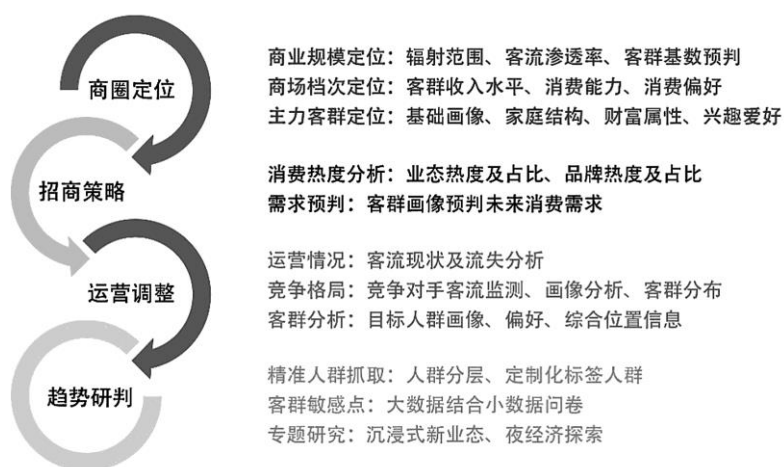


图 3 数字赋能商圈发展的链路

二、上海商圈数字化转型实践

南京路步行街作为上海商圈的超级代表，其数字化建设一直走在全市前列。政府和市场主体从各自立场出发，以不同方式共同推动转型进程。本文以此作为案例，梳理各方参与者的相关实践，多角度呈现当前上海商圈数字化转型的现状与成效。

(一) 政府层面相关实践

多个政府部门从城市经济、生活、治理等角度进行商圈数字化探索实践，提升商圈数字化水平。

一是构建 WiFi 服务网络。免费高速的 WiFi 网络供给是数字化转型的基础。近年来，黄浦区商务委与具有丰富 WiFi 设备建设、运营与维护经验的单位合作，在历史保护建筑密布的南京路沿线充分挖掘设备布设空间和点位，提高总接入带宽，扩大上网容量，优化上网体验。当前，南京路步行街商圈已实现 5G 信号全覆盖。此外，黄浦区商务委还委托运营服务商开发了“WiFi 设备运行情况实时监控平台”，通过该平台可实时了解商圈 WiFi 设备运行情况，一旦有设备异常，就可即刻通知运营方专业人员进行维修，进一步提高设备利用率。

二是打造客流预警系统。2019 年底，上海市公安局黄浦分局在南京路步行街商圈安装了用于大客流预警的“客流眼”系统，将原有的摄像头信号接入后台，同时在众多支路上增加摄像头布点。该系统基于人工智能技术，通过视频采集手段及人体模型构建，将视频图像场景中的背景与人体分离，分析并自动统计场景内出现的人数，计算拥挤程度，弥补了传统监控过度依赖人工观看识别的不足，能够实时高效地完成客流分析和预警。

三是提供商圈数据服务。借助专业的第三方力量，黄浦区政府对南京路步行街进行了多项数据监测，从多方面实时掌握商圈人流情况，并向商场、商户经营者提供数据服务。例如，2018 年起，黄浦区商务委每个季度及全年向南京路步行街商圈的十余家大型综合体发放《南京东路大数据分析报告》，内容包括客流分析、游客行为分析、画像分析、商圈联动分析等，作为商业体进行经营决策的参考依据。2019 年起，黄浦区商务委构建“商业信息数据库”，从多渠道采集商圈内品牌和商铺更替、细分业态布局等详细数据，了解各类业态在商圈中的生存状况等有益信息，为各大商场提供参考。

四是设立慢行导视系统。黄浦区商务委与经验丰富、资源库强大的内容提供商合作，设立慢行导视系统电子屏，并向其注入商圈周边的餐饮、娱乐、文化、旅游信息，与“演艺大世界”相结合的票务服务，以及提供黄浦区和上海重要的商旅文资源等内容，为游客提供更丰富的游览服务。

（二）商圈公共服务提供方相关实践

作为南京路步行街商圈的公共服务提供方，上海南京路步行街投资发展有限公司（以下简称“南步公司”）的主要职责是充分发挥连接政府与商圈各企业的桥梁纽带作用，推进商圈发展，完善商圈生态。2019 年，南步公司以步行街改造任务驱动商圈数字化转型，经过统筹规划，综合考虑商圈管理、运营、店铺经营、消费体验等多重因素，牵头搭建了南京路步行街智慧商圈线上运营服务平台，希望借力庞大的客流量，在商圈形成资源优势互补、活动整合联动、会员共享共融的生态。在此框架下，南步公司开展了一系列数字赋能行动。

一是推出商圈 AR 导游导览 App。2021 年，南步公司依托人工智能、智能传感、移动互联、大数据等信息化技术和手段，打造“玩转南步街”App，将南京路步行街的历史文化、旅游路线、商业信息、潮流元素等内容融合在增强现实的导游导览系统里。所有沿街的商场大楼通过 AR 模式直观呈现，超过 80% 的店铺被引入其中。消费者和游客可以在虚拟的南京路上通过挖金币、寻宝箱等游戏获得全新的场景体验，并带着所获奖励去现实商家消费。

二是打造智能停车场景。南京路步行街周边寸土寸金，停车难一直是困扰商圈发展的主要问题之一。南步公司通过数字化手段打通商场之间及周边公共停车资源的信息壁垒，优化资源配置，实现商圈内“一屏共享、一券停车”。例如，今后，消费者在上海市百一店消费购物，可在新世界大丸百货享受停车抵扣与减免。这一模式不仅方便消费者在商圈购物，也能促进商场之间的客流互导和异业联动。消费者停车还可通过商圈排队分流系统提前预约锁定停车时段，大大缩短排队时长，并减少了路面和公共安全压力。

三是策划举办潮流活动。2020 年以来，南步公司在位于商圈核心位置的世纪广场连续举办“笑出色彩、由新而生”艺术主

题展、喜马拉雅“有声南京路”云空间、抖音“抖出”在线新经济、“BILIBILI 集势夜”主题公园、玩转“战星世纪”商圈电竞节等潮流活动，场场吸引数十万计的年轻游客和消费者，同时引爆社交网络。

四是搭建商圈级会员系统。2020 年起，南步公司尝试与南京路步行街上的意向商场及品牌展开合作，采用商圈、商场会员双重认可、双重积分模式，扩大商圈会员权益，为商户有效赋能。

南步公司以数字化手段持续提升“上海南京路步行街”的品牌价值和商业价值，在商圈线下年销售额近 200 亿元的基础上，预计将实现 3%~10% 的线下销售额增量。此外，《2020 年中国步行街智能化发展报告》显示，在全国首批 11 条试点改造的步行街中，南京路步行街最吸引年轻消费群体。

(三) 商场运营方相关实践

上海市属企业百联集团和区属企业新世界集团运营管理着南京路步行街近 2/3 的商场和综合体，剩余近 1/3 体量的商场由民营企业运营，丰富多元的市场主体呈现出多种多样的数字化转型实践。

一是打造私域流量。商场大多采取打造 App、公众号或小程序等方式进行数字化营销，将公域流量引导为私域流量，从而可以在任意时间零成本直接触达客户群，与他们保持及时沟通，并通过各种活动及内容维持用户黏性与活跃度，形成转换率较高的定向导流，提高用户触达。百联集团推出“i 百联”App，融合实体门店和线上商城，提供一站式购物生活服务，通过大促发放消费券、积分、会员价等方式，将会员从线上往线下引、从线下往线上引，进行一体化互换。新世界大丸百货通过与 KOL 大号合作，精细化运营自有公众号，已吸纳会员超过 70 万，会员群体辐射至长三角区域。

二是塑造沉浸式体验场景。多家商场持续追踪 Z 世代群体的消费习惯和喜好，主动进行品牌矩阵优化调改，积极引入沉浸式体验业态。世茂广场引入国内首个原创无边界沉浸式体验空间“凡尔纳魔幻公馆”，以数字技术营造 9 大魔幻沉浸式场景，带领消费者身临其境感受不同时代、不同地域的文明。新世界城引入密室行业领先品牌“X 先生沉浸娱乐”，打造集游戏、演艺、影视于一体的娱乐新模式。

三是优化调整组织架构。百联集团将营运管理总部与商务电子部合并，成立新零售营运部，提升新零售相关业务的重要性，加强电子商务板块和各类智慧零售的数字化升级，为后续提升商品经营能力、门店运营能力、数字化全域营销能力、客户关系经营能力打下基础。

四是搭建数字化管理系统。各大商场纷纷搭建数字化管理系统，以大数据处理为导向，集成 POS(销售时点信息系统)、CRM(客户关系管理)、ERP(商业运营系统)等传统商圈信息化平台功能，并加入数据融合、租户自运营、营销洞察等功能，将数据获取、数据处理、数据输出相结合，通过线上线下互补，为商圈创造更多价值。

三、商圈数字化转型进程中的主要挑战

近年来，尽管上海商圈数字化转型进程不断加速，数字化发展实现较大提升，但总体上仍处于初级阶段，转型程度较浅，存在诸多困难挑战。

(一) 设施层：峰时移动网络不堪重负

高速网络带宽布局有待加强。每逢节庆及周末，核心商圈人流量较大、集聚性活动较多，信息流量超过网络带宽的容量，移动网络信号保障成为一大难题。新世界大丸百货等多家商场反映，南京路步行街在日常瞬时客流为 3 万人时，网络保障无压

力，但在节假日时，最大瞬时客流可达 10 万人时，手机上网速度和信号稳定性大幅下降，对支付宝、微信等移动支付方式使用产生较大影响。此外，随着未来 AR/VR 沉浸式购物体验、直播电商等商圈零售新业态、新模式不断普及，需要同时无线上网的设备呈数量级增加，也对网络品质提出更高要求，而当前的移动网络带宽和并发能力难以满足需求。

（二）数据层：数据采集和调用受限

一是数据丰富性不足，线下数字化触点缺乏。商圈零售以线下空间为主，其数字化转型的目的是通过打通线上线下，形成合力。但部分商场的数字化转型只强调线上，而弱化对线下的关注，“人、货、场”三方面的数字化均有所欠缺。首先，“人”的数字化方面，近年来各大商场已基本铺设会员系统、停车系统、POS 系统等，在会员管理过程中也已设置公众号、小程序、App 等线上触点。但由于客户黏性较低，会员数据对运营和营销决策的支撑价值有限。商场普遍对于泛会员（所有入场消费者）数据的采集和积累有所欠缺，无法深入进行消费者洞察。其次，“货”的数字化方面，对于商场而言，由于经营方式差异，租赁、自营、联营等不同模式对“货”的管控力度有所不同。采用自营模式的商场（如新世界大丸百货）可自主管理经营的商品，而采用租赁模式的商场（如世茂广场）主要通过服务品牌方来赚取租金，不直接经营商品。租赁模式下，商场往往只能通过品牌方主动上报获取颗粒度较粗的商品流通数据，在绕过品牌方获取商品数据或与品牌方共享商品数据信息方面存在阻力。对于不少品牌方而言，由于商品品种多、库存浅、上新速度快、季节更替明显，开展单品数字化管理的难度较大。最后，“场”的数字化方面，当前商圈以利用可视化地图为消费者提供导航、导视功能为主，这样能够优化消费者体验，但暂时无法形成有效数据辅助商圈的精细化运营。^[3]

二是数据孤岛现象严重，业务系统间关联度低。尽管不少商场已构建起集成多个系统的数字化平台，但只实现了表面打通。传统零售企业的信息化系统主要针对物资资源、人力资源、财务资源、信息资源管理等线性功能，存在架构单一、兼容性弱、扩展性差等问题。由于缺乏统一的数据标准体系，深层次系统无法进一步打通，无法实现全局数字化共享和分析，数据调用依然耗时费力，难以为日渐丰富的新模式、新业态提供支撑。

（三）应用层：以数字化手段链接新需求的能力不足

一是数据治理能力欠缺，无法有效实现数据价值变现。数字化转型的实现不仅需要线上线下全业务流程的数字化软硬件设施贯通作为支撑，还需要商圈和商场运营方具备强大的数字管理能力和资源整合能力，以及在此基础上的创新营销驱动力。以会员管理为例，90%以上的商场均已建立会员系统，不断扩大流量池，但缺乏手段进行进一步的精准营销，对消费者从触达、转化、留存、复购等环节进行全生命周期管理的能力不足，无法充分发挥数字化带来的价值，会员活跃度难以提升。提升活跃度的一种方式提升会员积分价值并提供便捷的积分方式，从而激发会员的积分意愿。但许多商场由于营销预算投入少，可兑换的礼品或礼券有限，导致积分吸引力降低；更有商场担心会员积分余额过于庞大，不愿意提供便捷的积分方式。

二是数字化应用过于聚焦消费者，针对运营方自身的较少。商圈在数字化应用方面已形成的探索实践主要包括客流分析、消费者引流、支付方式升级、优化消费体验、提升会员服务品质等，大多围绕消费者展开，着重关注前端管理、营销等环节，对于内部系统的数字化升级、后端管理和运转流程的数字化改造、员工的数字化培训等探索和尝试明显滞后，数字化转型的积极意义尚未得到全面充分认知。

（四）环境层：尚未形成成熟的数字化转型生态土壤

一是投入产出无法量化，难以决策。数字化转型已成为共识，但商圈公共服务提供方、商场运营方和商户往往难以下决心做相关探索。由于数字化转型带来的资金投入压力大，获利点不明确，效果也未必能够快速直接地反映到销售额上，企业难以对投入产出进行准确衡量和评估。即使认为数字化转型有利可图，企业对价值回报周期的容忍度也普遍不高。结果是，头部商场和商户的数字化实践探索较为积极主动，更具战略意识和冒险精神，但大多数商业企业由于路线图不清晰、方法论不落地，不愿做较

多数字化投入，只是迎合数字化转型概念，简单引入小程序和 App 等工具。

二是多元主体间的利益关系难以协调。商圈数字化转型的参与者主要包括商圈公共服务提供方、商圈内的商场和购物中心等企业，以及场内各大品牌租户或供应商。目前，各方参与者的数字化转型基本处于各自探索状态，未能通过良好的沟通协调合作形成合力，在会员数据打通、流量共享等方面始终难以达成一致。对于商场单方面推行的数字化合作方案，品牌租户方配合度并不高。例如，商场希望通过在线上平台发布更多优惠券提升会员活跃度，但会面临自带流量的品牌不愿意提供电子券资源，无流量品牌提供再多电子券资源也无人领取的局面。

三是与数字时代相匹配的人才匮乏。企业大多通过自行探索的方式推进数字化转型，普遍缺乏独立的技术部门或团队支撑，人工智能、大数据、云计算、区块链等专业技术人才储备不足。调研发现，几乎所有商场的会员数字化平台系统都由市场企划部负责运营，而该部门的主要职责是营销策划和活动执行，需要完成大量线下工作，对于利用数字化手段进行线上运营并不专业。同时，管理和运营人员对数字化时代主流消费群体及其需求偏好的理解不足，理念上尚未完成从产品思维到服务思维的切换。

四是组织机制障碍。一些大的购物中心和百货集团的组织架构、绩效考核、激励机制都不适应数字化要求，缺乏创新精神和活跃度，在完全竞争的零售行业中无法快速响应市场反馈。同时，完成全业务流程的数字化需要对现有业务模式进行颠覆式重组，会带来利益格局的调整，形成数字化转型的阻力。

四、推进上海商圈数字化转型的思考和建议

在瞄准打造国际消费中心城市，不断推进商圈数字化转型的过程中，上海应重点关注以下 5 个方面。

（一）加快布局数字新基建

推进 5G 引领的智能网络、新型物联网、光网等信息基础设施建设，提升无线网络公共场所覆盖率和光纤可接入率，推动网络连接泛在、智敏、融合。针对商圈人流量大、集聚性活动多等特点，推动新型基础设施合理布局，提高与流量需求峰谷波动的契合度。

（二）引导企业进行全流程的数字化转型

鼓励企业通过建设线上线下的数字化触点，实现多样化、全渠道的“人、货、场”数据采集；通过搭建数据中台，将会员、营销、销售、支付、结算等数据进行整合、清洗、转换，进而沉淀为数据资产；通过搭建业务中台，快速打通不同业务系统，节约重复建设的成本，将业务流程标准化，满足各项业务的调用。在此基础上，鼓励企业围绕消费者运营、商户赋能、经营管理等内容，从前端到后端层层推进商圈数字化改造，实现产品、服务、营销的敏捷发放和高效触达，在精细化运营中兑现新价值，并通过挖掘数据价值反哺决策。

（三）强化数字化转型相关专业服务和指导

引导传统商业零售巨头与科技企业深度合作，把数字化技术与对商圈发展的行业经验和深刻理解进行融合创新，进而培育形成一批数字化解决方案集成供应商，夯实上海商圈数字化转型的专业服务基础，为线下商场和商户找到全新的发展路径。积极探索由政府、行业协会、企业等多元主体共同搭建行业赋能平台，研究形成商圈数字化转型标准体系，提供数字化转型资源对接、经验分享、研究咨询等服务，鼓励头部企业对中小企业进行数字化转型指导，建立生态合作伙伴关系，为商圈数字化转型提供重要支撑。

(四)加强复合型人才培育

商圈数字化转型涉及设备智能化、网络精准营销、社交引导、供应链管理等诸多领域,迫切需要复合型人才队伍支撑。应加快推动高校教育与实践深入互动,支持数字化转型商业企业与高校开展人才共育。同时,鼓励企业建设数字化人才梯队,做好技术团队与业务团队的磨合,提升员工数字化服务思维,加强商圈数字化转型培训,引导员工建立数字化工作意识,培养运用数字化思维解决实际问题的能力。此外,鼓励商圈和商场运营方在传统组织部门外创建基于柔性工作方式的跨部门专有空间,促进数字技术团队和其他部门间的广泛沟通协作,实现跨部门管理和运营,为数字化创新提供支持。

(五)完善商圈场景下的数据交易规则

商圈各市场主体需要基于丰富类型的数据来不断优化调整经营策略,对于数据流动、交易、共享有着较为迫切的需求。政府可在街区流量数据的基础上进一步开放部分与商圈发展相关的数据,并积极探索商圈场景下的数据交易模式,基于行业数据标准实现对有市场需求的数据的统一采集、统一评估、统一管理、统一交易,向商圈各市场主体明确传达“可通过提供数据而获利”的信号,激发各市场主体对于数字化布局的主动性和积极性。

参考文献:

[1]Mob 研究院&头豹研究院. 2021 年商业地产趋势洞察白皮书[EB/OL].<https://www.waitang.com/report/38728.html>, 2021-10-29.

[2]中国百货商业协会&冯氏集团. 2020—2021 年中国百货零售业发展报告[EB/OL].<http://www.topbiz360.com/web/html/newscenter/transparent/270662.html>, 2021-04-13.

[3]爱分析&中国连锁经营协会. 2021 年中国购物中心数字化趋势报告[EB/OL].https://www.sohu.com/a/473751824_407401, 2021-06-24.

注释:

1 详见商务部《城市商圈建设指南》对“商圈”的定义。

2 Z 世代指 1995—2009 年间出生的一代人,他们一出生就与网络信息时代无缝对接,受数字信息技术、即时通信设备、智能手机产品等影响较大,又被称为“移动互联网原生代”。

3 核心商圈主要为上海内环内的商圈,次级商圈主要为内环与外环之间的商圈,新兴商圈主要为外环外的商圈。