责编 刘洋 美编 张彬 责校 池红云 电话:64101673 syzx10@126.com

世界之花三起三落

开业未满三年，王府井奥莱UP TOWN官宣将于2026年12月15日闭店。近日，北京商报记者连续多日走访王府井奥莱UP TOWN看到，消息释放以来，商场迎来客流高峰，大量消费者集中扫货。一位门店工作人员直言，闭店的核心原因是项目难以盈利。财报数据显示，王府井接手运营后，该项目长期处于市场培育阶段，2025年亏损5546万元。从世界之花假日广场，到北京爱琴海购物公园，再到王府井奥莱UP TOWN，这个大体量商业项目历经多轮运营主体更迭，三起三落。王府井作为国内零售头部企业，手握成熟的奥莱运营能力，依然没能扭转颓势。业内人士认为，世界之花难以盘活的根源并非运营团队或品牌方能力不足，而是物业先天硬伤、区域客群错配、品牌业态布局存在缺陷，存量大体量商业改造的天花板在此项目集中暴露。



“世界之花”项目三起三落大事记

- 2017年12月23日：世界之花假日广场开业，由北京金色凯盛投资管理有限公司开发运营
- 2019年6月：爱琴海集团接手运营，更名为北京爱琴海购物公园
- 2021年8月：爱琴海因与金色凯盛发生法律纠纷撤出，项目重回开发商
- 2023年6月：王府井集团与金色凯盛签约接手
- 2023年12月22日：王府井奥莱UP TOWN开业，为王府井奥莱在北京的第三家门店
- 2026年10月16日：商场公告因公司经营战略调整将于年底闭店
- 2026年12月15日：正式闭店，运营不足三年

培育三年仍难扭亏

王府井奥莱UP TOWN的一纸公告，让这个京南巨无霸项目再次走到运营周期的终点。北京商报记者走访现场看到，公告发布首日，商场一改往日平淡，客流迎来阶段性小高峰。各门店挂起清仓促销海报，折扣标语铺满中庭、通道，场内“全场清仓，一件不留”的标语随处可见。

多位场内品牌工作人员向北京商报记者证实，闭店最直接的诱因，在于项目持续不赚钱，商户经营压力大。王府井集团股份有限公司在《关于2025年年度报告的信息披露监管问询函的回复公告》中提及，2023年开业的北京王府井奥莱UP TOWN受新租赁准则等多重因素影响，仍处于市场培育阶段，2025年亏损5546万元，亏损幅度较上年明显改善。这意味着，自2023年底开业后，该项目2024年、2025年连续两年亏损。

此外，王府井奥莱UP TOWN官方微信公众号发布的公告显示，因公司经营战略调整，该商场将于2026年12月15日正式闭店，结束其在北京南四环约三年的运营。这距离该店2023年12月22日开业，尚不足三年。

王府井奥莱UP TOWN所在的63万平方米巨无霸物业，自2017年以来已多次更换运营主体。其前身是2017年12月23日开业的世界之花假日广场，开发商为北京金色凯盛投资管理有限公司；2019年6月，爱琴海集团接手运营，更名为北京爱琴海购物公园，后因与金色凯盛发生法律纠纷决裂，于2021年8月黯然撤出；直至2023年6月，王府井集团与金色凯盛签约接手。

名品缺位 奥莱定位悬空

王府井集团与金色凯盛签约后，宣布将京南这座巨无霸物业改造成奥莱业态。2023年12月22日，王府井奥莱UP TOWN正式开业。这是王府井奥莱在北京的第三家门店，定位“年轻力混合型奥特莱斯”，一期建筑面积20万平方米、经营面积10万平方米，零售与生活方式业态按6:4配比，一次性引入300余个品牌，配建车位超过4500个。

彼时，凭借王府井集团多座成功奥莱的运营经验，业内与周边消费者对该项目都抱有较高期待。王府井集团2025年年度报告显示，截至报告期末，公司拥有19家奥莱门店。财报数据还显示，奥莱是王府井集团唯一逆势增长的板块，全年营业收入23.74亿元，同比增长4.47%，毛利率高达64.47%；奥莱营收占比由2022年末的13%提升至2025年末的22%，已成为王府井集团转型的核心引擎。

然而，奥特莱斯的本质是“大品牌、小价格”，名品矩阵是支撑奥莱生存力的核心元素。北京商报记者走访看到，王府井奥莱UP TOWN引入的较为知名品牌有Tommy Hilfiger、Calvin Klein、Lacoste等，国际一线重奢、轻奢品牌缺失，整体品牌力相对较弱。

屿策智库秘书长侯文杰认为，奥莱运营的核心生命力在于持续吸引客流并实现高周转。第一是供应链能力，奥莱项目方要能稳定拿到有价格优势的品牌库存，尤其是一线品牌和深度折扣商品；第二是选址与客群匹配，奥莱依赖目的性消费，需要交通便利且辐射足够的人口，同时租金成本可控；第三是运营效率，包括坪效管理、会员复购和成本控制。王府井奥莱UP TOWN闭店说明，单靠品牌折扣并不够，如果位置偏远、客群不足、租金和运营成本高，亏损难以避免。

巨无霸不必“大而全”

王府井奥莱UP TOWN的落幕，也为北京存量商业改造敲响警钟。“大体量存量项目的存活，与项目定位、周边客群、接手方的操盘能力息息相关。”北京一座大型商业项目负责人对北京商报记者直言，王府井奥莱UP TOWN通道长、部分区域可达性弱，项目想借助“年轻力”定位通吃零售与体验业态，结果零售名品不突出、体验业态又撑不起体量。同时，王府井奥莱UP TOWN地处南四环外、大兴区旧宫镇，公共交通便利性偏弱，客流高度依赖自驾；周边居民追求极致性价比，日常消费被社区商业、山姆会员店、北京荟聚等购物场所分流，有限的客群规模撑不起大体量对应的运营成本。

侯文杰表示，大体量存量商业改造不能简单复制原有模式，要基于周边人口结构、消费能力和竞争格局做差异化定位。大体量项目容易动线混乱、冷区多，需要优化垂直交通和主力店布局。硬件改造之后，招商上要在业态组合上下功夫，提高体验、餐饮、娱乐和社区服务业态比例，降低对纯零售的依赖。此外，改造过程中，项目运营方要注意成本控制，改造投入和后续运营成本要与预期收益匹配，避免过度装修。值得关注的是，存量项目改造前就应明确招商策略和退出机制，不能等开业后再调整。

王府井奥莱UP TOWN撤出后，这座巨无霸该何去何从？侯文杰建议，该项目未来可以考虑继续做奥莱，但整体模式需要调整，比如缩小体量、引入更贴近社区的折扣零售和生活方式业态，降低租金预期。另一个方向是改造为区域购物中心，强化餐饮、亲子、娱乐和便民服务，服务周边居民而非依赖远距离客流。同时，该物业也可以尝试混合配置多种业态，将部分面积改为仓储会员店、体育娱乐或产业办公，分散风险。此外，该项目改造时仍需寻求合作方或进行资产重组，引入有运营能力的轻资产团队，避免再次单打独斗。关键是先做扎实的市场调研，明确项目辐射范围内的真实需求，再决定改造投入和招商方向，不能重走高成本、大而全的老路。

北京商报记者 刘卓澜

图片来源：视觉中国

大小杨哥复播 三只羊转身

停播两年后，三只羊再次进入公众视野。近日，三只羊创始人张庆杨（小杨哥）、张开杨（大杨哥）重新现身抖音直播间，宣布注销粉丝量曾突破1亿的“疯狂小杨哥”“疯狂大杨哥”账号，注册“庆杨”“开杨”新号，但新号并未迎来大量老粉丝回流。与此同时，三只羊宣布将从MCN公司转型为电商公司。

尽管大小杨哥长时间淡出直播间，三只羊并未停止动作，业务版图从上线独立电商App、押注自营品牌，延伸至直播培训、海外市场。

眼下正值“双11”大促，三只羊是否会借势恢复直播带货备受关注。但历经两年，直播电商格局已悄然改变。对三只羊而言，重回直播间或许不难，重新赢得消费者信任、找回昔日带货能力却非易事。

复播10分钟 全程未带货

“双11”大促正酣之际，大小杨哥近日低调现身三只羊旗下“小杨臻选”抖音直播间，完成首次复播。两人称，自2024年9月以来已深刻总结反思、全面整改，期间主要做了两件事：一是回归内容创作，二是发力自营品牌。北京商报记者注意到，整场直播不到10分钟，且未销售任何商品。

此次复出，大小杨哥以新账号为起点重新积累用户。复播同日，两人分别通过新注册的抖音账号“庆杨”“开杨”发布声明，宣布注销原账号，未来专注内容创作和自营品牌运营。截至北京商报记者发稿，“庆杨”粉丝量为8.5万，“开杨”为4.4万，尚未出现粉丝暴涨。

大小杨哥重回直播间，与三只羊整改合格后获批复播有关。10月16日，抖音官方公告称，依据合肥市市场监督管理局《关于合肥三只羊网络科技有限公司整改情况的通报》，三只羊公司整改符合要求，具备恢复经营条件；按照相关法律法规及平台规则，经有关部门批准，同意其在抖音平台注销原账号、注册新账号、发布内容并恢复经营。

2024年9月，三只羊因带货“香港美诚月饼”“澳洲谷饲牛肉卷”等商品存在虚假商业宣传，被责令暂停经营、限期整改。2025年3月，合肥市联合调查组通报，三只羊已于2024年10月足额缴纳罚没款6894.95万元，对涉案产品累计赔付2777.85万元，并针对选品品控、宣传推介、售后服务及内部管理等问题落实89项整改措施，经评估具备恢复经营条件。

不过，重新获得经营资格并不意味着直播带货业务全面恢复。尽管在“双11”周期内复播，大小杨哥尚未公布明确的带货时间表。是否会在“双11”期间带货，三只羊相关负责人未向北京商报记者做出回应。

转型电商 自营卖课出海

相比重回直播间，三只羊更大的变化在于经营模式调整。10月16日，三只羊通过官方账号宣布，未来将逐步从MCN公司转型为电商公司，专注品牌建设，摆脱过去依靠头部主播聚集流量、直播带货变现的模式。

三只羊早在停播前便开始布局自营品牌。2023年1月，“小杨臻选”首次亮相。2025年4月，三只羊推出“小杨臻选”独立电商App，涵盖休闲食品、日用百货、美妆护肤等品类，并同步推出年费99元的会员服务，试图以“自营App+会员付费”模式建立新竞争力。公开信息显示，App上线初期仅提供35款自营商品。

经过一年多经营，自营品牌规模有所扩大。今年4月，三只羊官方微信公众号披露，小杨臻选已推出131款产品，累计销量突破4000万单；公司称已搭建自有供应链体系，组建超200人的专业团队，开展产地溯源、品控培训等，并建立专属售后服务体系。三只羊、东方甄选、谦寻、美ONE等头部机构纷纷押注自营品牌。东方甄选2026财年业绩报告显示，截至2026年5月31日，公司已累计推出1009款自营产品。

三只羊还尝试直播培训变现。今年6月，“三只羊大课堂”账号曾发布大杨哥现身“小白抖音创业蜕变营”推介课程的视频。该课程为期3天2晚，售价1980元起。今年5月，三只羊官方披露，主打主播、运营培训的“万羊计划”启动以来，三只羊大课堂已累计开展49期课程，结业学员近3000名。

国内业务调整的同时，三只羊把另一突破口放在海外市场。2025年，三只羊海外业务负责人李健公开介绍，公司在新加坡、马来西亚、越南已稳居东南亚跨境MCN前三，下一步将重点登陆巴西。今年1月，三只羊旗下安徽小黑羊网络科技有限公司参与美股上市公司Rich Sparkle Holdings收购TikTok头部网红“无语哥”Khaby Lame关联公司Step Distinctive的交易，拿下“无语哥”未来36个月全球独家商业化运营权，涉及TikTok Shop店铺运营、供应链履约等，重点布局美国、中东及东南亚。

从MCN转向电商，并非仅靠增加自营商品和销售渠道就能做到。从国内自营品牌到海外网红运营，三只羊正试图拓宽过度依赖头部主播的业务模式。

超级主播红利消退

大小杨哥复播，意味着三只羊试图重返舞台中央，但等待它的竞争环境已与两年前大相径庭。

近年来，直播电商逐步成熟，品牌自播、店播持续发展，直播带货不再只是头部主播之间的流量争夺。越来越多品牌通过自有直播间触达消费者，建立更稳定的销售渠道，商品品质、供应链效率及售后服务的重要性不断提升。

电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营认为，直播电商行业已从流量红利阶段转向存量竞争，超级主播的商业价值正发生结构性变化。过去，MCN机构依靠头部主播聚集流量、对接第三方品牌，赚取坑位费与销售佣金；如今，随着品牌店播、商家自播兴起，商家不再将营销预算集中于单一超级主播，消费者也不再单纯为主播人设买单，而更看重产品质量、售后和品牌信誉。

此前的虚假商业宣传事件，给三只羊带来信任危机。赵振营指出，三只羊复出面临的最大挑战并非流量不足，而是如何修复消费者信任、重新定义头部主播在新商业模式中的角色。创始人IP未来更应成为自营品牌代言人，产品才是成交核心。

赵振营认为，如果大小杨哥在“双11”期间恢复带货，凭借积累的知名度和话题热度，短期内有望吸引老粉丝关注，为“小杨臻选”等自营品牌带来曝光。但围观不等于购买，信任修复是长期过程，难以通过一场大促直播完成，三只羊短期内很难恢复巅峰时期的销售体量。

同时，“双11”大促追求低价、高销量，而自营品牌建设需要稳定利润空间用于品控和供应链升级，两者存在矛盾。赵振营指出，若三只羊继续依赖低价促销拉动销量，不仅可能挤压供应链利润，还会增加品控压力。三只羊需从依靠主播IP的流量经营转向长期用户经营，补齐全链路品控、会员运营、库存履约和合规风控能力。

对于三只羊而言，能否重回昔日榜单位置，或许已不再是衡量复出成败的唯一标准，真正的考验在于能否建立不再高度依赖头部主播的经营模式。

北京商报记者 何倩 毛思怡