

外賣平台大戰 食肆生意增卻生存難

「不參與就無客，參與就虧本」

反內捲：競而有道①

今年8月，在國家市場監管總局介入約談後，三大外賣平台陸續發聲承諾將「規範促銷」，持續數月的補貼競賽終於有所冷卻。中午1點，太陽正猛，在廣州白雲區嘉禾望崗，幾位外賣騎手坐在街角一家小便利店門前的陰涼台階上，一邊喝着冷飲，一邊聊着單量。這是剛剛熄火的「外賣平台大戰」留下的街頭日常。

回望7月中旬，外賣平台跑馬圈地進入「白熱化」的瘋狂階段，外賣騎手通常要忙到午後兩點多才能稍微喘口氣。這場在盛夏裏燃起的大戰似乎戛然而止，只是在這場瘋狂較量中，究竟誰才是真正的贏家？

大公報記者 盧靜怡（文、圖）



▲在外賣大戰的高峰期，騎手日單量大增33%。資料圖片



▲在繁忙時段，外賣員都爭分奪秒地完成送餐。

外賣大戰時間表

日期	事件
3月1日	京東高調宣布進軍外賣市場，推出「京東外賣」業務，以百億補貼+騎手五險一金策略吸引商家和用戶
4月30日	阿里將餓了麼整合進淘寶，推出「淘寶閃購」即時零售服務，投入500億補貼，目標日訂單8000萬單，非餐飲訂單佔比超30%
7月5日	阿里、美團分別發放外賣大額券，部分外賣出現「0元購」，大量消費者湧入導致系統崩潰
7月11日至13日	三大平台均連續發放大額紅包券。有外賣平台全國日均外賣單量從1億飆升至2.2億，奶茶品類訂單增長230%
7月18日	國家市場監管總局約談餓了麼、美團、京東三家平台企業，要求規範促銷行為，理性參與競爭
8月1日	美團、淘寶餓了麼、京東陸續發布聲明，呼籲抵制無序競爭

資料來源：公開信息 大公報記者盧靜怡整理



▲外賣店富貴小炒的老闆小陳決定結業，並轉行去送外賣，所以燃氣爐上的4個煮鍋已經不再「開灶」。



▲外賣大戰不單要「燒錢」補貼客戶，更須到處大賣廣告宣傳。

三大外賣巨頭大比拼

企業	單日訂單峰值（單）	騎手數目	促銷手法
美團	1.5億	月均有單騎手336萬人	發放0元券、0.1元秒殺、低價折扣套餐、不限量大額滿減券、神券節18元券等優惠券補貼
淘寶閃購	8000萬	活躍騎手400多萬人	500億補貼計劃；計劃打造「超級星期六」節日，發放大額減免券，如加贈188元大券包
京東	2500萬	全職騎手15萬人	「雙百計劃」：投入百億補貼支持商家；發放百億補貼券等大額外賣優惠券；每晚10萬份16.18元品質小龍蝦

資料來源：公開信息 大公報記者盧靜怡整理

「平台抽成太厲害了，我主要做美團訂單的，一份20元（人民幣，下同）的外賣，其中13元是給平台和騎手的，剩下7元左右才落到我們手裏。扣除成本，每單真的只掙幾元，還不夠發工資給自己。」在廣州做了6年外賣店的富貴小炒老闆小陳已經將門店關閉。小陳是採購半成品預製菜，有外賣單就加熱打包出去。在10平米左右的舖位內，一整排爐具排列着，貨架上有兩台微波爐。兩台大冰箱內，還存放着以往免費贈送給外賣客戶的小瓶可樂和雪碧。「沒賣出去的預製菜食材全扔了，放着也是浪費電。」小陳說。

「一份餐賣18元 平台抽10元」

「點外賣比堂食還便宜，根本不想出門吃飯。」廣州市民楊光說。專注堂食的線下門店更要直接面對「被外賣搶走顧客」的慘淡現實。

「我們的舖位租金、水電和人工，大概每個月2萬多到3萬元左右。」東哥開設的小店湛江鴨仔飯坐落在城中村入口處人流比較旺的地方。他在掛着臘味和滷鴨的料理台，一邊處理斬料；一邊緊盯手機外賣屏幕上的新單提示。「線上訂單愈多，利潤愈薄。」東哥指着一份剛打包好的外賣說：「這份賣18元，平台抽成就要10元，我們還要送小飲料，再加上人工和原材料，不虧本已算不錯了。」小店之前是以線下客戶為主，線上外賣只是作補充。「今年外賣大戰後，線下線上訂單比例從3：7變成了2：8。」東哥坦言，堂食每份飯的利潤比線上多3到4元，但來店裏吃飯的人已愈來愈少了。

外賣價格倒掛 顧客轉線上

在廣州黃金地段珠江新城花城匯廣場，一家店面不足100平米的中端連鎖麵館更已關門大吉。「我們開了4年，周圍都是中高端寫字樓白領，位置再好也拼不過平台9塊9的團購和外賣……算下來這個店我們虧了有300萬元。」五味小麵始創人羅贊苦笑說：「你不參與平台的打折，沒人來；你一打折，就虧本。」他說，面對外賣價格倒掛，消費者可以轉向線上，「但餐廳仍需承擔高昂的租金、人工及高額平台活動費，根本扛不住。」

對於被認為是始作俑者的平台，對「內捲」也甚是無奈。「我們不想捲，我覺得這樣捲沒意義。」美團核心本地商業CEO王莆中在7月回應媒體時如此感嘆道。

賠本賺吆喝 根本無法持續

「沒有競爭者會承認是自己挑起『內捲』。」北京大學政府管理學院教授馬亮坦言，這就是「內捲」的矛盾之處，看似每個個體都是理性的，但是合在一起卻造成了集體非理性。他指出，市場競爭允許乃至鼓勵企業降價，但出現大規模擊穿成本底線的價格之後，就是惡性競爭，而「賠本賺吆喝」也無法持續。他認為，外賣「反內捲」勢在必行，需標本兼治地縮短這個周期，並避免周而復始的「運動式治理」。

現時外賣大戰似乎偃旗息鼓了，但補貼大戰留給中小商戶或還有更多「後遺症」和值得思考的問題。富貴小炒的老闆小陳已決定退出餐飲行業。「我準備去送外賣了。」他苦笑說，平台的流量遊戲玩不起。這一次，他不想再做那個「只掙7塊的」。

為流量代價大 街坊生意更實際

老闆分析 在2016年，羅贊辭去建築師的工作，並投身餐飲界。在這9年間，他創立了五味小麵和阿賽小麵，前者做中高端，後者則主打社區門店。羅贊分析稱，五味小麵門店大多設於天河區珠江新城等寫字樓密集區域，一碗小麵售價25元（人民幣，下同）左右。在美團、大眾點評等平台主導的流量邏輯下，「精緻」反而變成了負擔。「你不參與9塊9團購，幾乎沒有曝光機會。」他說：「平台不給你流量，你只能靠不斷地打折刷單去『博眼球』。」

一條好評成本幾十元

五味小麵一單的外賣毛利率只有38%，低於羅贊內部設定的45%紅線。對於團購的評分、評論機制，羅贊直言：「一條好評成本幾十元起步，還得送甜品、送飲料，事後員工還

得打電話催着要好評，純屬賠本賺吆喝。如果你不參與刷好評，那麼客戶看到人氣寥寥的店只會繞道走。」

阿賽小麵則放棄團購打折促銷，專注做口碑和複購，用心做好產品和服務，目前已擴張至50多家，利潤率高達30%。羅贊說，我們就做周邊500米的老顧客，做的是他們一日三餐的刚需，他們是衝着產品和性價比而來，不是為低價折扣而來。阿賽小麵招牌牛肉麵售價15元，10多元一碗的定價，15萬元就能開一家小店。

目前阿賽小麵的線上訂單僅佔三成，大部分收入仍靠線下。「社區店面對平台的抽佣和補貼邏輯更有免疫力。」羅贊解釋，一是客戶對價格敏感但不極端，二是有穩定的到店客流。「我們希望做好實體店的煙火氣，留住顧客和利潤。」



▲羅贊的阿賽小麵刻意減少外賣單，專注做好產品和服務。

補貼狂潮落幕 外賣員收入減八成

大起大落 來自廣西、30多歲的外賣員莫先生一個中午跑了8單，總共收入37元（人民幣，下同）。「以前這個點差不多快200塊了。」他告訴記者：「那時有補貼，有獎勵。現在活動沒了，只能熬。」「京東剛進來的時候補貼最多，一個月都不用搶單，大家都拚了命去跑。不到一個月，補貼縮水，熱度也就過去了。」這條街上的老騎手孫哥如是說。

大戰高峰期 騎手成稀缺資源

孫哥是外包騎手，今年已是他

送外賣的第9個年頭。外賣平台一度因訂單大增導致騎手緊缺，他這些老騎手甚至成了「稀缺資源」。在外賣平台大戰這幾個月，曾經開過燒烤店、做茶飲的孫哥也見證過不少外賣店，從開張到倒閉的全過程。「一家店倒了，馬上又有一家新店開。這邊關了門，幾天後又有人裝修開張。」

在外賣大戰的最高峰，美團披露的數據顯示，7月的周末，騎手日收入增長111%，日單量增長33%。如今一切似乎已回歸平淡。

對於外賣大戰是否結束，從餐飲行業轉型送外賣的孫哥認為，騎

手們都知道現在是「過渡期」，平台還在調整下一輪價格策略，補貼是否重來尚未可知。



▲外賣員孫哥展示手機上7月份的補貼情況。

平台下一戰場 爭奪即時零售主導權

專家解讀 「『外賣大戰』只是表象，其實是平台在爭奪即時零售賽道的主導權、話語權。」艾媒諮詢首席執行官張毅指出，平台用補貼吸引消費者下單，讓消費者習慣30分鐘送達的便利後，就會從依賴傳統電商轉而依賴即時零售。「過去3年，傳統電商增速下降，而即時零售增長迅速，平台企業願意為此加大投入。」

從餐飲向全品類擴張

中國互聯網絡信息中心和中國飯店協會外賣專業委員會數據顯示，內地網上外賣用戶規模已達5.45億人，每天的外賣消費近33億元（人民幣，下同）。艾媒諮詢

預計，2024到2027年，在線餐飲外賣行業市場規模將從近1.64萬億元攀升至1.96萬億元。

2024年，市場只有美團與餓了麼兩大外賣主力。據交銀國際研報，去年美團外賣的市場份額佔比65%，餓了麼為33%，其他平台合計僅有2%。在今年3月，京東進軍外賣平台市場，並形成三足鼎立局面，競爭更加火爆。

張毅認為，這場爭奪關係到零售模式的變革方向，即時零售正在從餐飲、生鮮等單一品類向全品類擴張，從城市核心區向下沉市場滲透。「誰能在補貼期內建立起覆蓋廣、效率高、體驗優的服務網絡，誰就能定義未來零售的主流標準。」