

外卖大战，战而不休为哪般？

一段时间以来，外卖平台企业为争夺即时零售流量入口，反复发起“百亿补贴”“大额神券”等外卖大额补贴活动，使大量餐饮企业陷入“不参与就没流量，参与就破价亏损”的恶性循环，滋生一系列畸形现象。5月以来，国家市场监督管理总局两次约谈相关平台，但外卖平台补贴大战仍然此起彼伏，给餐饮市场带来深刻影响。

正常的市场竞争不应该遏制，但有必要对非理性竞争行为加以引导。“价格战”本质是一种低效甚至无效竞争，“百亿补贴”或许一时让消费者得利、商家涨单、骑手增收，但几乎每一轮烧钱大战过后，都伴随着新的负面效果。而爆单留下的非理性消费、客单利润摊薄、骑手疲于奔命、商品质量与服务下降等后果，则需要市场和消费者用更长时间消化。

外卖平台价格战不同于网约车价格战和共享单车价格战，背后是城市的烟火气，牵动着数千万从业者的饭碗和生计。各方都不能为了一己私利恶化市场环境，给经济社会发展增加不必要的压力。为此，我们采访了相关专家，并深入一线餐饮店铺探访，就外卖价格战进行深度调研，呈现各方观点，期待全社会了解价格战、走出价格战。

盘点餐饮小店的生存账

最近一段时间，数以百万的餐饮商家卷入以“补贴”为名的漩涡。在这个当口，许多中小餐饮商家要同时面对两道选择题：外卖生意，做还是不做？做的话，卷还是不卷？

“标价 20 多元的面，毛利剩 1 元”

“看似是平台出几百亿在补贴消费者，但商家却出了大头。”说话间，李新宇打开了某平台的商家后台，向记者展示起外卖订单的“B面”。他在河南商丘经营着一家韩餐店，堂食与外卖各占日常流水的一半。

软件页面显示，一份定价为 21.8 元的拉面，外加 2 元包装费和 5 元配送费，订单价为 28.8 元。消费者用完 11 元的“补贴”后，实际支付 17.8 元，可商家到手仅有 11.33 元。

“这份面成本大概 10 元，我们堂食定价 17 元，毛利 7 元，可到了线上，毛利只剩 1 元多了。”他计算着。

仔细一盘，记者发现，消费者从平台领取的 11 元补贴中，商家需要承担 7 元，平台仅承担 4 元的“神券”。再细分，商家补贴的 7 元，被拆成 3 份：新客立减 1 元、减配送费 3 元和 3 元“神券”。

除此之外，商家还需向平台支付服务费，即商品定价加外包装费（21.8 元 + 2 元 = 23.8 元）的 23%。这笔订单，李新宇需向平台支付 5.47 元服务费。

“那为什么不关闭优惠补贴呢？”记者问道。

“关闭补贴就意味着订单量减少。我们做过这样的测试，头天还有 30 单左右，一旦不参加平台补贴活动，第二天就会下降到只有几单。要么保订单量，但挣得少，要么挣得多却出单少，横竖都吃亏。”李新宇有些无奈，“平台的算法细则是个‘黑箱’，平台也不会明说是因为商家不参加平台活动，所以流量减少。”

“原来，店里在美团和饿了么上的订单量是七三开，5 月才在京东上开了新店。当时，只要有新店入驻京东，地推就给中间人 300 元介绍费，京东补贴力度最大时，一度订单量比美团还高，最近 2 个月订单量又降了下来。美团在骑手运力、运营等方面布局比较完善，出单还是靠它。淘宝闪购近期势头虽然比较猛，但我们在小城市，‘体感’有限。”李新宇分析着“战局”。

“引入新的竞争总归是好事。平台现在是在争夺消费者，未来或许也会变成争夺商家。那时，商家或许能喘口气。”他对未来有着更多期待。

“顾客来堂食，也要点外卖”

一样不满平台“预计收入”的还有开包子铺的张士友，他已经在天津南开

区经营了近 20 年的“社区店”。今年的“外卖大战”着实让他摸不着头脑。

“原先我们平均每天出 100 单左右，最近 4 个月，订单量能到 150 至 160 单，周末甚至能到 200 单，店员的工作量成倍增加，可收入没怎么增长。”老张有些苦恼。

他拿起手机向记者展示起一个稍显极端的订单：一两猪肉包子 12.9 元、一个五香茶叶蛋 3.73 元、外加一瓶可乐 4 元，包装费 2.2 元，共计 22.83 元，商家对顾客的活动补贴为 15.08 元，优惠后金额为 8.1 元。而这 8.1 元扣除向平台支付的佣金、配送服务费和其他支出三项之后，最后的预计收入仅 2.82 元。

“也不是说每一笔订单都这样，但极端订单数量在增多，有的消费者甚至到了店里也点外卖，然后直接堂食，花三四块钱就吃顿 20 元的午餐。”老张苦笑说。

正午时分，记者在他的店里点了两两包子、一碗粥。店里为数不多的桌子还有几张空着；门外，红黄蓝相间的骑手们焦急地等着出餐，坐在两个场景间的老张不知该喜还是该忧。

“放弃做外卖，实属卷不起”

同样是经营“社区店”，在青岛开饺子馆的刘丽显然没有那么多烦心事。眼下，能把堂食生意做好比什么都重要。

“3 月刚开新店时，我就尝试做外卖，平台的补贴也积极参加，但是光出单不挣钱啊，1 个月算下来还得倒赔点钱，只好把网店给关了。”刘丽的店里还雇了几个包饺子的人，1 个月人工支出 1 万元左右，另加每年 4 万元的房租，水电这些小开支她都没有细算过。

“‘社区店’做的是‘回头客’生意”，能“拴住”附近几个小区的食客，对她而言就足矣。

“有的顾客也问我为什么不开个外卖店，为了满足他们的要求，我专门建了个微信群，只要生意忙得开，我们两口子就轮流给附近的街坊把饺子送上门。”刘丽讲着自己应对外卖需求的办法。

几个街区外，王鹏程正在自己的川味馆跟几个做短视频的哥们商量着，如何把店里的沸腾鱼拍成“爆款”，以吸引顾客来“种草”“打卡”。

做餐饮的头几年，他一直深耕外卖业务，去年年底才决定要“转型”堂食正餐。在他看来，聚焦线下既是大环境使然，也是事业道路上应该做的新尝试。

“做外卖头几年还能挣到钱，近些年很多商家一下子涌进平台，竞争开始变得异常激烈，平台佣金比例也一路水涨船高，卷到最后不挣钱了就盘算着换个赛道。”王鹏程说，“前几年，我和平台还签订过 5% 的佣金协议，现在我做自配送都涨到了接近 10%，周围签订平台配送协议的商家已经涨到了 20% 以上。”

谈到“外卖大战”，王鹏程在线上既不愿开启商家补贴，也不想参加什么平台活动，只想给“回头客”多提供一个选择。

“做餐饮，流量就意味着生意，原先做外卖要投推广费，现在我做短视频一样要投流、找达人，不过是换了个赛道尝试。现在大家都说餐饮行情不好，可依然有餐饮门店‘一号难求’，我也希望能借助流量，既做好品质，也找到适合自己的生意。”王鹏程坦言。

（记者/莫鑫）

加剧餐饮市场“内卷”，价格体系与行业结构有失衡风险

——中国餐饮产业研究院院长谈“外卖大战”影响

中国餐饮产业研究院院长吴坚认为，“外卖大战”一定程度上加剧了餐饮市场“内卷”，使价格体系与行业结构面临失衡风险。

——餐饮业出现“单量暴增而营收停滞”现象

7 月以来，我国餐饮市场收入增速同比下滑，行业指数持续走低，风险信号不断累积。

在一定程度上，这与平台补贴大战带来的“虚高繁荣”有关——平台补贴在未显著提振整体市场需求的情况下，改变了消费选择，将线下堂食客流转移至线上，吸引了对价格较敏感的增量订单，一些企业出现“单量暴增而营收停滞”的怪象。若这一趋势得不到扭转，行业一定时期内或将面临“利薄、风险加剧”的严峻局面，值得警惕。

比如，有火锅品牌集团上半年关闭 88 家门店，门店数量首次出现收缩。有的百年老字号企业，营收利润双降，利润大幅下滑。

吴坚认为，“外卖大战”对餐饮业的影响不容小视。在外卖平台的流量算法和补贴规则下，平台扣走大量“流水”，加上原料、房租、人工等成本，不少企业利润微薄甚至亏损，有的甚至“越爆单，越亏损”。同时，补贴资源过度向头部品牌集中，导致行业生态发生变化，特色餐饮店铺等多元化主体受到冲击，价格体系与行业结构面临失衡风险。

——平台补贴大企业竞逐“全网最低价”

平台算法与规则的设计导向是追求自身效率与利润的最大化，这导致流量、用户、资本等向极少数能最大化创造商品交易总额（GMV）的头部主体集中。

一是企业普遍反映复杂的佣金、配送费与推广费混合计价，使商家尤其是中小企业，在成本控制和经营决策上极度被动。同时，营销活动和流量分配机制缺乏透明度，中小企业若想保持曝光，就必须投入更高比例的营销费用或承担免配送费等额外支出，以换取流量支持。

二是平台为追求 GMV 和市场份额，将补贴资源集中用于扶持大型连锁品牌竞逐“全网最低价”，形成“大品牌破价、小品牌破产”的恶性循环，破坏了公平竞争环境。

特别是 7 月以来，一些平台在未提前沟通的情况下，突然发起大额补贴活动，导致大量商家门店订单激增，原材料和人力准备不足，引发投诉与赔付，严重干扰企业正常经营节奏。有的企业人力、包装材料等方面成本急剧上升，进一步侵蚀利润。

一些餐饮企业表示，低价促销虽能在短期内增加订单量和销售额，但也压缩了企业利润空间。有的企业不得不降低食材品质或减少菜量来控制成本，给消费体验和行业口碑带来一定冲击。

——采取切实措施叫停“外卖大战”，保护数千万从业者的“饭碗”

近日，国家发展改革委等部门联合起草了《互联网平台价格行为规则（征求意见稿）》，明确保护经营者自主定价权，并在此基础上推动公开透明、增强各方协同。此前，市场监管总局发布并施行《网络交易平台收费行为合规指南》，倡导平台合规自律，规范收费行为。

吴坚建议从 3 方面推动餐饮业从“卷价格”转向“卷品质”。

一是完善平台算法治理机制。建议在现有骑手侧算法公示的基础上，同步加强企业端的规则公开，明确费用分担、流量推荐和活动准入等机制，减少信息不对称。同时，在流量分配与活动设计中建立中小企业保护机制，维护市场竞争的均衡有序。建立平台算法磋商与评价机制，由行业协会、企业代表和专家共同参与监督，防止算法歧视。推动平台算法更加公开透明、公平合理。

二是切实减轻企业负担。优化社保缴费基数，建议以餐饮业员工实际工资作为社保缴费基数，破解目前“工资低于缴费基数仍按高标准缴付”的困境，减轻企业与员工负担。鼓励餐饮企业运用数字化手段降本增效，支持中央厨房、冷链物流等基础设施建设，提升行业抗风险能力，把餐企前厅后厨更换数字化智能化设备纳入“两新”（大规模设备更新和消费品以旧换新）政策。

三是搭建更加广阔的行业交流与合作平台。引导企业由价格与流量竞争，转向数智化转型、绿色升级与品牌建设，寻求高质量发展。（记者/丁静整理）

（据新华社每日电讯）