

# 外卖大战打不动了？

## 平台补贴缩水，商家卖10单赔3单

果然财经

日前，在济南领秀城经营一家咖啡甜品店的郭女士向记者吐槽，现在消费者在外卖平台上享受的优惠，基本都要商家自己承担，到手的钱变少了很多。

一边是订单机里不断跳出的订单和频繁往来的骑手，一边是精打细算的店铺运营成本和微薄的利润。暑气渐消，外卖大战也渐趋降温。



在街边等订单的骑手。 魏银科 张志恒 摄

能到一百五六十单。“多了不敢说，我接触的商家有六七成都是饿了么订单多。”严先生强调。

### 商家订单翻番利润却缩水 10单中有3单赔钱

外卖大战的影响，正沿着产业链层层传导至最末端。对于多数小店来说，这是一场“痛并快乐”的博弈。单店利润虽然因折扣下降，但订单量的激增，让“以量补利”成为可能，不少商家直言“虽然赚得少了，但走量快，总比没生意强”。

“你看这单，两杯1升装的拿铁用了近3斤纯牛奶，原价40多块，到我手里还不到10块。”济南又见咖啡店的老板郭女士，翻着手机外卖后台订单，无奈地叹了口气。这家从2014年就接入饿了么、美团的小店，今年7月中旬卷入饿了么、美团、京东三家平台的外卖大战，尝过流量红利，也咽下了利润缩水的苦。

外卖大战刚开启时，郭女士也曾尝到甜头。店里的订单量相较平时翻了一番，还曾拿下“饿了么市区咖啡回头榜”的第二名，“我们十年没打过广告，全靠口碑，这波曝光让好多人知道了我们，现在还是留下一些回头客，有些能转化为到店顾客。”她笑着说。

可这份“礼物”很快变了味。“初期平台补贴多，京东刚进济南时，有的商家关了饿了么、美团，专做京东的外卖，那会儿商家到手的多，也不用自己掏钱补贴。有时候早上一开店就有十几单预订，因为大家手里都有很多外卖大额优惠券，不用就浪费了。”

郭女士回忆，大概从8月开始，补贴成了商家的事，“平台打电话说‘曝光好，回头率高，再做波活动吧’，明知可能赔钱，可别人都做，你不做就没订单。”她算过，现在10单里有3单赔钱，4到5单持平，只有高客单价订单能赚点。

在济南经营多家奶茶店的张先生表示，“近两个月销售额比上半年多了1/3，单量甚至翻番，可纯利润跟以前差不多。”张先生表示，销售额提升主要靠外卖，但单量激增，让人力成本水涨船高。像“秋天第一杯奶茶”活动当天，上午10点就涌来400单，外卖员堵在店门口，最后只能停单。为应对这类高峰，他只能雇临时工打包，长期员工还得负责核心操作，用人成本居高不下。

更让他无奈的是，活动期间，每

单利润甚至比平时周末还低，“忙乱一阵，没多挣钱”。

在利润差异上，张先生坦言，品牌类奶茶毛利被公司固定，远低于个体小餐饮。而且作为加盟商，他在平台活动中毫无自主权，“补贴是平台和商家一起出，公司统一安排，我们没的选”。

张先生表示，商超店的订单既来自自然客流，也来自外卖订单，“现在消费者习惯点外卖，到店的客户就少了，不少社区店80%订单都靠外卖”。虽受外卖平台“绑架”，但张先生仍希望补贴能继续，“外卖是增量，能多吸引些顾客”。对于未来，他寄望于商场能稳住客流，品牌方做好推广，“多方配合，才能在这行业里继续走下去”。

### 三巨头烧掉了数百亿 但消费者还未养成习惯

尽管各大平台也清楚，短短两个月不足以彻底重塑大众的消费习惯，但自外卖平台掀起激烈的补贴大战以来，消费者的点餐习惯与平台选择偏好发生了显著变化。立信咨询的调研显示，7月以来，80%的被调查者就餐方式有明显改变，44%的人外卖就餐频次增加，堂食减少，75%的人因外卖更便宜而放弃堂食。

记者采访的多名消费者也表示，近两个月来，他们点外卖的频率明显增多。“90后”的孙女士直言：“我会对比平台价格，现在基本用淘宝闪购，价格超划算。”魏女士也有同感，“外卖大战开始后，我做饭次数变少了。周末习惯打开淘宝闪购点外卖，优惠券力度很大，15元减8元、25元减10元，确实省了不少钱。”

有些消费者也表示，他们选择淘宝闪购只是因为补贴优惠，等补贴结束，大概率还是会转回美团。还有消费者称，美团虽说贵个一两块，但用了这么多年，已经习惯了。

近日，外卖三巨头都发布了最新财报，数据显示，第二季度，美团净利润暴跌89%；京东净利润降幅达50.8%；阿里巴巴净利润同比下降18%。以上数据并不包括竞争最惨烈的7月、8月，三季度数据或许也不乐观。

高盛预计，今年7月到明年6月的12个月之内，三平台外卖大战或将烧掉920亿元。第二季度，三巨头已经合计少赚200亿元，如何在“保市场”与“控成本”之间找到平衡，成为各方亟待解决的难题。

王赟 济南报道

一场烧钱如烧纸的“外卖三国杀”仍在持续“更新”中，淘宝闪购最新推出的秋季骑士制服，正带动一股城市骑士风；京东外卖全职骑手已突破15万人；美团宣布将在年底前全面取消骑手“超时罚款”。8月份财报也是一份“战书”，让我们透过京东、美团、阿里三家财报看“战况”如何。

### 财报“对话”

在2025年8月阿里巴巴2026财年Q1财报电话会上，阿里巴巴中国电商事业群CEO蒋凡介绍：今年8月，淘宝闪购日订单峰值达到1.2亿单，日均订单达到8000万单；月度活跃用户达3亿，比4月之前增长200%。

8月27日，美团发布报告显示，二季度美团收入918.4亿元，同比增长11.7%。美团APP的月活跃用户突破5亿。7月12日23点36分，美团即时零售日订单量峰值突破1.5亿单，全量配送订单平均送达时间为34分钟。美团CEO王兴曾表示，当前外卖市场竞争持续加剧，美团将继续尽力捍卫市场地位。

8月14日京东发布的半年业绩报告显示，整个集团收入3567亿元，同比增长22.4%。其中，外卖业务带动新业务的收入，同比大幅增长199%。

“美团的挑战在于，一方面外卖行业龙头老大的地位不能丢，另一方面要主动开新局，整点新花样。”工信部信息通信经济专家委员会委员盘和林谈及外卖大战时，这样“点评”美团。

### AI突围

除了在外卖大战中不遗余力，三巨头还争相发力AI。“AI将颠覆所有行业，我们的策略是主动进攻而非被动防御。”今年3月，王兴首次系统阐述AI战略。

9月1日，美团宣布LongCat-Flash-Chat正式发布。今年以来，美团AI进展频传，发布了AICodingAgent工具NoCode，AI经营决策助手袋鼠参谋等多款AI应用。

在此前的美团零售服务大会上，美团核心本地生活业务CEO王莆中就透露过，美团在AI上的投入非常大，每年投入超过百亿元。

9月2日，据通义大模型官微消息，阿里通义实验室推出新一代智能体开发框架——AgentScope 1.0。阿里集团管理层对阿里通义系列大模型的要求是——必须跑赢大模型的竞速，其中不仅技术指标要领先，商业落地也要领先。

“公司在AI和闪购等领域的投入巨大，是历史性的投资。”这是吴泳铭在8月29日晚财报电话会上的“留言”，“以AI为例，这些投入已显著推动云业务增速的提升。”蒋凡透露，天猫超市全面从B2C远场模式升级为近场闪购模式，实现更快速的配送体验；预计在未来三年内，闪购和即时零售为平台带来1万笔的交易增量。

还记得京东2025年“618”大促的亮眼战绩吗？下单用户数翻倍，订单量超22亿单，AI产品成交额激增150%，数字人直播转化率提升30%，大模型调用量增长130%，技术普惠化推动全链路智能化升级。

此前，京东已密集投资5家机器人企业，堪称大手笔全面进军具身智能领域。如此，互联网大厂的一个“战场”开打，但路线并不一致，各有侧重。这不仅是一场技术豪赌，更是一场战略突围。

### 超市“战事”

虽然三巨头接连交出新季度业绩单，外卖“战事”输赢未定，另一场线下“战事”已“来势汹汹”。8月29日，刘强东的身影出现在故乡宿迁一家即将开业的京东折扣超市内。此前，京东折扣超市在河北涿州开出首店。8月30日，宿迁四店齐开，单日累计接待顾客超30万人。

这一天，上海青浦区一家由原阿里巴巴旗下“盒马NB”更名的平价社区超市“超盒算NB”正式营业。NB代表Neighbor business，意为“邻里商业”，品牌升级之后在江浙沪10城集体亮相，一口气开出17家新店。也是这一天，美团自营超市“快乐猴”全国首店在杭州开门迎客。

看似秒变的商战，背后是互联网巨头线下零售业态的调整。三家布局重点还是线下业态的全覆盖，意义在于生态“卡位”。这场超市“战事”，也将如外卖“战事”、AI“战事”一样轰轰烈烈。

外卖鏖战未休 AI新牌局已燃烽火