外卖大战局中人

中青报·中青网记者 李 强
实习生 赵家艺 王诗娴 杨开颜

内卷毫无意义，还会受伤——这是数月来，外卖平台、商家、餐饮协会等，在这场商战中渐渐形成的共识，但似乎没有参与方能真正停下来。

在市场监管总局约谈饿了么、美团、京东要求其“理性参与竞争”一周之后，7月的最后一个周末，中青报·中青网记者发现，“0元购”“满18.8元减18.8元”等补贴活动，已从各平台首页消失。不过，大额补贴仍在，许多消费者依旧在疯狂“薅羊毛”。

平台冲单也在继续。7月28日，淘宝闪购和饿了么联合宣布，连续两个周末日订单超过9000万。这一数据，追平了美团6月即时零售的日订单量，并逐渐逼近美团7月上亿的日订单量。外卖大战，胜负未分。

在不断创纪录的日订单背后，一个个或大或小的商家成为这场“对弈”的“棋子”。不少餐饮商家对中青报·中青网记者表示，近期补贴多由商家承担大头，他们不想参与，又不得不参与。

“近期三家平台的价格战，是典型的低价‘内卷式竞争’。”中国连锁经营协会会长彭建真告诉记者，这扭曲了商品价格体系，还严重影响到实体零售、餐饮的生存空间，尤其是中小规模的连锁企业、餐饮堂食业务等。

6月5日，辽宁沈阳，京东、美团、饿了么的外卖配送员在街头相遇。 视觉中国供图

7月12日，江苏徐州，一家奶茶店免费柠檬水爆单，顾客排队取餐。 视觉中国供图

7月16日，北京，一家饮品店正在忙碌备餐。 视觉中国供图

日订单创纪录，骑手和消费者在笑

这场外卖大战从今年春天就已打响，至今持续数月。

这是外卖在中国正式诞生的第17年。2月11日，一家有27年历史的电商公司京东决定入局外卖。这让在外卖市场占7成份额的美团感受到压力，原本占据3成的饿了么，也有些慌张。起初，这是一场骑手争夺战，但很快交锋就全面升级。

4月10日，京东宣布，次日早8点上线“百亿补贴”。一家上线京东外卖的连锁咖啡店店长也是从4月开始感受到商战的前奏。

该店长告诉记者，4月、5月天天爆单，平日里日订单量只有两三百杯，那一阵平均600余杯，5月末日订单一度达到900杯，许多咖啡一杯只需要一块多钱，或两三块钱。那段时间，咖啡店早晨开门时，门前已有许多骑手等着，订单打印机常来不及放打印纸，“放了就立刻一卷用完”。

随之而来的是，京东外卖订单的猛增——4月15日500万单，6月1日2500万单。

感受到压力的饿了么，也在4月30日以“百亿补贴”宣布参战，同日，阿里巴巴升级“淘宝闪购”入局即时零售。很快，饿了么正式并入阿里中国电商事业群。那时，美团并没有什么大动作。

“（那一阵）美团基本不用了。”一名广州的消费者告诉记者，几个月来，他每天轮番点开几家外卖平台，看谁家的补贴券更大，就薅谁家的“羊毛”。他5月多用京东，6月多用淘宝闪购，“1.9元两杯蜜雪冰城的饮品，放冰箱，上午、下午各喝一杯”。

5月13日，市场监督管理总局等五部门约谈京东、美团、饿了么等平台企业，强调要综合治理“内卷式竞争”。尽管如此，10余天之后，美团创始人、CEO王兴就在美团财报电话会上称：“采取一切必要措施来赢得比赛。”

“我感觉目前发生的情况很有趣。”王兴说，“这里出100亿，那里出100亿，仿佛每个互联网参与者都愿意在这场比赛中投入巨额资金”。与此同时，他也表示，中国外卖行业已进入新发展阶段，长期来看，低质低价的“内卷式竞争”不可持续。

只是，那时没人知道，这场“内卷式竞争”会持续多久，只有日订单还在不断破着纪录——618大促期间，京东外卖日订单量突破2500万单；6月23日，淘宝闪购联合饿了么宣布，日订单量已超过6000万。

7月2日，淘宝闪购宣布启动500亿元补贴。很快，有消息传出，淘宝闪购将7月5日定为第一个冲单日，峰值订单计划冲击9000万至1亿单，一举超过美团。美团闻讯，迅速防守。

中国互联网史上规模最大的补贴战，在7月5日一触即发。

这天，本已在6月离职的前奶茶店员工任国越，被前老板一通电话叫回去救急。

7月5日下午，他到店里时，店里只有老板和一名暑假工，忙得不可开交。不断有顾客的电话涌进来，催促订单。线下门店里，许多外卖骑手已等待一两个钟头，也催个不停。

这家奶茶店，往日里只有100多单，但到7月5日晚上9点多，任国越要离开时，已有305单。6日那天，他做了七八十杯手打柠檬茶。“（锤柠檬）锤得我都崩溃了。”任国越告诉记者，订单多时，一天要煮5锅“珍珠”，每锅1公斤，有时不够用，还要拿电磁炉煮。

任国越记得，那天，只有淘宝和美团，两家在疯狂出单，“京东没声音，特别安静”。

当天，美团日订单创纪录地达到1.2亿，淘宝闪购日订单突破8000万大关。京东那天的日订单量，一直未对外公布。7月12日，第二个冲单日，两平台再传捷报——美团日订单量超1.5亿，淘宝闪购再破8000万。

对于外卖骑手而言，这是难得一见的好日子。

24岁的山东菏泽外卖骑手李焕家发现，最近单子多了，平时每天只能跑二三十单，如今能跑五十多单；配送费也高了，平时3元的单涨到四五元，每个月能比外卖大战前多赚2000元左右。累，他也愿意干。

“挺高兴的。”干了两年外卖的郑州骑手王孟祥对记者说，“如果没有竞争的话，我们也不能挣那么多钱，现在单量、单价都比之前提高太多”。如今，他有时月收入能过万。

7月12日晚，美团披露的数据显示：7月的周末，骑手日收入增长111%，日单量增长33%。

“我支持外卖大战继续干。”李焕家说，他所在的商圈，每周单量从“战前”的三四万单，涨到8万余单，有的店铺往常只有一二百单，近期有五六百单，一些商家爆单后人力不足几乎瘫痪。

7月，王孟祥发现，许多奶茶店里招了大量暑假工。有时，他去店里取单时，看到外卖订单一拉好几十米，不少来打暑假工的学生都累哭了，单子做不完，他也不敢催。有骑手一单要花两三个小时才能送到顾客手中，有的苦等无果，只好自己上手制作奶茶。

在许多饮品店，订单小票像“门帘”似地挂在墙上，前台桌子上密密麻麻堆满饮品。有店员因频繁摇奶茶手腕受伤贴了膏药，也有人连续工作导致右手食指关节鼓包。任国越被老板叫回去干了3天，都是周末，外卖爆单，他的手因长期泡水而疯狂脱皮。

“在我们骑手圈流传着这样一句话，每周六周日就是奶茶福利日。”李焕家说，7月初，这种情况尤为明显。

有人把数十杯免费饮品像囤粮一样塞满冰箱，有人带着免费买来的柠檬水外出摆摊售卖。往日里需要数十元的餐食，最近只需要数元，甚至0.1元。网友调侃道：“一代人有一代人的鸡蛋要领。”免费的冰淇淋吃也吃不完，还有许多人下单了奶茶，却始终未取，最后都丢进了垃圾桶。

有人甚至“薅羊毛”把自己薅进了医院。往常每日只喝一杯的咖啡、奶茶、柠檬水，如今要喝两三杯，甚至更多。据媒体报道，一家医院的急诊科，近期急性肠胃炎的病人显著增加。

被流量裹挟的商家

在同一场商战中，不同群体感受着不一样的世界。

杭州某粥铺加盟店的店长徐元燚是7月5日下午突然察觉到异常的。下午四五点钟，店里的订单“啪啪啪”突然猛增，但他发现，这些客单价格都很低。“几分、几毛、几块，都是这种单子。”徐元燚告诉记者，他联系总部才知道，公司参与了外卖补贴活动。

他有一点惊喜，也有隐忧。

平日里，这家粥铺在美团和饿了么双平台的月销量为3000余单，徐元燚希望趁这个热度，把流量、销量等平台数据提上去。如今，月销量增至5000单，但原本15元左右的客单价，如今变成5.83元、4.84元、3.55元，甚至−1.43元。

许多顾客是揣着15元、20元，甚至大额的“满减神券”来买粥的。

“天降神券”的成本并非全出自平台，记者获得的多份商家后台补贴信息截图显示：活动补贴通常由商家、平台、代理商/合作商三方共同承担，各方占比不定。不少商家对记者表示，补贴基本上是商家出得多。

中国连锁经营协会一直在观察这场商战。他们发现，补贴份额越来越大，满20减15，满49减39等，还出现大量“0元购”。

“这种低于成本价销售的行为是违反我国价格法及有关规定的。”彭建真对记者表示，上次“0元购”现象出现在2020年前后，由5家社区团购平台发起，后来他们均被国家市场监管总局处罚，并停止低价竞争行为。

很快，中国连锁经营协会针对外卖大战调研了33家商家，涉及超市、便利店、餐饮企业。协会发现，商家所承担比例不尽相同，多数为30%−70%，少数承担补贴份额超过70%。

一家安徽牛肉板面店的店长李军告诉记者，“如果商家承担得少，让平台承担得多了，那我们店的排名就靠后了”。

许多商家是被迫卷入价格战的。

沈阳市一家猪脚店店主刘琪告诉记者，她至今也没搞清楚补贴规则、补贴比例，有时直到看到客单价特低的订单，甚至出现亏损订单，才知道自己“被报名”了补贴活动。记者从该店主处得到的外卖订单截图显示：一单45.03元的外卖，活动补贴20元，其中平台只承担7元。

不少商家向记者表示，许多补贴活动是由外卖平台的区域业务经理给店铺上线的，事先并未征求店铺的意愿，若不愿意参加，可找业务经理撤下补贴活动。

刘琪曾跟区域业务经理发过火，“不要偷着给我上活动”，但隔一阵，活动又会悄悄上线。这种情况并非个例。李军也曾遇到过，他在商家运营群里也常看到有人反映，“平台怎么又给我偷偷上活动了？”

7月初，各平台激战时，江苏镇江一家披萨店的店长贡晓露一度不愿参战，取消了补贴活动，但她发现，如此一来，不仅外卖单量下降，堂食量也锐减，后来只好被动应战。

中国连锁经营协会收到的反馈也包括，“被平台强制或变相强制参与价格补贴”。

大战之下，为了抢顾客，商家推广费也跟着客流量大的平台辗转腾挪。原本，贡晓露只在美团投了推广费，大战后，她增加了饿了么平台的推广费，每个月仅推广费要花掉4700元。

“三个平台的商战，为了抢顾客的使用习惯，我们商家也需要抢每个平台的顾客。”贡晓露表示，“不开推广，平台也不给流量，然后就比推广费谁出价高”。

堂食锐减，商家增收不增利

不少商家都发现，商战中，外卖单价比堂食要便宜不少，导致堂食锐减。

“本来外卖只是餐饮店的补充，外卖营业额占整个营业额的30%最为合理，但是现在三个平台为了抢顾客，大肆宣传外卖补贴，导致线下客人流向了线上。”贡晓露觉得，“这是不健康的”。

暑假本是披萨店的旺季，但7月开始，堂食客人锐减七成，外卖订单已占整个营业额的60%−70%。“（外卖）占整个营业额的50%以上，利润就是下降的。”

“已经影响到正常的经营。”刘琪告诉记者，一些来堂食的顾客，甚至也选择在平台上点外卖，坐在店里吃。

中国连锁经营协会在调研中发现，“价格补贴活动期间，单笔订单的平均利润率出现了普遍下降，下降幅度不同，10%−30%居多。”彭建真说，“被迫卷入价格竞争，出现了增收不增利的情况。”不少企业向他们反馈，价格补贴改变了价格体系，降低了消费者的价格锚点，餐饮堂食、零售到店消费情况出现下降。

彭建真觉得，从长远看，这种趋势会使得商家更加依赖平台，平台规则、平台间的竞争会进一步挤压实体的生存空间。

“既然没有堂食客人，为了活下去只能参战。”贡晓露说，被动参战后，她开始想方设法引导顾客为了凑单多买，提高客单价，从而提高外卖营业额。

在这家披萨店的首页，看上去有许多福利，满150元送小风扇、满100元送小食、一个蛋挞0.1元。贡晓露承认，这其实都是商家的“套路”，看上去便宜，其实蛋挞要两个起送，加起来相当于没降价。

还有一些细节问题，在这场鏖战中，增加了商家的经营成本。

重庆一家凉拌菜店店主贾森发现，外卖大战期间，出现了平台骑手运力严重不足而影响送餐的情况。送餐高峰期，骑手常被一些奶茶店、咖啡店的订单卡着，“导致我们这种餐饮小商家很难受，基本没有骑手接单，你就得加配送费，又是一笔额外的支出”。

7月5日那天，贡晓露的披萨店爆单了。她发现，自家出餐后，没有骑手接单，增加配送费仍旧没有骑手接单，为了不浪费餐食，她只好找跑腿骑手送餐。

“外卖骑手一单的配送费，我们补贴5元，跑腿一单是20元。”贡晓露说，一些餐饮店也确实出现因无骑手取餐，餐食最终浪费掉的情况。许多商家还发现，伴随着外卖大战，退款单也在增多，每日的餐损需商家自己承担。

“总体来说，商家的利润会被压小。”徐元燚说，至于小到什么程度，“能够回本就很开心了”。贡晓露有着类似的想法，“每个月能持平，就算了”。

“现在外卖发展得太畸形了”

宿迁烹饪餐饮协会会长王雎将这场外卖大战比作“自相残杀式竞争”。

“商家都在内卷，消费者能获利，但这是短期行为。”王雎告诉中青报·中青网记者，“这个低价混战已经超过正常的经营范畴，裹挟了实体商家，变相强制参与这场战争”。

针对近期的外卖大战，高盛、瑞银等国际投行，均发布了相关研报。

瑞银在研报中认为，目前外卖市场的“烧钱大战”并不值得。过度补贴引发四大负面效应——削弱线下餐厅客流、行业整体利润压缩、中小餐厅不堪重负、加剧浪费现象。此外，还将助长用户“低价依赖”思维。

在报告中，瑞银认为，如今的外卖大战陷入了“懦夫博弈”的状态，率先认输将导致前期投资受损。瑞银预计，这场外卖大战8月见顶，随后可能转向即时电商领域，这场商战至少会持续到“双11”。

高盛在一篇研报中指出，此轮价格战的根本目标并非外卖业务盈利，而是通过高频外卖获取流量，交叉销售至高利润的电商和旅行服务。据媒体报道，去年，外卖行业利润总计300亿元，而即时电商利润有6000亿元。

高盛估测，仅6月所在季度，三家平台企业的总投资就达到250亿元。高盛还预测，未来12个月（2025年7月−2026年6月），阿里巴巴和京东的外卖业务将分别亏损410亿元、260亿元，美团的EBIT（息税前利润）将下降250亿元。

“外卖是一个精细且利薄的商业模式。”美团核心本地商业CEO王莆中在接受《晚点LatePost》访谈时说，“我觉得这样卷没意义，对行业也是伤害”。至于7月12日达到的超过2.5亿单的即时零售市场总量，王莆中认为，“绝大部分是泡沫”。

据中青报·中青网记者不完全统计，本轮外卖大战期间，全国超20个省级或市级餐饮相关协会发声，呼吁各平台停止非理性补贴、建立公平定价机制、推动高质量发展。

7月15日，中国连锁经营协会向全体会员及相关企业发出倡议，立即停止利用市场优势地位实施的强制行为，严禁以“流量倾斜”“搜索降权”等手段变相强制商家参与价格补贴活动，呼吁联合抵制价格补贴“内卷式竞争”，推动行业回归价值竞争本源。

“协议发布后，收到很多正向反馈，大多数实体企业表示认可，希望协会倡议能够落到实处，这需要在政府部门的干预和指导下，协会和企业、平台做好配合。”彭建真告诉记者，大家都希望尽快停止低价内卷式竞争，回归商业本质，持续为消费者提供好商品、好服务。

7月18日，市场监管总局约谈饿了么、美团、京东三家平台企业，明确要求其严格遵守相关法律法规，规范促销行为，理性参与竞争，促进餐饮服务行业规范发展。7月22日上午，郑州市市场监管局也约谈了三家平台企业，要求其杜绝刷单炒信、虚假评价、恶意压价等不正当竞争行为。

“我是不希望有这个活动的，赶紧结束，很累，关键是不赚钱。”徐元燚说。

上海浦东新区一家炸串店的店主告诉记者，外卖大战以来，店铺亏本严重，如今已有关店的念头。她开店3年，一直处于基本回本的状态，是所在商场里坚持最久的餐饮店，许多店经营不足一年就倒闭了。

“本来餐饮就已经进入了微利时代，苟延残喘，三大平台这么一搞，导致很多小餐饮会用劣质的原材料来上外卖，堂食和外卖用两套不一样的食材。”贡晓露说，但是做餐饮是个良心行业，如果劣币驱逐良币，她宁愿闭店。

“低价竞争是一种最蠢的方式。”王雎说，如此一来，品质、食品安全都不存在了，“一个狮子头卖五块、六块你敢吃，卖一块你敢吃吗？”在王雎看来，最终商家利润的压缩，会压缩到产品的质量，“这是一个隐患”。

王雎说，这次外卖大战也让餐饮行业意识到，要转变发展模式了。“依赖别人的平台，菜让别人抽成，自己没有利润，还要跟着打价格战。与其这样，我们不如自己发展优质客户。”

“现在外卖发展得太畸形了。”贾森说，他是支持外卖发展的，但他希望，外卖行业能恢复到大战之前的状态。“不补贴或少补贴，让商家按照自己的成本和意愿来设置活动，而不是被平台裹挟。”

深圳一名消费者告诉记者，他每周会点五六次外卖，一直没有“薅羊毛”的习惯，也不抢优惠券，更看重外卖的质量。但外卖大战后，有两次吃完外卖拉肚子，就没再敢点外卖。

“我们追求的是有品质的外卖，而不是为了迎合低价，降低食材成本。”这位消费者表示，“持续久了，我想未来最赚钱的是医院的肠胃科”。

（应受访者要求，文中贡晓露、贾森、刘琪、李军为化名）

喝水这件事

□ 黄晓颖

美国小城弗林特的夜晚，李安妮正准备睡觉，突然听到女儿的尖叫。18岁的女儿站在淋浴间里，盯着脱落的长发。

李安妮也在掉睫毛，全家都在掉头发。3岁的小女儿每次去完院子里的游泳池，就会爆发皮疹。

不少弗林特居民发现，水龙头中流出的水成了棕黄色，闻起来像“臭鸡蛋”。市政部门建议人们将水煮沸。

弗林特是通用汽车的诞生地，和底特律共同见证了美国汽车工业的繁荣，又在汽车工业黯淡后成为铁锈地带的一员，贫困的乌云笼罩着这座城。2013年，因税收锐减、养老金债务高筑，弗林特破产。2014年4月25日，为了缩减开支，市政部门将饮用水源从休伦湖和底特律河改为弗林特河。

水源一切换，很多人就发现不对劲。检测发现，相较原来的水源，弗林特河的水酸性更强，水厂并未进行正确处理，致使弗林特河的水像砂纸，含铅的旧水管像生锈的铁皮，水逐渐腐蚀管道内壁，导致铅从管道中析出，进入供水系统。随后，又因为大肠杆菌超标，水厂加大氯的用量进行消毒。氯与水中的其他物质发生反应，进一步加剧了管道的腐蚀，使更多的铅溶入水中，从而发生铅污染。

2016年年初，市政部门开始向居民分发瓶装水和过滤器、提供水费补贴；邀请市民领取检测器进行水样收集；实施长期的水质监测计划；成立由居民代表、环保组织和政府组成的“弗林特水务委员会”，全程参与政府决策。

2018年，密歇根州颁布美国最严格的饮用水铅含量法律。同年，美国环保局对相关法律进行修订，明确地方政府需要加强对铅污染的管控，并且为地方政府提供资金支持。

弗林特事件并非孤例，饮用水污染一直不断向人类发起突袭。

2005年，飓风登陆墨西哥湾，美国新奥尔良连下暴雨，洪水淹没了城市的部分地区，尤其是低洼地区的水源设施。雨水带走大量垃圾、污水和农业污染物，有毒物质进入水源和供水系统。

高温也是考验。2015年夏季，法国热浪持续数周，部分地区河体富营养化，加剧了藻类生长，释放有毒物质影响水质，影响周边居民的饮用水安全。

供水系统的人也可能犯错。在芬兰，一个污水处理厂的工作人员曾在清洗储水罐时开错阀门，导致污水倒流进入市政供水系统，引发诺如病毒和弯曲杆菌污染，导致周边地区超过8000人出现腹泻、呕吐。

根据世界卫生组织的报告，全球大约22亿人缺乏稳定、安全、清洁的饮用水服务。联合国水机制曾在报告中指出，城市供水系统日益暴露于老化基础设施、污染和气候变化影响等风险之下，“许多城市未能充分做好应对这些挑战的准备”。

德国的《水质保护法》以精细化闻名，实行严格的水源保护和污染控制。例如，一级保护区禁止所有可能污染水源的活动，即使是在二级保护区，也对农药、化肥的类型、使用条件等进行限制，甚至精确到了使用时间和剂量。

政府通过补贴、技术培训等手段，帮助农民转型为环保型农业，减少化肥和农药的使用，降低水源污染的风险。

德国的饮用水标准每隔一段时间都会进行更新。例如，近年来，随着对微塑料、抗生素残留、药物污染等问题的深入研究，政府根据新发现更新了水质标准，强化了对这些污染物的监测和控制。

在德国，一起典型的自来水污染事件是这样处理的：

2013年春天，德国小城博恩海姆，下午4点15分，当地供水公司接到一名男士投诉，他刚洗完澡，皮肤发红、感到灼烧。几位居民的投诉电话陆续打来。供水公司马上展开排查，发现一股强碱性氢氧化钠溶液从泵站进入供水系统，导致水污染。

下午5点50分，供水公司切断该溶液来源并加大管道水流冲洗管道，同时安排人员警告居民，警方和消防部门也挨家挨户告知居民，在警报解除前不要用水。

晚上10点，管道冲洗完成，PH值恢复正常，警报解除。

事后，供水公司进行了详细的调查并发布调查报告。他们发现，泵站设计时未预见氢氧化钠污染风险，缺乏联网警报系统和自动切断装置，事故发生后，供水公司立即进行整改，并向公众公布持续监测结果。

芬兰也拥有高质量的饮用水，几乎所有芬兰人都可以直接饮用自来水。在这里，人们更多使用无害化水处理技术，如紫外线消毒和生态修复方法，而非依赖化学药剂。芬兰还建立了国家级水质监控平台，对水质进行实时监测，市民可以随时查询自己所在地区的水质状况。

在芬兰，接到居民投诉或自动监测预警后，地方卫生部门需在24小时内开展现场检测，进行污染溯源，并立即控制污染扩散，协调应急部门为居民提供临时安全用水，优先保障医院、学校、养老院等重点场所。

与此同时，政府需通过短信、官网、媒体等渠道发布通知，且通知需包含芬兰语、瑞典语及当地少数民族语言。

美国弗林特水污染事件发生后，李安妮被人们称为英雄，并在此后10年间持续为这一事件奔走，她一遍遍讲述自己的经历。她希望人们意识到，“这件事情可能发生在你身上”。