

# 盘点『外卖大战』下的餐饮小店生存账 标价20多元的面，毛利剩一块钱

当前，线上餐饮市场烽烟四起，平台间的“价格大战”此起彼伏，巨额补贴被当作“武器”，市场份额成为“战场”，消费者的注意力沦为“筹码”。低价狂欢看似热闹，却正在把中小餐饮商家推向生存危机。

20多元一份面，商家毛利仅一块；有消费者堂食时，也会点外卖。所谓低价“红利”背后，是商家在补配送、补新客、补神券中稍有不慎就会“出单不利”。

值得警惕的是，平台借助算法与流量牢牢掌控着商家的“生命门”。谁不跟补贴，订单量便骤然下降。在这种环境下，中小商家不仅难以积累资金持续经营，甚至可能因资金链断裂而被迫关店。

餐饮业是国民经济的重要组成部分，也是文化传承与社会生活的重要载体。从街头巷尾的早餐铺，到独具地方特色的小吃店，餐饮业的多元生态不仅满足了消费者多样化的口味需求，更承载着地域文化与生活方式的独特魅力。

守住多元，守住烟火气，才能让中国的饮食文化生生不息，百味共荣。



漫画/杨仕成

本版稿件均据新华社

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？

## “不参加补贴活动，流量立即减少”

“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块多了。”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补贴活动，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，最近两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23.18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二两包子、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，平台的活动也积极参加，但是光出单不挣钱啊，一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，一个月人工支出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，也找到合适自己的生意。”王鹏程坦言。

## 「声音」

# 单量暴增而营收停滞

——中国餐饮产业研究院院长谈“外卖大战”影响

“‘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。”中国餐饮产业研究院院长吴坚说。

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。

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。