

# 外卖大战，“卷”出了什么新赛道

本报记者 胡幸阳

1

11月,随着饿了么更名淘宝闪购,新一轮外卖平台大战似乎暂告偃旗息鼓。

年初,京东突然入局,美团迅速应战。4月底,阿里巴巴也坐不住了,进一步整合淘宝与饿了么,举全集团之力下场。三家中国头部互联网公司,就在此外卖这个公认利润率极低的小众赛道,“卷”到不知天地为何物。

这轮大战,谁是赢家?

11月底,复旦大学经济学院院长张军教授课题组发布研究称,在行业持续大额补贴下,外卖经营“以价换量”增收效果不佳,且对堂食形成明显的替代效应,导致商户侧普遍呈现“增量不增收”的状态。从11月的几份财报看,几家公司都遭遇了利润指标的急剧下滑,主要原因正是外卖补贴。

这么看,赢家既不是平台也不是商家。在激烈内卷的大环境下,消费者显然也难以获益——即便有人抢到过“免费奶茶”,但没人希望优质的线下门店都去“降本增效”,也没人希望每次点外卖都吃到“拼好饭”。

如果跳出这轮外卖大战本身,长期来看,也许真有机会“卷”出一个多方共赢的局面。

这也是互联网巨头们与多数其他行业的“内卷式”竞争相比的不同之处。毕竟,它们有许多流量变现效率更高的“互联网+”业务。选择在2025年“卷”外卖,未必是简单的存量竞争,而可能是通过商业模式创新,打开增量。

这个新市场,就是“即时零售”。

2

即时零售不是一个新概念。

我们早已习以为常的外卖、线上买菜都算即时零售。近些年随着超市、药店加入外卖网络,日用杂货、药品大多也能“即买即用”。

但时至今日,消费者期望的即时零售,不再只是餐食生鲜,也不再局限于半夜下单的退烧药、快速送达的充电器这类“社区式”商品。人们希望能“即时”买到更多品类、更高品质的商品,包括但不限于名牌的服装、3C认证的靠谱充电宝、最新上市的正版游戏光盘……

这背后当然有平台的引导。这些年一直有一种说法:中国的消费者被“宠坏了”,习惯于不付出额外成本(甚至在补贴下以更低的价格),获得一小时甚至半小时内“即得”的商品



今年夏季以来,外卖平台企业京东、美团、饿了么商战升级,“红黄蓝”外卖骑手穿梭于上海街头巷尾,随处可见“忙取忙送”的外卖小哥。图为闵行区南方商园的中庚漫游城,美团和饿了么外卖骑手在等候取餐配送。

本报记者 李茂君 摄

或服务。在很多发达国家,哪怕只是点份披萨,也可能动辄等上两个小时,还得多交一份高昂的配送费和平台佣金。

但从结果上看,从电商到外卖,再到即时零售,中国互联网巨头们用20多年的时间,用一轮轮“卷服务”“卷补贴”,完成了对市场和消费者的“培育”。新的增长曲线,这不就出现了吗?

更关键的是,相较于电商、外卖,即时零售的增长,有着相对更小的替代效应。

首先,许多消费需求是临时起意、稍纵即逝的。即时零售针对的大头就是这种“临时起意”,也就是说,即时零售带来的更多是增量消费。

再者,即时零售更多依托实体商铺,而非传统电商的大仓模式。阿里巴巴财报显示,截至10月31日,约3500个天猫品牌已将其线下门店接入即时零售业务,京东和美团也在做同样布局。这说明,它非但不影响线下商业,反而能以电商平台提供的数字化工具和高效的物流网络为实体商铺赋能。

此外,即时零售能串联电商平台复杂的业

务体系,形成流量复用,降低获客成本,打造协同生态。

可以说,如果在兼顾商品获得速度和支付成本的问题上,各平台能把商业模式跑通,那无论消费者、商户、平台,还是整体经济,都将从一个崭新的消费时代中获益。

高盛最近预测,经过一年的竞争,明年中国互联网企业将迎来盈利反弹。商务部国际贸易经济合作研究院发布的一份报告则称,即时零售已成为拉动居民消费的新增长点,预计到2030年,市场规模有望突破2万亿元。

2万亿元——几乎是中国整体50万亿元社零的2%。再考虑到即时零售的高增长率、低替代性,以及有力的溢出效应,其对我国促消费、扩内需的整体战略将形成有力支撑。

3

近些年有一个盛行的观点:模式创新不算“真创新”。但2025年围绕即时零售的这场商业竞争或许会告诉我们,新一轮科技革命中,

## 主动探索 拥抱媒体变革浪潮

上海媒体备案大模型18项,其中上海报业集团13项,居全国同行之首

本报记者 查睿

11月28日,2025中国报业传媒行业人工智能应用大会在上海举办。今年是深入推进主流媒体系统性变革的提速年,AI和变革成了大会的关键词。

“这一年,我们意识到主动拥抱人工智能变革的浪潮对推动系统性变革的支撑作用,更加欣喜地看到,人工智能应用在上报集团已经成为普遍共识和行动自觉。”上海报业集团党委书记、社长李芸的现场致辞,让很多与会人士感受到AI在媒体行业的广泛应用。

南开大学教授、博导,中国科技新闻学会副理事长刘亚东表示:“人工智能不再只是辅助工具,而是深度融入传媒内容生产的全链路,成为内容生态中不可或缺的协作者和伙伴。”他特别指出,当AI从工具升级为伙伴,传媒人需要重新定位自身角色,“我们不能再把自己看作是传统的编辑记者,而要成为创意的主导者和内容价值的守护者。”

AI对于传媒行业的颠覆式影响,是全方位、全流程的。大会发布的《2025中国报业传媒行业AI融媒应用蓝皮书》显示,AI在传媒行业的应用已覆盖生产创作、内容分发、使用消费与创新服务四大领域。

近几年来,主流媒体机构对AI应用的探索步履不停。蓝皮书显示,截至2025年9

## 赋能主流媒体系统性变革

中国报业传媒行业人工智能应用大会开幕

本报讯 11月28日,2025中国报业传媒行业人工智能应用大会在沪开幕。大会邀请全国主流媒体骨干、人工智能领域专家、头部企业代表以及学界精英,共同探讨人工智能技术在内容创新与行业范式变革中的作用,推动传媒行业在人工智能应用层面的深度交流与合作。市委常委、宣传部部长赵嘉鸣出席。

大会对报业传媒行业应用人工智能的成果进行了集中展示。相关从业人员与专家学者带来了人工智能应用的最新理念、最前沿产品。在圆桌沙龙环节,学者业界围绕“AI赋能主流媒体系统性变革”“AI的幻觉、伦理、法理与治理”等主题进行深度探讨。

月,国家公示媒体登记或备案的算法及大模型共102项,呈现逐年快速增长趋势。在地域分布上,上海以备案18项位居全国各省份之首,占全国总量17.6%。其中,上海报业集团以累计备案13项,成为全国备案数量最多的媒体集团。

模式创新仍具有不可小觑的价值。

事实上,科技创新加持下,往往能萌发更多真正的模式创新——即时零售业务的爆发,相当程度上要归功于人工智能、大数据、物联网等新一代信息技术趋于成熟。

反过来看,历史上很多“硬核”科技创新,正是来自看似“无用”的模式创新,特别是一些“非必要”需求催生的创新。当年美国芯片行业的爆发很大程度上就来自游戏需求。一个明证是,很多模式创新,通过提供更多应用场景,推动形成产业发展和市场需求导向的创新体系,促进设备资源、技术人才、社会资本等生产要素高效精准配置。

《中共中央关于制定国民经济和社会发展的第十五个五年规划的建议》在“现代化产业体系建设,巩固壮大实体经济根基”那一部分专门提出“加快产业模式和企业组织形态变革”,基于的正是模式创新与科技创新的相互促进关系。

但同样要认识到,尤其在国内,模式创新与“内卷式”竞争的界限相对模糊。这轮外卖大战其实也或多或少走向了“内卷”。

中信证券最新调研称,今年“双11”期间,外卖业务对电商商品交易总额的带动比例仅约占1%,交叉销售比例处于较低水平。可见,目前各方的战略重心基本还是放在了“拼补贴”上,在更应重视的商业模式优化和联动生态打造上仍有短板未补。

如果一些行业的竞争打着模式创新的旗号,逐渐趋于无序,那么在短期内对各方造成的伤害可能触及根本,比如市场信任灭失、企业结构性倒闭,即便拉长周期也很难弥补。这是值得警醒的。既要鼓励模式创新,又要防止其“内卷化”,这就需要政府在引导、支持、监管、限制等行上,巧妙地把握好尺度。

今年以来,央地各级政府出台过支持政策,比如11月26日中央六部门联合印发《关于增强消费品供需适配性进一步促进消费的实施方案》,提出有序发展直播电商、即时零售、策展零售、循环电商等新业态。也对几家企业多次约谈,重点聚焦恶性价格竞争、食品安全管理、骑手权益保障等问题,要求平台依法依规经营——在空前严格的“反内卷”大背景下,从政府对外卖平台的态度,也可以看出其正在“放”与“收”之间寻求平衡。

当下是一个“破坏式创新”层出不穷的时代,新技术、新产业、新业态随时可能重塑行业格局。某种意义上,政府也需要“模式创新”,以长期主义的智慧,引导市场在自由、充分、有序的竞争中发展。

## 上海中心城区首个数据跨境服务中心揭牌

本报讯(记者 唐烨)昨天,静安区数据跨境服务中心在静安国际会客厅揭牌。

静安区作为上海打造“五个中心”的重要承载区,数据跨境需求日益迫切。静安区数据跨境服务中心的成立,是贯彻国家“坚持统筹发展与安全”“推动数据高效便利安全跨境流动”战略部署的生动实践,更是落实国家数字经济发展战略、回应企业跨境数据流动需求、打造国际一流营商环境的有力举措。

静安区数据跨境服务中心将依托静安国际会客厅,设置服务专窗,配备人员力量,立足“政策枢纽”“服务平台”“创新前哨”三大功能定位,围绕数据跨境流动和个人信息处理,为企业提供政策解读、合规咨询、协助申报、会议沙龙、培训交流、技术赋能等“一站式”“家门口”的专业服务,帮助企业在遵守法律法规和监管要求的前提下,降低合规成本,提升国际竞争力。

活动中,围绕企业在数据跨境全流程中的核心需求,静安发布了“静安区数据跨境服务包”,涵盖中心服务折页、政策法规汇编、数据出境安全评估和备案操作指南、数据出境安全管理政策答疑等实用内容,后续还会根据最新政策要求、企业关切,持续对服务包进行迭代升级。

## 开拓“一带一路”广度深度 探讨新发展新机遇新挑战

本报讯(记者 黄海华)11月28日至29日,第九届“一带一路”与全球治理国际学术论坛在复旦大学举行。本届论坛以“开拓‘一带一路’的广度和深度”为主题,由复旦大学和中联部“一带一路”智库合作联盟联合主办,探讨“一带一路”在新时代背景下的新发展、新机遇和新挑战。

论坛发布了《习近平外交思想指引下的“一带一路”理论与实践创新》等21篇研究报告。

中联部副部长马辉、上海市公共关系协会会长长沙海林出席并致辞。

## 年度“中华助学金”发放

本报讯 昨天下午,由上海中华职业教育社、上海中华职业教育温暖工程基金会共同举办的2025年度“中华助学金”发放仪式举行,来自本市60所院校共200名学生获得资助。

据了解,本年度受助学生涉及上海本科院校3所、高等职业院校15所、中等职业学校36所、普通高中2所、进修学院2所、特殊学校2所。资助在沪本地学生104名,对口帮扶与合作地区学生96名。

“中华助学金”设立于2013年。13年来,累计发放资金637万元,资助学生3245名,包括本地学生1839名,以及来自上海对口支援地区及少数民族地区来沪学生和民族生1406名。

陕北有个绥德地区,是著名的老区,2021年9月14日,习近平同志来到中共绥德县委旧址。展厅里有两行字十分醒目:“站在大多数劳动人民的一面”“把屁股端端地坐在老百姓的这一面”。习近平轻轻地念了出来并说道:“端端地,这是关中话,稳稳正正地”。

一个“端端地”即“稳稳正正地”,再次道出了一个百年大党的不变初心和本色,再次提醒我们,站稳人民立场,才能赢得人民信任,用今天的话来说,就是“人民至上”,就是“以人民为中心”。

毛泽东同志写下“站在大多数劳动人民的一面”这句话时,正值中央主动撤出延安转战至佳县朱官寨。当时粮食紧缺,毛泽东同志又决定在国民党军刘戡部逃逸前再打一仗。佳县县委书记张俊贤被问到粮食是否还够支撑再打一仗,他代表全县人民表示,再大的粮草困难,就是杀驴宰牛也要支持打仗……毛主席闻之动容,后来他表示“有这祥好的百姓支持我们,解放战争一定能胜利”,并在三尺白布上题下那一行字。据媒体考证,这句“端端地”的话,恰是习仲勋同志从根据地创建开始就再三倡导的,得到毛泽东同志的高度赞扬。

说到这个“屁股坐在哪里”,我们想起几个相应的小故事。

1942年,刘少奇同志到山东调研,住在村支书家,这位支书家中只有一条三条腿的板凳,少奇同志用土坯支起,就坐在这条板凳上彻夜办公。当地几个儿童团员从本村大户张家家拿来一把椅子给少奇同志用,少奇同志从村支书处得知这一情况后,认为这违反了党的统战政策和群众纪律,亲自上门归还椅子,并向张家道歉,自己继续在三条腿的板凳上办公……

第二个故事发生在上海解放之初。陈云同志这位“党内第一把铁算盘”亲自来沪指挥金融战和物价战,这可是毛主席十分关注的“全世界都在看共产党能不能管好上海这样的大城市”的无形之战争啊,陈云同志当然要出入豪门、坐一坐“大户”的红木宽椅,但更多的时间是在街面巷口,坐小板凳与小商小贩个体小户以及普通市民聊毛利、聊成本、聊进价,尤其是聊最真实的物价变动。陈云同志认为,这样我们的决策才能全面,才能真正稳市场、保民生、得民心!

更令人动容的是:毛主席在杭州时要“出去走一走”,路上雨大了,就进一家农户避雨。随行的省公安厅厅长王芳见毛主席累了,可是屋内只有一条板凳,还是一个老农坐着,就想请老农起来让给毛主席坐一会。毛主席严肃制止了王芳,硬是在门边站了一个多小时。据王芳回忆,回程中毛主席严厉批评他,说“你不懂群众纪律吗?”——这就是我们的“屁股”不能与老百姓拴板凳坐,如果只有一条板凳也要让老百姓先坐——这个故事,难道不能促使我们想起习近平总书记多次讲过的长征路上“半条被子”的故事吗?不能想起那位农妇徐解秀和家人所说的“共产党就是这样的党——自己只有一条被子,也要给百姓剪下半条”吗?

“把屁股坐在老百姓这一面”,要“端端地”,要“稳稳正正地”,这是从毛泽东同志到习近平同志一直强调的。我们今天的同志,不但要“端端地”去解决好群众的“急难愁”和那些并非小事的衣食行走“小事”,更要在执政、行使权力过程中,在制定政策措施方针以至法律法规,在发展布局、改革变动和民生大计中“稳稳正正地”牢记“人民至上”,“站在大多数劳动人民的一面”。

这不是空话,也不是口号,而是有着尖锐的针对性的斗争。已经落马的那个某监会主席易某人,在他主持制订的诸多“政策”和“措施”中,有几条是维护占91.6%多数的散户百姓利益的呢?他的“屁股”坐在哪里,其实早已昭然若揭。例如易某人那样的人,并不只有一个,请他们再看看毛泽东同志关于站在哪一面的遗训,应是很有必要,非常有针对性的!

凌河

我们的『屁股』坐在哪一面

## 上海海港举行赛季总结会

本报讯(记者 陈华)昨天,上海海港足球俱乐部在主场上汽浦东足球场召开“海港三连冠四星耀申城”赛季总结会。

82岁的徐根宝作为俱乐部创始人受邀出席。总结会上还安排了一个特殊环节:海港队中根宝培养的职业队、全运队队员集体给根宝戴上金牌,根宝戴着沉甸甸的金牌走下台来,开心地展现给其他嘉宾看。有人询问他是否感觉重,他笑道:“海港邀请我来,我感谢他们这一片心意,最让我欣慰的是从武磊他们这批队员,到蒯纪伟、李新翔都起来了,刘若凯也来了,他们一起给我戴上金牌,再重,也是一片心意!”其实对海港的祝愿,也代表着根宝自己对未来的憧憬:“最终还是要出人才能是基本。”

上海市副市长陈晓东向海港队队长王燦超赠送了定制冠军奖杯刺绣,寄望海港队未来再创佳绩。