



网经社电子商务研究中心

“一带一路”TOP10影响力社会智库

三国鼎立形势

阿里猛攻 美团坚守 京东拓疆

2025年电商“三巨头”千亿补贴押宝即时零售
——网经社全景式解读分析报告



快评发布：网经社电子商务研究中心

发布时间：2025年7月15日

目 录

1. 享受国务院特殊津贴专家、网经社电子商务研究中心特约研究员	郑吉昌
2. 浙江数字化发展与治理研究中心方向负责人、浙大管理学院院长助理	王小毅
3. 中国消费经济学会副理事长、网经社电子商务研究中心特约研究员	洪 涛
4. 中国广告协会学术与教育工作委员会委员、网经社电子商务研究中心主任	曹 磊
5. 广东省现代移动互联网研究院院长	文丹枫
6. 中国人民大学风险资本与网络经济研究中心研究员	马玉荣
7. 知名天使投资人、网经社电子商务研究中心特约研究员	郭 涛
8. 新质生产力产业联盟秘书长、网经社电子商务研究中心特约研究员	段积超
9. 上海汉盛律师事务所高级合伙人、网经社电子商务研究中心特约研究员	李 旻
10. 上海正策律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员	董毅智
11. 泽大律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员	马恺浓
12. 鲍姆企业管理咨询董事长、网经社电子商务研究中心特约研究员	鲍跃忠
13. 浙江省数字经济学会理事、网经社电子商务研究中心特约研究员	陈以军
14. 网经社电子商务研究中心特约研究员	陈虎东
15. 网经社电子商务研究中心特约研究员	刘俊斌
16. 网经社电子商务研究中心数字生活分析师	陈礼腾
17. 安徽省电商权威专家	徐奕胜
18. 吉林省数字经济产业协会会长	田广东

【电商快评】

阿里 美团 京东博弈万亿即时零售赛道 是“流量争夺”还是“生态重构”？

一、事件背景

2025 年夏天，以阿里、美团、京东为核心的即时零售竞争如火如荼，一场“史诗级补贴大战”正在激烈上演，预计未来一年内向市场投放超过 1000 亿元的补贴。最新数据显示，美团即时零售日订单量达 1.5 亿，淘宝闪购达 8000 万（详见网经社专题：<https://www.100ec.cn/zt/wmsz/>）。对此，网经社发起“阿里猛攻、美团坚守、京东拓疆，2025 电商‘三巨头’千亿补贴押宝即时零售”大型主题策划，组织了 18 业内专家、投资人、律师、高校教授、分析师，全方位解读此次电商“世纪大战”！

观点一：千亿投入 阿里 美团 京东差异化博弈万亿即时零售赛道

中国广告协会学术与教育工作委员会委员、网经社电子商务研究中心主任曹磊指出，电商，注定是巨头们之间的“游戏”！阿里、美团、京东三家平台今年以来累计将会投入近千亿元，这几乎接近 2024 年 8 月上线至今消耗的国补。

曹磊进而表示，即时零售整体市场规模将接近 20000 亿元，是继零售电商、跨境电商、大宗品电商、生活服务电商、机酒旅游、私域电商之外，电商的最后一个“万亿级”存量市场。

对于三家布局即时零售的战略意图，享受国务院特殊津贴专家、网经社电子商务研究中心特约研究员郑吉昌教授认为，美团凭借长期深耕本地生活服务积累的庞大履约体系和广泛的商家资源，其战略核心是稳固自身在即时配送领域的领先地位，强化“万物到家”的概念，将餐饮优势延伸至全品类即时零售。

郑吉昌进而表示，阿里在即时零售领域的布局更多是为了修复电商基本盘，应对竞争挑战。借助整合饿了么、飞猪等业务，实现电商与本地生活服务的协同。利用淘宝、天猫庞大的商品资源和用户基础，结合饿了么的即时配送能力，打造“远场电商 + 近场零售”的全场景消费模式，提升淘宝整体的用户活跃度和平台黏性，增强

在电商市场的竞争力。

郑吉昌指出，京东则依托自身强大的供应链优势，尤其是在 3C 家电等品类的供应链管理经验丰富，试图通过即时零售拓展新的业务增长点。

观点二：补贴是“系统性战争” 既是“流量争夺”也涉及“生态重构”

网经社电子商务研究中心特约研究员、新质生产力产业联盟秘书长段积超认为，本次即时零售补贴大战表象为流量争夺，本质是履约生态话语权重构。巨头竞争焦点已从单纯 GMV 转向对本地商品池、仓储节点、运力调度算法三大基础设施的掌控力较量。在底层，则是“AI+信息流”、“AI+商品流”、“AI+物流”“AI+资金流”等新质生产力的演兵场。

浙江数字化发展与治理研究中心方向负责人、浙大管理学院院长助理王小毅认为，补贴大战与“反内卷”存在明显矛盾：过度聚焦低价竞争，会导致资源集中于流量争夺而非服务升级，挤压商家利润空间，也可能忽视骑手权益保障，与“共同富裕”和“高质量发展”的导向相悖。

网经社电子商务研究中心特约研究员刘俊斌认为，即时零售是电子商务发展的极致形式，目前的数据也证实是符合消费者需求的，满足了现代营销中便捷性要素，所以即时零售是新零售的重要形式，竞争是一场大战役，不是简单的流量争夺或阶段性行为，是生态重构。

浙江省数字经济学会理事、网经社电子商务研究中心特约研究员陈以军认为，补贴大战的本质既包含“流量争夺”，也涉及“生态重构”。对于阿里、美团、京东三大巨头而言，补贴大战通过大额补贴和优惠活动，能够迅速吸引大量用户，激发用户消费欲望，提升平台活跃度和订单量，进而实现流量转化的快速增长。

陈以军指出，即时零售逐渐从单一的价格比拼升级为“供应链能力+即时配送效率+用户体验”的系统性竞争。补贴大战构建平台生态，吸引更多商家入驻，丰富商品品类，提升配送效率和服务质量，进而实现生态体系的重构和优化。

吉林省数字经济产业协会会长田广东认为，补贴大战的本质是从“流量争夺”实

现“生态重构”，其目的是通过补贴将线下实体零售，特别是夫妻老婆店的流量转变为线上即时零售上，实现消费者消费习惯的转变。补贴大战会加剧“生态内卷”，线下实体零售会遭受巨大冲击，其本质是实现类滴滴对出租车行业的重构。

观点三：分布式供应链与生态重构用户留存

中国消费经济学会副理事长、网经社电子商务研究中心特约研究员洪涛认为，平台通过单一补贴的方式获取流量，是不可能转化为长期用户粘性，因此，“**补贴+错位经营+特色服务+体验服务**”等多样化场景，才可能会使用户长期形成合作关系。

洪涛提出，“以平台为核心的供应链模式，逐渐转为平台、商家、消费者、快递、结算多市场主体的分布式的供应链”关系，才是可持续发展的生态圈和生态链目标。

广东省现代移动互联网研究院院长文丹枫认为，**单纯靠补贴建立的用户忠诚度就是“空中楼阁”**。想要真正留住用户，得让他们形成使用习惯。

网经社电子商务研究中心特约研究员陈虎东认为，所谓的用户心智争夺，其实还是巨头之间的游戏，只要产品好，履约快，售后不错，有新的能薅羊毛的方式，就行了。

知名互联网专家、网经社电子商务研究中心特约研究员郭涛认为，用户长期留存的关键在于，**首先平台要形成供给壁垒**，持续提供差异化商品，包括非标品和独家品牌，而非仅靠标品低价吸引用户；**其次，要注重体验升级**，履约稳定性和售后保障等服务质量，比补贴更能增强用户粘性；最后，需拓展场景渗透，从应急需求延伸至日常购物，提升品类丰富度和性价比。

安徽省电商权威专家徐奕胜认为，补贴带来的短期爆发能否转化为长期留存，本质上取决于**企业能否在补贴窗口期内完成用户心智的“价值锚定”**。用户心智争夺的关键不在于价格本身，而在于能否通过补贴构建不可替代的「价值认知闭环」。

观点四：待硝烟散去 即时零售迈入技术驱动与供应链价值重构时代

中国人民大学风险资本与网络经济研究中心研究员、北京科技大学天津学院副教授马玉荣预测，即时零售行业未来或将呈现**市场规模持续增长、配送速度更快、技术应用加深**等趋势。

鲍姆企业管理咨询董事长、网经社电子商务研究中心特约研究员鲍跃忠认为，未来即时零售应该是和到店零售、线上零售并列的零售形式，在这三种零售形式当中，核心都是要靠商品。要重构一个合理的商品体系，让顾客信任、放心的商品体系，这是关键。

段积超认为，千亿补贴是行业洗牌的号角，但绝非终局门票。真正赢家需证明其能跨越“补贴依赖陷阱”，构建成本可控下的确定性体验壁垒。当硝烟散尽，即时零售的竞争终将回归商业本质：能否创造出比传统电商更高的供应链效率与社会总价值。未来3年，我们将见证从“快”到“稳”再到“准”的范式进化历程。

曹磊认为，从行业趋势来看，这场补贴大战将推动即时零售市场向三个方向发展：一是技术驱动替代资本消耗，平台将加大AI算法、智能调度等技术投入，提升履约效率；二是供应链能力成为核心竞争力，平台将通过数据共享、资源协同等方式，优化供应链管理；三是监管框架下的行业进化，平台将在保障消费者权益、提升商家利润、完善骑手福利等方面寻求平衡。

郑吉昌指出，随着即时零售市场竞争的持续加剧，“军备竞赛”将呈现出以下发展趋势。首先，竞争将从单纯的补贴大战逐渐转向技术创新和服务升级的较量。其次，即时零售将进一步向全品类、全场景拓展。再者，平台之间的竞争将推动行业整合与合作。最后，绿色可持续发展将成为即时零售的重要趋势。

观点五：即时零售竞争不该是“资本消耗战”而是“合规效能战”

上海正策律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员董毅智表示，“反内卷”背景下，各家巨额补贴争夺市场份额的行为监管层面态度也很明确。今年5月，市场监管总局已经约谈了三大平台，明确要求**避免“以补贴扭曲竞争秩序”**，自查价格是否低于合理成本。如果持续违规，可能会按《反垄断法》中“**滥用市场支配地位**”处罚，**最高可罚没年收入的1%-10%**，这个力度是很大的。

上海汉盛律师事务所高级合伙人、网经社电子商务研究中心特约研究员李旻指出，各家巨额补贴争夺市场份额的行为，如果是**以排挤竞争对手为目的**，低于成本提供商品或服务，扰乱市场竞争秩序，损害其他经营者或者消费者的合法权益，那么可能构成不正当竞争。

泽大律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员马恺浓表示，阿里、美团、京东的补贴大战是否存在不正当竞争要看是否存在平台强制或者变相强制平台内经营者按照其定价规则，以低于成本的价格销售商品的行为。根据目前施行的《反不正当竞争法》不存在反不正当竞争行为，但是依据已经修改即将施行的新法，如果存在该行为则涉嫌不正当竞争。

李旻建议，平台在制定补贴政策时，应充分考虑市场竞争状况、自身经营成本和盈利能力等因素，合理确定补贴的力度和方式，避免以不合理的低价补贴排挤竞争对手。同时，平台应加强对补贴行为的透明度管理，及时向消费者和商家公开补贴政策的具体内容和实施方式，接受社会监督。

董毅智表示，互联网平台的新一轮竞争不该是“资本消耗战”，而应该是“合规效能战”。监管不是为了抑制创新，而是引导行业形成“降本增效→体验升级→商业正循环”的健康模式。行业从“零和博弈”走向“商业向善”的可持续发展，真正成为零售业效率革命的标杆。

二、专家点评

以下为各个专家详细点评：

1、享受国务院特殊津贴专家、网经社电子商务研究中心特约研究员郑吉昌教授：本次即时零售大战将从单纯补贴转向技术创新和服务较量

一、如何理解三巨头在即时零售领域的战略差异？

美团凭借长期深耕本地生活服务积累的强大履约体系和广泛的商家资源，其战略核心是稳固自身在即时配送领域的领先地位，强化“万物到家”的概念，将餐饮优势延伸至全品类即时零售。通过优化配送网络、提升服务效率，进一步巩固用户对其本地生活服务平台的依赖，以高频即时零售业务带动低频业务发展，扩大市场份额。

阿里在即时零售领域的布局更多是为了修复电商基本盘，应对竞争挑战。借助整合饿了么、飞猪等业务，实现电商与本地生活服务的协同。利用淘宝、天猫庞大的商品资源和用户基础，结合饿了么的即时配送能力，打造“远场电商 + 近场零售”的

全场景消费模式，提升淘宝整体的用户活跃度和平台黏性，增强在电商市场的竞争力。

京东则依托自身强大的供应链优势，尤其是在 3C 家电等品类的供应链管理经验丰富，试图通过即时零售拓展新的业务增长点。以供应链为核心，实现商品的快速调配和精准送达，提升用户体验。同时，通过外卖等高频业务吸引新用户，将其转化为商城的长期消费者，实现不同业务板块之间的引流和协同发展。

二、补贴大战的本质是 “流量争夺” 还是 “生态重构” ？

补贴大战的本质既是 “流量争夺”，也是 “生态重构”，二者相互交织。从短期来看，直接表现为平台通过高额补贴吸引消费者，争夺流量入口。在互联网流量红利逐渐见顶的当下，即时零售作为新的流量增长点，成为各大平台竞争的焦点。通过发放大量红包、优惠券等补贴方式，吸引消费者使用其平台进行即时零售消费，快速提升平台的订单量和用户活跃度，抢占市场份额，这是流量争夺的直观体现。

但从长远和深层次分析，补贴大战推动了生态重构。平台为了在补贴大战中胜出，不仅在消费者端发力，还对商家端和配送端进行全面布局。在商家端，通过补贴、减免佣金等方式吸引更多优质商家入驻，丰富商品品类和供给；在配送端，加大对配送体系的投入，提升配送效率和服务质量。同时，平台积极整合内部资源，加强业务协同，构建涵盖电商、本地生活、配送等多领域的生态系统。这种生态重构有助于平台打造差异化竞争优势，实现可持续发展，从而在激烈的市场竞争中占据有利地位。

三、补贴大战是否会加剧 “生态内卷” ？商家、骑手与消费者的权益如何平衡？

补贴大战在一定程度上可能会加剧 “生态内卷”。短期内，平台间的激烈竞争促使各方过度依赖补贴来获取竞争优势，导致商家陷入低价竞争，利润空间被压缩，可能不得不降低产品质量或服务标准；骑手面临订单量剧增带来的高强度工作压力，配送时效要求过高，容易引发安全问题和服务质量下降；消费者虽然短期内享受到了低价优惠，但可能会面临配送延迟、商品品质不稳定等问题。长期来看，这种过度竞争可能会破坏行业生态的健康发展，形成不良循环。

为平衡商家、骑手与消费者的权益，平台应发挥关键作用。

对于商家，平台应合理制定补贴政策和佣金规则，避免过度抽成，给予商家一定的利润空间，鼓励商家提供优质商品和服务，通过流量扶持、营销推广等方式帮助商

家提升竞争力，而不仅仅依靠低价补贴。

对于骑手，平台要优化配送算法，合理分配订单，避免过度压榨骑手的工作时间和体力，完善骑手的权益保障机制，如提供社保、意外险等福利，设立合理的激励制度，在保障配送时效的同时，关注骑手的工作安全和身心健康。

对于消费者，平台在提供补贴优惠的同时，要确保商品质量和服务品质，加强对商家的监管，建立消费者反馈机制，及时处理消费者的投诉和建议，维护消费者的合法权益。此外，政府相关部门也应加强对行业的监管，规范市场竞争行为，营造公平、健康的市场环境，促进即时零售生态的平衡发展。

四、补贴带来的“短期爆发”能否转化为“长期留存”？用户心智争夺的关键是什么？

补贴带来的“短期爆发”要转化为“长期留存”存在一定挑战，但并非不可能。补贴在短期内能够吸引大量用户尝试使用平台的即时零售服务，增加用户的消费频次和订单量。然而，单纯依靠补贴难以形成用户的长期忠诚度。当补贴减少或停止时，部分仅因低价而来的用户可能会流失。

要实现从“短期爆发”到“长期留存”的转化，关键在于提升用户体验。这包括确保商品的丰富度和品质，无论是否有补贴，用户都能在平台上找到所需的优质商品；优化配送服务，保证配送的及时性和准确性，减少延误和错送情况；提供良好的售后服务，如便捷的退换货机制、及时有效的客户咨询回应等。此外，平台还需通过个性化推荐、会员制度等方式增强用户与平台的互动和粘性，让用户感受到平台对其个性化需求的关注和满足。

用户心智争夺的关键在于塑造平台的独特价值和品牌形象。平台要明确自身在即时零售市场中的差异化定位，例如，美团强调即时配送的高效和全品类覆盖；阿里突出电商与本地生活服务的协同优势；京东则以强大的供应链和高品质商品为卖点。通过持续向用户传递这种独特价值，在用户心中树立起鲜明的品牌形象，让用户在有即时零售需求时，能够第一时间联想到该平台，从而建立起长期稳定的用户关系，赢得用户心智。

五、即时零售的“军备竞赛”会走向何方？

随着即时零售市场竞争的持续加剧，“军备竞赛”将呈现出以下发展趋势。首先，竞争将从单纯的补贴大战逐渐转向技术创新和服务升级的较量。平台会加大在大数据、人工智能、物联网等技术领域的投入，利用大数据分析消费者的需求和行为习惯，实现精准营销和个性化推荐；通过人工智能优化配送路径规划和订单分配，提高配送效率；借助物联网实现商品库存的实时监控和智能补货，提升供应链管理水平和。

其次，即时零售将进一步向全品类、全场景拓展。商品品类将更加丰富多样，不仅涵盖生鲜、餐饮、日用百货等常见品类，还会向高端奢侈品、定制化商品等领域延伸。消费场景也将更加多元化，除了传统的家庭、办公场景，还会覆盖到旅游、出行、娱乐等更多场景，满足消费者随时随地的即时消费需求。

再者，平台之间的竞争将推动行业整合与合作。部分实力较弱的平台可能会被淘汰或被收购，市场集中度进一步提高。同时，为了实现资源共享、优势互补，平台之间也可能在某些领域开展合作，例如在配送服务上的协同、供应链资源的共享等。

最后，绿色可持续发展将成为即时零售的重要趋势。随着消费者环保意识的增强，平台和商家将更加注重绿色包装、节能减排等环保措施，推动即时零售行业向绿色、可持续的方向发展。通过优化配送路线、采用环保包装材料等方式，降低行业发展对环境的影响，实现经济效益与环境效益的双赢。

专家介绍：郑吉昌，著名服务经济学家、中国服务创新研究院院长、教授、博导。国家服务贸易专家委员会主任委员，享受国务院特殊津贴专家。长三角服务业联盟主席，浙江省服务业联合会会长、网经社电子商务研究中心特约研究员。

2、浙江数字化发展与治理研究中心方向负责人、浙大管理学院院长助理 王小毅：即时零售“价格战”与“反内卷”存在明显矛盾

一、外卖价格战的动因与“反内卷”的张力

当前外卖价格战的核心，是平台对即时零售这一重要领域的争夺。即时零售的特殊价值在于，它能够通过本地化服务网络，将周边的商品和服务快速送达消费者，正在成为激活消费潜力的新抓手。对平台而言，这既是带动其他业务的战略支点，也是分摊技术投入（如配送系统、调度算法）成本的必要路径，因此倾向于通过补贴快速扩

大规模。

但这种模式与“反内卷”存在明显矛盾：过度聚焦低价竞争，会导致资源集中于流量争夺而非服务升级，挤压商家利润空间，也可能忽视骑手权益保障，与“共同富裕”和“高质量发展”的导向相悖。

反内卷的关键是从“抢存量”转向“创增量”。平台应从单纯的流量竞争，转向助力本地商家提升效率、保障骑手权益，将资源投入到构建可持续的生态中。

二、大额补贴的合理性与可持续性

短期内，补贴有一定必要性——能帮助培养用户对即时零售的使用习惯，也能检验配送、调度等服务的实际效果。但与过去互联网行业“烧钱换市场”相比，如今的竞争已有不同：平台更注重通过即时零售整合线下资源（如与本地超市、便利店合作），形成线上线下联动的生态；同时，监管对合规经营的要求更严，低价倾销等行为受到约束。

可持续性的核心，在于能否摆脱对补贴的依赖。单纯靠低价吸引的用户，难以形成长期粘性；只有通过提升服务质量（如配送稳定性、商品适配性），让用户认可服务价值，才能实现长期发展。

补贴应从“短期获客工具”转变为“长期价值投入”，重点支持本地供应链优化、服务体验升级，而非单纯比拼低价。

三、对行业生态的影响与破局方向

即时零售的发展带来了一些积极变化：它让更多消费者享受到便捷服务，也为本地商家提供了数字化工具，降低了线上经营的门槛。

但潜在问题也不容忽视：过度依赖低价可能导致服务质量下降；本地中小商家和社区商业可能被平台挤压生存空间；骑手的劳动权益保障也容易被忽视，影响行业根基。

破局需要多方协同：平台应从“独自扩张”转向“生态共建”，例如向中小商家开放配送网络和数字化工具，帮助他们融入即时零售体系；监管需明确竞争边界，禁止以牺牲商家和骑手权益为代价的低价竞争；行业应共同制定服务标准和权益保障规

则，推动形成“效率与公平并重”的发展模式。

即时零售的真正价值，在于通过本地化资源整合，构建线上线下融合的新型消费生态。平台需从“争夺市场份额”转向“创造消费增量”，让即时零售既服务民生，又带动行业各方共同发展。

专家介绍： 王小毅，浙江大学管理学院教授，博士生导师。浙江大学管理学院双专副院长。研究领域：脑机智能营销、商贸零售与供销一体化、数字品牌与自有品牌

3、中国消费经济学会副理事长、网经社电子商务研究中心特约研究员洪涛：即时零售竞争平台靠“砸钱补贴”不可持续

一、平台靠“砸钱补贴”的形式是否可持续？

近日，围绕夏日经济，商家开展了相应的营销活动，具有重要的意义，对于满足居民消费需求，促进夏日消费的发展，促进了经济的可持续发展。

截至7月5日22时54分，美团即时零售当日订单已经突破了1.2亿单，其中，餐饮订单已超过1亿单，占比超过80%。值得注意的是，就在当晚20时45分，美团内网曾显示即时零售日订单突破了1亿。这也意味着，在2个小时的时间内，美团已产生了超过2000万笔订单。

与此同时的“夏日大战”，三大平台美团、淘宝闪购（饿了么）和京东外卖的订单量数据相继刷新纪录，分别达到1.2亿单、8000万单和2500万单。这些数字背后，不仅反映了即时零售市场的迅猛增长，更揭示了平台竞争的激烈程度与行业生态的深刻变化

三家平台采取了外卖补贴的方式，从某种意义来讲，满足了消费者的需求，但是，平台靠“砸钱补贴”的形式是不可持续的，其平台的重点应放在提高品质消费、探索差异化发展，探索错位竞争的方式，方可以可持续发展。

其检验的方法是看可否做大了蛋糕，这是根本的考核标准。否则，蛋糕没有做大，只是“此消彼长”的“零和博弈”，是没有任何意义的竞争。

二、平台通过补贴获取的流量能否转化为长期用户粘性？

平台通过单一补贴的方式获取流量，是不可能转化为长期用户粘性，因此，“**补贴+错位经营+特色服务+体验服务**”等多样化场景，才可能会使用户长期形成合作关系。

因此，我提出“以平台为核心的供应链模式，逐渐转为平台、商家、消费者、快递、结算多市场主体的分布式的供应链”关系，才是可持续发展的生态圈和生态链目标。在竞争过程中，能够避免结算、快递的“爆仓”出现，这样，大家在业务竞争中不会出现“风险”，这是最理想的状态。

三、中小商家在补贴战中面临哪些困境？

中小商家在外卖补贴大战中主要面临以下困境：

(1) 成本转嫁压力

平台通过补贴吸引用户，但实际将成本压力转嫁给商家。例如，某平台“满 15 减 14”活动中，商家需自行承担 5 元差价，导致单均亏损。部分商家被迫降低产品分量（如面食减量 20%）或调整定价策略，陷入“增收不增利”的恶性循环。

(2) 利润空间压缩

高额补贴导致商家实际收入减少。例如，原价 24 元的牛肉面，用户支付 7.5 元，平台补贴 16.5 元，但商家仍需承担配送费等成本，最终利润空间被严重压缩。部分商家甚至出现“**卖一单亏一单**”的情况。

(3) 运营风险加剧

订单量激增迫使商家调整经营策略。重庆某面馆因补贴活动导致单量翻倍，但因物料成本上升和人力不足，最终选择减少接单量或关闭部分门店。同时，部分商家因无法承受高频订单压力而选择退出活动。

(4) 食品安全隐患

低价竞争促使部分商家采用低价食材或简化加工流程。安徽消保委调查发现，部分外卖商家存在线上宣传与线下实际经营不符的情况，甚至出现伪造堂食资质入驻平

台的现象，导致消费者权益受损。

专家介绍：洪涛，中国消费经济学会副理事长、网经社电子商务研究中心特约研究员。先后被聘为国家社科基金评审专家、国家科技进步奖评审专家，浙江工商大学商贸研究中心学术委员会委员、东北财经大学流通研究院特约研究员、网经社电子商务研究中心特约研究员。自 1986 年以来，先后在《财贸经济》《中国农村经济》《中国流通经济》《河北经贸大学学报》《中国 社会科学院研究生院学报》《企业管理》《人民日报》报刊等刊物上发表论文 527 篇，有 76 篇论文被 中国人民大学报刊复印资料转载。中国知网高被引 TOP1 学者，中国知网收录论文 423 篇，其中“三高论文”（高 PCSI 论文、高被引论文、高下载论文）3 篇，“两高论文”（高被引论文、高下载论文）1 篇。

4、中国广告协会学术与教育工作委员会委员、网经社电子商务研究中心主任曹磊：阿里 美团 京东千亿鏖战即时零售 注定是巨头间的“游戏”

阿里愿意砸下 500 亿元真金白银，补贴到“淘宝闪购”用户端和商家端这个“孙子辈”的新项目身上，这相当于整个阿里集团一整财年的净利润(1259.79 亿元)的近 40%，这还不算其他人工、研发、市场、客服等巨大投入。此外，京东累计实际花销已超出百亿元，加上美团宣布未来三年投入 1000 亿元，三家平台今年以来累计将会投入近千亿元，这几乎接近 2024 年 8 月上线至今消耗的国补。电商，注定是巨头们之间的“游戏”！

两大电商巨头单日订单量累计破 2 亿单，这还只是本地即时零售部分的销量。若客单价保守估计为 20 元(一杯奶茶咖啡的钱)，那么 $20 \text{ 元} \times 2 \text{ 亿单} \times 365 \text{ 天} = 14600 \text{ 亿元}$ 。还没算上京东(京东秒送+京东外卖+京东到家)和其他中小平台，以及整个盘子还在高速增长的态势。

全行业整体市场规模将接近 20000 亿元，是继零售电商、跨境电商、大宗品电商、生活服务电商、机酒旅游、私域电商之外，电商的最后一个“万亿级”存量市场。

这场补贴大战也面临诸多挑战。首先是补贴的可持续性问题，持续的高额补贴对平台的盈利能力提出了严峻考验；其次用户体验的平衡问题，低价刺激消费的同时，

也加剧了用户对超低价的依赖；最后是商业生态的问题，平台补贴短期激活消费欲望，但长期可能形成“马太效应”，加剧行业集中度，挤压中小商家的生存空间。

从行业趋势来看，这场补贴大战将推动即时零售市场向三个方向发展：一是**技术驱动替代资本消耗**，平台将加大 AI 算法、智能调度等技术投入，提升履约效率；二是**供应链能力成为核心竞争力**，平台将通过数据共享、资源协同等方式，优化供应链管理；三是**监管框架下的行业进化**，平台将在保障消费者权益、提升商家利润、完善骑手福利等方面寻求平衡。

专家介绍：曹磊，网经社总编辑，国家发改委认定“一带一路”TOP10 影响力社会智库网经社电子商务研究中心主任，中国商业联合会直播电商副会长，中国广告协会学术与教育工作委员会委员，杭州市电子商务协会新零售专委会主任。20 年专注于互联网媒体、电子商务、数字经济报道与研究，是我国电商重要推动者、产业互联网首倡者、数字经济智库智囊。屡屡担任清华、北大、浙大、上海交大客座教授，累计演讲、授课、内训几百场，政企学员遍布全国。

5、广东省现代移动互联网研究院院长文丹枫：单纯靠补贴建立用户忠诚度是“空中楼阁”

一、三巨头在即时零售的战略差异该怎么看？

美团精准打击能力简直是把“外卖帝国”的优势发挥到极致！现在北京胡同里的煎饼摊都能用美团送，连楼下修鞋的老大爷都搞了个线上接单。不过人家精明得很，补贴从来不撒胡椒面，而是以人群属性精准划分。

阿里这波操作我只能说“破釜沉舟”。去年双十一 GMV 增速掉到个位数，搞得阿里人过年都没过踏实。现在把饿了么塞进电商板块，是要把淘宝的流量榨干喂给本地生活。不过 500 亿补贴砸下去，有股“以战养战”的味儿，说白了就是用**外卖的高频场景给电商导流**，等用户习惯了在淘宝买柴米油盐，会不会再割一波电商的韭菜？

京东这步棋走得挺悬乎。3C 家电本来就不是冲动消费，用户比参数比到眼红。但他们愣是用“京东秒送”杀出条血路，有人凌晨两点下单 iPhone16，居然真在早高峰前拿到了——这配送速度堪比救命。京东打算用物流效率倒逼供应链升级？毕竟刘强东当年就是靠物流怼赢当当的，这招“以快制胜”玩得溜。

二、补贴大战到底是抢流量还是搞生态？

实话实说，现在就是个“既要又要”的游戏。美团订单量从1亿飙到1.5亿那个月，许多专业评论人朋友圈说外卖小哥都晒截图说单量翻倍。但你别看数字好看，等补贴一停，用户立马鸟兽散。淘宝闪购非餐订单翻6倍？我赌五毛钱里面一半是商家自己刷的。说白了现在就是比谁家补贴花样多，美团发红包、饿了么送会员，京东搞满减，看得人眼花缭乱。

不过拨开迷雾看本质，这哪是抢用户啊，分明是抢未来的饭碗。阿里想用外卖的高频场景给电商输血，美团想把配送网络变成线下商超的数字化基建，京东则是想通过即时零售补齐供应链的最后一块拼图。就像当年滴滴快的打架，最后拼的是谁能把司机和乘客绑得更牢。现在这三家也是这个路数，表面看是补贴大战，实则在抢夺商家资源、用户数据和配送体系的话语权。等哪天补贴停了，谁的生态更稳固，谁就能笑到最后。

三、补贴内卷会不会坑了商家和骑手？

有的商家接入美团即时零售后，每天多了几十单，但算下来利润薄得像纸片。连锁店还能靠规模扛，个体户真是赔本赚吆喝。最惨的是生鲜店，本来毛利就低，再搞“0元促销”，“直接亏到姥姥家”。不过话说回来，有些聪明的店家已经开始搞差异化了，比如卖手工水饺、现磨豆浆，靠着品质硬扛。

骑手这边就更惨了。有时候一天跑十几个小时，连上个厕所的时间都没有。安全问题更是隐患，前两天新闻里那个骑手闯红灯撞人的事，说到底还是平台派单机制逼的。不过也有骑手虽然累但收入确实比以前高了，就是不知道能撑多久。

消费者刚开始当然爽，9块9能买整箱牛奶，但时间长了发现质量参差不齐，退货率噌噌往上涨。现在好多人都开始骂平台“低价低质”，等新鲜劲过了，没准转头就走。

要说解决办法，平台倒是说要承担补贴成本，但实际执行起来估计还是羊毛出在羊身上。政府反垄断的力度肯定会加大，强制要求保障骑手社保什么的，算是给各方兜了个底。长远来看，只有平台、商家、骑手、消费者四方都能赚到钱，这生态才可持续。

四、用户心智靠补贴能守住吗？

现在用户跟墙头草似的，哪儿便宜往哪儿跑。数据显示 70%的新用户都是冲着补贴来的，一旦停止撒钱立刻流失。比如我家人之前为了薅京东外卖的羊毛，下了 20 次单，现在补贴少了，基本就不怎么用了。这说明**单纯靠补贴建立的用户忠诚度就是“空中楼阁”**。

想要真正留住用户，得让他们形成使用习惯。比如美团的外卖配送快到让人上瘾，凌晨两点想吃火锅也能立刻送到；淘宝的客服体系虽然慢但解决问题实在，买贵了还能一键退差价；京东的 3C 自营商品质量靠谱，就算贵点也认了。说到底，用户要的不是最便宜，而是“省心+省时+省钱”的综合体验。

不过现在有个怪现象，年轻人一边吐槽“消费降级”，一边又对即时零售上瘾。昨天看到个段子说“当代年轻人的命是外卖给的”，虽然夸张但挺有道理。未来谁能把“懒人经济”玩出花，谁就能真正抓住用户的心。

五、即时零售未来会怎么发展？

短期来看，补贴还得继续打，但巨头们已经开始偷偷练内功了。美团在搞 AI 调度系统，据说能把配送时间精确到分钟级；阿里在整合数据中台，想把电商和本地生活的用户画像打通；京东则在优化仓储布局，准备把前置仓密度再提高一倍。对了，听说抖音正在内测“抖超送货上门”，短视频带货+即时配送的组合，搞不好会杀出黑马。

中期可能会有更多搅局者，拼多多的多多买菜“小时达”，快手搞了个“同城巨拼”。这时候技术就成关键了，谁家的算法能让配送成本更低，谁就能撑到最后。说不定哪天路上跑的都是无人配送车，那成本直接能降一半。不过伦理问题也来了，自动驾驶撞了人算谁的？

长期来看，整个零售行业都要变天。以后超市可能都会变成前置仓，便利店不仅能买东西还能收快递，社区团购这种中间商可能彻底消失。国家最近不是在推“一刻钟便民生活圈”嘛，感觉政策风向很明显。等补贴大战尘埃落定，活下来的肯定是供应链最强的京东、生态最全的阿里和服务最稳的美团。而我们消费者呢，继续享受“懒人服务”的红利，只不过下回点外卖的时候，可能会更关注配送员有没有按时拿到工

资吧。

专家介绍：文丹枫，广东省现代移动互联网研究院院长。

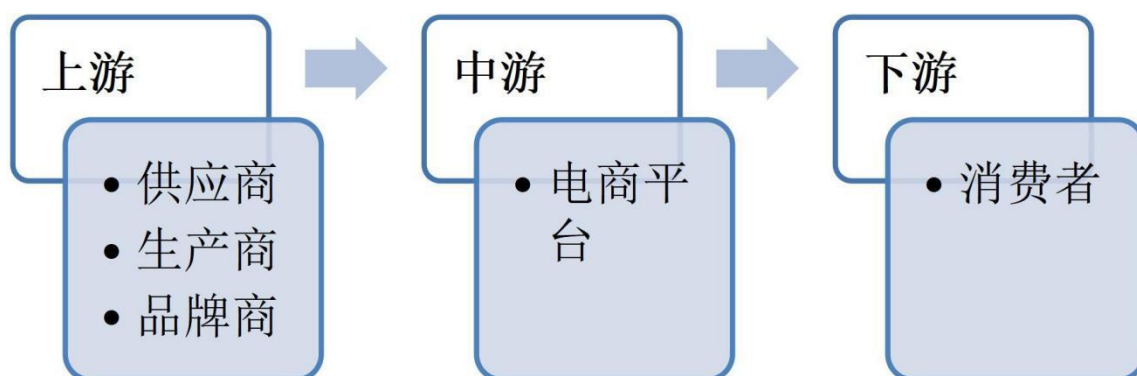
6、中国人民大学风险资本与网络经济研究中心研究员、北京科技大学天津学院副教授马玉荣：即时零售本质是零售行业的数字化升级

一、如何理解三巨头在即时零售领域的战略差异？

即时零售是一种新型零售业态，核心是“线上下单+本地供给+即时配送”，通过整合线下实体门店资源，利用线上平台和即时物流，为消费者提供短时效的商品交付服务（例如 30 分钟到 1 小时达），本质是零售行业的数字化升级。例如淘宝闪购、美团闪购、京东到家等平台的运营模式。

根据商务部国际贸易经济合作研究院发布的《即时零售行业发展报告（2024）》显示，2023 年我国即时零售规模达到 6500 亿元，占网络零售额的 4.2%。按照同比增长 28.89%计算，增速远超同期网络零售。

电子商务作为新零售行业模式，自诞生之日起就成为了一个动力十足、覆盖面广的产业链。电商平台的产业链囊括了从生产者到消费者之间所涉及到的所有销售过程，包括产品供应商、电商平台、移动支付以及物流运输等环节。随着新零售产业链的兴起，电商平台实现了消费者与供应商之间的第一手接触，大大减少了以往传统零售环节中的经销成本，进一步提升了销售效率。其产业结构大致如下图：



三巨头在即时零售领域的战略存在差异很正常。阿里、美团、京东各有自己的优势和劣势，京东的即时零售战略是以供应链为核心，2024 年 5 月，京东将“京东小时达”与“京东到家”合并升级为“京东秒送”，2025 年 6 月 25 日，京东

物流推出“秒送仓”仓配一体服务。号称拥有百万骑手的美团即时零售以“美团闪购”为核心品牌，2025年7月5日，美团即时零售日订单突破1.2亿单，7月12日，订单量再创新高达1.5亿单，全量配送订单平均送达时间大约为34分钟。

二、补贴大战的本质是“流量争夺”还是“生态重构”？

2025年4月30日，饿了么宣布启动“饿补百亿大促”。消费者在饿了么App内搜索“超百亿”，即可进入补贴专区享受多品类外卖的大力度补贴。这也是阿里即时零售业务整体协同作战的一部分。短期看，有“流量争夺”现象，阿里、美团、京东短兵相接，三方在即时零售市场竞争白热化。

三、补贴大战是否会加剧“生态内卷”？商家、骑手与消费者的权益如何平衡？

补贴大战不排除一定程度上加剧“生态内卷”。阿里、美团、京东各有自己的优势和劣势，看企业策略取向。京东在补贴，京东外卖于2025年4月11日上线百亿补贴活动，7月1日 - 7月31日有暑期清凉季活动，各品类趋势品及3C、家电等热门爆品参与，每满300减30等。家电家居清凉季期间，国补叠加多重补贴立减50%。2025年4月30日，饿了么也已经启动“饿补百亿大促”。这些都属于典型的促销手段、营销手段，这种补贴策略的主要目的是通过价格优惠吸引消费者下单，提高平台订单量。要想平衡商家、骑手与消费者的权益要多管齐下，需要改善的“生态平衡”环境条件挺多，不能仅仅是一两次价格补贴。

四、补贴带来的“短期爆发”能否转化为“长期留存”？用户心智争夺的关键是什么？

补贴带来的“短期爆发”不一定能转化为“长期留存”。京东、美团等上述这些营销手段，通过补贴的这种价格优惠吸引用户下单来提高平台流量，但这种“短期爆发”提高的平台订单量能不能持续？能多长时间都是不确定的，消费者偏好随着市场瞬息万变，变化是正常的，不变才不正常。

分析供给与需求，分析客户偏好，用户心智争夺的关键不是一两次价格补充优惠，要想转化为“长期留存”得实实在在地做好企业产品与服务，以高质量的产品和服务吸引住消费者，让消费者对产品有忠诚度，有粘性方可取胜。

五、即时零售的“军备竞赛”会走向何方？

数字经济以大数据、云计算、人工智能、区块链、物联网等新技术引领传统经济的数字化转型，连接起经济全球化进程中的生产、交换、分配和消费。现代服务业数字化转型最活跃。电子商务、共享经济、平台经济等数字化新模式接连涌现，服务业数字化转型持续活跃。根据分析即时零售行业未来或将呈现市场规模持续增长、配送速度更快、技术应用加深等趋势。

专家介绍：马玉荣，中国人民大学网络经济学博士，现为北京科技大学天津学院经济学院副教授，曾任职国务院发展研究中心直属单位，在各类学术期刊发表学术论文 20 多篇。曾主持人民大学研究生科学研究基金项目“碳市场信息服务平台建设”课题研究，参与国家社科基金《气候适应与韧性的底层逻辑——对中国西部两个脆弱村落的比较研究》、国务院扶贫办《开拓蓝海市场扶贫攻坚》、商务部《G20 与可持续发展议程》等多项课题研究。

7、知名互联网专家、网经社电子商务研究中心特约研究员郭涛：即时零售补贴模式将向“服务溢价”转型

相较于以往，此次补贴大战呈现核心差异：

（1）在目标层面，从过去单纯“抢增量用户”转变为“激活存量需求”，着重发力即时零售高频消费场景，像生鲜、日百等品类，借助补贴培养用户“即时满足”的消费习惯。补贴形式上更具精准性，依托 AI 算法定向投放，针对高潜力用户和冷启动品类发放补贴，避免全量降价带来的资源浪费。

（2）在生态协同方面，补贴与线下商超、品牌商户深度融合，例如美团的“品牌卫星店”，推动线上线下联动，告别单纯平台烧钱模式。同时，补贴策略以数据为驱动，依据用户画像进行动态调整，实施区域化定价、时段优惠等，更注重提升单客价值，而非仅追求订单数量。

补贴大战对市场格局产生了深远影响。在市场竞争中，美团、阿里、饿了么等头部平台凭借供应链和配送优势，进一步压缩中小平台生存空间，但由于彼此实力相近，份额难有大幅变动，目前美团日订单量达 1.2 亿单，占据超 60%的即时零售市场。企业间转向差异化竞争，补贴促使各平台强化核心能力，如美团深耕本地商户资源，淘天闪购依托货架电商流量，不再局限于单纯价格战。

从持续性来看，短期内，巨头现金流充足，为抢占即时零售心智窗口期，补贴仍会持续 1 至 2 年，但强度将逐渐减弱。长期而言，补贴模式将向“服务溢价”转型，单纯低价难以维持，企业需探索清晰的盈利路径。

用户留存存在短期和长期的不同驱动因素。短期内，用户对补贴依赖度较高，价格敏感型用户占比大，若补贴减少，用户易流失，因此需快速将用户对补贴的依赖转化为对服务的依赖，如让用户习惯 30 分钟送达服务。

长期留存的关键在于，首先平台要形成供给壁垒，持续提供差异化商品，包括非标品和独家品牌，而非仅靠标品低价吸引用户；其次，要注重体验升级，履约稳定性和售后保障等服务质量，比补贴更能增强用户粘性；最后，需拓展场景渗透，从应急需求延伸至日常购物，提升品类丰富度和性价比。

专家介绍：郭涛，天使投资人、知名互联网专家，在互联网、大数据、人工智能等领域拥有丰富的从业经历和商业咨询经验，现担任数十家政府、协会和智库专家顾问，主持人工智能技术对就业市场的影响、人工智能技术在证券投资中的应用、利用人工智能技术抗击新冠肺炎疫情等研究课题与项目，提出“郭涛机器人发展七阶段定律”，曾为近百家企业或政府有关部门提供“人工智能+”咨询或整体解决方案，参与投资或孵化十余家科技类公司。

8、网经社电子商务研究中心特约研究员、新质生产力产业联盟秘书长段积超：本次即时零售补贴战加剧生态压力已初现端倪

一、战略拼图：三巨头的差异化博弈

1、美团：地龙战略——本地生活生态引领者

美团就像地龙（蚯蚓），深耕本地生活“土壤”（餐饮、零售等），以高频外卖业务为核心引擎，横向连接酒旅、到店服务，纵向用闪电仓等模式强化供应链，优化骑手（履约）+地推（商户拓展）+算法（调度）的三重协作，从而构筑“外卖+到店+酒旅”的立体生态。当前 1.5 亿日订单量的背后，是美团用多年地推铁军打造的毛细血管级履约网络与用户习惯的双重壁垒。就像地龙松土一样，美团是当之无愧的本地生活生态引领者。

2、京东：猎豹战略——供应链壁垒的“时空压缩”

京东就像猎豹，具有三大特点：

一是精准爆发力：依靠短时间爆发（211 限时达）精准捕获高价值猎物（3C 数码等高客单品类），与京东“时效升级高净值订单”战略高度契合。

二是聚焦优势领域：猎豹只选择成功率高的猎物，如同京东专注供应链可控品类（自营商品占比 90%+），避开盲目规模竞争。

三是反哺生态：猎豹捕猎后为族群带回能量（京东时效升级强化主站“多快好省”心智）。

总体上，依托**自营商品管控力+高效仓配体系**（超 90%自营订单实现 211 时效），将“多快好省”心智延伸到即时场景。京东不单纯追求订单规模，更强调高客单 3C 数码等高净值品类的时效升级，以此反哺主站价值。

3、阿里：章鱼战略——流量裂变的“防御反击战”+“主动进攻战”

阿里就像章鱼，具有两大特点：

一是多触手协同：章鱼八腕可独立作战（淘宝、饿了么、高鑫零售多端流量协同），又能瞬间合力（“闪电战”打法），对应阿里“多端协同但需整合”的现状。

二是防御型变形：章鱼用变色、喷墨迷惑敌人，如同阿里以流量裂变（如淘宝导流）弥补本地履约短板，表面是防御性策略，实质是主动进攻，百亿补贴就是证明。

阿里具有“电商逻辑与本地化矛盾”的核心弱点，就像章鱼无骨骼（缺乏自有履约体系）、遇强敌易退缩（基因不适本地化），但阿里正在直面自己的弱点，借淘宝主站流量裂变（日订单 8000 万），联合高鑫零售、饿了么多端协同打“闪电战”与“持久战”。日订单 8000 万证明，阿里正“以战养战”，快速补足履约短板。

二、千亿补贴：是流量洗牌，更是商业范式革命，还是生活方式革命

表象为流量争夺，本质是履约生态话语权重构。

1、在用户端，补贴大战快速教育市场，培养“万物 30 分钟达”的新消费预期；

2、在供给侧，巨头竞争焦点已从单纯 GMV 转向对**本地商品池、仓储节点、运力调度算法**三大基础设施的掌控力较量。

3、在底层，则是“AI+信息流”、“AI+商品流”、“AI+物流”“AI+资金流”等新质生产力的演兵场！

三、生态平衡：内卷风暴中的多元权益保卫战

补贴战加剧生态压力已初现端倪：商家被迫多平台押注导致利润摊薄，骑手在订单密度与考核时效间疲于奔命，消费者在价格狂欢后或面临服务质量波动，**但就像电商的历次大战一样，生态内卷是暂时的，生态平衡则是永恒的。**

破局三重机制：

1、**差异化分层运营**：平台需放弃“一刀切”补贴，对必需品与长尾商品设计不同补贴策略，为商家释放结构化红利。

2、**骑手权益技术保障**：如京东在部分区域试点“动态路径优化算法”，缩短无效骑行距离 15%；美团推出恶劣天气弹性考核。

3、**消费者透明博弈权**：建立价格波动监测机制，杜绝“先涨后补”，推广“承诺达赔付”强化服务确定性。

四、用户心智：从补贴依赖到心智迁移的三级火箭

心智争夺决胜点：

1、**确定性履约**：30 分钟履约稳定率需达 95%以上（美团目前一线城市 92%）——**快节奏生活方式形成。**

2、**场景化渗透**：买菜、急用药品、深夜订单等场景的解决方案差异化——**宅生活方式形成。**

3、**会员体系深绑**：如京东 PLUS 与即时零售权益捆绑，复购率提升 40%——**即时满足生活方式形成。**

五、终局推演：从军备竞赛到价值升维

这场战役将走向“一横三纵一综”终局：

1、横向整合：区域市场兼并加速

地级市中小平台在 2025-2027 年将迎来整合潮，全国性玩家最终收敛至 2-3 家。

2、纵向深潜：供应链技术革命

商品层：闪电仓模式（美团已达 2000 城）降低边际成本

仓储层：AI 动态分仓将滞销率压至 3%以下

配送层：无人机/自动配送车 2026 年覆盖 20%订单

3、模式升维：从送商品到送服务

即时零售将进阶为“本地即时服务综合体”，集成维修、家政等非标服务（如美团试点“万能小哥”）。

总而言之，千亿补贴是行业洗牌的号角，但绝非终局门票。真正赢家需证明其能跨越“补贴依赖陷阱”，构建成本可控下的确定性体验壁垒。当硝烟散尽，即时零售的竞争终将回归商业本质：能否创造出比传统电商更高的供应链效率与社会总价值。未来 3 年，我们将见证从“快”到“稳”再到“准”的范式进化历程。

专家介绍：段积超，网经社电子商务研究中心特约研究员、新质生产力产业联盟秘书长。“互联网+”和新质生产力专家，《互联网+兵法》和《新质生产力商业兵法》作者。清华大学互联网+”主讲老师、北京大学互联网课题组专家和北京通州区运河计划领军人才。曾任两家 500 强企业电子商务“总司令官”，担任三普药业（600869）产业副总经理、远东电缆买卖宝总经理、格兰仕集团总裁助理兼电子商务总经理，并担任多家企业和政府互联网顾问。

9、上海汉盛律师事务所高级合伙人、网经社电子商务研究中心特约研究员李旻：三家巨额补贴争夺市场份额行为可能构成不正当竞争

一、“反内卷”背景下，各家巨额补贴争夺市场份额的行为，是否可能构成法律规定的“不正当竞争”？

各家巨额补贴争夺市场份额的行为，可能构成不正当竞争。根据《反不正当竞争法》的相关规定，经营者在生产经营活动中，应当遵循自愿、平等、公平、诚信的原

则，遵守法律和商业道德。如果平台的巨额补贴行为是以排挤竞争对手为目的，低于成本提供商品或服务，扰乱市场竞争秩序，损害其他经营者或者消费者的合法权益，那么则构成不正当竞争。

界定“强制低价”与“正常促销”的边界，可以从以下三个方面进行考量：

（一）价格因素：正常促销的价格通常是基于成本、市场需求、竞争状况等因素综合考虑后制定的，虽然可能会低于日常售价，但一般不会低于成本价。而强制低价则可能是以低于成本的价格销售商品或服务，目的是为了排挤竞争对手，获取不正当的竞争优势。

（二）目的因素：正常促销的目的是为了吸引消费者、提高销售额、提升品牌知名度等，是一种正常的商业营销手段。而强制低价的目的则主要是为了排挤竞争对手，通过低价手段将其他竞争对手挤出市场，从而获取垄断地位。

（三）行为方式因素：正常促销行为通常是公开、透明的，会通过各种渠道向消费者宣传促销活动的内容和规则，让消费者能够清楚地了解促销活动的情况。而强制低价行为可能会采取一些隐蔽的方式，如通过内部渠道向特定客户或合作伙伴提供低价商品或服务，或者通过复杂的补贴方式来掩盖低价销售的事实。

二、如何确保对所有合作商家（尤其是中小商家）的公平、公正和非歧视？

（一）制定公平合理的政策：平台在设计补贴政策时，应充分考虑不同类型、不同规模商家的利益，制定公平合理的流量倾斜、佣金政策和活动参与门槛。例如，对于中小商家，平台可以给予一定的扶持政策，如降低佣金比例、提供流量扶持、简化活动参与流程等，以帮助中小商家更好地参与市场竞争。

（二）建立透明的规则和机制：平台应建立透明的规则和机制，明确补贴政策的适用范围、条件和标准，让所有合作商家都能够清楚地了解补贴政策的具体内容和实施方式。同时，平台应加强对补贴政策执行过程的监督和管理，确保补贴政策的公平、公正实施。

（三）加强与商家的沟通与协商：平台应加强与商家的沟通与协商，充分听取商家的意见和建议，及时调整和完善补贴政策。例如，平台可以通过定期召开商家座谈会、开展问卷调查等方式，了解商家的需求和诉求，及时解决商家在补贴政策执行过

程中遇到的问题。

三、商家如果认为受到不公平对待，有哪些法律救济途径？

（一）协商解决：如果商家认为受到不公平对待，首先可以与平台进行协商，要求平台对补贴政策进行调整或解释。协商是解决纠纷的最直接、最有效的方式之一，通过协商，双方可以在平等、自愿的基础上达成一致意见，解决纠纷。

（二）向监管部门投诉：如果协商不成，商家可以向市场监管部门、商务部门等监管部门投诉，要求监管部门对平台的行为进行调查和处理。监管部门可以根据相关法律法规，对平台的行为进行认定和处罚，维护商家的合法权益。

（三）提起诉讼：如果商家认为平台的行为对其造成了严重的损害，还可以向人民法院提起诉讼，通过法律途径维护自己的合法权益。在诉讼过程中，商家需要提供充分的证据证明平台的行为存在不公平、不合理之处，并且对其造成了实际的损失。

四、消费者在“0元购”“免单券”等促销活动中，可能因虚假宣传或平台履约能力不足受损。消费者该如何维权？法律对消费者的举证责任有何具体要求？

（一）与平台协商：如果消费者在促销活动中因虚假宣传或平台履约能力不足受损，首先可以与平台进行协商，要求平台承担相应的责任。协商是解决消费者纠纷的常见方式之一，通过协商，消费者可以快速、便捷地解决问题。

（二）向消费者协会投诉：如果协商不成，消费者可以向消费者协会投诉，请求消费者协会进行调解。消费者协会作为保护消费者权益的组织，可以对平台的行为进行调查和调解，帮助消费者维护自己的合法权益。

（一）需要宣传内容的证据：消费者需要提供平台或商家在促销活动中发布的宣传内容，如广告截图、活动页面截图、宣传视频等，以证明平台或商家存在虚假宣传的行为。

（二）需要订单信息的证据：消费者需要提供订单信息，包括订单编号、购买时间、商品信息、支付凭证等，以证明自己在平台上下单并支付了费用。例如，消费者可以提供支付宝或微信支付的交易记录截图、订单详情页面截图等。

（三）需要履约问题的证据：消费者需要提供平台履约能力不足的证据，如商品

未按时送达、商品数量不足、商品质量存在问题等情况的证明。

五、各家平台应如何调整策略以规避可能触及的法律风险？

（一）加强内部合规管理

平台应建立健全内部合规管理制度，明确各项业务操作的合规要求，加强对员工的合规培训，确保员工在业务操作过程中严格遵守法律法规和公司内部的合规制度。例如，平台可以制定详细的促销活动管理办法，明确促销活动的审批流程、宣传内容的要求、订单履约的规范等。

平台应设立专门的合规部门，负责对平台的各项业务进行合规审查和监督。合规部门应定期对平台的业务操作进行检查，及时发现和纠正不合规的行为，防范法律风险。例如，合规部门可以定期对平台的促销活动进行抽查，检查宣传内容是否真实、订单履约是否及时等。

（二）规范补贴行为

平台在制定补贴政策时，应充分考虑市场竞争状况、自身经营成本和盈利能力等因素，合理确定补贴的力度和方式，避免以不合理的低价补贴排挤竞争对手。例如，平台可以根据市场调研数据，结合自身的财务状况，制定出既能吸引消费者又能保证自身可持续发展的补贴政策。

平台应加强对补贴行为的透明度管理，及时向消费者和商家公开补贴政策的具体内容和实施方式，接受社会监督。例如，平台可以在官方网站或客户端上设置专门的补贴政策公示页面，详细说明补贴的范围、条件、标准等信息。

（三）保护商家和消费者权益

平台在设计和执行补贴政策时，应充分考虑不同类型商家的利益，避免对中小商家造成不公平待遇。平台可以通过建立公平的流量分配机制、合理的佣金政策等方式，为中小商家提供更多的发展机会。例如，平台可以为中小商家提供专门的流量扶持计划，帮助其提升店铺的曝光率和销售额。

平台应加强对消费者权益的保护，建立健全消费者投诉处理机制，及时处理消费者的投诉和纠纷。平台应加强对促销活动的管理，确保宣传内容真实可靠，订单履约

及时准确，避免因虚假宣传或履约能力不足等问题给消费者造成损失。例如，平台可以在促销活动页面上设置专门的投诉入口，方便消费者及时反馈问题，并安排专人负责处理消费者的投诉。

（四）积极配合监管部门

平台应积极配合市场监管部门、商务部门等监管部门的工作，及时向监管部门报告业务运营情况，接受监管部门的监督检查。平台应主动遵守监管部门的各项规定和要求，及时整改监管部门指出的问题，防范法律风险。例如，平台可以定期向监管部门报送业务运营报告，包括补贴政策的执行情况、商家和消费者的投诉处理情况等，接受监管部门的指导和监督。

专家介绍：李旻，网经社电子商务研究中心特约研究员、上海汉盛律师事务所高级合伙人律师。最高人民检察院民事、行政咨询专家、上海市律师协会规划与规则委员会委员、上海市律师协会社会责任促进委员会委员、上海市律师协会互联网与信息技术业务委员会委员、浦东新区律师团委书记、浦东新区律师青联秘书长、上海电视台新闻综合“律师说”栏目特邀嘉宾、上海市浦东法院首批特邀律师调解员。

10、上海正策律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员董毅智：本轮即时零售竞争不该是“资本消耗战” 而该是“合规效能战”

1、“反内卷”背景下，各家巨额补贴争夺市场份额的行为，是否可能构成法律规定的“不正当竞争”？如何界定“强制低价”与“正常促销”的边界？

首先，大家最关心的是平台大规模补贴是否合法。这需要结合《反不正当竞争法》来判断，核心看三个要件：

第一，主体是否为经营者？像美团、阿里、京东这些显然符合；

第二，主观上是否有排挤对手的目的？比如京东“百亿补贴”明确说要“争夺美团用户”，美团“神枪手”计划专门针对竞争对手的核心品类，这些都带有明显的排他性；

第三，客观上是否实施了低于成本价销售？比如我们看到的“16.18 元小龙虾”，光食材成本都不够，还有“0 元奶茶”，如果这种行为持续且没有合理的商业逻辑（比如短期推广），就可能构成“掠夺性定价”，属于不正当竞争。

那合法促销和非法强制低价的边界在哪？简单说，短期让利（比如周年庆 3 天折扣）、成本能覆盖的差异化定价（比如会员专享价）是没问题的；但如果持续低于进货成本销售——有商家反映，扣除平台补贴后售价比原材料成本还低 30%——或者强制商家全品类参与补贴，不参与就限制流量（比如淘宝部分类目强制“满减”），甚至扰乱市场价格体系（比如某奶茶品牌因平台倾销导致线下门店客流降了 40%，被迫全线调价），这些就涉嫌违法了。

监管层面的态度也很明确。2025 年 5 月，市场监管总局已经约谈了三大平台，明确要求**避免“以补贴扭曲竞争秩序”**，自查价格是否低于合理成本。如果持续违规，可能会按《反垄断法》中“滥用市场支配地位”处罚，**最高可罚没年收入的 1%-10%**，这个力度是很大的。

2、平台在设计和执行补贴政策时（如流量倾斜、佣金政策、活动参与门槛），如何确保对所有合作商家（尤其是中小商家）的公平、公正和非歧视？商家如果认为受到不公平对待，有哪些法律救济途径？

接下来看商家端，很多中小商家反映在平台规则中处于弱势地位，主要体现在三个方面：

一是流量倾斜加剧“马太效应”。比如某些平台把主要的流量都给了品牌连锁店，中小商家的曝光率直接下降明显，生存空间被挤压；

二是佣金政策不透明。不少商家反映，参与补贴后佣金相应上涨，相当于平台把补贴成本转嫁给了商家；

三是活动门槛歧视。像某平台“双百计划”要求商家月销超 50 万才能参与，这直接把大量的中小商户排除在外了。

那商家该如何维权？我个人认为有几条路径可以参考：

第一，合同违约诉讼。如果平台擅自修改佣金条款，商家可以依据入驻协议起诉，之前就有抖音商家胜诉的案例；

第二，反垄断举报。如果平台要求“二选一”，或者限制商家在其他平台经营，这涉嫌垄断，可向市场监管总局举报；

第三，推动集体协商。可以参考拼多多的“商家权益保护委员会”，让商家代表参与平台规则制定，形成协商机制。

但也要注意，实践中存在难点。比如中小商家要举证平台“算法歧视”，需要获取后台数据，但目前法院调取这类数据的成功率很低，维权成本比较高，我还是一直坚持建议这类平台监管，需要监管机构的实时及时介入，唯有如此才可能保护平台生态的基本平衡。

3、消费者在“0元购”“免单券”等促销活动中，可能因虚假宣传或平台履约能力不足受损。消费者该如何维权？法律对消费者的举证责任有何具体要求？

再看消费者这边，促销活动中的侵权问题也不少，常见的有三种：

一是虚假宣传，比如“0元购”实际要满199元，却不显著标注，这违反了《电子商务法》关于信息真实性的要求；

二是履约能力不足，订单激增导致配送超时两小时，生鲜都变质了，这时候平台要承担《民法典》规定的违约责任；

三是隐性条款，比如“免单券”限制每日前1000名，却不提前说，这就违反了《消保法》的信息披露义务。

消费者维权时，有几个举证要点可以记一下：

首先，有些情况是“举证责任倒置”的。比如你能证明平台宣传有问题（像活动页面写了“全场免单”），那平台就得自证没过错，这是有司法解释支持的；

其次，要注意电子证据固化，比如保存促销页面截图、订单记录、客服录音，多地互联网法院就有相关判决支持截图证据的效力；

另外，还可以通过消协发起集体维权。

4、各家平台应如何调整策略以规避可能触及的法律风险？

最后，从行业健康发展的角度，平台需要在合规上做哪些调整？有几个方向可以参考：第一，补贴设计要规避法律风险。第二，重构公平的流量分配机制。第三，提升履约能力，保障消费者权益。

总之，互联网平台的新一轮竞争不该是“资本消耗战”，而应该是“合规效能战”。监管不是为了抑制创新，而是引导行业形成“降本增效→体验升级→商业正循环”的健康模式。平台需要在法律层面守住成本定价红线，生态层面用技术降本替代成本转嫁，治理层面让商家和消费者参与规则制定，社会层面把骑手权益、中小商家生存率纳入 ESG 指标。只有这样，行业才能从“零和博弈”走向“商业向善”的可持续发展，真正成为零售业效率革命的标杆。

专家介绍：董毅智，法律从业 20 年，拥有证券分析师、投资顾问、期货、基金从业资格。团队专注于金融诉讼、合规监管、刑民交叉及互联网领域，聚焦 A 股、港股、美股，致力于全球风险配置与投资者保护。多年来处理案件超 3 万件，挽损超 10 亿元，互联网十大公益律师。担任网经社电子商务研究中心研究员、浦东金融学会理事，为财新、华尔街日报撰稿，合著《互联网+产业风口》等。

11、泽大律师事务所律师、网经社电子商务研究中心特约研究员马恺浓： 平台若强制商家“赔本赚吆喝”则涉嫌不正当竞争

阿里、美团、京东的补贴大战是否存在不正当竞争要看是否存在平台强制或者变相强制平台内经营者按照其定价规则，以低于成本的价格销售商品的行为。根据目前施行的《反不正当竞争法》不存在反不正当竞争行为，但是依据已经修改即将施行的新法，如果存在该行为则涉嫌不正当竞争。

平台内部应制定商家评价体系及对应商家补提政策，如商家认为受到不公平对待，可向平台投诉举报，无法解决的亦可向市场监管部门反映。

一般情况下如发生虚假宣传，消费者可要求退款，但在免单 0 元购情况下，确实无款可退，消费者可与平台协商看能否获得如满减券等额外补偿；商家履约能力不足确有发生，消费者可与商家协商换个时间取单。

平台补贴就是平台出钱补贴，补贴商家、补贴骑手，不要强迫平台内商家以低于成本的价格销售商品。另外，针对不愿参加补贴活动的商家，应提供退出机制和渠道。

专家介绍：马恺浓，网经社电子商务研究中心特约研究员，浙江省律师协会竞争法专业委员会委员，中国政法大学本科法学毕业，吉林大学硕士，民商事审判法官出身，对互联网平台经济比较熟悉，曾承接过阿里等多家大平台的案件，对于电子证据等方面很有实操经验。

12、鲍姆企业管理咨询董事长、网经社电子商务研究中心特约研究员鲍跃忠：美团 京东 阿里集中火力竞争即时零售 但未来他们并非主体

美团、京东、阿里目前集中火力在即时零售，但未来并不是以他们作为主体或者核心。企业自营的即时零售应该作为一个主体，有以下几点：一是即时零售，其核心不是一个完全平台化撮合模式，核心是商品。如何把商品做好，这个是关键。如山姆，也可以讲它是即时零售，也可以讲它是前置仓。而山姆成功最主要就是他的商品特色，因此它就形成了非常有优势的一个零售模式。

鲍跃忠认为，未来即时零售应该是和到店零售、线上零售并列的零售形式，在这三种零售形式当中，核心都是要靠商品。要重构一个合理的商品体系，让顾客信任、放心的商品体系，这是关键。即时零售同样是这样的一个逻辑，它并不完全是一种平台化的服务方式，它的初期可能是平台，但未来一定要靠谁的商品好。谁能更好的吸引到顾客，这才是关键。

从最近来看，即时零售快速发展，未来会催生线上线下结合到一种什么样的模式，这个是需要线上线下企业好好研究和创新实践的。从这个事情也说明，没有长红的企业，只有持续不断创新的企业，如果企业一直抱着固有的商业模式不去改变，不去持续的创新，提升企业的发展能力，创新能力包括组织管理能力，可能都会面临下滑甚至被淘汰的危险。从现在来看，包括像阿里这样的企业都需要好好的审视这几年发展当中出现的问题，能够重回正常发展的轨道上来。

专家介绍：鲍跃忠，现任鲍姆企业管理咨询有限公司董事长，网经社电子商务研究中心特约研究员。研究领域为快消品、新零售。 曾任大企业连锁企业总经理。

13、浙江省数字经济学会理事、网经社电子商务研究中心特约研究员陈以军：即时零售从单一价格比拼升级为系统性竞争

一、三大平台即时零售的战略差异

在即时零售领域，阿里、美团、京东三大巨头的战略意图各具特色，阿里通过整合淘宝闪购与饿了么，核心在于利用在电商领域和支付宝里的用户基础和流量优势，将即时零售作为电商业务的重要补充和延伸。补贴大战作为快速吸引用户、提升平台活跃度的手段，旨在推动“商品消费”制造业和“服务消费”服务业两大产业的快速升级。同时，通过即时零售业务与美团形成直接竞争。

美团即时零售业务不仅涵盖餐饮外卖，还扩展至生鲜、日用品、医药等多个品类。通过拓展闪购品类、扩张小象超市等方式，切入用户日常消费，逐步向泛零售领域渗透。补贴大战是巩固市场地位、提升用户粘性的重要策略。同时，美团还持续推动即时零售业务的提质升级。

京东在即时零售侧重于品质外卖和供应链优势。以外卖业务为切入点，点布局高客单价订单及生鲜、医药等细分品类。其战略在于通过“品质即时配送”服务，吸引对品质有较高要求的用户群体。补贴大战是快速切入市场、提升品牌知名度的有效途径。同时，京东希望实现全品类覆盖。

二、补贴大战的本质博弈

补贴大战的本质既包含“流量争夺”，也涉及“生态重构”。对于阿里、美团、京东三大巨头而言，补贴大战通过大额补贴和优惠活动，能够迅速吸引大量用户，激发用户消费欲望，提升平台活跃度和订单量，进而实现流量转化的快速增长。

美团通过拓展闪购品类、扩张小象超市等方式推动即时零售业务提质升级；阿里通过整合淘宝闪购与饿了么打造多业态高效协同平台；京东则依托供应链优势重点布局高客单价订单及细分品类。可以看出补贴大战的本质并不仅限于流量争夺。即时零售逐渐从单一的价格比拼升级为“**供应链能力+即时配送效率+用户体验**”的系统性竞争。补贴大战构建平台生态，吸引更多商家入驻，丰富商品品类，提升配送效率和服务质量，进而实现生态体系的重构和优化。

三、“生态内卷”多方平衡

补贴大战这种竞争方式不仅增加平台运营成本，还可能挤压商家的盈利能力。同时，为了争夺骑手资源，平台可能提高骑手配送费用，进而增加运营成本。可能导致平台之间陷入恶性竞争，这种恶性竞争最终可能导致整个生态体系失衡和内卷，对商家、骑手与消费者的权益产生一定影响。

为了平衡商家、骑手与消费者的权益，平台对商家可提供免佣减佣、流量扶持、营销支持等，帮助商家提升盈利能力。对骑手可优化配送路线增加同时配送的数量以提高骑手配送费用，多提供福利保障等，提升骑手收入和工作环境。对消费者可继续提供大额补贴、免单优惠等活动，吸引消费者下单。

四、长期留住户是关键

补贴大战能在短期内迅速吸引大量用户下单消费，提升平台订单量和用户活跃度。然而，这种短期爆发并不足以保证用户的长期留存。用户选择平台不仅基于价格因素，还会考虑商品品质、服务质量、配送效率等多个方面。因此，平台需在补贴大战的基础上，进一步提升商品品质、服务质量和配送效率，以满足用户多元化需求。

用户心智争夺的关键在于平台能否在用户心中建立独特的品牌形象和认知优势。首先，平台需通过独特的品牌形象和定位，吸引目标用户群体的关注和认可。当然，平台要确保商品品质符合用户期望，提供优质商品和服务，需要平台加强对商家的审核和管理，确保商家具备合法经营资质和良好的信誉记录。不过，平台要提供优质服务体验，要建立完善的客户服务体系，优化配送路线和算法，提供快速、准确的配送服务。

五、未来是系统性竞争

未来，平台技术驱动优化供应链实现全品类覆盖上等下功夫，包括加强与供应商的合作、优化库存管理、提升物流配送效率等。同时加大对技术的投入和研发力度，利用大数据、人工智能等调度系统优化配送路线和算法、通过 AI 算法定向投放补贴，以提升综合竞争力和市场份额。

专家介绍：陈以军，网经社电子商务研究中心特约研究员，现任浙江青年创业导师、浙江省数字经济学会理事、浙商总会新媒体委员会委员、浙江省消保委电子商务

专业委员会专家。曾任浙江省民营经济研究中心理事会副秘书长、浙江省机电行业协会副会长、阿里巴巴活水计划学者、阿里研究院新乡村研究中心客座研究员、《天下网商》资深记者兼《天下网商·网商汇》负责人、淘宝大学讲师、浙江省电子商务促进会副秘书长、“电商发布”负责人。

14、网经社电子商务研究中心特约研究员陈虎东：即时零售竞争 美团优势最大 阿里其次 京东或成临时参与者

一、如何理解三巨头在即时零售领域的战略差异？

对于阿里来说，即时零售能够快速激活存量，因为自从其加大了对于 AI 的投入之后，AI 的回报率在何时能够迅速获得，目前来看其实也不好估计。另外就是其在内容电商、下沉市场，国际业务这方面，好像也都没有防住各自领域的对手。所以对于阿里来说，确实需要即时零售这个被炒熟的市场来打一场硬仗，以便来激活存量。更何况淘宝的消费周期和外卖的频率根本没有可比性，所以阿里巴巴的投入，相当于其在原有业务面对劲敌的时候所不得不选择的一条路径，那就是期望在高频消费市场争夺电商霸权。

毕竟还有一个原因就是，在即时零售市场，阿里的体量和规模还是最大的，具有盘活存量的实力和天然优势。

对于美团而言，其实无论是骑手数量还是履约率，优势都是最强的，赢得可能性也很大，毕竟其“万物到家”的生态做了多年了，效率足够高，护城河足够宽。可以不夸张的说，京东和阿里在此次的即时零售市场插足，本质上是因为不能再等了，因为再等下去，美团将会一个一个地将各种品类市场都吃掉，这是迟早的事情。这方面尤其让人着急的是，如果即时零售市场能将所有品类发展起来，传统电商基本上就像电商起来之后的实体商超一样，人流量基本上都会被吸走了，谁还去电商上逛街呢？

对于京东来说，主要是在履约能力方面发力，因为毕竟这是京东的强项，所以京东在给骑手提供社保，也是为了增强供应链，另外就是京东供应链建设多年了，即时零售确实能考验其建设的能力和效果，同时也能在目前的经济环境下承担一部分闲置运力。但是因为京东在这三家里面是唯一的一家重资产投入的电商，这个风险就很大了，尤其是给骑手社保和即时零售供应链，到底能撑多久，很难说。何况其在即时零

售市场方面还是摸着石头过河。

综上，美团的优势是最大的，阿里其次，京东则有可能成为临时参与者。

二、补贴大战的本质是“流量争夺”还是“生态重构”？

说是流量争夺，其实也不全对。因为从目前的格局来看，传统零售电商市场的转型其实已经到了一个节骨眼上：要不然投入 AI 进行技术赋能，要不然转向模式迎接下一个市场。目前来看，AI 的赋能还没有到一个非常明朗的阶段，投入大但是效果什么时间能发挥出来，不清楚。但是即时零售市场就不一样了，假设美团将市场上的所有品类都搞成即时零售了，传统电商的流量基本上都会被切走一大部分，因为下单就送达，谁还会逛一下等个几天然后收快递呢？

因此从这个角度上来说，目前虽然看起来是搞流量，其实即时零售是 AI 出现之后，被验证过的似乎比 AI 更有短期回报的下一个电商转型市场，因此可以说是一种电商模式转型吧。

三、补贴大战是否会加剧“生态内卷”？商家、骑手与消费者的权益如何平衡？

补贴大战不会加剧“生态内卷”，只会让参与方觉得谁不合适在这个市场中生存下来，因为目前都是巨头参与，这次补贴如果谁失败了，将会是一个沉重的打击，毕竟还有谁有这样的实力进行补贴呢。所以对于这次大战，谁输了都不好受。所以最终都不会内卷，只会让赢家形成更加稳定的护城河。

对于商家来说，成本将非常高，利润被严重压榨，有可能在这轮补贴大战争，很多商家都会倒闭掉。

对于骑手来说，就是劳动时间换取正比的劳动报酬，压力负荷极高。

对于消费者来说，其实面临的问题就是，一定要知道羊毛出在羊身上，目前可能获得了一种补贴，但是当这个即时零售市场一家独大的时候，一定会付出更高的成本。

不过，当一个市场只有一个巨头的时候，或者说头部巨头足够大的时候，新的市场将会迅速起来。

四、补贴带来的“短期爆发”能否转化为“长期留存”？用户心智争夺的关键是什么？

所谓的用户心智其实也没有那么神秘，消费者也不会因为短期补贴进而选择长期留在某一个平台上，因为消费者是最不忠诚的，也是最不需要忠诚的。所以所谓的用户心智争夺，其实还是巨头之间的游戏，只要产品好，履约快，售后不错，有新的能薅羊毛的方式，就行了。

五、即时零售的“军备竞赛”会走向何方？

个人认为，即时零售会在各种垂直市场领域形成不同的寡头，不会在全品类方面达到一家独大的局面，也不可能。假设如果有一家独大的趋势，则可能出现的情况就是，履约与供给方面，就会出现更加专业的第三方服务巨头。

专家介绍：陈虎东，网经社电子商务研究中心特约研究员、某教育品牌创始人，多家机构顾问，且关注互联网产业、经济等方面的内容，发表各类研究评论文章百万言，出版多本相关方面的书籍。

15、网经社电子商务研究中心特约研究员刘俊斌：即时零售是电子商务发展的极致形式

一、如何理解三巨头在即时零售领域的战略差异？

美团是从餐饮外卖、生活团购开始的，随着社区买菜（小象超市）医药等逐步培育和发现即时零售商机的，可以说从供应链和最后 100 米都准备充分，是一个步步为营的战略，不疾不徐，非常稳妥，京东的即时零售经过了和生超合作的探索，加之自建城市配送的基础上开始的。阿里是在饿了么、盒马鲜生等基础上，开展即时零售的，阿里 2018 年收购饿了么，不仅是为了对抗美团，也有希望形成给淘天引流的作用，但我观察在这段时间，饿了么并没有得到长足发展，错失了一些机会，这次把饿了么和淘宝闪购融合，希望能真正打通，也算亡羊补牢，把传统电商、直播电商、即时零售大戏唱好。

二、补贴大战的本质是“流量争夺”还是“生态重构”？

即时零售是电子商务发展的极致形式，目前的数据也证实是符合消费者需求的，满足了现代营销中便捷性要素，所以即时零售是新零售的重要形式，竞争是一场大战役，不是简单的流量争夺或阶段性行为，是生态重构。

三、补贴大战是否会加剧“生态内卷”？商家、骑手与消费者的权益如何平衡？

即时零售对厂家和商家的压力最大，资金链、JIT 生产、布局等会不断提出新要求。经过前期的摸索，会促进商家的升级和转型，平台服务、消费者的消费习惯会形成新的“生态”。

商家、骑手和消费者的利益会逐步达到一个动态的平衡，目前的竞争只是序幕。促销期间会有此起彼伏的竞争，消费者在体验的过程中会沉淀下来，形成自己的习惯。

四、补贴带来的“短期爆发”能否转化为“长期留存”？用户心智争夺的关键是什么？

短期的促销，会让消费者趋利而动，但能否长期留存要看平台的运营技术、商家的商品品质和良好的服务来确定。

五、即时零售的“军备竞赛”会走向何方？

美团具有早发优势、阿里其实有点迟缓，所以目前促销和推广力度较大。

短期竞争不能决定即时零售的未来，城市即时零售最好的方式需要商家的跟进和配合，适度的集中配送、前置仓等建设。

即时零售需要重新布局和配套建设，不是一蹴而就的事情，需要较长时间和较大投资，即时零售的投资部分也可以由平台+商家共同，一些垂类的即时零售，由于行业的特殊性，可能会由行业组织和实施。应当有很大的空间。即时零售大幕拉开，任重道远

专家介绍：刘俊斌，网经社电子商务研究中心特约研究员、海南职业技术学院经管学院副教授。主要负责电子商务专业、计算机应用专业、网络技术专业、移动商务专业、网络编辑(方向)。

16、网经社电子商务研究中心数字生活分析师陈礼腾： 美团 淘宝 闪购的数据印证了“真金白银”补贴对供需两端的双重激活

在国家“大力提振消费”政策下，补贴策略直接且有效刺激了用户消费，是响应国家号召的举措。美团、淘宝闪购的数据揭示了即时零售市场的爆发潜力，印证了“真

金白银”补贴对供需两端的双重激活，非餐饮占比的提升是平台从餐饮向全品类渗透的表现。

过去补贴多集中于消费者端（如团购、外卖红包），而此次则扩展至商家端（免佣减佣、配送补贴）和履约环节（骑手福利优化）。如淘宝闪购的 500 亿补贴计划中，商家端的“免佣减佣”和“配送补贴”成为核心策略，通过降低商家成本吸引其入驻，从而丰富商品品类并提升竞争力。同时，阿里通过整合饿了么、飞猪与淘天流量，构建“电商+本地生活+供应链”的生态闭环，而美团则依托小象超市、美团优选和闪购业务线，形成全品类即时消费生态，这种生态化运营更有助于提升了用户粘性。

对阿里、美团、京东而言，这场对决意义重大。美团凭借其在外卖领域的领先地位，通过“全品类覆盖+技术优化”巩固优势，重在防守；淘宝闪购依托淘天流量与饿了么运力，以 500 亿补贴快速抢占市场，重在进攻；而京东外卖则聚焦“品质堂食”，通过“零佣金+高福利”吸引商家与骑手，重在突破。这些策略的碰撞，形成了当前即时零售市场的竞争格局。

对于商家而言，补贴大战的影响呈现阶段性差异。短期来看，订单暴增带来运营压力：中小商家可能面临“爆单”现象，但需承担部分补贴成本，叠加原材料消耗激增（珍珠、茶叶用量达平时 3-4 倍）和人力不足，可能导致出餐延迟、品质下降。长期而言，行业将加速整合：市场集中度向供应链效率高、品牌力强的头部企业倾斜；同时，监管介入倒逼平台优化补贴结构，减少商家负担。

补贴大战本质上是平台综合实力的集中较量，其考验的核心能力远超简单的资金投入。首先，资金实力是这场战争的“入场券”。京东为切入外卖市场投入超百亿启动“双百计划”，美团、阿里也重仓即时零售。单日订单量突破 2 亿单的背后，要求平台需具备长期承受亏损的资本韧性。但资金并非唯一门槛，运力与智能调度能力等也是决定用户体验的关键。此外，技术能力与数据驱动决定了流量的转化效率。平台需通过数据分析优化流量分配，提升用户下单率。

短期数据亮眼但非终极目标：美团、阿里单量破纪录显示补贴有效拉动流量，但“冲单”后的流量承接更为关键。用户因补贴而来的“薅羊毛”行为可能随补贴退坡而流失，平台需通过会员体系、生态协同提升留存率。盈利压力与资本效率是长期挑战：持续补贴侵蚀利润，竞争格局正从“资金战”转向“效率战”。真正的赢家需平

衡用户低价需求、骑手权益保障与商家可持续盈利，而非单纯依赖价格战。

补贴是平台争夺市场入口的手段，但长期胜利需依赖用户留存、商家共赢与效率提升。平台需从“资本消耗”转向“价值创造”，通过技术创新、服务升级和规范运营，构建可持续的竞争优势。否则，即便短期单量创新高，也可能陷入“补贴一停、用户流失”的陷阱，最终难以实现真正的行业领导地位。

专家介绍：陈礼腾，网经社电子商务研究中心分析师，关注数字生活服务、在线旅游、移动出行、在线教育、数字健康等赛道。

17、安徽省电商权威专家徐奕胜：即时零售补贴退坡后 需通过价值闭环重构用户忠诚

补贴带来的“短期爆发”能否转化为“长期留存”，本质上是支付给用户的“注意力租金”，是用户从“因利而来”到“因需而留”的心智跃迁过程。这一转化并非自然发生，而是需要平台通过精准的策略设计、持续的价值供给和用户心智的深度运营来实现。其核心在于：补贴是钩子，价值是磁铁，心智是锚点——只有当用户从“占便宜”的动机转向对平台核心价值的认同，留存才可能发生。

因此企业补贴则需要设计「补贴衰减曲线」与「价值成长曲线」的黄金交叉点，这个交叉越前置，留存越稳固。

补贴带来的短期爆发能否转化为长期留存，本质上取决于企业能否在补贴窗口期内完成用户心智的“价值锚定”。用户心智争夺的关键不在于价格本身，而在于能否通过补贴构建不可替代的「价值认知闭环」。

1. 但从客户属性看：有一部分客户属于“纯薅羊毛党”，而非真实留存客户，他们因有“补贴”而来，没补贴而去。从而带来所谓的“繁荣”虚假现象。

2. 不可否认“客户”在首次获得“补贴”后，心理期望就是后期对产品或服务的心里价格锚定，企业调整或取消“补贴”就会流失这部分人。

3. 高频使用“补贴”（留存客户），需要差别化客户精准定位（价格区间，使用频率的相应分析）

心智留存存在有倒挂金字塔型模型，即：

生存层，“免费送一个包子”，客户真实需求不可能是一个包子而带来的效应，这应该是多数客户的”补贴”效果将补贴转为留存客户

价值层，等级目标“补贴”，比如打卡，会员升级获得相应“补贴”

生态层，构建“反薅羊毛机制”，通过数据甄别，培养提升补贴客户价值。

故而，在这种各大平台都在“补贴”的环境下，平台竞争面对的问题，即心智争夺必然表现在：

1. 客户认知效率，比如：抖音极速版用“刷视频赚钱”切入下沉市场，但通过推荐算法在 7 天内完成用户兴趣画像，使内容匹配度成为比金币更强的留存因子。淘宝特价版“现金签到”对客户搜索浏览画像精准匹配留存客户。

2. 客户习惯养成，比如，Keep 用补贴价卖运动手环，但通过「硬件+课程+社区」的三维习惯养成体系，将设备用户月活提升至非设备用户的 3.2 倍（数据信息来源百度）。再比如拼多多通过亿元补贴进一步抓取低价客户人群，进一步分割了淘宝、京东等平台低价位端的客户人群。

3. 场景垄断，比如外卖业务，各大平台都在运用补贴抢占餐饮外卖，但美团、饿了么依然在客户这边是餐饮外卖，而京东，淘宝餐饮只是附带业务主要还是“传统电商”

另据百度信息，充电宝行业验证，当某品牌在特定场景（如火锅店）的网点密度超过 70%，用户即使面对涨价仍会因「场景惯性」选择原品牌。用户对平台的忠诚度不仅源于功能价值，还来自情感共鸣。

补贴只能是“手段”而非“目的”。平台需在补贴期同步推进核心能力建设（如供应链优化、算法迭代、内容生态），并在补贴退坡后通过“价值替代”（如会员权益、专属服务）填补用户因补贴消失产生的心理落差。

专家介绍：徐奕胜，中共党员，安庆职业技术学院电子商务退休老师,安徽省电子商务职业技能鉴定委员会委员,主持《“技能+项目”教学模式在高职电商专业中的应用与实践爱你》、《卓越电子商务技能型人才培养计划项目》、《安徽省高职教育创新发展实施方案》项目建设方案“校企共建电

商生产性创新创业实训基地”和主要参与课题共六项，副主编《企业网络营销》、《现代物流学》，发表学术论文两篇。

18、吉林省数字经济产业协会会长田广东：即时零售补贴大战会加剧“生态内卷” 线下实体零售遭受巨大冲击

即时零售补贴大战的本质是从“流量争夺”实现“生态重构”，其目的是通过补贴将线下实体零售，特别是夫妻老婆店的流量转变为线上即时零售上，实现消费者消费习惯的转变。补贴大战会加剧“生态内卷”，线下实体零售会遭受巨大冲击，其本质是实现类滴滴对出租车行业的重构。建议监管部门建立线下实体零售（夫妻老婆店）的转型教育基金，为线下实体店所受冲击补贴；建议人社部门为零售补贴大战冲击实业的实体零售（夫妻老婆店）人员再就业做好准备。

一、补贴大战的本质特征

1、流量迁移与习惯重塑：平台通过“零元购”“满 28 减 28”等激进补贴，将夫妻店等实体零售客群转化为线上用户，形成类似滴滴颠覆出租车行业的消费路径依赖。头部平台单日订单量已突破 1.2 亿单，印证流量转移的规模效应。

2、生态内卷的形成机制：当非餐饮订单占比达 2000 万单/日时，实体商超面临“附近”生态瓦解风险。这种内卷源于平台网络效应与供应链效率的叠加优势，使传统零售在响应速度与成本控制上处于绝对劣势。

二、冲击效应的具体表现

1、实体商业数据滑坡：即时零售渗透率年内预计突破 40%，县域市场 65%的订单增长直接挤压中小零售商生存空间。

2、就业结构震荡：骑手业务多元化与商家线上迁移，导致传统零售岗位加速萎缩。

三、综合治理建议体系

监管部门需参照反不正当竞争法案例，建立适应数字时代的新型治理工具箱。

1、经济补偿：市场监管部门设立实体零售转型基金，按冲击程度分级补贴；

2、**能力重建**：人社部门+行业协会开展数字化运营、社群营销等专项培训

3、**就业缓冲**：公共就业服务机构建立零售从业人员技能认证与转岗通道

监管优化建议：

1、**转型支持**：在《反不正当竞争法》修订中增设数字化转型补偿条款，重点扶持中小商户的 ERP 系统改造与平台接入；

2、**技能迁移**：建议由商务部牵头，建立“即时零售运营师”等新职业认证体系，覆盖选品、社群运营等六大核心模块；

3、**监管框架**：建立基于大数据监测的补贴预警机制，对超过行业平均补贴率 150% 的行为启动反垄断调查，同时设置新业态豁免条款。

专家介绍：田广东，吉林省数字经济产业协会会长，中数数字产业研究中心首席经济学家。专业从事战略规划与管理、顶层设计、数字经济、低空经济、互联网金融、商业模式规划与设计、安全科技与国安应用、无人机应用、电子商务、中小型企业发展的转型与提升、企业规范化管理、品牌运营与市场营销、资本运作以及智慧农业、文旅产业、产业园区规划与建设等领域的研究与应用，积累成熟的理论体系和专业的实操技能。

三、版权声明

1、电商快评系网经社电子商务研究中心对电商行业热点评论解读输出的内容产品，供网经社注册的 5000+海内外各类新闻媒体报道参考采用；

2、版权属网经社电子商务研究中心及相关所属权利人所有，受《中华人民共和国著作权法》及其他相关法律的保护；

3、使用时，应遵守著作权法以及其他相关法律的规定，注明引用案例、数据、观点出处及专家完整头衔，完整如实引用观点，不断章取义、片面曲解，不侵犯及相关权利人的权益。

4、电商媒体智库 www.100ec.cn/zl/media，请务必仔细查阅记者网经社电商专家采访须知与攻略

四、关于我们

浙江网经社信息科技有限公司成立 18 年，致力于打造大数据驱动的领先的数字经济新媒体。构建了**网经社**(数字经济门户)、**网经社电子商务研究中心**(“一带一路”TOP10 影响力社会智库)、“**电数宝**”(电商大数据库)、“**电融宝**”(数字经济投融资服务平台)、“**电诉宝**”(网络消费纠纷调解平台)等板块，提供面向平台、服务商和政府部门、VC/PE 提供品牌传播、研究咨询、数据报告、FA 等服务。

近年来，网经社陆续上线 10 余个专业垂直门户矩阵，包括跨境电商台、产业电商台、数字零售台、数字生活台、教育台、移动出行台、数字健康台、共享经济台、社交电商台、社区团购台、农村电商台、直播电商台、物流科技台、金融科技台、法律消保台等，通过 PC 端、移动端、小程序、自媒体和订阅 5000+媒体，输出海量原创内容，覆盖并影响**数亿**业内用户。

网经社在工信部、公安机关网站合法备案运行，服务客户除覆盖各大电商上市公司、独角兽等“头部平台”和创业者外，还包括国家和各地政府部门，有口皆碑。

数据墙：

平均每天有 **50-100 万人/次 (PV)**，访问我们网经社数字经济门户网站

平均每年有 **5000 余家**海内外媒体，超过 **10 万篇**新闻报道中引用我们的数据、报告、分析、榜单等从中央到地方，为超过 200 家各级政府部门提供了相关服务

超过 **50 家**公司在海内外及投融资时，参考使用我们数据分析

平均每年，超过 **10 万人**参加我们主办或协办、演讲的各类论坛、沙龙活动，覆盖人群规模超百万

国内上百家券商/基金/投行/机构在投资研究中参考我们的数据和推荐

超过 **1000+家**电商、**10000+家**中小企业依靠我们的信息、服务和解决方案不同程度提升了他们的经营业绩

我们电商快评和数据报告发布渠道：(1) 网经社 www.100ec.cn 数字经济门户网站及《电商周刊》EDM 订阅用户（覆盖数百万电商行业用户）；(2) 网经社入驻自媒体

平台（覆盖数千万电商相关群体）；（3）5000+实名认证的记者库媒体采用（覆盖数亿级电商用户受众）。