

澳洲幸运5官网开奖记录168

EMCm7DuGMf9lBRLV

澳洲幸运5官网开奖记录168王兴注定“永无宁日”

文 | 《中国企业家》记者 邓双琳

编辑 | 马吉英

头图来源 | 受访者

4月24日，关于“王兴删除微博”的话题，一度引发外界高度关注。有猜测认为，王兴此举可能与京东跟美团之间的竞争有关。不过随后有消息称是谣言，这是因为王兴已经将微博设置为半年可见，他在半年内没有发布过新微博。

与此同时，京东创始人、董事会主席 刘强东 的活跃表现与王兴的低调形成明显对比。内部讲话设置外卖净利率红线、亲自体验送外卖等事件，同样引起行业热议。

互联网好久没有这么热闹了。

自今年京东上线外卖业务以来，京东和美团便历经多次交锋，直到4月战火升级，你来我往互相“炮轰”、喊话、暗讽，把双方都推上了风口浪尖。资本市场也给出了劝架态度——在“骂战”最激烈的4月22日，京东美团股价双双大跌。

摄影：邓攀

细数互联网过往最激烈的几次烧钱大战，几乎每一战都有美团的身影：2010年的千团大战、2015年的外卖大战、2017年的共享单车大战、2020年的社区团购大战……作为巨头之一，美团和阿里、百度、滴滴、拼多多都曾正面厮杀过。

用《中国企业家》十年前专访王兴的一篇报道来形容美团，那就是“O2O永无宁日”，美团的业务模式决定了其永远都逃不开竞争。

不得不说，美团的确是选了一门“烂生意”。外卖投入重、烧钱多、盈利难，摩根大通报告数据显示，2024年全球主流外卖平台的平均净利润率仅为2.2%。如果用投资人最爱的话术来描述，就是“这模式不够性感”。

但在线上增量逼近天花板的今天，外卖生意突然变得“真香”了——试问，还有哪一个流量入口能打通线上线下、做到高频刚需？只有外卖。

高频、刚需，这两个词才是这场口水仗的核心。

为什么说外卖不是一门好生意？评判一门生意最简单的维度，就是看是否赚钱。

根据摩根大通发布的全球在线外卖行业报告，2024年全球主流外卖平台预测净利润率在1.5%~3.3%之间，平均值为2.2%。其中，Uber旗下的Uber Eats以净利润率3.3%暂居榜首，美团的外卖业务净利润率为2.8%，东南亚打车平台Grab旗下外卖业务的净利润率只有1.6%，而饿了么至今尚未盈利。

全球范围来看，外卖业务的利润率都不高，和电商、游戏这样的利润“奶牛”相比，实在算不上一个好的生意模型。

美团曾经因为外卖毛利率太低、财务数据不够好看，2022年二季度开始把财报披露口径改为核心本地商业和新业务。核心本地商业主要是餐饮外卖、闪购、到店、酒旅等已经成熟的商业模式，新业务则需要持续投入的业务，如美团优选、小象超市、网约车等。

到店、酒旅是美团最主要的盈利来源，财务数据相当不错，外卖合并到核心本地商业后，这个板块整体也很“拿得出手”。例如2024年财报，该板块收入2502亿元，收入增长20.9%，经营利润率由18.7%提升至20.9%。

即使不能赚钱，外卖也是美团最不可动摇的护城河。如果没有外卖业务，那王兴所倡导的“无边界扩张”估计只能沦为一句口号。

与民生相关的“衣、食、住、行”都是刚需生意，但“食”一定是其中最高频的。用户交易频次高，对平台形成高度依赖，意味着外卖业务本质上是一个巨大的流量入口。当双边规模效应（即商家和用户都会向规模最大的平台聚集）形成以后，外卖业务的流量很容易传导到其他业务增长，带来整体协同。

比如，美团的酒旅业务就是靠外卖业务实现冷启动，当年酒旅的第一批用户就是由外卖用户平移过来。美团的流量甚至比社交平台的流量更精准，作为一个工具型平台，美团的流量几乎都是目的性流量，即消费者是带着需求打开入口，订外卖、订酒店、订门票，这些都是目的性行为。

有酒店从业者曾向《中国企业家》解释过，大部分酒旅在内容平台上的营销投放，转化率没有想象中高。“比如很多人在抖音、小红书上刷到了相关内容会收藏，但到了真正决策的时候，用户的第一习惯还是打开OTA平台搜索下单，可能都不会去翻收藏夹。”

这套业务逻辑被美团内部总结为“高频打低频”，即高交易频次的业务（外卖、闪购）负责引流，低频次的业务（到店、酒旅）负责变现，直至覆盖本地生活的各业务网络。

高频刚需的生意往往利润低，但从协同角度，谁掌握了这项入口就相当于掌握了高频本地流量的话语权。所以拆解美团的商业模式，不能按单项看，而是要从整体计算。

美团做了很多“苦生意”，比如共享单车、充电宝，都是重投入的本地刚需业务，这些业务都被美团视作“入口”——不赚钱或者微亏都能做，只要能培养用户每天打开美团的使用习惯，就能给整体业务带来引流，让利润高的业务持续增长。

所以美团的业绩完全是靠规模效应叠加降本增效的结果，当年起量也完全是靠“地推铁军”一家一家谈来的。美团做惯苦生意了，投入千亿、烧钱补贴去抢占赛道已经是家常便饭。

当然，美团也并非什么业务都能做。过去，美团想依靠这个打法去复刻飞轮效应，踩过不少坑：比如社区团购、网约车，按照一贯的烧钱补贴手法去扶持新业务，但2019~2023年间新业务亏损超过千亿，至今美团仍在想办法止损。

对其他互联网大厂而言，本地生活这块蛋糕实在诱人，线上流量红利早已见顶，大家都试图在存量里找新增量。QuestMobile数据显示，截止到2025年1月，全网用户月人均APP使用数量、使用时长、使用次数分别为28.7个、171.4小时、2487.9次。其中，数量、时长同比均微增，但是次数同比出现了罕见的下降，这意味着流量进一步被分化了。

本地生活是少见的市场空间较高、渗透率较低的万亿赛道。但进入这条赛道就意味着要从龙头手中争夺运力和商户供给，还要克服履约难度。

有钱如抖音，虽然在到店上抢到了美团的部分份额，但在“到家”的外卖业务上却几乎停滞，就是因为无法克服物流配送和商家资源链接方面的弱势。

抖音没经历过苦日子，但京东不一样，当年京东也是靠苦修供应链、自建物流才在电商市场抢占一席之地。抖音做外卖没成功，那京东呢？

先来探讨一个真问题：京东需要外卖吗？

上一轮外卖大战，以美团、饿了么为首的外卖平台们的补贴金额达到千亿元级别。结局是，美团外卖占据了市场七成份额，饿了么退居老二，百度糯米、口碑早已销声匿迹。

来源：中企图库

一方面，美团已经形成了双边规模效应；此外，美团外卖如今增长速度也明显放缓了，其向全品类即时零售转型，全力押注“闪购”，也是为了寻找利润增长空间。更重要的是，当前这个阶段早已不适合靠烧钱打“闪电战”，最终结果很可能是双方烧钱打了一场长期的消耗战——京东发起的百亿补贴、0佣金、超时免单、为骑手缴纳社保等政策，每一项都需要实打实的真金白银砸进去；美团应战，跟进京东的每一项动作，也需要大量投入。

两个上市公司打起烧钱战，现金流虽然能撑住，财务报表能不能撑住？

但京东不得不战。美团闪购所强调的“线下零售30分钟配送时效”，直接刺痛的就是京东。三大零售电商平台里，淘宝主打品类多、供给丰富，拼多多主打省钱，京东则主打速度。此外，这些年美团在即时零售领域不断扩张，闪购进军3C数码和家电，直指京东腹地。

美团逻辑很明确：外卖、闪购从配送的服务端来看，都是低毛利的生意，高毛利藏在零售端“万物”里，而3C和数码家电又是万物百货中利润最高的品类。按照过去的打法，如果用海量配送资源以高频带动低频，即时零售也许会成为美团新的现金“奶牛”。

虽然目前美团还没有直接做零售本身，王兴做事的逻辑一向是靠效率瓦解对手——这种效率不是一次性的大举进攻，而是每天都做一点点，在长期的不知不觉中取胜。

2012年“千团大战”结束前，王兴曾讲过一个“南极探险故事”：1911年曾经有2支探险队——阿蒙森团队、斯科特团队，想开创人类首次到达南极点的伟大壮举。2支队伍在大致相同的时间出发，最后阿蒙森团队率先到达了南极，而且5人全都顺利地返回了基地；相反，拥有17个队员的斯科特团队落后到达，甚至在返程的途中全员遇难。

阿蒙森团队的成功，是由于他们做了充分的调查和准备，特别是制定了严格的计划——不管天气好坏，必须坚持每天前进30公里。王兴也是如此，他会将美团的长远目标拆解，要求团队每天前行一点点。

京东不得不防。至少，可以把水搅浑，分散美团的资源。京东也的确需要一个高频的流量入口来提升京东APP的活跃度，除了带动生鲜、日用百货、3C等京东优势品类，在零售速度上也能进一步占领消费者心智。

这场外卖大战，争夺的并非外卖，而是“即时零售”和“履约基础设施”的话语权。美团和京东是互联网大厂里最擅长做地面苦生意的，都是靠重资产模式建立护城河。

京东不一定真的需要外卖，但外卖市场一定需要京东。

QuestMobile数据显示，骑手端的流量争夺是关乎服务闭环的关键。2025年2月，随着京东在外卖业务的积极推进，旗下达达秒送骑士APP吸引同行业骑手的使用，且吸引的这些“新流量”多为深度用户，上周期的人均单日使用时长明显高于APP整体平均水平。但需要注意的是，“新流量”在达达秒送骑士APP的使用程度相对较弱，更多为同时使用两款应用的徘徊用户，“争夺”并留住这些用户成为双方竞争核心。

来源：视觉中国

骑手数量和运力支撑，是京东进军外卖的棘手问题。京东外卖从上线到日订单量破百万单，用了40天；日订单量从100万单到500万单，用了不到一个月。为了争夺骑手，京东喊话“将逐步为京东外卖全职骑手缴纳五险一金”，美团也被倒逼完善社保政策。

对商家和消费者端来说，有新入局平台，势必会引发平台之间的补贴大战，毕竟谁都不喜欢外卖平台一家独大。

外卖市场需要有一条“鲑鱼”来搅动了。

2010年，许多人把这一年定义为“移动互联网开局之年”。

这一年最重要的大事就是“千团之战”——随着“团购”概念引入国内，众多团购网在同一时间上线，因为团购市场门槛极低，一年内就冒出来超过5500家团购网站。几乎所有创业者和VC的认知都是要靠融资跑马圈地，要斥巨资在线下投广告、找代言，这造就了中国互联网史上有明确记载的第一次动用亿元级资金的营销大战。

这场战役的激烈程度空前绝后，几乎每周都有团购网站出现，每周都有团购网站死掉。最终，5500家团购公司里，只活下来美团一家。

“千团大战”正式拉开了移动互联网历次战役的序幕，美团的胜出让众人意识到：掠夺很重要，烧钱很重要，但有策略的掠夺、有战略的烧钱才是决定生死的关键。

团购大战之初，头部一直是拉手网。2011年上半年，拉手网一共融资1.6亿美元，大众点评网融资1.27亿美元，而美团当时只融完了A轮，只有1200万美元。当时投放广告的逻辑还偏传统，所有有钱的玩家几乎都在找明星代言，大举争夺地铁、电梯、公交车和电视的广告位。

如果要比拼线下烧广告，王兴拿不出这么多钱。但王兴做了两件事：一是去请教了阿里前总裁关明生，关明生说，对商家无需靠广告，地推的效果更好，对消费者则是线上营销的转化率更高；二是六顾茅庐请来了干嘉伟，组建了美团的地推铁军。

来源：中企图库

对手拼命在一二线城市线下投广告时，王兴在线上默默买关键词，同时在一四线城市靠地推去开辟新市场。当对手回过味的时候才发现，网上搜团购，跳出来的页面都是美团；想去开拓三四线时，早就被美团垄断了。

后来，王兴总结美团在千团大战中胜出的原因时，曾概括为“三高三低”，即高品质、低价格，高效率、低成本，高科技、低毛利。这一逻辑也被美团沿用至今。

经历过最激烈的竞争，王兴早已不怕厮杀。美团后来又以极具侵略性的“无边界扩张”，陆续进军外卖、酒旅、电影、打车、社区团购等多个业务。当然，有成功也有失败，不变的是每一项业务都烧了不少

钱。

刚巧，刘强东也是一路厮杀出来的。移动互联网还有一场著名战役，是2012年由刘强东发起的电商价格战：刘强东在微博发出战书，宣称京东大型家电三年内0毛利，比苏宁、国美价格低10%。随后苏宁、国美高层在微博中回应了刘强东，发起反攻，易迅、当当也加入战局，电商行业开启了一场大混战。而京东也在这场战役中获得了大量流量与关注度。

王兴和刘强东，此前交集甚多。8年前著名的乌镇互联网饭局上，马化腾坐在主位，王兴和刘强东位于左右两侧，这场饭局正是二人撮合的，后也被称为“东兴局”。彼时的京东和美团，拥有同一位大股东腾讯，在微信的流量池里也彼此友好共处，一致对外。

这里要插播另外一场著名的互联网战役——2017年的某一天，滴滴程维和王兴一起吃饭，称兄道弟。但几个小时后，程维就在网上看到了消息：美团上线了网约车业务。程维也因此放出了那句著名的狠话：“尔要战，便战！”

所以商场一向没有永远的朋友。在互联网增量见顶的情况下，京东和美团这两个狼性十足的团队，必有一战。

无论结局如何，能够推动双方业务进一步向精细化运营，提高用户体验，就是市场想要看到的结果。

澳洲十计划网站

澳洲幸运10走势分析图破解

幸运168飞艇开奖结果

2025澳洲幸运5开奖号码查询结果

单双稳赢公式100%

幸运5全自动算账机器人

澳洲幸运10全天计划数据

168a开奖下载

1比0.95刷流水公式

168澳洲幸运10开奖历史查询

1比0.95刷流水公式

澳洲时彩计划

澳洲10二期计划

助赢软件app苹果版

澳洲10开奖统计

腾讯分分彩app官网下载

大发快三app官方网站

澳洲幸运5在线开奖官网查询结果

澳洲幸运10赢钱计划