

为什么你的外卖越来越贵了？

【阅读提示】本案例介绍了外卖越来越贵而商家经营困难的困局。结合案例分析，与过去相比，“外卖越来越贵”与“外卖不再是赚钱的生意了”同时出现的原因。平台佣金和税收楔子有何异同？从供给和需求的角度，外卖生意中弹性发生了什么变化，针对平台经济你有什么总结与启示？请针对案例写一页 A4 纸以内的 Memo，并于本周六（10 月 8 日）下午 18 点之前发到相应的小课助教的邮箱。



引言：多年来，外卖平台补贴大战和商家价格战，让习惯了红包、满减的用户忽略了一个常识：外卖本来就应该比堂食贵。现在，依赖平台的商家们只能吞下苦果，在涨价和亏损的边缘小心试探，外卖不再是赚钱的生意了，只是艰难维持的生计。

2021 年末，24 岁的涂涂失业了，她在福建大学城附近开了一家咖啡外卖店，这曾经是她的一个梦想，但现实给了她一个重击。

起初，她租了个小门面卖奶茶和小吃，自己雇了外卖员，平台只对她的店抽成 9%，4 个月下来，才刚刚盈利。但疫情反复，单量下降，有足足半个多月，涂涂一天只能接到 1-2 单。无奈之下，她关闭了这家外卖店。

她没有放弃。几个月后，她又开了一家咖啡店，这一次，她选择了使用平台的配送，抽成比例为 22%。可惜，她与平台的合作不如她想象的那么「互惠」，店里的起送价从 20 元被悄悄改成了 15 元，一杯售价 22 元的生椰拿铁最后到手只有 8 元。三个月下来，她只赚到了 1000 元。

由于经营困难，入不敷出，她只能关掉咖啡店，成为餐饮寒冬中一个创业失败的样本。

越来越多外卖店老板发现，想要靠外卖赚钱越来越难了。外卖平台的战争早已过去，在美团独占鳌头、饿了么愈加弱势的当下，商家对平台的依赖性增强，对日益繁复的抽佣规则很难适应，利润太少甚至亏钱，只能被动调整价格。

庞大的外卖餐饮行业出现了一个奇怪的景象，一部分消费者觉得外卖越来越贵；美团和饿了么仍然在亏损的边缘徘徊，还常被商家、用户指责；外卖老板们则叫苦连天，红利消失之后，他们陷入了涨价还是闭店的两难境地。

2月18日，发改委等部门发布文件称要引导外卖等互联网平台企业下调餐饮业商户服务费标准，降低相关餐饮企业经营成本。美团股价当日大跳水，市值暴跌2000亿港元，该政策被认为平台将对外卖商户让利。3月初，美团和饿了么相继发布公告，提出一系列措施帮助中小商户「降本」和「增收」，下调部分困难商户佣金费率，但并未全面降佣。

涂涂没能等到降低佣金的机会，但对于绝大多数外卖商家来说，冬天还没过去，平台指望不上，他们还要积极自救。经常点外卖的消费者们，则还要继续忍受越来越高的价格，或缩水的餐量，吐槽「外卖都快吃不起了」。



这外卖咋这么坑……

顾客来店吃14的东西

#美团 需要付款17/20元左右……我到手不到十

块钱😂😂

在平台抽成面前，顾客与商家都会被坑。图源网络

外卖越来越贵了

大学生武东发现自己最喜欢的麻辣烫变贵了，他经常点的套餐从 18 元涨到了 33 元，贵了将近一倍。他愣了一下，犹豫地将餐品加入购物车，然后又取消了。「不知道是满减还是什么地方改变了。」

在成都，同是大学生的露露返校后发现自己常点的一家冒菜外卖涨价了，一份套餐涨了 7 元左右，「冒菜这个东西大差不差，一家店涨价了，我是不会继续再点了」。而在北京，上班族小陈点了一碗紫菜汤，「就一小碗，味道就跟那种冲泡的一样，成本估计就两三块，卖我 12 元」。

外卖涨价也有一些并不明显的方式。上班族徐加加发现此前的外卖红包有「满 20 减 8」或者「满 25 减 8」的优惠券，现在变成了「满 31 减 8」甚至是「满 50 减 8」，「根本用不上啊」。为了凑满减，她有时会花更多钱。

在一家煎饼果子店，消费者小虎买了两个葱包和一包豆奶，加上配送费，减去店铺优惠，外卖总价为 22.6 元。但到手时小虎才发现，葱包特别小。他找商家理论，「一个葱包到底值不值 9 元？」商家回复说，店里价格是一个 6 元，而且消费者花了 22.6 元，商家到手还不到 12 元。一时间，他不知道该怪谁黑心。

有不少餐饮店都是这样，同一份商品，外卖价格要比堂食高出许多，但在一些外卖大战培养出的消费者眼里，这与「外卖比店里吃便宜」的固有印象差太多了，「总有一种被坑了的感觉」。

还有更离谱的，在一家外卖炸鸡店，消费者小羊将价格 3.99 元的特惠汉堡和 23.8 元的单人套餐放进购物车，等到结算时却发现这两个商品的价格变成了 8.99 元和 28.8 元。尽管在结算页面上，「津贴优惠」和「门店新客立减」加起来有 11 元的优惠，但也相当于没有优惠。

她相信商家不可能在这么短的时间里上调价格，一定是哪里出现了问题。跑到社交平台上一问，一大波商家跑出来诉苦，一个商户告诉小羊，这是商家开了「智能津贴」，补贴的部分已经算在商品展示售价里了，结账的时候显示的是原价。

「商户背了涨价的锅，消费者还以为平台给他发的津贴红包。」看到涨价的用户，只会把怒气撒在商家头上，甚至从此就不在这家店点外卖了，但平台的津贴红包，能让他们一直留在平台上，这让不少商家心生怨气。

糕点外卖店老板小 K 至今还记得，一位客人点了 4 件糕点，一件 5 元，总共 20 元，在扣除了活动补贴和平台服务费等费用后，小 K 最终只获得了 6.5 元的收入，妥妥的亏本生意。对接商铺的美团经理建议她上调价格，她气冲冲地质问对方：「价格再涨，客人都嫌贵不买了，那做活动有什么意义？」

「怎么会没意义呢？优惠了 5 元的 25 元商品，和没有优惠的 20 元商品，人家就愿意买 25 元的。」经理回答。



优惠不仅有门槛，还有时间限制。图源手机截图

不得不涨价

外卖价格上涨也有一些躲不过的必然因素。

李漫曾经做过审计的相关工作，2018 年，他在辽宁开了一家早餐店，既有堂食，也有外卖。由于过往职业的关系，他会经营情况做财务分析。他发现，2021 年自家早餐店的毛利率直线下降。

「我的经验之谈，一个饭店想要盈利，堂食的毛利率至少要在 65% 以上，才能挣钱。」2020 年，他店里堂食的毛利率还在 65% 左右，到了 2021 年 10 月份，已经降到了 52%。而在外卖的部分，他规划的预期毛利率是 45%，去年险些跌到 30%。

这与攀升的原材料价格有关。在他的早餐店，涨价最厉害的是食用油，一直用的一款大豆油，从 2019 年 10 月的每箱 120 元涨到了 2021 年 10 月的每箱 210 元。做豆浆和豆腐脑要用的黄豆也涨价了，2019 年，一袋 50 斤重的黄豆卖 105 元，现在已经涨到一袋 170 元。过去，一个煤气罐 270 元，现在要花 400 元，房租两年间也涨了 1 万。

这两年，李漫一直没有调整外卖价格，他说自己有种不符合实际的期待：「我们商家觉得原材料上涨只是暂时的，但过了一年回头发现，竟然涨了这么多。到了今年，就不得不调价了。」

但广东的一家日料店商户吴桂琳告诉《人物》，食材涨价总有回落，暂时性地提高单价并非「被逼涨价」，也有别的办法应对。比如今年有一段时间，一公斤三文鱼的价格一度突破 200 元，吴桂琳索性不再售卖三文鱼。「说白了，平台才是我涨价的主要原因。」

越来越多的外卖商家都明显感觉到，做外卖越来越不挣钱了，那些历史订单说明了一切。李漫随手打开一个订单，一份定价 22 元的西红柿盖饭，打包费 1 元，商户对优惠活动承担 6.6 元，消费者只需要支付 16.4 元，但这些钱又经过平台三层抽佣（技术服务费、履约服务费和环保捐赠），李漫最终到手的钱只有 12.78 元。

1种商品，共1件		
暴打渣男柠檬茶	x1	¥16.99
打包费		¥ 1.0
店铺环保捐赠 ②		- ¥ 0.01
商家活动补贴 ②		- ¥ 13.6
合计		¥ 4.38
技术服务费 ②		- ¥ 1.24
履约服务费 ②		- ¥ 2.5
预计收入		¥ 0.64

经过层层抽成，商家拿到的钱已所剩不多。图源受访者

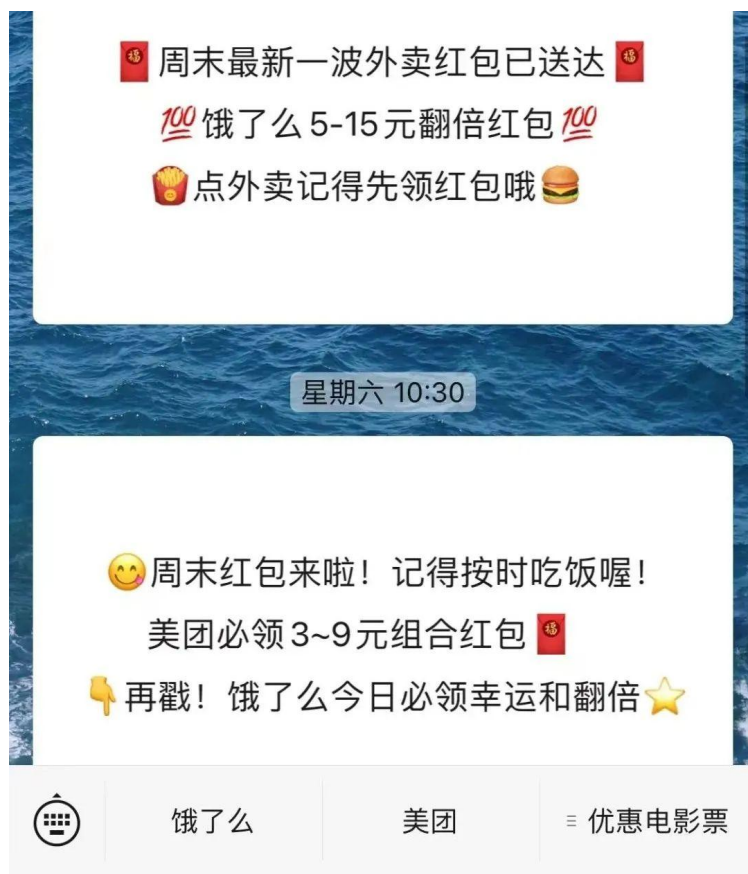
对商家而言，优惠活动能吸引更多消费者点单，但让吴桂琳苦恼的是，大幅度的优惠主要是商家自己来承担，导致每单利润非常低，有时甚至会亏损。有一次，在消费者用完各种各样的优惠券后，收益页面上显示，吴桂琳到手的钱是负数。「我卖了个东西，还欠美团的钱」，吴桂琳苦笑。

几乎没有商户可以逃过活动补贴：外卖红包、神券，以及配送费满减。用户可以通过低价购买会员，获得超出价值的外卖红包。比如在美国团，花 15 块钱充会员，可以获得 6 张价值 5 元的无门槛红包。有时候 5 元的红包还可以升级成 8 元的红包。这类优惠成为平台获客的一个重要竞争点。

但对商户来说，8 元的红包却不是个好事，需要自己承担大约 4 元。5 元的红包里，商家要承担 2-3 元。神券和红包相似，同样能够在消费时减免一定费用，有商家透露，不管多大金额的神券，商家的固定成本都为 3 元，后来，一种「膨胀券」横空出世——作为一种比神券力度还大的优惠券，这需要商户分担更多金额。

某种程度上，这一做法是平台借花献佛，收了充会员的钱，让消费者得到了优惠，却让商家无条件承担了补贴。

吴桂琳清楚记得，自己的一个订单竟然显示被附近高校的一个学生使用了 30 元的券，「我当时就发到微信群里给大家看。你说说这个券哪来的？我还以为是美团老板的券嘞！」吴桂琳还发现，外卖券变得愈发泛滥，连许多微信公众号、微博等第三方平台都开始送外卖优惠券。



许多公众号都开始送外卖优惠券。图源手机截图

「充会员的钱都给平台了，我没有拿到 1 分钱，为什么要我来承担优惠？」吴桂琳问。

这种「优惠」的转移同样体现在配送费上。商家可以自主决定承担配送费优惠额度，承担更多意味着能够吸引更多消费者。小卢是一家酸菜鱼外卖店的店主，5 元的配送费减免，平台分摊 1 元，她分摊 4 元。而李漫参加了免配送费活动，独自承担了所有配送费。

就这样，涨价开始了。吴桂琳将部分商品的单价上调了 10%，后来索性下架了用来「引流」的折扣商品。就连店内 20 元的爆款促销拼盘「小霸王」也涨价了。过往，「小霸王」的每一次涨价都会引发粉丝群里的用户抗议，但这一次，大家的感知不强，各种各样的优惠券缓和了涨价的幅度，最终的价格上涨不明显。

李漫也决定涨价。由于有更加精细的计算，他把馄饨从 20 元涨到了 23 元。「消费者觉得你疯了，一碗馄饨卖 23 元？但他们从来不看自己付多少钱，他只是付了 10 元，而且他为了凑单，我到手还不到 10 元，而这一餐的成本是 9 元，一来二去根本不赚钱。」

被流量绑架的商家

鲜有消费者愿意放弃「薅羊毛」的机会，但商家对满减、促销、打折等活动并没有什么热情，只是不参加不行。

与平台区域经理的博弈基本上是所有商户必经的一课。吴桂琳还记得 2014 年前后，饿了么和美团在激烈抢夺市场的时候，各自的区域经理轮流将优惠传单贴在门店的玻璃门上，「美团外卖招聘骑手，用户优惠减 xx 元」，第二天饿了么经理来店，用自家传单盖住美团那张。

最后是美团赢了，外卖老板们面临「二选一」的抉择，经理告诉吴桂琳，如果不做「独家」，美团将下架她的外卖店。李漫则被告知，做「独家」，美团可以把佣金比例调低，给予商家优惠。

反垄断之后，「二选一」逐渐消失了，但商家依然要和平台斗智斗勇。

因为做活动要倒贴钱，吴桂琳就在晚上手动下架，「宁愿不做活动」。第二天一大早醒来，店里的活动不减反增，查询后台，原来是美团经理在凌晨偷偷把活动上架了。不仅是吴桂琳，很多美团商户都有过「我关你开」的经历：两个人不说话，就在活动设置页面上相互较劲。

会员活动设置

进行中 今日已发放0张，还剩10张 每日限发10张

¥3.5

商家承担金额
无门槛

关闭活动

编辑活动

活动成本

商家承担	最高¥3.5
------	--------

活动时间

活动时间	2021/07/15起
生效周期	每天
生效时段	00:00-23:59

创建信息

活动编号	
创建时间	2021/07/15 20:24
创建人	业务经理

业务经理给商家开活动。图源受访者提供

信任逐渐被消磨掉。有一天，美团经理问吴桂琳：「琳姐，今天单量怎么下降这么多？」吴桂琳没有回他，心里暗自说：「我10元一单，到手3元，每天1000单能亏好几千，我为什么要做？」

区域经理也不好干，人员流动性很高，在李漫入驻美团期间，已经换过了七八个经理，他猜测是因为业绩不达标。小卢说，经理们有上面派发的任务指标，比如让商家把会员红包额度提高到多少钱，总之要想方设法让商家获得更多流量。神券、红包、减配送费，这些活动都能让商家在外卖平台的页面展示中更靠前一些，更早进入消费者的眼帘。

「顾客会倾向点优惠多、配送费低的商家，倒逼商家降低利润，但是不参加活动曝光又会降低单量，也赚不了钱。」小卢告诉《人物》。

如果商家不想参加活动，又想要曝光，一种更直接的方法就是买流量。在美团商户的操作页面中，「门店推广」十分显眼，美团外卖推出了多种「推广产品」帮助商户获得流量曝光，吸引用户进店。比如一种叫「点金推广」的方式，商家每次最少要充值50元的推广费用，这是起步价，如果想让「展位」升级，需要支付更多的费用。

在吴桂琳把所有活动补贴都关闭以后，经理找她聊天，「隔壁的那家饭店，每天花 2000 多元推广，能有 200 多单，营业收入达到 6000 多元」。吴桂琳计算了一下，刨除 2000 多元的推广费用和 2000 多元的成本，能赚 2000 多元的利润。但吴桂琳比较谨慎，没有去做推广，一段时间过去，她发现那家饭店的日单量又回落到 120 单左右，如果还在做推广，就已经亏损了。

本质上，一切都关乎流量。如今，流量成本增加让外卖商家难以负担，无论是显性的买量，或是隐性的补贴。

有 3 年外卖代运营经历的服务商林伟告诉《人物》，当下的外卖商家只有适应平台的「游戏规则」才能挣到钱。「你的店铺越做越好，给你的流量越来越多，每天排名都靠前，自然也能赚到钱。」

林伟觉得，中小商家过度消耗了平台的红利，早些年大批商家涌入外卖平台，打价格战，已经给消费者留下了便宜的印象，如今低价无法生存，涨价又会失去客源。「平台越做越大，它可以越来越强势，商家没办法反抗，平台对商家的态度是，你死了就死了，要做就做，不做就别来。」

「佣金」死结

真正紧绷着的那根弦，是佣金，一端在商家，一端在平台，维持着一种微弱的平衡。

在过去很长一段时间，入驻美团的商家需要从营业额中支付固定比例的费用作为「平台管理费」，俗称「抽成」「佣金」。这一比例在不同城市、不同区域都有变化。这是商户让渡给平台的利益中最大的一部分。

作为第一批玩家，吴桂琳和美团的外包商签的纸质合同，抽成只有 13%，这个数字后来逐年上升，合同也变成了电子的。到了去年年初，佣金比例上升到了 23%。吴桂琳每 100 元的收入里有 23 元要交给美团外卖，而在市场份额不如美团的饿了么，需要上交 15%。

高昂的佣金让许多商家并不期望外卖能赚大钱，对门店的营业额进行补充是基本的目标。李漫 2018 年 10 月入驻美团，当时的平台管理费比例已经达到 20%。他告诉《人物》，对于堂食店而言，80%的收入都来自堂食，剩下的 20%才是外

卖。「客人不会在店里吃，也不会影响翻台率，所以我们只考虑这个能不能赚到钱。」

然而疫情让外卖变得格外重要。根据国家信息中心发布的《中国共享经济发展报告》，2021 年在线外卖收入占全国餐饮业收入比重约为 21.4%。疫情来临后，餐饮业对外卖的需求越来越大，原本以堂食为主的餐饮店也在加大外卖业务的投入，纯外卖店的竞争则愈加激烈，平台则变得强势起来。

2020 年 4 月，广东省餐饮服务行业协会曾向美团发「交涉函」控诉美团收取的高额外卖佣金，希望美团减免疫情期间广东餐饮商户外卖服务佣金 5% 以上。

转折点发生在去年 5 月初，美团开始进行「费率透明化」改革，将「抽成」拆分为「技术服务费」和「履约服务费」。技术服务费是和过往一样缴纳固定比例的收入，而履约服务费则是根据配送距离分段式收费，旨在减轻商家的负担。

据澎湃新闻报道，美团外卖相关负责人称 3 公里以内订单占比超过 75%，新收费模式下，3 公里以内的订单减收明显。李漫展示的一个订单显示，2.28 公里的履约服务费为 2.4 元，而另一单超过 3 公里的履约服务费为 3.31 元，按 3 公里以内订单占比算，美团确实给商户减负了。

但费率的计算规则更加复杂，李漫逐字逐句琢磨技术服务费包含的内容，信息显示、交易结算、经营分析、客服咨询、系统维护等，最后定在了 7.4%。「什么是 7.4%？」李漫不知道怎么算的。

小卢运营一家主打高端酸菜鱼的外卖店，她的技术服务费缴纳比例为 8.2%，履约服务费的部分，3 公里以内收费 2.8 元，而当客单价超出 20 元之后，小卢将缴纳 13% 的客单价数额给美团。小卢猜测可能和之前的平台服务费相似，不同地区和经营种类有不同的费率。但她按照自家店铺情况粗略计算了一下，发现在费率透明化改革后自家的抽佣在 25-30%，反而比以前高了。

吴桂琳也逐渐难以把控自己的收益。3 公里以内，她的履约服务费是 3.75 元，而有一个 3.2 公里的单子履约服务费是 4.05 元，到了 4.8 公里，履约服务费暴涨到 8.95 元，费用远远超出改革前。

客观来说，美团新的抽佣政策确实在引导商家做好三公里以内的生意，但其实绝大部分商家都不知道这个费用是怎么算的。一家广州的烤鸡店老板无法清晰地解释收费规则，开店两个月来他基本没有盈利；一家奶茶店老板也同样表达了困惑；蛋糕店老板小 K 甚至都不知道佣金费率改了，还沿用着「平台服务费」的叫法。显然，他们对规则的改变缺乏认知。

「原材料物价发生变化，这种变化是大家都能理解的。但平台抽佣和活动补贴的竞争导致外卖平台菜品的价格上涨，这是消费者无法理解的。」小卢说。外卖老板只能陷入要么涨价、要么亏钱的两难境地，但不管如何，外卖生意都越来越难做了。

在直觉驱动的买卖里，被动的商户们不再精明，因为有更精明的人占了上风。从财报数据来看，近两年美团外卖业务佣金率整体有持续上涨的趋势。2016 年-2019 年，美团餐饮外卖业务佣金收入占交易额比重从 8.87% 逐步上升至 12.64%，2020 年佣金率短暂下降至 11.99%，在 2021 年前三季度，这一数字又进一步上升至 12.07%。

面向商家不同困难程度，美团这次拿出三个「降本」方案：一是疫区困难商户佣金减半、每单 1 元封顶；二是对于经营困难中小商户，技术服务费 5% 封顶；三是在年内实现费率透明化全国覆盖。饿了么拿出的方案类似，也是从佣金减免切入。

另一面，大部分从商家收取的外卖佣金都流向了美团骑手，2021 年上半年，美团日均活跃骑手超过 100 万人，6 成全职骑手月收入高于 5000 元。此次发改委介入下调商户服务费，让商户松口气的同时，也可能对骑手的待遇有所影响。

平台、商家、骑手都想赚钱，消费者又不想多掏钱，如何平衡创收、商家和骑手的权益，对外卖平台来说，依然是个棘手的问题。