

平台竞争格局重塑下饿了么外卖平台优化策略研究

——以京东外卖再入局为背景

秦弋力

贵州大学公共管理学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2025年5月12日; 录用日期: 2025年5月26日; 发布日期: 2025年6月25日

摘要

随着我国外卖行业的迅速发展, 平台间的竞争愈发激烈, 行业竞争格局正不断重塑。作为行业的重要参与者, 饿了么平台在用户规模、市场份额、品牌认知等方面面临严峻挑战。本文基于平台经济与双边市场理论, 分析当前外卖平台的竞争格局变迁及其对饿了么的影响, 梳理饿了么在用户、商家和平台运营等维度存在的主要问题。在此基础上, 提出优化策略建议: 包括提升用户体验与忠诚度、加强商户管理与服务能力、深化数字化技术赋能与精细化运营, 并探索差异化竞争路径。研究旨在为饿了么在新一轮平台竞争中提升核心竞争力、实现可持续发展提供参考。

关键词

外卖平台, 双边市场, 竞争格局, 优化策略, 饿了么

Study on Optimization Strategies for Ele.me Food Delivery Platform under the Reconfiguration of Platform Competitive Landscape

—Against the Background of JD Delivery's Re-Entry

Yili Qin

School of Public Administration, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: May 12th, 2025; accepted: May 26th, 2025; published: Jun. 25th, 2025

文章引用: 秦弋力. 平台竞争格局重塑下饿了么外卖平台优化策略研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(6): 2568-2574.
DOI: 10.12677/ecl.2025.1462025

Abstract

With the rapid development of China's food delivery industry, competition among platforms has intensified, leading to a continual reshaping of the competitive landscape of the industry. As a key player in the industry, Ele.me is facing serious challenges in terms of user base, market share, and brand recognition. This study, grounded in platform economy and two-sided market theories, analyzes the change in competition patterns of the current food delivery platforms and their impact on Ele.me. It identifies major issues of Ele.me in the dimensions of users, merchants and platform operation. Based on this analysis, the paper proposes optimization strategies for Ele.me, including enhancing user experience and loyalty, strengthening merchant management and services, deepening digital technology empowerment and refined operations, and exploring differentiated competitive paths. The goal of this study is to provide insights for Ele.me to enhance its core competitiveness and achieve sustainable development in the new wave of platform competition.

Keywords

Food Delivery Platform, Two-Sided Market, Competitive Landscape, Optimization Strategy, Ele.me

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着移动互联网和新零售模式的不断演进，外卖平台已成为餐饮行业和城市生活的重要基础设施。自 2013 年以来，美团外卖凭借技术驱动和大规模补贴迅速崛起，一度占据市场龙头地位；2015 年饿了么被阿里巴巴收购后，借助阿里生态资源持续发力；而今年(2025 年)2 月 11 日，京东外卖正式上线，首月便覆盖全国 126 个城市，吸引超 30 万家品质堂食餐厅入驻，并推出“全年免佣金”政策，迅速掀起行业“鲶鱼效应”。然而，在这场行业风暴的舆论与媒体报道中，饿了么的声音却显得相对低调，与美团和京东两大阵营形成鲜明对比。

作为阿里生态中主打外卖业务的平台，饿了么虽然在网络覆盖、品牌认知和技术创新上具备一定优势，但在面对美团的规模效应和京东外卖新锐入局时，也暴露出用户留存率不高、商家合作黏性不足、补贴与抽佣机制不平衡等问题。如何在双边平台的网络效应博弈中稳住现有用户群体、吸引优质商家并优化整体运营效能，成为饿了么亟待解决的战略难题。

基于此，本文拟以双边市场理论为宏观分析框架，结合市场细分 - 目标 - 定位(STP)模型，从消费者端和商家端两个维度系统梳理饿了么当前运营现状与痛点，并在此基础上提出具有针对性的优化策略，旨在为饿了么在新一轮外卖平台竞争中实现可持续增长提供理论支持和实践参考。

2. 文献综述

2.1. 外卖平台商业模式差异与商家行为演化

外卖平台的商业模式通过差异化价值主张塑造商家分层结构(孙继伟等, 2016): 饿了么以低佣金吸引小微商家形成“长尾市场”，美团外卖通过生态协同绑定中腰部商家，到家美食会则以高端化筛选品牌商户[1]。莫怡青等(2022)的实证研究验证了这一分层逻辑，发现平台挤出低技术、低资本门槛的“生存型

创业”，同时促进金融、信息技术等高附加值行业创业，表明商业模式差异直接影响区域经济结构[2]。蒋效妹等(2024)进一步揭示了商家在分层压力下的动态响应机制——通过“数字迁徙”适应算法规则和“物理迁徙”集聚于城市中心区，形成“技术规训 - 空间重构 - 价值博弈”的闭环[3]。三者的交互表明：平台商业模式通过分层筛选(孙继伟)→结构重塑(莫怡青)→适应性迁徙(蒋效妹)的三阶段路径，系统性重构餐饮生态，其中技术工具与城市空间成为平台权力渗透的双重载体，而商家的策略性抵抗则反向推动商业模式迭代，形成动态博弈生态。

2.2. 外卖平台劳动关系与数字控制机制分析

蓝定香等(2021)关注外卖骑手的劳动关系，指出其存在劳动关系模糊、参与主体权责不清等问题，导致骑手面临多种困境，需政府、平台和骑手自身共同努力构建和谐劳动关系[4]。陈龙(2020)从组织和技术视角研究外卖骑手劳动过程，发现平台通过重新分配控制权和“数字控制”管理骑手，影响其自主性和权益[5]。乔岳和杨锡(2021)以“二选一”为例，运用博弈论分析平台独家交易行为，发现其对平台利润、商户和消费者福利及社会总福利的影响复杂，需具体情况具体分析[6]。邹开亮和王霞(2022)探讨算法控制下外卖骑手劳动关系，提出劳动关系经历去离和回归过程，回归后存在劳动定额等冲突，兼职骑手应定位为“类劳动者”并保障其权益[7]。

2.3. 平台竞争格局与优化策略研究综述

现有研究围绕第三方外卖平台的运营模式、竞争策略及可持续发展展开了多维探讨。如 Chan 等(2023)基于三重底线框架，指出第三方食品配送平台需通过整合经济可持续性、社会可持续性 & 环境可持续性实现长期竞争力，尤其强调平台需重视餐厅合作决策与动态市场需求的平衡[8]。杜创(2024)构建的“双边平台 + 平台内商家竞争”模型则揭示了平台通过交叉补贴定价优化市场结构的机制，指出垄断平台的介入可通过效率改进使商家数量趋近社会最优，但其策略受竞争性配送市场与商家定价能力的约束[9]。

针对竞争格局变化下的平台优化策略，Kong 等(2024)通过 niche-based memetic 算法优化订单调度，验证了动态路径规划与实时需求匹配对提升配送效率的关键作用，为外卖平台应对订单激增与骑手资源调度提供了技术层面的解决方案[10]。韩国学者 Choi (2021)对 O2O 平台政策的研究则强调，平台需在监管压力与市场创新间寻求平衡，例如通过技术升级与合规性调整应对政府对劳动保护的要求[11]。

2.4. 文献评述

前人的研究为外卖平台的商业模式、劳动关系和平台竞争格局提供了重要的理论支持。例如，关于外卖平台商业模式的比较分析揭示了平台如何通过差异化策略塑造商家分层，以及商家如何在不同平台规则下进行动态适应。此外，针对外卖骑手的劳动关系与平台治理的研究也为理解平台控制机制与劳动保障提供了深刻的见解。这些研究为平台运营与竞争提供了宝贵的视角和基础。

然而现有研究也存在一些不足之处，尤其是在平台竞争和优化策略方面的研究。大部分文献关注的多为单一平台的运营模式或某一特定群体的行为分析，缺少在多平台竞争背景下的系统性研究。现有的文献没有充分考虑到竞争者入局对平台优化策略的直接影响，尤其是饿了么在面对美团和京东外卖的竞争时，如何在资源整合、市场定位和技术赋能方面进行调整，以实现可持续的市场增长。这正是本文的研究所要解决的问题——通过分析京东外卖回归后，饿了么如何通过优化平台策略应对竞争压力，并在新的市场环境中寻找生存和发展的空间。

因此，本文将填补现有研究中关于平台竞争格局变化与针对性优化策略的空白，尤其是饿了么在这一新竞争环境中的策略调整，为外卖平台的优化路径提供更具实证价值和现实意义的研究视角。

3. 理论基础

3.1. 双边市场理论

双边市场理论(Two-Sided Market Theory)描述了平台通过连接两个互相依赖的用户群体(如消费者和商家)来创造价值。在外卖平台的背景下,消费者和商家是平台的两个主要用户群体,平台通过促进两者之间的互动,实现正向的网络效应。随着消费者数量的增加,平台能够吸引更多商家入驻,而商家的增加又为消费者提供了更多选择和更高的服务质量,从而进一步吸引更多消费者。这种良性循环是平台价值提升的核心。

在双边市场中,平台通常采用差异化的定价和补贴策略,以激励两端用户的参与。平台的成功不仅取决于单一端用户的数量,而是要在消费者端和商家端之间找到平衡,优化两者之间的互动效益。合理的定价、补贴策略和平台治理规则的设计是平台持续增长和竞争力提升的关键因素。因此,双边市场理论为平台优化策略的制定提供了重要的理论框架,帮助理解平台如何在竞争激烈的市场环境中实现可持续发展。

3.2. STP 模型

STP 模型,即市场细分(Segmentation)、目标市场选择(Targeting)与市场定位(Positioning),是现代营销战略中的核心框架之一。该模型强调企业应在充分理解市场异质性的基础上,识别出具备发展潜力的细分市场,进而制定有针对性的营销策略,以实现品牌的差异化竞争优势。对于竞争日趋激烈的外卖平台而言,STP 模型不仅是制定用户侧与商户侧运营策略的重要理论工具,更是平台优化资源配置、提升市场响应效率的基础。

市场细分(Segmentation)是企业识别消费者或商家群体差异的起点。在外卖平台中,消费者可按消费频次、价格敏感度、用餐时间等划分,商家则可依照经营类型、服务能力和品牌影响力进行细分。

目标市场选择(Targeting)是在多个细分市场中选定具有潜力的目标群体。外卖平台需同时锁定消费端和供给端的关键用户,如高频使用的年轻白领、品质敏感型顾客,或是服务稳定、菜品丰富的优质商户。目标选择的精准程度直接关系到平台营销资源的投入效率和用户粘性的提升。

市场定位(Positioning)则聚焦于平台在用户心中的独特价值认知。饿了么可通过强化“品质外卖”、“阿里生态联动”、“会员权益”等形象,在激烈的行业竞争中建立差异化优势。明确的定位有助于增强用户归属感,提高转化与复购率,同时提升商家对平台的忠诚度与依赖度。

4. 饿了么平台现状分析

饿了么成立于 2008 年,经过阿里巴巴收购后,成为其生态系统的重要组成部分。作为国内领先的外卖平台之一,饿了么通过 O2O 模式连接消费者与餐饮商家,提供外卖、超市购物及药品配送等服务。凭借阿里巴巴的技术支持和资金优势,平台在一线城市及二三线城市迅速扩展,致力于打造“品质外卖”品牌。饿了么的核心竞争力在于技术驱动和大数据分析优化服务体验,但面临美团外卖和京东外卖等竞争者的压力,其如何在激烈的市场竞争中提升用户粘性 with 盈利能力,仍是未来发展的关键挑战。

随着外卖市场竞争的不断加剧,饿了么面临着来自美团外卖和京东外卖的强烈竞争。美团外卖凭借其庞大的用户基础和成熟的市场网络效应,占据了外卖行业的主导地位,而京东外卖的入局则使得行业格局发生了变化。饿了么不仅要在用户争夺上与竞争对手展开激烈角逐,还需应对商家合作关系的动态变化,优化平台的补贴与抽佣策略,平衡消费者、商家和平台的利益关系。同时,随着市场的成熟,如何突破用户留存率不高、商家合作黏性不足等瓶颈,提升平台的盈利能力,成为饿了么在新的竞争态势下

亟待解决的问题。

5. 饿了么平台存在的问题分析

5.1. 基于双边市场理论的平台问题及挑战分析

5.1.1. 消费者端和商家端的参与不平衡

饿了么面临的第一个问题是消费者端和商家端的参与不平衡。在双边市场中，平台的成功依赖于两端用户的相互吸引，然而，饿了么平台目前在这两端的吸引力和参与度存在一定的不对称性。消费者端，尤其是高频用户和中高端用户群体的粘性不足，未能形成足够的品牌忠诚度，导致用户流失率较高。商家端方面，在吸引大规模商家，尤其是高端餐饮品牌方面却相对薄弱。这种不平衡导致平台在商家资源和消费者需求的匹配上存在难度，影响了网络效应的正向循环。

5.1.2. 市场网络效应的滞后

双边市场理论中的网络效应是平台成功的关键，平台的价值随着用户和商家的增长而提升。然而，饿了么在当前市场环境下的网络效应呈现出滞后性。在市场竞争加剧的背景下，虽然饿了么通过阿里生态获得了用户流量和技术支持，但在面对美团和京东外卖等强劲竞争对手时，饿了么未能在短期内通过有效的网络效应拉动用户和商家的进一步增长。具体而言，消费者数量的增长未能快速吸引更多商家入驻，商家的加入也未能显著提升消费者的活跃度和忠诚度，导致平台的市场份额增长放缓。饿了么未能及时优化其网络效应机制，错失了通过规模化效应提升市场竞争力的机会。

5.2. 基于 STP 模型的平台问题及挑战分析

5.2.1. 市场细分不够精准

饿了么在市场细分方面面临的主要问题是未能精准识别不同消费者和商家群体的独特需求。虽然平台提供了多样化的餐品和配送服务，但在细分市场上，饿了么的消费者群体定位较为模糊，未能充分区分高频用户、低频用户、价格敏感型消费者和品质追求型消费者等不同类型用户的需求。这导致了平台的用户体验和服务匹配度不高，部分消费者无法快速找到符合自己需求的餐品和商家，从而降低了消费者的活跃度和平台粘性。

5.2.2. 目标市场选择不明确

在 STP 模型的目标市场选择阶段，饿了么在选择目标用户群体时的策略存在一定的不明确性。在消费者端，尽管饿了么在年轻白领和中高端用户群体上有所布局，但在拓展潜力市场(如老年人群体、低收入群体等)方面的投入和策略较为薄弱，导致部分潜力市场的开拓效果不理想。商家端，虽然平台吸引了大量小微商家，但对于中高端餐饮品牌的吸引力较弱，未能有效拓展中高端商家市场。目标市场选择不明确，导致了平台资源的投入效率低下，未能形成对核心用户群体的有效覆盖。

5.2.3. 市场定位缺乏差异化

饿了么的市场定位缺乏足够的差异化，这使得平台在竞争激烈的外卖行业中未能充分凸显出自身的独特优势。在平台运营初期，饿了么以低佣金吸引商家和消费者，但随着竞争对手(如美团和京东外卖)的加入，饿了么的低价策略未能形成长久的市场吸引力。虽然平台通过“阿里生态联动”和“品质外卖”等差异化定位进行尝试，但在实际执行过程中，品牌认知度和用户粘性提升有限。因此，饿了么需要进一步明确其在消费者心目中的独特价值，通过加强品牌建设、优化产品服务等手段，进一步细化和强化其市场定位。

6. 饿了么平台优化策略建议

6.1. 基于双边市场理论的优化策略建议

6.1.1. 平衡消费者端与商家端的参与度

为了改善消费者端与商家端的参与不平衡，饿了么应制定更加精细化的用户和商家引流策略。在消费者端，平台可以通过精准的市场细分，针对不同用户群体(如年轻白领、家庭用户等)提供个性化的优惠活动和定制化的产品推荐，提升用户粘性 with 忠诚度。同时，优化会员体系与积分奖励机制，提升高频用户的复购率。此外，在商家端，饿了么可以通过降低高端餐饮品牌的入驻门槛，提供优质的商家服务支持，增强商家对平台的忠诚度，逐步扩大商户群体的参与度，形成双边用户的正向循环。

6.1.2. 提升市场网络效应的速度与深度

为了解决市场网络效应的滞后问题，饿了么应加强消费者和商家之间的互动与反馈机制，提升网络效应的速度。首先，平台可以通过强化数据分析与算法优化，精准匹配消费者需求与商家服务，提供个性化推荐，进而提升用户的活跃度和忠诚度，带动商家的入驻和参与。其次，平台可通过增强商家和消费者之间的互动，例如推出更多的社交功能或用户评价机制，使消费者与商家之间形成更强的连接，从而促进双方的互相吸引，进一步提升平台的市场份额。此外，饿了么应持续优化物流配送体系，提高订单响应速度和配送效率，从而提升消费者的体验感，吸引更多高质量商家入驻，提升平台的整体竞争力。

6.2. 基于 STP 模型的优化策略建议

6.2.1. 精准市场细分与个性化服务

为了提升市场细分的精准度，饿了么需要更加深入地理解不同消费者群体的需求，通过数据分析和用户画像构建，细化消费者群体的划分。例如，平台可以根据消费频次、用餐时间、价格敏感度、饮食偏好等因素，将消费者细分为高频用户、低频用户、价格敏感型用户、品质追求型用户等。针对不同细分群体，饿了么应提供定制化的推荐、个性化的优惠策略以及专属的产品组合。

此外，平台还应在商家端进行精细化的市场细分，识别不同商家的经营类型、服务能力和品牌影响力，为不同类型的商家提供差异化的服务，如技术支持、营销推广、品牌曝光等，帮助商家提升运营效果，进而提升平台整体的供应质量。

6.2.2. 明确目标市场选择与精准资源配置

在目标市场选择方面，饿了么应明确其核心目标用户群体，并通过优化资源配置来提升平台的市场渗透率。针对消费者端，除了继续加强对年轻白领和中高端用户群体的布局外，还应加大对潜力市场的投入，如老年人群体、低收入群体、家庭用户等。通过提供更具吸引力的定制化服务，拓展这些群体的市场份额，提升平台的市场覆盖率。

在商家端，平台需要加大对中高端餐饮品牌的吸引力度。通过优化商家入驻政策，降低高端餐饮品牌的入驻门槛，提供定制化的运营支持，帮助这些商家提升曝光度和销售额，从而增强平台在高端餐饮市场的竞争力。

6.2.3. 强化差异化市场定位与品牌建设

为了在竞争激烈的市场中脱颖而出，饿了么应加强市场定位的差异化，进一步强化其独特的品牌优势。首先，饿了么可以进一步突出“品质外卖”这一核心价值，提升品牌的高品质形象，以吸引追求餐品质量的消费者。平台可以通过优化供应链、与优质餐饮品牌的合作以及引入更高标准的商家评选体系，提升消费者对平台餐品质量的认知。另外，饿了么应利用“阿里生态联动”优势，结合阿里巴巴集团的

技术和资源支持, 强化平台的综合竞争力。例如, 通过与支付宝、淘宝等平台的协同, 推出更多联动活动和跨平台优惠, 提升用户的跨平台使用体验, 增加平台的活跃度和品牌认知度。

最后, 饿了么应不断加强品牌建设, 推动品牌传播, 提升品牌在消费者心中的认知度与忠诚度。通过精准的广告投放、社交媒体营销和 KOL 合作等手段, 提升品牌的知名度和影响力, 为平台的市场定位提供强有力的支撑。

7. 总结

本文通过基于双边市场理论和 STP 模型的分析框架, 深入探讨了饿了么平台在竞争激烈的外卖行业中所面临的问题及其优化策略。首先, 基于双边市场理论的分析指出, 饿了么在消费者端和商家端的参与度不平衡、补贴策略和佣金机制的矛盾以及市场网络效应的滞后, 成为其运营中的主要问题。然后, 基于 STP 模型的分析揭示了饿了么在市场细分、目标市场选择和市场定位方面的挑战。平台在市场细分上未能精准识别不同用户群体的独特需求, 导致用户体验和服务匹配度不高; 在目标市场选择方面, 平台未能充分发掘潜力市场, 导致资源投入效率低; 而在市场定位上, 饿了么的差异化优势不足, 使其在竞争激烈的市场中未能有效凸显自身特色。

为了应对这些问题, 本文提出了相应的优化策略。针对双边市场理论的问题, 建议饿了么通过精准的市场细分和个性化服务、明确的目标市场选择与精准资源配置, 以及优化网络效应机制等方式, 提升平台的市场渗透率和竞争力。而在基于 STP 模型的优化策略中, 提出了通过更加精细化的消费者和商家市场细分、明确目标市场、加强差异化品牌定位等手段来提升平台的核心竞争力。

综上, 饿了么在面对市场竞争的挑战时, 需要在平台运营中更加注重双边市场的平衡与优化, 精确把握用户需求和商家资源, 制定差异化的市场策略。通过实施精准的市场细分、目标市场选择和市场定位, 饿了么能够更好地提高平台的用户粘性, 增强市场份额, 实现可持续发展。

参考文献

- [1] 孙继伟, 孔蕴雯. 外卖 O2O 平台商业模式比较——以饿了么、美团外卖、到家美食会为例[J]. 案例·实务, 2016(2): 86-88.
- [2] 莫怡青, 李力行. 零工经济对创业的影响——以外卖平台的兴起为例[J]. 管理世界, 2022, 38(2): 31-44, 3.
- [3] 蒋效妹, 姬德强. 平台化迁徙: 一项零工经济体系中外卖商家的探索性研究[J]. 国际新闻界, 2024, 46(10): 93-118.
- [4] 蓝定香, 朱琦, 王晋. 平台型灵活就业的劳动关系研究——以外卖骑手为例[J]. 重庆社会科学, 2021(10): 60-69.
- [5] 陈龙. “数字控制”下的劳动秩序——外卖骑手的劳动控制研究[J]. 社会学研究, 2020, 35(6): 113-135, 244.
- [6] 乔岳, 杨锡. 平台独家交易妨碍公平竞争吗?——以互联网外卖平台“二选一”为例[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2021(2): 98-109.
- [7] 邹开亮, 王霞. 算法控制下外卖骑手劳动关系的去离、回归与协调[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2022, 43(5): 70-79.
- [8] Chan, H., Cheung, T., Choi, T. and Sheu, J. (2023) Sustainable Successes in Third-Party Food Delivery Operations in the Digital Platform Era. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05266-w>
- [9] 杜创. 平台内市场结构设计——兼论网上外卖商业模式与管制[J]. 经济研究, 2024, 59(6): 184-203.
- [10] Kong, X., Zou, G., Qi, H., Tang, J. and Hou, Y. (2024) Niche-Based Memetic Algorithm with Adaptive Parameters for Optimizing Order Delivery Strategies in O2O Platforms. *Applied Intelligence*, **55**, Article No. 98. <https://doi.org/10.1007/s10489-024-06006-8>
- [11] Choi, E.J. (2021) Current Situation of Food Delivery O2O Platform Industry and Policy Suggestions. *Journal of Channel and Retailing*, **26**, 171-197. <https://doi.org/10.17657/jcr.2021.01.31.8>