

京东外卖的竞争策略与可持续发展分析

谢伊涵, 许向阳*

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年6月8日; 录用日期: 2025年6月25日; 发布日期: 2025年7月16日

摘要

本文研究了京东外卖在激烈市场竞争中实现可持续发展的路径。京东通过实施错位竞争策略, 聚焦中高端品质商家并推行“0佣金”政策, 同时依托京东物流体系优化配送效率成功打开外卖市场。在面临市场竞争激烈、物流成本较高、本地供应链拓展难等问题, 京东通过供给体系深耕、物流基建降本增效、技术驱动供应链革新及社会责任协同等举措, 来构建差异化的竞争优势, 为电商企业下沉本地生活服务领域提供了战略参考。

关键词

京东, 外卖平台, 差异化竞争

Analysis of the Competitive Logic and Sustainable Development of JD Takeout

Yihan Xie, Xiangyang Xu*

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Jun. 8th, 2025; accepted: Jun. 25th, 2025; published: Jul. 16th, 2025

Abstract

This paper studies the path for JD Takeout to achieve sustainable development in the fierce market competition. Jingdong has successfully opened up the food delivery market by implementing a differentiated competition strategy, focusing on mid-to-high-end quality merchants and promoting a “0 commission” policy. At the same time, it has optimized delivery efficiency by relying on the JD logistics system. Facing problems such as fierce market competition, relatively high logistics costs, and difficulties in expanding local supply chains, Jingdong has taken measures such as deepening the supply system, reducing costs and improving efficiency in logistics infrastructure, driving

*通讯作者。

supply chain innovation through technology, and coordinating social responsibilities to build a differentiated competitive advantage, providing strategic references for e-commerce enterprises to penetrate the local life service sector.

Keywords

Jingdong, Food Delivery Platform, Differentiated Competition

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

在数字经济与实体经济深度融合的背景下, 外卖行业作为本地生活服务数字化的核心载体, 正经历着从规模扩张向质量提升的战略转型。目前, 中国外卖市场已突破万亿规模, 形成以美团、饿了么为主导的双寡头格局[1]。然而, 消费升级趋势与技术创新浪潮正重塑外卖行业的竞争逻辑, 这为平台竞争者的加入提供了新的契机。京东外卖作为电商巨头京东集团旗下的外卖服务平台, 自 2025 年 3 月正式上线以来, 凭借其独特的竞争策略和迅猛的发展速度, 迅速成为行业关注的焦点。本文旨在通过剖析京东外卖的竞争逻辑, 分析其可持续发展面临的困境与路径, 帮助理解电商企业下沉本地生活的现实与战略意义。

京东外卖的扩张路径, 充分体现了其差异化的竞争策略。京东外卖在上线初期便选择北京、上海、广州、深圳等一线城市及部分电商活跃的二线城市作为切入点, 利用京东集团强大的物流体系、广泛的供应链资源以及庞大的用户基础, 利用京东电商平台的优势, 在平台上线外卖窗口, 为消费者提供丰富多样的外卖选择。截至 2025 年 3 月, 京东外卖日单量已突破 100 万单, 覆盖全国 142 个城市, 展现出强劲的发展势头[2]。然而, 外卖市场竞争激烈, 美团、饿了么等头部企业占据了较大的市场份额。京东外卖要想在外卖平台竞争中脱颖而出, 有一席之地就必须采取差异化的竞争策略, 形成自身的竞争优势, 促进京东外卖甚至京东电商的可持续发展。

2. “错位竞争”策略

2.1. 聚焦中高端品质商家, 打造差异化品牌定位

外卖行业长期存在低价内卷与品质参差的问题。美团、饿了么两个平台通过数量众多的中小商家和低价补贴吸引用户, 但由此带来的食品安全问题触目惊心, 极大地影响了消费者对于平台的信任[3]。京东外卖反其道而行之, 以“品质堂食商家”作为切入点, 通过严格筛选来提高商家质量, 最大限度保证食品健康。具体来看, 京东首先要求入驻商家必须拥有实体门店, 即提供堂食服务。此外, 京东外卖还要求商家在美团、饿了么平台上的评分较高, 这些要求过滤了大量纯外卖低质商家, 避免了可能的食品安全问题。多数连锁品牌因符合标准成为首批入驻商家, 提升了平台整体品质感。消费者对外卖的传统认知是价格较低但可能不卫生, 而京东外卖则通过品质商家标签, 试图将外卖与“堂食级体验”绑定, 吸引对价格不敏感但对品质有要求的用户。通过引入高品质商家降低了食品安全风险并通过品牌效应提升用户复购率, 增加用户黏性, 增强了用户对于平台的信任。

2.2. “0 佣金”政策, 降低商家成本

外卖平台的主要盈利模式是向商家收取佣金, 通常为 6%~20% [4], 但高佣金压缩了商家利润, 这

可能倒逼商家通过降低食品质量以降低成本, 较低的餐饮质量会减少消费者, 同时商家对平台依赖度也会降低。京东外卖通过“0 佣金”政策打破这一模式, 吸引商家入驻。京东外卖宣布在 2025 年 5 月 1 日前入驻的商家全年免佣金, 长期佣金率上限为 5%。这一政策直接降低了商家的运营成本, 相比美团, 商家每单利润可以提升 15%, 这一营销策略可以显著提升平台利润[5]。此外, 京东的“0 佣金”策略可能迫使其他平台调整佣金政策, 或通过补贴维持商家粘性, 从而引发行业佣金率下降, 最终惠及消费者。

2.3. 依托京东物流体系, 优化配送效率

外卖行业的核心竞争点之一是配送速度。美团、饿了么依赖自建骑手网络, 但高峰期运力不足、配送延迟问题频发。京东外卖通过整合达达与自有物流资源, 实现错峰调度, 提升效率。京东物流的电商配送高峰在白天, 而外卖订单高峰在午餐、晚餐时段。通过共享骑手资源, 京东外卖降低了单位订单的配送成本。此外, 京东可以通过共享物流资源, 避免了从零建设骑手网络的巨额投入, 同时降低了单位订单的配送成本。

2.4. 聚焦高频场景, 延伸至高客单价品类

外卖是典型的“高频低客单价”场景, 但用户对外卖平台的依赖性极强。京东外卖通过高频场景引流, 再向高客单价品类, 如生鲜、3C 数码延伸, 实现流量变现。外卖作为高频入口, 可显著提升京东 App 的日活和用户停留时间。通过外卖场景积累的用户信任, 京东可引导用户购买生鲜、药品甚至 3C 数码产品。用户在外卖场景中体验到京东的快速配送后, 可能更愿意在京东购买高客单价商品。此外, 外卖场景积累了用户的地理位置、消费偏好等数据, 可用于精准营销。

2.5. 战略防御, 延缓竞争对手扩张

即时零售是电商行业的下一个增长点, 美团通过外卖业务积累了海量用户和商家资源, 并向即时零售扩张[6]。京东外卖通过高频外卖场景, 牵制美团资源, 延缓其扩张速度。美团需在外卖和即时零售两个战场同时投入资源, 而京东外卖通过聚焦外卖场景, 可迫使美团分散精力。美团可能需增加外卖补贴以应对京东的竞争, 从而降低其在即时零售领域的投入。京东外卖不仅是外卖业务, 更是京东在即时零售领域的战略支点。通过外卖积累的用户和商家资源, 京东可快速拓展生鲜、药品等品类, 构建“外卖 + 即时零售”的生态闭环。京东外卖的入局可能打破美团、饿了么的双寡头格局, 形成“三足鼎立”态势, 促进外卖行业良性竞争。

3. 可持续发展挑战

3.1. 市场竞争与用户争夺

外卖市场已形成美团、饿了么双寡头格局, 用户对既有平台的品牌认知和操作习惯高度固化。京东外卖作为新入局者, 需投入巨额补贴和资源来改变用户习惯, 但这一过程既耗时又充满不确定性。短期内, 用户可能因补贴而尝试京东外卖, 但长期留存仍需依赖差异化服务或品牌忠诚度。然而, 目前京东外卖在差异化服务方面尚未形成显著优势, 导致用户留存面临挑战[7]。

3.2. 物流成本与履约效率的平衡

外卖业务对即时响应能力和骑手数量要求极高。京东外卖虽依托达达骑手网络和自有物流体系, 但在下沉市场仍面临运力不足的问题, 超时订单比例较高。为提升用户体验, 京东外卖推出了“超时 20 分钟免单”等补偿机制, 但这进一步增加了物流成本。同时, 为吸引骑手, 京东外卖为全职骑手缴纳五险

一金, 并承担全部成本, 这也加重了人力成本负担。如何在保证履约效率的同时控制成本, 是京东外卖需要长期面对的难题。

3.3. 本地供应链与商家资源的拓展

本地商家资源的积累是外卖业务成功的关键。京东外卖虽通过“0 佣金”政策吸引了大量商家入驻, 但在本地商家资源的拓展上仍显不足。特别是在中小城市和县域市场, 京东外卖需要加大力度与本地商家建立合作关系, 形成稳固的 B 端生态。此外, 外卖业务对本地供应链的依赖度较高, 京东外卖需要整合本地商家、仓储、配送等资源, 形成高效的供应链体系, 这一过程的复杂性和长期性不容忽视。

3.4. 盈利模式与成本控制的矛盾

外卖业务属于高频、低客单价场景, 盈利难度较大。京东外卖通过百亿补贴、免佣金等政策吸引用户和商家, 但这种补贴模式难以长期持续。一旦补贴减少或取消, 用户和商家可能会流失。同时, 京东外卖在物流、人力等方面的成本投入巨大, 导致盈利压力加剧。如何在保持低价策略以吸引用户的同时, 控制成本以实现盈利, 是京东外卖需要解决的紧迫问题。此外, 随着市场竞争的加剧, 京东外卖还需不断投入资源以提升用户体验和服务质量, 这进一步增加了盈利难度。

4. 可持续发展路径

4.1. 深耕品质化供给

京东外卖以“品质堂食餐厅”为突破口, 构建差异化供给壁垒。通过设立“线下门店 + 大众点评 4.0 分”的准入门槛, 成功吸引周黑鸭、海底捞等 200 余家头部品牌入驻, 形成“品质外卖”心智标签。相较于美团、饿了么的全品类覆盖, 京东外卖聚焦餐饮品质化升级, 单店客单价较行业平均高出 35%。其“0 佣金”政策相较于美团 20%~30%的综合成本, 形成显著价格优势[8]。这种策略不仅降低商家经营成本, 更通过品质背书实现客单价和复购率的提升。

4.2. 物流基建的降本增效

依托达达集团 130 万骑手及京东物流全国 3600 个仓库网络, 京东外卖构建“30 分钟生活圈”。在核心城市试点“社区前置仓 + 动态调度”, 实现 3 公里内订单 10 分钟响应, 非高峰时段平均配送时效 25~30 分钟, 与美团形成时效对标。京东在物流上实行运力错峰策略, 即利用京东物流午间波谷运力承接外卖订单, 使单均配送成本下降 18%, 达达众包骑手在午间电商配送低谷期, 通过承接外卖订单实现人效提升 2.3 倍[9]。

4.3. 用户场景的跨生态导流

京东外卖通过“双首页导流模式”实现用户破圈。在京东 APP 设置“秒送”一级入口, 同步接入微信生态全域流量, 使商家可同时获取搜索流量和 LBS 精准流量。这种导流策略使单店曝光量较纯外卖平台提升 70%。更值得关注的是其“高频带低频”的场景渗透, 外卖订单中 32%的用户会同步购买生鲜、3C 数码等即时零售商品, 推动京东秒送业务日均单量突破 800 万单。

4.4. 技术驱动的供应链革新

京东外卖通过“超脑调度系统”实现全链路优化。在配送环节, 系统结合实时路况、骑手位置、商家出餐速度等变量, 动态规划取送路线, 可以提升人均日单量。在供应链端, 联动京东主站供应链为商家提供集采服务, 使米面粮油等原材料采购成本降低。更前瞻的布局在于智能选品系统, 通过 NLP 算法

解析社交媒体热点, 预测区域化爆品趋势, 帮助商家缩短新品孵化周期。

4.5. 政策合规与社会责任协同

面对外卖行业监管趋严, 京东外卖构建“五险一金 + 商业保险”的骑手保障体系, 虽增加人力成本, 但有效降低劳动纠纷率。在商家端, 建立“阳光厨房”直播机制, 对入驻商家进行每月抽检, 食品安全投诉率在行业中处于偏低水平。这种合规化运营不仅响应政策导向, 更形成品牌溢价。

5. 结论

从整体上看, 绿色信贷降低了高碳企业的碳排放量, 这一结果表明绿色信贷在双碳目标的本文通过对京东外卖业务扩张的竞争逻辑与可持续路径进行深入剖析, 揭示了京东外卖在激烈市场竞争中寻求突破的关键策略。通过聚焦中高端品质商家、实施“0 佣金”政策、依托京东物流体系优化配送效率等“错位竞争”策略, 京东外卖成功在市场中占据一席之地。然而, 面对市场竞争、物流成本、本地供应链拓展及盈利模式等多重挑战, 京东外卖需从补贴驱动向价值驱动转型, 通过品质化供给体系的垂直深耕、物流基建的降本增效实践、用户场景的跨生态导流、技术驱动的供应链革新以及政策合规与社会责任协同等路径, 实现可持续发展。

未来, 京东外卖应继续深化品质化供给体系建设, 加强技术创新和供应链管理, 优化用户体验和服务质量。同时, 京东外卖还应积极履行社会责任, 树立良好的品牌形象。通过这些努力, 京东外卖有望在外卖市场中形成独特的竞争优势, 实现长期稳定发展, 并为消费者提供更加优质、便捷的外卖服务。此外, 京东外卖还应密切关注行业动态和技术发展趋势, 不断调整和优化自身战略以适应市场变化, 确保在行业中的领先地位。

参考文献

- [1] 张巍, 温志超, 蔡松峰, 等. 我国在线外卖行业的经济效应和发展趋势分析[J]. 中国信息界, 2024(7): 47-50.
- [2] 李春莲, 梁傲男. 京东外卖首次公布运营数据已覆盖全国 142 个城市[N]. 证券日报, 2025-03-25(B02).
- [3] 汪玲. 电商平台外卖食品安全监管问题研究[J]. 食品安全导刊, 2024(30): 13-15.
- [4] 刘诚. 平台权力、市场竞争与佣金费率[J]. 企业经济, 2025, 44(5): 77-84.
- [5] 唐炎, 徐广业. 企业战略视角下的 O2O 外卖供应链促销策略研究——基于网络适应性理论[J/OL]. 经营与管理, 1-15. <https://doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.20240914.001>, 2025-06-14.
- [6] 洪勇, 孙新棋. 我国即时零售行业发展现状与趋势洞察[J]. 供应链管理, 2025, 6(3): 46-58.
- [7] 蒋雪柔. O2O 模式下“美团外卖”的“蓝海”战略分析[J]. 经营与管理, 2018(5): 27-29.
- [8] 李惠琳, 杨松. 京东猛攻外卖[J]. 21 世纪商业评论, 2025(5): 50-52.
- [9] 蒋永霞. 京东强势入局外卖市场要变天? [J]. 中国商界, 2025(3): 74-75.