

# 买入叮咚买菜 美团不只盯上即时零售

零售江湖再被搅动。2月5日,美团宣布以约7.17亿美元初始对价,完成对生鲜即时零售平台叮咚买菜中国业务100%股权的收购。后者成熟的生鲜供应链、超千家前置仓能为美团再添弹药。在业内人士眼中,此举是美团应对京东、阿里围攻的防御性策略。

以即时零售为核心战场,电商行业已进入“巨头全面对抗”的新阶段,供应链能力、配送网络及数字化运营成为平台赢得市场的关键变量,美团、京东和阿里三大巨头的差异化角逐将更为胶着。

但2025年一季度,叮咚买菜的净利润同比下降34.96%。财报提到,在江浙沪区域开设新仓带来了相应成本,春节假期消费波动等季节及外部因素也使得增长下降。

“放下相向的较量,转为并肩的同航。”这是梁昌霖应对巨头夹击的方案。与其以卵击石,不如明哲保身。例如叮咚买菜的核心竞争力如商品力、深耕多年的生鲜供应链以及超1000个前置仓等,将进一步加固美团在即时零售的护城河。

## 巨头深度博弈

叮咚买菜收于美团,生鲜零售赛场最终成为巨头间的游戏。

而在更大的战场,去年至今,京东、阿里和美团三方厮杀火热,从业务维度的组织架构、条线梳理,到具体的履约、时效、货盘等环节,三大玩家凭借各自资源频频出手调整业务布局,从补贴大战,品类扩张到生态协同方面,竞争维度持续升级。

“从此次收购事件来看,电商市场格局已经进入巨头主导的整合期,此前行业内的中小玩家要么被巨头收购,要么逐渐退出市场,市场份额向美团、京东到家等头部企业集中的趋势愈发明显。”中国城市发展研究院投资部副主任袁帅认为,过去竞争主要围绕配送时效和商品价格展开,未来竞争将逐渐转向生态协同和用户体验的比拼。

行业迈入巨头深度博弈的精细化竞争阶段,其中也体现出美团、阿里和京东差异化的战略走向。

以美团为例,作为行业龙头企业,美团的业务策略以全域防御为主要特征,集中火力应对冲击。在线下场景,美团起步较晚但加速扩张快乐猴超市、小象超市,用于抵挡京东折扣超市、盒马NB、七鲜等门店的蚕食。在线上,美团果断砍掉表现不佳的美团优选、团好货,断臂止损不占优势的社区团购和远场电商业务,重新聚焦主业。包括美团破亿纪录的外卖订单以及猛推的“万物到家”战略,都是因阿里、京东的围剿而采取的防守招法。

京东作为搅局者,采取的更多是以品质差异化、供应链降本策略和突袭战打开新市场。去年2月起,京东以商家免佣、全职骑手缴纳五险一金迅速拿下外卖2500万单的日订单量,成功拉动主站低频次消费品类并提升用户活跃。此后,京东又孵化出七鲜小厨、七鲜美食MALL、京东折扣超市等创新业态,并重新激活京东旅行业务,这些动作均是以行业痛点切入,同时运用供应链能力达到降本增效目的,以及压缩拓展市场的成本。

相较之下,财大气粗的阿里有着更强的攻击性,主要以战略重构扭转局势,打出“生态协同+全品类升级”的组合拳。去年6月底,以飞猪、饿了么并入电商事业群为起点,阿里从电商正式向大消费平台转型。半年后,饿了么App更名淘宝闪购,各类非餐商家以及天猫超市、淘宝便利店等加速供给涌入平台,淘宝闪购完成了从餐饮外卖到全品类的跃迁。

今年以来,千问App与高德、飞猪、淘宝闪购等多个消费场景深度打通,消费者不用动手就能点外卖。通过将AI产品与消费类业务相融合,阿里一举将竞争从线上流量、线下履约的二维比拼,升级为全链路效率、生态协同、用户价值创造的高维度竞争,冲刺市场份额第一目标。

也就是说,巨头的竞争早已不局限于单一的订单规模厮杀,而是战略层面的全局考量:美团深耕履约基建与本地生活生态,巩固核心壁垒;阿里深挖电商生态协同价值,以流量与技术突围;京东立足自营和供应链优势,聚焦品质细分赛道。补贴退潮后,供给密度、服务质量与单位经济效率将成为巨头的核心竞争点。

苏商银行特约研究员武泽伟表示,未来市场格局可能进一步向头部企业集中,供应链能力、配送网络及数字化运营将成为竞争关键。发展趋势上,品类将从生鲜向日用百货等全品类拓展,服务场景也会更加多元,同时技术与数据的应用将更深层次地驱动行业降本增效。

北京商报记者 郭缤璐 何倩  
实习记者 毛思怡



## 填补区域空白

美团零售再扩版图。公告显示,美团高度重视即时零售业务,本次收购将有助于充分发挥双方在商品力、技术、运营等方面的优势,为消费者提供更优质的消费和配送体验。公开资料显示,截至2025年9月,叮咚买菜月购买用户数超过700万。

据了解,叮咚买菜的海外业务不在本次交易范围内,交易过渡期内,叮咚买菜将按交易前的模式继续经营。2月5日,叮咚买菜创始人梁昌霖在内部信中表示,叮咚买菜的业务和团队将保持稳定。

美团此次出手,本质上是对即时零售赛道的战略补强。近年来,美团持续探索零售新业态,从“美团买菜”的探索,到2023年后升级为“小象超市”;从“送餐”到“送一切”的零售野心,标志着美团从单一品类向全场景综合零售转型的关键跨越。随着国内即时零售市场规模持续扩大,行业竞争已从“规模扩张”转向“存量博弈”,而前置仓作为自营即时零售的核心载体,成为巨头必争之地。

不难看出,此次美团收购叮咚买菜,不仅

能将其前置仓资源纳入麾下,快速填补部分区域布局空白,更能嫁接其成熟的生鲜供应链能力,与自身现有网络形成协同,与淘宝闪购、京东的即时零售激烈竞争中抢占更有利的位置。

知名经济学者、工信部信息通信经济专家委员会委员盘和林表示,对于美团而言,收购叮咚买菜中国业务将进一步拓宽业务生态边界,尤其在生鲜品类的线下配送网络布局上实现显著强化,借助叮咚买菜既有的仓网资源完善全域覆盖。

## 夹缝难求生

叮咚买菜最终没有挺到第十年。2017年,叮咚买菜创业时,上海已有十几家生鲜电商公司,叮咚买菜入局最晚。随后几年,叮咚买菜成功上市,熬走每日优鲜,也渡过从规模转型效率的险滩,但最终还是没能在巨头的激烈拼杀中扛下来。

关键转折出现在2021年。彼时,生鲜电商身陷烧钱大战,2020年叮咚买菜的净亏损扩至近31.8亿元。2022年,每日优鲜退市、倒闭,前置仓模式备受市场质疑,叮咚买菜不得不

用优化效率、兼顾规模的策略来换取盈利。按照梁昌霖的话来说:“这个决定让叮咚买菜失去快速扩张的机会,但保住了公司的命。”

叮咚买菜迅速收缩全国战线,深扎江浙沪,关闭河北、天津、安徽等省市站点后,于2023年撤出西南市场。2024年,叮咚买菜关闭了广深两地38个站点,但在同年实现首次全年转正。财报数据显示,叮咚买菜2024年经营性现金净流入达到上市以来最高的9.29亿元。

此后,叮咚买菜全力经营用户消费力强的江浙沪市场,并加密优势区域的网点,进一步在中小城市如宣城等地开设前置仓。2025年一季度财报显示,该季度叮咚买菜在江浙沪区域所有城市都实现了同比正增长。

近年来,在以生鲜为基本盘的同时,叮咚买菜持续增加品类,改造供应链。毛利率高的自有品牌也为叮咚买菜带来可观业绩,其2024年年报显示,自有品牌商品约占总GMV的20%。不少自有品牌已成为可独立对外销售的品牌,如主营米面制品、烘焙、点心的“良芯匠人”进入线上线下商城,并出口海外。

尽管通过调整战略在近两年实现盈利,

## Market focus

专访北京新发地市场董事长张玉玺:

# 露天大集变公园市场 首都“菜篮子”向文商旅中心转型

随着蔬菜交易“进楼”项目持续推进,北京新发地市场的转型战略轮廓逐渐清晰。北京新发地市场董事长张玉玺近日在接受北京商报记者专访时表示,蔬菜交易“进楼”不仅是交易环境的改善,更映射出果蔬批发市场内的商户从单一批发交易向全产业链的升级。在商户转型过程中,市场推动业态升级、商文旅跨界,向多元化农产品流通中心转型。

按照构想,商户进厅、棚后,北京新发地市场将释放出大量露天土地,可用于绿化美化和其他建设,助力传统批发市场转型为“公园式市场”,以适应消费升级新需求。



## 分阶段转向室内

“露天交易”“大集式经营”是北京新发地市场长期以来留给外界的印象。随着新发地蔬菜综合交易大楼的建成与投用,这种模式将逐渐被替代。张玉玺表示,蔬菜综合交易大楼B座,预计今年7月全面投用。

据介绍,新发地蔬菜综合交易大楼建

筑面积达36万平方米,分为A、B、C三座,其中B座先行建设。在果品交易方面,果品示范大棚A厅将于今年春节前全面投用,B厅将于2月13日招标,预计在今年7月投用。届时,目前进行露天交易的商户将采用轮换制,分阶段入厅或入棚。

对于推进交易“进楼”“进棚”,张玉玺表示,“车进厅”意味着装载农产品的货车入场后可快速装卸和交易,减少二次搬运及露天损耗,还能降低极端天气对交易的

影响。

值得注意的是,蔬菜综合交易大楼将集中供需两种业态,该经营模式有助于推动供应链的建设。其中,蔬菜综合交易大楼B座为地下两层、地上三层,将集中实现“车进厅”交易,并招商引入集采集配(城市配送)、中央厨房及电商直播等多种服务功能商户。张玉玺解释称,立体空间布局与产业链上下游的全面招商,使得农产品供应链各环节能够在楼内实现物理空间的紧密衔

接,形成“楼内循环”,缩短流通路径并加快商品周转速度,流通效率的提升将进一步带动蔬菜价格的下降。

## 商户迭代带动市场升维

北京新发地市场的“空间”变革,还关系到市场发展规律与商户代际变迁。

据张玉玺回忆,市场成立之初,入驻市场的多为初入市场的农民或尝试经商的职工,作为初代商户,他们对简陋、开放的交易环境耐受度较高。如今,北京新发地市场已成立约40年,初代商户逐渐“退休”,子女们开始接班。

新一代商户拓展新的销售渠道,增设经营业务,精细化的市场供给让他们对经营环境提出不同且多元的要求。张玉玺直言,市场改善交易环境,在提供档口的同时增加办公室、直播间等配套空间,才能留住人才。建设交易楼、交易棚是市场实现可持续发展的必然要求。

交易楼与交易棚的建设,投用促进了服务配套集成与产业升级。据介绍,新建的蔬菜综合交易大楼将统一配备先进的冷链仓储设施,保障农产品尤其是高端果蔬的品质与鲜度。同时,市场方面主动整合电商直播、社区团购、集采集配等新业态并进行集中管理,形成规模效应和协同优势。

张玉玺透露,目前,北京新发地市场

已有300多个电商直播账号,去年市场电商总销售额达33亿元,集采集配(城市配送)企业超300多家,服务北京地区的单位、学校及餐饮企业。

## 打造公园式市场

北京新发地市场通过升级,尝试打破传统市场的固有印象,这背后不仅是经营空间的变化与改良,更持续开拓消费新业态、新模式、新场景。

对此,张玉玺有着清晰的构想,“当商户的交易逐步转入现代化的厅、棚之后,释放出的大量露天土地可用于绿化美化,北京新发地市场将从一个传统的批发市场转型为一座‘公园式市场’”。

张玉玺进一步解释称,北京新发地市场对首都农产品保供的重要功能不会改变。在此基础上,其将跨界融合成为“科普教育中心”“文旅中心”等。北京新发地市场计划在市场周边或内部开辟种植展示区,“让城市里的孩子知道,花生是长在土里、榴莲生长在高树上”。张玉玺表示。

据悉,北京新发地市场方面正与旅游机构探讨开发特色文旅线路。随着“公园式市场”从图纸变为现实,新发地将不仅是北京的“菜篮子”,将逐渐发展成为北京市内一座充满生机与特色的消费地标。

北京商报记者 王维伟  
图片来源:北京新发地