



东南亚外卖平台报告4.0

2024年1月

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

关于墨腾创投



长期关注海外高速发展市场, 利用**在地资源、团队和执行经验**, 孵化自有、合资或合作项目, 制定方案协助海外市场探索者和投资者决策与落地



商务考察



咨询/尽调



孵化

momentum.asia

这是墨腾出版的第四份年度东南亚外卖平台报告



点击图片下载过往报告

momentum.asia/insights

墨腾沉浸式考察：打破壁垒、展示最客观的全球市场、建立最真实的业务协作



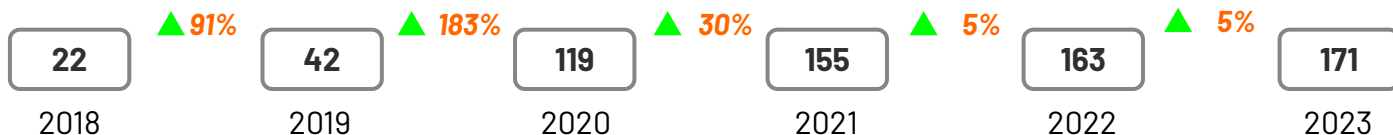
目录

1. 东南亚外卖平台发展概况
2. 2023年关键趋势
3. 主要玩家及战略
4. 放眼全球:主要外卖平台战略分析
5. 结论

Momentum Works 2024. All rights reserved. The material contained in this document is the exclusive property of Momentum Works. Any reliance on such material is made at the users' own risk.

1 2023年东南亚外卖平台GMV同比增长5%至171亿美元

东南亚6个主要国家外卖平台总GMV(亿美元)



2 东南亚外卖总规模增长平缓, 而越南市场增长显著

各国外卖平台总GMV(亿美元)



3 Grab仍保持领先地位, ShopeeFood和LINE MAN增长显著

2023年外卖
GMV(亿美元)



报告中, 我们将解析:

- 东南亚外卖市场主要动态
市场规模、增长率、主要趋势、生态参与者、一线经验等
- 头部玩家的重心和战略
- 全球地区主要外卖玩家: 挑战、策略、竞争格局

1. 东南亚外卖平台发展概况

2023年：盈利和进一步整合

2012: Foodpanda在东南亚开展业务



2015: Foodpanda退出越南和印尼市场



2017: 冬海收购 Foody越南, 并将其发展为ShopeeFood



2019: DeliveryHero收购韩国最大外卖平台Baemin母公司Woowa Brothers



2019: Baemin进入越南



ShopeeFood进入印尼、越南、泰国



Grab通过SPAC合并上市



GoTo 在印尼证券交易所上市



Foodpanda进入又快速退出日本市场



Grab收购马来西亚连锁超市Jaya Grocer



TikTok控股GoTo旗下的Tokopedia



美团通过KeeTa进入香港



印度Swiggy、Zomato实现盈利



Delivery Hero集团调整后EBITDA转正



2020前

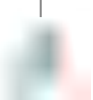
2021

2022

2023

GO! FOOD

2015: Gojek在印尼推出GoFood



2015: Deliveroo进入东南亚



2016: UberEats进入新加坡

美团 Meituan

2018: 美团上市



2018: Grab收购Uber的东南亚业务并推出Grabfood

LINE MAN wongnai

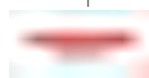
2020: LINE MAN收购泰国点评平台 Wongnai



2020: Doordash上市

zomato

Zomato上市



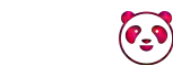
亚航 (Airasia) 收购Gojek泰国业务



Foodpanda收购餐饮系统TabSquare

LINE MAN wongnai

LINE MAN Wongnai完成2.65亿美元B轮融资, 新加坡政府投资公司(GIC)领投



DeliveryHero意图出售Foodpanda(但市场上暂无合适的买家)



Baemin退出越南

LINE MAN wongnai

LINE MAN Wongnai 收购POS公司FoodStory、和得支付/钱包公司Rabbit Line Pay控制权

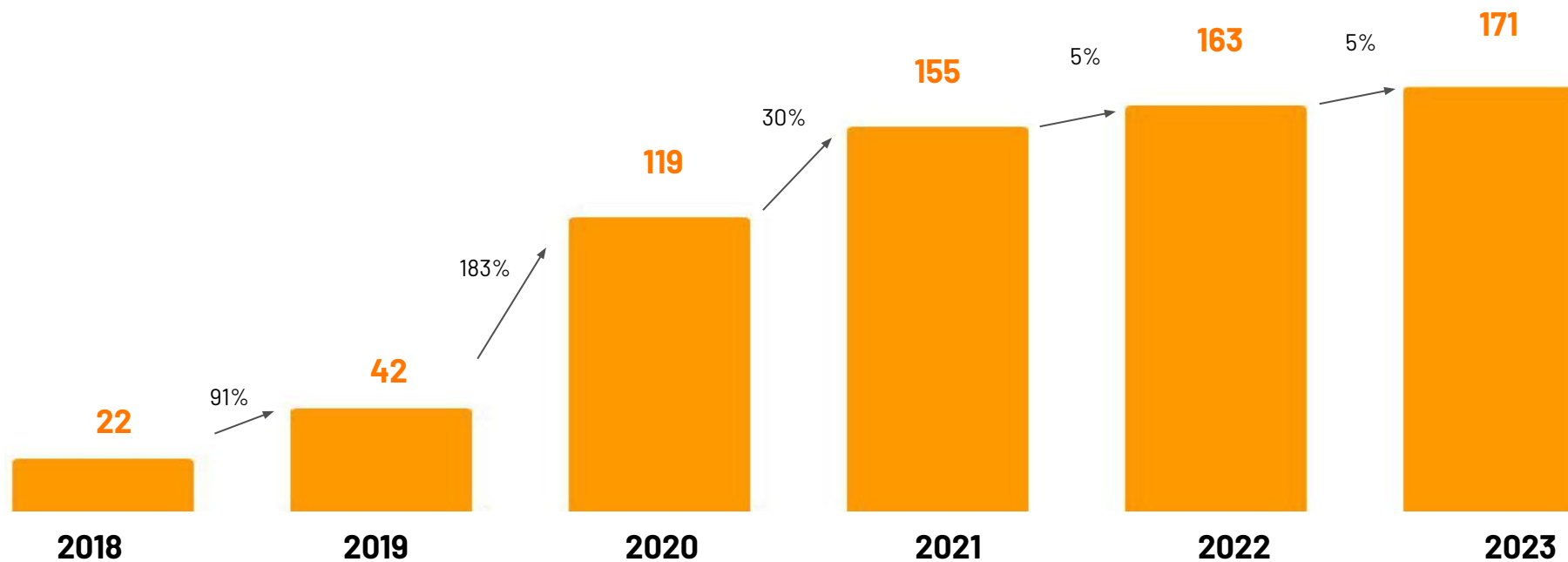


Grab 调整后EBITDA转正

2023年东南亚外卖平台总GMV同比增长5%，增幅和前一年持平

* 2023年，东南亚外卖平台总GMV同比增长5%，达171亿美元

东南亚外卖平台GMV(亿美元)



注：墨腾对2023年的GMV估算仅包括通过Grab、Foodpanda、Gojek、Deliveroo、LINE MAN、Baemin、ShopeeFood、Robinhood等平台下的食品外卖订单。GMV包括所有创建并发送给餐馆合作伙伴的订单，包括已取消和退款的订单。估算不包括未通过平台下的食品外卖订单，例如直接与餐饮业运营商下的订单

来源：行业访谈；墨腾估算

© Momentum Works

更多免费行业报告

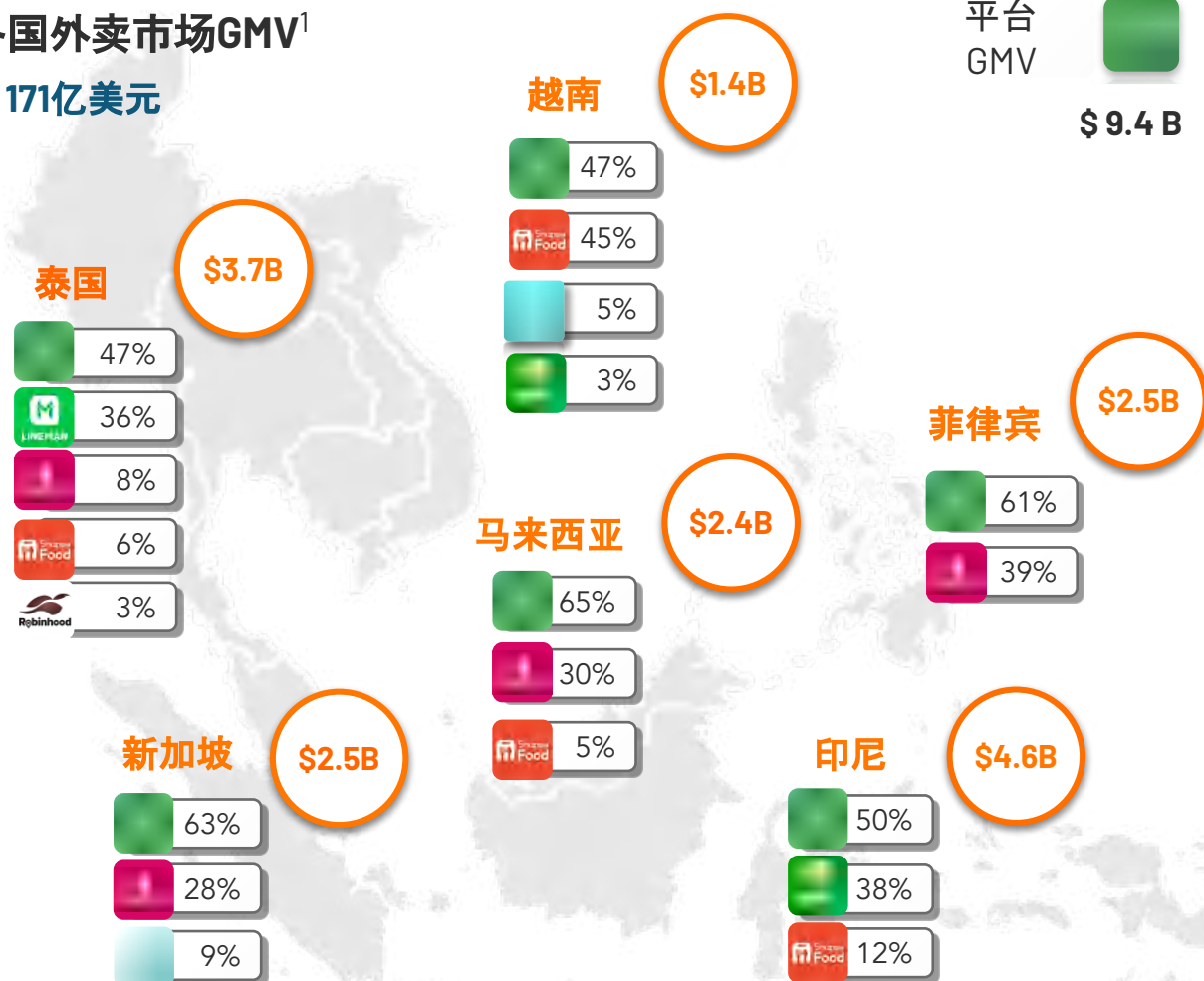
并购家

www.ipoipo.cn

Grab保持区域领先地位，而越南在所有国家市场中增速最快

2023各国外卖市场GMV¹

总规模: 171亿美元



2023年，东南亚大部分主要国家的外卖市场规模增长都非常平缓，**增幅在个位数**；只有总量最小的**越南市场**取得了显著的增幅（同比增长近30%）。

值得注意的是，菲律宾由快餐连锁独立运营的外卖规模显著 - 这部分不属于本报告计算的外卖平台GMV范围，我们估计其规模应该相当于平台总GMV的1/3。

平台方面，**Grab**总的市场占有率继续提升到55%，并且在东南亚最大的几个市场继续保持领先-包括**新加坡、马来西亚、菲律宾以及印尼**；虽然外界对Shopee的注意力主要放在他们在电商方面和TikTok Shop的竞争，但**ShopeeFood**其实取得了不错的增长；泰国的**LINE MAN**也在2023年积极推进增长，实现两位数的增速。

2023年年底DeliveryHero集团旗下的Baemin退出越南市场，而Foodpanda也在寻求收购方。预计2024年市场将会进一步整合，竞争格局将继续变化。

1: 墨腾对2023年的GMV估算仅包括通过Grab、Foodpanda、Gojek、Deliveroo、LINE MAN、Baemin、ShopeeFood、Robinhoo等平台下的食品外卖订单。GMV包括所有创建并发送给餐馆合作伙伴的订单，包括已取消和退款的订单。估算不包括未通过平台下的食品外卖订单，例如直接与餐饮业运营商家下的订单

来源: 行业采访; 包括POS系统、车队所有者和支付服务提供商在内的数据来源; 消费者调查; 墨腾估算

Momentum Works 2024. All rights reserved. The material contained in this document is the exclusive property of Momentum Works. Any reliance on such material is made at the users' own risk.

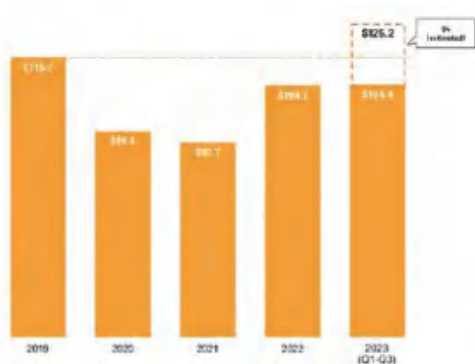
2. 2023年关键趋势

2023年东南亚外卖领域的四大关键趋势



餐饮业复苏但竞争加剧，以下趋势预计持续至2024年

1



餐饮业终于恢复到并超过疫情前水平

2



中国连锁餐饮大规模出海进入东南亚

3



员工和组织管理的数字化

4



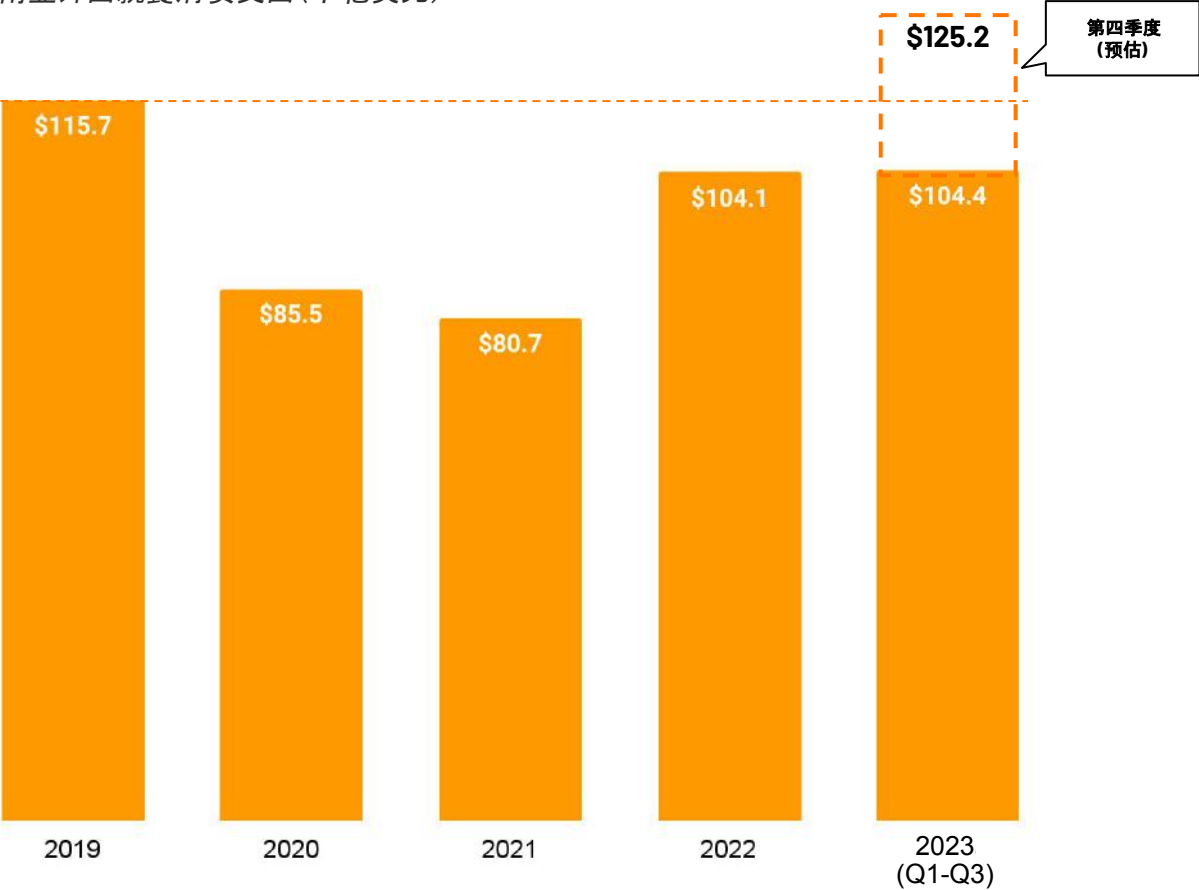
平台殊途同归的差异化策略

趋势#1: 餐饮行业已整体恢复至(超过)疫情前水平, 但从业者感受不一



2023年, 东南亚餐饮消费支出已超过2019年

东南亚外出就餐消费支出(十亿美元)



餐饮消费已经复苏。2023年东南亚餐饮服务支出总额终于**超过了2019年疫情前的水平**, 很多大型餐饮运营商都看到了明显的增长。一位经营印尼连锁餐厅的朋友告诉我们:“对餐饮来说, 2023是非常好的一年。从数字上看, 称得上是第一个完全走出疫情低谷的年份。”

但许多高端餐饮的感受则不同。2023年有多次媒体报道中高端餐饮认为比2022年更具挑战性, 很多中高端餐饮品牌暂停扩张新店并努力削减成本。可能的原因是宏观经济的不确定性和通货膨胀导致中产阶级用餐者对价格敏感, 因此在奢侈消费上更加谨慎。

注: 东南亚餐饮消费支出数据为根据新加坡、越南、泰国、印度尼西亚、菲律宾和马来西亚政府统计数据估算, 包括线下摊位、餐厅或其他零售渠道出售的餐饮类产品

趋势#2: 中国连锁餐饮品牌争相进入东南亚市场, 竞争激烈

2023年, 中国连锁餐厅出海的品类和数量都明显增加, 而且其中很多品牌都把东南亚(新加坡、马来西亚、泰国和印尼)作为出海首站



*此列表为不完全统计, 仅供参考

趋势#2.1: 一些最近在东南亚亮相的中国餐饮连锁品牌

继麻辣烫、火锅和酸菜鱼在本区域大受欢迎后，这些新进军东南亚的连锁餐饮能否继续取得成功、甚至进一步影响当地饮食文化？



瑞幸: 中国最大的咖啡连锁，门店数超10000家；

2023年首次出海新加坡，目前已开设30家门店



库迪: 由瑞幸咖啡前创始人创建，全球门店数超6000家；

2023年进入东南亚的**印尼、泰国、越南、马来西亚和新加坡**



西少爷: 连锁肉夹馍品牌，在当地市场定位为“中式汉堡”；

2021年进入北美市场，**2023年进入新加坡**



呷哺呷哺: 吧台小火锅，在中国拥有1000多家门店；

2023年进入新加坡，并计划扩张到马来西亚和泰国

趋势#2.2: 中餐出海为本地业界带来了新的理念

包括品牌形象、营销策略、运营、技术、经营模式，以及相应的服务体系：



2023年, 总部位于上海上海的品牌定位咨询公司华与华(HUA & HUA)在新加坡设立了办公室, 为进入东南亚的中国品牌及希望提升其品牌形象的本地品牌提供服务。上为华与华在东南亚的品牌案例。

趋势#3:门店运营采用数字化管理方案

1. 从产品的角度看餐饮运营



墨腾《2023年东南亚食品外卖平台》报告曾提到，东南亚的餐饮数字化解决方案非常分散、碎片化，鲜有一体式的系统。2023年，这一问题仍然存在

2. 从员工和组织的角度看餐饮管理

连锁餐饮通常门店数量多且分散、员工多且流动性高，要做到高效运营并不容易：

监管大量分店

财务与预算管理

前后台沟通

培训、排班与人员流动率

设备管理与报告

...

门店管理上采取的不同方案：

1. 仅使用传统的统计/交流软件

记录、财务管理

交流

2. 同时使用多个特定领域软件

slack
交流

StaffAny
人事

monday.com
人事与客户关系

intuit quickbooks
财务管理

3. 使用一个多功能集成软件

Lark

G Suite

趋势#4: 外卖平台的差异化战略



Grab更加专注于核心外卖业务

推动广告业务和优惠服务
降低了其他业务的优先级(例如云厨、前置仓和POS机系统)

goto



Gojek新任CEO重新调整战略, 出售Tokopedia

是否也会脱手包括外卖业务的Gojek?



ShopeeFood整合为Shopee整体战略的一部分

不再单独提出



LINE MAN通过收购强化生态系统

收购了POS公司FoodStory以及支付公司Rabbit Line Pay的多数股权



Delivery Hero希望剥离“利润较低”的市场

Baemin退出越南市场, 集团试图出售Foodpanda东南亚业务

在我们此前的2023年东南亚外卖平台报告中提到过, 实现盈利是当时所有东南亚外卖平台的最主要关注点。

在2023年, 大多数平台都已经在各自**不同的定义下实现了盈利**(参见22页); 在此基础上, 各家平台采取的进一步战略方向各有不同。不过, **整合**仍然是一个共同的主题。我们将在4.1以Delivery Hero作为案例展开分析。

趋势#4.1: 整合 - 以Foodpanda为例

Delivery Hero试图脱手(售)其在东南亚的业务



在前女友在社交媒体透露Foodpanda和Grab其他收购背景下，**长期担任Foodpanda CEO** Jakob Angele 被替换，由前台湾地区总经理方俊强接任

美团向分析师表示“**不会收购Foodpanda**”，认为其“**无法盈利**”

2022.2

2022.12

2023.2

2023.8

9.20

10.16

11.16

11.30

彭博社: **LMWN**正在与Foodpanda就**泰国业务**的收购进行谈判(后来无下文)



Delivery Hero宣布在2023年上半年实现**集团层面调整后EBITDA盈利**

德国《经济周刊》: Delivery Hero“**正在就出售其部分亚洲业务进行谈判**”; Grab是潜在的买家”



在退出市场传言下，Foodpanda和Baemin越南宣布**裁员**

彭博社报道，美团正在“**认真地**”考虑收购**Foodpanda**东南亚业务



Baemin退出越南市场



来源: 行业访谈; 墨腾洞察

© Momentum Works

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn



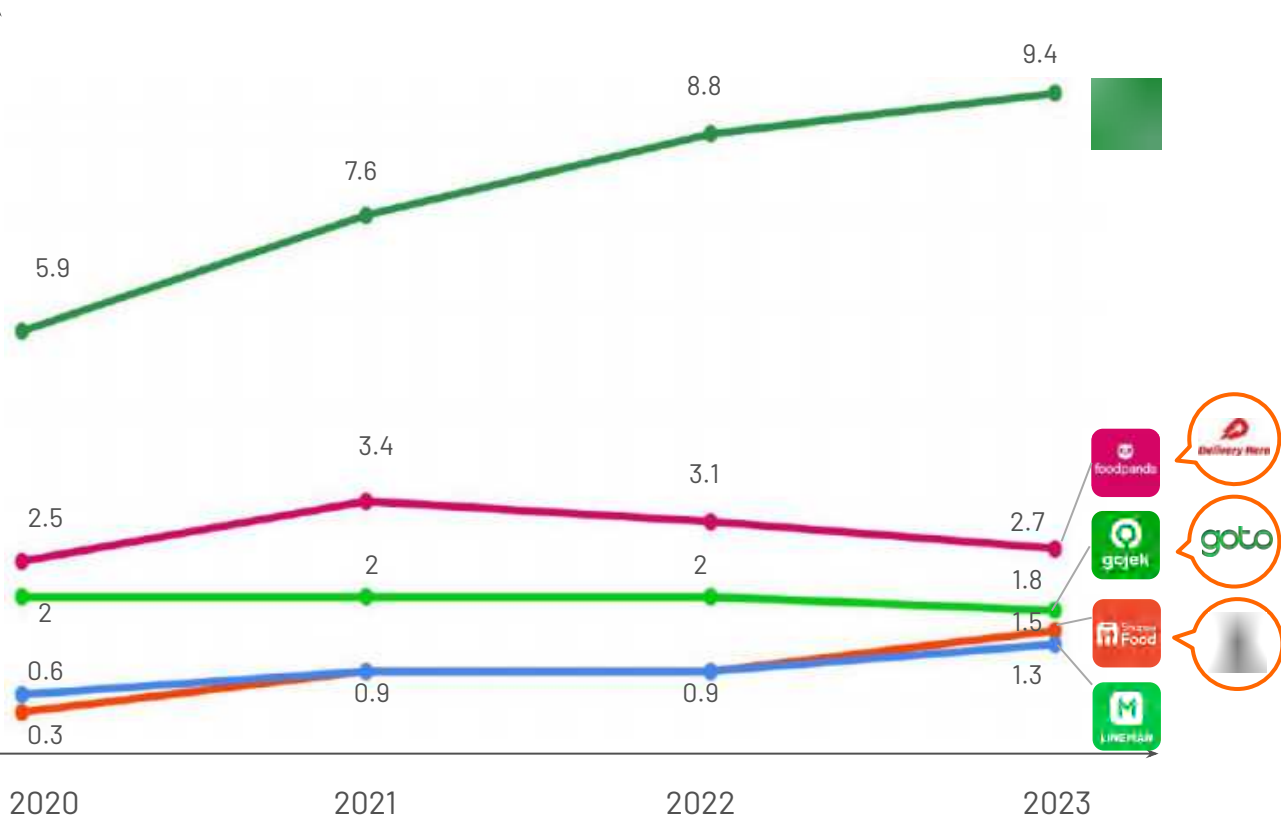
3. 主要玩家及战略

Grab继续扩大其领先优势，而LINE MAN和ShopeeFood增势明显



东南亚外卖平台GMV (十亿美元)

Momentum Works估算



在东南亚，Grab在各种外卖平台中始终保持并不断提升市场占有率领先地位。

LINE MAN和ShopeeFood在2023年均有明显增长，分别在多方竞争的泰国和越南市场继续成为Grab的主要竞争对手。

专注于印尼市场的Gojek的GMV则略有下降。最近，Tokopedia和TikTokShop印尼业务合并之后，我们不能排除两种可能的后续发展：1) GoTo集团脱手持续亏损的电商部门可以为Gojek提供更多资源；2) GoTo集团重审其战略，并重启在2021年黄掉的Gojek与Grab的整合谈判。

Foodpanda的德国母公司DeliveryHero集团试图脱手东南亚整体业务，这应该是Foodpanda业务量和市占率过去两年持续下滑的主要原因。

被传言和阿里巴巴商谈收购饿了么的字节跳动，有没有可能也看上Gojek呢？

主要平台盈利能力显著提升

各平台整体盈利能力

3 净收益为正



2 自由现金流为正

1 经调整EBITDA盈亏平衡



“预计在2023年第四季度实现”

正如先前所述，在过去两年资本市场大环境下，大多数东南亚主要的外卖平台已经**实现了某种形式的盈利**。

在东南亚，**Grab**已经在集团层面实现了调整后的EBITDA盈亏平衡；**GoTo**承诺在2023年第四季度实现相同的目标（GoTo将在2024年3月发布2023年第四季度的财报）。Foodpanda的母公司**Delivery Hero**在2023年也实现了调整后的EBITDA盈亏平衡 - 他们在东南亚的亏损可以由韩国和中东业务来补偿。

这些平台都将努力在2024年实现正自由现金流，部分平台将能够实现这一目标。然而，根据美团和Uber的经验，**持续盈利**并不是必然的。

主要平台的战略重点:在整合的大环境下继续平衡增长和盈利能力

		  母公司	  母公司	  母公司	
在东南亚外卖业务地区	印、菲、越、泰、马、新、缅、柬 专注东南亚市场	菲、泰、马、新、老、缅、柬 全球(亚洲, 中东, 欧洲、拉美)	印、越 主要业务在印尼	印、越、泰、马 专注东南亚市场	泰国 专注泰国市场
2023年的主要动向	在2023年第三季度实现集团 调整后EBITDA转正 降低了外围业务的优先级, 专注于核心业务, 并通过 堂食 和用户细分(例如 储蓄计划)来扩大客户群以及大力拓展广告业务。	Delivery Hero在2023年上半年实现了 集团调整后EBITDA转正 。 集团试图脱手包括东南亚地区在内的Foodpanda业务; 韩国子公司Baemin退出了越南市场。	平衡用户增长与盈利: 提高广告投入, 降低平均订单价, 提高佣金率。 试图以 经济实惠的模式 取胜, 但有时也会采取激进的补贴策略。	将ShopeeFood 整合 到Shopee中(例如, 预算和促销分配); 在越南继续将 业务下沉 到二三线城市 在核心电商业务中加大力度对抗TikTok Shop。	通过并购实现横向拓展 - 收购了POS公司 FoodStory , 以及 Rabbit Line Pay 的大部分股份, 在泰国积极抢占Foodpanda空出的 市场份额 。
关注点	"实现可持续的调整后 EBITDA 后的下一个里程碑, 即 自由现金流转正 "	"(就平衡增长和盈利能力而言), 我们最重要的指标是 现金流 "	扩大 目标市场 , 提高盈利能力, 增强协同效应 扩展 低价选择 , 同时简化运营	优先投资于能够 加强电商领域市场份额 与领导地位的 业务	计划最早于2025年进行 IPO , 首先在泰国证券交易所(SET)上市, 最终在美国进行 双重/二次上市

主要平台的领导者在2023年如是说...



陈炳耀 (Anthony)
CEO, Grab (2012-至今)

我们距离实现使命仍然任重道远。我们可以做得更好，造福超过东南亚五分之一的人口.....为了实现这一目标，我们必须为消费者提供**更实惠的服务**，同时使我们平台的司机和商户赚取更多收入

- Grab 2023第四季度财报会议



Patrick Walujo
GoTo集团CEO
(2013-至今)

GoTo现在拥有更坚实的基础，我们相信这种合作关系将为我们的**电子商务、生活服务和金融科技业务**带来许多好处

- 宣布TikTok Ship印尼和Tokopedia合并



Niklas Östberg
CEO, DeliveryHero (2011-至今)

...我们需要变得更加精简、高效，成为一个**高绩效的组织**。我们需要在未来通过精心选择每个领域的合适角色、团队规模和组织设计的方式提高组织结构效率

- 关于第一季度裁员致员工的信中



Yod Chinsupakul
Wongnai创始人
(2010-至今)
CEO, Line Man Wongnai
(2020-至今)

我们希望利用我们超过1000万的LINE MAN和Wongnai用户、超过50万的商户以及超过10万的骑手的力量，**为所有用户营造一个舒适的交易体验**。随着RLP(Rabbit Line Pay)的加入，我们相信LINE MAN Wongnai具备优势，能够实现泰国经济的数字化转型

- 收购Rabbit LINE Pay的声明



李小冬 (Forrest)
冬海CEO
(2009-至今)

...(新员工)可能还没有经历过我们的**全面战斗模式**.....可以向我们的老员工了解一下他们的奋斗故事.....这种资源节约和效率，以及我们天生的战斗精神和对市场的深入了解，使我们不输给任何竞争对手。

- 在九月全员信中，宣布进入“全面战斗模式”

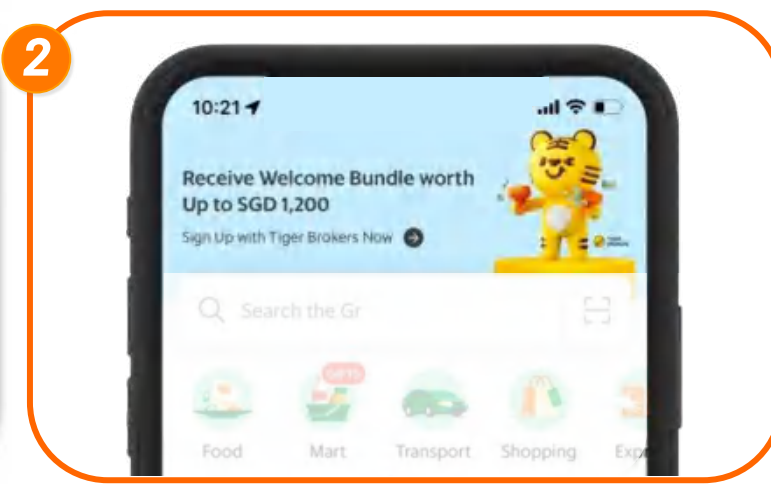
如何寻找增长点？



2023年东南亚外卖平台的三大增长点：



扩大用户基数



广告带来的附加收入



算法驱动运营效率进一步优化

1. 如何扩大用户基数?

东南亚大量人口尚未被外卖触达

东南亚地区未触达人口

95%

城市未触达人口

月活跃用户

5%

如何扩展用户?
Cari dari mana?
จะหาได้ที่ไหน?
Tìm họ ở đâu?



最具潜力的领域

主要城市

通过针对性的产品和服务吸引大城市中大量未触达的消费者群体(更多细节见下一页)

向小城市下沉

尽管外卖业务已经渗透至泰国所有省份, 但越南和印尼等地主要平台仍在向小城市下沉

游客

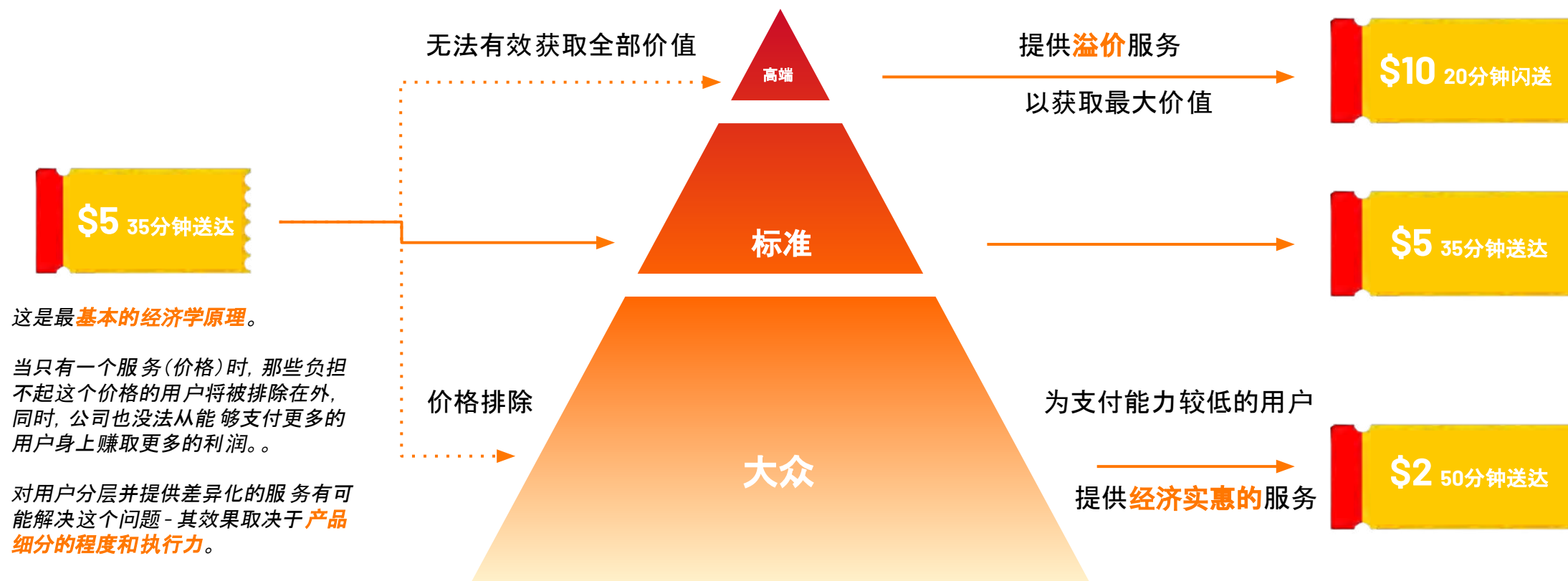
LINE MAN已经在泰国建立了全中文界面和菜单的微信小程序, 服务于中国游客

1. 通过差异化的服务吸引付费意愿低的用户

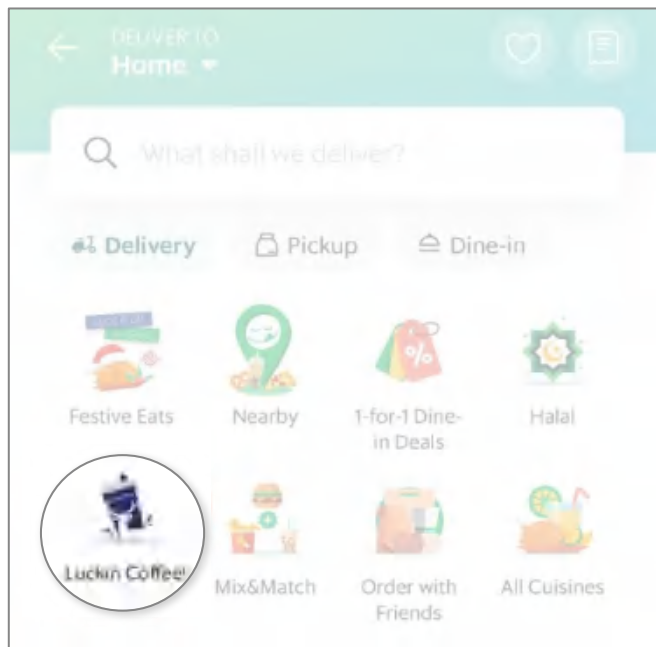
根据支付能力划分用户群体来提升覆盖

标准定价

分层定价

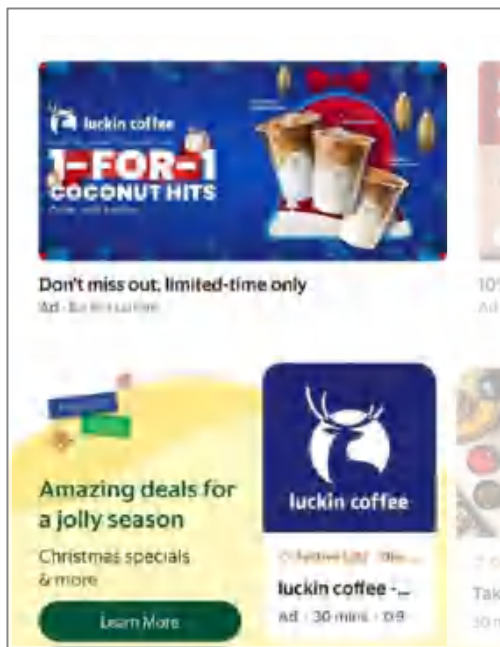


2. 广告:为什么它能够成为外卖平台的重要收入来源



有效的广告根据地点、时间和用户偏好有的放矢

...下面展示的是无效的, 无的放矢的广告



一个大型的外卖平台对商家以及餐饮或消费品品牌而言是一个优质的广告渠道, 原因如下:

- **高质量受众**: 拥有大量**积极用户基础**, 且具有在特定餐饮领域消费的意图;
- **数字接触点**: 用算法根据用户位置和购买行为数据进行**精准**推送;
- 效果广告, 贯穿用户整个**购买过程**;

像亚马逊、阿里巴巴和美团这样的大型交易平台都从广告中**获得了大量收入。这一点确凿无疑。**

在东南亚, 对品牌方而言, 优质的在线广告选项除了谷歌脸书可能还有TikTok外是有限的。所以, **品牌**将外卖平台作为广告渠道的一个选项**自然而然。**

另一方面, 在外卖平台上投放广告成效如何将取决于平台的用户基数、产品和执行效率。

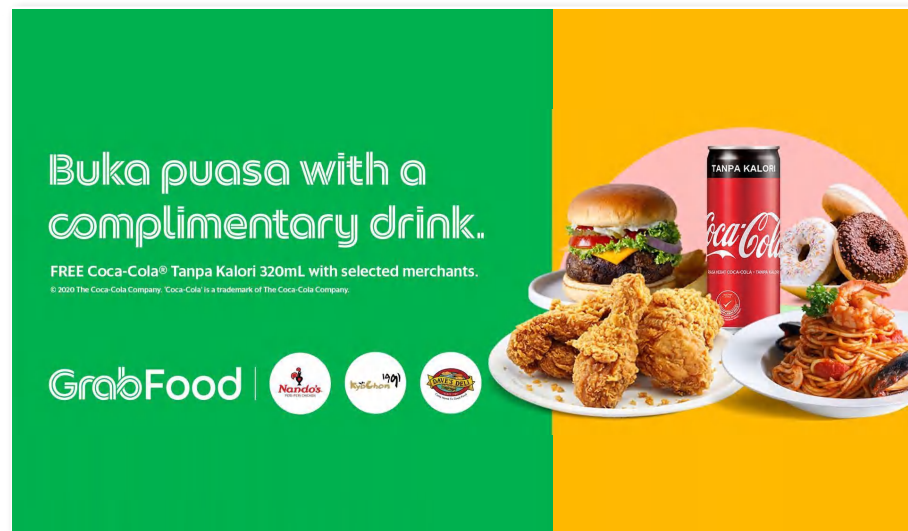
2. 广告: 品牌方与小型餐饮商家有不同的需求

1

大型餐饮连锁

专注于**品牌广告**以加强**品牌存在感**和展示**新产品或活动**; 品牌方也可以投放**效果广告**

示例:



3

快消品牌

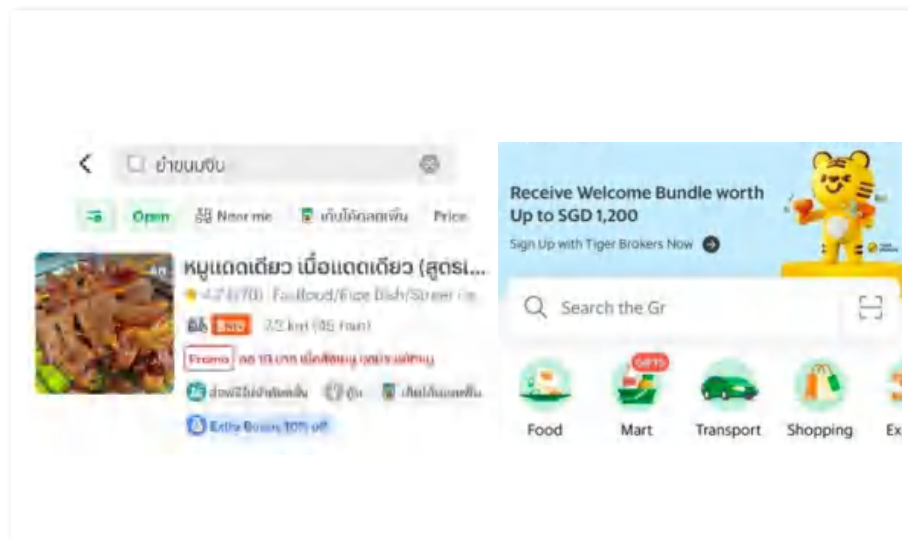
专注于提升产品**可见性**和产品促销, 推动**品牌建设**与**特定产品的需求**, 例如: 在用户点餐配送时, 促使消费者加购一罐可口可乐。



2

小型餐饮商家

专注于在**搜索**和**库存广告**中进行超本地化定位以**推动销售**; 建立品牌意识是**次要**或者是不重要的目的



4

金融服务及其他

专注于**曝光度**以及**针对性广告**, 例如: 为具有特定购买行为的用户量身定制信息流广告, 鼓励用户申请信用卡。



3. 运营仍存在进一步优化的空间

平台可以并且应该持续提高交付效率、降低单位交付成本

团购订单

同一地址/区域的用户拼单购买



批量订单

骑手顺路配送多个订单



依托于各种平台算法(例如 调度、路径规划、地图)

为什么东南亚还没有外卖柜？



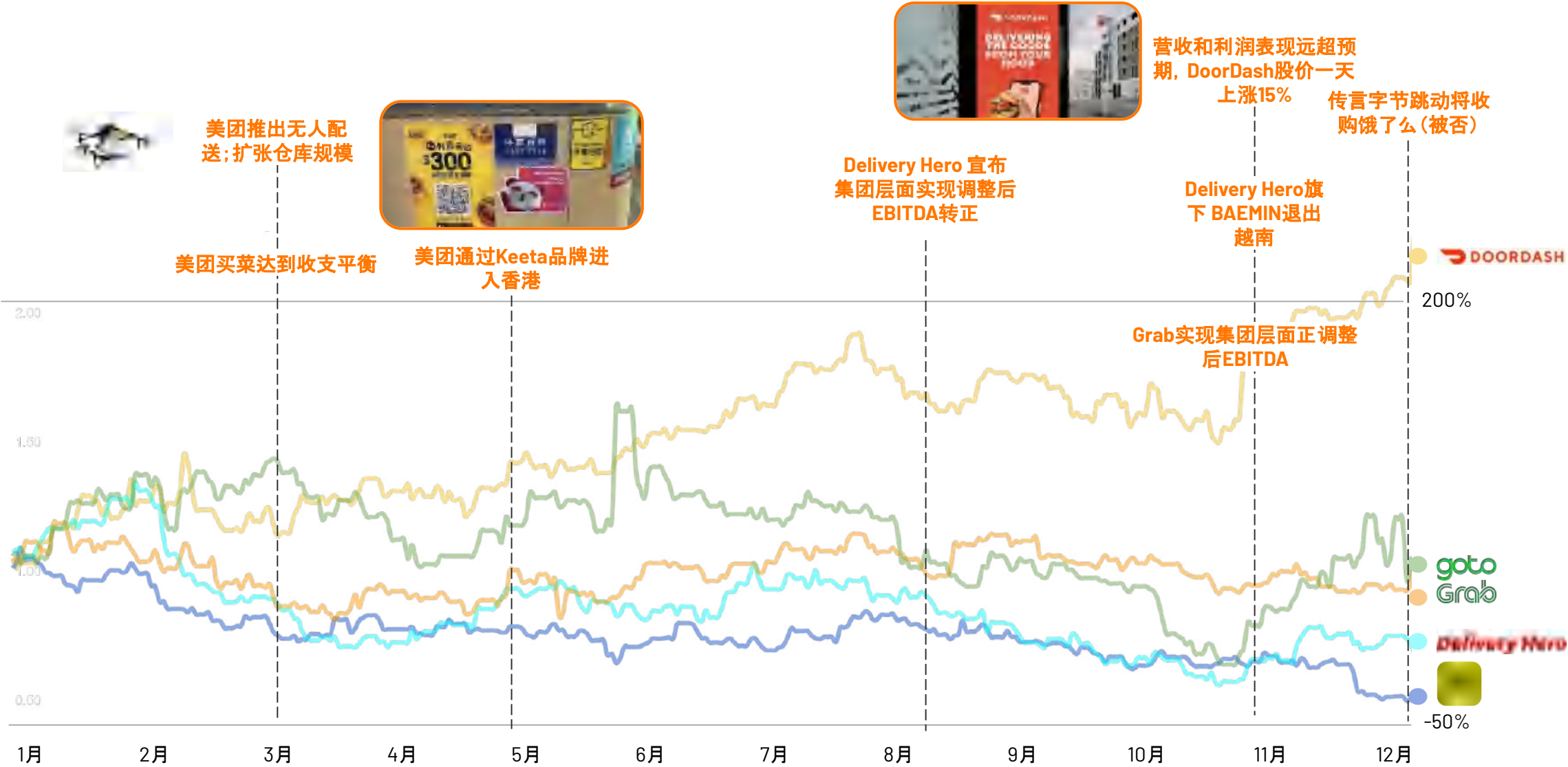
外卖柜在中国的城市中很常见 - 可以提高在电梯上下极度拥挤的办公楼午餐时间交付效率。而在东南亚, 订单密度在绝大多数情况下还没有那么高

4. 放眼全球：主要外卖平台战略分析

A background image showing a Meituan delivery worker in a blue helmet and a yellow vest. The vest has the text '美团优选 上美团App 美团配送 准时好用' (Meituan Preferred, Get the Meituan App, Meituan Delivery, On-time and Useful).

美团优选
上美团App
美团配送 准时好用

全球外卖平台在2023年的股价表现



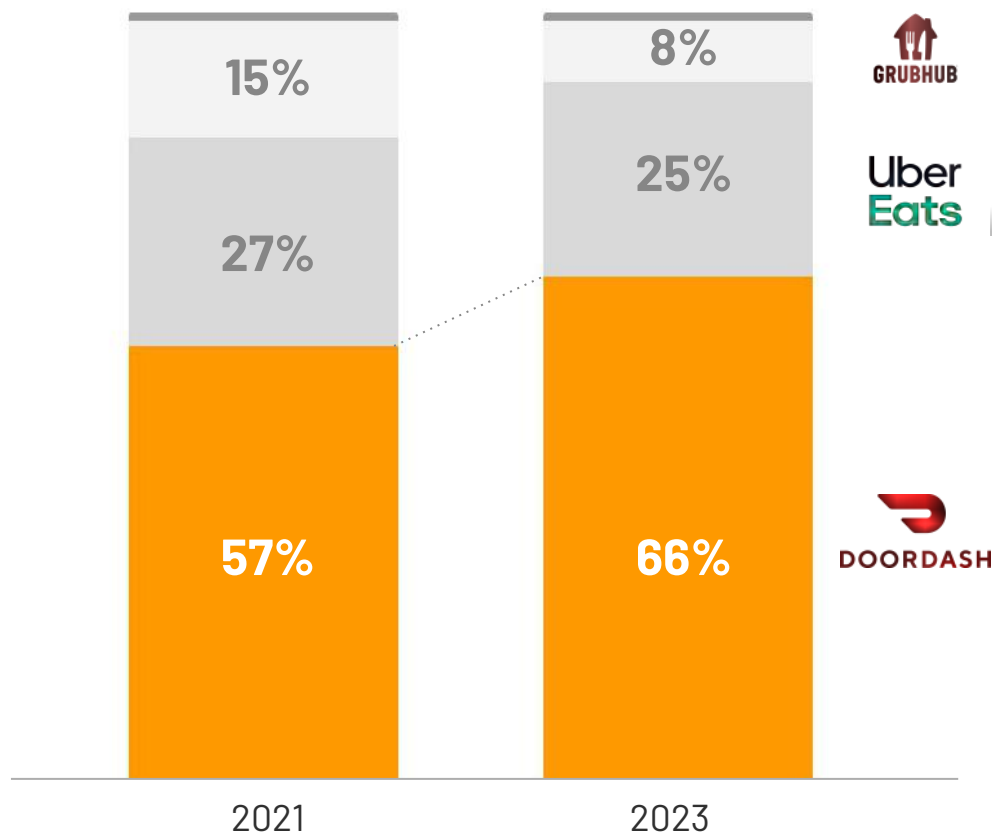
来源: Tradingview
© Momentum Works

1. 市场份额和自由现金流增加的DoorDash正在积极扩张



Doordash和UberEats占据了美国超90%市场份额

美国主要外卖平台市场占有率变化



DoorDash在2023年表现强劲:股价翻了一倍以上,收入显著增长,市占率也持续提升。

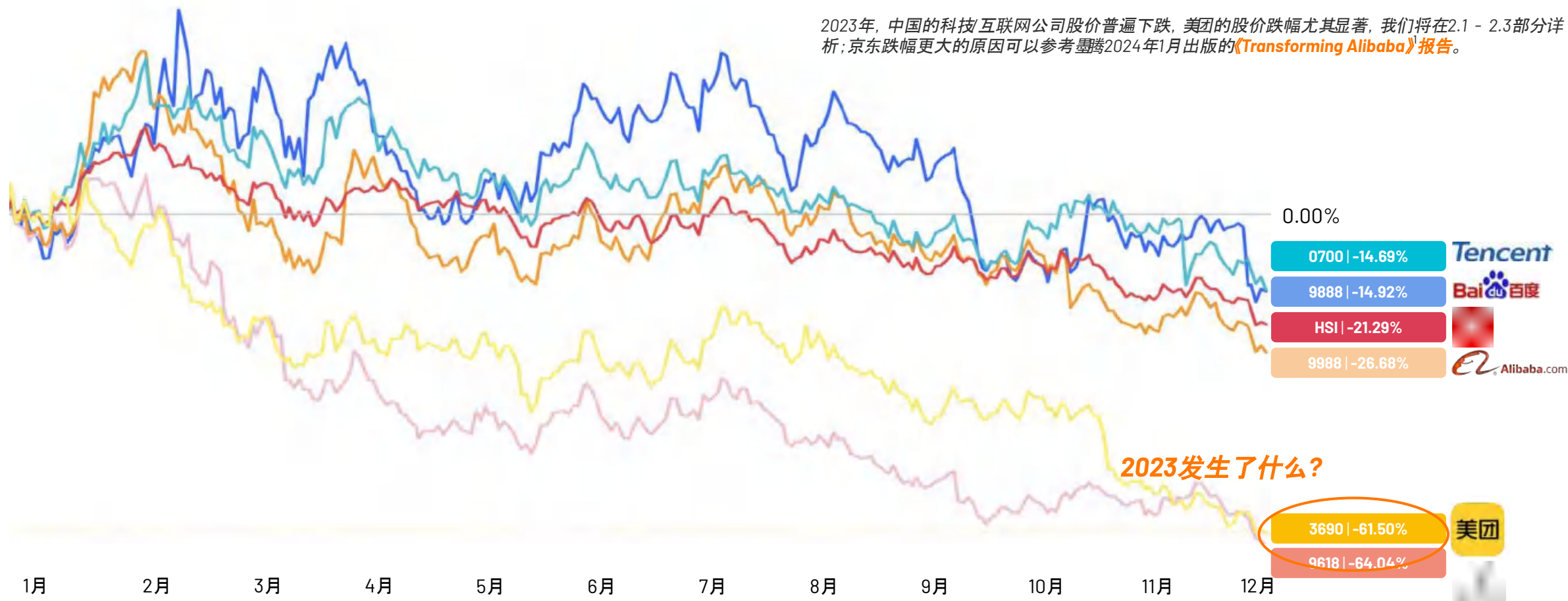
DoorDash首席执行官徐迅在接受《金融时报》采访时表示,公司未来会“走出美国”甚至“走出餐饮”。截至2023年9月的12个月中,DoorDash产生了8.78亿美元的自由现金流,给公司的扩张带来了充足的信心和现金储备。

墨腾对当地消费者的访谈显示,DoorDash的成功可能主要归因采取了正确的策略(比如疫情期间侧重于城郊地区)以及创始人对运营效率的持续关注和推动。DoorDash应该也从美团的经验中汲取了不少。

通过2022年收购芬兰的Wolt, DoorDash现在已经覆盖了27个市场。许多他们的(尤其是来自欧洲的)竞争对手都在经营国际业务时遇到了挑战,DoorDash的领导团队在规划扩张时可以借鉴一下这方面的经验来尽力避免踩坑。

2. 美团经历了自上市以来最具挑战的一年

2023年, 中国的科技/互联网公司股价普遍下跌, 美团的股价跌幅尤其显著, 我们将在2.1 - 2.3部分详析; 京东跌幅更大的原因可以参考墨腾2024年1月出版的《Transforming Alibaba》报告。



“我们对美团的长期增长潜力充满信心。美团在二级市场的股价只反映了外卖单一业务的估值, 并不符合公司的内在价值。”
- 美团创始人王兴在2023年第三季度财报电话会议上的发言

1: 点击此处下载“Transforming Alibaba”报告
来源: Tradingview

© Momentum Works

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

2.1 美团在其核心利润驱动业务及最大的新业务方面都面临挑战



核心本地商业

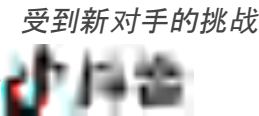
新业务



- 外卖业务

- 到店及酒旅
核心收入

- 美团闪购
即刻零售



- 美团买菜(小象超市)
即时1P生鲜业务

- 美团优选(明日达超市)
社区团购
持续亏损



- 其他业务
共享单车, 共享充电宝等

在2023年, 美团庞大的外卖业务以及其他大部分多数新项目表现良好。然而, 在“到店”(类似于Grab的“堂食”)领域, 美团面临来自抖音的强烈挑战。此外在经历了“千团大战”后, 作为仅存的两个规模较大的玩家之一, 美团优选在盈利能力上落后拼多多的多多买菜。

2.2 应对抖音的强势进攻，美团采用了低价战略



- 高效的**履约系统**
- 庞大的**商家网络**，尤其是中小型及三四线城市的商家
- 大众点评仍是最受信赖的**消费点评**平台

通过履约系统配送食物和其他商品

顾客

商家

通过庞大的用户基础为商家吸引客流

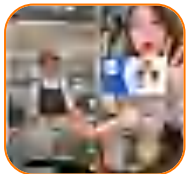


- **庞大的用户群体**对平台具有超高粘性(80m日活)，有效帮助商家**触达客户并建立品牌形象**
- **互动性强、内容形式丰富**
- 缺乏自身履约能力，与饿了么合作

抖音在平台上展示本地服务的方式：



抖音的“附近”页面提供类似美团的服务：外卖，附近的餐厅，票务，等。



抖音上的瑞幸优惠券广告

抖音正在尝试将其超过8亿的日活用户(DAU)的商业化能力拓展到广告和电商外。

2023年，抖音积极地进入美团的本地生活领域，帮助餐饮商家分发折扣券，直接**威胁美团的主要收入来源-到店酒旅广告**。此外，有传言抖音正在与阿里巴巴洽谈收购饿了么(2024年1月阿里本地生活CEO俞永福做出了直接的否认)。

为了保卫其市场份额，美团采取了多种策略并在实质上**降低对消费者的价格和对商家的佣金**，包括推广直播短视频、返现以及对三四线城市商家的费用豁免等。

美团的直播与传统的直播电商不同，主要**销售店内消费的优惠券**而非实物商品，目的是**增加用户参与度，并帮助商家**增长订单、获取新客。

所以，美团其实是在使用**降低业务利润率**的策略以逼退抖音将其流量转向在其他更有价值的商业化领域。

2.3 美团优选：完胜其他所有社区团购竞争者，但仍落后于拼多多

2020-
2021

第二次
“千团大战”



以及一些阿里巴巴、京东等旗下或投资的平台

2023



2020-2021年间，几乎所有中国的互联网公司都加入了“千团大战”，各自推出或投资了生鲜的社区团购业务，即以**社区为单位聚集订单，次日配送**。

美团非常重视这一业务 - 社区团购能有效增加美团在三四线城市和下沉市场的用户数量。

而到了2023年，大多数社区团购平台都因为规模不够大或（和）效率不够高，无法控制亏损，最终退出了市场。**美团优选和拼多多的多多买菜**成为硕果仅存的全国玩家。据估计，两家2023年的GMV规模应该都在300亿美元上下。

但**美团的亏损远大于拼多多**。面对拼多多这样的**以执行效率著称的强劲对手**，美团接下来应该如何应对？

有意思的是，**现在Temu的核心团队里很多人都是曾经在多多买菜深入工作**、在激烈的运营和市场竞争中提升的。

3. 1P即时零售的模式还有可能成功吗？

全球范围内，投资者和运营商都开始认清前置仓模式的挑战了

*不完全统计

欧洲

两大巨头合并；小型玩家都在缩减规模或退出市场



收购了竞争对手

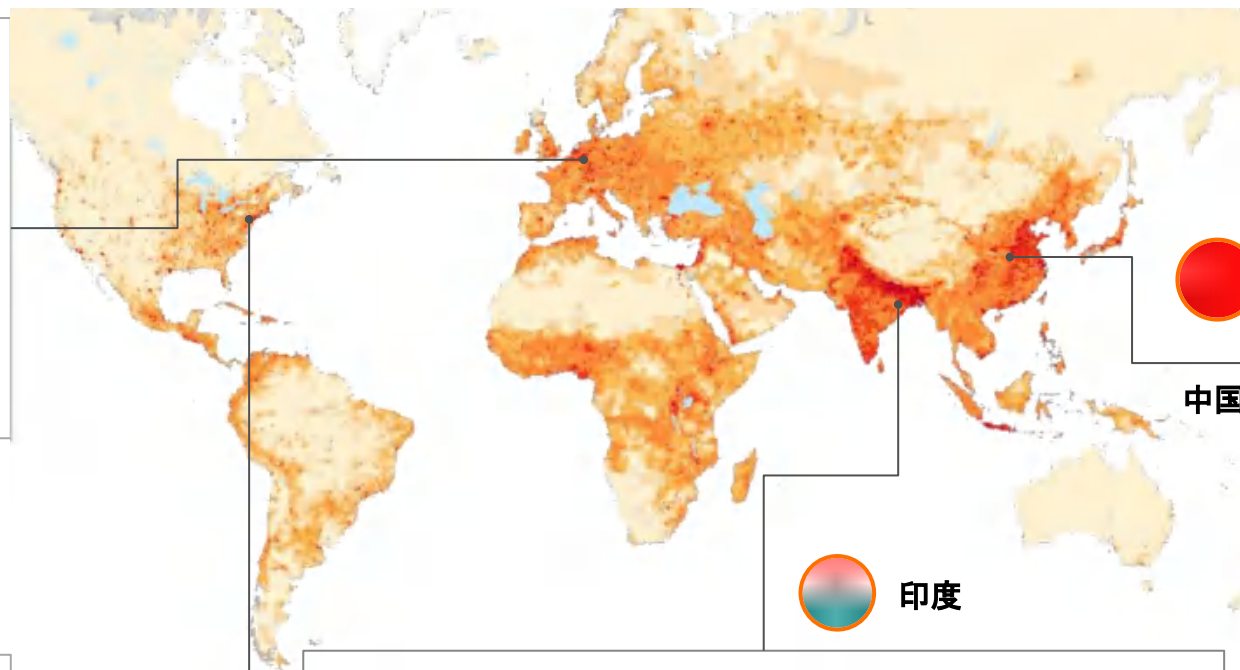


Flink



美国

Gopuff搁置了IPO计划，在实现盈利方面遇到了困难。计划“利用广告业务”



最大的几家前置仓电商表现不佳



2022年闭店停业
2023年退市



自IPO¹ 股价已下跌96%



zomato 收购 blinkit

几个大型玩家快速尝试又取消了1P业务：



零售



共享出行

OLA DASH



外卖



电商

Flipkart Quick

1:截至2024年1月

来源：行业访谈；墨腾洞察

© Momentum Works

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

3.1 前置仓模式要盈利，需要更多的销量、更高的订单密度和运营效率

每个生鲜电商的玩家，尤其是独立运营的那些，在商业规划中都对实现盈亏平衡有很乐观的预期。然而现实情况是，前置仓模式对**销量、订单密度和运营效率的要求**要高得多。

中国某家领先的1P平台将他们的“运营盈亏平衡点”设定在了单店每天实现约4000个订单：“我们在中国多个城市的运营显示，这是**确保高效的SKU规划和骑手运营的最低要求。**”

这个数字会因国家而异，但对运营效率的高要求适用于大多数地方。

盈亏平衡条件

数据来自某大型1P前置仓业务

~4,000
订单/店/天



Q3 2021

于2022年7月
关闭业务



FY 2022



Q3 2023

实现了“正利润
率贡献”



Momentum Works 2024. All rights reserved. The material contained in this document is the exclusive property of Momentum Works. Any reliance on such material is made at the users' own risk.

5. 结论



1. 2023年，东南亚六个主要国家外卖平台总GMV约为**171亿美元**。根据政府统计数据，东南亚餐饮行业总体量已经恢复并超过了疫情前2019年的水平。不过，外卖市场整体增长平缓，5%的年增长率和22年持平。
2. 在其他国家增长率均为个位数的情况下，规模最小的越南市场整体GMV增长接近30%。同时，值得注意的是，**菲律宾连锁快餐(QSRs)**自营(不依托于平台)的外卖规模很大。虽然本篇报告并未将其纳入统计，但墨腾估计该部分市场规模能达到菲律宾外卖平台总GMV的**三分之一**。
3. 除了**餐饮行业整体复苏**，东南亚市场还表现出了三个关键趋势：**中国餐饮品牌**集体出海进入东南亚，**餐饮行业组织管理**数字化，以及**平台战略重心的差异化**。
4. 外卖平台方面，**Grab**继续保持并扩大市占率领先地位，GMV占地区总额达到54%。持续增长的**ShopeeFood**似乎被视作Shopee战略的一部分，不再被单独提出。而专注于泰国市场的**LINE MAN**增长也显著。
5. 在经历近一两年的成本削减、优化、和裁员后，大多数外卖平台都在不同定义标准下**实现了一定程度的盈利**。2024年，可以预见**整合**仍会继续。
6. 收入增长有限的情况下，外卖平台普遍在以下三个方向寻求新的增长：**扩大用户量**，包括覆盖不同级别的城市和人群，增加**广告**收入，以及进一步优化**运营**效率。
7. 全球范围：在美国市场，**DoorDash**凭借得当的战略和稳定的运营持续提升市占率，并且有充足现金流推动横向/纵向的扩张。中国市场的头部玩家美团外卖业务表现稳定，但其核心业务到店酒旅和亏损严重的优选业务分别受到了来自**抖音**和**拼多多**的挑战。抖音的海外版TikTok接下来又是否会参与东南亚外卖市场的竞争？

墨腾沉浸式考察：打破壁垒、展示最客观的全球市场、建立最真实的业务协作



Join Momentum Works Live Commerce Immersion to China in March 2024



This curated, focused immersion programme will include visits to the most relevant companies in **China's live commerce ecosystem**, real **experiences in live commerce and retail operations**, and **networking with decision makers**. The key takeaways are:

- An understanding about the live commerce ecosystem and industry trends;
- An appreciation (and learning) of operational strategies, execution and new supporting technologies;
- Networking with decision makers & potential partners.

Daily briefings and debriefings led by Jianggan Li, CEO of Momentum Works to link all the experiences and exposure to your home region and organisation.

现已开放报名, 点此查看更多详情

获取更多墨腾洞见

英文博客: TheLowDown

分享墨腾团队及社区最新观点



thelowdown.momentum.asia

英文播客: The Impulso Podcast

每周评论热点新闻和关键趋势



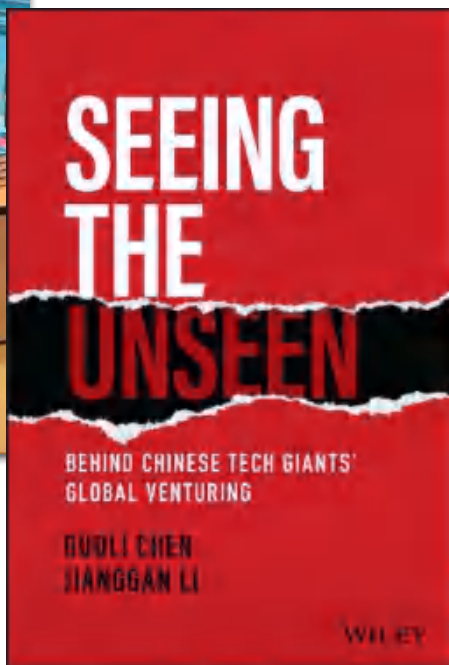
扫描下方二维码
关注墨腾创投公众号



我们将中国电商和互联网企业出海的经验总结到了一本新书中



联合作者: INSEAD欧洲工商管理
学院战略学教授陈国立(左), 墨腾
创始人李江玓



“Seeing the unseen - behind Chinese tech giants’ global venturing”

总结中国互联网/科技大厂出海的经验和教训



本书生动揭示了中国互联网公司取得全球性成功背后的**独特战略、实践和领导风格**, 引人深思, 案例丰富, 总结深刻, 为必读佳作



- W. Chan Kim
金伟灿

INSEAD BCG讲座教授
蓝海策略共同发明人
全球50大管理思想家



此书串联起**不同世代中国企业家的独特经历**, 涵盖大量**真实实用的见解和经验教训**, 对投资人、创业者和行业内其他利益相关的朋友很有帮助



- Eddie Wu
吴泳铭

元璟资本董事长
阿里巴巴联合创始人

已在主流线上/线下书店上架



更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn



MOMENTUM WORKS

骑手们的混搭风





Insights | Community | Experience

Inform, Connect and Enable tech and
new economy in emerging markets

hello@mworks.asia

Insights

Community

Experience

Ventures