

从外卖大战，到互联网的社会价值变革

20250429 商业参考 4 节选



生哥付费圈

时政/财经/认知/热点

历史1万+付费文立即获取
请加微信: xuetang7799

在前两讲中，我们详细梳理了京东与美团外卖大战的来龙去脉，也剖析了京东发起这场外卖战争的原因。我们还站在旁观者和消费者的立场上，提出了对这事的态度。

这一套分析思路，也就是我们在《超级图景》前几讲提到的“保安三问”思路框架。“你是谁”对应“怎么了”，“你从哪儿来”对应“怎么回事”，“你到哪儿去”对应“我们旁观者怎么办、怎么看”。如果你已经听完前面的课程，我猜，你对这场商战也拥有了类似的梳理和解读能力。

在这场商战中，京东牢牢抓住的“社会价值”，是一个值得我们留意的信号。毕竟，社会价值，就是社会系统的负熵。在过去两年，另一家知名零售公司胖东来，就是凭借自己在社会价值上的卓越表现，在全国扬名立万，饱受中国供需两端赞誉的。

你看，两个重磅公司的行动脉络都穿过了“社会价值”这个交集点。于

是，我们接下来值得问的是，“社会价值”究竟是一两家公司的偶发策略，还是一个有公共属性的市场信号，可能牵动中国商业更大的变化呢？

在提出这个问题后，我们发现，各大互联网公司还真是不约而同在 2025 年，在社会价值维度上有所发力。

来看几个巨头的标志性动作。

拼多多：千亿扶持

先看同样缺席民营企业座谈会拼多多。

拼多多一进入 2025 年就成立了“商家权益保护委员会”。4 月 3 日，这个商保会宣布，拼多多将推出“千亿扶持”惠商计划，未来三年要拿出 1000 亿元规模的资金和流量资源，来帮商家们扩单增收。拼多多的联席 CEO 赵佳臻在解释这个扶持计划时还说了一句话，叫“消费者和商家的利益要先于平台利益，平台敢于牺牲”。

这个行动有意思的点在于：首先，它跟拼多多的一贯人设截然不同。拼多多过往多年的起家之路，靠的是跟买家站在一起，集合购买力来榨取商家利润。而这次在赵佳臻的话里，商家利益被放到了平台利益前面。

其次，这个“千亿扶持”计划的推出时间，刚好卡在美国发起全面对等关税的第二天。当时在对等关税之外，

特朗普政府还有个政策细节是，要停止 800 美元以下小包裹的关税豁免政策。这个政策变动，会显著降低拼多多的跨境电商平台 TEMU 的价格优势。而拼多多这次的千亿扶持计划所扶持的重点对象里，有一类就是跨境商家。

你看，我们的反熵增史观，放在拼多多的“千亿扶持”行动面前，也挺有解释力。

而如果你是《商业参考》第三季的用户，你可能有印象，我们在 2024 年 9 月就说，拼多多似乎打算“上岸”了。当时，拼多多在自己的财报会上主动唱空自己，告诉投资者们说，自己接下来打算接受必要的盈利能力下滑，也不打算做市值管理，因为要花钱来构建健康可持续的商业生态了（《拼多多要“上岸”？》）。

当时拼多多的行动，可以追溯到中央政治局 7 月份会议里的一句话，叫“强化行业自律，防止内卷式恶性竞争”。这话说出后不到一个月时间，拼多多就开始给商家们减免服务费，还开始在花草茶、穿戴甲等行业里，打造“拼多多产业带”，类似当年淘宝扶持淘宝村。

这些行动让我们可以认为，拼多多开始意识到，在新的国内外环境下，单纯讨好买方已无法为自己换来净熵

减，帮扶中国产能端、稳住商家生计，变成了不得不为的行动。

小红书

再来看另一个大流量社区小红书。

小红书管理层似乎也没有出现在座谈会上，但是市场端对它的缺席却没这么敏感。很大原因是，小红书虽然月活用户已经超过 3 亿，但它一不是上市公司，二在零售电商领域的 GMV 排名还不算靠前，在经济领域还没有形成巨大号召力，一场高规格的搞钱动员会没有喊它，也情有可原。

但纵然如此，小红书也有特别动作。就在京东、美团外卖大战的这几天，4 月 24 日，小红书发全员信，调整了两条感人的管理政策。

一条是，全面取消“大小周”工作制，把双休还给员工。

第二条是，全面取消员工竞业协议，并推出离职期权回购政策。

这精准戳中了互联网职场人 10 年来的两大痛点：工作占用了全部个人时间，离职后不敢找下家。小红书这是把“周末自由”和“跳槽自由”一起还给了员工们。

小红书在信里还提出了一个口号，叫「人 matters」。你一听就知道，这是借鉴了欧美社会的平权反思口号

“Black Lives Matter”，黑人的命也是命。

取消大小周，相当于降低了工作强度，对应的员工收入会不会减少呢？有媒体测算发现，因为没了加班收入，部分员工的年收入确实可能减少15%-20%。

那对小红书来说，怎么应对这部分工作量的减少？我们可以留意，它接下来会不会大幅增加招聘。如果这事发生，又算是帮整个社会系统增加了就业，功德再次+1。

腾讯

讲完小红书，来看腾讯。

4月17日，腾讯宣布启动史上最大规模的就业计划，2025年要招聘10000名实习生，三年内要新增28000个实习岗位，还并承诺“薪酬上不封顶”，加大实习转录用的比例。这个扩大校招的动作，还不止是面向2025届毕业生，腾讯特意说，2024届毕业生也可以来面试。

你要知道，腾讯在2024年三季度才刚刚结束了为期三年的降本增效，它的员工总数在2022年和2023年都是净减少的，直到2024年三季度才开始增加雇员，重回扩张轨道。

而到了2025年，它自己刚喘过一口气，就拿出了接近3万个招聘名额。这是为了服务于业务扩张吗？可能是，但不全是。请你注意，这个史上最大规模的招聘计划，吸纳的并不是

行业当中有经验的技术、研发老手，
而是没有工作经验的毕业生。

咋理解？

李强总理 3 月份在《政府工作报告》里说，“群众就业增收面临压力”，要“更大力度稳定和扩大就业”。中国 2024 年的就业率保持了稳定，但由于技能错配、行业转型滞后这类结构性矛盾的存在，按统计局的数据看，城镇青年的就业压力相对是突出的。

腾讯这次大规模招聘，效果上恰好能减缓这种压力。哪怕实习生最后没能在腾讯留下来，他们在腾讯的工作经历和经验，也能帮他们消除技能错配、实现向科技行业的转型。从这个角度看，腾讯又一次践行了使命“科技向善”。

字节

讲完腾讯的科技向善，再来看看字节跳动。

字节在 3 月底，在抖音网站上线了一个“安全与信任中心”频道，首次公开了抖音推荐算法的核心原理与治理机制，还提出了一个理念，叫“算法向善”。你看，也扭转了创始人张一鸣提出过的“算法没有价值观”言论，向腾讯靠拢了。

抖音的推荐算法，不是美国大动干戈想要获得的东西吗？字节为什么要主动公开呢？

这个请你放心。字节公布的不是抖音的算法代码本身，而是算法的设计原理和机制，跟美国想要的东西还差一截。当前，TikTok在海外仍然面临剥离算法的压力，字节在国内的这个举措，在效果上也是堵老美的嘴，证明自己算法是透明安全的、有伦理约束力的。

不过在国内，几年来抖音也在不断遭受质疑，被批评用算法给用户制造了“信息茧房”、操控民众的情绪和价值观。2024年底，农夫山泉董事长钟睒睒曾经炮轰抖音与字节，说抖音有组织地引流、限流，通过屏蔽不同观点等算法机制来制造对立，要求抖音公开算法标准，接受公众监督。

当时，抖音副总裁李亮承认确实需加强对平台的谣言治理。这次抖音公布算法原理之后，李亮在微博上表态说：“算法科普和平台治理透明非常重要，我们会尽全力做好。”##阿里巴巴事情还没完。你肯定想到了，阿里呢？阿里做了什么？

阿里的动作更快。4月22日，中国电商行业传出消息说，拼多多、淘宝、抖音、快手、京东等多个电商平台，已经跟管理部门进行了多轮商讨和修改，即将要全面取消“仅退款”政策了。也就是，消费者收到货后的“退款不退货”申请，不再由平台强制同

意，而是要发给商家们自主处理，不再任由羊毛党们滥用规则套利。

而阿里巴巴，早在 2024 年下半年，就开始有意淡出买卖双方的“仅退款”争议。2025 年 3 月份，它旗下的 1688 平台正式宣布要全面取消“仅退款”。到了 4 月 22 日，淘天集团进一步明确，“仅退款”申请转由商家跟买家自主协商处理。这些动作都远远跑在了同行前面。

减少系统摩擦

从大公司们的行动脉络和时间戳来看，2025 年，许多企业的战略布局，都穿过了“社会价值”这个共同点。我们可以认为，“社会价值”这个概念，正在成为当下商业图景中的一个超级信号点。

包括外卖行业。其实在这次京东发动“道德战”之前，美团和饿了么也有事关社会责任的计划。据说这两家已经跟监管部门讨论了很久，如何为外卖骑手们缴纳社保。只是没想到在行动计划推出前，被京东抢先一步打乱了节奏，错失了主动挽回民众好感的机会。

而我们要是跳出情感偏向，还可以把大公司们围绕社会责任、社会价值而做的种种变革，看作中国经济系统在调整架构，为正在展开的全球化 2.0 时代做准备。

2025 年以来，美国禁封 TikTok，推动中外网友在小红书上进行了一轮大对账；关税战又推动中外网友在 TikTok 上进行了第二轮大对账。加上 China Travel 的火热、DeepSeek、《哪吒 2》等产品的出圈，整个世界正在对“中国制造”形成新的认同，中国品牌也正在被重新定价。这意味着，中国接下来的商品贸易与服务贸易，都有机会迎来新的溢价空间。这是所谓的全球化 2.0:在新的时代图景里，中国不再是全球化的搭车者。我们得亲自铺路，亲自制定交通规则，才能把跑在路上的车卖出去，还能挂上中国品牌。

如果参考日本 1970 年代的经历，日本企业们大举出海进行投资布局，导致日本进入了 GNP（国民生产总值）大于 GDP（国内生产总值）的时代，那么，今天的中国也有机会迎来同样的趋势（《笃慧：新时代，是更大周期的轮回》）。

在这样一个可能的趋势里，GNP 高出 GDP 的海外收益部分，是仍然留在跨国公司和超级平台手里，加大贫富差距；还是摸索一套新的分配机制，让尽可能多的普通民众也能够分享到收益？两件事对中国社会系统的秩序影响差异，你肯定有所判断。

商业仍然可以是最大的慈善，但人们对慈善的预期变了，变成了“你该带着乡亲们一起在外面赚钱”。

即便没法直接带乡亲们赚钱，团结，或者叫“减少系统内摩擦”，也成了系统阶段性的战略目标。

从这个角度看，中国经济系统的所有单元，都在自觉不自觉地参与这场内生关系的重构，以便系统用新的能量结构，迎战“以我为主”的全球化2.0。

民营企业座谈会当然在对企业家们释放支持信号，但同时，也提出了

“积极履行社会责任”的要求。座谈会后不久，中国召开两会，《政府工作报告》里又复述了一遍中央政治局会议提过的那句话，说要“综合整治内卷式竞争”。

这也是为什么我更倾向于认为，2月份的民营企业座谈会更像一场海外征途动员会。参会的企业家们充分领会到了信号；而那些在公众眼中该参会却没参会的企业，在紧张之余，对这件事情的领会就更充分了。

所以，如何减少系统摩擦，这个问题，我认为也是上述互联网巨头们，通过优待外卖小哥也好，千亿扶持商家也好，算法向善也好，取消仅退款也好，在尝试回答的问题。

到这里，我对京东、美团外卖大战的梳理和衍生思考就向你汇报完毕了。它其实也是一堂超级图景方法论的习题课。