

# 世间再无饿了么

一个时代结束了。  
再见，饿了么！  
这事儿来得特别突然，但又在情理之中。

最新的消息是，饿了么APP要改名叫“淘宝闪购”了，标语也从当年那个充满荷尔蒙气息的“饿了别叫妈”，变成了中年人保温杯里泡枸杞一样稳健的“外卖放心点，美食准时达”。

一切都变了。  
当年的饿了么，是上海交大宿舍里几个兄弟用理想和泡面换来的江湖。

如今的饿了么，成了阿里爸爸电商帝国里的一颗螺丝钉，还是被抛光打磨后，换了个新名字的螺丝钉。

更魔幻的是什么？  
是饿了么官方客服面对媒体的嘴硬：“淘宝闪购也是属于饿了么旗下的一个业务”。

我听到这句话，脑子里只有八个大字：坟头蹦迪，强颜欢笑。

这不叫你旗下的业务，这叫你家祖坟都被刨了，你还跟人解释说这是最新的装修风格。

说白了，这不是品牌升级，这是品牌“超度”。

饿了么这个曾经能跟美团掰手腕的独立品牌，从今天起，正式成为了历史名词。它的血肉——400万骑手和百万商家，被完整地抽出来，注入了“淘宝闪购”这个新躯壳。

饿了么不再是那个要当外卖皇帝的饿了么，它成了阿里的“即时零售履约基础设施”。

听听这名字，多冰冷，多无情，充满了PPT和OKR的味道。

从一个有血有肉的品牌，到一个没有感情的基础设施，这就是商业的残酷。

一个品牌的墓志铭，是另一个帝国战争的檄文。

阿里为什么要这么干？难道钱多得没处花，非要给自己办一场赛博葬礼？

当然不是。  
资本永不眠，巨头没有一秒钟不在焦虑。

你看看阿里现在面临的局面，就什么都懂了。

传统的货架电商，也就是淘宝天猫这对老哥俩，增长的发动机快要拉缸了。

用户规模到顶，渗透率快干到84%了，流量红利？那都是上个世纪的传说。

获客成本五年涨了三倍，商家净利润薄得像纸，拼多多在下沉市场用“砍一刀”砍得血肉横飞，Temu在海外成魔成仙，淘宝却不觅踪影。

总结起来就是四个字：增长乏力。

对于一个帝国来说，停止增长，就等于开始死亡。

所以，阿里必须找到新的故事，新的战场，新的增长点。

这个新战场，就是“即时零售”。

过去我们网购，是“搜索-比价-等几天快递”，这是远场电商。

现在年轻人要的是什么？是“我想要，我立刻就要”，从一碗麻辣烫，到一部iPhone，再到一盒杜蕾斯，30分钟内必须到我手上。

这就是近场电商，是能突破2万亿规模的超级蓝海。

你再看看阿里手里的牌，淘宝有8亿饥渴的用户流量，但他们习惯了等快递；饿了么有400万骑手大军，能做到30分钟送达，但用户只想在上面点外卖。

这两拨人，就像牛郎织女，隔着一条银河，互相看得见，就是摸不着。

现在，阿里要做的，就是填平这条银河。

怎么填？  
直接把饿了么的名字给扬了，换上“淘宝闪购”的金字招牌，然后duang的一声，砸下500亿补贴，相当于集团一年净利润的40%，告诉全天下：

从今天起，上淘宝，不止能等几天的快递，还能享受几分钟的闪送。万物到家，我全都要。

这场仗，表面上是饿了么没了，本质上是阿里举全集团之力，对美团和京东发起的总攻。

它要的不是外卖，它要的是“万物到家”时代的唯一真神宝座。美团和京东要是反应慢了，老家可能真的要被偷了。

但说起饿了么这个团队，也真是让人一言难尽。

一句话总结：干仗就没赢过。

想当年，外卖大战打得最凶的时候，饿了么和美团还是五三开。

结果呢？一顿烧钱操作猛如虎，定睛一看原地杵。打着打着，市场份额从36%掉到了30%，硬生生被打成了七三开。

商家吐槽“补贴一停订单暴跌70%”，说明啥？说明你烧的钱，根本没烧出用户忠诚度，只烧出了一群羊毛党。

被阿里收购后，更是上演了一出现实版的组织混乱。

原创始团队出局，空降兵水土不服，内部文化冲突比业务冲突还激烈。

收购了百度外卖，结果消化不良，搞出了两个团队的内耗。

战略上更是反复横跳，一会儿要做本地生活入口，一会儿又要ALL IN新零售，结果啥都想要，啥都没抓住。

这么多年，饿了么就像一个扶不起来的阿斗，阿里爸爸给钱给资源，就是打不赢隔壁那个叫王兴的男人。

屡战屡败，最后的结果就是，



连名字都保不住了。  
商业就是这么现实，你打不赢，你没有价值，那你连你叫什么都决定不了。

所以，别再心疼饿了么了，哀其不幸，更要怒其不争。

现在，牌桌上的三国杀已经开始了。

防守方美团，像曹操，家大业大，根基稳固。700多万骑手是他的虎豹骑，3万个闪电仓是他的屯田粮仓。他的护城河是“餐饮引流+零售变现”，用高频的外卖锁住用户，再用闪购卖万物给你，形成完美闭环。

进攻方京东，像刘备，占着“供应链”这块宝地。自营物流和小时达是他的杀手锏，尤其是在3C数码这种高客单价品类上，品质和速度就是正义。

搅局者阿里，也就是新生的“淘宝闪购”，像孙权，坐拥江东（淘宝8亿流量），手握重金（500亿补贴）。

他的优势是流量成本低，能用电商的信任背书玩降维打击。但他的命门在于履约能力，全职骑手数量只有美团的四分之一，高峰期延迟率高，这是硬伤。

这场仗打到最后，拼的不是谁的口号更响，也不是谁的APP图标更好看。

拼的是三件事：规模、效率、成本。谁能用更低的成本，更快的速度，把更多的商品送到用户手上，谁才能活到最后。

美团在用AI调度优化效率，京东在用仓店融合提升坪效，阿里则在用流量和补贴换时间和空间。

这是一场没有硝烟，但每一秒都在烧钱的战争。

饿了么的消失，只是这场万亿战争的开幕式。

对于我们普通消费者来说，巨头打架，我们短期内能薅到羊毛，这是好事。今天淘宝闪购减15，明天美团买菜送鸡蛋，后天京东东送打五折。

但热闹过后，一切终将归于平静。

当市场格局尘埃落定，补贴消失，我们才会发现，我们早已被困在一个由算法和数据构建的“30分钟生活圈”里。

我们用隐私和选择权，换来了极致的便利。

至于饿了么，它会像无数消失的品牌一样，最终只存在于一代人的记忆里，和某些商学院的失败案例分析PPT中。

江湖路远，再无“饿了么”。

有的，只是零售战场永不停歇的战车，轰隆隆地向前碾去，留下满地尘埃。

# 禁止线下经销商参与双十一，苹果究竟在害怕什么？

临近“双十一”，苹果却选择按下暂停键。

多家媒体证实，苹果中国区已向线下授权经销商发布“禁令”：禁止与任何电商平台合作，严禁在电商、社交、直播等线上平台展示、推广或销售苹果产品，连“小时达”“一件达”等即时零售服务也被纳入禁令。

这份通知并未公开发布，但小红书上已有经销商发帖称“有门店被厂家直接取消授权”，多地渠道商也向媒体确认消息属实。深圳一位经销商负责人直言，这个规定早就存在，只是这次“苹果要求特别严”。

这个时间点极其微妙：一边是即将到来的“双十一”，另一边是苹果在中国市场的销售下滑。据苹果最新财报，大中华区营收144.93亿美元，同比下降3.6%，成为苹果全球唯一下滑的市场。

当所有品牌都在打折促销、冲销量时，苹果却选择让经销商“断网”。这看似展现了苹果对渠道的掌控力，实则暴露出苹果在中国市场的攻守易势——在中国市场的高端溢价神话，正在全面瓦解。

苹果手机暴利时代结束了  
过去十年，中国的苹果经销商曾经风光无两。

每逢新机发布，黄牛加价几千、门店断货、消费者彻夜排队的场景，几乎成了秋天的固定仪式。

那是苹果的黄金时代：价格坚挺、品牌无敌，经销商轻松赚取“苹果溢价”。

没人能想到，有一天苹果会为“低价窜货”而焦虑。

在iPhone 6年代，线下加价5000元仍一机难求；到了iPhone 12时期，苹果曾封杀深圳远望数码城的批发商，禁止向拼多多、京东供货，违者每台罚40万元。但彼时的

背景，是产能不足。随着供应恢复，禁令很快松动。

而如今，这种“管控”已经不是为了防止哄抬价格，而是为了防止“打价格战”。新机首发破发、黄牛退场、渠道促销成为常态。

今年的iPhone 17系列甚至在预售期就已优惠500元，如果不是这次封杀令，双十一大概率会再度出现千元价差。

更糟的是，苹果在高端市场的优势正被快速蚕食。

根据Omdia和IDC数据，2025年第三季度，vivo以约18%的市场份额重夺中国智能手机销量榜首，苹果则已被华为反超，跌至第三位。若将前三季度数据合并计算，苹果出货量仅约3020万台，排名甚至降至第五。

这意味着，曾经让苹果傲视群雄的“溢价神话”已经崩塌。为了加快周转、回笼资金，许多经销商不得不依赖电商平台进行低价促销。

于是，苹果再次出手，“堵”成了唯一的选择。它真正担心的，是低价进一步拉低品牌溢价，揭穿“产品撑不起高价”的现实。

换句话说，如今的苹果，不是在进攻，而是在守阵地。

可这种“守”，大概率是徒劳的。苹果真正的问题，从来不在于“经销商卖得太便宜”，而在于“产品本身缺乏吸引力”。

以最新推出的“战略级新机型”——iPhone Air为例，本想凭借“形态创新”打开中高端市场，但创新点单薄、功能阉割明显：电池容量仅约2900mAh，依旧采用单摄方案，续航与影像体验都未能满足用户基本预期。

据全球供应链消息，苹果已将该机型的生产计划下调约100万台，市场需求明显低于预期。

消费者不再为“苹果标”买单，这才是暴利时代落幕的真正原因。

堵渠道、控价格，只是遮羞布，挡不住市场用脚投票的趋势。

“只许官方吃肉，不许渠道喝汤”

苹果的渠道体系向来复杂。它分为三类：直营（Apple Store和官网）、授权经销（APR、AAR）、以及分销零售（各类授权门店和第三方零售商）。

这次禁令，让不同渠道的命运泾渭分明。

天猫、京东官方旗舰店，以及接入美团闪购的4000多家官方授权专营店，能正常参与双十一，享受平台流量红利；而大量普通线下授权经销商，却被禁止给拼多多等非授权平台供货——这些经销商往往依赖电商促销来冲销量，如今被彻底“封口”，利润窗口被关上。

一位深圳渠道商向媒体透露：“只有苹果自己能卖，其他都不行。我们现在只能等，没法动。”

不客气地说，这是一场“只许官方吃肉，不许渠道喝汤”的不公平游戏。

经销商辛苦铺设线下门店、承担库存和租金，却在关键销售节点被剥夺了获利机会；而苹果官方直营体系，则独享电商流量与利润空间。

更狠的是“连坐条款”，二级经销商违规，上级代理同城市门店都要被取消授权，这相当于把经销商的生财之道扼杀在手里。

结果是显而易见的：苹果通过自营渠道赚走大部分利润，经销商只能守着线下门店做散客生意，连一杯双十一红利的资格都没有。

对消费者而言，这场封锁则意味着买苹果手机再难找到百亿补贴了。

过去双十一，消费者能在拼多多等平台通过百亿补贴买到经销商供货的苹果手机，比如iPhone 16

去年双十一就有近1500的补贴价差；但眼下，非授权渠道被禁，官方渠道的iPhone 17系列几乎没优惠，苹果把消费者逼回了几乎“只能原价买”的时代。

但问题在于，中国消费者早已养成“线上比价、等补贴”的购物习惯。

截至2024年底，线上渠道销售已占中国智能手机市场的68%。即便苹果自营电商的销售占比达到37.6%，其余62%的销量仍来自授权经销和分销渠道。

如今苹果全面封杀经销商的线上销售，不仅压缩了消费者的价格选择空间，也切断了品牌借助多渠道扩大销量的可能。

短期内，或许能稳住定价；但长期看，这种“只许官方卖”的姿态，正在拉远与消费者的距离。

苹果似乎忘了，它的强大不是因为“贵”，而是因为“值得贵”。当创新停滞、价格刚性、体验同质化，消费者的忠诚度正在被一点点消磨。

游走在法律边缘

苹果或许忘了，类似的“封锁”，在欧洲已经付出过代价。

2023年7月，西班牙反垄断机构(CNMC)对苹果与亚马逊合计罚款1.94亿欧元。原因是二者通过协议排除90%的第三方卖家，只保留苹果指定经销商，被认定为“排除竞争，损害消费者利益”。

如今，苹果在中国的操作与西班牙案如出一辙，甚至更为直接。从法律角度看，苹果此次“禁令”可能已触及中国的《反垄断法》和《反不正当竞争法》。

从横向垄断来看，苹果既经营线上官网、线下直营门店，又授权经销商销售，两者在同一市场中存在直接竞争关系。此时若要求经销商只能在指定渠道销售，实质上

是在分割销售市场，涉嫌违反《反垄断法》第十七条关于“禁止分割市场”的规定。

从纵向垄断来看，苹果通过合同条款限制经销商不得在特定电商平台销售，其真实目的在于维持高价、排除竞争，这种行为可能触及《反垄断法》第十八条中“固定销售价格、限定转售最低价格”的禁止性条款。

更关键的是，苹果在高端智能手机领域已具备显著的市场支配地位。凭借iOS生态和品牌锁定效应，苹果在中国高端市场的份额长期超过40%。若在无正当理由的情况下要求经销商不得在电商销售、限制交易对象，这种行为很可能被认定为《反垄断法》第二十二条所禁止的“限定交易”。

与此同时，《反不正当竞争法》强调经营者应当遵循公平、自愿的交易原则。苹果以“维护渠道秩序”为由，全面禁止经销商参与电商活动，实质上是在人为剥夺他人竞争机会，扭曲正常市场秩序。

类似的前车之鉴并不少见。高通曾因强制搭售、限制交易被国家发改委罚款60亿元；某知名白酒品牌也因限定经销商最低转售价而被处罚。

这些案例都在传递一个清晰的信号：“维护渠道秩序”不能成为限制竞争、维持高价的遮羞布。

在“双十一”这种全民促销的节点上，让经销商噤声、让用户无折扣，只会让“高冷”变成“高墙”。

真正的破局之道，不在于“堵”，而在于“变”。

当iPhone能像十年前那样，用真正的创新和体验让人眼前一亮时，自然不用怕经销商低价卖，更不用靠禁令维持价格。

否则，再严密的渠道管控，也挡不住用户的离去，更难逃市场与法律对公平竞争的审视。