

# 侯毅“退休”始末 盒马行至十字路口

本报记者 李立 上海报道

3月18日下午4时许，盒马CEO侯毅突然“退休”。

《中国经营报》记者获悉，侯毅退休的消息最早从当天下午的高层内部会议上传出。会议宣布盒马创始人侯毅将卸任CEO，接下来他将退休，作为盒马首席荣誉顾问继续为公司提供指导，盒马CFO严筱磊将兼任公司CEO。

大多数盒马员工从阿里巴巴集

## 从“舍命”到“保命”

2016年—2018年是新零售探索期，是“舍命狂奔”阶段。2019年—2021年是新零售模型打磨期，属于“保命狂奔”阶段。

盒马的开局可谓梦幻。

公众对盒马的最初印象始于2017年，时任阿里巴巴董事局主席马云和CEO张勇巡店。马云站在盒马的海鲜缸前徒手抓帝王蟹，一侧站着张勇，侯毅在另一侧鼓掌。这次巡店被外界视为阿里巴巴对盒马的一次“认亲”。

2016年盒马在上海开出第一家门店，当年马云在云栖大会上即抛出了“新零售”的概念，“纯电商时代很快会结束，只有新零售这一说，线下企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来。”马云当时称。

究竟什么是新零售？盒马以“3公里30分钟送达”“悬挂链”“堂食海鲜”等创新成为阿里巴巴新零售的试验田。彼时亚马逊刚斥资137亿美元收购生鲜杂货零售商Whole Foods Market，侯毅认为这是中国互联网第一次跑赢美国。

此后盒马开始狂奔。从上海、北京等一线城市向二、三线城市扩展，优质商品、创新的销售模式、会员权益、不断上架的新品爆款，似乎让永不疲倦的盒马走在零售创新的前沿。

形势的变化从2019年下半年开始，盒马暂停开新店。当时业内人士认为，首店盈利并不完全意味着盒马模式跑通，迅速扩展和规模化过程中如何实现好的品控才是关键。因为盒马定位中高端用户，短

期CEO吴泳铭发出的全员信中，得知创始人突然“退休”的消息。吴泳铭在内部信中称侯毅是“荣誉退休”，“感谢老菜（侯毅花名）为盒马起步和发展做出的贡献”。

这也是吴泳铭第一次给盒马员工发内部信，也意味着盒马进入了一个新时代。

多位盒马员工对创始人的突然离开表示遗憾。接近盒马的人士表示，当日下午1时许，侯毅还在处理业务邮件。一向喜欢表达的侯毅表



2017年，时任阿里巴巴董事局主席马云和CEO张勇、盒马创始人侯毅在盒马体验新零售。视觉中国/图

现平静，甚至没有更新朋友圈。不过，熟悉侯毅的人士告诉记者，老菜的退休看似突然，其实不然。仍在一线冲锋陷阵的侯毅今年已60岁，面临退休不是秘密。

在侯毅退休的同时，盒马也走到了十字路口。从阿里巴巴新零售实验田到陷入出售传闻，创业9年的盒马从未停止“折腾”；离开了创始人的盒马面临更紧迫的选择，是继续精打细算“折扣化”还是盘整修正让资本说了算。

在侯毅退休的同时，盒马也走到了十字路口。从阿里巴巴新零售实验田到陷入出售传闻，创业9年的盒马从未停止“折腾”；离开了创始人的盒马面临更紧迫的选择，是继续精打细算“折扣化”还是盘整修正让资本说了算。

一个运营主体，要良性健康发展，就要自己具备造血功能。在外界眼中，盒马一直在路上，从未停止过“折腾”。据业内不完全统计，盒马先后尝试过盒马鲜生、盒马mini、盒马里、盒马小站、盒马菜市、盒马Pick'n go、盒马X会员店、盒马邻里、盒马奥莱等约12种业态。侯毅本人对业态尝试持开放态度，承认走弯路，发现走不通就掉头。他曾和业内激辩前置仓模式的可行性，也曾亲自下场，做了100家后就退出了，当时他认为模式不合理，没有盈利的可能。

2023年1月，侯毅以一封全员内部信总结盒马过去7年的发展。侯毅称，2016年—2018年是新零售探索期，是“舍命狂奔”阶段。2019年—2021年是新零售模型打磨期，属于“保命狂奔”阶段，是商业模型优化的三年。2022年则是盒马新零售的成熟期。

谁也没想到，进入成熟期的盒马，2023年开始真正大转弯。

一个运营主体，要良性健康发展，就要自己具备造血功能。在外界眼中，盒马一直在路上，从未停止过“折腾”。据业内不完全统计，盒马先后尝试过盒马鲜生、盒马mini、盒马里、盒马小站、盒马菜市、盒马Pick'n go、盒马X会员店、盒马邻里、盒马奥莱等约12种业态。侯毅本人对业态尝试持开放态度，承认走弯路，发现走不通就掉头。他曾和业内激辩前置仓模式的可行性，也曾亲自下场，做了100家后就退出了，当时他认为模式不合理，没有盈利的可能。

2023年1月，侯毅以一封全员内部信总结盒马过去7年的发展。侯毅称，2016年—2018年是新零售探索期，是“舍命狂奔”阶段。2019年—2021年是新零售模型打磨期，属于“保命狂奔”阶段，是商业模型优化的三年。2022年则是盒马新零售的成熟期。

谁也没想到，进入成熟期的盒马，2023年开始真正大转弯。

## 多面“老菜”

像侯毅这样性格直率的领导者并不多见。身为盒马灵魂人物，侯毅性格其实有多面。

2023年8月，盒马上线“移山价”，与山姆开打价格战。背后是盒马内部围绕组织和供应链变革，开启围绕折扣化模式的全面转型。

零售业观察人士认为，这是疫情之后经济形势、消费者习惯发生变化，盒马的一次大转弯。折扣化的难度在于对内要缩减成本，自建供应链，学会过紧日子；对外要和供应商博弈，降低渠道成本，势必引起供应商的强烈反弹；在内外承压的形势下，如何持续提供优质低价的商品，对盒马来说是极大的挑战。

不过，侯毅对此态度坚决。在2023年供应商大会上，谈到去KA模式（大客户模式）的阻力，侯毅直言：“我们把自己的退路先斩掉，行业震动很大，有人封杀我们，封就封吧。”

像侯毅这样性格直率的领导者并不多见。身为盒马灵魂人物，侯毅性格其实有多面。

其性格犀利、敢说敢做，是业内有名的“大炮”。在朋友圈表达对零售和对手的看法，不

## 卖或者不卖

侯毅的突然“退休”，进一步引发外界对盒马迫近出售的猜想。

眼下侯毅退休，盒马走到十字路口。摆在面前的是两条路，继续独立发展，还是待价而沽。

3月17日，曾有消息称阿里内部已基本确定把大润发和盒马出售给中粮，大润发约预估100亿元人民币，盒马约预估200亿元人民币。对此，盒马相关负责人曾对外否认辟谣。3月18日侯毅的突然“退休”，进一步引发外界对盒马迫近出售的猜想。

记者与盒马内部确认，兼任CEO的盒马CFO严筱磊（花名百何），2018年从集团派任盒马。其曾就职于毕马威华振会计师事务所、西门子中国。2016年加入阿里，历任阿里音乐、UC浏览器、银泰等相关业务板块的

财务负责人。作为女性领导人，严筱磊有敏锐的商业洞察力，对盒马从业务到团队都非常熟悉，是现阶段最合适的接班人。

在外界看来，相比创始人，CFO更能对公司资产、盈利基本面做出理性安排，是盒马进一步引入外部资本的前奏。盒马内部人士认为，虽然公司经历波折，却不会轻易在短期内出售。截至目前，盒马在全国28个城市开出了360多家生鲜门店。盒马品牌价值仍在，阿里一旦选择出售盒马，也会在合理价值空间才会出手。

一位与盒马深度合作的第三方人士认为，很早看到盒马管理上的一些症结，比如各大区宛如藩镇割据、各自为政，生鲜和

财务负责人。作为女性领导人，严筱磊有敏锐的商业洞察力，对盒马从业务到团队都非常熟悉，是现阶段最合适的接班人。

在外界看来，相比创始人，CFO更能对公司资产、盈利基本面做出理性安排，是盒马进一步引入外部资本的前奏。盒马内部人士认为，虽然公司经历波折，却不会轻易在短期内出售。截至目前，盒马在全国28个城市开出了360多家生鲜门店。盒马品牌价值仍在，阿里一旦选择出售盒马，也会在合理价值空间才会出手。

一位与盒马深度合作的第三方人士认为，很早看到盒马管理上的一些症结，比如各大区宛如藩镇割据、各自为政，生鲜和

各种各样的面粉，甚至有俄罗斯面粉。”

作为零售老兵，侯毅相当自信，却不避讳研究对手。接受媒体采访时他曾透露，亲自带队去Costco研究，直呼“Costco的商品价格根本看不懂，比我们进价都便宜”。并现场追问让采购跟进；判断前置仓走不通，来自于他的亲身体验，“我也去看他们的前置仓，下单去买。”侯毅说。商业的世界是现实的，创业9年尝试近12种业态，侯毅终究要回答盈利问题。2021年侯毅回应记者称：“我是做传统零售出身的，做企业不赚钱总觉得是耻辱。”

对于盒马，阿里也给出了足够的时间与耐心。有媒体报道，盒马创业至今，阿里已投入了上百亿元。接近阿里的人士表示，投入至少150亿元。阿里巴巴集团进行架构调整后，对盒马是有盈利要求的。在这样的形势下开启折扣化改革，难免过于“折腾”，在一定程度上伤了元气。

云超两条业务线的拉扯，直采机制是否合理？一个平台包揽了上中下游所有的业务，真的更高效吗？但盒马的供应链能力无疑仍是业内顶尖的。

更多的声音认为，伴随着侯毅的离开，盒马出售是大概率事件。一位资本人士分析认为，从盒马近期征收环保包装费等一系列从市场关系角度看看不合理的措施看，不仅是其迫于盈利压力，更接近针对买方尽职调查后的合规要求进行调整。另据接近盒马的人士透露，的确不排除有引入外部资金的可能。

不过，资本是冷血的，资本的世界没有江湖梦远，因缘际会，它只等待在最合适的那一刻，扣动扳机。

# 三证已获两证 亿航距“空中的士”运营商有多远？

本报记者 陈佳岚 广州报道

无人驾驶载人飞行器上架电商平台，企业订单交付数量也翻倍，这是否意味着这一行业正步入发展机遇期？

3月18日，认证为“亿航智能企业店铺”的淘宝店上架了无人驾驶载人航空器EH216-S，报价为239万元，引发外界关注。

而就在几日前，美股上市公司亿航智能（NASDAQ：EH）披露其2023年年报以及四季度报，得益于旗下eVTOL（电动垂直起降飞行器）产品EH216-S获得全球首张无人驾驶载人航空器适航证，其飞行器的销量迎来攀升，同时，亿航智能预计在2024年首季度将继续实现收入规模的大幅增长。

《中国经营报》记者注意到，eVTOL作为低空经济中的重要产品，近期相关话题不断，不仅是各家的相关研发测试与演示飞行受到外界关注，各省也将“低空经济”有关内容写入2024年各地政府工作报告，多地发布重要举措支持培育低空经济产业。一些人士甚至认为，2024年将是eVTOL快速发展的商业化元年。随着一系列试飞、试运营、电商平台售卖事件以及低空产业政策的落实和助推，是否意味着我们距离“空中出行”不远了？

## 订单量大增带动业绩

财报显示，2023年全年亿航智能实现总收入1.17亿元，同比增长165%。而记者注意到，这也是亿航智能自2021年后时隔两年营收增长转正。实现归母净利润-3.02亿元，同比亏损收窄。报告期内，亿航智能共交付52架EH216系列产品，较2022年的21架交付量翻倍。

财报发布后，亿航智能股价盘中大涨，收盘涨幅为12.93%。

财务状况转好，主要得益于去年第四季度，亿航智能的EH216-S无人驾驶载人航空器先后获得由中国民用航空局颁发的型号合格

## 距离商业服务还有多远？

亿航智能以消费级无人机起家，后因在消费级无人机市场表现不佳，转向To B市场，后经多次业务调整，于2021年开始聚焦空中交通业务，从设备销售商转型成为平台运营商，同时，对空中媒体、智慧城市管理等与载人和物流服务关联性小的业务进行剥离。从设备销售商转型成为平台运营商后，亿航智能自己承担设备费用，转而通过向大众提供航线服务获得主要收入，但由于尚未取得适航证，亿航智能平台运营的愿景也无法进入商业化运营阶段，业绩持续下滑。

随着全球首张无人驾驶载人电动垂直起降型号合格证（TC）和EH216-S标准适航证（AC）的到来，亿航智能的营收逐渐摆脱负增

证（TC）以及标准适航证（AC），成为全球首个获得适航证的无人驾驶载人电动垂直起降航空器，也意味着EH216-S目前已获得中国客运商业运营的官方批准。消息刺激下，下游客户对EH216-S的需求激增。亿航智能副总裁贺天星对记者表示：“这一先发优势让我们能够更进一步探索城市空中交通的商业运营。”

记者留意到，在财报发布几日后，亿航智能还在淘宝上架了EH216-S无人驾驶载人航空器，标价239万元。

民航专家韩涛对记者表示，该

长，但这就意味着载人无人机将迎来规模化运作了吗？

载人航空器要获得适航认证才能投入商业运营，适航需要TC、AC、PC（生产许可证）三大通行证，业内认为，适航三证中TC获取难度最高。

而截至目前，亿航智能的无人驾驶载人航空器仍无法正式商业化运营，还需要获得民航监管部门颁发的生产许可证（PC），以批量生产符合监管要求的产品。

此外，载人无人机商业运营的普及落地最先并非“打飞的”，贺天星表示，亿航智能商业化的第一阶段将从低空旅游项目和城市观光领域切入，并在后续继续推进空中通勤、交通接驳、应急救援等场景的商业化落地。

飞行器239万元的价格与豪华品牌轿车价格相当，是普通人消费的门槛之一，但是从安全运营的角度来看，由于低空飞行需要严格遵照民航规定执行相应的安全标准，因此整体的运行成本不会低，需要各种软硬件和配套，所以初期不太适合个人购买使用，目前更适合符合资质的通用航空运输企业购入后，向社会大众推出“空中的士”服务，在制定了合理的运价后，才能使普通人尝试“打飞的”的服务。

与此同时，近期无人驾驶载人航空器研发测试与演示飞行也频频受到外界关注。今年2月底峰

对此，记者也就EH216-S距离进行商业运营还有多长时间，低空旅游、城市观光项目预计什么时候能开始运营收费，询问亿航智能方面，其仍未给出具体时间。不过，贺天星对记者表示，eVTOL商业运营，需要有完善的低空监管及服务保障体系，需要有满足eVTOL航空器起降和充电的基础设施，还要有相关监管机构必要的政策支持，这离不开多方主体共同努力。

萨摩耶云科技集团首席经济学家郑磊对记者表示，亿航载人飞行器在正式运营前，还需面对诸如空域管理、乘客保险、维修保障等现实问题。因此，虽然距离“空中出行”的梦想越来越近，但仍有许多实际问题需要解决。

航空eVTOL航空器“盛世龙”执飞，模拟从深圳蛇口邮轮母港前往珠海九洲港码头的出行场景。3月8日，小鹏汇天旅航者X2沿广州珠江江进行展示飞行。

低空经济指依托低空空域（1000米以内的空域），以各种有人驾驶和无人驾驶航空器的低空飞行活动为牵引，辐射带动相关领域融合发展的综合性经济形态。eVTOL作为新型交通工具，正逐渐成为低空经济关注的焦点。

从政策层面看，也是不断利好出台。在2023年12月召开的中央经济工作会议上，低空经济被列为若干

值得留意的是，亿航智能创始人、董事长兼首席执行官胡华智就“空中出行”表示乐观，“为了准备下一阶段的大量生产，生产许可证PC审计工作也进入了尾声”。其在2023年第四季度及财年电话会议上表示：“今年将实现空中出租车这样的商业化运营，一维交通变成三维交通，产业将会显现出巨大规模（发展空间）。”

不过，亿航智能首席运营官方鑫在2023年下半年时曾说道：“打飞机出门这样的城市交通场景可能在三年后才会出现。”

目前，eVTOL尚处于发展早期。中信建投证券首席分析师应瑛表示：“eVTOL的商业化、规模化应用落地时间或会更长，不仅需要强化低空产业链条，还要培育低

空经济生态，才能催生低空经济万亿级市场发展。包括制造门槛与适航考验，在技术、产业配套、多场景商业化验证等上都有待解决。”

需要注意的是，从应用端看，除了载人，低空物流、农业、运输、巡检都是低空经济的应用场景。有基金从业者提醒道，低空经济本质上是由政府推动而非单纯由市场推动，打飞机出门离普通人还很远，更多还是关注民用无人机行业，目前中国的消费级无人机行业在全球领先，从市场来看，大疆稳居全球无人机市场份额第一的宝座，从产业链来看，无人机本身是一个比较复杂的集成系统，从电动机到芯片的产业链比较长，但当前市场的焦点集中在载人飞行器，炒作的成分也很大。

中信证券的研报指出，全球低空经济处于培育初期，有望成为下个十五年重要经济增长引擎之一。低空经济包括载货、载人、智慧城市等多种应用场景，而新能源航空器被认为是未来发展主流。