

# 带着“盒马”重返金山

## ——盒马鲜生创始人侯毅的创业故事

□记者 公维同 王巧月

7月3日，盒马mini两家新店同时在北京开业，首次走出上海，正式开启全国复制。从去年5月上海首店开业，到全国复制，mini模式经过1年多反复试验，体现出较高的服务、运营能力，并实现了整体盈利。金山盒马mini门店也于8月18日开业。

在盒马鲜生大店开不到的区域，盒马mini星火燎原，填补了市场空白。

而瞄准市场痛点，上海人“老菜”早已胸有成竹。“老菜”是侯毅在盒马的花名，侯毅最为人熟知的身份就是新零售样本——盒马的创始人。在零售和互联网行业“跨界”发展，离不开他连续创业的市场敏感性，20多年后，他回到金山，已成为阿里巴巴副总裁、拥有210家门店的盒马鲜生CEO。

侯毅认为：“发现市场的机会点，是我在金山下海经商时期培养建立的。”



侯毅在介绍店里的生鲜产品 记者 庄毅 摄

### “滩涂上建起一片生活场”

“金山石化对我来说，是人生旅途当中最重要的一个时间节点。”

1972年6月18日，中共上海市委决定，在金山卫建设上海石油化工总厂。为了不占用一亩农田，工程向滩涂要地。1972年12月25日，五万余名建设者会聚金山卫海滩，用简陋的工具奏响了建设序曲。

侯毅出生于上海长宁区，是土生土长的上海人。为响应国家号召，1974年，侯毅父母作为上海第一批支援石化的知识分子来到金山。

刚来金山石化时，侯毅在石化一小上小学六年级，是该校第一批学生。上学的时候，学校还没有建设完工就开学了。据侯毅回忆，当时，学校的体操馆，学生也参与建设。侯毅还能清晰地回忆起当年的细节：“小时候到外面去捡砖头，捡了建设体操馆。”

1977年开始，侯毅在石化一中读了4年。中学时代的侯毅，深受父辈创业精神的影响。“父辈当时真正是白手起家，在一片滩涂上建立起生活场，我有幸也是建设者之一。”

据侯毅回忆，他刚来石化时，石化三村、四村还没开始建设，连栖身都成问题。1974年和1975年从市区找父母时，他和父母都住在“猪公馆”。

“猪公馆”是一间单独圈养种猪的猪舍，由土坯垒筑起来，在侯毅的回忆里，人进去是站不起来的，需要弯着腰，里面只能放一张帆布床。“那时候条件很艰苦，晚上点着蚊香挂着帐子，停电是常事。”侯毅回忆道，早期创业者，对理想的执着追求，在实践中的无私无畏，都值得给今天的年轻同志多讲讲，应当得到传承和发扬光大。

大学毕业后，侯毅又回到上海石化涤纶厂，也就是现在上海石化的涤纶部，开始了人生第一份工作。当时，侯毅是石化涤纶厂软件工程师。那个年代计算机刚刚引进中国，几乎是没有人懂电脑。侯毅当时学的是计算机专业，一边做软件开发，一边对员工进行培训。

从学生时代走上工作岗位，侯毅生活的时期，正值刚刚改革开放的年代。而上海石化也紧紧围绕经济建设中心，致力于改革创新，凝聚了“金山精神”，创造了“金山速度”。

目睹父辈在一片滩涂上建立起生活场，从改革开放的大潮里走来。“大家白天干，晚上希望我们做的更好一点，氛围还是很浓烈的。”父辈创业艰辛，以及时代中劳动者意气风发的精神面貌，都深深鼓舞着侯毅。“这些都是‘精神食粮’，让我敢于面对困难，不怕创业艰辛。”

如今，互联网行业瞬息万变，而60后的侯毅依然选择坚守在互联网岗位。“看到父辈创业的经历，我领会了坚韧，这让我有了持续学习的能力。”侯毅表示，无论在什么岗位，面对什么挫折，“只要心态是年轻的，就不怕创业艰辛。”

### “年轻时锻炼市场判断力”

随着改革开放的进一步深入，上世纪90年代国企进行改制如火如荼，乡镇企业如雨后春笋般不断涌现。

1992年，年轻的侯毅也走上了下海经商的路，“个体户”侯毅开始“念”起了生意经。

而上世纪九十年代，计划经济的影响依然存在，利用地区差和时间差，运用手中信息网络从事贩卖活动，依然被贴上“倒爷”的标签。

“当时，我发现我这个人可能喜欢做生意，所以当时也是毫不犹豫下海。”侯毅解释，自己是知识分子家庭出身，家庭条件相对较好。当时，像他这样放弃“铁饭碗”，去做“倒爷”，在旁人看来属于比较“叛逆”的做法，身边长辈都很难理解他的想法。

“我父亲第一个不同意。”侯毅回忆，自己跟父亲曾经三次提出辞职下海，前两次，父亲都极力反对。直到第三次，侯毅坚决表态：“我班也不去上了。”父亲没办法，才勉强同意。

刚开始下海经商的日子，条件非常艰苦。贸中广场是当时石化第一个开放出租柜台的地方，侯毅就在石

化的贸中广场，租了两个小柜台，开始“倒卖”服装。

当时，侯毅只有二十几岁。“现在看当时下海还是很艰苦的。我每天凌晨五点要坐班车赶到杭州去进货，半夜回到石化。”侯毅回忆，年轻时候的创业经历，特别能磨练人的意志，个体户都是独立经营，而今天创业者，有资本方、团队互相帮助。“但我乐在其中。”侯毅满脸笑容。

“个体户”侯毅生意做得风生水起。从服装小店，“扩产”到家电行业卖空调，再到做成了人生中首个“第一”——石化第一个房地产中介公司，石化第一家自助火锅店。

“我那个时候，做的生意都是很成功的，后来房地产生意做得越来越大，上海政府还给了我一块地。”侯毅也渐渐成为金山石化小有名气的商人。

年轻时的勇气，给侯毅坚定了后来从零开始的创业。

对于“个体户”侯毅来说，连续的创业经历，侯毅逐渐养成了敏锐的市场观察力。“其实我在石化做了很多个第一次，那么这里面实际上是锻炼了你这种市场的判断能力。”侯毅进

一步解释，了解消费者需求，通过行为让消费者认可，是做生意最重要的素质。

而“年轻人”侯毅，则培养了一种骨子里的自信。“一次次的创业成功，给了我非常强烈的自信心。”侯毅回忆，“这份坚强自信是不会变的。创业不管面对再困难的事情，你都要这样挺下去，去克服一个又一个的无数的艰难曲折，才有今天的成功。”

2015年，51岁的侯毅创立盒马鲜生前曾在另一家大型电商企业任职。“离职大企业，去做生鲜电商意味着从零开始。”当时，侯毅一直不停地问自己：“你还想不想去创业？”

“我选择从头再来，是跟我在石化经商那个时候练就的胆量有关系。年轻的时候，我梦想一定要做个上市公司出来，所以我毫无保留选择离职。”

“今天为止，盒马还是很艰难，但是年轻时的经历，让我对未来有信心，让我克服了一个又一个困难。”

后来，侯毅“想看看更大的世界”，就去了上海市区，开始从“个体户”向“公司管理者”的身份转变。

“一个人创业，和管理、运营团队，建立一个庞大的公司组织还是不一样的。”侯毅表示，“但是年轻时候打的基础是我后来向上发展，最坚实的生命基底。”

### “把店再开回金山”

盒马mini金山店是盒马进入金山的首店，也是疫情后盒马快速拓展的首批十家mini门店之一。6月份开始筹备，用了不到两个月的时间，8月18日正式开业，刷新了盒马开业筹备速度。

740余平方米，派送半径3公里生活圈消费者的一日三餐需求，涵盖水产、蔬果、肉禽和熟食等3000余种商品。除了大海鲜、日日鲜等盒马特色品类和品牌外，还加入了更多的本地商品，如金山施泉葡萄，本地豇豆毛豆、金山小番茄等。

作为盒马近两年重点探索的创新业态之一，盒马mini无疑在盒马内部有着特殊的意义。侯毅在接受记者在内的媒体采访中，再次重申盒马mini是盒马继续拓展市场的利器。此次盒马mini首次把门店开到上海的近郊，在侯毅看来是盒马走向更广阔市场的重要一步。

关于未来盒马mini的经营状况，侯毅表示：“第一，盒马mini本身的商品具有丰富性，盒马有很多全国采购商品经销商是其他销售渠道没有的。第二，盒马mini还有大量的进口商品，说实话，也有很多店是不做的。消费者选择多了以后，就会更加认可我们。”

在盒马的官方定位中，盒马mini主要面向于城镇中的部分社区范围和郊区，甚至是县市。根据侯毅介绍，盒马mini更像是一种“填缝”的业态，是填充盒马鲜生大店开不到的区域，例如上海的外环外，以及主城区的一些社区、小型商圈等。

“关注小镇青年，关注更广泛的消费市场，盒马mini的市场前景更为广阔，将带动小镇进行消费品质的升级，我认为在上海这些城市肯定是主流。”

侯毅在采访中表示：“如果首家营业情况良好，未来，盒马将考虑在金山区每个镇开一家。”

侯毅介绍，金山的优质农产品是非常受到上海本地消费者欢迎的，目前已经有24个不同品类的“金山产”蔬菜水果，以及活鱼等产品，进入了上海盒马。比如近期上市的玉露蟠桃、施泉葡萄，金山某合作社每天供应500—600份葡萄到盒马门店，销售情况很好，非常受上海市民欢迎。

“金山现在大概有24种农产品，其中有部分我们在销售，我们与金山的农业大户也在合作，今后我们也会持续投资金山农业。”今年，侯毅带领的阿里巴巴数字农业事业部紧密规划、布局，盒马村、数字农业示范基地和订单农业生产基地，希望尽快推动农业数字化升级的落地工作。未来，盒马也将进一步与金山合作，推动金山农产品订单化、集约化、数字化生产直供。

“带着盒马回到金山，年轻时的梦想也回来了。”侯毅表示，要把盒马做成上海人自己的生鲜新零售第一品牌。