

社区数字赋能背景下盒马面向老年群体的适老服务模式研究

潘韵婷

浙江理工大学法学与人文学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2026年2月23日; 录用日期: 2026年3月31日; 发布日期: 2026年4月10日

摘要

在人口老龄化与数字经济深度融合的背景下, 盒马鲜生作为新零售企业, 其社区化战略布局与日益扩大的老年消费群体之间存在一定的结构性错位。本研究从社区数字赋能的视角出发, 以盒马鲜生为案例, 系统分析其在服务老年用户过程中面临的现实困境。研究发现, 当前盒马在产品与服务设计中适老属性不足、老年人数字素养参差不齐、社区资源整合不充分, 以及企业-社区-社会工作之间协同机制薄弱等问题突出。为此, 本文构建了“社区赋能 + 企业服务 + 社工支持”三位一体的协同机制: 以社区为基础, 依托社区居家养老服务经验, 搭建老年数字能力提升支持网络; 以企业为核心, 推动适老化服务设计与数字工具的优化; 以社工为纽带, 培育社区数字助老员队伍, 建立消费支持与权益保障通道, 形成家庭-社区-企业三级联动支持体系。研究认为, 当社区政策资源、企业技术能力与社会工作专业方法实现有效融合, 便可推动基层治理从“企业主导”向“多元共治”转型。该机制能够为支持老年人融入数字时代、推动企业服务适老化转型提供可行路径。

关键词

社区数字赋能, 盒马鲜生, 老年群体, 适老服务, 协同机制

Research on Hema's Age-Friendly Service Model for the Elderly under the Background of Community Digital Empowerment

Yunting Pan

School of Law and Humanities, Zhejiang University of Technology, Hangzhou Zhejiang

Received: February 23, 2026; accepted: March 31, 2026; published: April 10, 2026

Abstract

Amid the deep integration of population aging and the digital economy, Hema Fresh, as a representative enterprise in the new retail sector, exhibits a structural misalignment between its community-oriented strategy and the growing elderly consumer base. From the perspective of community digital empowerment, this study takes Hema Fresh as a case to systematically analyze the practical challenges in serving older adults. The research identifies key issues, including insufficient age-friendly attributes in product and service design, varying levels of digital literacy among the elderly, inadequate integration of community resources, and weak collaborative mechanisms among enterprises, communities, and social work. To address these challenges, this paper proposes a tripartite collaborative mechanism of “community empowerment + enterprise service + social work support.” Rooted in communities, it draws on the experience of community-based home care to build support networks for enhancing the digital capabilities of the elderly. With the enterprise at the core, it promotes the optimization of age-friendly service design and digital tools. Through social work as a link, it cultivates community-based digital assistant teams for the elderly, establishes channels for consumer support and rights protection, and develops a three-tiered family-community-enterprise support system. The study suggests that the effective integration of community policy resources, corporate technological capabilities, and professional social work methods can facilitate the transition of grassroots governance from “enterprise-led” to “multi-stakeholder co-governance.” This integrated approach provides a practical pathway for enhancing the digital consumption participation of older adults and advancing the fulfillment of social responsibility by new retail enterprises.

Keywords

Community Digital Empowerment, Hema Fresh, Elderly Population, Age-Friendly Service, Collaborative Mechanism

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在人口老龄化进程持续深化与数字经济全面渗透的时代背景下，新零售企业如何有效服务老年消费群体，已成为关乎商业价值与社会责任的重大课题。根据民政部最新数据，截至 2024 年末，我国 60 岁及以上老年人口已达 3.1 亿，占总人口的 22.0%，我国正处于中度老龄化社会并向深度老龄化迈进。以年轻、时尚形象深入人心的盒马鲜生，在加速向社区下沉、布局社区小店的过程中，正悄然成为老年群体新型的“社区食堂”——越来越多的中老年顾客将盒马门店视为日常就餐与社交的复合空间。这一现象揭示了一个重要事实：老年群体对盒马的接纳并非源于其数字技术，而是源于线下场景的真实体验与情感连接。然而，当老年人的消费热情从线下延伸至线上时，数字鸿沟的阻隔效应便开始显现：复杂的操作界面、陌生的支付流程、模糊的风险认知，共同构成了他们融入数字消费的障碍。从理论层面看，本研究将借鉴“数字赋能理论”和“社会支持网络理论”。数字赋能强调通过技术手段和资源支持，提升弱势群体的参与能力和权利；而社会支持网络理论则关注个体如何通过嵌入社会网络获取资源、情感和认知支持，从而增强应对挑战的能力。社区居家养老服务改革试点的实证研究表明，社区层面的服务支持能够显著提升老年人的数字消费能力。这为探索“社区服务 + 企业支持”的协同路径提供了理论依

据。本研究从社区数字赋能的视角出发，以盒马鲜生为案例，分析当前服务老年用户的现实困境与内在短板，并尝试构建一套融合社区资源、企业服务与社会工作理念的专业化支持路径。

2. 盒马鲜生的社区化转型与老年消费潜力

2.1. 盒马鲜生的社区化战略布局现状

当前，新零售行业正经历从“流量竞赛”向“效率竞赛”的深刻转型，社区场景成为巨头角逐的核心战场。截至 2026 年初，超盒算 NB 全国门店数已突破数百家，并首次走出江浙沪落户大湾区，标志着盒马的社区化战略进入加速期。¹

一个值得关注的现象是，以年轻、时尚、精品形象起家的盒马，正在成为泛银发一族的新型“社区食堂”。工作日中午，在北京、广州等地的盒马门店中，中老年顾客三五成群，边享用自选菜边聊家常已经成为普遍现象。人均 20~30 元的平价快餐、食材健康安全的自营品控、口味清淡的菜品设计以及舒适明亮的就餐环境，共同构成吸引银发群体的核心要素[1]。不少老年人甚至养成每周来盒马吃饭的生活习惯，将盒马视为“食堂”与“社交空间”的复合体。这一现象揭示出一个重要事实：老年群体对盒马的接纳并非源于其数字技术，而是源于线下场景的真实体验与情感连接。这意味着，盒马面向老年人的服务策略应当以线下场景为入口，以线上服务为延伸。

2.2. 老年消费市场的潜力与消费特征

我国银发消费市场蕴藏着巨大潜力。我国已进入中度老龄化社会。更重要的是，随着 60 后 70 后群体逐步进入老龄阶段，这批伴随改革开放成长起来的老年人，对生活品质有更高追求，并且对新事物的接受度也更强。

当前老年群体消费呈现三大新特征：消费模式线上化、消费观念品质化、消费模式社区化[2]。老年群体线上消费参与度不断提升，品质化追求日益明显，社区化消费模式正在兴起。从消费规模看，根据中国健康与养老追踪调查数据，我国老年群体人均消费从 2015 年的 12618.12 元增长到 2020 年的 17956.12 元，年均增幅约 7.31%，显著高于 GDP 增速，展现出强劲增长潜力。天猫新品创新中心的数据洞察也印证了这一趋势：“银发人群”正成为不可忽视的消费新势力，这一群体的消费观念兼具“理性”与“悦己”，且品牌忠诚度相对较高，未来 5 至 10 年随着更多 70 后、80 后加入，银发消费将持续扩容[3]。

然而，一个常被忽视的事实是：老年人的数字消费意愿与数字消费能力之间存在显著落差。许多老年人愿意尝试线上购物，却在操作环节遭遇挫折后放弃。这种“意愿 - 能力”落差，恰恰是企业可以介入的服务空间，也是社区可以发挥赋能作用的价值地带。国际顶级期刊 Nature 子刊的最新研究证实，老年居民数字素养每提升 1 个单位，其家庭消费结构将升级 1.6% [4]。

2.3. 盒马老年用户的隐性积累

在“年轻、时尚、精品”的显性印象背后，盒马早已沉淀出大量的银发用户基本盘。从消费人群划分来看，生鲜零售市场中的高频买菜人群多是退休老人，他们是家庭日常消费的核心决策者，也是传统大商超的高复购人群。

盒马的硬折扣店品牌“盒马 NB”，聚焦社区居民，主打极致性价比，其核心客群就是周边的中老年居民。许多 60 后 70 后消费者，甚至 50 后，都是盒马 NB 的重度用户，每周至少逛一次，甚至每天在门口排队。在适老化建设方面，盒马不仅推出无障碍 APP、语音购物等功能，还根据老人的消费特点进行

¹http://www.ce.cn/cysc/sp/info/202601/t20260123_2723600.shtml

了针对性调整。根据上海智慧城市研究院的调研,大部分老年用户习惯于用盒马首页分类导航进行购物,盒马便将首页目录调整为老年人最常采购的十个品类。在线下门店,盒马 NB 业态安排专门的现金支付柜台,店员指导老人进行现金支付或使用 APP,设置专为老人服务的支持性岗位。

这些措施体现盒马的“隐性适老”策略——不是以“老年专属”的标签刻意区分,而是在服务流程中自然融入对老年用户需求的关照。这种策略能够避免“老年歧视”的负面感知,让银发用户在享受便利的同时保持尊严,因此值得肯定和深化。

3. 盒马鲜生面向老年群体的服务困境与结构性挑战

3.1. 企业产品设计与用户需求的错位

尽管盒马在老年用户积累方面已具备一定基础,但其核心产品设计和运营策略仍主要服务于年轻用户群体,对老年消费者的需求响应存在显著短板。中国老年人使用互联网的比例在迅速提升,但仍存在“数字融入”困难,老年人适应数字生活的能力与互联网应用深入到老年人日常生活的速度存在差距[5]。

一个深层次的问题是:当前的适老化设计普遍陷入“功能主义”误区——放大字体、简化图标、减少层级,却容易忽视老年用户的情感需求、社交需求和尊严需求。老年人在使用 APP 时,不仅需要“看得清”“点得准”,更需要“被尊重和理解”。当前的 APP 设计以效率为导向,以年轻人为原型,难以回应老年用户的深层需求。许波琴等学者的研究发现,中老年用户对购物移动端界面色彩要素存在特定偏好,与青年组之间存在显著差异,这些差异在设计中需要被充分考虑[6]。

3.2. 用户的数字素养鸿沟与能力短板

随着互联网在中老年人中快速普及,中老年上网者互联网使用的深度和广度不断拓展,但数字鸿沟依然存在。研究发现,中老年上网者面临网络安全风险,网络安全教育有所欠缺,网络安全素养有待提升。

社区居家养老服务能够通过缩小使用型数字鸿沟、增加移动支付使用以及拓展信息渠道三个途径提升老年人数字能力。这从侧面印证了当前老年人在这些方面的短板。许多老年人仅具备基础的操作技能,却严重缺乏对复杂网络信息的批判性评估能力,对精心包装的营销话术缺乏抵抗力。

老年人在数字消费中普遍存在“三怕”:怕操作失误、怕上当受骗、怕求助丢脸。这种心理障碍往往比技术障碍更难跨越。当老年人在操作中遇到困难时,他们往往选择放弃而非求助,因为求助意味着承认自己“不会”,这对于自尊心强的老年人来说是一种心理负担。因此,赋能服务必须同时关照技能层面和心理层面。从社会支持网络理论视角看,老年人的数字融入需要整合家庭支持(代际反哺)、同辈支持(邻里互助)和专业支持(社工介入)三个层次,当前这三个层次的支持均存在断裂。

3.3. 社区资源分散与服务缺位

社区本应是连接企业与老年消费者的重要桥梁,但目前存在资源分散、服务缺位的突出问题。社区居家养老服务改革试点政策显著提高了老年家庭的线上消费规模,但政策效果在数字经济和物流发展更发达的地区尤为显著。这意味着,在欠发达地区,社区养老服务与数字消费能力建设的结合尚不紧密。

在 AI 技术迅速兴起和发展的背景下,数字电商不仅促进银发人群消费和支付便捷化,更扮演着激发其消费潜能、拓展消费市场的关键角色[7]。然而,当前社区养老服务体系的服务内容多集中于基础照护、健康管理等传统领域,与数字消费能力建设的结合尚不紧密。社区老年大学的课程多以书法、绘画、合唱等传统文化活动为主,智能手机培训课程往往停留在“开关机、打电话、发微信”的基础层面,与真实消费场景脱节。

更值得关注的是，社区服务与企业资源之间存在“两张皮”现象。社区组织耗费大量精力开展老年活动，却难以转化为实际消费；企业投入大量资源布局社区门店，却难以精准触达老年客群。这种资源错配的背后是信息不对称和协同机制缺失。

3.4. 企业 - 社区 - 社会工作联动的断裂

目前，盒马鲜生的社区化布局主要从商业逻辑出发，关注门店选址、供应链效率、成本控制等运营要素，尚未将社区服务资源和社会工作专业力量纳入战略考量。盒马的适老化建设更多是从商业效率出发的“隐性适老”，而非系统性的社会服务嵌入。

这种断裂的根本原因在于各方对“老年消费”的理解存在偏差。企业将老年消费视为“细分市场”，社区将老年消费视为“生活服务”，社工将老年消费视为“权益保障”——三者各自为政，缺乏对老年消费作为“人的全面发展”组成部分的整体认知。老年人的消费不仅是购买商品，更是社会参与、情感连接以及自我实现的方式。只有打通这三个维度，才能真正激活银发消费的潜力。

4. 构建“社区赋能 + 企业服务 + 社工支持”三位一体协同机制

4.1. 构建“老年数字能力提升”服务网络

社区是提升老年人数字消费能力的最优场域。社区养老服务通过缩小使用型数字鸿沟、增加移动支付使用以及拓展信息渠道三个途径，能够显著提升老年人的数字能力并影响其家庭数字消费决策[8]。这一发现为社区赋能路径提供了坚实的理论支撑。然而，仅靠社区一己之力远远不够，应当构建社区、企业、社工三方共建共享的服务网络：

在课程共建中，由社区提供场地和组织网络，盒马提供真实的消费场景和案例素材，社工提供教学设计和个别化辅导。课程内容不应是泛泛的“手机使用培训”，而应是基于盒马 APP 真实操作流程的“场景化教学”——如何查看商品详情、如何比价、如何下单、如何支付、如何售后。每一节课都是一次真实消费的模拟演练。构建老年数字包容的互联网环境需要政府引导、市场主动、社会联动、家庭支持、老年人参与的5个主体联动共同实现。

而对于场景共享。盒马门店不仅是消费场所，更应成为教学实践的“实训基地”。在门店设立“银发体验区”，由店员和社工共同指导老年学员完成从选品、下单到支付的全流程操作。这种“真实场景 + 陪伴指导”的模式，能够有效缓解老年人的技术焦虑，增强其数字消费信心。AI 技术赋能银发电商的实践表明，技术接受模型中的感知易用性和感知有用性是影响银发人群电商消费的关键因素。

4.2. 推进盒马面向老年群体的服务模式适老化改造

在社区赋能提升老年人数字能力的基础上，盒马需同步推进服务模式的适老化改造，从产品设计、服务流程、支持内容三个层面系统展开，将能力提升转化为实际消费。在微观操作层面，适老化改造需要落实到具体消费场景：在生鲜退换货流程中，应简化线上申请步骤，支持拍照上传自动识别商品，或允许老年用户直接联系线下门店处理；在电子价签设计上，应采用高对比度色彩(如黑底黄字)，放大价格和保质期等关键信息，并支持扫码语音播报；在线下现金支付动线方面，应在收银区设置明显的“现金支付通道”标识，通道宽度应容纳轮椅通行，并在旁设置等候休息区，由专人提供协助。进行产品设计时，适老化改造应秉持“体验加法”而非“功能减法”的理念，摒弃“老年人只需简化功能”的偏见并推出“银发灵活模式”赋予用户自主选择权，允许根据需求自由配置界面字体、功能复杂度及语音导航等选项，同时对支付等关键操作设置强制延时确认和“一键求助”功能，以确保老年人在操作遇困时能随时获得人工支持。安排服务流程时，将线下“现金柜台 + 店员指导”模式延伸至线上，增设“银发客服

专席”提供慢速、情感化专属服务，并建立“家庭账号”功能，经授权后允许子女远程协助下单或设置消费提醒，将家庭支持纳入服务流程。其内容要摒弃“老年专属”的标签化推送，转而采用基于 AI 选品和大数据分析的“场景化”精准触达策略，根据用户特征在特定场景推送关联商品并让老年人在享受便利的同时保持尊严。这一系统性改造的核心在于尊重老年人的主体性与选择权，将技术便利与人文关怀深度融合。

4.3. 引入社会工作专业力量构建服务闭环

社会工作“人在情境中”“赋能”“支持”“链接”等核心理念，为连接社区赋能与企业服务提供了专业支撑。借鉴福建省专业社工与居家养老服务融合发展的实践经验，可将社工机构作为连接企业与社区的专业枢纽，依托社区养老服务中心和智慧养老服务平台，发挥社工专业优势[9]。社工力量的介入应从三个层面构建服务闭环：第一层面：培育“社区数字助老员”队伍。整合社工、社区工作者、法律工作者及老年志愿者，经培训后在盒马门店和社区服务中心设固定服务点。他们扮演三重角色：需求评估者——评估老年人数字消费能力与风险，制定个性化提升计划；技能赋能者——手把手教授手机安全设置、线上购物、证据保存等技能；心理支持者——为权益受损老年人提供情感疏导。第二层面：搭建“社工 + 企业”协同的消费纠纷调解机制。当权益受损时，社工协助老年人完成证据固定、代理投诉维权，并在调解中充当沟通桥梁并疏导情绪，实现“案结、事了、人和”的综合目标。第三层面：构建“家庭 - 社区 - 企业”三级联动支持网络。家庭层面，应重视代际反哺的作用。唐静怡和毛春的研究发现，数字反哺意愿和代际技术支持是影响老年群体网络购物行为的重要因素。子女因工作压力难以提供系统辅导，或在辅导中表现急躁挫伤老人信心，是家庭数字反哺断裂的主要原因。社工可通过社区讲座、家庭探访等方式赋能家庭成员，将数字风险关怀转化为家庭互爱内容，帮助子女掌握“耐心教学 + 情感支持”的方法[10]。同时作为资源链接枢纽，整合社区、企业和家庭资源，形成“能力提升 - 消费参与 - 权益保障”的完整闭环。

4.4. 建立多方联动的长效运行机制

推动地方政府将“社区数字赋能 + 企业银发营销”纳入养老服务体系建设规划，给予专项资金支持和政策倾斜。社区居家养老服务改革试点政策显著提高了老年家庭的线上消费规模[11]，这能为政策的延续和深化提供实证依据。将银发数字能力提升纳入社区养老服务的考核指标，激励社区主动对接企业资源。

针对现实情况建立“社区 - 企业 - 社工”三方联席会议制度，定期协商解决协同运行中的问题。同时，建立数据共享机制，在保护用户隐私的前提下将社区掌握的老年用户需求信息、社工掌握的服务对象反馈信息和企业掌握的消费行为信息进行脱敏整合，为精准服务提供数据支撑。

多发联动探索“公益 + 商业”的可持续发展模式。一方面，申请政府购买服务资金和社会公益基金支持，用于补贴社区数字赋能和社工服务的成本；另一方面，企业通过“银发专属优惠”“会员积分兑换”等方式，为参与赋能活动的老年人提供正向激励，形成“参与学习 - 获得优惠 - 持续消费”的良性循环。在这一模式中，动力机制的设计尤为关键：企业的动力来自将公益投入转化为品牌忠诚度和用户粘性，通过赋能活动培育长期用户；社工机构的动力来自政府购买服务或企业项目资助，同时实现专业价值；社区的动力来自将外部资源引入治理体系，提升服务效能。左美云、陈劭在《数智适老化的结构框架、运行机理与实践进路》中提出的六大运行机制和“动力 - 阻力”分析框架，为理解多主体协同治理提供了系统的理论支撑，强调通过生态系统的整体优化实现老年人的数字包容[12]。老年群体消费兼具“理性”与“悦己”特征，且品牌忠诚度相对较高，这能为激励机制的落地提供用户基础。

5. 结论

在人口老龄化与数字经济深度融合的背景下，如何帮助老年群体跨越数字障碍、平等参与数字生活，已成为社会发展的重要议题。本研究以盒马鲜生为例，从社区数字赋能视角出发，剖析其在服务老年用户过程中面临的结构性困境：企业产品设计与老年用户需求存在错位、老年人数字素养参差不齐、社区资源整合不充分、多元主体之间协同机制薄弱。针对上述困境，本文提出“社区赋能 + 企业服务 + 社工支持”三位一体的协同机制。该机制以社区为基础构建老年数字能力提升支持网络，以企业为核心推动服务模式的适老化优化，以社工为纽带培育助老队伍并搭建权益保障通道，形成从能力建设到生活参与到权益维护的完整服务闭环。

这一协同机制的核心在于整合社区资源、企业技术与社工专业，实现从单一主体推进向多元协同治理的范式转变。老年人的数字消费行为，不仅是日常生活需求的满足，更是其社会参与、情感连接与自我价值实现的重要途径。只有当企业服务、社区支持与社会工作专业力量形成有效合力，才能真正回应老年群体在数字时代的多重需求，让技术红利惠及更广泛的人群。

参考文献

- [1] 杨佳璇. 盒马, 当代活力银发族的“新社区食堂” [EB/OL]. AgeClub. <https://www.ageclub.net/article-detail/5366>, 2025-03-26.
- [2] 彭小辉. 银发经济的发展趋势、挑战与应对[J]. 人民论坛, 2025(17): 73-77.
- [3] 郑扬波. 悦老时代, 万亿机遇[Z]. 经济网, 2025-11-13.
- [4] Li, R. and Shao, J. (2025) Activating the Longevity Economy: Digital Literacy among Older Residents and Household Consumption Structure Upgrading. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article No. 1908. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06175-y>
- [5] 杜鹏, 韩文婷. 互联网与老年生活: 挑战与机遇[J]. 人口研究, 2021, 45(3): 3-16.
- [6] 许波琴, 卢章平, 李明珠. 中老年用户网购 APP 首页色彩设计要素研究[J]. 包装工程, 2021, 42(2): 210-216.
- [7] 申思丛, 廖民生, 张炳祺. 新质生产力背景下 AI 赋能银发电商的影响因素研究[J]. 现代商业, 2025(18): 109-113.
- [8] 靳永爱, 胡文波, 冯阳. 数字时代的互联网使用与中老年人生活——中国老年群体数字鸿沟与数字融入调查主要数据结果分析[J]. 人口研究, 2024, 48(1): 40-55.
- [9] 胡少美, 黄凤舞, 徐若兰. 福建: 探索专业社工与居家养老服务融合发展路径[J]. 中国社会工作, 2024(1): 29-30.
- [10] 唐静怡, 毛春. 技术便利与代际支持助力鸿沟跨越: 老年群体网络购物行为影响因素研究[J]. 科技传播, 2024, 16(2): 130-135.
- [11] 蒋媛媛, 温悦, 陈瑞. 社区居家养老与老年家庭数字消费[J]. 贵州财经大学学报, 2025(6): 63-70.
- [12] 左美云, 陈劲. 数智适老化的结构框架、运行机理与实践进路[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2025, 46(5): 2+93-104.