

新零售背景下对盒马鲜生电商营销模式的分析

王泽玥

南京林业大学马克思主义学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年10月12日; 录用日期: 2025年10月28日; 发布日期: 2025年11月14日

摘要

本文以阿里巴巴旗下的盒马鲜生为研究对象, 主要探讨在新零售背景下, 盒马鲜生电商营销模式的运作逻辑、发展变化路径以及目前存在的问题。研究过程中, 重点结合盒马鲜生的O2O全渠道架构、多种业态运营实践和前置仓模式等核心特点展开分析。研究发现, 盒马鲜生在时效、消费体验和商品品质三个方面形成了自身的优势。不过其发展也面临着一些现实难题: 一是运营成本较高, 给盈利带来较大压力; 二是前期为了扩大规模推出多种业态, 导致资源分散, 不同门店的硬件设施与业态需求不匹配; 三是在中老年消费群体和下沉市场的拓展上存在不足, 未能有效覆盖这部分潜在用户。针对这些问题, 本文分别从成本控制、业态运营、市场布局等方面提出了相应的解决建议。旨在为盒马鲜生优化现有营销模式、实现盈利转型提供具体的路径参考; 同时也希望能为整个生鲜电商行业在全渠道运营和可持续发展方面提供可借鉴的实践经验。

关键词

盒马鲜生, 新零售, 营销策略

Analysis of Hema Fresh's E-Commerce Marketing Model under the Background of New Retail

Zeyue Wang

School of Marxism, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: October 12, 2025; accepted: October 28, 2025; published: November 14, 2025

Abstract

This paper takes Hema Fresh, a subsidiary of Alibaba, as the research object, and mainly explores the operational logic, development path, and existing problems of Hema Fresh's e-commerce

marketing model in the context of new retail. In the research process, the analysis is mainly carried out by combining the core features of Hema Fresh, such as its O2O omnichannel architecture, multi-format operation practice, and pre-warehouse model. The research finds that Hema Fresh has formed its own advantages in terms of timeliness, consumption experience, and product quality. However, its development also faces some practical challenges: First, the operating costs are relatively high, which brings great pressure on profitability. Second, in the early stage, in order to expand the scale, multiple business formats were launched, resulting in the dispersion of resources, and the hardware facilities of different stores do not match the requirements of the business formats. Third, there are deficiencies in the expansion of the middle-aged and elderly consumer groups and the sinking market, and this part of potential users has not been effectively covered. In response to these problems, this paper puts forward corresponding solutions from the aspects of cost control, business format operation, and market layout. The purpose is to provide specific path references for Hema Fresh to optimize its existing marketing model and achieve a profit-making transformation. At the same time, it is also hoped that it can provide practical experience for the omnichannel operation and sustainable development of the entire fresh food e-commerce industry.

Keywords

Hema Fresh, New Retail, Marketing Strategy

Copyright © 2025 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

近年来,随着互联网技术的快速迭代和物流体系的不断完善,零售业正经历着从“传统线下”向“线上线下深度融合”的转型浪潮。随着电子商务的蓬勃发展与物流技术的持续进步,生鲜食品逐步拓展至线上市场,现已成为电子商务领域的重要发展方向之一。在这样的背景下,阿里巴巴旗下的盒马鲜生自2015年创立以来,凭借“线上APP+线下门店+智能物流”的O2O全渠道架构、“店仓一体+餐饮体验”等创新业态,迅速成为生鲜电商领域的新零售标杆,在时效、体验、品质上形成了独特优势,为生鲜电商行业的模式创新提供了重要参考。然而,随着盒马鲜生的快速扩张,一系列问题也逐渐暴露:一方面,一二线城市核心商圈的高租金、全链路冷链的高投入、即时配送的高人力成本,导致其运营成本居高不下;另一方面,前期为覆盖全场景推出的多业态营销模式,因资源分散出现硬件设施与业态需求不匹配的情况,服务质量参差不齐等问题。基于此,本文选择盒马鲜生作为研究对象研究在新零售背景下,生鲜电商如何平衡创新模式与成本控制、规模扩张与业态适配、核心客群深耕与潜在市场渗透的关系,对推动生鲜电商行业的全渠道运营与可持续发展具有重要意义。

2. 新零售与生鲜电商的内涵

2.1. 新零售的内涵及特点

2016年,马云在杭州云栖大会上,首次提到“新零售”一词,他认为,在未来的十年、二十年,新零售时代将会取代纯电商时代,新零售时代将是线上、线下与物流的深度融合,通过物流降低系统库存直至消灭库存[1]。新零售即以消费者为中心,利用互联网和人工智能等新技术,以即时物流为保障,更便利、更快速、更实惠地满足消费者的购物需求[2]。从技术层面来看,人工智能、大数据、云计算等先进技术的不断成熟与应用,为新零售的发展提供了坚实的技术支撑。这些技术能够对商品的生产、流通

与销售过程进行全面的升级改造,实现对消费者需求的精准洞察,通过大数据分析消费者的购买偏好和消费习惯,企业可以更有针对性地进行商品采购和库存管理,减少库存积压,提高资金周转率。从而优化供应链管理。

2.2. 生鲜电商的内涵及发展前景

生鲜电商是零售电商的细分领域,以蔬菜、水果、肉禽蛋类等生鲜品为核心商品,通过互联网实现从生产端到消费端的直接连接。其内涵体现为三大特征:其一,商品特性特殊,产品具有易腐性及高损耗率,需依赖冷链物流保障品质;其二,运营模式多元,涵盖自营模式、第三方平台模式、O2O店仓一体化模式等;其三,服务链完整,需整合采购、仓储、冷链配送、终端服务等环节,形成从“产地到餐桌”的全链路闭环。

综合上述,我们可以看出新零售为生鲜电商发展注入新动能。依托数字化技术与全渠道布局,生鲜电商得以强化库存管控效能、降低损耗率,并构建更加契合消费者需求的个性化服务场景。

3. 盒马鲜生电商营销现状

不同于传统零售的“平台中介”属性,盒马这类新零售平台是一个巨型产业综合体,其运营涵盖了生产、流通、零售和消费等环节。这类新零售平台所具备的独特潜在机制,涵盖优化再生产资源配置、提升流通效率、整合零售资源、洞察消费需求、优化供需匹配等方面,正是其获取市场权威、掌控食物体系及开拓数字化零售活动的催化剂。

3.1. O2O 全渠道运营基础扎实

O2O模式试图通过线上线下融合破解生鲜电商的配送难题,其典型形态是“线上下单-门店配送”的即时服务模式。企业依托社区门店或合作超市作为前置网点,消费者下单后由3 km内的门店拣货配送,承诺1~2 h送达[3]。

盒马鲜生作为阿里巴巴新零售标杆,深度融合O2O模式,形成“线上APP+线下门店+智能物流”的三维架构,具体体现在通过“线上+线下”的双向融合,线上通过APP提供全品类生鲜及日用品的即时购物服务,支持30分钟达、定时配等弹性配送选项,满足“即时消费”需求;线下门店集“超市+餐饮+仓储”功能于一体,消费者可现场选购食材并体验加工服务,同时门店作为前置仓支撑线上订单分拣与配送,实现“店仓一体”。

3.2. 业态多元化

盒马鲜生通过重构“人、货、场”要素,构建了多业态协同的零售生态体系。其业态多元化不仅体现在物理空间的形态差异,更反映了对不同消费需求的精准响应。

在产品上,自有品牌矩阵成为业态差异化的关键支撑。“日日鲜”系列覆盖蔬菜、肉禽等品类,实行“只售一日”的短保策略,在主力店中作为核心的引流商品;“盒马MAX”则主打量贩装,适配X会员店的大包装需求。盒马鲜生还通过与同仁堂合作开发滋补食品,进一步丰富了商品结构。

在用户分层上,盒马鲜生以消费能力和需求特征为依据,构建了多层次的业态体系。核心业态“盒马鲜生”定位中高端消费群体,聚焦一二线城市核心商圈。“盒马奥莱”则是面向下沉市场和社区普惠需求,该业态脱胎于盒马邻里,定位社区超市,通过优化供应链将临期商品折扣销售与常规商品进行组合,核心客群为中老年居民和价格敏感型消费者,成为覆盖“银发经济”的重要载体。此外,“盒马mini”以社区小店的形态进行商品售卖,满足了社区居民刚需生鲜的日常采购,进一步填补了社区零售的空白。

在场景创新上,进一步推动业态边界拓展。“零售+餐饮”的场景融合是盒马业态多元化的核心特

征。盒马鲜生首创海鲜现场加工服务，消费者选购鲜活水产后支付加工费即可现场享用，将传统零售转化为“逛吃一体”的休闲体验。

从高端体验到社区普惠，从即时零售到仓储会员，从品质生鲜到便民餐饮，其多业态矩阵实现了消费群体、价格带和场景的全面覆盖。这种多元化并非简单的形态复制，而是基于数据驱动的精准分层运营，为生鲜零售行业的业态创新提供了可借鉴的范本。未来随着下沉市场拓展和适老化改造深化，盒马的业态体系将进一步完善“全人群、全场景、全周期”的服务能力。

3.3. 前置仓模式的运行机制

前置仓模式通过分布式仓储布局重构生鲜电商的供应链体系，其核心在于“城市中心仓 + 社区前置仓”的两级仓储网络。企业在城市近郊设立大型中心仓负责大宗商品存储与初加工，在居民区 3 km 范围内设置小型前置仓作为末端配送节点[4]。

4. 盒马鲜生商业模式的演变路径

盒马鲜生作为阿里巴巴旗下新零售标杆企业，自 2015 年创立以来，其商业模式随市场需求、技术迭代与企业战略调整持续演进，可划分为模式探索期、多业态扩张期、战略聚焦期三个核心阶段，各阶段均以数据驱动为底层逻辑，围绕“人、货、场”重构展开创新。

4.1. 模式探索期(2015~2019 年)

首创“店仓一体 + 餐饮体验 + 即时配送”复合业态：2016 年上海金桥首店将超市、餐饮与电商 APP 融合，消费者可到店选购鲜活海鲜现场加工，或通过 APP 实现 3 公里内 30 分钟送达。这一模式打破传统零售边界，通过线下体验引流、线上配送提频，形成“到店 + 到家”双场景闭环。

4.2. 多业态扩张期(2020~2023 年)

全场景覆盖与能力延伸。依托前期验证的成熟模式，盒马启动多业态矩阵扩张，试图覆盖全客群与全场景，从单一业态转向“全价格带 + 全场景”布局，推出了高端市场和下沉市场共同发展的新业态，在高端市场上，2020 年推出盒马 X 会员店，对标 Costco 打造仓储式会员业态，主打大包装高性价比商品，年费 258 元起；在下沉市场方面，2021 年推出盒马邻里与盒马奥莱，前者聚焦社区预售自提，后者主打临期商品折扣，覆盖大众消费市场。

4.3. 战略聚焦期(2024~2025 年)

盈利导向的业务收缩与优化。2024 年起，盒马鲜生开启以“盈利优先”为核心的战略聚焦阶段。这一阶段并非简单的业务收缩，而是通过业态精简、生态融合的系统性调整，实现从“规模扩张”向“质量增长”的转型。盒马于 2025 年 8 月全面关停运营五年的 X 会员店，与此同时，两大核心业态明确分工并加速扩张，2024 年新增门店中三分之一布局二三线城市，截至 2025 年 3 月门店数已超 420 家；盒马 NB 以折扣社区店为定位，深耕下沉市场与社区场景，通过高性价比商品填补大众消费需求空白。在生态融合上，盒马鲜生与阿里体系相融合，将盒马会员与淘宝 88VIP 会员体系相结合，合作上线三天内盒马会员数翻倍。这一举措形成双重价值，不仅能够借助淘宝用户池实现精准引流，与此同时通过权益互通提升用户粘性。

5. 盒马鲜生电商营销模式的不足

5.1. 运营成本高

盒马鲜生多选址在一二线城市，消费群体对生活品质要求较高，因此盒马鲜生在进行产品定位的同

时更要注重对产品种类和展品质量的保证，不管是在原料采购、运输和储存上都需要大量资金及设备的支持。在店仓一体化的成本上。同时，30分钟即时配送的服务承诺需配套高密度冷链配送团队，配送环节的人力、温控设备成本刚性较强，且单位配送成本难以通过规模效应摊薄，直接挤压电商业务的盈利空间，导致整体盈利周期延长。

首先，在租金成本上，主要分为盒马主力店和建设装修的成本。盒马鲜生主力店、盒马X会员店多选址一二线城市核心商圈或密集居民区，租金水平显著高于普通商超。建设与装修成本上，不同业态门店建设成本差异显著，其中盒马鲜生主力店单店投入约3000万元，盒马MINI店约200万元，即使折扣业态盒马奥莱店成本也达100万元[5]。此外，“店仓一体”模式需配套悬挂链分拣系统、电子价签等设备，进一步推高前期投入。

其次，在供应链与履约成本上，大致分为冷链物流成本、即时配送成本、仓储与损耗成本。冷链物流成本：盒马覆盖了从产地直采到终端配送的全链路冷链，包括冷链运输车、冷藏仓库、温控设备等投入。例如在2018年，盒马鲜生销售成本率达79.16%，高于行业均值77.23%，主要是冷链物流成本、门店库存周转效率不足等导致[6]。2024年虽将免运费门槛从39元提至99元，但仍需承担部分订单的补贴成本。与此同时，生鲜产品损耗率约8%，但因“日日鲜”系列“只售一日”的短保特性，临期商品处理与库存周转成本较高，2023年损耗相关成本占营收的3.2%[7]。

5.2. 前期多业态扩张与资源分散

盒马鲜生线下体系涵盖盒马鲜生主力店、X会员店、奥莱、mini等多元业态，门店的高速扩张也衍生出一系列发展失衡问题。核心矛盾集中于基础设施与配套服务的建设进度未能跟上扩张节奏，导致不同门店的硬件设施与服务质量呈现明显分化。从供应链维度来看，盒马多元业态的商品结构与物流需求差异显著，导致供应链无法形成协同[7]。一方面，不同业态的商品结构存在显著差异：如X会员店以大包装、高价值生鲜为主，且需满足会员专属定制化需求；奥莱店以临期折扣商品、民生刚需生鲜为核心，使得盒马现有供应链体系难以形成协同效应。这使得库存管理协同不足，不同业态的商品无法实现跨门店调拨与共享库存，导致库存周转率降低。其次是供应商协同困难，不同业态对供应商的资质要求存在差异，供应商难以同时满足多元需求，进一步加剧供应链的碎片化，削弱整体运营效率。

5.3. 目标群体存在限制

盒马鲜生的定位人群为“80后”、“90后”，该群体互联网使用熟练度高，高频参与线上购物且乐于接受新事物，自然成为其首批核心用户。但与此同时，盒马没有考虑到其他年龄段人群[8]。在开拓中老年人市场时存在一些阻碍，首先在盒马鲜生线下门店的支付环节，通常需要下载盒马APP才能进行，APP支付前需下载盒马APP、登录账号、确认支付金额、选择支付渠道等多环节操作，流程复杂度远超其接受范围，尤其在高峰时段易因操作卡顿导致结算拥堵，降低消费体验，这就与长期依赖现金等有形支付工具的中老年人消费群体难以匹配，且老年人容易缺乏自主排查网络问题的能力，最终只能放弃消费。此外，中老年人对实体店场景存在天然依赖，在购物场景上更倾向于“眼见为实”的购物体验，倾向于在实体店挑选蔬菜的新鲜度、触摸肉类的质感，这种对线下场景的天然依赖，与盒马线下门店的物理属性高度匹配，是重要的引流入口。因此中老年人是亟需通过线下门店引流的蓝海领域[9]。

6. 盒马鲜生电商营销模式的建议

6.1. 优化建店模型和冷链系统

从盒马鲜生现有业态布局与运营效率的适配性出发，需围绕“因地制宜建店+智能冷链提效”双核

心方向优化,以解决多业态扩张中的资源浪费与生鲜损耗问题。在优化建店模型层面,应基于不同城市能级与社区消费特征,构建差异化标准化门店体系:针对一线城市核心商圈,需保留盒马鲜生旗舰店业态,重点强化餐饮体验、跨境生鲜陈列等功能,这类商圈客流以中高端消费群体为主,对“体验式购物”需求较高,旗舰店的复合业态可满足其多元化需求;针对二三线城市社区,需调整门店功能布局,缩减非核心的餐饮区面积,将空间与资源集中于生鲜蔬果、粮油米面等日常食品的供应,贴合社区居民“高频刚需”的购物偏好;针对县域市场,应重点推广盒马 NB 硬折扣店业态,通过压缩 SKU、简化装修规格等方式,适配县域市场对“高性价比”的需求,这种分级建店模式可避免业态与区域需求错配,提升单店运营效率。

6.2. 依据不同业态的定位与功能需求,制定差异化硬件配置标准

首先,针对位于核心商圈的主力店,标配智能冷链展示柜、海鲜加工区专用设备、悬挂链分拣系统,确保“店仓一体”与餐饮体验功能更加完善;其次,对于社区奥莱店,简化硬件配置,仅保留基础冷藏设备与折扣商品陈列架,取消高端餐饮区,适度降低硬件的成本;针对面积更小的社区折扣店,增设社区便民硬件,配备小型智能分拣设备,适配社区高频小额订单需求,在满足社区便民的基础上实现对社区订单的供应。

6.3. 设计适老化服务体系,降低使用门槛

从盒马鲜生现有业态定位与中老年人消费习惯的适配性出发,在门店布局层面,应优先聚焦中老年人居密度较高的老旧社区及城郊居民区,重点落地盒马奥莱店与盒马 mini 店,这两类业态本身具有贴近社区、商品结构更侧重民生刚需的特性。在支付场景优化层面,需打破线下门店对 APP 支付的单一依赖,推动支付方式多元化,线下门店应恢复现金、银行卡等传统支付通道,并在收银台设置清晰的“传统支付指引标识”与专属收银通道,彻底解决部分中老年人“无 APP 无法完成支付”的核心痛点,保障其线下购物流程的顺畅性,这也是提升中老年人线下消费体验的关键环节。

7. 结语

展望未来,随着数字技术的持续迭代与消费市场的深度分化,盒马鲜生的营销模式仍有广阔的进化空间。盒马鲜生的探索不仅关乎自身的可持续发展,更折射出中国生鲜电商行业的发展方向——唯有以消费者需求为核心,平衡技术创新与成本可控,才能在新零售浪潮中实现长效增长。其未来的模式与实践成果,也将为更多生鲜零售企业提供可复制的经验,助力中国生鲜电商行业迈向更加成熟的阶段。

参考文献

- [1] 孙大尉,赵启兰,张小蒙.新零售业态下物流平台运营策略研究[J].北京交通大学学报(社会科学版),2019,18(3):138-144.
- [2] 李丹,刘银锋.新零售背景下即时物流存在的问题和发展路径分析[J].物流科技,2025,48(17):49-51.
- [3] 宋翠.生鲜食品电子商务模式创新与消费者行为分析[J].现代食品,2025(14):215-217.
- [4] 蒋雨桐.新零售背景下盒马鲜生的商业模式分析——基于九要素画布模型[J].投资与创业,2022,33(15):47-50.
- [5] 杨振辉.基于SWOT分析的生鲜电商行业发展研究——以盒马鲜生为例[J].全国流通经济,2024(8):16-19.
- [6] 王元靖.零售行业数字化转型的动因、路径和绩效研究[D]:[硕士学位论文].成都:四川师范大学,2025.
- [7] 杨晓晨.生鲜电商平台盈利模式分析[J].合作经济与科技,2024(19):88-90.
- [8] 尹梦琦,陈雅婷.基于用户视角的生鲜电商营销研究——以盒马鲜生为例[J].山西农经,2021(1):87-88.
- [9] 许馨元,安琪.数字经济背景下新零售企业商业模式分析——以盒马鲜生为例[J].营销界,2023(6):170-172.