

---

---

# 日本企业应对“失去三十年”策略研究<sup>\*</sup>

肖宇 闫坤

**内容提要：**资产价格下跌与社会总需求下降，是日本企业在“失去三十年”间普遍面临的较为突出的经营环境约束。一些日本企业固守传统商业模式和经营策略，并且对社会整体性趋势变化和演进路径缺乏前瞻性判断，因而在这场危机中黯然退场。也有一部分日本企业根据需求变化阶段性调整产品和服务的定价策略和经营模式，紧密围绕全球产业链演进的趋势进行发力并依托对外投资提高产业链和供应链的韧性，坚持技术创新、走专业化和“隐形冠军”道路、不断做大做强做优细分赛道，最终形成了新的比较优势。

**关键词：**日本企业 失去三十年 总需求不足 隐形冠军 海外投资

**作者简介：**肖宇，中国社会科学院亚太与全球战略研究院副研究员；闫坤，中国社会科学院日本研究所研究员，博士生导师。

**中图分类号：**F279.313      **文献标识码：**A

**文章编号：**1002-7874 (2024) 05-0139-22

**基金项目：**国家社会科学基金社科学术社团资助项目“日本收入分配制度及其对中国推动共同富裕的政策启示研究”（编号：22STA034）；中国社会科学院登峰战略重点学科“一带一路”（编号：2023DFZDQY01）。

日本经济从神坛跌落，引发了经济学界的集体反思<sup>①</sup>，在针对日本经济“失去三十年”的研究中，“资产负债表衰退理论”一经提出便引起了广泛关注。根据该理论，在资本市场或房地产市场泡沫破裂后，市场价格的崩溃会使得之前过度扩张的市场主体资产大幅缩水，受此影响，大部分企业的经营

---

\* 感谢《日本学刊》编辑部和匿名审读专家提出的意见和建议，文中若有疏漏和不足概由笔者负责。

① 参见都留重人：《日本经济奇迹的终结》，李雯雯译，成都：四川人民出版社，2020年，第148—172页；辜朝明：《大衰退：宏观经济学的圣杯》，喻海翔译，北京：东方出版社，2016年，第32—58页；野口悠纪雄：《失去的三十年：平成日本经济史》，郭超敏译，北京：机械工业出版社，2022年，第134—146页。

目标将从“利润最大化”转向“债务最小化”，从而导致金融体系持续低迷和实体经济持续衰退。<sup>①</sup>“资产负债表衰退理论”在学界引发热议，并一度被认为是导致日本经济“失去三十年”的主要原因，但也有观点认为这种基于总需求角度的研究不过是凯恩斯主义的翻版，适用范围较为有限。<sup>②</sup>甚至有日本学者认为，导致日本经济“失去三十年”的主要原因并非其国内有效需求不足，而是由于在国内有效需求不足的情况下，日本企业反而开始进行大规模海外投资，当时日本企业在国外的投资收益率约为 6%—8%，远远大于国内的投资收益率（3%—4%），日本企业海外投资的收益大多被用于继续进行海外投资，因而与日本国内的劳动生产率提升形成了割裂，没有对日本国内的收入增长做出贡献。<sup>③</sup>

如果放到整个宏观经济学分析范式的大框架看，“资产负债表衰退理论”实际上是从债务视角为总需求不足提供了新的解释，虽然其解释力有限，但这种总需求不足的影响确实会传导至企业的日常经营中，因为在总需求不足的情况下，企业过去熟悉的商业模式和营销策略可能会遭到冲击。因此，加强对日本企业在“失去三十年”间的经营策略研究，对于正处于百年未有之大变局中的中国企业来说，可能具有一定参考价值。

## 一、“失去三十年”日本企业面临的经营环境

日本经济“失去三十年”是这些年学术界耳熟能详的一句话，从时间维度看，这“三十年”特指日本经济增速低迷的平成时代（1989—2019 年）。在此期间，日本社会经历了整体性的结构性萧条，尤其是“出口立国论”崩溃之后，日本国内的技术进步速度没能有效抵消投资回报递减带来的影响，导致日本迅速从国内生产总值（GDP）世界排名第二的神坛跌落，并且与美

① 闫坤、汪川：《资产负债表的“衰退”是否导致日本经济的“失去”》，《经济导刊》2023 年第 11 期，第 85—87 页。

② 参见刘哲希、陈彦斌：《资产负债表衰退理论与宏观政策“三策合一”理论比较研究——基于日本大衰退案例》，《财经问题研究》2024 年第 1 期，第 13—22 页；罗志恒、马家进：《资产负债表衰退：理论缺陷与适用性分析》，《国际金融》2023 年第 9 期，第 41—44 页；张明、刘展廷：《资产负债表衰退：理论脉络、日本经验与中国挑战》，《经济社会体制比较》2024 年第 3 期，第 99—106 页。

③ 飯田祐二「なぜ『失われた30年』を止められなかったのか…経産省が『結果を出せなかった』と反省するバブル崩壊後の誤算—『新機軸』で日本復活の『最大で最後のチャンス』を生かす—」、2023 年 5 月 15 日、<https://president.jp/articles/-/69370?page=1> [2024-03-20]。

国、中国的差距越来越大。即使日本企业以科技创新和成本控制闻名于世，但随着日本国内资产价格下行，大量在资产泡沫期举债的日本企业和民众变得资不抵债，日本企业的经营环境不断恶化。

在“失去三十年”之前，日本经济经历了高光时刻。1987年，美国《福布斯》杂志首次发布全球富豪榜，排名前十中有七位是日本富豪。<sup>①</sup>雄厚的财力支撑着日本企业积极向海外扩张，1989年三菱公司成功收购洛克菲勒中心，成为日本企业践行海外战略的经典案例。1991年，按照当年官方汇率计算，日本人均GDP几乎是美国的1.2倍；到1995年，世界银行公布的全球GDP数据显示，日本的GDP已经达到了美国的69.9%。在技术领域，日美之间差距也一度被拉平，1983年盖洛普公司针对美国公民所做的舆论调查即显示，每四名美国人中就有一人认为在先进技术领域，日本是美国“最具威胁”的挑战国。<sup>②</sup>可以认为，20世纪90年代初期日本已经成功跻身全球最发达国家行列，各项经济指标不逊色于任何其他发达国家。正是在这样的环境下，不少在资本快速增殖时代成长起来的日本企业已经形成了“大资产大负债”的惯性思维，对日本社会悄然来临的资产负债表衰退缺乏前瞻性判断，继而造成了经营上的困难。

（一）GDP增长从高速向中低速切换，日本企业的生产力水平增速亦放缓

日本经济“失去三十年”，首先表现为日本的GDP从高速增长神坛滑落。世界银行的统计数据 displays，1987年，以不变价衡量的日本GDP同比增速是4.65%，到1992年变为0.90%，1993年更降至-0.46%。在1989—2019年这30年间，日本的GDP环比增速一直呈下降趋势，2009年甚至创下了-5.69%的最低值；之后略有起伏，但2011—2019年间的日本GDP环比增速基本没有超过2%，2019年更低至-0.40%。（参见图1）

整个GDP增速的下行给日本企业带来了极大的经营压力。这是因为和经济高速增长期不同，经济增速放缓甚至为负的背后是整个社会消费、投资、政府购买和净出口的系统性变化，日本企业不得不面对盈利能力下滑、投资意愿降低、经营风险增加和生存环境恶化的冲击。这种个体困境在经济增速放缓的大环境中又容易形成一个方向性的趋势，使得日本国内经营环境趋向恶化。

<sup>①</sup> 吴强：《经济下行时，日本企业做对了什么》，搜狐网，2023年4月24日，[https://business.sohu.com/a/669924934\\_120814277\[2024-06-04\]](https://business.sohu.com/a/669924934_120814277[2024-06-04])。

<sup>②</sup> 王广涛：《日美贸易战留下的重要启示》，环球网，2019年6月18日，[https://baijiahao.baidu.com/s?id=1636612108312309292&wfr=spider&for=pc\[2023-07-17\]](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1636612108312309292&wfr=spider&for=pc[2023-07-17])。

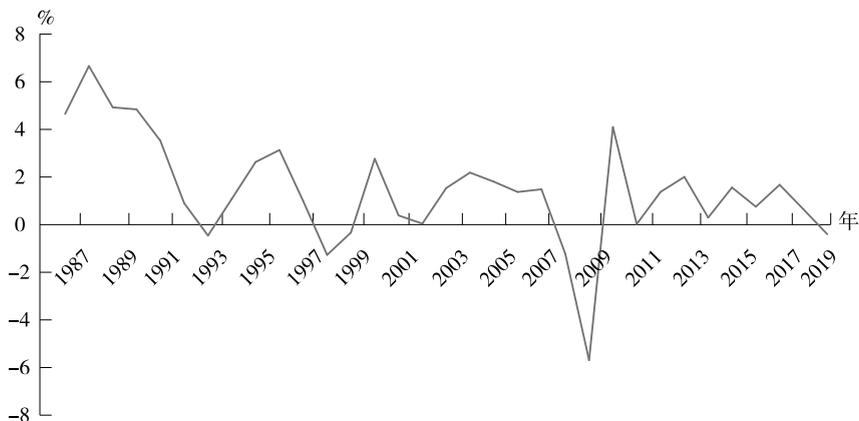


图 1 日本以不变价衡量的 GDP 同比增速（1987—2019 年）

资料来源：根据世界银行公开数据资料制图，参见：World Bank, “World Bank Open Data”, <https://data.worldbank.org/cn/> [2024-06-04]。

需要指出的是，在 20 世纪 70、80 年代出口导向型产业政策的推动下，日本经济取得辉煌成就，形成了一些生产率较高的出口产业部门。但是，日本也还存在为数不少的效率相对低下的国内产业，包括未在国际市场竞争中取得成功的贸易行业，如化学产品、民用飞机、消费品和软件，以及几乎所有非贸易的国内行业，如建筑、零售、运输、金融服务、医疗保健、能源、电信、房地产、农业等。这些行业能够提供大量就业机会、有助于维护社会安定，所以得到了日本政府的政策倾斜支持，结果导致这些行业准入门槛极高，行业内价格控制和投标操纵现象普遍。整体来看，日本政府对这些企业的保护使得其没有完全按照市场经济规则参与竞争，结果是大量不具竞争力的企业仍然存在于市场中。

随着日本经济步入下行区间、出口导向型模式难以为继，日本企业对政策过度依赖的弊端开始显现。尤其是那些庞大、缺乏弹性与竞争力的产业，长期拖累日本的整体生产力，也推升了日本国内的生活成本和经营成本。但是，相关倾斜政策又无法完全取消，主要原因在于，日本建立的社会保障综合体系中，既有养老、医疗、康复、劳动、工伤保险等社会保障制度，也有老人、儿童、生计保障等较为全面的福利制度，而这些保障机制很多是以企业为载体实施的。这与日本政府对企业的补助形成了一个负向循环的怪圈，意味着即使经济下行，日本政府的财政支出依然保持着较高的增速。因此，即便是房地产泡沫破灭之后，日本政府的财政支出仍在快速增加。如图 2 所

示，1989年日本政府的财政支出中，一般会计支出总额为658589亿日元，2000年增加到893210亿日元，2019年更是飙升至1013665亿日元；国债发行额中用于财政支出的部分，也从1989年的66385亿日元增加到2000年的330040亿日元，2019年攀升至365819亿日元。在巨额财政支出的保障之下，日本国内一些本应该被淘汰的企业得以继续存在，这反过来又增加了日本的财政支出负担，形成了一个“负反馈”。

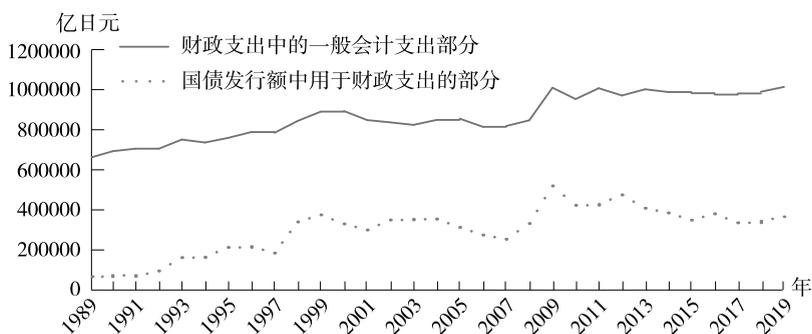


图2 日本财政支出状况 (1989—2019年)

资料来源：根据日本财务省数据制图，参见：財務省「統計予算・決算」、<https://www.mof.go.jp/>[2024-06-04]。

需要强调的是，日本GDP增速下降叠加财政支出增加的“棘轮效应”，是当时日本企业普遍面临的经营环境。在此期间，日本政府的产业政策失当也广为学术界所诟病。因为自20世纪80年代中期开始，日本的产业政策不再针对特定产业，而是针对特定企业，针对符合政府认定条件的特定企业实施财政金融支持措施。<sup>①</sup>这种换汤不换药的政策导致了一个更坏的结果，即符合政策倾斜条件但不具有生产率竞争优势的企业，可以继续凭借政策保护得以生存，进而对日本企业整体的生产力水平形成了巨大的拖累。

## (二) 居民收入水平下降，日本社会陷入总需求不足困境

“萨伊定律”认为，生产会给产品创造需求，企业生产一种产品就会给其他企业的产品开辟销路。但是，对企业来说，其销路显然更依赖于消费者对其产品的认可。所以，虽然现代经济学围绕诸多问题存在争议，但“需求增加有利于经济增长”是普遍共识。需要特别指出的是，经济学中的“需求”概念，不仅指需求意愿，还包括消费者满足自身需求的购买能力，即消费者

<sup>①</sup> 田正、杨功金：《大变局下日本产业政策的新动向》，《日本学刊》2022年第6期，第82—103页。

的收入和支出水平。

随着日本国内资产价格的下跌，日本民众开始压缩支出。如图 3 所示，在“失去三十年”间，日本国内两人及以上劳动者家庭（非农）的月平均支出在 1992 年为 352820 日元，2011 年已降至 308838 日元，2016 年也仅为 309591 日元。这种满足需求能力的下降带来了一个更为严重的后果，即整个社会总需求曲线呈现永久左移之势。

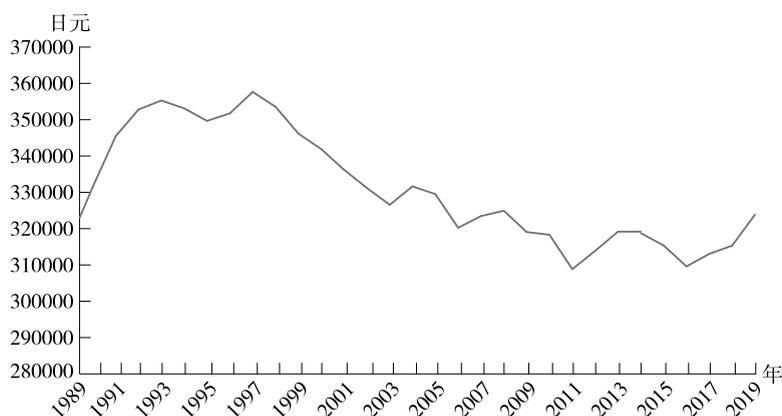


图 3 日本国内两人及以上劳动者家庭（非农）月平均消费支出（1989—2019 年）

资料来源：根据日本总务省统计局数据制图，参见：総務省「家計調査報告」、<https://www.stat.go.jp/>[2024-06-04]。

日本经济泡沫破灭之后，无论企业还是居民，其资产都开始大幅缩水，由此带来的是企业的投资意愿大大降低，居民买房“躺着赚钱”也成为过去式，甚至出现了资不抵债的现象。这时，如果采用扩张性货币政策，即让银行多贷款给企业，企业拿到钱后也不会增加投资，而是悄悄去还债；如果采用扩张性财政政策，比如给居民减税、增加居民的实际收入，居民也不会增加消费，也是悄悄去填补窟窿。在整体经济形势下行趋势的叠加下，整个日本社会的总需求曲线发生了永久性的左移。在需求曲线永久左移而供给不变的情况下，整个社会的供需均衡点亦会发生左移，造成均衡价格和数量下行，进而使社会产出进入一个负向循环，均衡产出不断走向新低。于是，大量日本企业开始直面市场疲软的冲击。从国际环境来看，此时期以中国为代表的新兴经济体凭借要素价格优势在新一轮全球价值链分工体系中迅速崛起，使得日本企业面临的总需求减少的挑战更加严峻。

### （三）资产价格步入下行区间，日本企业的资产负债表普遍恶化

泡沫期过度举债导致日本企业的资产负债表普遍受损，金融与经济活动的顺周期性给日本企业带来了深远影响。20世纪80年代，在极端乐观预期下，日本经济的泡沫日益膨胀，在宽松信贷政策的支持下，日本企业普遍获得了大量的信贷资源。万得信息网（Wind）相关资料显示，以房地产为例，1985年末，日本国内银行向房地产业发放的贷款高达20.1万亿日元，到1989年末更增至48.8万亿日元，年均增速高达25%。<sup>①</sup>但是很快，房地产泡沫破灭，外需走弱，日本经济增长的神话不再。1997年亚洲金融危机又对日本经济造成了冲击，日本政府开始依靠货币政策来刺激经济增长，标志性事件是日本央行于1999年开始施行“零利率”政策。从整个平成时代来看，日本央行的主要货币政策极为宽松，其原因就在于，为了帮助日本经济摆脱负增长的泥潭，日本央行货币政策的目标是通过尽可能低的利率向市场提供流动性。日本内阁府的统计数据也显示，1994年日本非金融企业获得的贷款总额为358320亿日元，2003年上升至406088亿日元，2015年继续攀升至511182亿日元，截至2019年，日本非金融企业从银行获得的贷款总额已经高达599013亿日元。<sup>②</sup>

但是，极低的利率和政策鼓励并没能促进日本企业扩大再生产，究其原因主要在于日本企业对经济前景的预期判断不足。在经济繁荣期，日本企业亦大举借贷，大肆进行房地产等固定资产投资、参与股票投机；而在经济衰退期，房地产和股票市场进入下行周期，这些在繁荣期购买的资产对日本企业的“资产负债表”平衡形成了巨大拖累，即使日本政府采取了宽松的货币政策来刺激经济增长，但资产价格的缩水进一步导致了企业资产负债表的大幅衰退，对泡沫期过度举债的企业来说情况更为严重。为了修复资产负债表，企业不得不将从银行新获得的贷款用于还贷，这种个体的占优策略最终演化为日本经济的“合成谬误”<sup>③</sup>，继而又加剧了日本企业经营目标从“利润最大”向“负债最小”转化（参见图4），最终形成了一个不断循环的负反馈。

<sup>①</sup> 万得数据库：“数据服务”，<https://www.wind.com.cn/portal/zh/WDS/database.html> [2024-06-04]。

<sup>②</sup> 内閣府「統計情報・調査結果」、<https://www.cao.go.jp/statistics/index.html> [2024-06-04]。

<sup>③</sup> 由美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主萨缪尔森提出，指某个体貌似合理的正确行为，却导致了整体的不良结果。也就是说，一个局部说来是正确的东西，可能也仅仅对局部而言是成立的，对整体而言很可能会带来一个错的结果。

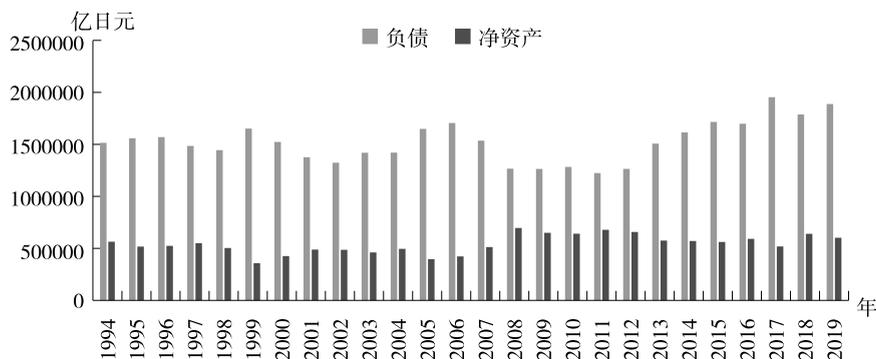


图4 日本非金融企业的负债和净资产变动趋势（1994—2019年）

资料来源：根据日本内阁府统计数据制图，参见：内阁府「統計情報・調査結果」、<https://www.cao.go.jp/statistics/index.html> [2024-06-04]。

需要说明的是，从日元升值到房地产价格下跌，再到金融机构倒闭，日本经济在泡沫破灭之后一落千丈。1985年到1989年，日元兑美元汇率几乎翻了一倍，直接导致日本出口额暴跌20%，同时日本东证225指数从12000点上涨到38000点，五年涨幅达216%。可以说，在资产泡沫的驱动下，投机盛行；但在短暂的泡沫之后，随着人口逐年减少、房地产刺激政策相继退出，日本自1991年开始出现房地产价格大幅下跌，对整个社会形成了巨大冲击。1997年亚洲金融危机爆发，大量的金融机构破产。世界银行的统计数据显示，亚洲金融危机后，日本银行业的不良贷款率为5.4%，到2001年更攀升至8.4%。<sup>①</sup> 资产价格下跌引发的“多米诺骨牌效应”使得日本企业面临的经营环境一落千丈。

## 二、日本企业为应对“失去三十年”采取的策略

回望“失去三十年”，日本政府出于保护就业、社会稳定和经济增长的考量，仍然维持了一定的财政支出规模以对企业进行财政补贴，这导致一部分并不具有市场竞争力的企业没有及时破产清算。还有一部分日本企业对该时期日本社会整体性的趋势变化和演进路径缺乏前瞻性判断，仍固守繁荣期形成的商业模式和经营策略，从而丧失了危机中求得转机的机会。与此同时，

<sup>①</sup> 国金证券研究所：《货币政策系列专题二：日本货币政策二十年，“异次元”宽松之路》，网易网，2019年5月19日，<https://www.163.com/dy/article/EENO47B305384CKJ.html> [2024-08-28]。

也有一部分日本企业及时调整商业模式，聚焦于某个专业的赛道，不断进行技术和管理创新，从而成功化危为机。其中的经验教训值得借鉴。

### （一）强化科技创新，摆脱资源约束并形成新的比较优势

20世纪90年代，经历“广场协议”及后续经济泡沫生成、破裂的双重打击，日本经济一度陷入萧条。如图1所示，在“失去三十年”间，日本的GDP增长率出现了明显下降，整个社会的经济形势非常低迷，导致大部分企业的经营异常困难，尤其是制造业。日本经济产业省的统计数据显示，在这30年中，日本制造业企业数量及其吸纳就业人数持续减少，制造业占GDP的比重下降至20%左右。<sup>①</sup>

但是，也正是在如此经济环境中，面对经济全球化分工的转变，日本制造业抓住了自己在技术方面的比较优势，往技术含量高、产品附加值高的精密仪器、高端电子零部件、半导体设备、存储/逻辑芯片制造、高性能材料等行业发展，下大力气提升制造业企业的产品附加值。以三井财团的东芝和索尼等为代表的制造业企业基于危机感的“自我升级”一直没有停止，“日本制造”及“日本设计”逐步摆脱了“山寨”的恶名，甚至获得世界级信誉。<sup>②</sup>这些制造业企业中的佼佼者还有三菱重工、富士重工、丰田汽车、本田技研、日产汽车、马自达、斯巴鲁、铃木、三菱汽车等。

概言之，日本制造业企业在战略层面加强科技研发，高度重视企业层面的工程师培育，跟踪国际科技前沿，学习世界先进技术。2016年，日本提出建设“超智慧社会”，强调科技创新在日本经济社会发展中的先导地位。在战术层面，日本制造业企业注重推广以“精益生产”（lean production）为典型代表的先进制造模式，强调不断优化制造过程、持续进行技术研发和创新、加强品质管理。如此，通过向内挖掘潜力，日本制造业企业在动态中找到了新的比较优势，并成为其应对“失去三十年”的有力武器。

正是依托于不断向创新要效益的经营策略和极强的危机意识，日本企业的科技创新能力仍然保持世界一流水准，不仅在企业创新主体投入、产学研联合创新成效、获取国际专利数量、国际技术贸易顺差、世界创新百强排名、隐形冠军（GNT）企业数量等方面名列前茅，还在大企业介入基础研究形成

<sup>①</sup> 根据世界银行公开数据计算得出，参见：World Bank, “World Bank Open Data”, [https://data.worldbank.org.cn/\[2024-06-26\]](https://data.worldbank.org.cn/[2024-06-26])。

<sup>②</sup> 白益民、乔梓效：《三井帝国在暗战——揭开日本财团的美国博弈》，北京：中国经济出版社，2022年，第331页。

完整技术创新链条、中小企业借助政府政策机制培育创新能力等方面形成了自己的特色<sup>①</sup>，研发与市场转化之间高效畅通的全产业链内生能力不断增强。其背后最为典型的特征就是始终把企业作为国家科技创新的主体，充分利用市场化的反馈机制，让企业根据自身研发能力去匹配专业的赛道。在这种“创新—获利—再创新”机制的激励下，日本一些企业数十年如一日坚守自己的赛道做精做专，把某一专业领域的技术创新作为企业经营的根本遵循，并根据社会需求的变化不断开发新产品、及时调整经营策略，以实现业务的可持续增长。

需要特别强调的是，在日本企业聚焦于某一赛道的全产业链创新能力的背后是日本政府长期高度重视科技研发。众所周知，企业的创新行为本身具有一定的正外部性，这就导致了企业创新投入和产出之间存在一定的缺口，如何弥补这一缺口考验着政府的管理水平。从西方国家的发展来看，对企业创新投入与产出之间的缺口予以弥补是保护企业创新积极性的重要手段，但具体如何操作，不同国家存在差别。受生产要素贫瘠的现实约束，日本政府一直把科技和创新视为国家经济社会发展的基石，及时调整国家创新政策在实施层面的具体策略，为企业提供更好的创新战略指引。为了应对三次产业领域跨界融合创新进而更好地推动企业创新行为，日本政府自 2018 年对始于 2013 年的“科技创新综合战略”进行微调，单独制定旨在实现基础研究与社会应用一体化的年度性“综合创新战略”，大力支持跨领域的技术融合和研发产业化。2024 年 6 月 4 日，日本内阁又通过了 2024 年度“综合创新战略”，指出：在日本国内劳动力不足日益严峻的背景下，依靠人工智能（AI）和机器人技术实现自动化和节省劳动力是当务之急。除了 AI，该战略还强调了量子技术、生物技术、材料、半导体、6G 等技术对日本经济和社会发展的重要性。<sup>②</sup>

整体来看，日本政府的创新支持政策有一个非常典型的特征，即高度重视企业在整个创新产业链中的决定性地位，而政府在其中所扮演的角色更多是人才培养、产业引导和财政支持。实际上，当前日本的研究活动主要依托企业，根据日本科学技术学术政策研究所发布的《2023 年日本企业研发报告》，2022 年日本企业平均内部研发费用约为 27.3 亿日元，平均外部研发费

<sup>①</sup> 甄子健：《日本企业科技创新情况及相关案例研究》，《全球科技经济瞭望》2022 年第 7 期，第 36—47 页。

<sup>②</sup> 陈光、张玉娇、张仪帆、田浩楷：《日本战略性创新创造计划的组织实施机制分析与启示借鉴》，《全球科技经济瞭望》2024 年第 4 期，第 1—10 页。

用为5.2亿日元，也就是说日本企业的研发主要靠自己完成。为此，日本企业高度重视自身的研发队伍建设，2022年招聘录用研发人员的企业所占比例为53.8%。<sup>①</sup>企业在创新中的主体地位还体现在，日本企业的兼并收购基本围绕着企业本身的上下游产业链展开，这在无形之中为企业在自身所属赛道做大做强提供了支撑。

整体来看，在“失去三十年”，日本企业亦面临需求萎缩的约束，在此背景下，日本坚持贯彻以企业为主体的创新发展策略，部分日本企业作为市场的主体，善于发现新经济增长点，因而在传统产业转型升级、新兴产业和未来产业的研发应用等领域走到了世界的前列。当前，日本企业仍然非常重视对未来核心技术的研发与应用，已经在碳纤维新材料、氢能清洁能源、精密设备及仪器、人工智能底层技术和应用、外骨骼设备适老化商业推广等领域占据着一定的产业链上游优势。

（二）积极切入全球产业分工、融入全球市场，紧密围绕全球制造业演进趋势发力

20世纪70年代以后，从成本优势出发，以美国为代表的发达国家开始将大量普通工业机械、汽车等产业的制造环节向海外转移，这被形象地称为“去工业化”<sup>②</sup>。但是，对于这一波经济全球化浪潮，日本企业却认为向海外转移生产线会导致自身技术优势丧失，反而开始把制造业生产向国内收缩。尤其是从90年代开始，IT革命和互联网大幅降低了信息处理成本和通信成本，使距离对经济活动的限制越来越小，一些美国企业开始将服务外包向印度和爱尔兰等国家转移，推动了全球制造业从垂直一体化走向水平式分工。与此同时，在日元贬值的大背景下，日本部分企业为了控制成本不得不收缩生产线，开始在日本国内增设工厂，将生产制造环节向国内转移。这方面的典型例子是日本的夏普公司和美国的苹果公司的对比。苹果公司采用水平一体化生产模式，将制造环节外包给中国的富士康公司，自己只保留设计、营销、物流和品牌管理。这一生产组织方式调整所带来的结果是，2016年4月夏普公司被中国富士康母公司鸿海精密吞并，而苹果公司却一度跃升为全球

<sup>①</sup> 日本科学技术学术政策研究所「民間企業の研究活動に関する調査報告2023（NISTEP REPORT No. 203）を公表しました」、2024年6月26日、<https://nistep.repo.nii.ac.jp/records/2000111> [2024-06-27]。

<sup>②</sup> 肖宇、夏杰长、倪红福：《中国制造业全球价值链攀升路径》，《数量经济技术经济研究》2019年第11期，第40—59页。

市值最高的企业。

可见，在这轮经济全球化进程中，部分日本企业对当时经济全球化趋势及演进方向做出了错误判断。另一方面，自 20 世纪 90 年代开始，受全球产业演进趋势的影响，世界主要国家服务业走强、制造业走弱的趋势愈发明显，日本也不例外。世界银行的统计数据显示，1989 年日本的工业增加值在 GDP 中的比重为 37.1%，服务业为 60.76%，1999 年分别为 32.87% 和 65.81%，2019 年更变为 26.92% 和 71.39%。<sup>①</sup> 整体来看，制造业占比下降和服务业占比上升的趋势非常明显。意识到这一发展趋势的部分日本企业迅速抓住此轮全球分工体系调整的核心本质，即高度重视研发、设计、品牌管理等服务环节在全球竞争中的重要性，并开始将制造业服务化和服务型制造作为主攻方向。

实际上，制造业与服务业融合发展尤其是制造业的服务化，确实是上一轮经济全球化中制造业所体现的发展趋势。从理论角度看，所谓“制造业服务化”，是指制造业企业为了获取和保持竞争优势，将产业链从以生产制造为核心向以提供服务为中心进行转变。<sup>②</sup> “服务型制造”则是指服务业制造化，即服务业把自己的产业链向制造环节延伸，服务业也参与制造业的生产过程，开始从事原本属于制造业的经济活动，并表现出越来越多的制造业特征。<sup>③</sup> 无论制造业服务化还是服务业制造化，其本质都在于通过制造业与服务业的融合发展，向制造业中注入更多服务要素，进而重塑制造业竞争优势、引领全球制造业新的游戏规则。<sup>④</sup> 这种制造业和服务业互相融合，充分利用不同行业之间、不同企业之间的资源禀赋，并实现社会再生产曲线的整体外移，也是日本所提出“社会 5.0”<sup>⑤</sup> 概念的核心思想。作为日本版“工业 4.0 计划”，“社会 5.0”由日本内阁会议于 2016 年 1 月提出，其关键措施即包括在制造业领域使用人工智能和物联网技术收集和分析客户数据，进而优化供应链，通俗来讲就是利用更多服务要素来提升数字时代制造业的竞争力。

① 世界银行：“世界银行数据库”，<https://datacatalog.worldbank.org/home>[2024-05-24]。

② 倪鹏飞、肖宇：《服务业融合与高质量发展：表现形式、国际比较及政策建议》，《学习与探索》2019 年第 6 期，第 107—117 页。

③ 于洋、杨明月、肖宇：《生产性服务业与制造业融合发展：沿革、趋势与国际比较》，《国际贸易》2021 年第 1 期，第 24—31 页。

④ 夏杰长、肖宇：《以制造业和服务业融合发展壮大实体经济》，《中国流通经济》2022 年第 3 期，第 3—13 页。

⑤ 和德国的“工业 4.0”、美国的“先进制造业伙伴计划”等未来科技发展蓝图相似，“社会 5.0”可以理解为日本版“工业 4.0 计划”，旨在通过物联网、大数据、人工智能、机器人等数字技术解决现实社会发展中的少子老龄化和资源短缺等诸多问题。

在这一发展战略的指引下，日本部分企业积极推动制造业和服务业融合发展，将现代化元素注入生产经营中，不断深化产业融合，并出现了一些新变化和新趋势，如积极强化服务功能，从以往以提供商品为主逐渐转向以提供价值服务为主，通过在商品上附加差异化、个性化服务，形成企业新的竞争力。<sup>①</sup>这一时期，“日本制造”开始向“日本服务”转型，并涌现出了众多世界知名的企业。如果谈及日本制造业企业越来越依靠向服务环节衍生产业链来获得竞争新优势的代表，基恩士值得一提。这家1974年创立的小企业，在“失去三十年”间，依靠提供能够改善自动化制造质量与效率的解决方案，特别是建立独特的产品查询目录和高效的客户需求反馈体系，迅速在全球范围内建成了高效的服务网络，为遍布世界各地的110个国家或地区的35万余家客户提供包括传感器、测量仪、数据采集仪、测量系统、视觉系统、控制系统等软硬件产品，其产品的应用及服务覆盖汽车、半导体、电子元件、医疗、物流、药品等多个行业。这在一定程度上也可被视为近年来制造业领域所盛行的“柔性制造”的雏形。正是凭借这种精益锻造和精品服务的理念，日本的丰田、京瓷和矢崎集团等也取得了巨大成功，其中京瓷从一个缺乏资金的街道小工厂成长为《财富》杂志世界500强一员的大企业，其所秉持的对技术痴迷、对企业经营精益求精的管理理念一度被众多企业经营者所效仿。可见，在向服务要效益的转型过程中，日本制造业企业表现不俗，如富士胶片公司、发那科公司、村田制作所等。

整体而言，制造业是国家创新力的重要实现载体，高度重视制造业、建设制造强国也是日本社会的普遍共识。虽然在20世纪中后期掀起的一轮全球化浪潮初期，日本企业曾做出方向性的战略误判而错失发展机遇，但随着全球化的发展，日本企业开始聚焦制造业服务化和服务型制造，并通过精耕细分领域，借助数字技术迅速补上起跑落后的短板，依靠研发和工业基础雄厚等前期优势，助推了一批具有国际竞争力的全球性制造业企业再次脱颖而出。面对新的要素市场和商品市场环境，这些日本企业主动转型，差异化、个性化和多元化的产品和服务不仅为企业增收开辟了“第二曲线”，也有效避免了同业之间的价格竞争，从而为企业本身争取了宝贵的生存空间。借助于制造业的服务化转型，日本继续保持并巩固了“制造强国”的领先地位，也逐渐实现了“日本制造”向“日本服务”转型。目前，日本制造业企业依然是全球制造业领域不容忽视的一股重要力量。

<sup>①</sup> 徐梅：《日本制造业强大的原因及镜鉴》，《人民论坛》2021年第Z1期，第116—121页。

(三) 推动日本企业“走出去”，依托大量的海外投资提升产业链和供应链韧性

“广场协议”签订后，为应对日元贬值对贸易的冲击，日本政府推出了“黑字还流”计划，核心目标是通过政府援助、商业贷款等手段，引导日本的国际贸易盈余、外汇储备和国内私人资本流向发展中国家的能源和原材料行业。“黑字还流”计划的推出，是日本国家战略从“贸易立国”逐步向“对外投资立国”转变的重要里程碑事件之一。需要强调的是，“黑字还流”计划中还有一个附加的条款，即这些贷款只能用来购买日本的设备。这主要是因为，生产要素匮乏和消费市场狭小一直是日本企业发展过程中面临的最硬性制约，在经济繁荣期日本积累了大量的贸易盈余，日本政府为了帮助本国企业摆脱资源要素的约束，试图以“黑字还流”计划的实施为契机，放松对金融市场的管制并辅之以宽松的货币政策，鼓励日本企业“出海”投资，以此来缓解日本国内生产要素短缺和总需求下降带来的负面影响。国家层面的这种战略调整带来了一个现在看来还算积极的效果，那就是促成了“日本的海外还有一个日本”<sup>①</sup>。

如图 5 所示，1996 年，日本国内持有对外直接投资额（全球）约为 30 万亿日元，到 2019 年攀升至约 200 万亿日元，增幅约为 566.66%。该数据在随后几年继续攀升，根据日本央行的统计，截至 2023 年，日本国内持有的对外直接投资已经攀升至约 289 万亿日元，和 2019 年相比增幅约为 44.50%，和 1996 年相比几乎增长了约 9 倍（863.33%）。不难发现，在“失去三十年”乃至当前，日本企业一直没有停止对外投资的步伐。

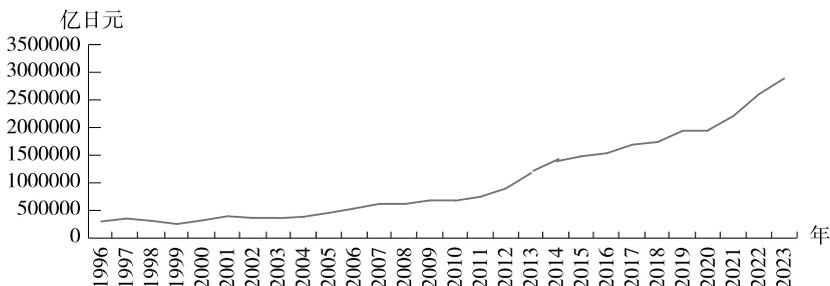


图 5 日本国内持有对外直接投资额 (1996—2023 年)

资料来源：根据日本银行公布数据制图，参见：日本銀行「直接投資（業種別・地域別、目的別）」、[https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop\\_06/bpdata/index.htm](https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop_06/bpdata/index.htm) [2024-05-10]。

<sup>①</sup> 参见李清如、常思纯：《印太视域下日本 ODA 的经济效应——基于 OFDI 与区域供应链的探究》，《日本学刊》2022 年第 2 期，第 36—63 页；马学礼：《结构性权力视角下日本海外基础设施投资战略研究》，《现代日本经济》2022 年第 4 期，第 47—58 页；薛军、季建文、刘峻峰：《产业数字化背景下日本海外投资及对中国的启示》，《日本问题研究》2023 年第 6 期，第 30—40 页。

日本央行统计的日本净资产数据还显示，“失去三十年”也是日本海外投资最为狂飙突进的30年。1996—2016年，日本居民购买的海外净资产一直为正数，截至2018年底积累的外部净资产已经达到341万亿日元，同年日本的GDP为548万亿日元。<sup>①</sup>而且，大量的日本企业赴海外投资，1989年日本企业海外生产比例只有13.7%，到2019年已攀升至33.9%，截至2023年日本企业的海外生产和海外销售所占比例分别为35.8%和39.1%（参见表1）。以索尼、本田等为代表的大企业，其海外收入在营业总收入中甚至占到了半壁江山甚至绝大部分。可见，“日本的海外还有一个日本”的说法并非毫无根据。

表1 日本企业的海外生产和海外销售情况（全行业综合）

（单位：%）

年份	海外生产占比	海外销售占比	年份	海外生产占比	海外销售占比
1989	13.7	-	2007	30.6	34.0
1990	14.1	-	2008	30.8	34.7
1991	15.1	-	2009	31.0	34.2
1992	14.8	-	2010	33.3	34.7
1993	16.1	-	2011	31.3	34.2
1994	17.3	-	2012	32.9	35.4
1995	19.0	-	2013	35.2	37.5
1996	19.2	-	2014	35.1	37.9
1997	21.7	-	2015	35.6	39.6
1998	20.9	-	2016	35.0	38.5
1999	21.1	-	2017	35.6	39.3
2000	23.0	-	2018	36.8	38.7
2001	24.6	-	2019	33.9	36.2
2002	26.0	27.9	2020	33.6	35.8
2003	26.1	-	2021	34.9	37.9
2004	28.0	29.1	2022	35.7	39.0
2005	29.2	-	2023	35.8	39.1
2006	30.5	33.5			

资料来源：根据日本国际协力银行公布数据制表，参见：国际协力银行「統合報告書」、<https://www.jbic.go.jp/ja/index.html>[2024-05-10]。

<sup>①</sup> 日本銀行金融研究所「歴史統計」、<https://www.imes.boj.or.jp/jp/historical/hstat/hstat.html>[2024-05-10]。

就具体模式而言，此期间日本企业“出海”主要分为两类，一是以降低制造成本为目的的“垂直型直接投资”即产业链外迁，二是以获取需求为目标的“水平型直接投资”即海外市场扩张。前者的实施主体多为家电和汽车所代表的消费类制造企业，这些企业通过将本国产业中劳动密集型份额转移到发展中国家，实现自身生产成本的最小化以及上下游供应链和生产链体系的完备化，尤其是保证核心材料供应的稳定性。与此不同，“水平型直接投资”则更关注投资当地的消费市场和消费能力。如表 2 所示，从细分行业的统计数据来看，化学行业的海外生产比例从 2001 年的 19.5% 上升至 2023 年的 29.1%，通用机械行业从 16.7% 升至 25.7%，电气机械行业从 38.0% 上升至 39.5%，汽车行业从 25.3% 上升至 46.8%。在这些“出海”的日本企业中，汽车企业的海外生产比例占比是比较高的。

表 2 日本企业的海外生产比例变化（细分行业）（单位：%）

年份	化学产品	通用机械	电气机械	汽车
2001	19.50	16.70	38.00	25.30
2002	20.10	19.10	36.30	41.40
2003	16.90	18.40	38.80	26.80
2004	17.00	21.70	39.70	26.20
2005	21.20	19.90	43.30	29.60
2006	21.30	27.30	41.50	32.10
2007	22.30	18.70	43.60	35.00
2008	22.00	19.70	43.40	36.10
2009	20.10	22.50	44.30	32.60
2010	23.00	24.60	48.20	34.80
2011	24.20	24.30	45.20	33.40
2012	25.00	25.20	43.30	39.40
2013	28.00	23.70	48.60	43.00
2014	28.50	29.90	41.90	44.60
2015	30.00	27.40	45.40	46.80
2016	27.10	24.40	42.90	46.20
2017	28.20	28.70	44.00	46.30
2018	35.10	33.90	42.50	44.80
2019	30.90	26.30	40.60	42.10
2020	26.40	25.20	41.80	41.40
2021	26.40	28.90	45.50	41.30
2022	28.80	26.90	39.60	46.40
2023	29.10	25.70	39.50	46.80

资料来源：根据日本国际协力银行公布数据制表，参见：国際協力銀行「統合報告書」、<https://www.jbic.go.jp/ja/information/annual-report.html> [2024-05-10]。

从效果来看，依托海外投资不仅能够弥补生产资料和市场先天不足的缺陷，还能够有效缓解当时日益白热化的“日美贸易摩擦”。因此，日本企业大举进行海外投资，不仅直接到美国投资设厂，还利用广大发展中国家的资源、人力优势等进行海外生产并向第三国出口，从而顺利实现了贸易顺差的“转移”，也巧妙规避了美国的贸易打压，日本企业的全球产业链韧性得到了极大提升。

整体来看，日本企业通过大肆对外投资，既拓展了产业链上游的生产资料来源，又扩大了产业链下游的消费市场，同时还通过海外投资绕开了贸易壁垒，多渠道提升了日本的国际影响力，可谓“一举三得”。而且，依托“走出去”进行海外投资，日本企业所打造产业链供应链的安全和韧性也得到了极大提高，并在海外积极扩张资产负债表。这种“海外扩表”有效对冲了“国内缩表”，最终使日本在“失去三十年”中依然保持了令人惊讶的总量经济平衡与社会稳定。换言之，若纯粹从GDP来看，很容易对日本经济的真实底色给出误判；若从产能视角来看，事实上已有超过1/4的日本制造业企业在海外布局。据日本经济产业省的调查，2021年日本在海外设立法人的制造企业数量为10902家，雇用员工约420万人，营业销售额超过139万亿日元。另据日本国际协力银行的调查，2023年日本海外生产比率即海外产能已近四成。<sup>①</sup>

#### （四）高度聚焦专业化的细分市场，中小企业坚持走差异化和“隐形冠军”道路

从历史来看，日本重视鼓励中小企业发展并形成了独特的做法。20世纪60年代，日本进入了鼓励中小企业合并、开展专业化分工和联合生产、建设共同设施等为代表的中小企业规模扩张和集约化发展阶段；70年代，日本转入了鼓励中小企业与大企业合作改善交易条件、提升关系到国际竞争重点行业的中小企业现代化水平的“高度结构化”发展阶段。<sup>②</sup>但是，随着日本经济进入下行周期，市场份额迅速向头部企业集中，中小企业普遍开始面临较大的生存压力。1999年，日本国内的失业率达到有史以来的最高点4.3%，曾被称为日本经济“三大法宝”之一的终身雇佣制开始解体，许多中小企业不得不开始大量裁减员工甚至宣告破产。<sup>③</sup>

<sup>①</sup> 张玉来：《日本从贸易立国转向投资立国》，《世界知识》2024年第7期，第59—61页。

<sup>②</sup> 姜楠：《日本的中小企业政策与产业政策的结合及效果——以二十世纪六、七十年代为中心》，对外经济贸易大学硕士学位论文，2006年，第3—4页。

<sup>③</sup> 刘伟东：《日本中小企业问题研究》，东北财经大学博士学位论文，2004年，第19页。

在总需求不足和市场份额向头部企业集中的过程中，日本的中小企业生存更加困难。但是，也有部分中小企业通过聚焦细分赛道，走特色化、专业化、差异化和精细化道路，最终找到了自己的生存空间。以制造业领域的碳纤维产业为例，东丽、帝人（东邦母公司）和三菱三者合计占据全球小丝束碳纤维市场 49% 的份额；在半导体领域，也成就了信越化学、SUMCO、住友电木、日立化学和京瓷化学等众多优质公司。还有创建于 1963 年的“米思米”<sup>①</sup>，其专注于一些看起来不起眼、技术含量也不高却广泛应用于制造业生产的零部件的研制和生产。这些零部件种类繁多，但企业单一采购数量有限，导致设计成本高、品质不可控、交期不准时，所以大型制造业企业往往不愿意涉及。米思米瞄准这一行业痛点，通过把自己生产和经销的零部件整理成种类齐全、分类准确清晰且便于查找的产品“字典”，成功把业务扩展到了全球。

总结这些日本企业在“失去三十年”中的成功经验不难发现，日本中小企业之所以能产生这些“隐形冠军”，一个重要原因就在于它们都非常专注于自己所在的赛道，在非常小众的领域进行创新，下大力气攻克核心技术并且形成独一无二的产品优势，把一件事做到极致。可以说，高度专业化并在细分市场里拥有核心技术，是日本企业成功的一个重要法宝。<sup>②</sup>

还需要特别强调的是，在日本独特的全产业链创新体系中，中小企业也发挥着积极的作用，是日本产业链创新生态体系的重要成员。在这个生态体系中，通常情况下，围绕某个大型制造业企业，往往有大量中小企业提供配套服务，即按照产品流水线所需产品进行分解，某个中小企业只对某个零部件进行技术攻关，然后将产品销售给大企业，由此形成了一个共生的生态体系。受益于日本社会对中小企业重要性的高度共识，日本政府持续采取了一系列支持措施，诸如 2019 年提出“中小企业生产率革命推进事业”，2020 年又推出中小企业“制造业补助金制度”和“IT 导入金制度”等，以支持中小企业自我发展、推进中小企业数字化转型、全面提升中小企业在数字化时代的生产率，试图通过支持中小企业的创新发展，为日本创新生态体系的内生发展赋能。

整体来看，日本中小企业在自力更生及政府大力支持之下取得了明显的

<sup>①</sup> 米思米创建于 1963 年，目前在日本拥有 5 个生产基地，并在全球设有 62 个销售处、18 个配送中心和 22 个生产基地。主营业务分为 FA、模具零件和 VONA（经销其他厂商的零件），为全球 30 万家工厂提供总数多达 2670 万种的 FA 零部件、模具零部件、电子零件等商品。

<sup>②</sup> 《百年老店任天堂，凭借什么屹立不倒？》，界面新闻网，2020 年 5 月 14 日，[https://www.jiemian.com/article/4378789\\_foxit.html](https://www.jiemian.com/article/4378789_foxit.html) [2024 - 07 - 31]。

成绩。截至目前，在全球制造业的不少细分领域，日本企业都存在一批极具竞争力的“隐形冠军”。比如只有 20 名员工，业务聚焦于各种金属板塑性加工的旋压、冲压、特殊形状成型的北岛绞制作所。该企业在“旋压”这种金属成型工艺上堪称日本一流，擅长为诸如美国的飞机和人造地球卫星的零件、日本 H2 火箭的顶端部件等没有尖端技术就无法制造的特殊金属成型。此外，还有在面积不到 50 平方米的建筑内，为苹果公司 iPod 加工了数百万个镜面背板的小林研业，以及能够制造“永不松动的螺母”的哈德洛克（Hard Lock）工业株式会社等。<sup>①</sup> 这些中小企业在各自的行业领域，依托专业精湛的技术或独特的生产工艺成为“隐形冠军”，不仅在“失去三十年”中实现了稳步发展，也为“日本制造”的全球竞争力提升做出了积极贡献。

（五）结合居民消费端出现消费降级等趋势变化，及时动态调整商业模式

在“失去三十年”中，日本面临着日益严峻的少子老龄化及其带来的消费群体萎缩，这导致日本社会的消费曲线发生永久性左移，日本企业不再拥有经济泡沫期那种旺盛的国内消费市场。正如“口红经济学”<sup>②</sup>所宣称的，在经济不景气时，人们会更加倾向于增加对廉价商品的消费，而且此时消费端的市场主体普遍倾向于负债规模的最小化。这一规律也出现在日本，“失去三十年”期间日本国民的消费能力大大降低。

另一方面，居民消费具有明显的棘轮效应，所以虽然整个日本社会的资产负债规模在收缩，但日本居民对高品质生活水准的追求并不容易降低，只是在消费能力发生阶段性变化的大趋势下，其消费观念和消费需求呈现出特征明显的新业态要求（消费趋向于回归理性，更加注重产品的实用舒适与物美价廉）。对于日本企业来说，谁能满足居民的这种需求，谁就掌握了经济衰退年代的生存红利。

在此期间，以零售业态中的百元店（Daiso - 大创、Seria、Cando 和 Watts）、软折扣店（唐吉河德），以及一些淡化品牌概念但更重视简洁实用的休闲服饰（优衣库）、家具用品（宜得利）、食药产品（松本清）、化妆品等性价比较高的零售商业模式得到了日本消费者的认可，取得了成功。其中，百元店的商业模式表现为利用高效运营的分销系统，依托低价迅速切入市场，

<sup>①</sup> 中国机械工程学会：《走进日本制造的“隐形冠军”》，澎湃新闻，2019年8月20日，[https://m.thepaper.cn/baijiahao\\_4223299](https://m.thepaper.cn/baijiahao_4223299)[2024-06-12]。

<sup>②</sup> “口红经济学”是美国的一种经济现象，指每当美国经济不景气时，口红的销量就会增加。究其原因主要在于，即便在经济下行期，人们仍然有一定的消费欲望，但会转而购买比较廉价的商品，口红就是一种比较廉价的商品。

同时用个性化和差异化（C2M）的产品满足顾客多元化需求（高频刚需的生活用品）；尾货连锁的商业模式则是主要销售尾货、瑕疵品，并以产品自身缺陷为由打折出售以吸引客流，通过库存管理实现零积压，继而获取利润。

不难发现，上述模式的核心简单来说就是低价获客。在经济衰退期，居民的收入预期不高，导致消费降级。在西方经济学的消费理论中，不管生命周期消费理论还是绝对收入消费理论抑或相对收入消费理论都认为，在经济下行周期，消费者普遍会更加关注价格和产品的性价比。正是踩准了日本消费降级的节奏，日本的尾货商业模式大放异彩，在全球不少地方都找到了自己的生存空间。以软折扣店代表性企业“唐吉诃德”为例，1989 年第一家门店正式营业，1998 年成功在东京证券交易所上市，目前是日本排名第四的零售企业。截至目前，唐吉诃德的发展历程主要分为三个阶段：折扣零售店时期（1978—2001 年）、逆势扩张时期（2002—2012 年）、覆盖泛太平洋市场时期（2013—2022 年）。<sup>①</sup> 2007 年，唐吉诃德收购因为业绩严重下滑而即将破产的长崎屋，并利用自己的商业模式对长崎屋进行改造，自 2011 年开始扭亏为盈。2017 年，唐吉诃德又收购了日本连锁超市集团的龙头企业 UNY，通过调整产品结构和优化购物体验，使 UNY 的毛利率增长至 36.0%。不仅在国内，通过复制尾货模式、主打性价比优势，唐吉诃德还在美国、新加坡和中国香港等地都获得了不菲的商业投资回报。

### 三、日本企业应对“失去三十年”策略的绩效及启示

从高债务压力下个体负债最小化的视角论证总需求不足，并对日本经济失去增长动力并陷入长期停滞予以解释，是资产负债表衰退理论的核心逻辑。需要关注的是，在“失去三十年”间，部分日本企业面对资产负债表衰退的现实约束，为了求得生存，通过持续创新、在差异化的细分市场努力耕耘、积极“走出去”到全球配置资源、再度嵌入全球价值链分工体系、摆脱过去的经营惯性、及时调整商业模式等手段进行生产和经营逻辑的重塑，继而成功化解了危机并实现新增长。经历“失去三十年”，虽然日本经济实力和巅峰时刻相比下降较大，而且和中国、美国的差距不断拉大，但当前日本企业在

<sup>①</sup> 刘越男、陈笑：《深度复盘唐吉诃德：日本零售打折之王，打造逆周期商业模式》，搜狐网，2023 年 12 月 8 日，[https://www.sohu.com/a/742478809\\_130887](https://www.sohu.com/a/742478809_130887)[2024-06-30]。

全球企业版图中的地位依然不容小觑，截至2022年，“全球财富500强企业”中，日本以47家名列全球第三，高于德国（28家）、法国（25家）和英国（18家）。<sup>①</sup>尤其是在制造业领域，日本企业存在为数众多的“隐形冠军”。一般而言，在企业经营的内外环境发生了重大变化后，企业的经营策略也需要做适当的调整，“失去三十年”对于日本企业来说，不仅意味着摆脱路径依赖，也需要在生产约束日益趋紧状态下利用现有的生产要素为实现企业效用最大化而进行改革和创新，其间的经验和教训非常值得反思。整体来看，不放弃对创新的追求，以及及时根据生产环境对生产方式和商业逻辑进行调整和重塑，可以说是日本部分企业成功度过危机的法宝。

反观中国，经过改革开放40余年的发展，中国企业实现了令人瞩目的发展，中国也已经建成了全球产业门类最齐全、产业体系最完整和产业链配套最齐全的完整现代化产业链，“灯塔工厂”数量居全球第一，中国企业的实力全球有目共睹。但是，中国企业面临的发展形势仍复杂多变。随着经济全球化进入新的发展阶段，中国企业有机会在全球范围内配置资源，参与国际竞争，提升自身的核心竞争力和品牌影响力。中国政府也出台了一系列政策措施，支持企业创新发展，优化营商环境，为企业发展提供了良好的政策环境和制度保障。另一方面，中国企业也面临着诸多挑战。首先，全球经济环境的不确定性和风险性增加，国际市场竞争激烈，企业需要不断提升自身的竞争力来应对外部环境的变化。其次，国内经济进入新常态，经济增长速度放缓，企业面临转型升级的压力。再次，随着环保意识的提高和可持续发展理念的普及，企业需要更加注重环保和社会责任，实现绿色、低碳、可持续的发展。加之面对全球经济增速下滑的大趋势，外部萎缩恐已是不争之事实。2024年1月世界银行发布的《世界经济展望》显示，全球经济将面临30年来最疲软的五年，发达经济体2025年的增速会进一步放缓至1.2%。对于中国企业来说，如何适应这种新形势的变化恐怕是一道必答题。在当前的发展形势下，中国企业需要加强自身建设，提升创新能力，加强品牌建设，拓展国际市场，实现高质量发展；也需要积极应对外部环境的变化，加强风险管理，把握发展机遇，聚焦主业，以创新为抓手，方能为企业的长远发展奠定坚实的基础。

虽然中日两国在要素禀赋、国内市场规模和经济增长内生动力等方面存

---

<sup>①</sup> 《日本财团的影响力为什么那么大?》，网易新闻网，2023年9月19日，<https://www.163.com/dy/article/IF0BSNUB051484CH.html>[2024-06-07]。

在巨大差异，但回望日本企业应对“失去三十年”的政策及其效果，既有失败教训，也不乏成功经验，仍有一些可资借鉴的启示。

第一，根据需求变化及时调整市场策略。“失去三十年”是日本社会需求结构发生重大变化的 30 年，部分日本企业抓住了本国居民需求的变化，下大力气走出路径依赖、及时调整商业模式，推出更多与市场需求相适应的产品和服务，从而取得了巨大成功。面对当前全球经济增长低迷的外部环境，中国企业必须加强对市场需求的前瞻性研判，及时调整包括产品和服务定价在内的企业经营策略，提升企业所在产业链的韧性和自主可控能力，以适应不断变化的市场环境。这毫无疑问是决定企业能否求得未来生存的关键。

第二，聚焦主业做大做强做优细分赛道。虽然多元化有助于分散风险，但从“失去三十年”间取得成功的日本企业来看，它们对待企业经营的多元化策略基本持谨慎态度。这些企业大多长期聚焦于一个专业的赛道，投入大量的精力和资源进行深耕，最后形成了独一无二的特殊优势。当前，在跨界经营日益普遍的中国商业环境下，日本企业的这一成功模式对中国企业的发展具有启发性，那就是走“专精特新”的道路，走差异化和专业化的路线，用长期的战略坚守做成行业里的“隐形冠军”，形成自己独特的核心竞争力。

第三，把创新摆在企业发展的核心位置。创新是一个企业应对随时变化的不确定的外部经营环境时唯一确定的事情。当一个企业面临的内外部经济形势、市场需求和资源约束发生显著变化时，成功的企业会坚持创新引领、加强科技研发，进而完成自我升级，寻找并形成新的比较优势。日本企业应对“失去三十年”相关策略的最大启发就在于，一定要将科技创新战略摆在企业经营的首位，坚持以守正创新推动强本固基，不断通过技术和商业模式创新，推出更有竞争力的产品和服务，从而推动形成企业新质生产力、牢牢握紧发展的主动权。但是，考虑到创新的正外部性，企业创新恐怕还需要政府做好足够的外部政策配套，比如在加深对创新规律认识的基础上，不断构建科学规范高效的科技评价体系、强化企业在科技创新中的主体地位、建立行之有效的科技成果转化机制、加强知识产权保护形成鼓励创新的良好氛围。<sup>①</sup>唯有如此，才能提升创新要素的配置效率，最终推动形成支持全面创新的基础制度以实现中国式现代化。

（责任编辑：叶琳）

<sup>①</sup> 肖宇、胡承建：《进一步优化我国支持全面创新基础制度的思考》，《价格理论与实践》2023 年第 2 期，第 56—60 页。

lagged behind. In response, the Japanese government has continuously refined its strategic layout and measures for AI, enhancing productivity and product quality through digital transformation and smart manufacturing. These efforts have improved the technological level and added value of the manufacturing industry, giving rise to emerging industrial models such as intelligent manufacturing. However, Japan's AI development faces challenges, including a lack of sustained momentum. The conservative operational strategies of its manufacturing sector have also hindered the reform of industrial organization and business models in the AI era. This issue is particularly pronounced among small and medium-sized enterprises (SMEs), where AI adoption rates remain low. Such barriers to the deep integration of AI and manufacturing are slowing the overall transformation and upgrading of Japan's manufacturing industry. China can learn from Japan's experiences and lessons. To do so, China should further clarify its societal goals and policies regarding AI, continuing to support the deep integration of AI with manufacturing. A dual approach of "cultivating internally and attracting externally" will be key to overcoming the talent shortage bottleneck. Moreover, deepening high-level cooperation between China and Japan in the field of AI could advance high-quality development in China's manufacturing sector.

### **Research on Japanese Corporate Strategies in Response to the “Lost Three Decades”**

*Xiao Yu and Yan Kun*

The decline in asset prices and the decrease in overall social demand have been significant operational constraints faced by Japanese companies during the “lost three decades”. Many companies, adhering to traditional business models and strategies, failed to anticipate the broader societal trends and evolving market pathways. As a result, they were unable to adapt and ultimately exited the market quietly amidst the crisis. However, some Japanese companies responded differently. These firms made periodic adjustments to their pricing strategies and business models in line with changing demand. By aligning their efforts with the evolving global industrial chain trends and leveraging overseas investments to enhance the resilience of their supply chains, they successfully adapted to the challenging environment. These companies focused on continuous technological innovation, pursued specialization, and adopted the “hidden champion” approach, excelling in niche markets. By doing so, they not only expanded and strengthened their position in specific segments, but also developed new comparative advantages that enabled them to thrive amidst adversity.