

餐饮下半场 · 中日企业案例研究

日本“失去30年”

赢家与中国对应案例 研究报告

7-11 · 宜得利 · 唐吉诃德 · 萨莉亚 · 优衣库

行业级商业模式镜像研究 · 2026年更新

高质低价 · 垂直供应链 · 极致效率 · 人口适配 · 海外扩张

识别中国经济下半场的赢家基因与空白赛道

徐露 · 餐饮下半场研究院

目录

一、核心命题：哪些公司能穿越中国经济下半场？	4
1.1 数据基础：日本“失去 30 年”赢家的关键事实	4
二、日本赢家的 5 大共同基因	4
2.1 基因一：高质低价（“低价良品”哲学）	4
2.2 基因二：SPA 模式（垂直整合供应链）	5
2.3 基因三：极致运营效率	5
2.4 基因四：顺应人口结构变化	5
2.5 基因五：海外扩张作为第二增长曲线	5
三、行业级对照矩阵	6
3.1 14 大消费赛道镜像对照	6
四、六个标杆赛道的深度对照	6
4.1 性价比餐饮：萨莉亚 ↔ 蜜雪冰城（最完美的对照）	7
4.2 折扣零售：唐吉诃德 ↔ 名创优品+奥乐齐+好特卖（中国版被分拆）	7
4.3 快时尚：优衣库 ↔ 海澜之家 / UR / SHEIN / 蕉内（中国缺完整对标）	8
4.4 便利店：7-11 ↔ 美宜佳 / 便利蜂 / 罗森中国（中国走加盟+下沉路线）	8
4.5 家居家具：宜得利 ↔ 中国“缺位”（最重要的空白对照）	8
4.6 互联网平台：雅虎日本/乐天 ↔ 拼多多/抖音电商（中国跨越式发展）	9
五、五大关键洞察	9
5.1 洞察一：真正能穿越下半场的中国公司，大概率是 2010-2021 年间已经验证过商业模式的公司	9
5.2 洞察二：未来 3-5 年是中国“四少版”创造性破坏的关键期	9
5.3 洞察三：日本胜者的最大共性是“不靠自己变好，靠对手变差”	10
5.4 洞察四：海外扩张是日本胜者的标配第二曲线	10
5.5 洞察五：警惕“看起来很猛但实际折戟”的对照	10
六、给企业家、投资人、个人的具体建议	10
6.1 给消费品创业者的建议	11
6.2 给投资人的赛道建议	11
6.3 给个人/家庭的消费策略建议	11
七、结语：中国“四少”时代的赢家画像	12

附录：核心数据来源 12

一、核心命题：哪些公司能穿越中国经济下半场？

辜朝明、桥水、中金、华泰等机构在做中日镜像对照时，宏观层面的研究已经非常成熟。但真正能指导投资和商业决策的，是行业级别的对照——即：日本“失去 30 年”中真正穿越周期的赢家有什么共同特征？中国当下哪些公司在复制这套基因？哪些只是看起来像？哪些可能是空白机会？

本报告以 1990 年代后日本各赛道的真实赢家为基准，对照中国 2020 年代正在崛起的对应公司，给出商业模式的相似度评估和未来赛道的预判。

1.1 数据基础：日本“失去 30 年”赢家的关键事实

1989-2018 年的 30 年间，日本经济整体在零增长附近徘徊，但仍有少数公司逆势成长——以下是行业内公认的代表性赢家：

表1 日本“失去30年”代表性赢家关键数据

公司	行业	关键数据
迅销集团（优衣库）	快时尚/服装	1990-2010 营收增长 150 倍、净利润增长 1500 倍；2024 财年营收近 3 万亿日元；日本市占率 2008-2017 由 6.2% 升至 12.9%
7-11/Seven&i	便利店	日本门店超 2 万家、市占率 40%+；FY2019 日本本土便利店贡献集团 58% 营业利润；轻资产加盟营业利润率约 28%
宜得利（NITORI）	家居	1987-2022 连续 35 年增收增利；股价 30 年涨 57 倍；2018 财年营收 5720 亿日元；日本家居市占率 14.5%
唐吉诃德（PPIH）	折扣零售	1989 年首店 → 2024 财年 2.0951 万亿日元；连续 35 年增收增利；30 年销售额 CAGR 25.2%
萨莉亚	性价比餐饮	1992-2003 门店增长 10 倍；2024 财年 1832 亿日元；中国市场利润占亚洲 80%+
大创（DAISO）	百元店	1977 年成立；2000 年时门店 3.85 万家、正式员工占比仅 4%；100 日元统一定价
MUJI（无印良品）	生活方式品牌	1980 年代成立；“去品牌化”理念；穿越平成 30 年
雅虎日本/软银	互联网	雅虎日本 2024 营收 1.4 万亿日元；软银通过投资全球科技公司逆势成长

来源：迅销集团、Seven&i Holdings、NITORI、PPIH、Saizeriya 历年财报；华泰证券、中金、东兴证券消费组研究

这些公司的共同点，是回答了一个核心问题：当人均收入停滞、消费意愿下降、人口老龄化加剧、企业大量破产时，什么样的商业模式还能持续增长？

二、日本赢家的 5 大共同基因

深入分析这些公司的发展轨迹，可以总结出 5 个穿越下半场的共同基因。这 5 条基因决定了：哪些中国公司“对得上”日本赢家，哪些只是“看起来像”。

2.1 基因一：高质低价（“低价良品”哲学）

所有日本赢家都遵循一个看似简单但极难做到的原则：定价显著低于行业平均，但品质稳定。

- 优衣库：原价率（成本/售价）50%；70% 是基础款；SKU 仅 Zara/H&M 的 1/4-1/3

- 唐吉诃德：原价率高达 70%（接近成本价）；门店主打“便宜得像偷来的”
- 萨莉亚：菜单 100 道菜中 72 道定价在 20 元以下；中国门店人均 30-40 元（在意餐厅中极低）
- 宜得利：许多产品价格仅同业百货的 1/2；目标客群是年收入 800 万日元以下（占日本人口 80%）
- 大创：100 日元（约 5 元人民币）统一定价；从中国义乌以 10-50 日元采购，运回日本翻倍销售

2.2 基因二：SPA 模式（垂直整合供应链）

Specialty store retailer of Private label Apparel——优衣库提出的概念，但本质是“自采+自产+自销”，绕开传统多层经销，把成本压到极致。

- 优衣库：全球 242 家代工厂深度绑定，从面料到成衣全程把控；HEATTECH/AIRism 等自主功能性面料
- 宜得利：自有工厂占比 70%+，自有品牌占比 90%；越南、印尼建厂；商品采购权由总部统一
- 萨莉亚：自建意大利酒庄（葡萄酒）+澳大利亚牧场（肉类）+日本菜园（蔬菜）+中国工厂（料理包）
- 7-11：共同配送中心（生产商+批发商联合投资），177 家工厂+157 个配送中心+万家门店的产业路由器
- 唐吉诃德：自有品牌“情热价格”+海外农产品直采+联营/收购上游供应链

2.3 基因三：极致运营效率

在通缩环境下，每一分钱的成本都要算清楚——日本赢家把运营效率做到了行业天花板。

- 萨莉亚“工学部”：专门研究每个动作的最优解。会出水的拖把（节省打水时间）、自制番茄切割机（5秒切完）、特调沙拉酱（不粘瓶可以快速倒出）。AKB48 综艺曾揭秘其低价秘诀只有六个字：“效率、效率、还是效率”
- 7-11 共同配送：实施前每店日均 70 多辆车配送，实施后降到 12 辆；按温度分区配送（冷冻、冷藏、常温）
- 唐吉诃德压缩陈列：货架贴着天花板、纸箱堆在过道、循环嘈杂音乐——主动制造“迷宫感”提高坪效（单位面积销售额）
- 优衣库 SKU 控制：基础款 1000 款，是 Zara 的 1/4——大幅降低库存压力和供应链复杂度

2.4 基因四：顺应人口结构变化

日本“失去 30 年”叠加了快速老龄化、单身化、少子化、双职工化。真正的赢家不是抵抗这种变化，而是顺应它。

- 7-11 转型：2010 年后从“上班族便利店”转向“社区便利店”；鲜食占比提升至 70%+；针对老年人增加适老化商品和送货上门服务
- 宜得利从郊区大店转向都市小店：因为日本年轻人不再开车去郊外购物，2015 年起在东京银座、新宿等核心地段开“NITORI EXPRESS”，主打小户型/单身公寓家居
- 大创雇佣 96% 兼职员工：顺应日本“非正规雇佣”占比从 1990 年 20% 上升到 2018 年 40% 的变化
- 萨莉亚的“社区餐厅”定位：不做“一人食”，强调家庭聚餐和朋友聚会，承接老龄化社会的社交需求

2.5 基因五：海外扩张作为第二增长曲线

日本本土增长见顶后，海外扩张是赢家的标配。1990-2010 年是日本企业大规模出海的窗口期，错过这个窗口的公司大多没能穿越。

- 优衣库：2024 财年海外营收已超日本本土；大中华区+东南亚+欧美三轮驱动

- 萨莉亚：2003 年进入中国 → 2024 年 459 家店 → 中国市场利润占亚洲 80%+；社长直言“中国正在经历日本曾处的经济状况”
- 宜得利：2014 进入中国 → 2025 目标全球 3000 店、中国 900 店
- 唐吉诃德：2017 新加坡首店 → 2024 海外 110 家店；目标 2030 年海外 1 万亿日元营收
- 软银 / 雅虎日本：通过投资全球（阿里、Uber、Arm、字节等）实现资本层面的出海

三、行业级对照矩阵

基于日本赢家的 5 大基因，可以系统性对照中国当下各赛道的对应公司。下表按“模式相似度”从高到低排列：

3.1 14 大消费赛道镜像对照

表2 14大消费赛道中日镜像对照矩阵

赛道	日本赢家	中国对应	模式相似度
性价比餐饮	萨莉亚 / 吉野家	蜜雪冰城 / 塔斯汀 / 米村拌饭	重点规避：极高
百元店/小百货	大创 / Seria	名创优品 / 三福	重点规避：极高
折扣零售/寻宝式	唐吉诃德	奥乐齐 + 好特卖 + 嗨特购	重点规避：极高（中国版被分拆）
零食量贩/硬折扣	神户物产业务超市	鸣鸣很忙（零食很忙+赵一鸣）/ 好想来	重点规避：极高（中国扩张更猛）
平价咖啡	Doutor / 罗多伦	瑞幸 / 库迪	重点规避：极高（中国更激进）
二手循环	BookOff / Mercari / HardOff	闲鱼 / 多抓鱼 / 转转 / 爱回收	重点规避：极高
IP/角色经济	万代 / 三丽鸥 / 宝可梦	泡泡玛特 / 52TOYS / Top Toy	重点规避：极高（中国正在复刻）
出海消费品	优衣库 / 无印良品 / 资生堂	SHEIN / Temu / 名创优品 / 泡泡玛特	□ 不同（中国更激进+电商化）
快时尚/基础款	优衣库（迅销）	海澜之家 / UR / 蕉内 / 网易严选	□ 中等（缺少 SPA 极致版）
便利店	7-11 / 罗森 / 全家	美宜佳 / 便利蜂 / 罗森中国	□ 中等（中国走加盟+下沉）
会员制仓储	Costco日本（外资）	山姆中国 / Costco中国 / 盒马X	□ 中等（中产化定位）
服务型零售	大丸百货 / 伊势丹	胖东来 / 步步高（部分）	□ 中等
家居家具	宜得利（NITORI）	京东京造 / 网易严选 / 小米生态链家居	□ 较低（中国缺乏完整对标）
互联网平台	雅虎日本 / 乐天	拼多多 / 抖音电商 / 阿里	中 不同（中国跨越式发展）

图例：重点规避：极高相似度 / □ 中等相似度 / 中 不同模式 / □ 中国当下空白

四、六个标杆赛道的深度对照

以下选取 6 个最值得深挖的标杆对照，分析其商业模式的具体相似性与差异性。

4.1 性价比餐饮：萨莉亚 ↔ 蜜雪冰城（最完美的对照）

这是整个对照中最严丝合缝的一对。萨莉亚社长松谷秀治在 2024 年财报会上的原话——"中国正在经历此前日本所处的经济状况，低价格消费在市场受到欢迎"——本身就承认了中日的镜像关系。

表3 萨莉亚与蜜雪冰城商业模式对照

维度	萨莉亚	蜜雪冰城
创始时间	1967（日本千叶县）	1997（河南郑州）
早期突破	1968 年降价 70% 引爆客流	2006 年推出 1 元冰淇淋开启低价路线
价格带	100 道菜中 72 道<20 元（人均 30-40 元）	起价 2 元（柠檬水 4 元/冰淇淋 2 元）
供应链	澳洲牧场+意大利酒庄+日本菜园+中国工厂	大咖国际供应链+全产业链（咖啡豆/茶叶/糖浆/包材自产）
核心理念	"便宜的健康饮食"（创始人正垣泰彦）	"让每个人都喝得起好奶茶"（创始人张红超）
标志运营	"工学部"研究每个动作的最优解	中央工厂+冷链+加盟商免费物料供应
起家市场	日本中下层、学生、白领家庭	中国下沉市场（三四线及县城）
关键时点	1990 年代日本经济萧条期年开店上百家	2020-2024 年中国"四少"加速期门店从 1 万→4 万家
当前规模	2024 财年 1832 亿日元；459 家中国店	2024 营收 300 亿+；港股 IPO 市值破 1000 亿港元；4 万+家
海外扩张	中国市场利润占亚洲 80%+	已进东南亚 4000+家，目标全球 10 万家

“社长松谷秀治在 2024 年财报会上原话：中国正在经历此前日本所处的经济状况，低价格消费在市场受到欢迎，现有店铺的业绩正在增长。”

4.2 折扣零售：唐吉诃德 ↔ 名创优品+奥乐齐+好特贵（中国版被分拆）

日本由唐吉诃德一家整合（折扣店+尾货+杂货+生鲜），中国由不同公司分别承接，因为中国市场更分化、专业化分工更细。

表4 唐吉诃德与中国折扣零售对照

维度	唐吉诃德（PPIH）	中国对应
创始	1989（"小偷市场"→唐吉诃德）	名创 2013、奥乐齐(中国) 2019、好特贵 2020、鸣鸣很忙 2017
商业模式	折扣+尾货+自有品牌+寻宝式陈列	名创：性价比品牌杂货；奥乐齐：硬折扣+自有品牌 80%+；好特贵：临期+折扣；鸣鸣很忙：零食硬折扣
关键运营	70% 商品由门店自选+压缩陈列+深夜营业	名创：全球供应链+IP 合作（与漫威等 2 万+IP 合作）
当下数据	2024 财年 2 万亿日元，连续 35 年增长	名创全球 7000+店；奥乐齐上海 70+家；好特贵 800+家；鸣鸣很忙 1.4 万+家
出海	2017 新加坡首店→11 个国家 110 家店	名创海外占比 2024 年超 50%；2025 年 MINISO LAND 曼谷旗舰店开业

关键差异：日本由一家公司整合所有低价零售业态，中国走"专业分工"路线——名创做百货、奥乐齐做食品、好特贵做临期、鸣鸣很忙做零食、抖音电商做线上折扣。这反映了中国市场的两个特点：（1）市场更大、容得下

更多专业玩家；（2）数字化基础设施更强，每个细分赛道都有可能跑出独立 IPO 公司。

4.3 快时尚：优衣库 ↔ 海澜之家 / UR / SHEIN / 蕉内（中国缺完整对标）

优衣库的成功秘诀是"SPA 模式 + 少 SKU（仅 1000 款）+ 70% 基础款 + 功能创新（HEATTECH/AIRism）+ 全球化"——这套组合中国还没有完整复制者。

表5 中国企业与优衣库模式相似度

对应公司	与优衣库的相似度	关键差异
海澜之家	基础款+大众价位+男装为主	缺少 SPA 极致版；缺少功能创新；几乎不出海
UR/Urban Revivo	快时尚+性价比+设计感	偏中端定位；SKU 较多（更接近 Zara 路线）
SHEIN	极致供应链（柔性 7 天上新）+出海+性价比	走 Zara 路线（万千 SKU）而非优衣库基础款路线；纯线上
蕉内	基础款+功能创新（无感内衣）	最接近优衣库 DNA，但规模仍小
网易严选	性价比+SKU 精简+生活方式	生活方式品牌而非纯服饰；规模有限

洞察：最接近优衣库 DNA 的中国公司可能是蕉内（基础款+功能创新+设计感）或网易严选（性价比+SKU 精简+生活方式），但都还没到优衣库当年穿越周期的体量。这意味着中国快时尚赛道仍有"缺位"——可能是空白机会，也可能是因为中国服饰市场被电商（淘宝、抖音）和拼多多、SHEIN 这种"无品牌"模式分流，使得"优衣库式"国民品牌更难诞生。

4.4 便利店：7-11 ↔ 美宜佳 / 便利蜂 / 罗森中国（中国走加盟+下沉路线）

表6 日本7-11与中国便利店对照

维度	日本 7-11	中国便利店
巅峰数据	日本 2 万+店、市占率 40%+；FY2019 集团 58% 利润来自日本本土便利店	美宜佳 3.6 万+店（广东起家）；便利蜂 2000+店（北京起家）；罗森中国 6000+店
核心模型	鲜食占 70%+共同配送+加盟为主（直营<200 家）	美宜佳走纯加盟+下沉；便利蜂走数字化直营；罗森中国走 7-11 路线
当前挑战	2024 年首次净减少（关店 700 家）；客流下降被药妆店分流	餐饮外卖+即时零售分流，叠加价格战

关键差异：日本 7-11 经过 30 年才走到顶点，中国便利店从一开始就要面对美团/京东/抖音即时零售的挤压——便利店在中国可能不会复制日本的"基础设施级"地位。这是中国"跨越式发展"的另一面：基础设施被新业态提前替代。

4.5 家居家具：宜得利 ↔ 中国"缺位"（最重要的空白对照）

这是最重要的一个"空白对照"——中国当前缺乏完整的"日本宜家"对应物。

宜得利的成功秘诀：

- 目标客群：年收入 800 万日元以下的中产及以下家庭（占日本人口 80%）
- 价格仅同业百货的 1/2，自有工厂 70%+自有品牌 90%
- 1987-2022 连续 35 年增收增利、股价 30 年涨 57 倍

- 从郊区大店（家具为主）转向都市小店（小件家居+饰品）

中国当下情况：

- IKEA 中国（外资）+ 红星美凯龙（卖场）+ 居然之家——但都不是宜得利模式（卖场是租金+佣金，不是自有品牌零售商）
- 京东京造/网易严选/小米生态链家居——只承接了一部分（线上+部分品类），缺乏线下大店+整体软装方案
- 盒马家居线、山姆家居线——是补丁式的
- 喜临门、敏华控股、顾家家居——是单品类家居制造，不是宜得利综合家居零售模式

洞察：随着中国房地产去金融化、二手房交易占比上升、“软装升级”需求爆发，未来 5-10 年中国必然出现一个“日本宜得利”型企业——这是当前最大的空白赛道，可能由现有家居制造企业转型（比如喜临门做综合软装零售），也可能由互联网公司切入（比如京东、小米深化家居线），也可能由新消费创业公司从零做起。

4.6 互联网平台：雅虎日本/乐天 ↔ 拼多多/抖音电商（中国跨越式发展）

日本雅虎/乐天还在 Web 1.0/2.0 阶段（搜索+B2C 电商）；中国从一开始就跳过了这个阶段，直接进入了短视频电商+社交电商+硬折扣电商——拼多多 2024 营收近 4000 亿、抖音电商 GMV 超 3.4 万亿，远超日本互联网公司同期规模。

这是中国相对日本“明显更好”的赛道——中国把日本失去 30 年的“互联网遗憾”转化成了基础设施红利。日本因为人口结构和企业惰性错过了移动互联网+短视频革命，中国则在“四少”环境下反而把电商基础设施做到了全球第一。

五、五大关键洞察

5.1 洞察一：真正能穿越下半场的中国公司，大概率是 2010-2021 年间已经验证过商业模式的公司

日本胜者大多在 1990 年泡沫破裂前就已经创立。优衣库 1984、唐吉诃德 1989、宜得利 1967、萨莉亚 1967、7-11 日本 1973、大创 1977——真正在泡沫破裂后才创立的赢家很少。这说明：商业模式需要时间验证，等到下半场才创业基本来不及了。

对照中国：蜜雪冰城（1997 创立但 2010s 起飞）、名创优品（2013）、瑞幸（2017）、SHEIN（2008 创立但 2018+ 起飞）、拼多多（2015）、抖音电商（2018）——基本都符合这个时间窗口。未来真正能穿越下半场的公司，大概率是这批 2010-2021 年间已经跑出来的公司，而不是 2024 年之后才创业的。

5.2 洞察二：未来 3-5 年是中国“四少版”创造性破坏的关键期

1990-1996 年日本年均破产企业 1.4 万家——为胜者腾出了空间。胜者通过收购倒闭企业拿到了核心物业、客户资源、供应链。

- 唐吉诃德：通过收购长崎屋（GMS 破产）、UNY（综合超市）实现规模化
- 7-11：通过整合伊藤洋华堂（母公司）+ 西武百货 + 崇光百货实现一体化
- 宜得利：趁泡沫破裂期间低租金大规模拿郊区物业

对照中国：2024 年餐饮闭店近 300 万家、房企暴雷持续、零售连锁倒闭加速。未来 3-5 年是中国“四少版”创造性破坏的关键期——胜者将在此期间完成市场份额收割。蜜雪冰城、瑞幸、零食很忙都已开始这条路；山姆借

大型超市退潮拿到优质物业；名创优品通过疫情期间低租金加速开店。

5.3 洞察三：日本胜者的最大共性是“不靠自己变好，靠对手变差”

在零和市场中，份额转移比绝对增长更重要。日本胜者大都是在同行大规模收缩时拿到地段、客户和供应链。

- 优衣库：1990 年代日本同行（百货公司、传统服饰品牌）大规模收缩时拿到核心地段；GAP/UNIQLO/无印良品成为新地标
- 唐吉诃德：通过“危机并购”把自己从折扣店变成日本第 4 大零售集团
- 宜得利：宜家 1986 年退出日本、2006 年才重新进入——这 20 年宜得利完成了对家居市场的垄断

对中国当下消费品公司的启示：现在不是“创造新需求”的时代，是“整合存量”的时代。蜜雪冰城收购零食很忙未遂（最终零食很忙与赵一鸣合并）、瑞幸通过价格战压制库迪、名创优品收购 TopToy 自己孵化——这些都是“危机并购”思路的体现。未来 3-5 年中国消费品的核心机会是“危机并购+整合”而非“从零做起”。

5.4 洞察四：海外扩张是日本胜者的标配第二曲线

优衣库海外营收已超日本本土；萨莉亚中国利润占亚洲 80%+；宜得利目标 2032 年全球 3000 店；唐吉诃德 110 家海外店。没有海外业务的日本本土消费品公司基本都没穿越 30 年。

对照中国：中国胜者必然走更激进的出海路线——SHEIN/Temu/名创优品/泡泡玛特/比亚迪/宁德时代/小米/大疆/海尔已经验证。

值得关注的新趋势：中国出海与日本不同的地方在于——

- 日本是“产品出海”（汽车、家电、奢侈品）
- 中国是“商业模式出海”（SHEIN 的柔性供应链、名创优品的 IP 合作模式、TikTok 的算法、瑞幸的数字化运营）
- 中国出海更激进（速度快、覆盖面广），但也更脆弱（地缘政治风险更高、品牌沉淀更弱）

5.5 洞察五：警惕“看起来很猛但实际折戟”的对照

不是每个赛道在中国都能复制日本的成功——以下是日本“折戟”了的赛道，中国正在或可能重演：

表7 日本折戟赛道与中国风险映射

赛道	日本折戟案例	中国对应（重演中或风险）
百货公司	崇光、伊势丹大量关店；东京西武百货 2023 罢工	王府井、新世界、银泰正在重演
大型综合超市（GMS）	永旺、伊藤洋华堂利润大跌	大润发、华润万家、家乐福退出中国
国际快时尚	GAP/H&M 在日本败退	GAP 退出中国（2022），H&M 大规模关店
传统快餐连锁	日本麦当劳/吉野家增长乏力	中国麦当劳/肯德基面临增长瓶颈
传统电商 1.0	日本雅虎电商被乐天替代	传统淘宝 C 店被天猫+拼多多+抖音电商替代
传统线下书店	BookOff 等连锁书店转型成二手店	新华书店、当当线下店、西西弗书店面临挑战
日料/中餐高端化	日本高端料理店在 1990s 大规模倒闭	中国高端餐饮 2024 年关店超过 1000 家

六、给企业家、投资人、个人的具体建议

6.1 给消费品创业者的建议

如果你在中国"四少"时代创业，请对照日本胜者的 5 大基因，问自己 5 个问题：

- 1. 你的产品价格是不是行业平均的 60-70%？（高质低价）
- 2. 你的供应链是不是从源头到终端都自控？（SPA）
- 3. 你能不能把单店运营效率做到行业最高？（极致效率）
- 4. 你的产品是为单身/老龄化/双职工/低欲望人群设计的吗？（顺应人口）
- 5. 你 5 年内能不能开始海外扩张？（第二曲线）

如果 5 个问题至少 4 个是"是"，那么你的商业模式有可能穿越中国"四少"时代；如果只有 1-2 个是，那么风险较大。

6.2 给投资人的赛道建议

最值得加注的赛道（中日镜像高度相似且中国版扩张更猛）：

- 零食量贩/硬折扣（鸣鸣很忙、好想来）
- 性价比餐饮（蜜雪冰城、塔斯汀、米村拌饭）
- 出海消费品（名创优品、SHEIN、泡泡玛特、Cider）
- IP/角色经济（泡泡玛特、52TOYS、Top Toy）
- 二手循环（闲鱼、转转、爱回收、多抓鱼）

值得关注的空白赛道（中国当下缺乏完整对应物）：

- "日本宜得利"型综合家居零售商
- "日本萨莉亚"型性价比西餐/正餐家庭餐厅（蜜雪冰城是茶饮，不是正餐）
- "日本 BookOff"型大规模二手实体连锁（中国是线上为主）
- "日本 Workman"型工装/运动平价品牌
- "日本药妆店"型综合药妆+折扣食品（中国大健康+折扣零售融合机会）

值得警惕的赛道（中国可能重演日本折戟）：

- 百货公司、传统大型综合超市
- 高端餐饮（中餐高端化、米其林餐厅）
- 国际快时尚品牌
- 传统线下书店、传统教育培训

6.3 给个人/家庭的消费策略建议

日本"失去 30 年"中，普通家庭的消费结构发生了根本变化——不是单纯的"消费降级"，而是"消费分化"。以下是值得参考的趋势：

- 必需品：追求极致性价比（蜜雪冰城、零食量贩、奥乐齐、山姆会员）
- 可选品：二手 + 折扣 + IP（闲鱼、奥乐齐、泡泡玛特）

- 服务: 付费内容 (B站/小红书/得到) + 知识付费 + 精神消费 (咖啡、宠物、健身)
- 资产: 降低房产权重, 提高现金流稳定性, 关注高股息+海外资产配置
- 职业: 考虑技能型职业 (医疗、教育、养老、宠物); 关注出海机会 (跨境电商、外贸、出海运营)

七、结语：中国“四少”时代的赢家画像

综合日本“失去 30 年”的赢家研究和当下案例的对照, 可以勾勒出未来穿越中国“四少”时代的赢家画像：

- 1. 时间窗口：2010-2021 年间已经验证过商业模式的公司, 而非 2024 年之后才创业的
- 2. 核心基因：高质低价 + SPA 模式 + 极致效率 + 顺应人口 + 海外扩张 5 项至少 4 项
- 3. 增长方式：不是“创造新需求”而是“整合存量+收割对手”, 通过危机并购加速
- 4. 终极武器：海外扩张 (中国胜者必然走更激进的出海路线, 且不仅是产品出海, 更是商业模式出海)
- 5. 失败陷阱：百货公司、传统大型综合超市、高端餐饮、国际快时尚、传统线下书店——这些日本折戟的赛道在中国大概率重演

日本“失去 30 年”不是末日叙事, 而是揭示了一个朴素的真相：经济下半场不是没有赢家, 而是赢家更少、更集中、更需要差异化能力。中国正进入这样一个时代——“四少”叠加“三大冲击” (人口、地缘、地产) 让下半场比日本同期更复杂, 但也比日本同期更主动 (政策响应更早、新动能更强、纵深更大)。

真正的赢家不会等待经济变好——他们会在通缩、低欲望、人口塌缩、消费分化的环境中, 把萨莉亚的“工学部”、优衣库的“基础款”、唐吉诃德的“压缩陈列”、7-11 的“共同配送”、宜得利的“自有工厂”、大创的“统一定价”——这些日本胜者验证过的武器, 用中国版本重新打造一遍。蜜雪冰城、名创优品、瑞幸、SHEIN、拼多多、抖音电商、泡泡玛特、鸣鸣很忙——他们已经在路上。

未来 5-10 年, 我们会看到更多“中国版日本胜者”跑出来——他们不会是 2024 年才创业的公司, 而是已经在 2010s 末-2020s 初验证过商业模式、当下正在加速整合行业的玩家。对企业家来说, 向他们学习; 对投资人来说, 把筹码下在他们身上; 对普通人来说, 跟他们一起穿越这场时代变迁。

附录：核心数据来源

日本企业数据来源

- 迅销集团 (Fast Retailing) 历年财报、IR 资料
- Seven&i Holdings 历年财报、铃木敏文《零售的哲学》
- NITORI Holdings 财报、似鸟昭雄自传《与众不同的经营》
- PPIH (唐吉诃德) 历年财报、安田隆夫《商品力主义》
- Saizeriya 历年财报、正垣泰彦经营笔记
- 日本经济产业省、日本特许经营协会、矢野研究所

中国企业数据来源

- 蜜雪冰城招股书、港股上市资料
- 名创优品 (MNSO.US)、泡泡玛特 (9992.HK)、瑞幸咖啡 (LKNCY) 历年财报

- SHEIN、拼多多 (PDD.US)、抖音电商内部数据披露
- 窄门餐眼、红餐研究院、中指研究院、贝壳研究院
- 国家统计局、商务部历年消费报告

国际研究

- 华泰证券《日本消费三十年系列》
- 中金《日本镜鉴系列报告》
- 国金证券《日本便利店启示录》
- 东兴证券《日本失去30年中的消费胜者》
- 启承资本《消费品出海与海外标杆研究》
- 加华研究《日本消费变迁系列》