

低增长社会消费品增量机制研究 ——基于日本多层级案例

彭仲雄¹ 李瑞梁²

(1.澳门大学 工商管理学院, 澳门特别行政区, 999078;

2.青岛城市学院 数智会计与金融学院, 山东 青岛, 266106)

摘要: 在长期低增长、人口老龄化与需求分层并行的背景下, 成熟市场是否仍能创造消费增量, 是理解消费品企业高质量增长的重要参照。本文采用探索性多层级案例研究方法, 选取日本咖啡行业、小林制药与味之素 GNIP/KOKO Plus 项目作为行业—企业—国际化项目三个层级案例, 考察低增长社会中消费品新增量的生成机制。研究发现, 低增长并未消除需求, 而是改变需求的可见性、表达方式和组织方式; 消费品新增量主要来自“问题结构重塑—场景识别—需求显性化—品类再定义—组织化创新—市场教育—本地化再嵌入”的连续过程。本文进一步提出, 成熟市场中的增量创造并非单纯产品创新, 而是企业将隐性问题转化为可理解、可购买、可复购消费类别的需求再组织能力。研究同时指出, 需求再组织必须受到质量治理闸门约束, 组织化创新能力并不自动等同于质量治理能力。研究为低增长社会中的需求再组织、消费品创新和本地化国际化提供机制型解释, 也为澳门及大湾区消费升级和企业出海提供比较参照。

关键词: 低增长社会 消费品增量 需求再组织 组织化创新 本地化国际化

Incremental Growth Creation Mechanisms of Consumer Goods in a Low-Growth Society: A Multi-Level Case Analysis of Japanese Industry, Firm and Internationalization

Peng Zhongxiong¹ Li Ruiliang²

(1.Faculty of Business Administration, University of Macau, Macao; 2.School of Digital Accounting & Finance, Qingdao City University, Qingdao,Shandong)

Abstract: This paper examines how mature consumer markets create incremental growth under long-term low growth, population ageing and demand stratification. Based on an exploratory multi-level case study of the Japanese coffee industry, Kobayashi Pharmaceutical, and Ajinomoto's GNIP/KOKO Plus project, the study identifies a mechanism through which external constraints reshape problem structures, firms articulate latent demand, build organizational innovation routines, educate markets and re-embed capabilities in local contexts. The findings suggest that incremental growth in mature markets is not merely product innovation, but an organizational capability to transform implicit problems into understandable, purchasable and repeatable consumption categories through demand

reorganization. The study further highlights that demand reorganization should be constrained by a quality governance gate, since organized innovation capability does not automatically imply quality governance capability.

Keywords: Low-growth Society Consumer Goods Growth Demand Reorganization Organizational Innovation Localized Internationalization

一、引言

长期低增长、人口老龄化与需求分层正在改变消费品行业的增长逻辑。日本是这一变化最具前置性的样本之一。20 世纪后半期以来，日本先后经历石油危机、广场协议后调整、泡沫经济破灭、长期停滞、金融危机、重大自然灾害以及人口收缩等多重冲击，其经济增长和消费结构均进入成熟阶段。日本统计局、内阁府、OECD 和 IMF 资料显示，人口老龄化、家庭结构变化、生产率约束和财政可持续性已成为日本社会长期背景^[1-4]。这些条件使日本成为观察低增长社会中消费品行业如何继续创造新增量的重要经验场域。

然而，日本经验并不支持“成熟市场即无增量”的简单判断。日本咖啡行业在长期人口停滞背景下完成了多轮消费场景扩容；小林制药围绕细分痛点持续推出高辨识度新品，并在多个小市场中形成较强占有优势；味之素则通过围绕海外社会问题进行产品与组织重构，形成具有社会创新特征的国际化路径。上述现象提示我们：低增长并不当然意味着增长空间消失，成熟市场中的“增量”并未自然终结，而是在更高程度上依赖企业对具体问题、生活场景和组织能力的重新组织。

对于澳门及大湾区企业而言，日本经验也具有实践含义。澳门经济高度依赖服务业和文旅消费，消费增长越来越受到客群结构、停留时长、体验升级、健康需求与老龄化趋势影响。大湾区消费品企业同样面临流量红利减弱、渠道碎片化和用户需求分层等挑战。因此，研究日本消费品企业如何在低增长环境中生成新增量，不只是对日本经验的总结，也有助于理解区域企业如何从规模扩张转向场景创新、需求显性化和持续增长。

本文试图回答的核心问题是：低增长社会中的消费品新增量如何被生成？与既有研究相比，本文不把低增长仅仅视为宏观约束，而是将其视为改变需求可见性和企业创新方式的情境条件。本文认为，低增长社会中的增量创造不是寻找更大的外部市场，而是将更小、更隐性、更具体的问题持续组织为可理解、可购买、可复购的消费类别。

在机制层面，本文通过行业、企业与国际化项目三个层级案例，揭示消费品增长如何从“需求满足”转向“需求再组织”：企业不是被动满足已经清晰表达的需求，而是通过问题结构重塑、场景识别、需求显性化和组织化创新，将更小、更隐性、更具体的问题持续组织为可理解、可购买、可复购的消费类别。

二、文献综述与理论缺口

围绕低增长社会与成熟市场演化的研究，现有文献首先集中于人口老龄化、劳动年龄人口收缩、潜在增长率下行以及社会保障压力等宏观层面。相关研究揭示了传统依赖收入扩张、人口增长和标准化需求的市场逻辑为何被显著削弱^[1-4]。但如果仅从“总量停滞—消费收缩”的线性逻辑理解成熟市场，便难以解释部分消费品行业与企业在长期低增长背景下仍能扩容、盈利和国际化的现象。由此，成熟市场研究需要从宏观约束解释进一步进入企业如何在约束中重新组织增长的机制解释。

消费品创新研究提示，成熟市场中的需求并不总是以明确表达的形式存在。相当一部分需求最初以生活不便、行为摩擦和模糊偏好等形式出现，消费者未必清晰知道自己需要什么产品，但会反复遭遇某种情境中的问题。近年关于沉浸式体验场景的研究也表明，场景建构能够通过体验空间生成、交互界面建立和可持续机制设计推动需求侧创新^[5]。用户创新、市场创造和颠覆式创新研究均强调，企业可以通过重新界定问题、重构价值主张和创造新需求来打开增长空间^[6-8]。在消费品行业中，这一过程尤其表现为场景识别、需求显性化、命名表达和品类再定义。

持续创新并不等于依赖单次产品成功。决定企业能否持续创新的关键，不只是是否拥有某项技术，而是是否建立起持续发现问题、生成创意、推进商品化并教育市场的组织机制。动态能力研究强调，企业需要在变化环境中持续感知机会、捕捉机会并重构资源^[9]；国内动态能力研究综述进一步指出，动态能力研究需要关注中国情境、作用过程和影响效应，从而为解释企业在环境变化中的持续创新提供本土化视角^[10]；组织学习和创新管理研究也指出，经验需要经过反思、转译和制度化，才可能成为可复制能力^[11-12]。因此，消费品企业的增量创造能力，本质上是一种把隐性需求转化为组织化产品开发与市场教育过程的能力。

国际化研究通常强调企业在跨国扩张中面临制度差异、知识积累和本地适配问题^[13-14]。但对于消费品企业而言，本地化不只是口味、包装、价格和渠道调整，还可能是一种围绕当地社会问题重新定义价值主张与价值链的过程。当企业进入存在公共健康短板、消费教育不足和制度条件差异的市场时，国际化不再只是“实现既有产品的跨境转移”，而是将本土形成的问题识别、组织协同与市场教育能力迁移到海外，并围绕当地问题完成再嵌入。

综上，既有研究分别解释了低增长约束、需求创造、组织学习和国际化适配，但较少将这些议题纳入同一机制框架。本文的理论缺口在于：低增长如何改变需求的呈现方式，企业如何将隐性问题组织为可购买的消费类别，以及这种能力如何在跨国情境中围绕当地社会问题实现再嵌入。

本文将“需求再组织”界定为企业在需求隐性化、碎片化和低表达度条件下，通过问题结构重塑、场景嵌入、需求显性化、品类表达和市场教育，将潜在问题转化为可交易消费类别的组织过程。与用户创新强调需求来源、市场创造强调新空间开辟、动态能力强调资源重构不同，需求再组织更关注成熟市场中需求如何被看见、被命名、被商品化并被持续复购。由此，本文相对既有研究的推进在于，将低增长

约束、需求显性化、组织化创新和本地化国际化纳入同一机制框架，并进一步强调质量治理闸门对消费品增量创造的边界约束。

三、研究设计

本文采用探索性多层级案例研究方法。案例研究适合回答复杂情境中的“如何”和“为什么”问题，尤其适合在理论尚需发展的领域中进行机制归纳^[15]。Eisenhardt 关于从案例研究中建构理论的讨论也强调，多案例比较有助于在不同情境中识别重复出现的机制模式^[16]。本文关注的是低增长社会中消费品新增量如何被生成，这一问题具有过程性、情境性和机制性，因此适合采用探索性多层级案例研究。

案例选择遵循三个标准：第一，案例能够清晰呈现日本在低增长、老龄化与成熟市场条件下的消费创新现象；第二，案例能够提供较完整的过程性材料；第三，案例之间既有差异性，又能在同一分析框架下形成互补。基于上述标准，本文选取日本咖啡行业、小林制药与味之素作为研究对象。日本咖啡行业用于观察成熟市场中的行业扩容机制；小林制药用于观察企业层面的持续创新机制；味之素用于观察国际化层面的社会创新与本地化扩张。

与传统平行案例比较不同，本文将日本咖啡行业、小林制药与味之素 GNIP/KOKO Plus 项目分别作为行业层面、企业层面和国际化项目层面的观察单元。三者并非完全同质的平行案例，而是在同一理论问题下形成互补性证据链：日本咖啡行业用于观察成熟市场中的行业场景扩容机制；小林制药用于观察企业层面的细分需求识别与组织化创新机制；味之素 GNIP/KOKO Plus 项目用于观察消费品企业能力在异质市场中的本地化再嵌入机制。

本文主要使用公开二手资料。日本宏观背景部分主要依据日本统计局、内阁府、OECD、IMF 与 ECB 等机构资料^{[1-4][17]}；日本咖啡行业的消费与需求情况主要依据全日本咖啡协会统计资料和需求动向调查^[18-19]；小林制药部分主要依据公司整合报告、公司公告及公开披露资料^[20-21]；味之素与 GNIP 部分主要依据 KOKO Plus Foundation、Ajinomoto Foundation、Ghana Health Service 合作文件及 MIT D-Lab 相关资料^[22-24]。案例资料来源与证据类型如表 1 所示。

表 1 案例资料来源与证据类型

案例	分析层级	主要资料来源	证据类型	用途
日本咖啡行业	行业层面	日本统计资料、全日本咖啡协会统计和需求调查	行业统计、消费趋势资料	识别场景接力与行业扩容
小林制药	企业层面	公司整合报告、新品公告、公开披露、风险事件资料	企业报告、产品资料、风险边界资料	识别问题命名与组织化创新，同时限定质量治理边界
味之素营养改善项目	国际化项目层面	可可加基金会资料、味之素基金会资料、加纳卫生服务机构合作文件、第三方研究资料	项目资料、合作文件、第三方报告	识别社会问题嵌入与能力再嵌入

资料来源：作者整理。

资料分析采用“事实编码—主题归纳—机制建构”的步骤。首先，对案例资料进行一阶编码，识别外部约束、生活场景、消费者问题、产品表达、组织流程、市场教育和扩张结果等基础概念；其次，进行二阶主题归纳，将一阶证据整合为问题结构重塑、场景识别、需求显性化、组织化创新、市场教育和本地化再嵌入等主题；最后，通过跨案例比较形成聚合机制模型。该过程使案例分析从事实描述推进到机制建构。

表 2 编码示例表

一阶事实	二阶主题	聚合机制
便利店现磨咖啡将现制咖啡嵌入高密度零售网络	场景识别	需求再组织
小林制药通过命名、包装和货架表达生活烦恼	需求显性化	组织化创新
营养补充产品嵌入当地辅食和社区营养教育	本地适配	能力再嵌入
红曲事件显示创新企业也可能存在质量风险	风险边界	质量治理闸门

资料来源：作者整理。

由于本文主要基于公开二手资料，研究过程特别关注资料之间的相互印证：宏观背景以政府和国际组织资料为主，行业趋势以协会统计为主，企业机制以公司报告和公开披露为主，社会创新与本地化实践以基金会资料、合作文件和第三方报告为主。对于存在风险争议的案例，本文不将企业整体作为无风险正向典范，而是将其作为特定机制的观察对象，并在边界条件中纳入质量治理约束。

需要限定的是，本文并不试图对三个案例进行统计意义上的因果检验，而是通过多层级案例的机制归纳，提出可供后续研究检验的理论命题。

四、案例分析

1. 日本咖啡行业：场景接力与行业扩容

日本咖啡行业的成长并不是高频刚需自然扩张的结果，而是典型的场景再组织过程。战后以来，咖啡在日本大体经历导入、普及、升级与再定义等阶段。早期咖啡馆承担社交、会客与公共停留空间功能；速溶咖啡随后进入家庭和办公室；罐装咖啡借助自动售货机与便利分销体系进入移动、通勤和即时购买场景；连锁现制咖啡把品质、氛围和第三空间概念引入日常生活；便利店现磨咖啡又通过高密度门店、标准化设备、稳定供应与低价格门槛，将“低决策成本、低时间成本且品质稳定的现制咖啡购买”塑造为新的高频日常。全日本咖啡协会资料显示，日本咖啡消费已经形成较高渗透率与稳定消费基础^[18-19]。

从历史演化看，日本咖啡行业的扩容并不是单一产品形态替代另一种产品形态，而是不同消费场景持续叠加的结果。咖啡馆、家庭速溶、罐装咖啡、连锁现制咖啡与便利店现磨咖啡分别对应不同消费时点、空间位置和购买方式。早期咖啡消费更多依附于公共空间和社交停留，后来逐渐进入家庭、办公

室、通勤途中和便利店即时购买场景。这种演化说明，成熟市场中的消费增量并非总需求自然上升，而是同一基础需求在不同生活结构中被重新组织和重复激活。

从需求机制看，咖啡行业首先捕捉到的是现代城市生活中的时间碎片化、移动化和即时性需求。消费者并非只是“需要咖啡”，而是在早晨通勤、工作间隙、驾驶途中、购物顺路和社交停留等不同情境中形成差异化消费理由。罐装咖啡将“提神”与“即时获得”结合，便利店现磨咖啡则将“品质尚可”“价格可负担”和“顺手购买”结合。由此，咖啡从一种饮品转化为嵌入日常节奏的行为节点，需求显性化过程也由产品功能转向场景匹配。

从渠道条件看，日本咖啡行业的场景接力高度依赖零售与分销体系的成熟。自动售货机提供了高密度、低等待、全天候的购买界面，使罐装咖啡能够进入通勤和移动场景；便利店则通过门店密度、标准化设备、集中采购和稳定供应，将现磨咖啡嵌入日常零售网络。渠道在这里不只是销售终端，而是需求组织的基础设施。它通过降低购买距离、等待时间和选择成本，使消费者在不需要额外计划的情况下完成消费决策^[18-19]。

在机制层面，日本咖啡行业的场景接力之所以能够持续发生，还在于行业形成了跨主体协同的消费基础设施。自动售货机、便利店、连锁咖啡门店、饮料制造企业和供应链体系并非各自孤立地销售咖啡，而是共同降低了消费者获得咖啡的时间成本、空间成本和质量不确定性。消费者无需专门规划消费行为，即可在通勤、办公、购物和短暂停留等场景中完成购买。由此，咖啡消费从“有意安排的场所消费”转向“顺手发生的日常消费”。这一机制说明，成熟市场中的品类扩容并不只是产品形态变化，而是渠道密度、标准化能力、价格门槛和消费习惯之间协同作用的结果。

从机制关系看，便利店现磨咖啡的意义不仅在于产品升级，也在于重新定义了“现制咖啡”的价格边界和消费门槛。过去，现制咖啡更多与咖啡馆空间、停留体验和较高价格相关；便利店则把现制咖啡拆解为标准化设备、稳定豆源、简化操作和低价高频购买，使其成为日常零售的一部分。这一过程体现了品类再定义：消费者购买的已不只是咖啡本身，而是一种低决策成本、低时间成本和稳定品质预期的日常解决方案。

日本咖啡行业的启示在于，成熟市场中的行业增长并不只来自单次消费升级，而来自对“何时喝、在哪里喝、为什么喝”的持续重写。咖啡馆时代强调空间性与社交性，速溶时代强调家庭与办公效率，罐装与自动售货机时代强调便利性，连锁现制时代强调品质和体验，便利店时代则以“便利+现制+可负担”重写日常消费边界。新增量因此并非来自总需求普涨，而是来自既有需求在不同场景中的再次显性化。

该案例表明，低增长社会中的行业扩容并不必然依赖人口或收入的高速增长，而可以通过场景接力实现需求再组织。咖啡行业将同一基础需求嵌入社交、家庭、办公、通勤和即时零售等多重场景，使消费从单一用途转化为多时点、多空间、多理由的日常行为。由此，行业新增量来自需求可见性的提高和消费习惯的持续生成。

2. 小林制药：细分战略与组织化创新

与行业层面的场景接力相比，小林制药提供了企业如何把细分问题制度化为持续增长机制的典型样本。公司并不追求在大规模市场中争夺低份额，而是坚持在细分问题中寻找较高占有率和较强定价能力。其关键不在于简单做小品类，而在于能够把消费者日常生活中零散、琐碎、难以被大企业重视的烦恼，转化为可命名、可传播、可陈列的商品类别。小林制药公开报告持续强调以“解决具体困扰”为核心的经营逻辑，并将独特新产品开发视为价值创造的重要抓手^[20]。

从问题结构看，小林制药面对的并非已经被充分表达的大众需求，而是日常生活中分散、细微但反复出现的生活摩擦。这类问题通常规模不大、表达不强，消费者未必会主动将其概括为某种产品需求，但会在具体情境中不断遭遇不便。例如气味、湿气、皮肤不适、清洁死角、身体局部不适等问题，常常具有“低表达度、高复现性”的特点。小林制药的细分战略正是建立在对这些低表达度问题的持续识别之上。

从需求显性化过程看，小林制药并不是简单发现一个“小市场”，而是通过命名、包装、功能表达和货架呈现，把原本模糊的生活烦恼转化为清晰的购买理由。消费者在购买前可能只是感到“不方便”“不舒服”或“不清爽”，但产品名称、使用说明和包装场景能够迅速提示问题与解决方案之间的对应关系。由此，企业承担了需求翻译者的角色，把消费者难以言说的体验转化为可理解、可比较、可购买的商品类别。

从组织化创新流程看，小林制药的持续推新并非依赖单次创意，而是依靠相对稳定的组织机制。内部创意征集、消费者观察、访谈验证、研发企划协同、试销反馈和产品迭代共同构成创新流程，使“发现烦恼—形成概念—验证需求—商品化—市场教育”成为可重复的组织活动。公司关于新产品开发和上市的公开资料也显示，其创新重点并非单纯技术领先，而是持续围绕具体困扰形成高识别度产品^[20-21]。

需要注意的是，细分战略并不等于无限制地进入小市场。若缺乏筛选与迭代机制，细分品类容易导致资源分散、产品组合复杂化和成本上升。小林制药的组织化创新之所以具有可持续性，关键在于它不仅鼓励创意产生，也通过消费者验证、上市反馈和生命周期管理对创意进行筛选。换言之，企业并非把所有生活烦恼都转化为商品，而是将具备明确使用场景、可理解功能表达、可陈列属性和一定复购潜力的问题纳入商品化流程。由此，小品类战略才不会退化为零散 SKU 堆积，而是形成有纪律的细分市场进入机制。该机制也解释了为什么小林制药能够在多个看似狭小的需求领域中持续推出高识别度产品，并通过组织流程而非单一畅销产品维持创新连续性。

在产品表达层面，小林制药的优势尤其体现在“问题即品类”的命名方式。一个有效的商品名称通常不仅说明产品功能，也直接提示使用场景和目标问题，从而降低消费者的理解成本。对于细分消费品而言，如果消费者需要花费较高认知成本才能理解产品用途，购买行为就难以发生。因此，小林制药的命名、包装与陈列并非营销附属环节，而是需求显性化和品类再定义的重要组成部分。

在渠道和市场教育层面，小林制药的细分产品需要与药妆店、便利零售和家庭常备消费场景相结合。此类产品往往不依靠大规模广告一次性引爆，而是通过终端陈列、包装提示和使用经验积累逐步形

成认知。消费者一旦在具体生活问题中建立“问题—产品”对应关系，便可能形成复购和口碑扩散。由此，小市场并不意味着弱市场，关键在于企业能否在细分问题上建立高识别度和稳定占有率。

支撑这一战略的并非偶然灵感，而是一套组织化创意系统。小林制药长期强调从消费者烦恼出发，让创意征集、内部提案、消费者访谈和初步验证成为常态化流程，从而把发现微小需求的能力从个体经验上升为组织能力。对这类企业而言，创新的起点不是实验室技术突破，而是问题识别与需求翻译：产品名称要让消费者迅速理解用途，包装与传播要清楚呈现使用场景，研发、企划、质量和营销则要在开发初期形成协同。公司关于新产品上市的公开资料，也体现出围绕细分需求持续推新的能力^[21]。

该案例表明，低增长环境下企业层面的新增量并不主要来自大品类扩张，而是来自对微小问题的持续组织。小林制药通过问题结构重塑、需求显性化、品类表达和组织化创新，把分散的生活摩擦转化为可识别、可购买和可复购的消费类别。其核心能力不是偶然形成畅销产品，而是将隐性问题持续转化为商品化机会的组织能力。

本文使用小林制药案例，重点在于观察其细分需求识别、问题命名、品类表达与组织化创新机制，而不将其作为质量治理、食品安全或企业伦理治理的正向案例。2024 年小林制药红曲相关产品事件表明，组织化创新能力并不自动等同于质量治理能力。日本厚生劳动省公开资料显示，2024 年 3 月 22 日小林制药发布停止使用红曲相关产品及自主召回通知，原因涉及消费者服用相关产品后出现肾脏问题，且部分红曲原料可能含有非预期成分^[25]。《柳叶刀》关于 Beni-Koji 事件的文章也指出，该事件暴露了日本健康食品制度和食品安全信息报告机制中的问题^[26]。小林制药事实调查委员会的调查报告也进一步提示，企业创新流程必须嵌入质量、合规和风险反馈机制^[27]。因此，该案例同时说明，消费品增量创造必须受到质量治理闸门约束。

3. 味之素：社会创新与本地化再嵌入

如果说日本咖啡行业与小林制药主要发生在国内成熟市场，那么味之素在加纳推进的 GNIP/KOKO Plus 项目，则把这一逻辑延伸到国际化层面。该项目并不是把日本已经成功的食品直接卖到海外，而是从当地儿童营养不良、传统辅食营养不足以及公共卫生触达有限等社会问题出发，重新组织产品、教育和合作网络。KOKO Plus Foundation 公开资料显示，项目围绕加纳传统辅食 koko 的营养缺口开发 KOKO Plus，并以社会化商业模式推进^[22]。

从问题结构看，加纳市场的关键约束并非单纯购买力不足，而是儿童营养不良、传统辅食营养密度不足、公共健康知识传播有限和基层触达体系不充分等多重因素交织。此类问题不同于一般消费偏好差异，它具有明显的社会问题属性。企业若仅以既有产品进入市场，难以真正嵌入当地生活场景；只有围绕当地母婴营养、家庭饮食习惯和公共卫生体系重新定义问题，才可能形成有效价值主张。

从产品重构看，KOKO Plus 项目的关键并不是把日本本土食品直接移植到加纳，而是围绕当地传统辅食 koko 的营养缺口进行补充式设计。这意味着产品必须与当地既有饮食结构兼容，而不是要求消

费者完全改变饮食习惯。通过将营养补充嵌入熟悉的辅食场景，企业降低了接受门槛，也使产品价值更容易被母亲、社区工作者和卫生体系理解。由此，产品创新与本地生活实践形成了连接。

从市场教育过程看，GNIP/KOKO Plus 项目并不只是销售营养补充产品，而是同时推进营养知识传播、使用方法说明和社区层面的行为改变。儿童营养改善涉及母亲认知、家庭喂养习惯、基层卫生建议和社区信任关系，因此市场教育必须与社会网络结合。项目通过基金会、卫生服务体系和本地伙伴协同，将产品使用嵌入公共健康沟通与社区教育过程，使消费行为与社会问题解决形成联动^[22-23]。

从合作网络看，味之素在该项目中构建的是企业、基金会、政府卫生部门、社区组织和国际合作机构共同参与的多主体协同结构。MIT D-Lab 相关资料以及后续合作文件显示，GNIP 并非一次性公益活动，而是逐渐形成较稳定的合作机制和扩展路径^[23-24]。这种合作结构降低了跨国企业面对制度差异和文化差异时的不确定性，也使其能力能够通过本地组织网络实现再嵌入。

从国际化机制看，味之素输出的并不只是食品加工能力或品牌资产，而是问题识别、产品重构、合作组织和市场教育能力。传统产品出海往往强调渠道进入、价格适配和口味调整，而 GNIP/KOKO Plus 项目显示，当市场机会嵌入公共健康、营养改善和社会发展议题时，企业需要围绕当地问题重新组织价值链。这种国际化不是简单复制本土成功经验，而是在异质制度环境中重新生成需求。

与一般消费品国际化中的口味调整、包装变化和渠道适配相比，GNIP/KOKO Plus 项目更强调社会问题嵌入。其价值主张并非单纯进行产品优势宣称，而是通过营养教育、社区信任和卫生体系合作，使产品成为儿童营养改善方案的一部分。这意味着企业进入海外市场时，并不是先设定产品再寻找消费者，而是先理解本地问题结构，再围绕问题重构产品、合作关系和传播方式。由此，国际化能力从销售能力扩展为问题组织能力，也使本地化再嵌入具有更强的社会创新属性。该案例说明，当消费品进入制度条件、健康认知和生活习惯差异较大的市场时，企业真正需要迁移的是一套围绕当地问题生成需求、组织合作并教育市场的能力。

GNIP 的代表性在于，它把国际化竞争的核心从产品复制转向能力迁移。味之素在项目中真正输出的，并非某一标准化产品，而是识别问题、定义需求、组织合作与教育市场的能力。项目推进并不依靠单一企业渠道，而是与卫生体系、基金会、社区网络和本地伙伴形成多方协作。MIT D-Lab 对 GNIP 的合作诊断报告，以及 2025 年 KOKO Plus Foundation、The Ajinomoto Foundation 与 Ghana Health Service 续签合作文件，均显示该项目已进入持续扩展与制度化合作阶段^[23-24]。

该案例表明，消费品企业的本地化国际化并非单纯产品适配，而是能力再嵌入过程。企业需要围绕当地社会问题重新定义需求，围绕当地制度环境重构合作网络，并通过持续市场教育形成使用习惯。由此，跨国增长的来源不只是海外市场空间，而是企业将需求识别、组织协同和市场教育能力嵌入本地情境后的新增量创造。

五、跨案例讨论与机制命题

跨案例比较显示，低增长社会中的新增量并非来自宏观红利残余，而是由企业主动构造出来的机制性增量。人口老龄化、需求分层、渠道成熟和社会问题累积等外部约束，并没有简单导致市场机会消失，而是改变了机会出现的形式：原有依赖总量扩张、标准化供给和广覆盖营销的增长方式逐步失效，取而代之的是围绕具体场景、具体烦恼与具体行为时刻进行的结构性增长。

三个案例虽然处于不同分析层级，但共同揭示了低增长社会中消费品增量生成的内在逻辑。日本咖啡行业体现的是行业层面的场景接力，即通过不同渠道和消费时点的连续叠加，使同一基础需求被重复激活；小林制药体现的是企业层面的组织化创新，即通过持续识别生活摩擦并进行需求显性化，形成细分品类增长；味之素体现的是国际化层面的能力再嵌入，即围绕当地社会问题重构产品、合作网络和市场教育过程。

这表明，低增长社会中的新增量并不是对既有需求的简单满足，而是对需求可见性、表达方式和组织方式的重构。三个案例都不是依靠宏观需求自然扩张获得增长，而是通过不同机制将隐性需求转化为可理解、可购买、可复购的消费类别。咖啡行业强调场景，小林制药强调问题，味之素强调本地社会情境，三者共同指向“需求再组织”这一核心机制。

如表 3 所示，三个案例分别体现了外部约束、需求组织机制、组织能力机制和增量结果之间的对应关系。

表 3 三个案例的“证据—机制—结果”比较

案例	外部约束/问题结构	需求组织机制	组织能力机制	增量结果
日本咖啡行业	生活方式变化、渠道成熟与即时消费需求增加	通过社交、家庭办公、移动、便利店等场景重写消费边界	行业多主体场景接力与渠道协同	咖啡从场所消费扩展为日常高频习惯
小林制药	日常生活中细小、分散且未被充分表达的烦恼	通过命名、包装与功能翻译使模糊烦恼转化为明确购买理由	创意征集、消费者验证、并行开发、市场教育与退市迭代	在小市场中形成高识别度品类和较高占有率
味之素	海外儿童营养不良、公共健康触达不足与制度条件差异	围绕当地辅食和营养缺口重构产品价值与使用教育	企业、基金会、卫生体系与社区伙伴协同	能力围绕当地社会问题实现本地化再嵌入

资料来源：作者整理。

从跨案例关系看，表 3 中的三个案例并非平行罗列，而是构成了从行业、企业到国际化的递进关系。日本咖啡行业说明，需求可以通过场景扩展被重新组织；小林制药说明，企业可以通过组织流程把微小问题转化为商品类别；味之素说明，这种能力还可以在跨国情境中围绕当地社会问题重新嵌入。三

者共同表明，低增长并不意味着机会消失，而是要求企业具备更强的问题识别、需求表达和组织协同能力。

基于上述跨案例比较，本文进一步将低增长社会中消费品增量创造过程概括为四层机制模型，如图1所示。

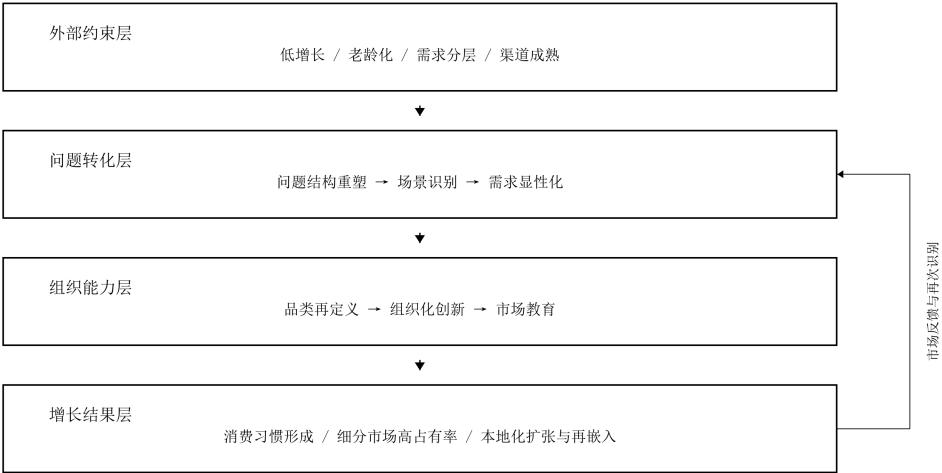


图1 低增长社会中消费品增量创造的四层机制模型

资料来源：作者整理。

在该模型中，外部约束层并不直接决定增长结果，而是首先改变问题结构。低增长、老龄化和需求分层使传统依靠人口增加、收入提高和标准化供给的增长方式受到限制，但同时也使新的生活不便、健康需求、时间约束和消费摩擦更加突出。换言之，宏观低增长并非简单压缩需求总量，而是使需求从显性、集中和规模化形态转向隐性、分散和场景化形态^[1-4]。

需要限定的是，图1呈现的是需求再组织的主要生成机制，并不意味着质量治理可以被排除在模型之外。对于涉及健康、安全和公共信任的消费品，质量治理闸门构成机制适用边界：若企业缺少质量、合规和风险反馈机制，组织化创新可能放大而非降低企业风险^[25-27]。

问题转化层是机制运行的关键环节。企业需要通过问题结构重塑，将消费者尚未清晰表达的生活不便转化为可识别的问题；通过场景识别，将问题嵌入具体时间、空间和行为过程；通过需求显性化，将模糊体验转化为明确购买理由。咖啡行业中的通勤与即时消费，小林制药中的生活烦恼命名，味之素在加纳市场中的营养缺口界定，均体现了问题转化层的作用。

组织能力层则决定问题能否进一步转化为稳定增量。单纯发现问题并不足以创造市场，企业还必须完成品类再定义、组织化创新和市场教育。品类再定义使消费者理解“这是什么”；组织化创新使企业能够持续开发和迭代；市场教育则使消费者理解“为什么需要”和“如何使用”。这一层与动态能力理论所强调的感知、捕捉与重构存在关联，但本文更强调需求侧的组织过程^[9-10]。

增长结果层并不是一次性销售结果，而是消费行为、细分市场和跨国嵌入的持续形成。咖啡行业体现为消费习惯的日常化，小林制药体现为细分市场的高识别度与较高占有率，味之素体现为能力围绕当

地社会问题的本地化再嵌入。由此，低增长社会中的增量并非外部市场自然给予，而是企业在约束条件下通过机制化过程持续生成。

从机制关系看，四层机制并非单向线性过程，而是具有反馈效应。消费习惯形成后，会反过来改变消费者对品类边界和使用场景的认知；细分市场形成后，会为企业提供更清晰的问题识别线索；本地化嵌入完成后，也会使企业重新理解不同市场中的需求表达方式。因此，增量创造不是“发现一次需求—推出一次产品”的静态过程，而是“问题识别—需求显性化—组织化创新—市场反馈—再次识别”的循环过程。这一循环解释了为什么部分消费品企业能够在低增长环境中持续增长，而不是只依靠单一畅销产品获得短期扩张。也就是说，成熟市场中的新增量并非一次性被发现，而是在消费者行为、企业组织能力和市场教育之间不断被重新生成。

第一，从需求收缩到需求再组织。低增长社会并不会使需求消失，而是使需求从总量扩张转向场景化、细分化和问题化。咖啡行业的场景接力表明，新增量可以通过不断重写消费时点、空间和购买方式被重新组织出来。因此，本文提出命题 1：低增长社会不会消灭需求，而是改变需求的可见性和组织方式。

命题 1 可进一步表述为：在低增长与需求分层条件下，消费需求将从“总量驱动”转向“场景驱动”，企业通过场景识别与需求显性化机制，可以实现隐性需求的重复激活与结构性增长。这一命题强调，低增长社会中的需求并非不存在，而是以更分散、更具体和更依赖情境的方式存在。企业若仍以总量增长逻辑理解市场，便容易忽视隐藏在日常场景中的新增量机会。未来研究可进一步检验场景识别强度、需求显性化程度与消费者复购行为之间的关系。

从理论上讲，需求再组织与用户创新和市场创造研究存在关联。既有研究强调，消费者并不总能主动表达明确需求，企业可以通过重新界定问题和创造新使用情境打开市场空间^[6-7]。但本文进一步强调，在低增长社会中，这一过程具有更强的结构性意义：企业不是简单创造新需求，而是把已经存在但未被充分表达的需求重新组织为可购买、可复购的消费类别。咖啡行业的场景接力正体现了这一逻辑。

第二，从产品创新到组织化创新。小林制药的案例说明，消费品创新的核心并不只是推出新品，而是建立一套持续发现问题、命名问题、验证需求、协同开发和教育市场的组织流程。由此，本文提出命题 2：消费品企业的增量创造能力，本质上是将隐性问题转化为可理解、可购买、可复购消费类别的组织能力。

命题 2 可进一步表述为：在需求碎片化与认知成本上升条件下，消费品企业通过将“问题识别—需求表达—产品开发—市场教育”整合为组织化流程，可将隐性问题转化为可交易消费类别，从而形成持续增量创造能力。该命题的重点不在于单一产品是否成功，而在于企业是否能够把问题发现和商品化过程制度化。若创新只依赖偶然灵感，企业便难以在低增长环境中持续生成新增量。未来研究可进一步检验组织化创新流程成熟度与新品持续性、细分市场占有率之间的关系。

这一机制与动态能力和组织学习理论形成对话。动态能力强调企业在变化环境中持续感知机会、捕捉机会并重构资源^[9]；组织学习理论则强调经验需要经过反思、转译和制度化，才能成为可复制能力^[11]。

^[12]。在消费品情境中，这种能力表现为对生活摩擦的持续捕捉、对需求语言的准确翻译以及跨部门商品化协同。小林制药的案例说明，消费品企业的竞争优势不仅来自技术或渠道，更来自组织化创新流程。

第三，从产品出海到能力再嵌入。味之素在加纳的实践表明，国际化并不是既有产品的空间转移，而是企业围绕当地社会问题重新定义价值主张、合作网络和市场教育过程。由此，本文提出命题 3：消费品企业的本地化国际化，关键在于问题识别、组织协同和市场教育能力在异质市场中的再嵌入。

命题 3 可进一步表述为：在制度差异显著与社会问题主导的市场中，消费品企业通过能力再嵌入机制，将需求识别、组织协同与市场教育能力嵌入本地环境，从而实现跨市场的增量扩展。该命题强调，消费品企业国际化不应仅被理解为产品、品牌和渠道的跨境转移，还应被理解为企业能力在新制度环境中的重新组合。尤其在公共健康、营养改善和生活方式相关领域，产品价值必须通过本地问题结构才能被充分理解。未来研究可进一步检验本地合作网络强度、市场教育投入与海外市场接受度之间的关系。

这一观点对传统国际化理论形成补充。既有国际化研究强调企业通过知识积累、渐进承诺和跨国协同实现海外扩张^[13-14]，但消费品企业在异质市场中还需要面对消费者教育不足、制度接口差异和社会信任结构不同等问题。味之素案例显示，企业真正迁移的是问题识别、价值主张重构和多主体合作能力，而不是某个标准化产品。由此，能力再嵌入成为消费品国际化能否形成新增量的关键条件。

三个命题之间具有递进关系。命题 1 强调需求层面的变化，说明低增长社会中的需求并未消失，而是转向场景化、碎片化和隐性化；命题 2 强调企业层面的能力，说明企业必须通过组织化创新把隐性需求转化为可理解、可购买和可复购的消费类别；命题 3 则进一步将这种能力放入跨国情境，说明需求再组织能力需要围绕当地制度、文化和社会问题重新嵌入。由此，本文的机制框架形成了从需求变化到组织能力，再到跨市场扩展的逻辑链条。三项命题并非彼此孤立，而是共同解释低增长社会中消费品企业如何从发现问题、组织需求到实现增长扩展的完整过程。

需要指出的是，本文提出的机制框架具有一定适用边界。首先，该框架更适用于高频消费品、生活方式相关品类以及需要消费者教育的产品领域。在这些领域中，需求往往具有场景化、体验化和可重复激活的特征，企业通过问题结构重塑和需求显性化更容易形成增量。相反，对于重资产、低频大额或高度技术替代型行业，增长机制可能更多依赖资本投入、技术突破和产业政策，而不完全适用本文框架。

还需进一步说明的是，本文机制更适合解释“需求存在但表达不足”的情境，而不适合解释“需求尚未形成或技术尚未成熟”的情境。若消费者根本不存在相关使用经验，企业可能需要先进行基础市场培育；若产品价值主要由核心技术突破决定，则需求再组织只能发挥辅助作用。此外，该机制对企业组织能力也有较高要求：企业必须具备持续观察用户、跨部门协同、快速试错和市场教育能力。缺少这些能力时，即使企业识别到隐性需求，也难以将其稳定转化为可购买和可复购的消费类别。因此，需求再组织不是单纯营销表达，而是贯穿问题识别、产品开发、渠道呈现和消费者教育的系统能力。对涉及健康、安全和公共信任的消费品，需求再组织不能替代质量治理；若缺少质量、合规和风险反馈机制，组织化创新可能放大而非降低企业风险。因此，质量治理闸门构成需求再组织机制的重要适用边界^[25-27]。

其次，该框架对成熟市场和低增长社会具有更强解释力。在高增长新兴市场中，人口红利、收入提升和渠道扩张仍可能直接带来总量增长；而在成熟市场中，消费者基本需求已较充分满足，新增量更依赖企业对隐性问题、细分场景和使用方式的重新组织。因此，本文并不否认总量扩张逻辑在部分市场中的作用，而是强调当总量增长放缓后，需求再组织会成为消费品企业获得持续增长的重要机制。

从理论对话看，本文与蓝海战略和颠覆式创新理论存在关联，但关注点并不相同。蓝海战略强调通过创造无竞争市场空间摆脱既有竞争^[7]，颠覆式创新强调新技术或新商业模式对既有企业的替代^[8]；而本文关注的是低增长社会中既有需求如何通过场景、问题和组织机制被重新显性化。换言之，本文将消费品增长问题从“寻找新市场”推进到“重新组织需求”。

在机制层面，本文对动态能力理论进行了消费品情境下的延伸。传统动态能力研究更多关注资源重构、技术变化和竞争环境适应^[9-10]，而本文强调，在低增长社会中，企业还需要具备需求侧动态能力，即持续识别隐性问题、翻译消费体验、组织产品开发并教育市场的能力。这一能力使企业能够在低增长环境中把限制条件转化为创新线索，从而形成机制性增量。

因此，本文将消费品增长问题从“需求满足”推进为“需求再组织”：企业并非只是被动回应已经表达的需求，而是通过问题结构重塑、场景识别、需求显性化、品类再定义、组织化创新和市场教育，将隐性、分散且低表达度的需求持续转化为可理解、可购买与可复购的消费类别。该机制既解释了成熟市场中的增量创造，也为消费品企业在低增长环境中的战略转型提供了理论参照。

六、结论与管理启示

本文围绕低增长社会中日本消费品行业与企业如何持续创造新增量这一问题，结合日本咖啡行业、小林制药与味之素三个案例，提出了一个解释成熟市场消费品持续增长的机制框架。研究表明，低增长并不意味着需求终结，而意味着需求由总量扩张转向场景化、细分化与问题化。企业只有能够识别问题、显性化需求，并将创意组织为连续商品化过程，才可能在成熟市场中持续形成新增量。

本文的理论贡献主要体现在三个方面：第一，将低增长研究从宏观约束转向企业增量创造机制，强调低增长并非需求消失，而是需求呈现方式和组织方式变化；第二，将消费品创新解释为需求再组织过程，强调场景识别、需求显性化、品类再定义、组织化创新和市场教育的连续机制；第三，将本地化国际化解释为能力围绕当地社会问题的再嵌入，而不是单纯产品复制或市场进入。

对澳门及大湾区企业而言，当游客结构、居民需求、健康消费、文旅体验和服务半径发生变化时，增长机会不一定来自更大的总量市场，而可能来自对具体场景和具体问题的重新定义。对澳门文旅、健康、餐饮、零售和生活服务企业而言，日本案例表明，其增长逻辑可由客流依赖转向场景组织，由单一产品成功转向组织化创新，由产品跨境转移转向能力嵌入，并在进入大湾区或海外市场时围绕当地社会问题进行价值主张重构。