

# 内卷与出路

秦朔

一个国家的经济，有顺势而上的时候，也有顶风而上的时候；有机遇远大于挑战的时候，也有机遇与挑战并存、甚至在某些时间和空间挑战大于机遇的时候。

在“危和机并存、危中有机”的时刻，转的好，就是生机、转机，转的不好，危机和挑战也可能常态化。

前不久我在《拒绝无力》一文中提出，行行都在卷，处处都作难，人人都在熬，但彼此无需怨，只能苦干、巧干、坚持干、创新干、团结起来一起干。

这篇文章的主题词就是内卷。

去年我写的第一篇大视野就是《不内卷》，最近还在不断思考，原本想写一篇《拒绝内卷》，但通过调研发现，内卷可能是一种长期的伴生物，我们必须考虑如何与之相处，进而突破它，超越它，开辟新空间。

最近任正非提出的“寒气说”，本质就是，当市场不再向外舒展，而向内收缩，企业该怎么办。

如果稍作观察，你会发现很多指标性公司都在强调，把立足点调整到“以现金流和真实利润为中心”，不再以规模扩张为目标。

抖音集团去年有很多业务未达预期，其董事长梁汝波今年把“去肥增瘦”写进自己的关键指标中。他反思了组织的臃肿，要求减少对非核心项目的投入，大幅降低了招聘计划。他说：“（业务）通过加人可能解决不了问题，反而会让问题更糟糕。”

中国平安最近宣布，公司标识中的关键词从“金融·科技”回归到 20 年前的“专业·价值”，显然也是对前些年在金融科技、科技金融等方面高歌猛进的一种调整。

我们习惯了外展式发展，增量式发展。内卷无疑会给我们带来压力和困难。但如果这就是命运，那抱怨也没有出路。

以下将从什么是内卷、为什么内卷会长期存在、如何破内卷三个方面行文，对研究不太感兴趣的朋友请直接跳过第一部分。

## 什么是内卷？

我在之前的文章中这样描述内卷：成长和发展出现瓶颈；简单重复自我；组织内耗，抵消彼此的努力；对外的肯定性、包容性、接纳性下降，负面情绪和敌意上升，等等。

最近又仔细看了一些文献，深化了认识。

内卷（involution）这个概念，最早是1963年一位美国学者利福德·吉尔茨在研究印尼爪哇的水稻经济时提出的。他发现爪哇农民由于人口压力，不断增加水稻种植中的劳动投入，希望获得较高的粮食产量。但劳动的超密集投入并未带来产出的成比例增长。这就是内卷，或者叫“过密化”。

这里值得注意的是，内卷不是说产出不增长了，而是说单位劳动投入的边际报酬下降了。换句话说，光是沿用过去的投入方式，不够了。

与爪哇水稻经济相对应的研究案例，是日本水稻经济。

吉尔茨的研究显示，大致在同一时期，由于日本工业的蓬勃发展和快速的城镇化，虽然其务农人口基本没有增加，但伴随新的投入（如化肥、科学选种、机械化），获得了3倍于之前的劳均产量。

他评论，爪哇水稻经济是内卷型的变化，即“没有质变的密集化、复杂化”，日本水稻经济才是带有质变的现代化。

中国学者黄宗智研究了长三角水稻经济。他指出，长三角水稻经济的劳动密集度和精细度，在宋代便已达到甚至超越了19、20世纪的爪哇水稻，但其土地在明清所面对的人口压力远超爪哇。由于压力，长三角农业经济越来越多转入更上一层劳动密集度的“棉花-纱-布”和“植桑-养蚕-缫丝”的生产。1350年中国没有人穿棉衣，到1800年平民都穿着棉衣。但无论是“棉花-纱-布”还是蚕丝，其产值都才三、四倍于一亩水稻，远远达不到18倍或9倍的劳动投入的幅度。

既然“棉花-纱-布”、蚕丝的劳动投入极大，而产出很有限（相对于水稻来说），可以说非常内卷，为什么可行呢？因为这些劳动主要由妇女、老人和儿童来承担，“这些仅具低市场‘机会成本’的辅助性劳动力，吸纳了最低报酬的劳动”，“农业生产‘家庭化’是农业内卷化中的一个不可或缺的关键因素”。

那么，中国农村经济的内卷化，何时才能真正打破呢？

黄宗智说，“一直到改革时期大规模的非农就业，加上计划生育导致的每年新增劳动力的递减，世纪之交后农业劳动力总数每年缩减约 2%，才导致了一定程度的劳均土地的增加和农业的‘去内卷化’”。

黄宗智还研究了小农经济“去内卷化”、走向现代化的“东亚模式”，主要是日本、韩国与中国台湾。

以日本为例，在明治时期，就将地方政府的主要职责确定为协助推动发展农业，而后偶然地，在美国占领之下，受惠于“罗斯福新政”的影响，终止了地主经济，立法将农村土地所有限于不超过 45 亩地，并系统组织基于农村社区的综合性合作社（“农协”），为农民提供有折扣地购买农资、农产品加工和运输以及小额贷款服务。同时，政府配合这些基层合作社建立了服务性（而非牟利性）的廉价批发市场（包括冷冻运输和储藏设备），帮助解决小农户与大市场相连接这一基本问题。在基层合作社的小额金融服务之上，建设了全国性的大银行，为农业发展提供大额金融服务。

黄宗智认为，农业经济的东亚模式之所以成功，是政府的有效领导和投入，加上普通农民以及村庄社区的良性配合，既防止了官僚体系内卷化脱离实际的错误决策，也激发了普通农民的自愿，让他们为了自身和村庄社区的利益而积极投入和参与，这是一种良性互动的结果。

以上这些研究，对我们今天理解内卷，有何意义？

首先，内卷是一个地方的自然禀赋、人口结构、产业与就业条件等共同作用的结果，不是谁故意制造的。我们不愿意内卷，但也要有平常心。

其次，内卷是可以被打破、被超越的，虽然并不容易。

方法之一是改变投入方式，增加先进生产力要素的投入；

方法之二是在更大的空间和产业跃迁中解决问题（如工业化、城镇化），如果只能就地进入新产业，就要有相应的组织模式（如家庭化）；

方法之三是政府、社会、市场的良性互动，包括政府的简约治理、服务导向，释放人民的主体性和巨大潜力，以合力推动国家和社会的螺旋式发展。

每个地方的情况都不一样，所以走出内卷的路径也不一样，但只要不甘心，勇于探索，出路是有的。

就像埃隆·马斯克，他想到的是“如果我的未来不包括置身于恒星之间，成为一个多星球的物种，我会感到非常沮丧”。既然地球危机越来越频繁，他干脆把目标放在火星上。

所以，走出内卷最重要的方法，应该还是创想、创造、创新。

## 为什么内卷会长期存在？

内卷一词在 2020 年出圈成为热词，主要指竞争白热化、无序化，上升通道狭窄，看不到未来，觉得工作和生活像是无意义重复，等等。

我为什么说内卷是一种长期存在呢？有以下 7 点理由。

**1、从全球看，世界经济与贸易的增长动力不够，新一轮具有普惠性的科技创新并不明朗，富国与穷国、资本与劳动、发达经济体与新兴经济体之间的矛盾在升级，全球治理失效，全球化本身也在调整和退潮。**

**2、从国内看，传统增长红利如人口红利、城镇化红利、基建红利、供应链红利、开放红利等，有的消失，有的弱化，有的受到挑战。新红利在形成中，但还不足够。**

**3、尽管政府采取了逆周期调节、地方锦标赛（区域竞争）等方式，试图扭转经济增速下行的压力，但资源配置的非市场化，往往又会导致内卷进一步加剧。**

关于这一点，我举一些例子。

8 月 27 日，上汽董事长陈虹在 2022 世界新能源汽车大会上说，个别地区的保护壁垒仍然形形色色，不利于全国统一大市场的形成。“比如有的地区在国家法规政策之外，加息、加码、抬高新能源产品的准入门槛，有的地区将补贴与产业落地进行强捆绑，要求企业当地注册、当地制造，甚至核心零部件也要本地化等等。”

最近调研中，几乎每个地方从事招商的干部都反映，“全国招商引资的竞争太卷了”，N 多地方都去抢那些当红的新能源、新材料、半导体公司，竞相给出优惠政策，最后几个城市终极 PK，能终于得手的“几乎就是政府出绝大部分的钱，再把一切都盖好，企业拎包入住”。按道理，企业的产能布局不应该分到那么多地方，管理不精益，但因为有补贴，他们也乐得其所。现在当然一片红火，皆大欢喜，但将来产能都冒出来，严重过剩了，怎么办？政府这么大投入，万一回报有大的落差，怎么办？

还有地方，为引进龙头集团落地，在签署的大合同中给予不少特惠性条款，如政府帮助推广该集团旗下的其他产品。政府下令某某系统推广某某产品，现有用得好的产品则面临被替代的危险，卷得更厉害了。

一家新兴科技企业的创始人对我说：“按我内心的想法，大家都不补贴，完全市场化竞争最好，但现实是没办法。各地都在抢，都在补，不算未来的账。相反，没有谁真的在意市场经济的规则建设、法治建设。比如知识产权，随便模仿、抄袭、或被员工带走，要处理太难了。一个抄来抄去的市场怎能不卷？”

地方政府有发展冲动，无可厚非，但大家都这么来，隐患也极大。市场经济会失灵，政府主导的不顾规律、同质化的“大干快上”失灵起来，代价会不会更大、更可怕？只不过不在现任体现出来罢了。

#### **4、收缩性政策造成的“合成谬误”，让一些行业短期难以复苏。**

最典型的是房地产。一家房企董事长对我说，如果完全让市场出清，估计 95% 的民企发展商都岌岌可危。“不少人批评发展商高杠杆扩张，如果了解这个行业就知道，一家发展商不断扩张的过程，是从买比较便宜的地、借助金融杠杆开发、获得利润，接着再买下一块地的过程。政府在这个过程中受益最多，从而让城市的基础建设建得更好。发展商越扩张，负债越多，负债的大部分用来买地，买地的钱都交给政府、维持地方运转了。他预想的是金融杠杆不会抽走，这样可以一直扩张。现在金融不支持，就掉下来了。他们掉下来，政府运转也就难了。”

我听到，个别财政困难的地方，已经出现了动用专项债给公职人员、教师发薪的情况。

**5、有效需求不足，特别是三年疫情无休无止，消费者和投资者信心深受影响，需求不足进一步加剧了供给端的过剩。**

#### **6、一些部门的官僚内卷化，加剧了市场和社会的内卷压力。**

《中国纪检监察》杂志 2020 年就批评过公权力运行中的“内卷”现象，包括重“痕”轻“绩”的检查考核、不切实际的创新推广、化简为繁的层层设限、逐级加码的推动工作，以及刷票拉票的评比推选、精心编排的经典调研、装模作样的集体加班、翻来覆去的文稿推演等等。

例如，有的地方贯彻上级要求不是从有效落实出发，而是习惯性、想当然地增负加码。如果省里要求的是“六个一”，市里就变成“十个一”，区县自选动作又

加码到十多个，似乎数字越多工作越有力；有的地方上级部门可能只要一个数字，一些干部向下布置任务时不仅多要数据，还逐级增加了总结、调研、剖析、台账等——“本来只要一根线，最后织出了一件衣”，给基层增加了许多不必要的工作量和负担。

最近我们看到的乱罚款、收过头税费等行为，也是典型的内卷。

**7、不少社交媒体上舆论的内卷化，充斥着不顾事实，不客观，一味追求流量、“骂赢”的气氛，让很多脚踏实地做企业的人感到为难。**

一家中概股上市公司创始人说：“我觉得做企业面临四大‘卷’，一是法律要求越来越严，二是市场竞争越来越残酷，三是政府行为的介入越来越广，四是社交媒体上的道德绑架和批判越来越多，我们一句话也不敢多说，稍微不小心卷进去，就会被骂得一塌糊涂。”

如果创造价值、做实事的人被社交媒体弄得心惊胆战，随便一些口水也能变成指挥棒，这种卷真的是劣质化的恶卷。

## 如何破内卷？

以上两节，讲了内卷的客观成因，也讲了内卷为什么是长期存在。本节谈谈如何走出内卷，超越内卷。

这是一个系统工程，要从造成内卷的每个原因中分析，对症下药，辨证施治。如深化市场导向的改革，优化资源配置的效率，加强法治建设，保护产权，推动“放管服”等等。我这里只针对企业提一些建议。

市场冷暖，企业最先知。根据中金的数据，今年上半年 A 股公司的表现整体偏弱，全 A/金融/非金融公司的净利润分别增长 4.0%/1.6%/5.8%，都是微增长。二季度上游行业盈利整体增长 64%，在一定程度上掩盖了整个 A 股业绩的趋弱。

由于绝大部分行业都内卷不已，增量有限，所以哪里有亮光，企业就很向往。

这两年家电企业巨头纷纷“外卷”，对外收购。如美的集团包销了科陆电子的定向增发，成为其控股股东，为的是加码能源管理和储能产业。美的还通过下属公司收购了合康新能的控股权，扩展在工业自动化、新能源汽车、节能环保等领域的业务。格力收购了盾安环境、银隆，布局制冷阀件和新能源领域。海信收购了日本三电控股，进军电动压缩机。

步子更大的 TCL 科技，前几年入主中环股份，尝到了半导体材料和新能源光伏新赛道的甜头，近期又牵手协鑫科技，在内蒙古呼和浩特打造 10 万吨颗粒硅及 1 万吨电子级多晶硅项目。

面对内卷，企业家总是有办法去寻找出路。

最近刚刚荣退的宁高宁曾经把职业经理人分为 5 类：守业型、效率提升型、业务扩展型、战略转型发展型、可持续发展再造型。你越能向上进阶，就越有可能破内卷，破闷局，开新局。

我在调研中和很多企业家讨论的核心，就是如何破内卷。

通过交流，我大致梳理出 6 个方面的思路，供大家参考。

**1、在内卷、存量市场中要胜出，要把握好三要素：成本竞争力、消费者剩余感、企业软实力。**

不要一想到成本竞争力就是砍人头、压费用。这是消极的成本竞争力。积极的成本竞争力是仔细梳理从研发、产品设计到生产、营销、售后服务的全流程，看能不能用精益化、数字化、智能化、流程化、服务化等方式，减少各种浪费，提升效率，让产品的质量、稳定性、一致性，好到顾客高度满意，不用退货，不用返工，也减少存货。这样从产品的全生命周期看，就是为顾客省钱，同时也提升了顾客的剩余感。此外，还可以通过设计创新、产品内容的创新、良好的顾客关系管理，提升企业的软实力，特别是品牌价值。

最佳的竞争之道是，我比你有成本优势，消费者还觉得获得了更多，品牌还有高价值。这在强调规模导向和成本领先的生产资料行业相对容易做到，在 2C 的消费品行业，因为原材料和供应链一分钱一分货，成本很难低过对手，但可以做到成本在产品定价中的占比低过对手，同时做到有很高品牌溢价。ESG 现在为什么如此重要？就是因为关系到企业的品牌和软实力。

**2、不要怕内卷中的痛点、堵点、难点，重要的是突破思维盲点。**痛点、堵点、难点可能恰恰是你的机会，只要你能把它们变成亮点、看点、卖点。行业巨无霸并不能通吃市场，一定存在有大量缝隙和未被满足的需求等着你去发现，一定有不同于以前的产品做法、市场做法等着你去开拓，做出差异化。

**3、成本管理是硬道理，价值创新是更硬的道理。**从博大到精深、走专精特新之路是价值创新，越来越贴近顾客、数据驱动是价值创新，在研发上突破是价

值创新，数智化、智能制造、绿色制造是价值创新，机制创新、组织创新、文化创新、模式创新、品牌创新，都能带来不同以往的新价值。一个行业里有没有价值创新导向的领导者，决定着这个行业是兴盛不衰，还是面对迷茫无能为力。

最近我在广州调研了一家上班不打卡的科技企业视源股份，截至去年底，这家企业总人数 5400 多人，约 60% 为技术人员。他们在液晶显示主控板卡、交互智能平板方面有突出的技术实力，不仅板卡做到了世界第一，而且在教育数字化工具及服务（品牌为希沃）和智慧协同平台（MAXHUB）领域也做到了国内第一。他们最成功的经验就是为员工创造环境，让员工为顾客创造价值。

为了让技术人员安心研发，视源的园区建有幼儿园、体检中心、放映厅、健身房和瑜伽室等，水平都很高。为形成持续创新力，他们孵化的创业项目，都给予团队相当比例的股权。员工满意了，看到未来了，就会全情投入。为了开发希沃，研发人员可以在中小学教室一跟就是一学期，以了解老师的习惯和需求。老龄化在很多人看来是内卷的原因，但在他们看来是创新的机会，比如机器人未来将有很大空间，“一张智能化、具有很多料理功能的病床，也是机器人”。同时，他们认为，机器人应用要真正社会化，可能需要十年二十年，一定要有耐心。

**4、要打破内卷，一个重要路径是走出去，融入全球化，释放“中国能力”。**

**5、如果既不能向外走，也不能向上走，怎么办？收缩、聚焦，也可以考虑重组与退出。市场适度出清，也就降低了内卷的程度。**

**6、以上思路要落实，还有一条最重要的，那就是企业家精神。**

## 结语

我们正处在一个非常关键的时刻。能不能破内卷，防内耗，拒内斗，在危机中育先机、于变局中开新局？取决于共同的努力。风险在外部，更在内部。但精诚所至，金石为开。

这篇文章最后，我用前不久在安徽、最近在广州的调研中三个企业家说的话，和大家共勉。

**洽洽食品创始人 陈先保：**

“创业就像考 985 大学，我理解是 1000 个考生有 985 个人都考不上，1000 个老板也可能有 985 个只是冲着机会、利益、钱去的，这就风险很大。看起来是利益，实际可能是坑。只有真正敬畏客户、敬畏市场，为客户、为行业创造价值，



才能走得长久一些，尽管也可能慢一点。如果只想压榨供应商，压榨农民，最终不会有好结果。最大的威胁不是对手抢你的市场，最大的威胁是自己的认知、定力和坚守不够。”

### **三只松鼠创始人 章燎原：**

“重要的从不是那些在一旁指手画脚的人，不是那些对别人的失败评头论足的人，荣耀属于那些真正站在竞技场里打拼的人：他们满面灰尘，浸透着汗渍和血迹；他们英勇无畏；他们一遍又一遍地犯错误跌倒，因为这条路上一定伴随着打击，即便如此他们依然奋力向前；他们理解何为执着和专注；他们献身于崇高的事业；在最好的情况下，他们最终品尝了伟大的胜利和成就；在最坏的情况下，即使他们失败了，至少他们也是伟大地倒下，因为那些自始至终从不知道胜利或者失败的、冷漠和胆怯的灵魂远远不能与他们相提并论。”

### **小鹏汽车联合创始人 何小鹏：**

“可能很少有哪个行业像新能源汽车这么卷，但我亲自加入小鹏、亲自下场5年来，我看到的是中国的智能汽车正在复制中国智能手机的成功，看到的是中国汽车从过去的合资、外资品牌为主到在新赛道上以自有品牌为主，看到的是燃油车时代20万、30万元价位以上的车很少有国产品牌，现在则有不少，而且我们的车都在出口，看到的是社会对于新能源车、电动、智能的认知越来越积极。这必将在未来带来交通行业的革命、效率的提高和人们生活方式的改变。经常有一些大人在机场等场所找我合影，不是他们认识我，是他们的孩子，那些10岁到20岁的孩子，他们是科技发烧友，认识我。崇尚科学与技术的年轻人是大有希望的一代。也许现在很痛，我们也有要改善的，那就努力去改，但我们永远不要放弃，永远和希望站在一起。”