

## 1. 破局点

## 价值的重新定义与战场重构

陷入内卷的表象是价格战，但其底层症结在于“竞争维度的单一化”——当所有企业都在同一个被清晰定义的市场里，用同一种标准的供应链去满足同一种需求时，除了降价，企业无路可走。因此，企业反内卷的第一步是必须“重构战场”。

## 战略性舍弃：用“做减法”摆脱低效流量裹挟

在供大于求的红海市场中，企业最容易陷入的战略误区是试图用全产品线去覆盖所有价格带，以换取绝对的市场份额。然而，高梵的跃迁路径表明，反内卷的先决条件往往是极度克制的“战略取舍”。

在中国羽绒服赛道，行业呈现典型的哑铃型结构：一端是国际品牌把持的高端市场，另一端是海量国产品牌近身肉搏的大众市场。面对流量成本高企与利润日益微薄的内卷困境，高梵实施了一次颇具风险的战略收缩：大幅削减贡献主要销量的中低端大众产品线，主动退出千元以下市场的份额争夺。

这种“做减法”切断了“低质低价”流量的路径依赖，倒逼企业将所有资源聚焦于2000—5000元价格带的羽绒服高价值细分品类。企业不再纠结基础制造成本差，而是确立“鹅绒服”坐标，引入和打造高规格“飞天鹅绒”，联合研发“高科技面料”，并确立了极简、冷峻的“黑金”视觉标识，通过一系列高端卖点的提炼、打磨，体系化地成就了高端定位，从而摆脱内卷，实现卖高价、获得高利润和创造高价值。

高梵在选定的窄化市场中，用高密度的产品力叠加明确的视觉符号，在消费者心智中建立起了独立

的价值锚点，其客单价与利润的跃升证明：主动放弃低端红海、压强式投入重塑产品价值，是打破价格天花板的可行路径。

## 品类聚焦与侧翼突破：以大单品刺破市场，强行绑定品类心智

如果说高梵的破局是通过“做减法”实现物理价格带的跨越，妙可蓝多的早期突围则是通过在认知层面实施“侧翼战”，强行开辟并做大了一个规避巨头锋芒的全新主战场。

在妙可蓝多发力前，“奶酪”在世界范围内是乳制品进化和消费升级的明确靶标，但在国内仅仅是西餐厅里披萨的佐料，渗透率很低。当时业内有声音认为应将产品定位为“儿童零食”切入。然而，妙可蓝多清醒地拒绝了这种窄化定位，因为休闲零食门槛低、市场分散且天花板低，难以长出具有绝对定价权的企业。

妙可蓝多坚定地聚焦“奶酪”这一拥有巨大长远潜力的乳制品大品类，并寻找一把能够刺破本土消费习惯的“战术尖刀”——儿童奶酪棒。通过直击中国家长“儿童高钙营养补充”的结构性刚需，儿童奶酪棒成功撬开了市场缺口。在单品取得突破的关键时刻，妙可蓝多辅以满足和式的品牌传播，用“奶酪就选妙可蓝多”这一极具排他性的Slogan进行了“狂轰滥炸”。

妙可蓝多借用单品动能带火了整个“奶酪”大品类，又用Slogan强行将自身品牌与品类进行了深度绑定。妙可蓝多不仅赢得了和百吉福这些外企巨头的单品竞争，还在巨头环伺的乳业红海旁，硬生生地引爆并占领了一个数百亿规模的蓝海赛道。当企业在消费者心智中成为大品类的代名词时，其品牌溢价已然确立。

## 2. 支撑点

## 价值的共创与交付，重构底层商业模式

如果在消费者心智中确立“新价值锚点”是反内卷的先头部队，那么重构产业链条的利益分配机制则是稳固胜利果实的大后方。当供应链上下游依然处于相互倾轧、零和博弈的状态时，任何前端的高溢价最终都会被渠道内耗与低质交付所吞噬。

## 打破“柠檬市场”：变零和博弈为价值共创

长租公寓品牌自如的模式演进，提供了通过重构底层交易逻辑来化解行业内卷的深度实证。在传统“二房东”模式下，行业陷入结构性死结：房东不愿投入成本提升房屋品质；租客因预期差只愿支付低价；长租机构则靠“包租赚差价”两头挤压。各方都在承受巨大的隐性成本，平台承担着沉重的资产

折旧与空置风险，这本质上是一种低效内卷。

为了打破零和博弈，自如在行业逆周期推动了从“省心租”向“增益租”的战略转型，核心在于变“赚取租金差价”为“收取资产管理与服务收益”。一是基于“价值共创”的供给侧改革，要求房东出资进行标准化的高质量装修（如“心舍”风格），从源头拉升资产质量，打破了劣质房源充斥的“柠檬效应”。二是基于“风险共担”的收益分配重塑，采取“保底租金+超额收益分成”机制，让房东从“收租方”变成与自如利益绑定的“合伙人”。

结合2026年CPI新基期中消费者对“居住服务与体验”的高支付意愿，年轻租客完全愿意为高品质房源支付合理溢价。自如的实践表

## 企业“反内卷”实战指引

编者按/在2026年全国两会上，“深入整治‘内卷式’竞争，营造良好市场生态”被写入《政府工作报告》，成为引发全社会热议的焦点议题。“内卷式”竞争作为一种低效且具有破坏性的零和博弈，其对企业创新能力的吞噬、对产业链健康度的透支，已成为制约中国经济高质量发展的一个瓶颈。

与此同时，国家统计局在2026年年初完成的五年一度的CPI(居民消费价格指数)基期轮换，为企业的战略抉择提供了真实的“市场刻度”指引。在这个衡量中国消费基础温度的“新篮子”里，部分传统实物消费品类被降权，而智能设备、车用电力、互联网医疗等代表产业升级的指标被纳入。结合2026年第一季度的物价运行数据，传统工业消费品价格表现平稳，而服务与体验类价格展现出强劲的向上拉动力。

由此，政策红线的确立与CPI底层数据的演变，共同指向了一个明确的商业现实：中国消费结构的底层逻辑已经发生迁移，依赖压榨供应链来进行低质低价



今年4月，市场监管总局下发通知，要求着力防治平台经济、光伏等重点行业和领域“内卷式”竞争。

视觉中国/图

倾销的模式，正在失去其生存的市场土壤与战略意义。

从宏观治理与经济学的视角来看，政府的反内卷着眼于规范市场竞争秩序、阻断过剩产能源头，引导落后产能的平稳出清。而对身处红海厮杀中的微观企业而言，被动等待宏观层面的行业出清无

异于坐以待毙。从企业战略的维度出发，反内卷不仅仅是一个合规命题，更是一个关乎生死的自我进化命题——企业究竟该如何向内生生长，重塑自身的竞争壁垒？

结合我们长期跟踪、深度调研并撰写过系统案例的商业样本(涵盖高梵、自如、妙可蓝多、OATLY、

玲珑轮胎、宿迁联盛等企业)，我们尝试提出一幅中国企业跨越内卷、实现价值跃迁的递进式战略路线图。本期商业案例将通过系统性拆解，回答以下三个核心的商业战略命题，分别是破局点：价值的重新定义；支撑点：价值的共创与交付；护城河：价值的纵深与防御。

## 观察

内卷的尽头是平庸  
“反内卷”的目标是价值的跃迁

对本文案例企业的表达，并非代表对其管理行为有效性的认可，我们更多是在个体之外及特定环境之下，看到某一阶段值得学习和借鉴的要旨。通过对高梵、妙可蓝多、OATLY、自如、玲珑轮胎、宿迁联盛这六个跨越不同赛道、处于不同生命周期的商业样本进行长期的跟踪与交叉对比，我们发现，它们跨越内卷泥潭的轨迹并非随机的幸存者偏差。剥离掉各自行业的表象特征，这些企业在应对宏观环境变化与同质化竞争时，遵循着一套高度一致的底层逻辑。

基于这一实证研究，我们尝试归纳并提出一个普适性的企业反内卷战略框架——“三维价值跃迁模型”。该模型指出，企业要实现从低效内卷向高质量增长的跨越，必须在“认知维”“结构维”“时间维”三个轴向上同时完成系统性的重构与发力。

**维度一：认知维的“锚点重塑”（寻找向上的引力）**  
内卷的最初表象是价格的坍塌，但其核心症结在于“价值定义的趋同”。因此，跃迁的第一维度要求企业必须在消费者或客户的认知层面，重构一个不受原有价格束缚的新锚点。这就要求企业家具备很强的“战略取舍”魄力。在供过于求的市场中，企图满足所有需求往往意味着失去所有特色。企业必须敢于像高梵、OATLY那样，主动舍弃能够带来短期流水但会稀释品牌势能的低效流量；像妙可蓝多那样，以敏锐的洞察力将产品聚焦于某一细分大单品，强行刺破并占领一个全新的品类心智。认知维跃迁的核心目的，是帮助企业脱离“规模崇拜”的引力圈，通过提供高密度的产品力与情绪价值，夺回属于自己的绝对定价权。

**维度二：结构维的“利益共创”（打破零和博弈）**  
在确立了前端的认知价值后，如果后端的产业协作结构不发生质变，前端的溢价最终仍会被渠道的摩擦和低质的交付所消耗。因此，跃迁的第二维度要求企业深入产业底层，重构交易与分配结构。  
传统的内卷往往表现为产业链上下游的零和博弈——挤压供应商利润、向经销商盲目压货、降低产品标准以迎合底价。而结构维的跃迁，则要求企业转变为“生态的赋能者”。这正如自如将“赚取租金差价”的对立关系，转化为“出资装修、风险共担”的合伙关

系；又如玲珑轮胎摒弃压货模式，利用产业互联网和极速配送圈，为终端门店提供确定性的服务赋能。结构维跃迁的本质，是化博弈为共创，用确定的服务溢价去支撑产品溢价，从而做大整个产业链的价值蛋糕。

## 维度三：时间维的“底座深潜”（跨越周期波动）

任何高利润的新赛道都会不可避免地引来跟风者与面对宏观周期的波动。当红利消退，模仿者发起新一轮价格战时，企业能否守住阵地，取决于跃迁的第三维度——向内深潜，构筑时间维度上的长期壁垒。

这种壁垒的表现形式多元但内核统一：它可以是妙可蓝多在危机时刻通过引入产业巨头资本，建立起的令对手绝望的生态护城河；可以是OATLY在全行业盲目扩张的逆境中，展现出的“出拳后能收拳”、死磕核心优势渠道的战略韧性；更可以是玲珑轮胎与宿迁联盛那种不计短期得失，向全球原配价值链顶端冲锋、向底层核心技术溯源的垂直一体化深潜。时间维跃迁的真谛在于：在不确定的市场波动中，用重资产、硬技术或强绑定的生态，建立起确定的防御纵深。

## 飞轮效应与宏观共振

这三个维度并非孤立存在，而是构成了一个相互咬合的“反内卷战略飞轮”：清晰的“认知锚点”为企业带来了利润空间；合理的“结构共创”确保了利润能够在产业链中健康流转并持续放大；积累的资本与生态优势，最终转化为“时间底座”上的深层壁垒，反过来进一步夯实了企业在用户认知中的不可替代性。

内卷的本质，往往是战略懒惰掩盖下的战术勤奋。2026年全国两会《政府工作报告》对“深入整治‘内卷式’竞争”的严肃定调，以及2026年CPI新基期所昭示的中国消费结构向服务、体验与高质量演进的深刻变迁，已经从政策和市场的双重层面彻底宣告了一个旧时代的结束。

面对宏观层面的大浪淘沙，微观企业的唯一生路，是勇敢地站起身来，回归商业的根本常识——去洞察宏观结构下未被满足的真实需求，去攻克阻碍产业效率的交易难关与技术难关，去为整个系统创造增量和不可替代的价值。

本文由长江商学院高级研究员王小龙撰写

## 渠道降维与精准锚定：寻找高势能的初始原点

初始渠道的选择同样决定了产品最终的价值底色。植物基品牌OATLY进入中国市场初期的策略，提供了一个“以渠道定义价值”的经典样本。

OATLY进入中国之初，国内传统植物蛋白饮料市场早已卷成红海，且被打上了“低端、廉价”的固有标签。如果OATLY直接进入大型商超，必然会与廉价豆浆对标，沦为价格战的牺牲品。OATLY做出了违背传统快消品常理的选择：全面避开大

众零售渠道，将早期有限的资源聚焦于一二线城市的“精品咖啡馆”赛道。

基于燕麦奶起泡性好、能完美衬托咖啡风味的物理特性，OATLY通过与精品咖啡馆深度绑定，借助“咖啡大师”的专业背书，迅速确立了自身“环保、专业、潮流”的价值原点。在这一高势能封闭场景中，消费者购买的是标价30余元的“燕麦拿铁”。当OATLY在咖啡圈层形成风潮进而辐射大众圈层时，高溢价的认知已经确立。正确的战场选择，成为企业摆脱内卷的第一把钥匙。

明：当企业通过精密的设计重构模式，让供给侧质量得到实质性提升时，整体的价值蛋糕被做大，从而实现了从内卷消耗向多方共赢的跃迁。

## 交付体验的工业级再造：以“新零售”重塑流通与服务价值

对于传统制造企业而言，如果仅仅停留在“把货批发给经销商”的阶段，企业只能在渠道端进行同质化的价格博弈。面对传统渠道效率瓶颈，玲珑轮胎没有在压货模式里继续内卷，而是借力产业互联网发动了一场“新零售”变革。

第一，搭建智慧营销云平台，打破信息孤岛。通过新零售系统的上线，玲珑轮胎打破了传统制造企业与终端门店、消费者之间的物理与数据隔离。第二，重塑仓

储与配送网络。结合中心仓建设，玲珑轮胎规划了覆盖全国的实体交付网络，通过全国3000多家前置仓与旗舰店，力争打造门店的“30分钟配送圈”，大大降低了各级渠道的库存压力。第三，全面赋能终端，从“卖产品”向“品牌+流量”转型。玲珑轮胎通过小程序这些工具全面赋能门店，并与平台合作进行精准流量推送。

玲珑轮胎的变革证明，传统制造业的反内卷不能局限于打造更智能的工厂，也可以通过产业互联网重塑供应链条，以极速配送赋能门店，以“品牌+流量”直连消费者，制造企业能够有效摆脱单纯依赖制造成本比拼的低端内卷，用流通效率和服务体验的跃升支撑起高价值链条的跨越。

艰难但清晰的战略聚焦：收回在全品类、全渠道的扩张，坚定地重返并深化最具优势的“咖啡连锁赛道”。其通过合纵连横，与行业中激烈竞争的各个连锁咖啡巨头，均达成了高等级合作，成功抵御了2024年前后行业巨大的冲击。这种“聚焦、扩展、再聚焦”的战略定力与适应能力，是企业在逆境中存活的核心护城河。

## 价值链攀升与垂直一体化：工业制造的终极壁垒

脱离价格内卷的终极路径，往往伴随着艰难的技术攻坚与产业链溯源。

玲珑轮胎要突破“国产替代”的天花板，其战略绝不能仅依靠后市场的渠道推销，而必须啃最硬的骨头——全球顶尖车企的原配市场(OE)。玲珑轮胎敏锐抓住新能源车企崛起的机遇，投入巨资研发新能源专用纯电动汽车轮胎。进入全球主流车企原配体系，为企业赢得

了无可辩驳的“技术信用”。由顶尖车企背书的信任感直接反哺替换市场，顺理成章打破了国内轮胎只能拼低价的刻板印象，实现了向“高附加值国际替代”的惊险一跃。

精细化工业企业宿迁联盛，则展示了如何通过向产业链底层深潜建立壁垒。作为高分子材料防老化助剂领域的全球单项冠军，宿迁联盛不断向产业链上游溯源，延伸产业链不断向上，像“跳棋”一般，攻克核心中间体合成技术，最终超过巴斯夫，具备了全球最大产能。这种“自产自研”的“垂直一体化”不仅大幅降低了生产成本，更从根本上掌握了产品的底层定价权。建立起绝对壁垒后，宿迁联盛顺理成章地开启“相关多元化”，早在2023年就将核心技术平跨界切入新能源储能领域这个当下绝对热门的赛道，走出了独树一帜的技术路线，企业从而拥有了跨越单一化工红海市场周期性绞杀的能力。