

REDEFINING THE BUSINESS MODEL OF CHINA

重新定义 中国商业模式

商业模式，就是帮助企业以相对较低的成本去赚取相对较高的利润的商业系统

每一次商业模式的革新都能给公司带来一定时间内的竞争优势。但是，随着时间的改变，公司必须不断地重新思考它的商业设计。

沈志勇◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

REDEFINING
THE BUSINESS MODEL OF CHINA

重新定义 中国商业模式

沈志勇◎著

“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

—— 彼德·德鲁克



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

序 前30年靠机会，后30年靠模式

一个时代，需要一个时代的商业思想。

前30年，靠机会成功；

后30年，靠模式成功！

中国富翁的成长定律

毫无疑问，如果要问中国改革开放前30年，哪些企业家最成功？那么，从1999年开始发榜的《胡润百富榜》上的所有人，应该是最成功的一批中国企业家。

如果你陆续翻开1999—2010年十年来的《胡润百富榜》的名单，你会发现，中国前30年的富豪们，大多是以实业或以贸易起家，依靠抓住机会而成功。如年广久、李晓华、史玉柱及刘氏三兄弟等。

进入21世纪之后，《胡润百富榜》上的人，除了那些依靠暴利行业如房地产、矿产起家的人是特例之外，其他的人则更多的是依靠互联网或依靠全新的商业模式而成功。如丁磊、陈天桥、黄光裕和江南春等。

所以，可以这样讲，前30年，要想一夜暴富，必须要与机会相关；后30年，要想一夜暴富，必须要与商业模式或互联网相关。

这就是中国富翁的成长定律。

前 30 年靠机会

“做一个机会主义者”，这是前30年企业成功的不二法则。

一位曾经红遍中国而后又归于失败的民营企业老总说：“从某种角度上说，民营企业的发迹大多是抓住一两个好的产品，瞅准一个市场空档，然后押宝于市场促销，一举成功。”

这位企业家所讲的一两个产品和一个市场空档，就是依靠一个市场机

会（产品品类）而崛起的现象。

随着中国的改革开放，计划经济向市场经济转变，很多由国营企业掌握的行业和市场机会以及很多没有被满足的市场需求，逐步被市场经济的大潮唤醒。中国的各个行业像爆米花一样，突然从一个大米缸里爆出千万个小米花来。

这个过程，从20世纪八九十年代一直爆发到了21世纪。可以说，当今中国各行各业数得出来的大品牌（后发的行业除外），几乎都是在20世纪90年代奠定其江湖地位的。在这些米花爆炸的过程中，各行业标杆型企业毫无例外地都做了同一件事情，那就是：发现一个机会，开创一个新的行业或产品品类。

“机会主义者”的困境

中国历史上有一个“王朝兴衰周期定律”，讲的是一个王朝从崛起、兴盛到衰亡的周期定律。其实，在前30年的中国企业界，也同样存在着一个“企业兴衰周期定律”。中国的绝大部分行业，在“机会主义思维”之下，一般来说，都会经历以下四个阶段：

第一阶段，新行业（品类）崛起阶段。在一批眼光独到的企业的带领下，一个新的市场机会被发现，率先抢占这一机会的企业，就会取得巨大的成功。

第二阶段，跑马圈地、泡沫泛起阶段。先发企业开始在空白地带上跑马圈地，在其所取得巨大成功的光环影响下，众多企业加入同一市场机会的抢夺，市场出现泡沫，价格战和成本战等恶性竞争开始并急速加剧。

第三阶段，整合洗牌阶段。那些率先完成原始积累的企业发起洗牌运动，行业残酷的整合、洗牌开始，缺乏竞争力的中小企业逐渐被排挤出竞争营垒。

第四阶段，大牌诞生阶段。那些率先完成原始积累并在洗牌运动中快速扩大规模和品牌影响力的企业，在竞争中最终胜出，整个行业出现几强争霸的格局。

这就是“机会主义思维”下的“企业兴衰定律”，真可谓“其兴也勃焉；其亡也忽焉！”

在“机会主义”大行其道的前30年，企业制胜依靠的是单点的竞争优势，或者渠道、或者传播、或者低成本，企业大多缺乏核心竞争力。即使

是那些快速勃兴的且最终存活下来的大牌企业，虽然笑到了最后，但终究是“杀敌一万，自损八千”，后续创新能力和利润水平都不太高；而那些在竞争中败下阵来的企业，则成为了行业的牺牲者，后人连它们的名字都很难记住。

虽然“机会主义思维”帮助中国企业取得了前30年的成功，但是，进入21世纪后，随着中国经济的不断成熟，以及各行各业的不成熟，爆发性的新兴市场机会在不断减少，僧多粥少以及行业竞争的不断加剧，“机会主义思维”逐渐走到了它的尽头。

后 30 年靠模式

进入21世纪，中国企业身处的外部环境发生了两个重大的改变。

宏观环境层面：原材料价格上涨、劳动力成本上涨、人民币升值等因素，导致中国企业以往所依赖的“低成本竞争优势”不再，企业必须转型升级。

中观环境层面：一夜暴富的市场机会越来越稀少，绝大多数企业只能在原有行业继续经营，而行业在不断走向成熟，企业与企业之间的竞争已经从单点优势的竞争向整体优势的竞争过渡，企业要想取得持续的成功，必须重塑经营模式。

在这样的历史条件下，中国企业进入了依靠商业模式制胜的时代。

商业模式竞争时代，也存在一个“企业兴衰周期定律”，这个周期，一般会经历四个阶段：

第一个阶段，发现消费需求结构的改变。一些具备敏锐洞察力的企业，如国美、如家、美特斯·邦威、PPG、当当网、阿里巴巴及分众等，会发现市场上消费需求出现结构性的变化，一种新的消费趋势正在形成，于是，它们通过商业模式的创新去抓住这一消费趋势。

第二个阶段，新的商业模式风生水起。信息化时代让信息流通加快，让很多新的商业模式一旦产生，在短期内就会取得巨大的成功，如PPG、国美和分众等；新模式一旦成功，马上就有众多后进者跟进，众多企业分食同一杯羹的现象出现。

第三个阶段，资本介入开始整合。资本除了逐利的特性外，还有一个根本特性就是追逐新的商业模式。所以，那些新商业模式的发明者或者领先者，将会率先获得资本的青睐，在资本的助力下，原本就掌握更多竞

争优势的领先者，将快速展开整合行动，打击或吞并对手，如分众收购聚众。

第四个阶段，强者恒强、大者恒大。大吃小、快吃慢、有资本吃掉无资本，商业模式资源向强者持续集中，最终形成一到几家领袖企业。

初看起来，商业模式思维之下的企业兴衰周期律，似乎与机会主义思维下的企业兴衰周期律十分相似，但是，这两者之间其实是有着显著且本质的差别。

第一，企业成功的速度不一样。商业模式思维下的企业，三五年内所取得的成就，就可以相当于机会主义思维企业十几年甚至几十年才能取得的成就，如凡客诚品卖衬衫卖到10亿元用了三年，而雅戈尔用了十几年。

第二，由于商业模式率先创新者往往能够掌握更多资源，率先打造核心竞争力并以系统制胜，其模式更难以被模仿和复制，因而更能保证最终的成功。

第三，两种思维模式下的企业核心竞争力大大不同。前30年的企业，往往缺乏核心竞争能力，即使有核心能力，也大多是集中在诸如渠道、成本等单点的竞争力上面，其后续很容易被采取全新商业模式的企业所超越；而后30年的企业，其核心竞争力往往非常明显，如核心技术、资源垄断、产业链掌控能力以及系统建设等，再加上资本的助力，其被超越的可能性非常之小。

第四，利润水平的天壤之别。前30年的企业，其利润之低众所周知；而后30年的企业，其利润水平要远远高于“机会主义思维”下的企业。这种利润率高、企业持续赢利、可持续经营以及上下游共赢的产业链良性发展格局，正是前30年企业的那种利润率低、难以持续赢利、可持续经营能力弱、上下游零和博弈的普遍不良发展格局所不可比拟的。

全球管理大师彼德·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

中国经济经过30年的发展，已经走过了产品竞争的阶段，进入了商业模式竞争的新时期。

在商业模式时代，只有那些认识到“前30年靠机会，后30年靠模式”

的企业家，才可能新的时代，通过商业模式创新，取得新的、更大的成功。

商业的本质规律是寻找空白的机会。不管是前30年的机会主义模式，还是后30年的商业模式，其本质都是试图去寻找空白的机会。其差别在于，机会主义模式，是从产品层面、从单一战术层面去寻找，附加值低，缺乏核心竞争力，容易被模仿和超越；商业模式，则是从价值层面、从战略系统层面去寻找，附加值高，能够构建核心竞争力，不容易被模仿和超越。

从这个意义上说，未来的成功企业，只能是那些在商业模式上取得成功的企业。

因此，可以说，凡是第一的企业都有商业模式，凡有商业模式的企业都可能成为第一！只有商业模式而缺乏营销和品牌，做不快；只有营销和品牌而缺乏商业模式，做不大，要想既做大又做快，唯有靠模式！

| 目 录 |

Contents

序 前30年靠机会，后30年靠模式.....	01
------------------------	----

第一部分 中国进入商业模式时代

第一章 中国企业的困境与出路.....	002
第一节 中国企业的困境.....	002
第二节 中国民营企业进行二次创业，要求商业模式转型.....	013
第三节 消费需求结构的改变，要求商业模式转型.....	024
第四节 只有商业模式能帮助企业真正做大做强.....	033
第二章 什么是商业模式.....	045

第二部分 商业模式设计六步法

第三章 打破原有模式——传统规则的颠覆者	066
第四章 价值发现系统——战略定位，制定独特的客户	
价值主张（一）.....	071
第一节 利润区的概念.....	071
第二节 同质化让利润远离.....	081
第三节 利润来源于机会主义.....	088
第四节 发现未被满足的消费需求.....	096
第五节 利润来源于产业链薄弱环节.....	103
第六节 利润来源于过分满足的消费需求.....	121

第七节 中国企业16个利润池.....	130
第五章 价值发现系统——战略定位，制定独特的客户价值	
主张（二）.....	143
第一节 四种战略定位重塑商业模式.....	143
第二节 制定独特的客户价值主张.....	165
第六章 打造价值创造与维护系统.....	173
第一节 确定业务范围：重塑业务系统.....	173
第二节 整合产业链：构建协作网络.....	185
第三节 整合产业链+构建协作网络：利益参与者的共赢结构 ...	194
第四节 设计赢利模式：创造更多利润源.....	206
第五节 创造战略控制手段：建立利润壁垒.....	224
第六节 核心竞争能力是最佳利润壁垒.....	236
第七节 关键资源和运营模式：实现战略控制手段.....	248
第七章 打造价值传递系统.....	256
第一节 品牌模式：价值的沟通与表达.....	257
第二节 渠道模式：强化价值交付环节.....	271
第三节 服务模式：从制造到服务.....	288
第四节 客户关系管理：创造顾客忠诚度.....	298
第五节 供应链管理：高效协同传递价值.....	308
第八章 价值最大化：企业预期获利能力.....	313
第九章 战略匹配：使各要素相互加强相互优化.....	321
参考资料.....	327

第一部分

中国进入商业模式时代

“中国企业基于低成本的竞争优势构不成商业模式，它们要获得真正的竞争力，迟早要转向对商业模式的关注。商业模式是屏蔽行业恶性竞争和整体经济低迷的最终防御工事，是在令人绝望的冬天里置身充满希望的春天的‘时间机器’。”

——克莱顿·M·克里斯滕森

第一章 中国企业的困境与出路

SECTION ONE

第一节 中国企业的困境

依靠物美价廉的商品、人民币汇率的低下以及大量廉价的劳动力，中国经济近30年来获得了迅猛的发展。截至2010年底，中国的国内生产总值仅次于美国，排名世界第二，外汇储备更是高达2.65万亿美元。中国由此也获得了“世界工厂”的美誉，“中国制造”为全世界贡献了物美价廉的商品。

据统计，到2001年，中国就已有100多种商品的产量居世界第一，行业遍布纺织、家电制造、通讯设备、医药、机械装备和化工等10个行业。

以2001年为例，家电制造业：彩电的产量为3936万台，占世界总产量的29%；洗衣机1443万台，占世界总产量的24%；冰箱1279万台，占世界总产量的16%；空调1827万台，占世界总产量的30%；电风扇和照相机分别为7661万台和5514万个，世界份额均超过50%。

电子及通讯制造业：电话机产量为9598万台，占世界总产量的50%；显示器4590万台，占世界总产量的42%；钟表15万只，占世界总产量的75%。

纺织业：以生丝为例，年产7.33万吨，占世界总产量的70%。

医药业：青霉素和土霉素的世界份额分别为60%和65%，维生素为50%。

机械制造方面：中国生产的拖拉机和集装箱占世界总产量的83%。

数据显示，人口仅有73万的浙江嵊州市，是名副其实的“世界领带之都”，拥有领带企业1100多家，2007年领带产量高达3.5亿条，约占全国80%、全球40%。

中国制造，是中国经济当中最值得骄傲的一块金字招牌。在很多国家的消费者看来，中国制造几乎就是物美价廉的代名词，中国产的服装、鞋帽、玩具及小家电，很多都占据了全球市场的半壁江山，然而，从2007年开始到整个2008年以至2010年，中国的制造企业似乎一夜之间走到了一个

十字路口，曾经无限繁荣的制造企业，几乎一夜之间就出现了席卷全国的倒闭潮。

一、2008年的企业倒闭潮

2008年，中国制造业面临严重危机，国家公布上半年有6.8万家中小企业倒闭；10月，中国最大玩具厂商合俊集团旗下两家位于广东东莞樟木头的玩具厂倒闭，甚至有传闻说广东东莞平均一天倒闭100家企业。

这一波企业倒闭潮，处于中国经济前沿的珠三角和长三角受创最早最重，随即向全国蔓延；其波及范围之广，覆盖行业之多，远远超出了我们的想象。

首当其冲的是众多的劳动密集型行业。截至2008年8月，纺织行业已经有超过1万家的中小企业倒闭，2/3的纺织企业不得不重整。

位于江苏省最南部太湖流域的吴江市盛泽镇，是与苏州、杭州、湖州齐名的中国四大丝绸之都之一，全镇每年生产各种纺织品60亿米，相当于每年为全球每人生产一米面料，古老的丝绸之都已成为重要的世界级纺织品生产基地。自2007年底以来，原先盛泽镇大量的民营纺织化纤企业目前大都已关门倒闭，尤其是间接纺企业。全镇间接纺企业的产能已从原先的200万吨压缩至20万吨，仅剩下十分之一。

温州市中小企业发展促进会的一份调研报告《关于温州中小企业目前存在的状况的初步报告》显示，到2008年上半年，温州30多万家中小企业中有20%左右处于停工或半停工状况，这意味着有6万多家企业正面临生存危机。还有一项数据显示，2007年温州超过20%的打火机生产企业没有销售记录。

不仅是温州，台州飞跃、杭州南望集团、嘉兴旭莱，一个个地方龙头企业均相继传出或资金断链或破产的消息。

与深圳毗邻的广东东莞，2007年GDP达到3151.01亿元。中国被公认为“世界工厂”，东莞则是名副其实的中国“制造之都”。然而，昔日繁荣发展、熙熙攘攘的“制造之都”，如今已呈萧条之势。

2008年12月，广东省中小企业局局长在向视察的全国人大代表汇报时透露：2008年广东有15661家中小企业倒闭，关闭企业数量较多的地市分别是：东莞市1464家；中山市956家；珠海市709家；深圳市704家；汕尾市587家；佛山市526家以及潮州市432家。

根据亚洲鞋业商会2007年11月的统计报告，广东鞋厂有五六千家，大中型鞋厂已经关闭1000多家，其中，在两三个月内，惠东的3000多家鞋厂中就有四五百家关闭。

此轮企业倒闭潮不仅仅限于劳动密集型行业，也不仅仅限于外销行业，一些技术密集型和资金密集型行业，包括一些内销行业，同样遭受重创。

一叶而知秋，相比长三角，珠三角的状况更加严重。

中国啤酒产量已连续5年保持世界第一，且一直保持着强劲的增长势头。但另一个事实却足以让大家的心情跌至谷底——因为价格战，中国啤酒企业里，多达三分之一的企业在亏本，而只有三分之一的企业在盈利。

中国制药业在20世纪90年代，经历了高速增长，医药行业一片“莺歌燕舞”。但是，到了2006年，平均每两天就有一家药厂步入停产或半停产状态，到2007年这个速度正在加快。

实际上，浙江省在经历了2008年初中小企业倒闭后，到年中，大型民企陷入绝境的状况开始在浙江初显端倪，到了9月，该省处于停产状态的规模以上企业1362家。

5月底，台州市的标杆性民企飞跃集团突然被曝“资金链断裂”，创立者兼掌门人邱继宝陷入困境，选择向政府提出破产申请。

8月，曾是“全国中成药企业50强”的浙江一新制药股份有限公司董事长郑亚津自缢身亡，当时企业部分生产线已停工。

9月，几乎前后脚之间，浙江华联三鑫石化有限公司和浙江江龙控股集团有限公司因资金链断裂相继停产。

12月，绍兴纺织龙头企业——纵横集团资金链断裂，集团董事长被监视居住。

……

这一波又一波企业倒闭潮，其主要原因并非来自于8月爆发的金融危机，金融危机只是一条导火线，真正的原因，来自于企业内部经营模式的落伍以及企业外部宏观环境的改变。

也就是说，伴随着2008年中国庆祝“改革开放30周年”活动的结束，中国经济已经进入一个崭新的时代。不同的时代，需要不同的经营模式和商业理念。

但是，绝大部分中国企业还沉浸在过去的经营模式当中不能自拔，拘泥于过去的成功经验和商业系统而看不清未来的方向。正因为如此，从近几年开始，中国的企业不断倒闭，生存下来的也在低利润甚至无利润当中苦苦挣扎。

令我们的企业一直沉醉其中的，就是以往中国经济成功的两个主要经营模式：机会主义和低成本竞争。

二、中国企业从前成功的两个模式

随着中国的改革开放，计划经济向市场经济转变，很多由国营企业掌握的行业和市场机会以及很多没有被满足的市场需求，逐步被市场经济的大潮唤醒，中国市场出现了大量的空白点。

可以说，“机会主义模式”，就是抓住改革开放中的每一个先机和每一个空白点，寻求由于宏观环境和市场的剧烈变化所带来的机遇。

这种空白点主要包括三种：

一是新行业的空白点。新行业的空白点有两种可能：一是这个行业以前还没有出现过，是一个全新的行业或产品品类；二是虽然这个行业已经存在，但是却没有任何一个品牌率先来主打这个品类，它也可以算是新行业，如2009年开始兴起的足浴盆行业就是一例。

二是区域空白点。很多的国际大品牌如可口可乐等，其主力市场几乎都在大中城市，而对于广大的乡镇市场，他们则鞭长莫及，这就给了非常可乐、娃哈哈、脑白金等众多中国企业一个机会，它们深入二三线市场，取得了巨大的发展。

三是消费者需求空白点。中国市场上，还有一些消费者需求没有被满足，这样的需求空白点也是机会。近两年出现的音乐手机、移动硬盘、MP4及木糖醇等，都是因为发现了消费者新的需求，所以才卖得大火特火。

中国企业在过去的30年中，成功的第二个模式是“低成本竞争”。

时至今日，正如本节开始所说的那样，“MADE IN CHINA”已经席卷全球。2004年12月的《商务周刊》的封面上赫然出现了“中国价格——美国产业最恐惧的四个字”的标题。这篇封面文章详细论述了中国出口产品依靠其低廉的价格已经让美国传统制造业全面萎缩。

这样的现象不仅仅发生在美国，也发生在欧洲乃至全世界的所有地

方。“中国制造”正以它势不可挡的气势横扫全球。然而，在“中国制造”风行世界的背后，我们却要看到，这些“中国制造”的身上，都贴着一张“低成本竞争”的标签。

首先，在中国经济发展的背后，中国制造业采用的是人海战术。中国拥有世界上最为廉价和丰富的劳动力资源。中国的劳动力占世界总量的30%，工资水平在过去10年大约是欧美等发达国家的1/30，是新加坡和韩国等亚洲新兴工业国家和地区的1/10。这就使中国的制造业拥有了一个得天独厚的低成本劳动力优势。

其次，是低效益使用中国的资源。与丰富的劳动力资源形成鲜明对比的是中国的土地、矿产和饮用水等自然资源十分匮乏。

众所周知，中国计划经济时代以重工业为导向的政策背后，是对人力资源和自然资源的大规模低效利用。而在改革开放以后，由于面临内部体制变革与外部国际竞争的压力，政府和公众都迫切需要分享经济腾飞的成果，因此没有机会来重构增长的经济结构基础，在延续了促进工业化政策导向的同时，也默许了高能耗、粗放型生产模式的长期存在。

在中国，土地是国有或集体所有的，政府基本上可以决定土地的使用价格。提供廉价的土地使用权，是各地方政府普遍采用的吸引外来投资的手段。要保证高增长，在技术水平提升缓慢甚至不变的情况下，就必须不断增加资源投入的比重，持续一段时间，一定会造成资源的浪费和环境的破坏。

2003年，中国每单位GDP的产出所消耗的能源是日本的10倍，美国的5倍，加拿大的3倍。

中国经济发展依赖的能源70%来自煤炭。每一美元的GDP产出，中国就要比别的国家多消耗3 ~ 4倍的能量。世界银行研究估计，由于环境污染导致中国人生产力下降和医疗费用的增加为约1700亿美元。

中国企业这样的经营模式，必然导致出现不可持续的问题，这也就是从2007年开始，中国企业不断陷入困境不能自拔，甚至2008年出现大范围企业倒闭潮的根本原因。

三、中国企业的四大困境

1. 企业缺乏核心竞争力，陷入价值链低端，导致“像刀片一样薄的利润”

在以机会主义为核心的生存环境中，企业的运营从整体上缺乏战略目

标，企业家的眼中只有一个又一个的“项目机会”，通过“机会”的衔接和高超的运作能力，将企业滚大。然而，企业的资产规模虽然越来越大，但是，企业并没有通过这些项目获得持续的竞争能力。

产品同质化。创新力不足使中国制造业陷入发展瓶颈，在产品同质化面前，价格成为客户下订单的重要标杆，大家只有依靠低价参与竞争。

竞争手段同质化。如果在同一个行业，每个企业都使用同样的方法，即以更低的价格出售产品，以同样的手法参与竞争，向客户提供同质的东西，那么，行业利润就会远远离开这样的制造企业。

同时，拥有下订单权的企业将会变得越来越强大，他们会利用日益强大的力量来压低价格，制造商们被迫降价出售产品。在对手和订单方双重压制下，中国制造商若想获得订单只有压低产品价格，使得行业不断陷入更加恶性的竞争泥潭。

中国的制造业工厂，对外拖欠原料和组件货款，对内延长劳动时间等，可谓不择手段，然而放在全球产业链的视角下，只不过是“在最不赚钱的领域——加工制造方面不停压榨！”

实际上，任何行业的产业链，除了加工制造，还有七大环节：产品设计，技术创新，原料采购，物流运输，订单处理，批发经营以及终端零售。这七大环节才是真正的利润区所在。

正是因为没有看到这样的市场现实，中国的大多数行业才一直在低成本、低利润的漩涡里不断挣扎。正如某服装生产厂商所讲的那样：“我们现在只能赚一点工人的加班费了！”

中国是玩具大国，但是大量的知识产权在国外；中国是服装大国，但是80%是贴牌生产；一台DVD要交十几块钱的专利费；几乎100%的光纤设备、80%的集成电路、石化设备都依靠进口……

中国企业陷入了世界价值链的低端。在我们企业界都熟知的“微笑曲线”中，中国企业的绝大部分，都处于微笑曲线的中间，即处在以生产为主的地位上，利润极其微薄。外贸界有这么一个说法，如果整条产业链的利润有100%，那么中国以加工贸易方式拿到的就只有10%，而国外品牌前期的研发和后期的渠道零售可以拿走90%的利润。

2005年，前商务部长薄熙来向欧盟的官员算了一笔账：中国出口8亿件衬衫，才能换回一架空中客车飞机。其中透露出来的信息就是对中国制造业低成本、低利润、缺乏自主品牌与技术含量的现状的无奈。

国家知识产权局纪检组长邢胜才称，当前，许多大型跨国公司为获取高额垄断利润，索取高额知识产权许可费；在国际贸易中中国企业因知识产权问题面临的各种诉讼逐年猛增；由于缺乏核心技术的知识产权，中国企业须将每件产品的两成甚至四成利润支付给国外知识产权持有者；中国不少企业只能靠贴牌加工争取低廉利润。

很多企业的利润，用张瑞敏的话来讲，“像刀片一样薄”，这句话可谓是人木三分。

很多行业都处在低利润水平，甚至有的行业已经到了无利润区的地步。就是剩下的这一点可怜的利润，到了2008年，也将随着外部宏观环境的改变而陷入更加艰难的境地。

2. 人民币升值和成本上升，让处于低利水平的中国企业雪上加霜

2005年以来，成本上涨和人民币升值这些问题，成为悬在微利经营中的中国企业头上的两把利剑。

首先是原材料价格的上涨。

中国经济持续10多年来的高速增长，目前进入到工业化中后期阶段也是城市化的高潮阶段，土地、能源、矿产资源消耗大量增加导致了中国的土地、能源和矿产资源的价格猛涨。上游生产要素价格的上涨很快传导到产业发展的中下游。

国家统计局公布数据，2007年5月，我国肉禽价格上涨26.5%；牛奶原奶收购价格上涨11%；

方便面行业面粉的涨幅在10%~20%之间；棕榈油涨幅在5%以上；

近年铜和铝的价格几乎翻了一番，使得企业成本增加了30%；

啤酒花成本上涨5倍；羽绒品成本上涨50%；奶源成本上涨40%。

以打火机行业为例，其原材料镍、白金、钢等价格大涨，铜从2万元/吨涨到7万多元，锌也从原来的8000多元/吨涨到了近4万元/吨。这样一来，要维持同样的生产规模，所需要的流动资金就遽然加大；而人民币升值和次贷危机更让企业资金链雪上加霜，“早就签好的订单，做肯定亏，不做就丢掉客户”，艰难的抉择下，部分企业选择了继续出口，利润空间继续被压缩。

浙江省工商局提供资料显示，浙江省纺织企业原材料继续上涨，涨幅在10%左右，而产品价格上涨仅2%，利润空间已被压缩到了极限。