

Progress 1992 of Leather Industry in China 中国皮革工业进展



You need:

- Raw Hides and Splits
- Experts in Leather-Business
- Partner for Joint Ventures
- Specialists in consulting

Contact us

贵方如需要

- 生皮和剖层革
- 皮革贸易专家
- 合资企业伙伴
- 咨询专家

请与我们联系

SCHAFSTALL

Handelsgesellschaft mbH & Co

Uhlenhorstweg 18 · D-4330 Mülheim an der Ruhr
Tel.: (0208) 4199-0 · Telefax: (0208) 4199-222 · Teletex: 208173 SHG D



LEATHER TECHNOLOGY CENTER, SHANGHAI
UNDER THE MINISTRY OF LIGHT INDUSTRY
轻工业部上海皮革技术中心

A good match for quality



Please see us at
"Leather '92", Hong Kong

Bayer syntans can help you produce
top-quality leather

*TANIGAN, *RETINGAN, *BAYTIGAN,
*LEVOTAN, *BAYKANOL

**Bayer –
expert care for leather**

Bayer China Company Ltd.
G.P.O. Box 9 11
Hong Kong

Bayer AG
Geschäftsbereich FB
D-5090 Leverkusen, Bayerwerk

Bayer 

FB 4325 G



19-22 SEPTEMBER 1992

**PARC DES EXPOSITIONS DE PARIS
HALL 3 - HALL 4 - HALL 7**



In becoming
meeting place
it is expected
taking part,
of them from
the rear.



Very much
always been
logical innova
the Semaine



In hosting the
benefited from
the heart of
city of pleasures



YEARS OF DIALOGUE AND EXCHANGES

50 ans de dialogues et d'échanges

the world's leading event in its field, the **Semaine Internationale du Cuir** has also become a unique

En devenant la première manifestation au monde dans son secteur d'activité, la **Semaine Internationale du Cuir** est également devenue l'irremplaçable lieu de rencontres,

and opportunity for dialogue and exchanges between the world's top Leather professionals. In 1992

de dialogues et d'échanges, des grands professionnels du Cuir du monde. Ainsi en 1992, elle devrait accueillir au cœur de Paris, près de 80 000 visiteurs venant de plus

to draw nearly 80,000 visitors from over 100 countries to the heart of Paris. With over 70 countries

de 100 pays. Forte de plus de 70 pays participants, la **Semaine Internationale du Cuir** réunira plus de 2 000 exposants dont près de 80 % d'étrangers qui confirmeront

the **Semaine Internationale du Cuir** will bring together more than 2,000 exhibitors, nearly 80%

leur attachement au plus grand "événement cuir" de l'année.

abroad, who will confirm their enthusiasm for the biggest "Leather event" of



YEARS OF UNLIMITED CREATIVITY

50 ans de création autour d'un thème infini

the World of Leather, but also a world of discovery and originality, the **Semaine Internationale du Cuir** has

Univers du Cuir assurément, mais également univers de la découverte et de l'inédit, la **Semaine Internationale du Cuir** a toujours été considérée par ses exposants comme

seen by exhibitors as an excellent launching pad for their products. In presenting both the best techno-

une excellente base de lancement de nouveaux produits. Ainsi, en présentant les meilleures innovations technologiques aussi bien que les dernières tendances de la mode

tions and the latest fashion trends in harmoniously arranged and highly specialized exhibition halls,

dans des halls d'expositions harmonieusement répartis et rigoureusement spécialisés, la **Semaine Internationale du Cuir** offre à ses

Internationale du Cuir offers its visitors a clear vision of Leather Industries worldwide.

visiteurs une vision claire des industries du Cuir des cinq continents.



YEARS OF PASSION BETWEEN LEATHER AND PARIS

50 ans de passion entre le Cuir et Paris

Semaine Internationale du Cuir, Paris has become the world Leather capital, and the industry has

En accueillant la **Semaine Internationale du Cuir**, Paris est devenue la capitale mondiale du Cuir, et lui a apporté à la fois son rayonnement exceptionnel et un supplément

the unique influence and added soul which only Paris can provide. Paris, an international crossroads,

d'âme qui la rend aujourd'hui incomparable. Paris, carrefour international, centre de l'Europe, cité historique, ville d'Art et de

Europe, a historic city, a city of Art and Culture, and the capital of fashion, is also a

Culture, capitale de la mode, mais également ville de plaisirs...



购买二手设备如何？它将为你节省许多投资费用

经过整新后的二手设备，我们确保其具有新设备同样的性能，每台整新设备都体现德国技术和一丝不苟的精神，并提供售后服务和零配件服务——这就是我公司 60 余年来不断壮大的缘故。

WHAT ABOUT A SECOND HAND ONE? YOU WOULD SAVE A LOT OF MONEY

We give 'new machine' guarantees, with all rebuilt machines. German ingenuity and thoroughness go into each and every rebuild, an effective after - sales and spares service is also part of the deal - our strength for more than 60 years.



GLENK MASCHINENBAU
D-7150 Backnang Germany



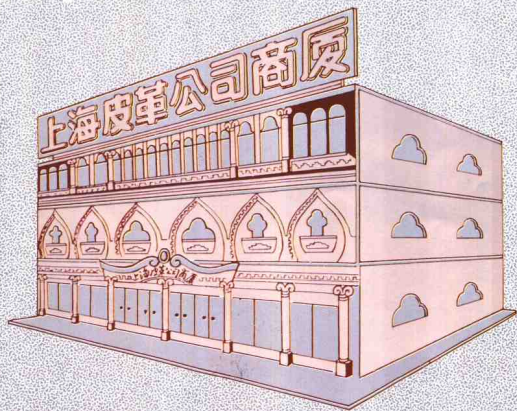
POB 1299 - Im Kusterfeld 21
Tel 0/7191-68332 - Fax 87672
Telex 7245958 kgmb d

The Best Leather In China

中国皮革之最

上海皮革公司商厦

Shanghai Leather Corp. Emporium



規模最大 服務最優 品種最多 信譽最好

Grand Scale Best Service Multiple Variety Excellent Prestige

- * 地址: 上海市南京西路702号
- * 电话: 2564324
- * Address: 702 Nanking Road (W)
Shanghai PRC
- * Tel: 2564324

上海皮革化工厂

SHANGHAI LEATHER CHEMICAL WORKS

地址: 上海市宝山县南大路制革路 67 号 邮政编码: 200436

电话: 2506580 电报挂号: 8511

Address: 67 Zhi Ge Road (near Nan Da Road)

Bao Shan Country, Shanghai China

Tel: 2506580 Cable: 8511



Director: Chen Sheng Wei

厂长: 陈生伟



Shanghai Leather Chemical Works was founded in 1959, and is now the one of the largest scale specialized in the production of leather chemicals in China. The main categories of our products are leather finishing agents, syntans, fatliquors and auxiliaries, and our annual output is 10,000 tons. Our products of "S" brand are widely used in 400 tanneries located in 29 provinces/Autonomous Regions in China, and we have also started exports to the International market. Due to our constant efforts made in adopting advanced technologies for the production of chemicals of best quality, about one third of our products have been awarded the Prize of Scientific and Technological Achievements and Prize of Superior Quality Products by The Ministry of Light Industry and Shanghai 2nd Bureau of Light Industry, and was listed as one of the 500 enterprises of Best Economic Efficiency in the State by the Government in 1989 and 1990. Recently we have the honour of winning the prize of European Award 1991 for Products of High Quality.

The good reputation of product reliability and quality consistency created by us among our esteemed customers is based on our technical capability in the respects of R and D activities, product developments, quality control and testing devices for assessing our products before releasing to the market.

上海皮革化工厂始建于1959年,是国内生产规模最大的皮革化工专业厂。我厂主要产品有皮革涂饰剂、合成鞣剂、合成加脂剂及其他助剂四大类,年产量近一万吨。S牌的皮革化工产品在全国二十九个省、市、自治区的近四百家制革厂中普遍采用,部分产品已销往国际市场。我厂一贯坚持采用先进科技,生产高质量的产品。在所有产品中,近1/3获得局、市、部各项科技成果奖和优质产品奖。并在1989、1990年连续两年被政府列为500家经济效益最佳企业之一。我厂又以优质产品荣获1991年欧洲奖。

我厂产品因可靠性和稳定性卓著而受到广大用户的信赖和欢迎,其基础在于我厂有较强的技术力量,从科研、中试到投产有一套完整的体系,生产设备及测试手段较为先进。

中国皮革工业进展

1992

主 编: 石祥麟

编 辑: 叶弘毅
王永昌

名誉顾问: S·谢乐

出 版 者: 轻工业部上海皮革技术中心(LTC)

地址: 中国·上海 斜土路747号

邮政编码: 200023

电话: 4314614

电传: 33271 LTC CN

国家项目主任: 冯玉麟

首席技术顾问: O·克罗斯

欧洲联络处: UMSCHAU VERLAG
P.O. BOX 110262, D6000
法兰克福, 联邦德国
电话: 0049-69-26001
电传: 411964
传真: 0049-69-2600223

Chief Editor: Shi Xiang Lin

Editor: Ye Hong Yi
Wang Yong Chang

Honorary Editorial Advisor: S. Scheller

Publisher: Leather Technology Center of Shanghai
under the Ministry of Light Industry (LTC)
747 Xie Tu Road, Shanghai 200023, China
Tel: 4314614,
Telex: 33271 LTC CN

National Project Director LTC: Feng Yu Lin

Chief Technical Advisor LTC: O. Klotzer

European Office for Distributing and Advertising:

Umschau Verlag, P.O. Box 110262,
D 6000 Frankfurt, Germany
Tel: 0049-69-26001,
Telex: 411964,
Fax: 0049-69-2600223

上海市新闻出版局内部资料准印证(92)第033号
酌收成本费: 15元



Environmentally friendly, thermostable tanning equipment.

Environmentally friendly, thermostable tanning equipment for the tanning of cattle hide and pigskins, type "Hittar-system" (pat.) with partial electric current treatment for soaking/liming/chrome tanning/fat recovery. Suitable for all the climatic regions of China on account of the free disposition of the building, no trouble with gaseous fumes/no water losses/water consumption reduction to 9 m³/tGg in the SH-tannage, 20% less heating and driving energy 20% less chemical usage vis-a-vis comparative vessels and technologies. No corrosion damages of the beamhouse on account of the free construction of the plant, high servicing comfort, conveyor belt or stacker loading or direct docking with thermostable hide transporters (Type description HSK/Transmix). Vessel: corrosion resistant steel, separate motor, low noise level, fully automated process control, loading 5-18 ton, dependent on construction size. Accessories: dosing plant, partial electric current treatment plant, thermostable hide transporters for salt-free hide transportation with analogous loading quantity and dynamic contact cooling of the hides during the environmentally friendly transportation.

Reference details: BRD Manufacturer/License donor: Transmix-Maschinen und Anlagenbau Marketing GmbH, 2793 Schwerin/BRD, Mendelejewstr. 16, FAX 84 211 759, Tel. 84 271033 or 84 211 759, Business Manager: Dipl.-Ing. Harald Susse.

有利于环境保护的保温鞣制设备

"Hittar-System"型的保温鞣制设备适用于牛皮及猪皮的加工,在浸水/浸灰/铬鞣/油脂回收等工序中适当地用电流处理,有利于环境保护。基于该设备可安装在简易厂房中,故适用于中国不同气候的地区;无废气/无液漏/在SH-鞣制工艺中可减少用水至9m³/tGg,减少20%的热能和机械能耗量,与类似的设备和工艺比较可减少20%的化工材料用量。在准备工序中对简易厂房无腐蚀,可采用传送带、整叠皮如料或保温传送带直接将皮送入设备中。

设备:防腐型钢,分离式电动机,低噪音,全自动程序控制。按设备规格大小,可装载5—18吨。

设备附件:计量装置,分频电流处理装置,用于已洗去盐的原料皮的保温传送器,该装置具有与其它皮革加工设备相同的装载量以及生皮动态接触冷却功能。

详细资料请与 BRD 制造商/许可证持有者 Transmix Maschinen und Anlagenbau Marketing 公司联系。

地址: 2793 Schwerin/BRD, Mendelejewstr. 16, 德国

传真: 84 211 759

电话: 84 271033 或 84 211 759

业务经理: Harald Susse 先生

厂长: 陈生伟 Director: Chen Sheng Wei

编者的话

中国和一些东南亚国家的皮革工业在 1991 年继续保持增长,一如本刊上期“编者的话”之所预期也。在中国轻工业部所属 21 个工业部门中,皮革工业已从原来的第三位跃升为 1991 年第二位创汇大户。而且,在沿海地区兴起了许多有外国企业参与合作的新型皮革和皮革制品厂。这是因为中国具有劳动成本低廉、原料资源丰富、相关工业基础完备等优势,当然最重要的还是政府的开放政策。

上期“编者的话”还要求制革厂认识到生产规模的扩大不应影响人民的健康,必需采取相称的和系统的措施来克服因制革污染造成的环境退化问题。我们高兴地看到去年在这方面已取得相当的进展。例如,在上海市郊已建成了日处理能力 9700M³ 的大型制革污水处理厂。联合国工业发展组织为印度 Tamil Nadu 邦制革污水处理提供援助的经费已经落实。联合国工业发展组织对亚太地区制革污水处理提供技术援助的项目计划经该组织的第十届皮革专家小组讨论后,明确项目计划所选定的孟加拉国、中国、印度、印度尼西亚、尼泊尔、巴基斯坦、斯里兰卡和泰国等八个国家为受援国是确当的,并要求该项目迅速付诸实施。

尽管发展中国家的皮革加工技术问题通常能够得到关注,但对人才资源的开发却在许多情况下被忽略了。为了使发展中国家的皮革工业提高到较高的水平,决不能忽视对制订发展战略的高层次行政管理 and 决策人员的培养和在职培训工作。这对于技术人员也是同样重要的。在实施诸如少污染制革工艺等某些与传统观念不同的新的工艺技术时,吸收能力往往是个薄弱环节。由此可见制订和推行与形势发展相适应的教育培训计划是显然必要的。

本期内容仍然侧重于制革污染的控制方面。同时,为了引起读者对经营管理问题的注意,本期还刊登了由联合国工业发展组织秘书处编写的“皮革行业厂商的竞争策略”的第一部份,其余部份将在以后各期陆续发表。

主编 石祥麟

Editorial

As envisaged in the Editorial of the previous issue of this magazine, the leather-based industry in China and some other countries in S-E Asia kept growing in 1991. In China, the leather-based industry was ranked the second largest foreign currency earner instead of the third in the former years among the 21 industries under the supervision of the Ministry of Light Industry. Furthermore, many new factories producing leather and leather products incorporated with foreign enterprises appeared along the sea coastal areas, because China has the benefits of lower labour cost, rich resource of raw material, sound basis of allied industries and above all, the Government's open policy.

In the same Editorial, we claimed to the tanners' awareness that the expanding of their production can not be at the expense of people's health. Appropriate and systematic measures should be undertaken to combat with environmental degradation caused by tannery effluents. We are glad to see that considerable progress has been made in this respect last year. For instance, the construction of a large scale Effluent Treatment Plant of the capacity of 9700M³/day in Shanghai suburb has been completed. UNIDO's assistance project in the Treatment of Tanning Effluents in Tamil Nadu of India has been financially approved. The Tenth Session of UNIDO's Leather Panel Meeting in 1991 has justified Bangladesh, China, India, Indonesia, Nepal, Pakistan, Sri Lanka, Thailand as the eight selected countries in S-E Asia Region for technical assistance as recommended in UNIDO's document of Regional Programme for Tannery Effluent Treatment, and the implementation of this Programme will start soon at the Panel's firm recommendation.

While technical aspects of leather processing are frequently covered in developing countries, human resource development is neglected in many cases. To upgrade the leather industry of developing countries to an higher level, the training and retraining of strategy-making managerial executives must not be ignored. This is also true for technical staffs. In view of the technology transfer mechanism is a weakling in implementing new concepts such as cleaner leather processing technology, appropriate training and education programmes are evidently needed.

In the present issue, we continue to focus papers on pollution control. We also start to publish the first part of "Strategy of Firms in Leather Business" prepared by UNIDO Secretariat in order to call the readers' attention to the issue of managerial skill.

Shi Xianglin
(Chief Editor)

目 录

编者的话	2
皮革行业厂商的竞争策略	5
亚洲最大的制革基地——上海皮革公司制革总厂	22
制革和环境保护	23
联合国工业发展组织对发展中国家的贡献	36
铬革废料焚烧的研究	40
无溶剂和低溶剂的涂饰工艺	51
鞋部件和胶接鞋楦的生产	65
皮革工业与生态保护	81
消息	
文摘	

CONTENTS

Editorial	3
Strategies of Firms in the Leather Business	13
The Inauguration of Tannery Complex of Shanghai Leather Corp.	22
Tanneries and the Environment	29
UNIDO Contributes to the Progress of Leather Industry in Developing Countries	38
Studies on the Incineration of Chrome Leather Wastes	45
Solvent-free and Low-solvent Finishing Systems	58
Production of Shoe Components and Hinged Lasts	73
Leather Industry and Ecology	83
News	
Abstracts	

皮革行业厂商的竞争策略(I)

(对全球性皮革行业研究的一部份)

联合国工业发展组织秘书处

前 言

策略简明的定义就是旨在保持或扩展利润及市场所采取的一系列措施。为了更加明确些,可以按照这些措施所针对的主要参数来区分战略的类别,如费用、工

艺、产品、价格及组织结构等。但实际上厂商从不将其行动限制于单一的参数范围内,因此实际的策略比本文所作的分类要复杂得多。

第一章 皮革与皮革制品行业处于变动的环境中

第一节 七十年代以前与以后的竞争

在 70 年代,皮革与皮革制品行业是激烈竞争的舞台。这不是说以前没有竞争。在二次大战后的二十年内,欧洲就进入了与皮革有关的行业从北部最富有的国家向地中海盆地作结构性转移的非常活跃的阶段。在美国,皮革行业的生产重心亦从较富裕的州转移至较贫困的州如田纳西。当时皮革市场的重新分配已达到不应忽视的地步,但竞争气候还没像在 70 年代那样激烈。以下三种情况说的竞争还未尖锐的原因。

首先,当时在皮革行业失去地盘的国家里还不存在失业问题。当时看来是无限制的经济发展不仅保证了充分就业而且还需要不断向资本密集型工业转移。富国处在这种幸福感中,还乐于腾出劳动密集型行业以让位于资本密集型行业⁽¹⁾。

其次,当时欧洲的家庭都将这种发展看成是购买更多基本必需品的机会,由于大战及经济危机,过去是买

不到这些必需品的,鞋就是这些必需品之一,而鞋的制造又吸收了欧洲所生产的皮革的四分之三。对皮革的需求促进了皮革行业的繁荣,不管是在市场上赢得地盘的还是失去地盘的,都有生意可做。表 1 表明当时在法国、荷兰和西德等国家,尽管失去一些市场,但仍然增加了生产。失去一些市场却生产有所增长——比竞争取得的增长要慢些,但确实有增长。

第三,在 70 年代以前绝大部分皮革及皮革制品是由发达国家的小型企业生产的,其贸易往往脱离本国或当地市场,所有企业都采用相同的工艺技术,各发达国家在劳动工资方面相差不大,尤其是在各个发达国家的不发达地区的皮革行业之间。由于工艺相同,成本费用相似,没有一家企业能采用削价这种激烈的方法来竞争。因为从长期来说,这不是一个好办法。

一般说来,如果市场竞争主要是在成本接近的小型企业之间进行,没有一家企业能对其它企业施加影响。当然,为了争取市场来解决临时的生产积压问题,某一企业也可能进行短期的削价竞争。企业又可以设法压缩

注 1: 由于这一趋势,在欧洲经济共同体 1986 年计算的 16,000 家鞋厂中,9,400 家是在意大利,4,900 家在希腊,而意大利与葡萄牙,这四个国家制鞋厂数占共同体 3,900 家制鞋厂中的百分之九十。

费用,翻新设备并创立名牌,从而变得强大到能对市场施加某些影响。拔佳公司就是这样成为全球性公司的⁽¹⁹⁾。不过有关于旨在保持或扩大市场的策略所采取的具体措施,我们能获悉的是很少的。

表1 一些国家的皮鞋行业

国家	年份	工厂数	职工数	生产量(1,000双)
荷兰	1950	369	15,000	10,000
	1970	123	10,000	23,000
瑞典	1950	269	11,000	11,000
	1970	34	2,000	5,500
西德	1950	740	80,000	78,000
	1970	739	84,000	150,000
法国	1950	660	43,000	68,000
	1970	320	50,000	127,000
意大利	1950	1,800	15,000	40,000
	1970	7,840	235,000	295,000
西班牙	1950	1,440	41,000	20,000
	1970	1,790	32,000	95,000

资料来源:Tr J. 拔佳:经济紧缩世界中的制鞋商。见 G.K. Boon:制鞋业的技术及就业 148 页。

无庸讳言,70年代那种减弱竞争影响的三种情况已成为过去。在意大利经济中,制革、制鞋、皮革服装及皮革家具的行业已成为最活跃的出口行业。西班牙在加入欧洲共同体时,其皮鞋及皮革业已成为唯一能保持就业人数的行业。这些行业都是不会轻易让位与其它行业的。

发达国家内,皮革制品的市场销售非常呆滞,这是由于其人口不再增长,而家庭收入用于买鞋的份额减少。市场地盘丧失成为绝对的缩减。70年代前期的第三种情况,即不需要竞争策略,至今已不再适合了。

目前,具有不同有利条件(费用、组织结构、工艺技术、商标牌号等)的大小企业正在调动其力量以加强其地位或向美洲、亚洲及欧洲市场渗透。当这种力量的调动发展成为全球性时,其竞争策略也日益复杂化。企业不仅改进其竞争方法,如节约投入,采用新技术,产品多样化,调整其产品品种、售价及产量等等,而且与其它企业进入相互作用的阶段:或是与对手合作,或是与劲敌竞

争,控制供货商或订货商,控制某一系列的产品等。

企业需要长期盯住各种投资获利的机会,技术的发展、销售的动向及竞争对手的一举一动。在比较各个可用场地的优点后,再来决定生产活动、供应渠道及经销网络的最佳方案。调整产品的品种和花色以适应各种类型消费者的口味,利用广告及控制销售渠道来获得商票的跨国专利权。

由于市场扩大到全球范围,国际上在投资、货物及技术方面的调动显得越来越重要。各国政府在其中成为重要角色。现在,企业的战略需要考虑在内的不仅是其供应商、客户及竞争对手,而且还有各国政府及旨在调节国际贸易及投资的国际机构。典型的策略必须考虑到:进入美国市场是否会受到限制,1992年的欧共体市场是否会实行保护政策以及在东欧会出现些什么新问题及机遇?这些看来只涉及将来的事,现在已有人进行预料采取行动⁽²⁰⁾。从70年代以来竞争变得如此激烈是什么原因呢?

第二节 新的皮革行业国家的出现

从70年代初期起,一些新兴的国家现已成为生产皮革与皮革制品中相当大部分的所在。

这些后起之秀都是发展中国家,具有发达国家所缺少的两个特点:即生产成本低,并且可以消化在原料供应及产品销售方面的交易费用⁽²¹⁾。

这些国家的生产成本低是因为劳动工资低,即使将其生产率在初期比发达国家低的因素考虑在内,仍然如此。成本费用低还在于这些国家的政府对皮革和皮革制品的出口给予相当大的奖励。

由于交易费用高而造成的出口障碍已得到了解决。这是因为:从供方一边来说,制造商和贸易商都竭尽全力打破国际交易的秘密,调整和适应了对方的要求;要货方则对产品的制造和销售在技术上提供相当大的帮助,甚至开放边境。

当某些低工资国家在生产低档皮革制品时,具有生产成本低的优势变得明显时,皮革行业的国际化像滚雪球一样发展起来。在第一阶段,巴西成为世界最大的女皮鞋产地之一,南朝鲜与台湾成为最大的皮革服装产地。第二阶段是从皮革运动鞋流行时开始,南朝鲜与台湾原已大规模生产塑料鞋,此时很快在皮革运动鞋方面

注2:所谓全球性的含意在于制造并销售于相互分离开来的许多国家的市场,而不是指企业实施全球性提高利润的策略。

注3:例如,一家南朝鲜企业接管了一家土耳其鞋厂,以便一旦土耳其加入欧共体,就有了一条鞋链进入其市场。

注4:交易费用是指将产地和市场所在地(包括进货点和销售点)相联结的所有开支,值得注意的是它也包括买卖双方间的通讯费用以及在协议定期限内的运费。新兴经济国家本来是与国际上没有联系的,这样其交易费用必然很高。

占了第一位。第三阶段,皮革行业本来兴盛的国家中的企业将其工厂向劳动力低廉的边缘地区转移,在欧洲的转移至葡萄牙、突尼斯、土耳其等地,在美国则转移至波多黎各与多米尼加共和国。从第四阶段至目前,有更多的亚洲国家——中国、印尼、泰国、印度、巴基斯坦等正在变成皮革制品的出口地区。

当然,一部分制革行业也随着其客户(指皮革制品商)移向新的地点。南朝鲜及台湾制革行业的发展,已使他们现在能够用进口原皮制造相当数量的大路货皮革。巴西与印度制革行业不仅供应国内用户,而且还出口本国原料皮加工的皮革。

在美国及欧洲,专门生产低档产品的企业无法承受这种冲击。低档产品是易于仿造的,易于利用半熟练的工人进行连锁生产,其成本中生产费用占了大部分,而原材料的质量则并不是关键性的。在这种情况下,据有劳动工资低廉的有利条件倒是决定性的因素。因此,只在二十年内,皮革行业原来兴盛的国家中的工厂数与生产量就直线暴跌了。

上述被淘汰的工厂多数属于以其国内地为产品销售对象的小型企业。生存下来的工厂多数属于能够找到合适的客户并且产品能够出口的企业;由于出口的销售费用比内销的大,平均来说,生存下来的工厂比倒闭的规模大。新建的工厂多数专业从事高档品的生产,因此必须出口(高档品的国内市场一般太小)。这三种趋向带来了新的竞争环境,在这环境中的厂商,数量是少了,但规模却大了,而且具有较广泛与明显的国际性。

第三节 全球性的竞争图

对全球竞争作一个简略的图解——只能集中于最基本方面而舍去细节——可以将在生产大路货方面有利的作为一方,与另一方善于制造高精尖产品的相对比。这些集团之间竞争的市场是少数对贸易比较开放的国家,基本上亦即经济合作与发展组织的国家(日本、土耳其除外)^①。

这当然远非竞争的全部情况,在对立的集团双方内部,企业彼此间也是竞争的,即使在贸易不开放的国家中,企业也为内销市场而竞争,而贸易开放国家中的企业更千方百计设法突破保护市场的防线。此外,在产品经销阶段,那些与皮革或革制品生产无关的,只是在产品设计直至零售商业的增值环节中有协作关系的单位之间也有竞争。这几种形式的竞争是重要的,但毕竟比

不上全球性的竞争。

如果只按两个特性在两度空间中画出一张全球竞争图,最好以一个座标代表产品质量,另一座标代表市场成熟程度。至于什么是质量与成熟程度则需要解释清楚的。

这里所说的质量是广义的(但对顾客的直觉是很有影响的),不仅包括皮革的内在的及表面整饰的技术质量,而且还包括产品设计造型的时尚与潮流。在质量座标的下端是在削价处理铺子里出售的、不合时尚的、用低档皮革制成的低规格商品。在其上端则是那些一看就知道是竞争中立于不败之地的产品。一只 Louis Vuitton 牌的包袋或是一只 Rossetti 牌的皮鞋总是有它们自己的市场,那是其它制造商的产品不能与之竞争的。不过,这种尖端产品的市场是不大的。在低档货与高档货之间最兴旺的是中档货,中档货对于大众来说是一些多少上档次的产品。这是一个大得多的也是更易于挤入的市场,在这里是品种和花色的竞争。根据爱好,消费者有其认为合适的购物场所。为某一场所所吸引的顾客是了解在其它场所也可买到比较相似的物品来替代。但他们为从原有场所买到的物品的某些特点所吸引住,所以不愿转移其购买场所,但这种信任也不是绝对的。当价格的差距大到一定程度,顾客就会被吸引去买非常相似的物品来代替。这就是为什么厂商们总是生产多品种的不同价格水平的产品。消费品市场的一个明显的但却又需要心计的特色就是设法造成有那么一群顾客围绕着某些商品的特点转的气氛,其中也包括皮革制品的市场。所以厂商们需要生产许多不同品种的产品,相当类似但又完全不同的。

在说明“市场”具有的属性时,应用“成熟程度”这一词看来有些古怪。市场基本上是指某一产品在买与卖之间整个系列的相互作用在这里看不到有“成熟程度”的问题。不过这里试图采用“成熟程度”来说明供货方的生产能力以及买方的购买能力。生产能力当然首先是基于技术及生产要素掌握程度而且还有赖于只能由经验而积累的技术诀窍及技术熟练程度,购买力既依靠某一特定时间经济实力的表现,也有赖于过去经济力量的积累。因此市场供求双方的情况可以用“成熟度”来测量。

但采用“产品质量”及“市场成熟度”这样大为简化了的概念不能说明复杂的全球性竞争。与皮革有关的分支行业所争夺的市场很不相同,单用一种方式无法概括全部,至少应对四个分支加以区别:制革、运动鞋、非运动鞋的鞋类及服装、家具革(汽车用的及家具用的)。

注5:据报道,日本对皮革进口的限额,为本国生产的百分之二。进口皮革在限额以内的课以百分之二十的关税,限额以外的课百分之六十的税。见《Leather》1991年1月号16及17页。

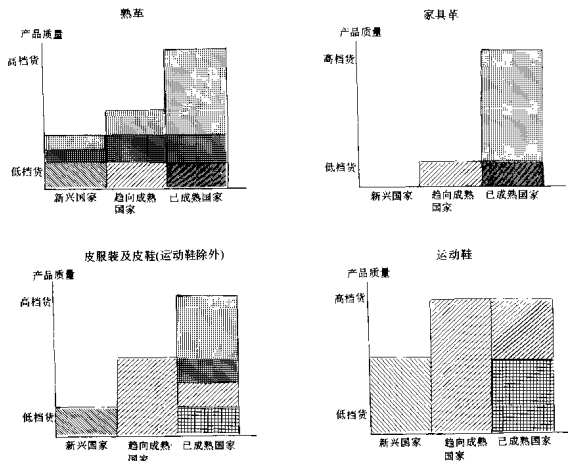


图 1

图 1 用四张图说明上述四个分支的全球竞争。图的横坐标分为三段，表示市场成熟度。此三段分别为：主要新兴国家如中国、印度、印度尼西亚及泰国，新的趋向成熟的国家和地区如巴西、南朝鲜和中国台湾省，早已成熟国家如法国、德国、意大利、西班牙、英国、美国以及其它少数发达国家。

由于要把三组国家(地区)及四种皮革产品考虑在内，图 1 描绘了在十二个市场内发生的全球性竞争。纵座标用以衡量在市场上销售的产品的高档尖程度。横座标的三段之一与纵座标上所取的距离所形成的长方形标志在市场上所销售产品的质量。概括来说，长方形的面积代表产品质量范围，例如，在成熟国家市场上，销售的产品有全面的质量档次，即从低到中高端产品。在新的趋向成熟国家的运动鞋市场上也是如此。在新兴国家内没有家具革市场，而在新新的趋向成熟国家，低档至中低档的家具革也还有市场。

小点与斜条是指市场上供货方的所在地。小点表示位于已成熟国家的厂商，由左向右升的斜条表示新的趋向成熟国家的厂商，另一斜条表示新兴国家的厂商。从

这些图可以看出：例如，在成熟国家的家具革市场上，供货者主要就是这些国家内的厂商，只有在处于低档家具革的很狭边缘上才是由新的趋向成熟国家供应的。与此相反，成熟国家的厂商不在他们自己国家内供应各种质量档次的运动鞋，而且也不供应低档的皮服装和皮鞋。新的趋向成熟国家的厂商将其产品运至六个市场：他们在成熟国家的两个市场上，(即鞋、服装市场及运动鞋市场供应低档品与新兴国家竞争；另一市场(成品革)，他们不仅与新兴国家，而且还与成熟国家抗衡。

图 1 用图解反映出这样一个常识性的概念即产品质量与市场成熟度是成正比关系的(长方形从左至右增加其高度)。决定这种关系的当然首先来自买方。高级鞋及服装的消费者大多数是在成熟国家中。它也反映了有竞争存在有什么好处。成熟国家具有生产优质产品的各种条件：设计能力、推销能力、制造技能，可取得最好的原材料及资金的投入。新的趋向成熟的国家正在挖掘对优质产品进行大规模生产的能力。新兴的国家具有廉价劳动力，这是大量生产低档产品所必需的。

现在转向图 1 中值得注意的几个方面：

皮革市场

制革是成熟国家厂商的强点。它是成熟国家内唯一由国内厂商生产并将其产品销往其它国家的领域。

对于高档皮革,目前尚无全球性竞争。成熟国家内的制革厂凭借其传统的技能易于取得优质原料皮的优势以及对客户和竞争对手状况的正确估计,可以处于优胜的地位但又同时保持警觉。这些是取胜条件的组合,事实上也已证明他们在产品实用性能(如弯曲性及耐洗性)和外观性能方面的创新能力,在产品促销方面(如产品标记)亦是如此。

但当大路货皮革的质量做得还足够好的时候,成熟国家即失去其优势。有许多新兴国家的工厂在生产合乎自己标准的皮革,其原因或是象印度或巴基斯坦具有丰富的生皮资源,或是像中国或印度尼西亚那样处于一种习惯于大批量生产皮革的环境中。这些国家的厂商还向成熟国家出口皮革。这是由于政府的鼓励,也是由于政府禁止原料皮出口。

趋向成熟国家的厂商则采取扩大生产规模和经常推动技术进步来增强竞争能力。它们的中档产品已同时在三种市场上销售。它们既通过帮助海外制革厂的方法侵入新兴国家的市场,也采用扩大生产规模以降低低成本的方法渗入成熟国家的市场。

家具革

家具革可以分为四部份——家具、汽车座垫、采用皮革来装饰的承包业务及飞机座垫,其市场差不多全在成熟国家。不过趋向成熟国家插足于该市场竞争已经萌芽。阿根廷与巴西的家具革在欧洲与美国销售已经有十年了。泰国为一家有名的欧洲汽车制造商提供优质水牛皮。南朝鲜不仅卖皮革给本国汽车制造商,还开始将整张的牛皮家具革运到欧洲及美国去卖。总的来说,有一定的竞争,但成熟国家由于具有优质原料皮来源以及客户在就近而仍将市场牢牢掌握在手。

服装及鞋类(运动鞋除外)

新兴国家及趋向成熟国家的市场是应获于全球性竞争之外的。与此成明显对比,成熟国家的市场却是激烈竞争的场所。成熟国家的厂商已完全失去了生产低档品的国内市场,至于中档品,他们在与趋向成熟国家的厂商进行后卫战。但趋向成熟国家的厂商反过来在最低档产品方面也要面对新兴国家厂商的入侵。

尽管皮革服装及皮鞋日益增加的需求的起源及结构不同,但这两个部门已经沿着非常类似的道路发展。鞋类发展的起动力已从传统的跑路鞋转移到原来市场上不起眼的帆布轻便鞋。就服装来说,现有的销售渠道都已以不同的速度扩充。在消费品市场的大众化低档层次上,款式基本相同的大路货黑色软面革茄克衫与白色PU涂层的皮革训练鞋相映成辉。其市场与生产的模式也遵循同一途径。欧洲与北美洲仍是鞋与服装销售的目标地。日本对皮革服装不像对鞋一样有进口限制,因此,服装出口商也已渗入其服装市场。世界上鞋类及服装的生产大量转移至劳动力低廉国家。不管这些国家是否有原料皮资源,原料皮资源这个皮革与革制品设厂地点的决定性因素,现已为劳动力价格这一要素所取代了。

成熟国家里的服装生产商的优势在于它们接近市场。他们防卫低工资厂商入侵的本领就是在皮革服装上增加“独一无二时新式样”的要素,在某种程度上甚至使皮服装看来不再完全象皮革。消费者对于皮革服装更新看来是长期的,着眼于服装“投资”。因此尽管某些时新款式如颓废派的晦暗色彩服装、军用式茄克、打结后染色、丛林色彩磨绒衫以及阿富汗式连毛棉羊皮装等可以统治新潮服装于一时,而且开始上市时要求很高的价格和利润。但是这些服装的生产现在向国外转移,因为消费者服装更新太慢。如过去风行一时的“水洗”“石洗”款式的服装现在都是从南美进口的;并在低档市场出现。

运动鞋

成熟国家内的运动鞋制造商已经完全被逐出全球竞争圈。最优质的运动鞋其实也算不上合格的高档皮革制品。因此,成熟国家在制造运动鞋方面不象生产其它高档革制品那样占有优势。在运动鞋领域内竞争的关键是具有确实按照经销商规格要求完成大量订货的能力。由于装饰件需要手工操作,运动鞋的生产技术是劳动密集型的,而且趋向于更加劳动密集型²⁴⁾。采用劳动密集技术制造大路货皮鞋的技术是长期掌握在趋向成熟国家手中的。这些国家在本国工厂内发展并使用了这一技术,目前正在将其转移至劳动力更便宜的新兴国家去了。后者中有些国家象泰国对此已有良好准备,其它一些如中国则准备尚不足。但总的来说开始有些困难而现在正在克服。趋向成熟国家的优势已开始向新兴国家转移。反映这一趋向的是:成熟国家低档鞋市场已由趋向成熟及新兴国家的厂商分享了。

注 6: 运动鞋领域内竞争的主要方法是通过创新的层次。随着竞争的激烈,层次大大增加。制造商为创更多的某一款式、层次,别无选择,只能借为改变鞋的外观。

第二章 基于劳动成本的竞争

这是生产大路货产品领域内一个突出的竞争形式。其战略是在劳动成本尽量低的地点去设厂。在海外设厂的倡导总是掌握在经销商之手,这反映了市场在寻找新的生产厂商而不是在寻找能生产出更好产品的厂商,也不是在寻找能支配一部分市场的有成效的技术。

第一节 劳动成本低的国家介入的开始

当竞争在工资水平相差相当大的国家之间展开时,降低价格就成为可迫使竞争者退出市场的一种好办法。这是在约二十年前开始的,主要是由发达国家大的采购商所发动的。欧洲及美国皮革制品市场的需方大都为大的采购商所控制,如连锁店、百货公司、零售商合作社、邮购商行和批发商等。这些大采购商一直在不断谋求最低代价的供货来源。直至六十年代中,这些来源大多数在意大利、西班牙,而东欧也可包括在内。不过很快就发现,在一些发展中国家涌现了更廉价的供货源。

建立在廉价劳动力基础上的市场地盘易于受到拥有更低廉劳动力厂商的争夺。制造大路货产品的工厂常常只有少量的固定资金并且雇用不熟练工人。所用的技术是所有可能生产这种产品的工厂都易于掌握的。还由于固定资产主要是一些简易设备因而不需投入很多资金。从要货方来说由于产品是大路货,售价上很少的差别也会促使他们转向其它供应商。在这种供需条件下,进入市场很容易,由市场开辟者创造的盈利,由于竞争者的剧增而分散了。

巴西、南朝鲜及中国台湾省由于采取了外向型经济的政策,拥有极低廉的劳动力和合理的生产效率以及政府的支持^(注7),故具有巨大的出口潜力。尽管有运输距离长及缺乏经验等障碍,上面几个有利因素使新兴工业化国家出口产品的到岸价与发达国家相比,便宜约1/4或甚至1/3^(注8)。

成本费用上的有利条件转化为低廉的售价,从而打乱了原来确立的市场地盘^(注9),而且低成本的优势已应用于有重要关系的地方,即销售低档大路货皮鞋及皮服装的市场。大路货的鞋类产品从定义上来说就是便于仿

制的,因而易于为新进的厂商生产并取代已确立地位的制造厂商。

除南朝鲜外,世界上的皮革服装制造商规模都比较小的,因此皮革服装部门仍需按照其它服装行业的模式,采用规格化系列产品的大规模生产的方式进行生产。

尽管不是大规模生产的大路货产品,皮革服装仍然无法摆脱削价竞争的竞争。皮革服装与其它服装比,其款式流行的时间较长,可能维持若干季节,由于产品更新期长,在时间不再是竞争的主要因素情况下,生产即很容易转向低价劳动力的地区去,因为交易费用的多少此时不再是最重要的了。

第二节 竞争承受者的调整措施

发达国家中许多制鞋厂商无法经受竞争并因之倒闭。这些多数是小型企业或经营方法保守而无法调整的企业。其余的企业则采取全面措施企图恢复竞争均势,其努力主要是三个方面:压缩成本、采用新技术及推出新产品。有许多压缩成本的可能,如裁员、淘汰低效操作或生产线,紧缩预算,内部改组等。不过尽管费尽了心机,对于在劳动成本方面具有很大优势者,这些可能采取的措施,并不足以恢复竞争能力,因为劳动工资是在成本结构中列入原材料之后的最大的一项。

因此发达国家许多企业决定同他们无法打败的这种成本上具有巨大优势者联合起来。美国企业走向亚洲和邻邦如波多黎各、墨西哥,多美尼加共和国与委内瑞拉出路,欧洲的企业也来到亚洲和欧洲的边境地区—马尔他、摩洛哥、葡萄牙、突尼斯、土耳其、南斯拉夫以及东欧国家。

有时采用关闭国内机构而在海外重新部署新的机构这种严厉的战略措施。而更经常用的策略是生产场所的多样化,例如把不需迅速变换款式的中档产品转到海外去生产,而高档产品则仍保留在国内制造。

有些企业不能或不愿在国外投资设厂,则与海外达成合资协议。不愿在海外承担风险的企业则宁愿采用加

注7: 见下期第四章

注8: 见《World Leather》1989年11月号第43页。(原文为第四章)

注9: 进入市场的厂商唯一担心的事是发出的货物能为进口商所接受,由于政府通过补贴来保证他们获得最低限度利润,所以利润不是他们主要考虑的课题。