

流散文物的经营走向市场之后

——苏州文物商店经营变革之思考

夏晓明

(苏州文物商店 江苏苏州 215005)

After China's reform and opening, the then domestic-owned cultural relics shops were faced with disconcerting dilemma of whether sit idle and wait death penalty or strive for renovation. Through objective analysis of the cultural relics market, The cultural relics shops in Suzhou attempts to transform their inner management mechanism and distribution system.

Key Words :Cultural Relics Shop Management Transformation

内容提要 改革开放后,曾经独家经营的国有文物商店面临文物经营权的放开,其生存与发展令人担忧,是坐守待毙,还是力求变革。苏州文物商店在新的法规制约下,为走出购销两难的经营困境,对当前文物市场的经营状况作了客观的分析,对内部管理机制、分配制度及多元化的营销方式等进行了变革尝试。

关键词 文物商店 经营变革 文物市场

中图分类号 F713.58

文献标识码 A

随着市场经济的推进,国家对文物经营政策逐步放开,各种名号的古玩店、艺术品拍卖行如雨后春笋般的出现,它们往往在市场竞争中抢占先机,获得营销两旺的好势头。而昔日独家经营的国企文物商店却成了“昨日黄花”。面对经营环境发生了无可逆转的巨大变化,文物商店如何适应新的市场环境,提高自身的竞争力,实现文物经营的可持续发展,这是经营决策者必须思考的重大问题。本文着重探讨国有文物商店在经营变革中的发展趋势及对策。

一 文物商店经营现状及变革环境的分析

(一) 苏州文物商店的经营状况

苏州文物商店从1956年建店,至今已走过了50年,它的发展大致经历了三个阶段:1956~1959年为行业公私合营阶段,由珠宝、古玩两店合营成立苏州珠宝古玩商店。1960~1976年为发

展阶段,成立了国营苏州文物商店,形成由国家统一收购、统一定价、统一销售的独占流通市场的格局。1976以来为改革开放阶段,文物商店独家经营的模式被打破,经营形势发生了由盛转衰的低潮阶段。尤其是1981年国家文物局颁发《文物商店工作条例》,其中明确规定国营文物商店不许跨地区收购文物,文物经营审批管理权又从地方集中到中央。条例中的经营和管理机制制约了国有文物商店的商业性质。

众所周知,文物商店的主业是征集收购,它通过商业手段收集流散在社会上的文物,重点收购民间的传世品,并有计划地为博物馆、科研单位提供藏品和资料。其次对乾隆六十年以后国家允许出口的文物进行外销,为国家争创外汇收入。50年来该店收购了很多具有历史、艺术、科研价值的文物,为业务销售提供了丰富的储存商品,现库存

商品达 36 万件之多,先后提供给苏州博物馆国家一级文物 111 件,国家二三级文物 1700 多件。提供给地区各县文管部门一级文物 11 件,二三级文物 23 件,如提供给吴县文管会的元朝釉里红云龙盖罐,器形完整,是目前我国仅存的一件元釉里红瓷罐珍品。

苏州文物商店走过了风雨兼程的 50 年,从最初 31 名职工、万元资金,发展到现在拥有数亿元的资产。如此巨大的成就,毋庸置疑,是由计划经济时文物商店占据了国内文物流通的主渠道而获得的。然而,这种官办的文物商店,由于长期处于闭门自营,在某种程度上也限制了自身的发展,并且影响到改革开放后的国内收藏市场的发育和成熟。随着文物市场的放开,对流散文物的经营权也分散了,除原来的文物商店经营外,像文物艺术品拍卖市场、民间古玩市场、文物艺术品展销会等都获得了文物的经营权。这种多渠道的文物经营方式对国有文物商店来说无疑是个严峻的挑战,它们面对主流媒体广而告知、声势浩大的艺术品拍卖公司,面对精巧灵活、追踪人气的古玩市场的叫买叫卖时,国有文物商店却显得束手无策,甚至坐失良机,它们无法面对瞬息万变的市场经济,无法不接受现行政策法规的制约。因此它们不得不面临生存的危机。尽管苏州文物商店的规模、库存、商誉、品牌等资源在全国的文物商店中还存在较强的优势,但是,如果没有前瞻性的目光,不更新观念,实施变革,顺应发展,拓展市场,寻求新的经济增长点,这种优势又能存续多久,实在令人担忧。

(二) 苏州文物商店经营变革 SWOT 分析

1. 品牌、资源、人才和地理人文环境的优势

50 年来,苏州文物商店经过一代一代经营人的辛勤努力,共同打造了苏州文物商店这块金字招牌,优秀的品牌对该店可持续发展发挥了重要的作用。该店从创建始就强调“精、严、诚”的三字建店方针,即收购精品、严格甄别、诚信服务。

由于建店时间长,又得益于改革开放前的“三统一”政策,及长期坚持“少出高汇、细水长流”的营销方针,该店的商品资源一直排名在全国同类店的前列,仅次于国家集中的北京、上海、天津、广州等几个外销店,其库存品种有:翡翠、书画、砚台、印章、墨、瓷器、烟壶、竹木、铜器、绣花、玉器、杂件、象牙、钻石、新书画、金器、铜银等 18 个大类。丰富的品种,精致的器件,一直得到业内人士的羡慕,良好的资源优势为可持续发展打下了坚

实的基础。

该店人才培养的途径,一方面靠由早期古玩店、珠宝行留下的有经验的师傅传帮带,一方面靠高等院校输送人才。全店逐步形成了一支涵盖瓷器、玉器、字画、竹木牙雕、印章、笔墨纸砚等专业的鉴定队伍,他们走上讲台能授课,勤奋研究出专著,手摸器物能鉴定,待客热心作咨询。全店有 43 人都在本行业上工作了 20 年以上,其中高级职称 6 人,中级职称 20 人。国家文物鉴定委员会有 80 名委员,文物商店的委员仅 3 名,其中 2 名出自苏州文物商店。特别是玉器类鉴定专家张永昌委员,他走遍了国内各大博物馆和文物商店,上手的历代器物达百万件,被业内称之“南张北耿”。

苏州既是全国历史文化名城,又是全国重点旅游城市,文物保护单位有 417 处,其中国家级 12 处,省级 89 处,仅次于北京和西安。苏州文物商店位于苏州古城南北与东西交汇处的中心点,西邻人民路、南接干将路,交通便利,建筑面积为 6183 平方米,六层古色古香的营业大楼每年都接待大量的中外游客及各类专家学者。独特的地理位置,丰富的文化遗产,良好的人文环境,给苏州文物商店带来了得天独厚的发展空间,也提供了来自国内外最直接的文物购销市场。

2. 人才结构失衡、产业化步伐缓慢的劣势

该店现有的人才大都集中在技术层面上,偏重实践是该店的传统。经营文物需要“上手”大量的真实器物才能得出“开门”的感觉(上手是亲手能摸,开门是真实可靠)。由于行业的特殊性,培养人才主要局限于师徒间的口传心授,所以过去从业人员的需求量也很小。改革开放以来,该店的发展在加快,规模也随之扩大,而现有的 43 名职工中,大专、本科只有 17 人,受过专业培训的更是凤毛麟角,这种从业人员文化程度普遍偏低的现状与当今商店的发展极不协调。由于文物市场的放开和多元化的经营模式,当今文物商店迫切需要一批懂管理、会经营的现代化人才。

据资料统计,现在文物的价值,比建国初期增长了 1000 倍,比改革开放初期增长了 100 倍,比前 10 年增长了 10 倍,这本应该是文物商店发展的极佳机遇,利用自身技术、资金优势,迅速占领市场的制高点,纵横拓展、驰骋市场,成为文化产业的新军。可是由于体制、观念等原因,改革的步伐始终迈不开,仍旧是走一步退两步,最终缩在三尺柜台靠“卖家底”过日子。应该说,文物商店无论从主业纵向延伸发展,还是依托主业横向水平发

展,都有极大的施展空间,如利用器物流通渠道组织货源满足市场收藏的需要;利用现代工艺设计技术来复制或仿制礼品,满足现代人时尚的追求;组织文物展示、咨询鉴定、提供市场信息等中介活动,这些都可以使文物商店的产业链得到延伸,大胆地迈开产业化的步伐。

3. 机会与危机同在

(1) 新的市场空间和文化产业多元化发展的机会

苏州人均 GTP 已跃上 6000 美元,成为全国经济强市,人们越来越多地开始寻找新的文化、物质的增长点,以满足个人对物质文化的需求。近几年越来越多的人把投资的目标瞄向文物市场,据权威部门统计,目前我国艺术品收藏者已达 7000 万人,年交易额近 200 亿元,参与者和成交额还在以每年 10%~20% 的速度递增,艺术品投资已成为与房地产投资、证券投资并驾齐驱的三大投资方式之一。这种文物市场的投资热也给文物经营部门带来了空前发展的契机。

此时,可以成立文物市场经纪人协会和经纪人会员注册。经纪人不仅是为收藏家“掌眼”,更应是一个合格的投资顾问。文物商店还可以通过对库存商品的选择,组织一些具有特色的、观赏性强、与现代生活相融合的专题展览,如墨玩、古玩、石玩、红玩等,既丰富了博物馆陈列展览的需求,又获取了新的展览经济。

(2) 销售渠道制约的危机

目前,文物商店的经营渠道受到国家法律上的一些限制,如 2002 年颁布的《中华人民共和国文物保护法》第 5 章第 53 条规定:“文物商店应当由国务院文物行政部门或者省、市、自治区、直辖市人民政府文物行政部门批准设立,依法进行管理。文物商店不得从事文物拍卖经营活动,不得设立拍卖的拍卖企业。”这样一来,文物商店拍卖的主要流通渠道给限死了。该店 10 年前就根据市场的情况,与苏州古吴轩等合资,成立了股份形式的东方艺术品拍卖有限责任公司,拍卖竞价红红火火,每年拍卖金额可达千万人民币。法律既然出台,就不可继续下去,为了生存又想出一种用竞价的形式,实际上是拍卖的另一种说法,后来竞价形式也不准许了。现在文物商店只能通过门市或参加拍卖会的形式来组织商品的流通,这样一来商店经营就处于十分被动的地位,出现了门市上卖不出价、搞拍卖又不准的弱势现象,我们称这种弱势为“权利”弱势,即指自身权利的行使受到公共

权利或其他权利限制,合法权利的实现面临障碍而处境不佳的状况,权利弱势与经济弱势相比,权利弱势更多的是法规、制度成分所作用的,经济弱势更多的是因为社会竞争的结果造成的,权利弱势更多地反映参与社会经济生活基本起点的不平等性。面对开放的文物市场,文物商店显然存在权利上的弱势,这种权利弱势致使文物商店的发展陷入困境。当然,讲究权利上的公平,还有待司法上的不断改革。

二 文物商店经营变革的目标及对策

(一) 经营变革的思路与目标

权变理论认为“不存在普遍适用于所有环境的原则”。也就是说,在组织管理中不存在一个最好的方法,只有根据商店的特点与环境条件灵活地运用最合适的变革方式,从而确定变革的取向。本文前面已对苏州文物商店的历史状况、经营现状、人才培养等做了一点描述,以及对商店发展进行了市场竞争优劣势的分析。在此基础上,商店将自己的战略目标定位于:可以买卖的“博物馆”。特色为:汇江南古玩精品,扬吴地文化特色。今后 3 年的经营思路是:保持年销售收入额在 2000 万左右,并逐年降低库存品在销售收入中的比例,调整现有库存品的结构,从收藏一般古玩到加大收藏有地域特色的库存品,打造服务品牌,合理配置资源,奠定多元化经营结构的基础,用 2~3 年的时间重点拓展市场建设,扩展业务领域,走文化产业多元化发展的道路,力争成为一个在文化产业中具有现代化经营管理机构、技术人才先进的领军商店。

(二) 经营变革的策略与措施

1. 业务结构的重组

商品经济社会的生产发展表现为两个方面,一方面是生产效率的提高,另一方面是收入水平的提高。生产效率提高的一个重要表现是社会用于其生产方面的时间减少,休息时间则相对延长。这就为文化产品消费提供了时间上的保证。收入水平的提高使人们用于物质产品方面的消费相对减少,用于精神产品方面的消费相对增加,人们精神需求的多种释放,进而带动了文化产业的出现,并为文化产业经济消费提供了经济上的保障。社会生产的进步对苏州文物商店的发展带来了两个方面的变化,一是收购古玩类艺术品越来越难,近些年几乎没有,即使有少数收藏者出售,价格也很高,利润空间很小;二是文化产品经济消费的需求高,只要是真的、好的、价格合适的则供不应求,甚

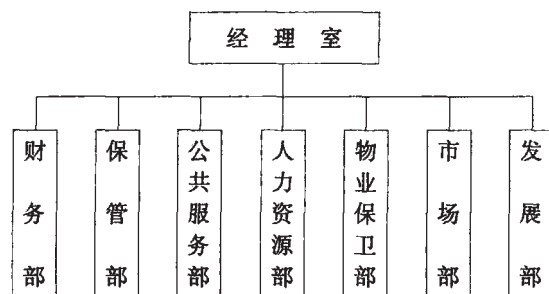
至无货可供。经营主业上出现了购销两难的情况。面对这种市场行情,文物商店应该重新考虑自身业务结构的定位,在收购方面要从过去那种不分南北、时代、种类的混杂收购,改变为有主题的收购,即把收购“江南古玩精品,扬吴文化特色”作为自身发展的方向;在经营策略上,走精品之路,造精品购物环境,招精品供应商,以“公司市场价值代替市场份额”;在文化产品选择上,主张“新艺旧法”,既要重视传世品的收购,又要关注新人佳作,善于发现具有潜在经济价值的艺术产品;在买卖形式上,要逐步从柜台买卖形成转变成建立客户档案、网上购销等先进的商务形式;要利用大众传媒及行业传媒分众传播,扩大社会影响,逐步打开海外市场,寻求更大范围的流通渠道。

2. 集团业务优势的互补,提高竞争能力

任何产业发展集团化的趋势,都会使有限的市场资源更多地向一小部分大企业集中。文物艺术品拍卖市场也不例外,在经历市场化初级阶段以后,客观上必然要求有几个大的公司来进行资源的优化组合。鉴于现行政策法规的许可,文物商店要有意识地加强与拍卖企业的合作。苏州文物商店早在1996年就与古吴轩出版社、苏州国投公司成立了苏州东方艺术品拍卖有限公司,由于2002年国家法律出台了新的规定,该店不得已而退出了拍卖公司,退出后的一度时期经营业务明显受到冷落。政策固然要执行,经营也不能不做,不能成立拍卖公司,但可以加强与拍卖公司的合作,你有渠道,我有资源,优势互补,强强联合,彼此之间通过相关业务的合作立足于市场。

3. 转换管理机制,突出人才作用

文物商店的管理层次过去是按政府机关事业单位的模式建立的,那是计划经济的产物。这种管理层面面对瞬息万变的市场经济,无论是业务部门的管理流程,还是处理信息、组织生产方式上都显得十分滞后。应该要从管理层次的设置上先进行变革,要以市场为导向、以销售为中心,按照管理运营“敏捷制造”的原理,使每个部门的设置更加适应市场的变化。敏捷制造是1994年美国亚科卡研究所在《1世纪制造企业战略》提出敏捷制造的概念。其目标是将柔性生产技术,有技术、有知识的劳动者和能够促进企业内部和外部合作灵活的管理集成在一起。通过建立共同基础结构,快速响应市场。按敏捷制造的原理,文物商店的管理层级应体现稳定性与柔性相结合,刚柔结合,虚实相辅。如发展部就是依据敏捷原理组建的,它不是一



个常设机构,而是依据某一项目特点因人而定,因事设岗的(见表)。

各部门的主要职责:

- (1) 财务部以投资分析、财务保障为主;
- (2) 保管部以器物保管、修复为主;
- (3) 公共服务部以提供商品信息、咨询、鉴定、电子商务为主;
- (4) 人力资源部以培养人才、管理人才形成企业文化为主;
- (5) 物业保卫部以社会化运作为主,实现管事不管人的原则;
- (6) 市场部以购销为主,传统经营;
- (7) 发展部以项目为主,根据不同项目的要求,组织不同的专业、管理、技术人员,进行开发。

4. 按生产力要素建立起分配激励机制

当代经济学与管理学都承认,参与微观经济活动的最基本要素包括资本、劳动、土地、技术与管理的五个方面。这“五要素”并非仅仅存在西方的经济理论中,它已经深入到我国改革与发展中。党的“十六大”报告已经明确地接受管理技术资本化的认识,提出要“放手让一切劳动、资本、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发”;要“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则”。这种对管理要素、技术要素资本化趋势的认同是我们着手建立新的分配机制的认知基础。从商店的分配现状来看,2005年开始实行工效挂钩的分配模式,基本工资是依据工作年限的长短、职称高低来衡量,浮动工资则是根据销售收入和管理层级来制定。如法人代表的薪酬是普通职工的2.5倍,部门之间由销售收入的不同,所获的奖金也不相同。这样在一定程度上激励了职工的积极性,但这还是表层的,因为它在整个收入中所占比重还不到20%,收入的主体仍是大锅饭。今年在此基础上,又迈出了三大步,一是核算单位划大为小,以部门为核算单位,店里按部门销售额、毛利率、资金周转率等方面进行考核;二是增大奖金

在收入中的比例,由过去占总收入不到20%,提高到40%以上,由部门掌握,店里只起监管作用;三是对一些专家技术人员实行补贴,提高知识、技术含量在分配中的比例,这些做法有效地调动了职工的积极性,一季度销售收入比往年周期增加了10个百分点。笔者认为文物商店的做法已经向生产力要素分配迈开了可喜的一步,如果在制度设计上再做一些文章,如冻结基础工资,在浮动工资中增加继续教育、合理化措施、技术能手的评定、诚信服务等内容,那么“制度安排”在分配领域中一定会产生更多的激励作用。

5. 走多元化并存的经营模式

海尔总裁张瑞敏有一句名言叫“东方亮了西方亮”,他在谈到企业多元化时说到:“企业起步阶段,先集中精力做好一个产品,将这个产品做精、做响。争取在本行业中不是第一,也是第二”,等到这个产品做好了,再利用品牌的“扩散效应”涉足其它领域。苏州文物商店要根据自己的能力和特长,选择与之相适应的经营领域、客户群和市场空间,坚持“有所为,有所不为”的原则,通过提升自身特有的竞争能力,形成独特的竞争优势,不断提高企业的专业化程度。具体来说,强化吴地文化,突出地域文化特色,借苏州文化名城之势,聚文化产品竞争之力。

与此同时应该重视专业多元化经营的步伐,这种多元化的发展从文物商店来看,应该走多元化的经营方式,如展览经济、鉴定中介经济、网上经济、电子商务、礼品经济、信息价格服务、培训经济等,这些围绕主业展开的多种经营,不仅会给文物商店带来新的经济增长点,而且对于培育主业市场也有许多益处。

三 经营变革研究的应用价值和建议

苏州文物商店是苏州艺术品经营的领头羊,也是全国众多文物商店中很有影响的商店,它的变革之路为众目所矚,它在经营变革上的大胆尝试,不仅关系到自身在放开的流散文物经营市场中能否始终立于不败之地,同时也为国内有着同样境遇的中小型国有文物商店走出困境、开拓生路提供了可借鉴的经验。

国有文物商店的发展需要一个良好的发展环境,更需要一个公平的竞争环境。当前最要解决的是法规上的滞后、权利上的弱势,这个问题严重地削弱了国有文物商店的竞争力,阻碍了文物商店的发展。法律制度上的修改迫在眉睫,如果不调整文物经营政策、给文物商店一个公平的经营平台,

那么,文物商店只能面对此消彼长、蓬勃发展的文物流通市场而举步维艰。

其次,艺术品是一种文化产品,特别是古艺术品,更是稀缺资源,需要建立一个良好的诚信体系。面对日益升温的文物艺术品市场和不断出现的买卖纠纷,社会的眼光逐步聚焦到文物艺术品拍卖和文物商店的诚信上。那种粗放管理、违规经营、卖假假卖等行业歪风已不能在市场上立足。艺术品市场要可持续发展,一定要讲究行业自律、规范行为、诚信为本。而良好的行业风气又往往要通过行业管理来实现,一直呼吁成立的“文物协会”至今还在纸上谈兵,如果通过行业协会来管理、监督行风,就不难实现人们所期待的良性有序的艺术品市场。

再次,文物商店的体制变革问题。国有文物商店的体制是企业化管理事业单位,这种传统体制模式,在计划经济时代,能够顺畅运行,购销两旺;可是在市场经济条件下,它恰恰背离了现代企业的制度安排和完善的法人治理结构的要求,文物商店的主体活力得不到发挥。所以,国有文物商店在社会主义市场经济条件下,既要保持“国有资产”的强势地位,又要建立“法人治理结构”的现代化企业管理模式,其经营变革、体制变革是迫切需要业内专家、学者深入研究的重要课题。

参考文献:

1. 项保华:《企业战略管理—概念、技能与案例》,北京科学出版社1994年。
2. 余长国:《企业重组》,上海人民出版社2002年。
3. 金光照:《管理变革》,上海人民出版社2002年。
4. 《现代企业管理制度与表格精选》,企业管理出版社2002年。
5. 科特勒著、汪立主编:《营销自白书》,北京群众出版社2005年。
6. nigel, piercy 著、吴晓明、张华、战祥森译:《市场导向的战略转变》,清华大学出版社2005年。
7. 威廉·M. 普赖德、O. C 费雷尔著、梅清毫译:《营销观念与战略》,中国人民大学出版社2005年。
8. 绳鹏主编:《销售行为学》,中国社会科学出版社2005年。
9. 彼得·劳伦斯著、刘丽娟等译:《变革游戏》,中国水利水电出版社2004年。
10. 孙东川、杨立洪、钟拥军:《管理的数量方法》,清华大学出版社2005年。
11. 安格斯·迪顿、约翰·米尔鲍尔著、志民、宋旺译:《经济学与消费者行为》2005年。
12. 中世主编:《软肋——中国企业死亡的14个拐点》,西苑出版社2005年。