

走向新世紀—大陸傳統工藝美術情況調查

● 張燕 ●

一、歷史的回顧

五〇年代，大陸傳統工藝美術從個體生產到組織為小集體—生產合作社，採取自願組合、自主經營、自主分配、入股分紅的原則。1958年躍進風潮中，合作社紛紛轉為大集體或全民所有制工廠。計劃經濟向市場經濟轉軌以後，工人工資和原輔材料大幅度漲價，外銷市場疲軟，工廠產品積壓，大陸特種工藝美術企業普遍處於虧損狀況。此時，個體、獨資、合資以及民營等多種經濟體制一湧而上，鄉鎮企業與個體作坊以沒有歷史負擔、不交管理費、廉價勞動力乃至逃稅構成的低成本，與老企業進行無序競爭，使假冒偽劣產品充斥市場，嚴重地影響了中國工藝美術的聲譽。1989年以來，大陸傳統工藝美術企業每況愈下，1993年、1994年滑坡最為嚴重。“從民間來，到民間去”，“退工還藝”的呼聲一浪高過一浪。1980年，縣級以上玉器企業超過兩百家；九〇年代初，揚州個體漆器作坊達幾十家之多。一些有全國影響的企業，人才大量流失，生產迅速萎縮，經濟效益大幅度滑坡，被迫關停併轉。福州第一脫胎漆器廠、第二脫胎漆器廠大部分工人留職停薪，幹起了個體，上海玉雕廠靠出租廠房渡日，南陽玉雕廠走低質廉價產品的路子，廣州玉雕廠出租廠房兼賣服裝，而將工人放到郊區，以副保工。特種工藝美術企業如何走出困境，尋求一條自身發展的道路？是整個解散，還是局部保留？保留到何種程度？這個問題被突出地提了出來。1999年9月，筆者以12蘇、揚州兩個工藝美術工廠為點，進行了調查。

江蘇工藝美術在中國長期處於領先位置，揚州工藝美術又處於江蘇工藝美術領先位置。揚州玉器廠建於1956年，現在職工500人；揚州漆器廠建於1955年，現在職工921人，產品在國內外有較高知名度，在同行業中居於領先位置。由於沒有從產權制度這個深層次上解決問題，企業難以適應激烈競爭的市場經濟形勢，資產存量高，歷史債務重，企業負擔重，勞動生產率低，自有流動資金不足。運行機制表現出“四個不適應”：一是營銷動力不足，營銷人員還有坐商的習慣；二是產銷關係不順，中間環節較多，新品開發和來樣生產不能及時；三是機構臃腫，科室設置基本沿襲了計劃經濟模式，脫產人員多，分工過細，效率低下，費用頗大，相互扯皮、人浮於事的現象時有發生；四是目標成本控制不嚴，產品價格難以降低，缺乏市場競爭力。究其原因主要是：以往的改革，祇是對營銷部門、生產車間的責權制進行了局部調整，未能著眼於長期計劃經濟形成的企業結構和運行機制的根本改變，沒有觸及到深層次的產權制度問題，企業內部運行機制不活，整體困難嚴重制約著生產和經營的發展，職工切身利益與企業資產關係不緊密，對企業效益關心不夠。如果對全廠產權進行整體改制，是很難啟動、很難在短期內奏效的。祇有把解決不了的問題暫時放下，局部改制，能活的盡量激活，不綁在一起拖死，才是比較現實和明智的選擇。由此確定改制的指導思想是：因廠制宜，靈活多樣，重點突破，一般放開，多種體制，同時并存，一廠多制，協調發展。



二、改制方案的實施

揚州兩廠的改制方案，可以以十六字歸納：精品戰略，確保特色；局部改制，分塊搞活。揚州工藝美術局局長夏林寶形容地稱其為：“以藝養藝”，“大船難行，舢板求生”。

揚州兩廠的長處是：身處歷史文化名城，揚州是中國漆器、玉器的發源地和主要產地。漆器、玉器既是工藝業產品，又是文化產品，有著極高的技術附加價值。同樣的材料，技術附加值不同，產品價格差距判若雲泥。兩廠充分占有人才、技術、資金、設備優勢和名牌優勢。走精品之路，既是確保名牌的措施，也是市場競爭的需要。出精品，保名牌，才能保住了工廠的特色；實行精品戰略，發揮名牌優勢，才是揚州兩廠的生存之本、發展之路。如果用低質、廉價的產品贏得市場，或者“以副代藝”，而不是“以藝養藝”，那就無異於放棄名牌去自殺。因此，揚州兩廠以“人無我有、人有我新、人新我奇、人奇我絕”為生產宗旨，所謂“名、特、優、新、全”，以精品取勝。從1992年起，揚州玉器廠組建了玉器研究所，現有編制75人，集全廠技術之精英，全國、省工藝美術大師擔任工藝設計。研究所是廠內特區，參照外資企業的管理模式，實行特殊政策和封閉式管理，小作坊，大師領作，人力、物力、財力重點投放，明確“高技術，高質量，高效率，高效益”的辦所宗旨，實行技能工資加高額獎勵的分配制度。研究所成立以來，承擔了全廠80%的產值任務，生產出一批又一批代表揚州玉器水平的精品。1997年，揚州玉器廠舉辦了揚州玉器精品展銷會，推出研究所一百多件高水平的玉器精品，在全國工藝美術界引起轟動，各地同行和外貿、外商參觀後，大為震驚，紛紛說：除了揚州玉器廠，現在，全國已經沒有任何一家玉器廠能夠生產出這麼多高、精、尖產品，召開這樣規模的精品

展示會了。“繼青玉山子《漢柏圖》、白玉《大白菜》、翡翠地屏《春夏秋冬》、白玉《赤壁鏖戰》、《春趣瓶》等作品問世後，又一件重8000餘斤的碧玉山《佛國圖》精品製作完成，這是揚州玉器廠建廠以來最大的一件玉山珍品。白玉《大白菜》被境內外客戶爭搶，又一件翡翠《大白菜》被譽為“龍眼”，在上海寶玉石博覽會上榮獲金龍獎唯一第一名。現在，揚州玉器研究所正積極組織生產更多更好的精品，如《白玉花籃一百花齊放》、《翡翠花籃一萬紫千紅》、白玉雕《文成公主入藏》、白玉雕《百子圖》、黃玉大山子《五岳》、芙蓉玉《筆筒》等。這批作品，無論材料、做工，都堪稱當代玉器的最高水平。揚州漆器廠與上海珍寶工藝公司聯辦“揚州珍寶漆器研究所”，雙方銷售優勢和技術優勢互補，實行跨地區跨所有制的聯合。研究所實行“保傳統、出精品、出人才、出效益”的辦所宗旨，集中全廠技術骨幹，發揮多品種集中的優勢，致力於高中檔漆器的制作和新產品的開發。一年中，推出刻漆木雕嵌玉屏風《清明上河圖》等精品兩件、高中檔產品11件，以精品保傳統，以精品求效益，顯示出雄厚的技術實力。兩廠領導深有體會地說：“不實施精品戰略，不打出自身特色，改制重組便成為低層次的人員分流和低水平的無序競爭。化整為零容易，重新組合甚難。全部打散回到民間，高精尖的技藝便流失了，大件精品也便再難製作了。”

兩廠通過對本企業生產能力、技術力量、機構設置、營銷狀況和產品市場占有率等因素的多次綜合分析，決定“局部改制，分塊搞活”。揚州漆器廠1997年放出第一條舢板：成立“揚州天寶漆器銷售有限公司”，把營銷提高到企業的龍頭地位，作為改制的核心和重點。銷售公司採取合作股份制。計劃總股本120萬元。募集職工股堅持“三原則”，即“自願原則”、



“優先原則”、“民主原則”。1000元為一股，個人投10股以上，即可直接成為股東會代表。1萬元以下的散股，由工會成立持股會管理。股種分風險股和優先股：風險股與公司共擔風險，盈利分紅，虧損則股值下降；優先股參照銀行利息分紅，不承擔風險。銷售公司原預計吸收個人股30萬元，幾天內便募集到47.7萬元。職工投股人數占在職職工人數的一半以上，職工股占總股本比例39.8%，廠部以產品和部分現金作價，投入集體股，銷售公司實行風險責任大承包，集銷售、生產組織、產品設計、包裝發運等職能於一身，減少了管理環節，從機制上調動了營銷人員的積極性。公司不承擔老企業負擔，與廠部進行產品買賣，獨立核算，自負盈虧，真正確立了企業營銷的龍頭地位，形成“銷、產、供”的良性運行模式。銷售公司重點抓好兩個開發，即新產品的開發和市場的開發。一方面，把目光瞄準旅遊市場和賓館酒店，以傳統工藝和現代裝飾工藝結合，開發了一批近500件套的室內裝飾漆畫、賓館日用品，銷售行情看好；一方面，針對企業前幾年生產任務不足、產品市場狹窄的弱點，有選擇地“亮相”，加大了市場開發力度，增加了市場開發投入，直接參加一年兩次的廣交會和其他針對性較強的國內外大型展銷會，作為開發市場的主要突破口，緩解了長期任務不足的困難，溝帶動了全廠生產經營。今年1—4月份。工廠投入資金近17萬元，參加了四個大型展銷會，廣州春交會買兩個攤位，接洽客戶200人左右，新老客戶當場成交下單或會後要求報價，全年大部分貨單已經落實。內銷的方式也作了調整，變過去的間接銷售為直接銷售，積極與其他單位聯合設立辦事處或合辦銷售公司，擴大產品覆蓋面，現已設立鞍山、廣州兩個聯合辦事處，銷售情況良好。而揚州生產漆器的個體戶，由於缺乏開發市場、自我宣傳的實力，

經過一段無序競爭以後，不少逐步依附於老企業，成為老企業成品、半成品的加工點。

揚州漆器廠放出的第二條舢板是：成立“揚州藝寶家庭裝潢有限公司”，計劃總股本為31萬元，其中集體股23萬元，占74.2%；職工股8萬元，占25.8%。兩公司都由廠部投入半數以上大股并控股。按照“公司法”和“公司章程”規定，兩公司由全體股東民主選舉產生了董事會和監事會，民主選舉了董事長，聘任了總經理。裝潢公司適應現代家庭裝飾的需要，發揮漆器工藝的優勢，以承接家庭裝飾裝修業務為主，配套經營裝飾材料，拓寬了企業的產業渠道，增加了企業效益。兩司一所於1997年12月23日正式掛牌營業。

第三條舢板是：各車間推行全部費用大承包，加大車間承包人的責任，擴大車間承包人的自主權，理順和調整企業內部的產銷關係，核定各車間成品、半成品的內部價格，車間與車間之間、車間與銷售公司之間實行買賣制，在企業內部建立起市場經濟的環境。材料自購，生產自組，質量自檢，成本自控，分配自定，工資自發，除了沒有營業執照和帳號，其他與獨立單位全無二致。

第四條舢板是：成立民間藝術館，集中起散落民間的剪紙、面塑、刺繡、牙雕、古琴、古箏、蓮草花等藝人。民藝館成為集觀光、銷售、陳列、研究於一體的文化產業，把遊客帶來了，把人和藝養住了，帶動了銷售公司的銷售。

適應機制改革，揚州漆器廠對原科室設置進行了精簡調整，將原15個科室撤并為兩個辦公室，部分科室職能轉移到銷售公司和車間，幹部職工實行逐級聘用，雙向選擇，擇優競爭上崗；另一方面，規定落聘工人的待崗時間、待遇及重新上崗的途徑和方法。通過科室精簡。競爭上崗，優化組合，重新上崗的職工更



加珍惜自己的工作。全廠工人實行計件工資，銷售人員收入與銷售掛鉤，後勤人員收入與工作效率、全廠效益掛鉤，加大浮動收入的比重，逐步打破了大鍋飯。

揚州玉器廠在揚州漆器廠之先便放出了小舢板。除玉器研究所外，第二條舢板是股份制企業—藝聯珠寶有限責任公司，它包括四個商場和一個作業組，從貨源到商品銷售都自負盈虧，自成體系。第三條舢板是藝誠勞動服務公司，主管第三產業，工廠內部建立大的勞務市場，把“以藝養藝”和“以副保主”結合起來。第四條舢板是鑽石等兩個獨立核算的分廠，在深圳設有辦事處。第五條舢板是在產品銷售的前沿—深圳，同香港中藝公司和香港大業公司聯辦了合資企業；又在原材料基地—和田地區，同新疆和田工藝公司合資，成立了揚州—和田玉器聯營廠。揚州玉器廠還憑藉自身的生產技術優勢，以技術勞務的形式，將能夠走出去的技術工人派往臨近香港的廣東地區，乃至出國進行技術合作，既解決了工廠原料難、銷售難的問題，又達到了分流人員、激活企業的目的，給工人提供了高薪致富的路子。車間內雙向選擇，自由組合成若於個小作坊。由於實行了“機制多樣化，經營多方位，產品多品類，分配多形式”的治廠方針，既統又分，能收能放，一廠多制，靈活多變，若干個股份制式的作坊或公司，獨立核算，自我消化，分爨吃飯，自負盈虧，聯合起集生產、經營、教育、科研、三產為一體的外向型經濟實體，保證了工廠主體的穩定。

近年，玉器境外銷售明顯下降，促使揚州玉器廠走內外銷併重、多方位銷售的路子，加大內銷生產力度。為此，專門成立了新品開發辦公室，研制旅遊產品、實用工藝品、小型玩飾、工藝禮品和紀念品，形成全方位產品系列。揚州玉器廠堅持“按勞分配”與“按資分

配”相結合的原則，打破舊的分配機制，建立與機制多元化、不同經濟成份併存相適應的多種分配形式，分配與效益掛鉤。目前。揚州玉器廠已推行的分配形式有：獨資與合資企業的分配形式、廠內特區技能工資分配形式、公司經營承包的分配形式、個人經營承包的分配形式、一線工人按件計工的分配形式、小集體承包的分配形式、按勞與按資結合的股份制分配形式、技術勞務（公活私派）的分配形式等等。

實行精品戰略，關鍵在於人才的開發、培養和保護。玉器生產的特點是個人單件單機手工操作，師徒傳承技藝，不受集體制約，技術附加值高，藝術含量的高低直接決定了產品（商品）的價值。玉器專業人才擁有的，是默認知識隱含知識，個人與工廠的關係是非我莫屬。工廠擁有人才，就擁有了一切；留住人才，就保護了工藝。揚州玉器廠真心實意地尊重人才，制定了一系列人才保護措施，對確有貢獻的技術人員，政策全面傾斜，大幅提高他們的工資待遇和經濟收入，對他們子女的就業、入學等問題，也盡可能地幫助解決。現在，全廠有在崗國家級大師3名、省級大師7名、高級工藝師6名、各類專業職稱獲得者58名。頂尖技術好手和基本骨幹隊伍沒有流失，保證了工廠精品戰略的實施。

揚州玉器廠1978年恢復玉器學校招生，迄今已為工廠培養了二十餘屆有理論、有實踐，能設計、能操作的代玉雕專業技術人才。在學校，學生既學到專業理論知識，又參加實際操作，畢業後，擇優分配進廠。多年來，揚州玉器廠一直從玉校畢業生中充實職工隊伍，對提高工人的整體素質起到了十分重要的作用，玉校畢業生把學到的專業知識用於創作設計和新品開發，創作了許多新穎美觀的玉雕工藝品，其中佼佼者，已經榮獲江蘇省工藝美術大師和



名人稱號，挑起了工藝設計的重擔，成為大型珍品的主要製作者。

三、兩廠改制的成效

揚州兩廠堅持發揮名牌優勢，實行精品戰略，在激烈的市場競爭中贏得了主動權，在新老體制的衝撞中站穩了腳跟，走出了困境。揚州玉器廠成為全國同行中技術力量最強、品種最豐富、產品檔次最高、傳統工藝保護最好的企業。揚州漆器廠新機制運行以後，產銷銜接流暢，產銷率明顯提高，生產經營實績顯著。1998 年全年銷售、產值同比分別增長21.2%、3.42%，出口交貨值同比增長一倍，企業經濟效益明顯好轉，1—5 月完成總產值275.29萬元，同比增長3.5%；銷售473.18萬元，同比增長48.6%，實現了扭虧為贏。管理環節減少，生產更加靈活快捷，生產成本得到有效控制，大宗原材料成本同比降幅5%—10%，車間製造成本降幅2%，管理成本降幅10%。

四、結語

目前，大陸傳統工藝美術企業局部改制，分塊搞活，先立後破，修修補補，祇是摸著石頭過河，局部遵從市場經濟規律。而從整體看，有本領的人猶如關在籠子裏的猛虎，時時想要衝出籠子；沒有本領的人猶如關在籠子裏的綿羊，依賴心理仍然很重；沒有本領的人多少還在受大鍋飯的保護，有本領的人沒有拿到足夠的報酬。中國歷史上便有官作民作官窯民窖。動輒千人，固然不符合傳統工藝美術生產特點；完全退為個體，也不利於傳統工藝的保護發展。隨著大陸體制改革的深化和市場競爭的日趨激烈，特種工藝美術品的生產形勢仍然不容樂觀：市場飽和，個體競爭，成本上升，資金短缺，鄉鎮企業和個體戶無序競爭。改制改到什麼程度？個人心中無數，企業難以左

右。企業希望國家把閑人從企業中分離出去，使企業解放出來，輕裝上陣；希望強化行業協會制約，企業特色產品申請專利，沒有自身特色、剽竊他人產品的作坊令其關閉，限制劣質產品的生產，保護正當權益，進行合法競爭：大陸傳統工藝美術的健康發展才可望實現。

（本文作者係大陸南京東南大學教授）
