

大型传统工艺美术市场管理中存在的问题与对策——以 DM 市场为例

李洪锋 潘显好

浙江中森资源供应链有限公司，浙江金华，322104；

摘要：大型传统工艺品市场管理创新是专业市场生存与发展的重要课题。针对 DM 工艺品市场管理特别是营销管理中存在的定位模糊，主业萎缩等六大问题，提出了重新定位，再塑品牌等对策与建议，为工艺品市场乃至全国专业市场转型升级和管理创新提供借鉴。

关键词：工艺品；专业市场；定位；品类

DOI：10.69979/3029-2700.25.01.054

引言

木雕行业作为传统工艺品市场的重要组成部分，近年来随着国内经济的快速发展和人们生活水平的提高，需求量不断增加，市场规模不断扩大。木雕产品的消费者群体多样化，包括艺术爱好者、收藏家、室内设计师以及企业客户等。不同地区的木雕企业分布广泛，如浙江东阳、福建莆田、广东潮州等地区的企业在技术、人才、资源等方面具有明显优势，成为木雕市场的主要供应商。由于木雕企业数量的增加，市场竞争日益激烈。各企业之间的竞争主要体现在产品质量、价格、创新等方面。品牌意识逐渐增强，木雕企业开始注重品牌建设，通过提高产品品质和加强营销宣传来提升品牌影响力。不同消费者对木雕产品的需求和购买行为存在差异。新技术和新工艺的应用为木雕市场的发展提供了新的机遇。数字化技术的发展为木雕工艺品市场带来了新的创作方式和市场拓展机会。此外，电商平台的发展也为木雕艺术品的销售提供了更广阔的渠道。木雕作为传统手工艺，具有深厚的文化底蕴。在行业发展中，注重传统技艺的传承与创新的融合，保留传统工艺的同时，结合现代元素和风格，使木雕作品更具时代感和市场竞争力。

1 DM 市场现状分析

1.1 DM 市场背景

DM 市场自 2009 年成功转型后，实现了飞跃式的发展，改变了全国木雕行业的格局。2015 年，DM 市场成为国内最大的木制工艺品和木雕（红木）家具集散中心，市场面积达 44 万平方米，汇集了 3000 余家来自全国各地的厂家，展示和销售数十万种优势产品。

DM 市场不仅是商品交易中心，还具有丰富的文化旅游价值。它是国家 4A 级旅游景区，主要景点包括木艺文化馆、国风生活馆、红木家具馆、木雕博物馆和木雕文化主题公园等。这些景点不仅展示了中国木雕的精湛工艺，还提供了丰富的文化体验空间。

1.2 目前业态分布以及出租情况

DM 市场一二期商铺总面积 439677.94 平方米，其中自有商铺 377445.02 平方，总体出租率 86.84%，其中正常实体商铺用于木制工艺品和木雕红木家具等木产品出租面积在 93251.46 方，占总面积 21.21%，用于电商的 132875.21 平方，占 30.22%，用于经营户仓库的 6920.28 平方，占 1.57%，用于家居用商铺 172950.44 方，占 39.34%。

1.3 人员架构

目前 DM 市场共计 196 人，物业管理（保洁等）和安保外包，其中副总监级以上 28 人；经理级人员 42 人；而普通员工 126 人，平均收入不到 8 万，高管实际收入是员工的 10 倍还多。每年人工成本近 3000 万元。从组织架构来看，公司 11 个一级部门（或中心），22 个二级部门（店、仓库）。

2 DM 市场存在的问题

2.1 DM 市场 SWOT 分析

DM 市场 SWOT 即优势、劣势、机会、威胁分析，见表 1。

表 1 DM 市场 SWOT 模型分析表

内部因素	优势 (Strength) 作为全国面积最大的木雕工艺美术专业市场,有很高的知名度; 股东实力雄厚,为市场做大做强提供资金保障; 毗邻义乌小商品市场,物流便捷,信息畅通。	劣势(Weakness) 管理队伍主要来自地产领域,专业化程度欠缺; 战略定位不清晰,客户认知模糊; 营销推广力度不够,电子商务未能有效开展。
外部因素	机会 (Opportunity) 作为地方龙头和混改企业,政府支持力度较大,一年一度政府和行业协会牵头的博览会有利于提升市场知名度; 行业发展较成熟,大师集聚,行业协会入驻市场,为企业发展提供动力; 省级红木检测中心入驻市场,为市场工艺品材质检测助力。	WO 通过人员培训、行业内外聘等形式解决营销、管理队伍专业化欠缺等问题; 加强市场区块和专业定位,成立独立的公司,分别打造不同的细分市场品牌; 加大营销推广力度,到经济发达地区和客户集聚区进行营销推广。
威胁 (Threat)	ST 根据消费者认知,尽快细分现有工艺品市场,落实专门营销管理团队进行管理; 加大对市场经营户和市场管理人员培训力度,强化他们对工艺品功能及维护保养方面的认知,提升客户服务意识; 由市场和生产厂家共同组建专业化售后服务团队,向消费者提供标准化特色服务。	WT 聚焦到 3-5 个有竞争力的拳头产品,舍弃一部分没有比较优势的产品品类,组建 3-5 个专业市场; 与行业协会紧密合作。成立工艺美术大师设计研发团队,为产业链上下游客户提供个性化精准服务; 请专业团队对市场进行再定位,确保战略满足市场需求。

2.2 DM 市场存在的问题及其成因

2.2.1 定位模糊, 主业萎缩

从目前 DM 市场商铺业态和出租情况看, 主要以电商、仓储和家装铺位入驻率较高, 而主打品类木制工艺品、红木家具和木制文化用品占比逐步萎缩, 出租率急剧下滑, 导致市场总体产品业态出现偏差, 战略定位偏离初衷, 这与 DM 市场: 中式木文化生活发源地以及传统文化走进千家万户的顶层设计和战略定位严重违背。

2.2.2 架构臃肿, 内耗过大

DM 市场旗下 12 家子公司, 工作人员较多, 母公司组织架构臃肿, 年均在岗不到 200 人团队, 部门总数达到 33 个 (含一、二级部门), 部门设置过多, 人员层次过多, 设置董事长、首席执行官、总裁、副总裁、总

裁助理、一级部门总经理、一级部门副总经理、高级总监、总监、副总监、助理总监、高级经理、经理、副经理、主管、专员 (员)、普工等 16 个管理层级, 经理级以上 “官员” 近三分之一, 管理幅度为 2, 严重低于国际上普遍的管理幅度 9-11 人标准, 财务成本过高, 结构不合理, 重要决策不能直达, 执行效率低。另外, 经营团队主要负责人更迭频率非常高, 频繁换将, 而员工离职率过高, 直接导致长期经营目标得不到落实, 裁员计划和人才引进计划不能同步, 外行人指挥内行人做事, 内耗过大。

2.2.3 推广缩减, 品牌稀释

DM 市场这个国内木制工艺品市场龙头品牌, 来之不易。从本地到全国, 从地方媒体到央视媒体, 从区域木雕到国际木雕, 从 2007 年到 2012 年, 在当地政府高屋建瓴的指导下, DM 市场的宣传推广从未停歇, 品牌塑造是非常成功的, 品牌效应凸显, DM 市场一度稳坐国内木制工艺品和木雕红木家具市场头把交椅。2012 年宣传营销费用从原来的每年 3000 多万元, 降至 2018 年宣传推广费 900 万, 至 2023 年各类宣传推广费用不到 300 万元。由此, DM 市场和区域木雕这两块金字品牌, 逐年被稀释直至殆尽。

2.2.4 凝聚匮乏, 人心涣散

DM 市场企业营销管理上, 不仅定位模糊, 就连企业愿景目标也不清晰, 整个团队变动频繁, 人心涣散, 更谈不上团队凝聚力和战斗力, 即无 “人和” 可谈。管理团队和员工之间, 管理团队和经营主体之间不能同频共振, 大家目标不能达成一致, 管理团队不能采纳经营户的进言, 以 “想当然” 的现代商业管理惯性, 一意孤行, 导致经营户分崩离析, 很多在 DM 市场经营十多年的老经营户含泪撤场, 其实他们对 DM 市场有感情、有情怀、有信心。另外, 经营管理团队 “出尔反尔、朝令夕改”, 给经营户造成很大很差的影响, 市场信誉度丢失。

2.2.5 急功近利, 违背规律

近年来, 市场管理团队急功近利, 欺上瞒下。经营管理团队高层虚报市场出租率和实际经营情况, 数据表格做的很漂亮, 实际很惨淡, 管理者的急于求利和短视, 导致 DM 市场中长期高正常出租率和赢利目标不能达成。比如盲目租金翻倍, 不考虑商户的长期承受能力; 过度引进电商, 不与线下商铺结合, 不考虑实体商户的死活和竞争力的培育; 过分注重考核, 不考虑投入和产出比。

这些都是违背了传统市场发展规律，违背了经济规律，最终导致 DM 市场掉铺现象严重，费效比低下，偏离市场初心。

3 对策与建议

3.1 重新定位，再塑品牌

DM 市场总体定位建议：按现有产品进行心智归类，在现有 DM 市场规模基础上，拆分成若干个独立的木品类公司，分区分类管理，独立经营，从线下和线上两个方面进行营销拓展，各自组建两支营销团队，分别塑造各自品牌。最终打造中国最大的以木文化为核心的以线下体验店为核心以线上电子商务和标准化服务为两翼的商旅文综合市场。

3.2 精简人员，组织再造

DM 市场一二期商铺总面积 44 万方，管理人员过多，精简一半可节约管理成本 1500 多万元。而从组织架构来看，部门繁多，职责重叠，中高层管理人员过多，管理幅度过小，造成各级管理者 and 大多数员工无所事事，长期下来必然内耗。因此，组织架构扁平化管理，消除不必要的中间岗位和环节，提高执行效率，对公司提质增效大有裨益。

3.3 加强沟通，凝心聚力

建议在重新组建务实高效团队基础上，适度调减中高管薪资，可按 6:3:1 来兑现中高管薪资，即平时发放 60%，年底兑现 30% 绩效薪资，三年任期兑现剩余 10% 激励薪资，这样既可以避免中高管团队更换频繁问题，又可以化解因高管薪资过高人浮于事对底层干事员工带来的负面影响。

3.4 科学考核，精细管理

围绕公司定位和中长期战略，分解相应的考核指标和对应的目标值，把公司战略落到实处，避免急功近利

的思想和做法。通过全面开展以围绕稳定经营户情愫、提升经营户素质和经营水平为目标的全员考核，引导市场管理人员为经营户降本增效、排忧解难，实现市场管理方、广大经营户、股东和地方木雕产业多方共赢。

3.5 聚焦考核，明确战略

金字招牌不能丢。要加强对 DM 市场的管理，强化对 DM 市场战略的策划和管控，聚焦考核，要更多站在东阳乃至中国木雕产业和木文化的高度，而不是紧紧围绕复星全球化战略战役来投资管控。无论是在决策层还是经营层都要培养我们自己的团队，以便做强做大 DM 市场这个平台，更好地服务地方乃至全国木雕产业。

4 结束语

大型传统工艺品市场受到经济不景气和电商冲击等诸多因素影响，普遍呈现下行趋势。有危才有机，作为市场管理层要有转为危机的意识和魄力，面对国内外复杂的经济形势，要不惧困难和风险，对 DM 市场进行重新定位，加快市场转型升级，加大管理创新力度，唯有如此，才能确保 DM 市场再现生机。

参考文献

- [1] 艾·里斯，杰克·特劳特. 定位[M]. 谢伟山，苑爱东，译. 北京：机械工业出版社，2013：3-6.
- [2] 张云，王刚. 品类战略[M]. 机械工业出版社，2017：1-10.
- [3] 潘显好，辛刘方. 传统化纤企业营销模式创新研究[M]. 黄山学院学报. 2019-2：25-30.
- [4] 潘显好. 绩效亨[M]. 光明日报出版社，2021：77-98.
- [5] 杰克·特劳特，史蒂夫·里夫金. 重新定位[M]. 北京：机械工业出版社，2010：15-20.

作者简介：李洪锋(1974-)，男，汉族，浙江东阳人，大学，浙江中森资源供应链公司董事长，馆员，研究方向：投资管理，博物馆管理。