（1994.12–2007.12）
13周年庆典
聚通装潢
JUTONG DECORATION
品牌装潢系列专刊▶▶▶

透析直属网点经营历程
再现聚通装潢诚信本色

家庭装潢是一个特殊的行业，它起步晚、发展快、需求空间大，入行门槛低，这促使从事家装行业的企业一拥而上，据有关部门不完全统计，仅上海地区经营家庭装潢的企业就有16931家，从业人员达50多万。

但是近年来家装工程中粗制滥造、以次充好、偷工减料，以及卷款逃跑等现象时有发生，不仅影响了家装企业声誉，损害了家装行业的形象，而且使消费者遭受到了重大经济损失。根据家装行业多年的教训，行业中存在“挂靠”是造成上述问题的重要原因。

那么装潢企业“挂靠”经营模式到底存在哪些弊端呢？有没有其它的经营模式更加适合装潢企业自身发展呢？

在整理聚通装潢13周年庆典资料的时候，我们找到了答案。梳理聚通装潢13年的发展历程，我们不难发现任何一种具有生命力的经营模式，无不是以消费者为中心，想消费者所想，从消费者立场出发，诚信对待消费者，这也许是任何企业持久发展的根本。

文 贾昭

1994–1999年
“挂靠”与直属网点的选择

90年代中后期，当众多企业通过“挂靠”模式，迅速扩张的时候，在浦东已有相当名气的聚通装潢内部也在进行着一场激烈的讨论，主题是“聚通装潢是不是应该摒弃已有直属网点经营模式，而改用“挂靠”模式？”

有人说：“挂靠”经营模式，操作比较简单，要“挂靠”的企业找上门来，签一份协议，聚通就会有十几万，甚至几十万入帐。而且挂靠分部，每一个工程聚通还可以抽取一定费用，这种坐等收钱的好事，聚通何乐而不为呢？

也有人说：98年评比出的24家“上海市信得过家庭装饰企业”，很多都是“挂靠”型企业，他们不是发展的很好，而且打广告下面一连串的分部，多气派！聚通为什么不抓住这发财的打好时机，扩大社会影响呢？

面对如此诱惑，作为公司决策者徐国俭和其它想把聚通装潢真正做强，做大的企业管理者，进行了一次深入的市场分析和调查。他们发现“挂靠”型经营模式，对装潢企业来说存在“五大硬伤”：

1、“挂靠”分部的工作人员，总公司无法管理。

“挂靠”企业分部负责人都是公司的“小老板”，分部的设计师、业务员、预算员都是小老板自己招聘的。这些人职业素养，总公司无法考证，即便总公司有备档，但当出现问题时，这些人听得还是小老板的话，总公司对他们根本没有约束力。

2、总公司制定的规章制度，在“挂靠”分部中无法贯彻执行。

每个“挂靠”分部的小老板为了获得更多的利益，都有自己的“土政策”，总公司的规章制度常常是一纸空文，关键时刻得给“土政策”让路。总公司监控力度的缺失，致使分部出现管理上的漏洞，总公司也无从察觉。往往是施工队卷款逃跑，材料商上门讨债的时候，总公司才发现事态的严重性，再去弥补，为时已晚。

3、“挂靠”企业供应的材料，质量无法保证。

为了获得高额利润，每一个“挂靠”分部材料的进货渠道都不一样，选择材料的标准也不一样，自然利润大的产品更加受到分部的喜爱，而高利润的产品，往往是假冒伪劣产品，劣质材料的使用必然会影响到工程质量。

4、“挂靠”分部的施工队无法监控。

“挂靠”分部为了保证成本，必然会将承接的工程转“发包”给施工队，收取一定管理费之后，施工队就自行完成工程，这样总公司对施工队的监管就无法实现。人们常说：“装潢管得好施工队，就管得好工程质量。”施工队监管失控，“挂靠”企业的工程质量又何以保证？

5、“挂靠”企业的发展资金无法掌控。

“挂靠”企业总公司与分部之间的资金运作往往是一笔糊涂帐。总公司拿到分部的钱之后，由于对分部人才资源、材料引进状况、施工队操作情况没有深入了解，所以常常不能有的放矢的分配资金。当有些分部经营不善的时候，甚至卷款逃走的时候，都给装潢企业自身带来相当大的冲击，有时这种冲击甚至是致命的。

基于五个主要原因，徐国俭和所有致力于真诚服务消费者的聚通人一起，选择了具有鲜明企业特色的直属网点经营模式。这种模式经营起来充满艰辛，直至2000年，聚通装潢直属网点也没有超过10家。而在当时一些“挂靠”企业分部已经达到30多家。

2000–2003年
“挂靠”与直属网点的“分水岭”

随着家装市场的日渐规范，消费者对装潢消费日趋理性，聚通装潢直属网点的经营优势日益体现。

聚通装潢直属网点所有的业务员、设计师、预算员均由管理中心统一招聘，培训上岗，直属网点只负责业务洽谈和设计工作，影响工程质量的施工班组和材料，则由管理中心统一派送。这种经营模式，有效的杜绝了“挂靠”型企业的种种弊端。

1、直属网点经营模式，可以直接管理到每一个人。

聚通管理中心为每一个直属网点的员工都备有档案。人力资源部会根据每一个员工的家庭背景、性格特点、技术特长分配工作，并进行动态考评。当一个网点任何一个人不适合自己岗位的时候，管理中心都会根据其个人要求和职位要求进行相应的调整，以帮助人才找到适合他自己的位置，充分发挥他的特长。

2、公司规章制度每一个直属网点都必须贯彻执行。

由于材料是由管理中心统一派送的，所以聚通每家直属网点可以统一实行“透明材料清单”报价方式；由于施工班组培训和派送都是由管理中心工程部统一安排的，所以聚通装潢工程部和技术质检中心，对于施工班组的考察和检验标准是统一的。有了报价的统一，有了施工流程和检测标准的统一，聚通装潢也就真正实现了“就近装潢”，你的新房在莘庄，老房子在静安，你完全可以选择静安店为你提供服务，材料和施工班组会及时的派送到实际的施工地点。

3、直属网点经营模式，材料质量有保证。

聚通管理中心特设了材料评审部，这个部门的设立，旨在更好的为消费者选择更加安全、环保的材料。评审部对材料，及其供应商动态周期性考核，让质优、价好，饰后服务体系完善的品牌建材，源源不断的纳入到了聚通材料体系中来，通过规模化采购让消费者得到了真正的实惠。

4、直属网点经营模式，管好了工人，保障了质量。

聚通装潢直属网点经营模式，将施工这一块单独分离出来，所有工人均由管理中心工程部统一管理，各工种施工人员全员登记，挂牌上岗，所有作业人员的工资均打入银行卡里，这样就杜绝了施工人员工资被盘剥的现象，让施工人员对企业更有归属感，聚通装潢成立13年，许多施工班组跟随聚通至今。

5、直属网点经营模式使企业资金使用更为优化。

聚通开设直属网点都是量力而行，有多大实力，开多少网点。每一个网点开设，聚通管理者不仅要考量其所在区域的市场成熟度，而且还要看组织这个网点的管理人才、技术人才储备是否到位，有了这样的周密的部署，每家网点就能像一颗营养饱满的种子，很快在所在区域开枝散叶，企业的运作资金因此得到了充分的运用。

2003年止，聚通装潢直属网点已达到23家，产值跃居行业前列，而这一时期很多“挂靠”企业分部迅速缩水，有的甚至倒闭，98年评比出的24家“上海市信得过家庭装饰企业”中，很多名噪一时的企业，也因为“挂靠”的原因淡出了市场。

2004–2007年
直属网点的完美飞跃

2004年开始聚通装潢整合各方资源，率先在上海举办了集装潢咨询、材料采购、企业优势推广于一身的“快乐装潢推广展”，在推广展上，消费者可以更加真切的体会到直属网点带来的便捷，超值的材料让利，统一详实的装潢咨询，让消费者充分享受到了聚通便捷的装潢服务。

2005年，聚通官方网站www.jt111.com的全面推广，拉近了聚通装潢与消费者之间的距离；全国免费热线800 988 1893的全面开通，让消费者充分享受到了聚通装潢专家级咨询服务。

2006年聚通装潢在江苏昆山开设了第一家外地直属网点；直至2007年9月，随着杭州、绍兴、义乌、常州、南京等几家直属网点的开设，聚通装潢直属网点已增至56家，预计在2008年初，聚通装潢直属网点可达到70余家。

这一时期，聚通装潢无论在企业规模上，还是在社会影响力上都取得了令人瞩目的成绩。聚通装潢先后荣获，全国“守合同重信用”企业、全国青年文明号集体、上海市文明单位、上海市著名商标等多项荣誉，累积国家市级荣誉达102项，是上海，乃至长三角无可争议的家装龙头企业。

尾声

每一个企业在它创立之初，也许都希望能够做大、做强，但做大、做强的目的是什么？难道仅仅是为了财富的累积？

90年代初，当面对“挂靠”企业迅速扩张的诱惑，聚通装潢毅然决然的选择了直属网点经营模式的时候；当聚通装潢管理者把装潢作为一项事业来辛勤耕耘的时候；当“让消费者享受省心、放心、安心的快乐装潢”成为聚通装潢坚定不移的企业目标的时候；也许就注定了聚通装潢今日的辉煌……

聚通装潢13周年庆典指南

庆典时间 07年12月31日–08年元月3日（10：00–20：00）

庆典地点 陆家嘴西路168号正大广场9楼

庆典交通 地铁二号线（陆家嘴站），公交81、82、85、581B、583、621、623、皆可到达。

年度超值特惠，敬请现场咨询

聚通装潢 直属网点 更多展会详情请咨询：800-988-1893或登陆聚通官方网站：www.jt111.com查询

浦东设计中心 东方路1619号 （浦建路口） 50893190	普陀设计中心 武宁路2101号[illegible] [illegible] 52658825	莘庄设计中心 莘建东路428号 [illegible] 64130611	卢湾设计中心 瑞金南路1号 海兴广场12楼C座 64044336	宝山路设计中心 [illegible] [illegible] 64691100	杨浦设计中心 国权东路93号 （近黄兴路大润发） 55051159	延吉设计中心 延吉中路102号 [illegible] 65722277	陆家嘴设计中心 东方路710号汤臣 金融大厦1403室 58303535	龙阳设计中心 白杨路548号 （龙江路口） 50420975	高档装潢中心（浦东） 浦东南路1088号 中融国际大厦1205号 68879028	高档装潢中心（浦西） 天钥桥路33号12楼 [illegible] 54892616	浦东店 杨高路663号 （近上南路） 68526996	静安一店 江宁路916号 （近海防路） 32271065	静安二店 延平路81号302室 （近新闸路） 62309880	徐汇店 漕宝路57号 （光大会展中心对面） 64835919	闵行店 龙茗路1381号 [illegible] 34170023	广中店 广中路501号 [illegible] 65291539	[illegible] 仙霞路1128号 [illegible] 62915355	虹口店 海宁路139号 [illegible] 33011545
沪太店 沪太路875号 [illegible] 56376943	三林店 御桥路108号 （近杨高南路） 50652866	长宁店 武夷路331号 （近定西路） 62254069	新村店 新村路1392号 （家乐福东面200m） 66093188	九亭设计中心 沪松公路1518号 （九亭[illegible]口） 67639142	松江设计中心 [illegible] [illegible] 57824750	松江新城设计中心 西林北路1761弄 3-5号[illegible] 37668620	松江[illegible]设计中心 沪松公路2884号 [illegible] 57621765	嘉定中心店 [illegible]2877号 [illegible] 59994830	嘉定南翔店 南翔古猗园路 （251~353号） 69126071	宝山设计中心 长江西路1949号 （近共和新路） 56758198	川沙店 妙境路646号 [illegible] 58370275	青浦店 青安路585-591号 [illegible] 69218907	奉贤店 南奉公路8931号 [illegible] 67188830	金山店 [illegible]路1506号 （近金山大道） 57966968	南汇店 卫星东路144号 （近南门大街） 68030553	[illegible] 金高路466号 [illegible] 58655269	[illegible] 江浦路399弄40号 101~105[illegible] 33882002	[illegible] 泾阳路198号 （近金沙江路） 52696863
江苏苏州中心店 干将西路612号 [illegible] 0512-65581395	江苏昆山设计中心 前进中路530号 [illegible] 0512-57563705	江苏常熟设计中心 [illegible] [illegible] 0512-51533026	江苏太仓设计中心 [illegible] [illegible] 0512-53519428	江苏吴江设计中心 松陵镇 中山大街303号-3 0512-63029111	江苏张家港设计中心 江苏省张家港市 [illegible] 0512-58176275	江苏无锡店 无锡市北塘区 北大街[illegible]号 0510-82610295	江苏江阴店 [illegible] 205、207号 0510-86881963	江苏宜兴店 宜兴市人民 中路82号 0510-87956272	江苏南京店 集庆门大街67号 025-86413278	江苏常州店 [illegible] 2-11号[illegible] 0519-86675786	浙江嘉兴设计中心 [illegible] [illegible] 0573-82718409	浙江宁波设计中心 [illegible] 949、951、953号 0574-87807231	浙江[illegible]设计中心 [illegible]119号、123号 [illegible] 0574 63816997	宁波[illegible]设计中心 [illegible]242号 [illegible] 0574 87273308	浙江义乌设计中心 稠城丹溪北路 9-11号 0579-85251505	浙江绍兴设计中心 环城北路113号 [illegible] 0575-85359611	浙江杭州设计中心 天城路204号 [illegible] 0571-86044731	浙江台州设计中心 东环门路2号 （椒江总部） 15858408770