

聚人心 通天下

聚通装饰见证上海家装行业三十年发展

聚通装饰集团董事长 徐国俭
上海市室内装饰行业协会会长



从浦东长青路上一片不起眼的街边小店，到年营收超过20亿元；

从与行业龙头企业营收相差50倍，到持续领跑上海室内装饰行业近20年；

从夫妻俩辛苦几个月结不到款赚不着钱，到以近万员工规模，引领整个行业转型发展，为上海千家万户的家居期盼提供越来越完美的服务。

聚通于1994年12月28日成立，三十年筚路蓝缕，三十年一步一个脚印，在室内装饰这样一个完全市场竞争、大浪淘沙的行业勇立潮头。聚通成功的秘诀是什么？公司创始人、董事长徐国俭说，无他，就是始终把老百姓的急难愁盼放在心上，“聚人心，通天下”。

庆祝上海解放75周年特刊

上海故事

1949
|
2024

上海解放纪念馆

特35 新民晚报

奋进

2024年5月27日
星期一

编辑/王珏
视觉/薛冬银



恰逢其时，用户至上

聚通成立于1994年，这一年上海推出“94方案”，进一步深化住房制度改革。可以说，聚通不仅是上海30年家装行业发展的参与者，也是上海深化住房制度改革的亲历者。“聚通的成立可谓是恰逢其时。上世纪九十年代初，中国开始进行住房改革，上海也正处于从“公有住房”到个体买房的转变阶段。大家开始自己出钱购买房子，要自己弄装修，对装修的审美、理解也更多元了。而我们恰好能够提供这些服务。”不过，徐国俭说，身处其中时并不知道正处于一种巨大的社会和时代变迁中，“我们进入家装行业的原因很简单。我太太是同济大学建筑系的高材生，她非常热爱这个专业。有一次，我们去朋友家，是一个新小区，走了一圈发现，样板间装修都相当简陋。我太太就觉得很惋惜，她特别特别想用自己的专业，去打造一个美好的、充满幸福感的空间。所以我和她就一头扎进了家装行业。”

求新求变，三大特色

不过，当时没有现成模式可以套，大都在摸着石头过河。聚通最初也是沿用工装“项目制”的报价模式，这种模式只适合于有专业知识背景的群体，普通老百姓完全看不懂。“因为我们的材料、设计都是层层把关的，例如蒸汽处理过的木材，天然的实木夹板，经过防锈处理的钉子等等，每样材料都有价差，所以我们的报价会高于‘清包工’的模式，清包工就是业主自己买材料，找几个人来承包完成项目。大家就持有怀疑心理，觉得你装修公司费用这么贵，是不是中间赚了很多差价？所以，那时候我们没什么价格优势，体量又很小，于是很多尾款收不到。”

痛定思痛，1996年聚通独创了三大特色：透明材料清单式报价、一级施工管理不发包、五位一体设计管理。从客户角度来讲，首创的清单式报价，细分到每个项目中每样辅料的材质、单价都标清楚，让消费者看得懂报价，知道自己的每一分钱花在哪，明明白白装修；从施工角度来说，水电工、瓦工、木工、油漆工等等工种都是交由公司直接管理，而不是给包工头层层分包，而且施工完，客户要签下质量和服务的两张满意度调查表，签出来，工人工资马上结清，下一个活也能马上给到；从管理模式来看，聚通以店长/中心经理为核心、设计师、项目经理、材料管家、现场负责人组成的五位一体服务团队体系，保障了施工过程的运转顺畅。

用心服务，后来居上

1997年，年营收刚刚迈过三百万门槛的聚通加入上海家庭装潢专业委员会。当时地处金山的上海石化总厂有一批职工福利分房需要装修，行业协会组织40多个家装企业前去设摊展示，提供客户咨询、商洽业务，聚通也积极参加。事先他们做足功夫，对展示的材料样品做了认真准备，一一运到现场。因此，去得晚了，好摊位被别人占用了，只好挤在一个没人要的角落里。

但是，好酒不怕巷子深。别家准备的是合同，有的公司甚至带了几百份合同。可是，聚通准备的是服务，是透明又清晰的服务：一是报价透明，钱用在哪里看得见摸得着；二是管理体系清爽，赏罚由业主决定，施工队自己给自己发工资；三是设计效果图，随心所欲，如己所思。这一仗，对比鲜明，胜负分明。聚通后来居上，赢得了当时的领头大哥。毕竟，暖心的温度是不可取代的。

凭借三大特色、用心服务，聚通在行业中逐渐占得一席之地。在宜山路407号住宅装饰交易市场的40多家公司中，聚通也特别出挑。1999年1月12日有关方面领导到市场调研，当他看到聚通的效果图水平和作品时，不由得赞道：“上海已经到了这个水平了！”当时，公司成立刚满四年。

练好内功，持续领跑

1998年，上海市家装专业委员会评选首届家庭装潢信得过企业，共选出了24家，聚通也在其中。公信力增强了，电话也被打爆了，打来的电话主要是两种类型，一类是咨询电话，一类是要求加盟的电话，要求合作开分公司。公司内一些人心动了：别人家都可以发展加盟，我们为什么不能做。做加盟不但是加速器，还是“保大洋”。

但是，徐国俭不为所动。他坚持“人才优先，稳步成长”，不求多，不求快，只求扎实前行。成立三十年来，聚通坚持不做加盟，不做外发，着眼自身，练好内功。“成熟一批人，开出一家店；有了好的店长，好的家装业务员，好的设计师，才去开新店。只发展连锁直营，一步一个脚印，保证服务质量全控制。”如今讲这番话时，徐国俭依旧语气坚定。

事实证明，这条路走对了。不图虚名，不图表面业绩光鲜，只求实实在在的贴心服务，受控发展，做实基础，反而发展得更快。经过十年奋斗，2005年企业年产值突破3亿元，比创业当初增长了100倍，成为了行业翘楚。现在，聚通集团的近40家门店都是直营的，服务质量统一、有保证，并且自2005年第一次成为行业龙头，聚通一直保持至今，连续19年领跑。

及时调整，细分服务

2011年，在聚通的战略研讨会上，大家发现一个紧迫现象：很多同行企业追上来了。公司16岁了，占据“老大”位置多年了，没有了当年那股冲劲、闯劲，员工队伍也老化了。客户群两端都出现流失。一端是别

墅类流失，老客户流失，人家有专门做别墅的公司，更专业更地道。另一端是经济实惠类流失，聚通再努力，还是价位高，偏离这类用户需求，满意度下降。面对激烈的市场竞争，聚通再次及时调整战略，针对消费多层次果断实施细分市场与细分定位的策略，上海聚通装饰集团正式挂牌，旗下拥有聚通装潢、尚海整装、腾龙别墅设计、百家宜、聚通建设等全资子公司，实现细分市场全覆盖，分别服务于不同的客群。“聚通装潢”采用清单式报价、个性化设计、一站式选材为核心，提供个性化定制的家装服务；“尚海整装”以完善便捷的整装产品模式，推出各类整套餐，采用ERP智能报价系统，一房一价，实现普通大众省时、省力、省钱、省心的装修体验；“腾龙别墅设计”则以专设计、高保障、精服务为核心，为别墅大宅客群提供更细致化的全套服务体系；此外，聚通集团自有百家宜建材交易中心则提供一站式家居建材选购服务；集团公装全面覆盖各类公共空间的内部环境打造。

聚通集团通过采取不同的营销策略和服务模式，适应不同细分市场的不同需求，打开了新局面，现在“尚海整装”的年度营业额已经达到集团总营收的二分之一。

扎根社区，未来可期

现今，持续领跑行业的聚通集团，又在想什么呢？徐国俭坦言，上海是一线城市，比二三四线城市来说更早进入存量房时代，“所以我们也比别人更早适应了增量到存量的过程。上海2500万人口，大约是840万户家庭。按20年装修1次计算，1年大概是41万户。我们的目标是每10户装修中有1户由聚通承担，1年大约是4万户100亿元的装修量。4万户，100亿元，这就是今后5-8年，聚通集团的奋斗目标。”如何才能达到100亿？聚通的思路是社区为本、口碑相传、客户至上、用心服务、极致转化。“我们现在以门店为中心，辐射周边社区，以优质产品和用心服务打造满意度，赢得口碑，打通家装服务的‘最后一公里’。”扎根社区，推出系列小修小补服务项目，整体装修有优惠，聚通与居民之间的粘性越来越紧密，路子已经越走越宽广。

“向下扎根，向上生长。”徐国俭用这八个字概括了自己的理念，他再一次强调说，“我们的‘根’永远是客户，永远要以客户为中心，站在他们的角度，为他们解决问题。”他说，家不只是一个布了水电、铺了地板、装了家具的水泥房子，而是一个陪伴人们走过人生重要时刻、承载无数回忆的空间，“所以我们一直坚信，一个好的家装要与人形成情感共鸣，要传递他们对生活的理解和渴望。所以，这三十年，走过弯路，遇到过瓶颈，经历过风险，但我觉得很幸福，能够和那么多人一起去创造美好生活。另一方面，能够见证上海家装行业三十年的巨大变迁，与上海这座城市一同成长，是一种莫大的荣耀。”



1994年聚通装潢长青路第一家店



聚通集团旗下品牌门店

扫描二维码
了解聚通装饰集团
更多资讯

