



文件编号:

版本号:B001

受控状态:

发放编号:

江苏圣夫岛纺织生物科技有限公司
品牌管理手册
(试行版)

主责部门:总经理办公室

日期:2016年8月15日

审核:

日期:2016年8月16日

批准:

日期:2016年8月17日



管理手册及程序文件 编辑委员会

编委会主任：黄慧标

编委会副主任：施维洪 吴世群

编委会组长：刘信国

手册及程序编写人员：张娟 金雄燕 吴林霞 施忠逾 秦宏艺

于朝辉 丁国梁 周莉 曾红军 瞿俊基 马景亮

目 录

第一章 品牌发展战略	
1.1 颁布令	第 6 页
1.2 任命书	第 8 页
1.3 圣夫岛家纺简介	第 10 页
1.4 十三五发展规划节选	第 20 页
1.4.1 行业发展趋势	第 20 页
1.4.2 2012-2015 运营情况	第 21 页
1.4.3 发展构想与规划	第 22 页
1.4.4 实施方式	第 22 页
1.4.5 盈利模式与要素保障	第 22 页
1.5 品牌战略	第 23 页
1.5.1 品牌结构	第 23 页
1.5.2 品牌培育方针	第 24 页
1.5.3 品牌培育目标	第 24 页
1.5.4 品牌策略	第 24 页
1.5.5 产品渠道	第 28 页
1.5.6 品牌投入	第 30 页
第二章 品牌管理组织保障	
2.1 品牌管理架构	第 31 页
2.2 品牌职能分配	第 32 页
2.3 职责、权限与沟通	第 36 页
2.3.1 最高管理者	第 37 页
2.3.2 品牌负责人	第 38 页
2.3.3 各部门	第 39 页
2.4 管理过程	第 50 页
2.4.1 文件化管理体系	第 51 页
2.4.2 沟通	第 53 页
2.4.3 管理评审	第 54 页
2.4.4 激励机制	第 55 页
2.4.5 组织的环境	第 56 页
2.4.6 相关方面需求和期望	第 63 页
2.4.7 战略和方针的沟通	第 64 页
第三章 资源管理	
3.1 总则	第 65 页
3.2 人力资源管理	第 66 页
3.2.1 职责	第 66 页



3.2.2 人力资源工作系统	第 67 页
3.2.3 员工的学习和发展制度	第 69 页
3.2.4 员工的权益和满意度考评	第 70 页
3.2.5 员工的能力开发	第 70 页
3.3 财务资源管理	第 71 页
3.4 合作伙伴	第 71 页
3.5 环境资源	第 71 页
3.5.1 职责	第 72 页
3.5.2 管理过程	第 73 页
3.6 知识信息和技术	第 73 页
3.6.1 职责	第 74 页
3.6.2 管理过程	第 75 页
第四章 品牌培育过程	
4.1 总则	第 76 页
4.2 品牌创建策划过程	第 76 页
4.2.1 品牌定位	第 77 页
4.2.2 品牌核心价值	第 77 页
4.3 品牌规划实施过程	第 79 页
4.3.1 品牌元素设计	第 80 页
4.3.2 产品设计与技术创新	第 81 页
4.3.3 快速反应	第 81 页
4.3.4 营销策划	第 81 页
4.3.5 品牌推广与传播	第 82 页
4.4 品牌维护提升过程	第 83 页
4.4.1 品牌追踪	第 83 页
4.4.2 品牌更新延伸与组合	第 83 页
4.4.3 品牌资产保护	第 84 页
4.4.4 信誉与风险管理	第 84 页
4.4.5 品牌价值评估	第 85 页
第五章 绩效管理	
5.1 监测、检查、分析与改进	第 86 页
5.2 监视	第 86 页
5.3 测量	第 87 页
5.3.1 指标构成	第 87 页
5.3.2 品牌基础能力	第 88 页
5.3.3 品牌市场能力	第 89 页
5.3.4 品牌创新能力	第 90 页
5.3.5 品牌管理能力	第 91 页



5.4 内部审核和自我评价	第 92 页
5.4.1 内部审核	第 93 页
5.4.2 自我评价	第 93 页
5.5 标杆	第 95 页
5.6 数据信息分析	第 96 页
5.7 持续改进	第 97 页

第一章 品牌发展战略

1.1 颁布令

品牌是一个国家或企业综合实力的体现，是市场竞争的制高点。随着国际环境变化，西方国家再工业化以及东南亚地区劳动力低成本，国内企业竞争优势不再明显，位于产业链底端的制造型工厂低利润不足以支撑企业持续良性发展，企业风险陡增。同时，随着人们生活水平提高和市场潜力进一步释放，品牌消费的时代已经到来，传统生产制造型企业向品牌创新型企业转型，已成为企业突破经营困局的必由之路。

在此背景下，圣夫岛家纺提升全员品牌意识，实施品牌发展战略，由生产制造型企业向自主品牌创新型企业转变，形成核心竞争力，已经成为圣夫岛家纺十三五期间的重要和迫切任务，承担着企业做强、做精、做大的历史责任。品牌培育管理体系是一项复杂的、长期的系统工作，需要全员参与，只有每一个人在每一个工作岗位上主动为品牌所想，为品牌价值做出贡献，企业的产品必然会体现在市场上的增值。为此，按照 2016 年《国务院办公厅关于开展消费品工业“三品”专项行动营造良好市场环境的若干意见》、《国务院办公厅关于发挥品牌引领作用推动供需结构升级的意见》等文件中关于“三品战略”、“品牌引领供需结构升级”精神，以及工信部《中国制造 2025》年度工业质量品牌建设工作部署、《纺



织行业品牌 培育管理体系 通用要求》(FZ/T0119-2013)的标准规范,依据圣夫岛家纺战略规划和三年来对自主品牌探索体会和公司实际发展需要,编制了《江苏圣夫岛纺织生物科技有限公司品牌培育管理手册(试行版)》,该手册阐述了圣夫岛家纺在品牌培育管理体系(以下简称“品牌体系”)方面的管理目标、方针、过程及其管理方法。经过公司研究并征求相关部门意见,认为该手册适合公司发展规划,对公司品牌打造具有充分的指导性,现予以发布。

本手册是规范公司品牌管理,确保公司品牌管理体系有效运作的纲领性文件。自发布之日起实施,要求公司各部门全体员工深入学习、透彻理解坚决贯彻执行并纳入相关考核体系,根据公司管理要求,该手册前三年每年进行一次修订,三年后,每三年修订一次。

本手册覆盖范围,包括江苏圣夫岛纺织生物科技有限公司所有部门以及全资子公司,涉及所有生产、经营、管理全过程,涉及产品有科技功能产品及品牌终端家用纺织品制成品等。

董事长:黄惠标

2016年8月15日

1.2 任命书

为有效实施公司品牌培育管理体系，持续提升圣夫岛家纺品牌管理能力和顾客满意度，防范品牌培育过程中出现的风险。经过公司董事会研究决定，总经理办公室牵头推进品牌培育管理体系，公司人力行政中心负责督查考核，公司市场部负责品牌策划和宣传推广，其他部门配合，合力推进。同时任命公司总经办主任为品牌培育管理体系负责人（简称品牌负责人），代表公司董事长、总经理组织、策划、建立、实施和持续改进品牌培育管理体系。

品牌负责人任期由董事会决定，职责包括：

1. 负责协助董事长、总经理制定公司品牌战略规划和方针目标，并参与制定各部门品牌培育管理分目标。
2. 负责公司品牌战略和方针的执行、跟踪和评价，协调品牌培育需要的各类资源。
3. 负责协调和确保公司品牌培育管理体系的正常运转，根据公司管理需要，有计划地组织人员对品牌培育管理体系进行修订完善。
4. 负责品牌培育管理体系所需人员的合理配备和团队建设。
5. 负责公司与品牌培育有关的风险控制、应急预案准备和响应。
6. 负责组织策划品牌培育过程中的各类重大活动。



7. 负责定期向公司汇报品牌培育管理体系的运行情况，并提出在资源供给及过程管理当中的改进建议。

8. 负责品牌培育管理体系自我评价业务方面的外部协调沟通工作。

特此任命

董事长：黄慧标

2016 年 8 月 16 日



1.3 圣夫岛家纺简介

江苏圣夫岛纺织生物科技有限公司是一家现代化科技型家纺企业，公司以圣夫岛（南通）纺织品科技有限公司为核心，于 2011 年 5 月 25 日成立，公司旗下包括上海圣夫岛纺织品有限公司、戴威尔（南通）纺织品科技有限公司、南通圣尚电子商务有限公司三个子公司。截止 2015 年 12 月，圣夫岛家纺在国内一线知名百货公司如大商集团、百联集团、广百集团、麦凯乐、新玛特、八佰伴和全国县市级以上城市开设专厅和专卖店 423 家，跻身家纺行业核心企业行列，被消费者誉为英伦风格产品领先品牌。

圣夫岛家纺生产的“圣夫岛”系列床上用品从 2006 年起，先后获得“国家免检产品”、“江苏名牌”、“江苏省著名商标”、“江苏省工业企业质量信用 AA 级企业”、“全国优秀设计师工作室”、“知识产权保护示范企业”等荣誉和称号。2012 年 12 月，圣夫岛系列产品应用的“圣夫岛”商标，被国家工商总局认定为“中国驰名商标”，2014 年被认定为国家“高新技术企业”。

圣夫岛家纺高度重视产品的科技创新和知识产权的保护，建有“企业技术工程中心”和“品牌创意设计中心”，特别在新的发展时期，公司董事长黄惠标先生率先在国内家纺行业中导入智能家纺的概念，并斥巨资进行了智能家纺产品的前瞻性研究和推广应用。由于公司在知识产权保护工作方面积极举措和取得的成绩，



2013年中央电视台“焦点访谈”栏目就“圣夫岛家纺知识产权保护”对公司进行了专题报道。

2013年底至2015年初，圣夫岛家纺对品牌形象、产品风格、营销模式进行了更新升级，确定了走“英伦新贵，健康家纺”品牌发展方向，在国内家纺行业和消费市场赢得了极高的认知和赞誉。

二、圣夫岛家纺品牌发展的四次转型升级

从圣夫岛品牌创建之初到现在15年的品牌打造过程中，董事长黄惠标先生始终坚持“质量是生命，营销是核心，文化是灵魂”的品牌运行宗旨。围绕这品牌运行主旨，黄董十分重视团队建设和人才的培养，所谓团队，黄董说得好，人在一起不算团队；心在一起才是团队！黄董通过企业文化的熏陶，把员工的心凝聚在一起，以“选人才、育人才、用人才、留人才”为创建百年品牌的根本，将自己定位为一名投资者践行“有你无你量才用，无你不行放手用”的人才衡量标准和“金钱留人，事业留心，文化留魂”的人才团队建设理念，在品牌发展的不同阶段，以共同的事业梦想，共同的创业目标，团结一帮志同道合的伙伴把梦想叠加在一起，共同推动圣夫岛家纺“和谐发展，共荣共赢”梦想的实现。黄董将圣夫岛打造成为每一个有梦想、有理念、有实力、追求创新员工的创业孵化平台，引领圣夫岛家纺品牌一次又一次成功转型升级，成为中国家纺



行业极具品牌号召力的时尚英伦品牌，开创了集建设文化家纺、科技家纺于一体的新型运营模式的先河。

第一次转型升级（2003-2005 年）

导入连锁加盟模式，在消费市场放大“圣夫岛现象”，圣夫岛家纺品牌在国内家纺行业异军突起。

自 2001 年圣夫岛家纺品牌正式运作，黄董将“产品研发满足并引领消费者审美需求”和“产品质量是生命”定义为品牌生存和发展的基本理念，正是这样的理念让圣夫岛的品牌形象在短短几年间深深植入广大消费者的记忆，产品很快在国内广大区域畅销，赢得了行业和消费者的广泛的认可。

在这个基础上，黄董于 2003 年，主持导入并运行特许加盟的销售模式，仅利用不到 3 年的时间，特许加盟店数量从原来的区区十来家增加到七八十家，销售业绩翻了 3 倍；

2003-2005 年，在圣夫岛家纺第一次转型升级阶段，黄董散财聚才，爱才、用才的积极举措，吸引了当时的执行总经理李勇平、总经理助理杨会等一批优秀职业经理人加盟到圣夫岛持久发展的阵列。在他们的积极实践中，黄董带领他的精干团队明确并提炼了圣夫岛在该发展阶段以英伦“尊贵典雅，皇室精工”产品推广为品牌拓展方向，逐步扩大中高端消费市场份额的努力目标。至 2006 年在上海、南京召开 87-89 届中针会上，黄董斥巨资打造的圣夫岛

品牌形象特展，从品牌形象升级与传播、产品设计组织和展示多元角度，独领风骚，别具一格，一首《我们的圣夫岛》将圣夫岛人传承的爱与荣耀、责任和使命，表现得酣畅淋漓，轰动整个家纺行业。由此，圣夫岛家纺品牌成为行业中成长最快的品牌之一，被同行和媒体誉为“圣夫岛现象”。



（左图：圣夫岛第五代终端形象 右图：圣夫岛第六代终端形象）

第二次转型升级（2006-2009年）

倡导和传播“爱和感恩”的主旋律，践行现代化管理规范，实现圣夫岛家纺品牌的华丽转身。

“在圣夫岛工作就是为自己创业，将引领家纺消费趋势风向标、推动中国家纺事业的持续发展，作为自己的责任和使命去努力实践”！黄董的话语掷地有声，同时作为圣夫岛家纺转型升级的总设计师，在他挥手之间，圣夫岛品牌发展转型升级的蓝图在他手中再次展开，品牌定位由原来的英伦“皇室精工，尊贵典雅”升级为“英伦风格，品牌家纺”新概念。同时，将品牌终端展示形象进行



了新一代与第二代的转型规范和升级，在全国所有终端门店全面进行了门头和店内装修与陈列的标准统一，使整个圣夫岛品牌形象由零散与各自个性的展示，统一为系列化、规范化，并以此进行系统模块升级。

完成第一波次的品牌形象统一和升级的同时，黄董将他睿智的目光转向企业文化建设的层面，在企业内部和各个销售终端，同时展开“爱与感恩”的文化理念导入和宣扬，将“服务他人，成就自我”确定为这个阶段圣夫岛人的文化价值观，指导企业现代化运营管理的深入推进。黄董的这一创新举措，使得企业设计师团队在产品之初能够更多地将产品品牌的文化 DNA 内涵，结合流行趋势和设计元素加以更具品牌调性的柔合与创新，使圣夫岛家纺系统文化建设具备了全面的展开基础，为全员营销构建了新的支撑点。2006 年-2009 年，圣夫岛第二次转型升级的实践，使圣夫岛家纺品牌在这个阶段，先后获得国家免检产品、南通名牌产品、江苏名牌产品、南通市知名商标、江苏省著名商标等多项荣誉和称号，圣夫岛家纺开始真正跻身于国内家纺行业知名品牌行列。

第三次转型升级（2010-2012 年）

寻求差异化经营，导入科技家纺概念，圣夫岛家纺英伦风格产品成为行业最具影响力的品牌。

2009年初，黄董从国内家纺行业发展经历的同质化竞争引发的种种弊端着手，结合国际家纺著名品牌的实践和发展趋势，提出了“中国家纺持续发展和持续壮大，需在行业进行差异化发展思路的广泛探寻和联合实践，让科技的、功能性的产品进入消费者的消费视野并成为其消费习惯”的前瞻性论述。黄董登高疾呼之余，即以一个肩负中国家纺长久发展壮大使命、一个具有振兴民族工业强烈责任感的企业家，开始积极的针对性的研究和实践。

黄董以他一贯严谨和勇于创新与超越的雷厉风行的办事风格，先后与国内著名大专院校和科研机构展开科技家纺概念及功能性科技材料应用的探索，就“多元智能型家纺面料开发”、“持久留香槽栖技术家纺产品应用”等前瞻项目与上海东华大学、中国纺织科学研究院进行合作开发与研究，获得阶段突破和成果后，结合消费者个性化、艺术化需求，进行大胆的设计和工艺变革，融入了新的以海洋色、爱情、英伦等人文设计新元素，开发出具有浓郁英伦风格的温莎臻品、英伦田园、爱丁堡、学院、爱五大系列。



（上图：具有抗菌导湿功能的英伦风格产品）

同时围绕着一段英国王室故事，展开了风格各异而统一的具有浓郁的英伦气息的轻奢风格的时尚英伦产品结构的整合，实现了产品风格和结构的全新转型，完美诠释了“英伦风尚，科技家纺”的品牌形象，立即在终端进行营销推广，取得良好的消费者认知。藉此，黄董差异化经营理念的实践得到了强有力的理论和科技力的保障，“英伦风尚，科技家纺”成为这个阶段企业发展的主旋律。科技家纺的积极实践，使得圣夫岛品牌的市场认知度、美誉度，得到空前的认可和极大的传播，促使圣夫岛品牌终端形象完成了第五代升级改善，到 2012 年底，圣夫岛家纺又先后获得江苏省工业企业质量信用 AA 级企业、江苏省名牌企业续展、江苏省著名商标续展、中国驰名商标认定等荣誉和称号，终端加盟店、国内著名卖场店中店的开设数量突破 300 家。

第四次转型升级（2013-2015 年）

由“英伦风尚，科技家纺”升级为“英伦新贵，健康家纺”。

进入 2013 年，黄董带领圣夫岛家纺新一代董事会把握互联网时代传统家纺转型升级应对线上消费带来的机遇，对圣夫岛品牌“英伦风尚，科技家纺”的定位，升级为“英伦新贵，健康家纺”。重新定位升级的品牌运营目标，紧盯着“时尚英伦家纺品牌领跑者”品牌发展诉求渐次展开。



（上图：具有芳香保健功能的英伦风格产品）

圣夫岛家纺坚持“没有自己品牌 DNA 传承的企业，是没有生命力和竞争力”的真理，以“温莎王朝”、“温莎公爵”、“温莎传奇”为鲜明时尚英伦主题的三部曲，促进圣夫岛产品风格定位更贴近消费者审美情趣，时尚英伦产品具备更高的个性特征，保证了消费者选择圣夫岛品牌家纺产品时直观地与其他品牌进行区分。终端品牌形象更新至第六代，使之更具英伦风格的调性和文化的内涵与魅力；科技产品、文化产品的融合与创新，使得圣夫岛产品线时尚英伦风格更趋丰满，更具产品识别度，获得了越来越高的市场黏度和更广泛的消费者认可，为指导圣夫岛家纺参与行业差异化经营夯实了基础；优化销售渠道格局、优化盈利模式、优化分销管理系统，促进了各管理模块的优势互补和共存，为圣夫岛品牌获得持续发展的优势和能力，注入新的活力和创新能力。2014 年至今，在行业面临严峻挑战的情况下，圣夫岛家纺大胆变革和创新，圣夫岛家纺品牌的各项经济考核指标依然逆势而上，获得 10%左右的增长，这是圣夫岛第四次转型升级。

三、圣夫岛家纺品牌的未来发展。

时至 2015 年末，在“英伦新贵，健康家纺”大旗的引领下，黄董越发注重圣夫岛家纺品牌“英伦”基因的把握，和对“健康”更为敏感的体验，他的每一个创意的背后，每一款新设计的产品，都蕴含着一个美丽而生动的故事。团队伙相得益彰，他们优势互补，率领自己的团队，积极顺应互联网时代发展趋势，从增强品牌综合竞争能力和实力的多维度着手，谋划、创新和实践圣夫岛家纺互联网时代多元营销模式，推动圣夫岛品牌宣传与营销，形成新的品牌优势；



（上图：互联网时代的圣夫岛品牌形象展示）

将继续以大数据时代的发展趋势和理论，作为指导企业进一步实施进销存管理规范建设的基础，进行科学的库存结构和销售结构规划，打造先进的分销体系，达到革新数据管理体系的目的；

将继续围绕圣夫岛品牌持续发展对人才的需求，全面改善和创新人才队伍建设和人才应用平台建设，让优秀人才优先享受企业



干股等更优越的奖励和福利，激发人才的创新动力和能力，让团队成员，为个人，为企业，为行业不断发展创造更多的价值；

将以打造文化家纺为核心目标，围绕科技家纺、健康家纺、互联网时代新型家纺的新概念，通过对产品品质、艺术品位、产品风格、强化科技和文化的创新与应用，持续推动品牌继续转型升级，在行业中创造鲜明的“圣夫岛”系列产品轻奢风格定位，形成全新的领先并符合和满足消费市场需要的“圣夫岛”时尚英伦的品牌调性，实现了圣夫岛品牌形象和产品风格定位与家纺行业其它品牌的差异化优势；形成具有完全圣夫岛特色的综合性、系统性、多元化品牌竞争和良性循环的优势，并在此基础上，确立了通过体现产品科技感、品牌调性差异化竞争，打造“时尚英伦新贵、健康文化家纺”，最终成为中国家纺行业领导品牌的可持续战略发展目标！

圣夫岛家纺诞生之初发展到现在的 15 年，是家纺行业由小到大逐步繁荣的 15 年，圣夫岛家纺见证了整个行业发展所取得的历史成就。如今，随着圣夫岛的快速发展，黄董已经成为极具影响力的家纺企业家。他的所思所行，早已站在圣夫岛发展的制高点，站在中国家纺发展的前沿，他在更多的考虑，如何通过自己的成功而影响更多的人，从而推动南通家纺、中国家纺行业快速、健康、蓬勃地朝着“打造中国家纺世界品牌，成为百年科技家纺企业”的美好蓝图，去实践！去拼搏！

1.4 十三五规划节选（2016-2020）

根据圣夫岛家纺“集产业链资源，聚焦家纺品牌，终端引领发展，打造核心竞争力，实现支柱产业”的战略构思，圣夫岛家纺在“两个转型”目标基础上，提出“融入产业发展、延伸拓展两端、改革盘活生产、实现企业转型”的“十三五”规划基调，把纺织资源整合的产业链优势，转化为市场与价值链优势，拉动企业向更好地发展。

1.4.1 行业发展趋势

概括为加强品牌建设，推进跨界合作；试水家居体验，打造智慧家纺；推进科技创新，加快转型升级。

1.4.2 2012-2015 运营状况

1.4.2.1 运行基础

近年来，圣夫岛家纺取得了一批科技成果，拥有省级工程技术中心，通过国家高新技术企业认证，拥有专利技术 455 件。在 KPI 绩效考核基础上，建立新的绩效管理体系，形成了收入与业绩挂钩的考核机制。质量与环境管理体系的续展认定，保持了企业健康发展的基础，现拥有品牌专卖店和店中店 423 家，电商运行平台 3 个。

1.4.2.2 行业位次

圣夫岛家纺是中国南通家纺集群代表性企业，是中国家用纺织品行业协会副理事长单位，圣夫岛家纺“圣夫岛”商标英伦风格产品位居国内行业前五位，2015年中国家纺十大品牌网络评选第5位。

1.4.3 发展构想与规划

1.4.3.1 发展构想

围绕“融入产业发展、延伸拓展两端、改革盘活生产、实现企业转型”的规划基调，深度融合纺织产业链，向科技研发与创意设计、生产营销与品牌运营两端拓展延伸，盘活现有产能、改革生产机制、平稳运营发展、增强盈利能力。

1.4.3.2 战略目标

深度融入家纺行业产业链，“十三五”末实现“健康睡眠和品牌运营”两个转型战略目标，企业核心竞争力显著提升，向“中国知名家纺企业”的目标迈进。2020年，进入中国家纺行业10大名牌第一阵营，力争进入资本市场，实现资本运作。

1.4.3.3 目标市场

运用互联网思维、新媒体营销改造传统营销模式，面向国内中产阶级和中高端家纺品牌市场，开发培育欧美发达经济体和新兴经济体市场，进入全球消费者的家居生活。

1.4.3.4 发展路径

纺织产业链的未来发展，可遵循产业价值链 U 形曲线的轨迹，将产业链设计为三个环节，拉动产业价值链向两端的高附加值延伸。科技研发环节和品牌运营环节，处于价值链高端应优化资源配置重点发展；生产营销环节处于价值链低端应盘活与整合。以家纺品牌终端引领纺织产业链，其产业价值链各环节有序布局、参与分工、深度融合，适度整合市场资源，系统性协调产业价值链各环节活动，从而使整个价值链具有创新力与竞争力。

1.4.4 实施方式

为加快推进“两个转型”发展，计划采用六种方式融入目标市场，推进企业发展，努力实现圣夫岛家纺“十三五”规划的战略目标。这六种方式是提升产品科技含量、强化知识产权积累、研发智能生产线、建立新媒体营销渠道、共享营销资源、拓展国际市场。

1.4.5 盈利模式与要素保障

1.4.5.1 盈利模式



圣夫岛家纺的盈利模式是以市场需求为研发设计导向，坚持“生产精益化、面料规模化、品牌终端化”模式，提升盈利能力。

1.4.5.2 要素保障

人力资源实施“智能生产线”工程，推进两化融合，规划智能生产线战略定位，开展绩效考核文化建设，落实安全生产主体责任。

1.5 品牌战略（4.2/4.3）

1.5.1 品牌结构

目前圣夫岛家纺立足“圣夫岛”主品牌走中高端发展路线，拓展“戴威尔”、“悦享悦美”、“圣尚”不同系列进行细分市场。关于“圣夫岛”品牌定位如下：

1.5.1.1 圣夫岛 品牌定位

环保健康的，智能的高端家纺定位。憧憬健康、舒适生活，传递爱和感恩的生活态度，每个品牌都一种对生活的态度，对环境的态度，对健康的态度，以及可以衍生的对社会的各种态度。

解释：人们已经意识到用公交车、自行车、步行来代替私家车；已经意识到用风力、太阳能来代替煤炭；人们还意识到节约用水、节约能源等等很多行动来阻止地球进一步被伤害，但人们没有意识到对地球、环境伤害位于前列的，却是大家每天都在使用的纺织品：20%的工业污染来自于纺织。



圣夫岛品牌已经发现并且付诸实施:圣夫岛整个生产链都是可持续且对社会负责的。我们用绿色来制造更多的绿色,我们用责任来抚平地球的创伤。我们对地球、对生命、对社会、对环境负责!

1.5.1.2 产品定位

风格:英伦时尚,健康睡眠。

价格:中高端。

人群:40 岁左右中产阶级。

种类:竹韵/竹棉类/类/真丝类。

价格:中高端。

投放市场:江浙沪、北上广高档商场。

竞争品牌:国内:无印良品、大朴。

国外:RH。

1.5.2 品牌培育方针

立足自有纺织产业链优势,向科技研发与创意设计、品牌运营与资本运作两端拓展延伸。以高品质、高性价比的形象吸引中高端消费者。

——“圣夫岛家纺”主品牌以轻奢形象面对消费者,核心产品主打天然环保“无PVA”竹棉类产品,为时尚消费与奢侈品消费之间架起桥梁。



——同时，以家居和儿童产品，吸引中青年具有较高消费能力的女性用户，培养品牌忠诚度，提高产品复购率，形成圣夫岛家纺品牌的核心用户群。

1.5.3 品牌培育目标

未来 5 年，“圣夫岛家纺”品牌培育体系运行有效，品牌知名度有明显提升，品牌文化开始影响市场，产品有效供给率达到 90%，品牌线上线下协同支持。2020 年底实现新增营业收入 1 亿元、利润 1300 万元，品牌价值进入家纺行业第二梯队（前 20 名），成为“中国家纺行业知名品牌”。十三五末，力争进入品牌资本市场。

第一阶段战略目标（2016—2018）

基础管理目标：

组织保障有力：健全和完善公司品牌培育组织机构。编制完成品牌培育建设实施方案，确定品牌培育的方针及目标；

品牌培育涵盖的业务板块及具体工作内容：明确各部门品牌培育职责分工；规范品牌管理开展的工作流程，补充完善相关管理考核制度，实现品牌管理体系的规范有序运转。

资源配置到位：财务对品牌建设费用单项列支，各部门配备品牌管理岗位，董事会给予渠道支持；



品牌培育过程设计科学：立足初创期，主打知名度。定位准确，目标客户清晰，产品卖点差异有效，制定每年度重点活动方案，启动有效绩效考核。

产品质量目标：一等品率达到 99%；顾客满意率达到 88%。

荣誉争创目标：获得品牌培育示范企业；参与自主创新品牌价值评价工作，争取每年品牌价值保持增长。

产品研发目标：完成与科研院所既定研发目标的对接与落实，确定产品开发方向和任务。

商标管理及目标市场：抓好新商标的注册工作。完善商标管理基础工作。由江苏省区域知名品牌辐射上海、浙江、广东。

新产品推广与品牌传播目标：拟参加法兰克福国际家纺展会、拉斯维加斯家用，纺织品博览会、澳大利亚国际家纺展、俄罗斯家纺展，中国（上海）家用纺织品国际博览会等形式，做好新产品的市场推广工作。

第二个战略阶段目标（2019-2020 年）

基础管理目标：根据第一阶段的实践，不断完善品牌培育实施方案，调整品牌培育的方针目标及相应的业务板块内容；及时发现品牌培育体系运行过程中存在的问题并加以改进；进一步强化全员品牌观念，提高全员参与品牌管理的积极性和主动性；密切配合，开展客户分类，做好售后服务、技术交流工作。



产品质量目标：优等品率达到 **99.5%**，顾客满意率达到 **90%**。

荣誉争创目标：国家级工业设计中心、国家级技术中心、国家信息化示范企业、江苏省质量奖。

市场绩效目标：成为全国知名品牌，完成产品渠道布局，**2020**年，主营业务收入 **8** 亿元，利润 **3000** 万元，排位中国家纺行业 **10** 大名牌第一阵营。

产品研发及品牌推广目标：新产品研发：加强新材料、新工艺、功能性特色，面料、时尚与绿色制品的研发推广与应用；定制服务系统：将建成集聚家居设计师交流、花型设计专利交易、个性产品快速落单发货、网络加盟招商、面料打样落单等功能的家纺定制系统；并购品牌企业：启动收购或参股一家定位中等偏上、门店或专柜 **100** 家左右、百货渠道偏强、营业额过亿的品牌企业。

1.5.4 品牌策略

1.5.4.1 主品牌运作

聚焦“圣夫岛家纺”主品牌，根据不同渠道和目标受众采取多品类运作策略。主品牌进驻线上线下渠道，保持中高端形象，侧重自主面料套件和芯类产品销售。逐步研发家居类和儿童类产品，注册新的子品牌商标，使其成为圣夫岛家纺旗下系列化子品牌，向大家纺品牌的目标稳步迈进。



1.5.4.2 品牌资本运作

为实现品牌板块的快速突破，减少探索成本，圣夫岛家纺计划收购一个具有一定品牌影响力和消费人群的互联网品牌。品牌收购要发挥自身人才优势，组成专业团队进行前期考察，深入调研与评估，被收购或参控股的目标品牌，应具有良好的品牌形象、完善的市场渠道、稳定的盈利能力，关键是要符合未来市场的发展趋势。

1.5.4.3 圣夫岛品牌运作：

加大圣夫岛品牌的培育和扶持力度，做好圣夫岛品牌国际化拓展的人才储备。在欧美建立研发和营销窗口，加速推进圣夫岛品牌市场拓展，视未来发展情况寻求战略合作伙伴，在欧美注册设立合资公司，为品牌国际化发展提供支持，也为品牌国内市场复制打下基础。

1.5.4.4 知识产权保护

除了圣夫岛家纺“圣夫岛”主品牌以外，圣夫岛旗下纺织集团现有“戴威尔”、“悦享悦美”、“圣尚”等自主子品牌，可作为细分市场的品牌储备资源和机动营销资源，需要在同一平台下管理运作，同时，做好自主品牌知识产权的保护工作。

1.5.5 产品渠道

1.5.5.1 主品牌的渠道策略

一要在优质渠道采取“补位”策略，对优质传统渠道迅速补位，即高销量、高人流量的线下优质渠道，对渠道有序合理调整，优胜劣



汰。二要在区位优势明显的市场做强，重点培育东北、两湖以及西部市场。消费特征的产品系列、视觉体系、推广体系。形成点域互通的直营生态圈，并辐射周边地区。三要进驻具有高端形象、高品牌附加值的百货、销品茂渠道，树立品牌标杆形象，为将来吸引经销商快速复制全国市场打好基础。

1.5.5.2 收购品牌

与主品牌实行错位竞争，渠道互补。面向互联网中产阶层的理性消费群体，这个群体注重产品的设计与性能，讲究生活方式与体验。营销方式以互联网和创意定制为抓手，在家居消费领域，用全球化眼光搜寻收购目标品牌，获得核心用户和渠道。注重个性化定制、社交化消费等理念的运用，为悦达整个家纺品牌建设提供源源不断的创新动力。

1.5.5.3 YUE 品牌

在海外市场，通过圣夫岛 品牌产品的运营探索，把握酒店用品民用化趋势，适时开发民用产品，拓展国际市场。利用行业转型升级和区位优势，将具有优势，联合多元优势，形成组合拳抱团进入国际市场。圣夫岛品牌在海外市场逐步形成影响力以后，复制到国内市场，与其他国际家纺品牌同台竞争高端市场。同时，将“圣夫岛”以国际知名家纺品牌形象选择性进驻高端百货、大型 SHOPPINGMALL 与奢侈品网站，树立高端家纺品牌形象。定位自然、舒适、永续，回归自然的美式家居，采用棉麻丝等环保可

持续材料，提倡绿色环保健康的生活理念，以 60 后、70 后、80 后高收入、高品位成功人士和中产阶层为主要消费群体。

1.5.5.4 电子商务

电子商务已经进入移动化、社交化、个性化阶段，传统电商渠道纷纷转型。家纺行业以往的单品爆款、流量排序、低价竞争思维逐渐被舍弃，电商平台和消费者更加关注品牌特性和产品品质。集中优势资源，专业化品牌营销，聚焦主要品牌，依托品牌研发团队，形成一个统一的运营体系。建立以线上 B2C 自营旗舰店（天猫、京东等）为核心，第三方 B2B 平台（唯品会、等）为清仓跑量的辅助电商渠道群，同时探索打造基于移动端和社交销售功能的自主平台。线上线下板块运营统一品牌管理，相对封闭操作，形成符合新的消费模式的运营机制。

1.5.6 品牌投入

提请董事会对品牌建设在研发费用、品牌宣传推广以及股权并购等方面给予资金支持，5 年预计投入 3.86 亿元，按照规划预测利润，预计 7 年左右收回投资，其中在品牌培育管理体系建设中，三年预计投入 2 个亿，引入专业辅导团队，从品牌战略、组织保障、资源整合、关键过程、激励机制五个方面发力，重点是机制建设和品牌营销，实现效益持续增长，进入盈利快车道。品牌收购或参控股，已纳入纺织集团“十三五”规划，评估风险，谨慎实施。

第二章 品牌管理组织保障

“圣夫岛家纺”品牌是中国南通家纺集群知名名牌，受到家纺行业协会和省市地方政府重点支持的风格品牌。公司目前推动的品牌培育管理体系是一个长期的系统工程，不仅涵盖了公司所有部门、所有岗位，全员参与，而且纺织集团企业管理部参与品牌培育过程和考核工作。

2.1 品牌管理架构

2.2 品牌职能分配

附件 1 职能分表

序号	品牌培育管理体系标准条款	《品牌培育手册》对应章节	董事长	总经理	品牌责任人	总工程师	研发中心	营销中心	互联中心	悦享悦美	戴威尔	市场部	财务部	人力资源行政
1	3 品牌培育管理体系	2.4	★	★	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
2	3.1 总要求	2.4.1	★	★	▲	▲								
3	3.2 文件要求	2.4.1		★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
4	4.管理职责	2.3.3.2	★	★	▲	◇								
5	4.1 管	2.3.1	★	★	▲	◇								



	理承诺																	
6	4.2 品牌培育方针	2.3.3.1	★	★	▲	▲	◇	◇	◇	◇								◇
7	4.3 品牌培育	2.3.3.1	★	★	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	◇	◇	◇			

目标

8	4.4 职责、权限与沟通	2.3	★	▲	▲	▲	▲												
9	4.4.1 职责与权限	2.3.1	★	★	▲	▲	▲												
		2.3.3																	
10	4.4.2 品牌负责人	2.3.2	★	★	▲	◇	◇												
11	4.4.3 沟通	1.3.3.1																	
		2.3.3.6																	
		2.3.3.7		★	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
		2.3.3.8																	
		2.3.3.9																	
12	4.5 管理评审	2.3.3.1 2.4.3	★	★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	
13	5 管理资源	3	★	★	▲	◇	◇												
14	5.1 总则	3.1	★	★	▲	◇													
15	5.2 人力资源	2.3.3.1																	
		2.3.3.6	★	★	◇	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇						◇	
		2.3.3.9																	

16	5.3 财务资源	2.3.3.4 3.3	★	★	◇	◇	◇							◇	▲	◇
17	5.4 合作伙伴	2.3.3.1 2.3.3.5 2.3.3.7 2.3.3.8 2.3.3.9 3.4	★	★	◇	◇		▲	▲	▲	▲			▲	◇	▲
18	5.5 环境资源	2.3.3.1 3.5		★	◇	▲		▲	◇	◇	◇		▲	▲		
19	5.6 知识、信息和技术	2.3.3.1 2.3.3.8 2.3.3.9 3.6		★	◇	▲	▲	▲	◇	◇	◇			◇		▲
20	6 品牌培育实施	4	★	★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇					

21	6.1 总则	4.1	★	★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
22	6.2 品牌创建	4.2	★	★	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
23	6.2.1 品牌定位	2.3.3.3	★	★	▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲					
24	6.2.2 品牌核心价值	2.3.3.1 2.3.3.3 4.2.2	★	★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
25	6.3 品牌规划与执行	4.3	★	★	▲	▲	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	◇	◇	
26	6.3.1 品牌元素设计	2.3.3.3 2.3.3.9 4.3.1	★	★	▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲					

27	6.3.2 产品设计与创新	2.3.3.1 2.3.3.3 2.3.3.9 4.3.2	★	★	▲	◇	◇	▲	▲	◇	◇	◇	▲	
28	6.3.3 快速反应	2.3.3.3 2.3.3.5 2.3.3.6 2.3.3.8 2.3.3.9 4.3.4		★	▲	▲	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	▲
29	6.3.4 营销策划	2.3.3.7 2.3.3.8 4.3.4	★		▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	
30	6.3.5 品牌推广与传播	2.3.3.3 2.3.3.8 4.3.5	★	★	▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	◇
31	6.4 品牌提升与维护	4.4	★	★	▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	
32	6.4.1 品牌追踪	2.3.3.8		★	▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲	◇		
33	6.4.2 品牌更新延伸组合	4.4.2		★	▲	◇	◇	▲	▲	◇	◇			
34	6.4.3 品牌资产保护	2.3.3.1 2.3.3.8 2.3.3.9 4.4.3	★	★	▲	▲	◇	▲	▲	▲	▲	◇	▲	◇
	6.4.4 信誉与	2.3.3.3												

35	风险管理	2.3.3.8 4.4.4	★	★	▲	▲	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	
36	6.4.5 品牌价值评估	4.4.5	★	★	▲	▲	◇						▲	◇
37	7.监视核查分析改进	5	★	★	▲	◇	▲	▲	▲	▲	▲		▲	
38	7.1 总则	2.4.4 5.1		★	◇	◇	▲							
39	7.2 监视	5.2		★	◇	◇	▲	◇	◇	◇	◇			◇
40	7.3 测量	2.3.3.2		★	◇	◇	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
41	7.3.1 指标构成	2.3.3.6	★	★	▲	◇	▲							
42	7.3.2 品牌基础能力	2.3.3.1	★	★	◇	◇	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
43	7.3.3 品牌市场能力	2.3.3.8	★	★	◇	◇	▲	▲	▲	▲	▲			
44	7.3.4 品牌创新能力	2.3.3.3 2.3.3.9	★	★	◇	◇	▲	▲	▲	▲	▲		◇	▲
45	7.3.5 品牌管理能力	2.3.3.1 2.3.3.2 2.3.3.6	★	★	◇	◇	▲	▲	▲	▲	▲			◇
46	7.4 内审及自我评价	2.3.3.1		★	▲	▲	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
47	7.5 标	2.3.3.3	★		▲	◇	◇	▲	▲	▲	▲	◇	◇	◇



2.3.1.1.4 向利益相关方传递企业组织信念，以品牌文化对供应链上下游施加影响，了解消费者需求，与顾客和合作伙伴形成利益共同体，形成共赢格局；

2.3.1.1.5 争取更多预算支持，创造适于品牌培育的工作环境，为品牌培育提供当前及预测未来的资源需求；

2.3.1.1.6 识别品牌培育过程中的重大风险，并制定应急预案；

2.3.1.1.7 把握国家政策导向和行业趋势，定期听取设计研发、品牌推广、产品营销等专题汇报，对重大事项决议把握方向；

2.3.1.1.8 评价品牌培育阶段性成果，形成管理评审报告，并持续改进和创新。

2.3.1.1.9 任命品牌负责人。

2.3.1.2 总经理

配合董事长创造品牌培育环境，协调资源，形成以品牌为导向的运营机制，并承诺：

2.3.1.2.1 向管理层传达品牌经营理念，让大家认识到品牌培育是个长期、艰苦的过程，要耐得住寂寞；

2.3.1.2.2 关注研发环节，把握生产环节，为品牌推广和产品营销提供支持；

2.3.1.2.3 组织制定绩效考评机制，参与考评过程，落实奖惩制度。



2.3.2 品牌负责人(4.4.2)

由董事长指定, 除其在其他体系中承担的任何职责不变外, 还应该承担以下责任和义务:

2.3.2.1 确保全员品牌意识提升;

2.3.2.2 确保品牌培育管理体系有效运转, 并保持品牌能力持续提升;

2.3.2.3 向最高管理者汇报品牌培育进展:

2.3.2.4 组织品牌管理体系内审、管理评审和标杆对比, 对相关评审报告负责, 并向管理层汇报评审结果;

2.3.2.4 对品牌宣传、品牌营销等重大活动的策划及结果负责。

2.3.3 各部门(4.4.1)

2.3.3.1 总经理办公室

(主.4.3/5.2/5.5/5.6/6.2.2/6.4.3/7.3.2/7.3.5/7.4/7.6/7.

7 次.5/4.3/4.2/5.4)

2.3.3.1.1 行政管理

负责公司战略规划的起草和企业文化建设;

负责品牌培育管理手册的编制及体系运行;

负责品牌培育内部评审和管理评审的具体组织工作;

负责项目申报、知识产权管理及对外交流与合作;

负责国内外宏观政治、经济环境的监视工作;



制定品牌保护措施,开展品牌资产保护;
负责公司品牌培育业绩和需求各项专业指标的监测、分析与报告;
完成最高管理者或品牌负责人交办的其他工作。

2.3.3.2 公司总经办(主 7.3/7.6 次 4)

2.3.3.2.1 参与圣夫岛家纺品牌建设顶层设计,包括组织机构设置、品牌战略规划;

2.3.3.2.2 对公司各部门担任实职的董事长、总经理以及在公司担任职务的其他班子成员进行绩效评估(建议增加品牌加分项,比如荣誉、知名度);

2.3.3.2.3 负责品牌培育过程的策划,细化品牌考评指标,对各部门进行绩效评估,每月形成月度工作报告;

2.3.3.2.4 负责公司品牌培育业绩各项专业指标的考核与改进指导;

2.3.3.2.5 负责在内部形成品牌经营理念,提高品牌意识,营造良好环境;

2.3.3.2.6 完成最高管理者或品牌负责人交办的其他工作。

2.3.3.3 人力行政中心(下一阶段拟建立分手册)

2.3.3.3.1 总经理

审核批准品牌规划、推广策划方案及宣传预算,管理营销团队,确保圣夫岛家纺公司目标完成。



2.3.3.3.2 研发中心(6.3.2、7.3.4) 2.3.3.3.2.1 负责每季度产品款式的市场调研、分析、制定款式

开发方案;

2.3.3.3.2.2 负责每季度新品款式设计; 2.3.3.3.2.3 负责所有产品的制版工作以及版本的存档工作; 2.3.3.3.2.4 负责制订大货产品工艺, 做好面料、辅料的核算、下单工作;

2.3.3.3.2.5 负责所有打样产品的裁剪、绣花、缝制工作;

2.3.3.3.2.6 负责打样产品档案的存档工作。负责及时记录打样过程中的工艺执行情况, 及时与设计师沟通, 优化工艺, 以便在大货生产中提高生产效率。

2.3.3.3.3 供应链中心(6.3.3)

综合部由理单、采购、质检、仓储四个职能组组成, 职能如

下:

2.3.3.3.3.1 理单组职责

2.3.3.3.3.1.1 负责与翔韵研发部对接, 接受新款样品及款式图, 制订生产计划和面辅料领料计划;

负责下达面、辅料采购通知;

负责编制打印合格证标签;

负责产品成本价核算和销售价格核算、报批执行;

负责门店配货计划。

2.3.3.3.3.2 采购组职责

负责供应商的选择, 建立供应商档案;

负责比价采购与供应商签订采购合同;

负责订单的落实, 对质量、交期负全责;



负责资金预算上报与使用;

负责市场行情调研。

2.3.3.3.3 质检组职责

负责产品质量标准的确定;

负责公司质量体系的建立;

负责产品入库前的抽检;

2.3.3.3.3.4 负责质量投诉的处理。

2.3.3.3.4 储运组

负责产品入库、保管、出库;

负责与销售部门的对接,做好配货、发货;

负责物流的安排。

2.3.3.3.4 市场部(6.2.1、6.2.2 、6.3.1、6.3.5、6.4.4、

7.5)

负责跟踪行业发展趋势,建立和完善营销信息收集、处理、交流及保密系统;

负责搜集行业信息,特别是竞争品牌产品的性能、价格、竞争手段等情报的收集、整理和分析;

负责进行市场调研,掌握消费者购买心理和行为,为公司市场活动提供决策依据;

负责参与公司品牌战略、营销战略和产品企划策略;

负责全年活动及新产品上市规划;

负责实施品牌规划和品牌的形象维护设计;

负责制定及实施市场广告、推广活动和公关活动;

负责品牌终端形象店面设计及装修;



负责合理进行广告媒体和代理商的挑选及管理；

2.3.3.3.4.10 负责代表公司对外发布需发布的信息。

2.3.3.3.5 财务部

2.3.3.3.5.1 熟练掌握、执行财经会计等法律法规, 按照《会计法》和《企业会计准则》及家纺公司相关财务制度规定组织会计核算和财务管理工作, 负责公司总帐核算, 保证财务信息的及时、准确、合法、安全；

2.3.3.3.5.2 负责审核公司成本费用开支业务、资金收付业务, 审核公司会计凭证, 编制公司单个、合并会计报表和报表附注, 对外报送生产经营快报和分析；

2.3.3.3.5.3 负责公司预算的编制、下达、执行、考核和评价工作；

2.3.3.3.5.4 负责按时出具公司绩效考核数据；

2.3.3.3.5.5 负责公司资产清查、盘点工作；

2.3.3.3.5.6 做好公司会计基础工作的检查、辅导、完善工作；

2.3.3.3.5.7 负责公司会计凭证、会计报表以及其他财务资料保管归档工作；

2.3.3.3.5.8 负责外部审计的准备、协调、中介机构的接待和审计事项的跟踪落实工作；

2.3.3.3.5.9 负责涉税业务办理工作和对外税务业务的协调处理



工作。

2.3.3.3.6 互联电子商务部

职责实行分组管理。

2.3.3.3.6.1 管理协调小组(电子商务总监):由公司管理层组成工作小组, 总经理办公室直接领导, 工作内容包括:战略规划、运营实施、项目监督、员工培训、管理部署、企业文化建设等。

2.3.3.3.6.2 产品编辑部(产品编辑、摄影师):负责产品图片拍摄、处理, 产品描述编辑, 产品上架等。

2.3.3.3.6.3 网络零售部(零售主管、销售客服若干):承担网上零售工作;负责在线答复客户、销售商品、订单处理等。

2.3.3.3.6.4 网络分销部(分销主管):负责网络分销商的招募、管理、发货、支持等。

2.3.3.3.6.5 物流仓储部(物流主管、配货员若干、打包员若干):负责管理仓库, 进货、打包发货、进销存储管理等。

2.3.3.3.6.6 订单处理部(复核员、打单员):负责打印发货清单、快递单、安排发货、监督运输等。

2.3.3.3.6.7 售后服务部(售后服务若干):负责接待售后客户, 处理纠纷、退换货、评价处理、客户答疑等。

2.3.3.3.6.8 客户关怀部(客户关怀):负责老客户关系维护及二次开发;客户数据库建立、数据分析、决策支持等。



2.3.3.3.6.9 营销推广部(营销专员):负责品牌宣传推广;网络软营销、广告;网店运营、网店促销等。

2.3.3.3.6.10 美工设计部(美工若干)负责产品图片编辑、网店装修与美化,市场营销工作的美工支持等。

2.3.3.3.7 销售中心

2.3.3.3.7.1 根据公司年度工作计划,制定与执行本部门年度与月度工作计划,积极完成销售任务;

2.3.3.3.7.2 负责将部门目标与任务分解到各岗位,采取各种监控措施,确保部门目标的达成;

2.3.3.3.7.3 负责流程与制度建设。不断优化和完善部门管理和业务流程制度体系,确保流程与制度体系有利于公司与部门运作;

2.3.3.3.7.4 预算编制与执行。编制本部门年度费用预算,并负责本部门费用的管理与控制;

2.3.3.3.7.5 负责团队建设。激励员工,推动团队建设,建设与培养部门员工队伍;

2.3.3.3.7.6 负责销售队伍人力资源管理。配合总经理办公室,开展部门内部各种人力资源管理工作;

2.3.3.3.7.7 负责部门协调。加强部门之间的沟通与协调,确保各项工作的顺利进行,保证公司的正常运转;



- 2.3.3.3.7.8** 管理销售活动。制定销售管理制度, 工作程序, 并监督贯彻实施。对销售人员的培训, 组织与考核;
- 2.3.3.3.7.9** 客观即时反映客户意见与建议, 推动产品和服务不断完善与进步;
- 2.3.3.3.7.10** 负责掌握市场发展方向, 灵活应变。随时注意市场动态, 分析市场信息, 把握消费者的消费需求, 时刻更新销售产品。对销售情况实行实时监控, 确保销售目标和产品结构调整的达成;
- 2.3.3.3.7.11** 负责渠道规划管理。根据公司发展战略, 确定中长期渠道建设发展规划, 推动规划的落地执行。设置渠道建设专案, 并督促实施, 提高通路效率;
- 2.3.3.3.7.12** 负责销售组织规划管理。根据市场变化, 不断完善销售系统支撑体系, 建立为渠道服务的组织体系和人员配备, 并督促实施, 提高人员效率和降低运营成本;
- 2.3.3.3.7.13** 制定作业规范。规范销售体系作业标准, 并督导各区域实施。

2.3.3.4 财务部(5.3)

- 2.3.3.3.7.7** 负责部门协调。加强部门之间的沟通与协调, 确保各项工作的顺利进行, 保证公司的正常运转;
- 2.3.3.3.7.8** 管理销售活动。制定销售管理制度, 工作程序, 并



监督贯彻实施。对销售人员的培训，组织与考核；

2.3.3.3.7.9 客观即时反映客户意见与建议，推动产品和服务不断完善与进步；

2.3.3.3.7.10 负责掌握市场发展方向，灵活应变。随时注意市场动态，分析市场信息，把握消费者的消费需求，时刻更新销售产品。对销售情况实行实时监控，确保销售目标和产品结构调整的达成；

2.3.3.3.7.11 负责渠道规划管理。根据公司发展战略，确定中长期渠道建设发展规划，推动规划的落地执行。设置渠道建设专案，并督促实施，提高通路效率；

2.3.3.3.7.12 负责销售组织规划管理。根据市场变化，不断完善销售系统支撑体系，建立为渠道服务的组织体系和人员配备，并督促实施，提高人员效率和降低运营成本；

2.3.3.3.7.13 制定作业规范。规范销售体系作业标准，并督导各区域实施。

2.3.3.4 财务部(5.3)

2.3.3.4.1 根据公司品牌发展战略和发展规划，汇编公司年度财务预算，细分致品牌建设费用明细项目，报公司批准执行；

2.3.3.4.2 在费用的使用过程中严格按照预算执行，审核费用的真实性；



2.3.3.4.3 分别对月、季、年预算执行情况与业务板块进行反馈和沟通；

2.3.3.4.4 负责公司固定资产的登记，确保公司财物的合理使用和安全管理；

2.3.3.4.5 督促各职能部门经济活动，对违反公司财务管理制度事项进行调查处理；

2.3.3.4.6 参与公司主要经济合同的审定和经营决策及财务报表的报送工作；

2.3.3.4.7 负责公司财务资料保管的安全性、完整性，不得泄露公司的财务信息，严守公司的保密制度；

2.3.3.4.8 在公司品牌价值评价活动中，及时提供品牌评审所需的经济效益指标，全力配合评审工作。

2.3.3.5 市场部(主 5.4 次 6.3.3)

2.3.3.5.1 负责原纱采购:悦达家纺纱线原料采购；

2.3.3.5.2 负责色纱加工及面料后整染色加工的外包:主要负责色纱外发加工及面料外发后整染色加工；

2.3.3.5.3 订单审批:主要负责悦达家纺坯布、面料订单审批；

2.3.3.5.4 物流运输:主要负责悦达家纺坯布、面料运输。

2.3.3.5.5 执行供应商控制程序和管理流程



2.3.3.5.6 做好纱线、染整新工艺的信息收集、传递和样品实验，

保障开发、生产过程中在原材料供应环节的畅通。

2.3.3.6 织造分厂(主 7.3.1/4.4.3/6.3.3/5.2/7.3.5)

2.3.3.6.1 保障生产环境和条件，确保生产设备正常运行，

执行产品生产工艺流程；

2.3.3.6.2 执行织造流程，及时传递接订单信息，快速组织

生产，确保产品质量；

2.3.3.6.3 对操作人员实施培训，进行能力测试，达标上岗；

2.3.3.6.4 对纱线等原材料实施用前质量检查，执行《检查

程序》和标准。

2.3.3.7 采购部(主 5.4、6.3.4, 次 4.4.3)

2.3.3.7.1 建立客户档案，实施客户管理，提升服务质量；

2.3.3.7.2 负责执行客户管理管理程序；

2.3.3.7.3 负责 B2B 营销，宣传企业优势和产品特点，与客户建立互信。

2.3.3.8 研发中心

5.4/5.6/6.3.4/6.3.5/6.4.1/6.4.3/6.4.4/7.3.3 次

6.3.3/4.4.3)



2.3.3.8.1 做好市场调研，为公司研发、生产、销售提供决策信息；

2.3.3.8.2 做好展会宣传等策划及活动组织；

2.3.3.8.3 做好来样加工订单传递、审批和执行；

2.3.3.8.4 做好与产品计划下单协调工作；

2.3.3.8.5 建立沟通机制，传递包括国外标准在内的有效信息；

2.3.3.8.6 做好合作伙伴的管理工作，包括筛选、评价、合作、分类管理等。

2.3.3.9 产品研发

（主 5.6/5.4/6.3.2/6.3.3/7.3.4/7.6 次

4.4.3/5.2/5.5/6.3.1/6.4.3）

2.3.3.9.1 根据董事会要求，制定规划；

2.3.3.9.2 围绕圣夫岛纺织产业降本、提质、增效、产品结构调整、“四新”推广、前后道联动、产业链完善和产业转移等方面，确定主攻方向和项目；

2.3.3.9.3 新品开发。围绕绿色、健康、环保理念，开发麻、竹等生物质纤维生态家纺面料、生物质纤维功能性家纺面料、色纺色织家纺面料以及符合自主品牌风格定位的特色家纺面料，建立具有自主知识产权的产品体系；

2.3.3.9.4 负责专利申报，参与标准制定，发表论文，申报科技类奖项；



2.3.3.9.5 专项申报。加强政策研究、资源整合，争取人才、技术创新、国际商务等各类项目专项资金；

2.3.3.9.6 平台打造。开展国内国际产学研合作，推动建成院士工作站、国家级技术中心（或工程技术研究中心）和家纺公司生态、功能性家纺面料生产基地；

2.3.3.9.7 团队建设。引进和培养家纺面料设计师、专业花型设计师、商品企划师和印染工程师。通过兼职、合作方式，引进高端策划、设计、研发人才。

2.4 管理过程（01）

公司的品牌培育管理体系是企业转型升级的手段之一，是顺应市场导向、参与国际竞争的必然要求，从宏观上与国家的战略导向一致，从微观上与现有其他管理体系具有很好的相容性。

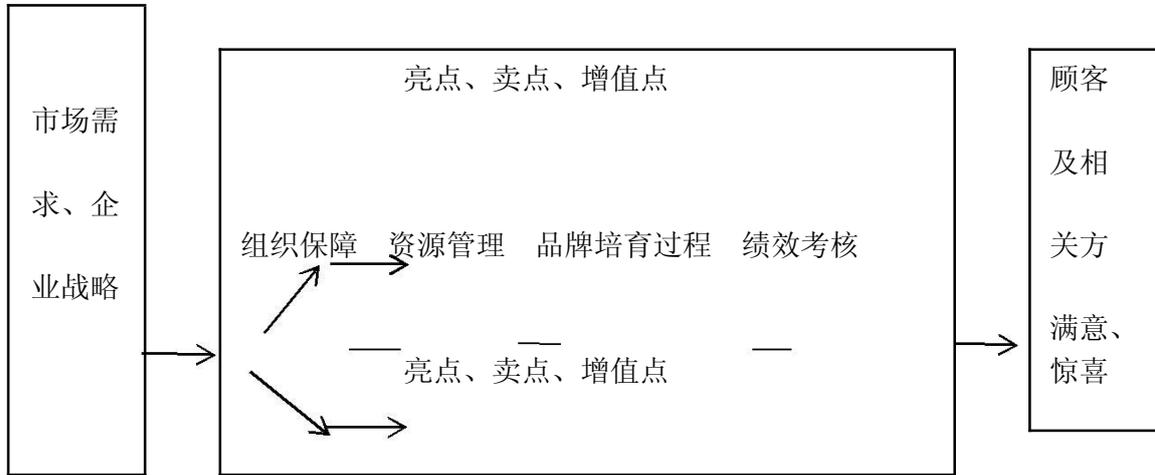
2.4.1 文件化管理体系

品牌培育管理体系是一种过程方法管控体系，遵循 PDCA 循环原则，从管理过程中对管理关键环节施加影响，从而使生产链更加合理，为品牌溢价提供可能。

2.4.1.1 过程模式(0.2)

始于市场需求和企业战略，终于顾客满意。通过组织管理、资源管理、培育过程管理、绩效管理四大模块管理，细化到每过程环节、岗位，再通过不同的方式方法使企业产品产生差异，

营销方式、品牌推广发生创新,企业理念、文化、品牌故事、服务等影响到市场,最终顾客满意得到升华,超出顾客期望,即通过魅力质量达到品牌溢价效果。



2.4.1.2 与品牌价值评价的关系

品牌培育是企业品牌建设的基础,更是品牌价值评价的基础,是一个长期、系统、艰苦的工作,具有往返式摸索前进、螺旋式上升的特点,目的是带来品牌价值和市场效益提升。

品牌价值评价是企业阶段性对自有品牌无形资产的评估,衡量的是企业影响力和产品溢价能力,是对品牌培育阶段性成果的数据模型式检验。两者相辅相成。

2.4.1.3 品牌培育管理体系总要求(3.1)

通过过程管理,建立提升企业品牌培育能力的机制,提升企业品牌培育基础能力、品牌市场能力、品牌创新能力、品牌管理能力,使企业走上持续稳定发展之路。

2.4.1.4 文件要求(3.2)

该体系依然是以文件化为主要体现形式,强调的是文件的执行性、高效性、结果性,与 ISO9001/ISO14001 等管理体系具有很好的相容性,可以共享公共标准要求、程序文件和评价过程。体系文件具有与时俱进要求,可以根据计划和需求进行优化。

2.4.1.5 术语和定义(2)

—— 品牌

为组织带来溢价、产生增值的无形资产。其载体是用以与其它竞争者的产品相区分的名称、名词、符号、设计等,或者它们的组合。

在本质上代表组织对交付给顾客的产品特征、利益和服务的一贯性承诺。

—— 品牌培育

组织为提升品牌价值而开展的旨在提高履行承诺能力、增强竞争优势,并使这一承诺和竞争优势被其顾客获知和信任的全部活动。

—— 品牌培育管理体系 在品牌培育方面指挥和控制组织的管理体系。

—— 品牌战略



组织为增强品牌培育能力, 改善品牌培育绩效而制定的总体发展规划和行动方案。

—— 品牌定位

品牌在客户的心智阶梯中占据的一个独特位置——尽力抢占行业品牌价值制高点。制定本手册引用及参考文件。

[1] FZ/T01119-2013 《纺织行业品牌培育管理体系 通用要求》

[2] GB/T31278-2014 《品牌价值评价 纺织服装、鞋、帽业》

[3] GB/T19001—2015 (ISO 9001:2008, IDT) 《质量管理体系 要求》

[4] 《工业和信息化部办公厅关于做好 2016 年工业质量品牌建设

工作的通知》(工信厅科函〔2016〕104 号)

[5] 工业和信息化部科技司下发的《品牌培育管理体系 第一部分 实施指南》第一版

[6] GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》

2.4.2 沟通 (4.4.3)

品牌培育管理体系是一个全员参与的体系, 要想实现各部门之间有效配合, 必须建立高效的沟通机制。企业可以借助 OA 平台、大数据手段, 实现信息高效流动共享。

2.4.2.1 职责

参考职能分配表，总经理代表董事长在公司内部建立完善、高效的沟通机制，品牌负责人具体负责，各部门配合。沟通分为外部沟通和内部沟通。

2.4.2.2 沟通过程和内容

2.4.2.2.1 最高管理层、纺织集团企管部及时将公司品牌培育事项、进展、绩效向纺织集团高层汇报，各有关业务部门向合作方传递公司品牌愿景、理念、方针；

2.4.2.2.2 各部门间通过业务流程，做好信息传递，确保信息无误、高效、科学、规范流转，具体内容，在各部门职责中均有描述，比如，市场人员将市场信息及时反馈设计研发部门、研发部门及时将产品特点、创新点传递到销售、品牌传播人员，以及业务工序之间的产品流转。

2.4.2.3 执行的文件、表格

在各部门职责中已经做了要求，反映在执行的程序文件、表格表中。

2.4.3 管理评审(4.5)

管理评审可以与其他体系在某一时段一并进行，也可以根据品牌培育过程需要进行，管理评审可以是就体系进行完整评审，各部门针对品牌培育策划、运行、结果、建议整理素材并提供，也可以就品牌培育过程中的某一过程、方案、事项进行专题评审。

2.4.3.1 职责

全体系评审、重大议题评审由董事长主持，品牌负责人召集，有关部门负责人参加，并有总经理办公室形成管理评审报告。

2.4.3.2 管理评审过程

2.4.3.2.1 组织准备。 总经理办公室制定管理评审计划, 通知有关部门准备材料, 提出要求, 并确定参加人员。

2.4.3.2.2 评审过程。品牌负责人主持, 董事长参加, 首先说明评审目的、要求, 各相关部门汇报有关内容, 展开讨论, 形成结论

2.4.3.2.3 结论内容。包括一致性意见、存在问题、解决方案、改进要求等其中全部或部分内容。

2.4.3.3 管理评审报告

2.4.3.3.1 总经理办公室指定人员负责主笔起草, 品牌负责人审核, 董事长审批, 分发到相关部门, 完成存档和后续工作。

2.4.3.3.2 非重大事项、关键阶段的管理评审, 董事长可授权总经理代表董事长负责实施。

2.4.4 激励机制(7.1)

品牌培育是公司在三年来品牌建设基础上开展的系统工程, 为了能顺利实现公司转型升级, 提高企业品牌竞争能力, 公司有必要在现阶段围绕品牌建设建立激励机制。

2.4.4.1 职责

品牌负责人牵头, 按照最高管理层战略规划, 总经理办公室配合纺织集团企管部制定品牌考核管理办法, 经最高管理层审核通知后, 实施奖惩激励机制。

2.4.4.2 激励机制内容



总经理办公室、纺织集团企管部，细化管理程序，完善管理办法，与单位目标挂钩、工资奖金挂钩，评优晋级挂钩。

2.4.5 组织的环境

公司领导高度重视对组织环境的日常监测，要求各相关部门通过监测市场活动的变化，识别与品牌培育相关的风险和机遇，及时作出变革与决策。

总经理办公室负责监测客户需求的变化，通过促销过程，年底客户拜访、参加国际国内家纺展会，以及重大项目推介会机会，获得客户需求的一手资料，并将信息于获取后三个工作日内直接录入客户关系管理体系。每月定期形成《客户需求分析报告》，提交公司董事长和总经理决策。

总经理办公室负责监测品牌发展的市场环境变化，就进入各细分市场的风险与机遇、竞争对手动态进行分析，每月形成专项调研报告，及时提交管理层决策。根据市场调研、行业年鉴统计结果，负责每月编制一期《市场信息和竞争动态分析》，提交公司董事长、总经理及品牌负责人。

根据《公司内控管理体系》要求，各部门为风险防控的第一道防线，总经理办公室为风险防控的第二道防线。总经理办公室负责公司整体风险的识别、评估、预警、处理及跟进反馈工作，根据外界环境的变化，就品牌面临的重大风险形成分析报告，提交品牌负责人。

根据《公司品牌危机管理办法》，由总经理办公室负责在事后一个月对风险事件处理方法的评价、总结工作。

总经理办公室负责公司日常舆情监测工作。由专人每天通过互联网搜集公司新闻,对于可能存在的品牌负面新闻,由专人及时提交品牌负责人。

2.4.5.1 沟通和组织绩效

在战略制定和绩效改进过程中,公司领导营造良性的沟通氛围,通过多种方式与员工进行坦诚、双向的沟通,高度重视、广泛听取各层面员工的意见或建议,保持组织内部沟通顺畅。圣夫岛家纺组织的沟通如下附表 2 所示:

附表 2 圣夫岛家纺组织的沟通

沟通交流方式	沟通内容	周期
年度管理会议	通报前一年度战略目标、生产、经营、质量、新项目和 KPI 指标完成情况,部署新年度与战略相关联的工作,确定生产、经营目标和关键业绩指标	年度
质量、安全会议	月度、季度质量、安全总结和计划,专题分析	季度
月度管理例会、季度质询会	当月、当季经营、生产、安全等各项关键指标完成情况分析和跟踪推进	月、季
部门工作例	工作总结、计划,专题分析	周

会		
电话、邮件、微信群、QQ群	涉及工作的所有内容	随时
专题会	传达管理信息, 工作总结、计划, 员工劳动保护	随时
研发、销售会议	通报产品研发、生产、贮运、销售计划进展情况, 解决进程中出现的问题	随时

公司领导启动一系列有效举措, 以提升未来绩效。公司强调绩效的激励性和公平性, 每年年初部门领导通过与员工本人沟通, 参照上年度绩效, 以质量、数量和时间作为评判标准, 制定员工本年的绩效指标。在公司生产经营过程中, 公司通过关键领域的绩效目标管理、流程检讨分享绩效目标的达成。公司设置微信群、QQ 群等方式, 不断完善奖励机制, 通过开展的正向激励活动、“六小”活动和工匠精神培育等, 激励员工和优秀团队, 确保优秀员工和团队得到奖励, 达到树立标杆, 奖优惩劣的目的。

2.4.5.2 组织的治理

2.4.5.2.1 组织行为的管理

公司一直依照国家法律法规规范营运, 恪守管理层职责, 履行披露与透明责任, 平等对待相关利益者, 实施内控和监督, 确



保公司、员工、合作方、顾客等利益相关方的利益起到均衡和保护作用。

公司每年聘请第三方专业审计机构对公司进行完全独立的审计，公司营运公开透明，接受质量、消防安全、卫生和环保等政府部门的监督检查，支持其将检查结果向社会公布。公司秉承守法经营的理念，勇于承担社会责任，依法纳税，同时也遵从地方政府有关法规的要求。

2.4.5.2.2 法律和道德行为

公司牢固树立“诚信经营、顾客至上”的理念，把产品质量放首位，严格执行国家相关产品的质量标准，以优于国家标准组织生产、控制产品质量。公司成立了突发事件应对和处理的应急小组，制定相应应急预案，完善了一整套预防和识别企业相关业务法律风险的关键控制点。公司每年组织一次对全部管理流程的内审，确保管理流程顺利、准确实施。公司始终把环境保护和节能减排作为提高竞争力和履行社会责任的一项长期的、战略性的工作，积极采用先进标准和节能技术，淘汰能耗高、污染高的工艺设备，推行清洁生产。2013年公司引进自动悬挂生产系统，不但减少了工人的劳动强度，还增加了车间的清洁度。

2.4.5.3 社会责任

社会责任是指一个组织对社会应负的责任。一个组织应以一种有利于社会的方式进行经营和管理。社会责任通常是指组织承



担的高于组织自己目标的社会义务。如果一个企业不仅承担了法律上和经济上的义务，还承担了“追求对社会有利的长期目标”的义务，我们就说该企业是有社会责任的。

一个企业如同一个人一样，其生存和发展有赖于其良好的社会关系。企业的社会关系在现代管理学里被称为公共关系或公众关系。从传统意义上理解，企业是一个经济体，它的主要任务是代表投资者的利益，从事创造价值、增加利润的活动。这样就企业公众关系而言，股东、消费者就是其最重要的“利益相关者”。

但随着社会的发展，越来越多的企业感觉到，影响企业目标和任务实现的公众不仅仅是股东和消费者，社会上更多的其他公众同样也是其重要的“利益相关者”，如政府、媒体、社区、员工等等。

2.4.5.4 公共责任

公共关系作为企业的管理职能之一，其最高目标就是要通过影响决策过程以使得企业的商业目标与公众的利益相符合，企业社会责任也强调企业在生产过程中对消费者、对环境、对社会的贡献。那么不难看出，现代公共关系的基础实际上就是社会责任，两者相辅相成，构建企业社会责任基础上的新型公共关系也成为新的环境下公共关系的课题。

公司的运营主要涉及到能源消耗、安全生产、公共卫生等方面的隐忧，对此公司做出了以下两点措施。



2.4.5.4.1 节能减排

认真做好水、电、气、工具等各种低值易耗品的统计工作。加强水、电、气、工具等各种低值易耗品的管理，完善管理制度，引进节能设备，对员工进行减费降耗意识的培养，进而节能降耗，降低生产成本。

2.4.5.4.2 安全生产

公司在安全生产方面，严格按照国家有关安全生产的法律法规落实日常管理，配置有专业的消防管理人员和设备，并全部通过消防部门验收。消防管理人员均通过上级主管部门组织的培训，具备较好的业务能力。各岗位均有严格的安全操作流程，确保生产经营工作的安全运行。

2.4.5.5 道德行为

公司的道德行为主要表现为：在企业内部主要对员工负责；在企业之间主要对供应商负责；在企业外部主要对加盟商、政府和社会等负责。

2.4.5.5.1 对公司员工有《员工手册》等约束性规范。同时，每年开展部门之间的协作满意度测评，奖励协作满意度高的部门，通报协作满意度差的部门。

2.4.5.5.2 对供应商，公司与之建有良好的合作伙伴关系，定期沟通交流。在日常的物资采购环节和原材料等的采购中，市场部



严格按照《合同法》操作实施, 大宗原料采购, 严格执行公司招标采购管理办法。对于顾客, 确保质量、遵守合同。公司的产品在质量上主要执行二个标准, 一个是国家的质量法律法规, 一个是企业自定的高于国家标准的质量要求。过硬的产品质量深受广大用户的好评。

2.4.5.5.3 对加盟商: 切实为加盟商的利益考虑, 本着合作双赢的目标, 为加盟商提供全方位的支持, 同时在履行销售合同方面, 公司一贯严守国家的法律法规和基本的商业信条, 诚实守信, 与加盟商客户建立了良好的合作关系。

2.4.5.5.4 对政府: 依法纳税、廉洁自律。依法纳税是一个企业的基本道德底线, 也是实现经济社会良性发展的重要保障。公司作为南通家纺行业品牌企业, 依法纳税是应尽的责任和义务, 要为其它家纺企业树立良好的榜样。

2.4.5.5.5 对社会: 诚信经营、保护环境。承担社会责任也是企业道德行为的表现。首先要诚信经营, 这是为商之本。其次是保护环境, 因为保护环境也是保护企业自身, 是走可持续发展道路的必然要求。两者都是树立百年企业的基本要素。

2.4.5.6 公益支持

圣夫岛在经营企业的同时, 不忘作为企业公民的社会责任。发扬团结友爱、互助互济的优良传统, 建立了大病大家帮基金和困难员工援助办法, 为公司员工构筑起一道抵御困难的堤坝。公



司积极响应国家号召参与各种灾害救助活动，2006 年底，党中央和国务院发起“送温暖，献爱心”活动时，圣夫岛捐赠了总价高达 103 万的物品；2008 年，面对多年不遇的自然灾害，圣夫岛更是两度伸出援助之手，向安徽、湖南、贵州等受灾严重地区捐赠价值 14 余万元的物资；汶川大地震发生时，圣夫岛筹措 16 多万元的救灾物资；2015 元月起至今，向南通癌友协会捐赠 10 万余元；

2.4.6 相关方面需求和期望

公司建立完整的质量管理体系，对企业进行卓越绩效管理，对产品采用精益求精的原则，按照市场需求，及时调整产品结构或产业结构，进行快速创新和不断创新，建立信息快速反馈系统，通过组织服务、产品、生产线、组织部门的变更等方式确保战略目标平衡所有受益者的需求，提供更大的社会就业机会。

公司通过识别和满足相关方的需求和期望，提升品牌培育能力和绩效。根据相关方的需求和期望的不断变化，通过多种方式，来协调和满足相关方的需求和期望。保证顾客获得产品质量、价格和交付表现与品牌宣传相一致的产品和服务；优选供应商，通过共同发展，技术和质量保证，业务连续性，促使品牌价值共同提升；保证员工自我价值实现、个人能力提升；保证所有者持续高效的盈利能力。公司领导亲自过问，组织各部门对顾客、供应商、合作伙伴、员工、银行进行识别，明确了总经理办公



室负责处理日常汇总、内外贸部门负责市场顾客、财务部负责银行等各部门职责，部门收集，总经理办公室汇总，总经理审阅，最后会议商定。

公司立足于战略的高度，有效开展供应链的管理，尤其注重与供应商建立良好的战略合作关系，努力帮助供方和合作伙伴改进业绩，进而改进自身的业绩，以有效达成公司的战略目标，并实现互利双赢、共同发展。公司遵循“同心、同向、同步，为客户谋利益，为员工增收益，为社会创价值”的价值观，在企业外部，公司的顾客、供方、合作相关方，包括省市区级政府、质监、科技、金融、财政部门、纺织行业大专院校及权威学术机构，我们都与之建立了友好的协作关系，以适应公司战略实施的需要。公司特别注重与客户、供方和合作伙伴建立良好的合作关系，过去几年中，悦达高层管理者以旗下品牌培育的发展为导向，其利益相关的需求和期望不断得到满足，推动和促进双向交流，共同提高价值链的有效性和效率。并尊重客户、供方和合作伙伴及其他相关方，讲诚信，树信誉，与客户、供方和合作伙伴的合同与协议履约率达 100%。没有拖欠货款等情况出现。

2.4.7 战略和方针的沟通

通过对行业的掌握和对形势的预测，综合分析公司内部和外部的环境等因素，制定公司战略。下图为公司制定战略的流程。公司行动计划的展开着眼于各业务板块的实际情况，从销售部门



制定年度销售计划开始，各部门层层落实，分别制定相应的研发计划、生产计划、采购计划、资金预算计划以及人力资源计划，在实施中，对过程进行控制和及时调整，以保证沟通顺畅，在差异性和一致性之间达到平衡，保证计划具有较强的操作性。

公司建立了目标管理体系，各部门依据职责制定、分解、实施、改进部门年度目标，并进行全面控制。通过各层次的目标分解和达成来确保公司总目标的实现，并针对公司每年目标的变化，不断改进完善指标体系。公司实行管理人员季度考核制度，通过 **KPI** 评估每月各部门的绩效情况，将绩效和个人业绩与晋升、奖金挂钩，发挥全体员工的工作潜力，保证战略实施。

公司建立年度、季度、月度、周管理会议制度，及时总结和解决行动计划中所遇到的问题，通过严谨和细致的管理流程使公司能有效地对各业务板块的战略执行情况进行评估、指导和监督，使行动计划始终保持有效地执行。

如果需要调整行动计划，公司会及时在各层面进行传达和沟通。在每年的董事会上，公司会提交下年度目标、预算等报请董事会审议，获准后组织各部门予以实施。公司建立了系统的绩效管理 and 改进体系，采用 **PDCA** 进行改进。通过标杆学习和对竞争对手的分析，找出自身的不足和可利用的优势。

第三章 资源管理

3.1 总则(5.1)

资源是组织高层领导为确保战略规划和目标的实现,为价值创造过程和支持过程所配置的资源,包括人力资源及其它的务、基础设施、相关方关系、技术、信息等。公司识别、配置和管理品牌培育所需要的资源程序、管理方法,落实品牌培育所需求的内外部资源,并通过定期进行评审资源的可用性、适用性、有效性,用风险分析法进行优势和劣势分析,从中筛选符合公司品牌发展所需的资源。

3.2 人力资源管理(5.2)

3.2.1 职责

总经理办公室负责人力资源管理,执行人力资源工作系统

3.2.2 人力资源工作系统

3.2.2.1 工作的组织和管理

公司主要分为四类人员:主管以上中层管理人员、职能人员、经营类人员、一线员工。根据不同岗位人员的配置情况及特点,拟定与之对应的招聘计划。为了高效快捷地达成招聘计划,总经理办公室不断拓展招聘渠道,完善招聘工具,尝试多种渠道、方式进行人才甄选,并不断总结用最快最优的方式招聘到最合适的人选,图 4.1 是公司人力资源的工作流程。

3.2.2.2 员工的绩效管理系统

为达成公司战略目标，公司对公司四类人员设计了不同维度的薪酬与绩效体系，保证员工工作的定位和目标清晰，通过绩效测量管理确保员工个人岗位业绩和部门业绩的提升，保证了公司战略目标的实现。第一类人员：是企业年度经营业绩相关的年薪制人员，适用于主管以上人员，采用年、季、月相结合的考核办法；第二类人员：是与年度绩效、月度绩效相关的岗位绩效工资制人员，适用于一般管理人员，采用六级工资制；第三类人员：是业务类薪酬体系，适用于坯布公司、面料公司、家纺研发公司、上海翔韵公司业务人员，采用业务提成法；第四类人员：是与计件产量挂钩计件工资制人员，适用于织造分厂、家纺研发公司产品车间计件类人员，全员实现计件工资。公司通过年度目标责任书签定、员工岗位说明书签定，对目标进行层层分解和落实，通过月度绩效沟通、季度质询会、管理例会、生产成本分析会等多种形式对绩效指标以及各职能部门设定的 KPI 指标进行分析评估和反馈改善，通过内部有效的沟通反馈渠道，汇总分析业绩目标偏差原因，及时调整绩效目标制订，计划下一步行动改善措施，不断达成绩效目标。

公司通过设立严谨、完善、细化的绩效测量分析系统，及时掌握公司绩效目标完成的进展情况，并根据绩效分析结果，识别和增加新的绩效改进方法和创新的机会，使得公司在竞争激烈、需求万变的市場条件下，能够提供高品质的产品及服务，并通过



不断提高效率，满足市场需求，达到适应和开拓市场、达成公司战略目标的目的。

3.2.3 员工的学习和发展制度

3.2.3.1 员工的教育、培训

公司重视人才的作用，坚持以人为本，尊重人才、重视知识，鼓励发挥人的才干和主观能动性，视员工的工作能力、综合素质给予晋职。人才是企业的财富，现代企业的竞争实质上就是人才的竞争，没有高素质人才和员工队伍，企业就没有发展的动力和基础，为此企业始终坚持以人为本的管理理念，把人本管理贯穿于生产经营过程，以教育、培训为先导，努力把公司办成学习型企业。公司设立三级培训体系，紧贴岗位开展充实、调整、更新知识内容和结构为重点的跟踪培训，定期开展各岗位管理、技能培训。培训上建立“循环培训”模式，首先对中层一级干部进行培训，采取走出去请进来的办法，先后向国内外先进企业派出研修人员，学习先进管理方法；请高校教授、先进企业管理者及本公司高层管理者上课。对中层干部的培训，使各单位的负责人成为本部门职工教育培训工作的指导员、培训师，负责对本单位员工的培训，一级培训一级，使全体员工都有教育培训机会，形成浓厚的学习氛围。在新员工的培训上，公司编制了一整套完善的入职培训方案，让员工在上岗之前能对公司有充分地了解，让员工知道自己该做什么，应该怎样做。公司先后进行了看板管理、质量管理、现场管理、6S 管理等为内容的全过程教育培训。



3.2.3.2 员工的职业发展

公司制定了员工激励计划，对不同类别的员工进行不同通道的职业规划，员工可根据自身情况，通过管理通道或专业通道获得晋升发展。这种体系给员工提供了发展空间，也为公司提供了充足的专业人才、管理人才储备。为实现公司年度战略目标，公司分解任务到各个部门，动员各个部门员工努力，通过绩效管理的工具，通过充分发挥员工的潜能和主动性，完成公司整体战略。

为提升员工个人能力，根据不同层次员工的特点，有针对性的开展多种形式的培训。如一年一度的车间技能大赛，在实际操作中提升了员工的技能，加深了对岗位知识的认知，同时也涌现出了一批技术能手，激发了员工的工作热情，提升产供中心整体效率。对管理层不拘泥于课堂讲授形式，如出国考察、参加项目建设等。在职业道德方面，注重对员工德育培养。通过入职指导人制度、离职工作交接制度进行知识传承，保证员工对新岗位知识的有效获得。

3.2.4 《员工的权益与满意程度考评》

3.2.4.1 工作环境

公司着力为员工提供一流的工作条件，并追求创建良好、轻松、安全、祥和的工作环境。



3.2.4.1.1 在制度和管理方法上落实，结合环境/职业健康安全管理体系，重点对工伤、火灾、传染病、交通事故等情况制定应急预案，并进行演练；

3.2.4.1.2 在设施上予以保障：公司的环境设计建设时，预先设置了多处消防栓，并配备灭火器材应对火灾；

3.2.4.1.3 为关爱职工健康，体现人文关怀，公司每年组织全体员工进行健康体检；

3.2.4.1.4 公司为每位员工设置了生日礼金福利，并及时看望、慰问生病的职工，安抚病逝职工的家属，了解并帮助困难职工的家庭生活。

3.2.4.2 对员工的支持和员工满意程度 公司定期采取会议协商的形式，切实可行地解决员工的关心、关切，鼓励员工积极参与多种形式的群众性质量管理活动，提高员工参与程度和积极性；设立员工建议通道，对员工提出的环境改进建议予以重视，并快速反应，如公司应员工要求新建立员工运动活动室，组建瑜伽学习小组，摄影爱好小组等，陶冶员工的娱乐情操。通过这些活动，使大家放松了心情，丰富了业余文化生活，增强了团体的凝聚力，提高员工的管理参与度、环境满意度，同时，也提高公司的企业管理水平和文化水平。

3.2.5 员工的能力开发 通过员工细分和员工关注因素分析，公司确定“同心、同向、同步，为客户谋利益，为员工增收益，为社会创价值”建立员工契合度模型。HR 定期与新员工沟通，通过新员工以及新员工的上级反馈，及时给予新员工就职指导，提



供员工更合理的薪酬福利和良好的职业发展通道来帮助员工成就职业生涯。员工通过树立主人翁精神，与团队成员建立大家庭的氛围和敬业进取的工作作风来帮助公司成功，从工作中获得成就感。公司树立最佳雇主形象，员工成为忠于公司的员工，从而达到公司和员工的契合，实现公司和员工共同发展。

3.3 财务资源管理(5.3)

公司资金收支严格执行预算计划制度，通过年度收支计划的制定和月度计划的分解实施，确保资金链的安全，降低资金运营的风险。年度资金收支计划制定并报经公司批复后，作为部门年度收支活动的指导，部门以此为依据制定年度计划和月度计划。确保部门工作与公司总体战略部署和谐一致。具体到每月的收支活动，严格执行以收定支的策略，根据月度销售回款计划制定资金支付计划，确保资金收支平衡，掌握经营活动收支风险。对于月度资金收支计划的执行情况，通过月末收支分析，查找当月收支活动中存在的问题。

在提供资金运营效率方面，部门主要从降低两项资金的占用额度入手，通过联合相关业务部门制定两项资金占用额度标准，加大对两项资金占用额度的监控，最终达到提高应收账款、产成品和原材料周转速度的目的。

3.4 合作伙伴(5.4)

供方、客户、加盟商、技术支持单位等都是企业合作伙伴，悦达家纺注重与供应商和其他合作伙伴建立良好的合作关系，每



年对供方进行选择 and 评定, 评出合格供方作为长期的合作伙伴, 推动和促进双向交流, 并与伙伴进行品牌培育相关的交流沟通, 共同提高品牌的培育, 及过程的有效性和效率。多年来, 我公司在工作上广交朋友, 取得了政府、金融、财政、土地、工商、税务、公安、技监、司法、宣传、卫生等部门的信任和支持, 有了一个良好的外部环境, 大大提高了工作效率和社会知名度。

3.4.1 职责

从职能分配表中可以看出, 翔韵公司、市场部、面料公司、坯布公司、研究院等对合作伙伴均有管理职责。

3.4.2 管理过程

按照管理流程, 挖掘客户资源, 展现合作方魅力, 提升品牌形象和绩效。

3.5 环境资源(5.5)

3.5.1 职责

3.5.1.1 市场部把握原材料资源, 确保可获得性和差异性;

3.5.1.2 织造分厂、研发公司、制品车间负责生产设备管理, 确保设备先进行;



3.5.1.3 总经理办公室负责检测设备可靠性，确保质量出厂合格；

3.5.1.4 研究院负责研发设备先进性、适用性或特殊性，确保新产品差异化。

3.5.2 管理过程

按照职责，确定各自管理过程，保证基础设施满足 7.3.2 的要求

——比如（YUE 品牌产品）原材料棉麻特性

——织造车间温湿度控制等

3.6 知识信息和技术

3.6.1 职责

3.6.1.1 研发技术部门负责整理企业知识产权等技术内容，总经理办公室负责整理证书荣誉；

3.6.1.2 由外销市场部门负责目标市场、原材料市场信息、标准收集，为研发、生产部门服务；

3.6.1.3 技术部门做好信息传递，有利于产品销售、品牌传播。

3.6.2 管理过程

3.6.2.1 总则



公司十分重视信息技术和知识的管理,开发和持续优化信息系统支撑从供应商到客户的整个价值链上的业务运作和提高决策层、管理层、业务层之间的协同办公效率。

3.6.2.2 信息

公司建立了 5 大信息平台,其组成及作用如下附表 3。

附表 3 圣夫岛家纺信息平台

系统名称	功能简介
协同办公系统	公司的核心应用系统,支持采购、生产、销售、财务等业务审批运作流程。
进销存数据系统	联合终端门店、计划物控、生产维度系统。
整理生产管理系统	公司整理车间运转管理、产质量跟踪及库存管理。
高端定制系统	实现公司业务层面应用需求、分销管理和 O2O 线上线下一体化。
用友 U8 系统	有效控制并跟踪采购业务和成本管理全过程,实现完善的财务业务一体化管理。
智能生产系统	产成品自动生产线。

3.6.2.3 技术

圣夫岛家纺针对市场需求,相继开发了中高端品牌和低端品牌 的家纺产品,运用新型纺织面料如天丝、莫代尔、竹纤维、麻代尔、白炭纤维、导电丝纤维、珍珠纤维开发了一系列新型产品,为传统的棉织物家纺注入了新鲜血液,引领家纺行业的不断创新 和发展。

公司的新产品将更多关注用户体验和时尚设计,中高端产品提供包括悦达品牌、YUE 品牌、悦爱生活品牌、优悦生活、ELLA 品牌、LOCC 品牌等,时尚、优雅、田园等等不同风格的设计理念,为不同爱好的消费者提供满意的产品。

公司始终注重自主知识产权的建设,与诸多高校建立共研机构,通过工艺及后整理材料的改进、创新,为家纺行业,乃至整个纺织行业带来了新的进步,提高企业竞争力。

第四章 品牌培育过程

品牌培育过程是企业品牌培育管理体系的核心,一般可分为三个大过程,即品牌创建策划过程、品牌规划与执行过程、品牌提升和维护过程,对应标准中的第 6 条款。鉴于悦达家纺开展品牌建设实际,突出适用有效和悦达特色,现将三大过程细化到品牌培育的三个阶段,这样有利于悦达家纺在现阶段能够集中力量,为阶段性目标而努力。



4.1 总则

品牌培育是一个全员参与、全过程控制的长期、复杂、系统工程，是企业由生产导向型向品牌导向型经营转变的重要途径，为此，公司应做好品牌培育规划，梳理品牌培育过程，围绕品牌定位，开展产品创新、品牌文化理念创新、品牌营销模式创新、品牌宣传推广创新，注重品牌维护和品牌价值提升。

在品牌培育过程中应注意关注政策环境，学会借势、造势、顺势，在开发国际市场时，要注重市场目标所在国家和地区的风土人情，具有前瞻性视野。圣夫岛家纺的品牌培育过程具有创新性，所以随着工作开展，适时调整。

4.2 品牌创建策划过程

4.2.1 品牌定位

搭建品牌服务平台，采用资源共享、支持服务品牌的模式，强化品牌服务功能。2017年上半年，计划对翔韵公司品牌运作的组织架构进行变革，采用项目事业部制运作不同的独立品牌。品牌事业部拥有经营权、决策权、用人权、分配权等，认购经营指标，出台激励政策，变组织行为驱动为自主责任驱动，推进战略目标的实现。

4.2.1.1 圣夫岛家纺品牌



圣夫岛家纺品牌创建的核心是品质+核心产品，坚持这一理念创品牌。品牌定位为中等偏上的目标消费群体，以品质健康生活为核心诉求点，短期内完成区域强势家纺品牌的打造。发展方向是风格做专、产品做精、品牌做深。产品风格定位为温馨、健康、写意花卉。渠道定位是以直营及分销渠道为核心，其它渠道为补充。以专卖店、百货为实体，打通基于 OTO 模式下的销售格局。

圣夫岛家纺品牌推广的核心是以品质为根本的产品推广模式，取代目前的纯广告模式。渠道发展突出“高质量的增长”。在提高终端质量的基础上，加大专卖店的质量生存，有步骤、有层次的调整升级。终端形象升级，专卖店 SI 升级，利用淡季全面改造、全面提升，结合品牌要求丰富终端表现力。强化销售能力、规范培训体系。

4.2.1.2 戴威尔品牌

戴威尔品牌定位于永续环保家纺一种对生活的态度，对环境的态度，对健康的态度，以及可以衍生的对社会的各种态度。圣夫岛品牌的推广生命周期为 5 年，第一个 5 年围绕“关怀”进行推广；第二个 5 年围绕“责任”产品定位于中高端麻类家用纺织品，适用人群主要为美洲 40 岁左右中产阶级，以麻类、麻棉类、麻毛类可再生纤维织造的套件、单品，以及麻类、麻棉类双层布产品为主。包装采用纯天然织物、可循环、再生包装为主。戴威尔品牌发展的设想，是利用国内较为成熟的市场，合理的产品价格，



从占市场角度出发，用拳头产品的低价格敲开市场大门，用两翼产品的利润使得品牌可持续运营。合作方负责市场渠道发力，悦达方将品牌向研发设计和价值链方向提升，保持品牌健康发展。同时，以国际知名家纺品牌形象，选择性进驻国内百货高端市场，树立高端家纺的品牌形象。

4.2.1.3 悦享悦美生活品牌

悦享悦美生活品牌的定位是以小清新风格和大家居品类为 80 后年轻客群提供商品和服务，以“平民化”价格定位，主要在电商渠道和综合性大型商超渠道进行线上线下同款同价销售，充分占领中端市场，以会员信息为基础，随着用户年龄增加、收入的增长以及审美的变化，可逐步向圣夫岛家纺品牌引流。

针对三个品牌，初创阶段应立足现有产品，做好坯布、面料产品定位，保持市场占有率；开拓终端自有品牌创新，细分市场，充分了解目标客户生活方式，精准定位、精准营销；成长阶段，应加大新产品开发力度，引领消费潮流；成熟阶段，实施品牌多元化定位。未来，家纺营销模式向一站式家居生活馆、家居生活中心转变，积极寻求“跨界”合作。参股或收购品牌企业，横向扩展业务，实现业务升级转型。而这种转变是悦达家纺本身能力所不具备的，公司的渠道未涉足家具、家居行业，人才储备也不具备。以收购或控股形式延伸行业，可避免管理和文化冲突，迅速拓展终端。



4.2.2 品牌核心价值（6.2.2）

圣夫岛家纺将“用全产业链管控，做高端品质家纺；用科技创新元素，做定制艺术家纺”作为品牌使命，秉承“同心、同向、同步，为客户谋利益，为员工增收益，为社会创价值”的核心价值观，向着“中国家纺行业知名品牌，中国家纺高端定制专家”的美好愿景迈进。

品牌初创阶段，形成企业品牌理念，提炼关键词，有意识地加强品牌文化宣传，用创新机制引领企业发展；在品牌成长阶段，企业员工自觉履行职责，自觉践行品牌理念，并将品牌文化影响到利益相关方；在品牌成熟阶段，通过信用风险控制，品牌形象进一步提升，公益事业、社区文化影响进一步加深，品牌文化已经深入消费者，成为产品的一部分，并为企业源源不断产生价值。

4.3 品牌规划实施过程

4.3.1 品牌元素设计（6.3.1）

市场部对品牌元素设计负责，其他相关部门配合，董事长对品牌元素设计结果审批。

圣夫岛家纺的品牌的标志，代表了圣夫岛人爱心奉献、热爱自然的精神，代表了圣夫岛家纺的产品崇尚健康自然的品质。圣夫岛家纺品牌将致力于让每一位使用悦达家纺产品的顾客安枕无忧，健康延年；致力于企业与社会共同的可持续发展。在此基础上，圣夫岛家纺形成了健康、品质为核心的产品理念。凭



借其全产业链的优势、独具特色的提花色织产品、丰富的品牌内涵受到行业及消费者一致好评，连续多年被评为“江苏名牌”、“江苏著名商标”“国家级高新技术企业”，2012年被认定为“中国驰名商标”。

品牌初创阶段，圣夫岛家纺品牌元素设计应注重中国元素设计，结合地域文化特色，形成容易辨识的品牌图标、颜色、符号等，注重品牌故事整理，形成独特的品牌感知；在品牌成长期，特别随着国际市场开拓，应适时改进品牌元素设计，了解“一带一路”及目标市场人文特点、法律政策等，打造国际流行趋势与产品定位的一致性；在品牌成熟期，品牌元素更加清晰、简约，与品牌文化具有一定相容性。

4.3.2 产品设计与技术创新（6.3.2）

圣夫岛家纺公司研发部门对产品设计与技术创新负责。按照三个品牌独立运作的模式，招募与培养不同研发设计团队，服务于圣夫岛家纺、悦享悦美、戴威尔三个品牌。

4.3.2.1 圣夫岛家纺品牌

产品定位于中等偏上消费群体，渠道定位于实体门店。利用公司平台，在上海建立研发设计人才团队，借助大都市信息、人才和客户群，为圣夫岛家纺品牌服务，研发设计产品提供圣夫岛家纺直营门店、加盟渠道等。

4.3.2.2 悦享悦美品牌

产品定位于中高档消费群体，渠道定位于高档百货专柜。已经与意大利康斯坦丁设计集团合作，为品牌提供产品设计研发、标准店面规划及家纺博览会展位设计等，专案提供专业设计支持。

4.3.2.3 戴威尔生活品牌

产品定位于中低档消费群体，渠道定位于家乐福、大润发、电子商务等大型商超和线上平台。此品牌的设计研发可借助上海研发平台，区别于圣夫岛家纺品牌和悦享悦美品牌的系列产品。

品牌初创阶段，企业在设计研发上保持既有优势，保障坯布、面料市场需求，解决生存问题，同时要注重新品开发，设计团队建设，创新可集中在集成创新；品牌成长阶段，就要着眼于新产品的新理念、新功能、智能化，要有一定市场前景性；品牌成熟期，做好新产品储备，就要形成标准化引领，以新产品引领消费，引领行业。

当前品牌初创期，企业应按标准要求，加强创新人才、合作平台建设，加大资金投入，选好新产品开发方向。

4.3.3 快速反应(6.3.3)

各部门根据现有工作流程，要梳理信息传递路线图，形成快速反应机制，特别是市场信息、新产品信息、原材料信息、顾

客反馈信息、政策信息等信息要能够实现双向传递。同时，要善于利用平台优势和现代化信息手段，优化供应链，缩短研发到投入市场的周期。

4.3.4 营销策划(6.3.4)

公司销售中心职能部门均负责此内容。各部门应根据产品差异化，分析突出卖点，找准客户群和经营目标，做好营销规划，策划营销活动，各活动间要实现良性互动，避免削弱品牌定位。提倡适应品牌理念的文化营销，提倡增值服务，挖掘消费者潜在需求。

品牌初创期，以诚信为基础，以质量为核心，以服务为重点，打造悦达品牌，价格策略可以适当应用；品牌成长期，以创新为核心，以性价比为重点，找准与竞争对手的比较优势；品牌成熟期，以多品牌细分市场为基础，以第一位置为目标，保持市场份额，扩大新的市场。

4.3.5 品牌推广与传播(6.3.5)

营销中心、研发中心、总经理办公室、人力行政中心企对公司品牌推广与传播负责。

以公司的品牌战略为基础，以品牌诉求为推广内容，并根据品牌特点选择、设计传播方式并组织实施，达到提高品牌知名度、信任度、美誉度和忠诚度的目的。

其中营销中心对品牌推广作出以下举措：一是每年形成品牌推广方案，并根据新品上市节点与销售活动节点有机结合，做到推广传播的有效性。二是逐步提升品牌传播策略，研究新型精准传播形式，如投放微信朋友圈等快速传播媒体，短时间能快速裂变式传播；三是运用 O2O 营销策略探索线上、线下互动模式；四是加强重点市场区域传播，利用自媒体与地方媒体相结合方式。品牌初创期，企业应围绕知名度开展宣传造势，对于面料、坯布首先要在业内具有一定知名度，终端产品要在区域内布局，通过广告、软文、活动增加知名度；品牌成长期，面料要通过创新打造面料品牌，与客户形成品牌共享机制，增加用户粘度，品牌终端产品，要通过客户体验服务，提高忠诚度，增加推荐意愿，形成有效互动；品牌成熟期，通过品牌文化影响消费者，形成品牌社区，增强消费者存在价值。

终端店铺的形象、内容、趋势、布局应与企业发展现状相关联，店铺管理模式应纳入战略体系。

4.4 品牌维护提升过程

4.4.1 品牌追踪

销售市场部门对品牌追踪负有责任。企业应从企业主动和顾客被动反馈两条路径建立品牌追踪系统，通过市场表现、顾客反馈、竞争对手市场表现等信息，分析品牌定位的准确性、营销策略的正确性、宣传推广的科学性和资金投入的回报性。追踪分析



报告用于品牌改进。

品牌初创期，企业品牌追踪产品质量，服务，聚焦知名度；品牌成长期，企业追踪顾客的感知质量，聚焦魅力质量，倾听顾客反映，形成品牌社区(粉丝经济)；品牌成熟期，追踪企业潜在风险，开展品牌防护，避免竞争对手恶意炒作。

4.4.2 品牌更新、延伸与组合

公司在内外部环境发生变化时，邀请专家组织对品牌更新进行可行性评估，并提出策略和步骤。品牌更新可采用对品牌形象、品牌定位、产品及其包装等进行更新的方式。公司通过内部合理化建议的方式，根据市场信息、产业发展情况等，迎合消费者需求，对品牌的定位、设计等方面进行广泛征求意见，通过对外部顾客、政府部门、社会各界进行调查，通过专家指导等形式对品牌进行更新和延伸。

品牌初创期，不宜品牌延伸；品牌成长期，谨慎品牌延伸；品牌成熟期，科学合理实施多品牌战略，实施品牌延伸、并购、组合，做好品牌储备；品牌衰退期，应适时品牌更新。切忌品牌延伸冲淡已有品牌。

4.4.3 品牌资产保护(6.4.3)

总经理办公室对公司品牌资产保护负责，会同财务部门识别



品牌资产，合理使用品牌资产，有效保护品牌无形资产。

公司应制定包括知识产权在内的品牌资产台账，制定关键技术、知识产权保护办法，建立维权渠道，对销售渠道、采购渠道、有价信息做好保密工作，制定设计开发技术人员、市场人员约束机制，避免离职人员形成竞争。

4.4.4 信誉与风险管理(6.4.4)

圣夫岛家纺作为南通家纺集群重点企业，及集研发设计、生产、销售为一体的大型家纺品牌运营公司，其生产和经营活动严格遵守国家法律法规，在产品研发严格执行国家、行业技术标准的前提下不断推陈出新，利用科学技术进行创新。公司非常注重在自主知识产权、科研水平的提升，在产品研发方面有着多项专利产品，如汉麻功能性面料等。圣夫岛家纺先后获得“国家免检产品”、“国家级高新技术企业”、“江苏名牌”、“江苏著名商标”等荣誉。

在新产品推广、广告宣传等方面建立审核机制，避免有损信誉和维权投诉；建立顾客投诉及风险预警机制，适时演练，包括安防演练，保证有效。

4.4.5 品牌价值评估

积极参与国家主导的品牌价值评价，做好品牌价值分析报告，适时开展品牌价值提升活动。并将品牌价值评价纳入无形资产管理范畴。



第五章 绩效管理

5.1 监测、核查、分析与改进(7.1)

总经理办公室应充分利用网络科技技术和其它方案,对品牌培育过程进行测量分析,通过获得精确的数据和信息,对以下方面进行要求:1)改进分析绩效目标。根据公司规模及发展制定长远发展目标,在实施过程中根据各方信息和数据,定期进行分析和评估,根据各部门的绩效实施和目标,落实改进措施。2)建立绩效评估机制,由负责人对公司改进成果进行科学、全面评价,并完善奖励制度,对在品牌培育及绩效管理过程中取得突出表现的集体和组织进行相应措施的奖励。对各部门绩效进行评比,激励员工对公司做出贡献,以保证改进活动的顺利进行和良好发展方向。3)对公司改进项目的实施落实。公司采取信息平台、会议、活动等方式对公司进行管理,对于各项改进计划确保落实到部门和负责人,由其负责实施、改进、监督,检查改进落实的进度及有效性。

5.2 监视

监视对象是企业内外部的环境变化信息,用途是改进品牌培育管理体系。总经理办公室负责,各部门配合。

公司应识别内、外部信息源,内部信息源应包括组织架构变化、品牌战略调整、品牌结构变化、内部资源信息、员工职业生



涯、薪酬变化等;外部信息包括市场、顾客、供方和合作伙伴、银行、政策部门、协会行业等方面信息源。

通过内外部信息分析,一是识别出利益相关方当前与未来的需求和期望;二是评估品牌培育的优势、劣势、机会和威胁;三是评估市场、技术变化、趋势对悦达家纺品牌的影响程度;四是评估企业与当前品牌培育能力、所在水平、改进方向。

公司从发展战略的角度出发,结合信息系统软硬件设施的建设情况,持续开发与公司发展相关的信息源。特别是对公司战略目标、生产经营活动影响极大的核心信息源,如对重点客户、潜在的大型客户、竞争对手、标杆企业等加大开发信息管理力度,实现在线收集信息。同时,要重视对目标市场所属地区及国家的政策、法规的信息收集与管理;对国内外同类企业发展战略、研发趋势、市场策略等信息的收集与管理。

5.3 测量

5.3.1 指标构成

测量的是绩效数据。纺织集团企管部负责,公司层面的目标、指标、绩效考核数据考核,负责部门分目标的考核,对企业品牌培育能力和管理绩效数据进行测量,达到预期绩效目标。绩效数据包括但不限于以下四种能力。

应建立绩效考核表,根据各业务岗位对品牌贡献及履职情况



进行量化考核, 并对照年初既定目标值评估绩效, 建立对应的奖惩制度。

5.3.2 品牌基础能力

被考核对象包括对财务、采购、生产制造、研发、质量、人力资源等负有管理职能部门。

5.3.2.1 基本经营条件

生产设备优势、完好率、生产场地 6s 达标情况、生产环境、辅助设备(温湿度调节)完好率、终端店面装修及服务设施、网络硬件软件配备等;质量检验设备设施、研发需要的设备设施;土地使用权等、商誉等情况。

5.3.2.2 产品和服务标准及质量水平

产品执行标准情况, 与国标、欧盟标准等区别, 质量水平与国内、国际对比;服务标准制定, 与同类产品企业服务对比;选择差异化竞争的基础是质量过硬, 创新突出, 服务取胜, 所以考核内容含质量合格率、标准领先性、服务覆盖率、及时率, 质量指标优胜情况等。

5.3.2.3 资产状况



品牌宣传推广费用预决算、研发投入、固定投资、品牌培育费用专项列支等,考核计划性、充分性、及时性、有效性、资产保值增值率等。

5.3.2.4 企业规模及全员劳动生产率

考核企业产能利用率,全员劳动生产率、企业产能保持等。

5.3.2.5 资源利用的有效性和效率

考核采购(包括外包)成本与原材料对品牌的贡献情况,考核原辅料利用率、节能降耗情况、物流成本、库存成本、销售个人创造价值等。

5.3.2.6 人才培养能力

包括检验人员、研发人员、店长店员能力。考核总经理办公室是否建立了员工绩效考核系统,并有效运行,培训效果在实际工作中是否显著,人才梯队建设是否按计划实施。员工对工作条件、人际关系、薪酬福利等方面是否满意,员工忠诚度、成就感和归属感情况如何。

5.3.3 品牌市场能力



从市场和顾客两个角度,对宣传、营销部门进行考核,目的是促进产品、企业品牌知名度、顾客忠诚度、形象美誉度,扩大市场份额,形成稳定消费群体,提升产品溢价能力和坯布、面料的议价权,实现利润目标增长。

5.3.3.1 在利润和财务方面

考核营业收入、营业成本、营业税金及附加、营业费用、所得税率、净利润、人均净利润、资产合计、流动负债变化、电商收入等情况。

5.3.3.2 顾客方面

利用科学方法,考核顾客对产品、服务的满意度、品牌认知度、品牌忠诚度和社会形象美誉度;企业应建立科学模型,有效收集数据,比如在知名度测评上,第一提及率、暗示提及率等,顾客满意度可从上新周期、设计风格、产品质量状况、价格、售后服务等几个方面评价;在忠诚度方面包括净推荐率等的应用,进一步验证品牌推广策划、营销策划与目标差距,最终归结到资金利用率。

5.3.3.3 渠道运营方面

通过渠道数据,评估市场覆盖面、店面平效、库存周转率;



对原有店面与生活体验馆进行比较, 直营店与加盟店比较、线上线下比较, 传统百货与商超比较等, 找出体现市场变化的数据, 分析能力投入与能力产出的目标变化, 考核绩效并调整能力投入与布局, 验证渠道运营能力。能力投入包括资金、人才及其他资源。

5.3.3.4 目标市场方面

通过目标市场占有率、增长率, 以及新产品市场比例等数据, 评价市场影响力。品牌价值增长率也是一个重要考核指标。

5.3.4 品牌创新能力

从创新投入、创新产出、创新转化对设计研发部门进行考核。目前设计研发部门包括研究院、翔韵研发部。

5.3.4.1 创新投入方面

针对坯布、面料的设计开发, 包括对原辅料、纱线、印染企业(可共同开发)提出的创新要求, 针对终端产品的功能、花型风格、消费者需求。考核指标可以是产品前瞻性、创新投入与营业额的比例、研发人员占比等。

5.3.4.2 创新产出方面

自主知识产权、专利拥有量、成长性、时效情况, 企业标准先进性、参与行标、国标制修订情况;

5.3.4.3 创新转化方面

新产品投放市场情况, 包括新品占比, 市场反馈、成长性等。

5.3.5 品牌管理能力

从品牌管理体系运行效果, 对总经理办公室进行管理能力考核, 考核内容包括:

5.3.5.1 公司荣誉拥有量

包括中国驰名商标、省名牌、省著名商标、两化融合示范企业、省工业企业 AA 级信用企业、省重合同守信用企业、国家优秀设计师企业、省民营科技型企业、省青春风云人物大奖等。

5.3.5.2 管理体系运行情况

质量管理体系、环境管理体系等运行融合性、有效性; 品牌培育管理体系有效运行证书及保持情况;

5.3.5.3 品牌管理制度执行力

通过内审结果、管理评审结果、标杆对比、自我评价等结果, 综合评价品牌规划有效性、管理制度执行力, 反映在供应链优化程度、市场快速反应, 定制周期、服务反馈以及信息沟通能力。

5.3.5.4 风险管控能力

包括诚信体系建设和安防体系运行情况, 验证应急指挥系统

的有效性和危机公关处理能力。

5.3.5.5 社会责任履行能力

通过对企业遵纪守法, 公益救助、员工关怀、节能降耗、循环利用、积极纳税、社区文化影响等可量化的数据, 评估企业社会履责能力。

5.4 内部审核和自我评价

5.4.1 内部审核

总经理办公室负责, 公司制定内审计划, 围绕公司品牌培育目标任务, 依据品牌培育管理手册进行内审, 组成内审组, 对各部门按照品牌培育岗位客观、公正、独立地进行分析管理现状及体系的符合性、适用性、有效性, 分析的内容可包括: 战略目标、各部门对手册执行力, 经营结果、行业对比、发展趋势、市场预测等。找出存在的问题, 总结取得成效, 找出存在的问题。根据内部审核结果实施改进, 并对改进的效果进行跟踪; 对公司做得好的部门建立品牌培育内部标杆, 形成内部实施品牌培育工作的驱动机制, 内部审核的结果形成报告, 作为管理评审的输入之一。

品牌培育管理体系的内审可以与企业已有管理体系内审一并进行, 也可以根据需要单独进行, 内审可以是全部门、全过程, 也可以根据需要进行专项内审。

通过内部审计可以查明品牌培育体系实施的效果是否达到了规定要求,及时发现存在问题并采取措施,使管理体系持续有效运行。本过程的归口管理部门为总经理办公室。

5.4.1.1 内部审计的目的

a)通过内部审计明确管理体系是否符合产品实现策划的安排(见 7.1),是否符合管理体系标准的要求,是否符合公司确定的管理体系的要求(主要是公司的管理手册等体系文件中规定的要求);

b)通过内部审计确定管理体系是否得到了有效实施与保持;

c)提供品牌培育体系改进的依据。

5.4.1.2 内审方案策划

品牌负责人负责组织内部审计,每年年初前对内部审计方案进行策划,规定审核的准则、范围、频次和方法,编制年度内部审计计划,报品牌负责人批准后实施。常规的内部审核每年一次。品牌培育管理体系的内审可以与企业已有管理体系内审一并进行,也可以根据需要单独进行,内审可以是全部门、全过程,也可以根据需要进行专项内审。

5.4.1.3 审核准备品牌负责人负责确定审核组长和审核组成员，审核组负责进行审核准备。审核工作由与审核活动无直接责任的经培训并授权的内部审核员进行。

5.4.1.4 现场审核实施

审核组长主持召开首次会议和召开末次会议，品牌负责人、审核组成员、受审核方领导及陪同人员参加。

审核员进行现场检查。审核中通过面谈、现场检查、查阅文件和记录、观察有关方面的工作环境和活动现状，收集证据，记录观察结果，评价与管理体系要求的符合程度，确定不合格项。

5.4.1.5 编制审核报告

审核组长拟制内部审核报告，并交品牌负责人审批。审核报告的主要内容有：审核计划的实施情况、不合格项分析、审核结论、发现的问题及建议采取的纠正措施等。

5.4.1.5 纠正措施的实施、跟踪及验证

受审核方分析不合格原因，制定纠正措施计划，经审核组成员认可，总经办对实施情况进行跟踪。纠正措施完成后，由审核组成员对纠正措施的有效性进行验证。

5.4.2 自我评价

公司根据对现有品牌的定位和市场需求对公司的品牌培育活动和结果进行综合性、系统性评审。为促进公司品牌培育改进和创新，公司制定了评价计划，明确了评价范围，策划了评价活动，由品牌负责人组织对公司的品牌培育关键要素的实现情况进行自我评价，以掌握公司品牌培育活动及绩效等方面的总体概况。

5.5 标杆(7.5)

公司对行业内外的比较性和竞争性数据的获取主要来自中国家纺行业协会及江苏省经济信息化委员会、市场调查、网络、走访顾客以及与商家交流等各种形式。获取各类信息和数据后，以数据的可靠性、及时性、可比性为前提，通过相应方式尽可能寻找竞争对手及同行业先进企业的数据，以有效支持纺织集团公司战略调整。目前悦达家纺的标杆企业为富安娜，该品牌的核心产品与悦达家纺非常相似，以色织提花产品作为品牌拳头产品，定位于高端欧式家纺。同时，公司通过加强与东华大学、浙江理工等纺织高等院校的产学研合作进行高新技术的研发，增强品牌战略的科技性、创新性，加大品牌培育的推广力度，提高品牌的知名度，拓宽市场，以独特的优势追赶竞争对手。

5.6 数据信息分析



品牌负责人召集，总经理办公室牵头负责，各营销部门、研究院等密切配合，实施数据和信息分析，为企业经营决策提供依据。

数据信息来源两个方面，一方面是内部管理信息，包括内审报告、管理评审、自我评价、标杆对等的结果；另一方面来源于外部，包括供应商反馈信息、顾客反馈信息、市场变化信息、品牌价值评价信息、官方反馈及政策信息。

各部门做好本部门信息收集与分析工作，总经理办公室做好汇总、推进分析结果跟进工作。

信息分析至少应包括：顾客和其他相关方的需求和期望的变化；满足潜在需求变化的新品牌、新产品、新技术和新趋势；顾客对品牌认识度、忠诚度等的变化；品牌价值的变化。

5.7 持续改进

持续改进是企业永恒的课题。总经理办公室牵头，各部门配合，对企业在建立实施和保持品牌培育管理体系过程中产生的不合格工作项，要进行原因分析，采取纠正、纠正措施和预防措施，这些措施应科学有效，包括与员工收入挂钩的措施，投入应与产生的不合格影响相适应。企业应评审所采取措施的有效性，并持续改进。