NE汽车公司案例分析报告



队员：潘　璠

余镇安　康　芳

张佳鹏　王　怡

摘要

近几年的时间内汽车行业迅速升温，中国的市场迅速发展，中国的汽车越来越得到国内以及国际消费者的认可。2013 年 03 月 13 日据中研普华《2012-2016 年中国汽车市场深度调研及前景预测报告》显示，虽然 2013 年 2 月份汽车销量的降幅比较大，但是结合 1 月销量，总量仍保持增长势头。1-2 月，我国汽车产销量分别为 331.17 万辆和 338.9 万辆，同比增长 14.06%和 14.72%。目前，中国的自主品牌汽车已经占据全国汽车总销量 60%左右的市场。尤其是在商用车领域，自主品牌市场占有率超过 95%。

NE 汽车公司就是处于商用车领域自主品牌的领导者地位。该公司主营汽车设计、开发、生产和营销。作为中国品种最全、规模最大的商用车企业NE 汽车公司面临的挑战和机遇并存。虽然NE 汽车公司发展迅速，但董事会和管理层也面临着以系列的挑战。这些挑战有些来自于汽车行业的变化，而另一些来自于宏观市场环境的变动。

目前 NE 汽车公司主要面临的挑战有：迫在眉睫的销售变革；开发新能源汽车的压力；新能源汽车制造厂的投资问题；员工考核和绩效管理；全面质量管理与流程控制；企业社会责任。我们运用“四象限法则”将NE 汽车公司目前面临的问题进行分类，根据“四象限法则”，我们对 NE 汽车公司当前面临的六大问题进行重要性和紧迫程度的排序。我们认为目前 NE 公司最为紧急和重要的问题是全面质量管理和流程控制问题以及销售变革问题；其次是员工绩效考核问题；然后是开发新能源汽车和新能源汽车制造厂投资问题，最后是企业社会责任问题。主要理由如下：

1. 质量管理与流程控制

2. 迫在眉睫的销售变革

对于研、产、销于一体的NE 汽车公司，相对于研发与生产来说销售才是NE 汽车公司生存的根基，也只有完成销售获得效益，公司才能获得进一步发展的支撑；而且当今市场政策环境、新兴商业模式与平台的出现，只有与市场亦步亦趋，甚至引领市场才能使公司得以持续繁荣。所以，对于NE 汽车公司来说，其营销变革是极为重要的，符合“四象限法则”的重要且紧急的要义。针对 NE 汽车公司特殊情况分析，根据其面临的几大问题提供决策建议。

3. 员工考核和绩效管理

NE 汽车公司为完成企业价值最大的目标，必须具有较强的战略管理能力。该公

司在设计战略目标后，更重要的是目标的实施，而顺利完成目标，为企业获得最大的效益，不可或缺的就是企业的执行力。如果说执行力是 NE 汽车公司远航的“帆”，那么，完善的绩效考核体系就是公司的“扬帆人”。简而言之，员工考核和绩效管理的实行就是为 NE 汽车公司获取最大利益。

4. 开发新能源汽车和新能源汽车制造厂投资

在石油能源严重紧缺、节能呼声日益高涨的当今社会，新能源汽车成为了未来汽车产业的发展趋势。近年来，由于空气污染、全球气候变暖等诸多问题的加剧，使得人们对于环境问题的关注也达到了一个空前的状态。在此背景下，国内外汽车企业纷纷推出了纯电动汽车、混合动力汽车等新能源汽车，政府也先后颁布了一系列的政策措施以促进新能源汽车的销售，新能源汽车此时正处于其发展的重要阶段。

5. 企业社会责任

为了树立 NE 汽车公司世界品牌形象，确立国内商用车市场的领导者地位，成为时尚科技与人文环保高度融合的综合性国际汽车企业，进入世界汽车企业十强，成为世界级主流汽车企业。NE 汽车在发展的同时，必须兼顾社会责任投资。

目　录

1　公司背景 5
2　战略分析 6
2.1　PEST 模型 6
2.2　波特五力模型 7
2.3　SWOT 分析 8
2.4　战略环境分析结论 8
2.4.1 积累品牌价值，塑造企业优势 8
2.4.2 自主研发+学习国外，科技打造新产品优势 8
2.4.3 加大力度宣传新能源汽车，占得市场先机 9
3　六大问题及解决对策 9
3.1　全面质量管理与流程控制 9
3.2　迫在眉睫的销售变革 9
3.3　员工考核和绩效管理 13
3.3.1 NE 汽车公司员工考核和绩效管理存在的问题 13
3.3.2 NE 汽车公司研发部门绩效考核指标体系 15
3.3.3 NE 汽车公司研发人员的绩效考核 18
3.3.4 NE 汽车公司研发人员绩效考核体系的反馈 19
3.3.5 NE 汽车公司研发人员绩效考核体系的应用 20
3.4　新能源汽车压力和新能源汽车制造厂的投资 21
3.5　企业社会责任 26
4 27
结　论 ..... 错误!未定义书签。
参 考 文 献 28

1　公司背景

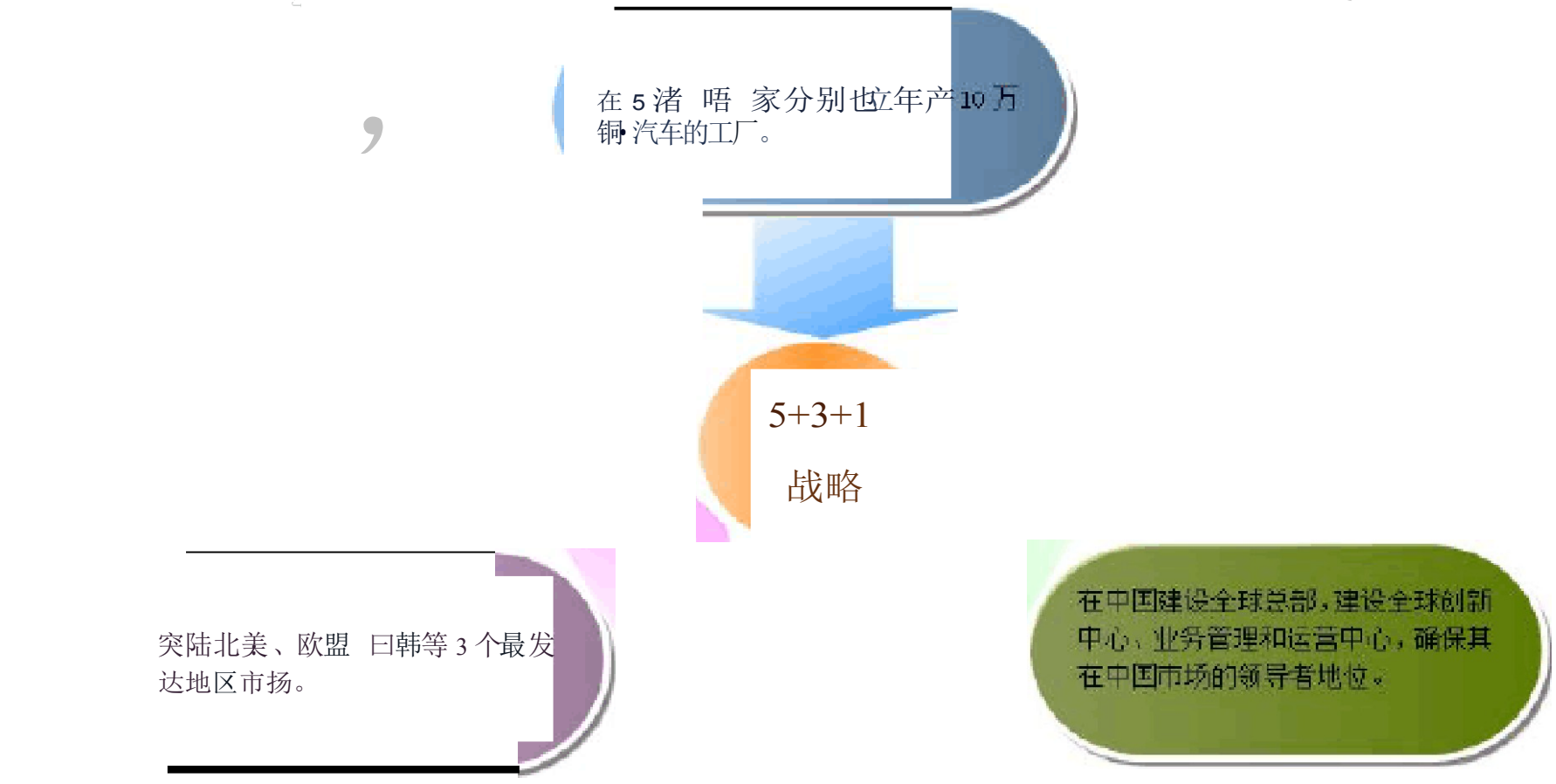
NE 汽车公司是一家总部设在中国 W 城，现有总资产 300 多亿元，员工 4 万余人、以其总部为管理中心，在中国多个省市区拥有整车和零部件事业部，在世界多个汽车制造先进国家设有研发分支机构的大型企业集团。NE 公司的前身是X 机动车制造厂， 始建于 1989 年，属于政府扶持下的轻型柴油汽车、四轮农用运输车的专业生产厂家。

NE 公司的主要发展过程



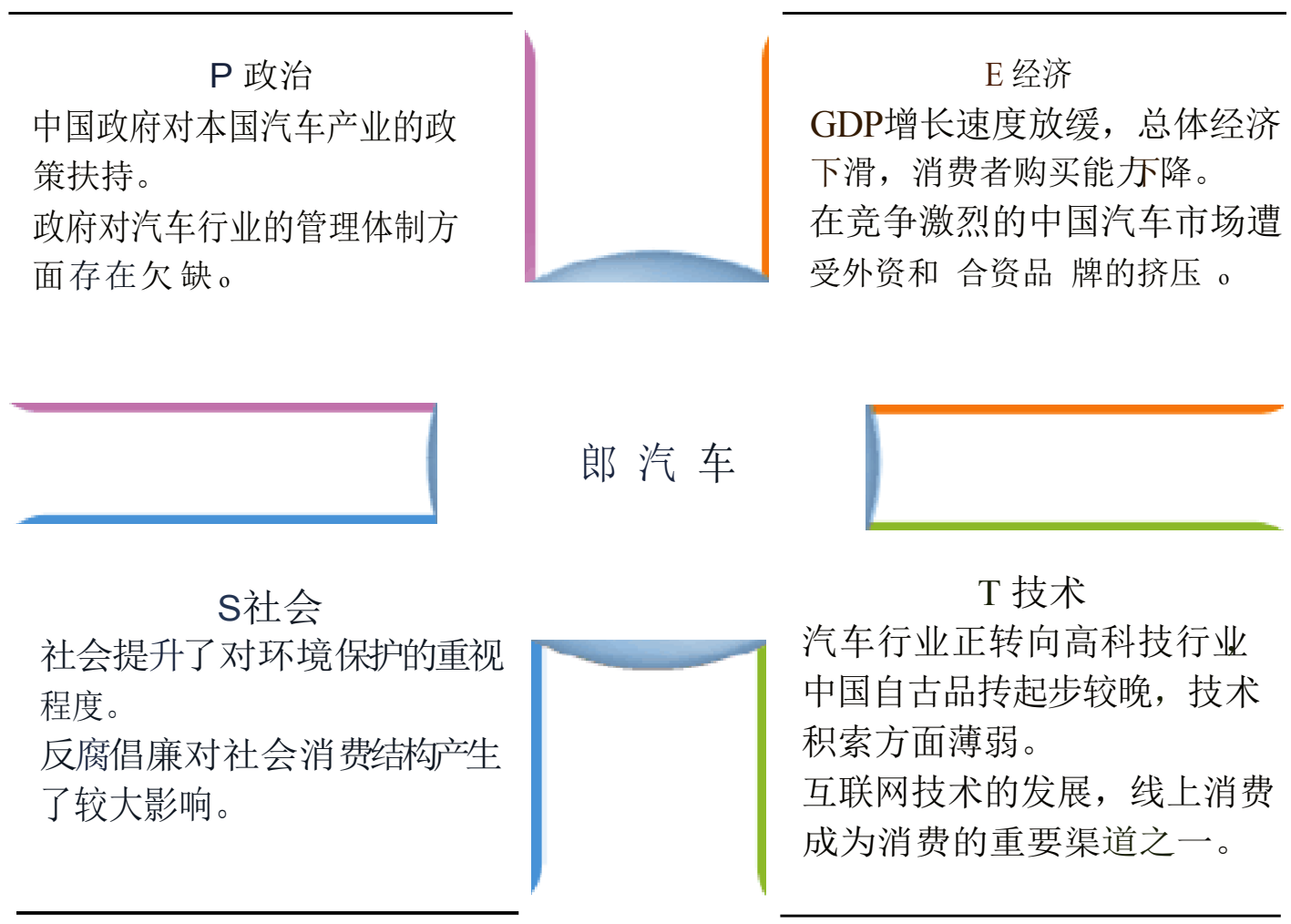
其后的近 20 年发展中，NE 紧跟汽车市场的发展趋势，由政府扶持下的农用车产品逐渐转向市场需求下的商用车制造，坚持“商业模式、科技创新、管理创新、人才开发、全球化”的经营方针，在全面发展商用车的同时，聚焦高附加值产品，加大高端产品开发力度，不断提升产品性能、可靠性和质量。基本完成金融、物流、信息技术服务等新业务的布局，基本实现五大转型目标——商用车从低端向高端发展、投资向消费转型、国内向国外转型、制造业向服务业的转型。作为中国品种最全、规模最大的商用车企业，NE 已形成商用车、乘用车和汽车服务三大业务集群，拥有 10 多个自主业务品牌，生产车型涵盖轻型卡车、中型卡车、重型卡车、轻型客车以及大中型客车等全系列商用车及核心零部件发动机，累计产销汽车达到 600 余万辆，产销量位居世界商用车行业第一位。

2009 年，NE 汽车结合自身发展的历史和现实竞争力，提出“2020 战略”，并于 2010 年实施战略转型和整合增长，该战略的核心为“5+3+1”，为实现这一战略目标，NE 公司正不断努力着。

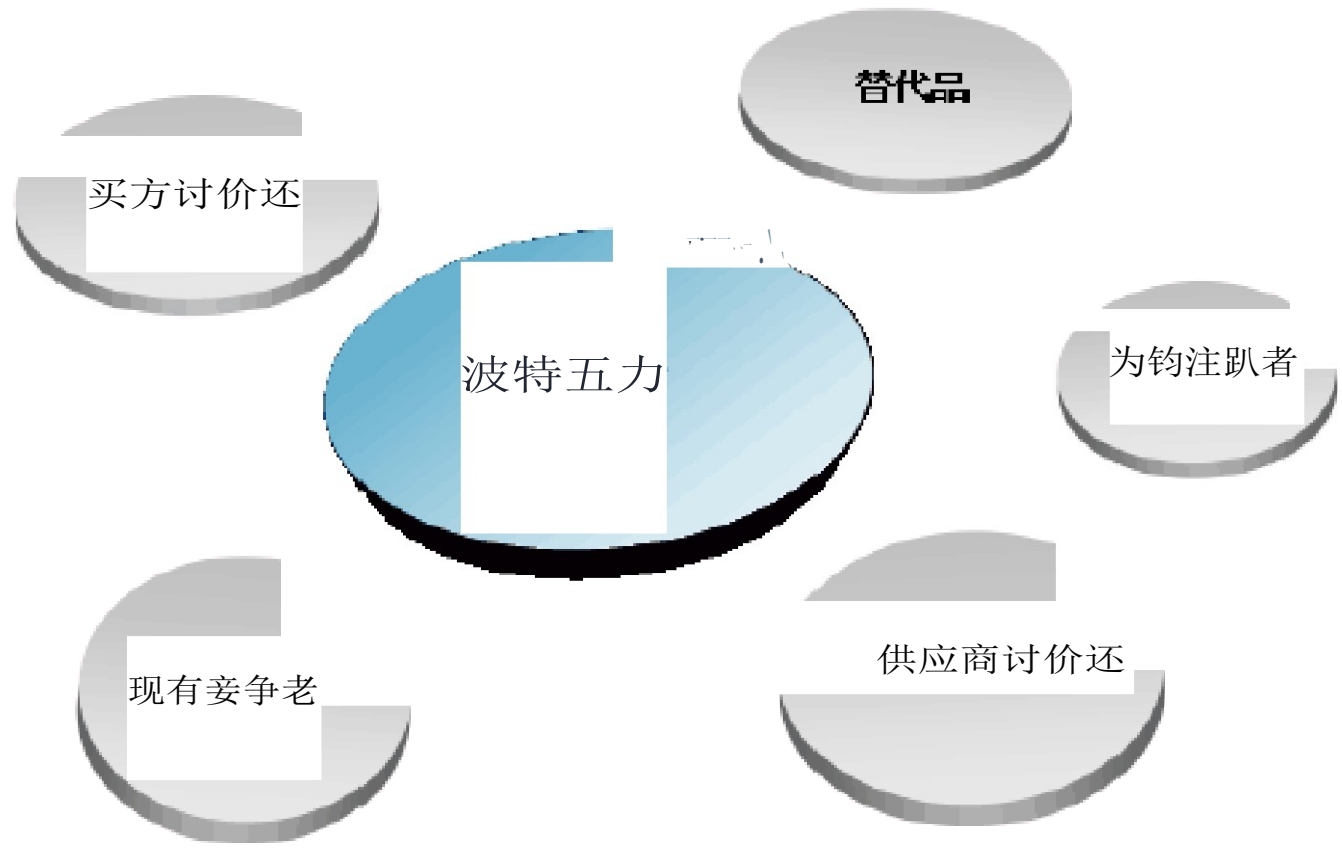


1 战略分析

1.1 PEST 模型



1.1 波特五力模型



行业内现有竞争者的竞争	进口品牌汽车、合资企业带来巨大的冲击。 汽车新品增多。 综合实力竞争。
潜仕进人者的或胁	规摸经济限刮新加入者进入汽车行6业 汽车生产对资金的要求很高，限制新加入者进业o行 完善的销售渠道和售后服务，断加入者进入行业难度大。 汽车生产需苞非常先进的技术，也成为进入行业的壁垒。
笆代者的威肌	消费者转向公共交通工具。
供应商讨价还价觥力	供应商行业的集中化程宸较低，供应商的议价能力有限。 生产商一般会有长期合作的稳定的供应商必 网络技术、物演的发匣，使生产商与供岱商之间的双向选择空间增大。
买方讨价还价能力	汽车行业内竞争加剧，使得买方有讨价还价的能力。 消费者的品牌意识逐渐增强，使得厂商在树立品牌形象方面加大投入。 消费者对厂家提出了更高的要求。

1.1 SWOT 分析



1.2 战略环境分析结论

通过运用 PEST 模型、波特五力模型和 SWOT 模型对 NE 公司的整体战略环境进行系统的分析。得出了如下结论：

1.2.1 积累品牌价值，塑造企业优势

为完成 NE 汽车公司世界品牌形象，确立国内商用车市场的领导者地位，成为时尚科技与人文环保高度融合的综合性国际汽车企业，进入世界汽车企业十强，成为世界级主流汽车企业的战略目标，NE 汽车公司应该积累品牌价值。

品牌战略的成功实施可以为 NE 汽车公司在产品技术相似的激烈竞争下，增加顾客的忠诚度，提高企业品牌的认知度、偏好度、美誉、忠诚度。提高企业核心软实力，为企业在行业内竞争提供优势力量。

1.2.2 自主研发+学习国外，科技打造新产品优势

NE 汽车公司自 1996 年成立以来，紧跟汽车市场的发展趋势，坚持“商业模式、科技创新、管理创新、人才开发、全球化”的经营方针，在全面发展商用车的同时，聚焦高附加值产品，加大高端产品开发力度，不断提升产品性能、可靠性和质量。生产车型涵盖轻型卡车、中型卡车、重型卡车、轻型客车以及大中型客车等全系列商用

车及核心零部件发动机，累计产销汽车达到 600 余万辆，产销量位居世界商用车行业第一位。但是为了更好地进入国际市场，NE 汽车公司应该加强自主研发能力，并善于向国外汽车领导品牌学习，用科技打造自身产品的优势。

1.1.1 加大力度宣传新能源汽车，占得市场先机

环境壁垒的出现，以及石油资源的逐渐枯竭，使得汽车行业从传统的汽车到新能源汽车转型成为不可阻挡的趋势，但是目前来看，消费者对新能源汽车的接受度普遍不高。考虑到 NE 汽车公司长期的发展，应该加大宣传新能源汽车的力度，占得市场先机。

2 六大问题及解决对策

2.1 全面质量管理与流程控制

2.2 迫在眉睫的销售变革

2.2.1 销售策略

对于研、产、销于一体的NE 汽车公司，相对于研发与生产来说销售才是NE 汽车公司生存的根基，也只有完成销售获得效益，公司才能获得进一步发展的支撑；而且当今市场政策环境、新兴商业模式与平台的出现，使得市场状况瞬息万变，稍纵即逝，只有与市场亦步亦趋，甚至引领市场才能使公司得以持续繁荣。所以，对于 NE 汽车公司来说，其营销变革是极为重要的，符合“四象限法则”的重要且紧急的要义。针对 NE 汽车公司特殊情况分析，根据其面临的几大问题提供决策建议。

2.2.2 销售策略分析

在 NE 汽车公司的销售中主要面临以下几个问题：

1.品牌特征不明显，品牌特征模糊，不重视品牌塑造，不清晰的市场定位，很难使其在消费者心中留下深刻的烙印，产品品牌分辨率不高。更为可惜的是，其在品牌塑造上所损失的是在产品上留下企业文化，个性特征的机会，而这种无形资产的忽略将对其长期可持续发展是致命性的；

2.主要以低价赢得市场，很难获得品牌溢价。低价战略不仅使企业无法直接获得经济效益，更为总要的是长久看来，在市场竞争日趋激烈，企业不得不压缩自身生产成本时，这部分边际效益恰恰使其生存发展的重要阵地；

3.地区政策，新兴商业模式的出现与人们理念的改变，冲击着 NE 汽车公司的传统汽车业的发展。企业的生存和其所在的政策、商业模式以及人们的消费特征是息息相关的，而这些也恰恰是企业所面临的挑战，顺应环境的变化可以将挑战转化为机遇， 而忽视这些将给企业带来致命性的冲击，所以如何转变，顺应时代的特征将是NE 汽车公司的重要课题；

4.销售模式落后，不注重平台化建设投入。在信息化高度发达的今天，信息平台的建设对企业的营销模式、运作效率甚至是行业发展都至关重要，因此传统的分销商营销模式不但不能适应当前的信息化发展需求，也对企业的方方面面都产生极为重要的影响。否则，在高度信息平台化建设的环境下，企业失去的不仅是市场和效率，其生存空间也将受到极大的压缩，最终将被淘汰。

5.国际营销相对较差，国际销售份额占比较低。在当前国际化条件下，企业抢占国际市场的能力在企业营销中占了至关重要的份额，所以 NE 汽车公司在对于如何扩充国际市场的问题上应该给予极大地重视。

2.2.3 决策建议

1. 基于现有商务车生产优势，加强品牌塑造，使其特征鲜明化并将企业品牌特征首先通过产品传达，继而又要在产品中体现其品牌的文化与个性：开发特征鲜明化又符合当代商务人士所追求的个性化、拟人化塑造，赋予车人的个性化特征，例如以下的产品设计思路与宣传方案： 多角色担当的男人坐骑车型

商务——霸道总裁：车身豪华，硬件精良，做工精细

家用——爱心卫士:人性化设计，舒适宽敞，如父亲的慈爱包容

旅行——阳光时尚：速度敏捷，安全卓越，续航超强，减震非凡

2. 知名度建设，达到以知名度带动品牌溢价，为企业带来长久可持续发展的竞争力。多角度多方位推出特色化广告投放，使广告“欣赏式”接触，但“潜移默化式”深入人心。这就要求广告营销得到新思路：

（1） 推行纪录片式广告投入——The Real Man’s Day，商场运筹帷幄，家庭宽厚包容，朋友旅行……每个场景都有 NE 汽车公司的身影特写。投放于公交、地铁、商场等公共媒体外放，或者是优酷，暴风等网络播放器。

（2） 与相关媒体合作，拍摄电视或电影，将故事情节背景设置于公司环境，以企业人物和成长为核心，涉及爱情、亲情的励志温暖故事展开 •• 使公司文化深入人心，

辐射品牌特色，促进品牌升值。

3. 新型商业环境的挑战转化：

（1）应用新媒体进行营销活动，建设用户社区，圈定现有及潜在用户，增强老用户的辐射效应，压缩用户开发成本。进行微博常规话题播报，线上线下的活动互动，并定期开展线下用户产品体验活动。如开展NE 赛车锦标赛，由NE 公司赞助的微社区 NE 粉自驾游活动，并在微博、微信等公共平台开展幸运关注者抽奖活动，可以免费参加自驾游，以此作为品牌宣传和产品体验的契机；

（2）与淘宝天猫合作参与 O2O 的销售，并完善线上销售与线下实体店服务体系，使顾客可以在线下实体体验店体验，在网上购买，并可以参与全国联网的 4S 售后服务店的维修与保养，而线上销售有利于抓住一部分不适合现场销售的顾客群体，以此来拓宽销售范围；

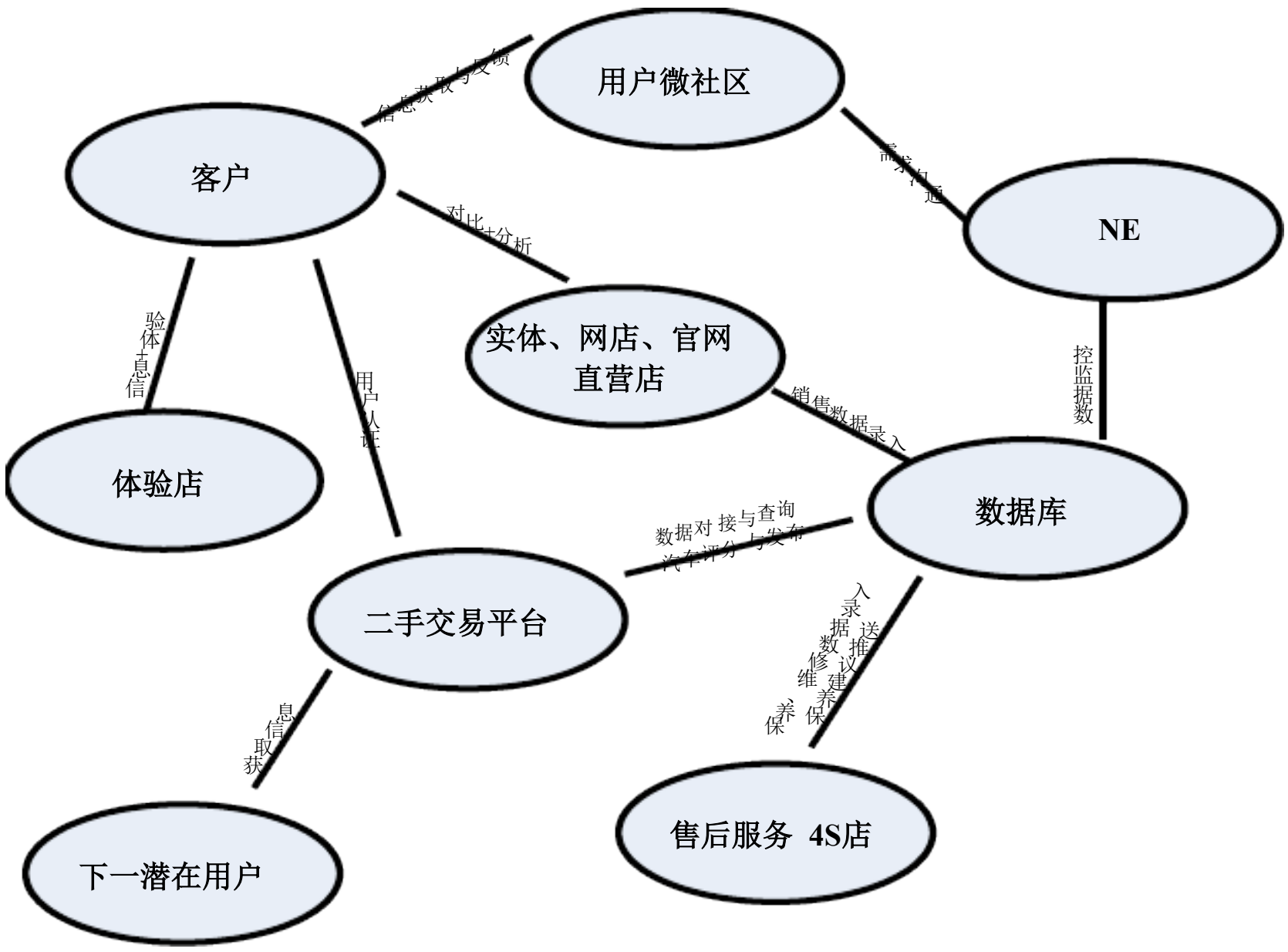
（3）将目光放宽，不仅局限于个体消费，更要关注目前现有或新兴的行业内的企业团体消费。与神舟租车等租车公司和出租车公司建立战略合作关系，利用其合作所能带来的边际效益，缩小因其发展而带来的冲击。或者直接收购一家租车公司，将NE 业务拓展至租车行业，这也是利用现有优势，最大限度调整产业结构，提升产业附加值，而且租车行业也恰恰为企业潜在顾客的开发提供了一个很好的平台，也很好的减少了营销成本，起到一箭双雕的营销效果；

4. 加强平台化建设，一个建设完善的平台系统可以很好的将涉及企业运营的各个方面很好的联系起来，不仅做到信息实时共享，更能达到最大限度整合资源，提高资源利用效率。平台化建设不仅解决了资源利用效率方面的难题，而且也克服了NE 当前销售渠道地域集中的弱点，能真正做到全网营销，不单在全国内很好的广撒网，也能将这张大网撒到国外去，不仅是消费力相对偏低的欠发达地区，更是在发达国家也能起到很好的反响，无形中增强了NE 与高端品牌的竞争力，而这也将成为NE 运营和企业文化中的一大亮点，使其更好地服务客户，服务经销商，甚至更好地接受来自外部环境的潜在顾客群体的信息需求与反馈，这将为企业更好地与市场紧密联系，提供最为贴切的市场需求做了良好的铺垫。所以，平台化的建设为 NE 提供信息查询、技术创新、质量检测、法规标准、管理咨询、创业辅导、市场开拓、人员培训、设备共享等服务。平台在解决NE 共性需求，畅通信息渠道，改善经营管理，提高发展质量，增强市场竞争力，实现创新发展等方面发挥着重要支撑作用：

（1）在做好原有经销商投资之后，应该把工作重心放在自身的官网销售平台上去，该平台不仅利用线下的用户体验店，更能将研发平台公开于研发部门之外的员工和用

户，这样既克服了研发脱离市场需求的弊端，又能最大程度整合外部资源，推动产品创新与改进。这也将成为NE 汽车需求设计人性化，最大程度迎合客户需求，甚至可以达到“私人订制”，满足个性化需求；

（1）建立“爱驾简历电子数据库”，该数据库收录了每台汽车从零配件生产供应，产品型号设计师，组装厂，销售商，保养与维修，并与二手车交易平台相对接，将汽车现状进行标准化的数据分析比较与评分。并通过我们的微博社区或线上平台实时地反映给汽车所有者，对于用户来说，将一切专业细小信息明晰化，有利于其汽车的使用、保养及处置；对于NE 公司来说，这也是无与伦比的直接反馈数据库，有利于企业监控产品功能状况，进一步便于产品的改进与研发；对于分销商来说，该数据库即为其零库存管理和自动订货系统。



平台建设生态环境示意图

5.改变现有抢占国际市场策略，对于发达国家市场，由于现有品牌优势不足，很难在短期内取得极大突破，所以将战略重心放在相对欠发达地区。使国产化向国际化转变，单一制造向多元经营转变，国内市场向国际市场转变；“走出去”实现三大突破，即：整车出口批量化、零部件出口规模化、海外公司本土化。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
https://d.book118.com/098074111044006053