

摘 要

飞鹰公司智能商用车发展战略研究

近年来，大国战略博弈全面且持续加剧，在这种形势下，我国不断加快推进交通强国建设，对于汽车产业来说，“新四化”是主要的发展方向。在汽车产业不断追求创新的趋势下，全球众多汽车企业已经把智能网联作为重点关注和发展的领域，这也是我国建设汽车制造强国的战略选择。随着政府的大力支持、技术的飞速发展、应用场景相对简单以及市场的迅猛增长，商用车的自动驾驶与乘用车相比有望成为最先实现落地的一种交通方式。本文研究的飞鹰公司就是一家商用车行业的领军企业。

飞鹰公司拥有近 70 年的造车历史，中重卡销量连续多年稳居行业第一。目前，飞鹰公司正在积极推进企业向“新四化”转型，以满足汽车行业和不同场景下使用者的需求，并朝着“智慧卡车制造商”的目标迈进。然而，在转型过程中，飞鹰公司面临着新能源智能车产品种类较少、智能商用车研发人力资源不足、生态产品盈利能力较弱等突出问题，这些因素在一定程度上制约了飞鹰公司转型的速度和质量。在商用车智能化的发展趋势下，飞鹰公司应该抢抓机遇，充分识别自身的优势以及短板弱项，将优势尽可能地发挥出来，同时结合发展目标尽快弥补短板，为公司继续保持行业领先地位以及未来高质量可持续发展提供有力支撑和坚实保障。

本论文围绕商用车行业在智能化领域的发展趋势，学习并参考战略管理相关理论，对飞鹰公司在智能商用车领域的发展战略进行研究。论文在分析飞鹰公司在智能商用车领域的发展现状的基础上，剖析了公司当前在该领域发展中遇到的一些问题，同时挖掘问题背后的一些原因。同时，本论文也对企业外部和内部的发展环境进行了全面且深入的考察，运用 PEST 模型对宏观环境进行分

析，运用波特五力模型对企业所处的行业竞争环境进行分析，最后运用 SWOT 模型对企业面临的机遇、挑战，存在的优势、劣势等方面进行了全方位评估，并根据企业的发展愿景，制定了 SO 的发展战略。后续飞鹰公司将把重点投入到智能商用车的开发及应用领域，瞄准不同场景推动系列化产品开发，构建并完善飞鹰公司专业化的技术研究开发体系，探索并拓展飞鹰公司的市场空间，同步做好组织、人员、文化等方面保障，推动实现企业的可持续发展。通过提供优质的服务和创新的解决方案，飞鹰公司将加快实施战略转型，为中国商用汽车市场的长期稳定发展提供有效支撑。

关键词：

商用车，智能化，发展战略

Abstract

Research on Intelligent Commercial Vehicle Development Strategy for Flying Eagle Company

In recent years, the strategic game of major powers has intensified comprehensively and continuously. Under this situation, China has been accelerating the construction of a strong transportation country, and for the automotive industry, the "new four" is the main development direction. Under the trend of continuous pursuit of innovation in the automotive industry, many global automotive companies have made intelligent networking a key concern and development area, which is also a strategic choice for China to build a strong automotive manufacturing country. With strong government support, rapid development of technology, relatively simple application scenarios and rapid market growth, autonomous driving for commercial vehicles is expected to be one of the first transportation modes to be implemented compared to passenger cars. Flying Eagle, the company studied in this paper, is a leading company in the commercial vehicle industry.

Flying Eagle has nearly 70 years of vehicle manufacturing history, and its medium and heavy truck sales have ranked first in the industry for many consecutive years. At present, Flying Eagle is actively promoting the transformation of the enterprise to the "New Four", in order to meet the needs of the automotive industry and users in different scenarios, and to move towards the goal of "intelligent truck manufacturer". However, in the process of transformation, Flying Eagle is faced with outstanding problems such as a small variety of new energy intelligent vehicle products, insufficient human resources for R&D of intelligent commercial vehicles,

and weak profitability of eco-products, which to a certain extent constrain the speed and quality of Flying Eagle's transformation. Under the development trend of intelligent commercial vehicles, Flying Eagle should seize the opportunity to fully identify its own advantages as well as shortcomings and weaknesses, and give full play to its advantages as much as possible, and at the same time make up for its shortcomings as soon as possible in conjunction with its development goals, so as to provide strong support and solid guarantee for the company to continue to maintain its leading position in the industry and its future high-quality and sustainable development.

This thesis focuses on the development trend of the commercial vehicle industry in the field of intelligence, studies and refers to theories related to strategic management, and researches the development strategy of Flying Eagle in the field of intelligent commercial vehicles. Based on the analysis of the current development situation of Flying Eagle Company in the field of intelligent commercial vehicles, the thesis analyzes some problems encountered in the current development of the company in this field, and also digs into some reasons behind the problems. At the same time, this thesis also conducted a comprehensive and in-depth examination of the external and internal development environment of the company, using the PEST model to analyze the macro environment, the Porter's Five Forces model to analyze the competitive environment of the industry in which the company is located, and finally, using the SWOT model to make an all-round assessment of the opportunities and challenges, the advantages and disadvantages of the company, and according to the development vision of the company, the formulation of According to the development vision of the enterprise, the development strategy of SO was formulated. The company will focus on the development of intelligent commercial vehicles and application areas, target different scenarios to promote series product development, build and improve the company's professional technical research and development

system, explore and expand the company's market space, and synchronize the organization, personnel, culture and other aspects of security to promote the sustainable development of the enterprise. By providing quality services and innovative solutions, Flying Eagle will accelerate the implementation of strategic transformation and provide effective support for the long-term stable development of China's commercial vehicle market.

Key words:

Commercial vehicle, Intelligence, Development strategy

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别：☒硕士 ☐博士

学科专业：工商管理

论文题目：飞鹰公司智能商用车发展战略研究

作者签名：刘佳林

指导教师签名：李树和

2023 年 8 月 18 日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	3
1.3 文献综述与理论基础	4
1.3.1 文献综述	4
1.3.2 理论基础	5
第 2 章 飞鹰公司智能商用车发展现状与问题分析	9
2.1 飞鹰公司概况	9
2.2 飞鹰公司智能商用车发展现状	10
2.2.1 飞鹰公司公路智能商用车发展现状	10
2.2.2 飞鹰公司港口智能商用车发展现状	11
2.2.3 飞鹰公司环卫智能商用车发展现状	12
2.2.4 飞鹰公司矿山智能商用车发展现状	12

2.2.5	飞鹰公司厂区物流智能商用车发展现状	13
2.2.6	飞鹰公司城市公交智能商用车发展现状	13
2.3	飞鹰公司智能商用车发展中存在的问题	14
2.3.1	智能商用车研发人力资源不足	14
2.3.2	新能源智能车产品种类较少	14
2.3.3	生态产品盈利能力较弱	15
2.4	飞鹰公司智能商用车发展问题原因分析	16
2.4.1	研发资源投入不充分	16
2.4.2	产业链整合能力有限	16
2.4.3	市场需求洞察不全面	16
2.4.4	商业模式探索不清晰	17
第3章	飞鹰公司智能商用车发展环境分析	18
3.1	飞鹰公司智能商用车发展外部环境分析	18
3.1.1	宏观环境分析	18
3.1.2	行业环境分析	21
3.2	飞鹰公司智能商用车发展内部环境分析	24
3.2.1	公司资源分析	24
3.2.2	公司能力分析	26
3.3	飞鹰公司智能商用车发展 SWOT 分析	27
第4章	飞鹰公司智能商用车发展战略制定与实施	30

4.1	飞鹰公司智能商用车发展战略的目标	30
4.1.1	战略定位	30
4.1.2	愿景使命	30
4.1.3	战略目标	30
4.2	飞鹰公司智能商用车发展战略的选择与制定	31
4.2.1	公司总体战略选择	31
4.2.2	公司总体战略步骤	31
4.3	飞鹰公司智能商用车发展战略的实施	32
4.3.1	聚焦核心业务发展	32
4.3.2	构建专业化研发体系	33
4.3.3	开发系列化细分产品	32
4.3.4	探索多场景商业模式	33
4.4	飞鹰公司智能商用车发展战略实施的保障措施	34
4.4.1	组织机构保障	34
4.4.2	人力资源保障	34
4.4.3	企业文化保障	35
结 论		36
参考文献		37
致 谢		40

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

近年来，大国战略博弈全面且持续加剧，在这种形势下，我国不断加快推进交通强国建设，对于汽车产业来说，“新四化”是主要的发展方向。在汽车产业不断追求创新的趋势下，全球众多汽车企业已经把智能网联作为重点关注和发展的领域，这也是我国建设汽车制造强国的战略选择。随着 2015 年《中国制造 2025》的颁布，世界各大主要国家纷纷加快了对自动驾驶汽车的投资，制定了一系列有力的政策措施，以支持其实施。我国也在积极响应，不断完善了有关的政策，以充分发挥自动驾驶汽车的社会经济价值。通过实施《交通强国建设纲要》《智能汽车创新发展战略》等一系列有助于提升车辆运输效率的发展规划，以期实现汽车行业的可持续发展。^[5]2022 年，《自动驾驶汽车运输安全服务指南（试行）》（征求意见稿）的出台，凸显了自动驾驶的重大意义，并且指明了未来的可行之道。然而当前，自动驾驶仍然是一个刚刚起步的技术，而且还有许多有待改进的法律法规需要制订。政府机构为推动智慧交通普及，制订并实施了一系列有助于提升驾驶安全的政策和措施，例如《汽车数据安全若干规定（试行）》等。国家战略和政策法规的推出为自动驾驶的发展提供了方向指引和价值遵循。

2020 年以来，35 岁以下劳动者的数量不断减少，卡车司机作为一份辛苦的工作，“8 小时工作制”的出台使得商用车的自动驾驶能够得到更好的发展。^[8]此外，随着政府的重视程度提升、技术的飞速发展和消费者需求的日益提高，商用车的自动驾驶能够得到越来越广泛的应用，从而使其能够与传统汽车相竞争，并且能够满足消费者多样化的要求。采用先进的自动驾驶系统，一方面可以大大减少交通拥堵，缩短停靠时间，节省劳动力，大幅度减少汽车使用过程

中的成本，从而推动汽车产品的使用效率和效益大大提高。商用车的使用领域通常包括交通枢纽、码头、工厂、煤炭加工厂等地，它们的运输路径通常是固定的，并且路面上的障碍物也比较少，因此它们的运输条件比较容易受控制。^[6]另一方面，自动驾驶系统也适合于那些需要密切监控的路段，以保证行车安全。由此可为应用场景相对复杂的乘用车发展智能网联技术提供借鉴和支持，让我国未来智能网联汽车技术的全面发展和落地应用少走弯路。此外，商用车 ADAS 市场快速增长，法规引导商用车 ADAS 市场渗透率持续提高，从 2021 年下半年至今，商用车智能网联技术应用正在加快，这也为今后我国商用车智能驾驶技术水平提升打下更好的基础。^[20]

飞鹰公司在中国商用车市场上一直处于领先地位，多年来一直保持着中重卡销量行业第一的光辉业绩。面对汽车产业“新四化”的发展方向，飞鹰公司正加速转型。在商用车智能化的大趋势下，能否把握住战略机遇期是影响飞鹰公司未来发展成功与否的关键。

1.1.2 研究意义

根据近年来我国在智能商用车方面出台的一系列政策、建立的一系列标准法规可以看出，智能商用车具有良好的发展前景。对于飞鹰公司来说，抢抓战略机遇期，开展智能商用车业务，制定合理的发展战略，是一项重要且紧迫的任务。本文通过对飞鹰公司最近几年在智能车领域开展的相关工作的研究，进一步了解了这个行业目前的状况和今后一段时期的发展走向。在这个过程中，也学习运用了战略管理的一些理论，并尝试采取一系列方法对飞鹰公司的内外环境进行评估，根据以上综合判断，明确飞鹰公司战略定位及在智能商用车领域未来的发展方向，并制定了一系列支撑企业目标达成的措施。从研究意义来看，主要表现为：

(1) 理论意义：本文选取了飞鹰公司作为研究的对象，结合智能商用车产业环境和发展趋势，开展智能商用车发展战略研究，有利于为商用车行业战略发展提供理论参考。

(2) 现实意义：目前商用车市场一直处于低潮，从市场环境看，预计 2023

年及今后一段时间内商用车市场可能还会持续低迷。在这种形势下，谁率先在商用车领域突破智能网联关键应用技术、完成自动驾驶场景落地运营，以智能化推动商用车进一步增强安全、提高效率、降低成本，谁就有可能占领先机，走出商用车市场低价格恶性竞争的“怪圈”。本文旨在深入探讨飞鹰公司在当前复杂的内外部环境中所应当遵循的发展方向和应当制定的发展规划，同时分析出切实可行且有效的实施办法。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

第 1 章为绪论。本章旨在深入探讨飞鹰公司发展战略的背景、重要性、内容和实施方式，以及如何利用战略管理的理论来指导智能商用车行业的发展，以期达到更好的效果。

第 2 章为飞鹰公司智能商用车发展现状与问题分析。本章将深入探讨飞鹰公司智能商用车的发展现状，并从不同的角度对其在各种应用场景的发展情况进行综合分析，以及公司在这一领域所面临的挑战，并从中提炼出影响其发展的关键因素。

第 3 章为飞鹰公司智能商用车发展环境分析。通过对飞鹰公司在智能商用车领域的外部和内部环境的深入分析，以及运用波特五力模型、SWOT 模型，以更好地指导飞鹰公司制定出更加有效的发展战略。

第 4 章为飞鹰公司智能商用车发展战略制定与实施。本章将深入探讨飞鹰公司如何利用先进的企业战略管理方法，确立其在智能商用车行业的可持续发展策略，并结合具体案例，给出可行的策略方案，并给予有效的实施保障。

1.2.2 研究方法

本文以飞鹰公司为研究对象，以其开展的智能车业务对具体研究内容，在探索适合其发展的战略规划过程中，主要运用了以下研究方法：

（1）文献分析法

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/217062002110006046>