材料 1：案例背景

NE 汽车案例

NE 汽车公司

本案例是关于 NE 汽车公司（简称 NE）。该公司主营汽车设计、开发、生产和营销，总部设在中国的 W 城。

现有总资产 300 多亿元，员工 4 万余人的 NE 公司是一个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。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。

NE 的成长阶段

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。1994 年在政府推动下被 Y 汽车摩托车厂吸收合并，成为一家大中型规模的农用运输车的专业生产厂。1996 年由 Y 汽车摩托车厂作为主要发起人，与其他 100 家单位发起设立了 NE 汽车股份有限公司，主营农用车、柴油汽车、摩托车等的技术开发及生产销售。NE 公司于 1998 年成功上市，共募集资金 3.23 亿元用于其主要产品的产品技术改造、营销网络建设、质量检测提升服务等项目。

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。

NE 的发展战略

NE 汽车具有较强的战略管理能力。2010 年之前以轻资产战略，实现了价值最大化的发展。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。该战略的核心是“5+3+1”，即在 5 个新兴国家分别建立年产 10 万辆汽车的工厂，突破北美、欧盟、日韩等 3 个最发达地区市场，在中国建设全球总部，建设全球创新中心、业务管理和运营中心，确保其在中国市场的领导者地位。

按照 2020 战略规划，NE 汽车将分三个阶段发展：至 2013 年形成“1+N”[1]的经营管理体系；至 2016 年成为中国商用车领导者、乘用车实现突破；至 2020 年商用车成为全球领导者、乘用车全球突破，NE 汽车将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，年产销汽车达 300 万辆，实现销售收入 1000 亿元，进入世界汽车企业十强，成为世界级主流汽车企业。为实现这一目标，能否提供相应的财务资源是关键。

与此同时，随着消费结构发生变化以及市场需求的不断扩大，多功能车已成为轻型商用车市场中的主要车型之一。NE 汽车要想保持在商用车领域的优势地位，就必须加快在多功能车领域的发展步伐，合理进行产品战略布局，争取早日实现全球化经营目标。

[1]"1+N"中的"1"是指总部，即负责战略与控制、预算与绩效、产品创造、服务平台；"N"是指运营主体，分为事业本部/事业部两类，主要负责按产品类别划分的各业务单元的运营，转型为面向市场竞争的主体。

NE 企业的运作

（1）供应商影响及供应链管理

汽车是由约 20000 个零部件组成的。这些零部件有些是由汽车制造商自己生产，但许多零部件是由供货商提供的。

汽车生产所需的原材料主要为钢材，其来源于中国主要的钢铁公司，对原材料生产企业存在较强的依赖性。若这类企业受国家宏观经济政策导向、通货膨胀等因素的影响，价格出现大幅度波动，势必引起公司生产成本的波动，给正常的生产经营带来影响。

且 NE 公司采取专业化协作的生产方式，担负主要部件的生产和整车总装、调试、销售和售后服务。轮胎、发动机、制动总成、变速箱、车桥等配套件，由配套专业生产厂家协作生产。若外购配套件的价格、质量出现重大变动，将会影响公司的生产经营活动。

得益于 NE 建立的国内一流的供应商体系和采购管理体系，目前公司在供应环节的合作伙伴广泛而稳定，排名前五名的供应商共占公司年度采购额的 23%。

（2）产品升级及技术革新

近几年 NE 已彰显出对研发进行大额投资的决心，无论市场环境如何，仍保持至少年销售额 5%以上的研发投入。这种决策在目前汽车行业激烈的竞争中显然是正确的。

NE 在其总部及世界先进的制造业国家都设立有研发中心，公司的轻卡、皮卡、商务汽车、发动机等产品系列每年均有新品推出，科技含量不断提升，产品性能持续增强，实现精益发展。根据公司由低端车向高端车转型的战略目标，公司目前中高端产品比重提升至 46%。

在节能与新能源汽车领域，NE 汽车也一直紧跟新能源汽车的技术潮流，不断开发出更节能环保的产品并进入商业化运营。严格遵守国家关于发动机排放标准的升级规定，同时加大了新能源汽车的研发和投放。至 2014 年，其节能与新能源汽车已经覆盖卡车、客车和多功能汽车等各个领域，新能源汽车（含天然气）实现销量过万，成为中国新能源汽车产销量最大的企业。

（3）互联网营销模式创新

近几年，NE 汽车紧随互联网对传统产业的颠覆性渗入和变革趋势，在体验营销上取得了重大突破。在“线上线下业务融合”方面，重点完成了网络旗舰店的建设与上线并与部分汽车销售网站实现了垂直电商合作，在“平台化/体系化建设”方面，完成了体验行销资源库平台、线上数字平台、线下体验活动平台搭建与运营，同时还完成了业务体系化、作业体系化、整合传播体系化的建设。在“终端标准化建设”方面，探索了终端组织与人员管理标准化、车辆管理标准化、形象店管理标准化、客户关系管理标准化、流程标准化管理等。

（4）全球化战略加速推进

得益于近年来 NE 汽车海外业务模式的创新，通过日臻完善的分销模式、制造模式、服务模式、金融模式和研发模式创新，NE 汽车仍保持本国商用车出口第一名。整合前端管理平台，业务运营质量和效率提升显著。同时，国际合作也取得了新进展，NE 在肯尼亚的工厂已建成投产，其汽车产品在非洲首发，与哈萨克斯坦、泰国、印度尼西亚的战略合作协议也已达成，彰显了 NE 汽车全球化战略加速推进的态势。

NE 面临的市场环境

进入新世纪以来，全球汽车市场的重心逐步由传统的发达国家向日益活跃的新兴经济体转移，以美国、德国、日本和法国为代表的传统汽车制造大国的市场份额逐渐萎缩。截止目前，新兴市场汽车产量占全球汽车总产量的份额已经超过二分之一。以 NE 所在的中国和印度等为代表的新兴经济体的低成本和人才优势开始显现，在中低端车型领域形成了较强的竞争力。然而，传统的汽车制造大国凭借其资金、技术和品牌等方面的资源，在中高端市场仍占据绝对的优势。

汽车行业面临着环境污染、全球气候变暖等诸多严峻的挑战。汽车排放的尾气中包含大量温室气体，是导致全球变暖的重要原因；同时尾气排放对环境的威胁日益严重。包括中国在内的许多国家立法提出了更加严苛的排放和能耗标准，以应对突显的环境问题，这对 NE 公司等汽车生产商而言是不小的冲击。同时，随着全球范围内的石油资源的逐渐枯竭，从长远来看，汽车行业所需的能源价格必然会上涨，显而易见，这是对汽车行业的巨大威胁。

环境问题和能源压力的存在，迫使汽车制造商开发新能源汽车。主要的汽车制造商，如通用、大众、丰田和雷诺等，都不约而同地加大了新能源汽车的研发力度。尽管 NE 公司在中国较早地进入新能源行业，在技术、人才和研发等方面

仍然和主要的汽车制造商存在着较大的差距，NE 公司推出的新能源汽车想要在国际市场上赢得认可，还需要加大投入。

环保和技术壁垒不断增强，使得 NE 公司进入发达国家的难度加大。NE 公司生产的汽车在国际市场上主要销往拉美、西亚以及非洲的发展中国家，这些出口目的国的政局动荡和经济波动等都很可能导致 NE 公司出口不顺。与此同时，许多新兴国家为了保护本国的汽车产业，采取贸易保护政策，抑制整车进口，这都是 NE 公司在国际市场上面临的压力。

不过，值得庆幸的是，近年来国际市场上铁矿石以及汽车行业的重要原料钢铁价格大幅下跌，处于低位，对于汽车行业和 NE 公司是重大利好。

NE 所处的政策环境

作为发展势头迅猛的新兴经济体，NE 和其他一些汽车制造厂都受益于中国政府对本国汽车产业的政策扶持。中国政府为扶持和保护本地企业，规定在本地企业发展到一定规模，足以与国外同行竞争前杜绝进口大量工业产品。同时政府也不允许国外投资人收购新的尚未成熟的企业，作为中国较大规模的汽车制造企业，NE 更是享受了各方面的政策优惠，包括提供贷款，鼓励出口和赚取外汇等。与此同时，政府也大力投入教育资源来培养工程技术人员建设该国的制造业。

就近几年的政策趋势而言，政府先后颁布了《免征新能源汽车车辆购置税的公告》、《享受车船税减免优惠的节约能源使用新能源汽车车型目录》、《关于购买纯电动客车有关财政政策的通知》等一系列政策措施以促进新能源汽车的销售。

但政府在产业的管理体制方面也存在一些问题，阻碍了汽车产业长期发展和竞争力提升所需要的宽松良好的市场环境以及政策环境的形成。一方面是管理职

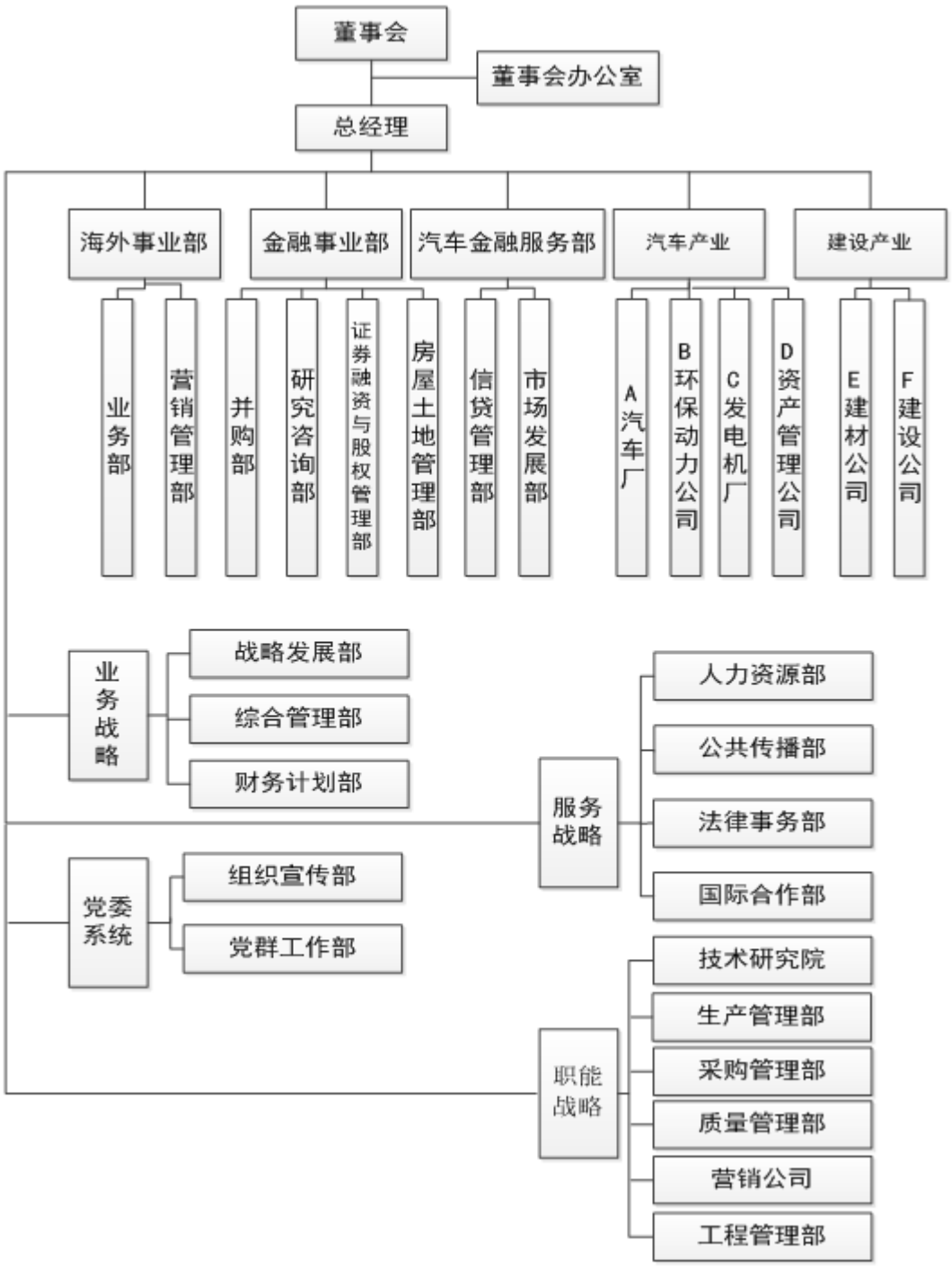
能分割过细，各部门基于自己的管理职能都颁布了各种政策规章，这些过多重复的政策加重了企业的成本，降低了效率。另一方面存在立法滞后于汽车产业的发展的问题，包括产品质量立法滞后、消费者权益保护不够等，打击了消费者对本国汽车产品的信心。

附录

一、NE 组织结构图

NE 公司采用“产业集团+SBU 管理模式”。这是 NE 公司创新的管理模式，将产业集团管理与 SBU 管理模式有机的结合了起来。这种模式，可充分考虑业务成熟度、关联性和差异性，根据业务特点选择不同管理模式。对于采用产业集团模式管理的业务，由总部职能部门对市场价值链采取高度集权管理，对业务及战略采取统一规划与控制；对采用 SBU 管理模式的业务，公司总部负责战略管理与控制，市场价值链运营由 SBU 单位来具体实施。

二、NE 的治理结构



三、NE 财务概况

2014 年 12 月 31 日 NE 利润表（简表）

	2014 ¥百万	2013 ¥百万	2012 ¥百万
营业收入	33,691	34,152	38,957
销售成本	29,678	29,791	34,181
毛利	4,013	4,361	4,776
销售费用	1,760	1,749	1,686
管理费用	2,366	2,087	2,199
财务费用	183	(38)	279
营业利润	(296)	563	612
税前利润	459	776	724
所得税	115	194	181
净利润	**344**	**582**	**543**

2014 年 12 月 31 日 **NE 财务报表（简表）**

	2014/12/31 ¥百万		2013/12/31 ¥百万		2012/12/31 ¥百万	
资产						
流动资产						
货币资金	990		1,673		2,379	
应收账款和其他应收款	3,123		3,647		2,415	
存货	1,522		2,494		3,307	
		5,635		**7,814**		**8,101**
非流动资产						
房屋、厂房和机器	8,749		7,456		6,764	
无形资产	3,264		3,376		3,075	
		12,013		**10,832**		**9,839**
总资产		**17,648**		**18,646**		**17,940**
负债和权益						
流动负债						
短期借款	200		300		190	
应付账款和其他应付款	7,241		7,486		7,226	
应交税费	46		30		149	
		7,487		**7,516**		**7,565**
非流动负债						
长期借款	400		100		500	
		400		**100**		**500**
负债合计		**7,887**		**7,616**		**8,065**
权益						
普通股本	2,809		2,809		2,809	
资本公积	6,758		6,742		6,792	
留存收益	194		1,479		274	
权益合计		**9,761**		**11,030**		**9,875**
负债和权益合计		**17,648**		**18,646**		**17,940**

案例测试部分

一、要求

如上所述，NE 虽然发展迅速，但董事会和管理层也面临着一系列的挑战。这些挑战有些来自于汽车行业的变化，而另一些则源自宏观市场环境的变动。作为公司的财务总监，管理层委托你针对如下问题进行讨论和分析。

要求：

1）对这些问题，根据轻重缓解大致排序，给出相应的理由；

2）针对每个问题，给出相关分析，并提供决策建议，形成一份完整的分析报告；

3）提供一个大约 1500 字以内的报告摘要。

二、当前公司面临的挑战

第一，迫在眉睫的销售变革

NE 公司作为中国汽车产业的自主品牌，比起外资品牌及合资品牌，起步较晚，在技术积累方面薄弱，品牌也无法与外资及合资品牌抗衡，在激烈竞争的中国汽车市场遭遇外资和合资品牌的挤压。长期以来，自主品牌主要通过以价取胜的方式赢得市场。在这种大环境下，想在短期内在高端市场上打开局面，获取品牌溢价变得十分的困难。近年来，越来越多的地区开始推行限号政策，滴滴出行、Uber 等 O2O 平台的发展也在潜移默化地改变着人们的生活与消费理念，而这也将从根本上冲击 NE 公司所处的传统汽车行业的发展。

NE 公司自成立十余年来，产销量节节攀升，汽车年销量从 1996 年度的 2.6 万辆/年增长至 68.3 万辆/年，仅用了不到十五年的时间，销量翻了 26 倍。但最近五年，受宏观经济和实体经济的下滑影响，消费者购买力下降，NE 公司的产销量出现了小幅度的回落。同时，NE 公司的主要生产和销售地区的雾霾问题愈发严重，多数媒体和民众将雾霾问题的源头指向了高排量的机动车，2015 年 1

月施行的《新环保法》也使消费者对环境保护的重视程度提升到了一个新的高度，以商用汽车为主要产品的 NE 公司此时面临了来自新能源汽车的强烈冲击，但挑战中也不乏机遇，新能源汽车受到政府扶持，在机动车摇号以及购车补贴等多个方面具有先天的优势。

就 NE 公司自身的销售方式来说，他们更关注经销商如何把车卖出去，通过对经销商投资、销售提成等方面来激励经销商，并不注重平台化的建设投入，比如广告方面。

NE 公司目前共有 500 多家经销商，其中轿车 260-270 家。与同行业其他公司相比，NE 公司销售规模中等偏小，销售费用仅占销售收入 5%。NE 公司销售渠道地域集中性特征明显，公司产品在中国北部地区有着不错的销售业绩。国际市场方面，NE 公司的主要产销地是欠发达国家，这些国家的购买力较差，因此在 NE 公司的总销量中，国际市场所占份额不大。

坚持原有的销售模式，或者改革销售战略、开拓新渠道，这是 NE 公司亟待解决的问题。

第二，开发新能源汽车的压力

新能源汽车可有效实现节能减排，因此受到中国政府的高度重视，政府给出了一系列优惠政策，NE 公司也在该领域大力投资。然而，新能源汽车的产业基础、技术水平并不成熟，发展中面临着许多需要解决的问题：

在电池技术方面，蓄电池效能不够成熟。电池容量为 30KWH，满电量里程约 200 公里，只能满足城市内使用，难以远距离行驶。其次，实际使用中电池使用周期短、购买成本高、更换困难，这将影响整车的使用寿命及成本。

在充电条件方面，有三种可供选择的方案：**线**充，家用 220V 电源可即插即用，6-8 小时充满；家用慢充盒充电，6-8 小时充满；快充桩，半小时可充 80%，1 小时充满。由于中国城市居民的居住环境制约，拥有个人停车位或车库的比例较低，可安装快充桩的居民不多。城市中目前也没有广泛分布的快充桩网络。虽然 W 城即将出台政策，规定新建、改建小区的停车位安装一定比例的充电桩，但仍然无法解决多数居民对充电桩的需求。而线充或慢充盒充电的充电时间过长，将大大降低了消费者的满意度。

公司更倾向于让消费者使用充电桩。但如何利用国家政策、基础设施和自身的销售网点，解决充电桩的配置问题仍是一个难题。

在性价比方面，与市场上常见的内燃机汽车相比，新能源汽车的性能和实用性目前都处于劣势。这是因为新能源汽车技术不成熟、生产批量较小，无法实现规模经济，导致价格较高。政府补贴也无法使价格充分降低，满足消费者的心理预期。

此外，新能源汽车安全事故时有发生。公交车行驶中因电池短路起火自燃，大客车充电过程中动力电池热失控引起短路导致火灾，及新能源汽车因碰撞引发起火事件等事故新闻让人震惊。这直接关系到使用者的人身安全，一旦发生事故将给企业的品牌形象造成巨大的损失，如果大规模量产后发生事故，更将面临召回风险，承担巨额赔偿。

考虑到配套充电设施不完备、价格高于传统汽车、消费者的消费习惯仍未建立以及技术问题的存在，新能源亟待发掘自身优势，寻求突破口，与传统汽车展开竞争。

第三，新能源汽车制造厂的投资问题

目前 NE 公司的 CEO 正在考虑建设一家新能源汽车制造厂。经过了前期的调研与讨论，已经确定了两个可能方案。

选项一：由 NE 和 A 汽车制造厂合作成立小型车建造新厂，A 汽车制造厂是中国邻国 D 国的第二大汽车制造商和分销商，希望通过合作开辟中国市场，该项合作瞄准新能源实用车市场（只要价格低，能够有基本充电设施，这个市场愿意接受只具备基本功能的车型），其中 A 承担 51%的投资成本，获取 51%的经营利润。NE 将承担其余 49%的投资成本，并获取 49%的经营利润。

NE 预测，初始总投资相当于 5 亿元，在 5 年中分摊。第一年销售将在投资完成后的第二年实现，预测销量为每年 5000 辆，在之后的 2 年中逐年提升 30%，最终稳定于每年 8450 辆不变。每辆车的初始平均价格为 30000 元，但将在前两年中每年提升 5%，之后保持稳定。车辆的第一年生产成本为 16000 元，但这一成本预期将在未来 2 年中因学习曲线效应而逐年下降 8%，之后成本保持不变。在新厂竣工后，新企业的年度销售和行政费用将为 2000 万元。

但值得考虑的是，中国政府下发相关文件，提出要到 2020 年，基本建成充电基础设施体系，满足 500 万辆电动汽车的充电需求，建设充换电站数量将达到 1.2 万个，充电桩达到 450 万个。由于低价实用型新能源车的购买者是否购买取决于政府的充电设施建设，所以企业的销量也受到该设施建设情况的影响，NE 根据市场情况的预测是，政府有 70%的可能按照规划完成充电桩建设，公司能达到预期的销量。但是由于各方面的困难政府的规划有 30%可能延迟完成，此时公司只能达到预期销量的 80%。

选项 2：V 科技公司也与 NE 进行了接洽，V 公司属于高科技企业尤其在汽车用蓄电池方面在中国拥有领先的技术，其建议自身在合资企业中提供 50%的

资金，并获得 50%的经营利润，为中国的新兴中产阶级和精英生产豪华车型。在此项合作中工厂的资本成本可能为 5 亿元，将在 4 年中分摊。高端车型的平均售价为 125000 元，制造成本为 60000 元。当项目第三年开始投产时，将出现年度销售和行政成本，金额为每年 1700 万元。NE 预期每年将销售 3000 辆。

由于能够购买高端车的车主大多自有家用车库可以配备充电桩，故政府的充电桩建设不会影响企业的效率。

CFO 表示，NE 的所有投资应采用税后现金流量和 10%的税后折现率在 10 年期范围内计算。建设 NE 的利润份额将缴纳 25%的税率。

在当前经济形势下，管理层对以上方案存在争议，需要提供一份详细的分析报告。

第四，员工考核和绩效管理

NE 汽车公司目前主要从以下几个维度对部门进行绩效考核：

维度	比重	指标	其他
共性	30%	利润、销量、质量	主要以市场为导向
个性	60%	研发、销售、质量、重点项目（核心能力）、降本	五个方面在不同公司、不同阶段有不同的比重
成长	10%	人才、体系流程等	各个单位根据本身特点设置

*指标能定量绝对不定性，不能定量指标的用打分进行评价。

NE 汽车公司通常在 1 月份下达指标。将年度目标分解成月度目标，每月考核一次，季度进行绩效工资兑现（4 次），年底进行总体评价。然而，随着公司不断推进转型升级，业务逐渐走向多元化，管理人员逐渐认识到该评价系统的诸多不足。

在激烈的市场竞争下，公司实施总体低成本战略。对生产部门构建一套以财务指标为导向的业绩评价体系希望能够促进生产部门进行成本管理的改善。然而，随着公司产品的多元化和生产工序的精细化，不同产品生产部之间有大量的交叉重叠，难以将生产成本准确追溯到相应产品，这使得对相应部门进行绩效考核存在一定难度。

财务部门背负公司整体财务相关的指标，目前公司将每股收益作为财务部门的个性指标，预算的执行情况也是绩效评价之一。例如，公司财务部门下设电算化部门，对电算化的推行也在很大程度上加速和提升了公司内部数据的共享程度，便利了公司财务绩效评价，但部门的效率如何考核仍是个问题。

目前 NE 公司本部销售部门的考核指标主要有销售量、收入、渠道数。本部下面的一级部门的考核指标是对总体目标的分解。对个人的考核指标是对部门考核指标的细化，该考核对薪酬有影响，大概占到 40%。

新产品的研究开发对汽车制造行业是十分重要的。一直以来，NE 公司的研发支出占收入的比重都在 5%以上。然而以上绩效考核偏重效率考核，对创意考核涉及的比较少，对研发部门缺乏应有的激励。

对公司进行绩效评价时，经常能发现一些指标明显偏离正常值，但往往很难找到 100%对应的职能，导致出问题的指标却没人负责的现象。管理层在头疼这种问题应该怎么处理，相对应的指标的权重应该怎么分配，绩效评价模型应该怎么完善。

此外，管理层发现，目前的绩效评价体系更多考量的是财务数据，尤其是短期业绩。因此，如何使短期的绩效评价系统与长期战略发展相适应仍是一个有待解决的问题。

请结合企业当前面临的重点问题，特别是针对企业研发部门的考核，设计一套绩效考核体系。

第五，全面质量管理与流程控制

NE 正准备实行全面质量管理制度,但制度推行却面临着一系列棘手的问题。

NE 成立时间并不长，正逐步向中高端市场转型。外资及合资品牌在高端市场上所拥有的品牌优势，刚刚进入市场的 NE 并不具备。因此，部分高管认为应压低成本，以价取胜。另一部分高层认为这种强调压低成本的生产的模式将损害产品质量。丰田公司正是因为极力压低成本，才最终导致“召回门”事件，走向了毁灭的边缘。公司应在保证质量的前提下充分考虑消费者的需求。管理层需要寻求一个可以满足品质和成本要求的平衡点。

NE 除自有零配件生产厂外，也从外部供应商购进零配件。上游供应商提供的产品如有质量问题而未被发现，将影响最终产品的品质。质量问题会损害企业在消费者心中的地位和形象。因此需要设计制度，严格把控上游供应商所供产品的质量。

NE 生产过程采用职能型组织结构，具有完整的物流配送、冲压、车身、车架、油漆、总装、整车检测等工序。工厂下设 13 个部门（含 33 个科、1 个中心库、5 个车间），1 个 KD 包装工厂（含 2 个科室，1 个车间），1 个冲压工厂（下设 5 个部门、含 9 个科室），共 53 个科室。质量管理涉及部门多、人员多，在流程衔接上难免出现问题，因此，如何设计组织结构以实现全过程协调工作，是内部流程控制中必需解决的问题。

目前 NE 正在大力开发新能源业务。研发工作主要考核开发预算、预算的准确率（执行率，不能偏离预算太多）、整体费用以及项目是否如期完成，并未明

确制定新产品的质量检验标准。质量检验是全面质量管理的重要部分，是检验产品质量、指导产品质量工作的重要保障。NE 公司急需制定合理的质量检验标准，以适应产品更新的速度，合理评价产品研发。

员工对全面质量管理的认识度和参与度不高。传统的管理方式只是要求员工在规范性标准内完成自己的任务，而全面质量管理要求每个员工承担质量责任 。这种相对严格的要求与人们以往的工作心态大相径庭，很容易使人产生抵触情绪。面对管理制度的变革，如何设计绩效考评制度和责任指标、奖惩制度，规范员工行为，调动他们的积极性，也将成为企业面临的重大挑战。

第六，企业社会责任

NE 公司自成立以来一直重视企业社会责任的投入，并把社会责任纳入了公司的发展战略中。作为中国的国有企业，NE 在社会公益方面已经做出表率。NE 曾率旗下 10 家成员企业出资 1200 万元，和 W 城慈善协会共同发起成立“儿童大病爱心专项基金”，帮助那些家庭条件困难患有重大疾病的儿童恢复健康；当中国某地发生严重地震时，NE 公司董事会立即做出了向受灾地区捐款 1000 万元的决议，并捐赠高性能越野车协助救援工作。

目前，NE 公司的社会责任总投资已经超过 10 亿元。值得一提的是，NE 公司将环境保护融入公司生产、技术研发等日常活动中。NE 公司在污水处理、垃圾处理、大气污染治理、节能减排等方面累计投入超过一亿元。NE 新能源公司是 NE 公司旗下的中国第一家新能源汽车公司，目前也是中国纯电动轿车市场推广做的最好的企业。2014 年 NE 新能源公司销售纯电动汽车约 7000 辆，并完成了约 5200 辆的交付，其中七成以上为私人客户，为中国新能源汽车走进家庭的开局之年画上了一个圆满句号。这一系列举动得到了社会的广泛好评。

然而，企业履行社会责任伴随着资源流出企业，会增加企业的开支。而任何企业都始终处于某种宏观经济环境中，其行为不可避免的受到宏观经济冲击的影响，在面对宏观经济的冲击时企业会倾向于缩减社会责任投资，以压缩成本，应对风险，度过难关。受金融危机的持续影响，全球经济仍然面临风险，中国经济增长形势进一步放缓，这可能导致客户对汽车的需求较少，以及由此引发的产能过剩，会影响 NE 的收益，面临的经营风险加大。

那么，NE 公司该如何应对相应的社会责任呢？如何继续保持自公司成立以来的社会责任投资力度，必然会导致公司的支出增加，而公司的收益却面临着很大的不确定性，使得公司的现金流压力加大。假使 NE 公司调整社会责任策略，大幅度削减社会责任投资，与以往积极承担社会责任的表现形成鲜明反差，则很可能会对公司的声誉和形象产生负面影响，对 NE 公司而言并不是好事。

针对社会责任问题，NE 公司内部意见分歧较大，争论不休各持己见，主要有两种观点。以董事长和销售经理为代表的乐观派认为，公司应该继续加大社会责任投资，为公司树立良好的社会形象，通过承担社会责任提升企业知名度，促进公司销售增加；而以总经理为代表的悲观派认为，公司应该削减社会责任支出，减小公司资金压力，以协助公司度过难关。

历史上，中国的国有企业因为产权性质的原因，承担部分政府的责任，最直接的表现在社会责任问题上。直到今天，这一影响仍未完全消除，社会责任投资是协调国有企业和中国政府的重要纽带之一；同时 NE 公司不可避免地受中国政府无形的“行政摊派”的影响，表现在当灾难发生时，应该积极响应政府组织的捐款。这些都是 NE 公司应对社会责任时需要考虑的问题。