

沃尔沃如何缩小与奥迪、奔驰、宝马的销量差距？

沃尔沃汽车市场竞争力分析报告(2020版)

易车研究院



报告撰写

周丽君

易车研究院首席分析师

李懿欣

易车研究院行业分析师

车企竞争力分析报告

“聚焦分析模式”

比较适合中小型、结构与战略清晰、渴望抓住重大机遇或正面临重大挑战等企业的分析

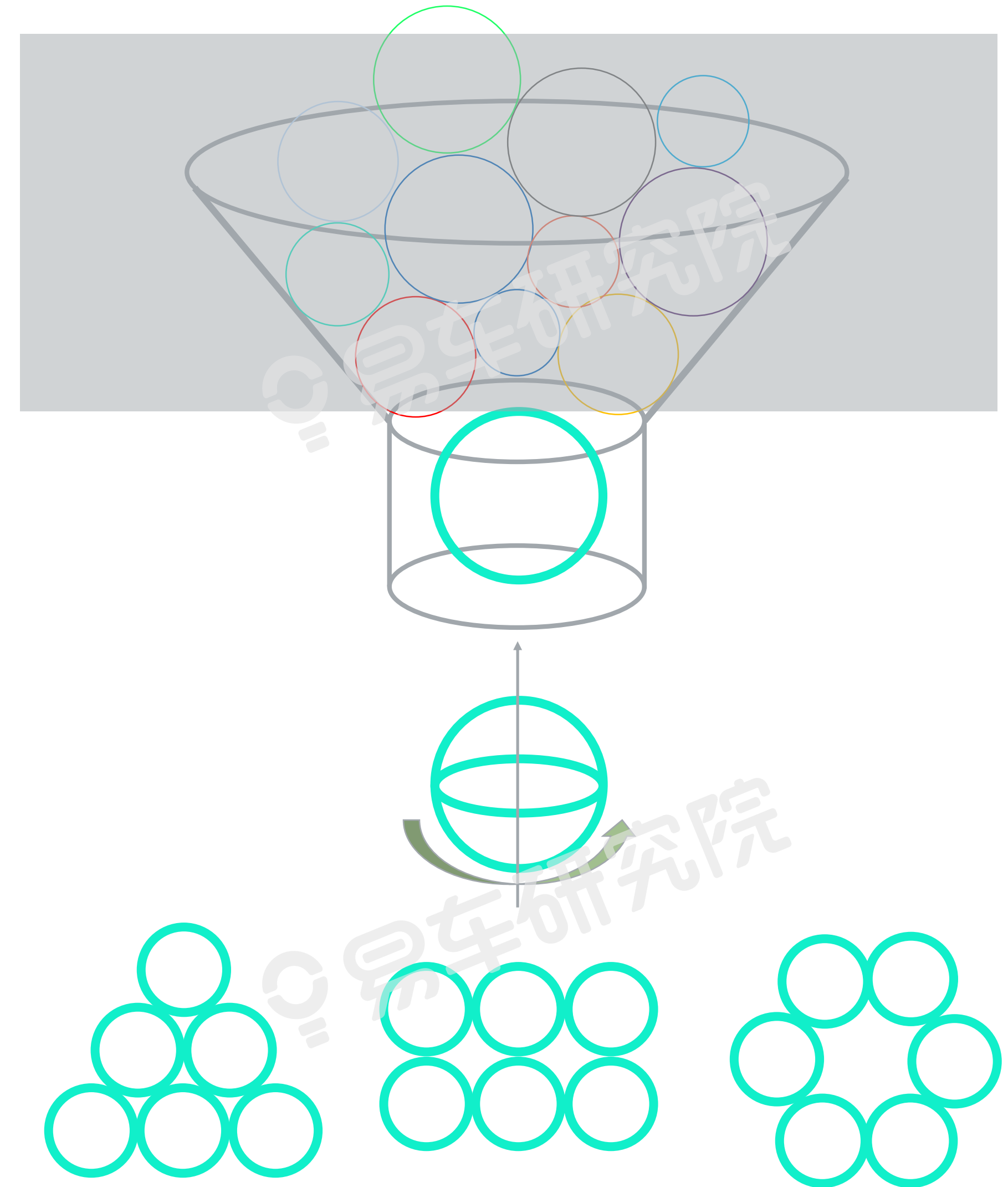
- 企业会遇到很多问题与挑战
- 受制于人力、物力与财力等，企业应对问题与挑战有主次、轻重、缓急之分
- 聚焦核心问题与因素，有利于企业提升应对挑战、抓住机遇的效率

梳理问题
/因素

聚焦问题
/因素

分析问题
/因素

解决问题
/因素



前言

2010~2018年沃尔沃在全球与中国都取得不错成绩，但与核心竞品奥迪、奔驰、宝马的销量差距持续扩大：2010年沃尔沃全球销量落后奥迪、奔驰、宝马60~90万辆，2018年扩大至120~160万辆，翻了一倍左右；2010年沃尔沃在华销量落后奥迪、奔驰、宝马11~20万辆，2018年扩大至50~55万辆，翻了三倍多。

2019~2025年中国乘用车市场将全面进入转型升级阶段，首购为主向再购为主转型、年轻用户为主向中年用户为主转型、百花齐放向快速集中少数品牌转型.....在转型升级的大时代里，为了更好抓住机遇与克服挑战，沃尔沃与核心竞品都会进一步强化在中国市场的布局与投放力度，包括全面推进“新四化”等顶层战略、强化主流细分车市、抢占节能车战机、吸引中年用户等。但受制于规模优势不足、与吉利整合相对迟缓、品牌号召力不强、本土化车型几乎缺失等诸多因素，2019~2025年沃尔沃与竞品的在华销量差距，极有可能持续扩大。

未来十年中国25~50万元价区的高端车市将迎来蓬勃发展阶段，并将成为全球车市的最大新机遇，为全球高端品牌创造千载难逢的新发展机会。

2019~2025年建议吉利和沃尔沃努力实现“两个转变”：加速由“放虎归山”的过渡性理念，向“合作共赢”的可持续性发展理念转型升级；加速由“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的过渡性合作策略，向“沃尔沃+吉利+领克+N=大吉利”的可持续性发展策略转型升级。积极规划“中国第二阶段发展战略”，并升级为全球复兴3.0阶段核心内容与使命，抓住2021~2030年中国高端车市新机遇。

未来几年只要沃尔沃在华销量差距不再被奥迪、奔驰、宝马拉开，基于中国高端车市的蓬勃发展，将大规模缩小沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马的全球销量差距。

目 录

01

提出问题

02

原因分析

03

市场演变

04

应对逻辑

05

核心举措

06

顶层战略

提出问题

2010~2018年沃尔沃与竞品的销量 差距持续扩大，尤其是在中国市场



易车研究院

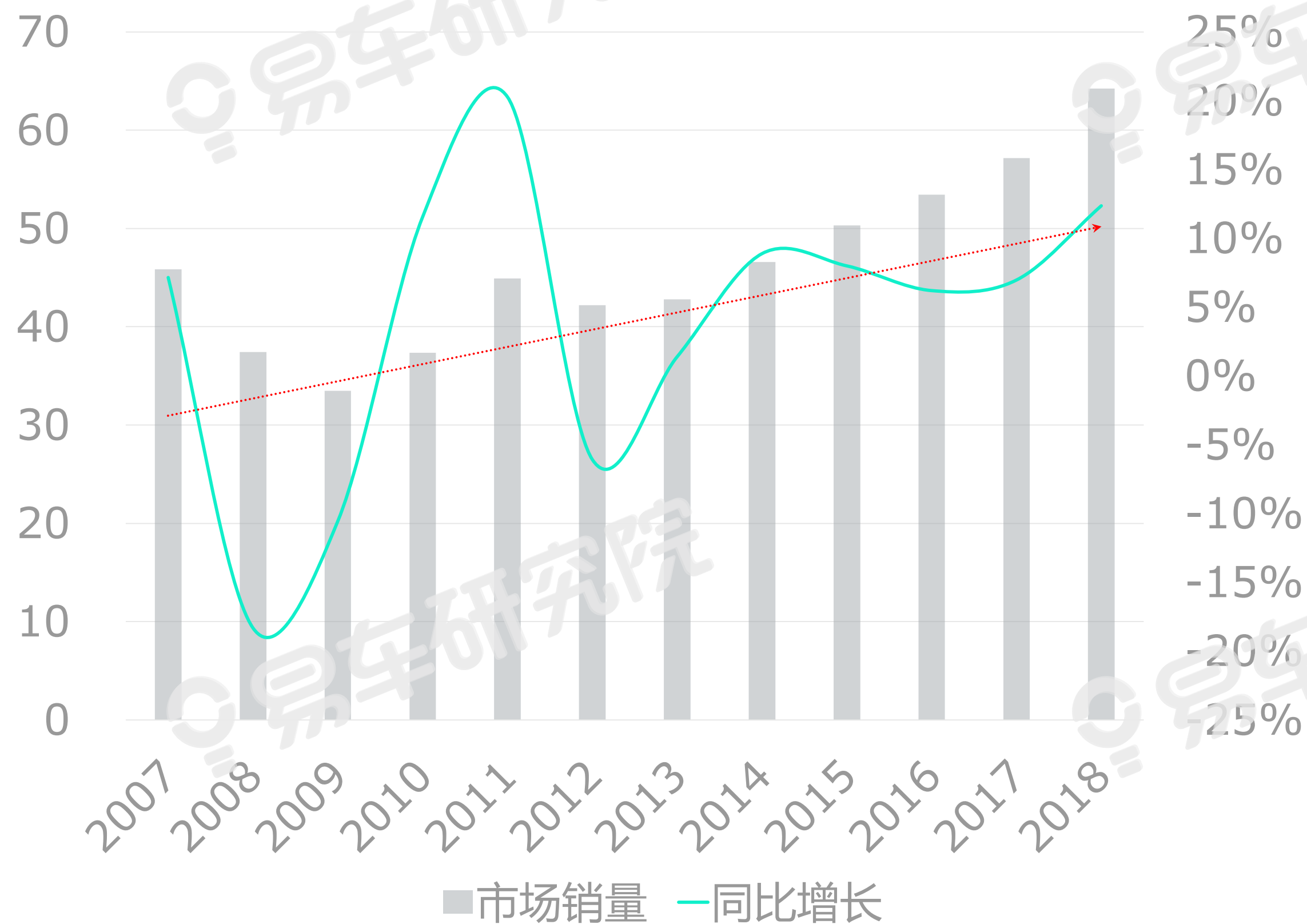
易车研究院

易车研究院

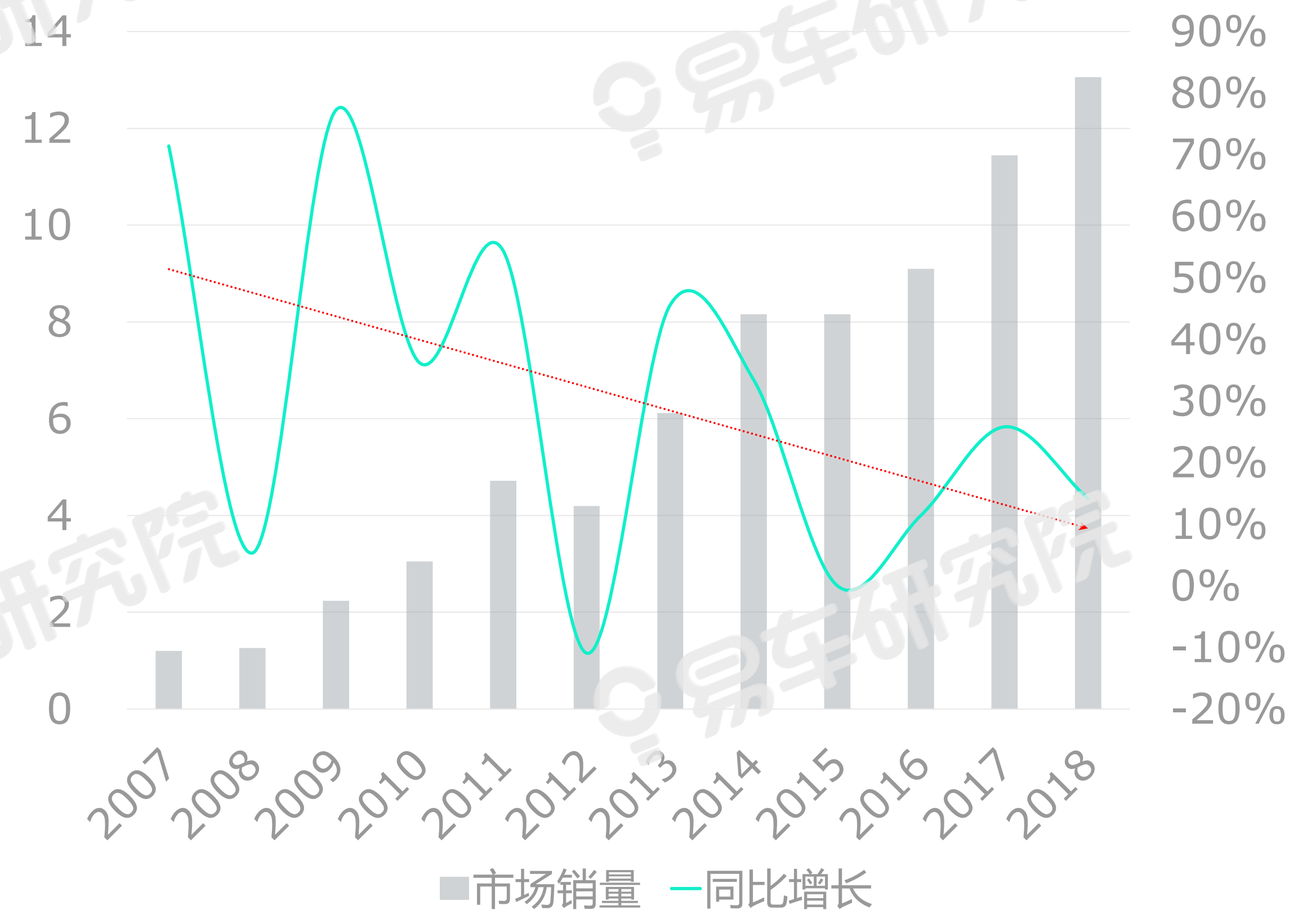
从吉利收购的2010年至2018年，沃尔沃销量持续增长

2010年之前，沃尔沃全球销量大幅下滑，从吉利收购沃尔沃汽车的2010年至2018年，沃尔沃全球销量由37.35万辆持续增至64.23万辆，在华销量由3.05万辆持续增至13.06万辆。近十年沃尔沃在全球与中国都保持了良好发展态势，说明“放虎归山”理念、“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”合作策略符合实际情况

2007~2018年沃尔沃汽车全球官方销量与增长(万辆)



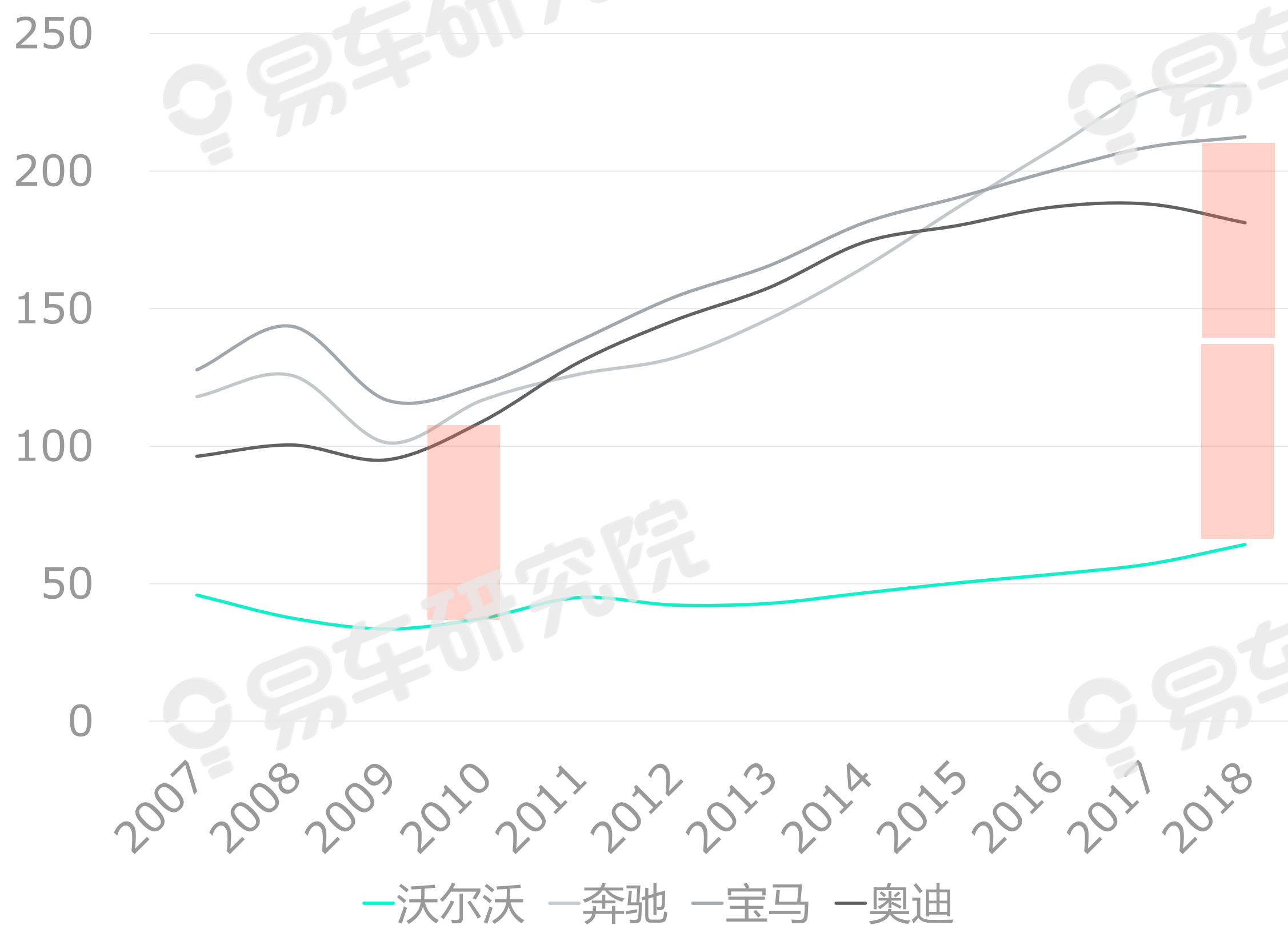
2007~2018年沃尔沃汽车中国官方销量与增长(万辆)



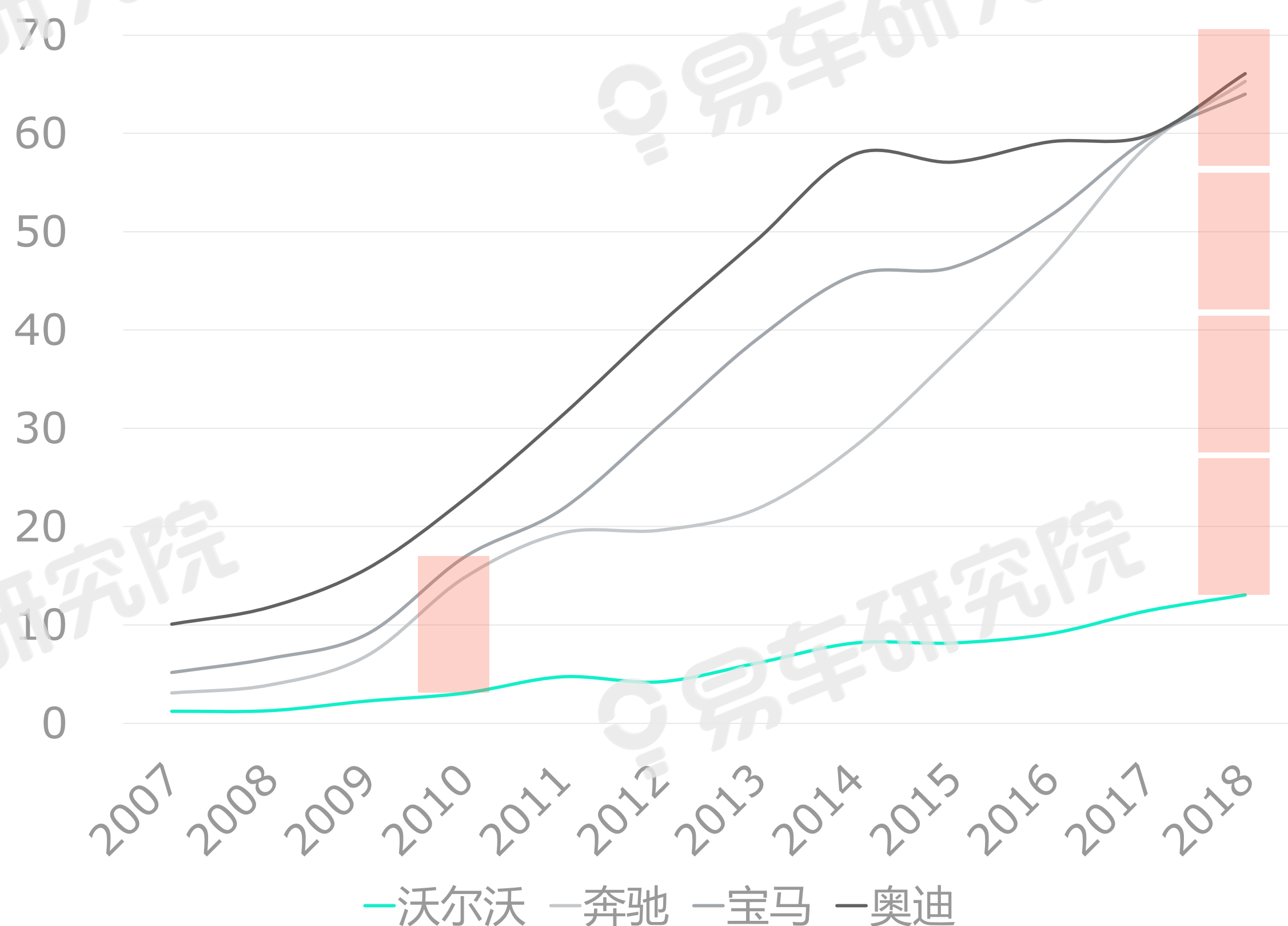
2010至2018年沃尔沃与竞品差距持续扩大，尤其是中国车市

虽然2010~2018年沃尔沃在全球与中国都取得不错成绩，但其与核心竞品ABB(奥迪、奔驰、宝马)的销量差距持续扩大：2010年沃尔沃全球销量落后ABB 60~90万辆，2018年扩大至120~160万辆，翻了一倍左右；2010年沃尔沃在华销量落后ABB 11~20万辆，2018年扩大至50~55万辆，翻了三倍多。吉利原本希望通过“中国红利”，缩小沃尔沃与ABB的销量差距，但实际上奥迪、奔驰、宝马等竞品大规模推进本土化战略，对年轻用户、低级别城市等“中国红利”的挖掘更充分，进一步拉开了与沃尔沃的在华销量差距，并制约了沃尔沃的全球表现

2007~2018年沃尔沃与核心竞品奔驰、宝马、奥迪的全球官方销量走势(万辆)



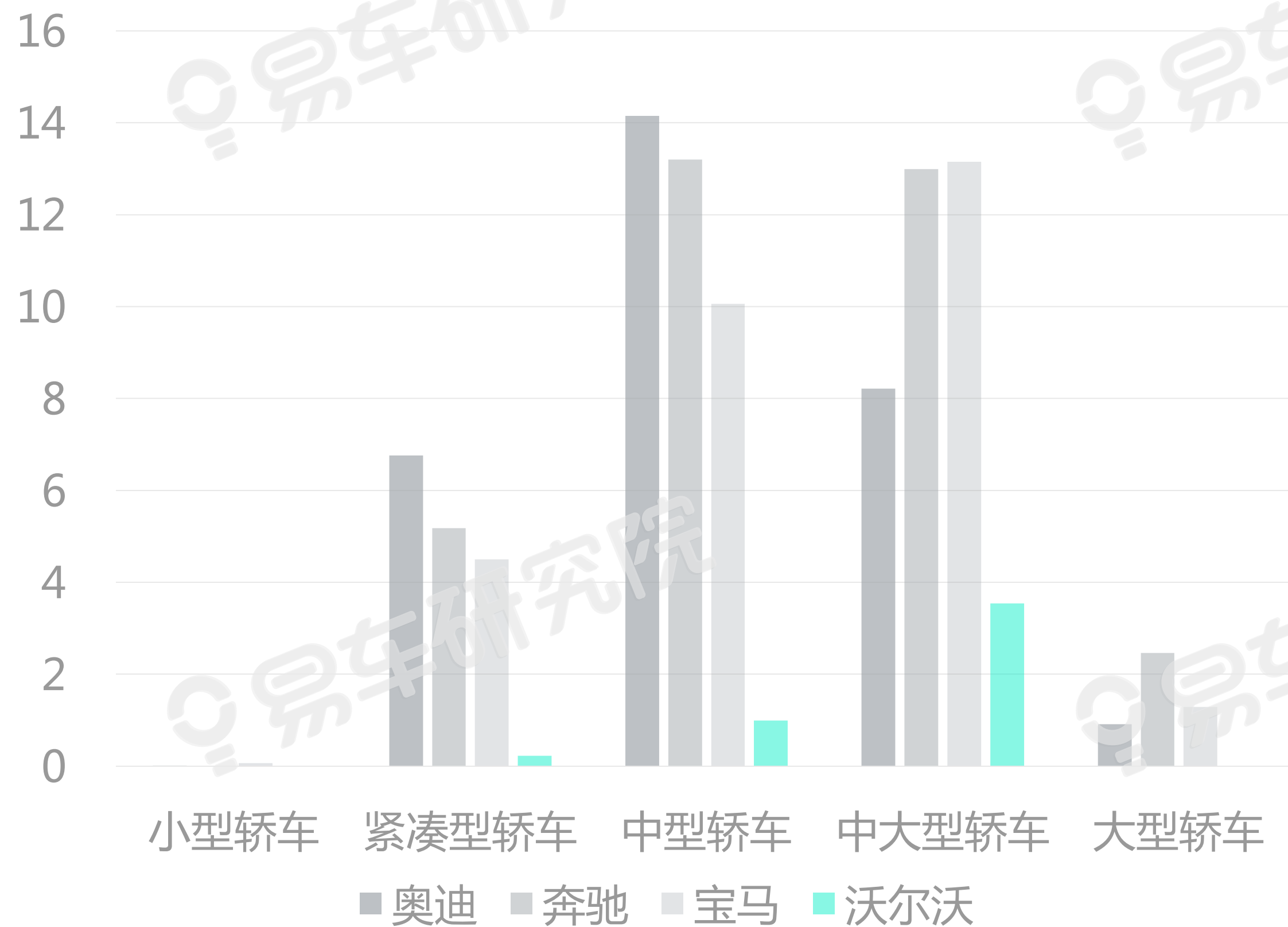
2007~2018年沃尔沃与核心竞品奔驰、宝马、奥迪的中国官方销量走势(万辆)



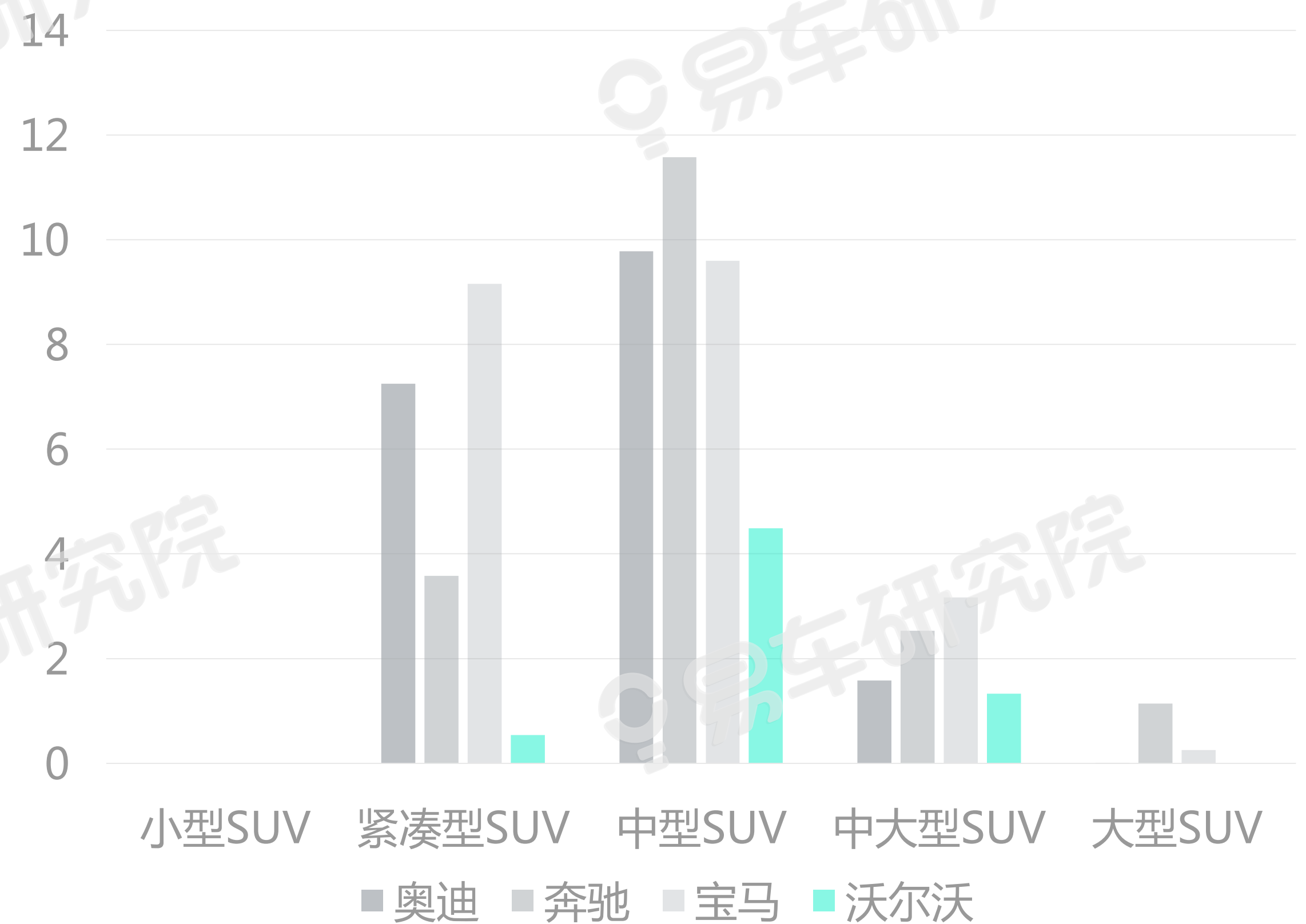
2019年前三季度在华各大细分车市，沃尔沃全面落后ABB

2019年前三季度，在各大细分车市，沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马的销量差距都非常显著：奥迪、奔驰、宝马的中型轿车销量为14.15万辆、13.20万辆、10.06万辆，沃尔沃仅0.99万辆；奥迪、奔驰、宝马的中大型轿车销量为8.21万辆、12.99万辆、13.15万辆，沃尔沃仅3.54万辆；奥迪、奔驰、宝马的中型SUV销量为9.78万辆、11.58万辆、9.60万辆，沃尔沃仅4.49万辆.....沃尔沃全面落后核心竞品ABB

2019年前三季度在轿车各大细分车市沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马的终端销量差距(万辆)



2019年前三季度在SUV各大细分车市沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马的终端销量差距(万辆)



本土化滞后等，扩大了沃尔沃与竞品的销量差距

原因分析



易车研究院

易车研究院

易车研究院

近十年核心竞品ABB对中国市场的重视程度与本土化进程，绝不亚于被吉利收购的沃尔沃，推动在华销量持续高增长

在吉利收购沃尔沃之前的2007~2009年，除奥迪，中国市场对奔驰、宝马、沃尔沃的全球销量贡献旗鼓相当。2010年起原本沃尔沃应当借助被吉利收购的新机遇，快速甩开奔驰、宝马，追击奥迪，成为中国豪华车市的新领导品牌！但实际上2010年起中国市场对奥迪、奔驰、宝马的销量贡献明显强于沃尔沃。2018年中国对奥迪、奔驰、宝马的全球销量贡献分别为36.46%、28.27%、30.12%，均高于沃尔沃的20.33%。近十年奥迪、奔驰、宝马都将中国视为全球最具潜质市场，通过强化本土研发、新车投放等，努力提升在华销量

宝马



- ▶ 宝马集团CFO彼得博士直接负责中国市场，中国市场是宝马唯一一个由专职董事会成员负责的市场；
- ▶ 彼得博士表示：宝马全新“第一战略”ACES（自动化、互联化、电动化、服务化）四个方面来看，中国都是领先于全球，中国不仅是宝马最大的单一市场，同时**中国将成为创新驱动力的主要阵地**

奔驰



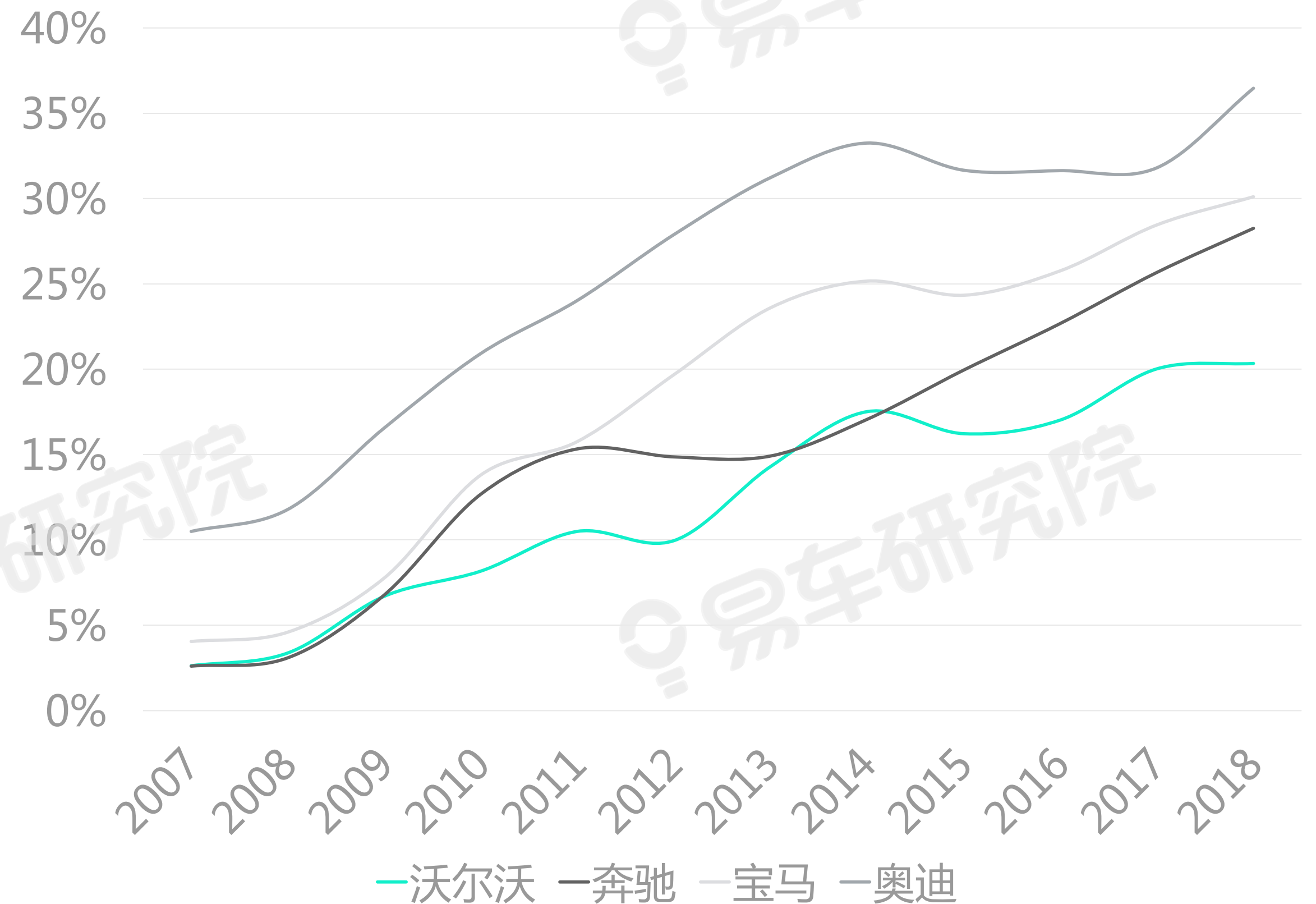
- ▶ 奔驰前全球总裁蔡澈：中国将成为汽车行业转型的重要驱动力，戴姆勒所提出的“瞰思未来”战略（C.A.S.E），正是以科技进步驱动未来增长，与中国不谋而合；
- ▶ 奔驰现任全球总裁康松林：看重中国市场，希望带来更大的成功和发展。未来我们不仅仅是“中国制造，专属中国”，也会为支持全球市场做准备，**“中国制造，走向全球”**

奥迪



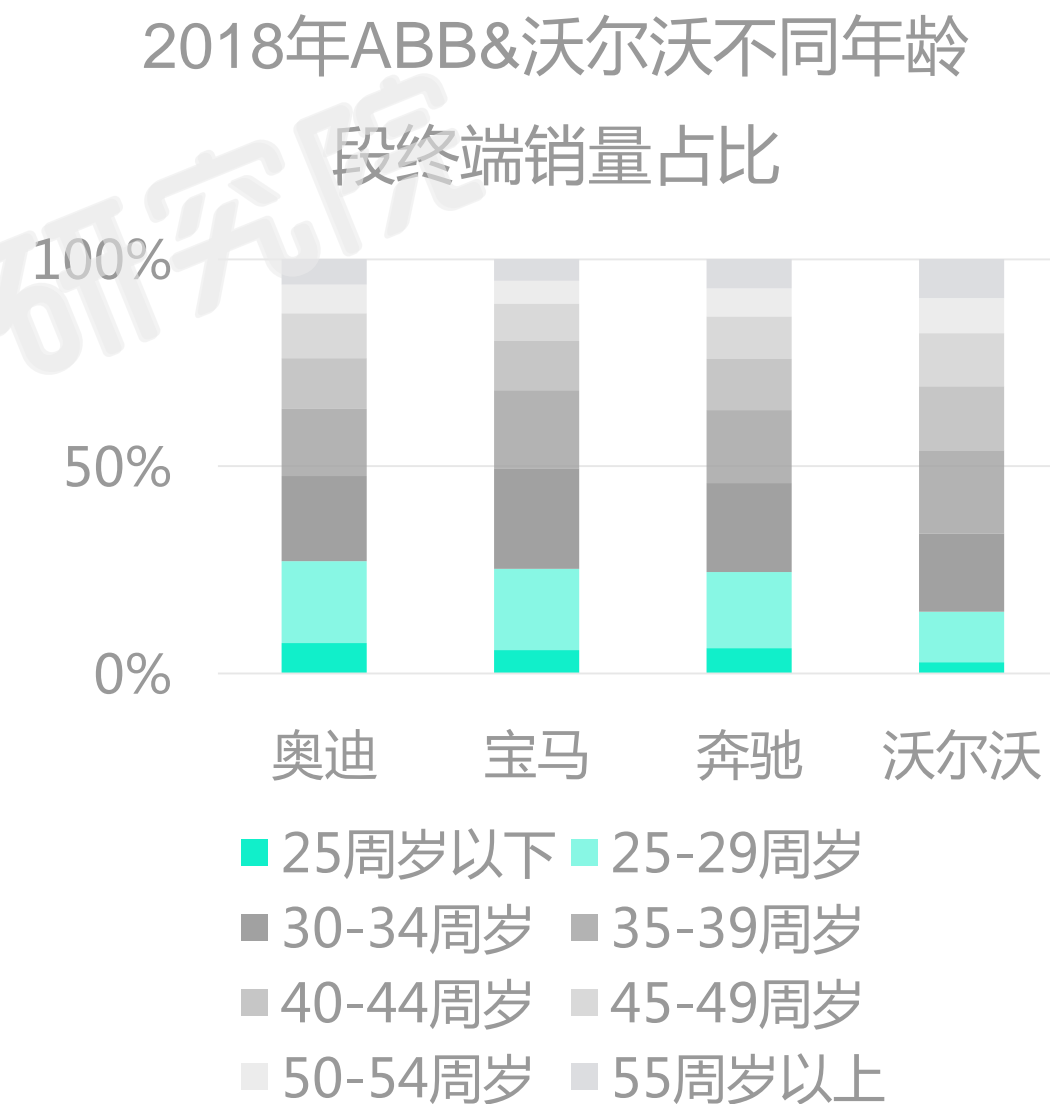
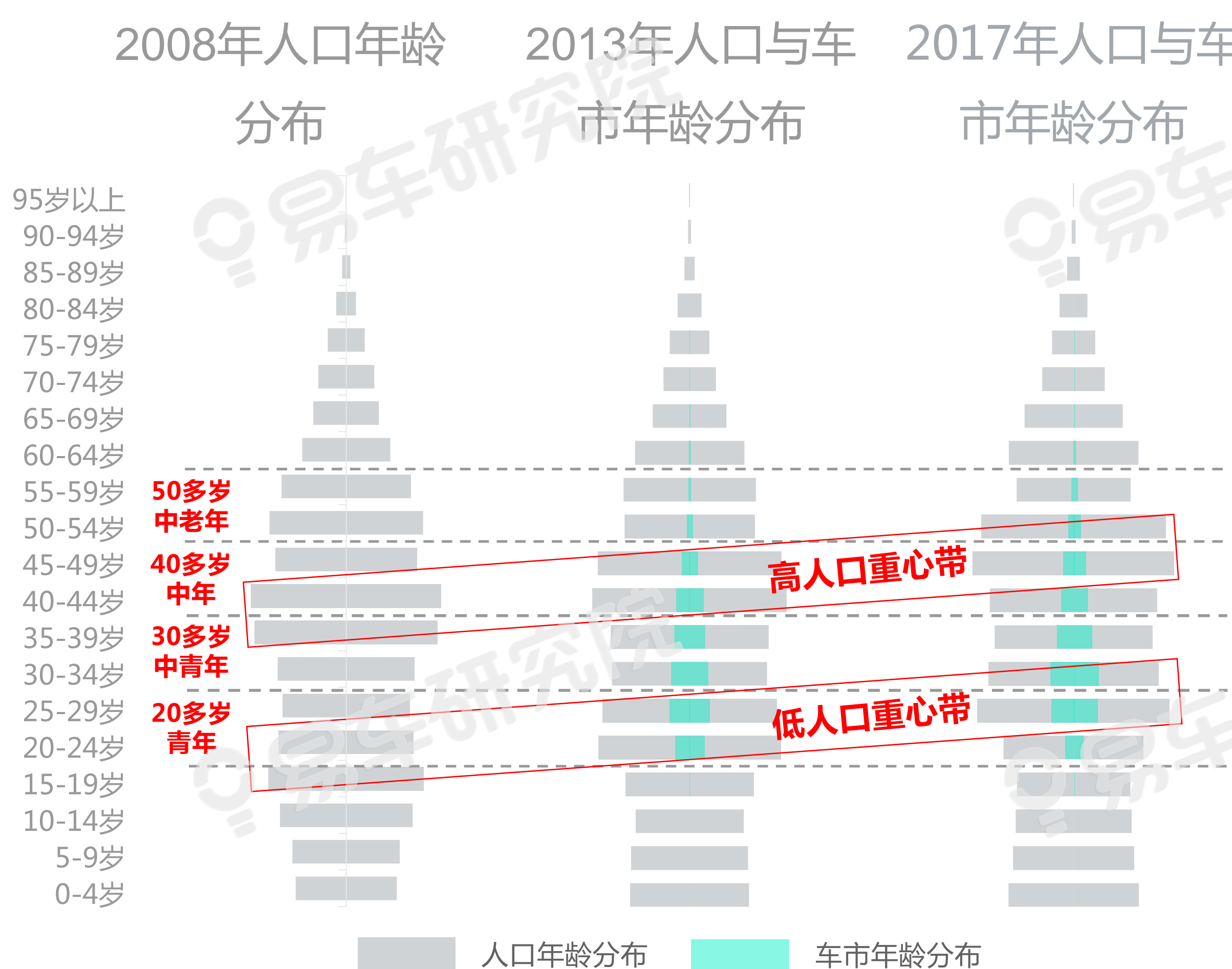
- ▶ 2013年起奥迪在华大规模启动年轻化战略，加速下探，吸引更多80后、90后等年轻用户；
- ▶ 2019年初，奥迪汽车股份公司管理董事会主席Bram Schot说，**未来，中国市场将是奥迪最重要的市场**

2007~2018年奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃在华官方销量占全球比例走势



年轻化战略滞后，扩大了沃尔沃与竞品的销量差距

2013年中国车市核心消费年龄段在25~29岁，2017年升至30~34岁，虽有上移，但过去十多年年轻化是中国车市的主要特征，高端、豪华车市也凸显年轻化特征。戴姆勒前主席蔡澈表示，中国顶级高端汽车用户的平均年龄只有35岁，比德国低25岁。2013年奥迪发布年轻化战略，加速国产奥迪A3、奥迪Q3等适合年轻用户的低级别车型，之后奔驰、宝马快速跟进年轻化战略，国产了奔驰GLA、宝马X1、宝马1系等低级别车型，并取得不错的销量，2019年前三季度，奥迪、奔驰、宝马的紧凑型轿车销量为6.76万辆、5.18万辆、4.50万辆，沃尔沃仅有0.23万辆。无论力度还是速度，沃尔沃的年轻化战略都远远滞后于核心竞品，低级别车型XC40于2019年5月才国产

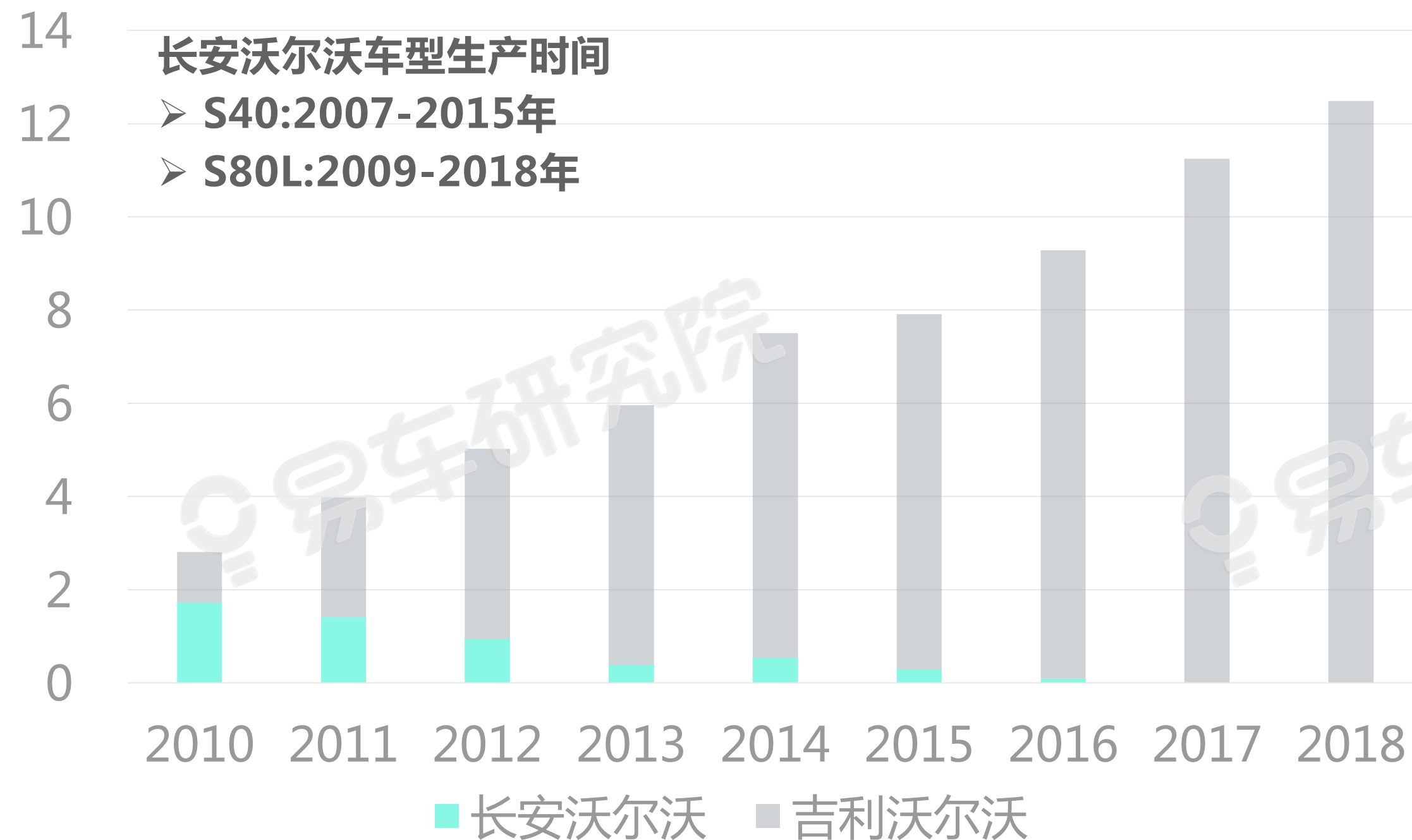


戴姆勒股份公司董事会主席、梅赛德斯-奔驰汽车集团全球总裁蔡澈，2018年3月26日出席“中国发展高层论坛”并演讲：**中国顶级高端汽车消费者的平均年龄只有35岁，比德国低25岁**

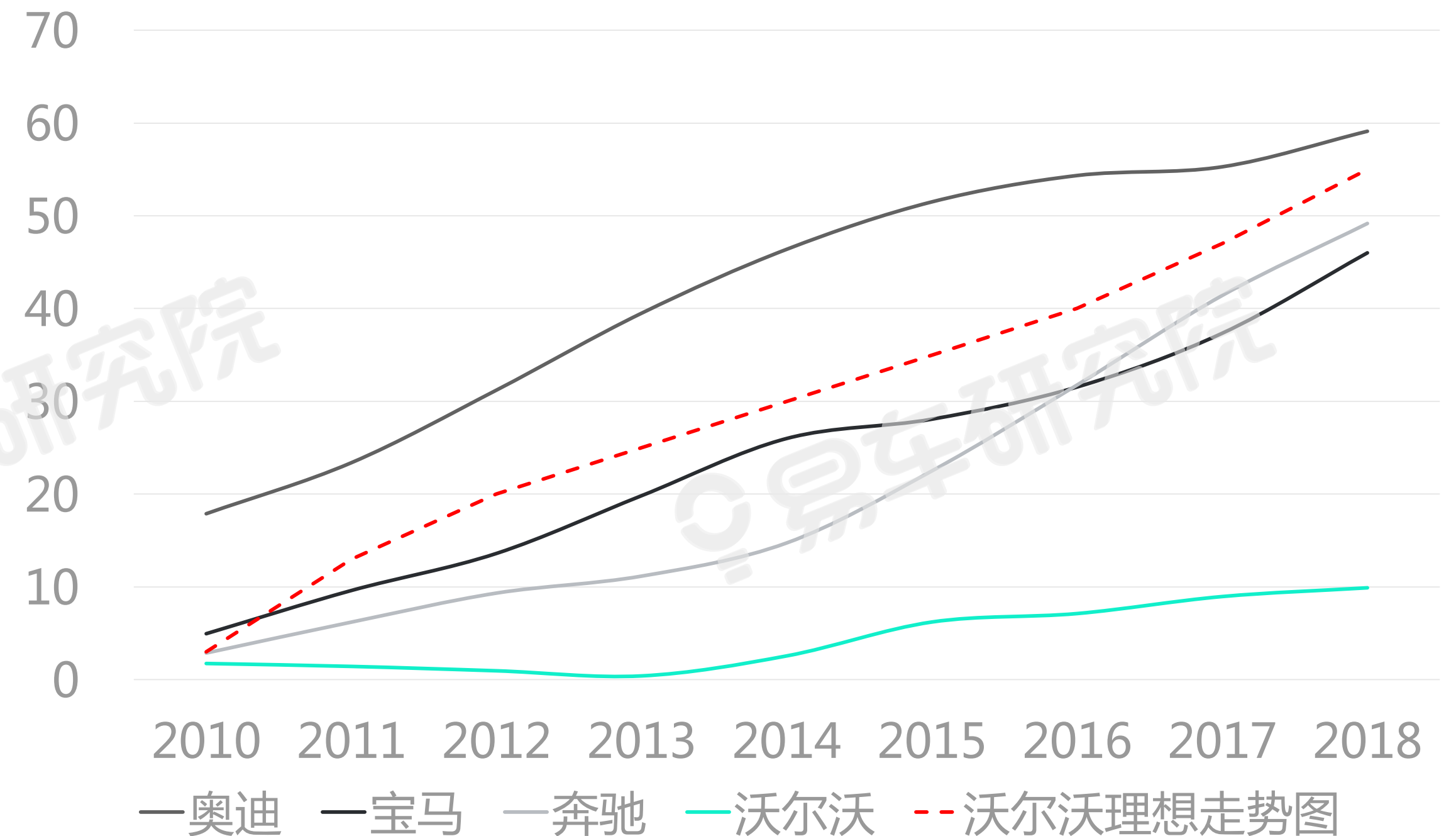
历史问题(长安沃尔沃)解决不利，延缓本土化，扩大销量差距

2010年虽然吉利收购了沃尔沃，但在中国车市具备走量潜质的S40、S80L都在长安沃尔沃国产，前者授权至2015年，后者授权至2018年，可惜吉利和长安的谈判并未取得理想结果，导致长安沃尔沃沦为“烂尾楼”，由此滋生了一系列负面影响：长安沃尔沃现有产能大量闲置，吉利失去了最宝贵的短期可利用资源；S40、S80L等具备走量潜质车型的营销、网点建设等陷入停滞，吉利对沃尔沃的全球豪华品牌塑造，在短期内难以落地；缺少S40，让沃尔沃错失年轻化机遇；沃尔沃在华运营，短期内难以形成研发、采购、制造、营销、销售、售后等合力；导致2014年起大庆、成都工厂缺少走量新车；严重冲击了吉利期望借中国市场实现沃尔沃快速上量与伟大复兴愿景的实现，大大制约了中国市场对沃尔沃的全球销量贡献，甚至埋下了2015~2016年大批具体参与吉利收购沃尔沃的功勋级职业经理人出走的隐患.....理论上，2010~2013年是吉利整合沃尔沃国产资源的关键阶段，如能顺利整合长安沃尔沃，再借助吉利优势，沃尔沃极有可能绝地反击，超越奔驰、宝马，追赶奥迪，晋升高端品牌第一阵营.....实际上2010~2013年沦为沃尔沃新国产的“空挡阶段”，奥迪、奔驰、宝马则纷纷加快国产进度，大幅甩开与沃尔沃的销量差距

2010-2018年长安沃尔沃与吉利沃尔沃在华终端销量走势(万辆)



2010-2018年奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃国产车型终端销量走势(万辆)



研发投入不足，埋下了沃尔沃与竞品销量差距扩大的隐患

虽然沃尔沃一直强调自身技术的先进性，以及将核心竞品锁定奥迪、奔驰、宝马等，但在最关键的研发领域，投入严重不足，或大幅落后竞品：2010~2015年沃尔沃前后投入110亿美元用于研发，但涵盖了新车型、新平台、新动力、新能源、自动驾驶等众多烧钱领域，僧多粥少，制约了后驱平台开发、传统动力升级换代、中国车研发等。2007~2016年大众仅MQB平台的研发投入就过千亿美元，远多于沃尔沃的研发投入；2016~2018年沃尔沃研发投入依旧大幅落后于奥迪、奔驰、宝马，2018年沃尔沃仅11.27亿欧元，后三者分别为42.07亿欧元、91.07亿欧元、68.9亿欧元。研发投入不足，也制约了沃尔沃在华研发、本土化等，埋下了与竞品销量差距扩大的隐患

2010~2015年沃尔沃110亿美元研发投入涉及领域

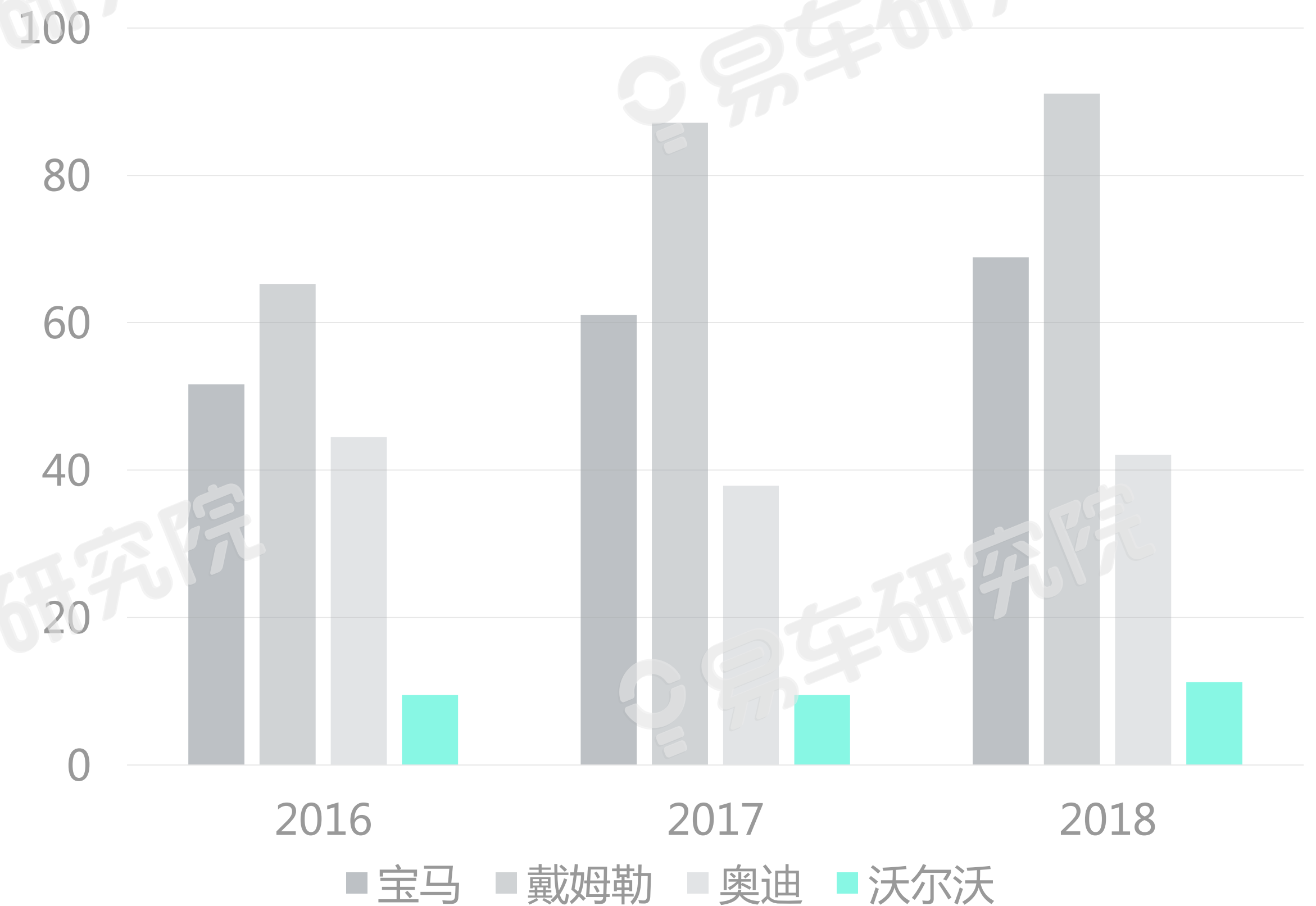


大众MQB平台研发累计投入上千亿美元



2007~2011年大众MQB平台累计投入约760亿美元，2012~2016年继续投入700亿美元，也就是说，仅MQB平台，大众至少得投入上千亿美元

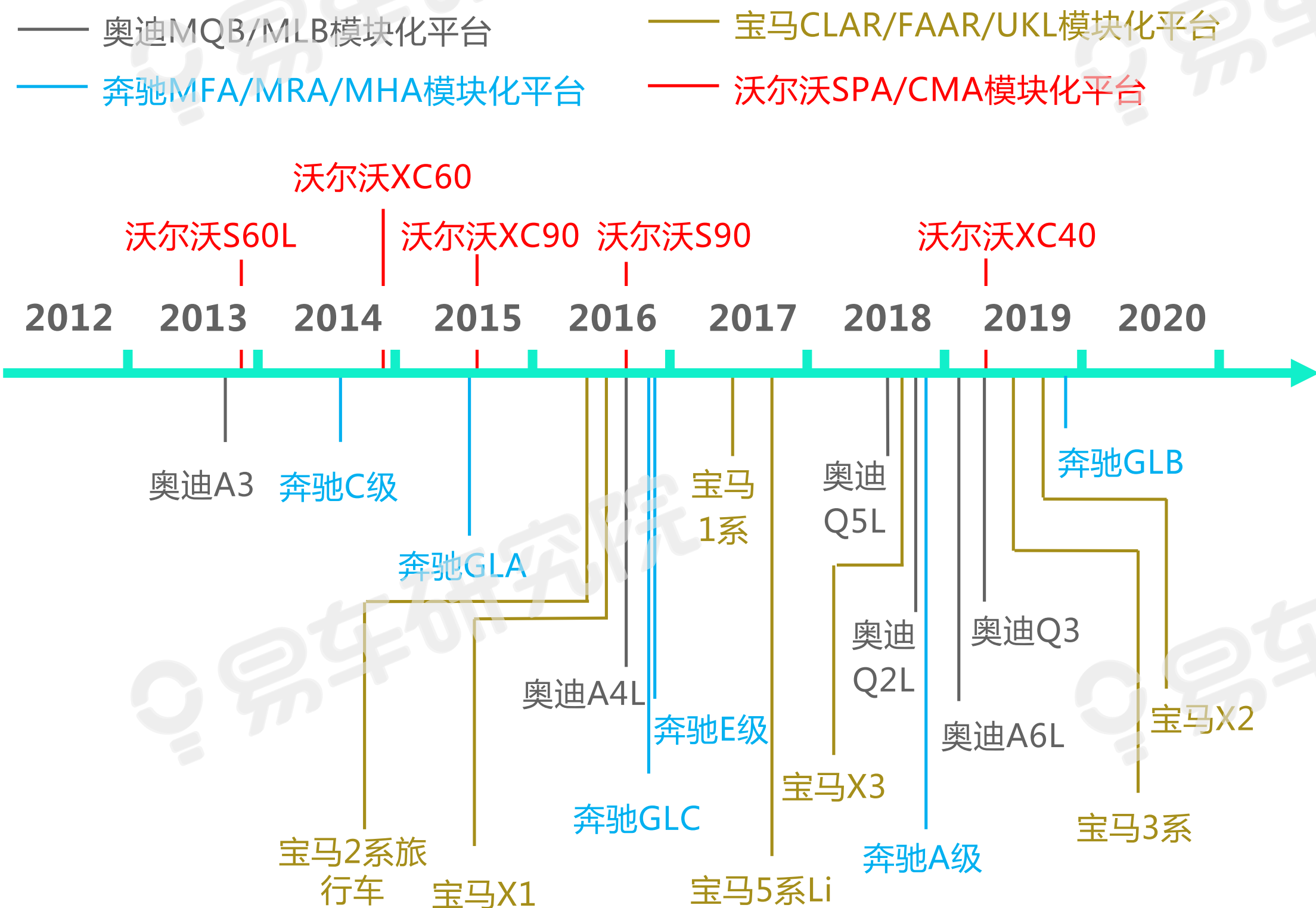
2016-2018年奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃的研发投入(亿欧元)



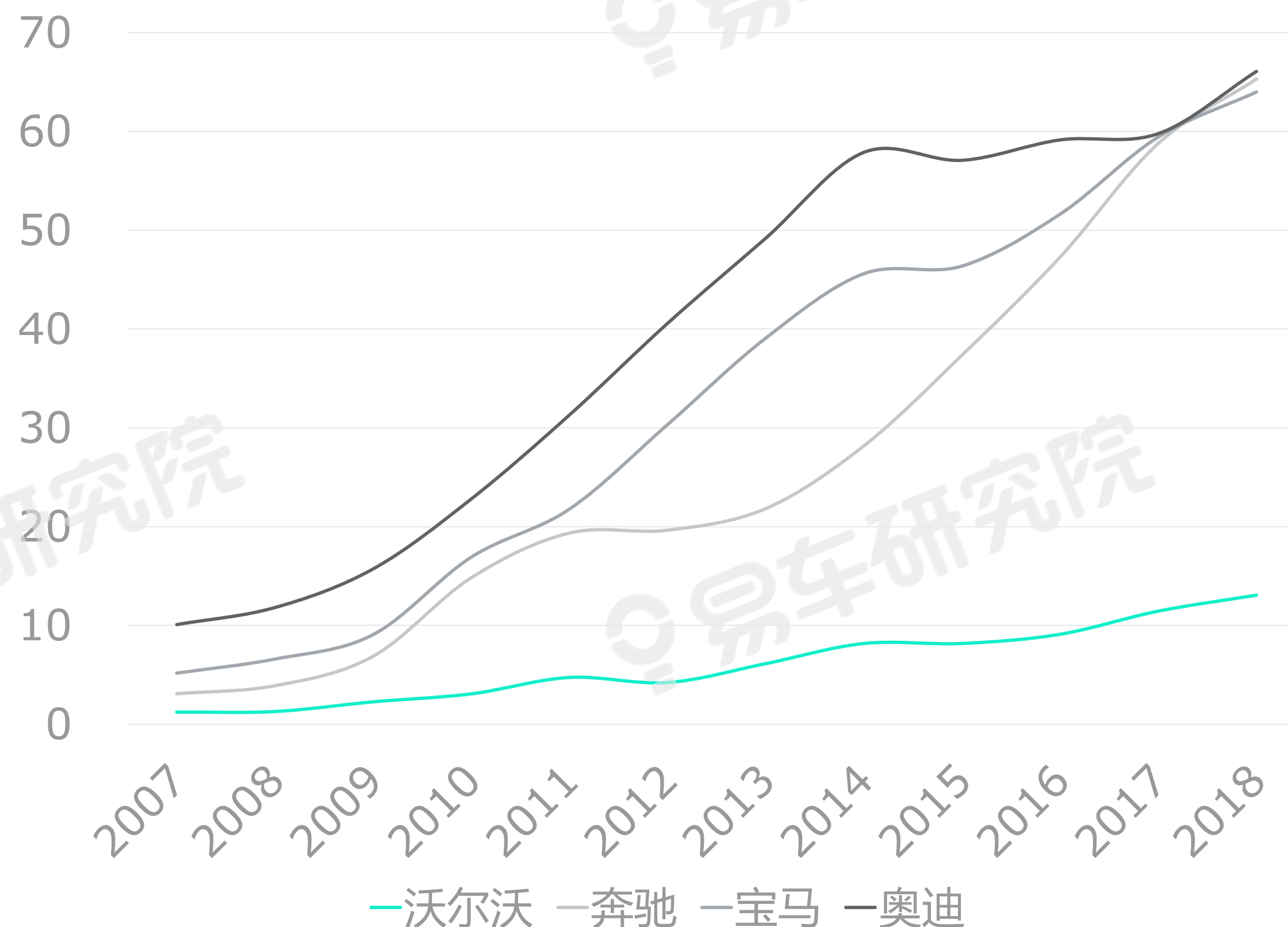
受制规模优势，降低沃尔沃模块化效能，埋下销量差距隐患

成本控制是车企核心竞争力之一，近几年高端品牌纷纷通过模块化平台等不断强化成本控制。2013~2016年急于大展拳脚的沃尔沃率先发力，快速投放了S60L、XC60、S90、XC90等基于SPA平台的多款新车，但受制于SPA平台的扩展性较差，且沃尔沃新车集中竞争激烈的传统主流细分车市，以及沃尔沃与吉利的整合进度相对迟缓，零部件共享程度低，再加沃尔沃本身规模有限等，使得沃尔沃模块化平台并未充分发挥效能。2016年起奥迪、奔驰、宝马等核心竞品开始大规模投产模块化平台诞生的新车，且新车高度聚焦具备走量潜质的低级别细分车市，以及规模优势相对显著，诸如奥迪背靠大众，且两者大量零部件实现共享，再加奥迪、奔驰、宝马的模块化平台更丰富，扩展性更强，但沃尔沃小型车模块化平台CMA的投放严重滞后竞品.....继初期整合长安沃尔沃不利，被对手拉开差距后，模块化未能借助规模优势充分发挥效能，再次埋下了沃尔沃被竞品拉开销量差距的隐患

近几年奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃在华模块化平台普及进度



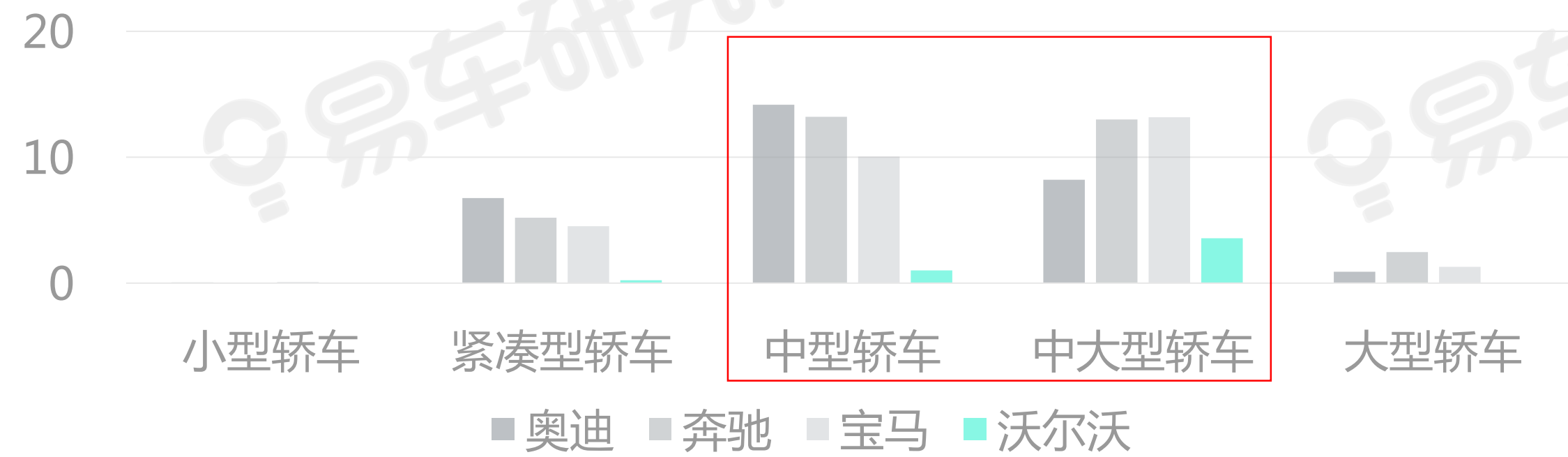
2007~2018年沃尔沃与核心竞品奔驰、宝马、奥迪的中国官方销量走势(万辆)



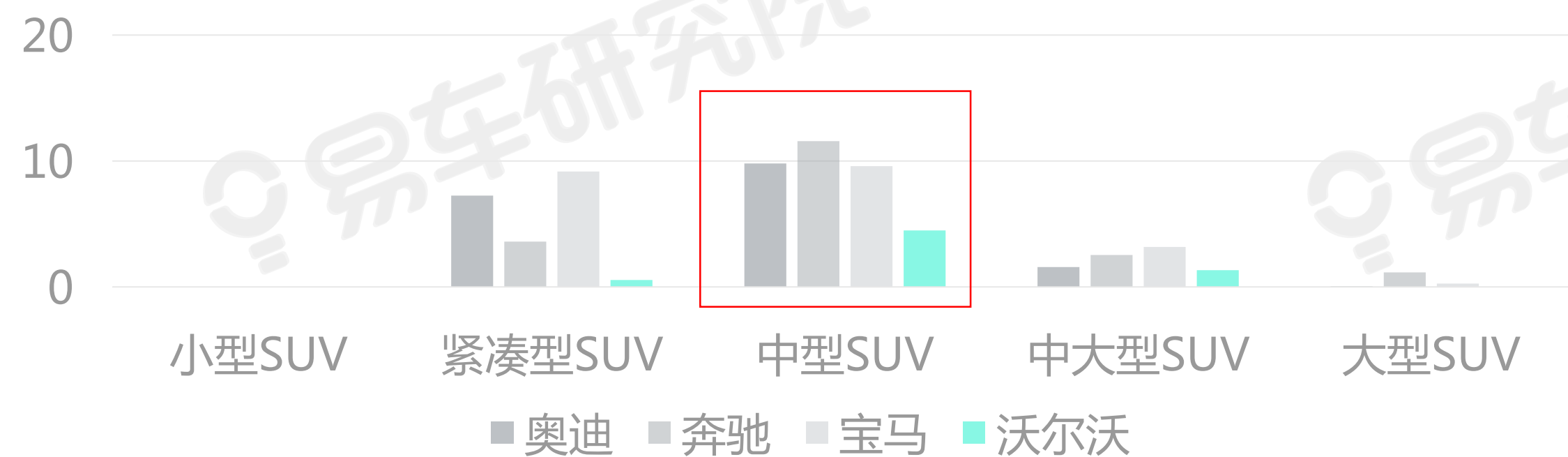
在走量细分车市表现不佳，扩大了沃尔沃与竞品的差距

受制于本土化、研发实力等客观因素，沃尔沃在华新车投放的力度与广度等，都不如核心竞品，如能集中力量，在具备走量潜质的中型轿车、中大型轿车、中型SUV等某一两个主流细分车市快速上量，或许也能缩小，甚至反超竞品。相信沃尔沃也意识到了该问题，率先投放了S60L、S90、XC60等具备快速上量潜质的新车，但上述车型未能在某个细分车市脱颖而出，扩大了沃尔沃与竞品的销量差距

2019年前三季度在轿车各大细分车市沃尔沃与ABB终端销量差距(万辆)



2019年前三季度在SUV各大细分车市沃尔沃与ABB终端销量差距(万辆)



奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃国产在售车型分布情况
截至2019年11月5日

	奥迪	奔驰	宝马	沃尔沃
紧凑型轿车	A3	A级	1系、2系	
中型轿车	A4L	C级	3系	S60L
中大型轿车	A6L	E级	5系	S90
小型SUV	Q2L			
紧凑型SUV	Q3	GLA级	X1、X2	XC40
中型SUV	Q5L	GLC级	X3	XC60

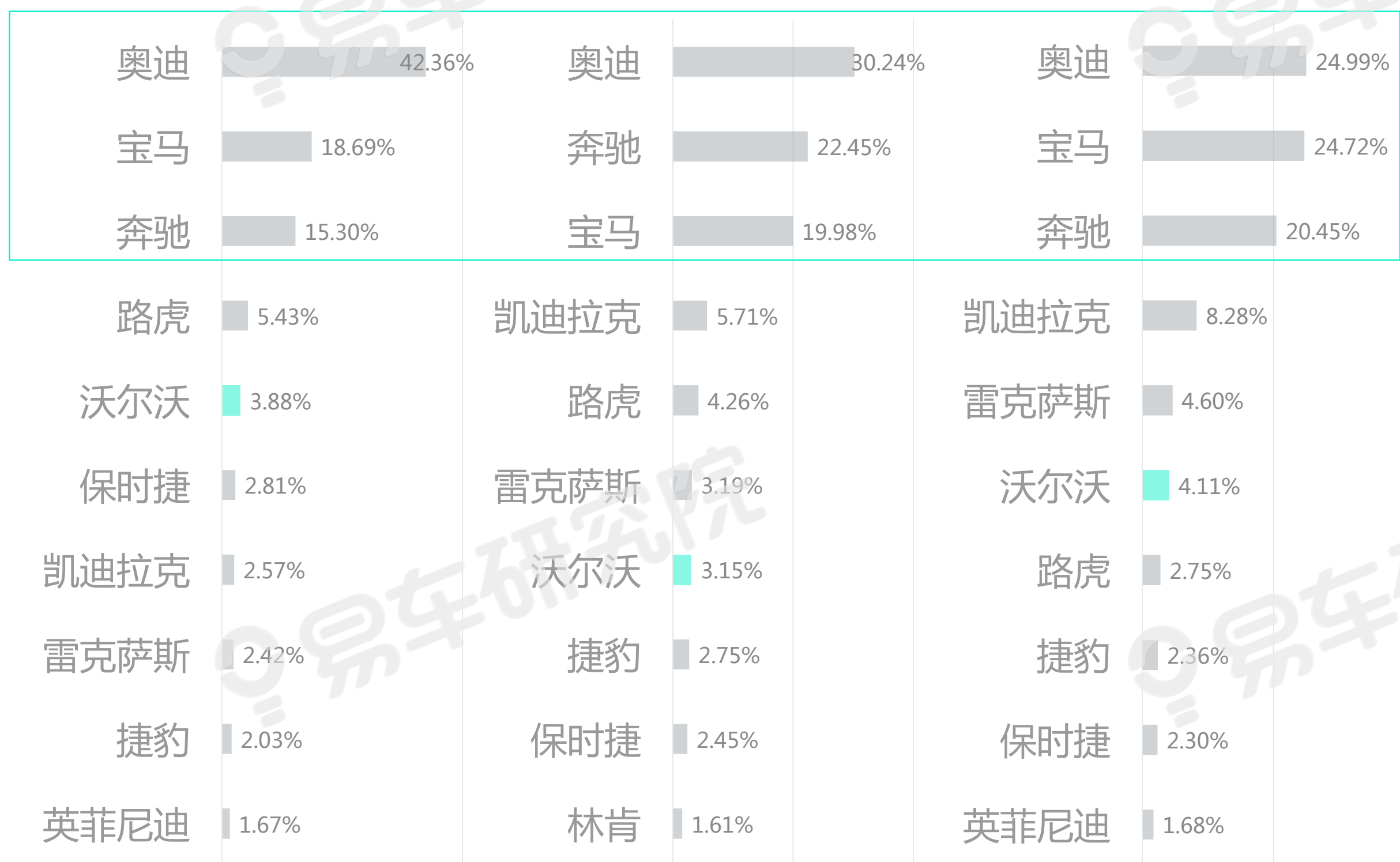
定价脱离本土实情，深陷“高开低走”泥潭，扩大与竞品差距

近十年，在中国高端与豪华车市，用户关注高度聚焦奥迪、奔驰、宝马，三强占了该细分车市线索量的70%左右。在高端与豪华车市的广大用户的选购心目中，沃尔沃始终处于较边缘地位，理论上，沃尔沃应效仿雷克萨斯、凯迪拉克等的差异化定价策略，通过降低售价等弥补自身品牌号召力不足的短板。但XC90、S90等新车在上市之初，都采取了对标奥迪、奔驰、宝马的全球统一策略，定价相对较高，这部分影响了沃尔沃的市场销量，扩大了与竞品的差距，被迫大幅降价促销，进一步降低品牌号召力，导致沃尔沃陷入“高开低走”的泥潭

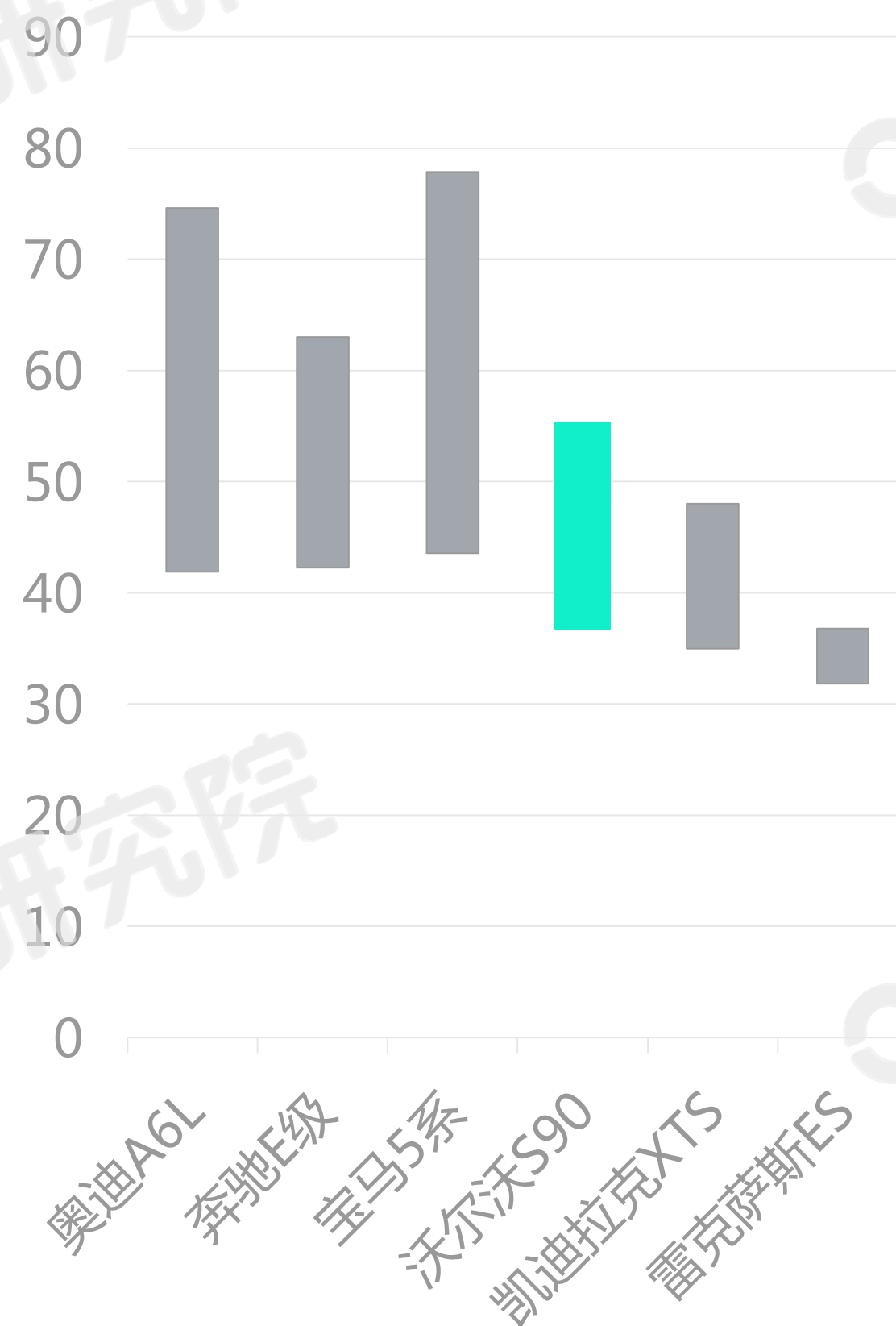
2014年传统豪华车市用户关注品牌TOP10

2017年传统豪华车市用户关注品牌TOP10

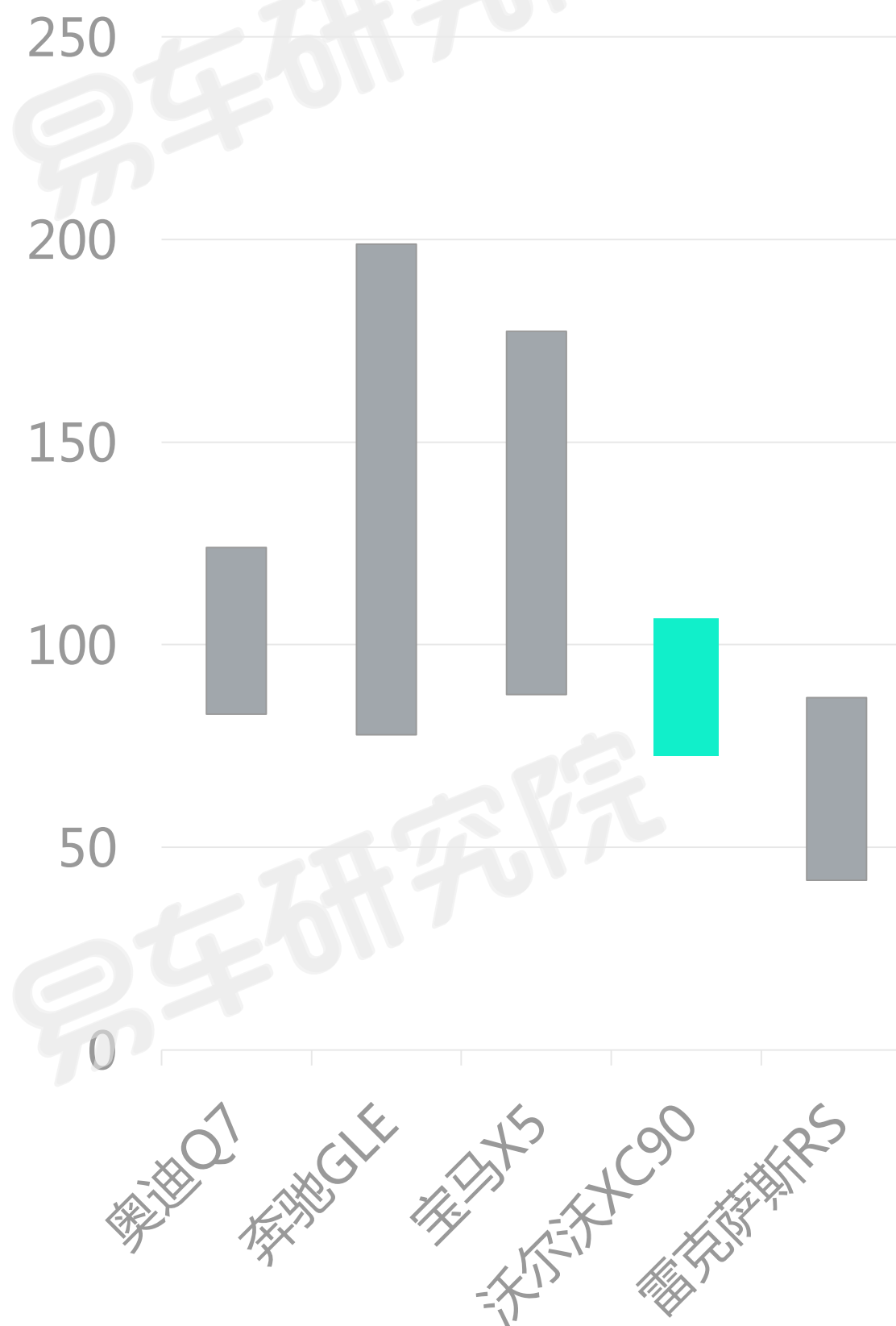
2019年前三季度传统豪华车市用户关注品牌TOP10



2016~2017款沃尔沃S90与核心竞品指导价(万元)



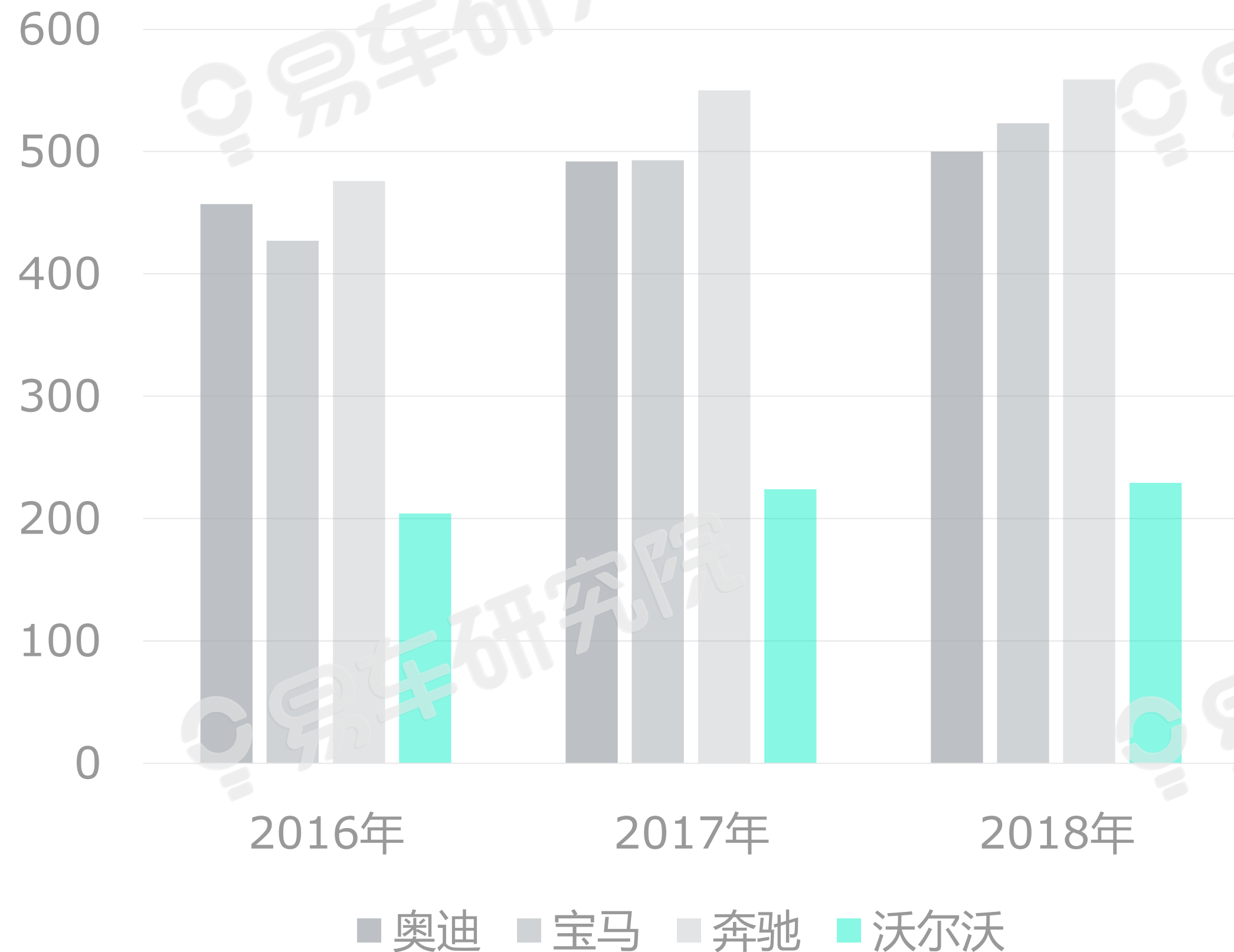
2014~2015款沃尔沃XC90与核心竞品指导价(万元)



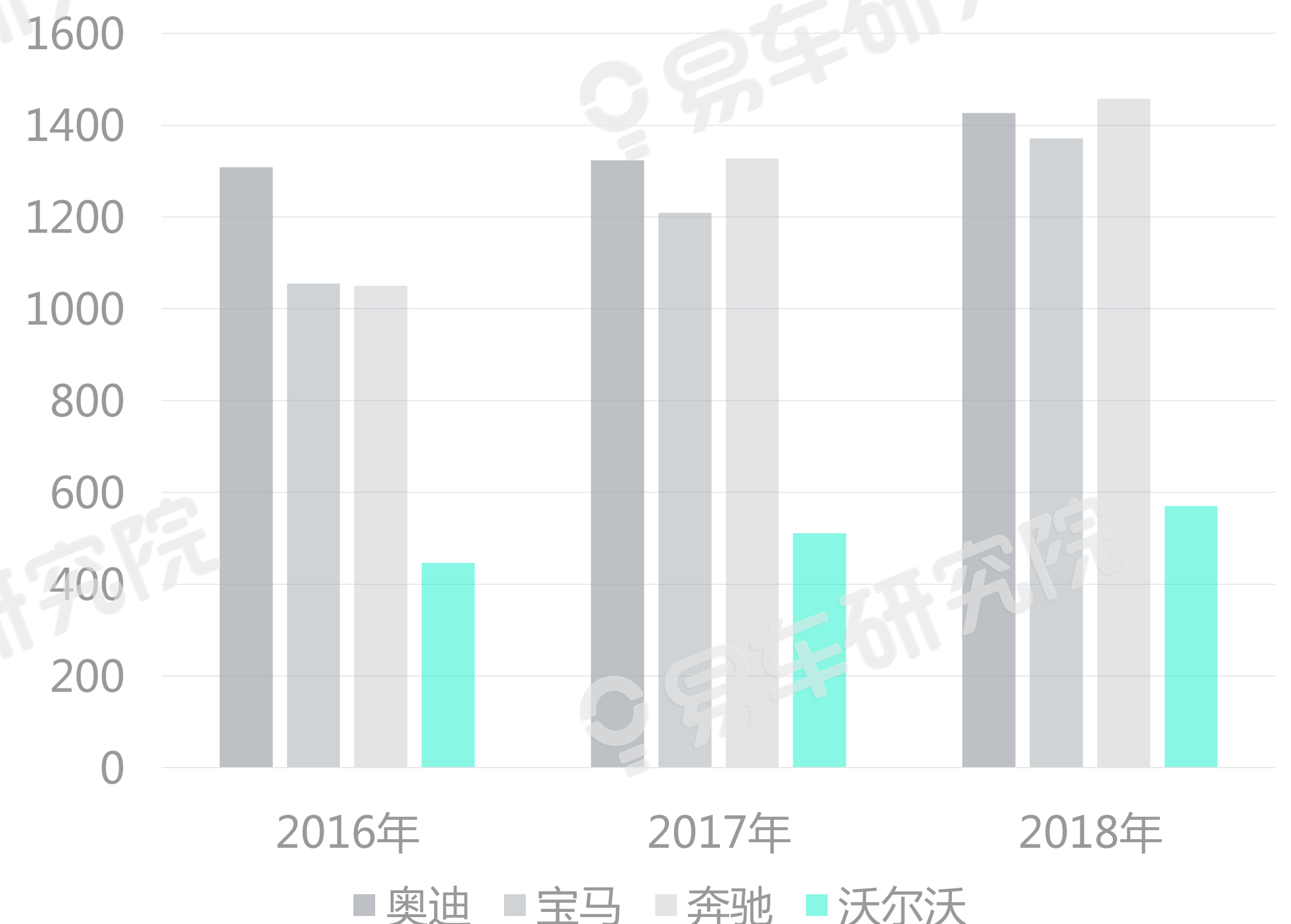
网点经营能力不如竞品，埋下了沃尔沃与竞品差距扩大的隐患

2016~2018年沃尔沃网点数量与扩张幅度，都落后于奥迪、奔驰、宝马等核心竞品，2018年竞品网点数量纷纷超过500家，沃尔沃仅200多家。2016~2018年沃尔沃网点单店销量仅有小幅提升，且2018年尚未超过600辆，同期奥迪、奔驰、宝马接近或突破1400辆。受制于沃尔沃的产品竞争力、商务政策等诸多因素，导致网点经营能力不如竞品，增加了经销商的盈利困难，更容易出现退网等不良现象，埋下了沃尔沃与竞品差距扩大的隐患

2016-2018年沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马在华经销商数量走势(家)



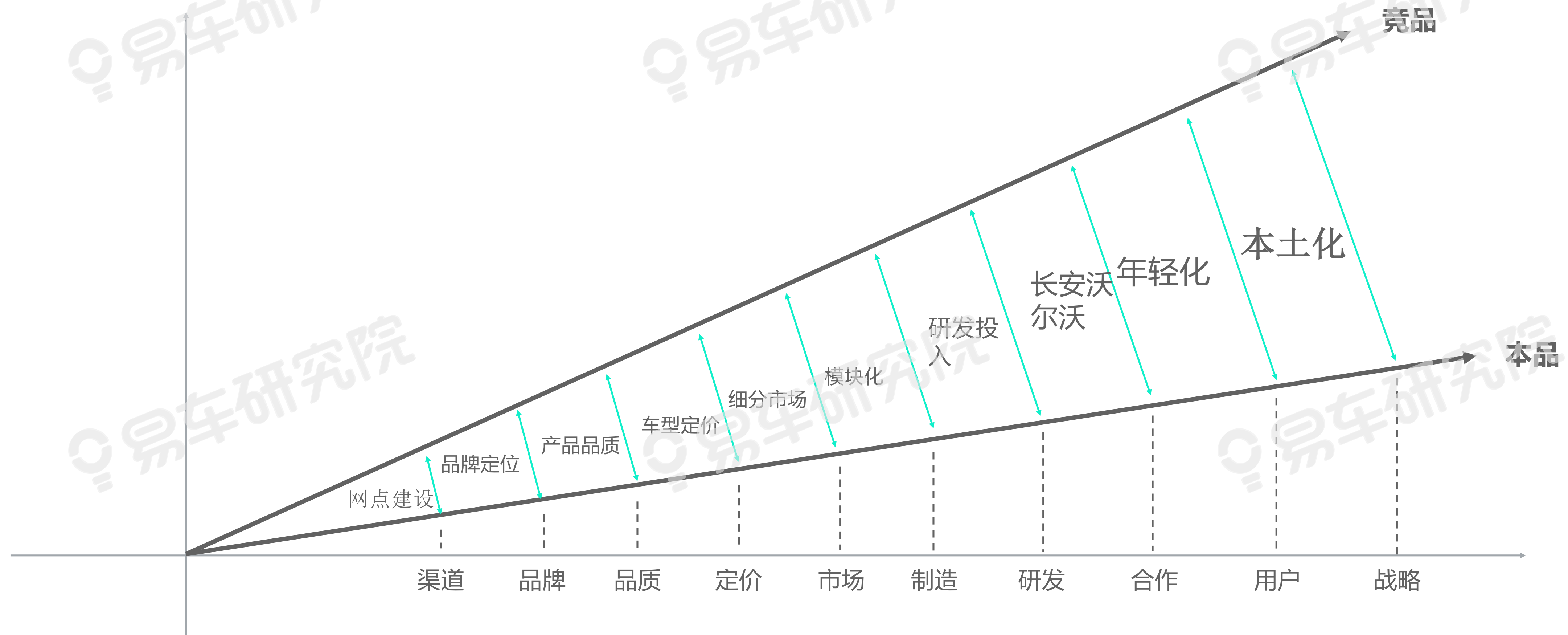
2016-2018年沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马在华网点单店销量走势(辆)



近十年本土化滞后等，扩大了沃尔沃与ABB的在华销量差距

2010~2018年虽然沃尔沃销量持续增长，但奥迪、奔驰、宝马等核心竞品的增幅更大，与沃尔沃的在华销量差距扩大了三四倍，全球差距扩大了两倍。导致销量差距扩大的原因比较多：奥迪、奔驰、宝马等竞品的本土化、年轻化等战略布局，大幅强于沃尔沃；长安沃尔沃等历史问题的解决不利，大大延缓了沃尔沃的复兴节奏；研发投入大幅落后于竞品，规模效益不如竞品等，大幅削弱了沃尔沃的产品竞争力；定价的高开低走、品牌定位脱离中国国情等，大幅削弱了沃尔沃的品牌号召力……大至本土化等战略布局的落后，小至网点营销能力等具体举措的落后，以及差距扩大版块涉及战略、研发、制造、产品、品牌、渠道等核心环节，说明导致沃尔沃与竞品销量持续扩大的原因，八九不离十是“顶层战略”出现了问题

近十年沃尔沃和核心竞品销量差距持续扩大模拟图



市场演变

2019~2025年沃尔沃与竞品的销量 差距极有可能进一步扩大



易车研究院

易车研究院

易车研究院

2019~2025年奥迪、奔驰、宝马将全面推进“新四化”等全球性战略，一旦沃尔沃遭遇压制，将全面陷入战略性被动

在欧盟、中国等政府的环保要求日益严苛等诸多因素共同作用下，围绕电动、网联、自动驾驶、共享等版块，2016年前后沃尔沃与大众(奥迪)、奔驰、宝马等竞品不约而同发布以“新四化”为核心的全球性新战略。上述战略经过近两三年的筹备、试水、试错与调整，2019~2025年将迎来全面实施阶段。但沃尔沃在“新四化”领域的研发投入金额、车型投放力度等都远不如竞品，如未来五年沃尔沃规划的纯电动投放数量仅有五六款，而奥迪、奔驰、宝马等核心竞品的投放数量都将超过十款，甚至二十款，再加“新四化”如快速、全面普及，沃尔沃极有可能遭遇竞品的强势压制，陷入战略性被动，增加缩小与竞品销量差距的难度

大众集团发布Strategy 2025

2016年6月，大众集团发布新一轮战略规划——“TOGETHER – Strategy 2025”，聚焦电动车、自动驾驶汽车及汽车共享服务，向移动出行服务商转型

宝马发布ACES战略

2016年，宝马发布ACES战略——自动化、互联化、电动化、共享化，将呈现一个更安全、更高效、更便捷、更有乐趣的智能移动出行生活方式

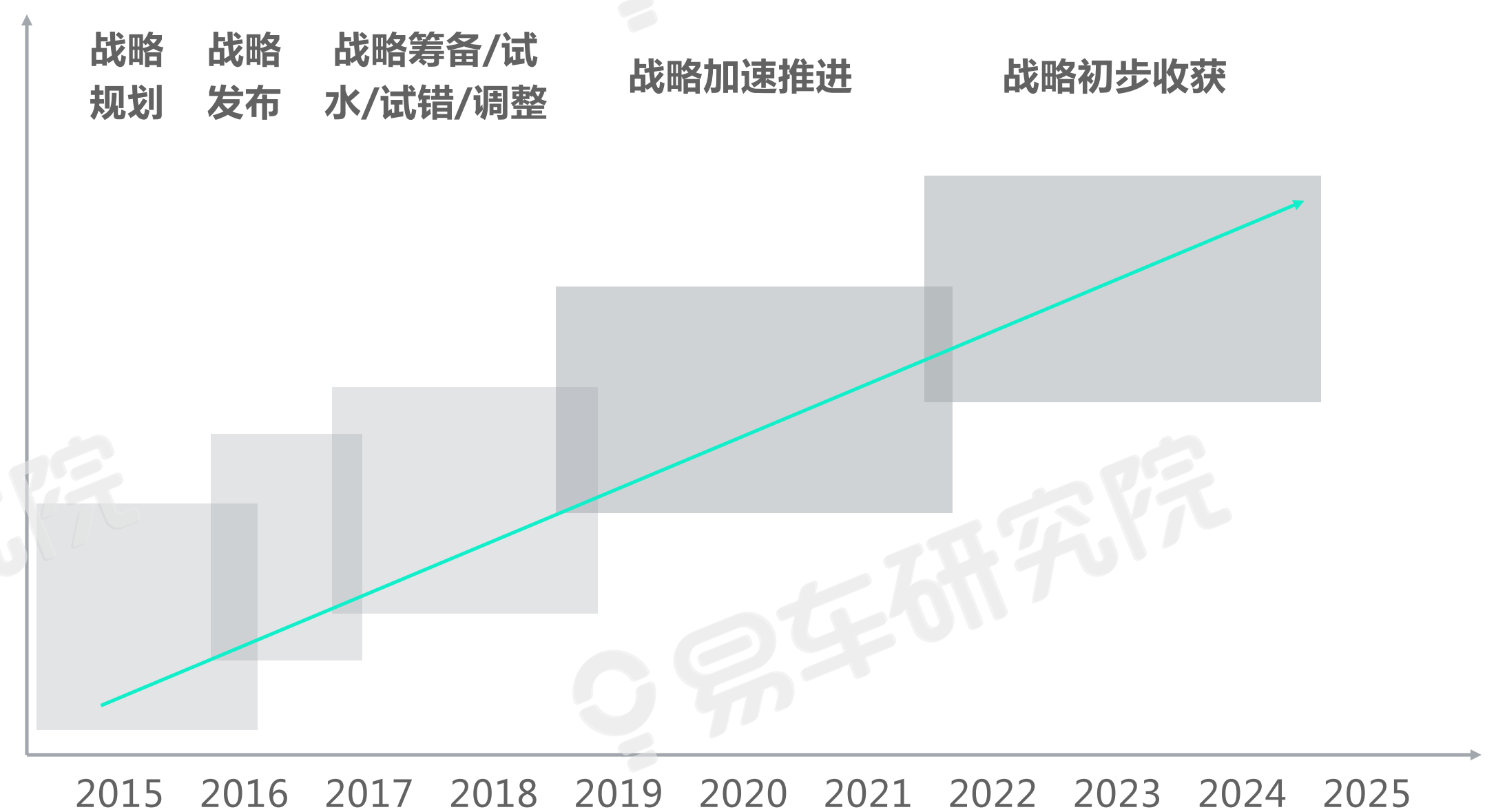
戴姆勒发布CASE战略

2016年，戴姆勒发布CASE战略，包括智能互联、自动驾驶、共享出行和电力驱动。将进一步强化戴姆勒核心业务的长期竞争优势，引领汽车行业的变革

沃尔沃发布2025可持续发展战略

2016年，沃尔沃发布2025可持续发展战略，在安全、品质和环保的核心价值基础上，做出可持续发展的四大承诺。计划到2025年交付100万辆新能源汽车，实现气候零负荷运营等

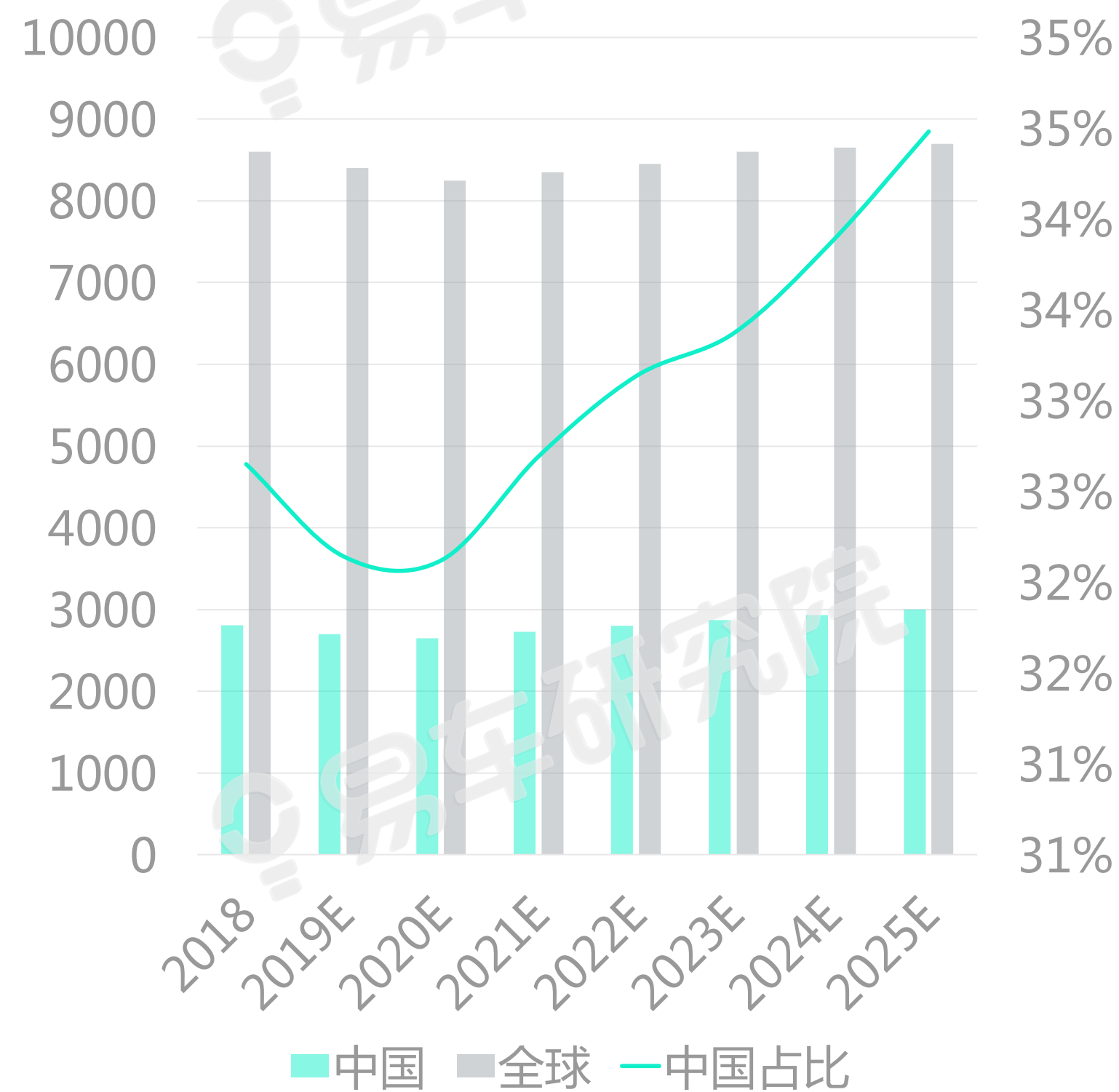
车企“新四化”战略推进模拟图



2019~2025年中国仍是全球车市的战略制高点，奥迪、奔驰、宝马等竞品纷纷强化布局，增加沃尔沃缩小差距的难度

预判2019~2025年中国车市(含商用车)整体销量将维持在3000万辆上下的水平，占全球比例高达30~35%，仍是全球最大车市与战略制高点。目前大众、戴姆勒、特斯拉等多数全球车企，纷纷表达了对中国车市的高度重视，并加速推进本土化进程。2018年初奥迪启动“进取和转型计划”，大幅提升中国战略优先级，赋予更多权限，并强化本土研发能力，扩大本土研发团队等。对比上述车企，沃尔沃的本土化力度与进程并不占优，尤其缺失本土化车型，势必会增加沃尔沃缩小与核心竞品销量差距的难度

2018~2025年中国、全球汽车销量与中国销量占比走势(万辆)

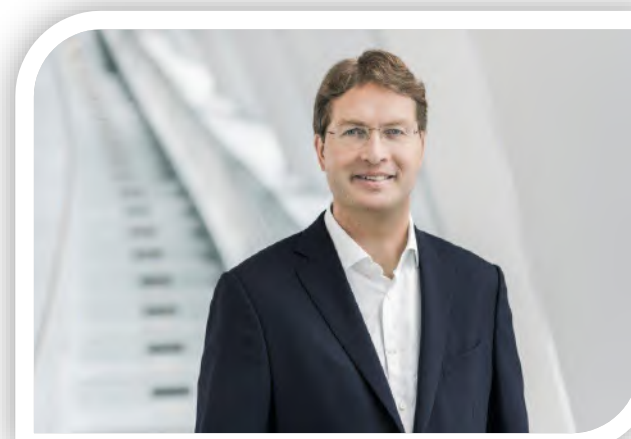


大众CEO迪斯表示：2019年将是大众集团进一步确定中国战略的至关重要的一年，而在朝向未来的发展中，大众汽车将立足中国、为中国市场、为全球市场服务



特斯拉CEO马斯克表示：中国已经逐渐是电动车最重要的市场，希望特斯拉上有越来越多的中国元素，甚至是一辆看起来完全就很中式的汽车，甚至不排除这些产品会在中国首发

奔驰现任全球总裁康松林：看重中国市场，希望带来更大的成功和发展。未来我们不仅仅是“中国制造，专属中国”，也会为支持全球市场做准备，“中国制造，走向全球”



案例：奥迪积极挖掘中国潜力，全面加速本土化

2018年3月，奥迪启动“进取和转型计划”

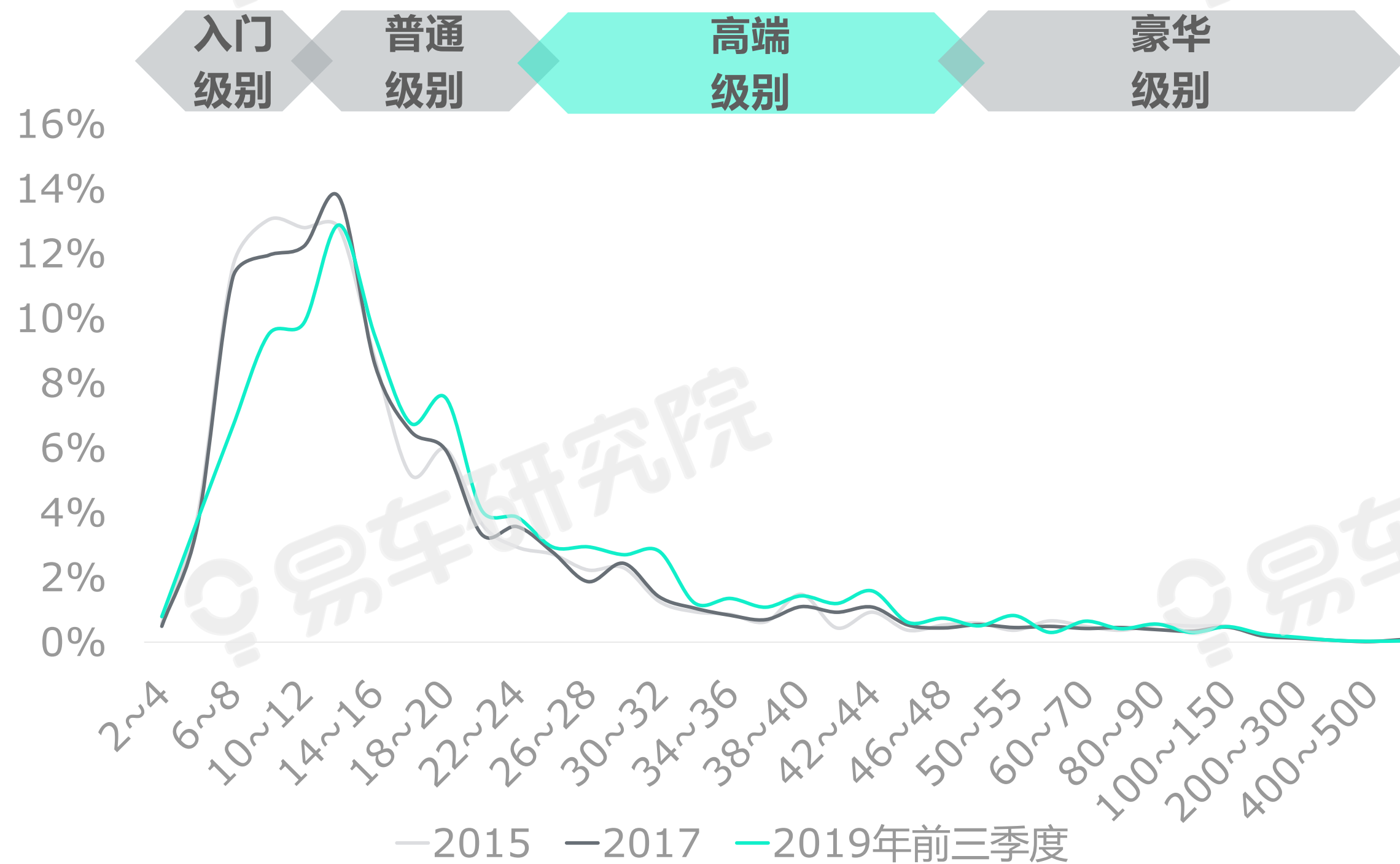
- 设立六大业务领域及**中国区业务**，中国业务是其中唯一一个以地区划分的领域；
- 强化在华组织机构，把大量相关业务转移到中国本土；
- 奥迪中国研发中心将聚焦自动驾驶、数字化及新能源汽车等相关领域；且将来有可能应用到全球车型上；
- 更加依赖本土人才，至2023年研发中心人数将从当前的大约280人增加到约650人；
- 将在江苏无锡增设研发和测试中心

2019~2025年中国高端车市将迎来蓬勃发展，成为全球车市核心亮点，ABB正强化布局，增加沃尔沃缩小差距难度

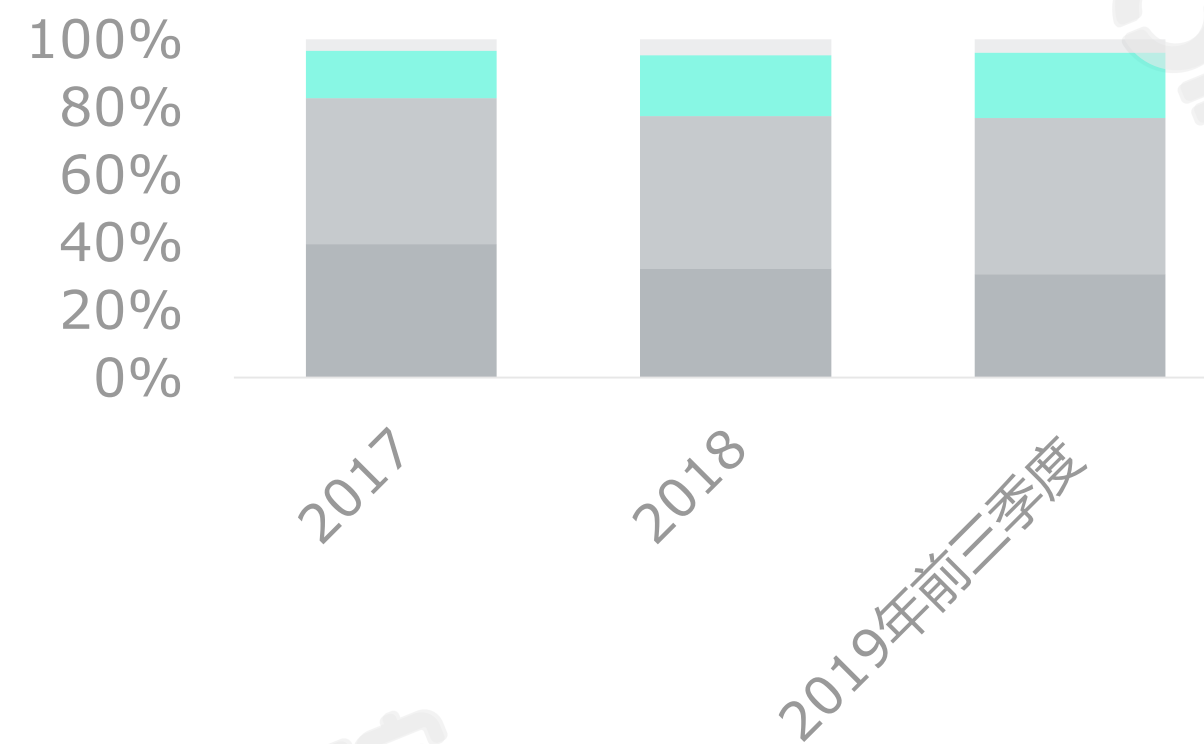
近几年中国乘用车的潜在购车用户越来越关注更高价格车型，且车市越疲软，价格战越激烈，大盘整体中位价倒反越高。2015年中国乘用车销售线索中位价13.48万元，2017年升至13.87万元，小涨0.39万元，2019年前三季度大幅升至15.48万元，比2017年大涨1.61万元。其中25~50万元高端车市表现尤为强劲，近两年奥迪、奔驰、宝马等相继大规模跟进价格战，吸引了大量潜在用户，2019年前三季度高端车市的线索占比快速飙升至19.39%，2025年的线索占比有望突破25%。高端车市线索占比的快速提升，将强势推动销量增长，2019年前三季度高端车市销量占比13.76%，2025年有望接近20%，年销量达到四五百万辆的规模，占全球高端车市总销量的比例有望超过40%。目前ABB正强化在华高端车市布局，大幅增加沃尔沃缩小差距的难度

2015-2019年前三季度中国乘用车各价区

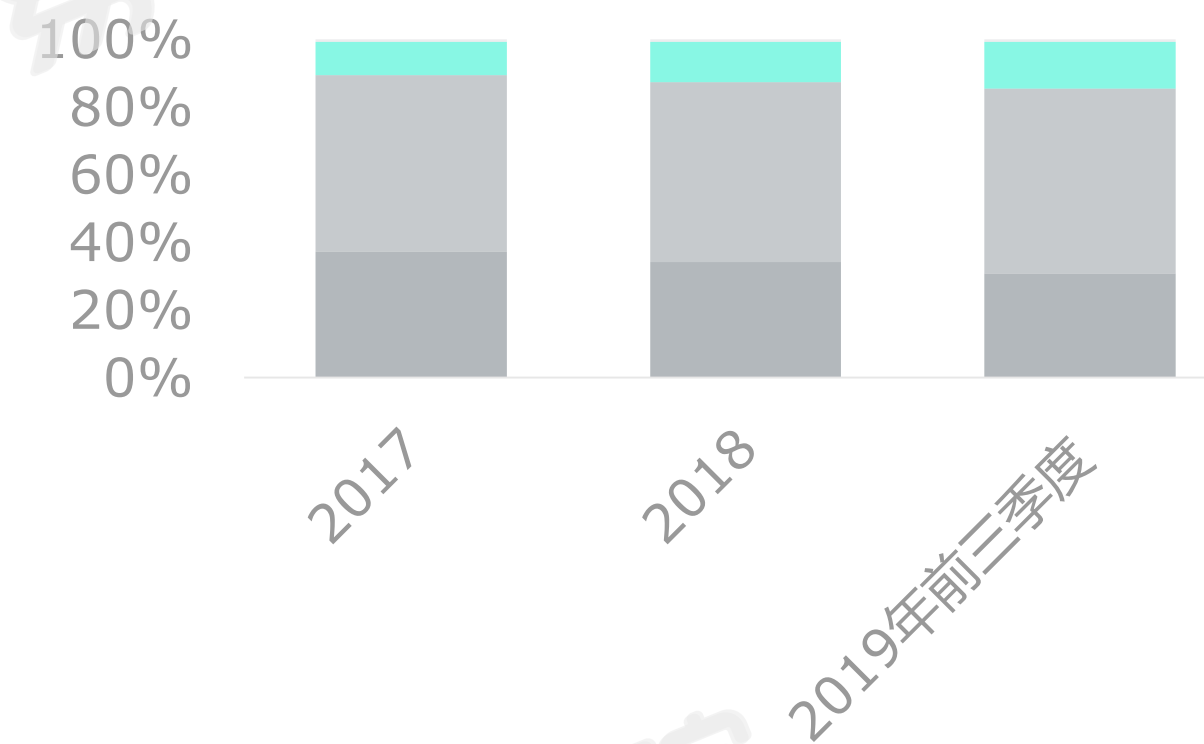
线索分布与中位价



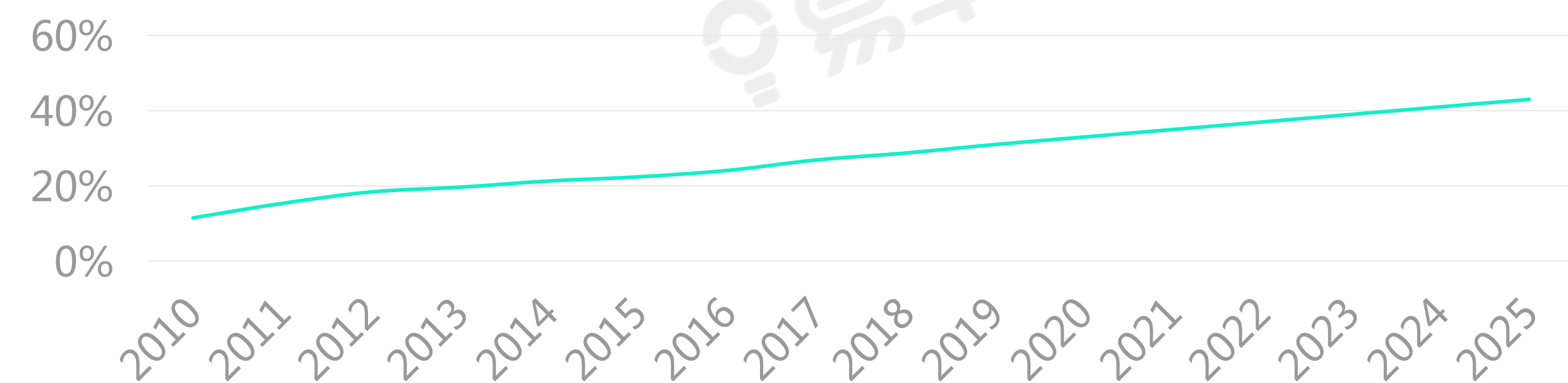
2017-2019年前三季度中国乘用车各价区级别线索分布



2017-2019年前三季度中国乘用车各市场级别终端销量分布



2010~2025年中国高端/豪华车市销量占全球比例走势预判



2019~2025年全球车企的研发投入将持续大幅增加，一旦沃尔沃的研发投入跟不上节奏，将埋下销量差距扩大的隐患

2019~2025年随着奥迪、奔驰、宝马等的“新四化”战略全面、加速推进，全球车企在电动车、自动驾驶、车联网等领域的研发争夺战，将进入白热化阶段。未来5年奥迪预计会投入140亿欧元在电动车、数字化、自动驾驶等领域的技术研发，倘若将厂房升级、设备更新等硬件费用算进来，投资金额将升至400亿欧元。但受惠于和大众集团研发体系的高度整合，可大幅减少自身研发支出。一旦未来几年沃尔沃的营收增加不利，研发投入受限，或跟不上ABB节奏，将埋下与竞品销量差距进一步扩大的隐患



根据Audi从2019至2023的未来5年投资计划来看，预计会投入140亿欧元在电动车、数字化、自动驾驶等领域的技术研发，倘若将厂房升级、设备更新等硬件费用算进来，投资金额将升至400亿欧元

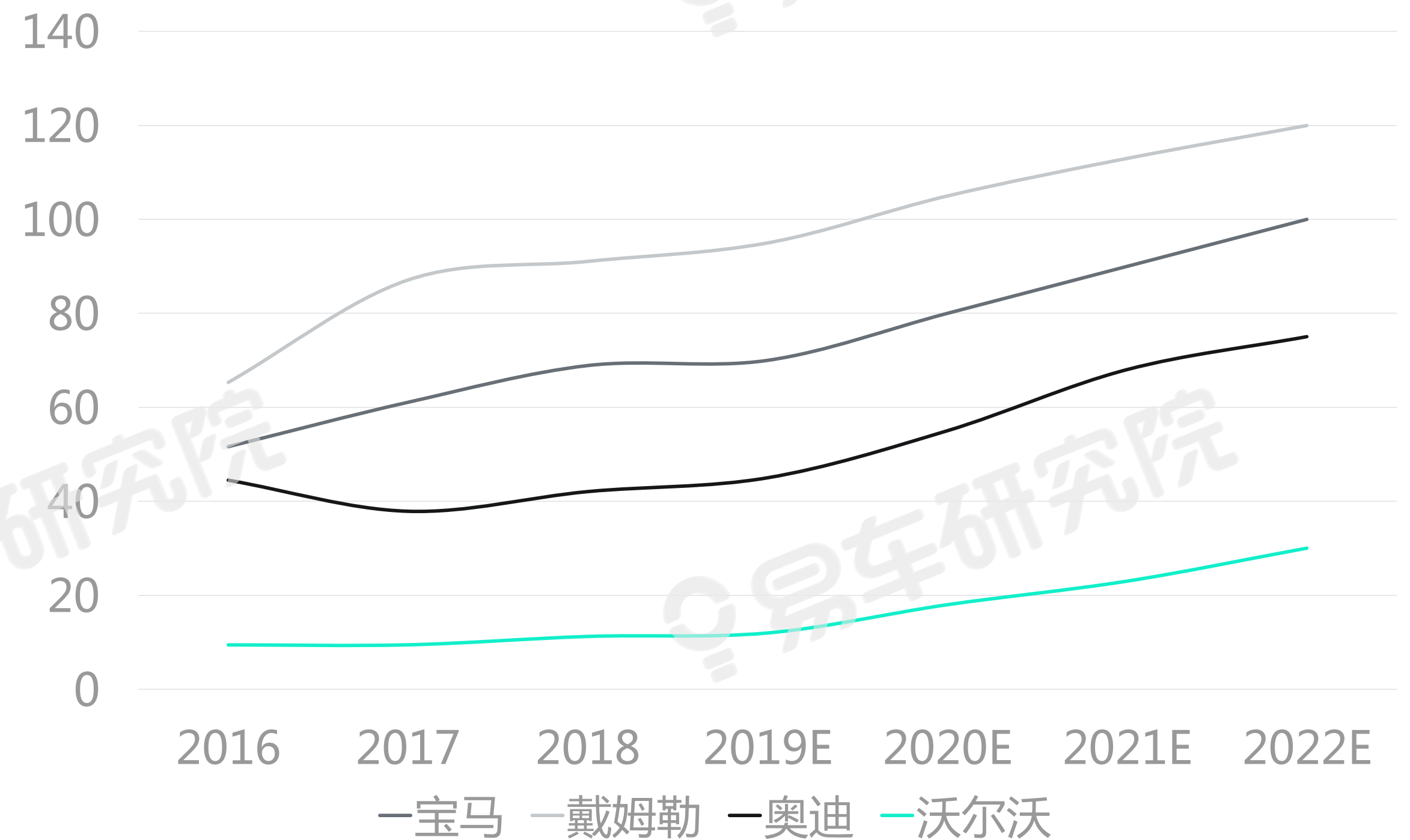


根据此前规划，戴姆勒集团将在“EQ电动化品牌”上投资高达100亿欧元（约合人民币770.6亿元）；预计到2022年梅赛德斯-奔驰将推出超过10款纯电动汽车，并将为每一款车型都推出电动化版本供消费者选择



2018年宝马在研发的投入达68.9亿欧元，聚焦自动驾驶、电动化和出行领域：2020年底宝马集团将推10余款全新及升级款电动产品；在自动驾驶领域，宝马目前正在开发的技术将应用于2021年量产的宝马iNEXT车型上，该车型可实现L3级自动驾驶，并在技术上具备L4级自动驾驶的水平

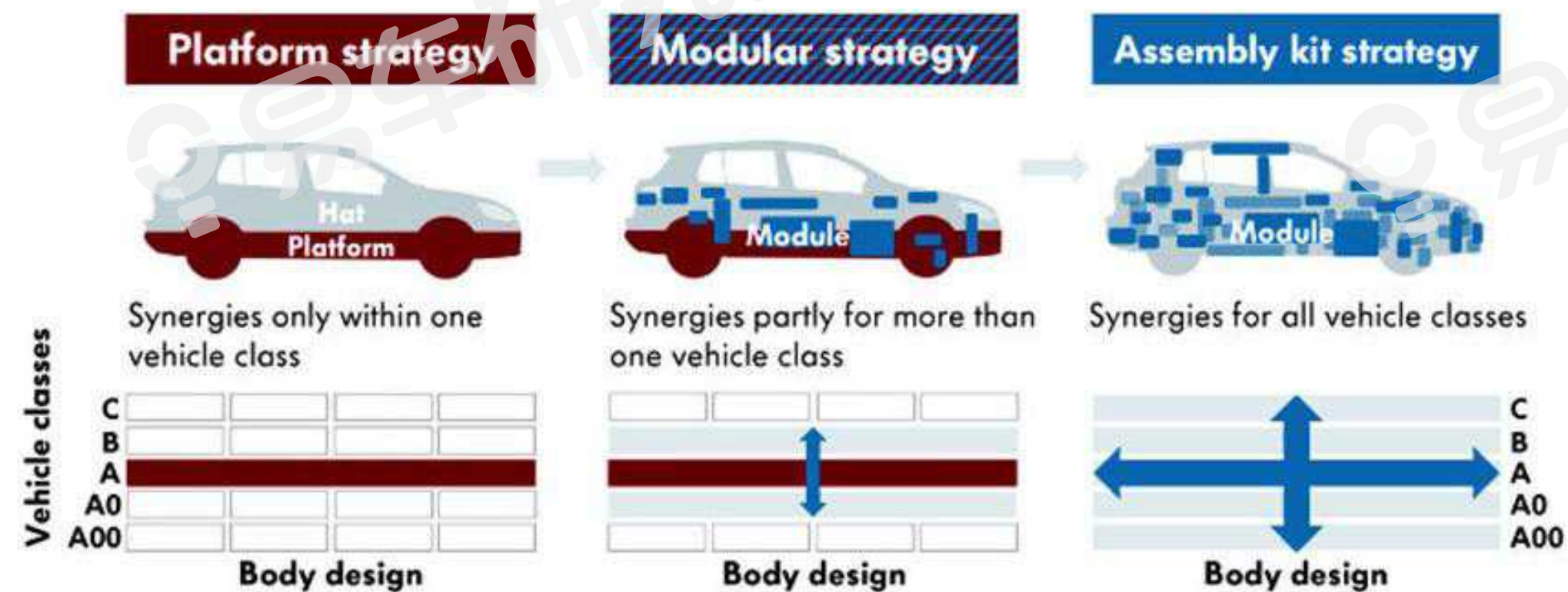
2016-2022年奥迪、奔驰、宝马与沃尔沃的研发投入走势预判(亿欧元)



2019~2025年ABB将持续升级模块化平台与体系优势，一旦沃尔沃模块化升级缓慢，将埋下销量差距扩大的隐患

在“新四化”的全面推进中，模块化体系的建设与升级是最基础，也是最核心的工程之一。近几年奔驰、奥迪等通过改造北京工厂、长春工厂等，相应跟进模块化平台建设。经过几年的模块化普及，2019~2025年将迎来模块化的大规模升级进程，宝马将在2021年推出第五代全新模块化扩展架构，新架构能兼容多款汽车平台，全面支持宝马未来研发的各种汽油、混合动力和全电动动力系统，更好适应中国等全球核心市场的变化。对比ABB，沃尔沃的SPA、CMA平台更需升级，提升扩展性，增加后驱平台等，丰富产品结构，避免销量差距进一步扩大

The modular assembly kit evolution

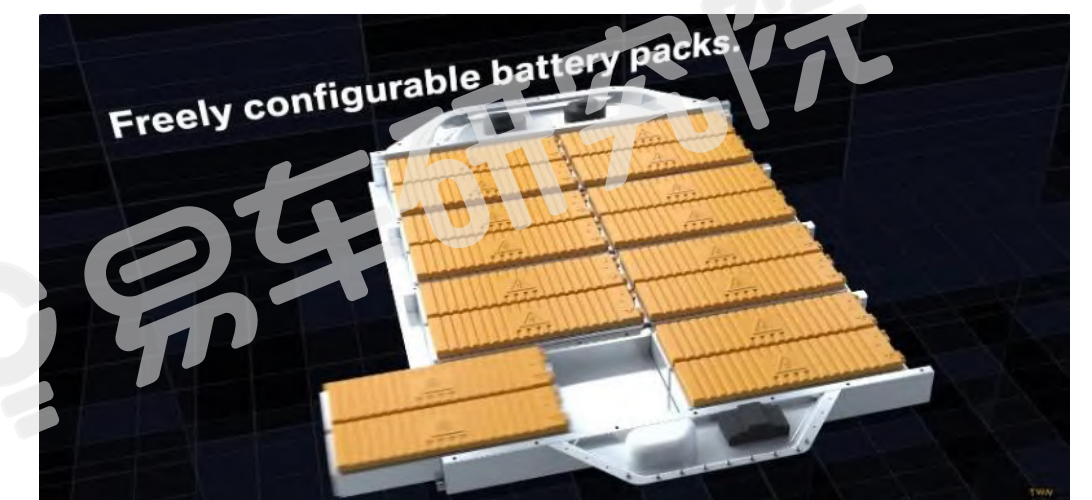
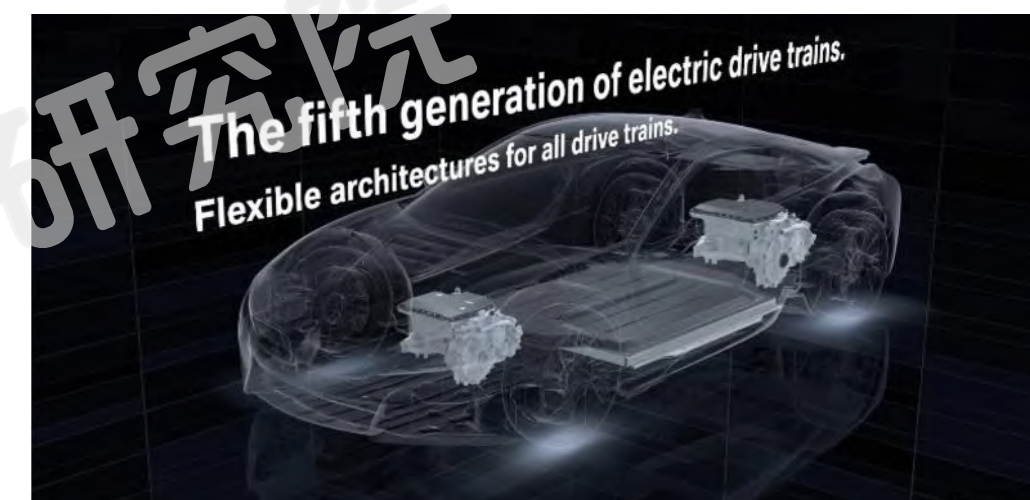
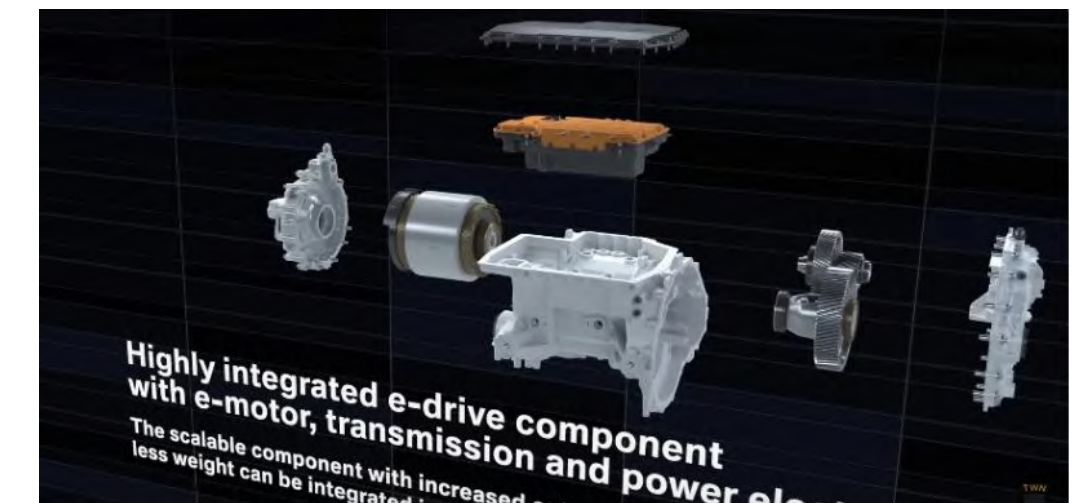


>> Based on the platform strategy, Volkswagen has developed the modular assembly strategy.

宝马第五代全新模块化扩展架构

宝马将在2021年推出第五代全新模块化扩展架构，新架构能兼容多款汽车平台，全面支持宝马未来研发的各种汽油、混合动力和全电动动力系统，更好适应中国等全球核心市场的变化

- 三缸，四缸和六缸等发动机都可共享众多部件；
- 电动动力系统通过使用模块化组件，提供不同的性能水平；
- 灵活配置电池组；



沃尔沃汽车与核心竞品的模块化平台与相应车型

品牌	平台名称	生产车型
奔驰	MFA(前驱平台)	代表车型：A-class、B-class、CLA-class、GLA-class、GLB等
	MRA(后驱平台)	代表车型：C-class、E-class、S-class等
宝马	CLAR(后驱平台)	代表车型：3系、5系、6系、7系、X7，新X3、新X4、下一代X5、X6、新6系等
	FAAR(前驱平台)	主要针对mini及衍生车型，代表车型：MINI、1系、Z1、Z2、X1、X2等
沃尔沃	SPA前驱平台	可扩展平台，目前主要为中大型车，代表车型：60系、90系等
	CMA前驱平台	紧凑型车平台，代表车型：沃尔沃40系、领克01等

2019~2025年高端品牌与新兴品牌将全面布局电动车，沃尔沃投放力度有限，将埋下与竞品销量差距扩大的隐患

在全球车企“新四化”战略的全面推进中，电动车是核心版块之一，也是沃尔沃与核心竞品奥迪、奔驰、宝马等抢夺的重点。目前宝马、特斯拉等正有条不紊、加速度推进各自的电动车战略，2019~2021年奥迪、奔驰、宝马等在华的电动车投放，也会迎来第一轮高潮。但在研发投入、车型投放等方方面面，沃尔沃的力度都要大幅落后于竞品。在电动车即将迎来第一轮大决战的2019~2025年，上述的落后，将埋下沃尔沃与竞品销量差距持续扩大的隐患

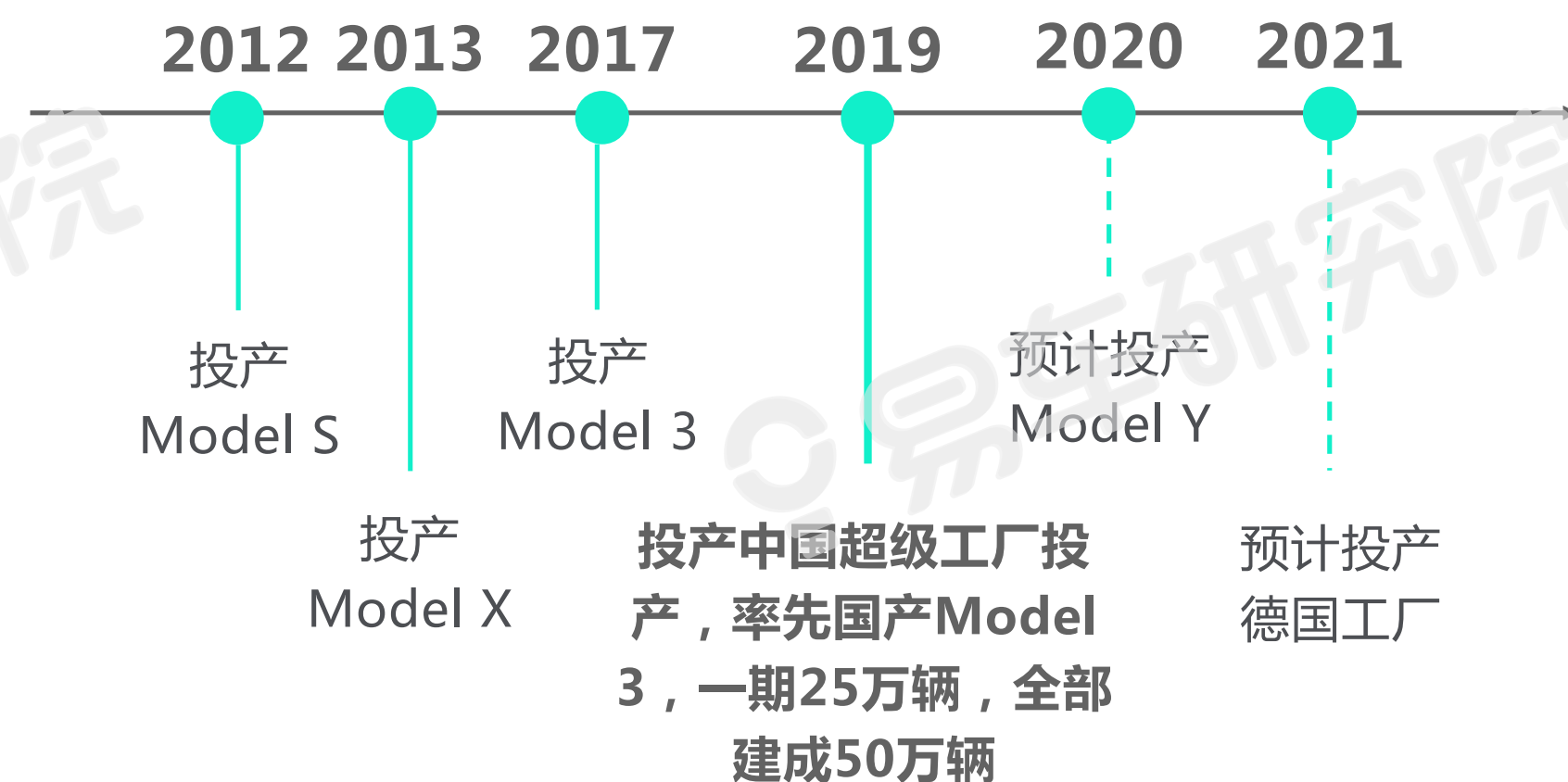
2025年沃尔沃与核心竞品全球新能源销量目标与举措

品牌	目标	举措
	<ul style="list-style-type: none"> 销量占比超50% 全球交付100万辆 利润率将与内燃机汽车相当 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年起所有新上市车型将配备电动机； 将把年收入5%（每年略高于10亿美元）投入自动驾驶汽车和电动汽车生产； 承诺在未来几年投放5款纯电动汽车
	<ul style="list-style-type: none"> 销量占比达40% 	<ul style="list-style-type: none"> 规划了30款新能源车型，其中EV达20款，混合动力车型10款； 2019至2023年预计投入140亿欧元在电动车、数字化、自动驾驶等领域的研发
	<ul style="list-style-type: none"> 销售份额15~25% 	<ul style="list-style-type: none"> 投资100亿欧元用于新能源研发，计划2022年前发布超50款，其中10款以上纯电动，实现从轿车到SUV的全系电动化 接管的北汽绅宝顺义生产基地，升级为电动车工厂，并在北京投资电池工厂
	<ul style="list-style-type: none"> 电气化车型销量超传统动力车 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年11月推首款纯电动； 加快HEV、PHEV、EV以及燃料车开发； 未来三五年推首款PHEV和EV专属平台； 2025年所有车型都将提供电气化版本

宝马不断加码新能源战略

- 2017年提出2025年新能源车占宝马销量15%-25%
- 2018年底提出2025年提供13辆PHEV和12辆电动车，到2030年前所有M车型电动化
- 2019年6月提出2023年前推出25款新能源车型(一半EV)，比原计划的2025年提前两年实现

特斯拉不断加码新能源战略



2019~2025年ABB内部强势整合的效果将显现，但放虎归山策略将延缓沃尔沃与吉利的整合进度，增加缩小差距难度

2018~2019年大众(奥迪)、奔驰、宝马都对各自的内部管理，进行了强势整合：大众集团将十多个品牌整合成量产、高端以及豪华三大品牌组，其中奥迪被归入高端组；宝马集团成立C部门，将宝马、MINI和劳斯莱斯联合成立中央销售部，统一管理品牌、产品及售后服务；戴姆勒集团将梅赛德斯-奔驰乘用车、厢式货车、戴姆勒卡车、客车以及戴姆勒金融业务等五大业务版块，整合成梅赛德斯-奔驰、戴姆勒卡车以及戴姆勒移动等三家独立的股份公司.....上述强势整合的核心目的，都是为了降低成本提升效率，发挥协同效应。但2010年吉利收购沃尔沃后，就执行放虎归山政策，虽然赋予了沃尔沃更多自主权，但也相对延缓了吉利与沃尔沃的整合进程。一旦2019~2025年奥迪、奔驰、宝马的整合效果持续扩大，以及吉利与沃尔沃仍旧各自为战，缺乏强势整合，极有可能进一步扩大沃尔沃缩小与竞品销量差距的难度

大众集团成立三大品牌组

- 2018年4月大众汽车集团对管理架构调整，将设立六大业务领域及中国区业务；将推出量产品牌、高端品牌以及豪华品牌三大品牌组合，同时按计划筹备的卡客车品牌进军资本市场

宝马成立C部门

- 2019年4月1日起，宝马、MINI和劳斯莱斯联合成立中央销售部，统一管理品牌、产品及售后服务，这个部门被命名为C部门——C代表消费者 (Customer)

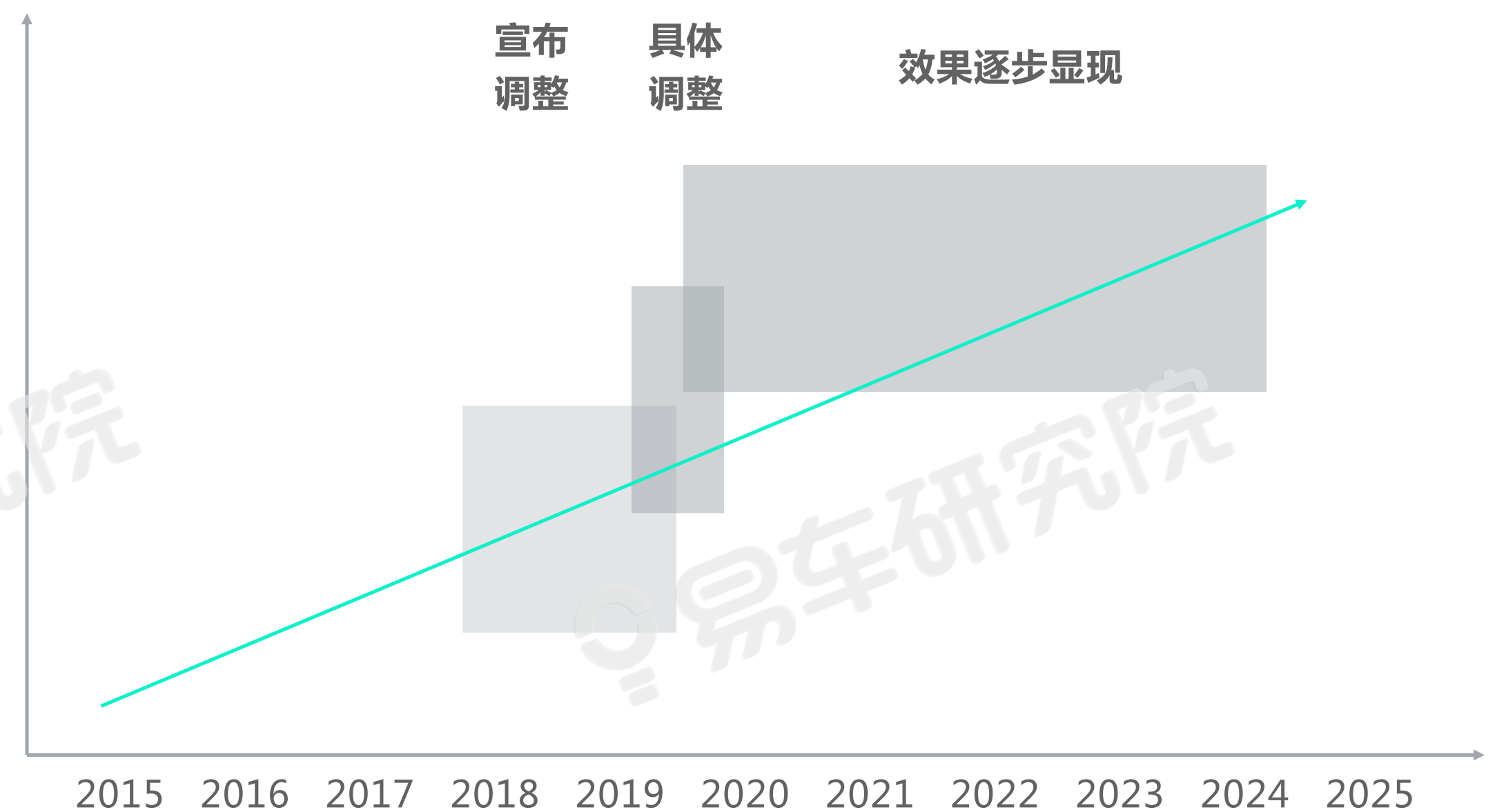
戴姆勒成立三家独立公司

- 2019年5月将梅赛德斯-奔驰乘用车、厢式货车、戴姆勒卡车、客车以及戴姆勒金融业务等五大业务版块，整合成梅赛德斯-奔驰、戴姆勒卡车以及戴姆勒移动等三家独立的股份公司

沃尔沃仍是放虎归山

- 2010年提出放虎归山，吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃；
- 2013年沃尔沃与吉利联手成立吉利汽车欧洲研发中心；
- 2016年沃尔沃与吉利成立合资公司，推领克品牌；
- 2017年底北极星独立，对标特斯拉
- 2019年吉利与沃尔沃探讨整合发动机资源

车企管理调整进度模拟图



2019~2025年奥迪、奔驰、宝马将大规模持续削减成本，沃尔沃空间有限，极有可能进一步扩大与竞品的销量差距

2019~2025年为了更好抢夺“新四化”等新机遇，有效推进大规模研发投入，奥迪、奔驰、宝马都会大规模持续“削减成本”，包括裁员、联合研发等。至2021年奔驰将削减60亿欧元，至2022年奥迪将削减150亿欧元，宝马将削减120亿欧元。其中奥迪会通过与众、保时捷等嫡系品牌大量共享动力、平台、零部件等削减成本，奔驰与宝马会通过共同研发自动驾驶、车联网等分担成本。但如要全面对标ABB，再加自身规模有限，沃尔沃削减成本的空间非常有限，不过又非常迫切，初步预判至2022年沃尔沃最好能削减50亿欧元，至2025年最好能削减100亿欧元。就目前的沃尔沃而言，上述削减目标几乎是天方夜谭，除非让沃尔沃彻底砍掉电动车项目。2019~2025年沃尔沃与ABB的成本控制战将愈演愈烈，期间一旦沃尔沃与吉利的整合力度迟缓，成本控制不力，极有可能进一步扩大沃尔沃与竞品的销量差距

宝马计划2022年削减120亿欧元成本

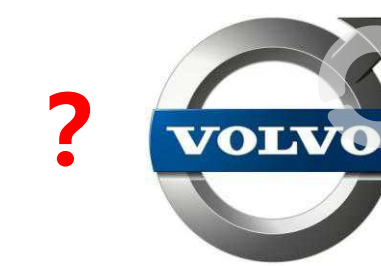
120亿欧元



自动驾驶、
车联网等联合研发，合作新出行等

- 淘汰部分车型；
- 提高数字模拟技术，将研发时间至少缩短三分之一；
- 强化与奔驰等在出行、自动驾驶等领域合作；
- 首席财务官尼古拉斯·彼得表示：我们的行业正在经历快速转型。如果我们要继续推动变革，持续的高利润率是至关重要的

HERE



沃尔沃控制成本

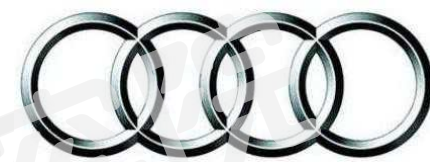
- 收购初期：为控制成本，吉利并购沃尔沃后，就计划每年将本土化采购比例提8%，5年后超40%，每年可带动40亿美元零部件出口额，5年内仅采购成本就会降至12亿美元；
- 2019年7月，沃尔沃宣布将公司固定成本削减20亿瑞典克朗（合2.14亿美元），这主要是由于定价压力等原因削弱了它的盈利能力。此次新成本削减措施将于今年下半年生效，并将持续到2020年上半年，包括进一步裁员

共享动力、平台、零配件等

吉利汽车
GEELY AUTO

共享动力、平台、零配件等

150亿欧元



奥迪计划2022年削减150亿欧元成本

- 计划裁减约10%的管理职位人员；
- 计划将发动机型号减少三分之一；
- 计划缩减车型数40%-45%；
- 计划缩减生产线30%；
- 计划更多车型与大众共用MQB平台；
- 提升与保时捷合作，共同分担成本；

60亿欧元



共同推进Smart国产，合作新出行等

梅赛德斯-奔驰计划2021年削减60亿欧元成本

- 总部行政成本将削减约20%；
- 削减约10%管理职位；
- 削减供应链成本，增强通用性；
- 削减固定资产投资，降低投资规模；
- 减少运营成本，优化库存和经销商金融等；
- 削减车型体系及平台数量；
- 通过结盟等方式压降梅赛德斯的开发和采购成本；
- 首席执行官康林松表示：为了在未来几年内转型，我们需要加大努力，必须大幅降低成本，持续增强现金流

2019~2025年吉利-戴姆勒合作一旦大规模涉及动力总成、平台等核心技术，势必降低沃尔沃地位，增大缩小差距难度

2018年初吉利收购9.69%股份成戴姆勒最大股东后，双方快速推进新能源、新出行等多项战略合作。随中国股比限制逐步取消，巨头研发投入大幅增加与成本控制诉求越发强烈，再加吉利有年销百万辆的规模优势和在中国车市的深厚根基，2019-2025年吉利与戴姆勒的战略合作极有可能持续升华，以国产Smart为契机，有可能进一步国产奔驰品牌车型，引入或联合研发动力总成、平台等核心技术，以及联合建厂。甚至不排除戴姆勒部分入股吉利，实现交叉持股，全面深化合作。目前吉利与沃尔沃的合作虽然也在升华，甚至商讨合并发动机等传统业务，但推进的力度、速度与吉利收购沃尔沃当初的愿景相去甚远，在电动车、车联网、自动驾驶等最该合作的战略领域，依旧是各自为战，贻误战机！2019~2025年一旦吉利战略重心偏向戴姆勒，势必会降低沃尔沃地位，增加缩小与竞品销量差距的难度

吉利与戴姆勒战略合作进程，聚焦新能源、新出行领域

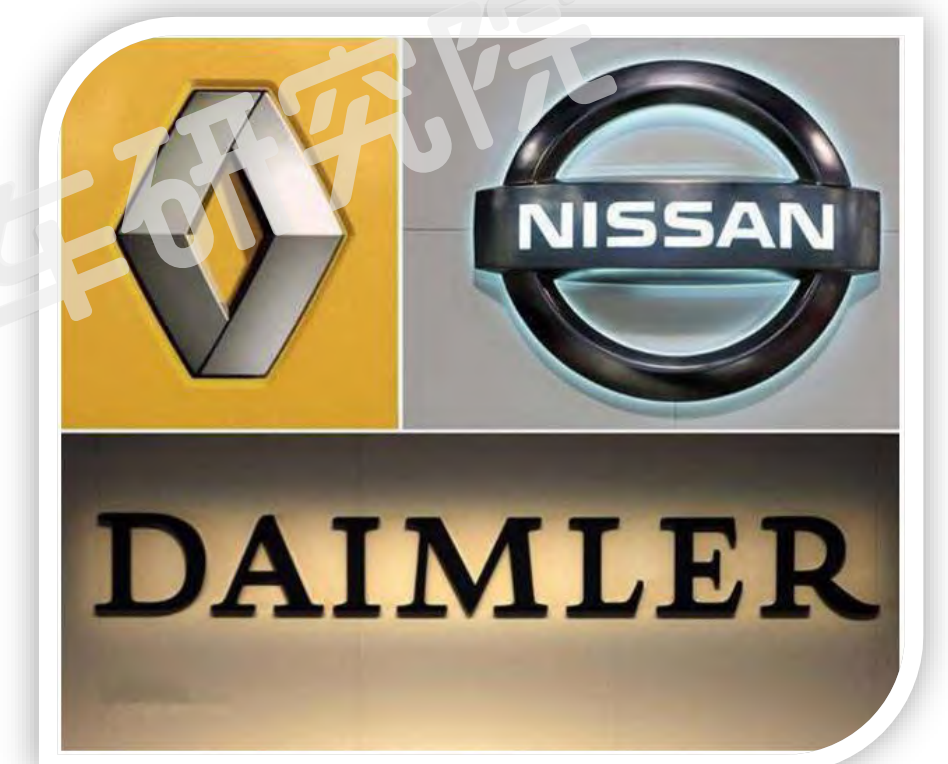
2018年2月	吉利收购戴姆勒9.69%股份，成戴姆勒最大股东，并强调是长期战略投资
2018年10月	吉利与戴姆勒宣布在华组建合资公司，提供高端专车出行服务
2019年3月	吉利与戴姆勒成立合资公司，联手打造smart电动车，总部设在中国，双方持股50%，奔驰负责设计，吉利负责工程研发，预计2022年投放市场
2019年5月	吉利与戴姆勒成立合资公司——蔚星科技有限公司，共计投资17亿元，双方各持股50%
2019年9月	吉利和戴姆勒将共同出资5000万欧元，领投德国飞行汽车公司Volocopter C轮融资，吉利和Volocopter将在中国成立合资公司
2019年11月	吉利与戴姆勒联手推出的高端出行项目——奔驰·耀出行将于2019年底正式投入运营，首个上线城市为杭州

- 2019年10月 吉利和沃尔沃探讨合并旗下发动机业务的可能性，将把现有的内燃机业务合并为独立业务；
- 沃尔沃CEO塞缪尔森表示，**此举将为沃尔沃汽车专注于开发全电动高档车系列扫清道路**



案例：戴姆勒与雷诺-日产(英菲尼迪)交叉持股、强化合作

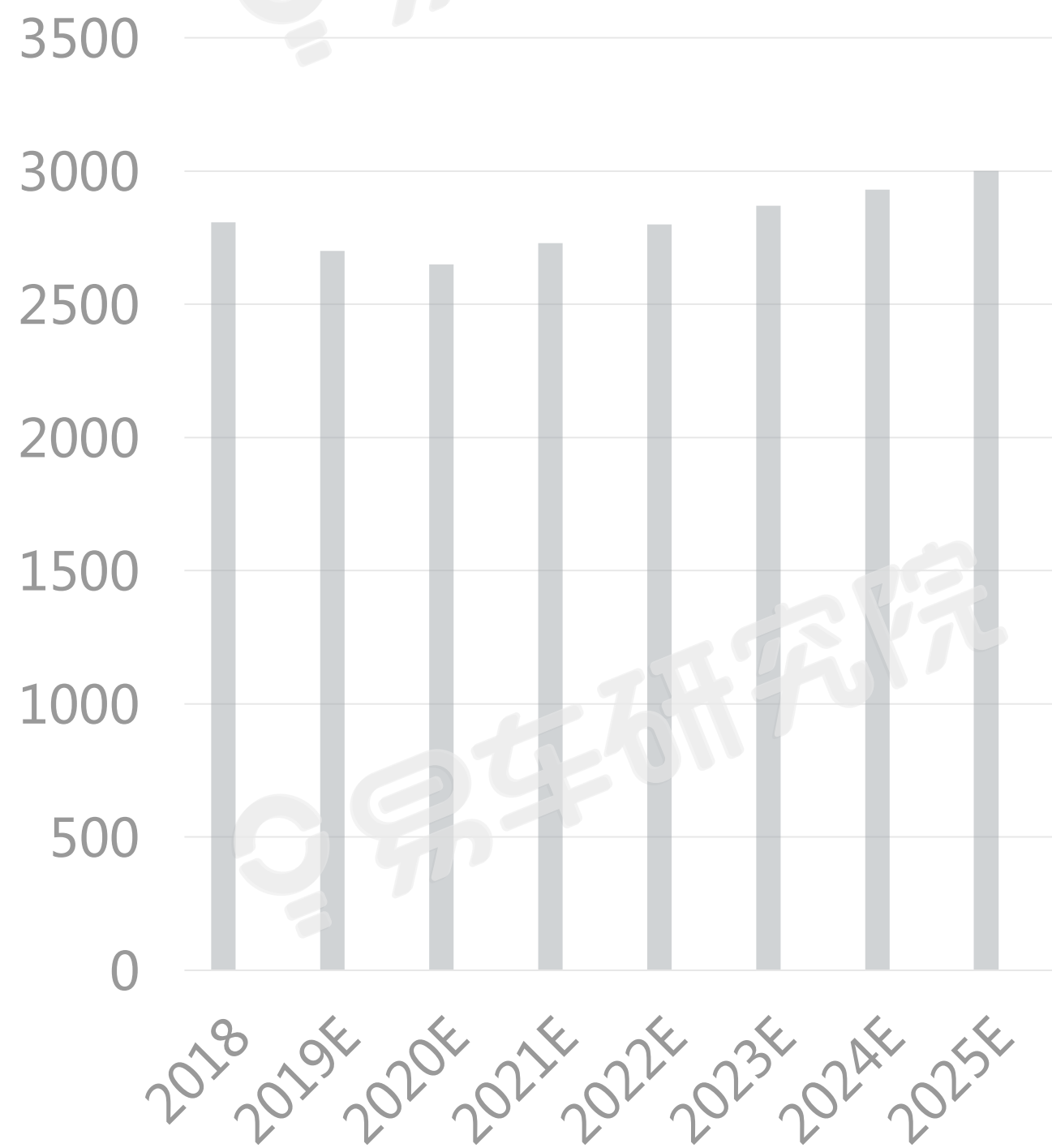
- 2010年，雷诺-日产联盟与戴姆勒AG进行资本互换，各自之间以3.1%的股权进行交叉持股，同时雷诺-日产联盟向奔驰提供1.6L柴油发动机，供奔驰旗下A级车和B级车型使用，奔驰则向雷诺-日产提供2.0L汽油引擎；
- 2014年戴姆勒与雷诺-日产(英菲尼迪)宣布，联合研发MFA平台(奔驰前驱车平台)；
- 2015年戴姆勒与雷诺-日产(英菲尼迪)宣布，在墨西哥阿瓜斯卡连特斯建造合资工厂，新工厂将生产英菲尼迪和奔驰紧凑车型。



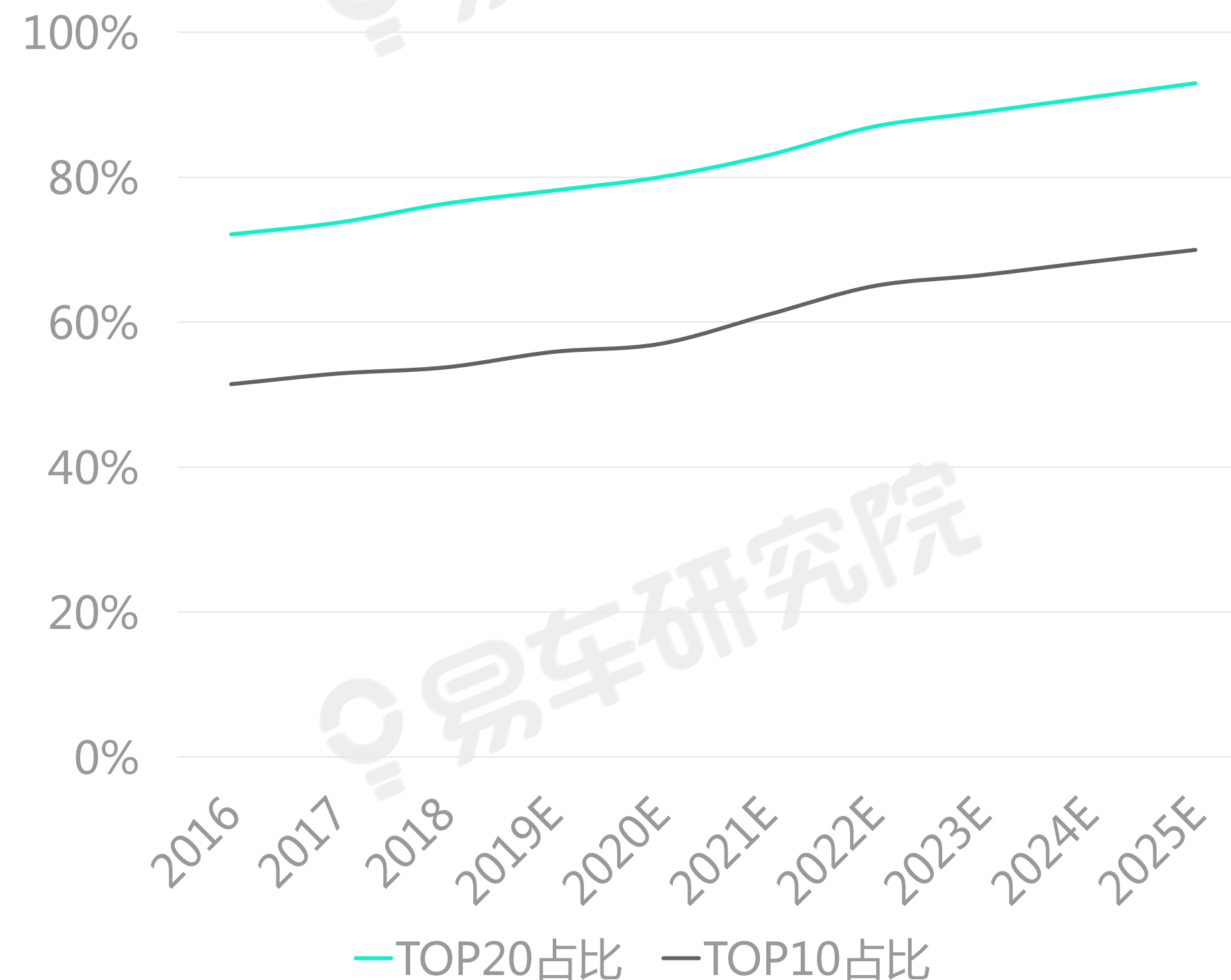
2019~2025年中国车市将持续低增长状态，高端车市加速聚焦第一阵营，极有可能进一步扩大沃尔沃与竞品的差距

综合宏观经济走势、人口走势等多重因素分析，预判2019~2025年中国车市将持续保持低增长，甚至小幅下滑状态，年轻用户等红利将逐渐消失，加剧中小型品牌的竞争压力，预判2019~2025年中国车市主流品牌TOP10与TOP20的市场份额将持续提升，其中TOP20占比将突破90%，TOP10占比将突破70%。由于沃尔沃目前在华销量并不占优，规模优势不显著，一旦车市竞争持续加剧，两极分化越发显著，更多销量集中至ABB等头部品牌，导致沃尔沃与竞品的销量差距进一步扩大

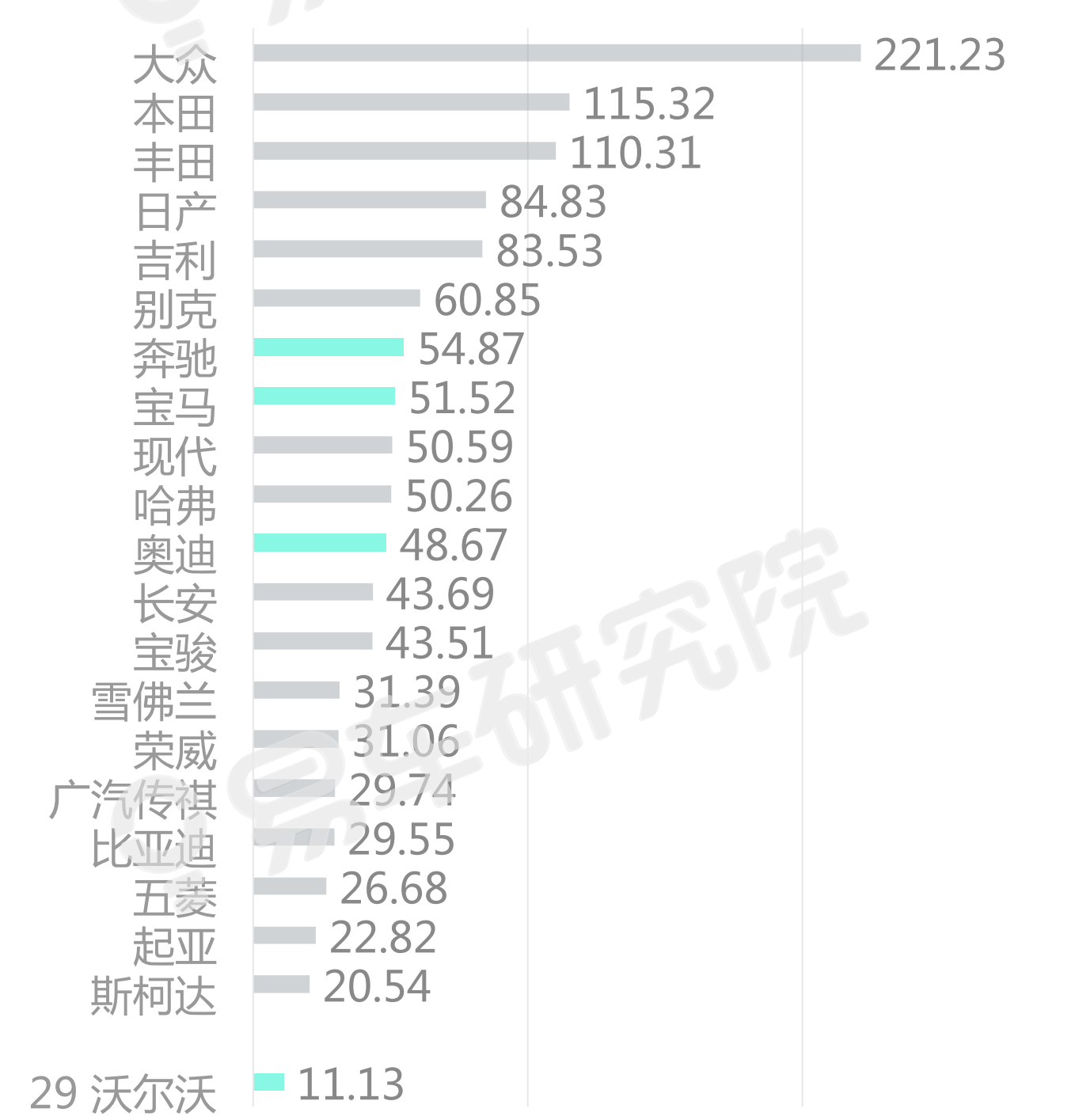
2018~2025年中国车市(含商用车)销量走势预判(万辆)



2016-2025年中国乘用车品牌终端销量TOP20、TOP10占比走势



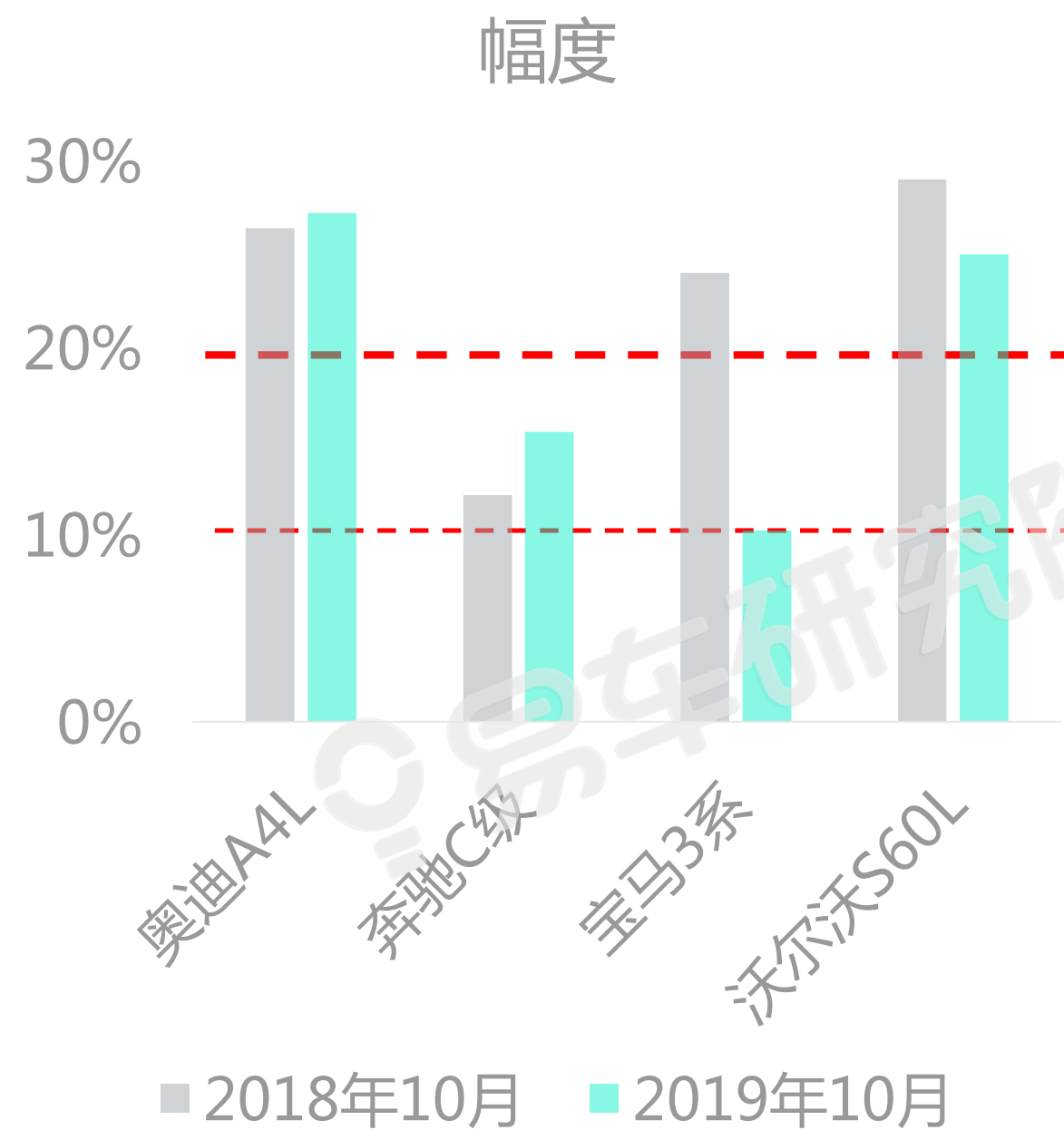
2019年前三季度中国车市主流品牌销量排行TOP20(万辆)



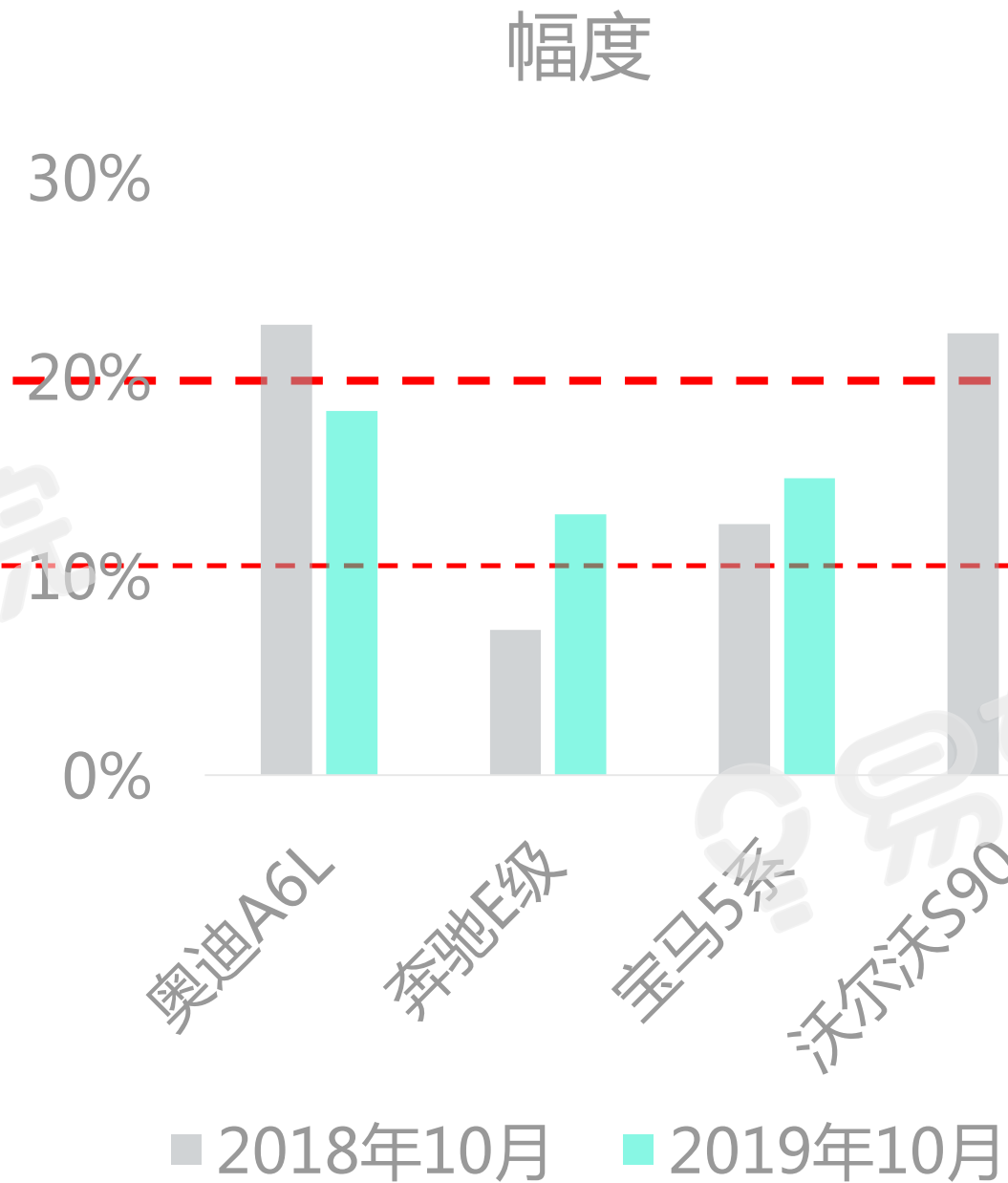
2019~2025年ABB大体会持续降价促销，并基于规模优势强势挤压竞品，一旦沃尔沃应对不力，将扩大与竞品差距

近一两年高端品牌的价格战如火如荼，ABB纷纷“以价换量”，2019年10月奥迪A4L的终端优惠超过25%，奥迪A6L接近20%，给沃尔沃造成巨大压力。目前沃尔沃S60L、S90的终端优惠都维持在25%的高位，该优惠力度下，商家想取得较好盈利，几乎是天方夜谭。一旦长期化，也可能导致偷工减料、维修保养价格居高不下、售后服务质量下降等恶性循环。请注意，沃尔沃目前的产品品质，已备受质疑。2019~2025年中国车市可能持续低增长，奥迪、奔驰、宝马会持续降价促销，沃尔沃也不得不跟进，再加ABB规模优势显著，2019年在华年销量估计都在70万辆上下，降价空间更大，将给沃尔沃造成持续压力。期间一旦沃尔沃应对不力，极有可能扩大沃尔沃与竞品的销量差距

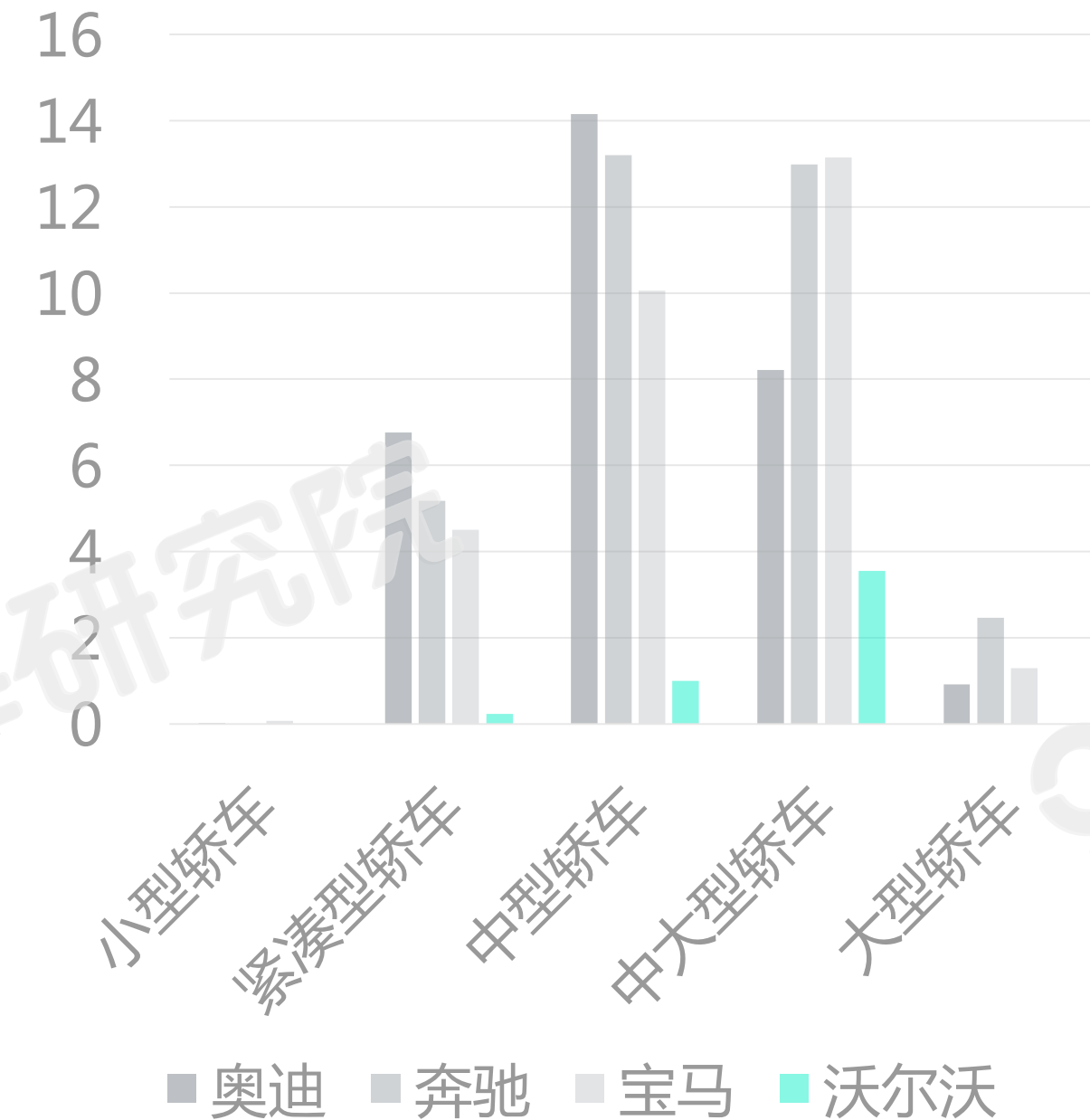
2018年10月~2019年10月
沃尔沃S60L与奥迪A4L、奔驰C级、宝马3系终端优惠



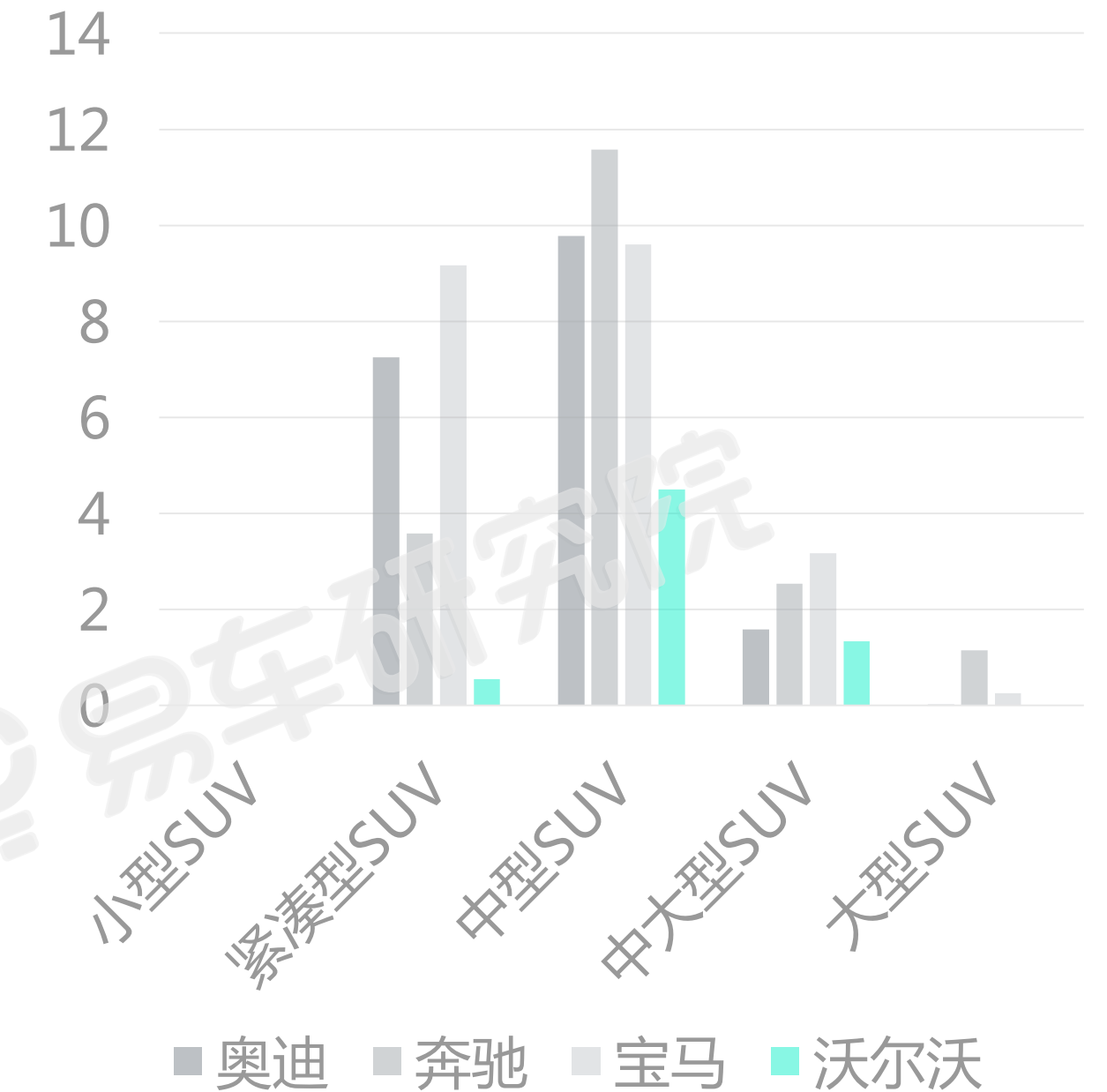
2018年10月~2019年10月
沃尔沃S90与奥迪A6L、奔驰E级、宝马5系终端优惠



2019年前三季度在轿车各大细分市场沃尔沃与ABB终端销量差距(万辆)



2019年前三季度在SUV各大细分市场沃尔沃与ABB终端销量差距(万辆)



2019~2025年第二阵营的雷克萨斯、凯迪拉克等会强势发力，一旦沃尔沃反制不利，极有可能扩大与竞品的销量差距

虽然沃尔沃将核心竞品锁定在奔驰、宝马、奥迪，但在中国高端车市，来自同属第二阵营的凯迪拉克、雷克萨斯等的威胁不可小觑。目前雷克萨斯是高端车市最坚挺的品牌，而且在高端油电混动细分市场独领风骚，该细分市场在未来五六年可能迎来爆发式增长，助力雷克萨斯销量突飞猛进。随更多年轻人纷纷跨过30岁，2019~2025年高端车市的中型轿车、中型SUV等，将迎来更好发展机遇，目前凯迪拉克已率先布局，2019年11月18日投放中型轿车CT5，定价27.97~33.97万元，轴距2947MM，2020年继续加码CT4中型轿车。目前沃尔沃不仅缺失油电混动技术，而且中型轿车的投放力度不如竞品，2019~2025年一旦沃尔沃反制不利，份额遭遇蚕食，极有可能扩大与ABB的销量差距

2019年前三季度中国车市高端/豪华品牌终端销量TOP10(万辆)



- ▶ 油电混动：官方数据显示，截至2019年9月底，雷克萨斯“智·混动”车型在华销量超20万辆。今年1-9月，雷克萨斯在华累计销量14.46万辆，同比增长22.8%，混动车型累计销量4.8万辆，同比增长31.8%，占雷克萨斯总销量33.2%；
- ▶ Lexus Electrified电气化愿景：按照这一愿景，雷克萨斯将在2019年11月份推出旗下首款纯电动车型；未来五年内将打造纯电动专属平台；到2025年，雷克萨斯旗下所有车型都将拥有纯电动版本，纯电动车型的销量也将超越传统车型等



- ▶ 新车战略：轿车将统一以CT命名，如CT4、CT5、CT6，SUV则以XT命名，如XT4、XT5、XT6，2020年凯迪拉克将完成新一轮产品阵营的崭新布局，覆盖豪华车各大主流细分市场；
- ▶ 新车上市：2019年11月18日，凯迪拉克全新中型轿车CT5正式上市，售价27.97-33.97万元，长宽高分别为4924/1883/1453mm,轴距为2947mm；2020年凯迪拉克将投放全新中型轿车CT4
- ▶ 电气化战略：通用希望，2023年前在中国市场推出20款新能源车型。到2025年，实现别克、雪佛兰和凯迪拉克三大全球品牌旗下在华将近全部车型的电动化

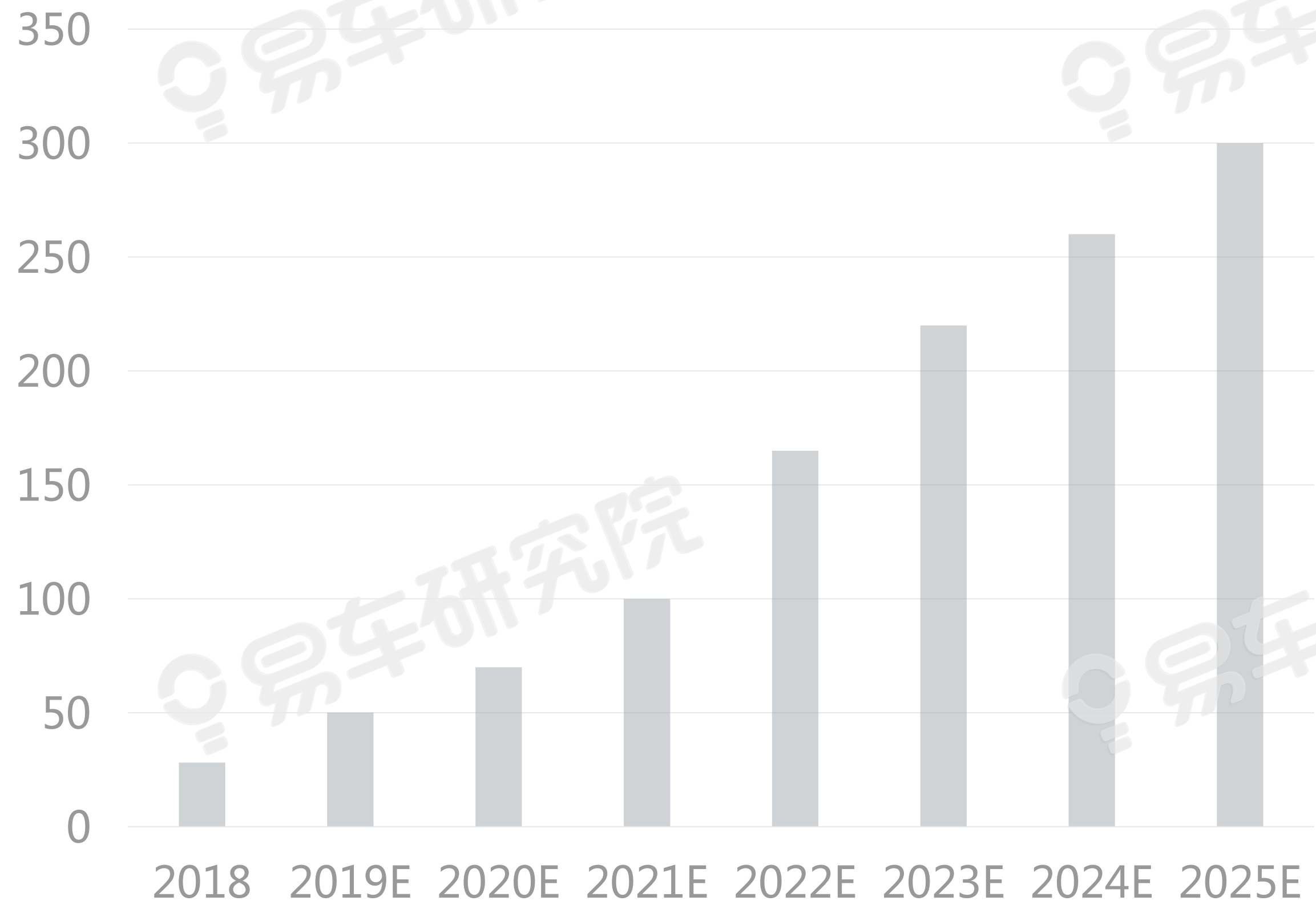
尺寸MM	新S60	A4L	CT5
长	4761	4818	4924
宽	1850	1843	1883
高	1437	1432	1453
轴距	2872	2908	2947



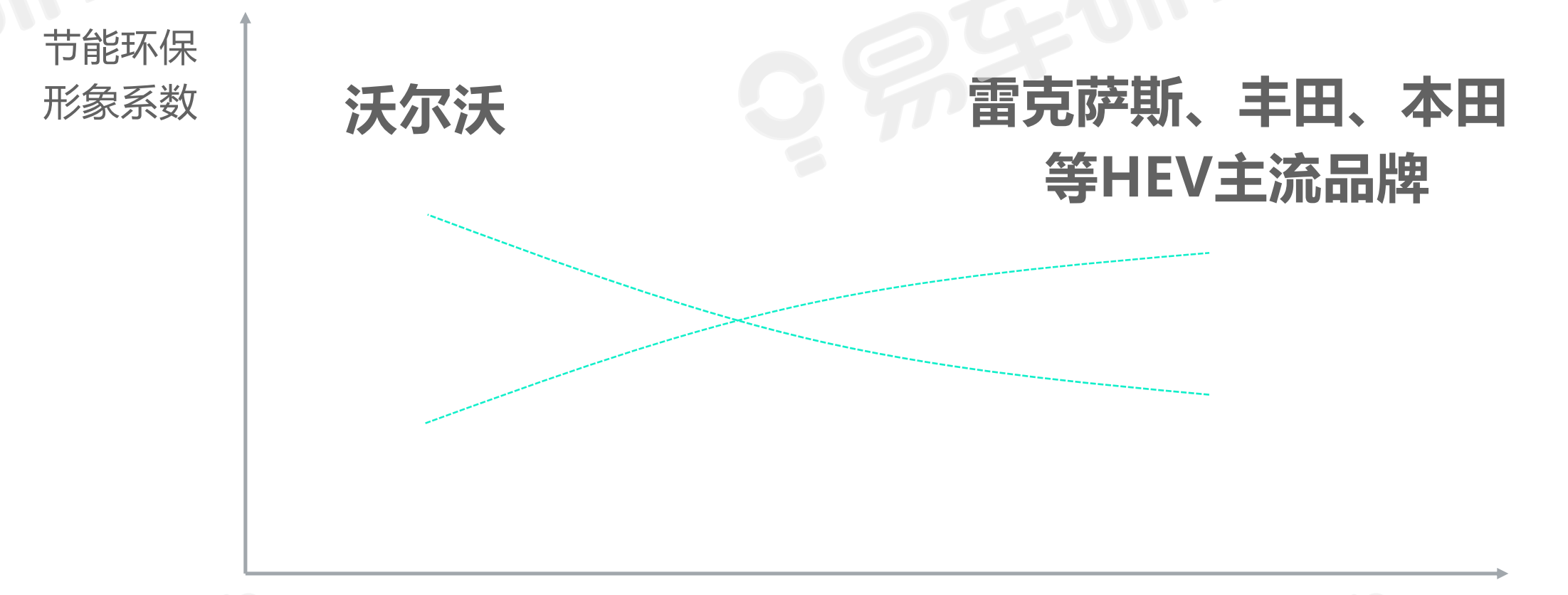
2019~2025年HEV等节能车将迎来爆发式增长，极有可能进一步稀释沃尔沃的节能环保形象，扩大与竞品的销量差距

节能环保是沃尔沃的核心品牌形象之一，对其近十年销量的持续提升功不可没。但任何品牌形象能否持续，最终都取决于自身产品的技术特色。经过几年的市场培育，HEV等节能车在华销量渐入佳境，2019~2025年HEV等节能车一旦迎来爆发式增长，雷克萨斯、丰田、本田等主流HEV品牌，极有可能成为节能环保消费的领军品牌。但沃尔沃缺失HEV布局，其节能环保的品牌形象势必会遭遇稀释，从而危及市场销售，甚至会进一步扩大与竞品的销量差距

2018~2025年HEV车型销量走势预判(万辆)



沃尔沃与竞品节能环保车型普及与品牌形象系数走势模拟图



2019年9月沃尔沃品牌形象



2019年9月雷克萨斯品牌形象



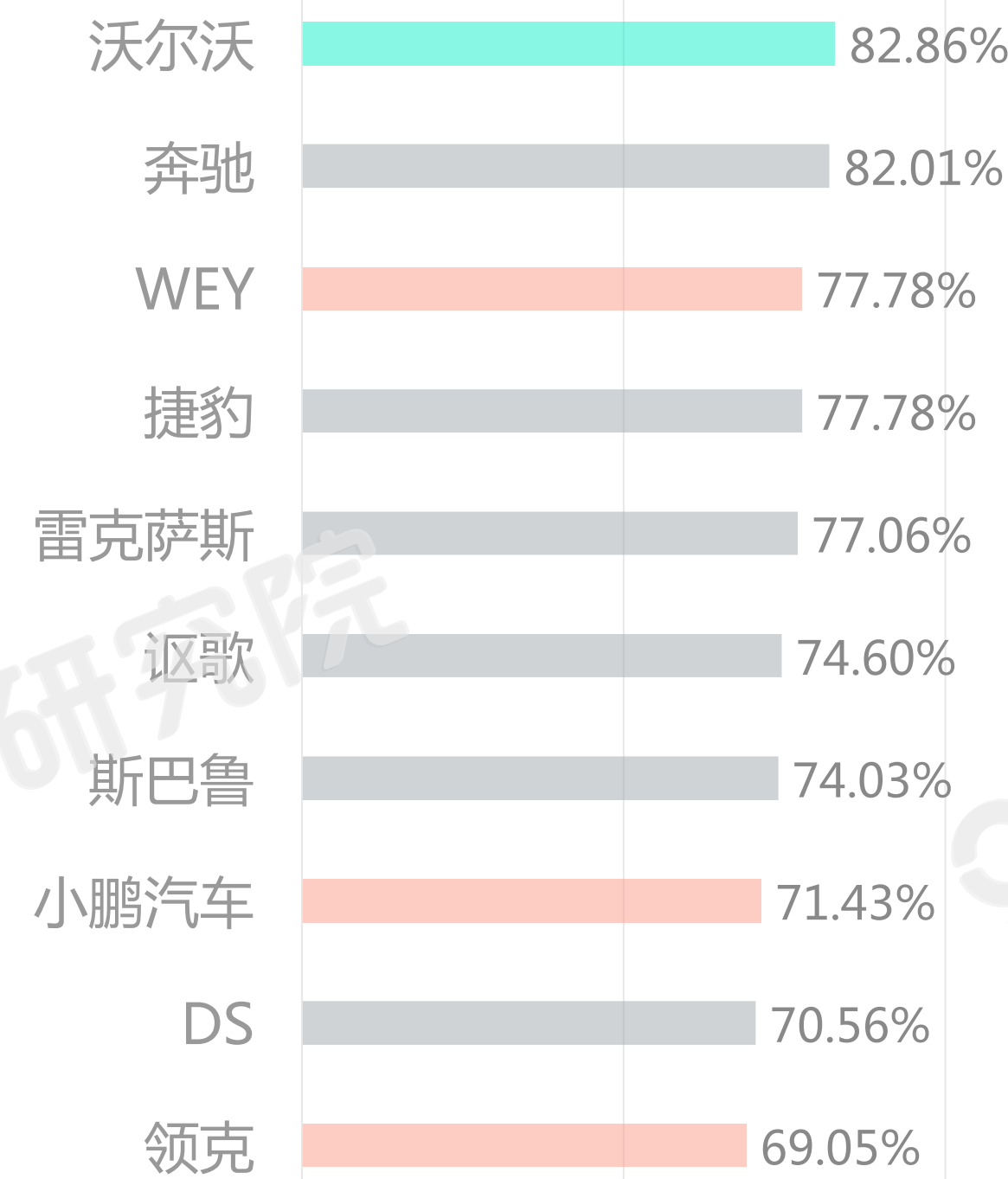
2019~2025年随着电子安全配置大规模普及，沃尔沃安全卖点将被稀释，提升沃尔沃缩小与竞品差距的难度

近十年主流品牌的主被动安全板块的标配率持续提升，由2010款47.75%提升至2019款的58.30%。在紧凑型SUV、中型SUV等主流细分车市，沃尔沃的安全配置一直名列前茅，与自身长期宣传的安全卖点高度吻合。但近几年随着中国高端品牌WEY、领克、星途等的崛起，以及蔚来、小鹏等造车新势力的涌入，不约而同都大幅强化了主被动安全板块，WEY等新兴品牌纷纷将安全作为核心卖点。长期以往势必会稀释沃尔沃的安全卖点，增加沃尔沃缩小与竞品销量差距的难度

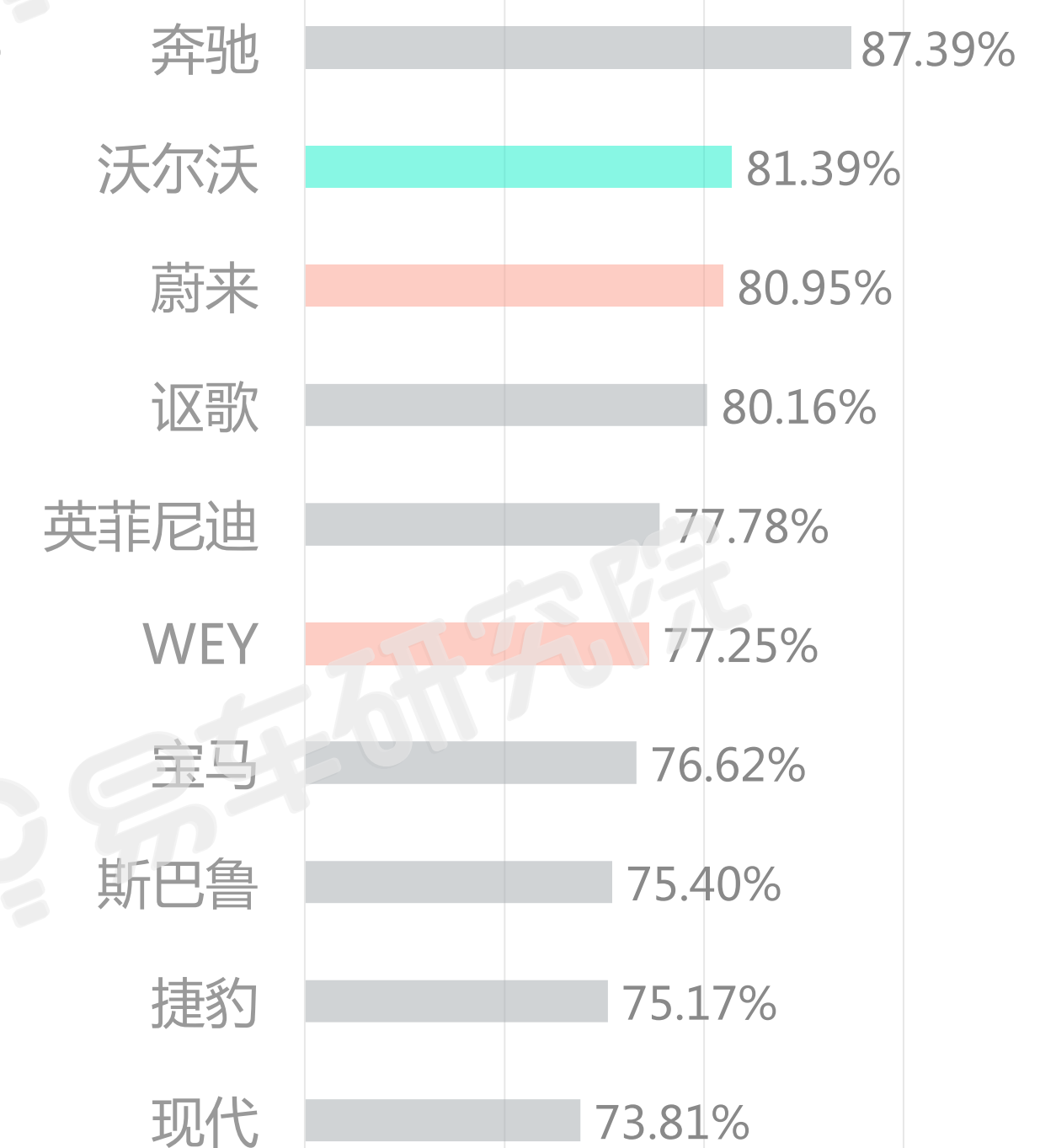
2010-2019款中国乘用车整体主被动安全板块 标配率走势



2018~2019款主流紧凑型SUV品牌主被动安全板块标配率TOP10



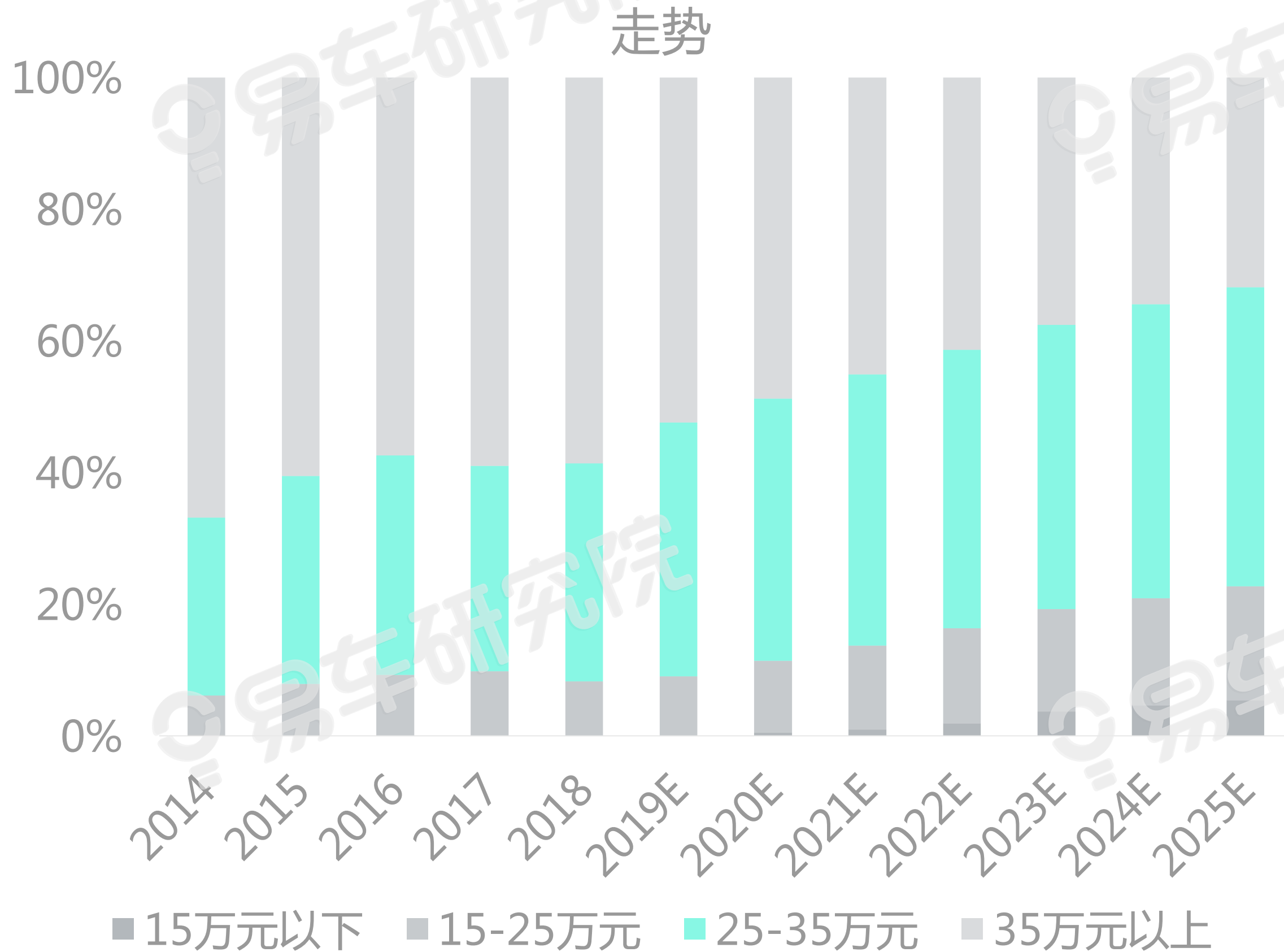
2018~2019款主流中型SUV品牌主被动安全板块标配率TOP10



2019~2025年核心竞品将持续强化25~35万元价区，但沃尔沃布局过于单薄，销量差距极有可能被进一步拉大

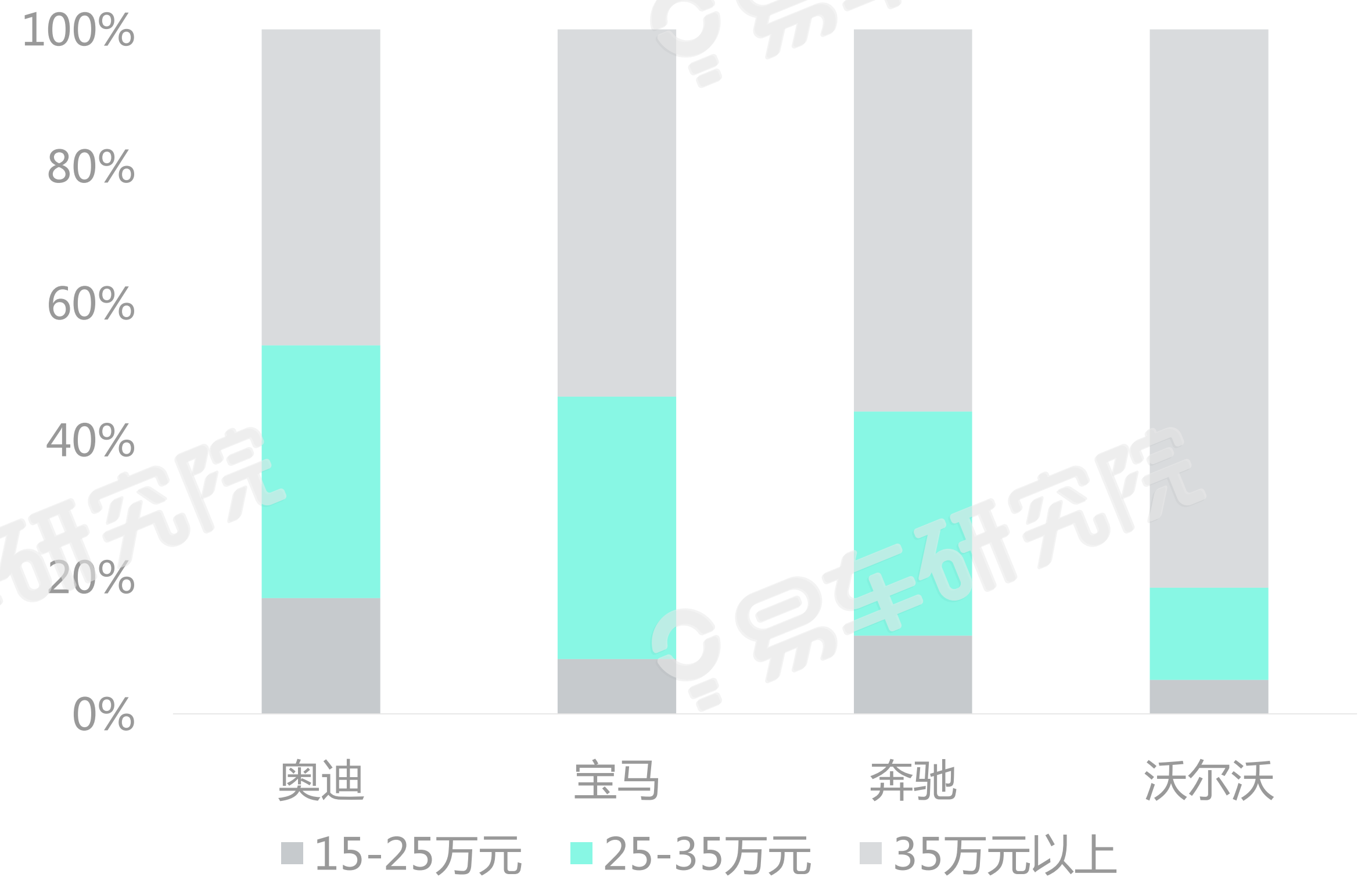
2014~2018年高端品牌加速下探，25~35万元价区的线索占比由27.03%快速增至33.13%，2019~2025年随着多数高端品牌持续加码25~35万元价区，该价区的线索占比或由不足40%升至50%及以上，成为高端品牌最大细分车市。截至2019年前三季度，受制于车型布局，沃尔沃在25~35万元价区的线索占比大幅低于核心竞品，且未来几年奥迪、奔驰、宝马等都将持续加码25~35万元价区，很有可能进一步拉大与沃尔沃的销量差距

2014-2025年高端/豪华品牌主流价区线索分布



2019年前三季度奥迪、奔驰、宝马和沃尔沃各

价区线索分布

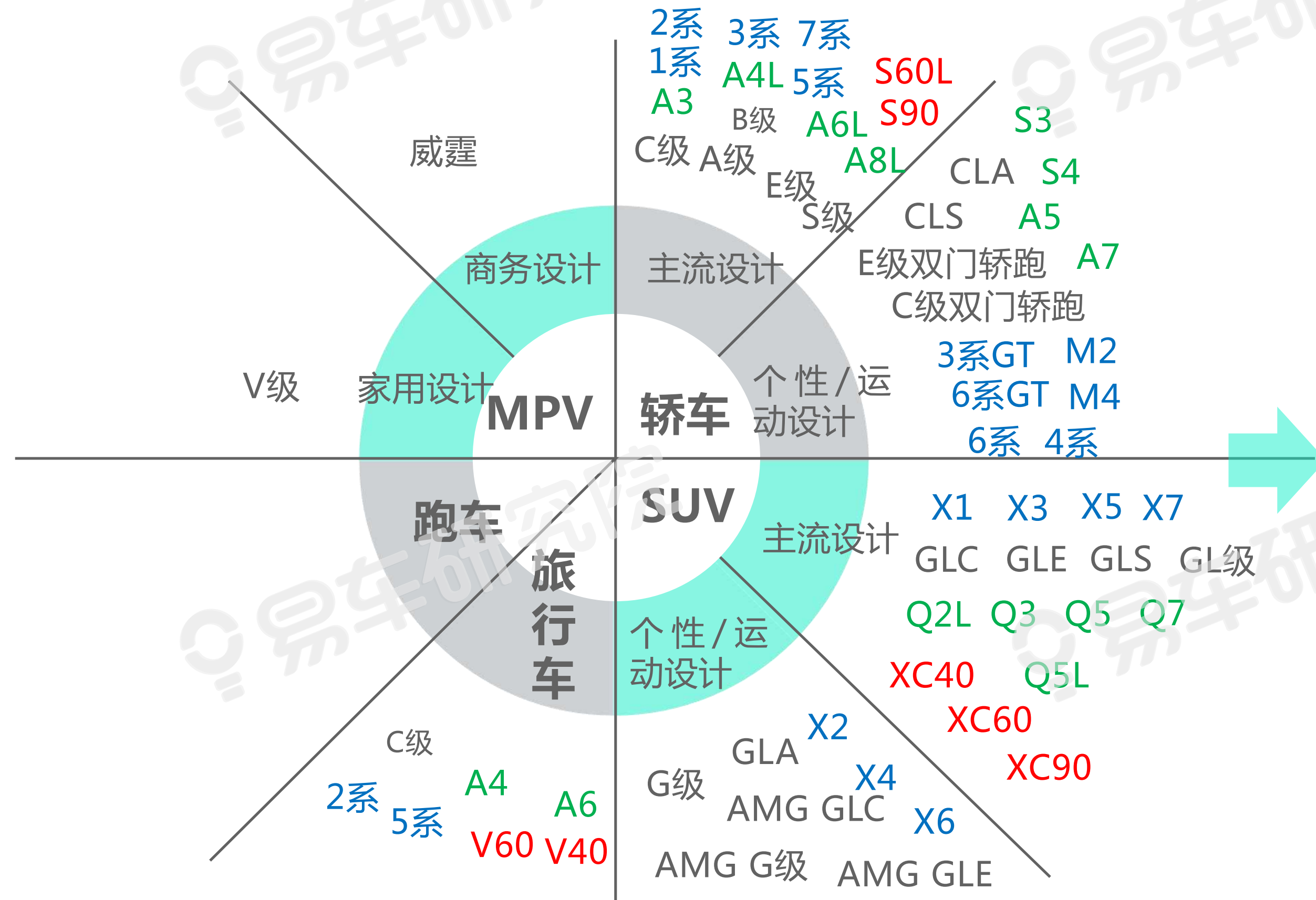


2019~2025年更多高端细分车市会崛起，ABB将加速布局，如沃尔沃节奏迟缓，极有可能持续扩大与竞品销量差距

目前奥迪A4L、奔驰C级、宝马3系等主流轿车、奥迪Q5、奔驰GLC、宝马X3等主流SUV，是高端品牌的核心走量车型，同时X4、X6等跨界、个性车型的销量也不断上量。但对比ABB，以及受制于自身研发投入，沃尔沃不仅主流车型的布局相对薄弱，而且个性/运动车型持续缺失。在未来几年的主流与个性车型的规划中，沃尔沃的投放力度仍会落后于竞品，极有可能持续扩大沃尔沃与竞品的销量差距

沃尔沃与ABB主流在售车型级别分布

沃尔沃与ABB主流车型，指2019年前三季度销量超1000辆的车型

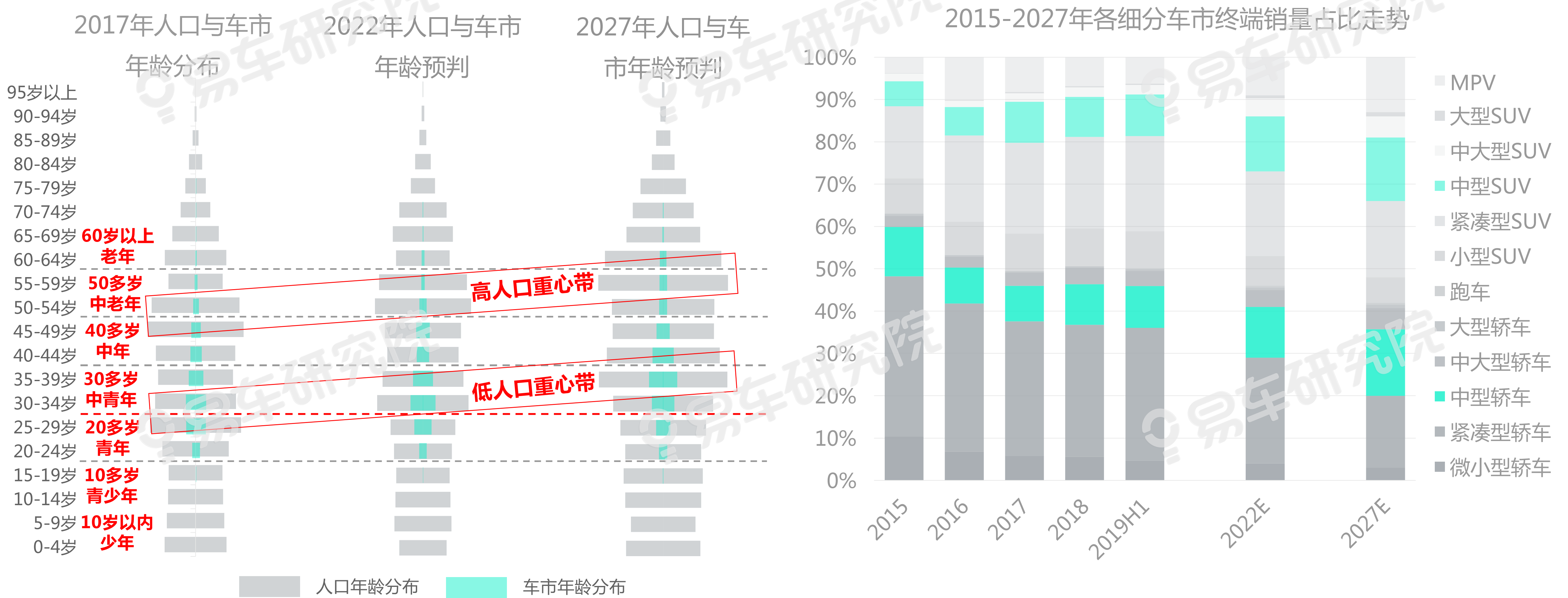


沃尔沃与核心竞品ABB所在细分车市的布局趋势

- ABB正强化在主流轿车市场的车型布局，沃尔沃相对薄弱，且未来几年的力度不如竞品；
- ABB正加速在个性/运动轿车市场的新车投放，沃尔沃缺失，且未来几年的力度不如竞品；
- ABB正强化主流SUV市场的车型布局，沃尔沃相对薄弱，且未来几年的力度不如竞品；
- ABB正加速在个性/运动SUV市场的新车投放，沃尔沃缺失，且未来几年的力度不如竞品；
- 沃尔沃在旅行车市场有一定优势，但该细分车市尚处培育期，且未来几年难以快速上量；
- 跑车尚处持续培育阶段，ABB都有车型投放，但沃尔沃缺失；
- MPV尚处持续培育阶段，但未来极有可能快速上量，但沃尔沃缺失

2019~2025年中国车市消费重心将由年轻化转向中年化，ABB正加速布局，极有可能进一步拉开与沃尔沃的销量差距

2010~2018年ABB积极下探，有效抓住中国车市的年轻化机遇，助力销量持续提升，快速拉开与沃尔沃的销量差距。虽然2019年沃尔沃在华国产XC40，亡羊补牢强化年轻化，但中国车市的消费重心正纷纷跨过30岁，三四十岁中年用户的占比进一步提升，助力中型轿车、中型SUV等的市场份额持续提升。2018~2019年ABB等通过投放Q5 L、GLC L、国产X3等，进一步强化中型及以上细分车市的竞争力，2019~2025年ABB将通过国产中大型SUV，细化中型SUV、中型轿车布局等举措，进一步提升角逐中年化的实力。但2019~2025年沃尔沃的产品将全面倾向电动车，且缺失强化与细化主流燃油车市的有效举措，可能会被竞品进一步拉开销量差距



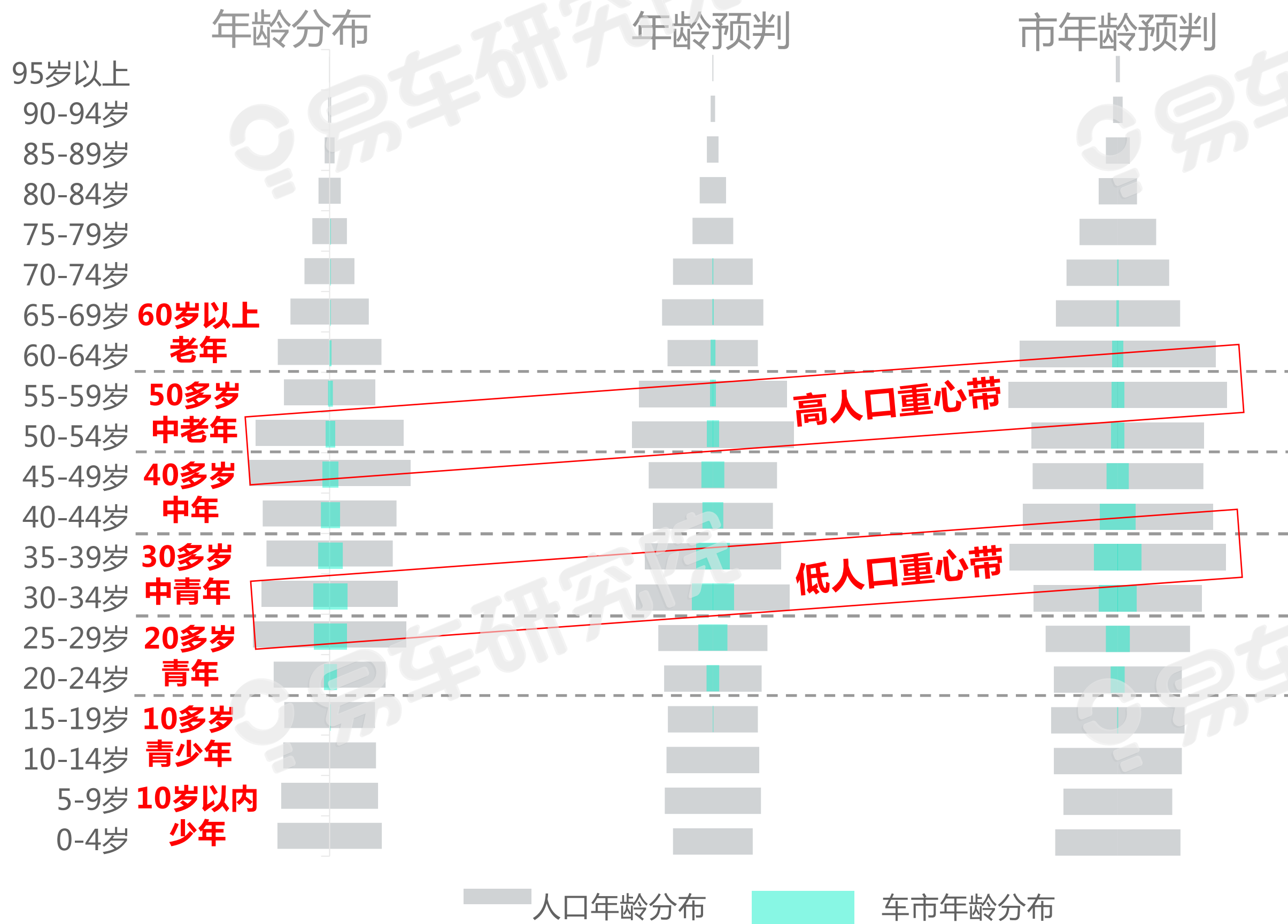
2019~2025年中国用户对品质诉求将持续提升，如沃尔沃品质提升不显著，极有可能进一步扩大与竞品的差距

无论在中国还是美国，近几年用户有关沃尔沃的品质投诉此起彼伏、居高不下。但2019~2025年随着年龄段的不断提升，中国车市广大用户对品质诉求越发强烈，2019年上半年25岁及以下和26~30岁两大年龄段对品质诉求仅位居第五，31~35岁年龄段升至第四，36岁及以上各年龄段对品质诉求都位居第一。2019~2027年中国购车主力的低人口重心带将由30岁上下升至40岁上下，购车主力将升至35~39岁，品质将快速成为广大消费者的最大购车诉求，沃尔沃强化品质已是迫在眉睫，以免被ABB进一步拉开销量差距

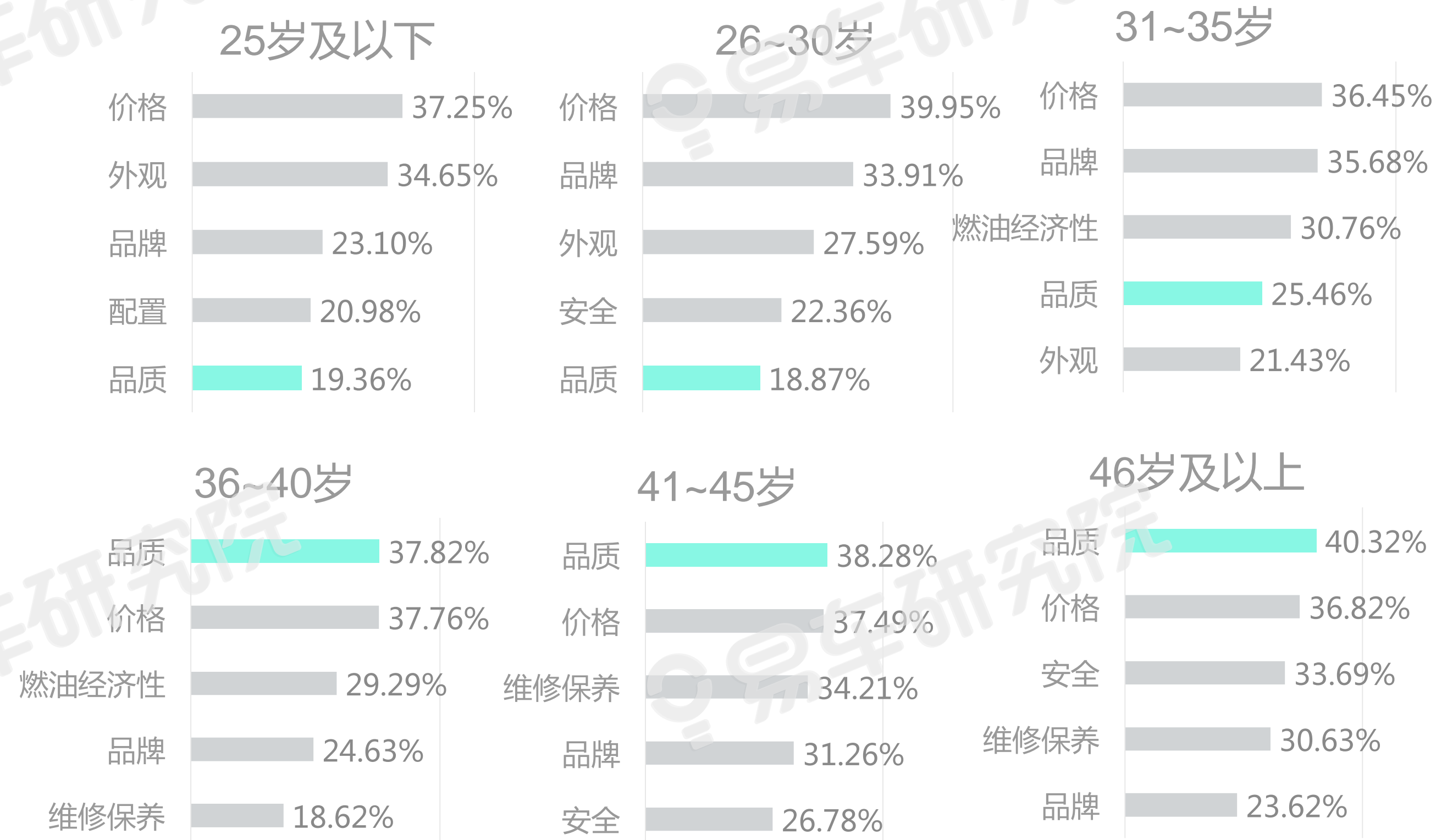
2017年人口与车市

2022年人口与车市

2027年人口与车市



2019上半年各年龄段核心购车因素



2019~2025年吉利、领克会持续借沃尔沃提升品牌形象，客观上会稀释沃尔沃品牌价值，埋下与竞品差距扩大的隐患

2019~2025年将是吉利稳住100万辆冲击200万辆与提升品牌形象的关键期，也是领克冲击50万辆与优化品牌形象的关键期。由于产品技术是提升销量与品牌形象的根基，期间无论吉利还是领克，都会持续强调沃尔沃概念。如沃尔沃技术没有取得持续提升或质的突破，吉利与领克的持续透支沃尔沃概念，势必会冲击到沃尔沃的品牌价值与市场销售，埋下与竞品销量持续扩大的隐患

2019~2025年吉利与领克新车型预期核心卖点

- 部分车型引入沃尔沃CMA平台
- 部分车型与沃尔沃共线生产
- 部分车型与沃尔沃共用零部件
- 部分车型与沃尔沃共用动力总成
- 强化与沃尔沃研发合作
-

2019~2025年沃尔沃在华部分预期举措

- 基于CMA平台推更多低级别车型
- 提升沃尔沃与吉利、领克的共线生产率
- 提升沃尔沃与吉利、领克的零部件共用率
- 提升沃尔沃与吉利、领克的动力总成共用率
- 提升沃尔沃与吉利、领克的研发合作程度
-

CMA、动力总成、零部件、共线生产、共同研发等

吉利、领克、沃尔沃部分车型将共平台生产

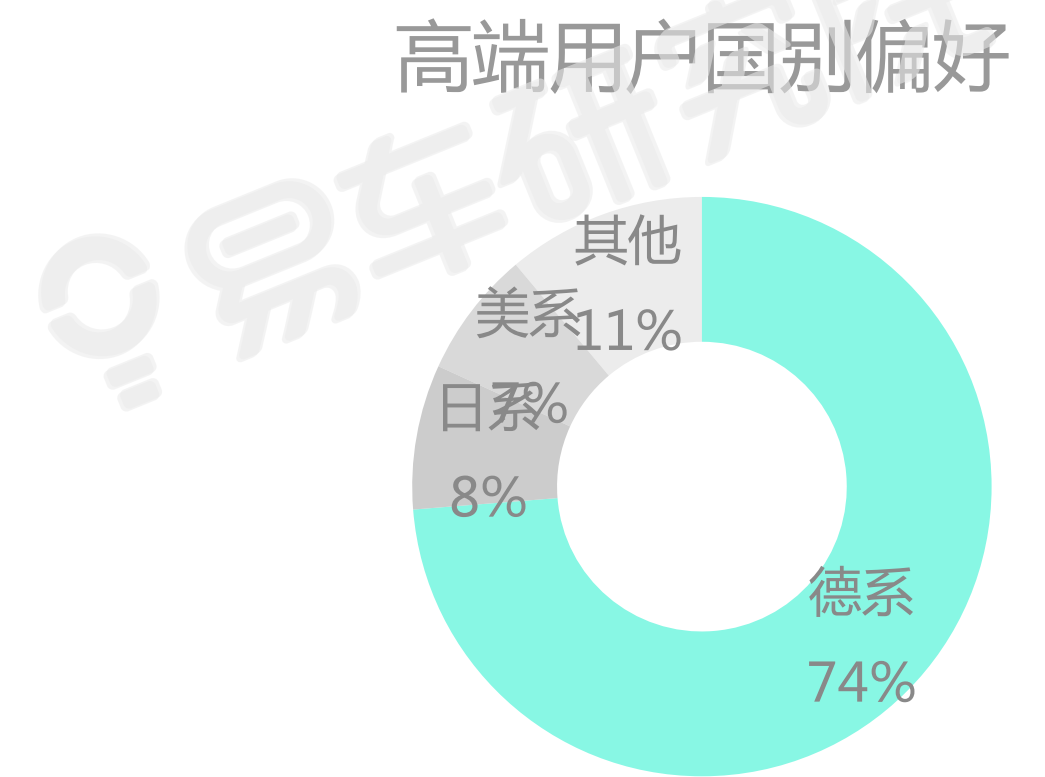
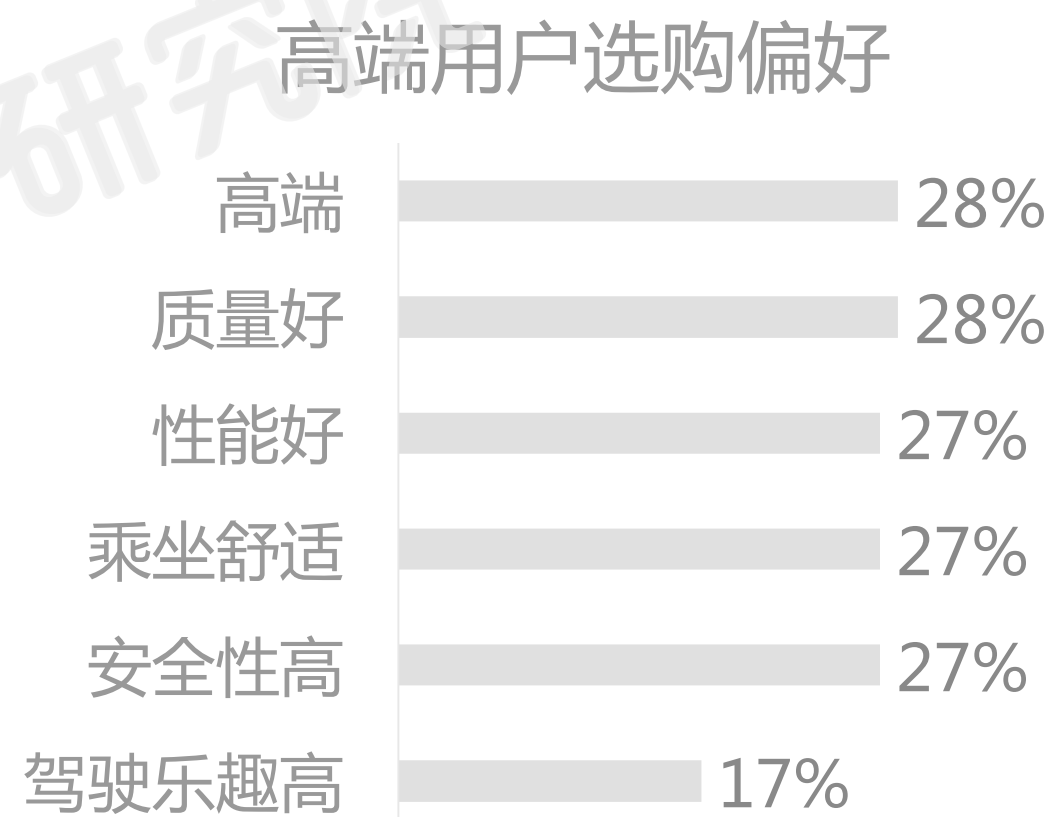
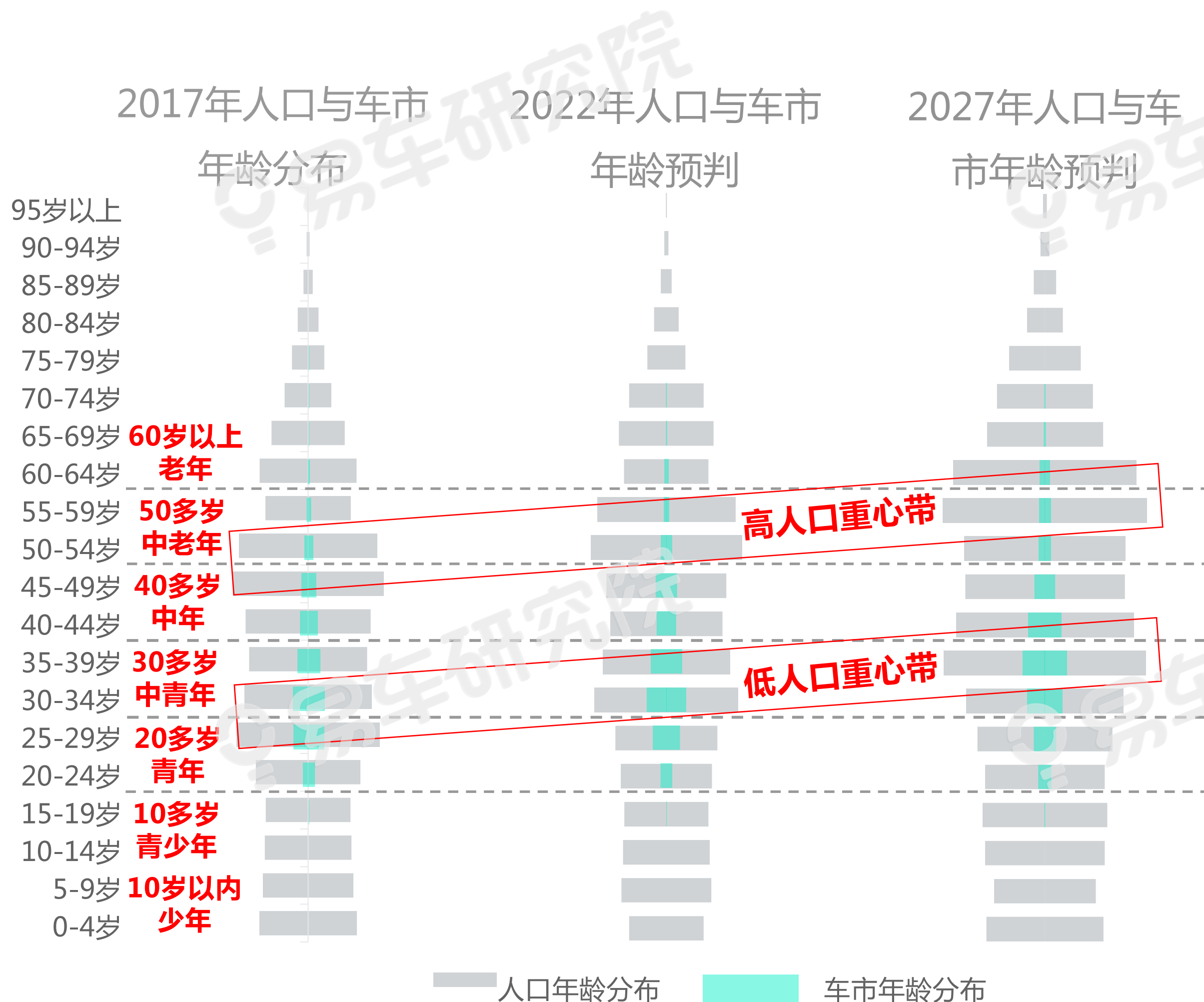


代表车型



2019~2025年德系豪华仍是高端车市最大卖点，如沃尔沃持续定位北欧豪华，将进一步扩大与竞品的销量差距

过去十年入门与普通车型，是很多年轻用户的首款车型，但随着中国车市消费重心上移，三四十岁用户逐步成为购车主体，未来十年奥迪、奔驰、宝马等，将逐步成为用户的首辆增换购车型，走进千家万户的“高端家庭”。综合多数调研机构的数据分析，德系是高端用户的首选。2019~2025年德系豪华概念仍是高端用户的首选，沃尔沃如持续定位北欧豪华，极有可能进一步扩大与品牌的销量差距



源自瑞典 北欧豪华

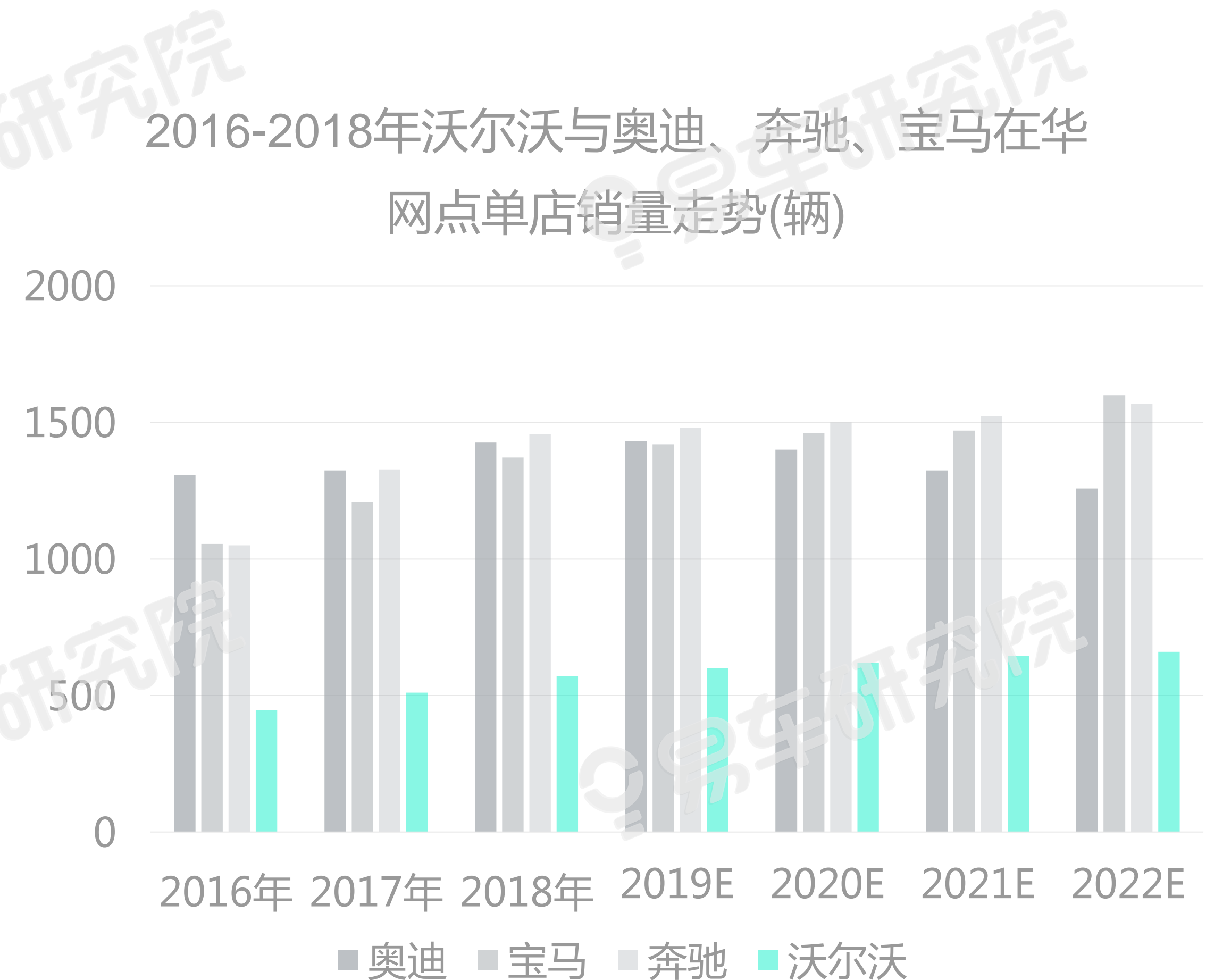
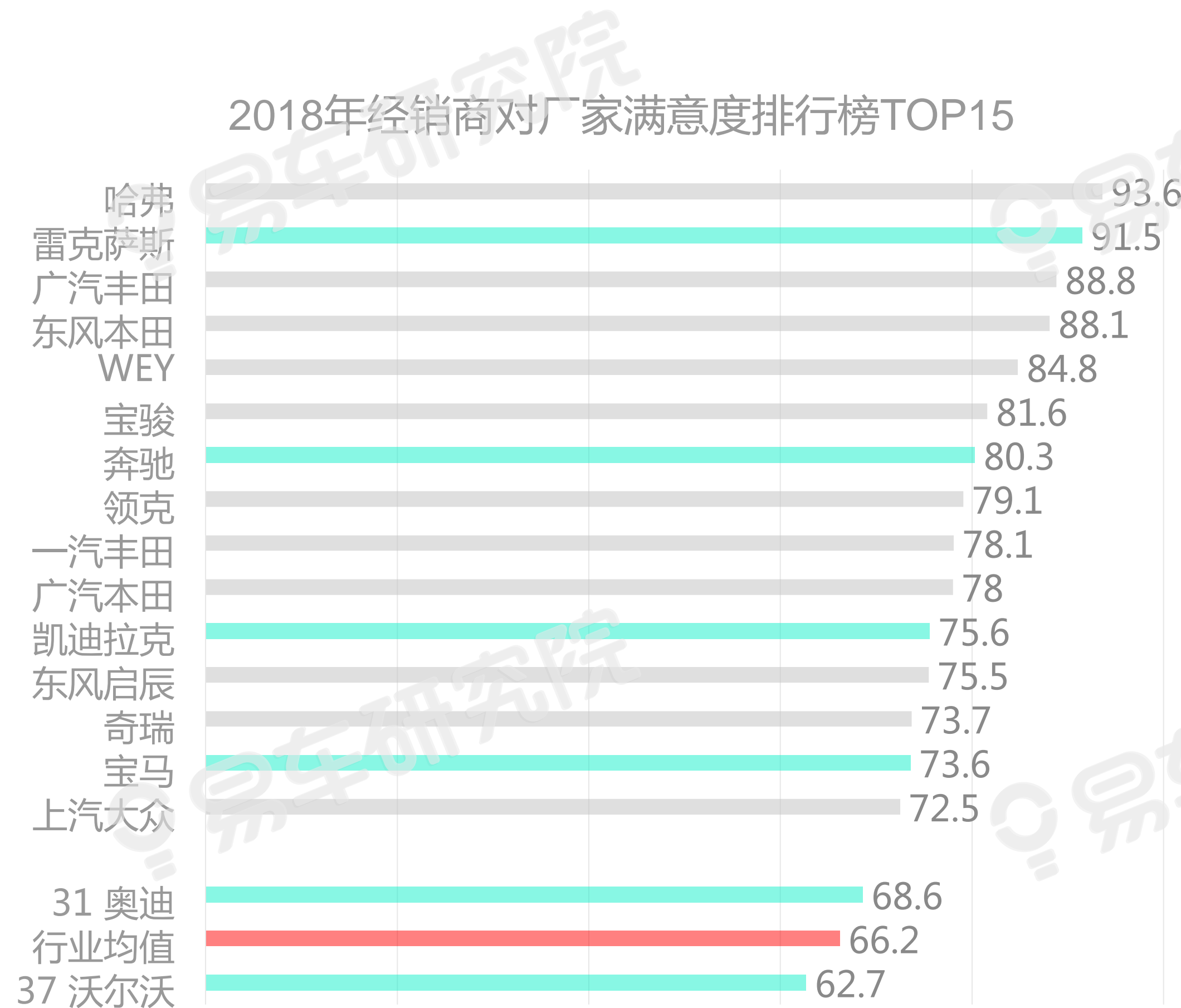
沃尔沃定位
北欧豪华



数据来源：2019年麦肯锡《制胜汽车行业下半场》报告

2019~2025年沃尔沃提升网点单店销量等核心指标的难度会大于竞品，极有可能进一步扩大沃尔沃与竞品的差距

研发投入不足、车型布局不足、品牌被稀释等一系列问题，最终都会反映到销售层面，制约沃尔沃的网点拓展与经营能力提升。2018年在经销商对厂家的满意度排行中，沃尔沃仅位居37位，不仅落后于奔驰、宝马、雷克萨斯等核心竞品，甚至落后于行业平均水平。2019~2025年竞品的研发、车型等投入力度会持续强于沃尔沃，预判沃尔沃的网点仍旧会面临较大挑战，极有可能扩大与竞品的销量差距



数据来源：全国工商联汽车经销商商会发布的《汽车经销商对厂家满意度调研报告》

2019~2025年股比放开政策将助力ABB提升竞争力，但该政策红利与沃尔沃几乎无关，极有可能扩大竞品的销量差距

2018年4月发改委、工信部等相关部门宣布，中国汽车行业将取消外资股比限制政策，当年特斯拉就取得了独立造车资质，宝马增持华晨宝马股份至75%。据内部人士透露，目前奔驰、奥迪等高端品牌都在积极争取增持或独立造车的机会。随着股比放开政策的逐步推进，以及ABB等逐步争取到更有利的股权结构，将进一步提升ABB等在华运营效率、企业收益率。但沃尔沃汽车自从2010年被吉利全资收购后，理论上已取得独立造车的地位，况且吉利赋予其高度自治权，坚决贯彻“放虎归山”策略。放开股比政策客观上不利于沃尔沃缩小与竞品的差距

2018年起中国放开汽车行业股比限制与功效

政策	案例	趋势	功效
<ul style="list-style-type: none">➢ 2018年取消专用车新能源汽车外资股比限制；➢ 2020年取消商用车外资股比限制；➢ 2022年取消乘用车外资股比限制；➢ 同时取消合资企业不超过两家的限制	<ul style="list-style-type: none">➢ 2018年7月，特斯拉宣布获得独立造车的生产资质；➢ 2018年10月，宝马宣布，将以36亿欧元的价格增持华晨宝马至75%	<ul style="list-style-type: none">➢ 奔驰有意增持北京奔驰股份；➢ 奥迪一直在积极争取增持一汽大众奥迪的股份；	<ul style="list-style-type: none">➢ 提升ABB等在华决策、运营等效率；➢ 加速技术引进，抢占新能源、自动驾驶等战略制高点；➢ 加速产品导入和渠道建设；➢ 增加企业收益空间，提升全球利润率；

2010年吉利全资收购沃尔沃并充分放权

收购事件

2010年8月2日，浙江吉利控股集团有限公司宣布出资18亿美元收购福特汽车公司旗下沃尔沃轿车公司100%股权

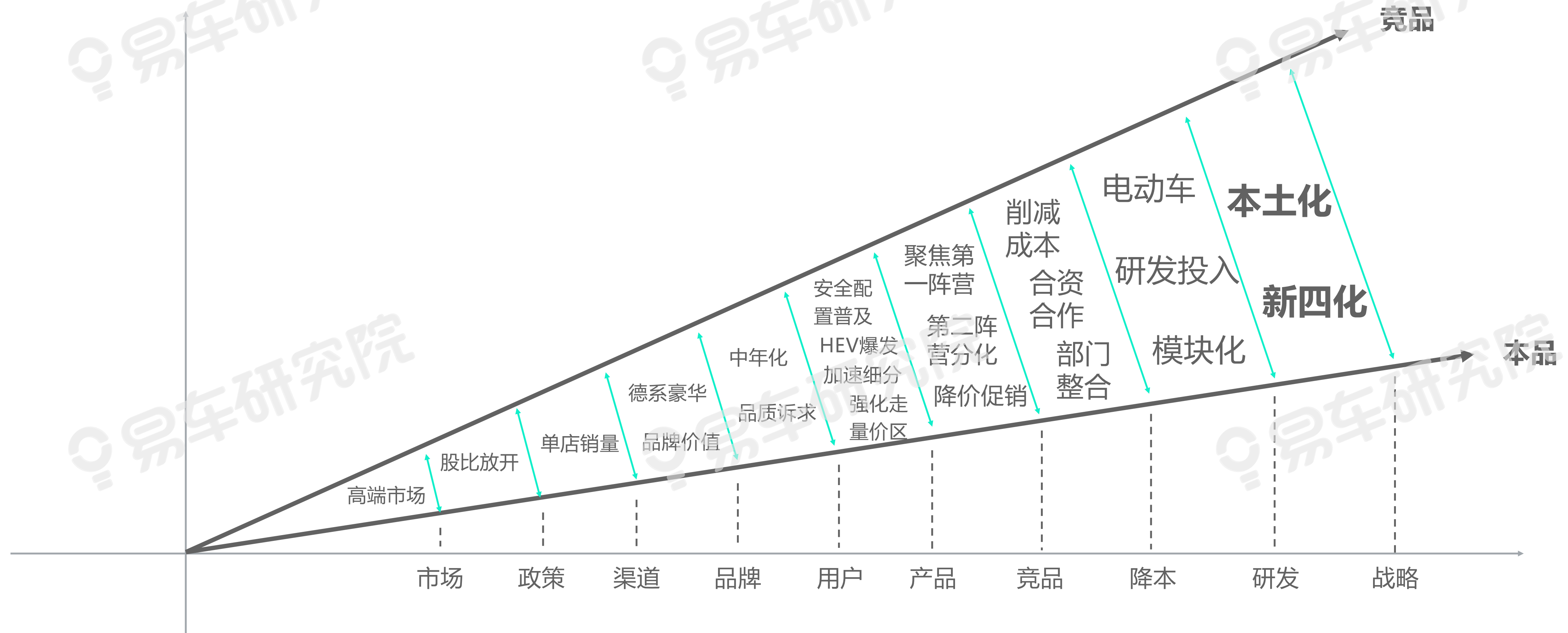
企业战略

李书福：2010年我们仅仅是迈出了万里长征的第一步，在今后的发展过程中，**我们将严格执行“吉利是吉利、沃尔沃是沃尔沃”的理念，将沃尔沃“放虎归山”**，塑造沃尔沃安全、低调和高品质的品牌形象，实现沃尔沃的伟大复兴，沃尔沃的目标是成为全球最受尊敬的豪华车品牌。

未来如本土化等持续落后，2019~2025年沃尔沃与ABB的销量差距极有可能持续扩大

2019~2025年中国乘用车市场将全面进入转型升级的大阶段，包括首购为主向再购为主转型、年轻用户为主向中年用户为主转型、百花齐放向快速集中少数品牌转型.....在转型的大时代里，为了更好抓住机遇克服挑战，沃尔沃与核心竞品都会进一步强化在中国市场的布局与投放力度，包括全面推进顶层战略“新四化”、强化主流细分车市、抢占节能车战机、吸引中年用户等。但受制于规模优势不足、与吉利整合相对迟缓、品牌号召力不强、本土化车型几乎缺失等诸多因素，2019~2025年沃尔沃与竞品的在华销量差距，极有可能持续扩大

沃尔沃和核心竞品销量差距持续扩大模拟图



应对逻辑
构建新动态均衡体系，助力本品缩小与竞品的销量差距



易车研究院

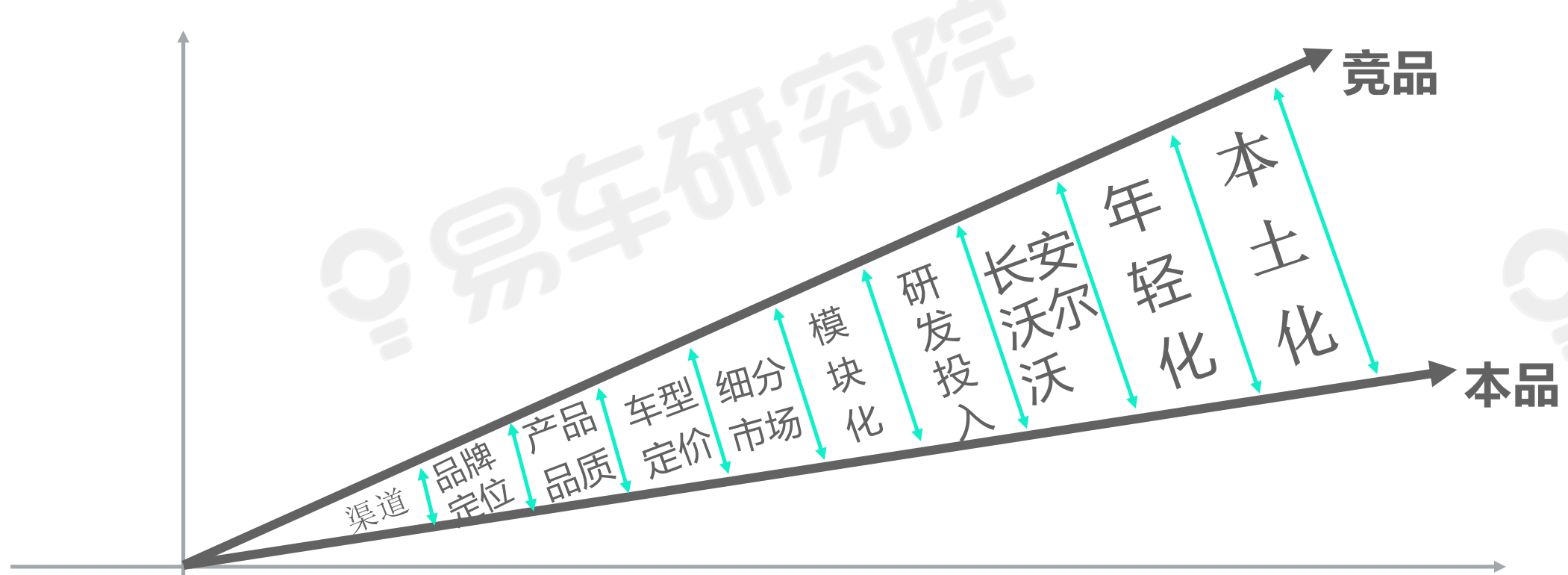
易车研究院

易车研究院

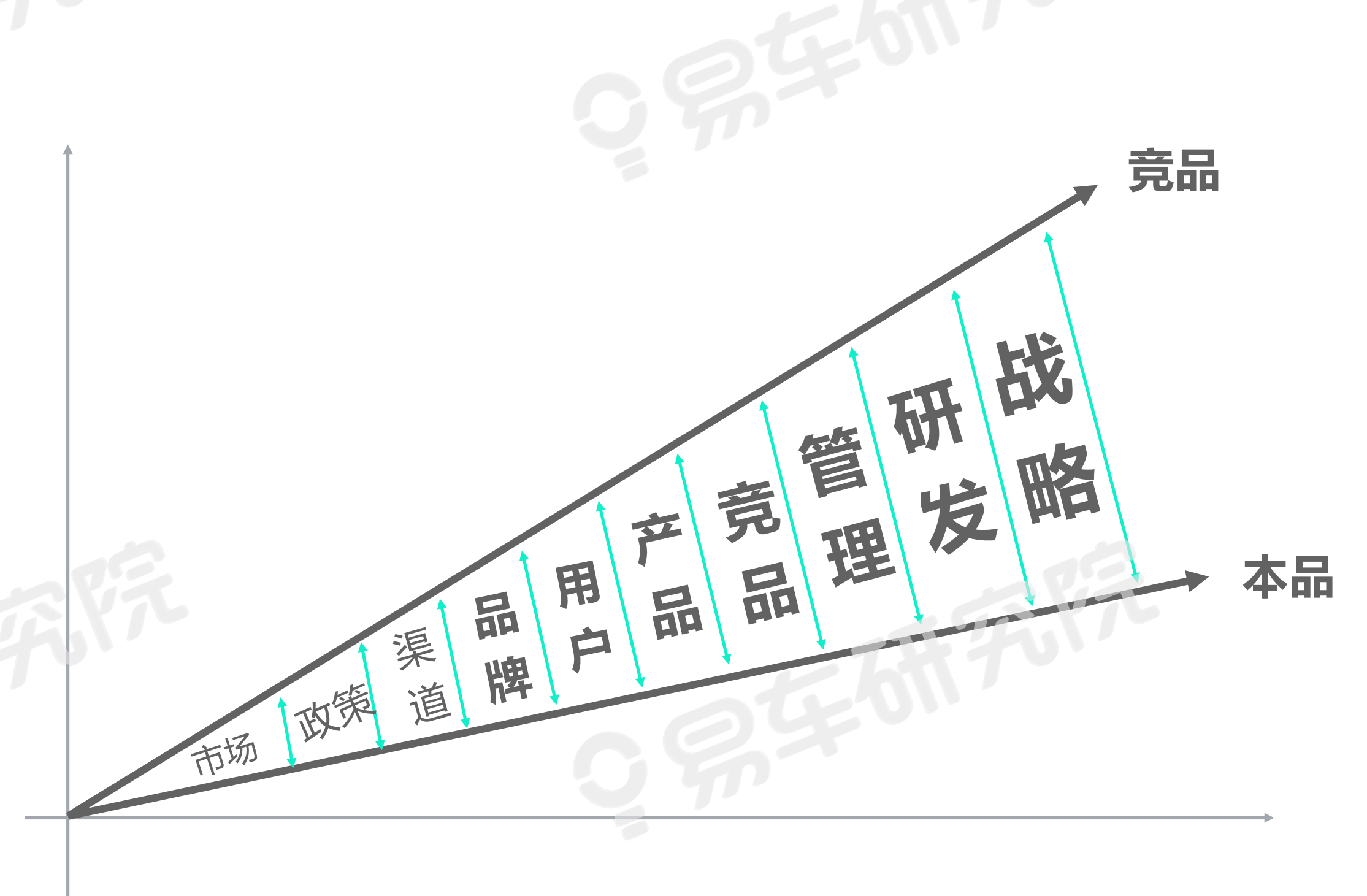
基于沃尔沃与ABB销量差距持续扩大等具体案例分析，战略、研发、产品等是影响本品与竞品销量差距的核心要素

过去十年以及未来几年，影响沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马销量不断扩大的因素，有研发投入不足、本土化力度不够、产品更新滞后等诸多因素，涉及战略、研发、产品等诸多核心板块。意味着沃尔沃的潜在隐患，不是个别的，而是系统的，急需全面制定应对策略

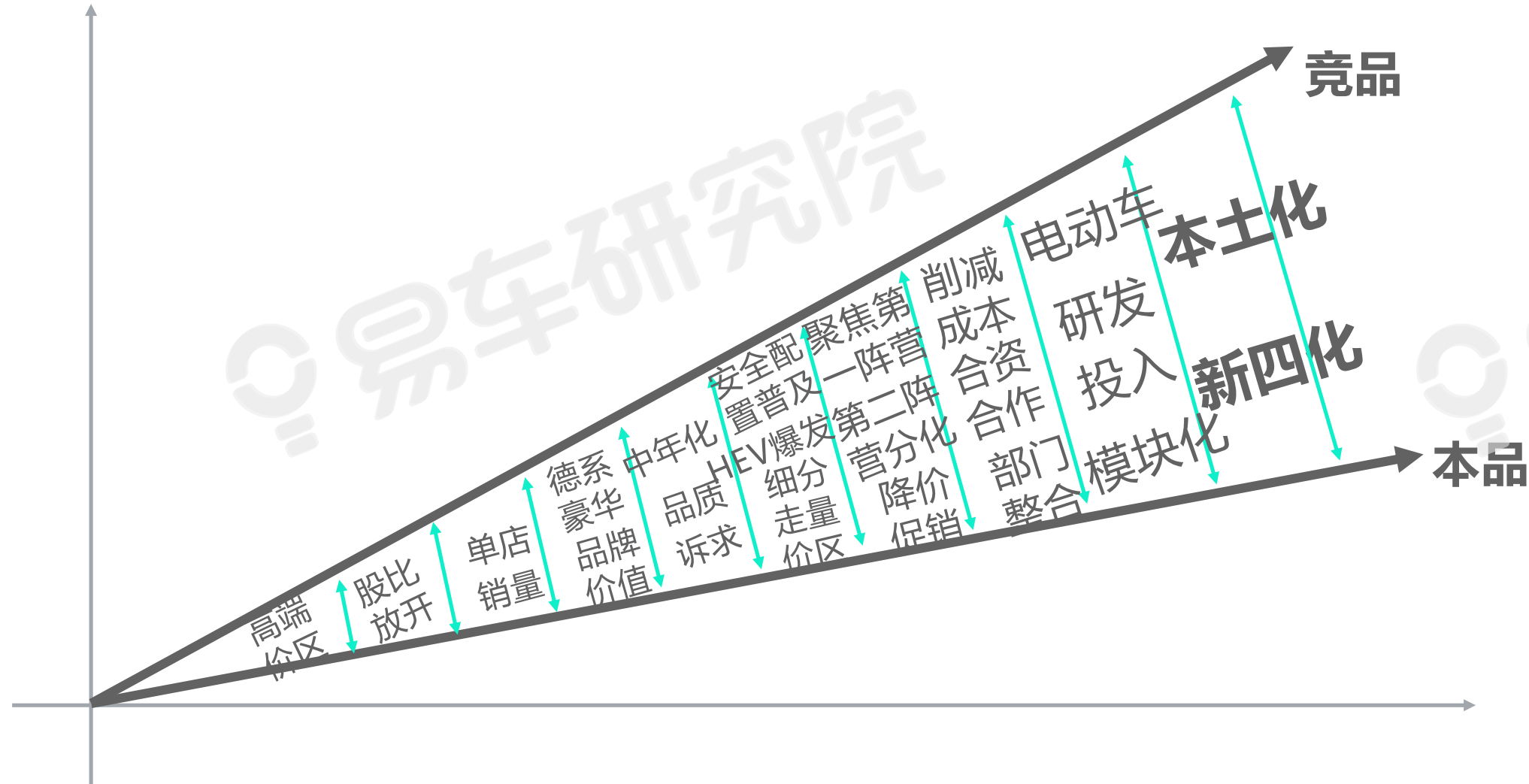
近十年沃尔沃和核心竞品销量差距持续扩大主要因素



本品与竞品销量差距扩大主要影响因素



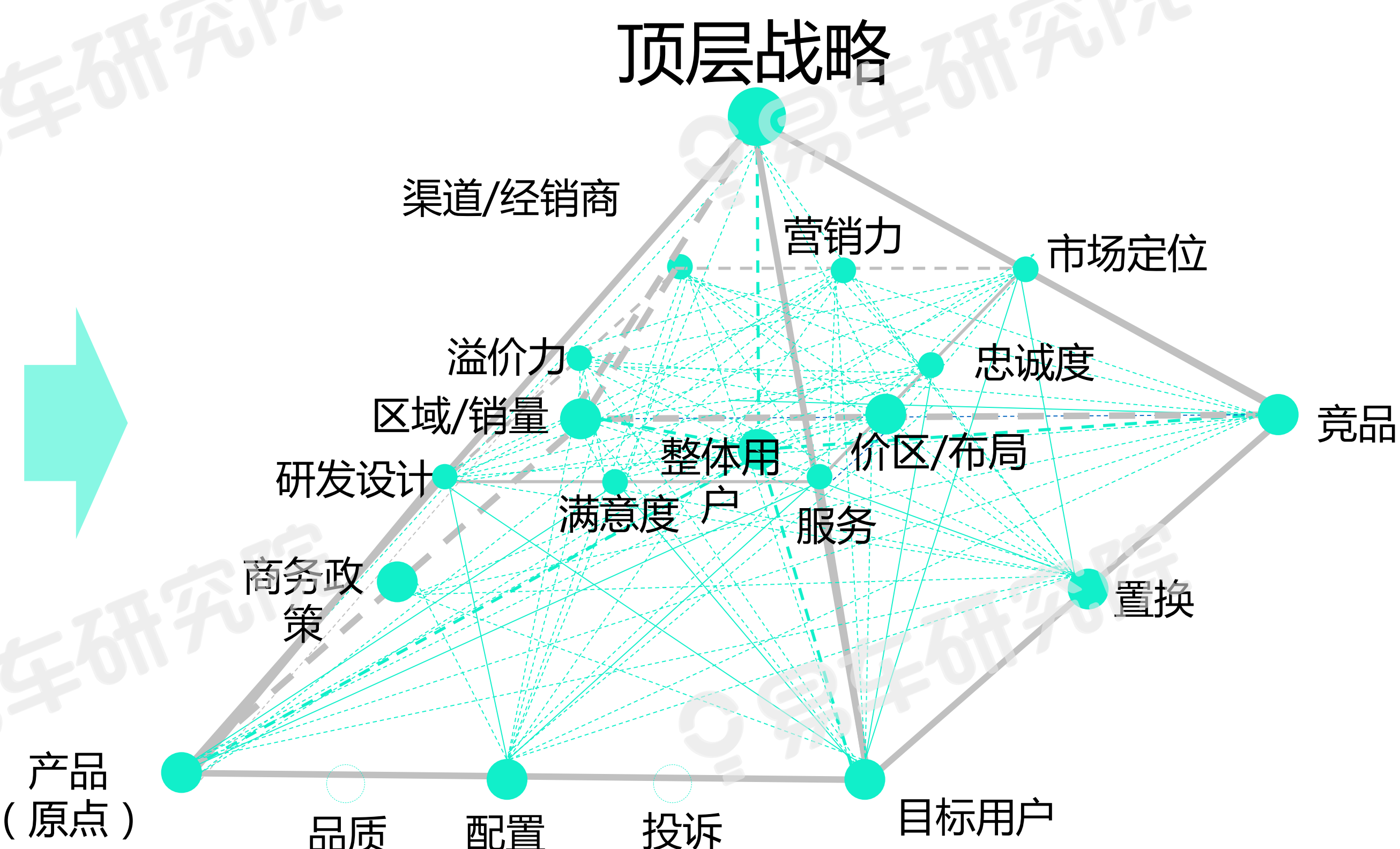
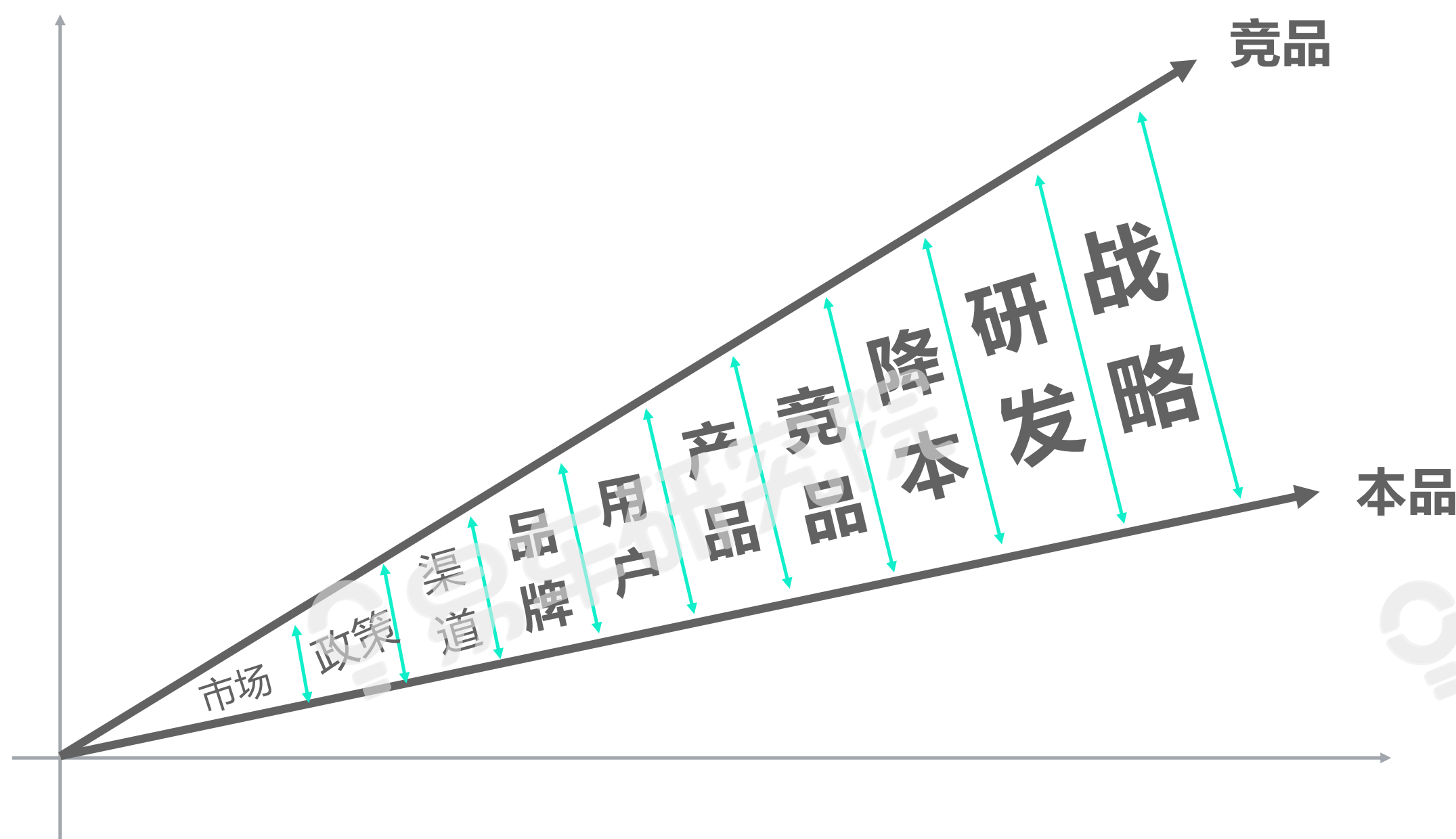
2019~2025年影响沃尔沃和核心竞品销量差距持续扩大主要因素



战略、研发、产品等要素存在相互促进与制约关系，如能有效构建动态均衡关系，有利于缩小本品与竞品的销量差距

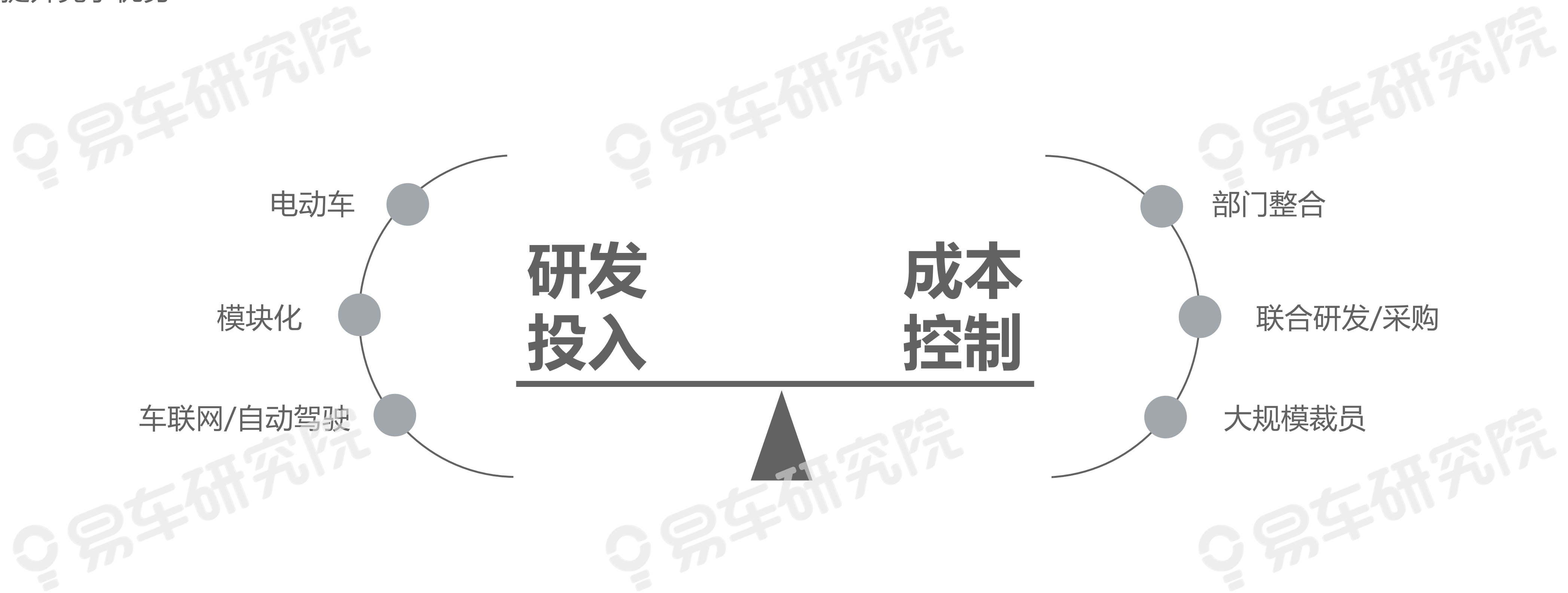
在战略、用户、产品等要素的不断演进过程中，彼此存在相互促进与制约的关系。随着销量的不断提升，涉及的因素越多，各大品牌更得保持主要因素之间的均衡关系，以免差距扩大。随着车市快速趋冷，以及未来几年中国车市的整体环境将迎来剧烈调整期，品牌之间的竞争将越发激烈，对车企保持主要因素之间的动态均衡关系，提出更高要求

本品与竞品销量差距持续扩大影响因素



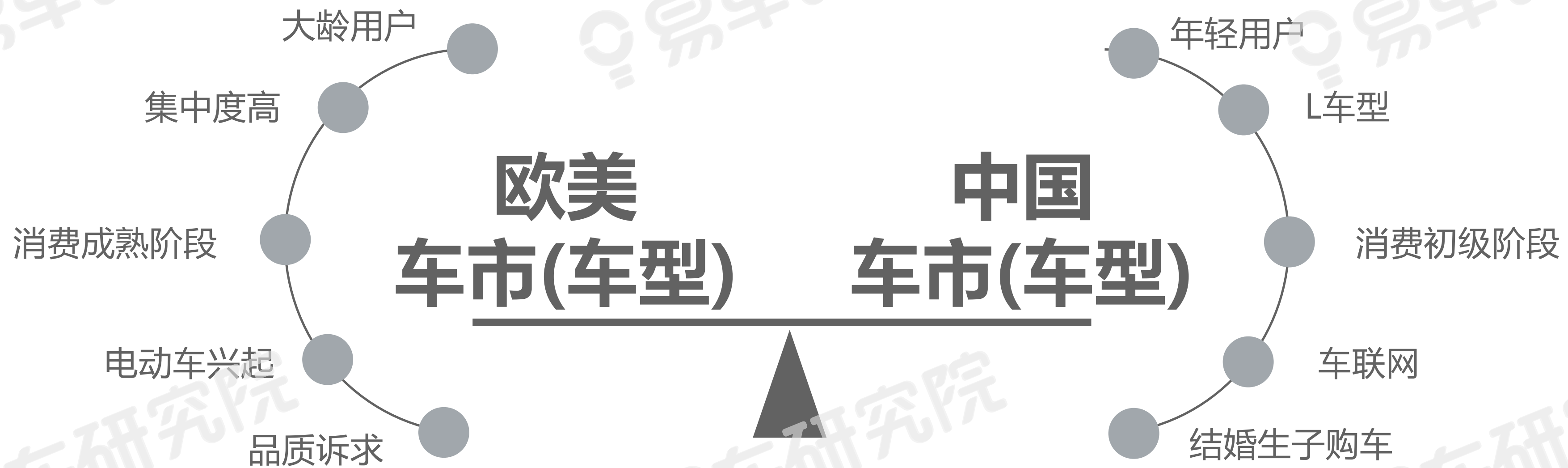
研发投入与成本控制之间的“动态均衡”，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年是奥迪、奔驰、宝马、沃尔沃等全球主流车企，争夺“新四化”等战略制高点的关键期，大家会投入巨资用于研发新技术、升级新架构、推出新车型，同时也会大规模推进削减成本计划，包括大规模裁员、联合研发与采购、整合部门等。大规模研发投入与大规模削减成本之间，存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建起研发投入与成本控制的“动态均衡”模式，提升竞争优势



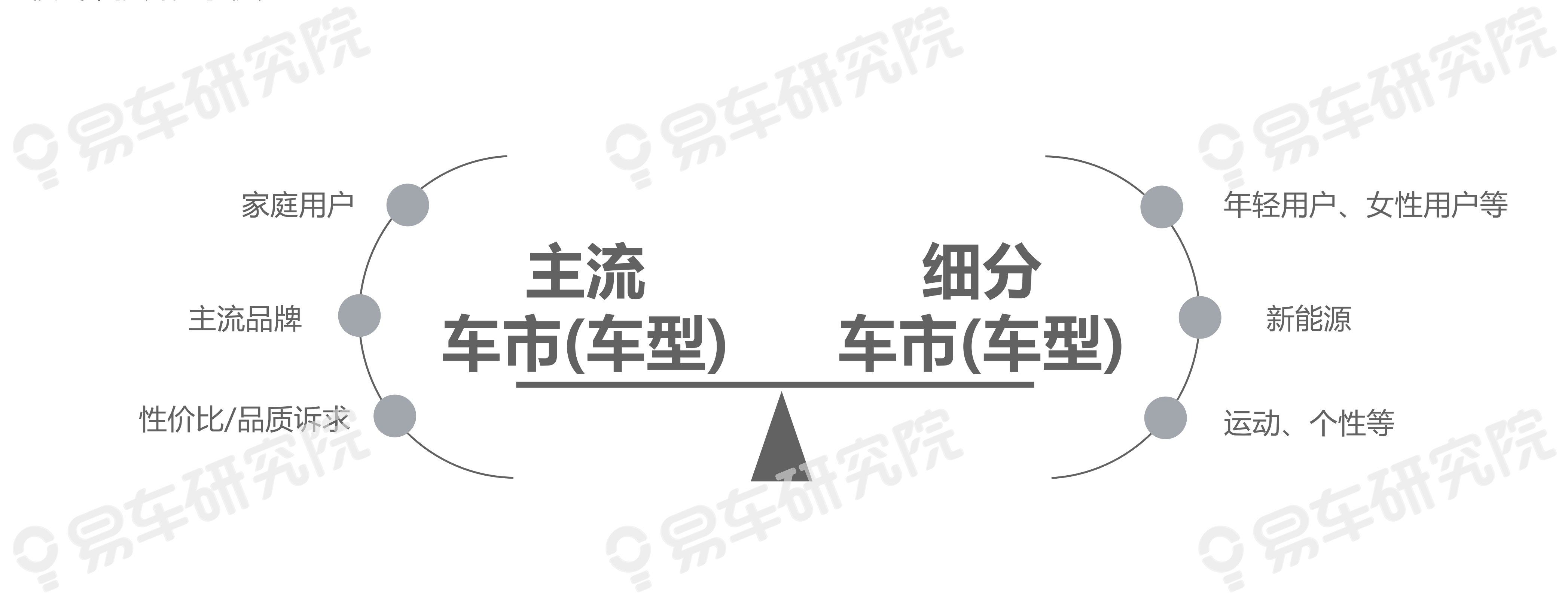
欧美车型与中国本土车型之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

目前中国与欧美的车市环境存在巨大差异：中国车市处于消费初级阶段，年轻用户、家庭购车等比较显著，使得车联网等新技术更容易普及，L等加长车型更受欢迎；欧美车市处于消费的成熟阶段，大龄用户较多、品质诉求较高，市场集中度非常高，电动车逐步兴起。中国与欧美车市的巨大差异，给渴望用一款所谓的全球车畅销欧美中三大核心车市的车企，增加了非常大的挑战。其实当下好多所谓的全球车实质上是欧美车，不见得就符合中国车市。研发成本与需求多元化之间存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建欧美车型与中国车型或研发成本与需求多元化之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



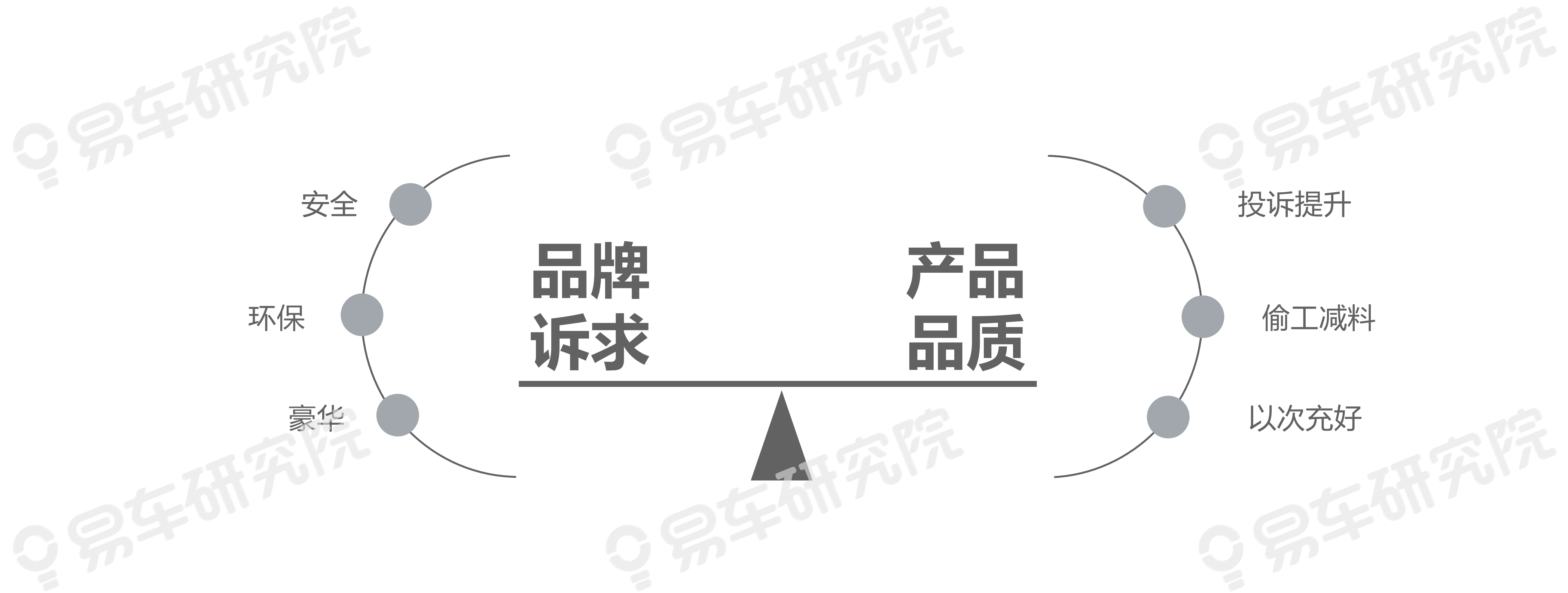
主流车市与细分车市之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年中国个性、运动等新细分车市将迎来快速发展阶段，尤其是在高端市场。目前年轻用户、女性用户等已经成为奔驰GLA、奔驰CLA等入门个性、运动车型的消费主体，未来随着Coupe、轿跑等不断增多，相信新细分车型销量会持续提升。主流车市与细分车市之间存在着相互促进与制约的关系，影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建主流车型与细分车型或研发成本与需求多元化之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



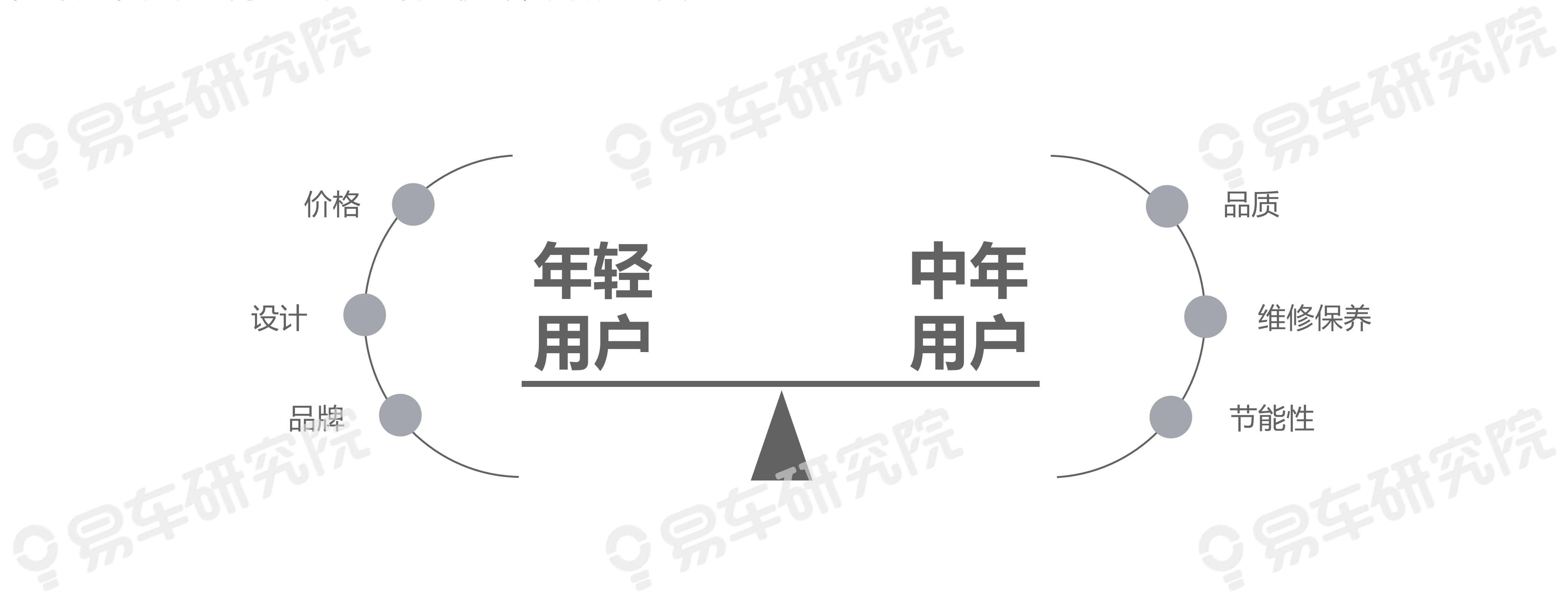
品牌诉求与产品品质之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年随着用户越来越成熟，车企竞争越来越激烈，车市集中度越来越高，大家对品牌诉求会越来越强烈，包括安全、节能、环保、豪华等，对产品品质提出更高要求，当下以次充好、偷工减料、高投诉的品牌将面临严峻挑战。由于品牌诉求与产品品质之间存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建兼顾品牌诉求与产品品质之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



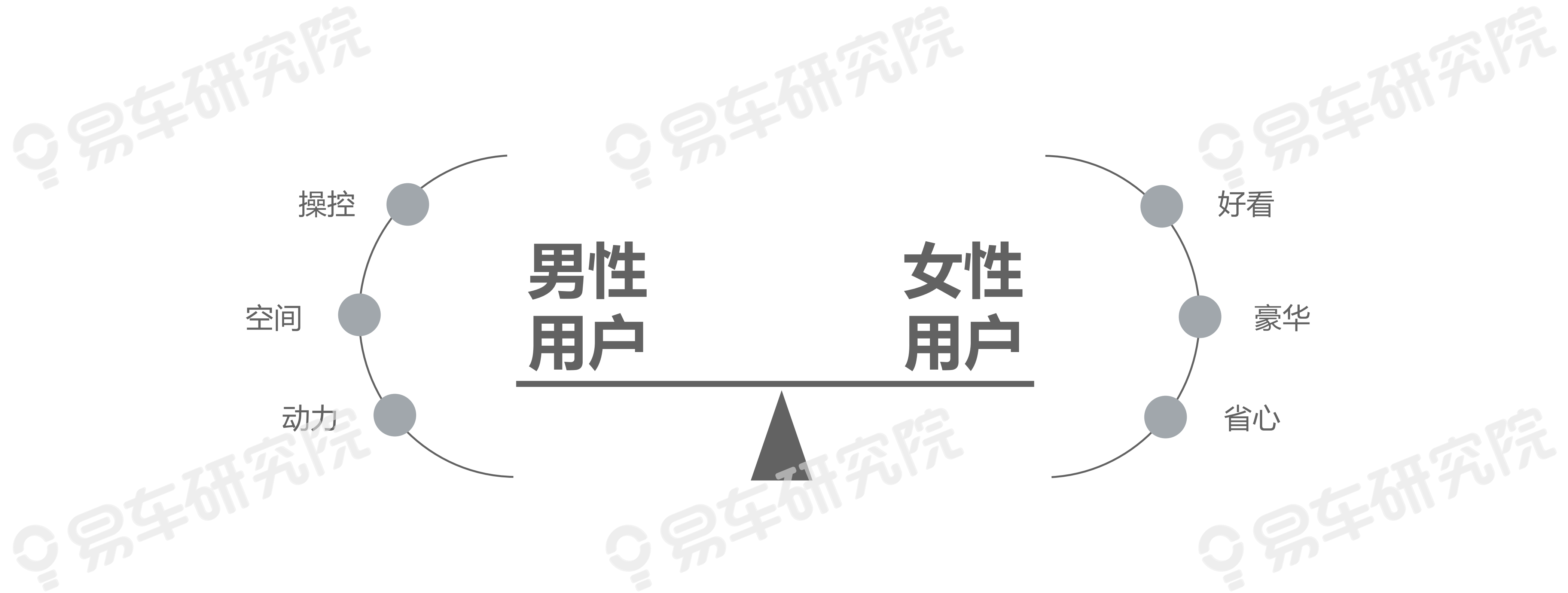
年轻用户与中年用户之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年中国车市的消费主体会加速由二十多岁的年轻用户向三十多岁，甚至四十多岁的中青年、中年用户等上移，前者的购车诉求会更注重价格、设计、品牌等，后者更注重品质、维修保养、节能性等。前后两者的需求存在巨大差异性，对车企提出新挑战。由于年轻用户诉求与中年用户诉求之间存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建兼顾年轻用户与中年用户或研发成本与需求多元化之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



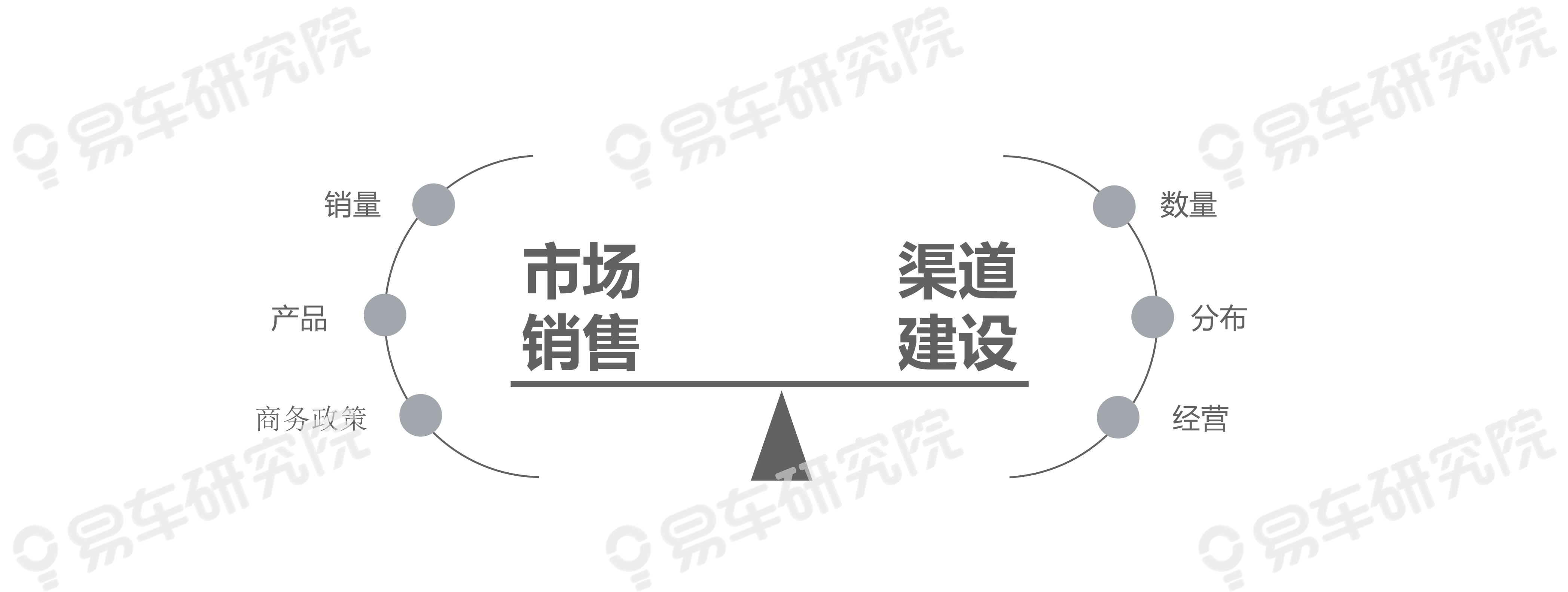
男性用户与女性用户之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年女性用户对车市的贡献将逐步提升，且有自身相对独特的购车诉求，更注重好看、省心与豪华等，男性往往更偏操控、空间与动力等。前后两者的需求存在巨大差异性，对车企提出新挑战。由于男性用户诉求与女性用户诉求之间存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建兼顾男性用户与女性用户或研发成本与需求多元化之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



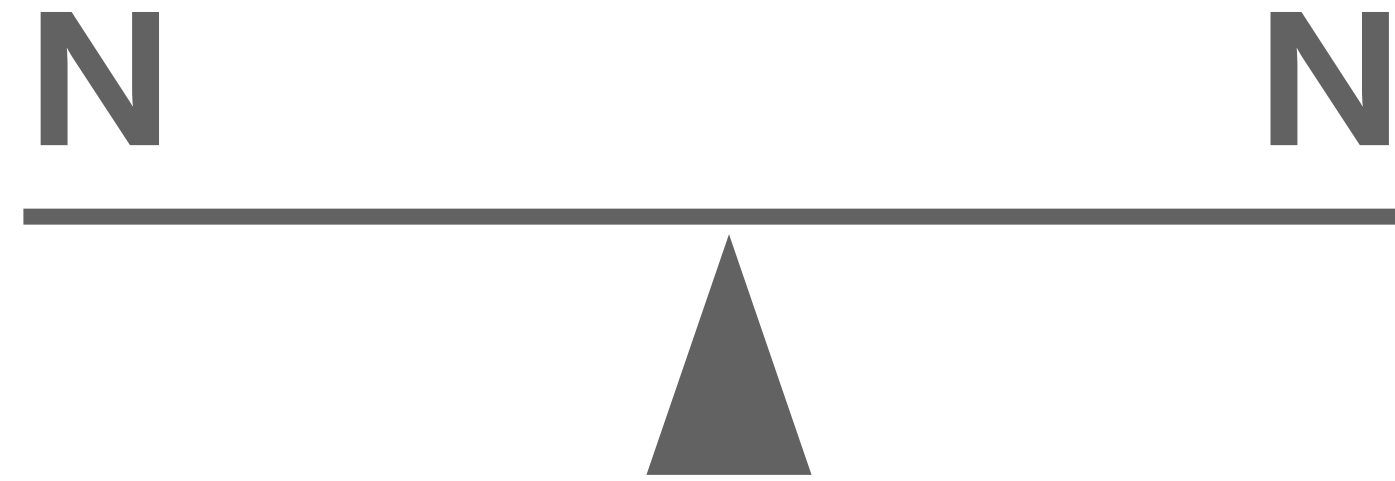
市场销售与渠道建设之间的动态均衡，是影响本品与竞品销量差距的重要因素之一

2019~2025年随着用户越来越成熟，车企竞争越来越激烈，不仅会出现售后用户大量流失现象，同时车市会快速由暴利时代回归平常，甚至微利阶段，将对车企的渠道建设提出严峻挑战。由于市场销售与渠道建设之间存在着相互促进与制约的关系，且影响着本品与竞品的销量差距，促使车企积极构建兼顾市场销售与渠道建设之间的“动态均衡”模式，提升竞争优势



积极构建“新动态均衡体系”，有利于车企实现持续、健康发展，有效扩大或缩小本品与竞品的销量差距

2016~2019年销量出现断崖式下滑的海外品牌，核心问题几乎都是自身的“动态均衡体系”出现了失衡现象，诸如大规模偷工减料与自身标榜的国际大品牌形象的失衡等。2019~2025年随着竞争加剧，市场份额加速集中强势品牌，各大竞争变量的失衡现象也会越发频繁，将对车企提升综合竞争力的能力提出更高要求，更需努力构建影响车企竞争的各大变量之间的“新动态均衡体系”，包括研发投入与成本控制、全球车型与本土车型、主流车型与个性车型、市场销售与渠道建设等方方面面



核心举措
建议沃尔沃积极构建“新动态均衡体系”，缩小与ABB的销量差距



易车研究院

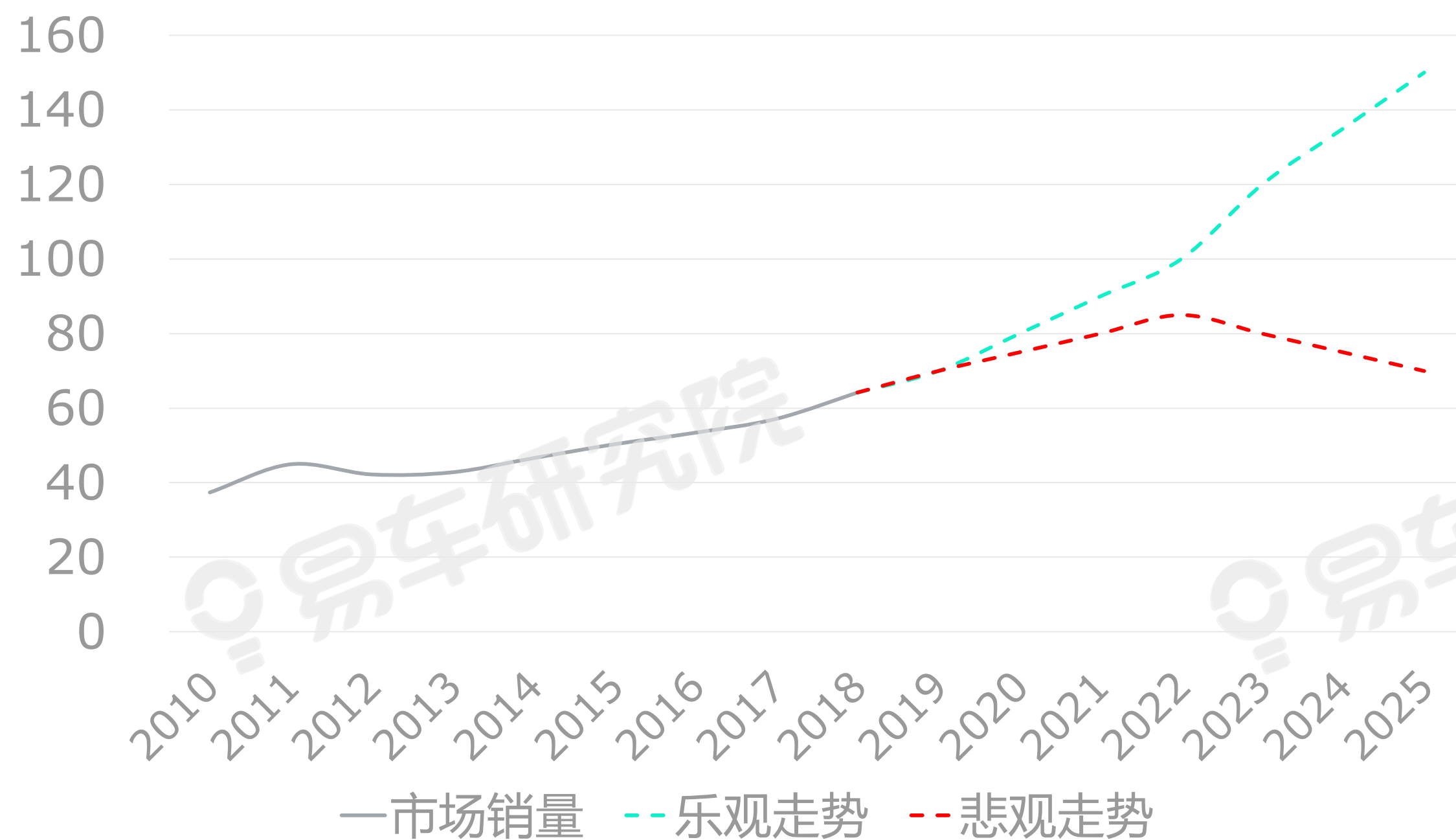
易车研究院

易车研究院

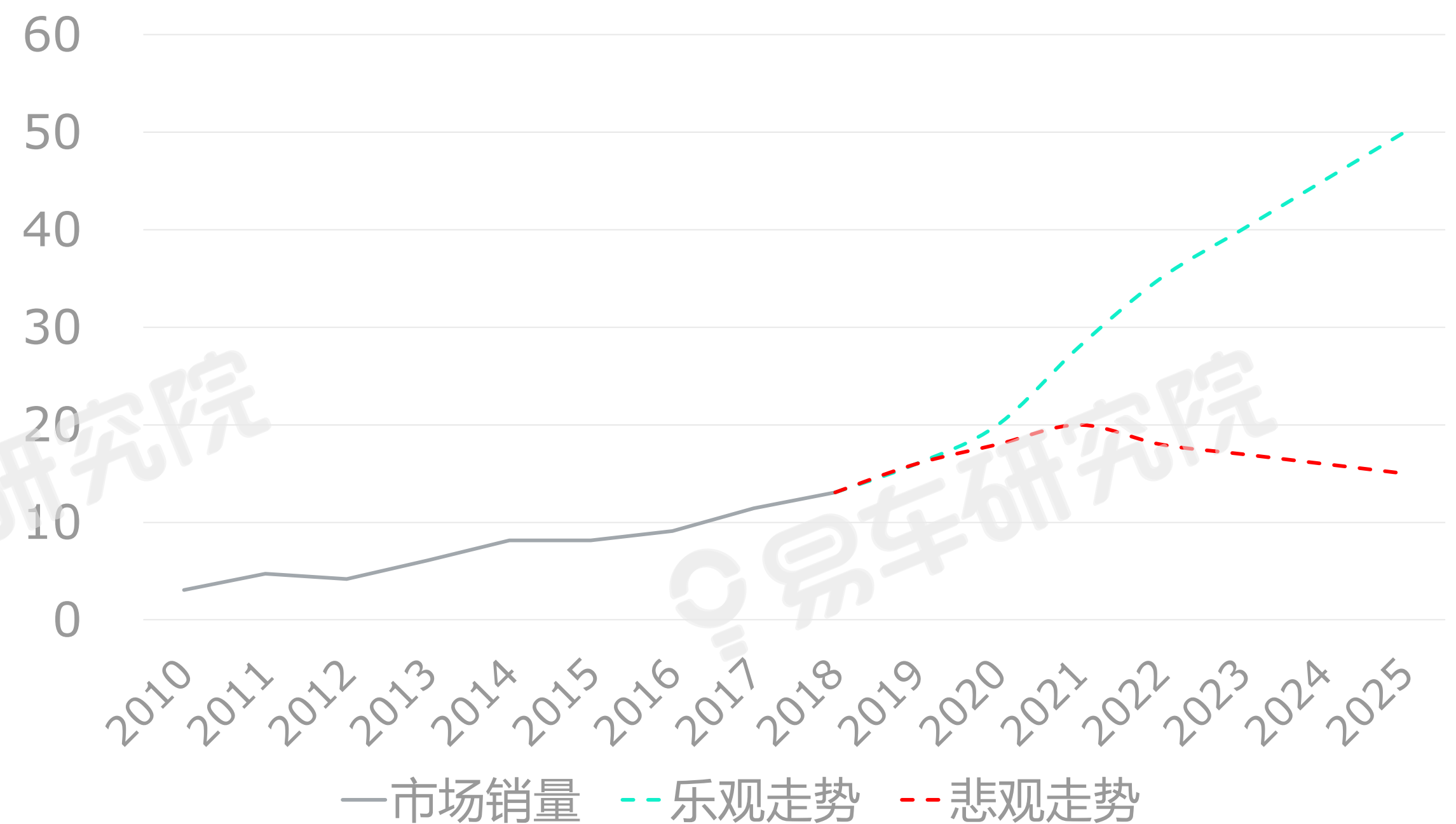
奥迪、奔驰、宝马等正加速整合资源，优化体系，沃尔沃构建“新动态均衡体系”，整合资源挖掘潜能已迫在眉睫

2019~2025年对沃尔沃，以及核心竞品奥迪、奔驰、宝马而言，都是转型升级的关键期，但目前各大竞品的整合力度与速度都远大于沃尔沃，一旦2019~2021年竞品彻底完成管理、人事、产品等多方面、系统性的整合，2022~2025年开始在高端家用车、电动车、节能车、个性车等方面强势发力，极有可能重创沃尔沃，导致后者销量大幅下滑。2020~2021年是沃尔沃充分整合内外部资源，挖掘潜能的最关键阶段，且迫在眉睫，尤其是在中国市场。期间如能有效协调各方资源，充分整合吉利现有资源，积极构建“新动态均衡体系”，全力抢夺中国高端家用市场等新机遇，2022~2025年有可能成为沃尔沃伟大复兴的黄金期，2025年全球销量有望冲击150万辆，在华有望冲击50万辆

2010~2025年沃尔沃汽车全球销量走势预判
(万辆)



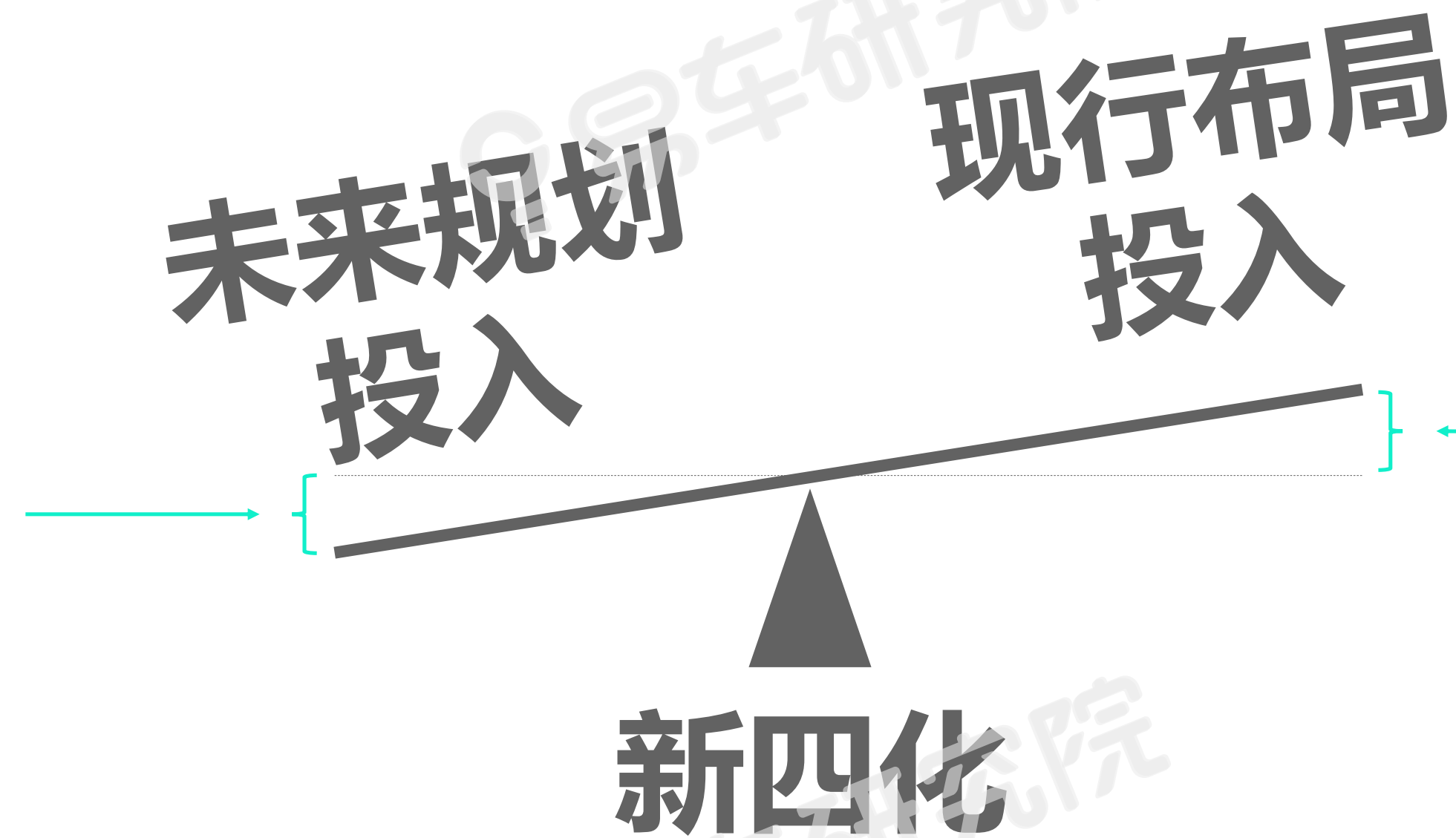
2010~2025年沃尔沃汽车中国销量走势预判
(万辆)



建议沃尔沃积极升级传统动力，理性调整纯电、自动驾驶等战略性目标，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

目前电动化、网联化、自动化、共享化等在全球车市尚处摸索状态，在中国市场更是如此，且短期正遭遇越发严峻的挑战，进入2019年随着中国政府对电动车的补贴额度大幅缩减，电动车销量出现断崖式下滑。沃尔沃的未来战略规划高度聚焦新四化，尤其是电动车，且任务紧迫，2025年全球新能源累计销量100万辆，当年高达一半为纯电动。就目前来看，实现上述战略目标的可能非常小。同时HEV等节能车正迎来快速发展阶段，核心竞品奥迪、奔驰、宝马等纷纷借助传统动力的升级换代与SUV战略等，推进销量的可持续增长，但沃尔沃不仅缺失HEV车型，且传统动力升级换代非常滞后。为了有效缩小与ABB的销量差距，建议沃尔沃积极调整未来规划与现行布局，实现新动态均衡

1. 2025年新能源全球销量达100万辆;
2. 2025年一半是纯电;
3. 2025年三分之一是自动驾驶;
4. 2025年半数采用合约购车模式;
5. 2025年直接服务超500万用户;
6. 2025年每辆车生命周期碳排放平均降低40%，所有基地实现零负荷运营、供应链CO2排放减少25%;
7. 2040年之前成为全球气候零负荷标杆企业;



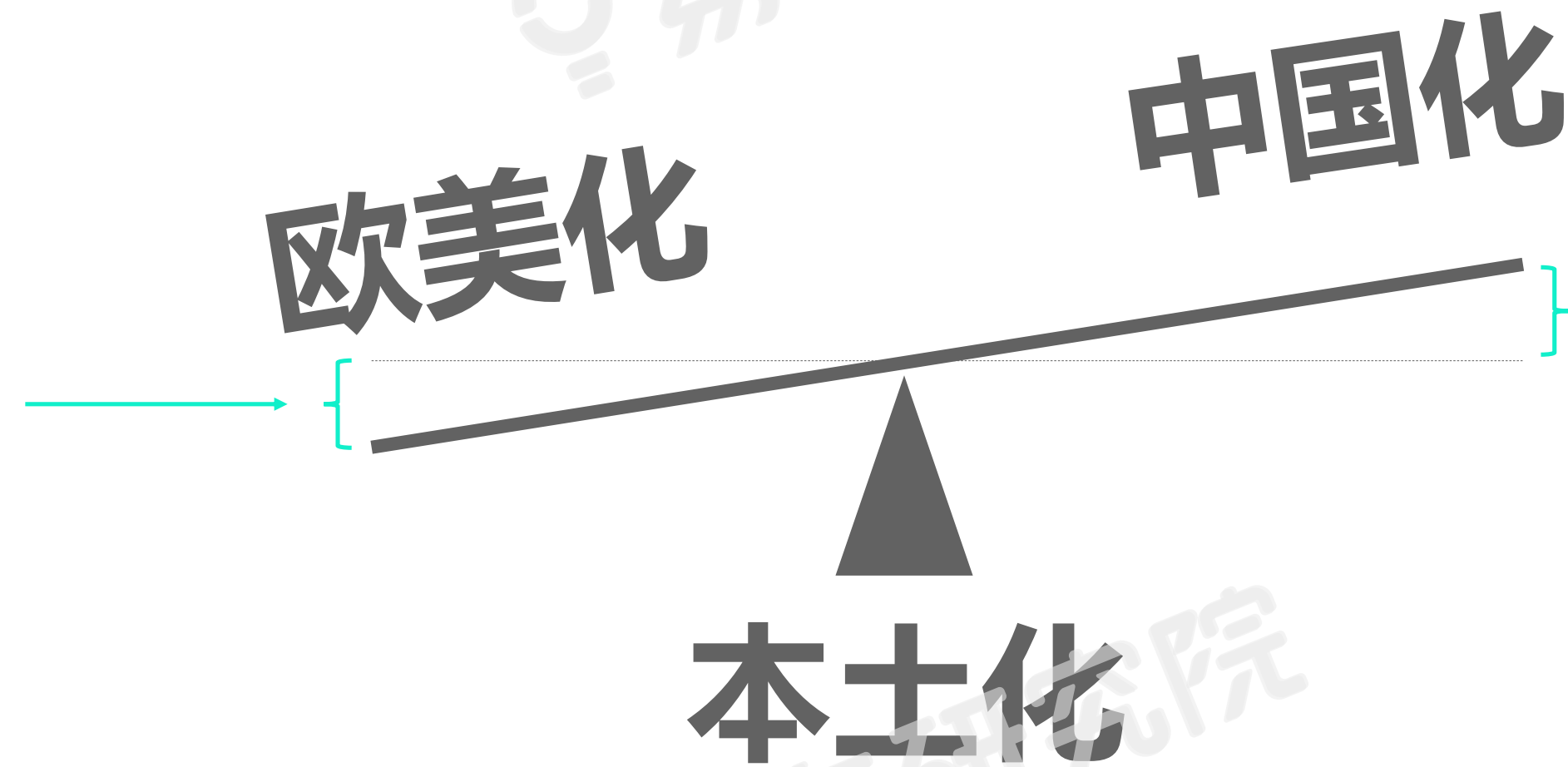
1. HEV发展势头强劲，但沃尔沃布局缺失;
2. 发动机、变速箱等仍是车市竞争的核心版块，但沃尔沃升级缓慢;
3. 奥迪、奔驰、宝马等纷纷强化SUV与本土化，但沃尔沃相对滞后;

进入2019下半年电动车在华销量遭遇重创
自动驾驶尚处测试阶段
车联网投诉居高不下
汽车共享缺乏成熟盈利模式

建议沃尔沃积极拥抱全球化中快速崛起的中国势力，适当弱化欧美元素，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

目前中国势力正快速成为全球车市的主要推动力量，奥迪、奔驰、宝马等高端品牌纷纷提出“在中国，为全球”的新理念，进一步强化在华本土化进程，并基于中国元素捕捉全球新机遇。但**沃尔沃所谓的全球化战略，实质上是固守于欧美理念**，且不断强加于中国市场。随着中国车市自身意识的快速形成与全球地位的大幅提升，导致被**“欧美意识形态”蒙蔽的沃尔沃，不断错失中国车市的年轻化、女性化、L车型等诸多新机遇**，不断扩大与ABB的销量差距。为了有效缩小与ABB的销量差距，建议沃尔沃积极拥抱全球化中快速崛起的中国势力，适当弱化欧美元素，构建新动态均衡

1. 沃尔沃遵循欧美思维的企业战略；
2. 沃尔沃遵循欧美标准的设计理念；
3. 沃尔沃遵循欧美思维的车型投放；
4. 沃尔沃遵循欧美标准的定价体系；



1. 沃尔沃缺失奔驰GLB等中国本土车型；
2. 沃尔沃缺少L加长车型；
3. 沃尔沃缺失能有效吸引中国车市快速壮大中的女性用户的车型；
4. 沃尔沃缺失有中国特色的高端品牌下沉、年轻化等本土战略；
5. 沃尔沃缺少能更好吸引以大城青年为主的豪华入门级别车型；
6. 沃尔沃车型定价与中国车市联系不够紧密

目前奥迪、奔驰、宝马等纷纷提出“在中国，为全球”等新理念，加速推进在华本土化进程

建议沃尔沃积极推动大吉利研发体系建设，由传统领域向战略领域延伸，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

目前围绕新四化、模块化等，奥迪、奔驰、宝马正掀起新一轮研发领域的军备大赛，势必会迫使沃尔沃大规模跟进。但受制于市场销量、企业营收、净利润等层面的巨大差异，沃尔沃的研发投入势必会大规模落后于竞品。同时在内部整合、外部合作等层面，竞品的力度都非常大，能更好减少成本。目前沃尔沃与吉利的整合力度，远不如奥迪与大众的整合力度，缺失集团层面对研发等的强势整合机制，严重制约沃尔沃分担成本提升效率。建议沃尔沃积极推动大吉利研发体系建设，由动力总成、模块化等传统领域，向新四化等战略领域延伸，构建新动态均衡

1. 未来几年奥迪、奔驰、宝马的新四化研发投入纷纷过百亿；
2. 沃尔沃将被迫跟进竞品大规模研发投入节奏



1. 沃尔沃与奥迪、奔驰、宝马等竞品实力差距显著，市场销量、营业收入、净利润等都比竞品差出好几倍，大幅制约沃尔沃的研发投入；
2. 奥迪、奔驰、宝马等纷纷通过内部整合、外部构建联盟等，努力降低成本。目前沃尔沃与吉利的整合力度，远不如奥迪与大众的整合力度，缺失集团层面对研发等的强势整合机制，严重制约沃尔沃通过合作分担成本等提升运营效率

围绕新四化、模块化等，目前主流车企正掀起新一轮研发军备大赛

建议沃尔沃积极融入吉利-戴姆勒合作联盟，减少成本与升级技术，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

从Smart国产到共享出行，目前吉利-戴姆勒合作正有条不紊推进，未来极有可能扩大合作范围，不排除进一步向动力总成、平台，甚至新四化等更核心的领域挺进。吉利与戴姆勒合作的持续推进，对沃尔沃是挑战也是机遇：有可能降低沃尔沃在大吉利架构中的战略地位，减少吉利对沃尔沃的战略投入，甚至会导致部分合作项目的取消与进程的延缓；也有可能为构建吉利-戴姆勒-沃尔沃的合作联盟，创造新机遇，减少沃尔沃研发支出，提升成本控制，甚至不排除沃尔沃与戴姆勒开展动力总成、模块化平台等核心领域的共同研发。**建议沃尔沃积极、主动融入吉利-戴姆勒合作联盟，争取成为吉利合作戴姆勒的核心载体**，构建新动态均衡

- 1. 降低沃尔沃在大吉利架构中的战略地位
- 2. 减少吉利对沃尔沃的战略投入
- 3. 对吉利与沃尔沃的合作项目与推进进程，存在取消或延缓等潜在威胁



- 1. 为沃尔沃与戴姆勒建立合作机制，升级传统技术等，创造了更大可能；
- 2. 积极构建吉利-戴姆勒-沃尔沃合作联盟，有利于减少沃尔沃研发支出，助力成本控制

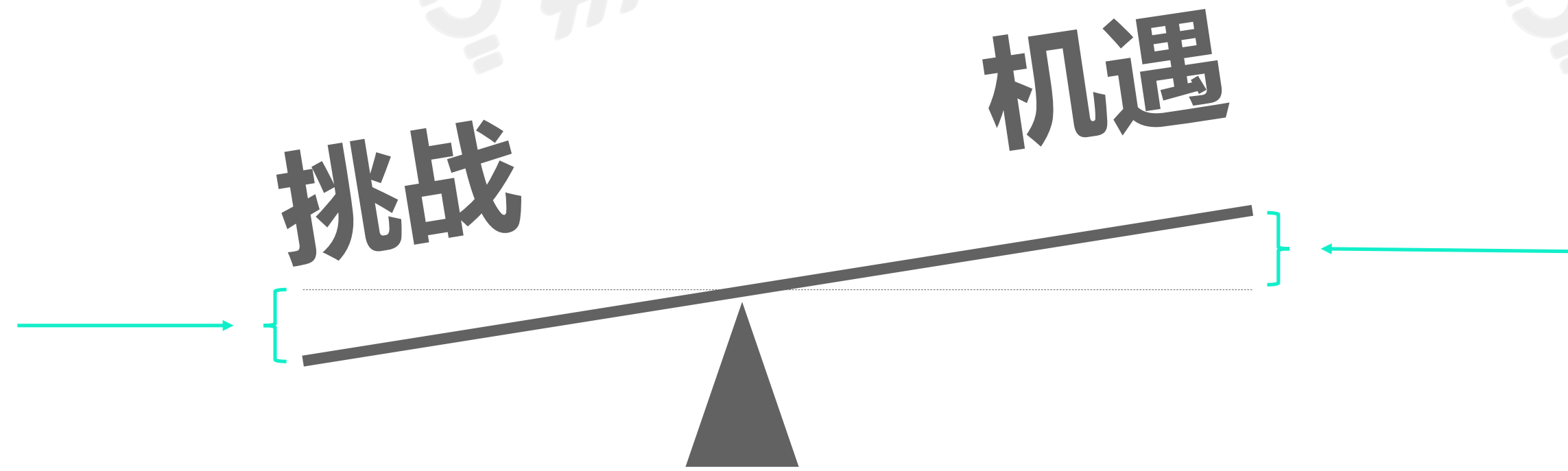
吉利-戴姆勒

从Smart国产到共享出行，目前吉利-戴姆勒合作正有条不紊推进

建议沃尔沃积极推动并主导吉利-领克-沃尔沃的大吉利体系建设，减少内耗，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

目前吉利、领克与沃尔沃三者，正不断强化合作，尤其是共享技术、联合采购等。但随着合作的推进，吉利、领克部分稀释了沃尔沃的品牌价值，同时吉利、领克、沃尔沃三者之间并未充分发挥整合、协同效应，缺失“大吉利合作机制”。未来**沃尔沃如积极推动吉利-领克-沃尔沃的内部整合，并主导大吉利架构，有利于共同分担研发投入，大幅减少成本，提升内部整合效率**，可赋能沃尔沃在华发展，助力全球扩张。建议沃尔沃积极推动并主导吉利-领克-沃尔沃的大吉利体系建设，搭建类似大众集团基于共同研发等强势赋能大众、奥迪、保时捷等多品牌的合作机制，减少内耗，构建新动态均衡

1. 目前吉利、领克部分稀释沃尔沃品牌价值；
2. 吉利、领克、沃尔沃三者之间并未充分发挥整合、协同效应，缺失“大吉利合作机制”；
3. 沃尔沃并未基于自身技术实力，发挥加速整合吉利、领克等品牌的价值；



吉利-领克-沃尔沃

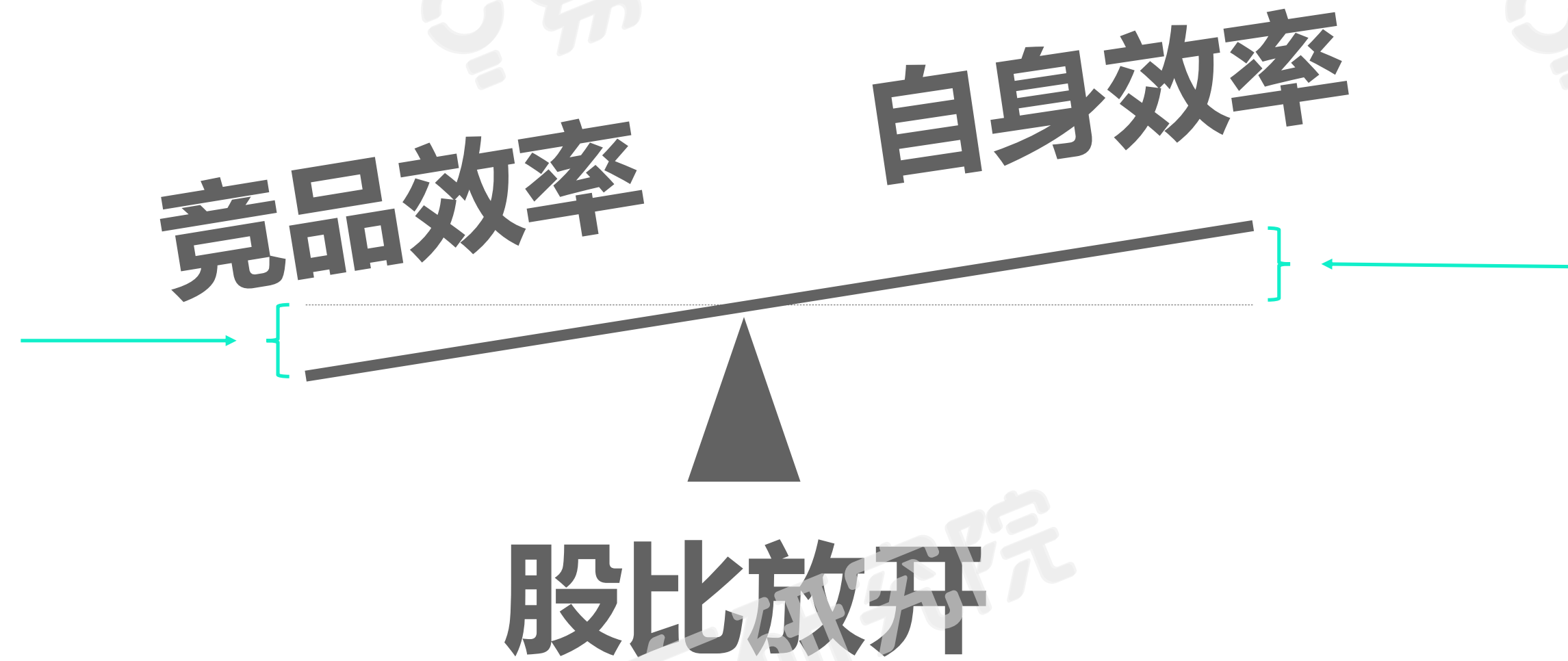
吉利、领克与沃尔沃三者，目前正不断强化合作，尤其是共享技术、联合采购等。但尚未构建起大吉利合作架构，并未充分整合研发、设计等资源，缺失类似大众集团基于共同研发等强势赋能大众、奥迪、保时捷等多品牌的合作机制

1. 沃尔沃如积极推动吉利-领克-沃尔沃内部整合，并主导大吉利架构，有利于共同分担研发投入，大幅减少成本；
2. 构建大吉利架构，赋能多品牌，会让吉利偏入门、领克偏个性、沃尔沃偏高端的品牌定位更加清晰；
3. 积极构建一个高效的大吉利架构，不仅可以赋能沃尔沃在华发展，还能助力其全球扩张；

建议沃尔沃积极推动并主导大吉利的“后合资时代”优势竞争体系建设，构建新动态均衡，缩小与ABB的销量差距

2018年初中国政府制定了明确的汽车股比放开政策，2022年取消乘用车外资股比限制，同时取消合资企业不超过两家的限制。股比政策彻底放开后，将大幅提升奥迪、奔驰、宝马等在华的运营效率，强化本土化战略，加速车型投放节奏，扩大产能建设，优化渠道管理，提升售后服务等，并加速市场优胜劣汰，促使份额越发聚焦强势品牌。**2010年吉利全资收购沃尔沃，且实行遵循“放虎归山”理念，认真执行“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的合作发展政策，理论上近十年沃尔沃在华都是独立运作，具备抢夺中国新机遇的先发优势。**但对比ABB等核心竞品，近十年沃尔沃的本土化进度相对滞后，与ABB的在华销量差距持续扩大。一旦2022年后随着股比政策的彻底放开，沃尔沃相对滞后的本土化等劣势，极有可能进一步暴露。建议沃尔沃积极推动并主导大吉利的“后合资时代”优势竞争体系建设，构建新动态均衡

1. 大幅提升奥迪、奔驰、宝马等在华的运营效率：强化本土化战略，加速车型投放节奏，扩大产能建设，优化渠道管理，提升售后服务等；
2. 加速市场优胜劣汰，促使份额越发聚焦强势品牌；



1. 吉利全资收购沃尔沃，且实行放虎归山政策，理论上近十年沃尔沃具备抢夺中国新机遇的先发优势；
2. 对比ABB等核心竞品，近十年沃尔沃的本土化进度相对滞后，与ABB的在华销量差距持续扩大；
3. 2022年后随着股比政策的彻底放开，沃尔沃相对滞后的本土化等劣势，极有可能进一步暴露；

2018年取消专用车、新能源汽车外资股比限制；
2020年取消商用车外资股比限制；
2022年取消乘用车外资股比限制，同时取消合资企业不超过两家的限制

建议沃尔沃积极制定“中国第二阶段
顶层战略”，助力全球复兴
发展战略”



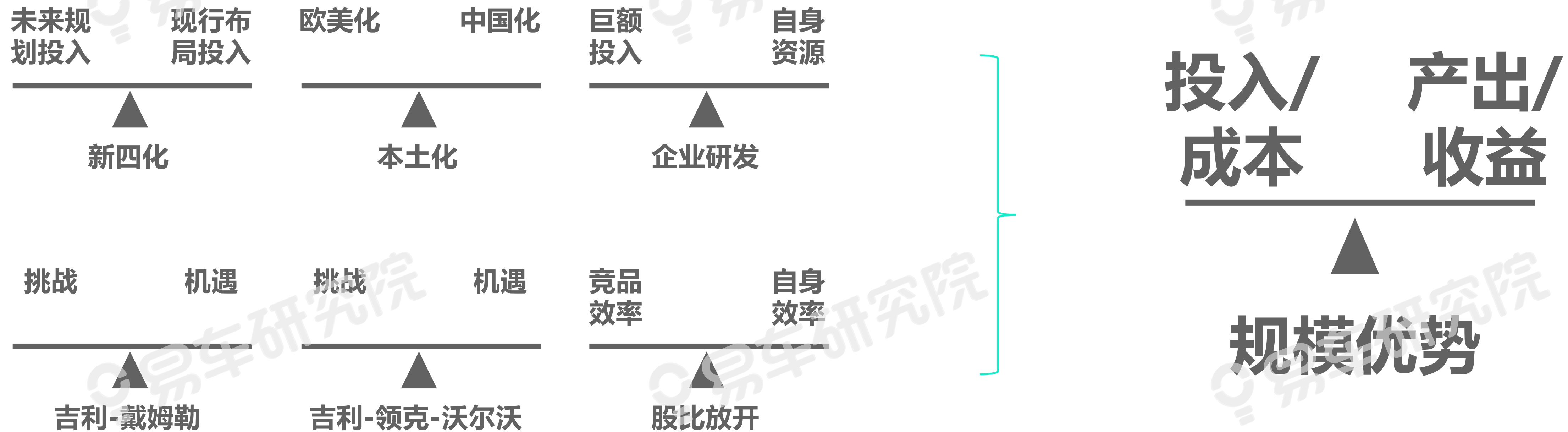
易车研究院

易车研究院

易车研究院

扩大规模优势，兼顾投入与产出、成本与收益，是沃尔沃构建“新动态均衡体系”，缩小与ABB销量差距的核心策略

2020~2025年扩大规模优势对沃尔沃缩小与ABB的销量差距，构建“新动态均衡体系”至关重要：扩大规模优势，助力沃尔沃减少新四化、本土化等诸多领域的资源投入，减少成本，扩大产出与提升收益；扩大规模优势，助力吉利与戴姆勒的合作持续推进，为沃尔沃更好融入创造可能，助力吉利、领克与沃尔沃加速内部整合，为沃尔沃发挥更积极作用创造可能；扩大规模优势，助力沃尔沃更好应对“后合资时代”，努力构建新优势竞争体系；扩大规模优势，助力沃尔沃更好抓住中国新机遇，积极参与存量之争，努力抢夺大龄、女性、高端家庭等新兴消费群体



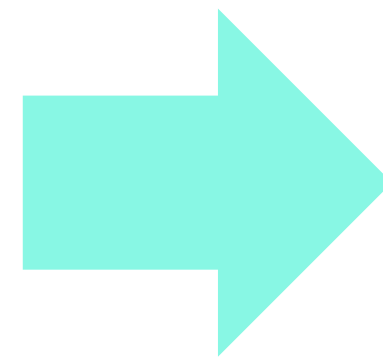
积极融入并挖掘吉利体系潜能，是沃尔沃进一步扩大规模优势，加速本土化、构建后合资时代竞争优势的核心举措

沃尔沃想快速扩大规模优势，实现投入与产出、成本与收益的有效兼顾，离不开对吉利集团内部资源的充分利用与整合。2018年吉利销量过百万辆，领克销量过十万辆，沃尔沃全球销量过六十万辆，在华销量过10万辆，2020~2025年如在研发、采购、制造等诸多环节，沃尔沃能与吉利、领克等进一步强化合作，理论上能大幅减少沃尔沃投入，降低成本提升收益，并加速沃尔沃本土化进程，构建后合资时代的优势竞争体系。争分夺秒助力吉利强化产品品质，提升品牌价值，实现吉利与大众、丰田等主流品牌的真正对标，不仅能最大限度避免沃尔沃品牌价值被稀释等负面效应，还能持续挖掘沃尔沃扩大规模优势的潜力，实现吉利与沃尔沃的良性互动，确保沃尔沃在吉利集团的优势地位

投入/
成本

产出/
收益

▲
规模优势



吉利品牌矩阵

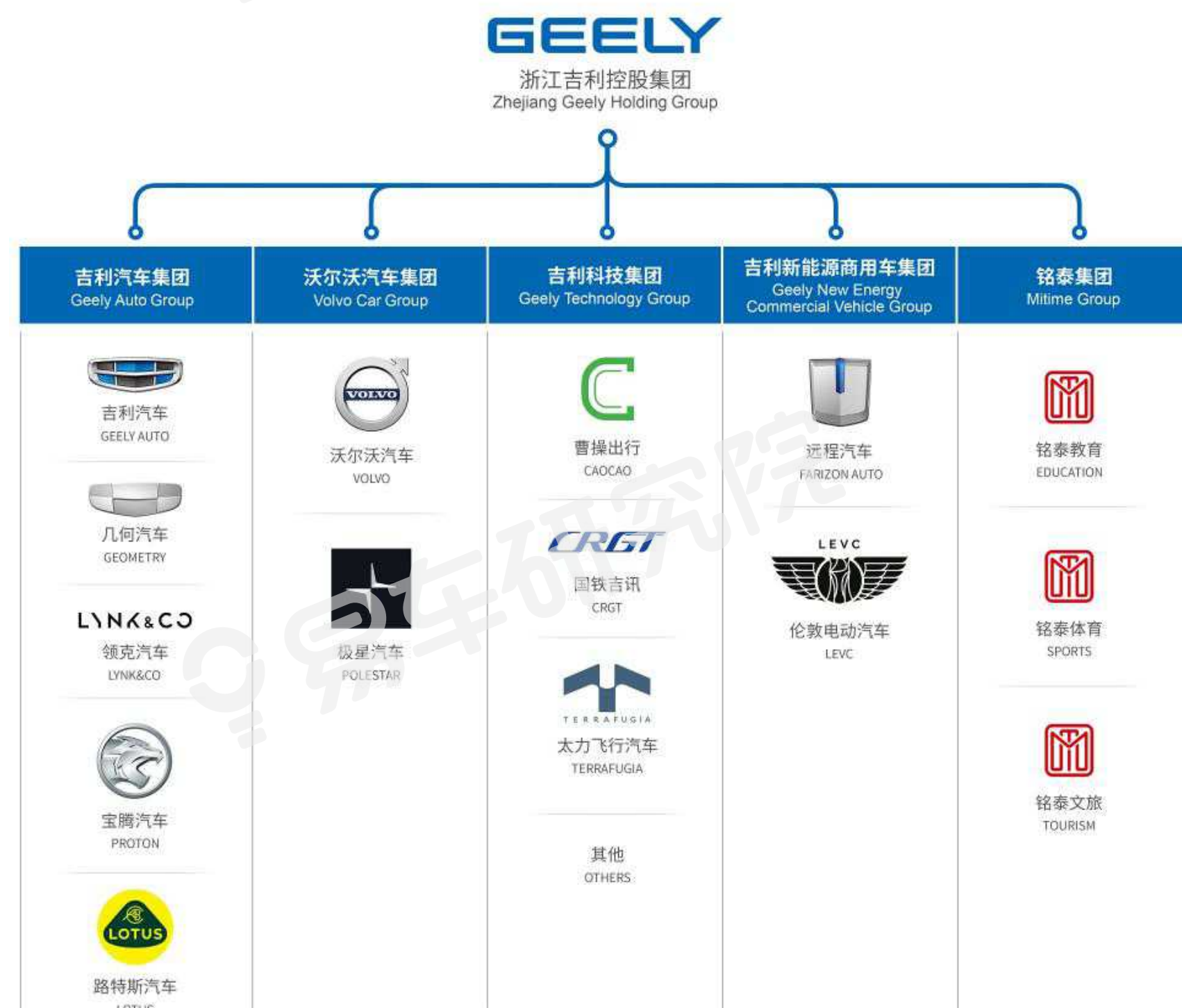
GEELY
浙江吉利控股集团
Zhejiang Geely Holding Group



沃尔沃想积极融入并挖掘吉利体系潜能，扩大规模优势，关键在促成吉利集团加速构建“大平台体系”，出台“大吉利战略”

目前沃尔沃与吉利、领克等已开展不少合作，包括吉利与沃尔沃共同设立欧洲研发中心，领克与沃尔沃共线生产，吉利、领克与沃尔沃等部分车型共享零部件等，但合作的广度与力度远远无法与大众-奥迪、丰田-雷克萨斯等竞品组合媲美，尚处于初级合作阶段，且更大程度是吉利在想方设法推动，沃尔沃相对被动，尚未充分意识到未来十年中国高端车市演变对沃尔沃自身的挑战与机遇。2020~2025年沃尔沃如想充分挖掘“新动态均衡体系”的潜能，势必得扩大规模优势，强化内外部资源的整合，尤其是进一步挖掘吉利内部资源，包括联合研发车联网、自动驾驶等新四化核心版块。核心举措就是积极促成吉利构建“大平台体系”，出台“大吉利战略”，加速实现吉利内部资源整合的制度化、体系化、集约化，变被动为主动

吉利品牌矩阵



吉利集团大平台架构

吉利集团(出行业务)

大平台

(大愿景、大战略、大研发、大设计、大出行、大服务、大金融等)



在规划“大吉利战略”与构建“大平台体系”中，沃尔沃具有先天优势，且越来越水到渠成

2020~2025年吉利集团旗下的吉利、领克、沃尔沃等多个品牌都将面临严峻挑战，吉利正遭遇海外品牌大规模下探的强势挤压，目前领克尚未稳住阵脚，沃尔沃与高端品牌第一阵营的差距持续扩大。上述品牌都需进一步挖掘合作潜能，扩大规模优势。由于沃尔沃具有更完整、更先进的研发体系，拥有更优秀的研发人才，更加突出的产品品质，以及中国高端车市蓬勃发展，在吉利集团规划“大吉利战略”与构建“大平台体系”中，沃尔沃拥有诸多先天优势。再加CMA平台由沃尔沃不断向领克、吉利等车型普及，沃尔沃与吉利的研发合作不断向动力总成等核心领域推进，以及出行服务涵盖越来越多品牌等，为沃尔沃主动整合吉利集团内部资源，创造了越发成熟的时机。退一步讲，一旦吉利自身的研发等体系越发饱满和成熟，沃尔沃的先机优势将逐步丧失

吉利集团大平台架构

吉利集团(出行业务)



大平台

(大愿景、大战略、大研发、大设计、大出行、大服务、大金融等)

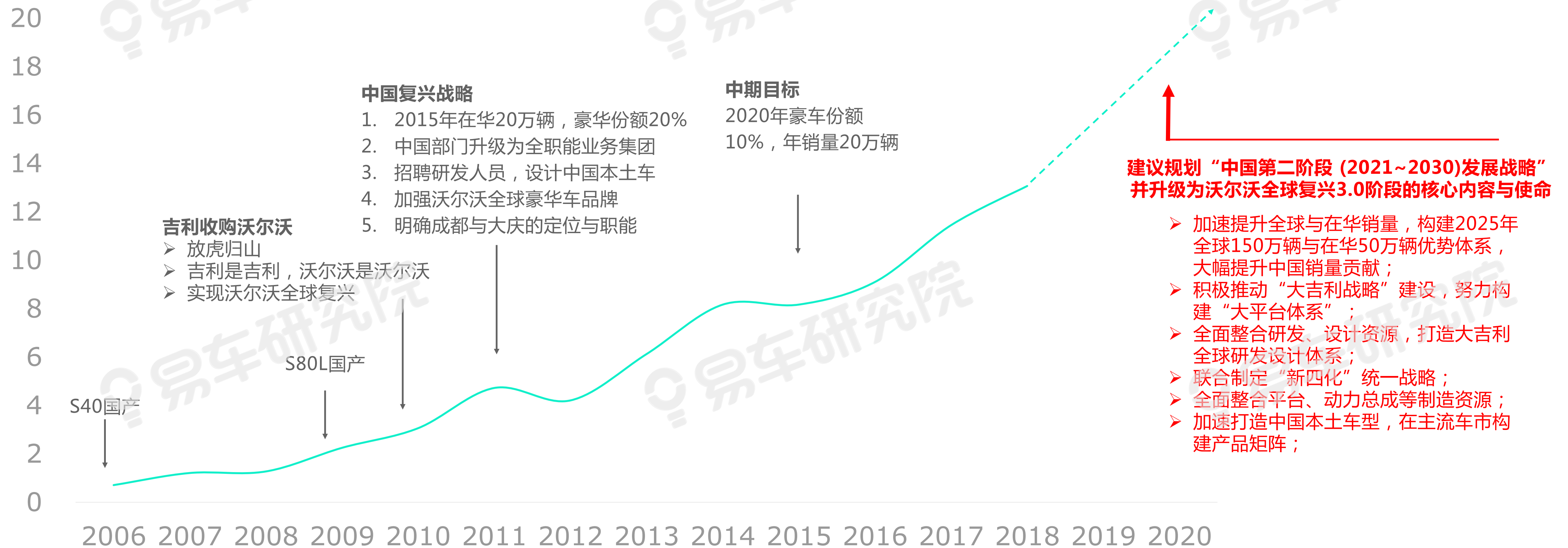
普通品牌 高端品牌 豪华品牌 商用品牌 其它



建议沃尔沃积极规划“中国第二阶段发展战略”，将推动“大吉利战略”建设，构建“大平台体系”作为核心内容

收购之初的“三把斧”之后，近五六年，沃尔沃对中国车市缺乏强势整合，有点照搬“欧美模式”，错过不少本土机遇。但随着中国车市核心消费群体快速越过30岁加速奔向40岁，购车主体加速由首购主导向再购主导转移，城市化率快速提升，再加一二线大城市年轻家庭的首购车型加速向高端车升级等多重因素刺激，未来十年以25~50万元价区为主的高端车市将迎来蓬勃发展期。建议沃尔沃积极规划“中国第二阶段(2021~2030年)发展战略”，将推动“大吉利战略”建设，构建“大平台体系”作为核心内容，全面整合研发设计资源、联合制定“新四化”统一战略、全面整合平台与动力总成等制造资源、加速打造中国本土车型、构建主流车市产品矩阵等。加速由“放虎归山”的过渡性理念，向“合作共赢”的可持续性发展理念转型升级

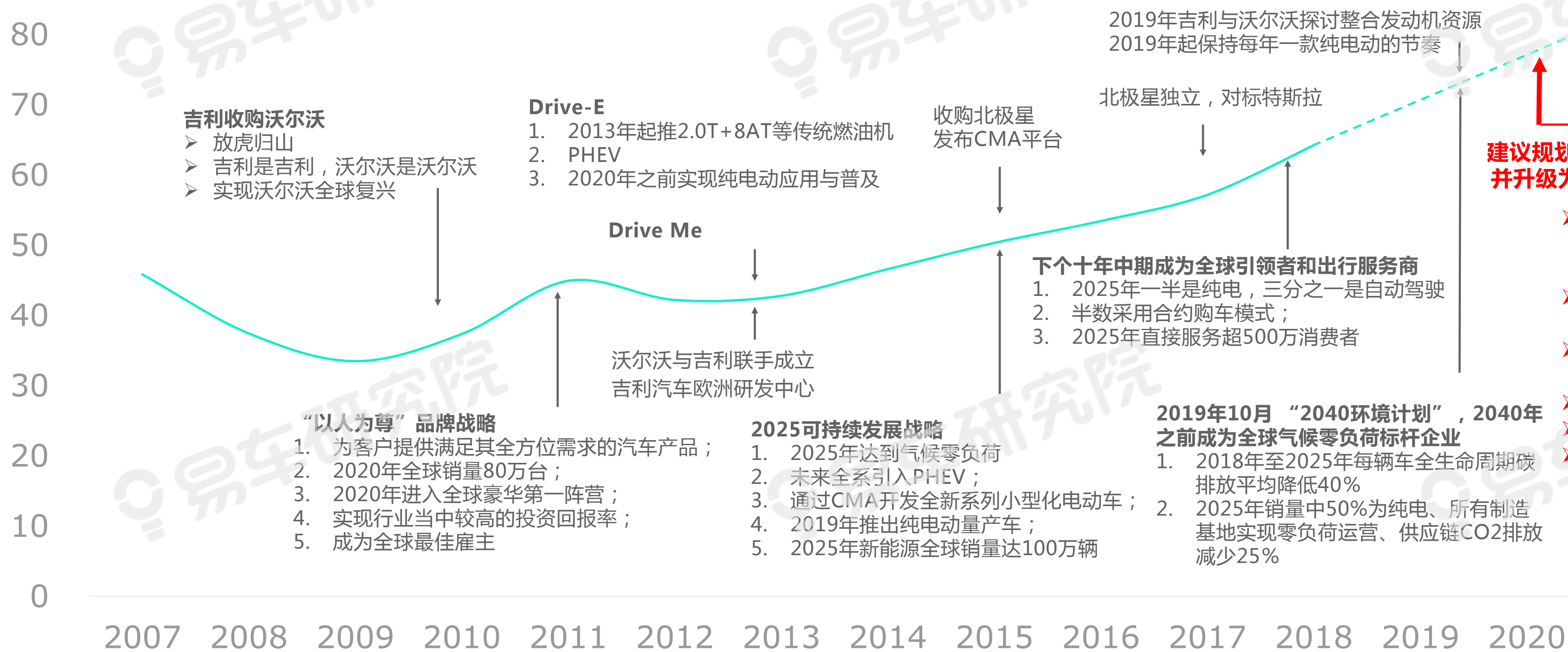
2006~2018年沃尔沃汽车中国官方销量走势(万辆)



建议沃尔沃将“中国第二阶段发展战略”，升级为全球复兴3.0阶段核心使命，抓住2021~2030年中国高端车市新机遇

未来十年中国高端车市的新机遇，将成为全球车市的最大新机遇，为全球高端品牌创造千载难逢的新发展机会。建议沃尔沃全面、系统、快速规划“中国第二阶段(2021~2030年)发展战略”，并升级为沃尔沃全球复兴3.0阶段的核心任务与使命。加速由“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的过渡性合作策略，向“沃尔沃+吉利+领克+N=大吉利”的可持续性发展策略转型升级，实现“中国战略”与“2040愿景”的双剑合璧！实现“中国机遇”与“欧美机遇”的有机结合！实现过往十年快速增长与未来十年持续增长的有效衔接！

2007~2018年沃尔沃汽车全球官方销量走势(万辆)



吉利收购沃尔沃

- 放虎归山
- 吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃
- 实现沃尔沃全球复兴

“以人为本”品牌战略

1. 为客户提供满足其全方位需求的汽车产品；
2. 2020年全球销量80万台；
3. 2020年进入全球豪华第一阵营；
4. 实现行业当中较高的投资回报率；
5. 成为全球最佳雇主

2025可持续发展战略

1. 2025年达到气候零负荷
2. 未来全系引入PHEV；
3. 通过CMA开发全新系列小型化电动车；
4. 2019年推出纯电动量产车；
5. 2025年新能源全球销量达100万辆

下个十年中期成为全球引领者和出行服务商

1. 2025年一半是纯电，三分之一是自动驾驶
2. 半数采用合约购车模式；
3. 2025年直接服务超500万消费者

2019年10月“2040环境计划”，2040年之前成为全球气候零负荷标杆企业

1. 2018年至2025年每辆车全生命周期碳排放平均降低40%
2. 2025年销量中50%为纯电、所有制造基地实现零负荷运营、供应链CO2排放减少25%

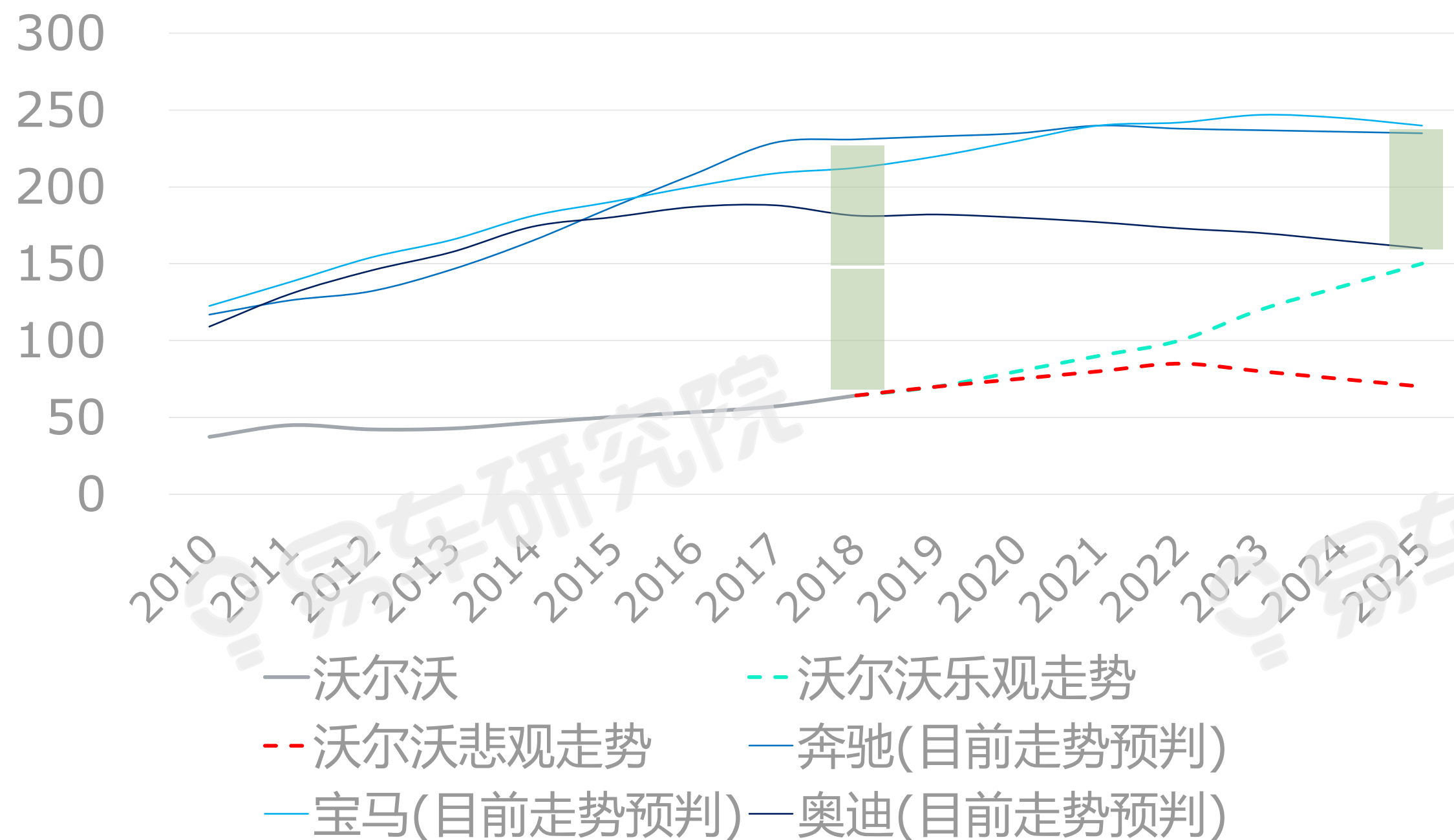
建议规划“中国第二阶段(2021~2030)发展战略”并升级为沃尔沃全球复兴3.0阶段的核心内容与使命

- 加速提升全球与在华销量，构建2025年全球150万辆与在华50万辆优势体系，大幅提升中国销量贡献；
- 积极推动“大吉利战略”建设，努力构建“大平台体系”；
- 全面整合研发、设计资源，打造大吉利全球研发设计体系；
- 联合制定“新四化”统一战略；
- 全面整合平台、动力总成等制造资源；
- 加速打造中国本土车型，在主流车市构建产品矩阵；

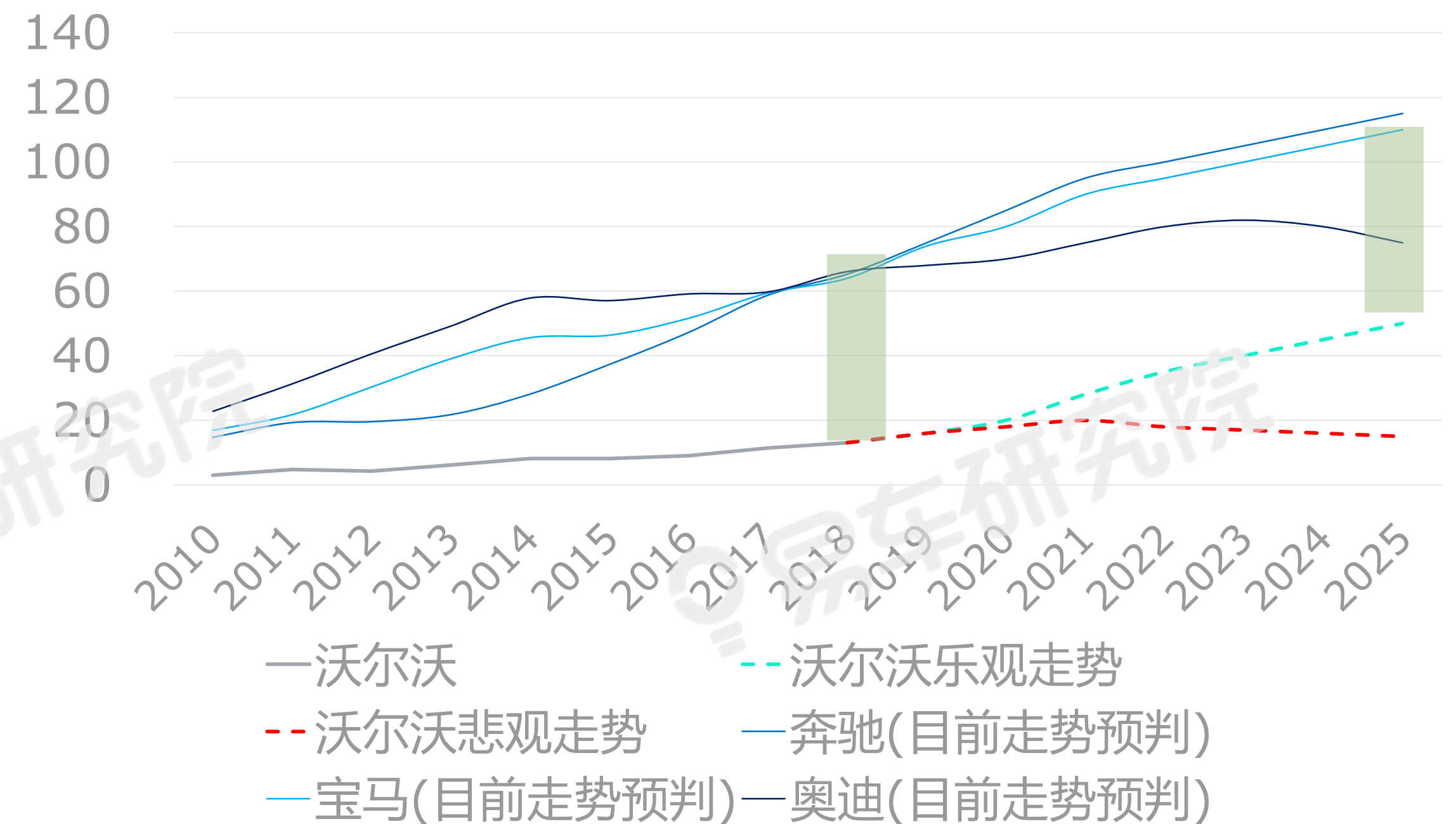
积极规划“中国第二阶段发展战略”，持续助力全球复兴，努力缩小沃尔沃与ABB在华与全球的销量差距

2019~2025年建议吉利和沃尔沃努力实现“两个转变”：加速由“放虎归山”的过渡性理念，向“合作共赢”的可持续性发展理念转型升级；加速由“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的过渡性合作策略，向“沃尔沃+吉利+领克+N=大吉利”的可持续性发展策略转型升级。积极规划“中国第二阶段发展战略”，并升级为全球复兴3.0阶段的核心内容与使命，抓住2021~2030年中国高端车市新机遇。未来几年如能确保沃尔沃在华销量与奥迪、奔驰、宝马的差距不再被拉开，基于中国高端车市的蓬勃发展，将助力沃尔沃大规模缩小与奥迪、奔驰、宝马的全球销量差距

2010~2025年沃尔沃汽车全球销量走势预判 (万辆)



2010~2025年沃尔沃汽车中国销量走势预判 (万辆)



总结

一、提出问题

2010~2018年沃尔沃与竞品的销量差距持续扩大，尤其是在中国市场

二、分析问题

本土化滞后等，扩大了沃尔沃与竞品的销量差距

2019~2025年沃尔沃与竞品的销量差距极有可能进一步扩大

三、解决问题

建议沃尔沃积极构建“新动态均衡体系”

建议沃尔沃积极规划“大吉利战略”，努力构建“大平台体系”，不断扩大规模优势，充分挖掘“新动态均衡体系”的潜力

建议沃尔沃抓紧制定“中国第二阶段发展战略”，并将其升级为全球复兴3.0阶段的核心内容与使命，努力缩小沃尔沃与ABB在华与全球的销量差距

建议吉利和沃尔沃努力实现“两个转变”：加速由“放虎归山”的过渡性理念，向“合作共赢”的可持续性发展理念转型升级；加速由“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的过渡性合作策略，向“沃尔沃+吉利+领克+N=大吉利”的可持续性发展策略转型升级

易车研究院行业服务项目

服务项目

- 行业走势咨询与培训
- 具体车企咨询与分析
- 行业研究方法论培训

服务客户

车企、经销商、券商等汽车行业核心参与企业

联系人员

李老師(微信：LunaLYX777)



兴业证券 汽车组王冠桥团队

| 2019汽车走势与格局闭门沙龙 |

时间：2月13日（周三）下午15:30-17:00
地点：北京市西城区锦什坊街35号6层605

| 主题 |

年初汽车销量超预期，带动板块反弹，全年销量趋势如何，品牌怎样分化，我们邀请业内资深专家分享交流。

| 出席专家 |

周丽君
易车研究院行业研究部总监

太平洋汽车网团队

长城汽车投资机会解读及汽车市场格局分析（现场沙龙+电话会议）

进入2019年，长城汽车的实力进一步得到释放，年初以来公司销量持续逆势上扬，我们为何在2019年战略看好长城汽车？太平洋汽车网团队为您详细解读；同时我们也特邀易车研究院首席分析师周丽君为您分析对汽车市场的最新看法，周总曾在汽车之家等公司从事汽车行业市场研究及汽车公关等相关工作，多次被主流车企邀请做战略咨询，欢迎前来交流！

会议议题：1) 太平洋汽车网团队解读长城汽车；2) 周丽君先生分析汽车市场情况。

现场沙龙信息

会议内容	长城汽车投资机会解读及汽车市场情况分析
会议时间	2019-3-22(周五) 下午3:30-5:00
会议地址	北京市 西城区 北展北街九号 西直门地区 华远金座D座 (详细地址地址报名后告知)
特约嘉宾	周丽君/易车研究院首席分析师
主持及主讲	白宇/汽车行业首席分析师

电话接入号码：4008096300 报名及参会咨询索取：请联系太平洋汽车网或对口销售

行业走势咨询与培训服务

一、行业洞察报告系列

车企战略与用户年龄洞察报告、消费升级洞察报告、媒体环境洞察报告、限行限购洞察报告、存量之争洞察报告、新机遇洞察报告、海外市场洞察报告、春节购车效应洞察报告、长城吉利握手言和洞察报告等

二、细分市场洞察系列

级别系洞察报告(轿车市场洞察报告、SUV市场洞察报告、大众SUV战略洞察报告、轿跑SUV洞察报告、SUV新主导力量、MPV洞察报告、旅行车洞察报告、皮卡市场洞察报告等)；

动力系洞察报告(小T洞察报告、节能车洞察报告、新能源洞察报告等)；

价区系洞察报告(低价区洞察报告、高价区洞察报告、整体价区洞察报告、大众廉价车洞察报告等)；

类别系洞察报告(中国品牌洞察报告、海外品牌洞察报告、海外普通品牌洞察报告等)

国别洞察报告(德日之争洞察报告等)

三、区域市场洞察报告

华中洞察报告、华南洞察报告、华北洞察报告、华东洞察报告、区域整体洞察报告等

四、用户洞察系列

年龄洞察报告、性别洞察报告、收入洞察报告等

五、产品洞察系列

配置洞察报告、投诉洞察报告等

六、销量解读系列

月度、季度、年度等



具体车企咨询与分析服务

2016系列

标致雪铁龙市场竞争力分析报告 (2016版)
别克雪佛兰市场竞争力分析报告 (2016版)
丰田市场竞争力分析报告(2016版)
现代起亚市场竞争力分析报告(2016版)
本田市场竞争力分析报告(2016版)

2017系列

现代起亚市场竞争力分析报告(2017版)
奥迪市场竞争力分析报告(2017版)
长城汽车市场竞争力分析报告 (2017版)
吉利汽车市场竞争力分析报告(2017版)
WEY市场竞争力分析报告(2017版)
大众市场竞争力分析报告(2017版)

2018系列

大众市场竞争力分析报告(2018版)
红旗市场竞争力分析报告(2018版)
长安乘用车市场竞争力分析报告(2018版)
奔驰市场竞争力分析报告(2018版)
传祺市场竞争力分析报告(2018版)
本田市场竞争力分析报告(2018版)
奥迪市场竞争力分析报告(2018版)

2019系列

吉利领克市场竞争力分析报告(2019版)
长城市场竞争力分析报告(2019版)



行业研究方法论培训服务

1. 如何掌控乘用车大盘走势
2. 如何对细分市场进行全面分析
3. 如何利用主线简化行业分析
4. 如何快速洞悉细分市场的新趋势与新机遇
5. 如何快速发现与聚焦企业/行业痛点
6. 如何提升行业分析的精细化水平
7. 如何向核心客户、高层等高效表达行业观点
8. 如何通过行业分析提炼产品、营销、市场等切入点
9. 如何以点带面、以小博大，洞悉行业整体走势
10. 如何全面、系统、深入分析车企，进行庖丁解牛式解读
11. 如何具备高瞻远瞩的汽车产业链思维，能与老板有共鸣
12. 如何达到行业分析的资深水平

入门级-熟悉
(刚入职或实习)

初级-积累
(入职1~2年，可能是基层执行人员)

中级-解决
(入职3~5年，可能升为小部门负责人)

高级-预判
(入职5~10年，可能升为大部门负责人)

顶级-融会贯通
(入职10年以上)



易车研究院推出汽车行业分析系列书籍——《见微知著》

说明

- 在易车广大同事的鼎力帮助下，《见微知著》2019上册很快出现在汽车行业多数决策层的办公桌上，并成了部分决策层的忠实伙伴；
- 2019年11月8日，《见微知著》2019下册正式上市，持续坚守“以大数据丈量碎片化时代”的新传播理念，努力给车市决策层还原一个全面、深入和体系化的专业阅读体验。



业务咨询

李懿欣

易车研究院行业研究部经理

Mobile : 159 1067 4993

Mail : liyixin@yiche.com

微信阅读号

易车研究院



君临车市

