



# 沃尔沃与福特不再有交集：李书福急需一份亮丽成绩单

## 核心摘要

沃尔沃全新XC90的推出，意味着SPA模块化架构正式使用。“沃尔沃计划在四年内完成旗下所有车型的换代，而60系列以上的车型均将采用SPA平台开发。”知情人士称。

本报记者 范文清 杭州、北京报道

还有半个多月，沃尔沃全新XC90将登陆中国。为了营造一个完全有别于从前的上市发布会，现在沃尔沃中国团队正通宵达旦“备战”。他们已经为这款车预热了整整一年。

“从XC90开始，沃尔沃将完全在自己研发的新平台上造车。”5月27日，沃尔沃汽车中国销售公司总裁兼首席执行官付强在一场小范围的媒体沟通会上称，从XC90这款车开始，沃尔沃将彻底和福特不再有交集。

自2010年吉利以13亿美元收购沃尔沃后，这家北欧车企并未与福特彻底绝缘。由于双方长期共用多个技术平台，使得沃尔沃在离开福特后，它旗下多款车还是与福特汽车共享零部件。这并不是吉利汽车董事长李书福愿意看到的。

吉利收购沃尔沃后，李书福曾提出一个理念——放虎归山，大意就是给沃尔沃充分的自由，让北欧人自主研发全新的技术平台，与福特的过去说再见。”付强向21世纪经济报道记者透露，在新股东治理机构下，新平台SPA已经完成，作为该平台上的首款车型，XC90成功与否对沃尔沃而言意义重大。

事实上，李书福对这款车也极为关注。5年前，这位草根企业家，出人意料地撬动多方资本，成功上演吞象并拘案例。而根据风投的运作特点，他们等待一个项目的收益时长在3年至5年间，换句话说，现在李书福需要阶段性地向投资方“汇报业绩”，他急需一款车或一串亮眼的数字证明自己。

## XC90是一个转折点

尽管在收购沃尔沃之后，以李书福为首的新管理团队，对这个正在失去光泽的北欧品牌，注入了“以人为本”“绿色环保”“北欧生活”等多个宣传点，试图唤起人们对沃尔沃的关注，但是在革命性产品没有问世之前，这一系列的品牌宣传对市场来说，最大的好处无非是增加了消费者对沃尔沃的印象分。

XC90是一个转折点。“从这个车型之后，沃尔沃旗下新车都将在新平



沃尔沃位于广州天河的销售点。

图 陈东球 摄

台产生，由北欧团队自主设计研发，车型零部件采购也完全由沃尔沃主导。”付强开玩笑地说，这意味着XC90之后的沃尔沃再也没有福特的影子，是纯正的北欧车。沃尔沃团队为此给XC90设计的口号是“A New Beginning(全新开始)”。

这实际上也是李书福入主沃尔沃后倡导的造车理念。之前，由于沃尔沃和福特之间存在很多技术平台共用，使得双方许多产品融为一体。比如沃尔沃S40曾与欧洲福特福克斯共享汽车零部件。沃尔沃S80也曾与福特蒙迪欧有诸多共通之处。

吉利收购沃尔沃后，新管理团队对未来提出的一个重要方向就是，沃尔沃要逐步将福特的技术因子剔除，由北欧研发团队打造一个百分之百的北欧产品。为此，从2011年开始，沃尔沃耗资110亿美元开发了SPA扩展整车平台架构和VEA发动机集群，从造车平台和动力总成上替代福特技术。

沃尔沃全新XC90的推出，意味着SPA模块化架构正式使用。“沃尔沃计划在四年内完成旗下所有车型的换代，而60系列以上的车型均将采用SPA平台开发。”知情人士称。

与大众的MQB平台类似，沃尔沃SPA平台也具有高度的设计弹性。该架构由共享模块、可扩展系统和部件组成，全部生产将在柔性生产系统中完成，在新平台架构下，约40%的零部件将在所有车型上通用。这也意味着，未来沃尔沃的研发设计生产成本将在模块运营方式下大幅降低。

改变的不仅仅有技术。为了让一贯强调安全环保的沃尔沃看上去更

有活力，新团队试图为沃尔沃品牌植入智能基因。为此，李书福从去年开始大谈沃尔沃汽车的科技实力。两周前，在接受媒体采访时，李书福更是大胆直言“即将在国内上市的XC90其实就是人们梦想中的互联网汽车”。

“这是全球第一款具有高度自动驾驶功能的车。”付强说，除了特斯拉之外，豪华车中XC90第一个采用大尺度触摸屏。

## “交卷时间”越来越紧

脱胎换骨后的沃尔沃能否被市场接受，恐怕是当前李书福最为关心的事。为了收购和发展沃尔沃，吉利借助了国内、国外多方资本力量。仅研发投入一项，就有来自国家开发银行、欧洲资本市场和吉利控股等多方支持。

而最为业内关注的是，5年前，支持吉利收购沃尔沃的资本机构，或许有的已经到了承诺业绩兑现的时候。根据李书福之前向媒体透露的资金来源，当时加入收购项目的资本方有中国银行、中国进出口银行、多家欧盟银行、高盛集团等。

一位深知资本运作的投资人向记者分析，高盛协助吉利收购沃尔沃，双方很可能签订了业绩对赌协议。在投资界一个经典案例是，高盛、摩根士丹利等三家国际投资机构入股蒙牛时曾签订业绩对赌协议，要求蒙牛业绩在2003年至2006年间复合增长率不得低于50%，否则以牛根生为首的蒙牛管理层要向投资方赔偿7800万股蒙

牛股票，或以等值现金代价支付。

“其间，蒙牛经历了业绩不佳差点失去控股权的危机。”该投资人士分析，国际投资机构间也很可能对沃尔沃三至五年的业绩提出要求。

在过去四年间，沃尔沃业绩基本在复兴的道路上前行。借助中国市场的强劲表现和削减成本举措，沃尔沃汽车在2013年便实现了扭亏为盈。在刚刚过去的2014年，该品牌全球销量增长至新高，达到46.5866万辆，同比增长8.9%。

不过，随着中国车市增速趋缓，沃尔沃今年的市场表现似乎也受到了影响。数据显示，今年1-4月，沃尔沃在中国市场的增速大幅放缓，同比微增0.1%，趋近于零，前四个月累计销量仅完成全年10万辆销售目标的24%。

对此，付强解释是“利用市场回调机会，释放经销商压力，帮助经销商清库存，让批销量小于零售量”，但他也同时承认，“在豪华车市场，尤其是整体增速趋缓的背景下，品牌力对销量是有影响的，而沃尔沃的品牌虽有力量，但并未完全释放”。

市场大势不好，让沃尔沃团队对XC90期待值更高。付强称，截至今年4月，中国经销商已经接到XC90的意向订单4000份，占全球总量的13%。不过，按照惯例，意向订单转为实际销量的比率为20%，这也意味着XC90在中国的实际市场表现并不明朗。

面对不利的市场环境，正值产品换代期的沃尔沃能否逆势而上，达到业绩对赌协议中的承诺？李书福压力不小，业内也在等待成绩单。

# 争抢平台入口：后市场一站式APP终结4S店？

本报记者 周开平 广州报道

源整合。

资本蜂拥抢夺后市场养车APP的盛宴还在继续。6月6日，广州一个综合性的养车APP集群车宝上线，加入养车APP抢市场大战。

“集群车宝是后市场实体店+互联网，而不是互联网+，这是和目前市场其他养车APP的最大区别，我们认为这种模式才是终结模式。”集群车宝创始人高集群告诉21世纪经济报道。

在2013年之前，高集群是国美电器华南区销售总经理。“现在汽车后市场的分散、混乱，和十年前家电行业一样，通过互联网来整合市场是必然趋势。”高集群从家电行业发展嗅到了汽车后市场的商机。

目前，汽车后市场创业公司，出现了重资产和轻资产两种思维。高集群的连锁直营店+互联网是传统4S店基因和互联网结合的过渡体，想要平衡新旧两种利益体的冲突，而阿里汽车则是流量思维的代表，是彻底的互联网思维。现在，两种思维谁也无法在短期内获得绝对的集客优势，这导致养车APP四处开花，地域化特征明显。

而传统4S店已经意识到一个时代的终结。广州一家4S店的负责人对21世纪经济报道记者称：“改善客户关系为目的的上门服务确实是未来趋势，高利润业务会终结，但不能说明4S店模式已走到尽头，我们也在做类似的创新业务尝试。”

## 从洗车到卖车：让4S店无事可干？

高集群两年前从国美离职后，在广州搞了两家洗车美容店，令家电行业不少人很惊讶。国美高管离职做“洗车佬”，跨界行跨圈子的思维很另类。

不过，高集群并不是想做“洗车佬”，而是想整合汽车后市场资源，做养车一站式APP。今年，他的这一想法获得了贝恩资本两次各2200万元的天使轮融资。

集群车宝的商业逻辑是，只要汽车后市场范围内的事情，都可以在一个APP上完成，车主不用再在众多的养车APP中寻找单项服务。通过资源整合平台，线上平台、连锁终端，完成线上、线下的交易与服务。

高集群几乎想把后市场所有的业务打包在一起：包刮服务平台、电商平台、社交平台、二手车、代驾公司、租车公司、配件公司、商务代办公司、资源再生公司、社区店、维修店等等。

“从洗车到美容、维修、保险、零部件，甚至卖车都是集群车宝的业务，目标是做国内最大的后市场服务商。”高集群想把目前4S店能做的都做了，4S店不能做的也都做了。

2014年年底我国汽车保有量1.54亿辆，预计2015年汽车售后市场产值7000亿元。后市场业务范围非常广，高集群的逻辑类似于门户网站思维，把所有的业务都归拢到一个平台。

目前市面上已经有超过70款养车APP，大多数都在做细分，或者以细分为入口，集客后再做衍生服务。其中途虎、特准轮走网上商城、特约服务；养车无忧、e保养走网上预约、上门服务；京东、阿里走线上、线下资

上接第21版

# “汽车产业是实现‘中国制造2025’的重要载体”

《21世纪》：对新能源汽车的要求，“中国制造2025”与之前的相关规划有哪些不同之处？

赵福全：提出到2025年，我国新能源汽车要做到300万辆，其中自主品牌新能源汽车要占80%的比例，完成这一目标的挑战比之前大很多，需要自主车企积极开发技术、做好产品、打造品牌，而国家层面也必须做好基础设施建设和去产能配套。

《21世纪》：您曾提出未来“智能汽车”绝不是简单的“车联网+自动驾驶”这么简单，而是全面变革，从“中国制造2025”的角度，怎样理解这一观点？

赵福全：“中国制造2025”和“工业4.0”都是整个国家制造业的转型升级，最终要构建完全智能化的制造体系。在智能制造时代，智能工厂中的机器都是有IQ的，能感知，能思考，更能判断和执行；而且这些机器以及其它相关要素（如物流）都被充分互联在一起，彼此共享数据、相互合作、协调一致，从而实现自组织、

高集群认为，集群车宝优势是直营连锁店+互联网平台。做整合和特约、上门服务共同的弱点是，要革掉合作伙伴原有的经营模式，降低零部件供应商、维修厂和4S店的利润，合作中存在先天性的阻力，而且不好规范服务。

集群车宝目前在广州建了19家直营连锁终端，计划到今年年底开到40家直营门店。高集群认为，线下规范的服务实体才能完成线上交易后的服务，京东、阿里不会走这种模式，但“总有一天，他们会找上门和我合作”。

## 寻找“沉默的需求”

养车APP的推广，最主流的方式还是“烧钱”，比如很多洗车APP打出一分钱洗车、打车APP搞免费打车等促销手段。短期内这种促销可以导致装机量迅速上升，但弊端是导致消费者不花钱或者低于成本地获得服务。同类型APP层出不穷为消费者用脚投票提供可能：谁免费就会下谁的APP，删掉原来的服务终端。这种促销很难对客户形成黏性。

集群车宝APP通过免费洗车、低价车险和低毛利保养来引流，本质上仍然是烧钱思维。不过高集群认为，集群车宝的一站式服务可能出现的状况是，车主选择一项服务后，可以发现更多选项，或许可以增加客户黏度。其次，集群车宝的直营连锁模式，增加客户到店后的直观体验，对服务进行心理评估，比单纯的线上交易更有黏度。

但集群车宝的问题是，开直营店的重资产模式也可能面临投资过大风险。本质上，高集群照搬了家电企业国美电器的扩张模式，通过直营连锁，跨行业跨圈子的思维很另类。但互联网思维最不愿意触碰的就是重资产模式，这是阿里等只集中于线上业务的原因。

直营店模式实际上直接导致“硬币两面效应”：当大部分养车APP都在担心被阿里剿灭时，集群车宝不用担心，因为阿里不会复制直营店；同时，集群车宝本身扩张也出现大难题，巨额资本建店，很难快速抢占全国市场。这也是几年前，原一汽马自达销售总经理于洪江在广州建直营连锁店后，一直没有大规模扩张的重要原因。

阿里等互联网公司进入汽车后市场，核心目的是抢夺流量，最后通过车主流量变现，这是前几年兴起的汽车垂直类网站的核心模式。集群车宝借用东风日产的广告语，打出“人车生活”的汽车生态圈模式，最终目的其实也是找到集客产生的盈利点。

很多APP前期愿意“烧钱”，目的就是抢夺车主的互联网入口。区别在于，有些APP以一点切入，比如洗车作为核心卖点，拉车主进来再开展衍生服务；集群车宝采用门户网站式多点切入，车主可以找到任何服务，但这种模式也会错失细分的精准需求，市场的趋势是精度垂直细分。

“烧钱”推广是痛苦的，由于投入很大，养车APP的风险大多集中于此。事实上，后市场还有刚性需求的痛点，既能赚钱又能抓住消费者的沉默需求，比如零部件后市场F2C模式（工厂直接面对消费）。

自运营、高度智能的制造体系。因此“中国制造2025”不是一个行业的智能化，也不是某家企业的智能化，更不是某个车间的智能化，而是整个制造业的充分智能化。

与此相应的是，智能制造下的智能汽车，将充满“智慧”，将更安全、更节能、更环保，还将带给我们很多意想不到的新体验，而这更需要以智能制造为基础，也需要各种智能服务才能充分实现。它涉及众多产业、企业及部门之间的智能化大合作，如果仅仅简单理解为“车联网+自动驾驶”那就太局限了。

从这个意义上讲，推进“中国制造2025”需要国家在总体架构设计和标准规范制定方面加大力度，做好顶层设计，未来社会一定是在协作中竞争，在分享下获利，整个制造业的生态都将被重塑，再不能沿着当前的思维模式和惯性去思考了。

# 多地鼓励民资建设充电站：广州最高补贴300万元

本报记者 周开平 广州报道

充电站建设国家补贴政策还没有出台，很多城市已经等不及，抢先推出地方版补贴政策。6月1日，广州市工信委网站挂出《广州市电动汽车充电设施建设专项资金管理办法》（下称《办法》），推广广州充电建设的具体补贴标准。

国家电网宣布允许社会资本进入充电站建设已经一年多，很多公司也热衷布局充电站基础设施建设。但充电设施建设短期很难盈利，需要政府扶持。政府不出台政策，很多充电站建设资本只能观望。

“深圳去年年中就已经制定了地方补贴政策草案，但国家层面的补贴政策没有出，导致深圳的细则也压着没公布，这一压就是近10个月。”接近深圳政策制定人士对21世纪经济报道记者称。

充电不方便是制约新能源汽车推广的最大因素之一。国家电网等有供电公司不再承担主要的建设任务后，过去一年，建设主体缺失导致充电站建设缓慢，引发了新能源汽车企业的担忧。“国家供电部门前几年确实建了不少，但很多是慢充或者各种原因，不适合新能源汽车用，基本上都荒废了，现在很多企业都是想办法自己建。”一位不愿具名的新能源车企负责人说。

## 地方抢先推出补贴政策

去年确定国家电网等供电公司主要负责城市之间的充电站建设，由社会资本建设市内充电站后，其实是将建设主体进行了转移，但社会资本受制于各种因素进入较慢，很多城市的充电站建设陷入低迷期。

社会资本因为充电站盈利前景并不明朗，需要较长时间进行市场培育。尽管对盈利模式和站址都想得很清楚，但仍然缺少足够的动力。短期内，社会资本都在等待国家、地方两级充电站补贴细则落地。

地方政府对此很清楚。广州相关政府部门早在5月25日就下发了充电设备建设补贴细则的文件，是全国明确补贴细则较早的几个城市之一。

《办法》规定，广州市充电设施项目补贴范围包括充电设施地面构筑物、充电桩（机）等充电设备及其接入上级电源的相关配套设施，不含土地费用。

“土地使用可能是多种形式，包括政府临时用地、租赁等方式，土地费用不好界定，大部分城市在补贴时都不包含土地费用。”上述知情人称。

据广州公布的细则，广州市财政给予（不含土地费用）30%的财政补贴，不超过各类补贴上限。各类充电设施项目按不同使用用途及装置形式分类设置补贴上限如下：公交、出租、物流等专属充电站补贴上限300万元/站；公共充电站补贴上限90万元/桩；分散直流充电桩补贴上限12万元/桩；分散交流充电桩补贴上限0.6万元/桩。

广州补贴力度和深圳草案里规

定的力度很相近。“项目经过相关部门验收后，才能获得相应的补贴资金。如果建设快充站，设备、电缆等投入资金也比较大，如果很多充电站建设同时开工，需要一定的实力。”

充电站建设是城市公共项目，参与的公司需要一定的资质，首先要进入当地发改委审定的名单，才能参与拿地等招投标活动。

除了广州，近期很多地方政府纷纷拿出充电设施建设补贴政策，但细则还在进一步制定中。成都就在相关政策中规定，民资建设充电站最高补贴30%（不含土地费），上限为500万元。

另据相关消息人士称，国家层面的充电设施补贴政策也已经酝酿多时，很快将出台。此前有消息称中央财政最高可能补贴40%（不含土地），但具体的补贴力度还无法核实。

## 国家推动变成地方推动

广州市计划2015年在全市范围建成105个充电站1万个充电桩。新能源汽车推广城市建设充电设施进度并不算快，如果没有补贴，建设任务就很难完成。现实的压力是，推广城市都有新能源汽车推广任务，广州的任务是今年达到1万辆的新能源车推广目标，而需要匹配约9900个充电桩。

来自国家部委对试点城市推广状况的考核正在进行。5月15日，科技部、财政部等四部委派出的新能源汽车试点城市推广情况考核小组，开始着手对各地的新能源汽车阶段性推

广成绩进行检查。

充电站建设任务已经由国家电网转移到了各个试点城市。去年，国家电网宣布允许民资进入充电站建设领域后，地方政府如果完不成推广任务，不能再将责任归结为国网、南网等负责充电站建设的电力公司。

按照此前国家新能源汽车规划，充电站建设任务是：2011-2015年，电动汽车充电站规模达到4000座，同步大力推广建设充电桩；2016-2020年，充电站目标高达10000座，建成完整的电动汽车充电网络。

“在这一轮国家对试点城市的考核中，2/3的城市无法完成任务，最急需解决的问题一定是充电设施建设进展太慢。”上述人士称，试点城市加快落实补贴政策是可以预期的。

由国家推动转变成为地方推动充电设施建设涉及及地方多个政府职能部门，导致建设中难以协调的问题。

欧美国家充电站建设已经远远领先中国，一年前德国充电站数量已经达到4454座。德国采用的是国家、整车厂、电力公司、社会资本、私人等多方建设和运营的模式。

充电设施建设速度较慢还有另一个原因，新能源汽车新版的充电标准已经修订了一年多，但迟迟未能出台，有些投资者仍有顾虑。“快充的接口是一样的，基本上所有车型都能通用，但有些车型在没有达成充电协议的充电桩上充电，存在充电速度大幅下降的问题。”上述新能源汽车企业内部人士最后称。