

声音

最乐观的估计： 2020 年汽车市场销量下滑 3%

——访大众汽车集团(中国)CEO 冯思翰

数字化转型一直是中国汽车行业的重要议题,而疫情就像一剂催化剂,加速了企业的线上化进程,让数字化经营成为事关企业生存的必答题。

疫情所带来的连锁反应,让已进入“存量博弈”时代的汽车行业面临着更为艰巨的挑战。伴随着当前市场需求动力仍然不足、疫情全球扩散、欧美汽车工厂陆续停产等情况,汽车产业

的未来充满了更多不确定因素。

大众汽车集团(以下简称大众)作为在 2019 年实现 2500 多亿欧元销售收入的世界汽车巨头,如何看待疫情对于中国汽车行业的影响?

是否会改变其发展战略?如何应对中国(占有其全球市场份额近 40%)市场销量上的风险和机遇?近日,《中国经营报》记者就此专访了大众汽车集团(中国)CEO 冯思翰。



此,我们期待政府能够出台惠及所有人的扶持鼓励措施。

坦率讲,鉴于欧洲、美国等地疫情还在发展,如果这些地区能

够像中国那样在 6~8 周内控制住疫情,那么在第三季度和第四季度,我们的业务将可以回归正轨,前提是看疫情的发展程度。

下半年汽车行业需要激励政策纾困

人们的消费能力势必会降低。对此,我们期待政府能够出台惠及所有人的扶持鼓励措施。

《中国经营报》:疫情对全球汽车行业的影响不断加剧,大众汽车在中国市场的情况如何?

冯思翰:突如其来的疫情对中国汽车行业乃至整个中国经济发展都造成了影响,2 月份中国乘用车市场的交付量约为 25 万辆,处于一个较低的水平。尽管我们的表现较为稳健,在 2020 年 2 月依然获得了近年来最高的市场份额,但我们预计 3 月份销量仍将比去年同期下降 40%左右。

我们的中国供应商们,包括湖北省的供应商在内表现都让我印象深刻。通过商务部的大力支持,我们能够保障湖北地区物资的运送,正因如此,我们才得以保障全球供应链的正常运行。同时,我们的在华合资企业正与供应商通力合作,全力保障中国的供应链。

《中国经营报》:你对未来的判断是什么?车企最急需哪方面的助力?

冯思翰:就我个人看来,我期待中国汽车市场能在 5~7 月恢复正常,回到去年的水平。但是我们也要做好应对其他意外情况的准备。今年上半年,中国汽车市场或将面临巨大销量损失,因此,现在面临的挑战是能否在下半年弥补这一损失,而这取决于很多因素,包括人们经济状况受影响程度。此外,除了疫情,仍有其他不确定因素可能对中国经济的发展产生不利影响。

最近一段时间,大部分服务业业绩已滑坡式衰退。许多人赚不到钱,甚至可能面临降薪,企业主亦不得不尽可能节省开支。因此,人们的消费能力势必会降低。对

靠数字化手段优化营销成本

应该看到,数字化可以帮助我们优化营销成本,此前我们就曾进行经销商线上会议。由此可以看出,有很多地方的成本是可以并且必须精简的。

《中国经营报》:去年,大众曾表示将于今年在中国投资 40 亿欧元。在疫情影响下,这个计划能否有所改变?

冯思翰:我们的回答很简单,不会。原因有两个:首先,我们的大部分投资计划用于新车型研发,今年我们的一系列全新车型都将如期上市。碍于疫情影响,我们的捷达 VS7 车型低调上市,但其销量表现仍然出色。之后,我们还会相继推出更多车型。如果情况允许的话,我们还计划在年中再办一场大众汽车品牌 SUV 主题活动,并带来两款全新车型。我们也期待北京车展能尽快恢复举办,届时我们将发布更多产品信息。而在年底,我们有望面向中国市场推出 ID. 系列车型。

其次,所有针对产品的投资决策都是三四年就确定好的,目前也已进入最后的执行阶段。佛山和安亭 MEB(模块化电驱平台)工厂的投产已基本准备就绪,现在正在进行机床安装、测试和提升产能等收尾工作。我们对 2020 年下半年信心十足,并坚信 2021 年的市场会回

归常态。在目前的形势下,新产品的推出将是最好的举措。

大众汽车品牌和奥迪品牌的 SUV 战略将持续实施,我们的新能源汽车攻势也不会受到影响。我们将继续执行今年在中国投资 40 亿欧元的计划,明年的投资计划也将保持不变。

《中国经营报》:在“黑天鹅”事件面前,如何保障这么一大笔投资计划的顺利进行?

冯思翰:当前,大众和其他所有大型企业一样,都在实施大规模的成本审核计划。我们将尽可能削减成本,从而让经营更加精简高效。从某种角度来说,疫情也让我们学到不少东西,比如说使用多样化的媒体平台来进行沟通,以及加强与客户的数字化及在线业务往来。应该看到,数字化可以帮助我们优化营销成本,此前我们就曾进行经销商线上会议。由此可以看出,有很多地方的成本是可以并且必须精简的。对跨国企业而言,当前最大的威胁在于流动性不足。目前,由于需求受到很大影响,在收入骤减而

成本依然高昂的情况下,流动性已成为关键性问题。因此,我们正大力审核支出成本,以合理平衡的方式保障流动性。

《中国经营报》:从当前欧洲和全球其他地区工厂关闭的形势来看,你是否认为大众汽车集团(中国)会在 2020 年给集团贡献更多销售收入和营业利润?

冯思翰:这很难说。从 2020 年全年来看,中国市场的销量在全球的占比可能会出现一个短期的高峰。中国应对疫情的方式令我们印象深刻,我们希望欧洲和全球其他地区的疫情形势也能有所改善。

但是我们也注意到,中国国内的上班族和学生还没有全部复工和复学。并且,即使中国的形势继续向好,美国和欧洲疫情预计仍将持续更长时间。所以,如果中国的经济恢复得足够快,那么我们在中国的销售收入和营业利润势必会相对于世界其他地区有显著提升,我预计,等到 2021 年情况恢复正常后,中国业务也将回到占集团全球业务 40%的平均水平。

《中国经营报》:此前,大众曾预计今年在中国销售 40 万辆新能源汽车,并于 2025 年销售约 150 万辆。这些销量目标是否会因疫情有所调整?

冯思翰:这个要具体问题具体分析。我们仍将继续瞄准 2025 年的这一销量目标,我们的产品规划也正基于这个方向发展。随着产能提升,到 2025 年,我们将推出新一代电动平台,针对高端市场的奥迪 PPE 平台(高端电动平台),以及将于今年年底投产的 MEB 平台都将进行升级。根据不同客户的需求,我们将提供 400~650 公里的续航里程选择。因此,我们不会调整 2025 年的销量目标。

鉴于今年的不确定性因素和去年多种原因导致的新能源汽车市场增速大幅放缓,以及考虑到疫情期间新能源汽车不是消费者或政府的首要关注点,我们认为今年的新能源汽车市场将遇到不小的阻力,在中国销售 40 万辆新能源汽车的目标也将难以实现。尽管如此,我们仍将全力以赴,发力插电式混合动力车型。

疫情或将加速汽车行业的洗牌

汽车及相关产业 GDP 占中国 GDP 总量的 10%左右。如果中国想进一步促进 GDP 的增长,对汽车产业的鼓励扶持就尤为重要。

《中国经营报》:中国将在今年年底前取消对新能源汽车的补贴。你认为在没有政府补贴支持的情况下,新能源汽车市场能够生存和发展吗?

冯思翰:政府的支持要从多个角度来看。如果仅就现金补贴而言,我们在设计新能源汽车之时便考虑到它们进入市场时补贴政策可能已经取消。因此,我们从未把补贴纳入成本计算。而我们的一些竞争对手正是由于过于依赖补贴,因而现在面临着巨大的问题。

另一方面,新能源汽车市场中畅销产品的吸引力往往来源于产品本身而不是补贴。我们想生产的是真正具有吸引力的新能源汽车。

我们认为政府应该以间接的方式给予支持。非货币激励措施是有必要的,比如规定新能源汽车无限行日,或者传统燃油汽车限行日少。另一个关键点是加强充电基础设施建设。我们组建了合资企业开迈斯新能源科技有限公司,与各方共同发力充电设施,履行我们的责任。对政府而言,如果期望在中国全面普及新能源汽车,

那么发展充电基础设施建设势在必行。

《中国经营报》:刚刚你提到了政策激励,如果当前发改委出台类似针对排量低于 1.6L 的汽车“购置税减半”这样的政策,还会受欢迎吗?

冯思翰:这已经得到了证实。三四年前,这一举措对中国汽车市场带来了巨大的推动,但政府部门也得出同样的结论,即这些刺激性政策只能起到刺激现有需求,而不会达到增加整体需求的目的。然而在现在的特殊形势下,我们确实需要能够提振市场的刺激性政策,需要一针强心剂,通过拉动需求使经济形势和汽车工业重振旗鼓的刺激性政策也许是可行的。

汽车及相关产业 GDP 占中国 GDP 总量的 10%左右。如果中国想进一步促进 GDP 的增长,对汽车产业的鼓励扶持就尤为重要。这样的鼓励政策将会起到拉动 2020 年市场需求、帮助经济形势重回正轨的积极作用。

《中国经营报》:专业人士预测,2020 年大众在中国汽车市场预计将出现 3%~15% 的下滑。对于这一数

据,你有什么看法?

冯思翰:这是我们共同预估的数据。在 3 月 17 日集团媒体年会召开前,我和大众集团的迪斯博士一起讨论了 2020 年对中国市场的预期。在当前的特殊时期,我们没有设置固定的数字作为目标,而是根据不同市场情景分别模拟了乐观、现实和悲观三种水平的预判。因此,我们最乐观的估计是 2020 年全年整体市场销量下滑 3%,这意味着全年会损失约 60 万辆的销量。而在下滑 15% 的情形下,全年的市场规模将达到约 1800 万辆,即与去年相比减少约 300 万辆。这就是我们基于生产情况和财务状况做出的总体预测。

《中国经营报》:任何事情都有其两面性。在你眼中,当前疫情危机对大众在中国的生产、销售或其他业务领域可能带来哪些经验或积极影响?

冯思翰:我认为此次疫情危机会在两个方面带来积极影响:第一个方面也许听起来有些残酷,但事实是此次危机将促进汽车行业的洗牌。即使是中国这样庞大的市场,拥有超过 100 个汽车品牌也并非是一

一个好的现象。仔细想想,我们可能会发现,这一特殊时期正在推动行业的整合,最终也许会对整个市场和消费者有利。另一方面,我们见证了在中国适应新形势并高速发展的历程,也从中学到了很多数字化技术以及综合销售模式。

在销售和服务方面,我们学习和汲取了很多有益的内容,比如说,我们学习到了如何利用数字化手段处理工作组织和流程的经验以及进行线上销售人员培训,吸引了公众的关注。此外,通过与经销商及销售组织的大量实验,我们研究了如何更好地通过社交平台触及客户。我们甚至开设了便捷的在线交易功能,使客户从看车到买车均能实现线上操作。

在欧洲,我们也通过数字化的线上展览形式对日内瓦车展进行了直播,并由此掌握了通过完全数字化的形式举办大型活动、输出信息的技巧。车辆售后服务方面,我们还采取了为客户上门取车、消毒、维修、返还车辆的服务。因此,疫情在某种程度上来讲,也助推了汽车这个传统的行业向数字化转变的步伐。

老板秘籍



2020 年大众汽车集团(中国)是否能贡献更多销售收入和营业利润?

1

这很难说。从 2020 年全年来看,中国市场的销量在全球的占比可能会出现一个短期的高峰。中国应对疫情的方式令我们印象深刻,我们希望欧洲和全球其他地区的疫情形势也能有所改善。

但是我们也注意到,中国国内的上班族和学生还没有全部复工和开学。并且,即使中国的形势继续向好,美国和欧洲疫情预计仍将持续更长时间。所以,如果中国的经济恢复得足够快,那么我们在中国的销售收入和营业利润势必会相对于世界其他地区有显著提升。我预计,等到 2021 年情况恢复正常后,中国业务也将回到占集团全球业务 40%的平均水平。

为什么 2020 年大众预计在中国汽车市场将出现 3%~15% 的下滑?

2

在 3 月 17 日集团媒体年会召开前,我和大众集团的迪斯博士一起讨论了 2020 年对中国市场的预期。在当前的特殊时期,我们没有设置固定的数字作为目标,而是根据不同市场情景分别模拟了乐观、现实和悲观三种水平的预判。因此,我们最乐观的估计是 2020 年全年整体市场销量下滑 3%,这意味着全年会损失约 60 万辆的销量。而在下滑 15% 的情形下,全年的市场规模将达到约 1800 万辆,即与去年相比减少约 300 万辆。这就是我们基于生产情况和财务状况做出的总体预测。

深度

全球汽车业战“疫”更需“中国经验”

当前,疫情在全球范围内蔓延导致至少 26 家车企、数百家工厂及零部件企业停工停产,全球汽车产业链迎来史上最为艰巨的考验。

汽车是全球分工成熟的行业,任何一家处于这条复杂供应链的企业,都不能在这场危机中独善其身。当前,中国国内的疫情控制初见成效,经济恢复在即,这为很多国外企业提供了宝贵的经验。

目前,大众已经“照搬”了不少“中国抗疫经验”到德国,例如利用一些工厂停工的时间,学习了了解曾在推行保护员工免受病毒感染的预防措施等。大众高管强调可根据中国经验更改生产流程,使员工避免感染风险。

大众在疫情暴发后,在第一时间确定了一套针对德国医疗体系的援助计划,这里面随处可见“中国经验”的影子。据悉,大众将利用中国市场的资源援助德国,具体包括在华采购价值高达千万欧元的医疗设备运往德国,并利用其在华合资工厂生产口罩。

本次采访中,冯思翰对中国工厂复工初期防疫的模式进行了解读。据他介绍,复工初期,大众在中国的生产线采用单班生产,最大限度保障员工的健康,进入到第二阶段迅速地切换至两班倒模式,之后再逐步恢复政策的生产节奏,这对当前大众在欧洲工厂未来的复工也具有借鉴意义。

任何事情如硬币的两面,这场疫情带来重击的同时,也给汽车行业带来一些改变和推动,孕育着一些新的机遇。

冯思翰对这个问题的思考让记者印象深刻,在他看来,这次疫情将加速行业的洗牌。即便是在中国这样庞大的市场,拥有超过 100 个汽车品牌也并非是一个好的现象。这一特殊时期正在推动行业的整合,最终也许会对整个市场和消费者有利。

另外,冯思翰表示这场疫情会带来数字化运用的突破。他认为汽车行业以及中国的许多其他行业,还是比较习惯传统的用户沟通方式。疫情的影响,让汽车企业必须找到一种更创新的沟通方式和销售方式。

本版文章均由本报记者张硕采访