

挺进2020

挺过冬天 迈进春天

# “变与不变”趋势中蕴含的“危与机”

## 从干部大会看上汽面临的行业形势

当前，正是整个国内汽车行业深度变革的关键时期，充满了动荡和变数。

按照事物发展的普遍规律，“变”是永恒的主旋律，但“变”中的底层逻辑有可能是相对稳定的。例如，出行、品质、创新、竞争等在130多年的汽车发展史中，始终是稳定“不变”的。之所以提出这样一个命题，主要是希望大家能够认

清未来产业发展中的主要矛盾，要抓住趋势性、关键性的东西，不断探寻企业生存和发展的核心要义。

未来的发展机遇，是“逆水行舟、滚石上山”的倒逼式机遇。面对本轮车市的长时间“寒冬”，我们要争做行动派、实干家，既要在现有的存量“红海”中继续占据主动，更要力争开拓出一片新的“蓝海”市场。

### 存量竞争新阶段

新生代的崛起、首购潮转移、老龄化机遇；新车市场与二手车市场“一慢一快”；高线城市与低线城市“一热一冷”……消费偏好和出行方式正在改变。

随着国内车市步入存量竞争新阶段，我们必须洞察行业发展“变与不变”趋势中蕴含的“危与机”，保持战略定力，提高创新能力。

存量竞争时代，除了“量”的变化外，还有以下三个方面的变化，带来了新的挑战 and 机遇：首先是“人”的变化。一是新生代的崛起。二是首购潮的转移。首购潮正向三四线“小镇青年”转移。三是老龄化的机遇。“新老人”汽车保有水平低于全社会平均水平，是重要的增换购甚至首购的潜力人群。

以5至10年的中期视角为界，我们来分析一下未来我国汽车行业的一些主要发展趋势。

从市场容量来看，国内车市的“大”没有改变，但市场形态与结构正在发生变化。首先，从市场形态看，新车市场与二手车市场呈现“一慢一快”。一方面，新车市场进入了新的平台整理期。一是“首购人群”的人口红利正在消退；二是汽车消费的动力没有过去充足。另一方面，二手车市场将加快成长。一是保有量快速增长，为二手车交易奠定了供给规模保障；二是消费者购买和使用二手车的心态逐步开放；三是国家提高了对二手车市场的重视程度，出台取消“限迁”、鼓励出口等

一系列政策，支持二手车市场健康规范发展。

从市场结构来看，高线城市与低线城市呈现“一热一冷”。高线城市相对“热”，主要是由于增换购需求提升，带动了回暖。低线城市相对“冷”，一方面是由于居民收入相对低一些，住房、教育、医疗支出对汽车消费的“挤出效应”相对更明显一些；另一方面是车辆更新周期比高线城市更长一些。当然，从乐观的角度看，随着居民收入增长，以及中等以上收入人群的扩大，低线城市的市场可能还会再起“蓬头”。

从用户需求看，其对于品质生活和移动出行的需求不会改变，但消费偏好和出行方式正在改变。首先，汽车消费升级的趋势还将延续，其中的品牌升级更值得关注。尽管车市整体低迷，但大多数豪华品牌销量却实现了逆势上扬，市场份额不断提升。尤其是在豪华品牌中，增长最快是A级，甚至A0级车。这说明，有条件的消费者更乐意购买豪华品牌的入门款车型，而不一定是主流合资品牌的高配款车型。尤其是年轻一代，更是将目光直接瞄准了豪华品牌。其次，城市出行方式的多样化，助推消费者从“拥车”逐步向“用车”转化。



### “友谊赛”进入“淘汰赛”

“强者愈强、弱者愈弱”的“马太效应”将更加明显。传统汽车企业的盈利难度越来越大。一批新对手的入局，对传统车企构成新的威胁。

从行业格局来看，竞争是永恒的主旋律。过去30年，中国汽车市场的高速发展，给了合资品牌、自主品牌竞相发展的机会。车企之间的竞争也从“友谊赛”进入到了此消彼长、你死我活的“淘汰赛”阶段，加之新造车势力的介入，将进一步打破原来的行业格局。

首先，市场集中度在不断提高。“强者愈强、弱者愈弱”的“马太效应”将更加明显。

其次，传统汽车企业的盈利难度越来越大。根据有关机构预测，一家整车企业

若想在“新四化”的各个方面取得明显成果，大约需要在10年内投入约5000亿元。其中，仅电动车领域的投入就将近3000亿元。如果算上软件能力建设，投入更是惊人。一面是盈利能力的下降，一面还要进行大规模投入，对传统车企来说，是“腹背受敌”“前后夹击”。

最后，市场上不单有老对手，更有新对手入局。一批先行者逐渐得到了市场的认可。而且，他们极有可能为汽车行业带来“新玩法”、制订“新规则”，从而有可能在变革中占据先机。

### “车”变

软件定义汽车“软硬一体”的变化正在加速而来。车辆的品价比出现了“被动升级”。从重“拥有”到重“使用”的变化，带来了产品功能属性的重新定义。

从汽车产品来看，交通工具的基本硬件属性没有改变，但软件定义汽车“软硬一体”的变化正在加速而来。首先，消费者对于个性化产品的追求，更加凸显软

件的作用。其次，软件在整车价值中的占比将越来越高。

新能源汽车、智能网联汽车的产生和快速发展，正在推动汽车产品的变革。未来，随着各种新技术的跨界

融合，一定会有更多的新物种诞生。到2025年，新能源汽车销量占比目标将从20%上升至25%。我们预计，到2025年，L2和L3级智能驾驶技术将得到大规模商业化普及。如果未来中国汽车市场要从存量市场转回增量市场，实现市场的“二次跃升”，就必须依靠新技术革命，还必须依靠新物种的爆发普及。

品价比的升级。豪华车通过“以价换量”，价格已经下探到合资品牌区间，并造成逐级下压，消费者花同

样的钱可以买到更好的车，车的品价比出现了“被动升级”；考虑到上一轮购置税优惠刺激政策带来的增量在未来几年将陆续进入存量置换周期，“再购买”用户会对车的品价比有更高要求。

新出行的兴起。从统计数据看，近年来车辆年均行驶里程呈现逐年下降的趋势，选择私家车出行越来越与特定场景需求相关，比如下雨天接送老人、小孩等。汽车从重“拥有”到重“使用”的变化，带来了产品功能属性的重新定义。

### “渠道”变

精准触达，就必须改变过去集中式的营销，渠道变革势在必行。传统汽车产业链的封闭状态正在被各种跨界联合所打破。

在存量竞争时代，如果不能成为头部品牌，就很有可能被淘汰出局。

渠道多元化变革。从线上渠道来看，近年来，各种直播、公众号等新型流量入口正在快速涌现，这些入口虽然流量不是很大，但用户特征画像相似并且黏性极强，消费者的触达方式呈现多元化的特点；从线下渠道来看，三四线及以下市场仍具有很大的增长潜力，区域营销面临渠道下沉的新课题。对主机厂而言，要做好低线区域市场的营销，能够针对县乡用户快速反应、精

准触达，就必须改变过去集中式的营销，从组织体系到决策机制都需要进行调整，渠道变革势在必行。

产业价值链调整。随着“新四化”的到来，传统汽车产业链的封闭状态正在被各种跨界联合所打破。“软件定义汽车”将让新技术供应商、车联网及信息娱乐系统服务商有机会分享更多的产业链利润；同时，加装改装服务、二手车销售、金融服务渗透率将持续提升，各种出行服务生态也将成为汽车产业链上新的价值增长点。