McKinsey & Company

2021麦肯锡汽车消费者洞察

趋势引路 破浪前行：加速全面转型 领跑后疫情时代



2021年4月

概述

在2019中国汽车消费者洞察中，麦肯锡提炼出了一系列有关车市和消费者的关键思考。2020年的疫情给行业的趋势发展投下了“震撼弹”，车市和消费者行为也因此出现诸多新动向。在此背景下，麦肯锡再次对中国汽车消费者开展全面深刻的调研，并总结出六大关键特征：

一. **客户经营刻不容缓，产品升级势在必行：**中国车市持续由增量转为存量市场，车企应进一步优化用户运营，增加现有及潜在客户对品牌的认同感；与此同时，为了把握客户添购、置换的消费升级需求，产品升级势在必行。车企需要聚焦20万～30万元这一价格区间，重点打造具备充分竞争力的产品，这样才能把握消费者置换或添购时的升级趋势。

二. **品牌建设已成为主战场：**在除高端市场外的其他所有细分市场，自主品牌的进攻态势都颇为迅猛，合资品牌“护城河”已近消失，在一定的价格带内，自主品牌与合资品牌甚至已经“平分秋色”；车企应加速品牌价值重塑，明确自己想要传递的品牌信息，并打入消费者初始品牌选单，免遭市场淘汰。

三. **构建数字化全渠道营销迫在眉睫：**数字化渠道已深入消费者决策环节，调研结果显示，消费者在收集信息时，重点依靠的渠道之一就是数字化渠道。车企应在打造流量运营体系的同时，优化数字化触点，扩大数字化渠道的影响力；同时，全渠道与新零售已从“选配”变为“标配”。在新零售的助推下，不同产业纷纷出现了较大调整，消费者对现有汽车购买模式及售后服务的要求也出现了改变。本次调研结果显示，超过半数的消费者都偏好创新服务模式。车企应以优化客户体验及扩大综合效益为目标，系统性地布局包含展示、销售、保养维修在内的新型服务模式，并力争与现有4S网点打造最佳协作模式。

四. **加速布局新能源汽车，迎接市场拐点：**虽然新能源汽车市场在2020年面临着补贴下滑及2B市场萎缩等负面影响，但其整体表现仍旧可圈可点：不仅增速达两位数，且消费者对领先电动汽车新势力的品牌粘性正在显著提高。对传统车企而言，要想在新能源汽车市场拥有足够的竞争力，需要超越传统的“油改电”，精心打造原生的电动汽车平台，推出足以与新能源造车新势力同台竞技的明星产品。

五. **拓展智能科技盈利模式成为新考验：**中国消费者对汽车智能化的呼声日渐高涨，也十分愿意为新颖的功能支付溢价：有80%的消费者将自动驾驶功能纳入选购下一台车时的重要考量；同时，70%客户认可OTA模式，其中60%以上愿意为此付费。车企应一改简单堆砌配置的理念，以客户为导向，按需设计，并进一步探索不同的商业模式，包括布局OTA创收模式、订阅服务等。

六. **探索MaaS出行即服务的新业务模式：**锁定消费者的多元用车需求，积极开展业务创新。对车企而言，本次调研带来的一个重要洞见，就是消费者对长期租赁愈发呈开放态度：有55%的消费者都表示，愿意暂缓购车想法，转而考虑一年或三年的租赁模式。长远来看，面对未来“出行即服务”的大方向，车企若能找准自己的价值主张，将有机会脱颖而出，力争上游。



中国车市持续从增量转为存量市场，消费升级趋势依旧明显

关键洞察：

— 2020年初消费者纷纷推迟购车计划，车市销量大幅下挫；随着疫情逐渐受控，市场销量和消费者购车意向均已迅速恢复

— 增换购浪潮势不可挡，市场风格持续向存量切换；20万元以下价格带存在显著消费升级需求

中国车市延续下行趋势，但不乏亮点

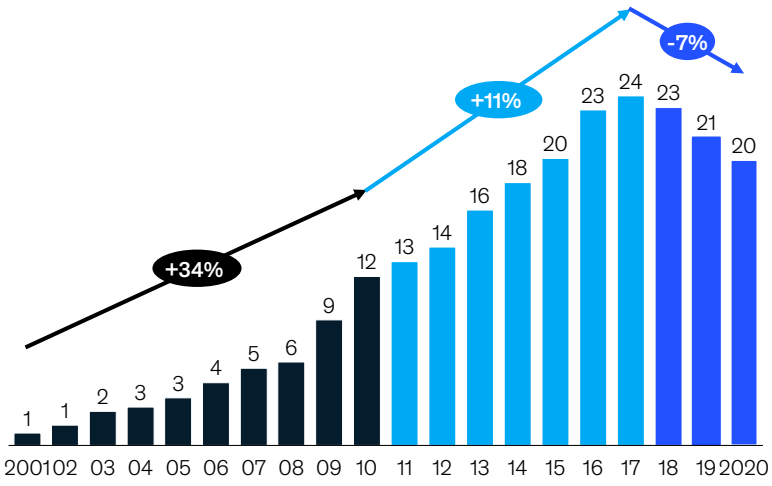
2018年至今，中国乘用车销量已连续三年萎缩。但市场不乏亮点：豪华品牌和新能源汽车等领域呈稳步增长（见图1）。

图1

与2019年相比，2020年中国乘用车市场下跌约7%，但仍旧亮点频现

经历了近20年的持续增长后，乘用车销量已连续3年下滑

中国乘用车销量
单位：百万台



新冠疫情为全球市场带来严重冲击，但中国市场在若干细分领域仍有强劲表现

2020年 vs 2019年

	中国	美国
高端市场增长率	13%	-12%
新能源汽车市场增长率	22%	4%

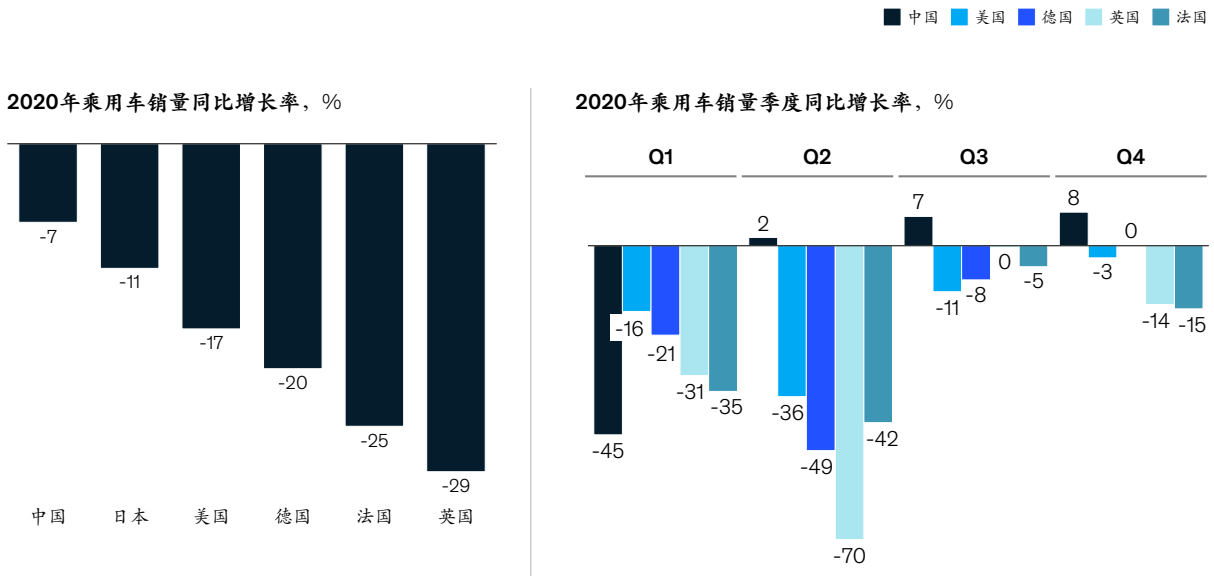
资料来源：IHS Markit (2021年3月)；中国乘用车新车上险量数据库；EV Volumes

2020年1季度车市遭受重创，但伴随疫情受控，车市迅速回暖

受疫情影响，不少人在2020年初都对中国车市全年的走向忧心忡忡。得益于中国政府积极且有效的防疫举措，自2季度起车市迅速转暖。虽然中国车市全年的增长率为-7%，但与全球各大主要车市相比，该成绩依旧令人艳羡；从数字上来看，疫情对发达国家市场的冲击显著大于中国车市（见图2）。此外，中国车市在复苏上也明显快于发达国家。虽然车市在1季度惨遭暴跌，但已于第2季度开始回正，且同比增长率一路提高。当然，下半年的部分增长来自于1季度的消费递延。

图2

中国引领全球乘用车市场复苏



资料来源：IHS Markit（2021年3月）；中国乘用车新车上险量数据库

在存量市场背景下，消费升级依旧是大趋势

2017～2021年，中国乘用车市场风格迅速由增量切换为存量，同期受访者首次购车比例也由90%降为59%。值得注意的是，三四线城市消费者，以及家庭月收入低于2.4万元的群体则仍以首次购车为主，首次购车比例近80%（见图3）。

车主在考虑增换购时，消费升级仍是关注焦点。近60%的消费者都计划在下一次购车时，升级至更高价的产品。以当前车价在20万元以下的车主为例，60%以上的受访者都表明，下一次购车的预算有所增加；而车价在20万元以上的车主，则更多选择维持在当前价格区间（见图4）。汽车厂商需要密切关注消费升级趋势，布局增量价格区间市场（例如20万～30万元价格区间），以提升运营效益。

图3

疫情之后，增换购车辆和消费升级的需求仍维持强劲

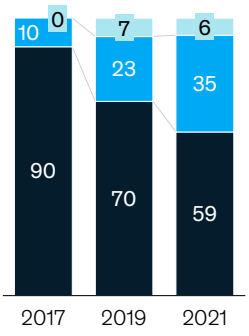
待深挖

乘用车市场正迅速由以首次购买为主的增量市场切换为以增换购为主的存量市场…

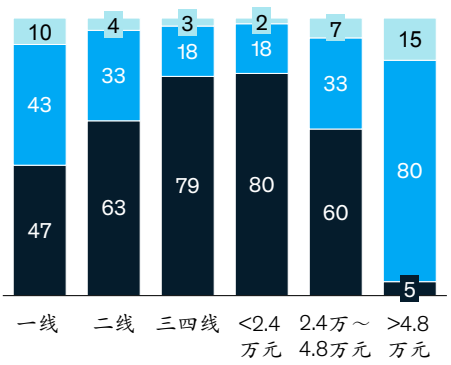
受访者占比

再次购买添置 再次购买换购 首次购买

2017年，2019年 vs 2021年



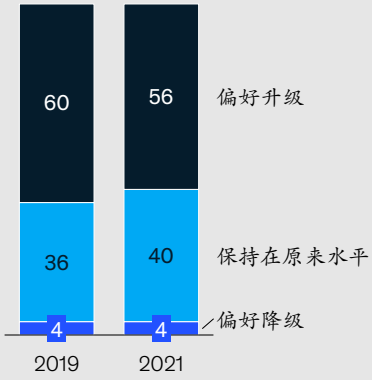
2021年细分



…大部分消费者在再次购买时偏好购买更高价格区位的产品

再次购买时价格升级 vs 价格降级，

受访者占比



资料来源：2017，2019，2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

图4

20万～30万元的价格区间是市场甜蜜点，更低价格区间存在消费升级，而更高价格区间消费者偏好则维持在同档区间

购买下一辆车的预算 vs 现有车售价

受访者占比

维持同档 消费降级

消费升级 受访者的主流选择

购买下一辆车的预算，元

2021

现有车售价，元	<10万	10万～15万	15万～20万	20万～30万	30万～40万	>40万
<10万	16%	73%	10%	0%	0%	1%
10万～15万	1%	27%	60%	12%	0%	0%
15万～20万	0%	4%	32%	62%	2%	0%
20万～30万	0%	1%	3%	56%	36%	4%
30万～40万	0%	0%	0%	10%	63%	28%
>40万	0%	0%	0%	2%	10%	88%

2019

现有车售价，元	<10万	10万～15万	15万～20万	20万～30万	30万～40万	>40万
<10万	16%	55%	19%	10%	0%	0%
10万～15万	1%	24%	58%	15%	2%	0%
15万～20万	1%	3%	36%	54%	4%	1%
20万～30万	0%	2%	4%	50%	39%	5%
30万～40万	0%	0%	1%	13%	58%	26%
>40万	0%	0%	4%	4%	6%	87%

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

低价位客群品牌忠诚度下降，非豪车市场合资品牌护城河几近消失

关键洞察：

— 在存量市场和消费升级的大背景下，品牌忠诚度呈两极分化：低价位客群品牌忠诚度较低，高价位客群则具备更高的品牌粘性

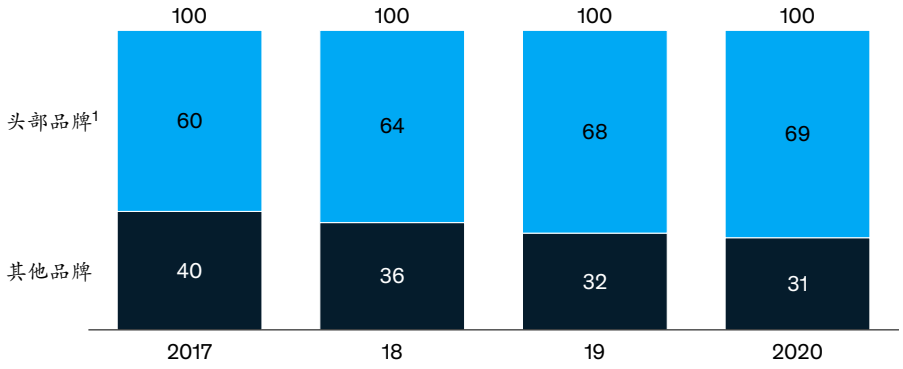
— 豪车市场仍是进口/合资品牌的天下，但在占比更大的非豪车市场，合资品牌已然优势不再；个别攻势迅猛的自主品牌已经能够比肩合资品牌的影响力，尤其在智能网联领域，最常被消费者提及的清一色都是自主品牌

随着市场增速放缓并从2018年开始转为负增长，“躺赢”的时代早已成为过去式，品牌之间的竞争也愈加激烈。虽然中国市场内的汽车品牌数量在不断增加，但头部玩家的市场份额却在持续提升，2020年，市场前13名的销量已经占据了69%的市场（见图5），老牌车企均在力保领先地位。

图5

整体市场集中度逐渐上升，头部13个品牌占总销量达到69%，竞争加剧

中国乘用车市场集中度，销量百分比



1. 筛选标准：近4年来销量始终处于市场前15名的13家品牌

资料来源：中国乘用车新车上险量数据库

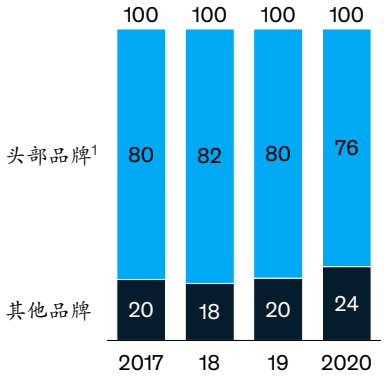
受某美系豪华电动车品牌的影响，豪华品牌市场的集中度微幅下降，是唯一一个集中度出现下滑的细分市场，但前5名的品牌仍占近8成的市场份额。在非豪华合资品牌中，前5名所占的市场份额显著提高，从2017年的65%上升至2020年的79%，进一步压缩了二线合资品牌的生存空间。与此同时，自主品牌的集中度也持续升高，前8名的市场份额从59%增长至70%。整体而言，中国车市呈现出“强者越强，弱者越弱”的竞争格局，淘汰赛的帷幕已经拉开。（见图6）

图6

豪华品牌市场是唯一一个集中度微幅下降的细分市场，其他细分行业市场集中度都持续提升

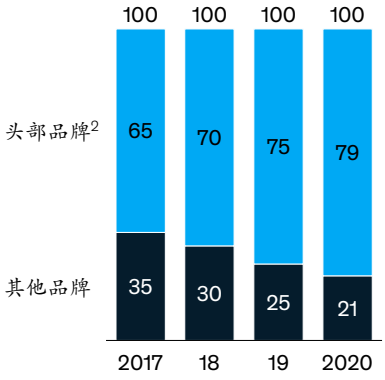
由于电动车品牌崛起，豪华品牌市场集中度略有下滑，但是头部5个品牌仍占据接近8成市场份额

豪华品牌市场集中度，销量百分比



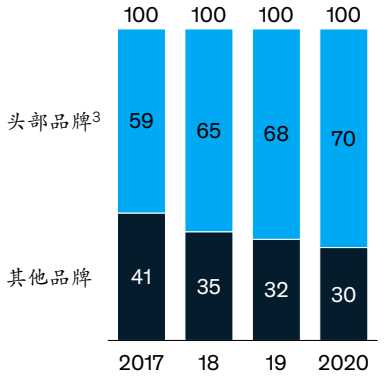
非豪华合资品牌市场集中度显著提高，头部5个品牌占总销量达到79%

非豪华合资品牌市场集中度，销量百分比



非豪华自主品牌市场，头部8个品牌占据接近70%市场份额

非豪华自主品牌市场集中度，销量百分比



1. 筛选标准：近4年来销量始终处于豪华品牌市场前5名
2. 筛选标准：近4年来销量始终处于非豪华合资品牌市场前5名
3. 筛选标准：近4年来销量始终处于非豪华自主品牌阵营前8名

资料来源：中国乘用车新车上险量数据库

高价位客群对品牌忠诚度高，低价位客群则更加“善变”

中国消费者对汽车品牌的忠诚度较2019年略有下降。本次调查显示，只有27%的受访者表示会忠于同一品牌，而这一数字在2019年为31%；值得一提的是，车主的品牌忠诚度会随汽车价格的上涨而提升，比如，在现有车价位于30万元及以上的消费者群体中，有40%表示会在选购下一台车时忠于同一品牌。考虑到该趋势与2019年的结果相吻合，我们认为，品牌建设在提升消费者忠诚度方面的努力卓有成效。品牌忠诚度下滑最厉害的客群，主要集中在三四线城市，以及10万元以下的价格区间。消费升级、客户转向更高端品牌、低端品牌的品牌建设投入较少、车型同质化严重等，都是该现象背后的潜在驱动因素（见图7）。

品牌若想抢占先机，需要打入消费者初始品牌选单

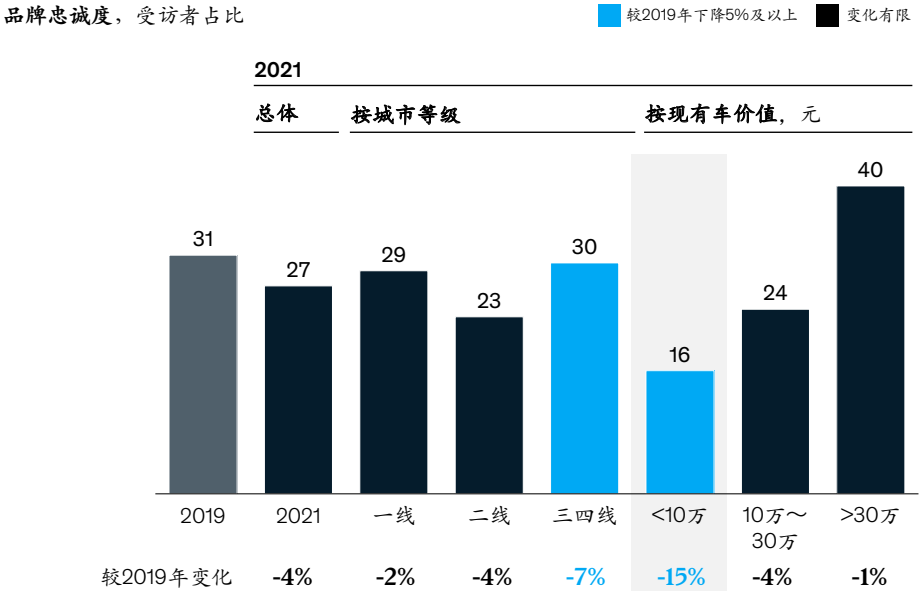
消费者在产生购车意愿时，首先会在心中形成初始的“品牌选单”，进而通过线上线下等方式，收集有关选单品牌的更多信息，从而做出最终选择。近年来，造车新势力如雨后春笋般崛起，传统汽车厂商也纷纷推出全新品牌，令消费者“目不暇接”。汽车厂商要想掌握主动权，需要更积极地将自身品牌打入消费者的初始选单，在消费者产生购车意愿时抢占先机。

调查显示，消费者的初始品牌选单具有很强的聚焦性，仅会选择2～3个品牌；收集完初步信息，进入4S店做深入了解后，选单上的品牌数量又会继续缩减。最终，近50%的成交品牌会来自初始选单（见图8）。

图7

三四线城市的入门级市场消费者的品牌忠诚度严重下滑

在2021年整体品牌忠诚度从31%轻微下滑至27%



小于10万元的入门级市场消费者品牌忠诚度较低以及下跌的潜在驱动因素

- 从入门级(<10万元) 向中低价位(10万～30万元)消费升级的趋势增强
- 低端汽车厂商在培养品牌忠诚度方面投入较少
- 消费者在低价格区间有更多产品选择

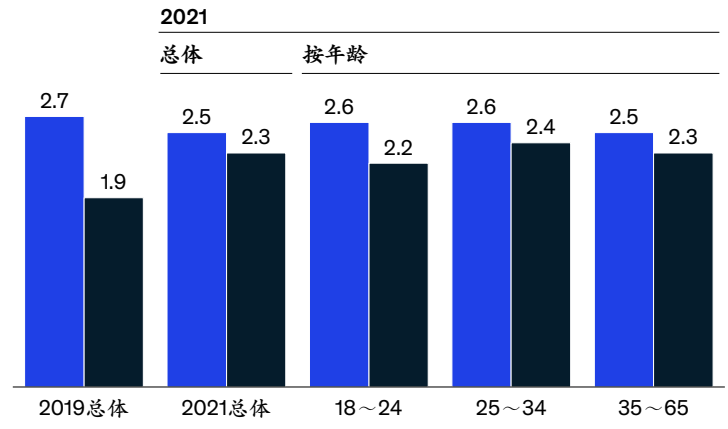
资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

图8

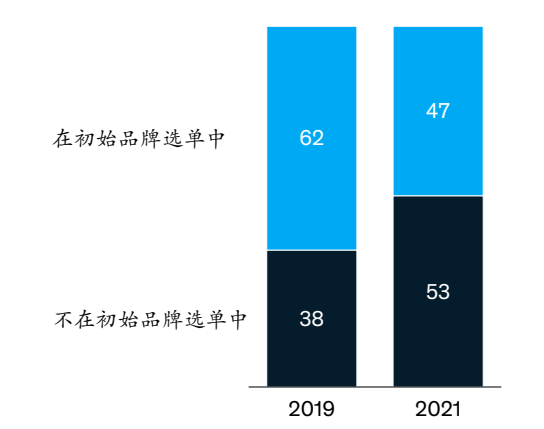
消费者的初始品牌选单范围狭窄，有近50%最终购买的品牌都来自初始品牌选单

对汽车厂商而言，打入消费者初始品牌选单的重要性不言而喻

消费者初始品牌选单通常只包括2～3个品牌…



…近50%的最终销售来自初始品牌选单



资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

值得注意的是，在2019年调研中，有62%的消费者表示自己最终购买的车型来自其初始选单；但该比例在2021年调研中却下降到了47%。我们认为有多种因素造成了该现象，例如造车新势力的崛起，以及各类新兴网络媒体比以往任何时刻都更能影响消费者的最终决策等。但无论如何，消费者最终购买车辆来自初始选单的比例仍然接近50%，其对汽车厂商的重要性不言而喻。

非豪华合资品牌与自主品牌之间的护城河已近消失

我们在调查中列出了8个属性，记录了消费者心中每个属性对应的品牌，以及各大品牌被提及的次数。需要说明的是，由于所处细分市场的不同，豪华车与非豪华车车主各自最关切的品牌属性也会有所不同。

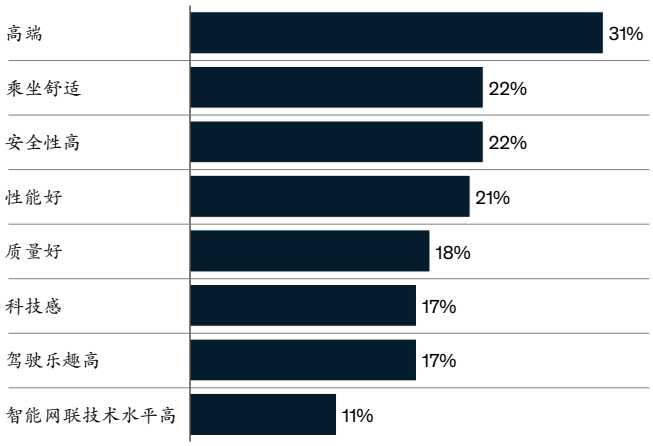
豪华品牌方面，最常被提及的是两个德系品牌以及一个日系品牌。在被问及这8大属性时，他们有5次以上名列消费者前五大选择；相比之下，另一个德系品牌则有点相形见绌；位列下一梯队的，是以科技感见长的后起之秀美系电动车品牌，以及深耕中国豪车市场多年的其他豪车品牌；英国豪华车品牌和日系二线豪华品牌在渐渐淡出消费者视线；国内某老牌国企旗下的豪华自主品牌虽然近年在销量上有所突破，但其品牌价值仍然亟待提升，以获取消费者的进一步认可（见图9）。

图9

高端、乘坐舒适以及安全性高是豪华品牌的首要属性

根据各属性的排名结果，位列前5名的次数最多的是2个德系品牌和1个日系品牌

消费者对于豪华品牌的认知，
受访者占比



在8个最常被提起的豪华品牌属性当中，
合资/外资品牌 vs 自主品牌出现的次数

	外资/合资品牌	自主品牌
5次及以上	3	-
4次	4	-
1~3次	3	-
未曾进入前5名	2	1

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

纵观非豪华品牌，出现频率最高的仍是合资品牌，有三个品牌出现了五次及以上；在提及次数3~4次的区间之中，开始有了自主品牌的身影；在1~2次的区间之中，已有8个自主品牌名列其中。榜上不见踪影的，反倒是韩系和法系合资品牌（见图10）。

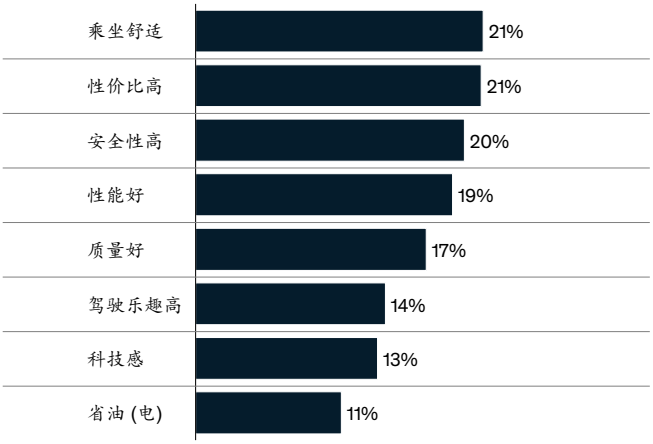
随着自主品牌产品实力的不断累积，以及对往昔价格天花板的不断突破，领军自主品牌已基本能与二线合资品牌直接抗衡，甚至略有胜出。以本次调查为例，在提及智能网联水平这项指标时，自主品牌在非豪华品牌榜上俨然雄踞一方（前5名清一色都是自主品牌）；但在较为传统的安全性及性能等维度中，合资品牌仍有优势（见图11）。

图10

乘坐舒适和性价比是非豪车用户的首选品牌属性

合资品牌和本土品牌的差异在缩小

消费者对于非豪华汽车品牌的认知，
受访者占比



在8个最常被提起的非豪华车品牌属性当中合资/外资品牌 vs 自主品牌出现的次数

	外资/合资品牌	自主品牌
5次及以上	3	-
3～4次	2	1
1～2次	2	8

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

图11

合资品牌仍在安全性与性能上占据优势

合资品牌 vs 自主品牌在若干属性提及次数前五名出现的频次

	外资/合资品牌	自主品牌
安全性	5	-
性能好	4	1
智能网联水平	-	5

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

合资与自主品牌的市场份额之争必将延续，谁能更好地把握消费者认为重要的品牌感知，将是胜出的关键。对车企而言，建立并传播更优秀的品牌形象，成功进入消费者初始选单，将是未来一大关注重点。

数字化触点深入消费者决策环节，流量体系重塑成为新战场；全渠道和新零售模式创新已成“标配”

关键洞察：

- 无论消费者以何种方式接收信息，线上渠道的重要性都已毋庸置疑
- 当前，线上线下渠道存在衔接不畅和信息不同步等痛点，亟待车企解决
- 新零售模式深入人心，已然成为吸引消费者的“新战场”
- 不少消费者在购车时都倾向于与车企直接对接，但车企现有相关布局仍有不足

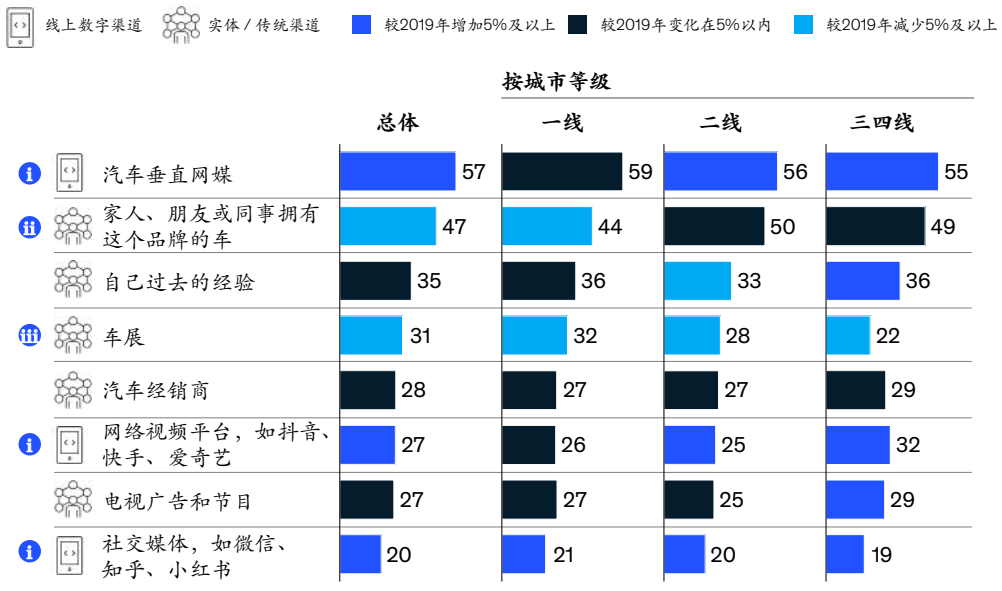
无论是被动接收还是主动学习，线上渠道正取代线下渠道的主导地位

消费者在构思初始品牌选单时，更多依靠被动接收信息；但最终购买决策仍由主动收集信息所推动。消费者在主动收集信息之前，脑海中的品牌选单已基本成型。因此，在消费者“潜意识”中占据一席之地是取胜的关键。

图12

为打入消费者初始品牌选单，数字化触点是必争之地

被动接收消息的主要渠道(帮助消费者建立初始品牌选单)，受访者占比



主要结论

- i 在各线城市中，线上数字渠道的重要性都有所增长，尤其是是网络视频平台和社交媒体渠道
- ii 亲朋好友评价的重要性在下降
- iii 车展的重要性在下降，在三四线城市尤其遇冷

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

《2019麦肯锡中国汽车消费者洞察》报告指出，在所有被动信息接收渠道中，亲朋好友的评价位居主流。但本次调研发现，汽车垂直网媒正取而代之，成为最重要的信息渠道来源。数字渠道的重要性本就在逐年增加，但我们认为，2020年的疫情加速了这一进程。

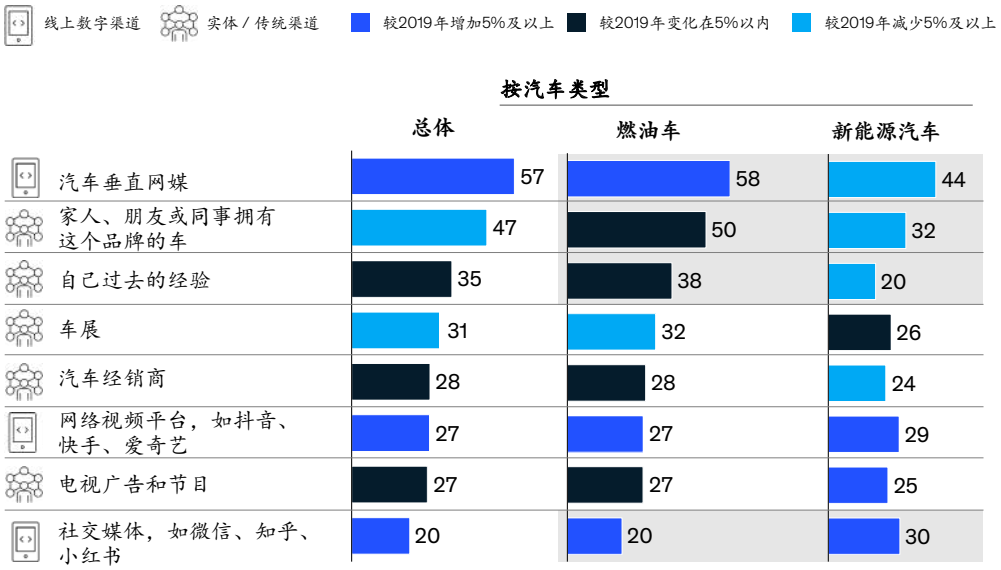
此外，相比2019年调查，网络视频平台和社交网络的作用也在放大，此变化与直播带货及社交电商的成长趋势相吻合。与之相对应，亲朋好友的评价、车展等传统线下渠道的认可度出现了下滑（见图12）。

相比传统燃油车车主，新能源汽车车主对社交媒体和视频网站的偏好更为明显。例如，30%的新能源车车主都称，从社交网络渠道中看到的汽车品牌能对自身构成吸引力，而这一数字在燃油车车主中则只占20%。相反，传统线下渠道对新能源汽车车主并无太大的吸引力（见图13）。此外，垂直网站对电动汽车车主的重要性(44%)显著小于对燃油车车主的重要性。若干电动汽车新势力自建的带社交性质的APP显然在与垂直网站争夺车主/准车主的注意力。

图13

对新能源汽车消费者而言，互联网社交媒体平台是被动接收信息的重要渠道，他们据此建立初始品牌选单

被动接收消息的主要渠道(帮助消费者建立初始品牌选单)，受访者占比



主要结论

- 新能源汽车消费者更依赖于社交媒体，其重要性仅次于垂直网站及亲朋好友
- 对传统燃油车主来说，社交媒体的重要性却是垫底的
- 垂直网站对电动汽车车主的重要性显著小于对燃油车车主的重要性
- 对电动汽车车主影响最大的4个渠道中，线上渠道占到了3个

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

主动收集信息是购车决策的重要一环。在本次调研中，我们观察到了两个现象：

其一，在主动获取品牌认知、产品信息、车辆外观、价格、残值和售后服务等信息时，消费者对线上渠道的依赖相较2019年均有所提升。且在所有维度中，各类线上渠道的总占比均已高出线下渠道。

其二，受疫情影响，虽然垂直类网站（如汽车之家）仍是关键的信息来源，但其他线上渠道的重要性也在日益凸显；2019～2021年，其绝对成长速度要超过前者（见图14）。

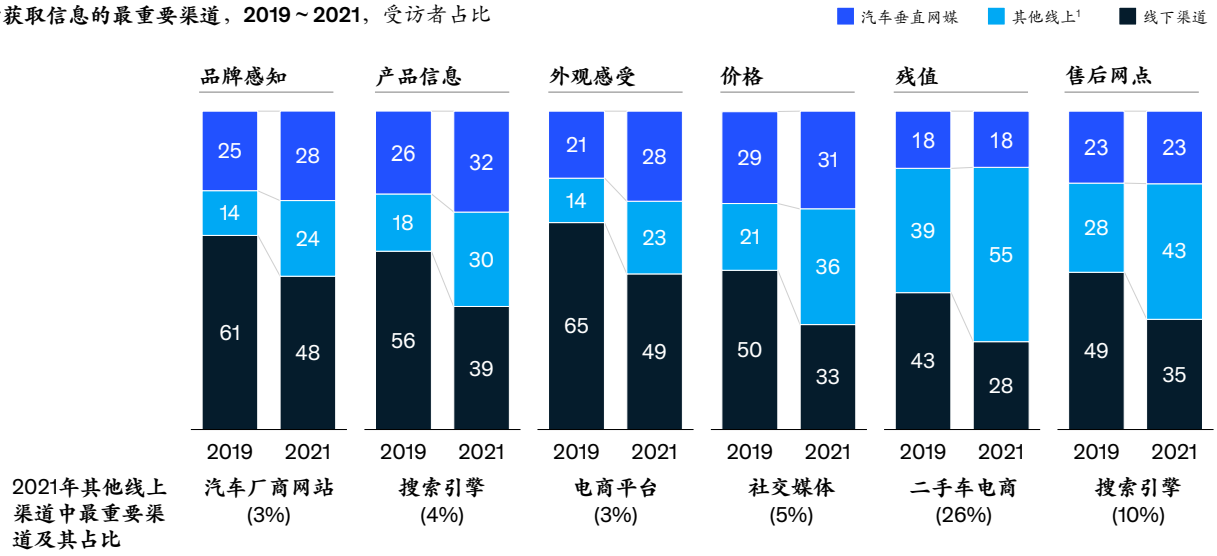
疫情无疑加速了线上渠道的渗透。强制隔离举措出台期间，不少汽车厂商和经销商都以直播等形式推广品牌，吸引了不少消费者的眼球。抖音等短视频平台也正在强势崛起，一跃成为品牌营销新宠；国内某领先造车新势力倾情打造自有APP，极大地加强了粉丝凝聚力。面对百花齐放的市场动向，汽车厂商应该积极锁定最适合的品牌传播渠道，并做好多元化渠道布局。在对品牌做线上推广时，除了传统垂直类网站之外，汽车厂商也不能忽视锁定私域流量、短视频等新渠道，并更加经济精准地向潜在消费者传递品牌及产品信息，提高营销投入的产出比。

图14

线上渠道已成为主动获取信息环节的主要渠道，其中非垂直线上渠道增长最快

汽车厂商应该制定全面的线上接触点战略，并优化对终端客户的信息触达

主动获取信息的最重要渠道，2019～2021，受访者占比



2021年其他线上渠道中最重要渠道及其占比	汽车厂商网站 (3%)	搜索引擎 (4%)	电商平台 (3%)	社交媒体 (5%)	二手车电商 (26%)	搜索引擎 (10%)

1. 其他线上渠道包括搜索引擎、汽车厂商官网、微信、APP、经销商网站、新车和二手车电商平台等等

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

新型服务模式将成为“新战场”

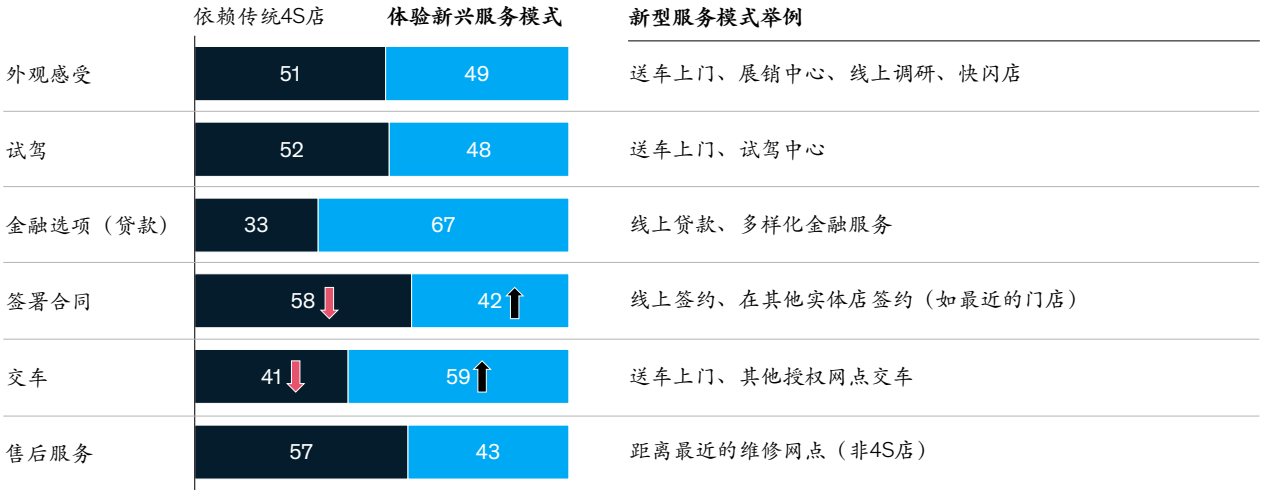
本次调研结果显示，在购车的主要接触点上，偏好新型服务模式和偏好传统模式的消费者占比已然基本持平。这意味着全渠道/新零售模式已不再是锦上添花的“秘密武器”，而是攸关品牌长远发展的“新战场”（见图15）。

图15

新零售的大门正逐渐开启，约50%的消费者偏好新兴服务模式

消费者对线下渠道新兴服务模式的需求，受访者占比





新型服务模式举例
送车上门、展销中心、线上调研、快闪店
送车上门、试驾中心
线上贷款、多样化金融服务
线上签约、在其他实体店签约（如最近的门店）
送车上门、其他授权网点交车
距离最近的维修网点（非4S店）

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

无论是造车新势力还是传统厂商，汽车新零售的重要性都不容忽视。相对而言，由于不受既有经销商网络的束缚，造车新势力往往可以轻装上阵，更为灵活地探索直销、O2O等全新的零售模式。相反，传统汽车厂商容易受既有经销商网络的牵制，在新零售方面往往比较谨慎，通常只会开展小规模试点。

对传统汽车厂商而言，布局新零售已刻不容缓。但新零售的含义绝不仅是上线一个APP，或是在官网开设一个所谓的"网上商城"那样简单；相反，传统汽车厂商需要从客户实际需求出发，用全局性视角进行通盘布局。这样才能充分调动线上线下团队的积极性，在传统与新兴渠道之间达成平衡。车企还应在流程各个环节设立明确的KPI，并将投资回报率纳入考量。比如，在拓展销售网络时，汽车厂商可以比较不同渠道的投资回报率，判断使用新型零售及服务模式是否为明智之举（例如，轻资产的展厅和卫星店是否能够达成客流量目标；独立维修中心是否能够优化成本表现；消费者是否会对服务质量表示满意等）。

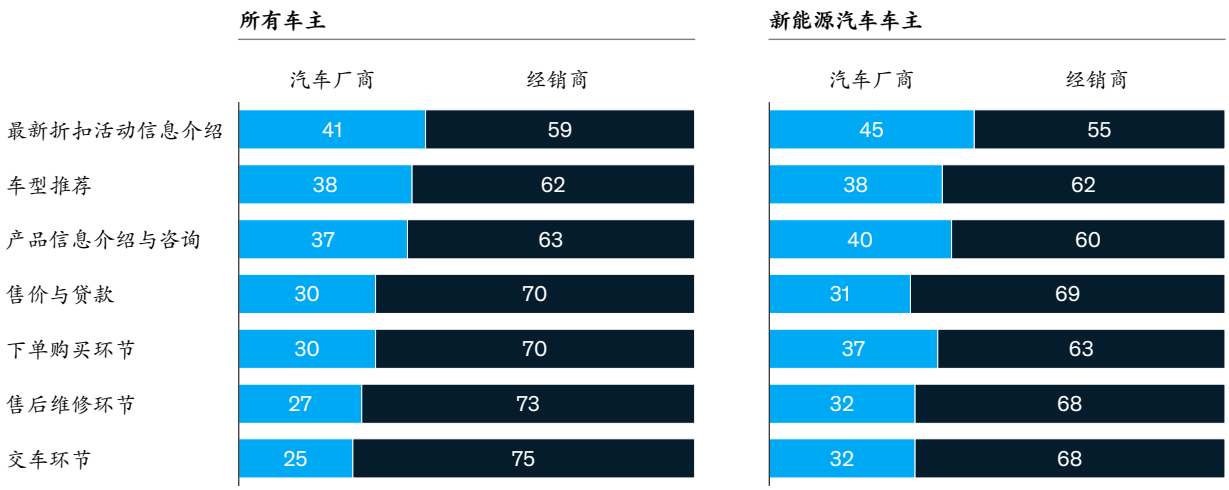
消费者倾向于与车企直接对接

造车新势力引领了汽车直销风潮。相比传统的经销商模式，直销拥有众多优势，包括价格透明、服务完善、模式灵活等。在本次调研中，我们让消费者在汽车企业与4S店之间进行选择，以期理解他们对沟通模式的偏好。研究结果显示，在各个沟通环节中，有25%～40%的消费者都更加倾向于选择车企（见图16）。但从汽车商品的实际零售实践上看，大部分汽车品牌都缺乏与消费者的及时互动，其反馈也远未达到消费者对个性化的预期，无法及时有效解决消费者的疑问或满足私人化服务的需求；这也从侧面表明，消费者对直销的期望，与市场实际供给之间存在巨大差异。勾画未来营销模式时，各大车企也可以将这一点纳入考量。

图16

在购车旅程中，汽车厂商可以增加与消费者之间直接对接，尤其是在初期，如市场促销、信息收集等环节

消费者更愿意与汽车厂商还是与经销商直接对接沟通，受访者占比



资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

在新能源汽车细分市场，消费者与汽车品牌商直接对接的意向更高。毫无疑问，某美系电动车领导品牌开创的直销模式已深入人心。

上述趋势对传统经销商从业者而言无疑是“当头棒喝”。传统4S店虽然是新车销售的主力军，但毋庸讳言，不少经销商的服务和沟通技巧都差强人意。消费者与传统经销商的“口舌之争”也屡屡见诸各路媒体。汽车经销商如果对该问题放任不管，只会加快消费者向直销模式的转化。我们建议汽车经销商的从业者们能够防微杜渐，着力提升自身的服务质量。

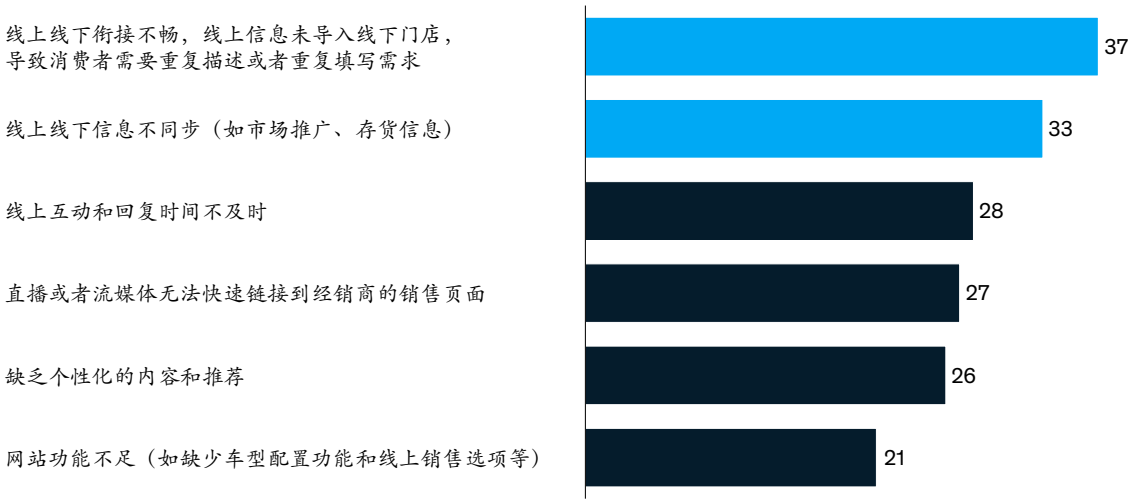
线上线下衔接不畅和信息不同步是关键痛点

随着线上渠道渗透率的不断提升，汽车厂商和经销商亟需无缝整合线上线下渠道，提升消费者购车体验。我们的调研发现，在消费者所有痛点中，线上线下渠道衔接不畅，以及不同渠道之间信息不同步出现的频率最高（见图17）。我们认为，灵活调动各方资源（主机厂、广告公司、媒体、经销商等），打通线上线下渠道隔阂等举措将显著优化消费者购车体验。

图17

线上线下渠道衔接不畅和信息不同步是当前数字化体验的主要痛点

线上数字化体验的痛点，受访者占比



资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

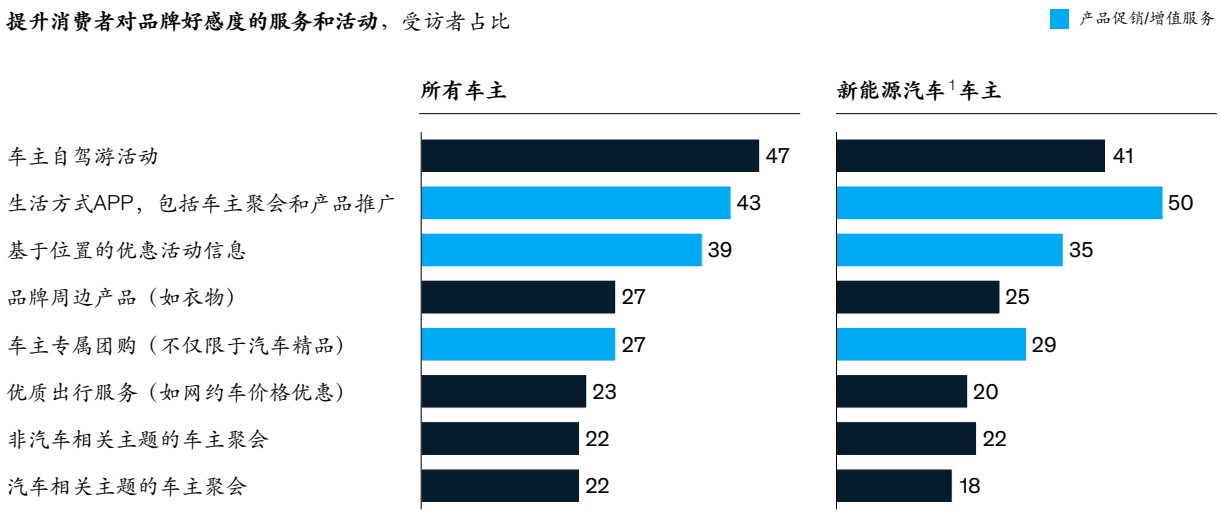
依托APP提升品牌好感度

调查显示，在受访者认为最有助于提升品牌好感度的活动中，排名前三的分别为车主自驾游活动（47%）、生活方式APP（43%），以及基于车辆所在位置，提供周边折扣优惠活动信息（39%）。新能源汽车和造车新势力车主尤其青睐生活方式APP（见图18）。他们可以基于这些平台与其他车主之间开展互动，甚至还能与品牌官方（包括其高管）直接沟通。当然，这也是OTA需求收集，以及用户体验反馈的重要来源。与之相比，传统汽车品牌的APP在社区运营、社交及用户反馈等方面就要逊色很多。

图18

车主生活APP及增值服务有助于汽车厂商提升消费者的好感度

提升消费者对品牌好感度的服务和活动，受访者占比



1. 包括1个美国和2个中国本土电动汽车新势力

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察



新能源汽车持续增温，销量、接受度及品牌粘性都有提升

关键洞察：

— 消费者对新能源汽车的接受程度逐年提高，整体市场需求正逆势上扬

— 消费者对领先新能源汽车新势力品牌的粘性显著增加

— 在对新能源汽车消费仍持保守态度的群体中，对充电困难及里程不足的顾虑有增无减

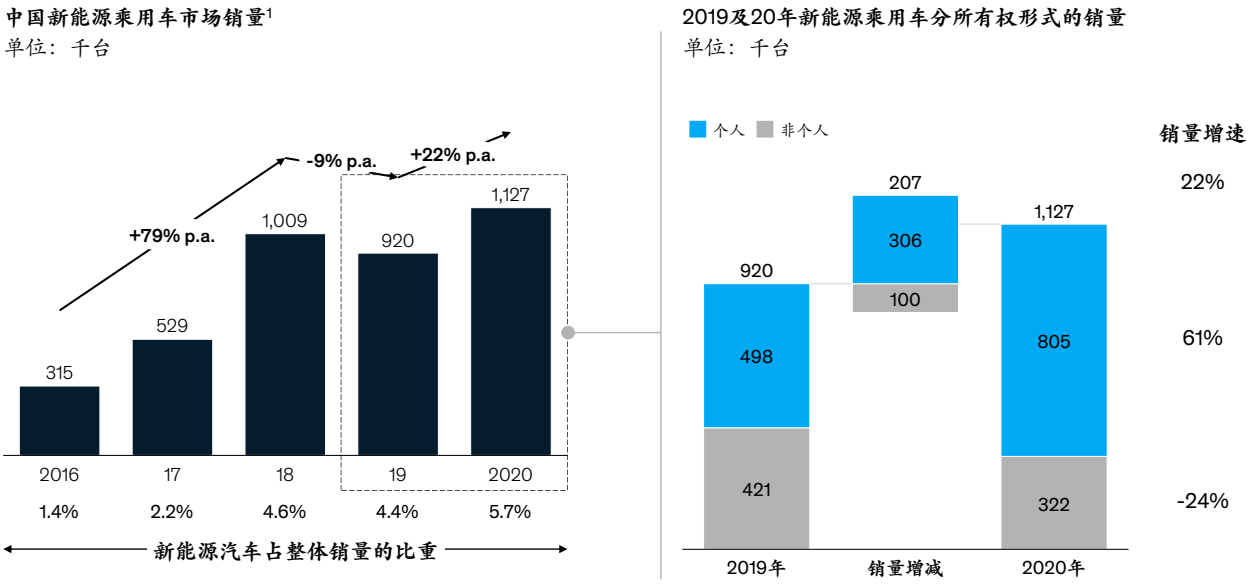
中国新能源汽车市场正逆势增长

中国整体乘用车市场在2020年延续了2018年以来的下滑趋势，但新能源汽车板块却异军突起，取得了令人艳羡的销量增长。以2020年为例，虽然面临补贴下滑及2B市场萎缩的负面影响，私人购买新能源汽车的规模同比却增长了6成，带动整体新能源汽车市场取得了两位数的增长(见图19)。新能源汽车占整体乘用车市场的比重也逆势上扬，达到近6个百分点。

而我们的调研则从侧面揭示了中国新能源汽车行业高速发展的原因。

图19

中国新能源乘用车市场在2020年实现了复苏，取得了同比22%的增长率



1. 包括BEV、PHEV以及REEV

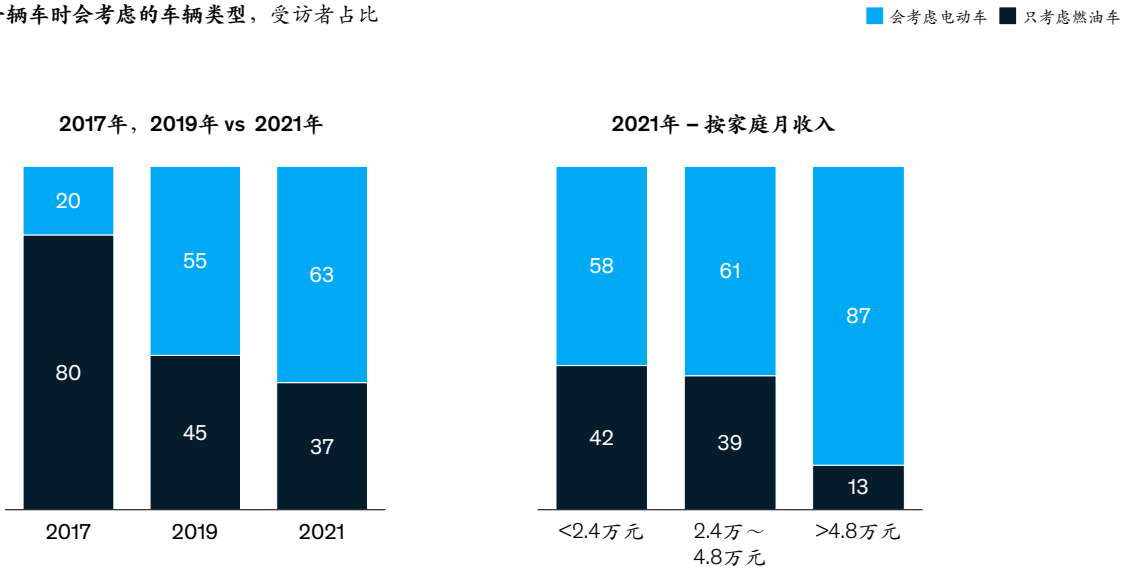
资料来源：新车保险登记数据库

麦肯锡过去几年的调研显示，中国汽车消费者对新能源汽车的接受程度已越来越高：以愿意考虑购买新能源汽车的消费者占比为例，在2017～2021年间，这一数字从20%一路上扬到了63%；高收入群体（家庭月收入>4.8万元）的表现则更为突出：接近九成的消费者都表示愿意购买新能源汽车（见图20）。

图20

消费者对新能源汽车接受度继续提升，特别是高收入群体

消费者购买下一辆车时会考虑的车辆类型，受访者占比



资料来源：2017，2019，2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

消费者对领先新能源汽车新势力品牌的品牌粘性显著提高

当被问及“为何选购新能源汽车”时，环保、使用成本低廉、科技感等因素被消费者多次提及。值得关注的是，2019～2021年间，称“我喜欢的品牌只有电动汽车”的消费者占比提高了近五成，从10%上升到了15%，且其是唯一一个取得显著增长的选项。从这一点不难看出，某美系电动汽车品牌及国内造车新势力领军企业在2020年所取得的巨大成功，给消费者带来了极大印象并显著提高了消费者对这部分品牌的粘性（见图21）。

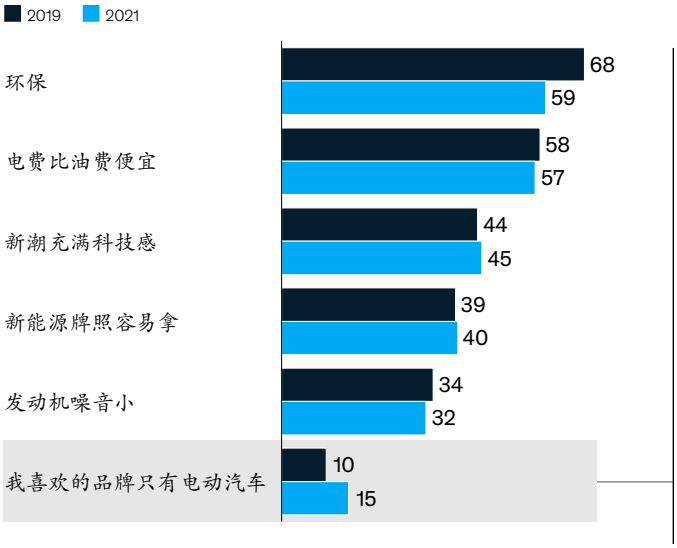
充电基础设施不完善及里程制约仍在掣肘新能源汽车的发展

当然，我们的调研对象中也有部分群体对新能源汽车的发展心存顾虑。与他们进行细致深入的访谈后，我们发现，在里程、充电基础设施、新能源汽车技术的成熟度及安全性等维度上，这些消费者的顾虑在2021年不减反增（见图22）。考虑到近些年充电困难、里程缩水、新能源汽车自燃等新闻屡屡见诸报端，新能源汽车消费保守群体顾虑增多倒也不难理解。与此同时，消费者对新能源汽车续驶里程的要求也在进一步放大：期望里程在600km及以上的群体比重在2021年出现了显著增加。产业链上下游企业唯有长期协作，携手共进，才能缓解消费者对新能源汽车的疑虑，并更好地满足他们的需求。

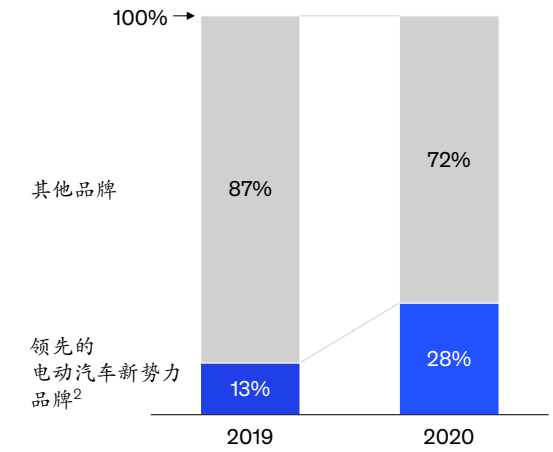
图21

部分消费者对领先的电动汽车新势力品牌的粘性显著提高

消费者选购纯电动汽车的原因，受访者占比



新能源汽车市场集中度[1]，销量占比



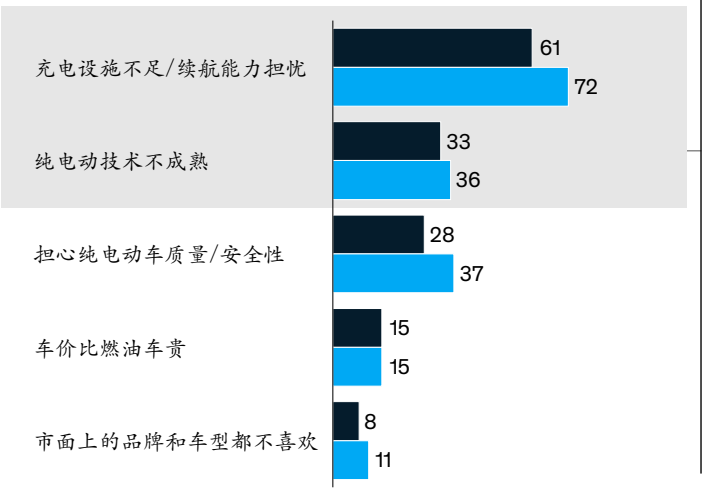
1. 含纯电动及增程式
2. 包括1个美国和4个中国本土电动汽车新势力

资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

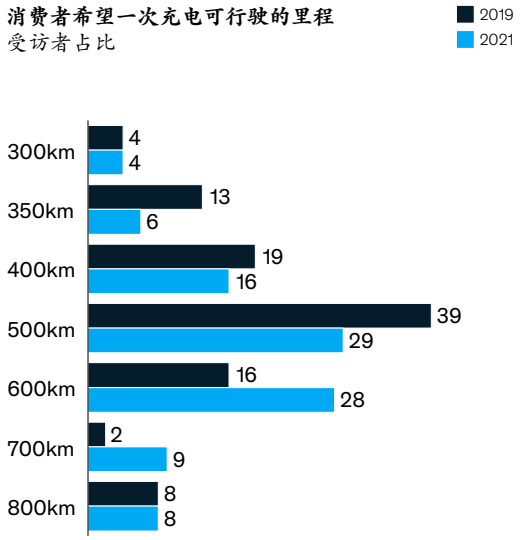
图22

对充电设施和续驶里程的担忧依然是阻碍消费者购买纯电动车的主要原因，消费者对续驶里程有更高要求

消费者不考虑购买纯电动车的原因
受访者占比



消费者希望一次充电可行驶的里程
受访者占比



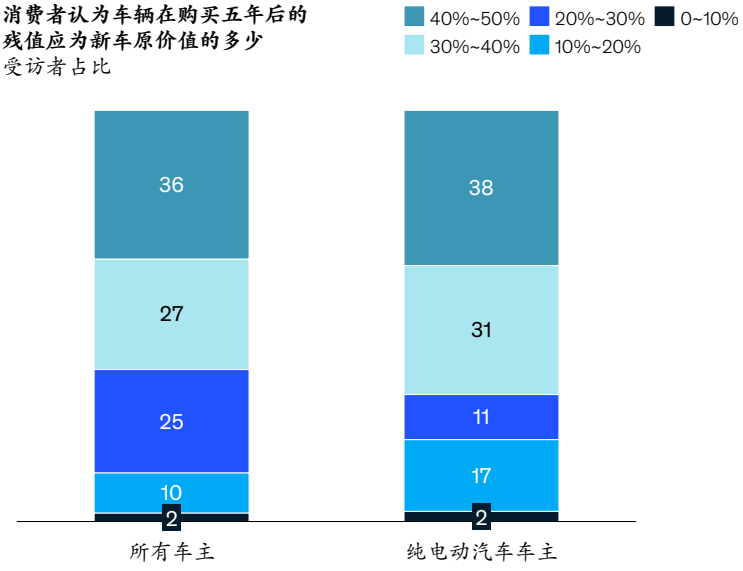
资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

残值是另一个长期制约新能源汽车行业发展的要素。我们的调研显示，在新能源汽车的残值上，消费者预期已十分接近传统燃油汽车的残值（见图23）。诚然，受多种要素制约，新能源汽车当前的残值要远逊于同车龄的燃油汽车，但随着新能源汽车技术的不断进步，燃油车与新能源汽车的残值差异预计会有所拉近。

图23

近70%的纯电动车主希望新能源车在购买5年后的残值能保持在新车原价的30%～50%

消费者认为车辆在购买五年后的残值应为新车原价值的多少
受访者占比



消费者对于电池质量及使用寿命的担忧，以及**新能源技术快速迭代发展，**造成了燃油车和新能源车残值的差异

由于电动汽车技术的进步及电池性能的改善逐渐趋缓，两者的残值差异预计会有所拉近

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

智能科技已经成为消费者购车时的重要考量，但商业和变现模式有待进一步挖掘

关键洞察：

- 消费者愈发被辅助驾驶、智能网联，以及自动驾驶功能所吸引，但针对不同细分功能，消费者付费意愿有所差异
- 消费者愿意为云端升级、无人驾驶等功能支付溢价，云端升级（OTA）或将帮助车企实现持续创收

智能科技已成为车企制胜的关键武器

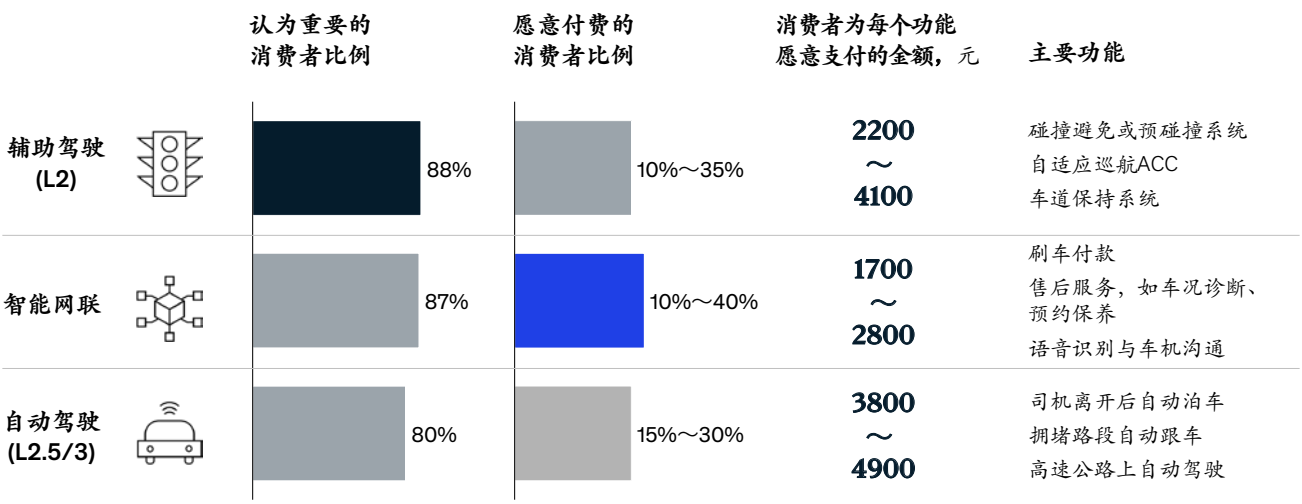
消费者需求千差万别。对车企而言，最应避免的误区，就是没有任何优先级地一味堆叠配置。相反，车企应以消费者为中心，倾听目标客群诉求，有的放矢地推出最具吸引力，且消费者付费意愿最强的智能车辆配置。

辅助驾驶、智能网联以及自动驾驶的重要性已毋庸置疑。在本次调研中，有80%以上的受访者都认可了这三种功能的价值。但是，消费者的付费意愿还未到达理想水平，针对不同功能，他们的付费意愿在10%～40%不等（见图24）。

图24

大部分消费者重视智能汽车技术，10%～40%的消费者愿意为这些功能买单

消费者认为自动驾驶相关功能的价值最高



资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

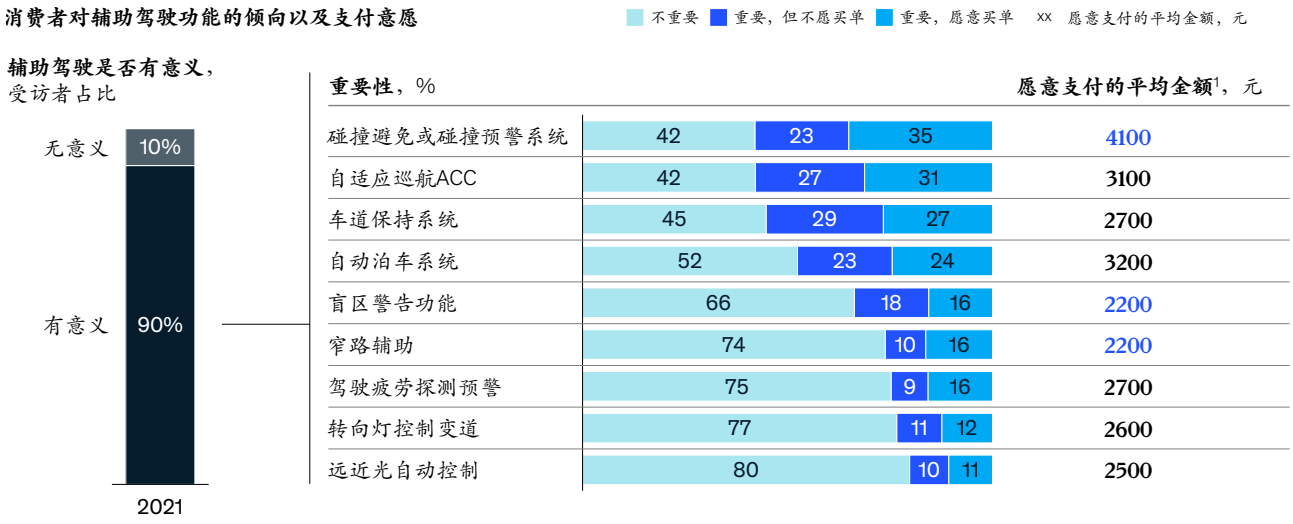
值得一提的是，在对比L2辅助驾驶与更高阶的自动驾驶功能时，消费者对前者的重要性更加认可，也更愿意为其买单；但就支付金额意向来看，消费者普遍认为后者的价值更高。在2019年的调研中，有25%左右的消费者认为自动驾驶离自己很远，没有任何考虑的必要；这一数字在今年已经下降到20%，越来越多消费者将自动驾驶功能纳入购买下一台车时的考量。

在辅助驾驶这一块，消费者认为重要，且付费意愿较强的功能主要包含：碰撞避免/碰撞预警系统、自适应巡航ACC，车道保持系统等（见图25）。需要说明的是，该图（包含后续相关图片）更多表达了消费者对不同配置的偏好差异，而不应简单理解为消费者愿意以图上价格购买所有配置。

图25

对于辅助驾驶，消费者最愿意买单和愿意支付最高金额的功能是碰撞避免或碰撞预警系统

紧随其后的是自适应巡航ACC和车道保持系统



1. 不包括不愿买单的受访者

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

在智能网联这一块，消费者认为重要，且付费意愿较强的功能有：刷车付款、售后服务、语音识别等（见图26）。对刷车付款、售后服务等能提高实质便利性的功能，消费者无论是付费意愿、还是愿意支付的金额，都胜过其他功能。此外，类似高级导航、手机远端控制车辆等，消费者的整体付费意愿虽然较低，但在愿意支付的群体中，其支付金额又相对较高。有鉴于此，汽车厂商可以考虑将类似功能列在高配版车型中，或通过“硬件预埋+OTA激活”的方式向有支付意愿的客户开放。

在自动驾驶这一块，消费者认为重要且付费意愿较强的功能有：自动泊车、拥堵路段自动跟车、高速公路自动行驶等（见图27）。值得一提的是，高速公路导航自动行驶功能因造车新势力的应用而成为焦点，各路媒体对类似功能的讨论也逐渐升温。在此背景下，消费者对该功能的关注度与付费意愿可能也会水涨船高。

图26

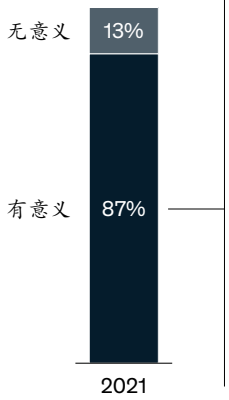
对于智能互联，消费者最愿意买单和愿意支付最高金额的功能是刷车付款

售后相关服务紧随其后

消费者对智能互联功能的倾向以及支付意愿

不重要 重要，但不愿买单 重要，愿意买单 xx 愿意支付的平均金额，元

智能互联是否有意义，
受访者占比



重要性，%				愿意支付的平均金额[1]，元
刷车付款	52	10	38	2800
售后相关服务，如车况诊断、保养预约	54	11	35	2600
语音识别与车机沟通	56	13	32	1800
无缝使用社交APP	58	11	32	1800
车主在车外，用钥匙遥控车辆前进和后退	61	11	28	2600
联网停车 (针对目的地的可用停车位实时预定)	65	9	26	2500
人脸识别登录	69	10	21	2100
高级导航	73	8	19	2800
手机远端控制车辆 (如打开空调、音乐播放等)	76	16	9	2500

1. 不包括不愿买单的受访者

资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

图27

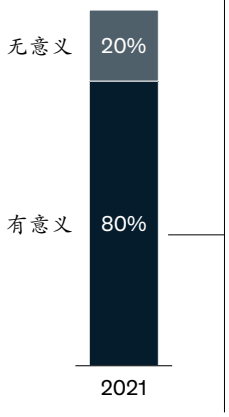
对于自动驾驶，消费者首选司机离开后自动泊车和拥堵路段自动跟车

消费者愿意为封闭道路自动行驶支付最高金额

消费者对自动驾驶功能的倾向以及支付意愿

不重要 重要，但不愿买单 重要，愿意买单 xx 愿意支付的平均金额，元

自动驾驶是否有意义，
受访者占比



重要性，%				愿意支付的平均金额[1]，元
司机离开后自动泊车	52	17	31	4000
拥堵路段自动跟车	54	17	28	4300
高速公路上自动行驶	62	15	24	4600
封闭道路自动行驶	63	11	27	4900
道路标识识别	74	8	19	3900
钥匙召唤	75	9	16	3800

1. 不包括不愿买单的受访者

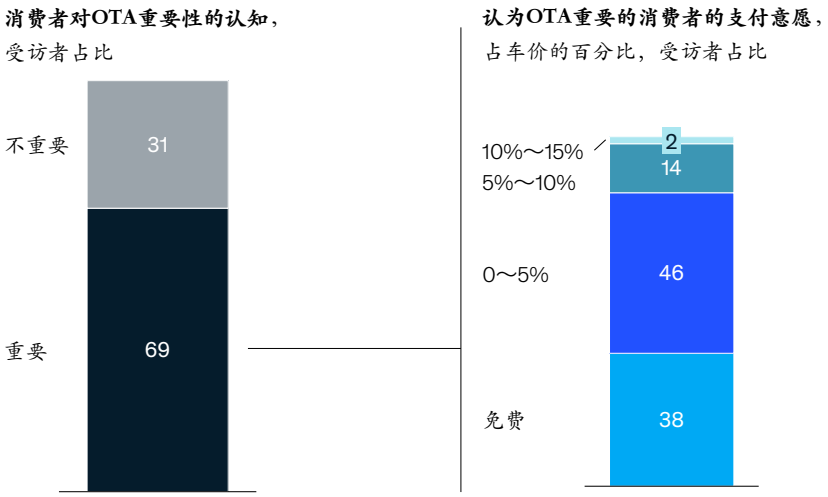
资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

云端升级（OTA）成为品牌潜在持续创收渠道

对汽车厂商而言，除了挖掘消费者愿意为哪些功能付费，并相应优化其初始产品配置外，提供OTA云端升级服务也至关重要。本次调研显示，在无需改变车辆硬件的前提下，69%的受访者都认可通过OTA来升级车辆功能和性能的重要性。在上述受访者中，有62%愿意为此付费（见图28）。如此高的比例已经足以让车企认真思考透过OTA创收的可行性。

图28

云端升级OTA对车主愈发重要，约半数的消费者愿意为此买单

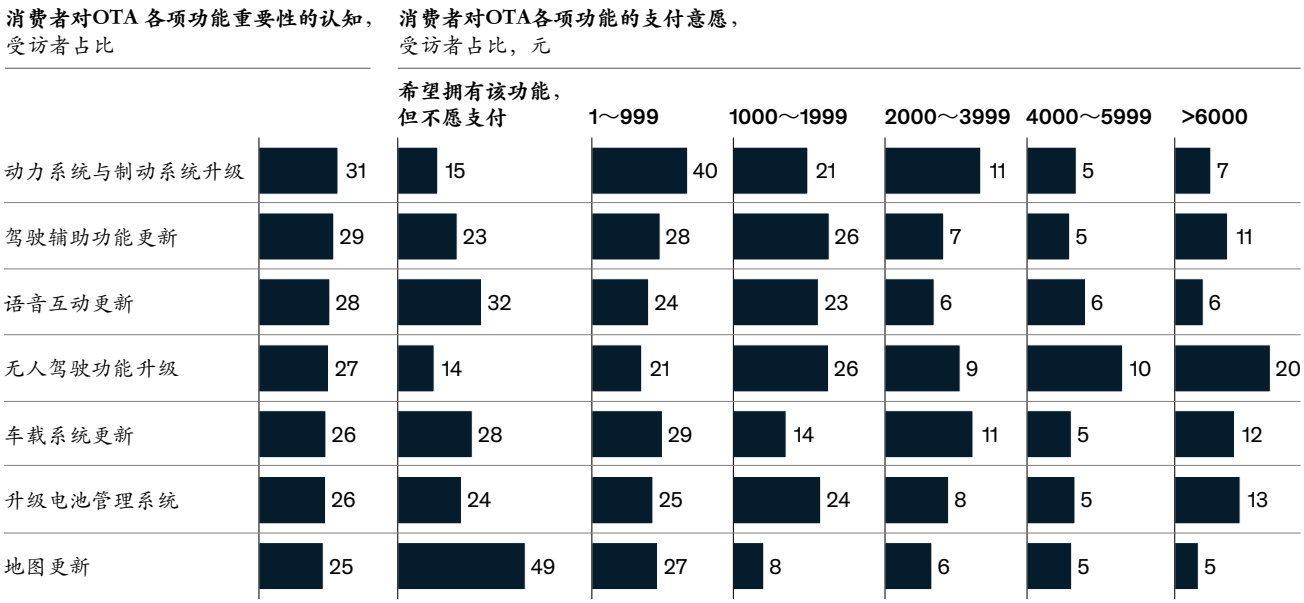


资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

如果进一步细看各个功能的OTA升级，不难发现，本次调研中，无人驾驶功能OTA升级的付费意愿与金额均名列前茅。除此之外，动力系统与制动系统升级、驾驶辅助功能更新（如自适应巡航ACC）、升级电池管理系统也都是消费者的偏好。若应用得当，OTA技术有望在车辆售出后，持续为汽车厂商创造收益，提升客户的拥车体验及满意度，令品牌形象更加有口皆碑（见图29）。为了实现大规模的OTA创收，对消费者使用习惯的培养会是相当重要的一环。例如锁定那些消费者认为重要但不愿意为其买单的功能，免费为消费者提供OTA云端更新；培养出消费者使用OTA的习惯后，便可对其他消费者愿意支付的功能进行收费（如动力或制动系统、驾驶辅助、无人驾驶功能等），以在未来持续创造营收。

图29

消费者愿意为无人驾驶和电池管理系统的OTA升级支付更高价格



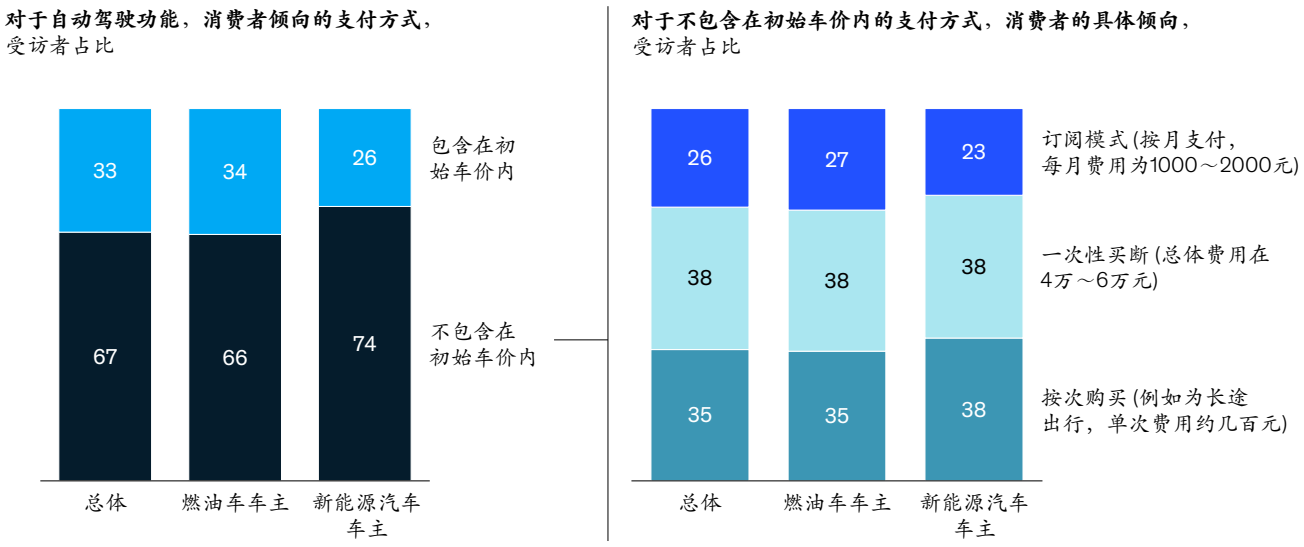
资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

本次调研也同时发现，67%的受访者称，他们会在购车后再决定是否加购无人驾驶功能。由此可见，该功能创造额外收入的潜力巨大。在支付方式上，消费者则没有明显偏好。支持一次性买断、每月订阅、按需单次付费的消费者各占三成左右。车企可以基于自身情况，设计出最适合目标客户的支付方式（见图30）。

图30

60%～70%的消费者在支付车辆初始价格后，愿意为自动驾驶功能另外买单

对于汽车厂商，自动驾驶是潜在的额外收入渠道



资料来源：2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

锁定消费者的多元用车需求，积极开展业务创新

关键洞察：

— 受疫情影响，消费者比以往更看重私家车能够带来的安全性，但他们也对其他更加灵活的拥车模式持开放态度

疫情之下，私家车提供的安全性备受消费者瞩目

新冠疫情反反复复，人们的出行选择也相应出现了调整。我们的调研结果显示，在消费者购买私家车的决策考量因素中，便利性仍是购车背后的第一大驱动力。不过，“安全性”这一因素的占比出现了一定程度的上涨，从2019年的48%上升到2021年的57%。在对安全性进行进一步调研后我们发现，三成以上的消费者认为，私家车能够确保公共卫生方面的安全。也就是说，以这种方式出行，能够降低新冠或其他传染病的感染危险（见图31）。

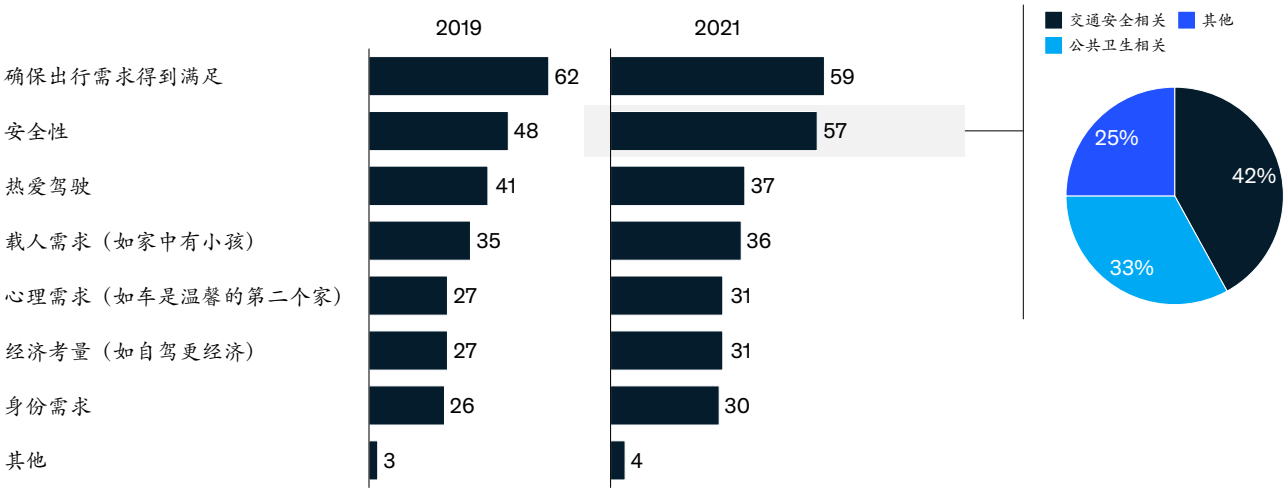
图31

长期基础面保持健康，表明未来仍有增长空间

在后疫情时代，购买私家车决策考量因素中，公共卫生问题变得更为重要

虽然拥有众多出行方式可供选择，消费者依然选择购买私家车是因为…

买车理由，受访者占比



资料来源：世界银行；2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

消费者欢迎更为灵活的拥车模式

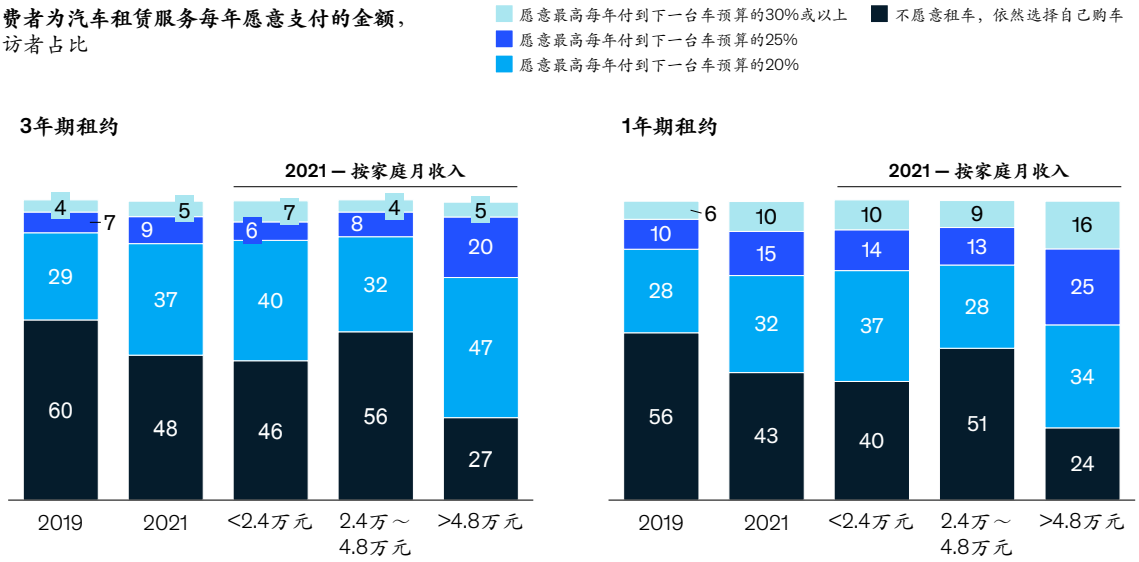
购车并不是消费者的唯一拥车模式，长租或融资租赁等新模式也早已屡见不鲜。与去年相比，消费者在此次调研中对这些灵活的拥车模式展现出了更为开放的态度：52%的受访者称，愿意考虑三年期的租赁服务；还有57%的受访者称，愿意考虑一年期的租赁服务。值得注意的是，在家庭收入高于4.8万元的群体中，消费者对租赁服务的接受比例最高。因此，如何进一步在国内拓展相关业务的市场份额，或可成为车企的另一大关注重点（见图32）。

图32

约55%的消费者愿意考虑更灵活的拥车模式

高收入消费者对此尤其感兴趣

消费者为汽车租赁服务每年愿意支付的金额，
受访者占比



资料来源：2019和2021麦肯锡中国汽车消费者洞察

总结: 对车企的启示

对中国乘用车市场而言, 2020年可谓跌宕起伏: 上半年, 疫情打出"一记重拳", 车市在"余震"中缓慢复苏; 下半年, 电动汽车一路高歌猛进, 新势力在资本市场中高潮迭起。这一切, 都成为了中国汽车工业史上浓墨重彩的新篇章。大浪淘沙始见金! 我们相信, 唯有全面奉行"以消费者需求为核心", 并将该原则贯穿到产品、客户经营、全渠道营销以及商业模式创新等各方各面, 车企才能从竞争激烈的中国车市中再下一城。我们建议车企伙伴们围绕以下几个方面展开思考:

着力打造"体验即产品"的差异化策略: 目前中低价位乘用车市场的产品同质化严重。而由于国内极其成熟的产业链配套, 这样的现象在短期内相信很难有质的改善。面对客户增购、换购的消费升级浪潮, 在无法完全避免产品同质化的大背景下, 如何从车辆全生命周期、多角度的营造差异化的综合客户体验, 做到"人无我有, 人有我优", 这会是优秀车企从激烈的市场竞争中脱颖而出的关键。此外, 面对类似20万~30万区间的市场"甜蜜点", 高端定位的车企在打造更庞大的入门级豪车矩阵的同时, 也需要在价格下探与品牌溢价能力之间寻取平衡。

重塑品牌定位: 电动化与智能化的推动之下, 新一代消费者对汽车品牌的认知与之前的代际已经出现了极大不同。车企伙伴们, 尤其是在过去的岁月里曾经风光无限的合资车企, 必须毅然决然的抛掉往昔的"功劳簿", 用心聆听消费者的诉求, 并以更大的勇气与热情去努力实现消费者的需求, 甚至是"苛求"。面对"新四化"的冲击, 传统品牌究竟是沉沦, 还是凤凰涅槃, 选择权还在自己手中。但仍能手握选择权的优渥, 不可能永远维持下去。

深耕全渠道营销与客户运营: 消费者对全新的零售模式正望穿秋水。各家车企要抓住消费者希望与车企直接沟通的诉求, 深耕客户运营, 通过更创新的服务模式, 或是对现有经销商体系的更进一步打磨, 为购车者提供更完善的从赏车购车, 一直到换购重购的全生命周期的服务。在打造更创新的模式的同时, 汽车企业也要时刻注意成本优化以及回报率的测算, 做到客户口碑与运营效益的"双丰收"。

探索创新业务模式: 消费电子的东风正日益吹进汽车行业, OTA与智能网联汽车的兴起也为汽车行业打开了一扇通往全新盈利模式的大门。广大车企要借助这阵东风, 积极完善技术布局及产品投放策略, 对真正能拉开差异化及满足消费者核心痛点的功能/配置进行优先投入, 并制定能使客户满意度及自身收益"双丰收"的收费及定价策略。同时, MaaS出行即服务已然悄入人心, 车企更需要在回归出行本质的业务模式上加快探索。

关于2021麦肯锡汽车消费者洞察

本报告基于近期对中国汽车消费者的广泛调查。

— 此次调查于2020年4季度展开，并延伸到2021年1季度。

— 调查样本共计2396名受访者，采用线上采样形式；共计覆盖19个主要城市，遍布一线、二线、三线、四线等区域，并覆盖了华北、东北、华东、中南、西南、西北等地区。同时，本报告在年龄层、性别、收入状况、购车经历、现有车种类等方面进行了划分。

— 本调查基于消费者在购买汽车时的决策历程，深度分析了消费者态度、车型偏好、购买习惯及售后服务等。

关于麦肯锡中国区汽车与装配咨询业务

麦肯锡中国区汽车与装配咨询业务服务于本地区领先的跨国和本土整车制造商、经销商和汽车互联网企业等客户，业务涵盖产品规划、战略制定、企业和营销转型、精益运营、大数据和数字化能力提升、业绩提升和定价等广泛领域。我们在本地区共有140多位专注于汽车行业的咨询顾问，均拥有与汽车行业相关的深厚经验。与此同时，得益于麦肯锡遍布全球的汽车与装配咨询团队强有力的支持，我们能够确保为中国客户提供国际顶尖水平的咨询服务。

作者:



管鸣宇
麦肯锡全球董事合伙人
常驻北京分公司
Mingyu_Guan@mckinsey.com



高旭
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司
Paul_Gao@mckinsey.com



彭波
麦肯锡全球董事合伙人
常驻香港分公司
Bill_Peng@mckinsey.com



周冠嵩
麦肯锡汽车行业资深专家
常驻上海分公司
Tony_Zhou@mckinsey.com



许展嘉
麦肯锡项目经理
常驻台北分公司
Aaron_Hsu@mckinsey.com

作者在此感谢吴听、Frank Chu（朱名武）、严逸朗、朱文杰、张悦、朱炜晟、陈冉对本文的贡献。



2021麦肯锡汽车消费者洞察

2021年4月

麦肯锡公司版权所有 ©

麦肯锡中国新媒体中心设计

www.mckinsey.com

