

体验设计助力汽车行业突围创新困局

pwc 普华永道

目录

概述 P3

负重起舞：
体验设计助力车企突围同质化困境 P04

- 传统汽车产品定义方法在新时代下的困境 P05
- 体验对于车企产品力提升的系统性价值：从艺术品到消费品 P06
- 体验在传统的产品定义与工程研发语境中受到的挑战 P08

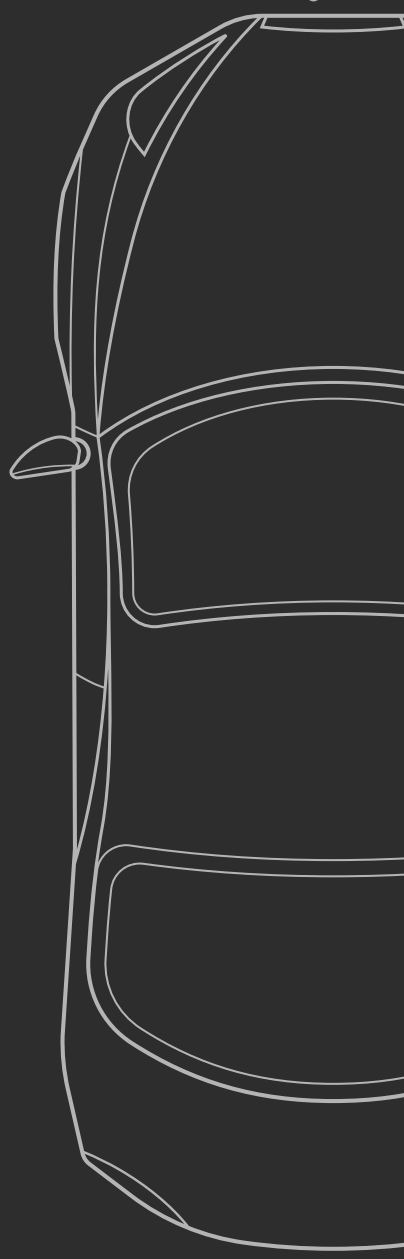
七步成诗：
人本法则潜探用户感知，打造可落地车体验 P09

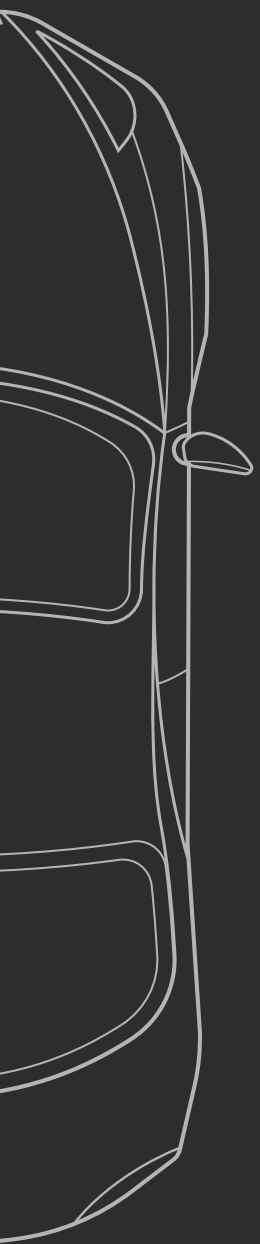
- 汽车体验设计的三大立场方向 P10
- 七步法则打造能落地的汽车体验设计策略 P14

点面结合：
体验设计能力体系赋能车企把握创新先机 P18

- 传统车企体验创新的三则挑战 P19
- 打造体验能力体系的四项方针 P21

结语 P25





概述

“体验”一词近年来不断被汽车企业提及，几乎所有车企都会强调自身品牌的客户体验，但实际上在体验的“软”“硬”上却面临着冰火两重天的局面。尤其在汽车行业最“硬核”的产品力上，“有配置无功能，有功能无体验”所表现出来的产品同质严重、创新面窄的问题，依然是笼罩车企产品定义的核心痛点。

随着2018年中国造车新势力的入局，以及2019年海外造车新势力在中国市场的爆发，他们独特的产品定义理念为传统车企提供了寻求产品体验亮点的新视角。反观传统车企，仍深受传统产品定义与传统车企体制的束缚，在产品力的体验提升上仍面临很大挑战。

普华永道汽车咨询团队，以及旗下战略管理咨询团队思略特与数字化体验中心，结合在汽车行业多年来战略与设计上的理论与实践经验，尝试为车企解惑产品体验迷思、甄别创新方向、定位关键战局并把握先机，找到真正实现差异化竞争的核心要素。

负重起舞：体验设计助力车企突围同质化困境



用“负重”起舞来形容汽车行业中以体验为导向的产品工作者，是对他们的致敬。在大部分车企尚未建立系统化的产品力体验体系与机制之前，体验工作都是由产品策划团队、产品定义团队或者工程研发团队中局部人员分散完成。这些先行者一方面要“优雅起舞”，从客户视角去创造超越功能的体验亮点与细节；另一方面又要“负重前行”，引导产品的电子与机械工程师理解体验内容，从而激励他们寻找实现体验的技术手段。汽车行业“硬件”体验提升不同于“软件”，所有体验概念的落地必须符合车规级别的技术要求与量产条件下的成本要求。在体验定义与研发实现团队不断来回的妥协中，最初出色的体验想法会不断“迷你”化，最终能否实现亮点，取决于双方的合作机制，以及车企对于体验价值的顶层认知。在寻找具体方法之前，有必要系统化理解体验对汽车产品力的价值与车企所面对的约束条件。

传统汽车产品定义方法在新时代下的困境



传统思维
模式局限



工程研发
导向体系



对供应商
依赖强

车企不断寻求在产品定义过程中融入体验，究其原因是传统的汽车产品定义方法难以契合不断加速变化的消费者行为与需求。功能配置为导向的传统产品定义方式，以及同行业相互对标的竞争方式大大局限了创新空间及产品潜力，使得业界产品及服务陷入同质化的怪圈。为了改善同质化问题，传统车企普遍采取“功能叠加”策略，增加配置和功能，从性价比上体现差异，但长期而言所带来的成本增加却未必与之相匹配。另一方面，功能叠加只是被动地通过价位在销售阶段打动客户，但所加功能未必都是消费者真正需要的。真实场景下的低唤醒率和低使用率让这些附加功能配置更显鸡肋，反而影响产品与品牌口碑。

功能配置思维的背后，车企被“产品对标”的传统产品定义法所局限。长期以来，车企在产品定义阶段，通过大量实车的动静态调研，基于竞品形成特征目录与装备配置的指标排序与定义。这样的方法对于产品最“基础”的产品力（比如轴距等）是非常关键的，但是这种“自内向外看市场、从现在看过去”的思维方式，过于聚焦当前产品的改进，虽能控制风险，但对于未来的产品创新难有裨益，并加剧了同质化问题。此外，单纯从功能配置角度定义产品，让车企过早地关注了最终才需呈现的功能点，使得产品跳过“发散”阶段直接进入“收敛”阶段，造成产品创新从一开始就被束缚，难以突破现有边界并走出改良式创新范畴。

进一步而言，绝大多数车企长期采用功能配置思维，其背后是根深蒂固的工程研发导向体系。传统车企过去一直将自身定位为一个产品行业，而非“为消费者打造所需解决方案”的服务行业。在研发团队进行产品定义及服务规划时，经常抱有“消费者不懂车”、“研发的意见才是专业的”意识，使得产品离消费者越来越远。而随着造车新势力进入市场，以及客户导向的互联网产品深入日常生活，传统车企与新玩家的产品差距在消费者心中逐渐加大。而研发工程视角与消费者视角间的“频道错位”，因汽车产品迭代较慢，促使产品定义偏差被进一步放大。近几年，传统车企的产品定义及验证速度从几年前的4年一次，到现在基本达到2年一次，但仍难以精准高效地匹配消费者需求。

此外，长期以来对供应商的依赖也进一步加深了功能导向的做法，汽车不同类目下所涉及的硬件软件，包括几万个零部件，在长期打磨过程中各自的指标体系已经自成一体。一辆整车产品在开发过程中实则被分割成若干支线推进，因而供应商主要负责在技术上冲锋陷阵，而车企承担统一整合的职责。供应商往往拥有强大的产品研发嗅觉，而对于供应商的新技术新零件，车企虽抱有兴趣，但少有敢为人先者。新技术新零件带来的高风险不言而喻；反之，零件越成熟、应用越广泛，对于一家车企来说，功能导向的产品差异性就会越低。传统模式下车企对供应商依赖强，创新被动化困境严重；产品价值仅仅等同于物件本身，潜力远未得到体现。

体验对于车企产品力提升的系统性价值：从艺术品到消费品

（客户）体验导向的产品定义方法并非取代原有的功能配置为主导的产品定义方法，而是让体验对于产品力的价值突破“狭义”的产品本身，通过体验扩展到“广义”的产品力体系的打造。客户体验思维将产品定义围绕客户的感知与行为，深刻洞察人的根本深层诉求，让创新概念为客户诉求服务，从而实现体验创新的商业价值最大化。**体验是让车在成为工程师眼中的艺术品的同时，让其成为能融入客户生活的消费品。**这个过程既有理性的思考，也有感性的创意，通过思维发散，实现通过体验让产品“起舞”。普华永道观察到，对体验价值有全面理解的车企，都能够在顶层设计之时加入对体验的考虑。对于体验提升产品力的系统性价值，总结下来有三点：

形成产品力创新的系统性思考：

客户是根本，车企所输出的解决方案最终也需要通过客户和用车过程被认可，才能实现商业和品牌层面的价值转化。我们观察到，把体验作为产品力顶层设计思考的车企，比如某豪华车品牌与某造车新势力品牌，在进行具体的产品定义工作前，会着眼于客户以及用车全流程的蓝图式体验设计。以人为本，基于人群去发现他们生活中的场景与行为，再以此为基础来探索解决方案并制定细节互动方式，完成后才会涉及传统产品定义下的功能配置定义。新视角将催生丰富的人车互动机会点，为产品差异带来更多可能。为持续提升产品差异度，某豪华车品牌早在几年前已经布局客户体验团队，专注打造跨部门的整合体验。通过这样的做法，其团队的人本角度的思维已经较为成熟，客户导向的全局化产品定义法已经能够反映在各层级员工的沟通和工作输出上。



消费者导向视角是强化产品力的基石

用车全旅程蓝图规划，触达各类场景，拓宽创新视野，促进差异化打造

“嵌入式法则”将体验与实际生产制造所需的特征目录、功能配置相衔接，实现价值落地

打造产品力提升的一致性语境：

客户体验视角从人（终端消费者或用户）本角度出发，在车企内部形成统一战线，赋能各部门挖掘各自领域内的品牌、产品、服务差异点，为品牌和产品创新塑造更多可能。举例来说，某造车新势力在进行产品定义的工作中，产品力的体验与整体的品牌、零售与数字产品体验保持高度一致。体验在该公司内部是一套以紧密贴近车主/客户需求为核心的价值观。通过以客户为中心的公司内部协同工具及平台，让各层级和部门之间形成了一致目标，即“客户导向”，不仅目标明确一致，还能基于自身领域的专业视角创新产品与服务，从而齐心协力塑造品牌差异点。



客户导向的视角将促进车企内部形成统一战线，赋能各内部职能部门挖掘自身潜力，为品牌和产品及服务创新塑造更多可能

丰富产品力提升的创新角度：

从体验角度来看汽车，汽车的各种配置不仅仅是完成某一“功能”，而是在某一特定场景下与客户进行一种“交互”。层层推进的交互体验从人的心理到认知、从情绪到互动反馈，延伸到应用场景，丰富的触点能为汽车产品定义营造更多创新机会。从“交互体验”角度思考，车企与终端客户的互动场景会丰富很多，呈现体验价值的角度也有许多，车企可以根据自身定位和未来发展规划，有侧重地进行布局。例如，豪华品牌往往通过对汽车产品细节的极致打磨体现尊贵体验、国内造车新势力通过对服务感受的共情推敲实现暖心体验，而某国外领先电动车公司则是通过对技术创新信仰般的变革突破造就极客体验，将科技感与趣味性相结合，给行业受众带来全新的体验视角。该公司的产品策略真正独特的原因不仅在于生产电动汽车，还在于它引入了集成式的硬件，以及比普通车辆更多的软件架构，让车辆成为可以不断迭代升级的未来产品。对消费者来说，汽车变成了具有能够长期带来新鲜感的高科技玩具。对于传统车企，选准能够最大程度体现自身优势、契合目标受众的体验角度，是能够以最低成本获得最优体验收益的高效路径。

体验在传统的产品定义与工程研发语境中受到的挑战

虽然围绕产品力的体验设计看起来是充满创意且创造价值的工作，但事实上主机厂内部长久以来的研发工程导向工作方式对体验的落地形成了很大的挑战。

通常传统车企内部研发团队更多关注成本与技术实现，对消费者的感受和反馈心存质疑，这使得潜在风险连同创新机会被一同扼杀。加之工程师思维导向的研发团队在产品定义阶段的话语权相对较强，如此一来“可实现性上最简最优的方案”与“消费者实际用车场景下的真实诉求”相悖：例如通过多控件交互控制天窗在研发视角是一种“功能浪费”；因此不同行为习惯的客户有控制天窗诉求时，最简方案无法得以满足，研发团队的主观方案有时甚至会给消费者的实际使用带来不便。

此外，产品定义是集聚多种能力的“Issue-tackling”（事件探索、拆解与求证）的过程，需要团队有发现问题、分析问题、提出假设、检验假设的能力，而不仅仅是通过分析可实现性和成本来“检验假设”。因此，在产品定义过程中，对研发团队的“视野广度”提出了要求，需要各路人才目标一致，才能从更细微处发现机会，同时打通行业领域，得到启发性的假设供后期验证。在此基础上，研发团队需要能够判定未来产品发展方向，将触类旁通的精华点，转化为能够契合自身优势反向击破同行业甚至跨行业竞争对手的机会点。以苹果公司为例，Jonathan Ive的设计团队不仅仅在设计上发起攻势，他们与工程师、市场营销人员甚至与远在亚洲的外围供应商、制造商都保持着紧密接触，正因如此，产品在运用新材料和塑造新生产流程方面都是先驱者，团队也成功将设计大师Dieter Rams的功能设计理念真正转化为苹果语言，让第一款iPod承载具有独特禅境美感的产品实体。与此同时，苹果通过自身的软件优势，让iTunes音乐商店这项业内全新服务在提供便捷的音乐体验同时，每首歌曲都被加之限制性的虚拟锁，巩固了苹果后续App Store的发展基石。

对产品及服务的精心打造，离不开后续的落地执行。对于车企，如何将体验概念与产品定义、技术开发、生产制造等环节相衔接，是考验车企的一大挑战。我们认为，以“嵌入式”法则将体验打造、特征目录与功能配置表相衔接，才能填补“体验至研发生产”之间的空隙，从而真正将“术”应用于“战”。

七步成诗：
人本法则潜探用户感知，
打造可落地车体验



汽车体验设计的三大方向立场

体验是近些年才被重点提到的新词，但体验背后所承载的集合使用者、技术、使用场景三位一体的目标却由来已久。从19世纪汽车诞生到现在，汽车产品随着历史变迁被赋予了不同形式的体验（见下图）。



功能实现诉求与操控体验
1900年代 — 1950年代



舒适诉求与集成式的功能体验
1950年代 — 2010年代



注意力管理与场景化的感知体验
2010年代 — 未来

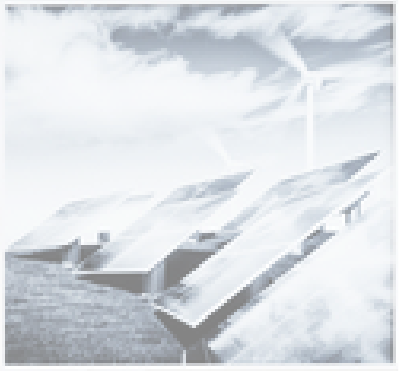


“ The scarce resource in the 21st century will not be technology. It will be attention. ”

— Mark Weiser

“21世纪最稀缺且重要的资源并非技术，而是（人的）注意力。”







而究其本源，**体验设计的本质是对用户注意力的引导和对用户感知的管理**（编者注：感知包括潜意识的感受与形成意识后的认知）。无论是数字化产品，还是实体产品的体验打造，都是希望通过对用户注意力的引导，来实现背后的商业目标，而体验设计在其中扮演的角色是将引导过程变得更为顺畅的一种工具。但不同行业不同产品的商业目标不同，因此在打造相应体验策略时，其他行业即使有再成熟的体验法则也不可能放之四海皆准，因此对于用车体验的打造，车企需要独立分析、深入打磨。

方向立场 1：

车企在以体验为主线的产品定义过程中，对于体验设计的模仿对象定位有偏差

汽车安全是红线，需要以用户注意力为核心考量点，平衡车辆与外来物件、数字产品与物理产品对用户注意力的影响。

模仿互联网产品聚焦对“高使用粘性”体验的打造，并不适宜汽车产品对驾驶安全的高标准严要求。在体验机制最完善的互联网产品领域，产品的体验设计服务于“高使用粘性”的商业目的，所以互联网产品关注的是“吸引并长时间拥有用户的注意力”。但在驾车场景下，安全性是首要满足的条件，因此汽车体验设计与互联网产品的打造不同，需要重点关注“高脱手性”，即以最简单的互动解决问题。

我们应该怎么做：

- 要综合考量车辆的数字产品与物理产品，虚实结合看待注意力与认知管理。数字软件与实体硬件的打造是一体的、相互关联的。两者都会通过五感对用户的注意力有不同程度的影响。在不同的行车场景下都需要整合评估数字、物理产品对用户注意力的影响。
- 汽车数字体验要和其他带入车内的科技产品的体验结合考虑，平衡车辆与其他物件对用户注意力与认知的影响。随着智能手机的出现，越来越多的科技类产品都在大幅提升其产品的功能集约化程度。迷你音箱、健康手环、智能手表等各种设备都在抢占用户在不同场景下的注意力，让自身产品能够更大程度上替代其他同领域甚至跨领域的产品。

方向立场 2：

“高粘性” 体验和“高脱手性”体验要区分场景，有侧重地进行打造

汽车向“移动空间”的转变，需要区分场景，有侧重地打造“高脱手性”驾驶安全体验和“高粘性”互娱体验。

车企打造新用车体验时需要基于实际场景下的用户诉求，分场景打造“高粘性”体验和“高脱手性”体验。照搬互联网产品体验设计模式，加重用户注意力及认知负担的方式不可取，同样的，不可一味简化互动体验，使得车辆沦为金属移动箱。汽车行业在经历以产品为中心向以用户为中心转变的过程中，需要厘清应该聚焦哪些用车场景，才能定义应该满足用户哪些诉求，从而进一步明确引入哪些功能。

我们应该怎么做：

- 用车体验在设计过程中需要对场景进行层层细化、明确定义。驾驶作为用车体验的核心，与驾驶相关的场景在设计中需要侧重高脱手性体验的打造。此外，随着车辆和人们丰富的生活场景愈渐紧密地融合，用户对于互娱的诉求也逐渐加强，而互娱相关场景则可以有机会沿袭互联网产品注重“用户粘性”的打法。实际情况下，需要进一步细化场景，明确不同场景下究竟应达成驾驶目的还是互娱目的：在互娱场景下打造用户粘性时，关注于鼓励用户更长时间的停留和更高频次的回访；而驾驶场景注重高脱手性，关注的是以最快速度集中注意力，并以最短时间释放注意力来完成任务。
- 在不同场景下的用车体验定义有轻重缓急，只有细化场景、明确不同场景下的需求，并对重要性等级进行划分，才能确保定义的用车体验能够系统性地为真实场景服务。体验设计不是零散的，更不是“有则为佳无亦无妨”的。需要先对全旅程的场景进行逐层细化：时间、空间、认知、操作。在明确具体场景下的体验目标后，需要对每个细分场景制定不同等级的体验目标。例如：“碰撞警告”重要程度最高，而相比之下，“车道偏离”的重要性相对低一些，在某些场景下，导航指令的重要性更低（如错过高架出口会带来消极感受但不会带来人身伤害）；互动娱乐的重要性则更低。

方向立场 3：

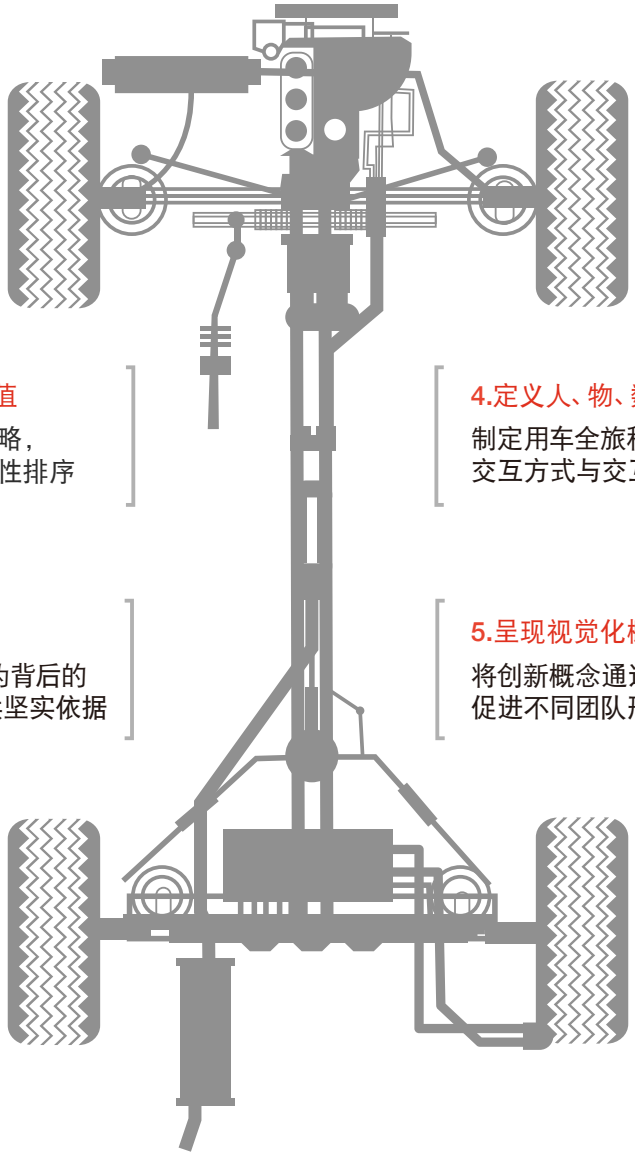
需要建立“嵌入式”的体验落地体系，实现从设计到开发的顺畅转化

汽车产品体验最终需要以功能配置形式落地，抽象的体验语言到具象的研发语言的精准转化决定了用户最终获得的感受。

汽车产品体验最终需要以功能配置形式落地，抽象的体验语言到具象的研发语言的精准转化决定了用户最终获得的感受。基于对传统车企在衔接产品定义、技术开发、生产制造各环节的理解，我们认为一般意义上的体验设计可以承载汽车产品定义的一环，但仍需要特征目录与功能配置表来填补“体验-研发生产”之间的巨大空隙。因而用纯体验来定义汽车产品这种做法，并不适合也无必要覆盖传统车企原有的产品定义流程。对于传统车企来说，体验视角所带来的新机会、新方案的优势完全可以“嵌入式”地与经典产品定义法则相衔接。

七步法则打造能落地的汽车体验设计策略

通过对过往汽车定义项目的深入分析、及对未来用车场景的前瞻判断，我们认为：不能以盲人摸象般零散的视角对待未来的汽车创新。体验作为传播品牌、了解需求、提升转化率的有效途径，需要车企从产品导向的视角剥离出来，以系统性的体验视角和创新流程重新看待产品定义，再将创新结论映射到具体的汽车产品功能配置。因此，普华永道基于与各类型车企合作的成熟汽车创新经验，推出汽车体验创新的“七步”法则，帮助车企梳理体验创新体系，聚焦高潜力方案，同时顺畅衔接经典产品开发流程，打造承策略、懂用户、可嵌入、能落地的汽车体验设计策略。



1.明确品牌及产品价值

基于品牌产品定位策略，明确价值点及其重要性排序

2.挖掘用户深层诉求

由表及里挖掘用户行为背后的心理感知，为创新提供坚实依据

3.梳理认知场景全旅程

围绕人本认知流程，梳理车辆全生命周期创新机会点

4.定义人、物、数据间交互细则

制定用车全旅程中的交互场景、交互方式与交互内容

5.呈现视觉化概念

将创新概念通过故事方式呈现，促进不同团队形成统一理解

6.搭建Usecase推进产品初定义

搭建Usecase帮助概念深化，与经典的产品定义法则相衔接

7.深化Usecase对接功能指标控制点

将创新概念通过故事方式呈现，促进不同团队形成统一理解

1、明确品牌及产品价值

引领后续具象的产品服务定义

通过对标等不同方式对品牌或产品所需传达的价值核心关键词进行梳理，使品牌价值核心贯穿产品打造过程，使产品设计概念有据可循。

顶层元素	· 表现出独特品牌调性 · 精准契合品牌策略
进阶元素	· 部分品牌能够做到的较好的体验感受
基础元素	· 大多品牌都已做到

2、挖掘用户深层诉求

为创新概念打造基石

通过人种志研究对用户由表及里的行为、情绪、感受、认知诉求进行深度挖掘，并对不同诉求进行归纳梳理和侧重排序，为体验创新提供坚实的事实依据，确保打造的产品设计概念不浮于表面，而能触达用户内心。



3、梳理认知场景全旅程

系统性发掘体验创新机会点

通过时间流程及空间分布，细化用车全流程，以此帮助车企在产品定义环节能够从真实场景出发，既系统全面又触达细节地发现更多产品创新机会点；操作角度来说需要梳理用车旅程：涵盖品牌触达的初期环节，到购车、车辆使用、甚至出售与换购的全生命周期。



4、定义人、物、数据间的交互细则

以系统的交互思维定义前瞻性的具象体验

除流程外，对用户在不同场景和流程下的感受和认知的深刻理解也是打造成功体验设计的核心要义。因此需要：

1）对用户在各个环节“互动前、互动中、互动后”的感受；

2）对“潜意识感受、及经过思考后的认知”分别进行研究理解，使得对用户痛痒点诉求的理解更为深入，且能为后期的车辆产品定义给予更为细节的理论依据。



人车交互

从日常互动角度，探索不同使用场景：包括不同天气情况、不同车主心理状态等



人机交互

从数字化交互角度，探索不同形式的交互方式以及不同程度的交互深度，以合适的交互呈现帮助用户解决问题、增进体验



自动驾驶

从技术角度出发，结合用户在不同流程节点上的自动驾驶需求和自动驾驶习惯，探索新的技术及其可实现性



OTA升级

从技术角度以及各数字化触点角度，通过对用户深层诉求的研究分析，输出升级内容及方式

5、呈现视觉化概念

打破不同团队间理解壁垒、形成一致目标

传统研发团队的“用户不懂车”、“研发才是专业的”思维，使得产品离消费者越来越远。而视觉化的概念呈现方式能够以更具象的方式让相关人员站在用户视角，切身感受概念背后的意义，将使不同团队间能够站在统一战线看待新概念、新机会和新挑战。

例如：普华永道在与一家主机厂的合作过程中，许多业界先驱、领先用户应邀参与并基于用户痛点给出了非常有价值的创新解决方案，最初我们文字形式呈现给工程开发人员时，因为对概念理解较浅导致对创新概念的不认同，旋即给出了“无法实施”的回复。后经沟通，我们将概念通过视觉化的手段进行呈现，并结合文字加以详述。工程师们逐渐将自己融入真实场景下，开始站在用户角度思考，理解了用户遇到的用车难题，以更为积极的方式主动寻求解决方案促进了概念的落地。

场景1

快速换气与净化气味的设备，能放置在车内中心，有良好的循环与覆盖率。最好还能将残留在地面与拍打椅面产生的落灰一并吸入，轻松完成基本清洁。



场景2

后座中央扶手箱处设置烟缸，带有抽风功能，能将点烟时的烟灰吸入，减少落灰。平时不抽烟能将烟缸盖上，保持清洁。烟缸也有小空间收积烟灰与烟头，待下车时再做清理。



6、搭建Usecase推进产品初定义

使创新概念顺畅嵌入传统产品定义体系

Usecase是围绕用户的创新概念的具像化延伸：Usecase基于用户视角制定用车全旅程，并对细分场景进行深化完善，明确各互动点从互动触发到互动结束的完整细节。相比较传统的产品定义从下至上、以功能为导向的方式，以用户实际场景为核心的Usecase产品定义工具可以从体验角度发掘更多用户大概率认可的创新机会点。

Usecase是用户语言到研发语言的桥梁：Usecase的重要价值之一是可以衔接产品定义环节多个部门间的合作沟通。因车辆开发期较长而现有技术迭代速度快，因此Usecase需要站在用户角度对需求进行精准且完整的传达（如：结合品牌策略制定出解锁车门时灯光给不同用户的感受）；同时，需要给予技术部门足够的开放空间，为实现体验的最终解决方案细节留有余地（如：技术部门将后续定义灯光闪烁的方式，并赋值亮度、频次等技术参数信息）。因此，在Usecase的呈现形式上，包含：1）在何种场景及其子场景中；2）谁/什么；3）通过收到、处理、反馈怎样的信息（包括：交互必要发生前提、触发交互的形式、内容及时间点）；4）从而实现如何的感受。

Usecase打通部门间认知沟通壁垒，促进内部对体验形成明确一致的目标：通过以用户为中心的Usecase工具的应用，在实际推进过程中使工程开发人员能够容易理解并顺畅推进。同时车企内部对体验形成统一认知极有价值，各层级各部门之间需形成一致的目标“用户导向”。

7、深化Usecase对接功能指标控制点

为后续生产制造作指导性规划

对已有装备（或因创意所产生的装备），制定功能指标的控制点，顺畅衔接后端产品研发所需的功能定义及产品特征指标，作为后续研发的规范，亦便于未来工程与研发团队围绕功能指标控制点进行赋值。

例如：普华永道在与一家主机厂合作过程中，发现就“吹风”这一点的细节体验，在落地过程中需要层层思考层层验证。从品牌层面，怎样的“风体验”能够体现其高端的品牌定位？从用户角度，“微风拂面”和“劲风疾驰”哪个更适合不同场景下的体验感受？风速、角度、湿度、气味应该如何调配？从研发落地角度，在空调出风口的装备上，需要设定怎样的指标，比如出风速度、由什么部件控制、有没有部件可以达到被赋值的效果？等等。

体验概念及指标定义	基于用户需求、制定明确的体验指标。例如“温暖的灯光”
装备定义	明确呈现相关概念所涉及到的设备、器材
功能描述	明确相关设备所需满足的一系列功能
功能关键控制点指标定义	明确相关设备所需满足的一系列功能控制点
控制点指标赋值	对功能控制点的指标进行更为明确的赋值定义

点面结合：
体验设计能力体系
赋能车企把握创新先机





传统车企体验创新的三则挑战

挑战一：定位不清，缺乏在产品定义环节对体验的清晰定位、愿景与目标

人本导向的体验设计是一套思维理念，其价值取决于决策者和执行者的思维与布局。而普华永道在与车企的沟通交流中发现，当下车企内部对于体验价值的理解还是浮于表面，认为“体验=解决方案=设计结果”，而没有看到支撑体验的是全面细致的研究及完善严谨的推导过程。正因如此，反应在实际执行过程中，造成车企对于体验投入成本的低估，以及对于实现周期的低估，进一步使得需要持续投入，同时进行迭代优化的体验因管理层态度摇摆、缺乏定力，最终导致体验的价值无法得以实现：

- **体验的投入成本被低估**：体验不是独立的设计阶段，它是从研究到设计到应用的完整流程。因此与内部的研发、销售、售后各个环节都相关联。除了推动内部，同时也需关注引导外部供应链上各个供应商对于产品与技术的迭代。现实情况下，体验带来的价值，与内部外部对体验的投入是正相关的。

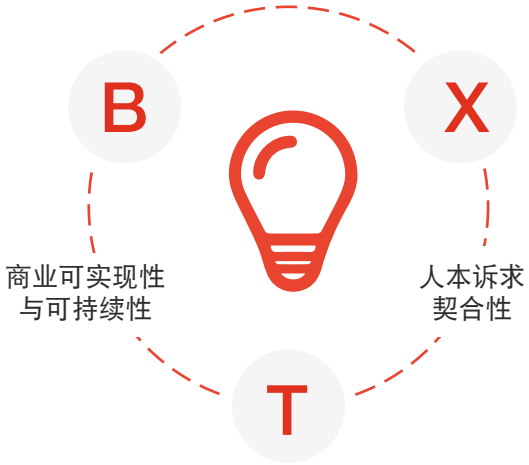
- **体验导向的产品创新实现周期被低估**：体验是一个以人为本、对产品不断优化迭代的过程，需要一定时间做迭代、几轮迭代周期，不断通过各种测试形式与潜在用户互动磨合验证优化，并以此作沉淀才能实现凤凰涅槃。通过短时间的体验打造，以及少于两轮的迭代优化只能使得体验流于形式，而不能带来实际价值。

挑战二：体系不全，缺乏成体系、明确的实施路径

作为汽车行业产品定义的新视角，大多数车企对体验仍缺乏系统化的执行概念；且因为长时间采用经典的产品定义法则，对于全新的产品定义视角缺乏明确的实施路径。如何承接顶层品牌产品理念、如何衔接产品定义、如何助力产品实现，都是落地过程中不可回避的问题。

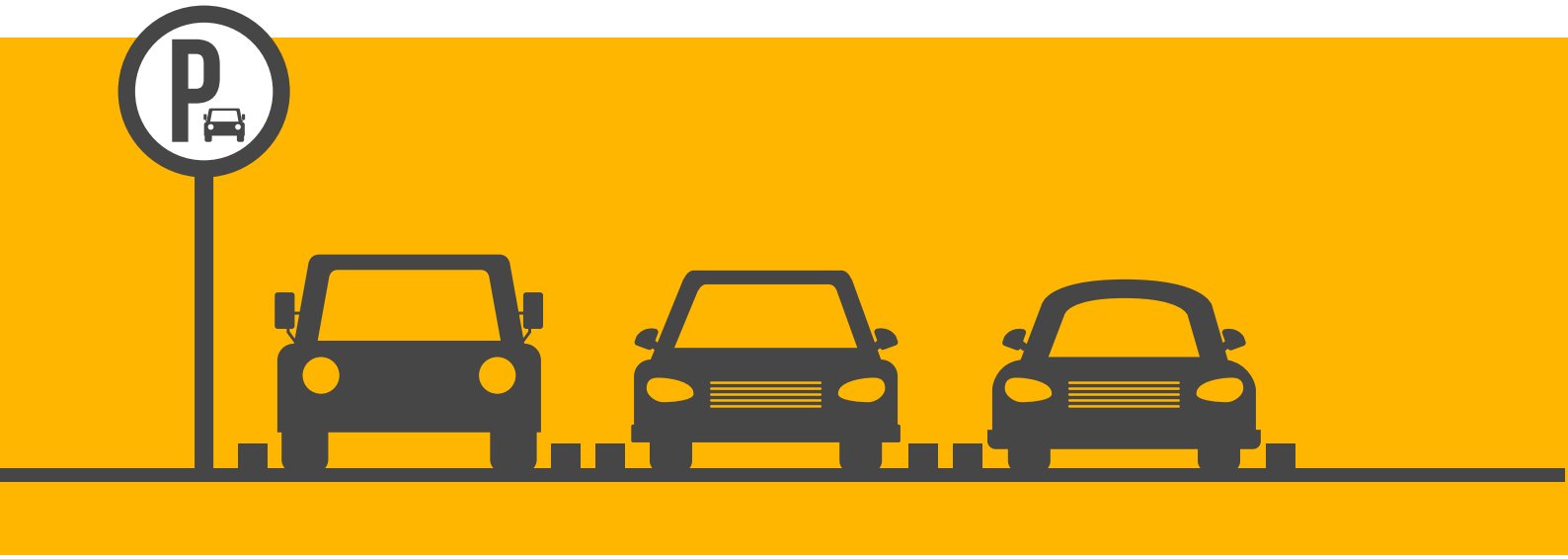
挑战三：能力不足，缺乏对体验相关人才专业能力的规划

- **对体验延伸出的综合能力把控（BXT）不理解，对能力整合所带来的价值缺乏认知：**产品是综合能力的体现，体验的打造亦是贯穿产品全周期。在打造人本体验时，需要的也不仅是体验设计师本身，车企需要以BXT（Business-Experience-Technology，业务-体验-科技）三方关联性视角来看待产品力的打造。当下部分车企对BXT三方综合能力的把控仍需深入了解其背后价值。



- **对体验及其关联业务的协同机制的设立缺乏理解，部门间存在隔膜、协同效率低：**在配备多样化人才之后，需要建立合作机制，促进体验及其关联业务部门之间交流合作。当前，我们发现依存于旧体制下的设计与研发部门之间，仍很大程度会出现部门隔膜的现象，研发人员对于创新概念不理解、不认同，使得创新之路出现断层，而很多情况下，可以通过协同机制的设立规避这类问题。

- **对体验相关业务的职责分工、管理方式与责任机制缺乏系统性规划，执行成问题：**聚焦到体验设计本身，车企也需要系统性地规划体验岗位背后的运转及管理机制，包括：体验及相关业务部门的职能分工，具体到岗位需要配备哪些专业能力承接何种职责；团队内外应该以何种新的合作模式及管理方式进行整合管理；责任机制又该如何进行规划，等等。



打造体验能力体系的四项方针

普华永道建议，车企需要构建一个科学的系统，让体验发挥出其应有的价值，并通过策略定位、组织构建、能力及工具方法的制定，把体验转化为一个可衡量、可管理的运行机制。

方针一：战略牵引

1. 体验规划的策略制定：明确体验在产品战略中的位置。传统模式下研发作为产品定义的核心，占据着产品战略的重要位置。尤其互联网经济所营造的浓烈的“客户中心”氛围，当下客户在不同媒介上的体验感受存在落差。因而，需要车企内部最高推动者与管理层，站在战略高度明确赋予体验以核心战略位置，确保执行定力、统一执行方向；

2. 体验规划与分级管理：对不同产品项目、产品线等实行相应的体验分级规划策略。对于初步尝试体验产品定义的车企而言，将创新模式与过往既定模式相结合，才是切实可行的过渡性方法。建议企业采用先抽象后具象的产品体验规划方法，并实行分级管理制度。

   - 先抽象后具象的产品体验规划：即从具有战略意义的顶层品牌价值出发，由上至下融会贯通，将抽象的顶层理念逐步具像化至体验创新概念，并引领后续产品和服务落地；同时与同行业甚至跨行业的产品进行横向对比，在各个体验维度上螺旋式地不断分析优化，打造产品差异性的同时突出自身特性。

   - 结合自身情况制定相适应的分级创新制度：制度方式有两种，一是通过局部尝试的方式打造差异化，在现有产品中，选择部分产品定义环节尝试体验视角的产品定义；亦或是将体验定义为重点发展方向，针对重点车型进行完整的“从研究到定义”的体验全链路规划与应用。

方针二：体系保障

1. 体验制定体系：明确并建立承策略、契用户、能落地的体验体系。通过采用能够承上启下、逐层递进的汽车产品体验方法论，短期内快速建立方法论框架，并通过不断迭代优化，打造真正适合车企自身运作系统的方法论执行细节。为帮助车企从零到一搭建体验方法论体系，普华永道制定了“先抽象后具象”的方法论基础（见前文“七步法则打造能落地的汽车体验设计策略”），并在过往与国内外知名车企的合作中，对方法论进行不断打磨优化，以兼顾能够承载前瞻性的产品创新，同时能够嵌入式应用于主机厂现有体系中。

2. 体验落地体系：明确并建立与企业自身相适应的体验落地体系。体验在规划过程中，依据车企自身情况不同，所适应的体验规划落地方式也不同。

   - 自上而下式：一些造车新势力因其处于车型数量较少的初期阶段、且将体验作为核心战略，所以在体验规划时采用自上而下式，即先建立完整的体验体系与框架，之后基于既定的体验体系，不断丰富已有车辆与未来车辆的功能及交互。使得完整且统一的体验规划能够提纲挈领地影响全部车型的体验规划。

   - 自下而上式：对于传统车企而言，完整的体验在全产品线同步推进对投入要求高，建议可以通过对部分车型的体验进行分析评价，寻找体验的突破口并形成局部的体验创新概念，并以此为模版逐步延展，从而建立完整的体验体系。



方针三：
能力驱动

1. 体验团队搭建：明确团队内各职能的能力配备。

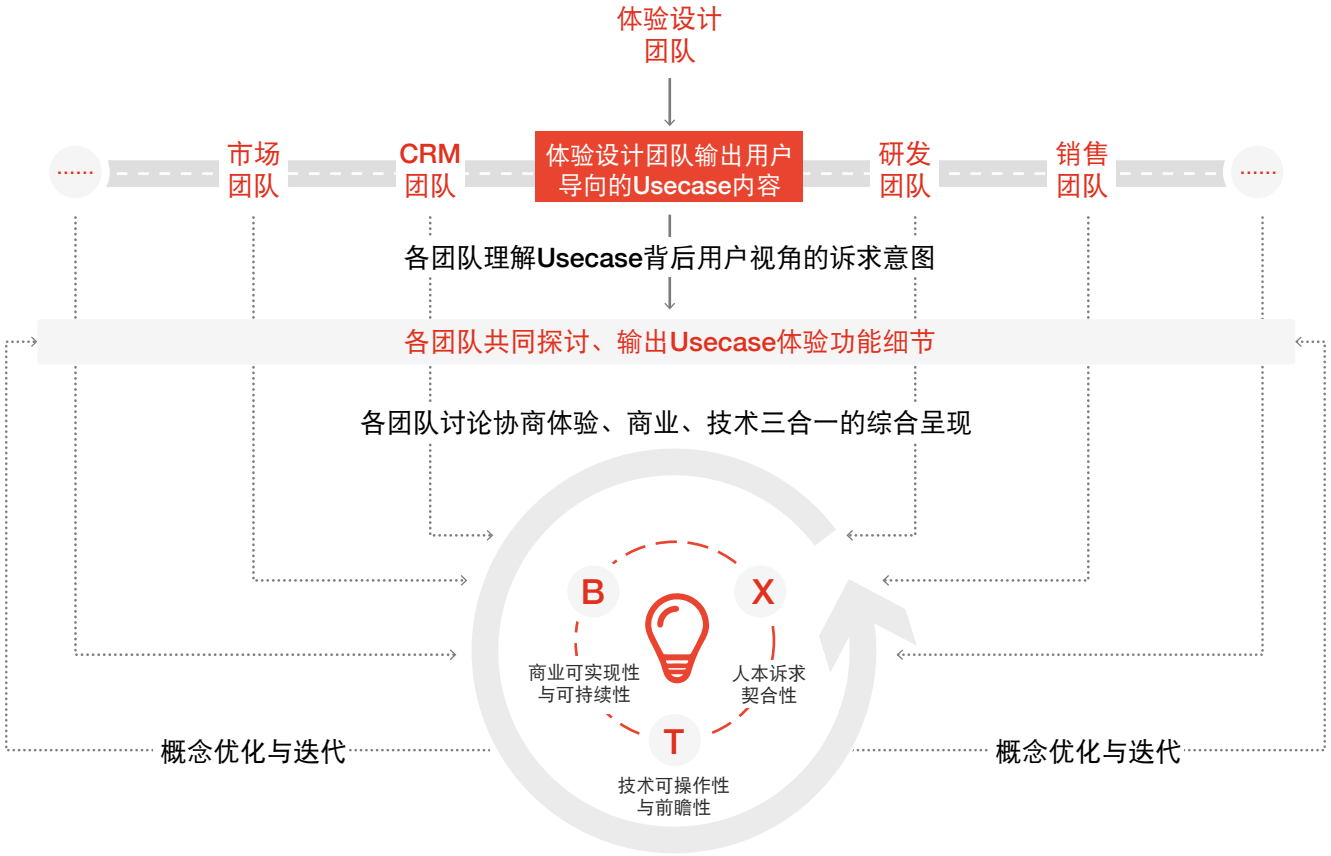
- 独立的体验团队能够使产品体验的规划过程更有序清晰。在与车企合作的过程中我们发现，大多数车企在着手体验设计初期时，车企内未设立相关部门甚至职位，仅通过零散调配人员完成临时任务；或各部门中体验设计相关人员人数不少，但分散在多个产品线或者产品项目组内。当面对公司企业策略层对于某个产品线的重大更新时，搭建独立的体验团队：明确管理角色与职能便捷、确定责任人与指责、确定对接流程及对接重点，从而整合围绕体验的相关资源，将帮助车企以统一的视角规划各产品并更高效地整合资源执行产品定义工作。

- 设立衔接体验与其他部门的中间部门，有效促进各部门间的协同工作，提升合作效率。在组建独立的体验团队后，设立衔接体验与研发、营销等其他部门的中间部门将显得尤为重要。在不同支线项目中，通过中间部门让各层级部门之间形成用户导向的一致目标，更能够有效集中精力打通部门间理解及沟通壁垒，促进各部门间的协同工作，在当前需要快速迭代优化的环境下提升合作效率。

- 体验部门联合业务部门、研发部门，打通车企内部BXT综合能力，使产品与服务能够实现用户需求性、商业永续性、技术可行性。创新概念从产生到落地需要打通客户体验、技术开发应用、商业可持续三方面，才能更有利于形成用户视角，从根本上促使团队统一战线，解决实际问题。

2. 体验团队与其他团队的合作机制：
明确团队间的合作方式任务交接流程、明确各团队职责划分及产出边界。

- 体验团队与其他团队以共同协作共同创造的方式合作。体验团队通过前文提到的Usecase工具以及对概念视觉化的呈现手法，输出互动场景下的体验细节和体验所需达成的目标，研发团队以此理解用户场景，并根据体验目标进行研发。双方共同为实现体验目标而协作，而非传统意义上简单的排查筛减并剔除实施难的新概念。各部门间也建议相辅以更为灵活协同的合作模式（如下图）：

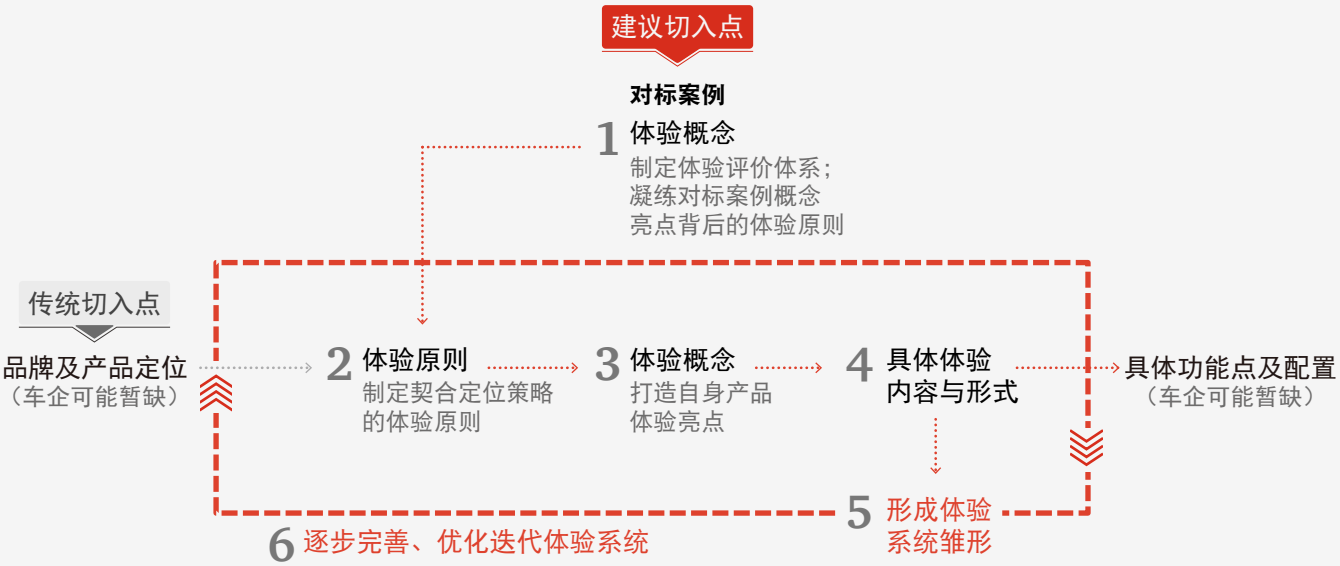


- 体验团队与其他团队交接边界清晰不重叠，确保团队间目标一致的情况下，尽可能让各团队发挥专长。在打造产品或服务创新概念时，通过Usecase工具，体验团队输出明确的体验目标与粗颗粒度的体验互动方式；研发团队消化体验目标后，根据技术情况应用或研发，细化深化可以实现体验目标的具体产品细节。

方针四：
速赢入手

上文中提到品牌价值、体验点、功能配置三大流程环节，车企在定义新品牌新车型时，可能出现向上暂缺明确指向的品牌产品定位，向下待定具体的功能定义。因此，建议可以“从中切入”，以体验点为切入口，普华永道梳理了以下速赢计划：

1. 对比与分析：制定体验评价体系，分析竞品解决方案的优秀案例点
2. 凝练与升华：凝练体验亮点，输出指导性体验原则
3. 评估与定位：各部门协同，制定具像化体验概念
4. 聚焦与深化：跨团队协同深化功能细节
5. 建模与探索：打通评价体系与体验概念细节，形成相关联的体验体系雏形
6. 迭代与完善：打通各品牌线与产品线的团队合作模式，对体验体系不断进行迭代完善



结语

通过体验提升产品力，目前看起来似乎在行业内已经达成了共识，也是各个车企都在投入的领域。但是对体验价值以及现实的认知差异，决定了车企的投入资源与方法。虽然从短期来看，体验是车企应对产品同质化的一个重要抓手，不能仅从局部的项目或者部门角度着手进行零散的产品体验提升，而应从顶层规划适用于行业、企业或品牌层面的体验方法，并搭建相适配的长期组织体系。从长远角度来看，体验对车企目前正经历的转型也是至关重要。只有形成出色产品体验，才能让客户用起来、数据转起来、生态动起来。

服务及体验设计能够促进车企产品定义团队站在更深刻且成体系的用户视角，重新理解车、重新定义车。从而实现从用户研究中来，通过体验，到定义未来中去。如今，在车企内部时常能听到“客户/用户体验”一词，但即使是顶级高端品牌在打造各团队无缝合作、实现有张力的体验结果时，也仍在初步摸索，这样的情境对行业来说既是挑战也是机遇。若要真正打造对用户高质量、对车企有价值的创新用车体验，其实是一项系统工程，需要做到高屋建瓴，资源优配，断而确行。

体验作为车企未来突破产品同质化、传递自身品牌理念的切入点，已经逐渐成为国内外各类车企的必争之地。有志于达成未来卓越品牌力、产品力的车企需要抓紧契机，建立客户体验导向的思维模式、搭建体系化的方法论与执行体系、组建能够契合未来产品研发趋势的团队与管理体系。集思维理念、方式工具、能力团队于一体的体验设计，将得以全面赋能车企把握先机、制胜汽车行业创新之局。

联系我们：

金军
普华永道中国汽车行业主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2977
邮箱：jun.jin@cn.pwc.com

蒋逸明
普华永道思略特中国汽车管理咨询合伙人
电话：+86 (21) 2323 5101
邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

叶慈平
普华永道中国内地及香港数字化体验中心主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 2115
邮箱：clement.yip@cn.pwc.com

亦感谢普华永道中国管理咨询高级顾问王稚砚对本文的贡献。

© 2020 普华永道。版权所有。
普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。