



## 体验革命：

*积极行动，体验制胜 - 您准备好了吗？*

IBM 商业价值研究院

## 执行报告

### 客户体验

#### IBM iX 如何提供帮助

在 IBM 互动体验部门 (IBM Interactive Experience, IBM iX), 我们与客户合作, 构想客户、员工和业务合作伙伴的体验。这种方法主要考虑客户行业的未来前景、可能出现的颠覆者、客户生态系统以及他们顾客的需求。我们与客户合作, 做出必要的选择, 从而实现设想, 推动业务成果。我们运用“IBM 设计思维”方法和敏捷方法, 实现这些体验, 确保它们能够持续改进, 从而为企业和用户带来越来越出色的价值。如欲了解有关 IBM iX 的更多信息, 敬请访问 [ibm.com/ibmix](http://ibm.com/ibmix)

---

## 客户体验 - 一场精英运动

许多企业将客户体验视为一项战略优先任务已经有很长时间了，但是要成功执行这一战略却困难重重。随着企业逐渐开展下一代数字项目和实体项目，他们就会发现改善客户体验有多么困难。我们的研究表明，只有一小部分企业取得了成功。对他们来说，客户体验不仅仅是功能改进，而是业务战略和企业文化的基本组成部分。当其他企业开始变革体验时，可以从这个精英群体借鉴很多经验。

---

## 执行摘要

由于客户对于高价值、无摩擦式体验的期望越来越高，因此企业需要取消手工流程，采用新型数字化互动来丰富实体体验。采用数字化技术不仅仅是为了接触和取悦客户，还在于以客户可接受的成本向他们提供实用的服务。对于许多企业而言，这只是在数字时代开展业务的众多需求之一。对于另一些企业而言，实施客户体验（customer experience, CX）是定义企业时代精神的一种使命。这是持续改进客户体验的大好机会；对于某些企业而言，客户体验是真正的品牌差异化优势和业务推动力。

由于这些热衷于客户体验的企业表现出与众不同的特质和高人一筹的实践，因此获得精英称号当属实至名归。随着我们对这些企业如何积极采用客户体验改进绩效的分析逐渐深入，他们的这些特质和实践就变得愈发清晰了。本报告是 IBM 商业价值研究院（IBV）为期一年的客户体验调研的一部分，基于我们对多个行业和地区 501 位最高层主管和业务部门高管进行的调研。<sup>1</sup> 调研结果形成了我们的第一份报告“体验革命：大幕开启”。在这份报告中，我们介绍了当高管们重塑客户体验时，将面临哪些主要趋势。<sup>2</sup>

在这第二份报告中，我们揭示了企业如何掌控客户体验主动权，如何制定战略，如何开展跨职能领域合作，以及如何使用数据、“体验设计”方法和客户反馈来改善和衡量客户体验。<sup>3</sup> 和预料的一样，我们发现客户体验职责和领导权已经远远超出了首席营销官（CMO）和市场营销部门的传统“封闭”领域范畴。在“精英”型企业中，无论是最高层还是职能部门领导，都能将“以客户为中心”的思想融入企业文化中，并运用比其他企业更为复杂和细致的方法开展客户体验实践。

与“专业”型企业和“业余”型企业相比，“精英”型企业：



进行**接触环节分析**以确定客户体验影响力的**可能性要高出 81%**。



根据数据定期迭代、测试和**优化体验的可能性要高出 46%**。



主动征求**员工对客户体验的反馈的可能性要高出 35%**。

事实上，当我们比较“精英”型企业与其他受访企业评估客户体验价值的方法时，发现差异相当大。例如，与其他受访企业相比，“精英”型企业更有可能应用高级方法（例如归因模型）来衡量客户体验对企业的影响。<sup>4</sup>

在当今的数字化世界中，企业可以和客户保持密切关系，并以经济实惠而且直接的方式不断改进客户体验。然而，要成为真正由客户体验推动的企业，整个受访样本群体还有很长的路要走。即便是“精英”型企业，也在不断努力使企业中的全体成员参与客户体验实践，但这并非易事。

通过研究“精英”型企业与所发现的另外两个群体（“专业”型企业和“业余”型企业）之间的差别，我们可以学到很多东西。通过探究“精英”型企业如何推动客户体验重塑之旅，我们发现了三种与众不同的做法。“精英”型企业会：

- 为客户体验指定客户价值和业务价值，并进行检验和持续优化
- 使员工成为体验的关键推动力
- 深入洞察客户体验

我们还发现能力差距是每一个群体都面临的挑战，于是提供了一系列的建议，供企业用来加速采用以客户体验为中心的方法，这不仅适用于当前需要，还能进行扩展以便为将来做好准备。

---

## 客户体验领导 - 负责团队绩效的教练

要使客户体验真正成为变革性的力量，根据我们熟悉的准则，最高层主管必须负起责任。为什么？因为如果企业忠实地履行“以客户为中心”的原则，那么整个企业的所有职能领域都会感受到客户体验的影响，因为它有助于促进收入，实现利润。

因此很自然，最高层领导需要担负起建立整个企业范围客户体验愿景的责任 - 至少我们认为应该如此。事实上，我们的数据表明客户体验的领导模式呈现出较为多元化的形态。当我们询问受访企业，客户体验主要由最高管理层负责，还是由职能部门级别负责时，55% 的受访者认为应由职能部门级别负责；44% 认为应由最高管理层负责。

有趣的是，只有 18% 的受访者表示，应由一个最高层主管负责。传统上，许多人认为首席营销官（CMO）是客户体验的唯一负责人，但那些认为只应有一个负责人的受访者更倾向于选择首席执行官（CEO）。

但更常见的情况是，主要负责权并非归一人所有；而通常是由 2-5 个领导共同负责。客户体验的负责群体构成差别很大，在各行各业或各个地区没有固定模式。认为客户体验应由最高管理层负责的 217 位受访者提出了 173 种不同的高管组合。负责团队中最常提到的有三个角色：首席执行官（CEO）、首席营销官（CMO）以及首席销售官（CSO）。另外，那些认为客户体验责任属于最高管理层之外的业务部门主管的受访者的回答和我们预期的差不多，最常见的跨职能负责团队包含传统上以客户为中心的职能部门：市场营销、客户服务以及服务/客户洞察部门。

客户体验的角色和职能分类表明，并没有一个放之四海而皆准的客户体验领导模式。客户体验并不是一个过程；而是关于如何持续深入地了解企业如何为客户提供端到端的服务。客户体验是整个企业的业务推动力。

然而，大多数受访企业都采用涵盖多个职能领域的客户体验方法，我们的研究表明，企业执行整体客户体验转型的能力依赖于一系列因素，这远远超出了各个职能领域就客户体验改进开展领导协作的范畴。

## 三个客户体验领导特征

为了揭示企业如何进行组织和动员以实施客户体验战略，我们开展了一项聚类分析，这是一种统计方法，根据一组受访者对所选调研问题的回答相似性，对他们进行分组。我们使用以下标准选择问题，这些标准也是概括企业客户体验计划的关键因素：

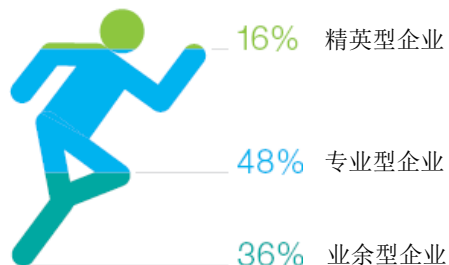
- 客户体验战略的负责权
- 客户体验计划的协调
- 有关改进客户体验的决策
- 用于设计和实施客户体验改进的实践和工具
- 对客户体验和其他应用使用“体验设计”方法

通过多元分析，我们总结出三类企业，即“**业余**”型企业、“**专业**”型企业和“**精英**”型企业。这些群体在定义不同的客户体验方法方面，以及客户体验已成为业务优先任务的程度方面，表现出不同的特点（见图 1）。

“**业余**”型企业通常处于建立客户体验企业战略的早期阶段。尽管事实上，“**业余**”型企业完全由最高管理层负责客户体验，但他们中的大多数才刚刚开始研究企业的客户体验愿景。大多数“**业余**”型企业表明，他们的客户体验计划仍然是一些各不相同的项目或者松散协调的项目，很多项目是在没有企业层面的客户体验监管或标准的情况下开展的。

图 1

客户体验领导权特征：精英、专业和业余型企业



来源：IBM 商业价值研究院，n = 501。



图 2

“精英”型企业的理念：将客户体验放在业务的核心位置



来源：IBM 商业价值研究院；总样本数 = 501；精英型企业数 = 82。

“专业”型企业是最大的群体，其特征是在所有职能部门层面就所建立的客户体验计划和标准开展紧密协作。但尽管开展了密切协作，但他们还是缺乏总体客户体验战略或愿景。“专业”型企业的客户体验计划完全由职能部门的领导负责，因此属于战术层面。他们专注于客户体验的执行和方法，和他们需要管理的其他计划别无二致。

从各种因素来看，“精英”型企业明显比其他两个群体更有远见和前瞻性。在这个群体中，有关客户体验的管理权基本呈五五开，51% 表示由最高管理层负责，48% 表示由职能层面负责。先人一步的理念和长远的战略眼光是他们的特征，他们能够确保将客户体验融入企业的基因之中。他们通过人才、领导和影响力的适当组合来打造团队，创造和培养能够渗透到企业中每个“细胞”的独特客户体验愿景。“精英”型企业的客户体验方法具有战略性、协作性、数据驱动、数据丰富、紧密集成等特点，使企业能够找到新的方式为客户提供更多实用功能，产生更多价值（见图 2）。

## 定义特征

### 战略和愿景

确定总体、统一的客户体验方向是“精英”型企业的主要差异化优势。70% 的受访“精英”型企业认为战略和愿景推动客户体验的发展。相比之下，只有不到三分之一的受访“专业”型企业和 20% 的受访“业余”型企业表示他们具有战略性的客户体验愿景。这意味着，“业余”型企业和“专业”型企业开展的众多客户体验活动存在风险，因为他们并没有完全了解业务影响，也不清楚这些活动如何快速改善客户的感受。对他们而言，客户体验只是一系列计划，而不是哲学（也就是通过强大的功能帮助确定企业价值和推动成果的指路明灯）。



---

## 协作

“精英”型企业以团队合作为导向。93%的“精英”型企业做到了所有职能领域支持客户体验改进工作，从而为下游部门的实施工作铺平了道路。大多数“业余”型企业（61%）和“专业”型企业（54%）也可以做到这一点，但实现程度不及“精英”型企业。

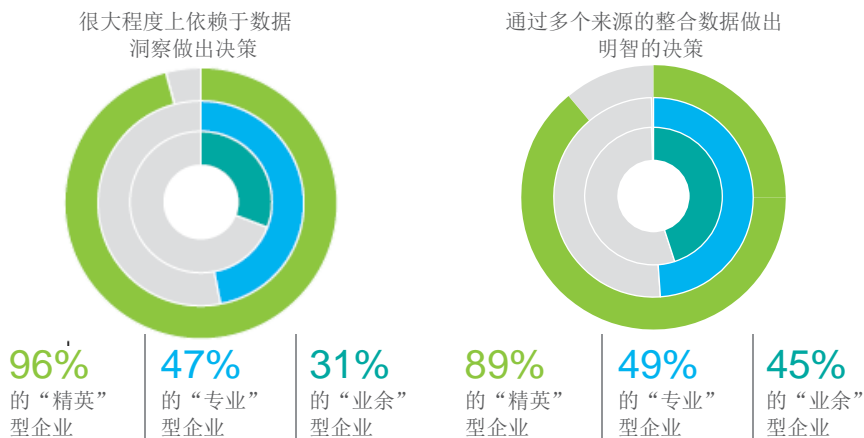
正如我们在“大幕已经拉来”报告中所指出的那样，为重塑客户体验建立有说服力的业务案例对于企业而言是一个严峻的挑战。<sup>5</sup>但是，如果能够像“精英”型企业那样建立协作文化，企业领导就能够从客户的视角审视整个企业，确定对各个职能领域的影响，从而可以利用充分的详细信息创建有效的客户体验转型业务案例。

## 整合数据

“精英”型企业并不寄望于直觉。在做出客户体验战略决策时，几乎所有“精英”型企业都说他们很大程度上依赖于数据。很少有“专业”企业和“业余”型企业依靠数据做决策。但是，更能说明问题的是“精英”型企业更注重决策所依赖数据的质量。绝大多数“精英”型企业访问多个来源的整合数据集（见图 3）。这种方法确保“精英”型企业使用更丰富、更细致、更可靠的洞察，使有关客户体验改进的决策更明智、更有针对性。

图 3

客户体验决策的信息来源：“精英”型企业的特点是依赖于数据洞察，尤其是依赖于多个来源的整合数据。



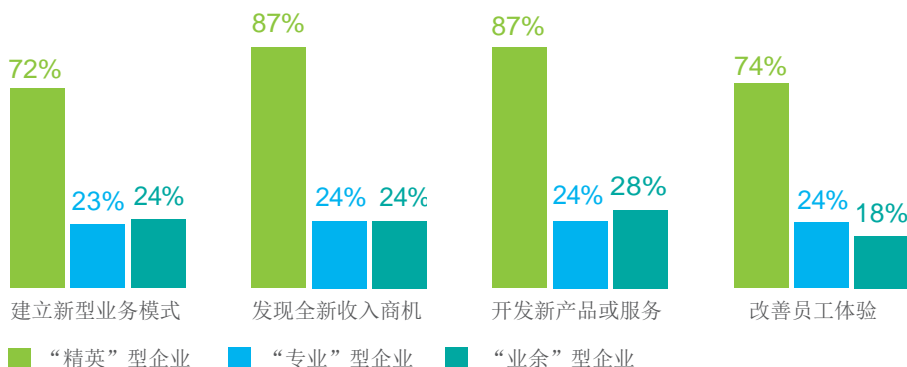
来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。

### 体验设计

“体验设计”是一种以人为本的方法。这种设计基于换位思考，“精英”型企业从客户的视角去理解问题，从而设计出满足客户需求的解决方案。然而，“精英”型企业并不仅仅对客户体验使用这种方法。他们经常采用“体验设计”概念应对广泛的业务挑战（见图 4）。值得注意的是，这包括改善员工体验，当然，这只是一个例子，说明“精英”型企业重视员工在实现卓越客户体验的过程所发挥的关键作用。

图 4

体验设计：“精英”型企业常用于解决众多业务难题的方法



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。

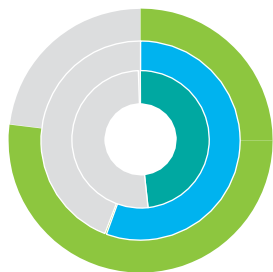
### 客户反馈

“精英”型企业确保客户也是客户体验团队的一部分。88% 的受访“精英”型企业建立了相应的流程，能够直接获取客户反馈，以帮助开发客户体验解决方案。大多数“精英”型企业都设立了日常客户小组来评估客户体验。“精英”型企业还积极挖掘社会舆情，了解客户喜好。通过将客户想法融入到设计过程中，“精英”型企业可以快速确定客户需求，从而改善客户体验。只有不到三分之一的“专业”企业和不到四分之一的“业余”型企业可以达到这一水平。

图 5

“精英”型企业中客户体验领导的任期：“精英”型企业更可能具有管理整个企业中客户体验转型所需的经验

客户体验领导在岗位上达到或超过三年的百分比



77%

的“精英”  
型企业

56%

的“专业”  
型企业

47%

的“业余”  
型企业

来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。

## “精英”型企业如何在重塑客户体验方面处于领先地位

相关负责人要高效地管理客户体验，就需要能够全面掌握整个企业的情况。他们需要清楚企业的内部运作模式，密切了解客户，并且赢得同事的信任。这都需要时间。因此，我们发现“精英”型企业中负责领导客户体验的人员比“专业”型企业或“业余”型企业有更多经验，就不足为奇了（见图 5）。

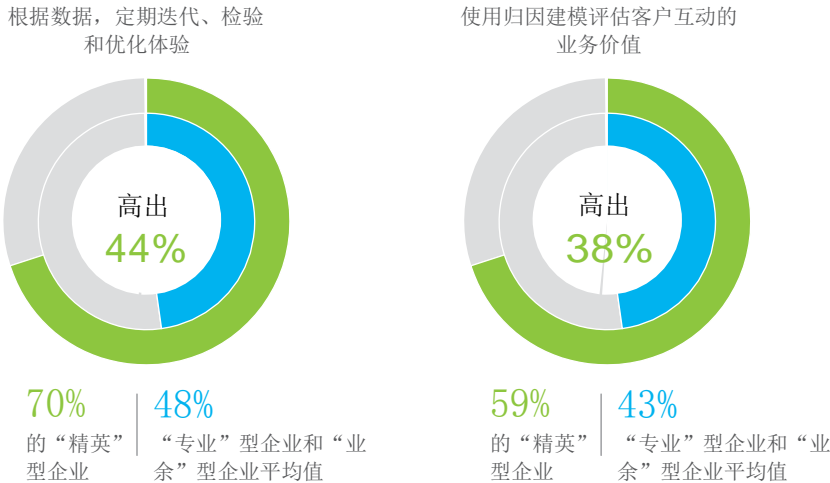
从这个角度来看，“精英”型企业推动客户体验重塑及其业务影响力的方式明显不同于“专业”型企业或“业余”型企业。他们有三种做法非常出色：

### 指定客户体验互动的客户价值和业务价值 - 持续进行检验和优化

“精英”型企业并不将客户体验改善活动看作一劳永逸的行动。对他们来说，客户体验是不断发展的承诺，既要调整对细枝末节进行调整，也要促进大规模创新，从而持续让客户满意。为了确定适当的改进措施，“精英”型企业定期进行迭代和检验。然后，根据数据优化体验。

但是，他们并没有止步于此。取悦客户是很好的做法，但“精英”型企业认识到还需要确定客户体验改进工作的业务价值，以及用于提供详细、有意义洞察的全面方法（见图 6）。通过检验，发现对于所有客户和员工体验有效和无效的措施，企业可以更准确地分配资源，以实现体验改进和业务成果。

图 6  
了解客户价值和业务价值：“精英”型企业更可能使用高级方法确定客户体验的影响



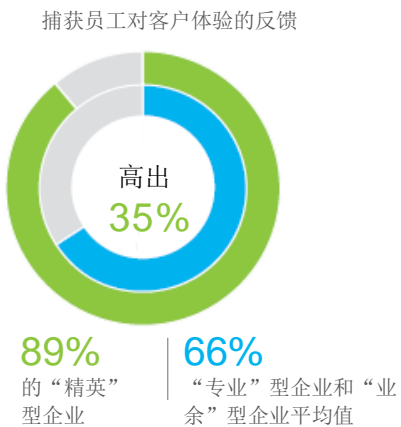
来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。

### 使员工成为体验的关键推动力

员工是客户洞察的重要来源。如果能够获得适当的培训和支持，员工就能够促进客户体验的改善，践行企业的品牌承诺。大多数受访企业都在客户体验指标中包含“员工心声”数据，而“精英”型企业更有可能与员工深入交流，了解他们有关客户体验的反馈（见图 7）。

图 7

员工情报：“精英”型企业更有可能深入挖掘员工对客户体验的看法



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。

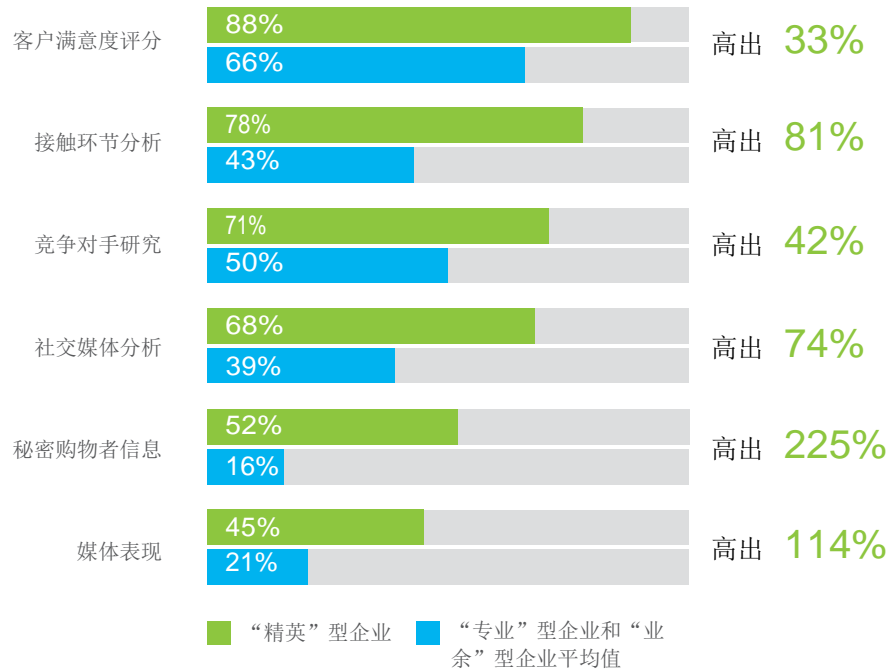
从员工独特的视角深入挖掘他们的看法，发现采用其他方法往往会错过的客户体验优缺点，提供客户体验价值的关键“拼图”。

### 深入挖掘洞察

“精英”型企业擅长利用各种数据梳理出洞察，以便衡量客户体验的业务影响。与“业余”型企业或“专业”型企业相比，“精英”型企业更有可能采用零售行业的线索，收集机密的购物者数据。他们更倾向于评估媒体表现、社交媒体、竞争对手研究、接触环节分析和客户满意度评分（见图 8）。访问各种数据类型，使企业能够通过多个角度分析客户体验，获得更细致的了解。

图 8

“精英”型企业热衷于收获洞察：多个数据源描绘了客户体验影响的丰富画面



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 501。



---

## 能力差距

要克服重重困难，成功实现客户体验愿景，即便对于“精英”型企业来说，也是一项艰巨的任务。“精英”型企业普遍将“变革管理和培训”视为最主要的能力差距。他们认为，将客户体验理念融入企业是实现卓越客户体验所面临的最严峻挑战。这一过程与变革有关 - 需要彻底重塑开展业务的方式。否则，即便是最好的愿景也会失之于执行，而且，令人遗憾的是，往往是在客户面前失败。

相比之下，“业余”型企业和“专业”型企业的能力更显不足。同样，他们也担心变革管理，但他们更担心从试运行向全面推广转变时出岔子。他们将“制定客户体验战略”和“访问数据中有意义的洞察”列为问题，而这两种能力正好是“精英”型企业考虑的优先重点，也是他们投入专门资源积极完善的方面。

---

## 建议：加入成功者的圈子

### 找到自己的指路明灯

缺乏统一的客户体验愿景是“业余”型企业和“专业”型企业共同存在的主要差距。这些群体没有能力执行客户体验的许多方面，而“精英”型企业在这方面就显得驾轻就熟，部分原因在于前者并未将客户体验理念贯彻到所有职能领域。即使他们制定了客户体验标准和综合计划，事实上许多“专业”型企业已经做到了这一点，但他们的客户体验愿景往往在与部门业务计划的竞争中败下阵来。正如“精英”型企业所表现的那样，谁负责客户体验愿景并不重要，重要的是领导层的承诺和整个企业的大力支持。

### 不只是协调 - 要进行合作

如果企业未能在各职能部门之间协调好客户体验管理架构，就有可能陷入客户体验补救的恶性循环，而且这种补救措施往往是被动、不连贯和一次性的，通常无法切中要害。我们的调研结果表明，客户体验并非任何一个职能部门的专有领地。客户期望获得无缝、无摩擦的体验，这就需要一种涵盖整个企业的客户体验方法，如果没有各职能部门的密切协作和团队合作，一切都是空谈。

### 使用整合数据，表现更为出色

正如“精英”型企业所表现的那样，如果企业能够有效使用多个内部和外部来源的整合数据集，那么就可以做出更明智的客户体验改善决策，揭示客户需求和行为的微妙之处和复杂性。这些洞察有助于推动客户体验决策，帮助企业更有信心地开展客户体验计划。随着数据持续呈爆炸性增长，分析的重要性与日俱增；您需要以更直接更敏捷的方式运用洞察，以便优化体验、服务和实用功能。

### **拓展设计理念的范围**

“精英”型企业知道，可以将“体验设计”的原则应用于客户以外的领域。这种解决问题的方法可用于重塑业务流程的方方面面，从而改善员工体验。为了帮助员工成为有效的品牌大使和有意义客户洞察的来源，企业必须将客户体验的要素同样应用于员工体验。

### **让客户参与**

“精英”型企业不仅可以有效地收集、整合和分析海量客户数据，他们还直接从客户那里获得有关客户体验的洞察。如果企业可以将数据分析与第一手的客户背景、情绪和创新想法等洞察进行结合，那么他们可以有更好的机会做出正确的客户体验决策。

---

## 准备好了吗？问问您自己这些问题

- 您的企业如何开发和培育客户体验的战略愿景，做到整个企业的员工都可以接受，而且符合自身品牌的特点、切实可行？
- 您采取哪些措施，建立涵盖整个企业的客户体验管理架构，以便所有面向客户的职能部门和间接影响客户的职能部门能够开展合作，共同做出客户体验决策？
- 您利用哪些类型的数据作为客户体验决策的依据，如何更好地整合数据，以便更细致、更准确地了解客户？
- 您的企业如何利用“设计思维”原则改善客户和员工体验？
- 您的企业在多大程度上与客户接触，了解他们有关改进客户体验以及改进产品和服务的想法？

## 作者

Amanda Gosling 是全球合伙人，负责领导 IBM 互动体验 (IBM iX) 欧洲部门的战略和设计工作，她与欧洲的客户合作，帮助他们重塑业务。她在转型的所有方面都具有丰富的经验：能力、技能以及组织架构转型。她与各行各业中具有丰富数据基础的跨国公司合作。Amanda 在机构、初创企业和客户等方面具有深厚的经验，从事的工作主要涉及客户和员工服务的数字、设计和数据的交叉领域，她的联系方式为：[amanda.gosling@uk.ibm.com](mailto:amanda.gosling@uk.ibm.com)

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 负责客户体验和设计的全球研究主管。除了领导 2016 年 IBV 客户体验系列调研之外，Carolyn 还负责 IBV 高管系列的首席营销官调研。她过去负责的调研包括营销主题、社交媒体以及千禧年系列调研。她拥有近 20 年丰富的体验战略顾问经验，专注于各个行业和地区 IBM 客户的沟通、营销和内容战略，她的联系方式为：[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

## 高管支持

Saul Berman, IBM 全球企业咨询服务部，副总裁兼合伙人，首席战略师

Philip Dalzell-Payne, IBM 全球企业咨询服务部，IBM 互动体验全球合伙人

Warren Tomlin, IBM 全球企业咨询服务部，首席创新官/副总裁兼合伙人，全球移动主管

---

## 本文其他合作者

Stephen Ballou, IBV 研究中心, 主任;

Kristin Biron, IBM 数字服务部门, 视觉设计师;

Rob Carson, IBM 数字服务部门, 作家;

Peter Korsten, IBM 全球企业咨询服务部, 合伙人、副总裁兼思想领导力和卓越成就全球主管;

Eric Lesser, IBM 商业价值研究院, 研究主任兼北美负责人;

Kathleen Martin, IBM 商业价值研究院, 管理咨询师;

Joni McDonald, IBM 数字服务部门, 内容战略师/作家;

Hebatallah Nashaat, IBM 全球企业咨询服务部, 业务分析师

## 更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：  
[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 备注和参考资料

- 1 本报告中的数据结果基于 2016 年 IBM 商业价值研究院与经济学人智库 (EIU) 合作开展的一项调研，受访对象包括 501 位首席执行官、首席营销官、首席客户官、首席数字官和业务部门主管，他们分别来自巴西、中国、德国、印度、日本、英国和美国等国家和地区。他们所代表的行业包括汽车业、银行业、消费品行业、保险业、零售业、电信业、旅游业以及交通运输业。
- 2 Dalzell-Payne, Philip, and Carolyn Baird, 体验革命：大幕开启, IBM 商业价值研究院, 2016 年 2 月。 [ibm.biz/cxrevolution](http://ibm.biz/cxrevolution)
- 3 “体验设计”实践通过专注于用户需求和有针对性的结果，为人们创造丰富的产品、服务、过程或活动体验。它包括定义和协调一系列实体互动或数字化互动，可应用于客户、顾客、普通大众、员工、合作伙伴或供应商。
- 4 “归因建模”实践定义一系列可影响预期结果（例如客户转化率）的客户行动和客户体验之旅，并为每次互动指定价值。这种实践帮助企业详细检测客户行为对企业客户体验目标的影响，并能够根据需要进行精确调整。
- 5 Dalzell-Payne, Philip, and Carolyn Baird, 体验革命：大幕开启, IBM 商业价值研究院, 2016 年 2 月 [ibm.biz/cxrevolution](http://ibm.biz/cxrevolution)



---

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100  
Somers, NY 10589

美国出品  
2016 年 8 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 地址 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。IBM 对于组织或个人因使用本文档而导致的任何损失不承担任何责任。

本报告中使用的数据可能源自第三方。IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

**IBM**  
T