



人工智能助力提升客户体验

客户体验战略、设计和开发的巨大变化

IBM 商业价值研究院

执行报告

客户体验



本报告亮点

以人工智能助力客户体验，最高管理层所期望的十大效益

顺畅整合人工智能和客户体验所需的能力

在整合人工智能与客户体验时，最高管理层所面临的^{最大}挑战

IBM iX 如何提供帮助

来自 IBM iX 的 15,000 多位离经叛道者和现实主义者融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。要了解更多信息，请访问 [/ibmix.ibm.com](https://ibmix.ibm.com)。

人工智能：客户体验的新时代

人工智能 (AI) 为客户体验 (CX) 战略、设计和开发提供了一种全新方法。自从互联网的出现令印刷专业人员转变为数字先锋以来，二十年中如此大规模的变革可谓是绝无仅有。但与 20 年前相比，变革的发展速度要快得多。50% 的受访企业已经开始采取行动部署人工智能，借此快速获得洞察，自动执行营销活动和业务流程。他们还可以将这种新技术直接嵌入到新的客户接触点中。然而，很多企业都存在巨大的能力差距，缺乏必要的战略和技能，无法实现自身的人工智能夙愿。因此，最高管理层可能高估了他们的企业做出改变的能力。

昨日重现

回到 20 世纪 90 年代，当时万维网的发展处于数字领域的最前沿，许多企业争相布局落子网络世界，唯恐落后他人。早期的网站大多是 HTML 格式的小册子，但这足以显示技术的进步，并开启了与客户建立联系的全新方式。由于没有先例可循，创意总监、设计人员、撰稿人和开发人员纷纷通过实践来学习。

今天，人工智能在客户体验领域中掀起类似的巨大变化。人工智能系统能够以类似人类思维的方式理解非结构化信息。但它们不只是能够以更快的速度利用大量数据，还可以从交互中学习。由于人工智能系统具备看、说、听等能力，这帮助客户体验团队进入了一个新的时代：创造类似于人类自然互动的人工智能驱动体验。

随着越来越多的企业通过采用人工智能来提升客户体验，客户体验领导者和从业人员开始认识到，人工智能具备改变客户体验本质的潜力，覆盖从客户体验战略到设计内容和设计方式的各个环节。为了更好地理解这一变化的深远影响，IBM 商业价值研究院 (IBV) 对来自全球 7 个行业的 1,194 名高管进行了调研，这些调研对象都是负责其企业客户体验工作或深刻影响其企业客户体验发展的人物（参见“调研方法”部分）。

受访高管预计，人工智能将彻底改变客户体验，但是他们是否已经准备好迎接未来的变化？



74%

的受访高管表示人工智能将从根本上改变他们营造客户体验的方式



74%

的受访高管表示人工智能将改变消费者对其品牌的看法



41%

的受访高管制定了人工智能战略，为将来的变化未雨绸缪

高管们表示，他们对人工智能增强型客户体验 (AI/CX) 有着巨大的兴趣，其中 70% 认为他们的行业已经准备好采用 AI/CX，四分之三预计人工智能将在他们企业的未来发展中发挥重要作用。然而，考虑到他们在许多方面所面临的变化，高管们可能高估了他们的企业迅速调转船头，实施强大的 AI/CX 计划的能力。我们的调研结果表明，许多企业缺乏强有力的关键能力基础，比如，客户体验治理和清晰的客户数据 — 这些差距可能会令人工智能整合变得更加困难。高管们可能认为，他们可以培训或雇佣掌握所需技能的人才，但考虑到市场上稀缺人才需求高涨以及预期发展步伐迅速，这可能并不现实。

推动因素和收益：为什么高管们如此热情？

毫无疑问，受访高管都渴望采用 AI/CX。三分之二的受访者表示，人工智能将在短短两年内成为他们行业内的一股颠覆性力量。只有很小一部分的受访者 (4%) 计划采用人工智能，推动自身发展成为颠覆者。大多数受访者 (57%) 表示，响应客户对更加个性化体验的需求，是他们选择采用人工智能的首要原因。保持以客户为中心的品牌声誉的需求排在第二位，占 51%。对于大多数企业来说，采用 AI/CX 是一种防御性的举措，他们希望获得的效果是不落后他人，而不是主动引领发展。

然而，高管们并未自食其果，实际情况要乐观得多。高管们指出，他们认为人工智能将给企业带来诸多收益，其中大多数受访者表示，增长收益和运营收益同样重要（见图 1）。此外，68% 的受访者表示他们相信自己了解人工智能如何推动企业实现客户体验目标。

“通过实施人工智能，我们将先于客户一步，了解他们的真正需求。”

美国某零售业首席营销官

图 1

企业希望通过在客户体验中嵌入人工智能来实现的收益

五大 增长收益

-  1 深化客户互动
-  2 提升客户满意度
-  3 推动收入增长
-  4 提升品牌忠诚度
-  5 带来创造新业务模式、产品和服务的机会

五大 运营收益

-  1 改善客户洞察
-  2 提升效率
-  3 改进决策
-  4 节约更多成本
-  5 提高员工满意度

n=1,035

人工智能之旅：女士们，先生们，启动你们的引擎吧

各企业纷纷选择采用 AI/CX 并且行动迅速（见图 2）。50% 的受访企业已经完成评估阶段，开始采取行动。仅有 13% 的企业表示目前不考虑采用人工智能。

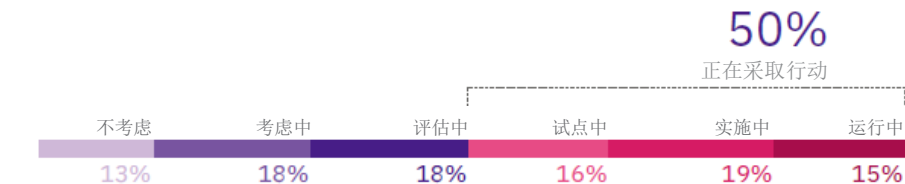
企业主要在以下三个主要领域中利用人工智能来增强客户体验：

- **洞察。**从完善整体客户体验战略，到实时响应客户咨询，人工智能可以帮助员工快速做出影响客户体验的明智决策。
- **客户互动。**企业可以将人工智能整合到客户体验当中，或者客户可直接与之互动的设备之中，比如聊天机器人和机器人。
- **自动化。**人工智能可以自动执行幕后流程，比如自动进行有针对性的营销促销活动和消息传递。

为了解企业利用人工智能在这三个领域内采取了哪些行动，我们询问了受访高管他们目前已经使用了哪些策略，以及他们计划在未来两年内实施哪些策略。

图 2

一半受访企业已经采取了具体行动，将人工智能融入客户体验



n = 1,194.

“人工智能将带来彻底的个性化。”

中国某汽车行业首席数字官

Credito Valtellinese: 借助人工智能洞察，打造以客户为中心的银行¹

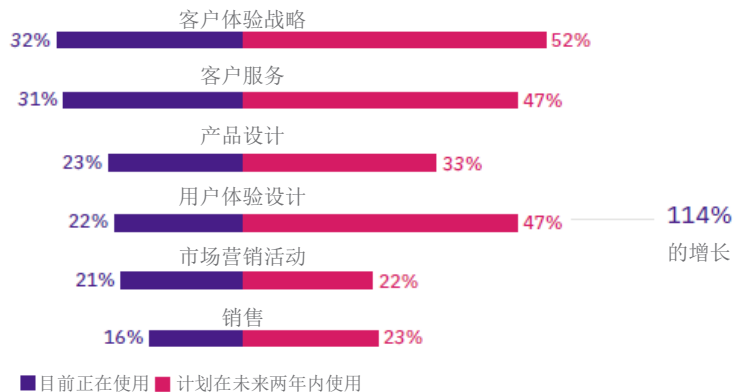
意大利零售银行 Credito Valtellinese 深知其未来的发展取决于转型成为以客户为中心的银行。而他们面临的挑战是：内部系统是以产品为导向的。最关键的数据分散在银行的非结构化客户数据源中，难以提取、难以利用。Credito Valtellinese 实施了一种客户分析解决方案，该解决方案利用人工智能来识别、捕获和索引非结构化数据、客户网购习惯和个人财务安排信息。该解决方案采用自然语言处理 (NLP)，针对每位客户创建详细的资料档案。此类档案用于构建高度针对性的细分模型，支持银行开展多渠道营销活动。市场营销部门现在可以独立运行复杂的认知分析，并且敏捷性有所提升。最终该银行的营销对话转化率提升了 10%。

洞察

平均 24% 使用人工智能的受访企业表示，他们采用人工智能来提供洞察，以帮助客户体验团队更快做出更明智的决策。他们将这些洞察应用到客户体验战略、客户服务和市场营销活动中（参见“Credito Valtellinese”案例研究）。他们预计未来两年内，此类活动的数量将会增加（见图 3）。高管们预测用户体验设计将迎来 114% 的跳跃式增长。

图 3

各企业预计在未来两年内，人工智能驱动的客户体验洞察将会有实质性的增长



客户互动

企业正在探索大量创新方法，将人工智能嵌入到客户互动当中（参见“Knorr”案例研究）。他们非常注重在传统数字渠道中添加人工智能层面，这并不奇怪。基于云的应用程序接口 (API) 和开源选项日渐普及，让开发人员能够以较低的成本快速、轻松构建人工智能支持的应用。在目前采用人工智能的企业中，有近 40% 表示他们正在这么做。随着这些举措不断发展成熟，企业逐渐将关注重点转向下一波人工智能浪潮。

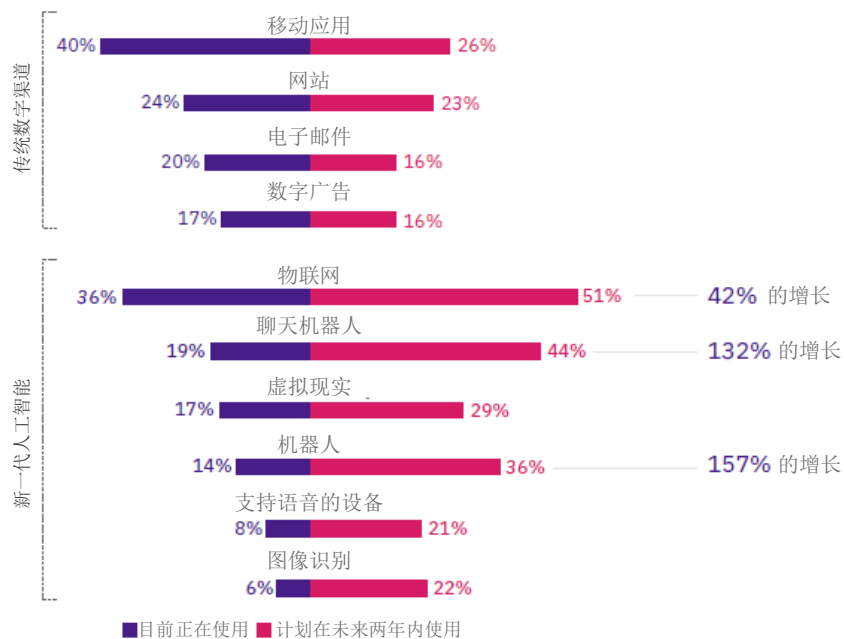
广大企业纷纷寻求像物联网 (IoT) 和聊天机器人这样的新型数字渠道，在这方面投入的精力与传统渠道不相上下（见图 4）。受访企业预计这些举措将在未来两年内迎来重大发展。超过一半的受访企业计划到时将人工智能嵌入物联网，44% 预计将使用人工智能聊天机器人，这一比例将实现 132% 的增长。超过三分之一 (36%) 的企业预测他们会引进机器人来改善客户体验，比例增长 157%。

Knorr: 利用人工智能实现客户体验个性化²

千禧一代的美食家们对小众手工食品品牌颇感兴趣，Knorr 深知这一点，并且希望帮助确保全球性大品牌的产品也能进入他们的购物篮。联合利华旗下的这一食品品牌利用人工智能技术创造了“Flavour Profiler”应用，用于开展 Knorr“一尝钟情”营销活动通过模仿简单的个性测试，这款口味分析工具可立即分析消费者的回答，并将其归类为 12 种口味个性类型之一，然后提供完美符合其口味个性的食谱。作为 Knorr 广受欢迎的营销活动的核心，这款口味分析工具获得了 130 万人次的访问量，将千禧一代购买 Knorr 产品的意向提高了 12 个百分点。

图 4

企业预计下一波人工智能增强型客户接触点（如物联网、聊天机器人和机器人）将显著增长



目前 n=884, 两年内 n=1,035。

自动化

客户体验流程自动化在这三个领域中吸引力最小，因为受访企业可能会认为评估和实施客户体验流程自动化的过程比较复杂。

虽然高管们预计，未来两年内这类活动将会增加，但他们并不认为自动化项目会像其他 AI/CX 项目那样急剧增加（见图 5）。

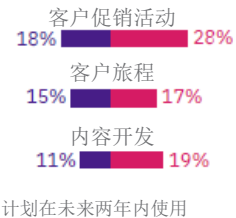
这种认知会导致错失充分利用 AI/CX 价值的一个机会。人工智能可以突破客户体验团队面临的诸多障碍，从创建和修改大量的活动资产，到手动管理执行这些活动的方式和时间，无一例外（参见“采用人工智能自动执行营销活动”案例研究）。企业不仅可以大规模实现个性化，还可以提升效率，并使团队专注于解决具有更高价值的优先事项。

采用人工智能自动执行营销活动，提高生产力并改善成果³

一家北美零售商掌握了丰富的客户偏好和购买习惯信息。这些数据难以整合到促销活动管理工具中，所以一直被束之高阁。该公司希望利用这些数据，并实现活动工作流自动化，以便更轻松地为合适的受众定制内容。市场营销部门通常需要四天时间来设计和发送通用的电子邮件。现在，有了人工智能支持的营销活动自动化软件，公司团队只需一天半的时间，就能生成丰富的个性化活动，并且能够快速响应业务需求。市场营销部门也提高了电子邮件打开率，帮助提升转化率，增强客户忠诚度。

图 5

大多数企业都低估了客户体验自动化的力量和潜力



前 n = 884, 后 n = 1,035

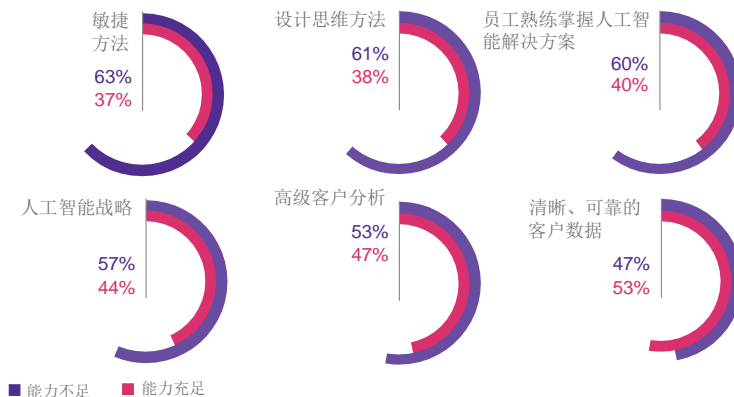
实现 AI/CX 的能力：关注缺口

大多数受访者表示，他们有着明确的客户体验目标、企业级客户体验战略和设计标准，并且很容易获取到客户体验数据。当被问到客户体验更具挑战性的方面时，相当比例的受访高管给出的回答较为冷淡。其中包括在个人层面上了解客户，衡量客户体验 ROI 以及维持客户体验治理计划，多达 29% 的受访高管表示他们根本没有客户体验治理计划。

我们还询问了受访高管顺利进行 AI/CX 整合所需的其他能力（见图 6）。超过 60% 的受访企业很少使用敏捷方法或设计思维方法。⁴ 五分之一的受访企业表示他们的员工并不具备足够的人工智能技能。超过一半的受访企业认为他们缺少人工智能战略，或者对高级客户分析的采用不足。虽然 53% 的受访企业相信他们的客户数据清晰可靠，但也有多达 47% 的受访企业并不这样认为。

图 6

很多企业表示能力差距可能会为实施 AI/CX 带来挑战



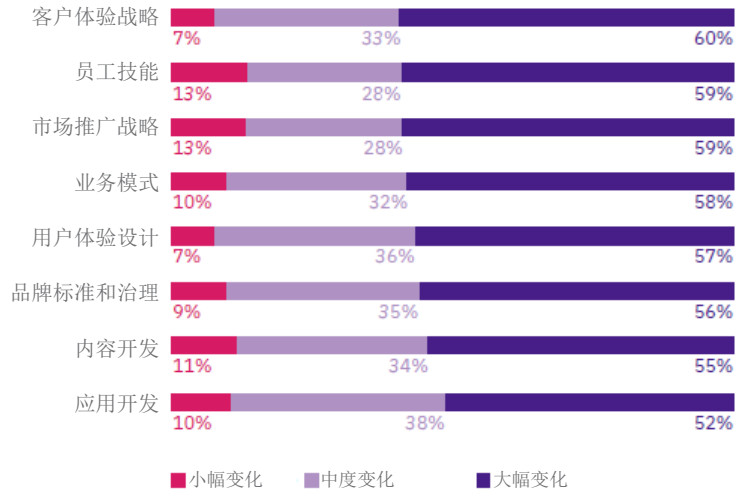
n = 1,035。由于存在四舍五入，因此所有百分比相加之和可能不等于 100%。

变革与挑战：现实的检验

考虑到高管们预测的变革海啸，再加上这些能力差距，我们眼前看到的是一幅更复杂、更具挑战性的画面。企业可能并没有做好应对准备。四分之三的受访企业认为，人工智能将从根本上改变他们打造客户体验的方式以及客户对自己品牌的看法。大多数客户体验负责人预计，为了跟上人工智能的发展节奏，他们将需要实施彻底转型，改变从客户体验战略到体验设计和内容开发方式的所有环节（见图 7）。

图 7

客户体验负责人希望采用 AI/CX 来触发各个业务层面的变化

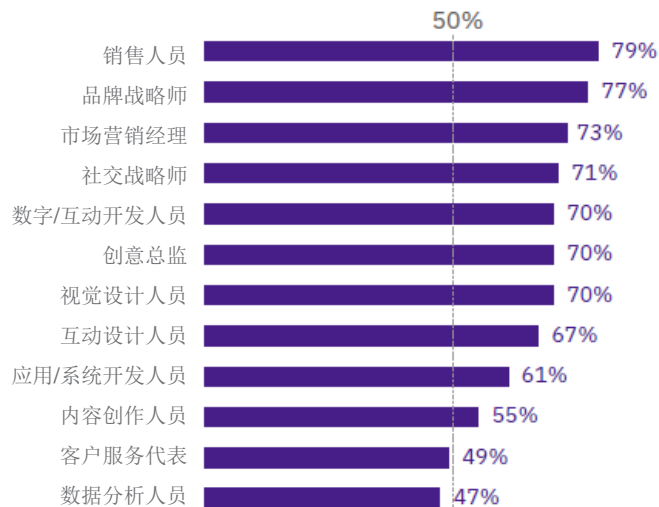


n = 396。

高管们还预计，要想充分提升员工的技能以开发和管理 AI/CX，还需要做出很多改变。他们预计大多数与客户体验相关的角色都会受到影响（见图 8）。从我们的经验来看，即使是当年电子商务和移动技术的采用浪潮也没有引起如此广泛的变革。

图 8

高管们预计 AI/CX 将改变许多客户体验相关专业人员的工作方式



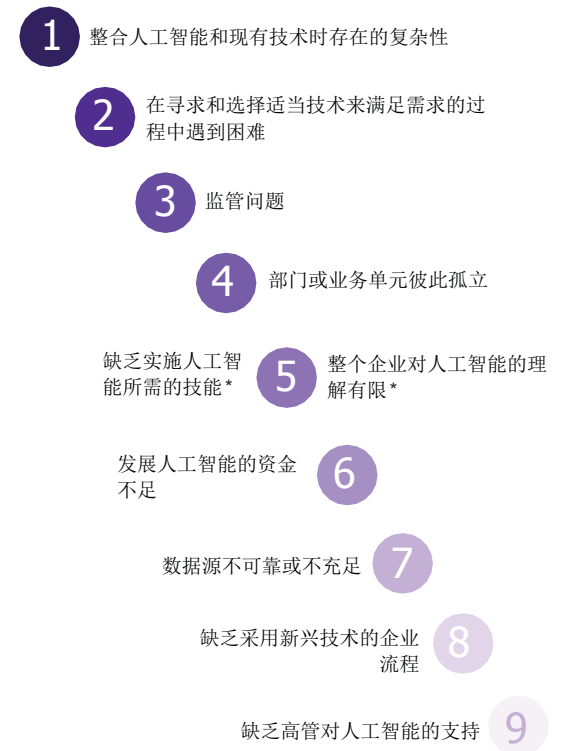
n = 1,035。

高管们计划如何弥合技能差距？强烈影响客户体验的高管（但不是客户体验负责人）更倾向于认为培训是这个问题的答案（60%）。但只有 28% 的客户体验负责人认为这项举措切实可行，招募新的内部人才才是他们的首选解决方案。考虑到诸多工作岗位将因此发生变化，同时掌握必要客户体验和人工智能技能的人才严重短缺，这两种选择能否支持企业快速提升技能水平，助力企业实现未来两年的 AI/CX 期望，这值得怀疑。

虽然技能短缺显然构成了障碍，但这并不是高管最关心的问题。他们认为，最大的两项挑战在于人工智能整合这个技术领域当中（见图 9）。此外，受访高管不太担心数据源不可靠或不充足的问题，尽管当被问及他们的能力时，近一半的受访高管表示，他们不确定自己能否信任自己的客户数据。

图 9

最高管理层在整合人工智能与客户体验时面临的十大挑战



*排名数字相同表示并列排名。n = 1035。

投入多少 IT 预算来实施 AI/CX 计划？

59% 的客户体验负责人表示，他们目前的 IT 预算中仅有不到 5% 划分给了这类计划。

高管们预期未来两年内，这部分预算将显著增长：67% 的受访高管预测 AI/CX 支出可能超过 5%。在这一受访群体中，28% 的人认为 AI/CX 支出可能会上升至 10%，20% 的人认为会达到 15%。

期望与进展：初步结果喜人

为了证明其 AI/CX 努力是合理的，57% 的受访高管表示他们期望获得 5% 到 15% 的投资回报 (ROI)。近一半受访高管计划在两到三年内实现这一目标，61% 的受访高管表示他们正在按计划向前推进。（参见侧边栏“投入多少 IT 预算来实施 AI/CX 计划？”）

除了财务预期之外，各企业还将其 AI/CX 关键绩效指标 (KPI) 与预期收益进行了匹配规划。在最受欢迎的 KPI 中，目标客户满意度所占比例最大 (60%)，远远超过了其他指标，比如客户获取 (42%)、客户忠诚度 (32%) 或收入 (28%)。

大多数正在试点、实施或运营 AI/CX 的受访高管表示，他们正在实现各个关键绩效指标。事实上，在客户满意度方面，32% 的受访高管认为“非常成功”，47% 的受访高管认为结果很好，这令人鼓舞。但企业需要避免过分强调这一特定的 KPI，因为它可能无法揭示有关人工智能带来的实际业务影响的足够细节。

例如，品牌影响力可能是一个更微妙的 KPI。仅有 8% 的受访高管将品牌影响力作为 AI/CX KPI（不包括客户满意度）。这些企业报告称，他们的盈利能力强于竞争对手，并且拥有打造更广泛客户体验的能力。值得注意的是，69% 的受访高管认为他们成功地通过 AI/CX 为自己的品牌带来了积极的影响。

但是，乌云正在积聚

尽管高管们对 AI/CX 的预期较为乐观，但他们的一些回答也揭示出了潜在的问题。例如，近 40% 的受访高管不确定他们的 AI/CX 工作是否与其企业的 IT 战略保持紧密一致，10% 的受访高管表示肯定不一致。这意味着很多客户体验团队可能都是在孤立的环境中工作。考虑到人工智能整合和寻找适当技术的复杂性，客户体验团队应该与 IT 部门协作。然而，各部门相互孤立仍然是一些企业面临的障碍。

同样令人感到不安的是，71% 的高管过于自信地认为，他们的客户体验员工了解人工智能帮助提高生产力的方式。由于客户体验团队面临着巨大的变化，所以高管们似乎过于乐观了。我们认为人工智能确实能够提高生产力。但是考虑到所有关于人工智能和作业的猜测，客户体验团队可能并没有获得充分的信息，或者真正了解人工智能。为了避免不必要的干扰或影响员工士气，企业应该考虑制定一个全面的变革管理计划。

总的来说，我们的分析结果显示，大多数高管都十分关注所谓“人工智能 101”。由于很多企业刚刚进入人工智能领域，采取这种“从基础抓起”的方法是可以理解的。但人工智能的发展步伐正在迅速加快。为了保持竞争力，企业不能只满足于在人工智能领域立足，而应更多地关注愿景、战略和基本能力。

行动方案建议

将 AI/CX 定位为战略性变革，而非技术升级

尽管大多数受访高管表示，他们知道人工智能将如何帮助他们实现目标，改变客户对自己品牌的看法，但仅有不到一半的企业已经制定了人工智能战略。将采用 AI/CX 视为企业战略和文化的重大转变，而不仅仅是引入一项新技术，这一点很重要。

在早期阶段制定人工智能整体战略，然后再加以全面推广 — 这是一个分步走战略，需要阐明 AI/CX 的愿景和实施方法，以及它如何增强客户以及员工的体验。将此战略应用于易于获得的人工智能成果（比如，移动应用），以及人工智能支持的复杂计划（比如，极致个性化的自动化客户旅程）。公开透明地传达这一愿景，不仅可以让客户了解到其中的好处，还能帮助员工获得灵感和方向。

制定企业级 AI/CX 治理方案

如果您刚刚开始 AI/CX 旅程，可能会觉得尚不需要治理方案，但现在正是建立治理方案的时候。在开始阶段采取这样的措施，您就可以将项目监管与几乎所有人工智能相关举措的全面理解相结合，即使客户体验团队尚处在初步了解阶段时也是如此。

制定一个跨职能监控各类数据、开发活动和业务影响的方案。将针对人工智能支持的新技术（比如，NLP 或虚拟现实）的品牌规范纳入其中。创建相关流程和标准来衡量 AI/CX 计划的影响，以确定投资回报。

利用人工智能来吸引和留住最优秀、最聪明的人才

在未来，客户体验专业人员将越来越关注技能相关性。如果他们没有得到人工智能体验，那么可能就会被竞争对手提供的机会吸引而去。

制定一个稳健的 AI/CX 计划，将会向潜在的人才传达强有力的信息，让您的企业成为精通技术的创新者。招募斗志满满的员工，激励他们去创造突破性的人工智能体验。就像早期的网络先驱一样，这些人可以创造令人兴奋的新方式来与客户建立联系。获得 AI/CX 实践经验，既会带来好处，也会成为企业的差异化优势。大胆地将其作为绝佳机遇。

利用生态系统来获得所需的 AI/CX 技能

高管们希望通过培训或招聘来弥合他们的技能差距，但这同时带来了挑战。很多的客户体验岗位都在不断发展，谁有能力来负责培训？市场对 AI/CX 人才需求强烈，企业能够以多快的速度招聘到所需人才？

另一种选择是创造性地利用生态系统，这可能是实现 AI/CX 目标的最有效途径。寻找拥有您的企业所缺乏的专业知识的生态系统合作伙伴。通过协作，您将能够以共赢的方式来扩展 AI/CX (以及由此产生的数据)。

抓住这一机遇实施创新

不要限制您对人工智能转型潜力的想象。人工智能能够以惊人的速度预测结果，并模拟人类的自然互动，这意味着以全新方式吸引客户。



在制定人工智能转型计划时考虑特定项目是很好的做法，同时也可以激发人工智能团队的创业精神和创新精神。这将带来新的渠道、产品和服务。通过提供奖励和资金、专门的时间、协作和数据共享来支持这些计划的实施。建立相应的流程，从试点到推向市场，全程推广发展前景广阔的构想。采用设计思维方法，这种实践非常适合以客户为中心的 AI/CX 探索努力。

您准备好借助人工智能来增强客户体验了吗？

- 如何构建包含人工智能战略的客户体验愿景？
- 您可以采取哪些步骤来扩展您当前的客户体验治理能力，以解决人工智能相关问题？
- 如何更好地了解整个生态系统的人工智能能力（参见图 10），以及如何与他人协作以弥合技能差距？

图 10

某些行业倾向于特定的 AI/CX 策略

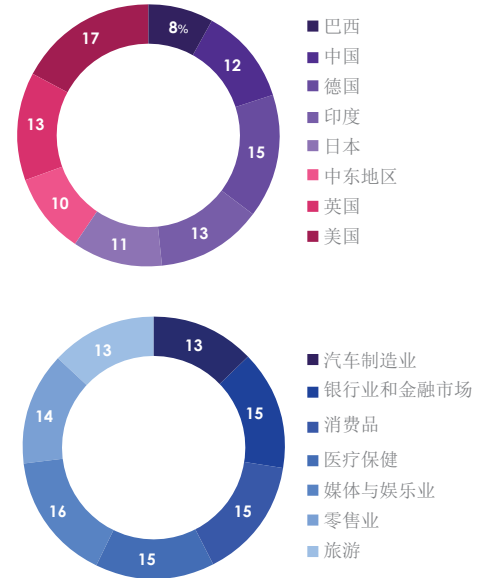
各个行业*都实施了哪些面向客户的 AI/CA 举措？	目前正在部署的主要行业	计划未来两年内进行部署的主要行业
 移动应用	银行和金融市场	银行和金融市场
 物联网	汽车制造业	消费品行业
 网站	银行和金融市场	媒体和娱乐行业、旅游业
 电子邮件	旅游业	银行和金融市场
 聊天机器人	银行和金融市场	医疗保健行业
 机器人	汽车制造业	汽车制造业
 虚拟现实	汽车制造业、旅游业	医疗保健行业

*调研涉及的行业包括汽车制造、银行和金融市场、消费品、医疗保健、媒体和娱乐、零售和旅游。n = 1,035。

调研方法

IBV 联合牛津经济研究院对 1,194 最高层主管开展了调研，包括首席执行官、首席营销官、首席数字官、首席创新官、首席客户官和首席体验官等。调研参与者还包括客户体验领域的领导者，比如，市场营销、客户服务和支持、客户体验和销售等职能部门的负责人、副总裁或总监。

这些角色都是企业客户体验工作的主要负责人员，与其他领导者共担客户体验责任，或对客户体验团队有重大影响。他们代表了七个行业：汽车制造、银行和金融市场、消费品、医疗保健、媒体和娱乐、零售和旅游。调研参与者来自位于亚太地区、欧洲、中东、北美和南美地区的企业。所有数据都由受访者自己报告。



由于存在四舍五入，因此所有百分比相加之和可能不等于 100%。

了解更多信息

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。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 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。

作者

Robert Schwartz 是 IBM iX 代理机构服务全球负责人，负责管理设计、体验和营销方面的工作，并领导着全球 30 多个 IBM iX 工作室。Robert 与客户共同探索已应用的创意和商业设计如何影响他们的产品和客户关系。他还担任 IBM iX thinkLeaders 系列访谈节目的主持人，采访对象是来自世界各地的营销和数字领域思想领导者。Robert 的联系方式为 robert.schwartz@us.ibm.com

Kelly Mooney 是 IBM iX 北美分部首席体验官，负责领导 iX 北美分部的战略、创意和设计工作，并推动客户体验创新议程。Kelly 是 *The Open Brand* 和 *The Ten Demandments* 这两部著作的合著者，也是播客“Belonging Brief”的主持人。Kelly 的联系方式为 kemooney@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院负责客户体验和设计的全球研究主管。除了负责客户体验系列调研主题之外，Carolyn 还负责 IBV 高管系列的首席营销官调研。作为一名体验战略顾问，她已经积累了近 20 年的丰富经验。Carolyn 的联系方式为 cbaird@us.ibm.com

合作者

Dennis Bajec, IBM iX 执行创意总监 — 设计负责人

Dominic Lee, IBM iX 副合伙人

Robert Murray, IBM iX 副合伙人

Daniel Shust, IBM iX 体验创新总监

相关报告

Laura McFarlane、Alyssa Waxenberg 和 Carolyn Heller Baird 合著。“透过海量数据揭示智能洞察：采用认知计算，充分发挥营销和销售部门的价值”，IBM 商业价值研究院，2017 年 8 月。
<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivemarketingsales/>

Cortie Abercrombie、Rafi Ezry、Brian Goehring 和 Anthony Marshall 合著。“加速企业重塑：如何构建认知型企业”，IBM 商业价值研究院，2017 年 6 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/accelentreinvent/>

Saul Berman 博士、Josh Goff 和 Carolyn Heller Baird 合著。“体验革命：大失所望 - 为什么有些客户没有成为粉丝”，IBM 商业价值研究院，2017 年 3 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>

备注和参考资料

- 1 “Creval Sistemi e Servizi: Using cognitive analysis of customer data to find hidden hotspots of opportunity.” IBM case study. Accessed January 26, 2018. <http://ecc.ibm.com/case-study/us-en/ECCF-BKC03044USEN>
- 2 “Knorr: Love at First Taste.” IBM case study. Accessed January 26, 2018. <https://www-935.ibm.com/services/ibmix/case-studies/knorr.html>
- 3 IBM 商业价值研究院分析基于 IBM 客户项目。
- 4 设计思维是一种强大的方法，能够激发拥有不同技能的团队迸发创新精神，并且创造性地解决问题。尽管设计思维可以用于解决几乎所有的挑战，但因为它是一个以客户或用户为中心的方法，所以经常被用来定义和营造差异化的品牌体验。特别是，IBM 设计思维首先“汇聚一系列传统设计技术，如人物角色、移情图、现状场景、设计构思、未来场景、线框示意图、假设驱动设计以及最小化可行产品 (MVP) 定义。在这些传统设计方法的基础上，IBM 设计思维增加了三项核心实践：Hills、Playbacks 和 Sponsor Users。”了解有关 IBM 设计思维的更多信息，请访问：
https://www.ibm.com/cloud/garage/content/think/practice_design_thinking/

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“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（无论是明示还是默示）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 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均“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

77013577CNZH-00

