



客户体验之 AI 现实

为何客户体验从业人员与高管的观点截然不同

执行报告

客户体验



报告要点

客户体验从业人员与高管在以下几个方面的认识上存在差距：

准备充分的企业如何采用 AI

AI 对 CX 实践带来什么程度的改变

针对不远将来的当前 AI/CX 倡议和计划

IBM iX 如何提供帮助

IBM iX 团队拥有 15,000 多位人才，既有离经叛道的创新者，又不乏脚踏实地的实干家；我们的团队集战略、技术和创意于一身，帮助客户应对各种挑战。我们透过数据发掘其他组织无法揭示的洞察，运用企业设计思维方法探索先进理念。无论实施任何战略，我们都能为客户、员工和股东带来极致体验。我们所做的一切均旨在产生大范围的显著影响。

有关更多信息，请访问 ibm.com/ibmix。

既见树又见林

企业积极采取行动，通过人工智能 (AI) 改善客户体验 (CX)。广大高管预计，AI 将在企业内掀起大规模变革浪潮，客户互动层面尤为显著，这将对 CX 从业人员产生重大影响。尽管大多数从业人员将 AI 视为机遇，但很少有人像高管那样，预计 AI 将带来全方位的变革。CX 从业人员是在回避现实，还是由于平时关注于战术重点，令他们对 AI 可能实现的成果以及发展速度有着更清醒、更现实的认识？企业必须努力弥合这种认识差距，否则可能引发脱节和误导，并导致发展进度放缓甚至偏离正轨。

探寻观点

如果企业希望借助 AI 改善 CX，就必须依靠核心的 CX 从业人员，包括创意总监、用户体验 (UX) 设计师、内容战略家、前端开发人员等。这些专家能够根据 AI 驱动的洞察，快速调整 CX 战略。他们设计 AI 驱动的体验（如聊天机器人、机器人和图像识别技术），更出色地与客户开展合作。他们借助 AI 技术，打造超个性化和自动化的客户推广活动。

身为让人羡慕不已的“创意专家”，负责运用 AI 技术重塑客户接触点，他们认为 AI 将对客户互动和品牌知名度产生怎样的影响呢？他们认为自己准备好了吗？AI 是否会要求他们调整现有的工作模式？重要的是，能否满足 CX 高管对于“AI 改善 CX”(AI/CX) 的高期望值？

为寻找答案，IBM 商业价值研究院 (IBV) 对全球多个行业的 900 多位 CX 从业人员进行了调研。然后，我们将他们的回答与另一次单独调研中来自不同企业的 1,000 多位负责 CX 的最高层主管和高级主管的回答进行比较（请参阅报告末尾的“调研方法”部分）。

几乎所有受访 CX 从业人员均将 AI 视为优势，但很少有人认为自己所在行业为应用 AI 技术做好了准备：



95%

的 CX 从业人员认为 AI 是机遇，而不是威胁



79%

的 CX 从业人员预计 AI 将在企业未来发展中发挥重要作用



仅有 59%

的 CX 从业人员表示，行业已经做好了采用 AI 改善 CX 的准备

我们的分析表明，CX 从业人员与高管对于 AI/CX 的认识存在巨大差距。对于自身观点，每组受访者都有合理的理由。然而，倘若企业对 CX 能力缺乏共识，就难以在内部交流 CX 愿景，而采用过分乐观的战略可能导致不理想的结果。本报告是 AI/CX 系列报告的第二部分（共两部分），旨在说明共识和分歧领域。¹同时，我们还提出了一些建议，帮助企业调整 AI 增强型创意战略，确保其既符合现实情况，又能发挥变革性的影响力。

开启 AI/CX 之旅

首先，我们谈一谈共同点。绝大多数调研受访者（包括 CX 从业人员和高管）都认同：AI 具备改善 CX 的巨大潜力。无论是在后台使用 AI，还是将 AI 整合到接触点中，客户均可直接与之互动。超过 70% 的受访从业人员和高管认为，AI 将在企业的未来发展中发挥重要作用。在这两个受访群体中，均有 74% 的受访者预计 AI 将影响客户对品牌的认知程度。

另外，受访从业人员和高管还认为，以下三大因素推动企业采用 AI 技术改善 CX：

1. 响应客户需求，打造更为个性化的体验
2. 维护品牌声誉，真正做到以客户为中心
3. 简化流程，提高效率。

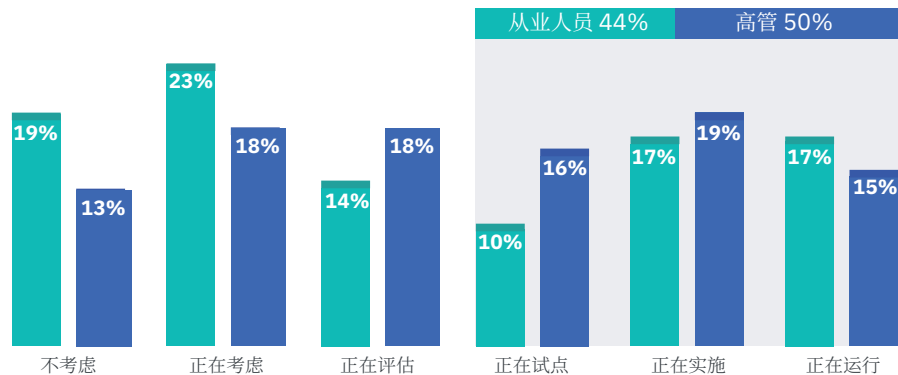
以上三大推动因素体现了 AI/CX 魅力的二元性。它不仅是满足外部客户需求和缓解市场压力的有效途径，还可以更好地满足内部对于速度和工作效率的需求 — 因此，它当之无愧是极富吸引力的价值主张。

事实上，从业人员与高管所声称的 AI/CX 采用率差不多，半数高管和近半数的从业人员表示自己的企业已在试点、实施或运行 AI/CX（见图 1）。

从业人员预计 AI/CX 可带来大量运营优势（包括深化客户洞察），此外，与高管相比，他们更期待通过这项技术提高员工工作效率及拓展员工专业知识和技能，站在他们的角度，

图 1

CX 从业人员和高管所声称的 AI/CX 采用曲线相似



从业人员 $n = 990$; 高管 $n = 1,194$ 。

这一点应该不足为奇。相比之下，高管比从业人员更重视改进决策和节约成本（见图 2）。

CX 从业人员深知，为实现提高工作效率的承诺，单靠设计和执行数字互动还远远不够，还必须拓展到人际互动体验领域。纽约市一家机构的创意总监指出，AI 对其委托企业的客户支持代表产生了颠覆性影响。“目前，委托企业难以提供优质的客户服务，”他表示，“如果可以利用 AI 技术回答问题，建立高质量对话，客服就可以省出更多时间去解决复杂问题。这样不仅可以改善客户体验，还能降低服务成本。”

图 2

CX 从业人员尤其希望运用 AI/CX 提高工作效率及拓展专业知识

可通过 AI/CX 实现的运营优势排名



从业人员 n=800；高管 n=1,035。* 排名相同表示重要性相同。

变化即是常态

在本系列报告的第一部分“AI 增强的客户体验：客户体验战略、设计和开发的巨变”中，我们发现高管普遍预计 AI/CX 将显著改变 CX 从业人员的工作方式。²

但是，并非所有受访从业人员的观点均与高管的评估结果一致。我们的分析表明，从业人员不太担心因自身能力不足而无法采用 AI，对 AI 带来的变化程度也没有过多忧虑。而且，绝大多数从业人员 (83%) 坚信他们了解 AI 如何推动企业实现 CX 目标 — 远高于表达同样观点的高管比例 (68%)。

事实上，95% 的从业人员将 AI 视为机遇，而不是威胁。一家新加坡企业的创意总监对从业人员所表现出的热忱大加赞赏，他指出，“每当想到 AI — AI 如何开展学习并解决问题，都令人印象深刻。想想它对我们的生活所产生的影响，无论是医疗、教育还是娱乐和购物。我们的任务是奠定基础，让整个社会接受 AI。这不是幻想，我正在为此而努力。”

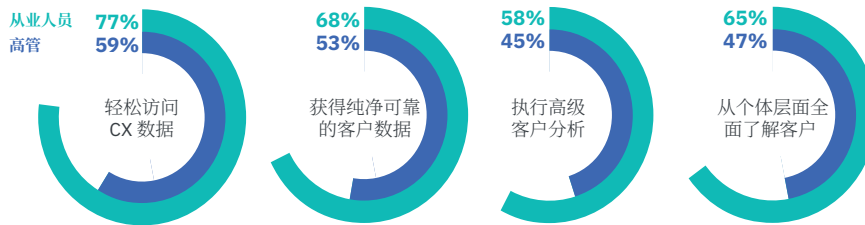
从业人员的信心从何而来？表示目前已具备必要的基本 CX 能力的从业人员的比例要高于高管（见图 3）。特别是，从业人员普遍对自身的 CX 数据和分析能力抱有信心。AI/CX 解决方案需要访问切实可行的客户数据。如果 CX 团队已经采用高级分析技术，从个体层面去了解客户，必然能够领先不具备此能力的企业一大步。

另外，坚信 CX 团队具备实施 AI/CX 解决方案所需技能的从业人员同样多于高管。在受访从业人员中，有半数表示员工队伍已经为采用 AI 做好准备；相比之下，仅有 40% 的高管表达同样的观点。其中一个重要原因在于，认为 AI 将显著改变 CX 活动的从业人员比例低于高管。对于从业人员而言，AI 仅仅是又一项需要掌握的新技术，与已顺利融入自己知识库的其他许多技术没什么不同。一家医疗保健机构的执行创意总监解释道，“我们的 CX 团队神通广大。这个岗位的性质就是如此。斗志昂扬，想方设法解决问题。”

图 3

更多的 CX 从业人员表示具备数据和分析能力，而且了解每个客户

具备 CX 能力的受访者“在很大程度上”能够 ...



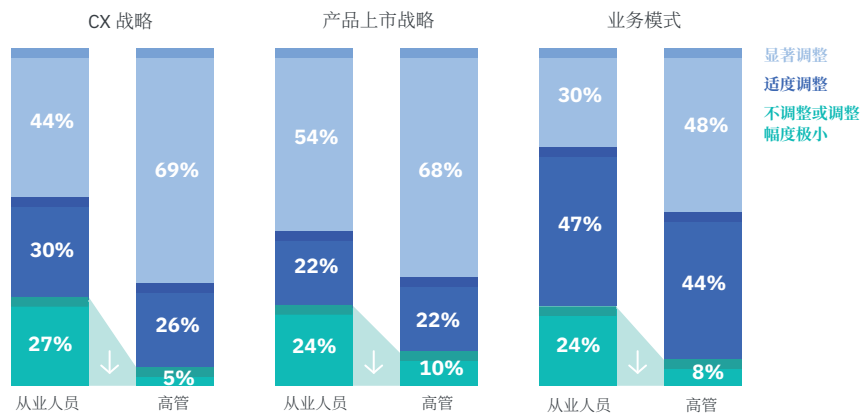
从业人员 $n=800$; 高管 $n=1,035$ 。

约 1/4 的从业人员认为，采用 AI/CX 时不需要调整战略或业务模式。然而，仅有极少数高管赞同这种观点（见图 4）。

图 4

关于使用 AI 时需要调整战略或业务模式，CX 从业人员的怀疑态度显然比高管更甚。

使用 AI/CX 时需要在多大程度上调整



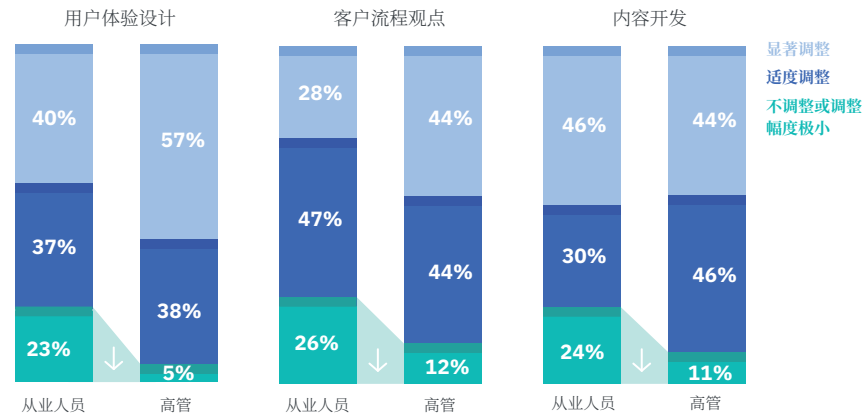
从业人员 $n=800$; 高管 $n=1,035$ 。

从业人员认为 AI 带来的变化微乎其微，这种概念不仅限于战略层面。几乎相同比例的 CX 从业人员怀疑 AI 是否真的会令主要 CX 实践发生变化，但仅有极少数高管表达同样观点（见图 5）。

图 5

表明采用 AI 时无需调整某些核心 CX 实践的 CX 从业人员比例高于高管

使用 AI/CX 时需要在多大程度上调整

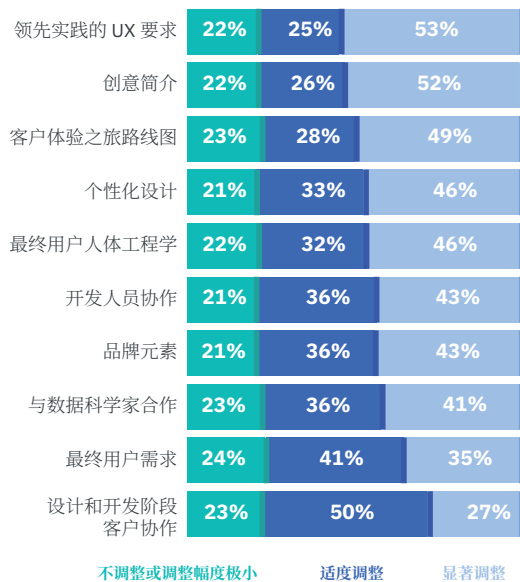


从业人员 n=800; 高管 n=1,035。

图 6

对于大多数与 CX 相关的活动和输出，仅有不足半数的 CX 从业人员表示在采用 AI 时需要认真反思目前的方法

采用基于 AI 的洞察时，在多大程度上需要做出调整



从业人员 n=800。

为进一步深入研究，我们请 CX 从业人员回答：基于 AI 的 CX 将在多大程度上要求团队反思与 CX 相关的一些特定任务和输出（见图 6）。除两项外，仅有不到一半的从业人员预计列表中的所有其他项目将发生重大转变。约 1/4 的从业人员表示，完全无需改变方法。

为什么 CX 从业人员与高管之间存在如此巨大的认识差异？是因为高管太不了解日常 CX 工作吗？在某些企业中，或许真的如此。负责落实 CX 的从业人员十分了解 CX 的优缺点——也许比高管的认知更加深刻。然而，高管对企业 CX 能力的评估可能源于市场解读，是深入剖析企业如何采用 AI 提升 CX 并保持竞争优势后，慎重得出的结果。

同样的过程，看法截然不同

检验 CX 从业人员与高管观点一致性的另一种途径是研究他们当前的 AI/CX 计划以及近期计划。我们发现，表示企业已多管齐下，将 AI 融入 CX 的从业人员多于高管。

在以前以高管为主的报告中，我们将企业运用 AI 增强 CX 的方法分为三大领域：³

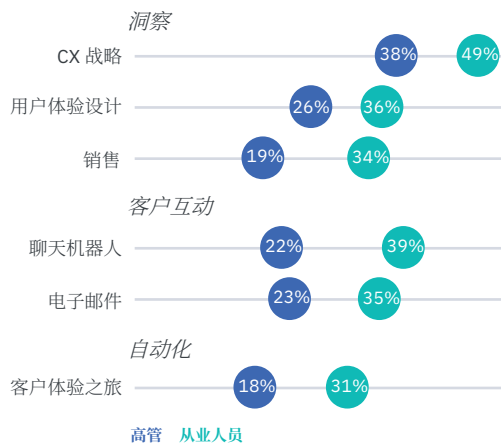
- *洞察*。AI 有助于揭示洞察，帮助员工快速做出对 CX 产生重大影响的明智决策，包括优化整体 CX 战略，以及实时响应客户查询。
- *客户互动*。企业可将 AI 整合至面向客户的体验或设备中（例如聊天机器人和机器人），以利于客户直接进行互动。
- *自动化*。AI 可以自动执行后台流程，例如有针对性的自动促销和消息传递。

受访者按类别说明当前部署的 AI/CX 计划及未来两年将要实施的计划。

图 7

表示目前已多管齐下，部署 AI/CX 的 CX 从业人员的比例要高得多

目前采用 AI 改善 CX 的受访者



从业人员 n=447；高管 n=884。

目前的 AI/CX 计划

我们将目前正部署 AI/CX 计划的受访者分为两类：处于试点阶段和处于更高阶段。在洞察类别中，将近 1/3 的 CX 从业人员和高管表示，已在使用 AI 支持客户服务、产品设计或促销活动。

在客户互动类别中，从业人员和高管认为将 AI 融入移动应用（从业人员：49%；高管：46%）和 IoT（从业人员：49%；高管：43%）是当前最热门的两个 AI/CX 用例。平均而言，表示已在部署基于 AI 的网站、数字显示广告、虚拟现实或机器人的从业人员比例（27%）略高于高管（21%）。

在自动化类别中，表示利用 AI 自动执行客户促销和消息传递的从业人员比例（29%）同样高于高管（21%）。在内容开发方面也是如此（从业人员：20%；高管：13%）。但在许多领域，表示已采取果断行动，将 AI 融入全部三个类别的 CX 的从业人员比高管多得多（见图 7）。

为什么表示已在部署 AI/CX 计划的从业人员要多于高管？或许两个群体的观察角度不同，期望值也有所差别。CX 从业人员可能更关注于入门级的 AI/CX 试点或“臭鼬工厂”（制定自己的创新计划的小型内部团队），或者亲眼见证了迭代版本的进步。而另一方面，CX 高管则着眼于全局，更习惯于从较成熟的 AI/CX 计划的汇总情况来看问题。

两年内的 AI/CX 计划

有趣的是，尽管从业人员对 AI 充满热情，并认为自己做好了准备；但高管似乎更加乐观，认为在两年内可以启动尚未部署的 AI/CX 计划（见图 8）。对于我们所问的全部三个类别中的几乎所有计划，预计企业将在近期启动计划的高管比例均高于从业人员。对于某些项目，两个受访群体的差距极大。

值得注意的是，客户互动类别（例如 IoT、虚拟现实和可穿戴设备）属于较新的 CX 数字渠道。即使未部署 AI 层，企业也可以采用这组技术开放更多渠道，探索创新型客户互动模式。将 AI 融入这些先进技术可能比传统客户接触点（如移动设备或网站）复杂得多；在传统客户接触点中，开发人员可以相对快速经济地打造基于 AI 的应用。

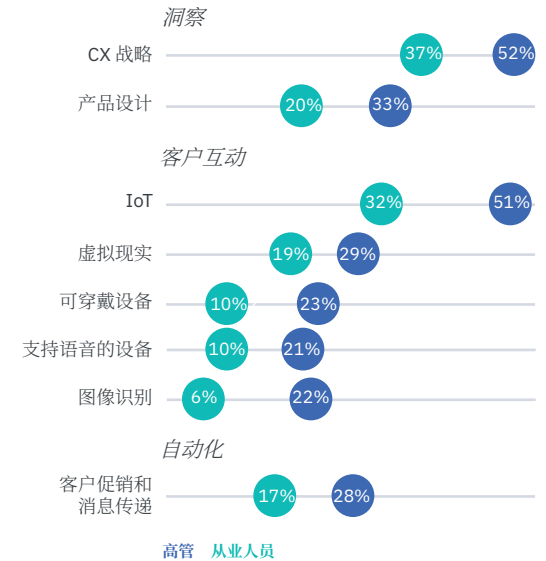
无论是从业人员还是高管，均将 AI 整合复杂性视为 AI/CX 计划面临的头号挑战。尽管如此，从业人员还是可能对在特定时间段内可实现的成果及达成目标所需的条件具有更详细、更专业的认识。

例如，我们询问从业人员，未来两年将利用 AI 技术设计和开发哪些类型的体验。超过 80% 的受访从业人员指出是“聊天机器人”。但回答其他接触点的百分比要少很多，比如自然语言处理是 38%，虚拟现实是 30%。这一发现表明，从业人员并未像高管那样，预计 AI 技术可能会泛滥。

图 8

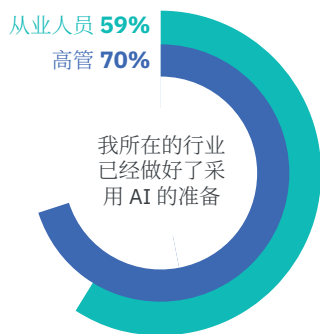
预计未来两年将部署大量 AI/CX 计划的高管比例要高得多

预计未来两年将运用 AI 技术改善 CX 的受访者



从业人员 n=800; 高管 n=1,035。

图 9
表示行业已做好准备采用 AI/CX 的 CX 从业人员比例低得多



从业人员 $n=800$; 高管 $n=1,035$ 。

尽管数据清晰表明，从业人员对 AI 充满热情，但我们的访谈揭示出，由于过去在吹嘘过头的技术上吃过亏，因此现在从业人员表现得极为谨慎。一家营销研究公司的营销总监颇有感慨地表示，“过去我们的一位高管坚称某项新技术将改变世界，但 18 个月后这项技术已经不见踪影。”

还有一位负责领导消费品客户 AI/CX 计划的创意总监表示，客户普遍担心数据隐私问题，他认为这可能会对 AI 的实施效果产生影响。他表示，必须加强企业透明度和信息公开披露力度。

他还担心，如果后端跟不上前端的改进步伐，客户满意度会受到影响。“一面销售各种炫酷的高科技产品，一面告知客户必须等待一周才能拿到产品，这种做法可能行不通，”他表示。“实际上，我将后端视为一种渠道。企业还是要通过履约体验与客户建立牢固关系。”事实上，53% 的高管愿意相信 AI/CX 有利于提高客户满意度，而表达同样观点的从业人员仅为 43%。

更有说服力的是，尽管超过 40% 的从业人员声称已做好充分准备，可将 AI 整合至 CX，但仍有 30% 的从业人员表示准备程度仅有中等水平，认为整个行业已准备就绪的从业人员比例低于高管（见图 9）。

硬币的两面

这些结果究竟应该解读为从业人员对行业 AI 趋势缺乏深入了解，还是表明他们不像高管那样，对于 AI 更广泛的战略影响心存忧虑。

我们并不这样认为。高管和从业人员看问题的角度不同。高管的关注焦点与从业人员有所不同。这也是具有层级结构的组织所固有的基本挑战。从业人员的任务是在规定期限内完成特定的可交付成果，而高管则已经着眼于未来，开始规划下一个重大战略目标。这种情况并不局限于 CX 领域。此类差异极易出现，尤其是在需要满足大量内部需求的大型复杂环境中。

如果两个群体相互脱节，很可能是因为双方沟通不充分所致。究其根本，原因在于缺乏共同的议程，导致从业人员无法切实了解如何实现高管的愿景。从业人员必须获得更大权利，能够帮助制定并执行 AI/CX 战略，同时还要全面了解企业能力、近期 AI/CX 工作重点及长期愿景。

行动方案建议

清晰了解 AI 愿景

我们的调研结果表明, 这两个群体从不同的视角看待同一个环境, 得出的结论必定截然不同。因此, 务必消除盲点, 确保顺利实现企业构想, 保证高管和从业人员朝着共同的方向执行有效的 AI/CX 战略。

- *面向全体人员投资 AI 教育和培训。* 由于 AI 系统以惊人的速度持续学习, 因此它与其他技术完全不同。我们的数据表明, 高管和从业人员对 AI 的潜力还存在一定的困惑。对于高管而言, 粗略了解技术还远远不够。而从业人员则需充分理解 AI 的战略意义。
- *切勿因想象力不够丰富而限制了对 AI 的认识。* 诚然, 我们对 AI 潜在影响的认识还不够深入; 如果企业把重点放在实施入门级 AI 解决方案, 这种情况尚可理解。但是, 倘若仅仅满足于这些早期应用, 那么不断涌现的新型 AI 工具和解决方案将使企业很快落伍。
- *一丝不苟地清理数据。* AI/CX 解决方案的质量取决于数据的质量。如果向 AI 输送的数据不准确或不充分, 很可能会产生误导性结果, 从而损害计划的完整性和可靠性。将纯净数据的重要性上升到战略层面, 帮助顺利实现愿景。

成立 AI/CX 战略多学科委员会

企业必须鼓励组织内外的思维多元化，提高透明度，倡导开放文化，欢迎中肯的反馈。摆脱自上而下的 CX 战略制定方法，建立委员会，广泛征询参与执行任务的员工的意见。这包括 CX 高管负责人、业务负责人、产品负责人、创意人才、开发人员和数据科学家，开诚布公地讨论、确定并实施 AI/CX 战略。

- *打破垂直孤岛*。我们经常谈到在整个企业的各个职能“孤岛”之间开展横向合作，但在这种情况下，企业仍需要消除垂直的层级障碍。这一点对于大而复杂的企业尤为重要，因为 CX 从业人员与制定 CX 战略的高管之间设有多级领导。
- *采用设计思维方法，创造性地解决问题*。⁴ 与委员会成员定期召开工作会议，寻求以人为本的 AI 解决方案实施方法。
- *鼓励客户加入 AI 之旅*。您需要清晰了解如何通过 AI 改善客户的品牌体验。创造机会，邀请客户与委员会分享宝贵意见。

平衡长远目标与实际现状

每个群体都有特定的优先任务，但两个群体之间必须求同存异，确保高管、从业人员和客户实现多赢。任何高管都不希望因过度承诺导致团队走向失败。任何团队都不想陷入困境，无法满足企业和客户需求。

- 制定最小可行产品 (MVP) 路线图。⁵ 您必须一边确立终极 AI/CX 愿景，一边持续快速取得成功。邀请客户评价新的 AI/CX 解决方案，这样 CX 负责人和团队就可以根据客户的愿望、企业的活力和技术的可行性，划分工作优先级。
- 制定待办事项列表，根据市场趋势持续进行整理。AI 技术仍在持续发展，企业的 AI/CX 能力和客户期望也随之不断提升。随着 AI 解决方案不断学习，效率越来越高，您很快会发现，这些体验并非一劳永逸，而是需要持续迭代和发展。
- 综合思考 AI 的广泛影响。制定方案规划，揭示 AI/CX 对企业的影响。综合考量 AI 对客户忠诚度、转化率和成功指标的影响。它对 CX 流程和结果、当前组织架构、生态系统合作伙伴及新员工要求会产生怎样的影响？从多个角度考察 AI 的内部和外部影响，深入探索各种可能性。

做好消除认识差距的准备了吗？

- 哪些正式的 AI 培训可帮助 CX 高管和从业人员就 AI 需求以及企业可能实现的成果达成共识？
- 需要采取哪些步骤，建立包含 CX 从业人员和高管的多学科 AI/CX 委员会，帮助他们发挥创造性思维，解决客户问题？
- 如果贵组织尚未采取敏捷的 CX 设计和开发方法，那么该如何采用领先实践方法，比如开发 MVP 及创建待办事项列表？

调研方法

IBM IBV 与牛津经济研究院合作，对 990 位 CX 从业人员进行了调研，包括创意总监、创意服务负责人、UX 战略家和负责人、数字设计战略家以及其他担任类似职务的人员。上述人员要么负责领导企业的 CX 设计和开发活动，要么在此类活动中发挥重要影响力。

本报告的结果根据比较 CX 从业人员的回答与本系列报告第一部分“AI 增强的客户体验：客户体验战略、设计和开发的巨变”中 CX 高管的回答得出。⁶参与调研的高管和从业人员来自七个行业（汽车、银行和金融市场、消费品、医疗保健、媒体和娱乐、零售以及旅游）中的不同企业，覆盖亚太、欧洲、中东、北美和南美的七个国家或地区。除调研外，我们还与北美和亚洲的八位 CX 从业人员进行了深度访谈。

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

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

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 (IBV) 隶属于 IBM Services，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

Billy Seabrook 20 多年来一直在为各行各业的主要企业打造创新型品牌战略和全渠道客户体验，积累了丰富的经验。作为 IBM iX 全球首席创意官，他领导着由 40 多个 iX 设计工作室组成的网络，凭借积极进取的战略、以人为本的设计以及变革性的技术，打造数字品牌体验。他的联系方式为 billy.seabrook@ibm.com。

Carolyn Heller Baird 是 IBM IBV 负责客户体验和设计的全球研究主管。除了研究影响 CX 的主题外，Carolyn 还负责 IBV 最高管理层调研系列的首席营销官调研。作为体验战略顾问，她积累了近 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 设计原则执行创意总监

Robert Murray, IBM iX 副合伙人

Daniel Shust, IBM iX 体验创新负责人

相关报告

Robert Schwartz、Kelly Mooney 和 Carolyn Heller Baird 合著，“AI 增强的客户体验：客户体验战略、设计和开发的巨变”，IBM 商业价值研究院，2018 年 3 月。

<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

Cortie Abercrombie、Rafi Ezry、Brian Goehring 和 Anthony Marshall 合著，“加速推进企业重塑：如何打造认知型企业”，IBM 商业价值研究院，2017 年 6 月。

<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/accelentreinvent/>

Laura McFarlane、Alyssa Waxenberg 和 Carolyn Heller Baird 合著，“从数据泛滥到智能洞察：采用认知计算发挥营销和销售的价值”，IBM 商业价值研究院，2017 年 8 月。

<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivemarketingsales/>

备注和参考资料

- 1 Schwartz, Robert, Kelly Mooney and Carolyn Heller Baird. “The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development.” IBM Institute for Business Value. March 2018. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>
- 2 Ibid.
- 3 Ibid
- 4 Design thinking is a powerful approach that enables teams with diverse skillsets to spur innovation and creative problem solving. Though it can be employed to address virtually any challenge, because it is a customer- or user-centric approach, design thinking is often used to define and create brand-differentiating experiences. In particular, IBM’s Enterprise Design Thinking has “re-envisioned design thinking, creating a framework for the speed and scale of the modern enterprise. We are aligning large, dispersed teams and empowering them to continuously deliver better, more human-centered outcomes to the market.” For more information on Enterprise Design Thinking go to: <https://www.ibm.com/design/thinking/>
- 5 According to the Agile Alliance, “a minimum viable product (MVP) is a concept from Lean Startup that stresses the impact of learning in new product development. A key premise behind the idea of MVP is that you produce an actual product (which may be no more than a landing page or a service with an appearance of automation, but which is fully manual behind the scenes) that you can offer to customers and observe their actual behavior with the product or service. Seeing what people actually do with respect to a product is much more reliable than asking people what they would do.” <https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/>
- 6 Ibid

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国印刷
2018年9月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 地址的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新地址：
ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供这些产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（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 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。

本报告仅提供一般性指导。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。如果任何组织或个人因使用本报告而遭受损失，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
北京朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

84019084CNZH-00

