

# 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

# 执行报告

IBM iX

Watson 客户互动

## IBM iX 如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户梦想成真。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。如欲了解更多信息，请访问 [ibm.com/ibmix](https://ibm.com/ibmix)。

## Watson 客户互动如何提供帮助

Watson 客户互动可提供必要的端到端认知互动平台，帮助营销、商务和供应链专业人员统一客户业务，在所有渠道和接触环节打造一致的体验和全面的互动。借助 Watson 无与伦比的强大功能，我们能够以独一无二的方式揭示整个价值链中的各种机遇，为广大专业人员提供嵌入式认知能力，使其无缝融入他们的工作方式。如今，值得信赖的“顾问”可以帮助广大专业人员做出更明智的决策，提高生产力。如欲了解更多信息，请访问：[ibm.com/Watson/customer-engagement](https://ibm.com/Watson/customer-engagement)。

---

## 跨越式发展到认知计算时代

认知计算是一种有能力改变游戏规则的技术，堪称营销人员和销售人员的福音。同时，它也可能是营销和销售职能部门面临的最具颠覆性的力量之一。专业人员通过使用认知计算，在每个接触环节获得有关客户情况的深入洞察，从而能够打造客户所期望的个性化直观体验。那么，首席营销官 (CMO) 和销售负责人准备好采用认知技术实现跨越式发展了吗？在本次调研中，我们深入研究了这些高管目前采用认知技术的程度，分析他们面临的挑战，并且介绍一些表现出众的企业如何得心应手地应用认知解决方案并确立以认知为基础的业务愿景，他们的经验和教训可以让后来者受益无穷。

---

## 新一代营销与销售

就像在海上漂泊极度干渴的水手一样，许多营销和销售专业人员发现自己深陷数据海洋而不可自拔，根本无法实现数据价值以及获得提供优质客户服务所需的洞察。目前有许多数据分析方法和工具可以提供帮助，但几乎没有哪种技术像认知技术那样前途一片光明。

认知系统可以像人类一样理解非结构化信息。这些系统不仅能够以远超传统平台的速度采集海量数据，还能执行推理，掌握基本概念并形成假设。认知系统针对每一个数据点和每一次互动持续开展学习，深化专业知识，辨别类似信息的细微差别。它们可以预测结果和提出建议。认知系统具有听说看能力，能够与人类自然互动。这并非未来理想，而是已经实实在在地发生了。

鉴于认知计算在重塑营销和销售团队职能方面潜力巨大，IBM 商业价值研究院希望深入研究首席营销官 (CMO) 和销售负责人在采用认知技术方面的准备程度。为了寻找答案，我们对 18 个行业的 525 位 CMO 和 389 位销售负责人开展了一项调研，这是我们计划向全球 6,000 多位最高管理层和职能部门负责人开展的认知计算全面调研的一部分。<sup>1</sup>

理论上而言，至少营销和销售主管应将认知/AI 视为革命性的技术，如果不重视，可能会造成难以承受的后果。近 2/3 (64%) 的受访 CMO 和销售负责人表示，自己所在行业将在未来三年内普遍采用认知解决方案。但就实际情况而言，许多受访者表示不确定自己的企业是否为顺利过渡做好了准备。

参与调研的绝大部分 CMO 和销售负责人表示，自己的公司仍处于考量和评估等初级阶段。但是，考量和评估时间越长，落后的风险就越大，因为有些企业已开始实施和运行认知技术。值得注意的是，在所有营销和销售领域的受访者中，有 61% 表示认知计算将成为所在行业的一股颠覆性力量。一些人提出担忧，另一些人则认为是机遇。



61% 的受访营销和销售主管表示，**认知计算**将成为所在行业的一股颠覆性力量。



91% 表现出色的受访企业认同**认知计算**对于企业的未来发展至关重要。



然而，仅有 24% 的受访者表示，现已**实施认知战略**。

## 营销和销售主管渴望采用认知计算

在推动认知计算实施的过程中，营销人员和销售人员必须清晰地了解一直以来希望克服的难点，并确定认知技术可以带来的潜在效益。营销和销售主管希望通过认知技术应对大量挑战。对于 CMO，认知技术的真正优势体现在以下两个主要方面：改善客户体验和财务绩效（增加产量，并且能够充满信心地确定营销 ROI）。对于销售负责人，终极目标是实现对客户的“360 度”全方位了解，帮助预测客户需求，提高潜在客户的转化率，以及改善客户服务和体验（见图 1）。

图 1

营销和销售主管的愿望清单：认知计算可以有效应对的五大挑战

(( )) 营销挑战	(人) 销售挑战
1 无法为目标受众提供首屈一指的数字体验	1 无法全面理解/认识客户
2 无法确定营销工作的 ROI	2 无法顺利开拓潜在客户的新市场和新目标
3 营销计划产出不理想	3 无法有效管理客户/商机联系人战略
4 无法营造整合的个性化客户体验	4 无法预测个体客户的需求
5 无法为客户提供实时支持	5 无法在所有渠道中提供整合无缝的客户体验

来源：IBM 商业价值研究院，营销主管样本数 = 525，销售主管样本数 = 387。

如同硬币的另一面，认知解决方案的十项价值推动因素与上述挑战正好对应，受访 CMO 和销售负责人对其中前五项目最为认同。两个受访群体均将“客户满意度”列在首位。至于其余四项，营销主管和销售主管所认为的优先顺序有所不同（见图 2）。

有趣的是，尽管实施认知解决方案的一大收益是可以减少员工数量，但我们发现受访者并不太热衷于实现这一目标。这也从一个侧面支持了我们的断言：认知技术的真正价值并不在于取代员工，而是拓展员工的知识 and 能力，帮助他们做出明智的业务决策，高速精准地执行任务——达到传统方法无法企及的高度（请参阅侧边栏：“运用认知计算加速解决问题”）。

### 运用认知计算加速解决问题<sup>2</sup>

一家大型全球性数字技术公司希望更全面地理解人员与数字可视化的关系。此外，他们还希望研究其他客户沟通方式，以便全面掌握客户群所思所想，包括感受、意见和情感。为此，该公司部署了一款内容分析解决方案，旨在分析社交媒体上的客户情绪，并通过公司呼叫中心捕获的数据了解客户的心声。在这项复杂分析的帮助下，该公司可以快速发现问题并策划解决方案。通过这种方式，该公司有望显著提高其运营利润。

图 2

认知解决方案的五大价值推动因素：CMO 和销售负责人希望通过认知计算实现的目标

营销价值推动因素	销售价值推动因素
1 客户满意度	1 客户满意度
2 大订单的收入增长（并列）	2 客户获取成本降低
3 提高客户保留率（并列）	3 提高客户保留率
4 通过缩短销售周期实现收入增长	4 大订单的收入增长
5 客户获取成本降低	5 通过缩短销售周期实现收入增长

来源：IBM 商业价值研究院，营销主管样本数 = 482，销售主管样本数 = 348。

注：同一排名的多个实例表示并列。

---

## 表现出众的企业：做好准备，开始行动

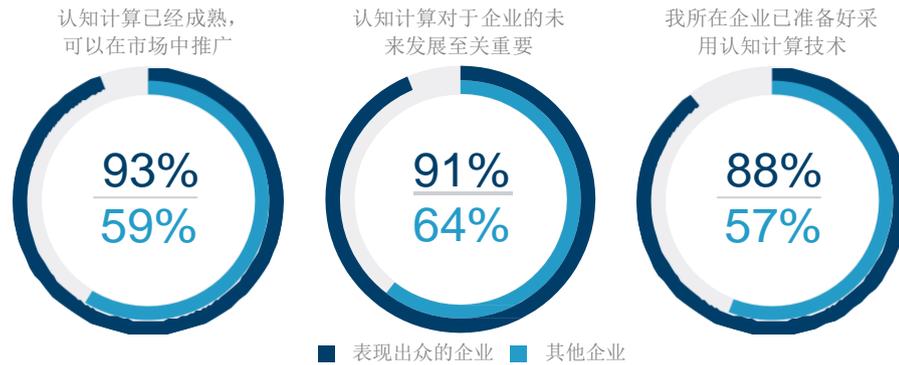
营销和销售领导将认知技术视为引领业务新时代的有效途径。然而，尽管认识到这一点并且对其前景非常乐观，但我们的数据表明，大多数受访者认为自身组织缺乏顺利实施认知解决方案所需的众多基本能力。

但是，我们也发现，一小部分营销和销售主管（仅占样本总数的 13%）的回答与调研中的准备情况平均指标存在明显差异。我们将其称之为 *表现出众的企业*，因为他们表示，在过去三年内，无论是在收入增长、盈利能力还是实现目标的效率与有效性方面，自己的表现都远胜竞争对手。

表现出众的企业是认知技术的热心支持者，此类受访者所在的公司更有可能成为认知技术的早期采用者。表现出众的企业认为，认知计算已经成熟，可以在市场中推广，他们认为认知技术将在企业的未来发展中扮演重要角色，而且对此深信不疑。事实上，绝大部分表现出众的企业声称目前已准备好采用认知计算（见图 3）。

图 3

对于认知解决方案的信心：表现出众的企业希望采用，其他企业较犹豫不决



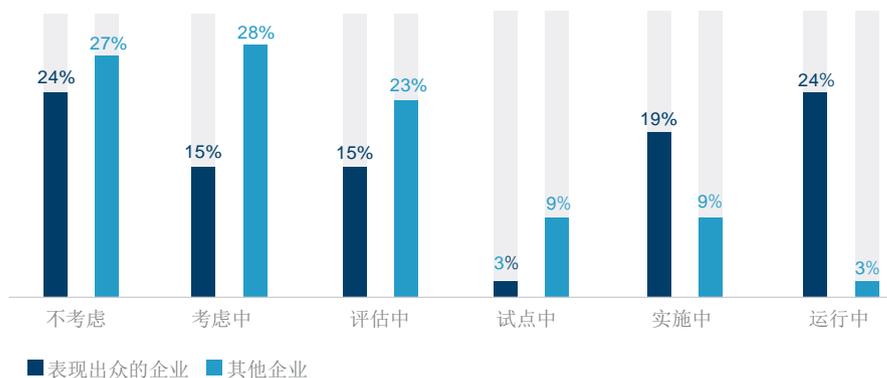
来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 914。

毫无疑问，大多数表现出众的企业在认知之旅中所处的阶段远胜于其他企业。约 1/4 表现出众的企业表示，已在企业内采用认知技术。而在其他受访者中，仅有很少一部分（仅占 3%）做出同样的回答。其余大部分受访者要么处于考量和评估等早期阶段，要么现阶段根本不考虑采用认知技术。尽管也有少部分表现出众的企业目前尚未计划实施认知技术，但仅有 10% 表现出众的企业表示未来不太可能实施认知解决方案（见图 4）。

图 4

认知技术采用阶段：表现出众的企业远远领先于其他企业

#### 认知技术采用阶段



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 914。

---

## 认知计算业务案例

许多营销和销售主管希望自己的企业在未来三年增加认知方面的开支。经估算，目前 63% 的受访者表示自己企业在认知技术方面的花费仅占 IT 预算的 5% 或以下，其中 18% 的受访者表示完全没有认知方面的预算。但仅有 5% 的受访者声称未来三年认知预算仍然为零。21% 的受访者预计未来三年认知预算将增至 5% 到 10%。在表现出众的企业中，近 1/4 表示认知花费可能会占到 IT 开支的 20% 以上。

受访者对这种技术寄予厚望，认为它必将带来丰厚回报。近 1/3 的受访者表示，认知技术的投资回报可达到 10% 到 15%，另有 26% 的受访者表示，回报率最高可达到 15% 到 20%。半数以上的受访者预计，企业将在两到四年内收回认知投资。

尽管上述目标看似雄心勃勃，但企业不能单纯专注于改善营销和销售结果。他们还需要考量通过认知解决方案可实现的效率和成本节省，这在销售前景预测和管理以及媒体和营销开支方面尤为重要。此外，认知计算还有助于改善客户体验，企业在计算 ROI 时应将这个因素考虑在内（请参阅侧边栏：“运用认知技术加强宣传效果”）。

### 运用认知技术加强宣传效果<sup>3</sup>

HSN 是美国的一家互动式多渠道零售商，销售精选的专卖产品和顶级品牌。HSN 通过电视走进千家万户，并在自己的网站上发布数以千计的视频。该公司亟需通过各种渠道唤起客户的购物欲。在认知解决方案的帮助下，该公司可以确定每个客户的个人喜好，量身打造零售体验，在每个接触环节及时提供富有吸引力的消息。现在，该公司的门店可以向适当的受众群体投放有针对性的消息，将更多浏览者转化为客户，从而帮助推动业务增长。

### 运用认知解决方案提高销量和客户满意度<sup>4</sup>

美国一家大型保险公司希望提高客户在线购买保险的能力。这家保险公司创建了认知虚拟代理，通过自然语言对话吸引消费者，帮助他们选择适合自身需求的险种。该认知代理可以回答各种问题，还能完成报价，并可根据关键的情境变量做出调整，打造个性化用户体验。结果，该公司不仅提高了客户报价完成度，增加了在线转化率，还改善了整体客户体验。

## 面临的障碍

尽管受访者热切盼望采用认知技术，但他们表示，认知之旅仍然面临重重阻碍。受访 CMO 和销售负责人普遍认为，他们缺乏实施认知解决方案所需的技术。此外，他们不认为自己具备足够的必要技能和专业知识。受访者普遍表示，数据监管和数据共享策略很可能成为障碍；此外，CMO 还尤其对安全和隐私影响存在担忧。

但是，销售负责人还提出了一个更重要的问题。他们不敢肯定管理层是否会支持采用认知计算，担心企业文化可能无法适应认知解决方案。乍看之下，这种反应似乎令人惊讶，因为许多企业相信认知技术的优势，并预计自己所在行业会将采用认知技术作为一种新标准。

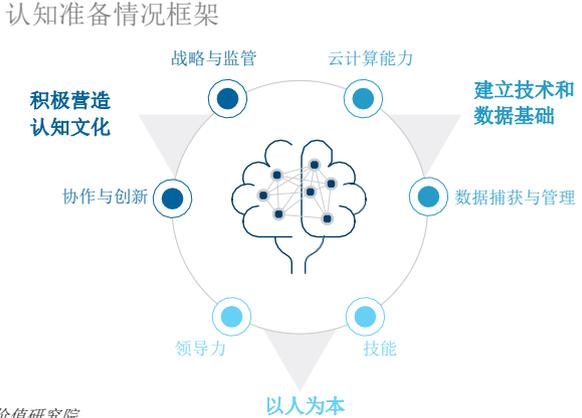
这些发现表明，高管层普遍对认知技术将会对企业带来的变化存在复杂的情绪。许多受访者表示，想到又要采用一种新技术，又要部署相关新流程，感觉自己快要被面临的挑战淹没了。但是，他们的种种顾虑很可能存在夸大成分，这在某种程度上是因为对采用认知技术需要具备的条件缺乏了解。许多营销和销售团队已经开启自己的数字化转型之旅。倘若已经具备某些关键能力，则完全可以轻松地将认知计算的采用整合到当前的数字化战略以及目前使用的营销和销售工具之中（请参阅侧边栏：“运用认知解决方案提高销量和客户满意度”）。

## 认知准备情况

传统企业的高管层需要严肃对待认知解决方案的实施；然而，他们可能会惊讶地发现，当前面向营销和销售领域的认知解决方案（如果已实施的话）无需彻底将业务推倒重来。在 IBM 商业价值研究院的最新调研 *数字化变革进行时：变革内容与变革方式揭秘* 中，我们探索了经历数字化演变的企业如何从数字化变革到数字化转型，再转变为数字化重塑。<sup>5</sup> 在此演变过程中，企业可以将认知技术的采用整合到数字化愿景之中。

为发挥认知技术在营销和销售领域的全部潜力，我们开发了“认知准备情况框架”，重点强调技术、人员和文化三大基础领域（见图 5）。

**图 5**  
认知准备情况框架：推动认知之旅不断前进

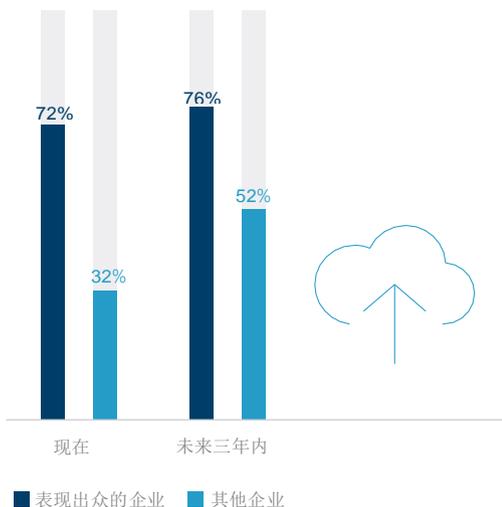


来源：IBM 商业价值研究院。

图 6

基于云的存储投资：表现出众的企业一马当先

基于云的存储投资



来源：IBM 商业价值研究院，现在样本数 = 914，未来 3 年内样本数 = 864。

## 建立技术和数据基础

为集成认知计算，企业需要部署云解决方案以及数据捕获和管理方法。

### 云计算能力

认知计算是基于云的技术，企业需要具备充分的云计算能力方可实施认知解决方案。表现出众的企业已准备大规模投资基于云的存储 — 投资力度远远高于其他企业。其他企业有望在未来三年内增加投资，但表现出众的企业仍将大幅领先于竞争对手（见图 6）。

在基于云的解决方案的帮助下，数据存储的模块化程度和可扩展性将大大提高，从而满足数据访问和处理需求。随着企业持续发展数字生态系统以及采用会生成海量数据的数字化实践，这些特性对于企业就显得越发重要。

### 数据捕获与管理

认知解决方案的优劣与其数据订阅源的质量密不可分。鉴于营销和销售人員渴望获得的洞察往往隐藏于企业外部的数据之中，因此保证认知系统能够访问多种类型的有意义数据源（包括结构化和非机构化数据源）就显得至关重要（请参阅“运用认知技术重塑客户体验”）。表现出众的企业在这方面再一次遥遥领先。他们比其他企业更有可能捕获和分析各类外部数据（见图 7）。

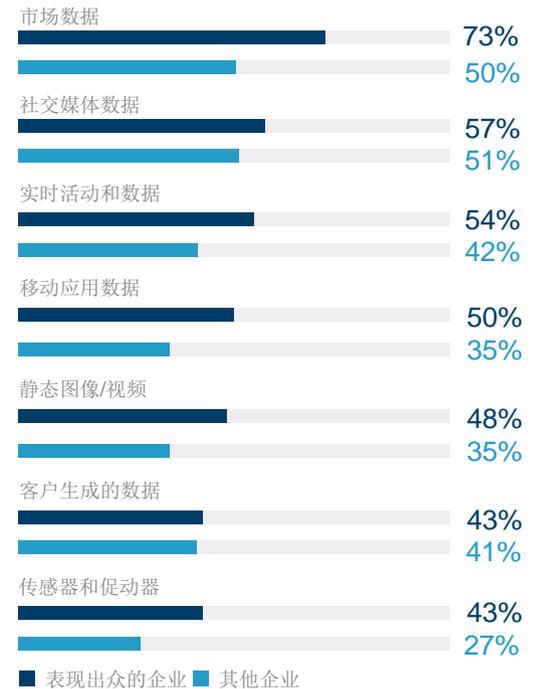
### 运用认知技术重塑客户体验<sup>6</sup>

一家全球性航空公司正在测试对话式商务系统，旨在帮助旅客彻底告别传统的搜索引擎和旅游分销整合商。该系统以自然语言互动方式收集旅客个人喜好、出行方案及个人详细资料，提出个性化旅行建议，并通过持续与旅客开展对话，不断改进建议。该系统还利用通过分析大量其他旅客互动所生成的洞察，提高建议的相关性。

管理数据 — 并非管理各个数据“孤岛”，而是管理整个企业的数据库 — 这也是个很重要的因素。数据是企业这个“有机体”的“结缔组织”。将前台数据与后台生产环境和流程联系起来是充分实现数据价值的关键所在。71% 表现出众的受访企业表示目前已部署企业范围的数据管理方法，形成对比的是，其他受访者中这个比例仅有 52%。在整个企业中采用一致的数据管理方法可确保企业轻松应用认知系统的强大能力，从企业各业务部门不同类型的数据中揭示相关洞察。

图 7

收集和分析的外部数据 - 表现出众的企业遥遥领先



## 以人为本

切莫低估新技术可能会对员工带来的影响，这既包括采用新解决方案的员工，也涵盖推动战略发展的领导。

### 技能

几乎所有表现出众的企业 (93%) 均认为实施认知计算会对员工的角色和技能集产生影响，而在其他受访者中，大约有 2/3 认同这一观点。这方面的一个主要机遇在于，认知技术能够拓展和深化员工各项能力的专长（见图 8）。

**图 8**

拓展员工的专业知识：CMO 和销售负责人的当务之急

营销和销售部门希望通过认知计算优先拓展的五大专业知识门类



来源：IBM 商业价值研究院，营销主管样本数 = 241，销售主管样本数 = 280。

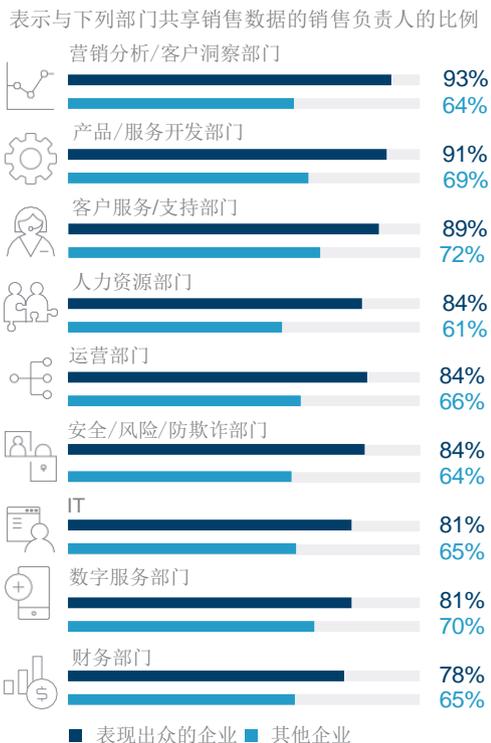
---

但是，营销和销售主管普遍认为自己的团队缺乏高级分析人才，这是他们在实施认知能力方面所面临的主要障碍。这可能不会对主管造成太大困扰，因为认知解决方案将代您承担繁重的分析任务，营销人员和销售人员自身无需具备深厚的分析技能即可获得深入洞察。不过，团队必须能够解读认知洞察，以便做出切实可行的决策。

### 领导力

销售部门的受访者强调，若不能获得高管层的支持，认知计划恐怕不会走得太远。作为激励，**CMO** 和销售负责人（特别是表现出众的企业的主管，占比达 **93%**）相信认知技术可以简化他们的工作。不过，并非所有企业都在最高管理层设立专门的负责人全力开展数据和数字创新。例如，只有刚过半数的表现出众企业 (**53%**) 设有首席数据官。而在其他受访者中，这一比例则只有 **43%**。为了从整个企业存储的各类复杂数据中形成有意义的洞察，企业需要由最高管理层负责相关愿景和战略的实施，并助力开展必要的业务调整。

**图 9**  
共享销售数据：表现出众的企业更愿意广泛共享数据



来源：IBM 商业价值研究院，销售主管样本数 = 369 至 380。

## 积极营造认知解决方案文化

如果企业倡导协作和创新的工作环境，并依靠认知战略和有效监管实现这一愿景，那么认知解决方案就能够为企业创造最大的价值。

### 协作与创新

认知计算的强大之处在于，它能够分析多种类型的数据，挖掘洞察，持续从反馈意见和新数据中学习。如果因各自为政的工作文化导致企业的数据联系受到阻碍，就无法充分发挥认知工作的全部潜力。

例如，企业内的许多职能部门希望获得详细的销售数据，籍此挖掘深入洞察。销售团队习惯于而且能够在内部共享数据的程度，是企业秉持协作文化的一个重要指标。表现出众企业的销售负责人很明确地将此作为自己的优先任务（见图 9）。

通过协作携手并进也是一项创新。综合运用信息与专业知识，往往会碰撞出新的思想火花。这样的新思想确保表现出众的企业脱颖而出，事实上，这也很可能是他们实现成功的核心秘诀之一。多达 80% 表现出众企业的受访者表示，他们是创新领域当之无愧的市场领先者。相比之下，仅有 13% 其他企业的受访者做出同样的回答。

有助于促进创新的企业文化往往习惯于采用“快速学习，快速失败”的敏捷方法，鼓励承担一定程度的风险，提供测试新做法、新工具和新流程的安全环境。若能将持续重塑自我作为实现发展的必要手段，企业必将能够更有效地把握认知解决方案所带来的广泛商机。

---

## 战略与监管

鉴于高管对认知技术颠覆性潜力的预测、对认知投资的估算以及对 ROI 的期望，我们希望企业能够实施认知战略。然而，仅有 24% 的受访者表示将这样做。许多企业似乎将认知技术作为一种战术手段，并未上升至战略高度。仍在考虑是否采用认知技术的企业可能认为制定战略为时尚早。

我们认为，这种想法目光短浅。如果从最初阶段开始制定认知战略，充分考量业务模式、流程以及客户和员工体验的影响，企业就能占得先机，最大程度提升认知解决方案对于各业务部门的价值。

此外，还要根据业务需求制定通用的数据管理标准和企业范围监管标准，这也是一项重要的准备情况指标。目前，仅有 51% 表现出色的企业和 45% 的其他企业建立了此类标准。而设立监管委员会，从业务战略和成果视角审视数据的企业更是少之又少。如果企业在实施认知技术的过程中过于冒进，可能会面临巨大挑战。由企业内各利益相关方构成的监管团队需要推动建立整体视图（即系统思维方法），以便促进新型认知工具和流程的采用和运行。

---

## 行动方案建议

### 在数字化重塑战略中为认知解决方案留一席之地

目前，许多行业的企业正在采用各种数字技术重塑客户体验，这包括移动应用、物联网 (IoT) 以及虚拟现实。<sup>7</sup> 这些数字化客户接触环节产生了新的结构化和非结构化数据源，为持续反馈闭环提供了新的信息，帮助企业全面掌握客户的个人喜好、行为和态度。

为充分把握此次机遇，亟需开展复杂分析，而认知方法无疑是最理想的选择。事实上，许多营销高管将“客户洞察”列为利用认知技术增强客户体验的主要途径。CMO 和销售负责人不能将认知技术视为一项完全独立的计划，而是应将其纳入数字化重塑战略之中。

### 加强员工的各项业务技能，而不是单纯提高数据分析技能

自大数据兴起以来，具有分析技能的人才的争夺战愈演愈烈。有鉴于此，营销和销售主管普遍认为目前缺少分析人才可能会妨碍认知解决方案的实施，也就不足为奇了。然而，为采用认知技术，营销和销售部门最需要的是能够透过认知洞察辨别业务影响的人才。此类从业人员必须全面了解企业战略和业务细节，具备决策技能，而且还能够设身处地理解客户，并掌握秉持企业品牌承诺所需的技能。

将教育和沟通融入变革管理计划的实施当中。确定求知欲强烈的认知技术传播者，为他们创造便利条件，帮助启动认知计划并为他人提供指导。

---

## 将认知作为绝佳的协作和创新机遇

要为营销和销售部门实施认知解决方案，需要密切协调 CMO、销售负责人、首席信息官 (CIO)、首席技术官 (CTO)、首席数据官或首席数字官的工作，确保充分理解并最大程度满足认知解决方案的技术需求，使认知技术的愿景和影响与企业的战略目标完美契合。但是，并不能止步于此。认知技术还可以帮助营销和销售部门与客户服务部门、供应链部门、产品开发部门、人力资源和培训部门，以及运营部门和财务部门保持步调一致。

鉴于旧式企业中各业务部门各自为政，因此企业领导可能需要设计全新流程，促进团队之间的数据共享和思想交流。认知技术有助于激发新的思维模式。可以鼓励试点，打造小型成功范例，借此试验和推行新想法。应当奖励敢于挑战“陈规”的创新者。

## 如有必要，从小做起，但一定要迈出步伐

许多营销和销售高管有所顾虑，担心采用认知技术势必将他们用于分析客户数据和营造客户体验的工具和流程“推倒重来”。这一点可以理解，打造规模庞大的变革业务案例的确令人望而生畏。认知解决方案种类繁多，比如提高个性化能力、改进内容标签等，因此营销人员和销售人员可以分阶段实施解决方案，以便应对特定挑战。通常，这些解决方案可集成至企业现有的云平台和数据管理系统中。通过从小规模起步，企业可以及早收获认知解决方案的各项优势，确定如何最有效地持续扩展。超过半数表现出众的企业已经开始转向认知技术。真正的风险在于徘徊时间过长，致使竞争对手抢占先机。

---

## 准备好了吗？问问您自己这些问题

- 目前如何利用结构化和非结构化数据的巨大价值来改善客户体验？
- 能否获取相关洞察，帮助做出实时营销和销售决策？或者，是否由于必须分析多个信息源，导致无法快速做出响应？
- 依赖数据科学家从营销和销售数据中揭示切实可行洞察的程度有多大？如何拓展他们的技能以满足您的需求？
- 需采取哪些步骤才能在最高管理层和业务线 (LOB) 高管中建立认知同盟，以使认知解决方案成为创造和创新的催化剂？
- 如果只能使用认知/AI 技术增强一项营销或销售能力，您最希望是哪种能力？

---

## 作者

**Laura McFarlane** 是 IBM 互动体验能力中心 (CoC) 合伙人。在过去 25 年里，她一直致力于数字化营销和客户体验的战略和设计工作。在 IBM，Laura 专门从事数字和物理实体（如公园、体育场馆和城市）的数字化转型和体验设计。Laura 的联系方式为 [auramcf@us.ibm.com](mailto:auramcf@us.ibm.com)

**Alyssa Waxenberg** 现任 Watson 营销部门 — Watson Customer Engagement 的营销总监。Alyssa 在推进跨国公司的营销、客户体验和数字化转型工作方面拥有超过 20 年的丰富经验。Alyssa 的联系方式为 [Alyssa.Waxenberg@ibm.com](mailto:Alyssa.Waxenberg@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。除了领导 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。她担任体验战略顾问已近 20 年，专注于各个行业和地区 IBM 客户的沟通、营销和内容战略。Carolyn 的联系方式为 [cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或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，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院研究报告。

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。

## 注释和资料来源

- 1 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作，采访了代表 18 个行业的 6050 位全球高管，包括政府部门和教育机构的领导。受访高管的角色包括主要的最高管理层成员，例如首席执行官、首席营销官、首席财务官、首席信息官、首席运营官和首席人力资源官；还包括客户服务、信息安全、创新、制造、风险、采购、产品开发和销售等部门的负责人。其中有 525 位 CMO 和 389 位销售负责人参与了本次调研。这份报告汇总和分析了 914 位受访者的回答。受访者来自位于非洲、亚太地区、欧洲、中东、北美和南美地区的企业。
2. 基于 IBM 商业价值研究院的分析和访谈。
3. 出处同上。
4. 出处同上。
- 5 Berman, Saul J, Peter J. Korsten and Anthony Marshall. “数字化变革进行时：变革内容与变革方式揭秘”，IBM 商业价值研究院，2016 年。  
<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
- 6 基于 IBM 商业价值研究院的分析和访谈。
- 7 Payne, Philip and Carolyn Heller Baird. “体验革命：序幕开启”，IBM 商业价值研究院，2016 年。  
<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-trends/>

---

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2017 年 8 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 或其他公司的注册商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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 产品根据其提供时所依据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组织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

