



体验革命

大失所望 - 为什么有些客户没有成为粉丝

执行报告

IBM 数字化战略和互动体验服务

IBM 数字化战略和互动体验服务如何提供帮助

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，帮助客户使其变为现实。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大规模可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问

ibm.com/ibmix

采用数字化客户体验并非 易如反掌

企业坚信通过数字方式转变客户体验 (CX) 能够收获丰厚回报。然而，只有在客户采用这些全新的数字化体验时，丰厚回报有可能实现；我们的研究表明，相当一部分消费者并不热衷于改变。事实上，我们发现很多高管并不完全了解消费者为何愿意尝试以新的数字化方式与企业进行互动。三分之二的受访高管低估了世代差异在数字化采用方面所起的作用，而且他们的数字化客户体验计划往往无法满足客户的期望。企业需要设身处地站在客户角度去理解他们的想法，大胆地重新思考客户体验，解决真正的棘手问题，而不仅仅是使客户互动实现数字化。否则，他们就面临着损害数字化投资和品牌形象的风险。

执行摘要

有谁不讨厌排队等候？例如，美国人每年花在排队上的时间达到惊人的 370 亿小时。¹ 因此，当亚马逊最近发布 Amazon Go，通过这种全新的百货商店概念消除令人头疼的结账排队等候时，在零售商世界引发了巨大的震动。凭借亚马逊称之为“买完就走”技术 (Just Walk Out Technology) 的一系列综合功能，客户在进店时只需扫一下其智能手机，选择所需的商品，然后就可径直离开商店。客户离开商店时，系统会自动从他们的亚马逊帐户扣款，并将收据发送至 Amazon Go 应用。² 第一家只对内部员工开放的商店已在西雅图开始试营业，但是这种概念已经引起了不小的轰动。

当然，尝试应用数字技术来创造突破性客户体验的企业远不止亚马逊一家。事实上，各行各业中有诸多企业正在推出令人眼花缭乱的数字化计划，旨在改善客户体验。例如，85% 的受访企业计划在今年提供移动支付服务。70% 的受访企业预计会推出物联网 (IoT) 功能，例如，互联汽车或互联电器。还有 59% 的受访企业正在实施由数据驱动的虚拟展厅。高管们正积极推动数字化客户体验计划，因为他们相信这可以为企业带来显著的效益 - 改善客户服务，提高他们捕获客户数据和客户洞察的能力。

消费者不满意企业数字化客户体验的最主要原因：



1. 未能达到预期效果



2. 不方便



3. 难以使用



4. 过于混乱

当然，成功取决于客户是否采用这些新方式进行互动和交易。但是，他们真的很渴望体验全新的数字化功能吗？客户是否知道企业正在推出这些数字化计划？

虽然我们已进入数字化时代，但并非所有的消费者都是数字化的超级粉丝。事实上我们发现，要实现企业所期望的效益，可能比许多高管所想象的要困难得多。这份报告是我们“体验革命”调研系列的一部分，揭示了企业和消费者之间三个严重的误解和脱节：³

- 企业推出数字化客户体验计划，但并未完全了解激励客户尝试数字化的动因。
- 高管们低估了世代差异对消费者的数字化客户体验兴趣的影响程度。
- 对许多消费者而言，他们的数字化客户初体验令人大失所望。

为什么预期与现实的差距如此之大呢？尽管企业必须以客户为中心已是老生常谈，但他们在将这种做法付诸实践时仍显得勉为其难。我们认为，要以数字化客户体验制胜，企业必须大胆创造可解决根本客户问题的体验。例如，亚马逊的结账解决方案不只是让问题更可容忍，而且从根本上解决了这一问题！但是，重新思考体验只是解决方案的一部分。企业还需要通过明确地强调能够让客户产生共鸣的效益，将创新投入市场，这可能需要适当的推广战略，并包含针对不同客户群的计划。

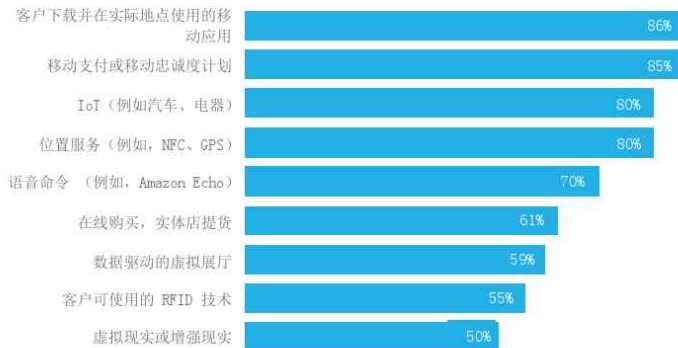
高管们的热忱 – 将宝压在数字化客户体验上

正如我们在本调研系列的第一份报告“体验革命：大幕开启”中所说，当今的颠覆性商业环境正促使企业探索创新方法，以期吸引新客户，提高市场份额。⁴ 因此，企业利用全新的数字化计划转变客户体验，可能会彻底改变客户与其进行互动和交易的方式。受访的高管们正积极实施广泛的数字化技术，比如移动支付、增强现实，以及使用语音命令的无屏幕式界面（见图 1）。

图 1

客户体验的数字化转型：企业充满热情地实施各种数字化计划

实施数字化客户体验计划的企业百分比

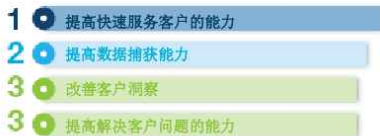


来源：“体验革命：大幕开启”，IBM 商业价值研究院，样本数 = 338。

图 2

数字化期望：高管认为数字化客户体验可以带来的主要效益

高管对数字化体验主要效益的排名



来源：IBX 商业价值研究院，样本数 = 600。

注：同一排名的多个实例表示并列。

高管们充满热情地实施这些计划，希望通过转向数字化客户体验，为企业带来令人满意的积极成果。他们期望通过实施数字化客户体验，能够更快地为客户提供服务，并提高解决客户问题的能力。他们还希望数字互动能够生成全新的数据来源，从而丰富客户洞察（见图 2）。

然而，实现数字化客户体验的效益可能比他们想象中要困难得多，正如我们数据所表明的那样，企业和消费者对数字化体验的期望严重脱节。我们发现了在三个方面误判尤其严重：

- 高管误判了消费者愿意尝试企业数字化客户体验应用的原因。
- 高管低估了世代差异在消费者采用企业数字化体验应用方面的作用。
- 对大多数消费者而言，他们的数字化客户初体验令人大失所望。

被误解的动机

消费者与几乎任何类型企业进行互动的方式往往归结于习惯。人们每周会在同一杂货店购买相同的商品。要入住酒店，他们会在登记台办理。他们使用信用卡支付购物费用。在获得一些体验之后，消费者会发现什么对他们有用，什么对他们无用，他们会本能地重复这些模式。那么，为什么消费者，特别是多年（甚至几十年）一直使用相同方式进行互动和交易的消费者，开始发生改变呢？

这个问题的答案应该成为企业数字化客户体验转型战略的基础。因此，我们请高管说出他们认为推动客户愿意尝试全新数字化客户体验计划的因素。大多数受访高管都认为客户需要更多的控制权和便捷性，并且希望采用自助式服务，以避免人际互动。此外，大多数高管还认为客户已经成为数字达人，他们使用数字化技术非常得心应手，这也自然吸引他们转而使用数字化方法进行互动。

然后，我们向消费者提出了同样的问题：为什么他们愿意尝试使用全新的数字化计划与企业（例如，零售商、酒店、航空公司、银行或移动运营商）开展互动？我们列出了向高管提出的一些相同因素，并请消费者在其中选择他们认为最重要的因素。

当我们将高管排名与消费者排名进行对比时，结果令人吃惊。除了“便捷性”之外，高管认为的其他所有最主要的因素皆靠近消费者所列因素的榜尾。只要消费者能够享受所期望的快速便捷，他们对于控制权，或是否有人提供帮助并不十分在意。省钱是消费者关心的另一个重要因素，而高管们却大大低估了这一因素。在消费者看来，成为数字达人并非进行数字化互动的动机。出于技术缘由采用技术并无任何吸引力，消费者将好奇心排在榜尾进一步证明了这个观点（见图 3）。

“站在客户的视角看世界并不总是很容易。然而，这是至关重要的。一个团队可以聚集世界上所有的资金、人才和技术，但是，如果不考虑客户的想法，任何创新都会面临失败。”⁵

Mark Hurst, Creative Good 的创始人兼首席执行官

图 3

严重脱节：高管和消费者观点严重不一致

推动客户愿意尝试企业数字化客户体验计划的因素



来源：IBM 商业价值研究院；受访高管样本数 = 600；受访消费者样本数 = 5,895。

注：同一排名的多个实例表示并列。

自从客户体验 20 多年前成为一门学科以来，许多高管都尝试设身处地考虑客户的感受。然而，尽管高管们拥有海量的客户数据可供使用，但他们仍很容易使用推己及人的观点，根据自己的需求预测客户的期望。高管们可能很清楚为什么他们需要更多的数字化客户体验。但是，除非他们完全了解客户改变目前行为来尝试全新数字化体验的原因，否则企业就要面临计划无法达成目标的风险。

年龄仍然很重要

在谈及数字敏锐度时，年龄可能是一个敏感话题。一方面，您不希望仅根据人们的年龄对他们归类；而是应该灵活地将客户视为个体，使用他们最喜欢的渠道进行互动。另一方面，必须清楚每个世代不同的特征和需求。当然，把千禧一代描绘成数字原生一代的说法不绝于耳。然而，随着进一步深入数字时代，我们发现年龄较大世代的数字技术使用率在不断提高。⁶ 鉴于企业对数字化转型的高度关注，现在很容易看到，高管们觉得我们都采用了数字化思维方式。

事实上，当我们询问高管，客户的年龄是否决定其采用数字化客户体验的速度时，仅 38% 的高管认为年龄会有影响。其余的大多数受访者（62%）认为年龄不会产生影响（32%）或者表示对此问题不确定（30%）。然而，我们的研究结果表明，高管们大大低估了世代差异的影响。

考虑一下消费者对最新数字化创新的热情。虽然近三分之二的千禧一代渴望看到企业使用数字化方式来吸引客户，但不到二分之一 X 一代和仅 39% 的婴儿潮世代也这样认为（见图 4）。

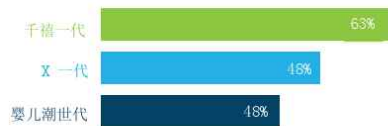
为了进一步检验年龄对采用率的影响，我们针对企业进行客户体验转型的特定类型数字化计划，向消费者征询意见。我们向消费者展示的计划就是高管们表示正在实施的计划。我们将这些数字化客户体验计划分为三大类：消费者用于了解有关产品或服务的计划；用于获取帮助的计划；或者用于订购或购买产品或服务的计划。

我们询问消费者是否使用过任何此类数字化客户体验计划；他们是否知道企业正在推出这些计划；如果他们知道，是否有兴趣尝试这些计划。

图 4

数字化期望：千禧一代比 X 一代或婴儿潮世代对数字化更有热情

期望了解企业如何使用数字化客户体验技术的消费者的百分比



来源：IBM 商业价值研究院，受访消费者样本数 = 6,180。

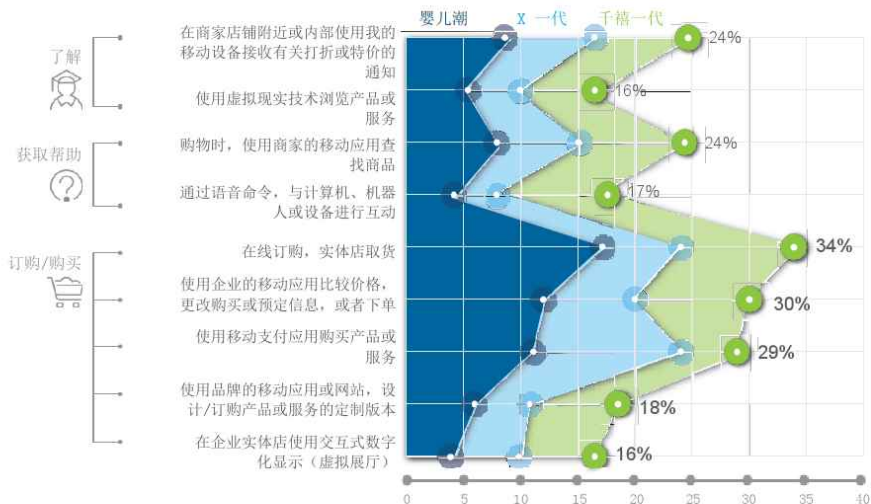
经常使用

对于每个类别中的每个计划，千禧一代比 X 一代或婴儿潮世代更可能使用数字化方法与企业进行互动和交易（见图 5）。

图 5

数字化采用：千禧一代更有可能采用各种数字化客户体验计划

经常使用数字化客户体验计划的消费者百分比



来源：IBM 商业价值研究院，受访消费者样本数 = 6,150。

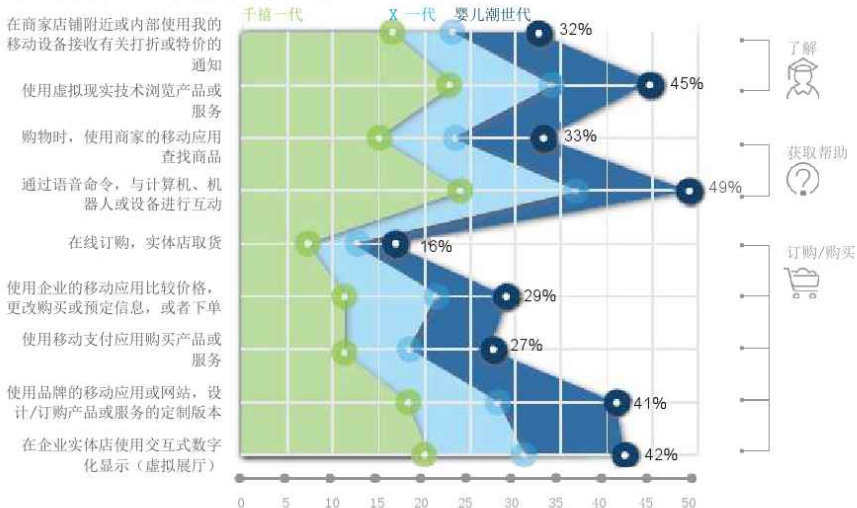
初步了解

与其他世代相比，婴儿潮世代对企业推出的这些数字化客户体验计划知之甚少。另一方面，千禧一代则更加关注于企业推出的创新，互动的数字化程度更高（见图 6）。

图 6

知之甚少：婴儿潮世代更可能不熟悉企业的数字化客户体验计划

不熟悉数字化客户体验计划示例的消费者百分比



来源：IBM 商业价值研究院，受访消费者样本数 = 6,180。

尝试的兴趣

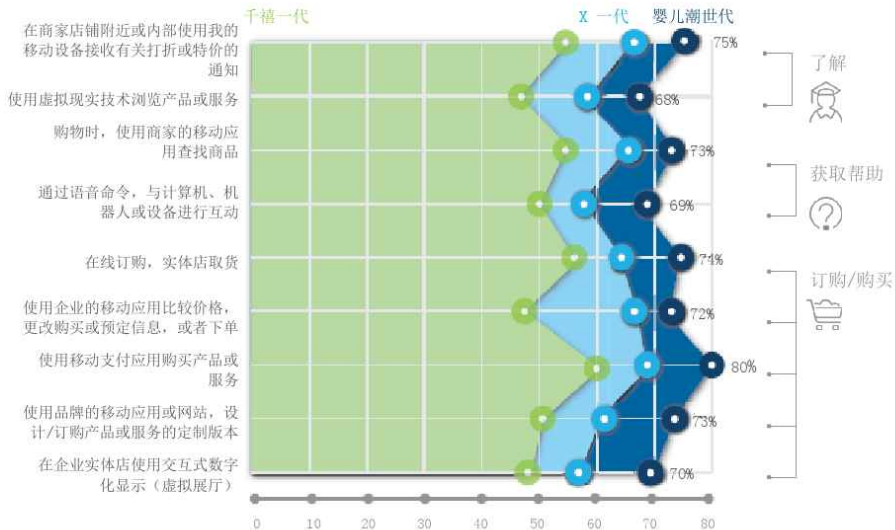
然而，比婴儿潮世代不甚了解更令人不安的是漠不关心。一部分受访消费者表示，他们熟悉这些计划，但并未尝试使用，我们很想知道个中原因。是因为他们不感兴趣吗？或者他们感兴趣，但商店、银行、酒店或他们频繁光顾的其他企业并未提供使用这些数字化替代方法的机会？

事实上，这一群体中的绝大多数婴儿潮世代（在某些案例中高达 70%–80%）对尝试使用数字化客户体验计划完全不感兴趣。尽管事实上有 39% 的婴儿潮世代表示他们希望看到企业使用数字化客户体验，但他们本身并不倾向于尝试使用全新的方法来收集信息、寻求帮助、下订单或购物。大多数的 X 一代（几乎三分之二）也对此毫无兴趣，尽管这一比例小于婴儿潮世代。大约一半的受访千禧一代对此问题也表现出了漠不关心。很显然，大多数人一直使用传统渠道与企业进行互动，他们对改变方式没什么兴趣（见图 7）。

图 7

漠不关心：缺乏兴趣而不是缺乏可用性，是许多婴儿潮世代和 X 一代不使用数字化客户体验计划的原因

熟悉这些数字化客户体验计划，但对尝试不感兴趣的消费者百分比



来源：IBM 商业价值研究院，受访消费者样本数 = 1,875 - 2,449。

这给我们的经验教训是，即使已经进入数字化时代，变革的步伐也在不断加快，但不应假设所有人都热切希望采用数字化客户体验。如果企业只是推出新的数字化互动点并认为客户会蜂拥而至，就会给自己的投资带来风险，特别是在大量客户不愿意主动转向数字化方式的情况下。

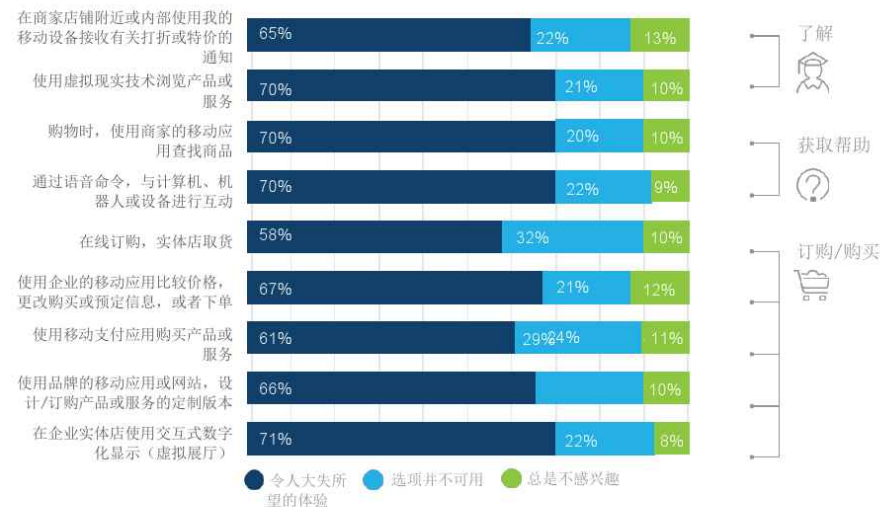
事实上，任何数字化客户体验战略都应当全面了解不同客户群的独特需求、购买行为、态度和情感。由于高级分析的普及，个性化方案的可行性越来越高，因此客户群细分已然过时。但是，通过诸如“设计思维”和角色开发等实践，设身处地从不同类型客户的视角看问题，可以使客户体验转型过程体现出非凡的价值。这种洞察可帮助企业进一步优化针对微观客户群的方法，如果与个性化方法相结合，企业就能通过数字化客户体验以及不同类型的营销战略，真正满足客户的需求。

未达预期效果

我们还分析了样本中部分消费者的结果，他们尝试了企业全新的数字化体验，并决定不会正式使用。当我们探究原因时发现，并不是因为大多数人失去兴趣，或者未提供选项，而是他们的初次体验令人大失所望（见图 8）。

图 8

数字化令人沮丧：大多数尝试数字化客户体验的消费者决定不正式使用，并且对此感到失望
在尝试数字化客户体验之后未采用的消费者百分比



此外，有趣的是，不同世代对此问题的回答非常相似。在这组曾尝试数字化客户体验的消费者中，年龄并没有成为决定性因素。这些消费者都认为自己能够自如地运用技术，以了解这些计划是否适合自己。这些计划还存在很多欠缺，但都与年龄无关。

此外，消费者感到不满意的原因各不相同，但引起受访者共鸣的一点是：“它和我的期望不一样”。鉴于消费者的期望由谷歌、亚马逊、苹果、优步以及其他品牌所设定，因此他们的期望值很高。企业需要清晰展示数字化客户体验的功能，说明其优点，以便客户能够准确地了解他们可以做什么以及为什么要这样做。

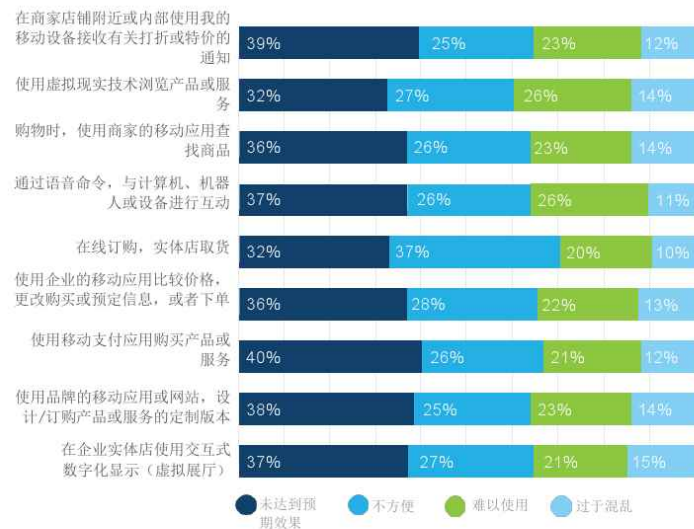
消费者还认为不方便是自己感到失望的原因。鉴于便捷性是消费者尝试数字化客户体验的最主要动机，因此这是一个理想的突破口。其他回答包括“难以使用”和“太混乱”等。消费者对数字化替代方案没什么耐心，尤其是看起来比他们习惯使用的传统互动更麻烦的方法（见图9）。

与商店橱窗相同，数字化的第一印象十分重要。如果数字化体验由于任何原因而未达到预期效果，即使感兴趣的客户也可能会延缓采用，或更糟糕的是，他们拒绝给您第二次机会。务必谨记：客户最容易做的事就是一如既往。

图 9

消除对数字化的不满：消费者的期望未得到满足

使用企业数字化客户体验计划并感到不满的消费者百分比



来源：IBM 商业价值研究院，受访消费者样本数 = 922 - 1,321。



建议：将对数字化的失望转化为满意

设计可满足客户期望而非自身期望的数字化体验

围绕客户体验方案的利润推出数字化技术和逐步实现改进也许是可行之道，特别在您企业原有的系统、流程和法规可能会限制所引入的变革时。但是，如果您的数字化客户体验不能消除客户的根本问题，那么说服消费者使用数字化方案就很困难 - 特别是那些不认为数字化方法比传统渠道更快、更简单或更便捷的客户。应当将这种转型作为从客户角度出发重塑客户体验的契机，从而彻底改变游戏规则。

“围绕利润”实施变革的一个示例是零售业中的自助结账功能。如果消费者使用自助结账的根本动机是速度，那么“围绕利润”的变革就不是最佳选择。排队队伍仍可能很长。扫描仪可能会出现异常。通常需要求助店员才能完成购物。

而亚马逊的方法则完全消除了结账流程，建立了一种全新的购物体验模式，而且有潜力实现企业希望通过数字化客户体验获得的业务效益。

分析客户的根本动机、期望和棘手问题

假设您本能地知道促使客户改变其行为的因素可能导致误解和方向错误的计划。正如我们的数据所显示，一般来说千禧一代、X一代和婴儿潮世代对数字化客户体验感兴趣的程度各不相同。了解并非所有客户都希望采用数字化客户体验是非常重要的一步。但是，客户群中的每个世代都会有一些渴望打破常规的人。这正是必须详细而多方面了解客户的原因，包括他们使用数字化的倾向。

通过应用高级分析和认知技术，综合来自各种来源的结构化和非结构化数据，就可以建立具有细微差别的客户个人档案，从而帮助投资于正确的数字化客户体验计划以及促进客户采用率的最佳方法。

一家大型北美电信公司想要降低运营成本，它曾萌生过对客户服务电话收费的想法。但这并不是以客户为中心的方法，而且将产生新的客户问题，因此该公司改为投资在线客户服务功能，使客户更容易获取所需的信息。但是，如何提高客户采用率呢？该公司采用分析驱动的方法，将从客户服务通话记录中提取的非结构化数据与源于传统电信来源（如收费记录）的结构化数据相结合，开发在线服务倾向评分功能。基于这种分析，该公司确信这种倾向评分可以发现哪些客户需要激励才会使用新的在线工具。

使客户实用性和简便性成为数字化客户体验转型的核心价值

由于苹果、脸谱、谷歌和其他数字化领军企业的巨大影响力，客户可能已经形成与您的企业进行数字化互动和交易的想法。因此需要开展彻底的研究，了解他们有什么期望，并反复检验客户数字化体验，确保实现客户所需的简便性和实用性。

优步在推出自己的应用时，简单易用的用户界面对于大规模的采用起到关键作用。真正的人才之处在于实时向客户显示优步车辆的位置，以及车辆预计到达时间。该功能消除了客户的两大焦虑：车在哪里，我还需要等多久？

根据客户群的特定需求，相应调整营销战略

在推出数字化客户体验战略时，务必向客户宣传他们所重视的优点，比如省时、省事和高效等。此外，还应通过不同以往的营销活动和营销渠道宣传这些优点。这是客户群划分和个性化可以大展身手的领域。对于那些对数字化客户体验兴趣不大的客户，可能需要进行更多沟通，更多展示技术优势，或者采取激励手段引起他们的兴趣。对于“数字达人”型客户，虽然他们对数字技术如数家珍，无需您费力介绍，但仍需向其展示产品的优势，激起他们的购买欲。

例如，一家美国移动无线网络提供商意欲通过直接获取渠道提升客户销量，该提供商根据需求、态度和行为（NAB）划分客户群，并借助机器学习技术向每个 NAB 客户群分配潜在客户。然后，该移动运营商针对每个潜在客户量身定制短信和呼叫中心脚本，确保营销活动能够“命中要害”。最终，该提供商超越传统营销方法，使销售转化率提高了 50%。

准备好了吗？问问您自己这些问题

- 您所推出（或正在考虑）的数字化客户体验计划是否可以真正解决客户的棘手问题，还是以内部（“由内向外”）考量为主要设计宗旨？
- 贵公司的创新是否受到传统渠道、原有系统、现有法规或习惯思维的限制？您如何消除这些障碍，设计能够更改游戏规则的体验？
- 您准备利用哪些分析功能，了解客户愿意超越传统渠道而采用数字化客户体验技术的原因？
- 客户希望您的数字化客户体验技术营造哪些类型的体验，您如何确保超越这些期望？
- 如何让客户了解您全新的数字化客户体验计划，如何确定目标市场中的不同客户群是否需要单独的市场战略？

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（IBV）隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高管级业务主管就公共和私营领域的关键问题提出基于事实的战略洞察。

高管支持

Philip Dalzell-Payne, IBM 数字化战略服务部, 全球合伙人

Amanda Gosling, IBM 数字化战略服务部, 全球合伙人

Warren Tomlin, IBM 全球企业咨询服务部, 首席创新官

合作者

Stephen Ballou, IBV 研究中心, 主任

Kristin Biron, IBM 数字服务部, 视觉设计师

Rob Carson, IBM 数字服务部门, 撰稿人

Eric Lesser, IBM 商业价值研究院, 研究主任兼北美地区负责人

Kathleen Martin, IBM 商业价值研究院, 咨询经理

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

作者

Saul Berman 博士是 IBM 副总裁、首席战略师兼 IBM 数字战略服务部主管, 负责领导专注于数字化变革的全球高级顾问团队。Saul 与首席执行官们就诸如创新和增长以及新业务模式等战略问题开展密切合作。Saul 还是 IBV 最高层主管调研系列的共同领导者, 并且是 “Not for Free, Revenue Strategies for a New World” (2011. Harvard Press) 以及大量关于数字化和其他战略问题的 IBV 报告的作者。

Josh Goff 是 IBM 数字战略服务部的合伙人, 主要负责数字变革、CRM 以及多渠道消费者销售和营销领域。Josh Goff 在帮助企业跨行业塑造创新数据推动的数字化战略, 以实现突破性绩效方面拥有超过 20 年的丰富经验。他是一位卓有成就的全球领导者, 拥有丰富的咨询和行业经验, 除了为 IBV 撰写报告, 他还为顶级业务战略出版物撰稿。

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 负责客户体验和营销的全球研究主管。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。

备注和参考资料

- 1 Matter, Gary. "Why Waiting is Torture." *The New York Times*. August 18, 2012. http://www.nytimes.com/2012/08/19/opinion/sunday/why-waiting-in-line-is-torture.html?pagewanted=all&%3B_r=0
- 2 Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMklMyrxc>
- 3 本报告中的数据结果基于 2016 年 IBM 商业研究价值院开展的 2 项在线调研。第一份调研是 IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库 (EIU) 合作开展的, 受访对象包括 600 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银行业、零售业、电信业和旅游业, 这些行业均以企业到消费者 (B2C) 模式为主。所有参与调研的企业均通过引入全新的数字化方法, 与客户进行互动并开展交易, 转变自身的客户体验。第二份调研是 IBM 商业价值研究院与 Survey Monkey 合作开展的, 受访者包括来自上述国家的 6,618 位消费者, 他们作为高管调研中所涉及行业的客户回答了有关态度和体验的问题。然后将消费者的回答与高管的回答进行比较, 衡量两组信息相符的程度。
- 4 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。 http://www-935.ibm.com/services/cn/bcs/iibv/pdf/New_teams_new_rules.pdf
- 5 Hurst, Mark. "Customers Included: How to Transform Products, Companies, and the World - With a Single Step." Creative Good, Inc. New York. 2015.
- 6 Wicken, Geoff. "Top online marketing tips: Older consumers are catching up." Netimperative. http://www.digitalstrategyconsulting.com/netimperative/news/2014/04/top_online_marketing_tips_older_consumers_are_catching_up.php

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2017 年 3 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 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的 "Copyright and trademark information" 部分中包含了 IBM 商标的最新版列表。

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、适用于某种特定目和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

GBR03819CNZH-01

