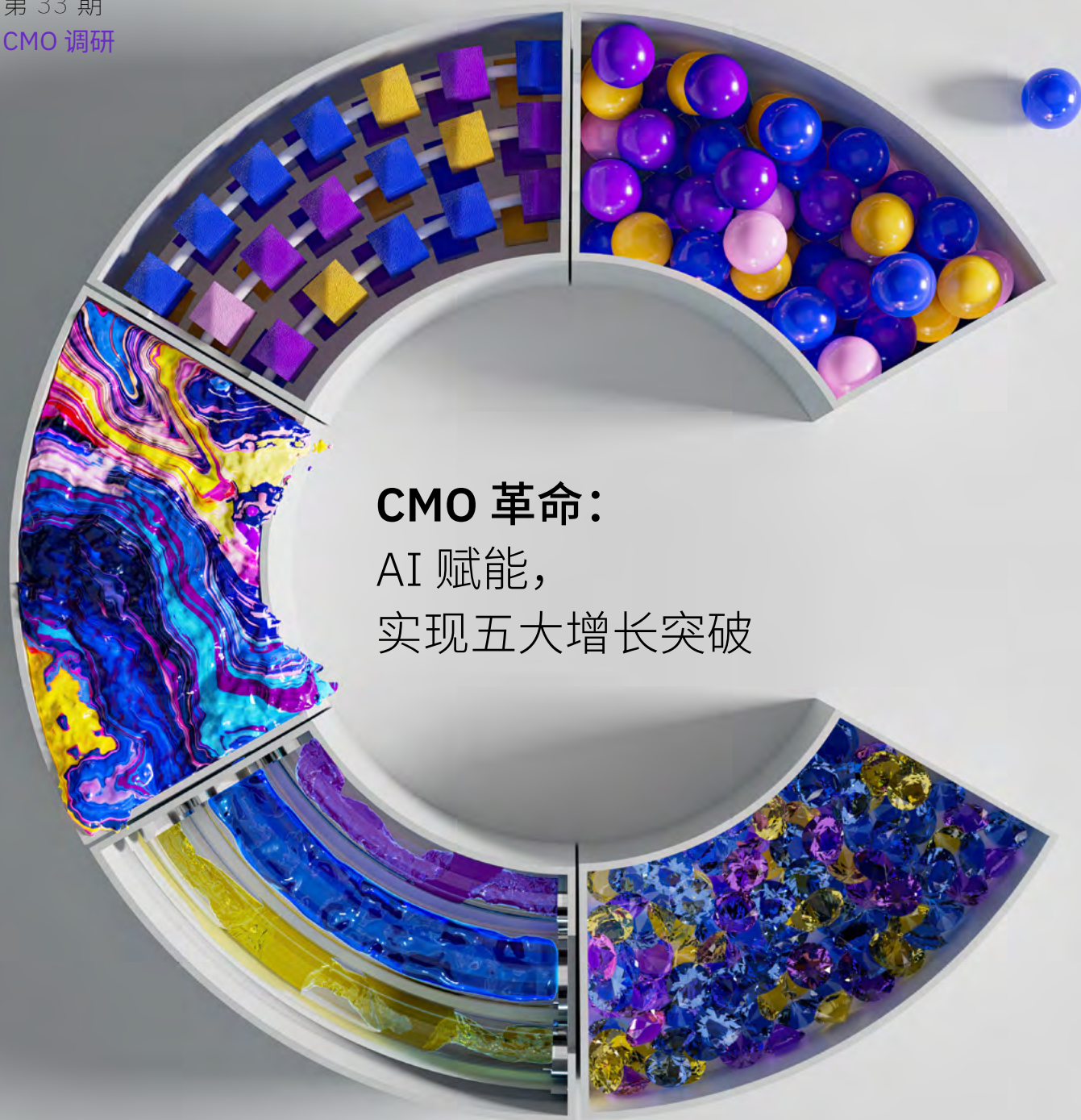




CMO 革命：
AI 赋能，
实现五大增长突破

关于本研究

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 于 2025 年对全球 24 个行业、33 个地区的 1,800 位首席营销官 (CMO) 及首席销售官 (CSO) 开展了一项深入的访谈式调研。通过分析，我们揭示了五大关键增长策略。这些关键差异将决定组织是成为未来市场的领航者，还是沦为时代的落伍者。本报告剖析了驱动可持续营收增长与持久市场竞争力的五大战略行动。唯有在宏大构想与精准执行间从容起舞者，方能赢得未来。

本报告中的封面概念图、图像主视觉和图示数据均采用生成式 AI 创建。

IBM IBV 的设计团队借助 Adobe Firefly，不断迭代封面构想，随后进行人工精修，完成终稿设计。设计人员将每项“市场定义型战略行动”转化为提示，然后在 Adobe Firefly 中使用这些提示来生成图像，为每个升级提供基础和结构方面的灵感。报告中所有由 AI 生成的图像，均使用特定标识加以区分：

总体而言，将这些工具整合到设计流程中所取得的效率如下：

概念设计从 3 周缩短到 1.5 天，

图像生成从 2 周缩短到 3 天，

图表绘制从 1 周缩短到 1 小时。

目录

	3		4
	序言		营销 ROI 的 隐秘黑洞
8		10	
CMO 五大 破局之道		决胜瞬间响应 行动 1	
	24		34
	打造坚若磐石 的基础架构 行动 2		员工体验与客户 体验双轮驱动 行动 3
	44	54	64
	以心聘才，AI 赋能 行动 4	超越短期营销， 构建长效价值 行动 5	CMO：定义你的 市场
66	68		
行动指南	研究方法		

营销与销售转型从未停歇，唯有在运营架构上实现质的飞跃，方能持续领跑。



Jonathan Adashek

高级副总裁
市场营销与传播
IBM

未来十年，真正脱颖而出的营销团队，其优势将不在于更庞大的预算或更闪亮的工具，而在于敢于突破的运营魄力。在 CMO 任期普遍缩短的时代，领航者已摒弃无效的旧模式，重构适应新环境的营销引擎。他们不再满足于束缚职业发展的渐进式改良，转而拥抱深度运营转型，以驱动指数增长，创造真正可衡量的商业价值。

长期以来，太多 CMO 都执念于所谓的“宏大战略构想”。在数据、工具、营销活动上不断加码，这种对“更多”的贪婪最终把我们逼入了一个可怕的悖论：**即使坐拥丰厚资源与尖端技术，众多营销组织在架构上仍无法实现业务所需的投资回报与增长。这是战略落地的缺口，是承诺与交付的断层，正威胁着要将整个营销体系吞噬殆尽。**

尴尬的是，CMO 们正被一套早就过时的运营体系所束缚。AI 本该掀起浪潮，却因僵化割裂的系统 and 艰巨的变革管理挑战而难以充分发挥效用。明明装备精良，却驾着一艘破旧的老式战舰去打新时代的空战。我们站在 AI 时代的边缘，却迈不开脚步。

太多优秀的营销人才败在这个悖论之下。我作为一线高管，身处其中，深知其难。初掌帅印时，我们无不畅谈客户旅程与终身价值；而当业绩未达预期，便只能黯然改写简历，成为战略落地缺口的又一批牺牲者。在竭力推动业务实质性增长的过程中，如何弥合技术与执行的断层，始终是我们心头重负。

数据冷酷地昭示着现实：CMO 的平均任期持续缩水，但肩负的收入增长指标却节节攀升。为企业创造可量化的投资回报压力已达空前高度，就像一口烹煮淘汰者的高压锅，残酷又无情。

真正能引领下一个十年的，是那些将 AI 深度融入核心业务的公司。这不仅是用 AI 赋能某些流程，而是从组织核心开始，以 AI 为基，重构团队与运营架构。我们得面对现实：现有营销模式，无论多么驾轻就熟、多么难以割舍，既无法满足当下需求，更在暗中蚕食未来。

本报告不讲安慰人心的“真相”，也不止步于温和的渐进改良。它揭示了五大转型策略，将胜者与败者一分高下。未来的分岔口，将揭示谁能在关键时刻兑现承诺，真正为业务赋能。

IBM 始终相信，再伟大的创想，若无精准执行，也难成大业。愿您以此报告为契机，开启变革征程。

营销 ROI 的

即便预算充足、工具先进、客户数据空前丰富，CMO 们依旧面临残酷现实：营销体系在架构层面，仍无法满足董事会的期望。这绝非单纯的运营挑战，而是一场关乎企业存亡的严峻考验。

摆在 CMO 眼前的是个残酷悖论。“增量思维”遭遇增长瓶颈：堆砌数据资源、加码营销战役、盲目扩张投入的传统战术已然失效。若不能实现根本性的运营转型，营销雄心与执行能力之间的鸿沟将日益扩大，最终导致承诺与交付之间出现致命断层。

CMO 们对此感受深切。高管层流动率显示，CMO 平均任期仅 4.3 年，远低于 CEO 的 7.4 年或 CIO 的 5.2 年。¹ 如今的 CMO 被要求以前所未有的速度创造业务成果。64% 的 CMO 表示，其需要对利润率负责，58% 需直接承担营收增长指标。

但现实是：绝大多数 CMO 所领导的运营体系，根本无力应对这种全新的责任要求。

隐秘黑洞



的 CMO 表示，需要对利润率负责，

而



需直接承担营收增长指标。

“既有影响力、又有企业家精神的当代 CMO 长什么样？如今，我们得既能洞察趋势、又能整合全局；既要制定战略、也要创造价值，绝不仅仅是品牌的守护者。”

R. Ethan Braden，德克萨斯农工大学副校长，兼首席营销与传播官

市场营销的致命弱点： 战略落地缺口

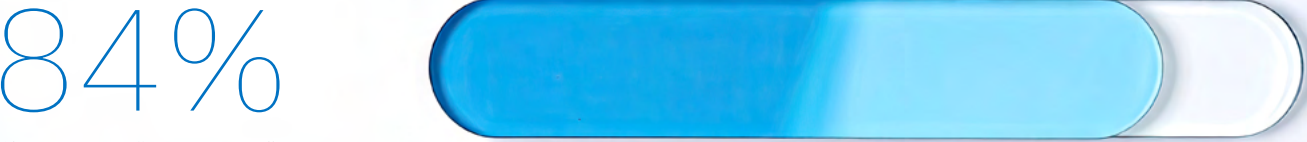
别被那些包装精美的活动和铿锵有力的口号迷惑，很多 CMO 战略有余、执行乏力，困于过时的运营体系难以突围。

这不足为奇。**AI 掀起的变革浪潮，已让传统敏捷模式疲于奔命。**



的需求端负责人承认，AI 将重塑行业格局²

然而



的组织仍在“原地挂一档”，被僵硬和割裂的体系束缚，动弹不得，难以释放 AI 的真正潜力。

讽刺的是，CMO 们向来因“宏大战略构想”而备受推崇。但若缺乏卓越的执行力，再璀璨的愿景也会在运营现实面前撞得粉碎。如今市场日益碎片化、消费者注意力日渐分散，最终的赢家绝非嗓门最大者，而是那些锻造出精准交付能力的企业组织。

如果仍沿用老套路，结果不是失去存在感，就是彻底出局。



增长策略对拉动需求能起多大作用？ 作用巨大。

2024 年，绩优企业实现了 13% 的营收增长，相比同行的12%，虽仅领先 1 个百分点，但在一家年营收 140 亿美元的组织中，就意味着多赚 1.4 亿美元。（受访者所在组织的平均营收规模为 140 亿美元。）在如今的竞争环境下，领先 1% 可能就是进入新市场的通行证，而落后 1%，则可能遭遇淘汰出局。

	高绩效组织	低绩效组织	缺口
2024 年营收增长率	13%	12%	\$140M*
2024 年营业利润率	15%	13%	\$280M*
企业战略执行能力	40%	29%	+38%
品牌认知度优化效能	70%	59%	+19%
战略合作伙伴价值挖掘	69%	59%	+17%
大规模的个性化营销水平	73%	54%	+35%
自主智能体 AI 整合准备度	55%	41%	+34%
新兴技术带来的品牌风险管理	59%	42%	+40%

*受访者所在组织的平均营收规模为 140 亿美元

AI 赋能，实现五大增长突破概述

打造坚若磐石的基础架构。

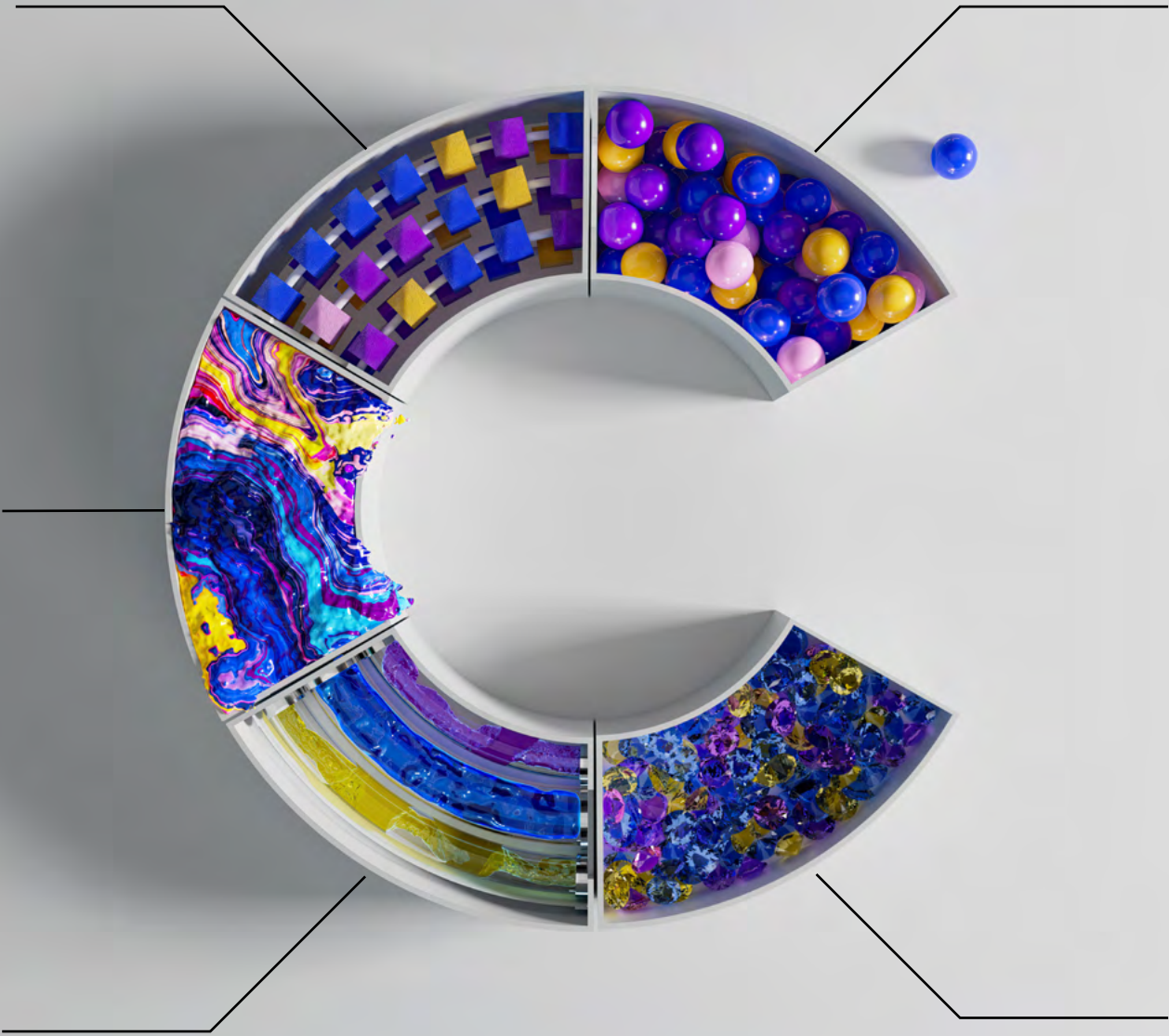
现有技术架构往往难以同时实现预测、个性化和数据保护三重使命。而今这却成为必然要求。每一次提升精准营销的尝试，都在拷问营销基础架构的极限，暴露出原有系统根本无力支撑如此规模的精密运作。客户希望“恰如其分、恰到好处”的个性化体验，而支离破碎的系统早已不堪重负。

员工体验与客户体验双轮驱动。

客户体验的症结，往往源于员工体验的病灶。这一洞察正重塑营销逻辑：外部客户体验是内部组织健康度的外在显影。部门割裂、数据碎片、流程卡顿，这些“内部毛病”最终都会层层放大成客户体验中的“卡点”或“雷区”。

以心聘才，AI 赋能。

数据固然重要，但真正打动人心的，是人类独有的情感联结能力，其通过直觉、共情与创造力触达客户心灵。然而，光有人的才干，已无法独自应对 AI 时代的速度。前瞻型 CMO 正在培养新一代营销人：既懂创意之美，也通 AI 之道。他们能以战略思维驾驭 AI 工具，同时为输出注入情感共鸣。



决胜瞬间响应。

精心规划客户旅程的时代已然终结，毫秒级营销正成为新的决胜法则。当今消费者处于永续需求状态：他们不搜索，而是直接询问；不是慢慢浏览，而是直接“下命令”。在这些意图闪现的瞬间，您的品牌必须成为算法优先推荐的“答案”。能够借助 AI 实现从“旅程思维”到“瞬间响应”转型的 CMO，将创造出推动可量化增长的动态客户终身价值，而竞争对手仍困在优化过时的购买路径中。

超越短期营销，构建长效价值。

真正改变营销未来的，不是花样翻新的活动，而是把营销重构为能够自主适应、智能演进的商业价值交付系统。当传统 CMO 还在策划有起止日期的营销活动时，新一代营销负责人正在构建由自主智能体 AI 赋能的永续增长引擎。这种引擎能持续学习、动态调适，并不断向商业目标进化。



行动 1

决胜瞬间响应

仅仅被知晓还不够，您的品牌必须成为算法优先推荐的答案。

告别全旅程，聚焦瞬间响应

精心规划客户旅程的时代已然终结。当今消费者处于永续需求状态：他们不搜索，而是直接询问；不是慢慢浏览，而是直接“下命令”。在这些意图闪现的瞬间，您的品牌必须成为算法优先推荐的“答案”。

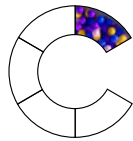
AI 应答引擎的崛起正重塑数字发现生态。从 Google AI Overview 到 ChatGPT 和 Claude，消费者还没点进网页，AI 已经在搜索页上“抢答”了。这种高效交互模式正在取代传统的 SEO 驱动路径。AI 直接在结果页面生成即时综合应答，消费者不再点进页面，数字格局随之被彻底改写。一项针对 30 万个关键词的调研显示，AI 摘要的出现正在“截胡”传统内容营销策略所依赖的自然点击流量，点击率平均下降 34.5%。³这意味着：网站流量减少，互动触点锐减。品牌必须在电光火石间完成价值传递与信任构建。

换言之，冗长的客户旅程已成往事，顶尖 CMO 正在聚焦即时客户瞬间，通过构建动态客户终身价值驱动实质增长。然而过去一年，CMO 们普遍面临着严峻的需求端挑战（详见：“CMO 面临的首要挑战”）。他们陷入了“触达难、超预算、交付难”的三重困境：不仅预算失控，连运营和交付也跟不上需求。

我们的调研揭示了一个关键洞察：虽然 71% 的营销负责人计划在未来一年加大客户忠诚度建设投入，但多数人或许尚未触及忠诚度的本源驱动力。

“我们追求的不只是把产品送达，而是与每位客户缔结超越产品本身的情感纽带。”

Yasutaka Suzuki，首席总经理
雅马哈陆上出行业务运营部



CMO 面临的首要挑战：

1

无法精准触达目标客群

2

因效能不足或意外成本
导致预算超支

3

运营或交付体系难以
承接激增需求



超越便捷，直抵人心

客户对品牌的期待已发生根本性转变，早已不再满足于更快捷的结算流程或更精美的界面。最新数据打破传统认知，颠覆传统营销逻辑：客户真正想要的，不是服务多周到，而是品牌是否“懂我”。

数据说明一切，在被问及客户体验中最重要的要素时，消费者将个性化互动、主动式服务支持与信任安全列为优先项，而高质量产品和流畅购买体验则滑落至末位。

当代客户的首要关注点



精准触达
说对话、推对人、发对时



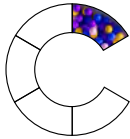
智能预测
主动式服务和问题预判



安全防护
交易和数据安全感成就客户
忠诚度

AI

无缝体验不是优势，而是标配。

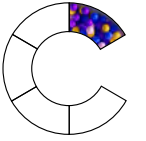


这一价值排序标志着客户期望的深刻演进。多年来，品牌投入数十亿资金消除操作障碍、优化点击路径、压缩交易时间。这些投入并未白费，流畅体验已成为基础标配。但客户已抬高期望，追求更深层的满足，他们渴望“你真的懂我，甚至先我一步”。

这犹如品牌关系中的马斯洛需求层次理论。当功能性交易的基本需求得到满足后，客户期待的，是更深的连结：被看见、被预判、被守护。无缝体验仍是基石，但已不再构成差异化优势。

“客户关系不能用单一视角理解，它更像一面多棱镜，是一段段体验的集合。需要构想、打造、协调并持续追踪。你不能骄傲自满。客户永远在升级，期待值也只涨不跌。你得时刻在线、全神贯注。”

Ginny Cartwright Ziegler，培生集团 (Pearson) 首席营销官



信任三角：客户体验新范式

数据揭示了一个关键结构：“信任三角”。三大支柱，权重相当，共同支撑起新时代的客户体验。

三角结构成型，全面回应客户的核心期待。

精准触达 (Precision)

通过数据驱动的决策



智能预测 (Prediction)

借力 AI 洞察未来趋势，
把握需求脉搏

安全防护 (Protection)

以信任为核心，
守护客户数据安全

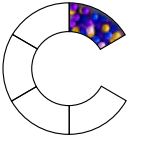
品牌执行力“断层”

问题的关键是：CMO 认知在线，执行力却严重滞后，远远跟不上客户期望。未来三年最大挑战调研显示，网络安全与数据隐私高居榜首，技术现代化、预测准确性，以及人才招聘与保留紧随其后。

这暴露出关键矛盾，企业虽懂客户所需，却尚未掌握规模化交付所需的技术与运营基础。

“过去平台通过获取个人信息，实现广告精准投放，本质是失衡的价值交换。数字原生的年轻世代期待他们的数据能交换更大的价值，要么更高效率，要么更优体验。”

Jennifer Vianello, Cars.com (Cars Commerce) 首席营销官



CMO 的新使命

对营销负责人而言，这不仅是一个新数据点，而是一场优先级的全面洗牌。新的使命不在于优化营销活动，而在于精心经营客户关系。品牌要打造能同时实现个体识别、需求预判与数据保护的智能系统。

赢得未来的，不是界面酷炫、支付飞快的品牌，而是让客户每一次接触都能感受到价值、理解与安全的品牌。这已超越传统客户体验范畴，升华为以人为本的体验设计，将客户的情感投入视为体验核心。

如今 CMO 必须认清，客户不再只寻求交易，他们在寻求认同感。核心问题不再是“我们如何更快地服务您？”，而是“我们是否真正懂您？”。正确回答这个问题，一切自会水到渠成。

数据时代的安全红线

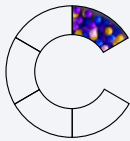
数据冰冷，客户态度却无比鲜明：如今，个性化服务和主动响应不是加分项，而是标配。然而最令人震惊的转变是：**在消费者心中，数据安全和信任感已超过了产品好坏与服务速度。**

数据泄露频登头条，每次点击都在侵蚀数字信任，客户发出清晰呐喊：在为我个性化服务的同时，也请保护我的数据。数据显示，客户对“相关性”和“保护性”的重视程度几乎持平（分别为46%和42%，预测能力构成这三大要素的最后一环）。安全保护不再是合规选项，而是品牌打入个性化赛道的入门资格。企业坦言，要满足客户所需，网络安全和数据隐私就像一座“必登却最险”的山峰，它是第一挑战，也是第一要务。客户预期与企业现实之间的鸿沟已清晰可见。

需求端负责人透露，其职能部门的技术预算中，约有5.5%用于为不同客户微细分扩展个性化体验，用于保护和加密客户数据的预算比例几乎与之持平。

“归根结底，赢得客户的长期信任才是王道。因为在价格战横行的市场里，各家的价值主张都大同小异。”

Valero Marín Sastrón, 雷普索尔 (Repsol) 客户执行总监



温网数字王牌：AI 如何“制胜”球迷体验

147 年来，温布尔登网球锦标赛（Wimbledon）以始终以绿茵传奇、百年风范与那一抹草莓甜香，编织着全球网球迷的集体记忆。面对日益碎片化的数字世界，老牌赛事如何与时俱进，持续打动全球数以百万计的粉丝？

单纯更新网站或推送静态内容的时代早已过去。如今，温网将重心放在以敏捷基础架构和极致个性化驱动的用户体验上。它不再只是转播网球赛事，而是为超过 1900 万数字球迷打造专属体验旅程，让“观众”成为“参与者”。

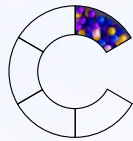
去年赛事最出圈的亮点，是官方应用和网站推出的 Catch Me Up 功能。它由生成式 AI 赋能。试想一位忙碌的球迷，生活琐事缠身，却仍挂念自己喜爱的选手表现如何，或是 18 个球场上的最新战况。无需费力翻找，Catch Me Up 借助 IBM watsonx® 生成技术，直接为球迷提供简洁、个性化的赛况摘要和后续赛程。这不是常规营销，而是直击球迷对即时、精准信息的需求，提供了立竿见影的解决方案。

持续进化：传统与创新的完美融合
全英草地网球和槌球俱乐部（AELTC）数字产品负责人 Chris Clements 这样诠释与 IBM 合作的价值：“作为一个坚守传统的组织，与 IBM 的创新合作对我们与时俱进至关重要。借助 IBM 的前沿技术和全球领先的专业能力，我们得以持续创新，确保品牌历久弥新，始终紧贴时代脉搏。”

正在推进数字化转型的 CMO 可从温网取经：以 AI 驱动个性化，但不失品牌底色；用敏捷架构支持不断创新；并将重点转向“球迷真实感知”而非“功能上线数量”。最终呈现的是一种融合经典与现代的数字体验，既保留温网的传统韵味，又满足新一代用户对智能化、个性化互动的期待。

这不是常规营销，而是直接产出——直击球迷对即时、精准信息的需求，提供立竿见影的解决方案。

决胜关键触点的 自检要项



1

您的品牌能否在 AI 主导的触点中（如搜索、聊天、语音）脱颖而出？能否在那一秒就展现清晰定位与独特价值？

2

您如何持续升级品牌忠诚度体系，使之不仅能捕获客户芳心，更能滋养长久情谊？试想那些由 AI 驱动的瞬时触点，您是否确保每一次交互都能战略性地促进持久的客户终身价值？

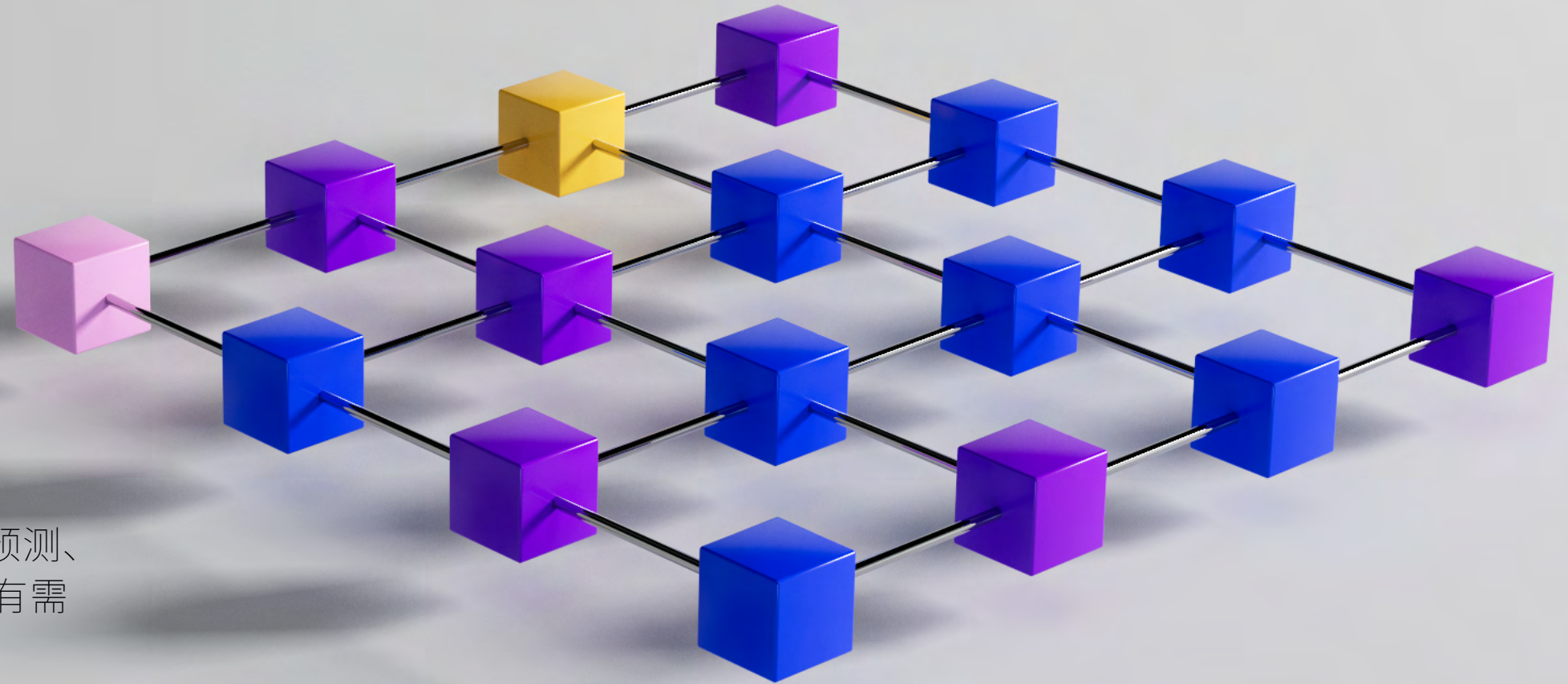
3

您的数据战略是被动响应，还是未雨绸缪？要如何修炼才能预判客户未言之需，成就先发制人的服务典范？

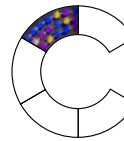
在重要瞬间, 您是否真正实现了“快、准、贴”的客户触达？

行动 2

打造坚若磐石 的基础架构。



现有技术架构往往难以同时实现预测、个性化和数据保护三重使命。现有需求正是对其极限的考验。



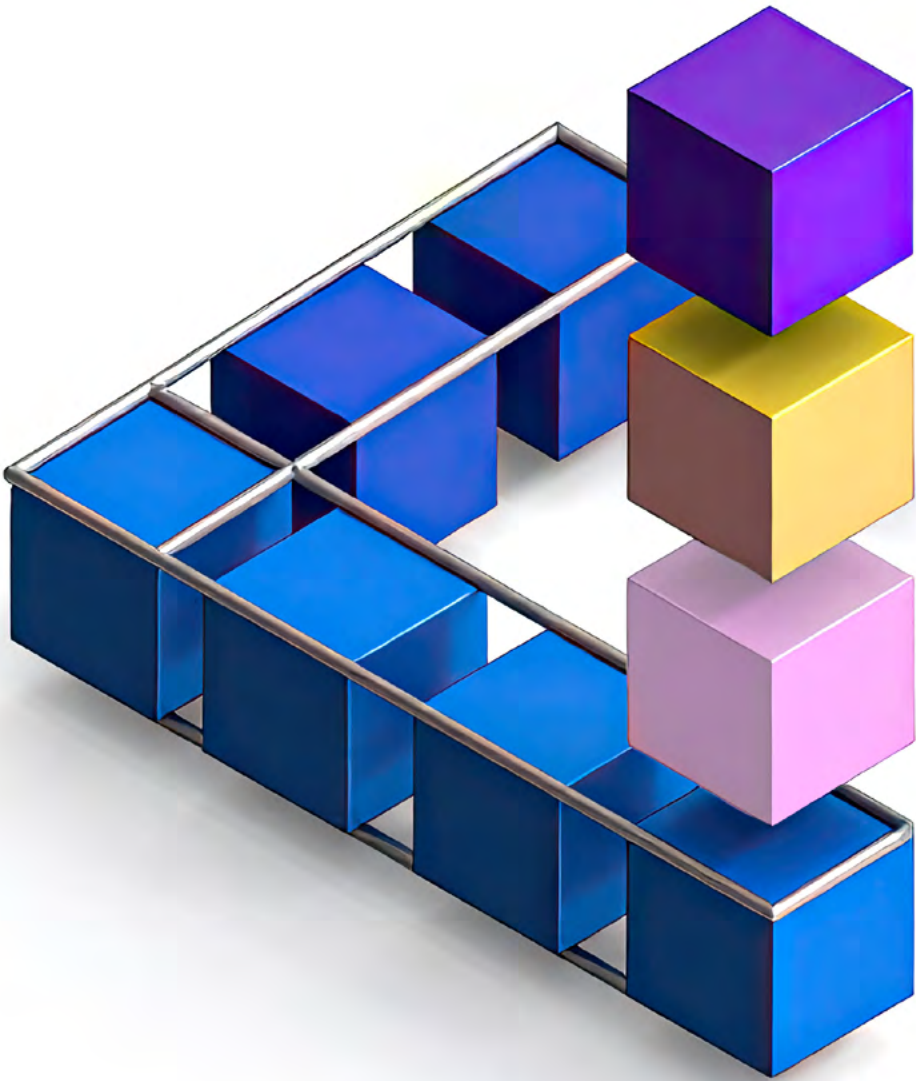
每一次提升精准营销的尝试，都在拷问营销基础架构的极限，暴露出原有系统根本无力支撑如此规模的精密运作。客户希望“恰如其分、恰到好处”的个性化体验，而支离破碎的系统早已不堪重负。

面对挑战，CMO 正以化繁为简破局，其打造高度整合的平台，实现数据无缝流动；AI 赋能，纵使客户期望持续提升，也能确保用户体验始终顺畅无瑕。在新局势下，简约不仅是运营之道，更是决胜市场的终极利器。

“我们正告别旧有的规则式推荐，迈向能预判需求的生成式个性化。这意味着数据架构必须具备更强的敏捷性、整合性及 AI 适配能力。这不仅是技术转型，更是思维模式与组织架构的重塑。”

Dara Treseder，欧特克 (Autodesk) 首席营销官

CMO 面临的核心数据挑战：



1

多系统协同困难，自动化效果受限

2

数据堆成山，洞察难落地

3

管理工具与平台过度碎片化，整合难度高

试点炼狱： 掏空营收的隐形黑洞

AI 的能力（智能预测、精准触达、安全防护）看似唾手可得，却让众多组织可望而不可及。原因何在？问题不在算法，而在架构：技术架构仍停留在过去，无法适应如今高度互联、数据驱动的新环境。团队深陷技术碎片化泥潭，支离破碎的技术架构让 AI 项目困于“试点地狱”，难以落地扩展。

现实冷酷：过去三年，仅有 19% 的 AI 试点实现了预期的投资回报，仅有 25% 得以在多个业务部门中扩展，只有 14% 成功实现了企业级落地。混乱的技术生态更是雪上加霜。在系统碎片、数据割裂、工具泛滥的泥潭中，CMO 和销售团队如同推石上山，累死累活，成效甚微。

“营销工具日新月异，变化之快前所未有……
最大的难题就是紧紧跟上。”

Allison Robl Stransky，美国三星电子营销副总裁兼首席营销官

“恐慌式” 技术采购



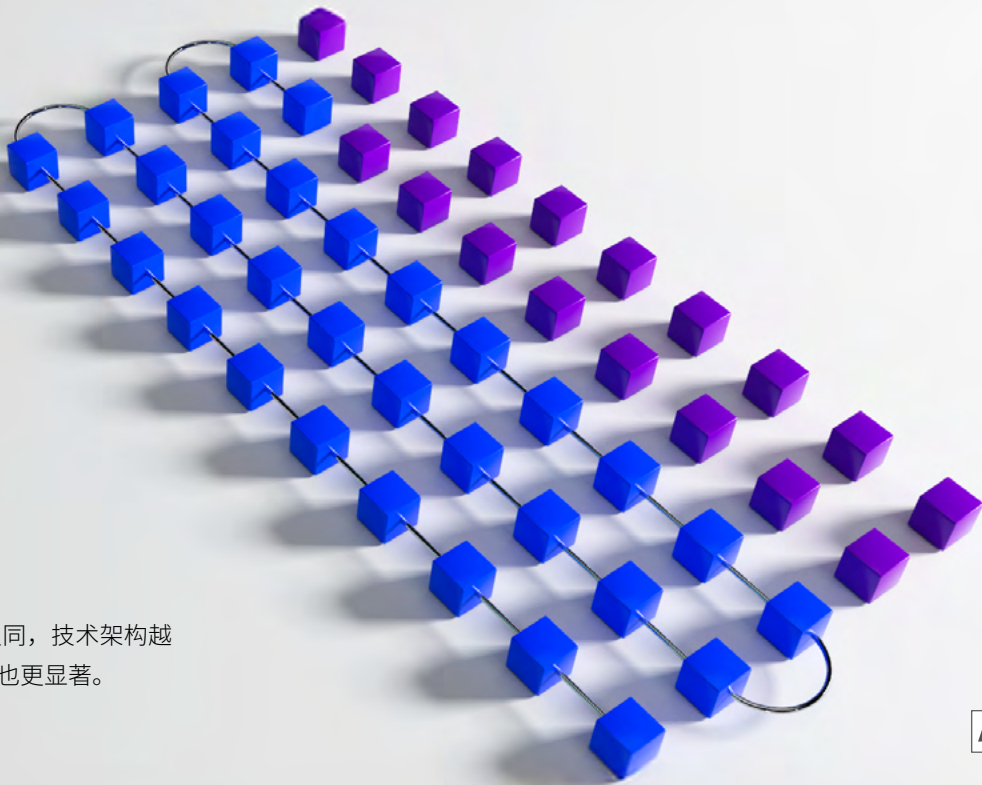
说来尴尬，许多技术投资源于被动的“错失恐惧” (FOMO)，而非对实际业务影响的战略考量。58% 的受访者承认，担心落后的焦虑，驱使他们尚未厘清技术价值便仓促投入。

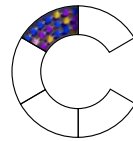
核心结论显而易见，大多数 CMO 已意识到，简化势在必行。约七成 (68%) 的受访者认同，技术架构越精简，运营效率越高，效果也更显著。

在这场技术泛滥的困局中，一条明路逐渐清晰：平台化战略。当组织的技术工具库膨胀至平均 9 个（短短两年内就增加了 2 个），基于严谨商业论证的互联平台整合，正成为破解复杂迷局的关键良方。这绝非简单的技术堆叠，而是构建智能互联的生态体系。既能实现精准的效果评估，又能推动全域业务增长，最终让 AI 创新真正走出“试点炼狱”，实现规模化价值释放。

68%

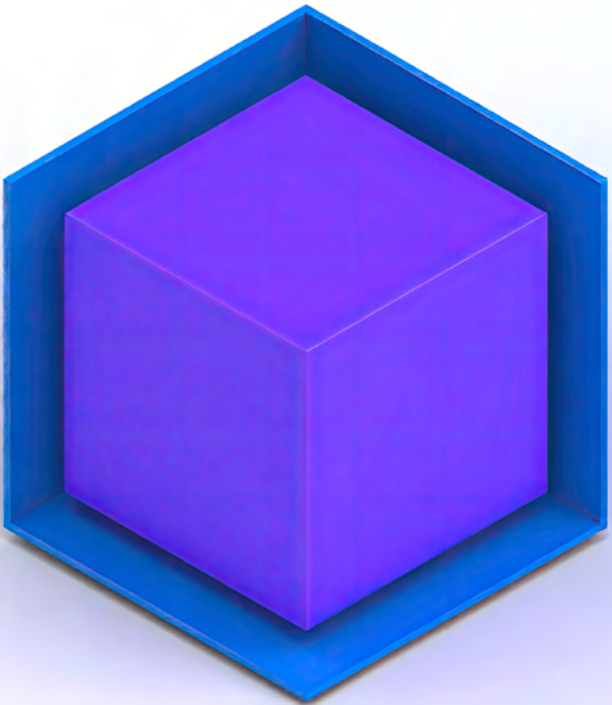
约七成（68%）的受访者认同，技术架构越精简，运营效率越高，效果也更显著。





平台化： 高绩效组织的制胜之道

技术工具越堆越多，唯有平台化才是破解之道。高度整合才能带来更强绩效。高绩效组织实现高度集成的业务职能，并将流程贯通全局的可能性比其他组织高 25%。其技术平台支持跨职能无缝协作的概率更是超出行业平均水平 35%，正在引领向真正的平台化转型。



高绩效组织实现高度集成的业务
职能，并将流程贯通全局的可能
性比其他组织高

25%

AI

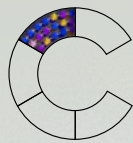
关键结论

那些以平台化思维（而非零散解决方案）整合技术体系的组织，必将率先完成从试点到规模化落地、最终实现盈利的跨越。

“组织不会因目标而卓越，却会因系统而平庸。我们正全力打造强大的营销体系，这些系统不仅推动我们在行业内的持续领先，更让我们在变革来临前就未雨绸缪。”

R. Ethan Braden，德克萨斯农工大学副校长，兼首席营销与传播官

打造坚若磐石的基础架构的自检要项：



基础架构或数据延迟会在哪些方面默默“扼杀”您的未来客户体验？

1

当前哪些技术短板正在稀释您的市场份额拓展与渠道增值的投资回报？

2

您的系统能否实现客户数据的零延迟响应？是否因技术滞后导致实时互动良机流失？这种价值折损究竟有多严重？

3

面对 AI 指数级推高的客户期待，您的营销技术生态与组织敏捷度将如何架构，才能确保品牌持续交付规模化的精准个性化体验——不仅应对明年，更赢在可见的未来？

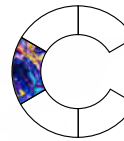
行动 3

员工体验与客户体验



双轮驱动

员工体验崩坏之日，便是客户体验瓦解之时。



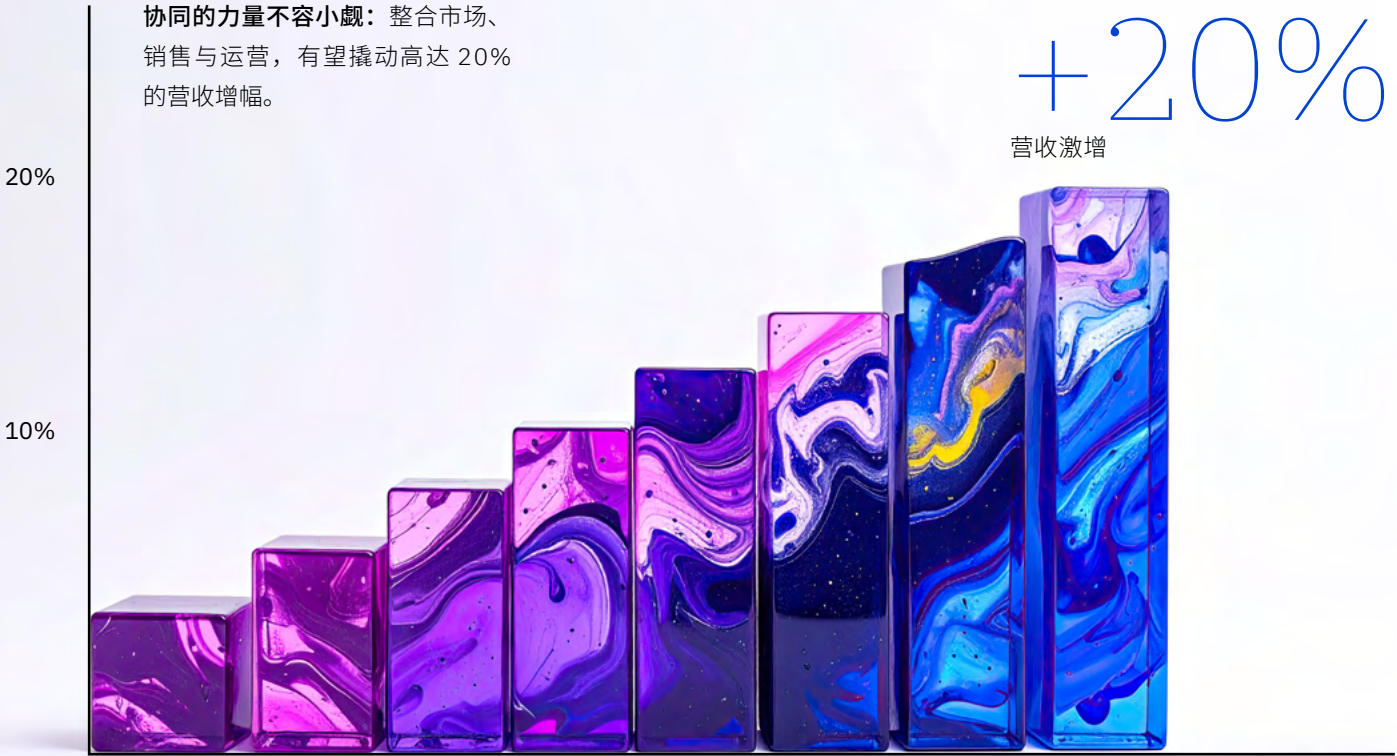
外部客户体验是内部组织健康度的外在显影。部门割裂、数据碎片、流程卡顿，这些“内部毛病”最终都会层层放大成客户体验中的“卡点”或“雷区”。

CMO 面临营收增长与体验打造的双重压力，多数需求端负责人认为，到 2025 年，跨职能协作与营收运营（RevOps）将比过去两年更为重要……然而，**只有三分之一的组织具备客户旅程的跨职能视角**。

“当下我们面临的核心挑战在于：你不可能通晓一切。市场复杂度已远超个人认知极限。”

Sandra Sanderson，帝国公司 (ECL) 和 Sobeys 连锁集团，首席营销官

杰出的 CMO 已不再头痛医头，而是先从优化内部流程出发，打通运营与客户体验之间的因果关系。



想要构建无可复制的客户体验，就得从根源出发，整合组织内部的每一道流程、每一个系统、每一支团队。

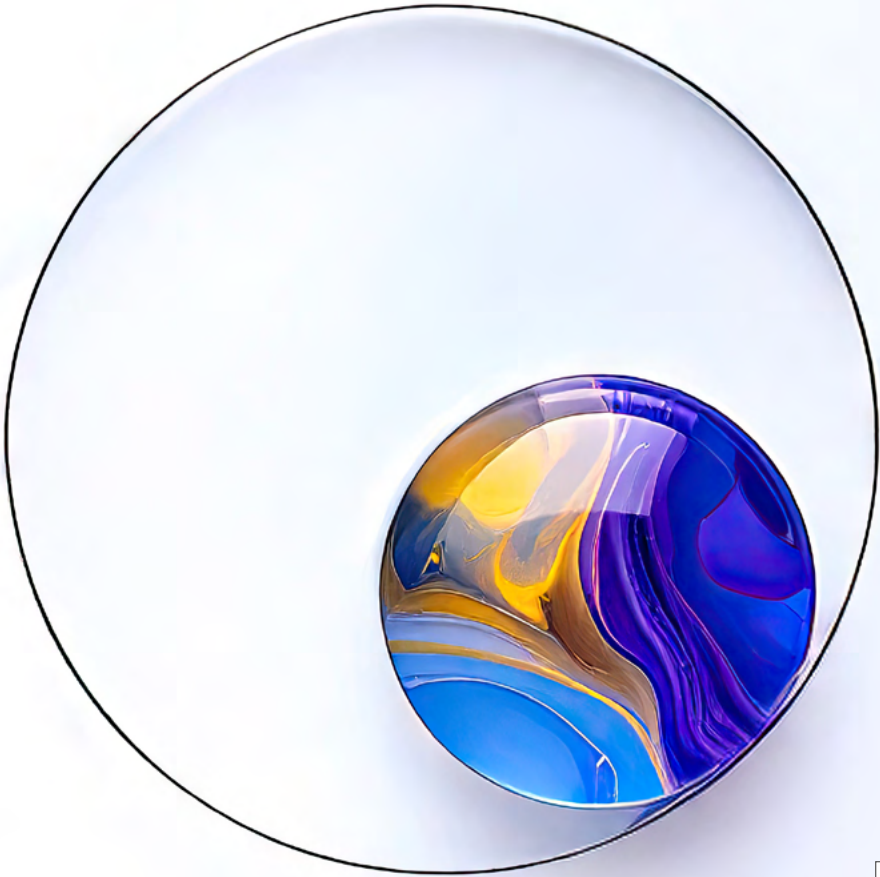
客户体验的“三不管”困局

数据显示，企业整体协同正面临严重失调：

只有

28%

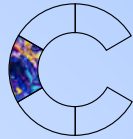
的组织表示，其客户端到端全旅程体验实现了跨部门的主导和协同。



AI

“卓越的员工体验不仅提振士气，更能创造商业价值。用心投入的团队，自会成就更优质的服务。”

Karen Saverino, Smithbucklin 首席营销官



组织运作割裂的问题不仅仅困扰内部协作，更直接带来了实实在在的财务损失。2024 年，未实现内部跨职能协同的组织，营收增长率为 12%，而高效协同的同行则达到 13%。这 1 个百分点的差距看似微小，但以 140 亿美元的平均营收基数计算，意味着 1.4 亿美元的潜在收益流失。这充分说明了加强团队协同的必要性。

高管们坦言，市场、销售与运营协作失调会引发连锁反应，诸如转化率下跌、获客成本飙升、销售时机错失，以及市场与销售投入被低效消耗。

一旦深入剖析，技术断层更为触目惊心。仅 24% 的组织表示，其技术平台能支持跨业务部门的持续协作，而真正实现端到端无缝衔接、职能高度整合的，仅占 19%。当今讲究响应速度和客户洞察，这样的数据不仅令人不安，更可能成为拖慢组织发展的竞争包袱。

杰出的 CMO 已不再头痛医头，而是先从优化内部流程出发，打通运营与客户体验之间的因果关系。

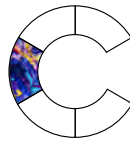
协同共生，或沉沦消亡

目前仅有 44% 的需求端负责人表示，其系统能够有效支撑从需求预测到履约的整个流程。如今，客户忠诚取决于每个瞬间的互动体验。再先进的系统，如果彼此孤立，也难以交付客户期待的无缝体验。仅三分之一的组织具备跨职能的客户旅程全景视角。变革加速，协作滞后，62% 的高管坦言，因变革节奏过快，营销与运营之间的摩擦已成常态。

通过明确商业案例支撑，将基础架构整合为互联平台，团队方能化繁为简、提效增能，助力 AI 突破试点困境，真正实现规模化应用。



外在体验，内在映射



路虽难行，方向却明。想要构建无可复制的客户体验，就得从根源出发，整合组织内部的每一道流程、每一个系统、每一支团队。

自内而外的做法要求CMO们拓展他们的影响力和责任。不再局限于对外的品牌传播，而应成为对内的跨部门合作的变革催化者，通过无缝衔接的内部流程，释放卓越客户体验的全部潜力。

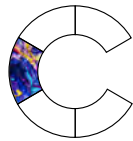
对于矢志以客户体验制胜的组织，破局之道不是换广告、上新技术，而是先从内部动手，修复那些让客户体验“卡顿”的组织裂痕。

CMO 们需要思考的，并非是否应引领这场转型，而是如何抢在对手构建运营优势前，加速内部协同的步伐。

“人各有所长所短，重在扬长而非补短。当员工被赋能，按照自己的节奏发光发热，笑容不仅会浮现在组织与团队脸上，更将温暖每位客户的心田。”

Shuichi Nakamura，太阳生命保险公司总监兼执行总经理

员工体验与客户体验 双轮驱动的自检要项:



1

回想最近一次内部配合失误，最终导致交付延迟/服务降级/客户流失，它造成了怎样的损失？（不仅是直接损失，更是品牌信任的折损）

2

您如何确保团队的优化成果和衡量指标真的映射了客户需求的变化，而不仅仅是内部目标？

3

您在组织架构和流程配置上采取了哪些具体措施，以确保跨职能协作顺畅、责任明确，并消除客户旅程中的各类瓶颈？

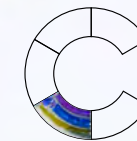
内部协作的失调如何悄无声息地扭曲客户体验？

行动 4

以心聘才， AI 赋能。

在创意与 AI 指令间自如切换的新型创意人才，正在重塑组织竞争力边界。





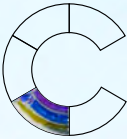
真正打动人心的，是人类独有的情感联结能力，其通过直觉、共情与创造力触达客户心灵。然而，光有人的才干，已无法独自应对 AI 时代的速度。

前瞻型 CMO 致力于培养新一代营销人才：他们兼具人文与科技素养，能以战略思维驾驭 AI 工具，同时为输出注入情感共鸣。

营销技术愈发复杂，真正帮助组织脱颖而出的，始终是经 AI 赋能的、人类独有的洞察力。AI 只是助推器。关键仍在人。这也是为何，仅有约五分之一的 CMO 敢放心让 AI 直接对接客户。

“在我们公司，‘以人为本’不仅是口号，而是信念：客户体验由全员共同创造。这不只是营销部门的责任。HR 负责引进专注客户的顶尖人才，销售与交付团队则塑造第一印象。我们深知技术与分析与数字化生态系统的力量，但更明白：唯有人机协同，才能真正实现目标。”

Keith Landis, Xebia 首席营销官



好在，我们并不需要非此即彼。

放下“创意天才”或“技术高手”的非此即彼思维吧。未来的营销舞台，属于那些既能打动情感、又能灵活运用 AI 技术的复合型人才。

人机协同不再是可有可无，而是赢得市场的核心战力。

研究显示，个性化互动是卓越客户体验的核心。然而，在品牌竞相部署 AI 解决方案的同时，客户也在敏锐感知：品牌表达正逐渐变得千篇一律。

危机已至，绝非空谈。

NIQ 研究近期揭示了一个严峻事实：客户能轻易识别出大多数 AI 生成的广告，并且认为这些广告相比人工创作的广告更缺乏吸引力，更“烦躁”“无聊”且“看不懂”。⁴ 这种负面认知正在形成“负面光环效应”，侵蚀品牌价值。换言之，客户已然识别出品牌内容的“失真”，而原创性，恰恰是营销的核心竞争力。

具有前瞻思维的 CMO 正在培育一种新型营销人才：既懂战略、会用 AI，也能将情感温度融入内容，这正是算法难以复制的人类价值。他们明白，尽管营销技术日益复杂，但真正拉开差距的，始终是人类洞察与 AI 能力的深度融合。

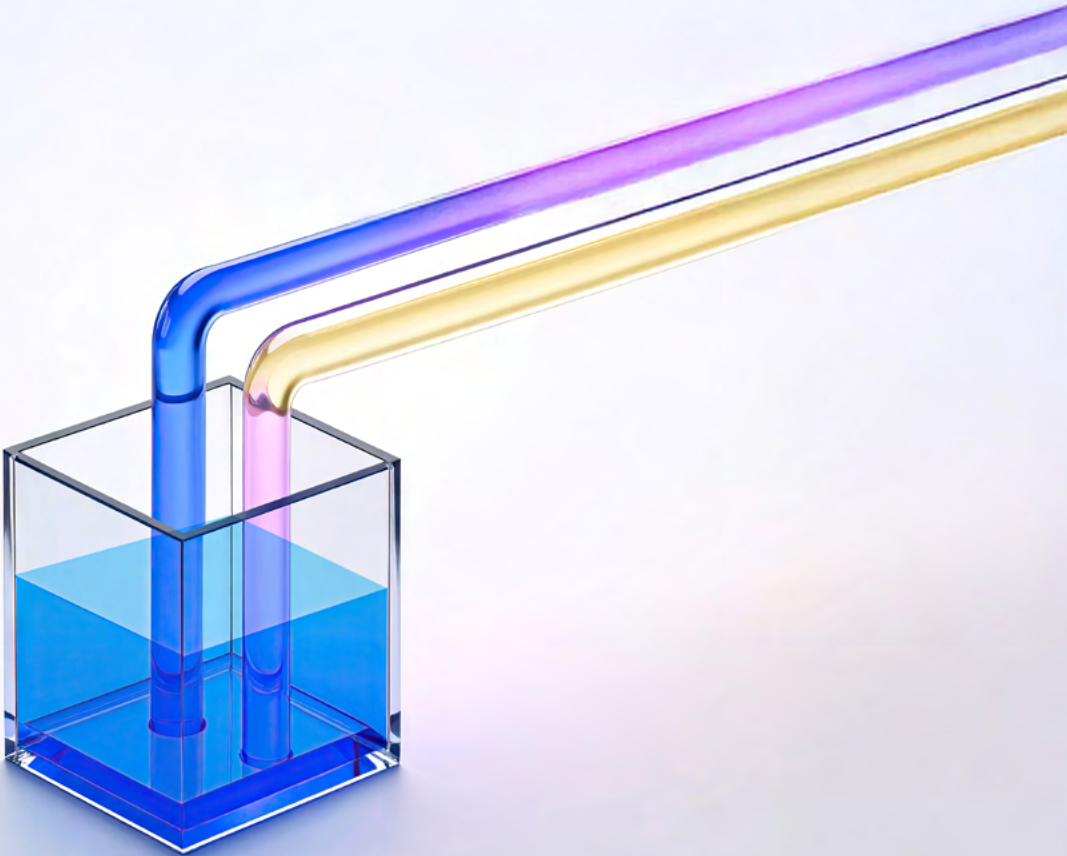
71% 的 CMO 坦言，AI 能否落地，成败关键不在技术本身，而在于团队的接纳程度。然而，仅有 21 % 的 CMO 认为，现有人才团队能支撑未来两年的目标。此外，仅有 23% 的 CMO 表示，已为 AI 智能体带来的文化和运营转型做好了人才准备。

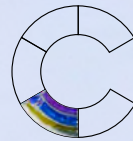
不少 CMO 已清晰地认识到：推动文化转型，是他们责无旁贷的任务。

这场转型中，67% 的 CMO 意识到，重塑组织文化的重要性。AI 素养型人才是组织达成战略目标的核心要素，65% 的需求端负责人对此深表赞同。

71%

的 CMO 坦言，AI 能否落地，成败关键不在技术本身，而在于团队的接纳程度。





AI 管理“护栏”亟待补位

更令人忧心的是治理缺失：仅 22% 的组织组织为 AI 自动化决策制定了明确准则与防护机制。

这意味着，约八成的组织仍需完善员工工作方式转型的引导体系。

数据显示，组织重金投入 AI 能力，却疏于构建守护品牌人性温度的机制。缺乏这些“护栏”，品牌原本打动人心的特质将在效率至上的浪潮中悄然流失。



只有
22%

的组织组织为 AI 自动化决策制定了明确准则与防护机制。

AI

重塑人才基因

在迈向 AI 未来的营销建设中，应优先关注技术无法复制的人类特质（同理心/创造力/直觉），并系统性提升团队的 AI 使用能力。

未来的赢家，必是那些“以心为本、以 AI 为翼”的组织。他们既培养懂情感、能引导 AI 的人才，又设立清晰的防护机制，让品牌的温度不被自动化吞噬。

赢得 AI 竞赛的关键，那些懂得将冰冷数据转化为心动体验的情感架构师，才是这个时代最稀缺的竞争壁垒。

“客户常态沟通，看似朴素却暗藏玄机。纵使 AI 再智能，也永远无法取代人与人的连接。”

Karen Saverino, Smithbucklin 首席营销官

以心聘才， AI 赋能的自检要项：

您的团队是否已做好准备，具备“辨优汰劣”的能力，有效甄别 AI 生成内容的质量与数量？

1

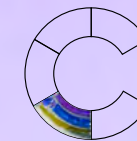
在品牌、营销与体验决策中，您的团队是否明确何时运用 AI 智能，何时注入人文判断？

2

针对 AI 生成内容，团队是否设立防护机制，以确保其提升品牌价值并建立情感共鸣？

3

在这场效率竞速中，营销的人文内核是在同步进化，还是正悄然掉队？



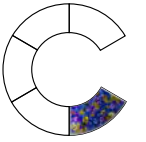
行动 5

超越短期营销，

构建长效价值。

与其孤军奋战，不如智启 AI。





传统 CMO 追逐营销活动。新一代 CMO 架构商业成果。

真正改变营销未来的，不是花样翻新的活动，而是把营销重构为能够自主适应、智能演进的商业价值交付系统。超半数（51%）的需求端负责人表示，市场变化速度已超越其预算和流程的适应能力，实现商业成果变得愈发艰难。

“客户需求瞬息万变，导致数据本身也在快速迭代。这使得数据分析更具挑战。我们必须借助 AI，迅速做出灵活判断，才能精准跟上数据洪流的节奏。”

Tatsuo Nakamura, 三菱汽车公司 (MMC) 执行副总裁兼代表执行官

打造增长引擎

执行任务，自动化能胜任；提供响应，助手够得上；但唯有自主智能体 AI，才能做到预测与应变。这是营销的一大跨越，从机械执行走向智能预判。实时洞察需要全天候运作，而自主智能体 AI 使之成为可能。然而许多组织尚未配备好能将这潜力真正转化为业务增长的运营机制。

当传统 CMO 还在策划有起止日期的营销活动时，新一代营销负责人正在构建由自主智能体 AI 赋能的永续增长引擎。这种引擎能持续学习、动态调适，并不断向商业目标进化。这不仅是自动化，更是创造能预判客户需求、适应市场变化、无需人工干预即可推动转化的“营销生命体”。

要真正实现成果架构，焦点不能止步于建造智能系统本身，更在于如何将这系统无缝融入客户体验的全链路，从初次接触到售后互动，并持续测量和优化其实际影响，以确保切实的商业增长。这还需辅以营销团队的新型技能体系，共同释放智能系统的潜力。

AI 的质变跃迁

AI 不再只是听令而动，而是能主动推动业务成果。借助自主智能体 AI，组织可以实现全天候不间断的实时洞察，这一能力远超人力所及。

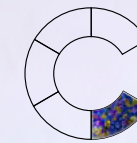
值得注意的是，54% 的 CMO 承认，自己低估了 AI 落地的实际难度；而真正认为团队已准备好迎接自主智能体 AI 挑战的，仅占 17%。

为什么会出现这种滞后？原因在于，仍有太多 CMO 依旧将预算倾斜于自动化等短期战术上，而非投入于真正能实现持续自主增长的智能系统建设。尽管技术突飞猛进，但配套的系统架构、流程能力、指标体系以及组织信心仍严重滞后。

“我们不该只是机械地应对营销需求，而要转变成品牌使命的总策划师，用战略思维讲好组织的故事。”

R. Ethan Braden，德克萨斯农工大学副校长，兼首席营销与传播官

隐私时代的清算： 数据收集策略亟待重塑



65% 的受访者认为，生成式AI 想要真正落地，关键在于掌握和运用专有数据。

面对不断变化的营销生态，69% 的受访者认为，必须因应隐私新规，重新规划数据策略。这场变革之于远见卓识的 CMO，恰似一枚硬币的两面：危机中孕育着转机。过去，公司常通过购买第三方客户数据来洞察用户，但如今，隐私法规趋严、第三方 cookie 退场、客户越发警觉，这一模式已日渐式微。精准营销不再靠外援，CMO 们指出：掌握专有数据、夯实客户关系才是赢得洞察力的关键。如今，CMO 致力于构建三位一体的新范式：优化现有数据利用；系统化建设第一方数据；直连客户，构建信任关系。这昭示着一个新时代的来临。唯有那些能够自主培育数据生态的品牌，才能在智能营销的新纪元中赢得持久竞争优势。

第三方数据萎缩，CMO 的三大应对策略

1

借助 AI 与集成系统优化
现有数据利用



2

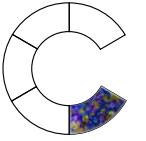
系统化建设第一方数据能力



3

直连客户，构建信任关系





CMO 的破局之道： 三大战略机遇

战略增长的关键在于灵活应变、优化第一方数据、以及打造 AI 赋能的合作生态。数字化产品与服务，正成为需求端负责人实现突破的强劲引擎。原因何在？它们直击商业本质。数据显示，需求端负责人通过数字化手段实现：降本增效（76%）、快速响应（74%）、优化运营（70%）、市场扩张（70%）。

“数字销售日益增长，唯有打造一支能善用
专有数字资产、实现自然流量转化的团队，
品牌才能赢得竞争先机。”

Valero Marín Sastrón, 雷普索尔 (Repsol) 客户执行总监

“客户进步神速。他们借助 AI 工具自我赋能，然后带着这些知识来挑战我们的销售团队。带着模板方案就能充当权威的日子一去不返。我们必须转型升级，在客户沟通中提供实质价值。”

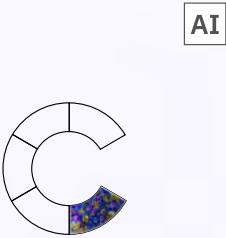
Luca Samori, Petit Forestier 前商业卓越与转型总监

数字化产品不仅能收集第一方数据，更开启了“零方数据”。

零方数据是指，客户出于信任，主动向品牌分享的信息，以换取更具个性化和价值感的服务体验。这两类专有数据构成增长引擎的双燃料，但鲜有组织具备运营能力。生态合作关系也成为关键增长杠杆：73% 的组织依托合作，拓展市场，其中 30% 已深度实践。更令人鼓舞的是，已有 64% 的组织确信其生态伙伴，能够运用自主智能体 AI 来提升协作、品质与效能。

构建长效价值的 自检要项：

您的 AI 引擎是否已完成战略校准，具备持续创造市场需求的核心动能？



1

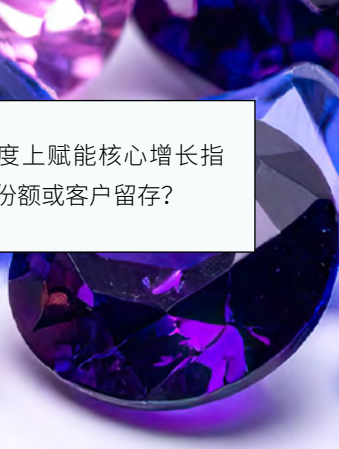
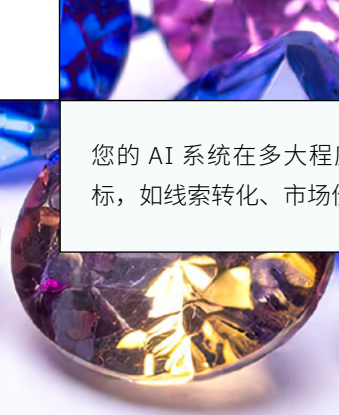
在客户意图稍纵即逝前，您的组织能否顺畅、持续地将其转化为行动？

2

您将如何推动 AI 在需求生成体系中的演进，使其不仅仅承担执行任务，而是能在未来一年乃至三年内，驱动长期增长？

3

您的 AI 系统在多大程度上赋能核心增长指标，如线索转化、市场份额或客户留存？



CMO： 定义你的市场

残酷的现实摆在眼前：传统的营销运营模式已不再适用。客户忠诚建立于转瞬之间，信任比内容更重要，技术孤岛阻碍 AI 落地，而内部协同才是客户体验的关键。

“即便面临种种限制，我们依然全力以赴，让每个行动都指向长远的变革。”

Sachiko Imoto，日本国际协力机构 (JICA)，高级副总裁

AI

“如今关键的是：您是否保持好奇？能否快速适应？是否具备系统思维？是否热衷挖掘洞察并激发情感共鸣？能带来怎样的分析维度？营销不再止步于活动本身，而是转向讲好一个长期的品牌故事，开启对话，营造体验，建立客户关系。”

R. Ethan Braden，德克萨斯农工大学副校长，兼首席营销与传播官

然而，在变局中，正蕴藏着破局的机遇。真正引领未来的 CMO，不是追活动，而是建成果；不是攒工具，而是搭平台；不是只看技能，而是重人本、强 AI；不是头痛医头，而是内外兼修；不是盲目个性化，而是善护善用。这类领导者，将定义未来十年营销的新高度。

这不是为了跟上变化，而是为了构建超越季度数据、超越技术浪潮的长期优势。是为了打造能主动驾驭变革、将变化转化为增长引擎的营销组织。

别让好点子空有想象力，是时候为它配上精彩绝伦的落地执行了。

行动指南

当下赋能需求端负责人的关键行动

1

从五大维度入手，自检您的运营体系是否已具备 AI 时代的战斗力：

- 战略：在重要瞬间，您是否真正实现了“快、准、贴”的客户触达？
- 安全与基础架构：基础架构或数据延迟会在哪些环节默默“扼杀”您的未来客户体验？
- 组织协同：内部协作的失调如何悄无声息地扭曲客户体验？人机协作：您的团队是否已做好准备，具备“辨优汰劣”的能力，有效甄别 AI 生成内容的质量与数量？
- 运营化部署：您的 AI 引擎是否已完成战略校准，具备持续创造市场需求的核心动能？

2

锁定客户旅程中的一个关键决策点，并推动团队深挖其背后的数据流与跨部门协作链条。此举能精准揭示：信息割裂在何处拖慢了服务响应，又该在哪个环节紧急部署全域平台整合。

3

将品牌从可见升级为不可或缺。审视品牌当前在 AI 主导场景（搜索、聊天、语音）中的呈现方式，精准锁定一个突破口，优化品牌对消费者需求的精准解读与场景化响应。

4

用“AI+共情力”标准，检验即将上线的 AI 客户交互场景：我们的服务是否快速却乏味？若是，请为体验注入人性温度。精准唯有赋予个性，方能令人难忘。真正的力量在于二者的融合。让 AI 成为更智能、更人性化需求增长的催化剂。

5

锁定一个核心业务目标，重新构想 AI 如何实现动态优化：不止于执行单点任务，而是基于实时数据与自适应学习，让 AI 成为推动增长的先知引擎。勾勒 AI 如何重塑目标达成路径：通过即时数据洞察与自主演进能力，将其从被动工具蜕变为前瞻性增长驱动力。

研究方法

IBM 商业价值研究所 (IBM IBV) 与牛津经济研究院携手合作，于 2025 年第一季度开展了一项全球调研式访谈。本次调研对象为需求端负责人，涵盖首席营销官 (CMO) 和首席销售官 (CSO)，总样本量为 1,800 名受访者。调研主题涵盖高管战略优先级、增长目标、客户体验举措、技术应用、跨部门协作及人才战略等维度。其中至少 500 名受访者所在组织同时参与了首席执行官 (CEO) 与首席营销官 (CMO) 的平行调研，以确保跨职能洞察。调研覆盖全球 33 个国家和地区，确保地域分布的科学性与均衡性。对象横跨制造业、零售业、IT 服务及政府机构等 24 个行业，组织类型包含上市公司 (61%) 与私营企业 (39%) 两大类别。除量化调研数据外，研究团队还通过 2025 年 3 月至 5 月期间开展的系列 CMO、CCO 及 CSO 访谈等深度对话，获取了丰富的质性洞察。调查样本涵盖首席营销官和首席销售官（CMO 和 CSO）。为简化表达并提高读者相关性，本报告中统一以“CMO”指代，但数据汇总自不同职务，未按职位细分。因此，除非另有说明，“CMO”指代所有需求端高管的综合洞察。

本次调研从多个维度展开深入分析：首先聚焦组织基础特征（包括人员构成与组织绩效表现），其次探讨战略层面的核心议题（如战略重点排序与创新挑战应对），同时考察组织在变革管理、技术应用（包括 AI 与云计算等前沿技术）以及决策机制等方面的实践。此外，还系统评估了组织能力建设情况，包括领导力模式、人才发展战略、文化转型准备度，以及外部协作机制和应对监管要求的策略。

基于 2025 年 CMO 调研数据的分析采用了严谨的混合研究方法：结合定量分析（运用均值、频数分布等描述性统计方法呈现技术采纳率等关键指标）、定性分析（深度解读访谈文本资料）以及基于深度学习算法的数据挖掘技术，确保研究结论的全面性与洞察深度。通过交叉分析技术，进一步解构了不同行业、地域及公司规模间的差异化特征，从而揭示出具有显著性的发展模式与趋势脉络。

为精准识别业绩增长的核心驱动因素，本调研创新性地构建了与“五大市场定义型战略行动”相映射的复合能力指标体系。该体系的变量遴选兼具理论严谨性与实证支撑，既符合数字化转型的核心理论框架，又与营收增长率、利润率等财务指标呈现显著相关性。研究团队随后运用相关性分析、对应分析等高级分析方法，深入探究了各项能力要素与商业成果间的内在关联机制。为进一步强化洞察深度，最终将综合能力评分划分为五个分位区间，通过对比分析各梯队的实践差异，精准锁定高绩效企业最具代表性的成功范式。

地域分布	数量	占比
澳大利亚	72	4%
巴西	72	4%
加拿大	72	4%
智利	27	2%
中国	99	6%
哥伦比亚	27	2%
丹麦	36	2%
埃及	18	1%
法国	72	4%
德国	90	5%
中国香港	18	1%
印度	90	5%
印度尼西亚	27	2%
爱尔兰	27	2%
意大利	63	4%
日本	99	6%
马来西亚	36	2%
墨西哥	54	3%
荷兰	36	2%
菲律宾	36	2%
卡塔尔	18	1%
沙特阿拉伯	36	2%
新加坡	54	3%
南非	36	2%
韩国	45	3%
西班牙	54	3%
瑞典	36	2%
瑞士	36	2%
中国台湾	36	2%
泰国	36	2%
阿联酋	36	2%
英国	90	5%
美国	216	12%
样本总数	1,800	

地域分布	数量	占比
汽车原始设备制造商	36	2%
汽车供应商	72	4%
银行业——金融市场	72	4%
银行业——零售和消费品	90	5%
银行业——批发/业务	54	3%
化学品	72	4%
消费品	108	6%
消费品——零售	108	6%
电子产品	72	4%
能源和公用事业	90	5%
政府——联邦层级	90	5%
政府——州/省级	72	4%
医疗支付方	18	1%
医疗保健机构	72	4%
工业品	90	5%
信息技术服务（含 IT 咨询）	72	4%
保险	90	5%
生命科学/制药	72	4%
制造业（不含工业产品）	126	7%
媒体和娱乐	54	3%
石油（含石油与天然气）	90	5%
电信	108	6%
运输	36	2%
旅游	36	2%
样本总数	1,800	

地区	数量	占比
ANZ (澳大利亚)	72	4%
东盟	189	11%
印度	90	5%
韩国	45	3%
欧洲	423	24%
大中华区	153	9%
日本	99	6%
拉丁美洲	180	10%
中东和非洲	144	8%
UKI	117	7%
北美	288	16%
样本总数	1,800	

企业类型*	数量	占比
上市公司	992	61%
私营企业	646	39%
样本总数	1,800	

*不包括政府受访者。

IBM 商业价值研究院

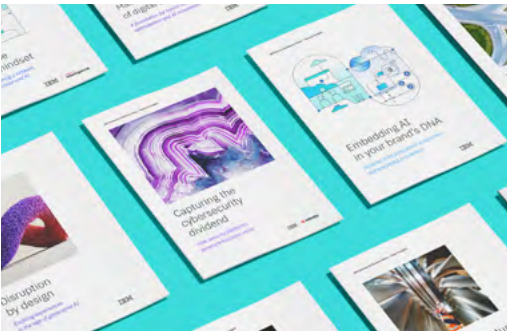
IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 自创建以来持续提供有研究支持和技术支持的战略洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，我们每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载中文研究报告：<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。



订阅 IdeaWatch 电子月刊

前沿洞察，触手可及。由 IBM 商业价值研究院倾力呈现。

IBM 商业价值研究院连续两年荣膺 Source Global Research “全球思想领导力排行” 榜首。

基于深度研究的战略洞察、数据与分析，助您优化商业决策，智胜科技投资。

立即订阅：ibm.co/ideawatch



备注和参考资料

- 1

“Fortune 500 C-Suite Snapshot 2024: Profiles in Functional Leadership.” Spencer Stuart. February 2025. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/fortune-500-c-suite-snapshot-2024-profiles-in-functional-leadership>
- 2

The CEO’s guide to generative AI: Marketing. IBM Institute for Business Value. December 2023. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai/ceo-ai-marketing>
- 3

Law, Ryan and Xibeiija Guan. “AI Overviews Reduce Clicks by 34.5%.” Ahrefs Blog, April 17, 2025. <https://ahrefs.com/blog/ai-overviews-reduce-clicks/>
- 4

Adams, Peter. “Consumers call AI-generated video ads annoying, confusing, per NIQ.” Marketing Dive, December 17, 2024. <https://www.marketingdive.com/news/consumer-perceptions-generative-ai-in-marketing-openai-sora/735761/>

© Copyright IBM Corporation 2025

际商业机器（中国）有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编：100020

美国出品 | 2025 年 6 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文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为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号

