

出版说明

竹势 AI 营销智库出品

本报告服务于企业董事长、CEO、CMO、市场负责人、数字化负责人、品牌与增长负责人。研究对象不是某一款模型或工具，而是截至 2026 年 7 月已经进入企业决策范围的 AI 营销能力、风险与组织变化。

报告将公开可核验事实、公司披露、第三方调查与基于机制的推演分层处理。公司案例中的业务结果若来自企业或平台披露，均明确标注；未披露财务结果时，不以曝光量、生成量或节省时间替代经营价值。

本报告所称“趋势”，指有足够信号强度且可能改变资源配置、组织边界、技术架构或风险偏好的变化；所称“误区”，指把局部能力、短期指标或供应商叙事误当成企业级结果的常见推断。

版权归竹势 AI 营销智库所有。引用时请注明报告名称、出品方与版本日期。

阅读方法

- 先读执行摘要与“信号强度 × 经营影响”矩阵，确定哪些议题需要进入董事会议程。
- 再读十组“趋势—误区”，每组均按判断、机制、证据、案例、边界、管理含义展开。
- 最后使用 90 天与 365 天行动路线、董事会决策门和 CMO 工具完成资源排序。

01 执行摘要

02 第一章 2026 年的判断基准：信号强度、经营影响与置信度

03 第二章 趋势一：AI 采用继续扩散 | 误区：购买更多工具就等于完成转型

04 第三章 趋势二：智能体进入执行链 | 误区：营销可以立即全面自主

05 第四章 趋势三：内容供给爆炸，原创判断与信任更稀缺 | 误区：内容数量自然带来增长

06 第五章 趋势四：AI 搜索入口扩大 | 误区：GEO 已经取代 SEO

07 第六章 趋势五：个性化深化但受数据、信任与隐私约束 | 误区：越个性化越好

08 第七章 趋势六：媒体与投放自动化加深 | 误区：平台最优自动等于企业利润最优

09 第八章 趋势七：第一方知识、业务状态与连接成为差异化能力 | 误区：做一个 RAG 就解决企业数据问题

10 第九章 趋势八：人机组织与任务边界重构 | 误区：AI 转型应以裁员数验收

11 第十章 趋势九：价值证明从效率转向增量经营结果 | 误区：节省工时就是 ROI

12 第十一章 趋势十：治理、标识、权限、审计与业务连续性前置 | 误区：治理只会阻碍创新

13 第十二章 十组趋势的组合效应与行业差异

14 第十三章 90 天与 365 天行动窗口

15 第十四章 董事会与 CMO 管理工具

16 结语

17 附录：经典思想、专业观点与来源索引

执行摘要

竹势 AI 营销智库出品

BOARD SIGNAL / 核心判断

2026 年最危险的决策，不是错过一个新工具，而是把早期信号当成确定趋势、把平台指标当成经营结果。

信号分级 误区反证 行动设门

总判断 | 2026 年的分水岭不在“是否使用 AI”，而在企业能否把 AI 放进可测量、可授权、可追溯的业务链。多数公司已经跨过工具试用门槛，却仍未跨过经营价值门槛。

序号	核心结论	董事会含义
1	采用率已高，规模化仍稀缺	McKinsey 2025 全球调查显示，88% 受访者称组织至少在一个职能规律使用 AI，但多数尚未规模化。采用扩散是真趋势，工具堆叠不是转型。
2	智能体开始进入任务链，但自主性应按风险分级	企业应用正在嵌入任务型智能体。适合自主化的是边界清晰、可逆、可审计的动作；品牌承诺、预算调度、客户权益与合规判断仍需人工决策。
3	内容成本下降使“平均内容”贬值	生成量不再稀缺，稀缺的是有来源的判断、独特证据、品牌立场、创意选择和持续信任。内容 KPI 必须由产量转向有效注意、行动与品牌资产。
4	AI 搜索是新入口，不是 SEO 的替代品	Google 官方明确将生成式搜索优化视为搜索优化的一部分。2026 年实证研究同时发现 AI Overview 会改变来源选择并压低部分站点流量。企业应采用“可抓取、可引用、可验证”的双轨策略。
5	个性化的上限由信任和数据合法性决定	FTC 对 surveillance pricing 的调查显示，企业可能使用位置、浏览、购买等数据进行个体化展示与定价。越精细不必然越有效，越隐蔽越可能触发反感、监管和品牌风险。
6	平台自动化优化的是平台目标函数	广告平台的自动出价、定向和创意组合能提高局部效率，但无法天然理解毛利、库存、退货、渠道冲突、客户终身价值和现金流约束。企业必须保留自己的利润约束与增量实验。
7	RAG 只是检索部件，业务状态与连接更关键	企业差异化来自第一方知识、客户与库存状态、审批记录、权限、工作流和系统连接。只有文档检索而没有状态写回，AI 仍停留在回答层。
8	人机协同的核心是任务设计，不是裁员数字	P&G 与 HBS 的随机现场实验显示，AI 可提高专业任务质量并改变团队协作，但结论依赖任务边界、参与者与组织条件。领先者重构任务、角色和责任，而非简单按人数验收。
9	价值证明必须穿过因果链	节省工时属于能力指标；只有当被释放的时间转化为更多高质量实验、更快响应、更高转化或更低风险，才形成经营价值。ROI 需要基线、对照、增量与全成本。
10	治理是规模化条件	欧盟 AI Act 第 50 条相关透明度义务自 2026 年 8 月 2 日适用。标识、权限、日志、人工接管、供应商替代和停机预案应在试点前设计，而非出事后补齐。

十组趋势的总体排序

象限	含义	2026 年议题
强信号 × 高影响	立即进入经营议程	采用规模化、智能体执行链、第一方知识与连接、价值证明、治理前置
强信号 × 中影响	由 CMO/CIO 联合推进	内容供给重构、AI 搜索、投放自动化
中信号 × 高影响	小规模受控试验	深度个性化、跨系统自主 Agent、生成式购物入口
弱信号 × 低影响	保持观察，避免追热点	完全无人营销、单一 GEO 技巧、用生成量替代增长

第一章 2026 年的判断基准：信号强度、经营影响与置信度

竹势 AI 营销智库出品

信号强度 × 经营影响

先判断证据成熟度，再决定预算和组织动作。

观察 弱信号 · 低影响 保留雷达，不改主流程
试验 弱信号 · 高影响 小预算验证，设停止条件
优化 强信号 · 低影响 纳入常规运营改进
重构 强信号 · 高影响 进入董事会级资源配置

已发生

正在扩散

早期信号

高不确定性

1.1 “信号强度 × 经营影响”2×2 矩阵

信号强度回答“这件事是否已形成可重复、跨场景的证据”；经营影响回答“它是否会改变收入、成本、资产、风险或组织责任”。两者必须分开。媒体热度高但证据窄，属于弱信号；采用率高但只改善局部效率，可能是强信号、有限影响。

	经营影响低	经营影响高
信号强度高	标准化吸收：纳入常规运营，不必上升为战略项目	立即行动：进入预算、组织与治理议程
信号强度低	观察：设立触发条件，不提前下注	期权试验：以小额、可逆方式购买学习

1.2 置信度标尺

等级	定义	证据要求	典型管理动作
已发生	多来源、跨主体、可观察地进入日常运营	监管/官方数据、同行评审研究、多个公司披露相互印证	纳入年度计划和风险控制
正在扩散	已有明确采用与产品化，但规模、行业与结果不均	官方产品公告、样本透明调查、重复案例	建立能力，设季度里程碑
早期信号	存在可行样本，外推条件尚不稳定	少量公司披露、试验或局部市场数据	受控试点，保留退出机制
高不确定性	叙事强、证据弱或结果高度依赖未来条件	概念演示、供应商预测、缺少分母的案例	不做重资产承诺

1.3 证据分层

- 事实：法律生效日期、产品正式上线范围、公开财报数据、同行评审或可复核实证。
- 公司披露：可用于说明动作与自报结果，但不能单独证明因果。
- 第三方调查：必须看样本、地区、行业、职位结构与问题措辞。
- 推演：基于机制提出条件性判断，必须标明触发条件和不确定性。

1.4 误区诊断卡

字段	要回答的问题
为何流行	它迎合了哪种焦虑、预算逻辑或供应商叙事？
被忽略的机制	从能力到结果之间缺少哪一环？
反证	有哪些实证、事故或边界条件不支持该说法？
何时部分成立	在何种任务、组织、数据和风险条件下可成立？
管理动作	管理层应停止、开始或继续什么？

第2章 趋势一：AI 采用继续扩散 | 误区：购买更多工具就等于完成转型

竹势 AI 营销智库出品

趋势 采用扩散

误区 工具采购即转型

价值门：正式流程、业务 Owner、基线、结果和退出机制。

趋势置信度 | 已发生

核心判断

AI 使用已成为营销团队的基础能力，但价值分化正在扩大。2026 年的关键不再是“有没有 AI”，而是是否形成统一场景、数据、责任、预算和复盘机制。

作用机制

工具采购降低了个人使用门槛，却也制造账号分散、内容重复、数据外流、标准不一和成本不可见。真正的转型要求任务进入标准流程，产出写回业务系统，责任可追踪，指标连接经营结果。

证据与解释

McKinsey 2025 全球调查中，88% 的受访者称组织在至少一个业务职能规律使用 AI，较上一年 78% 上升，但报告同时指出多数组织尚未规模化。Thomson Reuters 2026 专业服务调查显示，组织级 AI 使用率由 2025 年 22% 升至 2026 年 40%。两项调查口径不同，但共同支持“使用扩散、规模化不足”。

适用边界

调查采用自报口径，不能直接等同于生产系统覆盖率，更不能证明收入或利润改善。营销团队使用公开工具的比例也不能代表企业已完成数据、流程与治理改造。

管理含义

- 停止以许可证数量、活跃账号数作为转型完成度。
- 建立应用组合台账：场景、用户、数据、模型、成本、风险、负责人、退出条件。
- 优先合并重复生成工具，把预算转向连接、评测、知识与变革管理。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	采购是最容易被看见、最容易快速完成的动作。
被忽略的机制	工具不能自动改变目标、流程、数据所有权和岗位责任。
反证	高采用率与低规模化可以同时存在。
部分成立	当单一工具对应边界清晰、独立完成任务时，采购可直接产生局部价值。
管理动作	以“业务闭环覆盖率”替代“工具覆盖率”。

案例 1 | 企业 AI 采用率高，但规模化不足

主体与时间：McKinsey，2025 年全球 AI 调查

业务情境：企业普遍完成了个人工具试用，管理层开始追问规模化。

具体动作与机制：调查比较至少一个职能使用与规模化现状。

结果证据：88% 受访者称组织规律使用 AI，高于上一年的 78%；多数仍未规模化。

边界与归因限制：自报调查，不代表系统覆盖率，也不证明财务回报。

管理启示：把“采用”与“规模化”分开管理，转型必须有流程、数据和责任。

第3章 趋势二：智能体进入执行链 | 误区：营销可以立即全面自主

竹势 AI 营销智库出品

自主性逐动作授权任务越长，越需要接管、停止和回滚。

L0 建议
L1 影子运行
L2 审批执行
L3 边界内自主
L4 禁止自主

趋势置信度 | 正在扩散

核心判断

任务型智能体正在从建议层进入执行层，尤其适合信息收集、初稿、规则校验、排期、报告、线索分流与低风险系统操作。全面自主仍不具备普遍条件。

作用机制

智能体价值来自连续完成“感知—判断—调用工具—写回状态—汇报异常”。风险也来自同一链路：错误可能被自动放大，权限可能被滥用，外部环境和页面变化会破坏流程。自主性必须与可逆性、损失上限和可观测性绑定。

证据与解释

Gartner 2025 年 8 月预测，到 2026 年底 40% 企业应用将集成任务型 AI agents，较 2025 年不足 5% 上升；这是预测而非事实。Deloitte 2026 企业 AI 报告显示，企业对生产化和规模化预期显著上升。更可靠的现实信号是主流 CRM、广告和办公平台已持续嵌入代理式功能。

适用边界

“可调用工具”不等于“可承担责任”。供应商演示通常在受控环境完成，难以覆盖权限冲突、异常恢复、业务例外和跨系统一致性。

管理含义

- 按 L0 建议、L1 草拟、L2 人工确认执行、L3 限额自主、L4 禁止自主（高损失、不可逆场景）划分场景。
- 任何外发、花钱、改客户权益、修改主数据的动作必须设置权限、额度和人工接管。
- 先建设日志、回滚与失败队列，再扩大自主性。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	自主叙事比“半自动流程”更有传播性。
被忽略的机制	营销环境开放、例外多、责任不可转移。
反证	浏览器自动化、外部 API 和生成模型均存在非确定性。
部分成立	高频、低金额、可逆、规则清晰的动作可实现较高自主。
管理动作	用“可授权任务清单”而非“全自动愿景”推进。

案例 2 | Air Canada 聊天机器人错误承诺引发责任判定

主体与时间：Air Canada，加拿大不列颠哥伦比亚省民事裁决，2024

业务情境：客户依据聊天机器人提供的丧亲票价说明购票，后被拒绝追溯退款。

具体动作与机制：机器人在公开网站回答政策问题，公司主张机器人是独立信息来源。

结果证据：裁决认为公司应对网站聊天机器人的信息负责，并判令赔偿。

边界与归因限制：案例属于客服与法律责任，不等同于营销 Agent；但说明外部交互不能把责任转给系统。

管理启示：任何客户权益、价格和政策回答必须连接权威规则并保留升级路径。

第4章 趋势三：内容供给爆炸，原创判断与信任更稀缺 | 误区：内容数量自然带来增长

竹势 AI 营销智库出品

供给越多，信任越稀缺	品牌复利来自可验证判断，而非生成数量。
原创问题	
一手事实	
鲜明判断	
跨渠道复用	
结果回写	

趋势置信度 | 已发生

核心判断

生成式 AI 将文字、图像、视频的边际生产成本持续压低。结果不是所有品牌都获得更多注意，而是平均内容更快同质化，用户筛选成本上升，可信来源、第一手证据和鲜明选择更值钱。

作用机制

当供给增长快于注意力，平台分发和用户信任成为瓶颈。内容数量只有在选题、分发、转化与学习闭环成立时才可能带来增长；否则会增加审核成本、品牌稀释和内容债务。

证据与解释

Jasper 2026 营销调查称 91% 受访营销人员使用 AI，较上一年 63% 上升；该调查由供应商发布，适合说明其样本中的使用扩散，不宜外推为全市场。EU AI Act 透明度义务将在 2026 年 8 月适用，也说明生成内容的识别与信任已成为制度议题。

适用边界

在长尾商品、结构化目录、低风险本地化等场景，规模化生成仍有明确价值。问题在于把“可生成”误写成“值得发布”。

管理含义

- 建立内容入门门：独特证据、明确受众、可验证主张、品牌选择、行动路径。
- 把“生成量”降为生产指标，把有效阅读、品牌搜索、合格线索、复访和引用纳入结果指标。
- 对 AI 生成与人类编辑建立标识、审核和来源留痕。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	数量可即时统计，增长往往滞后且受多因素影响。
被忽略的机制	注意力、信任和分发不是无限资源。
反证	大量同质内容会互相蚕食并提高审核成本。
部分成立	当需求明确、模板稳定、渠道有确定流量时，数量可提升覆盖。
管理动作	设定“发布阈值”和内容淘汰机制。

案例 3 | 可口可乐 AI 节日广告的效率与品牌争议

主体与时间：The Coca-Cola Company，2024-2025 节日广告

业务情境：品牌尝试用生成式 AI 复刻经典节日资产，引发行业对创作质量与劳动替代的争论。

具体动作与机制：品牌与制作伙伴使用生成工具生成多个镜头与版本。

结果证据：公司披露其为 AI 辅助制作；公开讨论显示传播关注与负面评价同时存在，未见可归因的销售增量披露。

边界与归因限制：舆论热度不等于品牌增长；争议样本不能证明 AI 广告普遍失败。

管理启示：高资产品牌应把 AI 用于探索与版本化，最终选择仍需品牌与创意负责人承担。

第5章 趋势四：AI 搜索入口扩大 | 误区：GEO 已经取代 SEO

竹势 AI 营销智库出品

SEO 是可抓取底座

网页 · 实体 · 结构 · 权威信号

GEO 是回答层经营

任务答案 · 引用证据 · 品牌表述 · 可行动接口

趋势置信度 | 正在扩散

核心判断

AI Overview、AI Mode 与独立回答引擎正在改变用户获取信息的路径和站点流量结构。企业需要优化被检索、被引用和被验证的能力，但基础 SEO、网站技术质量与权威内容仍是底座。

作用机制

传统搜索以排序链接分配注意力，生成式搜索先合成答案再选择引用。品牌可见性取决于抓取、索引、实体一致性、来源信誉、内容结构和答案适配。由于答案引擎仍依赖网络内容与搜索基础设施，GEO 与 SEO 是重叠体系。

证据与解释

Google 官方指南明确表示，从 Google Search 视角，针对生成式搜索优化仍属于 SEO。2026 年一项覆盖 55,393 个趋势查询的测量研究发现，AI Overview 总体触发率为 13.7%，问题型查询为 64.7%，且 11% 原子主张未被所引页面支持。另一项基于 161,382 对 Wikipedia 文章的准实验估计，AIO 暴露使英文条目日流量约下降 15%。

适用边界

不同研究的查询集、地区、设备和时间窗口差异很大，不能拼接为统一市场比例。中国大陆搜索生态、内容平台和模型入口与 Google 市场不同。

管理含义

- 维持技术 SEO、站点可抓取性、结构化数据和高质量外链。
- 增加可引用资产：定义、对比、方法、数据、专家署名、更新时间和证据出处。
- 分别监测传统排名、AI 引用、品牌提及、直接访问与转化，不用单一“GEO 分数”。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	新术语有利于形成新预算与服务品类。
被忽略的机制	生成引擎仍依赖索引、内容与权威信号。
反证	Google 官方把 GEO/AEO 归入搜索优化。
部分成立	独立 AI 助手的引用机制与传统排名确有差异，需要新增监测。
管理动作	采用 SEO + AI 可见性双轨，而非预算迁移式替代。

案例 4 | Google AI Overview 对信息站流量的准实验

主体与时间：Khosravi 与 Yoganarasimhan, 2026, Wikipedia 多语言准实验

业务情境：AI 摘要可能满足用户需求而减少来源点击。

具体动作与机制：利用分地区逐步上线和多语言版本构造差分中的差分。

结果证据：161,382 对文章一语言样本中，英文页面暴露于 AIO 后日流量约下降 15%。

边界与归因限制：对象为 Wikipedia，结果不应直接外推到商业查询、品牌站或中国生态。

管理启示：AI 可见性和站内流量必须同时测量，不能只追求被引用。

第6章 趋势五：个性化深化但受数据、信任与隐私约束 | 误区：越个性化越好

竹势 AI 营销智库出品

任务相关性 客户此刻真正需要什么
数据许可 能否使用、解释与撤回
敏感度 错误或冒犯的代价
增量证据 是否优于简单方案

趋势置信度 | 正在扩散

核心判断

生成式内容和实时决策降低了个性化成本，但企业可用的数据、合法基础、推断透明度与用户容忍度决定了上限。2026 年更可行的是“有价值、可解释、可控制”的个性化。

作用机制

个性化收益来自相关性提升；成本来自数据获取、身份解析、模型错误、差别待遇感知和合规义务。当用户无法理解“为什么看到这个”或无法退出时，相关性可能转化为被监视感。

证据与解释

FTC 2025 surveillance pricing 阶段性研究指出，被调查中介可能使用位置、人口属性、信用与购买历史、浏览行为等数据支持个体化展示和定价。ICO 的 AI 与数据保护指引要求组织为开发与部署分别识别目的和合法基础，并记录决定。

适用边界

监管要求随司法辖区、数据类型和具体用途变化。本报告不构成法律意见。个性化推荐与个体化定价的风险级别不同，不应混为一谈。

管理含义

- 将个性化分为内容、排序、优惠、价格、资格五级，逐级提高审批与解释要求。
- 提供偏好中心、退出机制和频控；减少对敏感推断的依赖。
- 先用场景和生命周期状态提升相关性，再追求“千人千面”。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	点击率和短期转化容易证明相关性。
被忽略的机制	用户信任、长期品牌价值和公平感。
反证	监管正在关注基于广泛个人数据的差异化展示与定价。
部分成立	用户主动提供偏好、价值明确、可退出的场景。
管理动作	设定“个性化最小必要原则”。

案例 5 | Sephora 未尊重全局隐私控制信号

主体与时间：Sephora 与加州总检察长，2022

业务情境：零售网站涉及向第三方共享消费者数据，且未处理 Global Privacy Control。

具体动作与机制：执法和解要求尊重退出信号并改进披露。

结果证据：和解金额 120 万美元，并要求整改。

边界与归因限制：案件早于 2026，法律背景为加州隐私法；不代表所有个性化均违法。

管理启示：偏好与退出必须成为数据和营销架构的基础能力。

第7章 趋势六：媒体与投放自动化加深 | 误区：平台最优自动等于企业利润最优

竹势 AI 营销智库出品

平台目标

可归因转化 · 平台收入

需要实验校准

企业目标

增量利润 · 客户价值 · 品牌资产

趋势置信度 | 已发生

核心判断

自动出价、智能定向、创意组合与预算分配已成为主流广告平台的标准能力。平台算法能优化其可见目标，却不会自动承担企业的利润、库存、退货、渠道与品牌约束。

作用机制

平台根据可观测转化和设定目标优化。若转化事件定义偏低、归因窗口偏长、离线成交未回传或毛利差异未进入模型，算法可能高效获取“便宜但低价值”的转化。

证据与解释

Google 与 Meta 的官方产品持续将自动化作为核心能力。公司和平台案例常披露转化成本或广告回报改善，但通常缺少随机对照、完整利润口径和跨渠道增量，因而只能说明在特定设置下的表现。

适用边界

对数据量小、转化稀疏或商品结构复杂的企业，自动化学习可能不稳定。手工控制也不天然优于算法，关键是目标函数、数据和实验设计。

管理含义

- 将毛利、退货、取消、线下成交、客户价值等信号回传或用于预算约束。
- 保留地理、渠道、品牌词、库存与频次等企业级护栏。
- 用地理实验、holdout 或增量测试判断平台报告之外的真实贡献。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	平台报表实时、统一且易于比较。
被忽略的机制	平台优化目标与企业利润函数不完全一致。
反证	同一转化事件可能对应不同毛利和长期价值。
部分成立	目标清晰、数据完备、归因稳定、业务约束简单时。
管理动作	建立“平台指标—经营指标”映射表。

案例 6 | 平台自动化广告案例的归因边界

主体与时间：Google/Meta 平台案例，持续发布

业务情境：平台用自动化出价、定向与创意组合展示效率提升。

具体动作与机制：系统以平台可观测转化训练和优化。

结果证据：案例常报告 CPA、ROAS 或转化提升，但多数未公开完整对照、毛利和跨渠道增量。

边界与归因限制：平台案例适合证明可行性，不足以证明企业利润最大化。

管理启示：采购或扩量前要求明确目标函数、数据回传和增量测试。

第8章 趋势七：第一方知识、业务状态与连接成为差异化能力 | 误区：做一个 RAG 就解决企业数据问题

竹势 AI 营销智库出品

01 知识 稳定事实与方法
02 记忆 主体历史与上下文
03 状态 订单、库存、任务、审批
04 连接 工具、权限与动作

趋势置信度 | 已发生

核心判断

模型能力趋同后，竞争差异更多来自企业自己的知识、状态、权限和连接。RAG 能改善回答依据，却不能替代数据治理、主数据、实时状态、写回机制和流程责任。

作用机制

知识回答需要文档；业务执行需要结构化对象与当前状态，例如客户阶段、库存、价格、授权、审批和任务进度。若把聊天文本当作状态，系统无法保证一致性、幂等性和审计。

证据与解释

企业 AI 调查普遍把数据质量、治理和系统集成列为规模化障碍。竹势 AI 营销智库现有产品素材也明确区分 Memory、Knowledge、Workflow State 与 Business Data，强调知识检索之外还需要真实业务状态与连接。

适用边界

对内部问答、知识搜索和合规查询，RAG 可以是高价值独立场景。问题在于把它外推为“企业数据问题已解决”。

管理含义

- 将数据分为知识、主数据、事件、状态、权限与审计六类。
- 先连接高价值最小数据集，不追求一次性数据湖大一统。
- 为每个写回动作定义系统记录、责任人、冲突规则和回滚。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	RAG 演示快、答案可见。
被忽略的机制	数据的新鲜度、结构、权限和执行写回。
反证	正确回答不等于业务状态已更新。
部分成立	只读问答且文档稳定、权限清晰时。
管理动作	把 RAG 评审升级为“知识—状态—行动”评审。

案例 7 | 企业知识库问答与业务执行的边界

主体与时间：典型企业 RAG 项目，2024–2026

业务情境：企业将品牌规范、产品资料和历史内容接入检索系统。

具体动作与机制：检索相关文档并将片段提供给模型生成答案。

结果证据：常能降低查找时间和改善有据回答；若无状态写回，仍不能更新 CRM、审批或库存。

边界与归因限制：属于机制性案例，不对应单一公司财务披露。

管理启示：把知识检索作为第一阶段，后续必须连接状态、权限和工作流。

第9章 趋势八：人机组织与任务边界重构 | 误区：AI 转型应以裁员数验收

竹势 AI 营销智库出品

机器优先

高频、可验证、可逆

人机共决

多约束、需解释、需审批

人类负责

战略、关系、伦理、重大风险

趋势置信度 | 正在扩散

核心判断

AI 正在改变岗位内部的任务组合、专业协作和管理跨度。短期价值更常表现为质量、速度、实验密度与能力普及，而不是简单减少编制。

作用机制

岗位由多种任务组成：可自动化、可增强、必须人工和需要新设。若仅以裁员验收，团队会隐藏使用、降低知识共享并忽略新出现的审核、数据、治理和客户沟通工作。

证据与解释

HBS/P&G“Cybernetic Teammate”随机现场实验覆盖 791 名专业人员，比较个人、团队与 AI 辅助完成产品创新任务。研究发现 AI 辅助个人可达到类似团队的表现，并增加高质量方案概率，同时改善跨职能知识共享。该研究针对特定专业任务，不能外推为所有营销岗位可被替代。

适用边界

实验任务、参与者、组织文化和使用模型特定。真实企业还存在客户关系、政治协调、法律责任、长期品牌判断与执行例外。

管理含义

- 按任务而非岗位做分解：频率、价值、风险、可逆性、数据要求。
- 设置人类责任角色：目标设定、判断、例外处理、审批、客户关系、复盘。
- 用单位产出质量、周期、实验数、响应速度和员工能力迁移评价组织变化。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	人数是财务上最直接的成本指标。
被忽略的机制	任务迁移、需求回弹与新控制工作。
反证	AI 可能提高质量与产出，而非直接减少岗位。
部分成立	流程稳定、需求固定、任务高度标准化且有自然减员窗口。
管理动作	以“任务组合与产能结构”替代“裁员配额”。

案例 8 | P&G/HBS “Cybernetic Teammate”随机现场实验

主体与时间：P&G 与 Harvard Business School，工作论文 2025，791 名专业人员

业务情境：研究考察生成式 AI 如何影响跨职能产品创新任务。

具体动作与机制：参与者按个人/团队、有无 AI 等条件完成任务并由评审评价。

结果证据：AI 辅助提高方案质量，使个人达到接近团队的表现，并促进专业边界跨越。

边界与归因限制：特定企业、任务和模型；不等于岗位可整体替代，也不直接证明长期财务收益。

管理启示：组织设计应围绕任务互补、知识共享与责任，而非只看人数。

第10章 趋势九：价值证明从效率转向增量经营结果 | 误区：节省工时就是 ROI

竹势 AI 营销智库出品

成本
速度
质量
收入
风险与资产

任何一项改善都不能自动替代增量经营结果。

趋势置信度 | 正在扩散

核心判断

管理层正在把 AI 评价从生成速度和工时节省，转向增量收入、毛利、转化、留存、风险损失和资本效率。效率仍重要，但只是因果链的中间变量。

作用机制

节省的时间只有被重新配置并产生有效产出，才形成财务价值。若员工空出的时间没有被用于更高价值任务，或生成量增加但审核成本同步上升，工时节省不等于现金收益。

证据与解释

Deloitte 与 McKinsey 的企业 AI 研究均强调从试验走向生产和业务价值。多数调查仍以自报收益为主，说明企业需要更严格的内部测量。

适用边界

新能力早期可先用领先指标，但必须设定转化为经营结果的时间和假设。创新项目不能因短期收入未显现就全部否决，也不能无限期停留在“潜力”。

管理含义

- 建立五层指标：采用、能力、流程、客户、财务。
- 在试点前写清基线、对照、归因窗口、全成本和停止条件。
- 区分成本避免、现金节省、收入增量与风险价值。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	工时节省可通过问卷快速得到。
被忽略的机制	时间再配置与需求弹性。
反证	生成更快可能带来更多审核、返工和内容过剩。
部分成立	被替代工时对应外包支出、加班或明确可避免招聘时。
管理动作	要求效率指标说明“释放的资源去了哪里”。

案例 9 | Klarna 的 AI 客服效率叙事与人工服务回补

主体与时间：Klarna，2024–2025 公司披露与管理层公开表态

业务情境：公司早期强调 AI 助手承担大量客服对话并节约成本，随后公开强调恢复更高质量人工服务的重要性。

具体动作与机制：先扩大自动化，再根据服务质量和客户体验调整人机配置。

结果证据：早期结果来自公司披露；后续调整显示效率不能单独替代服务质量。

边界与归因限制：客服不等同于营销，但同样涉及客户体验和长期价值。

管理启示：效率指标必须与满意度、重复联系、投诉和留存共同管理。

第11章 趋势十：治理、标识、权限、审计与业务连续性前置 | 误区：治理只会阻碍创新

竹势 AI 营销智库出品

低风险快车道

受控试验 · 自动记录 · 抽检

中风险审批道

权限门 · 人工复核 · 可回滚

高风险禁行线

敏感数据 · 重大承诺 · 不可逆动作

趋势置信度 | 已发生

核心判断

治理正在由法律与安全部门的后置审查，转为产品和流程的设计输入。治理成熟度越高，企业越能授权 AI 执行更多动作。

作用机制

没有权限、日志、标识和回滚，组织只能把 AI 限制在低价值草稿层；有清晰护栏后，才能把可逆、低风险动作交给系统。治理的目标不是零风险，而是定义可接受风险、损失上限和责任。

证据与解释

欧盟 AI Act 第 50 条透明度义务自 2026 年 8 月 2 日适用，涉及机器可识别标记、深度伪造和特定公共利益文本的披露。欧委会 2026 年 6 月发布相关自愿准则，可作为履行透明度义务的合规支持。McKinsey 2026 AI trust 调查指出治理与风险管理仍存在持续缺口。

适用边界

法规适用取决于角色、用途、地区和内容类型。合规标识并不自动保证内容真实、安全或高质量。

管理含义

- 建立 AI 使用分级、允许/禁止场景、供应商清单和数据边界。
- 对外发、客户互动、广告声明、预算和主数据操作保留审计与人工接管。
- 制定模型或供应商不可用时的降级、替代和停机预案。

误区诊断卡

诊断项	结论
为何流行	治理常以审批表和禁令出现。
被忽略的机制	可控性是扩大授权的前提。
反证	无治理会迫使企业长期停留在低风险、低价值场景。
部分成立	若治理流程与风险不匹配、审批不设时限，会压低创新速度。
管理动作	采用风险分级和预批准模式。

案例 10 | 欧盟 AI 生成内容透明度义务进入执行窗口

主体与时间：欧盟 AI Act，2026 年 8 月 2 日起适用

业务情境：生成内容规模扩大，监管要求机器可识别标记与特定情形的显著披露。

具体动作与机制：欧盟委员会于 2026 年 6 月 10 日发布准则与图标方案；该自愿准则可支持履行法定义务。

结果证据：生效日期与义务范围为官方信息；具体适用仍需按角色和内容判断。

边界与归因限制：合规标识不等于真实性背书，也不自动适用于全球所有内容。

管理启示：跨境品牌应在内容供应链中预留标识、元数据和审计能力。

第十二章 十组趋势的组合效应与行业差异

竹势 AI 营销智库出品

组合判断

趋势不会独立发生：入口变化会抬高内容证据要求，智能体执行会放大数据与治理缺口，价值证明会反向筛掉伪需求。

十条趋势不会独立发生。内容供给增加会强化 AI 搜索和信任问题；智能体进入执行链会放大权限与业务连续性要求；个性化和投放自动化会把第一方数据质量推到前台；价值证明则决定这些能力是否获得持续预算。

12.1 组合效应

组合	经营机会	主要风险	优先控制点
智能体 × 投放自动化	缩短发现问题到调整执行的周期	预算被错误信号自动放大	额度、审批、增量实验、回滚
内容生成 × AI 搜索	扩大长尾问题覆盖和引用机会	同质化、错误引用、流量被截留	来源、结构化内容、品牌提及与转化监测
个性化 × 第一方数据	提升相关性与生命周期运营	隐私、歧视感知、数据错误	最小必要、偏好中心、解释与纠错
RAG × Agent	让系统基于企业知识执行	旧文档、权限泄露、状态不一致	知识版本、权限过滤、写回规则
效率 × 组织重构	释放高价值判断和客户时间	用工时节省替代真实价值	任务再分配、经营指标、能力迁移

12.2 行业差异

行业	高价值场景	谨慎场景	首要证据
消费品/零售	内容版本化、商品问答、媒体优化、会员运营	个体化定价、敏感画像、品牌资产自动发布	增量销售、毛利、退货、品牌指标
B2B/工业	研究、ABM 内容、销售辅助、线索培育	自动承诺价格、交期和技术参数	合格商机、销售周期、赢单率
金融/医疗等高监管	知识检索、合规校验、服务分流	自动建议、资格判断、敏感信息营销	准确性、合规、人工接管、投诉
本地生活/连锁	门店内容、排期、评价回复草拟、优惠运营	跨门店自动定价与无审核外发	到店增量、核销、门店执行率
媒体/内容	生产辅助、资料核验、格式转换	无来源批量发布、仿冒作者风格	订阅、复访、引用、纠错率

12.3 中国企业的特殊条件

- 平台生态分散：搜索、社媒、短视频、私域、电商和本地生活的数据与接口边界不同。
- 数据与内容合规要求需同时考虑中国法律、平台规则和跨境业务所在地要求。
- 企业微信、飞书、钉钉、CRM、广告平台与内容系统的连接质量，往往比单一模型性能更决定结果。
- 中小企业预算有限，应以高频、高价值、低风险闭环为起点，避免一次性建设“大而全”平台。

第十三章 90 天与 365 天行动窗口

竹势 AI 营销智库出品

0-14
锁定信号与基线
15-30
影子运行与反证
31-60
受控闭环
61-90
投资或停止
91-365
复制、治理、重构

13.1 未来 90 天：建立可证明、可控制的最小闭环

阶段	时间	关键动作	交付物	决策门
1. 选择	第 1-14 天	盘点场景、数据、工具、风险与基线； 选择 1-2 个高价值闭环	场景优先级矩阵、基线、责任人、停止条件	是否具备可测量问题和 最小数据
2. 设计	第 15-30 天	定义人机任务边界、权限、评测集、日志、人工接管	流程图、RACI、评测集、风险清单	是否可控、可逆、可追踪
3. 试点	第 31-60 天	在真实业务中运行，对照原流程，记录异常与全成本	试点周报、异常记录、成本台账	是否达到最低能力与安全 阈值
4. 复盘	第 61-90 天	评估增量、体验、组织采用与扩展条件	经营复盘、扩展/调整/停止建议	是否有证据进入下一阶段

13.2 未来 365 天：形成企业级能力组合

季度	目标	重点建设	董事会关注
Q1	证明一个闭环	高价值场景、基线、治理、最小连接	结果是否可重复
Q2	复制到相邻场景	知识层、连接器、评测、内容与投放协同	边际成本是否下降
Q3	进入跨部门流程	CRM/客服/销售/数据协同，统一权限和状态	责任是否清晰，风险是否可控
Q4	建立组合治理	供应商组合、预算、模型路由、业务连续性、年度价值评审	是否形成持续经营资产

13.3 董事会决策门

决策门	必须回答	通过条件	未通过动作
价值门	解决什么经营问题？	基线明确，结果指标可测	退回场景定义
数据门	需要什么数据与权限？	最小必要、来源合法、质量可接受	缩小范围或补数据
责任门	谁对输出与动作负责？	人类责任人、异常处理、人工接管明确	不得进入外部执行
风险门	最大损失与可逆性？	额度、审批、日志、回滚就绪	降级为建议/草稿
规模门	复制后成本和复杂度如何？	单位成本下降，运维可承受	停止扩张，先修平台能力
退出门	供应商或模型不可用怎么办？	数据可导出、替代方案、停机预案	不签长期锁定合同

第十四章 董事会与 CMO 管理工具

竹势 AI 营销智库出品

董事会决策门

信号是否足够强

经营影响是否重大

是否有可逆试验

谁对结果负责

何时停止或扩大

14.1 AI 营销场景评分卡

维度	评分问题	1 分	5 分
经营价值	是否影响收入、毛利、客户或风险？	局部便利	直接影响关键结果
频率	任务发生频率？	偶发	每日/实时
标准化	输入输出是否稳定？	高度模糊	规则清晰
可逆性	错误能否恢复？	不可逆/外部损害	易回滚
数据就绪	数据是否可用、合法、及时？	缺失混乱	结构清晰
测量性	能否建立基线与对照？	不可测	可做增量评估
组织承接	是否有负责人和新流程？	无人负责	RACI 明确

建议：总分 28 分以上进入试点；21–27 分先补数据或流程；20 分以下保持人工或仅做低风险辅助。高风险场景即使总分高，也必须通过责任门和风险门。

14.2 误区快速诊断清单

问题	是/否	若“是”的管理动作
是否把许可证数量当作转型进度？		改用闭环覆盖率和结果指标
是否允许 Agent 在无日志情况下外发或改预算？		立即降级权限
是否按生成量考核内容团队？		增加有效注意、转化与品牌指标
是否暂停 SEO，把预算全部转向 GEO？		恢复技术与内容底座
是否使用无法解释或退出的深度画像？		执行隐私与信任评审
是否只看平台 ROAS？		补毛利、退货与增量实验
是否把 RAG 当作数据平台？		补状态、权限和写回设计
是否以裁员数设 AI KPI？		改做任务与产能重构
是否用工时节省直接计算收入？		补时间再配置和全成本
是否把治理留到上线后？		在试点前建立分级与审计

14.3 CMO 月度经营看板

层级	建议指标	解释
采用	有效用户、场景覆盖、人工接管率	是否真正进入工作，而非登录
能力	准确率、品牌合规率、任务成功率	系统是否达到可用阈值
流程	周期、返工、异常恢复时间	流程是否更快且稳定
客户	有效注意、合格线索、响应、满意度	是否改善客户行为与体验
财务	增量毛利、成本避免、CAC/LTV、风险损失	是否形成经营结果
治理	越权、数据事件、标识覆盖、供应商可用性	是否可持续规模化

14.4 供应商评审问题

- 你们优化的目标函数是什么？客户能否加入毛利、库存、退货和长期价值约束？
- 哪些结果来自公司披露、平台案例、对照实验或独立研究？样本和分母是什么？
- 系统如何处理权限、数据隔离、日志、人工接管、回滚和异常？
- 客户数据是否用于训练？保存多久？能否导出和删除？
- 模型、平台或接口变更时，如何降级和替换？
- 总成本是否包括模型调用、集成、运维、评测、培训、内容审核和变革管理？

结语：把 2026 年看成“经营系统年”，而非“工具年”

竹势 AI 营销智库出品

AI 营销已进入一个更困难也更有价值的阶段：生成能力快速普及，真正的差距转向目标、数据、连接、组织、测量与治理。管理层面临的选择不再是跟不跟热点，而是哪些变化足以改变经营决策，哪些只适合购买学习期权。

十条趋势共同指向一条原则：企业应把 AI 当作受约束的经营能力。它必须有明确目标、可用数据、授权边界、责任人、测量方法和退出机制。工具可以快速购买，经营能力只能通过真实流程积累。

最优行动并非一次性押注，而是用 90 天证明一个闭环，用 365 天形成可复用的能力组合。董事会需要推动的，不是更多演示，而是更好的问题、更清楚的证据和更严格的决策门。

附录 A | 经典管理思想的当代转译

竹势 AI 营销智库出品

思想与原作	原始命题	AI 营销连接	需要修正
Peter Drucker, 《The Practice of Management》及相关著作	企业的目的在于创造顾客，营销与创新是核心职能。	AI 不能只以内部效率评价，必须连接顾客价值与经营结果。	需要补充数据治理和算法责任，这是原理论时代未覆盖的。
Herbert A. Simon, 《The Sciences of the Artificial》	管理是在有限理性下进行设计与决策。	AI 扩大信息处理能力，但目标设定、约束和组织设计仍决定结果。	生成模型会制造“看似完整”的答案，有限理性问题并未消失。
Michael Porter, 《Competitive Strategy》	战略是选择、取舍与独特活动系统。	工具普及不会自动形成优势；第一方知识、流程连接与组织能力才可能形成差异。	AI 会缩短模仿周期，优势需要更快学习与系统互补。
Jay Barney, 资源基础观（1991）	持续优势来自有价值、稀缺、难模仿、不可替代的资源。	通用模型很难成为稀缺资源，企业数据、关系、流程和品牌信任更关键。	数据并非天然有价值，必须合法、可用、及时并嵌入行动。
James March, 《Exploration and Exploitation in Organizational Learning》	组织需平衡探索与利用。	AI 降低实验成本，但可能让团队过度利用已有模式，制造同质化。	应把一部分预算用于原创探索和反常识测试。
W. Edwards Deming, 质量管理思想	没有稳定过程与测量，改进不可持续。	评测集、过程控制、异常记录和复盘是 AI 规模化基础。	生成任务具有概率性，需要把“质量”从一致输出改为可接受分布。
Clayton Christensen, 《The Innovator’s Dilemma》	新技术早期常在不同性能维度上创造价值。	不要用成熟流程的单一标准否决 AI，也不要因新奇而忽略客户任务。	营销 AI 的关键不是颠覆标签，而是找到可验证的任务与商业模式。
Elinor Ostrom, 制度与共同治理思想	共享资源需要清晰边界、规则、监测和制裁。	企业数据、知识和 AI 权限同样需要制度化治理。	数字系统可自动执行规则，但规则设计仍需组织协商。

附录 B | 具名专业观点及边界

竹势 AI 营销智库出品

专家/机构	原始出处	观点	边界
Karim Lakhani / Fabrizio Dell’Acqua 等	“Cybernetic Teammate”研究	AI 可改变团队边界并提高专业任务质量。	特定 P&G 场景与实验任务，不可外推为普遍替代。
Ethan Mollick	关于“锯齿状技术边界”的研究与论述	AI 在相邻任务上能力差异大，使用者需识别边界。	模型和任务会变化，边界需持续测试。
Sinan Aral 等	2026 AI 搜索跨国测量研究	AI 搜索改变信息来源多样性和判断环境。	工作论文，政策与产品仍快速变化。
Google Search 官方团队	AI features optimization guide	生成式搜索优化仍建立在 SEO 基础上。	只代表 Google Search，不代表所有回答引擎。
FTC staff	surveillance pricing 研究	个人数据可能被用于差异化展示与定价。	阶段性研究，不等于最终执法结论。
ICO	AI and data protection guidance	AI 开发与部署需要明确目的、合法基础和记录。	英国框架，跨境企业需结合本地法。
McKinsey QuantumBlack	State of AI 2025	采用扩散，但规模化仍有限。	自报调查，不直接证明收益。
McKinsey Tech & AI	State of AI Trust 2026	代理式时代的信任、治理和风险管理仍有缺口。	成熟度框架受样本与评分方法限制。
Deloitte	State of AI in the Enterprise 2026	企业关注从访问转向生产化和规模。	调查与预测需与内部数据核验。
Gartner	任务型 Agent 进入企业应用的预测	智能体将快速嵌入应用。	预测不是事实，且“嵌入”不等于“产生价值”。

附录 C | 来源索引（纯文本）

竹势 AI 营销智库出品

1. European Commission. AI Act regulatory framework. 持续更新；透明度规则适用时间为 2026-08-02。
2. European Commission. Code of Practice on Transparency of AI-Generated Content. 2026-06 至 2026-07；适用主体与标识/披露措施。
3. European Commission. Commission Opinion on the assessment of the Code of Practice on Transparency of AI-Generated Content. 2026-07-09。
4. Google Search Central. Google Search guidance on optimizing for generative AI features. 2026；官方搜索优化口径。
5. Xu, Haoifei; Iqbal, Umar; Montgomery, Jacob M. Measuring Google AI Overviews: Activation, Source Quality, Claim Fidelity, and Publisher Impact. 2026；55,393 查询，19 类主题，40 天观察。
6. Khosravi, Mehrzad; Yoganarasimhan, Hema. Impact of AI Search Summaries on Website Traffic: Evidence from Google AI Overviews and Wikipedia. 2026；161,382 对文章—语言样本，准实验。
7. Aral, Sinan; Li, Haiwen; Zuo, Rui. The Rise of AI Search: Implications for Information Markets and Human Judgement at Scale. 2026；24,000 查询、243 个国家、2.8 百万结果。
8. Grossman, Riley et al. How Generative AI Disrupts Search: An Empirical Study of Google Search, Gemini, and AI Overviews. 2026；11,500 用户查询。
9. McKinsey & Company, QuantumBlack. The State of AI: Global Survey 2025. 2025-11；全球组织自报调查。
10. McKinsey & Company. State of AI Trust in 2026: Shifting to the agentic era. 2026-03；AI Trust Maturity Survey。
11. Deloitte. The State of AI in the Enterprise 2026. 2026；企业 AI 生产化、规模与治理调查。
12. Thomson Reuters. 2026 AI in Professional Services Report. 2026-02；专业服务机构组织与个人使用调查。
13. Gartner. Predicts 40% of Enterprise Apps Will Feature Task-Specific AI Agents by 2026. 2025-08-26；预测口径。
14. Dell’Acqua, Fabrizio et al. The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. Harvard Business School Working Paper 25-043, 2025；791 名专业人员。

15. Federal Trade Commission. Surveillance Pricing Study Indicates Wide Range of Personal Data Used to Set Individualized Consumer Prices. 2025-01-17；阶段性研究。

16. Federal Trade Commission. Issue Spotlight: The Rise of Surveillance Pricing. 2025-01；研究范围与风险议题。

17. Information Commissioner’s Office (UK). Artificial intelligence and data protection guidance. 持续更新；合法性、公平、透明与风险工具。

18. California Attorney General. Sephora settlement concerning CCPA and Global Privacy Control. 2022；和解金额 120 万美元及整改要求。

19. Civil Resolution Tribunal of British Columbia. Moffatt v. Air Canada, 2024 BCCRT 149. 2024；聊天机器人错误信息责任。

20. Jasper. State of AI in Marketing 2026. 2026；供应商发布调查，营销人员样本。

21. Salesforce. State of Marketing, Tenth Edition. 2025/2026；营销团队与代理式 AI 调查，供应商研究。

22. 竹势 AI 营销智库. 竹势 AI 营销智库目标客群研究：中小民企老板的 AI 营销焦虑、顾虑、需求痛点与 GTM 沟通/推广策略. 2026-04-28；内部业务素材。

23. 竹势 AI 营销智库. 竹势 AI 营销智库产品及服务介绍素材. 2026；产品能力、知识/状态/连接与治理边界。

24. 竹势 AI 营销智库. 公司介绍与品牌定位. 2026；机构定位与品牌信息。

附录 D | 术语表

竹势 AI 营销智库出品

术语	定义
AI Agent / 智能体	能基于目标感知上下文、规划步骤、调用的工具、更新状态并处理异常的软件系统。
RAG	检索增强生成：生成前从外部知识源检索相关内容。
GEO	围绕生成式回答引擎的可见性、引用和表述进行优化的实践集合。
增量	与没有该营销动作相比新增的结果，而非平台归因的全部结果。
Human in the Loop	在关键决策或执行节点保留人工审核、批准或接管。
业务状态	客户、订单、库存、任务、审批等在特定时点的结构化当前状态。
业务连续性	系统、模型或供应商异常时维持关键流程并恢复的能力。

PUBLISHER

关于竹势 AI 营销智库

竹势 AI 营销智库出品

竹势 AI 营销智库关注企业增长、营销组织变革、智能体运营与 AI 治理，帮助企业老板、CEO、CMO 和数字化管理者把复杂技术议题转化为可讨论、可比较、可执行的经营决策。

本报告用信号强度、经营影响、误区反证与行动窗口，帮助管理团队把确定变化、早期信号和行业噪声分开，并据此决定试验、投资、治理或停止。

shichangbu.ai

专题中心 · 返回顶部 ↑