



BRAND VOICE / IDENTITY · EVIDENCE
· CONTEXT · ACCOUNTABILITY

谁替品牌开口

AI 规模化表达的声音治理

让身份、立场与证据保持稳定，让表达适应受众与渠道；每一次发布都能追溯是谁、凭什么、说后发生什么。

辨清品牌不变量

身份、立场、核心承诺、事实边界与禁区不可漂移

建立主张证据链

来源、口径、市场、有效期、版本和批准人可追溯
shichangbu.ai

允许情境化表达

受众、渠道、语言与互动方式可以变化而不失真

配置授权与接管

低风险自动化，高风险由具名责任人复核和升级

执行摘要

竹势 AI 营销智库出品

BRAND-VOICE THESIS / 董事会判断

品牌声音是一套经营授权：身份、立场与证据保持稳定，表达随受众、渠道和情境变化；所有变体都要留下责任、版本与结果。

1. 品牌声音应被视为经营宪章，而非文案风格表。它同时约束企业对外身份、事实承诺、价值立场、关系姿态和可承担的后果。
2. 声音治理的第一责任人应是经营层授权的品牌声音所有者；品牌、法务、业务和渠道负责人分别拥有定义、否决、解释与执行权限，代理商和模型不拥有最终修改权。
3. 企业必须把不变量与可变量拆开。不变量包括身份、基本立场、证据门槛、承诺边界和风险禁区；可变量包括语速、句式、信息密度、幽默程度、互动动作和渠道格式。
4. 任何可发布主张都应拥有对象护照，记录来源、适用市场、有效期、版本、批准人和撤回条件。没有护照的主张只能进入草稿，不得直接发布。
5. 评测不能只问“像不像品牌”，还要同时检查事实、立场、辨识度、渠道原生度以及伤害与合规风险，并使用正例、反例、边界样本和压力场景。
6. 渠道原生表达不是放弃一致性，而是在同一品牌判断下改变表达动作。跨渠道复制粘贴会形成声音债务，使品牌在不同场景中显得迟钝、冒犯或失真。
7. 高风险情境应触发人工接管：涉及健康、安全、金融承诺、重大投诉、公共事件、未成年人、敏感个人信息、跨境差异或可能引发媒体放大的内容。
8. 多语言治理的对象不是字面翻译，而是语用效果、文化含义、法律口径和品牌关系位置。总部统一原则，地域团队拥有受控改写权，并对本地后果负责。
9. 监测应把错误主张、客户困惑、投诉、互动质量和长期品牌指标回写到规则与样本。没有反馈回路的声音规范会快速老化。
10. 90 天内应先冻结高风险自动发布、盘点声音对象与证据、建立三级授权和五道发布门，再选择两个低风险渠道进行压力测试，最后用事故与辨识度数据决定扩张。

表 0-1 董事会决策清单

董事会决策	必须明确的答案	本季度输出
声音所有权	指定一名经营层 Sponsor 与一名日常 Owner	声音宪章、RACI、变更审批制度
可发布主张	哪些事实和承诺可由谁批准	主张登记册与对象护照
自动化边界	哪些场景可自动生成、复核或发布	三级授权清单与停机条件
跨地域权利	总部与区域谁可改写什么	本地化授权条款与争议升级
反馈机制	事故、投诉与表现如何回写	月度声音债务审议与版本发布

董事会不应审批每一文案，但必须审批声音治理的权力结构。没有具名所有者，任何事故都会在品牌、法务、业务与代理商之间漂移；没有具名批准人，任何“已经过审”的说法都无法追溯。

治理设计的目标并非把表达变得保守。稳定的不变量能够给创意提供边界，使团队知道哪里可以大胆、哪里必须克制。真正降低创意质量的，是模糊规范导致的层层返工和事后追责。

本报告建议以 VOICE-8 为总栈，以双层声音宪章定义规则，以三本账和声音对象护照建立追溯，以五道发布门和情境压力测试控制发布，以三级授权配置人机分工，再用声音债务和 90 天阶段门形成持续治理。

表 0-2 九套框架的衔接关系

框架	解决的问题	主要输出
VOICE-8	治理对象如何完整覆盖	八层声音资产地图
双层声音宪章	什么可变、什么不可变	不变量条款与渠道变量
三本账	身份、证据、后果如何追溯	说话者账、证据账、反馈账
声音对象护照	单条主张如何受控	来源、市场、版本、批准人
五道发布门	发布前检查什么	事实、立场、辨识度、渠道、伤害/合规
压力测试矩阵	极端场景是否失效	六类情境样本与阈值
三级授权	人机怎样分工	自动、复核、批准清单
声音债务	规则为何逐渐失真	债务指数与偿还计划
90 天阶段门	如何推进落地	四阶段验收标准

一、品牌声音成为经营基础设施：规模化表达的经营命题

竹势 AI 营销智库出品

EMPLOYEE 员工	PARTNER 代理商	AI 智能系统
谁能替品牌开口，谁就进入经营授权与问责边界		

当企业只有少数发言人时，声音偏差通常可通过编辑或培训修正；当员工、代理商、客服机器人、社媒自动化和生成模型都能形成内容时，偏差会以数量和速度被放大。董事会面对的已不是“文案是否统一”，而是企业承诺能否被系统化复制、授权和撤回。

广告法要求广告真实、合法，不得含有虚假或引人误解的内容；消费者权益保护制度进一步强化经营者的信息披露与禁止误导义务。生成规模扩大并不会降低广告主责任，反而提高了错误主张重复出现和跨渠道扩散的概率。

经营上应把声音事故拆成三类：事实事故让企业说了无法证明的话；立场事故让企业在公共议题、投诉或危机中暴露价值冲突；关系事故让企业以不合适的身份和姿态对客户、员工或社会回应。三类事故的处置路径不同，不能由一个“敏感词库”包办。

表 1-1 本章治理对象与责任

1章治理对象	1章判定	1章责任
1.1 核心对象	当企业只有少数发言人时，声音偏差通常可通过编辑或培训修正；当员工、代理商、客服机器人...	品牌/业务 Owner
1.2 风险对象	广告法要求广告真实、合法，不得含有虚假或引人误解的内容；消费者权益保护制度进一步强化...	法务/渠道负责人
1.3 学习对象	经营上应把声音事故拆成三类：事实事故让企业说了无法证明的话；立场事故让企业在公共议题...	数据与品牌运营

【案例 1 | 锚点：中国平安高监管表达】主体与时间。中国平安是一家横跨保险、银行、资产管理与医疗健康服务的综合金融集团。其公开年报和消费者权益保护披露显示，集团长期面对一个比一般消费品牌更复杂的表达环境：同一句产品利益，可能同时触及销售宣传、风险揭示、适当性、个人信息、投诉处理与监管报送。进入智能客服、数字化营销和生成式内容工具加速应用的阶段后，表达速度可以显著提高，但外部责任并不会因为内容由系统、坐席辅助工具或第三方代理商生成而转移。

业务冲突。金融品牌既要让复杂产品易懂、让服务响应更快，又必须避免把收益可能性写成保证、把适用条件藏在次要位置、把服务建议误解为正式承诺。综合金融还带来跨主体问题：集团品牌、子公司牌照、渠道合作方和具体销售人员的身份不同，能够说的话也不同。若统一品牌声音被误解为统一法律主体，客户可能无法判断承诺究竟由谁作出；若每个业务单元各说各话，集团长期积累的信任又会被稀释。

公开可核验动作。平安公开材料持续披露公司治理、风险管理、消费者权益保护、客户服务与科技应用等制度性安排，并以“一个客户、多种产品、一站式服务”等经营表述组织综合金融体验。年报中的这些披露能够证明集团将客户服务、风险与科技纳入经营体系，也能证明不同业务受到牌照和制度约束；但公开材料没有完整披露一套面向生成式内容的“声音对象护照”、模型评测集或逐条主张审批系统。因此，本案例只把已披露的治理事实作为背景，不把本报告的 VOICE-8、五道发布门或三级授权倒推为平安已经采用的内部机制。

治理机制推演。对这类集团，声音治理首先要把“集团身份”“持牌主体”“产品责任主体”“服务渠道身份”分开编码。营销内容调用收益、保障范围、服务资格和客户案例时，必须同时带出适用产品、市场、客群、有效期与批准人；客服解释与销售建议则要区分信息说明、一般建议和具有合同意义的承诺。高风险字段一旦变化，关联文案、话术、知识库答案和代理商物料应同步失效，而不是依赖人员记住旧版本已经不能使用。

结果证据与归因限制。平安年报能够提供客户规模、服务能力、科技投入和风险治理等集团层面的结果，但这些数字不能直接证明某一种品牌声音制度降低了投诉、提高了转化或减少了误导。公开材料也难以把品牌信任、业务增长与具体表达规则建立因果关系。因而，本案例的证据价值是说明高监管、多牌照、多渠道企业确实需要把表达纳入治理体系，而不是提供“采用某框架后效果提升”的宣传样板。

不可外推边界。金融行业的风险揭示、适当性和监管责任，不能机械套用于低风险娱乐内容；集团层面的正式披露，也不能替代具体产品条款、地区规则和销售资格审查。反过来，金融企业的谨慎也不应被误读为所有内容都要法务逐字审批，否则会把正常服务和教育内容拖入不可持续的审批队列。不同风险等级必须采用不同授权深度。

可复制条件。可复制的不是某一句“专业、温暖”的语气，而是四项制度能力：一是明确说话主体与牌照边界；二是把主张与证据、产品版本和适用范围绑定；三是让投诉、误解和监管反馈回写到规则；四是对会形成客户权益预期的内容设置人工复核或更高批准。董事会据此判断的重点，应是集团能否解释每项重要承诺由谁说、凭什么说、出了偏差由谁停止和修正。

VOICE-8 将治理对象分成身份、立场、主张、证据、语言、情境、决策权和反馈八层。输入包括品牌战略、产品资料、法规、历史内容和客户反馈；输出是可执行资产而非一本静态手册。品牌 Owner 负责完整性，法务负责否决高风险表达，业务负责人对事实负责，渠道负责人对场景适配负责。

VOICE-8 的判定规则是：任何发布对象都必须能回答“谁在说、站在什么位置、说了什么、凭什么、对谁、在何处、由谁批准、结果如何”。缺少任一关键字段时，系统不得把内容视为可自动发布资产。例外只允许在紧急服务通知等预定义场景中启用，并应在事后补齐记录。

表 1-2 本章运行机制

1章输入	1章处理规则	1章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	一、品牌声音成为经营基础设施资产
1章输入 B	第1章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第1章审批或升级记录
1章异常输入	第1章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第1章冻结、撤回或修订

管理含义：董事会应批准声音治理章程及责任链，而不是把问题留给品牌团队“把语气调好”。

规模化表达会改变风险分布。传统编辑流程中的错误通常被限制在单一稿件和单一渠道，自动化流程中的错误则可能被 workflow、模板和代理商资产包反复调用。管理者应分别观察单次事故严重度与复制半径：前者决定响应级别，后者决定是否需要停止整个对象或 workflow。

董事会需要确定可接受风险并转化为停机条件。例如，当同一错误主张跨两个以上渠道出现，或涉及客户权益、重大价格、健康安全时，不等待月度复盘，直接冻结关联对象和自动化任务。停机权应独立于内容生产团队，避免进度压力影响判断。

经营价值的评价也要区分产能与可靠性。发布量增加只能说明系统更快，不能说明企业表达更可信。试点阶段应把可追溯率、错误发现时点和撤回速度放在产量之前，只有可靠性稳定后，规模优势才会转化为经营优势。

董事会在本章需要作出的动作，是批准‘表达复制半径’的停机阈值，并把停机权交给不受发布进度约束的角色。若企业只能追责单篇稿件，却无法冻结被多个 workflow 调用的错误对象，声音治理仍停留在编辑管理。

本章失败条件是责任主体无法被唯一识别，或同一承诺在集团、子公司与渠道之间出现冲突。此时应先缩小自动化范围，重建身份与责任映射，再讨论提高产能。

表 1-3 本章验收标准

1章验收项	1章通过条件	1章失败处置
1.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
1.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
1.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

二、品牌声音的边界：身份、立场、主张与语言的分离

竹势 AI 营销智库出品

身份	立场	主张	证据	语言	情境	决策权	反馈
----	----	----	----	----	----	-----	----

品牌声音常被压缩为“专业、温暖、可信”三个形容词，这种描述无法指导复杂情境。可执行定义应区分：身份回答企业是谁；立场回答企业在利益冲突中站在哪里；主张回答企业对产品和结果作出什么陈述；语言回答这些判断如何被说出来。

Aaker 与 Kapferer 的品牌身份研究都强调品牌需要稳定的核心与扩展要素。把这一思想移入 AI 场景时，核心不应直接等同于固定句式；固定句式容易造成跨渠道僵化。应保留稳定的身份结构和关系承诺，让语言层随任务变化。

言语行为理论提醒管理者，企业说话不仅传递信息，也可能实施承诺、道歉、拒绝、警告或授权。客服中的“我们会处理”可能构成服务承诺，促销中的“保证有效”可能构成风险主张。系统评测必须识别话语动作，而不能只做语义相似度。

表 2-1 本章治理对象与责任

2章治理对象	2章判定	2章责任
2.1 核心对象	品牌声音常被压缩为“专业、温暖、可信”三个形容词，这种描述无法指导复杂情境。可执行定...	品牌/业务 Owner
2.2 风险对象	Aaker 与 Kapferer 的品牌身份研究都强调品牌需要稳定的核心与扩展要素。...	法务/渠道负责人
2.3 学习对象	言语行为理论提醒管理者，企业说话不仅传递信息，也可能实施承诺、道歉、拒绝、警告或授权...	数据与品牌运营

【案例 2 | 中国海尔的用户关系表达】主体与冲突。海尔长期以用户需求、场景体验和生态协同组织集团叙事，同时拥有家电、智慧家庭和多层级品牌资产。稳定的集团身份需要与冰箱、空调、洗护等具体任务语言并存；若只保留宏大生态叙事，消费者难以完成购买与使用判断，若各产品线独立表达，集团关系资产又会碎片化。

公开动作与机制。海尔公开品牌传播、产品资料和用户服务内容显示，其集团主张、场景方案与具体功能处于不同表达层级。这支持“双层声音宪章”的机制：集团层固定用户立场和关系承诺，业务层根据场景、品类与渠道调整词汇、证据密度和行动指令。公开资料未披露统一的生成式内容审批系统，不能推断其已采用本报告框架。

结果、边界与复制。海尔披露的经营和品牌成果由产品、渠道、组织与市场周期共同造成，无法单独归因于声音分层。案例可复制之处是建立集团不变量、品类可变量和跨品牌冲突规则；不可复制的是把某一生态口号直接移植到其他企业。没有公开内部 AI 绩效数据，本报告明确记为未披露。

双层声音宪章把品牌不变量写成可否决条款，把渠道可变量写成可选择参数。不变量包括身份、基本价值立场、可承诺边界、证据标准、对弱势群体的保护和危机姿态；可变量包括篇幅、语速、口语度、幽默、互动强度、视觉节奏和行动号召。

使用步骤是先由经营层批准不变量，再由渠道 Owner 建立变量范围，随后用样本验证两层之间是否冲突。判定规则不是“每条都像总部稿”，而是“任何变体都不能改变身份、立场和事实含义”。例外发生在品牌重定位、并购或重大社会事件，此时必须走宪章版本升级。

表 2-2 本章运行机制

2章输入	2章处理规则	2章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	二、品牌声音的边界资产
2章输入 B	第2章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第2章审批或升级记录
2章异常输入	第2章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第2章冻结、撤回或修订

管理含义：品牌声音的定义文件应像产品规格一样可分层、可测试、可版本化。

身份、立场、主张和语言之间存在因果次序：身份决定企业可以以何种关系位置出现，立场决定利益冲突时优先保护什么，主张把判断落到具体事实与承诺，语言才负责形成可感知表达。若顺序反过来，团队会先选一种“好听语气”，再为它寻找事实与立场，风险由此产生。

声音定义会议不应从形容词投票开始，而应使用冲突问题。例如在价格上涨、服务中断、用户误用和公共争议中，企业愿意承认什么、拒绝什么、补偿什么、解释到何种程度。对这些问题的答案比“年轻、亲切、专业”更能形成可执行边界。

当品牌组合复杂时，母品牌和子品牌还需要分别定义身份继承规则。母品牌可统一诚信、隐私和安全底线，子品牌可以拥有不同人格与渠道节奏；若子品牌改变了母品牌承诺边界，必须触发集团级审议，而不能以市场试验为由自行决定。

品牌委员会应把身份、立场、主张和语言分别指定 Owner；任何修改请求必须说明改变的是哪一层。把一次战役语气变化误写成品牌身份变化，会制造长期资产漂移。

本章的边界在于分层不能成为官僚分类。若团队无法用分层结果决定内容能否发布、由谁批准或何时失效，分类本身没有治理价值。

表 2-3 本章验收标准

2章验收项	2章通过条件	2章失败处置
2.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
2.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
2.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

三、不变量与可变量：一致性、创意张力和例外管理

竹势 AI 营销智库出品

INVARIANT / 不变量 身份 · 核心承诺 · 事实边界 · 风险禁区	ADAPTIVE / 可变量 句式 · 节奏 · 篇幅 · 互动方式 · 渠道动作
---	---

不变量过少，规模化表达会漂移；不变量过多，渠道内容会失去生命力。治理的核心权衡是把风险集中在少数不可违背条款上，同时给创意团队足够的表达空间。

Keller 的顾客基础品牌资产模型把品牌知识、反应和关系视为长期积累。AI批量内容可能增加触达，却也可能通过低辨识度和重复表达稀释品牌联想。短期互动指标不能替代长期记忆结构。

信号理论解释了为何一致性有价值：市场无法直接观察企业内部质量，只能通过持续、成本可感知且不自相矛盾的信号判断可信度。AI使低成本表达激增，因此“说得多”不再稀缺；能长期保持证据一致、承诺克制和行动兑现，反而成为更强信号。

表 3-1 本章治理对象与责任

3章治理对象	3章判定	3章责任
3.1 核心对象	不变量过少，规模化表达会漂移；不变量过多，渠道内容会失去生命力。治理的核心权衡是把风...	品牌/业务 Owner
3.2 风险对象	Keller 的顾客基础品牌资产模型把品牌知识、反应和关系视为长期积累。AI批量内容...	法务/渠道负责人
3.3 学习对象	信号理论解释了为何一致性有价值：市场无法直接观察企业内部质量，只能通过持续、成本可感...	数据与品牌运营

【案例 3 | 国际：Mailchimp 声音指南】主体与冲突。Mailchimp 面向中小企业提供营销工具，其公开内容风格指南长期强调清晰、友好、直接和以用户任务为中心。品牌希望保持轻松、有人情味的辨识度，但支付失败、账户安全、数据丢失等场景若继续使用俏皮幽默，可能削弱信息严肃性。

公开动作与机制。其指南把抽象性格拆成写作原则、词汇选择、界面提示和敏感情境限制，并通过正反例帮助不同团队理解“何时像品牌、何时先帮助用户”。这说明语言资产需要场景化，不应把人格形容词直接交给每个写作者自由发挥。

结果与边界。公开指南证明规则可被外部查阅和复用，但没有披露采用该指南带来的转化提升、投诉下降或 AI 输出合格率，因此结果未披露。可复制条件是把原则写成任务规则与例外；不可外推之处是 Mailchimp 的幽默尺度、英语语用和软件界面传统不适合所有行业与语言。

声音债务公式用于衡量治理失真：债务由规则漂移、旧证据、例外累积、渠道复制和不可追溯性共同构成。企业可采用加权指数 $D=0.25R+0.25E+0.20X+0.15C+0.15T$ ，各项按 0—100 评分。该指数是内部管理工具，不是行业基准。

输入来自规则版本差异、过期证据数量、例外单数量、跨渠道重复率和缺失审批记录；品牌运营负责人每月计算，法务与业务共同审议。若 D 超过 40，应暂停新增自动发布场景；超过 60，应启动专项偿还，包括撤回旧主张、合并规则和重建样本。

表 3-2 本章运行机制

3章输入	3章处理规则	3章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	三、不变量与可变量资产
3章输入 B	第3章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第3章审批或升级记录
3章异常输入	第3章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第3章冻结、撤回或修订

管理含义：创意自由必须建立在债务可见、例外有期限的前提下。

可变量应被设计为参数区间，而非无限自由。例如幽默程度可以分为禁用、轻度和可突出三档；行动号召可以分为信息型、邀请型和交易型；信息密度可以按渠道与任务设定最低证据字段。参数化后，创意团队仍能组合，但系统能够识别越界。

例外管理的难点在于例外会形成事实上的新规则。一次大促临时缩短免责声明、一次热点临时改变语气，若没有失效时间，往往被下一次活动直接复制。每个例外单应写明触发原因、适用内容、截止日期、批准人和是否进入正式规则的评审日期。

创意张力可以通过对照实验验证，而不必靠主观争论。对同一已批准主张，制作高辨识、保守和渠道原生三个版本，分别测量理解、记忆、负面反应和行动质量。试验只改变语言层，不改变事实和承诺，才能把创意效果与风险混杂降到最低。

本章的经营判断是：创意自由度应由变量清单与例外额度管理，而非由个人资历决定。例外越多、持续越久，越需要在季度审议中决定其升格为新规则还是被明确终止。

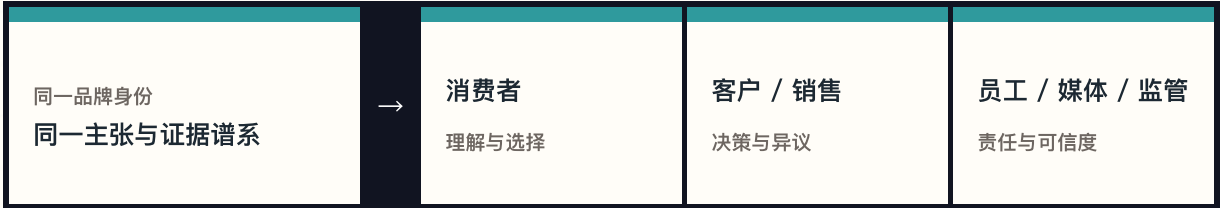
当渠道团队频繁绕过不变量才能完成任务，问题可能不在执行，而在品牌宪章已与业务现实脱节。董事会应要求 Owner 修订宪章，不能让例外债务无限积累。

表 3-3 本章验收标准

3章验收项	3章通过条件	3章失败处置
3.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
3.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
3.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

四、受众与任务：同一品牌为何必须用不同声音完成不同工作

竹势 AI 营销智库出品



声音适配应从受众画像转向“受众×任务×关系阶段”。同一客户在首次认知、购买比较、投诉、续约和危机沟通中，对信息密度、证据强度和情绪姿态的要求完全不同。

Grice 合作原则提出数量、质量、关系和方式四类会话期待。企业使用 AI 时，最常见的失败分别是信息过量、证据不足、答非所问和表达含糊。该理论适合做对话质量检查，但不能代替广告法和专业行业规范。

受众分群也不能以个人信息过度推断为代价。个人信息保护法要求处理具有明确、合理目的，并与目的直接相关，采取对个人权益影响最小的方式。基于敏感属性自动改变品牌姿态，可能同时带来隐私、歧视和声誉风险。

表 4-1 本章治理对象与责任

4章治理对象	4章判定	4章责任
4.1 核心对象	声音适配应从受众画像转向“受众×任务×关系阶段”。同一客户在首次认知、购买比较、投诉...	品牌/业务 Owner
4.2 风险对象	Grice 合作原则提出数量、质量、关系和方式四类会话期待。企业使用 AI 时，最常...	法务/渠道负责人
4.3 学习对象	受众分群也不能以个人信息过度推断为代价。个人信息保护法要求处理具有明确、合理目的，并...	数据与品牌运营

【案例 4 | 中国支付宝的服务场景差异】主体与冲突。支付宝同时承载支付、商家服务、会员权益、公益、安全提醒和客户支持。促销信息需要激发行动，安全告警需要压缩歧义，争议处理需要承认问题并给出处置路径；用单一“年轻活泼”人格覆盖所有任务，会在高风险场景中造成不合时宜。

公开动作与机制。公开页面与服务内容可以观察到不同任务使用不同信息密度、动词和风险提示。其可复制机制是先识别话语动作——推荐、提醒、确认、拒绝、解释或道歉——再决定语气，而不是从一个统一人设自动生成全部文本。

结果、限制与复制。支付宝的用户规模和服务结果由平台网络、产品能力与运营共同形成，公开资料未披露声音分层的独立贡献，也未披露内部模型评测。可复制的是任务分类和高风险人工接管；不可复制的是具体文案、活动语言与平台既有用户关系。

三本账中的“谁在说”记录主体身份、代表范围和可采取的动作；“凭什么说”记录事实来源、推断类型和有效期；“说后发生什么”记录点击、咨询、投诉、误解、撤回与后续业务结果。三本账共同回答责任与学习。

操作步骤是先为高频任务建立关系阶段，再指定允许的话语动作和禁止动作。例如投诉场景允许确认、致歉、解释流程和升级，不允许未经核验归责、承诺赔付额度或要求用户公开敏感信息。异常样本应直接进入压力测试库。

表 4-2 本章运行机制

4章输入	4章处理规则	4章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	四、受众与任务资产
4章输入 B	第4章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第4章审批或升级记录
4章异常输入	第4章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第4章冻结、撤回或修订

管理含义：受众适配不是情绪讨好，而是让品牌在不同关系任务中承担恰当责任。

任务设计应以用户要完成的工作为中心。首次了解需要快速建立类别与差异，比较阶段需要证据和限制条件，购买阶段需要清晰行动与费用，使用阶段需要准确步骤，投诉阶段需要确认责任与解决路径。统一人格无法同时优化这些任务。

关系阶段还决定品牌可以使用多少亲密感。对长期会员可以使用熟悉语气，但不能假设用户愿意公开个人经历；对投诉用户应先承认问题与解释流程，不宜使用过度轻松的表达；对潜在客户则应避免把推断的兴趣当成既定需求。

受众适配的最小数据原则要求企业先问：完成这个沟通任务真正需要哪些信息。若只需知道用户处于售后阶段，就不应额外调用年龄、收入或位置；若需要本地法规，则应使用市场字段而不是推断国籍。每个个性化字段都应有用途、权限和删除机制。

受众与任务治理的验收点，是同一事实在不同任务中能够保持含义一致，同时改变信息顺序、解释深度和行动指令。若变化只剩语气形容词，系统尚未理解任务。

本章的停机信号是高风险任务被误路由到低风险模板，例如投诉进入促销语气、风险提示被写成互动文案。出现此类错配，应先修复任务分类器和升级路径。

表 4-3 本章验收标准

4章验收项	4章通过条件	4章失败处置
4.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
4.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
4.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

五、证据与主张：把企业说过的话变成可追溯承诺

竹势 AI 营销智库出品

CLAIM PASSPORT / 主张护照							
来源	口径	市场	有效期	风险级	批准人	版本	结果

规模化表达的最大风险通常不在语气，而在主张。产品参数、销量、市场地位、效果、可持续性、客户案例和比较结论都需要不同等级的证据。模型可能把内部推测改写为确定事实，也可能把过期材料重新包装为当前承诺。

中国广告法要求广告内容真实、合法，并对数据、统计资料、调查结果、文摘、引用语等提出真实准确及表明出处等要求。消费者权益保护法实施条例进一步细化禁止虚假宣传和经营者信息义务。

声音对象护照为每个可发布对象建立唯一标识。字段包括对象类型、主张文本、事实状态、来源文件、证据等级、适用市场、渠道限制、有效期、版本、批准人、撤回条件和关联内容。输出是可被内容系统和审批流调用的受控对象。

表 5-1 本章治理对象与责任

5章治理对象	5章判定	5章责任
5.1 核心对象	规模化表达的最大风险通常不在语气，而在主张。产品参数、销量、市场地位、效果、可持续性...	品牌/业务 Owner
5.2 风险对象	中国广告法要求广告内容真实、合法，并对数据、统计资料、调查结果、文摘、引用语等提出真...	法务/渠道负责人
5.3 学习对象	声音对象护照为每个可发布对象建立唯一标识。字段包括对象类型、主张文本、事实状态、来源...	数据与品牌运营

【案例 5 | 锚点：中国小米产品发布表达】主体与时间。小米的手机、汽车、智能家居与互联网服务共同构成高频产品发布体系。以 2024—2026 年公开发布会、产品页面、公告和年度报告为观察范围，品牌需要在极短时间内把芯片、影像、续航、屏幕、充电、价格、生态互联等大量技术信息转成消费者能够理解和传播的语言。发布会语言强调记忆点与比较张力，产品页则承担规格、条件和购买决策支持，二者若脱节，最醒目的句子可能比完整条件传播得更远。

业务冲突。消费电子竞争要求“更快、更强、更领先”的强表达，但参数结论通常依赖测试设备、软件版本、实验环境、使用方式和比较对象。一个在实验室条件下成立的续航、性能或影像结论，被截取到社媒标题后，容易失去限定条件；同一产品在不同内存版本、地区网络、法规环境或上市批次中也可能存在差异。发布团队追求简洁，工程团队追求精确，渠道团队追求转化，法务关注误导风险，声音治理必须在这些目标之间建立可审计的取舍。

公开可核验动作。小米官方发布页、产品规格页、公告与年报会公开产品参数、功能说明、价格信息以及必要的测试或适用条件，市场传播也常以发布会、社媒切片和电商页面形成多层表达。能够核验的是：核心参数与正式产品资料之间存在公开对应关系，企业会通过不同载体呈现不同信息密度。不能从公开材料证明的是：小米内部已经把每项主张做成统一对象、采用本报告所述授权模型，或由生成式系统自动使旧文案失效。V2 因此把企业事实与治理建议严格分开。

治理机制推演。适用于该场景的声音对象护照，应以“可发布主张”为最小单位，而不是把整篇发布稿视作一个文件。每项主张记录参数值、比较基准、测试条件、适用型号、地区、软件版本、证据文件、批准人和失效触发器。发布会口播可以调用简化表达，但必须能追溯到完整主张；社媒切片、海报和代理商物料若移除限定条件，应触发渠道门复核。产品固件、配置或上市政策变化时，系统先冻结受影响主张，再决定哪些历史页面需要更正。

结果证据。小米公开披露可以说明产品发布具有巨大传播覆盖，并可提供产品出货、收入结构或研发投入等经营数据，但这些指标受产品竞争力、价格、渠道、供应链和市场周期共同影响，不能归因于某一种声音治理方法。公开信息也未披露“因主张护照减少多少错误”或“AI 改写提高多少转化”。因此，本案例支持的是机制必要性与资料可追溯性，不构成效果承诺。

归因限制与不可外推边界。消费电子的参数治理适合高频、多版本产品，却不能覆盖所有品牌声音问题。创始人演讲、社区互动和危机回应还涉及人格、立场和关系修复，无法只靠参数数据库解决。实验室数据即使真实，也不天然代表用户体验；媒体评测和用户反馈即使生动，也不能替代企业正式规格。多语言版本还要审查单位、法规名称和比较习惯，不能把中文发布稿直接翻译后视为同等有效。

可复制条件。其他企业可复制五项做法：确定主张最小颗粒；区分正式事实、推断和创意表达；把限定条件与主张绑定而非放在孤立脚注；建立版本失效和跨渠道撤回；保留工程、市场、法务之间的批准记录。复制的目标不是削弱发布会张力，而是让强表达的边界可解释、可复核、可撤回。董事会最终应追问，最具传播力的十句话是否都能在一分钟内找到证据、适用范围和责任人。

护照的判定规则分四级：A 级为法规、审计或正式检测支持；B 级为企业正式系统数据或经批准研究；C 级为有条件推断，只能以概率和限制表达；D 级为灵感、预测或未经核验线索，不得对外陈述为事实。

当证据过期、市场变化或批准人撤销时，系统应使对象进入“冻结”状态。紧急情况下可以发布经法务批准的临时口径，但必须标记有效期和替换计划。任何人工复制到外部文件的主张也应保留对象编号。

表 5–2 本章运行机制

5章输入	5章处理规则	5章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	五、证据与主张资产
5章输入 B	第5章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第5章审批或升级记录
5章异常输入	第5章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第5章冻结、撤回或修订

管理含义：事实治理要从校对环节前移到主张资产层。

主张治理应覆盖显性文案之外的视觉、图表、标题和交互默认值。图片可能暗示产品效果，排序可能暗示推荐，按钮文案可能制造稀缺，聊天机器人可能在追问中补充未经批准的结论。对象护照应允许一个主张关联多种载体。

证据等级不能只看来源权威，还要看适配性。实验室测试可能很可靠，却不一定支持真实使用场景；集团年度数据可能准确，却不能用于单一地区；客户案例可能真实，却不能证明普遍效果。护照应分别记录证据质量和外推范围。

撤回机制需要覆盖“已发布但不可编辑”的渠道。企业应预先定义更正公告、评论置顶、客服解释、销售资料替换和代理商通知路径。仅在数据库把对象标为失效，并不能阻止旧截图、旧演示或外部转载继续影响客户。

董事会应要求所有重大主张具备可撤回设计：不仅能在数据库失效，还能定位已发布页面、销售材料和代理商副本。无法撤回的主张不应获得大规模复用权限。

当证据真实但外推范围不匹配时，风险并不低于虚假数据。本章因此把‘证据适配性’列为独立门槛，避免权威来源被用于不支持的市场、客群或情境。

表 5–3 本章验收标准

5章验收项	5章通过条件	5章失败处置
5.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
5.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
5.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

六、语言资产：从词汇表到可训练、可评测的表达系统

竹势 AI 营销智库出品

+	-	!	↻
正例	反例	禁区与替代	例外与更新

词汇表只能处理显性禁用词，无法表达节奏、信息结构、礼貌策略、隐喻边界和情绪姿态。成熟的语言资产应包括原则、词汇、句法、段落结构、话语动作、渠道示例、反例和边界样本。

组织身份理论指出，成员会通过“我们是谁”解释行动。语言资产若只由品牌部编写，业务和客服往往把它当外部包装；若由跨部门共同提炼，它可以成为组织如何面对客户的共享解释框架。

语言资产需要区分描述性规范与强制性规范。描述性规范展示优秀内容通常怎样写，适合训练和辅助；强制性规范规定绝不允许的承诺、歧视、羞辱、隐私披露和危机姿态，适合做硬门。两者混合会导致过度拦截。

表 6-1 本章治理对象与责任

6章治理对象	6章判定	6章责任
6.1 核心对象	词汇表只能处理显性禁用词，无法表达节奏、信息结构、礼貌策略、隐喻边界和情绪姿态。成熟...	品牌/业务 Owner
6.2 风险对象	组织身份理论指出，成员会通过“我们是谁”解释行动。语言资产若只由品牌部编写，业务和客...	法务/渠道负责人
6.3 学习对象	语言资产需要区分描述性规范与强制性规范。描述性规范展示优秀内容通常怎样写，适合训练和...	数据与品牌运营

【案例 6 | 国际：IBM 企业语言与设计系统】主体与冲突。IBM 面向企业客户、开发者、采购者和公共部门解释复杂技术，品牌既要保持可信、专业和长期稳定，又要让云、人工智能、咨询与基础设施等不同产品在具体任务中易于理解。过度统一会让内容抽象，过度分散则会削弱企业级信号。

公开动作与机制。IBM 通过 Carbon Design System 等公开体系管理组件、交互、可访问性和内容表达，使多团队在共享结构中工作。对声音治理的启示是把术语、解释层级、界面动作和无障碍要求做成可复用资产，而非只发布一本品牌手册。

结果与边界。公开体系能证明规范与组件存在，但不能证明每个渠道完全一致，也未披露生成式内容治理带来的独立绩效。可复制条件是建立跨产品共享资产和版本治理；不可外推之处是 IBM 的企业技术语境、英语术语传统与组织规模。

语言资产的输入来自高表现内容、客服会话、销售异议、投诉、危机复盘和区域语言样本。输出包括可检索组件、最小对照样本和场景评分标准。品牌编辑负责维护，业务专家确认术语，客服与社媒团队提供真实边界。

更新规则应限制“流行表达”直接进入核心资产。新词先进入观察区，经过使用效果、误解风险和地域含义检查后，才能成为推荐表达；涉及法律定义和产品名称的词汇由业务与法务共同批准。

表 6–2 本章运行机制

6章输入	6章处理规则	6章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	六、语言资产资产
6章输入 B	第6章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第6章审批或升级记录
6章异常输入	第6章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第6章冻结、撤回或修订

管理含义：语言资产要能被人学习、被系统调用、被评测程序验证。

语言资产的颗粒度应与使用场景匹配。标题规则、产品解释、服务通知、投诉回应和高管发言需要不同组件。把所有规则塞进一个长文档会提高检索噪声，使系统难以判断哪些条款适用。每个组件应标记任务、渠道、风险和示例。

反例资产应说明错在哪里，而不是只贴“错误示例”。同一句话可能因为证据不足、关系姿态不当、歧义、地域冒犯或行动指令模糊而失败。标注失败类型后，团队才能把问题回写到相应规则，而不是笼统要求“更像品牌”。

语言资产还要管理退役。旧产品名、过时口号、已变化的服务承诺和不再适合的网络表达应进入禁用或历史状态。保留历史版本有助于审计，但默认检索应优先当前版本，防止模型因语料数量较多而复活旧表达。

语言资产的价值应以复用质量衡量，而非词条数量。季度审议应删除无人使用、相互冲突或无法区分场景的规则，并把高频人工修改沉淀为新示例。

本章失败条件是团队拥有庞大词库，却仍需依赖少数资深编辑解释每次例外。此时知识仍在人脑中，系统资产只是装饰。

表 6-3 本章验收标准

6章验收项	6章通过条件	6章失败处置
6.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
6.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
6.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

七、人机分工：三级授权如何配置生成、复核与批准

竹势 AI 营销智库出品

L1 自动生成 低风险、可逆、已批准资产	L2 人工复核 客户可见、情境变化、承诺风险	L3 高管 / 法务批准 危机、重大主张、高伤害不可逆
---	---	--

AI是否可以发布，不应按工具名称决定，而应按内容风险、可逆性、受众规模、承诺强度和时间敏感性决定。同一模型在内部改写和危机声明中的授权等级必须不同。

三级授权模型将任务分为自动生成、人工复核、高管或法务批准。一级允许模型形成草稿、变体和低风险内部摘要；二级要求具名业务或品牌人员检查后发布；三级涉及重大承诺、敏感事件、监管行业 and 大规模投放，必须由授权负责人批准。

Human-in-the-loop 不能只设置一个“同意”按钮。有效复核需要显示证据、差异、风险原因、历史版本和影响范围，否则审核人只是承担责任而没有获得判断信息。

表 7-1 本章治理对象与责任

7章治理对象	7章判定	7章责任
7.1 核心对象	AI是否可以发布，不应按工具名称决定，而应按内容风险、可逆性、受众规模、承诺强度和时...	品牌/业务 Owner
7.2 风险对象	三级授权模型将任务分为自动生成、人工复核、高管或法务批准。一级允许模型形成草稿、变体...	法务/渠道负责人
7.3 学习对象	Human-in-the-loop 不能只设置一个“同意”按钮。有效复核需要显示证据...	数据与品牌运营

【案例 7 | 中国国家反诈中心公共传播】主体与冲突。国家反诈中心及公安机关承担公共安全教育、风险预警和案件处置沟通，表达必须兼顾及时性、权威性和可执行性。诈骗手法快速变化，但未经核验的案情、号码或处置建议一旦被权威渠道发布，会带来现实伤害。

公开动作与机制。公开宣传通常使用明确风险信号、处置步骤和官方身份标识，强调不轻信、不转账及通过正式渠道核验。该场景支持高权威身份的三级授权：系统可辅助整理、改写和多渠道适配，涉及具体案件、资金处置或个人信息时必须由授权人员确认。

结果与边界。公开材料能够证明持续开展反诈宣传，却不能把案件变化归因于某一表达制度，也未披露内部 AI 工作流，相关成效未披露。可复制的是权威来源、行动指令和人工升级；不可复制的是将执法机构话语权移植到商业品牌。

三级授权的输入包括风险分类、受众规模、渠道、主张等级、个人信息、可逆性和时效。输出是任务级权限和审批链。判定规则可采用“最高风险项决定等级”，避免用平均分稀释单项重大风险。

例外机制只适用于预先批准的应急模板，如系统故障通知、服务暂停和安全提醒。模板变量也应有限定范围；超出范围自动升级。代理商可以执行，但不得自行改变授权等级或批准自身提交的高风险内容。

表 7–2 本章运行机制

7章输入	7章处理规则	7章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	七、人机分工资产
7章输入 B	第7章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第7章审批或升级记录
7章异常输入	第7章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第7章冻结、撤回或修订

管理含义：授权的单位应是具体任务与话语动作，而非给某个团队或模型永久开闸。

授权等级应由内容风险动态计算，而不是永久绑定岗位。资深社媒经理在日常互动中可拥有较高自主权，但涉及重大事故仍需升级；法务人员也不应单独决定品牌姿态，因为合法并不等于符合企业身份。权力需要按问题类型组合。

人工复核质量可通过“修改原因”学习。审核人提交时选择事实、立场、语言、渠道、合规或其他原因，并保留关键差异。长期数据会揭示模型问题、规则缺口或组织意见分歧，帮助决定是改系统、改资产还是改授权。

高管批准不应成为无限队列。企业应把重复出现的三级事项沉淀为预批准模板和决策原则，同时保留变量范围。这样既减少高管负担，也避免团队通过复制旧批准绕过新情境判断。

人机分工的董事会动作，是批准哪些话语动作永远保留人类责任，而不是笼统批准某个工具上线。授权对象应是任务与风险，不是模型名称。

若人工复核者只能看到最终文本，看不到来源、版本和模型改写轨迹，复核就会退化为凭感觉签字。本章要求审批界面同时呈现判断所需证据。

表 7-3 本章验收标准

7章验收项	7章通过条件	7章失败处置
7.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
7.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
7.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

八、情境评测：从“像不像”升级为五道发布门

竹势 AI 营销智库出品

常态	促销	投诉	热点	危机	多语言
事实 · 立场 · 辨识度 · 渠道 · 伤害/合规五维 联合压力测试					

品牌相似度测试容易奖励表面模仿，却忽略事实错误、立场冲突和潜在伤害。发布评测应覆盖五道门：事实、立场、辨识度、渠道、伤害与合规。任一道硬门失败，内容都不得通过。

戴明质量管理强调质量来自系统设计而非末端检查。将其用于声音治理，意味着样本、规则、证据和责任必须进入生产流程；只在发布前人工校对，会把质量成本集中到最昂贵、最紧迫的时点。

情境压力测试矩阵至少覆盖常态、促销、投诉、热点、危机和多语言六类。每类同时设置正例、反例和边界样本，并模拟信息不完整、时间压力、用户挑衅、事实变化和渠道字数限制。

表 8–1 本章治理对象与责任

8章治理对象	8章判定	8章责任
8.1 核心对象	品牌相似度测试容易奖励表面模仿，却忽略事实错误、立场冲突和潜在伤害。发布评测应覆盖五...	品牌/业务 Owner
8.2 风险对象	戴明质量管理强调质量来自系统设计而非末端检查。将其用于声音治理，意味着样本、规则、证...	法务/渠道负责人
8.3 学习对象	情境压力测试矩阵至少覆盖常态、促销、投诉、热点、危机和多语言六类。每类同时设置正例、...	数据与品牌运营

【案例 8 | 锚点：Air Canada 聊天机器人争议】主体与时间。2022 年，旅客 Jake Moffatt 因家人去世计划乘坐 Air Canada 航班，并通过航空公司网站聊天机器人了解丧亲票价。机器人告知他可以先购买普通机票，随后在出票后九十天内申请退还与丧亲优惠票价之间的差额。Moffatt 依此购买往返机票并在旅行后申请退款，航空公司随后以其正式政策不允许对已完成旅行追溯适用丧亲票价为由拒绝。

业务冲突。航空公司希望通过自动服务降低查询成本、提供全天候响应，但票价规则会直接影响消费者支付与权益预期。聊天界面的自然语言与即时性容易让用户认为答案是针对自己情境的正式说明，而不是一般参考。与此同时，网站上静态政策页与机器人答案发生冲突，客户没有能力也没有义务自行判断哪个页面更具权威。这里暴露的并非单纯“语气不一致”，而是企业内部存在两个相互矛盾的事实源。

公开可核验过程。案件进入加拿大不列颠哥伦比亚省民事解决法庭，案号为 Moffatt v. Air Canada, 2024 BCCRT 149。裁决记录显示，Moffatt 提交了聊天记录截图和相关往来；Air Canada 没有证明机器人信息准确，并主张其不应为机器人给出的错误信息负责。审理成员 Christopher Rivers 对这种切割责任的论点明确表示不接受，指出聊天机器人仍是 Air Canada 网站的一部分，企业应对网站全部信息采取合理注意。

结果证据。2024 年 2 月作出的裁决认定 Air Canada 构成疏忽性失实陈述，并判令其支付 650.88 加元损害赔偿、36.14 加元判前利息和 125 加元仲裁费用，合计 812.02 加元。裁决还说明，正确政策存在于网站其他页面，并不能自动消除错误机器人答案造成的影响，因为普通用户没有理由知道一个页面准确而另一个页面不准确。该结果是公开、可核验的法律事实。

治理机制。该案例最直接支持三项要求：第一，能够影响价格、资格、退款和客户权利的回答必须调用同一正式政策源；第二，政策版本变化时，旧答案、缓存和检索片段必须同步失效；第三，对例外资格、追溯退款和争议解释设置人工升级。对话日志还应保存当时调用的政策版本，使企业能够重建“系统为什么给出这句话”，而不是事故后只能比较两个页面。

归因限制。裁决解决的是特定消费者争议，并没有披露 Air Canada 当时聊天机器人的技术架构、训练方式、供应商、检索机制或内部审核流程。因此，不能把错误简单归因于某一种模型，也不能宣称采用本报告框架必然避免同类案件。裁决金额反映个案损失，不代表企业总体声誉、客服成本或监管风险。

不可外推边界。该裁决属于加拿大不列颠哥伦比亚省特定法域与程序，不能直接替代其他国家的消费者、合同或航空法规。低风险的航班状态查询和高风险的票价资格说明也不应采用同一授权等级。把所有机器人回复都转人工，会损失自动服务价值；正确的做法是识别哪些话语动作会形成权益预期，并对这些动作设置更严格证据与升级门。

可复制条件。任何面向客户的自动服务都应建立政策单一事实源、版本标识、冲突检测、日志留痕、人工接管和更正路径。上线前压力测试不能只问常见问题，还要覆盖“先买后退”“例外资格”“跨页面矛盾”“历史政策仍被检索”等边界。董事会应把这起案件视为责任边界样本：企业不能把自动渠道拟人化后再将其当作独立责任主体，品牌说出口的话仍然属于企业。

五道门的字段包括：事实门检查来源与限定条件；立场门检查价值与责任位置；辨识度门检查是否具有可识别品牌特征；渠道门检查格式、语用与互动动作；伤害/合规门检查误导、歧视、隐私、未成年人及行业规则。

评分规则应区分硬失败与软评分。事实造假、违规承诺和隐私泄露属于硬失败；辨识度、节奏和创意可按等级评分。若评测者分歧大，应保留分歧并升级，不要用平均分掩盖不同风险判断。

表 8–2 本章运行机制

8章输入	8章处理规则	8章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	八、情境评测资产
8章输入 B	第8章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第8章审批或升级记录
8章异常输入	第8章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第8章冻结、撤回或修订

管理含义：评测集应像产品测试集一样持续增长，并覆盖最难处理的边界。

压力测试应刻意构造信息不完整情境，因为真实运营很少拥有全部事实。测试可隐藏产品状态、加入用户挑衅、制造相互矛盾来源或缩短响应时间，观察系统是否会承认不确定、请求核验和主动升级。

边界样本比典型样本更能发现漏洞。例如“最高可节省 30%”可能在有明确条件时成立，在标题脱离条件后变成误导；“我们理解你的感受”在一般投诉中恰当，在严重伤害事件中可能显得空泛。评测需要比较这些细微变化。

评测者也会漂移。品牌、法务、客服和业务对同一内容的评分差异应被记录，并通过校准会议形成判断锚点。若分歧来自价值取舍，应由有权角色裁决；若来自规则模糊，则应修改规则，而不是强求评测者平均一致。

评测委员会应把争议样本保留下来，形成跨职能判断锚点。删除分歧只会让系统在下一次相同边界上重新犯错；记录分歧及裁决理由，才能形成可学习的治理记忆。

本章的失败条件是平均分掩盖硬门失败，或测试集只包含理想输入。只要事实、权益、隐私或伤害样本覆盖不足，就不能用整体高分支持自动发布。

表 8–3 本章验收标准

8章验收项	8章通过条件	8章失败处置
8.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
8.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
8.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

九、渠道原生：一致性不是复制粘贴

竹势 AI 营销智库出品



不同渠道不仅有字数和格式差异，也有不同的注意力结构、互动预期和社会语境。把一篇总部稿机械缩短，往往同时损失信息优先级和关系姿态。

Hall 的高语境与低语境理论提示，沟通对隐含背景和直接表达的依赖不同。该理论适合提醒跨文化差异，但国家内部也存在行业、年龄和平台差异，不能把文化标签当成固定人格。

渠道原生治理应确定“同一命题、不同动作”。官网负责完整解释，短视频负责建立注意与证据入口，社媒负责互动与回应，客服负责解决具体问题，销售材料负责支持决策。各渠道共享主张对象，但拥有不同表达模板。

表 9-1 本章治理对象与责任

9章治理对象	9章判定	9章责任
9.1 核心对象	不同渠道不仅有字数和格式差异，也有不同的注意力结构、互动预期和社会语境。把一篇总部稿...	品牌/业务 Owner
9.2 风险对象	Hall 的高语境与低语境理论提示，沟通对隐含背景和直接表达的依赖不同。该理论适合提...	法务/渠道负责人
9.3 学习对象	渠道原生治理应确定“同一命题、不同动作”。官网负责完整解释，短视频负责建立注意与证据...	数据与品牌运营

【案例 9 | 中国华为多渠道技术表达】主体与冲突。华为同时面对消费者、运营商、政企客户、开发者与政策利益相关方。相同技术事实，在发布会、白皮书、客户案例、开发文档和社媒内容中需要不同解释深度；若直接复制，专业材料会在社媒失去可读性，简化表达又可能在采购场景中缺乏证据。

公开动作与机制。华为公开年报、产品资料、技术白皮书和开发者内容显示，多种渠道共享企业技术立场，却采用不同证据密度与行动路径。可复制机制是建立共享事实层和渠道呈现层，使关键术语、参数与案例口径一致，同时允许结构和叙事变化。

结果与边界。华为经营结果受研发、产品、供应链、市场环境和渠道能力共同影响，无法归因于声音治理；统一 AI 系统及其评测指标未披露。可复制的是事实共享与解释分层，不可复制的是企业特定技术主张和全球政策语境。

渠道门的输入包括平台规则、字数、交互方式、可编辑性、传播速度和受众风险；输出包括允许的话语动作、必要证据展示和升级阈值。渠道 Owner 对原生性负责，品牌 Owner 对不变量负责。

当渠道变化快于总部规范时，可建立“受控试验区”：区域或渠道团队可在低风险主题上测试新表达，但必须保留样本、指标和投诉数据，并在固定期限内决定纳入、修改或废止。

表 9–2 本章运行机制

9章输入	9章处理规则	9章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	九、渠道原生资产
9章输入 B	第9章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第9章审批或升级记录
9章异常输入	第9章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第9章冻结、撤回或修订

管理含义：跨渠道一致性应以判断一致为核心，以形式差异为常态。

渠道原生性的核心是尊重用户在该渠道中的预期。搜索结果页需要快速回答，短视频需要在前几秒建立问题，专业白皮书需要完整证据，社媒评论需要回应具体语境。把“品牌金句”强行放入所有入口，可能提高统一感，却降低任务完成。

跨渠道旅程还要求信息衔接。短内容可以省略细节，但必须提供可信的下一步入口；客服可以简化解释，但应能调用完整政策；销售演示可以突出价值，但必须保留限定条件。各渠道不是独立稿件，而是同一主张的不同证据层。

平台算法变化可能诱导品牌追逐极端语气。治理机制应把短期分发收益与长期负面反应分开，观察隐藏、取消关注、低质量线索和客服困惑。若渠道原生表达持续损害关系质量，应收窄变量范围，而不是把结果归咎于平台。

渠道原生的审议对象应是‘含义保持率’与‘任务完成度’，而非字句相似度。一个完全不同的标题可以保持同一承诺，一段逐字复制的内容也可能在新渠道制造误导。

当渠道适配需要删除关键限制、改变承诺主体或制造虚假紧迫感时，应判定为主张变化并重新批准，而不是把它当作普通改写。

表 9-3 本章验收标准

9章验收项	9章通过条件	9章失败处置
9.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
9.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
9.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

十、多语言与地域：翻译无法替代语用治理

竹势 AI 营销智库出品

01 可直译事实	02 需转创表达	03 文化语境判断	04 法律与社会禁区
-------------	-------------	--------------	---------------

多语言内容的风险往往来自语用效果而非字面错误。同一句承诺在不同法域可能触发不同义务，同一种幽默在不同文化中可能被理解为轻慢或歧视。

Hofstede 的文化维度为跨文化管理提供比较视角，但国家平均值不能直接决定具体文案。企业应以本地用户研究、法规和真实反馈校准，而不是把文化维度当生成模板。

多语言治理至少需要四次检查：事实等值、法律等值、关系等值和行动等值。直译通过不代表用户得到同样信息，也不代表品牌承担同样责任。

表 10–1 本章治理对象与责任

10章治理对象	10章判定	10章责任
10.1 核心对象	多语言内容的风险往往来自语用效果而非字面错误。同一句承诺在不同法域可能触发不同义务， ...	品牌/业务 Owner
10.2 风险对象	Hofstede 的文化维度为跨文化管理提供比较视角，但国家平均值不能直接决定具体文...	法务/渠道负责人
10.3 学习对象	多语言治理至少需要四次检查：事实等值、法律等值、关系等值和行动等值。直译通过不代表用...	数据与品牌运营

【案例 10 | 国际：Coca-Cola 全球与本地表达】主体与冲突。可口可乐在全球维护名称、视觉资产与分享、愉悦等长期联想，同时要进入不同语言、节庆、宗教、饮食和媒介环境。全球统一有利于资产积累，但逐字翻译会忽略语境；本地团队自由度过大，又可能改变核心身份或引发文化风险。

公开动作与机制。长期全球战役和本地市场传播显示，核心品牌资产集中管理，具体人物、场景、语言和渠道表达进行本地适配。适用于本报告的机制是“中心定义不变量、市场证明可变量”：本地方案需说明文化依据、受众任务、不可翻译项和升级条件。

结果、限制与复制。品牌规模和市场表现由分销、产品、媒体投入和历史资产共同形成，不能单独归因于本地化治理；代理商决策权、AI 使用和统一评测指标多未披露。可复制的是中心与本地之间的批准接口，不可复制的是特定节庆创意和百年品牌积累。

地域团队应拥有受控改写权，并承担本地后果。总部提供不变量、主张对象与高风险禁区；本地团队负责语用、法规、文化和渠道适配。争议由区域品牌与法务共同裁决，重大价值冲突上升至集团层。

多语言样本库应保留“看似正确但效果错误”的反例，例如礼貌程度不当、颜色或隐喻冒犯、免责声明位置失效。机器翻译只能作为候选生成，涉及权益、健康、安全和危机的内容必须由具备本地专业能力的人复核。

表 10–2 本章运行机制

10章输入	10章处理规则	10章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	十、多语言与地域资产
10章输入 B	第10章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第10章审批或升级记录
10章异常输入	第10章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第10章冻结、撤回或修订

管理含义：全球品牌需要统一责任，而不是统一句子。

多语言工作流应把“源语言版本”与“权威事实版本”分开。源语言文案可能包含修辞和本地语境，不能自动成为其他市场的事实源；各语言版本都应引用同一主张对象，再由本地团队选择合适表达。

地域差异还包括监管执行和行业惯例。某些比较广告、环保主张、促销倒计时或用户评价用法在一个市场可接受，在另一个市场可能受限。法律等值检查必须由熟悉当地规则的人承担，不能只依赖通用翻译供应商。

总部与本地团队发生争议时，应区分核心冲突与表达冲突。核心冲突涉及身份、价值和承诺，由总部裁决；表达冲突涉及礼貌、隐喻和渠道习惯，本地团队应拥有更大权重。清晰的争议分类能避免总部以一致性名义压制本地判断。

多语言扩张前，董事会应确认每个市场都有对语用和法域负责的具名角色，并保留回译、争议词和不可翻译资产记录。只有翻译供应商而没有市场责任人，不足以支持自动化扩张。

本章的停止条件是本地团队只能解释译文是否通顺，却无法证明承诺在当地法律、文化和客户关系中成立。此时应暂停发布，而不是继续优化文风。

表 10–3 本章验收标准

10章验收项	10章通过条件	10章失败处置
10.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
10.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
10.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

十一、组织与决策权：谁定义、谁修改、谁批准、谁负责

竹势 AI 营销智库出品

DEFINE 品牌委员会	PROVE 业务专家	EXPRESS 内容 / 代理商	GUARD 法务与风险	LOG 平台与数据
-----------------	---------------	---------------------	----------------	--------------

声音治理失败常源于权力错位：品牌部定义原则却无权否决业务承诺；法务在最后一刻介入却不了解渠道；代理商掌握日常表达却不承担长期品牌后果；技术团队配置模型却不拥有品牌判断。

RACI 只能标记参与角色，仍需补充决策权类型。建议区分定义权、修改权、解释权、批准权、否决权和紧急停机权。每项权力必须具名到岗位，并规定代理关系和缺席时的替补。

组织身份研究还提示，声音规范需要被成员认同。若规范只以控制文件出现，员工会在真实压力下绕过；若它同时解释企业为何如此回应客户，规范更可能成为行动依据。

表 11-1 本章治理对象与责任

11章治理对象	11章判定	11章责任
11.1 核心对象	声音治理失败常源于权力错位：品牌部定义原则却无权否决业务承诺；法务在最后一刻介入却不...	品牌/业务 Owner
11.2 风险对象	RACI 只能标记参与角色，仍需补充决策权类型。建议区分定义权、修改权、解释权、批准...	法务/渠道负责人
11.3 学习对象	组织身份研究还提示，声音规范需要被成员认同。若规范只以控制文件出现，员工会在真实压力...	数据与品牌运营

代理生态应采用“可委托执行、不可委托最终责任”。合同中应明确资产归属、样本保密、模型与数据边界、再委托限制、审批证据、事故通知、内容撤回和合作结束后的资产返还。

VOICE-8 的决策权层输出一张权力地图：集团品牌负责身份与核心立场；业务负责人负责产品事实；法务负责合规否决；区域和渠道负责人负责适配；数据与 MarTech 负责人负责系统控制；经营 Sponsor 裁决跨部门冲突。

变更流程分为常规更新、重大变更和紧急临时口径。常规更新经 Owner 批准并进入下一版本；重大变更涉及定位、价值立场或承诺边界，需经营层审议；紧急口径有短有效期，事件结束后必须复盘。

表 11-2 本章运行机制

11章输入	11章处理规则	11章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	十一、组织与决策权资产
11章输入 B	第11章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第11章审批或升级记录
11章异常输入	第11章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第11章冻结、撤回或修订

管理含义：声音治理需要一套可运行的权力制度，而不是跨部门礼貌协商。

决策权设计需要覆盖“谁可以解释规则”。日常运营中，许多争议不是修改规则，而是判断某条规则是否适用于新场景。解释权若不明确，团队会不断向最高层升级；若完全下放，又会形成各自版本。建议由品牌 Owner 主持解释，法务对法律问题拥有否决。

代理商治理还应要求交付可追溯资产，而非只交最终文件。至少包括使用的主张对象、版本、素材来源、审批记录和外部模型/供应商信息。没有这些记录，品牌方在合作结束后无法复用经验，也无法在事故中定位责任。

组织激励必须与治理一致。若团队只按发布量、互动和销售线索考核，审核与升级会被视为拖延。可将高风险零漏检、证据完整、及时撤回和有效样本贡献纳入绩效，使谨慎判断成为被奖励的工作。

决策权设计必须让修改权与后果责任对称。能够改变品牌不变量、风险禁区或重大主张的人，应进入版本记录并承担复审义务，不能只留下系统管理员账号。

若品牌、业务和法务对同一对象都拥有否决权却没有最终裁决人，流程会在高风险时刻冻结。本章要求预先定义冲突升级顺序和时限。

表 11-3 本章验收标准

11章验收项	11章通过条件	11章失败处置
11.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
11.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
11.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

十二、监测与反馈：让每次表达改变下一版规则

竹势 AI 营销智库出品

错误主张	客户困惑	投诉 / 舆情	品牌辨识	互动质量	业务结果
反馈必须回到具体规则、证据、样本与版本					

发布并非治理终点。客户困惑、客服追问、纠错、投诉、退订、媒体引用、销售异议和转化质量都能揭示声音资产是否有效。只看点赞和点击，无法发现承诺误解和长期信任损耗。

控制论把系统看作目标、测量、比较和纠偏的闭环。声音治理的目标不是固定某种文风，而是维持事实准确、身份稳定、关系适当和可识别性；监测指标必须能触发规则或样本变化。

反馈账应记录内容对象、渠道、受众、版本、结果与异常。指标分为前置质量、过程表现、后果风险和长期品牌四层。前置质量包括门禁失败率，后果风险包括错误主张、投诉和撤回，长期品牌包括辨识、信任和偏好。

表 12–1 本章治理对象与责任

12章治理对象	12章判定	12章责任
12.1 核心对象	发布并非治理终点。客户困惑、客服追问、纠错、投诉、退订、媒体引用、销售异议和转化质量...	品牌/业务 Owner
12.2 风险对象	控制论把系统看作目标、测量、比较和纠偏的闭环。声音治理的目标不是固定某种文风，而是维...	法务/渠道负责人
12.3 学习对象	反馈账应记录内容对象、渠道、受众、版本、结果与异常。指标分为前置质量、过程表现、后果...	数据与品牌运营

归因必须克制。内容互动与转化通常受媒体投放、价格、产品、季节和渠道算法影响。声音治理可以对错误率、返工、响应速度和辨识度测试形成较强直接归因；对收入和品牌资产只能结合实验或长期证据判断。

声音债务审议每月进行：查看过期主张、规则冲突、例外数量、跨渠道复制和缺失追溯记录。每项债务要分配 Owner、截止时间 and 偿还方式。长期未偿还的例外应转为正式规则或被废止。

投诉和危机样本具有高信息密度，不应只归档为客服事件。经脱敏后，它们应进入反例库和压力测试；涉及个人信息时，处理目的、访问权限和保留期限必须明确。

表 12–2 本章运行机制

12章输入	12章处理规则	12章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	十二、监测与反馈资产
12章输入 B	第12章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第12章审批或升级记录
12章异常输入	第12章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第12章冻结、撤回或修订

管理含义：品牌声音要靠反馈进化，但不能把客户当无边界训练材料。

反馈回写应设置优先级。事实错误和权益误导立即修订对象；高频客户困惑通常说明解释结构有问题；低辨识度需要调整语言资产；单次负面评论则可能只是个体偏好。不同信号不能用同一阈值处理。

对品牌结果的测量可采用盲测与识别测试。去除 Logo 后比较内容是否仍能被正确识别，并追问识别依据；若受访者只凭产品类别猜测，说明辨识度并未形成。测试样本应覆盖主要渠道和竞品，避免只在内部员工中进行。

反馈数据的保留要遵循目的限制。用于处理投诉的原始会话不应无限期成为训练材料；可通过脱敏、抽取失败类型和保留最小片段形成学习样本。数据治理负责人应规定访问、保留和删除周期。

反馈系统的管理动作，是把客户困惑视作规则缺陷信号，而不只视作客服工单。重复出现的解释请求应触发主张、语言或渠道规则审查。

本章失败条件是监测只统计情绪和曝光，却不能关联到具体对象、版本与批准人。无法回到规则的反馈，只会产生更多报表。

表 12-3 本章验收标准

12章验收项	12章通过条件	12章失败处置
12.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
12.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
12.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

十三、技术与采购边界：系统应控制什么，不应承诺什么

竹势 AI 营销智库出品

01 品牌宪章	02 证据 / 资产	03 策略与适配	04 评测 / 日志
平台连接这些层，但不能替管理层做价值冲突与重大承诺			

技术平台可以管理资产、权限、版本、审批、评测和日志，但不能替代经营层定义品牌立场，也不能自动证明因果或法律合规。采购决策应围绕治理能力，而不是模型参数和生成速度。

来源与内容凭证标准可支持追溯。W3C PROV 提供实体、活动和代理之间的来源模型；C2PA 为数字内容来源与编辑历史提供内容凭证框架；Schema.org 的 CreativeWork 等类型可承载部分元数据。三者能增强证据链，但不能证明陈述真实或品牌判断正确。

中国人工智能生成合成内容标识办法及配套国家标准自 2025 年 9 月 1 日施行，区分显式标识与隐式标识，并对服务提供者 and 传播平台提出要求。企业应评估自身在制作、传播和平台环节的角色，不能把“内部使用”假设为永远免责。

表 13-1 本章治理对象与责任

13章治理对象	13章判定	13章责任
13.1 核心对象	技术平台可以管理资产、权限、版本、审批、评测和日志，但不能替代经营层定义品牌立场，也...	品牌/业务 Owner
13.2 风险对象	来源与内容凭证标准可支持追溯。W3C PROV 提供实体、活动和代理之间的来源模型； ...	法务/渠道负责人
13.3 学习对象	中国人工智能生成合成内容标识办法及配套国家标准自 2025 年 9 月 1 日施行， ...	数据与品牌运营

采购清单应检查：是否支持对象级版本与失效；能否显示证据和审批差异；权限是否细到任务与渠道；是否保留不可篡改日志；是否支持人工接管和撤回；多语言数据是否隔离；模型与供应商是否可替换。

供应商常见过度承诺包括“自动保证合规”“品牌事故率归零”“一键全渠道一致”和“模型理解企业价值观”。这些说法缺少可验证边界。合同应要求定义适用场景、责任分配、评测口径、数据使用、故障处理和退出迁移。

技术边界还包括外部平台不可控性：API、审核规则、算法和账号权限随时变化。系统应提供 dry-run、草稿、审批和执行包，不应在没有真实连接时假装已经发布或修改外部账户。

表 13–2 本章运行机制

13章输入	13章处理规则	13章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	十三、技术与采购边界资产
13章输入 B	第13章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第13章审批或升级记录
13章异常输入	第13章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第13章冻结、撤回或修订

管理含义：采购的是可治理的生产系统，而不是替企业承担判断的黑箱。

采购评估应进行“退出测试”：停止使用某供应商后，企业能否导出对象、规则、样本、版本、日志和审批记录，是否能在另一模型或平台继续运行。无法退出的系统会把品牌判断资产锁在供应商内部。

评测能力要允许企业自定义硬门，而不是只提供一个综合品牌分。综合分可能让高辨识度抵消事实错误，形成危险的数学幻觉。采购时应要求查看单项失败、阈值、解释和人工覆盖记录。

内容凭证和元数据只能证明某文件经过哪些工具或主体处理，不能自动证明广告主张真实。企业仍需维护业务证据和批准责任。技术团队应避免把“可追溯来源”包装成“内容可信”，两者是不同层级。

采购决策应以可验证控制能力为准：版本、来源、权限、日志、评测和停机必须能够导出并独立审计。供应商演示中的流畅生成不能替代这些证据。

当平台无法迁移声音资产、无法导出审计记录或把关键政策封装为不可见黑箱时，企业会形成新的供应商锁定与不可追溯性，应限制其进入高风险流程。

表 13-3 本章验收标准

13章验收项	13章通过条件	13章失败处置
13.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
13.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
13.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

十四、90 天路线：先止损、再建账、后验证、最后扩张

竹势 AI 营销智库出品

0—30 盘点与定究 主体、场景、不变量、证据	31—60 贯通一条链 渠道、评测、人工门	61—90 扩大与还债 多语言、代理生态、反馈
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

90 天路线的目标不是完成所有渠道自动化，而是建立一个可证明、可停机、可复用的声音治理最小系统。推进顺序应遵循风险优先，而不是从最显眼的内容生成场景开始。

第 1—14 天执行止损与盘点：冻结高风险自动发布；收集品牌规范、产品资料、历史内容、投诉和代理合同；识别最常用主张和最危险情境；指定 Sponsor、Owner 和法务接口。

第 15—35 天建立双层声音宪章、三本账和声音对象护照。优先覆盖前 50 个高频主张、10 个风险禁区和 6 类压力场景。旧材料若无法证明，应标记为待核验而不是继续沿用。

表 14–1 本章治理对象与责任

14章治理对象	14章判定	14章责任
14.1 核心对象	90 天路线的目标不是完成所有渠道自动化，而是建立一个可证明、可停机、可复用的声音治...	品牌/业务 Owner
14.2 风险对象	第 1—14 天执行止损与盘点：冻结高风险自动发布；收集品牌规范、产品资料、历史内容...	法务/渠道负责人
14.3 学习对象	第 15—35 天建立双层声音宪章、三本账和声音对象护照。优先覆盖前 50 个高频主...	数据与品牌运营

第 36—60 天配置五道发布门和三级授权，在两个低风险、可逆渠道开展试点。建立正例、反例、边界样本，记录门禁失败、人工修改、投诉和响应时间。试点不追求产量最大化，而是验证责任链和评测有效性。

第 61—90 天贯通反馈账和声音债务审议，扩展到代理商或第二语言。只有当主张可追溯率、审批记录完整率、硬门漏检和撤回机制达到内部阈值时，才增加自动发布范围。

90 天阶段门的输入是资产完成度、风险事件、评测结果和组织使用率；输出是继续、修正、暂停或扩张决定。每个阶段必须有经营 Sponsor 签字，不能由技术团队自行宣布上线。

表 14–2 本章运行机制

14章输入	14章处理规则	14章输出
本章输入 A	必须具名来源、版本与适用范围	十四、90 天路线资产
14章输入 B	第14章高风险项优先，单项硬失败不被平均分抵消	第14章审批或升级记录
14章异常输入	第14章进入例外单，设置有效期与复盘责任	第14章冻结、撤回或修订

明确停止事项同样重要：停止无来源的“行业第一”等表述；停止把旧文案直接喂给模型当规范；停止代理商自批自发；停止把点赞当唯一质量指标；停止在投诉与危机中使用开放式自动回应。

管理含义：90 天的成功标准是治理闭环可运行，而不是生成内容数量。

阶段门应包含明确样本量和覆盖条件，但不应使用虚构行业标准。企业可基于发布量和风险确定最低测试集，例如覆盖所有高风险话语动作、主要渠道和两种语言；阈值来自试点基线与风险偏好，并由 Sponsor 批准。

90 天期间应保留人工对照组。比较新治理流程与原流程在错误、返工、审批时间和客户困惑上的差异，才能判断改进来自规则、系统还是团队注意力。没有对照，短期表现变化容易被活动强度和渠道波动误导。

路线结束时要决定哪些能力不扩张。若某类危机回应高度依赖事实调查和高管判断，即使试点没有事故，也可能长期保持三级授权。成熟治理不是自动化范围最大，而是企业能够解释每一类任务为何采用当前授权。

第九十天的董事会会议只回答四个问题：哪些风险被真正降低、哪些资产可稳定复用、哪些任务仍需人工、下一阶段扩大什么。没有证据的扩张申请应被退回。

路线的失败不是自动发布比例低，而是企业仍说不清错误如何被发现、停止、修正和沉淀。若闭环没有形成，应延长验证阶段，不以项目截止日期替代成熟度。

表 14-3 本章验收标准

14章验收项	14章通过条件	14章失败处置
14.A 资产完整	关键字段完整率达到内部阈值	退回 Owner 补齐
14.B 权责清晰	定义、批准、否决和停机权均具名	升级 Sponsor
14.C 可追溯	内容可回到对象、证据与版本	冻结自动发布

解释型图表规格与阅读指南

竹势 AI 营销智库出品

图 1 声音风险随生成规模变化 | 问题：规模提升为何放大尾部事故。图形类型：趋势/比较图。口径与机制：横轴为月度发布对象数，纵轴为错误主张与撤回的绝对数及每千条率；使用企业真实日志，不预设增长曲线。正文落点：第一章。

图 1 声音风险随生成规模变化解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 1 声音风险随生成规模变化解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 2 VOICE-8 声音治理栈 | 问题：八层如何相互依赖。图形类型：结构/关系图。口径与机制：同心层或纵向栈，标注输入、责任人和反馈回路。正文落点：第一章。

图 2 VOICE-8 声音治理栈解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 2 VOICE-8 声音治理栈解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 3 双层声音宪章 | 问题：不变量与可变量如何分开。图形类型：结构图。口径与机制：内核为身份、立场、证据、禁区；外圈为渠道参数。正文落点：第二章。

图 3 双层声音宪章解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 3 双层声音宪章解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 4 声音对象护照生命周期 | 问题：主张如何创建、批准、调用和失效。图形类型：流程图。口径与机制：草拟—核验—批准—调用—监测—冻结/更新。正文落点：第五章。

图 4 声音对象护照生命周期解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 4 声音对象护照生命周期解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 5 五道发布门 | 问题：内容为何被放行或拦截。图形类型：决策漏斗。口径与机制：五道门串联，硬失败直接退出，软失败进入人工判断。正文落点：第八章。

图 5 五道发布门解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 5 五道发布门解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 6 情境压力测试矩阵 | 问题：常态与极端情境差异。图形类型：矩阵热图。口径与机制：六类情境×五道门，颜色来自真实失败率。正文落点：第八章。

图 6 情境压力测试矩阵解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 6 情境压力测试矩阵解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 7 三级授权决策树 | 问题：任务进入哪一级授权。图形类型：决策树。口径与机制：承诺强度、可逆性、受众规模、敏感信息和监管性作为分支。正文落点：第七章。

图 7 三级授权决策树解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 7 三级授权决策树解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 8 多语言四等值检查 | 问题：翻译质量为何不等于治理质量。图形类型：流程/关系图。口径与机制：事实、法律、关系、行动四个检查环。正文落点：第十章。

图 8 多语言四等值检查解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 8 多语言四等值检查解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 9 声音债务构成 | 问题：债务从何处积累。图形类型：堆叠条形图。口径与机制：规则漂移、旧证据、例外、复制、不可追溯；只使用企业评分。正文落点：第三/十二章。

图 9 声音债务构成解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 9 声音债务构成解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

图 10 90 天阶段门 | 问题：何时继续或暂停。图形类型：阶段门路线图。口径与机制：14/35/60/90 天四个门，标注验收与停机条件。正文落点：第十四章。

图 10 90 天阶段门解读一：该图应优先呈现判断关系或真实日志，不应为了视觉效果填入推测数字。若不同渠道口径不一致，应分面展示，避免把不可比数据合并成一个平均值。

图 10 90 天阶段门解读二：管理用途是触发决策。图注应写明负责人、更新时间和异常阈值，使董事会能够看到与该图相关的批准、暂停或修订事项。

结论与董事会管理工具

竹势 AI 营销智库出品

FINAL OPERATING PRINCIPLE

让品牌在不同场景里说不同的话，但始终由同一套身份、立场、证据与责任约束。

品牌声音治理的最终对象不是语言风格，而是企业在规模化表达中保持身份、事实、责任和学习能力。AI可以扩大候选表达、加快适配和执行，但不能获得未经授权的品牌主权。董事会需要建立一种可审计的制度：任何声音对象都能回到说话者、证据、版本、批准人和后果。

九套框架共同构成最小治理系统：VOICE-8 确定覆盖范围，双层宪章划定变与不变，三本账和对象护照提供追溯，五道门和压力测试形成质量控制，三级授权落实人机权力，声音债务维持长期健康，90 天阶段门控制扩张节奏。

当规则、样本、证据和权限被固化后，创意团队反而能减少无效返工。其自由来自知道边界，而非不知道谁会否决。品牌一致性与渠道原生并非零和冲突；前者稳定判断，后者改变表达动作。

表 A-1 董事会与经营层管理工具

工具	使用频率	会议输出
声音宪章审议	半年/重大事件	不变量变更与版本
主张登记册	持续	新增、过期、冻结清单
压力测试评审	月度/上线前	漏检、误拦和样本缺口
声音债务审议	月度	债务分数与偿还责任
自动化扩张评审	阶段门	继续、暂停、回滚或扩张

CEO 负责确保品牌声音与经营承诺一致，不能让短期销售目标突破长期身份和合规边界。CMO 负责声音宪章、辨识度和渠道学习；业务负责人对产品事实和效果主张负责；法务拥有高风险否决权；数据与 MarTech 负责人确保系统权限、日志和撤回机制可运行。

代理商和外部制作伙伴必须接入同一对象与审批体系。合作合同不能只约定交付数量，还应约定证据、版本、再委托、数据、事故通知和资产返还。

任何部门发现错误主张、重大误解或风险扩散时，都应拥有临时停机与升级入口。停机后由具名 Owner 决定撤回、替换和对外解释。

表 A–2 角色责任边界

角色	不可委托责任	可委托事项
董事会/CEO	核心立场、风险偏好、重大危机姿态	常规内容执行
CMO/品牌 Owner	宪章、辨识度、版本	渠道改写与制作
业务负责人	产品事实、效果条件、客户资格	资料整理
法务合规	高风险否决、法域解释	常规规则检查
渠道/区域负责人	本地语用与平台动作	低风险生成
MarTech/数据	权限、日志、模型与供应商控制	技术运维

管理层可把“可追溯率、硬门漏检率、撤回时延、人工修改率、投诉中的声音原因占比、辨识度测试”作为治理指标。指标应设内部基线，不应使用没有行业口径的外部对标。

收入、互动和品牌结果仍需结合业务条件解释。声音治理最先改善的通常是错误率、返工、审批效率和可解释性；长期品牌回报需要持续测量。

技术采购与制度建设应同步。只有工具没有权力结构，会产生更快的失控；只有制度没有可执行系统，会形成更多纸面审批。

表 A–3 声音治理指标体系

指标层	示例指标	解释边界
质量前置	五道门通过率、误拦率、漏检率	依赖测试集覆盖
运行过程	审核时长、人工修改率、撤回时延	不等同品牌效果
风险后果	错误主张、投诉、纠错、舆情升级	需区分声音原因
长期品牌	辨识、信任、偏好、关系质量	需要长期或实验设计

最终验收应选择真实业务对象而非演示样稿。每个对象都应能从发布内容回到对象护照、证据、批准记录和反馈结果。

当企业无法说明一条内容由谁批准、引用哪项事实、何时失效时，它就不具备规模化自动发布条件。

董事会的最后判断应围绕可控扩张：先证明低风险闭环，再扩大渠道、语言和代理生态。

表 A-4 90 天阶段门总验收

阶段	必须完成	不得继续的信号
止损盘点	冻结高风险、指定 Owner、收集资产	责任人缺失
建账建章	宪章、三本账、对象护照	关键主张无证据
试点验证	五道门、三级授权、压力测试	硬门漏检不可接受
扩张学习	反馈、债务、跨地域治理	撤回与停机不可用

经典思想的当代转译与适用边界

竹势 AI 营销智库出品

Aaker 的品牌身份系统

原始问题是品牌如何建立持续且有差异的联想结构。其核心贡献是把品牌身份视为企业主动定义的系统，并区分核心身份与延展身份。本报告将核心身份转译为声音不变量，把延展身份转译为受控的渠道和战役变量。AI 情境中的修正是：身份不能只存在于手册中，必须进入对象、权限、评测和版本。不能照搬之处在于，身份模型本身不提供事实核验和自动发布责任。

Kapferer 的品牌身份棱镜

原始问题是品牌如何同时呈现物理特征、个性、文化、关系、消费者映像和自我形象。该模型帮助企业发现声音并非单一人格，而是品牌与受众关系的表现。本报告用它校验身份、立场与关系姿态是否一致。AI 场景需要增加证据、授权和反馈层，因为模型可以模仿人格，却无法自行获得代表企业承诺的权利。棱镜也不能替代不同法域和行业的强制规则。

Keller 的顾客基础品牌资产

Keller 关注品牌知识如何影响消费者反应，强调显著性、意义、反应和关系的递进。对声音治理而言，批量内容的价值不在曝光总量，而在是否形成清晰、正向且可持续的品牌记忆。本报告据此把辨识度和长期关系纳入指标。边界是该模型主要解释消费者认知，不直接解决企业内部的版本、权限和证据治理。

Grice 的合作原则

Grice 研究会话参与者如何通过数量、质量、关系和方式形成可理解交流。本报告把四项原则转为对话内容的基础检查：是否说得过多或过少，是否有足够事实，是否回应当前问题，是否清晰无歧义。AI 场景中还需增加身份、伤害和合规门，因为合作原则可以解释交流失效，却不能判断广告承诺是否合法。

言语行为理论

Austin 与 Searle 研究语言如何完成承诺、道歉、命令和授权等行动。企业内容中的一句“我们负责”“保证到账”或“已经为你处理”不仅描述事实，还可能改变客户预期和企业义务。本报告据此要求识别话语动作并配置授权。边界是法律后果仍由具体法域和事实决定，不能只根据语言学分类推定责任。

Hofstede 与 Hall 的文化视角

两类理论分别从文化维度和语境依赖解释跨文化沟通差异。它们帮助总部意识到直接程度、权威距离、个人与群体取向、隐含信息等可能影响语用效果。本报告只把这些理论作为问题清单，不把国家平均值写成生成规则。区域、行业、年龄和平台内部差异可能大于国家差异，必须以本地研究和反馈校准。

戴明质量与控制论

戴明强调质量源于过程与系统，而非末端检验；控制论强调目标、测量、比较和纠偏。本报告由此把声音治理设计成规则、生产、门禁、监测和回写的闭环。AI 场景中的修正是，评测集和模型会变化，控制目标也包含价值和伤害等难以单一量化的内容。不能把综合分数当作自动决策的充分依据。

具名专家与负责人视角

竹势 AI 营销智库出品

David A. Aaker

基于长期品牌战略研究，强调品牌身份需要主动定义并保持连续。对本报告的支持是核心身份不能随渠道漂移；边界是其经典研究早于生成式内容生产，不包含模型责任链。

Jean-Noël Kapferer

基于全球品牌管理研究，强调品牌身份的多维结构以及核心与适配的关系。本报告采用其结构思维，但增加证据、权限和撤回机制。

Kevin Lane Keller

基于顾客品牌资产研究，主张品牌知识结构决定营销反应。本报告据此反对只用发布量和点击评价声音治理；对经营结果仍需具体实验。

Paul Grice

基于语言哲学和会话分析，指出有效沟通依赖合作期待。本报告将其转为清晰、相关和事实充分的基础检查，不将其当作合规规则。

W. Edwards Deming

基于质量管理实践，强调管理层对系统质量负责。本报告据此要求把错误预防前移到资产和流程，而非把责任压给最后一名编辑。

Stuart Russell

基于人工智能安全与可控性研究，长期强调系统目标与人类意图可能错位。本报告据此要求任务级授权、停机和人工接管；其观点不替代品牌与法律的具体判断。

NIST AI RMF 团队

基于风险管理框架，将治理、情境映射、测量和管理组织成持续活动。本报告借鉴其闭环逻辑，并将对象具体化为品牌主张、证据和渠道动作。

中国国家互联网信息办公室相关负责人

在生成合成内容标识办法答记者问中说明显式、隐式标识及制作传播环节的责任安排。本报告据此把来源元数据和传播角色纳入采购边界，具体适用仍需法务判断。

英国广告标准局与 CAP

基于广告自律规则与案例裁决，强调广告主张应可证明、不得误导。其案例方法适合构建反例库，但英国规则不能直接替代中国法律。

加拿大不列颠哥伦比亚省民事解决法庭

在 *Moffatt v. Air Canada* 中处理聊天机器人错误政策信息，体现企业不能轻易把自动化渠道与自身责任切割。判决只对具体事实和司法辖区具有直接效力。

案例组合的比较结论

竹势 AI 营销智库出品

十个案例覆盖消费电子、家电、金融、支付、公共安全、航空、企业技术、软件服务和全球快消。中国案例显示，多业务和高监管环境尤其需要把品牌主张与业务事实、批准权和服务流程连接；国际案例则提供了公开风格系统、全球本地化和自动化责任的不同证据。案例之间不可用同一指标横向排名，因为公开披露范围、法域和业务目标不同。

成功案例的共同条件是存在稳定的核心身份、可复用语言资产和明确的渠道分工；受限或失败案例的共同问题是自动渠道给出了能够影响客户权益的错误信息，或企业无法用内部责任切割来免除外部承诺。公开材料普遍缺少企业内部模型版本、评测集和审批效率，因此本报告不虚构产能、转化或事故率。

对中国企业最可复制的做法并非照搬某一品牌语气，而是建立对象护照、三级授权和压力测试。对跨国企业最关键的补充是地域改写权与总部核心责任并存。对 B2B 企业，技术和效果主张需要更高证据密度；对消费品牌，促销、互动和代理生态更容易积累声音债务。

六类高风险情境的运行协议

竹势 AI 营销智库出品

常态内容协议

常态并不等于无风险。产品介绍、品牌故事和知识内容容易在长期复制中积累旧事实与表述疲劳。运行时先调用当前有效的身份、主张和语言资产，再检查是否出现未经批准的比较、绝对化和效果承诺。常态内容可进入一级或二级授权，但只要涉及价格、性能、客户数据或行业排名，就应提升到业务复核。监测重点不是单条事故，而是同一模板在不同团队反复偏移。每月抽样应覆盖总部、区域、代理商和不同渠道，确认对象编号、版本和审批记录。若人工修改率持续上升，说明规则与真实任务脱节，应修改资产而不是要求审核人继续手工补救。

促销协议

促销把时间压力、交易承诺和渠道放大叠加在一起，是最容易产生声音债务的情境。促销前应冻结价格、库存、赠品、资格、时间和地域六类事实，并把每个条件写入对象护照。创意团队可以改变紧迫感和行动号召，但不得隐藏关键限制或把概率性利益改写为保证。活动期间若库存、价格或规则变化，旧对象必须自动失效，所有关联渠道进入替换队列。促销后复盘不仅看转化，还要统计客服追问、取消、退款和误解原因。若高转化依赖模糊条件，不能把它视为可复制成功。

投诉协议

投诉场景首先是关系修复和事实调查，而不是品牌人格展示。系统可以自动确认收到、说明处理流程、提示所需信息并分配工单，但不得在责任未明时归责，不得承诺未经授权的赔偿，也不得要求用户在公开渠道披露身份证号、订单详情等敏感信息。升级阈值应考虑伤害程度、传播速度、媒体身份、重复投诉和监管敏感性。人工接管后，所有承诺需写回工单和反馈账，防止客服口径与正式处理脱节。投诉样本进入训练前必须脱敏，只保留能解释失败类型的最小内容。

热点协议

热点内容的机会窗口短，事实和社会情绪却可能快速变化。企业应先判断自身是否具备发言资格：与业务、员工、客户或明确价值承诺无关的事件，不应仅为流量强行表态。允许参与时，应定义可确认事实、品牌关系位置和退出条件；未知信息用条件性表达，不将网传内容改写为确定事实。涉及伤亡、灾害、公共安全和群体冲突时，默认进入三级授权。热点结束后要检查内容是否仍适合作为长期资产，临时口径通常应自动退役，避免未来被检索系统错误复用。

危机协议

危机表达的首要目标是减少伤害、稳定事实和建立下一次更新时间。首条声明不必回答全部问题，但必须清楚说明已知、未知、正在采取的行动、受影响对象和下次更新节点。开放式生成不适合直接发布，模型只能辅助汇总事实、比对版本和形成候选结构。危机指挥者拥有统一发布权，业务、法务、公关和客服共享同一事实源。任何渠道不得自行补充推测。事件后应

保存时间线、批准记录、修订原因和外部反应，用于更新压力测试与预案。

多语言协议

多语言发布前先确认各市场使用同一事实对象，再分别完成法律、关系和行动等值检查。翻译供应商和区域代理商必须看到适用市场、证据限制和不可修改字段，不能只收到一段源文案。涉及安全、权益和危机的文本应由本地专业人员复核，并保留其姓名、角色和批准时间。若某种语言缺少合格复核者，内容应降级为信息提示或暂停发布，而不是依赖通用模型承担责任。发布后收集本地投诉、误解和媒体引用，决定是否调整区域变量或集团不变量。

董事会实施问答与决策边界

竹势 AI 营销智库出品

谁最终拥有品牌声音？

经营层必须授权一名声音 Sponsor，对核心身份、重大立场和风险偏好承担最终责任；CMO 或品牌负责人担任日常 Owner，维护宪章、样本和版本。业务、法务、渠道和区域团队拥有各自领域的事实、否决和适配权，但任何单一部门都不应独占全部权力。模型、供应商和代理商只能在被授权范围内执行，不能成为品牌声音的最终所有者。

何时可以自动发布？

只有低风险、可逆、事实已冻结、受众范围明确且历史评测稳定的任务才适合自动发布。系统通知、已批准知识内容和受控模板可以逐步进入一级授权；价格、性能比较、客户权益、医疗金融、未成年人、公共事件和危机内容至少需要人工复核，重大承诺进入高管或法务批准。

如何判断品牌一致而不僵化？

先检查身份、立场、主张和证据是否一致，再评价渠道语言。两个版本可以在篇幅、语速、幽默和互动上明显不同，只要没有改变企业是谁、承担什么责任和能够证明什么。辨识度应通过盲测、语义结构和真实反馈验证，而不是要求所有渠道使用同一开头、口号或句式。

如何处理业务与法务冲突？

法务对违法、误导、隐私和重大责任风险拥有否决权，但不单独决定品牌是否应发言以及采用何种关系姿态。业务负责人必须提供事实与适用条件，品牌 Owner 负责身份与表达，经营 Sponsor 对合法但存在价值取舍或重大商业影响的争议作最终裁决，并将决定写入可复用原则。

怎样评价代理商？

除交付质量和效率外，还应评价对象追溯完整率、证据使用正确率、首次审核通过率、例外数量、事故通知时效和学习资产贡献。代理商不能以自有模板覆盖品牌方不变量，也不能把客户内容用于其他模型或客户。合同结束时应返还规则、样本、记录和未完成风险事项。

品牌声音事故如何处置？

先停止扩散，再确定受影响对象、渠道、事实和客户权益。随后冻结主张和关联工作流，发布必要更正或解释，通知客服与销售统一口径，并保留完整时间线。事故复盘应区分资产错误、模型错误、权限错误、审核错误和执行错误，分别修改规则、样本、系统或责任链。

哪些指标最值得董事会看？

董事会应重点查看高风险对象可追溯率、硬门漏检、重大撤回时延、声音债务、三级授权积压和重复事故。CMO 可进一步查看辨识度、人工修改原因、渠道原生度和互动质量。发布量、成本和转化仍然重要，但不能抵消事实或伤害风险，也不能在没有归因设计时被解释为声音治理的直接成果。

何时应该停止项目？

若企业拒绝指定责任人、无法提供产品事实、没有撤回和停机能力，或要求供应商保证自动合规，项目不应进入自动发布。试点中若连续出现硬门漏检、审核人无法理解证据、敏感数据被越权使用或代理商绕过审批，应立即暂停扩张，先修复制度和系统。停止并非失败，而是治理机制发挥作用。

最终出版判断

竹势 AI 营销智库出品

企业是否具备 AI 规模化表达能力，可以用一个严格问题检验：当某条内容在凌晨由自动化系统生成，经代理商适配后在多个渠道发布，并在数小时后引发客户质疑时，企业能否立即说明这是谁的声音、依据哪一项有效事实、经过谁批准、影响了哪些对象、由谁决定暂停，以及如何把教训写回下一版本。若答案依赖临时找人、翻聊天记录或询问供应商，说明企业拥有生成能力，却尚未拥有声音治理能力。完成本报告所述的资产、权力、门禁和反馈闭环后，企业才能在不牺牲判断的前提下扩大表达产能。此时 AI 的价值不再表现为替品牌模仿一种语气，而是帮助组织更快调用正确事实、更稳定执行既定立场、更及时识别异常，并把每次对外互动沉淀为下一次更可靠的经营能力。

治理成熟度的最后边界

成熟度不应以自动化比例衡量。部分高风险任务长期保留人工批准，可能正是成熟治理的表现；部分低风险任务即使完全自动化，也必须持续抽样。企业应接受一个基本事实：品牌声音包含不可外包的经营判断。技术可以降低搜集、生成、比对和记录成本，却不能取消对事实、立场和后果的具名责任。只有当组织愿意为每个例外说明理由、为每次变更保留版本、为每个事故执行回写，声音治理才会成为真正的经营基础设施。

扩张前的必要证明

任何新增渠道、语言或代理商在获得更高授权前，都应完成一次端到端演练：使用真实但可控的内容对象，经过证据调用、生成、复核、发布模拟、异常注入、停机、撤回和反馈回写。演练不能只证明正常路径可用，还要证明人员缺席、证据过期、渠道故障和用户误解时系统会安全降级。董事会据此批准的是一条已验证的责任链，而非一项功能演示。

最低治理原则

在任何情形下，未经核验的推断不得被改写为企业事实，未经授权的模型不得代表企业作出承诺，已经失效的证据不得继续支撑当前内容。三条原则构成规模化表达的最低安全线。

凡不能追溯、不能停机、不能撤回的表达，绝不得规模化。

公开纯文本来源索引

竹势 AI 营销智库出品

全国人民代表大会常务委员会：《中华人民共和国广告法》，2021 年修正，重点参照总则、广告内容准则及数据引用要求。

国务院：《中华人民共和国消费者权益保护法实施条例》，国务院令 第 778 号，2024 年 3 月公布，2024 年 7 月施行。

全国人民代表大会常务委员会：《中华人民共和国个人信息保护法》，2021 年 8 月通过，重点参照处理原则、敏感个人信息与处理者义务。

国家互联网信息办公室等四部门：《人工智能生成合成内容标识办法》，2025 年 3 月发布，2025 年 9 月施行。

国家市场监督管理总局、国家标准化管理委员会：GB 45438-2025《网络安全技术 人工智能生成合成内容标识方法》，2025 年。

W3C：PROV-O: The PROV Ontology，2013，实体、活动、代理与来源关系模型。

C2PA：Content Credentials / Technical Specification，内容来源与编辑历史的凭证机制，版本以访问日官方现行为准。

Schema.org：CreativeWork、Claim、DigitalDocument 等类型定义，版本以访问日官方现行为准。

David A. Aaker：Building Strong Brands，1996，品牌身份系统。

Jean-Noël Kapferer：The New Strategic Brand Management，品牌身份棱镜与核心/延展。

Kevin Lane Keller：Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Journal of Marketing, 1993。

Paul Grice：Logic and Conversation，1975，合作原则与会话含义。

J. L. Austin：How to Do Things with Words，1962；John Searle：Speech Acts，1969。

Geert Hofstede：Culture’s Consequences，1980；Edward T. Hall：Beyond Culture，1976。

W. Edwards Deming：Out of the Crisis，1982，质量系统与持续改进。

British Columbia Civil Resolution Tribunal：Moffatt v. Air Canada，2024，聊天机器人错误信息责任。

Mailchimp：Content Style Guide，品牌语言、场景和敏感内容边界。

IBM: Carbon Design System 与企业内容/设计规范，组件化一致性。

中国平安、小米、海尔、支付宝、华为及国家反诈中心公开发布、政策与产品资料；仅用于支持公开可见的表达机制，不推断未披露内部制度或成效。

Coca-Cola、Air Canada、Mailchimp、IBM 等企业公开材料及司法文书；结果数字仅在原始材料明确披露时采用。

PUBLISHER

关于竹势 AI 营销智库

竹势 AI 营销智库出品

竹势 AI 营销智库聚焦 AI 市场部与 AI 营销，面向企业创始人、CEO、CMO及市场增长团队，构建“6+1”知识架构。六大核心模块组成“道、法、术、器、技、例”六脉体系：“道”负责认知刷新，研究 AI 时代的营销本质与战略判断；“法”关注体系建设，沉淀可持续、可复制的方法论；“术”提供落地路径，把策略转化为具体行动；“器”评测工具与平台，帮助企业选择合适的能力组合；“技”分享可以立即应用的实战技巧；“例”通过标杆案例验证方法与成效。“+1”专题围绕 AI 营销的重要趋势与关键经营问题，推出系统、深入、可下载的专题白皮书。

竹势智库通过专业研究、实践经验与管理框架连接认知、决策和执行，帮助企业看清方向、减少试错，逐步建设能够创造真实经营价值的 AI 市场部。