



029 / PERFORMANCE EVIDENCE LEDGER

PERFORMANCE EVIDENCE LEDGER /
VALUE · QUALITY · RISK

AI市场部绩效管理与 KPI白皮书

把经营结果、客户行为、 workflow、采用质量、学习速度与风险
约束连成可检验、可复核、可停止的绩效系统。

识别繁忙指标陷阱

产量、活动、登录与工时不等于价值

按证据强度确认增量

从描述关联到实验与组合证据

统一三本经营账

效率、增长与风险必须同时关账

签订 90 天绩效契约

冻结口径、运行闭环、写入经营节奏

BOARD BRIEF 01

执行摘要 董事会应先记住的十个结论

竹势 AI 营销智库出品

BOARD PERFORMANCE THESIS / 董事会绩效判断

AI 绩效不是多生成、快交付或高登录，而是在质量与风险不恶化的前提下，让客户行为和经营结果出现可复核的增量变化。

绩效系统的职责是减少错误决策，而不是制造更多可视化数字。以下结论构成全文的管理主线。

序号	核心结论	董事会含义
1	产能不是价值	内容数量、任务完成数与调用量只能说明系统在运转，不能证明客户行为或财务结果改变。
2	采用必须以任务证据定义	登录、开通许可证与参加培训属于接触；只有稳定完成真实任务、嵌入流程且能在护栏下持续替代，才属于高质量采用。
3	速度必须通过三角闸门	周期缩短同时满足一次通过率、事实与品牌质量、合规和客户体验不恶化，才可计入效率收益。
4	三账必须同时关账	效率账、增长账、风险账不可互相遮蔽。风险未计量时，不允许用节省工时论证净收益。
5	归因精度必须服从决策成本	实验优先但并非处处可行；管理层应选择足以改变决策的证据强度，而非追求虚假精确。
6	基线是投资审批的一部分	没有人工基线、历史波动区间、对照或可解释反事实，任何提升率都可能只是选择性时间窗。
7	单位经济要包含审核与失败	模型调用、数据、集成、审核、返工、事故和退出成本必须进入分母；时间释放只有被重新配置并产生结果才可货币化。
8	学习速度是独立绩效层	评测集更新、实验闭环和知识复用决定系统能否持续进步，但快速试验不得绕过高风险审批。
9	每项指标必须有 owner 与 verifier	执行者可负责改善，不能同时单独定义口径、选择时间窗和确认结果。
10	90天只能证明早期趋势	90天足以冻结口径、跑通证据闭环和建立绩效契约，通常不足以证明长期收入、品牌资产或客户终身价值。

一页式决策规则

任何 AI 营销扩容申请，必须回答六问：经营结果是什么；客户行为如何移动；哪段 workflow 改变；采用证据是什么；学习是否加快；风险暴露是否受控。六问中任一项长期空白，项目只能停留在探索预算。

第1章 为什么旧 KPI 会制造繁忙但无价值的错觉

竹势 AI 营销智库出品

OUTPUT 内容量	ACTIVITY 任务量	LOGIN 登录率	TIME 节省工时
≠ 经营价值			

AI 把生成与执行的边际成本压低后，最容易增长的是可计数活动，而非稀缺的客户注意、购买意愿、销售接受、利润与信任。

内容量、任务量、登录率和节省工时之所以危险，是因为它们离经营结果远、容易被操纵、分母常被忽略，并且会把质量审核、返工和风险推迟到别的团队。Goodhart 对“指标成为目标后失去测量价值”的提醒，与 Donald T. Campbell 对高压量化指标引发流程腐化的判断，在生成式 AI 环境下更为突出：系统可以低成本制造满足指标的表面产出。

任务级实验仍然重要。Noy 与 Zhang 的专业写作实验报告平均完成时间下降约40%、质量提高约18%；Brynjolfsson、Li 与 Raymond 对5,179名客服人员的研究发现，辅助工具使每小时解决问题数平均提高约14%，收益主要集中在经验较少者。两项证据都说明“特定任务、特定人群、特定工具”可能提效，但不能直接外推为收入、利润或所有岗位的长期提升。

指标	为何容易失真	最低补充证据	不得宣称
内容量	生成成本下降，重复与同质内容可快速堆积	有效触达、质量抽检、客户行为、边际成本	内容越多价值越大
任务完成数	可拆小任务、跳过难任务或把返工转移	端到端周期、一次通过率、异常率	任务数等于生产率
登录率	强制登录不等于完成关键任务	活跃任务、嵌入节点、稳定替代率	许可证利用率等于采用
节省工时	自报偏差，释放时间未必重新配置	时间研究、工资口径、再配置结果	节省时间等于现金节省
平台自归因收入	渠道争抢同一订单，窗口与模型不同入	去重规则、实验或组合证据	平台报告即增量收入

案例 1 | Fortune 500 客服组织：任务生产率提升不等于全面经营提升

要素	内容	
主体与时间	一家未具名 Fortune 500 软件企业的客服组织；研究期覆盖生成式 AI 助手分批上线，论文2023年发布。	
业务情境	5,179名客服人员处理技术支持对话，任务边界清晰、结果可用每小时解决问题数和客户满意度观察。	
具体动作	在客服流程中引入实时建议型生成式 AI 助手，并利用分批上线形成比较。	
作用机制	工具把高绩效人员的表达与解决路径扩散给经验较少员工，降低检索与措辞成本。	
可核验结果	研究报告平均每小时解决问题数提高约14%；新手与低技能组提升更大。	
归因限制	企业未具名；并非随机实验；客户服务场景与营销创意、品牌和长周期销售不同。	
适用边界	适合定义清晰、反馈高频、质量可观测的辅助任务。	
管理启示	把生产率结果限定在任务层，并同步观察客户满意度、升级率与高绩效人员的边际收益。	
探索期可保留的活动指标	保留理由	退出条件
试验覆盖任务数	确认团队是否找到可运行场景	形成稳定工作流后转为成功率 和结果指标
评测样本数	建立质量基线	样本达到统计与风险要求后看 缺陷趋势
参训人数	满足初期能力建设	培训完成后必须转为真实任务 证据
原型迭代次数	早期搜索需要足够尝试	进入生产后转为变更成功率与 事故率

BOARD BRIEF 03

第2章 VALUE 六层绩效链：把战略与日常行为连接起来

竹势 AI 营销智库出品



VALUE 不是指标分类表，而是一组可证伪的因果假设：使用质量改善是否改变流程，流程是否改变客户行为，客户行为是否形成经营结果，同时学习与风险是否受到控制。

层级	回答的问题	属性	示例指标	主要责任
V—Value outcome	收入、毛利、现金、客户终身价值、资本效率	滞后	经财务确认的增量毛利、回收期	市场、销售、财务共同
A—Audience movement	认知、考虑、互动、留资、复购、推荐	中间结果	销售接受线索率、复购概率、品牌搜索增量	营销/客户运营
L—Loop performance	端到端周期、排队、返工、交接、一次通过	领先	Brief至上线周期、一次通过率、阻塞时长	工作流 owner
U—Use quality	真实任务采用、嵌入、稳定替代、人机分工	领先	嵌入任务占比、合格任务完成率	岗位主管/产品 owner
L—Learning rate	评测、实验、复盘、知识复用和改进速度	领先	实验闭环周期、复用率、缺陷下降速度	营销运营/数据
E—Exposure control	事实、品牌、隐私、版权、越权、合规与韧性	护栏	严重事件、缺陷密度、人工拦截率	风险 owner/验证者

因果链必须写成可检验句式，例如：“在目标行业的白名单账户中，工作流嵌入使线索响应中位时间从基线下降；在销售接受标准不变的条件下，首轮有效沟通率上升；若同群对照未出现相同变化，则把部分结果归于该工作流。”这比“AI 提升获客效率”更可审计。

因果连接	核心假设	常见干扰	验证方式
U→L	高质量采用减少等待、搜索和重复劳动	任务选择偏差、强制使用	同任务基线、过程日志、质量分层
L→A	更快且更一致的触达改变客户行为	季节、促销、渠道变化	匹配对照、分层实验、时间序列
A→V	客户行为移动带来增量收入或留存	销售能力、价格、供给变化	实验、贡献分析、财务对账
Learning→U/L	评测与复盘使采用和流程持续改善	只试不改、样本污染	版本对比、缺陷趋势、知识复用
Exposure约束全链	风险受控才允许规模化	风险延后、漏报	事件台账、抽检、独立复核

VALUE 的使用边界

外部环境、价格、产品、销售能力与渠道竞争都会干扰因果链。VALUE 要求管理层显式写出干扰与替代解释，不承诺通过单一看板获得完美归因。

第3章 AI 绩效三账本：效率、增长与风险同时关账

竹势 AI 营销智库出品

01

效率账

周期 · 单位成本 · 返工

02

增长账

客户移动 · 增量毛利

03

风险账

暴露 · 损失 · 控制成本

三账本解决的是投资决策的完整性。效率账回答资源是否更省；增长账回答客户与财务结果是否增量；风险账回答暴露、损失与控制成本是否改变。

账本	必须记录	典型公式	关账规则
效率账	总周期、单位成本、吞吐、返工、审核、人力再配置	合格单位成本=(模型+数据+集成+人工+失败成本)/合格产出	质量闸门通过后确认
增长账	增量线索、销售接受、商机、收入、毛利、留存	增量毛利=增量收入×贡献毛利率-增量履约成本	去重且满足证据等级
风险账	事件概率、损失、控制成本、未决暴露	风险调整价值=确认收益-预期损失-控制成本	风险不得用效率收益冲销
时间释放的四种状态	会计处理	管理判断	
消失	岗位或外包成本真实减少	可在审批后计现金节省	
再配置到可测任务	释放时间用于销售沟通、实验或客户服务	用新增产出和结果确认	
形成缓冲	减少加班、峰值压力或等待	计韧性 with 员工体验，不虚构现金收益	
闲置或被更多低价值活动填满	没有资源或结果变化	不得计价值	

CFO 应拒绝把“人均节省两小时×人数×工资率”直接当作收益。只有基于可观察任务、合理工资成本、稳定持续时间和明确再配置的估算，才可进入管理会计；现金流口径还需确认人员、外包或机会成本是否真实变化。

三账联合决策	效率账	增长账	风险账	决定
A	改善	改善	稳定/下降	扩大
B	改善	未确认	稳定	继续受限试点
C	改善	改善	恶化	暂停扩容并整改
D	未改善	改善	稳定	检查高价值但高成本场景，优化单位经济
E	未改善	未改善	任一	停止或重新设计

--

BOARD BRIEF 05

第4章 指标身份证：让每个 KPI 可定义、可复核、可退役

竹势 AI 营销智库出品

指标身份证

经营问题 · 公式与分母 · 来源系统 · 基线与目标 · 时间窗 · Owner · Verifier · 护栏 · 操纵风险 · 失效条件

指标身份证把“名称共识”升级为“计算与治理共识”。任何进入高管看板的指标，都应能追溯到分母、来源系统、时间窗、责任人和失效条件。

字段	最低要求
名称	唯一且不使用模糊同义词
经营问题	该指标将支持什么决定
公式	分子、分母、去重、排除项
来源系统	CRM、广告平台、财务、工作流日志等
基线与波动	历史区间、样本、季节性
目标与时间窗	目标值、观察期、成熟期
Owner	对改善负责的人
Verifier	独立复核口径与结果的人
更新频率	实时、周、月、季
护栏	不能因追求目标而恶化的指标
可操纵风险	可能的游戏方式
失效条件	何时暂停、替换或退役
示例身份证：销售接受线索率	定义
经营问题	AI 生成或培育的线索是否得到销售团队真实接受
公式	被销售在规定时限内接受并进入有效跟进的唯一线索数/交付销售的唯一线索数
排除	测试线索、重复联系人、无合法同意、非目标区域
来源	CRM状态、销售活动日志、线索来源与去重键
基线	过去两个完整销售周期按行业和来源分层
目标/窗口	试点60天看领先趋势，至少一个完整销售周期确认
Owner / Verifier	增长负责人 / 销售运营或财务分析
护栏	退回率、投诉率、无效联系方式率、销售处理负荷
作弊风险	降低接受标准、延迟退回、重复拆分线索
失效条件	销售接受定义改变或CRM状态完整率低于约定阈值

第5章 采用质量四级：从接触到可持续替代

竹势 AI 营销智库出品

01 接触	02 重复使用	03 工作流嵌入	04 可持续替代
----------	------------	-------------	-------------

采用不是“多少人打开工具”，而是“多少关键任务在质量与风险护栏下改变了稳定执行方式”。

级别	定义	最低证据	常见伪象	升级门
1 接触	获得权限、培训或首次试用	唯一用户与首次任务	集中培训后短期登录	完成真实任务并留有结果
2 重复使用	在多个周期重复完成同类任务	任务日志、频次、合格率	只做容易任务	跨周期稳定且质量达标
3 工作流嵌入	成为SOP中的规定节点并连接上下游	流程版本、交接、审批、异常处理	人工仍重复做全套备份	端到端周期与责任改变
4 可持续替代	在护栏下稳定承担原任务或新任务	长期质量、成本、风险、退出预案	依赖单一高手救火	跨人员/版本稳定，失败可回退
采用率公式	适用场景	分母要求		
任务采用率=AI参与的合格目标任务/全部合格目标任务	判断真实任务覆盖	目标任务清单固定，排除不适用任务		
嵌入率=按标准工作流运行的任务/目标任务	判断流程制度化	流程版本与例外分类清晰		
稳定替代率=连续N期无需重复人工全做的合格任务/目标任务	判断可持续替代	规定N期并保留抽检		
活跃席位率	只用于许可证优化	不得作为价值指标		

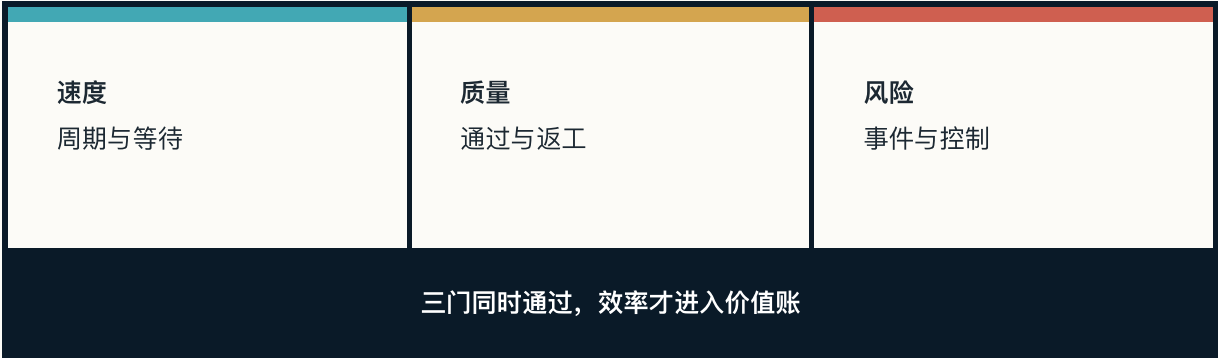
强制使用会扭曲采用率。管理层应同时观察例外绕行、影子 AI、重复人工备份、人工修订深度与主动推荐率。低登录可能是场景不适配，也可能是自动工作流无需频繁登录；高登录也可能源于系统摩擦。

案例 2 | Klarna：高自动化披露需要客户与财务护栏

要素	内容
主体与时间	瑞典金融科技公司 Klarna；2024年起公开披露 AI 客服助手表现，后续管理层公开讨论重新加强人工服务。
业务情境	高频消费者客服，问题类型相对标准化，但涉及金融服务信任与复杂例外。
具体动作	上线基于生成式 AI 的客服助手，承担大量客户对话；随后重新强调客户可获得人工服务。
作用机制	自动化降低排队与处理成本，但复杂、情绪化或高风险问题仍需要人类判断。
可核验结果	公司曾披露助手承担相当于数百名客服的工作量并缩短处理时间；属于公司自报，口径与独立对照有限。
归因限制	披露集中于运营量与效率；客户长期价值、品牌信任和完整成本口径有限。
适用边界	标准问题可提高自动化；金融争议、脆弱客户和例外事项应保留人工入口。
管理启示	高采用率必须与解决质量、重复联系、投诉、升级和客户信任共同评审。

第6章 速度—质量—风险三角闸门

竹势 AI 营销智库出品



速度只有在质量与风险不恶化时才是效率。三角闸门将“快”改写为可批准的条件式收益。

闸门	最低指标	通过条件	停止条件
速度	端到端周期、中位等待、峰值P90	相对固定基线下降且非通过删步骤实现	关键节点被绕过或尾部延迟恶化
质量	一次通过率、返工率、事实缺陷、品牌偏差、客户解决率	达到风险分层阈值且抽检稳定	严重事实错误、重复返工或客户伤害
风险	隐私、版权、越权、违规发布、不可回滚变更	无重大事件，控制证据完整	重大事件、日志缺失、越权调用
质量指标	公式/口径	注意事项	
一次通过率	首次提交无需实质返工的合格件/全部提交件	“实质返工”需定义	
缺陷密度	确认缺陷数/审查单位	按严重性加权	
事实准确率	抽检事实主张中可验证正确的比例	无证据主张单列	
品牌一致率	通过品牌规则与人工评分的样本/抽检样本	评分者校准	
客户解决率	无需重复联系或升级即解决的会话/合格会话	设置观察窗口	
人工拦截率	被审核阻止发布或执行的任务/进入审核任务	不能单独追求下降	

NIST AI RMF 以 Govern、Map、Measure、Manage 组织风险管理；其生成式 AI 配套文件强调将特有风险纳入设计、开发、使用与评估。ISO/IEC 42001则要求建立、实施、维护并持续改进 AI 管理体系。对营销绩效而言，标准的管理含义不是增加一张合规清单，而是把风险指标、验证责任、事件与持续改进纳入同一绩效周期。

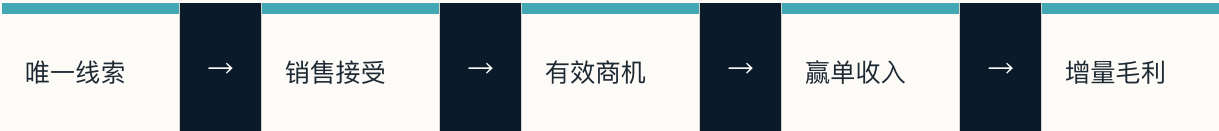
案例 3 | Air Canada 聊天机器人错误承诺：自动化输出可形成法律责任

要素	内容
主体与时间	加拿大航空公司 Air Canada；争议裁决于2024年受到广泛关注。
业务情境	客户通过网站聊天机器人查询丧亲票价政策，机器人给出与实际规则不一致的信息。
具体动作	公司在客户服务入口部署自动聊天机器人，但输出与正式政策控制未充分一致。
作用机制	自动化把错误信息以官方渠道快速交付，客户据此行动，形成信赖与损失。
可核验结果	加拿大不列颠哥伦比亚省民事争议裁决机构认定公司应对网站聊天机器人的错误信息负责并赔偿。
归因限制	单一法律争议，不代表所有机器人部署；具体责任取决于法域与事实。
适用边界	涉及价格、权益、医疗、金融、法律或合同信息时，必须连接权威规则、保留版本与人工升级。
管理启示	“机器人回答量”不应成为主指标；政策一致率、证据引用、升级率和重大错误停止门更重要。

BOARD BRIEF 08

第7章 线索、商机与生命周期：避免把数量膨胀当增长

竹势 AI 营销智库出品



AI 降低内容与触达成本后，漏斗上游会自然膨胀。真正的增长证据要穿过销售接受、有效沟通、商机资格、赢单和贡献毛利。

阶段	推荐定义	Owner	护栏
响应/留资	唯一主体在合法同意下提交有效联系方式和意图	增长	无效率、投诉、重复率
MQL	满足目标画像与行为阈值的唯一线索	营销运营	阈值稳定、渠道分层
销售接受	销售在SLA内接受并开始有效处理	销售运营	退回原因、处理负荷
SQL/商机	完成资格确认并具备明确需求、权力、预算或时间证据	业务单元	虚假建单、停滞率
赢单	合同或订单满足财务确认规则	销售/财务	退款、履约成本、毛利
生命周期价值	按同群观察的贡献毛利现值	财务/客户运营	模型假设、成熟期
漏斗反作弊点	表现	审计方法	
重复线索	同一客户跨渠道多次计数	统一主体键与去重窗口	
降低MQL阈值	MQL暴增、销售退回上升	冻结阈值并披露版本	
提前建商机	商机数上升、停滞率恶化	资格字段完整性和老化分析	
渠道自归因	各渠道收入之和超过总收入	财务订单主表去重	
选择短窗口	只呈现促销高峰	完整周期和同期比较	

长周期 B2B 项目在90天内通常无法成熟到收入。此时可以用目标账户覆盖、关键角色互动、销售接受、有效会议、商机阶段速度与管道质量作为领先证据，但不得把预测管道当确认收入。

案例 4 | P&G“Cybernetic Teammate”：创意质量与协作结构的现场实验

要素	内容
主体与时间	Procter & Gamble 与哈佛商学院等研究团队；大型现场实验工作论文于2025年公开。
业务情境	791名专业人员完成真实产品创新任务，比较个人/团队以及使用/不使用生成式 AI。
具体动作	在受控任务中让参与者以个人或团队方式工作，并随机分配生成式 AI 使用条件。
作用机制	AI提供跨职能知识与快速迭代，使个人获得部分团队式能力，并改变专业边界。
可核验结果	研究报告 AI 组在解决方案质量、跨职能整合与顶尖创意概率上表现更好；具体指标以论文口径为准。
归因限制	任务集中于产品创新提案；短期实验不能证明市场销量、品牌长期资产或组织持续采用。
适用边界	适合复杂知识工作与创意前期；后续消费者验证、合规、生产与商业化仍不可省略。
管理启示	评价创意 AI 时，应同时看质量分布、跨职能整合、决策周期和后续市场验证，而非创意数量。

7.4 成熟窗口与销售产能：上游放量必须接受下游约束

判断：AI 可以迅速扩大名单、内容触达和初步回应，但漏斗价值由“进入多少”与“销售系统能消化多少”共同决定。若销售可用工时、目标账户覆盖能力、方案资源或交付容量没有同步增加，上游放量会把等待、遗漏和低质量跟进隐藏在总线索数之后。此时每增加一条线索，可能只是在增加队列长度，而非增加可赢商机。

机制：应把线索成熟窗口拆成资格确认、首次有效沟通、需求证据形成、销售接受、方案投入、采购推进和收入确认等阶段，并为每一阶段设定队列上限与超时规则。营销指标必须与销售产能指标联表：销售每周可处理的新线索量、关键角色会议容量、售前方案并发量、平均跟进等待时间和逾期占比。只有销售接受率、有效沟通率和阶段推进率稳定，上游规模才具备扩张条件。

证据与场景：在长周期 B2B 中，90 天内收入样本往往不足，管理层可使用“目标账户中出现可核验购买信号的比例”“销售接受后完成有效会议的比例”“进入合格商机阶段的时间”和“被销售退回的原因结构”判断早期质量。消费业务则可缩短窗口，追踪触达后的加购、注册、复购或门店到访，但仍需排除自然需求、促销和渠道重叠。若线索数量翻升而销售接受率下降、首响时间拉长或退回理由集中于不匹配，增长账不得确认。

边界与管理含义：销售拒绝并不总是证明营销质量差，也可能源于配额压力、激励冲突或区域资源不足。因此退回线索必须记录标准理由并由营销运营抽样复核。董事会不应要求营销无限增加 MQL，而应审议“可消化的合格需求量”。月度经营会需要决定增加销售容量、收紧目标客户、调整评分规则或降低上游投放，而不是把拥堵解释成执行不够努力。

观察点	建议口径	预警信号	管理动作
成熟窗口	从首次触达到销售接受、有效会议、合格商机的分阶段时长	总周期缩短但某阶段等待显著拉长	定位瓶颈并限制进入量
销售产能	每名销售可按标准完成的新增线索处理量及售前并发量	逾期率、无效首触或方案等待持续上升	补容量、改路由或收紧评分
质量反馈	销售退回原因经标准分类并抽样复核	大量使用“质量差”等不可验证理由	统一理由代码并设置复核人
规模条件	接受率、有效沟通率和推进率在放量后不恶化	线索增量主要停留在未处理队列	暂停放量并修复下游

第8章 增量证据阶梯：选择足以改变决策的证据

竹势 AI 营销智库出品

L1 描述关联	L2 前后比较	L3 匹配对照	L4 随机实验	L5 组合证据
------------	------------	------------	------------	------------

归因不是单一技术。实验、匹配、MMM、多触点归因、贡献分析和证据叙事回答不同问题，精度、成本、速度与可实施性不同。

证据等级	方法	能回答	主要限制	适用决定
1 描述关联	趋势、相关、同期变化	发生了什么	不能排除替代解释	发现问题
2 前后比较	基线与上线后	变化多大	季节与外部事件	小额继续/调整
3 匹配对照	相似区域、账户或客户	相对反事实	未观测差异	中等预算扩容
4 随机实验	随机分流、地域或人群实验	局部增量因果	成本、污染、外推	重大预算与策略
5 组合证据	实验+MMM+CRM+财务+质性证据	跨渠道和长期判断	模型假设复杂	组合配置与董事会决策
方法	最佳问题	时间粒度	最低数据条件	不应使用时
随机实验	某动作是否造成增量	短中期	可随机、样本和干扰受控	高风险不可随机或样本不足
MMM	渠道组合对结果的长期贡献	周/月	足够历史、支出变化、控制变量	数据短、渠道变化小
多触点归因	路径触点如何分配信用	用户级	身份与触点完整	隐私限制、跨设备缺失、需因果结论
贡献分析	在复杂系统中检验证据链	项目周期	理论链、替代解释、三角验证	需要单点精确百分比
证据叙事	把量化、质性和财务证据组织成可审议判断	阶段性	明确假设与反证	用故事替代数据

随机实验也有边界：营销渠道之间会相互影响，员工会跨组共享做法，品牌与口碑效应可能超出窗口。MMM可处理组合与长期变化，但结果依赖模型设定、先验、数据质量和可识别性。多触点归因擅长描述路径，不自动产生因果。

案例 5 | Google Meridian：开放 MMM 提高透明度，但模型不替代管理判断

要素	内容
主体与时间	Google 于2025年前后正式开放 Meridian 营销组合建模框架。
业务情境	隐私约束增强、跨渠道测量困难，企业需要利用聚合数据估计渠道贡献。
具体动作	提供基于贝叶斯方法的开源 MMM 框架，支持地理信息、实验先验和饱和/滞后建模。
作用机制	用统计模型把历史营销投入与业务结果连接，并通过先验和校准吸收部分实验信息。
可核验结果	框架与文档公开；具体企业收益取决于数据与实施，未形成统一行业效果数字。
归因限制	模型输出受变量选择、数据长度、共线性、先验和外部冲击影响。
适用边界	适合组合预算、聚合数据和长期效果；不适合用短期稀疏数据制造精确ROI。
管理启示	董事会应审查模型诊断、敏感性和校准证据，而非只看单点ROAS。

8.4 无法随机实验时的组合证据：以决策后果匹配证据强度

判断：不能随机分组不等于只能依赖渠道报表。高价值、低频、跨渠道或组织级变革通常难以设置纯粹对照，仍可以通过多种彼此独立的证据降低误判。关键不是追求一个看似精确的归因百分比，而是说明哪些替代解释已被排除、哪些仍然存在，以及现有证据是否足以支持继续、调整或停止。

机制：组合证据至少包括四类。第一类是时间证据，检查变化是否在措施实施后出现并持续；第二类是横截面证据，比较相似地区、账户、门店、团队或内容单元；第三类是机制证据，确认预期的中间环节是否同步改变，例如响应更快后有效沟通是否增加；第四类是财务与运营一致性证据，检查收入、毛利、退款、销售工作量和客户体验是否共同支持同一解释。MMM 适合评估较长周期的渠道组合，多触点归因适合描述数字路径，贡献分析适合检验因果链，证据叙事则用于把假设、证据和未决不确定性写入决策记录。

证据与场景：一家全国经营的企业无法按客户随机关闭品牌传播时，可利用分地区上线时点、自然暴露差异、历史季节模式、搜索与直接访问变化、销售访谈和财务结果形成组合证据。B2B 账户营销可采用分批进入名单、匹配账户、销售接受记录、关键角色互动和管道阶段变化。只要不同证据来源的偏差方向不同而结论仍一致，可信度会提高；若只有平台自归因收入上升，而财务确认、客户新增或销售活动没有对应变化，则证据链不成立。

边界与管理含义：组合证据不能自动达到随机实验的内部效度，也不能用更多图表掩盖同一数据源的重复计算。证据负责人应列出主要替代解释、每项证据的独立性和结论敏感性。低成本可逆决策可接受较低证据门；大额预算、客户承诺、自动化执行权和高风险数据调用必须提高门槛。经营会应先问“错误决策的代价多大”，再决定需要哪一级证据。

业务条件	优先证据组合	仍需披露的限制	可支持的决策
可分批上线	分期实施、匹配对照、机制指标、财务核对	批次选择可能非随机	是否扩大下一批
全国品牌活动	时间序列、MMM、搜索/直访、地区差异、销售反馈	宏观与竞品活动难完全排除	预算区间与渠道组合
长周期账户营销	匹配账户、关键角色互动、销售接受、阶段变化	收入成熟窗口较长	继续培育或调整名单
组织级工作流变革	前后任务样本、质量抽检、时间再配置、事故记录	团队学习与任务结构同步变化	是否固化为标准流程

BOARD BRIEF 10

第9章 单位经济与基线：把隐藏成本放回分母

竹势 AI 营销智库出品

合格单位成本

$(\text{模型} + \text{数据} + \text{集成} + \text{审核} + \text{返工} + \text{失败} + \text{退出成本}) \div \text{合格产出}$

AI 的边际调用成本低，不代表端到端合格产出的成本低。数据准备、集成、审核、返工、监控、事故、供应商切换和知识维护都属于经济成本。

成本层	包含项目	常见漏项
模型与基础设施	调用、推理、存储、网络、算力	峰值、重试、上下文膨胀
数据与知识	清洗、权限、版权、更新、检索	过期资料与人工维护
集成与流程	连接器、测试、环境、变更管理	异常处理和回退
人工控制	审核、抽检、升级、复核	高级人员时间
失败成本	返工、错误发布、客户赔偿、停机	小概率重大损失
退出与锁定	迁移、重建评测、供应商替换	数据可携带与合同限制
单位经济公式卡	公式	
合格内容单位成本	(模型+数据+集成摊销+审核+返工+事故期望损失)/通过闸门的内容数	
有效线索成本	全部增量营销与AI成本/经去重且销售接受的增量线索	
增量商机成本	全部试点成本/经证据确认的增量合格商机	
风险调整ROI	(确认增量毛利+可确认效率收益-控制成本-预期损失)/总投资	
回收期	累计风险调整净现金流转正所需时间	
基线类型	用途	最低设计
人工任务基线	比较AI前后的周期、成本和质量	同任务、同难度、同质量标准
历史运营基线	识别季节性与自然波动	多个完整周期、版本冻结
并行对照	处理同期外部环境	相似账户/区域/团队
影子模式基线	生产前比较建议与实际决策	AI不执行，只记录预测与缺陷
供应商基线	比较采购方案	统一数据、任务、评分和成本口径

案例 6 | GitHub Copilot 研究：速度结果应与代码质量和任务边界并读

要素	内容
主体与时间	GitHub/Microsoft 相关研究；2022—2024年多项受控或企业研究。
业务情境	开发者完成边界清晰的编程任务，观察完成时间与体验。
具体动作	向部分开发者提供 AI 编程助手，比较任务完成表现。
作用机制	自动补全与生成减少检索、样板代码和输入时间。
可核验结果	一项受控研究报告使用者完成特定任务更快；结果由产品相关研究发布，需按任务与样本理解。
归因限制	编程任务与营销不同；速度不自动代表长期可维护性、安全性或团队吞吐。
适用边界	适合结构化、可测试任务；高风险生产变更需代码审查和测试。
管理启示	营销同样应把“草稿更快”与一次通过、事实准确、上线效果和维护成本联读。

9.5 完整单位经济：时间再配置、审核、失败、退出与能力资产

判断：节省工时只有在时间被真实释放并转移到更高价值活动时才形成经济收益。员工仍在岗位上、固定薪酬未变时，工时减少首先是容量机会，而非现金节约。将理论节省小时乘以工资率，会高估当期利润；忽略审核、失败和退出成本，又会低估长期风险。

机制：单位经济应分五层核算。直接运行层包括模型调用、软件许可和基础设施；质量保障层包括人工审核、抽检、事实核验和返工；失败层包括错误发布、客户补救、停机和重复执行；退出层包括数据迁移、流程重建、供应商切换和残留合同；能力资产层包括评测集、品牌规则、知识结构、连接器和员工判断能力。前四层进入项目现金与成本视图，能力资产则按可复用范围、维护责任和预计寿命单列，不宜用任意摊销制造短期利润。

证据与场景：内容团队把初稿周期压缩后，若编辑仍将释放时间用于逐字修补，单位合格内容成本并未改善；若编辑时间转向客户洞察、创意测试和高价值选题，并且一次通过率稳定，容量机会才转化为增长能力。高调用、高审核场景可能出现“模型费下降、审核费上升”；自动化供应商更换时，历史工作流和评测资产无法导出，则退出成本会吞噬前期效率。所有成本均应以合格产出、有效客户动作或增量贡献为分母，而非以调用次数为分母。

边界与管理含义：能力资产具有跨期价值，但价值取决于被复用、可迁移和有人维护。财务部门可将其作为管理会计资产观察，不必在法定会计中自行资本化。绩效契约应明确时间再配置计划：释放多少容量、由谁重新分配、转向哪些任务、如何验证新任务产生结果。若时间未重新配置、审核成本持续上升或退出条款不可接受，项目即使展示较低单次生成成本，也不应规模化。

成本/价值层	必须计入的项目	推荐分母	典型误判
直接运行	许可、调用、算力、集成运维	合格产出或完成任务	用低调用单价代替端到端成本
质量保障	审核、抽检、核验、返工	一次通过的合格产出	把审核转嫁给业务而不计成本
失败与补救	错误发布、客户补救、停机、重跑	包含失败的全部任务	只统计成功样本
退出与迁移	合同退出、数据导出、流程重建、培训	预计使用期内的可迁移产出	默认供应商永久可用
能力资产	评测集、规则库、连接器、组织知识	跨场景复用次数及维护成本	把难以复用的定制物当长期资产

第10章 学习速度与风险绩效：在可控边界内更快变好

竹势 AI 营销智库出品



学习率衡量系统是否把结果变成下一轮更好的决策。风险绩效衡量系统是否在扩大能力时保持可接受暴露。两者共同决定规模化速度。

学习指标	定义	管理用途	
实验闭环周期	假设提出至结果进入决策的中位时间	发现组织等待与分析瓶颈	
评测集更新时延	新缺陷出现至进入标准评测的时间	防止重复犯错	
缺陷下降速度	同类缺陷按版本的下降斜率	评估优化是否有效	
知识复用率	新任务引用已验证规则/案例的比例	判断组织记忆是否形成	
决策反转率	新证据导致策略调整的比例	识别是否真正学习，需防止盲目频繁变更	
风险类别	事件指标	暴露指标	控制指标
事实与误导	严重错误发布数	未经证据支持的主张比例	事实抽检、证据引用率
隐私与数据	泄露/越权事件	敏感数据调用量与范围	最小权限、脱敏、审批
版权与品牌	侵权投诉、品牌事故	来源不明素材占比	权利证明、品牌规则
操作与模型	错误执行、不可回滚变更	高权限动作数	沙箱、双人审批、回滚成功率
合规与透明	监管/平台违规	需标识内容占比	标识、日志、法律复核

零风险目标也会制造问题：团队会隐瞒试验、转向影子 AI 或拒绝任何学习。风险绩效应采用分级容忍度：低风险内部草稿允许快速试验；公开发布、客户承诺、预算变更和敏感数据调用采用更高证据与审批门。

案例 7 | 平安集团：高监管场景以审慎治理支撑AI应用

要素	内容
主体与时间	中国平安保险（集团）股份有限公司；2024—2025年度公开报告持续披露 AI 在金融、医疗与运营中的应用。
业务情境	保险、金融与医疗数据敏感，模型输出可能影响客户权益、合规与风险管理。
具体动作	持续建设模型、数据与科技平台，并在客服、销售支持、风控等流程应用AI；公开披露侧重整体技术能力与业务运营。
作用机制	利用规模化数据和流程标准化提高服务与运营效率，同时通过金融机构治理体系控制权限和风险。
可核验结果	年度报告披露多项科技应用和运营指标，但无法从公开材料把单一营销结果完全归因于生成式AI。
归因限制	综合集团业务复杂，公开指标往往是多项技术与管理共同结果。
适用边界	高监管企业应从辅助、内部和可审计场景开始，客户权益决策需更高控制。
管理启示	把合规事件、人工复核、模型监测和客户结果纳入绩效；不以“调用次数”替代价值。

案例 8 | 携程集团：AI服务应用必须与客户体验和复杂例外并行管理

要素	内容
主体与时间	携程集团（Trip.com Group）；2023—2025年在官方披露与产品发布中持续强调AI助手和智能服务。
业务情境	旅游服务跨语言、跨供应商、强时效，标准咨询可自动化，退改、突发事件和复杂行程需要人工协同。
具体动作	在旅行规划、内容与客服辅助中应用AI，并连接平台库存、产品和服务流程。
作用机制	AI降低信息检索和初步规划成本，扩大多语言服务能力；复杂履约仍依赖供应商与人工处理。
可核验结果	公司公开披露产品与应用进展；单项AI对收入、利润和客户终身价值的独立增量未充分披露。
归因限制	旅游需求受宏观、季节、供给与价格显著影响；产品使用不能直接归因财务增长。
适用边界	适合信息密集和标准化建议；涉及实际可用性、退改、支付和紧急情况需实时数据与人工兜底。
管理启示	绩效应看规划到预订转化、服务解决率、错误建议、升级时效和客户满意度，而非对话量。

10.5 学习速度与风险预算：允许受控试错，不允许无边界扩张

判断：学习速度不是试验数量，也不是版本更新频率，而是单位时间内有多少关键不确定性被可靠证据消除，并转化为可复用规则。高频试验若没有评测集、决策记录 and 知识复用，只会加快噪声生产。风险预算则是管理层预先规定可承受的暴露类型、规模和恢复条件，使团队能够在边界内学习，而不是在“零风险”和“自由试错”之间摆动。

机制：每个学习循环应记录假设、样本、预期机制、成功阈值、护栏、结果、结论和下一步规则。学习率可用“关键假设关闭率”“进入标准流程的有效改进数”“重复错误率”“评测集覆盖与通过情况”衡量。风险预算按任务分级：内部低敏草稿允许较宽试验；公开内容要求事实、品牌与版权抽检；客户触达要求授权、身份和退出机制；预算调整、敏感数据和不可逆动作需要更高审批与回滚。风险预算耗尽时暂停同类扩张，先处理根因和恢复控制。

证据与场景：一个团队每周测试二十种内容表达，但没有固定受众、目标动作和质量评测，无法区分偶然波动与可复用学习；另一个团队只测试四个明确假设，使用相同评测集、记录客户行为与负面反馈，并把有效规则写入工作流，后者学习率更高。高监管企业可以在脱敏数据、内部沙箱和人工批准条件下快速学习，同时禁止未经验证的外部承诺。

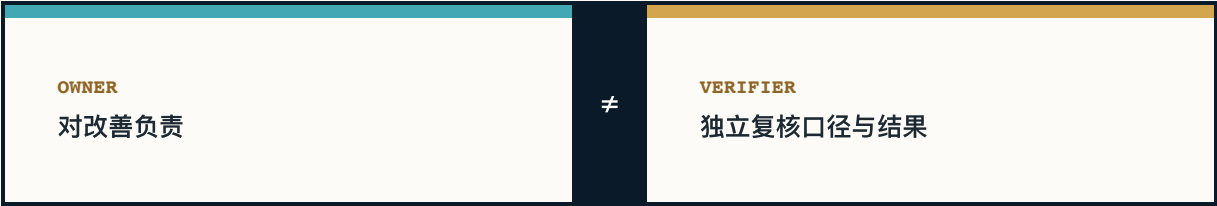
边界与管理含义：风险预算不是事故配额，不能允许已知违规；它适用于存在不确定性但可监控、可逆和可恢复的活动。严重合规、隐私、越权或客户伤害事件应触发独立停止门，不得以增长收益抵销。周复盘关注假设和重复错误，月度经营会审议预算消耗与控制有效性，董事会只看重大暴露、控制失效和是否仍具备规模化资格。

等级	允许的学习活动	必要护栏	停止/升级条件
低风险内部	内部草稿、摘要、非敏感分析	抽样复核、日志、可删除	重复错误或成本异常
中风险公开	品牌内容、公开页面、一般互动	事实与品牌检查、审批、监测	投诉、事实错误或品牌偏差越阈值
高风险客户/数据	个性化触达、客户数据调用	授权、最小权限、人工接管、回滚	越权、撤回失败、敏感数据异常
重大不可逆	预算自动调整、合同承诺、监管披露	双人批准、隔离环境、独立验证	任何控制失效即停止

BOARD BRIEF 12

第11章 责任分配与决策权：团队、岗位、智能体、 workflows和供应商如何共同负责

竹势 AI 营销智库出品



AI 参与任务后，责任不能转移给模型或供应商。每项指标必须同时指定结果 owner、数据 verifier、控制 owner 和最终批准者。

对象	可承担责任	不可承担责任		
董事会/CEO	风险偏好、投资门、重大停止/扩容	日常指标优化		
CMO/业务负责人	经营结果与客户结果、资源配置	单独确认财务增量		
工作流 owner	流程周期、质量、例外和改进	改变财务口径		
岗位主管	采用质量、能力与行为	用强制登录制造采用		
智能体/系统	执行、记录、预警、建议	法律责任或最终问责		
数据/财务 verifier	口径、去重、基线、确认	替业务选择策略		
供应商	SLA、模型/平台性能、缺陷处理	替客户承担全部业务结果		
指标类型	R—执行	A—最终负责	C—咨询	V—复核
端到端周期	工作流团队	工作流owner	技术/岗位主管	营销运营
销售接受线索率	增长与销售团队	业务单元负责人	CMO	销售运营/数据
增量毛利	营销/销售	业务负责人	CMO/CFO	财务
事实缺陷率	内容/智能体运营	CMO或风险owner	法务/品牌	独立质检
AI单位成本	技术/运营	CIO/CMO	采购	财务
重大事件	相关团队	CEO/风险负责人	法务/安全	内审

代理理论提醒管理者：当执行者掌握信息而奖励与指标挂钩时，选择性报告会增加。内部控制的应对不是层层审批，而是分离“做事、定义口径、确认结果”三种权力，并保留可追溯证据。

第12章 经营节奏：董事会、月度经营会、周复盘和一线看板分别看什么

竹势 AI 营销智库出品

QUARTER 董事会	MONTH 经营会	WEEK 周复盘	LIVE 一线看板
----------------	--------------	-------------	--------------

不同层级需要不同频率与颗粒度。把所有指标推给所有人，会造成短期主义、看板疲劳和责任模糊。

场域	频率	核心指标	必须做出的决定	
董事会/季度审议	季	VALUE结果、三账、重大风险、证据等级、资本配置	扩大、收缩、停止、风险偏好	
月度经营会	月	漏斗、单位经济、 workflow瓶颈、采用等级、风险趋势	资源调整、阈值、跨部门问题	
周复盘	周	领先指标、实验、缺陷、阻塞、学习项	下周动作、例外、修复项	
一线看板	日/实时	任务状态、SLA、质量门、告警	执行、升级、回滚	
董事会一页纸	本期	趋势	证据强度	决定
Value：风险调整增量毛利	填报	3期	组合证据	继续/调整
Audience：关键客户行为	填报	分层	实验/对照	渠道与产品动作
Loop：关键工作流周期与一次通过	填报	周/月	日志	流程改造
Use：嵌入与稳定替代	填报	月	任务证据	组织与许可证
Learning：实验闭环与缺陷下降	填报	月	版本记录	能力投资
Exposure：重大事件和暴露	填报	实时/季	独立复核	停止/风险接受

第13章 情境裁剪：固定底线与可变权重

竹势 AI 营销智库出品

B2B 长周期	CONSUMER 高频品牌	SMALL 小团队	REGULATED 高监管	MATURE 成熟企业
------------	------------------	--------------	------------------	----------------

所有企业都需要结果、客户、流程、采用、学习和风险六层，但权重、窗口、证据方法与最小指标集必须按业务情境调整。

情境	优先指标	较长窗口	特别护栏	
长周期B2B	目标账户覆盖、销售接受、有效会议、商机质量	完整销售周期	虚假商机、渠道冲突	
消费品牌	增量触达、购买、复购、品牌搜索与心智	活动+品牌周期	内容同质、品牌偏差、促销侵蚀	
小团队	端到端周期、一次通过、有效线索、现金成本	30—90天趋势	关键人依赖、过载	
高监管行业	质量、权限、事件、人工复核、客户权益	更长验证与审计周期	越权、误导、隐私、不可解释决策	
成熟大型企业	组合增量、单位经济、跨部门SLA、规模风险	季度/年度	重复采购、局部最优、数据漂移	
最小指标集	B2B	消费	小团队	高监管
Value	增量管道/毛利	增量毛利/留存	现金回收	风险调整价值
Audience	销售接受/有效会议	购买/复购/品牌行为	有效线索	客户权益/解决率
Loop	响应与阶段周期	内容到投放周期	端到端周期	审批与升级时效
Use	嵌入任务率	多渠道嵌入	稳定替代率	合规任务采用
Learning	账户实验与复盘	创意实验速度	知识复用	受控评测更新
Exposure	错误承诺/数据	品牌/版权	关键人/影子AI	严重事件/越权

案例 9 | 阿里巴巴商家AI工具：平台采用与商家经营结果应分层理解

要素	内容
主体与时间	阿里巴巴集团及旗下电商平台；2023—2026年持续推出面向商家的AI内容、经营与客服工具。
业务情境	海量商家需要商品内容、客服、投放和经营分析，商家规模与能力差异显著。
具体动作	将AI能力嵌入商家工作台与经营工具，降低内容和运营任务门槛。
作用机制	平台级分发与 workflow 嵌入推动快速接触和重复使用，数据反馈可支持优化。
可核验结果	官方持续披露产品、用户或调用进展；单一工具对商家增量利润的统一独立结果未充分披露。
归因限制	平台需求、促销、算法流量、价格和商家运营共同影响结果；采用量不等于增量经营价值。
适用边界	适合高频标准任务；商家应建立自身基线、质量与利润口径。
管理启示	平台指标看覆盖与稳定性，企业指标看合格产出、客户行为、利润和风险，二者不能混用。

案例 10 | 深圳中小企业AI市场部试点：未披露结果时如何建立可审计契约

要素	内容
主体与时间	适用于深圳及大湾区中小民营企业的标准化试点情境；本案例为管理场景，不声称已发生客户案例。
业务情境	市场团队人数少、工具分散、内容多但线索闭环弱，希望30—90天验证。
具体动作	冻结一个高价值工作流，例如“行业内容—目标客户留资—销售接受—跟进复盘”，配置审批、日志、CRM去重和周复盘。
作用机制	通过缩短等待、统一标准和及时跟进改善流程，再观察客户与商机结果。
可核验结果	未披露；正式项目必须在启动时记录人工基线与停止门。
归因限制	小样本、季节、销售能力和创始人参与会显著影响结果。
适用边界	适合低风险、数据可得、一个负责人能闭环的场景。
管理启示	没有公开结果时不补造数字；用绩效契约规定未来如何产生证据。

13.5 五类组织的最小指标集：底线相同，经营窗口不同

判断：情境裁剪应改变权重、时间窗与证据路径，不应删除质量、风险和责任底线。B2B 需要接受较长成熟周期，消费品牌需要处理渠道与品牌的联动，小团队必须减少指标维护成本，高监管行业强调可追溯和停止门，成熟企业则需解决跨系统口径与组合优化。

机制：B2B 将目标账户覆盖、关键角色互动、销售接受和阶段速度作为领先指标，收入与毛利延后确认；消费品牌同时观察触达、品牌搜索、转化、复购、退货和渠道增量，避免把促销搬运当增长；小团队保留每层一个关键指标和两到三个护栏，由同一数据链自动更新；高监管行业提高证据、审批、日志和人工接管权重；成熟企业采用统一指标身份证、主数据、财务核对和跨渠道增量评估。

证据与场景：同样是内容自动化，工业设备企业可能半年后才看到赢单，前九十天应看目标账户中的有效对话和技术方案推进；快消企业可在更短窗口观察试购与复购，但要控制折扣和渠道挤压；三人市场部若维护数十个指标，数据劳动会挤压经营活动，应采用最小指标集；金融、医疗等高监管场景即使效率显著，也必须先证明权限、核验和可追溯控制有效。

边界与管理含义：裁剪不是选择对自己有利的指标。每一种情境都必须保留至少一个经营结果、一个客户行为、一个流程质量、一个采用质量、一个学习指标和一组风险护栏。权重变化要写入绩效契约并由业务、财务和风险共同批准。跨业务比较只比较定义一致的指标，不能把短周期消费转化率与长周期 B2B 商机率直接排名。

情境	领先重点	滞后结果	必须保留的护栏
长周期B2B	目标账户覆盖、关键角色互动、销售接受、阶段速度	赢单、贡献毛利、续约	退回原因、售前容量、错误承诺
消费品牌	有效触达、搜索/到访、加购、试购	增量收入、毛利、复购、客户价值	退货、折扣依赖、投诉、品牌偏差
小团队	合格产出周期、有效客户动作、采用嵌入	单位贡献与现金回收	返工、超时、关键人负荷、成本上限
高监管	核验通过、审批时效、人工接管、日志完整	合规经营结果与客户信任	越权、泄露、错误披露、不可回滚动作
成熟企业	跨渠道增量、组合效率、能力复用	利润、客户价值、资本效率	口径漂移、重复归因、供应商锁定

BOARD BRIEF 15

第14章 90 天绩效契约：从冻结口径到规模化门

竹势 AI 营销智库出品

DAY 01-30

冻结口径与基线

DAY 31-60

运行证据闭环

DAY 61-90

写入经营节奏

90天计划的交付物不是一张更漂亮的看板，而是一份被经营层、业务、财务、数据和风险共同接受的绩效契约。

阶段	核心任务	必须交付	阶段门
0—30天	范围、基线、口径、责任与数据完整性	指标树、身份证、人工基线、风险分级、数据字典	无法获得关键基线则不进入扩展
31—60天	小范围运行证据闭环	任务日志、质量抽检、对照/前后证据、三账初稿	质量或风险恶化则暂停
61—90天	写入经营节奏与资源决定	正式KPI、RACI、评审模板、停止/扩容门、下一阶段预算	仅达到门槛的场景进入规模化
30天清单	完成标准	责任	
选择1—2个闭环场景	有明确客户和财务连接	CMO/业务	
冻结目标任务与排除项	分母可复核	运营/数据	
建立人工与历史基线	同任务、同质量、完整窗口	数据/财务	
定义风险等级与审批	高风险动作有停止门	法务/安全	
建立评测集	代表性样本与严重性分级	业务/质检	
60天清单	完成标准	责任	
运行小范围工作流	日志完整、例外可分类	工作流owner	
执行质量抽检	评分者校准	质检/品牌	
选择增量证据方法	成本与决定匹配	数据/财务	
记录全部成本	含审核与失败	财务/技术	
每周反作弊审计	发现分母和窗口变化	营销运营	
90天扩容条件	最低判断		
效率	合格单位成本或周期改善，且非转移成本		
增长	至少客户/商业领先结果出现可信趋势		
风险	无重大事件，控制证据完整		

采用	达到工作流嵌入或明确升级路径		
学习	缺陷下降、复盘进入流程		
经济性	下一阶段成本、收益与退出成本可解释		

90天边界

90天通常只能证明早期趋势和运行能力。长销售周期、品牌资产、复购和客户终身价值必须设置更长成熟窗口。继续不等于已证明最终ROI；停止也不等于AI无价值，而是当前场景、流程、数据或治理不成立。

14.5 继续、调整与停止门：90 天结束时必须形成明确决策

判断：90 天只能证明早期趋势、运行可行性和控制有效性，不能自动证明长期收入或组织级规模化。绩效契约的价值在于提前规定三类决策门，使管理层在结果出现后按证据行动，而不是临时改变口径。继续门要求机制、质量和风险同时成立；调整门适用于方向可能正确但瓶颈可修复；停止门用于经济性、质量、风险或采用机制已经失效的情形。

机制：继续条件至少包括基线可信、目标任务真实运行、采用达到工作流嵌入、三角闸门通过、增长或客户领先证据符合预期、单位经济具有改善路径、重大风险为零且一般风险在预算内。调整条件包括单一环节拥堵、样本不足、评分规则偏差、审核成本过高或销售产能不匹配，但必须给出修复责任人、资源、期限和再次评审阈值。停止条件包括无法建立可靠基线、质量持续恶化、出现重大越权或客户伤害、成本无收敛路径、需求机制未出现、供应商退出不可接受，或团队只能靠强制登录维持表面采用。

证据与场景：若试点将内容周期缩短，一次通过率稳定，销售接受和有效沟通改善，风险事件未增加，可进入下一批场景；若周期缩短但审核工时增加，先调整工作流与任务边界，不应直接扩大；若公开内容多次出现事实错误或客户触达越权，即使线索上升也应停止相关自动执行。长周期 B2B 未形成收入时，可依据阶段证据继续，但必须保留收入成熟后的追踪义务。

边界与管理含义：停止项目不等于否定 AI，也不应通过更换指标掩盖失败。终止后需要保留数据、评测集、错误模式和可迁移资产，并执行账号、权限、连接器和供应商退出清单。董事会批准的是下一阶段风险资本与经营假设，而非技术热情；项目 owner 提交建议，verifier 对证据与口径签字，财务确认经济性，风险负责人对控制有效性拥有独立否决权。

决策门	最低证据	典型情形	决策要求
继续	机制指标改善、三角闸门通过、成本有收敛路径、风险在预算内	早期客户/商业证据与假设一致	明确下一阶段范围、预算和复核日
调整	核心假设未被否定且问题可定位、可修复	销售拥堵、审核过重、样本不足、路由偏差	指定责任人、修复期限和再次阈值
停止	机制不成立、重大控制失效、经济性无改善路径或退出风险不可接受	持续错误、越权触达、强制采用、成本失控	停止扩张、撤权、保存证据并执行退出
延长观察	成熟窗口未到但领先证据稳定且风险可控	长周期B2B尚未形成收入	不得确认最终价值，设定收入追踪日期

BOARD BRIEF 16

结论 绩效管理的目标是提高决策质量

竹势 AI 营销智库出品

FINAL PERFORMANCE PRINCIPLE

绩效管理的目标不是证明 AI 有价值，而是持续提高继续、调整、扩大或停止的决策质量。

AI市场部需要一套能容纳不确定性、又不纵容模糊性的管理系统。好的KPI不会把所有结果都归给AI，也不会因为归因困难而退回“看起来很忙”的活动指标。

VALUE 六层绩效链规定了结果与过程的因果关系；三账本保证效率、增长和风险同时进入投资判断；指标身份证固定口径与责任；采用质量四级把试用与流程改变分开；速度—质量—风险闸门阻止低质快产；增量证据阶梯允许企业按决策成本选择证据；反作弊审计和90天绩效契约把框架写入经营节奏。

董事会真正需要的不是更多指标，而是更少、更清楚、能触发决定的指标。每个季度应能明确回答：哪些场景产生了风险调整后的经营价值；哪些只证明了任务级效率；哪些尚处探索；哪些因质量、经济性或风险不成立而停止。

管理者工具箱 可直接使用的模板与审议表

以下工具可复制到企业OKR、行动看板、经营会材料、数据字典和供应商绩效合同。

高管指标树节点	主指标	领先指标	护栏	负责人	
经营结果	风险调整增量毛利	客户行为与商机质量	现金、毛利、风险	业务负责人	
客户行为	销售接受/购买/复购	响应、互动、意向	投诉、退回、体验	CMO/增长	
流程	端到端周期/一次通过	等待、阻塞、交接	返工、尾部时延	工作流owner	
采用	嵌入率/稳定替代率	重复任务率	影子AI、重复人工	岗位主管	
学习	实验闭环/缺陷下降	评测更新	绕过审批	营销运营	
风险	重大事件/暴露	拦截和修复	客户权益	风险owner	
反作弊审计项	审计问题	证据	发现后的动作		
分母漂移	目标任务、线索或客户定义是否改变	数据字典版本	重算并披露		
重复计算	同一结果是否跨渠道/团队重复	统一ID与财务主表	去重与责任重分配		
选择性窗口	是否只选有利周期	预注册窗口	补齐完整周期		
渠道自归因	平台报告是否当增量	实验/MMM/对账	降级证据		
质量外包	返工是否转移给下游	工时与缺陷流向	成本回填		
风险延后	事件是否在报告期外才出现	成熟窗口和未决台账	设准备金/延迟确认		
样本挑选	是否只让高手或简单任务使用	任务难度与人员分层	重新匹配		
强制采用	登录是否由行政要求驱动	真实任务与备份行为	改用任务采用率		
增量证据选择器	低成本/低风险	中等预算	重大资本或高争议		
可随机且样本足	小型A/B	分层随机实验	预注册、多周期实验		
不可随机但有对照	前后+匹配	差分/合成对照	组合证据+敏感性		
聚合渠道组合	趋势诊断	MMM+实验校准	多模型与财务审议		

长周期B2B	贡献链	匹配账户+CRM	组合证据叙事+财务成熟期		
周复盘模板	本周事实	偏差原因	下一步	Owner	截止
VALUE领先信号					
质量与风险事件					
采用与绕行					
实验与学习					
需升级决定					
月度经营会模板	本月结论	三账影响	证据等级	决定	复核人
扩容场景					
继续观察场景					
整改场景					
停止场景					
董事会季度审议模板	问题	管理层回答			
经营价值	确认了多少风险调整增量毛利或客户价值？				
证据	结果来自何种证据，替代解释是什么？				
能力	哪些工作流达到稳定嵌入与替代？				
风险	重大事件、未决暴露和控制成本如何？				
资本	下一阶段投多少、停止什么、保留什么期权？				
供应商绩效条款	应写入合同/验收	不接受			
可用性	SLA、故障、恢复、数据导出	仅“行业领先”			
质量	基准任务、严重缺陷、版本回归	只看演示样例			

经典思想与当代转译 六个理论支点及其边界

竹势 AI 营销智库出品

经典理论提供的是判断工具，不是可以直接复制的模板。

思想/作者	原始语境	AI市场部转译	不能直接套用的边界
Goodhart定律—Charles Goodhart	货币政策指标被控制后关系失效	产量、登录、线索一旦与奖励绑定会被游戏	并非所有目标都会失真；需靠多指标和审计
Campbell定律—Donald T. Campbell	高压量化指标腐化社会过程	指标压力会改变分母、质量和报告行为	不意味着放弃量化，而是分离验证
Drucker—管理目标与结果	管理应围绕组织贡献和客户	AI任务必须连接客户与经营结果	“可测量”并非其唯一主张，勿简化成口号
Kaplan & Norton—平衡计分卡	财务与客户、流程、学习的战略因果链	VALUE连接结果、客户、流程、采用和学习	因果链需实证，不是画箭头即成立
Deming—质量与系统	多数绩效由系统而非个人决定	检查工作流、变异和反馈，不把事故归咎个人	稳定生产与创意探索需不同控制
Chris Argyris—双环学习	不仅改行动，也检验支配行动的假设	实验失败应修改场景与指标假设	高风险环境仍需明确规则与审批

专家视角 十位专家的实质观点、边界与本报告判断

专家观点用于解释机制与治理，不作为未经验证的效果背书。

专家	观点与上下文	适用边界	本报告判断
Erik Brynjolfsson	任务级现场研究显示AI收益异质，新手收益更大	客服与特定工具	绩效必须按任务与人员分层
Shakked Noy / Whitney Zhang	专业写作实验中时间下降、质量改善	短期写作任务	不能直接外推收入
Fabrizio Dell’Acqua 等	P&G现场实验显示AI改变团队与专业边界	创新任务	需连接市场验证
Robert Kaplan / David Norton	战略通过财务、客户、流程、学习维度连接	传统绩效系统	采用与风险需扩展
W. Edwards Deming	质量来自系统、变异与持续改进	可重复过程	创意任务需保留探索
Elham Tabassi / NIST团队	AI风险应治理、映射、测量和管理	跨行业自愿框架	风险必须进入绩效周期
Ronny Kohavi	在线实验需要正确随机化、指标与护栏	数字产品	营销实验同样需防污染
Dominique Hanssens	营销生产率要连接营销资产与企业价值	营销长期价值	避免只看短期转化
Michael Porter	活动系统和权衡决定战略	竞争战略	AI应改变关键活动而非堆工具
Baruch Lev	无形资产和能力难以在当期财务完全确认	知识与组织资产	学习资产要单列，不能随意资本化

BOARD BRIEF 18

公开来源索引 机构、作者、标题、日期与口径

竹势 AI 营销智库出品

本索引不含第三方可点击链接。数字均须结合正文中的样本、任务和限制理解。

编号	机构/作者	标题	日期	样本/口径
S1	Charles Goodhart	Problems of Monetary Management: The U.K. Experience	1975	货币政策与指标关系
S2	Donald T. Campbell	Assessing the Impact of Planned Social Change	1976	量化指标与腐化压力
S3	Robert S. Kaplan; David P. Norton	The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance	1992	财务、客户、流程、学习
S4	W. Edwards Deming	Out of the Crisis	1982/1986	质量、变异与系统管理
S5	Peter F. Drucker	The Practice of Management	1954	目标、责任与组织贡献
S6	Chris Argyris	Double Loop Learning in Organizations	1977	检验行动背后的假设
S7	Erik Brynjolfsson; Danielle Li; Lindsey Raymond	Generative AI at Work	2023	5,179名客服人员；每小时解决问题
S8	Shakked Noy; Whitney Zhang	Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence	2023	专业写作实验；时间与质量
S9	Fabrizio Dell’Acqua 等	The Cybernetic Teammate	2025	P&G 791名专业人员现场实验
S10	NIST	Artificial Intelligence Risk Management Framework 1.0	2023	Govern、Map、Measure、Manage
S11	NIST	Generative Artificial Intelligence Profile	2024	生成式AI特有风险
S12	ISO/IEC	ISO/IEC 42001:2023 AI Management Systems	2023	AI管理体系要求
S13	European Commission	AI Act implementation materials	2024—2026	分阶段适用与透明度义务
S14	Klarna	AI assistant corporate disclosures	2024	公司自报客服运营指标
S15	Civil Resolution Tribunal, British Columbia	Moffatt v. Air Canada	2024	聊天机器人错误信息责任

S16	Google	Meridian Marketing Mix Modeling documentation	2025	贝叶斯MMM与校准
S17	GitHub / Microsoft Research	Copilot productivity studies	2022—2024	特定编程任务完成表现
S18	Ping An Group	Annual Report 2024 / 2025 disclosures	2025—2026	科技与AI应用整体披露
S19	Trip.com Group	Annual reports and AI product disclosures	2023—2025	旅游AI产品与服务应用
S20	Alibaba Group	Annual reports and merchant AI product disclosures	2023—2026	商家AI工具与平台应用
S21	American Marketing Association	Definition of Marketing	持续更新	价值创造、沟通、交付与交换
S22	Lenovo	CIO Playbook 2025	2025	企业AI预算、治理与ROI预期；调查口径
S23	McKinsey & Company	The State of AI: Global Survey 2025	2025	企业AI采用、扩展与管理实践；调查口径
S24	Salesforce	State of the AI Connected Customer	2025/2026	16,000+消费者与商业买家；供应商调查

BOARD BRIEF 19

公开附录A KPI定义库与公式卡

竹势 AI 营销智库出品

本附录提供可直接进入数据字典与绩效契约的指标定义。企业应按自身业务修改阈值，但不得在报告期内无版本记录地改变分母、去重、窗口或严重性标准。

指标	标准定义	单位	建议分层	关键警示
合格产出量	通过规定质量与风险闸门的唯一产出数	通过件数	按任务类型、风险等级	产量必须先合格
端到端周期	从有效需求进入至合格交付的时间	中位数与P90小时/天	按工作流	同时看尾部
一次通过率	首次提交无需实质返工的任务/全部任务	百分比	按类型、人员、智能体版本	实质返工需冻结定义
返工负荷	返工投入总工时/合格产出	小时/件	按缺陷原因	避免把成本转移给审核者
事实缺陷密度	经确认事实缺陷/抽检事实主张	每百主张缺陷	按严重性	无证据主张单列
品牌偏差率	违反品牌规则的抽检件/抽检件	百分比	按渠道与内容风险	评分者需校准
任务采用率	AI参与且合格的目标任务/全部目标任务	百分比	按岗位与任务	排除不适用任务
工作流嵌入率	按正式AI工作流完成的目标任务/全部目标任务	百分比	按流程版本	例外需分类
稳定替代率	连续规定周期无需重复人工全做的合格任务/目标任务	百分比	按风险等级	保留抽检与回退
销售接受线索率	销售在SLA内接受的唯一线索/交付销售的唯一线索	百分比	按来源、画像	接受标准冻结
有效沟通率	完成双向有效沟通的唯一线索/销售接受线索	百分比	按销售组	自动消息不算双向沟通
商机资格率	满足统一资格标准的唯一商机/有效沟通主体	百分比	按行业、产品	防止提前建单
商机阶段速度	商机在关键阶段的中位停留时间	天	按金额与行业	与赢率联读
增量转化率	处理组转化率-对照组转化率	百分点	按实验层	报告置信区间
增量收入	观察收入-估计反事实收入	金额	按证据方法	不得等同平台归因收入
增量贡献毛利	增量收入×贡献毛利率-增量履约成本	金额	按产品/同群	由财务复核
合格单位成本	全成本/合格产出	元/件或元/任务	按工作流	含审核与失败
有效线索成本	增量总成本/增量销售接受线索	元/线索	按来源	分母必须增量且去重

风险调整ROI	确认收益减控制成本与预期损失后/总投资	比率	按项目周期	披露假设与敏感性
实验闭环周期	假设登记至决定记录的时间	天	按实验类型	高风险审批不应被绕过
知识复用率	引用已验证知识资产的合格任务/适用任务	百分比	按资产类型	引用不等于正确使用
重大事件率	重大事件数/高风险执行量	每千次	按事件类型	低频需结合暴露
越权拦截率	被权限控制阻止的越权请求/全部越权请求	百分比	按工具与角色	分母依赖检测能力
回滚成功率	在SLA内恢复且无残留影响的回滚/全部回滚	百分比	按动作等级	演练与真实事件分开

对于品牌、长期客户关系和组织能力，单一季度往往不能形成成熟财务结果。管理层可以采用“领先证据暂存、成熟后转正”的机制：先把客户行为、管道质量和能力资产记录为未确认价值，达到观察窗口和证据门后再进入增长账；未成熟部分不得用于承诺已实现ROI。

公开附录B 指标阈值与停止门设计方法

竹势 AI 营销智库出品

阈值不能由行业平均数机械决定。推荐用基线波动、业务风险、客户容忍度和可逆性共同设定。低风险、可回滚的内部任务可以采用较宽探索带；公开发布、客户承诺、预算或敏感数据动作应采用更严格阈值和更低容忍度。

阈值类型	确定方法	示例	审议要求
基线改善阈值	基于多个完整周期的自然波动区间	周期下降超过正常波动，同时质量稳定	披露基线窗口
绝对质量阈值	依据客户、法律或品牌不可接受缺陷	关键价格、权益和法律事实要求接近零严重错误	由风险owner批准
相对非劣阈值	允许效率改善但质量不能低于人工基线一定范围	一次通过率不低于基线约定容忍带	预先登记
规模化阈值	效率、增长、采用、学习和风险同时满足	三账完成、嵌入等级达到三级	跨职能审议
停止阈值	触发即时暂停与调查	严重隐私泄露、错误客户承诺、不可回滚执行	不得由项目owner单独豁免
退役阈值	指标失去决策价值或被稳定控制	培训人数、首次登录退出高管看板	保留历史版本

停止门必须与响应动作绑定。触发重大事实或合规事件后，应立即停止相关动作类型，而不是关闭全部AI能力；保存日志和版本；评估受影响客户与数据范围；执行纠正、通知和回滚；通过回归评测与独立复核后再恢复。这样既避免事故被效率收益掩盖，也避免“一出问题全部停用”压制低风险学习。

BOARD BRIEF 21

公开附录C 数据与证据治理协议

竹势 AI 营销智库出品

绩效系统依赖数据完整性。营销、销售、财务、技术与风险团队应共同维护一份证据协议，规定主体识别、事件时间、来源标签、版本、同意状态、删除规则和财务确认。

数据对象	唯一键	关键时间戳	质量检查	主要系统
内容/资产	asset_id+版本	创建、审核、发布、撤回	重复、版本、权利状态	内容系统/资产库
任务/工作流	task_id/workflow_run_id	进入、交接、完成、回滚	漏记、重试、异常	工作流日志
客户/账户	customer_id/account_id	首次触达、同意、阶段变化	去重、身份合并、同意	CRM/CDP
线索/商机	lead_id/opportunity_id	创建、接受、推进、关闭	虚假状态、老化、来源	CRM
订单/收入	order_id/contract_id	下单、确认、退款、履约	财务主表一致性	ERP/财务
模型/智能体	model_id/agent_id/version	调用、变更、退役	版本漂移、未登记工具	AI平台
风险事件	incident_id	发现、遏制、恢复、关闭	严重性、影响范围、未决状态	GRC/事件台账
证据链环节	最低控制	失败表现		
采集	事件自动记录、时钟同步、必要字段校验	任务已做但无日志		
身份	统一主体键与合并规则	同一客户重复计数		
版本	模型、规则、知识、流程版本同时记录	无法解释质量突变		
转换	指标SQL或计算逻辑版本化	报表间口径冲突		
复核	owner与verifier分离	执行者自行确认收益		
留存	按风险与法规规定保存和删除	无法审计或过度留存		
变更	重大口径变更回溯重算	通过换分母制造改善		

数据缺失本身应成为指标。当关键字段完整率不足时，高层看板应显示“不可确认”，而非用估算填满空白。估算可以支持探索性预算，但必须披露区间、假设和不确定性；财务确认、客户权益和重大风险不能依赖不可追溯的推断。

公开附录D 岗位与智能体绩效契约示例

竹势 AI 营销智库出品

岗位绩效应评价其对系统结果的贡献和控制责任，不把智能体产量直接计入个人业绩。智能体属于受管理的执行资源，其性能指标用于运维、改进和采购，不承担最终问责。

角色	结果责任	过程责任	护栏责任	不应奖励
CMO	风险调整增长与品牌客户价值	组合配置、跨部门闭环	重大品牌与合规风险	内容总量
增长负责人	增量客户与商机结果	实验、漏斗、响应与渠道协同	投诉、渠道冲突、无效线索	平台自归因收入
营销运营	端到端流程与数据可用	口径、看板、复盘、反作弊	数据完整、影子AI	会议和报表数量
内容/品牌负责人	合格内容与品牌效果	一次通过、评测、知识维护	事实、版权、品牌偏差	草稿数量
销售主管	接受线索至赢单的转化	SLA、资格、阶段纪律	虚假商机、客户体验	接受所有线索
技术/数据负责人	可靠、经济、可观测的系统	集成、版本、成本、监控	权限、安全、可恢复	调用量
智能体/工作流	任务SLA、合格率、成本、异常	按规则执行与记录	触发审批和停止门	拟人化“业绩排名”
供应商	约定SLA、质量和缺陷响应	版本通知、数据导出、支持	安全事件与退出协助	自报客户ROI

个人绩效不得鼓励隐藏缺陷。建议将“主动报告并关闭系统性缺陷”“复用已验证知识”“减少跨团队返工”纳入团队贡献；对高风险事件，奖励及时上报与有效遏制，而非只追求零事件。零报告可能代表控制优秀，也可能代表检测和心理安全失效。

公开附录E 经营情境演算示例

竹势 AI 营销智库出品

以下演算只展示计算逻辑，不代表行业基准或任何客户结果。企业应替换为自身基线、实际成本、贡献毛利率与证据强度。

项目	基线期	试点期	解释
合格任务数	400	460	吞吐提高15%，但尚不能确认价值
总人工工时	800	620	释放180小时；需确认再配置
模型与平台成本	0	30,000元	新增直接成本
审核与返工成本	80,000元	70,000元	质量控制成本下降10,000元
销售接受线索	100	118	需对照季节和渠道变化
增量接受线索	—	估计10	由匹配对照估计，非18
每个增量接受线索贡献毛利现值	—	8,000元	需财务与成熟期复核
预期风险损失与控制成本	—	15,000元	按事件概率与控制投入
初步风险调整价值	—	10×8,000+可确认效率收益–30,000–15,000	释放工时未再配置时不得全额计入

演算揭示三个管理重点。第一，试点期销售接受线索增加18个，不代表18个均由AI增量产生；对照估计只有10个时，增长账只能记录10个。第二，180小时释放若只是形成缓冲，应记录为韧性收益，不直接按工资率确认现金。第三，风险与控制成本不能被省略；若发生重大事件，项目即使短期线索增加，也可能触发停止门。

BOARD BRIEF 24

公开附录F 发布前自审清单

竹势 AI 营销智库出品

检查域	通过标准	状态
战略连接	每个高管指标能连接经营问题与决定	☐
分类完整	产量、速度、采用、质量、客户、商业、财务、学习、风险分开	☐
指标身份证	公式、分母、来源、基线、窗口、owner、verifier完整	☐
三账关账	效率、增长、风险并列且无相互冲销	☐
采用证据	真实任务与嵌入证据替代登录	☐
质量闸门	速度收益通过质量与风险门	☐
增量证据	方法与决策成本匹配，限制披露	☐
单位经济	数据、集成、审核、失败和退出成本进入分母	☐
责任分离	执行、口径、验证和批准权分离	☐
反作弊	分母、重复、窗口、自归因、质量外包和风险延后已审计	☐
情境裁剪	B2B/消费/规模/监管差异已体现	☐
停止条件	重大事件、质量恶化和经济性失败有明确动作	☐

BOARD BRIEF 25

公开附录G KPI争议处理与口径变更协议

竹势 AI 营销智库出品

绩效争议通常并非数据计算错误，而是各部门对业务对象、成熟窗口和责任边界理解不同。营销可能把已留资主体视为成果，销售只承认完成资格确认的商机，财务只确认符合收入政策的订单。解决方法不是选择一个“最权威”的数字，而是保留各层指标，并明确它们在VALUE链中的位置、转化关系和确认责任。

口径争议应在经营会议之外设置正式处理流程：提出争议的一方提交具体指标、受影响周期、业务影响与证据；营销运营和数据团队复算；owner说明行为变化；verifier判断是否需要回溯；最终批准者决定新口径的生效时间。任何与奖金、预算或外部披露相关的重大变化，都应保留旧口径并提供桥接表，避免通过重新定义制造增长。

模型、知识库、审核规则和工作流升级也属于口径环境变化。版本切换前后，至少保留一段并行或回归评测，确认质量、成本和风险的变化来自系统改动，而非任务难度或人员变化。若版本升级导致生产率上升但事实缺陷恶化，应按三角闸门拒绝确认效率收益，并把相关结果列为未决。

绩效争议还需要心理安全。员工若担心报告缺陷会降低个人评分，会倾向绕开日志、私下修复或隐藏事件。管理层应区分可接受的探索失败、可纠正的流程缺陷和应追责的故意违规；对及时上报、有效遏制和形成系统改进的行为给予正向评价。这样才能让风险账反映真实暴露，而非只呈现“零事故”的表面稳定。

当证据无法形成一致结论时，允许记录区间和多种解释。董事会可以基于可逆性采取分阶段拨款：保留小规模运行，要求补充一个完整销售周期、提高数据完整率或增加对照；同时限制高风险动作和资本承诺。承认不确定性并不等于放弃管理，反而能避免用虚假精确支持不可逆决策。

— 全文完 —

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。