



156 / INTEREST ASSET

BILIBILI INTEREST ASSET · CULTURE
STUDIO

兴趣资产复利

品牌在B站的长期心智经营

把有解释力的长内容、兴趣共同体、创作者人格与持续互动，组织成可被复访、引用、再创作和持续更新的品牌心智资产。

经营共同体资格

用真实价值、文化语言与持续责任进入兴趣关系

把内容变成可复访资产

建立母题、索引、版本、回应与再创作路径

让创作者成为共同作者

保留人格、判断、事实与文化责任

用关系复利账衡量

分开理解、参与、复访、心智与经营贡献

shichangbu.ai

执行摘要

竹势 AI 营销智库出品

INTEREST CULTURE STUDIO / BOARD THESIS

品牌在B站经营的核心对象，是用户对一个长期命题的理解、认同、参与、复访与主动提及。每次内容只有被共同体继续使用，才进入兴趣资产账户。

B站的经营价值来自时间、兴趣与关系的共同累积。品牌内容一旦能够解释复杂问题、进入具体兴趣语境，并由可信创作者持续回应，就可能在搜索、收藏、复访、弹幕、评论和二次引用中形成超出首发周期的心智寿命。董事会应把B站预算理解为一项可更新的内容与关系资产投资，而非单次媒体采购。

2025年Bilibili全年日活跃用户接近1.12亿、月活跃用户超过3.68亿，均同比增长8%；平均每日使用时长108分钟，较2024年增加6分钟，并首次实现全年GAAP盈利。2026年第一季度日活跃用户1.152亿、月活跃用户超过3.76亿、平均每日使用时长119分钟。上述数字说明平台整体社区规模与使用深度，但不能证明任何单一品牌必然获得销售增长。

品牌在B站需要经营“理解—认同—参与—复访—主动提及”的关系复利。播放量只说明内容被启动，点赞与收藏也只代表不同强度的局部动作。真正有经营价值的信号，是用户能否复述品牌解决的问题、是否把内容带入自己的兴趣讨论、是否在后续搜索和评论中主动引用，以及这些行为是否与品牌搜索、站内访问、线索、试用或销售等结果形成可审计的时间关系。

年轻用户不能被视为统一年龄标签。B站内部存在技术、游戏、汽车、知识、生活方式、消费、职场、户外、国创等大量共同体，每个共同体有不同的术语、证据标准、审美偏好、参与门槛和反感机制。品牌应选择与自身产品真相、组织能力和长期议题相匹配的共同体，而非仅根据年龄覆盖采购流量。

AI适合承担资料整理、主题聚类、版本差异检查、字幕校对、评论归类、版权清单核对和资产巡检；它不应替代选题的文化判断、事实责任、创作者关系、争议回应和最终发布授权。批量生成可以降低单位制作成本，却也会放大同质化、事实错误、版权不清和社区失语风险。

治理必须前置。商业表达需满足广告真实、可识别和证据可追溯要求；AI生成合成内容自2025年9月1日起进入显式与隐式标识制度；上传者仍需对著作权或授权负责；评论、抽奖、社群和线下活动中的个人信息处理应遵循最小必要、明确目的和安全保护原则。治理不是限制创意，而是保护长期心智资产不被一次违规透支。

核心结论

1. 用“兴趣身份”而非“年轻人”定义受众；年龄只能做背景变量，不能替代共同体判断。
2. 把长内容用于建立解释权，把短切片用于引路；切片不得脱离原论证或制造夸大结论。
3. 品牌自制负责稳定命题与事实底座，创作者合作负责人格化翻译和共同体信用。
4. 弹幕与评论是语境反馈，不等于民意调查；必须区分高频表达、少数强烈意见与可执行需求。
5. 收藏、搜索与复访是资产寿命信号，仍需与品牌搜索、访问和业务结果做时间与口径对齐。
6. 一次项目应产出母片、章节切片、问答补丁、事实卡、评论词典和更新计划，形成可维护资产包。
7. 花火、投放和直播应服务同一长期命题，不能各自追求独立的曝光最大化。
8. AI进入研究、制作和复盘环节时，应保留来源、版本、责任人、人工门与撤回路径。
9. 发布门禁至少覆盖广告识别、AIGC标识、版权、隐私、未成年人、社区规则和事实证明。
10. 90天试点的目标不是制造爆款，而是验证一个共同体、一个长期命题和一套资产更新机制。

报告适用边界

本报告面向董事长、CEO、CMO、品牌与内容负责人、媒介与电商负责人、创作者合作团队、数据与法务治理团队。文中平台指标来自Bilibili公司披露，案例结果按来源区分公司口径、平台自报、品牌自报与未披露。除明确说明的公开数据外，不推测推荐算法权重，不虚构用户调研、客户访谈、转化率或销售归因。

第一章 | 董事会为何要把B站视为兴趣资产负债表

竹势 AI 营销智库出品



当品牌把B站列入渠道矩阵时，最常见的预算语言仍是曝光、播放、互动和CPM。这种语言适合描述一次投放，却无法解释一条三十分钟的技术解析为何在半年后仍被搜索、收藏和引用，也无法解释创作者多年积累的人格信用为何会影响用户对品牌主张的接受。更合适的经营对象是兴趣资产：一组能够被共同体理解、讨论、复访和再使用的内容、关系与证据。

兴趣资产具有成本前置、回报滞后和价值不均匀的特征。优质内容需要调研、脚本、拍摄、剪辑、事实审核与创作者协商，首发阶段未必出现最高回报；但只要主题持续有效、信息可以更新、搜索入口稳定，它就可能在更长周期中贡献品牌解释权。相反，追逐即时播放的批量内容虽然形成短期数字，却容易在平台语境中留下廉价、失真或不尊重共同体的印象。

Bilibili 2025年年报在“Business Review”中披露：全年日活跃用户接近1.12亿，月活跃用户超过3.68亿，平均每日使用时长108分钟；公司同时明确这是平台整体表现。

平台披露显示，2025年用户平均每日使用时长达到108分钟，官方会员十二个月留存率约80%，月活跃创作者约400万。2026年第一季度平均每日使用时长达到119分钟，总用户时长同比增长19%。这些数据支持“深度使用与社区持续性存在”的判断，却不支持“长内容天然有效”或“品牌进入即可复利”。品牌仍需通过内容质量、共同体匹配和持续维护获得资格。

资产类别	可观察对象	增值条件	减值触发	季度责任人
解释资产	母内容、事实卡、章节索引	被搜索、复访和准确引用	事实过期或主张失真	品牌负责人
关系资产	创作者合作、互动闭环	持续回应与共同创作	一次性收割或争议失联	创作者经理
治理资产	授权、标识、门禁记录	可追溯、可撤回	版权不清或责任缺位	法务治理

董事会需要同时看到资产与负债。资产包括可复访的母内容、可引用的事实模块、稳定的创作者关系、评论语义词典、被用户采用的品牌概念和持续增长的搜索入口；负债包括过期事实、版权不清素材、未标识AIGC、夸大广告承诺、失去回应的争议评论和仅为流量签约却不匹配品牌的合作。两者都应进入季度复盘。

预算评审不应追问“这一条能不能爆”，而应追问三个更可控的问题：品牌希望在哪个兴趣共同体拥有哪一种解释权；哪些内容可以在一年内持续更新与复用；哪一类关系信号会触发继续投资、修订或退出。只有问题被定义，播放、收藏、评论和搜索才有解释位置。

管理含义是把B站项目从媒介执行移入品牌资产治理。CMO对长期命题负责，内容负责人对事实与版本负责，创作者经理对共同作者关系负责，法务与品牌治理对发布门禁负责，数据负责人对指标口径和因果边界负责。

第二章 | 平台结构：长内容、搜索与互动如何延长心智寿命

竹势 AI 营销智库出品

长内容 解释复杂问题	兴趣身份 共同语言与门槛	创作者人格 可信表达与关系	持续互动 校正、再创作与回访
---------------	-----------------	------------------	-------------------

B站的心智积累并非来自某个单一功能，而来自内容长度、兴趣分类、搜索发现、收藏留存、弹幕同步观看、评论异步讨论和创作者持续更新的组合。长内容允许品牌把问题背景、证据、机制、边界与行动建议放在同一叙事中，用户因此有机会形成可复述的理解，而不是只记住一个刺激性片段。

搜索把内容从“发布时间”中解放出来。用户在产品选购、技术学习、旅行规划、职业选择和兴趣研究中会主动寻找解释，旧内容只要仍然准确，就可能重新进入决策场景。收藏提供个人层面的待清单，回访则说明内容具有工具性或认知价值。品牌应围绕可长期检索的问题命名标题和章节，而不是只使用活动口号。

弹幕适合观察观看过程中的即时共鸣、疑问、纠错和文化梗，但其可见性受到时间点、视频节奏和参与者结构影响。评论更适合承载长问答、经验补充和争议讨论，却同样不能代表全体用户。品牌需要把互动当作质性信号库，识别具体语句背后的认知缺口，而非把正负面条数直接当作满意度。

平台机制	用户动作	心智贡献	误判风险
长内容	持续观看、暂停、回看	形成完整解释	把时长等同质量
搜索与收藏	主动寻找、保存	延长内容寿命	把收藏等同购买
弹幕与评论	即时反应、讨论	暴露语境与问题	当作全体民意

创作者人格把抽象品牌主张转化为可判断的社会关系。用户不仅评估“说了什么”，也评估“谁在说、为何此时说、过去是否一致、是否愿意在评论区承担回应”。品牌与UP主合作的真正成本，包括共同选题、证据协商、表达自主、利益披露和长期关系维护，而不仅是制作费与媒体费。

平台年报指出，2025年约有300万创作者通过广告和增值服务获得收入，创作者平均收入同比增长21%。这是平台生态商业化的公司口径，不能替代对单次合作质量的评估。品牌仍需审查创作者受众、内容历史、商业密度、争议处理和与品牌命题的真实交集。

企业应把内容设计为“可暂停、可定位、可引用、可更新”的知识对象：章节标题回答具体问题，画面与口播给出来源边界，置顶评论维护勘误与更新，简介说明商业关系，评论回复把高价值问题转为后续内容。

第三章 | 共同体进入门：选择兴趣身份而非购买年龄标签

竹势 AI 营销智库出品

LANGUAGE 听得懂共同体语言	VALUE 提供真实使用价值	RIGHT 拥有表达资格	LIMIT 知道何时退出
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------

“年轻人平台”是一个粗糙的媒体标签。对经营而言，二十六岁的汽车工程师、动漫爱好者、游戏玩家、户外新手、职场转型者和新手父母拥有不同的知识门槛与消费逻辑。年龄只能说明生命阶段，兴趣身份才决定用户愿意听谁解释、接受何种证据、参与怎样的互动。

共同体进入门由五项条件构成：品牌是否拥有真实可讲的产品或组织事实；能否理解该共同体的核心问题与禁忌；能否找到具有共同作者能力的创作者；能否持续回应至少一个内容周期；能否承受公开纠错与争议。如果任何一项缺失，投放规模越大，失配越容易被放大。

选择共同体时应先从品牌能力倒推，而不是从热门分区正推。汽车品牌可以进入工程、旅行、家庭、安全或设计共同体，但每个入口要求不同证据；软件品牌可以进入效率、开发、设计或企业管理共同体，也需要不同演示与案例。一个品牌可拥有多个入口，但每个入口都应有独立的语境负责人。

进入条件	最低证据	未通过处理	拥有者
品牌事实	产品或组织可公开证明	暂停选题	产品专家
文化语境	术语、争议与禁区说明	更换入口	社区负责人
持续能力	12个月议题与回应资源	缩小范围	CMO

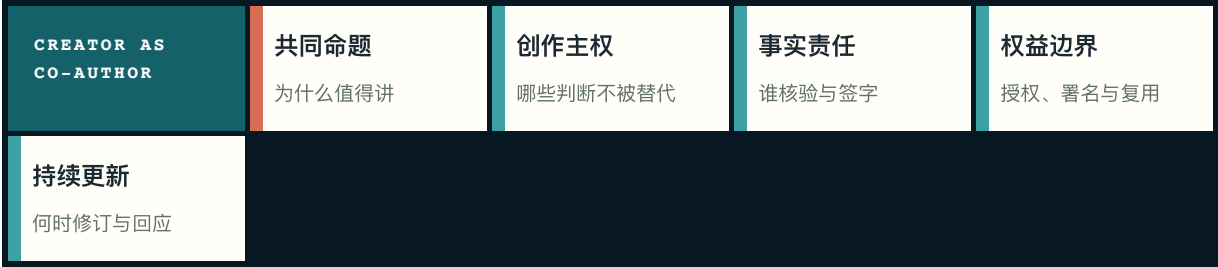
文化语境不是模仿黑话。机械复制梗、弹幕用语或二次元视觉，常被用户识别为“装熟”。真正的语境能力表现为：知道什么问题值得认真解释，知道哪些概念存在争议，知道何时应让创作者保持距离，知道哪些商业承诺必须用更严格证据。

参与门槛决定共同体质量。完全无门槛的抽奖可能带来大量低意图互动，却稀释讨论；过高的知识门槛又会排除新用户。品牌可以设计阶梯式参与：观看获得基础理解，评论提出具体问题，收藏形成待用，投稿或共创要求更高投入，线下活动则需要明确安全和隐私安排。

管理者应批准“共同体进入卡”后再批准媒介预算。进入卡记录共同体名称、核心问题、品牌事实、文化禁区、创作者候选、参与门槛、十二个月可持续议题和退出条件。

第四章 | 长期命题：把品牌主张变成可持续解释的问题

竹势 AI 营销智库出品



长期心智经营需要一个可以反复解释、不断补证且与业务真相相连的命题。命题不是口号，也不是年度传播主题。它应回答品牌愿意长期承担的用户问题，例如如何降低一种专业选择的理解成本、如何让复杂技术进入日常生活、如何证明某种材料或服务的长期价值。

好命题同时具有稳定核与更新边。稳定核来自产品、能力、价值观和客户问题；更新边来自技术变化、社会事件、用户反馈和新场景。只有稳定没有更新，内容会僵化；只有追逐更新没有稳定，品牌会在每个热点中换一套身份。

命题应能拆成知识、体验、人物、争议、历史和行动六类内容。知识解释机制，体验展示使用，人物承载选择，争议呈现边界，历史建立脉络，行动邀请参与。六类内容共同服务同一心智，不应被六个团队分别优化成互不相干的栏目。

命题组件	核心问题	可更新内容	退出信号
稳定核	品牌长期解决什么	产品事实补证	脱离业务路线
更新边	环境变化带来什么新问题	法规、技术、场景	只剩热点追逐
证据层	用户为何相信	测试、案例、	无法核验强主张

事实证明是命题的地基。产品性能、用户结果、行业判断和社会议题需要不同证据等级。企业自有测试应说明条件，客户案例应说明选择偏差，平台案例应标明自报口径，用户评论不能替代统计。无法证明的强主张应降级为探索性问题。

长期命题还要能容纳“不知道”。当技术结果未验证、内部数据不完整或行业仍有争议时，品牌可以公开问题、试验和修订，而不是制造确定性。愿意说明边界，往往比一次完美表达更能积累可信度。

董事会应每半年审查命题的业务关联、证据充足度、共同体反馈和更新能力。命题若已脱离产品路线或只能依靠夸张创意维持，就应退出。

第五章 | 内容体系：品牌自制与UP主共同作者的分工

竹势 AI 营销智库出品



品牌自制内容的优势是事实稳定、叙事连续和更新可控，适合产品原理、研发过程、行业知识、用户教育与企业责任；弱点是容易自说自话。UP主合作的优点是人格信用、共同体翻译和真实体验，弱点是品牌无法完全控制表达。两者应形成互补，而不是争夺同一脚本的最终控制权。

共同作者关系要求品牌在合作开始前说明不可妥协的事实、法律边界和商业目标，同时保留创作者对叙事、语气和评价的专业自主。把创作者当成演员会削弱其信用，把品牌当成提款方也会损害长期关系。契约应允许合理批评、勘误、延期和退出。

烽火等商业合作基础设施可以帮助匹配与交易，但工具不能替代判断。品牌要检查创作者近一年内容主题、商业合作密度、评论区关系、历史纠错、版权习惯和争议承受力。粉丝规模只是触达可能性，不能直接代表共同体信任。

合作条款	品牌责任	创作者权利	验收证据
事实与主张	提供核验材料	对表达提出质疑	事实包签收
创作自主	明确禁区而非逐字控制	保留叙事与评价	脚本变更记录
商业披露	确保清晰可识别	按真实关系披露	上线截图与版本

自制与合作应共享同一事实包。事实包包括经核验数据、可公开素材、不可披露事项、术语解释、竞品比较边界、广告法证明和AIGC使用说明。创作者可在事实包内自由建构表达，品牌则对最终商业主张承担责任。

长期合作不等于固定代言。更稳健的做法是围绕同一命题形成多次、不同角度的共同创作，并允许创作者在新证据出现时更新观点。用户看到的是关系的一致性与诚实度，而非连续硬广。

内容负责人应维护“共同作者契约”，记录双方目标、事实责任、创作自主、利益披露、审核时限、评论回应、素材授权、AIGC边界和终止条件。

第六章 | 渠道编排：投放、直播、电商与线下活动服务同一心智

竹势 AI 营销智库出品

CORE 母题与长内容	INDEX 章节与搜索入口	REMIX 可引用素材	UPDATE 版本与回应	RETURN 回访路径
----------------	------------------	----------------	-----------------	----------------

品牌自制、UP主合作、商业投放、直播、电商和线下活动并非六条独立赛道。它们应围绕同一长期命题承担不同任务：长视频建立理解，合作内容引入人格信用，投放扩大合适人群的首次接触，直播完成实时解释，电商承接明确需求，线下活动把共同体关系转为身体经验。

投放适合为优质内容寻找更多潜在共同体成员，不适合挽救失配内容。扩大覆盖前应确认评论中出现了可复述理解，搜索与收藏有持续性，且商业识别清楚。否则付费放大会同时放大误解。

直播的价值在于即时问答、产品演示和共同体仪式，但也带来口误、夸张承诺、未成年人参与和个人信息暴露风险。直播脚本应预设证据边界、敏感问题转交、抽奖规则、数据收集目的和回放处理。

经营动作	主要任务	前置信号	主要风险
投放	扩大合适内容接触	理解信号已出现	放大误解
直播	实时解释与演示	问题库与人工升级	口误和夸张承诺
电商	承接明确需求	商业识别清楚	关系过早交易化
线下	提供身体经验	安全与授权完备	隐私和现场事故

电商承接必须尊重内容关系。过早插入购买指令会把知识内容缩减为销售话术；完全不提供路径又会让高意向用户流失。品牌可在明确商业披露后提供产品页、试用、咨询或预约入口，并区分观看互动与交易结果。

线下活动可以增强共同体归属，但不能只作为拍摄背景。活动应设计真实体验、创作者与用户交流、内容回收、授权和安全管理。平台披露2025年Bilibili World与Bilibili Macro Link吸引超过40万人次到场，这是平台活动规模证据，不应外推为品牌活动效果。

渠道负责人需要共享一个“命题—任务—信号”矩阵，避免每个渠道用自己的指标绑架整体经营。

第七章 | 互动治理：把弹幕与评论转成关系信号而非情绪分数

竹势 AI 营销智库出品



弹幕和评论最有价值的部分不是情绪正负，而是用户用自己的语言重述了什么、在哪里产生疑问、哪些证据被挑战、哪些使用情境被补充。品牌应保留原语境，避免只用自动情感分类把复杂讨论压成红绿灯。

互动可以划分为五级信号：即时反应、概念复述、经验补充、问题追问、主动倡议。前两级说明内容被接触与初步理解，后三极更接近关系投资。收藏与复访可作为跨时间信号，主动提及则表明品牌概念进入用户自己的表达。

评论回应需要角色分工。事实问题由产品或专家确认，服务问题转交客户团队，文化争议由社区与品牌负责人共同判断，法律风险由法务处理。运营人员不应在信息不足时即兴作出产品、安全或效果承诺。

信号级别	典型表现	可行动问题	不应推断
一级	即时弹幕、表情	节奏与情绪节点	品牌认同
二级	复述核心概念	理解准确性	购买意向
三级	补充经验或纠错	事实与场景扩展	总体代表性
四级	持续追问与复访	后续内容需求	销售因果
五级	主动提及与共创	共同体关系	普遍忠诚

删除、隐藏和不回应都可能产生治理后果。明显违法、侵权、骚扰或泄露个人信息的内容应按规则处理；合理批评不应因为负面而删除。对尚未核实的问题可以标注正在核查，并在确认后更新置顶说明。

AI可以聚类高频问题、识别潜在风险、生成回复草案和追踪未闭环评论，但最终回应必须由相应责任人批准。尤其在安全、健康、金融、未成年人和争议文化议题上，自动回复应默认关闭。

互动台账应记录、时间、内容节点、信号级别、问题类型、责任人、回应状态、证据链接和后续内容机会。

第八章 | 资产工程：让一次项目可复访、引用、再创作与更新

竹势 AI 营销智库出品

AI WORKBENCH

检索 · 转写 · 版本 · 适配 · 归类 · 巡检

HUMAN & CREATOR GATE

选题 · 文化 · 事实 · 权利 · 回应 · 发布

一次视频项目结束时，品牌通常只留下成片 and 若干切片。兴趣资产工程要求留下更完整的资产包：母片、结构化脚本、章节索引、事实卡、素材授权、字幕、评论问题库、勘误记录、更新日期、可再创作模块和渠道适配边界。

母片应承担完整论证，切片只截取可独立成立的部分。为了追求短视频完播而删掉条件、分母或限制，会让切片变成误导性广告。每个切片需要指向母片章节，并保留商业关系与AIGC标识。

可更新性来自模块化。把可能变化的数据、法规、价格、产品版本和人物信息做成独立事实卡，避免每次更新都重剪整条视频。置顶评论、简介和后续补丁视频可以形成版本链，让用户知道哪些结论仍有效。

资产对象	必备字段	更新周期	退役条件
母内容	版本、章节、来源、责任人	半年	核心事实失效
事实卡	主张、分母、时间、证据	季度	来源撤回或数据过期
授权包	权利人、用途、期限、地域	到期前	授权终止
评论词典	原语、语境、问题、状态	月度	分类不再适用

再创作需要授权边界。品牌可提供开放素材包、引用规则和二创许可，但不能默认取得UP主全部素材或用户投稿权利。授权应说明媒体、地域、期限、剪辑权、署名、商业用途和撤回机制。

资产巡检至少每季度一次：检查事实时效、链接与产品状态、版权期限、评论中新增问题、AIGC标识、搜索标题和业务承接入口。过期内容不一定删除，可以通过醒目目标注与补丁保留历史价值。

资产负责人应对每个内容对象设置状态：建设中、已发布、待补证、需更新、限制使用、退役。只有状态清晰，AI和团队才不会把旧材料再次当作现行事实。

第九章 | 案例组合：成功、受限与争议如何转成经营判断

竹势 AI 营销智库出品

广告识别	AIGC标识	版权授权	隐私同意	未成年人	社区规则
------	--------	------	------	------	------

案例的用途不是证明某种打法必然成功，而是观察主体在特定时间、资源和语境下如何行动。平台营销案例往往强调亮点，品牌自报也会选择有利结果；因此本报告把公开结果、未披露事项和归因限制并列，避免把相关数字包装为因果。

案例选择覆盖平台自身的长期内容仪式、科技品牌的知识解释、汽车品牌的工程叙事、消费品牌的共同体共创、B2B软件的专业教育，以及AIGC广告引发的争议。不同案例共同说明：内容长度不是目的，能够被共同体采用的解释与关系才是资产。

案例复盘应先核对主体、时间、发布形态、商业关系和公开结果，再判断机制。没有公开转化数据时，只能讨论内容与互动机制；平台提供的曝光或互动数据应标明平台自报；媒体报道只能作为补充，不能代替品牌或平台原始材料。

案例证据级别	可支持判断	不能支持判断	报告标记
官方经营披露	平台整体趋势	单一品牌效果	公司口径
品牌或平台案例页	公开动作与自报结果	独立因果	自报口径
无结果披露	机制与执行	增长结论	未披露

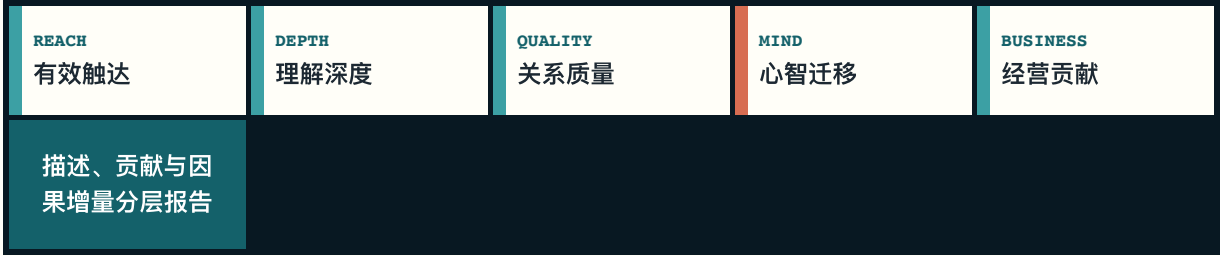
受限案例同样重要。文化误读、过度控制创作者、未披露商业关系、AI视觉同质化和版权争议，会快速消耗品牌资格。董事会需要把“避免失去共同体信任”作为收益的一部分。

案例可复制的不是表面形式，而是条件：真实问题、证据质量、共同作者关系、持续回应、资产更新和治理门禁。缺少这些条件时，复制视频时长、标题结构或视觉风格都没有意义。

后续每个季度应新增至少一个成功案例和一个受限案例，并记录证据等级与不可外推边界。

第十章 | AI协作边界：降本可以自动，资格不能自动

竹势 AI 营销智库出品



AI在B站经营中的首要价值是降低资料与版本成本。它可以汇总公开材料、对齐术语、生成字幕初稿、检查不同剪辑版是否丢失条件、将评论按问题聚类、识别需要人工升级的风险，并定期检查资产是否过期。

选题判断不能交给自动热度排序。热度只能提示发生了什么，无法判断品牌是否有资格参与、是否拥有新信息、是否会伤害创作者关系。选题负责人必须结合长期命题、共同体语境、事实能力和机会成本作出决定。

四部门发布的《人工智能生成合成内容标识办法》规定，生成合成内容标识包括显式标识和隐式标识，施行日期为2025年9月1日。

事实责任不能交给模型概率。所有数字、产品能力、人物经历、法规和比较性主张都应有来源与责任人。模型生成的引用、案例和数据默认不可信，必须回到原始材料核验。

AI任务级别	适用任务	人工要求	禁止边界
自动	格式整理、字幕初校	抽样复核	不得新增事实
草案	评论分类、切片建议	责任人批准	不得自动发布
强制人工	广告主张、争议回应	双人或专业审核	不得绕过门禁
禁止	伪造人物、绕过标识	不执行	记录并告警

文化品位也无法通过批量风格模仿获得。AI可以提供参考与变体，但对幽默、悲剧、历史、亚文化符号和群体身份的使用，应由理解语境的人与创作者共同决定。

《人工智能生成合成内容标识办法》自2025年9月1日起施行，要求在适用情形下进行显式与隐式标识。品牌还要结合平台具体发布能力，保存生成工具、人工修改、素材来源和发布版本记录，不能把“人工改过”作为自动免除标识的理由。

AI任务应分为自动、草案、强制人工和禁止四级。资料整理可自动；评论回复草案可生成但需审批；广告承诺、争议回应和版权判断必须人工；伪造人物、绕过标识或未经授权抓取个人信息应禁止。

第十一章 | 衡量系统：理解深度、关系质量与业务结果分账

竹势 AI 营销智库出品



B站经营需要三本账：内容接触账、关系复利账和业务结果账。接触账记录曝光、播放、完播与观看时长；关系账记录概念复述、有效追问、收藏复访、主动提及和创作者关系；结果账记录品牌搜索、站内访问、试用、线索、交易与客户质量。三本账可以相关，但不得自动串成因果链。

理解深度应通过语义证据而非点赞推断。抽样分析评论中用户是否准确复述核心概念、是否识别品牌差异、是否提出更深问题；必要时可用站内外小规模调查验证，但必须说明样本、招募方式和偏差。没有调查就不要虚构“心智提升百分比”。

关系质量关注持续性。单次高互动可能来自争议或抽奖；更有价值的是同一用户或同一兴趣群体在后续内容中复访、主动引用、参与共创或进入线下活动。出于隐私保护，追踪应优先使用聚合和匿名方式，不得为分析便利过度收集个人信息。

账本	代表指标	必要分母	连接条件
接触账	播放、观看时长、完播	触达或播放人数	仅描述接触
关系账	复述、追问、复访、提及	有效互动或观察窗口	需要语义抽样
结果账	访问、线索、交易、质量	目标人群或机会数	实验或贡献分析

心智迁移指用户开始用品牌希望建立的概念解释问题。它可以通过品牌词与品类词搜索结构、评论用语变化、外部主动提及和销售对话中的概念采用观察，但这些仍是间接证据。经营结果需要独立的转化与销售数据。

归因评估至少保留时间、渠道、内容和人群四个维度。能做实验时使用对照或分阶段上线；无法实验时采用贡献分析，明确其他传播、促销、季节与渠道因素。平台整体增长不能充当品牌项目的对照组。

董事会月报应把领先信号与滞后结果分开，并标记数据来源、分母、缺失值和判断置信度。

第十二章 | 发布门禁：广告、AIGC、版权、隐私与未成年人

竹势 AI 营销智库出品

参与式文化	品牌共同体	媒介仪式	弱关系扩散	认知精细化	文化资本
-------	-------	------	-------	-------	------

发布门禁应嵌入选题、制作、合作、上线与复盘，而非在成片完成后由法务“找问题”。越晚发现问题，越容易在工期压力下接受模糊授权、弱证据或不充分披露。

广告法要求广告真实、合法，不得含有虚假或引人误解内容。涉及商品性能、数据、效果、用户评价和比较时，应保存能够支持主张的证明材料。UP主合作只要具有商业推广性质，就应进行清晰的商业识别，不能依赖用户猜测。

Bilibili社区公约强调围绕爱好认真创作交流、基于真实信息表达，并反对抄袭与捏造；用户协议要求上传者对内容及权利承担责任。

著作权法与平台用户协议共同要求上传者拥有著作权或必要授权。音乐、影视片段、游戏画面、字体、照片、论文图表、用户投稿和AI训练或生成素材均需逐项判断。购买软件会员不等于取得商业传播权。

门禁项目	核查问题	证明材料	否决责任
广告识别	商业关系是否清楚	合作合同、披露截图	品牌与法务
AIGC标识	是否满足显隐标识	生成记录、发布版本	内容治理
版权	是否拥有必要权利	授权链、素材清单	法务
隐私与未成年人	是否最小必要并有保护	同意、去标识、安全方案	隐私负责人

个人信息保护法要求处理个人信息具有明确、合理目的，并限于实现目的的最小范围。评论截图、用户投稿、抽奖名单、直播连麦、线下签到和社群运营都可能涉及个人信息；公开展示前应评估是否需要同意、去标识或限制访问。

未成年人参与时应采取更高保护标准，避免诱导消费、过度收集信息、危险挑战和不当商业表达。面向未成年人或可能吸引未成年人的内容，应审查人物、奖品、互动和直播时段。

社区公约鼓励围绕爱好认真创作交流、基于真实信息表达，并反对抄袭和捏造。合规门禁应同时检查法律底线与社区资格；内容合法并不自动等于适合共同体。

第十三章 | 组织与经营节奏：谁拥有长期心智责任

竹势 AI 营销智库出品

WEEK 评论与风险	MONTH 母题与复访	QUARTER 资产与心智	OWNER 责任与关闭
---------------	----------------	------------------	----------------

B站长期经营容易在组织上被拆碎：品牌团队定主题，媒介采购曝光，内容团队交片，电商承接交易，客服处理评论，法务最后审核。每个团队都完成局部任务，却没有人对心智资产的连续性负责。

建议设立兴趣资产负责人，通常由品牌或内容高级负责人担任，对长期命题、共同体选择、资产状态和季度复盘负责。该角色不取代专业团队，而是保证不同动作使用同一事实与心智方向。

创作者经理负责发现、评估和维护共同作者关系，不能只承担询价与排期。其绩效应包含合作持续性、创作者满意、争议处理、内容质量和授权完整度，而非只看上线数量。

治理角色	核心所有权	固定节奏	升级事项
兴趣资产负责人	命题与资产组合	季度	命题退出
创作者经理	共同作者关系	月度	合作争议
事实责任人	数字与产品主张	每次发布	证据不足
数据负责人	三本账与归因边界	月度	口径冲突

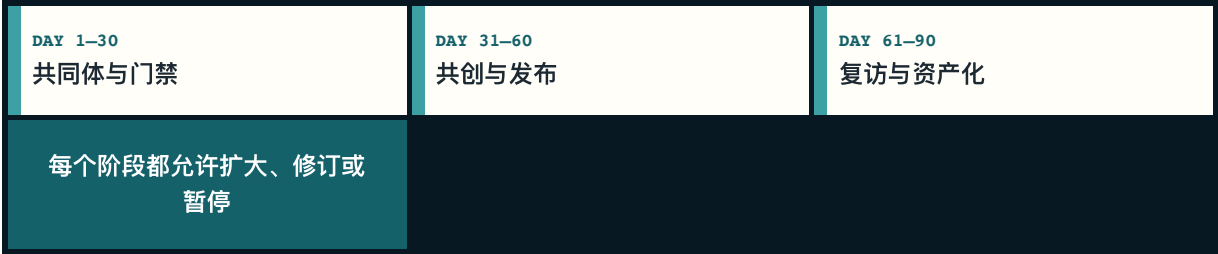
数据负责人建立三本账，法务与治理负责人维护门禁，产品与业务专家承担事实确认，社区运营负责互动闭环。任何一项关键事实没有责任人，内容就不能发布。

经营节奏可以采用周、月、季三级：每周检查内容与评论风险，每月复盘信号与资产更新，每季度审查命题、共同体、创作者组合与业务贡献。年度预算则根据资产健康度和关系复利决定增减。

会议材料应展示未解决问题和退出建议，而不仅展示好看的数字。长期资产管理的成熟标志，是团队能够主动停止不匹配的合作和退役过期内容。

第十四章 | 90天路线：用一个共同体验证复利机制

竹势 AI 营销智库出品



90天试点应缩小范围：选择一个与业务真相高度匹配的兴趣共同体、一个能够持续一年的长期命题、一个品牌自制主阵地和一至两位共同作者候选。目标是建立可重复机制，而不是在三个月内证明全平台销售回报。

前30天完成证据与进入条件。团队梳理品牌事实、法规门禁、共同体问题、创作者历史和现有资产，建立长期命题、共同体进入卡、事实包与基线指标。任何核心主张无法证明，应在制作前降级或删除。

第31至60天完成母内容与互动设计。品牌自制内容建立完整解释，合作内容提供共同体翻译；同时准备章节切片、置顶评论、回复升级路径、AIGC标识、授权清单和业务承接。上线节奏保留观察窗口，不急于大规模投放。

阶段	关键交付	通过条件	退出或修订
0-30天	进入卡、命题、事实包、基线	事实与语境门通过	改共同体或降级主张
31-60天	母内容、合作稿、互动与门禁	上线且无重大缺口	补证或延期
61-90天	关系复利账、资产包、投资建议	出现持续理解与复访	停止扩量或退出

第61至90天根据理解与关系信号调整。团队分析评论复述、追问、收藏、搜索、复访和主动提及，修订事实卡与后续选题；只有内容与共同体匹配获得证据后，才扩大投放、直播、电商或线下活动。

阶段门包括继续、修订和退出。继续条件是核心概念被准确复述、创作者关系健康、事实无重大缺口且出现持续信号；修订条件是内容有兴趣但理解偏差；退出条件是品牌事实不足、文化失配、争议无法承担或治理成本超过价值。

90天结束时，董事会应获得一套可审计资产包、一张关系复利账、一份共同作者评估、一套门禁记录和下一季度投资建议，而不是只获得一份播放量战报。

专题案例集 | 把公开动作、机制与边界分开

竹势 AI 营销智库出品

CASE CULTURE ARCHIVE

案例只承载被一手材料支持的机制、条件和边界；未披露结果不包装成成功。

以下案例采用统一的证据纪律，但不使用同构表格代替叙事。锚点案例均从主体与时间、业务情境、具体动作、作用机制、公开结果、归因限制和管理启示展开；国际案例用于补充长期内容、共同体共创、专业教育与AI争议，不声称其在B站已有同等结果。

锚点案例 | Bilibili跨年晚会：年度仪式如何成为可复访的文化资产

竹势 AI 营销智库出品

CASE CULTURE ARCHIVE

案例只承载被一手材料支持的机制、条件和边界；未披露结果不包装成成功。

主体与时间：Bilibili自2019年推出“最美的夜”跨年晚会，并在之后持续运营。到2025年年报中，公司仍将其称为面向年轻观众的年度仪式。与一次性品牌晚会不同，它把动画、游戏、影视、音乐和互联网记忆组织为跨兴趣共同体的共同时间点。

业务情境：跨年晚会高度拥挤，平台既要争夺实时观看，也要证明自身文化识别能力。Bilibili没有只复制卫视晚会，而是长期使用用户熟悉的内容IP、音乐与创作者语言构成节目，形成“平台理解我”的关系主张。

具体动作：节目以完整演出、章节化片段、幕后内容、弹幕互动和后续切片构成资产组合。用户可在直播时参与，也可在之后搜索、收藏和重看。节目并非只有一个传播窗口，而是进入站内长尾内容库。

作用机制：年度重复建立期待，兴趣符号降低共同体进入成本，弹幕提供同步仪式感，后续片段延长寿命。平台自身品牌由“视频服务”转向“共同文化记忆的组织者”。

公开结果与边界：2025年年报称该晚会已成为年轻观众的年度仪式，但没有在该段披露单场对平台收入或留存的独立因果结果。其价值可由持续举办和文化影响观察，不能据此推断任何品牌复制大型晚会都有效。

管理启示：可复制的是稳定主题、年度节奏、兴趣符号治理和资产化分发，不是舞台规模。品牌应选择自身真正拥有的年度问题或用户仪式，持续积累，而非借跨年节点制作一次昂贵内容。

进一步看，仪式资产的维护需要处理经典内容与年度新意的张力。节目如果只重复熟悉IP，会逐渐变成怀旧拼盘；如果完全追逐新热点，又会失去可识别的文化连续性。平台需要在节目编排、版权许可、创作者参与和用户期待之间持续校准。品牌规模通常不足以复制这一复杂生产系统，因此更现实的做法，是选择一个与产品使用周期真正相关的年度节点，持续记录用户变化。

治理层面还要注意，文化符号的使用涉及版权、演员与创作者劳动、商业合作识别和不同共同体的解释差异。年度仪式越成功，后续引用与切片越多，授权和版本管理越重要。该案例支持长期节奏与复访机制，却不能支持“高制作预算必然带来心智复利”。

锚点案例 | Bilibili World与Macro Link：线上共同体如何获得线下身体经验

竹势 AI 营销智库出品

CASE CULTURE ARCHIVE

案例只承载被一手材料支持的机制、条件和边界；未披露结果不包装成成功。

主体与时间：Bilibili在2025年7月举办Bilibili World与Bilibili Macro Link。公司年报披露，两项旗舰线下活动吸引超过40万人次到场，同比增长60%。这是平台整体活动数据。

业务情境：纯线上关系容易停留在观看与评论，平台需要让兴趣身份获得可见、可参与的线下场景，同时连接创作者、内容IP、品牌和用户。线下活动也承担商业化与社区治理的双重压力。

具体动作：活动以展览、演出、创作者互动、IP体验和品牌展位形成多层参与。用户不是统一观众，而是带着具体兴趣路线进入现场；线上内容、现场体验与回流视频共同构成资产链。

作用机制：线下身体经验增强身份确认，人与人相遇提升共同体密度，创作者在场强化人格关系，回流内容让未到场用户继续参与。品牌若能提供与兴趣相关的真实体验，便可能从赞助商转为共同体基础设施的一部分。

公开结果与边界：平台披露的是总到场规模与同比变化，没有公开单个参展品牌的销售、心智或留存效果。活动热度也可能受到IP阵容、城市、票务和宏观消费等多因素影响。

管理启示：品牌进入大型线下活动前，应定义自己为共同体提供什么体验、知识或服务，并设计授权、隐私、安全、内容回收和后续更新。仅搭建拍照展台可能获得曝光，却难以形成关系复利。

线下体验的复利并不发生在入场人数本身，而发生在用户是否获得可讲述的经历、是否与创作者或同好建立新连接、是否把现场体验带回线上讨论。品牌需要为不同参与深度设计路径：路过者获得清楚解释，体验者完成真实操作，核心爱好者可以讨论细节或参与共创。把所有人导向扫码留资，往往会破坏现场关系。

活动结束后，素材授权、肖像与个人信息处理、用户投稿、现场事故记录和投诉回应都应进入资产台账。若没有后续内容和问题回写，线下热度会快速耗散。平台总到场数据只证明活动规模，品牌还需独立观察展位停留、有效互动、后续搜索、复访和业务承接。

适用边界还包括行业差异。汽车、3C和户外品牌可以提供实物体验，软件与专业服务则更适合工作坊、演示和专家问答；强监管行业需要更严格的人员资格与主张审核。品牌必须依据自身可提供的真实体验选择活动形式。

锚点案例 | Bilibili视频播客：新格式如何被平台纳入深度内容战略

竹势 AI 营销智库出品

CASE CULTURE ARCHIVE

案例只承载被一手材料支持的机制、条件和边界；未披露结果不包装成成功。

主体与时间：Bilibili在2025年7月启动视频播客计划。2025年年报披露，该格式在当年下半年总观看时长超过80亿分钟。平台把这一结果用于说明高质量内容和深度参与能力。

业务情境：互联网视频被大量短内容占据，复杂议题、人物经验和专业讨论需要更长时间。视频播客既保留长谈的信息密度，又通过画面、章节、字幕、评论和切片适应平台消费。

具体动作：平台推动一种可长时间观看或收听的内容形态，创作者可以围绕科技、商业、文化和生活议题进行连续对话。品牌可作为知识提供者、嘉宾、议题支持者或商业合作方进入，但需要避免把长谈改造成冗长口播广告。

作用机制：长谈建立上下文，主持人与嘉宾的人格关系降低理解门槛，章节和切片帮助二次发现，评论补充问题，搜索延长内容寿命。一个命题可以通过多期对话逐步修订。

公开结果与边界：80亿分钟是平台披露的总观看时长，不能证明每档节目都获得高质量观看，也不能证明品牌赞助带来销售。格式增长可能同时受到平台资源、头部节目和用户需求变化影响。

管理启示：品牌采用视频播客时，应先确认议题是否需要深度、主持人是否具有长期信用、嘉宾是否提供真实信息，并建立事实校对与更新机制。时长本身不构成质量，连续解释和可引用性才构成资产。

视频播客对品牌的困难不在录制，而在连续选题与主持关系。真正能够积累的节目需要稳定的问题意识、可被追问的嘉宾、事实校对和后续修订。品牌若每期都围绕产品功能，用户会迅速把它识别为加长广告；若完全回避业务，又无法形成品牌资产。命题设计必须在公共价值与企业能力之间找到长期交集。

制作上还应保留章节、逐字稿、引用来源、片段授权与勘误入口。嘉宾观点不等于品牌立场，商业合作也需要清楚披露。该格式适合复杂技术、行业变化和人物经验，但对视觉体验、即时促销或简单产品说明未必经济。

从经营周期看，节目至少需要跨越一个完整主题季，才能判断主持关系、选题供给与复访是否稳定。单期嘉宾声量或平台推荐可能制造峰值，不能替代连续内容的质量判断。

案例 | Apple“Shot on iPhone”长期创作者叙事

主体与时间：Apple自2015年前后持续运营“Shot on iPhone”项目，以用户和专业创作者使用iPhone拍摄的照片、短片、幕后教程与专题作品，反复证明移动影像能力。它面对的业务情境并非单纯新品曝光，而是智能手机摄影参数越来越接近、消费者难以仅凭技术规格形成差异认知。品牌需要让产品性能进入真实创作，并由可辨认的人、地点和题材承载。

具体动作与机制：Apple在不同市场选择创作者作品，通过户外广告、官方渠道、教程、幕后花絮和影片项目持续更新同一命题；部分内容明确呈现拍摄设备与制作方法。作品既展示结果，也让用户看到工具如何服务创意，由此把“相机好”转换为可观看、可学习、可模仿的创作证据。长期重复使项目成为品牌资产，而非一次新品口号；创作者署名和作品差异则避免品牌声音完全吞没个人表达。

公开结果与归因限制：Apple官方材料能够确认项目长期存在、作品持续发布及其与产品能力的关联，但通常不披露单条作品对销量、换机率或品牌心智的独立贡献。项目影响还受到新品周期、媒体预算、创作者知名度与全球分发资源共同作用，不能把作品获奖、观看或讨论直接写成销售因果，也不能假定任何手机品牌复制同一标签便会得到相同效果。

适用边界与管理启示：对B站品牌，可复制的是稳定的能力命题、真实创作者使用、制作过程公开、授权清楚和多年更新。产品必须确实能支持创作，否则内容会退化为精致样片。品牌还应保留创作者对题材和叙事的判断，并为技术参数、后期处理和素材授权承担事实责任。一次测评赞助只能产生内容，持续让产品成为共同体的创作工具，才可能积累兴趣资产。

案例 | LEGO Ideas：参与机制如何把爱好者提案转为产品关系

主体与时间：LEGO Ideas由乐高面向全球爱好者长期运营，参与者可以提交原创积木方案，获得社区支持，并在达到规定门槛后进入官方评审。其业务情境是，乐高拥有高度活跃的成人玩家和设计爱好者，但品牌若只把他们当作购买者，会浪费共同体的创造力；若无边界地征集创意，又会引发知识产权、产品可行性与期望管理问题。

具体动作与机制：平台设置提案规范、支持门槛、审核周期和知识产权条款，官方团队再从品牌适配、设计可行性、安全、授权与市场条件等方面评估。部分入选方案进入商品化，原作者获得公开署名及规则约定的回报。这个机制把低成本评论升级为高投入共创，同时用清楚的阶段门将“被喜欢”与“能生产”分开，避免社区热度直接替代专业评审。

公开结果与归因限制：LEGO Ideas官方页面与产品记录能够确认制度、入选项目和部分商品化结果，但不同项目对集团收入、用户留存或长期品牌偏好的独立贡献并无统一公开口径。入选还受到版权许可、制造成本、产品线安排和全球市场判断影响，因此社区支持数不能被解释为必然销量，也不能把未入选简单视为创意失败。

适用边界与管理启示：B站品牌开展共创时，应先写明主题范围、原创要求、授权方式、评审责任、反馈节点、奖励和退出条件，并向参与者解释哪些决定由社区形成、哪些必须由品牌承担。适合共创的是用户能够理解并贡献的产品、内容或体验模块；涉及安全、监管、核心技术和他人权利时，必须保留专业门槛。收集UGC后直接用于广告，会消耗信任；让参与者看见规则、过程与去向，才会把参与转化为关系资产。

案例 | Patagonia内容与行动主义的长期一致性

主体与时间：Patagonia长期围绕环境保护、户外生态和耐用消费发布纪录片、文章、行动项目、维修服务与公共倡议。其业务情境具有内在冲突：企业销售服装与装备，同时公开讨论过度消费和环境代价。品牌若只拍摄自然风光，会被视为借议题装饰商业；只有经营实践、产品设计、维修制度与公开立场能够相互印证，内容才具有信用。

具体动作与机制：Patagonia把环境议题放入自有媒体、影片、门店活动、维修计划和社会行动中，并让运动员、活动者、科学人士与地方组织成为叙事主体。内容不只赞美户外生活，也呈现具体问题、组织行动和个人选择。长期一致性使受众能够用多年记录检验品牌承诺；同时，明确立场会主动提高参与门槛，吸引价值观相近者，也可能疏远不认同者。

公开结果与归因限制：官方材料能够证明这些项目、维修与倡议长期存在，但Patagonia作为私人企业并未为每条纪录片或每次行动披露销售归因。品牌增长、忠诚和公共声誉还受产品质量、渠道、价格、历史积累与社会议题环境影响。由此不能把讨论热度、支持者响应或媒体报道直接认定为内容带来的经营因果，更不能把争议本身当作成功指标。

适用边界与管理启示：B站品牌可以借鉴“事实先于表达”的原则：先确认企业在产品、供应链、服务或组织行动上确有可核验实践，再邀请创作者解释冲突、限制与进展。环境、公益或社会议题不适合批量生成口号；需要持续更新证据，并接受用户追问。可复制的是长期投入、行动与内容一致、愿意披露边界，不能复制的是借同类题材快速取得道德认同。

案例 | Adobe面向创作者的教育与AIGC治理

主体与时间：Adobe长期通过官方教程、产品发布、创作者社区和案例内容服务设计、摄影与视频从业者；在生成式AI快速进入创作流程后，又推动Content Credentials等内容来源与生成信息机制。其业务情境是，专业工具品牌既要帮助用户采用新能力，也必须回应作品来源、训练争议、署名、版权和客户信任问题，单纯展示“更快生成”无法覆盖这些责任。

具体动作与机制：Adobe把产品教学、工作流演示、版本更新、创作者案例与内容真实性机制并行组织。教程降低技能门槛，案例说明工具如何进入真实项目，Content Credentials则为作品附加来源、编辑或生成相关信息，帮助接收者判断内容履历。这个组合把知识教育和治理信息纳入同一资产体系，品牌不只出售软件，也解释何时使用、如何披露以及哪些责任仍由创作者承担。

公开结果与归因限制：Adobe及相关组织的公开材料能够确认产品、标准倡议和机制方向，但并未披露这些内容在B站单个平台的经营结果，也不能据此断言标识机制已经消除误导、版权或信任风险。机制采用取决于工具链、平台支持和用户行为，教育内容的观看、收藏或认证信息展示同样不能直接等同于续费、采购或品牌偏好。

适用边界与管理启示：B2B与专业工具品牌在B站可将教程、版本解释、真实案例、常见错误和伦理边界构成连续知识栏目，并为旧内容建立更新说明。AI可以协助整理版本差异、生成字幕和检查素材，但功能事实、许可范围、示例真实性与回应争议必须由产品、法务和创作者共同负责。可复制的是知识资产与责任信息同步更新，而非把Content Credentials当作万能合规章。

受限案例 | Coca-Cola生成式AI节日广告争议

主体与时间：Coca-Cola在2024年节日传播中发布使用生成式AI参与制作的广告内容，延续其经典节日卡车与冬季意象，并很快引发关于视觉质感、人物细节、创作者劳动和品牌文化记忆的讨论。业务情境在于，节日广告本来依赖多年重复形成的情感仪式，品牌希望借新技术提高制作与版本效率，却同时触碰受众对经典资产、手工创作和真实情感的较高期待。

具体动作与机制：公开信息确认生成式AI被用于制作，但外部观众主要通过成片判断质量与文化适配。争议集中在画面一致性、人工痕迹、情感温度以及品牌是否把技术新奇置于传统叙事之上。生成工具能够快速提供镜头和变体，却不能自动理解为何某些符号对受众重要，也无法自行决定何时应保留不完美的人类表演、如何披露制作方式或怎样尊重参与创作者。

公开结果与归因限制：公开讨论能够证明作品引发争议，不能证明广告商业失败；Coca-Cola也未公开单支广告对销售、品牌偏好或节日购买的独立归因。网络负面评论受媒体放大、样本偏差和对AI的既有态度影响，不能当作总体消费者调查。反过来，播放量、覆盖量或品牌知名度同样不能抵消文化适配问题，因此本案例只能作为受限证据。

适用边界与管理启示：B站用户对制作方法、创作者劳动和文化细节往往具有较强讨论意愿。品牌使用AI制作经典IP、人物或仪式内容时，应设置审美评审、版权与授权检查、AIGC标识、创作者署名和人工终审，并预先准备解释制作选择。AI适合辅助分镜、版本测试和机械适配，不宜独立决定情感核心。真正的警示不是“不能用AI”，而是效率收益不足以替代文化判断与事实责任。

经典思想的管理转译

竹势 AI 营销智库出品

CLASSIC LENSES / CULTURAL LIMITS

经典思想用于校正共同体与传播机制，不被写成平台黑箱或效果承诺。

经典思想用于拓展问题，而非替代平台证据。每项思想都保留原始问题与不可直接套用处，再转译为具体治理动作。

Peter Drucker | The Practice of Management (1954)

原始问题：企业存在的目的与顾客价值。核心主张与连接：管理应从顾客所认定的价值出发。用于本报告时，B站指标必须回到用户获得的理解与关系价值；不可把Drucker直接简化为“顾客第一”的口号。

管理转译：把长期命题写成用户问题，并由业务事实证明。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

Albert O. Hirschman | Exit, Voice, and Loyalty (1970)

原始问题：组织成员面对不满时为何退出、表达或忠诚。核心主张与连接：评论区提供voice，但沉默不等于满意，退出也未必可见；框架不能被直接当作社媒情感分类。

管理转译：把批评、追问与离开风险纳入关系复利账。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

Robert Putnam | Bowling Alone (2000)

原始问题：社会资本与共同参与的衰退。核心主张与连接：共同体价值来自持续互动和互惠规范，不只来自连接数量；平台社群不等同于线下公民社会。

管理转译：评估参与质量、重复互动和共同规则。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

Henry Jenkins | Convergence Culture (2006)

原始问题：媒介融合与参与式文化。核心主张与连接：用户会跨媒介移动、再创作与共同解释；商业参与仍存在权力与版权不对称。

管理转译：为引用、二创和跨渠道回流设计授权与路径。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

Elinor Ostrom | Governing the Commons (1990)

原始问题：共同资源如何被群体长期治理。核心主张与连接：清晰边界、参与规则与渐进制裁有助于共同体持续；数字平台并非完全自治公地。

管理转译：共同体进入门槛和评论治理应有透明规则。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

Byung-Chul Han | The Burnout Society (2010)

原始问题：绩效压力与自我消耗。核心主张与连接：内容工业追逐持续产出会造成同质化和疲劳；其哲学判断不能替代平台数据。

管理转译：把内容节奏与资产寿命纳入预算，而非只追求频次。这一转译仅用于组织决策，不把原作变成平台运营公式。

具名专家观点校准

竹势 AI 营销智库出品

专家观点帮助识别问题边界。平台管理层观点按公司口径使用，学者观点按其研究主题转译，不把任何一句话当作品牌效果证明。

陈睿 | Bilibili董事长兼CEO

所回答的问题与主张：在2025年年报与2026年一季度业绩材料中强调以社区为先、兴趣社区与长期价值。

上下文与边界：这是公司管理层口径，适合解释经营方向，不应视为独立因果证据。

李旎 | Bilibili副董事长兼COO

所回答的问题与主张：在业绩材料中讨论广告增长、创作者商业化和AI对内容与广告效率的影响。

上下文与边界：结论来自公司披露，品牌应另行验证具体合作效果。

Henry Jenkins | 媒介与参与式文化学者

所回答的问题与主张：强调参与式文化中用户不仅消费，也会创造、连接和传播。

上下文与边界：参与并不自动平等，平台与品牌仍需处理权力、劳动和版权。

danah boyd | 网络社会与青年研究者

所回答的问题与主张：其研究反对把青年视为统一数字原住民，强调情境、身份与可见性。

上下文与边界：美国社交网络研究不能直接替代中国平台研究，但提醒年龄标签不足。

Robert Kozinets | 网络民族志研究者

所回答的问题与主张：提出通过在线共同体的自然互动理解文化与消费意义。

上下文与边界：观察不能绕过研究伦理、隐私与代表性限制。

Seth Godin | 市场与部落概念作者

所回答的问题与主张：强调共同信念与领导关系能够组织群体。

上下文与边界：“部落”是传播性概念，不应遮蔽共同体内部差异和商业操控风险。

Yochai Benkler | 网络协作研究者

所回答的问题与主张：讨论非市场化协作和同侪生产如何创造信息价值。

上下文与边界：商业平台上的创作者仍受激励、规则与分配机制影响。

Sherry Turkle | 技术与关系研究者

所回答的问题与主张：提醒数字连接可能同时带来亲密感与关系简化。

上下文与边界：不能把互动数量直接等同于真实关系。

Safiya Umoja Noble | 算法偏见研究者

所回答的问题与主张：指出搜索与排序系统会嵌入商业和社会偏差。

上下文与边界：本报告不推测B站黑箱算法，只据此要求品牌避免把推荐结果自然化。

Kate Crawford | AI社会影响研究者

所回答的问题与主张：强调AI系统依赖数据、劳动、资源与制度，不是纯自动智能。

上下文与边界：用于提醒品牌记录AIGC来源、人工劳动和责任链。

十张解释型图表规格

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE & MECHANISM SCORE

图表只呈现可核验数字、机制、责任与边界；不制作虚构仪表盘。

以下规格用于后续设计制作。所有图表均以已披露数据或明确机制为基础，不制造虚拟仪表盘，不用示意数值冒充经营结果。

1. 图1 | 平台规模增长不能替代品牌效果证明

问题：平台整体活跃与品牌效果之间有哪些证据层级？ 数据或机制：2025全年DAU、MAU、时长与2026Q1对应指标；品牌层需另列内容和业务数据。 图形类型：双层趋势与证据阶梯组合图。单位、时间与口径：DAU/MAU为人数，时长为分钟；2025全年与2026Q1口径不可直接同比混画。来源文本：Bilibili 2025年报、2026Q1公告。

图注：上层展示平台整体指标，下层展示品牌从接触到业务结果需要新增证据。 无障碍摘要：平台增长提供经营环境，不构成单一项目因果。

解读：平台指标图的阅读重点是层级差异：DAU、MAU与时长描述平台环境，品牌播放和互动描述项目接触，线索或交易才进入经营结果。若三层被画在同一坐标轴上，视觉连续会制造不存在的因果连续。

决策使用：董事会应要求图中每一条连线注明证据类型。只有存在实验、自然实验或可信贡献分析时，才能使用“影响”语言；其余连接应标记为同期变化或待验证假设。

2. 图2 | 兴趣资产复利发生在五次关系跃迁

问题：用户如何由观看进入主动提及？ 数据或机制：理解、认同、参与、复访、主动提及的定义与可观察信号。 图形类型：环形关系图。单位、时间与口径：机制图，无虚构数值。来源文本：本报告原创框架。

图注：每一环标出进入条件、退出风险与责任人。 无障碍摘要：复利依赖重复使用与关系维护。

解读：复利环的价值在于显示关系并非直线上升。用户可能理解但不认同，也可能参与一次却不复访。每个跃迁都需要不同内容、互动和时间条件，不能用统一转化率替代。

决策使用：复盘时应找出停滞环节：若复述准确但主动提及少，问题可能在参与设计；若收藏多而复访少，内容可能只被当作待办而未进入实际使用。

3. 图3 | 共同体进入门先审资格再审流量

问题：品牌进入某兴趣群体前必须满足什么？ 数据或机制：品牌事实、语境理解、创作者关系、持续回应、争议承受五项门槛。 图形类型：五门闸流程图。单位、时间与口径：通过/修订/退出三种状态。来源文本：本报告原创框架。

图注：任一关键门未通过时不得扩大投放。 无障碍摘要：流量采购位于资格审查之后。

解读：进入门图用于阻止“先买流量再补内容”的逆序决策。品牌事实与文化语境属于前置资格，创作者与持续回应属于履约能力，争议承受决定公开讨论是否可持续。

决策使用：评审应允许退出。某共同体虽然规模可观，但若品牌无法提供真实贡献或无法承受公开纠错，退出比低质量进入更能保护品牌资产。

4. 图4 | 长内容、搜索、收藏与互动共同延长寿命

问题：哪些平台功能延长内容价值？ 数据或机制：母内容、章节、搜索、收藏、复访、评论、切片、更新之间的关系。 图形类型：内容生命周期网络图。单位、时间与口径：机制图。来源文本：Bilibili规则与本报告分析。

图注：箭头表示发现、保存、讨论和更新，不表示算法权重。无障碍摘要：不推测推荐算法，只描述可观察机制。

解读：生命周期网络图应突出搜索、收藏和更新的不同作用：搜索带来再发现，收藏形成个人待用，更新维持事实有效，评论则补充语境。它们共同延长寿命，却不存在固定顺序。

决策使用：内容团队可依据网络中的断点安排维护。例如搜索持续但评论反复纠错，应优先更新事实；收藏高但章节定位差，应补充索引与简介，而不是继续制作相同主题。

5. 图5 | 渠道组合围绕同一长期命题分工

问题：自制、合作、投放、直播、电商、线下分别做什么？数据或机制：六类渠道任务、适用信号与风险。图形类型：泳道图。单位、时间与口径：阶段与责任。来源文本：本报告原创框架。

图注：每条泳道共享同一事实包和命题。无障碍摘要：渠道指标不得取代整体心智目标。

解读：渠道泳道图要避免把每条泳道变成独立KPI。自制内容和创作者合作共同建立解释，投放只扩大已验证内容，直播承接问题，电商承接明确需求，线下提供体验。

决策使用：决策点应设置在渠道交接处：何时允许从内容进入投放，何时从直播进入交易，何时把线下问题回写到母内容。没有交接证据时，不应增加预算。

6. 图6 | 参与信号梯区分动作强度

问题：不同互动动作的关系含义有何差异？数据或机制：即时反应、概念复述、经验补充、问题追问、主动倡议。图形类型：阶梯图。单位、时间与口径：等级为分析分类，不代表固定权重。来源文本：本报告原创框架。

图注：每级给出可观察例句与误判风险。无障碍摘要：高阶信号更稀少，也更需人工解释。

解读：参与信号梯不是用户价值排行榜。即时弹幕可以揭示节奏问题，经验补充可能来自少数专业者，主动倡议也可能伴随争议。等级只说明投入与语义复杂度，不能说明人数代表性。

决策使用：运营团队应对每一级抽样保存原语句和上下文，并记录分类误差。AI可以初分，但高阶信号与负面争议必须由人复核，防止自动分类抹去讽刺、反话和圈层用语。

7. 图7 | 一次内容项目应生成可维护资产包

问题：如何把成片变成长期资产？数据或机制：母片、脚本、事实卡、授权、字幕、评论库、勘误、切片、更新计划。图形类型：资产树。单位、时间与口径：对象与状态。来源文本：本报告原创框架。

图注：节点标明责任人与更新周期。无障碍摘要：没有版本与授权的素材不能复用。

解读：资产树图的核心是依赖关系。切片依赖母片语境，事实卡依赖原始来源，授权依赖权利人与期限，评论库依赖真实互动。任一依赖失效，相关资产状态都应同步变化。

决策使用：制作负责人应把更新成本纳入立项。若一个项目无法留下脚本、来源、授权与版本记录，它即使首发表现良好，也很难进入下一轮复用。

8. 图8 | AI任务分级决定自动化边界

问题：哪些任务可自动，哪些必须人工？数据或机制：自动、草案、强制人工、禁止四级任务及示例。图形类型：风险矩阵。单位、时间与口径：影响×可逆性。来源文本：法规、平台规则与本报告框架。

图注：高影响、低可逆任务必须人工。无障碍摘要：效率目标服从事实、文化与法律责任。

解读：AI风险矩阵应同时观察影响与可逆性。字幕错字容易修复，未经核验的产品安全承诺即使删除也可能造成长期后果；争议回应发布后被截图传播，同样难以撤回。

决策使用：自动化权限应随任务级别配置，而不是随工具能力配置。模型“可以发布”不代表组织“允许发布”；所有高影响动作需要身份、审批、日志和撤回预案。

9. 图9 | 关系复利账与业务结果账不能混为一体

问题：如何防止把互动直接写成增长？ 数据或机制：接触账、关系账、结果账及可连接条件。 图形类型：三账桥接图。单位、时间与口径：指标口径与时间窗。来源文本：本报告原创框架。

图注：桥接处标注实验、贡献分析或仅相关。 无障碍摘要：没有识别策略时只能报告相关。

解读：三账桥接图要让“断开”可见。接触账可以独立成立，关系账需要语义解释，结果账需要业务系统；三者之间若缺少匹配键、时间窗或识别策略，就只能并列报告。

决策使用：董事会应接受不确定结论。明确写出“尚不能归因”比用互动率包装增长更有管理价值，因为它会推动下一轮建立更好的实验、标签或数据承接。

10. 图10 | 90天资产阶段门决定继续、修订或退出

问题：试点如何形成可审计决策？ 数据或机制：0-30、31-60、61-90天任务、产物、门槛。 图形类型：阶段门路线图。单位、时间与口径：天数与交付物。来源文本：本报告原创框架。

图注：每阶段列出责任人和退出条件。 无障碍摘要：90天验证机制，不承诺全平台销售因果。

解读：阶段门图强调每个阶段都有退出权。0至30天若事实不足就不进入制作，31至60天若授权和标识不完整就不上线，61至90天若理解偏差持续就不扩大投放。

决策使用：路线图应同时展示产物与决策。90天的完成标准不是发布了多少条，而是组织能否留下可更新资产、可信关系信号、门禁记录和下一步投资依据。

董事会结论与90天路线

竹势 AI 营销智库出品

董事会应批准的不是“做B站”这一抽象方向，而是一项边界清晰的兴趣资产试点：在一个共同体内，用一个长期命题、一个品牌母内容、一组共同作者关系和一套发布门禁，验证理解、参与、复访与主动提及是否出现持续性。

预算应分为内容资产、创作者关系、分发与互动、数据评估、治理与更新五部分。任何预算只买首发曝光、不承担更新与回应，都难以形成复利。

90天后若核心概念被准确复述、收藏与复访延续、创作者愿意继续合作、事实与合规记录完整，并出现与业务结果相连的可审计信号，可以扩大投资；若仅有高播放而理解偏差、评论争议失联或版权与标识不清，应停止扩量。

原创管理资产清单

管理资产	核心字段与使用条件
兴趣资产复利环	理解、认同、参与、复访、主动提及；每环含信号、责任人、退出条件。
共同体入门	品牌事实、文化语境、创作者关系、持续回应、争议承受五项门槛。
创作者共同作者契约	事实责任、创作自主、商业披露、评论回应、授权、AIGC和终止条款。
参与信号梯	即时反应至主动倡议五级信号，禁止把级别直接折算销售。
关系复利账	接触账、关系账、结果账分列，并标明识别策略与置信度。
90天资产阶段门	三阶段交付、通过、修订与退出条件。

董事会深度议题 | 十四项进一步判断

竹势 AI 营销智库出品

董事会深度议题一 | 资产减值测试不能等到舆情发生

兴趣资产与传统内容库存的差异，在于其价值依赖事实有效、共同体接受和关系维护。财务部门可以借鉴资产减值思路，但不能把观看量下降机械视为减值。更关键的减值迹象包括：产品版本已改变而旧视频仍在传播；创作者公开撤回观点；授权到期却继续切片；评论区长期存在事实纠错而品牌未回应；商业合作披露不足导致用户重新解释历史内容。

季度审查应给出继续维护、限制使用、补充说明和退役四种决定。退役不等于删除全部历史，而是阻止旧内容继续承担现行证明功能。保留带有明确年代和勘误的历史版本，反而能展示品牌如何学习。

董事会深度议题二 | 解释权需要与产品路线同步

品牌通过长内容获得解释权后，也承担持续准确的义务。技术、汽车、健康、金融和企业服务领域的产品迭代较快，去年正确的比较可能在今年失效。内容团队若与产品路线脱节，就会把旧卖点持续放大，最终形成认知债务。

建议产品评审会增加“外部解释影响”字段：每次版本变化，列出受影响的B站母内容、创作者合作和评论答复。产品负责人确认变更事实，资产负责人决定更新方式，创作者经理协调是否需要补充说明。

董事会深度议题三 | 共同体选择也是机会成本选择

品牌进入某个兴趣共同体后，需要长期投入专家时间、创作者关系和互动回应。选择过多共同体，会让每个入口都只有浅层内容；只选择最大共同体，又可能与产品真实优势错位。共同体组合应像产品组合一样评估投入、差异和退出。

组合评审可用三项指标：品牌能够贡献的独特事实、共同体问题与业务的长期重合度、组织可以持续提供的回应能力。规模与增长仅作为补充。当小共同体拥有高专业密度和高业务相关性时，其资产价值可能高于泛化大流量。

董事会深度议题四 | 命题更新需要公开版本意识

长期命题不是永远不变。企业战略、技术标准、用户生活和社会争议都会改变问题。成熟品牌不应悄悄替换旧主张，而应说明哪些判断被新证据修订、哪些原则仍保持。版本意识可以把变化从品牌摇摆转化为学习能力。

内容简介、置顶评论和后续视频应形成清楚版本链。重大变更由品牌负责人批准，并通知相关创作者。对外更新不必暴露商业秘密，但必须避免让不同年份的内容同时宣称互相冲突的现行结论。

董事会深度议题五 | 创作者组合应避免单点信用依赖

单一头部创作者可以迅速建立触达，却也形成集中风险：创作者观点变化、商业密度上升、争议事件或合作终止都会影响品牌。组合设计应兼顾头部解释者、垂直专业者、新兴创作者和品牌自有专家。

多元组合并不意味着同一脚本分发给多人。每位共同作者应有独立问题、受众与表达权，同时共享事实底座。组合健康度可观察合作重复率、内容差异、评论质量、授权完整和争议集中度。

董事会深度议题六 | 交易承接不能破坏内容承诺

用户在知识内容中建立的信任，可能因为粗暴跳转、倒计时促销或隐蔽佣金迅速受损。商业承接需要解释为什么此时提供产品路径、用户将获得什么、哪些人并不适合购买。对高客单和B2B产品，咨询或试用常比即时下单更符合决策过程。

电商与销售团队应读取内容语境，而非只接收流量。线索表单字段保持最小必要，销售话术延续内容中的证据与边界，避免在后端重新使用夸大承诺。

董事会深度议题七 | 负面互动可能是高价值研究材料

品牌常把负面评论视为需要压低的指标，但有事实基础的反对意见可能揭示产品缺陷、表述歧义或共同体价值冲突。真正危险的是批评长期无人负责，或运营人员用模板回复消解问题。

互动复盘应区分恶意骚扰、事实纠错、体验投诉、价值冲突和讽刺表达。对可验证问题给出时间表，对价值冲突说明立场与边界，对无法解决的问题承认限制。回应质量本身会进入品牌心智。

董事会深度议题八 | 资产再利用需要计算语境损失

同一母内容可以拆成短视频、图文、直播提纲和销售材料，但每次转换都会损失上下文。最危险的不是剪短，而是把有条件的结论剪成绝对承诺，把创作者个人观点剪成品牌官方立场，或把教育内容改造成隐蔽广告。

再利用审批应记录保留了哪些条件、删去了哪些限制、面向什么新受众。高风险切片回到事实责任人与创作者确认。资产复利来自可重复使用，不来自无边界复制。

董事会深度议题九 | 案例库必须保存失败条件

只保存成功案例会让组织高估可复制性。案例库应记录未达到预期的内容、被迫延期的合作、争议回应、授权缺口和停止投放的原因。失败不是污点，而是进入门与退出条件的真实训练数据。

案例条目应注明证据等级、可复制条件和不可外推处。平台或品牌自报的亮点必须与未披露结果并列，避免AI在后续检索时把宣传材料重新包装成普遍规律。

董事会深度议题十 | AI成本核算要包括审核与返工

AI降低了字幕、整理和版本适配成本，但如果生成内容带来更多事实核对、版权排查和文化返工，表面单位成本会误导。成本账应记录模型调用、人工审核、专业复核、返工、撤回与声誉处置。

适合自动化的任务应满足输入清楚、结果可验证、错误可逆。组织不应以“生成速度”作为AI绩效，而应看通过门禁后的净产出和资产可复用程度。

董事会深度议题十一 | 业务结果需要提前设计识别路径

等项目结束后再寻找销售归因，通常只能得到模糊相关。试点开始前应确定品牌词、内容入口、访问标签、咨询问题和观察窗口，并确认哪些数据能够合法取得。对无法追踪的链路，事前承认限制。

当多个渠道同时运行时，可采用分地区、分人群或分时间上线，或进行内容级贡献分析。结论语言应与设计匹配：随机或准实验支持更强推断，观察性数据只支持贡献或相关判断。

董事会深度议题十二 | 合规证明本身也是品牌内容资产

高质量的产品证明、授权清单、AIGC记录和隐私说明通常被视为后台文件，但它们也能支持更可信的公开解释。用户关心材料从哪里来、AI参与多少、测试在什么条件下进行，品牌可以在不泄露机密的前提下展示责任链。

治理团队应与内容团队共同决定哪些证明适合公开、哪些只用于审核。透明不等于公开全部内部信息，而是让关键主张有可追溯依据，让用户知道商业关系与生成方式。

董事会深度议题十三 | 长期经营需要保留组织记忆

人员流动会让创作者关系、评论语境和历史争议失忆。若信息只保存在个人聊天与表格中，新团队容易重复触碰禁区、遗漏承诺或重新索取已经取得的授权。

关系与资产记录应进入受控知识系统，区分事实、判断、权限和有效期。AI可以帮助检索，但必须优先返回现行版本，并提示冲突与过期状态。

董事会深度议题十四 | 扩量的前提是机制稳定而非一次爆发

一次内容获得高播放，可能来自热点、争议、头部创作者或平台资源，不足以证明长期机制。扩量前需要看到至少两个内容周期中的理解稳定、互动可处理、创作者关系可持续和业务承接不失真。

董事会可以批准有条件扩量：明确新增预算对应的共同体、内容和信号，并设置停止线。若扩量后理解质量下降、负面问题无法闭环或审核负荷失控，应回到修订阶段。

经营附论 | 把兴趣资产落实为二十项日常判断

竹势 AI 营销智库出品

经营附论一 | 为什么长内容不能用“短内容加长版”生产

长内容需要问题结构，而不是把多个卖点排列成更长的时长。一个能够被用户复访的母内容，通常先界定问题为何存在，再解释关键概念与机制，随后展示证据、反例和适用边界，最后给出行动选择。品牌若仍按十五秒广告的方式反复刺激同一卖点，用户只会感到信息冗余。制作Brief应写明观众看完后能够准确解释什么、能够做出什么判断，以及哪些问题本片明确不回答。

长内容的节奏也不等于慢。视觉、案例和章节可以提高理解效率，但不应为了留存不断制造悬念。对技术和专业议题，清晰目录、画面标注、术语解释和结论回顾比情绪反转更重要。审核时应分别检查信息密度、认知负荷和叙事诚实，避免把“完播优化”置于事实完整之上。

经营附论二 | 搜索经营的核心是问题命名

搜索标题应贴近用户真实问题，并清楚说明对象、情境和范围。品牌口号、创意隐喻或内部项目名称往往无法承接主动搜索。标题与章节应使用用户能识别的品类词、场景词和专业词，同时避免夸张承诺。简介则补充来源、商业关系、版本日期和进一步阅读路径。

搜索资产需要与产品和知识库同步。新版本上线、法规变化或价格策略调整时，应检查旧内容是否仍能回答问题。若旧内容仍有历史价值，可在标题或置顶说明中标注年份与版本；若核心结论已失效，应限制继续投放，并引导用户进入更新内容。

经营附论三 | 收藏的经营含义取决于后续使用

收藏可能代表认可、待看、待买、工具留存或单纯整理，不能统一解释。团队可结合评论语义、复访时段、内容类型和后续搜索观察其可能用途。教程、清单和深度解释的收藏通常具有工具属性，但是否实际使用仍需更多证据。

为了提高收藏后的使用价值，内容可以提供章节索引、下载或复制友好的公开清单、更新提醒和关联内容。任何资料收集都要遵守最小必要原则，不以领取资料为名收集与服务无关的信息。对B2B品牌，收藏后的自然承接可以是案例库、试用或专家咨询，而非立即强迫销售联系。

经营附论四 | 复访比首发峰值更接近资产寿命

复访反映内容在不同时间再次进入用户任务，但平台可获得的数据粒度可能有限。品牌不应因此虚构复访率，而应利用可见的长尾播放、搜索变化、评论时间分布、旧内容重新被引用和后续内容中的回流问题进行组合判断。

复访也可能由争议、纠错或外部事件触发，因此需要解释语境。资产负责人每月查看旧内容新增互动，判断是正常长尾、事实更新需求还是风险升温。复访带来的新增问题应进入选题池，并在后续内容中明确回应，形成真正的循环。

经营附论五 | 创作者人格信用不能被品牌借走后归零

用户对创作者的信任来自长期一致、专业能力、审美和回应历史。商业合作可以暂时调用这种信用，却不能把它永久转移给品牌。合作内容结束后，品牌是否兑现承诺、是否允许真实评价、是否处理评论问题，会决定信用是否形成共同资产。

合同之外还需要关系治理。品牌应避免临近上线频繁改变目标、用内部层级压缩创作者表达、拖延结算或要求隐瞒商业关系。创作者也应遵守事实、授权与披露。双方在项目后复盘哪些表达被用户采用、哪些问题未解决，才能让下一次合作建立在学习上。

经营附论六 | UP主匹配应看问题能力而非标签相似

一个创作者经常发布某品类内容，不代表适合所有品牌。匹配应观察其如何提出问题、使用什么证据、是否愿意说明限制、评论区是否存在真正对话，以及其商业合作是否仍保持辨识度。品牌与创作者的共同问题比表面标签更重要。

评估材料应抽取近十二个月代表内容与商业内容，而不是只看主页数据。对于争议历史，需要区分事实错误、价值立场和恶意攻击；不能用零争议作为唯一安全标准，也不能忽略与品牌底线冲突的持续行为。

经营附论七 | 品牌自制账号需要稳定角色而非万能口吻

品牌账号可以由工程师、设计师、产品经理、客户专家或编辑部承担不同角色，但每个角色需要清楚的知识边界与表达责任。一个账号同时假装专家、朋友、段子手和客服，容易让用户无法判断其承诺性质。

角色设计应包含可回答问题、需升级问题、不能公开事项、语言风格和回复时限。人物出镜时还要处理劳动关系、肖像授权和离职后的内容使用。品牌人格不是某位员工的私人人格简单放大，而是组织承诺的可见接口。

经营附论八 | 商业投放必须保护原生讨论环境

付费分发可以帮助内容越过初始冷启动，但投放人群、频次和创意版本应与内容命题匹配。为了点击而使用与母内容不一致的封面或标题，会让用户在进入后产生被欺骗感，损害评论环境。

扩大投放前可设置质量门：核心概念复述准确、负面问题有责任人、商业披露清楚、内容无重大事实缺口。扩量期间监测互动结构变化，若新增流量带来明显语境失配，应调整人群或停止，而不是用删评维护表面数据。

经营附论九 | 直播需要建立口头主张的证据纪律

直播中的自然交流容易让主持人越过审定口径。团队应把产品效果、价格、库存、竞品比较、安全与健康相关问题列为受控主张，并提供可引用的简短答案。无法确认时明确转交，不以“直播氛围”作为夸张理由。

回放与切片要再次审核，因为现场语句脱离上下文后风险可能增加。抽奖、连麦、问卷和社群导流涉及个人信息与未成年人时，需要清楚规则、目的和保护措施。直播结束后将高频问题写回母内容和销售知识库。

经营附论十 | 电商结果应区分即时交易与长期影响

内容上线后出现订单，不代表订单全部由内容造成；没有即时订单，也不代表内容没有长期心智价值。高决策产品可能先产生搜索、比较、咨询和线下体验。结果账应依据品类决策周期设置观察窗口，并考虑促销、渠道和季节因素。

品牌可以记录内容专属入口和咨询问题，但不应通过过度追踪侵犯隐私。对无法直接归因的长期影响，可通过品牌搜索结构、销售访谈中客户主动提及和分阶段市场比较进行贡献分析，结论保持克制。

经营附论十一 | 线下活动的内容回收需要事前授权

现场拍摄常涉及观众肖像、声音、作品和个人信息。品牌不能因为活动公开就默认所有素材可用于长期商业传播。报名、场地提示、重点采访和用户投稿应分别取得适当授权，并提供退出或撤回渠道。

内容回收计划应在活动前确定：哪些体验会形成母内容，哪些问题进入问答，哪些创作者素材可二次使用，哪些用户只做匿名汇总。事后临时索取授权不仅效率低，也容易破坏共同体信任。

经营附论十二 | 评论分类模型必须保留不确定项

讽刺、反话、圈内梗、混合情绪和长篇经验很难被简单正负面标签准确处理。AI分类应输出置信度和，并允许“无法判断”“需专业复核”“可能涉及个人信息”等状态。人工抽样不仅检查准确率，也检查是否遗漏少数重要问题。

分类体系应随共同体语言更新。旧词典可能把新梗误判为攻击，也可能忽略隐晦歧视。运营负责人每月选择边界案例复盘，修改规则时保存版本，避免不同周期的数据被错误比较。

经营附论十三 | 事实卡要记录分母、条件和失效时间

数字只写结论会在切片和评论回复中不断失真。事实卡应保存统计对象、时间、地区、样本或业务分母、测试条件、来源章节、责任人和下一次复核日期。比较性主张还应说明比较对象是否同条件。

当来源是平台或品牌自报时，卡片明确标记；当结果未公开时写“未披露”，而不是用互动代替。AI生成文案只能调用已批准事实卡，发现冲突时停止生成并请求责任人判断。

经营附论十四 | 版权清单必须覆盖看似微小的素材

片头音乐、背景字体、界面截图、论文图表、影视片段、游戏画面、用户评论和创作者提供的B-roll都可能不同权利。团队不能用“网上能找到”或“只用了几秒”作为商业使用依据。

授权清单要关联具体文件和最终版本，并记录用途、媒体、地域、期限、署名与再剪辑权限。替换素材后重新核查，避免初稿合法而成片因新增元素失去授权。合理使用判断由专业人员结合具体情境作出。

经营附论十五 | AIGC标识应覆盖内容生命周期

标识不是上线前贴一个标签即可。生成阶段需要保存工具与素材记录，编辑阶段记录人工修改，导出阶段保留隐式信息，发布阶段根据内容形态添加显式标识，后续切片与再发布也要继承相应信息。

品牌与创作者应在合同中分配标识与记录责任。第三方提供的素材不能只凭口头声称“纯人工”，高风险内容应要求证明。标识不会自动解决版权与虚假信息问题，它只是来源透明的一部分。

经营附论十六 | 未成年人保护需要超越年龄勾选

即使内容并非专门面向未成年人，游戏、动漫、潮玩和娱乐活动也可能吸引未成年用户。品牌应评估消费诱导、抽奖、打赏、危险模仿、隐私收集和不适宜内容，而不是只依赖账号年龄。

涉及未成年人形象、投稿或线下参与时，应采用更严格的授权与安全措施。评论和私信中出现个人信息或求助内容，应转入受控流程，不在公开区继续追问敏感细节。

经营附论十七 | B2B品牌同样可以经营兴趣共同体

B2B决策者在工作之外仍以工程、管理、设计、开发、产业和职业身份参与内容。B2B品牌不必把B站理解为低龄消费渠道，可以围绕复杂技术、行业问题、职业能力和真实案例建立解释资产。

B2B内容要避免把白皮书念成视频。更有效的形式包括故障拆解、方法争议、产品选择、客户问题复盘和专家对谈。业务承接应尊重长决策链，提供资料、试用、研讨或咨询，并明确数据使用。

经营附论十八 | 争议内容需要预设可承担的立场

文化、科技伦理、环境和社会议题可能带来高参与，也会要求品牌承担立场后果。选题前应区分品牌真正有实践与证据的议题、可以支持但不主导的议题，以及不具资格参与的议题。

争议预案不是准备一套标准道歉，而是明确事实负责人、决策层级、回应时限、可公开信息和停止条件。创作者应在合作前知道品牌底线，避免争议发生后要求其单独承担。

经营附论十九 | 季度复盘应包含“未做什么”

成熟经营不仅总结发布和增长，也记录被否决的选题、停止的投放、未进入的共同体和退役的资产。未做决策可以显示进入门槛和治理规则是否真正发挥作用，防止团队只奖励产量。

复盘报告为每个停止决定写明触发证据、机会成本和后续观察条件。某个议题当前不适合，并不意味着永久放弃；当品牌能力、证据或共同体关系变化时，可以重新进入评估。

经营附论二十 | 董事会应把文化品位视为稀缺治理能力

文化品位难以量化，却会决定品牌能否识别陈词滥调、廉价模仿、情绪操纵和不合时宜的符号。它来自长期观看、共同体参与、创作者关系和对历史语境的理解，不等于个人偏好或高管审美。

组织可以通过多元评审、创作者反馈、边界案例复盘和长期人才培养提升判断，但不能把品位外包给模型评分。董事会需要保护专业团队说“不”的权利，因为一次失格表达可能抵消长期积累。

实施细则 | 十二项可直接进入SOP的控制点

竹势 AI 营销智库出品

实施细则一 | 把长期命题写进年度经营计划

年度计划需要说明品牌希望在哪些具体问题上成为可信解释者，并列能够公开的产品、研发、服务和客户事实。命题不能只由内容团队选择，因为它会反向要求产品专家、客户团队和管理层持续提供证据。若业务部门不愿承担公开解释，传播团队就不应承诺长期经营。

每个命题配置年度资产目标：计划建设几条母内容、维护哪些事实卡、发展哪些共同作者、形成哪些评论问题库、完成几次更新。目标以资产完整和关系质量为主，播放量作为环境与分发指标。

实施细则二 | 建立B站内容立项的反证环节

立项会除了说明为什么要做，还应由独立角色提出为什么不该做：品牌是否缺少新信息，题目是否只因热点，创作者是否存在结构性失配，证据是否不足，用户是否已经被过度营销。反证可以减少组织因风口压力而仓促进入。

反证不是无限拖延。项目负责人需回应每项质疑，明确通过、降级或退出。无法在合理时间补齐的证据列为公开限制，而非在脚本中用模糊语言掩盖。

实施细则三 | 脚本审核要区分事实、观点与创意表达

一条成熟脚本应能标记哪些句子是可核验事实、哪些是创作者或品牌观点、哪些是叙事性比喻。事实需要来源，观点需要主体清楚，创意不能暗中改变事实含义。三类文本混在一起，是夸张广告与争议误解的重要来源。

审核系统可为不同类型设置不同门槛：数据与比较性主张由事实责任人批准，价值立场由品牌负责人批准，创作者观点不应被改写为官方结论。最终字幕和封面也要接受同样检查。

实施细则四 | 制作排期必须给核验和创作者留出时间

B站深度内容的质量经常被最后阶段压缩。拍摄延期后，团队先牺牲事实核验、创作者反馈和字幕检查，以保证发布日期。结果是形式完成而资产不可复用。排期应把核验、授权、AIGC记录和评论预案列为正式工序。

合作合同应约定品牌反馈时限，逾期默认不是无限修改权。创作者也需要按节点提交材料与权利说明。时间治理能够减少上线前权力不对等和仓促妥协。

实施细则五 | 置顶评论承担版本与责任接口

置顶评论可以集中说明商业合作、来源补充、勘误、更新时间、常见问题和后续内容，是长内容持续维护的重要接口。它不应只用于促销或引导关注。出现重大错误时，置顶评论不能替代必要的内容修改或下架。

维护责任应在上线前分配，明确谁可以编辑、什么变化需要创作者确认、多久检查一次。用户在旧内容下提出的新问题，也应通过置顶更新进入版本记录。

实施细则六 | 评论回应的服务级别按风险而非热度排序

高赞评论不一定最重要，低赞的安全问题、事实纠错或个人信息泄露可能需要优先处理。互动队列应按照影响、紧迫性、可逆性和所需专业性排序。热度用于了解扩散，不决定责任优先级。

普通体验问题可以在约定时限内回复，重大事实错误立即升级，涉及人身安全、违法或未成年人风险时先采取保护动作。所有升级保留时间和决定记录。

实施细则七 | 品牌搜索变化需要控制同期传播干扰

B站项目期间，品牌可能同时进行发布会、广告、促销、公关和线下活动。品牌词搜索上升不能全部归于某条视频。分析应记录同期动作、时间节点和地区差异，并尽可能使用对照或分阶段方式。

当识别条件不足时，可报告“项目期间品牌搜索与内容互动同步变化”，而不是“视频带来搜索增长”。语言克制不会削弱报告，反而帮助管理层决定下一轮如何改善测量。

实施细则八 | 创作者付款结构影响内容关系

只按播放量结算会诱导标题夸张、受众泛化和短期优化，也把平台波动风险全部转给创作者。固定制作费、合理绩效部分和长期合作安排可以更好地匹配共同作者关系。具体结构需依据项目和法律要求确定。

绩效指标不宜只看播放，可包含按时交付、事实准确、授权完整、有效问题、复访表现与后续资产贡献。品牌不得用无法控制的销售结果单方面扣减创作者合理报酬。

实施细则九 | 跨平台适配要保留B站母内容的完整性

B站母内容可以为公众号、短视频、销售培训和官网提供素材，但各平台角色不同。适配时先定义新场景需要什么，再选择模块；不能把母片拆光后反过来要求B站内容服从所有平台的最短结构。

跨平台版本共享事实卡与授权状态，分别记录商业披露与AIGC标识。某素材在B站获得授权，不一定自动覆盖线下广告、海外媒体或长期电商使用。

实施细则十 | 舆情巡检要关注旧资产的突然再传播

外部事件可能让数月前的内容重新获得关注。旧内容中的措辞、人物、数据和合作关系可能已变化，品牌需识别异常增长并快速判断是否更新说明。仅监测最新发布会遗漏这一风险。

巡检规则可结合旧内容新增评论、搜索变化、外部引用和争议词，但自动预警后必须由人确认语境。误报应记录，用于调整规则而非关闭监测。

实施细则十一 | 知识库要阻止过期事实被AI重复调用

AI制作系统常从历史脚本和复盘检索素材。如果知识库不区分现行、过期、争议和限制使用，旧数字会被快速复制到新内容。每个知识对象都需要状态、来源、责任人和有效期。

检索结果应优先现行版本，同时展示冲突提示。任何缺少来源的强主张不能直接进入生成流程；模型发现多个版本时，应请求人工决定而不是自行平均或选择。

实施细则十二 | 年度退出决定保护下一年的投入质量

有些共同体、栏目或合作在初期合理，之后会因业务变化、内容饱和或关系弱化而失去价值。年度评审要允许正式退出，并安排用户说明、资产归档、授权终止和未完成承诺处理。

退出不是失败，而是组合管理。释放的预算和专家时间可投入更匹配的命题。若团队因沉没成本继续生产低价值内容，兴趣资产会逐渐变成维护负债。

补充经营判断 | 八项最终校准

竹势 AI 营销智库出品

补充判断一 | 内容质量评审应分为知识、叙事与关系三层

知识层检查事实、证据、分母和边界；叙事层检查问题结构、节奏与可理解性；关系层检查创作者是否保持真实人格、商业关系是否清楚、用户是否获得尊重。三层任一失守，内容都可能获得数字却损害资产。

评审表不应把三层压成一个总分。事实错误具有否决权，关系失格也不应由高完成度抵消。只有三层都通过，才进入投放与长期复用。

补充判断二 | 共同体语言研究不能依赖词频榜单

高频词可能来自平台功能、热点事件或少数活跃用户，无法自动代表共同体价值。研究应同时阅读代表内容、评论争议、创作者历史和用户自我描述，理解词语在何种场景中被使用。

AI可帮助聚类 and 抽取，但研究负责人需要回到，保留反例与少数意见。最终输出应说明哪些判断来自公开观察，哪些仍是假设。

补充判断三 | 品牌专家出镜需要训练公开解释能力

专业人员掌握事实，不一定擅长面向共同体解释。培训重点应是问题结构、证据边界、承认不确定、回应质疑和避免内部术语，而不是背诵统一话术。

专家出镜后产生的新问题要回写产品和知识库。组织应保护其不被迫作出超越职责的商业承诺，也应明确个人观点与公司立场的边界。

补充判断四 | 高质量二创需要提供可组合素材与清晰许可

用户愿意再创作时，品牌可以提供无水印片段、图表、音轨或事实卡，但必须说明可使用范围、署名要求、禁止用途和商业化条件。模糊许可会让积极参与转为版权冲突。

二创评价不应只奖励与品牌一致的作品。允许合理改编、批评和幽默，更能体现共同体关系；涉及虚假信息、侵权或安全风险时再依据透明规则处理。

补充判断五 | 品牌危机时旧内容可能成为证据现场

当产品事故、创作者争议或公司事件发生，用户会回看旧视频寻找承诺与矛盾。删除全部旧内容可能被理解为逃避，继续投放则可能扩大伤害。资产状态系统应支持快速冻结、补充说明和证据保全。

危机决策由事实、法务、品牌和创作者关系共同完成。任何修改保留版本与时间，避免后续无法解释内容如何变化。

补充判断六 | 不同品类的复利周期应区别设定

快消费品的心智与交易反馈可能较快，汽车、教育、软件和工业品的理解与决策周期更长。统一用七天或三十天评价，会系统性低估深度内容，也可能掩盖短期促销的真实贡献。

项目立项时根据购买周期、内容用途和共同体节奏设定观察窗，并列可在短期看到的领先信号与长期结果。跨品类比较只比较机制，不直接比较绝对互动率。

补充判断七 | 供应商管理必须覆盖AI工具和数据处理器

制作公司、剪辑工具、字幕服务、评论分析平台和模型服务都可能接触未公开素材或个人信息。采购不仅审查价格与功能，还要审查数据用途、存储位置、访问权限、删除机制和分包商。

高风险素材采用最小上传、脱敏或受控环境。合同约定泄露通知、内容权利、训练使用和项目结束后的数据处理，避免效率工具成为治理缺口。

补充判断八 | 复利最终表现为组织判断质量提高

最成熟的兴趣资产并不只是旧内容继续获得观看，还包括团队更快识别好问题、更准确选择创作者、更早发现事实风险、更少重复犯错。组织学习是外部心智复利的内部基础。

季度复盘应记录判断规则如何变化、哪些门禁避免了损失、哪些评论改变了产品或服务。只有经验进入制度与知识对象，下一次经营才不是重新开始。

最终校准 | 五项停止与继续原则

竹势 AI 营销智库出品

最终校准一 | 高播放内容也要接受资产质量复核

高播放可能来自选题冲突、头部创作者、外部热点或付费分发。复核时应查看用户是否准确理解品牌主张、评论问题是否能够闭环、内容是否留下可更新模块、授权与标识是否完整。若这些条件缺失，高播放只是一次媒体事件。

团队应避免在庆功压力下立即复制表面形式。先把峰值来源拆开，判断哪些部分可持续，哪些只属于当时环境，再决定下一轮投资。

最终校准二 | 低播放内容不应自动退役

专业议题、窄共同体和高决策产品可能天然规模有限。只要内容持续被目标用户搜索、在销售或服务场景被引用、评论具有高问题密度，它仍可能是高价值资产。

退役决定需要结合目标人群、制作成本、复访和业务使用，而非全站平均。必要时优化标题、章节和分发，而不是重写成泛流量内容。

最终校准三 | 平台合作资源需要写入同一证据账

平台提供的趋势、案例和营销建议有助于理解产品，但属于平台商业口径。品牌应保存具体定义、时间和适用范围，并用自己的内容、关系与业务数据独立复核。

平台自报结果可以进入决策材料，但必须醒目标注，不能与审计财务数据或独立实验混合。没有公开结果的案例只用于讨论动作与机制。

最终校准四 | 管理层出境要承担持续回应责任

高管或创始人出境可以缩短品牌与共同体的距离，也会把个人承诺与公司责任绑定。上线前应确认哪些问题本人能够长期回应，哪些需要产品、客服或法务接力。

出境不应只在首发阶段出现。后续若事实变化或争议升级，品牌需要用同等清楚的主体更新信息，不能让运营账号单独消化。

最终校准五 | B站经营的停止线必须在立项时写明

停止线包括事实无法证明、创作者关系破裂、重大版权或标识缺口、共同体持续误解、回应成本超出组织能力，以及业务路线改变。提前写明可以减少沉没成本和层级压力。

停止后仍需完成通知、结算、授权终止、内容状态调整和用户问题处理。负责任的退出本身也是长期品牌信用的一部分。

董事会还应把品牌在B站形成的解释资产带回产品与客户经营。评论中反复出现的理解障碍，可以推动产品命名、说明书、销售培训和客服知识更新；创作者提出的真实使用场景，也可以成为下一轮研发与服务设计的输入。若平台内容只停留在传播部门，组织便失去最重要的学习回路。

这种回流必须保持证据纪律。单条高赞评论不能代表市场需求，创作者经验也不能替代用户研究。团队应把平台信号标记为假设、问题或案例，再由产品数据、客户访谈或业务实验进一步验证。B站提供的是高密度语境，不是自动的市场结论。

最终，兴趣资产复利的判断标准是品牌能否在更长时间内以更低的解释成本进入用户决策，同时保持事实准确、关系健康和文化尊重。播放量可以启动观察，真正的经营价值来自内容被再次使用、概念被主动采用、问题被持续回应，以及组织因这些反馈变得更会判断。

在资源配置上，品牌需要为维护工作预留明确预算。母内容上线之后仍会发生评论回应、事实更新、授权续期、切片复核、创作者沟通和业务承接，这些任务如果没有预算与工时，所谓长期经营会在首发结束后停止。建议把年度B站投入分成建设、分发、维护与治理四类，并分别说明责任人与停止条件。建设费用形成新资产，分发费用扩大合适接触，维护费用保证内容继续准确，

治理费用保护版权、隐私、标识与社区资格。四类预算不能互相遮蔽：分发增长不应掩盖维护欠账，制作节省也不应以审核缺失为代价。董事会在季度复盘时应同时查看新增资产、在用资产、待更新资产和退役资产，判断组合是否健康。

此外，品牌应为共同体关系设置最低回应能力。内容上线后若团队无法在约定时间处理事实纠错、服务投诉和创作者争议，就不应继续扩大发布频次。回应能力包括可调用的产品专家、清楚的升级路径、可公开的证据和管理层决策时限。关系复利依赖持续兑现，沉默会把此前积累转换为怀疑。把回应能力写入立项门槛，可以迫使组织在传播承诺与实际服务之间保持一致。

执行层还应定期检查品牌是否仍在为共同体提供新增价值。若连续多个周期只重复旧结论、改换包装或依赖投放维持观看，应暂停生产，回到产品事实、用户问题与创作者反馈重新寻找命题。长期经营的纪律包括持续创作，也包括在没有新贡献时保持克制。

公开来源索引

竹势 AI 营销智库出品

机构或作者	准确标题	日期	采用口径
Bilibili Inc.	2025 Annual Report	2026-04-16	平台整体用户、内容、创作者、广告与财务口径
Bilibili Inc.	First Quarter 2026 Financial Results	2026-05-19	2026Q1平台与财务口径
Bilibili	社区公约	现行页面	真实信息、认真创作、反抄袭捏造
Bilibili	哔哩哔哩弹幕网用户使用协议	现行页面	内容责任与知识产权
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	2025-03-14	显式与隐式标识、2025-09-01施行
全国人大常委会	中华人民共和国广告法	2021年修正	广告真实合法与证明责任
全国人大常委会	中华人民共和国著作权法	2020年修正	作品权利、许可与合理使用
全国人大常委会	中华人民共和国个人信息保护法	2021-08-20	目的明确、最小必要与处理者义务
国务院	未成年人网络保护条例	2023-10-24	未成年人网络权益保护
Henry Jenkins	Convergence Culture	2006	参与式文化与跨媒介流动
Elinor Ostrom	Governing the Commons	1990	共同资源治理条件
Albert O. Hirschman	Exit, Voice, and Loyalty	1970	退出、表达与忠诚

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。