



030 / PARTNERSHIP CONTRACT

PARTNERSHIP CONTRACT DOSSIER /
BOUNDARY · RIGHTS · PRICE

AI重构品牌方与 代理商关系

把品牌主权、伙伴稀缺能力与机器执行重新写进同一份经营接口、产权清单、证据体系和计价契约。

识别价值迁移

看清 AI 商品化什么、什么更稀缺

重写产权与计价

五种权利与五篮子商务组合

重划三元边界

决定 MAKE · PARTNER · MACHINE

启动 90 天重签

试跑 Brief、治理、费用和退出条款

BOARD BRIEF 01

执行摘要：十个董事会结论

竹势 AI 营销智库出品

BOARD CONTRACT THESIS / 董事会重签判断

AI 淘汰的首先不是代理商，而是以不透明工时、信息差和可复制执行为价值基础的旧合约。

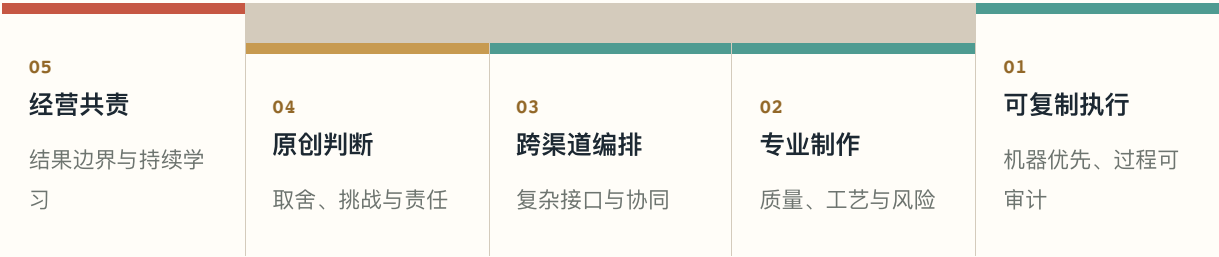
表1 十个核心结论

序号	核心结论	董事会含义
1	旧合约先于旧机构失效	AI降低研究整理、版本生成、适配、排期、投放监控和报告制作的边际成本。继续用不可见工时解释价格，会让效率改善直接转化为收入压力和信任损失。
2	混合模式将成为主流	ANA 2023调查的162名受访者中，82%拥有内制机构，92%仍使用外部代理；平均61%的工作在内部完成。该口径说明企业同时追求控制、专属知识与外部能力、弹性容量。
3	品牌方必须掌握五类主权	经营目标、最终决策权、第一方数据、品牌标准、结果问责不得整体外包。外部伙伴可以参与定义，但不能替品牌方承担不可转移的经营责任。
4	代理商价值向高层迁移	跨行业洞察、原创创意、复杂整合、渠道谈判、专业制作、组织变革与风险承担更稀缺；重复执行、基础变体、手工报表和简单适配更易商品化。
5	产权必须逐项写清	数据、模型配置、指令资产、工作流、创意母版、源文件、受众资产、评测集和复盘结论的访问、使用、衍生、迁移、删除与退出权应分别约定。
6	Brief是经营接口	Brief应写入经营问题、行为假设、证据要求、决策权、质量门、学习目标、停止条件和复盘责任。模糊需求会被AI快速放大，形成更快的返工。
7	计价应采用组合结构	持续能力费、模块交付费、透明技术与数据成本、可控结果激励、风险与质量保留金各自解决不同问题。单一费制难以覆盖不同控制权和归因周期。
8	纯结果费只适合窄场景	只有结果可归因、任务可控制、数据可核验、周期适配且不存在重大品牌外部性时，绩效风险才具有可管理性。长期品牌建设和多触点增长不适合纯结果费。
9	透明披露需保护商业机密	双方应披露AI使用范围、数据类别、人工审核、日志和重大模型变化，不需要披露全部专有方法。透明的目标是可审计与可追责。
10	先重签两类任务	90天内先选择一类高频可测任务和一类高判断任务，试跑新Brief、产权、计价和治理；以证据决定扩大、修正或退出。

反共识结论品牌全面内制与代理商继续卖旧流程，都会增加总成本或学习损失。稳健选择是让品牌方保留主权，让代理商产品化稀缺能力，让机器承担可审计的规模执行。

第1章 价值链迁移：AI压缩什么，稀缺什么

竹势 AI 营销智库出品



判断。AI对代理价值链的影响具有层级差异：越接近规则明确、输入稳定、质量可测的执行环节，替代度越高；越接近目标取舍、原创判断、跨组织协调和事故责任，替代度越低。代理商的经营问题不是“是否采用AI”，而是收入结构能否摆脱低层执行量。

机制。传统代理业务把策略、人员配置、生产、媒介操作和项目管理打包为一个黑箱。AI把其中部分活动变成可复用的软件化能力，客户因此能够比较单位产出成本、速度和质量。若合同仍按投入人数计价，代理商自动化越成功，越容易被客户要求削减工时；若合同转向能力与结果，效率收益才可能在双方之间分配。

证据。WPP 2025年度结果披露收入承压并继续投资WPP Open、AI与数据；Publicis 2025全年有机增长5.6%，并把增长与数据、身份和AI能力联系起来。两者表现差异不能简单归因于AI，但共同说明资本市场正在检验代理集团能否把技术投入转化为客户增长、组织简化和利润结构，而不是只扩大工具使用。

表2 代理价值迁移五层

价值层	AI可替代度	品牌内生要求	代理商差异化来源	典型任务
可复制执行	高	低至中	流程标准化、集成、单位成本、可靠性	报告整理、基础变体、尺寸适配、排期
专业制作	中	低	工艺、版权链、复杂交付、供应链	高端影视、现场制作、三维与后期
跨渠道编排	中	中	平台接口、节奏、预算与依赖管理	多市场战役、内容电商、全域投放
原创判断	低至中	高	洞察、取舍、审美、文化敏感度	品牌主张、创意母概念、重大议题
经营共责	低	高	业务理解、决策参与、风险资本、变革能力	增长机制、组织重构、重大转型

压缩环节	成本变化	新风险	合同调整
资料搜集与摘要	搜索与整理成本下降	来源错误、陈旧信息	要求证据包、来源等级、访问日期
创意变体与适配	版本边际成本下降	同质化、品牌漂移	按母版与有效变体计价，设置质量门
媒介监控与报告	手工拉数下降	平台归因偏差	分离平台口径与独立增量证据
内容排期与发布	操作成本下降	错发、权限越界	审批、日志、暂停和回滚条款
项目管理	状态同步自动化	错误状态被放大	统一业务状态、责任人和异常升级

边界。模型能力演示不等于稳定业务交付。跨市场合规、客户数据接入、复杂制作、平台账户权限和品牌危机仍需要专业组织、人工复核与责任主体。管理含义是把采购价格压力集中到可复制层，同时为原创判断和经营共责建立单独评价与收益机制。

第2章 内制边界：控制、成本与学习的真实权衡

竹势 AI 营销智库出品



判断。内制能力应以交易属性决定，不应以对代理商的不满或对AI的兴奋决定。高度专属、持续高频、数据敏感、需要即时决策的任务更适合内部拥有；需求波动大、专业稀缺、跨行业视野重要、独立挑战有价值的任务更适合伙伴协作。

证据。ANA 2023研究显示，内制机构普及率达到82%，但92%的受访者仍与外部代理合作。外部合作的主要原因包括容量不足和内部缺少能力。该样本为ANA会员企业，代表性更偏大型广告主，不能直接外推所有中小企业，但足以否定“内制必然终结外部代理”的简单判断。

交易属性	更偏内制	更偏伙伴	治理提示
战略专属性	长期品牌标准、客户策略	外部挑战与跨行业参照	内部定义目标，外部提供反证
频率与连续性	每日高频、稳定吞吐	阶段性战役、峰值需求	基础产能内部化，峰值设弹性池
数据敏感度	第一方客户、价格、未发布产品	脱敏数据、公开数据、授权洁净室	最小必要访问、用途限制
专业稀缺性	可培养且持续需要	稀缺导演、媒介谈判、特殊制作	保留可迁移接口，避免单人依赖
质量可测性	规则清晰、易验收	探索性创意、复杂判断	高判断任务采用分阶段评审
结果可控性	内部可控制全链路	多方依赖、平台波动	激励只覆盖可控贡献

极端模式	表面收益	隐藏成本	适用边界
全面内制	控制、速度、品牌知识	固定成本、人才梯队、视野收缩、峰值不足	大规模高频、强专属且管理成熟
旧流程全外包	容量与专业供应	目标外包、知识流失、黑箱成本、慢决策	短期明确交付且风险低
混合模式	控制与弹性兼得	接口与治理复杂	大多数持续经营场景
平台自助化	低成本、快速启动	平台锁定、归因自利、品牌同质化	标准化小任务和试验

案例：百事公司内容工作室（2024）。ANA公开活动材料显示，百事公司内部内容团队约90人，为20多个饮料品牌团队提供支持。具体动作是建立专属内容产能和品牌知识接口；机制是用高频需求摊薄固定团队成本，同时贴近品牌决策。公开材料未披露完整成本或外部代理替代比例，因此不能据此证明内制在所有任务上更便宜。启示是内制组织仍需外部稀缺制作、创意挑战和峰值容量。

第3章 代理商分化：七类供给方的未来位置

竹势 AI 营销智库出品

采购对象应从机构标签转为能力模块

4A、创意热店、媒介代理、内容公司、MCN、咨询机构与内制团队，不再由名称决定边界，而由稀缺能力、资产责任和可控风险决定位置。

判断。公司标签将弱化，能力模块将强化。采购方将更直接地购买洞察、创意母概念、媒介编排、内容运营、达人交易、技术实施、组织变革和专业制作。机构若只提供可复制执行，将面对平台、自助工具和客户内制团队的三重挤压。

供给方	应强化的稀缺能力	易被压缩部分	未来合同位置
4A/整合代理	全球治理、品牌体系、跨市场编排、重大创意	层层转包、基础适配、通用报告	经营伙伴+整合责任
创意热店	原创观点、审美、文化敏感度、创意母版	大量版本与日常维护	原创判断模块
媒介代理	谈判、供应链透明、增量测量、跨平台配置	手工投放、平台报表	媒介治理+增量贡献
内容公司	垂类叙事、制作运营、快速迭代	基础文案、简单切片	内容工厂+质量责任
MCN	达人供给、内容电商、直播运营、平台经验	不透明返点、虚假流量、单平台套路	交易运营+合规与真实增量
咨询机构	经营诊断、组织设计、变革、复杂决策	模板化报告、脱离执行的建议	变革架构+阶段成果
企业内制团队	目标、数据、品牌标准、日常运营	封闭视野、关键人依赖	主权中枢+伙伴编排

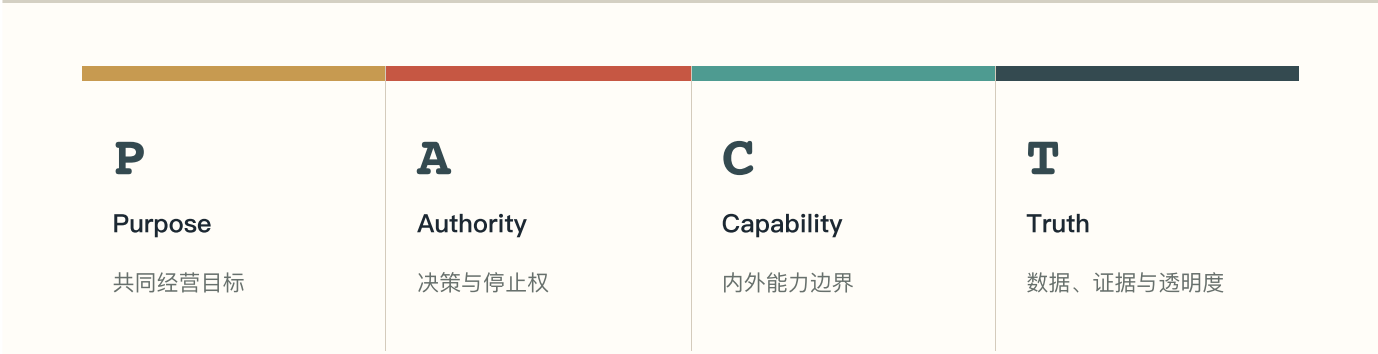
能力模块	可交付物	证据	验收主体
原创判断	战略命题、创意母概念、反证	洞察链、概念测试、评审记录	CMO/品牌负责人
专业制作	源文件、成片、版权链、质检	制作清单、权利证明、技术验收	品牌+法务+制作负责人
媒介编排	预算、渠道、实验、供应链	增量实验、费用透明、曝光质量	增长+财务+采购
组织变革	角色、流程、能力、治理	采用率、周期、质量、风险事件	CEO/CMO/CHRO
AI规模执行	变体、适配、监控、报告	日志、评测集、错误率、成本	营销运营+数据技术

案例：WPP Open与组织简化（2024—2026）。WPP持续把数据、创意、生产和媒介能力汇入WPP Open，并在2025结果中披露收入压力、人员与成本调整。动作机制在于通过统一平台降低重复技术栈和跨机构摩擦。结果边界是：工具采用与财务改善之间不存在自动因果，2025收入下降表明平台能力必须同时解决客户需求、组织复杂性和商业模式。该案例属于企业自报与投资者披露。

案例：Publicis CoreAI（2024—2026）。Publicis披露CoreAI连接其身份数据、业务能力和智能创意，2025全年有机增长5.6%。具体动作是把数据、媒体、创意和技术放在统一能力底座并持续收购数据与技术资产。机制是提高跨业务复用与客户黏性。边界是增长由客户组合、并购、市场和执行共同驱动，不能把全部增长归因于AI。

第4章 PACT经营接口：共同目标与决策权

竹势 AI 营销智库出品



PACT由Purpose、Authority、Capability、Truth构成。Purpose定义共同经营目标和不追求的结果；Authority写清谁决策、谁批准、谁可暂停；Capability界定品牌、伙伴和机器的任务；Truth规定数据、证据、成本与异常如何被共同看见。四项缺一，AI会加快错误、争议或责任倒挂。

PACT要素	核心问题	必备条款	失败信号
Purpose 共同经营目标	要改变哪个客户行为或经营结果	目标、基线、时间窗、护栏、学习目标	产出很多但无人能说明为何做
Authority 决策与停止权	谁能批准、否决、暂停和复工	RACI、金额阈值、品牌红线、事故权限	层层审批或无人负责
Capability 能力边界	谁拥有判断、谁提供稀缺能力、谁规模执行	MAKE-PARTNER-MACHINE划分、交接标准	重复建设、责任重叠、关键人风险
Truth 数据与透明度	双方依据什么认定进度、质量和结果	数据字典、日志、成本、证据等级、审计权	平台自说自话、月底才发现偏差

决策	品牌方	代理商	机器	升级条件
经营目标	最终决定	提出方案与反证	提供模拟与证据整理	目标冲突或基线不完整
品牌主张	最终批准	原创建议与测试	变体与一致性检查	法律、声誉或重大投入
日常内容	设质量门	负责母版与抽检	生成、适配、排期	超出禁区或错误率阈值
媒介预算	审批总额与上限	建议配置与实验	监控、草案、告警	预算变动或异常流量
事故处置	指挥与对外责任	取证、止损、修复	暂停、日志导出、回滚	任何重大品牌或数据事件

经典思想：Porter的取舍提醒管理层，战略价值来自选择与放弃；Coase与Williamson解释内部组织和市场交易的边界取决于协调与交易成本；Simon的有限理性说明Brief必须降低信息歧义；Teece的动态能力强调持续感知、捕捉和重构。PACT把这些思想转译为可执行接口。

BOARD BRIEF 06

第5章 MAKE—PARTNER—MACHINE三元边界

竹势 AI 营销智库出品

BOUNDARY DECISION

战略专属性 × 规模波动 × 专业稀缺性 × 数据敏感度 × 质量可测性 × 结果可控性

三元边界以六个变量判断任务归属：战略专属性、规模波动、专业稀缺性、数据敏感度、质量可测性、结果可控性。一个任务可以被拆成三部分，例如品牌方定义受众与目标，代理商建立创意母版与渠道机制，机器生成变体并执行监控。

评分维度	1分	3分	5分	对边界的影响
战略专属性	通用	部分专属	核心竞争力	越高越偏MAKE
规模波动	稳定	季节性	峰值剧烈	越高越偏PARTNER/MACHINE
专业稀缺性	常见	需经验	极稀缺	越高越偏PARTNER
数据敏感度	公开	内部一般	个人/商业敏感	越高越偏MAKE或受控环境
质量可测性	难量化	部分可测	规则清晰	越高越偏MACHINE
结果可控性	多因素	部分控制	高度控制	越高越适合结果激励

任务	MAKE	PARTNER	MACHINE
品牌定位	目标、战略取舍、最终批准	外部洞察、挑战、创意表达	资料整理、情景模拟、证据检索
日常内容	品牌标准、发布责任	母版、栏目、重点内容	变体、适配、排期、质检
大型战役	预算、业务目标、关键决策	整合策略、创意、制作、渠道协调	版本扩展、状态追踪、报告
媒介投放	数据、预算上限、商业目标	策略、谈判、实验设计	监控、草案、异常告警
直播电商	价格与库存策略、合规	主播/达人、场控、内容与运营	脚本辅助、切片、客服草案、复盘
B2B获客	ICP、商机定义、销售接口	内容策略、活动与专业制作	研究、个性化草案、线索评分

管理边界。高度专属且高敏感任务即使质量可测，也不应直接交由外部机器无监督执行；专业稀缺任务即使频率低，也可能值得保留长期伙伴关系；低频且难测的探索性任务应采用阶段门，而非强行自动化。

第6章 证据型Brief：把需求变成共同契约

竹势 AI 营销智库出品



判断。Brief的升级方向是把“要什么交付物”扩展为“要解决什么经营问题、依据什么做判断、谁拥有决策权、如何学习”。AI能够快速生产大量答案，若问题定义含糊，返工速度同样会加快。

字段	必须回答的问题	验收证据
经营问题	客户行为或经营状态要发生什么变化	基线、目标、时间窗
受众行为	谁在什么情境下做什么选择	行为证据、非人口标签
约束	预算、时间、平台、法律、品牌边界	约束清单与优先级
关键假设	我们相信什么因果关系	可证伪假设与测试
输入数据	哪些数据可用、质量如何、用途如何限制	数据字典与权限
决策权	谁批准、谁可停止、谁负责	决策表与时限
质量门	最低标准、红线、抽检比例	评分卡与评测集
证据包	交付时必须同时提交什么	来源、日志、版本、成本
学习目标	即使结果未达成，要学到什么	复盘问题与沉淀位置
停止条件	何时暂停、改向或退出	阈值、事故、预算门
复盘责任	谁主持、何时完成、结论如何进入下轮	复盘日历与责任人

传统Brief缺陷	AI放大机制	修复动作
目标写成“提升声量”	系统追逐容易获得的曝光	定义目标受众行为和业务护栏
受众过宽	批量生产泛化内容	写入具体情境、阻力与选择
审批人不清	版本大量堆积	设置唯一决策人和时限
输入数据无等级	错误资料被反复引用	建立证据等级与过期规则
没有停止条件	低效项目持续消耗	预设预算、质量与风险阈值
只验收成品	学习无法迁移	要求证据包和复盘结论

案例：可口可乐与WPP Open X（2021起）。可口可乐将全球营销网络整合为一个定制团队，目标是减少机构碎片化并统一数据、创意、媒体和技术。具体动作包括设立整合接口和全球治理；机制是减少重复协作与跨市场摩擦。公开信息主要描述组织设计，未充分披露长期增量效果，因此案例用于说明整合契约，不用于证明单一财务回报。

第7章 任务一产权矩阵：数据、知识与退出权

竹势 AI 营销智库出品

任务一产权矩阵必须逐项写清五种权利

访问权 · 使用权 · 衍生权 · 迁移权 · 退出权

判断。法律上的权利归属、合同上的使用许可、系统中的访问权限和项目结束后的迁移能力是四个不同问题。仅写“成果归客户”无法覆盖模型配置、 workflow、受众资产和复盘知识。

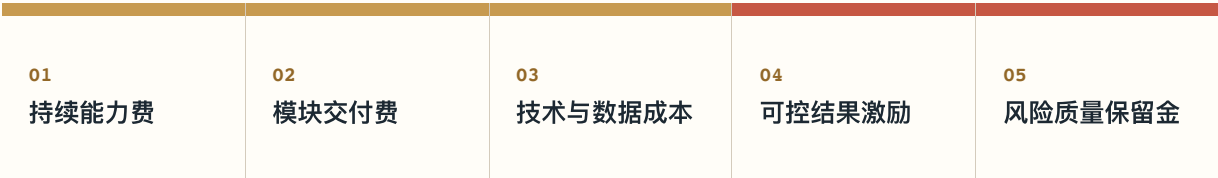
资产	访问权	项目使用权	衍生权	迁移/退出权	默认建议
第一方客户数据	最小必要、分级	仅约定目的	原则上不得跨客户衍生	可导出、删除证明	品牌方控制
模型配置	双方按角色	项目范围	通用部分可复用	导出可替代配置	区分通用与专属
指令资产	项目成员	约定任务	专属规则归品牌或许可	可读格式交付	逐项标注来源
workflow	按节点	运行与维护	通用组件可复用	流程图、配置、依赖清单	保证可迁移
创意母版	双方	约定媒体与期限	续作与改编需写清	源文件与版本记录	品牌获得充分使用权
素材源文件	制作与品牌	约定地域/期限	受第三方权利限制	工程文件、字体/音乐清单	交付包完整
受众资产	品牌主导	渠道授权范围	不得跨客户滥用	标签定义与历史可导出	品牌方掌握
评测集	共同访问	质量验收	脱敏通用标准可复用	可导出并保留版本	共同维护
复盘结论	共同访问	项目与组织学习	通用方法可匿名化复用	进入品牌知识库	品牌拥有项目结论

退出包	最低内容	验收
数据包	结构化数据、字段字典、时间范围、缺失说明	抽样可读、数量一致
资产包	母版、源文件、授权证明、版本记录	可编辑、无缺失依赖
流程包	流程图、节点配置、接口、异常规则	替代团队可复现
知识包	评测集、决策记录、复盘、待验证假设	可检索、责任清晰
权限包	账号清单、撤权记录、密钥轮换	零遗留访问
合规包	日志、同意、标识、删除证明、事故记录	法务与安全签收

中国监管边界。2023年《生成式人工智能服务管理暂行办法》明确服务提供者对输入信息和使用记录负有保护义务，并要求明确双方权利义务。2025年《人工智能生成合成内容标识办法》进一步规定显式与隐式标识。品牌与代理合同应把这些主体责任转译为数据分类、用途限制、标识、人工审核、日志和删除证明。

第8章 五篮子计价组合：成本、价值与风险

竹势 AI 营销智库出品



判断。工时费能够描述投入，却会惩罚自动化；纯结果费能够强化目标，却可能奖励短期行为和不可控冒险。五篮子组合通过分离能力、交付、技术、结果与风险，让双方看见各类成本和责任。

篮子	支付对象	适用场景	计价基准	主要风险
持续能力费	专属团队、治理、知识维护、响应	长期伙伴、持续运营	能力级别、服务窗口、容量	变成隐性工时包
模块交付费	明确成果包	战役、创意母版、研究、制作	范围、质量门、复杂度	范围漂移、切碎价值
技术/数据成本	模型、软件、数据、平台、制作基础设施	可计量技术使用	实际用量+约定管理费	加价不透明、重复收费
可控结果激励	可验证增量贡献	短周期、控制较强的增长任务	基线、增量、上限、护栏	归因争议、短期主义
风险/质量保留金	质量、合规、交接与事故责任	高风险发布、重大制作、迁移	里程碑释放、缺陷与事故条款	过度扣押、现金流压力

传统费制	适合场景	不适合场景	改造建议
工时费	需求高度不确定、专家咨询	自动化成熟、高重复执行	设效率基线与封顶，分离软件成本
固定月费	持续服务、稳定容量	波动剧烈、范围不清	定义容量、优先级、服务等级
项目费	范围明确、里程碑清晰	探索性、依赖多方	阶段门与变更机制
按产出计价	标准化资产、质量可测	创意质量与数量非线性	按有效产出和母版计价
许可证/技术费	可独立识别的软件与数据	把人力包装成技术费	透明清单、用量、退出权
价值定价	业务价值清晰、替代方案可比	价值无法共同估算	记录价值假设和分配逻辑
结果付费	可控、可归因、短周期	长期品牌、多触点、强外部性	限制在增量贡献，设置上限护栏

任务类型	持续能力费	模块费	技术费	结果激励	保留金
品牌战略	中	高	低	低	低
日常内容运营	高	中	中	低至中	中
媒介投放	中	中	高	中至高	中
大型制作	低	高	中	低	高
直播电商	中	中	中	中至高	高
组织变革	高	高	中	中	中

经典思想：委托代理理论说明代理人与委托人的目标、信息和风险偏好不同；Kaplan与Norton的平衡计分思想提醒管理者不要只用单一财务结果衡量复杂任务；Holmstrom的多任务委托研究表明，过度奖励可测任务会挤压难测但重要的工作。

第9章 归因与结果付费：可控贡献的边界

竹势 AI 营销智库出品

可控制 伙伴能影响关键变量	可归因 存在增量证据	可验证 双方共享口径	有护栏 不牺牲长期价值
四门未齐，不进入结果付费			

判断。结果付费需要同时满足五项条件：控制权足够、数据可信、增量可验证、周期匹配、外部性受控。缺少任何一项，绩效费都可能转化为争议、渠道自利或品牌损害。

条件	必须证明	常见陷阱	合同护栏
控制权	代理能影响关键变量	品牌价格、库存、销售跟进不可控	列明可控变量与客户依赖
数据可信	口径一致、可访问、可审计	平台自归因、数据缺失	数据字典、第三方或实验校验
增量可验证	相对基线带来新增贡献	把自然增长当贡献	对照组、地域/时间实验、MMM
周期匹配	结果在合同期可观察	品牌效果滞后	分短期领先指标与长期结果
外部性受控	不牺牲品牌、客户、合规	过度促销、低质流量	品牌安全、退货、投诉、利润护栏

指标层	示例	可否计奖	原因
活动产出	版本数、发布数	通常不宜	可被数量游戏化
过程质量	按时率、合格率、错误率	可部分计奖	代理可控且可审计
客户行为	有效访问、留资、复购	条件性	需排除渠道与促销影响
业务结果	增量收入、毛利、LTV	条件性	需控制价格、库存、销售等变量
品牌资产	认知、偏好、信任	不宜纯结果	周期长、影响因素多
风险结果	违规、事故、投诉	适合设扣减/保留	需要明确责任与严重度

案例：程序化媒体供应链透明争议。ANA 2023供应链研究指出约四分之一程序化支出被浪费，并推动广告主关注直接合同、供应链路径和数据透明。机制在于复杂中间链条和信息不对称弱化了费用与有效曝光之间的关系。启示是媒介代理的价值应包含供应链治理和增量测量，不能仅以平台报表中的转化归因计奖。该结论来自行业协会研究，具体比例受样本与研究定义限制。

Goodhart定律的管理转译：当一个指标成为高强度奖励目标，它会失去作为衡量的可靠性。应采用指标组合、上限、负面护栏和人工复核，避免为点击、低价线索或短期成交牺牲客户质量与品牌。

第10章 AI透明、品牌安全与事故治理

竹势 AI 营销智库出品



判断。透明披露的范围应足以支持审核、追责和合规，同时保护代理商的通用方法与商业机密。合同需明确哪些任务使用AI、调用哪些数据类别、是否进行人工审核、重大模型或供应商变化如何通知、日志保存多久、何时暂停。

治理对象	最低披露	人工审核	日志/证据	责任
研究与洞察	工具类别、来源范围、日期	关键结论复核	来源清单、版本	错误更正与影响评估
创意与内容	AI参与范围、素材来源、权利限制	发布前品牌/法务门	生成版本、修改记录	版权、虚假陈述、品牌损害
媒介优化	建议或自动执行、账户权限	预算变更审批	建议、批准、执行、回滚	超支、错误配置、异常流量
客户互动	自动回复范围、身份告知、数据使用	敏感场景转人工用	会话、同意、升级	误导、隐私、客户损失
数据处理	数据类别、位置、保留、分包商	高敏数据审批	访问、导出、删除	泄露、越权、未删除

事故级别	示例	立即动作	通知时限	复工条件
L1 一般缺陷	格式、轻微事实错误、未发布	纠正、记录	日常报告	抽检通过
L2 品牌风险	错发、违规表述、明显品牌偏差	下架、暂停同类任务	2小时内	根因、修复、责任人确认
L3 数据/财务风险	越权访问、预算异常、敏感数据暴露	停机、隔离、保全日志	即时	安全与法务批准
L4 重大危机	大规模泄露、欺诈、严重舆情/监管	启动危机指挥	即时并按法律要求	高管批准、监管义务完成

控制域	品牌方责任	代理商责任	共同责任
数据	分类、合法基础、授权	最小使用、分包商管理	字典、访问、删除与审计
版权	品牌自有资产权利	第三方素材与生成内容核验	权利清单、赔偿边界
发布	最终发布政策	执行与质检	审批、暂停、回滚
模型/工具	批准的风险等级	供应商选择与变更披露	评测、监控、替代方案
事故	对外与监管指挥	取证、止损、修复	演练、复盘、改进

案例：人工智能生成合成内容标识监管（中国，2025）。四部门发布标识办法，要求特定服务场景对文本、图片、音频、视频等生成合成内容设置显式或隐式标识，并明确制作与传播主体责任。具体动作是把可追溯性嵌入内容生命周期。机制是降低用户误认并支持监管追踪。边界是企业内部未向公众提供的部分场景适用性需结合具体法规判断。

第11章 采购、比稿与年度框架重写

竹势 AI 营销智库出品

PROCUREMENT RESET

用付费诊断、真实任务和证据评估替代无偿创意消耗；把原创判断、质量、速度、风险、知识迁移和退出能力纳入采购。

判断。以无偿样稿、最低价格和大量承诺为主的比稿机制，会导致原创知识泄露、低估真实交付成本和逆向选择。AI使样稿更容易生成，更需要采购验证判断质量、团队协作、证据能力、产权和风险治理。

旧评估项	问题	新评估项	证据
样稿视觉冲击	容易一次性包装	问题定义与原创判断	洞察链、取舍、反证
最低价格	忽略总成本与风险	五篮子成本透明	用量、范围、风险资本
团队资历页	上场团队不一致	实际交付小队验证	真实任务、角色、时间投入
工具数量	无法证明业务能力	可迁移工作流与治理	演示、日志、退出包
案例数量	供应商自报偏差	案例机制与边界	来源性质、可复核证据
年度承诺	变化快、难执行	阶段门与重签机制	30/60/90日证据

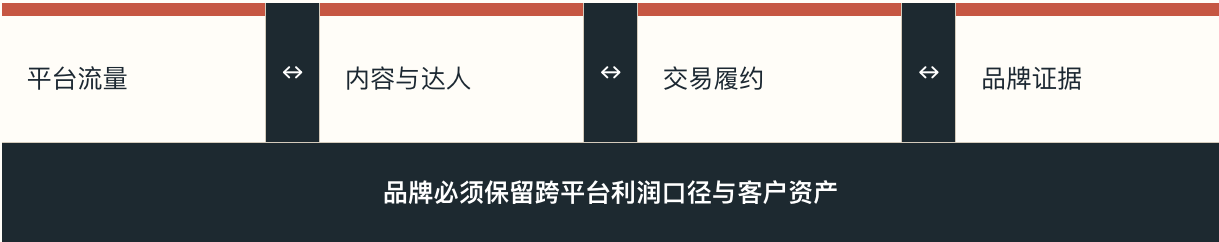
采购阶段	建议机制	付费原则	淘汰条件
资格筛选	能力模块、冲突、合规、财务稳定	不要求创意产出	缺关键能力或高风险
付费诊断	真实问题、有限数据、共同工作坊	向入围机构支付合理费用	无法形成证据型Brief
能力验证	一项高频任务+一项高判断任务	按模块付费	质量、透明或协作不达标
商务谈判	五篮子、产权、退出、风险	透明技术成本	拒绝关键透明与迁移
年度框架	阶段范围、治理节奏、调整门	能力费+模块+条件激励	连续未达质量或重大事故

经典思想：Akerlof的“柠檬市场”说明买方难以识别质量时，低价会挤出高质量供给；关系契约理论强调复杂合作无法仅靠完整条款，需要治理节奏、信任、可验证行为和退出机制共同支撑。

案例：无偿比稿的关系反噬。行业协会长期反对以完整免费创意作为大规模筛选工具，原因包括知识泄露、资源浪费和团队不可持续。公开资料通常难以量化单次比稿的长期损失，因此本报告把它作为机制风险，而非宣称所有比稿都失败。标准化采购仍可竞价，但原创判断应采用付费诊断或有限验证。

第12章 中国平台、内容电商与MCN情境

竹势 AI 营销智库出品



判断。中国市场的平台集中、内容与交易紧密耦合、直播与达人生态发达，使创意、媒介、销售和客服的边界更难切分。品牌不能把平台经验等同于客户资产，也不能完全脱离平台运营。应掌握第一方证据、商品与客户数据，伙伴负责平台化执行与内容交易，机器承担规模化素材和运营辅助。

中国情境	关系影响	品牌方主权	伙伴价值	主要风险
平台闭环	内容、流量、交易、归因在同一平台	商品、价格、客户、利润口径	平台运营与资源协商	平台自归因、锁定
内容电商	创意与销售强耦合	品牌与利润护栏	直播、达人、内容与转化协同	短期促销伤害品牌
MCN生态	达人供给与运营专业化	达人数据、合同、合规与客户沉淀	选人、内容、场控、交易	虚假流量、返点、账号归属
多平台差异	规则、受众、内容形态不同	统一品牌与客户证据	本地平台经验与适配	单平台经验误外推
监管与标识	内容生产传播责任强化	发布政策与审查	执行标识、日志、权利核验	违规下架、声誉损失

任务	品牌方	MCN/内容伙伴	平台/机器
达人选择	目标受众、品牌匹配、冲突规则	候选、议价、履约管理	数据筛选、异常检测
直播策略	商品、价格、库存、品牌底线	脚本、主播、场控、节奏	话术辅助、评论分类、复盘
投流	预算与利润约束	投放策略与优化	自动出价、监控、报告
客户沉淀	同意、会员、服务策略	引导与运营	标签、分群、自动化草案
结果核验	利润、退货、复购、增量口径	提供过程与渠道证据	平台口径、日志、数据导出

案例：中国蓝色光标“AI化”转型（2023—2026）。蓝色光标公开披露将AI用于营销内容、创意和业务平台，并强调智能营销与出海业务。具体动作是建设自有能力平台、推广AI应用并探索新的商业模式。机制是降低内容生产边际成本、提高跨市场交付速度。边界是公司官网与年报属于企业自报，公开口径不能证明所有项目的独立增量或客户收益；其意义在于传统代理集团主动把技术能力产品化。

案例：天猫商家AI工具与自动出价（2025）。阿里巴巴官方材料称，天猫升级商家图生视频等内容工具，并称高级营销出价模型平均提升活动ROI约12%。具体动作是把内容生成和出价能力嵌入商家平台；机制是降低商家操作门槛并利用平台数据优化。该数字属于平台自报平均口径，样本、对照和外部可验证性有限，不能作为独立保证。关系含义是品牌与代理需要区分平台工具收益、代理增量贡献和品牌自身商品力。

案例：阿里巴巴消费与AI战略（2024—2025）。阿里年度与季度材料把AI作为核心战略，并报告中国电商货币化与AI需求推动增长。具体动作是把AI嵌入商家工具、广告和云能力。机制是平台把数据、流量、交易和技术整合为闭环。边界是平台同时扮演基础设施、媒体与交易场，品牌必须保留独立利润口径、客户资产和跨平台比较。

案例：中国网信部门对标识违规应用的集中查处（2025）。监管公开通报显示，部分应用因未落实显式、隐式标识和传播环节核验被约谈、整改或下架。该案例说明标识义务已经进入执法阶段。对品牌与代理的启示是：生成、导出、传播和平台声明应形成完整责任链，不能只在内容制作端口口头约定。

第13章 情境裁剪：行业、规模与监管强度

竹势 AI 营销智库出品

GLOBAL 跨国品牌	LOCAL 本土消费	B2B 长周期	SMALL 小团队	REGULATED 高监管
----------------	---------------	------------	--------------	------------------

判断。不存在通用最佳合作模式。治理底线应固定：目标与最终问责归品牌、关键数据受控、AI使用可审计、产权可迁移、事故可暂停；协作密度、计价和内制比例按业务情境裁剪。

情境	推荐模式	内制重点	伙伴重点	计价重点
跨国品牌	全球主权+区域伙伴网络	全球品牌、数据、治理	本地文化、媒介、制作	能力费+区域模块+风险金
本土消费品牌	精干中枢+内容电商伙伴	商品、品牌、利润、客户	平台、达人、直播、创意	模块+技术+可控结果
B2B企业	业务专家+专业内容/获客伙伴	ICP、方案、销售标准、客户数据	研究、内容、活动、制作	能力费+模块+线索质量
小团队	品牌负责人+一站式主伙伴+机器	目标、批准、客户关系	综合交付与峰值资源	固定容量+模块
高监管行业	强内控+白名单伙伴	合规、数据、发布、证据	专业制作、受控执行	能力费+里程碑+高保留金

成熟度	关系特征	下一步
L1 工具外包	零散采购、按件计价、无产权清单	盘点任务、数据与权利
L2 混合执行	部分内制、多个伙伴、接口依赖人	建立PACT与证据型Brief
L3 模块运营	能力模块、透明成本、共同数据	引入五篮子和评测集
L4 共同经营	联合小队、阶段结果、持续学习	强化独立挑战与退出演练
L5 可组合生态	标准接口、资产可迁移、动态编排	定期重构边界与供应组合

案例：Progressive Insurance内制媒介（2024公开分享）。ANA材料称其约100人团队管理超过10亿美元年度媒体支出。具体动作是把媒介能力与数据控制放入内部；机制是提高速度、透明与知识沉淀。边界是该规模、人才和数据条件远高于多数企业，不能直接复制。对中小企业更现实的做法是掌握账户、数据和决策权，由外部伙伴提供策略与运营。

案例：高监管行业受限场景。医疗、金融与公共服务在客户数据、专业声明和发布责任上具有更高要求。有效模式通常是内部拥有知识、审批与证据，外部伙伴在白名单环境中完成制作和执行，机器只处理脱敏、可审计任务。公开结果往往未披露，衡量重点应先放在合格率、周期和风险事件。

第14章 90天重签桌：试跑、复盘与扩展

竹势 AI 营销智库出品

DAY 0—30 画出真实任务、成本与权利	DAY 31—60 试跑新 Brief 与计价	DAY 61—90 用证据重签治理与退出
--------------------------	----------------------------	-------------------------

判断。不要一次重写整份年度合同。先选择两类任务：一类高频、质量可测、适合机器执行；一类高判断、适合验证伙伴的原创与挑战能力。通过90天证据调整范围、治理、产权、费用和退出条款。

阶段	关键动作	交付物	董事会门
0—30天	任务、成本、数据、权利、事故盘点	真实任务地图、成本基线、产权缺口、风险清单	是否存在可试跑任务与必要数据
31—60天	两类任务运行新Brief、五篮子与治理	证据包、日志、质量、周期、成本、问题单	是否达到质量、透明与协作门
61—90天	复盘、重签、扩展或退出	新范围、费制、产权、SLA、退出包、季度节奏	扩大、修正、暂停或更换

试点A 高频可测	试点B 高判断	共同验证
内容适配、报告、监控、素材版本	创意母概念、品牌命题、复杂整合	PACT是否清晰
验证机器执行与成本透明	验证代理原创、反证和决策支持	Brief是否减少返工
看错误率、周期、单位成本	看判断质量、采用率、独特性	产权与退出是否可运行
结果激励可有限使用	不宜纯结果费	事故接口是否有效

周次	会议	核心问题	输出
第1周	启动与任务盘点	真实工作、成本和依赖是什么	任务清单与基线
第2周	产权与数据桌	谁能访问、使用、衍生和迁移	产权矩阵
第3周	Brief工作坊	目标、假设、证据和停止条件	两份证据型Brief
第4周	商业桌	五篮子如何配置	试点订单与费用
第5—8周	每周运营会	质量、速度、成本、风险、学习	证据包与问题单
第9—10周	关系压力测试	接口、返工、产权、学习健康吗	压力测试结果
第11周	重签谈判	哪些扩大、修正或退出	条款清单
第12—13周	董事会门	是否形成可复制经营接口	决策与下一季度计划

经典思想：Lewin的解冻—改变—再冻结适合解释旧合同惯性的解除；PDCA强调运行、检查与修正；实物期权思维支持用小额可逆试点购买学习，再决定是否扩大不可逆投入。90天的目标是验证接口，不是证明长期品牌回报。

结论与董事会工具箱

竹势 AI 营销智库出品

FINAL PARTNERSHIP PRINCIPLE

品牌保留主权，伙伴产品化稀缺能力，机器承担可审计执行；合作价值由共同证据和可迁移资产确认。

最终结论。AI使品牌与代理关系进入“经营接口竞争”。品牌方需要拥有主权，代理商需要拥有稀缺能力，机器需要拥有受控执行权。优质关系不以谁做得更多衡量，而以目标是否清晰、判断是否高质量、证据是否共同可见、资产是否可迁移、风险是否可控制、学习是否持续积累衡量。

董事会问题	红灯	绿灯	要求材料
我们保留了什么主权	目标、数据、标准仍由外部定义	五类主权明确且有人负责	PACT、RACI、数据字典
代理价值是什么	主要解释人数与工时	能说明稀缺判断与机制	能力模块与案例证据
机器做什么	无人知道自动化边界	可审计、可暂停、可回滚	流程图、日志、评测集
钱怎么付	单一费制覆盖一切	五篮子与任务匹配	费用分解、激励护栏
资产能否带走	结束后依赖原团队	退出包可复现、权限可撤销	产权矩阵、退出演练
结果是否可信	平台自归因即结论	基线、增量、限制清晰	实验/MMM/对照证据

关系健康指标	定义	建议频率	警戒线示例
目标清晰度	任务能否对应经营问题与护栏	每次Brief	关键字段缺失即退回
决策速度	从方案到明确决策的周期	每周	超过约定SLA
返工率	因目标/输入/质量导致的返工	每月	连续上升
知识沉淀	可复用资产进入知识库的比例	每月	项目结束无复盘包
产权可迁移	替代团队能否复现流程与资产	每季	关键依赖不可导出
风险事件	按级别统计事故与近失事件	实时/每月	重大事故或重复缺陷
共同学习	假设验证与边界更新数量	每季	只报产出不报学习

角色	30天动作	60天动作	90天动作
CEO/董事会	确认五类主权与风险偏好	审阅双试点证据	决定扩大、修正或退出
CMO/品牌负责人	定义经营问题与品牌标准	主持质量与学习评审	重签范围与伙伴组合
采购/财务	还原成本与返点	运行五篮子与付款门	建立年度调价与审计
数据/技术	数据分类、接口与日志	评测、权限、成本监控	确认迁移与替代方案
法务/合规	产权、隐私、版权、标识缺口	事故演练与条款验证	签署正式治理附件
代理商负责人	产品化能力与透明成本	交付证据包与复盘	调整团队、费制和风险承担

合同附件	目的	关键内容
附件A PACT经营接口	明确目标与决策	目标、权力、能力、证据
附件B 任务边界图	分配MAKE/PARTNER/MACHINE	任务、交接、升级
附件C 数据与产权	控制资产和退出	访问、使用、衍生、迁移、删除
附件D AI治理	透明与事故管理	披露、审核、日志、暂停、赔偿
附件E 商务与计价	匹配成本与风险	五篮子、基线、上限、保留金
附件F 质量与证据	统一验收	评测集、抽检、证据包
附件G 退出与迁移	避免锁定	交付包、撤权、过渡支持

BOARD BRIEF 17

具名专家视角

竹势 AI 营销智库出品

表37 十个具名专家视角

专家	原始思想	本报告转译	适用边界
Michael Porter	价值链与战略取舍	AI改变活动成本，不替代战略选择；需决定哪些活动形成独特性。	避免把所有活动都解释为可自动化。
Peter Drucker	企业目的与顾客创造	外包关系必须回到顾客与经营结果。	不能把短期销售等同于全部顾客价值。
Ronald Coase	企业边界	内部协调成本与市场交易成本共同决定内外边界。	现实中权力、学习与制度也重要。
Oliver Williamson	交易成本经济学	专属性、不确定性与频率决定治理结构。	评分不能机械替代管理判断。
Herbert Simon	有限理性	清晰Brief与决策权降低认知和协调负担。	探索性创意仍需开放空间。
David Teece	动态能力	品牌与代理都需持续感知、捕捉和重构。	能力建设不是购买单一工具。
Bengt Holmstrom	多任务激励	强奖可测任务会挤压难测但关键的品牌工作。	激励设计需结合控制权和测量误差。
Robert Kaplan	平衡计分与战略测量	财务、客户、流程、学习需共同衡量。	指标越多不代表治理越好。
Chris Argyris	双环学习	复盘应修正假设和规则，不只修正动作。	需要心理安全和异议权。
James Reason	系统事故与公正文化	事故应追查系统防线与条件，避免只罚最后执行者。	严重违规仍需个人问责。

BOARD BRIEF 18

经典思想的当代转译

竹势 AI 营销智库出品

表38 七个经典思想

经典思想	管理转译
Porter价值链与取舍	把代理服务拆成可复制执行、专业制作、跨渠道编排、原创判断与经营共责。
Coase—Williamson交易成本	按专属性、频率、不确定性和协调成本决定内制与伙伴。
委托代理与多任务激励	用五篮子费制限制信息不对称与指标挤压。
Akerlof柠檬市场	付费诊断和能力验证降低比稿中的逆向选择。
Goodhart定律	结果激励必须配合多指标、上限和负面护栏。
Argyris/Senge组织学习	把复盘结论、评测集和决策记录沉淀为共同资产。
Lewin/PDCA/实物期权	用90天可逆试点验证接口，再扩大长期承诺。

案例总览

竹势 AI 营销智库出品

表39 十个完整案例总览

编号	案例	地域/主体	性质	核心启示
1	百事公司内容工作室	国际品牌方	有效转型/边界	内部高频内容能力，外部伙伴仍有位置
2	WPP Open	国际代理方	转型受压	平台化与组织简化不自动带来增长
3	Publicis CoreAI	国际代理方	有效转型/供应商自报	数据与能力统一，增长不可单因归因
4	可口可乐 Open X	国际品牌+代理	整合模式	定制整合团队减少碎片化
5	程序化供应链透明	行业关系	争议/利益冲突	平台归因与中间链需独立证据
6	蓝色光标AI化	中国代理方	转型/企业自报	传统代理产品化AI能力
7	天猫商家AI工具	中国平台	平台自报/受限	平台能力降低门槛并强化平台依赖
8	阿里消费与AI战略	中国平台企业	生态模式	流量、交易、数据与技术闭环
9	中国标识执法	中国监管组织	监管/失败	标识缺失进入整改与下架
10	Progressive内制媒介	国际品牌方	规模化内制	大规模条件不可直接复制

BOARD BRIEF 20

公开来源索引

竹势 AI 营销智库出品

表40 公开来源索引

机构/作者	标题	日期	样本/口径
Association of National Advertisers (ANA)	The Continued Rise of the In-House Agency: 2023 Edition	2023-05-02	162名受访者；内制机构普及率、外部代理使用与工作比例。
ANA	The Resilient Rise of the In-House Agency: 2026 State of In-Housing Report	2026-06-22	内制机构角色与趋势，会员企业口径。
ANA	Programmatic Media Supply Chain Transparency Study	2023	程序化供应链费用、有效媒体与透明度研究。
WPP plc	Annual Report 2025; Strategy Update and 2025 Preliminary Results	2026-02	收入、利润、WPP Open、AI与组织调整，企业投资者披露。
Publicis Groupe	Full Year 2025 Results; CoreAI materials	2026-02-03	有机增长、利润率、数据与AI能力，企业投资者披露。
Dentsu Group	Integrated Report 2025; FY2025 Financial Report	2025—2026	营销业务、AI投资、组织与财务口径。
Omnicom Group	Omni platform and investor materials	2024—2026	数据、创意、媒体与AI编排平台，企业自报。
国家互联网信息办公室等	生成式人工智能服务管理暂行办法	2023-07-13	服务提供者、个人信息与协议责任。
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、制作与传播主体责任；2025-09-01施行。
中国网信网	网信部门依法集中查处一批存在人工智能生成合成内容标识违法违规问题的移动互联网应用程序	2025-11-25	标识违规的约谈、整改与下架执法案例。
Alibaba Group	Fiscal Year Annual Report 2024; 2025 results materials	2024—2025	消费与AI战略、平台与商家能力，企业披露。
Tmall / Alibaba Group	Tmall Doubles Down on Brand Growth with Expanded Merchant Support	2025-03-28	商家AI内容工具与自动出价ROI平均口径，平台自报。
蓝色光标集团	公司官网与年度报告相关材料	2023—2026	智能营销、AI业务与平台能力，企业自报。
National Institute of Standards and Technology	AI Risk Management Framework 1.0; Generative AI Profile	2023—2024	AI风险治理、测量、管理与治理功能。

International Organization for Standardization	ISO/IEC 42001:2023	2023	AI管理体系要求，标准摘要口径。
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Enterprise Risk Management / Internal Control frameworks	2013—2017	控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通与监督。
WFA / Ebiquity	Agency remuneration and media transparency guidance	历年	代理计价、透明度和客户—代理治理。
4As / IPA / ISBA	Agency selection, pitching and commercial guidance	历年	比稿、合同、关系治理与商业实践。
Michael E. Porter	Competitive Advantage	1985	价值链与活动系统。
Ronald Coase; Oliver Williamson	The Nature of the Firm; Transaction Cost Economics	1937; 1975—1985	企业边界与交易治理。
Bengt Holmstrom; Paul Milgrom	Multitask Principal-Agent Analyses	1991	多任务激励与测量扭曲。
Chris Argyris; Peter Senge	Organizational Learning; The Fifth Discipline	1977—1990	双环学习与学习型组织。

附录A 经营接口条款库

竹势 AI 营销智库出品

本附录把核心框架转成合同可讨论条款。条款库不能替代法律审查，其目的在于减少业务、采购、财务、技术和法务之间的信息损耗。每一项条款都应绑定责任人、证据、时限与例外升级，避免只写原则性承诺。

A1 目标与范围条款

共同目标条款应先描述经营状态，再描述交付物。建议写明目标对象、基线、时间窗、希望改变的客户行为、利润或品牌护栏、不可追求的结果以及关键依赖。例如，线索项目可把目标写为“提高符合ICP且经销售接受的有效商机”，同时排除通过过度补贴、虚假承诺或低质量流量获得的表面增长。

范围条款应把任务分成持续服务、明确模块、可选增量和客户依赖四类。持续服务说明响应窗口与容量；模块说明成果与质量门；可选增量说明触发条件和价格；客户依赖说明数据、审批、库存、销售跟进等义务。若客户依赖未完成，时间与结果责任应相应调整，但代理商仍需及时预警并提出替代方案。

条款主题	最低内容	可核验证据	典型争议
共同目标	基线、目标、时间窗、护栏	目标卡、基线报告	把产出数量当经营目标
任务范围	持续、模块、可选、排除项	任务清单、版本记录	口头新增导致范围漂移
客户依赖	数据、审批、库存、销售动作	依赖清单、延误记录	结果差全部归因代理
变更机制	提出、评估、批准、价格与时间	变更单	先做后谈费用
停止条件	质量、预算、风险、数据缺失	暂停记录、决策纪要	低效项目持续消耗

A2 决策权与服务等级条款

决策条款需要区分建议权、审核权、批准权、执行权、暂停权和对外责任。品牌方不宜让多个高管同时拥有最终批准权；代理商也不应以“客户未回复”为由无限等待。建议为不同决策设置时限：日常内容可按小时或工作日，重大创意按阶段门，事故按分钟或小时。超过时限后的默认行为必须明确，是暂停、升级还是按已批准规则继续。

决策类型	建议权	最终权	时限	超时默认
日常内容	代理/内制团队	品牌运营负责人	1个工作日	暂停发布并升级
创意母概念	代理创意负责人	CMO/品牌负责人	3—5个工作日	维持现阶段，不追加制作
预算微调	媒介伙伴/系统	获授权的增长负责人	按日或实时阈值	仅执行预授权区间
重大预算变更	媒介伙伴	CMO/CFO	2个工作日	不执行
风险事件	任何发现方	危机指挥人	即时	先暂停、后调查

A3 AI使用与分包条款

AI使用条款不应停留在“可使用或不得使用”。应按任务风险分级：低风险内部辅助可采用简化披露；对外发布、客户互动、预算操作和敏感数据处理需列出工具类别、数据位置、人工审核与日志；高风险任务需使用批准的环境并保留替代方案。代理商更换关键模型、数据供应商或分包商时，应在可能影响权利、质量、成本或数据位置的情况下提前通知。

风险级别	任务示例	允许环境	披露与审核	变更要求
低	公开资料整理、内部草案	批准的通用工具	抽检、来源清单	重大变化季度说明
中	品牌内容变体、内部分析	企业账户或隔离空间	发布前人工审核、版本日志	影响质量或成本时通知
高	客户数据、自动回复、账户操作	专用或私有受控环境	逐项批准、全日志、可回滚	事前书面批准
禁止	未经授权敏感数据、规避平台规则	不得使用	发现即停止与报告	触发违约和事故流程

分包条款应说明哪些能力由代理商自有团队提供，哪些由制作公司、数据商、达人、技术商或平台提供。主代理不能因分包而转移整合责任；同时，品牌方不应要求主代理对其无法控制且已充分披露的第三方平台变化承担无限责任。合理结构是主代理承担选择、尽调、协调和预警责任，第三方直接责任通过合同链传递，并设置总体责任上限与重大过失例外。

附录B 五篮子商务测算与谈判桌

竹势 AI 营销智库出品

商务谈判应先建立“真实成本—客户价值—可控风险”三张底表。真实成本包括专属团队、通用平台、项目技术、第三方数据、制作与风险准备；客户价值包括速度、质量、收入、利润、风险下降和能力沉淀；可控风险说明代理商能控制哪些变量、品牌控制哪些变量、平台或市场造成哪些外生波动。三张表未建立前，价值定价或结果费容易变成各自叙事。

成本项	透明方式	可加价部分	不应重复收费
专属人员与治理	能力级别、容量、服务窗口	合理管理与稀缺能力溢价	已包含在持续能力费的日常管理
通用技术平台	许可范围、席位、用量或分摊逻辑	集成、维护与服务价值	同一许可向同一客户多次收取
项目模型与算力	实际或预算用量、单价、路由规则	优化与治理服务	把节省后的用量按旧成本收费
第三方数据	供应商、范围、期限、使用权	采购管理与质量控制	返点未披露
专业制作	报价、版权、修改轮次、交付包	专业能力与项目风险	源文件或必要交付另行加价
风险准备	风险事件、保留金、保险	承担可控风险的合理回报	对不可控结果收取风险溢价

持续能力费的核心不是购买固定人数，而是购买稳定可用的能力、知识连续性、响应和治理。合同可以约定核心角色、替补机制、容量区间和超额价格，但不宜把每个小时都变成逐项审批。模块交付费应围绕可验收成果包，既包括成品，也包括源文件、证据包、评测与复盘。技术费必须可识别，至少能说明供应商、用途、用量、分摊和退出影响。

结果激励应采用“基础报酬充分覆盖合理投入，增量激励奖励可控贡献”的结构。若基础报酬过低，代理商会被迫选择短期或高风险手段；若激励无上限，预算和品牌外部性难以管理；若没有负面护栏，退货、投诉、低质线索和透支品牌可能被隐藏。风险保留金应与可修复缺陷、合规交付和退出包挂钩，并设置明确释放时间。

谈判问题	品牌方应提供	代理商应提供	达成标准
基础能力值多少钱	需求频率、决策时限、内部替代成本	团队、平台、容量、知识维护	双方认可容量与服务等级
模块如何验收	业务目标、质量门、批准人	成果包、证据、修改边界	交付与证据同步完成
技术成本是否透明	批准环境与安全要求	供应商、用量、单价、分摊	可审计且可替换
哪些结果可计奖	基线、客户依赖、利润护栏	可控变量、实验与数据要求	增量口径和上限明确
哪些风险需保留	事故等级与损失类型	控制措施、保险、修复能力	金额、释放与例外明确

附录C 关系健康压力测试操作手册

竹势 AI 营销智库出品

关系健康不宜只靠年度满意度调查。高满意度可能来自回避冲突，低满意度也可能来自伙伴坚持专业异议。压力测试应观察接口是否支持高质量决策：目标是否稳定，信息是否透明，决策是否及时，返工是否有根因，知识是否沉淀，产权是否可迁移，风险是否被报告，双方是否能够挑战既有假设。

维度	0分	1分	2分	3分
目标清晰度	无经营目标	有口号无基线	目标与基线明确	同时有护栏、假设和学习目标
透明度	成本与数据黑箱	仅月度汇总	关键数据与费用可见	实时异常、口径和限制共同可见
决策速度	无人负责	多头审批	唯一决策人与SLA	分级授权与异常升级运行
返工管理	反复修改无记录	记录轮次	区分输入、判断与执行原因	根因进入流程与知识库
知识沉淀	成果散落	仅保存成品	源文件与复盘齐全	评测集、决策和规则持续复用
产权迁移	无法导出	部分资产可导出	退出包明确	替代团队定期演练可复现
风险治理	事故隐瞒	事后解释	按级别报告与修复	近失事件也复盘并改控制
共同学习	只报产量	偶尔复盘	验证假设并调整	双方保留异议权和双环学习

建议每季度由品牌方经营负责人、采购、数据技术与代理商负责人共同评分。总分不应直接作为奖惩依据，而用于定位摩擦来源。若透明度低但满意度高，应优先检查是否存在信息不对称；若决策速度低且返工高，应先修正品牌方治理；若产权迁移低，应在扩大合作前完成退出演练。

组合信号	可能根因	优先动作
速度慢+返工高	目标模糊、多头决策	重写Brief与唯一批准人
成本高+透明低	打包费、重复技术栈、分包不清	拆分五篮子与供应链
产量高+业务弱	指标替代目标、缺少销售/商品接口	改为客户行为与利润护栏
质量高+知识低	优秀成果依赖个人	强制源文件、评测集和复盘
关系稳定+挑战低	过度嵌入、代理失去独立性	设置红队与外部基准
事故少+近失不报	恐惧文化或监测不足	建立公正文化与近失报告

附录D 不同机构的产品化路线

竹势 AI 营销智库出品

4A和整合代理的产品化重点是把全球标准、数据治理、创意、制作与媒介编排形成统一接口，并减少内部品牌之间的重复系统和转包。其差异化不能只靠规模，而要证明跨市场一致性、复杂整合和重大风险下的责任能力。创意热店应把原创判断、文化洞察、审美标准和创意母概念明确计价，避免用大量低价变体稀释核心价值。

媒介代理应把供应链透明、增量测量、实验设计、谈判和跨平台预算治理作为核心产品。平台操作与报表可以软件化，但对无效流量、费用路径、品牌安全和长期媒介质量的判断仍需专业责任。内容公司应把栏目机制、母版、制作工艺、内容运营和学习闭环产品化；MCN应把达人选择、履约、内容电商运营、真实交易质量和合规透明化。

咨询机构需要缩短“建议—实施—证据”距离，把组织设计、流程、数据和能力建设与试点结果绑定，同时避免替客户承担不可控制的经营结果。企业内制团队则要产品化自己的服务目录、优先级、容量、质量和费用，防止成为无限需求的内部免费资源。混合模式的成熟标志，是内外双方都能用标准接口组合，而非依靠少数关系经理手工协调。

机构类型	核心产品	最低证据	不应继续售卖
4A/整合代理	全球治理、复杂整合、品牌体系	跨市场一致性、整合周期、风险记录	层层转包的不透明人天
创意热店	原创判断与创意母概念	洞察链、评审采用、独特性	用低价变体补贴核心创意
媒介代理	供应链治理与增量增长	费用路径、实验、曝光质量	仅平台报表和账户操作
内容公司	栏目与高质量生产系统	合格率、周期、复用与表现	单篇基础文案数量
MCN	达人交易与内容电商运营	真实交易、退货、履约、合规	不透明返点和虚假流量
咨询机构	经营架构与变革能力	采用、周期、质量、能力沉淀	脱离实施的模板报告
内制团队	品牌主权与伙伴编排	服务目录、SLA、内部客户结果	无限需求与隐性固定成本

附录E 董事会季度审议模板

竹势 AI 营销智库出品

季度审议应聚焦五个变化：经营目标是否变化，任务边界是否需要重画，技术与平台成本是否改变，风险和监管是否出现新要求，双方学到什么并应写入下一期合同。审议不应成为项目状态汇报，所有汇报必须呈现判断、证据、限制和待决策事项。

审议模块	必须呈现	董事会决定
经营结果	目标、基线、领先与滞后指标、限制	继续、调整或停止目标
能力边界	MAKE/PARTNER/MACHINE变化	内制、外购或自动化调整
商业与成本	五篮子实际、预算差异、技术用量	调价、容量与激励
质量与风险	错误、事故、近失、整改、合规变化	风险偏好与控制投资
产权与迁移	新增资产、权利缺口、退出演练	补充权利或替代方案
共同学习	验证/否定的假设、可复用规则	进入标准、扩大试验

季度审议后应形成一页决策记录，包含决定、依据、反对意见、风险接受、责任人与期限。该记录既是治理证据，也是下一轮合作的重要知识资产。对于仍无法归因的长期品牌任务，应保留条件性判断，不得为了商业结算制造虚假精确。

附录F 合同签署前最终核验清单

竹势 AI 营销智库出品

核验域	签署前问题	通过标准
目标	是否有基线、护栏、学习目标与停止条件	全部进入PACT和Brief
权力	是否唯一批准人、分级授权、暂停权明确	决策表可操作
能力	是否按任务拆清内制、伙伴、机器	无重大重叠或空白
数据	是否有合法基础、分类、用途、位置和删除	数据附件完整
产权	是否覆盖配置、工作流、母版、源文件、评测与复盘	任务一产权矩阵签署
AI治理	是否说明使用范围、审核、日志、标识、模型变更	治理附件与事故演练
商业	是否分离能力、模块、技术、结果和保留金	费用可解释、可审计
归因	是否明确控制权、基线、增量与外部性	结果激励仅覆盖可控贡献
采购	是否验证实际团队、能力与证据	付费验证通过
退出	是否可导出、复现、撤权和过渡	退出包标准与时限明确

签署完成并不代表关系设计结束。新技术、平台政策、团队变化和经营目标会持续改变最优边界。建议把季度重画任务边界、半年核验产权与迁移、年度重配伙伴组合写入治理节奏，使合同成为可维护的经营系统。

附录G 关键场景操作卡

竹势 AI 营销智库出品

G1 新产品上市战役

新产品上市通常同时涉及品牌定位、受众教育、渠道准备、内容生产、媒介投放、销售承接和库存节奏。品牌方应保留产品事实、目标客户、价格与利润、品牌承诺和上市成败的最终责任；整合代理负责把商业目标转译为传播命题、渠道节奏和重大创意；媒介伙伴负责预算配置、实验和供应链质量；内容与制作伙伴负责高质量资产；机器负责版本适配、状态追踪、质量检查和报告草案。

上市Brief必须写清三个边界。第一，哪些产品声明已经被法务、研发或质量部门确认，哪些仍是待验证假设；第二，哪些市场信号可触发预算加码、创意调整或库存协调；第三，哪些负面信号需要暂停发布。结果激励不应只与首月销售挂钩，因为价格、渠道铺货、库存和销售政策通常由品牌方控制。较稳健的做法是把交付质量、上市节奏、有效触达与经验证的增量贡献组合计奖。

G2 日常社媒与内容运营

日常内容最适合验证三元边界。品牌方设定栏目目标、品牌标准、禁区和最终发布政策；内容伙伴负责栏目机制、重点选题、创意母版和人工抽检；机器负责公开资料整理、候选选题、版本生成、尺寸适配、排期草案和基础一致性检查。对高风险议题、人物声明、产品功效和危机回应，应强制转入人工审批。

计价可以持续能力费覆盖栏目运营、治理和固定容量，模块费覆盖重点战役或高规格制作，技术费按实际工具和数据用量列示。按产出计价只适用于标准化且质量门明确的资产，不宜把所有内容都按篇数结算。否则团队会追求数量、降低选题难度，并把机器可生成的低价值版本包装为工作量。关系健康应关注有效内容比例、返工根因、决策时间、知识复用和风险事件。

G3 媒介投放与增长实验

媒介合作应把账户所有权、数据访问、预算批准、供应链费用、实验设计和平台操作分别写清。品牌方应拥有或能够随时访问广告账户、第一方转化数据和费用明细；媒介伙伴提供策略、谈判、实验、优化与异常解释；机器可进行监控、预算草案、素材表现聚类 and 异常告警，但未经授权不得突破预算或改变关键定向。

结果付费可以覆盖经过对照实验或可信模型验证的增量贡献，同时设置毛利、退货、线索质量、品牌安全和客户投诉护栏。平台报告中的归因转化应作为一个证据层，不应直接等同于代理商贡献。若品牌方未及时提供库存、价格、销售跟进或网站可用性，合同应记录依赖影响；代理商仍需证明其采取了合理预警和替代行动。

G4 MCN与直播电商

直播电商把内容、流量、交易和履约压缩在同一时段，最容易出现目标冲突。品牌方保留商品、价格、库存、利润、品牌标准和售后政策；MCN负责主播与达人选择、内容、场控、平台运营和履约协调；机器可协助脚本、商品知识检索、评论分类、风险词检查、切片和复盘。达人账号、内容使用权、投流数据、客户沉淀和二次剪辑权必须在合作前逐项确认。

商务条款不能只按GMV提成。GMV可能受折扣、退款、平台补贴和自然流量影响，且高提成会鼓励过度促销。建议采用基础运营费、场次或模块交付费、透明平台与制作成本、经退货和毛利调整后的可控结果激励，以及合规和交付保留金。对虚假流量、刷量、未披露返点、未经批准的功效表述和账号控制权，应设为重大违约。

G5 B2B内容与线索运营

B2B场景的核心资产是行业知识、客户问题、商机定义和销售反馈。品牌方必须保留ICP、解决方案边界、报价政策、客户数据和销售接受标准；专业伙伴可负责行业研究、观点体系、内容策划、活动与制作；机器适合资料整理、内容草案、个性化版本、线索评分草案和会议复盘。营销与销售之间必须设置明确的线索接受、退回和原因反馈机制。

B2B结果激励应优先基于销售接受的有效线索、合格商机和经核验的管道贡献，避免以下载量或表单数量计奖。由于成交周期长，短期合同可采用领先指标和阶段里程碑，长期再按增量管道或毛利贡献设置有限奖励。代理商无法控制销售跟进、产品竞争力和合同审批，因此这些依赖应进入归因模型与争议处理。

G6 高监管内容与客户沟通

高监管任务需要把证据、审核与留痕放在速度之前。品牌方的法务、医学、合规或风险团队定义批准语料、禁区和升级规则；外部伙伴在白名单资料和受控环境中完成研究与制作；机器只能处理允许的数据和任务，并保留完整版本、来源和审核日志。任何自动客户回复都应限定场景，并在不确定、投诉、敏感个人信息或专业建议情形下转人工。

计价应覆盖合规能力、证据维护、专家审核和事故准备，不能用普通内容单价压低高风险服务。质量保留金可与权利证明、审核完成、标签与日志、源文件交付和一定观察期挂钩。纯结果费通常不适合，因为代理商不能控制监管、临床或金融结果，且高强度结果激励可能诱发夸大表达。

场景	品牌方保留	伙伴稀缺能力	机器执行	主要计价
新产品上市	产品事实、价格利润、最终决策	整合策略、创意、渠道与制作	版本、追踪、检查、报告	能力+模块+有限结果+保留金
日常社媒	栏目目标、品牌标准、发布责任	栏目机制、母版、重点内容	选题辅助、变体、适配、排期	能力+模块+技术
媒介增长	账户、预算、第一方转化	策略、谈判、实验、供应链治理	监控、草案、异常告警	能力+技术+可控结果
直播电商	商品、价格、库存、利润、售后	达人、内容、场控、交易运营	脚本、分类、检查、复盘	运营+模块+净结果+保留金
B2B获客	ICP、方案、客户、销售标准	行业观点、内容、活动与制作	研究、草案、评分、复盘	能力+模块+商机质量
高监管	合规标准、批准语料、发布问责	专业制作、证据与受控执行	白名单辅助、日志、检查	能力+审核+里程碑+高保留金

附录H 争议处理与关系修复

竹势 AI 营销智库出品

争议通常来自四类错位：目标错位、事实错位、控制权错位和风险错位。目标错位表现为品牌追求长期价值而代理被奖励短期量；事实错位表现为双方使用不同数据口径；控制权错位表现为承担结果的一方无法控制关键变量；风险错位表现为一方获得上行收益而另一方承担声誉、隐私或现金损失。争议处理应先识别错位类型，再讨论责任和赔偿。

建议采用四级处理。第一级由项目负责人在两个工作日内基于Brief、日志和数据字典核对事实；第二级由经营负责人、采购和数据负责人召开接口评审，决定纠正、变更或暂停；第三级由双方高管依据合同和商业关系进行调解；第四级进入正式法律程序。重大数据、欺诈、版权或品牌危机不受普通时限限制，应立即执行事故条款。

争议类型	先查证据	可能修复	不可接受处理
范围与费用	Brief、任务单、变更记录	补签变更、调整时间与费用	靠关系口头消化
质量与返工	质量门、评测、审批意见	返工、流程修正、能力替换	无限修改无根因
结果归因	基线、实验、平台与第一方数据	调整贡献、延后结算、取消激励	只采用有利口径
技术成本	用量、供应商账单、分摊规则	退款、重算、优化路由	把黑箱加价视为商业机密
产权与退出	权利清单、源文件、访问记录	补交、许可、过渡支持	以技术依赖阻止迁移
事故责任	日志、批准、控制权、响应记录	止损、赔偿、整改、演练	先删记录或互相甩责

关系修复的目标是恢复可运行接口，不是恢复表面和谐。若争议暴露出结构性问题，应修改Brief、决策权、费制或产权；若问题来自个别能力不足，应替换角色并保留组织知识；若一方持续隐瞒成本、数据或风险，或阻止资产迁移，继续合作的信任基础已经受损，应启动退出。

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。