



022 / CAPACITY STUDIO

THREE PEOPLE × AI × PARTNERS /
OPERATING MODEL

“三个人的市场部” 实践报告

小团队获得专业产出的前提，不是压缩岗位，而是把判断集中、任务编排、质量前置，并为峰值和稀缺能力预留接口。

先判断是否适用

八维复杂度与禁止性红线

用五道质量门守底线

事实、品牌、合规、平台与效果

建立三人责任三角

策略 owner、创意主编、增长运营

让产能可持续

WIP 上限、峰值伙伴与扩编触发器

出版说明

竹势 AI 营销智库出品

本报告讨论的“三个人”是最小责任单元，而非适用于所有企业的固定编制。它由策略 / 业务 owner、创意主编、增长运营三项不可缺失的责任构成；在小企业中可以一人兼任，在复杂企业中也可能由更多岗位共同承担。报告所有结论均以公开可核验的法规、原始研究、企业披露和权威机构资料为依据，不主张三人团队天然优于大团队，也不以隐藏加班、外部采购或关键人风险来制造效率幻觉。

“4A级产出”在本报告中是操作性概念，不是奖项、认证或统一行业基准。它指策略逻辑、洞察质量、创意方向、品牌一致性、渠道适配、制作管理、事实与合规、交付稳定性八项专业能力的组合。三人团队可以在明确边界内逼近这组能力，但无法复制大型代理商的全球资源宽度、长期人才梯队和超大项目并发能力。

表 1 出版口径与责任边界

声明项	本报告口径
适用对象	资源受限但需要稳定营销产出的成长型企业、事业部、小型业务单元与创新小队
证据边界	公司自报与平台案例按自报证据处理；未披露的团队人数、成本、工时与ROI不推算
治理原则	AI不承担法律责任、管理责任和最终签字责任；关键决策均设唯一人类 owner
健康原则	效率不以长期超时工作、隐性加班或休假不可用为代价
唯一外链	文档仅保留品牌首页 shichangbu.ai 的可点击链接

BOARD BRIEF 02

执行摘要

竹势 AI 营销智库出品

BOARD OPERATING RULE / 董事会经营原则

三人不是成本口号，而是一套把判断集中、把任务编排、把质量前置、把峰值伙伴化的运行纪律。

- 边界先于人数
- 主编制
- 五道质量门
- WIP 上限
- 扩编触发器

核心判断：极简团队的竞争优势来自决策链短、任务可编排、责任唯一和高杠杆判断集中。它并不等于把传统市场部岗位压缩到三个人，更不等于让AI替代完整岗位。三人团队能够在产品与渠道复杂度受控、需求入口单一、风险分级清晰、外部稀缺能力可获得、知识资产可复用的前提下，交付接近成熟专业团队的策略、创意与执行质量。其失效通常不是模型能力不足，而是需求无上限、并发过高、责任模糊、返工不可见、审批链过长或团队健康透支。

十个可证伪核心判断

表 2 十个可证伪核心判断

编号	核心判断	可证伪条件
1	三人模式的上限由任务组合而非人数决定。若同一时期需要多品牌、多地区、多语种、高频内容、复杂媒介和高监管审查，三人即使工具充足也会进入排队失控。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
2	AI的最大杠杆来自标准化任务单元，而非工具数量。输入、权限、输出、验收、升级五项不清楚，新增工具只会增加返工。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
3	策略 owner、创意主编、增长运营是最小责任三角；职责可以兼任，最终判断不能共担。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
4	专业质量依赖主编制。AI可扩大候选方案与适配产能，却不能替代品牌取舍、事实签字、客户伦理与风险承担。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
5	需求吞吐必须受服务目录和在制品上限约束。没有拒绝规则的小团队，周期时间和一次通过率会同时恶化。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
6	外部伙伴不是三人模式的例外，而是其结构组成。摄影、影视、媒介、研究、法务等稀缺能力应按峰值和风险购买。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
7	全量人工复核会拖垮小团队；全自动发布会放大事故。正确做法是按风险等级配置逐项批准、规则校验与抽样审查。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
8	稳定知识、样板和版本记录比频繁更换技术更能提高一致性。技术替换必须通过基准任务集和人工接管测试。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
9	长期超时不是效率。若关键人连续超负荷、休假无法覆盖或返工率持续上升，应触发扩编、伙伴化或降级服务。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断
10	“4A等效”和ROI必须以基线、质量门、交付稳定性与经营结果共同证明；没有基线时只能声称能力改善，不能声称等效。	出现相反的可复核运行数据时，应修正或放弃该判断

表 3 “4A级产出”的操作性定义

能力维度	专业口径	三人团队的证明方式
策略逻辑	目标、受众、价值主张与取舍一致	Brief与决策日志可追溯
洞察质量	来自真实顾客、销售与市场证据	证据包含来源、样本与反例
创意方向	核心概念可延展且服务业务目标	概念评审而非只看稿件数量
品牌一致性	语言、视觉、主张与禁区一致	主编验收与样板库
渠道适配	按渠道任务与用户情境改写	平台验收清单
制作管理	范围、版本、版权与交付稳定	交付包和版本冻结
事实与合规	事实可核验、责任可追溯	五道质量门
交付稳定性	周期、准时率、返工与峰值可控	流动指标和容量红线

1. 董事会命题：三人模式真正压缩的是什么

竹势 AI 营销智库出品



三人模式压缩的是协调层级、重复劳动和等待时间，不应压缩关键判断、专业审查与组织学习。Drucker关于“贡献”的思想在当代小团队中的含义，是每个角色必须对可观察结果负责；Porter关于取舍的思想则意味着团队要明确不做什么。若市场部仍接受所有临时需求、所有平台和所有内部客户，任何人数设计都会失效。

AI知识工作研究提供了条件性证据。NBER对5,179名客服人员的研究发现，生成式AI使每小时解决问题数平均提高约14%，但增益主要集中在经验较少者，顶尖员工的收益很小，个别质量指标甚至下降。这说明AI更像“最佳实践扩散器”，不能直接替代高水平判断。P&G与哈佛商学院的791人现场实验进一步显示，个人配合AI在创新任务上可达到传统双人团队的部分表现，同时跨专业知识差距缩小；但研究任务边界明确，不能外推到持续运营、合规签字或复杂制作。

表 4 三人模式与机械裁编的区别

传统压缩方式	风险	三人模式的正确替代
把岗位合并给三个人	角色冲突、注意力碎片化	保留责任三角，删除低价值协调
让AI自动完成整条链路	事实与品牌事故	拆成任务单元，关键节点人审
外包全部执行	组织失去学习资产	内部保留目标、主编、验收与复盘
以加班消化峰值	倦怠与关键人风险	设置容量红线与临时伙伴池
以产量衡量效率	低质内容堆积	同时衡量周期、一次通过率与效果

经典思想的当代转译

表 5 八个经典思想的当代转译

经典思想	原始命题	三人市场部转译	管理动作
Drucker：贡献与责任	知识工作者应从贡献定义工作	每个关键结果只有一个最终owner	角色卡写清最终签字
Porter：战略即取舍	战略要求选择与放弃	服务目录必须明确不服务项	季度删除低价值渠道
Coase / Williamson：企业边界	内部组织与市场交易各有成本	高频核心判断内制，低频稀缺能力伙伴化	按频率、资产性、风险决定内外边界
Little定律	在制品=吞吐率×周期时间	并发越多，周期通常越长	设WIP上限
Goldratt：约束理论	系统产出受最窄瓶颈限制	主编或合规常是瓶颈	围绕瓶颈排程而非平均分工
Deming：系统质量	多数质量问题来自系统	返工先查Brief、样板和流程	复盘系统原因，不只追责个人
Amabile：创造力	专长、创造技能与内在动机共同作用	AI扩展选项，人保护意义、判断和动机	保留创意探索时间
Argyris：双环学习	不仅修正行动，还质疑规则	复盘既改稿，也改Brief与服务规则	每月规则级复盘

机制层面，三人团队要把传统部门中的“请求—转述—排期—制作—审批—再转述”改造成同一责任链。策略owner直接把经营问题写入Brief，创意主编直接把Brief转成表达原则，增长运营直接把表达原则转成渠道动作。减少的主要是交接损失，而不是专业步骤。若企业只是把十几个岗位的工作量分给三个人，协调层级虽然减少，认知负荷、风险与返工反而会集中，组织会依赖少数人的记忆和情绪状态。董事会因此应审查工作是否被删除、合并或外购，而不是只看编制是否下降。

证据解释还要避免“平均数迷信”。知识工作实验中的平均效率改善，常掩盖任务、经验和质量上的异质性。一个系统在常规文案上节省时间，不代表它在重大品牌命题、危机回应或高价值客户提案上同样可靠。三人团队必须建立任务级基线：哪些任务变快、哪些质量不变、哪些反而需要更多审核。只有当节省的时间被重新投入洞察、创意判断和客户理解，AI才产生组织价值；若节省时间被更多低价值需求吞噬，团队只会更忙。

2. 适用性诊断：先判断复杂度，再谈人数

竹势 AI 营销智库出品



三人团队是否可行，应由复杂度与波动性共同判断。复杂度决定基础容量，波动性决定峰值缓冲。单一产品、少渠道、低频B2B与多品牌快消企业不能使用同一编制标准。诊断的目的不是算出“精确人数”，而是识别哪类复杂度会突破三人责任三角的控制范围。

表 6 复杂度诊断维度

维度	低复杂度	中复杂度	高复杂度
产品 / 品牌	单一产品线	2—3条产品线	多品牌或频繁上新
渠道	1—3个核心渠道	4—6个渠道	全域多平台并发
内容频率	周级	日级	小时级 / 直播战役
区域 / 语言	单一区域单语	多区域同语	跨国多语与本地化
监管风险	一般商业信息	广告审查较多	医疗、金融、未成年人等高风险
内部客户	单一老板 / BU	多个部门	集团多BU与多层审批
销售周期	长周期少量商机	混合周期	大量短周期实时响应
峰值战役	少	季度性	持续大促与事件驱动

表 7 三种组织形态选择

诊断结果	建议模式	典型条件	禁止性信号
适合三人	三人责任三角	总分低、需求入口单一、伙伴可用	无高监管、高并发、多品牌叠加
三人 + 伙伴	核心三人 + 专业池	基础工作稳定但存在峰值或稀缺制作	外部接口必须成熟
必须扩编	增加专职或区域 / 品牌小队	高并发、高监管、多区域、多内部客户	依赖长期加班维持服务

可操作评分方法：八个维度分别按1、2、3分记录，低于或等于11分可进入三人试点；12—17分通常采用三人 + 伙伴；18分及以上原则上扩编。评分不是行业基准，只是治理工具。任何一个“硬红线”——高监管实时发布、同时服务超过三个品牌、持续多语种生产、全天候舆情响应——均可直接推翻低总分结论。

复杂度诊断应同时考虑“平均状态”和“极端状态”。很多团队平时能够维持三人运转，却在新品上市、年度大促、舆情事件或高层临时要求叠加时失控。因此诊断不能只统计月均内容量，还要记录峰值周的需求数、审批人数、外部制作依赖和不可延期事项。峰值如果可预测，可以通过冻结低优先级工作和预签伙伴吸收；峰值如果持续存在，就不再是峰值，而是永久容量缺口，应扩编或重构服务范围。

还要识别“隐藏复杂度”。例如单一品牌看似简单，但若产品需要大量技术解释、销售周期很长、客户决策链复杂，策略与内容审核可能比多产品消费业务更重。相反，多渠道不一定意味着高复杂度，如果各渠道承担清晰、稳定且高度复用的角色。诊断的关键是计算独立判断点和独立交付链，而非简单数平台和稿件。每增加一个需要不同受众、不同主张、不同法规或不同审批人的组合，都可能形成新的复杂度单元。

3. 三人责任三角：不可外包的六类判断

竹势 AI 营销智库出品

STRATEGY

策略 / 业务 owner

目标 · 受众 · 预算 · 风险接受

EDITORIAL

创意主编

主张 · 品牌声音 · 最终发布

GROWTH

增长运营

实验 · 渠道 · 数据解释 · 停损

AI 扩展候选与执行

伙伴补齐稀缺专业；最终责任仍由人类 owner 承担

三人责任三角由策略 / 业务 owner、创意主编、增长运营构成。其价值在于让目标、表达和执行形成闭环。三类角色可由不同资历组合，但不可出现“大家共同负责”的模糊状态。AI可以提出建议、生成候选、执行规则化动作；外部伙伴可以提供专业制作与研究；最终责任仍由人类owner承担。

表 8 三人责任三角角色卡

角色	首要目标	不可委派判断	可交给AI	伙伴接口	替补要求
策略 / 业务 owner	经营目标与资源取舍	目标、受众、价值主张、预算、风险接受	资料汇总、分析草稿、情景推演	研究、咨询、媒介策略	至少一人可代签日常取舍
创意主编	专业表达与品牌一致	创意方向、主张强度、品牌声音、最终发布	初稿、变体、适配、校对建议	设计、摄影、影视、文案专家	维护样板库与审稿规则
增长运营	渠道执行与闭环学习	实验优先级、发布节奏、数据解释、停损	排期、数据整理、监测、报告草稿	媒介、技术、渠道代运营	能接管发布与数据回收

表 9 六类不可外包判断

关键判断	唯一owner	会签者	AI角色	不可自动化原因
策略取舍	策略owner	创意主编、业务负责人	提供选项与证据	涉及资源承诺
顾客洞察结论	策略owner	销售 / 客服代表	聚类与摘要	情境与样本偏差需判断
创意方向	创意主编	策略owner	发散与变体	品牌意义无法由概率替代
品牌主编签字	创意主编	合规 / 业务	校验规则	最终声誉责任
风险签字	法务或授权负责人	策略owner	风险提示	法律责任不可转移
资源配置	策略owner / CEO	财务	测算情景	需要承担机会成本

岗位组合必须处理角色冲突。策略owner同时兼任销售负责人时，容易把短期成交诉求压过品牌长期建设；创意主编兼任增长运营时，可能因发布压力降低审稿标准；增长运营兼任数据分析时，可能把平台指标误当经营结果。因此兼任不是问题，缺少显式冲突规则才是问题。角色画布应列出每个角色在冲突情境下的优先原则、需要会签的事项和不得单独决定的范围。

替补机制不能停留在“有人知道账号密码”。真正的替补要求包括：能读懂决策日志、能找到最新品牌规则、能接管进行中的工作、能识别异常并知道何时升级。每月应选一个关键流程进行短时接管演练，验证替补是否真实可用。若替补只能维持发布，却无法做主编或策略判断，则团队仍存在关键人风险；这时应通过培养、外部顾问或增加岗位补齐，而不是假设紧急时总能找到创始人。

4. 任务分解与AI杠杆：把工作做成可编排单元

竹势 AI 营销智库出品



AI杠杆的基本单位不是岗位，而是任务。可复用任务必须拥有明确输入、允许访问的资料与工具、结构化输出、验收标准、异常升级和留痕要求。任务越模糊，AI越容易制造看似完整但无法使用的产物；任务越细碎，团队又会陷入编排成本。因此应围绕业务交付物而非软件功能设计任务单元。

表 10 人 / AI / 伙伴任务分配矩阵

任务类型	人做	AI做	人审	伙伴做	禁止自动化
市场研究	定义问题、判断证据	检索整理、摘要、对比	核验来源与反例	深访、专项研究	伪造访谈或样本
策略Brief	确定目标与取舍	生成结构与备选	签字与资源确认	专家评议	自动承诺预算
内容生产	主张与主编判断	初稿、变体、适配	事实、品牌、合规	摄影、影视、设计	未经授权自动发布高风险内容
渠道运营	实验与停损	排期、监测、汇总	异常与重要互动	媒介执行	自动回复敏感客户
数据复盘	解释业务含义	清洗、计算、图表草稿	归因与决策	专业分析	伪造ROI或归因

表 11 AI杠杆任务地图字段

任务单元字段	要求	失败表现
输入	包含目标、受众、证据、限制和截止时间	只给主题导致泛化
权限	仅开放必要数据与动作	越权访问或误发布
输出	格式、长度、版本、证据包明确	产物无法接入下一环节
验收	事实、品牌、合规、渠道、效果标准	以“看起来不错”验收
升级	定义何时停机与找谁	异常被掩盖或循环返工

过度标准化也会伤害价值。顾客访谈、危机响应、重大品牌主张和高价值客户沟通需要情境判断，不应被强行拆成完全自动化流水线。标准化应优先作用于资料搜集、格式转换、版本管理、规则校验和重复适配，而不是替代关系、伦理与意义判断。

任务目录应以“可验收交付物”为中心。例如“做公众号”过于宽泛，应拆成选题证据卡、文章Brief、内容原子、正文初稿、事实核验表、主编版、发布包和效果复盘。每个单元都应有明确接收者；没有接收者的输出通常不会产生价值。任务地图还要标明依赖关系，防止AI在上游证据不足时继续生产大量下游版本，造成规模化返工。

自动化优先级可以按频率、规则稳定性、错误代价和反馈速度四项判断。高频、规则稳定、错误可逆、反馈快速的任務最适合自动化；低频、高情境、错误不可逆、反馈滞后的任务应保留人工主导。营销中，格式适配、素材命名、排期提醒、数据汇总通常属于前者；品牌定位、危机声明、重大承诺和敏感客户沟通属于后者。该原则比“能不能自动化”更重要，因为技术可行不等于经营上值得授权。

5. 策略与顾客洞察：保护高杠杆思考时间

竹势 AI 营销智库出品

每周

销售 / 客服信号回顾

每月

顾客证据会

每季

渠道与产品取舍

LOCKED

内容吞吐不得挤占洞察

无证据不升级为结论

小团队最容易被内容吞吐绑架。每天追逐发布数量，会挤占顾客洞察、业务取舍和复盘时间。策略owner应建立不可侵占的洞察节奏：每周至少一次销售 / 客服信号回顾，每月一次顾客证据会，每季度一次渠道与产品取舍。创始人参与可以缩短决策链，但其隐性判断必须进入决策日志，否则团队只能依赖临场口令。

表 12 不可侵占的洞察节奏

节奏	参与者	输入	输出	保护规则
每周信号会	三人+销售 / 客服代表	客户异议、线索质量、渠道表现	三条假设与一项行动	不讨论稿件细节
每月顾客证据会	策略owner主导	访谈、评论、搜索、CRM	洞察卡与反例	没有证据不升级为洞察
季度取舍会	CEO / BU+ 三人	目标、成本、质量、容量	停止清单与资源重配	必须删除至少一项低价值工作

表 13 标准Brief

标准Brief字段	核心问题
经营目标	这项工作要改变什么行为或结果
目标受众	具体到情境、任务与障碍
核心洞察	证据是什么，反例是什么
单一主张	受众为什么相信
行动要求	希望受众下一步做什么
渠道角色	每个渠道承担什么任务
风险禁区	不能说什么、不能用什么数据
验收标准	什么状态算完成

表 14 决策日志

决策日志字段	说明
日期与议题	记录决策发生时间与范围
选择与放弃	同时写明没有选择什么
证据与假设	区分事实、推断和偏好
责任人	唯一最终owner
复核日期	何时以新证据重审
后果	对预算、渠道、内容与伙伴的影响

顾客洞察必须区别“声音”与“洞察”。评论、搜索词、销售异议和客服记录只是信号；洞察需要解释顾客在特定情境下为什么采取某种行为，以及企业可以做出何种有差异的回应。AI可以帮助聚类 and 发现模式，但策略owner必须检查样本偏差、沉默人群和反例。对B2B企业尤其要避免把少数活跃客户的意见当成整个市场，必要时通过销售访谈、流失客户回访和赢单 / 输单复盘补齐证据。

创始人参与应被设计为少数高价值节点，而不是随时改稿。建议把创始人的参与限定为季度取舍、重大Brief、核心主张和高风险内容四类，并要求每次修改说明依据。这样既利用创始人的行业直觉，又把直觉转化为可传递规则。如果创始人只给“感觉不对”“再高级一点”等指令，团队无法学习，AI也无法形成稳定上下文，返工会被永久化。

6. 内容与创意供应链：主编制决定专业上限

竹势 AI 营销智库出品



AI扩大的是候选空间和版本产能，主编制决定哪些内容值得存在。专业内容供应链应从一个Brief出发，先形成“内容原子”——核心洞察、主张、证据、故事、视觉母题、行动要求——再按渠道任务适配。若直接为每个平台分别生成，品牌会碎片化，团队也会陷入重复审稿。

表 15 一个Brief—内容原子—渠道适配—主编验收流程

阶段	主要产物	责任人	AI作用	质量门
Brief	目标、受众、主张、限制	策略owner	结构化与补充证据	事实门
内容原子	洞察、证据、故事、视觉母题	创意主编	发散候选	品牌门
渠道适配	文章、短视频、广告、私域版本	增长运营	批量适配	平台门
主编验收	最终版本与发布说明	创意主编	规则检查	品牌 / 合规门
效果回收	表现、反馈、学习	增长运营	汇总与异常发现	效果门

表 16 必须购买外部专业能力的情形

需要外购的能力	触发条件	内部保留责任
摄影 / 设计	品牌资产级画面、复杂场景、批量拍摄	创意方向、选片与版权验收
影视制作	高制作规格、演员、场地、复杂后期	脚本、品牌安全、最终剪辑
媒介	大额预算、复杂竞价、跨平台归因	目标、预算上限、停损与复盘
专业研究	重大市场进入、统计推断、深访	研究问题、证据判断、管理决策
法务 / 合规	高监管、争议主张、个人信息	业务事实、最终修改与留痕

案例 1：P&G“Cybernetic Teammate”现场实验（2025）

主体与时间

业务情境：哈佛商学院、沃顿等研究者与宝洁合作，组织791名专业人员完成新产品创新任务。

具体动作：将参与者随机分配为个人、双人团队，以及是否使用生成式AI的条件，比较创意质量、专业边界与协作体验。

结果证据：研究报告显示，个人配合AI在部分结果上达到传统双人团队水平，AI也缩小了商业与技术专业之间的知识差距。

归因限制：任务为结构化创新实验，不等于长期市场运营；不能据此推断三人可替代完整代理商。

管理启示：AI适合扩大跨专业探索，但最终产品取舍、品牌责任和持续执行仍需人类责任三角。

案例 2：设计广告实验中的“新颖但未必更有用”（2024）

主体与时间

业务情境：人机交互研究让设计者分别在有无生成式AI支持下完成广告设计。

具体动作：专家评价创造性、视觉吸引力、品牌一致与实用性。

结果证据：AI支持版本被评价为更有创意、更不寻常，但视觉吸引力、品牌一致和实用性未显著提高。

归因限制：样本与任务不能代表所有商业创意。

管理启示：候选新颖度不能替代主编验收，创意方向必须同时满足品牌与用途。

主编制的核心不是逐字修改，而是建立判断标准。主编应维护三类样板：值得重复的正样板、明确禁止的反样板、处于边界的争议样板。每次重大评审不仅给结论，还应标注原因属于策略、事实、品牌、渠道还是制作问题。经过一段时间，团队可以把高频判断转成规则，把稀有判断保留给主编，从而降低审核负担而不牺牲质量。

内容原子化也有边界。品牌故事、创始人观点或长篇研究报告不能被简单切片后平均分发，否则容易失去语境。正确做法是先确定各渠道在顾客旅程中的任务：有的负责建立认知，有的负责证明能力，有的负责促成咨询，有的负责服务存量客户。渠道适配应围绕任务重构叙事，而不是只改字数、标题和画幅。达到专业质量的标志，是不同渠道表达一致但不雷同。

7. 五道质量门：按风险分级，而非全量拖慢

竹势 AI 营销智库出品

01

事实门

数字、出处、日期、样本

02

品牌门

主张、语气、视觉、禁区

03

合规门

广告、标识、隐私、版权

04

平台门

格式、标签、传播规则

05

效果门

目标、实验、停损、复盘

高风险 100% 人工批准；中风险重点字段全查；低风险规则校验 + 抽样。

小团队的质量治理必须风险分级。2025年9月1日起施行的《人工智能生成合成内容标识办法》及GB 45438-2025，明确了显式和隐式标识要求及传播环节责任。与此同时，广告法、个人信息保护法、著作权及商标规则仍然适用。合规不能被压缩成“发布前看一眼”，而应进入任务设计、证据包、版本记录与撤回机制。

表 17 五道质量门

质量门	检查对象	主要责任	自动校验	人工判断
事实门	数字、出处、时间、样本、引语	策略owner	来源完整性、日期、重复	证据可靠性与语境
品牌门	主张、语气、视觉、禁区	创意主编	术语、禁词、样式	品牌意义与声誉
合规门	广告、标识、隐私、版权	授权合规人	规则清单、授权状态	法律风险与例外
平台门	格式、标签、社区规则	增长运营	尺寸、字符、链接、标识	情境与敏感事件
效果门	目标、实验、停损、反馈	增长运营	数据回收、异常告警	归因与下一步决策

表 18 风险分级审查机制

风险级别	典型内容	批准方式	抽样与留痕	撤回机制
高	医疗金融主张、重大新闻、危机回应、大额广告	逐项人工批准 + 必要法务会签	100%证据包与版本冻结	预设停发、下架、澄清负责人
中	产品传播、客户案例、付费投放素材	规则校验 + 主编批准	重点字段全查，其他抽样	当日撤回与修订
低	内部草稿、低风险常规内容	规则校验 + 抽样审查	按周抽样	批量暂停工作流

表 19 中国现行规则的运营化要求

中国规则边界	对小团队的直接要求
生成合成内容标识	建立显式 / 隐式标识检查，传播平台要求不得被删除或规避
广告真实性	涉及性能、销量、效果、荣誉等主张必须有可核验证据
个人信息保护	客户数据遵循目的限定、最小必要、授权与安全措施
知识产权	训练素材、参考图、字体、音乐、肖像和交付物需明确授权链
平台规则	平台可能设置更严格的标识、商业内容和社区规范

案例 3：蒙牛生成式AI治理披露（中国，2024—2025）

主体与时间

业务情境：蒙牛在可持续发展报告中披露负责任营销、知识产权和生成式AI使用规范。

具体动作：将AI生成标识、知识产权与营销伦理纳入制度与培训。

结果证据：官方报告披露相关制度和覆盖要求，但未公开三人团队规模、效率或ROI。

归因限制：属于治理披露，不能证明具体营销增量。

管理启示：品牌企业应先把AI使用纳入营销伦理与制度，再谈自动化规模。

案例 4：京东营销内容规范与平台治理（中国）

主体与时间

业务情境：京东ESG报告持续披露营销内容规范、消费者权益和平台治理。

具体动作：通过内容规范、审核和责任机制管理营销表达。

结果证据：官方披露证明大型平台把内容质量视为系统治理问题；未披露可归因于AI的具体团队效率。

归因限制：平台级治理不等于小团队操作手册。

管理启示：三人团队仍应建立与大型平台同构的责任链：规则、审核、记录、纠正。

五道质量门应前移到生产过程。事实门不是发布前临时找出处，而是Brief阶段就确定可使用的证据；品牌门不是成稿后挑语气，而是内容原子阶段确定主张和禁区；合规门不是最后交给法务“盖章”，而是先识别内容风险等级和需要的授权。前移能够减少后期推倒重来，也能让外部伙伴在开始制作前理解约束。

抽样审查必须有统计纪律但不需要伪造精确模型。团队可以按内容类型和风险等级设定抽样比例，并在发现错误时扩大样本或暂停自动化。例如低风险常规内容按周抽样，连续发现同类事实错误后，立即改为全查并修正规则；恢复抽样前要通过一组基准样本。撤回机制同样要预演：谁能暂停排期、谁联系平台、谁准备澄清、谁通知管理层。没有撤回能力的自动发布不应上线。

8. 产能、在制品与峰值：用流动效率守住团队

竹势 AI 营销智库出品

IN 单一需求入口 P0—P3 分级
WIP 在制品上限 重大 Brief ≤2 · 方向 ≤3
FLOW 流动指标 周期 · 一次通过 · 返工
PEAK 峰值吸收 预留 · 伙伴池 · 降级服务
STOP 扩编红线 连续超载 · 高监照 · 关键人风险

三人团队崩溃的首因往往不是总工作量，而是同时进行的工作过多。Little定律提醒管理者：在稳定系统中，在制品等于吞吐率乘以周期时间。若吞吐能力不变而不断增加在制品，结果通常是周期拉长、等待增加和返工上升。Goldratt的约束理论进一步要求团队识别瓶颈；市场部常见瓶颈不是写稿，而是主编、合规、老板审批或外部制作。

表 20 小团队流动指标

指标	定义	为什么重要	管理动作
周期时间	需求进入到可用交付的时间	反映等待与返工	按类型看中位数与长尾
一次通过率	首次评审通过比例	反映Brief与质量系统	低于红线先修流程
返工率	进入返工的交付比例	揭示隐性容量损耗	标记返工原因
准时率	按承诺日期完成比例	反映可靠性	不以加班修饰
风险事件	错误发布、撤回、投诉等	反映质量代价	分级复盘
团队负荷	计划工时、峰值、休假覆盖	反映可持续性	触发减载或扩容

表 21 服务目录与需求分级

需求级别	定义	响应规则	拒绝 / 延后条件
P0	重大风险、危机、法定时点	立即接管，暂停低优先级	无授权负责人时不得发布
P1	直接影响收入或关键战役	进入本周期，明确牺牲项	容量不足须CEO取舍
P2	计划内常规需求	按服务水平排队	Brief不完整退回
P3	探索、锦上添花	有余量再做	无明确目标或重复需求拒绝

表 22 示例在制品上限（需按基线校准）

角色 / 环节	建议WIP上限	超限动作
策略owner	同时不超过2个重大Brief	停止新立项
创意主编	同时不超过3个待定方向	冻结低优先级版本
增长运营	同时不超过2个战役 + 固定日常	启用伙伴或降级渠道
外部制作	按SLA与验收能力设上限	拆分供应商或延期

表 23 峰值排程与临时容量机制

峰值机制	适用场景	准备动作
预留容量	可预测大促 / 发布会	提前冻结日常低优先级
伙伴池	摄影、设计、媒介突发需求	预签合同、样板和价格
降级服务	舆情或重大故障	暂停P2/P3
临时小队	跨部门关键战役	明确期限、owner与解散条件
排队透明	内部客户多	公开WIP、承诺日期与拒绝原因

案例 5：财富500软件企业客服AI现场研究（2020—2021数据）

主体与时间

业务情境：研究追踪约5,179名客服人员分阶段使用生成式AI助手。

具体动作：AI提供可采纳或忽略的实时回复建议。

结果证据：平均每小时解决问题数提高约14%，低经验人员增益约34%，高经验人员收益有限。

归因限制：客服任务标准化程度高，不能直接外推到品牌战略与创意。

管理启示：优先自动化重复、高频、可反馈任务；高级判断岗位应把AI作为辅助而非替代。

产能规划应把“可用时间”与“名义工时”区分开。三个人每周的总工时不能全部投入交付，还需要留出洞察、复盘、培训、工具维护、沟通和突发事件容量。若计划把全部时间排满，任何返工都会导致连锁延期。实践中应保留明确缓冲，并把缓冲视为系统可靠性的成本，而非闲置。董事会如果只奖励满负荷和高产量，会系统性地制造质量下降和隐性加班。

拒绝规则需要管理层授权。市场部负责人如果没有权力退回不完整Brief、要求业务方选择优先级或拒绝无目标需求，WIP上限只是看板装饰。内部客户必须承担需求质量责任：提供目标、受众、证据、截止时间和决策人；缺项就不进入正式排队。对于“老板临时要”的需求，也应记录它替代了哪项原计划工作，以显示真实机会成本。

9. 工具、知识与版本：稳定系统胜过频繁换工具

竹势 AI 营销智库出品

需求与项目

入口 · 优先级 · 承诺

知识与证据

品牌 · 顾客 · 来源 · 有效期

任务编排

权限 · 审批 · 异常 · 重跑

内容资产

母版 · 渠道版 · 版权 · 冻结

发布与数据

平台连接 · 回收 · 复盘

审计与成本

日志 · 用量 · 错误 · 预算

小团队的技术栈应服务于稳定性，而非追逐每次更新。最小工具栈包括：统一需求入口、知识与证据库、任务编排、内容与资产管理、发布 / 数据连接、审批与日志。模型或供应商可以替换，但任务接口、验收规则和人工接管必须保持稳定。

表 24 最小工具栈

层级	最小能力	关键控制
需求与项目	单一入口、优先级、承诺日期	避免私聊插单
知识与证据	品牌、产品、顾客、来源、授权	版本与有效期
任务编排	输入输出、权限、审批、异常	可暂停与重跑
内容资产	母版、渠道版本、版权信息	冻结与回滚
发布与数据	连接平台、回收表现	最小权限
审计与成本	日志、用量、错误、预算	异常告警

表 25 知识资产结构

知识资产	内容	维护owner	更新频率
品牌宪章	定位、主张、声音、禁区	创意主编	季度或重大变更
产品事实库	功能、证据、价格、限制	策略owner / 产品	持续
顾客证据库	访谈、异议、搜索、评论	策略owner	月度
样板库	优秀Brief、稿件、视觉、复盘	创意主编	每月
规则库	法规、平台、版权、审批	合规 / 增长运营	规则变更时
决策日志	取舍、假设、复核日期	策略owner	每次重大决策

表 26 版本冻结、替换与人工接管

版本机制	要求
冻结点	进入制作、投放或对外发布前冻结版本
变更单	说明变更原因、影响、owner与批准人
基准任务集	技术替换前用固定任务比较事实、品牌、格式和成本
人工接管	任何关键流程可在不依赖AI时继续完成
事故复盘	记录系统原因、规则修改和再发防护

案例 6：跨境电商大规模生成式AI现场实验（2023—2024）

主体与时间

业务情境：研究者在一家大型跨境在线零售平台对数百万用户和商品开展七类生成式AI工作流实验。

具体动作：在商品与消费者流程中随机部署AI增强。

结果证据：不同应用的销售影响从0到16.3%不等，正向效果主要通过转化率改善实现，小型和新卖家获益更大。

归因限制：论文对平台主体匿名，且应用间差异巨大；不能平均化为统一ROI。

管理启示：必须按任务逐项验证，AI价值取决于相对现有流程的边际贡献。

模型替换的评估不能只看单次演示。基准任务集应覆盖事实密集内容、品牌语气、复杂Brief、渠道适配、敏感内容和长文一致性，并记录质量、人工修改量、成本、时延和失败模式。新技术只有在整体指标改善且人工接管可行时才应替换。频繁迁移会消耗小团队最稀缺的注意力，并破坏已有模板和工作习惯。

知识资产必须设置有效期和责任人。产品价格、功能、法规和平台规则可能快速变化；过期知识比缺少知识更危险。证据库应保存来源日期、适用范围和复核日期，重大内容发布前优先使用仍在有效期内的材料。对于无法确认的事实，系统应明确标记不确定性并升级，而不是用流畅文字填补空白。

10. 外部伙伴接口：用契约购买稀缺能力

竹势 AI 营销智库出品

选择

能力证据 · 同类案例 · 稳定性

Brief

目标 · 范围 · 不可变项

证据包

来源 · 授权 · 工具说明

SLA

响应 · 里程碑 · 升级

验收

质量门 · 测试 · 拒收

退出

源文件 · 权限撤销 · 交接

Coase与Williamson的企业边界思想提示：企业应比较内部协调成本、市场交易成本、资产专用性和机会主义风险。三人团队应内制高频、战略性、需要组织学习的判断；将低频、峰值、专业资质或设备密集能力伙伴化。伙伴管理的核心不是“找一个好供应商”，而是把Brief、证据、版权、数据、验收和知识转移写进接口。

表 27 外部伙伴接口与证据包

接口要素	最低要求
选择	能力证据、同类案例、团队稳定、数据与版权政策
Brief	目标、受众、范围、不可变项、交付格式
证据包	事实来源、素材授权、模型 / 工具使用说明
SLA	响应、里程碑、修改轮次、升级机制
验收	质量门、测试条件、拒收标准
知识转移	源文件、方法说明、复盘与样板沉淀
成本	固定费、变更费、第三方费用、峰值费
退出	数据返还、权限撤销、源文件、替补交接

表 28 内制与伙伴化边界

能力类型	内部频率	资产专用性	推荐边界
品牌策略	高	高	内部owner，外部评议
日常内容	高	中高	内部主编 + AI / 伙伴执行
摄影影视	低到中	中	伙伴化
媒介投放	中高	高风险	内部目标与停损，伙伴执行
法务合规	低频高风险	高	外部专业 + 内部签字
市场研究	低到中	中高	内部问题定义，伙伴采集 / 分析

案例 7：Klarna内部化与AI叙事的边界（国际，2023—2025）

主体与时间

业务情境：Klarna公开强调生成式AI在客服与营销资产生产中的应用，并一度减少外部代理和相关支出。

具体动作：将部分内容生产、图像与客服任务内制化并使用AI。

结果证据：公司自报了成本和速度改善，但外部报道与后续招聘变化显示，完全依赖自动化存在服务质量与组织能力争议。

归因限制：企业自报数据缺少独立审计，且不同职能不能混为一谈。

管理启示：三人模式应把Klarna视为“内制化可带来速度，也需要纠偏”的案例，而非裁员模板。

案例 8：大型品牌的小队 + 代理生态模式

主体与时间

业务情境：全球品牌常以精简内部品牌团队管理多个专业代理与制作伙伴。

具体动作：内部保留品牌战略、Brief、预算与验收，外部提供创意、媒介、制作和地区执行。

结果证据：公开采购与年度披露普遍证明伙伴生态长期存在，但很少披露单一小队人数与完整ROI。

归因限制：大型企业拥有更强采购、法务与品牌资产，不能直接复制到创业公司。

管理启示：小团队要获得专业宽度，关键是接口能力，而不是假装所有能力都能内制。

伙伴选择应评价“协作能力”，不只看作品。优秀作品可能来自另一套团队或不同预算，真正影响三人团队的是对方能否理解Brief、按版本交付、说明素材权利、接受质量门、及时暴露风险并移交源文件。试合作最好使用一个小而真实的任务，观察修改原因、沟通成本和交付完整性，再决定是否进入伙伴池。

知识转移是伙伴化的必要成本。每个项目结束时，外部伙伴应提交源文件、关键决策、未采用方案、素材授权、制作参数和复盘建议。内部主编与增长运营再把可复用部分转成样板和规则。若供应商只交成品，企业每次都要重新解释品牌，长期交易成本会上升，三人团队也无法形成自己的专业能力。

11. 人才与可持续性：拒绝英雄主义

竹势 AI 营销智库出品

替补

每项关键流程至少一名备份

轮岗

季度交换运营与草稿职责

无 AI 演练

定期人工完成关键流程

容量红线

超负荷即减载或外购

强制复盘

错误改规则，不只责个人

三人模式最危险的误区是把“责任集中”变成“所有事情都找同一个人”。WHO将倦怠定义为长期工作压力未被成功管理所导致的职业现象；WHO与ILO的研究还指出，每周工作55小时及以上与更高的卒中和缺血性心脏病死亡风险相关。虽然这些研究并非营销团队专属，但足以否定以长期超时证明效率的做法。

任务切换同样会侵蚀产能。APA汇总的认知研究指出，复杂任务之间切换存在明显成本。对三人团队而言，减少切换比单纯提高写作速度更重要：固定审稿时段、批量处理同类任务、限制即时消息插单，往往比新增一个生成工具更有效。

表 29 关键人风险与健康机制

可持续机制	要求	触发信号
替补	每项关键流程至少一名备份	休假无法覆盖
轮岗	季度交换部分运营与审稿职责	技能单点化
无AI演练	定期人工完成关键流程	技术故障即停摆
容量红线	连续超负荷必须减载	加班、错漏、情绪恶化
强制复盘	重大返工和风险事件复盘系统原因	同类错误重复
休假覆盖	假期不依赖随时在线	关键人无法离岗

表 30 负荷红线与扩容触发器

扩编 / 外包触发器	建议动作
连续两个月WIP超限或准时率恶化	扩编运营或增加伙伴容量
主编成为长期瓶颈	增加资深编辑 / 设计负责人
高监管内容占比显著上升	购买专职法务 / 合规支持
多品牌 / 多地区进入常态	建立品牌或区域小队
休假覆盖失败、长期超时	立即减载并重构服务目录
关键技能仅一人掌握	轮岗、文档化或补充岗位

团队负荷应同时观察数量、控制感和恢复能力。相同工时下，频繁插单、目标冲突、无法拒绝和持续待命会带来更高压力。负责人每周应检查未计划工作占比、晚间紧急沟通、连续高强度天数和休假中断情况。容量红线一旦触发，首先减少需求或调整承诺，而不是要求成员学习更多工具来“自救”。

技能退化是另一类风险。长期把初稿、分析和校对全部交给AI，成员可能逐渐失去独立完成关键任务的能力。无AI演练不是反技术，而是业务连续性测试：团队应能在服务中断、数据不可用或模型表现异常时完成最低服务。演练还可以暴露哪些知识只存在于工具配置中，促使团队将关键方法写入可读文档和样板。

12. 经济性与30／60／90天路线

竹势 AI 营销智库出品



模式选择不能只比较工资。总成本应包含内部人力、AI与软件、外部伙伴、管理协调、返工、合规、培训、知识沉淀和切换成本。三人模式通常在决策速度和学习资产上有优势，但在专业宽度、峰值容量和人员冗余上较弱。外部代理拥有专业梯队和并发能力，但组织学习和响应速度取决于接口质量。

表 31 四模式经济性比较

模式	直接成本	速度	专业宽度	风险冗余	学习资产	切换成本
三人	中低	快	有限	低	高	中
三人+伙伴	中	快	较高	中	高	中高
传统扩编	高	中	高	高	高	高
外部代理	中高到高	取决于接口	高	较高	中低	中高

表 32 总成本模型

经济性项目	计算口径	禁止做法
内部人力	全成本与管理时间	只算工资
AI与软件	许可、调用、集成、运维	忽略隐性用量
伙伴	项目费、变更费、版权与峰值费	把外部成本藏在效率口号后
返工	返工工时与机会成本	只看产量
风险	撤回、投诉、法务与品牌损失	用零事故假设
学习资产	样板、知识、流程与数据可复用性	只看当期现金
切换成本	迁移、培训、停机、权限清理	假设供应商可无缝替换

30 / 60 / 90天导入路线

表 33 30 / 60 / 90天路线

阶段	角色与任务	证据	评审门	终止条件	交付物
0—30天：定义边界与基线	完成复杂度诊断、责任三角、服务目录、任务地图、质量门	历史周期、返工、准时率、风险、负荷	是否存在可控单一闭环	无owner、无数据、无法限制需求	基线报告、角色卡、Brief、WIP上限
31—60天：运行一个闭环	选择一个真实战役，运行内容原子、渠道适配、发布、效果回收	全链路日志、一次通过率、周期、效果信号	质量与负荷是否同时可接受	需要长期超时或风险门失效	战役交付包、复盘、规则修订
61—90天：决定组织形态	对比三人、伙伴、扩编、代理情景	总成本、质量、速度、风险、学习资产	继续、扩编、伙伴化、重构或退出	无可复核改善或风险不可接受	董事会决策包与下一阶段路线

表 34 董事会审议清单

评审问题	CEO	CMO / 负责人	团队负责人
边界	是否明确不做什么	渠道与品牌范围是否可控	需求入口是否单一
责任	谁为结果与风险签字	主编与增长责任是否唯一	替补是否可用
质量	是否接受风险分级	五道门是否可执行	证据包是否完整
容量	是否允许拒绝与延期	WIP与峰值机制是否有效	负荷是否健康
经济性	总成本是否完整	是否形成学习资产	返工是否下降
决策	继续、扩编或伙伴化	下一周期取舍	具体流程修改

经济性比较应使用情景而非伪精确预测。董事会可以设定基准情景、峰值情景和风险情景，分别比较四种模式的现金成本、交付能力和失败后果。例如三人模式在正常月份成本较低，但峰值时需要伙伴费；扩编模式固定成本较高，但冗余更强；代理模式专业宽度大，但品牌知识沉淀和切换成本可能更高。选择取决于企业战略、现金流和风险偏好。

90天试点的终点不是宣布成功，而是作出组织决策。评审应至少回答：周期是否缩短、一次通过率是否改善、品牌与合规是否稳定、经营指标是否出现可信信号、团队负荷是否可持续、知识资产是否增加、外部成本是否透明。若只有产量增长而质量、效果或健康恶化，应判定模式未通过。退出也是合格结果，因为它避免企业在错误结构上继续投入。

BOARD BRIEF 15

结语：小团队的专业主义

竹势 AI 营销智库出品

“三个人的市场部”不是人数崇拜，而是一套组织设计纪律：减少层级，保留判断；扩大自动化，保留责任；购买专业能力，保留经营主权；提高速度，保留质量与健康。真正接近成熟4A团队的，不是生成更多稿件，而是把策略、洞察、创意、制作、合规、渠道和复盘连接成可运行系统。

当企业能够清楚回答谁做决定、AI做什么、伙伴交付什么、何时拒绝需求、何时升级风险、何时扩编，并能用可复核数据证明周期、质量、效果与负荷同时改善，三人模式才成立。否则，“少人高产”只是把成本转移到加班、返工、风险和未来能力损失。

shichangbu.ai

专题中心 · 返回顶部 ↑

BOARD BRIEF 16

附录 A：管理工具使用说明

竹势 AI 营销智库出品

表 35 原创管理工具总表

工具	谁使用	输入	步骤	输出	频率	不适用边界
三人市场部适用性与复杂度诊断	CEO / CMO	八维复杂度与硬红线	评分并讨论红线	组织模式建议	季度 / 重大变化	不能替代专业人力测算
三人责任三角与岗位组合画布	CEO / 负责人	目标、职责、人员能力	确定唯一owner与替补	角色卡	半年	不适合责任高度分散的矩阵组织直接套用
人 / AI / 伙伴任务分配矩阵	团队负责人	任务目录与风险	逐项分类并设升级	任务边界	月度	高情境任务不能机械分配
AI杠杆任务地图	运营负责人	输入、权限、输出、验收	定义可复用任务单元	workflow 规范	持续	任务过细会增加编排成本
标准Brief与内容原子化流程	策略owner / 主编	经营目标与证据	形成母版再适配	内容供应链	每个战役	危机沟通需简化快速版
主编制与品牌声音控制台	创意主编	品牌宪章、样板、禁区	审稿、标注、沉淀	品牌一致记录	每周	不能替代专业设计系统
五道质量门	主编 / 合规 / 运营	内容、证据、风险等级	按风险批准与留痕	发布许可	每项交付	规则无法覆盖所有法律判断
产能、WIP与峰值模型	团队负责人	需求、周期、返工、负荷	设上限和峰值方案	承诺与容量板	每周	低样本阶段只做方向判断
伙伴接口与证据包	采购 / 团队负责人	Brief、版权、数据、SLA	选择、验收、移交	伙伴交付包	每项目	不替代法务合同
关键人风险与扩容触发器	CEO / HR / 负责人	负荷、休假、技能覆盖	检查红线并采取动作	扩编 / 外包决策	月度	不得用主观“还能扛”否决数据
四模式选择器	CEO / CFO / CMO	总成本与组织目标	比较四种模式	投资决策	季度	无基线时避免伪精确
30 / 60 / 90天路线	项目owner	基线与单一闭环	分阶段评审	继续 / 调整 / 退出	一次导入	不适合多战役同时启动

附录 B：完整案例索引

竹势 AI 营销智库出品

表 36 案例索引

案例	类型	核心机制	主要边界
P&G Cybernetic Teammate	国际 / 大型企业实验	个人 + AI与团队协作	结构化创新任务
广告设计人机实验	国际 / 实证	新颖度与实用性分离	样本与任务有限
蒙牛生成式AI治理	中国 / 消费大型企业	营销伦理、标识与知识产权	无效率与ROI披露
京东营销内容治理	中国 / 平台企业	规则、审核、纠正系统	非三人团队案例
财富500客服AI研究	国际 / 现场研究	最佳实践扩散	高标准化客服任务
跨境电商AI现场实验	含中国背景 / 平台实验	任务差异与转化改善	平台匿名
Klarna内制化与纠偏	国际 / 金融科技	AI内制速度与质量边界	企业自报与争议
大型品牌小队 + 代理生态	国际 / 组织模式	内部判断 + 外部专业宽度	缺少统一人数和ROI口径

附录 C：当代专家与机构观点索引

竹势 AI 营销智库出品

表 37 专家与机构观点

专家 / 机构	实质观点	本报告中的适用边界
Erik Brynjolfsson、Danielle Li、Lindsey Raymond	AI可扩散高绩效者实践，增益存在显著异质性	适用于高频、可反馈知识任务
Karim Lakhani、Ethan Mollick等	AI可改变个人与团队创新协作及专业边界	不等于替代责任与长期组织
Teresa Amabile	创造力依赖专长、创造技能与内在动机	AI不能替代意义与动机管理
W. Edwards Deming	质量主要由系统设计决定	返工应优先修流程
Eliyahu Goldratt	系统产出受瓶颈制约	围绕主编 / 合规瓶颈排程
WHO / ILO	长期工作压力和长工时具有健康风险	效率不能建立在持续超负荷上
国家网信办等四部门	生成合成内容需按规则标识并落实传播责任	适用于中国公开内容运营
国家市场监督管理总局 / 全国人大相关法律体系	广告真实性、消费者权益与个人信息保护持续适用	AI使用不豁免现有法律责任
美国心理学会汇总研究	任务切换造成认知成本	减少并发与插单优先于堆工具
Coase / Williamson	组织边界取决于交易成本和资产专用性	用于决定内制与伙伴化

来源索引（纯文本）

[1] 国家互联网信息办公室、工业和信息化部、公安部、国家广播电视总局：《人工智能生成合成内容标识办法》，2025-03-14发布，2025-09-01施行。

[2] 国家市场监督管理总局、国家标准化管理委员会：GB 45438-2025《网络安全技术 人工智能生成合成内容标识方法》，2025-02-28发布，2025-09-01实施。

- [3] 全国人民代表大会常务委员会：《中华人民共和国广告法》（现行文本）；《中华人民共和国个人信息保护法》，2021-11-01 施行。
- [4] Brynjolfsson, Erik; Li, Danielle; Raymond, Lindsey R.: Generative AI at Work, NBER Working Paper 31161, 样本 5,179 名客服人员，2023。
- [5] Dell'Acqua, Fabrizio 等：The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise, P&G 现场实验，791 名专业人员，2025。
- [6] Fu, Yue 等：Creativity in the Age of AI: Evaluating the Impact of Generative AI on Design Outputs and Designers' Creative Thinking, 广告设计对照实验，2024。
- [7] Fang, Lu; Yuan, Zhe; Zhang, Kaifu 等：Generative AI and Firm Productivity: Field Experiments in Online Retail, 跨境在线零售平台、数百万用户和商品、七类工作流，2025。
- [8] World Health Organization / International Labour Organization: Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke, 基于全球疾病负担估计，2021。
- [9] World Health Organization: Burn-out an occupational phenomenon: ICD-11, 2019。
- [10] American Psychological Association: Multitasking: Switching Costs; 基于任务切换认知研究汇总。
- [11] 蒙牛乳业有限公司：《2024 可持续发展报告》，2025-04-28 发布；负责任营销、知识产权和生成式 AI 规范披露。
- [12] JD.com, Inc.: Environmental, Social and Governance Reports, 营销内容规范、消费者权益和平台治理披露。
- [13] Drucker, Peter F.: The Effective Executive; 知识工作贡献与责任。
- [14] Porter, Michael E.: What Is Strategy?; 战略取舍与活动系统。
- [15] Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm; Williamson, Oliver E.: Markets and Hierarchies; 企业边界与交易成本。
- [16] Little, John D. C.: A Proof for the Queuing Formula $L=\lambda W$; 在制品、吞吐与周期关系。
- [17] Goldratt, Eliyahu M.: The Goal; 约束理论与系统瓶颈。
- [18] Deming, W. Edwards: Out of the Crisis; 系统质量与持续改进。
- [19] Amabile, Teresa M.: Creativity in Context; 创造力的专长、技能与动机。
- [20] Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Organizational Learning; 单环与双环学习。
- [21] Klarna Group plc: 公司关于生成式 AI 在客服与营销中的公开披露，2023—2025; 数据按企业自报处理。

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。