竹势

WEIXIN · COMMERCE RELAY EXCHANGE

成交不是直播间的独角戏

视频号的微信内经营接力

把内容发现、直播验证、微信交易、履约服务与结果回流接成一条可审计的经营链，让每次交棒都带着上下文与责任。

直播间只负责一棒

内容、搜索、小店、客服与履约共同决定成交质量

每次交接都要有凭证

身份、上下文、同意、承诺和结果必须随人流转

损耗比流量更值得管理

找到断点、失约和无人接管，再决定是否扩量

AI 加速接力，人承担承诺

自动化不越权、不伪装、不替代例外责任

shichangbu.ai

BOARD BRIEF 01

董事会执行摘要

竹势 AI 营销智库出品

BOARD RELAY RULE / 00

直播间只是成交接力中的一棒。真正的经营能力，是让发现、验证、交易、履约与服务在微信内连续交棒，并让每次交接都有凭证、有责任人、有结果回流。

竹势 AI 营销智库

成交不是直播间的独角戏：视频号的微信内经营接力

正式 slug：weixin-video-accounts-commerce-relay版本时间：2026 年 7 月

视频号、微信小店、公众号、企业微信、小程序与线下服务的可识别接力系统

出品方：竹势 AI 营销智库

版本：2026年7月

事实截止：2026-07-25

Slug：weixin-video-accounts-commerce-relay

核心判断：视频号不是把短视频、直播和私域简单拼接起来的渠道，而是一条发生在微信关系网络中的可识别经营接力。每一棒都必须保留身份、上下文、同意、承诺和结果，才能把流量转化为可持续客户关系。

BOARD BRIEF 02

董事会摘要

竹势 AI 营销智库出品

BOARD RELAY RULE / 00

直播间只是成交接力中的一棒。真正的经营能力，是让发现、验证、交易、履约与服务在微信内连续交棒，并让每次交接都有凭证、有责任人、有结果回流。

1. 直播间不是终点，也不是天然的交易闭环。它只是把“这个人是否需要、是否相信、是否愿意承担价格与履约条件”集中验证的一棒。真正的经营结果发生在商品承诺被库存、支付、配送、安装、退换、投诉处理与后续服务兑现之后。

2. 视频号相对独立短视频平台的结构性差异，不只在推荐流，而在微信内身份与关系可以被连续识别：用户可能从好友转发、群聊、公众号、搜一搜、视频号推荐进入，再通过微信小店或小程序交易，并在企业微信、公众号、门店或客服中继续服务。可连接不等于可随意调用；每次跨触点都需要确认目的和授权。

3. 腾讯披露2025年视频号总用户时长同比增长超过20%，2026年一季度仍同比增长超过20%；2026年一季度营销服务收入为382亿元、同比增长20%，公司同时提及AI广告推荐模型升级及微信生态闭环营销能力扩展。以上均是公司或生态口径，不能外推为某个品牌的增量、ROI或视频号交易绝对规模。

4. 董事会不应再用播放量、场观、加企微人数或GMV单独评价视频号。必须把进入率、有效停留、问题消除、交易完成、履约完成、服务继续、退款、补贴、佣金、履约成本、退订和投诉放进同一张经营账。

5. AI最适合做高频、可回滚、低承诺的整理与预警：识别选题信号、压缩跨触点上下文、提示库存与客服异常、生成直播辅助卡、汇总复盘证据、提出实验候选。价格、权益、身份、库存可售性、医疗金融等高风险表述、投诉结论和补偿承诺必须由有授权的人确认。

6. 关系资产不是好友数，而是可解释的继续服务权。一次观看、点赞、评论、下单或添加企业微信，分别表达不同强度和不同目的的行为，不能被合并解释为永久营销同意。

7. 组织设计的关键不是“把数据都打通”，而是让总部、区域、门店、主播、投手、客服和导购对同一客户承诺共享最小必要上下文，并且在任何时点只有一个角色对下一动作负责。

8. 合规不应作为直播结束后的审稿环节。广告可识别性、商品资质、价格依据、AIGC标识、个人信息最小必要、未成年人保护、退换与投诉通道，应被写入上播、投流、自动回复、导企微和优惠发放的前置门禁。

9. 90天内先修断点，再扩流量。第一阶段建立承诺台账和人工接棒；第二阶段跑通一个品类或一个区域的完整接力；第三阶段只对已证明净收入改善、投诉可控且责任可追溯的环节扩大投流与自动化。

10. 视频号经营的最终能力不是“做出一场大直播”，而是让每一次内容触达都能被诚实地识别、被合适的下一棒接住，并在结果不佳时知道损耗发生在哪里、由谁修复。

原创框架总览

本报告用四个互相嵌套的经营框架替代“短视频—直播—私域”的渠道清单。微信内经营接力定义价值如何前进；接力凭证定义信息如何不丢失；接力损耗树定位经营结果在哪里消散；人工接棒契约保证自动化在边界处能够被真正接管。

框架	核心构件	董事会问题	最低可运行证据
微信内经营接力	发现—验证—交易—履约—服务	哪一棒创造了可验证的进展，哪一棒只制造了热闹？	每棒入口、出口、责任对象与失败状态
接力凭证	身份×上下文×同意×承诺×结果	下一棒是否知道“谁、为什么、允许什么、答应什么、发生了什么”？	可追溯事件与时间戳，不以聊天截图代替状态
接力损耗树	进入率×有效停留×问题消除×交易完成×履约完成×服务继续	增长被哪个乘数项吞噬？	分母一致、去重口径、退款和取消回冲
人工接棒契约	触发器×SLA×责任人×回写	转人工后谁必须在何时完成什么并写回哪里？	接管确认、超时、处理结果和关闭原因

框架

核心构件

董事会问题

最低可运行证据

微信内经营接力

发现—验证—交易—履约—服务

哪一棒创造了可验证的进展，哪一棒只制造了热闹？

每棒入口、出口、责任对象与失败状态

接力凭证

身份×上下文×同意×承诺×结果

下一棒是否知道“谁、为什么、允许什么、答应什么、发生了什么”？

可追溯事件与时间戳，不以聊天截图代替状态

接力损耗树

进入率×有效停留×问题消除×交易完成×履约完成×服务继续

增长被哪个乘数项吞噬？

分母一致、去重口径、退款和取消回冲

人工接棒契约

触发器×SLA×责任人×回写

转人工后谁必须在何时完成什么并写回哪里？

接管确认、超时、处理结果和关闭原因

四个框架不能被拆成四套孤立看板。接力凭证是每棒的“随身档案”，损耗树用凭证事件计算，人工接棒则在异常或高风险承诺出现时改变责任人。任何一项缺失，系统都会把“动作发生”误判为“经营完成”。

BOARD BRIEF 03

第1章 董事会判断：直播间只是接力中的验证节点

竹势 AI 营销智库出品

董事会首先要纠正一个常见的经营错觉：直播间同时展示内容、互动、商品和支付入口，看上去像一个封闭的商业系统，但它实际只是在极短时间内集中处理多种不确定性。用户可能因为朋友转发进入，因为主播演示留下，因为优惠下单，也可能在支付后才发现配送、安装、售后或使用条件与预期不同。场内成交只是承诺被接受，履约完成才是承诺被验证。

视频号的优势在于它靠近微信内真实关系与日常服务入口。好友、群聊、公众号、搜一搜、小程序、微信小店、企业微信和线下门店可以形成连续路径。然而这种连续性不是自动产生的。系统若只记录“从视频号来了一个订单”，却没有记录用户看过什么、问过什么、得到什么答复、选择了哪种权益，后续客服仍要重新盘问，导购仍可能重复推销，用户感受到的是组织失忆。

因此，董事会应把视频号定义为客户经营基础设施的一部分，而不是内容部门的KPI项目。预算审批时，应同时看到流量成本、直播成本、商品毛利、补贴、佣金、履约、售后、退款、门店服务和客户继续价值。只有把成本与结果放到同一条接力链上，才有资格讨论规模化。

“微信内经营接力”包含发现、验证、交易、履约、服务五棒。发现不是追求最大曝光，而是让真正相关的人理解问题；验证不是把人留得越久越好，而是消除购买所需的不确定性；交易不是按钮点击，而是价格、库存和权益被清楚确认；履约不是出库，而是客户获得约定结果；服务不是无限触达，而是基于明确目的的继续关系。

一个成熟的董事会看板应回答三个问题：本周哪一棒的损耗增加；损耗对应的是需求不足、信息不足、承诺不一致还是执行失败；下一周由谁用什么证据验证修复是否有效。若看板只能回答“观看涨了多少、GMV涨了多少”，它仍是媒体报表，不是经营系统。

BOARD BRIEF 04

图表规格 | 微信内经营接力总图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：桑基式机制图

字段：入口来源、五棒状态、退出原因、责任团队、回写对象

口径 / 单位：人数与去重客户数并列；不填虚构转化率

来源：企业事件日志、订单、履约、客服与门店记录

读图方法：先看哪一棒流失最大，再区分主动退出、资格不符、承诺冲突与执行失败

限制：跨系统身份未完成匹配时只能做方向性分析；不能把平台归因视为增量因果

决策用途：决定预算先投内容、直播解释、商品承接、履约能力还是服务修复

BOARD BRIEF 05

第2章 生态结构：推荐、关系、交易与服务的可识别连接

竹势 AI 营销智库出品

视频号推荐流提供陌生发现，但微信生态的经营价值来自推荐之外的多入口共存。用户可以在朋友点赞、转发、群聊、公众号文章、搜一搜或小程序任务中遇见同一品牌。每种入口携带的社会语境不同：好友转发含有关系背书，搜索含有主动问题，公众号订阅体现长期内容选择，广告点击则是一种付费触达。把它们合并为“视频号流量”会抹掉意图差异。

腾讯2025年年报披露视频号总用户时长同比增长超过20%，增长受内容推荐算法升级和内容生态丰富推动；2026年一季度材料再次披露同比超过20%。这支持“发现能力持续增强”的判断，却不证明所有品牌都能获得同等流量，也不说明时长直接变成购买。用户时长是一种注意力供给，不是品牌的需求存量。

微信小店和小程序承担不同程度的交易与服务承接。微信小店更接近标准化商品交易，小程序则可以承载预约、配置、会员、门店选择、安装安排和复杂服务。企业不应为了技术统一强迫所有场景走同一个入口，而应按商品复杂度、交付半径和客户需要选择最短且可解释的路径。

公众号与企业微信的价值也不相同。公众号是用户主动订阅的内容与通知关系，企业微信通常由具体员工或服务主体承接更强的对话与服务。添加企业微信不等于允许任何团队、任何频次、任何主题的营销；品牌必须能够说明添加时的目的、使用范围、退出方式和后续责任。

线下门店不是线上链路的“最后一公里外包方”，而是承诺兑现与新证据产生的现场。试用、测量、安装、退换、维修和导购解释都应回写客户状态，否则线上仍会持续推送已解决或不相关的信息。

触点	用户主动性	主要经营任务	允许携带的最小上下文	典型断裂
视频号推荐/社交分发	低至中	发现问题与初步筛选	内容主题、入口来源、互动状态	把停留误读为购买意图
直播间	中	验证商品、价格、场景与异议	观看主题、提问、已披露承诺、优惠条件	主播承诺未进入订单或客服
微信小店/小程序	高	交易、预约、支付与资格校验	商品、版本、价格、库存、门店、权益	库存与直播口径不同步
公众号	中	持续解释、通知与内容服务	订阅来源、主题偏好、通知目的	用内容订阅替代营销同意
企业微信/社群	高但目的限定	咨询、服务、复杂决策与复购	身份、服务目的、历史摘要、退出状态	多员工重复触达或无限群发
线下门店/上门服务	高	体验、履约、安装、维修与关系维护	订单、承诺、预约、特殊要求、处理记录	现场结果不回写线上

触点

用户主动性

主要经营任务

允许携带的最小上下文

典型断裂

视频号推荐/社交分发

低至中

发现问题与初步筛选

内容主题、入口来源、互动状态

把停留误读为购买意图

直播间

中

验证商品、价格、场景与异议

观看主题、提问、已披露承诺、优惠条件

主播承诺未进入订单或客服

微信小店/小程序

高

交易、预约、支付与资格校验

商品、版本、价格、库存、门店、权益

库存与直播口径不同步

公众号

中

持续解释、通知与内容服务

订阅来源、主题偏好、通知目的

用内容订阅替代营销同意

企业微信/社群

高但目的限定

咨询、服务、复杂决策与复购

身份、服务目的、历史摘要、退出状态

多员工重复触达或无限群发

线下门店/上门服务

高

体验、履约、安装、维修与关系维护

订单、承诺、预约、特殊要求、处理记录

现场结果不回写线上

触点分工不是固定渠道组织图，而是“用户在当前时刻最需要完成什么”的任务分配。高客单耐消品可能需要从直播转小程序预约再到店体验；标准化快消品可能直接在微信小店完成；专业服务则常需要人工资格判断。路径越复杂，越要减少无意义跳转，并把每次跳转的理由告诉用户。

BOARD BRIEF 06

图表规格 | 微信生态入口语境矩阵

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：二维气泡图

字段：入口主动性、关系强度、交易准备度、可撤回成本、样本规模

口径 / 单位：1–5级定性评分，气泡为去重人数

来源：平台事件、企业CRM与用户研究

读图方法：同一入口内比较意图分布，不把不同入口的点击率直接横比

限制：评分需要访谈与行为证据校准；关系强度不能由是否好友机械判断

决策用途：决定内容、直播、客服和导购分别获得哪些入口与何种话术

BOARD BRIEF 07

第3章 内容发现：降低理解成本，筛选真实问题

竹势 AI 营销智库出品

内容发现的任务不是让尽可能多的人停下，而是用最低理解成本让相关用户认出“这与我有关”，同时让不适合的人尽早退出。一个有效视频应清楚表达适用场景、限制条件和下一步，而不是用夸张悬念把所有人拖进直播间。无效进入会抬高场观，却把主播时间、客服容量和投流预算浪费在不可能成交的人身上。

内容选题应从问题库存而不是热点库存出发。问题库存来自搜索词、直播问答、客服工单、退货原因、门店咨询与销售异议。AI可以聚类这些信号、识别重复问题和遗漏主题，但不得把少量高情绪评论放大成普遍需求。选题决策仍需由业务负责人结合商品策略、库存与服务能力确认。

每条内容应产生可用于下一棒的上下文。至少记录主题、目标人群、关键主张、限制条件、承接入口和期望动作。用户进入直播后，主持人和助手应知道他是从“高客单按摩器如何选”还是“门店体验预约”主题进入，避免重新从品牌故事讲起。

内容团队的核心指标应包括有效进入率、主题匹配度和问题生成质量。有效进入不是点击，而是用户完成最低验证动作，例如停留到关键说明、提出与主题相关的问题、查看明确商品或进入预约。主题匹配度需要抽样检查评论与后续行为，不能只用算法标签替代。

AI生成内容还要遵守身份与标识边界。生成式素材可以提高版本测试速度，但品牌必须对事实、对比、价格、效果和人物身份负责；当内容由AI生成或深度合成并达到法规与平台要求的标识条件时，应按规定提供显式或隐式标识，不能利用拟真形象制造真人背书错觉。

问题信号来源	可提取证据	AI可做动作	必须人工确认	进入下一棒的条件
搜一搜与站内搜索	查询词、改写词、无结果词	聚类意图、发现内容缺口	是否属于真实业务需求	主题与承接商品/服务存在对应
直播问答	问题、时间点、主播答复	去重、提炼异议、生成辅助卡	答复事实与承诺边界	问题已被一致解释并可回写
客服与投诉	工单分类、升级原因、补偿结果	识别高频故障与内容误导	原因归属和整改责任	已形成可公开解释的修复方案
门店咨询	试用、缺货、预约、拒绝原因	压缩记录、发现区域差异	一线描述是否有样本偏差	区域与商品策略已确认
退货与退款	原因、时间、商品、履约节点	建立损耗主题、发现误售	退款原因真实性与责任	内容已补充适用限制

问题信号来源

可提取证据

AI可做动作

必须人工确认

进入下一棒的条件

搜一搜与站内搜索

查询词、改写词、无结果词

聚类意图、发现内容缺口

是否属于真实业务需求

主题与承接商品/服务存在对应

直播问答

问题、时间点、主播答复

去重、提炼异议、生成辅助卡

答复事实与承诺边界

问题已被一致解释并可回写

客服与投诉

工单分类、升级原因、补偿结果

识别高频故障与内容误导

原因归属和整改责任

已形成可公开解释的修复方案

门店咨询

试用、缺货、预约、拒绝原因

压缩记录、发现区域差异

一线描述是否有样本偏差

区域与商品策略已确认

退货与退款

原因、时间、商品、履约节点

建立损耗主题、发现误售

退款原因真实性与责任

内容已补充适用限制

问题信号表把内容部门与客服、门店、商品团队连接起来，但它不是“把所有反馈都变成内容”。投诉中的个体隐私、未核实指控和补偿谈判不能被直接用于传播。可公开内容应来自经过验证、已确定处理口径且不泄露个人信息的共性问题。

BOARD BRIEF 08

图表规格 | 问题库存到内容承接图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：主题网络图

字段：问题簇、证据来源、适用人群、对应内容、直播场次、商品/服务入口

口径 / 单位：问题数、去重用户数、近30/90天变化

来源：搜索、客服、直播、门店与订单事件

读图方法：寻找“问题很多但没有解释内容”与“内容很多但没有后续动作”的孤岛

限制：文本聚类会受表述偏差影响，不能把共现当因果

决策用途：决定下周选题、直播主题和需要先修复的商品信息

BOARD BRIEF 09

第4章 直播验证：实时消除交易不确定性

竹势 AI 营销智库出品

直播的独特价值不是实时热闹，而是把商品演示、条件说明、异议处理和信任判断放在同一个时间窗口。对高客单、体验型或需要安装的商品，用户真正关心的往往不是最低价，而是“适不适合我、能不能按时到、出问题谁负责”。主播若只重复福利而不回答这些问题，场观越大，后续退款和投诉的暴露面越大。

一场直播应预先定义需要消除的关键不确定性。商品团队负责规格、库存与适用边界；价格负责人确认优惠叠加、有效期和价保；履约团队确认区域、时效和安装；客服准备退换、维修与升级路径。直播运营负责把这些信息组织成可理解的顺序，而不是自行创造承诺。

AI可在直播中做辅助检索、问题聚类、库存预警、违规词提示和高风险问题升级。它不应在没有授权的情况下直接回答价格补偿、医疗效果、金融收益、库存保证或投诉结论。系统响应速度不能压过事实可靠性；无法确认时，应明确进入人工接棒并给出预计响应时间。

“转人工按钮”不是接管成功。人工接棒必须满足四件事：触发器清楚、SLA明确、责任人已确认、结果写回统一状态。用户在直播间问到安装范围，助手把问题转给区域客服，但客服没有收到上下文或超时未答，组织不能把这次动作计为已处理。

直播复盘应把问题消除率与承诺偏差放在场观之前。抽样检查用户提出的关键问题是否得到准确、一致、可追溯的答案；检查订单备注、客服记录和门店执行是否继承了直播承诺；统计因信息不清、价格争议、缺货或履约失败产生的取消与投诉。

问题类别	直播可即时回答	必须升级的条件	接棒角色	回写字段	关闭标准
产品规格与使用	已核验说明书范围内	个体适用、专业诊断、效果保证	产品专家/专业人员	问题、证据版本、答复	用户收到明确限制或建议
价格与优惠	已发布且库存可用的规则	叠加冲突、价保、补差、异常订单	价格负责人/客服主管	活动ID、价格依据、处理结果	订单与承诺一致或完成补偿
库存与履约	实时可售与标准时效	区域缺货、预约安装、跨仓异常	供应链/区域运营	SKU、区域、预计时间	客户确认替代、等待或取消
退换与投诉	公开规则和标准流程	责任争议、高额补偿、舆情风险	客服主管/法务	工单、责任、SLA、结论	结果通知并记录可申诉路径
身份与隐私	必要的服务说明	敏感信息、身份核验、跨目的使用	隐私/合规负责人	目的、依据、授权、删除状态	满足最小必要并可撤回

问题类别

直播可即时回答

必须升级的条件

接棒角色

回写字段

关闭标准

产品规格与使用

已核验说明书范围内

个体适用、专业诊断、效果保证

产品专家/专业人员

问题、证据版本、答复

用户收到明确限制或建议

价格与优惠

已发布且库存可用的规则

叠加冲突、价保、补差、异常订单

价格负责人/客服主管

活动ID、价格依据、处理结果

订单与承诺一致或完成补偿

库存与履约

实时可售与标准时效

区域缺货、预约安装、跨仓异常

供应链/区域运营

SKU、区域、预计时间

客户确认替代、等待或取消

退换与投诉

公开规则和标准流程

责任争议、高额补偿、舆情风险

客服主管/法务

工单、责任、SLA、结论

结果通知并记录可申诉路径

身份与隐私

必要的服务说明

敏感信息、身份核验、跨目的使用

隐私/合规负责人

目的、依据、授权、删除状态

满足最小必要并可撤回

人工接棒表的价值在于把“不知道”转化为受控等待，而不是逼迫主播给出即时答案。对用户而言，诚实说明需要核验并给出时间承诺，通常比一个快速但错误的答复更能建立信任。对组织而言，升级记录还能暴露知识库、库存接口与责任配置的真实缺口。

BOARD BRIEF 10

图表规格 | 直播问题消除漏斗

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：分层漏斗+原因条形图

字段：有效问题、已答复、证据充分、用户确认、进入交易、后续争议

口径 / 单位：去重问题数与用户数；按问题类别

来源：直播日志、人工标注、订单与工单

读图方法：先看问题是否被正确回答，再看回答后是否减少争议

限制：用户不再追问不等于已理解；需抽样回访或行为验证

决策用途：调整主播脚本、专家排班、知识库和上播门禁

BOARD BRIEF 11

第5章 交易承接：价格、库存、支付与订单承诺

竹势 AI 营销智库出品

交易承接的本质是把直播中的语言承诺转换为结构化订单条件。商品名称、版本、赠品、优惠、价保、配送区域、安装、发票、退换和服务期限都应有唯一来源。若主播口径、商品详情页、客服话术和订单系统各自维护，任何流量增长都会放大冲突。

微信小店适合标准化商品与较短决策链，小程序则可处理更复杂的配置、预约、会员和门店履约。企业应按最少跳转原则设计承接，但不能为了缩短路径牺牲必要披露。高风险商品、定制服务或需要专业资格判断的交易，应在支付前完成额外确认。

库存不是一个单一数字。可售库存需要同时考虑锁定、在途、区域仓、门店可提、安装能力和活动预留。AI可以监测异常并预测风险，但不能在数据延迟或接口不完整时向用户保证“必有货”。对库存状态不确定的商品，应显示核验中或可预约，而不是用虚假紧迫感制造下单。

GMV必须被拆回净收入。直播间成交额需要扣除取消、退款、平台与支付费用、达人佣金、投流、补贴、赠品、仓配、安装、售后和坏账。对线下到店场景，还应记录核销与门店履约成本。否则团队会用高补贴、高退货的交易制造表面增长。

订单应携带接力凭证的承诺部分。至少包括内容/直播来源、关键问答摘要、价格与权益版本、履约选择、用户主动授权的后续通知目的。后续客服不需要看到全部观看历史，但必须看到完成服务所需的最小信息。

承诺对象	唯一事实源	直播展示口径	支付前校验	异常处理权	结果回冲
SKU与规格	商品主数据/说明书	只展示当前可售版本	版本、适用条件、禁限售	商品负责人	错售、换货、退货原因
价格与优惠	价格中心/活动规则	明确原价依据、到手价条件	叠加、有效期、资格、价保	价格负责人	补差、取消、投诉成本
库存	库存与履约系统	区分现货、预售、预约	区域、锁定、安装容量	供应链负责人	缺货取消、延期、替代
配送与安装	履约规则与服务商能力	说明范围与预计时间	地址、区域、预约资源	区域运营	超时、二次上门、损坏
退换与售后	售后政策/法规	不得弱化法定权利	例外条件、凭证、通道	客服主管/法务	退款、维修、赔付、复购

承诺对象

唯一事实源

直播展示口径

支付前校验

异常处理权

结果回冲

SKU与规格

商品主数据/说明书

只展示当前可售版本

版本、适用条件、禁限售

商品负责人

错售、换货、退货原因

价格与优惠

价格中心/活动规则

明确原价依据、到手价条件

叠加、有效期、资格、价保

价格负责人

补差、取消、投诉成本

库存

库存与履约系统

区分现货、预售、预约

区域、锁定、安装容量

供应链负责人

缺货取消、延期、替代

配送与安装

履约规则与服务商能力

说明范围与预计时间

地址、区域、预约资源

区域运营

超时、二次上门、损坏

退换与售后

售后政策/法规

不得弱化法定权利

例外条件、凭证、通道

客服主管/法务

退款、维修、赔付、复购

承诺登记要求运营团队在开播前完成跨部门确认，这会降低临时发挥的自由度，却显著减少事后解释成本。对于实时变化的库存和优惠，直播画面与口播必须引用同一版本，并在变更发生时主动提示，而不是继续使用旧脚本。

BOARD BRIEF 12

图表规格 | GMV到净经营结果瀑布图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：瀑布图

字段：支付GMV、取消、退款、折扣补贴、佣金、投流、履约、售后、净收入、贡献毛利

口径 / 单位：人民币；同一订单周期；退款按发生或回溯口径明确

来源：订单、财务、广告、供应链、客服

读图方法：观察最大扣减项及其与具体承诺的对应关系

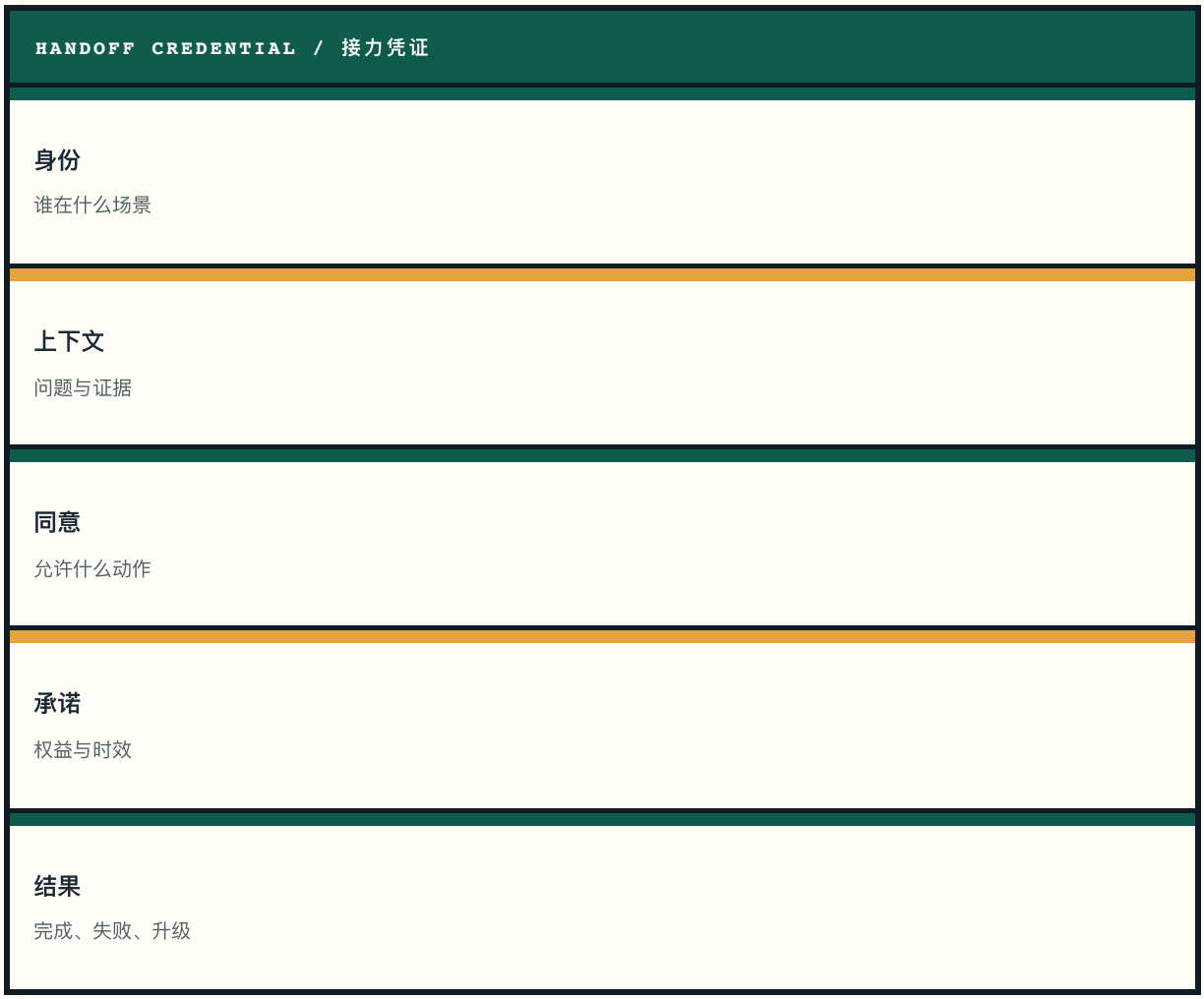
限制：跨月退款会影响期间比较；不能把会计收入与经营贡献混用

决策用途：决定是否扩大直播、调整商品组合或先修复履约

BOARD BRIEF 13

第6章 关系接力：公众号、企业微信、社群与线下服务的授权边界

竹势 AI 营销智库出品



关系接力的起点不是“把人加到私域”，而是用户明确选择了某种继续服务。关注公众号可能为了内容，添加企业微信可能为了咨询或售后，加入群聊可能为了活动通知，留下手机号可能为了配送。目的不同，允许的触达主题、频率、角色和保存期限也不同。

一次观看不是后续营销同意；一次下单也不意味着可以跨品类、跨主体、无限期触达。企业应把同意设计为可理解的选择，记录当时展示的目的和范围，并提供同等便利的撤回方式。撤回后不仅要停止群发，还要更新CRM、企业微信标签和自动化队列，避免“一个系统退订，另一个系统继续”。

企业微信中的“员工身份”是信任的一部分。用户需要知道对话对象代表哪个企业、负责什么、是否为自动回复。AI可以生成摘要和回复草稿，但不应伪装成熟人、导购或专家。自动化参与时，应以适当方式告知，并在用户要求或高风险场景出现时提供真实人工。

社群适合共享问题和活动协同，不适合把成员关系公开暴露为默认营销资产。群内收集需求、发放优惠或组织服务时，应避免无关个人信息扩散；群成员退出后，不应继续用其他渠道追踪同一目的，除非另有合法、清晰的依据。

线下服务产生的新上下文必须回写。门店完成试用、测量、安装或退换后，应更新客户当前状态和下一步，而不是让线上系统继续推“到店体验”或“尚未收货”提醒。回写字段应最小化，记录结果与责任，不把现场闲聊转成未经同意的画像。

行为事件	可合理推断的当前目的	不可自动推断	允许的下一动作	撤回/终止信号
观看/点赞/评论	对特定内容产生有限互动	购买意向、长期营销授权	回应当前问题、邀请自愿查看详情	不再互动、明确拒绝
关注公众号	接收该账号内容或通知	允许销售人员私聊、跨主体共享	按订阅能力提供内容与服务通知	取消关注、消息退订
添加企业微信	与明确员工/企业处理特定事项	无限群发、私生活关系、转售数据	围绕说明目的咨询、履约或服务	删除、拒收、目的完成
下单	完成订单及必要履约	跨品类持续营销、公开购买记录	订单通知、售后、依法合规的服务	订单结束、退订营销
到店/核销	完成预约、体验或消费	采集无关身份、自动人脸识别	现场服务与结果回写	离店、拒绝继续联系

行为事件

可合理推断的当前目的

不可自动推断

允许的下一动作

撤回/终止信号

观看/点赞/评论

对特定内容产生有限互动

购买意向、长期营销授权

回应当前问题、邀请自愿查看详情

不再互动、明确拒绝

关注公众号

接收该账号内容或通知

允许销售人员私聊、跨主体共享

按订阅能力提供内容与服务通知

取消关注、消息退订

添加企业微信

与明确员工/企业处理特定事项

无限群发、私生活关系、转售数据

围绕说明目的咨询、履约或服务

删除、拒收、目的完成

下单

完成订单及必要履约

跨品类持续营销、公开购买记录

订单通知、售后、依法合规的服务

订单结束、退订营销

到店/核销

完成预约、体验或消费

采集无关身份、自动人脸识别

现场服务与结果回写

离店、拒绝继续联系

行为—权限表避免把“数据可获得”误解为“可以使用”。它要求业务在设计触达前先说明目的，而不是事后从用户行为中推断无限授权。对董事会而言，退订率、拒收率和投诉并非纯负面指标，它们是检验关系是否被尊重的反馈。

BOARD BRIEF 14

图表规格 | 同意与关系状态图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：状态机

字段：同意目的、主体、触点、有效期、撤回、服务完成、争议冻结

口径 / 单位：事件状态，不用单一“已授权/未授权”二值

来源：同意记录、订阅、企微、CRM、订单、客服

读图方法：检查每个自动触达是否存在对应的有效目的和主体

限制：法律依据不只依赖同意；具体处理需结合个人信息保护法等判断

决策用途：控制营销队列、数据保留、跨部门共享与退出

BOARD BRIEF 15

第7章 公私域协同：发现与连续服务不能互相越界

竹势 AI 营销智库出品

公域与私域不是两个蓄水池，而是两种不同的客户关系状态。公域的优势是让陌生人低成本发现，私域的优势是围绕明确目的继续服务。把公域用户强行导入企业微信，会损害发现阶段的低压力体验；把私域当成免费流量池，则会用频繁触达消耗关系信任。

协同的关键是定义“何时值得接力”。用户提出复杂问题、需要预约、售后或长期内容服务时，可以提供自愿进入公众号、小程序或企业微信的入口。若标准化信息已经能在直播或商品页解决，就不应为了加好友制造额外步骤。每次迁移都应减少用户成本，而不是增加企业可触达资产。

公域团队对线索质量负责，私域团队对连续服务质量负责，两者共同对净经营结果负责。公域不能只交“加微数”，私域也不能只交“群发触达”。双方需要共享来源主题、用户当前问题、承诺和处理结果，但不共享无关的全部行为数据。

投流优化应使用后链路结果，但必须防止选择偏差。平台归因能够帮助比较渠道内表现，却不能证明广告带来增量。品牌应设置地理、时间、受众或门店层面的对照，评估如果不增加投流会发生什么，并把履约与投诉结果回传到实验评估。

真正的协同不是把所有团队放在同一个群里，而是让每个事件有一致定义和唯一责任。内容进入、直播提问、商品查看、订单、履约、服务和退出应采用统一时间戳与状态字典，避免不同团队用相似名称统计不同对象。

交接情境	公域完成证据	私域/服务接收条件	共享上下文	禁止动作	共同结果指标
复杂购买咨询	问题已明确且公开信息不足	用户主动选择咨询入口	主题、已答复内容、待确认项	自动加好友、重复索取信息	问题解决、交易与争议
预约到店/演示	场景和区域被确认	门店有容量且用户确认时间	商品、门店、预约目的、特殊要求	默认加入营销群	到店、体验完成、后续选择
订单售后	订单与问题被识别	客服/门店确认责任	订单、承诺版本、问题、SLA	跨品类推销	解决时长、满意、复购/流失
长期内容服务	用户主动订阅主题	内容主体和频率清晰	主题偏好、订阅来源、退出方式	将订阅者交销售私聊	阅读、留存、退订与投诉
高价值B2B线索	角色、需求和下一步明确	销售确认接收且具备资格	组织、需求、证据、会议约定	未经同意抓取私人关系	有效商机与销售周期

交接情境

公域完成证据

私域/服务接收条件

共享上下文

禁止动作

共同结果指标

复杂购买咨询

问题已明确且公开信息不足

用户主动选择咨询入口

主题、已答复内容、待确认项

自动加好友、重复索取信息

问题解决、交易与争议

预约到店/演示

场景和区域被确认

门店有容量且用户确认时间

商品、门店、预约目的、特殊要求

默认加入营销群

到店、体验完成、后续选择

订单售后

订单与问题被识别

客服/门店确认责任

订单、承诺版本、问题、SLA

跨品类推销

解决时长、满意、复购/流失

长期内容服务

用户主动订阅主题

内容主体和频率清晰

主题偏好、订阅来源、退出方式

将订阅者交销售私聊

阅读、留存、退订与投诉

高价值B2B线索

角色、需求和下一步明确

销售确认接收且具备资格

组织、需求、证据、会议约定

未经同意抓取私人关系

有效商机与销售周期

交接表要求接收团队先确认能力再承接。若门店没有体验名额、客服没有专业资质或销售没有可用时间，系统应延迟或提供替代方案，而不是为了提高转化率先把用户送入无响应的入口。接力质量由接收能力决定，不由导流按钮决定。

BOARD BRIEF 16

第8章 AI协作：自动化权利必须与风险相称

竹势 AI 营销智库出品

AI进入视频号经营的正确方式不是替代主播与客服，而是缩短信息整理、异常发现和上下文传递的时间。它可以从搜索、评论、直播问答、工单和门店记录中提炼问题；可以为直播生成辅助卡；可以监测库存、价格、客服积压和投诉信号；可以把跨触点历史压缩成最小必要摘要。

自动化权利应由动作的可逆性、可见性、影响对象和承诺强度决定。内部整理、候选建议和预警通常可以自动完成；面向客户的事实陈述、公开发布和个性化触达需要更严格的证据与审批；涉及价格、权益、库存保证、投诉、补偿、医疗金融效果或身份判断时，系统只能准备材料或触发人工。

AI输出必须绑定证据版本。直播助手引用的商品规格、活动价格和售后政策应有更新时间和责任人；当资料冲突或过期时，系统应停止回答而不是选择一个看似合理的版本。对话流畅不等于事实可靠，尤其在高压直播环境中，快速错误会被同时放大给大量用户。

跨触点摘要应遵守最小必要。客服需要知道用户从哪场直播来、问过什么、下了什么订单和当前问题，不需要看到所有点赞、群聊和社交关系。摘要还应区分事实、用户陈述、系统推断和待核验事项，防止推断在多次转述后变成“确定事实”。

AI系统也必须可被审计和停用。企业应保存模型/规则版本、输入来源、输出、审批、发送、人工修改和结果；出现价格冲突、身份误导、异常投诉或数据泄露风险时，应能够暂停特定动作而不是关闭全部业务。

动作	自动化权利	前置证据	人工门	失败回退	审计记录
问题聚类与选题候选	可自动生成，不自动发布	来源范围、样本量、时间窗	内容负责人选题	保留未分类并请求复核	数据源、聚类版本、采纳结果
直播辅助卡	可自动提示，不代替高风险答复	商品/规则唯一版本	主播或专家确认	显示“待核验”并触发接棒	引用、展示、修改、最终答复
库存/价格预警	可自动监测与阻断旧口径	实时接口与阈值	供应链/价格负责人解除	暂停商品或切换预约	异常、阻断、解除依据
客服回复草稿	可生成，低风险场景可在规则内发送	身份、目的、知识版本	投诉、补偿、专业判断必审	转人工并告知预计时间	草稿、审批、发送、用户反馈
个性化营销触达	仅对有效目的和频率规则执行	同意/合法依据、分群、退出状态	新目的、敏感画像、跨主体必审	停止队列并更新所有系统	目的、名单版本、发送、退订
复盘与实验建议	可自动汇总和提出假设	分母、成本、结果和对照信息	经营负责人决定行动	标注不可归因和数据缺口	数据版本、假设、决策、后果

动作

自动化权利

前置证据

人工门

失败回退

审计记录

问题聚类与选题候选

可自动生成，不自动发布

来源范围、样本量、时间窗

内容负责人选题

保留未分类并请求复核

数据源、聚类版本、采纳结果

直播辅助卡

可自动提示，不代替高风险答复

商品/规则唯一版本

主播或专家确认

显示“待核验”并触发接棒

引用、展示、修改、最终答复

库存/价格预警

可自动监测与阻断旧口径

实时接口与阈值

供应链/价格负责人解除

暂停商品或切换预约

异常、阻断、解除依据

客服回复草稿

可生成，低风险场景可在规则内发送

身份、目的、知识版本

投诉、补偿、专业判断必审

转人工并告知预计时间

草稿、审批、发送、用户反馈

个性化营销触达

仅对有效目的和频率规则执行

同意/合法依据、分群、退出状态

新目的、敏感画像、跨主体必审

停止队列并更新所有系统

目的、名单版本、发送、退订

复盘与实验建议

可自动汇总和提出假设

分母、成本、结果和对照信息

经营负责人决定行动

标注不可归因和数据缺口

数据版本、假设、决策、后果

AI自动化权利表将“能不能做”拆成“在什么证据和责任条件下可以做”。同一个动作会随风险升级：标准物流查询可能自动回复，异常赔付则必须人工；公开价格信息可以提示，个别补差承诺必须由授权人确认。权利随证据和场景变化，而不是按工具一次性授权。

BOARD BRIEF 17

图表规格 | AI动作风险—权利矩阵

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：四象限+分层门禁图

字段：可逆性、外部可见性、承诺强度、个人影响、自动化权利

口径 / 单位：1–5级风险评分与动作数量

来源：流程清单、事故记录、合规评估

读图方法：优先自动化低承诺高频动作；高承诺动作只做辅助与预警

限制：评分不能替代法律判断；同一动作在不同品类风险不同

决策用途：决定自动化优先级、审批层级、日志与停机范围

BOARD BRIEF 18

锚点案例丨王府井：从内容发生器到线下体验闭环的组织命题

竹势 AI 营销智库出品

CASE RELAY AUDIT

案例只用于解释接力结构与管理动作；企业自报不改写成独立增量，也不跨主体拼接结论。

王府井集团在2025年年度报告中描述实体零售行业从单点营销向体系化运营转型：内容层面通过IP联名、主题市集、快闪店、短视频和直播，把商场变成持续产生话题的“内容发生器”；渠道层面将抖音本地生活、视频号直播、小程序商城与线下场景连接，形成“线上引流、线下体验”的闭环。该披露提供了总部—门店型经营接力的公开证据，但没有披露视频号单独贡献的销售额、转化率或增量。

这一模式的经营难点不在于是否开播，而在于总部内容能否被具体门店接住。直播中展示的品牌、活动、券、库存和体验项目，需要与门店当日可用资源一致；用户选择某个城市或门店后，预约、核销、导购服务和售后必须继承此前承诺。若总部只完成曝光与领券，门店却看不到来源和用户关注点，线上热度会变成现场重新解释。

对于百货与购物中心，接力对象往往不是一个标准SKU，而是一组到店体验：活动时间、停车、餐饮、亲子、品牌柜台、会员权益和现场服务。小程序可以承担门店选择、预约和会员身份，视频号负责把场景讲清楚，导购与门店运营负责兑现。每一棒都应记录用户选择和可撤回的通知偏好，不能把一次到店核销变成无限期营销。

年报同时提醒零售行业仍面临门店客流压力、业态调整和项目培育周期，线上线下打通并不自动带来利润。王府井的披露属于集团对行业趋势与经营策略的描述，不能据此认定其视频号已经实现可归因增量，也不能把“会员沉淀”理解为所有到店用户都同意后续触达。

可复制条件是：总部维护统一活动与权益版本；区域和门店在开播前确认容量与库存；预约与核销记录来源和承诺；导购只获得完成服务所需的上下文；现场结果回写小程序或CRM；财务把优惠、门店履约和退款纳入净结果。缺少其中任何一项，直播都可能只把问题从线上推给门店。

对董事会的启示是，视频号项目不应只由内容部门负责。门店运营、商品、会员、客服、数据与法务必须共同拥有接力指标。真正值得扩大的不是某场直播的场观，而是某类内容能够稳定带来有准备的到店、现场承诺被兑现、客户愿意在明确授权下继续服务，并且全链路贡献毛利为正。

BOARD BRIEF 19

锚点案例丨倍轻松：高客单直播需要把演示、库存与线下体验接成一条链

竹势 AI 营销智库出品

CASE RELAY AUDIT

案例只用于解释接力结构与管理动作；企业自报不改写成独立增量，也不跨主体拼接结论。

倍轻松2025年年度报告披露，公司微信视频号运营团队构建“内容式达人溯源专场直播”全闭环运营体系，重点攻坚大路灯、睡眠头盔按摩器等高客单价产品的转化链路；全年专场直播场次实现翻倍增长。公司同时披露线下直营与加盟网络、店仓一体与前置仓履约升级等经营动作。以上是公司自报，支持“直播模式和场次扩展”的事实，不提供视频号GMV、净收入、转化率或增量因果。

高客单健康与按摩产品在直播中需要处理的不是单纯价格，而是体验、适用场景、使用方法、空间条件、配送与售后。所谓“溯源”与多场景展示可以降低用户对产品真实性和使用方式的不确定性，但主播不能把一般体验表述升级为个体健康承诺。对不适合在公开直播中判断的问题，应触发专业或人工咨询。

公司线下渠道覆盖机场、高铁站、高端购物中心以及加盟网点，这为体验和售后提供了可能的下一棒。真正的闭环要求直播中的产品版本、优惠与库存可被订单识别；用户需要体验时，可以选择有能力的门店和时间；门店知道用户关注的是哪种功能；试用结果、购买与售后再回写，而不是让线上与线下各自统计。

年报披露的“专场直播场次翻倍”是活动数量，不等同于需求质量或盈利改善。高频开播可能提高学习速度，也可能增加投流、主播、赠品和售后成本。没有退款、履约、复购和贡献毛利口径，不能把场次增长当成经营成功。报告中的“核心业务突破”属于公司表述，应保留其自报性质。

可复制条件包括：商品与医学/健康表述边界经过审核；直播脚本引用唯一规格和售后政策；库存接口能够识别区域与门店；复杂问题有明确人工接棒；到店体验不以强制加企微为前提；订单、安装、退换和投诉能够回冲到直播主题和达人组合。

对其他耐消与体验型品牌的启示是，视频号更适合做“解释与验证”，而不是用低价把复杂决策伪装成冲动消费。品牌应把内容质量定义为减少错误购买，把直播效率定义为消除关键问题，把线下网络定义为承诺兑现能力。只有三者同时存在，高客单直播才可能形成可持续接力。

BOARD BRIEF 20

锚点案例｜Air Canada聊天机器人：自动化答复不等于责任被转移

竹势 AI 营销智库出品

CASE RELAY AUDIT

案例只用于解释接力结构与管理动作；企业自报不改写成独立增量，也不跨主体拼接结论。

Air Canada聊天机器人争议发生在航空公司网站，而非微信生态，但它提供了AI客服和自动化承接的清晰反例。旅客在咨询丧亲票价政策时获得机器人答复，后续按该答复操作，却被公司拒绝适用。加拿大不列颠哥伦比亚省民事争议解决机构在2024年裁决中认定，企业应对其网站聊天机器人提供的信息负责，并要求赔偿相关差额及费用。

该案例揭示的核心不是“聊天机器人会犯错”，而是组织试图把错误归咎于工具。对用户而言，机器人出现在公司控制的服务入口，使用品牌身份回答政策问题，其表述自然被理解为公司承诺。企业不能一方面用自动化降低服务成本，另一方面在承诺出错时声称机器人是独立主体。

放到视频号与微信经营中，风险更高：直播助手、虚拟主播、企业微信自动回复和小程序客服可能在用户做出支付或放弃其他选择前给出即时答复。价格、退款、权益、资格与投诉问题一旦被自动化错误回答，后续每个团队都可能引用前一棒，错误会沿接力链放大。

人工接棒契约可以降低这种风险。系统应识别高风险政策问题，停止生成确定性答复，展示“需要人工核验”，把完整上下文交给有权限的人员，并承诺响应时间。人工回复和最终处理必须写回同一工单；知识库得到修订前，相同问题应被阻断，而不是继续随机生成。

案例的限制是，裁决适用特定司法辖区和事实，不应被直接当作中国法律结论。它也不证明所有机器人都不可用。可复制的管理原则是：品牌对其控制渠道中的自动化输出承担治理责任；对外承诺必须有证据版本和授权；用户应知道何时在与自动化交互；高风险事项必须可被真人有效接管。

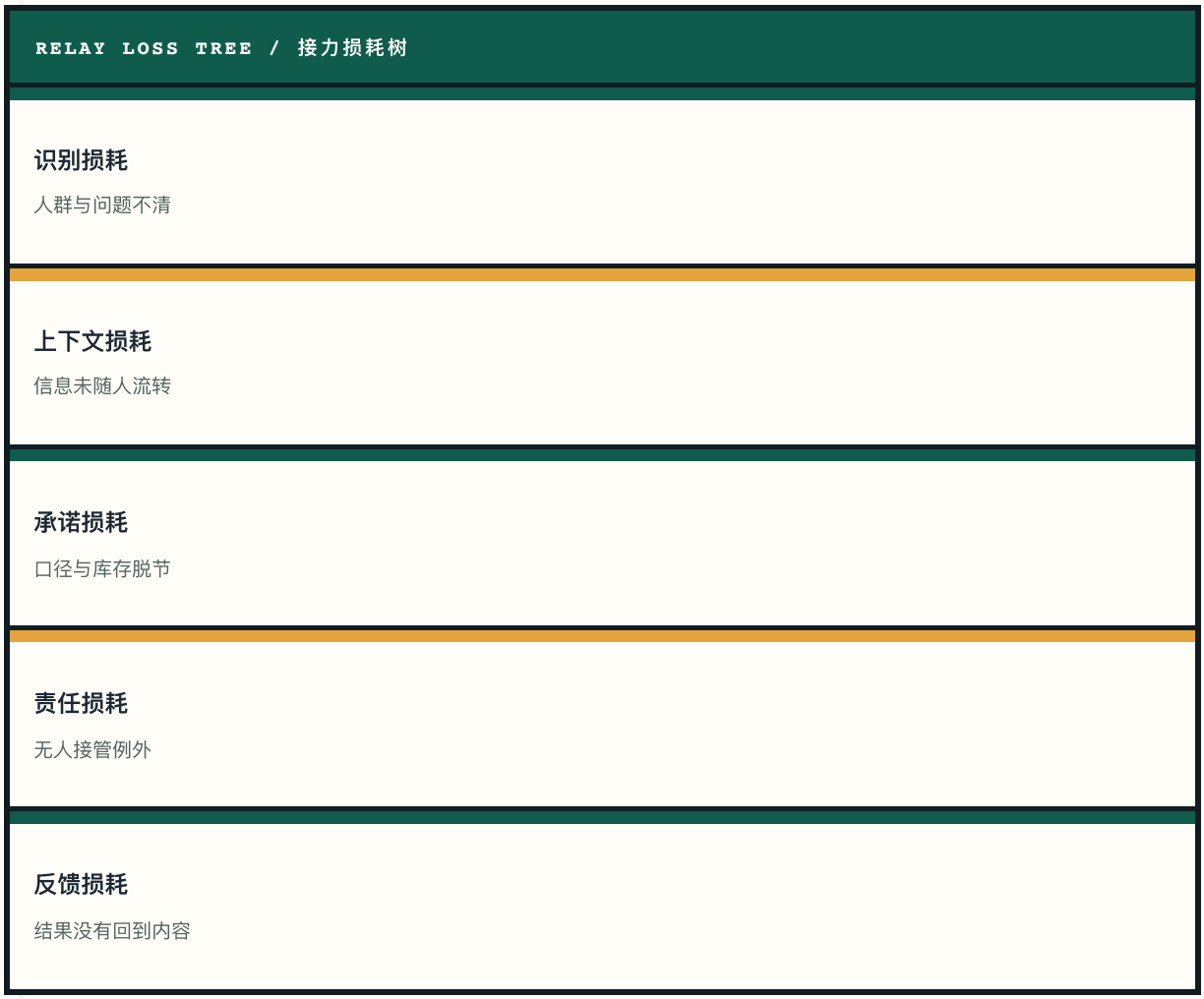
对董事会而言，AI客服上线门槛不应是“回答准确率达到某个平均数”，而应是关键承诺错误率、升级成功率、超时率、纠错闭环和潜在损失都在可控范围。平均准确率再高，也不能抵消少数价格、权益或投诉错误对信任和法律责任造成的集中损害。

进一步看，自动化事故的成本不只是一笔赔付。错误答复会触发重复咨询、主管升级、舆情解释、知识库修订和一线信心下降；如果组织没有统一事件编号，相同错误还会在网站、企业微信、直播助手和门店话术中反复出现。因此，企业应把一次错误承诺视为系统事件，追踪传播范围、受影响客户、纠正通知与权限收回，而不是只关闭单个对话。

BOARD BRIEF 21

第9章 指标与因果：从平台热度回到净经营结果

竹势 AI 营销智库出品



视频号指标必须按接力阶段分层。播放量衡量内容被加载，不能证明被理解；场观表示进入直播，不能证明存在有效需求；GMV表示支付金额，不能代表净收入；添加企业微信表示建立连接，不代表无限触达授权；平台归因显示系统归属，不等于广告带来的增量。

接力损耗树把结果写成乘法：进入率×有效停留×问题消除×交易完成×履约完成×服务继续。乘法结构意味着任何一项接近零，前面再大的流量也无法形成结果。董事会应关注最弱乘数，而不是奖励拥有最大绝对数字的团队。

每个乘数需要清楚分母。有效停留的分母是符合入口条件的人还是全部曝光；问题消除是按问题数还是用户数；交易完成是否回冲取消；履约完成是否包含签收、安装或核销；服务继续是否排除退订和投诉。分母不一致，跨场次比较会制造虚假改善。

增量评估需要反事实。可采用区域门店分组、交替开播时间、受众保留组、商品分层或分阶段上线，比较在其他条件相近时的净结果差异。实验不应只看GMV，还要观察退款、履约压力、客服负担与长期复购。

Goodhart定律提醒：当指标成为目标，它会失去作为指标的质量。若团队被要求加企微数量，最简单的做法是用优惠强导；若被要求场观，就会用宽泛内容吸引不相关用户；若只考核GMV，就会堆补贴和高退货商品。治理方法不是取消指标，而是用成组约束指标与结果回冲。

层级	主指标	必要配对指标	必须回冲	不可直接推断	决策频率
发现	有效进入率、主题匹配	误入率、跳出、搜索后续	无效点击、投诉	购买意向、品牌增量	周
验证	问题消除率、证据充分率	高风险升级成功、承诺偏差	后续争议、退款原因	停留越长越信任	场次/周
交易	交易完成、订单贡献	取消、补贴、佣金、投流	退款、价保、坏账	GMV等于净收入	日/周
履约	按约完成、一次成功	延迟、缺货、二次上门、损坏	赔付、退货、人工成本	发货等于履约完成	日/周
服务	问题解决、复购、留存	退订、拒收、投诉、升级	流失、删除、补偿	加企微等于关系资产	月/季度
因果	净增量、增量贡献毛利	对照平衡、溢出、长期效应	实验污染、跨渠道迁移	平台归因等于因果	实验周期

层级

主指标

必要配对指标

必须回冲

不可直接推断

决策频率

发现

有效进入率、主题匹配

误入率、跳出、搜索后续

无效点击、投诉

购买意向、品牌增量

周

验证

问题消除率、证据充分率

高风险升级成功、承诺偏差

后续争议、退款原因

停留越长越信任

场次/周

交易

交易完成、订单贡献

取消、补贴、佣金、投流

退款、价保、坏账

GMV等于净收入

日/周

履约

按约完成、一次成功

延迟、缺货、二次上门、损坏

赔付、退货、人工成本

发货等于履约完成

日/周

服务

问题解决、复购、留存

退订、拒收、投诉、升级

流失、删除、补偿

加企微等于关系资产

月/季度

因果

净增量、增量贡献毛利

对照平衡、溢出、长期效应

实验污染、跨渠道迁移

平台归因等于因果

实验周期

成组指标要求每个增长指标都配一个质量与成本指标。例如有效进入率必须配误入率，交易完成必须配退款和贡献，服务继续必须配退订与投诉。配对不是为了保守，而是防止局部优化把成本转移给下游。

BOARD BRIEF 22

图表规格 | 接力损耗树

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：乘法树+敏感性条形图

字段：六个乘数、样本量、变化、净结果弹性、主要损耗原因

口径 / 单位：比例与百分点；同一时间窗

来源：平台事件、订单、履约、服务与财务

读图方法：先找对净结果弹性最大的低值项，再验证其原因

限制：乘数之间可能相关；不能简单把改善幅度相乘外推

决策用途：确定下一轮实验与资源配置

BOARD BRIEF 23

第10章 案例组合：成功、受限与失败的可复制条件

竹势 AI 营销智库出品

01
入口是否可归因

02
凭证是否完整

03
承诺是否兑现

04
例外是否接管

05
结果是否回流

在合同与日常运营中，品牌还应保留关键对象的最终控制权，包括商品主数据、价格依据、同意记录、客户投诉与财务回冲。服务商可以优化主播、内容和投放，却不能替品牌决定高风险承诺。退出合作时，账号、素材、知识、日志和未结工单需要有清晰交接，避免客户关系随供应商切换而失忆。

案例｜青木科技：代运营能力覆盖全链条，但品牌结果仍需单独核验

青木科技2025年年报披露，其电商直播服务覆盖抖音、天猫、京东、小红书、微信视频号和微信小店，可提供直播间创意、货品规划、主播培育、短视频、营销推广、客服、会员运营、仓储物流及达人合作。

这说明视频号经营需要跨内容、商品、客服与物流的能力组合，而不是只配置主播。代运营商可以把多个环节组织在一起，减少品牌自行拼接供应商的损耗。

但公司披露的直播间数量与团队规模是服务能力口径，不能直接证明每个品牌在微信生态获得增量或盈利。品牌方仍需掌握自己的价格、库存、客户同意、投诉与净收入证据。

可复制条件是双方明确数据与责任边界：代运营负责哪些动作，品牌对哪些承诺最终审批，订单与客服结果如何回传，合作结束后客户数据和知识如何处置。否则“全链条服务”可能变成责任模糊。

更稳妥的做法是为每个订单和会员事件建立来源、目的与当前状态，而不是追求把所有身份强行合并。用户可以选择只完成订单、不加入会员，也可以订阅特定主题；门店和客服只读取完成当前服务所需的信息。这样既能支持线上线下协同，也能避免多平台数据汇集后产生过度画像与重复触达。

案例｜来伊份：多平台旗舰店与自有体系之间需要统一客户状态

来伊份公开报告描述其在抖音、快手、小红书、视频号等平台开设旗舰店，同时运营具备销售、支付、会员、娱乐互动、外卖与线下门店联动能力的自有APP，并强调社区生态与私域建设。

多平台布局可以扩大触达，但也增加身份、订单、会员和服务状态分裂的风险。用户在视频号下单、到门店提货或在自有平台成为会员时，权益与售后应一致，不能要求用户反复证明。

公开材料没有给出视频号单独业绩、跨平台去重客户或增量归因，因此不能把“入驻平台”当作经营成效。多渠道存在只是接力的基础条件，结果取决于主数据与履约协同。

对零售品牌的启示是先统一商品、价格、订单、门店和会员规则，再扩展入口；对后续触达按来源目的与用户选择管理，而不是把各平台客户自动合并为可群发名单。

鞋履直播还应把退换与调货视为设计组成，而不是成交后的补救。尺码建议存在个体差异，直播可说明测量方法和版型特征，但不能保证一定合脚。若用户选择到店试穿，系统应确认门店可用库存与导购能力；若线上购买，则应在下单前清楚展示退换条件和时效。

对于复购型零售，统一状态还要处理券、积分、会员价和门店活动的冲突。用户从视频号进入时，应清楚知道权益在哪个主体、哪个入口使用，过期与退回如何处理。品牌不能为了迁移到自有体系而设置不必要障碍，也不应把平台订单自动解释为加入自有会员的同意。

若联合直播涉及商场、达人或其他品牌，还需明确广告关系、商品责任与客户数据边界。谁负责价格、谁处理退换、谁可以继续联系用户，都应在活动前写清。否则多方共同带来的流量，会在出现缺货或投诉时变成多方互相转介。

案例｜千百度：总部直播与门店教学场景的机会及边界

千百度年度报告提出从教学型直播、视频号产品销售和联合直播等方向开展品牌直播，并提到总部及相关场景的直播安排。鞋履属于需要尺码、脚型、搭配和试穿验证的品类。

教学型内容可以降低选择成本，视频号可以承担款式与场景解释，门店则完成试穿、尺码确认、调货和退换。直播若能把用户选择的款式与门店库存连接，接力价值高于单纯低价促销。

公开披露属于计划和经营方向，没有提供实施后的销量、到店率或利润。不能把“将开展”写成已取得成果，也不能假定总部直播天然能够覆盖各门店库存与服务差异。

可复制条件包括门店库存可见、预约与调货规则清楚、尺码建议不被AI伪装成确定判断、直播承诺可被门店核验，以及试穿后结果回写，避免继续推送不合适款式。

集合口径还可能受到新增品牌数量、品类结构和活动节奏影响。董事会在引用这一数字时，应同步展示本企业处于什么基期、是否使用平台补贴、客户是否来自存量微信关系，以及订单后续的退款和复购。只有把外部生态信号与内部单位经济模型连接，平台增长才会转化为可执行判断。

此外，品牌应把平台激励视为阶段性变量。补贴、优先推荐和撮合工具可能改变短期表现，但如果取消后订单无法维持，说明增长来自外部激励而非接力能力。评估应同时观察自然复购、服务成本和用户主动分享，而不是只看活动期峰值。

案例｜微盟集团：双平台连接能力不等于品牌经营结果已闭环

微盟集团2025年年度报告把微信小店列为其全域经营布局的重要增量入口。公司称其作为首批服务商推出“微盟×微信小店”五大解决方案，并继续发展视频号达人孵化、品牌分销、直播带货与短视频内容营销。该背景说明，品牌进入微信生态后需要同时处理内容、广告、交易、会员和履约，而不是把开店或开播当成独立项目。

在具体动作上，微盟披露已将商家POS、微信小店、淘天等订单及会员接入SaaS中台，并以“公域获客、私域运营”连接平台入口和自有阵地；同时通过内容运营、达人商业化和品牌分销承接视频号流量。其机制价值在于让订单、会员和渠道事件进入同一业务状态，使后续导购、客服与复购运营不必只依赖聊天记录。

公开证据显示，报告期内接入其中台的微信小店订单量同比增长901%，视频号广告消耗同比增长29%；公司还披露若干达人和品牌分销GMV。上述数字均为微盟服务商、平台接入或项目集合口径，受客户扩容、基期、广告预算和品牌组合影响，不能解释为单一品牌的增量，也没有披露退款、履约成本、投诉和贡献毛利。

这一案例的限制在于，技术连接并不会自动保留用户同意和直播承诺。订单能进入中台，不代表企业微信可以无限触达；达人带来成交，也不代表主播口径已与库存、价格和售后一致。若品牌只追求接入量和广告消耗，跨平台系统可能更快放大错误承诺与重复营销。

可复制条件是品牌保留商品、价格、库存、同意和投诉的最终控制权，为视频号内容、微信小店订单、会员与门店事件建立统一编号；服务商只在授权范围内执行，并把退款、退订、履约与人工接棒结果回写。只有平台入口、业务中台和责任机制同时闭合，双平台能力才会转化为可核验的经营接力。

受限案例｜腾讯微信小店品牌商家GMV增长：生态规模不等于单一品牌增量

腾讯2026年一季度演示材料披露，微信小店品牌商家GMV同比增长超过三倍，并提及品牌激励、商品补贴、优先推荐、优惠券分享和创作者撮合等能力。该数字属于平台对品牌商家集合的口径。

它说明微信小店正在加强品牌交易生态，也展示了聊天分享、视频号、公众号和创作者之间的连接。但集合增长可能受商家扩容、基期、补贴和结构变化影响，不能推导任一品牌获得三倍增长。

品牌在引用平台规模时必须保留口径：平台增长不是品牌增量，优惠券分享不是自然口碑，平台归因不是因果。企业仍需计算自己的净收入、补贴、佣金、退款与履约成本。

决策上可把平台能力视为实验机会，而不是业绩承诺。先选择一个品类和一组可对照人群，验证接力凭证、履约与服务是否完整，再决定是否扩大投流和优惠。

运行规则还应覆盖虚拟主播被用户追问身份、要求真人、提出超出知识范围问题以及出现情绪化投诉时的处理。系统若继续用拟人化语气拖延或循环回答，会把技术限制转化为关系欺骗。清楚承认自动化身份、展示能力边界并及时交给真人，才是降低成本与维持信任可以同时成立的条件。

对虚拟主播的复盘还应区分内容错误、身份误导和接棒失败。前者通过知识修订处理，身份问题需要调整标识与表达，接棒失败则涉及人工排班与系统路由。把所有问题都归为“模型准确率”会掩盖组织责任，也无法形成有效改进。

反例｜虚拟主播未披露身份：低成本连续开播可能透支信任

2026年直播电商监管规则明确要求在直播电商活动中使用人工智能等技术生成的人物图像、视频时提示其由相关技术生成，并规定违法情形由管理或使用该人物的直播间运营者依法承担责任。

虚拟主播可以降低排班成本、覆盖标准化问答，但拟真人物若不披露身份，会让用户误以为正在与真人、专家或品牌员工互动；当它给出价格、效果或售后承诺时，信任风险进一步上升。

监管规则并不意味着虚拟主播一律不可用。边界在于清楚标识、限定任务、绑定证据、保留人工接棒，并且不利用拟真社会关系诱导用户透露信息或接受交易。

企业应把“自动化节省时长”与“身份投诉、错误承诺、转人工失败”同时纳入评估。不能因为连续开播成本低，就让系统在无人负责的状态下持续制造品牌承诺。

一个可接受的部署方式是把虚拟主播限定在低风险、标准化、可验证的介绍任务中，持续展示“AI生成/虚拟主播”身份，并将库存、价格和售后问题接入实时事实源。用户提出个体判断、投诉或要求真人时，系统立即停止拟人化劝说，转交具名员工。只有当身份投诉、错误承诺和接棒超时均在可控范围，连续开播的成本优势才有经营意义。

BOARD BRIEF 24

第11章 治理合规：把身份、广告、商品、AIGC与个人信息写进门禁

竹势 AI 营销智库出品

治理的目标不是让业务在开播前堆更多审批，而是把不能依赖临场判断的事项结构化。商品资质、禁限售、广告证据、价格依据、AIGC标识、主播身份、个人信息目的、退换与投诉通道，都应在直播排期和商品上架时完成检查。

直播营销与内容营销的广告属性需要可识别。品牌自播、达人合作、软性内容和优惠分享在不同场景可能涉及商业推广，企业不能通过把广告嵌入关系或内容来模糊其商业属性。是否需要具体标识应依据法律、规则和实际呈现判断，但“用户可能猜得到”不是充分标准。

消费者权益要求承诺能够兑现并可追责。价格比较、限时限量、赠品、抽奖、功效和售后都需要证据；缺货、延迟或规则变化应及时告知。直播间不能以“最终解释权”排除法定权利，也不能把平台客服与商家客服互相推诿。

个人信息处理应遵循合法、正当、必要与目的明确。跨触点识别不是把所有数据集中，而是用最少信息完成当前接力。敏感信息、未成年人信息、精准画像和跨主体共享需要更高门槛；用户撤回或请求删除时，系统应能停止相关自动化并记录处理。

AIGC与深度合成规则要求企业关注内容生成、虚拟形象与合成标识。标识只是最低要求，不会替代对事实和效果的责任。品牌仍需审查训练/素材来源、肖像与知识产权、虚假背书、歧视性分群和误导性互动。

门禁阶段	检查对象	证据责任人	阻断条件	可降级方案	上线后监测
内容立项	商业属性、事实、权利素材	品牌/法务	无法识别广告、证据缺失、侵权风险	改为一般知识说明或停止发布	投诉、纠错、平台处置
商品上架	资质、规格、价格、库存、售后	商品/供应链/法务	禁限售、价格无依据、履约不可用	预约、下架或缩小区域	缺货、退款、价诉
开播前	主播身份、脚本、虚拟人标识、应急预案	直播负责人/合规	身份不清、高风险承诺无专家	限定问答、关闭商品或改录播	违规提示、异常问题
导流与触达	目的、同意/依据、主体、频率、退出	CRM/隐私负责人	无合法目的、跨主体不清、无法退订	仅提供用户主动入口	拒收、退订、投诉
自动回复	知识版本、风险分类、人工接棒	客服主管/AI治理	证据冲突、无人工SLA、身份误导	仅收集问题并告知等待	错误率、超时、补偿
履约与投诉	承诺、责任、时限、申诉	运营/客服/法务	无人负责、结论不可追溯	升级专线、冻结营销触达	超时、重复投诉、监管反馈

门禁阶段

检查对象

证据责任人

阻断条件

可降级方案

上线后监测

内容立项

商业属性、事实、权利素材

品牌/法务

无法识别广告、证据缺失、侵权风险

改为一般知识说明或停止发布

投诉、纠错、平台处置

商品上架

资质、规格、价格、库存、售后

商品/供应链/法务

禁限售、价格无依据、履约不可用

预约、下架或缩小区域

缺货、退款、价诉

开播前

主播身份、脚本、虚拟人标识、应急预案

直播负责人/合规

身份不清、高风险承诺无专家

限定问答、关闭商品或改录播

违规提示、异常问题

导流与触达

目的、同意/依据、主体、频率、退出

CRM/隐私负责人

无合法目的、跨主体不清、无法退订

仅提供用户主动入口

拒收、退订、投诉

自动回复

知识版本、风险分类、人工接棒

客服主管/AI治理

证据冲突、无人工SLA、身份误导

仅收集问题并告知等待

错误率、超时、补偿

履约与投诉

承诺、责任、时限、申诉

运营/客服/法务

无人负责、结论不可追溯

升级专线、冻结营销触达

超时、重复投诉、监管反馈

门禁表将合规与经营质量放在同一流程中。库存不可用既是经营问题，也是可能导致误导和投诉的风险；身份标识既是监管要求，也是信任机制；退订既是用户权利，也是判断关系是否健康的信号。治理不应与增长对立，而应减少错误增长。

BOARD BRIEF 25

图表规格 | 直播与自动化前置门禁图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：决策树

字段：商品风险、广告属性、AIGC、个人信息、承诺强度、人工能力

口径 / 单位：是/否门与风险等级

来源：法律法规、平台规则、企业制度

读图方法：从最高风险条件开始判断，任何阻断项未解决不进入下一步

限制：法规适用需结合行业与具体事实，机制图不替代法律意见

决策用途：设计上播、投流、自动回复和导流审批

BOARD BRIEF 26

第12章 组织系统：唯一责任与最小上下文共享

竹势 AI 营销智库出品

视频号经营失败常被归因于内容不够好，实际断点往往出现在组织边界：总部不知道门店容量，主播不知道库存变化，投手只看前端转化，客服看不到直播承诺，导购不知道用户来源，财务在月末才发现退款与补贴吞噬利润。

组织设计应围绕承诺对象，而不是围绕渠道账号。每个商品、价格活动、履约方案和投诉处理都需要唯一责任人。团队可以多人协作，但在任何时点必须能回答“谁有权确认、谁负责下一动作、谁写回结果”。

总部负责品牌、商品和治理标准；区域负责本地资源和门店能力；门店与导购负责体验与现场兑现；主播负责准确呈现和识别升级；投手负责流量与实验；客服负责问题闭环；数据团队负责事件与口径；法务合规负责高风险门禁。职责不能用“共同负责”掩盖无人负责。

共享上下文应按角色裁剪。投手需要主题与后链路结果，不需要完整个人聊天；门店需要预约、商品和特殊服务要求，不需要全部社交互动；法务需要承诺证据和争议记录，不需要营销画像。最小化能降低隐私风险，也减少一线信息过载。

会议机制要从汇报流量转为修复断点。周会选择损耗树中影响最大的一个问题，查看证据、确认责任和实验；日常异常通过人工接棒契约处理；月度复盘核对净收入、投诉与关系健康；季度决定哪些自动化权利可以扩大或收回。

角色	拥有的经营对象	必须确认的承诺	接收的最小上下文	写回责任	失效时升级
总部品牌/商品	品牌主张、商品、活动规则	事实、价格依据、权益、禁区	市场反馈与争议摘要	版本、变更、停用	事业部负责人/法务
区域/门店运营	门店容量、库存、现场服务	可预约、可核销、可履约	区域、商品、时间、特殊要求	到店、履约、异常、结果	总部运营/供应链
主播/直播运营	直播场次与呈现	只使用已确认事实与优惠	内容主题、商品版本、风险卡	问题、答复、升级、场次结果	商品/客服/合规
投手/增长	预算、人群、实验	不以错误后链路放大投放	主题、成本、净结果、投诉	投放版本、暴露、实验	增长负责人/财务
客服/导购	咨询、订单、售后	身份清楚、答复可追溯	来源、问题、承诺、订单、同意	处理、结果、下一步、退出	主管/专业/法务
数据与AI治理	事件、模型、权限、日志	口径、证据版本、可停用	最小必要数据与授权状态	质量、漂移、事故、修复	CDO/CIO/风险委员会

角色

拥有的经营对象

必须确认的承诺

接收的最小上下文

写回责任

失效时升级

总部品牌/商品

品牌主张、商品、活动规则

事实、价格依据、权益、禁区

市场反馈与争议摘要

版本、变更、停用

事业部负责人/法务

区域/门店运营

门店容量、库存、现场服务

可预约、可核销、可履约

区域、商品、时间、特殊要求

到店、履约、异常、结果

总部运营/供应链

主播/直播运营

直播场次与呈现

只使用已确认事实与优惠

内容主题、商品版本、风险卡

问题、答复、升级、场次结果

商品/客服/合规

投手/增长

预算、人群、实验

不以错误后链路放大投放

主题、成本、净结果、投诉

投放版本、暴露、实验

增长负责人/财务

客服/导购

咨询、订单、售后

身份清楚、答复可追溯

来源、问题、承诺、订单、同意

处理、结果、下一步、退出

主管/专业/法务

数据与AI治理

事件、模型、权限、日志

口径、证据版本、可停用

最小必要数据与授权状态

质量、漂移、事故、修复

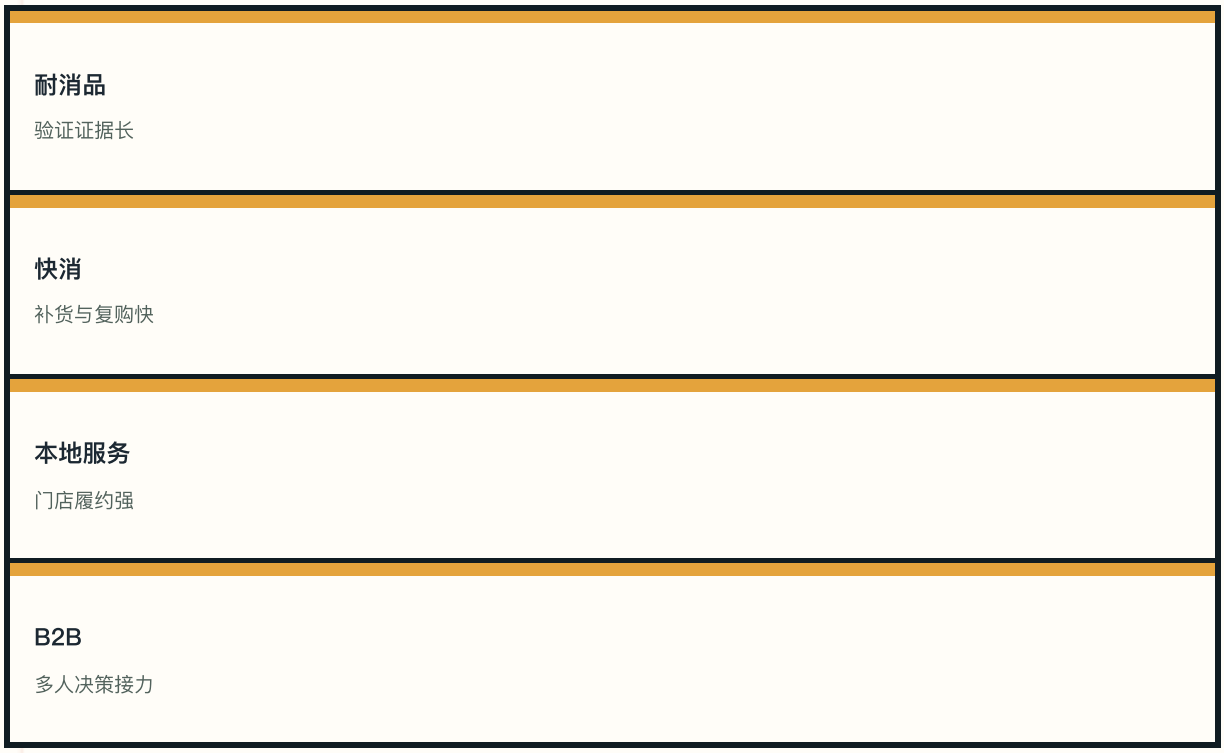
CDO/CIO/风险委员会

角色表的关键是“拥有经营对象”。当商品规则发生变化，商品负责人必须更新版本并触发相关直播与客服知识失效；当门店无法履约，区域运营必须更新容量而不是让客服自行解释。对象责任比任务责任更稳定，也更适合AI系统调用。

BOARD BRIEF 27

第13章 场景策略：不同业务需要不同接力长度

竹势 AI 营销智库出品



快消品决策短、复购高，视频号接力应减少跳转，重点管理商品可售、优惠、配送、退订与复购节奏。直播可以快速验证口味、场景和组合，但高补贴与冲动下单容易带来退款和低质量复购。

耐消与健康设备决策复杂，内容与直播的首要任务是解释适用条件、演示和售后，交易前可能需要预约、门店体验或专业咨询。接力更长，凭证要求更高，不能用快消的“秒杀逻辑”评价。

专业服务和B2B的交易往往不在直播间完成。视频号用于建立问题认知与初步信任，直播用于公开答疑，后续由企业微信、会议或线下顾问进行资格判断。这里的结果指标应是有效商机、决策进展和交付适配，而不是即时GMV。

线下零售的核心是把线上兴趣变成有准备的到店，并将现场结果回写。门店容量、区域库存、导购排班、核销和会员权益决定接力是否成功。平台流量不能弥补现场服务不足。

场景差异意味着AI权利也不同。快消客服可在规则内处理标准物流，专业服务的资格判断必须人工；门店预约可自动确认容量，高风险健康咨询只能收集问题并转交专业人员。企业应按场景建立权利表，而不是全公司共用一个机器人策略。

场景	典型接力长度	直播要消除的主要问题	交易/承接入口	人工不可替代点	核心净结果
快消/食品	短	口味、组合、价格、配送	微信小店/小程序	食品安全、投诉与异常补偿	贡献毛利、复购、退订
耐消/家居/健康设备	中长	适用、体验、安装、售后	小店+预约小程序+门店	个体适用、安装方案、争议	净收入、一次履约、退货
专业服务	长	资格、方法、边界、信任	企业微信/预约/会议	专业判断、报价、合同承诺	有效商机、签约质量、履约
B2B工业品	长	规格、场景、集成、采购条件	企微+CRM+技术会议	技术选型、商务与合规	商机推进、毛利、周期
线下零售/商业体	中	活动、门店、到店价值、权益	小程序预约/核销/门店	现场体验与服务恢复	到店贡献、会员留存、投诉

场景

典型接力长度

直播要消除的主要问题

交易/承接入口

人工不可替代点

核心净结果

快消/食品

短

口味、组合、价格、配送

微信小店/小程序

食品安全、投诉与异常补偿

贡献毛利、复购、退订

耐消/家居/健康设备

中长

适用、体验、安装、售后

小店+预约小程序+门店

个体适用、安装方案、争议

净收入、一次履约、退货

专业服务

长

资格、方法、边界、信任

企业微信/预约/会议

专业判断、报价、合同承诺

有效商机、签约质量、履约

B2B工业品

长

规格、场景、集成、采购条件

企微+CRM+技术会议

技术选型、商务与合规

商机推进、毛利、周期

线下零售/商业体

中

活动、门店、到店价值、权益

小程序预约/核销/门店

现场体验与服务恢复

到店贡献、会员留存、投诉

场景表不是行业刻板分类。同一企业的不同商品也可能需要不同路径。低价标准配件可以直接交易，主设备需要咨询与安装；公开课程可以直接购买，企业咨询需要资格判断。路径应由风险和服务复杂度决定。

BOARD BRIEF 28

图表规格 | 场景接力长度与风险图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：散点图

字段：决策复杂度、履约复杂度、客单、关系持续性、建议接力长度

口径 / 单位：定性分级；气泡为订单或商机量

来源：业务流程、订单、服务与访谈

读图方法：寻找高复杂度却使用短链路强促销的危险区

限制：客单价不能单独代表风险；需结合行业监管与个体影响

决策用途：选择承接入口、人工配置和指标体系

BOARD BRIEF 29

第14章 90天路线：先修承诺与接棒，再扩流量和自动化

竹势 AI 营销智库出品

DAY 1–30
画出接力链与损耗点

DAY 31–60
上线凭证、门禁与人工契约

DAY 61–90
用闭环结果决定扩量

90天计划不从增加内容量开始，而从选择一条可被完整观察的接力开始。优先选择有稳定商品、明确履约和可获得后链路数据的品类或区域，避免一开始覆盖全品牌、全门店和所有触点。

第1—30天建立事实与责任底座：画出五棒流程，列出所有承诺，统一商品、价格、库存与售后版本，定义接力凭证字段，配置高风险人工接棒，清理无目的的自动触达。同期建立基线，包括退款、投诉、履约和退订，而不只记录流量。

第31—60天运行受控试点：用一个内容主题、一个直播系列、一个交易入口和一组门店或服务团队跑通。每周只修复一个主要损耗，保留对照或基线；AI先做问题聚类、辅助卡、异常预警和复盘，不直接扩大客户承诺。

第61—90天验证净结果与治理能力：检查贡献毛利、履约、投诉、关系健康和人工接棒成功率；验证数据口径和审计日志；对表现稳定的低风险动作扩大自动化，对仍存在承诺冲突的环节暂停投流。

阶段门不是按日期自动通过。任何阶段若出现商品事实源冲突、人工接棒持续失败、投诉上升或无法计算净结果，都应停留并修复。增长节奏服从承诺兑现能力，而不是服从直播排期。

阶段门	目标状态	必须交付物	通过阈值（企业自定）	不得带病进入下一阶段	董事会决策
0—30天：看清接力	对象、承诺、责任和数据可识别	五棒地图、凭证字段、承诺台账、接棒契约、基线	关键商品/服务均有唯一责任与版本	价格/库存冲突、无人工SLA、无退出机制	批准单一试点范围与风险预算
31—60天：跑通试点	一个场景从发现到服务可闭环	内容与直播计划、订单与履约回写、周实验记录	主要断点可定位，结果可回冲	只看到平台报表、门店/客服状态缺失	继续、缩小、修复或终止
61—90天：证明可扩	净结果改善且治理可控	增量评估、贡献毛利、投诉与退订、AI审计	企业设定的净结果和风险门槛同时达成	以GMV替代净收入、以转人工替代接管	扩大流量/自动化或保持受控规模
90天后：制度化	对象责任、会议与权限成为日常机制	季度权利复核、知识版本、事故复盘、预算规则	持续可解释、可撤回、可停用	无责任人扩展新触点或模型	纳入年度经营与AI治理

阶段门

目标状态

必须交付物

通过阈值（企业自定）

不得带病进入下一阶段

董事会决策

0—30天：看清接力

对象、承诺、责任和数据可识别

五棒地图、凭证字段、承诺台账、接棒契约、基线

关键商品/服务均有唯一责任与版本

价格/库存冲突、无人工SLA、无退出机制

批准单一试点范围与风险预算

31—60天：跑通试点

一个场景从发现到服务可闭环

内容与直播计划、订单与履约回写、周实验记录

主要断点可定位，结果可回冲

只看到平台报表、门店/客服状态缺失

继续、缩小、修复或终止

61—90天：证明可扩

净结果改善且治理可控

增量评估、贡献毛利、投诉与退订、AI审计

企业设定的净结果和风险门槛同时达成

以GMV替代净收入、以转人工替代接管

扩大流量/自动化或保持受控规模

90天后：制度化

对象责任、会议与权限成为日常机制

季度权利复核、知识版本、事故复盘、预算规则

持续可解释、可撤回、可停用

无责任人扩展新触点或模型

纳入年度经营与AI治理

90天路线的最终产物不是一套漂亮看板，而是一条能被重复运行、能在异常时停下来、能让用户理解自己正在经历什么的经营接力。董事会只应为已证明可兑现、可追溯且净结果为正的扩张买单。

BOARD BRIEF 30

图表规格 | 90天阶段门路线图

竹势 AI 营销智库出品

FIGURE RELAY REGISTER

图表呈现真实指标、接力结构、门禁与结果回路；不制作假数据仪表盘。

图形类型：泳道+门禁图

字段：阶段、交付物、责任人、证据、阈值、阻断项、董事会决策

口径 / 单位：天数与状态，不承诺统一转化率

来源：项目日志、流程、财务、投诉与审计

读图方法：每个门同时检查增长、履约、关系与治理证据

限制：不同企业周期不同；日期不是自动通过条件

决策用途：组织试点、预算释放与自动化扩权

跨章经营推演：把接力原则变成董事会决策

经营推演1 | 董事会如何判断直播是否值得继续投资

投资判断必须从可替代方案出发。企业若不做视频号，用户是否仍会通过门店、公众号、搜索或其他平台完成购买；视频号新增的是陌生发现、解释效率，还是只是把已有客户迁移到一个新的统计口径。董事会应要求项目组列出基线、对照和机会成本，并把主播、内容、投流、补贴、履约与售后全部计入。只有净增量贡献覆盖新增资源，直播才是增长投资，而非渠道搬家。

第二个判断是组织是否具备承诺兑现能力。流量可以在几天内扩大，库存、客服、门店和安装能力却不能同步弹性增长。若人工接棒持续超时、门店预约爆满、退款原因集中在信息误导，继续投流只会放大负面结果。董事会应设置扩量前置条件：关键承诺一致、异常能被接住、净结果可计算、投诉不随规模失控。

第三个判断是能力是否可沉淀。一次明星达人专场可能产生高交易，却不一定留下可复用的主题、脚本、问题库、履约规则和客户服务机制。真正的经营资产是下一场由不同团队仍能准确执行。项目复盘应把“谁带来的流量”降为次要，把“哪些问题被证明、哪些承诺可复用、哪些断点已修复”放在首位。

经营推演2 | 从推荐流到关系网络的口径分层

推荐流衡量内容分发，关系网络衡量信息在好友、群聊和订阅关系中的传播语境，交易系统衡量订单，服务系统衡量结果。四者不能合并成一个漏斗，因为同一用户可能多次出现、在不同入口承担不同身份。企业应先定义事件，再定义人：曝光、观看、转发、搜索、提问、订单、核销和服务完成都保留原始语境，客户级合并只在合法且业务必要时进行。

关系传播带来的信任并非品牌所有。好友转发可能让内容更容易被打开，但品牌不能把发送者的社会关系当作自己的背书资产，也不应暗示“朋友推荐”代表产品质量已经被验证。对优惠券分享等机制，应区分用户主动分享与品牌激励，并观察是否造成骚扰、误解或羊毛行为。

生态口径还必须与公司财报口径分开。腾讯的营销服务收入、视频号时长和微信小店品牌商家GMV反映平台业务发展，品牌自己的播放、订单和净收入是另一层。报告与会议中应明确标注数据主体、时间窗、分母和是否自报，防止平台增长被直接写进品牌预算回报。

经营推演3｜内容团队怎样对需求质量负责

内容团队需要从“产量管理”转向“问题管理”。每个主题先定义要帮助哪类人识别什么问题、排除哪些不适用情境、希望用户完成何种下一动作。内容发布后，不只看播放和互动，还抽样检查进入直播或咨询的人是否携带相应问题。若大量用户只是被悬念吸引，却无法与商品或服务匹配，内容即使爆发也属于错误发现。

问题库存要有证据等级。搜索词和客服工单通常比单条评论更接近真实任务，退款与投诉比点赞更能暴露承诺偏差，门店咨询能提供区域与现场限制。AI可以合并同义问题和发现趋势，但内容负责人必须检查样本来源、重复用户、情绪放大与时间效应，避免把噪音包装为洞察。

内容承接还需要明确退出价值。好的解释不仅促成购买，也帮助不适合的人停止购买。展示适用限制、成本、使用条件和替代方案，短期可能降低点击转化，却能减少错误订单、客服争议和品牌损耗。董事会应允许内容团队以“减少错误需求”创造价值，而不是只奖励更多进入。

经营推演4｜直播运营怎样建立问题消除机制

直播脚本应围绕不确定性排序，而不是围绕品牌想说的卖点排序。先回答资格与适用，再说明差异与证据，然后解释价格、库存、履约和售后。对于复杂商品，每一段都标记可回答范围和升级角色。主播不是全能专家，其专业性体现在知道何时引用证据、何时承认未知、何时让有权限的人接棒。

问题消除需要用户侧验证。系统记录“已答复”只能说明主播说过，不说明用户理解。可以通过重复确认、选择题式澄清、订单前关键条件确认或后续争议抽样判断解释是否有效。对高频误解，应修改内容和商品页，而不是让客服无限重复解释。

直播现场的速度压力容易诱发越权承诺。运营应预先准备“安全等待”机制：高风险问题进入队列，画面或客服明确告知核验中，记录预计响应时间；如果无法在场内完成，则把完整上下文带到后续服务。等待本身不是失败，失去责任与回写才是失败。

经营推演5｜交易系统如何保护价格与库存真实性

价格真实性要求企业能够解释比较基准、优惠条件和最终到手价。直播口播、贴片、商品详情、优惠券和客服答复必须引用同一活动版本。临时加赠或补贴要有授权和库存，不能用“先拍再说”把规则不确定性转给消费者。活动结束后仍应保存版本，以便处理价保与投诉。

库存真实性要求区分物理库存、可售库存、已锁库存、区域库存和服务容量。对需要安装或门店体验的商品，可售性不仅由仓库数量决定，还由区域服务能力决定。系统延迟或异常时，应降级为预约或人工确认，而不是继续展示确定性稀缺和交付承诺。

订单确认是接力凭证的重要节点。它应把用户选择、关键限制、优惠版本和履约方式固化为双方可查的记录。后续任何变更都要说明原因并获得确认。这样，客服与门店处理的不是模糊的“直播间说过”，而是可核验的承诺对象。

经营推演6｜关系运营如何避免把服务变成骚扰

关系运营先要建立目的账本。每个联系人为何进入、允许由谁以什么主题联系、何时结束、如何撤回，都应可查询。企业微信标签不能只写“高意向”“宝妈”或“高净值”等推断性标签，而应优先记录明确任务，如“等待安装预约”“询问A型号尺寸”“订阅新品通知”。任务完成后，相应自动化应关闭。

触达频率不能只按企业日历设定。用户刚完成投诉或退货时，继续发送促销会表现出组织失忆；用户已在门店购买，线上仍反复催单也会破坏信任。触达队列应读取订单、服务和退出状态，并允许客服在争议期间冻结营销。

撤回要真正传播到所有相关系统。公众号退订、企业微信拒收、小程序取消授权和客服明确拒绝应形成统一停止事件，随后更新分群、定时任务和外包名单。仅在一个界面标记“勿扰”却继续从其他账号触达，不是合规控制，也不是关系经营。

经营推演7｜公私域团队如何共同承担结果

公域团队交付的不是名单，而是带有来源主题、已知问题和适用条件的机会；私域团队接收的不是“流量”，而是一个有明确目的的服务任务。双方应共同定义接收门槛。没有可用商品、门店容量或客服资格时，私域可以拒收并反馈原因，公域则停止继续放量。

共同指标应横跨团队边界。例如“有效咨询到问题解决”“预约到店到体验完成”“订单到一次履约成功”“内容订阅到低退订留存”。这些指标迫使前端关注后端质量，也让后端不能用接收量掩盖响应失败。奖金与预算若仍按各自局部数字分配，协同机制不会生效。

数据共享采用任务最小化，而非全量开放。公域可看到聚合的退款和投诉原因以优化内容，私域可看到用户进入主题与关键承诺以继续服务；任何团队都不应因为协同而默认获得全部个人行为。权限设计应围绕当前任务和责任期限自动收回。

经营推演8｜AI自动化怎样从辅助走向有限执行

AI权限扩展应采用证据晋级。第一阶段只做内部摘要和候选建议，验证引用准确、分类稳定和人工采纳；第二阶段在明确规则内生成对外草稿，由人确认；第三阶段仅对高频、低风险、可回滚任务有限自动执行，并持续抽样。任何阶段出现知识冲突、投诉或接棒失败，权限应自动降级。

模型能力不是唯一变量。数据源是否及时、知识是否有责任人、接口是否可靠、人工是否有容量，往往比模型参数更决定结果。一个更强模型也无法确认延迟库存或替代没有授权的客服主管。企业采购与评估应覆盖完整系统，而不是只比较回答效果。

自动化要保留用户可理解的控制。用户能够知道正在与AI交互、能够要求真人、能够纠正错误信息、能够撤回触达。对于拒绝自动化或需要无障碍服务的人，企业应提供可行替代。效率不能建立在用户被迫适应系统之上。

经营推演9｜指标体系怎样对抗局部优化

每个前端指标都要有后端约束。播放量配主题匹配和误入，场观配问题消除和高风险升级，GMV配退款与贡献毛利，加企微配退订、拒收与问题解决。约束指标不是“扣分项”，而是判断增长是否健康的组成部分。只有同时改善，团队才获得扩量权。

指标还要区分领先、过程和结果。问题库存覆盖、知识版本完整和接棒SLA是能力指标；有效进入、问题消除和订单完成是过程指标；净收入、复购、投诉和关系留存是结果指标。只看结果会发现太晚，只看过程又可能与经营脱节，三层需要在同一因果假设下连接。

实验必须记录决策日志。为什么选择某主题、改变了哪些变量、预期影响哪一棒、何时停止、结果是否支持假设，都应留下。没有日志的复盘容易把偶然波动解释成经验，把事后故事写成因果。AI可以汇总实验，但不能替管理者确认反事实。

经营推演10｜案例如何从宣传材料转化为经营证据

案例使用先区分事实、主体表述和分析推断。公司年报中“场次翻倍”是事实口径，“实现突破”是公司评价，“因此获得增量利润”若无数据就是不能成立的推断。报告应保留原口径，并明确哪些结果未披露。这样案例才能用于决策，而不是成为另一份宣传材料。

可复制条件来自机制，不来自品牌名。王府井案例的可复制点是总部与门店承诺协同，倍轻松案例是高客单解释、体验与履约连接，Air Canada反例是自动化承诺仍由企业负责。不同企业可以复制责任、凭证和门禁，却不能复制未经披露的流量和结果。

失败与受限案例同样重要。平台集合增长提醒规模不等于品牌增量，虚拟主播边界提醒低成本不等于可信，代运营案例提醒能力覆盖不等于客户结果。董事会案例库应记录适用条件、未披露项和停止条件，而不是只收集成功故事。

经营推演11｜合规门禁怎样成为产品设计的一部分

广告可识别性应体现在界面和表达，而不只在合同。商业合作、优惠推荐、虚拟人物和自动回复的身份需要让普通用户能够理解。标识位置、持续时间和表达方式应适应短视频、直播、聊天与商品页，不以隐藏在长协议中代替。

个人信息保护应体现在字段和流程。没有明确目的就不采集，没有当前任务就不展示，目的完成就停止自动化，撤回就传播到相关系统。敏感信息和跨主体共享需要单独评估。隐私负责人应参与接力凭证设计，而不是在上线后检查一份全量数据表。

消费者权益应体现在异常路径。缺货、价格错误、直播承诺冲突、延迟、退换和投诉必须有可达入口、明确责任和时限。企业不能只优化顺畅成交路径，却把所有异常留给用户自行寻找客服。治理质量常在异常发生时才被看见。

经营推演12｜组织会议如何围绕对象而不是部门

周度接力会不按部门轮流汇报，而按一个经营对象展开。例如选择“某高客单SKU在华南区域的直播到安装”，依次查看内容来源、关键问题、订单、库存、安装、退款和投诉。所有团队围绕同一对象讨论，能快速暴露口径与责任冲突。

异常会只处理需要跨角色决策的问题。常规问题由接棒契约自动分配；会议重点是价格规则冲突、知识失效、容量不足、重复投诉和自动化权限调整。每个决定写回对象状态、责任人和截止时间，避免会议纪要与业务系统分离。

季度治理会审查权利与能力。哪些AI动作可以扩大，哪些因事故应收回；哪些门店或区域具备扩量能力，哪些应暂停；哪些指标会博弈，需要修改激励。组织学习不是增加更多会议，而是让规则随着结果被更新。

经营推演13｜行业场景如何选择最短可信路径

最短路径不是按钮最少，而是用户完成决策所需的可信步骤最少。快消品可能从直播直接到微信小店；耐消品需要预约体验；专业服务需要资格判断；B2B需要技术与商务会议。强行把长决策压缩成即时下单，会把必要判断推迟到退款和投诉。

路径设计应考虑失败恢复。快消缺货可以替代或退款，安装类商品需要重新排期和现场协调，专业服务不适配需要尽早拒绝。每个场景预先定义可恢复、不可恢复和必须人工的事件，才能合理配置自动化与SLA。

行业差异还体现在证据要求。食品、健康、教育、金融、医疗和招商等场景的效果表述与资格要求不同。通用脚本和通用机器人不能跨行业直接复制。品牌应建立场景化知识与审核，而不是把平台允许发布误解为内容已经合法、准确且适合。

经营推演14｜90天后如何形成持续经营制度

试点结束后，企业应把接力对象、事件字典、承诺版本、人工SLA和自动化权利纳入日常运营。新商品、门店、主播和服务商上线时复用同一门禁；组织调整时对象责任同步迁移；知识更新触发旧内容与自动回复检查。制度化意味着不依赖项目组记忆。

预算机制也要改变。新增投流预算与履约容量、客服SLA和净结果联动；自动化预算与错误成本、人工节省和用户反馈联动；内容预算与问题覆盖和错误需求减少联动。预算不再只购买曝光，而是购买一条可兑现的经营能力。

最终，视频号经营应进入企业年度客户战略，而不是保持为一个平台专项。平台规则和流量会变化，微信内关系、承诺与服务的治理原则更稳定。企业拥有的是对客户问题的理解、可追溯的履约能力和被授权的持续关系，这些资产可以迁移到新的入口与技术。

补充论证：接力系统的运行细节

扩展判断｜接力凭证不是客户全景画像

接力凭证的五个要素——身份、上下文、同意、承诺、结果——常被误解为建立一个无所不包的客户全景。实际上，它强调的是当前任务的可解释连续性。身份只需达到完成交易或服务所需的识别程度；上下文只保留与当前问题有关的事实；同意记录目的与范围；承诺记录企业已经明确表达的条件；结果记录任务是否完成。与任务无关的社交关系、敏感偏好、群聊内容和长期行为不应因为技术上可获取就被汇集。凭证越精确，越能减少一线重新询问，也越能限制过度使用。

凭证还要区分来源层级。用户自己陈述的信息、平台事件、员工记录、AI推断和外部数据不能混成同一事实。例如“用户观看了睡眠产品直播”是事件，“用户有睡眠障碍”是未经确认的推断，“用户主动咨询某功能”才是可用于当前服务的上下文。系统界面应显示来源、时间和可信状态，接收者若修改判断，需要留下理由。这样可以避免一次模型推断在多次接力后变成不可质疑的标签。

扩展判断｜承诺台账应覆盖语言、界面与默认设置

企业承诺不仅来自主播口播。商品卡默认勾选、倒计时、优惠券说明、聊天机器人答复、公众号通知、门店海报和导购私聊都会影响用户决策。承诺台账因此不能只存脚本，而要把所有对外界面与规则版本纳入。任何价格、赠品、配送、安装、效果或售后条件变化，都应触发相关素材失效检查。否则，组织会在后台更新规则，却让旧短视频和自动回复继续传播旧承诺。

台账的价值还体现在争议处理中。客服面对“直播间说过”时，可以检索对应场次、时间段、商品版本和主播辅助卡，判断是用户理解偏差、员工越权还是系统信息冲突。处理结果反过来更新规则与培训。没有台账，企业只能依赖截图和记忆，既难公平处理客户，也无法识别同类问题是否重复发生。

扩展判断｜人工接棒需要容量管理而不只是流程图

很多企业已经设置“转人工”，却没有计算人工容量。直播高峰可能在几分钟内集中产生价格、库存、专业适用和投诉问题；如果只有一名客服接收，SLA在结构上就不可能满足。接棒设计应根据场次规模、问题类型和历史到达率安排专家与区域人员，设置队列优先级，并在容量不足时主动限制商品、投流或可承诺范围。自动化的作用是减少无效问题和压缩上下文，而不是掩盖人手不足。

接棒完成也需要双向确认。系统把问题发送给客服只是“派单”，客服接受并确认预计处理时间才是“接管”，用户收到结果并有机会继续追问才是“完成”。若用户离开直播，后续应在其主动选择的渠道通知；若没有后续授权，企业只能在当前会话或订单必要范围内处理。完整的状态机能区分未派单、未接管、处理中、等待用户、已解决和关闭，避免把所有转人工都算成功。

扩展判断｜门店不是私域流量的终点而是证据现场

线下门店能产生线上无法获得的高质量证据：用户是否到店、体验了什么、哪项功能不适合、库存是否真实、导购如何解释、是否完成核销或安装。这些结果应以结构化状态回写，用于修正内容和直播，而不是只计入门店销售。门店若发现某场直播持续带来不适配客户，应能直接标记来源主题和原因，触发总部调整脚本或暂停投流。

同时，门店回写不能成为扩大个人信息采集的借口。导购只记录服务结果、客户明确需求和下一步，不记录无关私人谈话，不上传个人照片或健康信息，除非有明确必要与合规依据。用户拒绝加入会员或企业微信时，仍应获得同等基本服务。把到店体验与强制留资绑定，会使线上接力在最后一棒失去信任。

扩展判断｜平台能力应被视为可变的外部依赖

视频号推荐、微信小店能力、优惠券分享、创作者撮合、广告产品和接口规则都会变化。企业若把经营逻辑写死在某个入口或算法假设上，平台调整就会导致流程失效。更稳健的架构把内容、商品、订单、同意、承诺和结果作为企业自己的经营对象，平台事件通过适配层进入；当入口变化时，核心状态和责任仍然存在。

外部依赖还包括代运营、达人、SaaS、物流与门店服务商。合同应明确数据可用范围、日志、事故通知、客户投诉、知识与素材归属、终止交接和监管协助。品牌不能因为外包执行就转移对消费者的最终责任，也不能让供应商用自己的统计口径替代品牌财务与服务证据。

扩展判断｜内容与交易之间需要反误导校验

内容天然倾向强调吸引力，交易系统则需要精确条件。两者之间应设置反误导校验：视频中的使用场景是否适用于当前商品版本，效果表述是否有证据，画面中的赠品是否仍在活动，所谓限时限量是否真实，主播使用的比较对象是否明确。AI可以扫描脚本、画面文字和商品数据寻找冲突，但最终责任人必须处理并签署。

反误导校验还要观察用户后果。即使每句话单独真实，组合呈现也可能制造错误印象，例如只展示极端优惠而隐藏资格、用少量库存制造普遍可得、用虚拟专家形象暗示专业背书。复盘应结合退款、咨询和投诉判断整体理解，而不是只做关键词合规。

扩展判断｜复购必须建立在服务继续而非重复曝光上

复购不是不断向已购客户展示同一商品。真正的服务继续包括使用指导、耗材提醒、保养、会员权益、问题解决和与已购状态一致的新品推荐。企业应根据商品生命周期和用户选择确定节奏，避免在刚购买、退货或投诉后继续追单。AI可以根据订单与服务事件生成候选触达，但每个触达必须有目的、频率和退出规则。

复购价值也应扣除关系成本。高频群发可能带来少量订单，却增加屏蔽、删除、退订和投诉，削弱未来更重要的服务通知。董事会应把可触达人数的变化、退订率和投诉原因作为关系资产负债表的一部分，而不是只统计好友净增。

扩展判断｜高风险品类需要把专业判断从直播中剥离

健康、医疗、金融、教育结果、招商收益等高风险场景容易在直播互动中被个体化追问。主播和AI助手可以提供一般信息、资格说明和公开材料，但不能在缺少专业资质、完整信息和适当程序时作个体判断或保证。系统应识别触发词与场景，把问题交给合适的专业人员，并限制后续营销在判断完成前继续推进。

专业接棒也不能只是一张联系方式。需要明确谁具有资格、何时响应、能够访问哪些信息、答复如何记录、用户是否同意转交。专业人员的结论若影响交易，应写入订单或合同前置条件。这样既保护用户，也避免销售团队把模糊建议包装成承诺。

扩展判断｜直播事故处置应与业务连续性结合

事故不只包括违规下架，还包括价格错误、库存错报、身份标识缺失、自动回复失控、个人信息泄露、支付异常和大规模履约延迟。企业应为不同事故设置暂停范围：可以只关闭某个SKU、某条自动回复或某一区域投流，而不是在全停与不停之间二选一。精细停机能力让组织既能控制风险，又能维持无关业务。

事故发生后要进行客户侧纠正。仅在内部修复系统不足以消除已经传播的错误承诺。企业需要识别受影响用户，在合法且合适的渠道说明更正、提供选择和补救，并停止可能继续误导的素材。复盘关注触发、发现、扩散、接棒、纠正和预防六个环节，而不是寻找一个员工承担全部责任。

扩展判断｜数据质量决定接力损耗是否可计算

接力损耗树依赖稳定事件：同一个“进入直播”不能在不同端重复计数，“交易完成”必须回冲取消，“履约完成”要按商品定义签收、安装或核销，“服务继续”需排除退订和争议冻结。企业应维护事件字典、主键、时间窗和迟到数据处理规则，并定期抽样与原始订单、客服和门店记录核对。

缺失数据本身也是经营信号。若门店无法回写、客服工单没有来源、优惠版本不可追溯，管理层不应让分析团队用推算填满看板，而应把数据缺口列为阻断项。机制图可以在没有可靠数据时帮助梳理流程，但不能伪造精确转化率。

扩展判断｜增量实验要防止关系网络中的溢出

微信内分享和社交传播会让实验组影响对照组。某区域直播的优惠可能被转发到其他区域，门店导购也可能把活动信息带给未暴露用户。实验设计应记录分享、跨区核销和自然搜索变化，必要时采用更大单位的门店或区域分组，而不是只按个人随机。结果解释要承认溢出，并通过敏感性分析给出区间。

实验还要考虑长期效应。强优惠可能在当期提高交易，却提前透支未来购买；频繁导企微可能增加短期咨询，却降低长期关系质量。至少设置能够覆盖退款和主要履约周期的观察窗，并对复购、退订和投诉做后续追踪。无法观察长期时，应降低结论强度。

扩展判断｜预算应跟随瓶颈而不是跟随流量机会

当发现率低且后链路稳定时，增加内容与投流可能合理；当问题消除低，应先改直播和知识；当交易完成低，要检查价格、支付和库存；当履约失败，应限制销售并增加供应链能力；当服务继续下降，应修复触达和投诉。接力损耗树使预算从“哪个渠道热门”转为“哪个瓶颈最值得修复”。

资源配置还要考虑修复成本和可逆性。改善商品详情可能成本低、影响广，扩建安装队伍成本高、周期长；某些瓶颈可以通过限制区域或商品暂时规避。董事会应比较预期净收益、风险、时间和组织依赖，避免把所有问题都交给更多流量。

扩展判断｜品牌声音在多角色接力中需要保持一致但不僵化

总部、主播、客服、门店与AI都代表品牌，但不同角色承担不同任务。统一的不是每句话，而是事实、承诺、尊重和升级原则。主播可以生动，客服需要精确，门店需要贴近现场，AI需要透明承认边界。品牌声音治理应提供可适配的表达规则，而不是要求所有人复制一套话术。

一致性还包括纠错姿态。发生错误时，所有触点应承认同一事实和处理方案，不能直播间道歉、客服否认、门店不知情。更正信息应快速同步到知识库和一线，并记录何时生效。用户对品牌的信任常来自错误发生后的处理，而非从不出错的假象。

扩展判断｜供应商与达人合作需要纳入接力凭证

达人带来的内容与信任不能脱离品牌承诺体系。合作前应确认商品、价格、证据、广告关系、可说与不可说、异常升级和素材留存；合作中记录场次、版本与用户问题；合作后把订单、退款和投诉回传用于评价。只按GMV或佣金结算，会鼓励夸大和错误需求。

供应商使用AI生成素材、虚拟形象或自动回复时，品牌应要求披露技术参与、标识方案、数据来源和人工审核。外部工具的日志与事故通知也应进入合同。消费者面对的是品牌和直播间，不能被要求理解复杂的分包关系来寻找责任。

扩展判断｜组织激励需要奖励主动阻断错误增长

一线发现库存不实、价格冲突、专业问题或用户拒绝时，应有权暂停商品、升级问题或停止触达，而不因短期转化下降受罚。没有这种权利，团队会选择继续成交并把后果交给客服和售后。心理安全在这里不是抽象文化，而是员工能够报告坏消息、承认不知道并触发接棒。

管理者应记录并表彰有效阻断：提前发现旧优惠、阻止错误自动回复、拒绝不适配订单、在投诉扩散前修正内容。这些动作可能减少当期GMV，却保护净收入与信任。将其纳入绩效，才能让治理门禁在真实压力下运行。

扩展判断｜成熟度不是接入触点数量而是闭环质量

企业连接了视频号、微信小店、公众号、企微、小程序和门店，并不代表成熟。成熟度应看五类能力：对象有唯一事实源，跨触点只传最小上下文，同意可解释可撤回，承诺可追溯，结果能够回写并改变下一动作。触点越多而这五项越弱，系统反而越容易失控。

成熟度提升应按断点推进。先让一个商品和一个区域完整闭环，再增加品类；先验证低风险自动化，再扩大权限；先解决退订传播，再做更多个性化。规模化是已验证机制的复制，不是同时上线更多账号和工具。

扩展判断｜董事会报告应保留不确定性而不是制造确定感

公开材料经常只披露平台增长、场次、布局和战略方向。报告应明确“已披露”“公司自报”“未披露”“无法确认因果”。这种语言不是削弱结论，而是防止董事会用错误确定性做预算。对于无法获得的品牌增量、ROI、算法权重和绝对GMV，应提出可验证的内部数据方案，而不是填入行业估算。

不确定性还应体现在情景决策。可以给出在退款率、履约成本、转化和复购不同情况下的盈亏范围，标记最敏感变量，并规定何时停止试点。董事会需要的是可行动的边界，而不是一个看似精确却无法审计的单点数字。

经营对象字典：让接力可执行、可审计

运行对象1｜内容主题

内容主题不是标题列表，而是一个有证据、有适用对象、有承接动作的经营对象。它应记录问题来源、目标人群、主张、限制、素材版本、直播场次和后链路结果。主题被修改时，系统需要知道哪些短视频、直播辅助卡和客服知识受到影响。

主题的退出条件同样重要。若持续吸引不适配用户、引发误解或没有任何可用承接，团队应暂停，而不是因为历史播放高继续复用。主题资产的价值来自稳定减少理解成本，而非积累播放数字。

运行对象2｜直播场次

直播场次应有明确任务边界：服务哪类问题、使用哪些商品和规则、由哪些角色值守、最大可承诺范围是什么。场次开始前确认价格、库存、专家和客服容量；结束后保留问题、答复、升级、订单和争议的时间关联。

场次复盘不把所有结果归给主播。内容入口、投放人群、商品竞争力、履约能力和活动规则共同影响结果。评价主播时应看事实准确、问题识别、升级和用户理解，而不是让其为供应链或价格系统缺陷承担全部责任。

运行对象3｜商品与服务包

微信内交易对象可能是单品、组合、预约、门店体验或服务包。每个对象需要唯一规格、责任主体、价格版本、库存/容量、履约范围和售后规则。直播只是引用，不应复制一份独立商品事实。

服务包尤其要避免用模糊名称隐藏交付差异。咨询次数、有效期、适用区域、人员资质、取消和退款需要在支付前说明。AI可以帮助匹配，但不能在信息不足时自动确认客户适配。

运行对象4｜优惠与权益

优惠是承诺，不只是营销素材。优惠券、赠品、满减、会员价、价保和线下核销要有活动ID、资格、有效期、预算、库存和异常处理。分享机制还应区分用户自发传播与激励行为。

权益结束后仍需可追溯。客服处理补差或争议时，应能看到用户下单时的规则，而不是当前页面。若活动错误影响一批用户，系统需要批量识别、通知和补救。

运行对象5｜客户问题

客户问题应从会话中独立出来，成为有类别、风险、证据、责任和状态的对象。相同用户可以有多个问题，同一问题也可能跨直播、订单和门店持续。只保存聊天全文无法可靠管理解决状态。

问题关闭需满足用户获得结果或明确选择停止，而不是客服发送最后一句话。无法解决时要记录原因：政策限制、库存、专业不适配、用户未回应或组织失败。这些原因进入内容、商品和流程改进。

运行对象6｜订单承诺

订单承诺连接语言与财务。它包含用户选择的商品、价格、权益、时间、地点和服务条件，也包含直播或客服中影响决策的特殊说明。任何变更都形成新版本并通知相关角色。

订单完成的定义按场景变化：快消可能是签收，设备可能是安装验收，门店活动可能是核销体验，专业服务可能是约定阶段交付。统一用“已发货”会高估履约。

运行对象7｜同意与退出

同意记录要说明主体、目的、触点、范围、时间和展示版本。退出是与同意同等重要的事件，必须能传播到内容订阅、企微、CRM、自动化和外包名单。

对于履行合同、法定义务等不完全依赖同意的处理，也要限制在必要范围。营销团队不能因为订单存在，就把所有服务信息和促销信息混在同一消息中规避用户选择。

运行对象8｜人工接棒工单

接棒工单保存触发原因、风险等级、原始问题、已给答复、证据缺口、责任人、SLA和用户可用渠道。它不是简单转发聊天，而是让接收者能够立即继续处理。

工单超时要触发容量或管理升级，并向用户更新状态。完成后记录最终结论、补救和知识修订。重复工单应关联，帮助发现系统性承诺冲突。

运行对象9｜门店与区域能力

门店能力包括营业、库存、人员、体验设备、预约容量、安装半径、退换权限和特殊服务，不是一个地址列表。视频号或小程序只能承诺当前可用能力。

区域变化需要实时或至少按明确频率更新。极端天气、活动拥堵、人员缺口和库存异常都可能改变可履约性。系统应允许门店主动降载，而不是总部持续导流。

运行对象10｜实验与决策记录

实验对象记录假设、改变的变量、对照、样本、时间窗、停止条件、成本和结果。平台活动、内容变化、库存波动等干扰也要记录，以免把同期变化误认为实验效果。

决策记录说明管理者为何扩大、暂停或修改。未来团队可以看到当时证据与边界，而不是只继承结论。AI可以检索历史相似实验，但应展示差异，不能机械复用。

运行对象11｜投诉与服务恢复

投诉不是客服部门的负面数量，而是承诺系统的高价值反馈。应关联来源内容、直播场次、商品、订单、履约、自动化输出和处理结果，判断问题来自误导、事实错误、执行失败还是个体争议。

服务恢复包括解释、纠正、退款、补偿、重新履约和规则修订。企业应观察重复投诉和恢复后关系，而不是用快速关闭工单掩盖未解决问题。争议期间暂停营销是基本尊重。

运行对象12｜知识与规则版本

知识库条目必须有来源、适用范围、更新时间、责任人和失效条件。商品规格、价格、售后、合规与专业边界变化时，相关条目自动进入复核。

直播助手和客服AI引用时显示版本；存在冲突则停止确定性回答。知识更新不是上传文档，而是确认旧答案、素材和工作流是否需要撤回或重跑。

十条运行原则：从流量冲动回到可持续经营

原则一｜用退出质量检验入口质量

一个入口的质量不仅看多少人继续，还看不适合的人能否在低成本下退出。内容明确限制、直播诚实回答、商品页清楚展示条件，会让部分用户不下单，但这类退出减少错误交易。企业应记录主动退出原因，并把“被帮助做出不购买决定”视为服务价值。

若团队只奖励继续率，内容会隐藏限制、客服会拖延取消、导购会把所有人推进下一步。退出质量可用退款前取消、明确不适配、退订便利和投诉减少衡量。它帮助企业区分健康筛选与转化失败。

原则二｜用承诺密度而非互动密度评估风险

一场直播互动多并不必然风险高，真正决定风险的是单位时间内产生多少价格、效果、库存、权益和售后承诺，以及这些承诺是否有证据和责任。高承诺密度场次需要更多专家、实时事实源和审计。

娱乐型互动可以由AI辅助较多，涉及个体适用和补偿的对话则需要降速。运营排班应参考承诺类型，而不是只按预计场观。这样，把有限人工放在错误成本最高的位置。

原则三｜用上下文压缩降低组织摩擦

跨触点不需要复制全部记录。高质量摘要包含用户当前目的、已确认事实、未解决问题、企业承诺、下一责任人和授权渠道。摘要越短越需要保留来源与不确定性，避免把复杂历史简化成误导标签。

AI适合生成摘要，但接收者应能查看关键证据并纠正。摘要错误需要反馈到模型、规则或知识库。衡量指标不是节省了多少字，而是减少了多少重复询问、错误答复和接棒时间。

原则四｜用责任迁移记录组织变化

接力过程中责任会从内容团队转到主播、交易系统、供应链、门店和客服。每次迁移都应有接收确认和时间戳。上一棒不能因已发送消息就视为完成，下一棒也不能在未具备能力时被动接收。

责任迁移记录能揭示“无人区”：问题反复转派、多个团队同时联系、工单长时间等待。管理层应优先修复这些结构性空档，而不是要求一线提高话术技巧。

原则五｜用规则失效而非员工记忆管理变化

优惠、库存、商品和合规变化频繁，不能依赖群通知让所有人记住。新版本发布时，旧脚本、商品卡、自动回复和培训材料应被标记失效；系统阻止继续引用，并要求责任人确认迁移。

版本治理减少“我不知道改了”的事故，也保护员工不被过期信息牵连。变更速度越快，越要把失效机制自动化，而不是增加更多群消息。

原则六｜用异常路径设计检验所谓闭环

顺畅下单并不能证明闭环。缺货、支付失败、改址、安装延期、退货、投诉、撤回同意和要求真人时，用户是否仍有明确入口和责任，才检验系统是否完整。

试点测试应主动模拟异常，检查信息是否保留、责任是否接管、用户是否被告知、财务是否回冲。只演示理想路径的系统容易在真实规模下崩溃。

原则七｜用关系负债约束短期增长

重复触达、身份误导、强制加微和难以退订会累积关系负债。它未必立即反映在GMV，却会表现为屏蔽、删除、投诉、低打开和品牌厌恶。企业应把这些信号与客户价值一起观察。

当关系负债上升，最优动作可能是降低频率、停止某类自动化或修复服务，而不是增加内容。董事会需要允许团队为恢复信任牺牲短期触达。

原则八｜用能力上限决定流量上限

供应链、客服、门店和专业人员都有容量。投流与场次计划应读取可用能力，超过阈值自动降载。增长团队不能把后端超负荷视为另一个部门的问题。

能力上限还包括治理：审计抽样、知识更新、事故处理和人工接棒都需要资源。自动化扩大若让治理无法覆盖，企业实际上失去了控制。

原则九｜用证据链而非单点截图处理争议

截图可能缺少时间、上下文和版本。完整证据链连接场次、口播或自动答复、商品规则、订单、履约和客服处理。企业应保存必要记录并控制访问，以便公平解决争议和改进。

证据链不是为了对抗用户，而是确认组织在哪里失误。若品牌承诺不一致，应主动修复；若信息被误解，也应改善表达。争议数据应进入学习，而不是只归档。

原则十｜用可撤回性检验AI与自动化是否可信

可信自动化必须可以暂停、纠正、转人工和撤回授权。用户可以停止营销，员工可以阻断错误动作，管理者可以收回特定权限，系统可以追踪影响范围。没有可撤回性，效率提升会变成不可控风险。

可撤回性还意味着恢复方案：暂停后由谁接管，旧消息如何更正，未完成任务如何处理。把回退设计在上线前，企业才有资格让AI执行真实经营动作。

最终经营推演

最终推演｜为什么“微信内闭环”不能成为封闭生态迷思

微信内多个触点彼此靠近，确实能减少登录、跳转和身份丢失，但“闭环”不意味着用户应被锁在品牌控制的路径中。消费者可能需要比较外部信息、联系独立客服、向监管机构投诉或选择其他支付和服务方式。企业应把闭环理解为自己的责任不丢失，而不是用户选择被封闭。只要承诺和结果能够追溯，用户在不同入口之间自由移动并不会削弱经营，反而能检验品牌是否真正可信。

同样，微信生态内的连接也不能替代开放的数据治理。企业应保存自己有权保存的订单、服务和授权记录，避免依赖某个临时平台字段；同时尊重平台与用户边界，不通过技术手段绕过限制。真正可持续的能力是对象、规则和责任可迁移，而不是在一个生态中堆积尽可能多的触点。

最终推演｜为什么服务结果必须反向约束内容与投流

许多组织把后链路数据仅用于月度复盘，内容和投流在当期仍按前端表现继续。更有效的系统应把缺货、退款、安装超时、重复投诉和退订及时反向传递：某主题持续导致误购，就降低推荐和投流；某区域履约超载，就停止相关商品；某主播承诺偏差增加，就暂停脚本和辅助卡。后链路不是报告素材，而是实时控制信号。

反向约束也要避免误伤。单个投诉不应自动关闭整个品类，短期退款波动也可能来自物流事件。系统先触发调查和限速，再由责任人结合样本、影响和可恢复性决定。AI适合发现异常与关联证据，但停投、下架和补偿等高影响动作需要明确授权。

最终推演｜为什么董事会必须同时看客户时间与员工时间

视频号经营常强调用户时长，却忽略组织为一次交易投入多少重复劳动。内容返工、主播核验、客服重复询问、门店重新解释、财务对账和投诉升级都是接力损耗。接力凭证和唯一事实源的价值之一，是减少员工在系统之间寻找信息和互相确认。董事会应观察每个完成订单或服务所需的人工分钟，以及这些时间是否用于判断和关系，而不是用于弥补信息断裂。

自动化节省的员工时间也不能直接等于收益。若节省来自降低服务质量、隐藏等待或把工作转给用户，长期成本会更高。应同时衡量首次解决、接棒成功、纠错和员工例外处理负担。好的AI协作让人更集中处理复杂判断，而不是让少数员工承担更多无法解释的异常。

最终推演｜为什么品牌要为“未发生的错误”建立价值证明

治理动作常因没有直接收入而被削减，但阻止错误价格、虚假库存、越权答复和无授权触达能够避免退款、赔付、投诉与信任损失。企业可以通过阻断记录、险情复盘和历史事故成本估算这些动作的保护价值。虽然不能把每次阻断都虚构成确定收益，但可以证明风险暴露范围被缩小、发现时间提前、受影响用户减少。

把保护价值纳入经营账，能纠正只奖励成交的激励。商品负责人及时下架错误SKU、客服拒绝未经授权补偿、导购报告直播误导、AI系统停止引用过期规则，都应被记录为有效控制。董事会需要看到增长与保护共同构成净结果，才能让组织在压力下仍愿意说“不”。

最终推演｜为什么接力系统最终是一套企业记忆

每一棒保留的身份、上下文、同意、承诺和结果，构成企业关于客户关系的可治理记忆。它不同于聊天记录堆积：记忆有来源、有时效、有责任和失效条件，并且能影响下一动作。内容团队知道哪些解释有效，商品团队知道哪些承诺引发争议，门店知道用户为何到来，客服知道此前如何处理，董事会知道增长是否以真实兑现为基础。

企业记忆也必须允许遗忘。目的完成、保存期限届满、用户撤回或信息被证明错误时，应删除、匿名化或停止使用。可持续记忆不是保存一切，而是保留完成经营与责任所需的最小证据。

最终结论｜成交之后才开始证明直播是否成功

一场直播的价值在支付时仍未确定。商品按约送达、安装或核销完成、用户获得预期价值、问题被解决、后续联系被尊重，才逐步证明前面的内容与承诺是正确的。任何把直播间当作终点的组织，都会把未完成的责任藏在退款、客服、门店和客户沉默之中。

视频号的微信内优势，正是有机会让这些责任连续可见；它的风险，也正是企业可能把关系便利误解为无限权限。董事会需要坚持一个简单标准：每一棒都让用户更清楚、更有选择、更容易获得承诺结果，同时让企业更能解释、纠错和负责。满足这一标准的流量才值得扩大，满足这一标准的AI才值得授权。

最后校验｜把“可识别”落实为用户能感知的透明度

所谓可识别，不只是后台能够把事件串起来，更要求用户在关键节点知道自己正与谁互动、当前行为会带来什么、哪些信息会被用于下一步、怎样停止。直播间出现商业推广时应清楚呈现，虚拟人物与自动回复不伪装真人，导向企业微信或小程序时说明目的，价格与权益在支付前可复核，转人工后能看到责任和预计时间。若只有企业看得见链路，而用户无法理解和控制，这条接力仍然是不透明的。

透明度也需要与信息负担平衡。企业不应把所有规则一次性堆给用户，而应在决策相关的时点提供分层说明：发现阶段说明主体与商业属性，验证阶段说明事实与限制，交易阶段确认价格和履约，服务阶段说明使用目的与退出。AI可以根据场景提示必要信息，却不能通过个性化隐藏不利条件。可识别经营的标准，是普通用户无需理解系统架构，也能知道自己正在做什么、企业答应了什么、出现问题找谁。

最后校验｜把净经营结果落实到责任与现金

净经营结果不能停留在分析部门的计算。每一项扣减都应连接到可行动责任：取消来自错误需求、支付或库存，分别由内容、交易和供应链处理；退款来自商品不适配、承诺冲突或履约失败，需要不同修复；佣金和投流属于获客成本，补贴与赠品属于价格策略，安装和客服属于兑现成本。财务应与运营共同定义订单级回冲，把跨月退款、门店核销和服务成本纳入同一观察窗。只有责任能够追溯，净收入才会改变行为，而不是成为月末解释。

现金与关系还存在时间差。直播当天收到支付，不代表收入已经稳定；退换期、安装、售后和投诉可能在之后发生，复购与关系损耗则更晚显现。董事会可以采用分层成熟口径：支付为初步承诺，履约完成为经营确认，主要退换期结束后为稳定结果，后续服务与复购用于评估关系价值。不同口径必须同时保留，避免团队用最快出现的数字替代最终结果。扩量决策至少等待能够覆盖主要退款与履约周期的证据；无法等待时，应设置风险准备和自动限速，而不是假定后续成本不会发生。

最终校准｜把规模化定义为重复兑现而不是重复开播

规模化的最低标准，是同一套接力机制换一个主播、一个区域或一组门店后仍能运行：内容主题仍有证据，价格与库存仍引用唯一事实源，复杂问题仍能被有资格的人接住，订单承诺仍能进入履约，用户退出仍会停止后续触达。若结果只依赖某位主播的个人关系、某次补贴或临时救火团队，就不属于可复制能力。企业应把扩张单位定义为“已验证的场景包”，其中包含对象、规则、责任、数据、异常与停止条件，而不是只复制账号、直播间和排期。

重复兑现还要求组织承认不同区域和人群的差异。总部可以统一品牌事实和治理底线，但门店容量、物流时效、商品偏好和服务资源需要本地确认。规模化不是把全国客户压进一条固定漏斗，而是在统一凭证和责任框架下允许必要的场景适配。每次扩展先验证承接能力，再释放流量；每次出现系统性偏差，先收回自动化或投流权。由此，增长速度与兑现速度保持一致，视频号才能从活动渠道变成长期经营基础设施。

BOARD BRIEF 31

经典思想与专家视角：解释接力，也说明失效边界

竹势 AI 营销智库出品

CLASSIC OPERATING LENSES

经典思想用于校准信号、承诺、交易成本与服务责任，不替代经营证据。

Peter Drucker

“企业目的在于创造顾客”把视频号从媒体产出拉回客户结果。创造顾客不是制造一次点击，而是让企业持续解决真实问题。失效边界：不能用这句话为过度收集数据或强迫关系辩护。

Stephen Vargo 与 Robert Lusch

服务主导逻辑强调价值在使用与互动中共同实现。直播成交只是价值主张被接受，履约与使用才验证价值。边界：共同创造不等于把企业责任转嫁给消费者。

Michael Spence

信号理论解释为何真人身份、可验证演示、价格依据和售后承诺能降低不确定性。边界：信号可以被操纵，必须用履约结果和外部证据检验。

Erving Goffman

互动秩序提醒品牌，直播间和企业微信中的身份呈现会塑造信任。AI若伪装真人或熟人，会破坏互动规则。边界：社会学框架不能替代具体法律判断。

Herbert Simon

注意力稀缺说明时长增长不等于购买意图。内容应减少理解成本，而不是占用更多时间。边界：注意力只是必要条件之一，不能用作价值或满意度代理。

Helen Nissenbaum

情境完整性强调信息是否合适取决于主体、目的、接收方和传递原则。它适合判断跨触点接力是否越界。边界：该理论不是中国个人信息法律的替代文本。

Charles Goodhart

当场观、加微或GMV成为单一目标，团队会通过不健康方式优化。边界：不能因此拒绝量化，而应建立配对指标与结果回冲。

Raja Parasuraman、Thomas Sheridan与Christopher Wickens

自动化层级研究提示不同任务需要不同的人机分工。AI可建议、筛选、执行或监测，但权利应与风险相称。边界：通用层级必须结合直播、消费者权益和行业风险重构。

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。

BOARD BRIEF 32

来源索引

竹势 AI 营销智库出品

腾讯控股：《2025年全年及第四季度业绩公告》，2026年3月。用于公司整体收入、视频号时长、直播收入、微信小店GMV与微信生态闭环营销口径。

腾讯控股：《2025年年度报告》，2026年4月。用于公司整体、微信生态与视频号/微信小店口径区分。

腾讯控股：《2026年第一季度业绩演示》，2026年5月。用于视频号时长、微信小店品牌商家集合口径、营销服务与AI广告能力。

腾讯控股：《2026年第一季度业绩公告》，2026年5月。用于营销服务收入与公司归因说明。

国家互联网信息办公室等：《直播电商监督管理办法》，2026年。用于直播主体、虚拟人物、平台与运营者责任。

国家市场监督管理总局等：网络交易、广告、消费者权益与直播营销相关规章及解读，2023—2026年。用于交易、广告可识别性与平台规则治理。

全国人民代表大会常务委员会：《中华人民共和国个人信息保护法》，2021年。用于最小必要、目的限定、撤回与个人权利。

国务院：《中华人民共和国消费者权益保护法实施条例》，2024年。用于经营者义务、消费者权益与投诉处理。

深圳市倍轻松科技股份有限公司：《2025年年度报告》，2026年。用于微信视频号高客单直播、线下渠道与履约网络案例。

王府井集团股份有限公司：《2025年年度报告》，2026年。用于视频号直播、小程序商城与线下体验闭环案例。

青木科技股份有限公司：《2025年年度报告》，2026年。用于直播代运营全链条能力及边界。

上海来伊份股份有限公司：《2025年半年度报告》，2025年。用于多平台旗舰店、自有会员与门店联动。

千百度国际控股有限公司：《2024年年度报告》，2025年。用于教学型直播、视频号产品销售与门店场景。

British Columbia Civil Resolution Tribunal：Moffatt v. Air Canada，2024年。用于自动化客服承诺与企业责任反例。

Peter F. Drucker、Stephen Vargo、Robert Lusch、Michael Spence、Erving Goffman、Herbert Simon、Helen Nissenbaum、Charles Goodhart、Parasuraman/Sheridan/Wickens的原著或论文。用于客户目的、服务逻辑、信号、互动、注意力、情境完整性、指标异化与自动化层级。