



# 百年跃变： 浮现中的智能化组织

2019年4月

# 致辞一



时代的发展与进步总是伴随着饱含激情的创新和难以预见的颠覆，随着大数据、人工智能、物联网等科学技术的全面突破与逐项应用，社会经济中的生产方式、消费方式发生了极大的改变，我们看到智能时代已经到来。

在新的时代坐标下，企业的生产力及其生产关系也发生了较大的改变与进步，向市场提供产品与服务的能力获得了极大提升和释放，与此相对应的企业内部资源协调决策机制与管理模式也正经历着很大的变革。在智能时代下，如何构建有效的组织模式与运行机制也一直是企业管理领域重点关注的对象与研究课题。在企业组织转型之路上，相信将会有越来越多的中国企业，无论是传统工业企业，还是互联网基因下的创新公司，去尝试、探索、迎接组织的蜕变与进化，为企业在智能时代全球化竞争下赢得先机。

在中国，技术正迅速推进企业转型。作为一家成立超过百年的专业服务机构，毕马威始终致力于为我们的客户转型提供持续的助力，伴随客户一起投身于时代变革的洪流中。我们认为更快地进入市场、推进数据驱动和运用颠覆性技术，都是亟待突破和提升的关键领域。我们同时认识到中国一直在强调培育创新文化的重要性，正如习近平主席在十九大以来所不断提及的。而为了迎接智能化时代的到来，毕马威人才与变革团队不断创新聚焦组织变革与转型，充分挖掘解决方案撬动的组织潜力，成功帮助多家企业构建应对外部环境快速变化的变革管理能力，助力中国各行业企业转型升级与持续成功。同时，毕马威智能创新空间也已于南京成立，今后将进一步从技术层面助力毕马威及客户实现创新和数字转型。

征程万里云鹏举。不同于过往我们更多是西方管理实践的跟随者，在而今中国这片热土，因为社会环境、市场需求的多样化与差异性，催生出全新的生产模式与管理实践；某种程度上，我们面临着全球任何一个角落都不曾有过巨大挑战和蜕变机会，我们是践行者，探路者，也是开拓者。立足新一轮科技革命的时代背景，毕马威希望通过结合自身多年累积的丰富实践经验，努力为客户提供一个更为开阔的视角，去重新看待新时代背景下的组织发展与企业管理，帮助我们的客户与其他各个行业的企业管理者们更好地投入变革浪潮，一起迎接下一个百年。

陶匡淳

毕马威亚太区及中国主席

## 致辞二



智能经济是在“数据 + 算力 + 算法”定义的世界中，以数据流动的自动化，化解复杂系统的不确定性，实现资源优化配置，支撑经济高质量发展的经济新形态。智能经济时代对组织的最大影响是对商业模式的颠覆。在数字化技术和共创文化的驱动下，传统价值链导向的商业模式逐渐向平台化的模式迁移，智能经济时代的竞争方式与过去相比，发生了根本性的变化。

阿里巴巴集团致力于“让天下没有难做的生意”，为全球中小微企业以及消费者提供便利。阿里巴巴将过去 20 年内沉淀的购物、娱乐、本地生活等多元商业场景及相应的数字化能力与云计算等服务充分融合，形成阿里巴巴商业操作系统。它助力企业各环节的数字化转型，实现端到端的全链路数字化。基于“数据 + 算力 + 算法”的机制，阿里巴巴商业操作系统正在赋能各类企业，使企业的品牌、商品、销售、营销、渠道管理、服务、资金、物流供应链、制造、组织、信息管理系统等 11 个商业要素实现在线化与数字化。秉承“开放、分享、透明、责任”的发展理念，阿里巴巴商业操作系统，将向社会全方位地开放自身全球领先的技术积累、蓬勃发展的广阔市场、成熟高效的运营经验等。阿里巴巴商业操作系统，将积极响应和贯彻落实国家“智能 +”的发展战略，与各界合作伙伴一道，为消费端和供给端架起一座数字化能力迁移之桥，探索一条数字化全面转型之路，进而助力经济社会的智能化转型与高质量发展。

智能经济是所有国家面临的共同机遇。希望本系列报告能够为政府、企业、学界提供一个全新的视角，了解智能经济最新发展动态，总结智能经济发展的成功经验，探讨智能经济发展过程中可能遇到的障碍，共同推动智能经济的长期可持续发展。

高红辉

阿里巴巴集团副总裁  
阿里研究院院长

目 录

一、未来已来：透视未来组织 .....01

    核心驱动之变：客户中枢的外向型企业视角 .....01

    创新方式之变：智能化创造的不二生存法则 .....02

    基础设施之变：数字技术下的办公场景革命 .....02

    发展节奏之变：增快的替代与自我革新速率 .....03

二、共生共赢：后德鲁克时代面纱 .....04

三、智能组织：简单高效不是梦 .....07

    组织智能度图谱 .....07

    智能度调研发现 .....09

    智能组织 1.0 - 4.0 .....11

四、弯道超车：先行一步的中国企业 .....13

    智能组织 1.0——未来组织的根基：从客户体验出发 .....13

    智能组织 2.0——为了更高的目标：业务驱动的组织深度融合 .....16

    智能组织 3.0——从感性到理性：智能驱动时代的到来 .....22

    向着星辰大海进发：先驱者的勇敢探索 .....26

五、羽化成云：未来组织的转型之路 .....27

    智能组织的演变路径 .....27

    前进之路的助力者 .....28

    道阻且长，行则将至：迎接一个更好的未来 .....31

结束语 .....32

参考文献 .....33

附录：组织智能度调研问卷 .....34

指导委员会、作者及致谢 .....36



# 第一章 未来已来：透视未来组织

从工业经济到知识经济，再到创新型经济，不断变迁的生产方式推动着企业管理模式的变化，组织形态也随之不断变形，被重构与再定义，对组织的要求和新时代下的四大“变化”息息相关。

这些变化包括企业从内部的提升与聚焦到以客户为中心的“向外看”视角转变，从垂直整合和大企业主导式创新向协同创造、多元分散的模式转变，从固化流程到移动互联的办公方式转变，从稳健存续的经营方式向快速迭代和跨界竞争转变，而这些变化都驱动着组织的进一步沿革。

回望过去，从18世纪末到20世纪初人类历经过数次工业革命和生产力革命。工业经济下的企业以追求规模经济为核心，力图实现对人、财、物的占有和高效利用；规模化生产、标准化产品、相对稳定的区域市场、劳动和资本的密集驱动，致使企业将管理体系按照等级链式进行严密分工，组织以标准化运作为目标。而自20世纪末，在信息革命和管理变革驱动下，知识经济的时代应运而生，技术创新的力量、个性化的产品需求、多样化的全球市场致使企业越发倾向于构建灵活性和适应性的组织。

展望未来，更快速的技术革新在进一步颠覆生产和消费方式，智能化的大变革浪潮来势汹涌，知识经济向着数字经济升级。据统计，到2021年，全球至少50%GDP将实现数字化，亚太地区更以60%的比例领跑全球。这让企业面临组织形态的持续变形和重构，也让每一个个体比历史上任何时刻都更可能无限发挥自我的价值。站在新时代的起点，我们试图从摸清时代的脉络开始，去审视多变的未来到底对组织的再定义提出哪些要求，人们又应以何种视角去看待自我与组织的关系。

## 核心驱动之变：客户中枢的外向型企业视角

“要将客户视为一种升值资产”

——Thomas J. Peters

可购买的成熟技术、同质化的基础性产品、可预测的刚性需求、单边的信息优势、投资带动的规模效应，这些都是中国和世界上很多经济体在发展之路上所发生过的现象。而当传统的战略规划和集中决策无法抗衡不可预知的未来，“追随者”向“带路者”发展而失去学习范本，企业从现有技术和能力出发，将很难仅依靠“向内聚焦”实现开疆拓土。我们发现随着外部竞争格局的激化，越来越多跨界竞争下的行业壁垒被弱化，这促使企业必须张开所有触角去对市场的变化进行快速感知和响应，对客户价值的把握成为了重中之重。

时代的诸多探路者正采取积极的“向外看”行为，如奔驰于2017年成立客户体验联盟，划分数字化、电子商务、零售客户三大类客户体验和客户数据应用群组，对

每个项目进行全生命周期的跟踪，推动体验创新，在各品牌触点提供最佳客户体验，该联盟的构成人员来自不同的部门，从不同专业领域出发提供“服务客户”这一目的一致解决方案。对环境更敏锐的把握，对新技术等资源更快速的吸收，以及更开放的多方连接合作共赢，才使企业能在不再有定式的游戏规则下摸索出制胜之道。而为使组织具有精准感知客户需求这一判断力，有灵活化响应需求这一反应力，更有因地制宜打造卓越体验这一灵活力，组织需要重塑并简化其流程链条，分散决策主体，围绕客户开辟多种内外部联盟。精简、灵活、无边界成为组织的核心特点。

## 创新方式之变：智能化创造的不二生存法则

“创新有多种方式和各种规模。最激进最具变革性的创新是帮助他人释放创造力以实现梦想。”

——Jeff Bezos

受“互联网”引擎驱动，以及云计算、AI 等科技技术的持续发展和革新，商业模式在快速被平台化和智能化手段所颠覆。未来的产品和服务在与数字化的融合上将成为必然，科技将不再作为手段而作为一种企业的基本生存能力和各行各业的底层基础设施。在这一背景下，传统的“集中式”垂直整合、科研人员为主体、大企业为主导的创新模式逐步向着协同创造、多元分散的共享生态模式转变。企业将进一步致力于推动内外部资源利用，用自治代替强制，激发个人和团体的“小宇宙”爆发以实现创新。

与虚拟化和网络化的生产模式相匹配，集成了物流、资金流、信息流、业务流的智慧供应链和系统化的管理模式将出现，进而推动资源共享，能力众包，形成创新的集群生态。一方面，这需要依托互联网平台实现全球研发设计资源的整合，就像华为将其构建的开放科技讨论平台形容为“罗马广场”，集成全球数万专家和工程师共同思想碰撞，吸收他人思想的火花和能量，继而广阔燎原。另一方面，也需要持续维护健全的内外发展环境，孵化投资结合，真正实现创意到产品的转化。时代在召唤那些敢于拥抱颠覆的组织，未来对技术的驾驭能力将决定企业生命线的长短。

## 基础设施之变：数字技术下的办公场景革命

数字时代的基础设施经历了不断的革命，从PC 互联网革命到移动互联网革命，从2007 年 iPhone 上市开始，移动手机端成为链接的新起点，移动互联网通过在线应用的形式，将知识、服务、产品数字化。与之相伴，人们的办公场景也发生了巨大变化。在PC 时代，办公强调的是OA 与ERP 管理，本质是把业务体系化、流程化、软件化、自动化，是将过去比较有效的管理方法与既定工作流程通过软件的方式沉淀下来，从而提升管理效率。但它仅是基于过去管理经验的一种提升，是科层制下指令的层次下达。

而在移动互联时代，为满足企业内部快速的信息传递和实时处理，一致化内部技术和管理语言，打破资源壁垒，并使个体潜能得以释放，更开放多元的工作场景下移动办公软件以一体化平台的方式服务更多企业和员工，到2020年移动办公市场将达500亿，移动办公平台作为组织的一种微观载体，推动企业深度的互联互通、透明共享，而它也是推动组织加速在线化、数字化、敏捷化的一股底层力量。

在移动办公软件领域，钉钉已成为企业首选，数据显示，2018年钉钉的活跃用户数排名第一，超过第二至第十名活跃用户数总和。在钉钉上的企业数已达700万，其中，小微企业从2017年到2018年间增速更是超过了80%。这背后原因可追溯回钉钉所试图打造的一种全新办公方式，钉钉以开放的姿态联合第三方开发者和厂商，构建智能办公硬件、企业服务和办公应用的组合，最终创造移动办公新生态并覆盖各行各业。钉钉已站在助力企业组织数字化转型的视角探寻出了一条使个人、企业、产业、社会都可从中受益的独特道路。

## 发展节奏之变：增快的替代与自我革新速率

“能够生存下来的物种不是最强的，也不是最聪明的，而是最适应变化的”

——达尔文

正如大润发创始人感叹的“战胜了所有对手，却输给了时代。”当前我们处于一个跨界竞争成为常态，各行业持续横纵整合与渗透，不遵循常理和经验，敌友难辨，并迅速迭代的时代中，不存在持续不变的经营模式，就像没有永恒的竞争力。加速的兴衰更替、规则改写，“不被替代”的焦虑比任何时代都甚嚣尘上，对企业而言，“无定式”的探索和创新突破，快速的自我变革也比任何时候都更为关键。

阿里巴巴虽在持续的扩张发展中体量庞大，却在组织架构调整上未停止持续的调整变化，一方面是为匹配战略布局打造灵活高效的组织保障，另外也反映出阿里对业务形态、业务组合以及不同板块发展步调的不懈探索。创新与变革总是相伴而生，对比大型企业，未来中小企业在成为创新生力军上更具潜力，究其原因在于其灵活的决策机制，勇于试错敢于冒险的文化，驱使其以更快的速率更频繁地进入消费者视野。而这也恰恰反映出组织未来高度的独立自主与灵活化，以价值追求为导向而不以服务企业为最终目的的特点。

站在汹涌变革的时代前端，企业面临着盘旋在侧的新挑战和新危机，为适应新的环境，企业跳出舒适区和客户并肩在数字化转型之路上探索，要如何能更好的捕捉和利用利用云和移动时代下的创新手段？在创新活力的释放有赖于个体价值的充分释放和激发的基础上，人又如何与组织互相作用，在智能时代中化“变”为“不变”？



## 第二章 共生共赢：后德鲁克时代面纱

100 年前，“福特制 + 泰勒制”奠定了美国经济模式的微观基础，是工业时代美国经济模式中最为坚实的微观内核，奠定了科学管理学说。德鲁克在 1946 年出版的《公司的概念》一书中首次提出了“组织”的概念。随着组织实践不断发展，人们对组织的认知不断更新。

100 年后，互联网的异军突起给组织形态变化带来巨大影响，信息的无缝衔接，沟通的高频率化，组织的无边界化，层级的越发扁平化，都催发人的能力、潜力、创造力更大程度的发挥。

后德鲁克时代，在人的影响力越发重要的互联网模式影响下，新的组织模式会强调哪些新特点？

### 管理革命——心理革命

“科学管理不是一种核算成本的新制度；也不是一种支付工资的新办法；它不是计件工资制；不是奖金制度；不是津贴制度；不是支付工资的规划；不是用马表监视工人并记录下他们的行动，它不是工时研究；也不是动作研究；更不是人的活动分析；不是印刷、划线和卸下一、二吨空白表格给一批人，然后对他们说：‘这就是你们的制度，拿去使用吧！’科学管理……不是一般人每当说到科学管理时所想起的任何手段。”

“科学管理包含着一次全面的心理革命。一方面在任何特定企业中劳动的人，就他们对于他们的工作、伙伴和雇主的责任而言，这是一次全面的心理革命。而在管理这一方面，工长、厂主、企业主、董事会，就他们对于企业中的同事、劳动者以及一切日常事务的责任而言，同样是一次全面的心理革命。如果没有这两方面的全面的心理革命，那么科学管理就不存在。科学管理就是沿着完全改变双方的心理态度的路线；用和平代替战争；用真诚的兄弟般合作代替斗争和冲突；用齐心协力走同一方向代替彼此背离；用相互信任代替猜疑戒备；由敌人渐渐变成朋友。”

——1912 年，泰勒在美国国会听证会上的证词

“泰勒制”至今仍是支撑现代社会里组织运作的基本构件，被德鲁克认为是“美国对西方思想做出的最特殊的贡献”之一。德鲁克认为，新型组织在决策过程、管理结构、工作方式上，都将发生巨变，而在信息化、智能化迅速发展的移动互联时代，我们看到，未来智能型组织，将在继承巨人基础上具备更人性化、灵活化、倒金字塔化等特点，更加强调多方的共生共赢。



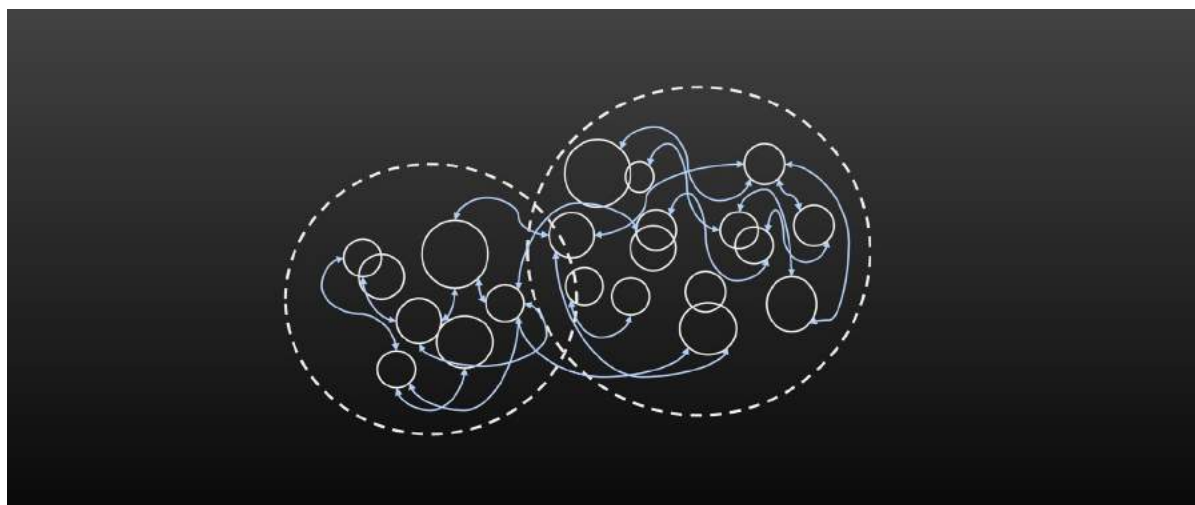
## 更人性共赢

个体变化是社会组织中最底层、也是最核心的变化，个体意识的觉醒促使组织和人的关系发生深刻变革。企业为尊重个体力量，为帮助微小的个体去成就大事业，需要不断地去权威化，授权一线，为微小个体提供更广阔的机会平台。钉钉 CEO 陈航也表示，“数字化企业的本质是通过数字化技术来打造透明、平等、开放、以人为本的工作环境，让每一个人的优秀都能被大家看见，激发每一个人创造创新的自驱力。”在此种形势下，组织以人为中心的特点越发显现，组织的目标和使命向个体的需求倾斜，以调动个体潜能，从而激发组织整体活力与创造力。

## 更灵活生态

未来组织的边界性将不再明显，不拘泥于固定的形态，组织的相对稳定性将较之以往有较大变化。组织的层次和合作形态模式将打破以往的职能模式，向“前中后台”的平台式组织过渡，并进而可能发展为更加灵活的形态。组织内的人员将更加“自组织”、“多角色”、“快变化”地完成一系列创造性的工作，基于任务目标，支撑并发挥各自擅长领域的工作。

图 1：未来组织图示

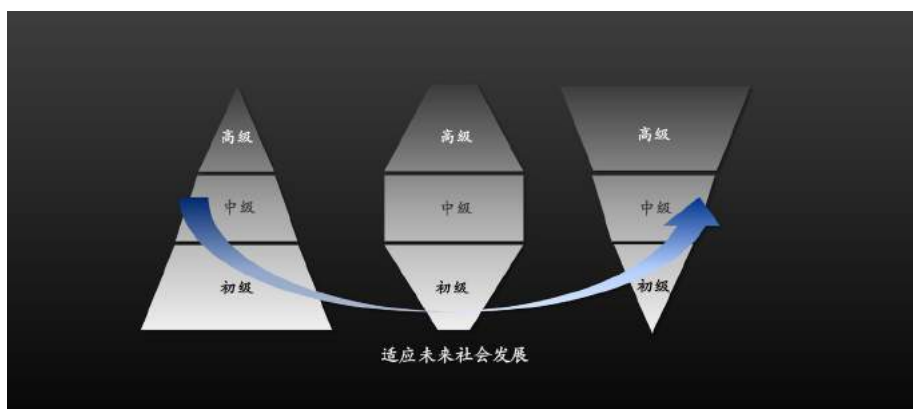


资料来源：毕马威分析

## 组织价值倒金字塔化

个体构成形形色色的组织，聚合成了社会。工业社会中，组织形态与社会阶层形态对应，呈现较明显金字塔结构。而在数字化、智能化的互联时代，信息化和智能技术将取代更多重复性工作，组织将需要人们提供更具创造力、想象力、突破性的工作。这也很可能带来整个社会阶层变化，中产阶级逐步成为主力，进而，社会的发展会产生更多高阶层（不局限于决策层，含高级技术类）人群，并同步衍生出更智能的替代基础工作的技术和工具。

图 2：组织发展趋势



资料来源：毕马威分析

近百年来，社会的变迁快于历史上的任何一个阶段，未来社会和组织的发展速度，势必超乎我们的想象。社会的进步离不开科技智能化的推动，而追根究底，“人”是最重要的生产要素。“赋能”型组织催化固有组织中的螺丝钉转化为小太阳，“燃烧”催发固态组织到“流水”液态化、“细胞式”、“原子化”的灵活转变。从沟通模式、决策模式的转变开始，我们俨然已经看到并经历着一场场组织革命的奇迹，每一个组织都在面向未来，而成功的组织必然需要先行一步，勇于否定、接纳、主动创造，迎接智能时代的新挑战。

## 第三章 智能组织：简单高效不是梦

随着外部环境的不断变化，组织的形态也在不断演进，智能组织成为未来组织的发展方向。

通过剖析数字化时代新型业务模式的关键驱动要素，并结合我们对相关智能化组织的观察，我们提出了组织智能度图谱，未来的组织将以客户为中心，在客户体验、在线交互、群体创造、接口透明、智能驱动、网络协同 6 个维度上，实现智能化。

基于组织智能度图谱，结合对代表性企业的调研与访谈，我们对智能组织不同发展阶段的特点进行了总结和研究，并将智能组织划分为四个阶段。

随着外部环境的不断变化，组织的形态也在不断演进，其定义变得越来越模糊，范围也越来越灵活。智能组织是数字技术发展 to 一定阶段的产物，也是未来组织的一大发展方向。由于互联网技术在中国的普及，多数本土企业都在积极拥抱互联网，在智能组织方面的实践也走在了世界前列。我们也因此有机会通过研究中国的代表性企业，对智能组织的特征进行研究，从而描绘出智能组织的画像。

### 组织智能度图谱

智能组织的出现和演进是数字化时代业务模式创新的必然结果，因为层出不穷的创新业务模式需要与之相匹配的、动态的、灵活的、可扩展的组织模式来支撑。

数字化时代对组织的最大影响就是对商业模式的颠覆。在数字化技术和共创文化的驱动下，传统价值链导向的商业模式逐渐向平台化的模式迁移是数字化时代的最大亮点。因为，数字化时代的竞争方式与过去相比，发生了根本性的变化，主要体现在四个方面。

第一，个性体验。现在的客户正处于消费升级的过程中，有实力的消费者们越来越关注自己的个性化体验，哪家企业能够满足客户的个性化需求和体验，这家企业就能够赢得客户，并增强与客户的黏性。

第二，多向互动。客户个性化体验的满足是靠多向互动来实现的；过去主要是企业向客户单向推介产品和服务，逐步过渡到双向沟通，而多向互动是指企业与客户，客户之间，客户与供应商，客户与政府相关部门，客户与相关社区等即时的交流和互动；这样才能促进客户个性化体验更加丰富、生动和增值。因此，主动设计多向互动机制、满足客户个性化体验的实现是数字化创新的重点工作，这种机制可以激发各方的积极性和创造性。

第三，参与平台（或交易平台）。多向互动机制是通过构建参与平台来固化和持续完善的，这种参与平台可以是线下的实体平台，比如实体店、会员俱乐部、专家讲坛等；也可以是线上的虚拟平台，比如企业网站、相关社区、APP 等。这些参



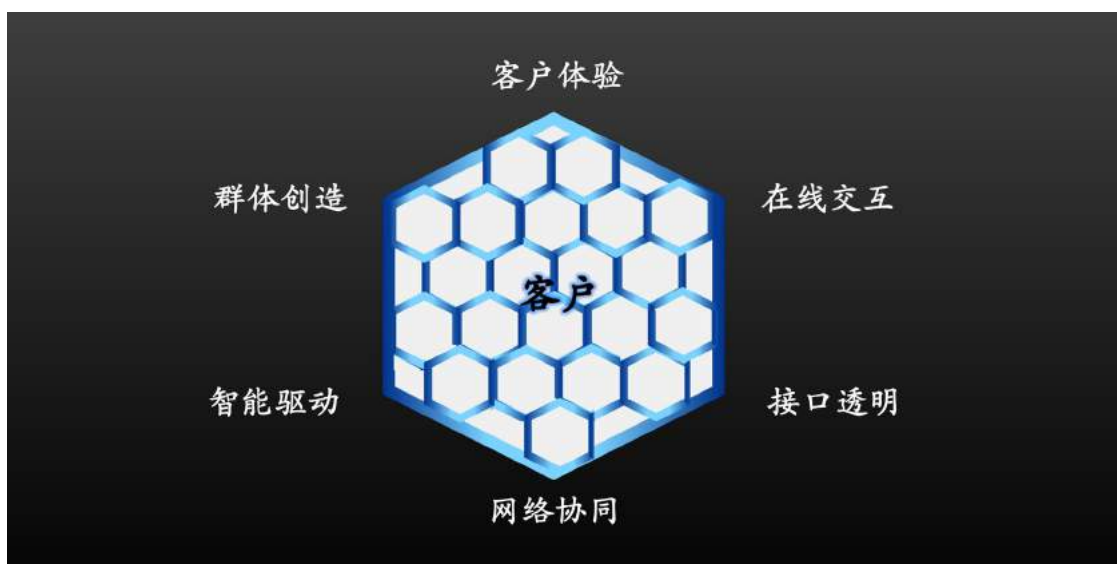
与平台的构建大多是通过新的数字技术来驱动和实现的，比如移动互联、物联网、大数据、云计算等。其中，有些参与平台最终会促成企业与客户交易（交易平台），从而实现企业的价值。

第四，生态系统。通过线上、线下多个平台的个性化组合，进而实现相关领域的延展，就形成了该企业个性化生态系统的雏形；逐步成熟后，就成为竞争对手很难模仿和超越的个性化生态圈，从而实现了自身的差异化价值创造。

此外，这种模式的迭代升级是通过清晰透明接口的交互连接、多方关联群体的共同创造、数据算法的智能驱动和多边网络效应的协同发展来实现的。

这就是数字化时代的平台商业模式，这是一种新型的客户互动模式，是企业与利益相关者不断扩展互惠互利的互联网共赢模式，其本质是通过“个性体验、多向互动、参与平台、生态系统”四个层次，来实现企业从传统价值创造向数字化时代新价值模式的跨越式演变。

图 3：毕马威组织智能度图谱



资料来源：毕马威分析

通过剖析数字化时代新型商业模式的关键驱动要素，并结合我们对相关智能化组织的观察，我们总结出了智能组织的几大特征。未来的组织将以客户为中心，在客户体验、在线交互、群体创造、接口透明、智能驱动、网络协同六个维度上，实现智能化。

其中，客户体验是指在用户需求高度差异且快速变化的时代，通过衡量组织与外部客户关联互动的强度、对客户需求响应的速度，以及及时进行内部体系优化的程度，判断组织是否以客户为中心运转。客户体验重点关注的是为客户提供增值、创新、深层次的个性化体验。

在线交互是指衡量在互联网时代下，组织的“在线化”程度，包括产品与服务、核心业务流程的“在线化”程度，促使组织在最小成本下实现最大化资源获取，消除沟通交互边界。在线交互重点关注的是业务的在线化和多向增值交互。

群体创造是指组织能力的激发和组织创造力的搭建，群体创造受到个人能力 / 领导力、资源支撑和组织文化三部分因素影响：个人能力层面，知识型员工和个体的潜能与力量进一步释放；资源支撑层面，是指机会提供、一线赋能、有效激励与个性化发展的需求亟待被满足；文化层面，指打破雇佣军文化，鼓励内部创新，并包容多元声音，乃至包容探索中可能的失败。并向外延展，真正实现跨边界的共生共赢。群体创造重点关注的是通过整合和吸引相关资源，实现对内跨部门、对外跨边界的共创共赢。

接口透明是指衡量组织结构对内对外透明开放的程度，对内以治理结构、管理语言的标准化为核心，将中后台打造为共享平台，工作信息与结果实时共享化，技术标准开放化，分享机制灵活化，以有效沉淀核心能力；对外以打造自由透明的产品与服务提供平台为核心，保持沟通信息流的畅通与及时，产品资源整合共享，相互借力，推动社区化的集成发展。接口透明重点关注的是接口的清晰易懂、开放性和扩展性。

智能驱动是指 AI、大数据、云计算等技术变革背景下，衡量智能化工具或相关技术部门对业务的驱动作用，包括技术积累与应用能力，技术创新性，以支撑企业产品持续创新与模式创新。智能驱动重点关注的是数据、算法和专家智慧针对业务的迭代驱动。

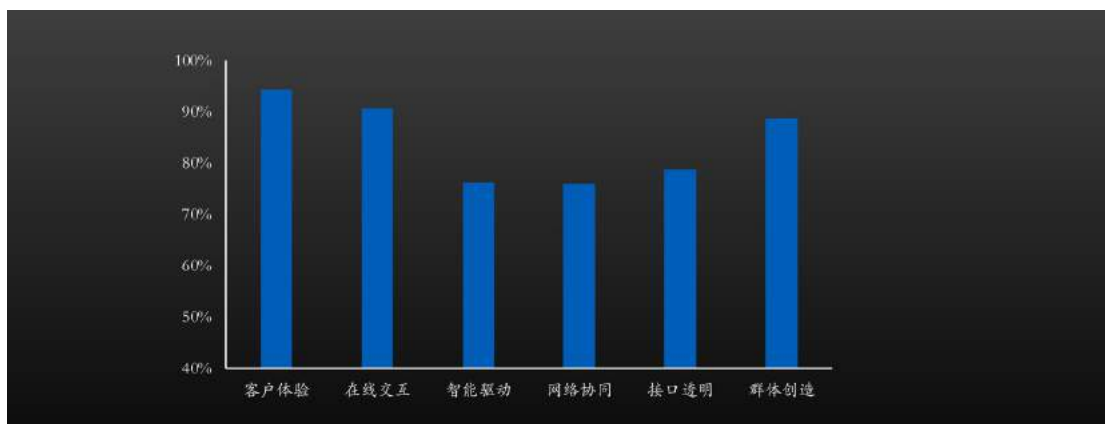
网络协同是指为响应个性化诉求，组织以满足客户需求为导向，前端以自发性的业务单元进行动态组合、发展与演变，各单元相互间紧密连接，打造内外接合、去中心化、灵活的组织形态，实现高效资源调配。网络协同重点关注的是协同的工作效率和决策精准性，以及单边或多边网络效应的有效激发和科学治理。

## 智能度调研发现

我们通过钉钉平台对中国几百家企业的组织智能度进行了问卷调研。调研结果显示，企业普遍较为关注客户体验、在线交互及群体创造，但在智能驱动、网络协同、接口透明方面发展程度较低。主要原因在于中国行业的智能化程度相对不高，组织尚未进行数字化转型，通过大数据赋能的信息共享中后台尚未建立，各部门间尚且存在一定的信息壁垒。

分行业来看，互联网 / 信息技术行业整体智能化水平较高，制造业和房地产行业整体智能化水平较低。近年来，互联网 / 信息技术行业井喷式发展，得益于技术及行业特性，整体数字化、信息化水平较高，但在接口透明维度得分相对较低，未来应提高部门间资源共享水平、打破部门壁垒，促进企业整体能力的沉淀。国内制

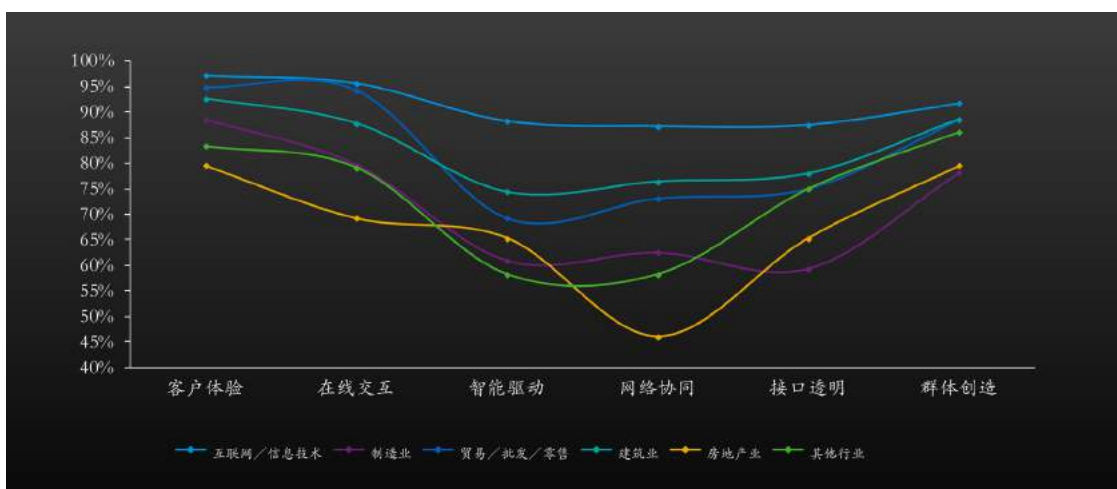
图 4：组织智能度六维度赞同比



资料来源：组织智能度调研数据，毕马威分析

制造业受整体发展速度影响，整体信息化、数字化水平低，管理水平较低，在接口透明、群体创造维度处于各行业低点，未来应提高整体信息化水平，实现行业数字化及管理数字化升级改造。房地产行业近年来经历了爆发式增长，企业管理水平严重落后于业务发展，在客户体验、在线交互及网络协同维度得分较低，未来随着投机需求逐渐离场，领先房地产企业将会对业务与组织模式进行转型，打造生态化企业，形成行业互联网仍有巨大发展空间。

图 5：组织智能度六维度赞同比 - 分行业

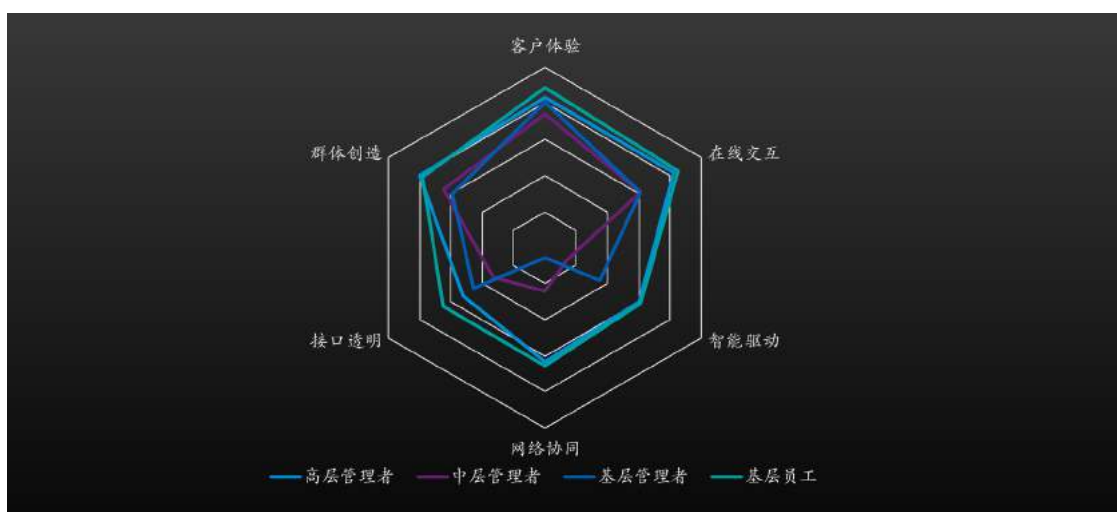


资料来源：组织智能度调研数据，毕马威分析

从回答者的岗位类型看，高层管理者及基层员工对于组织智能化的赞同比较高，中层管理者及基层管理者的赞同比较低。这或源自于高层管理者更能从高瞻远瞩的视角对智能化形成前瞻性感知，而基层员工作为一线业务贡献者和实操者更能及时地敏锐捕捉并感受智能化的便捷；而中层管理者与基层管理者赞同比相对较低，尤其在网络协同上更是处于整体得分的低谷，这或源自于作为企业的承上启下者，中层管理者在多方协同、共享共建上更为频繁，相应对于网络协同的感受更为密切，提升的诉求也相对更高。



图 6：组织智能度六维度赞同比 - 分层级



资料来源：组织智能度调研数据，毕马威分析

## 智能组织 1.0-4.0

图 7：智能组织四阶段参考框架

表现维度 \ 组织阶段	智能组织1.0	智能组织2.0	智能组织3.0	智能组织4.0
1 客户体验	●●	●●●	●●●●	●●●●●
2 在线交互	●●●	●●●●	●●●●●	●●●●●●
3 群体创造	●●	●●●	●●●●	●●●●●
4 接口透明	●●	●●●	●●●●	●●●●●
5 智能驱动	●●	●●●	●●●●	●●●●●
6 网络协同	●●	●●●	●●●●	●●●●●

资料来源：毕马威分析

根据智能组织不同发展阶段的特点，可将智能组织划分为 1.0-4.0 的四个阶段。

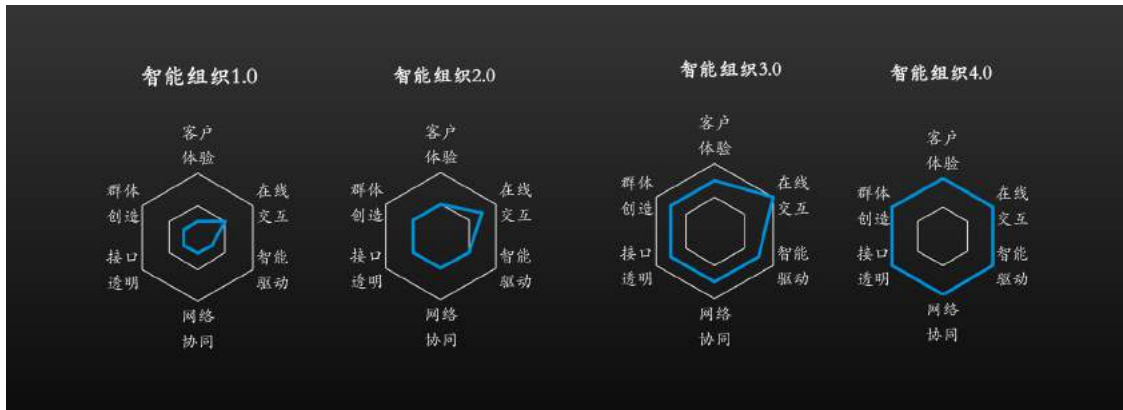
智能组织 1.0 阶段，“在线交互”是智能组织的基础要素，组织基本实现了管理和业务的在线化，可较好地利用数字化手段实现组织、客户与利益相关方的多向交互，并初步实现了客户个性化体验需求的及时响应。

智能组织 2.0 阶段，在 1.0 发展基础上，在群体创造和接口透明维度上表现较好，组织内部重视人才发展和创新，资源能力可通过共享而实现沉淀和积累；外部，通过明晰接口标准，开始整合与吸引相关资源实现跨企业合作与创新。

智能组织 3.0 阶段，在 2.0 基础上，实现智能驱动，即通过利用大数据、云计算、人工智能等数字化手段，并创新使用平台化、生态化业务模式来驱动业务迭代升级，快速增长。

智能组织 4.0 阶段，我们定义为智能化组织的理想状态，具体表现为极致的客户个性体验，自驱动、即时增值的在线多向交互，无界的群体价值创造，统一的标准接口，全自动的智能驱动，积极高效的网络协同。

图 8：智能组织四阶段



资料来源：毕马威分析

## 第四章 弯道超车：先行一步的中国企业

鉴于上个世纪的惨痛历史教训，中国企业比谁都要清楚“落后就要挨打”的道理。为了抓住智能革命的浪潮，不管是互联网相关企业，还是传统行业领域的企业都在求新求变，现在的中国企业已经可以在一些领域发声并开始参与游戏规则的制定。为了将智能组织的形态更为具象化地呈现在眼前，我们以中国的企业为例，简要剖析了智能组织各阶段可能的形态。尽管这些案例只是智能化组织变革浪潮中的冰山一角，但我们仍然可以通过这些企业清晰地看到一些变化轨迹，洞察整个智能商业下的组织模式变革，我们也相信这些发现可以给予管理者们更多关于未来组织的启示。

如果时间回到 10 年前，有人告诉你中国人已经不需要纸币了，你肯定会觉得他是异想天开。甚至当时的人们也很难想象得到在不久的将来，每个人都将拥有一台智能手机，利用智能终端在千里之外就可以轻松开启家里的某一盏灯。

中国社会正随着时代大潮，大跨步地迈入互联网 3.0 的万物互联时代。这片古老土地上迸发着的激变是前所未有的。中国企业的管理者们也正在更积极地探索，正试图带领他们的组织往更具前瞻性的方向上发展，而在这众人拾柴抱薪的过程中，未来组织的画像正在逐渐清晰。

### 智能组织 1.0 —未来组织的根基：从客户体验出发

中国的组织呈现出一种断层式的发展态势。有一些企业已经率先迈入了世界一流的行列，他们的管理者一般拥有与世界接轨的管理理念、高度市场化的思维模式；但与此相对，仍然有很多企业还处在“大锅饭”的上个世纪，他们目前或多或少在变革中无所适从，他们面临的初级转型目标便是市场化和在线化，而市场化的核心即以客户体验为中心。但是，转型的心碰上僵化的管理机制让他们举步维艰。在万众创业的今天，更多的企业家们看到了这些传统企业面对变化时的窘境，因此他们便有意地想在一开始就解决这些问题。

硬线上，他们更希望自己的企业能够拥有更为科学的决策大脑以便处理更为复杂的市场环境，于是从一开始他们便将有限的成本与精力投入到企业“在线化”的技术改造中去。在信息化手段的帮助下，这些敢于尝鲜的企业家们可以很轻易地实现企业从业务到管理的在线化。

软线上，他们一开始便理解客户对于一家企业重要性，拒绝“自嗨”，纷纷抛出以客户体验为中心的管理理念。面对纷繁变化的客户需求，他们更希望自己的企业能够顺应市场随时到来的改变，于是在有意无意中，一种更为开放的管理哲学孕育而生。新兴的企业家们不再相信传统科层制层层传递、上下分级的力量，而是更多地聚焦于每一个个体的创造力，相信组织对个人的赋能可以激发组织自身长出“三头六臂”，抵挡住各式各样的侵袭。



因此 1.0 阶段的智能组织通常最先在“客户体验”与“在线交互”上觉醒。可以说目前的大部分市场化竞争中的企业，无论是否是互联网相关产业，都在试图摆脱多年前的传统组织运转模式，积极探索自身“客户体验”与“在线交互”维度的成长。

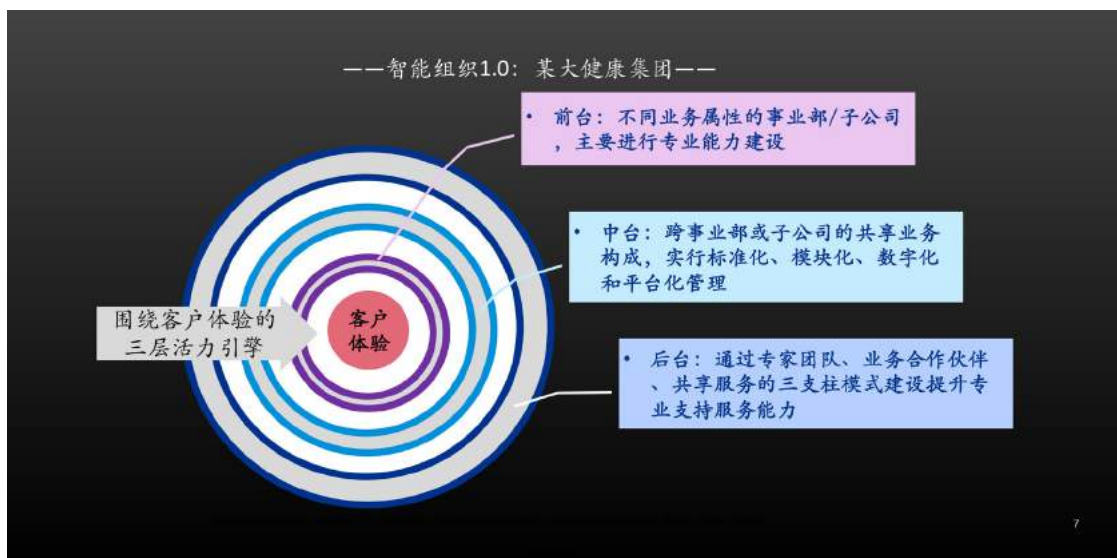
在此之中，传统行业的企业对于转型的需求更为迫切。为了不在退潮的时候死在岸上，他们更加积极努力地突破自我，寻求新的方向。

他们看到更为开放的互联网企业为了适应快速变化的市场环境而不断调整自身组织模式，于是想到了借鉴互联网思维，将原本诞生于互联网的新生组织模式嫁接到自身的传统企业中，其中最为人所熟知的是阿里“中台战略”的广泛应用。尽管会有很多传统行业管理者认为这样的组织模式只适用于互联网行业，但一些走在前面的传统行业企业通过自身的尝试告诉我们，传统行业一样可以站在互联网先行者的肩膀上找到自身的位置。我们看到的是，互联网思维的跨界应用给传统组织带来了新兴的活力与能量。

## 案例：传统行业组织智能化——让老树焕发新生的活力<sup>1</sup>

以某大健康集团为例，该集团彼时的战略核心是打造中国最大的高品质连锁养老健康服务集团，并通过科技驱动打造大健康生态产业。承接公司战略转型的最好方式便是组织模式的转变，为承接该战略，在进一步明确战略行动的基础上，该集团通过系统学习阿里巴巴，打造了适应自身企业和行业的前-中-后台”三层组织架构。

图 9：某大健康集团通过系统学习阿里巴巴中台驱动模式，打造了适应自身企业和行业的“前-中-后台”三层组织架构



资料来源：毕马威分析

<sup>1</sup> 信息来源：毕马威咨询案例

## 围绕客户体验构筑的三层活力引擎

该集团将前台定义为不同业务属性的事业部/子公司，主要进行专业能力建设，促进核心业务的全国化、网络化布局。中台是由跨事业部或子公司的共享业务构成，实行标准化、模块化、数字化和平台化管理，打造行业标准和快速复制能力，驱动前台业务的持续改善，不断提升客户服务体验。后台则主要通过专家团队、业务合作伙伴、共享服务的三支柱模式建设提升专业支持服务能力，此外再通过法律审核、风险管理、稽核审计强化风险管控。

像这样由大后方源源不断地提供“能量”，由中坚力量给予技术支撑，由前线专注卓越客户服务的360度活力引擎便初具雏形。这样的组织模式不但很好地承接了企业今后的战略重点，也从思维上带给了这些传统企业的玩家们一些新的信号——原来的组织模式已经久遭诟病，想要在如今智能时代存活下去，我们需要的不是不停地感叹时代的变化，而是积极行动以来，投入其中，创造出更多的组织模式，给企业注入新的活力。

## 从在线交互出发的组织设计

随着数据“在线化”的不断深入，他们逐渐意识到了信息技术在未来组织中的核心地位。于是为了更进一步实现数据的价值最大化，该集团规划建立一个强大的将业务与技术相结合的企业大脑，即数据中台。建立这样的技术大脑，也将助其推动大数据、人工智能、互联网、生命科技等智能技术在业务端的落地，增强组织整体的智能度。

此外，为提升在这样的架构中的集团总部价值、做实整个中后台，他们将专家职能与战略决策支持、事务性共享服务“三位一体”，将多重角色功能集约于同一中后台，提升了中后台部门的地位。这样的中后台可以做到“上看天气”——前瞻性地战略规划，“下接地气”——深入一线支持业务，还能集中共享服务实现集约化效应，让职能部门从事务性工作中解放出来，让每一个部门都能发挥出它最大的价值，支撑组织前进。这样的集团总部承载了决策指挥，资源分配，中台驱动，共享服务与风险监控等诸多职能。

为了支撑整体组织发展，还需要建设一支具有国际视野的一流人才队伍做保障，并要能够批量复制这样的高端人才，从而实现合理的人才结构，持续提升团队层次。为此，该集团以人才队伍引进、前置化规模化培养人才为重心，将人才培养贯穿前中后台，构建系统化的综合人才发展体系。具体来说，在遵循“大部制原则”进行部门设置的基础上，推进了组织管理从“个人风格管理”向“规范化管理”的转变，并通过部门内轮岗机制来培养“一岗多能型”人才。

在传统行业中，这样的组织模式并不常见。该集团在借鉴互联网思维的基础上，创造性地接受了这样一种组织设计，是一种冒险，更是一种创新，而这也正是目前这个时代所需要的领导者精神。我们相信这样的组织设计能够更好地将资源集中于新兴技术的驱动能力，并发挥出企业人才的创造力，将组织良性地往前推进，尽管这只是传统组织在智能化转型尝试中的一小步，但这也同时是该组织自身发展上的一大步。

## 智能组织 2.0 —为了更高的目标： 业务驱动的组织深度融合

在各式各样的商业案例中，智能组织 1.0 其实已经屡见不鲜。但由于技术与资金的局限，更高阶的组织智能化转型道路并非一帆风顺。某些商业模式更为成熟的企业，通过多年的努力让他们挺过了生与死的第一阶段，开始试图借助信息技术的力量往更高的目标迈进。转型往往伴随着业务的发展阵痛，这些组织的管理者们不畏艰难，破釜沉舟，最终实现了组织能力的华丽演变。

无论组织呈现何种形态，其本质是满足业务发展的需要。仅仅是让数据和流程在线来应付客户提出的需求只能让你的企业暂时处在不掉队的处境中。如何更好地主动出击，发挥组织的主观能动性才是接下来让企业长盛不衰的秘诀。为了差异化应对不同客户的不同需求，单靠员工自身能力已经无法支撑，往往需要组织对个体赋予灵活应对的能力与资源支持，并构建网状开放的客户关系。于是，这些组织为保证信息交流透明且通畅开始重视组织的内外接口，为沉淀并共享各类资源开始强调人才发展与创新，“群体创造”、“接口透明”的需求便逐渐显现。

但有一部分企业，尤其是中小型企业，借助外部技术赋能手段，如钉钉这样的智能移动办公平台，结合自身产业优势，使得他们比那些大型企业更容易实现高阶的智能度要素，因此产生了“智能驱动”维度先于“群体创造”、“接口透明”发展成熟的现象。尽管我们仍然认为这样的企业还处于智能组织 2.0，但业务与管理自身的智能化布局必定会带动整体组织的智能化发展，因此随着时间的推移，基于基础数据完善的优势，整体组织能力跟上智能化的脚步也是必然，或许他们反而会比顺序发展的企业更容易到达 3.0 的阶段。

### 案例：以人为本、以数据驱动管理——嘀嗒出行的管理哲学<sup>2</sup>

以嘀嗒出行为例，嘀嗒出行以“让出行变得愉悦和有趣”为使命，“让路上没有空座”为愿景，并致力成为“用户使用出租车和顺风车的第一选择”。平台创办四年，已累积获取了将近 1 个亿的用户量、1250 万的车主，从用户量、日活、月活等各种角度来看，目前嘀嗒出行已成为仅次于滴滴出行的中国第二大出行平台。

#### 业务与管理智能驱动的提前布局与完善

目前市场上业务端和管理端的种种技术手段给嘀嗒带来了企业管理工具的革命，使得企业能够精简人员，企业运行效率得到大幅提升。

在业务端，嘀嗒出行搭建了平台管理系统“嘀嗒凤凰平台”，以实现出租车企业的客户关系管理，在这个平台里出租车企业可以管理它的汽车资产、驾驶员，还可以充分了解它的线上收入水平、用户点评和投诉。所有的经营决策、管理都可以

<sup>2</sup> 信息来源：毕马威调研访谈



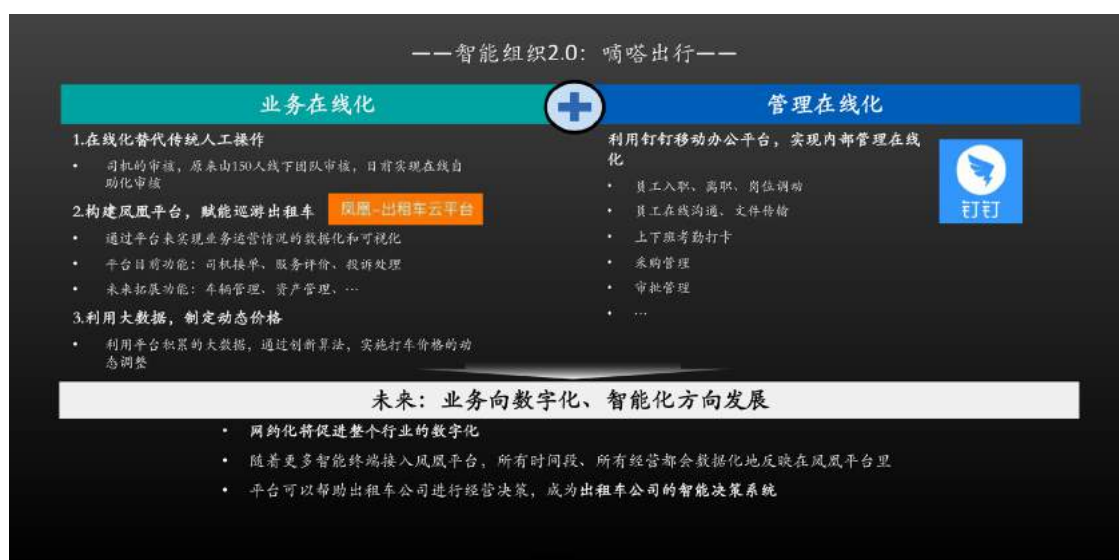
透过系统更好地得到实施与监控，比如通过该平台可以实现在给司机派发订单的同时告知他目的地是否有其他订单可以与该订单连续，以便提高单位有效时间的收入。该平台也让嘀嗒出行积累了大量数据，开发了更为完善的算法，实现了供需关系的动态调整，尝试了与部分企业合作实现行程分配的优化，甚至达到了价格的线上动态调整，今后嘀嗒出行也会尝试安装智能计价器，相信两者结合后便可轻松实现计价的浮动。

此外，自行开发的后台工具让嘀嗒出行运营不需要实地考察便可以了解全国各地情况，APP的站内投诉渠道使嘀嗒出行客服工作量减少，业务端的不断发力致使嘀嗒正在的产业数据积累越发完善和精确。

在管理端，钉钉的接入给予嘀嗒管理智能化提供了初始能量。钉钉帮助嘀嗒出行实现人员入离调转的人事管理、采购管理、审批管理、绩效考核、考勤管理等内部管理的在线化。钉钉强大的文件传输功能增强了平台的实用性，再加上群聊等多种功能的相佐，实现了员工点到点的信息流传递，极大提升企业内部人员的沟通接口效率，加速了接口透明维度的布局。在如今的智能化时代中，智能手机很大程度上已代替电脑成为日常工作的重要环节，与此相对应的，管理信息化平台移动化也逐渐成为趋势。钉钉无论是从功能性，还是便捷性上来看，都是嘀嗒以及众多中小企业的最佳选择。信息化是决策精准高效实施的基础，工具革命带来的是企业决策的革命。嘀嗒出行通过信息化手段，将高端决策机制覆盖日常管理流程，收集更多的数据，获得更好的算法，使得决策依据更为科学可靠。

数字化决策能够带来资源的优化配置。目前嘀嗒出行已经通过研发和产品系统的数据对现有道路和出租车资源实现高效利用，并通过“凤凰平台”实现车辆资产、人员管理、服务评价的综合管理，今后将进一步完善产业信息化系统，并实现与企业管理系统的打通，便可以轻松做到企业管理与业务的链接。生产、服务、管理整体价值链的数字化最终必定使得行业与企业运行效率得到指数般的提升。

图 10：嘀嗒出行目前已经做到业务与管理的全部在线化，未来将朝着数字化、智能化方向发展



资料来源：毕马威分析

## 管理哲学所带领的组织发展

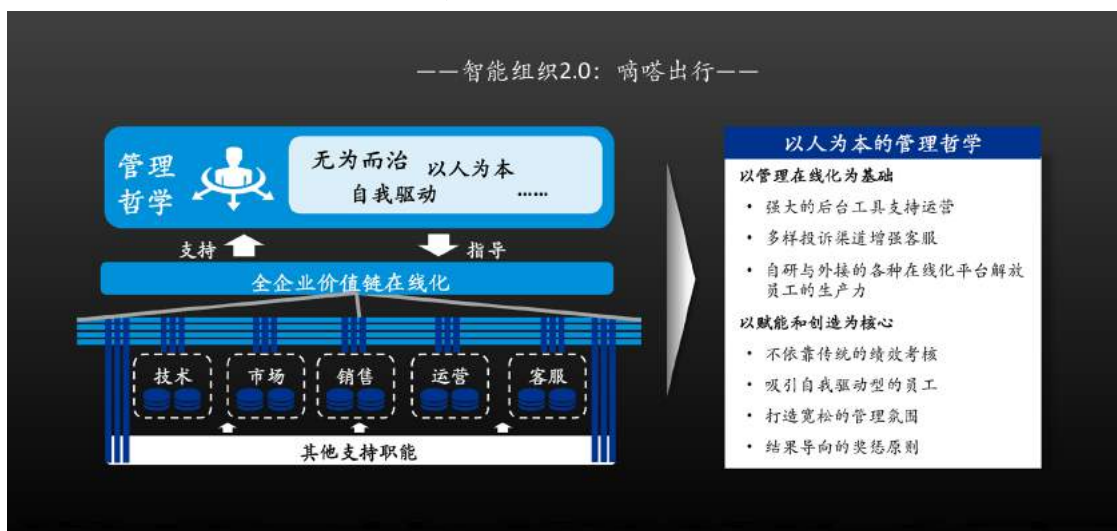
嘀嗒出行的 5 位创始人中就有 4 位曾就职于谷歌中国，谷歌文化已经深深烙在了管理者的思维中。但与谷歌的强技术、弱产品管理不同的是，嘀嗒出行目前相对比较平均。尽管由于产品和技术团队天然因职能划分存在一定的矛盾，但在嘀嗒出行这样的矛盾其实并不激烈，而这种相对温和的局面促使嘀嗒出行既存在由技术牵头的项目组，也存在以产品为主的项目组，实现组织内部的团队初步融合。

管理团队更为认可“以人为本”、“自我驱动”，而不是通过 KPI 和团队纪律来约束员工的管理理念。尽管仍旧会有包括企业文化在内的绩效考核，但管理团队始终坚信宽松化的管理是未来的趋势。企业应该吸引更符合企业特质、更适合岗位需求的人来工作，激发他们的主动性与积极性，这样管理者则可以不把大部分时间花费在如何鞭策员工工作上，从而可以更多地聚焦员工的创造性，做更多人工智能无法取代的工作，给未来的组织群体创造奠定了良好的基石。

这样的管理理念来源于“以客户为中心”的初心，也与我们针对未来组织提出的组织赋能的模型原理不谋而合。市场、销售、技术、运营、客服等全企业价值链的“在线化”提供了良好的理念践行环境，在这样的环境中员工确实可以减少无意义的重复劳动，而海量的管理数据亦可帮助企业管理者了解更多的运营现状，对团队的产能有更深层次的了解，从而更能让员工聚焦于思想的开发与碰撞，而为了能够激发更多的思维火花，宽松的工作环境自然而然就是必须的了。

尽管我们不能说就是这样的企业文化才带领嘀嗒出行走向了成功，但是这样的管理理念与当下很多年轻人的想法如出一辙，而这在企业价值观已逐渐成为人才吸引的关键要素的今天，嘀嗒出行的管理哲学或可网罗属于他自己的目标受众，让志同道合之人走到一起，参与组织能力的共创。

图 11：嘀嗒出行通过自研与引入在线化管理工具，实现全企业价值链在线化，靠技术解决人工，关注个体的自我驱动，在有限的人力中激发更多样的创造力



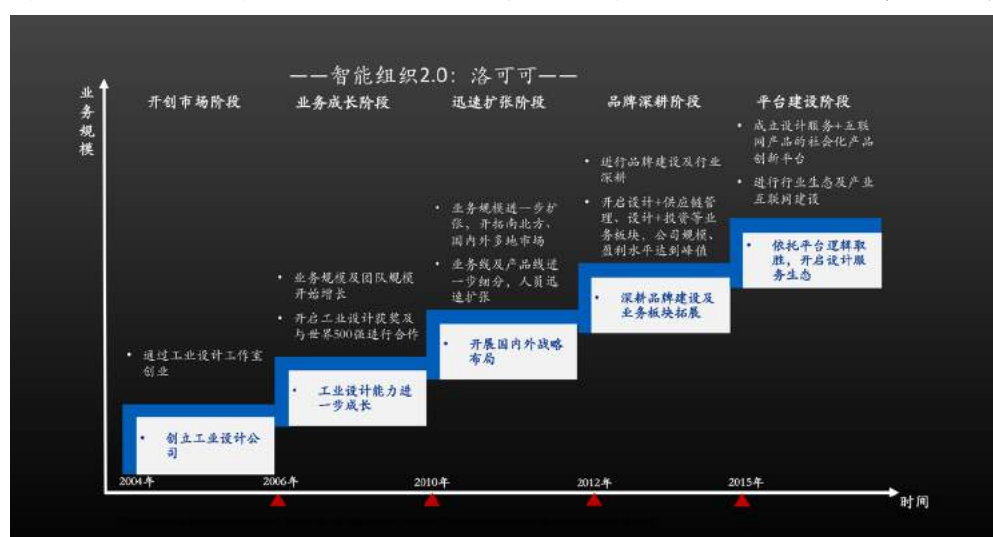
资料来源：毕马威分析

## 案例：从传统组织到智能组织 2.0——洛可可组织演进的奇妙旅行<sup>3</sup>

15 年前，当贾伟（洛可可创始人）离开企业创立自己的设计工作室时，不曾想到他的设计师理想将与中国成千上万设计师和创意人的理想连接起来，他带领的团队从工作室起步，逐步发展为个人品牌主导的设计公司、全国布局的大型设计创意机构、具有平台化管理模式的智能组织 2.0，这趟的组织形态探索经历了从简单、封闭、固化的企业组织向智能、开放、流动的智能组织转变与演进。

洛可可发展雏形是一个设计师个人品牌主导的工作室，在当时，工作室业务相对单一，员工组成精简，老板对接客户设计需求，了解诉求后向团队中设计成员下达工作方向和要求指令，这种直线管理方式及组织构成是工作室阶段响应客户需求最高效的模式。

图 12：洛可可能的业务发展历程经历了开创市场、业务成长、迅速扩张、品牌深耕、平台建设五个阶段



资料来源：毕马威分析

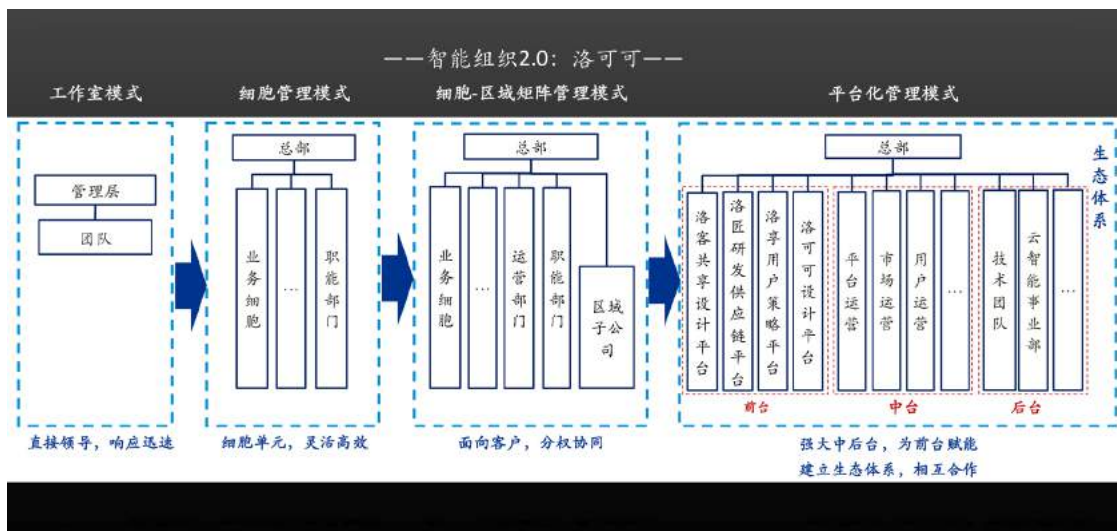
随着工作室业务规模和团队规模的扩大，客户需求的管理和响应难度升高，洛可可向成熟设计企业转变中，内部形成了以客户经理与设计人员构成的多个前台细胞组织，围绕客户需求和导向，细胞组织获得一定程度业务决策权，公司职能部门及管理层提供必要的支持，细胞组织模式灵活高效的机制很好的抓住业务增长点，洛可可迈向全国开拓型大型设计企业。

由于服务客户跨越了多个产业领域，同时国内外各区域业务的增多，单纯依靠精简细胞组织无法满足行业特色化、本地化、服务综合化等客户设计与创意需求，洛可可选择进一步优化组织模式，重塑管理架构和法人架构，形成了按行业分类的多层次细胞组织 + 区域运营中心的矩阵管理模式，这种模式倡导内部合作与协同，整合区域属性、行业属性的各种资源，但同时多团队、跨职能、跨区域的协调也增加了管理的复杂性，管理成本显著提升。

<sup>3</sup> 信息来源：毕马威调研访谈



图 13: 根据不同阶段业务发展对组织管理的要求, 洛可可的组织架构发生了四个阶段的动态调整, 逐步向平台化组织演进



资料来源: 洛可可组织模式, 毕马威分析

洛可可创立十年后, 组织形态再次做出调整, 为了同时满足一站式服务客户需求和提升管理效率两种考虑, 洛可可可将组织按平台化管理模式重新划分, 形成以共享设计、研发供应链、用户策略布局的多层次业务前台, 以平台运营、市场运营、用户运营、基础服务、供应链为核心的业务中台, 以技术团队、云智能团队作为业务后台, 这种平台化管理模式最大特点是将可共享的核心资源和能力集中在企业中后台, 通过持续向业务前台赋能激发业务获取机会并保证极高的设计质量和水准。

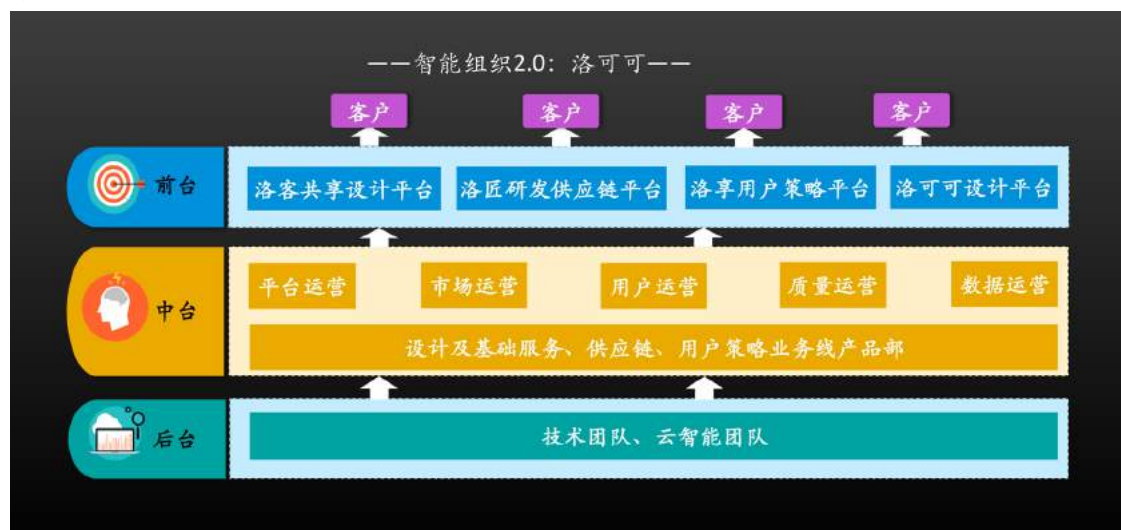
在这个阶段, 洛可可设计集团在全国各地的子公司和设计中心有三十多个, 将近 1000 人。如何解决公司内部沟通畅通高效及行业生态链的整体协同等问题成为洛可可的首要痛点。

通过与钉钉的合作, 洛可可搭建了专属生态在线沟通协同设计创新平台——“洛钉钉项目工作台”, 通过组织、沟通、协同、业务和生态在线, 解决了公司内部的沟通协同痛点; 并将设计项目通过“洛钉钉”实现实时在线沟通、在线进行项目进度的跟踪、在线提案、在线确认、在线存储沉淀, 以更加高效、便捷的方式提供更加专业的服务。通过“洛钉钉”, 洛可可实现了数字化统一平台上多方生态的高效协同, 并通过数字化的工作方式, 在传统组织向智能组织转型过程中, 打通了在线交互、接口透明、群体创造等要素, 实现了洛可可运营管理方式由金字塔模式向透明扁平化群体创造驱动的转型。

这次组织转变具有里程碑意义, 标志着洛可可从传统一般特征的企业组织演进到了智能组织 2.0, 按前、中、后台划分构建的平台化管理模式带来的智能组织形态具有几大特点:



图 14: 洛可可基于大数据、智能化时代的平台型组织将平台运营、基础服务等职能前置，强调“大中台”的赋能作用，并结合在线化发挥后台数据沉淀促进业务智能高效的作用



资料来源: 洛可可组织模式, 毕马威分析

## 客户体验的绝对主导

客户需求导向是目前绝大部分组织所奉行的，不论传统组织还是面向未来智慧组织，以客户为中心开展业务都是必备选项，洛可可所追求的客户响应不再只是速度和效率，而是通过组织形态的重构，让客户参与到项目决策和服务的交付，同时客户也不再局限于签署采购或咨询合同的“甲方”，企业中台的内部客户是前台业务细胞群，企业后台的内部客户则是人力、财务、运营这样的中台部门。

## 管理业务双在线

实现了内外沟通在线化。每一个项目的团队沟通从线下搬到线上，这为设计师和客户经理提供了很高的便捷性和灵活性，借助阿里钉钉，隶属于在全国各区域或行业细胞组织的设计师可以即时共事，对客户的设计建议和沟通过程被完整的保留在线上 and 云端，后期可以调阅和参考。

实现了业务管理在线化。无论是项目管理中的设计图纸，人力资源中的个人档案，还是历年某一行行业或客户的财务分析数据均通过线上保留和沉淀，设计师可以随时调取相关数据和信息以支持创意的需要，目前设计环节中 300 个流程节点有近一半完全线上化。

实现了平台生态在线化。设计和创意不仅作为价值链中的一环，借助钉钉与价值链上终端用户、投资商、上游供应商、下游制造商等外部生态体系下的合作伙伴密切互动，这种贯穿到终端用户的信息交互机制，让洛可可对客户提出的方案更具有针对性和高效性。

## 重视接口透明与群体创造

围绕客户提出的个性化诉求，洛可可改造了传统封闭、固化的细胞组织，成立大中台，强调中台组织的赋能作用，开始聚焦组织创造力，形成了业务细胞的动态组合与发展。因此，一个设计或创意项目的交付不再是一个通道式的流水线，而是在项目初期围绕需求要素成立相对应的团队，将内部资源匹配的小组和人才聚焦其中开展协同合作。如在一个快消行业与时尚跨界的设计需求中，既有时尚领域设计师的参与也有消费品供应链领域的专家参与，各参与方紧密链接，通畅并透明地分享资源与信息，让创意更加灵动和自如。

## 智能组织 3.0 —从感性到理性：智能驱动时代的到来

随着智能时代的到来，科技的持续研发与应用不仅大幅提高了生产力，更有力地优化了协调与分工中的问题，节约了决策的前置调研流程。为了更为快速精准地做出业务与管理决策，在利用业务与管理数据在线化的基础上，实现“智能驱动”成为趋势。智能驱动不仅仅是一种工具，更是一种更为科学理性的管理思维方式，让我们更多地相信基于数据的事实陈述，而不是凭借感性的经验说出“我认为”，以此可以降低组织试错的成本，提高决策的命中率。从此“更快更好”便不再是一种愿景，而成为了唾手可得的目標。我们认为智能组织 3.0 的特质是，在客户体验、在线交互、群体创造与接口透明全线成熟的基础之上的智能驱动成熟，即能够实现完全自动的数据驱动，无需人工辅助。

### 案例：从裂变中再生——基于共享经济的智能组织 3.0<sup>4</sup>

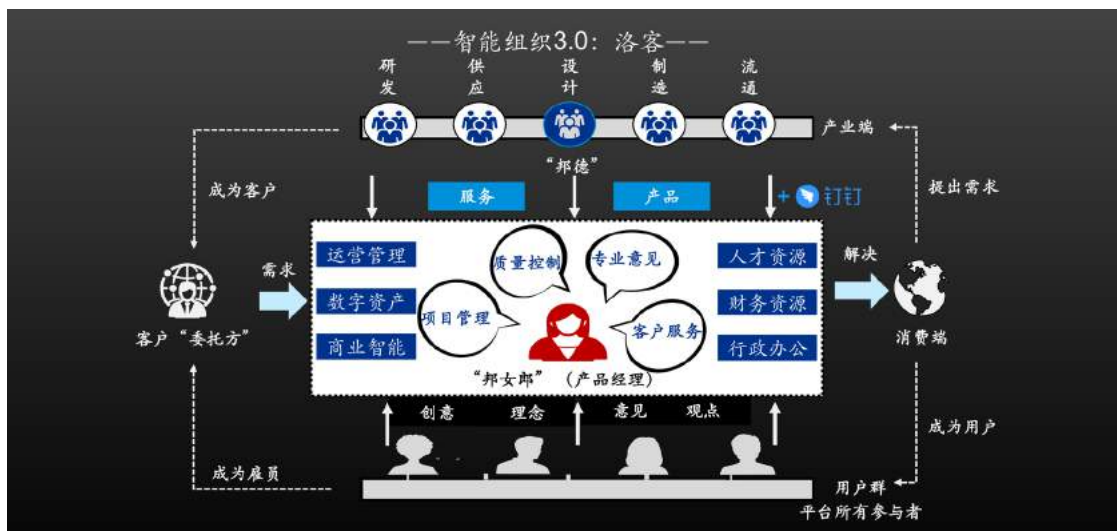
尽管平台化管理模式的洛可可很好地解决了交付质量、项目推进效率、人员协同、组织核心能力积累等一系列组织管理难题，但是洛可可的贾伟却没有止步于现状。由于细胞组织的生产力终究是有限的，过往经验中细胞组织可以服务一个最大数量的客户群体，超过这个数量质量就会大幅下降，甚至导致重要客户流失。

作为一家设计机构，考虑到市场上业务的波动和人员激增带来的管理成本，洛可可做不到无限量招募设计人员并构建无限量的细胞组织，贾伟的选择是另起炉灶，创建一个社会化产品创新平台，依托“共享经济”理念，平台通过匹配产业端的各种创意观点、产品设计、生产制造等需求与设计师及社群用户组成的供给，解决最终消费端的各种消费诉求，新构建的生态化平台将不再雇佣“邦德”（设计师），而是通过强大的中后台处理能力及“邦女郎”（项目经理）调动生态体系中的各类设计与服务资源，精确化匹配与平衡需求与供给。截至目前，洛客平台上有近 4 万名注册设计师、百万名平台用户以及来自产业端的 3000 个合作品牌。

与洛可可不同，钉钉为洛客提供的不只是传统的组织沟通在线，处理基础的办公需求，而是与洛客的业务深度融合，搭建“洛钉钉”项目工作台，设计师、客户、邦女郎都可以在工作台上完成日常工作。进一步在组织智能化上赋能支持洛客实现平台商业模式，提升企业的竞争力。

<sup>4</sup> 信息来源：毕马威调研访谈

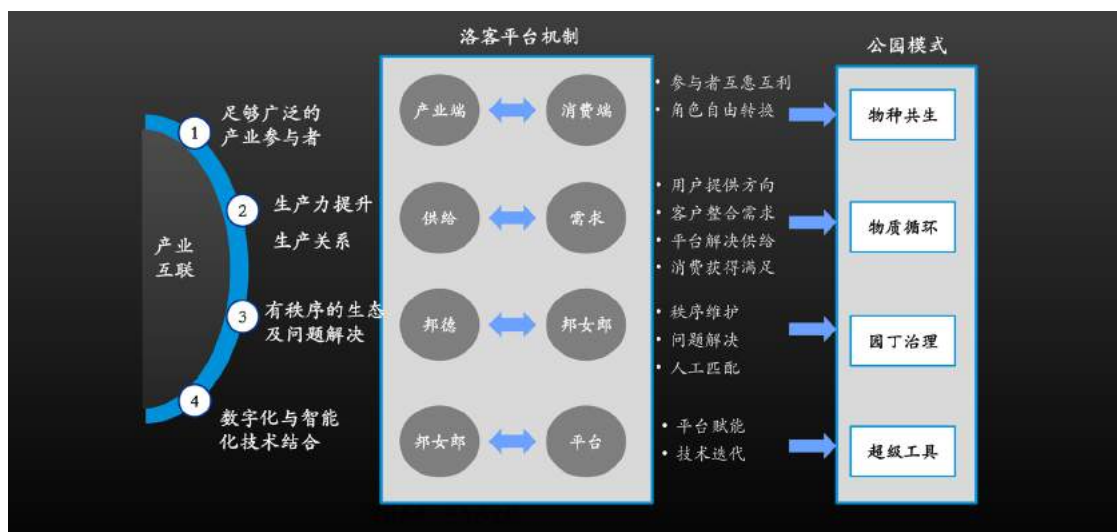
图 15：洛客以“共享经济”为基础链接产业端与消费端，构建社会化产品创新平台，钉钉与洛客业务深度融合，构建“洛钉钉”项目工作台



资料来源：毕马威分析

产业互联所需的核心要素包括足够广泛的涵盖上下游所有环节的产业参与者、生产力的大幅提升优化了协调分工为主的生产关系、需要一个有秩序的生态、数字化与智能化技术有机结合并持续赋能。

图 16：围绕产业互联，洛客平台探索社会化生态运行的内部机制，初步形成了“公园模式”



资料来源：毕马威分析

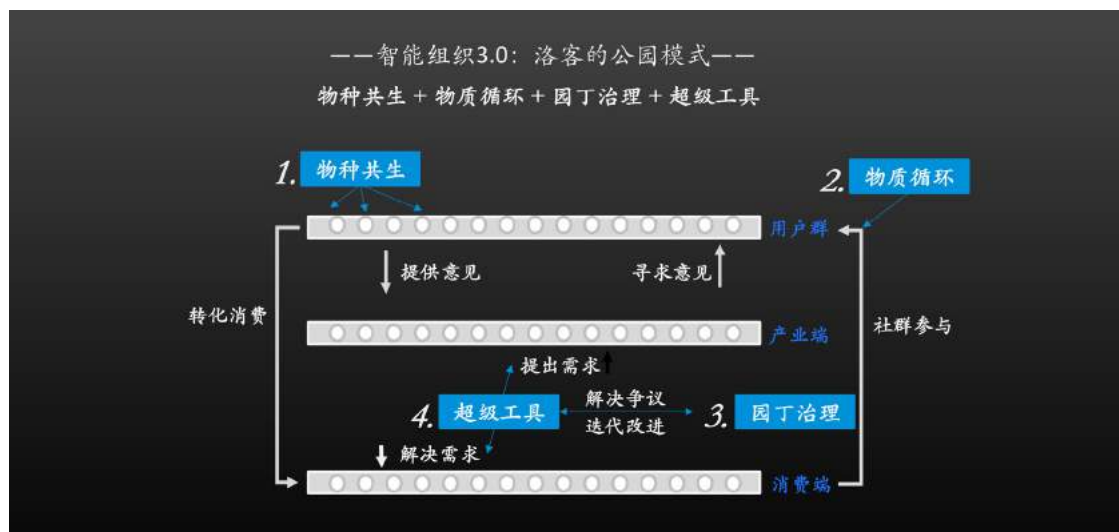
围绕产业互联，洛客平台探索生态运行的内部机制，初步形成了“公园模式”，模式包括四个关键点，其一是“物种共生”，产业端与消费端的参与者在生态体系中互惠互利，且作为需求和供给的角色是动态可自由转换的，这方面在洛客平台可以看到很多产业客户既可能提出问题需求，也可能作为需求的解决者提供各类产业服务。第二个关键点是“物质循环”，这里的物质即具有价值的服务流，这个服务可能由产业客户提出需求，社群用户提供创意，平台协助找到解决方，产业端“邦德”提



供服务，服务流的最终是终端消费者需求满足，终端消费者又可能是社群用户，服务流在生态体系中经过了循环且价值得到了生态群体的认可。其三是“园丁治理”，一个有秩序的生态可能不需要组织管理者，但需要一个治理机制以及协助机制运行的“园丁”，园丁通过提供保证“公园”生态秩序和解决争议使公园中物种良性互动、物质有序循环。第四是“超级工具”，仅仅依托治理机制仅能让生态保持秩序，让生态“熵增”减缓，供给与需求的精确匹配需要依托数字化、智能化技术应用，“园丁”通过迭代“超级工具”帮助生态系统中物质更高效循环。

在洛客营造的社会化生态“公园”中，钉钉作为“园丁”的“超级工具”发挥了不可或缺的作用，通过洛钉钉项目工作台，设计师、客户、邦女郎各类参与者打破层级限制，围绕不同工作场景和争议现场，自由配置，实现高度在线化、去中心化沟通与工作协同，同时群体间的互动与分享，丰富了共同的知识与经验，激发了源动力和创新性，形成了群聚互补效应，促进“物种”繁荣共生、“物质”高效循环。

图 17：“公园模式”生态示意图与特征分析



资料来源：毕马威分析

具有生态化体系的社会化产品创新平台洛客则具备了更多未来组织管理所需要的特点：

### 更为成熟的群体创造

在高阶智能组织中，所有参与生态体系中“物质”循环的成员都是群体，围绕供给与需求，群体可以动态改变自身角色，组织则作为生态体系秩序维护的“园丁”协助物质循环更高效，供给与需求匹配更精准。在洛客平台上，群体间的互动是非常积极频繁的，一个家用电器品牌提出一款产品设计需求，社区中的一名用户为此提供了好的创意，“邦女郎”帮助创意找到最好的“邦德”，创意演变成了具体的产品设计方案，并交付给了品牌商，最终产品在市场上市，那名提供创意的社区用户使用创意奖励购买了全新的自创的产品。



## 更为深入的接口透明

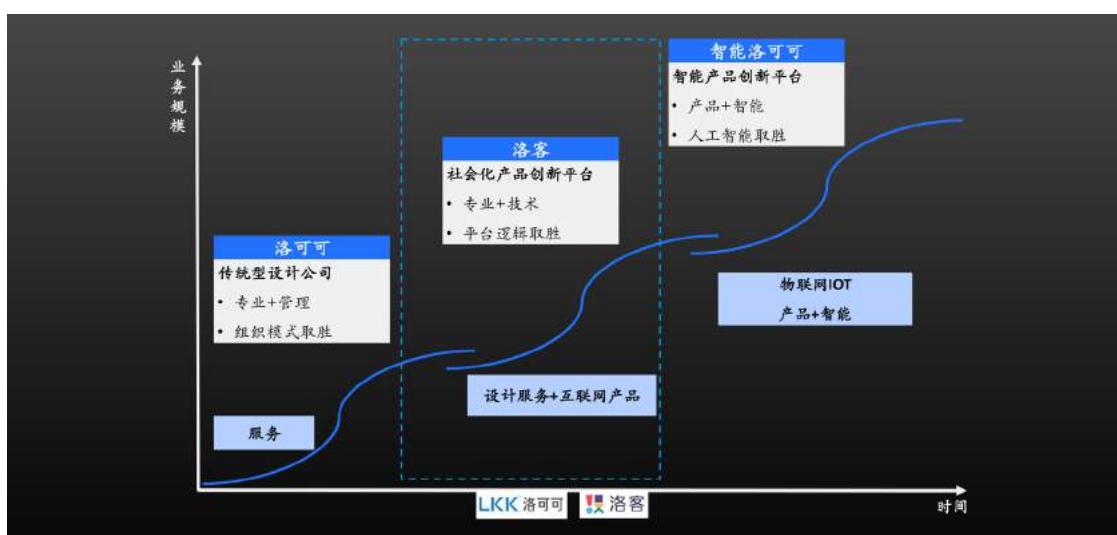
洛客是基于共享经济的生态系统，系统对内对外实现了开放与透明，吸引了涵盖产业端与消费端上下游各环节的群体或“物种”参与进来，洛客将内部组织的中后台打造成智能高效的赋能中心，内外部沟通信息流非常畅通，需求匹配中的工作信息与结果实施共享化，管理语言与技术标准规范化，群体信任洛客作为一个负责任的“园丁”治理生态“公园”。

## 智能驱动工具的广泛应用

在洛客平台初期，设计需求与设计服务的匹配是通过“邦女郎”即项目经理人工实现的，尽管“邦女郎”的经验有效地让供给需求满意地找到了对方，但“邦女郎”同一时间段可配对的数量终究有限。目前在人工智能工具的帮助下，配对是智能化的，品牌商的设计需求分类标签与具有适配性的设计师吻合后，系统自动链接双方，或提供多个设计师做参考，“邦女郎”仅需要做简单的人工介入即可完成这个过程，平台中可完成的匹配数量和效率极大的获得了提升。另外，洛客与钉钉的深入合作也帮助平台提升了“邦女郎”的工作效率，“邦女郎”可以通过钉钉日志，以天为单位进行项目进度汇报，三方可以通过日报对项目执行过程了然于胸。“洛钉钉”计划把一般项目平均交付周期3个月缩短到30天，未来每个“邦女郎”服务的项目从一年40个提升到100个。

经历了从智能组织2.0到3.0的迭代，未来，随着更加强大的人工智能工具的应用，智能洛可可可将向着统一的智能产品创新平台发展。

图 18：未来，随着更加强大的人工智能工具的应用，智能洛可可可将向着统一的智能产品创新平台发展



资料来源：洛可可发展阶段

## 向着星辰大海进发：先驱者的勇敢探索

由于资源限制，几乎没有企业可以做到所有维度上的高歌猛进，但这种触角式的突出发展让我们看到了未来组织的雏形。但是否 3.0 已经是目前智能组织能够演进的极限了呢？时代巨头们屹立潮头，身先士卒，基于自身数据体量与技术实力，他们往往对于智能组织的探索比其他公司走得更远，阿里巴巴就是这样一个例子。

阿里试图打破了烟囱式的企业组织结构，建立起了强大的数据中台。团队成员在与每个业务部门沟通之后，将公司整体的数据存储进行了标准化，以供各部门所需。这样共享、透明、共创的数据环境，给予组织里的每一个人强有力的技术支撑，在技术驱动的公司里，更多的人贡献出他们的技术力量，聚沙成塔，最终形成群体创造的合力，实现技术、经验、模式的共同迭代，构筑起自身的创新壁垒。

阿里之所以能够形成这样“群体创造”的高阶智能组织维度，与其与生俱来的企业基因脱离不了干系，是管理哲学的引领，也是外部组织内化的结果。作为一家拥有平台商业模式的公司，它从一开始便坚定了平台化价值创造的原则，放弃了更为封闭的盈利模式，坚持在它的价值“面”上创造出更多的价值“点”，形成一种让利益者共生的生态环境。在经历了 20 多年的发展后，阿里巴巴内部容纳了多元的商业场景，有包括钉钉、阿里云、高德等的基础服务，也有电商平台、健康文娱，尽管我们无法说阿里已经完全深度融合，搭建完成了他所设想的“生态体”，但毫无疑问它已然成为智能组织进化之路上的先行者。

对于智能驱动，目前的大多数企业都还在尝试和设计阶段，应用也远远没有成熟，并且由于组织的转型需要时间的累积，很多管理者的意识并没有发生质的变化，导致就算建立起数据驱动的中台，使用了智能驱动的工具，也无法带动其他智能维度的成长，如群体创造和接口透明等。但我们也看到，恰恰是最难以生长的能力存在更大的赋能空间，无论是云服务的增值还是钉钉对于生态内用户体验的优化，不仅为阿里，而为更多的企业带来了更丰富的想象空间。

管理者的思维，抑或是企业文化一定程度上影响着组织未来的走向。我们始终相信有志者事竟成，只要管理者的思维发生了本质的变化，加上卓越的领导力，组织的变革和演进也一定会水到渠成。

## 第五章 羽化成云：未来组织的转型之路

未来组织最重要的是赋能，而不再是“胡萝卜加大棒”。在全球化、跨界化、多样化、生态化的趋势下，对组织的定义也越来越模糊，范围越来越灵活。面对这样的变化趋势，根据目前的市场实践来看，建立数据中台将会是一种使组织转型成未来组织的可能手段。在平台架构设计的基础上，辅以智能化的技术工具，从硬件条件上便有了智能化的基础。最终配合以适应未来的管理哲学与领导者的卓越领导力，相信组织的未来之路一定是光辉而灿烂的。

### 智能组织的演变路径

智能组织 1.0 的根本应是以客户体验为导向的理念，整个未来组织应该是以此为前提才能成立的。倘若不以客户为导向，自然就不会想方设法去迎合不同客户的多样化需求。而在客户体验的基础上，为了整体组织效率的提升，以目前的技术来看，“在线交互”自然是最为便捷有利的手段。这也是智能组织 1.0 阶段的企业通常会在这两个维度上有比较高的感知的原因，而且由于目前这两种理念是最被大众所认可和看到的，因此处在该阶段的企业数量也是最多的，代表企业如某大健康集团等。

而随着逐渐发展，为了更好地应对消费者的快速变化，组织对于接口透明的需求越发旺盛，整体组织力量的统筹协调变得尤为重要，单打独斗和个人英雄主义已经力不从心了，因此集体创造的重要性开始逐渐浮现，管理者开始对“群体创造”、“接口透明”两个维度发力，寻求创新，最终形成了智能组织 2.0，代表企业如嘀嗒出行、洛可可等。

随着在在线交互维度上尝试的不断深入，企业数据的不断积累，为了更好地利用身为企业资产的数据，数据驱动的需求也变得水到渠成。目前越来越多的智能组织开始往智能驱动的方向探索，试图用一种智能化的工具和手段达到智能驱动组织运作的效果，也就形成了智能组织 3.0，代表企业如洛客等。

我们可以从阿里和某大健康集团的案例中，窥探出一种向更高阶智能组织形态进发的一种手段——建立拥有数据驱动中台的平台化组织模式。

市场、技术与人才的演变推动企业组织变革，平台化组织以其赛马式前台、赋能式中台、快响式后台等特点，有效实现全员内驱，促使组织价值与个人价值的最大化发挥。平台化组织的典型表现形式为前中后台划分，形成赛马、赋能和快响的组织价值定位。

- 赛马——自主强前台：跨职能的人员组成前台业务团体，赋予业务决策权，自负（或部分）盈亏
- 赋能——专业精中台：跨职能、跨区域共享的业务支持平台，拥有数据驱动能力，紧贴业务向前台提供服务
- 快响——服务大后台：高效快速响应的支撑职能，为业务需求提供及时高质的服务



我们再仔细看一下阿里的平台组织架构，其组织特点为：高敏捷小前台，强赋能大中台<sup>5</sup>。面对DT时代的冲击，承接“中台战略”，构建“大中台，小前台”平台化组织，赋能一线，提升组织敏捷性，打造业务间高效协同机制，无疑是一种演化智能组织的高效手段。

- 搭建“小前台”，基于业务特点差异化发展。根据业务成熟度划分核心业务及新兴业务的前台事业部/部门。

- 构建“大中台”，协同运营数据及产品技术资源，匹配自由市场机制。打造以运营数据和产品技术为核心的中台事业部，建立平台资源自由市场机制，各前台、部门通过自由市场购买资源，促进资源有效配置；基于资源买卖信息对各业务前端、部门进行成本核算、绩效评估，形成资源配置机制闭环，不断提升中台能力。

不过，如果想要建立一个数据中台也不是一蹴而就的，我们可以发现三种递进方式，其中我们认为只有全自动化的模式才是真正的智能驱动。

- 人工为主：主要依靠具有多面手能力（既懂业务又懂数字化）的架构师来进行中台驱动的实现

- 半自动化：架构师借助数字化手段（比如大数据、决策工具等）作为辅助工具实现中台驱动

- 全自动化：中台驱动完全实现智能化，无需人工辅助；只是需要通过专家介入下进行迭代升级

根据企业自身的环境和现状，管理者们可以寻求一种可能的实现方式，实现数据中台的建立。对于复合型人才少，数字化基础薄弱的企业，在自动化的升级路上更多引入第三方平台合作赋能可一定程度实现“弯道超车”，就像我们前面看到的，在企业所处的不同阶段，钉钉可针对性的对企业内部管理和业务在线化产生了不同程度的助力。往后随着组织能力的不断进化，管理思维的持续迭代，技术能力的逐渐积累，为智能驱动的实现夯实了先人一步的基础。

当然建立拥有数据中台的平台化组织也只是我们从几个成功案例中剖析出来的一种可能的构架模式，要想知道何为最优恐怕还需要更多的时间和实践的沉淀。

智能度六大维度中的最后一个阶段“网络协同”是一种综合能力的体现，只有在其他五个维度的建立和完善成熟的基础上，才能最终达到整体组织的网络化，所以实现起来最为困难。尽管目前来看市场上还未看到智能组织4.0企业的身影，但我们始终乐观地相信，这样的组织最终会来到我们眼前。

## 前进之路的助力者

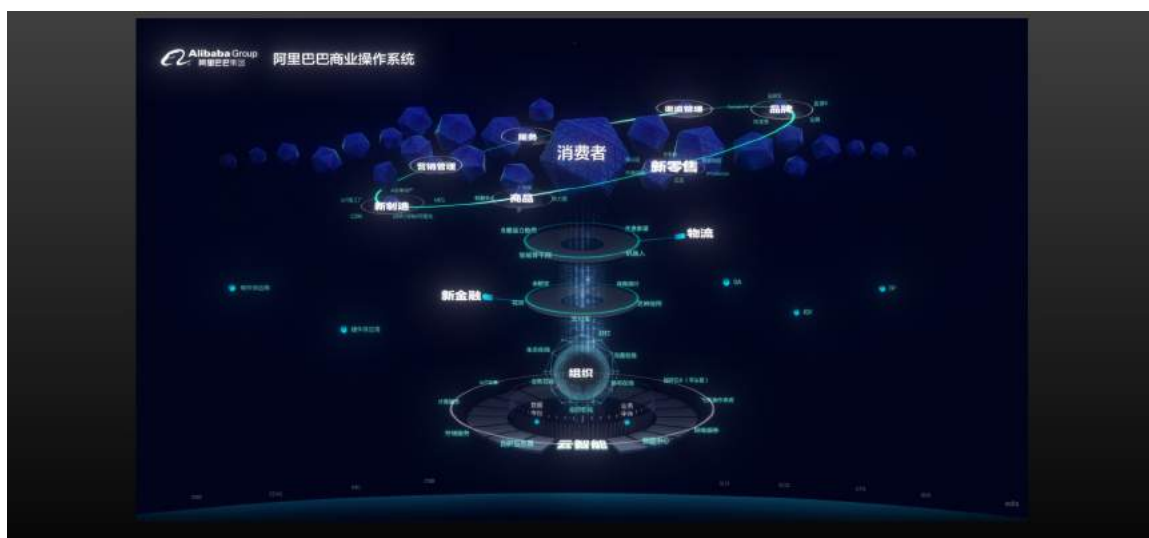
我们可以看到在智能化组织中智能驱动要素的核心作用，它将是决定组织是否能成为智能组织3.0的关键。尽管你没必要一定要去建立一个数据中台，但是尝试拥有智能化的技术手段肯定是智能驱动道路上的必经之路，在这条道路上有一些企业正扮演着助推器的角色，引导勇者跨过已知的洼地，更快地走向目标的远方。

---

<sup>5</sup> 信息来源：毕马威调研访谈



图 19：阿里巴巴商业操作系统：助力智能组织



资料来源：阿里巴巴商业操作系统

阿里巴巴将过去 20 年内沉淀的购物、娱乐、本地生活等多元商业场景及相应的数字化能力与云计算等服务充分融合，形成阿里巴巴商业操作系统。它助力企业各环节的数字化转型，实现端到端的全链路数字化。阿里商业操作系统为各类企业所提供的不仅仅是解决局部问题的工具，而是关于数字化转型的系统性、全面性的赋能。基于“数据+算力+算法”的机制，阿里巴巴商业操作系统正在赋能各类企业，使企业的品牌、商品、销售、营销、渠道管理、服务、资金、物流供应链、制造、组织、信息管理系统等 11 个商业要素实现在线化与数字化。秉承“开放、分享、透明、责任”的发展理念，阿里巴巴商业操作系统，将向社会全方位地开放自身全球领先的技术积累、蓬勃发展的广阔市场、成熟高效的运营经验等。在此进程中，基于“用户第一、保护用户体验”的前提，它将最大程度地降低合作伙伴的尝试成本，降低各类企业的接入成本，从而实现生态化、开放化的多赢格局。阿里巴巴商业操作系统，将积极响应和贯彻落实国家“智能+”的发展战略，与各界合作伙伴一道，为消费端和供给端架起一座数字化能力迁移之桥，探索一条数字化全面转型之路，进而助力经济社会的智能化转型与高质量发展。

阿里巴巴商业操作系统的出现，使得智能组织 4.0 不再是空中楼阁，“在线交互”与“智能驱动”的满格给“群体创造”提供了良好发育的土壤，再加上基础的“客户体验”与“接口透明”的意识，实现“网络协同”也变得更为可行。

未来智能组织需要通过数字化技术打造透明、平等、以人为本的工作环境，钉钉作为组织的赋能者，帮助企业面向未来的路途中打通“人、财、物、事”四大场景，重塑企业管理的工作平台，在智能组织的转型中发挥不可或缺的作用。截止 2018 年 3 月 31 日，钉钉上的企业组织数已超过 700 万家。

钉钉从观念的创新开始，使传统工作方式全面转型为数字化的工作方式，首先通过实现组织架构在线，实现权责清晰，扁平可视化，以人为核心构建组织；第二，钉钉打造沟通在线，实现了高效、安全、平等、互信的信息交互，激发人的自驱力；

图 20：“钉钉是一个新工作方式”，通过组织在线，沟通在线，协同在线，业务在线，生态在线助力组织实现“在线交互”



资料来源：钉钉“五个在线”

第三，通过任务的在线协同，使得各个任务管理之间能够相互支持，激发人的创新创造力；第四，通过业务流程和业务行为的在线化，实现组织在业务上的大数据决策分析能力，把人从流程中解放出来；最后，通过钉钉实现，以组织为中心的上下游和服务对象都实现在线化连接，用大数据优化整个生态的用户体验。使每个个体都成为推动生态前进的发动机。

组织六维度的提升能够助推企业实现智能化，而在探索如何助力企业更快更好更平稳的进行转型的道路上，也有企业通过自我能力的释放和更广泛的连接对企业赋能。钉钉提出“五个在线”，包括组织、沟通、协同、业务、生态五大方面的在线化，在很大程度上能够对智能图谱中的维度有直接的提升作用。如组织在线、沟通在线和业务在线所强调的组织扁平可视化、交流去中间化、流程透明数据化极大程度的推动了在线交互和接口透明的强化，这说明钉钉客户的工作流和沟通的在线化、移动化程度和线上线下融合度已达到较高水平。协同在线强调的组织灵活化对接口透明、网络协同均在内部管理层面有一定支撑性，上百种包括营销、客户管理、财务管理等应用和数十万企业自建微应用极大程度提升了组织运转效率。而生态在线的智能决策也为企业智能驱动力的打造奠定了一定基础。

可以说，在企业智能化的路上，内部流程价值的优化、能力的积累等需要因地制宜并循序渐进，企业不仅从现在起需要用更全面更前瞻的视角审视自身组织，更需要积极的探索提升。

## 道阻且长，行则将至：迎接一个更好的未来

尽管我们现在还未找寻到智能组织 4.0 的明确踪迹，包括阿里在内的互联网巨头们也都未能完全达到组织智能度六大维度的所有要求，但我们仍然可以从现有的企业世界中找到一些智能组织进化的蛛丝马迹。

为了能够打造智能组织，我们需要建立起更为宽松的管理环境，聚焦于组织对个人的赋能，将产业数据与管理数据打通，借力打造企业全价值链在线化的工作平台、实现组织的智能驱动，还要基于业务发展需求，调整自身组织形态，形成一种接口透明、能够激发群体创造的组织模式，最终五位一体形成网络协同的组织能力。

未来之路，道阻且长，但人类的每一次技术革命都伴随着对其自身存在价值的重构。工业革命将人类从繁重的体力劳动中解放，随后的电气革命、互联网革命进一步将人类的单体价值创造释放到了有人类历史以来前所未有的高度，而目前所处的人工智能技术革命将带给我们更为光明的未来。届时人类已经从千百年来重复劳动中解脱，开始追求更有创造力的自我价值实现，个体的实现引发群体的实现，最终改变组织形态。

而这样的组织也将成为一个更好的未来。

## 结束语

组织呈现何种形态或具备什么样的特征，本质上是为了适应外部环境、满足自身发展的需要。智能时代的“未来”已经到来，科技进步极大改变了社会经济活动中“企业组织”的面貌，企业向市场提供产品和服务的“生产力”获得了极大的提升，企业处理内外部协调与分工的“生产关系”持续演进与优化，未来企业组织形态和特征的选择，也将围绕如何更高效、更敏捷的解决生产力和生产关系问题而展开，这一选择会最终影响企业是否在所处环境下获得成功并持续获得成功。

本报告定义并探讨了未来组织可能的一种形态 - 智能化组织，解构了智能组织所具有的六大维度特征，即客户体验、在线交互、群体创造、接口透明、智能驱动、网络协同，通过调研和分析将智能组织划分了四个发展阶段，并对比了符合智能化组织特征的中国企业所做的尝试和努力，但随着研究的深入以及更多案例的挖掘，我们发现不同行业和背景下的“未来组织”依然有许多“变形”和个性化选择，未来组织形态的选择对于企业绝不是“单项选择题”，也不能简单进行对标和模仿，企业家做出组织形态或特征的任何选择或尝试前，首先需要进行的是有价值、有逻辑的独立思考，我们希望本份报告能为这类思考提供一种启发，打开一个视角。



# 参考文献

- 中国经济网，阿里钉钉 CEO 陈航：“洛钉钉”为设计行业生态链打造数字化工作方式，2019
- 中国设计师网，公司、平台、社会化产品创新平台：钉钉如何“守护”洛可可，2019
- 加里·哈默，米歇尔·扎尼尼，从科层制到人单合一，张瑞敏说海尔要让员工成为自己的 CEO，2019
- 阿里研究院，解构与重组：开启智能经济，2019
- 毕马威，夯实文化转变，助力敏捷灵动组织打造，2019
- 曾鸣，智能商业，2018
- 李平，杨政银，“三台架构”：面向未来的生态型组织范式，2018
- 陈清泰，创新与产业升级，2018
- 艾瑞咨询，重新定义移动办公，2018
- 阿里研究院、毕马威、数字经济论坛 2018，全球数字经济发展指数，2018
- 阿里云研究中心，supET- 打造共生型工业互联网平台生态，2018
- 仇保兴，走向分布式、自组织的智慧城市，2018
- 第一财经商业数据中心，智能移动办公行业趋势报告，2017
- 阿里研究院、BCG，中国互联网市场白皮书，2017
- 杰奥弗雷 G. 帕克，马歇尔 W. 范·埃尔斯泰恩，桑基特·保罗·邱达利，平台革命：改变世界的商业模式，2017
- 伊夫·莫里耶，彼得·托曼，新管理的减法，2016
- 宋斐，从“公司 + 雇员”到“平台 + 个人”，2016
- 波士顿咨询，未来平台化组织研究报告，2016
- 马化腾，张孝荣，供给侧改革的经济方案，2016
- 李光斗，互联网共享主义，2016
- 布赖恩·罗伯逊，重新定义管理 · 合弄制改变世界，2015
- 阿里研究院，从 IT 到 DT，2015
- 王钦，互联网转型的行动路线图，2015
- 宋斐，云端制——信息时代的组织模式，2015
- 埃里克·施密特，谷歌如何运营的，2015
- 陈威如，徐玮伶，迎接全员创新的时代，2014
- 加里·哈默，比尔·布林，管理的未来，2012
- 曾鸣，宋斐，云商业的大创想，2012
- 曾鸣，宋斐，C2B 互联网时代的新商业模式，2012
- 彼得·德鲁克，管理：使命、责任、实务，2009

# 附录：组织智能度调研问卷

基于未来组织智能度图谱的六大维度，我们进行了未来组织的演变与发展调研问卷。对于处于不同行业、不同发展阶段的公司，通过智能度图谱六维度的测量，可以综合衡量不同公司智能程度，从而为组织进一步发展、打造移动智能时代的轻盈型企业、进一步进行配套组织能力的建设、明晰未来发展路径提供方向，并通过移动办公平台——钉钉，进行了问卷的发布：

KPMG

移动智能时代未来组织演变与发展调研

您好：

非常感谢您参与钉钉未来组织发展调研！本次调研聚焦于了解钉钉平台上极具特色与代表性的企业，在互联网时代下如何进行数字化与智能化业务转型和组织变革，以提升钉钉在组织转型发展中的作用。问卷将占用您5分钟左右时间，诚邀您如实作答。

调研数据将作为阿里钉钉对未来组织研究的信息输入，所有个体信息我们将切实保密，在研究报告中仅以整体观点提炼方式呈现，并将在报告形成发布的第一时间分享给您。

以下每道问题划分为是否倾向的5个刻度，请您根据实际情况做理性判断。

0

5

否

是

1、

贵公司在钉钉后，沟通效率是否提升？

2、

贵公司信息化后，公司业务发展是否得到正面提升？

3、

贵公司是否致力于不断开发新客户？

4、

贵公司当前是否能及时响应客户需求？

5、

贵公司是否不断改进内部服务流程，以提升客户体验？

6、

贵公司是否通过在线方式与客户实时互动？

7、

贵公司是否通过信息化手段不断高效推进业务？

8、

贵公司是否通过数据分析，反馈并驱动业务增长？

9、

贵公司是否已经开展人工智能、云计算等创新技术手段？

10、

贵公司是否充分授权给一线业务人员？

KPMG

11、 贵公司是否经常自由组建临时小组完成某阶段性任务或解决关键问题？

12、 贵公司业务流程优化是否充分采纳客户、供应商、合作伙伴的多方意见和需求？

13、 贵公司当前是否实现内部信息的高度共享？

14、 贵公司是否流程清晰，职责明确，易于跨部门沟通协作？

15、 贵公司高层管理者是否为公司确立了远大且振奋人心的愿景？

16、 贵公司是否十分注重人才发展，满足员工个性化发展诉求？

17、 贵公司是否鼓励内部创新，并对失败有较高的容忍度？

18、 贵公司是否愿意长期使用钉钉？

本次未来组织的智能度调研基本信息包括所在企业人员规模、所属行业、岗位类型，从而对不同公司规模下、不同行业的组织智能度进行综合分析，透视组织智能度发展情况。

回复人员构成情况：

所在企业人员规模

0-99人 100-499人 500-999人 1000人及以上

所在企业所属行业

互联网/信息技术 制造业 医疗医药 建筑业 房地产业 政府/事业单位 教育行业 文体/娱乐/传媒

岗位类型

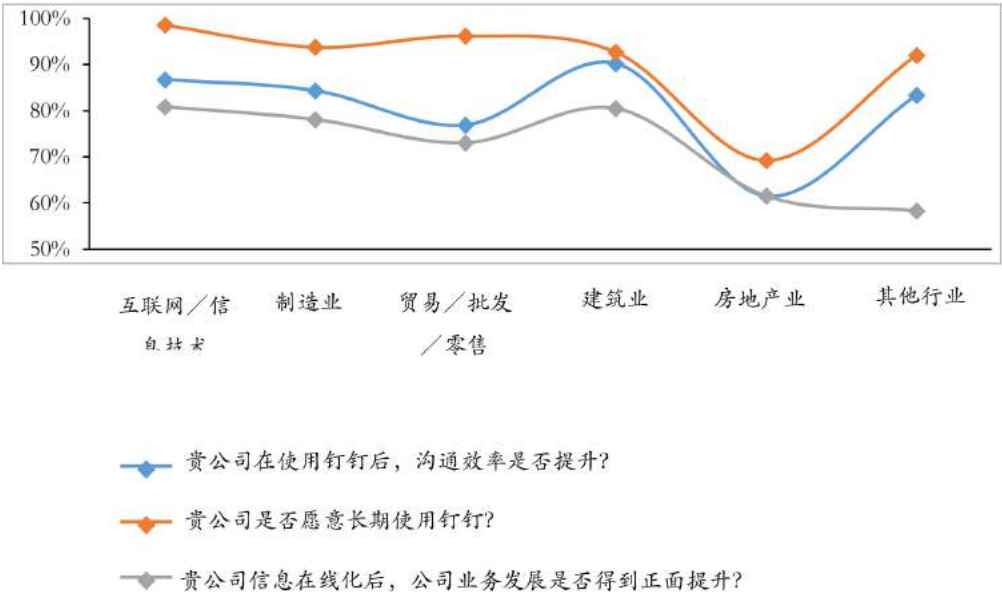
中层管理者 高层管理者 基层员工 基层管理者

34

©2019 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）、毕马威企业咨询（中国）有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询（中国）有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合作制事务所。版权所有，不得转载。在中国印刷。

选项 0-5 代表非常不赞同 - 非常赞同的 5 种倾向，通过将 4、5 分定义为赞同，实现赞同比的计算。

通过对回收的数据的统计计算，回答者普遍认为公司在使用钉钉后，沟通效率得到提升（81%），回答者对公司未来长期使用钉钉持认同态度（90%）。表明随着智能手机的渗透，中国逐步进入智能移动办公时代，钉钉作为智能移动办公行业排名第一的产品，在提升企业沟通效率有重要影响，各行业对于长期使用钉钉的意愿较为一致。





# 指导委员会、作者及致谢

## 指导委员会

高红冰 阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长

陶匡淳 毕马威亚太区及中国主席

晓 坪 阿里研究院研究员

杨 猛 阿里钉钉副总裁

康 勇 毕马威中国首席经济学家

刘逸明 毕马威中国管理咨询合伙人

赵先超 阿里钉钉资深专家

## 作者

任爱民 毕马威管理咨询人才与变革咨询团队 主管合伙人

宋 斐 阿里研究院资深专家

胡 海 毕马威管理咨询人才与变革咨询团队 副总监

陈 璐 阿里钉钉高级公关专家

李 昭 毕马威管理咨询人才与变革咨询团队 经理

乔露琦 阿里钉钉资深公关专员

雷海峰、吴尚蔚、张新新、乔扬、霍宇佳、周斌峰、李钦坤 毕马威管理咨询人才与变革咨询团队 高级顾问

## 致谢

阿里巴巴中国网络技术有限公司 (1688.com)

北京居然之家投资控股集团有限公司

金科地产集团股份有限公司

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

钉钉（中国）信息技术有限公司

贾伟 北京洛可可科技有限公司 CEO

宋中杰 北京畅行信息技术有限公司 CEO

熊伟熠 阿里钉钉客户总监

陈曦 阿里钉钉行业运营专家

# 关于毕马威中国

毕马威在中国内地、香港和澳门营运的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。

毕马威中国在十九个城市设有二十一个办事机构，合伙人及员工约 12,000 名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球 153 个国家和地区，拥有专业人员 207,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

# 关于阿里研究院

研究院成立于 2007 年 4 月，依托并深深扎根于全球最大、最具活力的商业生态系统——由电子商务、电商物流、云计算与大数据、大文娱等构成的阿里巴巴商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过数据、技术、案例、理念的分享，成为新商业、新经济与新治理领域的智库平台。

研究范围包括：微观层面的消费者洞察、企业数字化转型、模式创新（如 C2B 模式、未来组织模式）研究等、中观层面的产业互联网化研究（如供应链、电商物流、农村电商等）、宏观层面的新经济与传统经济的互动研究（如互联网与就业、消费、进出口等）、互联网治理研究（如网规、电商立法）和未来研究（如数字经济）等。

# 关于钉钉

钉钉，是阿里巴巴集团打造的全球最大企业级智能移动办公平台，是数字时代的企业操作系统。

在数字经济规模高速增长的今天，钉钉作为数字化、智能化管理思想的载体，通过打造简单、高效、安全、智能的数字化新工作方式，实现企业管理“人、财、物、事”的全面数字化，帮助企业实现在云和移动时代的组织变革，提升企业的经营管理效率。

钉钉软件产品含手机 app 版、PC 版和 Web 版。核心功能包括：消息已读未读、DING 消息任务管理、企业通讯录、移动办公考勤，签到，审批，企业网盘、智能人事等；2018 年 6 月，钉钉推出适用于企业多种商务场景的新商业套件，主要包括企业主页、企业广场、智能云客服、AI 实时翻译、智能导购、企业邮箱、智能办公电话七项功能。

除了软件功能，钉钉陆续推出人脸识别智能前台，智能投屏、智能通讯中心、智能云打印、智能门禁等系列智能办公硬件产品，全面升级为“软硬结合”的智能办公生态平台，为企业提供一站式智能办公体验。

截止 2018 年 3 月 1 日，钉钉已有注册用户 1 亿，超过 700 万家企业组织在使用钉钉。截止 2018 年 5 月，在智能移动办公领域，钉钉的活跃用户数排名第一，钉钉在移动办公市场中的份额占比第一，超过第二至第十名活跃用户数的总和，成为企业智能移动办公的首选。

## 免责和版权声明

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

2019 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）、毕马威企业咨询（中国）有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询（中国）有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。在中国印制。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。



