



全员体验更好的HR SaaS

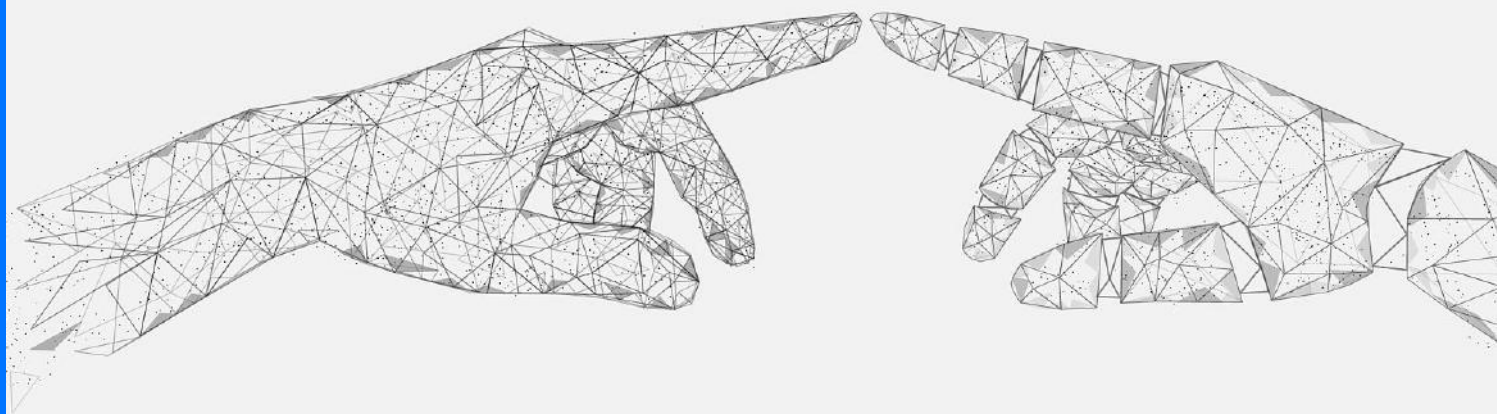
# 36Kr

36氪研究院 & Moka联合发布

36KR RESEARCH & Moka

## 《AGI时代下的组织变革研究报告》

——AGI掀起生产力革命浪潮，组织迎来生产关系变革



ARTIFICIAL AND HUMAN  
INTELLIGENCE

2023.06

AGI时代，自然语言逐渐成为人与算法的交互界面，而智能技术的通用能力也使得传统认为只有人类能够完成的认知任务得以“工业化生产”。企业需要理解人机协同的组织模式，重新定位智能体之间的分工与合作，尤其关注人与机器或算法之间的相互校准和学习、改变组织内部的管理与业务流程。在企业实现重大转型的同时，人力资源管理需要直面人机协作时代的各种新问题。具备灵活性、创造性、学习能力的组织能够通过人机互动、协同赋能的学习机制不断更新组织运作的模式，在技术环境下充分释放人特有的能动性（如创新、联结），实现人的能力与技术能力的相互增益和迭代更新。

**张志学**

北京大学  
博雅特聘教授

**张云喻**

天音控股  
首席人力资源官

AGI技术浪潮的到来，为企业组织文化和人力资源管理带来诸多机遇和挑战。机遇在于更高效率、更快创新和更智能决策等，而挑战则意味着不拥抱变化，组织将面临更大的淘汰风险。因而，企业需要在了解AI并善用技术的同时，注重AI力量的建设，吸引和培养AI及数据科学等相关领域的人才，让AI成为企业的算法，而不是让企业成为AI的数据。

AGI时代，组织会成为一个自动学习、反馈、迭代的机器模型，数字化是组织形态的重要特征。AGI可以引导组织实现上下同欲、信息同频，从而可以实现战略目标的极致穿透、精细协同和敏捷进化。但同时，我们面临的挑战在于如何避免技术和业务割裂。随着组织的转型升级，人力资源战略和管理模式也将随之变化：企业需要在人才的选育用留、资源规划等方面收集更多数据，了解更广泛的业务需求，从而影响和指导决策者的战略制定；而管理模式也需要从资源分配行为升级为资源协调行为，人才的任用、选拔将会更为精准和定制化，人才激励也将更为多样，除了传统的长短期物质激励，契约型心理变得更为重要，以实现企业价值和员工价值的互动平衡。

**王子文**

第四范式  
HRVP



周巍巍

脉脉  
人力资源总经理

AGI是一场比互联网更具颠覆性的生产力变革。每个职场人都将与AI大模型建立partner的工作关系，借助AIGC甚至为AIGC工作有望成为常态。能够驾驭AI工具的员工，一个人就是一支军队，而善用AI技术的企业，其人效将大幅提升，组织结构也将逐渐小型化。以史为鉴，每一次生产力变革，都会带来行业格局、战略方向、组织形式、用工关系的重大变化或重组。对于企业来说，变革浪潮下，首先要回顾自身战略，是否具备AGI场景下交付价值，也要快速识别组织核心能力并及时进行业务范围调整，把握技术红利，强化组织竞争力。

适合AIGC时代的组织和人才模式更像生物态形式，在AI对部分工作内容的替代下，组织规模会逐步变小，也将聚焦最有价值的内容，许多业务单元将只需AI职能后台而非真实职能后台的支持。在这样的组织形态中，个人的能力和意愿也会得到更多重视和发挥。每个人都可以通过自己的努力和创造力，为组织带来价值。当然，这样的组织形态也有一些挑战和风险，例如，如何确保信息共享与协作、如何保证组织的稳定可持续发展等。

张鑫平  
樊登读书  
HRVP

魏丽

正午阳光  
人力资源总监

AGI将改变从业人员的工作模式，并催生一系列全新的业务模式。未来企业人力资源管理将不断迭代组织形态，更多的组织模型也会应运而生，朝着数据化、智能化、个性化、多元化、弹性化、远程化、社交化和协作化的方向发展。

首先，未来的组织可能不再需要固定的组织层级、架构和汇报线，而是弹性地招募、组建团队以提升组织协作效率，进而推动业务探索与成功。其次，在人员引入、培养、选拔与发展的全生命周期的过程中，更需要帮助每一个个体完成能力的多元化成长，从而达成组织共赢的目标。另外，在RPA协作下，未来HR大概率将无需花费大量时间推进基础流程，其更需要在数据支持下快速获取认知，制定策略。智能化大趋势已定，未来HR的角色定位和职责都将更加聚焦。在未来的3-5年，目前80%事务性的、繁琐性的、程序性的工作都会被技术取代，但是剩下那20%无法被替代的工作，才是HR的核心价值所在。

匿名  
美团  
人力资源专家

## 报告摘要

本报告旨在探究AGI引发的生产力革命浪潮下，组织及人力资源管理挑战与可行性实践。

### AGI时代组织画像

由AGI引发的生产力变革，势必会推动生产关系的革新。体现在企业及组织内部，则意味着组织结构与形态的调整乃至重组。**AGI时代的新型组织画像，将包含敏捷轻量、AI原生、协同共生、以人为本、价值延伸等关键词。**

- 1) 敏捷性意味着组织能快速应对行业及市场变化，轻量化则体现为组织内部流程的优化和效率的提升；
- 2) AI原生型组织以技术能力为导向、以数据资产为驱动、以智能化决策为手段；
- 3) AGI还将重塑组织内部的工作模式，驱动员工与机器或AI工具之间更为紧密的协作，引导人机交互和信息共享；
- 4) 核心人才是企业提升组织能效的中流砥柱。AGI时代，随着员工思维的变化，组织有必要更为聚焦员工本身，以人为本打造坚实组织人才基础；
- 5) 在AGI时代，人力资源部门将实现与管理层和前端业务部门的深度协同，引导组织文化变革的平稳进行，以人力资源的优化配置赋能组织战略目标的实现，持续延伸自身价值边界。

### AGI为组织带来的挑战

人机协作模式建立、人才力强化、AGI导向型企业文化、数据管理和AGI伦理道德风险共同构成AGI时代下组织及人力资源管理的挑战，如何顺应变化以此提升组织能效，是每个企业都在思考的命题。

### AGI时代下，企业主要应变路径

36氪研究院通过2023年5月对116家企业的调研，梳理出企业面对AGI时代进行组织及人力资源管理模式更新的主要实践路径，包括但不限于：夯实技术应用底层基础设施、提升全组织AI应用能力、强化AI系统和工具布局、打造稳定性数字化核心人才等。

## 相关研究报告

36Kr-2022年企业人力资源数智化转型研究报告 (2022.08) 36Kr-2021年中国人力资源服务行业研究报告 (2021.06)

# 目录 CONTENTS

## 01 技术重塑未来：AGI时代组织形态画像

- AGI时代初现
- AGI重塑未来组织形态

## 02 变局下的挑战：组织管理新难题

- 人机协作机制
- 人才力强化
- AGI导向型企业文化
- 数据管理
- AGI伦理及道德风险

## 03 探索中前行：AGI时代企业组织管理实践

- 实践概况
- 以AI应用能力打造AI原生型组织
- 加码AI管理工具
- 打造数字化核心人才

## 04 创新式赋能：AGI导向型组织效能提升之道

- 企业智能化转型模式
- AGI在人力资源管理上的初步尝试

# 01

## 技术重塑未来：AGI时代组织形态画像

- AGI时代初现
- AGI重塑未来组织形态



## 生成式AI引导内容生产质效齐升，AGI时代帷幕拉开

- AGI, Artificial General Intelligence, 即通用人工智能, 指的是具备类人思考能力、能够自主学习迭代和执行多重任务的机器智能技术。**AGI技术实现突破, 离不开LLM大模型和多模态能力。在两者结合下, AI具备了创造力, 推动作为AGI基础之一AIGC能力的飞跃, 实现文本、图像、语音、视频等内容生成和输出。**
- AIGC即AI-Generated Content, 本质上是对内容生产形式的创新。2023年GPT-4发布这一AI发展史上的里程碑事件, 使得AIGC实现质效齐升, 极大提高了生成式AI的技术应用能力, 被认为是人类进入通用智能时代的开端。
- GPT-4是由美国创业公司OpenAI发布的多模态大模型, GPT即Generative Pre-trained Transformer, 生成式预训练模型。GPT-4在2017年谷歌发布的Transformer深度学习模型的基础上, 历经多次迭代, 参数规模由1.17亿提升至千亿级别, 预训练数据量由5GB激增至GPT-3的45TB并仍在呈指数级增长, 与大模型的核心特征一致——以海量数据为依托。
- **GPT-4在多模态能力、语义理解和可控性三方面实现了性能提升, 这也是其被称作AGI历史性时刻的主要原因, 从中也能看出AGI在语言文字理解、内容生成和交互方式创新等领域的现实作用。**

### 多模态能力



图像、文字、语音、  
视频、代码输出

### 语义理解



可输入信息扩容;  
语言理解和生成内  
容的创意度提升

### 可控性



对话风格可调整;  
交互体验个性化

图示: GPT-4性能提升

## AGI多场景化应用加速，掀起新一轮生产力与生产关系革命浪潮

- 目前，以谷歌、微软为代表的国际科技巨头和以百度、阿里等为典型的国内互联网集团纷纷押注大模型研发，旨在以更广的数据及语料规模驱动AGI更广泛的商业化落地。不仅如此，AGI技术生态内，同样不乏大批科技创业型公司和来自多行业、多领域企业的身影，掀起下一轮科技革命竞赛巨浪。
- 尽管AGI仍处于发展早期，但其已在包括文字、代码、图像、语音、视频等诸多领域和场景实现应用。



图示：AGI应用场景例举

- 在为各场景赋能中，AGI已悄然引发生产力的变革，其可部分媲美人类的内容生成能力和依托强大算力而释放的分析能力，助力生产效率提升的同时，辅助人类进行更为科学和敏捷的决策。红杉资本预测，AGI有望提升10%人类生产力，或产生数万亿美元的经济价值。
- 由AGI引发的生产力变革，势必会推动生产关系的革新。体现在企业及组织内部，则意味着组织结构与形态的调整乃至重组。**AGI时代的新型组织画像，将包含敏捷轻量、AI原生、协同共生、以人为本、价值延伸等关键词。**



图示：AGI时代组织画像



## 敏捷轻量组织形态，引导企业适应AGI时代快速变化的环境、直面愈发激烈的市场竞争

- 敏捷性意味着组织能快速应对行业及市场变化，轻量化则体现为组织内部流程的优化和效率的提升。AGI在管理经营各场景中的应用，为组织从传统形态向敏捷轻量形态跃迁带来实践路径，具体将表现为：
- 1) AGI实现组织数据的自动化收集、处理、分析与解读，为组织决策提供个性化支持与指导；2) AGI可作为部门间、跨部门的协作工具，通过工作内容辅助和自动化流程，提升组织协同作战能力；3) AGI协助组织进行市场需求及相应的人力、财务、原料等资源需求预测，引导资源的优化配置。**AGI对组织决策、协作、规划的赋能，使得组织在降本增效的同时，快速识别自身运行及外部环境中的机遇和风险，更为准确地预判趋势并及时做出响应，由此打造敏捷及轻量化组织。**
- 尽管敏捷与轻量组织并非AGI时代的产物，但**加速而来的AGI技术革命使得组织向敏捷与轻量转型的需求更为迫切**：AGI提高行业生产力的同时，也加剧着行业竞争，非敏捷性和非轻量化组织在决策和应对市场变化时存在一定的滞后性，难以抢占市场机遇，面临更大的淘汰风险。

- 数据驱动，为科学决策赋能
- 组织协同，联合作战提升对变化的响应速度
- 资源优化配置，实现变化响应方案的有效落地

可行性

- 以敏捷和及时决策，应对时刻变化的环境
- 识别风险、抢占机遇，提升企业自身竞争力

必要性

图示：AGI时代打造敏捷轻量组织的可行性及必要性

## 以技术为导向、数据为驱动、智能化决策为手段， AI原生型组织旨在推动业务增长与创新

- **AI原生型组织即在战略、组织文化、生产经营等各层面深度融合与应用人工智能技术，从而实现业务增长和创新的组织形态。** AI原生型组织以技术能力为导向、以数据资产为驱动、以智能决策为手段，助力企业顺应AGI技术革命趋势。
- 目前，部分组织已意识到AI的赋能价值并积极拥抱AI技术，智能化转型实践正如火如荼地开展。然而，受制于过去人工智能的发展和应用局限，AI在组织中更多扮演着“边缘化”的辅助角色，在组织决策环节参与度不高。随着AI的纵深发展，以AGI为代表的强人工智能雏形初现，AI的应用能力也逐渐向深度分析、判断、趋势推演等方向拓展，在组织管理和决策中发挥更为重要的作用。因此，**AGI时代的AI原生型组织并非单纯意味着AI工具的布局，而是强调在AI导向型企业战略、文化、思维、人才等要素融合下，AI工具对敏捷、适宜和有效组织决策的深度参与。**
- 对企业而言，打造AI原生型组织形态将有望持续释放多重价值，包括且不限于自动化与智能决策、差异化产品和服务、快速创新等。



- › AGI极强的数据处理与分析能力，围绕组织内部和外部市场等多渠道来源数据，实现组织过去表现评估、当下环境分析和未来市场发展趋势推演，**助力企业迅速判断自身和外部环境状况，由此实现科学敏捷决策**



- › AGI系统工具与组织内员工经验与创意的碰撞与融合，有望带来**产品及服务内容的创新**
- › AGI使得组织能够更精准地把握市场需求，实现对客户更为有效的聚焦，**以客户为中心打造差异化和定制化产品与服务**



- › AI原生型组织改变过去自上而下的决策机制，员工将拥有更为自主的决策权，从而**缩短创新决策链路**

图示：AI原生型组织形态价值

## 人机协作模式带来组织内部的协同共生，成为组织生产力持续提升的关键

- 除组织与管理模式创新外，**AGI还将重塑组织内部的工作模式，驱动员工与机器或AI工具之间更为紧密的协作，引导人机交互和信息共享，为组织带来更高效、更优质的工作成果**，人机协作有望成为AGI时代的主流工作模式。
- 此前，AI已实现对部分重复性机械式工作内容的人力替代，人机分工使得员工有机会将有限的精力投入到蕴含更大价值的内容中去。而以ChatGPT为典型的AIGC技术逐渐趋于成熟，则有望成为知识型工作内容的智能化辅助。尽管讨论AGI是否会全面替代人类岗位仍为时过早，但呈指数级发展的AGI技术的确对各行各业多岗位产生了不容忽视的影响。根据36氪研究院企业调研，3成以上企业认为营销/广告/传播、翻译、内容/策划及会计/审计/财务等岗位受AGI的影响最为显著，人机协作模式发展趋势愈发明显。
- 相较于由人主导的工作模式，**人机协作将在资源配置、创新实践和环境自适应领域释放自身价值。**

- 人机协作可最大化人与机器的各自优势，实现组织内资源的高效配置
- 机器将基于对海量数据的自动化处理和计算，为人类决策提供依据
- 人类将侧重创造力、情感力和社交力相关的工作内容

### 优化资源配置

- 人类与机器优势的有机结合，有望为企业带来创新的解决方案、开拓新的业务领域
- 机器的自动化能力又可缩短创新周期、加速创新落地，驱动企业创新实践

### 驱动创新实践

- 人机协作对于资源的优化配置和创新实践的驱动能够为组织提供更多灵活性和敏捷度，以适应市场环境变化，并及时找到应变途径

### 增强环境自适应性

图示：人机协作模式主要价值表现

## 以人为本激发组织活力、提升组织人才稳定性，将愈发成为AGI时代的组织关注重点

- 人才是企业提升组织能效的中流砥柱。**AGI时代，员工思维与需求同样发生变化，因而组织有必要更为聚焦员工本身，以人为本打造坚实组织人才基础。**
- 一方面，员工逐渐呈现出不同于以往的观念和需求，在晋升之外，他们同样热衷于拓展技能和经验，渴望通过培训或工作内容创新，实现个人成长。根据万宝盛华2023年调研，57%受访员工寻求公司计划之外的培训，以保持自身市场竞争力、实现职业发展。而另一方面，AGI时代的加速而至，也对员工思想带来一定影响甚至冲击。微软今年5月对其来自31个国家的3.1万名员工进行调研，其中49%表达了AGI对自身工作和岗位替代风险的焦虑情绪。
- 对于企业来说，基于员工观念和需求变化的洞察，从工作环境、人才发展、保障福利等多维度为员工创造个性、多元、开放、包容、创新的工作体验，将成为AGI时代打造稳定人才组织结构、实现员工可持续发展的关键。1) **DEI工作环境释放员工主观能动性。** DEI即Diversity, Equity, Inclusion，多元、公平和包容性环境。DEI工作环境将激发员工归属感和责任感，引导其更多地参与组织决策。2) **全方位人才发展制度打造员工高成长性。** AGI时代对员工的数字化技能和人机协作能力提出了更高要求，因此组织针对性地建立员工综合培养计划，将有效补齐组织和员工技能缺口，也是与员工职业发展需求的契合。3) **多层次福利保障体系稳定核心人才。** 通过关注员工的保障和福利，企业将提高员工的满意度和工作积极性，增强员工的忠诚度和投入度，吸引和留住核心人才。



图示：以人为本提升组织人才稳定性

# 人力资源管理部门价值边界将持续延伸，有望从成本中心向价值中心过渡

- 传统视角下，组织和人力资源管理多被视为职能中心和成本中心，主要承担员工招聘、薪酬福利、培训发展、组织文化管理等职能。而**随着AGI技术崛起，人力资源部门的角色将随之发生变化，其价值边界也将持续拓展，有望从成本中心向价值中心过渡。**
- 借助AGI技术，人力资源部门将成为**企业战略和人才管理决策的可靠伙伴**，通过数据收集、整合及深入分析，实现基于数据驱动的智能决策。数据类型包括并不限于员工绩效、离职率、培训成效、薪酬和福利等，以更为准确地预测人才流动趋势、核心人才需求等，从而引导组织采取及时有效的应对措施，如补充招聘计划、丰富培训内容、改善员工福利、制定针对性激励性绩效等，提高组织能效和竞争力。
- 此外，得益于AGI为组织间的合作与协同提供了更为顺畅的流程和更为高效的工具，**人力资源部门将实现与业务部门更为紧密的衔接**，了解前端业务需求、判断组织人才与技能缺口，制定与组织整体战略和文化契合的人才规划、招聘及培训策略，以获取、培养和沉淀具备组织所需技能和背景的核心人才，为业务的顺利运行提供坚实的后盾。
- 人力资源部门还将扮演连接组织与员工的纽带角色，**管理和引导AGI时代组织及文化变革过程**。一方面，人力资源部门将协助管理层制定变革计划，包括人才转型、组织结构调整、工作流程优化等，引导组织目标的实现；另一方面，他们还将通过建立更具人文关怀的沟通机制，为员工解释变革的目的、意义和影响，同时接收员工对技术认知和应用挑战的反馈，帮助员工掌握新的技能和知识，减少员工阻力，顺利度过变革阶段。
- 可以预见的是，在AGI时代，人力资源部门将实现与管理层和前端业务部门的深度协同，引导组织文化变革的平稳进行，以人力资源的优化配置赋能组织战略目标的实现。

## 02

## 变局下的挑战：组织与人力资源管理新难题

- 人机协作机制
- 人才力强化
- AGI导向型企业文化
- 数据管理
- AGI伦理及道德风险



## 岗位职责界定、协作机制确立和管理模式变革或成人机协作发挥能效的主要挑战

- 36氪研究院此次企业调研反映出组织管理者对人机协作工作模式的高度关注：近半数受访企业认为，顺应AGI技术变革潮流的人机协作模式仍有待进一步探索，而与之配套的人力和组织文化管理方式的缺失，将直接阻碍AGI技术对组织及人力资源管理的有效赋能。事实上，**从以人为主到人机协作工作模式过渡的过程中，企业及组织将不可避免地遇到岗位职责界定、协作机制确立、管理模式变革等一系列挑战。**
- 岗位职责界定：**AGI对重复性工作的替代和知识型工作的辅助，意味着员工与AI工具/系统在工作内容与职责上分工合作形式的重新界定。员工的角色将转向更富创造性的内容生产和更具复杂性的战略决策。因而组织及人力资源管理者需要重新评估岗位及职能，为员工提供支持和转型机会。
- 协作机制确立：**人机协作导致员工需要掌握新的技能和知识，因此为实现人机间有效且高效的交互与合作，有必要建立顺畅的沟通与协作机制，基于员工及AI系统运行反馈，识别组织中的技能缺口，提供相应培训及员工发展计划。
- 管理模式变革：**人机协作引发的岗位角色、工作流程甚至组织结构的重新定义，需要进行有效的管理模式变革，包括薪酬及绩效激励机制的调整，以确保组织管理的公平性，引导员工适应新的工作方式从而充分发挥其价值。

### 岗位职责界定

- 重新评估岗位及人机协作下的职能划分
- 为员工提供支持及转型机会

### 协作机制确立

- 及时收集员工及系统运行相关反馈
- 识别技能缺口
- 提供培训及员工发展计划

### 管理模式变革

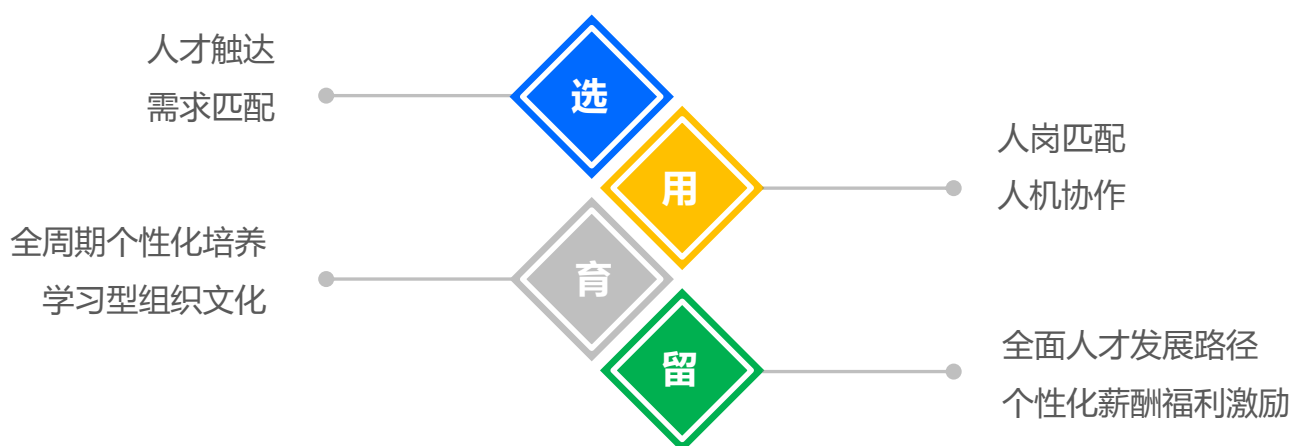
- 调整薪酬绩效等在内的配套管理体制
- 强调组织公平性
- 提升员工适应性



图示：人机协作模式下组织管理挑战

## 精准选人、合理用人、针对性育人和精准激励留人，贯穿企业人才力强化各环节（一）

- AGI时代，构建复合型人才队伍、强化人才力愈发成为组织应对行业竞争与时代变局的关键。对既懂技术又懂业务骨干人才的“抢夺”或内部培养，已成为企业抢滩新一轮科技革命的重点。
- 然而，AGI人才力的打造，对企业及组织在选、用、育、留各环节的管理均提出一定挑战。从sourcing到人才转化再到人才价值最大化，组织需考虑包括人才战略规划、人才与组织文化匹配等在内的多重因素。



图示：组织人才力打造挑战

- **高效触达，精准选人：**一方面，AGI人才供给与需求间存在不平衡，组织身处sourcing和招聘场景下的人才触达困境。根据脉脉对我国AIGC人才市场的观察，以互联网、金融、游戏文娱等为代表的行业对AIGC人才的需求尤为迫切，但相关人才供需结构失衡明显：需求端企业热招岗位以算法工程师、技术研发等技术岗为主，但供给端人才所具备技能则多符合AI产品、运营等非技术岗要求。如何在不额外增加成本的前提下实现对所需人才的高效触达，对组织而言并非易事。另一方面，人才与组织战略和文化的匹配也是企业在选人环节的重点考量，招聘环节的精准选人对降低后续人才流失风险和降低培养成本大有裨益。而随着求职者画像和心理的变化，劳动力同样对组织战略与文化存在一定偏好，人才需求匹配已成为劳动力和组织之间的双向选择，更为凸显组织的招聘难题。

## 精准选人、合理用人、针对性育人和精准激励留人，贯穿企业人才力强化各环节（二）

- **人岗匹配，人机协作**：在人机协作逐渐成为AGI时代主流工作模式的背景下，组织内部的员工与岗位匹配、技能与职能的匹配将愈发重要。将人才合理分配到适合其技能和职业发展需求的岗位，是充分释放人才潜力和价值的前提。因此，组织需要思考如何确保人岗精准匹配，同时建立员工与AI系统之间的互动和协作机制，在不损害人才工作积极性和满意度的同时，放大人机协作的产出效率。
- **全周期组织人才培养，强化组织人才技能**：快速变化是AGI时代的主要特征，决定了组织人才技能需持续更新，学习型组织文化有待建立，以保持组织人才能力与技术进步的同步性。而对组织人才技能的强化又可作为除招聘外搭建核心人才团队的有效途径。相比后者，组织内部的人才孵化建立在人才对组织业务流程相对熟悉的前提下，因此有助于降低相关培训和沟通成本。然而，仅有30%的企业通过内部培养途径获取AI人才，远低于全球范围的45%。  
\*建立全周期的人才培养计划和机制，我国企业和组织仍然任重道远。
- **个性化精准激励制度，释放AGI人才价值**：从长期角度来看，AGI带来的组织文化、工作模式、岗位职责等多维变化，对员工拥抱变化和适应变革的能力提出了更高要求。特别是在人机协作模式下，员工面临来自AI系统的竞争压力，可能会产生对自身价值的困惑、对岗位稳定性的焦虑和对职业前景的担忧等负面情绪。因此企业和组织有必要建立个性化、精准性的人才激励制度，以减少人才外流、打造稳定人才结构。与传统的激励制度不同，个性化精准激励强调数据驱动、员工参与、目标跟踪反馈等，旨在基于人才过往表现和自身需求量身定制更具透明度和公平性、可适时调整优化、更具激励性的人才沉淀路径。为实现上述目标，组织将面临全面数据收集、人才贡献度综合评估、沟通与反馈机制确立等挑战，且需确保人才激励制度与组织战略、目标等实现协同。

## 建立AGI导向性企业文化需组织全员参与，打破传统思维桎梏

- 仅依靠人机协作模式和人才力还远不足以全方位强化AGI时代的组织能力、实现组织目标和愿景，企业还需打破阻碍AGI赋能的文化和思维桎梏。在旧的组织文化和非技术导向型管理及工作思维内，即使引入AI工具和复合型人才，也无异于“旧瓶装新酒”，无法从根本上实现组织的智能化转型，反而带来各类资源的浪费。特别是对传统行业和传统企业来说，建立AGI技术导向的企业文化和思维方式则更为重要。
- AGI时代下，创新性、灵活性和适应性已成为企业及组织文化的关键词。鼓励探索和实验、推动知识和经验在组织内共享、接受创新和变化带来的失败，将对创新、灵活和高适应性企业文化的形成与渗透产生直接影响。与此同时，数据驱动的决策和智能化的解决方案将成为AGI时代的工作常态，这也意味着组织需要培养全员的AI和数字化思维，包括数据分析能力、算法思维、创新思维和逻辑推理能力等。
- 实现组织文化变革并不容易，**管理者意识转变和推动、员工的接受和适应、技术和数据的支持等都是组织打造AGI导向组织文化中将要面临的挑战。**
- 管理者需要具备开放的心态，愿意接受新的思维方式和文化理念，并将其传达给组织的各个层面。管理者还需避免陷入两个思维极端，一是拒绝学习新技术、拒绝拥抱AGI带来的变革，组织架构和决策流程僵化；二是过于信赖AI应用能力，“拿来主义”一味引入AI工具，过度依赖机器而忽视了人在决策中的主导角色，损害员工积极性的同时也不利于组织战略目标的实现。毕竟，工具只是途径，如何更好地利用工具提升组织能效才是目的。而员工则需要培养自主学习的习惯，主动探索新技术和方法，并将其运用到工作中，从而提升自身数字化技能、更好地适应人机协作模式并提升工作效率。此外，组织需要投入足够的资源来支持建立高效的数据管理和分析体系，从而为AGI文化的建立夯实数据应用基础。

## 数据完整性、质量可信性和合规性将成为影响AGI赋能效果的重要因素

- AGI技术的变革离不开数据要素的驱动，而AGI技术在组织管理场景下的应用又将创造大量新的数据。数据来源的完整性、数据质量的可信性以及数据资源的合规性，成为AGI时代横亘在企业管理面前的三座大山。
- **全链路数据整合是AGI高效赋能的必要前提。**然而，在组织内部，不同部门和业务领域产生的数据具有不同的格式、结构和存储方式，对数据收集的完整性和可靠性提出挑战。整合这些多样化的数据源需要建立统一的数据标准和共享平台，以确保数据的一致性和可操作性。实际上，目前企业数字化程度不高，数据获取仍旧有限，阻碍AGI技术发挥自身能效。根据36氪研究院企业调研，**66.38%受访企业均认同有限数据对技术赋能将产生负面影响。**
- **高质量数据是实现技术应用可信性的基础。**实现AGI应用的可信性需要确保数据的质量和准确性，以免误导决策和分析结果。数据质量问题主要包括数据缺失、重复、不准确或不完整等。因而企业有必要建立有效的数据采集、清洗和验证机制来提升数据可信度。
- **确保数据合规是所有企业的职责与应尽义务。**在AGI时代，为打造敏捷高效组织、提升市场竞争力，企业将实现对大量员工个人甚至敏感数据的分析。这对数据来源及应用的合规性提出了更高的要求。组织有责任也有义务建立健全数据保护和合规框架，同时也应加强员工的数据保护意识，确保数据安全、防范核心数据泄露风险。



### 完善数据

- 全链路数据来源
- 数据一致性整合提升可操作性



### 可信数据

- 避免数据缺失对精准决策带来的负面影响



### 合规数据

- 数据存储及应用的合规性
- 防范数据泄露风险

图示：AGI赋能组织的三大数据要素前提



## 组织仍需警惕机器判断和决策背后的伦理及道德风险

- 尽管AGI为组织及人力资源管理带来了巨大的机遇，其背后也潜藏着系列伦理和道德风险，主要包括**偏见与歧视**、**数据隐私侵权**、**透明度受限**、**决策失衡**等。
- **算法偏见与歧视**。受训练数据影响，AGI算法存在一定的偏见与歧视。特别是在人员招聘环节，针对性别、种族和年龄的偏见与歧视事件层出不穷。斯坦福大学2023年发布的研究报告显示，过去十年间，全球范围内由AI引发的事故和争议的事件数量增长了26倍。企业有必要加强对技术背后训练数据和算法的审查与监控，并及时采取纠正措施，打造更为公平的技术应用环境。
- **数据隐私侵权**。为了充分发挥AGI对组织管理的提质增效作用，组织将收集和大量的员工数据，包括个人信息、偏好、行为习惯、健康等敏感信息。不正确或滥用这些数据可能导致数据隐私权受损。组织亟需建立数据安全保护措施，确保数据处理方式的合规性和道德性。
- **透明度受限**。与非机器决策不同，AGI的决策机制较为复杂，其背后的推理和决策逻辑存在黑盒特征，且无法通过沟通或交流实现各方信息的对等。对员工来说，他们可能难以理解AGI决策，由此对该决策的公平和合理性提出质疑。而决策系统的复杂性和自主性也可能导致责任划分的模糊性。特别是当AGI系统出现错误、失控或伦理问题时，责任的溯源困难重重。
- **决策失衡**。道德性抉择和伦理困境是AGI系统运行中不可避免会遇到的挑战，比如如何在决策中权衡个人利益和集体利益、处理道德冲突等。组织需要建立适当的伦理框架和指导原则，确保AGI系统在决策过程中遵循道德标准，并为员工提供相应的培训和支持，引导其在工作过程中逐渐探索人类经验和机器数据决策之间的平衡，避免陷入忽视数据或过于依赖AGI系统的决策失衡风险。



## 03

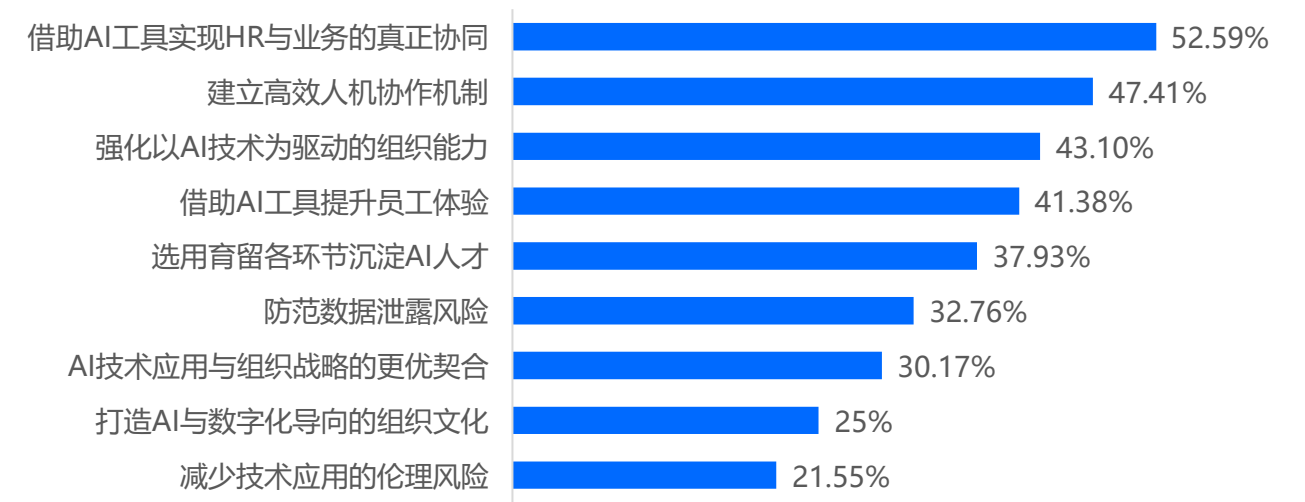
# 探索中前行：AGI时代企业组织管理实践

- 实践概况
- 以AI应用能力打造AI原生型组织
- 加码AI管理工具
- 打造数字化核心人才

# 顺应AGI技术浪潮、推动组织智能化转型，企业处于从认知到实践的过渡期

- 面对呼啸而至的AGI浪潮，越来越多的企业意识到技术在驱动组织形态和管理模式变革的同时，也为组织带来提质增效的可行路径。组织的智能化转型愈发成为企业当下的重点发力方向。根据36氪研究院企业调研，多数企业认为有必要通过实现HR与业务协同、建立人机协作机制、以AI驱动组织能力提升和员工体验改善，来把握科技创新机遇、应对潜在风险和挑战。

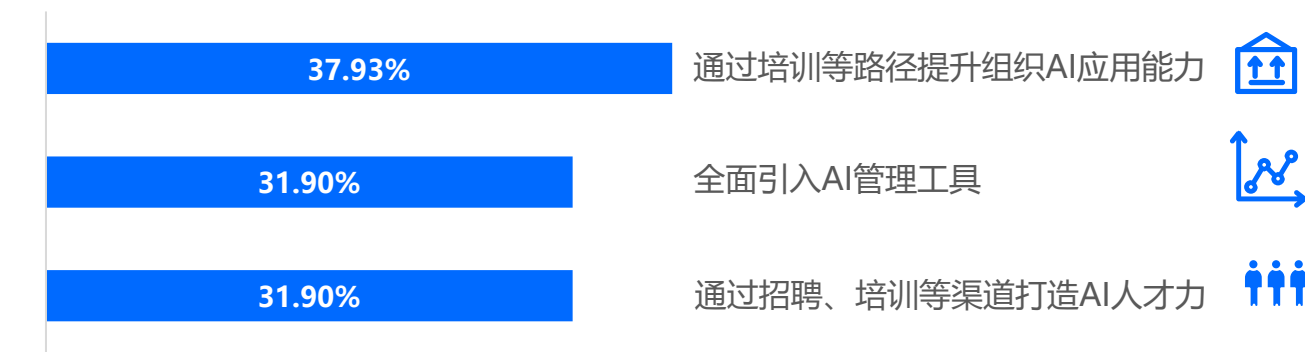
## 认知：企业需采取哪些方法应对AGI对组织及人力管理的机遇和挑战



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

- 而在实践层面，3成以上的受访企业表示，他们将从AI技术应用、AI管理工具的引入和AI人才力强化等方面入手，切实推动组织管理向智能化方向迈进。

## 实践：企业将采取哪些方法应对AGI对组织及人力管理的机遇和挑战



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

# 从数据资产沉淀到AI技术认知，企业旨在强化组织AI应用能力，打造AI原生型组织形态（一）

- 组织AI应用能力涉及到技术应用的基础设施、组织全员对AI技术的掌握及运用两大主要方面。前者是AI技术在组织及人力资源管理各场景下顺利应用和落地的前提和基础，是决定企业是否具备技术引入能力的客观基础；而后者则关系到技术能否为企业有效和高效利用，是影响技术赋能作用的主观条件。
- 36氪研究院企业调研显示，59.1%受访企业希望推动组织的整体数字化转型，通过数据的全面收集沉淀数据资产，迎合技术应用的客观条件；68.2%和56.8%企业则分别表示将通过建立沟通机制了解从管理者到员工的技术应用需求和通过完善培训体系提升组织对AI工具及系统的使用效率，以此持续释放AI在提升组织人效上的潜能。

企业提升组织AI应用能力实践途径



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

- 数字化转型驱动多维数据资产沉淀。**近年来，在政策指引、企业降本增效需求等因素驱动下，我国企业数字化意识觉醒，从最早的信息化管理到数字化工具布局，企业逐渐实现生产、营销、财务、办公、人力资源等多环节数字化系统的搭建，并通过打通各系统，打破数据孤岛，为后续AGI助力企业进行个性化分析和敏捷精准决策沉淀了大量数据。部分企业，特别是大型集团和科技型企业已开始利用全域数据进行大模型训练，为AGI技术的升级夯实数据基础。

## 从数据资产沉淀到AI技术认知，企业旨在强化组织AI应用能力，打造AI原生型组织形态（二）

- **建立沟通机制，判断组织AI需求。**顺畅的沟通机制和渠道将为企业打开了解不同层级、不同岗位员工对AI需求的窗口，以快速补齐组织及人力资源管理领域内的技术应用短板。组织内沟通机制主要包括：1) 内部研讨会，为员工搭建开放式线下平台，邀请部门和团队代表讨论分享对AI工具和系统的需求及期望；2) 在线平台，用以收集员工对AI应用现状的意见和未来使用方向的建议和需求，可由人力资源团队和技术团队共同收集整理和分析，从中提炼出组织AI需求画像并由此开展深入实践；3) 问卷调研，通过定期或不定期的问卷及调研，了解员工对AI应用的认知和期望，而问卷中沉淀的结构性或非结构性数据则又可作为后续决策的基础；4) 跨部门协作小组，研究与讨论AI技术对组织的影响，为组织制定相应的战略和计划提供建议和支持。
- **完善培训体系，AI工具提升组织能效。**AGI爆发前夕，部分企业已引入AI工具，以提升员工工作表现及协作效率。而随着AGI从理论走向实践，以AI绘画和多轮对话机器人等为代表的AGI工具实现了应用范围的迅速扩张，影视、传媒、营销、电商、金融等各行各业均加速拥抱AI工具，配套的培训体系搭建也处于进行时。技能培训的重点多为数字技术知识和AI工具的运用，前者主要包括数学、统计学、算法、编程、前后端开发等知识培训，而后者则侧重如何将AI工具与现有业务和工作内容实现更为紧密的结合，比如部分企业针对销售岗位开展AI陪练，模拟真实商业环境，在交互的模拟训练中提升员工所需软技能。

### 数字化知识

- 数据挖掘与分析、算法、编程、开发等相关理论知识

### AI工具应用技能

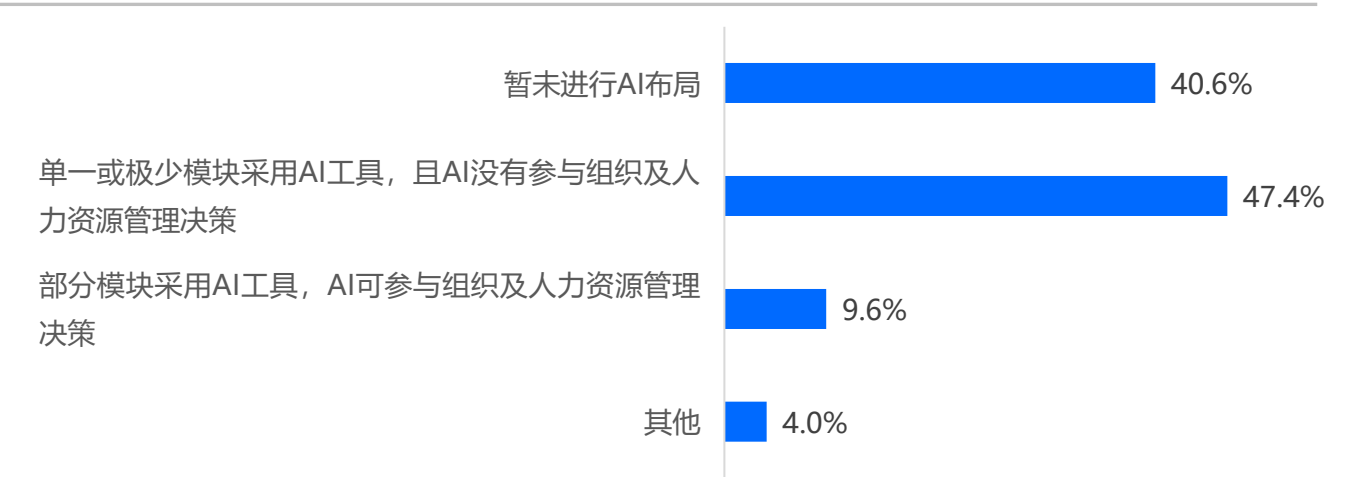
- AI工具在具体业务领域内的应用

图示：企业AGI相关技能培训内容

# 组织将提升AI工具在人力资源管理各模块中的渗透率（一）

- 目前来看，在技术应用层面，AGI系统和工具在组织和人力资源管理各场景下的渗透率仍有待提升：4成企业暂未进行AI系统布局，而其余已实现AI应用的企业中，47.4%表示仅在单一管理模块内实现工具的使用，且技术并未参与管理决策。

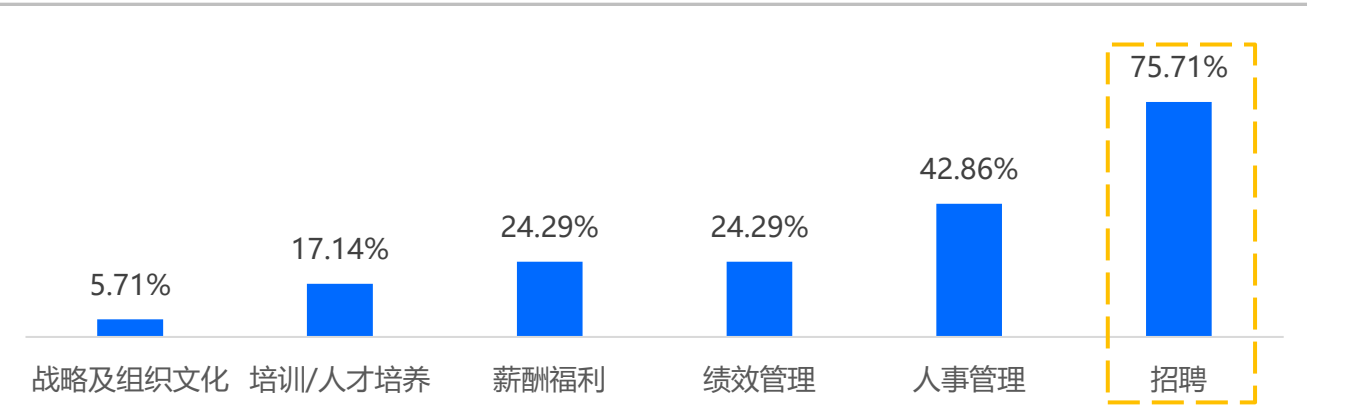
企业AI系统和工具布局现状



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

- 对于已实现AI布局的受访企业而言，不同管理模块间AI技术的渗透率也存在一定差异，其中招聘这一天然存在大量数据处理需求的场景更多的运用AI系统和工具（75.71%），远高于人事（42.86%）、绩效（24.29%）、薪酬福利（24.29%）、人才培养（17.14%）和战略文化（5.71%）等其他模块。

企业AI系统和工具在组织和人力资源管理各模块间的渗透率差异



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

## 组织将提升AI工具在人力资源管理各模块中的渗透率（二）

- AI向通用型智能的深入，一方面为智能化水平相对较高的招聘环节带来更为精准和高效的人才获取与匹配路径，另一方面也为其他场景带来高效管理新可能。我国少部分企业已开启“AGI+组织管理”探索，以加速推进企业及组织向智能化管理迈进。



图示：AGI系统与工具场景化应用例举

- 智慧招聘。**招聘场景涉及JD撰写、岗位发布、简历筛选、面试日程管理等大量重复性工作，AGI可在上述环节中对人工的替代，实现JD自动生成、多渠道岗位发布、关键词简历筛选、ATS系统自动管理、AI面试等，大大缩短招聘周期的同时，实现候选人技能与业务需求和组织技能缺口的匹配，减轻组织及人力管理压力。而从候选人角度来看，自动化招聘系统为其提供便捷的信息查询和面试预约入口，以更为人性化的交互提升招聘环节体验，建立企业对潜在员工的良好初印象。



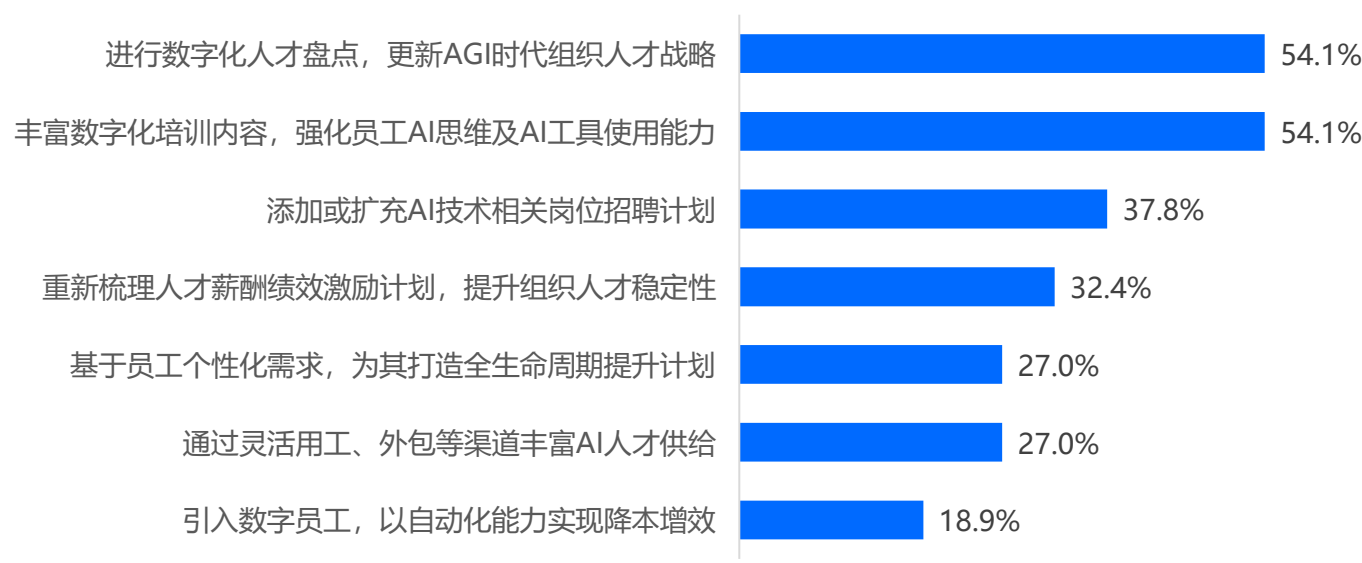
## 组织将提升AI工具在人力资源管理各模块中的渗透率（三）

- **自动化组织人事管理。** AGI打开了组织和员工的下一代交互入口，在原有结构性问题自动回复功能的基础上，为HR虚拟助手添加个性化问题交互技能，解答员工关于企业规范、薪税查询、福利资讯、技能提升等系列疑问，缩短员工与人力资源部门的沟通时间。而对于将要离职的员工，AGI工具则可以更加清晰的了解员工的真实离职原因，并在此基础上进行相关数据分析，形成提升员工留存率的应对策略。
- **智能薪酬福利管理。** AGI技术使得数据赋能型智慧薪酬管理成为可能，组织能够基于市场普遍薪酬水平、员工过去贡献度和工作表现、企业成本控制计划等数据，实现智能定薪、调薪等。而AGI工具对于组织内薪酬数据的横向对比，则用以预测影响未来薪酬公平性的潜在因素，帮助企业处理薪酬福利不公平性等问题。同时，员工与组织的个性化交互也为定制化福利提供数据基础，以最大化福利实现对员工积极性和贡献度的激励效果。
- **以人为本的绩效管理。** AGI替代HR为员工提供绩效制定、绩效复盘和个人表现反馈通道，扮演个人能力提升教练角色，相较于传统人力沟通模式的绩效反馈，更容易引发员工对工作表现和绩效目标完成度的深入思考，从而带来工作行为改变和个人技能提升的自发驱动。1V1人机对话和反馈，在以人才为核心的前提下实现组织绩效管理。
- **按需定制个性化培训。** 在线员工培训平台与AGI技术的结合，完善培训内容总结生成、培训考核自动化反馈等功能，打造互动式、沉浸式培训环境，并基于员工个人偏好及技能需求，实现培训内容的针对性推荐。
- **数据驱动型组织文化。** 随着AGI系统与工具渗透率的不断提升，叠加数字化技能培训体系赋能，组织全员对于数字化及AI工具的接受程度、利用效率也将随之上升，为打造顺应AGI时代需求的数据驱动型组织文化夯实基础。

# 人才盘点赋能组织人才战略，“外招+内培”打造稳定人才结构（一）

- 就人才力打造而言，半数以上的企业希望通过数字化人才盘点明确AGI时代组织人才战略。具体来看，企业将开放AGI技术岗位招聘（37.8）、借助灵活用工/外包等形式丰富人才获取路径（27%）、引入数字员工（18.9）等，招引外部人才扩充组织AGI人才队伍。而针对现有员工，54.1%受访企业表示通过数字化培训内容，帮助员工逐渐形成AI思维能力，另有32.4%和27%企业将分别通过重新梳理人才激励计划和基于员工个性化需求量身打造全生命周期个人提升计划，从薪酬福利和职业晋升维度提升组织人才稳定性。

企业提升AGI人才力实践途径



数据来源：36氪研究院企业调研（2023年5月）

- 数字化人才盘点，洞察组织能力缺口。**数字化人才盘点是了解组织现有人才结构和能力的关键步骤，组织基于对现有员工数字化技能的调查和评估，判断员工是否具备适应AGI时代新技术和人工协作模式的能力，明确组织人才的分布情况、潜力和发展需求，由此洞察组织能力和人才缺口。数字化人才盘点也是企业实现人才战略与组织整体战略、目标、文化相协同的基础，为企业制定人才招聘计划提供依据的同时，也为组织内部人才培养指明了具体方向。

## 人才盘点赋能组织人才战略，“外招+内培”打造稳定人才结构（二）

- “外部招引” + “内部培养”，强化组织AGI人才供给。通过外部招聘计划和内部培养与人才留存计划的结合，企业旨在全方位优化组织人才结构，迎合AGI时代对核心人才供给的高标准、及时性的要求。



### 人才招聘

- › 设立AGI相关岗位
- › 释放人才招聘计划



### 数字化培训

- › 学习型组织文化
- › 个性化数字技术培训内容



### 灵活用工/外包

- › 拓展可用人才库
- › 提升组织人才供给敏捷度



### 激励计划

- › 人机协作模式下定岗定薪
- › 个性化、多样化激励手段



### 数字员工

- › 延长服务时间
- › 工作内容自动化



### 个人提升计划

- › 员工优势与短板精准分析
- › 针对性个人提升规划

图示：AGI时代企业人才力打造实践路径

- 人才招聘是企业从外部获取AGI人才最为直接的通道。但受制于人才市场信息不对称、供给结构不均衡、全职员工招聘成本相对较高等因素，叠加AGI时代对组织人才提出的敏捷性、灵活性需求，企业还将通过灵活用工或外包模式，拓展可用人才库，达到在可控成本的前提下实现组织人才的快速补充这一目的。此外，数字员工作为技术进步的产物，以24h/7d为工作周期，实现目标任务的自动化处理，在紧急和临时性工作内容处理上具有一定优势，同样受到企业青睐。
- 组织内部人才力的强化多围绕培训、激励和个人提升计划展开。面对AGI带来的系列变革，企业围绕如何实现高效人机协作提升员工的数字化技能和AI思维，并以公平性和目标导向为主，建立个性化激励和员工职业能力提升制度，源源不断地为组织注入活力的同时，减少优质人才流失。

## 04

# 创新式赋能：AGI导向型组织效能提升之道

- 企业智能化转型模式
- AGI在人力资源管理上的初步尝试

## 短期内，通过合作或自研模式搭建AI系统或成企业拥抱AGI的可靠实践

- 在AGI时代带来的组织及人力资源管理变革中，组织战略、架构及文化的调整并非一日之功，也并无立竿见影的效果，需要企业持之以恒、坚持不懈地投入。对于大部分企业来说，AI系统的搭建是中短期内拥抱AGI技术的可靠实践，围绕系统和工具展开AGI思维培养、组织文化培育、组织战略架构协同的深度探索。
- 根据36氪研究院企业调研，短期内，**75.6%受访企业倾向于同第三方技术服务商建立合作伙伴关系，以完善AI系统和工具的布局**，而仅有16.2%企业表示将通过系统和工具自研的方式推进组织管理的智能化转型。
- 尽管存在部分差异，但合作或自研两类模式并无优劣之分。**企业应根据自身需求和发展现状选择更为适合的智能化布局路径。**

	自研	合作
定制化程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业掌控工具的开发和设计过程，完全自主化和定制化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三方服务商在标准化交付的同时也可实现部分产品和服务定制化</li> </ul>
系统更新与维护	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业自行负责系统建成后的更新与维护，对人力和财力提出了较高要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无需企业操作，服务商将定期进行系统更新维护</li> </ul>
数据安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>数据由企业所有，但数据泄露风险仍存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据数据储存方式，如公有云、私有云、本地储存等，数据安全性存在一定差异</li> </ul>
适用企业类型	<ul style="list-style-type: none"> <li>具备较强技术能力和人力财力资源的企业，以大型集团为主</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技术能力相对有限，期待借助第三方服务商技术能力和服务经验赋能的企业</li> </ul>

图示：企业智能化系统搭建自研与合作两类模式差异

## Moka Eva AI HR伙伴为管理者、HR及员工三方带来AGI时代新体验

- 在合作模式下，领先的第三方技术服务商早已敏锐地捕捉到AGI技术革新及其应用潜力，纷纷加速AGI技术研发，或打磨大模型能力，或拓展AGI生态，均旨在陪伴企业顺利度过AGI时代组织及人力资源管理的全面变革。
- 以Moka为例，作为我国领先的HR SaaS服务商，Moka积极拥抱AGI技术，推出Moka Eva AI HR伙伴，串联招聘、入职、组织人事、假勤、薪酬及绩效管理各环节，全面升级Moka招聘与Moka People系统，为组织管理者、HR及员工等带来更智能的管理工具、更便捷的人事任务和更个性化的工作体验。

全员体验



### 企业及组织管理者

- 构建公司&人才管理双闭环
- 提升管理成熟度



### HR

- 优化HR业务流程和效能
- 提升业务/战略参与度



### 员工

- 管理员工全生命周期
- 提升满意度&敬业度&忠诚度

产品体系

人力资源管理工作流程一体化



数智技术

平台支撑

安全认证 数据安全&合规 标准交付 权限集团化 审批平台 待办&消息中心 二开底座建设

图示：AI-native Moka HR SaaS全景图



## Moka Eva实现简历智能初筛、定制面试题、AI写面评、对话式BI及员工Chatbot五大能力

- 围绕大模型、生成式AI等技术能力，Moka Eva实现简历智能初筛、定制面试题、AI写面评、对话式BI及员工Chatbot五大能力，为企业打造AGI时代AI原生的HR SaaS数字化工具，助力其实现可落地的管理价值。

简历智能初筛	定制面试题	AI写面评	对话式BI	员工Chatbot
对简历进行快速判断，节省时间和工作量，提高招聘效率和准确性	用简历和职位需求生成个性化、准确的面试题，提升面试体验和质量	视频面试结束后自动生成有价值的面试评价，帮面试官节省大量时间	用最自然的方式提需求，几分钟就能获得相关数据报表/图形和建议	回答员工各类咨询，办理人事请求，释放HR 90%+重复工作，7x24在线

图示：Moka Eva产品能力升级

- 简历智能初筛提升招聘效率和准确性。** Moka Eva根据岗位画像对候选人简历进行快速判断，节省人力筛选的时间和工作量，特别是在大规模招聘场景下，使HR能更专注于面试和评估，提高招聘效率和效果。
- 定制面试题提升面试体验和质量。** Moka Eva根据候选人简历和岗位画像，自动生成一套针对性强、准确性高的面试题，真正做到面试题目“千人千面”，降低招聘人员工作负担，让面试官能更专注于候选人的评估。
- AI写面评实现招聘公平性及一致性。** Moka Eva基于语音转文字技术和GPT模型，自动总结面试过程，提炼关键点和评价，生成包括过程亮点、候选人优势和不足之处的面试评价，为面试官提供有价值的反馈和参考。
- 对话式BI释放数据应用价值。** 对话式BI极大提高了数据的可访问性和易用性，只需唤醒Moka Eva，HR和管理者即可通过对话方式轻松获取所需数据和相关信息，降低数据使用门槛，提高数据获取效率和便利性，支持更快速决策和业务监控。工作效率和决策质量进一步提升。
- 员工Chatbot创新各方工作体验。** 员工Chatbot让人事任务隐形，各方工作体验升级；快速、及时、准确地帮助用户完成与招聘、人力资源相关的任务，降低人工咨询量，减轻HR团队压力的同时提升员工体验，增强员工对组织的归属感和满意度。

36氪研究院根据行业发展、资本热度、政策导向等定期输出高质量研究报告，研究方向覆盖人工智能、5G、区块链、医疗、金融、物流、文娱、消费、汽车、教育等多个领域，帮助政府、企业、投资机构等快速了解行业动态，把握发展机遇和明确发展方向。同时，研究院致力于为全国各级政府、企业、VC/PE机构、政府引导基金、孵化器/产业园区等提供专业定制化咨询服务，服务内容包括行业研究、产业规划、用户研究、股权投资研究、指数研究、投资配置、基金/企业尽调、战略规划、园区规划等。



## 01 传播资源

36氪已成为中国流量与影响力较大的互联网新商业媒体，覆盖全球超1.5亿读者，累计发布超过50,000篇文章，拥有行业内较显著的流量和传播优势。



## 02 核心数据

36氪深耕创投市场超9年，深度服务过数千家客户，累积超80万家企业和投资机构资源，搭建了完善的一级市场数据库。



## 03 团队优势

研究院现有数十位成员，主要来自国内外知名咨询机构或研究机构，拥有丰富的研究及项目经验。



## 04 研究领域

36氪研究院主要关注领域包括人工智能、5G、区块链、医疗、金融、物流、文娱、消费、汽车、教育等。



## 05 品牌影响

36氪研究院发布的常规性研究报告，受业内专业人士一致好评。在政府合作层面，研究院已为国务院、国家发改委、中央网信办、工信部、基金业协会、北京发改委、南京发改委、青岛高新区政府、湖南湘江新区管委会、成都新经济委、杭州西湖区政府等提供过咨询服务；在企业/投资机构合作方面，研究院已与大众中国、苏宁易购、携程、京东、网易、转转、字节跳动、海尔资本、洪泰基金、首钢基金等建立了深度合作关系。

## 分析师声明

作者具有专业胜任能力，保证报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，**本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响，特此声明。**

## 免责声明

36氪不会因为接收人接受本报告而将其视为客户。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。在法律许可的情况下，36氪及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司的股权，也可能为这些公司提供或者争取提供筹资或财务顾问等相关服务。

**本报告的信息来源于已公开的资料，36氪对该等信息的准确性、完整性或可靠性不作任何保证。**本报告所载的资料、意见及推测仅反映36氪于发布本报告当日的判断，本报告所指的公司或投资标的的价格、价值及投资收入可升可跌。过往表现不应作为日后的表现依据。在不同时期，36氪可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。36氪不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，36氪对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。



让一部分人先看到未来



研究咨询邮箱: [research@36kr.com](mailto:research@36kr.com)

研究院网站: <https://36kr.com/academe.html>