



中移智库

国内主流协同办公平台分析 及对组织数字化转型的启示

中国移动研究院 战略与产业研究所
2023 年 4 月

摘要

数字化时代，沟通、协同、共享成为效率的重要来源。组织需要打破内外边界，形成跨部门、跨组织的协同工作方式，才能加速聚集资源 and 能力，以快速有效应对环境的高度不确定性。当前，以钉钉、企业微信、飞书为代表的互联网综合类协同办公平台快速发展壮大，在助力大中小企业在各类场景中提升工作效率的同时，也进一步推动了组织管理方式变革与演进。本文通过对三大主流综合类协同办公平台的发展特征分析，聚焦信息流动、组织协同、知识共享三个关键要素，为组织数字化转型提供参考借鉴。

一、三大协同办公平台概况

（一）阿里“钉钉”

钉钉是阿里巴巴集团打造的企业级组织协同办公和应用开发平台，2014 年 12 月发布 1.0 版本，主要解决企业在组织域的数字化转型问题，在阿里巴巴战略版图中起着“向上承接商业服务，向下连接云基础能力”的作用。钉钉将 IM 即时沟通、钉钉文档、钉闪会、钉盘、Teambition、OA 审批、智能人事、钉工牌、工作台深度整合，支持企业管理“人、财、物、事、产、供、销、存”的全链路数字化。

钉钉作为最早入局者，具有较明显的先发优势，平台具备“大而全”和“完整”特点，能够全面服务组织管理，发展呈现出两大特征。**一是深耕行业市场，力求打通组织所需的所有流程。**钉钉目前已服务教育、政务、医疗、金融、零售、贸易、批发、物流等 12 个一级行业，96 个二级行业，助力行业企业信息流动与智能协同。以柳钢集团冷轧厂为例，该企业用钉钉搭建数字透明工厂，面向近 2 万名员工设置差异化考勤打卡方式，适应业务快速发展；将各类线下审批流程陆续迁至线上，实现流程随时随地、规范审批；自动化室 3 个人通过低代码平台开发了上百个应用，450+表单和流程，覆盖了制造业销售、采购、生产到安全管理等整个环节。**二是深化软硬件的智能化一体管理，联合生态合作伙伴赋能企业。**截至 2022 年 12 月，钉钉生态伙伴总数已达 4000 家，

其中包括软件开发商生态伙伴、硬件生态伙伴、服务商、咨询生态和交付生态伙伴等，共同为企业客户组织打造智能协同管理平台。以上海三菱电梯为例，针对电梯维修流程复杂、专业性强，维修人员多且分散、年轻员工比例高的特点，钉钉和合作伙伴联合提供 IoT+机器人+知识库方案，将平均维修时长从 14 天缩短到 3 天左右，有效提升员工专业能力，提高客户满意度，促进了公司的经营管理效率大幅提升。

（二）腾讯“企业微信”

企业微信是腾讯微信团队打造的企业通讯与办公工具，2016 年 4 月发布 1.0 版本上线，旨在实现“人即服务，让每一个企业的员工都成为企业对外服务的一个窗口”。企业微信具有与微信一致的沟通体验，丰富的 OA 应用，并与腾讯文档、腾讯会议三大产品融合打通，联合推出全新效率协作功能，实现了腾讯产业互联网效率工具一体化和连接微信生态的能力。

企业微信的特点在于“连通”和“触达”，专注于做企业的专属连接器，发展呈现出两大特征。**一是借助微信社交生态，帮助企业用户触达客户、精细化运营。**以周大福为例，通过企业微信建立粉丝社群，提供个性化服务，帮助 3.8 万名员工服务 650 万顾客。顾客用微信扫码能看见周大福导购的身份认证，更有信赖感，从而使得奢侈品生意在线上也能成交。通过企业微信 CRM 系统，周大福员工能精准了解每一位顾客的喜好，从而推荐更适

合的珠宝产品。在这种专属服务下，周大福品牌会员的复购率从 20% 增长到了 50%，自有商城的交易总额翻了 14 倍。**二是深度服务内外部协同，连接市场上下游主体。**以中国交通建设集团为例，为了统一企业内部的复杂系统，中交建通过企业微信打造「交建通」系统，将集团内部的 48 套系统集成到一个 APP 中，整合超过 500 个应用，实现了统一入口、相互联动和一键登录，实现了跨平台互联互通。在央企信息化测评中，进入央企前列，在建筑行业细分领域排名第一。此外，企业微信新近推出了“产业互联”功能，使企业可创建包含所有供应商、经销商等上下游合作伙伴的通讯录，将产业上下游沟通的链路被缩短至手机屏幕，紧急通知、公告、方案均可一键群发给上下游伙伴，工作台应用能一键共享，实现高效信息沟通、智能协同。

（三）字节跳动“飞书”

飞书是字节跳动于 2016 年自研的新一代一站式协作平台，是保障字节跳动全球数万人高效协作的办公工具。飞书将即时沟通、智能日历、在线文档、知识库和工作台等基础功能深度整合，通过开放兼容的平台，让成员在一处即可实现高效的沟通和流畅的协作，全方位提升企业效率。2020 年 2 月字节跳动旗下办公套件飞书宣布向全国所有企业和组织免费开放。

飞书的特点是聚焦组织内部协作，围绕“人、目标、信息”的组织三要素，通过场景化产品能力，解决“效率”痛点，发展

呈现出两大特征。一是加速组织内部的信息流动，推动信息的横向联通、纵向贯通。以小米集团为例，全体员工用飞书进行沟通，并推广“飞阅会”模式，团队会前事先准备好会议文档并发给所有人阅读，与会人员可以随时针对文档进行在线评论，并在会议中针对问题进行集中讨论，最后会议文档中的待办任务以@方式，一键推送至飞书，将所有会议决策数字化、可复盘、可迭代。通过飞书让每个员工成为信息节点，实现团队内、团队间更高的沟通，信噪比、更短的信息流转周期和极致的工作流程优化，推动企业内部形成网状组织。二是注重知识的沉淀共享，助力核心能力的培育和传承。三一重工构建“飞书知识平台”，将制造业知识进行图像化、实操化切割，搭建资源知识库，赋能一线工人向数字化技师转型。得到与飞书的共创中，提出了以“知识萃取”积累知识资产，在飞书建立自己的知识库，完成知识网络建立、知识沉淀、知识搜索、知识找人，员工查找知识的平均时间减少了 50%，新人学习效率至少提高一倍。

表 1 三大综合协同办公平台对比

平台名称	平台特色	月活跃用户数(截至 2022. 11)
钉钉	大而全，联合生态伙伴为企业用户提供应用、服务和硬件的综合解决方案。	2.53 亿
企业微信	专注于做企业的专属连接器，依托微信生态在企业和企业客户之间更好地达成服务和连接。	1.1 亿
飞书	专注组织内部协作，为新经济的先进团队和企业家群体提供一体化 B 端效率解决方案。	930 万

二、 对组织数字化转型的启示

通过对钉钉、企业微信、飞书发展情况及特点分析可以看出，综合类协同办公平台建设始终围绕沟通、协作、共享、共赢展开，重点推动实现信息的透明流动、组织的智能协同和知识的沉淀共享，最终实现企业内部协同和管理提效，这也为企业推进组织数字化提供了重要实践参考。

（一）信息要透明流动

信息的透明流动是实现高效能企业管理的基础。组织数字化转型应从组织、人员的信息沟通需求入手，提供统一的无障碍信息沟通平台，承载团队全量信息，每个成员能看到团队中正在发生的事情、轻松找到工作时必须的基本资料，实现一站式信息查询、搜索，一键找人、找知识、找信息、找文件、找群组、找业务、找待办等，让信息在组织内部顺畅流动，帮助企业员工间跨越时空局限和组织屏障，快捷直连，按需沟通。对于许多体量庞大的企业来说，成为信息透明型组织将极大的提升管理与协同效率，是组织数字化转型的关键一步。

（二）组织要智能协同

传统工业化时代强调分工，生产环节的高度分工促进了专业技能分化积淀，大幅提高生产效率。数智时代则强调协作和链接。组织数字化要利用数字技术把各场景内“人”、“物”、“事”、

“组织”智能连接起来，快速协同、高效迭代。一方面让每个员工有更多的信息输入，所有人可以实时在线协同决策，打破上下级、跨部门信息壁垒，解决信息不对称问题。另一方面让人聚焦任务目标，将多层汇报树压缩为扁平的动态协作网，推动多部门、多人员、多环节智能协作。组织协同智能化将改变传统科层制逐级部署、反馈的信息传递方式，最大程度发挥每个要素、每个节点的能力，逐步推动组织形态由线性向网状演进，释放组织活力。

（三）知识要沉淀共享

企业内部知识的管理和运用是构建企业核心竞争力关键因素，也是企业持续创新的重要来源。组织数字化要着力构建团队“共同智力”，为企业创造有目标、有应用场景、有真实案例的知识资产。一方面聚焦于企业操作规范、业务流程、工作模板等已有显性知识的存储、搜索、分发与利用，将知识流和工作流、通信流融合，实现显性知识的结构化、在线化，促进企业知识复用和推广。另一方面通过“共建共享共赢”知识激励体系牵引以及智能化工具支持，打造企业知识内容的“众创”模式，鼓励员工将碎片化、离线化的隐性知识，逐步沉淀转化为结构化、在线化的显性知识，不断丰富企业内部知识库，形成集体智慧，并通过科学系统化的知识库工具促进内部信息和知识的流通，实现组织内部的知识共享与创新。

展望未来，数智时代信息技术迅猛发展，商业环境复杂多变，

业务场景多元化融合，组织作为一个整体，需要面对各种不确定性持续赋能，需要信息流动、团队融合、知识共享、组织敏捷，并持续拥抱变化。数字化的组织体系和技术应用，将为企业带来全新的沟通、协同、共享体验，从根本上提升企业效率和可持续竞争力，并推动组织演进为融合、赋能、敏捷、有使命感的数字化组织。

（作者：史双）