光华管理学院 Guanghua School of Management
北京大学 管理案例研究中心

STR-1-20250331-339
版本日期 2025-03

钉钉——数智时代的生产力新底座

任润、李航涛、王辉、金孟子

案例摘要：钉钉（Ding Talk）是伴随移动互联网发展成长的企业级智能化协同办公和应用开发平台。在企业数字化转型和智能化升级的大背景下，钉钉依托其扎实的基础设施投入，在推动企业管理效能提升和数智化生产经营的同时，构建企业生态系统，推动上下游生态繁荣发展。钉钉如何从一个在线化协作平台发展成为生产力促进工具？AI 浪潮下，钉钉如何快速抓住发展机遇，并结合客户需求进行持续升级？本案例通过对钉钉发展历程和智能化战略的梳理，并结合亚运钉和柳钢集团的典型案例，介绍了钉钉的发展思路和服务模式。钉钉的发展并非一蹴而就，而是通过不断的迭代升级和对市场需求的敏感捕捉，提供与时俱进的行业解决方案，成为推动企业管理效能提升和数智化生产经营的生产力新底座。

关键词：数智化、人工智能、生态系统

随着移动互联网、人工智能、云计算、大数据等技术的快速发展，移动办公平台和应用开发平台为众多企业数字化转型提供了坚实的基础，也形成了竞争激烈的新赛道。国内市场存在如钉钉、飞书、企业微信等企业协同办公平台，而国际市场上也有微软旗下的 Teams 等产品。QuestMobile 报告显示，2022 年 9 月，国内办公商务行业整体月活跃用户规模首次突破 7 亿，同比增长高达 16.7%[1]。尽管疫情结束后大部分企业恢复了线下办公，这些办公商务 APP 行业的月活跃用户规模有所下降，但截至 2024 年 7 月，办公商务 APP 行业月活跃用户规模仍达到 5.46

本案例由北京大学光华管理学院任润、王辉、金孟子教授、博士研究生李航涛根据企业访谈/公开二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

Copyright©2025 北京大学光华管理学院。如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经学院授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

[1] 钉钉（中国）信息技术有限公司，中国信息通信研究院云计算与大数据研究所。《“小快轻准”持续降低数字化转型门槛》，2022 年 12 月。

INSPECTION COPY NOT FOR REPRODUCTION

亿，人均使用 APP 个数 2.58 个。可以看到，随着移动互联网技术的进步和应用场景的扩展，移动办公已经成为职场人士日常工作的重要组成部分 [2]。根据第三方机构 QuestMobile 发布的《2024 年中国互联网价值榜》，钉钉位居效率办公赛道 APP 榜首。2023 年 11 月，阿里巴巴 CEO 吴泳铭在集团财报电话会上，将钉钉定位为阿里第一批四大战略级创新业务之一 [3]，这意味着阿里支持钉钉以独立子公司方式运营，用更独立的战略去开拓市场。

作为国内最大的协同办公和应用开发平台之一，钉钉的发展历程与战略布局体现的不仅是互联网企业对技术前沿的敏锐嗅觉，以及对 AI 时代浪潮的精准把握，还有对基础设施布局持续投入的战略定力和做好生态的开放格局。那么，在竞争激烈的行业赛道中，钉钉为客户提供了什么样的价值？为何能够脱颖而出成为大众级“超级 APP”？在生成式人工智能（GenAI）的浪潮下，钉钉如何依托阿里的技术优势，为客户创造数智时代的生产力新底座？钉钉成功的经验对竞争激烈赛道上的创业者和开发者有何启示意义？

一．钉钉十年：从起步到飞跃的数字化办公变革之旅

钉钉成立于 2014 年，在短短十年间，已从“移动办公和即时通讯工具”发展到“智能化协同办公和应用开发平台”。回顾钉钉的发展历程，大致可以分为以下四个时期：

在线化时期(2014-2015)：抓住移动互联机遇，开创企业级移动办公先河。钉钉的前身“来往”属于阿里巴巴集团的内部创新项目。随着移动互联网时代的到来，一系列数字化产品迅速涌现，但中国大量企业的沟通模式仍处于较为原始的状态，缺乏完善的 OA 和邮箱系统。针对当时中国大量中小企业管理效率低下的问题，钉钉团队在 2015 年发布 1.0 版本，成为国内第一款面向 B 端的企业级“移动办公+即时通讯”工具，当年用户数突破 100 万。

产品化时期(2016-2019)：软硬件结合并举，在竞争市场中形成比较优势。2016 年，飞书、企业微信等产品相继出现，面对激烈的市场竞争，钉钉推出 3.0 版本，从企业内部协同工具升级到产业链上下游协同工具。2017 年，钉钉响应国家工业互联网政策，开辟硬件赛道，软硬件结合，推出智能办公硬件、智能人事等功能，年底企业组织注册突破 700 万。

平台化时期(2020-2022)：数字化底座，引领行业数字化转型。2019 年底爆发的

[2] QuestMobile 2024 年跨终端流量场景洞察报告
[3] 阿里第一批四大战略级创新业务分别是 1688、闲鱼、钉钉和夸克，被称为“阿里四小龙”。

INSPECTION COPY NOT FOR REPRODUCTION

COVID-19 疫情后，钉钉面对网课、远程办公、数字政务等需求的快速增长，快速迭代新产品，成为大众级“超级 APP”。2022 年底，钉钉用户数突破 6 亿，包括学校、企业在内的各类组织数超 2300 万。

智能化时期(2023-至今 [4])：依托“通义”大模型，行业内率先启动智能化升级。2023 年以来，以 ChatGPT 为代表的生成式人工智能引发了新一轮 AI 热潮。这年 4 月，钉钉宣布接入阿里巴巴通义大模型，在行业内率先启动智能化升级。钉钉总裁叶军表示：“要用大模型把钉钉重做一遍。”钉钉短时间内完成了智能化再造，推出 AI agent、AIPaaS、AI agent store 等，涵盖 B 端客户、C 端用户、开发者和特定行业，形成了完善的智能化产品矩阵。截至 2024 年 3 月底，超过 220 万企业组织使用钉钉 AI，其中月活企业超过 170 万家。

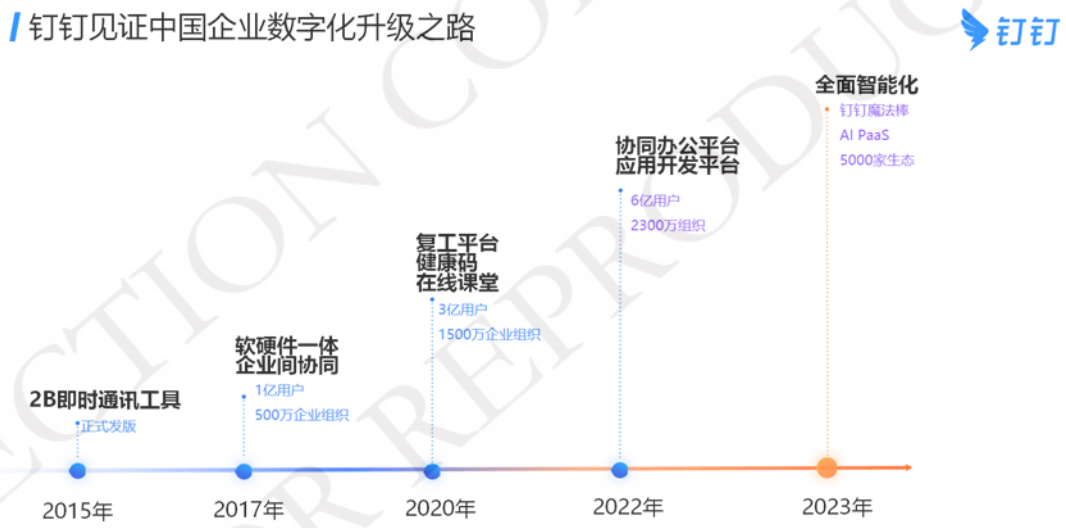

图 1. 钉钉发展历程 [5]

截至 2024 年 3 月 31 日，钉钉的智能化战略和产品布局主要包括以下四块内容：

1、企业客户：钉钉“数字员工”完成流程化工作。数字员工是参与到业务流程中的虚拟员工，能以企业员工助手的身份，进入企业通讯录，取得对应的职务权限，参与到企业的组织、协同与业务流程中去。数字员工可以通过自然语言完成文案创作、智能问答、数据分析、业务操作等日常工作，代替完成枯燥重复的程序化工作，让员工有更多精力投入到创造性工作中。例如，钉钉生态合作伙伴“1 号直聘”的数字员工可以一键帮助企业生成招聘启事，并完成后续的信息发布、简历回收与筛

[4] 注：案例完成时间，2025 年 2 月。
[5] 图片来源：钉钉品牌手册

INSPECTION COPY NOT FOR REPRODUCTION