

钉钉之困 AI落地之惑

一篇钉钉前产品经理的万字离职长文,复盘了钉钉ONE项目的高开低走全过程。万字长文中,个体员工视角下的钉钉ONE,不是败在AI技术,而是败在目标太多、组织拉扯太重、产品定位摇摆,最后把“帮员工减负”的AI工具做成了新的工作压力。接着,钉钉AI表格负责人马锐拉离职的消息登上热搜。

6月10日,阿里合伙人委员会在内网发帖,言辞犀利地批评钉钉管理“不是阿里文化该有的样子”。截至发稿,钉钉相关人士对此保持沉默,当天钉钉的官方公众号正常直播带货,主推2025年发布的智能录音笔,这款产品 and 2026年推出的AI原生工作平台“悟空”以及马锐拉负责的AI表格一样,都是钉钉对外展示的产品名片。

ONE的经历说明,拥有场景和数据积淀并不天然等于产品成功。AI进入企业以后,首先会碰到的不是技术问题,而是管理者、员工、组织目标和商业压力之间的冲突。AI狂奔之下,产品、技术、战略执行细化于每个具体项目中,钉钉困局里或许不止钉钉。

钉内钉外

2025年8月,钉钉8.0版本发布,ONE项目正式亮相。这是一款被定义为“事找人”的AI工作信息流产品,核心逻辑是用AI把散落在聊天、文档、日历等的工作信息提取出来,生成卡片式信息流,按优先级主动推送给用户。

发布会当天,钉钉CEO陈航(无招)亲自站台,ONE被赋予战略级定位,巅峰期DAU(日活用户)300万左右。

离职的ONE产品经理幽素在长文《置身钉内》中复盘了这款产品的命运。长文中指出,ONE从立项起就背负了多重互斥目标:既要给普通员工减负,要作为钉钉AI换代的门面,又要提振组织士气,还得探索商业化。

“ONE的定位变迁可以概括为几次改写:

先在大基数、高频、付费之间找交点;再用工作带发现,试图同时承接DAU和商业想象;发布会后回到效率和AI组织数,被更明确的指标收束;最后让位给Fusion(融合),成为更大框架里的过渡层。”幽素回忆。

这种“既要又要还要”的顶层设计,几经调整的定义,直接导致了产品最终变形,入口位被新产品“悟空”取代。

读过《置身钉内》后,马锐拉发了一条朋友圈:“花了三个小时,看完全文,还是久久不能平静,只是觉得心疼、心疼、心疼。”

这是马锐拉在长文《置身钉外》中分享的内容:“我心疼的是,一个这么有想法的年轻产品,最后需要用7万字,把自己从一个系统里打捞出来寻求解放。”也是在这篇文章里,这位钉钉AI表格负责人宣布了自己离职钉钉的消息。

那是另一个钉钉产品 的故事。AI表格上



线于ONE之前,在钉钉7.8.5版本推出,主打“表格即文档”概念,也是当下协同办公产品的标配。

合伙人批评

“幽素在文章结尾说,泰坦尼克号沉了,但船上的水手还可以找到下一份工作。我想的是:只有活下来的水手,才能找到下一份工作。字面意义上的‘活下来’。”马锐拉在《置身钉外》中写道。截至北京商报记者发稿,该文已不可见。

但长文没有“沉没”,6月10日,阿里合伙人委员会在公司内网发布了一篇题为《有情有义有成长,才是阿里文化》的帖文,对钉钉团队的管理方式做出严厉批评。

“无论什么情况下,无论任务多么紧迫,

都不应该出现这种管理方式”“这种方式从来都不是阿里文化倡导的方向,不是阿里文化该有的样子”,这些言辞没有留任何缓冲余地,直接指向钉钉内部的高压管理。

阿里合伙人委员会强调“相互尊重、视人为人、有情有义,是我们的文化底色。无论时代如何改变,技术如何发展,这些底色阿里巴巴一定不能改变”“阿里的未来在于创新,但是创新依靠的从来不是高压和机械执行,AI时代更是如此”。

回到钉钉,2026年3月16日,阿里正式成立Alibaba Token Hub(ATH)事业群,千问事业部、悟空事业部等归入ATH事业群,其中悟空事业部定位为“打造B端AI应用入口,将模型能力深度融入企业工作流”。

次日,钉钉正式推出AI原生工作平台“悟空”,用户通过钉钉可直接向悟空发布指令,

当你不在公司、睡觉的时候,一个指令下去,悟空就能在你的电脑上24小时为你工作。当时钉钉相关人士向北京商报记者解释,“钉钉属于悟空事业部,钉钉品牌依然独立运营”。

钉钉在哪

那场发布会上,陈航在台上演示,阿里CEO吴泳铭就在台下。ONE就是陈航2025年回归钉钉后推出的一批AI产品之一,悟空则是ONE的最后归宿。

其实,在阿里AI版图中,钉钉的位置一直很特殊。

在阿里“创造Token、输送Token、应用Token”的三层架构中,钉钉承担的是最末端的“应用”角色,即把Owen模型和悟空Agent封装成企业可用的产品,它有2600万企业组织的基本盘。

“在当前阿里聚焦电商与AI两大核心业务的背景下,钉钉的战略地位日益边缘化。在AI时代,钉钉既不做基础大模型,也缺乏核心Agent,这种巨大的生存压力使得钉钉将转型希望全盘押注于项目。一旦项目失败,不仅转型受挫,更会导致其在集团新业务中彻底迷失方向。”文渊智库创始人王超向北京商报记者表示。

组织架构频繁调整对产品和文化也有影响。“对文化而言,高频调整稀释了‘相互尊重、视人为人’的价值观,信任体系受损,创业精神异化为内卷消耗。对产品而言,研发节奏断裂导致战略摇摆,团队士气影响创新,组织交付与产品定义脱节造成资源浪费。”浙江省数智技术与服务联合会数字经济专委会副秘书长陈礼腾告诉北京商报记者。

北京商报记者 魏蔚

图片来源:钉钉

Market focus

腾讯AI加速“建群”



微信生态智能化

近日,微信发布《关于开发者接入微信AI生态的指引》,拥有14.32亿月活的微信正式向外部开发者开放AI能力。此后,美团、滴滴、京东、途虎养车、携程等企业先后宣布与微信的合作。

以滴滴为例,其核心网约车服务已融入微信AI Agent。用户只需说一句“帮我叫一辆滴滴去机场”或“我要打滴滴回家,要特惠快车或者快车”,系统即可根据行程距离、时效需求与个人偏好自动推荐最优车型,一键唤起叫车服务,全程不跳转。据了解,滴滴顺风车、代驾等更多服务后续也将接入。

美团同样是首批内测团队,此前已与微信团队联合开发并测试接入。未来,用户通过微信Agent即可调用美团外卖等本地生活服务,后续还将持续扩展更多业务场景。

途虎养车与微信的合作类似。据报道,作为首批内测开发者,途虎养车已完成微信AI的初步接入,未来将围绕车辆故障诊断、门店推荐、养车下单等核心场景接入微

信AI Agent。

携程已宣布,携程小程序已作为首批内测开发者完成初步接入适配,未来将围绕酒店预订、机票查询、旅游度假、出行服务等核心场景接入微信AI Agent。下一步,双方将围绕产品体验进行紧密优化与打磨,期待在产品正式上线后为用户带来更智能的服务体验。

对开发者而言,需在“小程序管理后台—AI能力”主动授权接入微信AI,微信提供了两种接入模式。第一种是自动模式,授权平台提审时读取小程序源码,无需投入额外开发。同时,平台将分析你的小程序页面,让微信AI能直接操作。另一种为开发模式,开发者可基于小程序业务特性,自主个性化开发。通过平台评测与审核后,可被微信AI调用。两种模式不互斥,可同时开启。据微信介绍,目前该尝试处于内测阶段,是否接入由开发者自主决定,接入与否不会影响现有的小程序服务。

云侧组合拳

微信正在建立Agent与用户、企业的触达渠道,腾讯云的动作更早,已抛出一整

不止一家企业官宣了与微信AI生态的合作。近日,微信宣布面向开发者提供微信AI生态能力,此后美团、滴滴、京东、途虎养车、携程等宣布与腾讯在AI Agent(智能体)领域达成合作,大概率这个名单还将不断拉长。加上腾讯云在6月5日发布效率智能体工具集等,腾讯AI近期动作频频。

过去一年,“腾讯在AI上慢了”几乎成为行业共识,腾讯高管也并不讳言。腾讯集团高级执行副总裁汤道生在与腾讯首席AI科学家姚顺雨的对谈中坦承,“在复杂的组织里,有些地方做得快了,有些地方做得慢了”。姚顺雨的判断也很直接,“下半场刚刚开始”。共识达成,产品先行,云和微信的策略公之于众。截至6月9日收盘,腾讯股价453.2港元,较当日开盘时上涨2.1%。

套效率智能体工具集,包括个人开箱即用的QClaw、ima、元宝;企业级的WorkBuddy企业版、Agent Suite、ClawPro;垂直场景的企点营销云MAGIC Agent、CloudQ运维智能体、DatabaseClaw等20多个细分解决方案。

腾讯云与工具集,这背后是腾讯对AI落地路径的判断:在Agent时代,模型和产品必须互相“喂养”,单方面发力走不通。

汤道生和姚顺雨在对谈时详细分享了他们对“Co-Design”(协同设计)的理解。姚顺雨认为,LLM(大语言模型)时代和过去AI的本质区别在于泛化性,即使只想做一个Coding Agent(编程智能体),需要的也不只是代码数据,还需要非常好的聊天、搜索、推理、指令遵循等复合能力。

简单来说,就是必须让多个产品同时给模型“喂”真实场景的数据,再把模型的通用能力反哺给各个产品,形成网络效应。

这个理念在腾讯内部已经跑出了一些结果。姚顺雨主导推出的Hy3 Preview聚焦任务执行与性价比,已在CodeBuddy、WorkBuddy、元宝等产品中规模应用。WorkBuddy接入后首次响应速度提升54%,任务平均完成时间缩短47%,任务成

功率保持在99.99%。CodeBuddy覆盖腾讯超过95%的工程师,整体编码时间缩短40%。

姚顺雨透露了一个细节:团队曾把后训练最强的骨干力量派去帮助元宝,“我们知道维护元宝这样的产品以及它的DAU(日活跃用户)会对我们接下来做模型非常重要”。“这样一个动作让产品团队意识到模型团队真的在为产品着想。”他直言,建立信任比技术更难。

汤道生则补充了另一个维度:Co-Design的最大挑战是“对齐”,即“项目组里不同的角色参与产品的设计,确定一些产品的目标方向,如何让多个角色能够就一些开放式问题达成比较好的共识”。

马拉松刚开始

腾讯接连出牌,对手也没闲着。6月8日,微信发布开发者指引的同一天,阿里巴巴宣布合并通义大模型事业部与未来生活实验室,成立Token Foundry事业部,由阿里集团CEO吴泳铭直接负责。

具体到业务,周靖人将担任阿里巴巴首席科学家,牵头成立阿里巴巴AI未来研

究院,专注前沿AI科技的探索与突破。郑波带领Happy Horse、Happy Oyster等加入Token Foundry事业部。

对于AI,巨头的决心不是秘密。

“这是一个长跑,是一个马拉松,腾讯还是有非常丰富的场景,汤道生感谢外界的提醒,但不觉得当下是终局。姚顺雨“不认为ChatGPT和Claude Code会是唯一的super App,肯定会有源源不断新的机会诞生”。

回到微信AI Agent,浙江省数智技术与服务联合会数字经济专委会副秘书长陈礼腾向北京商报记者表示:“微信将13亿月活流量与各领域履约能力打通,实现从‘人找服务’到‘服务找人’的转变。此举不仅为各公司提供低成本获客渠道,更推动AI深度融入购物、外卖、打车等高频消费场景。同时,这也意味着超级App竞争从流量争夺转向生态协同,与阿里、字节等构建的AI生态形成多极格局。”

文渊智库创始人王超告诉北京商报记者,“外界看重微信海量的高价值个人数据及国民级人脉关系链,这为AI商业化提供了巨大空间。然而,腾讯在基础模型和AI助手方面目前处于落后状态,微信AI化被视为其‘弯道超车’的最后底牌与退路”。

究竟腾讯AI Agent会以什么方式呈现,外界已有诸多猜测,但王超认为,“面对这一庞大生态,微信官方态度极为谨慎,并未贸然推出类似Siri的整合产品,而是选择小步试错。或许微信AI的具体形态连腾讯内部也尚未完全想透,必须在实践中探索”。

不过,他有一点很肯定:“微信AI的成败直接关乎腾讯的未来,如果探索出有别于OpenAI的新路径,将极大提振股价;但如果未能走通,腾讯也将面临巨大的市场风险”。

北京商报记者 魏蔚

图片来源:腾讯公司