

互联网行业深度研究报告

小步快跑、快速迭代、拥抱变化——互联网巨头组织架构变迁研究

- 互联网巨头的体量不仅反映在业绩与用户规模上，更深层的还反映在员工的数量上。当我们在讨论美团、腾讯、阿里、字节等等互联网巨头的时候，要随时记得，我们讨论的对象是员工体量5万到10万人之间的公司，而这些公司从1万人发展到5万人，可能只需要短短的几年时间。**如何在体量巨大的前提下还保持高速发展和创新活力，是每一个巨头要面临的最重要的问题，也是掩盖在业绩之下最深层的问题。对组织而言，管理和内部文化就是命运，本系列报告希望溯源腾讯、阿里、美团、快手、字节等核心互联网公司组织架构的变动及背后的逻辑，跳出财务研究的框架，从更真实的视角去探讨公司的治理体系及发展方向。**
- **组织架构与产品矩阵是互联网公司两大最重要的发展逻辑，而这两大核心因素又是相互决定的。由于所处赛道不同，产品发展逻辑的不同，也造就了几大互联网巨头截然不同的基础组织架构。作为社交龙头，腾讯的产品决定资源；作为电商龙头，阿里巴巴的GMV决定资源；作为流量龙头，字节跳动的数据决定资源；而作为本地生活的龙头，美团的单量决定资源。**
- **万人员工规模是互联网公司跨越式发展的分水岭，因此这里我们只针对一万人以上的几家核心互联网巨头进行复盘。人是互联网公司最核心的资产，探究企业人力结构的分配，能够拆解出哪些业务部门得到了充分的资源和支持，从更真实的角度还原企业。京东70%以上的员工是仓储配送，美团60%以上的员工是BD，阿里巴巴40%的员工是运营与客服。**
- **横向比较几家不同行业的组织结构，我们将几家巨头划分为两大类：1、事业群机制——以业务产品为核心架构。2、大中台小前台机制——以存储、计算、研发这三大基础设施为核心架构形成大中台，支撑业务小前台。有趣的是，这样两种组织架构的形成，与所处行业并无太大的相关性，而更多决定的是业务成长的速度与系统业务的响应速度需求。社交领域的龙头腾讯与本地生活业务龙头美团，共同选择了事业群机制，主要源于腾讯以产品的不断拓展为核心，而美团以业务的不断拓展为核心。电商龙头阿里巴巴和短视频龙头字节跳动都选择了以大中台小前台机制，则源于两者都经历过在线交易或者用户需求业务量激增致使IT底层架构模块化的过程。我们认为IT底层架构模块化的分布式服务叠加开源软件基础开发的系统，是形成云计算业务的核心基础。**
- **事业群机制典型代表1——腾讯。**从BU（Business Unit）事业部制到BG（Business Group）事业群制，形成总办、事业群、业务线和业务组的结构完成自上而下的策略传达以及自下而上的趋势敏感捕捉。
- **事业群机制典型代表2——美团。**始终以外卖、酒旅、到店、交通等事业群为核心+平台化T型战略。
- **从事业群向中台进化——快手。**打破事业群山头，向中台进化。
- **大中台小前台机制典型代表1——阿里巴巴。**去“IOE”化，从依赖商业软件到拥抱开源软件、最终加强自主研发形成云计算的技术。
- **大中台小前台制典型代表2——字节跳动。**“大中台小前台”驱动的轻型APP工厂，支持业务的快速迭代。在开发不同的业务过程中逐步构建起以大中台为支撑，轻量前台快速试错的体系，成功支持了抖音等APP用户的快速增长。在前台方面，字节跳动单个产品的人员配置往往为几人至十几人，相比于阿里巴巴更为轻量化。
- **风险提示：**反垄断法趋严、组织扩张速度过快、人员管理风险、业务增长不及预期。

推荐（维持）

华创证券研究所

证券分析师：新相宜

电话：010-66500831

邮箱：jinxiangyi@hcyjs.com

执业编号：S0360520080001

行业基本数据

		占比%
股票家数(只)	59	1.41
总市值(亿元)	7,122.92	0.78
流通市值(亿元)	5,431.23	0.8

相对指数表现

%	1M	6M	12M
绝对表现	-3.69	-25.33	-8.03
相对表现	-10.09	-48.77	-53.67



相关研究报告

- 《百度（BIDU）2Q20 业绩梳理及发布会纪要》
2020-08-17
- 《互联网行业深度研究报告：从蚂蚁集团、腾讯金融到京东数科，互联网巨头的金融战略落子》
2020-09-17
- 《2020 电商“双11”前瞻：“猫狗拼”传统巨头分化，“快抖微”新平台入局》
2020-10-21

投资主题

报告亮点

如何在体量巨大的前提下还保持高速发展和创新活力，是每一个巨头要面临的最重要的问题，也是掩盖在业绩之下最深层的问题。对组织而言，管理和内部文化就是命运，本报告溯源几家核心互联网公司组织架构的变动及背后的逻辑，追踪公司从创业独角兽成长为行业巨头的每一次组织架构调整。试图探讨公司背后的治理体系及发展方向。

组织架构与产品矩阵是互联网公司两大最重要的发展逻辑，而这两大核心因素又是相互决定的。由于所处赛道不同，产品发展逻辑的不同，也造就了几大互联网巨头截然不同的基础组织架构。作为社交龙头，腾讯的产品决定资源，作为电商龙头，阿里巴巴的 GMV 决定资源，作为流量龙头，字节跳动的数据决定资源，而作为本地生活的龙头，美团的单量决定资源。

投资逻辑

横向比较几家不同行业的组织结构，我们将几家巨头划分为两大类：1、事业群机制——以业务产品为核心架构。2、大中台小前台机制——以存储、计算、研发这三大基础设施为核心架构形成大中台，支撑业务小前台。有趣的是，这样两种组织架构的形成，与所处行业并无太大的相关性，而更多决定的是业务成长的速度与系统业务的响应速度需求。社交领域的龙头腾讯与本地生活业务龙头美团，共同选择了事业群机制，主要源于腾讯以产品的不断拓展为核心，而美团以业务的不断拓展为核心。电商龙头阿里巴巴和短视频龙头字节跳动都选择了以大中台小前台机制，则源于两者都经历过在线交易或者用户需求业务量激增致使 IT 底层架构模块化的过程。我们认为 IT 底层架构模块化的分布式服务叠加开源软件基础开发的系统，是形成云计算业务的核心基础。

目 录

一、腾讯，从 BU（Business Unit）事业部制到 BG（Business Group）事业群制.....	5
（一）创业初期.....	5
（二）首次组织架构调整—BU 化.....	6
（三）第二次组织架构调整—BG 化.....	7
（四）第三次组织架构调整.....	8
二、美团：多次变革，既往不恋，纵情向前.....	9
（一）创业初期：2010-2012 打造地推铁军，鸡肋战略构筑本地生活壁垒.....	9
（二）T 型战略时期：2012-2015，流量平台初具雏形.....	10
（三）合并大众点评先后 4 次组织架构调整：2015-2019.....	12
1、2015.11，第一次组织架构调整.....	12
2、2017.1，第二次组织架构调整——三驾马车.....	12
3、2017.12，第三次组织架构调整——前台+大中台.....	13
4、2018.10-2019.2，第四次组织架构调整.....	13
（四）上市后：2019 年至今.....	14
三、阿里巴巴——大中台小前台鼻祖，去 IOE 化为阿里云打下坚持基础.....	15
（一）“去 IOE 化”——大中台的基础，阿里云的土壤.....	15
（二）历次组织架构变革梳理——中台战略的确立.....	16
四、字节跳动——“大中台小前台”驱动的轻型 APP 工厂，支持业务的快速迭代.....	18
（一）“1-14-106”组织架构.....	18
（二）“大中台小前台”.....	18
（三）国内国际业务拆分：2020/03.....	19
（四）加速商业化：2020/06.....	20
五、快手：艰难的转型.....	21
六、风险提示.....	21

图表目录

图表 1 腾讯基本组织架构	5
图表 2 早期创业团队	5
图表 3 腾讯早期多业务职能型架构（2005 年以前）	6
图表 4 腾讯首次组织架构调整——“BU”化（2005 年）	6
图表 5 各事业群介绍	7
图表 6 腾讯第二次组织架构调整——事业群化（2012 年）	7
图表 7 腾讯第二次组织架构调整修正（2014 年）	8
图表 8 腾讯第三次组织架构调整（2018 年）	9
图表 9 早期创业团队（2011 年）	10
图表 10 T 型战略时期	10
图表 11 增设到店、猫眼两大事业群	11
图表 12 第一次组织架构调整	12
图表 13 第二次组织架构调整	13
图表 14 第三次组织架构调整	13
图表 15 第四次组织架构调整	14
图表 16 王慧文离职前	15
图表 17 2012 年阿里七个事业群	16
图表 18 2015 年确立“小前台、大中台”组织架构	16
图表 19 2018 年“三纵两横”阵型	17
图表 20 字节跳动“1-14-106”组织架构	18
图表 21 国内业务由张楠和张利东主管	19
图表 22 国内业务由张楠和张利东主管	20
图表 23 加速商业化	20
图表 24 快手架构调整	21

一、腾讯，从 BU (Business Unit) 事业部制到 BG (Business Group) 事业群制

公司三次架构调整，第一次 2005 年升级为 BU (Business Unit) 事业部制，体现战略由单一的社交产品变成为一站式生活平台；第二次 2012 年升级为 BG (Business Group) 事业群制，体现战略从 PC 互联网向移动互联网升级，并通过科技“连接一切”建立开放生态；本次第三次战略升级，是由消费互联网向产业互联网升级的前瞻思考和主动进化。

图表 1 腾讯基本组织架构



资料来源：腾讯官网，各业务产品官网及公众号，华创证券

(一) 创业初期

早期创业团队包括：马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。

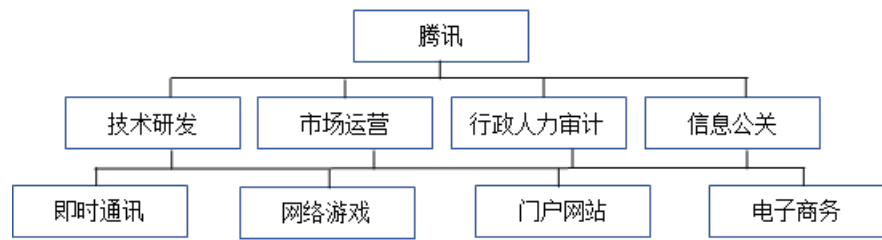
图表 2 早期创业团队

姓名	职位	简介
马化腾	首席执行官 CEO	1993 年取得深大理科学士学位，创办腾讯前在润迅从事研究开发工作
张志东	首席技术官 CTO	1993 年取得深圳大学理学学士学位（马化腾同学），1996 年取得华南理工大学计算机应用及系统架构硕士学位
曾李青	首席运营官 COO	本科毕业于西安电子科技大学，就读通信专业
许晨晔	首席信息官 CIO	1996 年取得南京大学计算机应用硕士学位，曾在深圳数据通信局任职
陈一丹	首席执行官 CAO	深圳大学化学学士学位、南京大学法学硕士学位

资料来源：搜狐科技，华创证券

创业初期，腾讯采用的是职能式组织架构，主要分为渠道、业务、研发和基础架构部门，另设行政、人力资源、内部审计、信息等职能部门。对于当时只有一个核心产品 QQ 的腾讯来说，职能式组织架构简单易行，可发挥最优作用。随后几年，腾讯业务延伸至即时通讯、网络游戏、门户网站、电子商务等四大领域，组织结构变为多业务职能型架构。

图表 3 腾讯早期多业务职能型架构（2005 年以前）



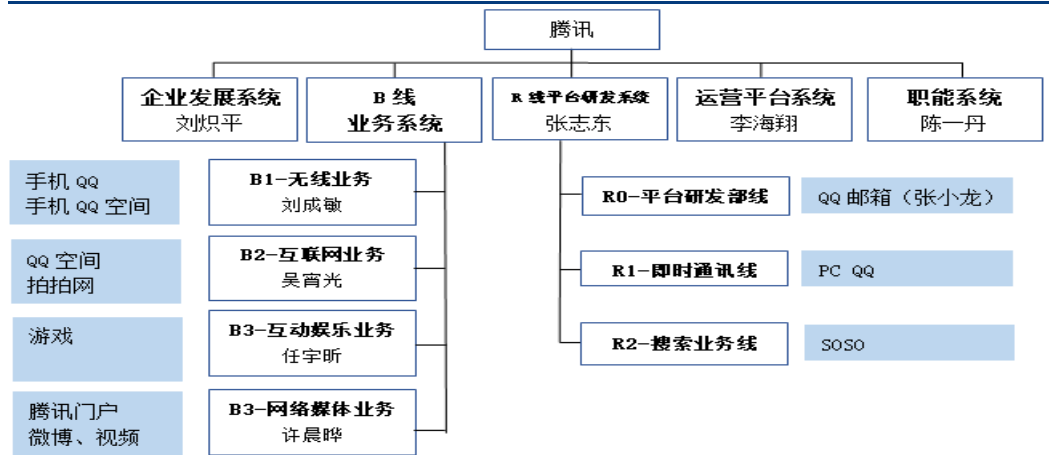
资料来源：搜狐科技，华创证券

业务的壮大也给腾讯职能式架构带来了挑战，30 多个业务部门间关系不清晰、合作性降低、恶性竞争增多。由此，腾讯于 2005 年进行了首次组织架构调整。

（二）首次组织架构调整—BU 化

2005 年 10 月，腾讯总办发布“深腾人字 38 号文件”，开始了第一次大规模组织变革——BU（Business Unit）化，此次变革重点在于强化产品部门的创新与引领作用，体现战略由单一的社交产品变成为一站式生活平台。具体变化体现为此前的研发线与市场线被替换至企业发展系统、运营平台系统、职能系统以及业务系统 B 线和平台研发系统 R 线。

图表 4 腾讯首次组织架构调整—“BU”化（2005 年）



资料来源：搜狐科技，华创证券

在人员变动上，前高盛投行部执行董事刘焯平加入腾讯负责企业发展部，并担任首席战略投资官，奠定了腾讯的投资基因。任宇昕执掌互动娱乐业务，标志着腾讯杀入网络游戏业务。创始人之一许晨晔执掌网络媒体业务，向新浪、搜狐、网易等门户网站宣战。

从图表 13 中我们不难发现，手机 QQ 和 PCQQ、手机 QQ 空间和 PCQQ 空间等都不在同一个业务单元，手机端与 PC 端业务因为历史原因各自为政。2012 年迎来了中国互联网行业的分水岭，移动端用户总时长首次超过 PC 端，标志着移动互联网时代的全面来临，也让马化腾看到了腾讯在移动互联网战场上的希望。而手机端与 PC 的独立违背了产品体验至上的初衷，也无法适应移动互联网时代的竞争，为减少内耗，腾讯进行了第二次组织架构变革。

（三）第二次组织架构调整—BG 化

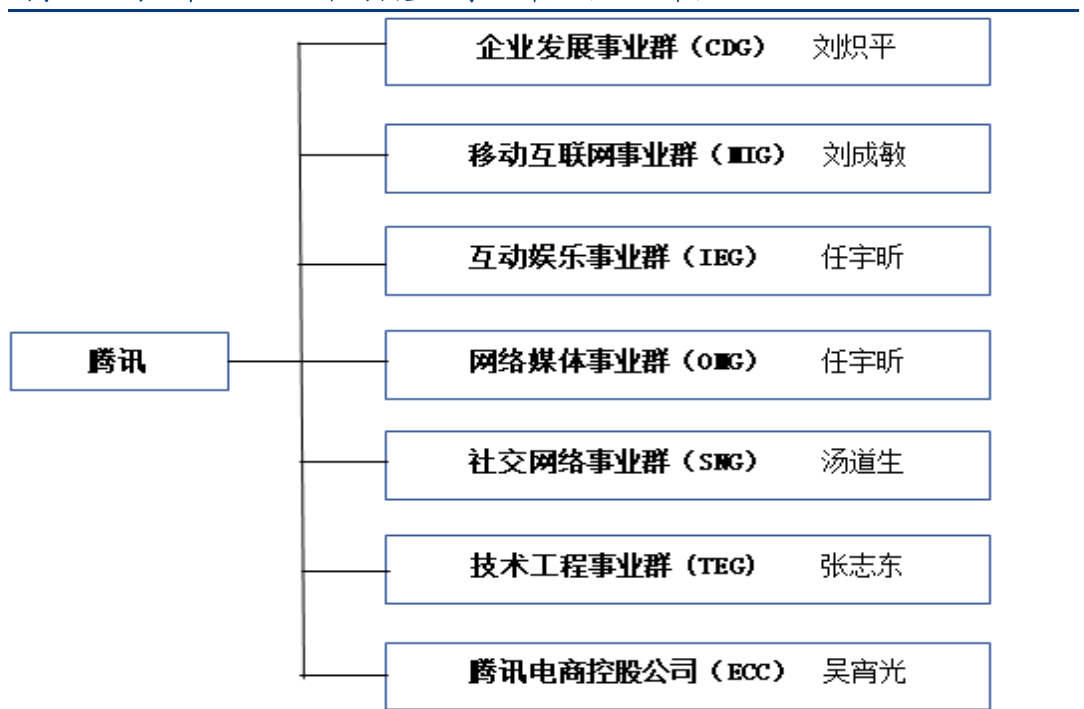
2012 年，腾讯从原来以产品为导向的业务系统升级为 BG（Business Group）事业群制，业务被重新划分为企业发展事业群（CDG）、互动娱乐事业群（IEG）、移动互联网事业群（MIG）、网络媒体事业群（OMG）、社交网络事业群（SNG），整合原有的研发和运营平台，成立新的技术工程事业群（TEG），以及腾讯电商控股公司（ECC）。此次组织架构调整体现战略从 PC 互联网向移动互联网升级，并通过科技“连接一切”建立开放生态。

图表 5 各事业群介绍

事业群或子公司	组成部分
企业发展事业群（CDG）	企业发展系统
互动娱乐事业群（IEG）	管家团队和互动娱乐线
移动互联网事业群（MIG）	原来的无线部门和搜索研发线的部分部门
网络媒体事业群（OMG）	原来的网媒部门
社交网络事业群（SNG）	即时通信部门、社交本门、QQ 会员产品部等除电商外互联网部门
技术工程事业群（TEG）	原来的运营线、平台研发线的研究院、CDC、搜索研发线的部分部门
腾讯电商控股公司（ECC）	专注运营电子商务业务

资料来源：搜狐科技，华创证券

图表 6 腾讯第二次组织架构调整—事业群化（2012 年）

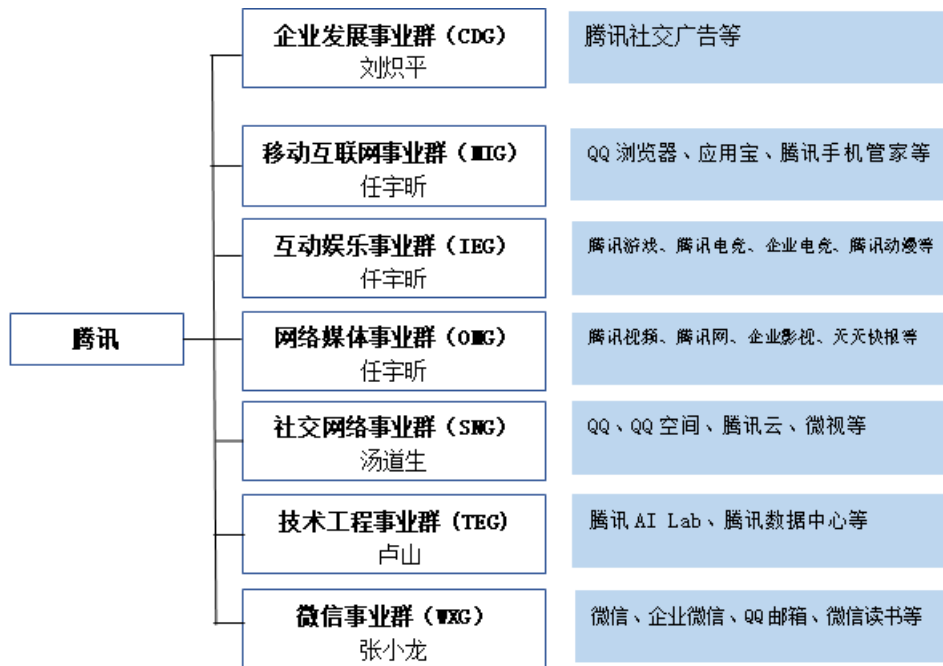


资料来源：华创证券整理

在人员变动上，帮助 QQ 秀实现从无到有的汤道生执掌社交网络事业群，而游戏业务掌门人任宇昕负责互动娱乐、网络媒体两大事业群。

2014 年，组织架构进行了微调，电商业务线解散，拍拍团队并入京东，余下的 O2O 业务等以及财付通的部分团队并入微信事业群，微信独立成军并由产品创始人张小龙负责，标志着腾讯的重心转为“QQ+微信”的双社交平台。

图表 7 腾讯第二次组织架构调整修正（2014 年）



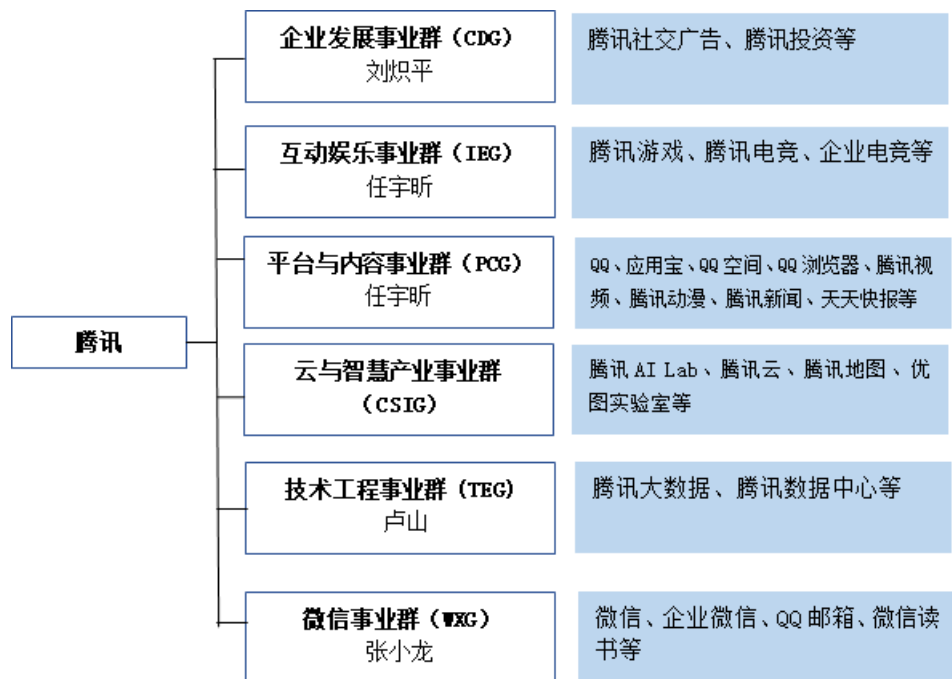
资料来源：华创证券整理

（四）第三次组织架构调整

2018 年是腾讯从消费互联网向产业互联网升级进行前瞻思考和主动进化的重要一年，于 2018 年 9 月开启第三次组织架构变革。此次变革重新调整事业群由 7 个到 6 个，具体变化：1) 保留 4 个：原有的企业发展事业群(CDG)、互动娱乐事业群(IEG)、技术工程事业群(TEG)、微信事业群(WXG)。2) 拆分 3 个以及新建 2 个：新成立云与智慧产业事业群 (CSIG)、平台与内容事业群(PCG); 原社交网络事业群(SNG)、原移动互联网事业群(MIG)、原网络媒体事业群(OMG)被拆分；整合社交与效果广告部(SPA)与原网络媒体事业群 (OMG)广告线，成立新的广告营销服务线(AMS)。

在人事变动上，汤道生完成了社交网络事业群的使命，作为多年以来腾讯云的实际负责人，正式挂帅云与智慧产业事业群。

图表 8 腾讯第三次组织架构调整（2018 年）



资料来源：华创证券整理

经过此次架构重组之后，腾讯将加强其流量优势赋能内容平台的能力，打通内部数据，通过为 B 端引流的方式赋能企业，此外，云服务将成为重心。

从组织结构的管理有效性来看，能够形成腾讯总办、各 BG 事业群负责人、BG 各大业务线、各业务线细分业务产品方向的有机结构。腾讯总办能够牵头管理各大业务 BG，各业务 BG 负责人同时也担任公司高级副总裁并加入总办；BG 所属各大业务线则有业务副总裁管辖，对各自业务线负责；业务线旗下的细分产品方向会形成大组业务的团队组织管理。与众多国内外互联网大公司相似，腾讯通过管理层级委员会、事业群、业务线和业务组的结构完成自上而下的策略传达以及自下而上的趋势敏感捕捉。

二、美团：多次变革，既往不恋，纵情向前

美团是一家年轻且不断进化的公司，以长期的战略观、发展观为文化特色，同时在发展过程中锤炼了培养人才、沉淀组织精神的能力。

（一）创业初期：2010-2012 打造地推铁军，鸡肋战略构筑本地生活壁垒

早期创业团队在王兴的带领下，从千团大战中存活下来，从小规模的创业团队最终成长为本地生活服务的流量巨头。早期创业团队包括：杨锦方、穆荣均、郭万怀、王慧文、陈亮，皆有百度、谷歌、雅虎等头部互联网工作经历，并非草莽，而颇具有精英风格。凭借着两轮重要融资：2010 年 A 轮 1200 万美元红杉，2011 年 B 轮 5000 万美元红杉+阿里，以及及时从实物商品团购转型为服务商品团购的重要决策，美团在千团大战中杀出一条血路。2010 到 2012 年间，团购网站从 5000 余家缩减到 1000 余家，美团市占初步达到 30%。2011 年末，原阿里 B2B 副总裁干嘉伟加入美团，并将阿里“中供铁军”进行复制，打造了美团地推铁军，随后的 2 年时间里，奠定了美团的基本地推和销售体系：大区经理→区域经理→城市经理多级架构体系。为美团打下了坚不可摧的地面堡垒，构

筑了美团本地生活业务的核心竞争力，也成为未来本地生活新业务们蓬勃发展的基石。

图表 9 早期创业团队（2011 年）

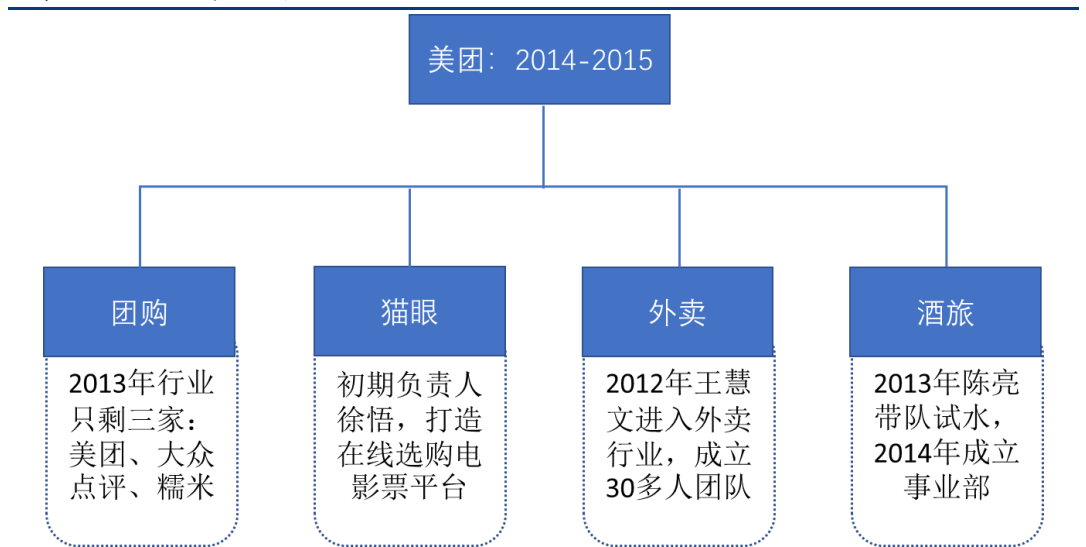
姓名	分管业务	简介
杨锦方	销售	清华科技创业者协会第二任会长，三年创业经历，后 Oracle 任高级客户经理
穆荣均	技术	曾和王兴共同创办饭否，清华毕业后加入百度，介绍百度工程师廖凯、郭万怀
郭万怀	运营宣传	负责运营宣传，王兴妻子，早年和穆荣均在百度工作
王慧文	市场部	2004 年和王兴合作创办了饭否、校内等，淘房网团队包括陈亮、赖斌强等
陈亮	移动端	王兴中学同学，校内网早期工程师，曾在雅虎带队，进入美团后负责移动端

资料来源：金羊网《盘点 2011 年团购 10 大事件》，《九败一胜》，搜狐科技，华创证券

（二）T 型战略时期：2012-2015，流量平台初具雏形

王兴 2014 年提出了 T 型战略。“T 型战略”：一横是指平台，一竖是新业务。

图表 10 T 型战略时期



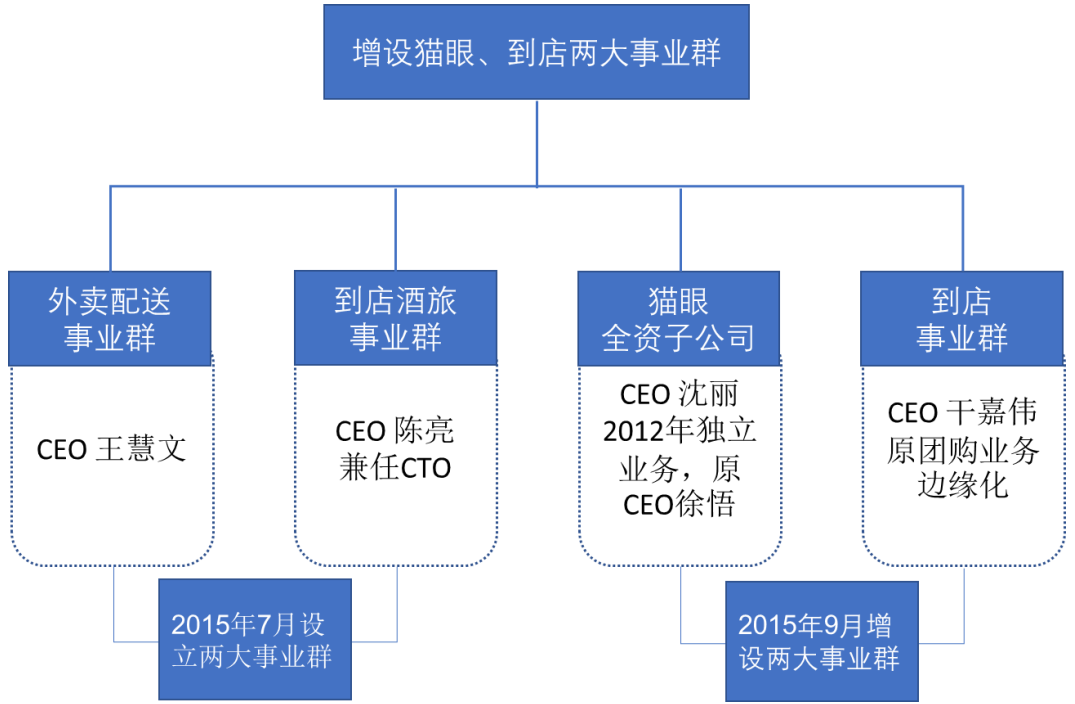
资料来源：网经社，亿欧《美团王兴身边掌握实权的五大高管》，华创证券

T 型战略下，发展两大孵化业务：猫眼、酒旅

- 2014.9，原百度 LBS 负责人沈丽加入，猫眼成为美团最受重视的战略业务。
- 2015.4，团购推出开放平台，延伸到美业、家政、汽车等商家
- 2015.7，成立两大事业群：外卖配送（王慧文）、酒店旅游（陈亮）

- 2015.9, 增设两大事业群: 到店事业群 (干嘉伟)、猫眼子公司 (沈丽)
- 联合创始人、副总裁穆荣均, 升任为高级副总裁兼首席人力官(CPO)

图表 11 增设到店、猫眼两大事业群

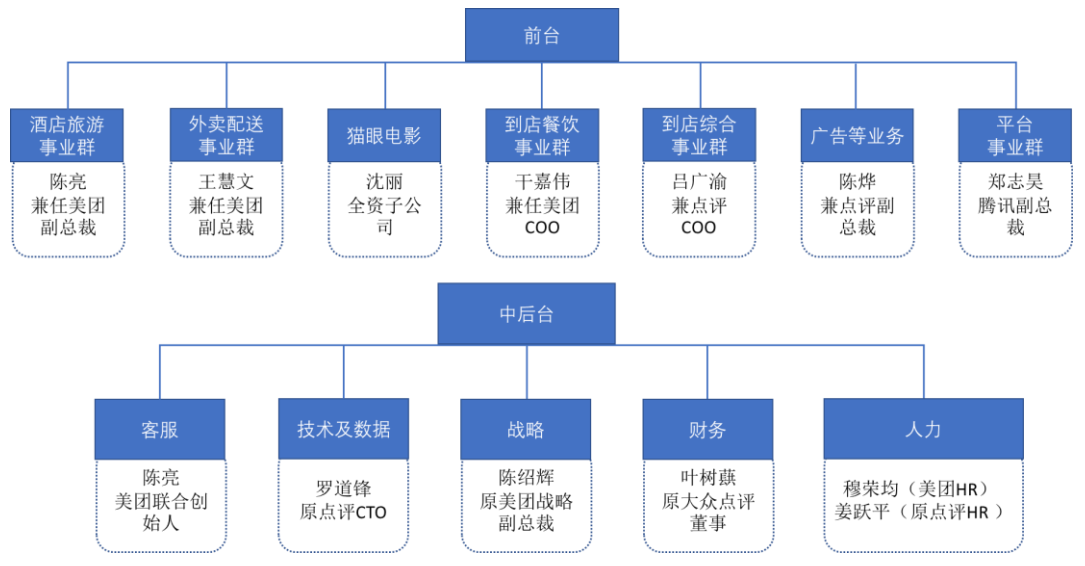


资料来源: 腾讯网转载美团《组织结构调整公告》, 亿欧《美团王兴身边掌握实权的五大高管》, 华创证券

(三) 合并大众点评先后 4 次组织架构调整：2015-2019

1、2015.11，第一次组织架构调整

图表 12 第一次组织架构调整



资料来源：搜狐网摘王兴内部信，华创证券

2016 年，猫眼电影易主在腾讯主导下，出售给光线传媒。

团购：业务被淡出，高管架空，中层基层裁员收缩。

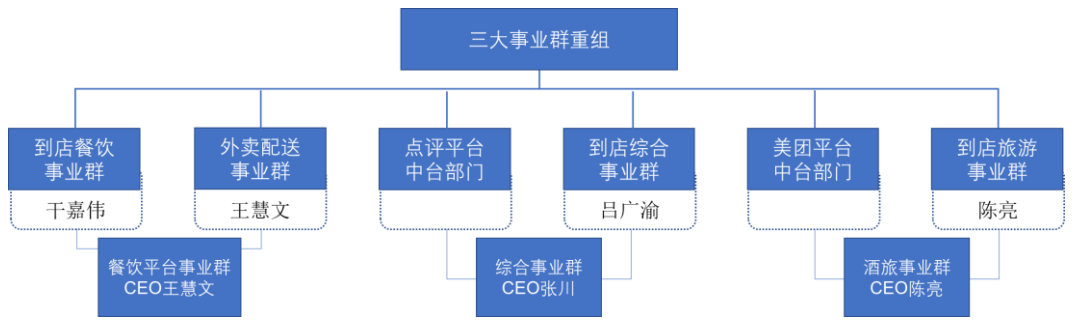
- 高层：干嘉伟调任、吕广渝离职
- 中层：销售区域经理和后台核心部门离职
- 基层：2016 年末发布“合伙人计划”，在 800 多个城市招代理。2016 年中美团 3.5 万人中约 2.5 万是员工裁撤，改为代理模式

2、2017.1，第二次组织架构调整——三驾马车

- 餐饮平台（王慧文），包括原到店餐饮+外卖配送事业群
- 酒旅事业群（陈亮），包括原美团平台 + 酒店旅游事业群
- 综合事业群（张川，2017 年加入），包括原点评平台 + 到店综合事业群

高管流失最多的阶段，吕广渝、陈焯、干嘉伟、殷志华等先后离职

图表 13 第二次组织架构调整



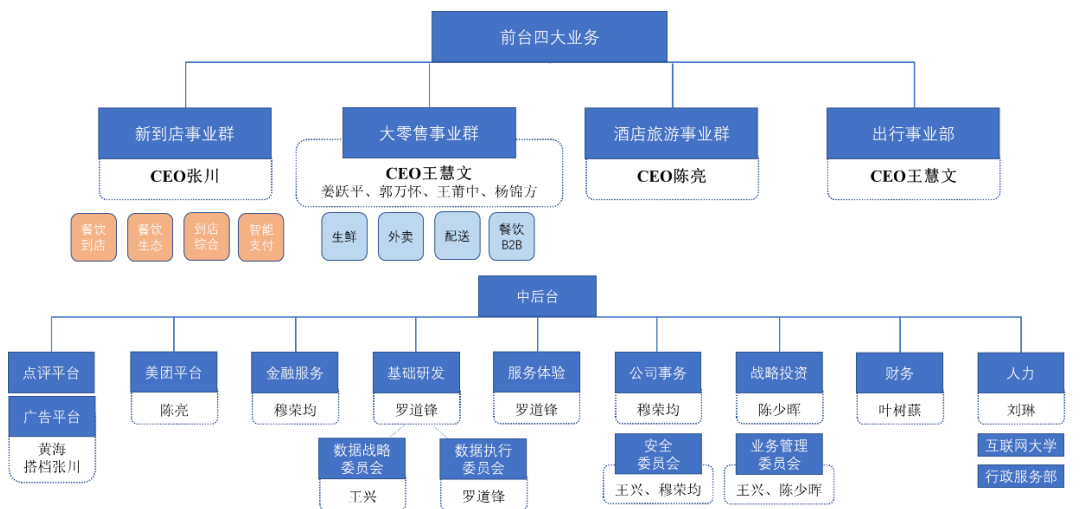
资料来源：创业网，搜狐新闻，凤凰财经，澎湃新闻，华创证券

3、2017.12，第三次组织架构调整——前台+大中台

强化中后台，综合管理能力；前台四大业务：到店、大零售、酒旅、出行

- 新到店事业群：张川任总裁，整合原到店餐饮、餐饮生态、到店综合、智能支付业务
- 大零售事业群：王慧文任总裁，实行班委制度，由王慧文、姜跃平、郭万怀、王莆中、杨锦方任班委
- 酒店旅游事业群，陈亮继续担任总裁
- 出行事业部（新成立）：王慧文负责，打车业务，和滴滴竞争

图表 14 第三次组织架构调整



资料来源：创头条，搜狐财经，华创证券

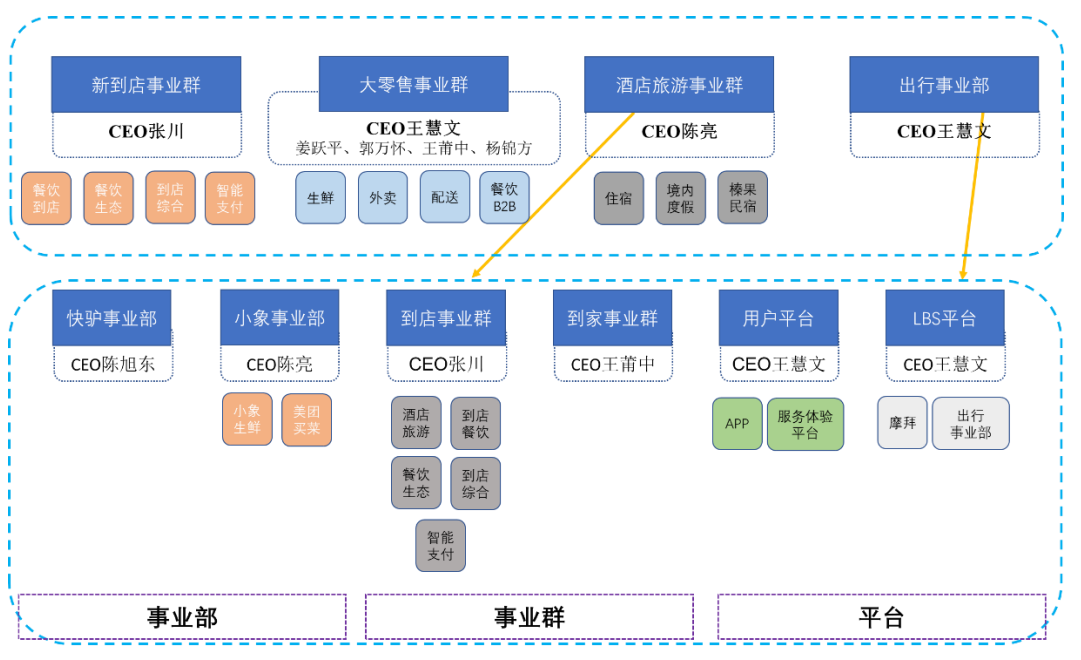
4、2018.10-2019.2，第四次组织架构调整

➢ 两大创业新业务事业部

- 小象事业部（陈亮）：继续探索生鲜业务，包括小象生鲜，2019 年 1 月上线美团买菜
- 快驴事业部（陈旭东）：原 2016 年组建的餐饮供应链 B2B 平台，2018.3 成为事业部

- 两大事业群：核心业务
 - 到店事业群（张川）：此前酒旅事业部、到店餐饮、到店综合等事业部并入
 - 到家事业群（王莆中）
- 两大平台：王慧文负责，中后台精简
 - LBS 平台：包括之前的出行事业部，打车、摩拜等业务
 - 用户平台：淡化点评 APP 的交易功能，主要做内容

图表 15 第四次组织架构调整



资料来源：腾讯《一线》，亿邦动力，搜狐转王兴内部信，华创证券

（四）上市后：2019 年至今

2020 年 12 月 18 日，美团发布内部信，宣布新一轮组织结构调整。这次里程碑式的调整中，美团成立了新的战略级部门——中高管发展部，由美团联合创始人穆荣均负责。中高管发展部面向美团中高级管理者，统管干部培养发展、选拔调用、评估考核、激励等。纵观美团 2019 年后的调整，主要重点为：着眼未来十年，全面启动领导梯队培养计划，完成新一轮接班计划；全面铺开 OKR 目标管理，让员工全方位了解企业的发展战略和方向。服务体验部、美团搜索和语音的相关团队，调整至美团平台下，由李树斌负责，向王兴汇报。

- 智慧交通平台（夏华夏）：将原来的 AI 平台拆开，部分业务与交通事业部合并，组建成的新平台部门，负责 LBS 基础设施建设，包括交通、地图、无人车配送，视觉智能等。
- 原 AI 平台下的无人机配送，调整到家事业群，负责人向王莆中汇报。

2020年11月，美团成立“优选事业部”，专注于社区团购，由美团高级副总裁、S-team成员陈亮负责。原小象事业部更名为“买菜事业部”，负责人为辛崇阳，向陈亮汇报，原云集COO胡健健加盟美团优选。

图表 16 王慧文离职前



资料来源：晚点 LatePost，华创证券

三、阿里巴巴——大中台小前台鼻祖，去 IOE 化为阿里云打下坚实基础

（一）“去 IOE 化”——大中台的基础，阿里云的土壤

2008年，阿里巴巴首提“去 IOE”（IBM-服务器提供商，Oracle-数据库软件提供商，EMC-存储设备提供商，三者构成了从软件到硬件的企业数据库系统），本意是在公司 IT 架构中去掉 IBM 的小型机、Oracle 数据库、EMC 存储设备，以自己在开源软件基础开发的系统取而代之。成功应对高并发的业务峰值不仅为阿里集团沉淀下了宝贵的技术经验，同时这些计算、存储、网络资源的富余也为日后阿里云计算服务的诞生铺垫了土壤，为阿里的“共享事业部”和“大中台体系”建立提供了坚强的技术后盾。

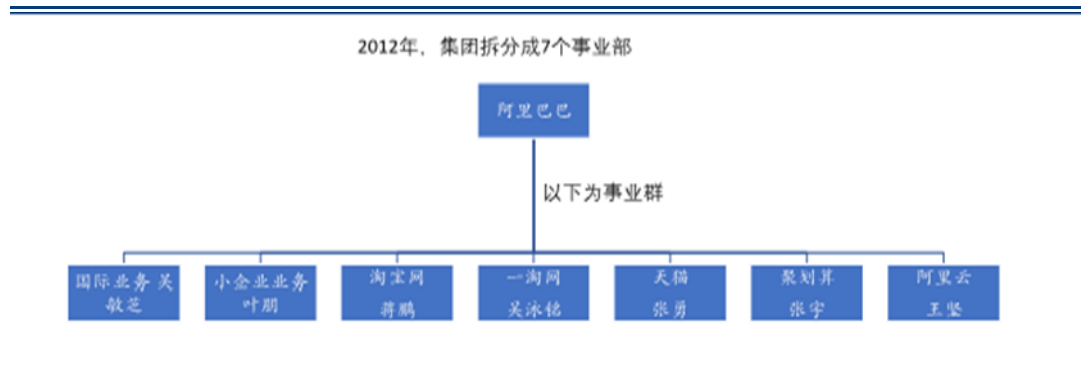
成功实现“去 IOE”化之后，在 2009 年诞生的阿里云强势成长，引入大量企业入驻，帮助阿里垄断国内公有云市场。阿里云的核心在于为阿里各项业务提供了扎实的基础设施和技术架构。在国内公有云细分市场中，IaaS 占比最大且行业增速最快，阿里云在 IaaS 市场形成垄断态势。

(二) 历次组织架构变革梳理——中台战略的确立

张勇在 2015 年首次提出“大中台小前台”概念，2018 年任命张剑锋负责大中台，开发未来最重要的产品“阿里商业操作系统”。

2012 年 7 月 23 日，阿里巴巴集团对业务架构和组织进行调整，从子公司制调整为事业群制，成立淘宝、一淘、天猫、聚划算、阿里国际业务、阿里小企业业务和阿里云共七个事业群。

图表 17 2012 年阿里七个事业群

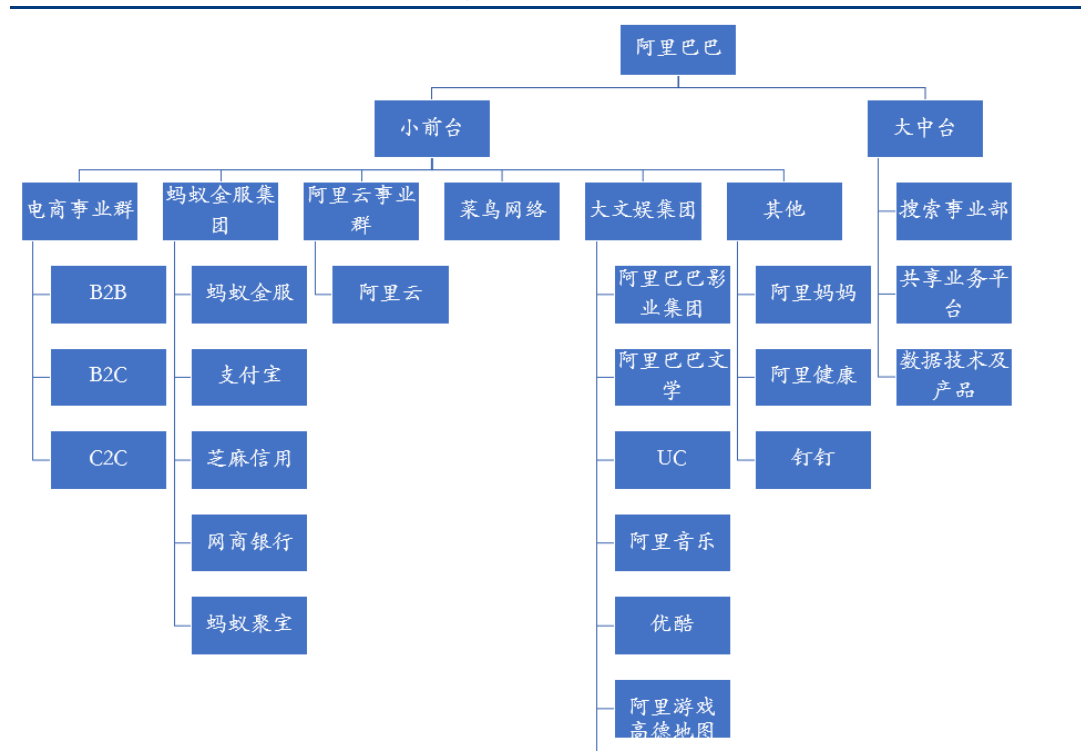


资料来源：阿里巴巴官网、华创证券

2013 年 1 月 10 日，阿里巴巴集团对业务架构和组织将进行调整，成立 25 个事业部，具体事业部的业务发展将由各事业部总裁（总经理）负责。新体系由战略决策委员会（由董事局负责）和战略管理执行委员会（由 CEO 负责）构成。

2015 年 3 月 6 日，阿里巴巴对旗下淘宝、天猫、聚划算进行统一规划管理，整合为“阿里巴巴中国零售平台”。

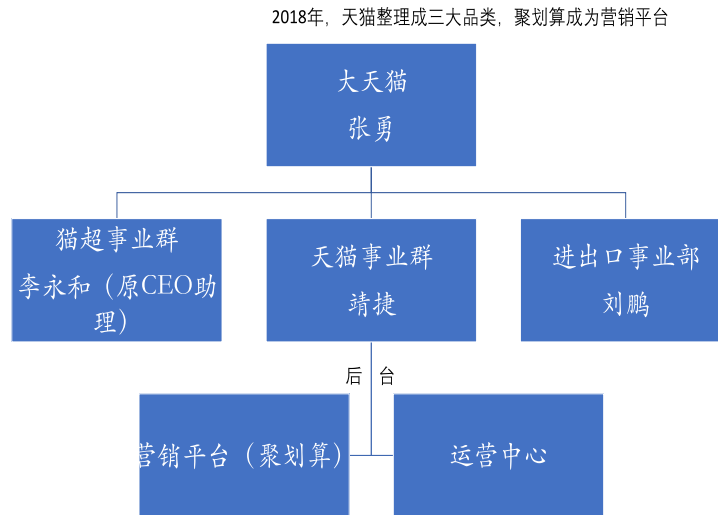
图表 18 2015 年确立“小前台、大中台”组织架构



资料来源：阿里巴巴官网、华创证券

2016年12月2日，阿里巴巴集团宣布，天猫团队和聚划算团队将全面一体化，天猫将成立三大事业组、营销平台事业部和运营中心，变阵为以“三纵两横”的网状协同体系加若干独立事业部的全新架构。

图表 19 2018年“三纵两横”阵型



资料来源：阿里巴巴官网、华创证券

2017年1月13日，阿里巴巴集团宣布多项组织结构调整，云OS事业部进入阿里云事业群等其他人事变动。

2018年11月26日，阿里巴巴集团宣布阿里云事业群升级为阿里云智能事业群，成立新零售技术事业群，天猫将升级成为“大天猫”，形成天猫事业群、天猫超市事业群、天猫进出口事业部三大板块。菜鸟网络将相应调整阵型，成立超市物流团队和天猫进出口物流团队。

2019年6月18日，阿里巴巴集团宣布重组创新业务事业群，盒马升级为独立事业群，钉钉进入云智能事业群等。

2019年6月，组织架构调整，原阿里大文娱体系内的朱顺炎担任阿里创新业务事业群总裁，并同时将阿里文学、阿里音乐等轻内容产品一同划归至集团创新业务事业群。重组完成后，创新业务事业群将包含天猫精灵、阿里文学、阿里音乐以及UC及其他移动创新产品。盒马生鲜升级成为独立事业群，显示了公司对盒马新零售的重视程度以及在公司内部的战略地位。侯毅继续担任盒马总裁，向张勇汇报。钉钉由创新业务事业群进入云智能事业群。

2019年7月12日，阿里巴巴集团宣布完成2019年中的新一轮组织架构调整，主要涉及HR线。涉及的产品和业务则包括闲鱼、淘宝直播及内容生态、支付宝的相互宝等。

2019年12月19日，阿里巴巴集团董事局主席兼CEO与蚂蚁金服集团董事长发表全员信，宣布组织架构调整，主要涉及两集团CTO线与阿里数字经济体、阿里妈妈事业群、B2B事业群与盒马事业群。

2020年6月，阿里巴巴集团进行新一轮组织架构调整，主要涉及大文娱及大润发、飞猪、菜鸟等业务。

四、字节跳动——“大中台小前台”驱动的轻型 APP 工厂，支持业务的快速迭代

在组织架构方面，和腾讯不同，字节跳动没有按业务线划分成前中台一体的事业部/群，而是类似阿里巴巴，在开发不同的业务过程中逐步构建起以大中台为支撑，轻量前台快速试错的体系，成功支持了抖音等 APP 用户的快速增长。在前台方面，字节跳动单个产品的人员配置往往为几人至十几人，相比于阿里巴巴更为轻量化，从而能够以更敏捷的速度在不同的领域不断试错，寻找增长空间，继而在产品做出起色后集中资源重点突破。这是字节跳动在今日头条用户数增长逐步进入瓶颈后能够在抖音等应用上再次实现快速增长的核心原因之一。

在中台方面，与通过推荐算法分发内容的产品特点相适应，**字节跳动设置有技术、用户增长（User growth）和商业化三个部门**，分别负责留存、拉新和变现，向前台输出通用的技术、运营等解决方案，降低单个产品的成本。技术部门包括算法平台组、互娱组和产品技术组等。其中算法平台组负责提供各个产品线通用的算法推荐技术；用户增长（User growth）部门负责在各个产品线配合下完善全平台所有产品的增长策略；商业化部门为销售导向部门，通过接入广告主等方式实现产品用户流量的变现。

字节跳动在 2018 年开启了基础架构 2.0 的演进，确定基础架构必须先于业务发展，在这个逻辑的指导下，**整合后的基础架构提供了横跨离线在线的存储、计算、研发体系这三大基础设施**，成为支撑今日头条、抖音、飞书等所有字节产品线的共同底座。

我们认为字节跳动是继阿里巴巴之后最有可能构建起大规模云计算业务的互联网巨头。

（一）“1-14-106” 组织架构

1-14-106 人才架构，字节跳动 CEO 张一鸣，直接领导了 14 名公司高管，其中 14 位一把手之下，The Information 统计到了 90 几位二把手，共 106 人。直属张一鸣管辖的 14 人分别为：陈林、张楠、谢欣、谷文栋、杨震原、洪定坤、张利东、田晓安、柳甄、华巍、严授、李亮、张辅平和陈志峰。

图表 20 字节跳动“1-14-106”组织架构



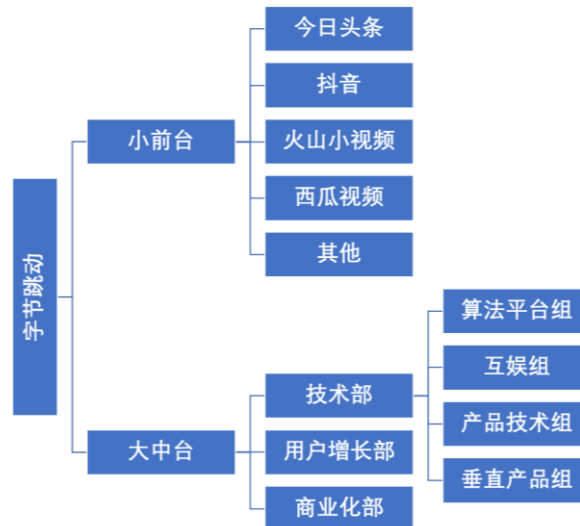
资料来源：招财羊公社《字节跳动 1-14-106 人才架构》，华创证券

（二）“大中台小前台”

在组织架构方面，字节跳动在开发不同的业务过程中逐步构建起以大中台为支撑，轻量前台快速试错的体系，成功支持了抖音等 APP 用户的快速增长。“小前台”：单个产品

的人员配置往往为几人至十几人，相比于阿里巴巴更为轻量化，能够以更敏捷的速度在不同的领域不断试错，寻找增长空间，继而在产品做出起色后集中资源重点突破。“大中台”：与通过推荐算法分发内容的产品特点相适应，设置有技术、用户增长和商业化三个部门，分别负责留存、拉新和变现，向前台输出通用的技术、运营等解决方案，降低单个产品的成本。

图表 21 国内业务由张楠和张利东主管

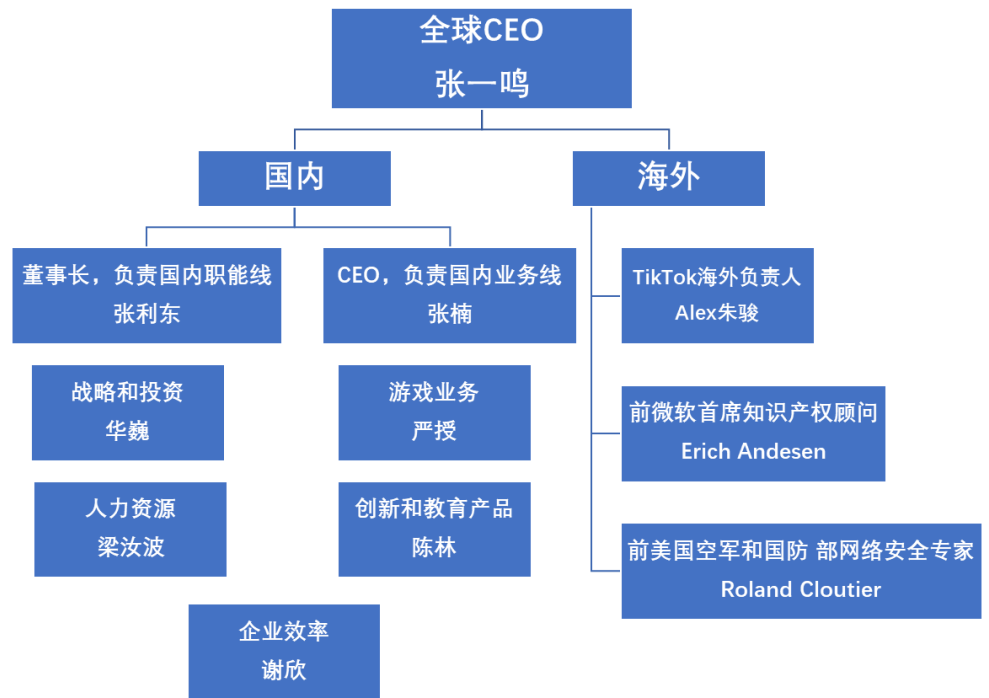


资料来源：蓝洞商业，The Information，公司公告，华创证券

（三）国内国际业务拆分：2020/03

3月12日字节跳动宣布组织升级，张一鸣作为字节跳动全球CEO，将在全球化企业管理研究、企业社会责任以及教育等新业务方向上做更多战略思考和组织领导。由张利东担任董事长，张楠担任CEO，两人分别负责中国地区职能线和业务线。

图表 22 国内业务由张楠和张利东主管

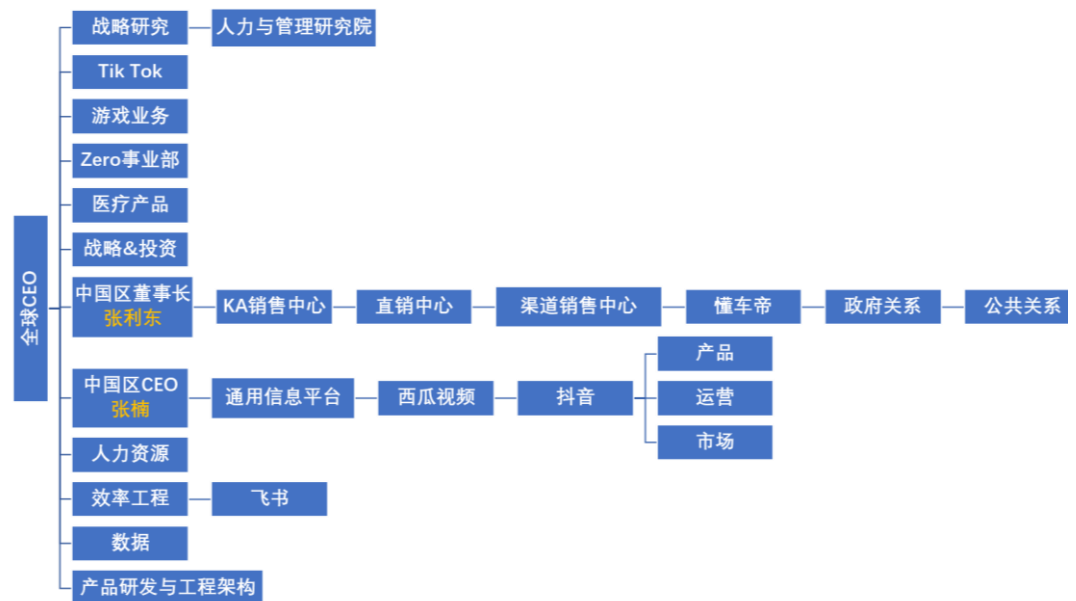


资料来源：晚点 LatePost，华创证券

(四) 加速商业化: 2020/06

2020年6月，字节跳动商业产品负责人刘思齐转去战略投资部，向战投负责人朱骏汇报。接替他的周盛负责商业产品，向商业化业务负责人、字节跳动董事长张利东汇报。

图表 23 加速商业化

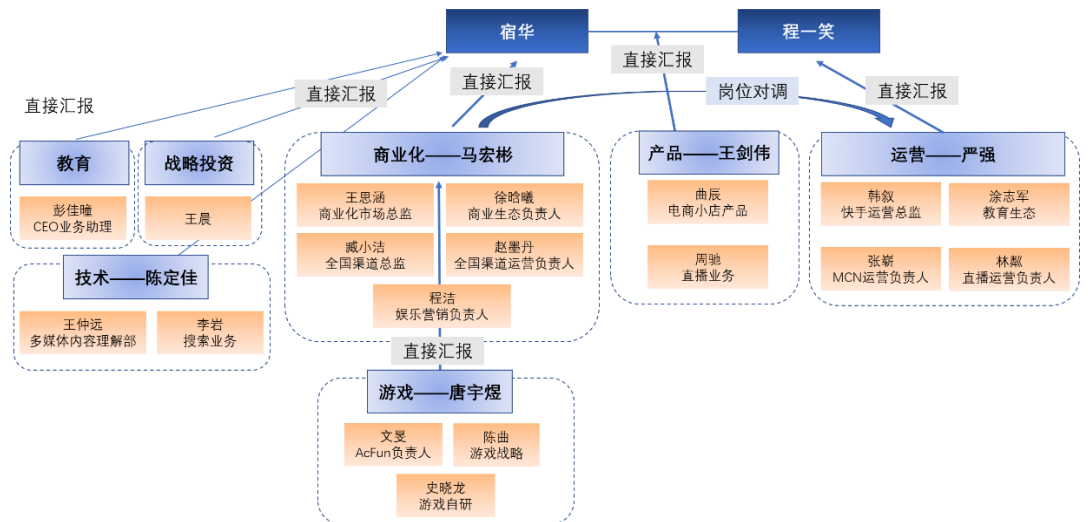


资料来源：晚点 LatePost，华创证券

五、快手：艰难的转型

2020年5月25日，快手发布内部信宣布组织架构调整。根据《晚点 LatePost》报道，此次调整主要涉及商业化、运营、产品等多个核心部门：（1）原运营负责人马宏彬将与原商业化负责人严强调换岗位；（2）原产品负责人之一徐欣，将调任负责用户体验中心；（3）原产品负责人之一王剑伟，将收拢产品和直播业务汇报线，成为产品最高负责人。

图表 24 快手架构调整



资料来源：招股说明书，晚点 LatePost《快手组织架构大调整：2020年三大战略方向落地第一步》，朱思码记《完美风暴，快手在2020》，华创证券

六、风险提示

反垄断法趋严、组织扩张速度过快、人员管理风险、业务增长不及预期。

互联网研究团队介绍

分析师：靳相宜

北京大学、英国伦敦大学学院双硕士。2018年加入华创证券研究所。

华创证券机构销售通讯录

地区	姓名	职务	办公电话	企业邮箱
北京机构销售部	张昱洁	副总经理、北京机构销售总监	010-66500809	zhangyujie@hcyjs.com
	杜博雅	高级销售经理	010-66500827	duboya@hcyjs.com
	张菲菲	高级销售经理	010-66500817	zhangfeifei@hcyjs.com
	侯春钰	销售经理	010-63214670	houchunyu@hcyjs.com
	侯斌	销售经理	010-63214683	houbin@hcyjs.com
	过云龙	销售经理	010-63214683	guoyunlong@hcyjs.com
	刘懿	销售经理	010-66500867	liuyi@hcyjs.com
	达娜	销售助理	010-63214683	dana@hcyjs.com
	车一哲	销售经理		cheyizhe@hcyjs.com
广深机构销售部	张娟	副总经理、广深机构销售总监	0755-82828570	zhangjuan@hcyjs.com
	汪丽燕	高级销售经理	0755-83715428	wangliyan@hcyjs.com
	段佳音	资深销售经理	0755-82756805	duanjiayin@hcyjs.com
	包青青	销售助理	0755-82756805	baoqingqing@hcyjs.com
上海机构销售部	许彩霞	上海机构销售总监	021-20572536	xucaixia@hcyjs.com
	官逸超	资深销售经理	021-20572555	guanyichao@hcyjs.com
	黄畅	资深销售经理	021-20572257-2552	huangchang@hcyjs.com
	张佳妮	高级销售经理	021-20572585	zhangjiani@hcyjs.com
	吴俊	高级销售经理	021-20572506	wujun1@hcyjs.com
	柯任	销售经理	021-20572590	keren@hcyjs.com
	何逸云	销售经理	021-20572591	heyiyun@hcyjs.com
	蒋瑜	销售经理	021-20572509	jiangyu@hcyjs.com
	施嘉玮	销售经理	021-20572548	shijiawei@hcyjs.com
私募销售组	潘亚琪	高级销售经理	021-20572559	panyaqi@hcyjs.com
	汪子阳	销售经理	021-20572559	wangziyang@hcyjs.com

华创行业公司投资评级体系(基准指数沪深 300)

公司投资评级说明:

强推: 预期未来 6 个月内超越基准指数 20%以上;
推荐: 预期未来 6 个月内超越基准指数 10% - 20%;
中性: 预期未来 6 个月内相对基准指数变动幅度在-10% - 10%之间;
回避: 预期未来 6 个月内相对基准指数跌幅在 10% - 20%之间。

行业投资评级说明:

推荐: 预期未来 3-6 个月内该行业指数涨幅超过基准指数 5%以上;
中性: 预期未来 3-6 个月内该行业指数变动幅度相对基准指数-5% - 5%;
回避: 预期未来 3-6 个月内该行业指数跌幅超过基准指数 5%以上。

分析师声明

每位负责撰写本研究报告全部或部分内容的分析师在此作以下声明:

分析师在本报告中对所提及的证券或发行人发表的任何建议和观点均准确地反映了其个人对该证券或发行人的看法和判断; 分析师对任何其他券商发布的所有可能存在雷同的研究报告不负有任何直接或者间接的可能责任。

免责声明

本报告仅供华创证券有限责任公司(以下简称“本公司”)的客户使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为客户。

本报告所载资料的来源被认为是可靠的, 但本公司不保证其准确性或完整性。本报告所载的资料、意见及推测仅反映本公司于发布本报告当日的判断。在不同时期, 本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。本公司在知晓范围内履行披露义务。

报告中的内容和意见仅供参考, 并不构成本公司对具体证券买卖的出价或询价。本报告所载信息不构成对所涉及证券的个人投资建议, 也未考虑到个别客户特殊的投资目标、财务状况或需求。客户应考虑本报告中的任何意见或建议是否符合其特定状况, 自主作出投资决策并自行承担投资风险, 任何形式的分享证券投资收益或者分担证券投资损失的书面或口头承诺均为无效。本报告中提及的投资价格和价值以及这些投资带来的预期收入可能会波动。

本报告版权仅为本公司所有, 本公司对本报告保留一切权利。未经本公司事先书面许可, 任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、发表或引用本报告的任何部分。如征得本公司许可进行引用、刊发的, 需在允许的范围内使用, 并注明出处为“华创证券研究”, 且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

证券市场是一个风险无时不在的市场, 请您务必对盈亏风险有清醒的认识, 认真考虑是否进行证券交易。市场有风险, 投资需谨慎。

华创证券研究所

北京总部	广深分部	上海分部
地址: 北京市西城区锦什坊街 26 号 恒奥中心 C 座 3A	地址: 深圳市福田区香梅路 1061 号 中投国际商务中心 A 座 19 楼	地址: 上海市浦东新区花园石桥路 33 号 花旗大厦 12 层
邮编: 100033	邮编: 518034	邮编: 200120
传真: 010-66500801	传真: 0755-82027731	传真: 021-20572500
会议室: 010-66500900	会议室: 0755-82828562	会议室: 021-20572522