

凌晨查岗

比新品更早上热搜的，是陈航“凌晨查岗”风波。有人爆料，8月20日零点，陈航在办公区域巡查工位，并在次日质问员工为何提前下班。随后，钉钉员工离职帖在社交媒体上大量出现。

记者联系了数位钉钉离职员工，他们透露钉钉当前确实存在极端的加班文化。“99%（的员工）离职都是因为无招（陈航）。”

素来强硬的陈航，没有在采访中否认“凌晨查岗”，而是将其形容为筛选“同道者”。他表示：“这是一个要做创业者，还是工作者的问题。实际上是双向选择，创业者会选择跟创业者在一起。”

摧城拔寨之际，组织阵痛可以被容忍，但需要“战功”证明其合法性。陈航要拿出能征服2600万企业组织、7亿用户的新钉钉，也要扛起阿里AI To B战略超级入口的重任。

陈航曾是极优秀的产品经理，但在AI面前，他同样是个新手。

为诠释钉钉AI1.0，陈航在现场用200多页PPT，在2小时里一口气展示了新版本涵盖的超十款AI产品：AI办公新交互形态“钉钉ONE”、AI听见、AI提问、AI表格，以及钉钉首款AI录音硬件“DingTalk A1”。

这也印证了陈航对钉钉的野心，绝不是“打补丁”。除了“凌晨查岗”，他也在4个月时间里，带领团队分析了1850项用户需求，修复了574项用户反馈问题，全面改造了20多条产品线。

这次，陈航能带钉钉再打一场胜仗吗？

创新提质

离开四年，兴奋又急迫的陈航干劲十足，回归即开“卷”：“别人都说我工作狂，但我挺兴奋的，因为我一想到AI，就觉得世界马上就要变化了。”

没有留给团队适应时间，陈航火速提出了“回归创业、回归创新、回归用户第一”。

在钉钉内部，陈航成立了十余个创新小组，每个小组承担一个AI场景或者工具。他对创新小组的要求是“快速迭代”：钉钉整体要保持每周迭代，AI场景和工具保持两周有一个关键更新。

重塑产品，理念先行。如何用AI重做工作方式？喜欢颠覆思维的陈航先提出了一个“非共识”：不要光想用AI提效，应该将AI作为主体，帮助它去理解物理世界。

带着强烈陈航风格的AI钉钉1.0，不乏令行业兴奋的设计

例如，“钉钉ONE”作为钉钉AI的核心产品，由多个Agent团队协同完成办公流程。陈航将钉钉ONE与过去的钉钉界面对比，介绍其关键变化在于“主动性”。

过去，用户在钉钉上处理所有工作时，要自己设计优先级，每项事务也要给AI助手发出提示词。而钉钉ONE会自动将to do list进行重要、紧急性排序，主动处理掉一些简单工作。

此次钉钉发布的首款AI录音硬件DingTalk A1也意外引来了市场的热烈反响。发布会现场，陈航用近5分钟时间，专门播放了DingTalk A1的相关视频。

DingTalk A1是一款轻薄的录音卡片，可装在卡套中磁吸于手机背面，启动按钮就能进行实时录音、识别转换和AI总结，一台售价799元。场外DingTalk A1演示的展台被人群团团围住，发布会还未结束，用来演示的设备就已被耗光电量。

虽然国内外曾有类似产品，如海外AI录音硬件鼻祖Plaud在2023年6月，曾发布过Plaud Note AI智能录音卡，出门问问也在2025年6月开售TicNote，售价1199元~1799元。但背靠钉钉生态、丰富软件，DingTalk A1仍有优势可依赖。“对比业界同类产品，可以看到DingTalk A1的配置是顶级的。”陈航说。

近期，办公市场上AI表格打得如火如荼。飞书CEO谢欣在媒体上公开呛声：“飞书多维表格比钉钉领先至少12个月。”

钉钉AI表格也针对性地完成重要升级，与阿里云数据库团队联合搭建了全新的存算一体架构：O-Table。发布会现场，陈航不忘强调：“我们的时间是11.6秒，另一个非常优秀的友商则需要26秒。”

改革阵痛

“我们决心清空过去，以归零的心态，为AI时代打造一个全新的钉钉。”陈航说。“全新”意味着推倒和重建，一口气发布了囊括十余个AI产品的“AI全家桶”，这四个月钉钉的工作强度可以想象。

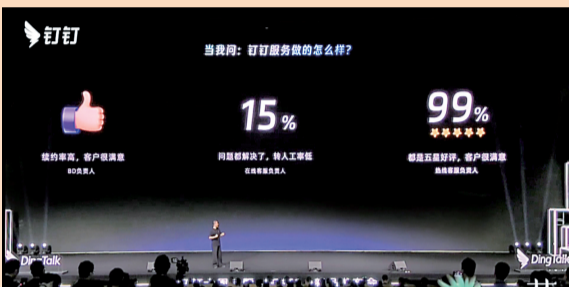
陈航在发布会上的一句打趣，被外界视作对“凌晨查岗”的回应：“钉钉同学们实际上也不是像大家想象中的只有工作，我们也有精彩生活的。”

但在AI路口重逢的陈航与钉钉员工，已是“最熟悉的陌生人”。创始人的兴奋，经常难以得到员工的共鸣。

离开4年创始人陈航回归
爆改钉钉
无招有招

回归钉钉四个月，钉钉创始人、CEO陈航（阿里花名“无招”）交上了“复出江湖”的第一份答卷。

“好久不见，今天给大家带来全新的钉钉8.0。”8月25日，在钉钉十周年暨新品发布会上，陈航没有做开场铺垫，直入主题。他将钉钉8.0同时命名为“AI钉钉1.0”——陈航回归之日起，新钉钉重新出发。



发布会现场 来源：发布会无招演讲截图



某平台截图

陈航



据了解，陈航重掌钉钉后，在考勤、绩效制定等组织管理上做了诸多调整。“虽然没有每天到12点那么夸张，但早上9点必须开早会，晚上9点还要开个晚会。”一位钉钉前中台员工说。

为“攻坚”新钉钉，陈航成立了十余个创新小组，这些小组所做的项目大多需要保密，研发进度直接向他汇报，且要以周为单位的频率进行迭代。一位内部员工透露，加班到凌晨的情况多发生于涉密部门。

在组织架构上，陈航重新组建了数据工程团队，建立模型训练团队、效果评测团队。但这种大幅调整，并非所有员工都能适应。

上述员工告诉记者，自己所在的部门曾有100多人，陈航回归后，“+2、+3”的上级都被彻底打乱重组。“之前架构连名字都不要了，我被分到了业务团队下面，我的‘+1’层原来带20个人，现在只有几个人，干的也不是原来的工作。调整到最后，能走的都走了。我的‘+1’和‘+2’领导都是挺好的老板，最后都离职了。”

还有一些变化和决策，用意难以被员工理解。

程伟雄在阿里工作四年多，他恰好经历了2021年陈航从阿里出走、叶军（阿里花名“不穷”）接任CEO和2025年陈航的再度回归。“陈航的回归，我们以为会带来颠覆性的产品，没想到他回来的第一招就是清洗内部员工。”

程伟雄在钉钉担任技术研发、营销工作，部门的许多负责拉新的员工合同在7~8月到期，而钉钉给出的续约条件是：去飞书拉一个客户，还要通过Python（一种计算机编程语言）考试。

据他介绍，许多不相关的部门都被安排了Python考试。“但压根就不是为了考试而考试，是完完全全的‘服从性测试’。员工根本没有办法从日常经验、工作经验中去完成考试。”

程伟雄部门的拉新KPI也被制定为在去年基础上，直接翻倍。“要求把客户从普通等级，付费续约到更活跃的等级。这个事情让做技术的团队怎么完成？”

在他看来，陈航回归后对考勤、员工考核、午休时间的严控手段，就是在“逼员工走”。

多位员工向记者反映，近期钉钉S1即将进入绩效季、续约季，不少有离职意向的员工不确定S1会不会背上差绩效3.25或者3.5——这些数据是未来还能否“回流”阿里的关键指标，因此不少员工选择在这个时机离职。

据媒体报道，一位6月底离职的钉钉员工回忆，钉钉从三四月份的高峰1900余人，自己走时只剩1700余人，“现在应该是1600人，走了三四百人也差不多”。

欲收失地

虽然员工的不满，在钉钉内外都已不是秘密。但站在陈航的视角，这可以被转化为另一个故事。

陈航在介绍AI产品的间隙中，明显停顿了好几次，来等待观众的掌声。“我听到有人想拍掌，所以我等了。”他对AI钉钉1.0的满意，难以掩饰。

陈航在采访时也提到，他认为目前钉钉员工对AI认知有限且傲慢。发布会现场，陈航主动提起：他4月刚回来，客服部门员工告诉自己客户续约率很高、转人工率仅15%、五星好评率达99%。但经过一轮客户拜访，陈航得到的客户回复是“提出需求一年还未解决”“找不到人工客服入口”等。

过去几年，钉钉产品与组织确实存在臃肿、决策迟缓的问题。接近钉钉的人士透露，如今的钉钉被称为“阿里缅甸”，但前两年钉钉“过得比较舒服，可以说是阿里的北欧”。

这样的情况，在经历了四年艰苦创业的陈航眼中，或许格格不入。

发布会上，陈航称十年前的钉钉是“创二代创业”，只要埋头把产品做好，不用关心各种行政、财务、人事、法务。而他自创的“两氢一氧”则是完全的“白手起家”。他在创业中学会了“抠门”，为了省电，公司三部电梯只开一部，0℃以上、30℃以下绝不打开空调。

况且，与2015年钉钉靠产品“一根针捅破天”不同，当下的钉钉正经历着严酷的外部行业竞争，办公软件“三国杀”愈发激烈，钉钉与飞书更是“贴身肉搏”。

6月，钉钉率先宣布多维表格免费，又在7月发布AI表格。飞书仅隔一天，便在发布会上宣布，飞书多维表格将登录腾讯企业微信和钉钉平台。

从外部来看，钉钉市场份额的流失是不争的事实。近些年，钉钉原有客户小米、泡泡玛特等大客户转投飞书，连阿里参投的小鹏汽车也接上了飞书。

回归四个月，陈航在第一款产品中拿出的解题思路，是让AI助理从被动响应走向主动代理。同时，陈航也在拓展行业边界，宣布AI钉钉1.0将聚焦三大场景，即客服、营销、教育，打造AI客服大模型、AI营销服、AI教育等产品。

但面对未来，陈航在被问到如何看待对手时说：AI时代有啥对手？现在才刚刚到AI钉钉1.0版本，大家都是从零开始。

重庆商报综合经济观察报、中国企业家等