太平洋证券 PACIFIC SECURITIES

2020-12-15

行业跟踪研究

看好

互联网

互联网&新经济

快手科技点评：组织架构调整，进一步提升效率

事件

根据晚点（Latepost）报道，近日快手发布内部信，撤销 2019 届经营管理委员会（简称“经管委”），并宣布新一届的名单，除宿华、程一笑、陈定佳和钟奕祺外，新增了多位一级部门带头人。

点评：

我们认为，此次快手成立的新一届经管委，重点不在业务调整，而在于组织效率的提升。委员范围大幅扩大，说明快手希望**建立一个更群策群力、透明，避免独断误判的战略决定机制，同时加强各个业务负责人之间的沟通，既能在集体沟通中提升企业创新意识，也能在一定程度上消除各部门自立山头，内部不团结等问题。**

自成立以来，快手组织架构一共有过四次较大的调整，每次调整背后都对应了快手所处的不同发展阶段，以及内部如何去寻找最优解。回顾历史上过去的三次组织架构变化及人员调整：

第一次调整（2017 年）：随着员工规模的极速扩张，快手开始引入大量的管理人员，分别负责快手的不同业务，并加速成立相应的业务部门。**我们认为，在这个阶段，快手组织架构建设的意识初步萌芽，但调整本质上是一种自下而上的、被动的变革，组织机构的调整仍然滞后于快手新业务的发展，且对组织效率没有过多的追求。**

第二次调整（K3 战役）：随着用户规模增速的下降和竞争对手的强势崛起，以前被高速增长掩盖的组织结构问题开始暴露，管理层开始推动企业向专业化的管理型组织进行转变。**K3 战役是一次对快手团队能力的大考，有助于加强各部门之间的沟通协调，帮助公司文化实现从佛系向狼性的转变，提升员工工作热情，使员工在个人成长和公司发展之间形成一致认同感，对于快手具有长期积极效应。**

第三次调整（2020 年 5 月）：这次的调整主要为各业务部门负责人之间的调换，且主要集中在商业化和产品部门。马宏彬调任商业化部门负责人，广告业务作为商业化变现的方式，在快手内部战略优先性提升；而启用快手极速版负责人王剑伟作为产品最高负责人，则标志着快手未来产品形态中，单列显示“上下滑动”的模式将成为产品重要的组成部分。

目前，快手和抖音之间的竞争依旧存在，但已经远不是你死我活的状态，展望未来，我们认为现阶段对快手而言到了商业化继续加速的时间节点，而此时，我们相信加强部门之间的协作，升级组织架构会成为快手前进路上的重要推动剂。

投资风险：业务发展不及预期、国家政策干预

证券分析师：陈天蛟

电话：021-61376584

E-MAIL：chentianjiao@tpyzq.com

执业资格证书编码：S1190517110002

正文部分

根据晚点报道12月9日消息，12月8日，快手发布内部信，撤销2019年4月正式成立的经营管理委员会（简称“经管委”），并宣布新一届的名单。新名单除宿华、程一笑、马宏彬、陈定佳和钟奕祺外，新增了多位一级部门带头人，具体名单如下表所示：

快手 2020 届经营管理委员会名单	
陈定佳	负责管理研发体系
程一笑	全面负责公司社区生态管理
钟奕祺	负责管理综合财务部、财务分析部、法务部、内审内控部
刘峰	负责管理人力资源部
马宏彬	负责商业化业务部
宿华	全面负责公司治理
王剑伟	负责管理主站产品部
仇广宇	负责管理 KT,X6,XYZ（均为海外业务）及海外中台
笑古	负责管理 X7（即电商业务）
严强	负责管理运营部，用户增长部，市场品牌部
余海波	负责管理政府事务部、公共关系部、社区安全委员会、内容评级部、行政部
于越	负责管理研发线-社区科学部、研发线-AI Platform

在本次调整之前，快手员工朱蓝天曾于今年6月发布《谈谈我司的病》一文，直指快手组织内部存在的诸多问题，包括公司信息不透明、公司上下人心浮动、喜欢空降管理者、部门派系林立等，引发广泛关注。几天后，宿华和程一笑也纷纷发文表示，将立即对这些提到的问题进行讨论，并将作出调整和改进。

我们认为，这次快手成立新一届经管委，重点不在业务调整，而在于组织效率的提升。在一定程度上回答了朱蓝天在《谈谈我司的病》中提出的信息渠道不畅、组织效率低下的问题，是快手对于提升自身组织效率做出的一次新尝试。

根据公布的名单和对应的负责业务来看，除今年7月新加入快手的仇广宇负责海外业务以外，其余高管的职责范围并未发生较大变动。经管委自成立以来，就担任着为快手高层做出正确战略决策保驾护航的角色，目的是提升高层决策会议的效率。**这次新一届经管委成立，且委员范围大幅扩大，可能是快手希望建立一个更群策群力、透明，避免独断误判的战略决定机制，同时也能加强各个业务负责人之间的沟通，既能在集体沟通中提升企业创新意识，也能在一定程度上消除各部门自立山头，内部不团结等组织效率方面的问题。**

同时，快手还在努力寻求规范化和官僚化之间的平衡。在推动管理职级体系落地，实现管理规范化的同时，此次新一届经管委名单按照拼音排序而非权力职级，初衷是

期望官味不要太重。

事实上，这已经不是快手第一次进行大规模的组织结构调整了，快手在业务和产品方面的发展速度一直领先于组织建设和管理人员培养。快手创始人宿华和程一笑均为技术出身，奠定了快手初始浓厚的技术氛围，期初快手团队仅为百人规模，且基本由技术人员构成，业务较为单一，基本谈不上组织架构设计。

随着业务规模的不断扩大，快手员工数量开始快速增长，想要如此大体量的企业机器正常高效的运作，就需要合适且有力的组织架构设计及配套的职能部门分工。为此，快手在发展的过程中也越来越重视组织架构设计，我们梳理了快手历史上发生的四次较大的组织架构调整及人员变动：

1第一次调整（2017年）：调整自下而上，引入管理人员，成立职能部门

快手员工数量从2017年开始快速增长，2017年初仅为300人， 2017年底已经扩张到了700人，2018年达到6000人。如此快速的企业扩张意味着需要增加更多的管理人员以及配套的职能部门来进行业务支持。为了应对组织成长过程中出现的问题，快手在这个阶段引入了大量的管理人员，分别负责快手的不同业务，并加速成立相应的业务部门：

（1）引入管理人才

为了应对公司规模的不断扩大，快手从2016年下半年开始加快人才的引进的速度，从阿里、美团、腾讯、网易等大型互联网公司招募了大量人员，组建“CXO”职业经理人团队。虽然部分管理人员在一年之内离职，例如首席内容官兼合伙人曾光明在2018年中离职（彼时快手面临内容监管不到位危机），首席人力官贲国肖入职后半年内离职，负责海外业务的首席增长官刘新华在2018年底离职（2018年底快手收缩海外业务的投入）。

但这一批加入快手的高层员工，也有部分成为了快手目前管理团队的中坚力量：

- 严强：2016年下半年加入，此前在阿里巴巴搜索事业部负责算法的工作，进入快手后负责商业化业务，2020年组织架构调整后轮岗到运营部门任负责人，目前是高级副总裁
- 徐欣：2016年年底加入快手，此前在腾讯从事产品开发工作，进入快手后负责国内产品线和商业化；是2019年K3战役的三人指挥部成员之一，负责产品；2020年组织架构调整后成为用户体验中心负责人。目前是高级副总裁。
- 马宏彬：2017年初加入快手，此前任职于BGC和美团外卖，2018年开始负责运营和

用户增长；在2019年的K3战役中担任总指挥；2020年组织架构调整后负责商业化部门（和严强岗位对调）。目前是高级副总裁。

（2）围绕各项业务搭建自身的职能团队，满足企业高速发展需求。

- 2016年严强进入快手之后，随即带领搭建了快手的商业化技术中台，推出商业化产品体系。
- 成立市场部门，开始通过冠名综艺节目和一二线城市地推的方式进行市场投放，有意识的拓展一二线用户。
- 针对2018年中的监管要求，马宏彬带头建立了运营部门，加强对平台UCG内容的运营和审核，扩充了大量的运营人员。

我们认为，在这个阶段，快手组织架构建设的意识初步萌芽，CEO宿华的重心也由技术开始向团队管理迁移，开始梳理公司内部的组织架构，对公司部门进行整合及调整。但这些调整本质上是一种自下而上的、被动的变革，组织机构的调整仍然滞后于快手新业务的发展。通常是先有了新战略方向和业务之后，才不得不对组织架构进行相应的调整，且对于企业和业务的运行效率没有过多的追求，组织架构的重要级仍相对靠后。

2第二次调整（2019年）：K3战役

退潮之后才知道谁在裸泳，随着用户规模增速的下降和竞争对手的强势崛起，以前被高速增长掩盖的组织结构问题开始暴露。管理层开始推动企业向专业化的管理型组织进行转变：

- 2019年起开始执行OKR考核制度，目的是为了激励员工，明确个人努力方向，从而提高员工工作效率和组织效率。
- 2019年3月启用技术职级体系，包括产品和运营族、技术族、商业族、操作族以及专业族，总体上分为6大档，16小档。但对于管理职级并没有进行划分，认为对管理职级划分可能会造成企业官僚化，不利于组织效率的提升。

但帮助快手的组织能力实现质的飞跃的，还是2019年下半年进行的K3战役。K3战役成立三人指挥部，由连乔负责技术、徐欣负责产品、马宏彬负责运营并担任总指挥，共同向CEO宿华报告。程一笑在春节之后的战略复盘会上表示，虽然对K3战役的结果不满意，但是对达成结果的过程很满意，肯定了公司组织能力在这次战役中的提升。

我们认为，K3战役除了实现日活3亿这一用户增长目标之外，更是一次对快手团队能力的大考，有助于加强各部门之间的沟通协调，帮助公司文化实现从佛系向狼性的转变。

而这也是快手在这次战役中的最大收获，因为这种狼性进取的文化会影响到员工的工作热情，能使员工在个人成长和公司发展之间形成一致认同感，使得组织的凝聚力进一步增强，组织效率也会获得自然而然的提升，对于快手未来的发展具有长期积极效应。

3第三次调整（2020年5月）：业务层面调整，广告收入提速，产品形态上下滑

2020年5月25日，快手发布内部信宣布组织架构调整，涉及商业化、运营、产品等多个核心部门，主要包括一下三个方面：

- 原运营负责人马宏彬将与原商业化负责人严强调换岗位（快手商业化部门主要负责广告收入业务）；
- 原产品负责人之一徐欣，将调任负责用户体验中心；
- 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。

我们认为，严强和马宏彬岗位对调的背后，体现了快手的重心逐渐向商业化进行转移：纵观快手商业化的三家马车：直播、电商和商业化，其中直播打赏贡献超六成收入，电商收入尚在起步阶段，商业化广告则收入长期没有突破，2019年抖音广告贡献营收预计600亿，快手则为150亿，仅为前者1/4。面对抖音在直播和电商业务方面的发力追赶，快手在原有优势业务面临巨大压力的情况下，不可能忽视潜力巨大的广告业务，未来必将大力推动广告收入增长。

然而快手发展广告业务存在产品形态和品牌形象两方面的劣势：①产品形态方面，快手去中心化的流量分配机制和双列信息流与广告营销天然不匹配，所以广告点击率不高，效果也不好。②品牌形象方面，快手一直受困于“土、low”的品牌形象，更难获得优质品牌方青睐。

原商业化负责人严强为技术出身，更擅长通过算法机制做好流量分配，以此推动广告收入的增长。但对于现在的快手来说，比起技术，更难的是产品形态的改变，以及 处理平台与网红、商家之间的利益关系，需要更多的运营介入。这次的组织架构调整，可能是认为马宏彬原有的运营经验可以为快手商业化提供助力，帮助快手在广告收入上实现突破性增长。

就目前的表现来看，马宏彬负责商业化之后，快手商业化（广告收入）明显提速，9月快手APP全新版本上线，支持单列沉浸式上下滑体验，提升用户观看次数和时长，为信息流广告提供更多发展空间；同时开始对平台流量进行控制，发展公域流量，提升了快手平台广告的价值；昔日用来宣传公益事业的开屏也正式开放招商。目前来看，

这些措施有望从根本上改变快手原先在产品形态方面的弱势，未来有望使快手的广告收入获得大幅提升。

除了商业化，5月组织架构在产品负责人方面也做出了较大的调整：原K3战役的产品负责人徐欣调任用户体验中心，基本退出了公司核心业务。而另一位产品负责人王剑伟，将收拢产品和直播业务汇报线，成为产品最高负责人。据了解，王剑伟此前主导了快手极速版的产品设计，在用户增速方面成果显著，这可能也是他此次成为产品最高负责人的原因。启用快手极速版负责人对产品进行总负责，标志着快手彻底认可单列信息流的模式，是对产品形态的颠覆性升级，未来的产品形态将更倾向于上下滑。9月快手APP的大改版也更加证实了这一点。

4第四次调整（2020年12月）：调整自上而下，成立新一届经管委，提高公司决策效率

2020年6月，快手前50员工朱蓝天发布《谈谈我司的病》一文，直指快手内部存在信息不透明、公司上下人心浮动、喜欢空降管理者、部门派系林立等问题，组织效率低下。几天后，宿华和程一笑表示，将立即对这些提到的问题进行讨论，并进行改进。

我们认为这次12月进行的组织调整，在一定程度上回答了朱蓝天在《谈谈我司的病》中提出的信息渠道不畅，组织效率低下的问题，是快手对于提升自身组织效率做出的一次新尝试。**新一届经管会参会委员的人数大大提升，基本涵盖了快手核心业务部门和职能部门，希望以此建立一个群策群力、透明，避免独断误判的战略决定机制，同时也能够促进各部门间进行及时的信息沟通，鼓励创新，最终达到提升公司战略决策正确性和组织效率的目的。**

值得一提的是，与第一阶段组织结构自下而上的、被动的调整不同，此次的调整是自上而下的、主动的，调整的目的不再是追该业务发展的步伐，而是希望通过组织结构的率先调整，提高公司效率和创新能力。

同时，快手还在努力寻求规范化和官僚化之间的平衡。一方面积极推动推动管理职级体系落地，努力实现管理规范化；另一方面，新一届经管委名单是按照拼音排序的，而非权力职级，表明快手不希望组织内部官味太重。

纵观快手这次四次较大的组织调整，我们可以很明显的感觉到快手正在逐步完成从创业公司到专业化管理公司的转换，管理层也越来越重视组织架构设计，从原来因业务快速发展所需的被动的调整，转变为现在主动的、处于提升组织效率和团队能力的调整。

今年5月份的调整目前来看成果较为明显，产品方面推出了8.0版本，商业化方面

广告收入增长较快。但快手目前的“救火队长”只有马宏彬一人，严强调任运营部门负责人之后，也出现了郑爽直播翻车、周杰伦直播运营不到位等较为重大的失误，**总体来看快手未来还需要培养更多的管理能力更强、更具战略眼光的部门管理者。**12月份的调整，目前来看应该能在短期内较好的提升管理层决策效率以及各部门之间的信息沟通，但调整的具体效果还有待观察快手的后续动作。

总之，我们认为快手目前的组织调整都对快手的发展具有积极作用，未来可能会针对《谈谈我司的病一文》做出相应的改进措施，比如加快推进管理职级体系落地，给予内部员工更多晋升机会，减少空降管理者。另外，针对快手目前多业务部并行的情况，需要加强各业务部之间的信息流通和合作，避免出现各业务部自建山头，相互恶性竞争的情况。最后，则是在规范化和官僚化之间进行权衡，如何在规范组织的同时，避免因权力分层造成的官僚化，是快手后续要靠不断调整组织架构进行持续探索的问题。

目前，快手和抖音之间的竞争依旧存在，但已经远不是你死我活的状态，展望未来，我们认为现阶段对快手而言到了商业化继续加速的时间节点，而此时，我们相信加强部门之间的协作，升级组织架构会成为快手前进路上的重要推动剂。

风险提示

行业发展不及预期，政策扰动高于预期

投资评级说明

1、行业评级

看好：我们预计未来 6 个月内，行业整体回报高于市场整体水平 5%以上；
中性：我们预计未来 6 个月内，行业整体回报介于市场整体水平－5%与 5%之间；
看淡：我们预计未来 6 个月内，行业整体回报低于市场整体水平 5%以下。

2、公司评级

买入：我们预计未来 6 个月内，个股相对大盘涨幅在 15%以上；
增持：我们预计未来 6 个月内，个股相对大盘涨幅介于 5%与 15%之间；
持有：我们预计未来 6 个月内，个股相对大盘涨幅介于-5%与 5%之间；
减持：我们预计未来 6 个月内，个股相对大盘涨幅介于-5%与-15%之间；

销 售 团 队

职务	姓名	手机	邮箱
全国销售总监	王均丽	13910596682	wangjl@tpyzq.com
华北销售副总监	成小勇	18519233712	chengxy@tpyzq.com
华北销售	孟超	13581759033	mengchao@tpyzq.com
华北销售	韦珂嘉	13701050353	weikj@tpyzq.com
华北销售	韦洪涛	13269328776	weiht@tpyzq.com
华东销售总监	陈辉弥	13564966111	chenhm@tpyzq.com
华东销售副总监	梁金萍	15999569845	liangjp@tpyzq.com
华东销售	杨海萍	17717461796	yanghp@tpyzq.com
华东销售	杨晶	18616086730	yangjinga@tpyzq.com
华东销售	秦娟娟	18717767929	qinjj@tpyzq.com
华东销售	王玉琪	17321189545	wangyq@tpyzq.com
华东销售	慈晓聪	18621268712	cixc@tpyzq.com
华东销售	郭瑜	18758280661	guoyu@tpyzq.com
华东销售	徐丽闵	17305260759	xulm@tpyzq.com
华南销售总监	张茜萍	13923766888	zhangqp@tpyzq.com
华南销售副总监	查方龙	18565481133	zhafl@tpyzq.com
华南销售	张卓粤	13554982912	zhangzy@tpyzq.com
华南销售	张靖雯	18589058561	zhangjingwen@tpyzq.com
华南销售	何艺雯	13527560506	heyw@tpyzq.com

太平洋证券
PACIFIC SECURITIES

研究院

中国北京 100044

北京市西城区北展北街九号

华远·企业号 D 座

电话： (8610)88321761

传真： (8610) 88321566

重要声明

太平洋证券股份有限公司具有证券投资咨询业务资格，经营证券业务许可证编号 13480000。

本报告信息均来源于公开资料，我公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证。负责准备本报告以及撰写本报告的所有研究分析师或工作人员在此保证，本研究报告中关于任何发行商或证券所发表的观点均如实反映分析人员的个人观点。报告中的内容和意见仅供参考，并不构成对所述证券买卖的出价或询价。我公司及其雇员对使用本报告及其内容所引发的任何直接或间接损失概不负责。我公司或关联机构可能会持有报告中所提到的公司所发行的证券头寸并进行交易，还可能为这些公司提供或争取提供投资银行业务服务。本报告版权归太平洋证券股份有限公司所有，未经书面许可任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登。任何人使用本报告，视为同意以上声明。