

普华永道独角兽CEO调研2018

# 解密独角兽 共筑中国未来新经济



普华永道





## 解密独角兽

# 目录

**01** 主席  
致辞

**03** 主要  
发现

**05** 第一章  
市场概览

**09** 第二章  
调研分析

**09** 机遇篇  
洞悉趋势，把握机遇

**13** 创新篇  
技术为王，数据驱动

**17** 人才篇  
人才引擎，磅礴动力

**19** 运营篇  
以攻为守，打造品牌

**23** 资本篇  
新政迭出，拥抱资本

**27** 挑战篇  
未雨绸缪，化解风险

**29** 趣味篇  
大浪淘沙，成功秘笈

**33** 第三章  
研究方法

# 主席致辞



2018年，可以称为是中国经济新时代的开局之年，经济增长的引擎逐渐由投资端向消费端转移。资本的青睐，强劲的内生增长动力和国内市场的巨大潜力均为创新型企业的快速成长提供了有利的条件。

近几年，中国大力实施的创新驱动发展战略已见成效，创新创业呈现出蓬勃的活力，一批极具潜能的独角兽企业脱颖而出。它们当中，大部分都在引领着新技术、新产业、新业态和新模式的发展方向，被视为科技革新的领跑者和经济增长的风向标。

移动互联网的兴起为消费市场带来了颠覆性的变化，同时也成就了包括腾讯、阿里、百度和京东等具有全球竞争力的龙头企业。我们相信，假以时日，今天的这些独角兽企业也有将成长为未来的行业巨头。

独角兽企业的成长离不开资本市场的支持。中国证监会近期推出的新规，为科技独角兽企业开辟了上市和回归的绿色通道，之后，我们将在A股市场看到更多超级独角兽的身影。

根据我们的调研发现，消费和服务升级、新技术的场景化应用以及新生代行为习惯的变迁，被受访企业CEO们视为未来三年最大的发展机遇；与此同时，新技术和新业务模式的涌现、激烈的人才竞争以及数据安全等问题，也被高管们视为最大挑战。

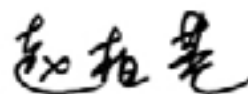


《2018普华永道独角兽CEO调研报告》勾勒了一幅中国新生代科技领军企业的商业图景。借调研的契机，我们近距离观察了中国独角兽企业的成长轨迹、生存状态和战略布局。企业的领航者们分享的成功法则和趋势洞见，包含以下几个方面：

- 技术创新是独角兽企业制胜的核心要素。不同于过去，未来独角兽企业的核心竞争力将更大程度上依靠技术和数据驱动。独角兽企业要在前沿和原创技术方面发力，将科技创新转换成商业价值，实现盈利和长期发展。
- 新一轮消费升级的浪潮孕育了新的商机。80、90后成为了消费的主流，他们的想法和消费习惯更注重个性化、智能化和便捷化，而技术的进步也让精准挖掘消费者需求成为了可能。企业应把握机遇，利用场景化思维推动产品开发和升级，提升品牌价值。
- 开放性人才战略是企业保持竞争优势的关键。多数独角兽企业都处于快速扩张期，吸引高素质技能型人才和打造企业文化是高管们实现未来可持续发展的优先战略。如何有效吸引、管理和激励以90后为主的员工群体，是独角兽企业发展的关注重点。企业要给予人才成长的空间，提供自我实现的平台，激发员工的潜能，从而实现共同的愿景。

在市场环境不断颠覆、技术更新迭代提速的现在，资本光环下的独角兽企业需要加速夯实核心竞争力、积极拥抱新变化，同时把握理性生长的平衡，才能最终经受住市场的检验。资金链风险、团队管理不善，又或者客户信任度下降等因素皆有可能导致独角兽企业的黯然离场。客观评估经营过程中的诸多不确定性，提前做好风险防范，才能行稳致远。

再次感谢百余名企业高管拨冗与我们分享其对科技趋势、行业现状和企业家精神等议题的思考和洞察，这将帮助我们深入把握独角兽企业的发展趋势，同时为更多成熟型以及成长型企业的创新发展提供可贵的借鉴，进一步挖掘经济新动能，与新经济共同成长。



赵柏基

普华永道亚太及大中华区主席

# 主要发现

## 1. 洞悉趋势，把握机遇

新技术的不断出现被超过一半(**57%**)的受访高管认为是最具影响力的外部因素。未来三年将是中国独角兽企业发展的战略机遇期，消费和服务升级、新技术的场景化应用、千禧一代主力消费人群的崛起以及三四线城市的消费增长等被独角兽企业CEO们视为未来1-3年的最大机遇；与此同时，适应技术革新、消费者行为的变迁及新业务模式的涌现被高管们视为最大的挑战。

## 2. 技术为王，数据驱动

大数据被**76%**的高管们视为是未来1-3年对于业务发展和产品研发最具影响力的新兴技术，仍在人工智能(67%)和云计算(42%)之前独居榜首。调研发现，在披露信息的受访企业中，有超过六成的独角兽企业研发投入占总成本比率在20%以上，显示出独角兽企业不惜重金，打造技术优势。此外，科技驱动型的独角兽企业占比最高，有40%的受访企业视技术和数据为企业最核心的竞争优势，且运营时间较长的独角兽更倾向于将数据视为其最核心竞争优势。

## 3. 心无旁骛，合作共赢

超过半数(**54%**)的独角兽企业倾向于通过战略合作的方式实践各种不断涌现的新技术，远超内部研发(23%)和人才招聘(12%)，傲居榜首。他们更希望关注自身擅长的技术领域，开放合作和共赢是其最大化层出不穷新技术应用的主要途径。

## 4. 拥抱资本，以攻为守

控制成本和增强盈利能力并未入围独角兽企业未来1-3年的三大优先战略，多数企业更关注人才(**77%**)、品牌(74%)和企业文化(71%)，反映出中国市场依旧处于高速发展期，独角兽可以从市场上获得较充裕的资本支持。

## 5. 义无反顾，打造品牌

独角兽企业高管们将品牌打造视为未来三年的三大优先战略之一。新生代消费习惯和主张发生了很大变化，如何理解新一代消费群体的深层次需求，并相应调整营销渠道和市场战略，是独角兽企业面临的挑战之一。超过半数的受访独角兽企业的营销成本占总成本的比率在**20%**以上，充分体现出独角兽企业对于品牌和市场的重视程度。社交媒体是独角兽普遍认为最有效的市场和营销渠道，其次是合作伙伴和意见领袖。

## 6. 功成名就，时不我待

四分之三的受访独角兽企业运营时间在**八年**以内，四分之一企业运营时间甚至不满四年。身处一个快速迭代、风口频现的时代，新创企业需要在激烈的竞争中加速奔跑，在比以往更短的时间内实现华丽转身功成名就，跻身于头部公司的行列。接近七成的独角兽创始团队中有两次或以上的创业者，体现了独角兽企业高管们强大的创业基因，及越战越勇的魄力。

## 7. 人才引擎，磅礴动力

独角兽企业掌门人以70后和80后为主，员工平均年龄处于25-30这一年龄段。鉴于多数独角兽企业都处于快速扩张期，高管们将吸引高素质技能型人才和打造企业文化分别视为排名首位和第三的未来可持续发展的优先战略。最紧缺人才类型为一技术开发能力(71%)、企业高级管理能力及领导力(65%)、市场营销能力(57%)。此外，超过六成的受访企业表示每**12个月**之内会有组织架构的改变，传统企业往往不会有如此高频的组织架构变动，这体现出独角兽企业对组织灵敏度的高要求，另也说明员工需要有极强的适应能力。

## 8. 新政迭出，融资破局

在披露信息的企业中，65%的企业未来两年内有上市计划。适时的政策面辅助也为初创企业带来上市良机，证监会正在改革A股上市制度以吸引海外上市的独角兽回归，港交所推出的“同股不同权”机制也颇具吸引力。调研发现，最受独角兽公司青睐的资本市场为**港股**(43%)，其次是美股(25%)和A股(23%)。

## 9. 立足本土，掘金海外

受访独角兽企业进行海外扩张的首选地区是**亚太**(31%)、“一带一路”沿线国家(19%)和北美(18%)。人口众多的东南亚和日韩被独角兽企业视为最佳亚太投资地。另有约五分之一的受访企业表示目前暂无海外扩张计划，或许这主要得益于中国巨大的人口基数和市场规模，多数企业选择先在国内占据领先地位，再去海外市场开疆拓土。

## 10. 未雨绸缪，化解风险

独角兽企业经历的主要危机类型包括资金链风险、人才被竞争对手挖角和客户信任度下降等。目前有**近五成**的独角兽企业尚没有危机应对计划及预案，因此企业应未雨绸缪，做好风险防范，同时要积极拥抱颠覆性的变化，理性生长才能经受住市场的检验。

## 第一章: 市场概览

欢迎参阅《普华永道独角兽CEO调研2018》。

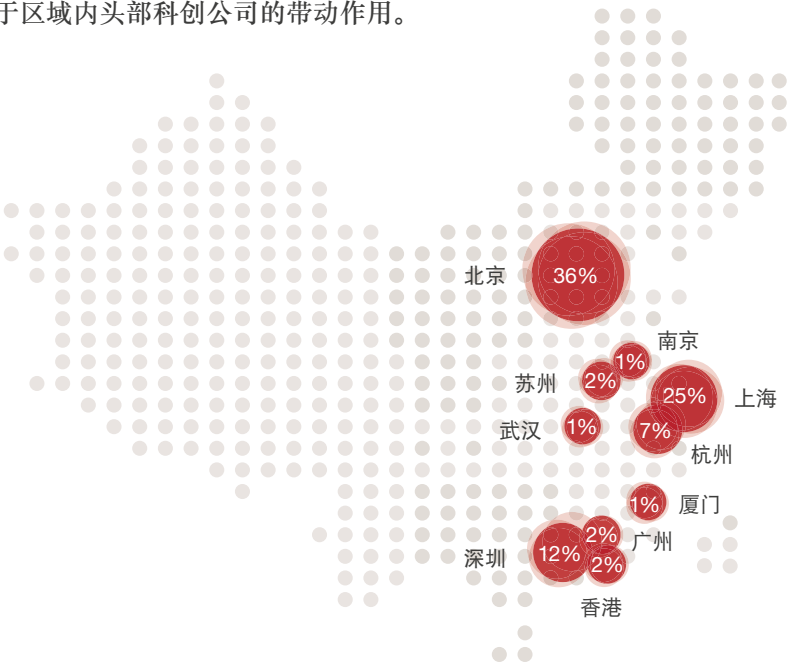
笼罩在资本光环下的独角兽，真容若隐若现，为了近距离了解独角兽的企业生态和发展轨迹，普华永道开展了面向中国独角兽和潜在独角兽高管的调研。

独角兽有珍稀之意，可遇而不可求，互联网时代带来了商业的变革，也见证了独角兽企业诞生频率和速度的加快。中国并肩美国成为全球独角兽企业最多的市场。中国独角兽在行业、资本和发展轨迹上，与美国有差异，但也不乏相似之处。中国独角兽的发展生逢其时，政策上的助推和融资渠道的多元化为其迎来了资本市场的黄金时代，机不可失，失不易来。



地域分布

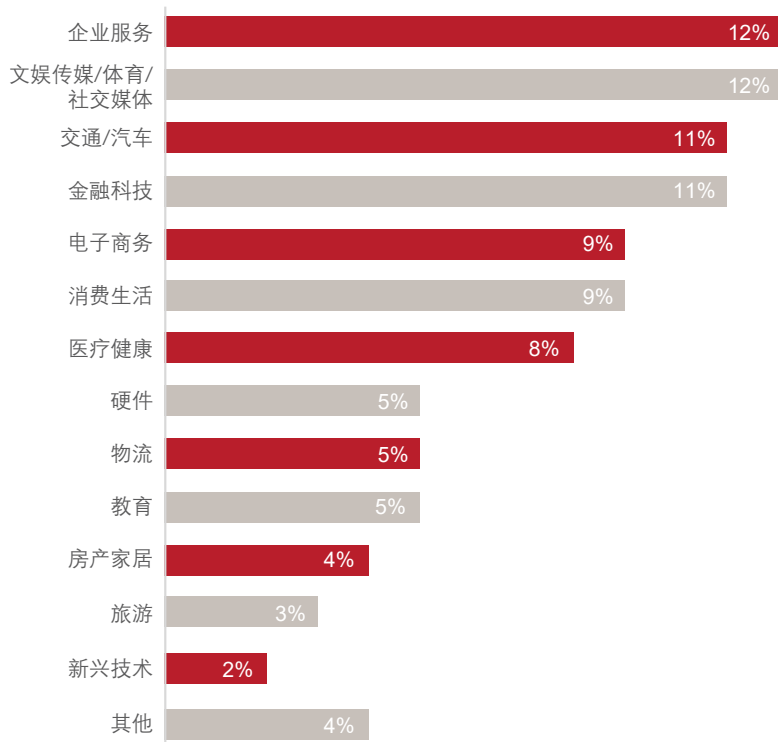
按数量统计，独角兽企业多扎堆聚集在北京、上海、深圳和杭州四地，这不仅归功于这些地区的创新水平和技术成熟度、高素质人才汇集及政策落地的便捷性，也得益于区域内头部科创公司的带动作用。



行业分布

独角兽企业涵盖了电子商务、金融科技、消费生活、交通/汽车、医疗健康、教育、旅游、房产家居、企业服务、物流、文化传媒/体育/社交媒体、硬件和新兴科技等领域。

各行业独角兽数量占比

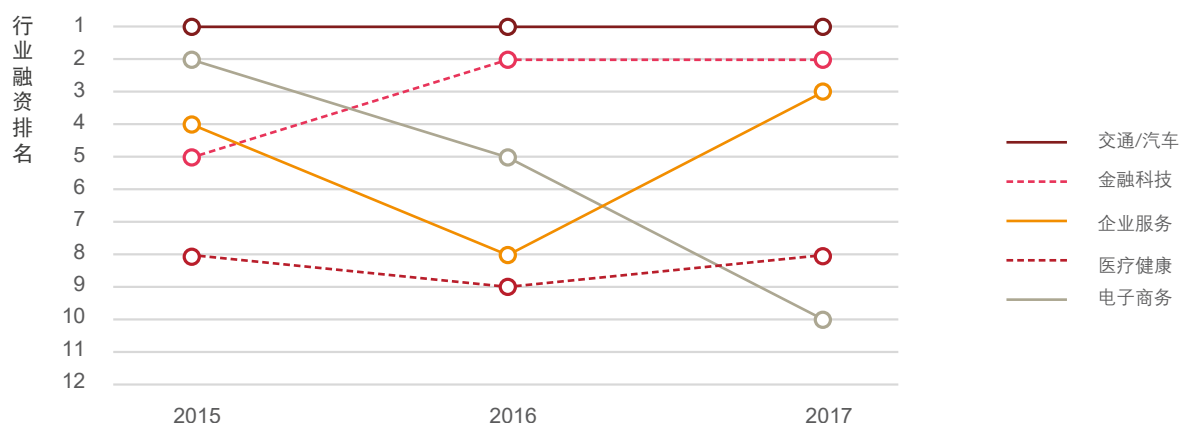




### 各行业独角兽融资额变化趋势

2017年，独角兽公司年度融资总额排在前三的行业是交通/汽车、金融科技和企业服务。过去三年，融资额变化幅度较大的行业是电子商务，预计未来几年医疗健康行业的融资额可能变化较大，下图展示了这几个行业的排名变化。

近三年各行业独角兽融资额变化趋势



### 10大独角兽投资机构

根据数据统计，截止到2018年3月，从所投的独角兽数量来看，红杉资本中国、腾讯投资、IDG资本、经纬中国、阿里巴巴、顺为资本、华平资本、启明创投、晨兴资本、百度资本荣登榜单前十。

其中，前五大投资机构在交通汽车、消费生活、教育、电子商务、房产家居这些行业存在最多的交叉项目投资，体现了独角兽在特定行业领域存在集中性优势，受到了投资者的普遍欢迎。

与此同时，第一代的超级独角兽已经成为最大的独角兽投资机构，目前约四分之一(23%)的独角兽都是由BAT投资。



### 普华永道观点

过去三年依然是2C的黄金时代，2B投资呈增长趋势。就不同各行业而言：

1. 独角兽融资额最大的两个行业是交通/汽车和金融科技。新能源汽车的监管利好有助于交通/汽车行业的成长，而近期金融科技类企业受监管因素影响较大；
2. 企业服务独角兽数量虽然最多，但单笔融资额逊于2C企业，融资总额屈居第三；
3. 随着新风口的涌现和2C投资红利周期的下行，电子商务类的融资额呈下滑趋势；
4. 虽然医疗健康的独角兽过去三年的融资额处于相对低位（第8位），但随着国人的老龄化和对健康的日益关注，以及资本市场的助力（如港交所的生物科技板块），预计医疗健康板块未来几年将涌现更多的独角兽。

## 第二章：调研分析

# 机遇篇： 洞悉趋势 把握机遇

独角兽在除美国以外的许多发达国家都屈指可数，为什么近几年在中国能如雨后春笋般崛起且数量呈几何级增长？中国总体平稳的宏观经济形势，资本的青睐及中国经济新旧动能转换的契机给中国独角兽带来得天独厚的发展空间。

中国潜力巨大的内需市场是其他经济体的独角兽可望而不可求的。中国已是全球第二大消费市场，2017年最终消费支出对经济增长的贡献率为58.8%<sup>1</sup>。网上零售额稳居全球第一，2017年达7.2万亿元，增长32.2%，占社会消费品零售总额比重达15%<sup>2</sup>。

### 科技创新和商业模式创新

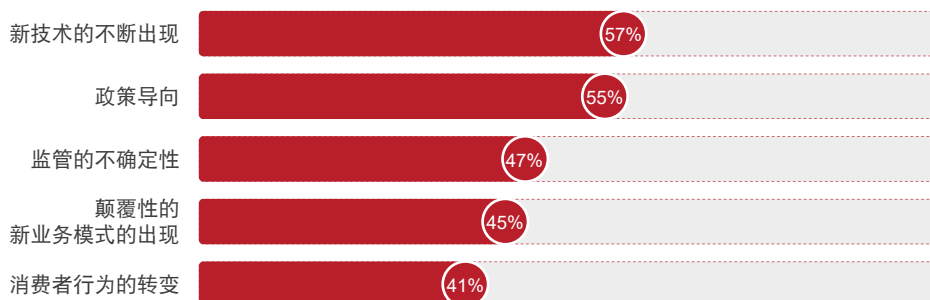
显然资本的助推功不可没，鉴于近年来一级市场的蓬勃兴盛，无论是技术创新还是商业模式创新在中国都更容易与资本碰撞出火花。调研发现，与模式创新相比，未来1-3年独角兽企业更看重技术创新所带来的重大影响。

受访企业高管们将新技术的不断出现(57%)列为未来1-3年将给公司带来重大影响的首要外部因素，排在其后的是政策导向(55%)、监管的不确定性(47%)、颠覆性业务模式的出现(45%)和消费者行为变化(41%)。



中国企业在商业模式上不断推陈出新，尤其注重用户体验，在将产品和服务用最经济快捷的方式提供给消费者方面不乏成功案例。然而商业模式创新门槛相对较低，更容易被效仿及在同业竞争中被超越。要跻身于头部企业行列，独角兽将越来越倚重科技创新为先导，并辅以新的商业模式实现技术的商业化落地。

#### 在将来1-3年中为贵公司带来重大影响的外部因素



### 政策和监管

独角兽企业对政策的敏感度也较高，他们认为政策导向、监管的不确定性和总体经济形势等宏观因素也将给企业带来相当程度的影响。调研发现，有72%的金融科技表示对政策导向最为敏感，83%的金融科技表示对监管不确定性最为敏感，均高于其他行业。

金融科技面临科技创新与传统金融的叠加风险，随着市场规模的不断攀升，相关风险日益引起监管机构的关注。近两年来金融监管政策频频出台，金融领域的强监管模式仍在继续，因此监管和政策导向对金融公司的影响尤为显著。

### 消费者行为变迁

消费者行为变迁，尤其是新生代消费人群的行为和习惯的变化，也被视为未来1-3年最具重大影响的外部因素之一。千禧一代（出生在80年代初或90年代的一代）正日益成为主体消费人群，这是伴随着互联网和社交媒体的飞速发展成长起来的一代，他们更注重个性化、互动性和自我认同。同时，他们的时间和节奏也更加多元化和碎片化，尤其是消费生活类的企业需要更多运用场景化思维，将产品嵌入到年轻消费者的生活场景中去，才能跟上新生代人群的行为和步伐。

1. 国家统计局, [http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/201801/t20180119\\_1575457.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/201801/t20180119_1575457.html)

2. 《2017年中国居民消费发展报告》, [http://www.ndrc.gov.cn/fzgggz/hgjj/201804/t20180408\\_881940.html](http://www.ndrc.gov.cn/fzgggz/hgjj/201804/t20180408_881940.html)

## 海外市场机遇

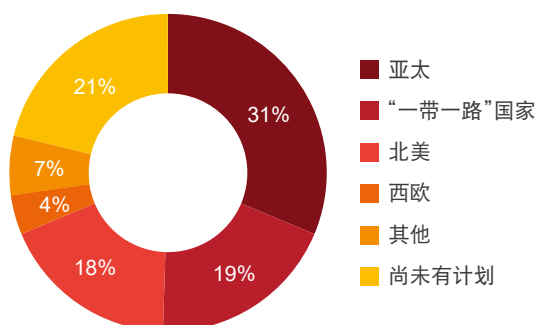
独角兽企业海外扩张的首选地区是亚太(31%)、“一带一路”沿线国家(19%)和北美(18%)。人口众多的东南亚市场一直是中国企业的海外投资热土，另外，日韩的科研实力和高端人才储备对独角兽企业也颇具吸引力。选择亚太地区的受访企业中，首选市场是东南亚，占比高达61%，其次是日韩(23%)和印度(6%)。

2017年中国境内投资者的海外投资及并购项目锐减，但对“一带一路”沿线国家实施并购的投资额同比增长32.5%<sup>3</sup>。十九大报告提到要以“一带一路”建设为重点，加强“创新能力开放合作”。“一带一路”倡议包含了六个经济走廊上的70余个国家，约对全球三分之一的经济产生着影响，也势必为电信、媒体和科技行业的发展提供新的机遇和广阔的前景<sup>4</sup>。从战略角度讲，有实力的创新型独角兽企业可以尽早挖掘“一带一路”沿线国家的市场潜力。

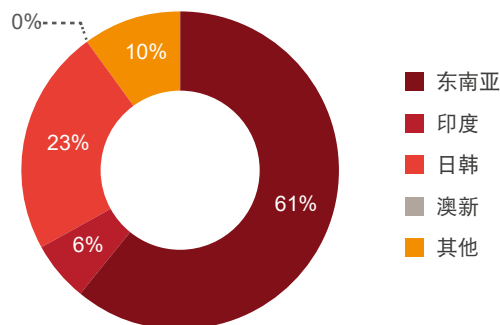
另有约**五分之一**的受访企业表示目前暂无海外扩张计划，这或许主要得益于中国巨大的人口基数和市场规模，多数企业选择先在国内占据领先地位，再去海外市场开疆拓土。

## 海外扩张首选市场

首选国家或地区



亚太地区

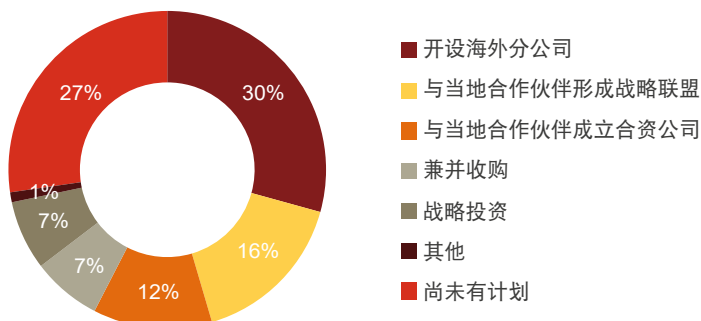


受访高管们表示，独角兽企业走出去的首选方式是开设海外分公司，其次是与当地合作伙伴形成战略联盟及与当地合作伙伴成立合资公司。受访企业认为扩展海外业务最重要的因素是目标国家的市场规模和增长潜力，其次是目标国家的经济和政治稳定性和人才储备。

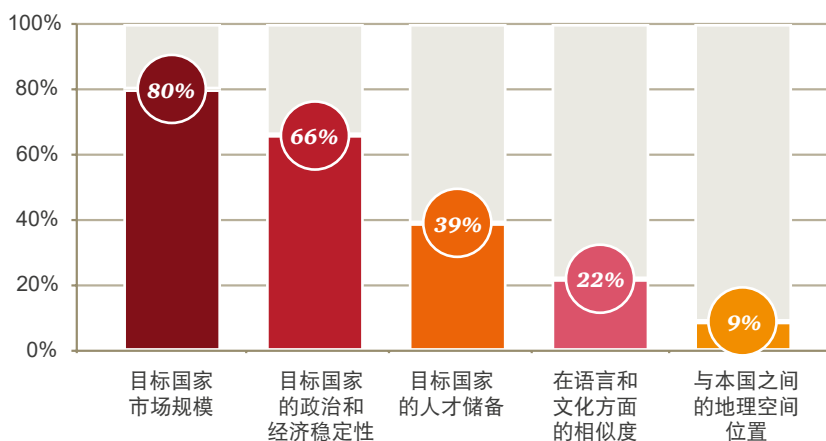
3. 《2017年中国对“一带一路”沿线国家投资合作情况》，<http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyj/e/201803/20180302717955.shtml>

4. 《“一带一路”下新兴科技赋能TMT产业新机遇》，<https://www.pwccn.com/zh/industries/telecommunications-media-and-technology/publications/emerging-tech-bring-new-look-to-global-ecommerce-landscape.html>

### 如果有海外扩张计划，哪一项是首选



### 决定做跨境业务扩张时，考虑因素的重要性



### 普华永道观点

新技术和颠覆性商业模式的涌现不断催生出新的独角兽企业。

随着新兴技术不断打破已有的平衡，要跻身于头部企业行列，独角兽将越来越倚重科技创新为先导。尽管中国国内市场潜力巨大，但超过七成的独角兽已经有海外扩张的计划或战略。“一带一路”建设强调“创新能力开放合作”，也势必为电信、媒体和科技行业的发展提供新的机遇。从战略角度讲，有实力的创新型独角兽企业可以尽早挖掘“一带一路”沿线国家的市场潜力。

# 创新篇：

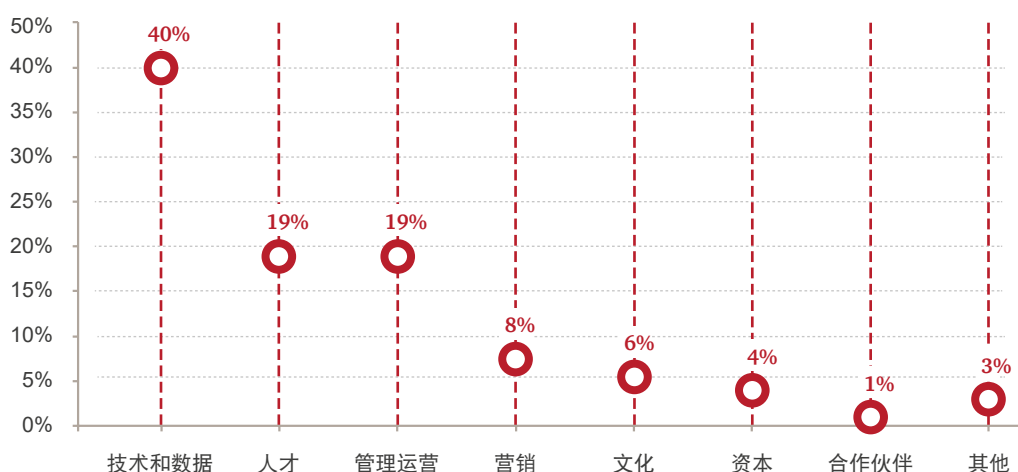
## 技术为王 数据驱动

新技术的不断涌现正在给企业发展带来颠覆性影响。近年来创新创业、科技强国被摆在国家战略的高度，在中国经济从速度向质量转型的过程中，创新是引领发展最关键的引擎。如何在新一轮科技创新中赢得先机？如何突破原始创新和前沿创新的瓶颈？独角兽企业大有可为。

### 技术为核心优势

调研显示，科技驱动型的独角兽企业占比很高，40%的受访企业认为其公司的核心竞争优势是技术和数据，领先于其他几个选项：人才(19%)和运营管理(19%)。此外，将营销、资本及合作伙伴等视为公司核心竞争优势的比例较低。

贵公司的核心竞争优势所在



调研发现，不同行业的独角兽公司将不同的因素视为自身的核心优势。

行业和核心优势





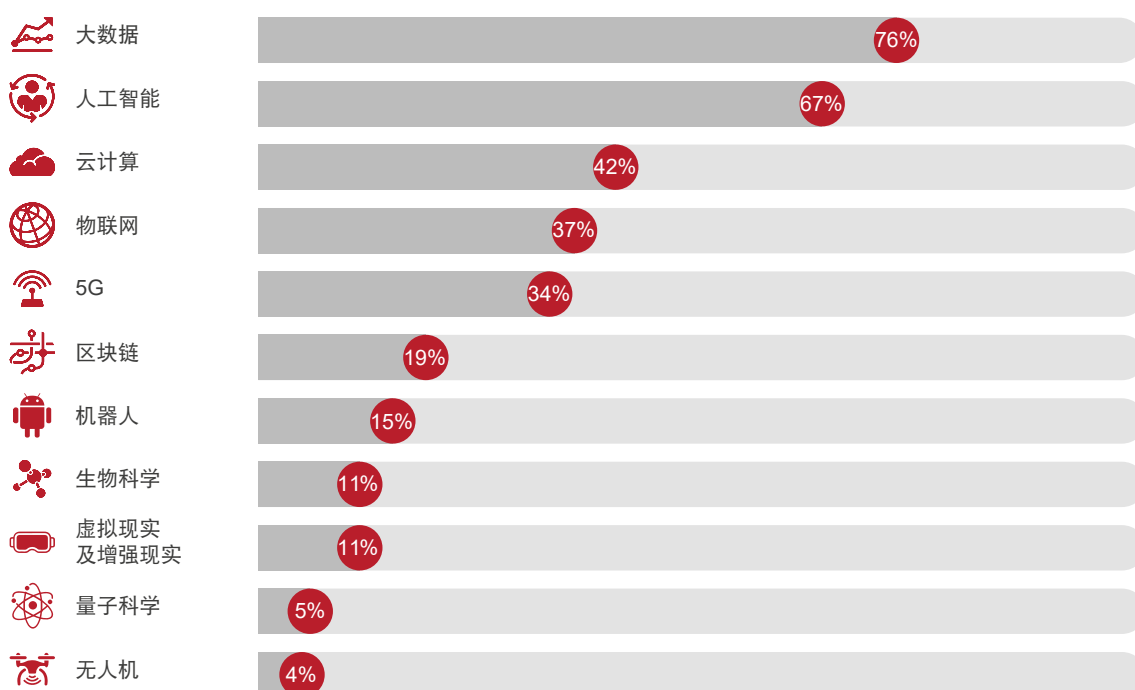
## 最具影响力的新兴技术

科技创新日新月异，未来1-3年，76%的受访高管将大数据视为最具影响力的新兴技术，人工智能(67%)和云计算(42%)紧随其后。借助大数据的相关技术，企业可以敏捷地捕捉到用户不断变化的消费习惯和行为偏好，进行精准营销，并对未来发展趋势作出判断，提高企业竞争力及降低运营成本。

同时，人工智能将给许多行业带来颠覆性的影响，从而在未来重塑企业的人才战略、运营模式以及与合作模式<sup>5</sup>。据普华永道预测<sup>6</sup>，至2030年，人工智能将为世界经济贡献15.7万亿美元，如果企业无法及时应对人工智能的挑战，日后可能要付出很大的代价<sup>6</sup>。



### 各新兴科技对公司的业务发展和产品研发影响

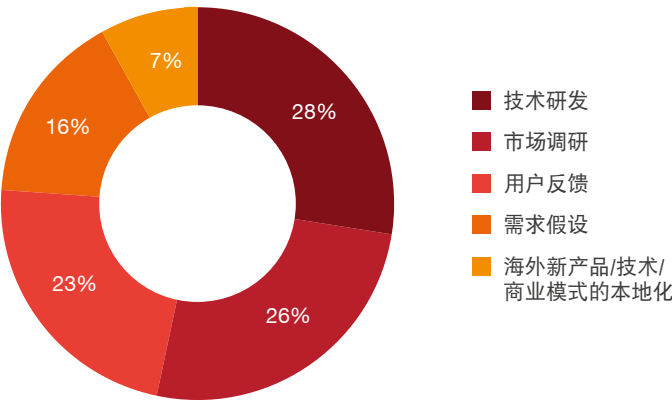


5 《2018年人工智能技术十大趋势》，<https://www.pwccn.com/zh/industries/telecommunications-media-and-technology/publications/top-10-ai-technology-trends-for-2018.html>

6. 《抓住机遇》，<https://www.pwccn.com/zh/services/consulting/publications/ai-sizing-the-prize-report.html>

与此同时，受访企业表示，技术研发是公司技术/产品/商业模式创新的主要方式(28%)，领先于市场调研(26%)和用户反馈(23%)。

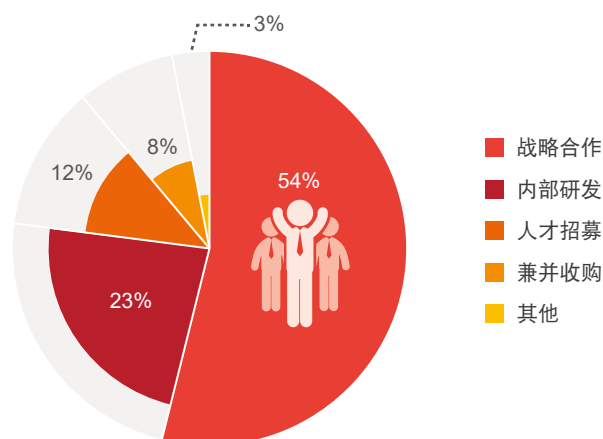
主要创新方式



## 新技术应用方式

超过半数的独角兽企业希望通过战略合作实现以上新兴技术最大化应用，这也显示出独角兽企业的开放思维和合作精神。与此同时，也有接近四分之一的企业表示将通过内部研发应用新兴技术。

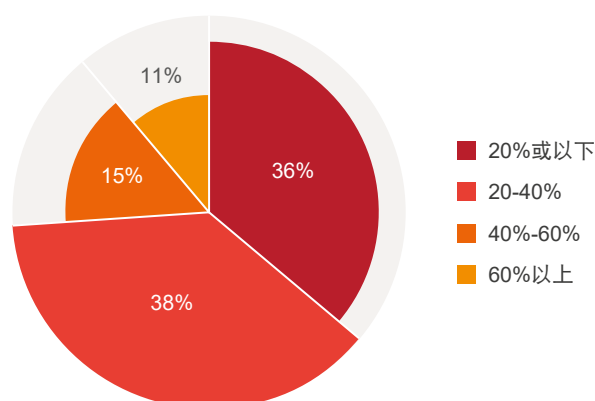
最大化新兴科技应用方式



## 研发投入占比

在披露信息的受访企业中，有64%的独角兽企业研发投入占总成本20%以上，26%的企业研发投入甚至占成本的40%以上，显示出独角兽企业不惜重金，打造技术优势。

研发投入占总成本比率



### 普华永道观点

独角兽是最容易感知到日新月异的科技突破对其商业运营影响力的企业群体。大数据发展已经上升为国家战略，发展前景广阔；人工智能正在推动场景化应用的全面铺开；物联网和5G的发展同样潜力巨大。独角兽企业对于合作的态度非常开放，他们倾向于通过战略合作的方式实践不断涌现的新技术，这对大公司而言也是机遇，可以和独角兽建立战略合作关系。

# 人才篇：

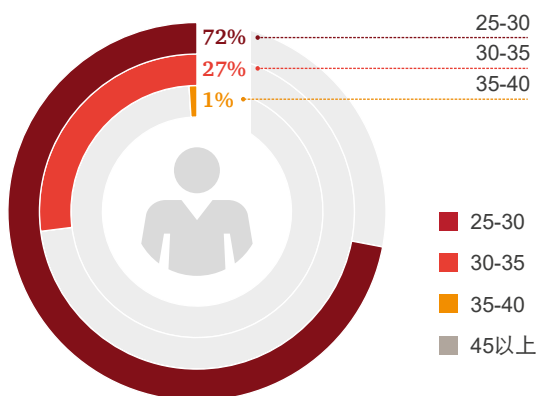
## 人才引擎 磅礴动力

对初创企业而言，开放性人才战略是企业竞争实力的核心所在。如何有效吸引、管理和激励人才，对企业的可持续发展布局至关重要，也是独角兽企业的成功关键。如何将独角兽企业打造成对人才充满吸引力的“吸铁石”？我们可以从数字中得到启示。

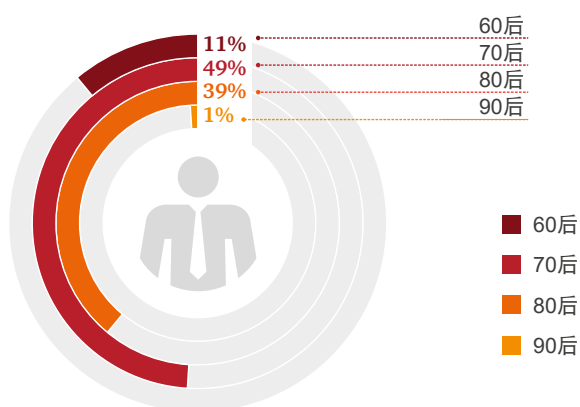
### 团队趋于年轻化

调研发现，年龄结构方面，88%的受访企业高管的年龄段为70后或80后(70后占整体49%)，而72%的受访公司的员工平均年龄在25-30岁之间，因此，公司成员的年龄相近也是独角兽的优势之一。

员工平均年龄



受访高管年龄段



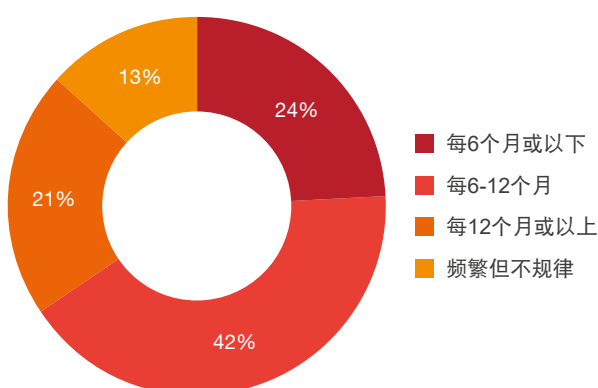
### 高频的组织架构调整

调研显示，独角兽企业的组织架构划分的维度也与传统企业有所不同，为了促进创新和快速迭代，57%的受访企业按照服务/产品条线划分组织架构，仅有31%按职能划分组织架构。

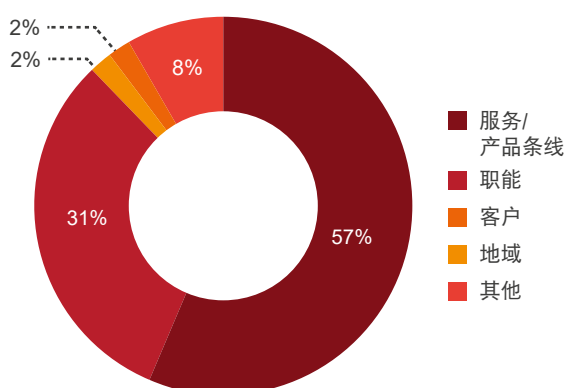
调研发现，66%的受访企业每12个月之内就会有组织架构的变化，传统企业往往不会进行如此高频的组织架构改动，这体现出独角兽企业对组织灵敏度和灵活性有更高的要求，同时也说明员工需要极强的适应能力来应对不断变化的环境。



组织架构的调整频率



组织架构按维度划分

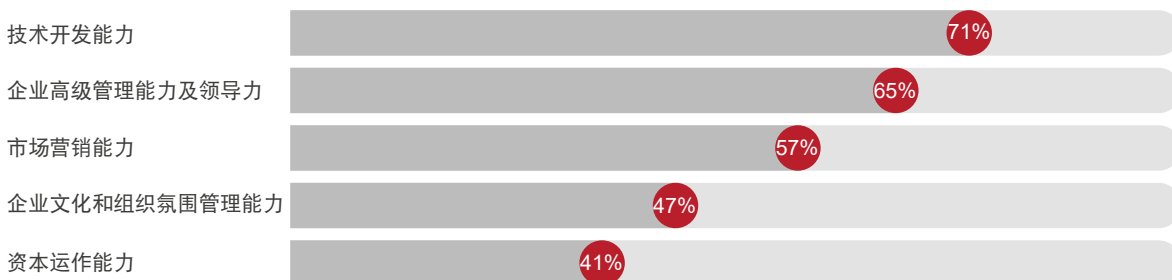


## 巨大的人才缺口

中国独角兽的生态环境瞬息万变，人力市场的供给很难达到新兴企业对于多元化技能的要求，因此很多运营者都在经历不同程度的人才荒。调研发现，28%的独角兽企业意识到现有人才结构存在明显能力缺口。另外，虽然有过半数(53%)的受访企业现有人才能力大体与业务要求对齐，但数量尚不足。

71%的受访企业认为人才缺口给其技术开发能力带来了重大影响，其次是企业高级管理能力及领导力和市场营销能力。人才缺乏也被企业视为应用新技术的最大瓶颈，尤其是在人工智能、区块链等新兴科技领域。

人才缺口对业务影响



## 普华永道观点

多数独角兽企业正处于快速扩张期，如何吸引、管理和激励85后和90后为主的员工群体，是创新型企业的重中之重。独角兽企业的组织架构变化频率远远高于传统企业，这体现出独角兽企业对组织灵敏度和灵活性有更高的要求，也说明员工需要极强的适应能力来应对不断变化的环境。企业高管与员工的年龄差距虽然不大，但其经验差距和对工作的目的、价值和体验的诉求，具有非常明显的差距，仅靠高管以创业前景作为驱动力，难以可持续地维持团队的稳定和高投入度。企业要激发员工的潜能，实现共同的愿景。在创新日益成为企业发展引擎的今日，企业需要新生代激发创新思维和推动内部企业家精神。并且，我们认为，企业对技术开发能力的诉求，随着企业的快速发展和技术能力储备的快速更迭，逐渐会被对管理能力、领导力和企业文化建设能力等“软实力”的诉求超越。

# 运营篇：

## 以攻为守 打造品牌

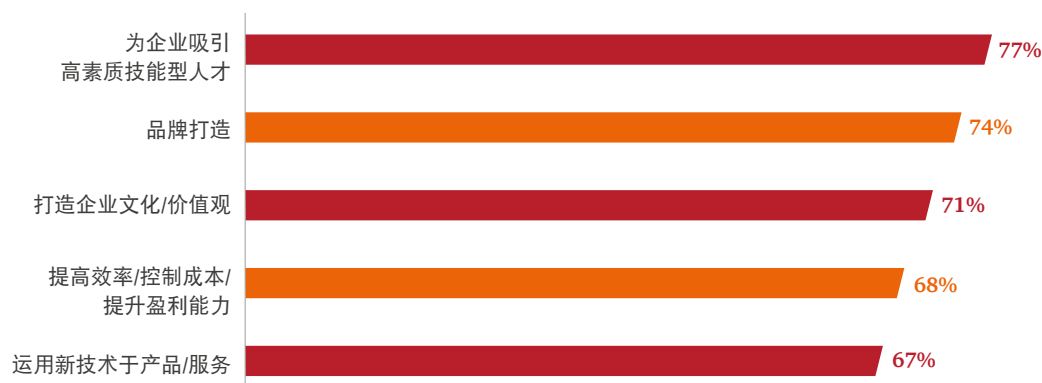
在激烈的市场竞争中，独角兽企业的领军人带领其年轻的团队快速应对不断颠覆的技术和模式变革并非易事。应该如何平衡长期战略和短期战略？如何理解新生代消费群体的深层次需求并相应调整市场战略？

### 可持续增长战略的优先考量

人才和企业文化的确是企业长期发展的关键问题，越来越多中国企业开始意识到，对于企业的持续经营而言，负责任地经营如通行证一样至关重要。努力与员工建立并维持信任非常重要。这种信任与人才和技术一样，将成为关键的优势<sup>7</sup>。

关于未来1-3年的可持续增长战略，独角兽高管们给予下列因素优先级的排名为：第一，为企业吸引高素质技能型人才；第二，品牌打造；第三，打造企业文化/价值观；第四，提高效率/控制成本/提升盈利能力；第五，运用新技术于产品/服务。

#### 公司未来1-3年可持续增长前五优先战略

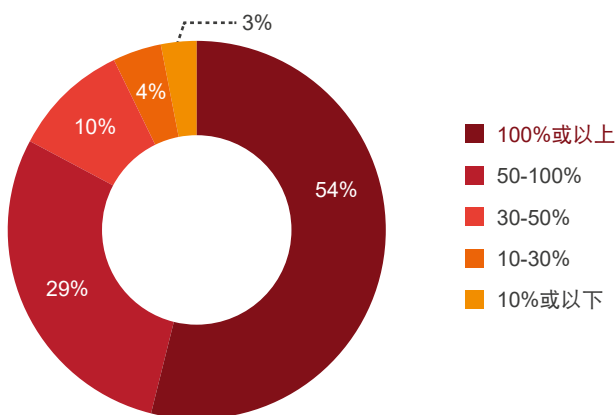


控制成本和增强盈利能力并未入围独角兽企业未来1-3年的三大优先战略，多数企业更关注人才和企业文化，也反映出中国市场依旧处于高速发展期，独角兽可以从市场上获得较充裕的资本支持。

从企业收入来看，在披露信息的受访企业中，有83%的企业上一个财政年度的营业总额相比前一年的增长率超过50%，也反映出多数受访企业正处于业务快速增长期。

7. 《第21期全球CEO调研中国报告：科技和诚信引领中国企业增长》，<https://www.pwccn.com/zh/research-and-insights/ceo21/china-report.html>

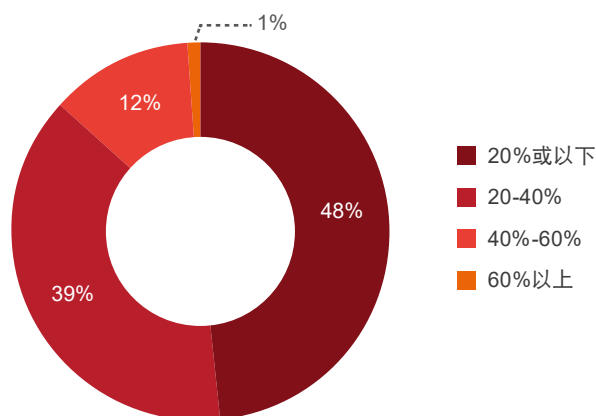
营业总额同比增长率



## 营销投入和渠道

独角兽企业高管们将品牌打造视为未来1-3年排名前三的优先战略。在披露信息的受访企业中，52%的企业表示其营销投入占总成本的比率在20%以上，这远高于传统企业的普遍水平。营销方面的高投入也反映了品牌打造在公司战略中的重要地位，毕竟技术含量再高的产品和服务也需要良好的品牌形象和识别度作为支撑。

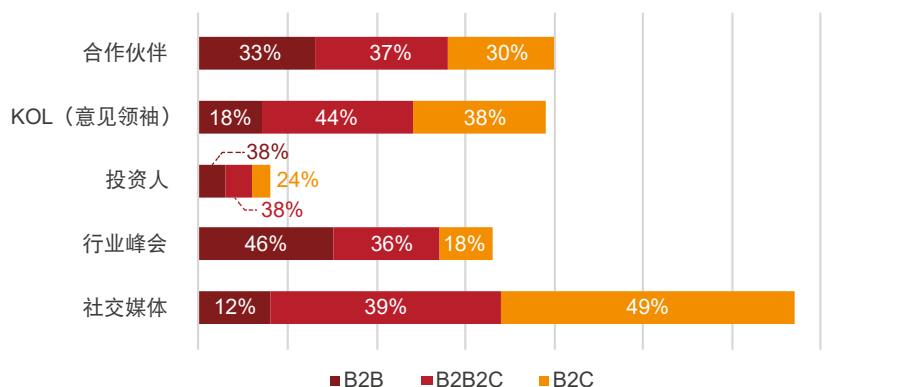
营销投入占总成本比率



鉴于新生代消费习惯和主张所发生的变化，如何理解新一代消费群体的深层次需求，并相应调整营销渠道和市场战略，是独角兽企业面临的挑战之一。

社交媒体是独角兽普遍认为最有效的市场和营销渠道，其次是合作伙伴和意见领袖。就不同目标客户群体而言，B2C和B2B2C类企业更倾向于通过社交媒体和意见领袖进行营销，而B2B类企业更倾向于将行业峰会和合作伙伴视为最有效的营销渠道。

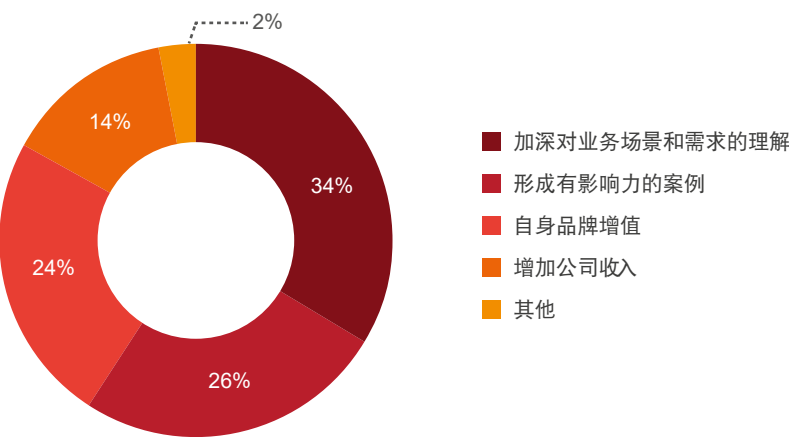
不同类型独角兽认为最有效的市场和营销渠道



## 与成熟企业的合作

成熟企业对于业务场景的理解、数据、技术和品牌方面都走在前列，他们在独角兽们的成长过程中扮演着关键角色。调研发现，受访独角兽企业认为与成熟企业合作的重要考虑因素，首先是加深対业务场景和需求的理解(34%)，其次是形成有影响力的案例及自身品牌增值。不同业务类型的公司和大企业合作的目的可能不尽相同，总体而言，B2C类企业更看重自身品牌增值，而B2B类企业更注重形成有影响力的案例。

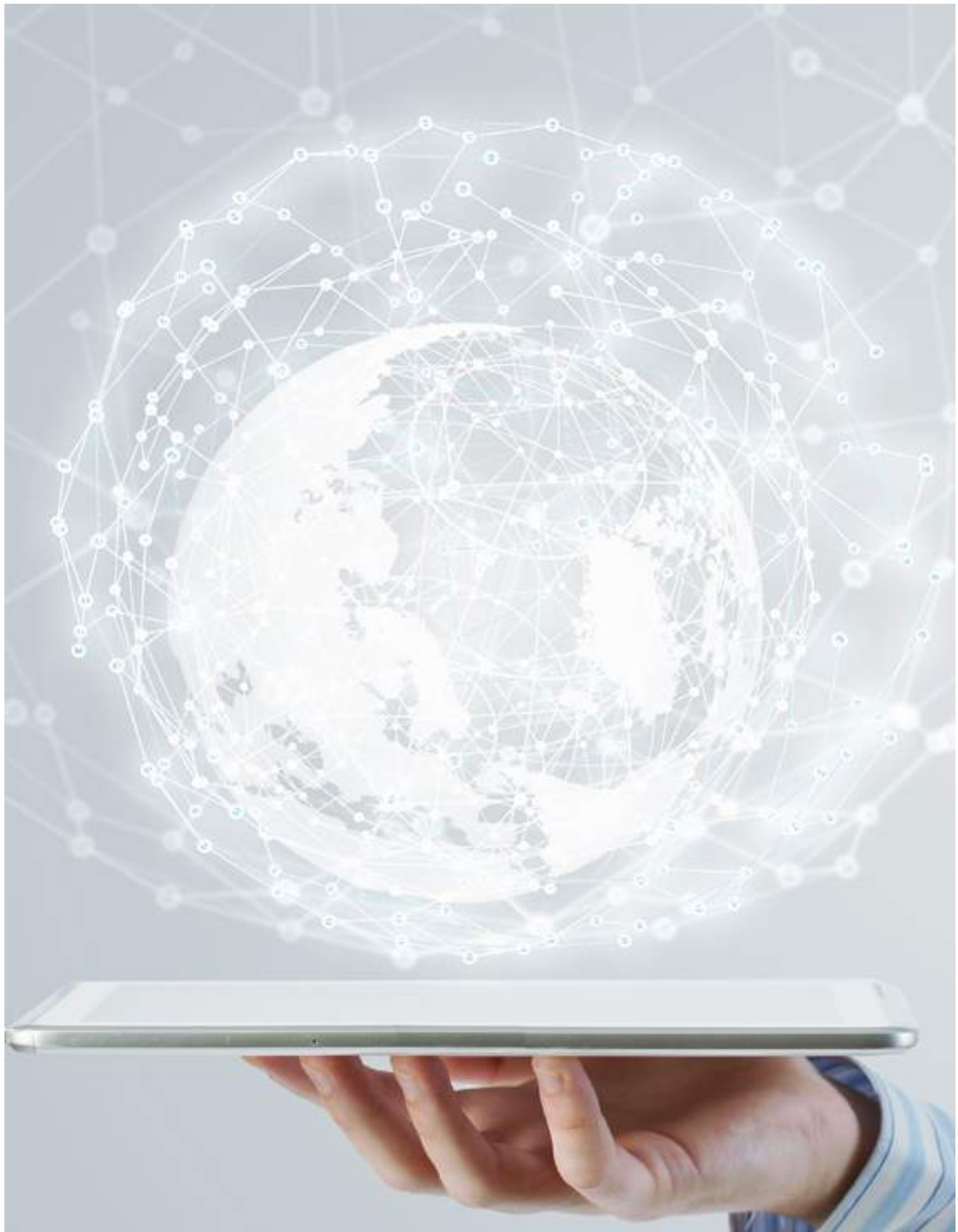
与成熟型企业合作考虑因素



### 普华永道观点

多数独角兽企业将人才、品牌和企业文化视为未来可持续发展的优先战略。对于企业的持续经营而言，努力通过这三大方面的建设与员工和客户建立并维持信任非常重要。这种信任与人才和技术一样，将成为关键的优势。独角兽们更希望通过战略合作最大化应用新兴技术，海外拓展、并购等有助业务领域多样化的战略都非他们的优先，说明独角兽更乐于集中精力做自己擅长的事情，开放思维、合作理念和专注精神是独角兽成功的关键。





# 资本篇：

## 新政迭出 拥抱资本

适时的政策面辅助也为独角兽创造了上市良机，证监会正在加速改革A股上市制度以吸引海外上市的独角兽回归，CDR（中国存托凭证）系列细则逐步落地，此前港交所推出的“同股不同权”机制对独角兽也颇具吸引力。独角兽企业高管们会考虑从何处融资？何时上市？何处上市？

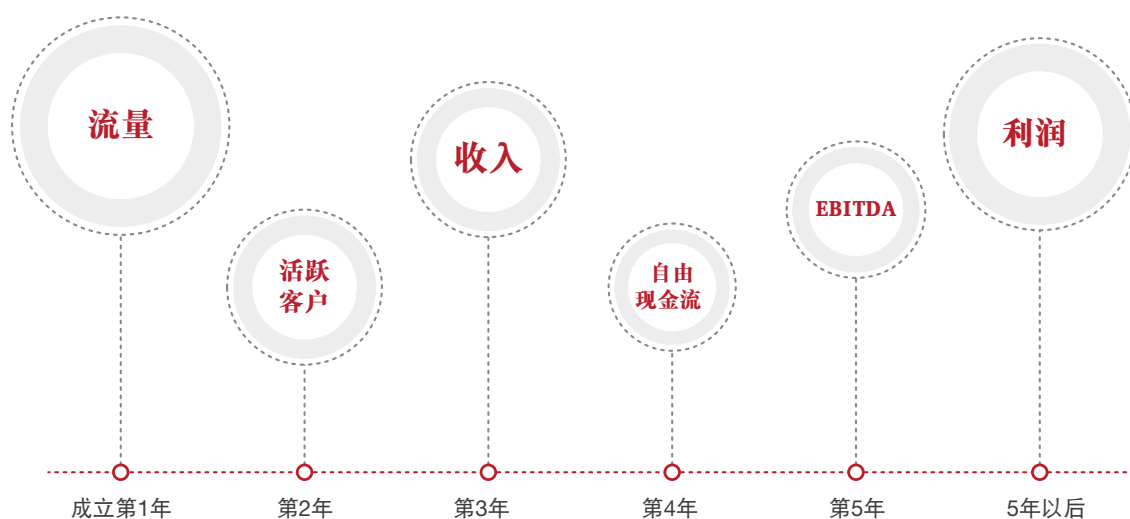
### 不同阶段首要考虑的指标

调研发现，在公司发展的不同阶段，会将不同的运营指标作为首要考量因素，分别为第一年流量、第二年活跃客户、第三年是收入、第四年是自由现金流、第五年是EBITDA（税息折旧及摊销前利润），五年以后是利润，这也是不同融资阶段的投资人关注的KPI。

---

在公司发展的不同时段首要考虑的KPI

---



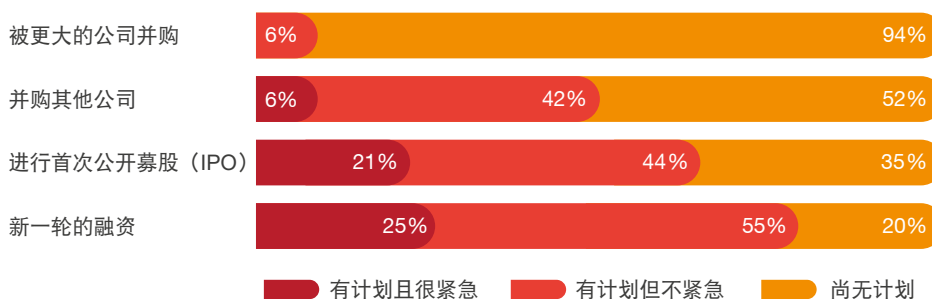
同时，调研发现受访独角兽企业35%已经盈利，另外有27%的受访企业预计在1-3年内开始盈利，此外还有25%的受访企业没有披露此项信息。

## 上市计划

调研发现，在披露信息的企业中，共有65%的企业未来两年内有上市计划，其中21%表示有计划而且很紧急，其余44%表示有计划但不紧急，其他暂无计划。

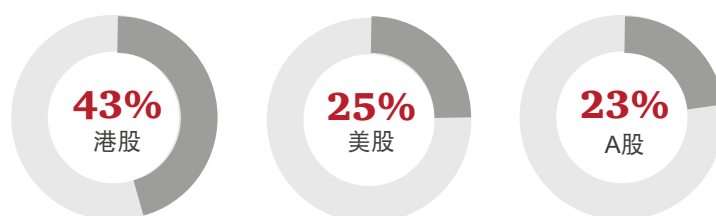
同时，未来两年内，八成受访企业有新一轮融资计划，其中有四分之一表示有计划而且很紧急；48%的受访企业有并购其他公司计划；只有6%的受访企业有被其他公司并购的计划，说明独角兽企业普遍都很重视独立性发展。

### 未来24个月公司对下列投融资事件的计划



调研发现，披露信息的企业中，最受独角兽企业青睐的资本市场为港股(43%)，其次是美股(25%)，之后才是A股(23%)。CDR新政将有助于第一梯队的科技企业快速回归国内市场，但港股目前仍最受独角兽欢迎。

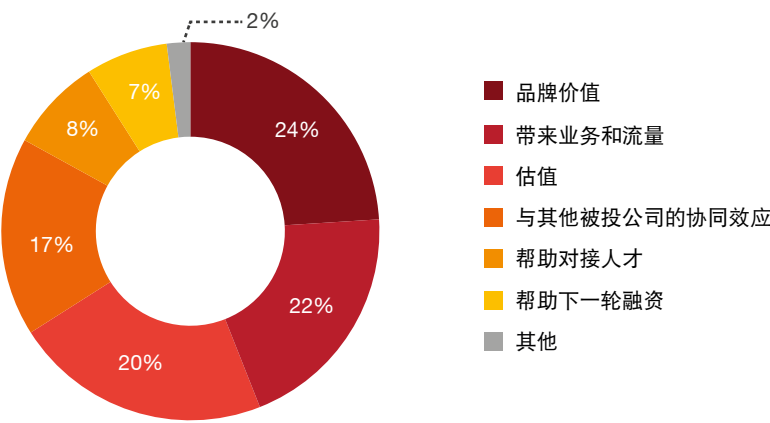
### IPO登陆市场



### 选择投资者的标准

调研发现，未来两年内，八成企业有新一轮融资计划。在选择投资者时，独角兽企业最看重投资者的前三位因素是：品牌价值(24%)、带来业务和流量(22%)及估值(20%)。估值仅排在第三位，反映出独角兽普遍更在意投资者在业界的知名度和影响力，以及带来的业务和流量。

#### 选择投资者的重点



总体而言，B2B类企业更看中估值，而B2C类企业更希望投资者带来业务流量及品牌价值，两类企业对品牌价值的关注度相仿。

- B2B2C类企业(74%)和B2C企业(64%)：选择投资最看重业务流量；
- B2B2C类企业(74%)和B2C企业(75%)：选择投资最看重品牌价值；
- B2B类企业(76%)：选择投资最看重估值



#### 普华永道观点

CDR新政为独角兽企业开辟了上市和回归的绿色通道，我们期待在A股市场看到更多超级独角兽快速回归国内市场。港股和美股的吸引力依然高于A股市场。香港及海外市场为金融科技类公司及尚未盈利的科技、娱乐、通信公司，和一些特定行业如医疗健康行业提供了更多的上市选择，目前难以逾越A股上市门槛的企业或将更积极考虑香港及海外上市的可能性。







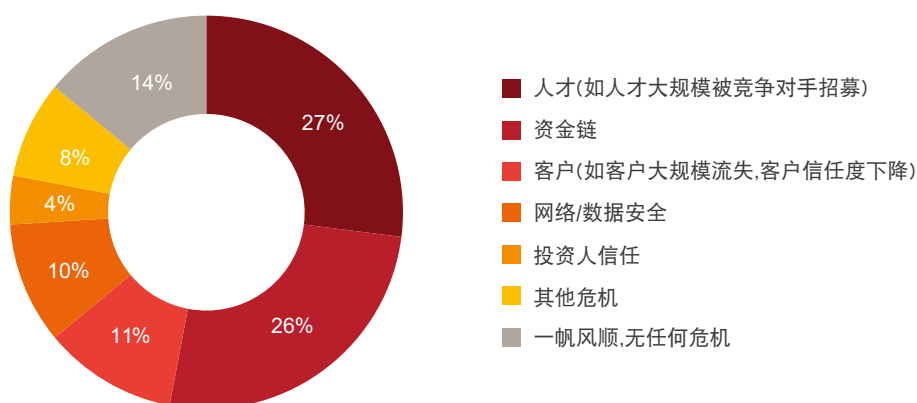
# 挑战篇：

## 未雨绸缪 化解风险

面对瞬息万变的风口和激烈的同业竞争压力，多少大有前途的创新型公司还未能大施拳脚便黯然离场。常言道不破不立，危机过后方显生机。能度过危机而立于不败之地的才是最后的赢家。企业要客观评估经营过程中可能遇到的不确定性，并提前备好预案，做好风险防范，才能行稳致远。

调研发现，独角兽企业面临的前三大危机类型为：人才大规模被竞争对手招募(27%)、资金链(26%)以及客户大规模流失(11%)。

经历危机类型



### 资金链

调研发现，资金链(26%)被独角兽企业列为三大危机之一。如之前所提及的，64%的独角兽企业研发占总成本的20%以上，52%的独角兽企业表示营销投入是总成本的20%以上，同时41%的受访企业认为缺乏资本运作能力的相关人才。在如此激烈的竞争环境中，独角兽企业应当在建立品牌、拓展市场份额的同时，密切关注资金链的管理。

8. 欧盟《一般数据保护条例》（汉英对照），法律出版社，2018年5月。

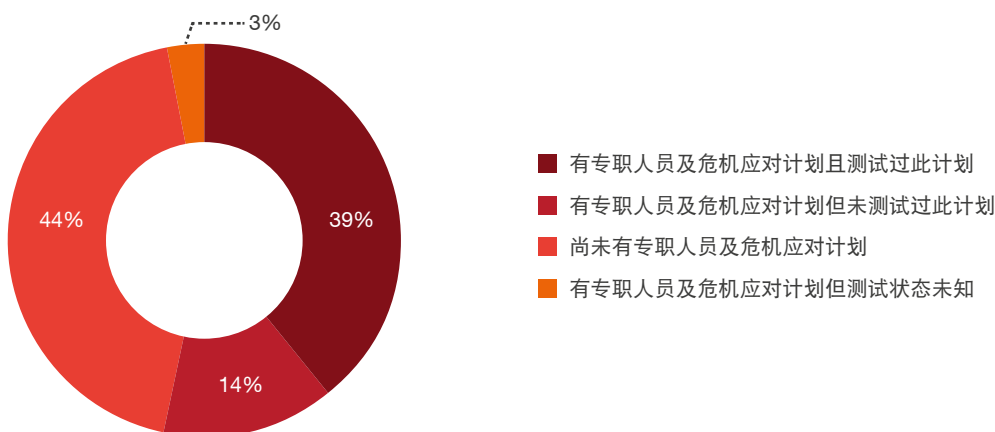
## 网络/数据安全

调研显示，仅有10%的受访者经历过网络和数据方面的危机，这也许是因为他们已具备很强的风险防范意识，通过预防降低了风险。但该类型危机的风险不可小觑，尤其是科技驱动的独角兽企业，需对网络/数据安全的潜在威胁反应更为敏捷。同时，企业必须认真了解严格的新监管层面的法律法规，包括2017年6月起生效的《中国网络安全法》，以及5月25日欧盟开始正式生效的《一般数据保护条例》(General Data Protection Regulation, GDPR)<sup>8</sup>。随着

中国在世界舞台上的角色日益重要，独角兽企业在未来的发展道路上，不能忽视网络/数据安全以及合规方面的重要性。

调研发现，有78%的受访者表示其企业有专门的CIO或CTO负责网络安全方面的事务，由其他人负责的企业占比为20%，没有专人负责的企业仅为2%。科技发展日新月异，而且总有颠覆性的突破，独角兽企业需密切关注科技发展对网络/数据安全的影响，以及时防范风险。

### 贵公司是否有一个职责明确的正式危机应对计划



同时，仅有39%的受访企业表示他们有危机应对计划并进行过测试，还有44%的独角兽企业尚没有危机应对计划及预案，企业应未雨绸缪，做好风险防范。

机遇和挑战是一体两面，新技术和颠覆性新业务模式的涌现、激烈的人才竞争及数据安全等也被高管们视为未来1-3年所面临的最大挑战。中国在很多新技术应用上都走向世界前列，随之受到的冲击也会更多，要更加主动地规避风险。



### 普华永道观点

机遇和挑战是一体两面，新技术和颠覆性新业务模式的涌现、激烈的人才竞争及数据安全等也被高管们视为未来1-3年所面临的最大挑战。中国在很多新技术应用上都走在世界前列，随之受到的冲击也会更多，要更加主动地规避风险。未来拟将业务网络拓展到欧盟的独角兽企业（尤其是金融科技、电子商务、互联网、IT企业和软硬件生产商），必须重视GDPR的合规，否则可能会遭受重大的财务和声誉上的损失。

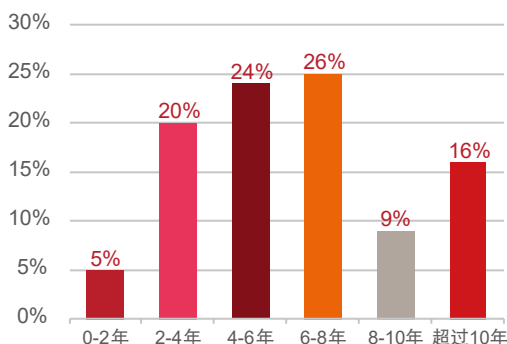
# 趣味篇： 大浪淘沙 成功秘笈

这个时代商机遍地，但风口也转瞬即逝，创业不易，守业更难，受访独角兽高管们的反馈也如同创业群体的晴雨表，反映出这个时代创业者的心路历程，如何出奇制胜抢占市场？他们的实践经验值得创业者借鉴。

## 功成名就，时不我待

四分之一的独角兽企业运营时间不满四年。四分之三的独角兽企业运营时间在八年内。身处一个快速迭代、风口频现的时代，新创企业需要在激烈的竞争中加速奔跑，要在比以往更短的时间内实现功成名就，跻身于头部公司的行列。

公司运营时间



贵公司创始团队中是否有多次创业者？



## 越战越勇，屡战屡胜

接近七成的独角兽创始团队中有两次或以上的创业者，体现了独角兽企业高管们强大的创业基因，及越战越勇、扭转乾坤的魄力。多次创业者更聚焦于自身擅长领域而非业务领域多样化，也许经验越丰富越能理解专注是成功的重要因素。

您是否曾加盟BAT / Big Five Alphabet / Google Amazon Apple Facebook Microsoft

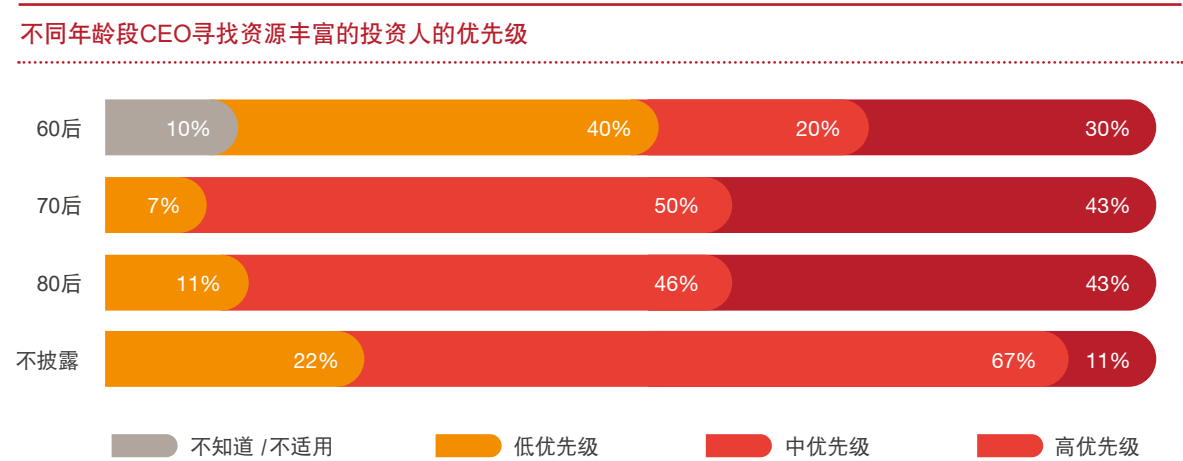


## 飞必冲天，鸣必惊人

头部企业是培育独角兽企业高管的沃土，超过五分之一的受访高管是在离开BAT和Big Five后自立门户的，头部企业的实战经验和业务判断有利于帮助创业者更迅速适应市场，也从侧面反映出投资人比较偏爱有相关背景的创业者。

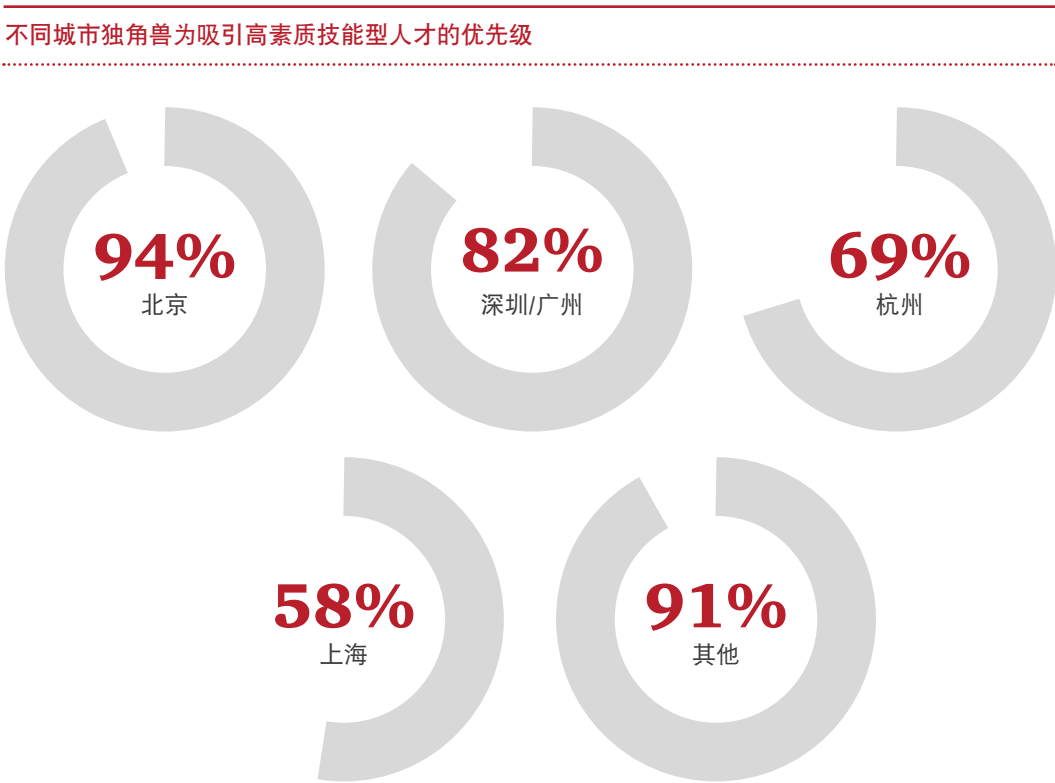
### 厚积薄发，自带资源

相比于70后和80后的掌门人，60后寻找资源丰富的投资人的优先级和迫切性较小，获益于多年的行业经验和人脉，60后的创业者自有资源相对丰富。



### 坐标帝都，求贤若渴

北京的独角兽企业对吸引高素质人才具有更高的优先级，与独角兽企业的地域分布基本一致。客观原因是独角兽企业聚集的地域，人才争抢较为严重。上海独角兽企业数量占比排名第二，但是对人才迫切性相对较低。





## 小结：

从全球视角来看，中国独角兽企业的数量位居世界第二，仅次于美国。新经济正在重塑中国，强劲的内生增长动力和资本的青睐均为创新企业的快速成长提供了沃土。一系列新兴技术的崛起也在不断颠覆着现有的商业格局，未来三年将是中国独角兽企业发展的战略机遇期，企业要积极应对科技、人才、运营和融资等各方面的挑战，合理规避风险才能致胜于未来。

作为行业的颠覆者之一，普华永道为中国境内70%的超级独角兽（估值超过100亿美金）和50%的独角兽企业（根据CB Insights发布于2017年12月的榜单数据）提供专业服务，积累了丰富的经验，综合调研发现，我们对独角兽企业有如下建议：

**监管：**独角兽企业需提升对政策的适应性，尤其是金融科技行业，近期金融领域的强监管模式仍在继续，面临着科技创新与传统金融的叠加风险，金融科技公司在业务模式、风险管理、内控等方面提升竞争力。对于其他独角兽企业，由于其本身的技术和商业模式的创新，会对其他传统行业和政府带来挑战和压力，在为消费者带来快速、高效和便捷的服务的同时，也要兼顾监管机构的要求。

**合作：**新兴科技的不断涌现和新生代日益升级的消费需求将不断打破已有的平衡，开放思维和合作精神必不可少。独角兽公司可与大企业建立战略合作伙伴关系，继而最大程度拥抱技术的发展和商业环境的变化，实现合作共赢。

**人才：**独角兽企业的员工普遍比较年轻，如何管理和激励员工非常重要。仅靠高管以创业前景作为驱动力，难以可持续地维持团队的稳定和高投入度。企业需要优化人才管理及组织架构的配套机制，给予员工明确的职业规划及建立良好的激励机制，从而激发员工的潜能，实现公司愿景。随着企业的快速发展，需重视管理能力、领导力和企业文化建设能力等“软实力”的建设。

**品牌：**在科技赋能和消费升级的大背景下，品牌可能成为第一影响力，独角兽企业应以“质”为核心，修炼内功、提升精益管理，根据新生代消费习惯调整营销渠道和市场战略，这是独角兽企业可以发挥优势、有所作为的领域。

**资本：**多数独角兽已经有上市的计划，企业要着手对财务、税务和内控方面进行系统梳理，尽早达到上市条件。中国市场依旧处于高速发展期，可以从市场上获得较充裕的资本支持独角兽，但随着公司成长，需进一步通过优化管理提升控制成本和提高盈利的能力。同时，独角兽企业在激烈竞争的市场环境下，在拓展市场，加大研发投入的同时，需建立有效的资金管理平台。

**海外：**多数独角兽已经有海外扩张的计划，“一带一路”建设强调“创新能力开放合作”，也势必为电信、媒体和科技行业的发展提供新机遇。企业进行海外扩张，无论是设立分公司、兼并收购，还是与当地合作伙伴成立合资公司或建立战略联盟，都要熟悉当地法律法规、提升合规和风险管理能力。有海外扩张计划的公司，应开始着手全球税收规划，对海外投资和业务拓展作出税务安排。

**挑战：**科技发展日新月异，而且颠覆性新兴科技不断涌现，独角兽企业需密切关注科技发展对网络/数据安全的影响。随着中国在世界舞台上的角色日益重要，独角兽企业在未来的发展道路上，不能忽视网络/数据安全以及合规方面的重要性，应着力建立客户信任机制，减少信息风险。

希望我们的调研发现和建议对您有所裨益。借此调研的契机，我们深入了解中国独角兽企业的现状，并将持续关注他们的动态，并尝试在不远的未来勾勒出属于中国独角兽企业的成长之路。

## 第三章：调研方法

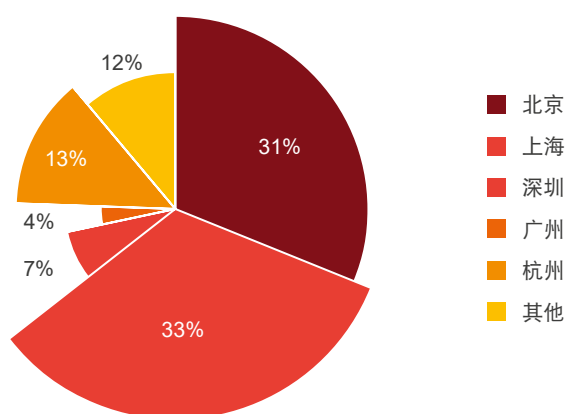
我们于2018年4月至6月期间，结合问卷调研、面对面访谈、数据模型分析和文本分析四种方式开展了普华永道独角兽CEO调研2018。

共有101家超过13个行业的独角兽企业的高管参与了此次调研，他们的分享和洞察有益于我们深入了解独角兽企业所面临的机遇、挑战及中长期战略规划。

### 受访者描述：

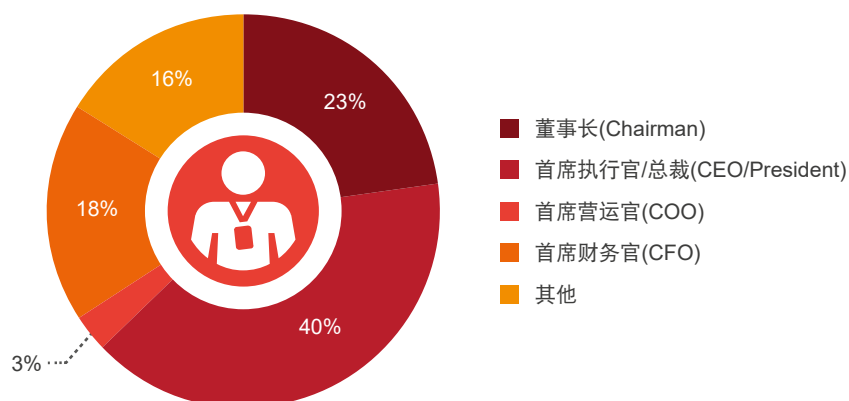
参与调研的受访独角兽企业主要来自于上海(33%)、北京(31%)、杭州(13%)、深圳(7%)和广州(4%)五座城市。

#### 公司所在营业地



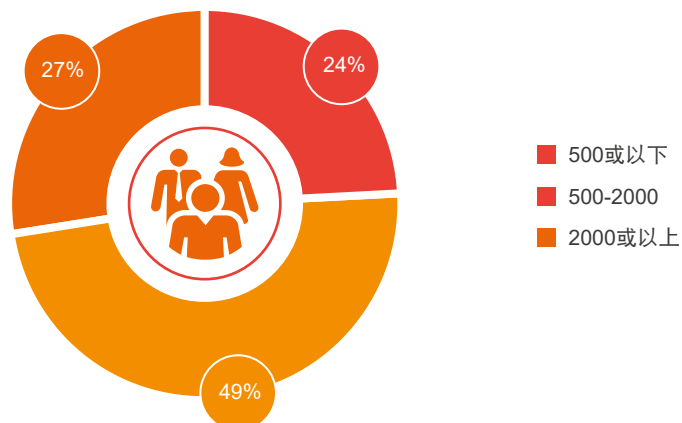
63%的受访独角兽企业高管在公司担任董事长或者CEO职务，37%担任COO、CFO或其他高管职务。

#### 公司内担任职务



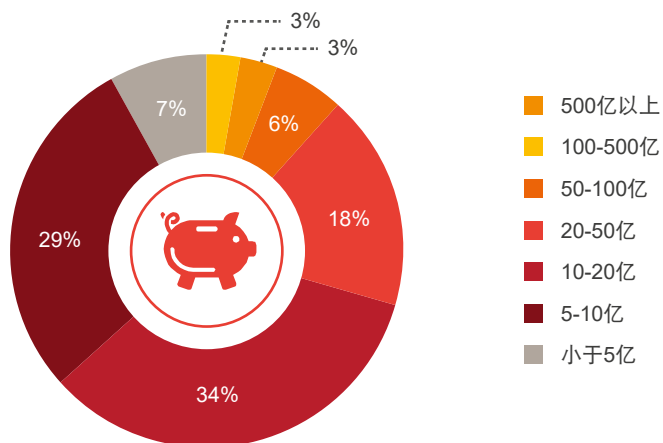
四分之三的受访独角兽企业的员工数量在500人以上，超过四分之一在2000人以上。

#### 员工数量



受访企业中，估值在100亿美金以上的超级独角兽企业占6%，估值在10亿美金到100亿美金的独角兽企业占58%，估值小于10亿美金的潜在独角兽占36%。

#### 目前估值范围（美元）



#### 行业分布

受访企业所处行业涵盖电子商务、金融科技、消费生活、交通/汽车、医疗健康、教育、旅游、房产家居、企业服务、物流、文化传媒/体育/社交媒体、硬件和新兴科技等。



## 编辑团队

### 高建斌

普华永道中国  
通讯、媒体及科技(TMT)行业主管合伙人  
+86 (21) 2323 3362  
gao.jianbin@cn.pwc.com

### 郭誉清

普华永道中国  
创智中心合伙人  
+86 (21) 2323 2655  
yuqing.guo@cn.pwc.com

### 蒋维

普华永道中国咨询交易服务  
购并交易增值服务、交易数据分析业务总监  
+86 (21) 2323 3980  
jacky.jiang@cn.pwc.com

### 施金辉

普华永道中国  
审计部高级经理  
+86 (21) 2323 2126  
jeffrey.j.shi@cn.pwc.com

### 蓝澜

普华永道中国市场推广及传讯部  
思想领导力经理  
+86 (10) 6533 8759  
lan.l.lan@cn.pwc.com

### 缪黎娜

普华永道中国  
市场推广及传讯部副经理  
+86 (21) 2323 3228  
lina.miao@cn.pwc.com

## 鸣谢

非常感谢鲸准对本次报告所提供的数据支持。

鲸准由北京创业光荣信息科技有限责任公司运营，公司愿景是打造国际领先的新时代金融数据提供商。鲸准研究院依据鲸准数据库内60万优质项目，提供综合金融数据包括独有的一级市场数据，让金融机构和非金融机构可以更好地了解 and 触达一级市场项目信息，同时让创业项目获得更有效的融资对接。

## 联系我们



### 周伟然

普华永道全球

通讯、媒体及科技(TMT)行业主管合伙人

+86 (755) 8261 8886

wilson.wy.chow@cn.pwc.com



### 高建斌

普华永道中国

通讯、媒体及科技(TMT)行业主管合伙人

+86 (21) 2323 3362

gao.jianbin@cn.pwc.com



### 黄佳

普华永道中国内地及香港

初创与私营企业业务主管合伙人

+86 (21) 2323 3029

elton.huang@cn.pwc.com



### 黄翰勋

普华永道中国内地及香港

初创与私营企业业务主管合伙人

+86 (10) 6533 2255

stephen.h.wong@cn.pwc.com



### 郭誉清

普华永道中国

创智中心合伙人

+86 (21) 2323 2655

yuqing.guo@cn.pwc.com



[www.pwccn.com/unicornceosurvey-zh](http://www.pwccn.com/unicornceosurvey-zh)



[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。  
© 2018 普华永道。 版权所有。 普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。  
详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。