

# 独角兽进化论

埃森哲中国独角兽研究

# 目录

## 03 概要

## 04 独角兽物种谱系

05 独角兽物种的现状

08 进化趋势

## 10 进化、分化

11 长期主义的增长思维

15 技术创新：提升创新ROI

17 运营效率：成为竞争关键

19 人才组织：花若盛开，蝴蝶自来

20 使命与责任：良治，并向善

## 21 成为巨兽



# 概要

中国经济逐渐从高速增长转向高质量增长，新动能来源于持续不断的创新。过去五年，中国独角兽企业异军突起，不仅数量庞大，而且在技术创新和商业模式等方面均具有显著的中国市场特色。

2020年以来，中国虽然受到疫情以及外部环境多种因素的影响，但在世界主要经济体中最早实现复苏，引领全球经济增长。同时，科创板的开闸和注册制的推出，为创新创业创造了更便利的环境。各类市场主体拔地而起，在资本动力下发展得如火如荼，其中一些佼佼者成为了估值超过10亿美元的独角兽企业，甚至成为估值超过100亿美元的超级独角兽。

最近这五年，全球主要经济体的流动性充裕，为创业企业提供了良好的融资环境。CB Insights的数据显示，截至2021年5月，全球共有672家独角兽企业，较五年前增长了一倍。其中，中国拥有137家独角兽企业，已然成为全球独角兽企业的重镇。

大量中国独角兽企业的成长显示了中国整体创新能力的提升，其中“硬核科技”独角兽正成为中国技术创新的先锋。然而，独角兽企业当前依然面临着不断变化的挑战。因此，研究独角兽的成长路径、增长思维和可持续增长能力显得尤为重要。

埃森哲长期关注技术创新和企业长青发展，认为独角兽虽然独特，但非特殊物种。所有企业必须以实现和保持可持续增长为基本使命和生存要务。独角兽也不例外，在成长历程中，他们必然经历所有大型成熟、成功企业遭遇的问题和挑战。

那么中国独角兽在这个阶段到底面临什么问题，他们有什么独特之道？他们的核心能力是什么？如何实现可持续增长？埃森哲联合创业邦，对七大行业的87家独角兽企业进行了调研。通过研究，我们观察到，独角兽在生存和发展压力加大的背景下，保持增长和市场规模是其存亡的关键：短期来看，企业需要保持较高的估值，增强融资能力；长期来说，独角兽必须保持长久竞争力，吸引人才，加快创新，完成最初的使命和既定的责任。

## 研究的主要洞察包括：

独角兽物种谱系分野分明。在技术、资本和市场等多重力量之下，中国独角兽企业物种不断进化。To-B业务模式的独角兽逐渐兴起成为主流，而技术实力是生存硬核，争取技术先机成为独角兽奔跑的原动力。新兴技术和通信互联网类独角兽不仅比例高，而且收入规模较大。另一方面，独角兽从成立到IPO的进程缩短，隐性上市门槛更高，独角兽必须加速快跑，加速成熟。

中国的独角兽企业很多属于平台型企业，他们的营收快速增长，主要是基于中国庞大的市场需求，迅速获客，形成规模。本次研究选取样本中营业收入排名前四分之一的独角兽企业，将其归为“进化先锋”。通过对这些进化先锋和其他独角兽的对比研究，我们发现，把独角兽企业区别开来的主要是长期主义增长思维：聚焦长期增长，围绕长期愿景，不断投入，增强技术创新、运营效率、人才组织、治理与信任四大核心能力，夯实企业可持续增长的基石。他们善于借助生态力量，提升技术创新的投资回报；他们致力于提高运营效率，强化核心竞争力；进化先锋注重通过内部机制帮助和激励人才成长，提升组织磁性；他们在技术向善和良治方面已形成广泛共识。

在数字化时代中快速成长的中国独角兽企业，在技术上具有一定的后发优势，但是也肩负着不断向前开拓中国技术前沿的重任。与此同时，他们也天然地承担着中国独角兽所特有的属性。高速攀升的财务数据只是巨兽的表象。想要成为真正的巨兽和负责任的企业，他们必须以全球化视野完善企业治理与数字信任，以及通过技术实现行业颠覆性创新。

但是，真正具备颠覆性技术创新的中国独角兽企业数量还远远不够。未来，中国一方面要提供制度保障，鼓励资本进入具有独创性技术的企业，帮助他们在研发创新上不断突破，形成市场。另一方面，新兴独角兽企业需要尽早引入专业管理机制和运营模式，以卓越的精益运营，持续提升企业能力，在未来市场竞争中锐意进取，长盛常青。





# 独角兽物种谱系

近五年，在全球流动性充裕的背景下，全球的独角兽快速成长，数量和估值均有大幅提升。CB Insights的数据显示，2016年，全球共有208家独角兽企业，总计估值为7610亿美元，而到了2021年，全球独角兽数量上升到672家，估值合计数接近两万亿美元。短短五年间，独角兽企业的数量和估值都增长了一倍。在积极的外部环境和整体向好的中国经济促进下，中国的独角兽企业成长态势尤为突出。2016年到2021年间，中国独角兽企业数量从43家，增加到137家<sup>2</sup>。

# 独角兽物种的现状

埃森哲长期关注技术创新和企业长青发展，认为独角兽虽然独特，但非特殊物种，因为实现和保持可持续增长是所有企业的生存要务。在独角兽的成长历程中，他们必然经历所有大型成熟企业所遭遇过的问题和挑战。那么中国独角兽在这个阶段到底面临什么问题，他们有什么独到之道，他们的核心能力是什么，如何实现可持续增长？埃森哲联合长期从事创业企业报道和研究的创业邦，对七大行业的87家独角兽进行了调研。研究显示中国独角兽存在以下现状。

## 占据技术先机

数字经济对中国经济的贡献越来越大。根据中国信息通信研究院《中国数字经济发展白皮书（2020年）》，2019年中国数字经济的规模达到了35.8万亿元人民币，占GDP的36%<sup>3</sup>。而新兴技术、通信互联网、先进制造等细分领域的发展是数字经济发展的重要体现。

从行业分布来看，87家独角兽企业中，近一半分布在新兴技术行业和通信互联网行业，分别有21家和17家独角兽，占比为24%和20%。教育、企业服务、物流交通排在第二梯队，占比分别为17%、16%和11%。文娱健康和先进制造的独角兽企业为6家和4家，占比为7%和5%。

技术驱动型独角兽企业的数量比重逐年攀升，独角兽的技术含量不断上升。根据CB Insights的数据，2016年及其以前，独角兽中仅有13%的企业拥有硬核技术（包括光电芯片、人工智能、航空航天等新兴科技）；2017-2018年，这一比例上升到23%；而到了2019-2020年，拥有硬

核技术的独角兽占比达到30%。技术企业已经在独角兽企业中成为主流<sup>4</sup>。根据我们调研显示，79%的独角兽企业认为其核心竞争优势来自于技术实力。

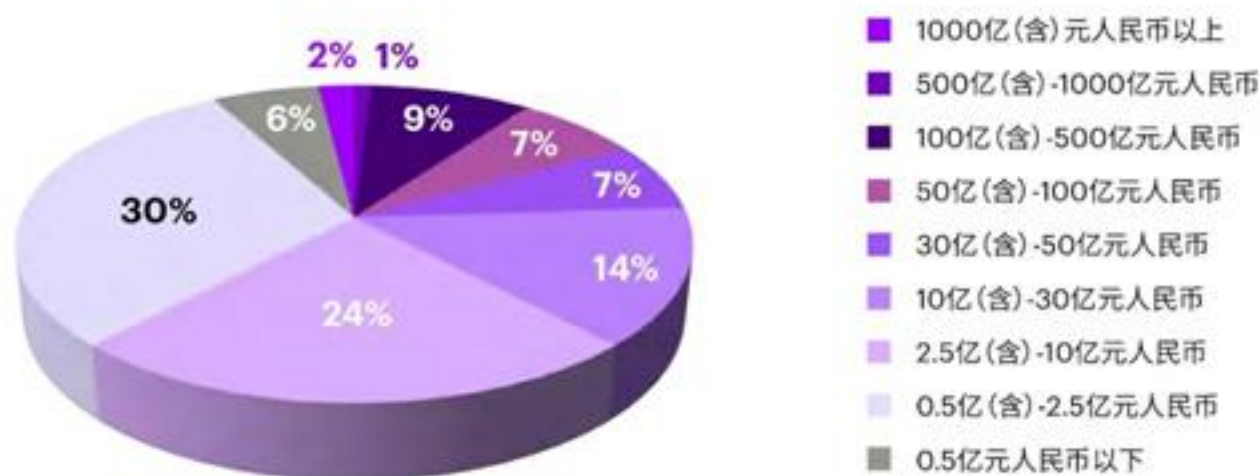
## 独角兽估值与企业营收密切相关

在被调研的87家独角兽中，54%的企业营收规模多集中在5000万到10亿元人民币之间（图1）。目前，Wind数据显示，A股市场共有4287家上市企业，根据2020年披露的财务显示，有2746家企业的营收高于10亿元，41家企业的营收低于5000万元。换言之，超过一半中国独角兽公司的营收相当于A股上市企业后40%企业的规模<sup>5</sup>。

研究发现，营收与估值之间存在着显著的正相关关系。营收超过1000亿元的企业估值平均数为2628亿元。营收介于100亿到500亿之间的独角兽平均估值为660亿元（图2）。

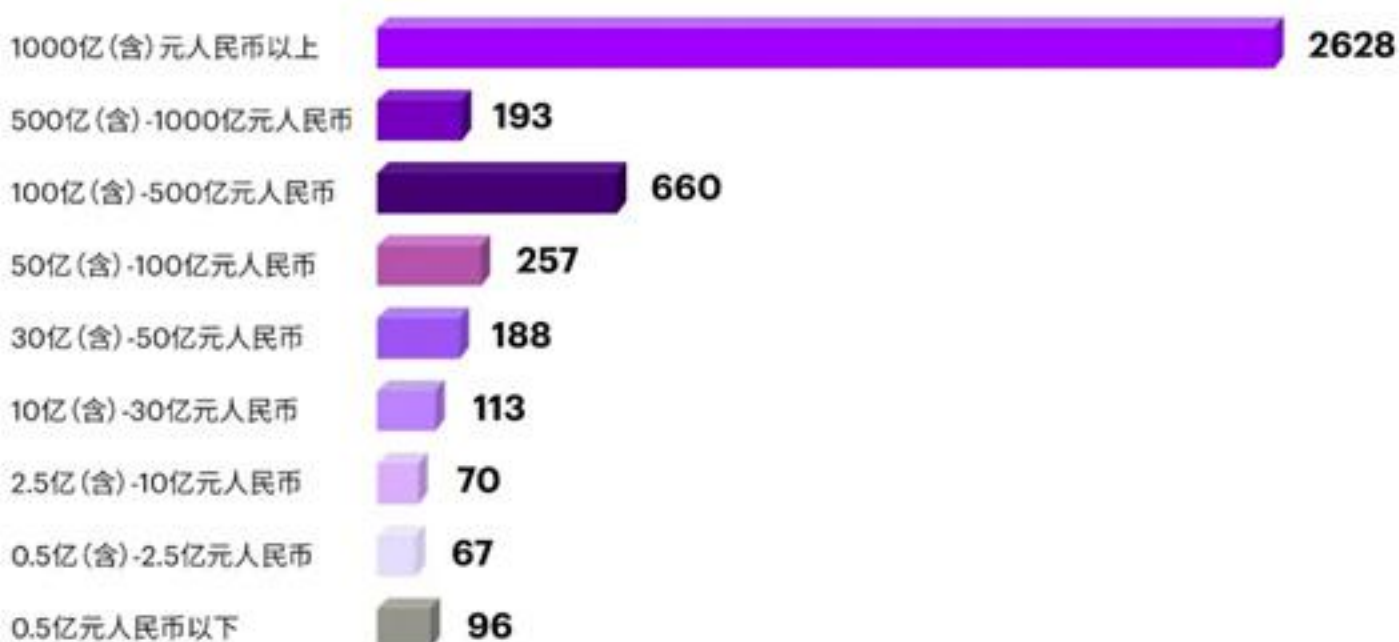


图1. 独角兽企业营收规模分布



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

图2. 各营收区间的企业估值平均数



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

从行业的平均估值水平来看，物流交通和新兴技术以605亿元和489亿元的估值水平遥遥领先。在线教育在2020年的疫情影响下，迅速成为风口，近年来屡获大额融资，估值亦水涨船高，平均估值为135亿元（图3）。

在各类独角兽企业中，也存在高估值低营收的特殊情况。据有些公司的招股说明书披露，估值虽然超过200亿元，但企业平均年收入不到7亿元，且面临超百亿的巨额亏损<sup>6</sup>。2021年以来，多家估值较高的人工智能（AI）企业中中止IPO，收入规模过低等财务因素是阻碍其成功上市的主要原因之一。

图3. 行业的估值平均数（单位：亿元人民币）



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

# 进化趋势

## To-B模式渐成主流

近年来兴起更多To-B模式独角兽企业。根据睿兽分析的数据，2016年，To-B独角兽占比为33%，到2020年，占比达到64%（图4）<sup>7</sup>。从本次调研中独角兽的业务模式看，有52家企业是To-B模式，占比60%，To-C独角兽企业数量有30家，占比35%。另外，有5家企业的客户既有B端客户，又有C端客户，占比为5%。

这一趋势和中国近年来互联网的发展趋势有关。早前基于To-C的商业模式创新是利用了中国较大的人口红利来满足客户需求，从而实现了大规模快速增长。但是近年来，随着人口红利的逐渐减少，以及“互联网+”趋势的深化发展，消费互联网的红利逐渐减退，互联网企业逐渐向B端客户渗透，如阿里巴巴的钉钉、腾讯的企业微信等。再者，经过近些年的“大众创业、万众创新”，市场上出现了大量的中小企业，他们有很多企业级服务需求有待解决。

图4. 2016-2020年中国独角兽商业模式发展趋势



数据来源：创业邦，埃森哲商业研究院分析



近几年，随着消费级互联网逐渐覆盖到全人群，To-C端市场的流量红利消减，用户增长接近饱和，资本开始向To-B端转移。产业互联网的时代来临，头部机构纷纷入局企业服务类企业，如太平洋保险投资数字化精准健康管理平台妙健康、源码资本等投资了国内领先的企业IT基础设施服务商易点租等。

## 不断变化的市场环境带来新的挑战

独角兽企业正面临不断变换的外部市场环境。一方面，海外市场不确定性加强，企业出海的壁垒加高。技术民族主义和经济民族主义对独角兽企业海外扩张带来进一步的挑战，同时也对企业海外上市和拓展提出新的要求。

另一方面，外部融资门槛提高，烧钱运营模式难以为继。如果企业没有技术优势和持续创新，单纯靠烧钱来增加营收，那么在未来成为独角兽、超级独角兽的机会将越来越小。这是因为，和前几年创投机构只看重营收不同，现在他们在关注营收的同时，也会关注现金流和运营成本等。所以，企业不得不靠业务创新、优化成本，提高技术含量，构筑更稳健的护城河。

在股票注册制时代，上市的门槛似乎降低了，上市的速度也加快了。但与此同时，在注册制下，信息披露质量被提高到前所未有的高度，IPO造假和欺诈发行最高判15年被写入《刑法》，很多拟上市企业因信息披露问题而主动撤销上市计划<sup>8</sup>。仅在2021年前三个月，就有23家企业中止上市<sup>9</sup>。此外，在注册制下，退市的节奏也在加快。这些无疑对拟IPO企业提出了新的要求。总而言之，不管是通过创投融资，还是IPO融资，隐形的门槛实际上提高了。

A futuristic corridor with glowing blue lines and a person at the end.

# 进化、分化

保持持续增长是独角兽企业成长为巨兽的要务。在本次独角兽调研中，我们选取样本中营业收入排名前四分之一的独角兽企业，将其归为“进化先锋”，并与其他独角兽企业进行了对比。这些企业在2019年营收已达到30亿元人民币以上。



进化先锋和其他独角兽的区别不仅仅是体现在营收上。通过对比分析我们发现，进化先锋在独角兽谱系中领先于同样年轻的其他企业，首先是因为他们具有驱动长期增长的长期主义思维，并围绕长期愿景，打造四个方面的核心能力，在发展进化中先人一步。

## 长期主义的增长思维

进化先锋企业成熟度更高，他们具备清晰的长期主义增长思维。进化先锋中有30%的企业表示，他们致力于协调短期利益和长期目标之间的冲突，其它独角兽中只有16%表示有这方面的考虑。他们同时兼具更强的风险意识，74%的进化先锋已经建立内部风险管理机制，而其他企业中，仅有53%建立了内部风险管理机制。进化先锋更注重以客户为中心，致力于实现客户服务智能化、精细化管理（图5）。

独角兽企业都不遗余力地提升核心能力，打造护城河。但由于企业本身在资源和能力方面有较大的差异性，导致其核心能力提升的力度与侧重点有所不同。从根本上，导致独角兽企业出现分化的是长期主义的增长思维。

## 高增长，以及盈利性增长

长期主义者聚焦核心业务增长。进化先锋非常注重核心业务的增长质量。进化先锋视盈利压力为主要挑战，而其他企业更加关注市场竞争。22%的先锋企业更加关注实现利润的快速增长，而仅有14%的其他企业更加关注利润指标。其它独角兽中36%集中精力扩大市场份额上，仅有26%的进化先锋把扩大市场份额当做当前主要目标（图6）。

从行业分布来看，进化先锋中，44%的企业分布在信息通信互联网行业，30%的企业来自物流交通，只有9%的企业来自新兴技术行业，说明现阶段主要依靠人工智能、VR/AR等新兴技术的独角兽在收入规模上还没有实现突破。

根据埃森哲调研，信息通信互联网的平均估值为79亿元，物流交通的平均估值为605亿元，新兴技术的平均估值为490亿元。也就是说，进化先锋的盈利性增长为其带来了更高的估值。

独角兽普遍对增长有较高的预期，处于营收快速增长阶段。进化先锋的成长速度较其他企业更为稳定。原因是进化先锋已经进入成熟稳定的经营状态，因此增速相对平稳。

2020年以来，计划在科创板上市的诸多企业中中止上市申请，其中不乏明星独角兽高科技企业。他们普遍的问题是增收不增利，技术的商业变现难以落地。据多家AI企业披露的招股说明书显示，这些企业无一例外地都处于严重亏损状态。这些经过多轮融资的AI独角兽，尽管上市前的估值很高，但在二级市场似乎很难匹配其融资时的高估值。因此，将技术落地为商业，并产生持续的收入和利润，是AI企业集体面临的挑战。

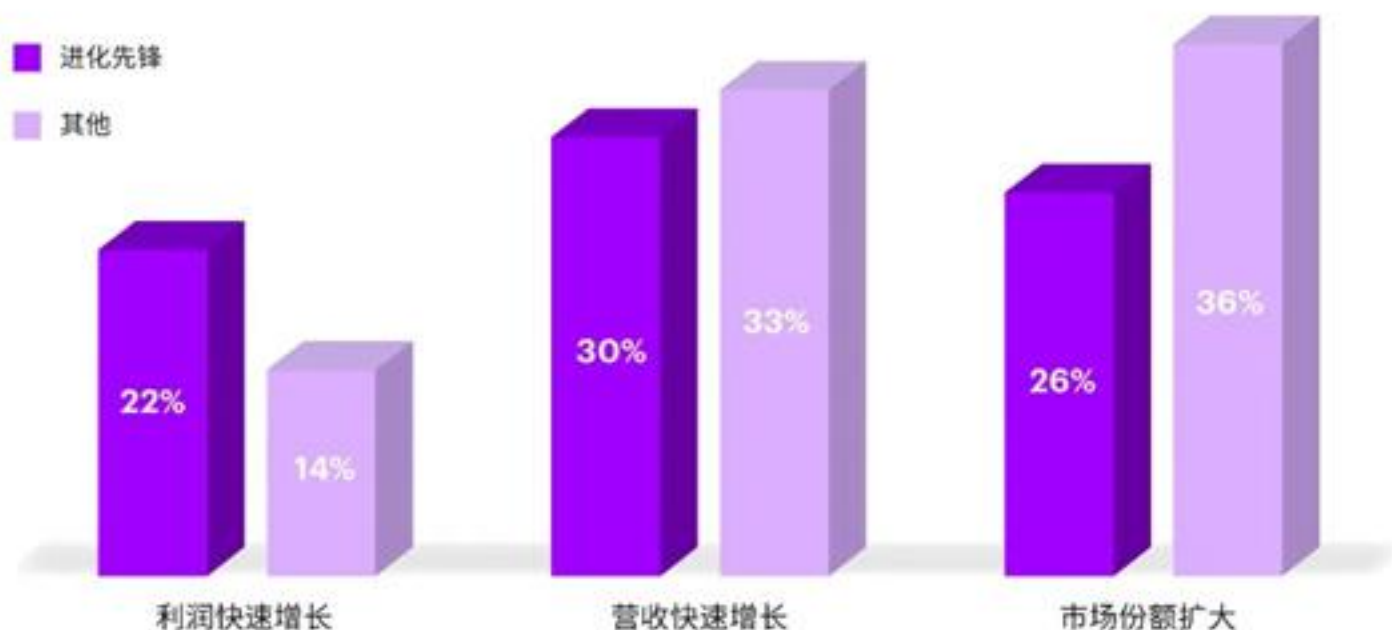
图5. 进化先锋是长期主义者

致力于协调公司长期目标与短期利益的冲突



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

图6. 进化先锋和其他企业的增长目标



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研



## 进化先锋是天生全球化主义者，也更重视外生性增长

中国独角兽企业快速发展的过去十年也是中国企业加速国际化的时期。2016-2017年间，对外直接投资的民营企业数量是国有企业的近5倍。过去八年，中国企业海外投资主要活跃于消费品、制造业、医疗、科技、媒体和通信等行业，以获取新能力、新市场和实现转型升级<sup>10</sup>。

独角兽企业中的进化先锋很多从创始之初就着眼全球发展。超过五分之一的进化先锋2019年营收中有20%以上来自海外市场；而其他独角兽中，仅有11%的企业海外营收占总体营收的比例超过20%（图7）。

图森未来是一个无人驾驶卡车公司，致力于以无人驾驶卡车技术为全球物流运输行业赋能。访谈中我们了解到，图森未来初创立于北京和美国加州圣迭戈，随后发展至中国上海、日本和美国亚利桑那州图森，并在上述五个地区设立研发应用中心。公司在中国和美国都有研发中心，总人数超过1000人。图森未来的目标是2024年研发出完全自动驾驶的卡车。截至2020年，这家企业的国内外专利共计770个。

成立于2016年的亿咖通科技是一家面向国际化的汽车智能化科技企业。通过访谈，我们了解到，亿咖通科技不仅聚焦车载芯片、智能座舱、智能驾驶、高精度地图、大数据及车联网云平台等核心技术产品，还持续打造行业领先的智能网联生态开放平台，赋能车企创造更智能、安全的出行体验。根据调研，亿咖通在开展技术创新的过程中，最大挑战是缺少面向海外市场的国际化人才，包括懂得整车产品和技术，熟悉海外市场和运营的人才。

越来越多的独角兽企业希望通过海外市场拓展来获得更大的市场规模和新的利润增长点。45%的独角兽认为海外拓展业务是至关重要的。其中，82%的独角兽计划在24个月内进军海外市场。

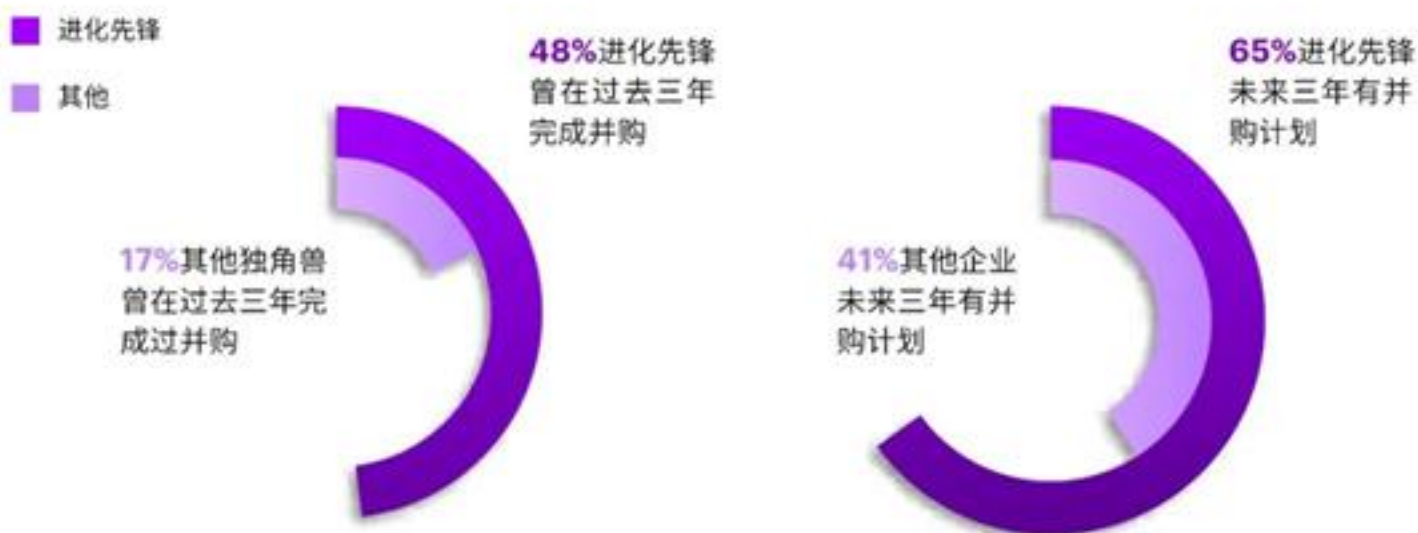
除了自身海外扩展外，进化先锋还通过并购的方式来实现外延式发展。在过去的三年中，有48%的进化先锋完成过并购，而其他独角兽企业的这一数值仅为17%。未来三年来看，有65%的进化先锋有并购计划，而其他独角兽企业的这一数值为41%（图8）。

图7. 2019年海外营收占总营收高于20%的企业比例 (%)



数据来源: 2020年埃森哲中国独角兽企业调研

图8. 进化先锋通过并购实现外延式发展



数据来源: 2020年埃森哲中国独角兽企业调研



## 独角兽进化的四个核心能力

拥有长期主义和盈利性增长思维的独角兽，在**技术创新、运营效率、人才组织以及使命和责任**这四个方面具有更突出的表现。这也是他们持续增长的核心能力之所在。

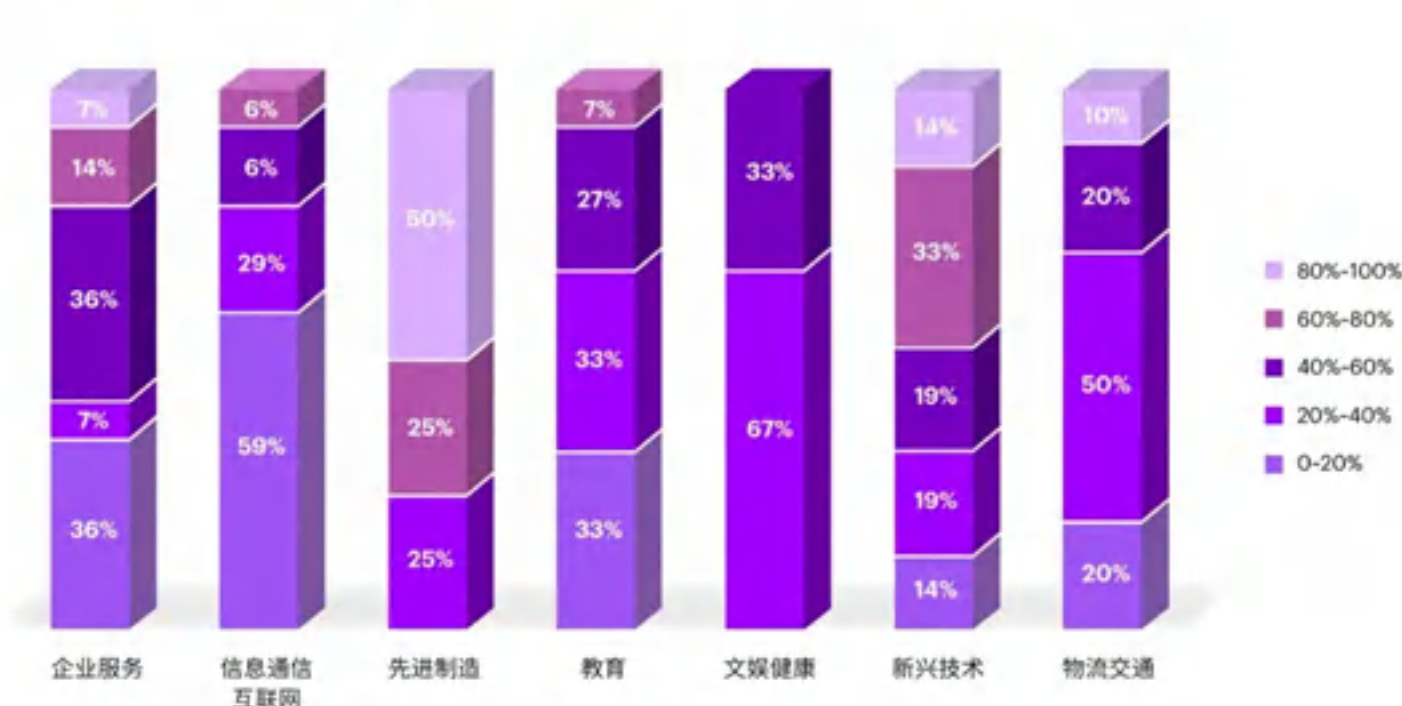
### 技术创新：提升创新ROI

技术对当今世界的改变无以复加。《埃森哲技术展望2021》报告指出，随着数字化转型的加速，在后疫情经济中，企业需要在变局中掌握技术先机<sup>10</sup>。

对于独角兽企业而言，技术与创新是企业立身之本，是企业发展的核心生产力。研究显示，75%的独角兽企业认为技术创新能力强是获得成功的重要标准，所以他们均大力投入研发。不过，由于行业的不同，独角兽企业研发投入的强度也是不同的，先进制造和新兴技术的研发投入强度最大。

在先进制造行业，75%的企业的研发投入占2019年总营收的60%。在新兴技术行业中，47%的企业的研发投入占总体营收的60%以上（图9）。

图9. 2019年各行业研发投入占营收比例分布



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

在普遍高研发投入的市场环境中，合理的创新管理才能真正提升企业的创新效率。70%的进化先锋和81%的其他企业均把技术实力作为安身立命之本。

不过，进化先锋的研发投资强度更合理、可持续性更强。根据调研显示，在2019年，有39%的进化先锋的研发投入占营收的比例为20%-40%。而其他企业中，仅有26%的其他独角兽的研发投入在20%-40%，接近50%的其他独角兽企业的研发投入占整体营收的比例超过40%（图10）。这可能很难持续。企业家们或许已经发现了这一问题，调研显示，17%的其他独角兽企业在未来3年将减少研发投入，而进化先锋中没有企业欲在未来减少研发。可以想象，在未来，其他独角兽在营收不能突破性增长的情况下，若减少研发投入，其可持续性或将承受巨大压力。

进化先锋通过强化外部协同，借助生态伙伴力量，优化技术创新投入的投资回报率。在创新模式上，进化先锋通过并购推动创新和成立创新型平台，而非仅依靠企业内部设立技术创新部门。

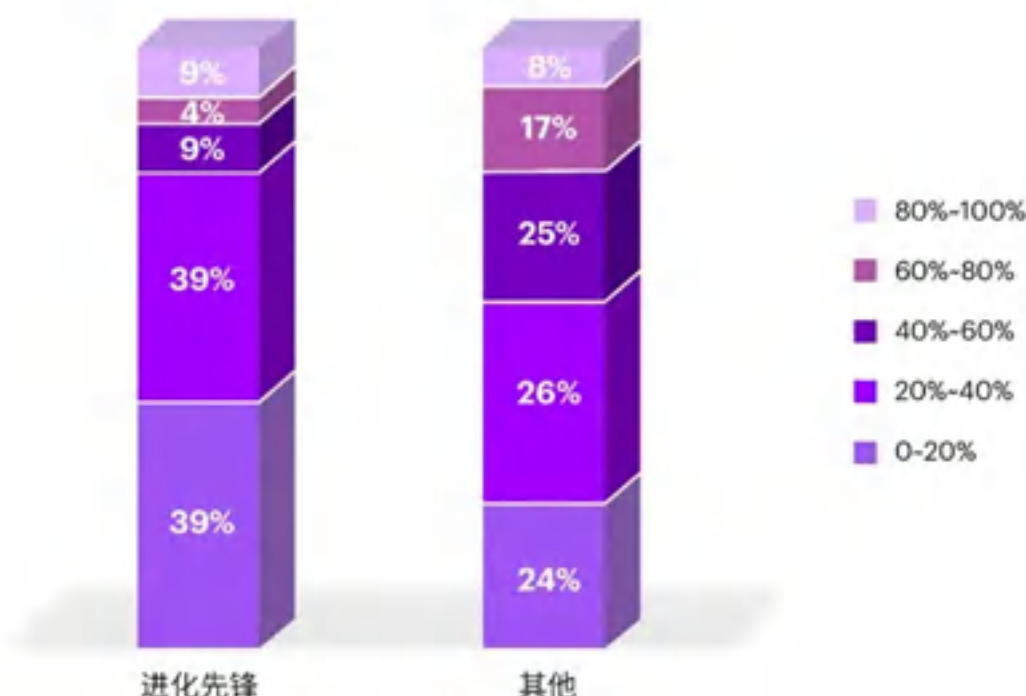
数据显示，有22%的进化先锋成立了创新平台，通过吸收外部力量来维持持续创新能力，如深兰科技通过打造AI生态圈的方式实现人才储备和技术创新落地的内循环。根据调研，深兰科技与上海交通大学等高校共同举办人工智能培训班及联合实验室，由科学院为校企合作提供技术支持，引领人才进入AI行业，加速专业人才成长。

调研企业中，画啦啦在依靠内部创新的同时，和清华美院进行合作。在教研体系层面，该企业每年都会去开拓AI绘画赛事服务平台等。

而其他企业中仅有8%的企业成立了创新性平台。进化先锋之外的其他企业的创新方式主要是依靠内部的技术部门。

除了技术创新外，进化先锋也更加重视商业模式的创新。52%的进化先锋认为商业模式创新对企业的成长起到了关键作用，而在其他独角兽企业中，仅有34%的企业认为商业模式创新对企业的成长起到了关键作用。

图10. 2019年独角兽企业研发投入费用占营业收入总额的百分比



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研



## 运营效率：成为竞争关键

如果没有独特技术优势，企业依然可以通过卓越运营建立起竞争力。91%的进化先锋和88%的其他独角兽企业普遍认为优化成本以提升运营效率对于企业成长至关重要。进化先锋的企业运营更加专业化。有22%的进化先锋致力于实现客户服务的智能化和精细化，而其他企业中，这一比例仅为13%。

各类成本上升给企业带来的压力不断加大。其中，获客成本上升对企业的压力尤为明显。一家头部在线教育企业市场营销负责人表示，2020年暑期，行业内企业的获客成本普遍大涨50%以上，有的甚至比2019年翻倍，但转化率却比上一年降低了<sup>12</sup>。

随着流量红利的下降，独角兽企业已经感受到获客成本上升对客户运营乃至企业运营效率带来的压力。调研显示，有39%的进化先锋和36%的其他独角兽企业认为获客成本上升是当前成长阶段的主要挑战之一。

成本优化是独角兽在不断发展过程中必然会经历的成长痛。虽然独角兽普遍认同优化成本的重要性，在面对运营成本上升方面，进化先锋和其他独角兽企业均制定了各自的成本管理战略，但两者的战略有所不同。

进化先锋在优化成本上更侧重于提高运营效率，确保其核心竞争力的存续；其他独角兽在优化成本上更关注减轻成本负担。数据显示，进化先锋企业大多在管理费用、渠道成本、用工成本方面有优化的打算；而其他独角兽企业大多在仓储成本、融资成本、研发成本方面有优化的打算（图11）。

图11. 进化先锋和其他独角兽企业的成本优化策略



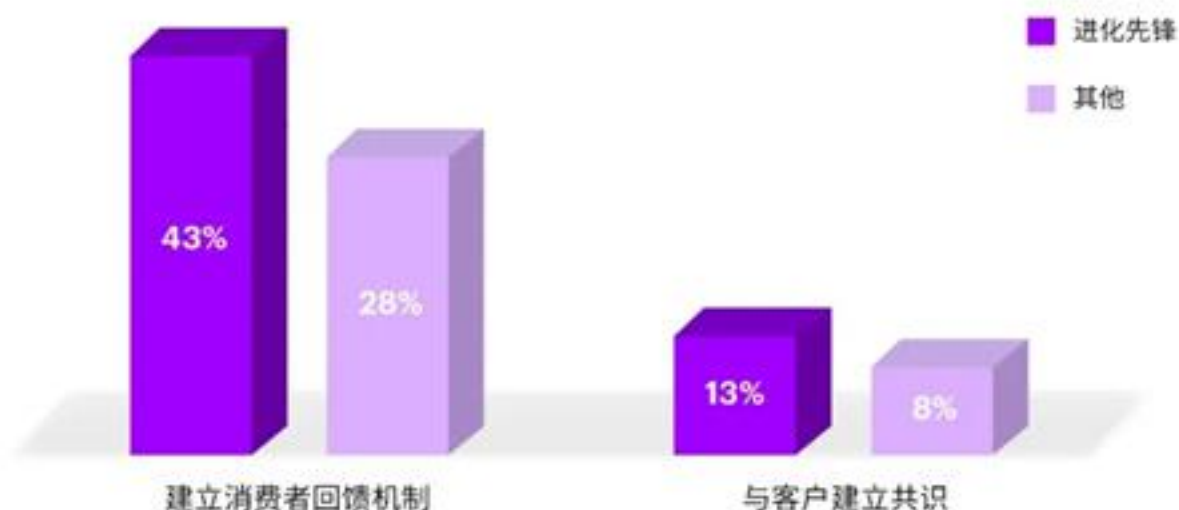
数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

在客户运营方面，进化先锋更注重客户的长远发展，而非短期客户活跃度，更注重隐私保护与信任；在客户互动上更注重倾听客户的声音。调研数据显示，30%的进化先锋利用会员管理系统增强客户粘性，而相比较而言，仅有8%的其他独角兽企业利用会员管理系统增强客户粘性；此外，有43%的进化先锋建立了消费者回馈机制，而其他独角兽企业中，仅有28%的企业建立了类似机制；有13%的进化先锋与客户建立共识，与客户达成统一的标准、惩罚或奖励机制，而其他独角兽企业中，仅有8%的企业与客户建立这些共识（图12）。

一些国际化的大型独角兽则与专业服务公司合作，将部分运营能力托付给拥有全球交付网络的公司，帮助其建立全球运营模式。

总之，相比其他独角兽企业，进化先锋更注重运营效率，在客户运营方面更注重着眼长远。其不仅仅在于削减成本，而是精准运营。

图12. 建立了消费者回馈机制和与客户建立共识的企业数量



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研

## 人才组织：花若盛开，蝴蝶自来

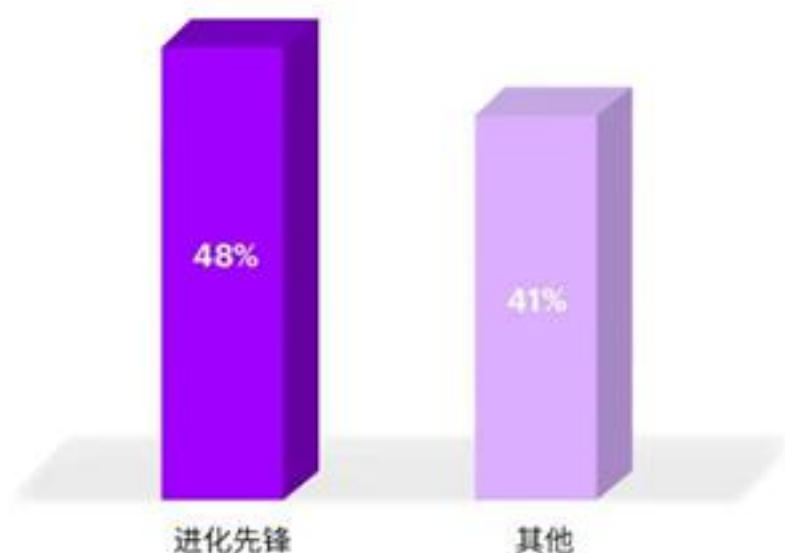
对于独角兽企业，特别是创业企业来说，企业创始团队的能力和背景对企业如何发展起到至关重要的作用。无论是进化先锋还是其他独角兽企业，均有近六成的企业认为创始团队对企业的成长起到了最为关键的促进作用。

独角兽在人才短缺的问题上都具有较强的危机意识，近半数的独角兽企业认为人才缺口是当前阶段的主要挑战之一（图13）。

在吸引人才方面，进化先锋与其他独角兽企业的做法有所不同，进化先锋更注重对人才的培养，为员工制定合理的晋升途径。超过七成的进化先锋通过培养现有管理者的领导技能和提高人才选拔和晋升的准确性来应对当前激烈的人才竞争，而其他独角兽企业中，只有六成企业采取了上述措施来吸引人才。有14%的其他独角兽企业采取了制订比同行业大多数企业都要高的薪酬来吸引人才的加入，而进化先锋没有一家企业采取此政策来吸引人才，这无疑将进一步增加其他独角兽企业的成本，长期来看也是不可持续的。

对于人才，真正具有吸引力的是规划良好的上升通道和与时俱进的成长路径。进化先锋在这方面做得更好一些。

图13. 对人才短缺问题引起重视的企业数量占比



数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研



## 使命与责任：良治，并向善

人无信则不立，业无信则不兴。技术向善和良治成为独角兽的共识。独角兽将信任作为发展与成长的基石，信息安全与隐私保护成为建设数字信任的核心领域。

独角兽普遍认识到了建立数字信任的重要性，并把建立涵盖整个业务生态圈的信任作为努力的目标。一方面，通过安全与高质量的产品以及消费者数据和隐私的保护，打造基于信任的客户关系，提高客户忠诚度；另一方面，通过与上下游业务伙伴之间信任关系的建立与强化，降低交易成本，使价值创造过程中的协同更加高效；同时，在更广泛的范围内与包括投资者、员工以及监管机构等信任关系的建立，将帮助独角兽创建友好和有利的运营环境，加速其成长（图14）。

进化先锋更倾向于通过组织建设强化数字信任。成立技术道德委员会的进化先锋企业是其他独角兽的1.6倍；建立内部风险管理机制的进化先锋是其他独角兽的1.4倍。

比如，调研企业中，爱回收、明略科技、一点资讯等进化先锋都建立了技术道德委员会，对数据等的使用中是否向善进行监督。

腾讯投入巨资，把科技向善变成企业基因。2021年，腾讯再次启动战略升级，提出“可持续社会价值创新”战略，并宣布将为此首期投入500亿元，设立“可持续社会价值事业部”，推动战略落地。这项战略和投资旨在基础科学、教育创新、乡村振兴、碳中和、FEW（食物、能源与水）、公众应急、养老科技和公益数字化等领域展开探索<sup>13</sup>。全球最大独角兽字节跳动创始人张一鸣宣布卸任CEO，并将“聚焦远景战略和社会责任等长期议题，持续学习企业如何更好地承担社会责任”<sup>14</sup>。

建设全方位数字信任的重要性已成共识，独角兽们建设数字信任的具体行动将决定其成败。完善的组织机构有助于将全方位的数字信任建设落到实处，助力进化先锋创造更优的发展环境，降低信任风险，实现持久健康的成长。

图14. 独角兽将信任作为发展与成长的基石，信息安全与隐私保护成为建设数字信任的核心领域



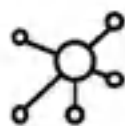
数据来源：2020年埃森哲中国独角兽企业调研



# 成为巨兽

独角兽企业要想获得可持续增长的能力，成长为巨兽，就需要构建企业的核心能力。盈利性增长是解决企业长期发展的主要方向，而要想实现盈利性发展，企业需要在运营、创新生态、人才组织、使命与责任等方面进行全面的提高。





**在运营方面**，企业应学会运用内、外部各种资源，扩展企业的能力和边界，实现延展性运营，使得企业在不断变化的市场环境中持续稳健成长。随着To-B业务的快速拓展，独角兽需要延揽相关人才，搭建与之相适应的市场开拓、业务流程、运营管理和组织人才的完整体系，及配套的系统工具，加强能力建设，实现To-B业务以客户为中心的高效运营。开拓海外市场是独角兽实现业务增长的重要路径。海外市场的成功需要全球化运营，即前端（产品、营销与服务、团队）的本地化与中后台集约化的高度协同，迈向全球运营新模式。



**创新**是独角兽实现产品与服务差异化和可持续增长的核心竞争力。企业应当制定明确可行的创新战略，加强创新管理，提升创新投入的投资回报。创新生态的建设，与创新伙伴的协同，对于加快创新的推广与产业化十分重要。在通过产品与服务创新强化客户价值创造的同时，管理创新将成为运营优化和高质量增长的重要手段。技术的不断发展推动新的商业模式不断涌现，独角兽亦应当把握商业模式创新机遇，打造新一轮增长的动力之源。



**在人才组织方面**，长期主义思维尤为重要，独角兽企业应更加注重组织人员架构的均衡发展，打造有力的企业文化，增强组织磁性。着力与外部专业伙伴共创组织模式、共建HR三支柱体系，快速跨越试错阶段，推动组织升级转型，让人才体系成为驱动业务增长的引擎：优选人力资源合作伙伴，实现人力资源对业务的无缝支持；设立专家中心，提高人力资源专才的能力与专业水平，强化专家作用；建立服务跨部门跨组织的共享运营中心，提供高效高体验员工服务。独角兽的高速发展带来激烈的人才竞争，企业人才战略应该眼光向内，建立完善的招聘、留用、考评和技能提升链条，以完善的职业发展体系加速人才成长。同时，善用人工智能等技术，实现人力资源运营智能化与自动化，迈向人机无缝协同新时代。



**在使命与责任方面**，企业除了寻求增长和利润外，也需承担一定的社会责任，应构建360°全链全域的信任体系，并实现技术向善。所谓全链是指惠及整个生态圈及商业链条上的所有参与者，包括企业、客户、用户、员工、商业伙伴、公众等。全域是指全球各地。独角兽在从产品和服务着手构建数字化信任的同时，也应从公司风险合规管理、生态系统构建、组织架构变革等全方位强化社会信任和消费者信任。信任建设应超越产品、服务、数据和隐私保护的范畴，着手从企业风险合规管理、生态系统构建和组织架构变革等多角度，建设涵盖整个行业生态的信任。对于致力于成为全球企业的独角兽而言，海外市场的治理与信任建设尤其迫切，获得海外消费者、当地业务伙伴和监管当局等多方的信任，将是海外业务健康成长的重要保障。

在数字化时代中快速成长的中国独角兽企业，在技术上具有一定的后发优势，并肩负着不断向前开拓中国技术前沿的重任。与此同时，他们也天然地承担着中国独角兽所特有的属性。高速攀升的财务数据只是巨兽的表象，他们必须以全球化视野完善公司治理与数字信任，以及通过技术实现行业颠覆性创新，才能真正成为巨兽和负责任的企业。



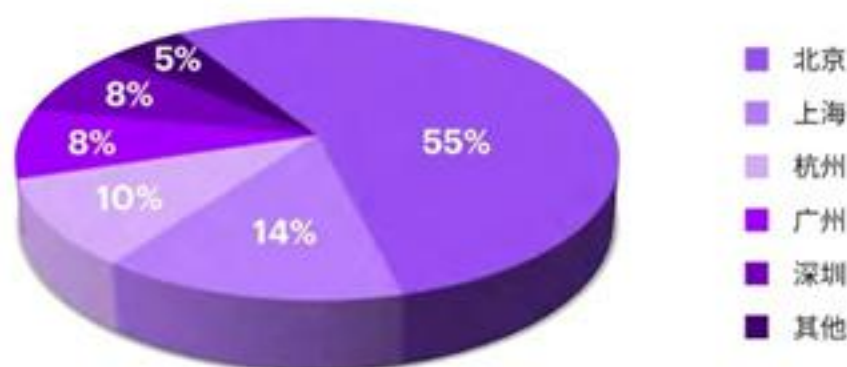
# 研究方法

本研究旨在通过探索成功的中国独角兽企业的优势与特点，发现独角兽企业进化过程中的规律、常见挑战以及解决方法，从而为独角兽和创业企业的发展提供启发性建议和实践指导。本研究通过对比分析进化先锋和其他独角兽在企业增长、创新、运营、人才、使命与责任等方面的异同，探索独角兽企业进化成功的关键要素。

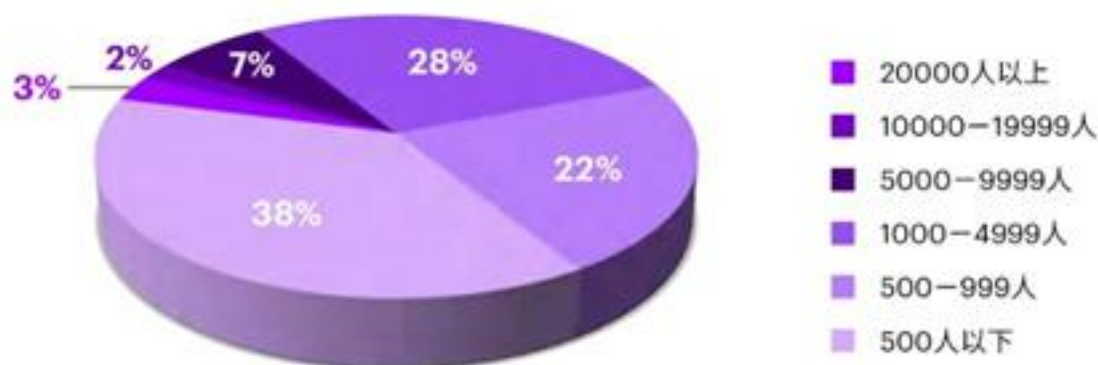
本研究通过对七大行业的87家中国独角兽企业进行问卷调研，进行全方位、多角度的剖析中国独角兽企业，从中提炼出趋势性的洞察。

## 研究样本

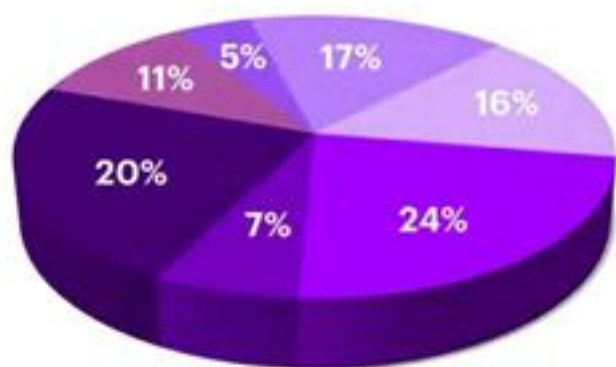
### 地区分布



### 员工人数



## 行业分布及定义



- 先进制造：机器人、航空航天等高科技制造行业
- 教育：线上线下教育相关行业
- 企业服务：直接为企业提供各类服务的行业
- 新兴技术：人工智能、AR/VR等新技术为主的行业
- 文娱健康：文化、娱乐、体育、健康
- 通信互联网：IT行业、电信行业、互联网行业
- 物流交通：物流、交通运输、打车平台相关行业

# 项目团队

本调研由埃森哲和创业邦联合完成。

## 指导委员会

**朱 虹** 埃森哲全球管理委员会成员、大中华区主席

**李惠红** 埃森哲运营亚太、非洲、中东和土耳其地区总裁

## 埃森哲项目团队

项目指导：**陈旭宇** 埃森哲大中华区高级市场总监

项目经理：**曹 蕾** 埃森哲大中华区市场总监

## 研究团队

**何 珊** 埃森哲商业研究院软件与平台行业研究员

**郭 立** 埃森哲商业研究院通信、媒体与高科技事业部研究总监

**何懿文** 创业邦研究中心研究总监

**夏县明** 创业邦研究中心高级研究员

## 鸣谢 (按照姓名字母排序)

Kevin Collins、陈继东、陈珊、董艾迪、韩必立、Paul Johnson、

梁燕妮、林群弼、陆今芳、唐振凯、滕艳、汪婷、张逊、张月、

诸昊玮、朱伟



# 参考资料

1. 《全球独角兽企业名录》，CB Insights，2021年5月。
2. 《全球独角兽企业名录》，CB Insights，2016年至2021年。
3. 《中国数字经济发展白皮书》，中国信通院，2021年4月。
4. 《全球独角兽企业名录》，CB Insights，2016年至2020年。
5. 根据Wind数据库经计算而成。
6. 估值数据来源于睿兽分析，营收数据来源于上市公司招股书。
7. 根据睿兽分析数据库经计算而成。
8. 《欺诈发行最高判15年，信披造假罚无上限》，新华网，2020年12月。
9. 《三个月23家公司止步科创板，科技独角兽短期难回归》，新浪财经，2021年3月。
10. 《东风西渐：中国企业全球化的新航路》，埃森哲，2019年5月。
11. 《埃森哲技术展望2021》，埃森哲，2021年3月。
12. 《在线教育行业获客成本暴涨，小程序是破局的关键？》，搜狐网，2020年11月。
13. 《腾讯设立“可持续社会价值事业部” 首期投入500亿元》，新浪科技，2021年4月。
14. 《张一鸣发布内部全员信：宣布卸任CEO一职，将聚焦远景战略、企业文化和社会责任》，和讯网，2021年5月。

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及遍布全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、互动体验、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约53.7万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支约1.8万人的员工队伍。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量实现转型，提升全球竞争力。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页[www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)。

## 关于创业邦研究中心

创业邦研究中心是创业邦旗下的研究与咨询部门。研究中心基于创业邦创新生态服务平台，发挥创业邦生态体系和数据资源的优势，以专注、客观、前瞻的精神打造专业的研究报告、权威的榜单评选、高价值的咨询服务、智能化的睿兽分析DaaS，致力于为创业者、投资人以及大企业创新、政府相关部门提供前沿思考和洞察分析，研究行业趋势，关注创新机遇，寻找优质公司，赋能商业决策。敬请关注创业邦官网：<https://www.cyzone.cn>。