

独角兽进化论

>
accenture
埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案，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50.6万名员工，服务于120多个国家和地区的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲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。

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，这为独角兽企业的发展提供了绝佳土壤。截至2021年5月，中国共拥有137家独角兽企业，占全球总量的五分之一，已然成为全球独角兽企业的“重镇”。

中国独角兽企业不仅数量庞大，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，显示出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。

埃森哲对七大行业的87家独角兽企业进行了调研，发现独角兽企业在生存和发展压力加大的背景下，保持业绩增长和市场规模是生死存亡的关键：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，独角兽企业必须保持长久的竞争力，以吸引人才，加快创新。

独角兽的物种谱系

在技术、资本和市场等多重力量作用下，中国独角兽企业物种不断进化。采用To-B业务模式的独角兽企业逐渐兴起，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

占比高，而且收入规模较大。另外，独角兽企业从成立到完成IPO的进程缩短，隐性上市门槛更高，必须加速快跑，加速成熟(图一)。

中国的独角兽企业中，很多属于平台型企业，他们的营收快速增长，主要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，归为“进化先锋”。这些企业在2019年的营收规模已达到30多亿元。

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原因主要是长期主义增长思维。调研显示，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，这一比例几乎是普通独角兽企业的两倍。他们同时兼具更强的风险意识，并且更加注重以客户为中心，致力于实现客户服务智能化、精细化管理。

与此同时，无论是进化先锋还是天生的全球化主义者，他们更重视外生性增长。许多进化先锋从创始之初就着眼全球发展，并且越来越多的独角兽企业希望通过拓展海外市场来获得更大的市场规模和新的利润增长点。45%的独角兽企业认为，拓展海外市场业务是至关重要的。其中，82%的独

角兽企业计划在未来24个月内进军海外市场。

独角兽的进化与分化

进化先锋聚焦长期增长，围绕长期愿景，不断投入。他们在技术创新、运营效率、人才组织，以及使命和责任这四个方面有更突出的表现。这是他们持续增长的核心能力之所在，也是更多独角兽企业进化为“超级独角兽”的秘诀所在。

①技术创新：提升创新投资回报率

对于独角兽企业而言，技术与创新是企业立身之本，也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。

在普遍高研发投入的市场环境中，只有合理的创新管理才能真正提升企业的创新效率。在这方面，进化先锋比其他独角兽企业更胜一筹，他们更善于根据企业的发展状况决定研发投入比例，实现可持续发展。此外，进化先锋还会通过强化外部协同，借助生态伙伴力量，优化技术创新和商业模式创新投入的投资回报率。

②运营效率：成为竞争关键

如果没有独特的技术优

势，企业依然可以通过卓越运营建立起竞争力。这主要体现在成本优化和客户运营两个方面。其中，成本优化是独角兽企业在不断发展过程中必然会经历的成长之痛(图二)。

在客户运营方面，进化先锋更注重客户的长远发展，而非短期活跃度，他们更注重隐私保护与信任，在客户互动上也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黏性，比其他独角兽企业高出近4倍。还有22%的进化先锋致力于实现客户服务的智能化和精细化。

③人才组织：空间比高薪更重要

对于独角兽企业而言，企业创始团队的能力和背景对企业如何发展起到了至关重要的作用，这在进化先锋与其他独角兽企业中得到了颇为一致的认识。但对于未来人才战略，双方的策略却不尽相同。

相对于其他独角兽企业依靠高薪吸引人才的做法，进化先锋中没有一家独角兽企业采取这一方式。他们更注重对人才的培养，为员工制订合理的晋升途径。超过七成的进化先锋通过培养现有管理者的领导技能，以及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。

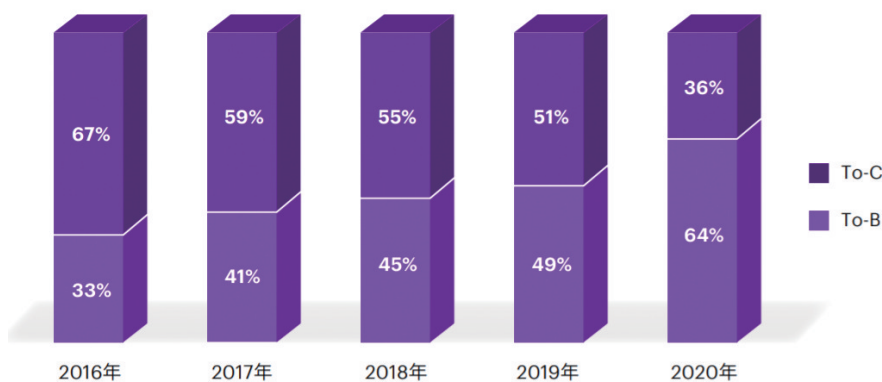
④使命与责任：良治，并向善

技术向善和良治成为独角兽企业的共识，他们将信任作为发展与成长的基石，并把建立涵盖整个业务生态圈的信任作为努力的目标。信息安全与隐私保护则成为建设数字信任的核心领域。

我们发现，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数量是其他独角兽企业的1.6倍；建立内部风险管理机制的进化先锋企业数量是其他独角兽企业的1.4倍。

在数字化时代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，但同时肩负着不断向前开拓中国技术前沿的重任。高速攀升的财务数据只是巨兽的表面现象，想要成为真正的超级独角兽和负责任的企业，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。

图一：TO-B模式的独角兽企业正不断兴起



图二：进化先锋的成本优化策略更聚焦于提高运营效率

