

strategy& 思略特

Part of the PwC network

解决方案系列

独角兽企业成长赋能

独角兽企业跨越式发展，
聚焦六个问题四大突破

联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2166

邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业合伙人

电话: +86 (755) 8261 8205

邮箱: junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

王崑

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业总监

电话: +86 (10) 6533 7325

邮箱: clark.wang@strategyand.cn.pwc.com

付佳毅

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业总监

电话: +86 (10) 6533 2806

邮箱: joey.j.fu@strategyand.cn.pwc.com

霍燃

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业高级经理

电话: +86 (21) 2323 8721

邮箱: ran.r.huo@strategyand.cn.pwc.com



目录

前言 03

一、独角兽企业持续成长的三大目标与六个问题 05

二、独角兽企业成长的四大突破 07

三、思略特赋能独角兽企业持续成功实践案例 11

四、思略特独角兽企业成长赋能服务工作计划 13

结语 15



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，希望帮助企业走对、走稳转型之路。

前言

《中国独角兽企业研究报告》显示，2021年中国独角兽企业已达316家，总估值接近1.2万亿美元，独角兽企业已成为各领域新经济代表。但受疫情等全球政治经济不确定性影响，独角兽企业正在面临增长放缓、团队流失、估值下降、融资困难等诸多挑战，实现规模化、可持续发展困难重重。

普华永道思略特认为，独角兽企业持续成长不仅要苦练内功、“低头看路”，还要善用外部资源、“抬头看天”，在理解行业大势、竞争态势和自身情势的基础上，灵活开展市场洞察、战略解码、计划落地、组织优化、运营提升，构建发展基础和长期竞争力。总结贴身服务独角兽企业成长的实践经验，思略特的**独角兽企业成长赋能解决方案**，涵盖战略澄清、战略解码、战略落地管理、组织和运营能力提升等内容，开放共创、持续陪伴，助力独角兽企业实现业务增长、盈利提升和能力突破。



中国独角兽企业数量及估值

中国独角兽企业¹数量

■ 超级独角兽企业 ■ 独角兽企业



中国独角兽企业估值² (2020-2021, 亿美元)

■ 超级独角兽企业 ■ 独角兽企业



¹独角兽企业定义：狭义独角兽定义。根据科技部发布的《中国独角兽企业研究报告》：成立于10年以内、估值超过10亿美元，在中国境内注册的，具有法人资格的企业，获得过私募投资，且尚未上市；

²估值构成划分：超级独角兽企业：估值>100亿美元，独角兽企业：估值10-99亿美元。

信息来源：长城战略咨询《中国独角兽企业研究报告》（2021-2022），普华永道分析



一、独角兽企业持续成长的三大目标与六个问题



业务持续增长、盈利水平改善和组织能力提升是独角兽企业成长的三个核心目标，实现这三个目标需要企业聚焦解决六个关键问题：

业务持续增长挑战：

问题一：如何延展第一曲线？重点关注深耕客群、细分需求、加速产品迭代创新、提升自我造血能力。

问题二：如何探寻第二曲线？重点关注打造下一款明星产品、切入战略性新兴赛道、实现海外拓展等业务创新。

盈利水平改善挑战：

问题三：如何优化盈利模式？重点关注提高产品附加价值和调整价格，节省开支并实现高质量生产交付。

问题四：如何改善资本结构？重点关注提高投入产出比，减低借款和募资成本，优化资本开支。

组织能力提升挑战：

问题五：如何提升企业认知力和执行力？重点关注改善组织架构、优化运营体系、建设优良文化。

问题六：如何扩大企业影响力？重点关注打造领先品牌、加强生态协同效应、改善并购收益。



二、独角兽企业成长的四大突破



根据思略特服务独角兽企业的经验，以上六个问题需要企业以“创造商业价值”、“构建能力护城河”为原则，开展战略澄清、战略解码、战略落地、能力提升四项工作，实现对齐认知、凝聚人心、聚焦战场、提升能力四大突破。

工作原则

- **创造商业价值**：独角兽企业需要以盈利为目的，用自身经营沉淀的收益进行滚动投资和持续发展，坚守商业本质，为客户提供有价值的产品与服务。
- **构建能力护城河**：强化企业竞争优势，明确竞争优势匹配的核心能力和各种能力的协同机制，建立关键技术、差异产品、创新模式等竞争壁垒，支持估值提升。

突破一：战略澄清

明确发展目标，对齐组织认知。

扫描市场供需结构变化和技术发展趋势，定义细分市场、目标客户，增长区域等发展机遇；提炼领先企业实践经验，探究成功根本原因、目标能力差距，形成机会地图；总结自身经验能力和发展瓶颈，形成业务路径和关键举措。

通过看市场、看对手、看自己，企业需有效澄清“做什么”、“不做什么”、“成什么”、“缺什么”等战略问题，理清发展方向、对齐核心团队认知，制定企业发展目标。

突破二：战略解码

明确发展路径，凝聚团队人心。

明确企业战略定位、业务模式和发展策略，研讨“关键战役”内容、资源需求、预期成果（含关键量化指标）、选派主要责任人或变革管理小组，形成可执行的时间表和落地方案。

通过议战略、议目标、议保障，需推动管理层共识和凝聚人心，解决“战略模糊，没共识”和“战略松散、不聚焦”两大问题，拉进战略目标执行落地距离。

突破三：战略落地

落实管理机制，聚焦关键战场。

企业需分解关键举措，细化责任主体，明确业务控制点，使用企业绩效管理（EPM）指标体系制定管理看板和工具模板，形成风险预警和经营管理机制；设置目标体系、关键里程碑、预算编制，考核指标、预期成果，有效形成经营计划和运营闭环。

通过定职责、定策略、定计划，企业需保证资源聚焦，让责任与权力对等，有效聚焦战场，赢得必胜之战。

突破四：能力提升 优化运营体系，提升组织能力。

基于企业运营能力的诊断结果，识别在产品、品牌、营销、销售、交付、服务和生态管理等关键运营环节的优化点，并通过对标、根因分析等速赢专项工作推动规则、流程和考核的变革快速见效；构建适配的组织架构、系统工具，持续优化运营成果，有效改善业务效率和经验成果。

通过建组织、建规则、建工具，企业完善运营管理体系，将变革中获得的能力和经验的在组织内部沉淀，实现可持续增长。

独角兽企业赋能的四大维度





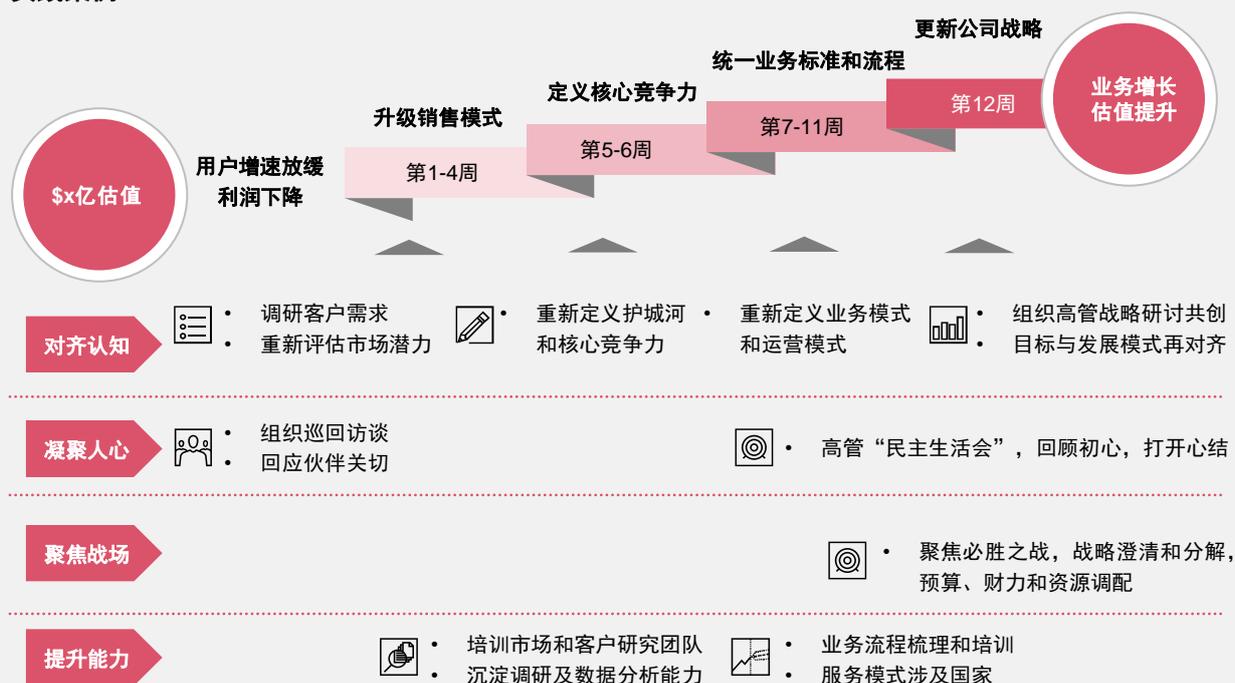
三、思略特赋能独角兽 企业持续成功实践案例

思略特已协助多家科技独角兽企业实现持续成功。例如，思略特曾服务某SaaS创新企业，建立“以客户为中心”的增长模式。随着竞争加剧，客户原有经营模式在客户拓展、留存方面遭遇挑战，同时合作伙伴管理、产品研发管理等战略举措也面临瓶颈。独角兽企业成长赋能服务团队与客户共同开展了以下工作：

- **战略澄清和现状诊断：**澄清发展战略与市场机会点，基于大规模需求调研形成客户画像，并根据赛道业务的特点及领先实践对标，识别当下业务存在根本问题、重新评估市场潜力，明确战略目标、坚定发展信心。
- **战略解码和落地：**明确可持续发展的关键战略举措，拆解行动计划和衡量指标，明确负责人、共创未来关键行动计划。建立公司层级的战略举措跟踪推动机制。
- **能力提升：**识别组织核心能力和长期护城河，推动在组织内部达成共识。协助业务骨干将核心能力、经验沉淀成为标准化的流程和规范，进行规模化复制和推广。

同时，通过面向全员战略宣贯、技能培训和沟通交流，帮助管理层和公司全员建立对未来方向的统一认知、掌握有效的管理方法工具，为可持续增长奠定坚实基础。

实践案例



四、思略特独角兽企业成长赋能服务工作计划

基于独角兽企业成长赋能解决方案，思略特制定灵活的工作计划，通过交流培训、现场服务、长期陪跑帮助企业创始人、管理团队应对市场的变化环境和发展需求，并且汇集行业专家及普华永道全球专家资源，灵活采用共创工作坊、资源平台对接等成熟方法，从战略澄清、战略解码落地到赋能增长，助力独角兽企业持续成功。

- **交流培训：**定期走访，按需交流市场情况，分享行业洞察；参与公司研讨会、论证会等企业管理决策会议，就相关经营、管理、战略问题提供专业意见；组织管理层全面培训或专项培训等。
- **现场服务：**以6-10周为周期进驻企业现场工作，针对特定企业战略和管理的具体问题设计解决方案并推动落实，同时开展研讨共创、宣贯培训等活动。
- **长期陪跑：**长期派驻顾问并联合普华永道审计、税务、交易并购、法务等专业团队，建立战略合作关系或项目群合作，推动企业战略执行不走样、管理能力持续升级，关键骨干快速成长。

思略特植根于普华永道专业服务网络，致力为独角兽企业提供一站式专业服务，包括促进增长的融资选择、投资者和被投资者匹配、支持扩张的法律和税务结构咨询、提供有关商业计划、业务评估、尽职调查和IPO服务。普华永道也在上海、北京和深圳设立了三个创智中心（CCoE）和创新中心，推广新兴技术、培养创业文化和激发创新思维，为独角兽、准独角兽企业全面护航。



服务方案和计划

服务方案	时间周期	服务内容	全程跟踪 服务及持 续支持
交流培训	按需、每季度走访	市场经验交流、分享行业趋势，参与公司研讨会、论证会等决策会议就相关经营、管理、战略问题提供具体意见；举办专题性培训服务等	
现场服务	6-10周	针对特定企业管理方面的问题提出解决方案，就服务内容进行集中研讨、合作开发、开展相关多场宣贯培训服务	
长期陪跑	长期	帮助企业建立管理体系，联合普华永道审计、税务、交易并购等专业团队，在战略、管理、组织、融资上市等领域持续合作	

普华永道思略特以陪伴式、定制化多元服务方式，服务众多科技独角兽企业，积累了几十个项目服务经验

工作方法

共创工坊

全日工坊，聚焦创造性、差距分析、设计思维和优先排序，制定发展战略和执行方案

专家座谈

普华永道相关专家将针对相关主题进行细致调研及分享，例如：产品创新、业务运营等

浸入式参与

深度参与独角兽企业运营管理，定期提供辅导、赋能和专项支持

资源平台对接

普华永道集结网络资源，支持独角兽企业互相学习，互取所长，互惠互利，激发、碰撞

执行示例



催化工坊



专题工坊



专家访谈



专家座谈



问题会诊



专项赋能



加速营集训



网络资源支持

A vertical photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, taken from a low angle looking up the roadway. The bridge's massive red-orange towers and suspension cables are silhouetted against a bright, hazy sunset sky. The roadway is filled with cars, and a speed limit sign for 45 is visible on the right. The overall mood is one of grandeur and achievement.

结语：思略特长期陪伴 独角兽企业成长、成功

思略特基于长期服务独角兽企业的丰富经验，助力企业实现能力突破、业务增长和估值提升，沉淀组织能力。思略特愿成为企业增长路径的引导者、战略落地的陪伴者、持续成功的助推者，伴随独角兽企业持续成长、成功。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 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。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作参考之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。