



组织力突围：中国“独角兽”企业的下一程



引言

“独角兽”一词最早在 2013 年被提出，专指成立不超过十年、估值超过十亿美元、获得私募投资但尚未上市的企业。受益于大环境增长和资本热捧，中国“独角兽”企业的数量和估值双双持续高速增长。近年来中国独角兽企业数量稳定在全球独角兽企业总量的 1/3，仅次于美国。2019 年中国估值一百亿美元以上的超级“独角兽”有十二家，其中估值超过 500 亿美元的有五家。此外，中国独角兽企业增速也远高于市场平均水平。麦肯锡选取不同估值区间的十家代表性“独角兽”企业，计算了它们 2014—2018 年的总估值增速，并与国内最活跃的深指增幅相比较。过去五年，深指的复合年均增长率为 4%，而这十家“独角兽”企业总估值的复合年均增长率则达到惊人的 120%。

中国独角兽企业往往一技傍身，凭借着对价值链关键切入点的独特理解和颠覆性打法，快速集聚大量资源。但“独角兽”企业普遍专业能力偏科，其高速增长掩盖了专业能力不足，表现在研发、生产、供应链、市场销售和数字化的各个环节。创始团队往往无暇顾及补齐短板，这就给长期发展埋下隐患。当内外环境发生重大变化、业绩放缓时，专业能力问题集中暴露，导致增长拐点出现，其打击常常是毁灭性的。

麦肯锡全球董事合伙人唐蓓认为，在成长各个阶段，独角兽企业会遇到各种内外部冲击。例如，初创阶段主要受战略资源制约、政策影响和竞争冲击，成熟阶段又会出现业务和地域拓展问题，以及市场饱和造成的冲

击。当内外部重大冲击发生时，如果没有提前弥补短板，必然会出现增长拐点，甚至从此一蹶不振。

麦肯锡对企业组织力与业务绩效的分析，以及对 700 家全球企业所做的组织力指数调研表明，企业的组织力与业务绩效呈高度相关性，良好的组织力是提升业绩的基础。麦肯锡提出，组织力是企业的内生凝聚力和驱动力，体现在企业在组织架构、业务流程、考核激励、人才能力、文化价值等组织和管理维度的选择，并由内而外作用于企业的方方面面。借用牛顿的力除以质量等于加速度定律，组织力越强，增长或转型加速度就越快，也就越能牵引企业实现战略突破和业务提升，进而超越竞争对手。

相较于稳健成长的多数企业，近年来中国大量独角兽企业高速发展，对其专业能力的体系化搭建造成巨大挑战。通过案例剖析，麦肯锡发现独角兽企业在拐点处表现出的专业能力缺失，往往源于组织力不足。关键专业能力偏科是“标”，组织力不足是“本”。

中国的独角兽企业暴露的组织力问题既有共性，又各有特点。问题集中暴露在以下四个维度：

由于以短期业绩为导向，以结果论英雄，缺乏对团队目标体系的正确引导和长期激励机制，导致在增长放缓时动作走形，骨干流失。

快速发展要求能力升级。常见做法是通过引进新的专业化能力充实初创团队，但由于对新员工能力考察不足，并且缺乏体系保障，导致人才能

力被不断稀释摊薄。

初期跑马圈地缺乏基本的建章立制，导致人财事等关键管控环节缺乏清晰的流程制度和标准。组织架构设计难以在敏捷和规范中找到平衡，埋下了管理隐患。

创始团队拥有独特的使命感和价值观，在创业阶段能有效鼓舞和凝聚团队。随着团队更替和投资人要求的变化，初始的价值观逐渐被稀释、冲淡，价值观失焦。

针对中国“独角兽”在专业能力和整体组织力所暴露的问题，麦肯锡建议，独角兽企业首先进行诊断，以便发现问题并挖掘根因，然后再根据自身实际需求，采用定制化“双管齐下”有效提升领导力，实现“标本兼治”。

麦肯锡全球资深董事合伙人张海濛认为，我们建议高速成长的中国独角兽企业加倍关注组织力。创始人在思考业务问题的同时，应将更多精力投入到组织建设中去。针对业绩问题进行持续诊断和深入反思，理解深层

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33966

