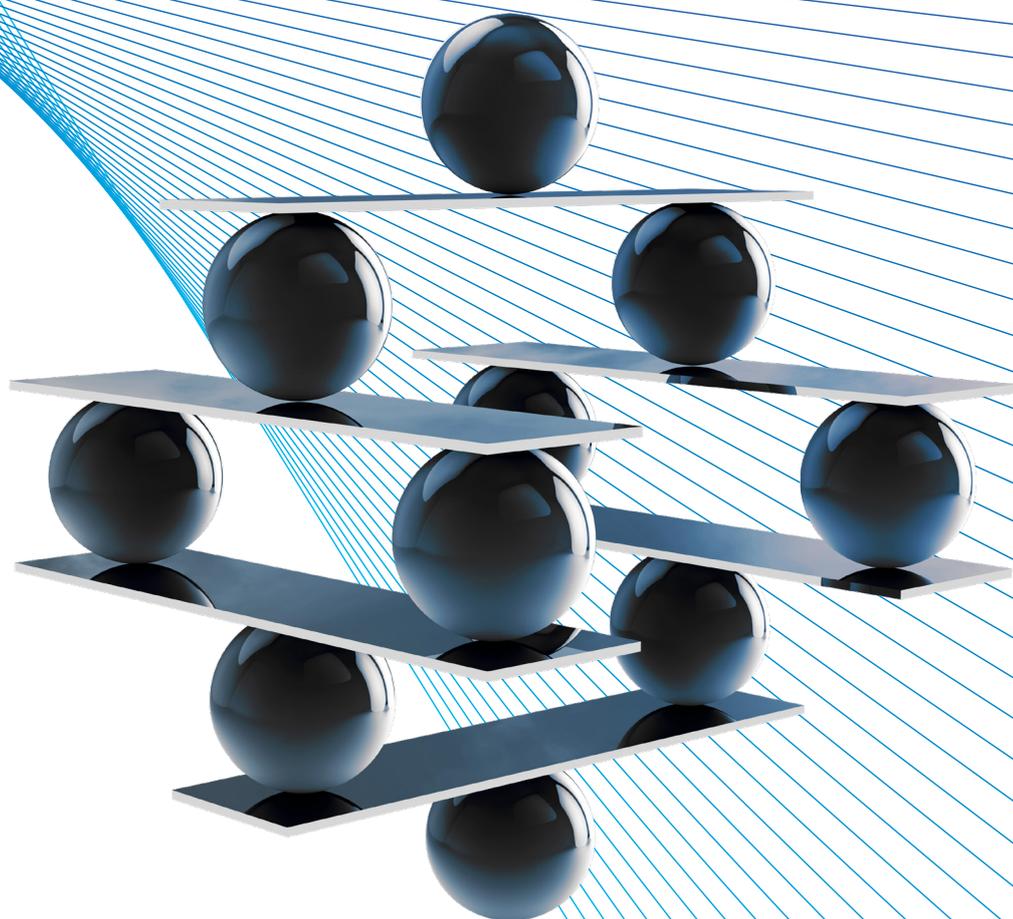


麦肯锡中国区组织管理业务白皮书

# 组织力突围

中国独角兽企业的下一站征程





# 引言

组织力是企业的内生凝聚力和驱动力，组织力体现在企业对组织架构、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，它由内而外作用于企业的方方面面。借用牛顿定律，力除以质量等于加速度。组织力越强，增长或转型加速度就快，就越能牵引企业实现战略突破和业务提升，超越竞争对手；而组织越大，越需要更强的组织力驱动。

伴随着2015年掀起的“大众创业，万众创新”热潮，独角兽企业在中国新经济“丛林”诞生了，并且快速成长壮大，源源不断制造着类似于“三年IPO”、“利润增长八倍”的神话，创造了一个又一个高光时刻。2018年中国新增“独角兽”36家，约占全球总量1/3，数量仅次于美国（54家）。其中有全球估值最高的蚂蚁金服（2019年3月估值约1480亿美元），有刚刚创造最快IPO的瑞幸咖啡（从创立到登陆纳斯达克仅用17个月），也有在全球范围积极布局的滴滴出行（已通过资本运作等手段在北美、东南亚、拉美等地区拓展业务）。

受益于大环境增长和资本热捧，中国独角兽企业呈现指数级增长，短时间内接

连登上神坛。然而，成功无坦途，许多明星独角兽企业遭遇过或正在经历至暗时刻。我们观察到许多高速增长独角兽企业，或早或晚都暴露过因专业能力不足造成的业绩增长拐点，在成长过程中付出过惨痛代价。

成长之路磕磕绊绊、教训不断，甚而偶有致命危机。我们不禁要问，这些烦恼因何而生，其背后根因是什么？这些表面的业务问题和无形的企业组织力（如目标体系、人才、组织架构流程、文化价值）之间又有怎样的关系？是否有办法可以消除“成长的烦恼”？是否有可能避开前行道路上的大坑？我们将在本文深入探讨以上问题。

# 第一章：一技之长掩盖了专业能力短板，遭遇拐点时往往致命

“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。“独角兽”被普遍认为是新经济时代科技和创新的集中体现。这一概念提出后，中国独角兽企业呈现出从无到有，从有到强的指数级增长。据我们观察，中国“独角兽”具有以下三个特点：

1. 数量和估值双双持续高速增长，估值超百亿美元的大型独角兽企业层出不穷，市场预期和竞争态势给“独角兽”增长带来较大压力。
2. 往往抓住价值链上某个切入点，形成独特打法，短时间内大获成功，一

战成名。但在集聚资源快速突破的同时，很难全面系统搭建企业专业能力，或多或少存在能力短板。

3. 专业能力短板容易被高速增长所掩盖，但遇到内外环境发生重大变化业绩放缓时，问题往往集中暴露，甚至形成致命打击。

## 特点一：数量和估值双双持续高速增长

中国每年新增“独角兽”占全球总量的比重由2013年的0%快速提高至2018年的24%，近年来数量稳定在全球独角兽企业总量的1/3（见图1）。除了数量

图 1

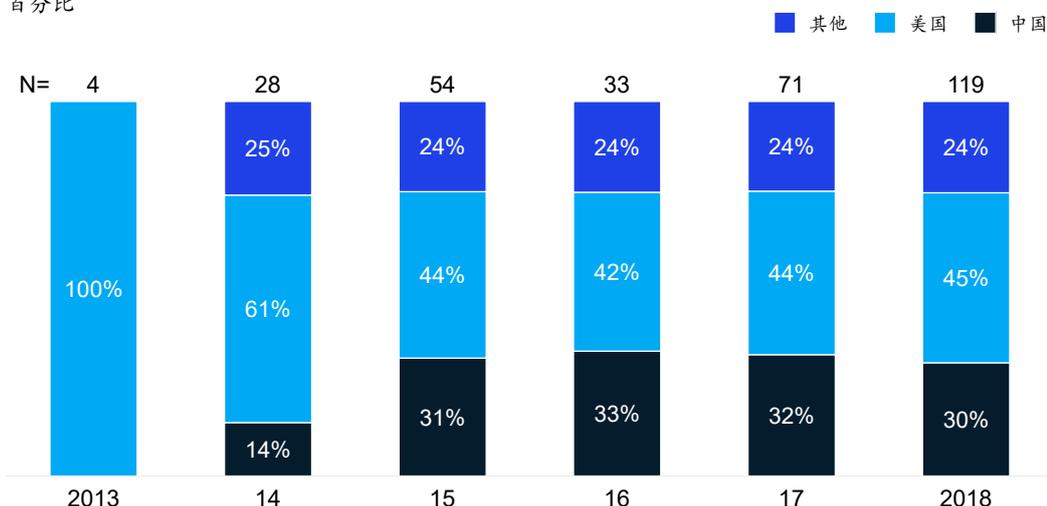
中国独角兽企业数量快速增长，占比全球已达到近1/3，仅次于美国



### 数量多

中国独角兽企业数量快速增加，仅次于美国

全球新增独角兽企业数量及各地区比例百分比



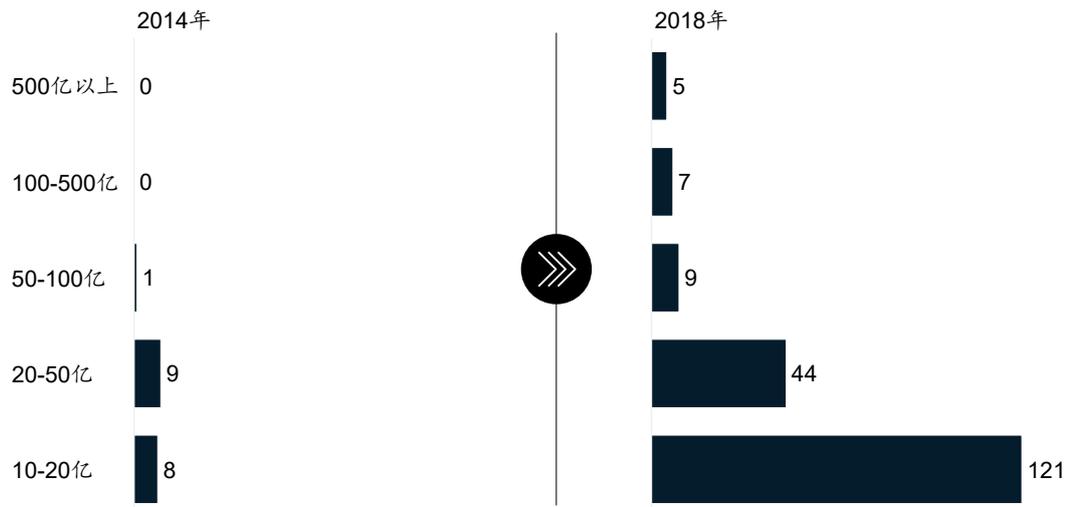
资料来源：CB Insights；胡润；IT桔子；科技部

图 2

## 中国独角兽的估值规模居全球前列



中国独角兽企业估值分布  
美元



资料来源：CB Insights; 胡润; IT桔子; 科技部

多，中国“独角兽”在规模上也居全球前列。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（见图2）。

此外，中国独角兽企业增速也远高于市场平均水平。我们选取不同估值区间的十家代表性独角兽企业，计算了2014—2018年的总估值增速，并与国内最活跃的深指增幅相比较（见图3）。在过去五年，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%。

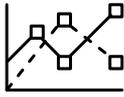
### 特点2：抓住价值链上某个切入点，一战成名，但普遍存在专业能力短板

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（见图4）。例如，某智能设备制造商切入智能手机产业价值链的产品设计和市场销售环节，通过对高性价比产品需求的理解和线上销售渠道的创新，快速聚集大量忠实客户。同样，某知名本地生活服务平台切入了当地消费和消费者信息交换环节，借助移动互联网技术解决方案，积累大量用户人群。某新兴电商平台抓住微信生态用户基数并切入低价区的差异化竞争，成功打造社交场景电商平台，近三年营业额和GMV均保持高速增长。

但独角兽企业普遍存在专业能力偏科，高速增长掩盖了专业能力不足，创始团队往往无暇顾及补齐短板，这就给长期发

图 3

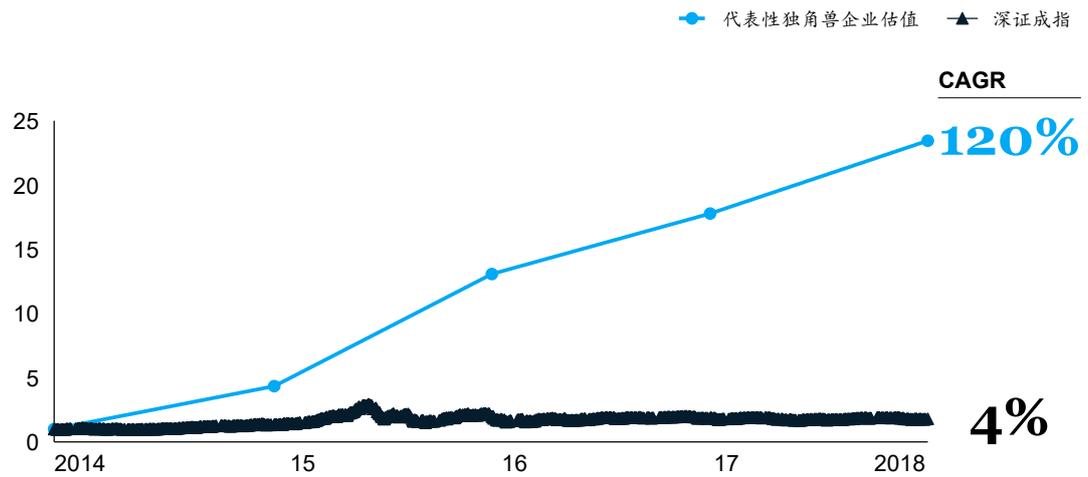
### 独角兽企业的估值增长远高于市场平均水平



#### 抓住价值链上切入点，一战成名

独角兽中的佼佼者估值增长远高于国内最活跃的深指增幅

代表性独角兽企业<sup>1</sup>估值与深圳成指增速对比

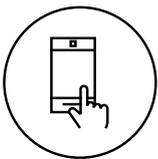


<sup>1</sup> 代表性企业包括滴滴出行，微众银行，优必选，依图科技，小红书，知乎，贝贝网，途家，找钢网和易果生鲜

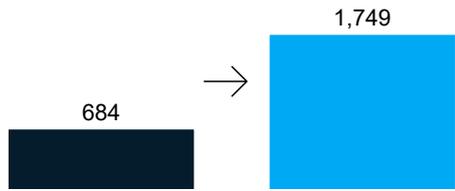
图 4

### 独角兽的高增长往往得益于对价值链关键切入点的独特理解和颠覆性打法，从而快速集聚大量资源

营收，亿人民币



某智能设备独角兽



某知名本地生活服务平台



某电商平台

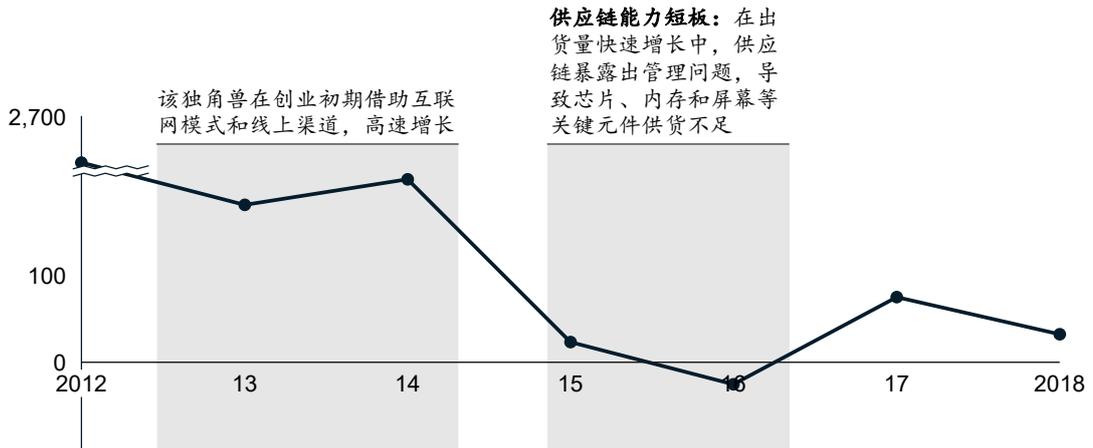


资料来源：媒体检索

图 5

## 独角兽企业普遍存在专业能力偏科，高速增长掩盖了专业能力不足，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

出货量增速在2015~2016年出现明显拐点  
出货量增速，百分比，2012~2018



资料来源：新闻检索；专家访谈；小组分析

展埋下隐患。我们发现各行各业独角兽企业均存在专业能力短板问题，表现在研发、生产、供应链、市场销售和数字化的各个环节。以某智能设备制造商为例，早期通过发力线上渠道和巧借互联网营销，创造了高速增长和品牌打造奇迹。然而，创始团队忽视了供应链能力建设，导致业务增长遭遇瓶颈。随着出货量快速增长，供应链暴露管理问题，导致2015—2016年关键元件供货不足，主打产品和新品上市受限，因此业绩遭到拐点（见图5）。

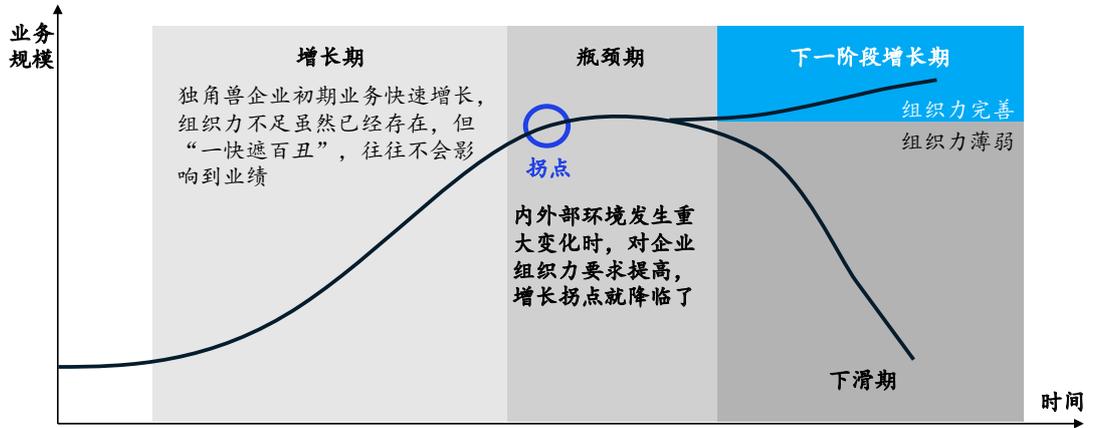
### 特点三：内外环境发生重大变化业绩放缓时，专业能力问题集中暴露，导致增长拐点出现

独角兽企业初期业务快速增长，专业能力短板不足虽已存在，但“一快遮百丑”，还不至于影响业绩。当内外部环境发生重大变化时，对相应专业能力要求更高，导致增长拐点的出现。能力偏科隐患集中暴露，打击常常是毁灭性的。业绩增长拐点表现在以下四个方面（见图6）：

- 爆发性：前期发展越快，问题隐藏越深，爆发时冲击就越大。
- 艰巨性：独角兽企业的颠覆性造成其问题缺少成熟方案，“摸着石头过河”。
- 致命性：由于承受力有限，拐点之后有一蹶不振甚至出局之虞。
- 持续性：随着业务不断演变，内外部环境变化难以避免。

图 6

## 当遭遇增长拐点时，能力偏科的隐患集中暴露，打击常常是毁灭性的



### 独角兽企业拐点特性

- 1 爆发性**  
前期发展越快，问题隐藏越深，爆发时冲击就越大
- 2 艰巨性**  
独角兽企业的颠覆性造成其问题缺少成熟方案，“摸着石头过河”
- 3 致命性**  
承受力有限，拐点之后有一蹶不振甚至出局之虞
- 4 持续性**  
随着业务不断变化，内外部变化难以避免

资料来源：专家访谈；小组讨论

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。

# 第二章：专业能力短板的根因是组织力不足

组织力是企业的内生凝聚力和驱动力，组织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，它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，就越能牵引企业实现战略突破和业务提升，超越竞争对手。相较于稳健成长的大多数企业，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形成巨大挑战：

1. 关键专业能力偏科是“标”，组织力不足是“本”。
2. 组织力与业务绩效呈现高度相关性，良好的组织力是提升业绩的基础。
3. 在组织力九个维度中，“独角兽”问题集中暴露在考核激励急功近利、人才梯队体系不全、架构流程存在漏洞、文化价值观稀释冲淡这四个维度。

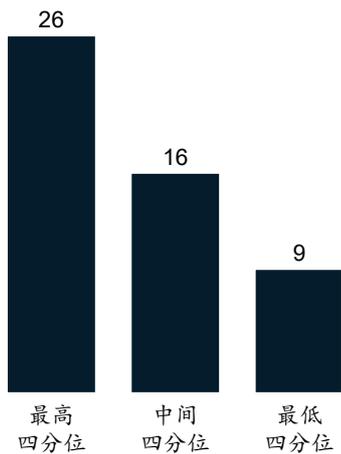
图 7

企业的业务绩效和组织力呈高度相关性，良好的组织力是提升业绩的基础



## 宏观层面

股东回报率<sup>1</sup>，按组织健康度

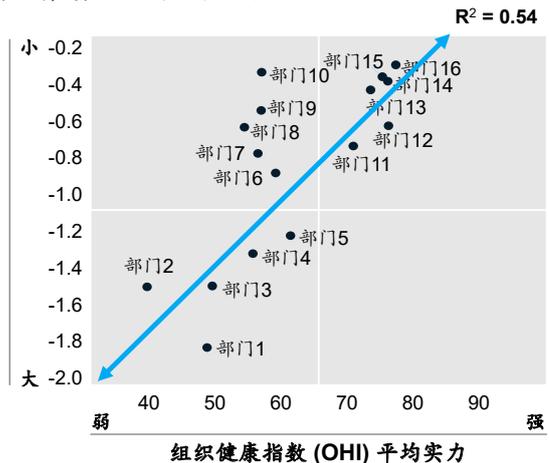


股东回报率大3倍 = 我们数据库里的公司平均价值达~12亿美元

## 微观层面

组织健康与业务绩效之间的相关性

与同类最佳的绩效差距 (每部门创收, 美元)



一家公司的健康状况受到约50%的绩效因素影响 ( $R^2 = 0.54$ )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 股东回报率分析按n = 272作出定义

<sup>2</sup> 按照统计，0.5-1之间的相关性系数表明相关性较强，0.2-0.5之间的相关性系数表明中等相关性，0.2以下的相关性系数表明相关性较弱

资料来源：麦肯锡公司组织解决方案

## 组织力与业务绩效呈现高度相关性

麦肯锡对企业的组织力与业务绩效进行了深入分析, 包括对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(见图7)。

我们对受访公司的组织力与业务绩效进行了多组相关性分析。在宏观层面, 我们发现股东回报率与组织力指数呈高度相关。组织力指数排名最高的四分位企业的股东回报率约为排名最低的四分位企业的三倍。在微观层面, 我们对业务绩效和组织力指数进行线性拟合。结果显示, 一家公司健康状况受到约50%的绩效因素( $R^2 = 0.54$ )影响, 因此业务绩效与组织力之间也存在较强相关性。通过以上组织力分别与股东回报、业务绩

效的相关性分析, 也再次从不同角度验证了业务绩效与组织力高度相关。

## 关键专业能力的偏科是“标”, 组织力不足是“本”

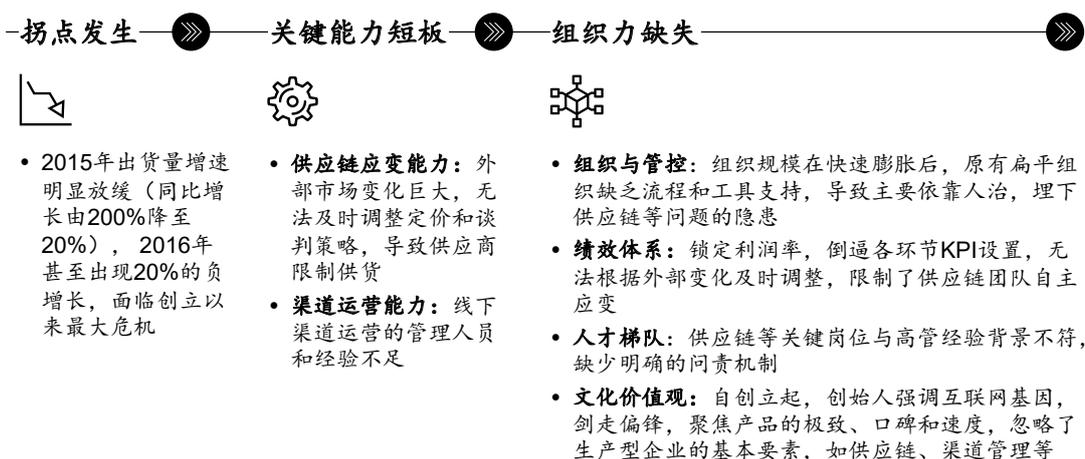
通过案例剖析, 我们发现独角兽企业拐点时表现出的专业能力缺失, 往往源于组织力不足。我们以三家中国独角兽代表企业为例进行分析。

### 案例一: 某智能设备制造“独角兽”(见图8)

某智能设备“独角兽”早期通过极具性价比的产品和一流的线上营销实现了高速增长, 但是连续两年出货量放缓甚至出现负增长。绩效增长拐点暴露了一系列供应链能力和渠道运营能力问题, 其根因

图8

## 某智能设备“独角兽”专业能力不足及其组织力根因



### 关键启示



颠覆不能忘本, 互联网时代鼓励模式创新, 但同样不能忽视传统企业最基本要素, 如供应链、渠道等

是组织力在组织与流程、绩效体系、人才梯队以及文化价值观上的种种不足。例如，原有扁平组织缺乏流程和工具支持，导致主要依靠人治，埋下供应链隐患。又如锁定出货量和利润率，倒逼各环节KPI设置，无法根据外部变化及时调整。我们认为，对于通过线上起家的独角兽企业来说，模式创新的同时，不能忽视传统企业的最基本要素，如供应链、渠道等。

## 案例二：某消费电子“独角兽”（见图9）

某知名消费电子制造商凭借优秀产品主导了所在细分市场。然而，营收达到两百亿元人民币后，企业第一次出现了收入增长停滞、利润下降，以及采购贪腐，暴露了采购、财务与投融资、组织与人力资

源以及流程信息化体系方方面面的专业能力短板。从深层次说，这些问题凸显了该企业在组织与流程、人才梯队和文件价值观上的不足。例如，对关键环节管控流程不清晰，如财务核算信息滞后，研发/采购/生产之间数据不交圈。再如，企业也没有很好地借鉴其他成熟企业发展中探索的良好实践和规律。我们认为，企业达到一定规模后，创始人应将组织建设作为首要任务，给予最高级别的重视和投入。在管理的变革和提升中，引入成熟企业在百亿到千亿发展过程中的管理经验，结合自身的独特业务场景和文化，形成解决方案。

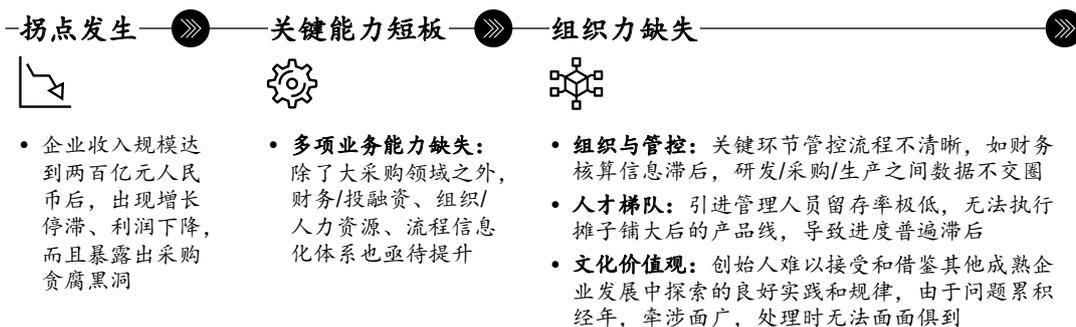
### 组织力问题集中暴露在四个方面

独角兽企业暴露的组织力问题既有共性，又各有特点。麦肯锡组织力指数调研

图9

## 某消费电子“独角兽”专业能力不足及其组织力根因

由标及本：企业近期爆出供应链等问题，其根因是高层过分强调管理的自我探索，忽视了引入



### 关键启示



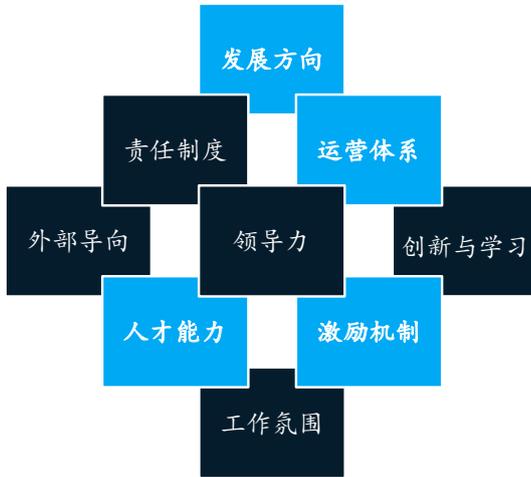
企业达到一定规模后，创始人应将组织建设作为首要任务，给予最高级别的重视和投入

在管理的变革和提升中，要引入成熟企业在百亿到千亿发展过程中的管理经验，结合自身的独特业务场景和文化，形成解决方案

图 10

## 独角兽企业组织力主要痛点所在

独角兽企业组织力的主要痛点所在



资料来源：麦肯锡组织解决方案

## 独角兽企业组织力缺失的关键问题

-  **激励机制**  
考核激励急功近利，动作走形
-  **能力发展**  
人才梯队建设滞后
-  **运营体系**  
架构流程存在漏洞，出现隐患
-  **发展方向**  
文化价值观稀释冲淡

所列出的九个维度中，独角兽企业问题集中暴露在激励机制、能力发展、运营体系和发展方向这四个维度（见图10）：

### — 激励机制：考核激励急功近利，动作走形

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。

### — 能力发展：人才梯队建设滞后

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，并且缺乏体系保障其发挥作用，导致人才能力被不断稀释摊薄。

### — 运营体系：架构流程存在漏洞，出现隐患

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。

### — 发展方向：文化价值观稀释冲淡

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变化，初始的价值观逐渐被稀释冲淡，价值观失焦。

# 第三章：突破拐点须持续强化组织力

针对中国“独角兽”在专业能力和整体组织力所暴露的问题，我们建议，独角兽企业首先应进行诊断，以便发现问题和挖掘根因，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”。一方面，麦肯锡长期帮助企业提升组织力实现治本，每个组织和管理模块在众多行业和领域的实践被证明是卓有成效的；另一方面，提升专业能力实现治标，麦肯锡独特的全球知识和专家网络可提供强有力的支持。

基于以上思路，我们设计了“全面诊断、专业能力提升、组织力提升、持续思考碰撞”一揽子解决方案，探索组织力提升路

径，从而确保“独角兽”业绩持续高速健康发展（见图11）。

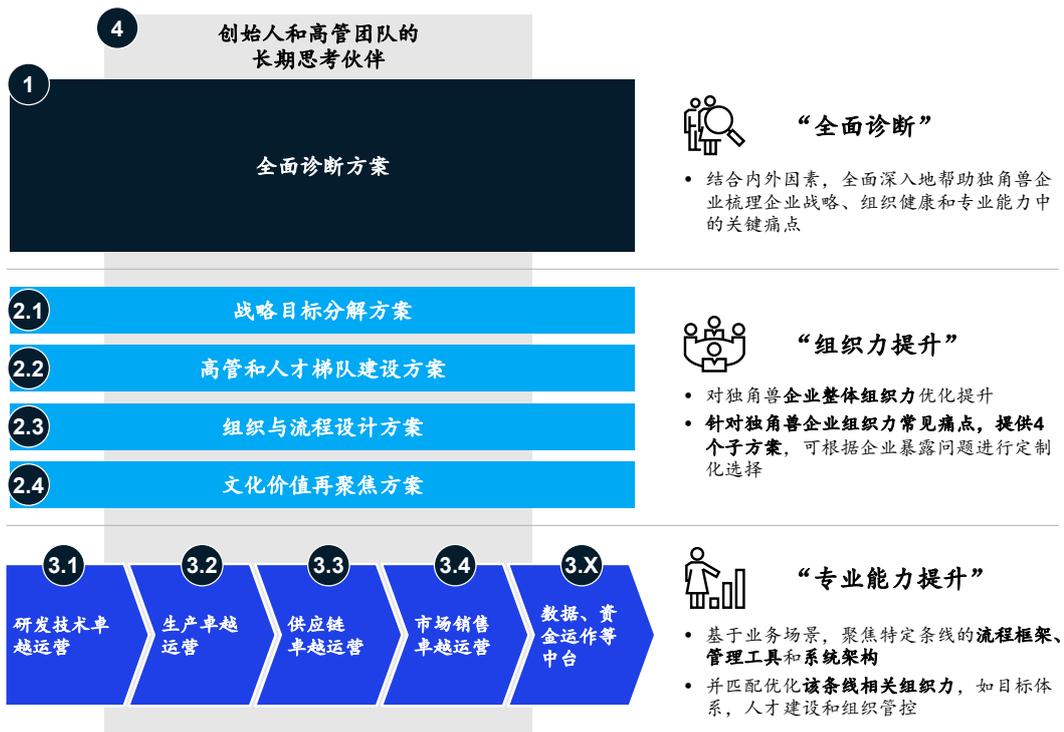
## 全面诊断方案：全面深入挖掘和聚焦关键痛点

该方案可帮助独角兽企业研判外部环境变化，分析内部战略，在此基础上，总结企业对各项能力的要求。麦肯锡专有的组织诊断工具可帮助“独角兽”对自身的组织力和专业能力进行诊断，明确当前的关键痛点，聚焦优化方向。

中国某领先科技企业，在第三方协助下定期进行组织诊断和回顾，利用多种组

图 11

### 麦肯锡独角兽组织力解决方案



织诊断工具组合(如组织问卷调研、内部研讨会、行业对标分析),对企业组织力包括考核激励、人才、架构流程、文化价值等进行全面反思,明确当前组织力痛点。根据诊断结果,明确2019年组织力的优化方向及优先启动事项,形成年度关键举措,持续推动落地。

## 组织力提升方案:针对聚焦的四个痛点,进行整体组织力优化提升

战略目标分解方案:将顶层战略层层分解,转化为透明化、可量化的事业单元、团队和个人目标,并固化到企业的日常运作。

组织与流程设计方案:基于企业战略,梳理优化集团总部、业务单元及下属子单元定位、职能和业务划分、组织架构和管控体系。

高管和人才梯队建设方案:通过战略梳理分解到关键岗位,基于岗位价值设计岗位激励,包括长期激励;制定人才战略,从选用育留四个环节入手,针对性构建人才梯队体系。

文化价值再聚焦方案:对现有文化价值进行反思、对标,并基于发展战略对文化再聚焦,并在内部推广落地。

中国某金融机构,基于业务调整进行敏捷组织转型,以客户为中心回归客户价值本位。通过重新设计组织架构、流程和管理系统,采用“小团队+大中台”模式,不但让客户经理与客户建立直接、高频、深入的交互,而且尽可能让组织各个部门端口都与客户发生交互,包括中后台产品经理等职能。

## 专业能力提升方案:基于业务场景,聚焦特定专业能力的流程框架、管理工具和系统架构,并匹配优化该专业相关的组织建设

基于麦肯锡对最佳实践的深刻理解,结合各专业能力领域的全球专家及实践经验,我们为独角兽企业设计了与业务场景对应的流程框架,并运用先进管理工具规划应用框架。同时依据顶层设计,匹配优化该专业条线的组织情况,例如目标体系,人才建设和组织管控。

中国某先进制造企业进行流程、信息管理诊断和方案设计,通过梳理流程框架,识别出公司价值创造的主要业务场景。诊断流程成熟度和效率,以及信息化支撑水平,排查主要业务场景及端到端流程的信息流,厘清当前业务运营的主要流程痛点及所造成的业务影响。提出公司实现系统化运营的公司治理及团队要求,设计关键流程把控点及KPI。

## 持续思考碰撞

在诊断、组织力提升和专业能力提升的过程中,我们愿全程与创始人及高管团队进行思考碰撞,共同审视和思考转型过程中出现的种种挑战。

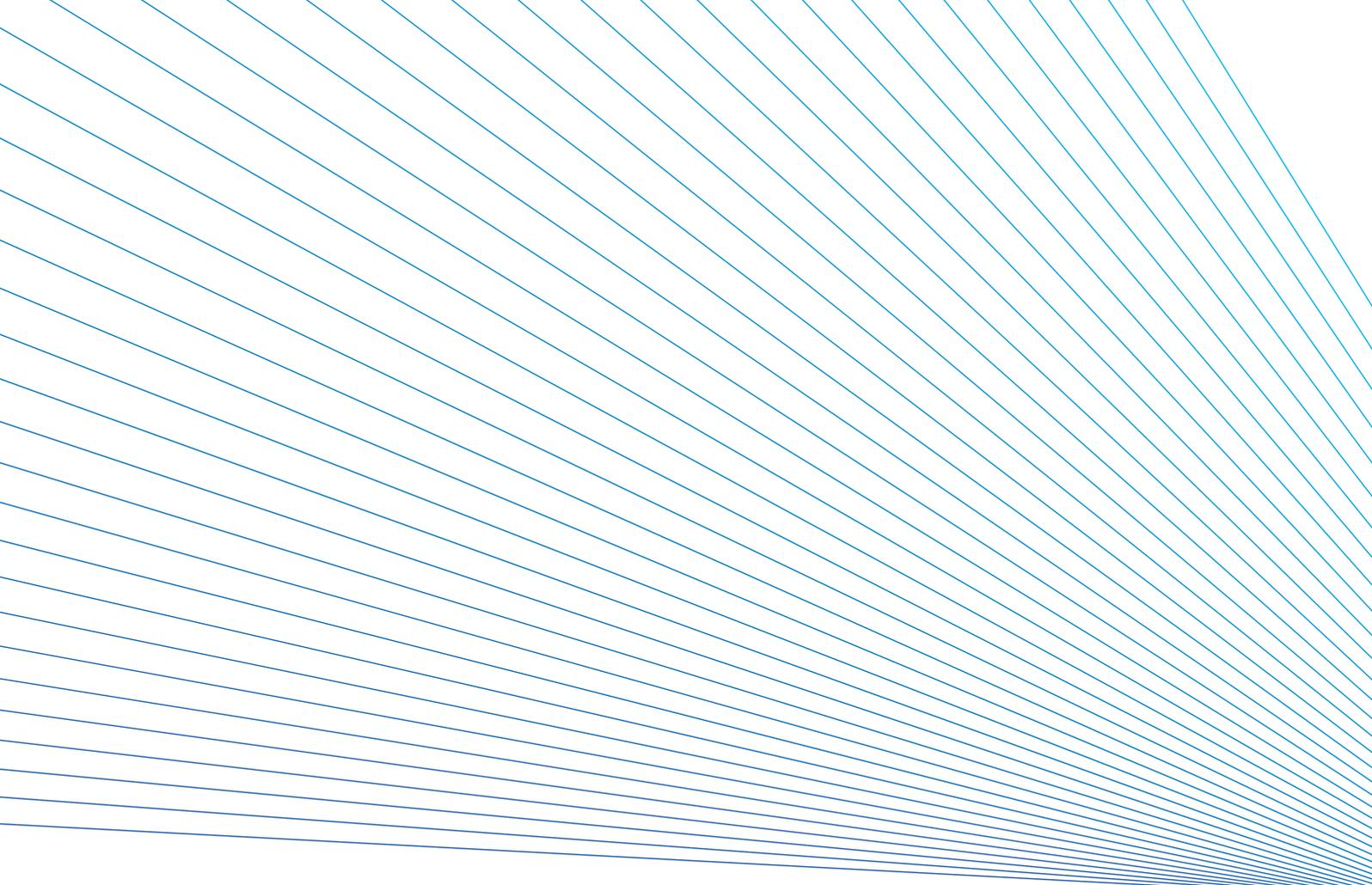
我们建议高速成长的中国独角兽企业应加倍关注组织力。创始人在思考业务问题的同时,应将更多精力投入到组织建设中去。针对业绩问题的持续诊断和深入反思,理解深层次的组织力问题,企业方能设计一套具有前瞻性的考核激励、人才、组织架构/流程和价值文化,从而避开前进道路上的大坑,确保持续发展健康成长。

唐蓓为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

储楠为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻深圳分公司；

崔聿泓为麦肯锡董事专家，常驻上海分公司。

作者谨向以下同事对本文的贡献表示感谢，他们是倪以理、张海濛、沙莎、王玮、揣姝茵、郑宇、张文印、冯砂、吴竞尧和林琳。



麦肯锡中国区组织管理业务白皮书  
2019年7月

麦肯锡公司版权所有 ©  
麦肯锡中国媒体中心设计

[www.mckinsey.com.cn](http://www.mckinsey.com.cn)

麦肯锡咨询公司公众号

