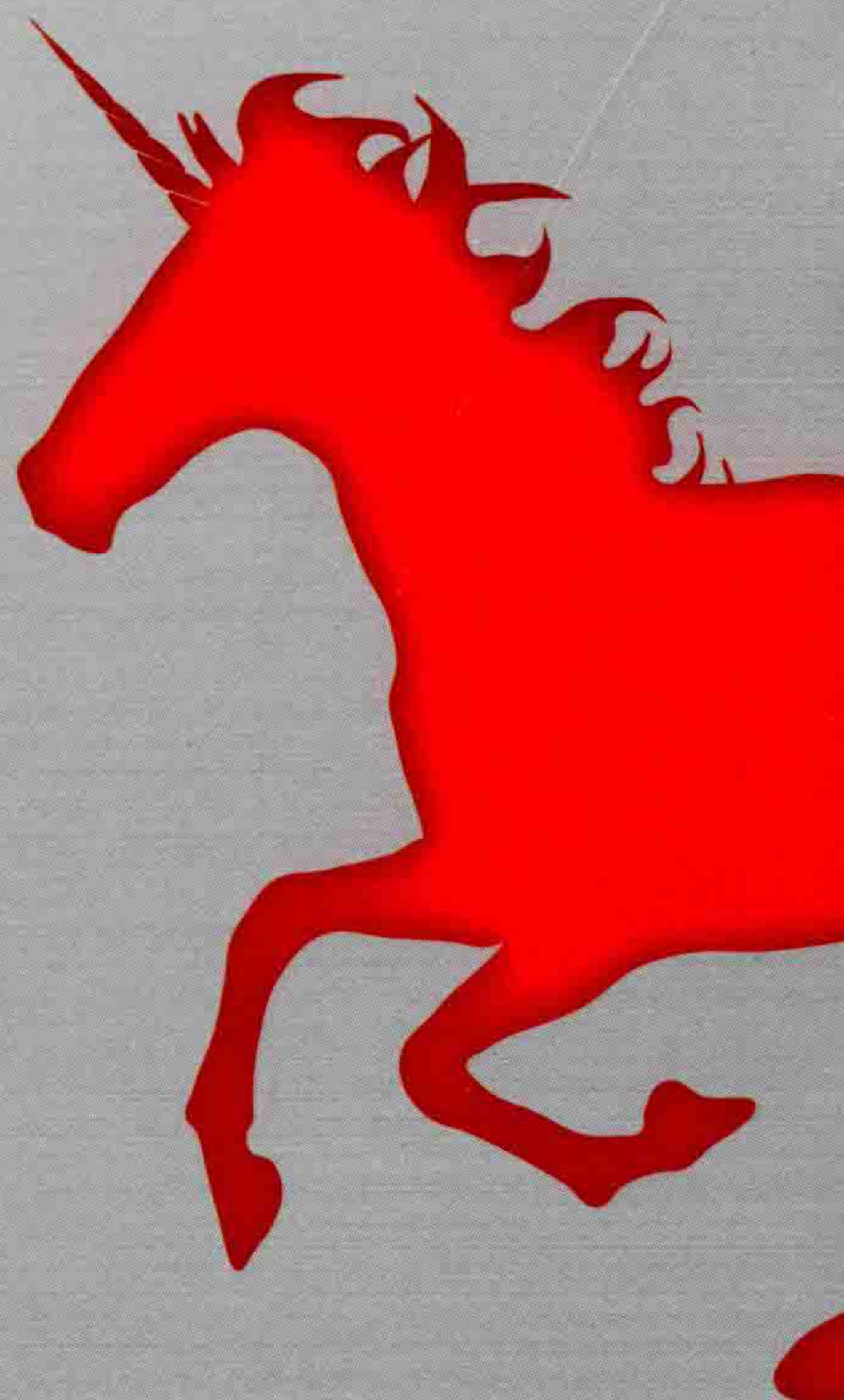




不一定能成为独角兽企业，但要向它学习生存发展之道
独角兽企业也会倒下，要避免发生和它一样的生存危机
用独角兽的案例解读众多行业的掘金机会

UNICORN GROWTH

引爆独角兽

如何让你的公司估值10亿美元

袁国宝◎著



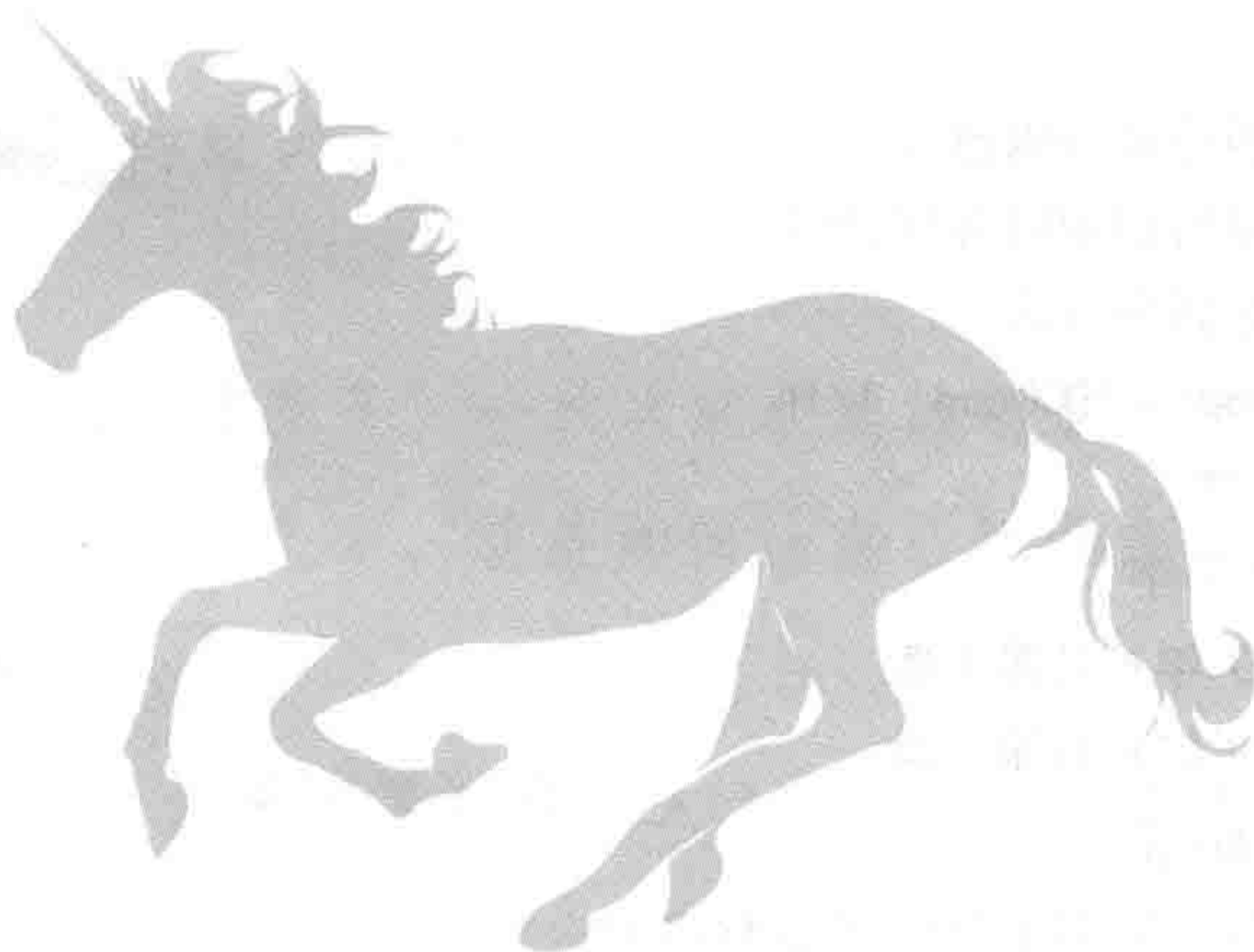
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

UNICORN GROWTH

引爆独角兽

如何让你的公司估值10亿美元

袁国宝◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆独角兽：如何让你的公司估值 10 亿美元/袁国宝著.

北京：中国经济出版社，2017.6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4638 - 3

I. ①引… II. ①袁… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 049639 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 182 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次

定 价 49.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

前言

preface

如今，我们正生活在一个价值被空前快速创造的时代。

以前，一个企业的成长历程总是漫长的，从创立品牌、组建团队、开拓市场到上市融资、实现规模的裂变，往往需要数十年甚至上百年的时间。而今天，一家企业成为“独角兽”甚至是“超级独角兽”的时间正在不断缩短，其相应的数量也在逐步增加。

因此，在“资本寒冬”一次次被提起的创业大环境下，创业者最需要考虑的问题之一，就是如何让自己的企业成为独角兽级别的企业。

2013年11月，美国风险投资人 Aileen Lee 在其文章《欢迎加入独角兽俱乐部：从十亿级别公司身上学习创业》中，将估值超过10亿美元的创业公司称作“独角兽”。此后，“独角兽”一词便在风投界被广泛使用，对独角兽级别公司的追捧也越来越盛。

曾经，成为独角兽被创业者认为是遥不可及的梦想，但近几年，无论从全球范围还是中国来看，迈入独角兽行列的企业都是

越来越多。因此，从这些已经成为独角兽的企业身上学习，就成为打造下一个独角兽的捷径。

分析国内外的独角兽企业，我们不难发现：与传统企业相比，独角兽级别的企业往往能够以一种全新的、更有效的方式进行扩展。

例如，美国科技企业 Uber，采用共享经济模式，有效地将司机与乘客连接起来，并最大化地提升了出行资源的利用效率，获得了大量用户的青睐。与传统的交通出行方案相比，Uber 采用的模式大幅度地降低了边际成本，因而能够更加快速地进行扩展。

再如，传统的快消品制造企业从诞生一个新产品的创意到进行批量生产、上市售卖需要 300 天左右的周期，而美国创意产品社会化电商 Quirky 运行完以上所有的环节需要的周期大致为 29 天。这是因为 Quirky 采用众包的方式，让社区参与创意提交、审核、开发、生产、销售等过程，因而大大提高了效率。虽然最终由于销售渠道等问题，Quirky 宣告了破产，但其运作模式以及扩展方式仍然值得初创企业学习和借鉴。

当然，要成为一家独角兽企业需要一整套相应的机制。比如，树立一个具有变革意义的目标，组建一个优秀的创业团队，构建一个具有创新价值的商业模式，对销售渠道进行验证，等等。

进入移动互联网时代，在“大众创业，万众创新”理念的驱动下，独角兽已经成为投资界和创业领域不容忽视的概念，如何将稚嫩的初创企业打造成独角兽，也成为创业者倍加关注的问题。因此，对独角兽企业进行梳理和分析是非常有必要的。

本书分上、中、下三篇，分别以独角兽企业的特质、独角兽

企业的孵化以及细分领域独角兽的打造为关键点讲述了初创企业到独角兽的进阶之路。

上篇不仅详细地阐述了独角兽的内涵、独角兽企业的级别、独角兽所具有的特质以及打造独角兽的具体步骤，而且以 Evernote 等曾经备受关注的独角兽企业为例，讲述了独角兽企业可能面临的危机。

中篇从“互联网+”时代下的产融结合模式入手，列出了巨头布局下的独角兽生态，解析了资本眼中的独角兽项目，为创业者打造独角兽开辟了一个新的视野，以便有方向性地在企业成长过程中获得融资、度过“资本寒冬”。

下篇以 O2O、互联网金融、互联网教育等几个比较有代表性的垂直领域为例，阐述创业者该如何专注细分，打造垂直领域的独角兽。

值得一提的是，成为独角兽并非意味着永久的成功，独角兽公司的淘汰率极高，很多独角兽都倒在了成长的路上。但同样不可否认的是，那些成功打造出可持续盈利模式和商业形态的独角兽，常常会获得巨大的成就。即便一时遇到了估值下滑等困境，这类独角兽公司也能凭借强劲的核心业务成功“突围”，实现自我的跨越式成长。

目 录

contents

Part 1 独角兽：指数型企业的成长之路

第 1 章 独角兽战略：打造互联网时代的估值神话 / 003

- ◎ 独角兽元年：资本视角下的独角兽 / 003
- ◎ 从 1.0 到 3.0：独角兽的进化之路 / 006
- ◎ 从空间、时间、行业看独角兽分布 / 010
- ◎ 估值 PK：中美如何对独角兽估值 / 014
- ◎ 未来哪些领域将诞生新的独角兽 / 016
- ◎ 启示：独角兽崛起背后的创业逻辑 / 018

第 2 章 颠覆的力量：新创企业持续增长的内在逻辑 / 022

- ◎ 深度剖析独角兽企业的五大特质 / 022
- ◎ 独角兽企业具备哪些内在 DNA / 027
- ◎ 创业关键：构建自身竞争优势 / 030
- ◎ 创业误区：增长规模 ≠ 竞争优势 / 033
- ◎ 【案例】 Slack：一年估值 30 亿美元的秘密 / 036
- ◎ 【案例】 Airbnb：超级独角兽的进阶史 / 041

第3章 独角兽法则：如何把估值做到10亿美元 / 052

- ◎ 从0到1：打造独角兽的7个步骤 / 052
- ◎ 参与感法则：用户黏性与产品裂变 / 056
- ◎ 竞争战略：构建企业的核心竞争力 / 059
- ◎ 【案例】乐视云的独角兽战略模式 / 065

第4章 指数型组织：新创企业的裂变式增长路径 / 071

- ◎ 指数型组织：裂变式创业新路径 / 071
- ◎ 指数型组织背后的九大驱动因素 / 075
- ◎ 如何培养与构建指数型组织 / 080
- ◎ 爆款：产品指数型增长的关键路径 / 084

第5章 危机与重生：突破“昙花一现”的天花板 / 088

- ◎ 独角兽创业公司面临的生存危机 / 088
- ◎ 揭秘：独角兽为何会迅速跌落神坛 / 092
- ◎ 资本寒冬下，创业者需要注意什么 / 095
- ◎ 重生战略：独角兽企业的生存法则 / 098
- ◎ 【案例】“独角兽之死”背后的反思 / 102

Part 2 产融结合：寻找下一只独角兽

第6章 中国经济新引擎：构建产融结合新模式 / 115

- ◎ 产融结合：实业与资本的无缝对接 / 115
- ◎ 杠杆的力量：产融结合的7步进阶 / 119
- ◎ 国外产融结合商业模式及案例实践 / 125
- ◎ 国内产融结合商业模式及案例实践 / 129
- ◎ 构建以金融协同为核心的产融战略 / 134
- ◎ 【案例】海尔：产融结合战略的3个时期 / 137

第7章 资本布局：互联网巨头的“独角兽计划” / 141

- ◎ 资本游戏：巨头布局下的独角兽生态 / 141
- ◎ 资本眼中的独角兽项目 / 149
- ◎ 巨头阴影下，独角兽企业的生存之道 / 153
- ◎ 【案例】腾讯的“双百计划”背后的布局 / 159

第8章 创投孵化：打造未来超级独角兽 / 163

- ◎ 互联网创投如何正确识别独角兽 / 163
- ◎ 汽车后市场：下一个独角兽掘金机会 / 166
- ◎ 【案例】小米如何孵化培育独角兽 / 172
- ◎ 【案例】乐视生态下的独角兽孵化模式 / 177

Part 3 专注细分：垂直领域的独角兽

第9章 O2O 独角兽：资本裹挟下的 O2O 大战 / 185

- ◎ 诞生 O2O 独角兽的领域细分 / 185
- ◎ 生活服务领域的“资本战争” / 188
- ◎ 打造 O2O 独角兽的四大法则 / 190
- ◎ 【案例】大众点评：2.0 时代的重度垂直战略 / 195

第10章 金融独角兽：互联网金融创业的新玩法 / 200

- ◎ 互联网金融创业的“价值窗口” / 200
- ◎ 互联网金融新创公司的创新秘诀 / 203
- ◎ 互联网金融独角兽如何精准估值 / 207
- ◎ 【案例】蚂蚁金服：“超级独角兽”的诞生 / 209

第11章 重度垂直：垂直细分领域的创业法则 / 222

- ◎ 互联网 + 内容：内容创业时代的来临 / 222
- ◎ 互联网 + 停车：开启智慧停车新模式 / 229
- ◎ 【案例】猎聘网：在线招聘领域的独角兽 / 237



Part 1



独角兽

指数型企业的成长之路

第1章 独角兽战略：

打造互联网时代的估值神话

➔ 独角兽元年：资本视角下的独角兽

随着互联网的普及与发展、资本市场的繁荣与完善，各行各业都涌现出一批极具成长性的创新企业，并且在很短的时间内就取得了骄人的战绩，这些企业被称为“独角兽”。而在这个风云变幻、快速更迭的互联网时代，“独角兽”对于这些新创企业而言，既是一种莫大的荣耀，也在无形中面临着巨大的考验。

所谓“独角兽”，原本是一种神话中虚构的生物，代表着高贵、高傲和纯洁之意。因此，美国投资行业用“独角兽”来称呼那些在私募与公开市场的估值达到10亿美元以上的创业公司。通常情况下，独角兽公司都是其所属领域的先锋代表，或是短时间内获得快速增长的公司。

◆ 独角兽之年

进入2016年后，美国市场上新增的独角兽企业越来越多，业内人士普遍将2015年与2016年这两年视为“独角兽之年”。此外还需

关注的一个问题是，不少在以往呈现良好发展势头的公司纷纷陷入困境。与之前相比，独角兽公司整体的估值下滑，部分独角兽公司在资金支持方面出现问题。受此影响，无论是投资人还是公司内部人员，都容易产生挫败感。

从这个角度来说，公司估值高也可能带来负面影响，如今的投资者更加谨慎，拥有发展潜力、高价值的企业更容易从中受益。原因在于，若投资门槛较低，即便公司没有多大的价值，也可能成功融资，争夺市场，加剧同类企业之间的竞争。相比之下，投资热度下降，竞争对手也会减少，真正优秀的企业则拥有更大的发展空间。

从目前的竞争形势来看，一家公司要成长为独角兽，并在所属领域占据主导地位，需要付出更多的努力。在传统模式下，新项目推出后的很长时间内可能都不会被别人效仿，但今时不同于往日，新项目推出后，其模式会迅速传播，被众多商家模仿，彼此之间开始争夺市场，展开竞争。

如此一来，企业需要更大的资本投入才有可能加入独角兽俱乐部。如同之前网络团购领域的“千团大战”，各企业为了维持自己的竞争地位，都着重吸引投资，用大规模资金进行推广，这给公司成为独角兽的发展道路上增添了更多的资本阻力。

从投资方的角度来分析，相比于“发现独角兽”的说法，用“培养独角兽”来形容要更加贴切一些。如今，具备一定规模基础的风投机构及私募股权投资机构往往都建立了完善的服务体系，为企业家解决法律、公关、内部控制、人才队伍建设等多方面问题，专业化的服务团队现如今已成为投资机构的标配。

从企业家的角度来分析，除了要注重创意本身，还需在人才吸纳、人力资源管理、产品研发、整体运营、服务体系完善等多个方

面同时发力，这些环节共同构成企业的日常运作。只有运用正确、科学、全面的策略，才有可能培养出独角兽企业。

◆ 资本视角下的独角兽特征

现在我们来分析一下，投资人在判断某个企业是否具备成长为独角兽的潜力时，会着重分析企业的哪些特征呢？



图 1-1 资本视角下的独角兽特征

1) 领先的市场排名

通过该公司目前在市场上占据的地位来衡量其价值和发展潜力。公司不一定要居于首位，但最好位列前三，若跌出前三名，对投资人的吸引力就会比较低。

2) 卓越的团队能力

若公司已经符合市场排名比较靠前的条件，接下来要关注的是企业是否拥有优秀的团队。公司从最初建立到后续的发展，需要经历漫长的过程，在此期间，不仅要提出好的创意、采用合适的模式，还需要企业团队持久、高效地运作。

因此，要关注团队成员的能力，尤其是在企业刚刚建立之时。市场是瞬息万变的，为了从容应对市场变化，企业团队不仅要抓住时机，还要具备良好的适应能力。

以美团为例，该公司在早期发展阶段的主导业务便是团购，而今其业务范围不断向外拓展，除团购之外，还有多种服务。优秀的企业团队，需要在短时间内掌握新的技能，迅速处理问题、优化企业管理，提高整体运营效率，独角兽企业的团队更是如此。

3) 拥有绝对竞争优势

若企业缺乏绝对竞争优势，即便在现阶段的发展超出其他同类企业，随着时间的推移，也很可能处于被动地位。优秀的企业，不仅要拥有广阔的发展空间，还应具有绝对竞争优势，将其他同类企业都甩在身后。

绝对竞争优势可具体体现为不同方面，以平台型企业为例，在传统模式下，庞大的用户基础就是其绝对竞争优势，淘宝是这方面的典型代表。随着发展，绝对竞争优势还会表现在更多方面，如领先的技术优势正在成为众多企业的撒手锏，再如部分企业通过完善的服务在竞争中获胜等等。而随着时间的推移，国内企业会更加注重技术创新，并将其视为自身的绝对竞争优势。

➡ 从 1.0 到 3.0：独角兽的进化之路

美国数据分析软件公司 Spoke Intelligence 与商业网站 VB Profile 在 2016 年联合发布了它们对全球独角兽公司的调查结果，其报告指出，全世界市场估值突破 10 亿美元、加入独角兽俱乐部的企业共有 229 家，在这些公司里，估值达 100 亿美元以上的有 21 家。我国有

33 家企业位列其中，主要分布在电子商务与互联网金融行业，其独角兽公司数量占总体的 2/5。

实际上，独角兽公司并没有非常精准的界定，那些估值超过 10 亿美元的互联网公司 & 科技类企业都被列入独角兽的范围。不过，在更多情况下，独角兽是在短时间内获得大幅增长的初创企业的代称。从商业模式的特点及运营的基本逻辑层面来看，独角兽企业可以被划分为三个级别。

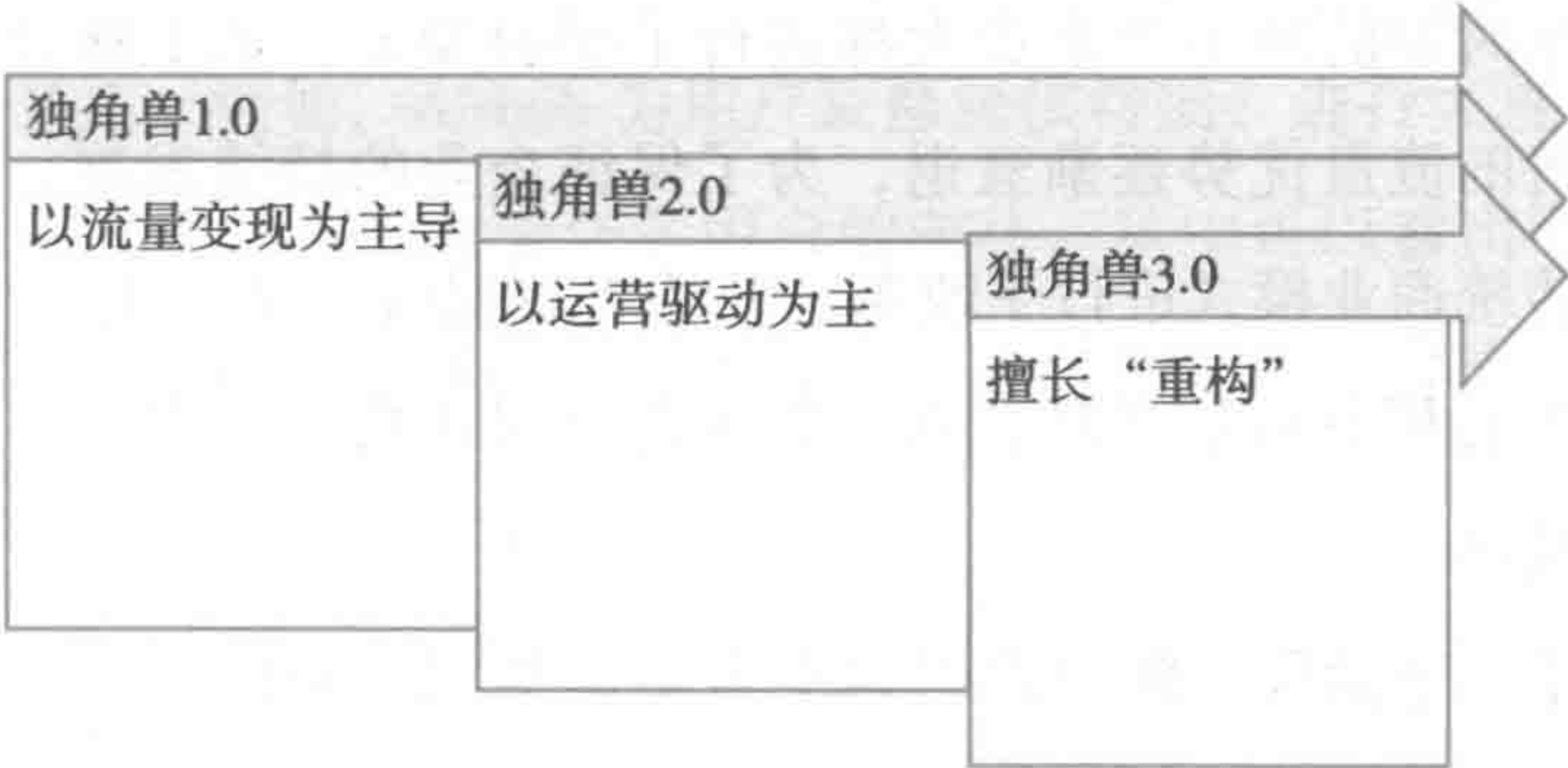


图 1-2 独角兽企业的 3 个级别

◆ 独角兽 1.0：以流量变现为主导

第一代独角兽公司在运营过程中以流量变现为主导。在这个阶段，国内典型的独角兽公司有：BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）、京东、网易与盛大，这些企业都熟练掌握了流量运营之道。

其中，多数公司通过电商平台的运营、游戏的推出以及广告发布实现盈利。例如，阿里巴巴与百度的大部分营收都来源于广告，盛大、网易与腾讯的营收中，占据主导地位的是游戏，京东则主要来源于电商平台的运营。

有些人误以为独角兽公司的发展并不涉及商业模式的应用，其

实，这种观点是完全错误的，因为独角兽公司比其他类型的企业更懂得如何发挥商业模式的推动作用。但随着发展，互联网流量的获取成本一路攀升，流量变现的吸引力会逐渐降低。

◆ 独角兽 2.0：以运营驱动为主，需要强大的资金支持

之后便进入了下一个阶段，第二代独角兽企业应运而生，这些企业的共性特征在于都采用了并购模式。国内具有代表性的有滴滴出行、美团、58 同城等。

这个时期的独角兽企业大都进行了撮合交易。如上所述，第一代独角兽的流量优势逐渐衰退，为了保证企业的持续发展，很多公司都对传统商业模式进行了改革，开始尝试撮合交易。在这个时期，世界各国的利率水平普遍较低，独角兽公司趁机加快发展，成本消耗也比较高。

在第一个阶段，阿里巴巴以平台驱动为主，着眼于长远发展角度，腾讯以运营驱动为主，与多个企业达成合作关系，百度则侧重于技术驱动。在第二阶段，大部分独角兽公司因涉及撮合交易，以运营驱动为主，这些企业都拥有大规模的员工队伍，以高效执行著称，并以雄厚的资金实力为支撑。

我国第二代独角兽公司的独特之处在于，企业在上市之前，就完成了合并。与第一代独角兽相比，第二代的商业模式并没有明显优势，需在用户补贴环节投入大量资本，而这种方式并不能有效提高用户黏度。入驻公司平台的商家缺乏付费能力，实力型企业和专业企业在市场上占据主导地位。在这个时期，独角兽公司涉及的交易撮合，满足以长尾需求为主，但其最终实现的价值仍十分有限。

举例来说，如今的用户可能会通过大众点评了解某个餐馆的信息前去光顾体验，也可能在朋友圈看到某则信息后产生消费欲望。