

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008156118

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

## 均达公司内部创业模式研究

Research on Corporate Entrepreneurship of JunDa Co., Ltd

李秀荣

指导教师姓名: 木志荣 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2016年4月

论文答辩日期: 2017年4月

学位授予日期: 2017年6月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 中文摘要

本文首先对公司创业（Corporate Entrepreneurship, CE）理论的内涵、影响因素、理论模型及其主要障碍进行介绍，然后分析均达公司所处的资产评估行业的发展进程、发展现状及发展趋势等外部环境，同时对均达公司内部的组织架构、核心竞争优势、发展战略进行研究，对均达公司内部创业形成系统性的了解与把握；其次是分析均达公司云评创业项目的实施对策，包括其顶层架构设计、组织形式设计、团队建设与激励机制设计等内容；最后对均达公司云评创业项目的团队建设、股权设置、战略思维、项目管理方法、激励制度、团队文化等方面做出经验总结和相关建议。

本文对公司内部创业的研究结合了实际公司的内部创业实践，对于公司内部创业模型研究以及具体的公司内部运营机制改革具有重要的参考和借鉴意义。对于日后的研究而言可能还有一些需要进一步深化和完善的地方，在实践的道路上仍需要共同研讨、共同思考和分析，寄希望于日后能够通过理论和实证研究来进一步完善，将公司内部创业的研究更加深入，对于转型期间的企业创新发展有所帮助。

**关键词：** 公司创业； 共同创业； 发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## ABSTRACT

Our paper firstly introduce the connotation, influencing factors, theoretical model and the main obstacles of the corporate entrepreneurship theory. On this basis we analysis the development process, status and trend of the external environment the company reached. Besides, we analysis the internal organizational structure, core competitive advantages, the development strategy, then reached a systematic understanding and grasp of the Junda entrepreneurship within the company. The second is the analysis of Yunping entrepreneurial project strategies, including the top-level architecture design, organization design, team building and incentive mechanism design etc. In the end, we concern the team building, equity model, strategic thinking, project management methods, incentive system, team culture of the Yunping project to make a summary of the experience and related suggestions.

This paper studies on corporate entrepreneurship, combined with the actual entrepreneurship experience. All of this have great reference for the reform of the internal operation mechanism and the internal business model. In the future, we hope that there may be some need to further deepen and perfect, and also some still need to be discussed, thinking and analysis. I also hope that theoretical and empirical research to further improve the Corporate Entrepreneurship research, and I think it will be of great help for the enterprises innovation and development during the transitional period.

**Key Words:** Corporate Entrepreneurship; Joint Entrepreneurship; Development Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 选题背景.....	1
第二节 研究意义.....	3
第三节 研究内容及方法.....	4
一、研究内容.....	4
二、研究方法.....	5
第四节 研究框架.....	6
<b>第二章 公司内部创业理论</b> .....	<b>7</b>
第一节 公司内部创业的内涵概述.....	7
一、公司创业的内涵.....	7
二、公司创业的特征.....	8
第二节 公司内部创业影响因素分析.....	8
一、内部创业的外部环境影响因素.....	8
二、内部创业的企业战略影响因素.....	9
三、内部创业的企业组织影响因素.....	9
第三节 公司内部创业的主要障碍.....	11
一、组织障碍.....	11
二、文化障碍.....	11
三、激励不足.....	12
四、内部人员抵制变革.....	12
<b>第三章 均达公司内部创业环境分析</b> .....	<b>13</b>
第一节 均达公司外部环境分析.....	13
一、我国资产评估行业发展进程.....	13
二、我国资产评估行业发展现状分析.....	14
三、我国资产评估行业发展趋势分析.....	15
第二节 均达公司内部环境分析.....	16
一、公司简介.....	16
二、公司组织架构.....	19

三、公司发展战略.....	20
<b>第三节 均达公司内部创业模式选择.....</b>	<b>21</b>
一、均达公司内部创业外部环境分析.....	21
二、均达公司内部创业内部环境分析.....	22
三、均达公司内部创业模式的选择.....	23
<b>第四章 均达公司内部创业实施对策.....</b>	<b>25</b>
<b>第一节 云评创业项目的顶层架构设计.....</b>	<b>26</b>
一、项目识别分析.....	26
二、项目平台价值.....	28
三、项目商业模式.....	29
<b>第二节 云评创业项目的组织形式设计.....</b>	<b>30</b>
一、项目组织形式设置依据.....	30
二、项目组织结构设置模式.....	31
<b>第三节 云评创业项目的团队建设与激励机制设计.....</b>	<b>32</b>
一、项目执行团队的创建.....	32
二、项目执行团队的激励机制设计.....	33
<b>第五章 均达公司内部创业实施评估.....</b>	<b>35</b>
<b>第一节 市场风险评估.....</b>	<b>35</b>
<b>第二节 组织风险评估.....</b>	<b>36</b>
<b>第三节 人力风险评估.....</b>	<b>36</b>
<b>第四节 现金流风险评估.....</b>	<b>37</b>
<b>第五节 技术风险评估.....</b>	<b>38</b>
<b>研究结论.....</b>	<b>39</b>
一、论文研究结论.....	39
二、结论的普遍性.....	39
三、研究不足及展望.....	40
<b>参考文献.....</b>	<b>41</b>
<b>致谢语.....</b>	<b>44</b>

# CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 Research Background.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 2 Research Significance.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 3 Research Content and Methods.....</b>	<b>4</b>
1 Research Content.....	4
2 Research Method.....	5
<b>Section 4 Research Framework.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapter 2 Entrepreneurship Theory.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 1 Overview of Entrepreneurship.....</b>	<b>7</b>
1 Connotation of Entrepreneurship.....	7
2 Characteristics of Entrepreneurship.....	8
<b>Section 2 Factors of Entrepreneurship.....</b>	<b>8</b>
1 External Environmental Factors of Entrepreneurship.....	8
2 Internal Strategic Factors of Entrepreneurship.....	9
3 Internal Organizational Factors of Entrepreneurship.....	9
<b>Section 3 The Main Obstacles to the Entrepreneurship.....</b>	<b>11</b>
1 Organizational Barriers.....	11
2 Cultural Barriers.....	11
3 Lack of Incentives.....	12
4 Internal Staff to Resist Change.....	12
<b>Chapter 3 Environment Analysis of the Entrepreneurship.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 1 Company's External Environment Analysis.....</b>	<b>13</b>
1 Industry Development Process.....	13
2 Industry Development Status Analysis.....	14
3 Industry Development Trend Analysis.....	15
<b>Section 2 Company's Internal Environment Analysis.....</b>	<b>16</b>
1 Company's Profile.....	16
2 Company's Organizational Structure.....	19

3 Company's development strategy.....	20
<b>Section 3 Company's Entrepreneurship Model Selection.....</b>	<b>21</b>
1 External Factors of Entrepreneurship.....	21
2 Internal Factors of Entrepreneurship.....	22
3 Mode Selection of Entrepreneurship.....	23
<b>Chapter 4 Entrepreneurship Implementation Measures.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 Design of the Architecture of Yunping Project.....</b>	<b>26</b>
1 Project Identification Analysis.....	26
2 Project Platform Value.....	28
3 Project Business Model.....	29
<b>Section 2 Design of Organizational Form of Yunping Project.....</b>	<b>30</b>
1 Organization Setting Basis of Yunping Project.....	30
2 Organization Structure Mode of Yunping Project.....	31
<b>Section 3 Design of Team Construction and Incentive Mechanism for Yunping Project.....</b>	<b>32</b>
1 The Creation of Executive Team.....	32
2 Incentive Mechanism Design of Executive Team.....	33
<b>Chapter 5 The Implementation Assessment of Entrepreneurship.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 Market Risk Assessment.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 2 Organizational Risk Assessment.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 3 Human Risk Assessment.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 4 Cash Flow Risk Assessment.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 5 Technology Risk Assessment.....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusion and Implication.....</b>	<b>39</b>
1 Conclusion.....	39
2 Conclusion of The Universality.....	39
3 Research Prospect.....	40
<b>Reference.....</b>	<b>41</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>44</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景

进入 21 世纪，公司面临的商业竞争环境日益复杂，竞争强度日趋激烈。以大数据、云计算为代表的互联网新技术、新思维已经对传统企业的管理模式带来挑战，传统企业迫切需要思考互联网时代下如何进行产业的转型升级和融合创新。

我国资产评估行业经过 20 多年的飞速发展，已在我国服务型经济中占有越来越重要的地位。现阶段资产评估行业已经突破传统业务领域并逐渐趋于多元化、专业化和服务化，逐步形成以市场价值评估和价值发掘为核心竞争力的服务产业。从房地产估价市场来看，截至 2016 年 10 月全国房地产估价机构数量达到 4373 家，专职房地产估价师人数达 33041 人，“互联网+资产评估”已对市场参与主体、业务种类及来源、评估技术运用及资源依托、作业及监控方式以及围绕整体资产评估的产业价值链产生深刻影响。2016 年 12 月，我国《资产评估法》的正式实施将对资产评估行业带来重大机遇和挑战。纵观我国资产评估行业的发展特点及竞争格局，目前我国资产评估行业整体处于高速发展的初级阶段，存在区域竞争激烈、业务结构不合理、现有经营模式盈利增长空间有限等问题。通过对资产评估行业的市场洞察，我国资产评估机构在未来的行业变化趋势中面临巨大挑战，众多资产评估机构已经步入需要重新界定自身核心并进行战略转型的时代。

当前，透过对我国资产评估行业在市场需求变化、行业结构发展、业务结构转变、技术发展趋势、竞争者动向等几大方面的市场洞察，我国资产评估机构可从以下几方面进行转型升级：（1）通过互联网+资产评估进行渠道服务拓展，提高市场占有率：互联网发展对资产评估的参与主体、业务种类及来源、评估技术运用和资源依托、资产评估的作业及监控方式以及围绕资产评估的产业价值链已经产生深刻影响。目前互联网大数据已在无形资产评估及房地产评估方面有所应用，国内传统资产评估企业也在积极探索“互联网+评估”的业务模式，先后出现了国内的公评网、E 评估、中房评等互联网评估平台。（2）抢占大数据资源占领行业制高点。当前，行业数据平台的构建已经成为资产评估行业发展的战略性资源，而掌握庞大的数据信息并且具备高效的大数据处理技术等稀缺资源的资产评估机构将能够获取更大的利润空间。截至 2015 年底，贵阳大数据交易所交易

金额已突破 6000 万元人民币，首家大数据资产评估实验室也同步落户贵阳，通过进行数据资产评估定价并制定评估标准，向社会提供完整的数据交易结算、交付安全保障、数据资产管理和融资等综合配套服务。（3）通过商业模式创新创造新的盈利空间。目前，我国资产评估机构经营规模较小、盈利模式相对单一，传统估值类业务的盈利空间提升有限，探索并打造全新的商业模式是评估机构转型升级成功与否的关键要素。2014 年北京非评估类业务收入达到 1.47 亿元，并实现同比增长 7.67%，非估值类业务中的管理咨询业务呈现上涨的趋势。

而从公司内部组织变革的进程来看，自上个世纪 80-90 年代以来，3M、杜邦、德州仪器、GE 和施乐等美国知名大公司已经开始大规模推进公司业务流程再造与结构重组，而世界 500 强企业的前 100 位公司中已有 65% 采用了公司内部创业机制 (Entrepreneurship)。通过立足于公司内外部战略环境，捕捉市场及其各细分领域的机遇实施战略性创新，从而保持企业可持续性创新发展，可以说公司内部创业已经成为公司培育创业精神、不断创新求生的“利器”。从国外来看，日本京瓷的稻盛和夫倡导阿米巴经营，通过自身的管理理念和首创的财务核算体系完成了京瓷的跨越式增长，成为最著名、最成功的内部创业机制。国内的海尔集团自 2009 年以来率先构建第一个自主化经营体系，倡导“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的经营理念。通过将每个利益共同体形成资源节点闭环网络，由每个利益共同体发现机会，搭建了一个培育内部企业家的平台促进企业可持续发展。华为的“让听得见炮声的人指挥战斗”同样应用公司内部创业机制，采取自下而上的方式并与扁平化组织结构契合，使得企业能够保持持续的竞争优势。

本人从 1997 年进入房地产估价行业以来，在行业脱钩改制时期创业成立均达评估公司，历经二十几年的发展取得了房地产评估国家一级资质、土地评估 A 级资质。目前公司已经成长为一个涵盖土地估价、资产评估、会计师事务所等业务的综合性专业平台。因此，面对激烈的外部竞争环境和内部变革，均达公司启动了以云评项目为首的内部创业机制，并希望将之成为一种全新的内部管理模式，实现企业在原有传统评估业务基础上的转型升级。从项目的整体启动阶段、制定行动计划和项目运作阶段到资源整合和新业务持续评估阶段，云评项目的亲身实践从构思谋划、试错反思到最终项目开发落地，成为公司向新兴互联网的跨界融合转型的尝试。在执行团队的组建、初创股权的设置、领导者战略思维眼光的培



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库