

学校编码: 10384 分类号_____ 密级 _____

学号: X2011156220 UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

数智国兴公司内部创业模式研究

Study on Corporate Entrepreneurship of SZGX Co., Ltd

张燕

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2月

论文答辩日期: 2016年月

学位授予日期: 2016年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2016年2月

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

摘要

改革开放 37 年，带来众多民营企业的飞速发展。2015 年两会时李克强总理在政府工作报告再次提出：“大众创业，万众创新”，并且从国家到地方都专门出台了很多促进创业的政策，并设立鼓励创新创业的发展基金来支持创业，这些都深深地激发着人们创业的梦想。创新和创业活动更依赖人的创造性和主动性，今天互联网的发展，互联网与传统产业的结合都带了更多的创业和创新机会。如何让这些有激情，但在经验和资源方面缺乏的人才，有更多成功的机会，公司创业这种形式可以为这些创业者提供施展创业精神和能力的舞台，公司创业将整合资源，为人才降低风险，更多地提高创新创业成功的机会，公司创业也将会成为他们获得物质和精神财富，实现创业梦想的最好方式之一，并最终提升企业核心竞争力，实现可持续发展。

本文首先对公司创业理论的内涵和阶段、公司创业的模式、公司创业的战略进行了介绍，分析深圳市数智国兴信息科技有限公司（以下简称数智国兴公司）的发展现状和内部创业存在的问题，提出数智国兴公司共同创业平台的模式；其次为数智国兴公司实现公司创业，制定了共同创业平台的实施措施，这些措施分别是：确定创业过程的阶段、确定新业务的商业模式、确定新业务的组织形式、创建新业团队、新业务团队的激励、创业平台体系对新业务的支持，来保证平台的顺利实施；最后为保证数智国兴公司共同创业平台的实施成功，提出市场风险、组织风险、人才风险、现金流风险、技术风险、创业平台风险管理的措施。

本文的研究结论，对公司创业和新创企业，都具有普遍的参考和指导意义。随着社会的发展，对创新的需求、以及中国经济的发展，公司创业将成为一门重要的以实践为主的研究学科。今后希望有机会与各位老师一起共同参与更多的企业案例研究，将公司创业的研究更加深入，也希望以后能将创业管理教育更多地普及，对社会和企业的发展有更多的帮助。

关键词：公司创业共同创业风险管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Thirty-seven years of China's opening up and reforms have contributed to the rapid growth of the private enterprises. When presenting the Government Work Report at the 2015 NPC & CPPCC, Premier Li Keqiang re-emphasize the importance of "universal entrepreneurship and innovation". Both the State and local authorities have introduced a variety of policies to boost entrepreneurship, and have established development funds to encourage innovation and entrepreneurship, which has inspired people to start up. The development of the Internet and its fusion with the traditional sectors has created numerous opportunities for entrepreneurship and innovation which rely on people's creativity and initiative. In order for the passionate startups lacking experience and resources to succeed more easily, the corporate entrepreneuring pattern is expected to give full play to the entrepreneurs' to enthusiasm and competencies for entrepreneurship, as it increases the chance of success by integrating the resources and minimizing the risks. This pattern provides a preferred option for startups to gain material and spiritual wealth in fulfilling their business ambitions, eventually enhancing their core competitiveness that promises sustainable development.

Starting with an introduction of the theoretical base, phasing, model and strategy of intrapreneurship, this paper probes into the development status and existing problems in intrapreneurship with Shenzhen SZGX Information Technology Co., Ltd. (hereafter SZGX), and proposes a co-entrepreneurship platform for SZGX as well as the measures for implementing the platform including phasing of the entrepreneuring process, defining the new business mode, clarifying the new organizational structure, building the new business team, incentives for the new business team, and platform support for new business, so as to facilitatesuccessful platform implementation. Finally this paper proposes the management measures against the risks in the market, organization, human resource, cash flow, techniques and the entrepreneurship platform, so as to further promotesuccess of the co-entrepreneurship platform for SZGX.

The results of this paper may provide universal reference for corporate entrepreneurship and startups. The increasing need for innovation with Chinese social

and economic development will see intrapreneurship developing into an important research discipline focusing on practice. Further extensive enterprise case studies involving joint effort of each teacher are desired and it is desirable to further popularize education on entrepreneurship management to better benefit the society and enterprises.

Key words: Corporate entrepreneurship, co-entrepreneurship, risk management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 研究内容及方法	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	4
1.4 研究框架	5
2 公司创业理论	7
2.1 公司创业的内涵和阶段	7
2.1.1 公司创业的内涵.....	7
2.1.1 公司创业的阶段.....	8
2.2 公司创业的模式	10
2.2.1 项目小组.....	10
2.2.2 内部创业.....	11
2.2.3 创业孵化器.....	11
2.2.4 公司风险投资.....	12
2.3 公司创业战略	13
2.3.1 什么是公司创业战略.....	13
2.3.2 公司创业战略综合模型.....	14
3 数智国兴公司内部创业模式选择	16
3.1 数智国兴公司发展现状	16
3.2 数智国兴公司内部创业存在的问题	20
3.2.1 外部环境威胁和不确定性.....	20
3.2.2 内部组织状态和效率不佳.....	21
3.2.3 没有按产品特点专注发展.....	23
3.3 数智国兴公司内部创业模式的选择	24

4 数智国兴公司内部创业平台的实施	29
4.1 确定创业过程的阶段	29
4.2 确定新业务的商业模式	29
4.2.1 终端设备	31
4.2.2 云平台软件	32
4.2.3 中央服务平台	34
4.3 确定新业务的组织形式	35
4.4 创建新业务团队	37
4.4.1 创业目标达成共识	37
4.4.2 创业团队的构成和团队成员的作用	37
4.4.3 创业团队具有共同的理念	38
4.4.4 创业团队遵守合作规则	39
4.5 新业务团队的激励	39
4.6 创业平台体系对新业务的支持	41
5 数智国兴公司内部创业平台的风险管理	43
5.1 市场风险的管理	44
5.2 组织风险的管理	45
5.3 人才风险的管理	45
5.4 现金流风险的管理	46
5.5 技术风险的管理	47
5.6 创业平台风险的管理	47
6 研究结论	49
6.1 研究结论	49
6.2 结论的普遍性	49
6.3 研究不足及展望	50
参考文献	51
致谢	53

1 绪论

1.1 研究背景

改革开放 37 年，带来众多民营企业的飞速发展，如像腾讯、阿里等互联网公司的崛起，媒体对马化腾、马云等这些创始人成功之路的宣传，激发了年轻人心中的创业梦。2014 年 9 月的夏季达沃斯论坛上，李克强总理在公开场合发出“大众创业、万众创新”的号召。他希望激发民族的创业精神和创新基因。在 2015 年两会时，李克强总理在政府工作报告再次提出：“大众创业，万众创新”，并把“双创”战略作为国家经济转型升级、在新常态下推动经济发展的引擎，并表述，推动大众创业、万众创新，“既可以扩大就业、增加居民收入，又有利于促进社会纵向流动和公平正义”。在论及创业创新文化时，强调“让人们在创造财富的过程中，更好地实现精神追求和自身价值”。于是“大众创业、万众创新”，迅速成为一个举国关注、全民讨论的话题，再次激发人们创业的热情。对于每一个普通的中国人而言，创业创新不再是一个简单抽象的概念，而是成为了成就梦想的最为可行的实现方式之一。这也标志着中国创业创新领域的实践才刚刚开始，尽快赶上欧美主流公司，解决中国科技创新生态环境的短板，将中国制造变为中国创造的路任重而道远，需要我们迎头面对。

2015 年国务院设立了 400 亿元人民币的“国家新兴产业创业投资引导基金”来支持创业，这些政府层面的鲜明信号更加激发了全民创业的热潮，目前及未来，在初创公司数量上，根据英国会计和咨询机构 UHY 国际发布的有关创业的最新研究报告显示，中国每天有 4000 家创业公司诞生，自 2010 年起到 2014 年，中国创业公司数量已经翻倍，达到 1,609,700 家，远超排在第二位的英国，中国已经赶上并将超过美国。各地政府和科技部门对于初创企业和创新企业从税收、创业资助、和金融创新方面都给予较大力度的支持。

2015 年 6 月 24 日国务院常务会议，将部署实施“互联网+”行动作为当天会议的重要议题之一，来促进形成经济发展的新动能。李克强总理说，推进“互联网+”，是中国经济转型的重大契机。中国经济发展到今天，传统经济产能过

剩，传统的模式已经无法再继续再发展下去，面临大量的传统企业需要转型升级。目前我国信息技术和互联网技术的发展水平，已经和发展中国家和发达国家站在了同一条起跑线上，这给我们带来了新机遇，我们需要大力发展李克强总理提出的互联网+战略，需要创新的产品、创新的商业模式，这种转型更需要公司创业精神和行为来推动创新和产业升级。

创新精神和创业活动的兴起将“人”推向了整个社会发展的中心。创新和创业活动更依赖人的创造性和主动性。在以创新为主导的经济发展模式下，一方面面临外部环境的巨大不确定性、技术的高速变化、决策速度要求越来越快等因素，另一方面，整个社会知识工作者的增加以及蓝领工人的减少，使得社会主流就业群体的价值观发生了改变。人们无论是在自己创业的过程中，还是在参与公司内部创业活动的过程中，都表现出更多的热情，表现出对新事物更浓厚的兴趣。^[1]

当我在日常招聘工作中，问及应聘者未来职业规划时，大多数人给出的答案都是梦想将来拥有自己的公司，无论公司大小。而今天互联网的发展，互联网与传统产业的结合都带了更多的机会。如何让这些有激情，但在经验和资源方面缺乏的人才，有更多成功的机会，公司创业将为他们降低风险，更多地提高创业成功的机会，公司创业也将成为他们获得物质和精神的财富，实现创业梦想的最好方式之一，并最终提升企业核心竞争力，实现可持续发展。

深圳市数智国兴信息科技有限公司（以下简称数智国兴公司）作为一家国家级高新技术企业，地处中国改革开放的最前沿深圳，在发展之初就受到国家和地方政策的扶持及帮助，以创新获得了企业的品牌知名度和企业最初的快速发展。然而作为高新技术企业属于知识密集型和技术密集型企业，高新技术企业的发展和创新更依赖于人的能动性，人才资本作为知识应用和技术创新的载体，不可质疑的已经成为促进高新技术企业绩效提升的关键因素。如何在企业内部和外部发现和吸引有创新能力和有创业梦想的人才并给予他们支持，用公司内部创业的形式来激发公司员工的创新创业精神，提高企业的核心竞争力，提高高新技术企业人力资本投资的绩效，减少优秀人才的流失，也成为重要的研究课题。随着中国人口红利的消失，近年来高新技术企业人力成本更是在飞速地提高，若不能使这些人力资本的价值得到提升，不仅无法实现企业股东价值最大化，同时会将企业拖跨，公司创业对于数智国兴公司这类信息技术型中小企业的发展尤为重要。

1.2 研究意义

改革开放 37 年，中国实现了惊人的经济增长，同时经历了深刻的政治、经济、文化、社会意识形态等方面的巨大变革。小公司的灵活性、响应速度快等特点，让他们具有善于把握机会的能力，这促进一大批优秀企业的快速成长，在近二十多年，像华为、腾讯和阿里等这些著名的民营企业，都是从很小的公司抓住市场的机会迅速崛起成为优秀的企业。如何激发更多创新，在当下竞争越来越激烈的创新型社会，已经成为企业普遍追求生存和发展的基本理念，公司创业，既是一个科学的行动，更是一项管理的艺术。如何从公司内部激发创业精神已经越来越成为实现个体与组织价值，确保组织新事业成功的重要任务。

本文研究具有如下意义：

(1) 为数智国兴公司发现和吸引内部与外部人才，提供长期激励的机制；同时为人才搭建良好的创业平台，实现共同创业的梦想，让人才获得物质和精神的财富。

(2) 通过组织变革，用更灵活的机制与内部创业团队，共同快速抓住外部的市场机会并培育企业竞争力。

(3) 在公司创业的理论基础上，为数智国兴公司创业平台的构建过程提供指导，分析数智国兴公司共同创业平台实施过程中的风险和应对措施，提高数智国兴公司内部创业战略实施的成功率。

(4) 通过对数智国兴公司创业模式的研究，使得公司创业理论有了行业实践，为我国其它高新技术中小企业的公司创业提供参考和借鉴。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文以提出问题、分析问题、解决问题的基本逻辑为思路，通过对数智国兴公司发展现状和存在问题的分析，运用公司创业的理论，提出数智国兴公司共同创业平台的模式，及共同创业平台实施的关键步骤和风险管理措施。

本文主要分为六个部分的内容：

第一部分，绪论：对本文的研究背景、目的、意义、内容和方法进行阐述，搭建整体的论文研究框架。

第二部分，公司创业理论：从公司创业的内涵、公司创业的阶段、公司创业的模式和公司创业战略的几个维度，将公司创业理论进行了系统的描述，为数智国兴公司内部创业模式的研究奠定了基础。

第三部分，数智国兴公司内部创业模式选择：通过对数智国兴公司发展现状、内部创业存在的问题分析，提出数智国兴公司共同创业平台的模式。

第四部分，数智国兴公司内部创业平台的实施：通过确定数智国兴公司创业过程的阶段、确定新业务商业模式、确定新业务创业的组织形式、创建新业务团队、新业务团队的激励、创业平台体系对新业务的支持进行描述，为数智国兴公司共同创业平台的实施提出具体措施。

第五部分，数智国兴公司内部创业平台的风险管理，提出对市场风险、组织风险、人才风险、现金流风险、技术风险、创业平台风险的管理措施，以保证数智国兴公司共同创业平台的顺利实施。

第六部分，研究结论。归纳总结整篇文章的研究结论，对研究不足进行展望指出未来需要更深入研究的主要问题。

1.3.2 研究方法

本文运用案例研究的方法，利用成熟的公司创业理论，遵循理论联系实际的基本原则，遵循提出问题、分析问题、解决问题的逻辑。通过对公司创业理论的研究，对数智国兴公司现状和问题深入分析，提出数智国兴公司创业的模式、创业过程的阶段，实施措施和重要风险的管理。数智国兴公司创业战略实施流程如图 1-1 所示。

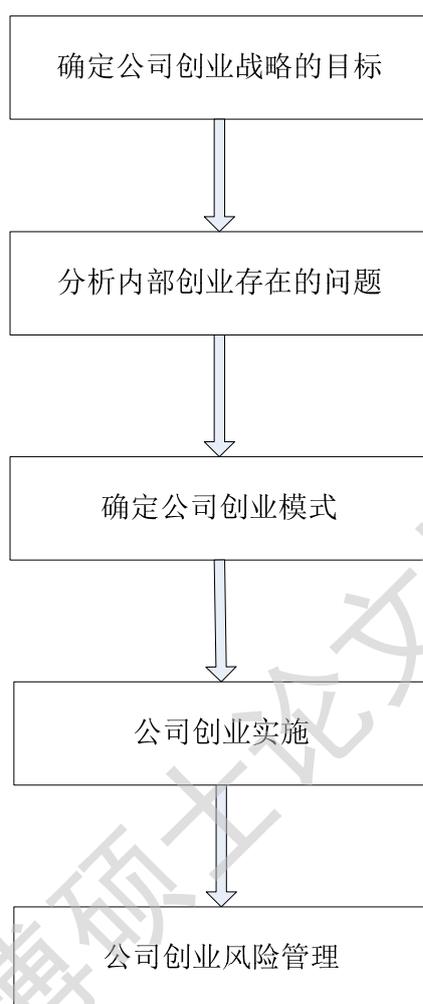


图 1-1 公司创业战略实施流程图

1.4 研究框架

本论文研究框架如图 1-2 所示。

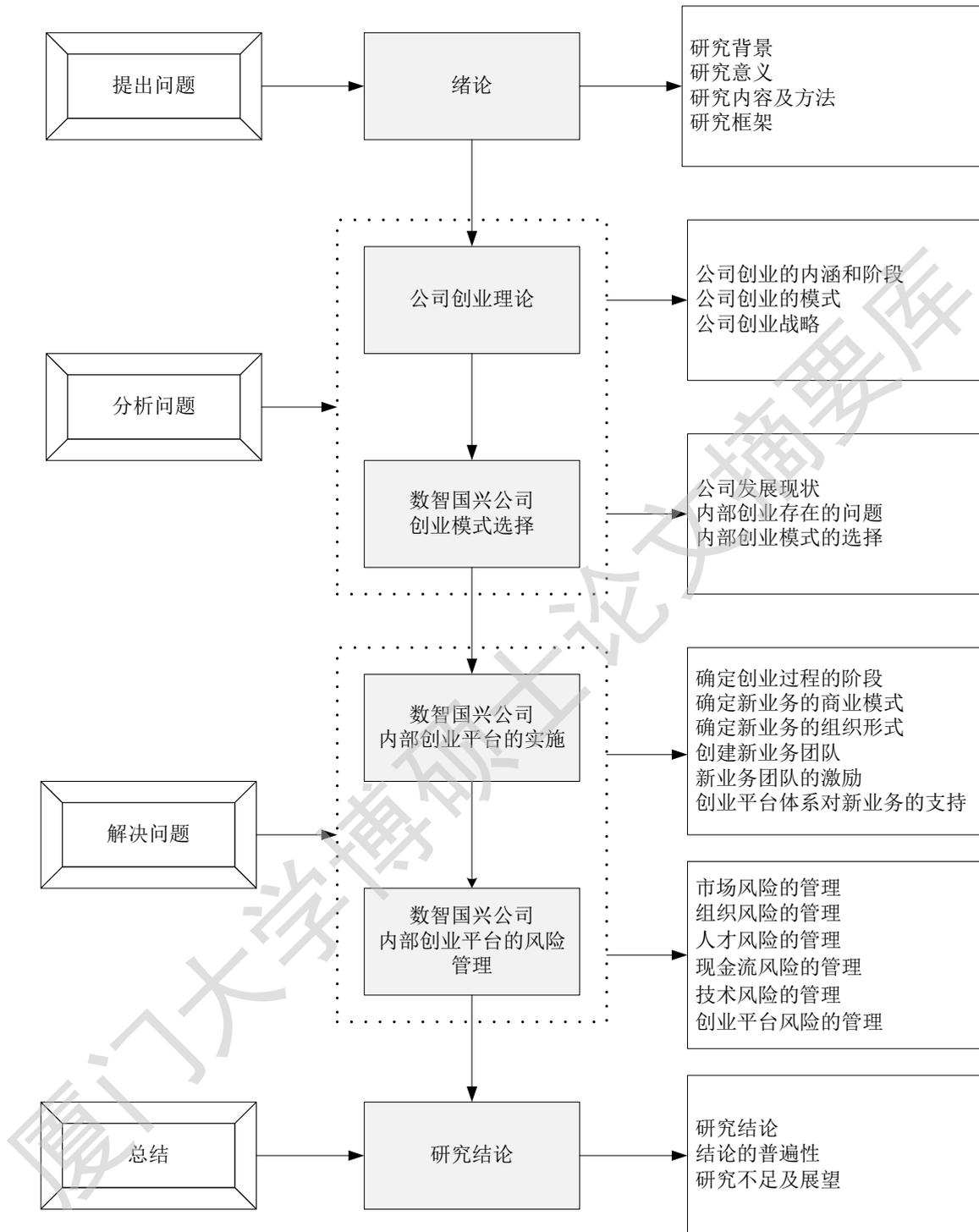


图 1-2 论文研究框架图

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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 for delivery details.