

腾龙科技有限公司

张志学、李静蓉

案例摘要：2000年以来，随着我国金融市场愈加成熟，各类风险投资资金跑步进入创投领域，一方面助推了中小企业的发展。另一方面，因业绩对赌协议产生的资本干涉管理、恶意收购、盲目扩张、导致企业经营困难、资本驱离创始人的情况时有发生，引起许多企业创始人的警觉。由此，资本一度被形容为“门口的野蛮人”。

腾龙公司原本是一家具备发展潜力的教育科技公司，经过草根团队艰苦创业，已显露商业价值和发展潜力，正欲腾飞。然而，随着创始人欧戈引入外部资本、外聘职业经理人、规范管理制度、加大产品研发力度，一切都向着美好的预期前进时，却陆续引发了创始团队分崩离析、职业经理人与创业元老内讧、职业经理人离职、业绩萎靡，最终连同创始人欧戈一起被资本方扫地出门，成为万千创业公司的缩影。

本案例集中展示了创业过程中创始团队与资本、职业经理人三方的角力关系，它考验创始人的管理智慧，就如何平衡职业经理人与创始团队的关系、厘清规范管理、巩固团队信任关系等方面均有借鉴意义和课堂讨论的空间。

关键词：教育、创业、资本、职业经理人、创始人

本案例由北京大学光华管理学院张志学教授、光华管理学院2006级MBA学生李静蓉根据企业调研整理编写。本案例为企业匿名案例，其中所涉公司和人物皆为化名。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

本案例为国家自然科学基金重点项目“转型升级背景下组织创新的多层因素及动态机制研究”（项目编号：71632002）的成果。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

欧戈离开自己一手创办的腾龙科技有限公司，移居加拿大，短暂的放松和惬意之后，无聊的生活让他烦闷，并时时想念在国内创业的火红岁月。反复思考之后，他下定决心回国再创业。看到咖啡馆里热血沸腾的创业者和看起来颇有城府的投资人，他不由得想起自己的过去……

一．正欲腾飞的腾飞：背景介绍

2000年5月20日，欧戈，腾龙电子有限公司的总裁，这个时年36岁的企业家，刚与三家国内知名的具有

国有背景的风险投资机构签署完 3000 万元人民币的融资协议。他踌躇满志，意气风发，雄心勃勃憧憬着自己未来的事业。以“推动中国和世界的教育科技发展”为崇高使命，以发展“信息时代的教育科技”为宗旨，以成为“世界高科技教育领域的顶级企业”为目标，这是公司刚与管理咨询公司定下来的愿景和使命。

欧戈硕士毕业后分配至一家中外合资高科技企业任项目工程师，从事医疗电子仪器的研究开发工作。在此工作期间，他在研究开发领域表现出卓越的才能，他主持研究开发的某彩色超声多普勒血流成像系统填补同类产品的国内空白，达到国际领先水平，并获得国家科学技术进步二等奖、中国科学院科技进步三等奖、省科学技术进步二等奖、省火炬奖二等奖、市科学技术进步一等奖等诸多殊荣。

1993 年，29 岁的欧戈决定开始自己的科技创业生涯。凭借在电子信息领域的丰富开发经验和敏锐的市场触觉，欧戈将自己的腾龙公司定位于教育领域电子信息设备的研发、生产和销售。欧戈看到，随着信息时代的到来，信息技术已给各行各业带来了翻天覆地的变化，而对于教育领域来说，这一变革却刚刚开始，黑板加粉笔式的教学模式仍然在教育领域占有主导地位，教育领域的信息化变革已经是一个迫在眉睫、亟待解决的问题。而中国的中小学信息化教育事业是一个巨大的、长期的市场，它拥有超过 60 万所中小学学校、数以亿计学生、数千万教师，这些对象的应用需求，简直可以说是一个无穷无尽的宝库，是冰山一角，其全貌有待进行深入发掘。

腾龙成立后，欧戈引入了三名核心创业管理团队。刘志海，大学本科毕业，时年 32 岁，负责公司南区营销工作；王作栋，大学本科毕业，25 岁，负责公司北区的营销工作；张玉玲，中专学历，时年 45 岁，负责公司的行政人事财务等后勤工作。这三人中，除了张玉玲是他以前的私人朋友，另外两人都是通过外部招聘进来的。

创业后的欧戈醉心于研发工作，接连开发出多种与教育相关的产品：微机多功能电子盘卡、电脑硬盘仿真卡、腾龙中文咨询系统、多媒体网络教学系统、五类双绞线多媒体教学系统、电教中央控制系统、数码语音实验室等。负责营销南区的刘志海和北区的王作栋在市场上捷报频传。负责行政人事财务后勤工作的张大姐勤勤恳恳，任劳任怨。创业团队精诚团结，荣辱与共。七年过去后，公司从当初的四人的创业团队发展到一个以总部为中心，同时在北京、上海、成都、武汉、沈阳、南京、西安等国内主要城市和地区设有子公司的 70 人左右小型 IT 公司。“腾龙”的品牌在中国中小学教育行业声名鹊起，同时顺利打入国际市场。1998 年 10 月，腾龙公司的多媒体教学网入选马来西亚“Smart School”计划，1999 年 7 月，腾龙公司的多媒体教学系统在香港 103 所学校的政府采购项目中一举中标，同年 10 月腾龙

公司的多媒体网络教学系统荣获科学技术部颁发的“国家级火炬计划项目”证书。

1999 年底公司的年销售额达到 3000 万元，净利润 1000 万元。

回顾自己七年的创业历程，欧戈感慨万分，腾龙是靠技术掘到了第一桶金。但是，欧戈的追求决不是仅仅赚到一些钱，用技术改造世界是欧戈的梦想，微软的比尔盖茨一直是欧戈的偶像。这次成功引入风险投资，只是完成了腾龙阶段性目标的第一步，欧戈希望腾龙成为信息时代教育科技的领跑人，打造数字化校园未来生活的一种新模式！未来任重道远，但是欧戈充满了信心，他相信：是龙，一定能腾飞！

二. 长风破浪会有时：扩张目标

1. 新股东结构与董事会目标

在引进风险投资前的腾龙，无论是从产品还是市场的角度，欧戈绝对地影响着公司的决策方向。一来欧戈是拥有 85%股份的大股东，二来欧戈在研发领域高屋建瓴的本领和对市场敏锐的嗅觉，是创业团队中其他成员无人能比的。本次引进的三家风险投资公司均是有政府背景的投资公司。当时在国家要尽快推出创业板的政策暖风下，很多国有背景的资金纷纷寻求科技创新型的民营企业，他们更多是以上市为目标。腾龙也有幸成为获得他们资金青睐的一员。风险投资机构入股后，公司的注册资本由原来的 750 万扩张为 3017 万元，股东结构变更为：欧戈占 51%、三家风投分别占 20%、20%和 5%，原创业团队张玉玲占 2%，刘志海占 1%，王作栋占 1%。公司成立了董事会，欧戈任董事长，这三家风险投资机构原则上不参与公司的日常经营管理，原管理团队有充分自主经营管理权。董事会拟定了公司阶段性目标：

建立完善的公司管理构架；

二年内在国内二板上市；

二年内销售额超过 1 亿，利润达到 3000—5000 万元；

三年内通过不断开拓国际市场奠定腾龙成为跨国企业的坚实基础。

2. 扩张规划

腾龙要扩张靠什么？欧戈认为：一靠产品、二靠人才、三靠管理。

欧戈已经调研和思考过了，这次的风险资金主要投于第三条产品线“校校通”校园网平台软件的开发。此软件为广大中小学校提供了一个集教学、信息共享和管理为一体的软件平台，并将校园内联网与 Internet 有机结合在一起。欧戈规划这个软件项目需要约 70 个开发人员。从创业以来，腾龙研发部从来都不到 10 人，所有