



OB-1-20240807-326

版本日期 2023-11-27

凌雄科技：直面挑战、开启新程(A)

张志学、齐菁、侯楠

案例摘要：2017 年，华宝城带着雄心勃勃的融资计划和组织变革规划加入了凌雄科技，与创始人胡祚雄一拍即合，共同建立了要让这个从深圳华强北卖二手电脑档口起家，在 IT 办公设备领域深耕多年的传统企业提速发展，成功上市的目标。对于跟随胡祚雄多年的创业团队而言，公司业务发展良好，年底分红丰厚，上市似乎只是听过的故事，跟自己关系不大。美好的愿景之下，摆在胡祚雄和华宝城面前的现实挑战重重。

关键词：组织变革、冲突应对、新老融合、管理沟通

本案例由北京大学光华管理学院张志学教授、管理案例研究中心研究员齐菁、首都经贸大学侯楠老师根据企业访谈整理编写。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联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。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。

Copyright©2023 北京大学管理案例研究中心

2022 年 11 月 24 日上午，在深圳前海万豪酒店的会议厅，胡祚雄与华宝城携手敲锣，庆祝二人所带领的凌雄科技集团有限公司（以下简称“凌雄科技”）正式在香港联合交易所主板上市，成为港股市场中国 DaaS（Device-as-a-Service，设备订阅服务）行业第一股。他们身旁还有两名来自业务一线的服务工程师、一名政府代表、以及一名客户代表，共同见证这一圆梦时刻。两人脸上都挂着激动的笑容，他们兑现了自己五年前许下的诺言。

将时钟拨回到 2017 年，那时，凌雄科技还是一家颇为传统的公司。胡祚雄精通 IT 办公设备租赁这门生意，深知在这个重资产、重运营、重资金的领域，想要扩大规模，资金必不可少。但是他在面对向银行、风险投资等资本方时屡屡受挫，而行业里的后起之秀易点云却在资本市场高歌猛进，先后获得来自洪泰基金的 600 万元天使

轮投资和经纬中国、顺为资本 455 万美元的 A 轮融资，以及 1.2 亿元 B 轮融资。

正当胡祚雄为此而苦恼的时候，经朋友介绍，他认识了曾在上市公司担任高管，并拥有把创业公司带上市经验的华宝城。多次深入交流之后，华宝城带着雄心勃勃的融资计划和组织再造规划加入了凌雄科技。他与胡祚雄可谓志同道合，两人要让这个从深圳华强北卖二手电脑档口起家、在 IT 办公设备领域深耕多年的传统企业提速发展，在五年内成功上市，并最终成为一家受人尊重的百年企业。

一. 凌雄科技

2001 年，材料科学与工程专业出身的胡祚雄离开了稳定的国企，南下深圳寻求更大的发展机遇。在那个信息技术开始席卷中国大陆的时代，胡祚雄走进深圳华强北，从电脑销售干起，并逐渐发现了销售组装台式电脑和二手笔记本电脑的商机。2004 年，胡祚雄创建深圳市凌雄科技有限公司。他回忆道：“当时人均工资在千元左右，而品牌全新的台式机需要 1 万元，笔记本电脑则要 3-4 万元，对于普通人来说太贵了。但是各行各业对电脑的需求非常旺盛，因此我们以销售组装台式机 and 二手笔记本电脑为主营业务，在全国开连锁店，发展得很好，2008 年左右就做到了全国最大的二手电脑批发商”¹。

业务快速发展的同时，胡祚雄也注意到了市场上出现了新变化。一方面，以淘宝、京东为代表的电商崛起，必将冲击甚至取代线下电脑销售；另一方面，展会客户寻求电脑短期租赁服务，IT 设备租赁服务市场需求在增长。对此，胡祚雄力主将凌雄科技的主营业务转型为 IT 办公设备租赁。他发现：“能参展办展、有 IT 设备短租需求的都是大型企业客户，相比之前短频快交易的个体客户，这样的业务显然更长久，更具发展空间。”2008 年的这次转型为凌雄科技带来了后续五年强劲的增长动力，同时为了配合首次重大战略转型，凌雄科技开始采用合伙制的管理方式，各个分公司由地区负责人一手负责，总公司负担所有运营成本，分公司分享 50% 利润。短租业务得到了快速发展，2013 年凌雄科技成为 IT 设备短租市场业界第一。直到今天，短租业务依然是凌雄科技的重要板块之一，不仅服务奥运会、亚运会等大型体育赛事、展会、服装订货会、房地产开盘等赛事会展场景，还拓展到会计和法律等专业考试、居家办公、疫情流调中心等多种临时性场景。

随着短租业务的成熟，逐渐开始有客户提出长期租赁办公电脑的需求。2012 年，胡祚雄接到了 IBM 再制造部门的订单，希望以年为单位签订电脑回收合约。这单生意的复杂程度远远超过此前那种“一手交钱、一手交货”式的交易方式。胡祚雄也特意为此赴美学习考察，美国市场成熟的租赁服务模式令他眼界大开：电脑作为固定资产被严格管理，制造商负责电脑的回收，通常采用外包的方式；而且约 58% 的

IT 办公设备都是租赁，平均三年进行更新，员工办公效率和满意度都有所提高。胡祚雄意识到这是美国商业社会高效运作的秘诀之一，并看到中国在这一领域的巨大机遇。

2013 年，凌雄科技进军长租业务，恰逢中国新的一波创业浪潮，许多创业公司寻求快速崛起，降低一次性投入的需求很强。因此，凌雄科技首创免押金租赁模式，颇受中小企业欢迎。考虑到中国在电脑回收专业化服务方面的市场空白，并且希望强化租赁服务的产业链，2017 年凌雄科技成立了回收公司，首创“租赁+回收”的闭环服务模式，开始为企业客户提供全生命周期、全品类覆盖的 IT 办公设备解决方案，并于次年提供 SaaS 服务。

2018 年，随着业务的赛道越来越明晰，凌雄科技开始提升内部组织能力和服务品质，通过引进职业经理人和专业人才、推出“小熊 U 租”品牌、吸引股权融资以及数字化转型再次实现蜕变。2022 年上市之际，凌雄科技提出以“让企业轻松办公”为使命，提供 IT 办公设备“租赁+回收+技术服务+SaaS 系统”全产业链服务（见附录 1），目前占据中国 DaaS 市场约 4% 的市场份额²。

二. IT 办公设备租赁行业

DaaS（Device-as-a-Service，设备订阅服务）是一种新兴的企业趋势，使轻资产办公环境和可靠高效的设备全生命周期管理成为可能。根据灼识咨询，相比于传统采购办公设备的做法，DaaS 可帮助企业在三年期间将运营成本降低约 10% 至 30%。

2005 年，中国市场开始出现为线下展会提供打印机和复印机的短期租赁。2018 年以来，随着中国企业数字化转型的加速，基于 SaaS 的设备管理服务逐渐被市场接受，解决了企业一次性购买设备产生的财务压力、设备闲置带来的浪费、以及设备管理成本高等痛点。2020 年新冠疫情之后，远程办公的普及促使企业增加对 IT 设备的投资。以收入计，中国 DaaS 市场的规模已从 2017 年的 102 亿元人名币增至 2021 年的 345 亿元人民币，预计未来增长持续强劲，于 2026 年增至 1382 亿元人民币（见附录 2）³。

尽管近来越来越多的中国企业开始采用 DaaS 解决方案，但中国的 DaaS 市场仍处于早期发展阶段。企业对于 IT 办公设备订阅服务和第三方 IT 技术订阅服务的认知、理解和接纳程度，企业自身设备管理的数字化程度、中国标准化的设备回收流程以及企业日益增长 ESG 意识决定着 DaaS 市场未来的增长空间。

中国的 DaaS 市场高度分散，由大量小规模的区域性提供商组成，超过 500 万