



凌雄科技：合力锐变、全面革新(B)

张志学、齐菁、侯楠

案例摘要：经过 18 年的发展，从华强北售卖二手电脑档口起家的凌雄科技脱胎换骨成为港交所上市公司。这背后影响最为重大的变革发生在过去 5 年，从创始人胡祚雄引入事业伙伴华宝城开始，两人携手通过引进专业人才、建立数字化系统、推动组织变革、广泛吸引融资，真正将生意转变为事业。

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

2023 年的一个秋天下午，深圳阳光明媚、高温依旧。在冷气十足的办公室里，胡祚雄与华宝城聊起了要为下个月即将举办的凌雄科技 2024 年战略研讨会做准备。虽然对于凌雄科技的高管团队而言，战略研讨会仅举办过三届，还是新鲜事物，但大家越来越意识到并且认可战略研讨会在达成共识、明确目标上的重要性。这次的战略研讨会更是意义非凡：凌雄科技上市已满一年，且明年即将迎来成立 20 周年。在这样一个时间节点，胡祚雄与华宝城在激动与满足的同时，更希望在会议上与公司 30 多位高管和业务骨干一起，全面回顾公司在过去五年所经历的组织变革、数字化转型、融资上市等脱胎换骨的转型历程，总结经验教训，并确立更为长期的战略目标和执行策略。同时，也借此机会谈谈心里话，看看员工在工作和生活中遇到了哪些问题，公司可以提供哪些支持，未来如何携手更多优秀的人才和伙伴继续推动 IT 办公设备租赁事业的发展。

一、从生意到事业

将时钟拨回 2017 年，40 岁的胡祚雄早已不再为谋生担忧，更注重追求工作和人生的意义。美国之行不仅打开了他的眼界，更让他确信 IT 办公设备租赁行业所能产生的社会价值，不仅可以帮助企业降本增效，还能优化整个社会的设备资源配置、减少浪费、实现可持续发展。在与同样在深圳工作创业多年的朋友们聊天的过程中，胡祚雄坚定了转型的决心，他要把生意转型为事业。具体而言，就是要从各个分公司收回股权，引进具备专业技能和资源的职业经理人，打造数字化系统，重塑组织架构和业务流程，融资上市。

变革的前提是确保总分公司一盘棋。因此，胡祚雄将所有分散在各个分公司的设备资产收购到总部统一管理，按照不同地区分公司的业务量和市场情况换算成股份，重新分配股权，并且取消年底分红，将利润投入公司的发展。

在此过程之中，说服老团队首当其冲。虽然这些老员工跟随胡祚雄多年，信任基础稳固，也经历过几次业务转型，认可胡祚雄前瞻性的战略眼光，但如此大动干戈的变化还是让他们疑虑不安。一方面不甘心放弃现在赚钱的业务模式，另一方面也有对于未知变革心存恐惧。胡祚雄耐心地跟他们一一沟通，说道：“以前的老路子的确赚钱，未来 20 年能赚多少钱一眼能看到底，意义不大。但是，专业化的变革会让整个企业都不一样，未来凌雄科技会是一个有前景的上市公司，那是一份真正的事业，甚至会影响到未来几代人。以后跟孩子们讲起来，自己的职业也不再是卖二手电脑的，而是上市公司的总经理或高管。”¹打感情牌的同时，胡祚雄也秉持开放态度接受大家的选择，最终只有一位分公司负责人在那时离开了凌雄科技，不过几年之后，他又回归了。

二、空降高管安全着陆

回收股权完成后，胡祚雄开始融资和引进专业化程度高的职业经理人。胡祚雄的一位老乡给他介绍了自己的领导华宝城。华宝城拥有丰富的金融领域的合作资源及经验，希望他能给凌雄科技的融资难题出出主意。

华宝城

在过往 10 年的职业生涯里，华宝城在金融和互联网领域积累了丰富的资源和经验，并且成功陪伴一家初创企业完成上市。他深切体会着数字技术对于传统各行各业所带来的影响。在跟胡祚雄几个月内十余次的深入沟通之后，华宝城决定加入凌雄科技，他总结道：“在 2017 年那个时间节点，凌雄科技是最适合我的，我也是最适合凌雄科技的，这两个合适促成我们走到一起。”²

华宝城毕业于中山大学计算机科学与技术专业，大三时就开始在大型地产集团实习，毕业后顺利转正。当时，该地产集团处于快速发展阶段，华宝城自己也迅速成长，逐步成为恒大最年轻的中层管理干部、最年轻的地区公司领导班子成员。2010年，华宝城离开地产集团，加入了一家创业公司——年年卡网络科技有限公司（HK03773，现更名为“银盛数惠数字有限公司”），主要通过电子银行系统提供手机话费和流量充值服务。他加入时公司大概有四五十人，一年收入大概 2000 多万；7 年时间，他和伙伴们共同推动公司成长为有约 1500 名员工（主要以研发人员为主）、年收入 200 多亿的上市公司。

电子支付是年年卡的核心业务，因此，华宝城在那几年的时间里与深圳的五大国有银行、十二大股份制商业银行、54 家城市商业银行的各个支行开展了融洽的合作。在公司上市的过程中，他也有与风险投资方打交道的经验。

最初，华宝城只是帮胡祚雄介绍了一些银行，但凌雄科技的团队与这些银行几次沟通都没能拿下贷款。他参与了其中的一次便发现了原因，无论是从商业模式还是财务数据的呈现上，凌雄科技都让银行没有安全感，很难授信。于是，华宝城开始与胡祚雄一起探讨提炼公司的商业模式，同时也开始接触一些风险投资方寻找股权融资。

合适的事业伙伴

在胡祚雄与华宝城多次的深入交流中，华宝城对胡祚雄所从事的事业越来越了解，尤其在与胡祚雄一起与投资机构进行沟通之后，他越来越认同这一事业的价值，并且相信凌雄科技未来的发展潜力。彼时，IT 办公设备租赁领域在中国刚起步，中国企业级 IT 办公设备存量市场有 2 亿台，租赁渗透率不到 5%，而美国、欧洲和日本的租赁渗透率分别在 65%、75% 和 80% 以上，市场空间巨大，行业天花板高，是个还可以做很长时间的领域；同时，这一服务能够真正为企业创造价值，切实帮助企业降低约 30% 的成本、提高效率，让企业把有限的资金投入到的核心业务上，而不是投入固定资产。

胡祚雄在这一领域已经深耕了 16 年，有着深厚的行业认知和产业链的资源积累。凌雄科技的行业基础好，是个好平台。另外，华宝城也逐渐发现胡祚雄的魅力，他说：“胡总看似内敛、佛系，但是有着很强的商业嗅觉和前瞻性的战略眼光，他在行业内的口碑非常好，凡是跟他做生意的人都赚到了钱，他是个愿意吃亏的人，有耐心且很长情。”³因此，他认为凌雄科技是适合自己的。

另一方面，他认为自己也适合凌雄科技。他与胡祚雄在能力与资源方面刚好互补，可以成为很好的事业伙伴。凌雄科技缺乏融资方面的经验和资源，这正是华宝