



## 北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司

### 中文摘要

本案例描写了中国第一家大学生高科技创业公司——北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司，吸引风险投资进行创业的情况。这家高科技公司正把学习型组织作为企业未来建设发展的目标。案例重点描述了公司开展组织学习方面的情况，对于总结和探索我国高科技创业企业的如何快速成长有着较好的借鉴意义。

**关键词：** 创业型企业，风险投资，组织学习，学习型组织

### ABSTRACT

This case describes the developing process of Beijing Asee Information Technology Company Limited, which is the first high technology company created by university students and supported by venture capital. The company aims to become a learning organization in the future. The case mainly introduces the methods of organizational learning in the company. It can help students to study the development of the start-up companies in china.

**Key Words:** start-up company, venture capital, organizational learning, learning organization

本案例由陈国权、杜嘉编写，作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



## 一、公司背景

2000 年 12 月 23 日,“视美乐创业成果汇报暨答谢会”在北京中国大饭店宴会厅隆重举行,国家教育部、科技部、信息产业部、北京市、清华大学的领导和青岛澳柯玛集团、上海第一百货商店股份有限公司等企业界领导,以及新闻界的嘉宾共二百余人出席了会议。日本索尼(SONY)和夏普(SHARP)公司作为合作单位,特地派代表出席本次会议。会上视美乐公司汇报了一年半的创业经历和成果,展示了即将投放市场的三款高清晰多媒体投影机。著名投影机经销商——北京华利集团作为 60 多家经销商的代表和澳视公司签订了代理协议。

“视美乐”被誉为中国第一家大学生高科技创业公司,此次“视美乐创业成果汇报暨答谢会”的召开标志着视美乐经过一年半的艰苦创业,已经完成了从实验室样机到产业化大批量生产的转变,已经从一个学生公司转变成为具有较强市场竞争能力的真正的高科技公司。

北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司位于“中国硅谷”——中关村清华科技园内,是青岛澳柯玛集团和北京视美乐科技发展有限公司于 2000 年 4 月 25 日共同出资 3000 万元成立的一家高科技公司。公司主要研制生产多媒体投影机,这是一项集光学、电子、机械等多领域专利技术合成的产品,它具有清晰度高、性能先进、功能齐全、价格低廉的特点,是影音界具有革命意义的产品,正式投产后完全能取代普通背投电视、投影仪等显示装置。公司研制的“全频数码投影王”系列产品利用世界最先进的显示技术,可播放计算机、电视等多种数字及模拟信号,集娱乐、教育、演示功能于一体,广泛应用于教育、企业、家庭、军队、公安、交通、宾馆、歌舞娱乐场所等众多领域,是与国际互联网(INTERNET)相连的领导世界新潮流的多媒体投影机。

公司现有博士、硕士和本科生 100 余人,同清华大学、中科院等科研院所所有密切的合作关系。公司计划用 3 年的时间建成中国最强的多媒体投影系列产品研发中心及最大的生产基地,成为中国 21 世纪新型视听产品的领导者,在新产品开发方面与索尼、夏普和菲力浦等世界一流跨国公司建立战略联盟。公司的长远发展目标是利用世界最新的技术成果开发具有世界领先水平的电子产品,为中国在世界高科技领域占有一席之地而不懈努力,并力争在最短的时间内成长为中国最强的高科技企业之一。

## 二、历史发展

### (1) 最初的团队

澳柯玛视美乐信息技术有限公司的前身是由清华大学几位学生创办的视美乐科技发展有限公司。1999 年 5 月,王科、邱虹云和徐中等三位清华大学在校学生创办了北京视美乐科技发展有限公司,注册资金 50 万元。“视美乐”被媒体誉为中国第一家高科技学生公司,公司的创立受到了新闻媒体的广泛关注,成为一大新闻热点。

邱虹云:公司总工程师,四川威远人,创业时是清华大学材料系 96 级学生,目前是清华大学精密仪器系硕士研究生。他给人的印象是勤奋好学、聪明睿智,极具创造力。刚读到本科三年级时,他已经是老师和同学公认的发明天才,不少科研成果曾数次获得清华大学“挑战杯”学生课外科技发明竞赛大奖。这次他研制的多媒体超大屏幕投影电视就是曾获得过校“挑战杯”一等奖的作品。

王科:公司总裁,浙江宁波人,清华大学自动化系毕业,英语成绩非常好,早在大一、大二时就考过了托福、GRE,并曾被聘为在外语培训方面最具规模和权威性的新东方学校的兼职教师。王科承认他的专业学习并不是很突出,但创新意识和拚搏劲头很强,先后在麦肯锡管理咨询公司、法国巴黎国民银行等 20 多家公司实习或工作过。

徐中:公司总经理,清华 97 级 MBA。来清华读 MBA 前有过 6 年的工作经历,曾在一家大型企业担任过团委书记,有相当丰富的实践工作经验,为人谦和稳重。当王科费力寻找管理人才的时候,徐中的出现使两人一拍即合。



三个人携手走到一起虽有很强的偶然性，但是三个有准备的头脑汇聚在一起又看似有其必然性。

“见到邱虹云的发明，我就有一种冲动”，王科表达了自己在挑战杯大赛上看到这个产品时的激动和兴奋。出色的商业意识使他看到了产品的市场前景，命运把重要的契机交给了一个富有激情的人。然而，此时的邱虹云却准备将产品以十几万元的价格卖掉，王科迅速找到了邱虹云，说服邱虹云放弃卖掉产品的想法，与其合作准备成立一家公司。这个时候，徐中戏剧性地出现了。在首届清华大学学生创业计划大赛上，徐中是冠军队“邦达”团队的顾问，两人因此相识。一天，正当王科费力寻找管理人才的时候，与徐中在食堂相遇，两人侃侃而谈说了一个上午，当即决定合作。从此时起，王科、邱虹云、徐中这三位视美乐最初的创业者开始了他们充满艰辛、却极富挑战性和光明前途的创业之路。

同时在这个时候，他们开始组队参加了清华大学第二届学生创业计划竞赛，并作为最优秀的五个团队之一参加了全国大学生创业计划竞赛的决赛，获得了金奖。

作为创业团队，王科、邱虹云、徐中应该可以称为金三角组合，他们在性格、特长方面正好互补，整合起来就表现出很强的整体力量。王科的性格风风火火，往往说干就干，开拓意识强；徐中的风格是做事稳重，考虑周到，擅长管理；而邱虹云比较内向，是一个做梦都在搞科研的人，其他事情往往不管。这种互补的性格为他们三个人之间的配合奠定了基础。正象王科曾经在接受记者采访时所说的：“我做事是想做就做，做起来比较疯狂，徐中正好和我性格互补，他工作经验多，人又稳重，很多时候都能够提醒我，如果说我们的事业是一驾马车，那么我在前面跑，他在后面控制着缰绳，这样才使马车跑的又快又稳。”经过一段时间磨合，团队成员之间更加信任，增进了彼此的了解，大家亲如兄弟一般。同时，每个人也都在不断调整自己。“我变得沉稳了，徐中的工作速度加快了，邱虹云也开始学习公司的管理了。”王科这样形容他们的变化。

强有力的团队是许多公司成功创业的众多因素中最重要的一条。许多风险投资商都有一条共识：“宁要一流的团队二流的创意，也不要一流的创意二流的团队”。上海一百和澳柯玛之所以后来决定给视美乐注入巨资，不仅是看中了其技术和产品方面的优势，更看中了团队本身的优势：人才组合优秀，团结有活力。

在互相配合工作，互相激励的过程中，各成员的价值观越来越趋于一致，互相之间有很高的信任度和满意度。他们心怀这样的信念：“建立命运共同体，依靠团队精神实现共同目标”。徐中的一段话道出了团队成员的共同心声：“我们有一个梦想，就是以高科技为发展的基石，通过大家的不懈奋斗，用二、三十年时间使视美乐成为中国的惠普或又一个联想”。一致的目标和价值观增强了团队的凝聚力。王、邱、徐三人的创业团队成为视美乐公司强有力的核心，被众人称作“视美乐的三驾马车”，成为公司其它成员的表率，增强了全体成员的信心和力量。

## (2) 第一家风险投资

“视美乐”诞生了，但是由于资金缺乏，它就像嗷嗷待哺的婴儿一样，急需大笔资金的注入，因此王科他们开始了艰难的融资工作。融资过程中，清华兴业投资管理顾问有限公司起到了至关重要的作用。

潘福祥，清华兴业投资管理公司总经理，曾担任过清华大学经管学院院长助理，有多年的投资经验，具有丰富的社会关系。从注意到视美乐公司的大屏幕投影技术开始，潘福祥就非常关注这个年轻的公司。在清华大学学生宿舍亲眼目睹了王科、邱虹云用竹竿挑着挂历做幕布调试仪器时，潘福祥就被年轻的创业者脸上的兴奋、朝气震撼了，决定帮助“视美乐”公司争取融资。

清华兴业投资管理公司做起了视美乐的财务顾问，与王科等人一起出面与投资商洽谈。有些公司提出以 1500 万元的高价买断这项技术，但是创业者希望这些公司能够成为风险投资项目的投资方，并希望首期资金占 20% 的股权，视美乐公司占 80% 的股权。许多公司感到比例太低，打消了投资的念头。这时，潘福祥在上海见到了“上海一百”的总经理张引琪。曾做过“上海一百”财务顾问的潘福祥向张引琪详细介绍了“视美乐”公司的技术。接着，上海一百陆续派人到“视美乐”公司考察。

1999 年 7 月 29 日，在清华同方大厦多功能展厅，上海一百总经理张引琪和视美乐公司法人代表、总经理王科分别在协议书上签字。上海一百将分两期向视美乐公司注入 5250 万元，首期投资 250 万元，北京视美乐科技发展有限公司的股东，在首期投资中，向上海第一百货商店股份有限公司转让 20% 视美乐的股权，投资用于多媒体超大屏幕投影电视中试阶段的产品开发、调试、试生产等。第二期投资为 5000 万元，第一百货占 60% 的股权，“视美乐”占 40%。





上海一百和视美乐的合作为中国的风险投资与高科技企业的结合掀开了崭新的一页，并创造了三个第一：

其一，视美乐公司通过首开在校大学生创办高科技公司的先河。

其二，上海一百开辟了上市公司通过风险投资参与高科技成果产业化的新模式。

其三，双方合作是按照国际规范运作的中国第一例风险投资项目，在清华兴业投资管理公司策划下按照协议完成。

### 上海市第一百货商店有限公司简介

1992年8月上海市第一百货商店股份有限公司是由1949年10月建立的上海市第一百货商店改制组建的商业股份制企业。公司坐落于繁华的南京东路、西藏路口。1998年公司销售总额63.97亿元。1985年以来，公司销售规模连续十四年保持全国同行第一。

上海市第一百货商店1949年以来，在50年的经营历程中共夺得46次年销售额全国冠军，尤其是在1985年以来，已连续14年在全国零售业销售竞争中名列榜首。自1996年上海证券交易所设立上证30指数以来，“第一百货”股票一直是样本股，上海市第一百货商店股份有限公司是目前30指数样本股中唯一的商业零售类上市公司。邓小平、江泽民等党和国家领导人曾先后视察过公司。

上海市第一百货公司于1996年8月通过上海质量体系审核中心的认证，成为中国在大陆首家通过ISO9002认证的商贸服务企业。1996年，上海市第一百货商店股份有限公司作为中国大陆唯一代表，加入了成立于1946年、目前共有31家会员单位的世界百货业联合会（IGDS）。IGDS作为一个国际性的组织，其会员单位都代表了所在国或地区百货业的最高水平。

公司主营百货零售，兼营批发、餐饮、旅馆、高科技、进出口贸易、生产加工等，拥有上海市第一百货商店、上海市第一百货商店（东楼）、上海第一百八佰伴有限公司新世纪商厦等分公司、控股企业20家。其中零售企业6家，贸易企业7家，酒店2家，生产企业1家，职能分公司5家。参股38家企业，经营7万多种商品，总经营面积28.15万平方米。公司拥有自营进口权，与世界上20多个国家进行贸易往来。

进入新世纪，公司将全力巩固自身在全国百货零售行业的领先地位，并将在电脑、软件、服饰、汽车、家电、高科技电子产业、电子商务、网络通讯、行业销售、综合大商场、生物医药等多种业态领域中求发展，使企业成为跨行业多元化的商业集团。

### （3）与澳柯玛联手

上海一百的首期资金投入为视美乐公司的产品研发起到了重要的作用，但是在技术的产品化过程中，公司发现所研制的投影机如果要投入生产，则需要与一个有实际生产经验的厂商合作，而上海一百作为商业企业，本身并不具备这种实力和条件。因此视美乐与上海一百的公司最高层充分协商，本着把事业做大是第一位的原则，决定引入富有生产管理经验的家电厂商加盟，从而形成技术、生产、市场一体的战略联盟。于是王科等人开始与国内的一些家电厂商接触，许多国内外风险投资公司和家电厂商积极与视美乐谈判。

1999年12月，澳柯玛集团董事长鲁群生专程来到北京与视美乐公司的创业者们深入交谈，经过几轮接触，澳柯玛集团决定出资3000万元与视美乐公司合作来生产多媒体投影机。而上海一百的二期资金则不再投入。

2000年4月25日，视美乐公司与青岛澳柯玛集团有限责任公司签订协议，共同组建北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司，注册资金3000万元，双方各占50%的股份。澳柯玛集团董事长鲁群生担任合资公司董事长，王科任总裁，徐中任总经理，邱虹云任副总经理兼总工程师。原视美乐公司的主要技术人员全部进入澳视公司，视美乐公司依然存在。视美乐今后的任务主要是依托清华大学和中关村丰富的科技资源，选择优秀的科技项目，实施科技成果的产业化。澳视公司成立以后，借助澳柯玛丰富的生产管理经验和市场影响力，加快了发展速度。目前已经拥有博士、硕士、本科生100余人，在北京拥有1500平方米的办公室和研发中心，在青岛建立了3500平方米的现代化独立厂房和年产能达到10万台的生产线。澳视公司在多媒体投影机开发和制造方面居于国内领先水平，是目前国内唯一拥有自主知识产权的多媒体投影机制造企业，产品于2000年12月投放市场。

谈起与澳柯玛公司的合作过程，王科、徐中等人都感到澳柯玛集团总经理鲁群生的真诚态度和求贤若