



裂变：重庆八大国投公司的“杠杆法”和“防火墙” (5版)
为何发生在山城的秘笈不能被复制？

告别牛市蜜月：保险经理人过冬 (9版)
“让职业经理人职业容易，让寿险公司的股东职业则需要一个比较漫长的过程。”

珠海汉胜 MBO 全路径 (17版)
彼时，为何会从一家国企补贴其管理层，去成立一家与国企从产权上毫无瓜葛的公司？



21世纪经济报道

星期一 2008.10.27

21st CENTURY BUSINESS HERALD

¥2元
本期44版 港币5元(香港)
4 891962 002296



亚盛投资：做A轮投资顾问最过瘾

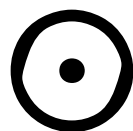
本报记者 郝凤苓 上海报道

在本土的新型投行界，“行业聚焦”似乎是易凯、国金、汉理等公司的通用策略。

但纵观亚盛投资做过的案子，有教育行业的中华学习网，有TMT行业的邦讯科技、橡果国际、悠视网，也有传统制造业的雷士照明，还有食品分销行业的西诺迪斯等，似乎很难找到“行业聚焦”的影子。

亚盛投资成立于2002年，是一家致力于为中国企业及力求在中国扩展业务的国际跨国公司提供风险投资和财务顾问服务的公司。

经历过2000年互联网泡沫的毛区健丽是亚盛投资的创始人。反思经历过的失败案例，她认为，“很多都是因为企业家本身出了问题”。



亚盛投资帮企业做的“基本都是A轮融资，没有B轮或者C轮”，因为“A轮是投行的贡献最大的一段”。也是最赚钱的。此外，毛区健丽觉得“从垃圾堆里找钻石，关键是这个过程很过瘾”。

关键是选企业家

“我们对行业没有限制，主要是选人。”毛区健丽认为，在中国这样的发展中国家，行行可以出状元，关键看投资方和投行有无能力找到状元，能否为状元增值。

在亚盛做过的案例中，“绝大多数是因为先看中了人，才去帮企业融资的”。

雷士照明是其中一例。

2005年10月，雷士照明经历股东纷争，最终另外两名老股东撤资，导致雷士照明出现资金链危机。

圣诞节前夕，毛区健丽准备回美国，经过广东时一位朋友力荐她去见雷士照明的董事长吴长江。

初次见面，吴长江的个人魅力让毛区健丽印象深刻。

庞大而稳定的销售渠道是雷士照明得以迅速发展的一個要因。后来的事实表明，也是投资商非常看好的一点。

而在销售渠道的开拓及稳定性的维护上，吴长江采取的是“共赢”的手法：经销商加盟，雷士不仅不收加盟费，而且还补贴一定的

费用，并根据销量返利；后来，雷士取消了以销量为标准的返利，将对经销商的补贴与其员工人数挂钩，促使经销商改变夫妻店经营模式，进行公司化运作，提高经营水平。这种人员补贴的方法今天仍在坚持，有些经销商每月以折扣形式拿到的补贴就达十多万元。这些手法极大地增强了经销商的积极性。

“为了打造渠道和品牌，我们从来没有赚了钱就往自己包里装的想法，前几年我们几乎是没赚钱的。”吴长江告诉本报记者。

“有100块的利润，他让经销商赚60元，自己赚40元，这样永远会有更多的40元可以赚。”毛区健丽说，吴长江处理自己与经销商利益关系的气度让她十分认可。

另外，吴的“专一”也让毛区健丽认为，这个人值得帮助。雷士照明从最初的“灯具”发展到现在的电光源、灯具，吴长江一直在围绕“灯”做文章。

在毛区健丽看来，亚盛做过的案例，其掌舵人都有各自的故事，“我将来要写一本书，专门讲中国的企业家。”

每个人能懂行业都是有限的。易凯资本CEO王冉认为，只有聚焦才能真正理解一个行业。

毛区健丽的看法是，“企业家才是摸爬滚打的主角，而我的工作常常给企业家‘照镜子’，帮他纠错，用财务数据说话”。

医生、战友、拉拉队

亚盛给自己的角色定位是：做企业的医生、战友、拉拉队，即帮助企业纠正发展中的问题，与企业一起奋斗，当企业取得成功

时，为企业鼓掌、喝彩。

“亚盛每年做的案子并不是很多，因为每个企业我们都要带2-3年时间，对企业的经营管理介入得比较深。”毛区健丽介绍。

仍以雷士照明为例。除了最初帮助解决资金链危机，亚盛投资还在招聘、新人训练，企业架构等方面做了不少工作，这样才推荐给了软银赛富。

此后，亚盛还在为雷士照明寻找合适的并购对象，帮助雷士做并购的尽职调查等。

2007年，雷士照明收购了一家英国的照明销售企业，以此拓展欧洲市场。

其实，这一收购计划最初曾受到了公司其他投资人的反对。

亚盛的做法是，陪同雷士照明董事长吴长江亲自到英国实地考察对方的负债、经营等情况，结果发现，这家企业已经债台高筑，濒临破产。

这样的考察是，给雷士照明带来了更合理的收购价格，也赢得了其他投资人的认可。

毛区健丽说，现在她不能明确告诉雷士照明下一步应该做什么，但她能做的是，不断给雷士“照镜子”，不断指出毛病，促进企业迅速并且健康发展。

在服务阶段上，亚盛投资帮企业做的“基本都是A轮融资，没有B轮或者C轮”，因为“A轮是投行的贡献最大的一段”。

其次，从盈利的角度讲，A轮也是最赚钱的。

除去赚钱，毛区健丽说，“从垃圾堆里找钻石，关键是这个过程很过瘾”。

亚盛做过的案例，一般情况下，都要争取自己投资，“这样可以将自己的利益与企业 and 投资人捆绑在一起。”

这也是目前投行界比较惯用的手法。只不过，亚盛投的都是“私房钱”，未来也并不打算做自己的基金。

“钱是我的，赔也是赔自己的钱，所以对企业本身比较Care，”毛区健丽认为，“成立基金毕竟要分散很多精力，而且做基金也不是我的长处。”

做“美国式家长”

对于已投的企业，一位资深投资人说，“我不能让你做什么，但是能让你不做什么。”

毛区健丽的看法是，投资人，包括投行，不能强势去决定企业家的“做”与“不做”。

上世纪80年代初，出生于香港的毛区健丽移民美国，此后获得会计专业学士学位。1983年，毛区健丽进入美国安达信(Arthur Andersen&Co.)会计事务所，从事顾问工作。1992年，毛区健丽离开安达信，创立自己的会计事务所。

当UT斯达康在中国发展，IDG的周全、软银的孙正义等开始在中国投资的时候，毛区健丽就随着他们回到中国，做他们的财务顾问。

“在当时那个年代，美国怎么做，我们就在中国怎么做，有时候，比如因为美林银行的研究报告没说要做，在中国就不能做。很多时候，是教错了企业家的。”毛区健丽说。

所以她今天的做法是，做美国式家长，“相信自己对企业家的判断，让企业家充分的去发挥，我们只是用专业的知识去辅佐他们。”