

中国经济周刊

国内统一刊号: CN11-5196/F

2009年第16期(4月27日)

每周一出版

邮发代号: 2-977

拯救湘江

P32 上海车展: 雄起的中国车

P42 千亿筑路给贵州带来什么?

P24 河南信阳“资本下乡”调查

P46 警惕创业板的“反作用力”

P5 偏袒国企既失公平又损效率

ISSN 1672-7150

16



9 771672 715042

http://www.ceweekly.cn



“资本红娘”毛区健丽(左二)成为雷士(右二为吴长江)与软银之间资本联姻的幕后推手。

“资本红娘”

——专访亚盛投资

《中国经济周刊》记者 杨眉 路永庆/北京

人们在惊讶之余更想知道，雷士何以能在如此恶劣的金融气候下依然“找到钱”？其融资“线人”又是谁？

在雷士总裁吴长江眼里，身为创业型民企的雷士能从当年“内部裂变”中走出来，并在之后频频从多家知名的国际风投得到令人艳羡的融资大餐，亚盛投资总裁毛区健丽这个“资本红娘”功不可没。不过，直至高盛注资雷士之后，毛区健丽才出现在媒体面前。

“获得高盛注资，并非雷士首次得到风投青睐。”近日，在接受《中国经济周刊》采访时，毛区健丽透露说，“在高盛之前，雷士已先后获得过软银、优势、美林等多家国际投行的风险投资，3年间获得风投共计约5亿元人民币。”

3年5亿，“资本红娘”如何做媒雷士与风投？

“对于风投来说，投资的是种子企业的潜力和未来。所以‘资本红娘’一方面要凭借超越常人的鉴别力和判断力为风投挑选种子企业，另一方面还要为吸引风投而培养种子企业，也就是说，‘资本红娘’还必须是种子企业的金融保姆。”毛区健丽用简练的专业语言概括“资本红娘”的职业技能和身份定位。

“2005年，我刚接触雷士时，他们并不是优秀的‘种子公司’，甚至可以用处境糟糕来形容。”毛区健丽回忆说。

美国一季度风投额创12年来新低

一向拥有资本“救世主”美誉的国际风险投资(下称“风投”)，正遭遇前所未有的艰难时世。

4月18日，美国风险投资协会(NVCA)和普华永道会计事务所联合发布最新统计报告称，今年第一季度，美国风投总额仅为30亿美元，环比下降近50%，创下了自1997年以来美国风投行业季度投资额的历史新低。

“华尔街遭遇灭顶之灾，资本神坛上的风投是首当其冲的遇难者，他们或壮士断腕自救自保，或收缩投资战略悄然过冬。”来自华尔街的亚盛投资总裁毛区健丽对《中国经济周刊》记者说。

但对于近年来已习惯、甚至依赖于海外风投融资渠道的部分中国中小企业来说，因风投遇难而“殃及池鱼”：“国际投行哪里去了？”“现在还能找

到海外风投吗？”诸如此类的哀怨之声显出国内中小企业寻求海外风投的急切心情和融资需求。

对此，毛区健丽以其多年的国际资本市场经验提示说：“美国风投规模骤然下降，中国中小企业不必过度悲观和惊恐，这只是一个短期调整而已，并不意味着整个风险投资产业会出现崩溃。第二季度应该会出现转势。”

她还特别列举了广东雷士照明有限公司(下称“雷士”)的成功案例：在全球金融危机爆发、国际资本环境恶化的情况下，雷士在2008年下半年依然获得美国高盛逆市注资3700万美元(约合人民币2.5亿)，高盛也借此成为雷士第三大股东。

国际风投界的“资本红娘”

在当前如此糟糕的资本市场背景下，雷士却获得2亿多人民币的风投。

详解“找钱”秘技

总裁毛区健丽

道

当时雷士发生内部裂变,创始人之一吴长江面临两个选择:要么退出,要么在短期内筹齐1.6亿资金购买另外两位股东的股权。吴长江在先离开雷士另起炉灶之后,最终又以“陈桥兵变”式的戏剧性结果重返雷士。但巨额的股权转让金无异于一次骤然“换血”,让吴长江几乎没有可以支配的流动资金,雷士的生存几乎难以为继。

“记得当时是当地的一位记者向我推荐了雷士和吴长江。”毛区健丽说,当时她和她旗下的亚盛投资在投资界已经有过众多成功案例,在了解了吴长江和雷士创业守业的故事后,毛区健丽决定先由亚盛投资向雷士提供2000万人民币流动资金的燃眉之急。

危难时刻被幸运女神眷顾,并获得慷慨解囊援助,吴长江至今仍心存感激;但对于风投界的资深投资人毛区健丽而言,这一带有传奇色彩的“侠义之举”绝非一时的感性和侠义心肠。

“我是以高度的行业敏感和敏锐直觉来做出这一决定的。”毛区健丽对记者分析说,“一是中国照明产业的巨大市场潜力,二是雷士的产品发展战略,三是吴长江的商业模式和他的经营团队。而当时的雷士遭遇的只是暂时的资金运转困难,如果以战略投资的眼光来看,雷士是一个极具行业发展潜力和未来投资价值的成长型企业。而对企业领导人的商业价值观的认同

和对企业发展前景的看好,是风投的基本前提。”

“金融保姆”助雷士3年融资5亿元

“对于中小企业来说,要想获得风投的青睐,必须修炼内功。特别是创业型的中小企业,创业初期的管理可以散乱、随意,但一旦与金融市场和资本市场牵手,就必须内部管理规范化,甚至是国际化。”毛区健丽对记者介绍说。

她依然以雷士为例:在资金危机得到暂时缓解之后,雷士经营恢复正常。但毛区健丽对雷士全面考察后发现,企业存在一些缺陷和隐患,“这些问题几乎是民企成长中无法回避的基因性缺陷”。

于是,毛区健丽率领其亚盛团队开始了对雷士的“金融保姆”式全面服务,如亚盛团队成员担任雷士高层直接参与管理和销售,亚盛投资还在2006年6月再次为雷士投资7200万人民币,彻底解决了吴长江买断股权需要的最后一笔资金。与此同时,亚盛投资还开始为雷士寻找国际资本的进入,并全程提供金融和财务顾问服务。2006年8月,雷士便获得了来自软银赛富2200万美元的风投。

“风投的进入,对企业管理有了更高要求,作为金融保姆,我们发现当

时的雷士还存在着民企普遍存在的深层问题:前瞻的领导理念与滞后的生产管理不协调;质量管理机制不完善;预算成本控制不科学;专业人才匮乏;产业链需要进一步优化和完善,以及销售渠道需要整合等等,这是雷士迈向国际化市场过程中的关键点。”

毛区健丽和吴长江在充分沟通下采取了一系列的组合动作:团队重组,高薪聘请国际级光源专家和吸引国际一流企业的高层加盟;完善产业链,凭借2200万美元风投的底气,兼并龙头光源企业与镇流器企业,弥补了雷士产品上下游薄弱的环节;收购英国同行公司,开拓并扩充雷士的海外市场……

作为雷士全程融资过程的总策划师,毛区健丽和亚盛投资的作用,既是一支催化剂,更是雷士“骨牌效应”融资中推倒第一张牌的始作俑者。其间两年不到的时间,雷士从面临破产危机成为产品销往海外的国际领先的照明企业,企业利润由一年700万元提高到年税后净利润4500万元。

层层递进的注资、战略性的规划、一连串的兼并收购,“金融保姆”将雷士打造成为国际资本市场的“靓丽美人”;包括美林、摩根士丹利等在内的众多国际投行,纷纷向雷士伸出“橄榄枝”。最终,2008年年底,高盛以3700万美元的闪电注资成为此轮竞投的赢家。

“资本的天性就是追逐利润,风投和大投行之所以青睐雷士,一是雷士在中国照明行业内拥有的品牌价值,二是其具有商业价值的销售渠道。”毛区健丽提醒那些正在寻求风险投资的中小企业,“追本溯源,能吸引国际风投的终极原因是企业的实力内核,所以融资前务必要练好内功、塑造有价值的商业模式,才能联姻国际资本,博弈国际资本市场。”

(责编:李萌 E-mail:zgjjzk@vip.sina.com)