

IMBA 优生榜IMBA Youshengbang

后年想上创业板 几个 EMBA 创出“安洁士”

□ 潘汾 闫梦璇

8月中旬,安洁士石油技术(上海)有限公司(以下简称“安洁士”)获得盈峰创投、经纬中国和德丰杰合计 1000 万美元投资。这是安洁士获得的 B 轮融资,一年以前,经纬中国投了 250 万美元,是为 A 轮融资。

安吉士主打替大型油田提供治理污水服务。无论是经纬中国合伙人方元,还是德丰杰中国副总裁程晓鹏,提到安吉士的技术,都颇为肯定,认可其是这一领域的领军公司。

除此之外,安吉士还有着极为适合投资的各种因素——三个创始人分工合作,股权清晰而简单;商业模式清楚,2009 年初成立时,先是卖污水治理的设备,2010 年公司转型为提供服务,转型成功,当年就实现了盈利。此外,由于石油系统的封闭性,天然形成了一定的准入门槛。

这个看起来很好的公司,能迅速做大,未来成功登陆创业板吗?

一年多只卖了两台设备

在安洁士董事长何文意看来,在石油系统开始市场化和对环保日益重视的双重背景下,安洁士应运而生。

大庆油田公司总会计师闫宏 2010 年公开对媒体表示:“现在大庆油田的综合含水率已达 90%以上。换句话说,从地下采出的每吨油气混合物中,原油不到 10%,90%以上都是水。”

何文意指出,像大庆油田这样,“三次采油”比例很高,这些油气混合物中,还有很多添加剂。石油被提取后,剩下的水如何处理便成为几大石油集团的头疼难题。

所谓“三次采油”,是相对“一次采油”和“二次采油”而言。“一次采油”是指打一个油井,石油自动喷出来;“二次采油”是指当油田不那么“富”后,这种方式下油不会自动喷出来,那么采油工人在旁边打一个口井,向这口井内注入高压的水或气,把石油逼出来;到“三次采油”时,工人向这口井注入的不是水,而是一些聚合物。

越到后面,污水的治理就越难。开采年份越久的油田,往往“三次采油”的比例越高。

与此同时,2005 年以来,国家环保总局多次展开“环保风暴”,对所有企业环保的要求在提高。2005 年,山东省东营市先对胜利油田开出 6000 万元的环评罚款后,对媒体表示,可能将对胜利油田开出 9 亿元的天价罚单。

这时,何文意在交大安泰经济与工商管理学院 EMBA 的同学李松棠注意到了



安洁士公司董事长何文意与总裁粟元生

商机。2005 年的何文意才 30 出头,李松棠 45 岁,时任长春市高速公路有限公司总经理。李松棠本科毕业于大庆石油学院,随后虽游离于石油体系之外,却一直跟本科同学保持联系,因而对石油系统有相当的了解。他深知,在石油系统内部,“采油”是最重要的考核指标,油田的主要研发力量集中在如何采出更多的石油,治污一直处于边缘的位置。

李松棠一直在体制内,却有着不安分的性格,他决定抓住这个机会,可以说,这很可能是他人生中唯一却也可能是最后一次创业机会。

于是,2005 年 6 月,何文意、李松棠,和另一个他们的 EMBA 同学粟元生,跟大庆石油公司联合成立了大庆油田废水处理项目部。这其实是安洁士的前身,但它甚至不是一个公司。三人一起出钱,主要是李松棠做技术,来研究治理石油污水的难题。

这样一蛰伏就是四年。2008 年底,李松棠将技术难题大体攻克,三人觉得事情可以做,于 2009 年 3 月成立了安洁士。随后,李松棠又开始利用自己的同学关系,开始向各大油田推销安洁士研制出来的排污设备。几百万的设备,不是那么好卖,到 2010 年,经纬中国发现安洁士之前,他们三个人不过卖了 2 台设备。

从卖设备到卖服务

2010 年初,经纬中国合伙人方元注意到了安洁士,几个月接触与尽职调查后,5 月份经纬中国决定投资。这是安洁士获得的 A 轮融资,250 万美元,20%左右的股份。这意味着,经纬中国给安洁士的估值,约为 8000 万元人民币。

经纬中国合伙人方元表示,他们看好安洁士首先在于他们的创新技术,就他了解的范围来看,是最适合迅速处理油田高

难度废水的技术和设备;整套工艺高度集成化,可以方便地用卡车运送到各个钻井区块处理污水——这决定了安洁士适合做油田污水处理服务,并且易于大规模扩张;安洁士的团队很互补,创业过程很能吃苦。从长远来看,他们的技术有多层次的储备,未来可在油田污水站改造等更广泛领域有所建树。

时至今日,何文意说到经纬中国,仍充满感激:“经纬中国投我们时,我们没有盈利,甚至还不知道商业模式是什么,它们就投了。经纬进来是做的中外合资结构,审批得很慢,而我们急需要钱,在投资协议签订后,经纬还给了我们一笔过桥贷款。2010 年圣诞节前后,B 轮融资前,经纬又给了我们一笔过桥贷款。”

安洁士需要经纬中国的这笔钱,背后最深层次的原因是,它想从卖设备,转变为卖服务。即不靠卖一台几百万的设备赚钱,而是给油田处理污水,处理一吨几块钱。而在安洁士最为擅长,却是最难的压裂废水、钻井泥浆处理等领域,处理一吨可以收费到 120 元。

从卖设备到卖服务的转变,安洁士和经纬中国几乎是一拍即合。他们的考虑是,中国的油田就那么十几家,卖设备的话,卖一台就少一个客户,卖服务才是长



期的、持续的盈利方式。另外一个考虑是,卖服务比卖设备,更利于技术的保密。

经纬中国给安洁士带来了钱,所以安洁士不再急于靠卖设备来赚钱让企业活下去。而是可以生产设备,去吉林油田、大庆油田去处理污水。这样,2010 年,安洁士做出了 2000 万元的销售额,近 600 万的利润。

今年,安洁士开始 B 轮融资。最终,盈峰创投、经纬中国和德丰杰一共投资 1000 万美元。何文意觉得,这三家投资机构,其风格差异极大:“我们就觉得经纬中国对商业模式非常注重,要转服务时,我们事先也有财务模型,但经纬中国做得特别细。而德丰杰就是非常关注技术,我们跟德丰杰中国的人谈了几轮,跟德丰杰总部的人谈了两轮,80%的时间里在谈技术。”

德丰杰中国副总裁程晓鹏还记得安洁士对这个问题的答案:“他们说在水中加了敏化剂,可以做到定向微波,根本不用担心高耗能或其他组件被加热。我们在美国也投了很多水处理公司,他们一回答,我们就知道他们至少技术的方向是对的,不是忽悠。”

盈峰创投是美的集团的核心关联企业,决策比较迅速,签了框架协议后,做了一周的尽职调查就决定投安洁士。对此,其合伙人吕丹解释:“经纬中国、德丰杰已经调查过公司的技术和相关背景了,在投之前,我们跟经纬和德丰杰也有沟通,我觉得我们可以信任他们。因此,我们的精力主要放在财务、管理层访谈及客户走访上,技术、商业模式等就不再重复调研,故节约很多时间。如果是我们独自投的项目,我们会谨慎很多。”

何文意告诉记者,拿到了 1000 万美元融资,一方面可以做更多的技术储备,比如在油田污水站改造方向投入更多;另一方面则可以在大庆油田拓展,并开发更多的油田作为客户。他满怀期待地告诉记者:“我们预计今年销售收入做到 6000 万元,利润 2000 万元。照这个势头,2013 年上创业板不是梦。”



原因众多 学员青睐国际 MBA

根据 The MBA Tour 在 2011 年进行的一次全球最大的 MBA 调查显示,在过去的几年中,无论是 MBA 的毕业生,还是临近毕业的同学,就业前景已经有了全面改善,同时学员对学校工作的满意程度也在逐步提升。就业前景改善、人民币汇率持续攀高,导致越来越多的人愿意踏出国门,选择国际 MBA。

在最新的《金融时报》全球 MBA 排行榜上,伦敦商学院与宾夕法尼亚大学沃顿商学院共享头把交椅。名列第三的是哈佛商学院。

银行和金融业毕业生薪酬最高

总体而言,MBA 毕业生的薪资水平在 2010 年似乎有所恢复。过去 3 年均入榜的 81 所商学院中,61 所平均加权薪酬较上年有所上涨。相比之下,在去年的排名中,逾半数学校报告薪酬水平有所下降。但尽管 2010 年全年的薪酬水平有所回升,这 81 所学校中,有 32 所的平均加权薪酬仍低于在 2009 年排名中记录的 2008 年薪酬水平。

据 FT 中文网报道,一份更详细的薪酬分析报告显示,不同就业领域之间存在巨大差距。收入最高的毕业生来自银行业和金融业,平均薪酬接近 16 万美元。在完成 FT 调查问卷的人中,近三成人在这一领域工作,使其成为最受欢迎的就业选择。咨询业是第二受欢迎的,无论是从毕业生人数还是平均薪酬上讲都是如此。15%的毕业生现在担任咨询师,平均薪酬为 1405 万美元。在其他国家工作的 MBA 毕业生,收入要高于在本土工作的 MBA 员工。海外员工的平均收入大概为 1438 万美元,同比上涨逾 7000 美元。

择校指南针:国际排名加三大认证

上海交大-马赛商学院 AEMBA 项目主任王华教

授建议,学生在选择商学院时可以参照商学院排名和三大国际认证。商学院的排名有很多,其中《金融时报》的排名历史最悠久,影响力也最大,其他排名也各有特色。

美国国际精英商学院协会(AASCB)、英国工商管理硕士协会(AMBA)、欧洲质量发展认证体系(EQUIS)同为全球商学院三大权威国际认证体系。获得认证被普遍认为是一个商学院迈向国际一流商学院的重要标志。

报读时机:工作 4 年的职场人士机会成本最低

王华指出,一般而言,工作 3 到 4 年的职场人士选择去读 MBA 的比例最高,处在这一时期去读 MBA 的机会成本也最低。而一份调查显示,国外 MBA 尤其是顶级 MBA 非常注重学员的工作经验,录取的学员大都有 5 年以上甚至更久的工作年限。但是,拥有超过 10 年以上工作年限的学员会少很多。

专业选择:关注地缘特色专业 MBA

很多人在选择 MBA 时会比较迷茫,如何结合自身的职业发展计划选择合适的商学院?如何根据行业特点和自身条件有针对性地选择 MBA 的专业和方向?

王华建议,选择 MBA 项目可以从未来职业发展角度和项目学员构成的比例来考察,读 MBA 不仅仅是获得一张文凭,更重要的是体验多元文化的包容,接触不同思想,开阔视野;同时,在选择 MBA 项目时,学员需要考虑未来想要切入的行业和领域。此外,有一些商学院的 MBA 颇有地缘特色,如法国波尔多商学院的葡萄酒方向的 MBA,马赛商学院的国际海事专业 MBA 等,都跟自己所处的地理位置有很大关系。

(新 晨)

IMBA 讲堂IMBAjiangtang

CEO 失败的主要原因:用错人

□ 孙振耀

从 1995 到 2006 年,公司的一把手 CEO 因为绩效问题被强迫离职的比例增加了 318%。CEO 失败的主要原因,是用人不对;朋友或同事一起创业,公司进入成长期和成熟期以后,同事就不一定是合适的同事了,这时很多因素让你不愿意调整团队,公司经营就可能面临失败。

我在惠普公司做了 25 年。离开这家公司以后不到几个月时间,我选择了加入海辉集团做董事长。同时,我也加入了台湾的扬智科技一家做半导体、集成电路设计的公司。这是两家不同的公司,不仅是海峡两岸不同的公司,行业也不一样。总结在一起,我自己认为这么长时间的职业生涯,如果想成为一个全面的经理人,应该具备多种能力:

第一,运营能力。每个人都要数数字,每个人要看这个公司的哪个角落不干净,你要负责弄干净,这是运营能力。

第二,管理能力。制度设计、流程设计是管理能力。在外企分公司当老总,即使我做到全球副总裁,70%-90%的时间都是在做这两件事情。还有两个能力是我没有机会去历练的,一个是制定战略的能力,一个是资本运作的能力。

我给自己两年的时间,希望能够体验这些东西,最终再决定应该做什么。如果我发现我有这个天分,做制定战略和资本运营的工作,我就会选择继续下去。但是如果我发现没有这个天分,我就会乖乖地回来做一个职业人士。

在这个过程中我发现,不管是创业过程还是企业成熟的过程,大家最



孙振耀

常问的一个问题,就是企业的管理者要有什么特质,你应该具备什么能力。我想用一些比较“工程”的方式表达。我刚刚提到“管理、运营、策略、资本”,这是企业一把手应该具备的能力。或者如果你自己没有具备,你也必须找人帮你做你不足的地方。因为企业经

营这四个都需要。资本运作、制定战略、管理制度、运营,四个缺一不可。

在企业发展过程中,你有没有发现每个阶段都有不同的要求,领导力等于哪几个参数的组成呢?假如说四个:资本运作能力、制定战略能力、管理能力、运营能力。你会发现,天底下没有一个人的这四个能力都可以考 100 分。这跟考大学不一样。在企业的每个阶段,这几个能力的要求强度都不一样。创业阶段资本运作跟制定战略是最重要的。我这两年挺有感触的。要真正创业的基本条件,是你对某种行业、某种业务有一种说不出的直觉,你觉得这样做是有机会成功的,而且你愿意投入,那就是某种战略的感觉。这个强度要很高,如果是一到十分,这两个起码要八九分。管理和运营在企业创始阶段只要及格就好了。

但是如果你的战略已经成熟了,

成为可行的商业模式,而且是可以获利的。接下来你最需要的就是把管理和运营做好。所以,企业的发展永远在这里面交错。

可是我们的能力是没有办法交错发展的。比如说今天我管理很强,明天我战略很强,这很难。所以,我想你在每个阶段都要知道,哪个阶段企业最需要什么。你评估一下自己,如果你的能力和特质跟这有差距的时候,你回头看你的团队,里面是否有人可以帮你弥补这些差距。整个团队可以做到四个都一百分。

我在惠普公司 25 年,经过 19 个老板,经过惠普公司七次重大战略变革。从电子仪表公司,一直做到软件,我自己服务的部门也经过很多变革。加上我这两年时间的体会,我觉得今天做什么工作应该具备什么核心能力,我们要很清晰地去认知它。同时,认知自己的能力和要求有什么差距,根据这个差距来寻求合适的团队跟你一起配合。

我在帮一些公司做顾问之前,做过一些研究:从 1995 到 2006 年,公司

的一把手 CEO 因为绩效问题被强迫离职的比例增加多少?增加了 318%。一方面有很多人在探讨领导管理的问题和研究,写了很多书,开发很多训练课程;另一方面,作为一把手,失败的比例在提高。这一定是研究不对,或者是我们的人性本质有问题。

我觉得人的能力是可以有线性的变化,但是人的能力没有办法悬崖式地变化和提升。环境的变化有时候可能不是线性,那么,失败的原因是因为在变化的过程里面,我们的核心能力,这四个基本的能力跟环境的要求没有配套。我们不知道这个差距在哪里。

更麻烦的是,即使我们知道差距在哪,但我们没有用合适的人来弥补这个差距。对于企业的 CEO 为什么失败,我做了一个调查,发现 CEO 失败的主要原因,是用人不对。为什么用人不对?做创业的人,创业是朋友,或同事一起创业。等到公司进入成长期和成熟期以后,同事就不一定是合适的同事了,因为有很多因素让你不愿意调整你的团队,这是公司经营失败的原因。