

“白衣骑士” 汪潮涌

○ 本刊记者 陈晨 学生记者 刘昱



您能想象出侠客中“白衣骑士”的形象吗？温文儒雅，精明睿智，俊朗倜傥，武功卓越，白衣飘飘……而在商界，“白衣骑士”是指具有高品质、同时寓意着在企业兼并中善良的收购方。

汪潮涌被媒体誉为“白衣骑士”，是因为他在引人注目的“东星”事件中的积极现身。而当他站在北京CBD嘉里中心一个房间里占据整面墙体的“美洲杯”国际帆船赛海报前时，我们则感受了汪潮涌作为侠客中“白衣骑士”的气韵，尽管他没着一身白衣，尽管他没有显露丝毫功夫……

拯救东星的“白衣骑士”

在投资行业，没有人否认汪潮涌选择目标的眼光和专业。

投资双威教育、富通科技、朗新信息科技、瑞星、百度等所获得的成功使得信中利在业界树立起威信，更让汪潮涌成为众多创业者的资本伙伴。信中利已经成为中国最具实力的VC之一。

其实早在2009年7月17日，危机重重的东星航空召开新闻发布会宣布中航油提出重整东星的申请时，汪潮涌就坐在发布会的后排，也没有引人注目。8月17日，在同一家酒店，汪潮涌坐到了东星新闻发布会的主席台正中，向媒体宣布重整东星。在自己的博客中，汪潮涌解释了自己的动机：“中国进入WTO以后中国政府的承诺是要开放一批垄断性的行业给民营资本。中国民营经济和国有经济的待遇问题，媒体不断的拷问为什么国有企业破产可以政府注资，为什么民营

企业破产就要清盘。中国地区经济的发展需要航空公司，一个全新的航空公司，也许未来叫华中航空，这家公司的生存与发展是非常有必要的，目前我们非常关心东星航空公司的重组，也正在和政府部门交涉，希望联合其他的战略投资人有机会能够投资非常有战略意义的企业。”

尽管历经数月挣扎和多方的积极争取，中国第一家民营航空公司东星航空最终还是以破产清算收场。但汪潮涌投资航空业的想法并未因东星破产而停息。

“接下来，我们会关注其他几家民营航空公司。1997年初，我在摩根士丹利做东方航空海外上市，当时的数据是，中国航空人均消费只有欧美发达国家的1/50。如今，这个数字有所变化，但中国航空市场的潜力还是很大。”

清华：掉下幸运的“馅饼”

1965年生于湖北蕪春的汪潮涌，自幼的经历就与众不同，并在人生中许多关键时期显出了他与生俱来的闯劲和执着。15岁时汪潮涌就从湖北蕪春一中考入当时的武汉华中工学院（现华中科技大学），被赞为“神童”，其实当时他的成绩可以考取清华大学，但在填报志愿之前，汪潮涌恰好读到一篇关于宝钢决策失误的报告文学。这引起了汪潮涌的深深思考，他开始认识到决策的至关重要。做一名好的管理者，成了他的奋斗目标。于是，汪潮涌毫不犹豫地选择了管理专业，为了稳妥放弃了填报清华的志愿。

4年后，19岁的汪潮涌考入清华大学经管学院，成为当时该学院最年轻的MBA。

在清华读书的日子，汪潮涌至今都心存感恩，因为“如果没有清华，我就不会出国留学，可能以后的路就不同了”。汪潮涌回忆说：“清华经管当时的同学来自祖国四面八方，各个专业的都有，大家都非常有心劲，都抱着成为将来中国经济改革的参与者、企业管理者的目标来培养自己。”除了当时清华经管学院常常邀请许多国内外经济学专家、政要来做演讲，同学们也争相参加各种活动，如饥似渴地汲取各种知识。由于当时我国的经济正处于起步阶段，许多经济、管理理论都来自大陆以外，所有观点新鲜的课本都被同学们仔细传看，比如台湾的管理丛书《假如我是个经理》至今仍被汪潮涌所熟记。

当然，经济研究必须以实践做基础，汪潮涌与同学们当时十分活跃，“像海绵一样吸收知识、散发能量，像吃了兴奋剂一样”，甚至被别的专业同学称为“清华一景”。同学们经常参与国家各部委的研究课题，比如当时很多同学都曾参与到《2000年中国》这样一个有关国家宏观决策的课题中。

除此之外，为了培养社会实践能力，他们首次把食堂改成咖啡馆来经营，并从全校招聘服务员。他们还设立了许多跨院系的协会，比如“经济管理爱好者协会”、“科协”、“研究生学报”等等；同学们有的还为《经济日报》做函授，给全国许多单位的经理、厂长教课。用汪潮涌的话来说真的是“初生牛犊不怕虎”。

汪潮涌说：“在清华很短的时间给我留下了很深的印象，同时也打下了事业、社交、健康

的基础。”在当时积极活跃的背后，清华传统的严谨认真的学风依然被同学们保持着。“当时每天下午都会喇叭一响，动员同学们走出教室走向操场，锻炼身体，为革命工作50年”。汪潮涌在清华读书时住在西操场的15宿舍，“所以常常跑到圆明园那边跑一圈”。除此之外，清华生活的丰富多彩也给汪潮涌留下了深刻的印象：“清华的文艺社团、诗社、以及处处可以感受到的大师留下的足迹，都是一种很好的熏陶。”

在清华度过一年多的时间后，1985年，幸运女神再次眷顾年仅20岁的汪潮涌。时任国家经委副主任兼清华大学管理学院院长的朱镕基去美国考察时，巧遇新泽西州州立大学校长，并带回来一个奖学金名额，而汪潮涌则拿到经管学院这唯一的一个留学名额，也成为该校首位中国大陆留学生。

“出国留学，当时我觉得是一个意想不到的收获，可谓是天上掉馅饼啊。因为当时以我的背景，又没有海外关系，不可能考虑去考托福找一个海外关系来担保。当时，这唯一的名额，很多人通过各种关系在争取。对我来说，这根本就是遥不可及的一件事情。”但汪潮涌还是得到了这个机会，他这样分析道：“老师们把唯一的一个名额给我，我想有几个原因吧。一个是我当时在学校还比较活跃，文笔也比较好。当时给清华管理院刊《经济管理研究》写点文章，所以给院里的老师留下很好的印象。再一个，我的外语相对比较好，下了一些工夫。”

离开清华后，汪潮涌一直和清华有许多交流和联络，在华尔

街工作时，就曾经联络资助清华老师去做研究课题，现在则经常参加清华的各项活动。

相信中国就会有利益

在美国的学习远比想象中还要困难。在汪潮涌的周围基本都是已经在金融行业有过工作经验的同学，而1985年的中国离证券市场还很遥远，用汪潮涌的话来说就是“股票债券简直听所未听，闻所未闻。”所以刚开始很多课他根本听不懂，在群组讨论时更是一头雾水。只能抱着谦卑的心态硬着头皮学。

1987年即将结束在美国的求学生涯时，汪潮涌认为“金融必须和实践挂钩”，于是向清华打报告，开始在华尔街找工作。那时的汪潮涌经常有意去参加华尔街的各种与亚洲、中国有关的研讨会，并在这里结识了当时前摩根大通的驻华总裁，在他的推荐下，经过20多关的严格面试之后，汪潮涌进入了摩根。而当时在华尔街工作的大陆留学生不超过五个。

1990年，标准普尔评级公司通过猎头公司把汪潮涌猎归门下，担任纽约结构融资债券部副主任。直到1993年之前汪潮涌的工作并没有和中国产生什么交集，但中国的证券金融和汪潮涌离开时已经大不一样，汪潮涌的心里逐渐产生了一个想法：将来要把这一切带回中国。

借着1993年各大投行进入中国的契机，汪潮涌进入摩根士丹利，开始进入中国市场，由纽约总部派往香港摩根士丹利亚洲有限公司任高级经理，1995年被提升为亚洲公司副总裁并调任北京代表处，任首席代表。

在摩根工作期间，汪潮涌

直接参与和负责了为中国财政部、中国银行、中国东方航空公司、上海实业、北京大唐发电公司、北京控股有限公司等中国政府和企业的海外融资业务，海外融资总额达60亿美元。其中包括参与财政部10亿美元全球债券的发行工作。

“当我回到大陆，置身于中国金融投资的第一线时，就发现中国金融业即将高速发展的这股势头远远超出了自己的想象”。于是一个念头进入汪潮涌的脑海：该是我创业的时候了。

汪潮涌在华尔街的经验派上了用场。细细品观高盛、摩根、美林的企业成长史和未来发展定位后，他创建了“信中利”，字面意思就是“相信中国就会有利益”。这也是汪潮涌在和外资谈判时的主要思想：“要相信中国的发展，相信中国的未来”。而将这三个字分别拆开套用在中国古代国学甚至《易经》中时，又不得不叹服汪潮涌的文化内涵和思想深度：“信，来自《论语》，‘与人谋而不信乎’，信字当头；中，就是不偏不倚；利取自《易经》，是讲一种趋势，并不是字面的利益。”

虽然和摩根士丹利的规模相比，信中利是一个小得不能再小的公司，公司员工也只有20多个，但具有12年华尔街打拼经历的汪潮涌还是坚信自己创业一定会成功。不久之后，汪潮涌的信中利公司就融到了几亿美元的资金。“做VC是我多年来的梦想。我想在自己的国家，一个高速成长的环境之下做一个事业。至于选择投资行业，是因为看到国内很多企业家拿不到金融的支持。我想国家金融政策对民营企业支持不够的时候，我应该

做的是填补空白。”

得不到金融政策的支持是中国众多民营企业家的典型头疼问题。而有着多年海外投资银行从业背景的汪潮涌正看重了这个机会：“做风险投资首先就是要敢于承担风险，敢于面对不确定的未来，甚至有点诗人的浪漫气质才行。太现实了，算得太清楚了，就什么都不敢干了。”虽然刚开始不久信中利就遇上了互联网寒冬，但很快就过去了。

2001年，搜狐股价降到1美元以下时，汪潮涌与合作伙伴一起，从搜狐股东手中以高于市场的价格大量收购搜狐股票，“尽管当时看起来风险很大，但直觉告诉我，这种模式肯定会赢，2003年我们出来，获得了15倍以上的回报，而八佰拜仅一年的时间就有了30倍的升值”。

生命如“潮涌”

十几年的投资生涯，汪潮涌摸索出了一套投资哲学——“趋势化投资”。他把中国的经济发展趋势归纳为七大类：1、经济全球化；2、城镇化；3、数字化；4、文明化；5、民营化；6、整合化；7、绿色化；“在人生的不同阶段，有不同的需求，围绕这个人生产业链就可以找到投资机会。”汪潮涌认为。

信中利目前管理了四支基金，还有一块是直投业务。从2007年开始把眼光投向湖北、投向华中地区。汪潮涌介绍：“我们认为中国经济未来增长的驱动力一定在中部，中部五省有着可以媲美欧洲大陆一样的人口、广阔的市场、便利的交通、充分的资源，尽管现在在中国经济的发展过程中暂时



处于低谷，但同时也提供了很好的投资机会。”

通过对湖北的产业的梳理，信中利最终聚焦在七大产业上进行投资：健康产业；现代农业；旅游产业；新能源产业；水利资源；金融服务业；交通、航空产业。

“超前，是我们这一代人的特点，也是一种使命感。”他把对创业者本身素质的要求总结成六个P，即：以前的从业经验（Previous experience）；热情（Passion）；持之以恒（Persistence）；融资时要对自身的价值有个合理的估价（Price sensitive）；要“以盈利为目的”（Profit giving）和创业者的受欢迎程度（Popularity）。就像他所说的“只是把握住了社会和时代发展的时机”一样，实际上支持汪潮涌这种超前意识的底蕴是对创业的热情，对事业的坚持，对祖国的无比信心和热爱；是其如潮涌的生命韵动。📖