汪大总：我帮中国汽车企业走出去

本报记者 **严 瑜**

商界传奇

1981年，当汪大总离开中国赴美读书时，中国一年的轿车产量是7000辆。如今，这个数字已达2500万辆。“这个变化谁也想不到。”在汽车行业做了30多年的汪大总感慨。一个同样巨大的变化发生在他自己的身上。当年离开时，他只是一个一无所有的穷学生。如今，在他的履历表中，已经有了美国通用汽车研发部门首席工程师、德尔福能源及发动机系统大中国区总经理、上汽副总裁、北汽总经理、美国“百人会”大中华区联席主席等众多耀眼的头衔。

“我的经历乍看起来跨度很大，但其实每一步都是上一步的自然延伸。”现在已是创业公司春晖资本董事长的汪大总对本报记者这样说。就像中国汽车产业的飙升，汪大总的人生轨迹，与这个时代的发展保持着紧密而相似的节奏。而他的成功，同样有因可循。

图为汪大总。 郭维毅摄

“主动”的选择

“我欣赏‘主动’这个词。”聊起自己，汪大总开门见山地说。事实上，他的每一次事业转折，都与“主动”密不可分。

汪大总职业生涯的前21年，是在全球最大汽车企业——美国通用汽车公司度过的。凭借出众的分析能力和理论功底，短短5年间，他从一名普通的高级工程师做到了公司技术领域的最高级别。

身处金字塔顶端，汪大总却觉得“应该再拓展一些”。于是，他向上司提出，创立一个新的部门——设计与决策方法部，借鉴技术研发的经验，开发方法，提高造车过程、公司运转中的一系列决策效率。

提议被欣然采纳，汪大总从首席工程师跨界成为新部门的创始人。“工作领域从纯粹的技术拓展到经营，我需要懂财务、市场等更多的东西。”汪大总笑称，这算是自己的“第一次创业”。虽然刚开始很多东西都不懂，但他依然觉得“挺来劲”，因为这给了他一个很好的学习机会。为了尽快在经营领域入门，他不仅买来书籍恶补基础，而且没事就向身边的同事请教。

“我总是会主动思考如何提高自己，又能为公司做哪些贡献，这让我受益很多。”汪大总说，一边学习一边贡献是一件很愉快的事。而他没想到，这一次主动转型，让他的下一次跃升更有底气。

1994年，距离邓小平南巡讲话刚刚过去两年，当时的中国正在释放难以估量的经济活力。有一天，通用下属零部件公司德尔福的董事长收到一份来自陌生地址的邮件。短短两页，有理有据地分析了中国市场的情况和前景，写信人建议他应该重视这一宝贵的机遇，去中国考察，并且愿意陪同前往。

这个写信人就是汪大总，寄出这封邮件时，他还在设计与决策方法部工作。虽然身在美国，做的工作又与德尔福“隔得有点远”，但是华人的身份让他比美国同事更为敏锐地捕捉到，“当时的中国需要引进先进的技术，对通用而言，进入中国市场长期来看也是一个绝对正确的选择”。于是，他又一次主动做了一件“分外之事”。

邮件寄出的一个星期后，汪大总和德尔福的董事长来到了中国。一个月之后，德尔福的六大事业部决定开创中国市场。而汪大总则通过考核，成为其中发动机和能源管理系统的首任中国区总经理。

“有了之前经营领域的学习和铺垫，我在德尔福参加面试时，他们已经不觉得是在和外行谈了。”汪大总说，这样的铺垫在他此后的发展中还有很多。而对他来说更为重要的是，从那以后，他的职业生涯与中国紧紧绑在了一起。

“共赢”的理念

回中国发展的念头，在汪大总的脑海中至少盘旋了16年。1990年，他的父亲去世前，就希望他有机会能回国发展。2006年，汪大总选择加盟上汽，并且逐渐成为中国汽车行业国际化发展的领军人物。

10年来，汪大总做成了很多推动行业发展的事儿。谈及经验，他把几乎每一次成功都归因于自己秉持的“共赢”理念。

2008年，汪大总被北汽控股公司董事会聘为总经理。第二年，他亲自操刀了一起具有里程碑意义的海外并购。

作为国内汽车巨头，北汽当时还没有自主品牌轿车。汪大总带领团队分析后决定，抓住机遇，通过收购通用子公司瑞典萨博汽车公司的一整套知识产权，改变这一局面。在两次尝试收购都失败后，他们做了一番认真的盘算：“萨博的利益在哪里？北汽的诉求是什么？其中是否有共赢点？”

答案是：有。北汽有钱，但缺技术；萨博有技术，但濒临破产。找到共鸣，双方一拍即合，6天之内完成签约。

此后，北汽拥有了生产与萨博品质相仿的汽车的能力，但价钱却要低得多。今天，北汽自主品牌产量更是超过百万辆，实现了当年的预期。而萨博也解了当初的燃眉之急。

“这是一次验证。”汪大总说，这让他相信，利用开放、共赢的思维发展中国汽车行业，是一条走得通的路。

两年之后，当57岁的汪大总创立春晖资本，专注于中国企业尤其是汽车零部件行业的海外并购，共赢的理念已经融入整个公司的运营，也为他带来了创业之后的第一个好消息。

2012年底，在经历了一年多的摸索之后，汪大总联合国内上市企业大洋电机，打算收购美国一家车用重型电器供应行业的“百年老店”——佩特来公司。竞争对手包括华尔街顶级投资银行在内的全球多家公司。竞标之初，汪大总团队就先失一局：“当时我们听说，卖方已将独家权给了一家国际知名的基金公司。”

汪大总没有死心。分析之后，他们发现，佩特来在中国的一家合资企业是其整体业务的精华部分，这家企业更希望它的拥有者是一家实体企业，而非基金公司；与此同时，佩特来则希望与一家海外企业进行合作。

搞清楚状况后，解决方案来了。汪大总他们用大洋电机收购了佩特来在中国的资产，用在海外注册的春晖资本收购了佩特来其他的海外资产，完全满足了各方的预期。随后，他们找到那家基金公司摊牌，对方发现此时收购变得非常困难，只好顺水推舟，出让独家权。秉承“共赢”理念的汪大总，则主动提出承担了那家公司的相关费用。

“这次前后花了一年多的时间，是我做过的历时最长的一起海外并购。”汪大总说，虽然过程漫长，但却为他坚持的理念，打下了深深的烙印。

图为汪大总（右）接受本报记者采访。 郭维毅摄

“天时地利”的优势

去年7月，汪大总带领团队完成了公司创立以来最快的一次收购。不到3个半月的时间，他们协同国内的东北工业集团，从老东家德尔福手中成功买下汽车接收系统项目，成为中国汽车零部件企业走出去的重要一步。

“这场仗打得很漂亮，我们竞标的价钱并不高，但是赢了全部的对手。”汪大总说，让国外同行刮目相看的是，这支来自中国的团队在短短几个月之内，就完成了包括政府审批、资金打出、尽职调查在内的全部收购流程，“一点儿都不拖泥带水。”

从第一次好不容易打下“持久战”，到如今速战速决，在汪大总看来，这一次不仅因为他们找到了共赢点，更因为他们占有了“天时地利”。

天时，是中国市场近几年来持续扩大并保持增长的良好态势；地利，是巨大的中外协同效应，让国外企业想与中国“亲密接触”的愿望越来越迫切。而中国政府对于企业走出去的大力支持，国内办事流程的不断简化灵活，更让汪大总“如虎添翼”。

“现在，国外的企业都很认可中国，因为他们相信，他们的未来在中国。”汪大总说。听说是被中国企业收购，德尔福的员工都拍手欢迎。他们知道，中国企业是来做加法的，不仅不会让他们面临失业，还能帮助他们进入中国这个潜力无限的广阔市场。

汪大总记得，当年初做中国汽车企业海外并购时，总得绞尽脑汁向国外卖家推介自己，争取信任。而现在，却是一番截然不同的景象。“德尔福这两天又有个合作计划，你知道他们第一个电话打给谁吗？打给我们。”汪大总笑道。

这样的变化就发生在最近两三年间。2014年，中国实际对外投资超过利用外资的规模。也是在这前后，汪大总团队联合国内企业，一举拿下4起汽车行业的海外并购。此后，路越走越顺。

“我们很幸运，背靠中国这样一个快速发展的伟大国家。”汪大总说。从20世纪80年代初开始引进外资建立合资企业，到如今大手笔海外并购，他目睹了中国汽车行业国际化进程从1.0版到2.0版的升级全过程。

更让他感到庆幸的是，他是见证者，也是参与者。无论是引进来，还是走出去，华商始终是中国与世界之间的一座桥梁。“在两边信息不对称的时候，我们可以发挥独特的优势，也能找到巨大的机遇。”汪大总说。

现在，汪大总不仅利用自己的优势，在中国汽车企业走向海外的过程中“扶一把”，还凭借丰富的经验“送一程”，参与投资之后的企业管理，让中国企业走得更稳。“我希望帮助打造‘中国的德尔福’、‘中国的博世’。”

坐在一间极为简洁的办公室里，汪大总娓娓道来关于自己、关于中国汽车的故事。办公室面积之小，很难让人将之与动辄十几亿美元的并购联系在一起。已过花甲之年的他，一身低调的灰色西装，鬓角已有不少银发。

当被问及为何将自己的公司取名春晖，这位旅美30多年的华商不假思索地说，这是取自《游子吟》：“谁言寸草心，报得三春晖。”

人物链接

一片赤诚报春晖

郭维毅

经历时代动荡，却不忘家学渊源，用知识改变命运；担任外企高管，也能华丽转身，服务国企；事业有成，却老骥伏枥，转型创业。从郑州五七青年农场的下乡知青，到引领中国汽车行业国际化发展的佼佼者，汪大总用过人的智慧和开阔的眼界赢得了自己的主动人生，并在中国汽车发展的历程中留下自己的精彩一笔。

汪大总祖籍江西乐平。1971年，初中毕业的他加入下乡的队伍，3年后以工农兵学员的身份被推荐进入531机械工业学校就读。

1978年，汪大总考上了华中工学院出国研究生，之后远赴美国康奈尔大学求学，并于1985年拿到机械航空专业的博士学位。

毕业后，汪大总进了美国通用汽车公司工作，最初在公司下属研究院担任高级工程师。此后，他历经12个部门，从零部件到工程，从整车生产到销售部门，先后担任过研究中心和系统工程中心等部门首席工程师、决策与设计方法部门经理、通用下属德尔福公司能源及发动机系统大中国区总经理兼总工程师等职。曾因首创和组织领导虚拟汽车开发工程，获通用最高荣誉奖。

2006年，汪大总离开了通用，回国担任上汽集团副总裁，负责技术管理和自主品牌开发。在上汽工作期间，汪大总在海外并购上初试牛刀。2008年，汪大总被聘为北汽总经理，进入更大的平台一展身手。在北汽任职期间，汪大总着力打造北汽自主乘用车体系，先后通过4起成功的国际品牌并购，为北汽自主品牌发展打下重要基础。

国企聘任到期后，汪大总决定投身金融，转型创业，于2011年成立了春晖资本，着力于中国企业尤其是车企的海外并购业务。几年来，春晖资本已完成9个海外并购项目，并购额平均在2亿美元。

通过国际并购，汪大总帮助推动了中国汽车自主零部件产业的国际化发展，依赖强大的零部件做支撑，促进中国车企开发助力转向、自动变速器等颠覆性的前瞻技术。

作为美籍华商，汪大总还担任美国华人精英组织“百人会”大中华区联席主席，致力于推动中美关系的发展。每年，“百人会”都会和国内侨务部门合作举办中美关系战略对话，同时设立奖金，培养青年领袖人才。

商论语丝

华商看中国发展

中国“一带一路”战略是华商不容错过的转型新机遇。华商群体通常在当地拥有一定经济实力，同时也是中国“软实力”在海外的载体，不仅能为推动“一带一路”战略贡献力量，还可以传播中华文化，讲好“中国故事”，承担公共外交角色。

——法国法华工商联合会会长郭智敏

华商谈经商之道

阿里、京东盯着欧洲大型企业，我着眼于全欧洲的中小型企业。欧洲人追求历史传承，对品质要求精益求精，“欧洲制造”在中国广受欢迎，每天从欧洲寄往中国的包裹海量增加，欧洲快递业务也由此风生水起，相信跨境电商在大时代大有可为。

——欧洲华商理事会理事长刘若进

商机商讯

500余家侨商参展“侨洽会”

由国务院侨务办公室、天津市政府共同主办的第八届中国·天津华侨华人创业发展洽谈会，将于8月26日至29日在天津梅江国际会展中心举行。届时，天津·世界侨商名品博览会也将同期举办，来自马来西亚、新加坡、菲律宾、荷兰、澳大利亚、加拿大等48个国家的550家侨商企业，携带近1.6万种海外特色产品参展。

此次“侨洽会”的主题是“创新创业、深化合作、共享发展”，将通过机遇政策推介、论坛交流、洽谈对接、项目路演、侨商名品展销、文化交流、政策咨询和参观考察等活动，深化海外华侨华人与天津的交流合作，搭建涉侨经贸合作平台，拓展海外侨商与天津的经贸往来。 （来源：**中国侨网**）

历史掌故

斐济华商的起家

孙嘉瑞

19世纪，孤悬于南太平洋中心的斐济人迹罕至，因此没有移民条例，外人可以自由出入。华人进入南太平洋地区是19世纪上半叶的事。这些华人在欧洲商船上当木工、厨师，也有一些华商来买檀香木运往广州。檀香木采伐殆尽后，精明的华商又转向收购海参、龟壳和珍珠贝等特产。这些华人目睹南太平洋的旖旎风光和奇特粗犷的风土民俗，心目中留下了毕生难以磨灭的记忆。

第一位来到斐济的华人是“康利”的创始人，这位华人叫梅屏耀，又名百龄。梅屏耀是广东台山端芬镇人，清咸丰二年（1852年）到澳大利亚悉尼谋生，咸丰五年（1855年）从维多利亚驾驶帆船来斐济的列武卡定居。他在列武卡开了康利公司，这也是斐济第一家华人公司。

在梅屏耀之后接踵而来的华人也在斐济建立了自己的事业，并且抓住了市场的契机，在极短的时间内将生意的触角伸到了斐济大小岛屿的各个角落。可以讲，在20世纪初，斐济华人已行风气之先，创造了今日流行全球的生意网络。华人除了经营洗衣馆、饼铺、餐馆、种植之外，还盯上了贸易和零售批发这一行业。因为斐济的土特产散布在各个山头，精明的华人就到各处建立分店。为了扩张壮大生意，更在亲朋戚友和同姓宗亲中招股集资。他们有了足够的资金便可大量囤积货物，保障供应。这种集团性的经营模式，令华商能广泛而及时地将各地的檀香木、海参、土酒与椰干资源掌握在手。当时华商建立的巨大商业网络，那些无处不在、日夜营业的小店，几乎垄断了斐济的零售批发生意，也引起了欧裔商人的抗议，因为他们根本无法与遍地开花的华商竞争。

斐济的华人公司曾在相当长的时间里成为斐济经济中显赫的明星。这些公司创始人白手兴家的故事，也成为后人流传的美谈，并作为一种精神的感召与激励，促使无数华人后进努力奋斗，开创在斐济的人生新天地。

（来源：**中国侨网**）

▼图为梅屏耀（后排左二）全家合影。

来源：**斐济华人新闻网**