

“船长”魏家福：大海航行靠舵手，企业发展靠战略



“中远能如此跳跃式发展，最为重要的一点是战略定位准确。”
船长出身的魏家福对企业战略高度重视。
中远的战略归结为“两个转变”：
第一个转变是由全球承运人向全球物流经营者转变；
第二个转变是由跨国经营向跨国公司转变。
9年来，“船长”魏家福朝着“航标”坚定不移地前行。
一路上，人们的喝彩声不断。

◎本报记者 于祥明

1982年12月6日深夜，在去往新加坡航线的一条货船上，两把冰冷的匕首抵住船长魏家福的脖子。

事情来得如此突然，以至于25年后，作为中国远洋运输总公司总裁的魏家福向本报记者回忆这件事时，仍感觉一切好像是在放电影。

钱在哪？”其中一个蒙面海盜操着英语逼问，另外6个人则抓住他的肩膀用绳子把他绑住，然后就到处翻，从床头找出一大串钥匙。

几个海盜立刻把保险柜打开了，把文件扔一边，拿走了港币、美元，还有一个40多元钱的小盒子。

如果报警就杀了你。”一看没多少“油水”，海盜们用匕首拍了拍魏家福的脸，转到其他房间搜钱。

如果报警他们可能会杀了我，如果不报警，船上所有的船员和一艘货物都完了。”没有丝毫犹豫，魏家福按下了按钮，整条船的船员被报警声唤醒，海盜跑了，终于平安无事。

事后，魏家福把这件事上报了北京总部。公司回电对我表示亲切慰问，我当时感觉到了祖国的温暖。”魏家福真切地告诉记者，船员们也真心挽留这样一位勇敢的船长。

船员们都对船长你一定要把任期干完。”

体会到船员的深深情意，本来我不让大家喝酒，那天我买了威士忌，感谢所有的船员在困难时全力相助。”魏家福对当时的情景仍记忆犹新。

有人问我当时被绑时想到的是什么？说实话，我的第一反应根本没有想到我老婆，没有想到我老婆，也没有想到我孩子。我第一想到的是我是船长，今天碰到的是海盜，今天如果船完了，我的32名船员也就完蛋了。”

事后我就想了，一个人的职业道德如何体现？职业道德是融化在血液当中的。”魏家福告诉记者，在历经

生死关后，他对生命、生活、工作、责任一下子大彻大悟。

活着就要奉献，做船长就要船在人在！像《泰坦尼克号》一样，船长要与自己的船共存亡。”

在记者与魏家福长达两个多小时的访谈中，我们感受到的是一位真诚坦率、有责任感、富激情的“老船长”形象。

从农民的儿子成长为中国“最大的船长”

1950年的冬天，魏家福出生在江苏省的一个普通农民家庭。初中毕业后，由于家中清贫，他进入一所中专学校学习无线电通讯技术。毕业后，魏家福直接到中远公司工作，开始在远洋船上作无线电报务员，8年之后，当上了远洋运输船的船长，这一干又是5年。从1983年开始，魏家福逐步走上中远公司的领导岗位。1998年，魏家福正式出任中远集团总公司总裁。

1998年11月6日，魏家福坐到中远集团“船长”位置时，正在东南亚金融危机之后，世界经济处于低谷，外贸运输也在低谷，当时运力供大于求，运费非常低，加之公司盲目扩张，收入不够抵上成本支出，处在资金链条随时可能断掉的危机状态。

魏家福临危受命，带领他的团队，在惊涛骇浪中“勇敢前行”。如今，中远已成为世界第二大航运公司，旗下拥有七家上市公司，成为拥有600余艘现代化商船、3500余万载重吨、年货运量超过3亿吨，年利润突破200亿元的综合型跨国企业集团，魏家福也真正成为中国“最大的船长”。

您这样的人才有航运巨头来挖过你吗？”记者打趣地问。

当然有。”魏家福回答。实际上，魏家福早已成为众多航运大公司“猎头”对象，他在新加坡工作时，当地航运大公司就曾数次请他任高管，都被他婉拒了。

如果没有共产党、毛主席，就不会有新中国，也没有现在的魏家福，作为一普通农民家的儿子，根本不可能有机会掌管中远这样大的企业。”魏家福指着办公室正对门的一尊半人高的毛主席塑像和墙上挂着的毛主席像说，做人就要“受人之恩莫忘，施人之恩莫记”。我1967年加入中远，从海员做起，是中远的水把我哺育起来的，当然要把毕生的精力贡献给中远。”

大海航行靠舵手，企业发展靠战略

中远发展能如此跳跃，最为重要的一点是战略定位准确。”魏家福告诉记者。

做企业如果人云亦云肯定不行。我上任时中远的战略就是六个字：“下海、登陆、上天”，下海就是航运，登陆就是地产，上天搞空运。我觉得这种多元化战略不行，会威胁我的主业。”船长出身的魏家福知道，大海航行靠舵手，企业发展靠战略。

于是上任刚一个月，魏家福就请国务院发展研究中心的专家为中远参谋发展战略。

专家的研究报告是厚厚的几百页，最后归结为“两个转变”。魏家福介绍。

第一个转变是由全球承运人，向以航运为依托的全球物流经营者转变。

我对此非常信服。因为美国的研究显示，在全球的物流链条中，中间的航运投入要占60%，而平均收益只有6%；而做两头的仓储、物流，投入只有6%，但回报却有20%。”魏家福眼前豁然开朗，中远的主业当然不能放弃，但要投资高附加值物流领域！”由此，2000年中远把核心主业确定为：航运、物流。

战略定下来以后，9年来我严格按照战略实施。现在我们连续5年成为中国百强物流之首；中远的码头成

为世界第五大码头群，而码头没有周期；再有，投资集装箱制造，我们也是世界规模最大的一个。”

第二个转变是由跨国经营向跨国公司转变。

中远一直是跨国经营，但不属于跨国公司。成为跨国公司至少要有三个条件：第一，资产至少有50%来自于海外；第二，收入营业额至少有50%来自于海外；第三，人员至少有50%在海外。这三条中，前两条我们都实现了，第三条不符合我们的比较优势。”

中远雇有4000名外籍员工。因为我不赞成把中国人派到外国去做生意。好多企业说产品卖到美国了，可在美国什么地方卖？如果你是在“秀水街”卖，永远成不了气候。所以我同意海尔所说的“走出去”，一定要进入主流市场。进入主流市场附加值就高，而要进入主流市场，就要靠当地人，以夷制夷。”魏家福告诉记者，战略要坚持不懈地执行，而一些具体因素要具体分析，不能太教条。

两个电话一顿饭募集4亿美元

在茫茫的大海上，没有什么比诚信责任更重要。魏家福身体中流淌着“船长责任”的血液，恰恰给人一种巨大的信任感。了解魏家福的人都知道，他的性格爽快，为人厚道，负有责任心，在海内外是出了名的。

这些品质也为他的许多工作铺平了道路。

2005年，中国远洋准备在香港上市。魏家福给香港首富李嘉诚打了个电话。李嘉诚当即表示，买1.5亿美元中远的股票。随后，魏家福又请香港房地产巨头李兆基吃饭，李兆基也当即表示，买1亿美元的股票。席间，他又给淡马锡CEO何晶打电话，何晶也回复，除了公司要买中远1.5亿美元股票，个人私下里也要买些。

提起这件事，魏家福轻描淡写。

在外人看来，可能认为他很有“面子”，而在魏家福看来这是朋友们对他的一种认可，更深层次上是大家对魏家福个人的一种信任和信心。

做生意不能坑别人，坑人一次，人家再也不会理你了。”魏家福很自豪地说，中远的发展给股东带来了丰厚回报，造就了成千上万的富翁，当时买我们股票无论是机构还是个人，现在都得到了数倍回报。”

成为商学院研究新宠

魏家福的人格魅力或多或少地影响着中远，而中远的跨越式发展，也早已经吸引了世界经济顶级研究机构的目光。

2007年11月初，魏家福走上了全球顶级的经济研究院——沃顿商学院。这是中国第一位国企CEO被邀请到院讲演。而早在2001年，中国远洋成为进入哈佛大学教材的第一家中国企业。

魏总不会让人感觉神秘，他天生是个演说家，直抒胸臆，充满活力的声调富有磁性，即使不做中远CEO，也将成为一名出色的布道者。”熟悉魏家福的人这样评价。

独到的见解、深刻的思考、幽默的语言以及中远近年来在国际航运界异军突起的事实，魏家福在沃顿商学院的讲演，能容纳近400名听众的演讲大厅座无虚席，在一个半小时的讲演之后，听众纷纷起立报以长时间热烈掌声。

近几年，这在沃顿商学院中已经不多见了。”《中远案例》的作者、沃顿商学院管理教授马歇尔·迈尔在接受媒体采访时赞不绝口。

马歇尔·迈尔表示，沃顿商学院从2004年开始研究中远，2006年起将中远列入案例教学，这也是进入该学院案例教学的首家中国企业。迈尔教授说，中远的快速发展代表了当今中国企业的一些特点，非常值得研究。

■人物对话

不应该用垄断概念阻碍大国企整合——中国远洋运输总公司总裁魏家福专访



◎本报记者 于祥明

大国企整合是全球化形势需要

上海证券报：您曾表示，目前在中国市场上经营的外国航运公司有90多家，民营和地方企业不计其数，中远的利润不是来自垄断。中远200多亿元的利润是靠持续进行的国企改革得来的。那么，您是如何看待大型国企整合，特别是航运企业的整合，以及整合后可能出现的垄断利润问题？

魏家福：我们首先要认识到全球化的趋势，在这一背景下，中国企业从实力上来看，就像鸡蛋、鸭蛋，面对类似鸵鸟蛋实力的海外巨头，不占优势。因此，我认为，大国企的整合思路是形势的需要，通过整合来形成代表中华民族实力的大企业，而不应用垄断的概念阻碍整合。另外，目前的问题是，中国很多人的“宁作鸡头，不作凤尾”的观念是整

合的障碍。

至于可能出现的垄断利润，政府应该通过财税政策进行控制调节，使更多的人分享发展果实，达到社会的公平和谐。

有风险但仍看好全球航运市场

上海证券报：今年全球航运市场非常火爆，对此有人表示出担忧，特别是对明年的航运市场，有人认为会出现大的波动，甚至拐点，对此您持什么观点？

魏家福：中国的发展非常快，中国的因素对世界的经济产生了巨大的作用，这在未来一段时间内不会改变。另外，中国周围其他的国家和地区发展也非常快，比如俄罗斯、印度、巴西、南非、中东等，这些都需要航运业的支持，因此全球航运市场仍向好。当然，全球航运业也面临着众多的不确定因素和风险。其一是，通货膨胀压力和贸易保

护主义抬头正在不断威胁世界经济和贸易的增长。特别是我国为防止经济过热会采取一系列宏观调控措施，可能会导致市场的震荡。贸易摩擦事件不断增多为部分航线货运需求增长带来了不确定性。

其二是，全球范围内集装箱、干散货、油轮等新增运力的过快增长，订单持有量的高位徘徊，将逐渐对航运市场产生一定冲击；船舶修理和制造产业也面临着产业规模增长过快、市场产能过剩的风险。

其三是，随着中国市场在世界贸易中地位的上升，在集装箱、油轮运输、物流、修船等业务领域，入市经营者越来越多，中国市场的竞争正日益激烈。

其四是，国际油价居高不下，全球贸易失衡、内陆运输成本上升、货物费用上升等因素直接导致企业经营成本增加。美元汇率波动、人民币升值、干散货运输期货贸易盛行等因素也使企业面临的财务风险和经营风险增大。

■人物语录

◎座右铭：受人之恩莫忘，施人之恩莫记。

◎如果没有共产党、毛主席，就不会有新中国，也没有现在的魏家福，作为一普通农民家的儿子，根本不可能有机会掌管中远这样大的企业。

◎有一次我刚走进天津公司办公室，就听到一些员工数落自己的婆婆不好那不好。当时我就感觉，这样的员工有问题。父母你都不孝敬，在公司也不会听领导的安排。所以我曾经给我们的职工提出一个提拔干部的标准：凡中远的女职工，不孝敬公婆，不孝敬父母，一律不提拔；凡中远的男职工，不孝敬父母，不孝敬岳父岳母也不提拔。连生你养你的父母亲你都不孝敬，你能做一个好部下吗？

◎那时候在船上工作十个月可以休假两个月，可是由于远洋事业迅速发展，海员不够，尤其是高级船员不够，我有一次连续干了16个月才给我休假。结婚以后一个月我就走掉了，走了以后太太怀孕了，等到我回来孩子已经三四个月了，然后稍微大一点的时候，再回来休假，太太就告诉我叫爸爸，这孩子就不对我叫爸爸，就对着照片叫爸爸，因为我不在家的時候，他妈妈就天天说这是爸爸，他以为这个照片就是爸爸，结果真爸爸到跟前了，他不知道这叫爸爸。

◎中远九年来，从主业亏损到能够赚两百亿，靠的是我们这个经营团队在市场上努力拼搏，我有句话，只有他们睡不着觉我才睡得着觉，如果他们睡不着觉我就睡不着觉，当我睡不着觉，中远就完了，所以每年年初，我跟他签订一个承包协议，从1999年开始。

◎企业经营有三大风险：一是“造血”风险，表现在主营业务不赚钱；二是“淤血”风险，表现在资金沉淀在下属公司；三是“流血”风险，表现在乱投资，乱经营，不仅没有回报，反而大量流出。

◎管理者最理想的心态是激情与乐观。我赞成施瓦布的一句话“要成为领袖，需要具备头脑、灵魂、激情和果断。”丘吉尔也曾说，“悲观的人能从机遇中看到危险；而乐观的人能从危险中看到机遇。”



□本版图片均为本报记者 史丽摄