

央企新掌门系列

# 马泽华:新船长起航

本报记者 汪静赫

2011年夏天,58岁的马泽华接替因年纪卸任的著名“船长”魏家福,成为新一任中国远洋运输(集团)总公司(以下简称“中远集团”)总经理。

作为老中远人,马泽华的履新,依然延续了魏家福时代的中远之光,同时亦开启了属于自己的新航程。

## 迎战险礁

夏天的履新,对于马泽华来说,是迎战寒秋和严冬的前站。

在11月3日举行的中国远洋第八届海运年会上,虽然温度适宜,但却寒意弥漫。持续的航运业的低迷,让参会的业内人士无法开怀。

当主持人提问“航运业何时才能复苏”时,多数与会人士选择了“2014年”。

“今年是个特别糟糕的年份。”一位来自山东海运的参会者甚至表示“如果真的可以选,不如选择放弃航运业”。

在这个低迷的时节,中国航运人的自信和魄力仍然存在。

与坚信航运业会迎来“暖春”的中远集团现任董事长魏家福相比,新掌门马泽华在自信之余更显冷静。在预测2012年的BDI指数(波罗的海干散货综合运价指数)区间时,大多数与会人士选择了1000点—2000点,马泽华也“保守”地作出同一选择。

马泽华第一次以中国最大航运央企新掌门的身份出现在这次最高级别的业界年会上,他的一举一动都被关注。在外界看来,马泽华所面临的挑战相当之大。在接受媒体采访时,马泽华坦言:“和2008年突如其来的金融危机相比,当前的困难更加可怕。”



马泽华,生于1953年1月。毕业于上海海运学院,高级经济师。2011年8月出任中远(集团)总公司董事、总经理、党组书记。历任中远(集团)总公司航运部副总经理、发展部总经理、总裁助理,中远英国公司总经理、中远北美公司总裁、中国海运(集团)总公司党组书记、副总裁等职。马泽华具有多年的海内外航运企业经营管理经验,是资深的国际航运专家。

在马泽华看来,各国政府在上轮危机时都积极救市,所以2010年市场得以强劲复苏,但“目前的困难,一是航运业供给严重失衡,二是美元量化宽松政策以及全球通胀趋势使中国远洋的成本压力巨大”。

来自业内的分析认为,对所有航运公司而言,这都是一个漫长而寒冷的冬天,而中国远洋尤其困难,原因在于“由于航运市场繁荣阶段举措过于激进,现在正面临着严重的供给过剩危机。其上市公司中国远洋继中报亏损27亿元后,三季度再次累计亏损48亿元,并已作出全年亏损的业绩预告”。

所有的问题在马泽华履新之后集中到一个问题:中远新掌门该如何应对?

作为资深的航运专家,马泽华站到了他多年航运生涯的一处挑

战制高点。面对前方的险礁,他的发力备受瞩目。

## 稳健发力

目前在中国远洋的主营业务收入中,集装箱占53%。在马泽华看来,集装箱船队是中远集团中最重要的船队,目前面临一些困难“主要还是供大于求比较严重”。为解决这一难题,中远集团以马士基为标杆,努力提高公司的服务和管理水平。

据悉,马士基目前占有世界集装箱航运市场17%的份额。面对如今运力过剩的市场环境,马士基宣布了震惊业界的“大船战略”。

对于竞争对手的“大船战略”,马泽华并不打算应战,但学习马士基这种魄力显然正是马泽华想要解决集装箱“囚徒困境”的

突破口。

“中远的集装箱船队还是应坚持稳健发展策略比较好。虽然很多船东都在订造新的大型集装箱船舶,这样每个船承担的成本会降低,但装不满的话,费用更高。”马泽华说。

据悉,管理集装箱业务实则是马泽华之所长,因为他曾在上海远洋运输有限公司(以下简称“上远公司”)工作数年,那段经历的另一个收获就是马泽华的管理风格形成。上远公司以船舶管理稳健见长,这也练就了马泽华在企业管理上的稳健风格。甚至在熟悉马泽华的人士看来,“马泽华的个性风格也是如此”。

稳健的风格决定了外界没有见到这位新掌门有所谓“新官上任三把火”的豪迈之举,而看到的是他谨慎与冷静之下的稳健发力。

“中国远洋要深化精益管理,严格运费管理。”马泽华说。

据悉,在集装箱运力方面,中远的目标是在2012年达到74万标准箱,2013年83万标准箱,2014年85万标准箱。

## 奋力起航

带领中远人奋力起航的马泽华除了寻找集装箱市场的机会之外,还把目光放到了最重要的干散货业务上。作为一种传统优势,中远集团拥有世界上最大的干散货船队。马泽华日前接受媒体采访时,坦承干散货业务“目前毛病太多”。在他看来,“2007年至2008年租入船多了点,随着市场回落,带来了许多麻烦”。

马泽华所说的“麻烦”可以追溯到2011年的夏天。几乎在他履新的同时,“扣船风波”一度让中远陷入“背信弃义”的舆论漩涡之中。

“当时是给我们带来不错的业绩收入,但成功的经验有时间和条

件的限制,失败的教训却有规律性的东西。”马泽华说。

被马泽华视为“规律性的东西”,正是目前困境的突破口。他表示,中国远洋已经准备向日本同行学习。据了解,日本航运公司偏好稳健。这正是马泽华要学习的方向。

“我们需要向日本同行学习,他们一般都是锁定风险,和大商社合作,追求稳定回报,不追求一时一地的暴利,这种成熟的经营理念值得我们学习。”马泽华如是说。

业内人士分析,目前中远的大战略转向平稳,市场现在最关注的是,中远如何将过去高价租船的成本降下来。马泽华的方法是租约重组。“首先要把当时租入的高价船进行租约重组。比较高的租金通过金融和商业的手段延长租约,使得成本能够平滑。这方面我们目前有很大进展。”马泽华说。

除了租约重组,中远集团还准备实施干散货业务板块体制改革,通过新设中远散货运输总公司对现有三家散货公司实行统一经营和管理。

“从长远来说,我们要更加注重重客户,用货和船平衡经营,有效控制风险。下一步在发展船队时,会以满足市场需求为出发点,规划性更强。”马泽华对未来充满信心。时间闪回到6年之前。

2005年,在丹麦哥本哈根,时任中远集团副总裁的马泽华参加波罗的海航运峰会,在这个国际顶尖盛会上,他代表中国发言。

虽然马泽华没其他嘉宾那么具有知名度,但他的发言受到了广泛关注。“我当时特别自豪,这证明了我们国家的强大。作为一个中国人,这一切都给我们带来一种荣誉感。”马泽华说。

强大祖国是航海者的后盾,这也会是中远集团新掌门马泽华开启新航程的动力之源。

背景



## 中远集团 历任掌门

1992年12月25日,“中国远洋运输总公司”更名为“中国远洋运输(集团)总公司”。1993年2月16日,中远集团在北京宣告成立。

### 第一任:陈忠表

陈忠表,1937年12月生,宁化县曹坊乡人。1962年8月毕业于大连海运学院(本科)。高级经济师。陈忠表1962年8月毕业于大连海运学院。1993年至1998年,任中国远洋运输(集团)总公司总裁。历任中国远洋运输总公司副总经理、中国外轮代理公司总经理、中国远洋运输总公司总经理兼中国船东协会会长等职。

陈忠表在中国航运界滚打了三十五个春秋。1993年2月16日,陈忠表亲自组建正式成立中国远洋运输集团。陈忠表勇于探索,积极改革船队管理体制,理顺海外管理体制,推进规模经营。组建了中远集装箱运输有限公司、中远散货运输有限公司、中远国际货运有限公司,确立了中远集团的海外业务网络。

### 第二任:魏家福

魏家福,1950年生,江苏镇江句容人。大连海事大学航运管理工程专业硕士、天津大学船舶与海洋结构物设计制造专业博士。1998年11月出任中国远洋运输(集团)总公司总裁,2011年8月起任董事长、党组书记。

魏家福1993年在任中远(控股)新加坡总裁期间通过收购方式使其在新加坡上市,开中远集团进入国际资本市场的先河。魏家福有近二十年的航海经历,作为经验丰富的船长具有国际航运管理和运营经验,是船舶与海洋结构设计制造专业博士、航运管理专业硕士,高级工程师。魏家福曾获得由《劳氏日报》和《亚洲海运》联合颁发的年度“海运名人大奖”,由美国长滩港授予的“港口领航人”大奖等许多国内外知名大奖,以表彰他为国际海运界做出的突出贡献。

欢迎订阅

《中国纺织报》全国邮发代号1-112 全年定价198元  
《服装时报》全国邮发代号1-210 全年定价96元

中国纺织报  
一个产业的财经思想

服装时报  
时尚思想者

两报合力打造全产业链传播平台

《中国纺织报》发行热线: 010-87751892 广告热线: 010-87751073 《服装时报》发行热线: 010-87778178 广告热线: 010-87714088