

C4 财富情报 · 投资大鳄 | TOUZIDAE

■投资大鳄I

魏家福:完美演绎买鱼哲学



他是一个精明的买鱼人，总是在等到鱼还活着却又大降价的时候出手。

今年6月1日零时，希腊比雷埃夫斯2号码头上，一面鲜艳的中远旗帜迎风冉冉升起。不远处，中远集团所属大型集装箱船——中远新加坡轮正在紧张地进行装卸作业。这一刻起，中远集团顺利完成了对比雷埃夫斯2号码头35年特许经营权的全面接管。

这是一个有太多象征意义的接管。

希腊总理点名求见的最大客户

2010年上半年，全球陷入了对希腊债务危机逐渐蔓延的恐慌。为了降低财政赤字，希腊政府公布了未来三年的私有化计划，拟出售希腊国有铁路、自来水、邮政、赌场、能源和电信企业的股权，出让雅典国际机场的经营权，将政府所有的大量房产整理入册并出售等，并且拟每年通过私有化筹集10亿欧元。其中，比雷埃夫斯港私有化即是其中重要的一环。

项目招标中，中远击败和记黄埔、迪拜国际等竞争对手最终获胜，这意味着在未来35年内，中远将向希腊政府支付43亿欧元，还不包括兴建码头的8.31亿欧元。

凭着43亿欧元的投资，中远已经成为希腊最大的外国投资者之一。

作为希腊私有化的“样板工程”，中远集团掌舵人魏家福突然成为了国际社会的热门人物。希腊总统、总理和四位部长级官员都与魏进行了会面。“国家元首都没有这个待遇！”一位中方管理人员转述了一位希腊官员的评价。

四五年前，希腊总理造访中国，点名要见魏家福，希望中远多开希腊航线；2006年4月，中远开通了中远集团总裁魏家福访问希腊，将

一艘轮船命名为“中远希腊号”。中远入驻比雷埃夫斯港后，希腊总理对魏家福说：“你最讲诚信的企业家，你答应我的事已经做了，我答应你的事也一定会做成。”

业内人士普遍认为：接管希腊最大的港口，中远集团是“捡了个大便宜”。魏家福对此毫不避讳：我们买到了一条下午的鱼，而且是“鲜鱼”。就像菜市场早上早晨的活鱼一条卖20块，傍晚则是10块。“反正都是活鱼，我干嘛现在去抢呢？等到傍晚去捡，就不是原来的高价了！”

曾被海盗的尖刀架在脖子上

等着买下午的鱼，魏家福显然不是慈善家。事实上，在魏家福的名片上并没有总裁的称谓，其唯一的头衔是“船长”。

魏家福喜欢将自己比作大海的儿子。他的第一份工作就是中远公司远洋船上的无线电报员。8年之后，他当上了远洋运输船的船长，这一干就是5年。

多年的海上生涯，使江苏镇江出生的魏家福看上去已经是个魁梧的北方汉子了。而风霜磨砺的，还不仅仅是外形。

1982年12月6日凌晨4点，作为外派船长的魏家福在睡梦中惊醒，一群黑糊糊的彪形大汉用刀架住了脖子，他立刻反应过来自己被海盗绑架了。这条船从法国装了35000多吨小麦前往中国，路过新加坡的马六甲海峡，却遇上了海盜。

海盗们知道，船上就船长有钱，所有船员工资是船长发的。他们一看是巴拿马旗，以为这船长有钱，只是没想到魏家福是位中国船长，不发工资，所以没钱的。经过几番周旋，海盜将保险柜里的并不值钱的金色手表以及一件夹克抢走，离开了船长室。

见海盜已经跑掉，双手双脚被

捆住的魏家福，像兔子一样蹦蹦跳跳地跳到了门口，将门反锁，再悄悄用电话向大副报警，从而成功获救。等他们立刻四处搜查时，海盜已经乘坐小船溜走了。

当船长的经历，不仅丰富了魏家福的人生，更锻炼出了他过人的胆量和魄力。

美国人用鲜花和掌声迎接的中国船长

就任中远集团总裁之前，魏家福曾任中远集团海内外多家主要公司总经理，并曾作为公司领导层主要成员负责公司资产经营管理监督。1993年，从没有接触过资本运作的魏家福被派到新加坡，负责收购新加坡一个上市公司。初生牛犊不怕虎！生性好学的魏家福在潜心研究了当地法律和环境之后，抓住了对方资金短缺的弱点，咬定价格，迫使对方就范，借壳实现了中远新加坡公司上市，开创了中远集团首次国际资本运作之先河。

随后，魏家福又提出要扩股——新加坡任何一家公司，都没先例一年内扩股两次。

“难道我不能创造先例吗？”魏家福一口气通知了6家投行过来评估，从中挑选了最丰厚的一份，参照其他投行评估报告，要求这家投行修改作为聘用条件。3个月后，第二次扩股居然以104%的超额认购完成！

此后，魏家福一次又一次地创造了先例。

1998年，正值东南亚金融危机肆虐之时，48岁的魏家福临危受命，就任中远集团总裁。

之所以说临危受命，是因为当时中远脆弱的资金链几乎要断裂。在最困难的时候，魏家福提出要发现“利润区”，将精力用在真正能带来回报的客户身上。

资本运作高手掌舵中远后不久，他请来不懂航运的国务院发展研究中心专家李泊溪等帮助中远制定企业战略。8个月里，研究报告由厚到薄，最后变成两句话：“由全球承运人向以航运为依托的全球物流经营人转变；由跨国经营向跨国公司转变”。

美国长滩是魏家福上任后收购经营的第一个码头项目，其过程也是最为艰苦和富有戏剧性的。此前，原中远集团总裁已经和当地政府谈妥，最终却因为议会认为中远是共产党的军队而被否决了。2001年，魏家福亲自上阵，聘请了美国的公关公司，展开了一场公关宣传战。《华盛顿时报》副总编带来7个记者，一字排开采访魏家福，开场白即是“从现在开始，你的每一句话可能都会见报”。

第二天，《华盛顿时报》头版头条登出了文章《中远：我们唯一的目的就是赚钱》。魏家福巧妙地用美国人的思维方式，化解了美国人的疑虑，最终帮助中远获得了首个海外运营的集装箱码头。

此事第二年，美国的波士顿港

口受“9.11”事件影响，多家外国航运公司撤出，9000多名工人面临失业的危险。马萨诸塞州州长写信给魏家福，请求支援。当年3月，中远开辟了波士顿航线，中远变成了“第一个美国政府用鲜花和掌声主动请进来的中国航运企业”。

2003年，《中美海运协定》签订，改变了过去美国一直对包括中远在内的中国航运企业实施极不公平的限制，在承运价格上采取歧视性措施的状况。

震惊全球的大手笔

发报员出身的魏家福如今已被公认为是资本运作的高手。

他成功了，中远的航运主业在2003年实现扭亏转盈。随后，中远的业绩像水手们升起的风帆节节上升，利润从9亿元、36亿元、126亿元、200亿元，直到去年的340亿元，成了全球最会赚钱的航运公司！

半路出家的魏家福，将其资本腾挪的财技运用得娴熟无比。

魏家福把企业看成在大海中航行的巨轮。大海不可能总是风平浪静，一般而言，世界经济8~10年就是一个周期。纵观世界企业发展史，世界上那些最强大、优秀的公司都是“生于忧患”——在经济萧条或衰退时期诞生、发展的。

如何在经济低谷时获得发展？学会买下午的鱼。

于是，在2008年魏家福突然辞中远集团旗下6家公司（其中3家上市公司）的高管职务，在筹划集团整体上市的同时，收缩战线回归航运主业。次贷之初，合作公司要造船，请中远做担保，他不答应；烟台海运和赫伯罗特集装箱业务声泪俱下希望中远购买，他拒绝了；2008年年初，他把二级公司报来的126条新造船计划全部“枪毙”；2009年上半年，在房地产市场如火如荼的国内市场，他率先响应国资委的号召，将房地产业务转让，成为第一个退出房地产行业的央企。

与宁高宁等央企掌门人不同的是，魏家福总是低调地积蓄力量，然后在关键的时刻突然出手。他随时在修剪任何可能浪费现金的枝叶，静静等着傍晚的来临。

于是，当大多数卖鱼人熬到不得不泣血甩卖时，魏家福出手了，而且一出手就是震惊全球的大手笔。

把中远从一个资金链濒临断裂的中等海运公司，十年间打造成世界500强成员，魏家福已把他的买鱼哲学演绎得淋漓尽致。

与2010年世界500强排名第一的沃尔玛4000亿美元收入相比，中远排名还是相对靠后。而中国并非航运大国，中远此前的成功，更多依靠魏家福个人高超的买鱼哲学，要在航运业有更快的发展，尚有大量细节工作要做。

更重要的是，一个低调的资本运作高手突然被捧为外国首脑和各路媒体座上宾，炫目的光环会否绑架着中远，使其放缓前进的步伐？

（摘自《商界评论》）

■风投动向I

沃银德克 4000 万美元注资北京新合作连锁超市

沃银德克资本8月18日通过旗下的私募股权投资基金——沃银德克中国投资基金，成功完成了对北京新合作连锁超市有限公司总额为4000万美元的投资。这是这家投资公司在中国完成的第一个股权投资项目。

沃银德克资本是一家致力于在中国发展的跨国投资银行和股权基金。公司于2007年成立，2008年7月总部由纽约迁到北京。公司的主要股东包括美国与俄罗斯的投资人，服务的客户包括中国境内外的公司和投资者。其业务主要包括股权投资、基金管理、金融咨询等。其投资和服务主

要聚焦于房地产、零售和消费品等行业。

北京新合作连锁超市有限公司是由新合作商贸连锁集团为其优质资产上市投资设立的，在全国多个城市拥有大型卖场、超市和便利店，目前年销售额超过30亿元。

新合作商贸连锁集团于2003年9月在北京成立，是由中华全国供销合作总社联合全国供销社系统和知名企业共同投资，以农村为主要目标市场，按照现代企业制度组建的全国性连锁超市集团。

（摘自《网易财经》）

维也纳精品连锁酒店获奇力资本 2000 万美元风投

8月18日，维也纳精品连锁酒店宣布完成第二轮融资，美国私募基金——奇力资本基金向其投资2000万美元。这也成为维也纳酒店继2007年获得赛富基金投资之后，又一轮风投融资。

奇力资本总部位于美国，管理资本超过30亿美元及拥有大规模的亚洲业务及投资组合，2010年已为数个亚洲投资项目投资超过4亿美元的资金，大部分为中国内地投资项目。

维也纳连锁酒店创立于1993年，是国内首家定位于“精品商务”的连锁酒店，已经在全国32个城市建立了80家连锁终端。到今年底，有望突破百

家。2007年，赛富基金曾向维也纳酒店注资1500万美元。

奇力资本代表姚正晔表示，中国目前服务业投资不足，而人均收入水平在快速提高，酒店业有广阔前景。而中国尚没有规模型的中端酒店品牌，维也纳酒店的扩张具有广阔空间。

对于吸引奇力资本的原因，维也纳酒店总裁吴伟表示，酒店的模式锁定中产阶级人群，避开了高端星级酒店与经济型酒店行业的激烈竞争，省去一些五星级酒店不实用功能，保留核心功能，有利于占领中端酒店市场。

（摘自《中国证券报》）

北森获千万元注资国内人才管理领域首获风投

日前，国内最大的人才管理解决方案提供商北森公司获得来自深圳创新投联合天津创投的首轮上千万美元注资。“转型人才管理的北森正在进入一个广阔蓝海。”总裁王朝晖在接受记者采访时如是描绘着北森的蓝图。

王朝晖告诉记者，此次所引入的风投将用于增强北森公司的研发实力，同时提升人才管理技术，并加快拓展其关联业务。据悉，这也是中国人才管理解决方案领域第一笔风险投资，标志着该行业在资本市场快速升温。

据麦肯锡调查显示，在欧美等发达国家，人才管理早在十年前已经为企业股东带来不菲回报——前20%应用人才管理技术的企业平均创造了超过22%的业绩增长。“如今美国、英国的一批人才管理企业纷纷上市，并最高创造了15亿美元的市值，毫无疑问，这是一个高速成长的朝阳行业，在

中国这个大市场一定会有更大的机会。”有投资分析师指出，中国将成为全球人才管理市场必争之地。

截至目前，蒙牛、正泰、松下、三菱、大众、中海油、中国银行等超过3000家国内外知名企业正在使用北森的人才管理解决方案，使其在招聘、选拔、吸引、雇用、留住关键人才方面节省了大量的成本，并显著提高了效率。王朝晖表示，北森在2010年正从单一的测评服务供应商向人才管理解决方案提供商转变，北森经营额将获得大幅提高。

中国人民大学联合北森在2009年的一项调研显示：当前约有90%的在华企业已经开始了人才管理探索，6%的企业已经构建了清晰的人才管理战略。有业内人士表示，这意味着北森将率先进入人才管理这一蓝海市场。

（摘自《南方日报》）

CEO 们的大白话

每天见很多人，也听很多话。大多数的话，听了也就过去了，过几天还记得清而且在自己脑子里不断又冒出来的话不多。这一段见过一些人，听到的话还能记得，可见有些意思，写下来让大家也知道。

杜邦公司的CEO说，杜邦一百多年前卖火药时卖的就不是一般的火药，是无烟火药，差异化从开始的基因里就有。她还说研发和技术创新是杜邦的生命，但它们是市场驱动的，不论有什么困难和原因，研发一定要带来回报创造业绩。

邦基公司的CEO说，邦基不花太大精力搞研发，也不羡慕现在iPhone式的创新，因为技术进步太快，行业风险太大，一点疏忽就可能被淘汰。他宁可让邦基专心做好粮食贸易。

通用磨粉的CEO说，不能期望客户像专业人员一样来消费你的产品，你的产品必须很方便很容易消费。他还说，创新一样食品，有三个条件必须同时具备缺一不可，它们是：美味、便宜、益处。

英联食品的CEO说，在中国建立一个消费品牌的成本已很高，高过英国，但他们还会努力去做，因为相信未来价值。

嘉吉公司的CEO说，现在世界粮食产量25亿吨，预计需求到2050年会再增加17亿吨。他说需求增长不可怕，因为南美洲、黑海地区、非洲地区的粮食种植随着价格上升产量都有很大潜力，技术进步也会发挥很大作用。但是，因为亚洲有全球55%的人口，可仅有全球25%的耕地，所

以解决全球粮食危机的最好方法是真正的自由贸易。

通用电气的CEO说，他们现在（与韦尔奇时期已不同了）选拔经理人的标准有四条：一是要真正的行业专家，深刻理解行业特性，二是善于学习不断追求进步，三是系统思考明白大格局，四是对团队的领导力来自于对人的真正尊重。

可口可乐全球CEO说，他们最近的广告片选了黑人歌手Knaan来唱他的“Waving Flag”，是因为这位歌手不仅表演好，主要因为他来自动荡战火中的索马里，他懂得这个世界，有宽宏的爱心，追求自由和生命的崇高价值，他说可口可乐的产品应该与这些意境连在一起。

香港太古集团有位董事说，国泰

航空的业务随着经济复苏正在好转，但航空公司必须及时调整机舱的座位分布，现在乘客的要求是头等舱的也要便宜，飞经济舱的也要舒适。所以大部分航空公司机舱座位布置都有了变化。

汇丰银行的总裁说，不同的经济增长模式有不同的危机，亚洲有亚洲的，美国有美国的，欧洲的金融问题是欧洲经济和文化模式长期积累的结果。

刚听到上面这些话时，心里好像有点触动，现在写下来，也觉得它们平白无奇，其实每个人在不同环境下对同一事物也有不同的见解，如果由此可以印证一下我们的苦思冥想，这些话就可能是智慧了。

（摘自《中国企业家》宁高宁/文注；作者为中粮集团董事长）

