

# 华人船王张荣发

□ 毕亚军

2021年3月23日,一艘长400米、重22.4万吨的超大型黄金级集装箱船,因突发事故被卡在了苏伊士运河中央,“成就了不费一兵一卒成功瘫痪苏伊士运河的奇迹。”  
创造“奇迹”的巨型货船“长赐号”(Ever Given),可装载超2万个集装箱,是当今世界最先进、最庞大的集装箱巨轮之一,其运营方为长荣海运。  
而长荣航运的创办人,在全球贸易与航运界,也是一个奇迹。

发的决定遭到包括股东在内的一致反对,甚至有人嘲笑:“这么小的公司也想做货柜船?”  
面对质疑,张荣发闷声前进,持续运用已有的业务基础和行业信誉,既有节奏地从杂货散装船

退出,也不断租来大型集装箱船,同时还不断新开支撑集装箱业务的国际航线,强力推动长荣“新陈代谢”,走向深蓝。  
1975年,长荣实现了台湾至美国东海岸定期航线的首航;1977

年,长荣开辟了欧洲航线,与远东船公会短兵相接,把市场争夺战打到对方的大门前;到1979年,张荣发已完成长荣彻底的脱胎换骨,实现了所有定期航线的全面集装箱化。

## “大海就是我的人生”

常在河边走,哪能不湿鞋。

长荣航运在苏伊士运河的遭遇,算是这句话的一个注脚。因为对长荣航运而言,苏伊士运河实在是太熟悉了,熟到运河里的水滴都能认出它的LOGO。

这家1985年就是全球最大集装箱航运巨头的企业,如今虽然因创始人张荣发的远去势力不复当年,但依然是全球海运的霸主之一。

张荣发1927年生于中国台湾宜兰,14岁进入日本船公司从杂工做到船长,其父亲、大哥、二哥也都是船员。因为这样的背景,他的自我介绍开场白常常是:“全家都是海运人,我是为海而生的,大海就是我的人生!”

创业之初,张荣发走的是合伙人模式,先后与人合作开设了新台海运及中央海运,围绕岛内做一些近距离的散货运输,但这两次合作最终都以分道扬镳收场。共同的原因是,合作者们认为张荣发好高骛远,总想搞个大的,而张荣发则认为他们目光短浅,不堪为谋。

两次失败,让张荣发总结出两大教训:第一,大多数人出来做事情都是为了养家

糊口过好日子,想干大事,就不能跟这样的人合作;第二,做一番事业必须依靠很多人的力量,所以,自己与这些人的关系不能是合作关系,而要是老板和雇员关系,要用老板的身份成为公司里的绝对权威,才能带着这些人让公司按照自己的意志前进。

于是,1968年,靠着中央海运分来的全部资产——一艘跑了超过15年的杂货船,以及这艘轮船还没有还完的贷款,张荣发创立了自己的航运公司——长荣海运。

1968年9月1日,张荣发将这艘老船命名为“长信号”开始了自己绝对掌握权威的航程,并如他所期望的那样,长风破浪,指哪打哪,所向披靡。

长荣成立的第七年,他在全球石油危机导致的航运大萧条中,豪赌集装箱是未来趋势,开辟出远东/美国东岸全货柜定期航线,成为中国台湾第一家开辟全球集装箱船队的船公司。

创业的第17年即1985年,长荣海运荣登世界排名第一的货柜船公司,成为世界最大集装箱货柜航运企业,“世界集装箱航运之王”和“海上新霸主”。

## 在夹缝中成功突围

问鼎世界海运霸主的17载,张荣发遇到过纷繁复杂的挑战,但他越挫越勇,越站越高。

长荣创立之初,张荣发面临巨大的财务压力。用他自己的话说就是,每往前一步都要向银行磕头作揖。但他有条件要做,没有条件就创造条件去做,一有机会就向更远更深处航行。

长荣海运创立时,台湾经济已有起飞的苗头,全球性的贸易往来越来越频繁,张荣发因此预判,世界将更紧密链接在一起,航运公司只有走向深海才有未来。

于是,创立长荣的第二年,他就决定打破航线只是围绕中国台湾打转的局限,开辟“远东—中东”定期航线。当时,这些航线全都掌握在几乎垄断亚洲国际航线的欧洲远东船公会(FEFC)手中,他的这一举动等于是宣战,因而招来对方降价、封杀货源等一系列反制。

面对强敌,张荣发精神上

毫不妥协,行动上周密细致。他带领长荣以超常的勤恳和创新策略,推出大公司无法企及的服务,借助台湾制造业的发展,在夹缝中成功突围。

其中一个极致创新是,他不但让长荣帮助台湾制造业的客户收集中东的市场情报,还帮企业去中东市场推销并争取订单,继而水到渠成地独享了这些订单的运输。

靠着这种让客户无法拒绝的竞争优势,本来就本土具有主场优势的长荣航运,不但在中东航线撕开口子,还乘胜追击,再开中南美航线,持续实现着航线和业务规模的扩张。

不断走向更深更远的过程中,张荣发意识到集装箱才是海运业的未来。于是,1972年,他作出改变长荣和台湾海运业的重要决定:逐步退出杂货船散装运输,向大型集装箱船升级。

在常规思维中,大型集装箱海运必须是规模足够大的公司才可以去发展。因此,张荣

当张荣发历经7年征战,让长荣走进全面集装箱化新时代时,世界海运的集装箱时代也如他所料地到来了。这崭新的局面,让准备好了的他和长荣,一起站到了全球海运的大风口上。

进入20世纪80年代,靠集装箱拿到全球海运新时代入场券的张荣发,开始从经营效率和业务创新上谋求弯道超车,长荣航运也因此完成了一次次创新改变航运业历史的壮举。

1981年,张荣发决定向东西双向的全集装箱定期航线迈进。东西双向,定期航线,这是人类海运史上还是从来没有过的事,而在当时的市场情况下,要实现这个定期航线,简直是痴人说梦。比如,到哪里找到那么多的货物来满足运力,就是一件几乎不可能完成的任务。

虽然在很多人看来这就是一个不切实际的梦想,但眼睁睁看着张荣发做大,不断被吞噬着市场的远东船公会,还是非常紧张于张荣发的这个计划。

在正面战场节节败退后,远东船公会开始不择手段攻击张荣发,试图破坏他的进击。他们大肆制造舆论,宣称高速扩张已经让长荣不堪重负,如果开辟环球双向定期航线,必将一败涂地。被现实局限了想象力,并且一样看不惯张荣发的很多国际同行,也纷纷站队远东船公会:亚洲的张荣发已经疯了,我们坐等他的破产吧。

张荣发将这段历程形容为“最辛苦的挑战”,但他依然咬定目标不放松,坚信这是大势所趋。他一方面稳定军心,告诉员工和伙伴“切勿自乱阵脚”;一方面从各环节入手,调查研究并优化设计东西双向航线开起来以后,将会遇到的各种问题以及有可能的解决方案。

毕其功于一役之下,1982年,张荣发投下重金一次性订购了24艘新集装箱船。1983年,长荣海运

1988年,台湾正式发布了开放民营航空业的政策。

稳坐“海上霸主”宝座的张荣发,决定从海上飞向天空。当年9月1日,长荣海运20周年的庆典上,他向来自全球的分公司和代理商们宣布他的新构想——进军航空业。

当时,两岸航空公司的服务都停留在很低层次,甚至一直名列“世界最差航空公司”之内。张荣发因此强调,要把长荣海运的管理与服务经验延伸至天空,提高



1965年张荣发在日本横滨造船厂为新船监工

打破欧美垄断,正式开辟了大西洋航线,成为首家横越大西洋的亚洲船公司。

1984年,张荣发终于给世界航运业一个历史大改变:将东西双向航线改为环球航线。此前被业界认为不可能的东西双向定期航线,不但被他做成了现实,而且更加有效率。

当时长荣海运已开设由中国台湾到美国、中国台湾到欧洲、中国台湾到中东等众多航线,但其运作模式都是,两地直线往返,全世界其他同行也都是如此。这个模式下,去程货满仓,但回程往往货源不足,甚至空船,造成了运力的巨大浪费。

全球航运界都在努力思考解决这个难题,但却百思不得其解,直到偶然间,看着桌上地球仪沉思这个问题的张荣发,突然地一个转念,改变了这一切。

“地球是圆的,为什么不打破两地定点直航的做法,让船从台湾到美国,再从美国到欧洲,从欧洲到中东,从中东返回台湾,如此绕地球一圈地持续运转。只要这些定点之间有货物可载,即可解决空船浪费问题。而且,倘若这个办法可行,以往要三条船才能航

行美国、欧洲、中东三个地方,如今则只需一条船就可以了。”

被此灵感大为振奋的张荣发,即时展开深入调查,探究三地之间的货源是否能够支持这一理念。调查的结果让他更加振奋:欧美航线的收、发货人,有90%是相同的。

这就是说,让一条船绕着地球跑的模式,是行得通的。

1984年,张荣发把这个新模式付诸了实践,人类的海运历史再度被他改写。

改变的效果马上显现出来,过去三条船跑美国、欧洲、中东三条航线,每天需要140吨燃油、57名船员。环球航线开后,一条船每天只要70吨燃油、17名船员,就能一趟走完上述三条航线,而且还不必重复靠港,又节省了一笔码头买路钱。

这个突破性的创举,让长荣的竞争力大增。到1985年之前,订购船只到位时,张荣发已不可撼动地成为了全球海运的新王者,也是全球最大的集装箱航运企业。

“从最初的600TEU,到率先做1200TEU,全世界的眼睛都亮了。”张荣发曾在访问时激动地回忆:“打破FEFC的统治地位给了我巨大的成就感。”

## 飞向天空

两岸航空服务品质,增加就业机会,建立华人航空公司的新声誉。

1989年10月,张荣发正式成立了长荣航空公司,并与美国波音公司及麦道道格拉斯签订了购买26架飞机合约总金额达36亿美元的协议,由此迈开飞翔之旅。

张荣发说,他和其他人一样,没有什么内幕消息,想要走得更远,唯有比其他人多一份清醒和

小心。

也正是这种胆大心细以及小心求证,配合永无止境地亲力亲为、学习、创新,张荣发才得以打赢“小虾米对大鲸鱼”的海运世纪之战,并获得全球航运权威媒体——英国《劳氏船级社》颁发的终生成就奖。

直到2016年1月20日去世,张荣发的长荣依然是全球海运的霸主级企业。(华商周刊)