

以智慧与勇气 洞察资本市场 驾驭航海巨波
谁控制了海洋，谁就控制了世界

上海航运交易所总裁张页 作序推荐

现代航运世界的故事

海上帝国

[美] 洛丽·安·拉罗科 著
金海 译

Lori Ann LaRocco

Dynasties of the Sea

The Untold Stories of the
Postwar Shipping Pioneers

上海人民出版社

海上帝国

现代航运世界的故事

[美] 洛丽·安·拉罗科 著
金海 译

Lori Ann LaRocco

Dynasties of the Sea

The Untold Stories of the
Postwar Shipping Pioneers

图书在版编目(CIP)数据

海上帝国:现代航运世界的故事/(美)洛丽·安·拉罗科(Lori Ann LaRocco)著;金海译. —上海:上海人民出版社,2018

书名原文:DYNASTIES OF THE SEA: The Untold Stories of the Postwar Shipping Pioneers

ISBN 978-7-208-15658-6

I. ①海… II. ①洛… ②金… III. ①航运-交通运输史-世界 IV. ①F551.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 004264 号

责任编辑 冯 静

装帧设计 周伟伟

海上帝国

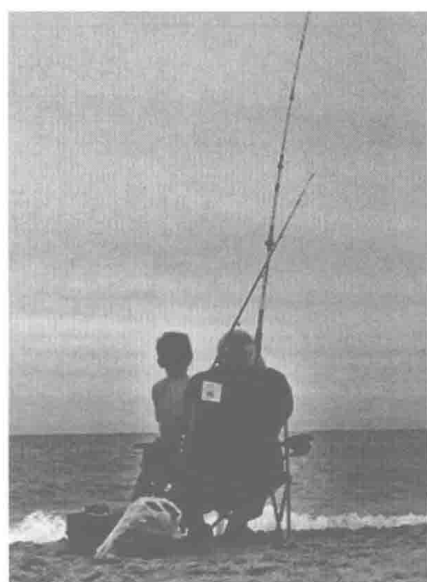
——现代航运世界的故事

[美]洛丽·安·拉罗科 著

金 海 译

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)
发 行 上海人民出版社发行中心
印 刷 常熟市新骅印刷有限公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 16.75
插 页 2
字 数 245,000
版 次 2019 年 3 月第 1 版
印 次 2019 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-15658-6/F·2578
定 价 68.00 元

谨以本书向我的父亲理查德·拉罗科致敬，是您向我和我的孩子们灌输了对海洋上所有一切的热爱。愿您与天使同在，每天都能钓到“大鱼”。我爱您，父亲！



见贤思齐 高山仰止

2016年，金海博士的《海上帝国：缔造并扩大自由贸易时代的船东和金融家们》一经问世，便成为航运业内少有的畅销书。不少同仁好友，闲谈间总会聊起书中的精彩片段。彼时金博士坦言，尽管出书耗费了大量精力，但他计划再出系列作品。三年后，《海上帝国：现代航运世界的故事》如约而至，再度扬帆起航。

在这本书中我们再次见到了那些既熟悉又陌生的名字。人们往往感叹于这些“海之子”当下的光环与鲜花，却极少触及这一路走来的惊涛骇浪、险象环生。这些过往的细节无论在哪家大公司的网站、推特上都不会被披露，唯有这本充满洞察力的书，还原了这些盛名之下的神秘本真，让读者见到历经沧桑后的平静与睿智。

没有任何一个行业的发展是一帆风顺的，航运业作为人类最古老的产业之一，经历的起起落落远超出今人想象。而《海上帝国：现代航运世界的故事》中总结出如此之多的宝贵经验与教训，读来更令人惊心动魄、不忍释卷。《论语》云：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”在汲取养分的同时，也可以少走弯路。翻开此书，这些缔造了战后庞大海运帝国的翘楚人物就这样鲜活地站在我们面前，用充满了洞察力和前瞻性的话语，娓娓道来，为身处当下产业困局的人们指点迷津。我们或许能从中悟到一些成功之道，但更重要的是，求得人生的豁然开朗，用更博大的胸怀去拥抱海洋、拥抱世界。

《海上帝国：现代航运世界的故事》就是这样一本奇妙的书，既可正襟危坐地精读熟思，也可作休闲故事随意翻阅；既可视作严肃客观的鸿篇大作，也不乏轻松写意的清吟小调。之所以引人入胜，要归功于译者金海博士的妙笔再造。凭借他精深的专业知识和扎实的语言基础，以及多年浸润行业、研学中西的丰富经验，通篇“信达雅”的翻译读来令人如沐春风，丝毫不见某些译作常见的佶屈聱牙的翻译腔。

读完《海上帝国：现代航运世界的故事》，不免让人期待后续更多的佳作。试想《海上帝国》能否做成一个大IP系列，如同《速度与激情》或者《权力的游戏》，带领广大读者进入航运帝国背后一个又一个奇妙的故事。如此一来，既符合中国打造海运强国的现实背景，开启航运业的“西学东渐”，又为提升海运文化建设添砖加瓦，激发广大民众对航运业的热情与喜爱，幸甚。

我读此书，因为我被深深地打动！

我荐此书，因为我不忍偷偷独享！

戊戌年十月初七谨此忝序。

上海航运交易所总裁

张 页

序二

我和我的一些朋友经常去俱乐部聚会庆祝我们依然活着，分享故事。我带着些许自豪和兴趣倾听着他们的成功故事，尽管我的笑偶尔会掩饰其他东西——一个压抑在内心的声音说道：“这很好，但是你有买海盗保险吗？”

远洋航海的生活多少是有些不同寻常的。你可能会在凌晨3点收到信息，上面写着：你船上装载的2.5万吨水泥在穿越寒冷的大西洋时“变得有点湿了”。有时候需要夜间开车穿过强盗横行的国家去查验黑海上的一艘船，也可能需要在新加坡或拉各斯的晚上登上风暴中湿滑的阶梯，或者同一天里在比雷埃夫斯订购葡萄酒，又在汉堡点了比尔森啤酒；把连衫裤工作服套在西装外，或者站在一艘超级油轮的驾驶台上尽情感受浩瀚无际的大海。

事情也并非一直如此。几千年来，政治家和将军们一直坚信海洋将我们与其他文化分隔开来，免受外来文化的冲击。奥德修斯和早期维京人的故事就是危险的海洋和无情的诸神给我们的警示。普通人不会冒险（Normal beings did not tempt the Fates.）。

当然，航运技术的进步最终使得探险和贸易进一步扩张。殖民国家积累了大量财富，这与其船只的质量和数量息息相关。无休止的竞争导致了两次世界大战，最终迎来了伟大的和平。海洋以一种深刻的方式连接你我。

在第二次世界大战后的几十年里，世界贸易呈几何倍数增长，带动了对远洋运输需求的激增。奥德修斯和维京人的后代们几个世纪以来一直在悄无声息地进行着航海贸易，他们时刻准备迎接新的挑战。希腊人和斯堪的纳维亚人的时代已经来临了。

但是这里的故事并不是关于人们被带往一处金矿，并递给他们一把铲子。这里的故事是需要引入海盗保险的。尽管有了现代技术和工艺，海洋仍然充满着危险，诸神——多半还可能在世——仍然是反复无常的。那些把时间和金钱投入到航运中的无畏灵魂有一种独

特的气质。

远洋运输带来的挑战超出了大多数陆地居民的理解。一艘船的价格可能在几个月内上涨或下跌 60%。运费费率 (freight rates) 波动幅度可能更大, 变化更快。船东和勇敢的海员们面临着飓风、战争、债务危机、洪水、海盗、冰山、制裁、碰撞、受伤、封锁、海啸、叛乱、恐怖分子、虫害、抛锚、珊瑚礁、毒贩、罢工、商品价格波动、利差周期 (spread cycles)、扣押王室成员、民主推进、持续的人员腐败和钢材腐蚀。

这本书中的人物性格是一贯的行动力、耐心、钢铁意志、适应性、领导力、勇气和始终如一的乐观精神等品质的奇特结合。这些品质是实现 90% 的世界贸易按时按质 (通常是干燥情况) 交付所必备的。他们是小范围国际化社群中的重要人物, 其共同的经验和价值观跨越国界。我很荣幸认识他们, 也很高兴你们也将有机会认识他们。

美斯提科海洋顾问有限责任公司 (Mystic Marine Advisors, LLC)

杰夫·派瑞 (Jeff Parry)

前言

全球贸易使世界更加紧密地联系在一起，同时也为全球发展中国家和发达国家创造了巨大的经济效益。当人们讨论全球化和如今的自由贸易结构时，很容易忘记全球贸易是如何被海上运输和物流那令人难以置信的成本效益支撑起来的。这部《海上帝国：现代航运世界的故事》讲述了船东、金融家和企业家的故事，这些人通过对海上船舶的制造、运营、物流和融资方式进行创新和优化，影响着全球航运业，并进一步促进国际化。他们的故事极具个性且富有趣味，并且为如何在当今以及未来这个竞争最激烈的行业之一取得成功提供了一些见解。

我们很幸运，洛丽·安·拉罗科（Lori Ann LaRocco）再次展现了她出色的讲故事能力，向世人展示了这些航运领袖们的非凡个性、理念、梦想和成就。洛丽·安对航运业的热情，再加上她作为美国全国广播公司财经频道（CNBC）商业新闻的特约高级编辑所获得的信任和尊敬，让她得以用率直又细腻的笔触描绘这些商界领袖们是如何在这个国际化、反复动荡、变幻莫测但又令人振奋、回报丰厚的航运业取得成功的。

在我的从业经历中，有幸见到了本书中描述的很多杰出人物，并从他们那里获益良多。他们是这个被我们热爱着的航运业多元化和全球化的真实写照。赵式明作为华光海运控股有限公司（香港最大的私营船东公司之一）的董事长，代表了亚洲航运的新一代。克劳斯-彼得·奥芬（Claus-Peter Offen）是总部位于汉堡的奥芬集团（Offen Group）的掌舵人，该集团是一家全面整合的、传统的、家族控制的船东公司，在集装箱航运发展中一直处于领导地位。迈尔斯·库卢昆迪斯（Miles Kulukundis）是国际独立经营油船船东协会前主席和伦敦海外货运公司（London & Overseas Freighters，缩写 LOF）的前任主管。伦敦海外货运公司是在第二次世界大战后重建阶段中，伴随着总部位于伦敦（后来转移到美国）的各希腊船东公司的崛起而组建的，后来该公司成为前线公司（Frontline）的成员公

司之一。费利佩·梅嫩德斯·罗斯（Felipe Menéndez Ross）和里卡多·梅嫩德斯·罗斯（Ricardo Menéndez Ross）这对兄弟是美洲和资本市场上表现最亮眼的几家航运公司的幕后主导者。迈克·哈德纳（Michael Hudner）是一位航运资本开创者，他通过开拓美国债券和股票市场的资金渠道，收购并融资支持了超过 100 艘船舶（关于债券和股票市场，可能他忘记的比多数人知道的还要多）。英国经济学家、导师、作家和资讯提供者马丁·斯托普福德（Martin Stopford）花了 20 年的时间，将克拉克森研究服务有限公司（Clarkson Research Services Limited）打造成了业内领先的航运信息和预测中心。挪威船东汉博·汉森（Herbjørn Hansson）创建了一种百分百股权和全股利派发的上市航运公司模式，与常规模式是背离的。作为总部位于纽约的 AMA 公司的主管，保罗·莱德（Paul Leand）的从业经历中都在向船东介绍华尔街，也在向华尔街讲解航运业，同时，他在收购和出售化学品油轮公司（Chembulk Tankers LLC）船队的项目中充分展现了出色的择时能力和交易撮合能力。

以上绝没有尽述书中提及的精彩人物。我希望将来能见到他们每一个人，现在只知道他们声名远扬。

回顾这些故事时，我想起了自己在航运业的成长和职业生涯。我在印度南部的一个小镇长大，航海让我有机会从这个多元化的世界中学习，了解其中每一种文化的独特之处。一路走来，我学会了从正面看待斯堪的纳维亚的功利主义和实用主义、美国的创造力、新加坡的执行力和敏锐，以及日本在地区性船东、船厂和银行之间的协作。这些经历让我对洛丽·安所极力传达的思想有了更多的感悟：这些人之所以成功，是因为他们不断转变，以应对当今的挑战和机遇，并与全球各地的人才和专家合作。当我思考航运业将如何面对未来的挑战，包括数字化、环境问题，以及下一代航海从业者们的培育时，我想没有比本书中所描述的这些有动力且具有企业家精神和创新意识的人物的洞见更能给人以启发的了。

汇能集团（Synergy Group）首席执行官
拉杰西·尤尼（Rajesh Unni）

目 录

CONTENTS

序 一		001
序 二		001
前 言		001
Chapter 1	有志者事竟成	001
	塞萨尔·达米科和保罗·达米科	
Chapter 2	学 徒	017
	赵式明	
Chapter 3	集装箱和液化天然气船领域的先行者	029
	彼得·凯勒	
Chapter 4	质朴航运	049
	汉博·汉森	
Chapter 5	航运周期中的冒险家	061
	马丁·斯托普福德博士	
Chapter 6	抓住低谷中的机遇	079
	克劳斯-彼得·奥芬	
Chapter 7	将不可能变为可能	091
	赵锡成博士与女儿赵安吉	
Chapter 8	自由贸易的捍卫者	109
	格雷·迈特兰	
Chapter 9	没有什么可以替代辛勤工作	121
	肖尔·拉万西	
Chapter 10	商机大师	133
	罗德·琼斯	
Chapter 11	动荡中茁壮成长	151
	保罗·莱德、彼得·沙夫和吉姆·多尔芬	

Chapter 12	创新的家族	167
	费利佩和里卡多	
Chapter 13	怀抱企业家精神	181
	迈尔斯·库卢昆迪斯	
Chapter 14	亲力亲为的航海者	195
	理查德·杜·穆林	
Chapter 15	航运金融的先行者	211
	迈克·哈德纳	

结 语	227
术语表	235
致 谢	243
译后记	244

Chapter

1

有志者事竟成

塞萨尔·达米科和保罗·达米科



塞萨尔·达米科 (Cesare d'Amico)

1976 年，塞萨尔·达米科加入其家族企业达米科航运公司的技术部。很快，他被调至班轮部门并在 1978 年成为总经理。此后 1992 年，他被任命为首席执行官，并担任该职位至今。自 1997 年开始，他就一直管理着达米科干散货公司的业务发展。2007 年，他参与了达米科国际运输公司在意大利证券交易所 STAR 板块* 的上市。另外，他也被任命为高等技术教育学校 ITS 卡博托基金会的主席（意大利加埃塔）。

保罗·达米科 (Paolo d'Amico)

1971 年，保罗·达米科加入其家族企业达米科航运公司，于 1981 年就任董事，专注于成品油轮业务。2002 年，他被任命为董事会主席，并担任该职务至今。2007 年，他参与了达米科国际运输公司在意大利证券交易所 STAR 板块的上市。另外，他还是意大利船东协会理事会成员，并于 2013 年被意大利政府授予“劳动骑士”（Labour Knight）的称号。

* STAR 板块是指市值在 10 亿欧元以下的中等规模的公司。——译者注



我的父亲给我们上的最伟大的一课，就是谦逊。不要假装知道所有，因为事实上你也不确知道。

要在创新浪潮和全球化的环境中保持眼界开阔、谦逊并努力地了解未来世界的走向。



大萧条之后，包括意大利在内的许多国家经济遭受重创。这些国家的银行和无数其他世界金融机构都破产了。贝尼托·墨索里尼领导的法西斯政府放弃了意大利的自由经济体制，创建了“社团主义”经济模式——政府与大型企业之间形成伙伴关系，从后者中选择赢家和输家。那些被认为“太大而不能倒（too big to fail）”的公司由政府出资拯救，而其他公司只能在私营领域内苦苦挣扎。1934年5月26日，墨索里尼向众议院夸耀道：“意大利四分之三的经济，包括工业和农业，都掌握在国家手中。”^[1]

截至1939年，意大利国有企业数量占比排名世界第二，仅次于苏联。当年，纽约警察局长、世界博览会主席格罗弗·惠伦（Grover Whalen）曾被问及如何定义法西斯主义，他的回答是：“这就像你的新政一样！”^[2]

航运业也得到了意大利政府的支持。20世纪30年代，银行被逐出航运金融领

域，取而代之的是由国家控制的海军信用研究所，该机构由阿尔贝托·班纳杜斯（Alberto Beneduce）依照墨索里尼的命令建立的。截至1939年，政府控制了全国五分之四的航运和造船市场。

但并非所有被认为“太小”而未受到政府干预的企业都灭亡了。1930年初，在意大利萨勒诺的阿马尔菲海岸，马西米诺·西罗·达米科（Massimino Ciro d'Amico）努力探索发展家族式小型木材贸易业务的途径。这个意大利大家庭有



图 1-1 马西米诺·西罗·达米科