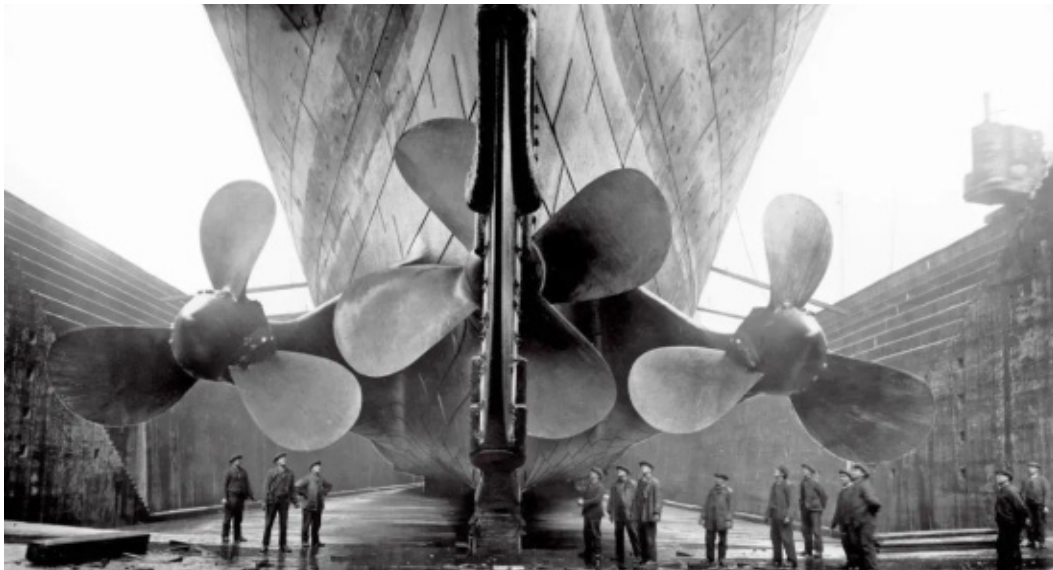




造出“泰坦尼克号”的百年船厂，悲情谢幕



”

9月，位于英国贝尔法斯特市的著名船舶制造商哈兰德-沃尔夫公司（Harland & Wolff）进入破产清算程序。

这家成立于1861年的传奇船厂，曾经代表着英国造船工业的顶尖水准。最为人熟知的代表作，莫过于1912年完工，又在处女航中触冰山沉没的豪华邮轮“泰坦尼克号”。如今，一个多世纪过去，“泰坦尼克号”的制造商哈兰德-沃尔夫终究也敌不过时代的锈蚀，不断挣扎后宣告破产。

在令世人唏嘘的背后，这家传奇船厂更为英国痛苦的去工业化转型过程留下一个新的注脚。

平民小伙的逆袭

哈兰德-沃尔夫公司，正如它的名字所示，是由英国商人爱德华·哈兰德和他的助手、德裔英国人古斯塔夫·沃尔夫创立。

哈兰德的创业经历非常具有那个时代特有的传奇色彩。他出生于英格兰约克郡的一个平民家庭，做医生的父亲在看病之余，还对工程发明有浓厚的兴趣，并拥有一项蒸汽动力车的专利。在那个蒸汽工业风口的时代，老哈兰德与被称为“铁道之父”的史蒂芬孙成为好友。15岁初中毕业后，哈兰德就被父亲送进史蒂芬孙家族位于纽卡斯尔的火车工厂做学徒，从此和蒸汽动力工程结下了不解之缘。

五年学徒工生涯结束后，哈兰德通过他叔叔的关系，结识了他此后的事业贵人、来自汉堡的德裔犹太商人施瓦贝。当时，施瓦贝投资了英国利物浦的毕比航运公司，哈兰德就在施瓦贝的安排下进入了造船行业工作。哈兰德先后在格拉斯哥和纽卡斯尔的两间船厂工作了三年，但是一直没有获得太多重视。据哈兰德回忆，作为船厂的首席制图师，当时自己的周薪只有1英镑。即便按照19世纪50年代的物价标准，这个薪水也只能紧紧巴巴地生活。

1854年，施瓦贝再次鼓励哈兰德跳槽，前往北爱尔兰的贝尔法斯特市。这里的造船业刚刚起步，正需要大量的工程管理人员，年仅23岁的哈兰德很顺利地在地当地一间小型船厂受聘为总经理。在他科学而严格的管理下，工人的工作效率和质量都得到了提升。据他当时的同事回忆，哈兰德严格禁止工人在岗位上抽烟斗，还经常拿着粉笔和象牙尺子在船坞里不知疲倦地来回巡视，以便发现错误及时标注。

哈兰德的才干得到了老板希克森的高度认可，在哈兰德的高效管理下，船厂维持着良好运转。不过希克森老板的个人财务状况却是一团糟。1858年9月，希克森给哈兰德写信，希望将船厂以5000英镑的低价出售给这位年轻的经理。

一时间，哈兰德陷入了迷茫，他看好蒸汽动力船舶取代帆船的行业发展趋势，也相信自己的能力可以带领船厂快速腾飞，但是还不满30岁的哈兰德没有这么巨额的资金收购希克森的船厂。于是，他写信给施瓦贝，请求贵人再帮自己一把。仅仅两周后，一封热情的回信，附带着一张5000英镑的支票就出现在了哈兰德的案头。1858年11月1日，爱德华·哈兰德就成为了这家“哈兰德船厂”的新主人。

施瓦贝不光资助了哈兰德购买船厂，更通过毕比航运公司给了哈兰德三艘新船的订单。这三艘被命名为“威尼斯人”“西西里人”和“叙利亚人”的新型机帆船，采用了全新设计：船身很长、船梁窄、平底，用铁质甲板替换了当时常用的木甲板，以增加船身强度。虽然这种新奇的造型被同行讥讽为“毕比的棺材船”，但是新船型的航速和载重量都得到了质的飞跃。毕比公司对此印象深刻，随后又加购了同船型的六艘船，这天降的大订单给了新创业的哈兰德充足的利润空间。

1861年，知恩图报的哈兰德将施瓦贝的外甥、自己的私人助理古斯塔夫·沃尔夫提拔为船厂的合伙人。这家名为哈兰德-沃尔夫的百年老厂，也正式启航。此时公司已经颇具规模，所设计的船只得到了著名的跨大西洋航运公司——白星公司的认可。白星公司为船厂提供了稳定的订单和现金流。哈兰德-沃尔夫公司还一度接到了大洋彼岸的美国订单。当时美国内战激战正酣，哈兰德-沃尔夫为南方政府设计了当时航速最快的轮船，以逃避北方政府的海上封锁。

同时，哈兰德知人善任，选材不拘出身，且用人不疑。合伙人沃尔夫同样是船舶设计人才，而且和英国的犹太人社团联系紧密，可以为公司拉来订单。1874年，哈兰德又招募了自己公司的学徒威廉·皮里作为第三名合伙人。皮里善于沟通，是个营销天才，负责寻找买家和谈判交易。曾有记者询问哈兰德是如何处理三个合伙人之间的关系，哈兰德认真地回答道：“嗯，沃尔夫设计

船只，皮里销售船只，而我负责抽公司的雪茄。”

不必为公司俗务操心的哈兰德热心政治，曾担任贝尔法斯特市市长，并在58岁时选择退休，之后移居伦敦，担任了6年国会议员，直到1895年去世。至今，哈兰德的铜像仍矗立在贝尔法斯特市政厅前的广场上，见证着这座他创业奋斗的港城的兴衰。

艰难求生

虽然“泰坦尼克号”的悲剧引发了全世界的关注，但是在足额的保险赔付之下，白星公司和哈兰德-沃尔夫公司都未遭受严重损失。但两年后爆发的一战，则将这对合作超过半个世纪的老伙伴推向了不同的命运轨迹。

一战中，当时白星航运全部35艘船的船队都被英国皇家海军征用，参与了这场残酷的战争。在“泰坦尼克号”之后由哈兰德-沃尔夫公司建造的奥林匹克级邮轮的三号舰“不列颠尼克号”刚刚下水还没来得及营运，就被皇家海军征用为医疗船，于1916年11月在希腊海外触雷沉没。包括“不列颠尼克号”在内，白星公司在战中共损失了10艘大型轮船。而战后，元气大伤的白星公司不复往日辉煌，最终在大萧条过后，于1934年和老对手冠达邮轮公司合并。

而哈兰德-沃尔夫公司则狠狠吃了一波战争带来的造船业红利。一战爆发后，哈兰德-沃尔夫一改自己半个世纪来主要制造民用船只的传统，四年内为英国海军部建造了28艘大型军舰。为此，他们还收购了数家英国各地的船厂，尤其是位于苏格兰戈万的船厂被收购后，改建成为专门建造军舰和货船的7个泊位。而在二战期间，哈兰德-沃尔夫更是一口气建造了6艘航空母舰、2艘重巡洋舰，包括今天停泊在伦敦塔桥旁边作为博物馆的“贝尔法斯特号”重巡洋舰，以及131艘其他海军舰艇。同时，为了应对战争期间大量的船只受损，哈兰德-沃尔夫公司还修理了超过两万艘船只。战时，哈兰德-沃尔夫公司总共雇佣

了超过3.5万名员工，是当之无愧的英国造船业巨头。

但二战后，哈兰德-沃尔夫的命运急转直下。随着喷气式客机的兴起，旅客对远洋客轮的需求大幅下降。20世纪50年代日本战后造船业的复苏，更是给了包括哈兰德-沃尔夫在内的英国造船业以致命打击。哈兰德-沃尔夫公司在整个20世纪下半叶陷入了痛苦的转型期：客轮转向货轮，货轮转向油轮，到后来更是开发了海上钻井平台、海上风电，甚至桥梁土木工程等领域的业务。

客观上讲，二战后英国工党兴起，受到政府鼓励的工会运动给资方带来了沉重的成本负担。造船业作为典型的重资本和劳动密集型产业，在人力成本逐渐提高而效率越来越低的情况下，英国本土造船业从20世纪60年代起已经再无可能和日本、韩国等地造船业展开竞争。另外，北爱尔兰在20世纪60年代至90年代持续的动乱，也传染到了哈兰德-沃尔夫在贝尔法斯特的工厂。数十年间，天主教徒工人不断号召罢工与内斗，让公司管理层头疼不已。

持续的财务问题导致哈兰德-沃尔夫公司在1977年被工党卡拉汉政府宣布国有化。但是20世纪80年代伴随撒切尔政府的私有化政策，公司最终又被出售给挪威的奥尔森航运公司。2003年，哈兰德-沃尔夫公司在贝尔法斯特市中心皇后岛的旧厂址被母公司作价4700万英镑出售给了房地产开发商，如今这里成为贝尔法斯特市的一个商业住宅综合体项目——泰坦尼克区。

不过，这一切都难以挽救这家超过150年的老船厂伴随时代而锈蚀的命运。2019年，母公司奥尔森航运决定将船厂出售，但是由于没有买家，哈兰德-沃尔夫只得进入破产前的托管。好在英国能源公司InfraStrata出手以600万英镑的超低价收购了该船厂。由于新订单极少，哈兰德-沃尔夫依旧以每年超过4000万英镑的规模巨亏，其在伦交所的股价从2008年的39英镑跌到每股8便士（1英镑等于100便士），并最终在今年8月1日被伦交所停牌处理。

今年7月新上任的工党政府拒绝为公司提供价值两亿英镑的贷款担保，于是今年9月，哈兰德-沃尔夫别无选择，时隔5年后第二次进入破产清算程序，连带着公司现有的1500个雇员岗位陷入危机。如果在短时间内无法找到买家，这家163年间建造了超过1600艘大型船只的传奇船厂，则可能被迫走入历史。

回首哈兰德-沃尔夫公司一个多世纪的历史，它最初的几位创始人都称得上是造船行业的翘楚和商业奇才。他们正巧赶上了英国“日不落”的辉煌和造船业最好的时代风口，公司“出道即巅峰”。20世纪初“泰坦尼克号”的悲剧并没让公司声誉受损，其反而借着两次大战的机遇迎来了飞速扩张。而哈兰德-沃尔夫公司业务在战后的滑落，直到21世纪的积重难返，在英国诸多上百年制造业老厂中则颇具代表性。此时，也许只有一句话能送给这些锈蚀和消亡中的百年老店——“时代变了”。