

大洋上的绿洲

中国游轮这10年

刘淄楠 著

AN INSIDE
LOOK AT
THE CHINESE CRUISE
INDUSTRY

OASIS
ON
THE OCEAN

作家出版社

大洋上的绿洲

中国游轮这10年

刘淄楠 著

AN INSIDE
LOOK AT
THE CHINESE CRUISE
INDUSTRY

作家出版社

(京权)图字: 01-2019-5837

图书在版编目(CIP)数据

大洋上的绿洲: 中国游轮这10年 / 刘淄楠著. -- 北京: 作家出版社, 2019.9

ISBN 978-7-5212-0689-0

I. ①大… II. ①刘… III. ①纪实文学-中国-当代
IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第185764号

大洋上的绿洲: 中国游轮这10年

作者: 刘淄楠

策划: 顾雪

责任编辑: 宋辰辰

装帧设计: 意匠文化·丁奔亮

出版发行: 作家出版社有限公司

社址: 北京农展馆南里10号 邮编: 100125

电话传真: 86-10-65067186 (发行中心及邮购部)

86-10-65004079 (总编室)

E-mail: zuojia@zuoja.net.cn

http://www.zuojiachubanshe.com

印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

成品尺寸: 152×230

字数: 330千

印张: 28.5

版次: 2019年9月第1版

印次: 2019年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5212-0689-0

定价: 98.00元

作家版图书, 版权所有, 侵权必究。

作家版图书, 印装错误可随时退换。



作者简介

刘淄楠，经济学博士，1992年毕业于伦敦大学女王玛丽学院经济系，现为皇家加勒比游轮亚洲区主席。加入皇家加勒比之前，在伦敦有过7年的学术生涯和10年的协助跨国公司在华投资的商界经验。2009年受聘于皇家加勒比国际游轮，为这家全球最大的国际游轮品牌组建团队、开拓中国市场。10年后，皇家加勒比凭借成功的品牌定位、产品策略和营销模式成为中国市场上最有影响力的国际游轮品牌。皇家加勒比的发展，也推动了中国游轮黄金10年的爆发式成长。

序

Preface

人的一生可能有不止一份工作，每份工作都是一段历程，为你打开一扇窗，看到一个完全不同的世界。

十年前接手的这份工作，让我经历了一段极富戏剧性的历程，我要把它写下来，分享给大家。

2008年秋天，猎头打电话给我要求会面，说皇家加勒比游轮在找中国区董事总经理，看看我是不是有兴趣去面试。皇家加勒比是总部位于迈阿密的全球第二大游轮集团，筹划进入中国市场的是其旗下的皇家加勒比国际游轮品牌，就船队规模而言在全球排名第一。

在此前一年也有猎头找过我，说有一家欧洲游轮公司在找中国区的负责人，我没有接茬。我对游轮，除了电影里看过的、小说里读到的以外，一点概念都没有。记得读小学的时候，父亲让我一个人从上海坐客轮去青岛，看望山东老家的祖母。我只记得从公平路码头上的船，住的是四等

舱，然后是无边无际的大海和船尾激起的雪浪，那是唯一的一次跟游轮相近的经历。

面试前我上网搜索有关游轮行业 and 公司的背景资料。案头调研让我惊叹不已，就像在茫茫的大洋中看到一片绿洲。直觉告诉我，这个产业能在中国火起来。

我不认为我是皇家加勒比的最佳人选，在游轮行业没有任何经验，甚至没有太强的跨国公司高管背景。1992年我从伦敦大学获博士学位以后，在英国做过7年经济学高级讲师，后去伦敦金融城为跨国公司CEO客户做过4年在华战略投资的高级顾问，然后回国为一家国际商旅巨头做过5年的合资企业管理和市场业务开发。但是，我很想得到皇家加勒比的这份工作。

猎头告诉我，外企高管人才市场发生了趋势性的变化，20世纪80年代派驻中国开发市场的主要是欧美公司的西方人高管，他们懂业务，但不懂中国市场；90年代，开始派驻新加坡或香港华人做高管，他们懂点业务，也懂点市场，但都不彻底；2000年以后时兴找有西方教育背景和工作经验的大陆华人，重在潜力的考察。猎头说，第三代外企高管不好找，皇家加勒比已经找了大半年，看了无数份简历，在我之前还没有安排过一次面试。

一个行当有一个行当的门道，猎头没有说错。面试有惊无险，基本顺利，我被要求在两个月内入职。皇家加勒比拟在2010年进军中国市场，竞争对

手歌诗达邮轮已于2006年在上海开辟航线。朋友开玩笑说我是加盟“加勒比海盗”。我的感觉则是像军人，一入伍就要上战场，而且是带兵打仗。

就像大海涨潮时波浪一波接一波滚滚而来，你必须尽快掌握冲浪技术，否则，你要么错失良机，要么被大浪吞没。

接下来就是被称为中国游轮业爆发式成长的黄金十年。

很多人渐渐意识到，游轮在中国将是一片绿洲。上海、天津、三亚、香港、青岛、深圳、广州纷纷兴建游轮码头。继歌诗达和皇家加勒比之后，公主邮轮、诺唯真邮轮、地中海邮轮、星梦邮轮也先后加入了游轮淘金热的行列，接着合资和内资游轮公司开始出现。部署中国市场的船越来越大，越来越新，甚至出现了专为中国消费者定制的游轮。中国造船业也开始介入游轮修造业，并宣布第一艘国产游轮将于2023年下水。游轮成了媒体最为热门的话题之一。

上海、天津和香港不再仅仅是国际游轮的访问港，而是成为它们的母港（即始发和终点港），来自全国各地和世界各国的游客在这里登上去邻国目的地的豪华游轮。他们中的绝大多数是第一次乘坐游轮，平均年龄大约42岁，30%是50-60年代出生的银发族，40%是带着孩子的中青年夫妇，剩下的30%是情侣、新婚、亲友团、公司团、校友重聚、摄影俱乐部等等。90%以上的客人在行程结束下船时，

对他们的游轮假期感到满意，这是其他度假方式做不到的。着迷的、尝鲜的、打卡的、从众的，游客人数就像滚雪球一样，越滚越大，从最初每年几千、几万人次，达到最高年份的近300万人次。

在2000-2019的十年间，中国游轮市场的年均增长率为30%，一跃成为仅次于美国的第二大游轮市场。由于中国市场的驱动，亚太游轮市场规模年均增长率为20%，成为北美和欧洲以后的第三大区域市场。

人口基数和日益增长的人均收入是游轮市场成长的必要条件，但并不是充分必要条件。日本有1.27亿人口，人均GDP在发达国家之列，有悠久的航运传统，还是目前亚洲唯一有实力制造豪华游轮的国家，但游轮市场开发了很多年都没有形成气候。

中国游轮市场爆发式成长的动力是什么？中国游轮市场能否可持续成长？中国会不会有一天超越美国成为世界上最大的游轮市场？为什么有那么多人上了一次游轮就会上瘾？游轮度假适合哪些人群？游轮的“游”字是“游”还是“邮”？游轮在历史上是怎样出现和演变到今天的？能容纳4000到5000名游客的豪华巨轮是如何设计和制造出来的？游轮的台前幕后是如何运营的？旅行社和游轮公司如何销售船票？国际游轮如何打开中国市场？如何在消费市场成功打造游轮品牌？本土游轮公司的挑战和机会在哪里？中国能不能制造游轮并成为游轮造船大国？

我有见证和参与中国游轮业发展黄金十年的亲

身经历，希望可以帮助解答这些问题。

在没有先发优势的情况下，皇家加勒比在十年中超越竞争对手，排除重重障碍，迅速成长为中国市场上最有影响力的国际游轮品牌。本书以纪实文学的笔法记录了皇家加勒比在中国市场从无到有的成长经历。鉴于自己的经济学专业背景，我在十年市场拓荒者的实践中，自觉和不自觉地运用掌握的理论去进行思考、表达和解决问题。所以，我希望本书可以在品牌定位、分销渠道、产品和定价策略方面为MBA教程提供生动的商战案例，揭示一个国际品牌在中国成功的秘密。

皇家加勒比不仅是中国游轮市场的弄潮儿，也是游轮消费大潮的推手，皇家加勒比的历程，折射了中国游轮业的坎坷和辉煌。我也希望本书能从国际视野出发，运用客观、翔实和具有可读性的第一手史实、资料和数据，深度剖析行业风云变幻、跌宕起伏背后的诸多推力和阻力，包括消费主义浪潮、国际游轮资本、政府监管、基础设施投资、地缘政治及不可抗力影响在内的交互作用。

最后，我还希望这本书也能成为有事业心人士的励志故事。松下幸之助有一句名言：热情是成功的原动力。光有经验，没有热情，不会成功。缺乏经验但有热情，热情会激励你去学习和摸索，激励你去百折不挠地努力。只要有非凡的热情，就会有非凡的成功。



目录

CONTENTS

序
Preface
I

1 制造“诺亚方舟”的产业
The Industry that creates Nova Ark
001

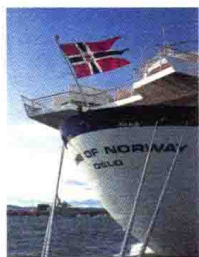
2 登陆北外滩
Landing the North Bund
055

3 从狭水航道到大江大海
From narrow water to great rivers and great seas
097

4 中国进入大船时代
“The Super Boat of Asia”
147

5 幕后的故事
Heroes behind the scene
203

6 以皇冠金锚的名义
In the name of Crown and Anchor
247





7 量子飞跃
Quantum leap
269

8 完美风暴
Perfect storm
307

9 天海触礁
SkySea struck on the rocks
339

10 超量子飞跃
Quantum-Ultra leap
365

11 驶向蔚蓝
Sailing into Blue
411

致谢
Acknowledgement
429

参考文献
References
431

1

制造“诺亚方舟”的产业

The Industry that creates Nova Ark

2009年12月，清晨。

很多迈阿密人还在熟睡之中，昨晚迈阿密热火队的超常表现令市民兴奋不已。连接市区和南海滩的大桥在晨曦之中、天际线之上划出一道简约优美的弧线。大桥上没有往昔的车水马龙。

这是我加入皇家加勒比游轮（Royal Caribbean Cruises）后第二次来总部出差，此行的目的是率中国媒体和旅业代表团前来参加“海洋绿洲号”（Oasis of the Seas）的首航庆典。

道奇岛（Dodge Island）的7个码头都已停满了从上一航次回来的游轮，从希尔顿酒店远望看不清船名，但能辨认出两艘是嘉年华邮轮（Carnival Cruises）的船，甲板上赫然矗立着红色的燕翅形烟囱粗放而又霸气；一艘是皇家加勒比的船，皇冠金锚的品牌标记雍容华贵；还有诺唯真邮轮（NCL）、精致游轮（Celebrity Cruises）等品牌的船^[1]。客人大约在10点前下船完毕，中午12点下一航次的客人开始登船，傍晚5点所有游轮又将周而复始地满载游客

【1】英语中“cruises”一词是译成“邮轮”还是“游轮”有不同的看法。本书的译法以20世纪60年代到70年代为分界线，反映和尊重该行业的业态变化。在此之前，“cruises”以交通运输工具为主要功能，（接下页）

离开港口，驶往拥有最迷人阳光和沙滩的加勒比海。

和位于迈阿密北部的埃弗格雷德港加起来，迈阿密母港聚集了29家游轮公司，包括嘉年华、皇家加勒比、诺唯真、地中海（MSC）等占全球市场份额80%以上的巨头，全年向加勒比36个岛国目的地发送近2000多个航次，来自北美、欧洲及世界各地的游客高达900万人次，占了全球市场份额的30%。

这个位于佛罗里达州南端的城市，拥有500多万人口，70%是说西班牙语、以古巴人为主的南美移民。这个曾经创下美国最高犯罪率纪录、人口规模和江苏南通差不多的城市，是毫无悬念的“世界游轮之都”。

难以想象，繁忙的道奇岛在50年前只是大西洋比斯坎湾上的一片荒芜的沙洲。是挪威和美国人在20世纪70年代在迈阿密上演的三重奏，为濒临灭绝的游轮产业揭开了新的一页。三重奏的曲目是“挪威之歌”（Song of Norway）、“北欧王子”（Nordic Prince）和“太阳维京”（Sun Viking）三艘专为游轮度假定制的姐妹船，风靡美国，让中产消费群体验到了一种前所未有的度假方式和生活方式。从此，游轮产业开始腾飞，经过半个世纪的发展成长为今天每年游客2700万人次、产值400亿美元、投资回报最高的庞大产业（*Cruise Industry News*, 2019）。

故“cruises”译作“邮轮”。在此之后当“cruises”成为度假方式，译成“游轮”。“cruises”在公司名称中的译法，尊重各个公司的习惯。

01. 跨洋传奇

故事要从150年前说起。

周游世界一直是人类的梦想，探索的冲动，让人们冒着生命的危险前往未知之地。在帆和桨为航海技术手段的年代，扬帆出海的都是最强悍和坚毅的特殊人群，军人、海盗、商人、僧侣、异教徒、太监、难民等等，因为某种信念和财富的驱动而与大海搏斗，得到的结果通常极为惨烈。随着蒸汽机的发明，人类终于可以随心所欲地跨洋过海，让人类周游世界的梦想变为现实^[2]。

【2】早期的蒸汽机船仍需装备一整套帆具以备不时之需。一是因为蒸汽机可能发生故障，二是因为风力不大时可以用帆以节省燃料。1821年企业号（Enterprizer）从伦敦到加尔各答的11000海里的行程走了整整103天，其中蒸汽机引擎只开动了63天。（Howarth and Howarth, 1986）

最早的邮轮是什么时候出现的？史学家有不同的说法。其中最有依据的是P&O和冠达轮船公司（Cunard Line）为邮轮先驱的说法（Dickinson and Vladimir, 2006）。19世纪初，P&O轮船公司开辟从英国出发的远东航线，途经伊比利亚半岛（即今天的西班牙和葡萄牙），绕好望角进入印度洋，停靠加尔各答，穿越马六甲海峡抵达当时嘉庆年间的大清帝国，至于停靠哪个中国港口已无可考证。据说这是历史上的第一条邮轮。

邮轮和中国的渊源还有本·考斯比（Bing Crosby）唱的《慢船去中国》（*On A Slow Boat to China*）为证：

I'd like to get you on a slow boat to China

我要带你乘上慢船去中国

All to myself alone

我自己掌舵

Get you and keep you in my arms evermore

永远把你拥入怀里

Leave all your lovers weeping on the faraway
shore

让你其他的爱人在遥远岸上哭泣

Out on the briny with the moon big and shinny
海上的大月亮发着银光

Melting your heart of stone

融化了你的铁石心肠

I'd love to get you on a slow boat to China

我要把你带上去中国的慢船

All to myself alone...

船上只有我们俩……

除了这条航线，P&O另外向东行驶的航线还有“朝圣之旅”，前往希腊、马耳他、君士坦丁堡（即现今的伊斯坦布尔）、“圣地”耶路撒冷和埃及。1844年，作家威廉·梅克比思·萨克雷^[3]曾经坐过这条航线，经历了十分难忘的异域之旅。他去了雅典古城、爬上了金字塔，在君士坦丁堡度过斋月，虽然旅途不尽如人意，他仍把这次航线誉为“每个人有时间和条件的話，应该尝试一次。”人们对远东、非洲、地中海古文明和宗教发祥地抱有浓厚兴趣，轮船把他们带出纽约和伦敦，在长达数月的航行中感受异域风情。

与P&O的长途航线的方向相反，冠达轮船公司的航线向西。1839年，山姆·冠达（Samuel Cunard）赢

[3] William Makepeace Thackeray, 1811年7月18日—1863年12月24日，与狄更斯齐名的维多利亚时代的代表小说家。其代表作品是世界名著《名利场》。

得了从英国跨大西洋航运邮件的业务合同，次年便与苏格兰著名的造船家罗伯特·纳佩尔（Robert Napier）合作，造出了四艘蒸汽船，来往于利物浦—哈利法克斯—波士顿之间，运送皇家邮件。为此每年从皇家邮政（Royal Mail）领取8.1万镑的邮件运输补贴。当时轮船并没有时刻表，货物和人满载后，船长便下令开船。但为了邮件能准时送达，冠达轮船一改当时的行规，按照时刻表启航和抵达。而且作为创收之举，轮船还顺便载送了115名乘客，可说是班轮的雏形了。

根据皇家邮政业务合同的规定，凡是授权运送其邮件的公司均有权在其轮船前冠以RMS前缀。合同规定邮件运送最长时限，超过规定时限每分钟要交罚金1英镑1先令4便士。

1845年，英国白星轮船（West Star）在利物浦成立，主要经营英国至澳大利亚航线，在澳洲淘金热以后，转为经营英国—北美航线，成为冠达的劲敌。

邮轮的“邮”字很可能起源于冠达的邮政生意。我曾不止一次被问到，为什么皇家加勒比游轮公司在中文里用“游”而不是“邮”字，我的回答是，“邮”是行业的历史，“游”才是现在行业的业态。

在大西洋以外，太平洋上也出现了远洋客轮。19世纪末创立的加拿大太平洋公司（Canadian-Pacific Steamships）主业是建造铁路，为了完善欧洲到加拿大的路线、运送茶叶、丝绸和皇家邮件，该公司开始经营日本女皇号（Empress of Japan）、中国女皇号（Empress of China）和印度女皇号（Empress of India）等远东轮船。这个航线从英国启程，经过苏伊士运河，前往印度和中国，最后到达加拿大的温哥华。到了陆地上，乘客换乘同一公司的火车抵达蒙特利尔，在港口登上回程的轮船。这环绕半个地球的航线一直维持了50余年，在该公司1936年的海报上，以穿着明艳浴衣的日本孩子为主要形象，并印有鲜红的“Far East”（远