



FENGYUSONGCHENG

风雨宋城

“白色公主”魂归大海

——世界名船奥丽安娜命运始末

◎
赵
菲
◎

英 伦名媛奥丽安娜堪称海上公主，风华绝代。她与宋城结缘，却没能与宋城一起同行到底。她的离别方式尽管充满了悲壮和伤感，但在宋城的日子，她给这个世界带来的荣耀和梦想，耕耘和期待，都已经深深印刻在宋城的编年史里。而这一切，让宋城人更加理性和成熟。

2005年5月8日，我终于亲眼看见了闻名已久的世界四大名船之一——奥丽安娜。此时她容颜尽改，静静地停泊在星海湾上。她身上所有的辉煌、所有的粉饰已被2004年6月16日那晚的暴风雨荡涤干净，显得那么朴素而且憔悴，但仍然在孤独中透着一丝高傲。

我攀爬着笔直而显陡峭的梯子登上奥丽安娜，想寻找一些她昔日雍容华贵的遗迹。黑暗、破败、到处都是窟窿，但我还是在船舱、红磨坊演剧院、干涸的游泳池中看到她曾有的金碧辉煌，曾有的流光溢彩；在遗留的电话机、家具、老式熨斗、原版书中看到她身上的历史烙印，浓重的海洋文化气息。

带着惋惜、带着惆怅、带着思考，我离开了奥丽安娜，在码头上回望着她，这也是我看她的最后一眼，几天后她就将拖往张家港拆解。在蔚蓝的海面上，奥丽安娜形单影只，她凄冷无助，不知道她是在回忆着美丽的过去，还是在担忧着将来的命运？

世界名船奥丽安娜，传奇堪比泰坦尼克

奥丽安娜是二战后英国建造的最大、最昂贵的客轮。作为皇家邮轮，她也是当时英国庞大造船业的标志和战后百业复苏的象征。1957年，她在英国龙骨公司诞生，于1959年下水，1960年12月3日在南安普顿港实现处女航。当时，伊丽莎白女王的堂妹亚历山大王妃受女



王的委托，主持了隆重的下水剪彩仪式，并遵照女王的旨意将她命名为奥丽安娜(ORIANA) 意为“白色公主”。1962年10月1日英女王伊丽莎白二世登临奥丽安娜号并题词纪念。

奥丽安娜与法兰西号、皇家公主号、伊丽莎白号一起，并列为世界四大名船，全长260米，宽33米，高52米，甲板13层，船舱面积6万平方米，排水量4.2万吨，客房903间，载员3000人；船上有空调机121台，电梯6部，照明灯3894只，救生艇22只，打开所有房间需要1402把钥匙，念完各种菜单需要1小时15分钟，参加全部娱乐节目需要5天半。可以说，奥丽安娜是英国造船史上一项标志性的成就，也是世界邮轮史上的巅峰之作。

奥丽安娜下水后就引起极大的轰动，她是当时世界最先进造船技术的杰出代表，维克·阿姆斯特朗船厂为她建造了多达16种的模型，并从中选出了最优秀的一种，这使得大部分客房都能直接欣赏海景；她的上层建筑采用重达1020吨的世界最大的全铝焊接构造，此后的造船业均广泛采用这一工艺以增加客舱的容量；尽管排水量达4.2万吨，强大的动力系统却使她的航速达到27.5节，这比许多国家的驱逐舰还快；她一次可携带七千多吨燃油，在满载的情况下续航力高达1.5万海里，从而可以轻易地进行各种环球航行；她还在世界上首次运用了侧推器技术……所有这一切努力都使她成为一艘划时代的巨轮，而且直到今天仍是所有邮轮中舒适、高速和完美的光辉典范。

作为皇家邮轮，奥丽安娜最令人神往的还是她与生俱来的非凡气质。从随处可见的皇室徽章、照片、油画、女王用过的金笔到各种金

银器皿、桃木托盘、Knight钢琴和用纳米比亚水晶雕成的烟灰缸，无不洋溢着王室特有的尊贵与奢华。为了营造出与白金汉宫无异的舒适环境，奥丽安娜不惜代价建起各类完善的生活设施：9个巨大的宴会厅，6个会议厅，7个酒吧，两个游泳池，1个赌场，两个游艺厅，1个博物馆，5个歌舞厅，两座电影院……船上还有医务室、邮局、蜡像馆、理发室，甚至还有配备最新万用机床的维修部和功能强大的变电所；她同时还装备了当时刚出现的全球电视接收系统、中央空调、燃气热水器等设施；为了让客人在船上能进行公务活动，她还拥有排版设备、程控电话机、传真机和多达5台的海德堡胶印机！

正因为这样，奥丽安娜知名度极高，在欧美一定年龄阶段的人对她无人不晓，世界各地的王公贵族、风云人物乃至富商大贾、演艺名流都无不以登临过该轮为荣。奥丽安娜成了一座举世无双的海上皇宫，成了身份的象征。这位白色公主的优雅身影出现在地球的各个角落，她纵横捭阖26年演绎着无以比拟的海上传奇历史。奥丽安娜共接待过40万游客，到过108个著名港口，航程达650万公里。非洲好望角的黑森林、地中海的银沙滩、纽约港的自由女神都给她留下了美好的回忆。1985年，奥丽安娜号邮轮曾驻足滨城，为以后嫁到大连埋下了“伏笔”。所到之处，无不万人空巷，争睹其迷人的风采。奥丽安娜的航迹连接了全球每一块大陆，交织成一部异彩纷呈的文化交流史。

在26年的全球巡航中，奥丽安娜还书写了颇具传奇色彩的不凡经历。她与历史上那艘著名的泰坦尼克号是同一个船厂建造并在同一个港口开始首航，但奥丽安娜号的设备比泰坦尼克号先进。她曾不止一次遭遇过海盗、飓风、海底火山爆发，但始终安然无恙。她甚至曾在夏威夷附近海域与一艘美国航空母舰相撞，结果有惊无险，航母彻底报废，而奥轮的代价是动力系统损坏。奥轮的海上传奇以这样戏剧性的方式告一段落。奥丽安娜号豪华邮轮于1986年3月24日完成了最后一次航行，在英国普利茅斯宣告退役。

奥丽安娜号退役后由日本别府市购买并斥资37亿日元改建成目前世界上唯一的大型综合性邮轮观光船。以世界名船博物馆为主体的58处特设风景区（点）与船上众多的人文景观具有极高的观赏及收藏价值。奥丽安娜号停泊在别府十多年，成了别府重要景点。奥丽安娜号上有903间客房，经营者为了完善其功能，自然想到开发这些客房。但别府市是个温泉城，有很多温泉、住宿合一的私人旅馆，奥丽安娜号这一设想当然遭到别府人的反对，别府旅馆业同业公会出面干预。最终，奥丽安娜号黯然离开别府。据说离开时，别府市长带领市民到海边为他们的“情人”和“朋友”送别。

之后，奥丽安娜号来到了中国北方海滨城市秦皇岛，由港务局经营。虽然未作任何修饰，但她仍吸引了无数的游客。由于种种原因，1998年底，秦皇岛市决定出让奥丽安娜号。杭州西湖国际旅游文化发展有限公司与杭州解百集团股份公司抢先一步，出资5000万元，力克国内诸多大公司、大集团购下奥丽安娜号，组建上海奥丽安娜号观光娱乐有限公司，经营开发水上娱乐项目，并历经坎坷、艰难将船引进上海，锚落浦江。奥丽安娜号出让的消息一经传出，秦皇岛市的主要领导当即批示，对她移居上海感到想不通，要求秦皇岛市想方设法买下该轮。《河北日报》还专门发了署名文章《别了 奥丽安娜号》表现出依依不舍的情怀。

1999年初 在经过短暂、紧张的筹划包括修建码头、装修船舱、培养500名员工后，2月14日即农历春节，在喜庆氛围中，奥丽安娜号正式对外开放营业，首期开放经营面积约2万平方米，仅占全船的三分之一。在正式开放区域内，观景面积10750平方米，餐厅面积2800平方米，有5个中西餐厅、6个酒吧、4个娱乐场所。当时，奥丽安娜号停在浦东其昌栈码头。这里虽然离陆家嘴不远，但陆家嘴以南与陆家嘴以东是两个概念，周围对岸均是工厂、港区和筒屋区，这里决不是旅游的理想地方。从营造浦江新景观、融合大都市旅游良好的氛围的角度，也从公司发展的需要出发，经过艰苦工作，积极争取，奥丽安娜号在黄浦江里来了个大迁移。为了移动这艘四万余吨无动力的庞然大物，黄浦江为之停航三小时，奥丽安娜号终于落锚与外滩一水之隔的东昌路码头。在极短的时间里 奥丽安娜号公司二次建造码头、移动地方 但胜利是短暂的 面对大都市旅游的高水准与多层次要求 奥丽安娜号要想站得住脚，继续保持优势，它需要大量的投入，以便改造日显陈旧的设施。而且经营的理念、经营的思路，它的餐饮、它的功能均要形成自己的特色。这一切都给原投资方带来了严峻考验。

投入宋城集团怀抱，柳暗花明焕然一新

2000年8月14日，奥丽安娜主要投资方杭州西湖国际旅游文化发展有限公司决定出让其所持有的85%的股权，并已委托上海国际商品拍卖有限公司在2000年9月30日公开举槌拍卖。几易其主的奥丽安娜号将再一次被人认领。

奥丽安娜豪华邮轮将再次易主的消息传来，引起一片震动。

基于发展都市旅游的考虑，基于前期考察人员的高度评价，宋城集团决策层决定接手奥丽安娜。虽然决策有点仓促，但奥轮还是顺利

驶进宋城的“港湾”。

但宋城集团很快发现，事情远远没有这么简单，据宋城集团管理层后来分析，这次拍卖完全是一个“圈套”四个竞拍者除了宋城是真心实意竞拍，其余全是“托儿”。



其实，真相是奥轮在拍卖时，由于经营不善已负债累累，据全程处理奥轮的宋城集团常务副总裁马根木介绍，奥轮当时已有 280 名债主，总债务达五千多万元，大大超过了评估报告中的数据，并且宋城集团要成为奥轮新主人还需支付银行欠款及码头租费等，总支出将逾人民币九千万元。

关于这一点，西湖国旅负责人也进行了自我解剖：其实从奥轮进驻上海滩的那天起，我们就沉浸在盲目中，误以为“酒香不怕巷子深”，所以宣传做得不够，比如船在哪里？路怎么走？很多人都不知道；如何适应海派氛围，是旅游经营中又一个比较关键的问题，上海人见多识广，精明而且识货，而我们却以为，只要是个观光景点，上海人就能接受；经营定位也不准确，总给人高档、昂贵的感觉，于是很多人根本不想上船。

所以，对于当时的奥丽安娜来说，最好的命运就是成为宋城集团旗下一名尊贵的白色公主，也许只有实力雄厚的宋城集团才能擦拭蒙在她娇好面庞上的灰尘，让她重新光彩夺目地亮相。

奥丽安娜憾别上海 远嫁大连星海湾

虽然已经意识到这次拍卖存在陷阱，但令宋城集团没有想到的会是如此陷入泥潭。接下来便是没完没了地应付上门的债主，应对一场又一场的诉讼官司，经历一次又一次的艰难谈判……

拍得奥轮的当天晚上，黄巧灵董事长立即给马根木副总裁打电话，让马总接手奥轮事务的处理和经营。服从命令是军人的天职，军人出身的马根木第二天立即率领郑国庆、俞卉玲抵达上海。一下车，马总即赴奥丽安娜船内礼堂召开全体船员大会，介绍宋城集团情况，加盟合作开发“游奥丽安娜，登东方明珠”的旅游项目，以稳定人心。同时，他们又到上海市旅游局、上海市港务局深入了解奥丽安娜的财务

状况、停泊情况以及浦东新区对该项目的支持情况。经调查，他们进一步发现奥轮拍卖时所提供的诸多情况均与事实有较大出入：（一）奥轮停泊的黄埔港码头租期已到；（二）奥轮无法移至东方明珠塔下，因为需要得到中央领导的批准；（三）奥轮所背负的债务远远高于评估报告。

在马总等一干人的努力下，经过一系列谈判，解决了一个又一个难题。

在这频繁的谈判中，有一次关于码头停泊费的谈判令马总至今记忆犹新：上海港务局要求我方支付每月 50 万元的停泊费和承担 600 万元的违约金，而我方提出不支付违约金、本金打折，并且在奥轮找到下一个停泊港之前免费停泊的要求。这次谈判因为意见分歧太大而陷入僵局，从下午 1 点一直持续到晚上 9 点，由于我方的意志非常坚定，最终达成一致，宋城不支付违约金，但归还本金，费用为每月 4 万元人民币。马总事后回忆说：“整个过程我一直以‘公司利益最大化’为标准。这是我们守得最牢、时间持续最长，也是最艰难的一次谈判。它考验了我们的意志力，是一次心理战，并且最终的处理结果还是符合我们的意图的。”

债务逐渐梳理清楚，但由于在上海的停泊已经到期，原来停泊的东昌港码头将作房产开发之用，宋城原本打算将奥轮改造成体现英伦文化，做成海上皇宫，泊近东方明珠广播电视塔，以“游奥丽安娜轮、登东方明珠塔”的策划向海内外宾客作旅游推介的方案也遭搁浅。那么，奥丽安娜究竟去向何方又成了新的悬疑。

白色公主奥丽安娜，英国人在 40 年前建造了它，并给了它足够的荣誉，但英国人却没有留住它，使它飘泊异国他乡；日本人投巨资改造了它，将一艘充满英伦情调的皇家游轮改造成日本味十足的观光娱



乐船，然而它也没留住这个“情人”；秦皇岛人大气魄买下奥丽安娜号，并自豪地将它拖入渤海湾，但秦皇岛人也没最终留住它。奥丽安娜号太豪贵，太凝重了，经营它，不但需要投入，更需要新的理念。奥丽安娜号被精明的浙江人买下，并将她泊在上海，但却面临经营绝境。而今，她纳入宋城集团怀抱，又将面临一次新选择。

奥丽安娜，你将情定何方？

奥丽安娜的去向牵动众人的心。美丽尊贵的奥轮引起了海内外的瞩目，二十多个城市向她发出了邀请。素有“北方香港”美誉的大连市对奥轮表示了强烈的兴趣。在考察了澳门、宁波、海南等地后，经当时的宋城集团蓝克执行总裁介绍与大连市政府取得联系，集团领导共同考察了大连星海湾广场，并受到该广场管理中心的热烈欢迎。由于大连是著名旅游城市，又给出了十分优惠的条件；同时考虑到通过大连可以把投资辐射到东北，宋城最终决定将奥轮停泊到大连星海湾。宋城集团投入5000万元对奥轮内部空间进行全面装修，使这位白色公主既有昔日古典婉约的风采，又有现代都市娇艳妩媚的魅力。装修一新的奥轮魅力四射，将皇家邮轮的非凡气派展现得淋漓尽致，将巨轮航海的科学奥秘、海上旅行的生活情趣、神秘舱室的历史原貌、世界风味的佳肴美食、明艳激情的红磨坊演出一一进行主题包装，把白色公主最美丽动人的风姿展现出来。一些前来一睹为快的业界人士都认为宋城集团毕竟是大手笔，经过精心装修的奥轮再次焕发出皇家风范，发散出青春的气息。

从上海远嫁到大连，也不是一帆风顺的，其“陪嫁费”也高得惊人。现在回忆起当时奥轮从上海拖到大连的历程仍然感到惊心动魄。虽然奥丽安娜是一艘划时代的巨轮，是邮轮中舒适、高速和完美的光辉典范。然而，此时的奥丽安娜号游轮已失去动力，在从上海拖往大连的途中，危险性很大，特别是遇到大风大浪，其风险更大。为此，宋城集团投保两亿元身价的保险，上海港全面停港6小时，拖轮费用达三百多万元，并在星海湾投资两千多万元，建设码头、引桥等设施。

2002年6月19日凌晨4时，奥轮终于要惜别上海了。此时此刻，明亮的上海，显得十分寂静。随着一声汽笛的长鸣，世界四大名船之一，在黄浦江边停靠了4年之久的奥丽安娜号豪华游轮缓缓地离开了东昌路码头，在吴淞口短暂停留后将驶往大连。

在黄浦江岸边观看奥轮的群众目送着在这里已经四年的巨轮，心中荡起某种失落。而成为奥轮新主人的董事长黄巧灵，同样默默无语地遥望着奥轮远去的背影。

后来据马总介绍说，为了将这个庞然大物拖离黄浦江，上海海事

部门 19 日 3 时至 10 时对黄浦江沿途实行交通管制。上海海事部门 18 日下午确定了拖船方案：先用缆绳将奥轮绑到 5 条大马力小拖轮上——正前方一条，左右各两条，上海海事局专艇在最前方开道。4 时离开码头，10 时 30 分到吴淞口后停留一天，21 日换一艘更大马力拖轮，拖往大连。在历经 10 天的长途跋涉中，“白色公主”战胜了七八级惊涛骇浪的冲击，终于投入了星海湾的怀抱。在从上海拖往大连的 10 天里，奥丽安娜号邮轮历经风浪，经受了严峻的考验。6 月 23 日，奥丽安娜号在从外高桥拖至长江口段时，由于受水域宽度等限制，拖轮由 6 条改为 3 条，在上海海事局吴淞口海事处的护航下，顺利通过了宽度仅三百多米的北槽水域。谁知天有不测风云，此时海面刮起了西南风，当德祥轮拖着奥轮驶离长江口外仅 35 海里时，海上的风力达到了 8 级，大风伴着阵阵巨浪扑了过来，使奥轮船体出现了倾斜，倾斜度显示为 3~4 度。最高时速可达 6 节的德祥轮，只能降到 2 节左右的最低速度行驶。在拖至 40 海里时，奥轮愈来愈难以控制，一会儿冲向拖轮的左边，一会儿冲向右边，使连接两轮的缆绳严重磨损。危急情况下，德祥轮船长果断下令，暂时停止前行，同时，通过船上的卫星电话向烟台救捞局求助，请该局速与杭州宋城集团马总联络，请求增援。24 日晨 6 时，宋城集团与上海救捞局取得联系，上海救捞局抽调一条 1940 千瓦的拖轮火速前往协助，但由于风浪太大，德祥轮与奥轮在风浪中焦急地等待了 30 多个小时才盼来增援的拖轮。两拖轮合力终将奥轮拖离滞航海面，加速向大连星海湾驶来，奥轮原计划在 6 月 26 日抵达大连，因遇风浪延迟了两天。工作人员事后回忆说：“这真是惊心动魄的一幕，一辈子难忘啊！”

奥轮在大连受到了极为优厚的待遇。一个美丽动人的英国公主和中国最具阳刚气质的城市完美结合，成为当时滨城旅游新的“航空母舰”。星海湾广场原是大连的一片滩涂，1997 年人工填海造出了一个一面临海的大广场。为迎接奥轮，大连在离海岸线 100 米的地方造了一座 5 米宽、150 米长的钢桥供“奥轮”停泊。为方便游人上船，奥轮占据了星海湾广场最好的海岸线，并成为广场的标志性景观。

2002 年 7 月 18 日，历经艰辛的奥丽安娜终于在大连星海湾撩开神秘面纱，成为大连一景，正式对外开放，成千上万大连市民和游客目睹了奥轮的芳容。她的到来，不仅为星海湾增辉，也对东三省的旅游产生深远的影响。

大连人对奥丽安娜的来临表示了极大的热情，他们纷纷走近奥丽安娜，感受她的华贵神秘。曾经在奥轮工作过的大连姑娘王乐收藏了奥轮许多资料，还讲述了她对奥轮的美好印象：她说，在奥轮，你可

以用维多利亚时代的银勺进餐，在海天一色的橡木甲板上品尝“路易十三”，在奥轮上你除了可以感受从每一处原物原貌散发出来的醇厚如酒的历史美感之外，还可以感受到世界唯一的豪华邮轮主题乐园的魅力，感受一个真正的娱乐极品、休闲天堂；在奥轮，你可以欣赏到法国红磨坊风格的剧场演出，魔术专场表演和仪仗队的定时换岗仪式，这一切来自欧洲中世纪的风情；您可以边品味苏格兰美酒，边吹海风，邮轮上还提供各种娱乐、健身、运动设施，同时您还可以进行滑水、冲浪、跳水等极限运动。

船长室、原船长会议室、头等舱套房等组成了奥丽安娜会议中心，能够为不同规模规格的会议提供服务。船长餐厅、水手餐厅、伊丽莎白餐厅提供中西餐，包括套餐和各式宴会。1958年定制的餐具和窖藏酒，是奥轮耐人寻味的细节之一；而黛安娜长廊上原汁原味的下午茶，更是英伦文明的一个美妙的剪影。

这一切，都给大连人留下了深刻的印象，奥轮为大连人的休闲生活带来了亮色。

白色公主命运多舛 一场台风改写历史

在奥丽安娜满怀信心迎接新的未来之时，一场台风彻底改变了她的命运。

2004年6月16日晚8时，大连市普降中到大雨，风力10级，瞬间风力达12级，浪高达5米。巨大的风浪推动奥轮不断撞击码头，看得令人心惊胆颤。由于事先天气预报风力最高不超过9级，因此奥轮公司并没有采取安全锚泊的特殊情况方案。到晚上9点，风雨交加，水急浪高，奥轮像失去了主张的惊慌少女在海面上左摇右晃。奥丽安娜有限公司总经理甘建民打电话向马根木汇报情况，马总立即下令让船上所有的水手全部撤离。就在人员安全撤离半个小时后，风浪一阵紧似一阵。奥轮失去控制向码头挤压，将栈桥挤得变形沉入水中，船上刹时停电变得一片漆黑，奥轮的右前舷撞出一个高5米，宽2.5米的大洞，左舷已经有大量海水涌入，灯具也跌落下来，船体受到挤压变形，最终向南倾斜了25度左右，奥轮受到重创，斜立在海面上，似乎还想昂起那曾经高贵的头。然而，随着风平浪静之后，一切再也回不到昔日情形了。

第二天，黄巧灵、马根木闻讯赶到奥轮，在飞机上马根木就向黄巧灵说了八个字：忍痛割爱、壮士断腕！黄巧灵一言未发。当黄巧灵看着像泰坦尼克号沉没前那般倾斜的奥轮时，心里涌起了万千思绪，

充满惆怅。本来准备推出的奥轮新形象“海上新天地”，准备大干一场的激情，随着这场袭卷而来的大风浪一起化做泡影。可是虽沉浸在悲伤中仍需面对现实，黄总和马总一起连夜研究对策，采取措施，稳定人心，挽回损失，奥轮的扶正及理赔工作也全权交付给了马根木。

由于奥轮打捞扶正需要巨额的费用，大连一家公司报出了1100万美元的打捞费，保险公司不得不放弃了对奥轮残值的享有权，而将这一棘手的问题又推回给了宋城集团。

重达4.2万吨又无动力的奥丽安娜号倾斜了，要扶正加固不是那么容易的事。马根木决定采取网上招标的方式，将奥轮转卖给愿意打捞并且有能力扶正的公司。面对巨大的奥轮，众多打捞公司，心有余而力不足。通过各方面综合考查，最终与天津万通船务公司达成协议。该公司联络张家港一家拆船厂，通过堵漏、抽水、扶正，依靠水的浮力和拖轮的拖力进行打捞。这是一场产生巨大轰动效应的打捞战役，这是一场在我国最近五十多年的救捞史上，规模最大的救捞工作。

据有关专家说，这次对奥丽安娜号进行的扶正工程异常复杂：首先潜水员潜入奥丽安娜号底部，用人工切割的办法清除插入船体的石柱；然后用专业材料对漏洞补漏，同时用58台水泵全天24小时抽取船舱内的积水，并用船只外力扶正船身。在此过程中，为了避免奥丽安娜号巨大的船体瞬间倾覆，技术人员采用边扶正边放水的办法，才避免了危险的发生。耗资数千万、动用两百多名技术人员、出动7艘打捞船、经过一百多天的艰难救捞……倾斜了整整216天的奥丽安娜号豪华邮轮终于“站直”了！

2005年1月17日14时奥丽安娜被正式扶起。扶正后的昔日白色公主已经被海水侵蚀得锈迹斑驳，两个因风浪而破损的大洞尽管已经修复，但远观依然可见伤痕。白色公主美丽不再。

然而，奥丽安娜号邮轮几经风雨飘摇终于站直后，她的去向再一次成为人们关注的焦点。当时大连人像迎接公主一般迎来了奥丽安娜，没有想到三年之后豪华邮轮在星海湾结束了她“永泊星海湾”的梦想，人们也没有想到这一别将成永别，成为人们永远的牵挂。

江苏张家港拆船厂已经购买了这艘巨轮，奥轮被拖往张家港后将被拆解，一代名船白色公主烟消云散，从此殒灭！

打捞奥丽安娜是中国近代打捞史上浓墨重彩的一笔，而奥轮赔付事件也是保险界的一件大事。经过努力，这场保险赔付案件最终圆满结束，而处理这件事情的全过程中，不仅展示了宋城集团决策高层处理重大突发事件的睿智和能力，而且充分体现了处理此事的主要领导坚韧不拔、永不放弃的精神和各部门通力配合的团队精神。

奥丽安娜烟消云散

思考美丽凋零的背后

奥丽安娜已然魂归故里。

一艘名震四海的历史名轮、一个大型综合性的旅游项目，前无古人后无来者，就这样烟消云散。且不说那一幅幅英国王室的珍贵照片，那四十年前英国的瓷器、雕塑、船上用品、世界名牌海德堡印刷机，至今不落后的电影放映机都价值连城，钢板、铝合金、纯铜螺旋桨都价值不菲。尤其它具有减艏设备，国内除了军用外，民用船只几乎没有这样的设施，它可提高船的平稳性和抗风浪能力，这一切均弥足珍贵。然而，一切都灰飞烟灭，一部历史就此拆散，无数人的怀旧情愫就此了断。

别了，奥丽安娜！

奥丽安娜号的生命已经画上了休止符，但是穿越她美丽凋零的背影，我们不得不引发一些思考。

虽然，宋城集团当时将奥轮停泊在星海湾也怀着远大的理想，让奥丽安娜成为一道永远的风景区在星海湾矗立，每年的盈利至少要达到一千万元；但是……

虽然，是一场突如其来的大风浪夺去了奥丽安娜的生命，终结了她的历史；但是……

虽然，大自然的力量是无穷的，奥轮事件似乎是一次天灾；但是……

远去的奥丽安娜能给我们留下什么思考？

宋城集团从拍卖接手、装修改造、异地营业、沉船理赔，历经曲折，投入了大量的人力、物力、财力。这对集团来说，应该算作是一次不太成功的经营，但也可以看作是一次搏击市场风浪的有益挑战，是一次变被动为主动的实战锻炼，是一次积聚经营方略的生动实践。

反思奥轮事件，不得不思考到有关战略投资的话题。事关集团发展的重大决策要慎之又慎。虽然宋城集团发展

中国旅游报 CHINA TOURISM NEWS

“白色贵夫人”：谁能供养的世界名轮

——谁能供养的世界名轮



奥丽安娜号，这艘被誉为“白色贵夫人”的世界名轮，在经历了长达数年的异地经营后，最终在2003年5月15日宣告沉没。这艘承载着无数人梦想的邮轮，在经历了从拍卖、装修到异地营业的漫长过程后，最终在大连海域不幸沉没。这一事件不仅是一场悲剧，更是对宋城集团经营策略的一次重大考验。文章探讨了集团在接手、改造、运营过程中所面临的种种挑战，以及最终导致悲剧发生的深层原因。从战略投资的角度出发，文章反思了集团在决策过程中的得失，为未来的企业发展提供了宝贵的经验教训。

的每一步，都来源于对市场准确的把握和科学决策，都十分小心翼翼。市场经济瞬息万变，各种因素随机可变性很大，其中既孕育着商机，又潜伏着某种危机。但是对于接手奥轮的决策并没有进行扎实的市场调研，就匆匆上马。大海不仅仅是美丽的天使，也有狰狞的一面，海洋经济更是个风险性极高的经济门类。在重大的决策面前，特别是对于跟“海”搭边的重大决策，一定要有真正懂海的专家参与。真正的懂得海洋的专家，他必须是个对海洋地质、海洋工程、海洋生态及保护、航运地理、海洋运输及航运法规、海军等数门学科都非常熟悉的、真正的复合型的人才。

关于这一点，黄巧灵董事长事后也总结道：“奥轮事件，可以说在决策上存在着失误，对于进入海上经营等一些公司不熟悉的领域要谨慎，要经过科学、周密、准确的市场调查，充分掌握第一手资料，去伪存真、注重现实、着眼发展、科学论证。在此基础上进行科学民主决策。”

但是面对突发事件和被动局面，宋城集团也的确交出了一份漂亮的答卷。从上海经营不善的公司手中接下奥轮，重新梳妆打扮令人耳目一新，大胆的宣传策划主题活动，吸引眼球，这都令业界惊叹，令人佩服！虽然遇到了挫折，但集团临危不乱，沉着应对，集团决策高层保持了高度稳定和统一，没有相互埋怨，仍然信心满怀，这更展现了宋城集团的风姿和胆魄，尤其是马总在这次处理奥轮事件中集中精力、全力以赴应对和化解遇到的一个个难题，为最终圆满解决理赔问题创造了条件。而在解决经营中的矛盾和困难时，需要发挥团队精神，这是一种宝贵的精神财富。它来源于上下之间、相互之间的高度信任，来源于共同的理想和追求。在处理奥轮事件过程中，黄巧灵董事长充分信任，充分放权，也使工作更易开展，成为集团干部克服困难的力量源泉。

虽然，白色公主从此永远地在人们的视线中消失了，但是有时能够将最好的风景留在记忆中同样十分美好，如果在美丽的消失中总结过去，重新寻找到新的前进动力，那么这种消失也将成为永恒，也值得珍藏永久、铭刻在心……

美国《时代周刊》 掀起杭州“白宫”风波

◎
赵
岚
◎

人类自诞生开始，就本能地寻求并力图扩大相互交流的途径。为此人们从未停止过对周围世界的探索，从最早的聚居地，直至海洋和天空。对世界了解得越多，交流就越成为一种必需。

如果说宋城是一种内省和寻根，那么美国城就是一种审视和关注。我们没有迷茫，更没有盲崇。我们只是以一种全新的视角去注视大洋彼岸的那个国度。

1972年2月，尼克松总统访华。从彼此敌对、猜疑到相互接受，浩瀚无边的太平洋最终还是未能阻隔这一次两个巨人的握手。二十多年的风雨兼程，彼此接近的努力却从未停止。

海纳百川、方成为大海。一个固步自封的民族绝无出路，这早已为历史经验所证明。美国是世界上最大的发达国家，中国是世界上最大的发展中国家，两个伟大的民族没有理由不彼此关注和交流。正因为此，才有了美国城和白宫。

黄巧灵

一九九九年九月二十六日

（上为黄巧灵撰写的——白宫序——《放眼太平洋》）

风波有时候不全是坏事，“风”一吹，“波”一荡，反而把事实真相廓清了。经历“白宫风波”之后，宋城集团营建“美国城”的苦心和黄巧灵董事长自奉甚俭的本色反而更为世人熟知。

键入“白宫”和“黄巧灵”，用百度搜索了一下，找到相关网页约2780篇，其中的主要内容为“2002年，宋城集团董事长黄巧灵在杭州建起了他的杰作：“一座价值一千万美元的白宫复制品。”这一简单的

句子的背后却隐藏着一个黑白颠倒的“讹言”，并引发了一场关于中国富豪奢侈生活的社会讨论风潮，而描绘出一幅中国豪宅的“浮世绘”图景和激起仇富心理的始作俑者——就是美国《时代周刊》。

虽然昨天的纠缠与是非到今天已经云淡风清，但是历史的真实仍然需要我们一一还原，在中美两个伟大民族的彼此关注和交流的前提下，让我们在回顾白宫事件的历史印记的同时，寄予任重而道远的漫漫长路，沟通永无止境，一切皆为了人类的明天更美好。

《中国企业家》《中国工商时报》等多家媒体曾经在事后到访过黄巧灵的“白宫”，事实证明，它只是黄巧灵的一个旅游创意，一个以美国文化作为主题的旅游景点。与宋文化主题公园——宋城一墙之隔，旨在“洋为中用，古为今用”。正如黄巧灵在白宫序《放眼太平洋》中所写到的：“如果说宋城是一种内省和寻根，那么美国城就是一种审视和关注。我们没有迷茫，更没有盲崇。我们只是以一种全新的视角去注视大洋彼岸的那个国度。”

“当时我们是世界城·宋城置业有限公司，想在宋城边上建一个主题公园，经过考察后，认为在960亩地上建一个以美国为主题的主题公园比较合适。美国城是比较超前的，主题也是丰富多彩的。”黄巧灵原本打算在宋城的基础上分两期再建主题公园美国城，却不料征地出现困难，两期建设所需要的960亩土地只征到260亩，后面的土地迟迟征不下来，“在这种情势之下，只能做了一个白宫、一条圣诞街、一个欢乐堡、一个夏威夷沙滩，根本就不是一个完善的主题公园，当然规划也不



完善。唯一跟原本设想一致的就是当时以 1:1 的比例建造的白宫。”

根据项目介绍，美国城是中国第一个以表现美国的人文和自然景观为主题的公园。它是宋城集团继宋城、杭州乐园、山里人家之后的又一力作，总投资 1.5 亿元。杭州美国城主要有热闹非凡的迪斯尼圣诞街、从材质到装修都相同的 1:1 的白宫、欢迎国宾的南草坪、雄伟壮观的总统山、温馨浪漫的丘比特邮局、回环曲折的漂流河、神圣庄严的婚庆教堂、朴素神秘的印第安村落、如诗如幻的夏威夷、别致明快的快乐堡和直刺苍穹的华盛顿纪念碑等景点。

1999 年 9 月开园以来，美国城接待了数以千万的海内外游客，而主要景点“白宫”更是因其外在的真实及对内在细节的重视，引起了游客们的关注。开业伊始，社会舆论就非常大。有人说中美关系敏感，不能做；有人说崇洋媚外，不许做；但也有人持肯定态度，认为宋城集团是在做一件促进中美文化交流的事。

开园不久，美国轰炸我国驻前南斯拉夫大使馆，“白宫”异常惹人注目，许多人指责它。“在当时的情况下，我写了一个序，放在‘白宫’，在宋城报发表。只要有人反对，我们就把序寄给他，只要他看了序，他就再也不会发出异议的声音。”黄巧灵相信不管美国政府代表什么，美国人民和中国人民还是非常友好的。宋城集团所做的就是通过民间的模式，去促进双方友好的交流，比如“白宫”里关于美国历史文化和风土人情以及中美民间友好往来的历程的“美国二百年”展厅。海纳百川方成为大海，两个伟大的民族没有理由不彼此沟通和交流，否则就是固步自封。

一波未平又起一波。美国《华盛顿邮报》以一个整版来报道中国造“白宫”的人和他所造的“白宫”这个报道所带来的轰动是空前的，它的传播幅度也大大超出了黄巧灵的想法，全世界人们似乎在一夜之间都被告知，有一个叫“黄巧灵”的中国人在杭州建造起了一座价值一千万美元的美国白宫复制品，一座从材质到装修都相同的 1:1 的“白宫”。

于是，美国《华盛顿邮报》这个无意之中的报道，如同打开了外国记者对黄巧灵及他所建造的“白宫”好奇的潘多拉盒子，外国记者总想了解这个叫“黄巧灵”的中国人为什么要建“白宫”，他是怎么建起来的，他的目的何在。所以前来杭州访问黄巧灵的各路记者络绎不绝。这种传播以及事后不停歇的访问报道，为黄巧灵及宋城集团带来来自世界的关注和影响，扩大国际知名度的同时，也带来了不必要的麻烦。

2002 年 9 月 23 日，美国《时代周刊》刊出了署名 Hannah Beech，题为《Wretched Excess》的严重失实报道，对宋城集团董事长黄巧灵等中国企业家进行了无端的诽谤。在文章作者的笔下，黄巧灵活脱