

看世界

百年船厂浮沉记

□ 刘畅

近日，一则消息震动了全球造船业：具有163年历史的英国老牌造船企业哈兰—沃尔夫宣布破产。这家曾经因建造泰坦尼克号而名声大噪的企业，最终还是如它最为人知的作品一样，悲伤地沉没了。

业内人士普遍认为，哈兰—沃尔夫的破产，不仅代表了一家企业的终结，更反映出英国造船业亟需深刻变革。

哈兰—沃尔夫创建于1861年，总部位于北爱尔兰贝尔法斯特，拥有悠久的造船历史和深厚的文化底蕴。泰坦尼克号于1909年开始建造，1912年建成。同年4月，其从英国南安普敦港出发驶往纽约，在航行4天后，不幸撞上了大西洋中央的一座冰山。两个半小时后，这艘豪华邮轮彻底消失在冰冷的海水中，从一代传奇变成了许多人伤痛的记忆。

虽然泰坦尼克号首航即沉没，但这艘在当时“世界上体积最大、内部设施最豪华的邮轮”至今仍没有被世人遗忘。连带着，负责其建造工作的哈兰—沃尔夫造船厂也被公众所熟知。

其实，哈兰—沃尔夫并不只有泰坦尼克号这一举世瞩目的作品，该造船厂还建造了许多著名的船舶，其中包括与前者几乎同时期诞生的两艘万吨级姊妹船——奥林匹克号和不列颠尼克号。

泰坦尼克号沉没两年后，第一次世界大战爆发，奥林匹克号和不列颠尼克号被英国军方征用，并得到了英军的充分认可。这也使得哈兰—沃尔夫在一战后一度成为英国最重要的军工企业之一。

在接下来的几年里，英国造船业蓬勃发展，占据了全球造船业的“半壁江

山”。业内人士形容，当时的英国根本就是“造船业支撑起的国家”。同一时期，哈兰—沃尔夫也爆发出惊人的生产能力，先后为英国海军建造了6艘航空母舰、2艘巡洋舰以及130多艘其他海军舰艇，修理的各种船舶更是数以万计。其中，著名的英国轻型巡洋舰贝尔法斯特号就是由哈兰—沃尔夫建造的。这一时期也是哈兰—沃尔夫的鼎盛时期，其巅峰时期员工曾达到3.5万人。

然而，这样的繁荣没能持续很久。一方面，第二次世界大战结束后，英国面临前所未有的挑战，经济濒临崩溃，城市亟待重建，社会秩序也陷入混乱。作为英国支柱产业的造船业自然也无法独善其身。另一方面，来自其他国家的竞争压力开始挤压英国造船业的市场空间，特别是一些亚洲国家的造船厂凭借更新的技术、更低的成本和更灵活的经营策略后来者居上。相比之下，以“老派”著称的哈兰—沃尔夫逐渐开始跟不上脚步。

除外部压力外，哈兰—沃尔夫自身也存在不少痛点，其中又以内部管理问题最为突出。和大多数老牌企业一样，二战之后的哈兰—沃尔夫也陷入管理层级过多、部门权责交叉以及决策效率较低等问题。尽管其管理层曾多次尝试改革，但始终无法改变企业运行管理机制。这一问题甚至一直延续到企业破产之前。

最近几年，哈兰—沃尔夫在经营决策、资金运作等方面多次出现重大失误，导致财务状况严重恶化。公司在2019年就曾因无法获得新资金而宣告破产，好在英国天然气基础设施公司Infra-Strata及时出手将其收购，才使其免于关闭。但此后几

年，公司依旧处于严重经营亏损状态。统计显示，2022年，公司亏损2470万英镑，2023年亏损5850万英镑。截至今年7月，公司仅剩约1600名员工。

另据英国媒体报道，此前，哈兰—沃尔夫曾向英国政府寻求2亿英镑的财政援助，但遭到了拒绝。这也成为压垮公司的最后一根稻草。最终，在沉重债务负担和低迷市场环境的双重打击下，哈兰—沃尔夫不得不再次宣布破产。

哈兰—沃尔夫的破产对英国造船业来说无疑是沉重一击。作为曾经的世界造船强国，英国拥有良好的产业基础。然而在过去的几十年中，随着全球经济格局的变化和技术的不断发展，英国造船业逐渐失去了往日的辉煌。与新兴造船国家相比，英国劳动力成本较高，企业生产流程和管理机制也存在明显问题，英国造船业亟待整体转型升级。

就此，业界梳理出了三点建议：第一，技术创新。目前，英国造船业依旧主要沿用传统的技术谱系，这些技术虽然能够保证船舶质量，但在效率上劣势明显。当务之急是引进智能化工业技术，并加大研发投入，实现数字化智能化转型。

第二，市场拓展。多年来，英国造船企业早已习惯于“坐等订单”，即便市场环境已经发生了变化，大多数企业依旧没能转变思维。针对这一情况，企业需要尽快转变心态，积极主动开拓国际市场，特别是新兴经济体市场，以扩大销售渠道，增加订单来源。

第三，当行业需要整体转型时，政府不能缺位。专家建议英国政府出台相关政策措施，为造船企业提供资金支持、税收优惠等扶持，帮助企业迈过当前这道“最难的坎”。

当然，这些举措真正实施起来并非易事，还需要政府、企业和社会各界的共同努力，才能帮助英国造船业重新“乘风破浪”。



曾经，“3分钟热度”是最为人诟病的坏习惯之一，但如今，“5分钟热度”的“快克式”生活却广受年轻人欢迎。

比如，码字间隙做个“桌面斜角俯卧撑”，等电梯时高举外卖充当“撸铁”，午休结束端坐在工位上撑起双腿做个简易“卷腹”……越来越多的人开始养成“5分钟运动”的习惯，以轻量化的方式健身。

除了“5分钟运动”，生活中还有大量“5分钟技能”可供解锁。比如，趁着沏茶的功夫和同事扯两句闲篇，来一场“5分钟社交”；睡觉前顺手将乱丢的衣服、餐具归位，搞个简单的“5分钟整理”……虽然我们的生活被吃饭、通勤、工作等分割成无数片段，但只要解锁“5分钟”这个超小时间单位就会发现，零碎时间能做的事情真不少。

其实，这和“行为设计学鼻祖”、美国斯坦福大学教授B.J.福格提出的“微习惯”策略有异曲同工之处。

“微习惯”是一种渐进策略，即通过每天坚持一个小的、几乎不需要意志力的行动，慢慢建立起一个大的好习惯。从这一观点延展开去，福格逐步建立起一套行为养成方法论——“福格行为模型”，收录于《福格行为模型》一书中。

“福格行为模型”的公式是“B=MAP”。B代表行为（behavior）本身；M代表动机（motivation），指行为的欲望；A代表能力（ability），指行为的可执行性；P代表提示（prompt），指行为的信号。通常，当M、A、P同时出现的时候，B才会发生。

比如，你原本打算晚上去跑步，但却没有去。为什么？

第一种可能是，你感觉自己身体很棒，而且完全不超重。对于跑步这件事，你并不存在强烈的意愿。这种情况下，行为没有发生是因为缺少动机（M）。

第二种可能是，你昨晚没有得到充分休息，下班回家已经精疲力竭。这时，行为没有发生是因为缺少执行它的能力（A）。

第三种可能是，你被其他事情缠住了，比如突然刷到了一部好剧，压根忘记了跑步这件事。在这种情况下，你没有去跑步



悦读

福

是因为缺少一个触发点(P)。

因此，要促使某个行为发生，需要在M、A、P三方面同时满足条件。要形成习惯，需要让某个行为反复发生。而后者远比前者要困难。

这也是福格尤其推崇“微习惯”的原因所在。在《福格行为模型》一书中，作者建议，不要只盯着大目标，而要养成“微习惯”开始。比如，同样是跑步，千万别一开始就给自己立个跑全马的“flag（旗帜）”，而要参考游戏通关的方法，将其分解成很多小目标。比如，第一个小目标可以设定为“每周跑3公里”。等你适应了这个小目标，觉得每周跑3公里完全没有压力的时候，再升级目标，比如“每周跑6公里”，循环往复。

此外，福格还提醒“微习惯”一定不能大，难度越小越好，最好是那种“即使在最忙碌、最没动力且状态最不好时，也能做到的”。因为越大的目标，越考验人的意志力，而用意志力与真实的意愿对抗，本身就是一种对身体和心灵的损耗，只会增加你的行为难度。反过来说，只要不间断地重复那些“举手之劳”，建立起新的、好的小习惯，之后再逐渐加码，就能逐步养成新的、好的大习惯，最终替代掉那些坏习惯。

在福格看来，能力与行为存在一定的辩证关系，人可以通过提升自己的能力，让行为难度相对降低；也可以降低行为的难度，使能力相对提升。生活中，人们往往倾向于优先关注那些最显眼、破坏力最强的坏习惯，但“这种做法是错误的，这就像一开始就要去解一团乱麻中隐藏最深、系得最紧的那个结”。正确的做法是，从最容易改掉的坏毛病开始，积微成著。

事实上，“福格行为模型”如今正在商业领域大放异彩，全球多个互联网大厂都是其拥趸，不少企业将其纳入入职培训，一些产品设计团队甚至会组织员工脱产学习该理论。这是因为，“福格行为模型”虽然没有直接体现出与数字化产品设计的关系，但从底层逻辑看却与后者相通。

产品的核心价值是通过提供优质的用户体验，满足用户需求，促进用户增长和留存，进而实现企业与用户的双赢。而用户界面上的购买产品、点击按钮、填写表单等，本质上的目的是要引导用户通过简单操作养成“微习惯”，形成消费或传播行为，而这恰恰是“福格行为模型”专精的领域。

如果你也是那种只要一躺到床上就想刷短视频，而且经常一刷就刷到半夜的“重度依赖者”，不妨用“福格行为模型”反推一下自己的习惯养成过程：我是在什么时候入坑的？怎样才能跳出这个坑？或许，先定个闹钟，提醒自己“刷会儿得了”就是个不错的开始。

本版编辑 杨啸林 王一伊
美编 倪梦婷
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn

中国出境游提振新西兰旅游业

李惠子

“新西兰有很多像电影《指环王》外景地那样独特壮美的自然风光，又与中国季节相反，风格迥异，我们想和儿子一起体验特别的经历。”正在新西兰进行为期两周家庭旅游的中国北京游客董冰说。

近年来，新西兰国际旅游业务越来越多地受益于中国假日经济。今年中国国庆黄金周，新西兰再次成为中国游客的热门目的地。

新西兰旅游局亚洲区总经理格蕾格·韦费尔巴克说，新西兰的壮丽景观和独特的文化为游客提供了多样化的体验机会，反季节旅游给中国游客带来新鲜感。中国国庆黄金周期间，新西兰入境人数可能会超过2023年同期。

新西兰南岛一家旅游运营商负责人廖锦荣说，中国游客现在更多在特色美食、特色景点和体验上消费，比如冰川徒步、跳伞等极限活动，且自驾游的占比在不断增加。

新西兰以其壮丽的冰川闻名，较易抵达的塔斯曼冰川吸引着众多尝试冰川徒步探险的中国游客。董冰一家于10月7日进行了冰川徒步，5岁的儿子兴奋不已。

由于当前还不是新西兰旅游旺季，当地非常重视中国国庆黄金周期间入境游

客。新西兰奥克兰和克赖斯特彻奇两大国际机场的指示牌均采用中英文对照，以方便中国游客。

韦费尔巴克说，为吸引中国游客，新西兰不仅配备了中文导游，还提供中国游客熟悉的支付方式。董冰一家在当地超市和纪念品商店购物就一直用支付宝支付。

新西兰旅游部长马特·杜西表示，新西兰旅游业正在新冠疫情的影响中恢复，国际游客的回归使旅游业流量趋于正常。

新西兰旅游局数据显示，今年7月中国游客抵达量是2019年疫情前峰值水平的92%，8月的初步数据也超过了90%。韦费尔巴克说，相信9月中国游客抵达量同样很高。

新西兰中旅总经理李瑞泰表示，通过持续的市场推广、加强航班连接和优化签证政策，新西兰可能迎来中国游客的加速回归。

新西兰一家旅游公司负责人姜懿明说，从上海和广州飞往新西兰的飞机经常满员。中国游客中，年轻的自由

行游客比例较高，多选择徒步旅行、滑雪或登山。

“在皇后镇街上能看到很多带四川和上海口音的年轻人，他们利用年假来新西兰旅游。”姜懿明说，旅游相关的户外店和滑雪装备商店的大额消费基本都来自中国游客。

新西兰统计局数据显示，2024年第一季度，中国游客在新西兰消费达4.9亿新西兰元（1新西兰元约合4.33元人民币），仅次于澳大利亚游客消费额。2023年5月至2024年5月期间抵达新西兰的中国游客达22.64万人次，平均停留时间为10天。

（据新华社电）