

春和集团撞上了什么“冰山”？

记者 薛智谊

从营收上百亿元到巨亏70亿元，从叱咤风云、意气风发的“船王”沦落到名下的四合院要拍卖以偿还银行债务的境地，春和集团的败局让人唏嘘、惋惜（相关报道详见A20、A21）。我们应怀着一种尊重而虔诚的心情来面对这位企业家，历史应该记取失败者奋斗的身影，并尽可能地宽容他们的失败。

失败是一个过程，并非最终的结果；是一个阶段，而非全部，对一次败局完整复盘将成为后来者的养料。从表面看，这次败局是由投资失误所致，其实这只是导火索，导致败局的真正原因是企业在管理上的不善。

1 春和集团这个年收入上百亿元的造船“帝国”，旗下有南通、扬州、宁波三大造船基地，也如同一艘巨轮，撞上了什么样的“冰山”呢？

“船王”的失败不是一个孤立的事件，其原因有偶然的、必然的，内在的、外在的……但是，起重要作用的还是内因，特别是企业家的性格与领导力。

梁小雷有才华，有能力，他懂六七国语言。上海的船舶行业产品展览会上，他会用各国语言与不同国家的客户交流。梁小雷并非富二代，不管是一开始在老家台州创业，还是后来在宁波创办“家世界”超市，都是靠他自己。父亲只是在他忙不过来时才进公司帮他，可以说长期在市场一线，从市场经济的风风雨雨中拼搏出来的。

和梁小雷打过交道的人都称他为人豪爽，没有架子，极具亲和力。他生活简洁，不喜应酬，有时重要的会议都忘了穿西服打领带，但他对市场有敏锐判断力、对行业的认识很有高度，曾说“必须将科技、市场、供应链、金融和制造业等多方面结合，才能有效地制造出一个完美的造船系统”。他人脉广，善于组织国际资源，大部分时间在国外跑订单，维护客户。据说公司几百亿元的订单，都是他一个人拉来的。

有一个说法是：“船王”是个战略家，非常国际化，却不懂人情世故。

2 春和重金网罗了一批懂技术的人才，定下了做细分市场的领导者的目标，把简单产品做极致，像模块化的散货船，在市场上很有竞争力。浙江造船厂即使是在申请破产时还有订单。因此，它并非败于缺乏技术，也并非败于外部的船舶市场环境，在2008年国际金融危机后的那轮“倒闭潮”中，它安然无恙。

在造船行业不景气时，常有船东交了首付后弃单的情况，但春和遇到的弃单并不多，并非弃单太多导致了资金链断裂。至于后来的投资失误，许使它大伤元气，但这只是它倒闭的导火索，而冰冻三尺非一日之寒，春和是撞在了管理不善的冰山上。

梁小雷一心扑在工作上，又雄心勃勃，富有战略眼光，他的格局无人比拟。但是，他太注重战略了。他像猛虎雄狮一样向前冲，也不管后面的队伍有没有跟上。在春和集团内部，梁小雷充分授权，人才物、产供销，他都不管，他管的是企业战略、订单和融资。但正是由于这种过于授权，过于精放的管理导致了春和集团漏洞百出。他只知仰头看天，却不知要低头看路。企业做大了后的大企业病、对速度的迷恋产生的疏于管理、冗员太多人浮于事、财务制度不完善漏洞百出等等诸多原因的叠加导致了春和的倒下。

“船王”的公司总部是在上海一幢很有情调的洋楼里，走进去能闻到满屋的咖啡味。公司不少高管来自于国企，不少是造了一辈子船的“老资格”，拿的工资很高。坊间传言“梁老板敢于用人，薪资高，公司待遇好”，据说公司旗下三大船厂像样的高管都配有司机，公司有事情层层开会。有的高管会上只知口若悬河、夸夸其谈，却少人落实，开完会后还要一起聚餐，缺乏量入为出、精打细算。铺张浪费、奢靡享受之风盛行，艰苦奋斗的作风和创业精神缺乏。

造船行业融资额度很大，动辄上百亿元，如何保障资金的

使用安全，提高资金的使用效率？如何降低融资成本？稳定而有效的财务保障体系至关重要。

而春和集团恰恰在这一方面非常软弱，缺乏一支过硬的、能驾驭上百亿元资产的财务团队，加上“船王”过分放权，很少过问财务方面的事情，增加了财务漏洞的风险。一家没有正有效的财务体系的民营企业，好比一辆没有保险带和安全气囊却在高速公路上超速行驶的汽车，企业发展得越快，危险越大。

据说，公司的规章制度仅两页纸。这种粗放型的管理与现代企业管理制度相去甚远。在外患没来之前，内忧其实已经很严重了，公司到处都是“出血点”，外患一来，企业就不堪重负了。像泰坦尼克一样，“船王”带领着他的企业在大雾中加速，蒙眼狂奔的结果就可想而知。

3 梁小雷并非没有胸怀，他重金聘用了大量人才，但管理的欠缺使他真的能做到“知人善任”吗？

春和企业一路飞速发展，在这种快速扩张中，问题很多。几乎百分之八十的问题都不是解决掉的，而是被企业的快速发展掩盖掉的。而企业家却陷入了自己创造的幻境中。

“江东子弟多才俊，卷土重来未可知”。不少人怀着良好的祝愿，期待着“船王”东山再起，但在他洗刷前耻时，真的还要问一句：这一张旧船票，是否还能登上时代的客船呢？此一时，彼一时，不同的时空下，这个时代还会给他机会吗？他在经历惨败后，又能否更好地面对自己的内心，重整旗鼓，卷土重来，这需要的不仅是坚韧，还有运气。

雄鹰在山巅之上，在苍穹之间，不屈不挠，不畏不惧，再黑暗的时间也不会将它们遮蔽。有梦想的人，总会站起来。不绝望，才能迎来属于自己的鹰的重生，就像《基督山伯爵》一书中的最后一句话一样：“人类的一切智慧包含在这四个字里面：‘等待’和‘希望’！”