

我的履历书——李文正(22)走出三林集团

2018/05/31

<https://cn.nikkei.com/columnviewpoint/30724-2018-05-31-05-00-10.html>

我的履历书——李文正

李文正

印尼的民营银行迎来了飞跃发展的良机。

1988年，印尼政府允许外资银行同印尼国内银行成立合资银行，同时取消了对国内银行开设分行的限制。我对旗下的2家银行下达了开设分行的指令，确立了中亚银行（BCA）开设150家，力宝银行开设100家，一年内共开设250家分行的明确目标。

只要有合适的地点，分行本身的开设并不困难，最困难的是如何在短时间内培训出大批的分行职员。1家分行需要40名职员，中亚银行和力宝银行开设250家分行就要培训1万名职员。我喜好理论，这个时候派上了用场。



通过三林集团我（左）与当时的苏哈托总统（右）关系也很好

我被“科学管理之父”——美国管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的思想吸引。泰勒提出实现工厂作业流程标准化的思想，我将这一思想应用到分行的开设当中。我把分行业务尽可能全部标准化，这样一来，新上岗的人很快就能得心应手。

我还潜心阅读过阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）、约翰·奈斯比特（John Naisbitt）和彼得·德鲁克（Peter Ferdinand Drucker）的著作。他们在书中预测了信息化社会的到来。信息化社会中电脑将起到关键性作用。很早我就对信息化和建立银行网络有兴趣。借助美国投资银行家杰克·史蒂芬的力量，我实现了对信息化工程的投资，在印尼最先引进了ATM。

银行业务的标准化和信息化使中亚银行和力宝银行在一年内实现了开设250家分行的目标。1975年我初到中亚银行时，中亚银行的店铺只有一家，但开设150家分行后，中亚银行

的店铺超过了 300 家。到 1990 年，中亚银行的资产换算成美元，也由当初的 100 万美元增加到 30 亿美元，确立了中亚银行在印尼最大民营银行的地位。

我开始考虑将中亚银行和力宝银行上市，希望通过上市，让这两家银行由所有者经营模式转变成近代化的专家经营模式。我的合伙人林绍良认为，银行上市会控制不住经营，表示反对。中亚银行的上市被搁置下来。1989 年，力宝银行独家在雅加达证券交易所上市。

我同林绍良虽然在银行上市问题上存在意见分歧，但私下里，我们的关系一直很好。林绍良从不在背后讲人坏话，即便是自己的利益受到损害。三林集团（Salim Group）能够发展成印尼最大的企业集团，林绍良的大度是其中的一个要因。

林绍良很关心我的健康状况，安排我在美国的医院做身体检查。检查后发现，我的心血管堵塞。后来，我在 1989 年接受了精密仪器的检查，结果显示，若不立即动手术就会有生命危险。心脏搭桥手术是最好的治疗方法，我在澳大利亚接受了手术治疗。

在手术之前，为以防万一，我对自己的财产进行了整理。我与林绍良因合资和收购，共同持有众多金融机构。我们相互确认了各自拥有的股权。手术成功后，我虽重返金融业，但以此为契机，我产生了从三林集团独立出来的念头。

三林集团借助与苏哈托总统的密切关系，成长为印尼最大的企业集团。不过林绍良与苏哈托总统的关系过于亲密，这一点让我感到不安。苏哈托体制已经持续了 25 年，总统本人也已 70 岁高龄。政权随时都有可能发生更迭。

1991 年，我决定走出三林集团。