

## 我的履历书——李文正 (23) 涉足土地开发 参照深圳模式

2018/06/01

<https://cn.nikkei.com/columnviewpoint/30726-2018-06-01-05-00-10.html>

我的履历书——李文正

李文正

我在三林集团 (Salim Group) 旗下的中亚银行经营了 16 年。中亚银行从当初只有一家总行，到 1991 年增加到拥有大约 600 家分行。三林集团统帅林绍良对我的银行经营手腕评价甚高。当我提出从三林集团独立出来时，林绍良竭尽挽留，连苏哈托总统也对我的独立表示反对。

尽管如此，我还是没有放弃离开三林集团的想法。看到我的意志这么坚定，林绍良最后同意了。我把所持的中亚银行股份同林绍良所持的力宝银行股份进行交换，力宝银行脱离林绍良，成为独立企业。在此前后，力宝银行最大股东哈希姆·林 (Hashim·Ning) 董事长和他的后继者都相继过世，我成了力宝银行的董事长。

力宝银行在美国加州开设力宝分行，在印尼也成长为一个不亚于中亚银行的企业。但我不想把力宝银行一直作为家族企业经营下去，于是专门从外部聘请专家到力宝银行做 CEO。力宝银行下面不但拥有力宝人寿保险公司，还分别与日本、法国的银行成立了合资银行，力争将力宝集团发展成一个金融跨业集团。

在金融业务迅速发展同时，一个偶然的机会有意让我无意中涉足到了其他产业。在 90 年前后，因银行贷款利息上升，企业无力还债，企业从银行贷款时用作担保的三块土地留在了力宝手中。这三块地的总面积加起来虽有 70 平方公里，但距离雅加达市内有 25 到 59 公里远，不仅交通不方便，而且都是没有树的荒地，想卖也卖不出去。唯一的办法就是自己开发。



力宝在卡拉瓦奇的荒地上建设街道

我对台北、马尼拉和吉隆坡的房地产业进行了考察，发现这些城市都有一个共同特点，就是它们虽在郊区，但离市区很近，都是靠连接市区发展起来的。但力宝的这三块土地，距离雅加达市中心太远，无法采取将市内延伸到郊外的发展战略。

就在这个时候，我考察了深圳，直觉告诉我，深圳的发展模式可以借鉴。尽管深圳邻近香港，但离香港岛的市中心很远，离广东省省会广州也很远。深圳在 80 年被划为经济特区之前，只是一个拥有几万人口的小渔村。深圳在吸引工厂进驻后，为到深圳工作的人员建造了生活住房。

我手上三块荒地中的其中一块在雅加达西部的卡拉瓦奇。雅加达西部虽有很多外资工厂，但缺少外国人居住的生活区。我决定在卡拉瓦奇的荒地上建造一个新兴城市。就这样，一个拥有学校、医院、超市和高尔夫球场的新城市建设开始了。

另一块荒地处于雅加达东部的芝加朗。我将它建成工业园区，并将其划为日本、韩国、台湾和印尼 4 大园区，分别用来吸引这四个地方的工厂进驻。工厂进来后，就需要住宅。我在芝加朗也建造了新兴的生活住宅区。

剩下的最后一块荒地属于丘陵地貌，位于加拉璜县，很难办。加拉璜离市区太远，不适合开发成工业园区。于是我把它开发成公园式陵园。这三块地开发后，土地价格全都上升了。

土地开发事业不是单纯的土地买卖。如何开发土地资源，赋予土地更高的附加价值才是土地开发的根本。土地就好比是制造业中的原材料，应该使用土地这个原材料，把它加工成更有价值的商品。我们卖的就是这个价值。