

## 我的履历书——李文正(26)新的挑战：学校和医院

2018/06/06

[https://cn.nikkei.com/columnviewpoint/30796-2018-06-06-05-00-10.html/?n\\_cid=NKCHA014](https://cn.nikkei.com/columnviewpoint/30796-2018-06-06-05-00-10.html/?n_cid=NKCHA014)

李文正

力宝集团从银行业撤出，把土地开发定位为集团的核心业务。

上世纪 90 年代，力宝集团在雅加达西部的荒地卡拉瓦奇开发建造新兴城市时就已经意识到，一定要把与生活相关的各类产业聚集在一起。拥有各种专卖店的购物中心、超级市场、百货公司、电影院、儿童游乐场、酒店、医院和学校这 8 种生活设施必不可缺。

我们的考虑是，这 8 项业务力宝集团不但都要涉足，而且还要让各项新业务由各自独立的企业参与，在印尼各地展开连锁式经营。对于我们来说，零售业等许多新业务可以通过收购与合作参与进去，但学校和医院的开办却没有那么容易。因为在印尼国内，这两个领域还没有商业化。

1993 年，力宝在卡拉瓦奇开办了用英语授课的希望之光中小学，从美国招聘教师，采用小班授课模式，1 个班级的学生只限定在 10 人左右。同时，我们还开办了用印尼语授课的学校。力宝在自己开发的住宅区开设多家学校，让学校经营变成了一种产业。随后，力宝在卡拉瓦奇开办希望之光大学，开设了具有一流水平的医学、法律等专业。

医疗事业方面，我说服新加坡一家有名的鹰阁医院（Gleneagles Hospital），1996 年在卡拉瓦奇正式开业。遗憾的是，由于医院持续亏损，鹰阁医院最终撤出了经营。力宝接管这家医院后，改名为西罗亚医院（Siloam Hospital），开始独立经营。



我（右）在力宝系医院看望患者

不管多么崇高的事业，如果一直亏损，经营也就无法坚持下去。我开始着手改善医院的经营体制。跟从前在银行时的做法相同，我将业务的操作流程变成图表，从中找出亏损原因。我花费 1 年半时间完成图表制作，最终找出了业务中不必要的重复和浪费。

我废除了 X 线胶片，将其全部数码化。我还加强了对药品采购及库存的严格管控。在食堂菜单这样细小的地方，我也进行改善，减少了配膳的种类。财务体制的改变使医院开始出现了小小盈余。如今，力宝集团已在印尼全国发展到拥有和经营 32 家医院。

此外，我们对以香港为基地拓展的海外业务也做了大胆调整。随着力宝集团的核心业务由金融转向土地开发，2000年，我们把海外业务基地由香港转移到了新加坡。我们的判断是，香港的房地产由少数巨大华人财团垄断，发展机会和空间很少。

2006年，我们收购了新加坡房地产控股公司华联企业（OUE）。华联企业在繁华街“乌节路”（Orchard Road）上有一家文华大酒店。这家酒店虽地处闹市区，但1楼却是传统式的大厅，白白浪费了酒店得天独厚的地理条件。我们将酒店的1楼到4楼全部改造成购物中心，引进品牌专卖店和餐厅。这样一来，不仅入住酒店的客人，就连当地的居民也都来这里购物用餐。

华联企业收购了星展银行（DBS）在新加坡的旧总部大楼。我们把4楼以下改造成健身房、诊所和共用厨房，将大楼改变成一个办公楼与服务公寓融合在一起的办公住宿一体化综合设施，迅速提升了老旧大楼的价值。

力宝历经亚洲金融危机后，蜕变成一个崭新的企业。