



B.7

华人家族企业在印尼经济转型背景下的 发展策略调查

翟威甯 宋镇照 蔡博文*

摘 要： 印尼是海外华人最多的国家之一，在独立后经济发展逐渐稳定，苏西洛总统和佐科威总统大力发展经济，GDP 总值保持在 5% 以上的成长率。而华人企业虽然在印尼经济中扮演着重要角色，占印尼人口不到 5% 的华人，创造出印尼 50% 以上的财富，同时也遭受印尼政治、经济和文化冲击的重大影响，这让华人面对企业的转型发展与接班传承的双重考验。

* 翟威甯，逢甲大学商学博士，广东东软学院家族企业研究中心研究员，主要研究方向：华人家族企业传承、家族治理、产业政策分析；宋镇照，美国佛罗里达大学社会学博士，成功大学政治系暨政经所特聘教授，成功大学东南亚研究中心主任，成功大学东亚发展暨治理研究中心主任，主要研究方向：政治经济学、东南亚政经研究、社会发展与变迁、中国与东协经济整合；蔡博文，中山大学中山学术研究所经济学博士，广东东软学院家族企业研究中心主任，主要研究方向：家族企业治理、创新管理、创业管理。



本文研究发现：随着印尼经济产业发展转变，华人企业开始转向采取国际化发展的策略和方向；面对接班传承问题挑战，正由“家族企业”慢慢转型成为“专业家族”。印尼华人企业的发展历程，可以为国内家族企业提供参考，以解决家族企业面临的接班与传承窘境，同时借由“一带一路”掌握进军国际市场的机遇。

关键词： 华人家族企业 接班与传承 印尼经济发展 发展策略
“一带一路”倡议

一 前言：印尼面对外部经济与内部企业环境的双重转型压力

目前印尼正由农业国逐渐转变发展为新兴工业化国家，享有高度经济发展的成果，已经成为东南亚地区最大的经济体，国内生产总值（GDP）突破一万亿美元，俨然成为下一个金砖国家。尽管如此，印尼也同时面临着国内外经济环境的转变和内部企业转型的压力和挑战，这迫使印尼华人家族企业调整内外发展的策略与方向。

2008 年虽然发生国际金融危机，但对印尼经济的冲击相对较小，印尼经济仍然持续增长，可以说是在金融风暴后少数几个增长快速的国家之一。印尼经济在 1965 年前 GDP 增长率不到 2%。直至 1970 年开始提速增长，到 1996 年 GDP 增长率达到 5% ~ 6%，跻身中等收入国家。但 1997 年受到亚洲金融危机的重创，经济严重衰退，开始受到国际货币基金组织（IMF）的经济监管。直至 1999 年底，印尼经济开始缓慢复苏，GDP 年均增长 3% ~ 4%。在 2003 年底，印尼经济好转，按计划结束国际货币基金组织的经济监管。

苏西洛（Susilo Bambang Yudhoyono）总统于 2004 年执政后，采取改革

措施，如大力吸引外资、发展基础设施建设、整顿金融体系、扶持中小企业发展等，让印尼经济 GDP 增长率始终保持在 5% 以上。2014 年佐科威（Joko Widodo）总统执政后，在其第一个任期内（2014 ~ 2019），也一直维持着印尼经济成长率在 5% 左右（见表 1），延续着苏西洛总统不错的印尼经济成长率，让近 15 年来的印尼经济持续着稳定快速发展，在未来将会更加重视出口导向贸易、制造业投资和硬件基础建设投资，来带动印尼经济增长。

表 1 2001 ~ 2018 年印尼的 GDP 增长率

单位：%

2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
3.63	4.5	4.78	5.03	5.69	5.5	6.35	6.0	4.63
2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
6.22	6.17	6.03	5.56	5.01	4.88	5.03	5.07	5.17

资料来源：印尼中央统计局（Statistics Indonesia），2019 年 6 月 25 日，<https://www.bps.go.id/>。

在 2019 年佐科威总统发表“印尼展望”（Vision Indonesia）政治演讲，宣示未来五年的发展愿景，强调经济发展将更加动态化，人力资源将更加合理化，政府官僚机构将更加精简和灵活，国家预算将得到有效和高效的管理，对经济发展有益及其所有的动力都将被置于首位。

基本上，从佐科威总统过去几年的发展方向及第二任期的初步作为，首先可以观察出其施政重点仍然会围绕《印尼工业 4.0 路线图》^① 持续推动产业自动化，打造数字与制造技术深度融合产业，推动印尼与世界各国同步发展高端制造业，达到经济高质量发展的目标。其次，印尼是万岛国家，拥有丰富的海洋资源，如何利用和发展丰富的海洋资源，也将是印尼重要的发展策略，这可以作为印尼重建成为海洋大国的有利基础。扩大跟大国

① 《印尼制造 4.0 计划出台 目标 2030 年进入全球十大最大经济体行列》，2019 年 6 月 18 日，http://photo.china.com.cn/2018-12/18/content_74289340.htm。



的海洋合作和海上业务推广，也邀请中国、日本和印度参与互联互通的设施建设。最后，加速基础设施建设，过去积极投资建设国内道路、高铁、机场、港口等重大措施，已明显改善印尼的经济发展环境。未来佐科威总统还要加速基础设施建设，扩大经济成效。特别是在中国“一带一路”政策的发酵下，引入更多中国的资金、人才和技术，推动更重大的国内基础设施建设。

第二次世界大战后世界各国经济开始起步，华人企业发展过程中，华人资本在全球经济中发挥着重要的作用，海外华人经济圈也被视为世界具有影响力的经济势力。而其中最引人注目的就是东南亚各国的华人企业集团，特别是印尼华人企业。其中在印尼的针记、金光和三林等集团，都是华人家族所拥有的核心企业，以及相关企业所组成的企业群体，其影响力相当巨大^①。

对印尼来说，华人企业是印尼经济的重要组成部分。在亚洲金融危机中，虽然亚洲国家许多企业集团受到重创，甚至银行倒闭、企业破产，但印尼的华人企业在经济上受到的冲击相对缓和一些。尽管华人经济占了印尼总产业的90%，由于印尼华人企业负债不多，且主要原料、劳动力和市场都在印尼国内，因而没有受到国际经济市场的严重冲击。但当时的印尼华人企业在政治上受到严重的冲击和破坏，也就是1998年的排华政治事件。华人企业经济上受损程度相对较轻，加上印尼政治形势趋于稳定后，华人企业生产和经营恢复很快，也对印尼的日后经济复苏作出了巨大的贡献^②。

根据《福布斯》(Forbes)杂志所公布的2018年印尼富豪统计前十名，华人就占了7个，其中针记(Djarum)集团的黄氏兄弟(黄惠祥、黄惠忠)成为印尼首富，金光(Sinar Mas)集团和三林(Salim)集团分别居第3位和第5位(见表2)。从发布的数据可以看出，华人企业在印尼经济发展中

① 陈凌、王河森：《华人企业集团家族治理模式演进研究——以印尼哥伦比亚集团为例》，《东南亚研究》2011年第3期，第73~78页。

② 温北炎：《经济全球化背景下印尼华人进一步融入当地社会的机遇与挑战》，《东南亚研究》2005年第5期，第71~74页。

扮演着重要的角色，甚至创造了印尼一半以上的财富，足见印尼华人在其经济发展中的重要性。

表 2 2018 年印尼十大富豪排行榜

	姓名	所属集团	资产(美元)	年纪(岁)
1	黄惠忠 黄惠祥	针记集团 (Djarum Group)	350 亿	78/76
2	蔡道平	印尼盐仓集团 (Gudang Garam)	92 亿	62
3	黄奕聪	金光集团 (Sinar Mas Group)	86 亿	95 (2019 年 1 月 26 日过世)
4	罗希亚(Sri Prakash Lohia)	印度拉玛合成材料 (Indorama Synthetics)	75 亿	66
5	林逢生	三林集团 (Salim Group)	53 亿	69
6	翁俊民	国信集团 (Guoxin Group)	45 亿	66
7	凯鲁·丹绒 (Chairul Tanjung)	CT 集团 (CT Group)	35 亿	56
8	许立文	卡尔贝制药公司 (PT Kalbe Farma)	32 亿	85
9	乔吉亨德拉 (Jogi Hendra Atmadja)	马约刺集团 (Mayora Group)	31 亿	72
10	彭云鹏	巴里多太平洋集团 (Barito Pacific)	30 亿	7

资料来源：《福布斯公布 2018 年印尼十大富豪榜》，2019 年 7 月 1 日，http://www.sohu.com/a/281304487_100080306。

值此之际，东南亚的华人企业也正面临另一个严峻挑战，即老龄化现象严重，因为第一代华人大都已进入老年，接班传承或是家族企业管理也将出现变化^①。而这样的问题确实也同时冲击了印尼经济和华人企业的发展，影

① 文平强：《华人与东南亚经济》，《东南亚研究》2010 年第 5 期，第 55～64 页。



响更关系到家族企业的接班与传承。研究相关问题可以发现，华人家族企业若无法适当解决接班传承的问题，势必会影响华人企业的发展，甚至会进一步对该国整体经济成长带来重大影响^①。

综上所述，印尼华人家族企业未来有两大问题必须去面对。第一，面对印尼经济快速变化和发展，在未来国内外经济与政治的冲击下，华人家族企业该如何因应？现有的经济规模和企业组织是否做好准备面对新的经济潮流与竞争？第二，与其他国家华人家族企业存在相同的挑战，便是面对接班传承的压力，或是如何实现家族企业经营的转型发展，其选择条件如何？接班人不仅选择是否要去接班，更大的压力是如何去面对印尼产业的快速转型和发展，以及国际市场经济的竞争和冲击。家族企业要在这一波国内外经济转型中实现较具竞争优势的变革，发挥和维持可持续的家族企业竞争能力，以达到百年传承的目标。这些正是印尼家族企业所面对的两个重大转型难题。

首先，本文从印尼的经济发展和转变，以及华人家族企业在印尼经济中的影响力和经营策略转变角度，探讨印尼经济改革的方向，试图找出一条家庭企业可持续发展的道路。其次，试图从华人家族企业的研究案例找出当前所面临的挑战难题，提出接班与传承的建议，再进而观察家族企业在转型和接班问题上是否一致。在国际化发展的冲击下，家族企业又如何因应？在此，将以印尼最大的三个华人家族企业财团为例深入研究和探讨，以便了解其如何因应家族企业之发展转型和经营策略变革，找出华人家族企业最具竞争力的发展策略和方向。

二 印尼经济产业变革和企业发展趋势

1997 年的东南亚金融危机对印尼的制造业造成很大的冲击，增长速度减缓，甚至 GDP 的贡献出现下降。制造业所占比例从 2005 年的 28.1% 滑

① 中国孔子基金会、全国经济哲学研究会、上海市儒学研究会：《新时代儒学与家族企业的文化精神传承》，“从儒学到儒商——当代儒商精神研究的时代价值和国际意义”研讨会，上海财经大学，2019 年 1 月 14 日至 15 日。

落到 2016 年的 20.52% 和 2018 年的 20.5%（见表 3），出现“去工业化”现象。但从工业化的发展历程来看，通常经济增长无法长期依靠消费和投资来维持，在交通通信、商业、餐饮、电力/煤气/水力等第三产业（服务业）的贡献逐渐降低后，相对而言工业制造被视为长期经济增长的物质基础^①。

表 3 印尼制造业对 GDP 的贡献统计（2005 ~ 2018）

单位：%

2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
28.1	27.8	27.4	26.8	26.4	24.8	24.3
2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
23.9	28.4	23.7	21.7	20.52	20.5	20.5

资料来源：《印尼制造业对 GDP 的贡献统计》，2019 年 7 月 20 日，<https://www.bps.go.id/https://unstats.un.org/unsd/databases.htm>。

印尼虽然拥有丰富的天然资源，但农业高附加值经济作物短缺，长期依赖进口，间接阻碍了传统制造业的发展。从事传统农业的人口比例依然过大，城市快速发展也导致了严重的城乡发展失衡现象。大量农民工流向城市造成失业问题严重，再加上城市基础设施建设薄弱、企业和国家的创新能力不足等制约，即使印尼拥有人口优势，因经济增速减缓和教育未能普及等问题，极易陷入“中等收入陷阱”（middle-income trap）的发展困境。如何避免或摆脱中等收入陷阱，则有两大有效策略作为参考：一是要提高生产效率，此有赖于基础设施的改进，以及政府对商业投资环境的大力改善；二是要提升创新能力，此则需依靠教育投资的增加，以及政府和企业研发投入力度的加大^②。

① 林梅、柯文君：《苏西洛总统执政 10 年的印尼经济发展及新政府的挑战》，《南洋问题研究》2014 年第 4 期，第 49 ~ 50 页。
② 吴崇伯、钱树静：《印尼的中等收入陷阱问题分析》，《南洋问题研究》2017 年第 3 期，第 79 ~ 93 页。



自 2000 年以来，印尼经济年均增长保持在 5% ~ 6%，2017 年 GDP 突破 1 万亿美元大关。人均 GDP 也由 2000 年的 800 美元，上升至 2017 年的 3800 美元，消费和国内投资对 GDP 增长的贡献率达 90%。联合国工业发展组织《2016 国际统计年鉴》指出，2015 年印尼已经跻身世界十大制造强国之列。但如何满足旺盛的国内需求，如何稳定国内经济和投资的环境及善用丰富的自然资源等条件，将是印尼未来经济发展的关键因素^①。

2004 年苏西洛成为第一任直选的印尼总统，其在任 10 年期间是印尼政治稳定、经济快速发展、失业贫困人口和外债下降的黄金时期。苏西洛执政的成就主要在于金融危机以后快速复苏，再加上印尼历任政府经济改革的铺垫，苏西洛政府依据国内经济发展形势实施了多项经济发展政策，包括重新制定经济发展计划、扩大就业、减少贫困等，大幅稳定通货膨胀，保持经济增长，奠定了印尼在东盟发展的基础，更是印尼经济发展转型的关键点。

2015 年佐科威总统执政后，在原有基础上促进经济增长，一直保持在 5% 以上。2017 年世界银行的数据显示，世界工业化国家对经济的贡献率约为 17%。世界银行数据也显示，工业对国家经济发展提供贡献较大的五个国家分别是：中国（28.8%）、韩国（27.0%）、日本（21.0%）、德国（20.6%）和印尼（20.5%）（见表 4），充分表明印尼经济改革的初步成效。2018 年印尼政府更启动了“制造印尼 4.0”项目计划，以提高本地劳动生产率，为转型优先增值产业打下基础，目的是使印尼在 2030 年能成为世界十大经济体之一。物联网、人工智能、人机界面、机器人和传感器及 3D 打印技术等领域，成为主要支持印尼工业 4.0 发展的转型产业。

① 谢成锁、刘磊：《印尼工业 4.0 路线图综述》，《全球科技经济了望》2018 年第 4 期，第 1 ~ 7 页。

表 4 工业发展对国家经济发展的贡献

单位：%				
中国	韩国	日本	德国	印尼
28.8	27.0	21.0	20.6	20.5

资料来源：《世界工业化国家对经济的贡献率》，2019 年 7 月 15 日，<https://stat.unido.org/>、
《工业对国家经济发展提供贡献值》，2019 年 7 月 15 日，<http://www.worldbank.org/>。

此外，佐科威总统也积极与中国展开密切的经济发展合作。2018 年在中国“一带一路”倡议支持下，佐科威共签署了 230 亿美元合约项目，让中资进入当地投资建设水力发电厂、港口以及高铁等项目，强化通过国际路线实现经济发展。印尼在 2010 年到 2013 年外国投资呈现大幅度增加，从 160 亿美元增长到 290 亿美元，但 2013 年到 2016 年皆维持在 290 亿美元的规模。直至 2017 年在中国“一带一路”倡议推动下，大量引入中资企业，外资投资金额激增到 320 亿美元（见图 1）。自 2018 年起，随着中国大量资金持续进入，带动其他各国的投资意愿，更有利于印尼未来的经济发展。

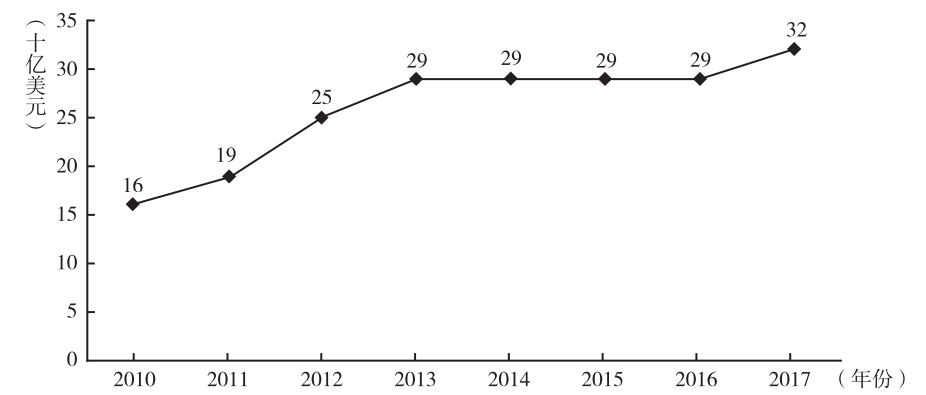


图 1 印尼吸引国外投资统计（2010 ~ 2017）

资料来源：印尼吸引国外投资表，2019 年 7 月 12 日，<https://www.bps.go.id/>。

2015 年 5 月 16 日中国国务院发布《关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》，明确提出以钢铁、建材、铁路、电力、化工等 12 个重点行业为重点，推进国际产能合作，这完全符合印尼发展重点所需的行业。目前



印尼信息通信基础设施条件相当落后，全国网络普及率不足，不仅影响了经济发展，也不利于吸引国外投资者。因此，印尼工业部倡议，在爪哇至巴厘岛、苏拉威西等加强建设信息科技与通信工业中心，并在各行各业推广信息通信技术的应用，从而促使印尼经济在国际上更具有竞争力^①。

印尼在中国“一带一路”倡议的指引下，不仅可以加强通信行业的产能合作，还可聚焦新一代信息技术产业、机器人、航空航天装备、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车等高端技术重点领域。中国特色产业的产能操作将在跟印尼的发展合作进程中发挥更大的作用与影响，可以带动和提升印尼高新企业的发展，对印尼投资及经济发展的影响不容小觑^②。

这无疑也能为华人家族企业提供一大波发展机遇，印尼华人家族企业可以借由其祖籍国的政策优惠，取得更优于其他印尼企业的地位，实现未来的合作与发展。但华人家族企业未来如何利用“一带一路”的机遇，在产业上如何对接合作，企业又如何面对转型压力，都将决定和影响华人家族企业的未来发展与竞争力。

三 华人家族企业对印尼经济成长的影响

印尼是东南亚最大的国家和经济体，也是海外华人最多的国家。美国詹姆斯顿基金会《中国简报》在2015年指出：东南亚目前生活着2500万华人，其中在印尼约600万人，他们占印尼总人口的2.5%左右，虽然人数不多，但印尼华人财富占印尼的1/2到3/4。这些数据更显示华人企业在印尼的经济发展中扮演着重要的角色^③。

① 沈铭辉、张中元：《“一带一路”背景下的国际产能合作——以中国、印尼合作为例》，《国际经济合作》2017年第3期，第4~11页。

② 《中国-印尼：回顾5周年，展望新发展》，2019年7月22日，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1600135442575525785&wfr=spider&for=pc>。

③ 《印尼华人竟然掌握着该国80%的财富》，2019年6月30日，http://www.sohu.com/a/11792685_111230。



印尼自 2009 年受到世界金融经济危机爆发的影响,对工业成长和 GDP 增长也造成重大阻滞。但是印尼在一些劳动密集型和资源密集型制造业上,如纺织、鞋类、食品、橡胶原料、水泥和天然原料等,仍然具有竞争力。主要原因是印尼华人企业善于利用自己与中国文化和经济的深厚关系,持续加强经济合作,从而带领印尼经济渡过金融风暴^①。

华人家族企业成为印尼经济的一个重要组成部分,会直接或间接影响印尼经济整体的成长。由于华人企业在私营经济中具有资金、技术、市场和经营管理等优势,更多华人企业吸收了当地和国际的管理人才,开启参与企业高层管理及合作经营模式,也成为印尼华人企业经营的独特发展模式,建立了良好的政商人脉关系,可以降低华人企业在印尼政治上可能遇到的风险。

印尼华人企业多数属于家族经营管理模式,但许多企业的第二、第三代管理者慢慢到国外接受西方教育与训练,回国后更采取了西方管理模式,开始采取现代化企业经营发展策略。同时,也由于华人企业集团经营规模大、市场网络庞大,华人企业集团开始带领印尼经济融入全球市场。顺应国家产业经济的国际化趋势,华人企业采取国际市场经营的策略,扮演着国际化经营的角色。

东南亚华人家族企业集团大多在 20 世纪 70 年代形成和发展,80 年代中期后企业规模开始迅速扩大,主要表现为企业集团的资产额迅速暴增。也由于企业规模快速扩大,在国内外上市公司增多,其市场份额较印尼国内其他企业大幅提高,在此情况下出现了华人企业“集团化”(conglomerate or enterprise group)发展趋势。东南亚华人企业的集团化发展中,印尼、马来西亚和泰国的企业集团规模较大,也最为明显。

《福布斯》杂志公布的 2019 年印尼富豪榜显示,针记集团的黄惠忠、黄惠祥兄弟成为印尼首富,其后是金光集团和三林集团。印尼作为东南亚国

① 廖永红:《浅谈华侨华人对东南亚经济发展的影响——以印尼为例》,《新西部》2011 年第 35~36 期合集,第 243~244 页。



家的典型代表，国土由众多岛屿组成，加上庞大的人口基数，这是印尼主要的经济特点和优势。

印尼近年来利用自身充足的廉价劳动力，吸引了不少外来企业投资。在印尼当地有不少华人，大多印尼华裔来源于 20 世纪的下南洋浪潮，之后留在当地生根发芽，并对印尼经济发展作出重大贡献。从《福布斯》公布的 2018 年印尼十大富豪来看，华人占了一半以上，其中最大的华人企业集团便是由黄维源创办的“针记集团”，现由黄惠忠与黄惠祥兄弟共同经营，目前是印尼丁香烟（Kretek）的第二大生产商，约占印尼市场的 19%。1963 年黄维源去世后，黄惠忠及黄惠祥兄弟接手管理，除丁香烟外，开始涉入棕榈油提炼、造纸、发射塔经营等领域，在 1975 年创办电器品牌宝创（Polytron）。

针记集团主要资产来自印尼最大的私有银行——中央亚细亚银行（简称中亚银行，Bank Central Asia），针记集团黄氏兄弟是中亚银行的最大股东。该集团也拥有两家银行，一家是厦嘉吉达银行（Bank Hagakjta），另一家是厦嘉银行（Haga Bank），曾经拥有近百家分行，遍及印尼，不过之后卖给荷兰合作银行。在房地产方面，集团也建有 PT Bukit Mulia 工业区，同时兴建住宅和办公大楼，更拥有雅加达市中心著名的 Grand Indonesia 大型购物商场及印尼大酒店和中亚银行大楼。此外，也插足国际网络市场的购物网站和大型网上讨区 Kaskus，整个集团有超过 15 家企业，是印尼最大的商业集团之一。

其次是印尼的金光集团（Sinar Mas Group），它拥有附属公司 40 多家，其中在印尼和中国香港的上市公司有 5 家。所生产的食油占国内产量的 85%，也是印尼最大的造纸商，并拥有国内第四大私营银行——印尼国际银行。金光集团由印尼华人黄奕聪于 1962 年创立，该集团在国内外拥有 400 余家附属企业，在印尼雅加达、纽约和新加坡均有不少上市公司。拥有员工超过 15 万人，资产高达 300 亿美元，其投资国家和地区遍及全世界，除东南亚地区外，包括中国、法国、德国、比利时、英国、美国、日本、韩国、印度、澳洲等，堪称印尼第一大财团。此外，金光财团拥有印尼国内最大的



私营银行——中亚银行（BCA）。

金光集团主要投资于四大产业，即纸浆和造纸业、金融业、农业及食品加工业、不动产业。金光集团主力企业是亚洲浆纸（Asia Pulp & Paper, App），App 目前也是世界前十大纸业集团，总资产高达 100 亿美元。App 自 1992 年进入中国大陆投资，至今拥有 20 多家浆纸企业。App 总资产约 770 亿元人民币，拥有员工 3.2 万人，足见其影响已经延伸到中国大陆^①。

再次是三林集团（Salim Group），它也曾是东南亚区域最大的华人企业集团，也曾位居印尼首富地位。三林集团由印尼华人林绍良创办，至今发展成一个多元化跨国企业集团，业务涉及农畜牧业、食品加工、汽车制造、能源、建材、通信与传媒、化工、不动产、工业园区开发、酒店、金融业等，投资遍及东南亚、中国、北美、欧洲和澳洲等。海外投资以电信、银行、地产、市场营销为主，达 70 多种行业，并享有丁香大王、面粉大王、地产大王、金融大王等美称。在 1997 年亚洲金融危机前，曾居世界富豪第六位。1997 年亚洲金融风暴中三林集团受到严重打击，第二代接班人林逢生临危受命接班重新整顿集团，之后在财富排行榜慢慢退缩。受苏哈托总统的牵连影响，重整后投资方向逐渐移往中国和新加坡，三林集团在上海房地产投资累计超过 200 亿美元，成为上海最大的房地产商，而集团在中国大陆的投资业务扩及各行各业。

从印尼经济发展历程及文献看，这三个华人企业为印尼前三大企业集团，分别在不同行业领域各自扮演重要角色，在印尼的经济发展中更是居于不可或缺的关键地位：黄氏兄弟稳健地在印尼国内发展，金光集团实施多元化的国际发展战略，三林集团重创后重新出发并进行国际化的投资经营。下文通过个案的深度研究与探讨，找出华人企业集团的发展路线及策略方向，案例分析也可以为国内企业未来发展提供参考。

^① 《金光集团》，2019 年 6 月 20 日，<https://baike.baidu.com/item/>。



四 印尼华人家族企业财团的发展策略与路线

（一）针记集团：本土多元专业化经营策略

1. 掌握时机及多元化经营策略：专注印尼本土的企业发展

1963 年的一场火灾将创办人黄维源多年苦心经营的烟厂焚烧殆尽，整个家族企业的重任落在年轻的黄惠祥、黄惠忠两兄弟肩上。虽然火灾让针记受到重创，但也让黄家兄弟从中学习到宝贵的经验，即“鸡蛋不能全放在同一个篮子里”，企业必须多元化多角度发展，才能分散经营风险。

在原来的烟草业基础上，黄氏兄弟构建出一个囊括地产、金融、电子、棕榈油等多元化的运营集团，也抓住一个机会成为原本属于印尼前首富林绍良的印尼第三大银行——中亚银行的最大股东，这也是集团后来能够超越同行得到更大发展机会的重要原因。

黄氏兄弟创建了自己的电子产品公司——宝创科技，在市场上提供高质量的电子产品，来满足国内市场需求。更重要的是，为迎接电商时代的到来，黄氏兄弟又创办了电子商务公司和环球数码公司，并收购了印尼最大的在线论坛 Kaskus，至此集团在印尼的多元化版图运营方向乃大致底定。

2. 诚信起家走出自己的一条路

一个没有诚信的人在商场不会成功，也不会有任何立足点，对于自己的成功，黄惠忠认为关键是“诚信”。一旦企业失去了诚信，就没人会和你做生意，儒家思想深深地影响着针记集团的运作，也成为企业形象的最佳代表。

黄氏兄弟始终相信自身的坚毅奋斗，一直强调刻苦工作的重要性，其名言就是“工作、工作、再工作”。他们数十年保持低调，穿着简单，与员工保持良好的关系，注重专业而严密的管理，所以大部分员工都对公司忠诚。同时，兄弟俩还十分注意政治哲学，避免与政府走得太近。在前总统苏哈托执政时期，印尼企业普遍采用跟政府合作方式壮大企业和版图，但针记集团



选择的是独立自主发展。在亚洲金融危机导致苏哈托下台之后，很多与政府有密切联系的华人企业受到重大冲击、面临经营危机，但针记的烟草生意没有受到牵连影响，充分体现了黄氏兄弟的经营睿智。针记到现在仍扎根于印尼经营，让企业财团保持私营产业的自主性。

3. 决策专业化

在传统的华人家族企业，家族成员始终是决策核心，并多居决策要角，但针记集团黄氏兄弟看重的是专业的力量。他们经常指派专业人士处理事务，虽然不是家族成员，但都在专业的决策下行事。同时，也有一套严密的审计制度监督，慢慢地从“家族决策”走向“专业决策”，同时“信任”更是其企业文化之一，让专业与信任结合，也可以说是企业对专业的绝对信任。

4. 家族文化的传承之道

团结精神和家族意识既是家族企业传承的重要保证，也是企业精神及文化的内核之一，更是不断提升企业产品质量的重要保证。简言之，针记家族文化传承的价值核心，即“团结、合作、奋斗、无私、齐心”等，支持着家族企业的和谐发展。

黄志胜是针记集团的第三代接班人，他认为针记集团能走到现代企业经营的局面，所秉持的就是“不屈不挠、刻苦耐劳”的奋斗精神，这就是黄氏家族的家族文化，基于这样的家族文化所凝聚的向心力，是其他家族所不能比的。他们以家族为中心，依赖兄弟间的合作，创立庞大的商业帝国，作为家族文化的践行者，秉持“兄弟齐心定能断金”的信念，这样的家族文化正被传承着。

第三代的黄氏兄弟们正在延续上一代的传奇，只要做好顶层设计和股权分配，各自发挥自己的专业特长，就能将家族文化传承下去，这也是针记集团百年传承之道的不二法门。

（二）金光集团：沿袭家族专业接班并研发创新走向国际化的发展策略

金光集团由印尼华人黄奕聪于 1962 年创立，目前以国际化为发展走向



与策略，包括在纽约、雅加达和新加坡等均有上市公司，资产超过 300 亿美元，也曾被《福布斯》评为印尼第一大财团。目前金光集团围绕四大产业发展，包括纸浆和造纸业、金融业、食品加工业、不动产业。1992 年金光集团第二代接班人黄志源曾有在中国念书的经历，而且有强烈的祖籍国情怀，遂逐步将企业版图扩展到中国市场发展，试图将金光集团带入另一个发展高峰。

1. 掌握时机不断扩大与创新

1967 年印尼进入以经济建设为中心的“新秩序”发展阶段，先后颁布了《外国资本投资法令》和《国内资本投资法令》，实施了第一个五年社会经济建设规划。同时还颁布了《印尼华人基本法令》，推动华人企业发展进入一个新的历史时期。

金光集团掌握了这次投资机会，开始在印尼经营生产和人民生活密切相关的产品，如食用油、纸张、文具等民生产品。这些产业基本上在印尼具备原料来源供应充足、劳动力价格低廉等优势，除了内需市场外，更拥有广大的国际市场需求，这也是金光集团最大的竞争优势。

企业赚取的利润再投资于研发，来扩大产能，这是金光集团不断扩展的重要原则。金光集团家族几乎不在所获的利润中领取红利，大部分利润都用来再投资。创办人黄奕聪将赚到利润的 95% 用来再投资、研发和扩大生产。因此，企业扩展速度快，打下了现今金光集团的基础，更证实了“研发、创新、扩张”是集团发展的关键点。

2. 适时掌握“一带一路”倡议的机遇

2018 年中国首批“一带一路”资产支持的专项计划产品中，金光集团取得了上海证券交易所审议通过的计划，第二代接班人黄志源也引进中国企业在印尼建厂，并协助中国企业进入印尼市场。金光集团主营业务中也特别成立“一带一路”沿线国家进出口贸易部门，利用“一带一路”的发展机遇扩大自己的事业版图。在引进和协助中国“一带一路”项目产业投资中，金光集团也可以获利于合作项目，同时对中国进行适时的产业投资，掌握国际产业和市场发展上的商机。



3. 勤俭诚信的家族文化和落实企业社会责任

“公正、讲信用、从不失信”是金光集团的家族信条，也是重要的企业文化，与国内外各企业客户建立广泛密切的信用关系，使金光集团在面临困难时还能不断向前发展开拓。第二代接班人黄志源秉承父亲“勤俭诚信”的精神，又极具发展眼光和创新能力，将金光集团推向另一个高峰，不只关注企业经营，对企业社会责任（CSR）也大力落实。随着1992年金光集团开始把投资的目光转向中国，也展开企业社会责任之路，在血浓于水、骨肉情深的联结下，秉持华人华侨永远关心祖籍国人民的理念，金光集团热心于中国的教育等社会公益事业，并获得无数的慈善家荣誉。

4. 接班与传承首重教育与独当一面

金光集团创办人黄奕聪经过半个多世纪的奋斗经营，深刻体认到子女受教育的重要性。因此，他将五个子女分别送到新加坡、美国、加拿大、日本及印尼本国受教育，掌握各国语言与国际商务知识，恰当地安排他们在金光集团所属的各主要企业中分工负责，独当一面地领导经营企业。这也可以说是黄奕聪面对接班挑战时对企业接班传承作出的最佳安排与设计。对子女业务的分工，通过教育和在当地分公司的业务历练，借此可以选出较适合的接班人，这与大多数华人家族企业将接班人留在身边培养不同。

金光集团的第三代接班人黄强，中小学分别在香港及台湾就读，大学远赴美国加州大学深造，研究生又到美国东岸哥伦比亚大学研读。毕业后进入华尔街的投资银行先学习实务经验，最后再回到金光集团工作，与第二代接班人颇为相似，都是首重教育与独当一面的训练和安排。所以金光集团对于接班传承早已有所规划，其对家族企业的传承安排，仍将由家族成员来承担大任。将接班传承和专业化结合为一，保障了仍由家族成员来掌控企业财团。

（三）三林集团：结合传统与现代的多元经营并迈向国际投资的策略

三林集团在印尼主要是以多元化的经营为导向，不只发展单一产业，更借由不同产业的垄断，奠定集团的发展基础，进而在国际化发展中取得竞争



优势。目前不只是在印尼多元化发展，在国际上亦成立跨国公司在股市集资，当前更致力于在中国的发展。多元经营策略成为三林集团最大的特色。

1. 多元化的经营奠定集团基础

三林集团最早以经营丁香贸易发迹，在印尼独立后，把握了印尼经济快速发展的契机，开始投向制造业发展。在苏加诺时代，除了食糖、大米与面粉厂的投资外，林绍良主要经营丁香烟业、铁钉厂、自行车零配件及纺织等非消费商品，为保障集团的资金运作，也逐渐涉足出口贸易和金融业，创办了中央亚细亚银行（Bank of Central Asia, BCA 或称中亚银行），是印尼最大的私营商业银行，由此奠定了多元化发展格局。早期中亚银行的成功经营，成为林绍良企业集团的财政支柱，也同时拓展国际金融市场业务。此银行在 20 世纪 80 年代，苏哈托的长子和长女也各拥有银行 16% 的股权，由此也可以看出政商关系的联结。但在 1997 年东南亚金融危机中，中亚银行在严重挤兑后被政府收归国有，后由金光集团接手经营，并由针记集团投资进入，成为民间的最大股东。

2. 配合印尼经济发展所需资源

印尼的传统经济是以农业为主，早期受到荷兰殖民的长期压榨，种植以烟草为主要作物，导致基本粮食面临长期供应不足的窘境，形成少数国家粮食仰赖进口的情形。为减轻印尼对粮食进口的依赖，三林集团于 1969 年从事面粉加工及销售，在雅加达建立了印尼第一座现代化的面粉加工厂，来解决粮食不足的问题。

20 世纪 80 年代随着印尼经济的快速发展，经济建设需要大量的薄钢板，但每年需从日本进口高价的薄钢板，给国家财政造成沉重的负担。三林集团为满足整个国家的经济建设需要，以及促进印尼工业现代化发展，毅然决然地投资了 9600 万美元，建成年产 85 万吨薄钢板生产线，为印尼钢铁工业的发展和国家建设建立产业发展基础^①。

^① 《商场传奇：从古突士起家的“百业大王”林绍良》，2019 年 6 月 10 日，http://www.sohu.com/a/279668181_224540。



3. 面对内外局势转变重新再出发

由于创办人林绍良与印度尼西亚前总统苏哈托的深厚关系，两个家族的利益结合有利于林绍良的产业版图快速扩张和发展。但在 1998 年苏哈托总统下台后的政治骚乱中，同时产生排华事件，三林集团受到严重冲击，包括银行、工厂和其他财产都化为灰烬。特别是集团拥有的金融机构中亚银行，在一场数十亿美元的挤兑后被收归国有。幸而在国际货币基金组织的协助下，三林集团重新站了起来，而后逐渐成长壮大。由于这个教训，三林集团林逢生坚持走国际化的发展路线，将集团运营风险降至最低。尽管如此，三林集团与印度尼西亚政府的关系还是很密切，很难切割先前的利益团体依赖关系，不同于针记集团比较淡化政商关系的联结，运作上较有自主性。

4. 三林集团的接班与传承：仍由家族接班主导

华人历来都十分重视家族血缘关系。三林集团属于传统的家族企业，自然拥有浓厚的血缘色彩，企业管理必然由本家族成员担任，并由家族成员组成高层管理核心。三林集团的接班人林逢生现为集团总裁，林圣宗长期主导中亚银行集团的业务管理，林圣斌则是选择发展自己的事业。在创办人林绍良年近 80 岁之时，考量林逢生 1971 年从英国毕业后即加入三林集团工作，1984 年开始担任执行总裁职务主持集团等工作，对于集团的运营非常了解，同时也担任在印尼、中国香港、新加坡、菲律宾等地上市公司的董事，对于公司海内外业务最为熟悉，所以宣布林逢生为三林集团的总裁。在华人家族企业权力转移的过程中，明显有浓厚的家族血缘色彩，血缘关系依然是考虑接班的唯一因素。

5. 新儒商与现代管理的融合：重视沟通人和与企业家庭化关系的管理

在三林集团的管理上，林绍良把自己的幼子林逢生送至英国伦敦大学，接受现代企业经营管理的系统教育，充分具备了专业知识来参与家族企业的管理。与其他家族企业不同的是引进现代管理人才，采取职业经理人制度。创办人林绍良亲自到世界各国，寻找家族以外专业管理人士进入管理层，并给予经营自主决策权和适当的股权分配，在一定程度上实行所有权与经营权



的分离，也是家族企业走向专业化的典范。

“人和”是企业管理的最佳境界，著名的管理学大师德鲁克（Peter F. Drucker）曾说过：管理的本质就是建立信任，管理不应该是建立在组织强权上，而是要建立在组织的相互信任上，只有企业的上下关系是互相信任的，才能获得充分的协调，员工的积极性才能发挥，企业才能获得最大的效益。此外，深受中华文化影响的三林集团在公司里全面落实企业的社会责任，不但时时关心员工的生活，也相当注重员工的福利待遇，如对工龄在 25 年以上的超龄员工，实行全薪退休制。同时，认为沟通才是企业进步的动力，常与员工交换意见，使每个员工的积极性得到最大限度发挥。创办人林绍良曾很自豪地说过：企业多年来从未发生过罢工事件，从未发生过劳资纠纷，这是多么难得和不容易的事。三林集团营造了一种和谐的气氛，力图建立新型的和睦融洽劳资关系，是中华文化与现代管理最好的融合案例。

此外，林绍良特别重视胆识、勤劳、智慧、策略和信用，这是他成功的要素。“出奇制胜、深思熟虑、奋斗不懈、诚信待人、知人善用、信守承诺”更是林绍良经商的不二法则。更重要的是建立筷子关系网络或竹子关系网络（bamboo network），在企业界和政商界，有个良好的人脉网络关系，是经商成功的重要基础。林绍良和泰国盘谷银行创始人陈弼臣、马来西亚嘉里集团主席郭鹤年等关系密切，创办中央亚细亚银行及投资进口生意以及酒店等业务，都是国际企业关系网络联结的成就。

五 印尼三大华人家族企业集团未来的发展策略与趋势

从上述三个印尼家族集团企业发展历程来看，虽然产业方向不同，保留的却是中华民族朴实和奋发向上的坚毅精神。虽然身处异乡，在政经情势不稳的局势下，仍然能积极拼搏向上，最终达到事业成功的局面。本文就所观察研究的面向，整理资料如表 5 所示，也对其接班传承和经营管理模式加以比较和对照。

表 5 印尼华人家族企业观察整理

	针记集团	三林集团	金光集团
接班代际	第一代(黄维源) 第二代(黄惠祥、黄惠忠) 第三代(黄志胜)	第一代(林绍良) 第二代(林逢生)	第一代(黄奕聪) 第二代(黄志源) 第三代(黄强)
国际化	基于家族的爱国主义精神深植印尼本土,无意在国外投资 通过国际贸易与国际金融渠道,达到企业专业化的目标	1. 海外设有多个子公司,并在海外股市上市 2. 主力在东南亚和部分中国市场,特别是上海房地产业	海外设有多个子公司,并在海外股市上市,近年将重心移往中国市场
企业创新	以解决印尼经济内需起家,配合印尼产业多元化发展,重视专业化管理	1. 解决印尼经济内需起家,配合印尼产业发展 2. 多元化产业发展与创新	解决印尼内需起家,多元化产业发展与研发企业所赚取的利润再投资在研发上,扩大产能
“一带一路”商机	目前尚未跟中国“一带一路”发展联结、合作或对接	在中国拥有房地产、工业、金融业等多元化事业,也是博鳌论坛永久会址的主要开发商,收购了中国远洋运输集团的地产旗舰企业	成立“一带一路”沿线国家进出口贸易部门,协助中国企业在印尼发展“一带一路”资产支持专项计划
接班准备	进入第三代接班准备,但仍配合企业专业决策	做好接班规划 接班人海归	做好接班规划 接班人海归 进入第三代接班准备阶段
企业文化	不屈不挠、刻苦耐劳的奋斗精神,信任第一,包括对合作对象或是员工内部高尚的爱国主义	良好的员工沟通制度,保持和谐的关系 善于识人用人,在各领域迅速崛起,都归功于聘用能干而忠实的合作伙伴	1. 勤俭、诚信、齐心 2. 秉持着诚信和踏实,带领金光农业资源走出金融危机低谷
企业社会责任	成立针记基金会,在教育、文艺和医疗方面成立 Djarum 羽毛球俱乐部,是印尼羽毛球运动员重要的输送基地,并在国际竞赛中获得佳绩	良善的退休制度,让任职超过 25 年的员工都能获得退休的良好保障,从未发生过劳资纠纷事件	落实印尼与中国的救助工作,捐资领域分布在教育、基础设施建设、医疗保健事业和环保事业

资料来源：笔者自行整理。

虽然华人家族企业对印尼经济发展作出重大贡献，但不可否认的事实是印尼也在扶持本地企业发展。华人虽然也属于印尼国籍，但由于过去历史及



文化上的冲突，包括印尼原住民对华人多少还带有鄙视和偏见，尤其过去的排华事件亦是一种惨痛的经验，华人与原住民并不能完全平等。

随着这 20 年印尼经济的快速发展，越来越多本地企业快速发展起来，对印尼政府来说这是一件好事。虽然短期内不会对华人家族企业造成威胁，但未来扶持政策是否偏向本地本土企业，目前还无法预测。但基于过去三林集团、金光集团曾在亚洲金融危机和前总统苏哈托倒台后，造成集团面临瓦解的惨痛教训，印尼的经济发展终究难以和政治发展脱钩。因此，如何兼顾经济与政治发展，配合印尼的相关法令和政策出台重视当地文化发展，建立和谐的关系将成为未来发展的关键点。

在全球面临家族企业接班与传承问题的同时，印尼的家族企业也正面临同样的难题，虽然国家不同，但在华人家族企业接班与传承中，血缘关系几乎是决定接班人的唯一考虑因素。因此，接班人的培养和接班计划制订，便成为决定接班与传承的关键点。

本文试从上述发展的关键点对印尼华人家族企业未来的发展方向，提出下列几个重要建议。

（一）面向国际及多元化发展可以降低发展风险

由于过去印尼政治经济不稳定，间接影响了华人家族企业的发展。三林集团受金融危机和排华运动的影响，家族曾选择在国外避难。而金光集团在所依赖的苏哈托政府倒台后，遭来横祸导致企业面临瓦解的危机。虽然后续政治渐渐稳定，且经济发展也持续增强，但对于印尼排华的疑虑仍然是不可回避的危机。因此，国际化发展是一种相对可以避险的经营方式，除了可以降低运营风险外，更可以借由国际化开阔视野，享有规避赋税的好处。这对于印尼华人家族企业的发展，无疑是一种可以考量的投资选择。

（二）充分利用“一带一路”拓展的机会

“一带一路”建设是中国构建全方位开放的发展新格局，深度融入世界



经济体系架构所提出的重大倡议，旨在促进中国在全球引领经济发展，借由合理的资源配置和融合，带动沿线各国经济的发展，共同打造一个具有“开放、包容、均衡、普惠”的区域经济合作架构。而印尼也在“一带一路”倡议下与中国展开友好合作，有助于两国经济等全面友好发展。这对华人家族企业来说是个大好机遇，可以在“一带一路”倡议下开启两国的经贸发展，持续扩大经贸来往，双边可以达成最好的战略伙伴关系。

（三）融入在地文化的发展

从历史上来看，明清时期广大闽粤人民远离故土，前往东南亚发展，在艰苦的环境里，他们发挥拼搏奋发向上的精神，走出自己的一条道路。但也由于华人这样的精神影响了在地的经济和政治发展，与原住民形成了社会经济与文化价值上的严重冲突，排华运动不断出现，严重影响华人企业的发展。但不可否认的是，这些华人家族企业虽然靠自身的努力在市场上夺得一席之地，但若没有印尼的天然资源和有利的经济发展条件，成功之路将变得更艰辛。因此，如何融入在地的文化发展，充分利用在地的人才，打造符合印尼当地文化的企业，又不失华人家族企业的特色，将成为未来发展的关键。针记集团家族的爱国主义精神，深植在印尼本土，专注在印尼国内投资，成为企业融入在地的最佳典范。

（四）企业的现代化管理

华人家族企业最大的特色就是家族制度，对于企业的发展有极大的促进作用；但对于企业的发展也有不利因素。在企业不同发展阶段，应该采用不同的管理方式和制度。家族制度的优点在于对企业初始阶段的推动有利，企业创业阶段应该尽量发挥家族制度的优势，聚集族人的资金、土地和人力，尽量发挥家长制的权威。在企业发展到一定程度以后，应该逐步抛离家族制度，企业经营并不能等同于家族内部的平衡，它与现代商业社会并不能完全适应。虽然家族制度有强大的韧性和惯性，也该因应时势作出一些调整，企业终归还是要以现代企业制度加以约束和规范。本文案例中可以看到



引入外部人才进入企业管理，以及所有权与经营权的分离，这对家族企业现代化管理是有助益的，也是国际化转型的关键点。

（五）尽早做好接班计划

本文案例中虽然可以看到集团都做好了接班规划，但第一代平均退休年龄都在 80 岁上下，第二代接班人平均年龄也在 50 岁左右，第三代接班人也正在规划中。因此，看似已经完成接班，但上一代退休后依然在企业中出现，对于接班人势必会造成影响，上一代深深影响着第二代接班人的自信与意愿。所以接班计划可以提早做好准备，上一代的放手时机也可以提前，让接班人能有足够的时间大显身手，企业的运营及员工也能提早适应，减少在管理上的摩擦，甚至及早规划第三代的接班事宜，这对于华人家族企业的接班与传承可能是比较适合的方式。

六 结论：家族企业集团发展的可能因应策略

本文研究发现，华人家族企业对于印尼经济发展作出很大的贡献，但受政治及文化因素影响，目前仍应配合印尼本身的经济的发展，充分利用丰富的天然资源，逐步走向国际化的发展方向。除了避免一些政治风险外，这对印尼华人家族企业也是较适合的发展路线。

在家族企业的接班与发展上，虽然本文仅挑选三个印尼较大的华人家族集团企业进行研究，尚无法代表所有的家族企业之发展历程，但在研究过程中发现，各企业发展方向不同但有相同的华人勤奋精神，不管在国内还是国际上都有长远的规划。

对于印尼华人家族企业发展的经验，除了可以提供给其他华人家族企业参考之外，对于正在面临接班与传承的中国家族企业的未来发展方向，也具有参考价值。近年来，印尼的经济发展快速，对华人家族企业具有一定的冲击，但在目前学术上的个案较少。本文试从文献中找到一些研究方向，可以为后续的研究者进一步研究提供参考，未来将会持续对印尼华人家族企业进

行更深入、更密切的调研，获得更多具有参考价值的案例，了解华人家族集团企业在印尼的发展之道。

参考文献

陈凌、王河森：《华人企业集团家族治理模式演进研究》，《东南亚研究》2011年第3期。

温北炎：《经济全球化背景下印尼华人进一步融入当地社会的机遇与挑战》，《东南亚研究》2005年第5期。

文平强：《华人与东南亚经济》，《东南亚研究》2010年第5期。

中国孔子基金会、全国经济哲学研究会、上海市儒学研究会：《新时代儒学与家族企业的文化精神传承》，“从儒学到儒商——当代儒商精神研究的时代价值和国际意义”研讨会，上海财经大学，2019年1月14日至15日。

林梅、柯文君：《苏西洛总统执政10年的印尼经济发展及新政府的挑战》，《南洋问题研究》2014年第4期。

吴崇伯、钱树静：《印尼的中等收入陷阱问题分析》，《南洋问题研究》2017年第3期。

谢成锁、刘磊：《印尼工业4.0路线图综述》，《全球科技经济了望》2018年第4期。

沈铭辉、张中元：《“一带一路”背景下的国际产能合作——以中国、印尼合作为例》，《国际经济合作》2017年第3期。

原晶晶、杨晓强：《印尼华人及其资本发展现状》，《东南亚纵横》2011年第6期。

廖永红：《浅谈华侨华人对东南亚经济发展的影响——以印尼为例》，《新西部》2011年第35~36期合集。