

見證印尼經濟發展歷程的兩大企業集團

黃登興

中央研究院經濟研究所

1. 緒論

印尼一個擁有一萬七千多個島嶼的國家，人口約 2.58 億為全球第四大，僅次於中國、印度與美國。天然資源豐沛，石油天然氣藏量甚多，亞洲唯一石油輸出國組織（OPEC）會員（2009 年退出，2016 年初再加入），亦是錫礦及鎳礦的主要生產國；全球第一大棕櫚油出口國，其出口量兩倍於排名第二的馬來西亞；稻米、咖啡、橡膠等為主要農產出口品。豐沛的天然資源稟賦下，其工業發展起步時間自然相對較晚，由早期的食品及傢俱加工、紡織等輕工業，至晚近的汽車工業。印尼華人的口雖只佔總人口的 3% 不到，卻佔有 80% 的印尼主要經濟活動。因此，華人企業與印尼經濟發展可謂息息相關，本文將介紹的 Salim（三林）與 Astra（阿斯特拉）兩大印尼重要企業集團，都是由華人於印尼脫離殖民統治獨立初期所創，而迄今仍為相當活躍的財團，都名列 2014 年 Forbes 印尼前十大優良公司（Best of the Best）。其中，三林集團的 Indofood Sukses Makmur 主業為食品加工（泡麵），列名 Forbes 2014 最佳企業排名第八，總年銷售額達 57.7 兆印尼盾，Astra International 則為全印尼最大汽車及卡車製造商，年銷售額達 193.9 兆 Rp，Forbes 企業排名第十四位。

2. 三林集團（Salim Group）

發展簡史 三林集團為印尼跨國企業集團，由知名華人有印尼工業化先驅之稱的企業家林紹良所創。1937 年中國抗日戰爭爆發，林紹良為躲避戰亂，到印尼投奔其叔父，在其花生油店裡工作，而後獨立創業。創業之際，適逢印尼歷經荷蘭殖民與日本侵略後的獨立戰爭，林紹良大力支援，給予當時蘇哈托領導的印尼軍隊供應軍火及醫療用品，因而結識了他在商場上重要的影響人物—蘇哈托總統。

戰後印尼經濟蕭條、百廢待舉，林紹良著手國民生計的行業，興辦肥皂場、紡織廠及輪胎廠等；1967 年蘇哈托總統上台，林家亦於 1968 年獲得丁香魚口專營權及全印尼三分之二的麵粉經營權。1970 年代起，林紹良乘著建築業興起及資本市場的開放，開始投資起水泥、房地產及銀行金融業。1975 年跨入金融業，成立中亞銀行（Bank Central Asia, BCA），該銀行後來發展成東南亞最大民營銀行。藉著銀行的支柱，三林企業進一步跨足國際貿易。值得一提的是，1976 年林紹良與另位華商李文正成立力寶集團（Lippo Group），該集團於 1991 年與李文正擁有的 BCA 股權以股份交換方式，賣給李文正，力寶集團主要業務在金融、

零售及房地產，橫跨中國、美日等，林文正在富比士富人排行為印尼第九。三林集團則透過收購活動等，形成一個包含金融、地產、礦業、電子與航運等多種行業的大集團。鼎盛時期的三林集團，擁有印尼最大的零售銀行、水泥廠、麵粉加工廠、汽車製造、廣播電視和石化用品；並占有 90% 的方便麵市場、85% 的麵粉市場、35% 的牛奶市場與 30% 的食油市場。

集團近況 1997 年 7 月爆發嚴重的亞洲金融危機，隔年蘇哈托政府倒台，於雅加達騷亂中，三林集團壟斷地位引起的不滿和怨言，使集團失去了印尼麵粉市場的壟斷權，財產遭受洗劫，位於耶加達的總部被暴徒夷為平地，旗下的 BCA 銀行亦被充公。

金融風暴後，三林集團脫售了銀行等資產以清償 58 億美元的債務，失去了金融、汽車及水泥業等業務，保留食品及啤酒公司。此後，三林集團更加致力經營海外市場，投資遍佈東南亞各國及中國香港、北美和澳洲。跨海投資著名例子如收購新加坡電話公司，斥資 2.5 億美元收購中國中遠置業集團的全部股權，並改組為三林集團在中國的投資和管理平台。2012 年開始，三林集團回頭掌控金融危機時被迫放棄的汽車製造商 Indomobil Sukses Internasional，並購入印尼第二大汽車集團 Indomobil 52.4% 股份，經營汽車零組件生產及管理的業務。2012 及 2013 年於巴西收購糖廠及生產乙醇的公司(CMAA)、收購中國優質的蔬菜種植及加工公司“中國閔中食品公司”，使集團擴大並加強其乙醇、糖業及蔬菜種植與加工業務。2016 年集團亦計畫在柬埔寨投資從事食品加工、能源、醫療、金融和生態旅遊業等，特別是進軍農基工業。

如今的三林集團產業橫跨多元領域，包含農業、畜牧業、食品生產、汽車製造、能源、建材、化工、通訊與傳媒、房地產與工業園區開發、度假村與酒店業、分銷與零售業、銀行與金融業等。

3. 阿斯特拉國際企業集團 (Astra International, AI)

發展簡史 阿斯特拉集團成立於 1957 年，以 2.5 萬美元起家。原本為果汁及其他農副食品的經銷商，由華人謝建隆兄弟所建立，進而參與小規模貿易。集團進一步在蘇哈托政府下，領先各界以本土名義取得建立組裝工廠的執照。60 年代後期，開始從事汽車買賣，並和日本豐田汽車合作成立合資公司，在印尼裝配汽車，壟斷印尼汽車產業。鼎盛時期，擁有 15 億美元的資產，年營業額達 25 億美元，並佔有 55% 的印尼汽車市場，屬印尼第一。

第二代的謝建隆長子於 1979 年學成歸國，成立蘇瑪銀行。伴隨印尼經濟起飛，該銀行投資於金融保險業務和房地產投資開發，資本乃迅速膨脹，十年內以蘇瑪銀行為中心的蘇瑪集團擁有 10 億美元的資產，事業遍及歐美和東亞地區，成為與阿斯特拉集團相當的企業。

但於 1990 年底，印尼政府意識到經濟發展過熱，開始實行經濟緊縮政策。

銀根緊縮的貨幣政策造成行業衰退，以致蘇瑪銀行的貸款呆帳暴增，所經營的房地產又難以脫手，累積高達 5 億美元的債務、20% 以上的利息負擔及搶兌狀況。謝建隆作為銀行向外融資的擔保人，1993 年被迫將其阿斯特拉國際的 76.4% 股權全部賣出，其中有 50.1% 股權於 2000 年起陸續被新加坡的怡和合發控股公司所購入。

集團近況 目前的阿斯特拉集團為印尼多元化集團之一，市場大致以印尼為主，主要業務可分六大類，包括汽車、金融服務、重型設備、農業貿易、信息技術和基礎設施。長期專注的汽車製造和經銷仍為其核心業務，是該集團最大的部門。根據 2015 年集團的財報顯示，汽車製造和經銷之淨利占整個集團之 51.6%，其次為金融服務佔 24.6%。

阿斯特拉集團與日本多個汽車製造商皆具有合作關係，不僅擁有豐田（該國最大的銷售品牌）、標緻、大發、寶馬、五十鈴和日產柴油獨家經銷權，公司還維持一定的豐田、大發、五十鈴汽車製造業務，以及全國領先品牌摩托車，本田摩托車獨家製造和分銷權。金融服務業務則配合汽車銷售，主要提供金融購車之服務。多年經營下來，該集團已成為印尼最大的汽車生產和經銷商，在印尼銷售量之市佔率已達 50%。

今(2016)年起，阿斯特拉集團更以內部資金共 13 兆 6,000 億盾，增加基礎設施與物流部門，以子公司 United Tractors 開發重型設備及機動車網路業務，阿斯特拉國際集團則繼續進行高速基礎設施工程與開發房地產等業務。

4. 結語

以上兩家印尼集團企業的發展過程，與印尼的經濟由農業加工、紡織等輕工業，邁向汽車與金融業的發展路徑，相互輝映。從這些集團的發展經驗，可以發現在印尼從事企業經營不可或缺的政商關係，所謂親信資本主義（crony capitalism）的本質。但在擁有百多種族裔的印尼而言，華裔企業家的傑出表現，一旦發生政經動亂，其辛苦所建立的企業王國往往成為暴民攻擊的對象，使集團生存大受威脅。這或許可以解釋何以為世界第四大人口的印尼，迄今尚乏國際品牌大企業的原因之一。法治為資本主義市場經濟下永續經營的基石，擁有印尼公民權的華裔企業，尚且難以獲得即時的法治保障其生命財產，沒有邦交關係的台商所面對的政治風險，更難以想像。如何實質上提供系統性的政治風險評估，並適時提供安全保障，當為政府南向政策上的重要戰略考量。