



作者:翁俊民 印尼宪法总统国策顾问 印尼国信集团创办人

# 创业不易,守业更难

## ——从吴其顺看家族企业兴与衰

- ★ 以先父名字“士志”命名公司,寓意完成未竟事业
- ★ “士志”一词源于论语“士志于道”,吴家先人非等闲之辈
- ★ 士志集团三兄弟的“铁三角”关系
- ★ 一根藤上的瓜,往往是一荣俱荣,一损俱损。
- ★ 如何打破“富不过三代”魔咒
- ★ 富贵传家,成也因此,败也因此
- ★ 孟子的“传家”之道
- ★ 吴其顺创业史,具有教科书式的示范

许多人一提到家族企业就是一种负面看法,认为家族企业不够水准,因注重裙带关系,而不能做到人尽其才,事尽其善。

的确如此,现实生活中不乏其例,人们常说“富不过三代”。香港十大富豪中,多有兄弟因财失义、对簿公堂的事。毕竟时代不同了,家族企业也不尽如此。

在我们小时候,父母开店,通常是爸爸进货,妈妈销售,女儿管财政,儿子负责搬运货物。家族企业,肇始于此。

如今则大不相同,父母有了经济基础,首先想到的是教育,尤其是华裔,必定要送孩子读大学,相当一部分毕业于国际名校,具有丰富的专业知识,其学识甚至超过父母。因此不能再以老眼光看家族企业,以偏概全,一概而论。这样的企业子女,本身就是专业人才。

我们要认识到几个重点。一是父母能够成全子女,造就子女,送到合适的高等学府,接受理想的教育,尽可能掌握先进技术、科技手段,具有准专家的水准。

二是父母要对子女从小提供良好的道德教育,培养孩子工作勤劳、生活节俭、为人诚恳、信守诺言的品质,塑造良好的性格、性情,不仅有智商,情商也要高。

三是父母要给予子女提供开拓视野的机会,不能是井底之蛙,见识短浅,否则也难成大器,在全球竞争的时候,需要眼观六路,耳听八方。

如果一个家族企业,任用这样的子女,企业自然兴旺发达,因为他们不仅是专业人才,也不缺乏忠诚度,对于家族企业,只有加分的可能,没有减分的道理。

我们聘请一位专家,若由于对其人品失察,与你不是一条心,企业反受其害。作为子女就没有这个担忧,可说是两全其美,两相兼顾。

在这方面,印尼华贤吴其顺(Paulus Utomo)就给我们提供了最好实例证明,也是我们学习的榜样。

吴其顺的家族企业——士志(Soechi Lines)船业集团,作为上市企业拥有40艘轮船的船队,总运力达150万吨,以总吨数而言,高居印尼之首。

运输业务包括原油、天然气、棕榈油和化学品等,从阿拉伯国家进口原油到印尼,从印尼输出天然气到其他国家。全世界最大的超级油轮33万吨,印尼只有三艘,士志集团就拥有两艘。

士志集团已经做到东南亚第一,名副其实的“印尼船王”。

吴其顺的创业史,在印尼华人中耳熟能详,过程与事迹可圈可点,具有教科书式的示范。

1998年亚洲金融危机,美元兑印尼盾汇率大涨,士志集团却“因祸得福”,海外业务以美元结算,而其运营成本多为支出印尼盾,因此大赚“汇率收益”。

几年前国际油价一跌再跌,这对业务大而专的士志集团,非但没有造成负面影响,反而是发展良机。国际油价猛跌35%,而油船的运费却节节上涨。

吴其顺利用全球航运低谷期,把握时机逆势操作,建立自己的造船厂。自己船队的轮船轮流进厂修理,仅此一项,就有稳定的业务,不再需要对外支付大量的维修费。

2017年,士志集团制造的排水量17500吨油轮下水,该油轮是印尼国营石油公司订购。目前还有两艘万吨油轮在建。造船厂员工已达3000人。

印尼政府为保护本地企业,规定国内的航运只能由印尼旗帜的船只运载,国内的船只必须先选择在本国船厂修理。政策的好处,都让吴其顺赶上了。

吴其顺的事业,是典型家族企业模式。华社圈中人称,士志集团由吴家三兄弟组成“铁三角”,稳扎稳打,无往不胜。

吴其顺是集团创办人、董事长,大弟吴其文是船厂执行总经理,小弟吴其兴是航运公司总经理。兄弟各有所长、各司其职。家中老大吴其文则经营自己的种植业。

吴其顺祖籍中国福建南安,祖父13岁下南洋谋生,其父吴士志年轻时曾在马来西亚念书,十七八岁回到棉兰经商。然而吴士志英年早逝,过世时仅44岁,排行第二的吴其顺当时只有11岁。

母亲独自承担起家庭责任,她经常对孩子说:“你们是没有父亲的孩子!”时刻不忘提醒子女,一家人要团结互爱,加倍努力。吴其顺兄弟早餐吃的是不加鸡蛋的炒饭,只放几滴酱油。

1965年,吴其顺在棉兰华校“崇文中学”念完,就遇到印尼变天,只能放弃升学深造,到叔叔的土产贸易行打杂。70年代初,他以父亲的名字“士志”作为公司的商号,成立自己的商行。

1974年,吴其顺辗转来到雅加达,与刚大学毕业的小弟吴其兴一起,从事油气基础设施的承建和供应,算是小型承包商。事业取得第一个突破是获得美国公司承包合同,对新加坡运输天然气到亚齐,赚得事业上的第一桶金。

1979年,吴其顺、吴其文和吴其兴三兄弟,正式进军船运业,拥有第二艘油槽船,船重6500公吨,船价200多万美元。三兄弟从不冒进,当接到合同确定有生意时,才会向银行商谈贷款。银行则根据订单设计借贷方案。生意规模由此慢慢扩大。

如今吴其顺年事已高,事业逐步转移给子女。他的子女从小在家被管束,长大后又到海外高等学府学习,成为品学兼优的专业人士。他们都在家族企业中任职,做到学有所用,发挥专长。

士志集团由于第二代陆续进入,犹如注入新鲜血液,公司管理更加完善规范,人力、物力、财力等资源得到充分运用,以现代企业管理理念,驾驭越做越大的公司,建成协调统一、反应敏捷的更高层次的执行团队,在国际市场更具竞争力。

吴其顺的士志集团,具有浓厚的家族色彩,以先父名字命名,寓意完成父亲未竟的事业,不负母亲的嘱托,当然需要同族人的共同努力。

“士志”一词源于论语:“士志于道。”可见吴家先人,本不是等闲之辈,胸怀大志,立身行道。从祖父下南洋,经历三代,潜力激发,终成大业。

吴其顺当年靠叔叔讨生活,如今兄弟三人形成鼎足之势。吴氏族人始终走在预设的轨道上,聚成一条线,铆足一股劲,拧成一根绳,其力可能缚苍龙。“二人同心,其利断金。”(周易语)何况是合族之力。如此为人行事,不成功才是意外。

自古以来,中国就实行宗法制度,延续数千年,设宗庙,建祠堂。中国人的祖先崇拜,可以说是一种信仰,谁都希望自己的家族繁荣昌盛,个人和家族的关系是荣辱共存。在如今的现实生活中,一根藤上的瓜,往往是一荣俱荣,一损俱损。

中华文明长久以来有赖于皇权的家族式统治,虽然也有兄弟相残,弑父篡位,但稳定局面占主流。近代国家政体虽被共和取代,但家族观念仍具有合理内核,是一股强大的社会力量。

汉族自古讲究门风,注重家教,而家规家训作为规范和传承家族精神的载体,代代相传,对家族后世起着警示作用。

这种凝聚力与效力,只属于家族内部,不能延伸到公司管理层面,因此子女在企业中能发挥不可替代的作用。践行家风,实践德行,就是造福社会。

为了避免家族事业中的负面因素,离不开严格的家教,子女要具有良好的人品,不能斤斤计较,见利忘义。

吴其顺的家族就具有这种品德。由于合力同心,方越做越大。据我本人估计,吴其顺家族的身价不会少过50亿美金。

吴其顺的家庭不存在这三个方面的问题,他的孩子学有所成后,都在公司做事,兄弟姐妹之间,没有吵闹的事发生,和谐相处,相互配合。富贵传家,可见成也因此,败也因此。

吴其顺由于小时吃苦,很同情下层人民,除了照顾好自己员工,就是与太太谢莉珍(Poppy Utomo)投身公益事业。

老子道德经说:“祸兮福之所倚,福兮祸之所伏。”我想特别提醒印尼

华裔,善加经营家族企业,因为我们不能只看到家族的正面因素,更要小心潜在的危险,以免前功尽弃,让几代人的努力付诸流水。

印尼华裔中有不少家族企业走向衰败,据我观察与分析:一是,自己没有给子女做出榜样,有钱了就奢华铺张、三妻四妾。孩子看在眼里,有样学样,也变得自私享乐。

二是,忙于自己的事业,忽视对孩子的教育培养,孩子任性发展,沾染上许多富家子弟的坏习气。把家族企业交给这样的孩子,自然也是走向衰败的开始。

三是,自身品质没有

谢莉珍女士更是身体力行,甚至下厨为公益活动准备饭菜。以至于吴其顺说:“我是托大家的福,才吃到太太做的菜。”

打江山易,守江山难,如何打破“富不过三代”魔咒?先追溯一下“富不过三代”的孟子原文。孟子说:“道德传家,十代以上,耕读传家次之,诗书传家又次之,富贵传家,不过三代。”可见在诸多因素中,道德为上。

创业不易,守业更难。相关道理大家都懂,缺的是用心。用心做事是成就人生的唯一途径,也能让家族事业这棵大树,枝繁叶茂,屹立不倒。

不仅如此,抗疫工作组还发布了2021年第16号通知书,规定每一位离家出行的人都有义务遵守并执行6M卫生规则。

6M规则包括戴口罩、在流水下用肥皂洗手、保持社交距离、远离群聚、减少活动和避免一起吃饭。

此前,抗疫工作组还把最大限度自我保护的防疫建议从3M收紧到5M,即戴口罩、用流水洗手、保持社交距离、远离

群聚和限制流动性。

此前,抗疫工作组还把最大限度自我保护的防疫建议从3M收紧到5M,即戴口罩、用流水洗手、保持社交距离、远离

群聚和限制流动性。

不仅如此,抗疫工作组还发布了2021年第16号通知书,规定每一位离家出行的人都有义务遵守并执行6M卫生规则。

6M规则包括戴口罩、在流水下用肥皂洗手、保持社交距离、远离群聚、减少活动和避免一起吃饭。

此前,抗疫工作组还把最大限度自我保护的防疫建议从3M收紧到5M,即戴口罩、用流水洗手、保持社交距离、远离

群聚和限制流动性。

不仅如此,抗疫工作组还发布了2021年第16号通知书,规定每一位离家出行的人都有义务遵守并执行6M卫生规则。

6M规则包括戴口罩、在流水下用肥皂洗手、保持社交距离、远离群聚、减少活动和避免一起吃饭。

此前,抗疫工作组还把最大限度自我保护的防疫建议从3M收紧到5M,即戴口罩、用流水洗手、保持社交距离、远离

群聚和限制流动性。

不仅如此,抗疫工作组还发布了2021年第16号通知书,规定每一位离家出行的人都有义务遵守并执行6M卫生规则。

6M规则包括戴口罩、在流水下用肥皂洗手、保持社交距离、远离群聚、减少活动和避免一起吃饭。

## 总统召开两次局部内阁会议 预防圣诞节和新年假期引发严重疫情

【本报讯】总统府办公厅主任穆尔多科表示,佐科维总统召开了两次局部内阁会议,讨论预防圣诞节和新年假期社区流动性增加带来的影响。穆尔多科说,省长、市县长、区域领导协调论坛(Forkompimda)、各部委和机构都参加了会议。佐科维周二(26/10)在与媒体现场问答环节

中强调,我们有可用的疫苗,应尽快加速疫苗接种。穆尔多科补充说,总统还强调各方都应该谨慎,不要陷入像前一段时间那样的局面。他说,我们都经历过实施紧急社区活动限制(PPKM)是多么的不舒服,不要让这种情况再次发生。因此,佐科维要求地

方政府坚决应对人们对恢复常态兴致勃勃的局面,必须妥善处理。目的是让人们保持警惕,因为当前的大流行病情况还没有结束。穆尔多科接着说,佐科维表示,政府确实考虑过如何使人们做好准备,适应从大流行病向地方病过渡的情况。他解释说,政府已经

考虑到这一点,以便这种过渡能够顺利进行,并且一切准备就绪。所以,如果以后我们不得不面对流行病,那么一切都会好起来的。此前,佐科维透露,根据政府进行的调查,在即将到来的圣诞节和新年假期,有1990万人希望回乡过节。他认为,这属于广泛

的人员流动,所有省区和市县区都必须预料到并做好准备。佐科维提醒说,根据以往的经验,圣诞节和新年假期将引发新冠病毒广泛传播。此前,抗疫工作组还把最大限度自我保护的防疫建议从3M收紧到5M,即戴口罩、用流水洗手、保持社交距离、远离

群聚和限制流动性。不仅如此,抗疫工作组还发布了2021年第16号通知书,规定每一位离家出行的人都有义务遵守并执行6M卫生规则。6M规则包括戴口罩、在流水下用肥皂洗手、保持社交距离、远离群聚、减少活动和避免一起吃饭。