比利·阿尔曼 BILLY ARMAN

橡胶割工走进国家宫殿

印度尼西亚低价手机资费创新者传记

祖尔菲卡尔·富阿德 ZULFIKAR FUAD

比利·阿尔曼 BILLY ARMAN：橡胶割工走进国家宫殿
～ 印度尼西亚低价手机资费创新者传记

作者：祖尔菲卡尔·富阿德 (Zulfikar Fuad)
编辑：法赫米·穆巴罗克 (Fahmi Mubarok)
封面设计：法赫米·卡索法 (Fachmy Casofa)
书籍内页版式设计：法赫米·卡索法 (Fachmy Casofa)
译者：阿斯玛拉瓦蒂 (Asmarawati)

首次印刷：2016年9月
第二次印刷：2018年9月
第三次印刷：2024年2月
第四次印刷：2025年9月
中文特别版印刷：2026年2月

ISBN : 978-602-14481-3-7

版权受法律保护。
未经出版方或版权持有人事先书面许可，本书任何部分均不得以任何形式或任何方式被复制、存储于可检索系统中、再版或传播，包括但不限于电子方式、机械方式、复印、录音或其他任何方式。

All right reserved.
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

“印度尼西亚民族（Bangsa Indonesia）理应为 比利·阿尔曼（Billy Arman）的成就与贡献感到骄傲并心怀感恩。作为一位创造者，他参与并点亮了我国电信建设的发展进程。鲜有人知的是，印度尼西亚 GSM 低价通话资费——甚至使印尼成为全球手机通话资费最低的国家之一——最早正是由 比利·阿尔曼（Billy Arman）所构想。得益于他的创意，如今印尼人民才能享受到低价的手机通信服务。过去，只有富人和中产阶级才能使用手机，因为资费昂贵；而现在，几乎各个阶层都已通过手机彼此相连。”

—— 工程师·哈吉·蒂法图尔·森比林（Ir. H. Tifatul Sembiring），印度尼西亚共和国通信与信息技术部长（Menteri Komunikasi dan Informatika RI，2009–2014），印度尼西亚共和国国会（DPR RI）议员（自2009年起连任三届）。

“聪明的人未必有创造力，而有创造力的人通常都很聪明。每当一扇门关闭时，他们会迅速找到其他的门。比利·阿尔曼（Billy Arman）正是如此。尽管他的正规教育程度并不高，但他坚韧不拔，拥有强大的自我驱动力，富于创造力。正因为他的坚持，如今印尼社会才能享受到低价的手机通信服务。”

—— 雷纳德·卡萨利教授（Prof. Rhenald Kasali, Ph.D.），学者与商业实务专家，印度尼西亚大学（Universitas Indonesia）经济学院管理学教授。

“在正式出版与发行之前，比利·阿尔曼（Billy Arman）的这本书我已经通读完毕。他的人生故事非常打动人心，生命旅程非同寻常，令我由衷钦佩。”

—— 达赫兰·伊斯坎教授（Prof. Dr. Dahlan Iskan），印度尼西亚共和国国有企业部长（Menteri BUMN RI，2011–2014），爪哇邮报集团（Jawa Pos Group）创始人。

“伟大心智的人生中，往往蕴藏着无数黄金般的故事。当这些故事被呈现在书中时，便成为滋养生命的智慧源泉。比利·阿尔曼（Billy Arman）的人生故事持续散发着智慧之光。他的一生充满考验，却总能将考验转化为祝福。将考验视为人生荣耀的人，必能改变处境，使其向善向好发展——这正是本书中最为突出的信息。”

—— 阿尔贝蒂恩·恩达（Alberthiene Endah），传记作家、小说家。

“我钦佩 比利·阿尔曼（Billy Arman）为实现理想所展现出的非凡毅力与斗志。他成功地在雅加达（Jakarta） 成为一名企业家——若从其出身、成长环境与童年生活来看，这几乎是不可能完成的事。甚至直到今天，他的家乡仍然变化不大，依旧保持着他童年时期的模样。我深信，这本传记将极大地启发无数像 ‘Ek An – Ek An’ 那样的孩子，以乐观的心态迈向未来，通过奋斗精神追求更美好的人生，正如比利·阿尔曼先生（Bapak Billy Arman） 所展现的那样。”

—— 克里斯蒂安迪·桑贾亚（Drs. Christiandy Sanjaya, S.E., M.M.），西加里曼丹省副省长（Wakil Gubernur Kalimantan Barat，2008–2013、2013–2018），印度尼西亚共和国地方代表理事会（DPD RI）成员（2019–2024）。

“比利·阿尔曼（Billy Arman）的人生故事引人入胜、发人深省。我相信这本书将成为畅销书之一。祝贺并祝愿比利先生取得圆满成功。”

—— 哈斯努尔·苏海米（Ir. Hasnul Suhaimi, M.B.A.），PT XL Axiata 公司总裁董事(Direktur Utama PT XL Axiata，2006–2015)

“比利·阿尔曼（Billy Arman）坚韧不拔、永不言弃、敢于决策、创意丰富，并在宗教生活中保持宽容。正是这些品质，引领他走向成功之门。祝贺你，比利叔叔（Om Billy）。愿你继续为国家与民族贡献作品与力量。”

—— 拉赫玛瓦蒂·阿尔夏德博士（Dr. dr. Rachmawati Arsyad），印度尼西亚共和国总统医疗团队医生（Dokter Kepresidenan RI，2004–2014）。

“我和家人衷心欢迎 比利·阿尔曼（Billy Arman）橡胶割工走进国家宫殿（Penyadap Karet Menapak Istana）的出版。在比利担任我已故父亲 扎希德·侯赛因（Zahid Husein） 的总统府私人助理期间，尽管我因求学常驻台湾（Taiwan），我们之间始终保持着密切沟通，尤其是与我已故的兄长 夏姆苏丁·希达亚特（Syamsudin Hidayat）。愿此书成为激励落后儿童的动力，让他们也能像比利一样，成就人生。”

—— 努尔·希达亚瓦蒂（Nur Hidayawati），印度尼西亚共和国总统府艺术文化与内务管理处处长（Kepala Bagian Pengelola Seni Budaya dan Tata Graha Istana Kepresidenan RI, 2009–2014），已故扎希德·侯赛因（Zahid Husein）之女。

前言
印尼国民军海军上将(退役)
迪迪特·赫尔迪亚万·阿沙夫

Laksamana TNI (Purnawirawan)
Dr. Didit Herdiawan Ashaf, M.P.A., M.B.A.

比利·阿尔曼(Billy Arman)是我非常熟悉的一位人物,他是一位品格坚韧、性格鲜明的人。自幼年起,他的人生旅程便经历了种种磨炼与严峻考验,而他始终将这些视为挑战,从而把重重障碍转化为前行的机遇。正是这些极为宝贵的人生历练,塑造了他坚韧不拔、富有创造力、勤奋工作且永不言弃的品格。

这位来自坤甸(Pontianak)的地方之子,乳名为"Ek An(埃克·安)",如今已成长为印度尼西亚本土一位成功的企业家,担任 Tuas Mas Group(图阿斯·马斯集团)与 Tunas Mandiri Group(图纳斯·曼迪里集团)的企业领导者。尽管事业有成,但他始终保持着朴实的生活态度与高度的社会责任意识。

他不仅具备卓越的创造力,也在印度尼西亚电信产业的发展过程中,贡献了多项重要的创新成果。此外,他还怀有强烈的国家与民族奉献精神,因此曾获得信任,先后

担任 印度尼西亚共和国总统苏哈托（Presiden Soeharto）总统援助局局长助理，以及 印度尼西亚共和国副总统尤素夫·卡拉（Wakil Presiden Jusuf Kalla）特别幕僚协调官助理，在相关工作中提供支持与协助。

这本关于比利·阿尔曼（Billy Arman）的传记，十分值得国家未来一代的青年阅读与思考。通过他的经历，人们可以清楚地认识到：成功并非一蹴而就，而是必须依靠坚定追求理想的意志、勇于走出舒适区（*comfort zone*）、持续而艰苦的努力，以及始终不放弃的精神，才能逐步实现。我衷心希望，这本书能够激励未来的民族栋梁，启迪一代又一代即将肩负国家使命的青年领导者。

*印尼国民军海军上将（退役）迪迪特·赫尔迪亚万·阿沙夫 Laksamana TNI (Purnawirawan) Dr. Didit Herdiawan Ashaf, M.P.A., M.B.A. 曾任：印度尼西亚国民军海军副参谋长（Wakil Kepala Staf TNI AL，2014–2015），印度尼西亚国民军总参谋长（Kepala Staf Umum TNI，2015–2019），国防部监察长（Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan，2019），国防部长海军领域特别助理（Asisten Khusus Menteri Pertahanan Bidang Matra Laut，2019–2024），印度尼西亚共和国海洋与渔业部副部长（Wakil Menteri Kelautan dan Perikanan RI，2024–至今），北海岸管理机构负责人（Kepala Badan Pengelola Pantai Utara – Pantura，2025–至今）

前言
印度尼西亚国民军中将（退役）瓦里斯

Letnan Jenderal TNI (Purnawirawan) Waris

能够在新秩序时期（Orde Baru），于印度尼西亚共和国总统府（Istana Kepresidenan Republik Indonesia）结识一位自幼勤奋刻苦、努力工作的亲切前辈——比利·阿尔曼（Billy Arman），我深感应当向全能的上帝心怀感恩。

自我晋升为中校（Letnan Kolonel）起，便开始在总统安全部队（Pasukan Pengamanan Presiden，Paspampres）服役，自1996年9月至1997年9月，正值苏哈托总统（Presiden Soeharto）与特里·苏特里斯诺副总统（Wakil Presiden Try Sutrisno）执政时期。其后，在1997至1998年担任宗邦县军分区司令（Komandan Kodim 0814 Jombang）后，我再次被派回总统安全部队，在巴哈鲁丁·优素福·哈比比总统（Presiden B.J. Habibie）执政期间，担任B组副指挥官（Wakil Komandan Grup B）。随后，在阿卜杜拉赫曼·瓦希德总统（Presiden Abdurrahman Wahid）就

任后，我晋升为A组副指挥官（Wakil Komandan Grup A），并任职至2001年。正因在总统安全部队服役，我的工作活动范围几乎始终围绕独立宫北区（Istana Merdeka Utara）与独立宫南区（Istana Merdeka Selatan），甚至包括总统及副总统的官邸。

在苏哈托总统执政时期，大约于1996年，当我担任B组安全营指挥官（Komandan Batalyon Pengamanan Grup B）时，开始结识比利·阿尔曼。当时，我称呼他为“Om Billy（比利叔）”。我们同在总统府体系内执行任务，而比利叔更多时间出现在独立宫北区，较少前往独立宫南区。

彼时，比利叔担任扎希德·侯赛因（Zahid Husein）先生的私人助理；后者是印度尼西亚共和国总统援助局局长（Kepala Biro Bantuan Presiden RI），同时也负责管理多项由苏哈托总统主持的基金会之财务事务。我们无论是在公务往来中，还是作为相互熟识的同僚与朋友，都时常见面交流。在与朋友们的轻松闲谈中，我们有时半开玩笑地称比利叔为“宫廷里的老面孔（dalang istana）”，意指他自苏哈托总统时期起，便长期在总统府环境中工作，与各界人士皆保持良好而自然的往来关系。

后来，在苏西洛·班邦·尤多约诺总统（Presiden Susilo Bambang Yudhoyono）第二任期内，我以印尼国民军少将（Mayor Jenderal TNI）军衔出任总统安全部队司令（Komandan Pasukan Pengamanan Presiden）时，再次在总统府与比利叔重逢。事实证明，他依然长期坚守在总统府岗位上。愿他所付出的奉献与服务，能够持续为国家与民族带来积极的意义。

*印度尼西亚国民军中将（退役）瓦里斯 Letnan Jenderal TNI (Purnawirawan) Waris 曾任：总统安全部队司令（Komandan Pasukan Pengamanan Presiden，2010–2011）；雅加达军区司令（Panglima Kodam Jaya，2011–2012）；国家韧性委员会秘书长（Sekretaris Jenderal Dewan Ketahanan Nasional，2012–2015）。

乌马尔·赛义德博士（工程师）笔记

DR. Ir. UMAR SAID

“信仰、惊喜与奇迹”

阅读 比利·阿尔曼（Billy Arman）的这本书，仿佛在阅读《一千零一夜》。书中充满了惊喜与奇迹。我觉得自己从童年到青少年时期的生活同样贫困而艰辛。即便完成学业、成为一名公务员之后，生活依然拮据。然而，与埃克·安（Ek An）的人生经历相比，我年轻时所经历的苦难根本不值一提。这个世界上有许多生活困苦的人，但坦率地说，我从未听说过有人比埃克·安（Ek An）更为艰难的遭遇。

我已经记不清自己是从什么时候开始认识已经改名为比利·阿尔曼（Billy Arman）的埃克·安（Ek An）。可以确定的是，大约在2000年前后。我遇到过很多人，喜欢长篇大论地讲述各种事情，包括他们的事业与私生活。很多故事后来都会变得乏味，而且走向也很容易预测。但聆听 比利·阿尔曼（Billy Arman）讲述他的事业与人生经历，却完全不同。

当我听到 比利·阿尔曼（Billy Arman）如何在印度尼西亚 成功制作并使用属于自己的“移动电话（telepon seluler）”的故事时，内心充满敬佩。我认为，他的发明并非源自先进实验室、深厚的电子学、波动物理或其他工程学科的系统掌握，而是源于他对“移动电话”的迫切需求。正是这种需求，促使比利·阿尔曼（Billy Arman）去学习、去尝试，并最终成功创造了属于他的移动电话。这种态度，并非人人具备。我非常享受这个故事。或许我比别人稍微幸运一些，因为在阅读之前，我已经亲耳听比利·阿尔曼（Billy Arman）讲述过这一切。

另一个同样引人入胜的故事，是 比利·阿尔曼（Billy Arman）关于如何选择建材店和餐馆选址以获得盈利的理论。起初，我还以为他会谈论占卜、神秘学或类似的东西，结果发现自己完全错了。比利·阿尔曼（Billy Arman）讲述的是城市中忙于工作的人们的节奏，那些家里雇有工人、正在建房或翻修房屋的人们的生活状态。

根据 比利·阿尔曼（Billy Arman）的理论，建材店应该设在通勤人群上班方向道路的左侧。人们在上班途中，顺路就可以在左侧的建材店下单购买所需材料。这样一来，工人每天都能顺利施工，无需等待材料。相反，餐馆或食品销售点则应设在建材店的对面道路一侧，这样人们在下班回家途中，便可顺手购买家庭晚餐。忙碌的人往往没有时间自己下厨。

比利·阿尔曼（Billy Arman）的这一理论，是他凭借对城市生活喧嚣节奏的敏锐观察，总结出来的经验性判断。当然，这一理论并非普遍适用，可能更适合住宅区与商业中心之间的道路，而这样的道路在各个城市中并不少见。比利·阿尔曼（Billy Arman）始终把现实需求作为思考的基础和行动的动力。

我注意到，埃克·安（Ek An）拥有许多内在力量，使他得以成功穿越属于自己的“一千零一夜”奇迹人生：他强烈的进取意志，从不放弃的心理素质，从不自卑的态度，不断学习的渴望与分析能力，敢于尝试和承担风险，善于思考他人尚未思考的问题，始终寻找朋友，以及他内在而坚定的信仰。这种信仰并非停留在宗教仪式层面，而是塑造了他整个人生态度的信仰。

我并不清楚，比利·阿尔曼（Billy Arman）这样的信仰，究竟是他在摆脱贫困与人生泥沼之后，对至高者表达感恩的体现，还是自幼便已根植于心。我认识的比利·阿尔曼(Billy Arman)，始终带着这样的信仰生活，并且让它内化为生命的一部分。

在 比利·阿尔曼（Billy Arman）的书中，还有许多其他精彩的故事。我非常享受阅读这本书。我由衷地建议年轻一代阅读此书，以学会用充满乐观的眼光看待世界。无论生活艰难与否，每个人都值得阅读这本书。

* 乌马尔·赛义德 博士／工程师（DR. Ir. UMAR SAID）能源领域专家与资深官员，曾任 印度尼西亚共和国能源与矿产资源部秘书长（Mantan Sekretaris Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia）；印尼国家电力公司 PT PLN 委员（Mantan Komisaris PT PLN）；印尼国家石油公司 PT Pertamina 委员(Mantan Komisaris PT Pertamina)。

目录

前言: 印度尼西亚国军海军上将(退役)迪迪特·赫迪亚万·阿沙夫

Laksamana TNI (Purnawirawan) Dr. DIDIT HERDIAWAN ASHAF, M.P.A., M.B.A.

前言: 印度尼西亚国军中将(退役)瓦里斯

Letnan Jenderal TNI (Purnawirawan) WARIS

乌马尔·赛义德博士(工程师)笔记 DR. Ir. UMAR SAID: “信仰、惊喜与奇迹”

序章 -- 每秒 1 印尼盾(Rp),改变印度尼西亚

第一部分 -- 人生历程与走出贫困的奋斗

1. 坤甸 (Pontianak) 1965–1970: 出身贫寒却勤奋坚韧的孩子

2. 椰子撬壳工、橡胶割胶工与稻谷仓守护者

3. 面包小贩、守候落榴莲者与远海捕鱼工

4. 从木板校舍的墙缝中学习识字、写字与算术

5. 阑尾手术后,仍在家中制作蜡烛谋生

6. 十四岁才进入小学,被老师断言“不可能成为成功的人”

7. 从电影院流动小贩到电影放映机管理员

8. 只身闯荡雅加达，以零工维持生活与学业

9. 牛仔裤工厂夜班守卫、尼赫鲁英语课程，以及一片面包的挽歌

10. 第二次被赶走：丝网印刷工、补胎匠与印章制作者

11. 市区公交车上的老人故事，以及斋月里“分享”的召唤

12. 走街串巷的地毯销售员：在学习与工作中，用真心建立关系

第二部分 -- 创新者：思想、信任与服务

13. 雅加达 (Jakarta) 1986：无线电话生意——以创意与信任为资本

14. 热爱印度尼西亚：从 易克安 (Ek An) 更名为 比利·阿尔曼 (Billy Arman)

15. 成为分销合作伙伴：Telkomsel 推出第一代移动电话

16. 建立三大轴心的战略：Telkomsel、Pertamina 与 Hiswana Migas

17. 人生的转折点（2001）：Tuas Mas Group 的起飞时刻

18. 赢得市场的战略：IM3 用户之间免费通话

19. Satyalancana Wira Karya：人民得以享受低廉的移动通信资费

20. 多媒体免费公用电话的倡议者：服务社会弱势与准贫困群体

21. 燃油代金券（Voucher BBM）：防止补贴燃油囤积与走私

22. 在印度尼西亚大学分享与启发青年一代

第三部分 -- 撼动电信产业的创新

23. 具有历史意义的时刻：革命性构想“每秒 1 印尼盾（Rp）”的诞生

24. 从战略到执行：突破电信产业的高墙

25. 资费之战：当话费价格成为赢得市场的武器

26. 为印尼人民生活便利而生的电信创新

27. 创新项目落地的创意融资策略

28. 电信产业创新带来的社会与经济影响

29. 漫长的创新之路：从被拒绝与忽视，到势不可挡

30. 解读市场、趋势与时机的敏锐力：创新的关键能力

31. 在监管桌前的奋斗：为科技产业创新而倡议

32. 创新与协作精神：共创更美好的印度尼西亚

第四部分 -- 36年献身于挚爱的祖国

33. 在 国家宫 (Istana Negara) 充满意义的奉献经历

34. 结识 扎希德·侯赛因 (Zahid Husein)：进入国家宫殿的起点

35. 苏哈托总统（Presiden Soeharto)：倾听的艺术、人际连接与内在的宁静

36. 哈比比总统（Presiden BJ Habibie)：东帝汶经济与基础设施建设使命

37. 瓦希德总统（Presiden Gus Dur)：赴美执行石油与天然气勘探技术使命

38. 苏西洛总统（Presiden SBY)：失而复现的声音，与一篇几乎来不及宣读的演讲稿

39. 从副总统特别工作人员协调官私人助理，到总统新闻局工作人员，再到总统军事秘书特别工作人员

40. 佐科威总统（Presiden Jokowi）：蜡染作为象征、燃油价格调整，以及为人民建设的水井

41. 佐科威总统（Presiden Jokowi）的托付：总统办公厅的奠基历程

42. 促成卢胡特将军（Jenderal Luhut）出任2015年亚非会议国家组委会主席

43. 普拉博沃总统 (Presiden Prabowo)：勇敢领导者,迈向强大而进步的印度尼西亚

44. 富油国背景下的 比利·阿尔曼 (Billy Arman) 之忧虑

45. 民间油井：被遗忘的努山塔拉（Nusantara）大地宝藏

46. 巴塘哈里能源合作社 (Koperasi Batanghari Sumber Energi)：化非法开采为国家福祉

47. 致普拉博沃总统（Presiden Prabowo）的信：优化人民石油井潜力

48. 人民油井潜力法律保护伞的诞生

49. 面向国家能源自主的人民油井试点项目

50. 携手行动，唤醒“沉睡的巨人”——人民油井

比利·阿尔曼 (BILLY ARMAN) 个人简历

作者简介: 祖尔菲卡尔·富阿德 (ZULFIKAR FUAD)

序章

每秒 1 印尼盾（Rp），改变印度尼西亚

2001 年的某个炎热中午，在雅加达。首都的街道车水马龙、喧嚣不息，一名男子独自坐在一家电信公司的会议室角落里，陷入沉思。摆在他面前的是市场数据和只有少数人才能理解的数字。然而，在他脑海中浮现的并不是图表或公司利润，而是一张张普通百姓的面孔：偏远乡村的农民、海边的渔民、手握二手手机的小商贩，以及在紧急关头因话费即将耗尽、屏住呼吸却必须联系助产士或医生的乡村孕妇。

这个人，正是比利·阿尔曼（Billy Arman）。他是一名性格朴实、只有高中（SMA）学历、却对电信领域充满热情的青年。童年时期，他是坤甸（Pontianak）的贫困孩子，因为无力支付小学入学费用，只能透过学校木板墙的缝隙学习识字、写字和算术。五岁起，他便开始工作，做过撬椰子的苦工、割胶工、守候落榴莲的工人。为了在雅加达生存，他曾数月睡在建材仓库和纸箱工厂里。从割胶工、建筑工人，到走街串巷的地毯销售员，他的人生是一段几乎没有停歇的艰苦奋斗史。

然而，在承受了生活带来的种种磨难之后，比利·阿尔曼始终坚守着一个信念：人生，唯有在真正为家庭、为社会、为民族和印度尼西亚国家作出切实贡献时，才具有真正的意义。

就在那个中午，比利·阿尔曼向印尼卫星通信公司（Indosat）总裁哈斯努尔·苏海米（Hasnul Suhaimi）提出了一个想法。这个想法在改革初期的印度尼西亚电信行业中堪称革命性，甚至听起来近乎疯狂：

“为什么印尼民众作为手机用户，只通话几秒钟，却必须按每分钟 2,500 印尼盾（Rp）来付费？为什么不能按每秒 1 印尼盾（Rp）计费呢？”

比利的想法看似简单，实则极其激进。因为在当时，几乎所有印尼运营商都将手机通话费定在每分钟至少 2,500 印尼盾（Rp）。无论只通话 10 秒还是 30 秒，费用都按整分钟（60 秒）计算。对比利而言，这不仅是价格问题，更是公平问题。

“试想一下，数以百万计的印尼民众，被迫为自己根本没有使用的通话时间付费，”比利对哈斯努尔说道。

“手机和话费本不该再是奢侈品。通信是关系到安全、健康和教育等紧急需求的重要工具，民众有权享受公平、合理、可负担的话费。”

比利·阿尔曼用严谨而周密的商业测算说服了哈斯努尔·苏海米：实施低价、可负担的手机话费方案，并不会让 Indosat 遭受损失，反而会因为真正让民众受益，而更快地占领市场。

“我确信，低价话费方案一定会获得社会的积极回应。Indosat 不仅能赢得年轻群体，还能触及社会各个阶层。一旦这一理念得以实施，手机的拥有和使用将迅速普及，覆盖整个印度尼西亚社会。”比利如此向哈斯努尔阐述。

不久之后，在哈斯努尔·苏海米的领导下，Indosat 开始推行低于市场价（每分钟 2,500 印尼盾）的手机话费政策。尽管降幅仍远未达到比利最初的理想，但这一举措已获得社会的广泛好评。

大约一年后，哈斯努尔·苏海米转任 XL 公司，并出任总裁。在 XL，他将这一理念进一步推进——比利提出的“每秒 1 印尼盾（Rp）”手机话费方案，终于被真正付诸实践。历史由此写下重要一页：自 XL 推行按秒计费起，印度尼西亚人民第一次真正享受到了可负担的手机通话费用。短短数月后，Telkomsel、Indosat 以及其他所有运营商被迫纷纷降价，追随 XL 的脚步。

话费价格战由此打响。手机话费跌至印度尼西亚电信史上的最低点，在当时亦属全球范围内极为罕见的低水平。随之而来的，是深刻而广泛的社会变革：偏远地区的农民可以直接联系买家，摆脱对中间商的依赖；海边的渔民在靠岸之前便能通报渔获情况；远离医疗设施的乡村居民，可以迅速联系助产士、医生或救护车。

“每秒 1 印尼盾（Rp）”的话费方案，为社会各阶层打开了沟通之门。三轮车夫、农场劳工、街头小贩，如今口袋里都拥有了自己的手机。从那一刻起，印度尼西亚全民真正进入了低价通信时代。

鉴于比利·阿尔曼通过电信领域的低价话费创新，为印尼社会带来深远而实际的公共利益，使广大民众切实享受到可负担的通信服务，印尼总统佐科·维多多（Joko Widodo）于 2015 年 8 月 7 日向他授予“萨蒂亚兰查纳·维拉·卡里亚”（Satyalancana Wira Karya）国家荣誉勋章。

低价手机话费方案只是比利·阿尔曼众多创新成果之一。为了公共利益，他还提出并推动了远距离无线电话、一机三卡、免费多媒体公共电话、面向运营商的经销商账户存款标准作业流程（SOP），以及防伪燃油券等创新。所有这些成果，都源于一个极其朴素却坚定的原则：

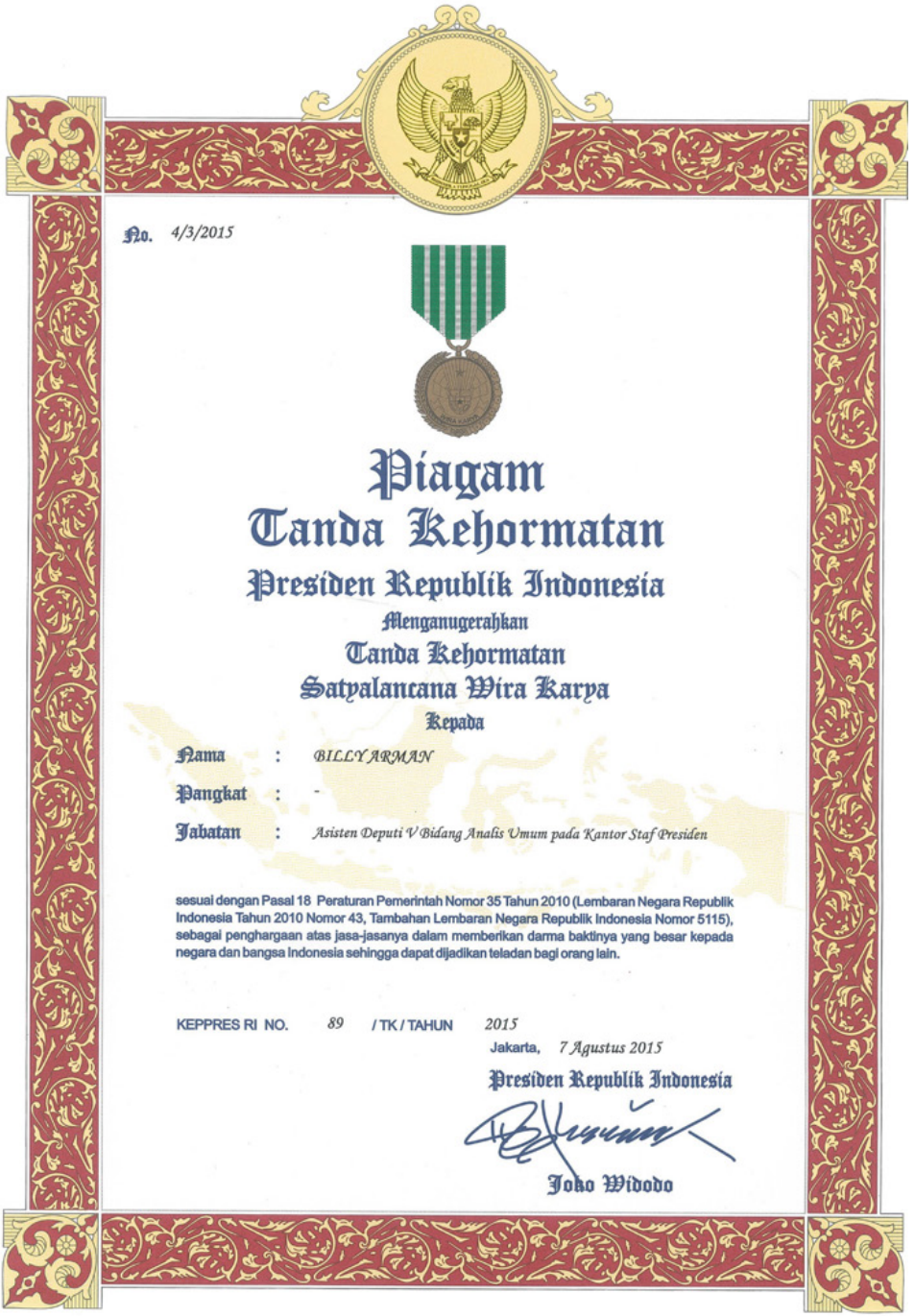
“技术与服务，必须为人民的生活带来便利。”

本书不仅讲述比利·阿尔曼及其创新成果，更是一部关于挑战既有格局的勇气之书——讲述一个想法如何改变数百万人的生活，也讲述一个贫穷的孩子如何证明：梦想与成就本无边界。真正的限制，只存在于充满恐惧与怀疑的内心。

三十余年的不懈奋斗，使比利·阿尔曼走上了一条难以想象的成功之路：从贫苦的割胶少年，成长为自苏哈托总统执政时期，直至普拉博沃·苏比安托总统时代，长期服务于印度尼西亚总统府与副总统府的国家公职人员；同时，他也是 Tuas Mas Group 与 Tunas Mandiri Group 的创办者——这两个企业集团皆由他白手起家建立，并通过多项突破性创新，为国家，尤其是在电信与能源领域作出重要贡献。

比利·阿尔曼不仅是一位企业家和国家公仆，更是一位由对印度尼西亚社会现实的深切关怀所锻造的创新者。他没有学术头衔，却在电信领域提出并实现了多项创新解决方案；他为人民创造解决方案，是一位真正为生活而奋斗的人。

请尽情阅读比利·阿尔曼——“创新者”的人生故事、奋斗历程与创造之路。



No. 4/3/2015

Piagam
Tanda Kehormatan
Presiden Republik Indonesia

Menganugerahkan

Tanda Kehormatan

Satyalancana Wira Karya

Kepada

Nama : BILLY ARMAN

Pangkat : -

Jabatan : Asisten Deputi V Bidang Analis Umum pada Kantor Staf Presiden

sesuai dengan Pasal 18 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 43, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5115), sebagai penghargaan atas jasa-jasanya dalam memberikan darma baktinya yang besar kepada negara dan bangsa Indonesia sehingga dapat dijadikan teladan bagi orang lain.

KEPPRES RI NO. 89 / TK / TAHUN 2015

Jakarta, 7 Agustus 2015

Presiden Republik Indonesia

Joko Widodo

荣誉勋章证书

印度尼西亚共和国总统

授予

荣誉勋章

“Satyalancana Wira Karya”（功勋服务勋章）

兹授予：

姓名：Billy Arman

军衔：—

职务：总统办公厅公共事务分析副助理（Asisten Deputi V Bidang Analisis Umum pada Kantor Staf Presiden）

本证书依据《2010 年第 35 号政府条例》第 18 条（载于《2010 年印度尼西亚共和国国家公报》第 43 号，《国家公报补编》第 5115 号），作为对其在奉献巨大服务与功绩、全心奉献于国家与印度尼西亚民族、并可作为他人楷模之卓越贡献的表彰。

印度尼西亚共和国总统令 编号：89 / TK / 2015 年

雅加达，2015 年 8 月 7 日

印度尼西亚共和国总统

（签名）

佐科·维多多

Joko Widodo

PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

P E T I K A N

KEPUTUSAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 89 /TK/TAHUN 2015

TENTANG

PENGANUGERAHAN TANDA KEHORMATAN SATYALANCANA WIRA KARYA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : - dst -

Mengingat : - dst -

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN PRESIDEN TENTANG PENGANUGERAHAN TANDA KEHORMATAN SATYALANCANA WIRA KARYA

KESATU : Menganugerahkan Tanda Kehormatan "SATYALANCANA WIRA KARYA" kepada mereka yang nama, jabatan, dan jasanya tersebut dalam Lampiran Keputusan ini, sebagai penghargaan atas jasa-jasa dalam memberikan darma baktinya yang besar terhadap negara dan bangsa Indonesia sehingga dapat dijadikan teladan bagi orang lain.

KEDUA : Keputusan Presiden RI ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

SALINAN - dst -

PETIKAN Keputusan Presiden RI ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 Agustus 2015

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

ttd.

JOKO WIDODO

LAMPIRAN KEPUTUSAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 89 /TK/TAHUN 2015
TANGGAL 7 AGUSTUS 2015

NOMOR URUT	N A M A	JABATAN	J A S A
4	BILLY ARMAN	Asisten Deputi V Bidang Analis Umum pada Kantor Staf Presiden	Tahun 2001 berhasil memberikan gagasan Skema Tarif Murah Dunia Telekomunikasi melalui operator telepon IM3 dengan program promosi gratis telepon ke sesama pengguna IM3, yang kemudian diikuti oleh operator telepon lainnya antara lain XL dan Telkomsel, sehingga masyarakat bisa berkomunikasi dengan tarif murah.

Untuk Petikan:
Sesuai dengan aslinya
Sekretaris Militer Presiden

Laksda TNI Tri Wahyudi Sukarno, S.E., M.M.

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

JOKO WIDODO

印度尼西亚共和国总统

摘录

印度尼西亚共和国总统决定

编号：89 / TK / 2015 年

关于

授予“Satyalancana Wira Karya”荣誉勋章

奉至高无上的全能上帝之恩典，

印度尼西亚共和国总统，

鉴于：　　— 略 —

依据：　　— 略 —

决定：

第一条，授予在本总统决定附件中所列明姓名、职务之人员“Satyalancana Wira Karya”荣誉勋章，以表彰其为国家与印度尼西亚民族作出的卓越功绩与巨大奉献，其贡献足以成为他人之楷模。

第二条，本总统决定自规定之日起生效。

抄送：　　— 略 —

摘录：本总统决定摘录文本送达相关当事人，以依规使用。

制定于：雅加达
日期：2015 年 8 月 7 日
印度尼西亚共和国总统

（签字）

佐科·维多多
Joko Widodo

印度尼西亚共和国总统决定附件

编号：89 / TK / 2015 年

日期：2015 年 8 月 7 日

序号姓名职务功绩4

Billy Arman 总统办公厅公共事务分析副助理（Asisten Deputi V Bidang Analisis Umum pada Kantor Staf Presiden）

于 2001 年成功提出低资费通信方案构想，通过电信运营商 IM3 推出免费通话促销计划，面向 IM3 用户实施；随后该方案被其他电信运营商相继采用，包括 XL 与 Telkomsel，从而使社会大众得以以低廉资费进行通信。

摘录核对说明：

本摘录内容与原件一致。

总统军事秘书处

（签字）

Tri Wahyudi Sukarno, S.E., M.M.

第一部分

人生历程与走出贫困的奋斗

1. 坤甸 (Pontianak) 1965–1970: 出身贫寒却勤奋坚韧的孩子

1965年9月10日，在西加里曼丹坤甸，一名名叫 Ek An 的男婴诞生于一个华裔家庭。和所有来到世上的婴儿一样，Ek An 无法选择自己的父母与出身背景。他是 阿卜杜拉·蒙西（Abdullah Munsyi） 与 西蒂·阿米娜（Siti Aminah） 夫妇的第二个孩子。这个家庭生活朴素，寄居在阿卜杜拉·蒙西的养父——郭先生（Pak Go）位于坤甸卡普阿斯贝萨尔、穆罕默德·亚敏路144号的住所中。

“Ek An”这个名字寄托着父母的期望：“Ek”意为“哥哥”，“An”意为“健康”。父母唯一的心愿，就是希望他一生健康、蒙受上天的庇佑。尽管生活并不宽裕，他们却从未觉得自己贫穷。阿卜杜拉·蒙西最初是一名体力工人，后来转行从事房屋买卖中介，收入并不稳定；而西蒂·阿米娜则全心全意操持家务、照顾孩子。

Ek An 两岁时，常常无缘无故地哭泣不止。由于家庭文化中融合了达雅克族的信仰观念，父母随后决定将 Ek An 送到祖父家中照料。祖父居住在西加里曼丹库布拉亚县、双溪卡卡普区、卡利马斯村卡利马斯中村（Dusun Kalimas Tengah）。

Ek An 的祖父 林阿美（Liem A Mie） 是卡利马斯村一位备受尊敬的椰子商人，而祖母 郭宝香（Gou Po Hiang） 则是一位家庭主妇。家人依据当时的传统信仰，认为 Ek An 的哭闹可能与灵体干扰有关，因此将他送往祖父家中居住，以避免再次受到侵扰。令人感到惊奇的是，自从住到祖父家后，Ek An 的哭声果然渐渐少了。

2. 椰子撬壳工、橡胶割胶工与稻谷仓守护者

与祖父一同生活在卡利马斯（Kalimas）的日子，为 Ek An 带来了许多宝贵的人生经验。他目睹身边的人们从清晨便开始工作，这样的环境促使他的理解能力迅速成长。尽管仍是个孩子，Ek An 已开始明白，勤奋劳动可以换取收入，用以满足生活所需。

五岁那年，Ek An 选择跟随祖父从事剥取椰果的体力劳动，而不是像同龄孩子那样更多地投入玩耍。事实上，作为椰子生意经营者的孙子，他本可以选择较为舒适的生活方式。然而，他决定参与劳动，完全出于个人意愿，因为他看到可以按照剥开的椰子数量获得报酬的机会。

每天凌晨三点到清晨五点，Ek An 坚持工作，克服困倦与清晨的寒意。他用一把小刀，将椰肉从椰壳中分离出来，再把成果收集到篮子里。在如此年幼的年纪，他逐渐习惯了持续工作的节奏。

Ek An 所获得的报酬与其他工人相同，按每一篮椰肉计算。一天之内，他通常能够完成两篮椰肉的工作量，每当领取到自己劳动所得的报酬时，他都会感到由衷的高兴。

完成剥椰子的工作后，Ek An 还继续从事割胶的劳动。每天清晨五点到七点，他独自进行橡胶采割，用弯形割胶刀在橡胶树皮上划开切口，使胶汁流入系在树干上的椰壳中。随后，他沿着一排排橡胶树前行，将滴落的胶汁收集起来，装入背负的容器中。

随着胶汁逐渐累积，重量增加，使他瘦小的身体感到疲惫，这也可能影响了他的身体成长，使他的身高相对兄弟姐妹略显矮小。完成采割后，Ek An 将胶汁送往加工地点，在那里进行混合、干燥，并加工成橡胶片。

下午，在稻谷仓完成晒谷和碾米的工作后，Ek An 还会继续将橡胶加工成薄片，并在阳光下晾晒两天。密集而几乎没有休息的日常.

3. 面包小贩、守候落榴莲者与远海捕鱼工

Ek An 的工作节奏并非始终如一。有时因为椰子供应延误，或因下雨天气无法进行割胶作业，他也会面临暂时没有工作的情况。但“无所事事”从来不是他的选择——他早已习惯每日劳作，闲下来反而会感到懒散、浑身不适。

当主要工作暂时中断时，Ek An 便主动寻找其他机会，比如在村里走街串巷贩卖由家庭式小作坊生产的面包。这份工作几乎不需要本钱，收入也并不稳定——有时卖得很好，有时却无人问津。即便如此，他依然充满干劲，把卖面包当作等待主要工作恢复期间的临时生计。

除此之外，Ek An 还从事一项颇具地方特色的季节性工作——在加里曼丹的森林里守候落下的榴莲。

凡是自然成熟、从树上掉落的榴莲，只要事先以“包树”的方式买下，就自动归包购者所有。每棵榴莲树的包购价格并不相同，取决于结果数量，以及包购者与榴莲园主之间的议价结果。树龄高、果实多的大树，包价自然更高。包购期限通常为一个收获季，也可根据双方协议延长。

在漆黑的夜晚，Ek An 守在村里榴莲园主果园附近的一间简陋小棚里，点起篝火驱赶蚊虫、取暖御寒。当成熟的榴莲自然坠落时，他便立刻收集起来，防止被野兽吃掉或被他人拾走。

这是 Ek An 五岁时居住和工作的地方。

有时，在榴莲和椰子尚未进入季节、工作机会稀少之际，Ek An 还会到外海从事捕鱼拉网的工作。从卡利马斯村出发，他需乘坐机动船约两小时抵达双溪卡卡普河口，再继续航行约十公里，前往纳土纳海上一处海中鱼排（Bagan）。

所谓“Bagan”，是建在海上的简易木屋，用于集中存放虎拖网渔船捕获的鱼类。在那里，Ek An 与其他孩子一起工作一到两天，主要负责拉网和分拣渔获，有时也会随虎拖网渔船一起出海捕鱼。

尽管所获报酬并不丰厚，Ek An 却视这段经历为极其宝贵的财富。他不仅认识了各种鱼类和海洋生物，也深入了解了渔民与拉网工人的生活。这些经历逐渐培养了他对资源丰富的印尼海洋的热爱之情。

Ek An 的日常生活几乎从未停下劳作的脚步。他的童年，被持续不断的辛勤劳动所填满，也正是这些磨炼，让他瘦小的身体变得愈发坚韧而强壮。

已更名为比利·阿尔曼（Billy Arman）的 Ek An，于2013年5月21日重访其童年居所。

4. 从木板校舍的墙缝中学习识字、写字与算术

有一天，在沿村叫卖面包时，Ek An 看到一群穿着整齐校服的村里孩子，正在位于卡利马斯中村、远离居民区的印布雷斯小学（SD Inpres）操场上玩耍。孩子们邀请他一起玩，但当上课铃声响起时，Ek An 只能怔怔地坐在一旁，看着他们走进教室学习。他内心无比渴望能像他们一样上学，却因家庭经济拮据，始终不敢表达这个愿望。

随着时间推移，Ek An 的求学欲望愈发强烈，最终他想出了一个无需花钱的学习办法——从学校老旧木板墙上的缝隙中“偷学”。那面木板墙年久失修，布满孔洞，他便透过这些缝隙窥视课堂内容。他坐在一只废旧油漆罐上，用捡来的铅笔，在废纸上认真抄写老师讲授的内容。尽管经常写错字、反复擦改，他仍坚持不懈地练习阅读、书写和算术。

同学们和老师们都知道 Ek An 在做什么，却并未阻止他。就这样，他从零开始学习，终于能够读出第一个单词——“KUDA（马）”，并成功把它写下来。这一刻，让他第一次感受到学习所带来的自信与喜悦，也让他体会到“免费学习”的幸福。

印布雷斯小学每周只在星期四和星期六上课，但在整整四年的时间里，Ek An 始终坚持来到那面墙缝旁学习。尽管身处教室之外，他依然珍惜这来之不易的学习机会，也在其中享受着与同龄伙伴一同成长、玩耍的快乐。

5. 阑尾手术后，仍在家中制作蜡烛谋生

九岁那年，Ek An 患上了急性阑尾炎，被迫在坤甸市双溪爪哇医院（Rumah Sakit Sungai Jawi）接受手术治疗。主治医生维诺托（Dr. Winoto）解释说，这种疾病源于长期过度劳累以及饮食不规律——因为自幼以来，Ek An 几乎每天从凌晨工作到夜晚。

手术进行得十分顺利，但医生要求 Ek An 必须进行长达六个月的完全休养。即便如此，他依然难以安静下来，很快便感到焦躁不安。最终，家人同意让他在家中从事一种较为轻便、可以坐着完成的工作——制作蜡烛。

对 Ek An 来说，制作蜡烛并不困难。蜡烛的灯芯由棉线制成，类似床垫用线，但更为粗壮。制作工具是一块木架，上面横穿着像竹签一样的铁条，棉线被整齐地排列并挂在这些铁条上。随后，将其反复浸入融化的蜡液中——提起、悬挂，再提起、再悬挂，如此循环多次，直到蜡烛逐渐成形。成型后的蜡烛长短不一，为了使其整齐统一，便将蜡烛集中起来，用加热后的弯刀轻轻切割修整。

由于制作流程由多人分工完成，整体速度相当快。比如，有人负责准备灯芯，有人负责反复浸蜡，另有人负责裁切。一天之内，Ek An 和家人便能制作出数十支蜡烛，上交给雇主。

九个月后，Ek An 的身体逐渐康复，并重新开始日常活动。除了继续卖面包外，他还开始在森吉港（Pelabuhan Senghie）贩卖冰棒，善于利用炎热天气创造商机。每天，他都要往返约六公里，赤脚步行完成这段路程，只为通过辛勤劳动，帮助维持家庭生计，展现出顽强不屈、永不言弃的精神。

6. 十四岁才进入小学，被老师断言“不可能成为成功的人”

1974年，当“Ek An”步入少年时期时，森吉港（Pelabuhan Senghie）已是西加里曼丹最著名的跨岛港口。每天，来自爪哇的货船运载着大米、白糖及其他生活物资，分销至整个加里曼丹地区。一边叫卖冰棒，Ek An 一边细心观察装卸工人用铁钩钩起麻袋时，经常有大米和白糖洒落在地。他善于把握机会，收集这些掉落却数量可观的粮食，再拿去出售，或用来煮白糖粥维持生计。

除了做小买卖，Ek An 还在一家家庭式面包作坊学习制作面包。每天凌晨起床揉面、烘烤、包装，再拿去售卖。他的勤奋努力逐渐换来成果，获得了更多面包配额，可在港口售卖。

十四岁那年，怀着强烈求学的决心，Ek An 报读了位于坤甸暹罗路（Jalan Siam）的尼兰小学（SD Nilam）——一所为贫困儿童提供的免费小学。由于他的阅读、书写和计算能力已达标，学校直接将他编入三年级。他一边勤奋学习，一边继续工作，并凭借惊人的毅力与努力，最终取得了班级第一名的成绩。这一成就极大提升了他的自信心，也让他成为校园里备受关注的学生。

在尼兰小学就读两年后，Ek An 转入梅拉蒂修士小学（SD Bruder Melati），这是一所同样免收学费的天主教名校。基于年龄和能力的考量，他被直接安排进入六年级。在这里，他的创造力得到充分发展，尤其是在手工课上。他最令人难忘的作品之一，是一幅用硬纸板制作的印度尼西亚地图，并配有射灯来标示各个岛屿的位置。该作品在学校展出，赢得了校长和老师们的高度赞赏。

在求学期间，Ek An 还与两位兄妹——Niske 和 Yuki——建立了深厚友谊。他们是印尼陆军一名军官的子女，在学校里成为他最亲密的朋友。尽管毕业后彼此失去联系，Ek An 依然心怀希望，期待未来某天能再次相逢。

1982年，小学毕业后，Ek An 离乡前往雅加达，在位于顺达（Sunter）的圣路加二世初级中学（SMP St Lukas II）继续学业。在那里，他经历了一段终生难忘的事件。一天，一位印尼语老师在毫无明确缘由的情况下，用指甲掐他的身体并拉扯他的耳朵，同时说出了一句深深刺痛他内心的话：

“只看你的长相，我敢肯定你这一辈子都不可能成功。”

震惊之余，Ek An 在心中立下坚定誓言：总有一天，他一定要向这位老师证明自己的成功。这一事件，成为激发他斗志的重要转折点。

1985年初中毕业后，Ek An 曾短暂返回坤甸，在圣彼得鲁斯高中（SMA St Petrus）继续学业。但他始终感到不适应，最终再次回到雅加达，转入圣博纳文图拉高中（SMA St Bonaventura）。为了维持生活，他一边读书，一边从事室内装饰销售工作，推销地毯与窗帘。

多年来在艰难环境与经济压力中的生活经历，使 Ek An 深刻明白受教育机会的珍贵。因此，在求学期间，他始终专注学习，力争掌握每一门课程并取得最佳成绩。他的坚持得到了回报——无论是在初中还是高中阶段，他的平均成绩始终保持在九分（9分），涵盖理科、语言及社会科学等科目。

1988年，Ek An 以优异成绩通过雅加达圣博纳文图拉高中的毕业考试。高中毕业后，由于独自在外打拼、生活拮据，他暂时放弃继续升学的念头，选择全身心投入室内装饰销售工作，以维持生计。

7. 从电影院流动小贩到电影放映机管理员

就读于布鲁德尔·梅拉蒂小学（SD Bruder Melati）六年级期间，Ek An 用卖面包积攒下来的储蓄，买了一辆自行车。这辆自行车成为他上下学的骄傲交通工具。一天，他在坤甸一家新落成的购物中心——卡普阿斯英达广场（Kapuas Indah Plaza）停下脚步，并在该商场四楼的卡普阿斯英达影院（Kapuas Indah Theater）发现了新的谋生机会——成为一名电影院流动小贩。

Ek An 拎着装满食品和饮料的塑料篮，成为该影院的第一位流动小贩。观影的观众对零食有需求，他的生意一度十分不错。然而，由于观众留下的垃圾散落在座位区，他经常被安保人员拉赫马特先生（Pak Rahmat）追赶和责骂。

为了解决这一问题，Ek An 主动找到影院经理威利先生（Pak Willy），请求一个折衷的办法，好让自己不再被驱赶。他承诺，每一场电影结束后都会负责清理影院卫生。经理最终同意了他的请求，前提是他必须兑现承诺。

此后，Ek An 白天售卖商品，每天在电影放映结束后为影院清洁四次。由于过度疲劳，有时在午夜场期间，他甚至直接睡在影院里。后来，他又邀请三位同学一起加入

Ek An 与朋友们在高脚屋前合影（1970年）。

售卖行列，采用统一价格销售，以确保生意顺利进行，同时减轻清洁影院的工作负担。

凭借勤奋与责任感，Ek An 逐渐被影院员工所熟识，并获得了学习操作模拟电影放映机的机会。在正式操作员离岗时，他会代为看守放映机，尽管偶尔也会感到无聊，甚至调皮地更换电影胶片卷轴。

这段经历在多年后发挥了重要作用。一次在巨港（Palembang）举行的正式观影活动中，现场突然发生放映机故障，负责操作的工作人员无法排除问题。Ek An 挺身而出，成功让影片重新播放。那位放映员对 Ek An 处理放映机故障的知识与技能深感钦佩。

在学习与经商之间取得平衡，是一项极为艰巨的挑战。Ek An 清晨在学校上课，中午到市场进货，下午开始售卖并清洁影院，直至深夜。所有这一切，都是为了生存，也是为了争取一个更美好的未来。

Ek An 还拥有一项鲜为人知的特殊能力：他左右手的力量与灵活度几乎相同，是一名真正的“双手灵巧者”（ambidextrous）。与多数人偏用单手不同，他用左手完成体力较重的工作，用右手处理较为精细的任务。打羽毛球时，若左手疲惫，他能立即改用右手继续比赛。自幼写字用右手，而挥动锤子时却习惯使用左手。

他深信，这种左右手均衡运用的能力，使左右脑协同工作更加平衡，从而提升了思维方式与工作效率。这一独特天赋，成为支撑 Ek An 在人生与事业道路上不断前行的重要力量之一。

8. 只身闯荡雅加达，以零工维持生活与学业

从坤甸布鲁德尔·梅拉蒂小学（SD Bruder Melati）毕业后，Ek An 怀揣着成为成功企业家的梦想，毅然决定远赴雅加达闯荡。他依靠在电影院卖面包积攒下来的积蓄，购买了布拉克航空（Bouraq）的机票，飞抵克马约兰机场（Bandara Kemayoran）。从机场出来，他乘坐三轮摩托车（bajaj）前往位于安卒南区（Ancol Selatan）的舅舅家，那里靠近他即将就读的圣路加二世初级中学（SMP Santo Lukas II）。

Ek An 的舅舅经营着一家名为“Limba Jaya”的建材店，并愿意为他提供一份工作。然而，Ek An 拒绝与舅舅同住，而是选择住在建材店旁边的工人棚屋里，开始独立生活。

在 Limba Jaya 建材店做工期间，Ek An 的主要职责是将水泥、沙子、砖块等建筑材料运送到客户家中。那时，Limba Jaya 尚未配备小型货车，沙子仍需使用木制手推车运输。推车的轮子由废旧汽车轮胎制成，拉车的粗绳外面包着塑料软管，直接挂在脖子上，用来拖拽沉重的车子。每天放学后，Ek An 都坚持从事这份繁重的体力劳动。

当建材店顾客络绎不绝时，Ek An 需要不断往返于店铺与客户家之间，拉着沉重的手推车。起初，这项工作对他来说极其吃力，但久而久之也逐渐习以为常。尽管有前来探访的亲戚对他的工作投以轻视的目光，Ek An 依然一边上学、一边埋头苦干。

在生意清淡的时候，他学习制作当时非常受欢迎的水泥砖（batako），因其坚固耐用、安装方便而深受市场青睐。闲暇之余，他还曾参与在邦岸达兰（Pangandaran）搬运黑沙的工作。

遗憾的是，不久后，舅舅的亲戚因不满他雇佣未成年人从事重体力劳动而出面指责。最终，Ek An 被舅舅训斥并赶出了 Limba Jaya 建材店，使他陷入了居无定所、前途未卜的困境。

被逐出建材店后，Ek An 一时间不知夜晚该何处栖身。作为一名初到雅加达的外乡人，他几乎无依无靠。然而，他忽然想起在顺达（Sunter）达达普路（Jalan Dadap）有一家纸箱厂，那里正是他同学本尼（Benny）父亲担任经理的地方。

怀着最后一线希望，Ek An 前去拜访了本尼和他的父亲。在他们的帮助下，Ek An 获准暂住在纸箱厂内，并获得了一份拾捡废纸箱的工作。那是一份相对轻松的差事，主要从居民家中和商铺回收废旧纸箱，工资则按所收集纸箱的数量计算。

每天清晨，Ek An 徒步约一公里前往圣路加二世初级中学上课；放学后，他继续外出捡拾废纸箱，以赚取生活费和学费。在这家纸箱厂里，他艰难却顽强地为生存与学业遮风挡雨。

9. 牛仔裤工厂夜班守卫、尼赫鲁英语课程，以及一片面包的挽歌

Ek An 十分感激自己能在顺达（Sunter）的纸箱厂获得一个栖身之所和一份相对轻松的工作。然而，仅靠拾捡纸箱的收入，仍不足以支付学费和日常饮食开销。进入初中一年级（SMP）后，生活所需不断增加，迫使他不得不再寻找一份额外的工作。

在纸箱厂附近，有一家牛仔裤工厂——PT Bali Wig，这是 Ek An 早在舅舅建材店工作时就已熟悉的地方。由于经常路过，并与一位名叫帕尔诺（Pak Parno）的夜班保安相识，Ek An 主动提出在夜间临时替他值守。作为回报，他可以获得一笔足以支付基本伙食和学校费用的报酬。

牛仔裤工厂的夜班值守工作十分繁重，从午夜一直持续到清晨。尽管他的作息异常紧张——清晨上学，白天在纸箱厂工作，夜晚在牛仔裤工厂值夜班——Ek An 依然坚持学习，总是随身带着课本，在值班岗亭里抓紧时间复习功课。夜班的报酬虽然并不

Ek An 在 Limba Jaya 建材店。拉完手推车后稍作休息。

高，却足以让他每天在 Bambu Kuning 路边小食店（warteg Bambu Kuning）节省地吃上两顿简单的饭菜。回忆起那段艰难岁月，他始终心怀感恩。

在获得相对稳定的夜班收入后，Ek An 决定将部分薪水用于报名参加 尼赫鲁英语课程（Nehru English Course）。该课程由印度籍教师授课。尽管生活节奏已十分吃紧，他仍坚持抽出时间学习英语，一步步实践自己掌握外语的梦想。

此后，他的日程变得异常紧凑：清晨上学，白天在纸箱厂工作，傍晚五点至晚上八点，甚至九点参加英语课程，夜里再到牛仔裤工厂临时替帕尔诺值夜班，直到天亮。尽管身心俱疲，Ek An 仍咬牙坚持，只为继续学业并维持最基本的生活。

一天傍晚，在前往英语课程的路上，Ek An 经过一辆长期停靠在路边的烤面包小推车。他非常想尝一尝那烤面包的味道，但口袋里只剩下 100 印尼盾（卢比），而一片烤面包的价格是 250 印尼盾。怀着诚恳而朴素的心情，他向面包摊主坦白了自己的愿望与拮据的处境：

“师傅，我已经好几个月每天从这条路经过，一直很想吃您做的烤面包。可我现在只剩下一百盾。给我半片也没关系，只抹点最便宜的黄油就好。不用加别的。牛奶也只要滴几滴，意思一下就行……”

Ek An 的坦率与朴实打动了面包摊主。那位摊主最终递给他两片完整的烤面包，还加了牛奶和奶酪——一片让他当场吃下，另一片留给第二天。这个朴素却真诚的善意，让 Ek An 深切体会到：即使在生活艰难的雅加达，仍然存在着真挚而温暖的人心。

这段记忆在他心中久久不散，成为一生难忘的经历，也让他学会感恩，并更加坚定地相信：善意，往往就存在于最普通、最微小的瞬间之中。

10. 第二次被赶走：丝网印刷工、补胎匠与印章制作者

随着顺达（Sunter）的纸箱厂停业并迁往唐格朗（Tangerang），Ek An 靠拾捡纸箱获得的收入也随之中断。尽管失去了工作，他仍心怀感恩，因为厂方依然允许他暂时居住在那里。他坚信，上天终会为他指引出路。

在上学途中，Ek An 看到一家小型丝网印刷作坊，便上前询问是否能在此工作。作坊老板乌通先生（Pak Untung）给了他机会，让他以兼职方式一边工作、一边学习丝网印刷，报酬按产出计算。Ek An 学得很快，很快掌握了在不同载体上印刷的技巧，从玻璃杯到印花裤子，样样都能上手。

在丝网印刷作坊工作的同时，Ek An 仍继续在牛仔裤工厂替帕尔诺先生（Pak Parno）值夜班。然而不久后，帕尔诺生病离职，Ek An 也随之失去了夜班工作。他只能依靠丝网印刷的收入维持生计，但不久之后，乌通先生的作坊又搬迁到了曾卡（Cengkareng）。至此，Ek An 再次同时失去了收入来源与栖身之所，在异乡迎来新的严峻考验。

让他稍感宽慰的是，亲戚允许他在康古安（Kangkungan）的一家建材店里居住并工作。然而，这份安稳并未持续太久。不久后，舅舅前来探访，看到 Ek An 在那里工作显得十分失望。舅舅与那位亲戚之间的一场严肃谈话，让 Ek An 感到局促不安、进退维谷。

两天后，Ek An 被叫去谈话，并被要求停止工作、搬离住处。带着破碎的心情，他挑起简单的行李，离开了康古安那家建材店。漫无目的地行走着，内心承受着沉重的压力，他最终来到顺达湖（Danau Sunter）畔，在树下呆坐沉思，对命运的接连打击感到迷茫而悲伤。他不禁自问，为何人生充满苦难与驱逐；但在这份寂静之中，他重新坚定了信念——绝不放弃，继续为理想而奋斗。

在这股压抑的悲伤背后，Ek An 改变命运的决心与梦想反而愈发炽烈。他清醒地意识到，自己的奋斗远未结束。“我已经来到雅加达了，我不会放弃。”他在心中轻声对自己许下承诺。

脚步将 Ek An 带到顺达一处住宅区，那里属于国家秘书处（Sekretaris Negara）。他在那里遇到了清真寺看守罗希姆先生（Pak Rohim），并怀着希望请求能否在清真寺借宿一晚。罗希姆先生爽快地答应了，甚至在看到 Ek An 清晨前认真打扫清真寺地面时，深受感动。尽管罗希姆先生提出可在克伦德尔（Klender）为他介绍工作，Ek An 仍选择婉拒，只为继续在顺达完成学业。

然而，在烈日当空的中午，当 Ek An 仍为住处而焦虑时，他的脚步不自觉地再次走向那家曾经工作和居住过的纸箱厂。尽管工厂已空无一人、冷冷清清，但半掩的厂门却为他提供了暂时的庇护。他仿佛感到有一股无形的力量，引领他回到这里，躲避异乡生活的风雨。

Ek An 最终重新以纸箱厂为栖身之所。虽然一时失业，但他仍有些许积蓄。凭借创造力与干劲，他亲手制作了一辆推车，并购置了压缩机等工具，在三芒吉立交桥（Semanggi）下、靠近一所知名大学的地方，开始了补胎生意。

成为一名补胎匠，是他人生中一段难忘的经历。每天傍晚收工后，他乘坐公交车和各类公共交通工具，从不同方向返回纸箱厂，展现出一段朴素而艰辛的奋斗日常。然而，经营补胎生意一年后，Ek An 决定停止这项事业，因为所得收入与投入的时间、体力和成本并不成正比。那时的三芒吉一带尚显冷清，常常一整天都等不到一位顾客。

在结束这项亏损的补胎生意不久后，Ek An 在一家建材店里结识了名叫里德万·迈因（Ridwan Main）的人。没想到，这次相遇为他带来了新的转机。里德万不仅愿意教他制作印章的技术，还将自己的推车借给 Ek An，让他在本杜安希利尔（Bendungan

Hilir）开设印章制作服务点——那里正是印刷与印章行业的聚集地，从业者多为来自亚齐和巴东的外来者。

事实证明，Ek An 开始的印章制作生意发展迅速。制作印章需要高度的细心与耐心，而 Ek An 以非凡的投入与专注，制作出的印章质量过硬，赢得了客户的满意与信任，生意也随之兴隆起来。一路走来，从打工到创业的种种经历，充分展现了 Ek An 适应环境、把握机会、在一次次挑战中为更好的明天而不懈奋斗的能力。

11. 市区公交车上的老人故事，以及斋月里“分享”的召唤

斋月里的一天，Ek An 在一辆市区公交车上，遇到了一位年迈的老人。那位老人只付了 200 印尼盾（Rp）的车费，而正常票价应为 500 印尼盾（Rp）。老人解释说，剩下的钱要用来购买开斋时的饮料，因为很快就要到日落的 马格里布（Maghrib）时分了。然而，售票员却十分愤怒，完全不愿理解老人的处境。

Ek An 当场愣住了，心里很想帮忙，但自己身上的钱也仅够糊口，最终只能沉默地看着老人下车。这个场景深深留在他的记忆中。那一刻，Ek An 在心里暗暗立下心愿：将来若有能力，一定要在开斋时为更多人提供食物和饮料。

一年后，在他从补胎匠转而与 Ridwan Main 一起经营印章制作生意之后，Ek An 终于开始有能力兑现当年的心愿。他从收入中拨出一部分，用来为工作地点附近的清真小祈祷室（mushola）的会众准备开斋用的食物和饮料。

Ek An 还主动发起募捐，邀请其他印章匠朋友一同参与。每天下午，他都会购买材料制作 黄瓜甜瓜冰饮（es timun suri），并在祈祷室分发给前来开斋的人们。然而，随着开斋节临近，许多捐助者返乡过节，参与人数逐渐减少，资金也日益紧张。到后来，Ek An 和同伴 Asikin 只能靠有限的资金勉强维持，甚至一度只能提供糖浆作为开斋饮料。

就在他们准备去购买糖浆时，一名叫 Bambang Irawan 的男子突然前来下了一笔数量可观的印章订单。订单所得恰好足以购买开斋所需的食物。Ek An 对这份突如其来的转机心怀感恩。Bambang 随后还追加订购了名片，并支付了定金，以表达对 Ek An 的信任。

在安佐尔（Ancol）海滩与外国游客合影。

Bambang 交给 Ek An 一份名片设计构想，上面标注着他的姓名 Bambang Irawan、公司名称 PT Delta Sarana Teknindo，以及公司标志。他还出示了一张医生的名片作为示例，供 Ek An 参考制作。

正因 Ek An 真诚而持续地为清真小祈祷室的会众准备开斋餐饮，他在过程中也遇到了出乎意料的顺利与帮助。凭借这笔收入，他得以在开斋节前连续 三天 为祈祷室的会众提供完整的开斋餐食。

自从创业初期开始为他人准备开斋食物与饮料以来，这一善行逐渐成为 Ek An 每年斋月里持续进行的习惯，并一直延续至今。

12. 走街串巷的地毯销售员：在学习与工作中，用真心建立关系

有一天，Ek An 在《Suara Pembaruan》报纸上看到一则招聘启事："招聘自由销售人员，销售地毯、壁纸和窗帘。"他立刻意识到，这是一个极具潜力的机会——因为在雅加达，几乎每一个家庭，至少都会需要其中一种产品。怀着满腔热情，Ek An 乘坐公交车前往位于萨邦街（Jalan Sabang）的 Nobel 商店，并主动向店长自荐。整个过程进行得非常顺利，没有任何繁琐手续，只需出示身份证（KTP）原件并提交复印件即可。就这样，Ek An 正式成为了一名走街串巷的地毯销售员。

Ek An 与 Ridwan Main 在雅加达 Bendungan Hilir 的
Tirai Kencana Indah 印刷厂（Ridwan 的公司）。

尽管当时他还没有摩托车，但这并未让他退缩。每天，Ek An 徒步穿行于住宅区与办公楼之间，挨家挨户推销产品。他的第一笔生意，来自学校附近一间新建的商铺，成交金额相当可观——足以支付一辆 Vespa 摩托车的首付款。

凭借勤奋与坚韧，Ek An 的收入不仅能够覆盖生活费和学费，甚至还能存下一笔积蓄。在他心中，《Suara Pembaruan》报纸是人生迈向成功的重要起点，因此他选择持续订阅这份报纸，作为一种发自内心的感恩与敬意。

拥有 Vespa 摩托车之后，Ek An 的行动力大幅提升。他更加积极地奔走于雅加达各地，随身携带宣传册、产品样品、计算器和文具。他的勇气，使他敢于进入多个高端住宅区推销产品，例如位于南雅加达 Cinere 一带——那里分布着以行星命名街道的豪华住宅区。

长期为高端住宅客户与社会精英阶层提供住宅室内用品服务，使 Ek An 逐渐结识了国家高级官员、企业家以及演艺界人士。许多商业关系，最终发展成如同家人般的深厚情谊。这一切证明，只要勤奋努力、品行端正并持续学习，即便只是一名高中生，也能够建立起令人惊叹的人脉网络。

在工作中，Ek An 还精心设计了高效而精准的销售路线，以便在一次行程中走访多个重要住宅区。例如，他常从勒巴克布鲁斯（Lebak Bulus）阿迪亚克萨街（Jalan Adhiyaksa）的总检察院住宅区出发，途经 Bona Indah、Villa Delima，最终抵达 Villa Cinere。

在总检察院住宅区，他与总检察长、副总检察长等高级官员建立了良好关系。其中包括 Nugroho——一位后来出任内政部秘书长的副总检察长。在 Villa Cinere，他还结识了 Ali Said（最高法院院长）、Ismail Saleh（印尼司法部长），以及著名歌手 Broery Pesolima。这些关系，成为 Ek An 从基层打拼、逐步建立事业与人脉的真实见证。

有一天，在走访高端住宅区时，Ek An 发现一栋正在建设中的新房，立刻意识到这是一次极佳的销售机会。在正式推销之前，他先细心收集了有关房主身份及其室内设计规划的重要信息。

他先与房子前面小卖部的老板娘闲聊，得知屋主名叫 Ferry，来自 Pluit，并打听到了工程监工 Usman 先生。随后，Ek An 又与施工现场的抹灰工人交谈，最终成功与 Usman 先生见面。

Ek An 自信地询问 Ferry 的情况，并得知 Ferry 通常会在每周六驾驶 BMW 前来查看工程进度。这条信息，成为他耐心等待并把握机会的关键线索。

果然，在随后的一个周六，Ek An 看到一名男子驾驶 BMW 抵达施工现场，便立即主动上前交谈。他以自然熟络的方式向 Ferry 打招呼，并巧妙地暗示自己与 Usman 先生相识——尽管他们实际上才刚刚认识不久。

通过轻松而愉快的交流，Ek An 逐渐了解了 Ferry 对住宅室内装饰的需求。他随即拿出宣传册，成功引起 Ferry 对地毯、壁纸和窗帘产品的兴趣。几周后，当房屋竣工时，Ferry 主动联系了 Ek An，最终促成了一笔价值 数十万印尼盾（Rp）的室内用品交易——在 1985 年前后，这无疑是一笔相当可观、意义重大的金额。

第二部分

创新者：思想、信任与服务

13. 雅加达 (Jakarta) 1986：无线电话生意——以创意与信任为资本

作为一名市场人员，Ek An 始终不断打磨自己与客户建立关系的方式，力求最大程度满足客户需求，并为客户所面临的各种问题提供切实可行的解决方案。

1986 年，印尼电信公司 PT Telkom 的有线电话网络仍然十分有限，即便是在首都雅加达亦是如此。新登记安装有线电话的住户，往往需要排队等待数月，甚至数年。通常，新建的官员住宅除了尚未安装窗帘、壁纸和地毯之外，也往往尚未接入电话线路。

正是在这样的现实背景下，Ek An 从 点对点无线电话 中获得了灵感。当时，已有不少家庭在使用无线电话，但其功能仅限于室内短距离通话，用于不同房间之间的联系。Ek An 心想：是否有可能让这种无线电话实现 以公里计的远距离通信？如果能够做到，不仅可以弥补有线电话网络的不足，也将成为一项极具价值的创新构想。

在有线电话网络受限的问题背后，Ek An 看到了一个难得的机遇——为官员住宅提供通信解决方案，并通过销售无线电话创造商业价值。于是，他在原本销售家居内饰产品的基础上，开始尝试引入无线电话这一全新产品。

为了探索无线电话的开发与销售可能性，Ek An 前往 格洛多克市场（Pasar Glodok）。在 Sinar Hero 商店里，他结识了店主 Merry。

“有没有可以远距离通话的电话？”Ek An 问道。

“有是有，但只能偷偷卖，被发现可是会被抓的。”Merry 回答道，并向他展示了一款名为 Superphone 的无线电话，其外形和尺寸与对讲机（HT）相似。

当时，这类远距离无线电话确实被政府禁止，因为其使用的是 Telkom 所属的 72 MHz 频段。

尽管如此，Ek An 仍然产生了浓厚兴趣，并购买了一套 不带天线、但已配备固定基站 的 Superphone。安装测试后，他发现实际通话距离仅为 300–400 米，远低于说明书中标注的 5 公里。即便如此，这种电话已经比固定式有线电话灵活得多，可以随身携带使用。

强烈的好奇心驱使 Ek An 继续钻研。他前往 Gramedia 书店，寻找有关无线通信的书籍。通过学习，他逐渐理解到：无线电话的通话距离，在很大程度上取决于 天线的设计与性能。他开始学习如何计算、绘制并制作无线电话天线。

第二天，Ek An 订购了铝材，并按照自己计算和绘制的图样，将铝片组装成一副天线。他将天线通过金属管竖立在南雅加达 Pondok Indah 一位重要人物的住宅中。

随后，他将 Superphone 无线电话与 八木天线（Yagi）相连接。测试结果令人振奋：经他改装后的无线电话，通话距离可达 7 公里。正是从这一刻起，Ek An 对电信技术产生了真正的兴趣与热爱，这也成为他日后事业的重要起点。

Ek An 改装的无线电话，最大优势在于 高度的可移动性。例如，从 Pondok Indah 搬到 Lebak Bulus，只需携带一部电话即可，而基站仍固定在原处。此外，该系统还可作为 内部对讲系统 使用。

有一天，Ek An 接到 扎希德·侯赛因（Zahid Husein）的邀请，前往其位于雅加达 Kartini 路 的住所。扎希德·侯赛因当时担任 总统援助事务主管官员，同时也是苏哈托总统的重要财务负责人，负责向全国各地分配总统援助资金，并兼任 Duta 银行监事及多家基金会的财务主管。

Ek An 向扎希德·侯赛因展示了自己组装的无线电话，并在这位国家高层官员面前进行了现场演示：使用 同一个电话号码，实现两处住宅之间的通信。他利用官员旧宅的有线电话号码，让新宅通过无线电话完成连接。

通过这种方式，扎希德·侯赛因可以在新旧两处住宅之间自由通话，且无需额外费用；新宅中的无线电话，实际上起到了 内部对讲系统 的作用。同时，他也可以通过同一号码，在新宅接听来自外部的电话。

最终，扎希德·侯赛因购买了 Ek An 改装的无线电话。这成为 Ek An 首次成功售出自己原创改装成果 的重要时刻。随后，这项无线电话技术的口碑，自然地在用户之间传播开来。

几乎所有见识过这种无线电话工作方式的官员与企业家，都会产生浓厚兴趣并购买使用。凭借他们的信任，Ek An 接到的无线电话订单越来越多，这种稀缺产品一度供不应求。

久而久之，Ek An 作为“窗帘与无线电话销售者”的名声，在官员、企业家和艺人圈中逐渐传开。他与多位重要人物建立了良好关系，其中包括：Idris Siregar、Mayjen TNI Nugroho、Agus Suhadi、Sukardi、Zahid Husein、Ismail Saleh 以及著名歌手 Broery Pesolima 等。

然而，这项无线电话生意也很快遭遇了严峻挑战。Ek An 多次在 Telkom 高层指示下，被 Telkom 工作人员带走调查，被指控非法使用 Telkom 频率并造成通信干扰。

“我从未想到，无线电话生意竟会引发这样的问题。”Ek An 回忆道，“我被认为损害了他们的利益，甚至被视为违法者。但我所做的一切，不过是让通信变得更方便、更贴近人们的生活。”

在一次与 Telkom 高层的会面中，Ek An 直言不讳地说道：“您本应支持我，而不是逮捕我。有这么多人排队等待电话服务，可 Telkom 却无法为他们提供线路。我只是用自己的知识，去填补这个空白。难道这不是在帮助 Telkom 吗?”

Telkom 高层最终认可了 Ek An 的善意，并建议他改用 安全频段。Ek An 采纳建议，将无线电话频率调整至 450 MHz 以上的 UHF（超高频）。

启用新频段后，无线电话业务得以重新顺利运行，不再受到 Telkom 的警告或查处。客户数量逐周增长，从一位官员传到另一位官员。甚至，他还成功协助 Radius Prawiro，将位于 Pondok Indah 的办公室电话，与位于 茂物 Gunung Sindur、相距 40 公里 的禽类屠宰场电话连接起来。

后来，Ek An 结识了 Garuda Sugardo——这位人物被委任领导印尼 GSM 项目，成为日后 Telkomsel 成立的重要奠基者之一。在 Telkomsel 成立后，Garuda Sugardo 以 技术与工程总监 的身份，邀请 Ek An 一同参与并学习 Telkomsel 的产品与服务。

随着 GSM 移动电话逐渐普及，Ek An 也开始逐步缩减无线电话业务。当 GSM 手机价格日益亲民、为大众所能负担时，他最终彻底结束了这项业务。作为一名企业家，Ek An 始终顺应技术进步与市场需求的变化——尤其是在发展迅猛的电信行业，新的技术往往会迅速取代旧有方案。

首次前往新加坡之旅，1990年7月1日。

14. 热爱印度尼西亚：从 易克安 (Ek An) 更名为 比利·阿尔曼 (Billy Arman)

1992 年，在忙于销售家居内饰与无线电话的间隙，Ek An 开始反思自己的经商历程。回顾一路走来，他心怀感恩——事业已取得显著进展，生活条件大为改善，在雅加达的日常开销已不再成为问题，也积累了与众多重要人物之间的良好关系，形成了宝贵的人脉资本。

然而，有一件事始终萦绕在他的心头。他渐渐对父母给予的本名 Ek An 感到不太自在，因为这个名字带有明显的华人文化色彩。尤其在当时，印度尼西亚的华裔群体在社会生活的诸多领域，仍不可避免地面临歧视与偏见。

除此之外，他更希望自己被视为一名真正的印度尼西亚人，而不仅仅是华裔后代。他深爱着印度尼西亚这片土地——这里是他出生的地方，将来也会成为他长眠之所。基于这样的身份认同与情感归属，Ek An 开始认真思考 更换名字、以体现印度尼西亚文化认同 的可能性。

恰巧，Ek An 自年轻时起便十分喜欢 特殊号码（吉祥号码），例如手机号码。因此，他

曾梦想自己的汽车未来能使用 B 1 AR 的车牌号码。但这一愿望并未实现，因为该号码早已被他人使用，安装在一辆银色的 Kijang 汽车上。Ek An 甚至亲自拜访过那位车主，表达了希望购买该车牌的意愿，但对方并无出售之意。

无法获得 B 1 AR 这个车牌号码后，Ek An 一度考虑是否能将其读音转化为名字的灵感，例如“Biar”，但他很快意识到这个称呼在日常交流中并不顺口，反复被称呼时显得生硬而不自然。比如，当被人问候：“您好，Biar 先生？”听起来总让人感觉别扭。

于是，Ek An 开始寻找其他可能性，希望找到一个既能承载“Biar”音韵联想，又更自然、更符合印度尼西亚社会语境的名字。最终，他走进 Gramedia 书店，查阅介绍人名及其含义的书籍。

“在以字母 B 开头的名字中，我看到了 Billy。这个名字让我感觉很契合自己的体型与气质。并且，在当时我阅读的书籍中，Billy 被解释为带有 ‘拯救’ 之意，这在情感上让我产生了共鸣。Billy 也可以视为 ‘Biar’ 这一音韵联想的一半。为了让名字更完整，我在后面加上了 Arman，意为 ‘愿望’ 。于是就成了 Billy Arman。加上 Arman 之后，这个名字听起来更像地道的印度尼西亚名字，就如 Sutarman、Suparman 这些社会中常见的名字一样。”他回忆道。

在对这一新名字充满信心之后，三年后的 1995 年，Ek An 正式在民政机关完成了姓名变更登记，将 Billy Arman 这一名字写入官方法律文件。从那一天起，他在法律身份与社会身份上，正式成为 Billy Arman。

此后，Billy Arman 以一名印度尼西亚企业家的身份愈发自信地行走于社会之中。他用一个地道而自然的印度尼西亚名字，向国内外商业伙伴介绍自己，也由此开启了人生与事业的新篇章。

15. 成为分销合作伙伴：Telkomsel 推出第一代移动电话

1993 年 11 月，PT Telkom 启动了移动蜂窝通信系统（Sistem Telekomunikasi Bergerak Selular，STBS）的开发项目，在巴淡岛（Pulau Batam）和民丹岛（Pulau Bintan）采用全球移动通信系统（Global System for Mobile，GSM）技术。该项目由 PT Telkomsel 统筹推进，而 Telkomsel 正是 PT Telkom 旗下专注于移动通信业务的重要实体。

经过一系列技术测试与系统验证，PT Telkomsel 最终成功构建起基于 GSM 技术的移动通信服务体系。这一里程碑式的成果，使 Telkomsel 正式成为印度尼西亚第一家 GSM 蜂窝移动通信运营商。

1995 年 5 月 26 日，Telkomsel 正式推出后付费产品 Kartu Halo，以及预付费产品 Simpati。这一历史性时刻，引起了 Billy Arman 的高度关注。他敏锐地意识到，这是一个将改变通信产业格局的全新时代，并随即决定加入 Telkomsel 的营销网络，参与 Kartu Halo、Simpati 及其充值话费券的销售。

在 Telkomsel 的营销体系中，存在两种路径：

一是直接与 Telkomsel 合作，成为官方分销商；

二是加入分销体系，作为合作伙伴身份运作，成为次级分销商（sub distributor）。

毫无疑问，官方分销商所享有的利润空间，远高于次级分销商。

Billy 曾认真考虑过成为分销商，但现实很快让他看清门槛所在——这一角色需要极为雄厚的资本实力。正因如此，当时 Telkomsel 指定的 21 家分销公司，几乎全部来自大型财团；即便少数并非顶级企业，也往往因获得国家高层官员的支持与介入，才得以跻身分销商行列。

基于对自身条件的清醒判断，Billy 最终选择以次级分销商的身份切入市场。他加入了位于 Cawang 的 Koppostel——一家隶属于 PT Telkom 的合作社机构，同时也是获得 Telkomsel 产品销售合作授权的实体之一。

对 Billy 来说，头衔并非关键，真正重要的是：业绩最终只取决于销售数量本身——无论是 Kartu Halo、Simpati，还是 Simpati 的充值话费券。

以 Panda Jessica Karunia 公司的名义，Billy 从 Koppostel 进货并展开销售。在这一过程中，他积极与 Koppostel 负责协调次级分销商事务的客户经理 Adam Fadillah 建立紧密沟通与合作关系。多年之后，Adam 也成长为 Telkomsel 的重要管理层成员之一。

尽管公司规模仍局限于次级分销商层级，Billy 的目标却从未设限。他为自己设定了一个大胆的愿景：实现超过所有 Telkomsel 官方分销商的销售总量。他坚信，只要

销售规模足够大，即便身处次级分销体系，也能获得超越分销商的实际利润，并最终实现身份与层级的跃升。

这条路注定不轻松，需要非凡的毅力、智慧与执行力。但对 Billy 而言，困难从来不是退缩的理由。即便有人轻视他为资本有限的企业家，也无法否认一个事实——真正没有上限的，从来不是资金，而是思想、策略与卓越的营销创意。

16. 建立三大轴心的战略：Telkomsel、Pertamina 与 Hiswana Migas

Billy Arman 非常清楚，若要让 Telkomsel 产品的销售成绩超越各大分销商，就必须依托数量庞大的销售网点。然而，自行建立大量直营网点几乎不现实——不仅需要数十亿盾的资金投入，还需要极其漫长的时间来铺设与扩展网络。

在反复思考 Telkomsel 产品营销模式的过程中，Billy 的脑海中逐渐形成了一个独特、务实且极具潜力的构想。

“与其花费巨资自建网点，不如与现有的销售网点合作，通过利润分成的方式实现共赢。尤其是那些销售民众日常必需品、且人流最密集的场所，这样既节省成本，也节省时间。”Billy 回忆道。

在他看来，Telkomsel 的产品——尤其是充值话费券——若能借助这些高频场所销售，必然可以在更短时间内实现更大的销售量。而最具战略价值的销售点，正是加油站（SPBU）。燃油是社会的基本必需品，而加油站则是民众最常出入的场所之一。

为了落实这一构想，Billy 随后拜访了 Harry Poernomo——时任 Pertamina 下游业务总监，曾负责国内营销与供应单位（UPPMS III）。Billy 向他阐述了希望与加油站合作、通过利润分成机制销售 Simpati 充值话费券的设想。

恰逢当时，Pertamina 与 Hiswana Migas 正陷入紧张对峙。Hiswana Migas 是汇集全国私营加油站业主的组织。Harry 邀请 Billy 共同出席在万隆 Parahyangan 酒店举行的协调会议。

在会议中，Hiswana Migas 向 Pertamina 发出强硬表态：若不将加油站的利润率从 3% 提高至 4%，全国隶属于该组织的加油站将停止运营。

由于所有重大决策必须上报政府批准，Pertamina 当场无法作出回应。Hiswana Migas 给出一个月期限，若条件未被满足，全国加油站将全面停运。

Billy 敏锐地意识到，这场对峙不仅会损害 Pertamina 与政府利益，更可能引发社会层面的安全与秩序风险。社会对燃油的高度依赖，使得加油站哪怕停运一天，都足以引发严重混乱。

会议结束数日后，Billy 前往雅加达 Kramat Raya 的 Pertamina 办公室，再次拜访 Harry，并提出了一套可同时兼顾 Pertamina 与 Hiswana Migas 利益的解决方案。

“Harry 先生，如果允许我在全国加油站销售 Simpati 充值话费券，我愿意为每一家加油站提供销售分成。这样一来，加油站将获得新的收入来源，或许能缓解 Hiswana Migas 对利润率的担忧。”Billy 直言不讳地说道。

“具体的商业模式是什么?”Harry 追问。

“每售出一张面值 25 万盾的充值券，我将给予加油站 7% 的分成。”Billy 回答。

“那么，由谁来承担充值券的采购资金?”Harry 进一步询问。

“由我来负责提供充值券。只要您签发许可，Telkomsel 一定会给予支持。”Billy 语气坚定。

最终，Pertamina 发布正式函件，允许全国加油站销售充值话费券，并指定 Billy 的公司为供应方。Billy 随即将该函件提交给 Telkomsel。

“Telkomsel 曾问我，为什么选择加油站作为销售点。我回答说，手机用户通常具有高流动性，在同一地点完成加油与充值，既合乎逻辑，也更加便利。”Billy 回忆道。

在 Pertamina 与 Telkomsel 双方认可这一方案后，多场推广说明会相继举行，来自亚齐至万鸦老的数百名加油站业主参与其中。会议分别在雅加达的 Horison 酒店与 Park Land 酒店举行。

短短时间内，约有 800 家加油站表示有意参与销售 Simpati 充值券。

每售出一张充值券，加油站可获得 13,500 盾的收益，相当于 31 辆汽车各加 20 升汽油的利润。当时汽油价格为每升 1,200 盾。随着加油站逐渐被公众视为充值点，充值券销售形成高度重复消费。

“油泵上那张‘在这里加油，顺便充话费’的贴纸，就是我设计的。”Billy 笑着说。

到 1999 年，Billy 建立的充值券销售网络已成为全国规模最大的体系。高销量自然促使 Telkomsel 向其公司配置更多 starter pack，一切完全遵循市场供需规律。

此后，加油站业主不再纠结利润率争议，而是专注于充值券销售。相比每日需要大量流动资金的燃油业务，充值券销售几乎无需前期投入，却回报稳定。

除加油站网络外，Billy 还通过 Centris Group 出租车体系拓展销售，使其分销网络成为全国覆盖最广的系统。

尽管当时 Billy 的公司仍只是次级分销商，却实现了超越正式分销商的销售成绩，甚至有分销商主动请求其代售产品。正因如此，Telkomsel 开始主动邀请 Billy 更深入参与产品营销。

1996 年，Telkomsel 正式任命 Billy 旗下的 Panda Group 为分销商，开启了更广阔的发展空间。

17. 人生的转折点（2001）：Tuas Mas Group 的起飞时刻

千禧年更迭之后，确切地说是在 2001 年，Billy Arman 创立了 Tuas Mas Group，并立下承诺，要将其打造为一家富有创造力、创新精神与发展活力的企业。对 Billy 而言，这是他人生的重要转折点，也是事业重新起航的关键时刻——象征着低谷时期的结束，以及生命中崭新光明篇章的开启。

在全体员工面前，Billy 明确表达了他的愿景：将 Tuas Mas Group 打造成其所处领域中的领先企业。为实现这一目标，他始终坚持提升产品与服务质量、人力资源素质，以及与客户之间的长期信任关系。

“尽管 Tuas Mas Group 的创立承载着宏大的理想与目标，但它绝不是一个只追逐利润、以商业利益为唯一导向的企业。相反，我们更强调企业成功应成为共同的成功——属于商业世界、政府体系与社会大众的成功，”Billy 坚定地表示。

“Tuas Mas”这一名称源自两个词：“Tuas”象征推动与加速的力量，“Mas”则取自贵金属黄金。Billy 选择“Tuas”，寄托着公司不断向上、持续成长的期望，如同飞机离开跑道、顺利升空，迈向更广阔的天空。“Tuas Mas”同时也承载着个人意义——它对应着他一对双胞胎女儿 Laura 与 Maura 的出生日期：2001 年 5 月 17 日，即“十七·五·二〇〇一”。

在 Billy 的整体规划中，Tuas Mas Group 被定位为多家子公司的母集团，业务涵盖商业营销解决方案及多个专业领域，包括室内与户外广告、市场推广、印刷、安全防伪纸、多媒体免费公用电话，以及多种可替代现金使用的代金券产品。

随着企业的发展，Billy 持续推动 Tuas Mas Group 的业务扩展，逐步涉足多个行业领域，包括户外 LED、太阳能、房地产、咨询服务、旅游、货币兑换、酒店业、石油与天然气，以及矿业等。

Tuas Mas Group 旗下子公司 PT Tunas Mandiri，与来自中国、越南、捷克、新加坡、马来西亚和日本等国家的企业建立了合作关系。这些企业在印度尼西亚从事矿业相关业务。作为战略合作伙伴，Billy 协助外方企业更顺畅地理解并适应印尼的商业环境。尽管如此，Tuas Mas Group 始终坚持独立立场，不与任何外国利益直接挂钩。Billy 对印度尼西亚怀有深厚情感，并始终将国家主权置于重要位置。

Tuas Mas Group 还通过 PT Taman Mineral Energi（TME）拓展能源领域业务。TME 主要专注于矿产、石油与天然气产品的销售、市场推广及分销，通过优化能源产业链结构，为客户提供高效而可靠的服务。

此外，Tuas Mas Group 于 2007 年成立 PT Tulis Media Bersama，以满足日益增长的室内媒体、户外媒体及多媒体需求。在该业务板块中，Billy 始终将人力资源的专业能力与服务质量视为核心竞争力。

Billy 坚信，在竞争高度激烈的媒体行业——无论是国家层面、区域层面还是国际层面——决定企业能否脱颖而出的关键，在于创造力。而创造力的根本，源自人才本身。拥有优秀且富有创意的人才，即使面对激烈竞争，企业依然能够稳步前行。

“Tuas Mas Group 并不是一家劳动密集型企业，因此并不追求员工数量的扩张。例如在石油与天然气业务中，我们通过利润分成机制与承包商合作，实际运营所需的人力资源主要来自合作方，而非集团内部，”Billy 解释道。

尽管目前 Billy 将主要精力投入到 Tuas Mas Group 的发展之中，但他仍持续维持 Panda Group 的运营。这是他早期创立并发展的企业，至今依然活跃于电信领域。

人生经历让 Billy 深刻体会到：真正能够为社会创造价值的成功，必然建立在清晰而坚定的价值观之上。没有价值观，成功便会失去意义。因此，Tuas Mas Group 的发展始终以诚信、创造力与勤奋作为根本原则。

“在我看来，聪明可以排在后面，甚至排到第五、第七位，但诚信必须始终放在第一位，并被高度尊重。正是这些价值，支撑着个人，也支撑着企业的发展。我始终向所有员工强调这一点——无论职位高低，”Billy 如是说道。

因此，在 Tuas Mas Group，应聘者必须亲自与 Billy 面谈，这是不可妥协的基本要求。他认为，唯有通过直接对话，才能判断一个人是否值得被赋予信任。

“招聘面试确实会占用我不少时间，但在给予一个人信任之前，这是必须完成的过程，尤其是对于我们刚刚认识的人，”Billy 说道。

18. 赢得市场的战略：IM3 用户之间免费通话

2001 年，Hasnul Suhaimi 被调回 Indosat，出任多媒体移动业务部负责人。该部门随后发展成为 Indosat Multimedia Mobile 产品事业部，即后来广为人知的 IM3。在 Hasnul 制定 IM3 市场拓展战略期间，Billy Arman 经常受邀参与讨论，其中包括 IM3 潜在分销商的遴选问题。

作为 Telkomsel 前商务总监，Hasnul 拥有广泛的商业人脉，其中不乏大型分销商。然而，许多分销商并不知道他已调任 Indosat。为配合新产品上市，Indosat 对原有分销体系进行了重新整合与筛选。作为朋友，并以非正式顾问的身份，Billy 被 Hasnul 邀请提供建议。

2001 年 8 月 31 日，IM3 在巴淡岛正式发布。就在此时，Billy 向 Hasnul 提出了一项关键建议：IM3 应当采取突破性的市场策略——推出“同网用户之间免费通话”的促销方案。

Billy 直言不讳地分析道：“即便 Hasnul 先生曾担任 Telkomsel 的商务总监，IM3 作为新运营商，也无法正面与 Satelindo、Telkomsel 和 XL 展开对抗。获取新用户本

就困难，更何况 IM3 当时的 BTS（基站）数量仍然有限。免费短信并非有效手段，因为其他运营商很快就会跟进。如果 IM3 只是进行常规促销，竞争对手同样会采取相同策略。”

当 Hasnul 询问应如何破局、赢得市场时，Billy 给出了明确答案：为 IM3 用户提供同网用户之间的免费通话服务。

Billy 认为，这是唯一无法被其他运营商轻易复制的策略。当时 IM3 的用户规模尚小，实施该方案的成本仍在可控范围之内；而像 Telkomsel 这样已拥有数百万用户的运营商，若采取同样策略，将难以承受其财务压力。

Billy 深知，移动通信运营商的核心收入主要来自同一网络内用户之间的语音通话。例如，Telkomsel 的整体收入中，约 85% 来自 Telkomsel 用户之间的通话。Satelindo 与 XL 的情况亦是如此。

“这项免费通话计划，本质上就像是在牵着孩子学走路。孩子就是用户。前三个月，我们给予他们充分的引导与呵护；三个月之后，他们便开始为服务付费，例如每次通话 500 印尼盾，后付费用户另有安排。”Billy 进一步解释。

众所周知，移动通信服务主要分为预付费与后付费两种模式。Billy 建议，IM3 新推出的预付费产品，应为同网用户提供三个月的免费通话服务，期满后再实行统一费率。

“至于 IM3 的后付费用户，可以给予六个月的同网免费通话期。之后再逐步恢复收费机制，例如六个月后每次通话收费 250 印尼盾，接下来的三个月提高至 500 印尼盾。也就是说，用户将在建立使用习惯之后，才开始为通话服务付费。这种策略此前从未被任何运营商采用，我相信它将极具吸引力，甚至可能促使其他运营商的用户转向 IM3。”Billy 详细阐述道。

Billy 的建议引起了 Hasnul 的高度重视，并从市场、财务及技术等多个层面进行了深入评估，最终被采纳为 IM3 的核心战略之一。事实证明，这一策略成效显著：IM3 预付费用户三个月同网免费通话、后付费用户六个月免费通话的方案，成功推动了用户增长。

自 IM3 在巴淡岛推出至 2001 年 12 月，用户数量达到 13.9 万人，远超原定的 2.5 万人目标。

在社会大众，尤其是年轻群体中，IM3 很快被视为“最省钱、最友好”的移动通信产品。甚至在雅加达最大的手机交易中心——Roxy Mas，许多手机商贩本身就是 IM3 用户，并主动向消费者推荐该产品。同网用户之间免费通话的服务，也持续获得市场的高度认可与好评。

19. Satyalancana Wira Karya：人民得以享受低廉的移动通信资费

鲜为人知的是，印度尼西亚移动通信廉价资费体系的创新构想，最早由 Billy Arman 构思并推动。鉴于 Billy 被认为对印尼社会作出了重要贡献，使广大民众得以享受低廉的手机通信资费，他曾一度被某所大学提议授予荣誉博士学位（Doctor Honoris Causa）。然而，Billy 婉言谢绝了这一荣誉，因为在他看来，自己所有的成果都只是对社会和挚爱的印度尼西亚祖国的一种奉献。

GSM 低价通信资费方案的创新，始于 2001 年 8 月 31 日 IM3 在巴淡岛正式推出之时。当时，由 Billy Arman 构想的“同网免费通话”方案，成功推动了 IM3 用户数量的快速增长。

但 Billy 并未止步于此。随后，他又向 Hasnul Suhaimi 提出了更进一步的构想——IM3 的低价通话资费方案。在那个时期，印尼所有移动通信运营商均采用按“分钟”计费的方式，平均资费在每分钟 2,500 印尼盾以上（即每 60 秒）。这意味着，即便用户只通话 30 秒，也必须支付整整一分钟的费用。在 Billy 看来，这种计费方式显然并不公平。

“试想一下，印度尼西亚的民众在不知不觉中，被运营商迫使为自己并未使用的通话时间付费。不要只看到那些未被使用的几秒或几分钟，而应看到数以百万计的印尼人民——他们尚无能力购买昂贵的话费，却迫切需要廉价的通信服务，用于紧急关乎生命安全、健康、教育等重要事务。这在我看来，对社会大众并不公平。”Billy Arman 如此阐述。

因此，Billy Arman 竭力说服 Hasnul Suhaimi，在 Indosat 推行他所构想的低价通话资费方案。Billy 提供了切实可行的商业测算，证明 Indosat 并不会因此遭受损失；相反，低价资费将使 Indosat 更快占领市场，因为广大印尼民众将真正切身感受到这一优惠带来的益处。

“这种低价资费方案必然会获得积极回应。Indosat 不仅能够占据年轻人市场，更能触达社会的各个阶层。因为一旦这一构想得以实施，手机通信将被印尼绝大多数民众所使用。”Billy 对 Hasnul 如是说道。

不久之后，在 Hasnul Suhaimi 的领导下，Indosat 真正开始实施 Billy Arman 的构想，正式推出低于市场价（每分钟 2,500 印尼盾）的廉价手机通信资费，并获得了印尼社会的广泛好评。

然而，在担任 Indosat 总裁董事仅一年后，Hasnul Suhaimi 调任 XL，出任 XL 的总裁董事。为了避免用户流失，他随即在 XL 推行更具突破性的低价策略——每秒 1 印尼盾（Rp 1 per detik）的通话资费。

Billy Arman 对 Hasnul Suhaimi 在 XL 落实这一构想深感欣慰。因为这一政策，真正实现了对印尼人民更为公平的通信资费标准。历史也由此记载：印尼人民第一次真正享受到每秒 1 印尼盾的廉价手机通话资费。

此后，Telkomsel、Indosat 以及印尼所有移动通信运营商纷纷效仿，价格持续下调，降至印尼通信史上罕见的低位，甚至在全球范围内都极具突破性。

自此，移动通信行业的资费大战正式拉开帷幕。再也没有哪家运营商敢在不附加额外服务的情况下，将通话资费定在高于每秒 1 印尼盾的水平。作为资费大战带来的积极影响，手机的使用迅速在社会各阶层普及，甚至延伸至此前难以触及的群体——农民、渔民以及偏远乡村的居民。

随着每秒 1 印尼盾资费的出现，手机真正成为印尼人民日常生活的一部分，因为移动通信费用已经变得极其低廉，人人可负担。

在农村地区，农民自从使用手机后，获得了更广阔的市场信息渠道。他们不再完全依赖中间商或收购商来销售农产品，甚至可以将产品销往外地，以获得更合理的价格。

同样，对于居住在远离医疗设施的偏远乡村居民而言，低廉的通信资费使他们能够及时联系医生、医院或诊所，显著改善了生命安全和健康保障条件。

“谁是廉价通信最大的受益者？毫无疑问，是印度尼西亚人民。我们应当心怀感恩，如今社会各阶层都能享受手机通信服务。甚至连三轮车夫和农场工人也开始使用手

机。过去，只有富人和中产阶层才拥有手机，因为话费高得令人窒息，无论是跨网通话还是同网通话。”Billy 如此说道。

在 Billy Arman 看来，印尼的通信事业理应继续提升，为社会提供更多免费或低成本的服务，以真正便利人民生活。因为通信的发展，必然会带动社会经济和国家整体的快速进步。

“通信的发展与经济进步是成正比的。通信越发达，经济自然也会越快增长。”Billy 强调道。

正是由于 Billy Arman 在通信领域提出并推动了低价通信资费方案，并让这一构想切实惠及广大印尼民众，2015 年 8 月 7 日，印度尼西亚总统 Joko Widodo（佐科·维多多）正式向 Billy Arman 授予国家荣誉勋章——Satyalancana Wira Karya。

在 2015 年第 89 号总统令的相关摘录中，佐科总统指出，授予 Satyalancana Wira Karya 勋章，是对 Billy Arman 为国家和民族作出卓越奉献的高度肯定，其精神与贡献值得社会大众学习与效仿。

20. 多媒体免费公用电话的倡议者：服务社会弱势与准贫困群体

Billy Arman 对通信技术的热爱，不断催生出一项又一项造福社会的创新成果。2007 年，他提出了多媒体免费公用电话的构想，旨在满足印度尼西亚人民的通信需求，尤其是社会弱势与准贫困群体的基本需求。

Billy 所设计的多媒体公用电话，最初被刻意设定为：每位使用者每天可免费拨打同一个号码两次，每次通话的时间上限为一分半钟。这一设计的初衷，是为了帮助移动通信运营商获取并培养忠实用户。

“必须对使用次数加以限制，才能让更多人受益。否则，电话可能被拿来长时间闲聊谈恋爱，其他人就无法使用了。”Billy 如此解释。

与手机类似，这种数字化公用电话同样采用无线通信技术（wireless），并可连接印度尼西亚境内所有移动通信运营商的网络。正因如此，它在使用和布置上具有极高的灵活性，可被安放在任何地点，并可拨打任何号码，包括手机号码。这种灵活性，得益于当时所采用的最新通信技术。

长期以来，社会大众所能享受到的廉价通话服务，往往仅限于同一运营商用户之间的通话。因此，一个人同时拥有多个不同运营商的手机号码，并不罕见。而这种多媒体免费公用电话的独特优势在于：它可以接入印度尼西亚境内所有正在运营的移动通信网络。

那么，这一构想最初是如何在 Billy 的脑海中形成的呢？

“起初，我注意到政府通过电视广告推广‘1000 印尼盾的仿制药’政策，其实并不高效，也不够精准。试想一下，家里有电视机的家庭，通常并非真正的贫困群体，他们也不太可能购买廉价仿制药。因此，我建议政府应当采用一种更有效、真正触达目标群体的媒介。更何况，政府在仿制药宣传上的预算相当可观。如果这些纳税人的钱没有用在刀刃上，实在令人惋惜。”Billy 回忆道。

与此同时，Billy 也观察到，移动通信运营商长期以来难以培养真正忠诚的用户。这正是运营商不断大量发行 SIM 卡、力图扩大用户规模的原因。然而，事实证明，其促销与营销策略并不理想。

“数据显示，每售出并被使用的 11 张 SIM 卡中，平均只有 1 张能被用户持续使用，且往往不超过三个月。也就是说，如果运营商的目标是获取 100 万名用户，就意味着有 1100 万张卡被白白浪费。只要将这 1100 万张卡乘以每张卡的成本，比如 2500 印尼盾，就会发现这是数十亿印尼盾的巨大浪费。”Billy 直言指出。

基于这一现实，Billy 向运营商提出了一种成本更低、效果更显著的推广方案：即在公众经常出入的场所、公共设施和社会设施中——尤其是医院——提供免费手机公用电话服务。这种方式不仅远比电视广告节省成本，还能有效提升用户对某一运营商的黏性。

Billy 随即意识到，移动通信运营商获取新用户的商业需求，与政府通过媒体推广仿制药的社会政策目标，其实可以整合进同一个方案中。通过协同运作，双方的目标不仅能够精准实现，还能显著节约公共资源。

正是基于这一思路，Billy 最终设计并推出了多媒体免费公用电话。这些设备计划被安放在社区卫生中心、村公所、街道办事处、镇政府办公室、学校、火车站、公交总站、宗教场所以及其他公共设施中。

政府用于推广仿制药的视频广告，可直接播放在多媒体免费公用电话的显示屏上，而这些电话的主要使用者，正是社会弱势与经济条件有限的群体。这种传播方式，远比电视广告更具针对性，也更节省预算。与此同时，移动通信运营商也能借助免费公用电话，获取大量新用户，并提升用户对同一运营商服务的忠诚度。

假设每一部多媒体免费公用电话每天至少被 15 人使用，若在全国公共与社会设施中投放 10 万台此类设备，那么每天将有数百万人看到并听到仿制药的宣传内容，同时持续使用同一运营商的通信服务。

“那么，这些多媒体免费公用电话的经费从哪里来?答案很简单——利用政府的仿制药广告预算，以及移动通信运营商的广告预算。总比让这些资金白白浪费要好得多。”Billy 补充道。

这，正是多媒体免费公用电话构想的起点——它源自 Billy Arman 的思考，也通过他的行动逐步落地实施。在该构想成功实现后，Billy 为这一创新成果申请了专利保护。随后，印度尼西亚政府（通过司法与人权部）于 2007 年 7 月 12 日，正式颁发了专利证书，编号为 Reg. 037249 与 Reg. 035273。

21. 燃油代金券（Voucher BBM）：防止补贴燃油囤积与走私

在被 Pertamina 指派于加油站（SPBU）销售手机充值代金券期间，Billy Arman 曾一度希望拥有一家属于自己的加油站。然而，要实现这一愿望需要极为庞大的资金，而当时他并不具备这样的资本条件。于是，他开始寻找另一种实现理想的方式，并由此萌生了推出燃油代金券（Voucher BBM）的构想。在许多发达国家，燃油代金券的使用早已被广泛采用。

这一构想恰逢其时。当时，政府正计划削减燃油补贴，并提出实行燃油“双重价格”政策的设想：每升 4,500 印尼盾 的 Premium 燃油仅供公共交通工具及两轮机动车使用，而四轮私家车则必须以更高价格购买 Premium。

这一政策设想迅速引发社会广泛争议，正反两方意见不一。支持者认为，双价政策是在当时条件下最为合理的解决方案；而反对者则指出，该政策并不有效，反而可能助长补贴燃油的囤积与走私行为。

随后，Billy 主动前往 Pertamina，提出以燃油代金券作为解决方案。他的构想获得了 Pertamina 的积极回应，并进一步与加油站的监管方及业主展开沟通。

自 2006 年 起，Pertamina 正式给予 Billy 信任，委托其负责燃油代金券分发系统的管理工作。甚至在雅加达地区，他成为 唯一 获得 Pertamina 授权、可以设立燃油代金券直营网点的个人。

“当 Pertamina 真正将这一构想付诸实施后，我已不再认为自己有必要亲自经营加油站。能够在数百家加油站中管理燃油代金券系统，对我来说已经非常满足。”Billy 如此说道。

Billy 设计并推出的燃油代金券，是印度尼西亚 首创。该创新成果已依法完成著作权登记，登记编号分别为 Reg. 031548（2006 年 9 月 13 日） 及 Reg. 032795（2007 年 2 月 1 日）。

最终，Billy Arman 的燃油代金券被应用于 820 家加油站，覆盖范围从 棉兰（Medan） 一直到 万鸦老（Manado）。Billy 还进一步拓展了这一构想，使燃油代金券不仅作为燃油支付工具使用，还可应用于产品与服务推广、婚礼纪念品、生日礼品等多种场景。代金券上亦可印制赞助商广告内容。

如何防范伪造风险?

Billy 解释道：“我设计的燃油代金券内置了多层安全防伪系统，其安全标准甚至高于钞票印刷，因此极难被伪造。代金券上设有特定颜色、编码、标识及说明，用于限定使用期限、购买数量、购买地点以及使用者身份，从而大幅降低被滥用的可能性。”

此外，燃油代金券的安全系统 每月更新一次，以防止仿制；同时，代金券的有效期被设定为 仅一个月。每个月都会更换新的设计版式与全新的安全系统。通过燃油代金券机制，燃油分配流程得以高度量化并实现良好管理。

Billy 还组建了营销团队，主动拜访企业，向其推介在燃油代金券上刊登产品广告作为促销媒介。例如，某汽车制造企业推出新车型，其产品图片即可印制在燃油代金券上。当然，其中涉及详细核算，包括代金券价格、燃油价格及广告费用等。借助燃油代金券进行推广，企业的销售活动可得到更大程度的曝光与成效。

Billy Arman 的燃油代金券 长期以来 被用于国家机关公务用车系统，包括 国家元首官邸（Istana Negara）体系 内的公务车辆，涵盖总统、第一夫人以及各部部长的公务车辆。通过使用燃油代金券，公务用油采购流程得以简化，有效消除高成本官僚程序，并防止国家财政资金被滥用。

用于国家元首官邸体系及政府机构的燃油代金券上，均印有各自机构的官方标识。对此，Billy 并不收取任何广告费用，也未以此牟利。“这是我对国家的一种奉献。只要能够帮助国家节省财政支出，我就已经感到满足并心怀感恩。”Billy 如是表示。

从原则上看，燃油代金券同样可用于燃油配额限制政策，而且其实际效果 远优于 RFID（无线射频识别）系统。

Billy 指出，他已多次向 BPH Migas 官员明确表示，RFID 项目在实践中并不十分有效。RFID 的主要弱点在于：若加油站操作人员存在违规意图，即便安装了该系统，仍然可以继续违规加油。更何况，目前仍有不少车辆拒绝安装该设备，而国家已在该系统上投入了大量财政资金。

“在 RFID 的应用中，真正决定政策是否有效的，并不是系统或设备本身，而是加油站操作人员。遗憾的是，BPH Migas 的一些官员似乎并未真正意识到，最关键、最具决定性作用的，其实是加油站的加油员。”Billy 直言不讳。

Billy 进一步阐述，如果政府希望削减燃油配额，实际上只需采取非常简单的措施。无需总统令，只需部长级决定即可，但在执行层面必须依赖加油站操作人员的配合。

例如，政府可规定 Premium 燃油的使用范围，仅限于特定排量车辆或公共交通工具，其他车辆不得使用。在政府正式发布该决定后，应将相关公告张贴于所有加油站。

为了确保政策顺利执行并实现目标，政府可向加油站提供 每升 Pertamax 1 印尼盾的利润激励。在这一激励机制下，加油站操作人员将主动引导私家车车主，按照政府规定，从 Premium 转用 Pertamax。

“加油员可以理直气壮地说：‘抱歉，先生，您必须加 Pertamax，这是政府正式文件的规定。’ 他们之所以愿意这样做，是因为存在明确的激励机制。每销售一升 Pertamax，他们就能获得 1 印尼盾。真正发挥关键作用的，是加油站操作人员。”Billy 说道。

由 Billy Arman 提出的燃油代金券制度，可在更大范围内应用于公共利益领域，尤其适用于加强补贴燃油分配的监管与控制。通过燃油代金券机制，中央政府与地方政府之间可以实现补贴负担的集体分担——前提是地方政府具备相应财政预算能力。

例如，当全国性燃油价格上涨对某一地区社会与经济造成更为严重冲击时，当地政府便可通过燃油代金券机制，向民众提供额外补贴。借助燃油代金券，燃油补贴得以实现 可量化、可管理、可监督，同时无需担忧被滥用的风险。

22. 在印度尼西亚大学分享与启发青年一代

作为一名企业家，Billy 乐于向任何人分享自己在创业、建设与发展事业过程中的经验，尤其是与印度尼西亚的年轻一代分享。他希望印尼青年能够延续民族先辈的奋斗精神，通过在商业领域的创造与实践，为国家建设作出贡献。

2012 年，Billy 在位于德波（Depok）的 Universitas Indonesia（印度尼西亚大学）校园，与大学生们分享了自己的人生经历与商业实践经验。在题为 UI Student Preneurs 2012 的活动中，他点燃了在场学生的热情，鼓励他们以企业家的身份，在国家发展进程中扮演更为积极而真实的角色。

他也多次出现在电视节目中，向社会大众，尤其是年轻一代，分享自己的创业经历。他曾受邀参与 Televisi Pendidikan Indonesia（TPI）播出的节目《Bedah Bisnis》，该节目由 Rhenald Kasali 主持。在节目中，Billy 讲述了自己如何坚持每日工作，持续吸收并理解社会大众、企业界以及政府所面临的现实问题，继而构思并创造能够连接各方利益、切实便利大众生活的解决方案。也正是在该节目中，他多次被称为——“创新者”（Sang Inovator）。

自 2004 年 起，Billy 开始接触政治领域。甚至在朋友们的推动下，他一度被鼓励参与坤甸市（Pontianak）市长选举。当时，作为一位新面孔，他开始进入公众视野，并被视为潜在的竞争者之一。

“当时，我的名字在坤甸市民中确实还不算耳熟。一部分人认识我，是因为我曾参与国家级政党组织的工作，同时也是一名在雅加达创业的坤甸本地子弟。那些前来鼓励我参与建设坤甸市的人，或许正是看到了我从零开始创业并取得一定成果的经历。他们把希望寄托在本地子弟回馈、建设家乡之上。”Billy 回忆道。

当时的坤甸市正面临诸多复杂而棘手的问题，包括交通拥堵、洪涝灾害、失业问题、城市管理混乱等。这些问题都迫切需要有担当、有能力的领导者进行系统性治理。若不及时、全面加以解决，这些问题无异于一枚随时可能引爆的“定时炸弹”。

“但在事情推进的过程中，也有另一部分朋友对此表示惋惜，认为我并不适合卷入市长选举。于是，支持与反对的声音并存。最终，我决定取消参选计划。”Billy 坦率地说道。

第三部分

撼动电信产业的创新

23. 具有历史意义的时刻：革命性构想“每秒 1 印尼盾（Rp）”的诞生

巴淡岛，2001 年 8 月 31 日。

那天清晨，阳光已映照出清晰的光影。炎热的空气夹杂着海风，带来新加坡海峡海水的咸味。一顶大型帐篷矗立在露天场地中央，背景板上醒目地印着 IM3 的标志。政府官员、企业高管、记者以及受邀嘉宾齐聚一堂，整齐地坐在排列有序的座椅上。舞台前方的大屏幕正在播放最新 GSM 服务的发布视频，这项服务被寄予厚望，被视为印尼电信产业开启新篇章的重要里程碑。

比利·阿尔曼（Billy Arman）置身于 IM3 产品发布会的热烈氛围之中。他的目光扫视着整个会场，不时与熟识的人寒暄致意。对大多数与会者而言，这只是一次普通的新品发布会，是企业例行的一场市场活动。然而，对比利来说，这却是一个重要的切入口——一个孕育着社会解决方案、并将彻底改变国家电信产业面貌的思想起点。

他心中怀揣着一个简单却极具颠覆性的信念：电信服务本质上应当是公平的，并且所有印尼人民都应负担得起。

在那个年代，印尼所有移动通信运营商都实行固定计费方式，通话资费平均高于每分钟 2,500 印尼盾（Rp）。即便用户只通话 20 秒或 30 秒，也必须支付整整一分钟（60 秒）的费用。在比利看来，这是一种对印尼社会大众，尤其是基层民众而言非常现实而明显的不公平。

事实上，比利早已反复验证过自己的构想：手机通话费理应按秒计费，他甚至大胆提出了一个具体而清晰的数字——每秒 1 印尼盾（Rp）。他坚信，如果真正实施这一资费模式，那么偏远乡村的基层民众也能被连接起来，手机用户数量将呈倍数级增长，而电信公司反而能够获得更大的整体收益。

因此，在推动这一理念的过程中，拥有 IM3 产品线的 Indosat 成为了比利的第一个目标。而巴淡岛的这场发布会，正是这一构想走向现实的战略性起点。

那天中午，在主持人正式宣布 IM3 发布之际，全场掌声雷动。比利也为 IM3 的问世感到由衷高兴，但他的思绪早已越过眼前，投向更远的未来。他深知，一旦 Indosat 真正全面实施“每秒 1 印尼盾（Rp）”的手机通话资费方案，印尼电信市场的竞争格局将被永久改写。

在巴淡岛 IM3 发布会结束后不久，比利·阿尔曼向 Indosat 首席执行官 Hasnul Suhaimi 系统阐述了自己关于低资费手机通话方案的构想，并提出了坚实而清晰的商业论证：低廉的手机通话资费将引发用户数量的爆发式增长；市场将不再局限于城市青年，而是覆盖社会的所有阶层；其社会效益极其深远——从在海上作业的渔民，到偏远乡村的农民，都将因廉价手机通话而获得巨大帮助。

Hasnul 很快意识到了这一理念所蕴含的巨大潜力。不久之后，Indosat 开始调整资费战略，打破长期以来按分钟计费的主导模式，逐步向 按秒计费 转变。

一年后，当 Hasnul 转任 XL 并出任首席执行官时，他将比利·阿尔曼的构想一并带入新公司，并将其正式落实为一项具有里程碑意义的政策——印尼历史上首次实行“每秒 1 印尼盾（Rp）”的手机通话资费制度。

其影响堪称巨大：电信资费大战由此打响，所有大型运营商——包括 Telkomsel 与 Indosat ——被迫跟进；手机通话资费跌至印尼电信史，甚至世界电信史上的最低点；曾经只属于富裕阶层的手机，如今走进了三轮车夫、农工、渔民以及社会各阶层民众的生活。

这一切深远而积极的社会变化，源自比利·阿尔曼始终如一的价值观：技术应当让人民的生活更便利，而不是成为人民的负担。

24. 从战略到执行：突破电信产业的高墙

IM3 在巴淡岛发布之后的日子，成为比利·阿尔曼（Billy Arman）悄然推进工作的起点。宣传舞台已经落幕，但真正的战斗才刚刚开始。在一场又一场封闭的会议桌前，他必须把概念转化为正式政策，面对高层管理者严谨的商业测算，同时还要预判并化解那些早已习惯旧资费体系者的阻力。

比利深知，电信产业是一片利益层层交织的领域：股东、管理层、技术人员，乃至监管机构，任何一方的反对意见，都可能让一个想法止步于讨论阶段。因此，他以充分而具体的数据，精心准备了一套说服 Hasnul Suhaimi 及 Indosat 管理层的方案，包括：新增用户数量大幅增长的预测；在取消按分钟计费后，仍能保持收入稳定的现金流模拟；国际市场趋势对比，显示全球正逐步转向更灵活的资费模式。

与此同时，比利反复强调这一方案的社会价值。他描绘了按秒计费如何突破手机长期无法触及的社会阶层——渔民、农民、工人以及小商贩，将他们纳入通信网络之中。

Indosat 对新资费方案的初步实施采取了极为谨慎的方式。公司首先选定特定用户群体进行试点，并配合量身定制的促销方案。积极的反馈很快显现出来：通话时长变短了，但通话频率却明显增加。消费者开始感受到“用多少付多少”的公平性，手机“昂贵”的固有印象也逐渐被打破。

当 Hasnul Suhaimi 转任 XL 后，比利看到了将这一理念推向更大舞台的机会。在 XL，他拥有更广阔的操作空间。全面实施按秒计费被确立为核心议程，而极具象征意义的 每秒 1 印尼盾（Rp），被选作彰显承诺的明确标志。

这一政策在市场上掀起巨大震动。竞争对手起初将其视为高风险举措，但很快便感受到了压力。XL 成功吸引了公众的广泛关注，并迅速触达此前从未被有效覆盖的新用户群体。

一线市场的变化立竿见影：小额充值用户数量显著增加，他们终于可以按需通话，不再担心话费迅速耗尽；非正规经济领域的沟通频率明显上升，从协调渔获的渔民，到安排货源的市场商贩；零售层面的新卡销售策略发生转变，“按秒计费”成为最核心的推广卖点。

XL 的成功迅速引发连锁反应。Indosat 与 Telkomsel 相继下调资费，顺应新的市场趋势。印尼电信市场第一次进入公开的价格战阶段，价格成为争夺用户的主要武器。消费者从中直接受益，而运营商则被迫通过附加服务创新来维持利润空间。

在短短时间内，原本被视为过于激进的构想，最终演变为整个行业的标准。比利·阿尔曼用实践证明，创新不仅在于创造新产品，更在于改变市场运行的方式。而对数以百万计的印尼民众而言，这种改变意味着一件简单却深远的事情：他们终于可以使用手机通话，而不再被“按分钟计费”所带来的窒息感所束缚。

25. 资费之战：当话费价格成为赢得市场的武器

由比利·阿尔曼（Billy Arman）提出、并由 XL 落地实施的 每秒 1 印尼盾（Rp） 手机话费政策，犹如一块巨石投入电信产业的池水之中。最初的涟漪迅速演变为浪潮，

继而升级为一场席卷行业的竞争风暴。此前被视为强者的各大电信运营商，别无选择——要么迅速应对，要么准备拱手让出市场份额。

Indosat 曾率先尝试灵活计费方案，很快便加速调整，采用类似模式以稳住客户基础。在 XL 成功塑造“最便宜、最亲民运营商”形象之后，Indosat 更不愿在公众视野中显得落后。

拥有最大用户规模的 Telkomsel 起初态度谨慎，试图依靠网络质量与客户忠诚计划来维持既有资费。然而，市场压力最终迫使其逐步下调价格，并为特定用户群体推出差异化套餐。

这场资费之战带来了竞争格局的显著变化：价格成为广告传播的核心信息，取代了以往对网络质量或高端服务的强调；用户化身“促销猎手”，根据最优优惠频繁更换运营商，甚至同时使用多张 SIM 卡；话费零售商与代理商在基层市场的推动作用愈发重要，成为促销的关键力量。

对社会大众而言，这是一场真正的“红利”。手机话费首次变得对工薪阶层、农民、渔民、市场商贩，乃至小城市学生都切实可负担。

对收入较高的人群而言，通话时长显著增加；而对低收入群体来说，他们终于可以进行短时通话，而不必担心话费迅速耗尽。跨区域沟通更加频繁，信息流动与经济机会随之加速。

各家运营商也发展出不同的应对战术：XL 进一步巩固“低价先锋”的品牌形象，同时加快在爪哇岛以外地区的网络扩展；Indosat 将竞争性资费与短信、数据服务捆绑，吸引开始接触互联网的用户；Telkomsel 则专注于网络质量，并深入覆盖其他运营商尚未触达的偏远地区。

当话费价格被压至历史低位后，电信公司被迫寻找新的收入来源。由此诞生了夜间通话套餐、短信赠送、低价手机捆绑卡、按日计量的数据流量等多种创新方案。

表面看，这似乎只是一场价格战；但在幕后，电信产业正悄然向数据服务时代转型。

当然，资费之战也带来了严峻后果。运营商利润空间被压缩，不得不推进运营效率提升与资产优化。一些规模较小的公司及配套服务商开始面临生存压力。

在比利·阿尔曼看来，这正是市场的自然试炼。他坚信，只有敢于创新、善于适应的电信运营商，才能在长期竞争中生存并壮大。

这场资费之战，永久性地改变了印尼电信产业的面貌。话费价格不再只是宣传册上的数字——它成为立场的象征、赢得民心的工具，也是商业竞争的主战场。

比利·阿尔曼点燃了一场迫使所有运营商随“每秒 1 印尼盾（Rp）”新节奏起舞的革命。而在竞争浪潮愈发汹涌之际，他已将目光投向更远的前方，寻找下一次创新的浪潮。

26. 为印尼人民生活便利而生的电信创新

每秒 1 印尼盾（Rp）的手机话费，只是比利·阿尔曼（Billy Arman）在印尼电信产业漫长征程中的一个章节。在这一举措背后，蕴藏着更宏大的愿景：确保通信技术成为每一个人的权利，而不是只属于少数人的奢侈品。

在幕后，比利持续构思、设计并推动一系列创新项目——这些项目在当时听起来如同未来主义的梦想，但它们全部源自对印尼人民现实生活需求的深入分析。

a. 免费多媒体公共电话

在改革初期，比利·阿尔曼最引人注目的构想之一，便是免费多媒体公共电话。他看到，在许多地区，通信接入仍然是障碍，尤其是对学生、求职者以及收入有限的群体而言。

他的想法简单却极具革命性：在公共空间布设通信设备，不仅提供免费通话服务，还整合信息获取、广告传播与教育内容，将免费通话与公共信息、新闻、教育乃至短时娱乐内容相结合。

通过广告与赞助的融资模式，这种公共电话能够在不增加用户负担的前提下提供通信服务。该概念还包含数字屏幕的整合，用于实时展示公共信息。

这一创新源自比利·阿尔曼的信念：技术应成为人人平等获取信息的入口，尤其适用于尚未拥有个人手机的人群，并非常适合部署在乡村地区，例如村公所、村民活动中心、妇幼保健站（Posyandu）以及其他公共空间。

b. 面向未覆盖区域与落后地区的无线电话

比利·阿尔曼同样关注大城市与偏远地区之间的数字鸿沟。他提出利用远距离无线通信技术，覆盖那些难以建设有线基础设施或传统通信塔的乡村地区。

该构想包括低成本的远程中继系统，并结合太阳能等可再生能源。通过这一创新，电话与互联网服务得以引入那些此前被大型运营商视为“不具经济可行性”的地区。

在网络尚未均衡、尚未覆盖群岛深处之际，这一理念提供了切实可行的解决方案：利用无线通信设备，突破传统电话线路难以到达的区域。

这一看似简单的概念，实际上蕴含着巨大的社会与经济价值。沿海渔民、高原农民、种植园一线工作人员，都可以在不必等待昂贵基础设施建设的情况下实现通信。对比利·阿尔曼而言，这项创新旨在缩短距离、扩大服务覆盖，而非通过售卖设备牟利。

c. 三 SIM 卡手机

当电信市场进入多运营商时代，比利·阿尔曼敏锐地捕捉到社会现象：许多人为了不同用途与节省费用，往往同时使用多部手机。

因此，他提出并实现了一部手机支持三张 SIM 卡的创新，通过其原创设计的三 SIM 卡插槽——在改革初期，这一方案在印尼尚属首次。

这一创新不仅提升了使用便利性，更为用户提供了经济上的策略选择。无需携带多部设备，用户即可根据需要，灵活选择不同运营商的最低资费。对于价格高度敏感的印尼市场而言，三 SIM 卡手机是一种聪明而切合现实需求的解决方案。

d. 经销商运营账户预存系统（DDOA）

比利·阿尔曼的另一项重要却较少被公众注意的创新，是用于卡号与话费分销的经销商运营账户预存系统（Deposit Dealer Operating Account，DDOA）。

该系统简化了运营商与销售代理之间的流程。经销商只需向专用账户预存资金，便可通过数字化方式直接获取产品库存，而无需等待实体配送。

这一机制提升了分销速度，降低了库存滞压风险，并帮助零售商更好地管理现金流。在全国范围内，DDOA 成为构建更灵活分销网络的基础。在电信运营商话费价格战达到高潮之时，DDOA 系统成为印尼运营商与话费代理的重要支撑工具。

e. 面向公共服务与中小微企业的电信系统

比利·阿尔曼坚信，电信的未来无法与公共服务割裂。因此，自改革初期起，他便提出整合政府、医疗与教育服务的通信系统创新。

通过该系统，民众可以在一个公共通信终端上办理行政文件、进行学校注册，或进行医疗咨询，而无需长途跋涉前往政府机关或医疗设施。

此外，鉴于微型、小型与中型企业（UMKM）在印尼经济中的重要地位，比利提出了微型网络（micro-networking）概念：一种低成本的本地网络，使经营者能够快速沟通、推广产品并获取市场信息。该创新强调社区协作，并利用低成本基站设备，在不牺牲服务质量的前提下降低运营成本。

通过这些持续不断的探索与实践，比利·阿尔曼所推动的电信创新，始终围绕一个核心目标：让技术真正服务于人民的生活。

27. 创新项目执行的创意融资战略

纵观比利·阿尔曼（Billy Arman）在电信领域的所有创新成果，可以清晰地看到一条贯穿始终的主线：创意融资。比利深知，许多构想之所以无法从理念走向现实，往往并非因为缺乏创意，而是受制于资金瓶颈。因此，自 2000 年代起，他便开始构思并实践以广告、赞助以及跨行业合作为基础的融资模式。通过这种方式，原本需要由用户承担的成本得以被消除或大幅降低，从而让技术与服务的获取更加包容、更加普惠。

并非比利·阿尔曼的所有构想都能完全实现。有些受制于法规限制，有些则因商业共识不足或当时技术条件尚未成熟而停滞。然而，其中许多理念的核心元素，后来以新的服务形式在行业中出现，这恰恰说明，比利·阿尔曼的思想与方向远远超前于他所处的时代。

他的理念与创新作品表明，比利·阿尔曼并不仅仅是一个解决短期问题的人，而是一位未来的设计者。在他看来，电信是社会与经济转型的关键支柱。即便并非所有愿景

都能立刻实现，但这些思想已然留下深刻印记，持续影响着行业对可及性、包容性与创新的理解与实践。

尽管比利·阿尔曼在电信领域的创新构想形式多样，但其核心逻辑始终如一：源于社会基层所面对的真实问题；提供看似简单却能带来广泛效率与效能提升的解决方案；为公众打开原本昂贵而排他的电信产品与服务之门。

比利·阿尔曼从未将技术视为终极目标。对他而言，技术只是工具——真正重要的是，这些工具如何被运用来提升印尼人民的生活质量。

他的部分构想被市场迅速采纳，另一些则成为后来创新者的重要灵感来源。他用实践证明，创新并不一定要在技术层面彻底颠覆，但必须在社会影响层面具有革命性意义。

从偏远海岸到城市中心，从企业高管的办公桌到街边的话费小摊，比利·阿尔曼在电信领域的思想与创新成果，留下了清晰而真实的足迹。

他是一位更具包容性的电信生态体系的架构者。而在他每一次前行的脚步背后，始终有一个指引方向的问题：如何让电信技术产品与服务，真正为印尼广大人民所负担得起，而不仅仅属于那些更有支付能力的人

28. 电信产业创新带来的社会与经济影响

比利·阿尔曼（Billy Arman）认为，一项创新的成功，并不能仅以售出了多少产品和服务单位来衡量，更重要的是，这些产品和服务在多大程度上能够产生积极影响，切实改变社会大众的生活，使之变得更好。在比利·阿尔曼看来，电信技术本质上是一种撬动社会经济价值的工具，只要方向正确，便能够提升数以百万计民众的生活质量。

在话费尚未变得低廉、技术尚未广泛普及之前，手机是一种身份地位的象征。只有特定群体——商人、官员或中上层社会人士——才能够自由使用手机。

在 每秒 1 印尼盾（Rp）的话费创新推出之后，手机价格随之下降，逐渐变得为大众所负担。大众传播的版图与沟通模式随之改变。市场商贩可以致电供货商，渔民可以通报捕捞成果，乡村居民能够迅速获得紧急医疗服务，在外打拼的孩子也可以与家乡的父母保持经常联系。

这种互联互通不仅带来了安全感，更催生了新的经济机会。

a. 地方层面的创业机会

最大的连锁效应，是成千上万小型企业在话费充值、SIM 卡（kartu SIM）、二手手机与配件领域应运而生。小店开始提供话费充值服务，杂货铺成为新卡销售点，年轻人以小额资本开设通信柜台。在许多中小城市，这一行业成为人们迈入创业世界的第一扇大门。

b. 生产力与效率的提升

对农民、渔民和商贩而言，低廉的通信费用意味着时间与成本的双重节约。他们可以在发货前询问市场价格，安排运输，或进行远程谈判，而无需亲自奔波。信息流动加快，使决策能够在数分钟内完成，而不再需要数天。中间商（tengkulak）不再成为农民的威胁，因为他们能够更快捷、更直接地接触市场。

c. 医疗与教育信息获取的便利

低价手机话费方案的创新，其影响延伸至偏远地区。学生可以查找学习资料，教师能够迅速协调教学事务，偏远乡村中需要紧急医疗救助的居民可以轻松联系医生、医院和诊所。此外，地方社区也能及时了解外界的最新发展。通信与信息获取的便利化，有助于缩小此前制约地区发展的数字鸿沟。

d. 社会效应：强化情感纽带

在所有数据和增长曲线背后，还存在着更为个人化的影响。低廉的话费使家庭沟通更加频繁。父母可以关注在城市求学的孩子，伴侣之间能够随时互通信息，跨城市的友谊得以维系。对比利·阿尔曼而言，这正是电信的本质——不仅是电话那一端的声音，更是一种被真实感知到的存在。

f. 带动相关产业发展

电信领域的创新推动了配套产业的成长——从硬件制造厂、SIM 卡印刷企业，到利用新媒体的广告公司。各个层面创造了大量就业机会，从网络技术人员到一线销售人员，涵盖多个领域。

尽管其影响巨大，但也伴随着挑战。价格战引发了激烈竞争，压缩了运营商的利润空间，一些小型企业难以为继。然而，从社会经济的角度来看，惠及大众的整体收益，远远大于其带来的负面影响。

每一项源于关切与责任感的创新成果，都在社会中留下了可被感知的印记——不仅体现在销售数字上，更体现在数以百万计普通人的日常生活中。比利·阿尔曼（Billy Arman）的理念，使印度尼西亚的电信服务更加包容，创造了就业机会，并强化了社会联系。他用行动证明，一个真正站在人民立场上的愿景，不仅能够实现，更足以撼动整个电信产业。

29. 漫长的创新之路：从被拒绝与忽视，到势不可挡

在因“每秒 1 印尼盾（Rp）”话费方案以及一系列电信创新而广为人知之前，比利·阿尔曼（Billy Arman）的旅程，起步于一条并不寻常的道路。他既不是通信技术工程师，也不是在会议室中成长起来的企业高管。他是在真实的市场一线被锤炼、被塑造的人——凭借敏锐的直觉、敢于承担风险的勇气，以及对印度尼西亚消费者行为的深刻理解。

比利在电信领域作为创新者的职业生涯，始于那些与市场直接接触的工作。他花费多年时间，去理解人们如何使用通信服务、他们真正想要什么，以及在使用过程中面临哪些现实障碍。

他从一线经验中领悟到：许多看似卓越的产品与服务之所以无法被市场接受，并非因为技术不足，而是因为它们没有回应用户的真实需求。正是从这里，他逐步形成了一项核心原则——创新，必须源自社会大众切身感受到的问题。

20 世纪 90 年代末期，电信监管环境的变化，为新运营商和资费竞争打开了大门。比利将这一时期视为极为罕见的历史机遇。当多数电信运营商仍聚焦于网络扩张与品牌推广时，比利却选择将注意力放在产品与服务开发策略上，使其真正贴合印度尼西亚社会的实际需求。

这种不寻常的视角，使他得以在多家大型企业中承担关键战略角色，其中包括 Indosat 与 XL。

比利作为“创意引擎”的声誉迅速建立。他不仅提出概念，更深入思考落地细节——从商业模式、分销策略，到如何教育市场、引导用户理解新服务。

他深知，缺乏执行力的想法，只是空谈。因此，他始终亲自跟进每一项创新，直至其真正被消费者使用，并产生可被感知的实际影响。

在这些成功背后，还有一种常被忽视却至关重要的能力：谈判。比利能够在技术、商业与监管之间搭建桥梁。他能以工程师理解的语言沟通技术问题，用清晰可信的数字说服财务高管，同时也能将复杂议题转化为政策制定者可以接受的表达方式。

正因如此，他被信任去推动那些需要跨部门、甚至跨机构协作的电信产品与服务。

并非比利的所有想法都能立即获得认可。有些被视为风险过高，有些则因不符合企业的短期战略而被否决。但他从不轻易放弃这些构想。

许多曾被拒绝的理念，最终在不同的时机，以更成熟、更契合现实的形式得以实现。在比利看来，失败并非终点，而是创作与创新过程中不可避免的“自然筛选”。

比利·阿尔曼的经历清楚地证明，成为一名创新者，并不一定始于耀眼的学术头衔，或雄厚的资本实力。对社会需求的敏感度、敢于尝试的勇气，以及持续将想法付诸实践的坚持，同样是不可或缺的资本。

他的旅程昭示着：真正的创新者，不只是创造或发展技术的人，更是能够让技术变得相关、可负担，并为广大民众所受益的人。

从市场一线到会议室，比利并非以口号建立声誉，而是凭借那些产生真实影响、被数以百万计印度尼西亚民众切身感受到的成果，走出了一条势不可挡的创新之路。

30. 解读市场、趋势与时机的敏锐力：创新的关键能力

在比利·阿尔曼（Billy Arman）看来，优秀的创新并不仅仅是创造“新的事物”，而是创造在正确时间出现的事物。他经常强调，一个再卓越的想法，如果来得太晚，就会失去动能；而如果来得过早，市场要么会感到困惑，要么尚未准备好接受它。

a. 扎根一线的眼睛与耳朵

他最重要的策略之一，就是始终与市场保持直接联系。比利从不单纯依赖研究报告或统计数据；他总是亲自走到现场，与手机用户、充值柜台经营者、网络技术人员，甚至街头小贩进行交流。正是通过这些互动，他捕捉到消费者行为变化的微小信号——例如夜间通话时长的增加，或学生群体与非正式劳动者对低价通信的迫切需求。正是这些看似细微的信号，往往成为他创新灵感的燃料。

b. 观察全球技术变迁

比利持续关注海外电信技术的发展动态，并评估其对印度尼西亚市场的适用性。他并不简单复制全球趋势，而是进行筛选与调整，使其符合本地条件——无论是在基础设施、社会购买力，还是消费模式方面。例如，当“按秒计费”（per-second billing）在部分国家已较为常见时，他看到了将其引入印度尼西亚的巨大机会，用以回应用户对“按分钟取整计费”长期存在的不满。

c. 时机判断：把握发布节点的艺术

判断一个创意何时应当执行，是比利的重要专长之一。他深知，创新无法脱离技术成熟度、企业内部准备程度以及市场接受度。因此，他常常会将产品发布推迟数周甚至数月，只为确保所有关键因素达成一致，从而在产品真正进入市场时，实现更高效、更健康的市场吸收。

d. 构建战略联盟

比利清楚，重大的创新需要广泛的支持。因此，他积极与多方建立战略联盟——包括技术供应商、监管机构以及分销合作伙伴。这些联盟帮助他加快新技术的采用速度，拓展产品覆盖范围，并有效降低监管层面的阻力。

e. 小规模验证创意

在将创新推向全国市场之前，比利往往会先在特定地区或特定用户群体中进行有限测试。这种方式使他能够评估市场反应、发现产品弱点，并在大规模发布前进行必要的完善。这些试点测试同时也在用户群体中制造话题与好奇心，为正式发布积累动能。

f. 审慎管理风险

每一项创新都伴随着风险——无论是技术层面还是商业层面。比利通过预先准备多套应对方案来管理风险。如果某一分销渠道受阻，他早已规划好替代路径；如果某一市场细分反应冷淡，他也已准备好针对其他群体的推广方案。正因如此，即便在面对重大挑战时，他也极少遭遇“全面失败”。

g. 聚焦真实影响

在比利·阿尔曼（Billy Arman）看来，创新的成功标准在于消费者是否真正感受到其价值。因此，他始终将用户体验置于所有决策的核心位置。在他看来，技术再先进，如果不易使用，也只会成为很快被遗忘的摆设。比利以自身实践证明，准确解读市场、趋势与时机，并在恰当的时间执行创新，并非偶然。这是一种融合了市场敏感度、技术理解力、广泛人脉网络，以及高度执行纪律性的综合能力。

正是这种捕捉时机的能力，使比利不仅成为电信行业的参与者，更成为推动变革、塑造印度尼西亚电信产业方向与历史的重要力量。

31. 在监管桌前的奋斗：为科技产业创新而倡议

将宏大的创意带入公众视野是一回事，但确保这些创意能够在法律框架内顺利运行，则是同样艰巨的挑战。比利·阿尔曼（Billy Arman）的经历表明，从概念走向落地实施，必然要经过一片曲折复杂的战场——监管者的决策桌。

在印度尼西亚，电信产业的每一项创新，都必须通过政府监管之门——无论是通信与信息技术部（Kementerian Komunikasi dan Informatika），印度尼西亚电信监管机构（Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia，BRTI），还是其他相关机构。

比利深知，监管体系往往滞后于技术发展的速度。正是在这一节点上，他选择承担“连接者”的角色——以政策制定者能够理解的语言，提出回应社会与电信运营商现实问题的解决方案，将创新构想转化为可被讨论、可被采纳的政策议题，同时确保新出台的监管规则不会扼杀创新本身。

比利从未选择与监管机构正面冲突的道路。相反，他着力建立稳固的个人与专业关系，邀请官员与专业人士亲临一线，直接观察其创新构想在现实场景中所带来的实际效益。

他深知，改变监管者的认知，需要数据、实证经验与个人信任三者并行。在许多关键时刻，他将试点项目（pilot project）作为最有力的说服工具——先证明价值，再争取正式支持。

并非所有构想都能轻易被接受。一些企业担忧低价资费会冲击公司收入或影响商业可持续性；也有人对尚未在本地市场验证的新技术持怀疑态度。

面对这些阻力，比利以耐心应对，持续提供对比数据、商业分析与前景预测，以及对社会经济影响的模拟评估。他始终将自己定位为不仅是创意的提出者，更是愿意共同承担风险的战略伙伴。

比利深知，如果创新议题能够从多个方向形成正向共鸣，监管支持将更容易获得。因此，他经常联合企业界人士、学术界以及用户社群，共同发声，阐述创新所带来的公共价值。

这种跨领域协作逐渐构建起一个更加稳固的倡议生态，使监管者意识到，比利所提出的并非个人或单一企业的利益，而是整个产业的现实需求。

他的一些倡议不仅需要新规出台，更推动了产业认知层面的转变。例如，“按秒计费”的实施，要求全国计费系统进行调整，并修订既有的资费制定规则。

这一过程耗时甚久，但也成为推动电信监管体系更具技术适应性的关键先例。

比利在监管桌前的努力，未必总能被公众直接看见，但其影响已深深嵌入电信产业的诸多层面。若干最终被政府采纳的政策，其根基正源于他多年前提交的方案、数据与试点成果。

这充分表明，比利·阿尔曼（Billy Arman）不仅是一位科技创新者，更是一位产业外交者。他在错综复杂的监管迷宫中前行，同时始终守护创新精神——使他成为一种极为罕见的存在：一位能够在理念世界与政策世界之间搭建桥梁的战略思想者。

32. 创新与协作精神：共创更美好的印度尼西亚

比利·阿尔曼（Billy Arman）深知，没有任何一个人能够独自完成伟大的事业。因此，在其投身电信领域的创新与实践过程中，他始终通过多种方式构建协作网络，包括积极参与电信产业事务、与监管机构保持沟通，以及参与各类商业与科技论坛。

其中，他与企业内部同事保持良好合作关系——无论是在印尼电信公司（Indosat），还是在 XL Axiata——以确保每一项战略性构想都能够获得管理层的理解与支持。

此外，他也与监管机构保持直接沟通，例如印度尼西亚通信与信息技术部（Kementerian Komunikasi dan Informatika）以及印度尼西亚电信监管机构（Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia，BRTI），以获取最新的政策信息，并确保其所推进的项目方向与国家政策保持一致。

在产业层面，比利通过正式会议与非正式讨论，与其他电信运营商展开交流，探讨共同关切的议题，包括基础设施建设与服务发展。他还积极参与国内外的电信技术会议与展览，以了解全球技术趋势，并寻找潜在的技术合作与投资机会。

通过持续构建的协作网络，比利得以接触并联结各类技术合作伙伴与电信设备供应商，这些资源随后成为其创新项目实施过程中的重要支撑。这种合作关系不仅在技术层面带来助力，也为项目打开了外部融资与投资的可能性。

这些战略联盟，构成了比利·阿尔曼（Billy Arman）在电信产业中持续前行的重要资本，支撑着他为印度尼西亚打造更具创新性与竞争力的通信服务之愿景。

第四部分

36年献身于挚爱的祖国

33. 在 国家宫 (Istana Negara) 充满意义的奉献经历

比利·阿尔曼（Billy Arman）始终是一位站在印度尼西亚共和国国家宫殿（Istana Negara Republik Indonesia）幕后的人物。他的名字鲜少出现在媒体之中，但他的足迹却始终伴随着印度尼西亚国家领导人的每一步前行。他从未站在聚光灯下，却始终在国家历史中扮演着重要角色。

自苏哈托总统（Presiden Soeharto）执政时期起，比利便已成为国家宫殿体系的一部分。他亲眼见证了“新秩序”（Orde Baru）时期各项国家政策的推进，也在实践中体悟到：毫无保留、无私奉献的全力以赴，是推动国家改变的关键。对他而言，每一道下达的指令不仅仅是行政命令，更是一条关乎数百万人民生活与命运的通道。在看似严谨而刻板的礼宾程序背后，他看见的是一群为人民福祉与国家希望倾注巨大能量而奋斗的人。

随后，改革时代（Era Reformasi）到来，这是一个充满动荡却也孕育新希望的时期。比利同样必须适应国家宫殿中不断流动的改革精神。从具有前瞻视野的哈比比总统(Presiden B.J. Habibie)，到温暖而人文的古斯·杜尔总统（Presiden Gus Dur），再到注重细节的苏西洛·班邦·尤多约诺总统（Presiden Susilo Bambang Yudhoyono / SBY），朴实亲民的佐科·维多多总统（Presiden Joko Widodo），以及立场坚定的普拉博沃·苏比安托总统（Presiden Prabowo Subianto），比利始终忠诚地在幕后服务。在每一次就职典礼、会议或重要国家活动中，他都能近距离看到国家领导人作为“人”的一面——疲惫却从不言弃，始终努力建设更好的印度尼西亚。

在那些会议室里，他往往是最忙碌的一员，为确保重大国家活动顺利进行而奔走协调。在那里，他吸收了许多公众难以察觉的细微瞬间：紧张氛围中的轻声一笑，重大决策即将影响数百万人时的动容目光，以及团队协作所承载的领导重负。领导者内心的坚定与灵魂的柔软，启发比利不只把自己视为礼宾秩序的执行者。他逐渐意识到，国家领导人的每一个决策，都是责任、良知、权力压力与为人民服务之使命的交织。

这，便是比利·阿尔曼（Billy Arman）在国家宫殿中的故事——一位不显山露水，却以忠诚、勤奋、耐心与关怀树立榜样的人物，启迪后来的一代又一代人：红白国旗（Merah Putih）始终高于一切，永远是第一位。

34. 结识 扎希德·侯赛因 (Zahid Husein)：进入国家宫殿的起点

1988年，在比利·阿尔曼（Billy Arman）即将结束高中（SMA）学业之际，正值他开始经营家居内装与无线电话（telepon wireless）销售业务时，一位国家高级官员致电比利，邀请他前往其住所，介绍并展示他改装后的无线电话产品。

在电话中，这位官员仅自我介绍为扎希德·侯赛因（Zahid Husein），并未提及任何职务头衔。当比利前往其位于雅加达芒加勿刹（Mangga Besar）卡蒂尼街（Jl. Kartini）的住所拜访时，从对方谦和而庄重的态度与谈吐中，比利已隐约意识到，自己面对的是一位地位显赫、备受尊敬的重要人物。

直到后来第二次乃至多次会面之后，比利才逐渐得知：扎希德·侯赛因是苏哈托总统（Presiden Soeharto）身边的重要人物，担任印度尼西亚共和国发展运作控制秘书处（Sekretariat Pengendali Operasional Pembangunan Republik Indonesia）总统援助局（Biro Bantuan Presiden / Banpres）局长（Karo Banpres）这一关键职务。

在彼此相识一段时间并频繁往来之后，侯赛因再次联系比利，请求他在个人事务、家庭事务以及政府事务方面提供协助。在这一阶段，扎希德·侯赛因正式任命比利为其私人助理。比利本人一直十分敬仰扎希德·侯赛因的人格修养，但他从未真正明白，对方为何会选择自己担任这一角色。

“也许是因为我总是随时准备好帮助先生，不论是什么事情；也或许是因为他希望教育和引导我。无论如何，我确实非常敬仰并尊重他。”比利回忆道。

作为国家宫（Istana Negara）高级官员的私人助理，比利负责完成扎希德·侯赛因交办的一切事务——从拎包、准备所需物品、提醒日程安排，到按指示接送或取回各类物件，无所不包。

1988年8月8日，比利还曾受托代表扎希德·侯赛因，出席巴厘银行（Bank Bali）更换标志的官方活动。这充分体现了扎希德·侯赛因对其私人助理比利的高度信任。

有一天夜里，比利结束工作回到家中休息时，扎希德·侯赛因突然来电，请他立即返回住所，因为印尼中亚银行（Bank Central Asia / BCA）阿森卡分行（Cabang Asemka）的一位负责人前来拜访。当比利抵达时，这位银行官员及其副手仍在屋外等候——因为侯赛因尚未示意他们进屋，直到比利来到后才接见。

在国家宫殿履行私人助理职责，协助总统事务局主任（Karo Banpres）Zahid Husein（1988年）。

扎希德·侯赛因在比利陪同下接待了这些银行官员。原来问题出在一张由侯赛因本人签署的支票上。侯赛因已记不清具体金额，原本可能应为200万印尼盾（Rp 2 juta），却误写成2000万印尼盾（Rp 20 juta）。银行方面前来核实支票事宜，确认金额确有错误。侯赛因并未因此追究，表示可由银行追查支票兑现的去向；即便无法追回款项，他也不再深究。

“从扎希德·侯赛因先生身上，我学到了关于民族意识、团结与兄弟情谊的许多重要价值。他来自日惹（Yogyakarta），作为一名爪哇人，他的言谈举止与礼仪始终保持得极为周到。他经常强调，无论我做什么，都应当蕴含对社会、民族与国家的奉献价值。”比利说道。

比利也结识了扎希德·侯赛因的子女：哈多科医生（dr. H. Handoko）、努尔（Nur）与伊尔玛（Irma）。哈多科曾在农业部（Departemen Pertanian）工作，并在家中开设兽医诊所，后来被诊断出罹患脑癌。尽管曾在包括荷兰在内的多个国家接受治疗，仍未能挽回生命。努尔曾赴台湾留学，如今在国家宫（Istana Negara）内负责餐饮相关工作。伊尔玛则曾在澳大利亚求学。比利与侯赛因的所有子女都保持着良好的友谊。

每当回忆起哈多科，比利总会想起一段令人莞尔的往事。“那时我身体不适，请哈多科兄帮我检查。他给我开了一张药方，抬头竟然是兽医诊所的名义。到药房时，药剂

师还问我：‘你到底得了什么病，怎么是兽医开的处方?’奇怪的是，药房还是按处方给了药，而我服用一天后真的痊愈了。哈多科是个善良的人，也正因如此，上帝更早地将他召回。”比利回忆道。

另一件令比利印象深刻的往事是：有一次扎希德·侯赛因与家人计划飞往澳大利亚，探望正在留学的伊尔玛。作为私人助理，比利已妥善办理好护照、签证及行李事务。然而出发前两天，苏哈托总统（Presiden Soeharto）要求侯赛因陪同其进行地方视察，行程因此取消。苏哈托总统以频繁深入地方、与农民、教师、工人等群体直接对话而闻名。

比利担任扎希德·侯赛因私人助理的工作，持续约三年。1991年比利结婚时，扎希德·侯赛因原本希望亲自出席，但因病未能成行。这件事深深触动了比利——一位身患疾病的国家高级官员，仍心系下属的婚礼。尽管扎希德·侯赛因已离世，比利仍与其妻子和子女，尤其是努尔，保持着良好关系。

比利在国家服务中的另一段重要经历，是担任阿尔维·哈穆（Alwi Hamu）的私人助理。阿尔维·哈穆当时担任印尼共和国副总统尤素夫·卡拉（Wakil Presiden RI Jusuf Kalla）特别参谋协调官，同时也是印尼著名媒体人物、《法贾尔集团》（Fajar Group）创始人，以及《爪哇邮报》（Jawa Pos）总统委员长。

在担任私人助理期间，比利从阿尔维·哈穆身上学到了大量关于商业与政府运作的经验。他还随同阿尔维·哈穆出访捷克斯洛伐克、瑞士及其他欧洲国家，会见印度尼西亚驻外大使；亦曾前往泰国会晤当地高级军事官员，并赴香港、台湾与中国，与印尼海外劳工交流并考察政府项目。

比利·阿尔曼的独特之处在于：无论国家元首与政府首脑如何更迭，他始终持续参与国家宫（Istana Negara）内部的政府事务。

在国家宫内部，他以专业、勤奋、乐于助人而闻名。他将自己的思想、精力与时间几乎全天候、全年无休地奉献给国家与民族，自1988年至今始终如一。因此，人们常常在深夜甚至跨日之际仍能看到他留在办公室工作；而第二天清晨，他又已重新投入政府事务，不论是在办公室、实地调研，还是国内外的公务访问行程中。

在佐科·维多多总统（Presiden Joko Widodo）执政时期，比利被赋予战略性职务，担任印度尼西亚共和国总统办公厅（Kantor Staf Presiden Republik Indonesia）中

级专家顾问（Tenaga Ahli Madya）。其职责包括：2015年1月至7月，通过内务事务团队协助总统办公厅主任；2015年7月至2016年1月，通过第五副主任体系（国防安全、情报与信息技术领域）参与相关工作；自2016年2月至今，则通过第一副主任体系（国家优先项目的管理与控制），重点协助国家基础设施与能源领域的发展。

比利·阿尔曼的国家服务生涯延续至普拉博沃·苏比安托总统（Presiden Prabowo Subianto）执政时期。总统就任数月后，比利被委以重任，担任总统军事秘书处（Sekretaris Militer Presiden / Sesmilpres）特别参谋，该机构由印尼国军少将科萨西（Mayor Jenderal TNI Kosasih）领导。同时，比利亦协助政府推动社会赋能项目，激活并优化老油井潜力，以实现国家能源自主与独立。

35. 苏哈托总统（Presiden Soeharto）：倾听的艺术、人际连接与内在的宁静

比利·阿尔曼（Billy Arman）回忆，苏哈托总统（Presiden Soeharto）是一位始终努力倾听人民声音的领导人，尤其是在国家面临危机之时。苏哈托总统的政策往往展现出非凡的智慧：在军事纪律与人文关怀之间取得平衡，使所作出的决策能够真实地体现在人民的日常生活中。

在有机会陪伴苏哈托总统的岁月里，比利·阿尔曼留下了许多珍贵的记忆。这些经历为他提供了深刻的洞见，使他得以理解一位伟大领导者如何看待世界，尤其是在沟通方式与领导艺术方面。

第一段记忆，是关于倾听的艺术。

比利·阿尔曼心中始终铭记着苏哈托总统的一句深刻箴言："倾听是好的。倾听是尊重。不要忘记从所听到的内容中汲取力量。"

在苏哈托总统看来，倾听并非一种被动的行为。他强调，倾听是一种充满意义的行动，是表达同理心与尊重他人的方式。比利亲眼见证苏哈托总统始终如一地践行这一教诲。无论对方是普通民众还是高级官员，只要在发言，苏哈托总统从不急躁，也从不敷衍，而是专注而认真地聆听。

在他看来，倾听同时意味着将信息转化为战略力量。他坚信，每一次对话中都蕴含着重要价值，能够成为作出正确且具有深远影响决策的重要参考。

在安佐尔的 Putri Duyung 迎接海军上将 Sudomo。

陪同 Alwi Hamu 在美国休斯敦中心二号楼（Houston Center II）与 Terreliance 管理层会面，开展老油井石油资源研究。

第二段记忆，是关于维护万物之间的和谐关系。

有一天，比利·阿尔曼陪同扎希德·侯赛因（Zahid Husein），与苏哈托总统进行了一次从早到晚的轻松会面。除了讨论重要事务之外，三人还进行了充满哲思的轻松交谈。其中一段谈话，是苏哈托总统讲述他对心爱的 哈雷·戴维森摩托车（Harley-Davidson）的自豪之情。

一边擦拭着摩托车，苏哈托总统一边语重心长地说道：

“世间万物，不论是物品还是生命，只要我们悉心照料，它们就会‘活’；反之，如果放任不管，它们就会‘死’。”

他进一步举例说：

“如果花园里的树在傍晚显得疲惫，那也许正是我们自身疲惫的映射。”

苏哈托总统仿佛在引导比利，把庭院中的树木视作朋友。

“只要给予关爱与关注，树木第二天就会重新焕发生机。摩托车也是如此，需要清洁、抛光，甚至‘与它交谈’，才能保持良好状态，不易损坏。”

这番话令比利深受触动。在他看来，这堂课清楚地表明：真正的领导者，必须懂得关注细微之处——无论是树木、机器，还是人——并以责任感对待它们。苏哈托总统也强调，每一个生命与物件都具有其价值，唯有悉心守护，才能持续发挥作用、造福他人。

那次轻松的会面在比利心中留下了深刻印象。在轻松氛围与玩笑背后，隐藏着苏哈托总统当天下午传递的深层含义：关注并呵护身边的一切，即便看似微不足道，正是领导者成熟与智慧的体现。

第三段记忆，是关于总统援助金（Banpres）。

总统援助金（Bantuan Presiden，简称 Banpres），是苏哈托总统发起的一项重要计划，旨在直接帮助社会底层民众。在该计划的实施过程中，**扎希德·侯赛因（Zahid Husein）**发挥了极为关键的作用，他受苏哈托总统信任，负责将援助发放给真正合适的受益人。然而，在援助正式发放之前，必须经过严格的筛选与核查，以确保不发生错配。

扎希德·侯赛因对比利·阿尔曼寄予了充分信任，委托他核查总统援助金是否真正落实到合适的对象身上。这项核查绝非形式主义，而是体现了苏哈托总统对于防止援助被滥用、确保真正帮助有需要之人的高度重视。

在许多情况下，在援助到达之前，比利必须亲自下到基层，实地核实受助者是否符合条件。若确认合格，他便向扎希德·侯赛因汇报；若不合格，则立即寻找替代对象。正因如此，比利在这一体系中显得尤为关键，因为所有总统援助金均来自苏哈托总统的个人资金。扎希德·侯赛因不希望这些援助出现任何偏差或浪费。

谨慎原则成为总统援助金分配机制的核心。通过信任像扎希德·侯赛因与比利这样的人，援助发放过程得以实现可控、透明，并在道德与行政层面上均具备可追溯性与责任性。

第四段记忆，是关于苏哈托总统超乎常人的情绪稳定。

在比利·阿尔曼心中，苏哈托总统最令人敬佩的特质之一，是他极少动怒的性格。无论面对何种局势或挑战，苏哈托总统始终展现出非凡的情绪控制能力。

他几乎从不抱怨，也不轻易发怒。即便在承受巨大领导压力之时，苏哈托总统也能够将情绪、感受与思考深深内敛，从不以愤怒示人。

此外，苏哈托总统也从不传播他人的负面信息。他将所有消极情绪藏于心中，在周围营造出一种相互尊重的氛围。这样的榜样，使比利深刻领悟到：在充满压力与不确定性的领导岗位上，情绪管理本身就是一门高超的艺术。

36. 哈比比总统（Presiden BJ Habibie）：东帝汶经济与基础设施建设使命

巴哈鲁丁·尤素夫·哈比比总统（Presiden BJ Habibie）在印度尼西亚从新秩序（Orde Baru）迈向改革时代（Reformasi）的历史转折期执掌国家，以融合智慧、诚实与勇气的领导风格，引领国家度过关键过渡阶段。在比利·阿尔曼（Billy Arman）眼中，哈比比总统更像一位哲学家——他不仅计算战略，更能感受人民内心深处对变革的渴望与震动。

在哈比比总统执掌印度尼西亚共和国国家宫殿（Istana Negara Republik Indonesia）期间，比利·阿尔曼曾受总统信任，被委派前往东帝汶（Timor Leste），作为总统所信任的个人代表，协助这一新生国家奠定早期发展基础。

受印度尼西亚共和国副总统尤素夫·卡拉（Jusuf Kalla）指派，与 Alwi Hamu 一同考察美国俄克拉荷马州的老油井石油资源。

东帝汶于2002年5月20日正式完成国家建制，此前在1999年全民公投中走向独立。这一重大决定发生在哈比比总统执政时期，虽一度引发紧张局势，却也为东帝汶人民开启了一条和平转型之路。在国际社会，尤其是联合国（PBB，Perserikatan Bangsa-Bangsa）的支持下，过渡进程最终于2002年完成。至此，曾作为印度尼西亚共和国（NKRI）一部分的东帝汶，正式成为独立国家。

尽管东帝汶已不再属于印度尼西亚，哈比比总统依然关心这个新国家的未来发展。他派遣比利·阿尔曼前往当地，协助夯实经济与治理基础，确保这个年轻国家不会因缺乏管理经验而陷入困境。这项使命，体现了哈比比总统不仅善于战略思考，更富有人文关怀与同理心的领导风格。

由于此行源于哈比比总统的信任与推荐，比利·阿尔曼受到当时**领导东帝汶的总统萨菲亚尔·阿米拉尔（Safiar Amiral）**的热情接待。在当地，他被视为值得信赖的重要顾问之一，参与国家早期建设与治理事务。作为一种象征性礼遇，他获配车牌编号为“东帝汶 3 号”的公务车辆，显示其所承担角色的重要性。

抵达东帝汶后，比利·阿尔曼迅速向萨菲亚尔·阿米拉尔总统提出多项具有现实导向的战略建议，以支持国家基础建设与社会稳定。

第一项建议，是修缮从机场通往总统办公区域的道路。他认为，基础设施不仅关乎交通效率，更体现一个国家对外界的尊重。当时这条道路仍是尘土飞扬的土路，容易给来访宾客留下国家尚未准备就绪的印象。道路改善后，不仅提升形象，也象征国家迈向发展的决心。

第二项建议，是鼓励民众在机场至总统办公区域沿线，合理使用最多约150平方米的土地，用于居住与耕作。这一构想旨在激发民众的生产力，使沿线景观呈现出真实而生动的社会活力。当外国来宾，尤其是投资者到访时，所看到的不再是荒芜空地，而是勤劳、有序、充满希望的社会景象。

比利形象地向总统描述道："试想，当远道而来的宾客看到的不是空旷土地，而是充满生命力与劳动气息的画面——那将是一个正在成长的民族最有说服力的形象。"

第三项建议，是就机场周边仍存在的美国与澳大利亚军事设施提出审慎看法。比利认为，作为国家门户，机场周边若长期存在外国军事活动，容易给外界带来不稳定的心理暗示。

他以个人观察向总统表达关切："当外国军队仍频繁出现在国家主要入口时，外界是否会质疑这个国家的稳定性？重要国宾与投资者，往往对此格外敏感。"

在他看来，投资不仅是数字判断，更源于对未来稳定与安全的信心。对一个新生国家而言，减少紧张感、营造和平氛围，本身就是经济发展的重要基础。

第四项建议，是鼓励民众发展蜡烛制作，作为停电期间的替代照明方式，同时也成为家庭补充收入来源。鉴于当时电力供应频繁中断，比利不仅提出建议，还亲自参与培训，在教堂等公共空间示范制作流程，让这一微小产业成为自立与希望的象征。

第五项建议，是推动建设综合性贸易中心，以满足从基本生活用品到电子产品等不同层级需求。他认为，贸易中心不仅是经济节点，也能带动就业、促进流通、增强社会互动，并进一步推动交通、金融与公共服务体系的发展。

第六项建议，是开通从印尼阿坦布阿（Atambua）通往东帝汶的物流分销通道，以降低基本生活物资成本。此前，冷冻鸡等必需品价格一度高达400美元，对普通民众构成沉重负担。新通道的开通，有效改善了这一状况。

第七项建议，是谨慎对待对美国长期大额贷款的依赖。当时，美国提供了一笔约2亿美元、期限40年的贷款，并按月分期拨付。比利提醒，对于经济基础尚不稳固的国家而言，过度依赖外债，可能在缺乏资产支撑的情况下引发通胀与财政风险，影响未来世代。

在东帝汶任职期间，比利·阿尔曼不时返回雅加达，向哈比比总统汇报当地进展与挑战，并共同讨论下一步方向。在任务结束时，他亲眼见证这个新国家逐渐展现出稳定与进步的迹象——这是政府与人民共同努力的成果。

37. 瓦希德总统（Presiden Gus Dur）：赴美执行石油与天然气勘探技术使命

阿卜杜拉赫曼·瓦希德总统（Presiden K.H. Abdurachman Wahid），又称古斯·杜尔（Gus Dur），所展现的领导模式宛如一首多元共生的交响乐，将不同信仰与文化的音符汇聚为高贵而包容的和声。他以个人魅力著称，能够在冲突与分歧之中编织人性与理解的桥梁。古斯·杜尔善于倾听那些常被忽视的微弱声音，并以意味深长的幽默与智慧，为对话与和解打开空间。

然而，在诸多关于古斯·杜尔总统富有启发性的领导叙事背后，还有一段鲜为人知却意义深远的幕后故事——即他在任内，为推动印度尼西亚石油与天然气（migas）产业发展，主动推动关键技术探索所采取的重要举措。

在其执政中期，古斯·杜尔总统（Presiden Gus Dur）组建了一支特别工作小组，负责评估和推进能够支持印度尼西亚自然资源，尤其是石油与天然气领域勘探的技术创新。该团队成员之一，便是比利·阿尔曼（Billy Arman）。他被赋予信任，负责测试一项来自美国（Amerika Serikat）的高端技术设备。该设备被认为在预测与分析地下油气潜在分布方面，具备较大的应用前景。若测试结果理想，团队的任务便是将该技术引入印度尼西亚，作为提升国家油气勘探能力的重要工具。

在任务启动前，古斯·杜尔总统向团队郑重叮嘱道："我将这项任务托付给你们。国家石油与天然气产业的发展，在很大程度上寄托于你们的努力。请谨慎、负责地完成使命，让我们迈向更加自主与稳健的未来。"

美国方面向印度尼西亚推荐的这项设备，是一种用于油气勘探的高科技无人机（drone）。该设备被设计为能够在无需直接钻探的情况下，对地下油气结构进行快速测绘与分析，搭载多种传感系统，旨在提高勘探效率并降低前期风险。这一构想，为拥有丰富油气潜力、却在高效勘探技术方面仍受限制的印度尼西亚，带来了一线希望。

随后，比利·阿尔曼（Billy Arman）与团队被派往美国，在俄克拉荷马州（Oklahoma）的一处油井开展实地测试。该地区因其完善的油气基础设施与成熟的勘探环境，被选为测试地点，以确保评估过程符合高标准，并获得相对可靠的技术数据。团队期待该设备能够表现稳定，并具备未来在印度尼西亚应用的可行性。

然而，在现场测试过程中，比利·阿尔曼与团队逐渐发现，该设备仍存在多项技术层面的不足。部分传感器在读取地下油气信号时稳定性不足，所生成的测绘数据亦存在较多模糊与偏差，与实际地质条件不完全吻合，难以作为可靠决策依据。

经过系统而深入的评估，团队最终一致认为，该设备尚不适合被采购并引入印度尼西亚。作出这一判断，是为了避免国家资源的浪费，也为了防止在未来大规模应用中可能产生的经济与技术风险。事实证明，技术本身的有效性与可靠性，始终是其能否被采用的关键标准。

在此之后，比利·阿尔曼与团队还曾前往香港（Hong Kong）与马来西亚（Malaysia），尝试寻找具备类似功能的替代技术方案，但同样未能获得令人满意的成果。

随着多方尝试未果，古斯·杜尔总统（Presiden Gus Dur）与相关部门开始重新审视并调整印度尼西亚在油气勘探领域的整体战略方向。尽管这款无人机技术最终未被采用，但这一探索过程本身，却带来了宝贵经验——尤其是：任何技术在投入国家层面应用之前，都必须经过充分、严谨且独立的测试与验证。

比利·阿尔曼（Billy Arman）与其团队所作出的专业判断，以及古斯·杜尔总统选择放弃引进该设备的审慎决策，并非技术上的退却，而是一种对国家利益高度负责的体现。这一过程彰显了在关乎国家能源安全与长期发展的问题上，领导层所秉持的

理性、谨慎与远见，也为印度尼西亚石油与天然气产业的未来发展奠定了更为稳健的决策基础。

38. 苏西洛总统（Presiden SBY）：失而复现的声音，与一篇几乎来不及宣读的演讲稿

比利·阿尔曼（Billy Arman）对苏西洛·班邦·尤多约诺总统（Presiden Susilo Bambang Yudhoyono，简称 SBY）怀有一段独特而深刻的记忆。在他眼中，这位后来成为国家领袖的人，始终保留着朴素而真实的一面。

作为阿古斯·哈里穆尔蒂·尤多约诺（Agus Harimurti Yudhoyono，AHY）的父亲，苏西洛总统在饮食上并不讲究奢华。他尤其偏爱两样简单的食物：Sari Roti 品牌的面包，以及一种在印尼民间十分常见的白色圆形脆饼——kerupuk blek（传统白色脆饼）。

这种看似普通的食物，几乎总是陪伴着他的餐桌。即便在访问美国（Amerika Serikat）期间，身处灯火辉煌的异国都市，这份朴实的味道依然未曾缺席。对比利而言，这一细节无声地传递出一种力量——在繁重国事之中，真正的领导者，依然能够守住内心的简朴。

苏西洛总统令人印象深刻的，还有他近乎本能的冷静与自制。比利亲眼见证过，在情绪最容易波动的时刻，总统始终能够稳住自己。即便内心承受压力，他也从不让激烈或多余的言辞伤及他人。

他深知，领导力的根源，不在于情绪的宣泄，而在于对自我的掌控。

有一次，比利清楚地记得，总统在一次重要活动前，曾经历过一段极为紧张的时刻。那天，一份已经准备妥当、原本放置在办公桌上的演讲要点稿，突然不见了踪影。

数小时前，一切仍然井然有序；但随着演讲时间逼近，那几页至关重要的纸张却仿佛凭空消失。

在那一瞬间，压力写在他的神情之中。然而，总统并未将情绪指向任何人。他只是将桌上一叠空白纸张移开，随后冷静地请工作人员查明出入办公室的情况。最终确认，稿件是在私人助理交接清洁时被误收。

这一幕令比利由衷敬佩。因为在最紧急、最关键的时刻，总统选择守住分寸，没有一句话伤及下属的尊严。情绪，被妥善地收纳；秩序，也因此得以保全。

这段关于演讲稿的插曲，后来成为比利心中一堂无声的课程——它提醒人们，真正的力量，并非来自愤怒，而是来自在愤怒边缘依然保持清醒的能力。

类似的从容，也曾出现在另一场公开场合。一次在越南（Vietnam）与印度尼西亚侨民的会面中，总统发表演讲时，现场麦克风突发故障，声音忽强忽弱。

他没有慌乱，也没有中断气氛，而是以轻松的幽默进行即兴互动，耐心等待技术人员修复设备。很快，笑声取代了尴尬，紧张随之消散。

那一刻，比利再次看见了领导者的另一面——严谨之中带着温度，权威之下保有体察人心的敏感。

在肩负国家重任的同时，苏西洛总统始终懂得如何与人、与情绪、与现场保持平衡。这份克制而温和的力量，正是他长久赢得尊重与信任的原因之一。

39. 从副总统特别工作人员协调官私人助理，到总统新闻局工作人员，再到总统军事秘书特别工作人员

当 尤素夫·卡拉（Jusuf Kalla）在苏西洛·班邦·尤多约诺总统（Presiden Susilo Bambang Yudhoyono，SBY）任内担任印度尼西亚共和国副总统（Wakil Presiden Republik Indonesia）时，比利·阿尔曼（Billy Arman）出任阿尔维·哈穆（Alwi Hamu）的私人助理。阿尔维·哈穆当时担任副总统特别工作人员协调官（Koordinator Staf Khusus Wakil Presiden Jusuf Kalla），是一位在尤素夫·卡拉担任副总统期间，深度参与多项外交使命与战略谈判成功背后的关键人物。

作为副总统特别工作人员协调官，阿尔维不仅是尤素夫·卡拉的得力助手，更是许多复杂问题解决方案背后的“大脑”，其贡献鲜少为公众所知。阿尔维·哈穆（Alwi Hamu）以“秘密特使”和高级谈判代表而闻名，被高度信任处理多项极为敏感的外交事务。从国家层面的关键谈判，到与其他国家元首的会晤，其角色都至关重要，并且往往是在“幕后”完成。甚至，尤素夫·卡拉本人也曾表示，自其担任经济统筹部长（Menko Perekonomian）时期直至出任副总统，阿尔维始终陪伴在其身边，是协助解决国家重大问题的核心人物。

除了作为副总统特别工作人员的身份外，阿尔维·哈穆在印度尼西亚也广为人知，因其是大众媒体领域的重要从业者与管理者。他在战略传播方面的卓越能力，成为当时副总统在外交事务与国内政治策略上的重要资本与支撑。

正因为担任 阿尔维·哈穆（Alwi Hamu）的私人助理，比利·阿尔曼（Billy Arman）拥有许多机会，能够近距离并以非正式方式与尤素夫·卡拉（Jusuf Kalla）**交流。由于会面频繁，两人之间常常不拘礼节地开起玩笑。一次，尤素夫·卡拉突然握住比利·阿尔曼的手，打趣地说道：

“比利先生，我们俩的身高一样高吧?”

想要反过来调侃一下，身高同样并不突出的比利·阿尔曼立刻回应道：

“不是吧，好像您更矮一点，我稍微高一点。哈哈哈。”

“谁说的?”尤素夫·卡拉反问道。

“当然是我说的，先生。”比利回答。

两人随即相视而笑。

不甘示弱的尤素夫·卡拉立刻接着说道：

“看来，我们得马上成立一个组织了。”

“什么组织，先生?”比利一脸疑惑地问。

“全印尼矮个子联盟（Persatuan Orang Pendek Seluruh Indonesia）。”尤素夫·卡拉回答。

两人随即放声大笑。

随着尤素夫·卡拉（Jusuf Kalla）副总统任期的结束，比利·阿尔曼（Billy Arman）作为阿尔维·哈穆（Alwi Hamu）私人助理的职责也随之告一段落。随后等待他的，是另一项战略性职务——出任国家秘书处新闻局局长工作人员（Staf Kepala Biro Pers Sekretariat Negara）。在该岗位任职不久后，比利·阿尔曼又被调任至总统军事秘书处（Sekretariat Militer Presiden，Setmilpres），协助总统军事秘书处总务局局长西亚菲因警监（Kombes Syafiin）。总统军事秘书处（Sekretariat Militer

Presiden, Setmilpres）是隶属于印度尼西亚共和国总统（Presiden Republik Indonesia）的机构，其主要职责是协助并支持总统作为国家元首与武装部队最高统帅所涉及的军事相关职能。

Setmilpres 的核心职能包括：协调总统周边的军事事务，如特别安保、后勤管理，以及支持总统公务出行和国家活动所需的行政事务。该机构是确保总统礼宾、安保与军事支持体系无懈可击的重要枢纽。在高度紧张的国家事务压力下，协助 西亚菲因警监（Kombes Syafiin）的比利·阿尔曼（Billy Arman）发挥了关键作用。两人必须确保所有行政、后勤以及跨部门协调工作顺畅无误——这是一项鲜少被公众看到，却对国家事务成败具有决定性意义的责任。

40. 佐科威总统（Presiden Jokowi）：蜡染作为象征、燃油价格调整，以及为人民建设的水井

当 佐科·维多多（Joko Widodo，Jokowi）当选为印度尼西亚共和国总统（Presiden Republik Indonesia），并正式入驻国家宫殿（Istana Negara）之际，比利·阿尔曼（Billy Arman）向这位前雅加达省省长系统地介绍了宫殿的整体环境与运作方式：包括各个区域与房间的布局、特殊通道，以及作为新任总统需要尽快了解的重要事项。

在那段过渡时期，比利·阿尔曼也成为佐科威交流与讨论的伙伴之一。作为一名自苏哈托总统（Presiden Soeharto）时代起便长期在宫殿工作的人员，比利·阿尔曼对历任总统在宫殿中的生活方式与工作节奏较为熟悉，这使他能够协助佐科威逐步适应国家宫殿的氛围与节奏。

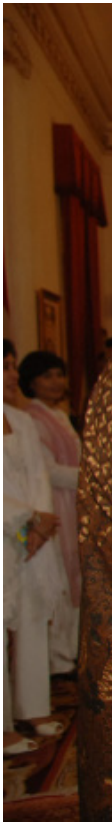
作为一位出身普通民众、后来走上国家最高领导岗位的总统，佐科威确实需要有人帮助他更快理解宫殿内部的运作环境，以及哪些事务需要优先掌握与学习。

然而，真正感到钦佩的，反而是比利·阿尔曼本人。在他看来，这位来自梭罗（Solo）、身形清瘦的领导者，总能带来出人意料的举措。在平静而朴素的外表之下，隐藏着敏锐的判断力与果断的行动力。对此，比利·阿尔曼留下了三段难以忘怀的记忆。

第一段记忆：蜡染作为象征

第一段记忆，发生在佐科威总统即将任命内阁部长之时。

迎接印度尼西亚共和国第六任总统苏西洛·班邦·尤多约诺（SBY）访问坤甸（Pontianak）——比利·阿尔曼的家乡。



在雅加达 Senayan 与印尼国家队球迷一起观赛，陪同第六任总统 SBY 观看印尼对阵马来西亚的比赛。

第六任总统 SBY 与夫人 Ani Yudhoyono 在开斋节“开放日”(Open House)期间，与比利·阿尔曼的双胞胎女儿 Jessica Laura 和 Jessica Maura 握手致意。

比利·阿尔曼与尤素夫·卡拉讨论 Alwi Hamu 的健康状况。尤素夫·卡拉是比利的前上司，亦曾两度担任印尼副总统。两人交谈亲切，双手始终紧握。

担任副总统特别幕僚协调官的私人助理（2004–2009），在 Graha L 9, Kebayoran Lama 与尤素夫·卡拉举行闭门会议。

在一次规模不大却高度保密、并具有重要历史意义的内部会议中，与会人员正在最终确认内阁成员名单。比利·阿尔曼负责协助确保会议流程顺畅。尽管他并未参与核心讨论，但作为长期在宫殿服务的工作人员，他需要确保各项事务不会干扰总统在关键会议中的专注。

会议进行过程中，佐科威总统突然提出一个问题：

“在内阁就职仪式上，被任命的部长们是否可以穿着蜡染服装？”

说这句话时，佐科威将目光投向站在总统身后数米处的比利·阿尔曼。

这看似是一个简单的问题，却蕴含着对印尼文化认同的思考，以及对既有惯例的重新审视。长期以来，内阁就职仪式通常以西装作为正式着装标准，而实际上，并不存在任何明文规定要求必须如此。

对比利·阿尔曼而言，蜡染（Batik）——这一已被联合国教科文组织（UNESCO）正式认定的印尼文化遗产——恰恰象征着印尼自身的文化精神与历史根源。

因此，比利·阿尔曼点头回应道：

“当然可以，总统先生。并没有任何规定要求内阁就职仪式必须穿西装。”

这一提问并未让比利感到意外。在他看来，这正是佐科威一贯的特质——一位来自地方的改革者，善于通过看似简单却富有象征意义的选择，传达清晰的价值取向。

无论是在担任梭罗市市长（Wali Kota Solo）期间，还是在出任雅加达省省长（Gubernur Jakarta）时，佐科威都以简化官僚程序、改善公共服务、加强与民众沟通而著称。他推动行人友好的人行道建设，改善城市公共空间，并通过社交媒体增强政府运作的透明度。

因此，在2014年10月27日举行的内阁就职仪式上，选择蜡染作为着装，并非单纯的美学决定，而是一种象征——象征政府希望扎根于本土文化，并以更贴近人民的方式展开治理。

第二段记忆：燃油价格调整的抉择

第二段记忆，与一项极为艰难的政策抉择有关——燃油价格的调整。

在宣誓就职并组建首届内阁不久后，佐科威总统不得不面对一项现实挑战：国际油价持续波动，长期存在的燃油补贴已对国家财政形成沉重压力。若继续维持原有价格水平，将对基础设施、教育与公共卫生等关键领域的财政投入造成影响。

比利·阿尔曼亲眼见证，这是一项必须在社会压力与国家责任之间作出权衡的决定。燃油价格的调整，意味着可能引发公众不满与抗议，也意味着政治风险的上升。

在与经济团队反复评估各种方案后，佐科威总统于2014年11月下旬作出决定：调整燃油价格。这一决定并非出于短期考量，而是基于对国家财政可持续性与长期发展的判断。

燃油价格调整的消息迅速传开，在社会各地引发不同反应。面对争议，佐科威选择直接向公众说明政策背景与目标，强调此举旨在为更具生产力的公共投资腾出空间。

在比利·阿尔曼看来，这一过程体现了一名领导者在面对艰难选择时所需的责任感与担当——不是为了迎合短期情绪，而是为国家的长远利益作出取舍。

第三段记忆：为干旱地区建设水井

第三段记忆，源于一项面向基层社会的实际行动。

在这一阶段，比利·阿尔曼以佐科威中心（Jokowi Centre）理事会主席的身份，参与并协调一项社会公益计划，旨在为长期缺乏清洁水源的干旱地区提供帮助。这一计划属于社会组织层面的公益行动，而非政府工程。

在该项目中，比利·阿尔曼与团队在马林平（Malingping）、巴达拉朗（Padalarang）、班达朗（Pangandaran）、芝勒贡（Cilegon）和井里汶（Cirebon）等地区建设了多处蓄水池与水井设施。记录显示，共涉及9个地点，每个地点设有7至8口水井。

项目所采用的“卫星式水泵系统”（pompa air satelit），并非航天技术，而是一种分布式、独立运行的供水方案。该系统通常利用太阳能作为能源来源，使其能够在不依赖电网的情况下，从地下水源中抽取清洁水。

在万丹省（Banten）勒巴克县（Lebak）马林平内陆地区，这一方案帮助多个村落缓解了长期缺水的问题。清洁水源的稳定供应，使居民生活条件得到明显改善，也为农业、畜牧业与公共卫生带来积极变化。

当清水顺利流入储水设施时，比利·阿尔曼感受到一种难以言喻的满足感。在他看来，这并非个人成就，而是一项社会协作所带来的具体改变——一种让社区重新获得希望的现实成果。

41. 佐科威总统（Presiden Jokowi）的托付：总统办公厅的奠基历程

在国家宫殿（Istana Negara）中，最令人印象深刻、也最具制度意义的经历之一，是比利·阿尔曼（Billy Arman）在佐科·维多多总统（Presiden Joko Widodo，Jokowi）的信任下，参与并协助开启宫殿中的一个全新制度阶段——为一个此前尚不存在的机构奠定基础，即总统办公厅（Kantor Staf Presiden，KSP）。

从职能定位来看，总统办公厅的设立，并非只是新增一个行政单位，而是作为总统与副总统的直接支持机制而存在。该机构被设计为协助总统统筹国家优先项目执行、强化总统层面的政策沟通，并对具有高度动态性的战略议题进行协调与管理。

总统办公厅最初依据2014年第190号总统条例（Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2014）设立，当时名称为总统幕僚单位（Unit Staf Kepresidenan）。随后，通过2015年第26号总统条例（Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2015），该单位正式转型为总统办公厅（Kantor Staf Presiden）。这一制度框架在2019年第83号总统条例（Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2019）中得到进一步完善，使其结构更加稳固，职能更加聚焦于政策沟通与国家议题的协调管理。

总统办公厅由总统办公厅主任（Kepala Staf Kepresidenan）领导，并在履职过程中直接向总统负责。在总统办公厅成立初期，佐科威总统任命卢胡特·宾萨尔·潘查伊坦（Luhut Binsar Pandjaitan）担任该职务。

由于总统办公厅属于新设机构，宫殿内部需要为其准备相应的办公空间。然而，当时唯一可用的房间面积仅为3×4米，显然不足以支持相关工作的开展。

在这一情况下，比利·阿尔曼向佐科威总统提出建议，希望能够在宫殿内为总统办公厅主任准备一处更为合适的办公空间。总统随后授权比利·阿尔曼负责相关安排，重点要求办公环境能够支持工作的顺利开展。

在执行这一安排时，比利·阿尔曼与相关人员协调，请总统办公厅主任在极短的过渡期间内，于比纳格拉哈大楼（Bina Graha）临时办公。期间，比利·阿尔曼负责在宫殿内协调并准备新的办公空间。

与总统候选人佐科·维多多（Jokowi）和副总统候选人尤素夫·卡拉，在国家宫殿出席“古兰经降示之夜”（Nuzulul Qur’ an）活动后合影（2014年）。

陪同雅加达特区省长、同时也是当选总统的佐科·维多多，在国家宫殿参加2014年8月17日印尼独立日国庆仪式后。

与当选总统佐科·维多多在巴厘岛努沙杜瓦 Laguna Resort 步行前往 Westin BICC 酒店。佐科·维多多与 SBY 总统举行有限会议，讨论2014年燃油价格上涨问题。

凌晨01:30在哈利姆·珀达纳库苏马机场，独自迎接佐科·维多多总统从锡纳布火山灾区返回雅加达。这是佐科总统首次使用总统专机（2014年）。

在随后两天的高强度工作中，比利·阿尔曼与团队完成了相关准备工作，使总统办公厅主任能够在宫殿内开展工作。相关空间在功能与配置上，满足了当时工作的基本需要。

在这一过程中，比利·阿尔曼基于时间效率与执行需要，主动承担了部分非制度性的支出，以确保相关准备工作能够按时完成。这一行为属于个人层面的自愿投入，并不涉及国家预算或正式财政安排。

正是在这种高度信任与分工明确的协作中，比利·阿尔曼、总统以及总统办公厅主任之间建立起良好的工作关系。在多个关键节点上，总统能够依赖总统办公厅的运作机制，而总统办公厅主任也承担起相应的统筹责任。

在佐科威总统执政初期，总统办公厅的角色逐步显现出其制度价值。该机构成为总统与各部委及国家机构之间的重要协调平台，在政策落实与议题管理方面发挥支持作用。

在这一体系中，佐科威总统作为国家最高决策者处于前端，总统办公厅主任负责统筹协调，而比利·阿尔曼则以总统办公厅中级专家（Tenaga Ahli Madya Kantor Staf Presiden）的身份，在相关职能领域提供支持性工作。

总统办公厅的设立及其早期运作表明，新设机构在明确职能与合理分工的前提下，能够有效支持国家治理体系的运行。而在这一制度奠基阶段，比利·阿尔曼在行政准备与基础条件协调方面所发挥的作用，构成了总统办公厅顺利启动的重要组成部分。

在总统办公厅任职期间，比利·阿尔曼曾多次担任中级专家职务，其具体工作包括：— 2015年1月至2015年7月，通过内部事务团队协助总统办公厅主任；— 2015年7月至2016年1月，通过第五副主任领域，负责国防安全、情报与信息技术相关协调工作；— 自2016年2月至今，通过第一副主任领域，参与国家优先项目的管理与控制，重点涉及基础设施建设与能源领域。

42. 促成卢胡特将军（Jenderal Luhut）出任2015年亚非会议国家组委会主席

自1955年以来，亚非会议（Konferensi Tingkat Tinggi Asia Afrika）不仅是一场普通的外交活动，更是一座象征亚洲与非洲两大洲团结、独立与合作精神的重要历史里

程碑。数十年来，这一会议始终承载着亚非国家共同追求正义、主权与共同进步的宏大理想。

2015年，当原定于万隆（Bandung）举行的亚非会议即将到来之际，比利·阿尔曼（Billy Arman）的内心却感受到前所未有的紧迫感。彼时已是三月初，而计划于四月下旬举行的国际会议，却因国家组委会主席——时任国务秘书部长（Menteri Sekretaris Negara，Mensesneg）正在海外接受医疗手术，无法全力履行职责，导致这一关键岗位出现实际空缺。

鉴于会议时间日益临近，比利·阿尔曼与因德拉（Indra）、陶菲克·苏卡萨尔（Taufiq Sukasar）作为长期在总统府工作的人员，同时也是本次会议筹备团队的一部分，随即就国家组委会主席空缺的问题向佐科·维多多总统（Presiden Joko Widodo，Jokowi）进行汇报。他们深知，亚非会议不仅是一次国际会议，更事关印度尼西亚在国际舞台上的国家信誉，绝不容有失。

在经过深入讨论后，佐科威总统认为，有必要尽快寻找一位具备丰富经验、成熟领导力，并能够在极短时间内统筹复杂局面的负责人。最终，总统决定由印度尼西亚国民军退役将军卢胡特·宾萨尔·潘查伊坦（Jenderal TNI Purn. Luhut Binsar Pandjaitan）接任这一关键角色。

总统随后请比利·阿尔曼代为与卢胡特将军沟通，说明当前形势的紧迫性以及国家对这一国际会议的高度重视，希望其能够考虑承担这一重任。

不久之后，比利·阿尔曼依照总统的嘱托，会见了卢胡特将军。起初，卢胡特将军对这一任务表示犹豫，认为时间仓促，并询问是否仍有其他合适人选。然而，在比利耐心说明会议的重要性、时间的紧迫性，以及国家所面临的责任之后，卢胡特将军沉默片刻，最终表达了接受这一使命的意愿。

他对比利说道，既然这是为了国家利益与民族尊严，那么无论形势多么紧急，都必须做好准备，同时也希望比利能够在整个过程中继续给予协助。

就这样，在亚非会议召开六十周年这一具有历史意义的时刻，卢胡特·宾萨尔·潘查伊坦将军正式肩负起重任，出任2015年亚非会议国家组委会主席（Ketua Panitia Nasional KTT Asia Afrika 2015），全面统筹会议的筹备与执行工作。

比利·阿尔曼作为 Jokowi Centre 董事会主席，与对佐科总统高度忠诚的志愿者企业家合影。

比利·阿尔曼与艺术家兼政治人物 Anwar Fuady 在总统幕僚办公室（KSP）。他回忆起在退役上将 Luhut Binsar Pandjaitan 初任总统幕僚长期间，共同整理办公室的情景。

在随后的筹备阶段，比利·阿尔曼始终陪同并协助卢胡特将军，系统梳理亚非会议的历史背景，以及这一会议对印度尼西亚国家利益与国际地位所具有的重要意义。尽管工作节奏极为紧张，比利仍全力投入，确保会议各项安排能够顺利推进，并符合总统所期望的整体方向。

比利深知，亚非会议的成功举办，将进一步巩固印度尼西亚作为连接亚洲与非洲重要桥梁的国际角色，同时也为印度尼西亚与两大洲国家在经济、社会及科技领域拓展合作创造新的契机。这一会议同样再次彰显了印度尼西亚持续倡导全球正义、维护国家主权，以及推动亚非国家团结合作精神的坚定立场。

最终，在卢胡特将军的统筹领导下，2015年亚非会议于2015年4月19日至24日顺利举行。会议汇聚了来自77个国家的34位国家元首或政府首脑以及多家国际组织代表，旨在加强合作，推动和平、安全与经济发展。会议通过了三项重要成果文件：《2015年万隆信息》（Bandung Message 2015）、《亚非战略伙伴关系振兴宣言》，以及《关于巴勒斯坦问题的宣言》。

会议整体运行平稳、有序，获得国际社会的高度评价。多国代表向佐科威总统表达祝贺，肯定印度尼西亚成功举办了一场专业、严谨且具有国际影响力的重要会议。这一成果，既体现了卢胡特将军在关键时刻所展现的领导力，也离不开比利·阿尔曼在整个过程中持续、稳健而负责的支持与协作。他们共同证明，只要秉持诚信、奉献与对国家使命的敬畏之心，印度尼西亚完全有能力在世界舞台上赢得尊重与信任。

43. 普拉博沃总统 (Presiden Prabowo)：勇敢领导者，迈向强大而进步的印度尼西亚

在普拉博沃·苏比安托总统（Presiden Prabowo Subianto）宣誓就任、正式领导印度尼西亚国家治理与发展数月之后，比利·阿尔曼（Billy Arman）再次接受任务，回到总统军事秘书处（Sekretaris Militer Presiden，Sesmilpres）的工作体系之中。此次，他以**总统军事秘书处特别助理（Staf Khusus Sesmilpres）**的身份，协助印尼国民军少将科萨西（Mayjen TNI Kosasih）开展相关工作。

在这一阶段，比利·阿尔曼仍与其过往的社会与志愿者网络保持联系，其中包括RAMPAS——普拉博沃·苏比安托志愿者之家（Rumah Perjuangan Relawan Prabowo Subianto）。该组织最初成立于总统选举期间，旨在通过志愿者方式支持普拉博沃·苏比安托（Jenderal TNI Purnawirawan Prabowo Subianto）的竞选进

程。随着选举阶段结束，这一志愿者网络仍以社会交流与公共讨论为主，延续其作为公民社会组织的存在。

RAMPAS 拥有较为完善的组织架构，包括中央层级与分布在各地区的志愿者网络。其成员背景多元，涵盖退役军人、社会人士、社区活动者以及普通公民。该网络在过渡阶段更多承担社会联结与公共沟通的功能，而不再以竞选动员为主要目标。

在与普拉博沃总统近距离共事与交流的过程中，比利·阿尔曼逐渐形成了对其领导风格的个人理解。在他看来，普拉博沃之所以能够在社会各阶层中引发共鸣，源于其所强调的价值观——勇气、正直以及对国家的深厚情感。这种看法，体现的是比利作为亲历者的主观观察，而非制度性的评价。

鲜为外界所知的是，在严谨而坚毅的军人形象之外，普拉博沃总统亦展现出细腻而柔软的一面。一次私人场合中，比利·阿尔曼陪同普拉博沃观看一部以母子分离为主题的电影。影片情节触动了普拉博沃的内心，他在观影过程中数次情绪激动。这一经历，使比利更加清晰地感受到：无论肩负多么沉重的国家责任，普拉博沃始终是一位拥有真实情感与人性温度的领导者。

除在总统军事秘书处履行职责外，比利·阿尔曼也持续关注国家发展议题，尤其是在能源领域。他积极参与有关老油井再开发的社会与政策讨论，通过沟通与倡议，推动政府相关部门关注基层采油群体的实际需求。

在这一过程中，能源与矿产资源部（Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral，ESDM）最终于2025年颁布了《能源与矿产资源部长条例第14号》（Peraturan Menteri ESDM Nomor 14 Tahun 2025），为提高石油与天然气产量，规范工作区块部分区域的合作管理机制。该条例的重要意义在于：老油井的开发不再仅限于地方国有企业（BUMD），同时也为合作社（koperasi）与中小微企业（UMKM）等社会经济主体参与提供了制度空间。

这一政策进展，标志着国家在能源治理模式上的重要调整，为扩大公众参与、提升资源利用效率，以及推动能源自主与社会经济协同发展，奠定了新的制度基础。

44. 富油国背景下的 比利·阿尔曼 (Billy Arman) 之忧虑

在印度尼西亚历史的某一阶段，这个国家曾稳稳地屹立为世界上备受尊敬的能源强国之一。早在 1962 年，印度尼西亚共和国（Republik Indonesia）正式加入石油输

出国组织（Organization of the Petroleum Exporting Countries，OPEC）——一个负责协调与管理全球石油生产的重要国际组织。这一成员身份不仅具有外交象征意义，更代表着国际社会对印度尼西亚地下所蕴藏之丰沛自然资源的高度认可。

自那时起，红白国旗（Merah Putih）曾与沙特阿拉伯（Arab Saudi）、委内瑞拉（Venezuela）以及伊朗（Iran）等主要石油出口国的国旗并肩飘扬。在国际能源格局中，印度尼西亚一度具备重要的象征性地位，并在全球石油市场中拥有一定影响力。那段辉煌岁月不仅成为国家的荣耀，更清楚地印证了一个事实——祖国土地之下蕴藏着非凡的自然馈赠，这是一份来自上天的恩典，理应被谨慎守护并妥善管理。

然而，历史的发展从来不是一条毫无阻碍的直线。随着国家进入大规模建设时代——工业体系的扩张、交通基础设施的铺展，以及人口数量的迅猛增长——能源需求随之急剧攀升。从 1971 年约 1.19 亿人口，增长至当代 超过 2.7 亿人口，印度尼西亚的石油需求呈爆炸式上升，最终远远超出了国家自身的生产能力。

昔日的荣光开始逐渐黯淡。那些曾经高产而自豪的油井，产量持续下滑，国内石油生产已无法满足不断扩大的内部需求。结果，这个曾经出口石油的国家，不得不调转方向，开始大量进口原油与成品燃料。对于这个东南亚首个加入 OPEC 的国家而言，这无疑是一种苦涩而沉重的讽刺。

这一历史转折在 2009 年 达到顶点，当时印度尼西亚的 OPEC 成员资格被暂停。那枚曾引以为傲的徽章被暂时摘下，只因印度尼西亚已被视为石油净进口国（net importer）。这不仅仅是贸易数字的变化，更是一场对国家能源主权与能源独立性的严峻考验。

进入当代，相关数据更显示出迫在眉睫的风险。印度尼西亚每日石油需求约为 180 万桶，而国内产量仅约 70 万桶。这意味着，国家每天必须从国际市场进口 超过 100 万桶石油。这种高度依赖，已成为威胁国家能源稳定与安全的危险隐患。

当前，国家所拥有的可动用战略石油储备，仅能支撑 约 16–17 天 的国内需求。这一数字远低于国际能源署（International Energy Agency，IEA）所建议的 最低 90 天标准，也低于政府自身设定的 21 天安全底线。这无疑是一记警钟，呼唤着迅速而精准的应对行动。

作为一位长期在 总统府体系（Istana Kepresidenan）中服务的国家公仆，比利·阿尔曼（Billy Arman）切身感受到了这一问题的复杂与沉重。在那些封闭而高压的会

陪同退役上将 Luhut Binsar Pandjaitan 出席印尼央行行长 Perry W. 之子婚礼。

某个周日清晨，陪同总统幕僚长 Luhut Binsar Pandjaitan 及其团队前往觐见总统（2015年）。

在哈利姆·珀达纳库苏马机场，海洋与投资统筹部长 Luhut Binsar Pandjaitan 启程前往新加坡前，与企业家 Tommy Winata、特别幕僚 Pak Lambock、副手 Pak Seto 及 Ibu Yona 进行讨论。

议室里，责任与抉择彼此交织，所要求的不仅是政治判断，更是冷静的智慧与务实的解决方案。正是在这样的环境中，比利亲眼目睹国家领导人所承受的巨大压力——每一个经济风险，最终都会直接落到人民的肩上。

比利从多位高层官员那里听到的数据——例如能源与矿产资源部前副部长 苏西洛·西斯沃托莫（Susilo Siswoutomo）——更清楚地印证了石油进口给国家带来的沉重负担。每天需进口 35 万至 40 万桶原油 供国内炼油厂使用，日均成本约 4,000 万美元；与此同时，进口 40 万至 50 万桶成品燃料（BBM），还需额外 6,000 万至 8,000 万美元。两者相加，每日支出高达 1 亿至 1.2 亿美元——这是一个令人震撼、且无法忽视的数字。

试想一下，当一位总统清晨睁开双眼，迎接他的不仅是常规的国家议程，还有一场正在持续的经济“失血”。这些数以万亿卢比计的资金，并未用于修建医院、学校或基础设施，而是被迫用于购买燃料，仅仅为了让国家机器多运转几天。这是一道长期存在的伤口，若不彻底解决，终将侵蚀民族的未来。

然而，比利·阿尔曼始终坚信：一个正确的想法，足以改变一切。

正如当年他在 印多萨特公司（Indosat） 提出“按秒计费”的电信资费创新，引发了印尼移动通信行业的连锁变革，并持续影响至今。

正是这种信念，构成了比利在面对国家能源危机时内心不安与使命感的根源。印度尼西亚真正需要的，或许正是一次关键而具有解决力的思想跃迁，来应对这场关乎石油、关乎国家命运的挑战。回到问题的本质：这是主权的问题——不仅是能源主权，更是经济主权与政治主权。

在比利·阿尔曼的记忆与理解中，他清楚地记得 2014 年与 2019 年总统选举辩论中，普拉博沃·苏比安托总统（Presiden Prabowo Subianto）曾多次、明确地主张重新掌控诸如 印多萨特（Indosat） 这样的战略资产。在比利看来，这并非普通的政治论战，而是民族主义精神的真实体现。

石油，如同印多萨特一样，是国家的生命线，必须牢牢掌握在国家自己手中。石油进口问题与战略资产控制问题，本质上指向同一个核心：谁拥有对国家关键资源的主权控制权。这并非单纯的技术问题，而是一场关乎印度尼西亚是否能够掌控自身经济未来与国家安全的根本性斗争。

展望未来，比利·阿尔曼坚信，作为一个民族，印度尼西亚必须在保持现实清醒的同时，坚定地抱持乐观。这个国家依然拥有巨大的自然潜力，只要管理得当，并辅以合适的技术支持，印度尼西亚完全有可能重新挺立为世界能源舞台上的重要角色。当下的悖论并非终点，而是一项必须被转化为巨大机遇的挑战——一条通向能源独立与国家主权复兴的道路。

45. 民间油井：被遗忘的努山塔拉（Nusantara）大地宝藏

在纷繁思绪与炽热理想交织的长河中，比利·阿尔曼（Billy Arman）将目光投向更远的未来，试图寻找一种并非源自常规路径的答案。他清楚地意识到，在大型企业动辄投入数万亿印尼盾、耗费多年进行勘探的现实条件下，自己既不可能、也无力以同样方式发现新的巨型油田——时间与资金都不允许。因此，必须寻找另一条道路：一种更轻盈、更迅速，且最重要的是，能够直接动员人民力量的解决方案。

这个答案，出乎他的预料，并非来自深海或偏远密林，而是从一段几乎被遗忘的历史中浮现出来——那些沉睡在努山塔拉大地之下、长期被忽略的殖民时代遗产。

比利·阿尔曼想起了荷兰殖民政府时期遗留下来的老油井。遍布努山塔拉各地的成千上万个井口，曾在过去的黄金年代涌动着石油，随后在产量衰减之后，被静静地遗弃在时间的尘埃中。对许多人而言，这些老油井只是失去价值的历史残迹；但在比利·阿尔曼眼中，它们并非无用之物，而是被遗忘的宝藏——隐藏在荒草之下的珍贵资源。

怀着清醒而开放的判断，比利·阿尔曼相信，这些老油井之中仍然蕴藏着生命。那些尚未被完全采出的残余石油，若能结合适当的技术与正确的理念，完全有可能重新被激活。这并不是一场耗费巨大的全新勘探，而是一种对既有资源的再唤醒——其位置明确、存在已知，只待被重新利用。

然而，这样的构想不可能仅停留在理想层面。比利·阿尔曼深知，国家的运作必须建立在法律与制度之上。他无法随意主张对这些老油井的开发权利，所有行动都必须具备清晰而合法的依据。于是，他将自己投入到法规、文件与法律条文之中，耐心而系统地寻找一条可行的法律入口。

RAMPAS SETIA 08 BERDAULAT
Garda terdepan
Billy arman
dewan penasehat
dpp rampas setia
08
T. helmi
ketua umum dpp
rampas setia 08
H. PRABOWO SUBIANTO
DEWAN KEHORMATAN
DPP RAMPAS SETIA 08
H. RASYID
PANGLIMA NASIONA
DPP RAMPAS SETIA 0

最终，他找到了关键所在：《能源与矿产资源部长条例第01号（2008年）》(Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 01 Tahun 2008)，该条例明确规范了老油井石油开采与经营的相关机制。

比利·阿尔曼反复研读这项法规，仔细理解其中的每一项条文。这项条例不仅为长期被遗弃的老油井提供了合法开发的可能，也清楚规定了具备开发资格的主体，仅限于三类：国有企业（BUMN）、地方国有企业（BUMD），以及合作社（Koperasi）。

前两者早已是惯常采用的企业路径，而第三项——合作社——却让比利·阿尔曼看到了真正的突破口。

合作社，正是这条道路的核心所在。作为人民经济的重要基础，合作社承载着公平与自立的精神。通过合作社，老油井的开发不再只属于少数资本或大型企业，而能够真正回到油井所在地社区居民的手中。这不仅是一项经济活动，更是一种赋权过程——让人民重新参与、重新拥有脚下土地所蕴藏的资源。

合作社模式确保，自然资源所创造的收益能够回流给社区本身，而不是流向外部资本或大型企业体系。这是一种对长期失衡的修复，也是在既有资源基础之上，重建经济自主与尊严的现实路径。

在法律基础与理念方向逐渐清晰之后，比利·阿尔曼继续寻找能够共同前行的伙伴——那些拥有相同精神、愿意共同承担挑战的合作社组织。

他的脚步最终将他带到了占碑（Jambi），并遇见了一个让他深感契合的名字：巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energy）。在这里，比利·阿尔曼确信，一段新的实践即将展开——不是为了简单地开采石油，而是为了重建希望、提升尊严，并让繁荣真正惠及更广泛的社会群体。

46. 巴塘哈里能源合作社 (Koperasi Batanghari Sumber Energi)：化非法开采为国家福祉

怀着炽热的信念，并牢牢依托坚实的法律框架，比利·阿尔曼（Billy Arman）远赴占碑（Jambi）。在那里，他与 巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energi）的管理层一起，开启了一段他早已预料将充满艰险、却未曾想象会如此沉重的旅程。长期以来仅停留在纸面上的愿景，必须被转化为现实，最终凝结为他们手中那一纸正式的合法许可。他们踏上了一场漫长而曲折的官僚马拉松。

他们以坚定的决心，一扇一扇地敲响政府大楼的大门——从能源与矿产资源部（Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral，ESDM）、印尼上游油气监管机构（SKK Migas），到印尼国家石油公司（Pertamina），再到地方政府办公室。一次又一次会议，他们悉数参加；一场又一场陈述，他们反复阐述。比利·阿尔曼从不厌倦地重申这一愿景：这不仅仅是寻找石油；这是一场唤醒人民力量、为国家奉献的运动。

迎接他的，有充满希望的目光，也有满是怀疑的眼神。

“在老油井里找石油？”

“那些油井里真的还有油吗？”

“这样的愿景，真的可能实现吗？”

然而，比利·阿尔曼以无可辩驳的数据和不可动摇的信念回应了所有质疑。

月复一月，漫长而疲惫的等待与奋斗，从未消磨比利·阿尔曼与合作社团队的斗志。

终于，期盼已久的一天到来——500 公顷土地特许经营许可的正式批文，稳稳地握在了他们手中。这并非一场普通的胜利，而是一段漫长征程的起点。

欢欣与乐观奔涌而出，仿佛他们已赢得了半场战役。

然而，当他们抵达邦库村（Desa Bungku）、巴塘哈里（Batanghari）时，现实却以刺痛人心的讽刺迎面而来。在这片富饶的土地上，在蕴藏着石油秘密的大地腹中，数个村落却依然被夜晚的黑暗所吞噬。自独立以来，电力从未抵达这里。国家层面的悖论，此刻以最真实的形态展现在眼前。比利·阿尔曼的心无法保持沉默。

毫不犹豫地，比利·阿尔曼立即联系了他所认识的 印尼国家电力公司（PLN，Perusahaan Listrik Negara）高层，向其讲述村庄的真实状况。他感到一种明显的不公——村庄坐拥自然财富，却无法点亮居民的生活。迅速的回应随即而来。两天后，勘测完成；一周之内，电线杆竖立、电缆铺设，灯光第一次在这片内陆土地上亮起。

看着孩子与村民脸上绽放的笑容与光明，比利·阿尔曼与合作社团队明白：他们真正的胜利并非石油，而是希望之光。

在居民最基本的权利得到满足后，他们将注意力重新聚焦于斗争的核心。在数百个点位中，134 口油井获得试采许可，其中34 个点位被列为主要开发计划。

然而，作为审慎的步骤，他们决定不立即全面展开。他们选择首先在不到 10 口油井进行试点，以观察真实的现场状况。所准备的设备也十分简朴，完全契合合作社的精神。当时的预期是：每口油井每日可产出约 5 至 7 桶原油。怀着高涨的斗志，团队奔赴现场，前往首批试点油井。

沉睡了数十年的老油井，终于苏醒。石油流出了！这证明他们并非在空想之中追逐幻梦。事实确凿无疑——这些沉睡多年的油井，依然在大地腹中保留着自然的馈赠。当他们第一次看到原油从管道中涌出的瞬间，那是一种确认：他们追逐的，并非空洞的梦想。

然而，挑战随之而来。杂质与技术障碍接踵而至。但他们迅速学习、快速适应：清理油井、过滤杂质、优化流程。结果，油井开始按照预期稳定生产。比利·阿尔曼与合作社团队的道路确实艰难，但成果真实可见。

正是在处理这些老油井复杂技术问题的过程中，比利·阿尔曼反而发现了一个耀眼的机遇。

当他与合作社团队忙于解决技术难题时，比利·阿尔曼注意到：当地矿工正灵活地从他们自行挖掘的油井中产出石油。问题在于——他们确实高效，却非法，且无法进入正规市场。

就在此时，一个更宏大的想法浮现了。如果比利·阿尔曼与合作社团队不只是运营自己的项目呢？如果他们将两股力量结合起来呢？合作社拥有合法资质、对接 Pertamina（印尼国家石油公司）的通道，以及官方油井作为锚点；而民众则拥有数百口高产油井、劳动力，以及无可替代的现场经验。

这不再是二选一。这是在修建一条全新的高速公路。

将合作社的合法油井，与民众的生产性油井统一纳入同一法律框架之下，结果将是非凡的。正是这种组合，成为解锁占碑土地真实石油潜力的关键。曾经崎岖的道路，化作了起飞跑道。比利·阿尔曼与合作社团队的宏大梦想，不仅将实现，而且将飞得远超想象。他们与人民携手，点燃希望，张开双臂迎接未来。

事实上，老油井的技术失败，恰恰是一份隐藏的恩赐，为更宏大的发现打开了窗口。

在机器轰鸣与油田寂静之间，比利·阿尔曼的脚步停留在一个被忽视的细节上——当地矿工。他们默默行动，用简陋的工具讨生活，踏足仿佛仍藏有秘密的大地深处。一桶又一桶原油被他们汲取，不仅为了工作，更为了在不确定中生存。

他们如同夜色中的影子，忠诚地等待黎明。生活在孤立之中，在警惕的低语与陌生声响逼近时加速的心跳之间。每一辆不熟悉的车辆声，都可能预示灾难。咖啡店里流传的只言片语，都可能成为引来执法人员的线索。在恐惧中，他们谨慎劳作——一只眼警觉，一只耳警惕。这种恐惧如黑色泥浆黏在鞋底，被带回家中，吞噬夜晚的安宁。

比利·阿尔曼倾听了他们的故事——那是一层层交织着恐惧与勇气的叙述。他们明知风险真实存在，也明白自己的工作触犯法律。但在别无选择的情况下，石油便是点燃他们厨房炉火的唯一蜡烛。与此同时，比利·阿尔曼也看到了执法人员的两难处境。

逮捕，意味着切断数百个家庭的生计；放任，则意味着来自上级的问责风险。这一充满张力的社会困局，困住了所有身处其中的人。

忽然，一道认知的闪电划过比利·阿尔曼的脑海——真正的宝藏，并非那些老油井，而是站立在油田上的人。问题不在于从沉睡的大地中抽取石油，而在于将他们从非法性的阴影中解放出来。

一个激进的想法由此诞生。

如果他与合作社团队停止尝试复活已死的油井呢？如果他们转而拥抱这些矿工呢？如果巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energy）不再作为采矿运营者，而是成为桥梁呢？

于是，全新的计划诞生了：在合作社的庇护下将他们合法化。合作社成为他们所产原油的合法收购方，并将其合法出售给 Pertamina。在这一机制下，所有人都是赢家——矿工获得法律确定性，合作社获得稳定供给，国家获得此前流失于黑市的新增产量。

当然，要说服所有利益相关方接受这个“疯狂”的想法绝非易事。但比利·阿尔曼从未停下脚步。在与地方政府、执法机构等各方的每一次讨论中，他不仅展示数据，更

描绘了一幅人性化的愿景。他对他们说:“各位先生,我们最终的目标,是创造一个恐惧消失的状态。我希望有一天,这些矿工可以轻松地说:‘以前想过去,得从警察局后面绕。现在,我可以从警察局正门走进去,寄存石油,顺便上个厕所,还能对警察说一句:‘警官,帮我看一下油啊!’这,才是真正的解决方案!”

在这一愿景之下,比利·阿尔曼的斗争不再只是面对数字与法规。他编织的是一场人文的梦想。这道愿景之光,穿透黑暗,带来的希望远胜于土地本身的产出。

如今,警察不再是令人恐惧的阴影,而是共同守护的伙伴。真正的胜利,不是第一次石油流出,而是当矿工们能够安心工作,不必再因恐惧而频频回头。从技术失败中,项目诞生了新的灵魂——安放在一个更深层的使命之中:给予正义、自由,以及持续燃烧的希望。

47. 致普拉博沃总统(Presiden Prabowo)的信:优化人民石油井潜力

在印尼国民军上将(退役)普拉博沃·苏比安托(Jenderal TNI (Purnawirawan) Prabowo Subianto)于 2024 年 10 月中旬正式就任印度尼西亚共和国总统(Presiden Republik Indonesia)不久之后,比利·阿尔曼(Billy Arman)即向总统呈递一封书信,提出关于优化印度尼西亚石油井潜力的重要建议,涵盖老油井(sumur tua)与闲置油井(idle well),尤其是人民石油井(sumur minyak rakyat)。

该建议旨在作为一项战略性解决方案,以减少印度尼西亚对原油进口的高度依赖,从而减轻国家预算——即国家收支预算(Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, APBN)——所承受的沉重负担。同时,这一方案亦被寄望于创造新的经营领域与就业机会,提升国家与社会大众的收入水平,最终推动国家能源自主与独立的实现。

比利·阿尔曼在信中指出,印度尼西亚目前拥有 44,900 口石油井,其中包括 16,300 口仍在生产的活跃油井,以及 16,250 口处于闲置状态的油井(idle well)(数据来源:能源与矿产资源部 Kementerian ESDM,引自 CNBC Indonesia,2024 年 8 月 27 日)。在这 44,900 口石油井中,还包括分布于全国各地的 13,824 口老油井(数据来源:能源与矿产资源部,2010 年)。而在这 13,824 口老油井中,真正被重新激活并投入生产的比例,估计尚不足 10%。

另一方面，印度尼西亚当前的石油消费量平均为每日 150 万桶至 160 万桶，而 2023 年全国石油产量仅为每日 605,500 桶。由此导致印度尼西亚必须每日进口约 90 万桶至 100 万桶原油，以弥补国内供需缺口。

在比利·阿尔曼看来，若能对闲置油井（idle well）与老油井（sumur tua）进行系统性与规模化的优化开发，印度尼西亚实际上具备实现国内石油需求自给自足的潜力。这不仅将显著降低对进口原油的依赖，甚至在理想条件下有可能逐步停止原油进口，使国家预算（APBN）不再长期承受高额进口石油支出的压力。同时，这一政策方向也将创造新的经营机会与就业岗位，并同步提升国家财政收入与民众生活水平。

在此背景下，比利·阿尔曼建议政府，应最大限度地吸纳本国私营企业与合作社作为石油井管理与运营的合作伙伴，并避免印度尼西亚石油资源被外国企业或外国国家所控制，以切实遵循**《1945 年印度尼西亚共和国宪法》（Undang-Undang Dasar 1945）**所确立的宪法精神与国家主权原则。

上述建议，源于比利·阿尔曼对多个地区长期以非法采油为生的基层民众所处现实困境的深切关怀。数十年来，这些民众一方面依赖无证采油维持家庭生计，另一方面却不得不生活在随时可能因违法行为而遭到警方拘捕的恐惧之中。这种结构性矛盾，甚至在部分地区一度引发民众与执法安全机构之间的冲突。

正因如此，比利·阿尔曼协助当地民众，发起成立了巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energi），以此作为合法化与制度化的解决路径。该合作社整合并庇护了多个采油工人团体，并成功促成在**占碑省（Provinsi Jambi）**对 143 口老油井的合法管理与运营许可。

比利·阿尔曼由衷感到欣慰的是，在这一制度安排之下，占碑地区原本生活在恐惧中的采油民众，如今终于能够在合法框架内安心工作，稳定维持家庭生计，走出长期笼罩在他们生活之上的不安与不确定性。

48. 人民油井潜力法律保护伞的诞生

最初仅存在于 比利·阿尔曼（Billy Arman）及其在占碑（Jambi）的一小群团队心中的愿景，正缓慢而坚定地扩散开来，其回响甚至传至雅加达（Jakarta）的权力核心。从泥泞的黑暗与绝望之中，一场奋斗悄然诞生，并逐渐演变为一个典型案例、一种示范模式，引起了政策制定者的高度关注。一个看似普通的合作社，如何将非法采油者

转变为国家的平等伙伴；一个复杂的社会问题，如何被转化为国家能源战略的解决方案——这一切，成为值得被铭记的时代故事。

在 普拉博沃·苏比安托总统（Presiden Prabowo Subianto）的新政府领导下，国家对实现能源自给自足（swasembada energi）展现出坚定承诺。正是在这一背景下，比利·阿尔曼与合作社团队为此前未曾被设想的全新理念打开了大门。他们不断寻找突破口，探索非传统、创新性的路径，以唤醒并提升国家油气产量，实现真正的能源自主。在这一进程中，他们通过巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energy）在占碑所实践的模式，逐渐被视为答案与灵感之源，获得了特殊而重要的位置。

这一切的巅峰时刻，出现在2025 年 7 月 1 日——这一天，注定被载入印度尼西亚人民采矿史册。能源与矿产资源部（Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral，ESDM）正式宣布，一项将彻底革新人民油井管理模式的新政策正式出台，即：《2025 年第 14 号能源与矿产资源部长条例》（Peraturan Menteri ESDM Nomor 14 Tahun 2025 tentang Kerja Sama Pengelolaan Bagian Wilayah Kerja Untuk Peningkatan Produksi Minyak dan Gas Bumi）。

当比利·阿尔曼逐字逐句研读该条例的每一项条文时，他的心跳不由自主地加速，仿佛多年来的奋斗回响，终于化作国家层面的果敢决策。这项法规为全国范围内由民众参与的石油开采活动，提供了清晰而坚定的法律保护伞。

如今，通过合作社（Koperasi）、地方国有企业（BUMD）或中小微企业（UMKM），作为与国油公司 Pertamina 合作的合同承包商（Kontraktor Kontrak Kerja Sama，KKKS）的伙伴模式，已被国家正式承认并给予支持。法规甚至明确设立了四年的培育期，以帮助人民采油者逐步达到合规的技术标准与环境规范。

这不仅仅是一项行政法规。这是在普拉博沃总统政府领导下，正在奠基的一座国家自豪感之基石，是通往光明未来的制度性建筑。在这一体系中，民众在经济层面获得赋权，政府得以减轻财政压力，国家也重新找回能源主权。

比利·阿尔曼与合作社团队的最高愿景，是有朝一日印度尼西亚不再需要进口石油，甚至期望未来，这个我们深爱的国家能够重新成为石油出口国。那将是无与伦比的国家力量与进步象征。这，正是比利·阿尔曼真正为之奋斗的历史遗产。

这一切并非空想。政府数据显示，未来潜力已清晰可见：超过 7,000 口长期处于非法运作状态的油井，有望实现合法化。其成果将是——国家石油产量至少每日增加 10,000 桶，并为超过 200,000 名劳动者创造就业机会。这些数字不仅是统计数据，更是成千上万家庭获得新生与希望的真实写照。

比利·阿尔曼所走过的漫长奋斗之路，始于占碑某个县的一段绝望故事，如今已被提升为一项实现能源主权的可持续国家战略。曾经看似不可能的事情，正在逐步成为现实。那些长期沉睡于全国各地地下的“巨人”，终于被唤醒——不再是历史的幽影，而是通向未来的现实力量。

比利·阿尔曼怀着深切的感恩，见证这一宏大理想如何转化为一项不仅修复地方经济、更赋予民族全新意义的国家工程。这不只是追逐产量与数字，而是用人民自己的汗水与祈祷，书写国家的尊严与自豪。

比利·阿尔曼与巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energi）的实践，已成为希望的象征，一种可在全国复制的人民赋权原型模式。在这里，人民的力量被重新发现；在这里，公民与国家之间孕育出新的兄弟情谊；也正是在这里，国家能源自主的梦想，开始以勇气与勤奋交织成形。

通往能源自主的道路仍然漫长，挑战依旧重重。然而，如今根基已然稳固，法律基础坚实可靠——印度尼西亚民族所能抵达的高度，唯有天空为限。

49. 面向国家能源自主的人民油井试点项目

随着比利·阿尔曼（Billy Arman）通过巴塘哈里能源合作社（Koperasi Batanghari Sumber Energi）在占碑省（Provinsi Jambi）所开创的在国家政策与监管框架下运作的人民油井新型管理模式不断推进，他逐渐意识到，其影响力远不止于人民采油者脸上的笑容与幸福。摆在他面前的一组组数字令人震撼，这一切瞬间不再只是一个普通的赋权故事，而是他长期寻找并为之奋斗的——实现国家能源自主的宏观经济解决方案蓝图。

他清楚地看到了国家所能获得的直接财政收益。在比利·阿尔曼所设计的机制中，国油公司 Pertamina 以事先约定的价格，从巴塘哈里能源合作社收购原油，即在国际原油市场价格基础上享有 30% 的折扣。这意味着，当国际油价为每桶 65 美元时，国

家无需以 65 美元进口，而只需向国内合作社支付 45.5 美元。每生产一桶原油，国家即可节省 19.5 美元的外汇支出。试想一下，每天高达 1 亿美元的原油进口“失血”，如今可以一桶一桶地被逐步遏制。

然而，真正最令人震撼的发现，来自比利·阿尔曼与现场采油者的直接互动。他逐渐发现了一种非同寻常的规律：每一口荷兰殖民时期遗留下来的老油井——比利·阿尔曼称之为“母井（ibu sumur）”——其周围往往分布着 8 至 10 口由当地民众自行开采的新井。这些新井，被他称为“子井（anak sumur）”，反而才是真正的生产核心。

项目的潜力迅速超越了最初的预期。它不再只是唤醒 134 口大多已枯竭的“母井”，而是合法化并优化数以千计仍具生产力的“子井”。因此，比利·阿尔曼开始进行更为精细的重新测算。

一口“子井”，在民众所使用的简易设备条件下，每天可生产约 10 桶（drum）原油。每一桶容量为 220 升，约合 1.6 桶（barrel）原油/天。换言之，若合作社管理 134 口母井，且每口母井平均环绕 10 口子井，则子井总数可达 1,340 口。其潜在总产量即为 1,340 × 1.6 桶/天 = 2,144 桶/天。

这个数字让比利·阿尔曼一度陷入沉思，被眼前铺展开来的巨大潜能所震撼。一个最初仅在少数油井中试行的项目，如今却具备了每日产出超过 2,000 桶原油的能力。甚至在进一步优化后，仅凭一个合作社、一个小县域，日产量就有望达到 2,500 至 3,000 桶。

比利·阿尔曼开始在脑海中描绘其全国性的“多米诺效应”。如果巴塘哈里能源合作社所开创的人民油井管理模式，能够在从亚齐（Aceh）到巴布亚（Papua）遍布全国的数千处老油井区域复制推广，那么产量规模将不再只是数万桶，而是可能达到每日数十万桶甚至数十万以上。国家不仅能显著减少原油进口，还能强化印尼盾（rupiah）的汇率稳定性，同时保障基本生活物资价格与供应的稳定。

而最令比利·阿尔曼内心震撼的是：过去每年因进口石油而消耗的数万亿印尼盾国家预算，将有机会被重新分配，用于建设更多学校、医院以及支撑人民福祉的基础设施。因此，将巴塘哈里能源合作社确立为人民油井管理的试点项目（pilot project），以实现国家能源自主，实属顺理成章。

努山塔拉（Nusantara）的原油财富，并非遥不可及的神话。它就在这里，沉睡在祖国母亲（Ibu Pertiwi）的大地之下，静候被唤醒。比利·阿尔曼坚信，我们无需远赴他乡、以令人窒息的成本去寻找能源；真正需要的，是一个脚踏实地的现实范例、恰当的技术，以及来自人民自身的力量，去推动繁荣的车轮——通过全面激活和优化遍布努山塔拉的人民油井潜力。

50. 携手行动，唤醒“沉睡的巨人”——人民油井

比利·阿尔曼（Billy Arman）从静谧的国家宫殿走廊（Istana Negara Republik Indonesia），走向泥泞的占碑（Jambi）油田，这段旅程为他带来了一堂关于“奉献本质”的根本性课程。曾经，他以为要推动国家与民族的进步，必须站在权力的顶端，制定宏大的国家政策。然而，当他面对一口口被遗弃的老油井，以及一张张充满希望的采油者面孔时，他却发现了截然不同的真理。

他逐渐意识到，解决国家最重大问题的答案，往往并不诞生于金碧辉煌的会议室，而是蕴藏在人民真实的生活脉动之中。正如他始终坚信的那样，印度尼西亚 真正的力量，并不在于大型企业集团或标志性工程项目，而是存在于互助合作（gotong royong）的精神之中，存在于本土智慧之中，也存在于印度尼西亚人民非凡的坚韧之中。

这些解决方案，往往隐藏在被忽视的潜能里：被认为早已“死亡”的老油井，以及更重要的——人民从未熄灭的精神火焰。因此，比利选择与社会大众并肩前行，去唤醒那头长期被忽略的“沉睡巨人”——人民老油井。这是一场从祖国大地深处开始的奋斗，与一双双淳朴的乡村之手同行，他们只渴望通过诚实劳动，养活自己的家庭。

当他沉思回望时，比利·阿尔曼意识到，在占碑油田燃起的火焰，与当年他在 电信产业（industri telekomunikasi）中投身创新与变革时所燃烧的激情，其实是同一团火。比利为解放印尼人民免受高昂移动通信资费之苦而提出的“每秒一费率（Rp 1 per detik）”创新理念，本质上是一场同样的斗争：看见问题，拒绝接受不公现状，并寻找真正站在人民一边的突破之道。

印度尼西亚共和国总统（Presiden Republik Indonesia）授予比利·阿尔曼的国家荣誉勋章“卫国功绩勋章”（Satyalancana Wira Karya），正是一个提醒——国家珍视那些源自对民族命运深切忧思、并最终转化为人民福祉的创新行动。

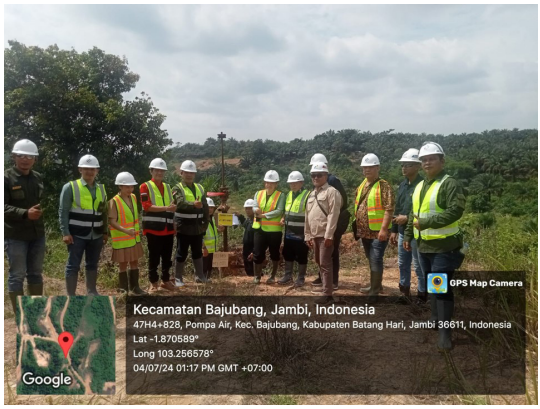
GPS Map Camera
Kecamatan Sekernan, Jambi, Indonesia
GG77+VG, Sengeti, Kec. Sekernan, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi, Indonesia
Lat -1.485387°
Long 103.513633°
13/09/23 12:33 PM GMT +07:00
Google

GPS Map Camera
Kecamatan Sekernan, Jambi, Indonesia
GG76+7H8, Jl. Lkr. Pemkab, Sengeti, Kec. Sekernan, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi 36381, Indonesia
Lat -1.489365°
Long 103.510657°
13/09/23 12:43 PM GMT +07:00
Google

GPS Map Camera
Kecamatan Sekernan, Jambi, Indonesia
GG54+6FP, Sengeti, Kec. Sekernan, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi 36381, Indonesia
Lat -1.491031°
Long 103.506641°
13/09/23 03:12 PM GMT +07:00
Google

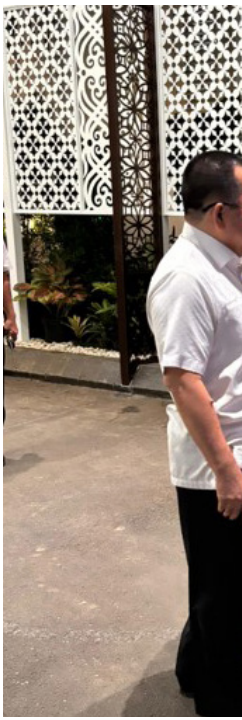
GPS Map Camera
Kecamatan Bajubang, Jambi, Indonesia
47H4+828, Pompa Air, Kec. Bajubang, Kabupaten Batang Hari, Jambi 36611, Indonesia
Lat -1.87055°
Long 103.256537°
04/07/24 01:14 PM GMT +07:00
Google

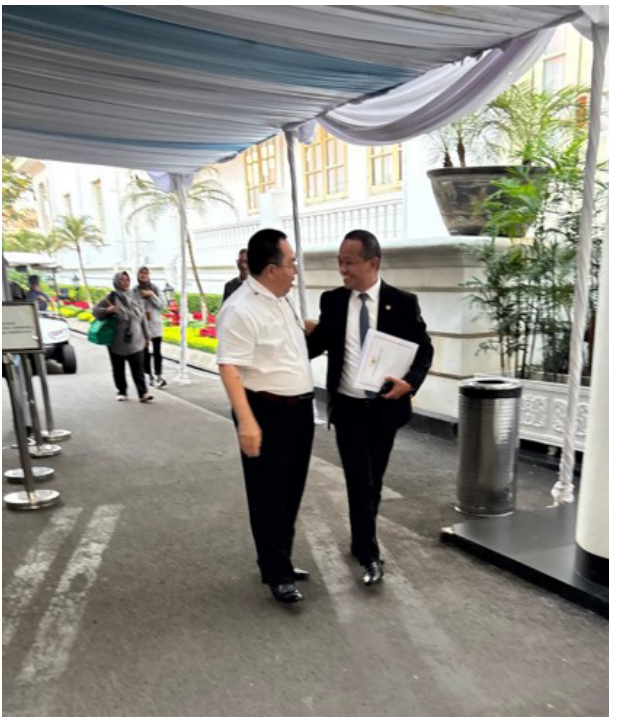
GPS Map Camera
Kecamatan Bajubang, Jambi, Indonesia
47H4+828, Pompa Air, Kec. Bajubang, Kabupaten Batang Hari, Jambi 36611, Indonesia
Lat -1.870594°
Long 103.256633°
04/07/24 01:11 PM GMT +07:00
Google


GPS Map Camera
Kecamatan Bajubang, Jambi, Indonesia
47H4+828, Pompa Air, Kec. Bajubang, Kabupaten Batang Hari, Jambi 36611, Indonesia
Lat -1.870589°
Long 103.256578°
04/07/24 01:17 PM GMT +07:00
Google

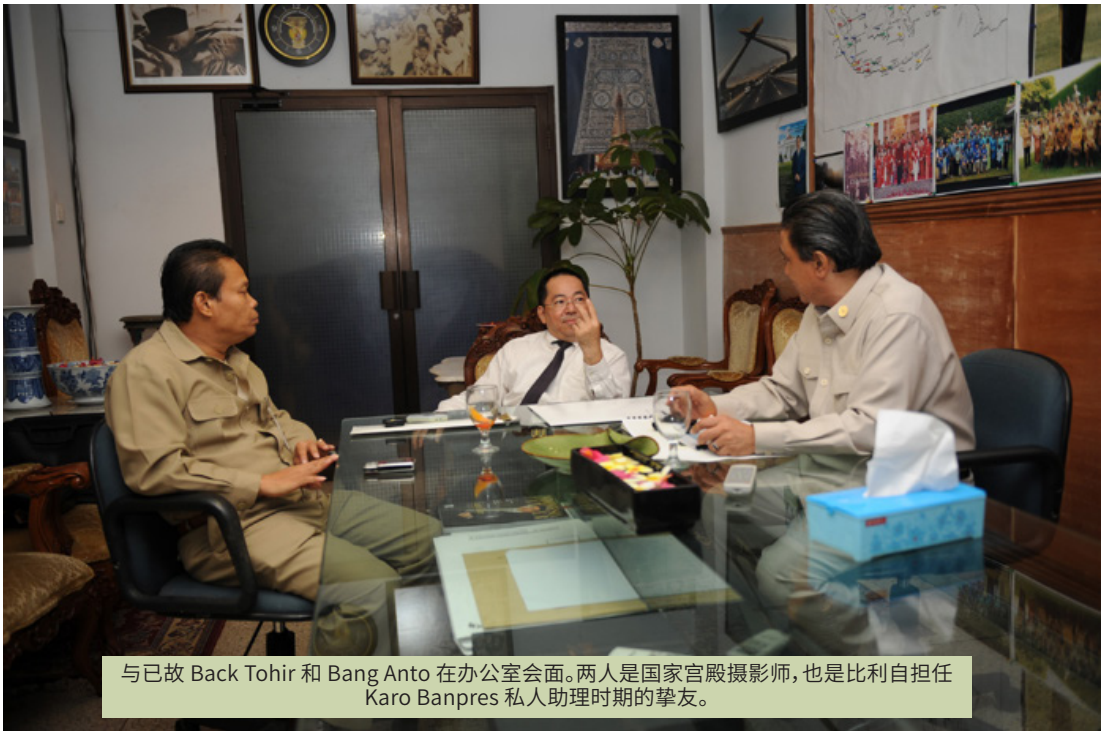
GPS Map Camera
Kecamatan Bajubang, Jambi, Indonesia
47H4+828, Pompa Air, Kec. Bajubang, Kabupaten Batang Hari, Jambi 36611, Indonesia
Lat -1.870654°
Long 103.25662°
04/07/24 01:09 PM GMT +07:00
Google

Sertifikat Keanggotaan
ASPI
PT. TUAS MAS MULTI SUMBER ALAM
BIO DIESEL 30
DI PRODUKSI OLEH :
KOPERASI PRODUSEN SUMBER ALAM MUTI
JAMBI - INDONESIA
PT. TUAS MAS MULTI SUMBER ALAM
HIGH SPEED DIESEL
DI PRODUKSI OLEH :
KOPERASI PRODUSEN SUMBER ALAM MUTI
JAMBI - INDONESIA





工作内阁公布后，与自 Telkom 时代起的挚友 Arif Yahya 讨论。当日下午，佐科总统宣布 Arif Yahya 出任旅游部长（2014年）。



与已故 Back Tohir 和 Bang Anto 在办公室会面。两人是国家宫殿摄影师，也是比利自担任 Karo Banpres 私人助理时期的挚友。

比利·阿尔曼向 Chairul Tanjung 先生祝贺其被任命为第二届“印尼团结内阁”经济统筹部长。

重逢老友陆军中将 Waris。当时比利担任 Zahid Hussein 私人助理，而 Waris 仍为中校，任 Paspampres A 组副指挥官。

祝贺国军总司令 Moeldoko 将军在印尼大学社会与政治学院（FISIP UI）行政学研究生项目中获得博士学位（2014年）。

陪同陆军少将 Andika Perkasa 参观总统府周边，以熟悉其担任总统卫队司令（Danpaspampres）的新职责（2014年）。

在 Bina Graha 三楼直升机停机坪，陪同 Moeldoko 将军参观大楼，这是其被任命为总统幕僚长后的首个工作日（2018年）。

与挚友、总统御医 Terawan Agus Putranto 少将合影。

与陆军参谋长 Budiman 将军及总统军事秘书 Benny Indra Pudjihastono 少将互相敬礼（2013年）。

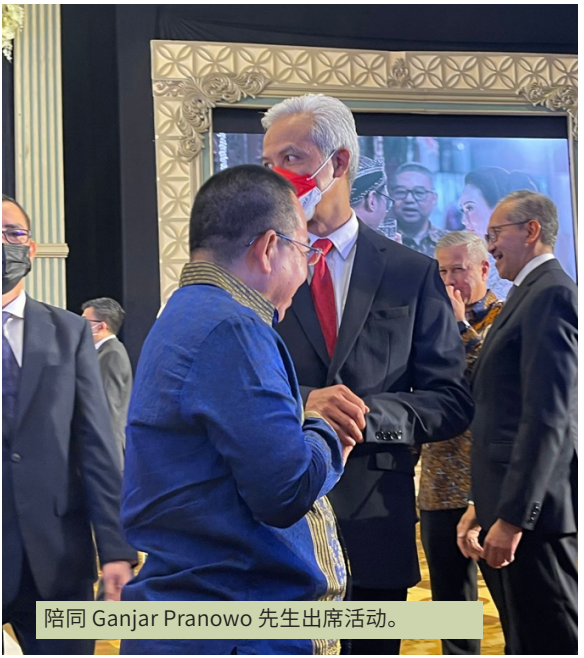
在独立宫（Istana Merdeka）候客室一边等待一边记录。

在国家宫殿与 Agus Harimurti Yudhoyono（AHY）交谈。

与时任通讯与信息部长 Tifatul Sembiring 进行严肃讨论。

在 Dahlan Iskan 被任命为第二届“印尼团结内阁”国企部长后与其握手。

与国企部长 Eric Tohir 一同出席婚礼。



陪同 Ganjar Pranowo 先生出席活动。

Andika Perkasa 将军与比利·阿尔曼自担任 Danpaspampres、Kodiklat 司令、Kostrad 司令、KSAD 至国军总司令期间一直关系紧密，常在 Senayan 官邸会面讨论。

在 Sri Mulyani 出发履新世界银行董事总经理（Managing Director）前为其送行。

与印尼央行行长 Perry Warjiyo 在央行办公室合影。

祝贺 Perry Warjiyo 就任印尼央行行长，并与其夫妇轻松交谈。

Purbaya Sadewo 曾任总统幕僚办公室副手及存款保险机构（LPS）主席，现任印尼财政部长。

与乌达亚纳军区司令 Maruli Simanjuntak 少将合影。这是其离任前数小时的最后时刻；二人已相识数十年。

在《Rakyat Merdeka》报社周年庆活动间隙，拥抱 Dahlan Iskan。

祝贺好友 Agus Martowardoyo 就任第二届“印尼团结内阁”财政部长。两人常一起品尝 Mangga Besar 的 Ayau 76 蟹肉丸。

Terawan 博士是比利·阿尔曼的“健康守护者”。比利早在 SBY 时代其担任总统御医时便已相识。

在国家宫殿举行活动，舞者邀请合影。

在退役上将、时任国土与空间规划部长（ATR/BPN）Hadi Tjahjanto 家中庆祝活动的温馨时刻。

与 Andika Perkasa 将军在陆军参谋长办公室合影。

与企业家 Raul Lemos（Krisdayanti 丈夫）交流印尼—东帝汶商业合作机会。

与在 Cipanas 宫值勤的国军士兵合影。

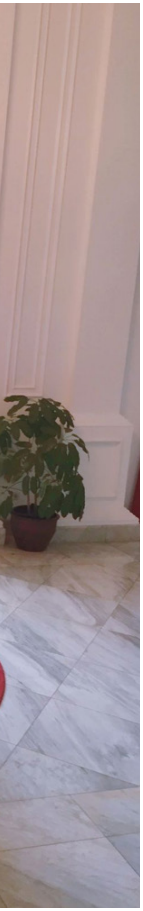
与老友 Guruh Soekarno Putra（梅加瓦蒂之弟）互访。

与总统幕僚办公室同事赴 Cipanas 宫调研土地使用规划。

与好友 Purbaya Sadewo 会面，其曾任总统幕僚办公室副手及存款保险机构（LPS）主席，现任印尼财政部长。

与总统幕僚长 Moeldoko 将军在国家纪念碑（Monas）晨练。

与 Pangkostrad Maruli Simanjuntak 将军自拍（后任陆军参谋长）。



携家人参观 Cipanas 宫。

这里是比利·阿尔曼每日履职的总统府办公地点。

等待总统到来前的准备时刻。

国家宫殿白天的景象。

这是总统的卧室。

PETIKAN

KEPALA STAF KEPRESIDENAN
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN
KEPALA STAF KEPRESIDENAN

NOMOR 70 TAHUN 2015

TENTANG

PENGANGKATAN TENAGA PROFESIONAL
DI LINGKUNGAN KANTOR STAF PRESIDEN

KEPALA STAF KEPRESIDENAN,

Menimbang : dan seterusnya.

Mengingat : dan seterusnya.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA STAF KEPRESIDENAN TENTANG PENGANGKATAN TENAGA PROFESIONAL DI LINGKUNGAN KANTOR STAF PRESIDEN

PERTAMA : Mengangkat:

Nama	:	Billy Arman
Jabatan	:	Tenaga Ahli Madya
Besaran Hak Keuangan	:	Rp 32.500.000,00 (tiga puluh dua juta lima ratus ribu rupiah)

KEDUA : Kepada Pejabat tersebut pada Diktum PERTAMA diberikan hak keuangan dan fasilitas lainnya setingkat dengan pejabat struktural eselon II a.

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

SALINAN Keputusan ini disampaikan kepada :
dan seterusnya.

PETIKAN Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 22 Juli 2015

Kepala Staf Kepresidenan,

TTD

LUHUT B. PANDJAITAN

Untuk Petikan yang Sah:
Kantor Staf Presiden RI
Kepala Sekretariat Kantor Staf Presiden

Agus Widodo

H. M. Alwi Hamu
Special Staff to the Vice President
of the Republic of Indonesia
(Staf Khusus Wakil Presiden RI)

SURAT KETERANGAN

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	: Billy Arman
Nomor KTP	: 0954071009650566
Nomor Paspor	: R 775392
Tempat Lahir	: Pontianak, Kalimantan Barat
Tanggal Lahir	: 10 September 1965
Alamat Rumah	: Jl. Pahlawan Revolusi No. 9A RT 003/RW 002 Kel. Pondok Bambu Kec. Duren Sawit, Jakarta Timur.

Adalah benar Asisten saya yang akan menemani saya pada kunjungan dinas ke Amerika Serikat dan Kanada pada Juni-Juli 2008.

Demikian Keterangan ini dibuat untuk kepentingan memperoleh Visa di Kedutaan Amerika Serikat.

Jakarta, 18 Juni 2008

H. M. Alwi Hamu

Address: Jl. Kebon Sirih Raya No. 14 Jakarta - Indonesia 10110
Telepon: 62-21-2316404; Faks: 62-21-3450981; Email: alwihamu@hotmail.com

比利·阿尔曼（BILLY ARMAN）个人简历

姓名	：比利·阿尔曼（Billy Arman）
电子邮箱	：billyarman@tuasmas.net
出生地 / 出生日期	：坤甸（Pontianak），1965年9月10日
地址	：KH. Moh. Mansyur 街 11 号 B14 区
宗教信仰	：天主教

创新成果

1.远距离无线通信设备组装者（1990–1994）

由于印尼国家电信公司 Telkom 的有线网络覆盖受限，该无线技术有助于将固定电话号码迁移至其他地点使用。

2.Telkomsel 分销商与经销商（1995–2002）

在全国范围内实现 Kartu Halo 销售量位居全国前三规模行列的成绩。

3.Telkomsel 产品销售与其他产品促销的协同模式（1997–1998）

将 Simpati 充值券与香烟促销产品进行组合包装，从而实现更具竞争力的销售价格。

4.Telkomsel、印尼国家石油公司 Pertamina 与 Hiswana Migas 的销售协同项目（1997–2000）

“在此加油，同时充值话费”的联合项目，成为当时规模大、覆盖广、成效显著的合作案例之一。

5.利用出租车网络作为零售分销渠道的创新模式

通过出租车线路与网络销售 Telkomsel 充值券，并成功发展为覆盖范围极广的充值券分销网络。

6.经销商运营账户预存制度（Dealer Operating Account / DOA）的构想发起人（1997–2000）

该制度后来被采纳为移动通信运营商指定经销商的标准操作流程（SOP）。

7.一部手机可使用 3–4 张 SIM 卡的创意发起人（2000）

印尼首创，口号为："一手掌握三家运营商"。

8.在加油站（SPBU）收银区域设置 Telkomsel 宣传媒介的创意发起人（2000）

利用加油站收银台区域作为通信产品推广空间。

9.印尼移动通信低资费计费方案的创意发起人（2000–2001）

10.印尼首张燃油卡与燃油代金券（Kartu dan Voucher BBM）的创意发起人

可在 100 多家加油站（SPBU）使用，并可作为纪念品或奖励礼品。

11.基于多媒体的免费公共电话构想发起人（2007）

在校园、学校、医院、社区办公室（Kelurahan）、购物中心等公共场所设置，配备视频与音频屏幕，口号为："免费电话为人民服务"，并可供个人、企业或机构使用与发布信息。

12.以牙膏作为竞选宣传媒介的创意发起人（2013）

作为一种更贴近公众生活、易于传播的竞选宣传媒介。

非结构性（职能性）工作经历

1.印多萨多媒体移动公司（PT. Indosat Multi Media Mobile – IM3）

经销商遴选团队成员（2001）

2.印多萨 IM3 市场实施团队成员（2001）

3.印度尼西亚大学（Universitas Indonesia）

客座讲师：管理、激励与创新（2002）

教育背景

1.坤甸 Bruder Melati 小学（1976–1982）

2.雅加达 St. Lukas 2 Sunter 初中（1982–1985）

3.坤甸 St. Petrus 高中（1985–1986）

4.雅加达 St. Bonaventura 高中（1986–1988）

荣誉与奖项

1.首都地区某杂志评选的 35 岁以下最具创新力青年企业家

2.《Warta Ekonomi》杂志授予的 持续创新型企业家 称号

3.印度尼西亚共和国电视台（TVRI）

节目《Kabar Pagi》授予的 最具创新力青年企业家 称号

4.印度尼西亚教育电视台（TPI）

节目《Belah Bisnis》授予的 “创新者企业家”（Sang Inovator） 称号

5.由印度尼西亚共和国总统授予的国家荣誉勋章

——Satyalancana Wira Karya

以表彰其在电信行业低资费计费方案方面，对国家与社会所作出的贡献。

KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI
SEKRETARIAT MILITER PRESIDEN

SURAT PENGANGKATAN
Nomor 03 /KSN/SM/10/2025

Menimbang: bahwa dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Sekretaris Militer Presiden, perlu dikeluarkan surat pengangkatan.

Dasar : 1. Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 11 Tahun 2024 tanggal 31 Desember 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara;

2. Pertimbangan Pimpinan dan Staf Sekretaris Militer Presiden.

MENGANGKAT:

Kepada : Nama : Billy Arman;
Tempat, tanggal lahir : Pontianak, 10-09-1965;
Alamat : Pantai Mutiara Blok ZH No. 7, Pluit Penjaringan, Jakarta Utara.

Untuk : 1. Diangkat sebagai Staf Khusus Bidang Khusus dan Ekonomi Sekretaris Militer Presiden, dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Sekretaris Militer Presiden terhitung mulai tanggal dikeluarkannya Surat Perintah ini sampai dengan perintah lebih lanjut.

2. Melaporkan pelaksanaan surat pengangkatan ini kepada Sekretaris Militer Presiden.

3. Melaksanakan surat pengangkatan ini dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab.

Dikeluarkan di Jakarta
pada tanggal 6 Oktober 2025
Sekretaris Militer Presiden,

Mayjen TNI Kosasih, S.E.

Tembusan:
1. Mensesneg
2. Karo Personel TNI dan Polri, Setmilpres
3. Karo Pengamanan, Setmilpres
4. Karo Gelar, Tanda Jasa dan Tanda Kehormatan, Setmilpres
5. Karo Umum, Setmilpres
6. Karo Umum, Sekretariat Kementerian

印度尼西亚共和国国家秘书处
(Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)
总统军事秘书处
(Sekretariat Militer Presiden)

任命书
(SURAT PENGANGKATAN)
编号:03/KSN/SM/10/2025

鉴于(Menimbang):为支持总统军事秘书(Sekretaris Militer Presiden)职责的顺利执行,有必要颁布本任命书。

依据(Dasar):

1. 印度尼西亚共和国国家秘书部长条例第 11 号 / 2024 年,日期为 2024 年 12 月 31 日,关于国家秘书处的组织结构与工作程序;
2. 总统军事秘书领导层及工作人员的考虑与建议。

兹任命(MENGANGKAT):

致(Kepada):

- 姓名:比利·阿尔曼(Billy Arman)
- 出生地 / 出生日期:坤甸(Pontianak),1965 年 9 月 10 日
- 地址:Pantai Mutiara Blok ZH No. 7, Pluit,北雅加达

任命内容(Untuk):

1. 自本任命书发布之日起,任命其担任总统军事秘书特别工作人员——特殊事务与经济领域(Staf Khusus Bidang Khusus dan Ekonomi),以支持总统军事秘书职责的执行,任期至另行通知为止。
2. 就本任命书的执行情况,向总统军事秘书负责并报告。
3. 以最佳方式,并本着高度责任感,履行本任命书所赋予的各项职责。

签发地点:雅加达
签发日期:2025 年 10 月 6 日
总统军事秘书(Sekretaris Militer Presiden)
印尼国民军少将 科萨西,经济学学士
(Mayjen TNI Kosasih, S.E.)

SURAT KEPUTUSAN
PENGURUS INDUK KOPERASI PONDOK PESANTREN
Nomor: 04/SKEP/INKOPONTREN/XII/2025

TENTANG
PENGANGKATAN KOORDINATOR PENASEHAT KETUA UMUM
INDUK KOPERASI PONDOK PESANTREN (INKOPONTREN)
PERIODE 2025 – 20230

BISMILLAHIRRAHMAANIRRAHIM
PENGURUS INDUK KOPERASI PONDOK PESANTREN (INKOPONTREN)
SETELAH :

I. MENIMBANG :

1. Bahwa INKOPONTREN adalah badan usaha berbentuk Koperasi Skunder Nasional yang beranggotakan Pusat Koperasi Pondok Pesantren (PUSKOPONTREN) dan Koperasi Pondok Pesantren di seluruh Indonesia;
2. Bahwa dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Ketua Umum Induk Koperasi Pondok Pesantren (INKOPONTREN) masa bakti 2025-2030 perlu dikeluarkan surat pengangkatan Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN;
3. Bahwa untuk itu perlu diterbitkan surat Keputusan Pengangkatan Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN Periode 2025 – 2030.

II. MENGINGAT :

1. Undang - Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
2. Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Nomor: 19/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang Penyelenggaraan Rapat Anggota Koperasi.
3. Akta Pendirian Induk Koperasi Pondok Pesantren No.003/BH/M.1/XII/ 1994 tgl 07 Desember 1994 dan Akta Perubahan INKOPONTREN Terakhir Nomor : 12 Tahun 2025 Tanggal 26 September 2025 dan Pengesahan kehakiman RI Nomor : AHU-0003428.AH.01.38.tahun 2025 Tanggal 14 Oktober 2025
4. AD/ ART dan Pedoman Organisasi INKOPONTREN
5. Pertimbangan Pimpinan Induk Koperasi Pondok Pesantren (INKOPONTREN)

I. MEMPERHATIKAN :

Keputusan Rapat Pengurus INKOPONTREN tanggal 28 November 2025 tentang Pengangkatan pengangkatan sebagai Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN Periode 2025 – 2030.

II. MEMUTUSKAN :

PERTAMA : Menetapkan dan mengangkat nama dibawah ini sebagai Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN Periode 2025 – 2030
Nama : Billy Arman;
Tempat, Tanggal Lahir : Pontianak, 10-09-1965;
Alamat : Pantai Mutiara Blok ZH No. 7, Pluit, Penjaringan Jakarta Utara

KEDUA : Tugas Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN adalah sebagai koordinator seluruh pelaksanaan tugas penasehat Ketua Umum Induk Koperasi Pondok Pesantren (INKOPONTREN) Periode 2025 – 2030.

KETIGA : Koordinator Penasehat Ketua umum INKOPONTREN bertanggungjawab terhadap struktural dibawahnya sesuai dengan bidangnya;

KEEMPAT : Melaksanakan surat pengangkatan ini dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab

KELIMA : Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini dan atau ada kebutuhan organisasi dikemudian hari maka akan dilakukan perbaikan seperlunya.

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 23 Desember 2025

PENGURUS
INDUK KOPERASI PONDOK PESANTREN
(INKOPONTREN)

Dr. KH. Marsudi Syuhud	**Dr. M.I. Sofwan Yahya**
Ketua Umum	Sekretaris Jenderal

决定书（最终定稿・中文版）
（SURAT KEPUTUSAN）

印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会

（Induk Koperasi Pondok Pesantren / INKOPONTREN）

编号：04/SKEP/INKOPONTREN/XII/2025

关于

任命印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）

总主席顾问协调员

任期 2025–2030

奉至仁至慈的真主之名

（BISMILLAHIRRAHMAANIRRAHIM）

印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会

（Induk Koperasi Pondok Pesantren / INKOPONTREN）

管理委员会，兹作如下决定：

一、考虑（MENIMBANG）：

1. 印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）是一个全国性的二级合作社组织，其成员包括 伊斯兰寄宿学校合作社联合中心（Pusat Koperasi Pondok Pesantren / PUSKOPONTREN）以及遍布印度尼西亚全国的伊斯兰寄宿学校合作社；
2. 为支持 印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）总主席 2025–2030 任期内 各项工作的顺利实施，有必要发布关于 任命总主席顾问协调员 的决定书；
3. 基于上述原因，有必要颁布 2025–2030 任期 INKOPONTREN 总主席顾问协调员 的任命决定。

二、依据（MENGINGAT）：

1. 《印度尼西亚共和国第25号法律（1992年）关于合作社》（Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian）；
2. 印度尼西亚共和国合作社与中小微企业部长条例 第19号 /PER/M.KUKM/IX/2015，关于合作社会员大会的实施；
3. 印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）成立公证书 编号：003/BH/M.1/XII/1994，日期：1994年12月7日，以及最近一次变更公证书 编

号：12/2025，日期：2025年9月26日，并已获得 印度尼西亚共和国司法部 批准批准编号：AHU-0003428.AH.01.38 Tahun 2025，日期：2025年10月14日；

4. INKOPONTREN 的章程与细则（AD/ART）及组织工作指南；

5. 印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）领导层的审议意见。

三、注意到（MEMPERHATIKAN）：

INKOPONTREN 管理委员会 于 2025年11月28日 召开会议，并作出关于任命 2025–2030 任期 INKOPONTREN 总主席顾问协调员 的决定。

四、决定（MEMUTUSKAN）：

第一条（PERTAMA）：决定并任命下列人员为 印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会（INKOPONTREN）总主席顾问协调员，任期 2025–2030：

- 姓名：比利·阿尔曼（Billy Arman）
- 出生地及出生日期：坤甸（Pontianak），1965年9月10日
- 地址：Pantai Mutiara Blok ZH No. 7，Pluit， Penjaringan，北雅加达（Jakarta Utara）

第二条（KEDUA）：总主席顾问协调员的职责是：作为 2025–2030 任期 INKOPONTREN 总主席顾问工作的整体协调人。

第三条（KETIGA）：总主席顾问协调员 依据其职责领域，对其下属组织结构承担相应责任。

第四条（KEEMPAT）：应以最佳方式，并本着高度责任感，切实履行本决定书所赋予的职责。

第五条（KELIMA）：本决定自公布之日起生效；如本决定存在任何错误，或因未来组织需要而有必要调整，将作相应修订。

决定地点：雅加达

决定日期：2025年12月23日

管理委员会

印尼伊斯兰寄宿学校合作社总联合会

（Induk Koperasi Pondok Pesantren / INKOPONTREN）

总主席（Ketua Umum）Dr. KH. Marsudi Syuhud

秘书长（Sekretaris Jenderal）Dr. M.I. Sofwan Yahya

关于作者
祖尔菲卡尔·富阿德
(ZULFIKAR FUAD)

祖尔菲卡尔·富阿德(Zulfikar Fuad) 是一位职业传记作家(Professional Biographer),长期专注于撰写 传记、自传、回忆录及传记小说。

他在人生故事书写领域的专业能力,源自 2002 至 2003 年 期间,对印度尼西亚传记写作史上极具影响力的人物——Ramadhan K.H.(记者、文学家、小说家、传记作家)所进行的长期而密集的师承学习。

这段宝贵的学习经历,被他完整记录并升华为著作《Biography, a Lasting Legacy: Rahasia Maestro Biografi Ramadhan K.H. Menulis Biografi yang Memikat dan Menyejarah sebagai Warisan Abadi》(PT Gramedia Pustaka Utama, 2020)。

在 22 年的写作生涯 中,祖尔菲卡尔·富阿德(Zulfikar Fuad)已完成 70 余部人生故事类著作。他所书写的对象来自极为多元的背景,包括 总统、将军、科学家、企业家、政治人物、法律实务人士、省长、县长 等。

在其写作理念中,族群、民族、宗教、种族、社会阶层及政治立场的差异 并非障碍,而是推动人类文明进步的重要力量。他坚信:每一个人都是独一无二且珍贵的存在,是造物主的伟大创造。

他选择成为一名传记作家，是为了完成一项清晰而持久的人生使命：传播启发、洞见、价值观与高尚而成功的人生原则，呈现卓越的领导力、可被传承的榜样精神与智慧，为世界公民带来更具意义、更美好的人生启示。

在创作过程中，祖尔菲卡尔·富阿德（Zulfikar Fuad）将 创造性写作艺术 与 严谨的数据研究、照片与影像资料、深度传记访谈、人物性格剖析 相结合，并依据每位人物的职业道路、商业领域与人生轨迹进行系统性的知识整合与视角深化，形成其独具特色的传记写作方法。

2024 年，因其撰写 印度尼西亚宪兵部队（Corps Polisi Militer / CPM）历史著作 以及 两部宪兵司令传记 的重要贡献，祖尔菲卡尔·富阿德（Zulfikar Fuad）获 印度尼西亚国民军陆军宪兵司令部（Pusat Polisi Militer TNI AD / PUSPOMAD） 授予 宪兵部队荣誉成员（Warga Kehormatan CPM） 称号。

作者联系方式（电子邮箱）：zulfikarfuadsukses@gmail.com