

# 缺席的存在

去年 11 月，隐居的大亨阿南达·克里斯南 (Ananda Krishnan) 去世，  
距今已有近一年时间，其庞大的企业上空一直悄然出现权力真空，  
许多人不禁想知道，到底现在谁掌握着控制权。

## 在关键人物去世后

隐居的商业巨头阿南达·克里斯南（Tatparanandam Ananda Krishnan）于 2024 年 11 月 28 日以 86 岁高龄辞世，距今已近一年。种种迹象表明，他的离去标志着马来西亚企业史上一个决定性篇章的结束。

阿南达商业帝国扎根大马。出生于吉隆坡十五碑的阿南达白手起家，通过自己的旗舰公司 Usaha Tegas Sdn Bhd 从一名石油贸易商成长为亚洲最具影响力的大亨之一。

他广泛的利益涵盖电信（Maxis Berhad）、媒体（Astro Malaysia Holdings Berhad、Tanjong plc--于 2010 年 8 月从大马交易所下市，和未上市的 TGV Cinemas Sdn Bhd）、石油和天然气（Bumi Armada Berhad）、电力（通过 Tanjong plc）以及卫星业务（Measat Global Bhd，于 2010 年 10 月下市）。

### 权力真空

阿南达去世已近一年，他曾经牢牢掌控的商业帝国正悄然出现权力真空，但这种真空却显而易见。从继任计划的角度来看，他的三个孩子——两个女儿和一个儿子——显然无意掌管他留下的产业。

他唯一的儿子，尊贵的阿姜·西里潘约，早已放弃世俗追求，成为一名佛教僧侣，过着出家生活。如今，他是泰缅边境 Dtao Dam 隐居地的住持。他代表着精神传承而非企业传承。

因此，阿南达庞大资产的管理权实际上落到了他旗下投资控股公司 Usaha Tegas 旗下的一批专业经理人手中。

目前，他的商业帝国似乎一切如常，运转正常，主要高管也维持着营运的连续性。然而，在这表面之下，却隐藏着一丝不确定性。

围绕其上市实体的股权结构复杂且不透明，加上缺乏明确或公开的继任者，引发了人们对谁才是真正掌权者的猜测。

明讯、大马 ASTRO、和布米阿玛达（Maxis、Astro Malaysia 和 Bumi Armada）等旗舰公司的战略方向如今正处于微妙的平衡之中。虽然日常营运保持稳定，但曾经由阿南达发挥决定性影响力的长期愿景似乎变得不那么确定了。

毫无疑问，尽管目前存在暂时的稳定，但目前的大部分营运仍被认为处于不确定状态。

## Usaha Tegas 目前背后的主脑是谁？

回想一下，Usaha Tegas 在公开宣布 阿南达去世的消息时发挥了重要作用，但却没有透露发言人的名字，否则发言人的名字就会让人猜想如今这家投资控股公司的掌权者是谁。

阿南达于 1984 年创立这家总部位于吉隆坡的公司，其核心是通过一系列谜似的本地和离岸公司联系在一起。这些公司的注册地包括纳闽岛、开曼群岛、英属维尔京群岛等地。因此，公开记录很少披露这些公司最终的股权或继任安排。

尽管 Usaha Tegas 是多家上市公司的大股东，但其控制结构的所有权和控制权仍然不透明。

众所周知，克里斯南家族信托直接持有四家主要信托公司，它们于 20 世纪 90 年代在家族办公室友好的海峡群岛注册成立。这四家公司分别是 PanOcean Management Ltd (POML)、Pacific States Investment Ltd (PSIL)、Excorp Holdings NV(Excorp)和 Pexco Holdings (US)。

POML 持有 Excorp 100%的股份，而 Excorp 又控制着 PSIL。PMOL 是一个全权信托，受益人是阿南达家族和基金会的成员，包括慈善信托（例如阿南达于 2015 年 1 月创立的育才基金会）。Pexco 曾是持有该家族在美国权益的公司。

PSIL 还控制着 Usaha Tegas，后者持有明讯 (62.3%的股权)，布米阿玛达 (34.6%股权)，大马 Astro (41.3%股权)。

除了 Usaha Tegas 之外，另一家持有阿南达私人资产的公司是咨询公司 MAI 控股——这是他创业的第一家企业。阿南达正是从这里创立了 Exoil 交易，并随后在多个国家收购了石油钻探特许权。

之后，阿南达 Usaha Tegas 进军马来西亚博彩业（赛马和博彩业务）；Usaha Tegas 随后将旗下博彩子公司泛大马博彩有限公司（Pan Malaysian Pools Sdn Bhd，简称 PMP）注入了现已下市的丹绒（Tanjong plc）。随后，云顶于 2011 年从丹绒收购了 PMP。

早在 20 世纪 90 年代初，阿南达就开始进军多媒体和电信领域，“以期走在时代前端”。

## 银行家和投资者未说出口的担忧

时至今日，可以确定的是阿南达旗下上市公司的股权涉及多阶层的本地注册公司和离岸公司。

然而，没有人真正了解阿南达在这些上市公司的实际权益，也不知道其他人是否也是其离岸投资的股东。

*“那么，现在谁在幕后操纵？”*

*“虽然这些业务现在由专业人士营运，但它们究竟是在谁的指示下营运，又为谁管理？”*

随着人们对失去阿南达直接监管后，长期发展方向、监管结构和稳定性的担忧日益加剧，这似乎是金融界挥之不去的问题。

尽管如此，可以肯定的是，银行和机构投资者已经在悄悄评估各自的风险敞口以及短期内可能出现的重组方案。

明讯、大马 Astro 和 布米阿玛达及其相关持股的前景如何？它们未来可能进行并购、整合、撤资或组建新的控股公司吗？

如果以目前的股价作为衡量标准，那么阿南达旗下主要公司面临的挑战值得担忧，尤其是 大马 Astro，其股价跌至历史低点 12.5 仙附近，反映了其业绩下滑的状况。分析员纷纷将这家曾经是马来西亚首家卫星电视台的公司评级为“卖出”。

明讯也未能幸免，因为这家电信公司在饱和的市场中面临着日益激烈的竞争。而布米阿玛达——与 大马 Astro 一样——目前的股价接近 52 周低点 33.5 仙——在与 MISC 旗下浮动海上生产部门合并的提议被取消后，股价进一步下跌。

## 未来会怎样？

虽然阿南达旗下的三家上市公司仍在照常营运，但可以肯定的是，在平静的表面之下，人们心照不宣地担心这个商业帝国正处于权力真空状态。

围绕并购、资产分拆、股权结构、公司监管和继任计划等关键战略决策，以及维持盈利的先决条件，都需要尽快做出决定。

尽管这位净资产高达 48 亿美元（据《福布斯》估计）的低调哈佛商学院校友已经不再为他的商业帝国运筹帷幄，但银行家和投资者心中最重要的一个简单而深刻的问题：现在谁来做主？

**[END]**






## The New SORMIC Guide 2025

What It Is All About & Its Implications to Listed Issuers, Directors, Management & Auditors


**3 NOVEMBER 2025**  
MONDAY


**9.00 AM - 1.00 PM**


**MICROSOFT TEAMS**



Scan the QR Code to register




@MSWGMalaysia

mswg.org.my









## Mastering Enterprise Risk Management

Building Resilient Organisations in a Dynamic World


**3 & 4 NOVEMBER 2025**  
MONDAY & TUESDAY


**9.00 AM - 5.30 PM**


**THE MAJESTIC HOTEL KUALA LUMPUR**



Scan the QR Code to register




@MSWGMalaysia

mswg.org.my









\*Applicable for some IIRG & Group registration only

## Navigating the National Sustainability Reporting Framework & Latest Bursa Listing Requirements


**10 NOVEMBER 2025**  
MONDAY


**9.00 AM - 5.00 PM**


**THE MAJESTIC HOTEL KUALA LUMPUR**



Scan the QR Code to register




@MSWGMalaysia

mswg.org.my









## Business Continuity Management Masterclass

Building Resilience, Ensuring Rapid Recovery, and Sustaining Operations


**24 & 25 NOVEMBER 2025**  
MONDAY & TUESDAY


**9.00 AM - 5.30 PM**


**THE MAJESTIC HOTEL KUALA LUMPUR**



Scan the QR Code to register




@MSWGMalaysia

mswg.org.my

#### DISCLOSURE OF INTERESTS

With regard to the companies mentioned, MSWG holds a minimum number of shares in all the companies covered in this newsletter.

#### DISCLAIMER

This newsletter and the contents thereof and all rights relating thereto including all copyright is owned by the Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad, also known as the Minority Shareholders Watch Group (MSWG).

The contents and the opinions expressed in this newsletter are based on information in the public domain and are intended to provide the user with general information and for reference only. Best efforts have been made to ensure that the information contained in this newsletter is accurate and current as at the date of publication. However, MSWG makes no express or implied warranty as to the accuracy or completeness of any such information and opinions contained in this newsletter. No information in this newsletter is intended to be or should be construed as a recommendation to buy or sell or an invitation to subscribe for any, of the subject securities, related investments or other financial instruments thereof.

MSWG must be acknowledged for any part of this newsletter which is reproduced.

MSWG bears no responsibility or liability for any reliance on any information or comments appearing herein or for reproduction of the same by third parties. All readers or investors are advised to obtain legal or other professional advice before taking any action based on this newsletter.