

投資致富

星洲日報

3. 8. 2026 | 星期一

电邮: business@sinchew.com.my

貼近您的专业指南

Fortune Investment Weekly

當值: 王寶欽 | 編輯: 吳淑敏

李耀祖 勾勒IOI集團 下一個50年

P12-13 封面人物

P02

國油化學市值增至382億

P03

麥克林科技厚積薄發

P11

陳文成見證怡保工程
42年淬煉成建築巨頭

P14

當選公寓管理委員
改革不急4事優先

P15

享政府退休金
教師可安枕無憂?



封面人物

文/謝錦彬
圖/蔡偉傳

一块土地可以产出多少？这些产出又能创造多大的价值？这是种植业者最核心的两道算术题，也是种植企业寻找增长始终绕不开的问题。对棕榈油种植业而言，过去要把生意做大，最直接的方法就是扩大种植面积、提高单位产量，以更多产出推动增长。

但随着土地扩张空间收窄、气候变化带来更多不确定性，加上环境社会治理（ESG）要求不断提高，这两道看似简单的算术题，也有了更多变量。对IOI集团（IOICORP, 1961, 主板种植组）董事经理兼首席执行官李耀祖而言，两道算术题没有改变，但要在这些限制下继续把生意做大，解题的方法已经不再一样。



家族企業走向國際 李耀祖布局全球供應鏈

过去数年，对全球棕榈油业而言并不平静，气候变化让天气越来越难以预测，产量也跟着出现更大的波动，加上全球对环境社会治理与永续发展的要求日益提高，也让新增种植面积与土地开发受到更多限制。过去可以靠扩大种植面积来增加产量，如今这条路已没有那么容易走。

供应限制多 需求在增长

对IOI集团而言，如何继续寻找增长，早已不是新问题。早在2020年，李耀祖接受访问时便曾透露，集团即便手握资金，却苦于找不到合适的种植地。6年过去，当年的问题并没有消失，气候变化与永续发展等因素，反而让经营环境变得更加复杂。

阔别多年再度接受专访，李耀祖向《投资致富》谈起原棕榈油业的变化时，也再次提到土地与气候这两个问题。不过，在他看来，供应端面对的限制越来越多，需求却持续增长。

他指出，全球人口仍在不断增长，加上生活水平提高，让人们逐渐倾向于使用更多植物油，因此他认为，植物油长期可能趋向供不应求，并带动整体价格走高。

此外，随着各国越来越关注能源安全，一些国家也开始把部分植物油转化成生物柴油。以印尼为例，当地不断提高生物柴油强制掺混比例，也进一步推高原棕油需求。

“整个趋势，我认为会导致植物油倾向于供不应求的情况。”

面对持续增长的需求，他认为，种植业者必须提高生产率，以增加产量并满足市场需求。

“当然，棕油业者最主要的指标还是你的生产率，就是一公顷的土地可以生产多少吨的棕油。”

过去5年，IOI集团展开大规模翻种计划，以集团研发的高品质、高含油量树苗，逐步取代树龄渐高的油棕。

李耀祖指出，部分园坵过去因油棕树龄老化，生产率受到影响，原棕油产量也一度走低；如今随着翻种逐步取得成果，情况开始出现转折，集团产量从今年起逐渐恢复增长。

“我有信心，未来5年，我们的产量可以重新位列众多种植公司的前茅，就像大约10至15年前一样。”

除了翻种，集团也通过机械化进一步提高生产率。油棕园坵的日常作业长期依赖大量人力，集团正逐步增加机械的使用，减少生产环节对人工作业的依赖。

他指出，集团现在使用越来越多机械，也逐步把生产环节机械化，以减少对人工的依赖，并提升整体生产率。

不过，“提高生产率与品质”只是IOI集团2025至2029年5年战略路线图，为下一阶段业务增长列出4大发展方向之一。除了从现有土地取得更多产出，公司也希望通过“创新”、“产品多元化”，以及“永续与气候应对”寻找新的成长空间。

从提高生产率、推动创新、多元化布局，到把ESG转化为竞争优势，IOI集团2025至2029年5年战略路线图，勾勒的是未来几年的发展方向。但对一家走过超过半个世纪的企业来说，5年只是一个阶段，李耀祖思考得更多的，是集团下一个50年的模样。

“希望每种产品都带有IOI原料”

作为大马历史最悠久的家族上市企业之一，IOI集团从种植业务起家，如今业务遍布全球多个国家，产品也早已不再局限于棕油。谈起未来，他希望IOI集团能够成为一家真正具有国际竞争力的大马企业。

“我们的愿景，是成为一个全球性的大马公司。”

在他眼中，未来的IOI集团不只是供应棕油，而是持续提升产品价值，扩大在高增值领域的布局，让集团研发的油脂与特种配方，广泛应用于个人护理及医药等领域。

“我们希望，当消费者使用这些产品的时候，里面都有IOI集团的原料。虽然他们未必知道IOI集团，但我们希望能够成为全球供应链的一部分。”

要实现这样的愿景，除了企业不断发展，家族企业最受关注的接班课题，同样绕不开。

接班傳承從小抓起

谈到家族企业最受关注的传承课题，李耀祖认为，家族企业其中一个优势，在于能够从更远的角度经营公司，让核心信念、核心价值观及发展方向得以延续，并保持一致性。

在他看来，长远的发展目标、持续传承的核心价值观，以及上一代留下来的企业精神和创业方针，都是家族企业最珍贵、也最值得传承的资产。

不过，他认为，传承并不只是到了接班的时候才开始，而是应该从小培养。

研發培育技術 複製高品質油棕

事实上，对IOI集团而言，创新并不只是开发更多产品，而是从一棵油棕还没种下之前就已经开始。

李耀祖指出，IOI集团是国内少数采用组织培养技术生产油棕树苗的公司，通过复制高品质、高含油量的油棕，培育成克隆树苗，用于园区翻种。过去5年集团大规模翻种所采用的，也包括这些通过组织培养技术培育的树苗，集团未来也会继续在这方面进行研发。

此外，创新不仅发生在种植端，也一路延伸至下游产品开发。集团希望通过提高品质为产品增值，包括生产高纯度棕榈油，尽量降低杂质，以符合婴儿食品等特殊用途的要求。

“棕榈油是一种原产品，我们正积极提升它的价值。”

6000英亩地种植有机油棕

他分享道，有机棕榈油也是其中一个方向，IOI集团约在6年前应欧洲联营公司及长期客户的要求开始生产，目前约有6000英亩土地用于有机油棕种植。

由于有机棕榈油的生产方式相当特殊，因此很少公司愿意涉足，在全球市场所占比例很小，而集团则是国内较有制度、系统性生产有机棕榈油的业者。

此外，IOI集团也在欧洲进行大量研发，希望开发更多适用于药剂及个人护理的产品，包括化妆品及护发产品等，部分技术更申请了专利。目前，该集团在欧洲已有20多项相关产品专利，这些专利主要集中于个人护理及医药等高附加值领域。



李耀祖指出，下一代应在求学时期，甚至更早开始接触家族企业，培养对公司业务的兴趣，了解家族生意的发展，让未来是否加入公司，成为自己的选择，而不是外界或家庭的安排。

“最重要的是，他们自己要有兴趣。”

不过，他也强调，兴趣只是第一步。即使加入公司，也必须坚持任人唯贤的原则，凭能力证明自己，与专业经理人共同合作，并获得团队认可，而不是因为家族身分获得机会。

至于企业精神如何传承，他坦言，很多东西并非单靠讲授就能学会，真正有效的方法，是让下一代透过长期接触，在耳濡目染中认同企业的精神与价值观。

“我还是觉得，最有效的传承方法，还是Lead by example（身教）。”

与其不断告诉下一代应该怎么经营企业，不如以行动树立榜样，让他们在成长过程中，自然理解企业一路走来的价值，以及面对挑战时应有的态度。

ESG轉化為競爭優勢

随着全球对ESG与永续发展的关注不断提高，油棕业也成为较早面对这股压力的行业之一。从土地开发、种植方式，到生产过程与劳工权益，国际市场对棕榈油提出越来越多要求，过去可以单纯追求产量与成本，如今企业还得回答产品是否符合永续标准。

相比许多行业，油棕业更早面对国际市场对永续发展的要求。李耀祖指出，随着ESG逐渐成为全球趋势，业界早在2004年便成立棕榈油永续发展圆桌会议（RSPO），建立永续认证标准，IOI集团也是其中一员。

对IOI集团而言，这些要求一路走来并不只是限制。随着欧洲等市场越来越重视永续棕榈油，提早投入反而逐渐成为竞争优势。目前，包括印尼业务在内，公司所有原棕榈油均取得RSPO认证，也是欧洲较大型的RSPO认证棕榈油供应商之一，因此相关产品能够取得更好的市场认可与溢价。

“我们把这方面ESG的关注，转换成我们的其中一个竞争优势。”

“这个就是利用创新，产生溢价较高的产品。”

他认为，棕榈油下游未来还要继续研发更多元化的产品，不论是食用或工业用途，集团希望让原棕榈油从单纯的原产品，进一步走向工业产品及工业原材料领域。

不断开发有价值作物

如果说创新，是让同样的棕榈油创造更高价值，那么产品多元化，则是让同一块园坵衍生出更多产品。除了持续拓展棕榈油用途之外，IOI集团也把目光投向椰子，以及过去未被充分利用的副产品，寻找新的增长空间。

询及为何选择椰子种植时，李耀祖指出，椰子与油棕同样属于适合园坵管理的经济作物，因此集团过去累积的种植、管理及营运经验，都可以直接延伸至椰子业务。

不过，IOI集团看中的并不只是椰子种植，而是椰子能够延伸出的完整价值链。从椰子水、椰子油，到椰壳制成的活性炭，都可以进一步加工。

其中，椰子油本身也是集团油脂化工业务的重要原料，而位于欧洲的联营公司本身已有相关需求，因此未来生产的椰子油可供应内部及联营公司使用；椰子水则瞄准快速成长的消费市场，并计划透过与中国大型食品饮料企业合作的加工厂出口中国。

除了开发新的经济作物，IOI集团也开始重新思考现有油棕园还能创造什么价值。油棕一般每隔约25年需要翻种，过去砍伐后留下的树干，如今可以收集起来进一步加工，制成三夹板、建筑板材、隔音板等木制品，应用在门、柜台及其他建筑材料。

另一个数量更大的副产品则是空果串，李耀祖指出，集团每年产生数十万吨空果串，当中的纤维可以进一步转换成纸浆。目前，集团正与合作伙伴筹建纸浆厂，计划年产能达30万吨。

由于原料并非来自传统木材，而是油棕空果串，因此生产出来的是非木制纸浆，也让过去被视为废弃物的副产品，有机会成为新的工业原料。

李耀祖透露，其中一家合作伙伴已经成功生产出高品质纸浆，并开始供应客户，因此集团对相关技术具有一定信心，接下来要做的是把生产规模进一步扩大。另一个合作伙伴也是中国大型纸浆生产及销售企业，因此未来生产的纸浆，预计大部分将供应中国市场。

从椰子，到翻种后留下的油棕树干，再到榨油后的空果串，IOI集团的产品多元化，并非只是增加新的业务，而是不断挖掘同一块园坵还能创造多少价值。当土地无法无限扩张时，增长也不一定来自更多土地，而是来自更多产品。

他认为，大马棕油业在永续发展方面起步较早，因此拥有一定优势，加上供应的可靠性，对于较重视可靠性及高品质的高端买家而言，大马棕榈油仍具有竞争力。

全球对ESG的要求没有停下来，而IOI集团的应对也继续往前走，“永续与气候应对”如今成为集团最新5年战略路线图的4大发展方向之一，并进一步落实到日常生产。

李耀祖举例，集团将原棕榈油生产过程中产生的沼气收集起来，一部分用于发电，另一部分则用于蒸汽锅炉，以取代部分柴油。在棕榈油提炼厂，集团也利用棕仁壳等生物质产生蒸汽及电力，减少对化石燃料的依赖。

这套做法也延伸到园区，旗下园区拥有近6000间员工宿舍，目前正大规模安装太阳能板，为员工宿舍供电。

除了环境，员工福利同样是集团ESG的一环，除了为园区员工提供住宿及水电设施，集团也在沙巴也为员工子女提供教育设施，并提供近乎免费的全日制教育。

从较早面对ESG要求，到如今主动把永续带进生产和园区，IOI集团最终瞄准的是更长远目标。

“我们的最终目标是达到净零排放，最迟到2040年，整个集团要达到这个目标。”