

潘庆中：至深至静的IOI传奇——纪念李深静先生

2011年与清华经管学院的老师同学去马来西亚访问时，我第一次见到了李深静先生。李先生充满激情的个人经历和公司发展介绍，深深地感染了每一位老师同学。之后的几年里，陪同陈吉宁老师、陈旭老师、李稻葵老师、杨斌老师等多次拜访李先生，对他的传奇人生有了全方位的了解。在清华大学苏世民书院筹备过程中，李先生是第一位海外华人捐助者。

2021年伊始，李先生的儿子李耀昇先生来到清华园，继承父亲李深静先生的遗志，继续捐助清华大学的发展建设，正如邱勇校长所说：耀昇先生传承了家族支持教育的传统，不仅在物质上，同时也把李深静先生的优秀品德和精神带给了清华的老师 and 同学，李先生的仁爱、好学和拼搏精神，将会激励着一代代清华学子。



邱勇校长（左五）、杨斌副校长（左三）与李深静先生（左四）在工字厅前合影



陈旭书记拜访李深静先生

白手起家的马来西亚传奇

丹斯里拿督李深静¹，祖籍福建省永春县东关镇，1939年出生于马来西亚雪兰莪州巴生县。1981年白手起家，通过独立收购上市公司工业氧气（IOI集团前身），进军油棕种植和房地产领域。李深静先生以其非凡的战略眼光与创新力将IOI集团成功打造为世界500强企业，在棕油、精细化工、房地产三大领域成为全球领跑者，在福布斯富豪排行榜上连续多年名列前茅。在2015年福布斯马来西亚富豪榜上以46亿美元（约合295亿元）净资产排名第六。

李深静在马来西亚享有盛誉，拥有“棕油大王”和“最年长的CEO”等多项美誉，被授予代表马来西亚国家荣誉的丹斯里和拿督封衔。曾获主要荣誉包括2008年马来西亚油品科学家与科技人员协会荣誉顾问，2005年“福建省捐赠公益事业突出贡献奖”，福建省政府立碑表彰，2002年马来西亚博特拉大学名誉农学博士学位，2001年世界不动产联盟“大马杰出产业发展企业家荣誉奖”等。

1. 丹斯里（Tan Sri），是马来西亚国家荣誉，由国家元首册封给对国家有极大贡献的杰出人士，意为“护国将军”；拿督，一般是指马来西亚省或州的最高行政长官的称呼。



李深静先生

IOI集团是一家拥有44年历史的跨国企业集团，业务遍布七个国家，多元化员工规模超过3万人，2014年净利润约为52亿元，相比2013年增长70%，在全球经济疲软的大背景下实属难得。IOI集团旗下有两家子公司：IOI产业集团（IOI Properties Group）和IOI公司（IOI Corporation），两家公司均在马来西亚证券交易所主板挂牌上市。IOI公司是马来西亚最大的种植业上市公司，资产市值约人民币700亿元，占IOI集团总利润近60%。其涵盖业务有：油棕种植，棕油下游加工工业（食用油、油脂化工及特别油脂加工）等。在业界以最高运营效率、最好盈利表现著称，年棕油产量占全世界棕油总产量的8%。IOI产业集团从1982年起致力于地产开发，先后在马来西亚、新加坡、中国成功开发了多个大型综合体项目，土地储备量达6000公顷。多年来，IOI产业集团以其综合体高营建品质持续收到市场的好评和认可，并获得包括福布斯亚太上市公司50强在内的多项国际奖项。

李深静和他掌管的IOI集团取得瞩目成就，并非偶然。这辉煌的背后除了机会和命运的垂青，**究其根源是李深静自幼年贫寒环境中磨练出的坚韧品格和严格要求自己的处世态度，成就了他至深至静的IOI传奇，值得敬佩与深刻借鉴。**

“别人付出100%，我要付出101%！”

李深静从不吝惜分享自己的成功秘诀。**101%不仅与李深静的公司名字“IOI”形似，更以最简洁的方式阐释了这位马来西亚富豪的人生智慧。**“我觉得‘严人先严己’，我对自己要求101%，不只是100%而已。我相信成功主要是靠勤奋，成功的诀窍不离华人的优良传统美德，勤奋、严谨、求实与创新。”

然而，严于律己并非与生俱来，这要追溯到李深静幼年贩卖冰淇淋的坎坷经历。李深静的祖父很早就离开老家永春到马来西亚发展。父母经营杂货店，十个孩子在马来西亚的雪兰莪州成长。李深静排行第七，出生时家里生活条件十分匮乏。持续多年的艰苦生活迫使李深静11岁辍学，开始了辛勤工作，在脚踏车上度过了四年冰淇淋小贩生活。当时，身体单薄的李深静在脚踏车后座驮着大冰柜，里面装满冰淇淋和冰水。有一次，大雨过后，脚踏车陷入泥地里，为了让冰淇淋柜不倒，李深静必须立即跳下车，吃力地用肩膀顶住冰柜，坚持了20多分钟，待有路人经过时，才帮忙把冰淇淋柜扶正。李深静每当回忆起这段经历时，仍有眼泪在眼眶里打转，“就在等人经过帮我扶上来的时候，肩膀的痛可想而知，眼泪已经流下来。那次摔倒之后，我忽然觉悟到要改变命运，就决心回去学校继续读书”。在无数次摔倒之后，李深静痛下决心：要改变命运，就必须读书。用体力和眼泪换来的上学条件，李深静倍加珍惜，比同龄人更加严格要求自己，成绩优异。

可好景不长，生活继续着“降大任于斯人”的考验。高中毕业后，李深静无法负担大学学费，不得已又要开始工作。有一次，他偶然路过一个漂亮种植园，毫不犹豫写信应聘，却被拒之门外，原因竟是他的中学学历和英语不符合要求。深受刺激的李深静，从此发奋读书，特别是学好英语。不久，李深静开始在一家油棕园工作，从管工做起，抱着“憨憨做，天公疼憨仔”（闽南话，意为老天眷顾憨厚做事的人）的心态一直升到经理的职位。他充分借助园丘的多元语言环境，苦下功夫，练就流利的英文和淡米尔语（南亚语言的一种）。在李深静眼中，经历没有好坏高低之分，“憨憨做，天公疼憨仔”，再不起眼的工作都可以转为沃土，为日后“行大任”提供养料。“种植油棕确实是一种艰辛的行业。许多大大小小的工作，都要亲力亲为。我在园丘工作的日子并没有白过，我一面工作一面学习。

我可以很自豪地说，我对于园丘每一个环节的操作都十分熟悉，这无形中让我累积了不少实际的管理经验。直到如今，这些一点一滴、长年累积的经验，对我在发展棕油业方面发挥了很大的帮助，让我取得了今天的成果。”

李深静一生信仰101%努力，在他77岁高龄时，仍保持不分节假日工作的习惯，每天10小时的工作强度，坚守在IOI集团第一线，是马来西亚人眼中名副其实“最年长的CEO”。更加令人“嫉妒”的是李深静与年龄不符的外表：头发乌黑、眼神坚定透彻、头脑敏捷、精神焕发。这“灵丹妙药”正是自家产的棕榈油，“我吃棕榈油，棕榈油里含有浓厚的胡萝卜素”。不可撼动的信仰和神奇的棕榈油是李深静的内外强大支撑，使他能够亲力亲为，用自身榜样的力量激励鼓舞新一代青年才俊。

Today Sunset, Tomorrow Sunrise

几乎每位成功企业家都有着对“成功”独特的诠释和总结。**李深静最广为流传的名言则是：Today sunset, tomorrow sunrise（太阳在明天升起）**。这句话出自李深静在1989年震惊大马商界的一次具有转折性的并购交易。当年，李深静出资5亿令吉高价收购东印度公司变卖的Dunlop园丘及棕油厂、树胶、可可加工厂等全部资产。Dunlop是一家总部设在伦敦的英国跨国公司，总面积达7万英亩的园丘是其主要业务之一。当投资分析员问Dunlop公司为何要卖掉这项主要业务时，Dunlop公司CEO说这已是一个夕阳产业（sunset industry）。过后，分析员问李深静为何要买一个sunset industry，李深静告诉记者：Today sunset, tomorrow sunrise。李深静原有的工业园区已拥有1.6万公顷油棕、树胶及可可园，加上Dunlop园丘资产，IOI集团顿时跻身为当时五大种植商之一。令人出乎意料的是，李深静账面其实仅有1000万令吉（约2000万人民币），却充分凭借自己在当地银行多年积累的良好信用，得以完成高价收购。还记得当初拒绝给李深静工作机会的漂亮种植园？那家正是Dunlop种植园，若干年后却戏剧性地落入这个“未被录取者”手中，完美诠释了，什么叫逆袭。如今，IOI集团在马来西亚和印尼拥有的油棕种植面积超过23万公顷，在马来西亚种植业上市公司中位居第一，多亏早年这次具有转折意义的并购传奇。

其实，李深静在说出“Today sunset, tomorrow sunrise”时，早已开始对棕油业进行朝阳式的精心布局。园丘工作的丰富经验，使他深知在棕榈油行业，如果只走榨油的路子，便只能等待夕阳；必须通过不断创新、研发技术，开发出下游产业，才能真正迎来明天的太阳。为此，李深静在2003年花重金6亿令吉收购联合利华在马来西亚的公司，将联合利华超过100年的研发经验收入囊中。经过在实验室不懈尝试，成功将棕榈油用途拓展至日常生活各个方面，从过去的食用油、肥皂等初级用途，升级到工业（如洗洁剂、轮胎）和食品（如巧克力、饼干、母奶替代品）等方面，与生活密不可分。如今，IOI集团棕油产品服务于雀巢、惠氏等全球500强企业客户，销往世界65个国家和地区的1.3亿人。李深静接受采访时回忆，“过去原产品的价格三五年就会有一次周期性的起落，可是最近几年，它的价格已经稳定下来，因为棕油已经转型成为一项工业而不再是一项原产品。今天我们的生活有哪一样东西和棕榈油没有关系？”。短短几年，李深静迅速冲进大马商界聚光灯下，被誉为“棕油大王”，成为最具影响力的大马领袖之一，而“Today sunset, tomorrow sunrise”也被载入名言史册。

即便是朝阳产业，IOI油棕帝国的扩张进程也历经无数挑战。其标志性的考验要数2001年持续长达1年3个月之久的森那美（Siname）恶意收购战，争夺标的是当时李深静控股的益东控股（Palmco）。虽然并未公开收购战细节，李深静最终化解了森那美的攻势，成功将益东控股留在身边。不过，这场风波留给李深静深刻的教训：一家企业想要避开别人觊觎，本身就必须足够强大。他也曾在公开场合表示：“我们需要加强掌控权，因为一朝被蛇咬，十年怕井绳。”此后十年间，李深静不断采取扩张行动，例如将益东控股（后来易名为IOI油脂）私有化、积极进行海内外的收购，以及不断增持本身公司的股权等，成就了今天的IOI油棕帝国。

李深静的油棕园有两个新加坡的国土大，曾经需要每天要坐飞机去巡视园丘。直到离世前，他每过两个月还得到油棕园里住上一周，而且一眼可以看出“哪棵树在生病，哪棵在挨饿”。此外，李深静发自内心的把油棕树当作生命珍惜，给予它们婴儿般的照顾和关爱。李深静说要像照顾小孩子一样照顾油棕树：“它要在苗圃里培养12个月，再移去园里种植，这时，你要把它轻轻抱起，轻轻放下，这样，收割时，它才会长得漂亮。你也可以用随便乱丢的方式做，它也不会说话抱怨，不过，它已经内伤了，长大后，它的果子就没有办法这么好了。”成千上万的油棕也回馈李深静优质高产的棕油，马来西亚油棕平均每公顷产出是4吨，而李深静的种植园可以高达6吨。从经济学角度，李深静深谙成功经营的根本：无论下游如何深加工，首先要坚持不懈做好上游，即种好油棕树。从被园丘的魅力所吸引，到认真从管工做起、对种植园管理熟练于心，再到把别人眼中的夕阳产业打造为油棕帝国，**李深静颠覆常人思维，以对高效运营不断超越、对油棕始终不变的孩子般的照顾，对规模效应的执着追求，率领IOI集团成为全球棕油产业名副其实的传奇领导者。**

逆向思维，点石成金

李深静不仅是马来西亚的“棕油大王”，更是马来西亚地产界的领军人物。IOI产业集团是IOI集团旗下地产业务集团，在过去十年里，取得了多年稳健的盈利成长，蝉联马来西亚最高盈利的产业公司。

多年来，IOI产业集团最令人称道的是成功打造了蒲种（Puchong）这座雪州一级城市。1985年起，李深静通过一系列企业及土地收购活动，同时进军油棕种植及产业发展领域。他在蒲种购买了406英亩土地，全面推行价值达10亿令吉（当时约合20亿人民币）的混合房屋发展计划，是当时震惊业界的壮举。李深静眼光独到，将原先仅为一片辽阔无垠的园丘地，变身为今日发展蓬勃的现代化城镇。就连大马城市土地兼交通规划专家也不禁感叹：“10多年前在布城、赛城未发展前，李深静竟然在附近（蒲种）兴建 IOI Marriot与Palm Garden度假酒店。蒲种今日朝气蓬勃的发展，应验李深静的独到眼光。”李深静点石成金，将蒲种这片园丘地变为黄金地。当李深静先生带领我们参观这座园林式的现代化城市时，无不敬佩李先生35年前的独到眼光（Vision）。IOI产业集团还将“蒲种模式”复制到当地马口镇，开展马口IOI新市镇计划，建立包括大型超市、警察局、大马政府诊所、社区会堂、学校、餐饮店和连锁快餐店等，耕种又一片未来的黄金地。

上世纪八十年代，李深静回福建寻根，但却一直没有在故乡投资。当被问到原因时，李深静说：“我不想赚家乡人的钱，大家那么穷。”时任福建省侨办主任的曾晓明劝说李深静：马来西亚近90%棕榈园掌握在华人手上，而其中绝大部分是福建人。李深静完全可以作为马来西亚华人的龙头投资家乡，赚钱后再投资建设公益事业。李深静终于改变主意，将厦门定位IOI进军中国市场的第一站，成立全资子公司IOI（厦门）置业有限公司，成功开发的项目多达4万个单位，项目总值超过人民币100亿元，其中具有代表性的是IOI园博湾和IOI棕榈城，成为最先在华开拓房地产市场的东南亚侨领之一。

发展至今，IOI产业集团业务覆盖马来西亚，新加坡和中国，开发并管理大型商场，办公大楼，酒店及高尔夫球场。在李深静逆向思维、追求卓越风格的影响下，IOI产业集团坚持采用ISO9001:2008国际质量认证标准，所有在建项目得分均不得低于80%。从2006年起连续三年被《福布斯》评选为亚太区50家最具获利能力的企业，马来西亚最大地产股之一，并在《亚洲金融》、《亚洲货币》、《欧洲货币和远东经济评论》马来西亚乃至亚洲排名中位居领先地位，这再次印证了李深静点石成金的不凡眼光和勇往直前的企业家精神。

不求回报的常青家族

李深静出身贫寒，年幼时，父亲卖掉家里仅有的6英亩橡胶园，寄钱回中国抗日。李深静虽然早已在马来西亚扎根，却始终没有忘记父母的嘱托：“我出生在海外，对家乡的深情却相当深厚。从小父母就对我们说我们在这里（马来西亚）是客人，赚了钱应该拿回家乡发展。当时虽然家里很穷，但是我记得，每次到过年时，父母亲就会想办法筹一些钱、找一些布料和衣服寄回家乡，年年如此。”**父母在艰苦挣扎中仍心系祖国家乡的记忆深深刻在年幼李深静的脑海里。**

如今，李深静通过毕生的奋斗成为马来西亚富豪榜上少数白手起家的富豪，终于改写了家族命运，不仅将家族发展壮大，而且抚养六个子女完成在英国顶尖大学本科学习，皆为律师出身。在2013年IOI业务集团趋于稳定时，年事已高的李深静宣布“分家”和“五年交棒”计划，将集团核心种植业交给长子李耀祖，产业资产交给幼子李耀昇，准备告别“最年长的CEO”称号。李耀祖拥有律师和伦敦金融与会计资格，目前担任马来西亚棕油理事会主席，在1996年就被委任IOI集团执行董事，长期被市场视为IOI集团的第二把交椅。李耀昇2008年加入董事部，曾在伦敦、新加坡从事国际金融服务。两位极具潜质的继承人都被市场寄予厚望。李深静曾在2013年交棒计划发布会上表示，“如果他们的表现平稳，我可能会在三至五年内正式退休。”李深静将两大资产交由长子和幼子管理，可谓是马来西亚首个“最明确分家”的华商领袖。



杨斌副校长（左五），苏世民书院创始院长李稻葵（左三）、常务副院长潘庆中（右四）会见李深静先生一行



潘庆中副院长（右一）带领李深静先生（右二）参观苏世民书院



李深静先生在苏世民书院

多年来，李深静在全心投入、打造IOI集团商业传奇之余，一直谨遵父母教导，通过修桥铺路建校舍、以投资拉动当地经济发展、赈灾捐款等各种方式回报祖国家乡，并荣获2005“福建省捐赠公益事业突出贡献奖”和福建省政府立碑表彰。李深静尤其注重兴建教育，设立了丹斯里李深静基金会，每年捐出千万元投入“学生领养计划”，帮助马来西亚各地的贫寒学生完成学业，不让自己的苦涩童年经历重演。李深静在2014年向厦门大学马来西亚分校捐出最大一笔善款3000万元，鼎力支持即将成为“百年老店”的厦门大学国际化办学，弥补他当年未能念大学的人生遗憾。同年，**李深静还向清华大学苏世民学者项目慷慨捐款2000万元，提供综合奖学金，支持在全球严格筛选中脱颖而出**的未来青年领袖在清华大学进行领导力深造，全力帮助苏世民学者项目达成培养全球未来领导者的宏伟目标。对于这两笔教育捐赠，李深静甚至没有宣传，想法很朴素——“**我捐钱，从没想得到回报**”。虽然时过境迁，李深静的回馈奉献依然如同他父亲当年在困苦中，坚持不懈、不计得失地回馈家乡父老，真可谓“至深至静”、不求名利。多次聆听李先生教诲的杨斌老师曾深情地感慨：**李深静先生，深水静流，德高望重，白手起家的华商楷模，勉力支持清华的好朋友，让我们每个人都打心眼里崇敬。**

至深至静

李深静，马来西亚华人的骄傲——至深的智慧沉淀，至静的坚忍前行，101分的自强不息——至深至静的IOI传奇。“深谋创伟业，能使荒山变棕海”、“静心修大慧，敢叫平地起高楼”是知名书法家赠予李深静的一副对联，一直挂在他办公室的墙上，精准描绘了李深静成就背后闪光的深厚人生品格。

即使生活在同一时代、同一个环境，有多少人就有多少种成功方式。即使李深静先生的人生经历不可复制，但他发人深省的人生哲学、强大的精神力量却可以在每个人心中扎根发芽，像肥料一般滋养每个人心中属于自己的梦想，用仁爱的心，尽101分的努力，孜孜不倦的学习，成就至深至静的自己。

李深静先生的精神一定会薪火相传，发扬光大！

清华大学苏世民书院 潘庆中

2021年1月于清华园

潘庆中教授，现任清华大学苏世民书院常务副院长，全面负责书院的日常管理工作。1980年考入清华大学数学及计算机技术应用专业，获清华大学工学学士学位。随后在清华大学经济管理学院经济系攻读硕士和国际贸易与金

融系攻读博士(1985年-1990年)，获清华大学工学硕士和经济学博士学位。1993年获得美国斯坦福大学工学院理学硕士学位。

1994-2004年，潘庆中先后在四家公司做工程师、研发部经理、副总裁、CEO、董事长等。

2004-2014年，潘庆中在清华经管学院担任合作发展办主任，负责学院的国际、国内合作，以及学院顾问委员会的日常工作。他同时也是清华大学公司治理研究中心研究员，其研究领域包括公司治理、企业发展、中国经济史、一带一路等，教授的中英文课程有管理经济学、公司治理、管理信息系统等。



清华大学教育基金会
TSINGHUA UNIVERSITY EDUCATION FOUNDATION

中国北京市清华大学动振小楼/清华科技园创业大厦12层 清华大学教育基金会 邮编：100084
联系电话：资源开发部：（8610）62783964\62783786\62786278\62797410 项目管理部：（8610）62797255
综合办公室：（8610）62794587 公共关系部：（8610）62789633 财务部：（8610）62794861\627894260 资金运作部：（8610）62794759 传真：（8610）62785959\战略研究部：（8610）62780779\法务风控部：（8610）62780527\理事会秘书处：（8610）62771821
Email：tuef@tsinghua.edu.cn
版权所有 © 清华大学教育基金会