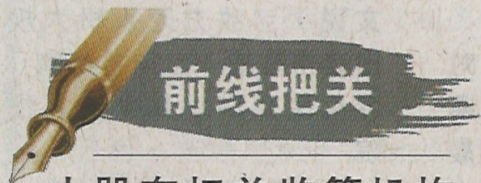


DIVERSITY, NOT DIVERSION

追求多元化 不本末倒置



小股东权益监管机构 (MSWG)

在董事部多元化的论述中，性别的代表性往往处于最前端，尤其是在传统上以男性为主的亚洲董事部。

虽然我们在增加董事部女性人数的努力中取得了进展，但仅达到数字目标是不够的。真正的董事部多元化需要深度、实质和对包容性的承诺。

成就卓越但是……

在过去二十多年来，马来西亚在促进公共服务和董事部中的性别多元化方面，取得了重大进展。在2022年1月，即2022年财政预算案后，大马交易所通过了一项具有里程碑意义的上市条例修正案。

该修正案要求所有上市公司，在其董事部中任命至少一名女性董事，并分阶段实施。大型上市公司的实施期限为2022年9月1日，小资本上市公司的实施期限为2023年6月1日。

这配额制度化政策取得了显著的成果。根据证监会的《2024



成功机构挑战以男性主导董事部的传统规范，于2023年3月重组董事部，并组成一个由女性组成的董事部。

年企业监管监测报告》，截至2024年10月，上市公司中全男性董事部的数量，从2021年的250家（约占大马交易所上市公司的四分之一）骤降至仅8家。

这一巨大转变，标志着马来西亚企业在推进性别多元化议程方面取得了重大成就。

然而，一些上市公司仍在努

力达到这些要求。在未合规的上市公司中，软性包装制造商 Greater Bay 控股（前身为先进包装 (ADVPKG)）的董事部，自2023年11月8日起，就未委任任何女性董事。

虽然该公司于2023年6月1日任命了一名女董事，但她于同年11月辞去董事一职，主要

因公司内部重组活动完成，包括转移先进包装的上市地位至 Greater Bay。

与此同时，陷入财务困境的 PN17 公司建乐 (SNTORIA)，在上市公司女性董事空窗期中位居第二，其最后一位女性董事因个人事务于2024年5月30日离职。

不止是表面功夫

根据大马交易所的上市要求，上市公司有三个月的时间填补董事部空缺，以符合上市条例的性别代表要求。然而，大多数不合规的公司都未能在限定期限内达标。

有趣的是，成功机构 (BJCORP) 挑战了以男性主导董事部的传统规范。该公司于2023年3月进行董事部重组，并宣布组成一个由女性组成的董事部。

在这一前所未有的举措下，集团创始人丹斯里陈志远辞去非独立非执行主席一职，转任顾问职务。

随后，东姑敦阿米娜接任非

执行主席，领导一个由四名执行董事和三名独立董事组成的全女性董事部。

成功机构表示，这一个大胆的决定，是重塑领导力观念和倡导企业界性别包容性的进步之举。然而，这也引发了关于该董事部缺少男性董事的争议。

对此，成功机构澄清说，其董事部任命是基于绩效的，不存在任何性别歧视。

有趣的是，该公司甚至表明，难以找到合适的男性候选人，这与其他上市公司女性董事部成员不足的典型情况形成了鲜明对比。

任人唯亲引担忧

除了关于同性别董事部的争议之外，女性董事的任命性质为另一重大焦点。

有迹象显示，一些女性董事似乎是基于个人关系（例如家庭关系或亲密关系）而被委任的，并非基于任人唯贤的选才标准。

一个典型的例子是一家位于霹靂州的消费品公司，基于大马交易所修订上市条例，规定独立非执行董事任期不得超过12年，因此，该公司两名长期任职的独董事因而届满退休。

当这两名独立董事（任期

分别为28年和25年）从董事部退下时，他们的女儿却迅速被委任为董事部成员。这似乎是个筹划已久的举动，既符合独立董事任期的修订，又符合上司条例的女性董事要求。

毋庸置疑的是，新任女性董事拥有她们的强项、技能和经验，但由于退休董事与现任董事部成员之间已有数十年的关系，她们的任命也引发了人们对该公司任人唯亲的担忧。

此外，这些新任女性董事是否会带来新的视角，还是会在前任董事的压力下履行职责，仍有待观察。

MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD
(Incorporated in Malaysia – Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News – Monday 24 March 2025 (A) – Part 2

DIVERSITY, NOT DIVERSION

董事部同质化风险

有关案例凸显了董事部同质化的风险，无论是全男性、全女性还是规范驱动，而没有真正致力于多元化。

在以男性为主的董事部中，同质化董事部的风险，主要体现在固化早已不合时宜的企业文化。

相反的，全女性董事部（虽然罕见）可能产生盲点，错过源于男女混合代表的多元

化观点。

董事部缺乏多元化会导致群体思维，因具有相似背景、经验和观点的董事，不倾向于批判性地评估战略和决策。

缺乏多元化的观点，可能导致董事们无法大胆挑战传统观点，忽略替代解决方案，最终做出过于冒险或过于谨慎的决定，从而降低董事部的整体效率。

符合规范仍然不足

现有规范，如董事部至少有一名女性董事或设定女性代表占比 30% 的目标，是推动董事部多元化的重要起点。然而，仅仅符合规范是不够的。

真正的多元化，需要从以遵法为导向的思维模式，转换至以使命为导向，即公司真正致力于促进包容性，而不仅仅是符合监管门槛。

令人担忧的是，一些上市公司可能会逐字逐句地采纳性

别多元化规则，但并非从根本上实施，他们只满足于符合监管条例，却没有体会多元化领导带来的更深层次的好处。

毕竟，性别多元化仅是实现董事部多元化的方法之一，而非最终目的。

最终目标不仅仅是表面上的多元化，而应该是组合一个均衡的董事部，以促进有意义的贡献，充实的讨论，加强监管并推动更好的业务成果。

企业监管中的性别多元化

《马来西亚企业监管准则》（MCCG）通过实践 5.9 和 5.10，加强了董事部的性别多样性。实践 5.9 建议董事部拥有至少 30% 的女性董事。

该实践旨在加速女性参与决策角色，超越之前对大公司的关注，涵盖所有上市公司。

实践 5.10 将性别多元化的关注范围扩大到高层管理人员，呼吁公司制定女性参与领导角色的政策。整体方法确保性别多样性渗透到整个公司层级，培养女性人才晋升到董事部职位。

有效应用和披露实践 5.9 和 5.10 的关键考虑因素包括：

- 制定明确且负责的多元化政策
- 设定性别多元化数字目标
- 实施具体措施以实现这些目标
- 大公司应制定应用实践 5.9 的时间表

以上为监管当局提高女性董事比例而提出的举措，但总体目标是实现真正意义的性别平衡。实现多元化不应导致个别性别代表比例“矫枉过正”。

相反，重点应放在建立一个强大、高效率的董事部，该董事部应具备多元化的观点、专业知识和经验。

免责声明

- 小股东权益监管机构持有文中提及公司少数股额。
- 本栏简报与内容版权属小股东权益监管机构，所表达的意见是采自大众媒体。
- 我们将尽力确保所发布的资讯准确及最新，但不担保信息和意见的精确和完整。
- 内含资讯和意见仅供参考，并非买卖建议，或认购相关证券、投资或其他金融工具的认购邀约。

更多详情可查询：www.mswg.org.my
欢迎反馈意见：mwatch@mswg.org.my

MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD
(Incorporated in Malaysia – Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News – Monday 24 March 2025 (A) – Part 3

DIVERSITY, NOT DIVERSION

MSWG 重点观察股东大会

以下是本周小股东权益监管机构 (MSWG) 股东大会/特大的观察名单，这里只简要地概括小股东权益监管机构所关注的重点。

读者可以查询 MSWG 的网站 www.mswg.org.my，以得到对公司所提呈的问题详情。

CAB 机构 (股东大会)

简报：集团计划提高生产效率，减少其价值链的浪费，以确保长期可持续发展。为了扩大分销网络，集团计划在 2025 年开设 12 家新的超市门店。

此外，为了更好地利用资源，集团正在增加对加工肉类生产的关注，在高渊开设了一家新工厂。该工厂将于 2025 年第二季度开始营运，每月产能为 1500 吨。

提问：集团来自外部客户的营业额 (来源：年报第 185 页)：

a) 为何来自日本的营业额持续下降至 164 万令吉 (FYE2023: 220 万令吉)？集团是否在 2024 年失去了一些日本客户？

b) 鉴于最近日本农场爆发禽流感，导致数百万只禽鸟被捕杀，集团是否借机向日本出口更多产品？到目前为止，集团产品的需求量增长到了何种程度？

c) 来自香港的营业额为 332 万令吉 (FYE2023: 无)，请问主要销往香港的产品是什么？来自香港的营业额在未来是否可持续？集团是否有向香港客户供应产品的任何长期合约？

亚通 (AXIATA) (股东特大)

简报：亚通提议将其印尼子公司 XL Axiata 与 Smartfren 和 Smart Telecom 合并，以打造一家更强大的电信公司。该交易旨在提高营运效率、扩大网络覆盖范围并在印尼提高竞争力。

亚通将出售部分其股份，以平衡与 Smartfren 母公司金光集团 (Sinar Mas) 的所有权。

反对该交易的 XL 股东和 Smartfren 股东，可以在一定的限制下根据回购协议卖出自己的股票。

提问：1. “目前，印尼移动通信市场有四家主要移动网络运营商。Telkomsel 拥有最大用户群的现有运营商，其营业额、EBITDA 利润率和净收入利润最高。2022 年，Indosat 与和记合并成立了 Indosat Ooredoo Hutchinson

(IOH)，该公司现在是第二大营运商。” (通告第 18 页)

鉴于印尼电信市场竞争激烈，合并后的公司，计划如何定位自己以与 Telekomsel 和 IOH 等老牌企业竞争？

2. 印尼移动市场以预付费用户为主，用户流失率高，限制了 ARPU 增长的机会。虽然拟议合并可能支持 5G 部署，但仍需要大量资本投资。

鉴于这些挑战，合并后公司的战略是什么，以实现盈利，同时满足日益增长的 5G 服务需求？

黄机械机构 (WONG) (股东大会)

简报：该集团 2024 年的营业额收入为 3661 万令吉，比 2023 年的 5269 万令吉下降 30.52%。此次下滑，主要归因于精密工程部门的营业额下降，因为半导体和电气与电子 (E&E) 客户的需求全年持续低迷。

此外，建筑与房地产开发部门的微薄贡献，进一步拖累了整体营业额。

提问：1. 作为我们长期计划的一部分，为了降低对竞争激烈且周期性强的制造业业务的单一依赖风险，我们也进军建筑和房地产开发。这一战略使我们的收入来源多样化并扩大，以追求增长并最大化股东价值。(年报第 16 页)

鉴于房地产开发领域的新手，公司计划如何在由老牌企业主导的竞争激烈的市场中脱颖而出？公司打算利用哪些独特的价值主张、利基重点或战略合作伙伴关系，来获得竞争优势并确保在该领域实现可持续盈利？

2. 公司持有亏损联营公司 Broadway Lifestyle 有限公司 (BLSB) 的 35% 股份，该公司从事房地产开发和建筑业务。在过去三个 (3) 个财政年度中，BLSB 分别连续亏损 427 万令吉、532 万令吉和 456 万令吉。

a) 鉴于房地产和建筑行业的波动性，公司采取了哪些风险缓解措施来保障其投资？

b) 公司如何影响该联营公司的决策，以及公司如何积极地参与其财务和营运决策以确保获得更好的业绩？

MYNEWS 控股 (MYNEWS) (股东大会)

简报：2024 财年，MYNEWS 控股在自 2020 财年连续四年亏损后恢复盈利。集团营业额为 8.042 亿令吉，较去年的 7.3024 亿令吉，增加 7396 万令吉或 10.1%，主要得益于新门店的扩张、产品组合的改善和店内销售业绩的强劲增长。净利润跃升至 871 万令吉，而上年的净亏损为 1540 万令吉。

提问：1. 日本食品中心 (JFH) 生产能力：JFH 的产量一直在稳步提高，但其业绩在很大程度上依赖于零售店的新鲜食品销售。不过，JFH 仍有机会占领更多市场，并进一步提高业绩。(年报第 14 页)

a) JFH 目前产能使用率是多少？
b) 为何以及 JFH 的业绩如何很大程度上依赖于零售店的新鲜食品销售？

c) JFH 目前的表现如何？有盈利吗？如果没有，预计什么时候能获得盈利？

2. CU Concept 的表现：
随着劳动力和材料成本上涨，加上通胀压力和其他营运费用增加，CU Concept 的业务继续呈现负回报。不过，亏损逐年稳步缩小。(年报第 14 页)

a) 与集团其他业务部门相比，CU Concept 是否受到劳动力和材料成本上涨、通货膨胀压力和其他营运费用增加的影响？如果是，原因是什么？

b) CU Concept 业务预计何时能够转亏为盈？

大马交易所 (BURSA) (股东大会)

简报：大马交易所在 2024 年取得了非凡的成绩，寻求在本地交易所上市的公司数量创下了历史新高。IPO 数量增至 55 家，总市值为 314 亿令吉，而 2023 年有 32 家 IPO，总市值为 136 亿令吉。

其净利同比飙升 22.9% 至 3.101 亿令吉，这归功于证券和衍生品市场的强劲表现，以及数据业务的贡献。

提问：监管子公司 (RegSub) 的营运有待相关法律/法规的颁布。与此同时，监管委员会已成立，包括监管和冲突委员会 (RACC)、上市委员

会、市场参与者委员会和上诉委员会，负责审议和决定监管事项，确保大马交易所履行维护公众利益的义务。

亚洲企业监管协会 (ACGA) 在 2024 年 6 月发布的《2023 年公司监管观察》东盟分会报告中维持了其评分，并未在企业监管 (CG) 改革方面给予更高的分数，理由是大马交易所监管子公司系统的启动延迟。这表明 ACGA 对监管子公司系统的进展和实施仍心存疑虑。

请提供 RegSub 预计投入营运的最新时间表。此外，有哪些主要挑战或监管障碍会拖延其营运？大马交易所如何解决 ACGA 对企业监管改革和监管功能独立性提出的担忧？

绿盛世国际 (EWINT) (股东大会)

简报：集团 2024 财年营业额为 3300 万令吉，低于 2023 年的 1.05 亿令吉，原因是澳洲项目交接数量减少。

同时，利润从 2023 年的 17% 降至 2024 年的 13%，主要是因为为加速销售而向澳洲项目买家提供额外折扣，从而节省了持有成本，销售收益的利息收入也更高。

截至 2024 年 10 月 31 日，集团在将未售出的已完工库存价值减少至 2.9 亿令吉方面取得了实质性进展，集团的实际库存总值为 2.1 亿令吉。

提问：鉴于市场环境严峻，集团决定在 2024 年不再推出新楼盘。尚未推出楼盘阶段的项目包括 Kew Bridge、Oxbow、Tesco Barking、Woking 和 Macquarie Park。(年报第 9 页和第 13 页)

a) 鉴于决定在 2024 年暂停启动，那么在 2025 年延期阶段 (Kew Bridge、Oxbow 等) 的可能性有多大？

b) 请提供 Kew Bridge、Oxbow、Tesco Barking、Woking 和 Macquarie Park 未推出阶段的剩余土地储备和预计发展总值的明细？

c) 如果市场状况在 2025 年仍然疲软，集团计划如何在这些项目中保持竞争力？是否有计划修改单位面积、定价或设施？