

董事会里的 风波

砂州日光（CMSB）的案例证明了长期的家庭纠纷会如何影响上市公司的董事部，扰乱公司的日常营运，削弱公司的战略重点，并最终损害公司价值和股东信任。

爱、继承人和诉讼：砂州日光（CMSB）编年史

董事部内斗屡见不鲜，尤其是在家族企业中，这往往源于个人与职业事务界限模糊，最终导致战略、薪酬和继承者等诸多方面的冲突。

不明确的职位描述、角色和责任，加上对如何避免个人冲突涉及董事部的理解模糊，可能会引发董事部层面的混乱，尤其是在那些准备不足或无法胜任董事部角色的家族成员中。

家庭功能失调，例如兄弟姐妹/近亲之间意见不合，可能会将敌意蔓延到董事部，不仅会阻碍决策/投票过程，最终还会蔓延到外部董事，使他们卷入选边站的泥潭。

董事部机制失衡，其破坏性体现在继承纠纷和兄弟姐妹间的竞争上，这一点在砂州日光（Cahaya Mata Sarawak Berhad，简称 CMSB）家族企业上体现得淋漓尽致。CMSB 曾是大马交易所上市的砂拉越最大的企业集团。

事实上，CMSB 是一个理想的试验平台，可以用来衡量家族成员之间长期持续的内部冲突会如何将上市公司的董事部拖入困境，扰乱集团的日常营运，进而可能导致公司价值下降、股东信任受损，最终危及企业发展。

造成家庭分裂的遗产

早在族长敦泰益马目（Tun Abdul Taib Mahmud）于 2024 年 2 月 21 日以 87 岁高龄去世之前，泰益的儿子们和他的妻子杜潘拉嘉古迪泰益（Toh Puan Raghad Kurdi Taib）之间就因家族旗舰公司 CMSB 的股份而展开诉讼。

2023 年，泰益的儿子拿督斯里玛目阿布巴基泰益（Datuk Seri Mahmud Abu Bekir Taib）和拿督斯里·苏莱曼泰益（Datuk Seri Sulaiman Abdul Rahman Taib）提起诉讼，阻止将 5000 万股 CMSB 股票转让给继母拉嘉古迪，理由是这些股票属于他们已故母亲拿督帕丁吉莱拉泰益（Datuk Patinggi Dr. Hajjah Lejla Taib）的遗产。

在泰益自己的家庭内部，他的孩子们之间似乎也存在分歧。例如，泰益的女儿嘉米拉泰益·（Jamilah Taib Murray）和拿督哈尼法泰益（Datuk Hanifah Hajar Taib）并未卷入涉及马目（Mahmud）、苏莱曼（Sulaiman）和 45 岁叙利亚裔拉加德（Raghad）的诉讼。值得一提的是，这对姐妹控制着 Majaharta 私人有限公司，该公司目前是 CMSB 的最大单一股东，持有 12.6% 的股权。

CMSB 大约三年前曾对包括哈尼法的丈夫拿督赛阿末阿尔威·阿尔斯里 (Datuk Syed Ahmad Alwee Alsree) 在内的数人提起民事诉讼，这进一步解释了兄妹俩在遗产纠纷中立场紧绷的原因。

赛阿末 (Syed Ahmad) 于 2006 年至 2019 年期间担任 CMSB 的执行董事。当时泰益家族正准备退出银行业，将兴业银行集团 (RHB Banking Group) 的 32.8% 股份出售给雇员公积金局 (EPF)。在苏莱曼于 2008 年全国大选中赢得哥打三马拉汉 (Kota Samarahan) 国会议席并短暂担任旅游部副部长后，赛阿末接替苏莱曼出任 CMSB 的首席执行长。

61 岁的长子阿布巴基 (Abu Bekir) 目前担任 CMSB 的集团副主席兼非独立非执行董事，而 57 岁的苏莱曼则担任 CMSB 的集团董事总经理 (GMD)。两人均是由高级独立董事丹斯里莫哈末扎希迪 (Tan Sri Mohd Zahidi Zainuddin) 领导的 CMSB 十人董事部成员。

随着赛阿末于 2019 年离职后，CMSB 由两位专业人士管理，其中包括长期任职的拿督伊萨克卢根 (Datuk Isaac Lugun)。苏莱曼于 2021 年 6 月重新加入 CMSB 董事部后，CMSB 于 2022 年 7 月对包括赛阿末和伊萨克在内的六名个人提起诉讼，指控他们在砂拉越州三马拉汝建设综合磷酸盐添加剂工厂时违反了信托责任。此前，一家会计师事务所进行了审计调查。

企业界分歧加深

虽然与继母的遗产纠纷在某种程度上让阿布巴基和苏莱曼团结了起来，但在企业层面，这种融洽的关系似乎缺失了，两兄弟在 CMSB 董事部层面的关系变得紧张。

事实上，在泰益去世前后，两人都卷入了一系列法律纠纷。其中包括：

- 2025 年 3 月 6 日，阿布巴基向 CMSB 提交了原诉传票，要求检查该公司及其子公司的账目。

苏莱曼在一份反对阿布巴基于 2025 年 3 月 13 日提起的诉讼的宣誓书中称，“指控玛目试图发动政变以罢免我的董事职务并不牵强。”当地新闻门户网站看到了这份宣誓书。

- 随后在 2025 年 3 月 20 日，CMSB 对阿布巴基和其他五人提起诉讼，指控他们在一项失败的企业资源规划 (ERP) 系统中，违反了相关的信托和受托责任，该系统是公司 2019 年授予的数字化转型项目的一部分。

该项目涉及阿布巴基和前首席信息官卡尔·温克 (Karl Vink) 和卡立阿布杜拉 (Khalid Abdullah)，他们也是 Vienna Advantage 有限公司 (Vienna Advantage GmbH，简称

VAG) 的股东，而 VAG 是 CMSB 授予其数字化转型项目的公司。由于 CMSB 声称 VAG 未能交付并实施 ERP 系统，纠纷随之而来。

2021 年 4 月，CMSB 对涉及阿布巴基和温克的利益冲突指控展开调查。随后，阿布巴基辞去了集团所有职务。然而，董事部在 2021 年 5 月 6 日的一份声明中澄清，阿布巴基无需这样做，并认为这些指控毫无根据。

对财务业绩的影响

已故泰益的政治影响力日渐式微，家族纷争持续不断，CMSB 目前的股价约为每股 1.55 令吉，远低于十年前 5.60 令吉的历史高点。股价如此大幅下跌不仅凸显了周期性的商业挑战，也凸显了家族纠纷蔓延至公司事务的破坏性影响，削弱了投资者信心和股东的长期回报。

由于兄弟姐妹之间持续深陷内部纷争，CMSB 的营运一直不太顺利。最明显的例子发生在 2023 年 7 月，由于电力购买协议存在分歧，砂州公用事业公司 (Syarikat SESCO Bhd) 切断了 CMSB 位于民都鲁三马拉汝工业园区磷酸盐工厂的电力供应。

磷酸盐部门自此成为公司的主要财务负担，自 2020 财年以来持续亏损。2025 年上半年，该部门的亏损飙升至 8719 万令吉，较上一一年同期的 4045 万令吉增加了一倍多。此前，该部门在 2023 财年和 2024 财年的税前亏损分别为 1.567 亿令吉和 9680 万令吉。

财务方面，CMSB 在截至 2024 年 12 月 31 日的财政年度中，净盈利同比增长 12% 至 1.2819 亿令吉 (2023 财年：1.1444 亿令吉)。然而，其营业额略微下降至 11.96 亿令吉 (2023 财年：120.1 万令吉)。

然而，该集团的财务表现随后一路下滑，2025 财年上半年净利暴跌 80.44% 至 1401 万令吉 (2024 财年上半年：7161 万令吉)，营业额则下降 11.2% 至 4.9305 亿令吉 (2024 财年上半年：5.5536 亿令吉)。

对于股东而言，近年来的回报并不理想。2024 财年的股本回报率 (ROE) 从 2023 财年的 3.51% 小幅上升至 3.83%，而五年 ROE 介于 3.51% 和 9.20% 之间，反映出股东的资本配置效率令人失望。股息派发也乏善可陈，五年来平均每股派息 2 至 3 仙。

尽管人们对磷酸盐工厂即将重启抱有乐观态度，但真正的考验不仅在于生产指标，还在于监管韧性。

如果没有强有力的家族监管举措，家族问题必然会渗透到董事部。将时间花在家族问题上必然会降低董事部的效率，因为它会深刻影响董事部为公司和股东创造的价值。

毕竟，由家族冲突引发的董事部职能失调是一个复杂的问题，对董事部来说可能是一个难以处理的问题。对于 CMSB 来说，恢复市场信心不仅需要扭转营运局面，还需要重建家族内部和股东之间的信任。

Share Fest!

Festival for Minority Shareholders

22 NOVEMBER 2025

HERITAGE VALLEY KL

9:00 A.M. - 6:00 P.M.

Free
Entry



Food
Trucks



Lucky
Draw



Free
Health
Check^{Up}



Free
Relaxing
Massage



Info
Session



Food
Bazaar



Flea
Market



Pop Up
Zone

Free
Stuffs



Meal
Coupon*



Door
Gift*

* For the first 300 pax.
Terms & conditions apply.



REGISTER
NOW



EVENT
BROCHURE



@MSWGMalaysia

mswg.org.my






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







*Applicable for entity level & group registrations 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.