



# The MSWG 官方周报 Observer

2026年2月13日 | 星期五



## “船长” 无迹可寻

当一家公司没有首席执行官时，就好比一艘没有掌舵人的船在茫茫大海中航行。船员或许能力出众，能持续航行，但若缺少领导人物来指引方向，战略方向就会模糊不清，各种弱点也会开始浮现。

## “船长” 无迹可寻

一家没有首席执行官 (CEO) 的公司就像一艘没有船长的船。在经验丰富的船员的带领下，它或许能暂时维持航行，但如果没有明确的指挥，方向就会变得模糊不清，风险也会倍增。

在企业运营中，权力交接可能会出现短暂的领导层空缺。然而，此类安排本应属于短期且受到严格管控。如果空缺期持续过久，往往反映出公司在治理结构、接班人规划及董事会监督方面存在更深层次的弱点。

尽管法律上并未明文要求必要设立“首席执行官”这一正式职衔，但确实要求具备有效的执行层领导。董事会有责任确保公司的战略方向、问责机制及经营决策权均有明确且稳固的依托，董事部则确保战略方向、问责制和营运权限得到明确落实。

任何低于此标准的安排，都是一种妥协，而领导层面的妥协，往往最终以牺牲股东利益为代价。

### 照常营业

上述情形恰如其分地反映了向来行事低调的混凝土工程有限公司 (Concrete Engineering Bhd) 目前所面临的困境。自其董事经理梁桂华 (译音) 于 2025 年 1 月 15 日离任后，该公司一直处于缺乏最高执行负责人的状态。现年 71 岁的梁氏自 2003 年起掌舵集团最高管理层逾二十载，此番离开集团，系为追求其他个人事务与发展。

混凝土工程是一家预应力混凝土桩和杆的制造商，其产品广泛应用于国内外的基础设施、建筑和公用设施项目。

自梁氏离任后，该集团的执行任务由管理团队领导，并由首席营运官法德琳娜·穆罕默德·法尔西 (Fadhlina Muhammad Farsi) 主导，法德琳娜是于 2025 年 1 月受到任命。该公司董事部由四名独立非执行董事组成。拿汀莎布丽娜·艾妮 (Datin Sabrina Ainie) 担任董事部主席，于 2025 年 6 月 19 日就任。

### 却不见掌舵人踪影

一年多过去了，混凝土工程领导层真空依然悬而未决。

在董事会中既无首席执行官亦无执行董事的情况下，一个显而易见的问题是：究竟由谁在作出关键决策并主导公司运作？

对任何企业而言，尤其是高度依赖项目获取及商业关系拓展的公司，首席执行官的存在至关重要。必须有人负责统筹全局、作出最终决策，并作为公司的对外代表；这一角色不可能无限期地处于悬而未定的状态。

更具挑战性的是，混凝土工程所处的行业需要持续获得稳定的新合同。如果没有一位“官方”代表，潜在客户如何才能信任公司，并将合同委托给它？

事实上，小股东权益监管机构在 1 月 28 日举行的混凝土工程年度股东大会上直接提出了这个问题，但得到的回复却令人失望。

董事部的立场是，“*目前由首席营运官和经验丰富的资深管理团队组成的管理架构已足以胜任*”。

因此，“*董事部仍在考虑任命首席执行官，并将在适当时候宣布*”；这说辞本身就令人难以放心。

“足以胜任”并不等同于“有效”特别是在一年多没有正式领导人的情况下，“正在考虑”也难以让人感到安心。对股东而言，这表明公司犹豫不决，而非采取果断的监管策略。

### **并非所有盈利都是平等的**

尽管混凝土工程成功在 2025 财年转亏为盈，净盈利大幅增长至 1948 万令吉（2024 财年：净亏损 461 万令吉），但这主要得益于投资性房地产的公允价值收益（1111 万令吉）以及贸易应付账款得到豁免（556 万令吉），但其 2025 财年的营业额暴跌近 43%，至 5942 万令吉（2024 财年：1.0397 亿令吉）。

混凝土工程的业绩表现在过去几年中一直波动不定。在过去五个财年，该公司录得两次亏损，营业额在 5942 万令吉至 1.48277 亿令吉之间波动。

股东回报乏善可陈。该公司已超过十年未派发股息。该公司上一次派发股息是在 2010 年和 2013 年，近年来没有维持定期派息的政策。

截至 2025 年 11 月 30 日的第一季度，混凝土工程的净亏损较去年同期收窄至 288 万令吉，而去年同期为亏损 600 万令吉。与此同时，营运现金流出从之前的 102 万令吉扩大至 448 万令吉。

同时，混凝土工程面临着严峻的市场挑战，包括原料价格上涨、最低工资标准提高以及国际入境费用增加，这些因素潜在的抵消了其业绩和盈利能力。

## 随波逐流并非良策

企业或许能够在短时间内没有首席执行官的情况下维持运作，但长期的领导真空绝非偶然。这反映出公司决策迟疑、继任计划不力，以及对艰难抉择的回避。

在缺乏一位明确问责的执行领导者情况下，公司战略容易趋向保守而非进取，责任被过度分散，以至几乎无人问责的地步。

对于小股东而言，这令人深感不满。他们难以评估业绩、追究责任，也难以与管理层进行有效的沟通。

当所谓的“临时安排”持续过久，便不再具有临时性质。

当这种情况发生时，股东有权不客气的质问——谁负责，谁该承担责任，谁该为业绩负责。一旦如此，股东理应有权不再以礼相待，而是以坚定立场追问：究竟谁在主导公司、谁应承担 responsibility，以及由谁为业绩结果作出交代。

企业或许能够在短时间内没有首席执行官的情况下维持运作，但长期的领导真空几乎从不只是偶然现象，而往往反映出决策迟疑、接班规划薄弱，以及对艰难抉择的回避。

在缺乏一位具明确问责的执行领导者情况下，公司战略容易趋于保守而非进取，责任被过度分散，以致几乎无从辨识。

对于中小股东而言，这种状况尤为令人不满，使其难以评估公司表现、厘清问责对象，或与管理层进行具实质意义的沟通。

当所谓的“临时安排”持续过久，便不再具有临时性质。

一旦如此，股东理应有权不再以礼相待，而是以坚定立场追问：究竟谁在主导公司、谁应承担 responsibility，以及由谁为业绩结果作出交代。

**[END]**



**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.