

绝对权力

打南雄风 (Talam Transform)
公司于2026年7月10日召开的特别股东大会
原本旨在决定是否更换整个董事部。
然而，此次会议也成为了对如何主持
一场充满争议的会议的一次考验。

当主席面临选投票时

公司治理有一句谚语：棘手的案例往往会暴露规则的缺陷。例行会议很少能真正考验公司治理框架，因为每个人都清楚自己的职责，结果也鲜有悬念。只有当董事部受到挑战、股东意见分歧且情绪高涨时，公司安排治理程序的真正力量才会显现出来。

近年来，马来西亚的股东大会争议事件日益增多。强制召开的股东大会、在董事任期届满前将其罢免的提案以及重组董事部的尝试，已不再是孤立事件。此类争议可能源于公司治理问题、董事部内部分歧、股东利益冲突，甚至是公司控制权之争。无论起因如何，这些会议都会对公司的治理框架进行严格审查，检验既定流程是否仍然公平、平衡，以及是否能够赢得所有股东的信心。

随着争议性会议的日益普遍，有一个公司治理问题值得我们给予比目前更多的关注。这个问题在一般的年度股东大会上很少出现，但当董事部本身面临挑战时，它就变得至关重要。

如果大会主席本人正是股东要求罢免的董事之一，那么谁应该来主持会议？

《2016 年公司法》根据第 206 条规定，股东有权在董事任期届满前罢免董事。该法还根据第 207 条规定，允许董事在做出任何决定之前向股东做出陈述，从而保护董事。这两项规定都是平衡股东民主与程序公平的重要保障。

然而，法律在另一个同样重要的问题上基本上保持沉默。当主席本人成为罢免决议对象时，是继续由他主持会议，还是由其他人担任大会主席？

打南雄风最近发生的事件提供了一个有利的机会来探讨这个广泛的治理问题。

一个提出更大问题的会议

从表面上看，打南雄风于 2026 年 7 月 10 日举行的特别股东大会是一次直接的股东民主实践。会上提出了十四项议案，其中包括罢免现有董事并任命全新董事部。最终，股东否决了所有决议，现任董事部继续留任。

但是，投票结果或许并非本次会议最引人关注的公司治理教训。在第一项议案审议之前，另一个问题浮出水面。主持会议的主席本人正是被提议罢免的董事之一。这立刻引发了一个难题。

一些股东质疑他是否应该继续主持会议，认为由一位自身职位岌岌可危的人继续掌控会议进程并不合适。另一些股东则认为，法律并未禁止他这样做，而且保持会议的连续性有助于确保会议有序进行。

双方的观点都有其道理。

然而，这个问题远不止于法律合规。它触及了公司治理最基本的原则之一，即对决策过程公平公正的信心。

不仅仅是计时

许多人认为，股东大会主席的角色主要是行政管理。但实际上，主席在整个会议过程中都发挥着重要的判断力。

主席决定发言顺序，判断问题是否与会议议题相关，裁决程序性事项，在讨论激烈时维持秩序，并决定在将议案提交表决前是否已进行了充分的审议。在特别激烈的会议上，这些决定可能极大地影响股东对会议过程是否公平的看法。

这些并非仅仅是程序性的工作。它们需要判断力、自由裁量权，以及最重要的——公正性。这就解释了为什么当股东决定是否罢免主席本人时，主席的角色就显得尤其重要。即使每一项决策客观上都公平，人们对公正的感知也可能与公正本身同样重要。

公司治理早已认识到这一区别。

公司治理也涉及公众认知

良好公司治理的一项长期原则是，组织不仅应避免实际的利益冲突，还应避免任何可能造成利益冲突的情况。

马来西亚的公司治理框架充分体现了这一理念。与关联方交易存在利益关系的董事通常应回避相关讨论和投票。独立董事应秉持客观公正的原则，不受任何可能损害其独立性的关系影响。外部审计师须遵守严格的独立性要求，这并非因为所有审计师都缺乏诚信，而是因为公众的信任取决于审计师独立性的表象和实质。

其基本原则很简单。公司治理框架不应仅仅依赖于个人的诚信行为，而应尽量减少任何可能引起理性观察者质疑流程公正性的情况。当董事长主持股东大会，让股东决定他是否继续留任时，这一原则同样需要考虑。

目前接受的做法

有趣的是，这在马来西亚公司实践中并非陌生的概念。在许多年度股东大会上，当股东审议有关主席连任董事的普通决议时，主席通常会暂时离席，由另一位董事（通常是资深独立董事或其他独立董事）主持该议案。

理由很简单。一般来说，一个人不应该主持有关自己连任的审议。尽管根据《公司法》，连任通常是例行公事且无人反对，但这种做法已被广泛接受。如果市场已经认识到在例行连任中避免任何利益冲突的重要性，那么在股东被要求在有争议的特别股东大会上罢免主席时，是否应该更加重视这一个原则呢？

这个问题很棘手，但值得探讨。

打南雄风的示范

根据 MSWG 对打南雄风特别股东大会的观察，主席在股东投票前给予各方合理的陈述机会。

提出罢免动议的各方被允许解释他们认为董事部需要改组的原因。公司对这些动议作出了回应。根据 2016 年《公司法》第 207 条的规定，被提议罢免的董事有机会向股东陈述。股东们也可以在投票开始前提问并参与讨论。总体而言，会议程序平衡及井然有序。

然而，这一观察不应被误解为对更广泛的公司治理问题的解答。问题的关键不在于这位主席是否公正地主持了会议，而在于马来西亚的公司治理框架是否应该要求股东在每次出现类似情况时，依赖于利益相关主席的个人诚信和专业精神来作出决定。

良好的公司治理不应仅仅依赖于优秀的个人，还应该有完善的规则为支撑

为下一次充满争议的股东大会做好准备

有人可能会认为，像打南这样的案例属于例外，因此无需提供额外的指导。如果在十年前，这种观点或许更有说服力。如今，充满争议的股东大会已不再像过去那样罕见。无论是出于股东利益冲突、公司治理问题、继承纠纷还是公司控制权之争，董事部都越来越频繁地需要在股东面前捍卫自身立场。随着这种情况日益频繁，规范此类会议的治理框架理应受到更多关注。因此，未来几年充满争议的股东大会变得更加普遍也就不足为奇了。

与其针对每起事件进行临时应对，不如考虑在类似事件日益频繁之前制定更清晰的治理指南。这未必需要修改法令。指南同样可以通过治理最佳实践、监管建议或未来对《马来西亚公司治理准则》的改善来实现。

我们的目的并非质疑个别主席的诚信，而是为了增强公众对公司治理流程的信心。

主席必须赢获信心

问题的关键不在于主席是否应该在自身职位受到挑战时主动回避。双方都有合理的论点，每种情况也必然会面临各自的实际情况。更重要的问题是，马来西亚的公司治理框架是否应该就主席的个人利益与公正主持争议会议的责任发生冲突的时候提供更清晰的指南。

良好的公司治理绝不应仅仅依赖于主席的诚信或判断力。公司治理框架旨在确保一致性，最大程度地减少实际存在的和潜在的利益冲突，并确保每位股东无论由谁主持会议都能获得公平的发言权。随着股东大会争议日益增多，仅仅依靠惯例或个人裁量权可能已不足以应付挑战。

最终，股东有权决定谁能进入董事部。然而，同样重要的是，要确保他们对做出这一决定的过程充满信心。股东大会的合法性不仅取决于投票结果，还取决于导致投票结果的整个过程是否公平、公正和廉洁。

良好的公司治理绝不应等到下一次棘手的股东大会才来决定其运作方式。

[END]

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS **IN-PERSON SESSION**

FRAUD, SCANDALS & GOVERNANCE RED FLAGS

DETECT, ESCALATE AND PREVENT

12 AUGUST 2026
WEDNESDAY

9.00 AM - 5.00 PM

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

Scan the QR Code for more details

[In](#) [@](#) [f](#) [v](#) [t](#) [p](#) [x](#) [mswg.org.my](#)

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS **IN-PERSON SESSION**

FINANCIAL CRIME OUTLOOK 2026

Understanding the Environment, Governance Expectations, and Strategic Response

13 AUGUST 2026
THURSDAY

9.00 AM - 5.00 PM

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

Scan the QR Code for more details

[In](#) [@](#) [f](#) [v](#) [t](#) [p](#) [x](#) [mswg.org.my](#)

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS **IN-PERSON SESSION**

AML/CFT GOVERNANCE AND BOARD OVERSIGHT

Understanding Risk, Regulatory Expectations, and Leadership Accountability

18 AUGUST 2026
TUESDAY

9.00 AM - 5.00 PM

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

Scan the QR Code for more details

[In](#) [@](#) [f](#) [v](#) [t](#) [p](#) [x](#) [mswg.org.my](#)

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

16 CPD HOURS **IN-PERSON SESSION**

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Building Organisational Resilience through Structured Risk Oversight

19 & 20 AUGUST 2026
WEDNESDAY & THURSDAY

9.00 AM - 5.00 PM

THE MAJESTIC HOTEL,
KUALA LUMPUR

Scan the QR Code for more details

[In](#) [@](#) [f](#) [v](#) [t](#) [p](#) [x](#) [mswg.org.my](#)

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

4 CPD HOURS **WEBINAR SESSION**

GOVERNANCE THAT EARNS TRUST

WORKING WITH MCCG

27 AUGUST 2026
THURSDAY

9.00 AM - 1.00 PM

MICROSOFT TEAMS

Scan the QR Code for more details

[In](#) [@](#) [f](#) [v](#) [t](#) [p](#) [x](#) [mswg.org.my](#)

Register Now

NATIONAL CLIMATE GOVERNANCE SUMMIT 2026

Resilience in a Hothouse World

3 - 7 August 2026 **Sasana Kijang, Kuala Lumpur** **Hybrid**

In partnership with:

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

NGCS 2026 is Climate Governance Malaysia's flagship annual event, uniting cross-sector leaders to advance climate governance and accelerate climate action.

Join us at **RM 100** by activating the **NGCS Impact Pledge** during registration and turning Summit insights into action.

[cgmalaysia.com](#)

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.