

## 策馬揚鞭：開啟治優業廣新篇章

### 在香港獨立非執行董事協會 2026 年春茗午宴的致辭

黃天祐博士  
主席

2026 年 3 月 13 日

馬年伊始，春意盎然，首先祝大家身體健康、事事順利、龍馬精神！亦祝香港獨立非執行董事協會會務蒸蒸日上，在丙午年以新思維，助力上市企業策馬揚鞭，開啟“治優業廣”的新篇章。

今年不僅是國家“十五五”規劃開局之年，亦是香港金融業、監管同業界要奮發有為、再上層樓的關鍵時刻。我們要配合國家高質量發展及高水平對外開放，善用香港“背靠祖國、聯通世界”的優勢，同時堅守國家安全與金融安全的底線。

國家興衰，匹夫有責。對香港來說，市場興衰，獨立董事(獨董)均有責任。在這關鍵時刻，獨董更須發揮專業和良知，帶動上市公司提升管治，促進企業長遠、健康以及可持續發展。怎樣可以做得更好？今日我想借《易經》，為大家“占”六個卦，作為新一年的共勉。

#### 第一個是“乾卦”——自強不息。

“天行健，君子以自強不息。”天道運行不息，做人做事要不斷進步。面對市場波動、科技突破、監管日新月異，獨董要保持學習心，主動更新對新科技、監管要求同風險格局的認識，令自己的專業與判斷，真正無愧於“獨立”二字。

#### 第二個是“同人卦”——和而不同。

“同人於野，亨。”在董事會裏，我們都是同路人，一起推動公司向前走，但“同”有別於齊聲說出同一句話。真正有價值的獨董，勇於給予不同意見、敢於提出關鍵問題，又能進行理性討論、互相尊重；在“和”之中保留“不同”，才是最可貴的“同人”。

#### 第三個是“謙卦”——卑以自牧。

“地山謙，君子以裒多益寡。”謙虛不等同退縮，而是以平實、尊重的態度，提供有分量、有根據的意見。大家都是資深專業人士，但在溝通時如果多一分體諒與謙和，董事會與管理層便更容易聽取並接受意見，“潤物細無聲”，效果往往事半功倍。

註：此為演講辭的草擬本，與現場發表的版本可能稍有出入。

#### 第四個是“豫卦”——見微知著。

“介於石，不終日，貞吉。”是提醒我們要及早洞察、及早部署，未雨綢繆。獨董最有價值之處，就是具備洞察風險的“鼻”和“眼”：嗅到怪味、看到苗頭，運用專業眼光及早識別風險，提醒公司“未危先防”，才能夠真正趨吉避凶。

#### 第五個是“家人卦”——言有物，行有恆。

公司就像大家庭，獨董角色是長輩角色，但絕不是“古董”或“花瓶”。他們的觀點要有理有據，行事要守原則、抵得住壓力、堅持到底。這樣才可以建立真正信任，讓上市公司在複雜環境之下依然穩步前行，堅守正道。

#### 最後一個是“益卦”——立心勿恆，凶。

這句話聽起來或許嚴肅，但對獨董尤其重要。意思是要守住初心和定力。獨董是受託人，一念為公與一念為私，結果可以天淵之別。如果一時被私心牽住，忘記了公信力和誠信是安身立命之本，最終失去的，不單是個人名聲，還包括投資者、公司，甚至整個市場對制度的信任。

各位同仁，新一年希望大家：  
自強不息，和而不同；  
虛懷若谷，見微知著；  
守正創新，行穩致遠。

《易經》的智慧告訴我們：世事變化莫測，“如履薄冰”並非叫人退縮，而是提醒我們，越是處於變局之中，越要堅守初心、恪守原則。既然大家選擇擔任上市公司獨董，就應以忠誠、勤勉和專業為己任，在董事會中切實發揮應有的角色同責任，助力企業治理更優、業務更廣，亦為香港金融市場長遠穩健發展出一分力。

最後，再次祝願香港獨立非執行董事協會百尺竿頭、更進一步，繼續為香港公司管治作出貢獻。祝各位馬年安康、家庭幸福、萬事勝意！多謝大家！