

A nighttime photograph of several modern skyscrapers in Hong Kong. The buildings are illuminated with various colors of light, including blue, green, and purple. The windows are lit up, and there are light trails from traffic on a road in the foreground. The overall scene is vibrant and modern.

SpencerStuart

史宾沙 2023 年 香港董事会年度指数

关于史宾沙董事会服务

在史宾沙，我们深知领导力具有前所未有的重要性。我们受世界各地组织的信任和委托，帮助其做出对企业、股东及社会有长远影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘、董事会服务及领导力咨询服务，我们能够帮助大型跨国公司、新兴企业及非营利机构等优秀客户建立并增强高绩效团队。

史宾沙是一家私营企业，成立于1956年。我们通过横跨30多个国家的70多个办事处及50多个行业的专家团队的协作努力，致力于为客户提供知识、洞见和结果。史宾沙与各类组织的管理机构和领导层保持着密切合作，以帮助其解决不断变化的领导力需求，例如高管寻聘、董事会招募、董事会绩效评估、继任规划、高管深度评估、员工敬业度以及文化与组织效能测评等其它方面的问题咨询，特别是在利益相关方对企业的预期不断变化的当下。

35年多以来，我们的董事会服务团队帮助全球众多董事会挖掘、招募独立董事，并针对重大的治理议题为董事会主席、CEO和提名委员会提供咨询。从领先的跨国企业到小型机构，我们服务的客户各式各样且规模不等，遍布全球各地。

史宾沙拥有一支全球董事会专家团队，大家通力协作，确保帮助客户对接当前市场上的精英董事及有潜力成为董事的新秀，并定期协助提升董事会的多元化。

700

仅去年一年，我们在全球范围内开展了700多次董事寻聘。

3,700

在我们为全球公司董事会聘任的董事中，有3,700多名女性董事。

1,300

在我们为全球公司董事会聘任的董事中，有1,300多名董事来自少数族群。

除了与客户协作外，史宾沙长期以来一直专注于企业管治领域，探索董事会关注的主要问题，并针对其面临的挑战提供创新的解决方案。《史宾沙香港董事会年度指数》报告(本期报告为第五期)就是我们所做的众多努力之一。此外，我们还主办了区域性的董事会主席和董事研讨会，并且是女性企业董事基金会(WCD)的战略合作伙伴。

社交媒体 @ 史宾沙

了解与你的业务和事业相关的最新趋势

    @Spencer Stuart

© 本册著作权為史宾沙所有

有关复制、分发和展示本作品的信息，请联系：permissions@spencerstuart.com

目录

4	前言
5	《史宾沙2023年香港董事会年度指数》观点透视
7	主要亮点
10	过去两年、五年和八年的趋势——恒生指数 (HSI)
11	研究方法
15	董事会组成
21	董事会多元化
32	董事会组织架构和流程
39	董事会薪酬
40	2023年提名委员会成员及独立非执行董事调查

前言

《史宾沙2023年香港董事会年度指数》报告全面研究了恒生指数(HSI)和恒生综合大型股指数(HSLI)成分公司的治理实践。本报告概括了这些公司董事会的主要治理实践,包括董事会架构与组成、多元化、委员会、会议、薪酬以及董事会绩效评估等。

这是我们发布的第五份香港董事会年度指数报告。今年的报告分析了80家HSI成分公司(市值40亿至3,810亿美元)的数据,并将这些数据与119家HSLI成分公司(市值与HSI成分公司类似)的数据进行比较。

香港作为世界领先的国际金融中心,为企业提供全球化成长和发展的可靠平台。2023年,超过70%的HSI和HSLI成分公司的总部位于中国内地。许多内地公司以及香港公司都热衷于海外收购,我们亦预计这一趋势将会持续。为了方便比较,我们在网上发布了一个国际对照表,汇总了史宾沙发布董事会指数的各个国家与地区的调查结果。

为了从第一视角考察本地及海外公司董事会的发展趋势和工作重点,我们对HSLI成分公司和新加坡海峡时报指数(STI)成分公司的董事会提名委员会成员和独立非执行董事(以下简称“独董”)进行了访问调查,并将调查结果纳入本报告中。

《史宾沙2023年香港董事会年度指数》观点透视

在评估董事会绩效时，提出正确的的问题

成功的公司会将董事会和董事视为战略资产，但各公司是否充分利用了这些资产？在日益严峻和瞬息万变的商业环境下，董事会需要审视一系列的尖锐问题，比如，董事的能力组合、绩效、组成和优先事项等。

我们是否拥有适当的能力组合？

董事会的人员流动率一直较低。2023年，58%的HSI成分公司董事会增加了至少一名新董事，但在瞬息万变的商业环境中，这种流动水平是否足够？董事会需要留意自身不断变化的需求，并积极评估董事会的组成，以确保拥有适当能力。

董事会应更深层次地思考以下问题：

- » 我们招募的董事是否拥有多样化背景且具备广泛的能力和经历？
- » 董事会是否是一个高绩效团队？
- » 当前的能力组合是否符合公司的战略规划？
- » 考虑到公司出现的潜在问题和战略方向，我们是否定期使用有效的能力矩阵和评估等工具，以确保最佳的董事会组成？
- » 我们需要加强哪些方面的能力组合？
- » 公司面临或即将面临哪些新的重要问题？是否应聘请相关专家加入董事会或寻求外部专家的支持？
- » 我们如何提升董事处理关键问题的能力？
- » 维持现状的代价是什么？

我们的董事会是否拥有更新换代的文化？

HSI成分公司独董的平均任期为6.8年，较五年前减少了1.5年。仅有5家HSI成分公司设置了董事任期限制，但**几乎没有一家香港上市公司规定董事的强制退休年龄**（目前香港最年长的独董已94岁）。董事会需要接受更新换代的文化，以保持适当的经验和视角组合。

董事会应考虑以下问题：

- » 我们的继任规划策略（包括董事会评估、任期和退休年龄限制）的有效性如何？
- » 我们是否拥有适当的短期、中期和长期董事任期组合？
- » 我们是否设定并传达了对董事任期的期望？
- » 我们是否考虑了未来几年的董事离职和即将到来的领导层变动？

我们是否有效地评估了董事会和董事的绩效？

39%的HSI成分公司董事会表示其在今年开展了内部评估，**但仅有3%的HSI成分公司聘请了外部顾问进行董事会绩效评估**。这些评估对董事会企业管治实践、治理政策和董事会组成是否具有切实意义和影响力，并产生了建设性影响？

董事会应考虑以下问题：

- » 我们如何提高年度董事会绩效评估的有效性？
- » 我们是否应考虑聘请独立的第三方机构？
- » 我们是否应采用同侪评估？
- » 我们是否愿意就董事会绩效、董事绩效和公司问题进行困难对话 (tough conversations)，并做出艰难且有需要的决定？
- » 我们如何提高进行困难对话的能力？

我们是否长期致力于改善多元化？

为了促进董事会多元化，港交所明确规定，必须在2024年底前消除成员全属单一性别的董事会。这一政策有效激励了香港上市公司提升董事会的性别多元化。在过去13年里，性别多元化比例增加了逾10个百分点。在HSI成分公司的所有董事中，女性比例已达19%。令人欣慰的是，香港公司在提升性别多元化方面取得了显著进展。然而，其女性董事的占比仍远远落后于西方国家。

董事会应考虑以下问题：

- » 我们对董事会多元化理念和相关指标的披露情况如何？
- » 我们如何扩大人才范围和储备？
- » 我们如何确保将多元化作为董事会继任时的核心考量因素？

董事会是否为正确的问题分配了适当的时间？

香港公司正面临复杂多变的环境，董事会需要有力地监督一系列问题。在过去适用的方法并不一定适用于未来。

董事会应考虑以下问题：

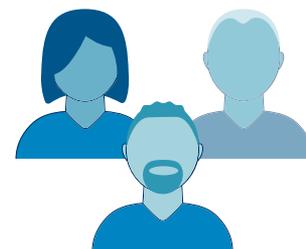
- » 我们如何确保对新出现的问题或日益重要的议题进行适当监督？
- » 我们如何完善工作方式来履行监督职责？

《史宾沙2023年香港董事会年度指数》亮点

董事会规模缩减

HSI 成分公司董事会的平均规模从2021年的11.3名董事降至2023年的10.6名，符合国际上董事会规模缩减的趋势。拥有8名或8名以下董事的HSI成分公司的比例从21%升至26%，而拥有12名或12名以上董事的HSI成分公司的比例从41%降至36%。

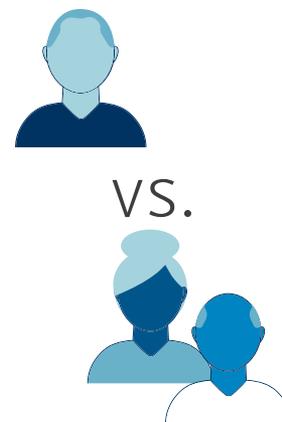
宽基指数HSLI成分公司的趋势与此类似。HSLI成分公司董事会的平均规模从2021年的10.7名董事小幅降至2023年的10.5名。拥有8名或8名以下董事的HSLI成分公司的比例从25%升至29%。自我们上次调查以来新增了25家HSLI成分公司，其董事会平均规模为9.4名，符合董事会规模缩减的普遍趋势。根据我们的全球经验，较小型的董事会在讨论中往往更具协作性和主动性。



更多董事会实行主席和CEO职责分离

76%的HSI成分公司分离了董事会主席与CEO职责，这一比例较2021年的71%有所升高。自我们上次调查以来，合并二者职责的公司增加了1家，而分离二者职责的公司增加了5家。**这是一种积极正面趋势，因为良好的公司治理意味着需要将这两种职责分离，以提高董事会的独立性，并维持健康的制衡机制。**只有5%的HSI成分公司董事会主席是独立的。

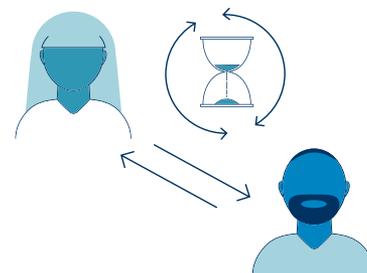
实行董事会主席和CEO职责分离的HSLI成分公司数量也略有增加，其比例从2021年的68%上升至2023年的69%。只有4%的HSLI成分公司董事会主席是独立的。



董事任期呈缩短趋势

根据经修订的港交所《企业管治守则》及《上市规则》，自2023年1月起，任期超过9年的独立非执行董事（“独董”）将被视为“连任多年的独董”，如果董事会的所有独董均为连任多年的独董，则应在即将举行的年度股东大会上任命一名新独董。

新规推动了董事会的更新换代——HSI成分公司的独董平均任期为6.8年，较2021年的7.5年略微降低。与之类似，HSLI成分公司的独董平均任期为6.6年，2021年时为6.9年。今年任命的新董事中近半数为独董。然而，值得注意的是，仍然有3家公司的独董全部为连任多年的独董。



性别多元化取得显著进展

港交所明确规定，必须在2024年底前消除成员全属单一性别的董事会，这一政策有效激励了HSI和HSLI成分公司提升董事会的性别多元化。HSI成分公司董事会的女性占比从2021年的14%上升至2023年的19%，而宽基指数HSLI成分公司董事会的女性占比在过去两年中从14%上升至19%。11%的HSI成分公司和12%的HSLI成分公司董事会中没有女性董事，而2021年这一比例分别为28%和27%。

在过去12个月内新任命的董事中，女性占比从2021年的18%大幅上升至2023年的39%，这表明董事会正在积极寻聘女性董事。在首次担任董事的人中，42%为女性。

然而，值得注意的是，只有9%的HSI成分公司和8%的HSLI成分公司董事会拥有女性CEO。作为女性董事的重要人才储备，女性高管的比例也相对较低——HSI成分公司和HSLI成分公司的女性高管占比分别为17.3%和18.3%，较2021年的16.6%和17.8%略有增加——我们可以做的更好！

与美国(33%)和英国(40%)等国相比，香港董事会中的女性占比仍远远落后。**如果HSLI成分公司董事会再接再厉，努力确保新任董事中的女性比例达到50%，那么到2028年，即使每年有25%的女性董事退休，董事会中的女性董事占比也可以达到30%。**

董事会需要具有科技经验的董事

我们在2023年初对提名委员会成员和独董进行了调查，结果发现，**网络安全和资讯科技开发是董事会急需的专业知识**。HSI成分公司中拥有科技和数字专业背景的董事的占比从2021年的11%略微增长至2023年的14%。同样，HSLI成分公司董事会中拥有科技背景的董事的占比也呈上升趋势，从2021年的13%增至2023年的16%。

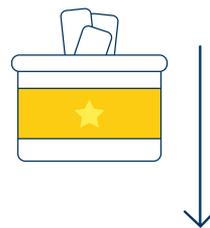
我们观察到，在特定行业中，拥有科技经验的增长趋势尤为明显，比如消费品(从5%增至15%)和工业行业(从6%增至14%)。



提名委员会会议频次仍然较低

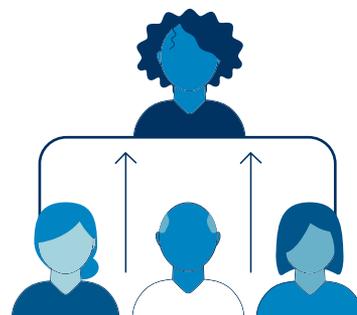
2022年，港交所要求所有香港上市公司均成立提名委员会。但HSI和HSLI成分公司董事会提名委员会每年的平均开会频次分别仅为1.8次和1.9次，较2021年的2.1次和2次略有下降。

提名委员会在董事会继任规划和董事更替中发挥着至关重要的作用，直接影响着董事会组成。然而，似乎只有少数公司倾向于采用更加结构化的制度流程，以满足不断变化的董事会需求和公司战略。



ESG委员会逐渐兴起

随着越来越多的监管机构、投资者和公众要求公司对社会和环境影响负责，香港上市公司董事会对此做出回应，成立了涵盖可持续发展、气候变化以及多元、平等与包容等主题的委员会。港交所上市委员会也建议成立环境、社会及管治(ESG)委员会，以帮助上市公司确保其ESG实践与外部趋势保持同步。目前，63%的HSI成分公司在董事会层面设立了ESG委员会，而30%的公司的高管层面设立了ESG委员会，这一比例在2021年分别为48%和31%。在宽基指数HSLI成分公司中，上述两个比例分别为61%和31%。**换言之，90%以上的香港董事会成立了ESG委员会。**



董事会评估进展缓慢

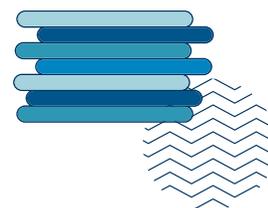
港交所建议定期进行董事会绩效评估。HSI成分公司参与董事会评估(包括内部和外部评估)的比例，已从2021年的28%大幅增加至2023年的42%；HSLI成分公司的这一比例也从20%增至37%。

虽然港交所建议香港董事会至少每三年聘请外部顾问进行一次评估，但**只有3%的HSI成分公司和3%的HSLI成分公司报告遵循了这一建议。**



独立非执行董事的薪酬小幅增长

除主席外，HSI董事会中独董的平均总薪酬(包括现金、股份及委员会费用)上涨了3%，达到99,000美元。在宽基指数HSLI成分公司中，薪酬同样略涨4%，也到达99,000美元。值得注意的是，美国和瑞士的独董平均总薪酬是香港的3倍，英国和意大利的薪酬则与香港持平。



过去两年、五年和八年的趋势 —— 恒生指数 (HSI)

	2015年	2018年	2021年	2023年	2年增幅	5年增幅	8年增幅
董事会组成							
董事会平均规模	12.9人	12.4人	11.3人	10.6人	-6%	-15%	-18%
主席和CEO 职责分离	76%	69%	71%	76%	7%	10%	0%
独立主席的数量	3人	5人	5人	4人	-20%	-20%	33%
独立非执行董事	44%	46%	45%	47%	4%	2%	7%
董事会任期							
董事平均任期	8.5年	8.8年	8.3年	8年	-4%	-9%	-6%
独董(不含独立主席)平均任期	6.7年	8.3年	7.5年	6.8年	-9%	-18%	1%
年龄							
主席平均年龄	64岁	61岁	61岁	60岁	-2%	-2%	-6%
独董平均年龄	64岁	65岁	66岁	64岁	-3%	-2%	0%
外籍董事							
外籍董事占比	18%	19%	17%	14%	-18%	-26%	-22%
拥有至少一名外籍董事的董事会	68%	69%	57%	45%	-21%	-35%	-34%
女性董事							
女性董事占比	11%	12.9%	13.9%	19.2%	38%	49%	75%
独董中的女性占比	14%	15%	16%	24%	50%	60%	71%
女性主席	2%	2%	7%	7%	0%	250%	250%
拥有至少一名女性董事的公司	74%	78%	72%	89%	24%	14%	20%
薪酬							
独董平均总薪酬(美元)	65,000	96,000	96,000	99,000	3%	3%	52%
会议及董事会评估							
董事会平均开会频次	6.5次	6次	7.3次	7.1次	-3%	18%	9%
开展董事会评估的公司占比	32%	39%	28%	42%	50%	8%	31%
聘请外部顾问开展董事会评估的公司占比	8%	8%	7%	3%	-57%	-63%	-63%

研究方法

《史宾沙 2023 年香港董事会年度指数》是我们发布的第五份香港上市公司治理实践报告。本报告旨在全面分析大型香港上市公司在一个财年内的企业管治水平，并总结重要的发展趋势。报告中的信息选编自公开来源，大部分来自上市公司的年报和全球董事会情报数据库 BoardEx。

我们的研究范围仍然定为 119 家 HSLI 成分公司，以便获得更广泛的视角。HSI 的绝大多数成分公司也是 HSLI 的成分公司¹。自我们上次发布 2021 年指数报告以来，HSI 成分公司已从 58 家增至 80 家，而 HSLI 成分公司仍然为 119 家。在本报告中，HSLI 成分公司的市值介于 40 亿至 3,810 亿美元之间，HSI 成分公司的市值范围与之类似。

自 2021 年以来，HSLI 成分公司新增 25 家，退出 23 家²。

新增公司

总部位于中国内地的公司

- » 比亚迪电子国际
- » 协鑫科技控股
- » 信达生物制药
- » 金蝶国际软件集团
- » 国药控股
- » 携程集团
- » 百胜中国控股
- » 中国宏桥集团
- » 华住集团
- » 京东物流
- » 理想汽车
- » 海丰国际控股
- » 信义玻璃控股
- » 紫金矿业集团
- » 华润电力控股
- » 海尔智家
- » 贝壳控股
- » 蔚来集团
- » 腾讯音乐娱乐集团
- » 小鹏汽车

总部位于中国香港 / 澳门 / 海外的公司

- » ESR Group
- » 商汤集团
- » 东方海外国际
- » 渣打集团
- » 保诚

1 国药控股和紫金矿业除外。

2 截至 2023 年 9 月 5 日。

退出公司

总部位于中国内地的公司

- » 瑞声科技
- » 中国恒大集团
- » 达利食品集团
- » 龙光集团
- » 中国人民财产保险
- » 世茂房地产控股
- » 颐海国际控股
- » 安徽海螺水泥
- » 中国太平保险控股
- » 恒大物业集团
- » 明源云集团控股
- » 平安健康医疗科技
- » 高鑫零售
- » 蓝月亮集团控股
- » 中国铁塔
- » 万国数据控股
- » 新东方教育科技集团
- » 泡泡玛特国际集团
- » 融创中国控股

总部位于中国香港 / 澳门 / 海外的公司

- » 东亚银行
- » 俄铝
- » 澳门博彩控股
- » 永利澳门

在分析过程中，我们比较了中国香港与其他4个国家的治理实践，分别为：企业管治处于发展水平的亚太地区的日本和新加坡，以及较为成熟的英国和美国。我们使用的比较数据来自史宾沙在这四个国家最新发布的董事会指数报告，这些报告分别分析了日经225指数(NIKKEI 225)、新加坡海峡时报30指数(STI 30)、富时150指数(FTSE 150)和标普500指数(S&P 500)的成分公司。如需更多信息，请访问spencerstuart.com/bgt，查看我们发布的国际对照表，该表汇总了史宾沙发布董事会指数的各个国家/地区的调查结果。

我们的数据截止日期为2023年7月31日，信息汇编不迟于该截止日期。

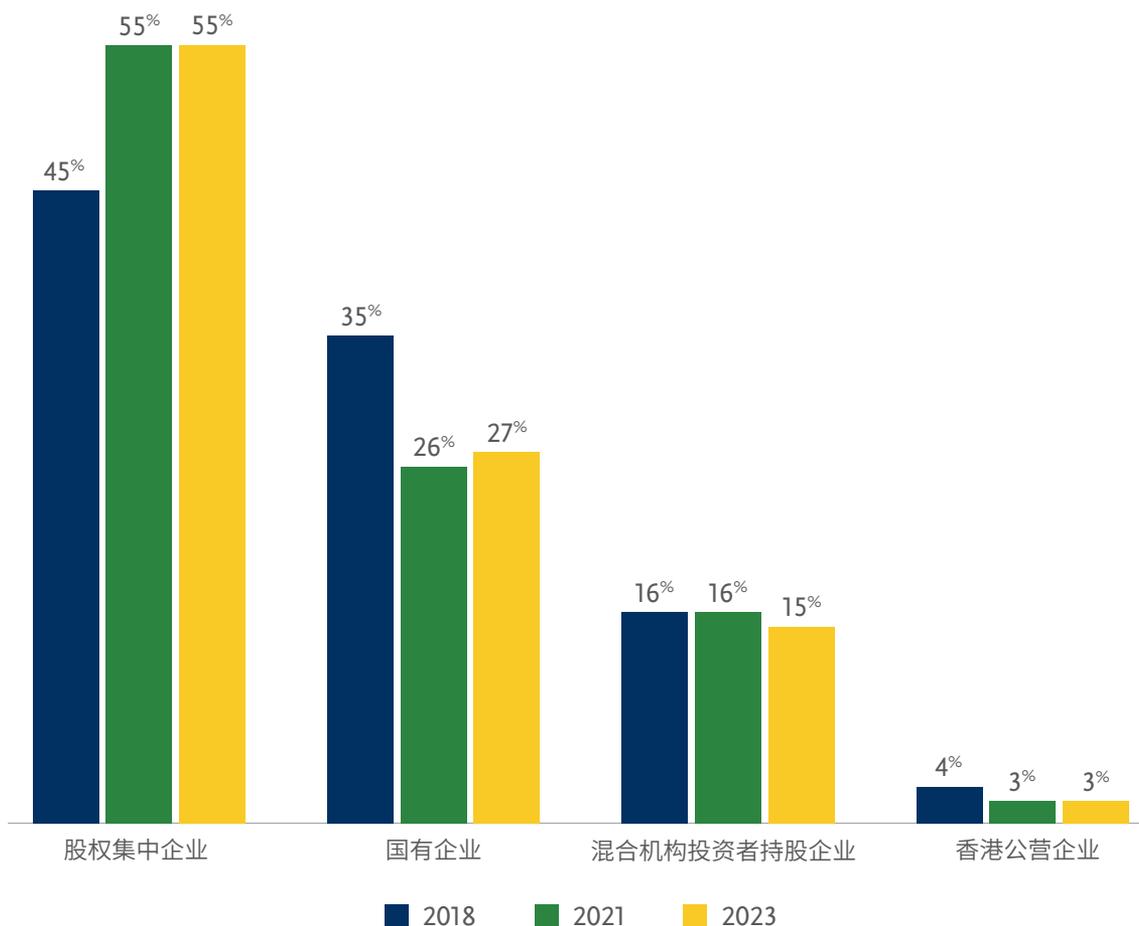
HSI 和 HSLI 成分公司的股权结构

在今年的分析中，我们观察到所调查的公司仍然存在四类股权结构：股权集中企业（家族成员或个人持有公司 15% 或以上的股份，包括总部位于中国内地的私营企业）、混合机构投资者持股企业、香港公营企业（由香港特别行政区政府担任单一最大股东——在我们的数据集中只有两家机构），以及中国国有企业（由地方、省或国家政府控制大部分股权）。

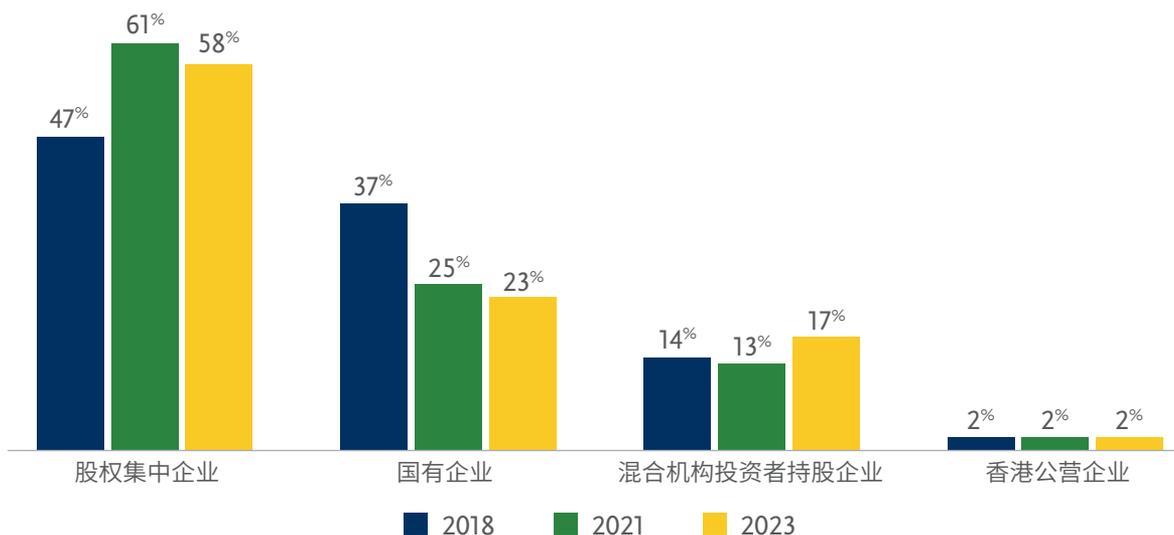
- » 与 2021 年情况相同，55% 的 HSI 成分公司为股权集中企业，国有企业的占比从 26% 微幅增长至 27%。
- » 15% 的 HSI 成分公司为混合机构投资者持股企业（西方上市公司普遍采用此形式）。
- » 3% 的 HSI 成分公司为香港公营企业（仅包括港铁公司和香港交易所）。

宽基指数 HSLI 成分公司的股权结构分布与 HSI 成分公司类似：58% 的 HSLI 成分公司为股权集中企业；国有企业同样为第二大类别，占比 23%；17% 的 HSLI 成分公司为混合机构投资者持股企业，其余（2%）为香港公营企业。

HSI 和 HSLI 成分公司的股权结构



HSI 和 HSLI 成分公司的股权结构



HSI 和 HSLI 成分公司的行业分布

在 HSI 成分公司中，消费品、工业及房地产和基础设施行业的占比相同，均为 16%。第四大行业是金融服务业 (14%)，其次是资讯科技业 (12%) 和公用事业 (11%)。其余行业为医疗保健业 (9%)、综合企业 (3%) 和电信业 (3%)。宽基指数 HSLI 成分公司的行业分布与 HSI 成分公司类似，但资讯科技公司的占比更高，主要是因为 HSLI 包含了一些新经济公司。

HSI 和 HSLI 成分公司的行业分布——2023 年

	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
消费品	16%	15%
工业	16%	15%
房地产和基础设施	16%	15%
金融服务	14%	15%
资讯科技	12%	16%
公用事业	11%	11%
医疗保健	9%	7%
综合企业	3%	3%
电信	3%	3%

HSI 和 HSLI 成分公司的总部所在地

总部位于中国内地的 HSI 成分公司的数量有所增加，其比例从 2021 年的 62% 上升至 2023 年的 70%。在宽基指数 HSLI 成分公司中，总部位于中国内地的公司的比例大致持平，2021 年为 72%，2023 年为 71%。

董事会组成

董事会规模

HSI 成分公司的董事会平均规模为 10.6 名董事，而 HSLI 成分公司的董事会平均规模为 10.5 名，略低于 2021 年水平。成员不多于 8 名的董事会大幅增多。值得注意的是，成员多于 12 名的 HSI 成分公司董事会从 2021 年的 41% 减少至 2023 年的 36%，**这符合国际上董事会规模缩减的趋势。**

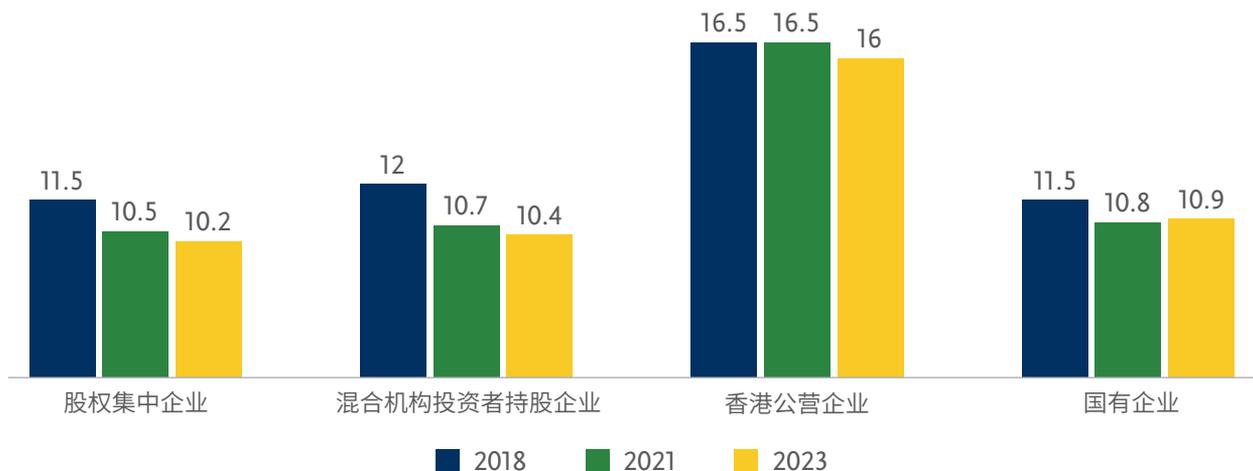
新鸿基地产的董事会规模最大，拥有 20 名董事。总部位于中国内地的新经济公司百度和网易的董事会规模最小，均为 5 名董事。

董事会规模

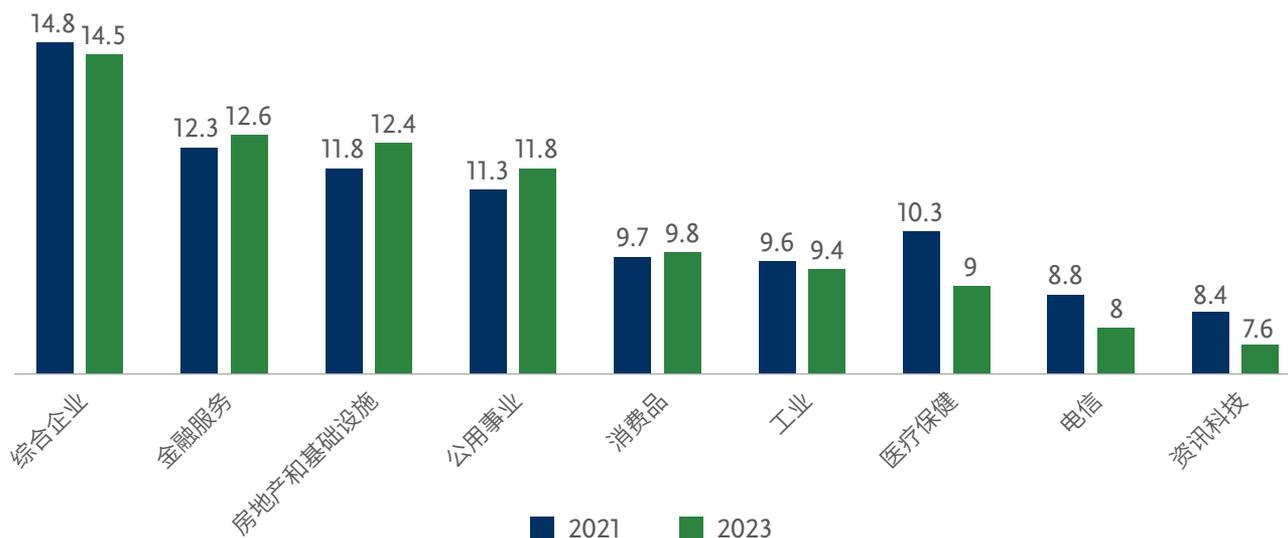
	2018 年		2021 年		2023 年		2018 年至 2023 年的增幅	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
平均	12.4 人	11.7 人	11.3 人	10.7 人	10.6 人	10.5 人	-15%	-10%
拥有不多于 8 名董事的公司占比	18%	17%	21%	25%	26%	28%	44%	65%
拥有 9 名至 11 名董事的公司占比	33%	35%	38%	41%	38%	38%	15%	9%
拥有不少于 12 名董事的公司占比	51%	48%	41%	34%	36%	34%	-29%	-29%

过去 5 年，无论股权结构如何，董事会规模一直在持续缩减。我们也研究了各行业的董事会规模情况。在 HSLI 成分公司中，各行业的董事会平均规模更为多样化——有四个行业的董事会平均规模在过去两年中出现了微幅增长。

各股权结构的董事会平均规模——HSLI 成分公司



各行业的董事会平均规模——HSLI 成分公司



香港董事会的平均规模与地区和全球平均水平一致。

广泛观点：董事会规模

	中国香港 — HSI 成分公司	中国香港 — HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
平均规模	10.6人	10.5人	10.4人	10.3人	10.2人	10.8人

董事会主席

港交所鼓励董事会将主席和CEO的职责分离，不由同一人兼任，从而维持健康的制衡机制。在所调查的董事会中：将两种职责分离的HSI成分公司比例为76%，较2021年的71%有所增长；实行职责分离的HSLI成分公司数量也略有增加，其比例从2021年的68%上升至2023年的69%。自我们上次调查以来，共有六家公司分离了主席和CEO职责，分别为安踏体育用品、石药集团、海底捞国际控股、京东、快手以及万洲国际，这些公司的总部均位于中国内地。

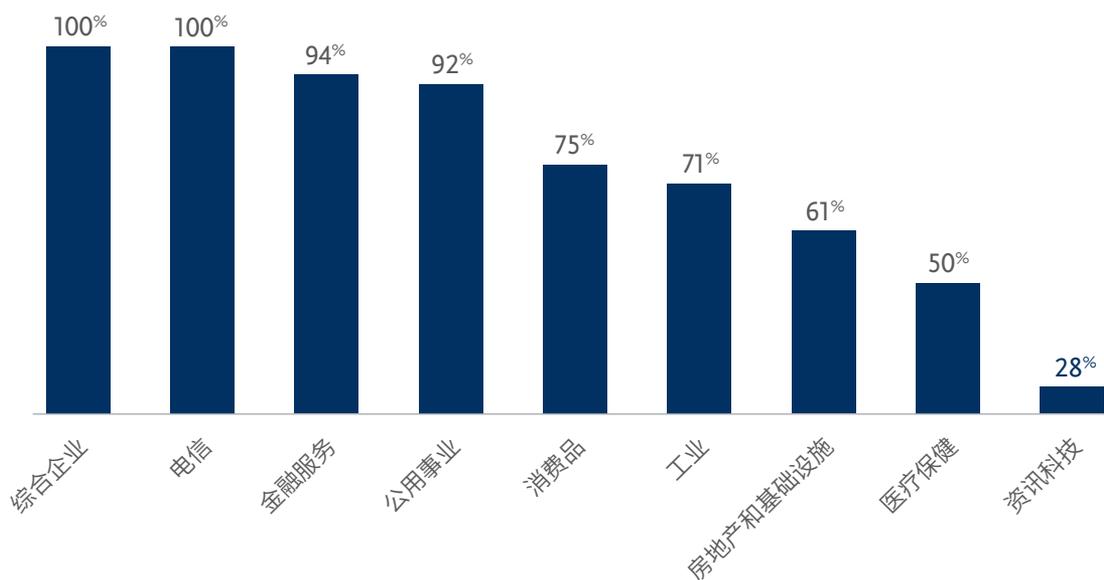
尽管将主席和CEO职责分离的公司数量增加，但**香港拥有独立主席的公司的占比仍然很低**。具体而言，HSI和HSLI成分公司的独立主席数量分别为4名和5名，低于2021年的水平。此外，仅7%的HSI成分公司主席为女性——在数据截止日期，所有公司中仅香港交易所主席史美伦女士和恒生银行主席利蕴莲女士为女性独立非执行主席。

董事会主席

	2021年		2023年	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
主席和CEO职责分离	71%	68%	76%	69%
独立主席的数量	5	7	4	5
女性主席	7%	7%	7%	6%

所有综合企业和电信公司均进行了董事会主席和CEO职责分离，其次是金融服务业(94%)和公用事业(92%)。然而，仅28%的资讯科技公司将二者职责分离。

各行业将董事会主席和CEO职责分离的公司——HSLI成分公司，2023年



虽然香港上市公司在遵循港交所指引方面取得了长足进展，但与其他地区和全球公司相比，其独立主席的比例仍显不足。

广泛观点：董事会主席

	中国香港 — HSI 成分公司	中国香港 — HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
主席和CEO职责分离	76%	69%	-	87%	100%	59%
独立主席	5%	4%	-	33%	97%	39%

独立非执行董事

其他市场的非执行董事可能全部为独立董事，而香港有所不同。香港上市公司的非执行董事分为非独立非执行董事（“非独董”）和独立非执行董事（“独董”）两个类别。非独董往往是集团内姊妹公司的高管、主要股东的代表或近期从公司退休的高管。因此，公司可以获悉其他集团公司的洞见，从而有可能产生协同效应，还可以借鉴退休高管的经验。相比之下，独董似乎必须承担更多的责任，比如，缓解各股东之间的冲突，以及为了少数股东的利益而平衡大股东的影 响。

根据2012年12月31日生效的港交所《主板上市规则》中的独立性要求，董事会中独董的占比应不低于三分之一。在数据截止日期，仅有一家公司（快手）未达到该要求。³

在HSI成分公司董事会中，独董（包括主席）的比例为47%，较2021年的45%略有增加，是2010年以来的最高水平。过去两年间，独董占比为33%至49%的公司大幅下降，比例从72%降至62%，而独董占三分之二以上的公司从9%上升至13%。宽基指数HSLI成分公司也呈现相同趋势。这主要是因为自上次研究以来新增了25家公司，这些公司董事会中独董的平均占比为49%，推动了整体比例的增长。

独董在董事会中的占比

	2010	2013	2015	2018	2021	2023
	HSI 成分公司	HSI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
平均	39%	42%	44%	41%	46%	42%
低于33%	24%	4%	2%	2%	0%	2%
33%至49%	52%	72%	72%	80%	71%	77%
50%至65%	22%	18%	14%	11%	18%	15%
66%及以上	2%	6%	12%	7%	12%	6%

尽管HSI和HSLI成分公司董事会中独董的比例有所上升，但与地区和国际董事会相比，香港公司的独立董事比例仍然普遍较低。

广泛观点：独立董事在董事会中的占比

	中国香港 — HSI 成分公司	中国香港 — HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
占比	47%	46%	44%	61%	94%	85%

³ 快手于2023年9月13日委任了一名新独董，此后已满足上述独立性要求。

董事“过度兼任”问题

根据2019年生效的经修订的港交所守则条文第A.5.5条，如果候任独董职务将是该名董事担任的第7家(或以上)上市公司董事职务，相关公司须解释该候任独董可向董事会投放足够时间的原因。HSLI成分公司独董当前所担任的上市公司董事职务平均为2.2个，较2021年的2.5个略有下降。今年仅有0.8%(4人)的HSLI成分公司独董担任七个或七个以上上市公司董事职务，低于2021年的3%(12人)——这是一个非常正面的趋势。目前有一名董事同时担任18个董事会职务。

董事任期

HSI成分公司董事的平均任期为8年，较2021年的8.3年略有下降。与我们的上份指数报告类似，恒基兆业地产的董事平均任期最长，为22.6年。中电控股的米高嘉道理爵士(Michael Kadoorie)的任期最长，约为56.5年。

HSI成分公司的董事会主席平均任期为10.6年，较2021年的8.9年有所增加。30%的董事会主席任期达15年及以上，高于2021年的22%。相比之下，23%的主席任期未超过3年。担任主席时间最长的为38.5年。

HSI成分公司的CEO平均任期为7.4年，与两年前持平。29%的CEO任期达10年或以上。

根据经修订的《企业管治守则》和《上市规则》，自2023年1月起，任期超过9年的独董将被视为“连任多年的独董”，如果董事会的所有独董均为连任多年的独董，则应在即将举行的年度股东大会上任命一名新的独董。

HSI成分公司的独董(不包括独立主席)平均任期为6.8年，延续了2021年(7.5年)和2018年(8.3年)以来的下降趋势。**25%的HSI成分公司董事会拥有平均任期不低于9年的独董，低于两年前的34.5%，这也是董事会更新换代的向好迹象。**

仍有三家公司(康师傅控股、中国联通和携程集团)的独董全部为长期任职的独董。今年，有八家HSLI成分公司设置了独董任期限制。**我们认为，任期限制是一种有效的机制，可以鼓励人员流动、加快董事会更新换代，并保持董事的独立判断。**

独董任期

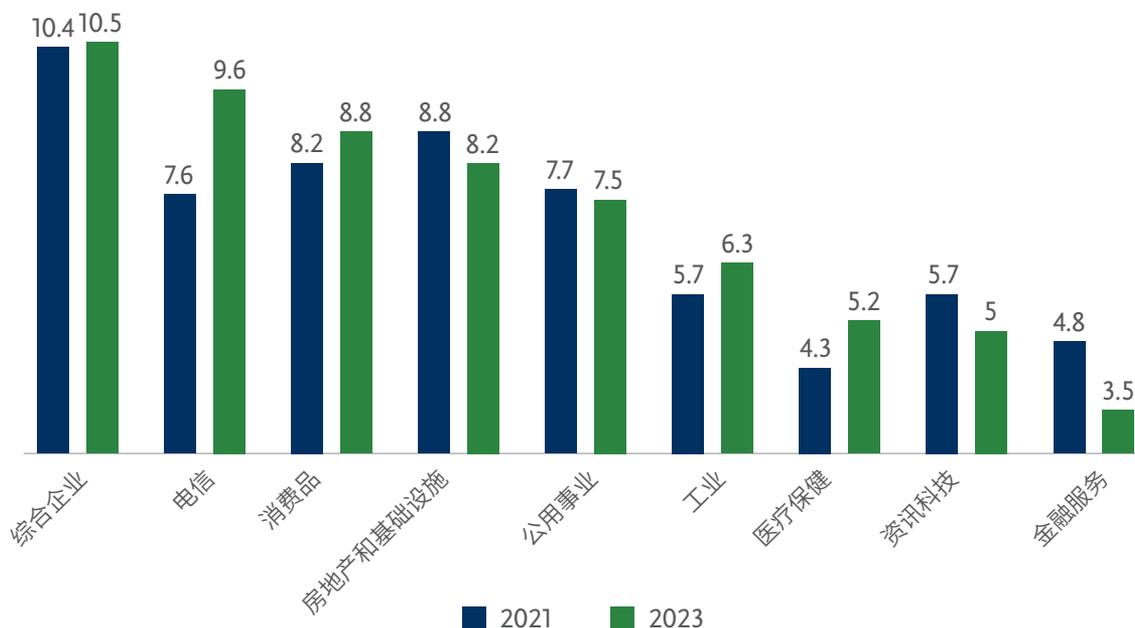
	2021年		2023年	
	HSI成分公司	HSLI成分公司	HSI成分公司	HSLI成分公司
独董(不含独立主席)平均任期	7.5年	6.9年	6.8年	6.6年
独董平均任期不低于9年的公司	34.5%	28.6%	25%	26.9%
所有独董任期均超过9年的公司	3.4%	5%	3.8%	2.5%

设定独董任期限制的 HSLI 成分公司董事会——2023 年

公司名称	任期限制
中国海外发展	12年
联想集团	12年
香港交易所	9年
领展房地产投资信托基金	9年
保诚	9年
渣打集团	9年
交通银行	6年
中国平安保险集团	6年

综合企业公司董事会独董的平均任期为 10.5 年，仍然是所有行业中的最高水平，其次是电信行业 (9.6 年)。金融服务业公司董事会独董的平均任期最短，为 3.5 年。这反映了香港金融管理局的企业管治指引，即独董的任期应不超过九年，以确保董事会的独立性。医疗保健业 (5.2 年) 和资讯科技业公司 (5 年) 的独董平均任期也相对较低，这些行业大部分为新上市公司。

各行业独董 (不含独立主席) 的平均任期——HSLI 成分公司



广泛观点：独立董事的平均任期

	中国香港 — HSLI 成分公司	中国香港 — HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
独立董事的任期(年)	6.8	6.6	-	4.1	4.2	7.8

董事会多元化

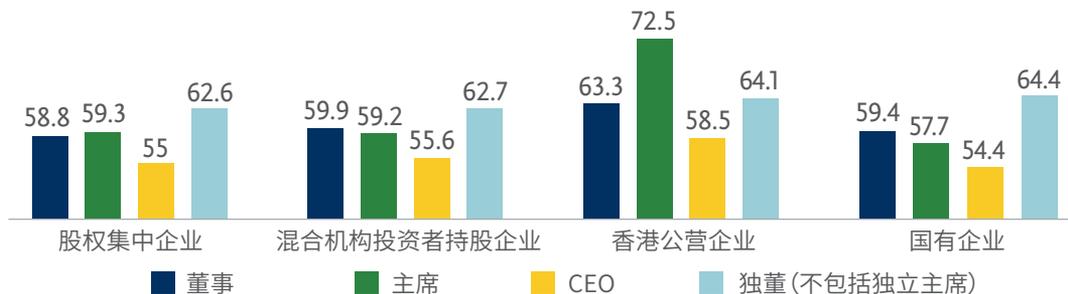
年龄

HSI和HSLI成分公司的董事平均年龄保持稳定，分别为60岁和59岁。董事会主席的平均年龄分别为61岁和59岁。年龄最大的主席是银河娱乐集团的吕志和先生(94岁)，年龄最小的是中国生物制药的谢其润女士(31岁)。HSI和HSLI成分公司的CEO平均年龄分别是56岁和55岁。年龄最大的CEO是长江基建集团的甘庆林先生(77岁)，年龄最小的是中国生物制药的谢承润先生(28岁)。14%的HSI成分公司的CEO不到50岁。

HSI成分公司的独董平均年龄为64岁，HSLI成分公司则为63岁。年龄最大的独董是康师傅控股的深田宏先生(Hiromu Fukada)(94岁)，年龄最小的是长江和记实业的斐历嘉道理先生(Philip Kadoorie)(31岁)。**总部位于香港和澳门的公司的董事和独董平均年龄分别为65岁和67岁，明显高于总部位于中国内地的公司(分别为57岁和62岁)。**

从股权结构来看，**由于中国内地有退休年龄要求，国有企业的董事会主席和CEO平均年龄最小，但其独董的平均年龄则为最大。**

各股权结构公司的董事平均年龄——HSLI成分公司，2023(岁)



外籍董事

2023年，14%的HSI成分公司董事为外籍董事⁴，延续了以往的下降趋势(2021年为17%，2018年为19%)。没有外籍董事的HSI成分公司的占比从2021年的43%大幅增长至2023年的55%，而在HSLI成分公司中，这一比例从2021年的52%微降至2023年的51%。这表明，半数以上的香港上市公司董事会成员只有一个国籍(中国)。

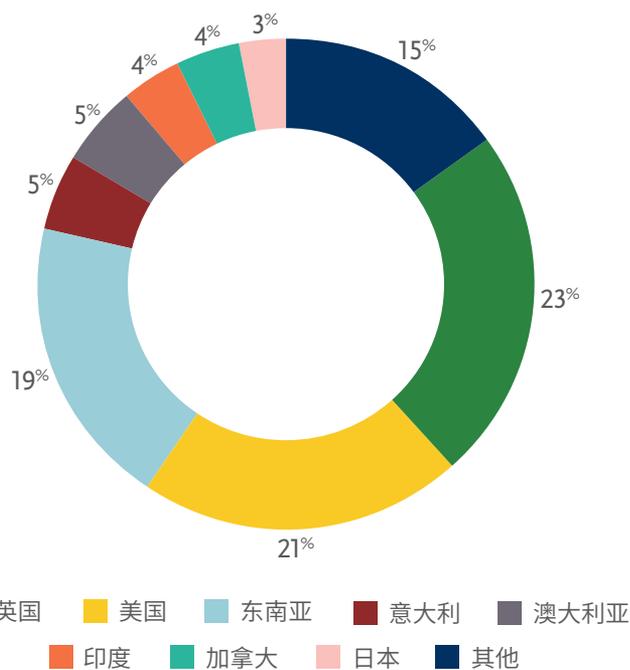
在HSI成分公司中，董事会的平均国籍数为2.1，较2021年的2.4有所下降。汇丰控股董事会的12名董事中有7个不同国籍，反映了该公司的全球性特征。**值得注意的是，总部位于意大利的香港上市国际公司普拉达(Prada)是唯一一家董事会全员为外籍董事(非中国籍)的公司。**

4 外籍董事是指具有非中国内地、香港或台湾种族背景的董事。

外籍董事

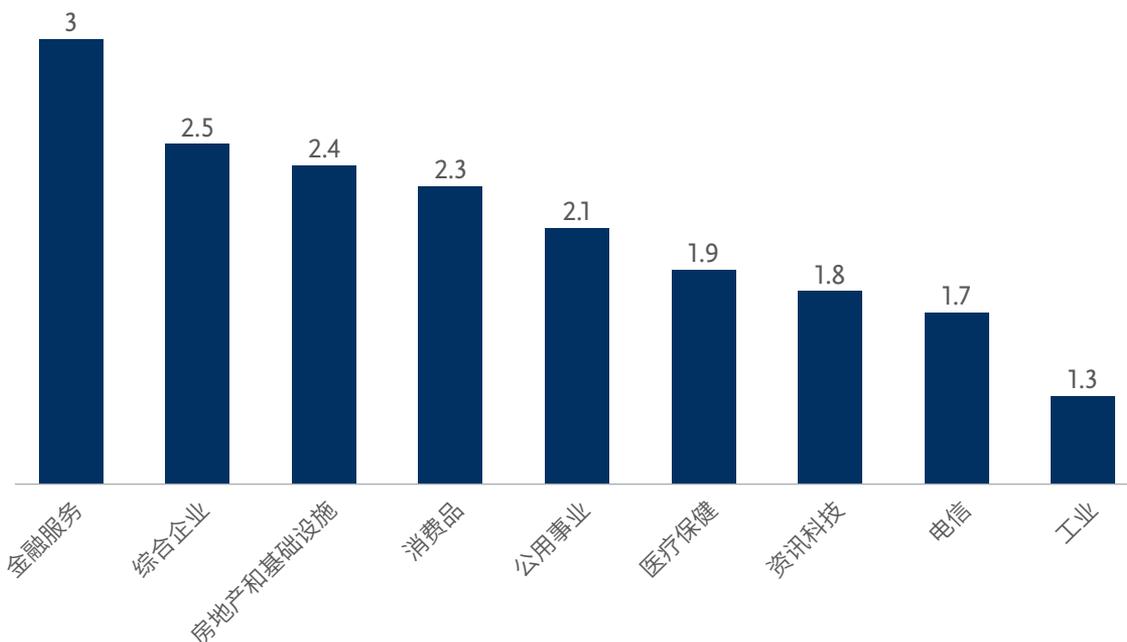
	2021年		2023年	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
董事会中的外籍董事占比	17%	15%	14%	16%
外籍执行董事	9%	8%	8%	9%
外籍非执行董事	18%	17%	12%	16%
外籍独立非执行董事	24%	20%	19%	22%
无外籍董事的公司	43%	52%	55%	51%
平均国籍数量	2.4	2.1	2.1	2.2

外籍董事的国籍分布——HSLI 成分公司，2023 年



从行业角度来看，金融服务公司董事会的平均国籍数量最多(3个)，而工业公司董事会的平均国籍数量最少(1.3个)。

各行业董事会的平均国籍数量——HSLI 成分公司



女性董事

近年来，港交所大力推动各公司增加女性在董事会的比例，以提升认知多样性。众多证据表明，董事会的多样性对于增强企业的适应能力、长期财务表现和可持续发展至关重要。

为了促进董事会多元化，港交所已明确规定，必须在2024年底前消除成员全属单一性别的董事会。这一政策有效激励了HSI和HSLI成分公司提升董事会的性别多元化。在过去13年里，女性比例增加了逾10个百分点。在HSI成分公司所有董事中，女性比例已达19.2%，远高于2021年的13.9%，2018年的12.9%，2015年的11%，2013年的9.5%，以及2010年的9%。过去两年，在三类主要董事中，HSI和HSLI成分公司的女性独董比例增长尤为显著，分别从16%和15%增至24%和25%。

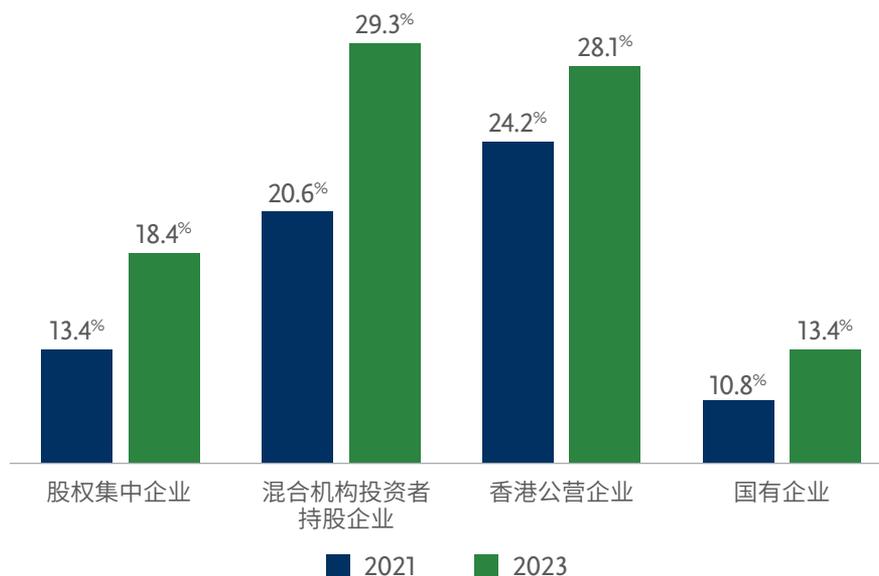
目前，58%的HSI成分公司拥有至少两名女性董事，高于此前40%的比例。但是，仍有11%的HSI成分公司存在单一性别董事会。在所有公司中，**恒生银行的女性董事比例最高，达到73%，除了八名女性董事外，其主席和CEO也均为女性。**

香港企业的女性董事占比

	2010年	2013年	2015年		2018年		2021年		2023年	
	HSI	HSI	HSI	HSLI	HSI	HSLI	HSI	HSLI	HSI	HSLI
女性董事	9%	9.5%	11%	11%	12.9%	11.9%	13.9%	14%	19.2%	19.2%
拥有至少两名女性董事的董事会	-	-	34%	36%	43%	39%	40%	41%	58%	57%
没有女性董事的董事会	-	-	26%	27%	22%	28%	28%	27%	11%	12%
女性执行董事	-	-	8%	8%	11%	10%	11%	13%	14%	14%
女性非执行董事	-	-	9%	11%	11%	12%	14%	13%	18%	15%
女性独立非执行董事	-	-	14%	14%	15%	14%	16%	15%	24%	25%
女性主席	-	-	-	-	-	-	7%	7%	7%	6%
女性CEO	-	-	-	-	-	-	4%	4%	9%	8%

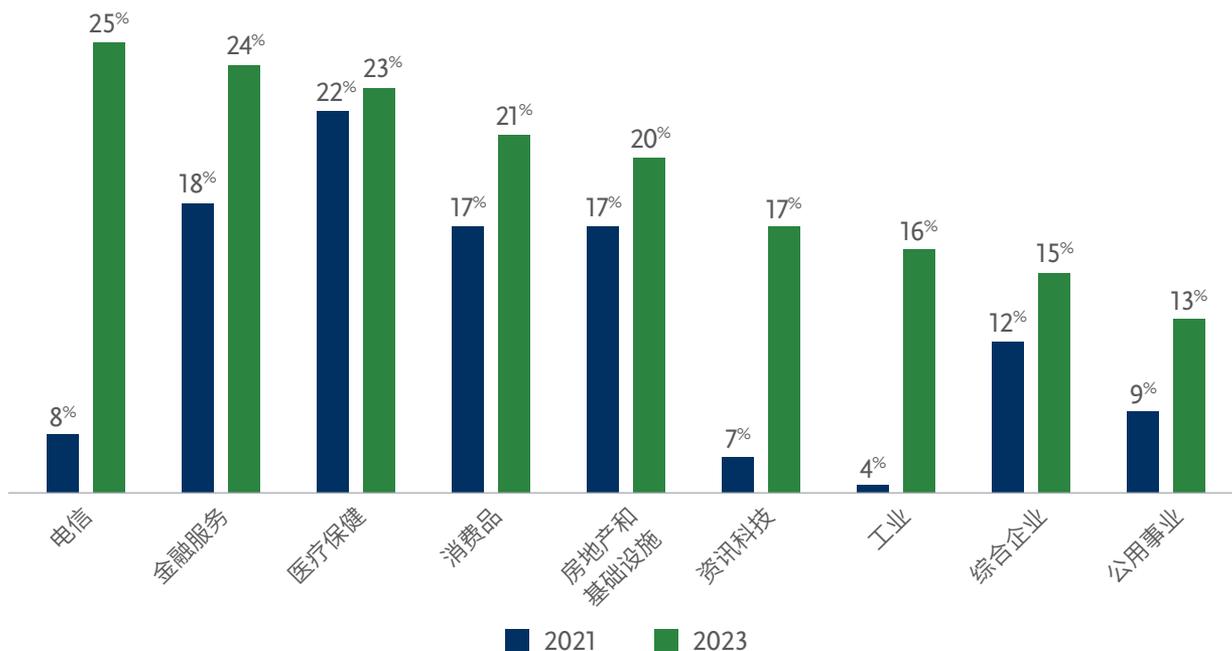
从股权结构来看，股权集中企业、混合机构投资者持股企业、香港公营企业和国有企业的董事会在性别多元化方面均有所改善。在各种股权结构中，混合机构投资者持股公司董事会的女性董事平均比例最高，达29.3%，而国有企业董事会的女性占比最低，为13.4%。按总部所在地划分，香港/澳门的公司的女性占比方面领先于中国内地的公司，分别为23%和17%。

不同股权结构的女性董事占比——HSLI 成分公司



我们还分析了过去两年各行业的女性董事占比情况，发现所有行业的女性董事比例均呈上升趋势。特别值得一提的是，电信行业(从8%增至25%)、资讯科技行业(从7%增至17%)以及工业企业(从4%增至16%)的董事会性别多元化有了显著改善。

各行业的女性董事占比——HSLI 成分公司



在HSLI成分公司中，有两家公司的主席和CEO同时由女性担任，五家公司由女性担任主席，七家公司由女性担任CEO。数据显示，由女性主席或CEO领导的公司，其女性董事比例(33%)高于由男性主席或CEO领导的公司(17%)。

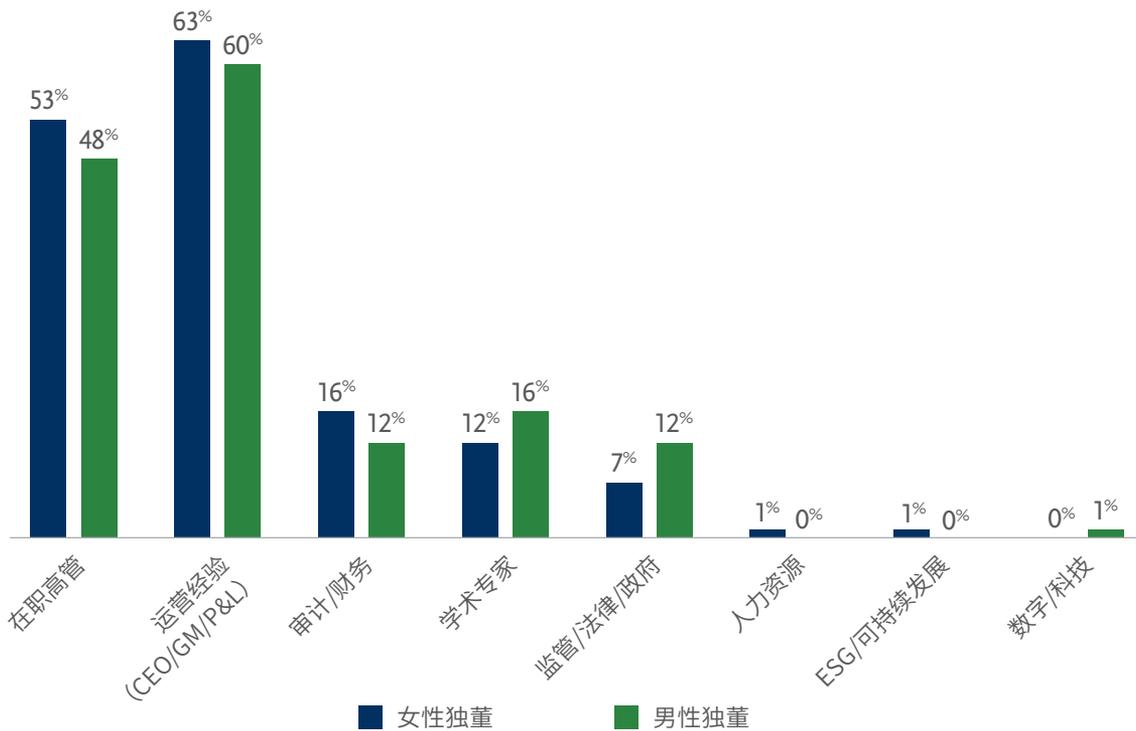
由女性任职主席或CEO的公司

公司	主席	CEO	女性董事比例
恒生银行	利蕴莲	施颖茵	73%
翰森制药集团	钟慧娟	钟慧娟	50%
碧桂园控股	杨惠妍	-	27%
碧桂园服务控股	杨惠妍	-	14%
香港交易所	史美伦	-	31%
保诚	Shriti Vadera	-	45%
中国生物制药	谢其润	-	33%
新奥能源控股	-	吴晓菁	18%
海底捞国际控股	-	杨利娟	27%
香港电讯	-	许汉卿	33%
京东	-	许冉	43%
中国平安保险集团	-	陈心颖(联席CEO) ⁵	20%
携程集团	-	孙洁	13%
百胜中国控股	-	屈翠容	40%

⁵ 平安集团宣布，陈心颖于2023年12月31日卸任公司联席CEO。

今年，我们特别关注了独董的背景。多数独董拥有损益运营经验，其次是拥有财务和学术背景的专家。从性别来看，女性和男性独董的趋势相似。女性独董主要为在职高管(占53%)，而非退休人士，这一比例在男性独董中为48%。**平均来看，女性独董通常比男性更年轻，任期更短(可能因为许多人是最近才被任命的)，并且在上市公司董事会的任职数量通常低于男性。**国际投票顾问机构普遍认为，非执行董事在上市企业董事会的职位数量应控制在四个以内。综合来看，这些数据表明，**香港董事会中的女性独董仍有充足的能力去承担更多董事职务。**

独董的背景——HSLI成分公司，2023年



	女性独董	男性独董
平均任期(年)	3.8	7.4
平均年龄(岁)	59.8	65
在上市公司的平均任职数量	2.2	2.5

令人欣慰的是，HSI和HSLI成分公司在提升董事会性别多元化方面取得了显著进展。然而，**与英国(40%)和美国(33%)等发达市场相比，香港的董事会女性占比仍显不足。**作为国际金融中心，我们将持续鼓励本地公司在董事会更新换代或者首次公开募股时，关注并不断提升性别多元化。

广泛观点：女性董事

	中国香港——HSI 成分公司	中国香港——HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
占比	19.2%	19.2%	15%	20%	40%	33%

女性高管

高管通常是未来董事会的人才储备。在高管层中，女性占比虽然持续增长，但速度缓慢，尤其是与董事会层面的涨幅相比。目前，在 HSI 成分公司的高管层中，女性占比为 17.3%，而在 HSLI 成分公司中为 18.3%，比 2021 年分别上升了 0.7% 和 0.5%。

女性高管

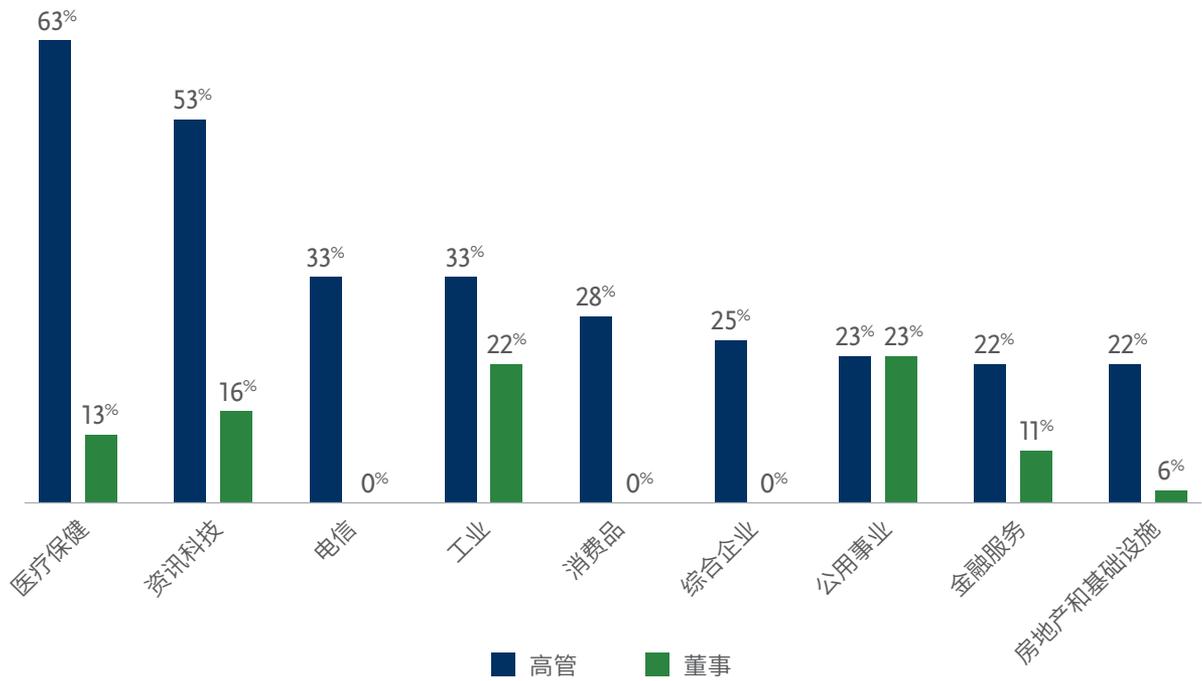
	2021 年		2023 年		2023 年	
	高管		高管		董事会	
	HSI	HSLI	HSI	HSLI	HSI	HSLI
女性占比	16.6%	17.8%	17.3%	18.3%	19.2%	19.2%
至少有两位女性高管的公司占比	43%	41%	44%	40%	58%	57%
无女性高管的公司占比	31%	31%	31%	33%	11%	12%

过去两年里，拥有至少两名女性高管的 HSLI 成分公司比例略降 1%，而完全没有女性高管的公司比例增加了 2%，达到 33%。**在医疗保健行业，虽然单一性别董事会的比例仅为 13%，但却有高达 63% 的公司没有女性高管。**同样，尽管电信、消费品和综合企业行业的每家公司都有女性董事，但分别有 33%、28% 和 25% 的公司只有单一性别高管。

按总部所在地来看，中国内地企业的女性高管占比从 2021 年的 14% 略微增加到 2023 年的 15%，而占 HSLI 成分股四分之一的港澳企业中，女性高管占比却从 22% 下降到 20%。

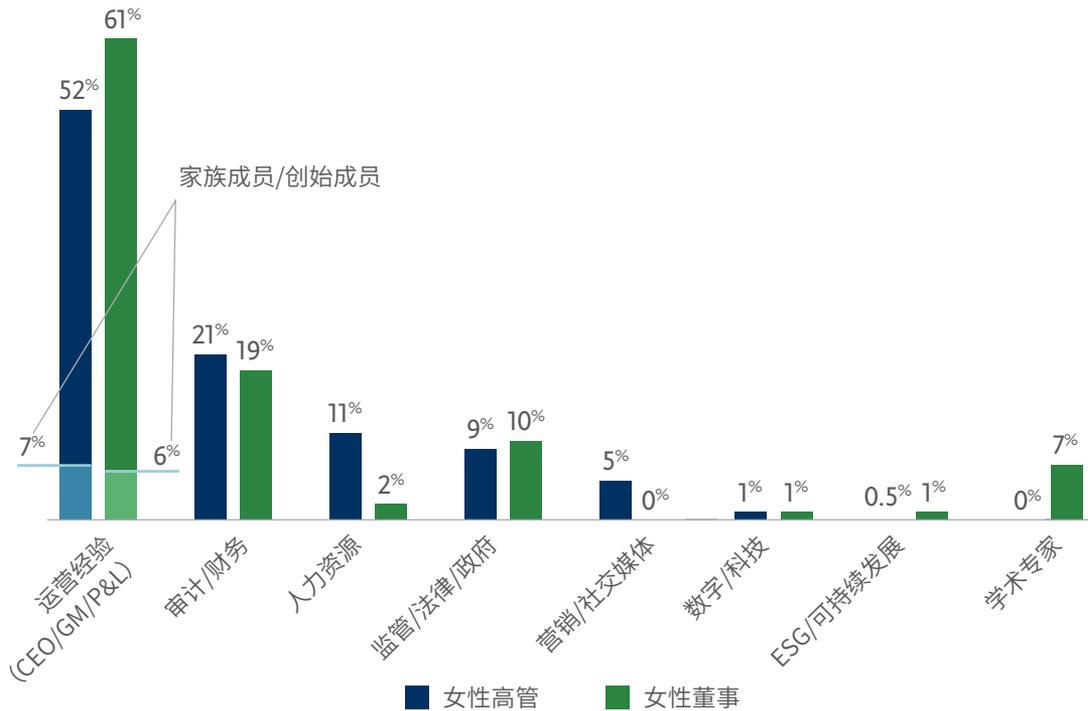
提升高管层和董事会的性别多元化具有同等重要的意义。香港企业在董事会性别多元化方面的成效反映，港交所设立的目标是有效的。另外，在国际方面，英国企业董事会和高管团队中的女性占比有了显著的提高。根据英国金融行为监管局的规定，公司董事会至少要有 40% 的女性成员，而且至少要有一位女性担任高级董事会职位（包括主席、CEO、首席财务官或高级独立董事）。我们发现，对高管进行严格的独立评估能有效消除无意识偏见，帮助更多有才能的女性脱颖而出。

各行业中无女性高管或董事的公司占比——HSLI 成分公司，2023 年



女性如何才能成为高管和 / 或董事呢？在 HSLI 成分公司中，7% 的女性高管和 6% 的女性董事或为公司的创始成员，或为公司家族成员，这一比例较 2021 年的 11% 和 14% 均有所下降。女性高管最常见的背景是损益运营和财务，其次是人力资源，而董事会中女性董事则有相对较多的监管 / 法律 / 政府的背景。

女性高管和董事背景——HSLI 成分公司，2023 年



拥有科技经验的董事

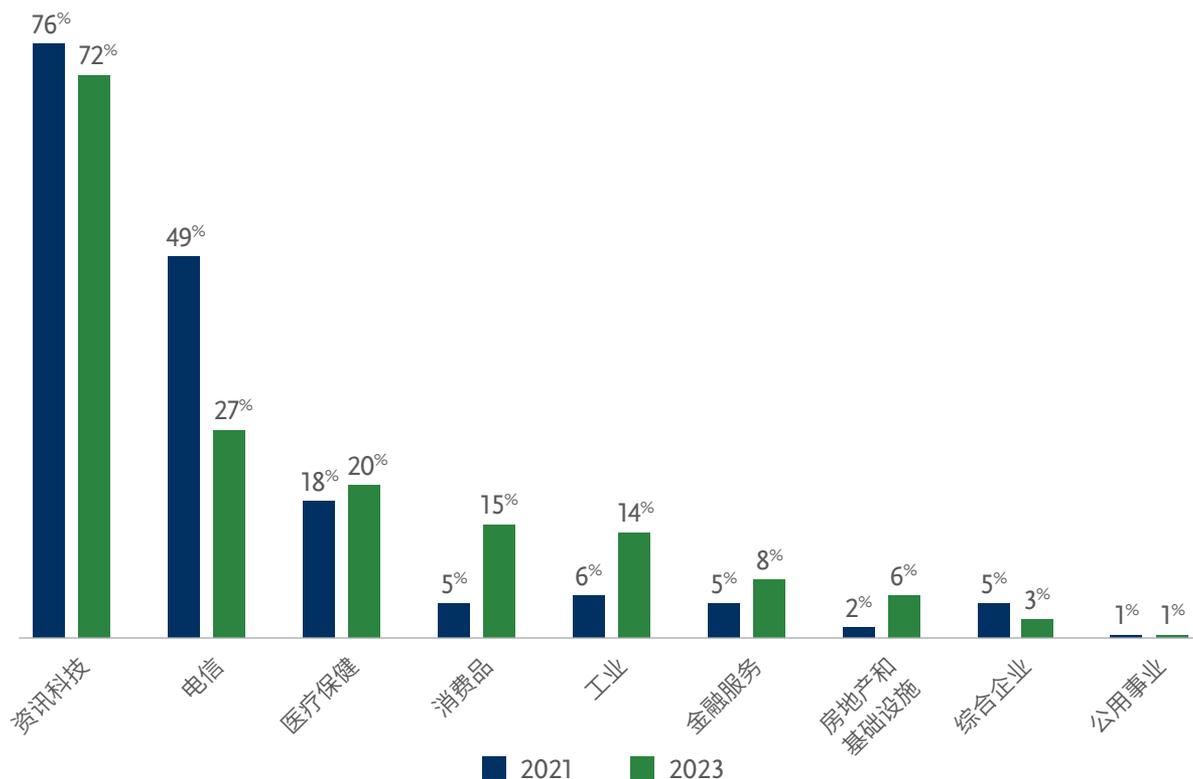
根据我们在 2023 年初对提名委员会成员和独董进行的调查，网络安全和资讯科技开发已成为董事会最重要的工作之一。在 HSI 成分公司中，拥有科技和数字背景的董事比例略有上升，从 2021 年的 11% 增至 2023 年的 14%。同一时期，在 HSLI 董事会中，拥有科技背景的董事比例也有所增加，从 13% 增至 16%。约 60% 的 HSI 和 HSLI 成分公司至少有一名拥有科技背景的董事。

拥有科技经验的董事

	2021 年		2023 年	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
拥有科技背景的董事占比	11%	13%	14%	16%
至少有两名拥有科技背景的董事的公司占比	24%	28%	29%	33%
没有拥有科技背景的董事的公司占比	53%	54%	40%	39%

我们观察到，在特定行业中，拥有科技背景的董事增长趋势尤为明显，比如消费品（从 5% 增至 15%）和工业企业（从 6% 增至 14%）。消费品公司热衷于利用新技术来改善客户体验，而工业企业则依靠技术来提高运营效率和盈利能力。

各行业的技术型董事占比——HSLI 成分公司



新任董事

在2023年7月之前的12个月内，HSLI成分公司共任命了118名新董事，其中29%是执行董事，22%是非执行董事，49%是独立非执行董事。这表明，独董的比例在过去两年间增加了12个百分点。背后的原因可能是由于港交所新规要求，若所有独董均已任职超过九年，则董事会必须重新任命一名新独董。

25%的新任董事年龄在50岁以下，12%为外籍董事⁶，45%为首次任职董事——这与2021年的情况相近。新任董事中，女性的比例从18%大幅增加至39%。**在首次任职的董事中，42%是女性，在过去两年间增长了110%。**

新任董事情况——HSLI 成分公司

	2021年		2023年	
	新任董事	新任独董	新任董事	新任独董
总人数	176	66	118	58
平均年龄	53.9	57.6	55.5	59.6
50岁以下比例	26%	18%	25%	12%
女性董事占比	18%	20%	39%	53%
外籍董事占比	11%	17%	12%	16%

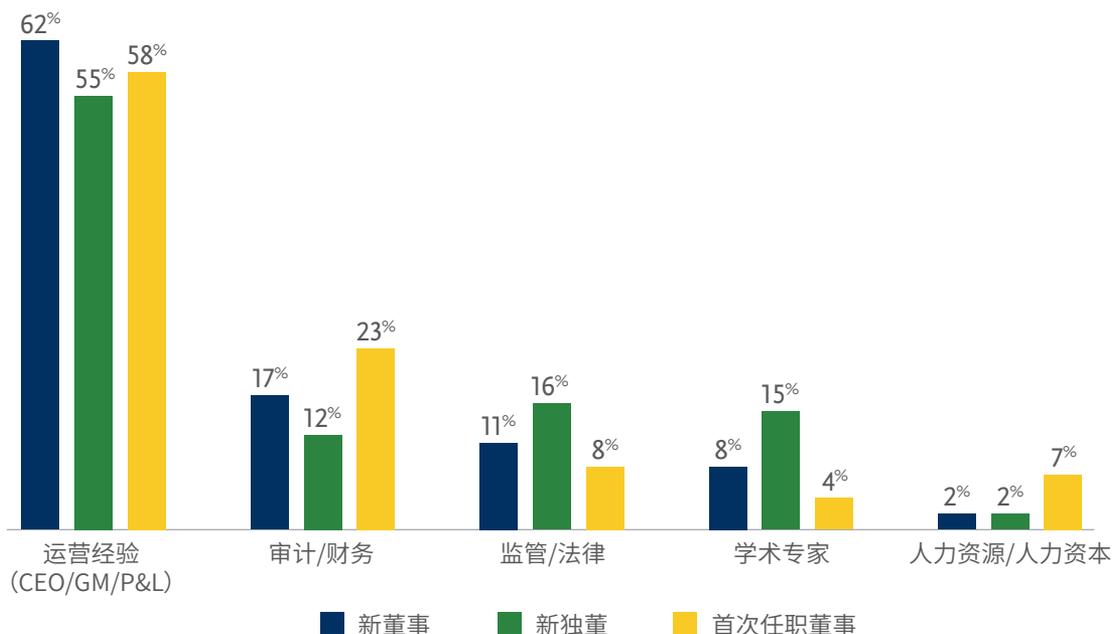
6 首次任职董事是指，之前没有上市公司董事会经验的新董事。

首次任职董事情况——HSLI 成分公司

	2021年		2023年	
	新任董事	新任独董	新任董事	新任独董
首次任职董事占比	43%	29%	45%	29%
首次任职董事平均年龄	51.3	55.6	53.5	58.9
女性董事占比	20%	11%	42%	65%

与董事会整体情况一致，在新上任的董事中，最普遍的背景依旧是损益运营。**在没有上市公司董事会经验的董事中，大约四分之一拥有财务背景。**

新上任董事背景——HSLI 成分公司，2023 年



董事会组织架构与流程

董事会会议

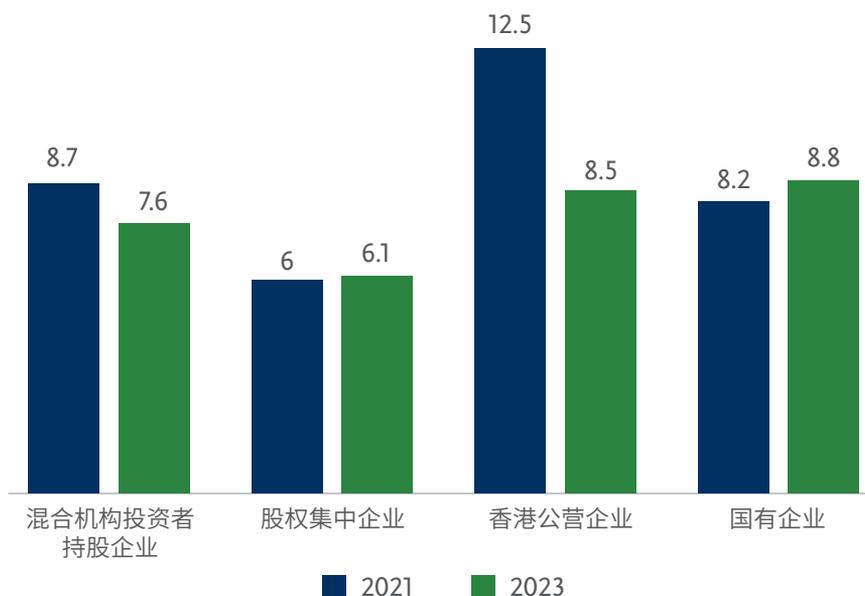
今年，HSI 董事会平均召开了 7.1 次会议，略低于 2021 年的 7.3 次。有 50% 的 HSI 董事会一年中开会不超过五次，这一比例较 2021 年的 44% 有所增加；有 27% 的董事会开会六至九次，较过去两年下降了六个百分点。2023 年，超过五分之一的 HSI 和 HSLI 董事会开会十次或十次以上。

董事会会议召开情况

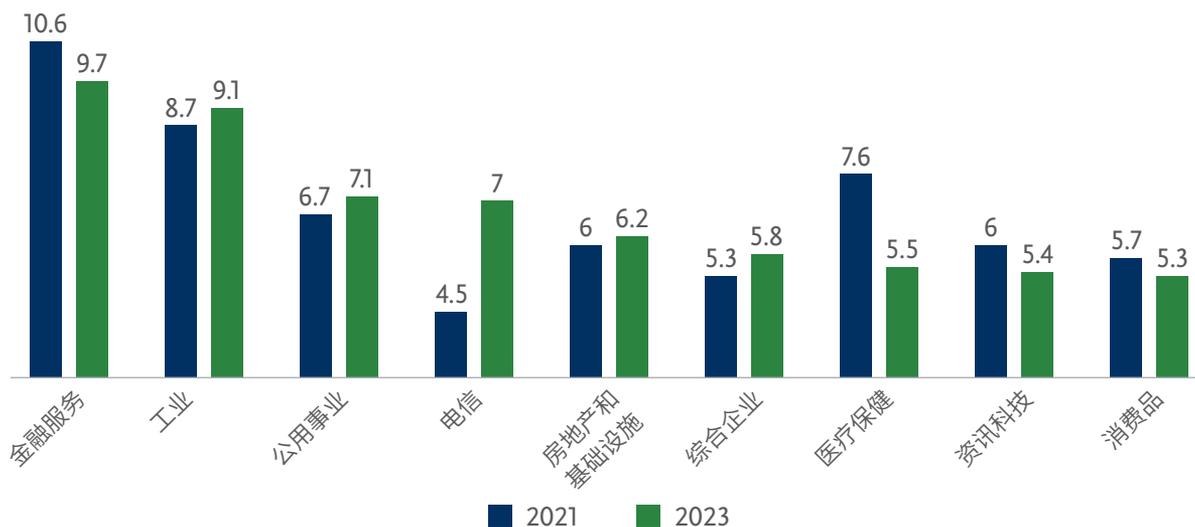
类别	2021 年		2023 年	
	HSI	HSLI	HSI	HSLI
平均开会次数	7.3	7.1	7.1	7.1
不超过五次	44%	44%	50%	48%
六至九次	33%	35%	27%	30%
十次或十次以上	23%	21%	23%	22%

在四种股权结构类别中，国企召开的会议最多，平均 8.8 次，较 2021 年的 8.2 次略有增加；股权集中企业召开的次数最少，平均 6.1 次。在所有行业中，金融服务企业的董事会开会频率最高（与 2021 年情况一致），其次是工业和公用事业板块。

不同股权结构下的董事会平均会议次数——HSLI 成分公司



各行业的董事会平均会议次数——HSLI 成分公司



中国香港企业的会议节奏与其他国家企业保持一致。

广泛观点：董事会平均开会次数

	中国香港——HSI 成分公司	中国香港——HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
次数	7.1	7.1	14.1	5.9	8.9	7.6

董事会委员会会议

HSI 董事会平均召开了四到五次审核委员会会议，两到三次薪酬委员会会议，以及大约两次提名委员会⁷会议，这与我们2021年的研究结果基本一致。中国香港公司的委员会会议次数，尤其是薪酬和提名委员会会议，远少于美国和英国的公司。可能有人会说：“香港在董事会规划和汇报方面是否做得不够严谨？”

广泛观点：董事会委员会平均会议次数

委员会会议	中国香港——HSI 成分公司	中国香港——HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
审核委员会	4	4.3	-	4.3	5.4	8.2
薪酬委员会	2.3	2.5	-	2	5.4	5.8
提名委员会	1.8	1.9	-	2.2	4.2	4.6

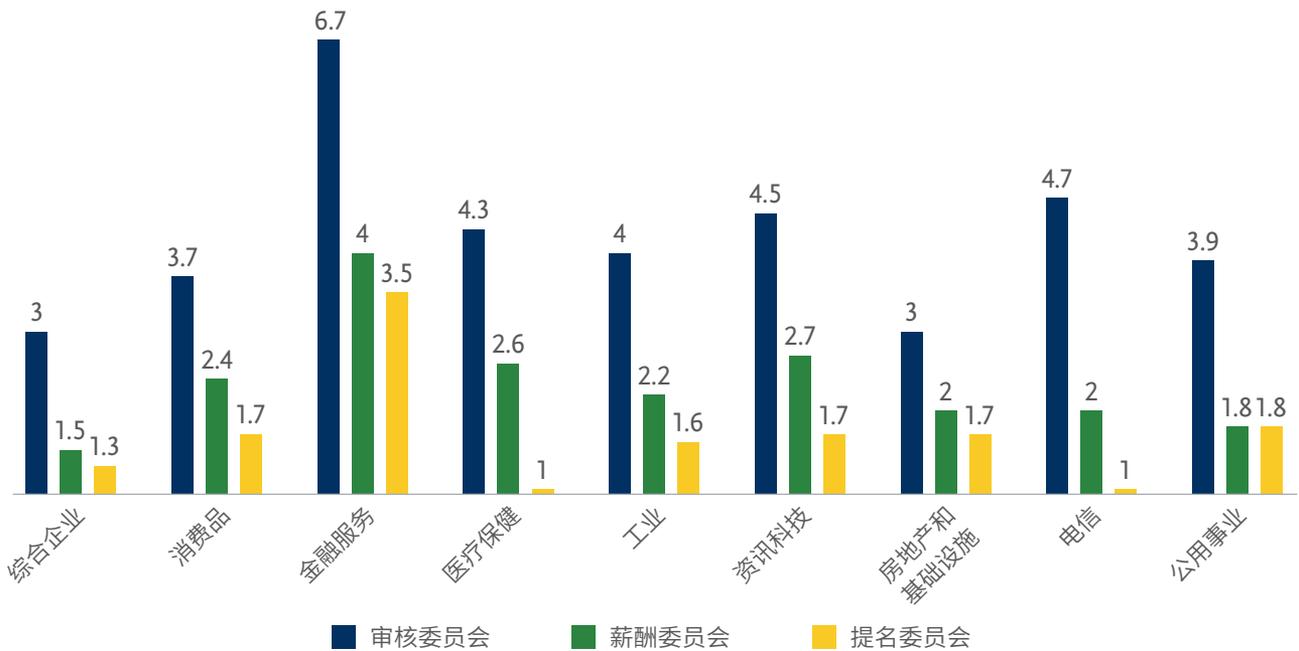
相较于其他股权结构企业，香港公营企业召开的提名委员会次数最多。由于金融服务公司处在高度监管的环境中，它们在2023年召开的董事会和委员会会议多于其他行业，这与我们2021年的研究结果基本一致。

⁷ 10%的HSI成分公司(8家)和10%的HSLI成分公司(12家)将薪酬委员会和提名委员会合二为一。

不同股权结构下的委员会平均开会次数——HSLI 成分公司，2023 年

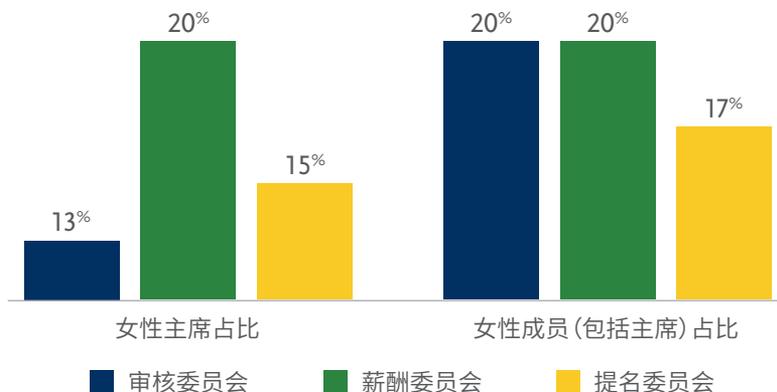
	股权集中企业	混合机构投资者持股企业	香港公营企业	国有企业
审核委员会	3.7	5.6	3	5
薪酬委员会	2	4.3	3.5	2.5
提名委员会	1.5	2.7	4	2.1

各行业的委员会平均开会次数——HSLI 成分公司，2023 年



我们还研究了董事会委员会中的女性代表情况。在 HSLI 成分公司中，有 20% 的薪酬委员会由女性董事担任主席，其次是提名委员会 (15%) 和审核委员会 (13%)。

董事会委员会的女性占比——HSLI 成分公司，2023 年



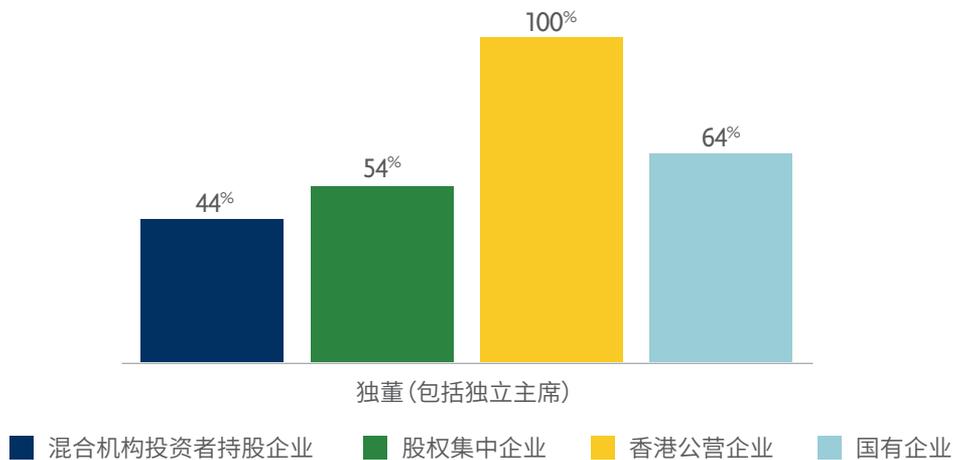
提名委员会及其主席

根据港交所上市规则，自2022年起，所有在香港上市的公司都必须设立提名委员会，以提高企业管治水平，加强董事会独立性。提名委员会必须由董事会主席或独董担任主席。在数据截止日期，除三家在香港第二上市并豁免设立提名委员会的公司外，其他所有HSI和HSLI成分公司的董事会都设立了提名委员会。上述三家企业分别为华住集团、腾讯音乐娱乐集团和携程集团。

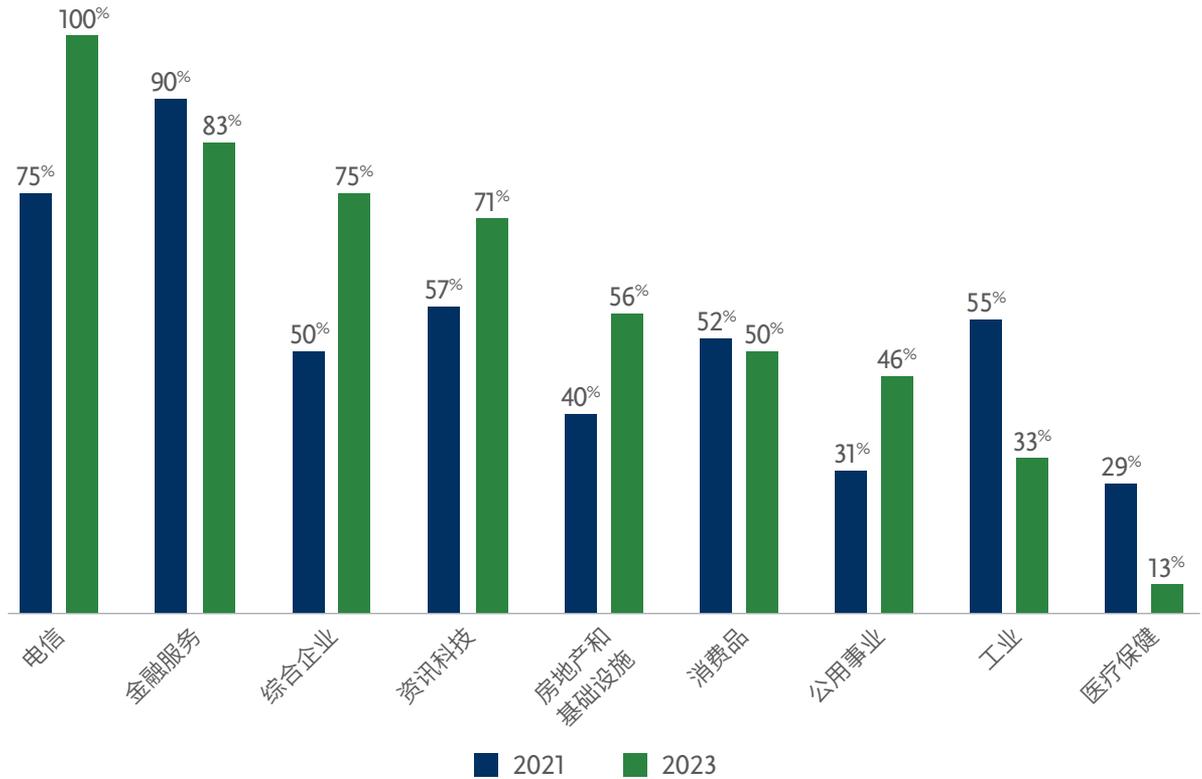
2023年，53%的HSI董事会和56%的HSLI董事会由独董担任提名委员会主席。**有趣的是，64%的国企由独董担任提名委员会主席，而这一比例最低的是混合机构投资者持股企业，为44%。**在行业方面，所有电信行业的董事会均由独董担任提名委员会主席，其次是金融服务公司(83%)，比例最低的是医疗保健公司(13%，此类公司多为股权集中企业)。

根据我们的分析，**由女性担任提名委员会主席的公司，其董事会层面的女性占比较高——有女性主席的，董事会女性占比为29%；无女性主席的，董事会女性占比为17%。**

不同股权结构下，由独董担任提名委员会主席的公司百分比——HSLI成分公司，2023年



各行业中，由独董担任提名委员会主席的公司百分比——HSLI成分公司，2023年



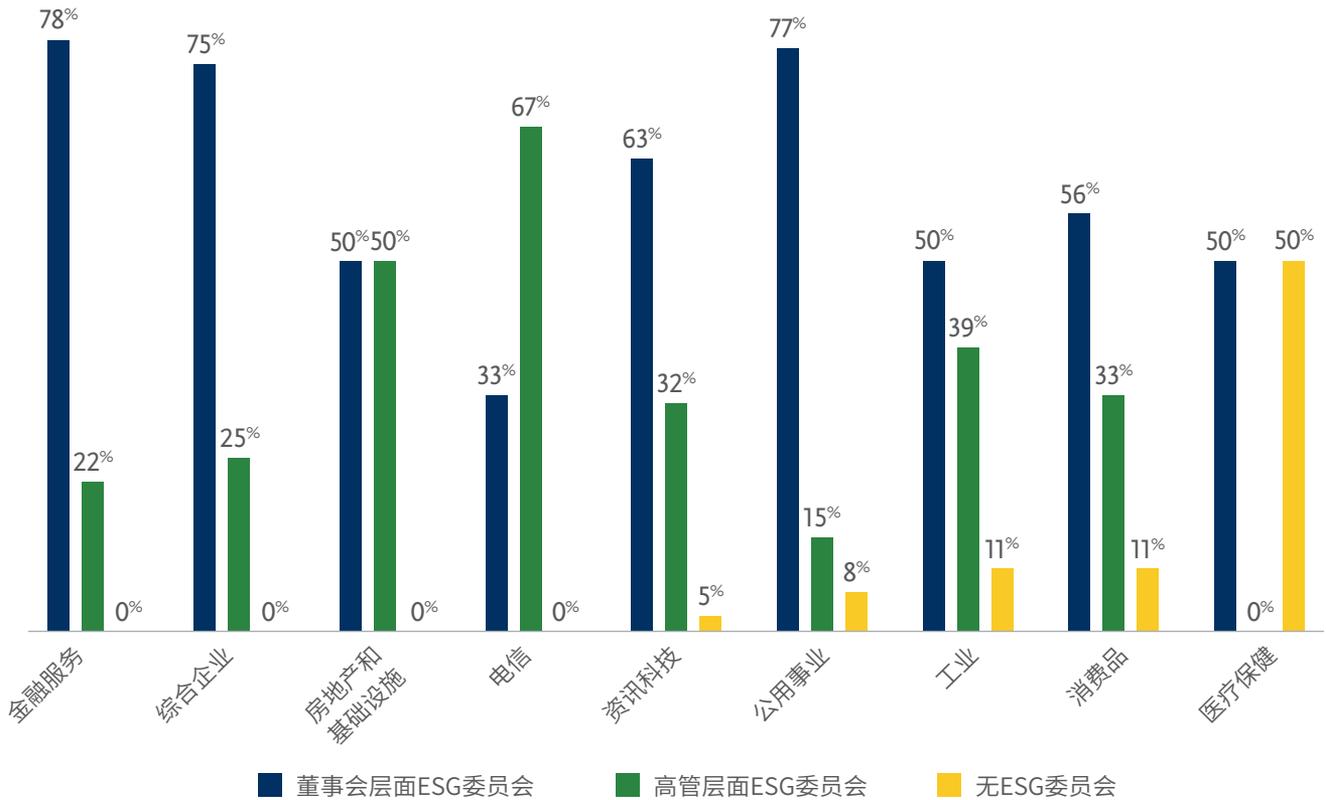
ESG 委员会

将环境、社会及管治 (ESG) 及可持续性理念融入公司的战略框架，可以提高风险管控水平，增加企业长期的韧性和可持续性。遵照港交所的建议，成立一个专门的 ESG 委员会有助于公司执行 ESG 战略，管理目标设定和报告流程，在运营层面确保策略落地执行，并增强与外部相关方的联系。

63% 的 HSI 成分公司在董事会设立了 ESG 委员会，而 30% 的公司高管层设立了 ESG 委员会，这一比例在 2021 年分别为 48% 和 31%。在 HSLI 成分公司中，61% 设有董事会层面的 ESG 委员会，31% 设有高管层面的 ESG 委员会。换言之，超过 90% 的香港董事会设有 ESG 委员会，而新加坡交易所指数 (STI) 公司中只有 13% 设有 ESG 委员会。

2023 年，在 HSLI 成分公司内，所有金融服务、综合企业、房地产与基础设施、电信公司都在董事会层面或高管层面设置了 ESG 委员会。然而，只有 50% 的医疗保健公司设立了董事会或高管层面的委员会。

各行业中，设有 ESG 委员会的公司百分比——HSLI 成分公司，2023 年



董事会评估

尽管并非强制性规定，但港交所建议定期进行董事会绩效评估。此举有助于加强董事的责任，并能提供有价值的反馈，以改善董事会的工作效率，最大程度地发挥其优势，并指出需要进一步提升的方面。

HSI 成分公司参与董事会评估 (包括内部和外部评估) 的比例，已从 2021 年的 28% 大幅增加至 2023 年的 42%；HSLI 成分公司的这一比例也从 20% 增至 37%。虽然港交所建议每三年至少聘请外部顾问进行一次董事会绩效评估，但只有 3% 的 HSI 成分公司和 3% 的 HSLI 成分公司遵循了这一建议。在 2022/2023 财年，仅有香港交易所、领展房地产投资信托基金和渣打集团聘请了外部顾问进行董事会评估。

内部评估与外部评估

	2021年		2023年	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
董事会评估——外部	7%	3%	3%	3%
董事会评估——内部	21%	17%	39%	34%

在世界各地，董事会评估已成为董事会识别改进机会的一项重要活动。通常，董事会评估将考察一系列影响董事会表现的因素，包括组成、文化、流程、董事发展、组织架构、整体效能、讨论质量和战略贡献、董事会与管理层的关系，以及继任计划流程。虽然在港交所规则中，董事会评估被视为一种最佳常规，但中国香港公司进行董事会评估的比例仍然较低，尤其是与新加坡等国家的公司相比。

广泛观点：董事会评估

	中国香港——HSI 成分公司	中国香港——HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
开展评估的董事会比例	42%	37%	-	90%	99%	98%

董事会薪酬

主席

在HSLI董事会中，五位独董主席8的平均总薪酬为579,000美元。与之相比，2021年的平均薪酬为658,000美元，2018年为322,000美元。具体来看，恒生银行的薪酬最低，为260,000美元；而友邦保险最高，达到1,012,000美元。

独立非执行董事

除主席外，HSI董事会中独董的平均总薪酬（包括现金、股份及委员会费用）上涨了3%，达到99,000美元。在宽基指数HSLI成分公司中，薪酬同样略涨4%，也到达99,000美元。

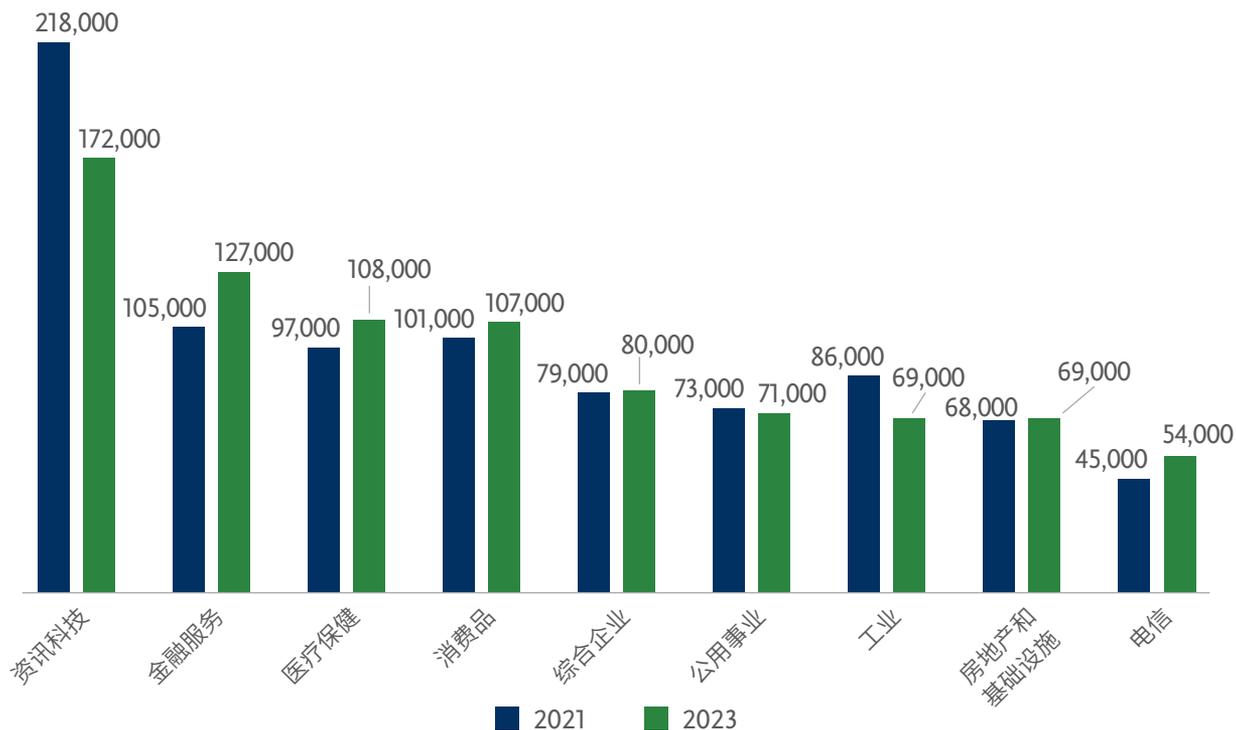
独董的平均总薪酬（美元）

	2015年		2018年		2021年		2023年	
	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司	HSI 成分公司	HSLI 成分公司
独董的平均薪酬	65,000	59,000	96,000	85,000	96,000	95,000	99,000	99,000
独董的最低薪酬	15,000	14,000	7,000	4,000	11,000	11,000	14,000	14,000
独董的最高薪酬	300,000	300,000	558,000	558,000	630,000	630,000	710,000	710,000

分行业来看，资讯科技行业的独董平均薪酬最高，但相较2021年仍下降了21%。通信公司的独董平均薪酬最低。今年，共有14家公司将股份纳入独董的薪酬结构中。尤其值得一提的是百济神州和腾讯控股，其82%的薪酬都是以股份形式发放的。

8 拥有独董主席的公司包括友邦保险、恒生银行、香港交易所、领展房地产投资信托基金和百胜中国。

各行业的独董平均总薪酬——HSLI 成分公司 (美元)



以股份形式向独董发放部分薪酬的公司——HSLI 成分公司

公司名称	大致比例
百济神州	82%
腾讯控股	82%
李宁公司	71%
创科实业	65%
药明生物	62%
美团	61%
京东物流	56%
贝壳控股	54%
协鑫科技控股	36%
领展房地产投资信托基金	28%
新奥能源控股	16%
海丰国际控股	11%
百胜中国	可变
哔哩哔哩	可变

广泛观点：独立董事的总薪酬 (美元)

	中国香港——HSLI 成分公司	中国香港——HSLI 成分公司	日本	新加坡	英国	美国
平均总费用	99,000	99,000	90,000	-	104,000	321,000

2023年提名委员会成员和独立非执行董事调查

ESG和加强科技能力仍然是董事会的首要任务，其中特别强调包括性别在内的多元化提升。

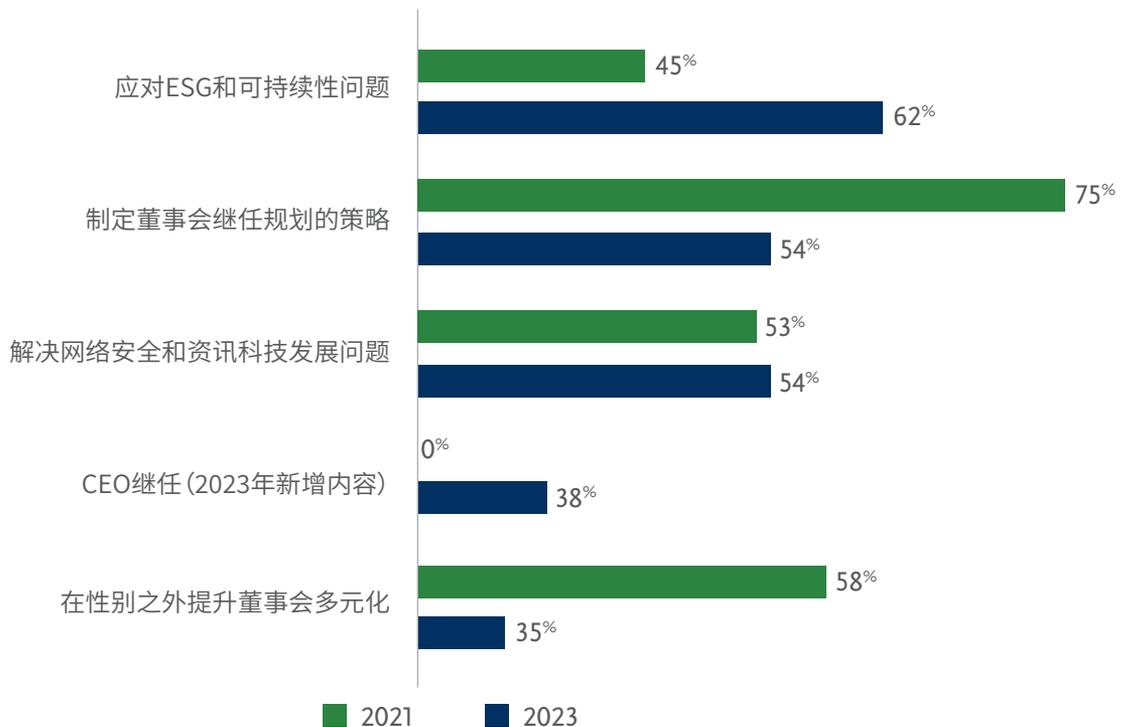
史宾沙作为企业管治的领军企业，长期对全球各地的董事会提名/管治委员会进行深入调研，以获取关于发展趋势和重点议题的第一手信息。在2023年初，我们对约40名来自恒生指数(HSLI)成分公司和海峡时报指数(STI)成分公司的提名委员会成员及独立非执行董事(INED)展开了调查，以了解他们在这个充满不确定性的时期最关心的问题。以下是此次调查的主要内容。



提名委员会的优先事项

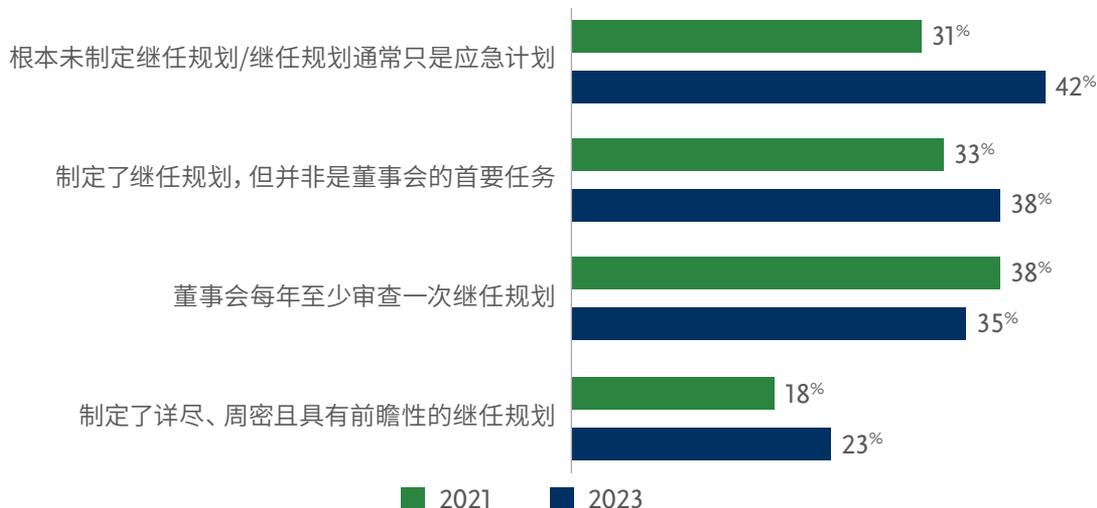
随着环境、社会及管治 (ESG) 的重要性日渐突显，越来越多的董事会开始关注如何将 ESG 目标与指标融入公司的整体战略中，以应对公众对气候和环境风险逐渐增长的关注及不断升级的监管要求。在本次调查中，香港和新加坡的企业提名委员会及独董将 ESG 和可持续性视为首要关注点 (62% 的受访者，高于 2021 年的 45%)，其次是制定董事会继任规划的策略 (54% 的受访者，低于 2021 年的 75%)，以及解决网络安全和资讯科技发展问题 (54% 的受访者，略高于 2021 年的 53%)。CEO 继任是我们今年调查的一项新内容，而在性别之外提升董事会多元化 (35% 的受访者，低于 2021 年的 58%) 也被纳入调查议程中。

未来三年提名委员会的五大优先事项



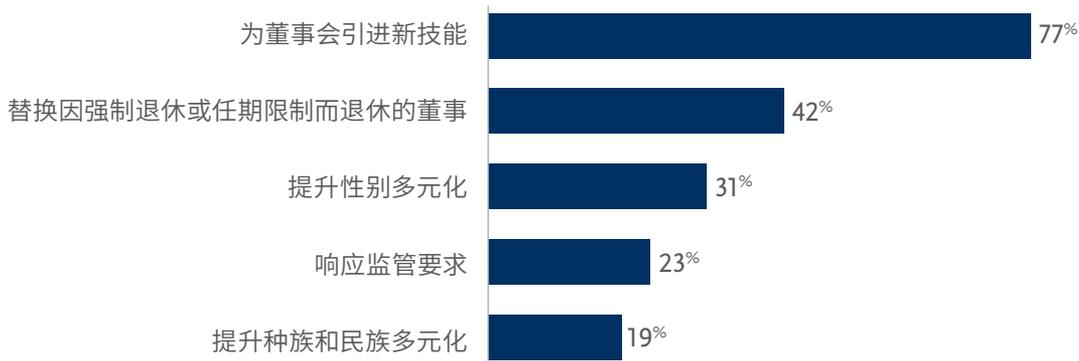
董事会继任

尽管与 2021 年相比，更多的董事会制定了详尽、周密且具有前瞻性的继任规划 (23% 的受访者，高于 2021 年的 18%)，但仍有较多董事指出，他们的董事会根本没有继任规划，即便有，通常也只是一种应急计划 (42% 的受访者，相比两年前的 31% 有所上升)。



董事会逐渐加强对现有成员技能和专长的留意力度,并关注所需的能力。实际上,引进新技能将是未来三年董事会更新换代的主要推动力。鉴于港交所新规要求,所有在香港上市的公司,如果其独立非执行董事任职超过九年,则必须任命新的独立非执行董事,因此,替换因强制退休或任期限制而退休的董事成为了第二大迫切任务。

未来三年董事会更新换代的主要推动力



38%

38%的受访者表示,公司有一名或多名表现不佳的董事。

45%

45%的受访者认为,这些董事应该被替换,因为他们的技能和专长已不再符合当前需求。

75%

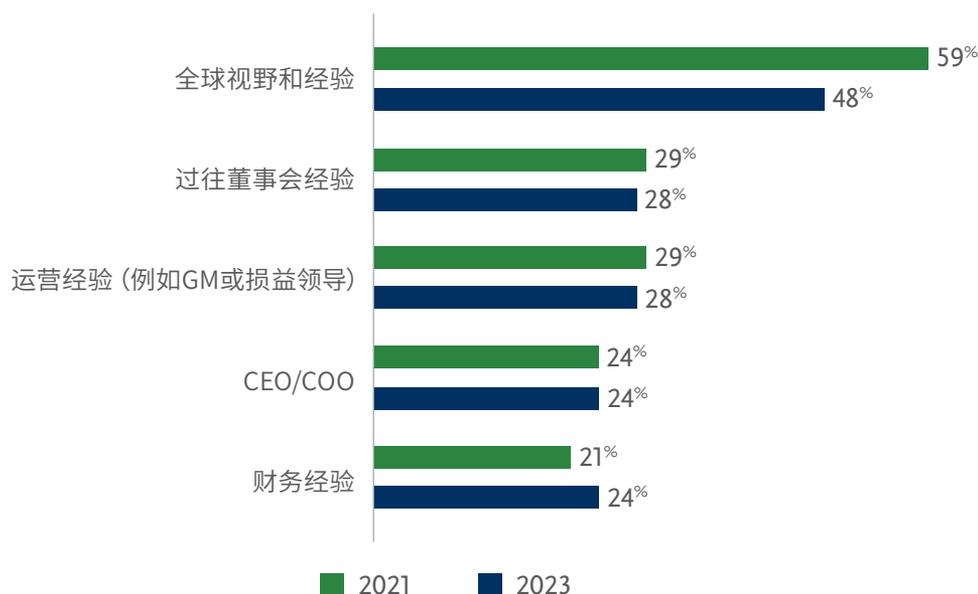
75%的受访者表示,今年没有处理表现不佳的董事。

38%的受访者指出,他们所在公司的董事会中至少有一名董事不再适宜继续担任董事职务,这一比例相较于两年前增加了20个百分点。其中超过半数的受访者认为,这些董事应该被替换,因为他们的技能和专长已不符合董事会的需求。然而,调查发现,表现不佳的董事通常不会被要求离职;更令人意外的是,超过75%的受访者完全没有处理这些表现不佳的董事。

董事会招聘与更新

在当前环境中，充斥着地缘政治紧张、制造业中断、经济衰退等动荡、不确定、复杂和不明朗的因素，因此，**全球视野和经验已成为未来三年董事会招聘时最为看重的特质**。同时，过往的董事会经验、运营背景、CEO/COO经历以及财务经验也是重要的考虑要素。这一点与我们对标普500指数公司提名委员会主席所做的调查结果相吻合。

未来三年董事会招聘时最为看重的五大特质

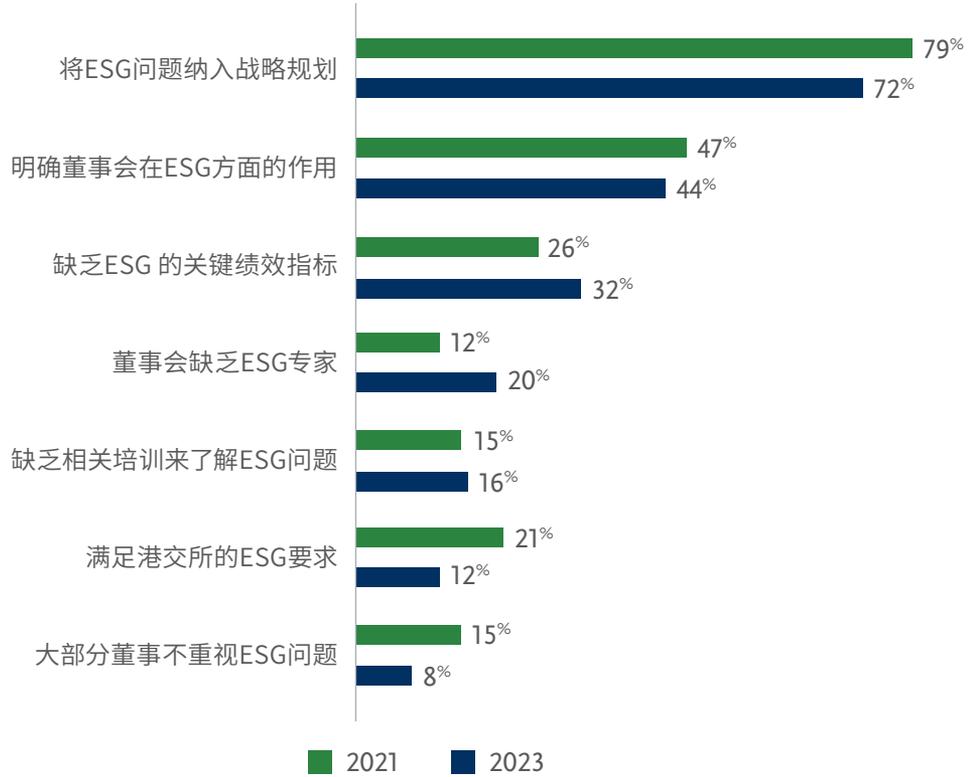


ESG

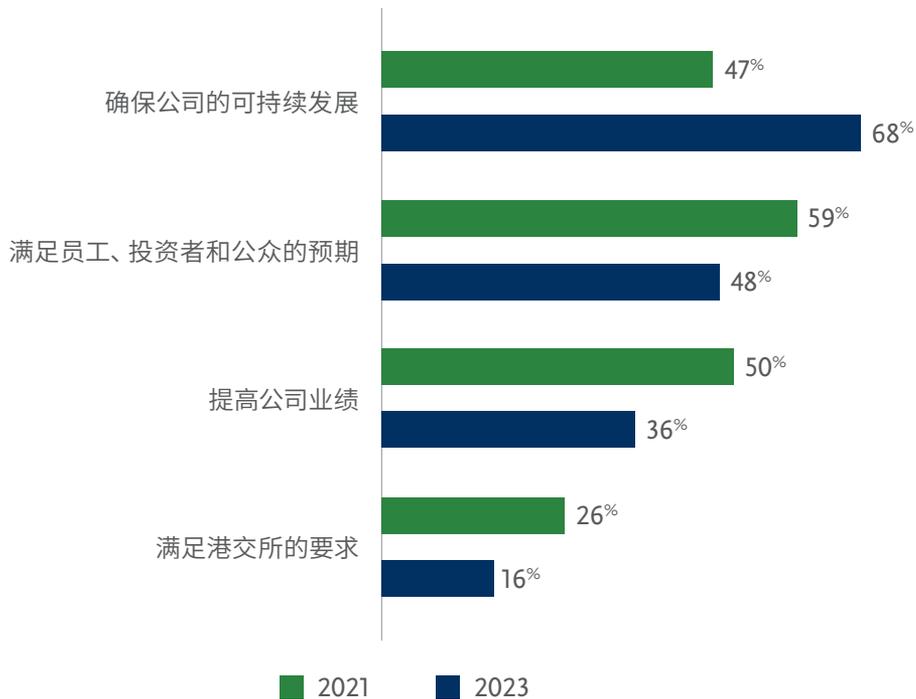
应对ESG和可持续性问题是提名委员会的首要任务。按照规定，自2020年7月1日起的财年开始，所有在香港上市的公司都必须在董事会声明中披露其ESG治理情况，其中包括若干关键要素：董事会对ESG问题的监督方式、董事会的ESG管理策略和方法，以及董事会如何评估公司在实现与ESG相关目标和指标方面的进展，并说明这些目标和指标与公司业务之间的关联。

今年，**如何将ESG问题纳入战略规划，仍然是董事会面临的关键挑战**。在经历了两年的培训和发展后，认为难以满足港交所ESG要求的董事比例已有所下降。我们的调查显示，越来越多的董事意识到关注ESG的正面意义——只有8%的董事表示，他们的大部分董事会成员不重视ESG，这一比例较2021年的15%有显著下降。**我们注意到，越来越多的董事认为公司的长期可持续性是他们关注ESG的主要动机。**

董事会面临的主要 ESG 挑战

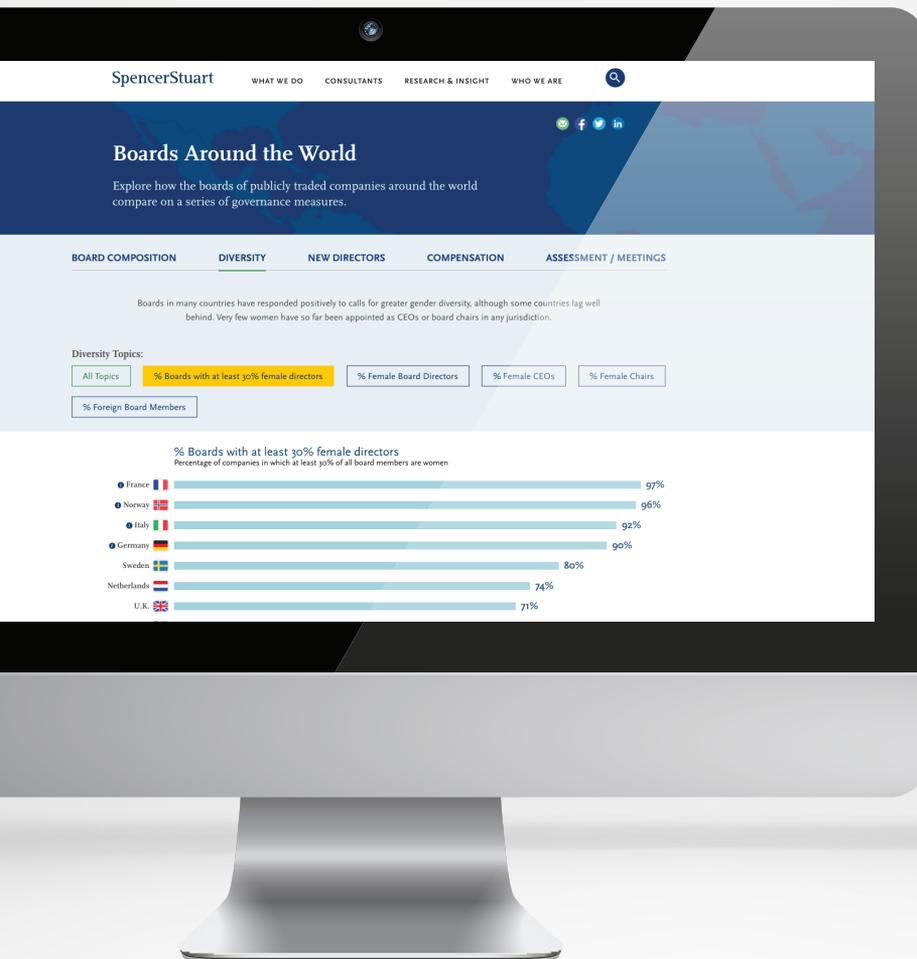


关注 ESG 的主要动机



Boards Around the World

Spencer Stuart publishes Board Indexes covering more than 25 countries around the world. The majority of these Board Indexes are published annually, with a few appearing on alternate years.



We have compiled key data from all these countries into our **Boards Around the World** feature — an interactive data exploration tool.

Compare nationally aggregated data from leading companies from North and South America, Europe and Asia Pacific across a wide range of measures.

Our more detailed International Comparison data set, previously published in printed editions of our Board Indexes, is now available online only.

Visit spencerstuart.com/BATW for more details.



SpencerStuart