

CASE #09

开元教育「董事会僵局」

董事会双方势均力敌，重大决策无法通过，治理陷入瘫痪

09 重组董事会 职业教育

← 返回案例列表

案例摘要

2022—2023年，开元教育董事会内部出现严重对立，双方势均力敌，反复否决对方提案，导致公司重大决策无法通过，治理陷入瘫痪。董事会僵局使开元教育在业务转型的关键窗口期错失机遇，经营进一步恶化。最终在监管介入下，通过董事会重组化解僵局。本案是董事会结构失衡导致治理瘫痪的典型案

例。

案例编号	09
上市公司	开元教育（300338）
僵局双方	董事会内两大对立阵营
争夺期间	2022年—2023年
所属行业	职业教育



陆家嘴共创中心

关键因素

势均力敌，互否提案

一、涉及公司背景

夺权方

董事会阵营A由部分股东联合组成，在董事会中占据约半数席位，主张公司战略调整方向。

防守方

董事会阵营B由原实控人及其支持者组成，占据另一半席位，主张维持现有战略方向。双方互不信任，所有重大提案均被对方否决。

二、控制权争夺时间线

- 2022年初
开元教育董事会改选，形成两大阵营势均力敌格局
- 2022年中
两大阵营在公司战略调整方向上产生严重分歧
- 2022年下半年
双方反复否决对方提案，董事会陷入僵局
- 2023年初
公司多项重大决策无法推进，业务受到严重影响
- 2023年中
监管部门介入，要求公司解决治理僵局
- 2023年下半年
通过董事会重组化解僵局

三、争夺关键节点分析



正是因为陆家嘴共创中心平分董事会席位，任何一方都无法单独通过决议。这种'双峰董事会'结构是形成僵局的制度根源。

互否提案的恶性循环

双方为阻止对方提案通过，纷纷使用否决权。这种相互否决演变为人格化的对立，将董事会变成角力场而非决策机构。

第三方（监管）介入

在僵局无法自行化解的情况下，监管部门介入成为最终解决方式。但这也说明公司的内部治理机制已经完全失效。

四、夺权与防守策略分析

🔥 夺权方策略

- ▶ 坚决反对对方提案，使用否决权阻止通过
- ▶ 争取独立董事支持，形成优势
- ▶ 借助媒体和舆论向对方施压

🛡️ 防守方策略

- ▶ 坚决反对对方提案，使用否决权阻止通过
- ▶ 游说机构投资者，争取外部支持
- ▶ 通过法律途径挑战对方提案的合法性

五、争夺最终结果

❧ 董事会重组化解僵局



红瓦联盟·陆家嘴共创中心

陆家嘴共创中心

六、案例评析

董事会僵局的本质是公司治理结构的'双峰困境'——没有任何一方拥有单独决策权，同时任何一方都可以阻止对方决策。这种结构的形成往往源于股东间的深刻不信任。

独立董事在僵局中应当发挥破解作用，但实际上独立董事往往难以独立——他们通常由大股东或主要股东提名，难以在关键时刻发挥'中立者的投票'作用。

僵局的直接代价是机会成本——当董事会陷入角力，公司战略决策停滞，竞争对手趁机抢占市场，最终损害的是全体股东利益。

七、深度启示与理论分析



理论层：董事会僵局与决策理论

本案触及**董事会决策理论**中关于'僵局困境'的讨论。March和Simon（1958）指出，组织决策需要一定的共识基础。当董事会内部形成两大势均力敌的阵营时，决策变成了政治博弈，而非专业化判断。

从**博弈论**角度，董事会僵局是一个'懦夫博弈'（Chicken Game）：双方都坚持否决对方，最终带来双输结果。但双方都预期对方会先妥协，导致僵局持续。只有当外部冲击（如监管介入、业绩恶化）足够大时，僵局才会被打破。



对上市公司的启示

- **董事会席位分配要避免过度平衡**：理想状态是单一阵营拥有相对稳定但不过半的席位，同时保留独立董事作为中立者。
- **章程中应设置僵局破解机制**：如'僵局超过X次由独立董事指定仲裁人'或'触发僵局时自动引入第三方董事'。
- **大股东之间的沟通机制**：在董事会外建立大股东沟通平台，避免将分歧直接带入董事会会议。



对收购方的启示

- 收购后要快速改组董事会，避免出现势均力敌的二元结构。
- 在收购谈判阶段就要预判：进入董事会后，是否能形成稳定的决策多数？

如果预测将出现僵局，应在收购协议中约定关键席位。

红瓦联盟

红瓦联盟·陆家嘴共创中心

陆家嘴共创中心



法律与治理启示

- **独立董事的真正独立性：** 本案中独立董事未能破解僵局，反映了提名机制的缺陷。是否应改革为中小股东联名提名？
- **监管介入的边界：** 监管部门在何时、以何种方式介入治理结构僵局，需要更明确的规范。
- **僵局的信息披露：** 董事会僵局属于重大治理风险，应及时向市场披露。



普遍借鉴意义

- 董事会不是战场，是决策机构。任何将董事会变成角力场的做法，最终都要由全体股东买单。
- 公司治理设计的核心目标是**决策效率与制衡的平衡**。过度制衡导致僵局，毫无制衡导致独裁，两者都需要避免。
- 僵局破解的机制设计比僵局发生后的应急处理更重要——好的章程应该提前设置'熔断机制'。

该报告由红瓦资讯研究团队基于公开信息整理分析，仅供学习研究参考，不构成投资建议。

[← 返回案例列表](#)

© 2024 红瓦联盟·陆家嘴共创中心 版权所有

www.52sufe.club



下载完整 PDF 版本

离线阅读 · 打印友好 · 完整排版

 下载 PDF