

CASE #05

杉杉股份「继承之争」

郑永刚逝世后，继子与继母争夺400亿帝国控制权

05 新能源材料（锂电池负极/偏光片） 2023年—2024年

[← 返回案例列表](#)

案例摘要

2023年2月，杉杉股份创始人郑永刚突然逝世，未留下明确的接班安排。其子郑驹（与前妻所生）迅速被推举为董事长。但郑永刚遗孀周婷以法定继承人身份主张权利，要求参与公司治理。双方围绕董事长席位和董事会控制权展开博弈，上交所紧急发函要求公司说明情况。最终经过近一年博弈，2024年初周婷接任董事长，郑驹退居副董事长，形成新的权力平衡。这是中国顶级民营企业传承冲突的典型案列。

案例编号	05
上市公司	杉杉股份（600884）
夺权方	周婷（遗孀）
防守方	郑驹（继子，原董事长）
争夺期间	2023年—2024年



陆家嘴共创中心

争夺结果

周婷接任董事长

关键手段

法定继承权+董事会博弈

一、涉及公司背景

夺权方

周婷为郑永刚遗孀，与郑永刚婚后育有子女。在郑永刚逝世后，周婷以法定继承人身份主张其合法权利，认为董事长的任命应当体现全体继承人的意志，而非单方面由董事会决定。

防守方

郑驹是郑永刚与前妻所生之子，在父亲逝世后迅速被董事会推举为董事长，掌控着杉杉股份的实际运营。郑驹方面认为，其长期在公司工作，对业务最为熟悉，由他继任董事长有利于公司稳定经营。

二、控制权争夺时间线

- **2023年2月10日**
杉杉股份创始人郑永刚因病突然逝世，享年65岁
- **2023年3月23日**
杉杉股份召开董事会，选举郑驹为董事长
- **2023年3月24日**
周婷现身公司，公开质疑董事会选举程序的合法性
- **2023年3月26日**
上交所向杉杉股份发出监管工作函，要求就董事长选举合规性做出说明
- **2023年3月28日**
杉杉股份回复上交所：郑驹选举程序合规，但承认周婷的主张需进一步协商
- **2023年4月—11月**
双方通过法律途径和内部协商持续博弈
- **2024年初**



陆家嘴共创中心

三、争夺关键节点分析

郑驹'闪电接任' (2023年3月23日)

郑永刚逝世仅6周后，杉杉股份董事会即召开会议选举郑驹为董事长。这一速度引发了周婷方面的强烈质疑——在公司创始人尸骨未寒之际，家属是否有充分的协商时间？

周婷公开质疑 (2023年3月24日)

周婷次日即到达公司总部，公开质疑董事长选举的合法性。她认为，在遗产继承尚未完成、各方未充分协商的情况下，董事会的选举缺乏正当性基础。这一公开冲突引发市场震动。

上交所监管介入 (2023年3月26日)

上交所在事件发酵仅两天后即发出监管工作函，要求公司说明：董事长选举是否合规、是否已充分协商各方利益、是否会影响公司正常经营。监管的快速介入为事件降温。

最终和解 (2024年初)

经过近一年的博弈，双方达成妥协：周婷出任董事长，获得公司最高管理权；郑驹改任副董事长，保留对核心业务的影响力。这一安排既尊重了法定继承权，也保留了郑驹的经营参与。

四、夺权与防守策略分析

🔥 夺权方策略

- ▶ 在创始人逝世后迅速召开董事会，完成权力交接
- ▶ 利用管理层和董事会的支持基础，建立'既成事实'
- ▶ 维护公司经营稳定，避免市场对管理层真空的担忧
- ▶ 以对业务的熟悉度和控制力作为核心谈判筹码

🛡️ 防守方策略

- ▶ 借助媒体和公众舆论施压，博取公众同情
- ▶ 利用上交所监管介入，为自身诉求增加制度支撑

五、争夺最终结果

❖ 周婷接任董事长，实现权力平衡

2024年初，周婷正式接任杉杉股份董事长，郑驹改任副董事长。公司治理结构进入新的平衡状态。虽然博弈过程给公司带来了一定的不确定性，但最终的和解方案避免了家族内斗进一步升级，杉杉股份的经营逐步回归正轨。本案引发了全社会对企业家传承规划的广泛关注和深入讨论。

六、案例评析

郑永刚的突然离世和缺乏接班安排，是本案最核心的教训。中国第一代民营企业家普遍缺乏系统性传承规划，将公司和家族的未来寄托于‘以后再说’。杉杉案例用惨痛的教训告诉所有企业家：传承规划不是‘以后’的事，而是‘现在’必须做的事。

郑驹的‘闪电接任’在操作层面高效，但在正当性层面失分。周婷的公开反击成功将事件从‘公司治理’层面上升到了‘社会伦理’层面，舆论的天平明显向她倾斜。这提醒继任者——在传承中，程序正义与效率同样重要。

上交所在事件中扮演了关键角色——监管工作函的及时发出，不仅为各方提供了法律和合规框架，也向市场传达了监管层关注股东利益和公司治理的立场。

七、深度启示与理论分析

📊 理论层：家族企业传承的代理成本问题

本案触及**家族企业理论**中关于传承的核心困境。Handler（1994）的家族企业传承模型指出，传承是一个多阶段过程，前一代的退出和后一代的进入需要同步进行。郑永刚的突然离世打破了这一自然节奏，导致权力真空和内部冲突。

红瓦联盟 红瓦联盟·陆家嘴共创中心

陆家嘴共创中心

产业链企业，都因传承冲突受到影响。这提醒我们，家族企业的传承不仅是私事，更是公共治理议题。



对未来收购方/接班人的启示

- **程序正义高于效率**：快速接任虽能稳定经营，但缺乏充分协商的程序会埋下合法性隐患。
- **充分沟通是前提**：在创始人逝世后，与所有法定继承人、核心管理层、主要股东的沟通必不可少。
- **借助外部力量**：引入独立董事、律师事务所、家族办公室等第三方参与，可以提高决策的公信力。



对被收购方/继承人启示

- **提前主张、及时行动**：周婷在关键节点（董事会选举次日）即公开表明立场，抓住了最佳时机。
- **善用舆论与监管**：公开冲突引发监管介入和社会关注，为弱势方增加博弈筹码。
- **以退为进的和解智慧**：最终方案中保留郑驹副董事长职位，既满足周婷诉求也不完全排除郑驹，体现了妥协艺术。



法律与治理启示

- **遗产继承与公司治理的衔接**：目前《公司法》和《继承法》对创始人逝世后公司控制权交接缺乏直接规定，需完善相关制度。
- **上市公司实控人变更的信息披露**：创始人逝世后，如何及时、充分地披露实控人变更信息，保障中小股东知情权。
- **家族信托与管理权分离**：通过家族信托持有股权、职业经理人管理公司的模式可有效隔离继承纷争与公司经营。



普遍借鉴意义

- 中国第一代民营企业家已集体进入传承窗口期。杉杉事件是一个**全社会级别的预警**——传承规划不能再拖。
- 传承规划的核心不是选谁接班，而是**建立一套制度**：包括家族宪章、信托安排、董事会章程修订、高管激励等系统性工程。
- 对投资者而言，在评估上市公司时，应将**传承风险**纳入分析框架，尤其是创始人高度集权的民营企业。

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。

© 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**