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

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
僵局结果	重组董事会
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

董事会席位分配失衡

正是因为两大阵营几乎平分董事会席位，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

在监管部门介入下，开元教育最终通过董事会重组化解了僵局。部分董事辞职，新董事由双方均可接受的候选人担任，形成了新的决策平衡。公司决策效率得以恢复，但业务已经错过窗口期。

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。

最新进展（2026年11月更新）

净资产为负、预重整第八次延期，退市风险警示压力未减（2026年11月2日）

2026年11月2日，上市公司风险警示公告汇总显示，*ST开元（300338.SZ）三季末归母净资产为-1.58亿元，较上年末继续下降；前三季度归母净亏损4666.76万元，退市风险警示压力未减。公司自2024年9月启动预重整程序以来已第八次延期，尚未进入正式重整；原重整投资人深圳嘉道功程股权投资基金虽于2024年11月支付3000万元保证金，但后续预重整进程无实质性进展。

董事会僵局演化为深层次控制权危机的兑现

从董事会僵局、实控人江勇被捕、一致行动协议到期变更为无实控人，到披星戴帽与预重整长期延宕，开元教育的治理危机持续深化。本案印证了此前判断：董事会僵局若不能得到及时化解，往往会演变为更深层次的控制权危机和退市风险；而预重整与重整虽是化解路径，程序延宕本身就在持续消耗公司价值。截至本次更新，公司仍处无实控人、重整悬而未决的状态。

最新进展（2026年9月更新）

补选独董 + 临时股东会（2026年8—9月）

2026年8月25日，ST开元召开第五届董事会第十三次会议，审议补选刘玉枚为独立董事，以补强董事会治理职能。公司将于2026年9月11日召开临时股东会，审议相关议案。在一致行动协议到期、原实控人江勇被捕、公司变更为无实控人状态之后，董事会正通过补选独董、推进预重整等方式试图重建治理秩序。

评价：开元教育从董事会僵局演变为实控人缺位、披星戴帽、预重整延宕，治理危机持续深化。补选独董与召开临时股东会是修复治理的微小但必要的步骤；真正的破局仍取决于重整投资人的实质性推进与退市风险的化解。

最新进展（2026年8月更新）

一致行动协议到期：公司变更为无实际控制人（2026年4月）

2026年4月13日，ST开元原控股股东、实际控制人江勇及其一致行动人江胜、赵君、新余中大瑞泽投资合伙企业（有限合伙）于2020年签署的《一致行动协议》到期终止，各方一致行动关系解除。次日，赵君与中大红泽签署新的《一致行动协议》，合计持股比例仍为6.16%，但未形成单一控制。公司控股股东及实际控制人由江勇变更为无控股股东、无实际控制人状态。这一变化使得本就处于困境中的开元教育治理结构更趋分散。

原实控人被捕：因涉嫌内幕交易、泄露内幕信息罪（2026年4月）

2026年4月24日，ST开元公告，公司收到原控股股东、实际控制人江勇家属提供的《逮捕通知书》，获悉江勇因涉嫌内幕交易、泄露内幕信息罪，经上海市人民检察院第一分院批准，被上海市公安局执行逮捕。公司表示江勇已不在公司担任董事、高管职务，逮捕事项不会对公司日常经营构成重大影响。但市场普遍认为，旧控制人的退场或使公司更好地迎接新控制人，也可能加速预重整进程。

披星戴帽：预重整一再延期

因2025年度经审计的期末净资产为负值，公司股票自2026年4月29日起被实施退市风险警示，股票简称由"ST开元"变更为"*ST开元"。公司自2024年9月开启预重整程序，原本为期三个月的预重整却一再延期，至2026年4月已发布第六次延期公告。虽然2024年11月确定深圳嘉道功程股权投资基金为重整投资人并支付3000万元保证金，但后续预重整进程无实质性进展。

评价：开元教育从董事会僵局演变为实控人被捕、公司无实控人、披星戴帽、预重整停滞，治理危机持续加深。该案说明，董事会僵局若不能得到及时化解，往往会演变为更深层次的控制权危机和退市风险。对投资者而言，预重整和重整虽然是化解危机的路径，但程序延宕本身就会消耗公司价值。

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？
- 如果预判将出现僵局，应在收购前通过协议锁定关键席位。

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'。

本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。