瑞康医药「创始人彻底出局」

创始人从绝对控制到彻底出局，创业者控制权保护的全景警示

案例摘要

瑞康医药由创始人韩旭创立并长期实际控制。但随着公司扩张和多次融资，创始人的持股比例逐步被稀释。2022—2023年，在一系列内部治理博弈后，创始人最终失去对公司的控制权，彻底退出管理层。本案对创业者具有深远的警示意义——如何从制度和心理上做好'失去控制权'的准备，是每个创始人都应思考的问题。

案例编号	12
上市公司	瑞康医药（002589）
出局方	韩旭（创始人）
获胜方	其他股东联合体
争夺期间	2022年—2023年
所属行业	医药流通
争夺结果	创始人彻底出局
关键教训	股权稀释+治理博弈

一、涉及公司背景

夺权方

瑞康医药由韩旭创立，长期担任公司董事长。作为创始人，韩旭对公司的战略和文化有决定性影响。但随着股权稀释和治理结构变化，其控制力逐步下降。

防守方

其他股东联合体由机构投资者和其他股东组成，在公司治理中逐步发挥更大作用。他们认为公司需要新的战略方向和管理团队，推动了控制权变更。

二、控制权争夺时间线

- 2022年前 瑞康医药多次融资，创始人持股比例持续被稀释
- 2022年 公司治理结构发生变化，创始人控制力下降
- 2022年—2023年 内部治理博弈加剧，创始人地位受到挑战
- 2023年 股东大会上，创始人方提名的董事候选人未能全部当选
- 2023年 创始人宣布辞去董事长职务，彻底退出管理层
- 2023年 新董事会接管公司，创始人时代正式结束

三、争夺关键节点分析

股权稀释的长期影响

瑞康医药多次融资导致创始人持股比例持续下降，这是控制权丧失的根本原因。每一次融资都在无形中蚕食控制权基础。

机构投资者的觉醒

随着股权分散，机构投资者在股东大会上的投票权重逐步上升。当它们联合起来，创始人的控制力便荡然无存。

创始人心理与制度准备不足

韩旭在面对控制权丧失时，缺乏充分的心理和制度准备。这也反映了中国创业者普遍缺乏'控制权让渡'的规划和能力。

四、夺权与防守策略分析

夺权方策略

逐步增持，积累超过创始人的表决权

联合机构投资者，形成稳定的投票联盟

在董事会中逐步替换创始人方董事

推动公司战略调整，建立新的治理秩序

防守方策略

在融资过程中未能有效保持控制权比例

缺乏反稀释机制（如AB股、优先表决权）

在面对机构联合时缺乏有效的应对手段

心理上的准备不足，未能及时做出战略调整

五、争夺最终结果

创始人韩旭彻底出局

2023年，瑞康医药创始人韩旭正式辞去董事长职务，彻底退出公司管理层。从创立到出局，瑞康医药的控制权变迁完整地展示了一家创业公司从创始人绝对控制到被资本联合取代的全过程。

六、案例评析

瑞康医药案例对创业者的最大警示是：融资不等于成功，每一次融资都在重新定义控制权结构。创始人需要在融资速度和控制权保护之间找到平衡。

AB股制度（同股不同权）本是创始人保持控制权的有效工具，但瑞康医药在上市时未采用这一制度，为日后的控制权丧失埋下了伏笔。

创业者的'控制权意识'需要前置——在公司创立初期就应通过章程设计、股权架构安排来锁定长期控制权，而非在危机来临后才仓促应对。

最新进展（2026年9月更新）

董事会换届落地：韩旭复任董事长兼总裁（2026年8月）

2026年8月20日，瑞康医药召开第六届董事会第一次会议，完成董事会换届。创始人韩旭重新当选并兼任公司董事长、总裁，标志公司从"创始人彻底出局"的动荡期进入新一轮治理周期。此前的控制权流失与资本博弈，在换届后暂告一段落。

评价：瑞康医药案例的完整弧线——从创始人绝对控制，到被资本联合取代、韩旭出局，再到如今复任董事长兼总裁——揭示了中国创业者与控制权关系的复杂往复。换届落地虽缓解了治理真空，但控制权结构的长期稳定性仍取决于经营基本面的修复。

七、深度启示与理论分析

理论层：创业者控制权保护的制度设计

本案涉及创业者控制权保护的核心命题。在西方成熟市场，AB股制度（同股不同权）是创始人保持控制权的标准工具。但在中国A股市场，这一制度长期未被广泛接受，导致大量创始人随着融资稀释逐步丧失控制权。

从融资契约理论角度，每一轮融资都是一份重新分配控制权的契约。创始人需要在'融资规模'和'控制权保留'之间做出权衡。瑞康医药的案例表明，如果缺乏制度性保护（如AB股、优先表决权），控制权将随着融资逐步流出创始人手中。

从创始人退出理论看，韩旭的出局也反映了中国创业者对'退出'的心理准备不足。在西方，创始人过早退出或被替换被视为正常商业现象；而在中国，这往往被解读为'失败'。这种文化差异影响了创始人的制度设计选择。

对创业者的启示

- 融资前先设计控制权保护机制：AB股、优先表决权、一致行动协议等工具应在融资前就设置好，而不是事后补救。
- 不要为了融资速度牺牲控制权：接受过于稀释的融资条款，短期看是拿到了钱，长期看是失去了公司。
- 心理上要接受'可能失去控制权'：融资越多，外部股东权利越大，这是不可逆转的趋势。创始人需要提前做好心理和制度准备。

对投资者的启示

- 投资创业公司时，应充分披露和讨论控制权安排，避免日后产生分歧。
- 对于已经丧失控制权的创始人，如何设计'荣誉退出'机制（如名誉董事长、顾问角色），既保护创始人尊严，也维护公司稳定。
- 机构投资者应发挥积极作用——不是简单推翻创始人，而是帮助公司建立更专业的治理结构。

法律与治理启示

- A股AB股制度的推广：科创板已允许AB股，但主板的改革仍需推进。瑞康医药（中小板）若能在上市时设置AB股，结局可能完全不同。
- 创始人控制权保护的披露要求：上市公司应定期披露创始人控制权的变化情况，让市场充分了解风险。
- 创始人荣誉退出机制：是否需要建立制度性的创始人荣誉退出安排，避免'被清洗'式的出局？

普遍借鉴意义

- 每个创业者都应问自己：如果有一天我失去控制权，我希望以什么方式、什么时机、什么条件下离开？
- 控制权保护不是'自私'，而是对公司长期稳定负责。创始人突然被清洗出局，往往会引发公司震荡，损害所有股东利益。
- 中国资本市场需要更包容地看待AB股等控制权保护工具，让创始人既能融到资，又能保持对公司的长期影响力。

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。