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

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例。

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
所属行业	新能源材料（锂电池负极/偏光片）
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 双方达成和解方案：周婷接任董事长，郑驹担任副董事长

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

援引法定继承权，主张遗产分割前各方应共同参与治理

公开质疑董事会选举的合法性和正当性

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。

最新进展（2026年11月更新）

家族出局余波：19.54亿借款诉讼开庭（2026年10月）

2026年8月7日，杉杉股份公告，四家云南国资背景企业诉请公司偿还17.78亿元借款本金，叠加利息与逾期违约金后涉案总金额暂计19.54亿元。除企业主体外，原告要求原实控人郑永刚之子郑驹承担连带清偿责任，遗孀周婷及幼子需在继承郑永刚遗产范围内承担清偿责任。

2026年10月9日，该案在云南昆明中院开庭。这意味着杉杉股份的"郑氏时代"虽已于2026年7月随皖维集团入主、周婷与郑驹退出董事会而落幕，但创始家族的债务余波仍在持续发酵——司法程序成为控制权更迭后的新战场。

评价：国资入主化解了治理僵局，却无法一键清除历史债务。杉杉案例进一步说明，家族控制权争夺的代价不仅在股权层面，更在债务与诉讼层面长期显现，创始家族的"出局"并不等于责任的"出清"。

最新进展（2026年8月更新）

董事会换届完成：安徽国资正式接管（2026年7月20日）

2026年7月20日，杉杉股份召开2026年第一次临时股东大会，审议通过董事会换届选举相关议案。至此，历时三年半的郑氏家族控制权纠纷正式画上句号。根据公告，皖维集团通过直接持股及与杉杉集团、朋泽贸易签署的一致行动安排，合计控制公司4.92亿股股份表决权，占公司总股本的21.88%；公司控股股东变更为安徽皖维集团有限责任公司，实际控制人变更为安徽省国资委。

新一届董事会共11名成员，全部由皖维集团提名。7月21日，杉杉股份召开第十二届董事会第一次会议，选举朱胜利为公司董事长。朱胜利现任安徽海螺集团党委副书记、董事、总经理，同时担任海螺水泥副董事长，曾任合肥市副市长、安徽省国资委副主任，兼具政府产业规划与省属国企管理经验。原郑氏家族成员周婷、郑驹全部退出董事会，曾经掌控企业的郑氏家族彻底交出了控制权。

业绩拐点：半年报预增262%-334%

控制权交接恰逢公司业绩拐点。杉杉股份预计2026年上半年实现归母净利润7.5亿元至9亿元，同比增长262%至334%。公司表示，业绩增长主要系核心主业经营业绩同比显著提升，负极材料和偏光片两大业务合计实现净利润预计8.8亿元到9.5亿元。这一方面反映出家政内斗对经营的拖累正在消退，另一方面也表明安徽国资入主后迅速稳定了管理层和经营秩序。

评价：杉杉股份案例从创始人猝逝、家族内斗、债务危机，最终以安徽国资71亿元入主并完成董事会换届而落幕。这一结局既是对郑氏家族内耗的终结，也标志着杉杉从民营家族企业向国有控股混合所有制企业的转型。对资本市场而言，该案再次验证了传承规划缺失的终极代价——即便曾经市值700多亿的帝国，也可能因家族内斗而被迫易主。

最新进展（2026年7月更新）

皖维集团71.56亿入主：郑氏家族时代落幕（2026年2-6月）

杉杉股份的控制权争夺最终以"国资接盘"画上了意外的句号。2026年2月9日，杉杉股份公告：安徽省属国企皖维集团作为核心投资人，以总额不超过71.56亿元的对价入主杉杉股份。具体方案为：斥资约49.87亿元（每股约16.42元）直接收购杉杉股份13.50%股份，同时通过与破产服务信托签署《一致行动协议》，在未来36个月内掌控剩余8.38%股份的表决权，合计控制21.88%表决权。皖维集团承诺所获股份锁定36个月。

这一交易意味着——郑驹和周婷双双出局。2024年初双方达成的"周婷任董事长、郑驹任副董事长"的平衡被彻底打破。杉杉股份的实际控制人将从无实控人状态变更为安徽省国资委。郑永刚37年创建的杉杉帝国，最终被安徽国资"抄了底"。

皖维集团本身是国内PVA（聚乙烯醇）龙头，与杉杉的偏光片业务具有产业链协同可能。此次收购也获得了安徽另一家国资巨头海螺集团50亿元的战略协同资金支持，体现了安徽省国资"组团式并购"的新模式。

2026年6月17日，杉杉股份回复上交所年报问询函，披露了最新经营数据：2025年营收215.87亿元（同比增1.56%），扣非净利润3.73亿元——在经历三年家族内斗后终于扭亏为盈。这组数据或许暗示：国资接盘、终结内斗，可能是杉杉股份最好的结局。

评价：杉杉案例从"家族继承之争"演变为"国资接盘"，剧情反转幅度之大堪称2026年最出人意料的控制权故事。郑永刚若泉下有知，或许既为家族内斗导致帝国旁落而遗憾，也会为国资入主后公司经营逐步回归正轨而略感欣慰。本案给所有中国民营企业家的终极启示是：传承规划不只是"谁来接班"，更是"如何确保接班人不会把家产斗没"。杉杉的结局说明——当家族内部无法达成共识时，外部力量（国资或战略投资者）入主可能是唯一的破局之道。

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。

从不完全合约理论角度，家族企业传承中最核心的合约是缺失的——创始人无法在合同中预先约定自己的逝世时间和继承方案。这种'不完全性'在杉杉案例中集中爆发，表现为继子与继母对'创始人意愿'的不同解读。

从利益相关者理论视角，杉杉案例中的利益相关者远不止家族成员：7万多名员工、数十万中小股东、上下游产业链企业，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。

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。