

那是一场暴雨后，位于上海市松江区某产业园路旁的那条小河仍有一丝浑浊，却已然映出了湛蓝天空。

来开展普法讲座的我，又一次到这个屡屡奔波过的产业园。走过那间熟悉的白色大楼，看着眼前往来不停忙碌的人群，我心中满是暖暖的成就感，思绪也跟着飘回了那段与它一同“挣扎”寻路时光……

以为简单的执行案件 却遭“卡脖子”

2023 年 2 月的一天，年关的慵懒还未完全散去，一起股东资格确认纠纷执行案件的卷宗送到了我手中。

王女士生前是一家公司的创始股东之一，她去世后，其法定继承人——丈夫老齐与女儿小齐将公司起诉至了上海市松江区人民法院，要求自 2020 年王女士去世之日起，共同继承她生前享有的份额为 500 余万元的该公司股权，成为公司股东，并要求确认各自名下股权份额。经过审理，人民法院最终支持了齐家父女的诉请，判决后经二审维持，现已生效，两原告来申请强制执行。

翻开卷宗前，我以为这样的案子很简单。然而，当打开卷宗，瞥到被执行人——某导公司时，我立刻意识到案件难度小不了。某导公司是中国，乃至全球先进的硅片研发、规模化制造企业之一，是攻坚芯片被“卡脖子”问题的重要力量。对于这样的公司，陷入纠纷意味着可能对自身，乃至相关行业发展都会造成影响，背后的矛盾肯定不简单。

果然，当我第一时间走进这家公司了解情况，负责人胡某迎上来，焦急地说：“法官，我们 2022 年已经顺利完成 B 轮融资，5 月底我们就要交 IPO（Initial Public Offering 首次公开募股）所有材料，现在是关键阶段啊！如果到时公司还有执行案件，甚至被强制执行，会极大影响 IPO 进程。公司正在攻关重大项目，万万停不得，您看能不能先暂缓强制执行？”

这个要求，无疑把我推向了十字路口。一边是重大产业攻关，如因诉讼未结而被“卡脖子”，怎能让人不扼腕叹息？但如果暂缓执行，申请执行人的胜诉权益又将如何及时兑现？

执行的脚步绝不能停下，但执行中，善意也必须怀抱！我能不能努力一把，争取双赢、多赢、共赢，既保障申请执行人的胜诉权益，又迅速帮被执行人消除 IPO 进程阻碍，保障辖区良好的科创营商环境呢？

2023 年 5 月底？好吧，脑海中大钟开始倒数。

能打败“不信”的， 唯有真诚！

“暂缓执行措施治标不治本，只有尽快履行才能真正解决问题，现在最重要的是你们双方配合……”

不等我继续谈具体配合内容，胡某打断了我，“法官您有所不知，难度太大了。”胡某讲述了“难处”，

“如果她还活着 会怎么想？”

□ 王晨旭
金杨程
松江区人民法院执行局法官助理
松江区人民法院审判监督庭二级法官
松江区人民法院浦南人民法庭庭长



漫画：沈欢

并且告诉我某导公司和齐家父女还在其他省份的法院打官司。听到这儿我心里咯噔一下，一旦“案生案”，解决难度会呈指数级增长，这还不止一个……

回到院里，我立马拨通了齐家父女的电话，说明公司顾虑，询问是否有和解可能。谁知小齐一听激动起来，还表示“官司打到底吧！”老话说“解铃还须系铃人”。现在双方因股份而矛盾激烈，而股份创造者，唯一与双方都感情深厚的王女士却已去世，空余一堆乱麻般的“死结”，包裹着对彼此厚重的“不信任”。

为打破僵局，尽快破解双方“心结”，我又仔细阅读了判决，会同审判部门召开了联席会议。在梳理了两审情况后，我们意识到目前双方虽然都很强硬，但对股东身份、股东份额及出资其实都能接受。

阻碍双方和解的症结，首先是王女士去世前后公司的一系列阻止继承行为，某种意义上伤害了齐家父女的心，使公司与股东间的合作互信基础大大受损。公司后续历次股改，父女俩也因此未能参与。远在外地的父女二人与他们缺乏沟通，根本不相信公司的说法。

审执部门最终一致认为，从预防后续纠纷、平衡利益、保障科创企业发展角度出发，双方可商讨确定股比计算方式。

而我坚信，能打败“不信”的，唯有真诚。于是，我将诉讼风险及可能后果一一向某导公司释明，建议他们展现诚意，到齐家父女所在地面谈。

同时，我也与齐家父女保持着实时沟通。释明执行进程、对方意见，并将查询来的历次增、减资过程列成表格，向二人简明讲解。“你们也是股东，与大家同舟共济谋发展应该放在考量首位啊。”

在又一次电话长谈后，二人终于同意由胡某带着方案到当地面谈。只一天后我便接到胡某的电话，他表示，双方已经达成了合意。

2023 年 4 月，在双方共同配合下，股权变更登记迅速完成。双方当事人也签收了执行完毕结案通知回执。不承想，才没几天，小齐就来电表示要提起执行异议，撤回现在的股权变更登记，继续按原判决执行。当我要询问原因，对面却“啪”一声挂断了电话。

我才意识到，有时候结案，与矛盾消融还差得远。向某导公司询问后我得知，原来某导公司与齐家父女之间的几个在外地法院审理中的借贷案件也在试图调解，但由于双方差距太大，调解再次陷入僵局，矛盾激化到父女俩连之前已达成和解的执行案件也想一并推翻。

此时已是 5 月初，面对一案衍生出的串案，我决定再努力一把，如果解决一案还不够，那就一揽子解决所有矛盾吧。

一同参观公司 解开心结

经过与小齐的沟通，我意识到这次双方缺乏的，是一个能真正找

到双方利益平衡点的一揽子解决方案。于是，我一方面迅速收集双方其他相关诉讼材料，马不停蹄地联络各案承办法官，沟通案件诉讼进程及双方差距；另一方面，联合审判、执行裁判庭等部门再次召开了联席会议。会上，我们发挥各自业务优势，努力在执行异议案件审理中，为双方找到都能接受的一揽子纠纷解决方案。

又是好几轮的调解、交换方案，我感觉得到，双方都已有了相当大的接受基础。此时，我决定趁齐家父女一次来沪参加执行异议听证时，将调解地点选在某导公司。

这是我第一次见到小齐和老齐本人，多方诉讼奔波带来的疲惫明晃晃写在他们脸上。当他们和胡某一同站在公司招牌下，双方不约而同沉默了，话题终于还是回到了起点——王女士身上。见一旁的胡某和同事们还有些尴尬、犹豫，我适时开口：“胡总，我们等会儿再调解，你先带我们参观参观公司吧。”

就这样，王女士的家人与她昔日的“战友”们终于还是并肩拾级而上，一同参观公司新搬进不久的大楼。走进公司展览馆，追寻着王女士曾共同踏下的前进脚步。

一直观察他们交谈的我，意识到时机差不多了。父女俩希望公司迅速发展的愿望与某导公司一致，或许，王女士走后，“公司”能成为双方间新的纽带和羁绊。于是，等大家走进会议室准备调解，我有意无意地撞撞身旁老齐的肩膀：“老齐啊，你说老王要还活着得多开心啊。公司快速成长，还在完成这么重要的产业突破。”

老齐略作沉吟，有些激动地说：“除了我女儿，今天我好像看到了我爱人另一件平生骄傲的作品。她肯定希望我们跟公司都好好的……法官，我之前也认真研究了你们建议的一揽子纠纷解决方案，还是比较公平的，我们今天就是来同意的！”

一直以来态度最为强硬的小齐也转变态度，挽住父亲哽咽着点了点头。

“只要大家目的一致，就没有调解不成的方案！”我马上示意身旁助理，和解协议做起来。

就这样，经过三个多月的努力，在 IPO 材料提交截止日的前几天，“一揽子”和解方案终于出炉：申请人齐家父女同意执行中确定的股权份额及股权比例，双方之间的其他纠纷也达成了合意，某导公司偿还了欠齐家父女的一千余万元债务，齐家父女也补足了尚未出资的三百余万元出资款。

履行完毕后，老齐和小齐撤回了执行异议申请及所有起诉。一个案子的努力，最终化解了七起纠纷，更为当事人赢回了“老”股东，新朋友。

想起这几个月来的昼夜和奔波、协调，我忍不住畅快地笑了起来。

我们常说“执行工作是实现公平正义的‘最后一公里’”，这“一公里”虽短，却往往艰险崎岖。实现申请人的胜诉权益当然是执行目的，促成当事人案结事了人和却是更高目标，当然，还要服务区域经济发展、国家战略大局。

很庆幸，这个案件中我们以诚意寻诚意，以善意护善意，终得双赢、多赢、共赢。

未来，我们还有更多路要走，更多故事要讲。