

家族企业股权结构的优化设计

家族企业股权结构呈现以下特点：第一，数量上常见为均分式股权，即股份平均分配，比如 50%/50%，33%/33%/33%。第二，结构上，股权由家族成员占有，外部股份很少。第三，意识上，对引入外部股东有排斥心理。第四，由于家族辈分差异、长幼有序，股东的股份有股权而享有的权力并不是完全对等。

股权集中在家庭成员手中，企业家面向社会动员、整合资本与人力资源的意识和手段都比较薄弱，如果薪酬体系、绩效体系也不完善，就难以打造一支由战斗力的队伍。具体来看，有三个表现：第一，难以吸引到有见识、有实操经验、有事业共识的高手来加盟。第二，家族成员与外部经理人配合不顺畅。第三，人员流失率较高，人才队伍没有沉淀。

股权结构不合理的负面影响基本覆盖了企业战略、组织、业绩成长、人才队伍等各方面重大问题。因此，企业家对于股权问题要抓住时机，尽快解决，在后续发展道路上争取轻装上阵，快速奔跑。

股权结构优化是一个系统性工程，要坚固天时地利人和三个要素。达成共识、创造未来是关键。资产盘点，交易模式，居其次。总体来看，股权结构优化要遵循“战略先行、市场导向、结构优化、动态管理”的原则。

具体来讲，有七点思考：

1. 重新制定公司战略，依靠未来 3-5 年战略规划对历史问题和待决策问题达成共识。董事会应当对下列问题反复磋商，寻找最优答案：1) 最适合领导家族企业实现战略目标的领军人物是谁？如果未来五年第一要务是上市，那么，谁能堪比此任就有限考虑大股东人选，董事长人选。2) 制定家族企业接班人计划。包括：接班人筛选系列指标，接班人候选对象赛马计划、接班人培养方案三个部分。3) 设计股东盈利模式。很多家族企业在长达 20 年的创业过程中，由于没有建立定期分红机制，常常是只有投入没有回报。除了房子车子等生活必需品外，大项开支都是向公司借款，并没有定期收益。4) 家族董事会界定向外界释放股权的范围。**外界股权包括了战略投资者、高管团队。**
2. 以快速成长作为对比标准，以做大市值为终极导向。

3. 股权结构优化要有战略思维、产业思维和资本思维。要有动态管理思想。上市前上市后股权结构应该是一个动态管理过程，引入外部股东、股权减持变现、股权质押融资、股权激励等动作要踩对产业周期、资本市场周期的节拍。
4. 主动研究、熟悉、寻找和引入外部战略投资者，并让外部投资者参与公司治理。
5. 在组织设计上打造一个平台型企业，作为企业家动员全社会资本、人才和知识的平台。
- 6.