



راهنمای

تقسیم سهام داینامیک



بهترین شیوهی تقسیم سهام
در استارت‌آپ‌های در حال راه‌اندازی با پول کم

مایک مویر

با مقدمه‌ای از نوام واسرمن

کیارش عباس‌زاده (موسس زودفود)
مهیاری احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی

«آنچه هر فرد در استارت‌آپ و کسب‌وکار باید بداند»

راهنمای تقسیم سهام داینامیک

شیوه عادلانه تقسیم سهام برای شروع کسب‌وکار با سرمایه کم

مایک مویر

کیارش عباس‌زاده (مؤسس زودفود)

مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی

نشر نوین

سرشناسه	:	مویر، مایک. <i>Moyer, Mike</i>
عنوان و نام پدیدآور	:	راهنمای تقسیم سهام دینامیک / نوشته مایک مویر، ترجمه کیارش عباسزاده، مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۱۸ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۱۹-۴
فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Slicing Pie Handbook, 2016
موضوع	:	کارآفرینی، مدیریت مالی استارت‌آپ، سرمایه‌گذاری
رده‌بندی کنگره	:	HD ۶۲/۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۷۷۹۰۶۲



عنوان:	راهنمای تقسیم سهام دینامیک
مؤلف:	مایک مویر
مترجم:	کیارش عباسزاده، مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی
زمان و نوبت چاپ:	اول، ۱۳۹۸
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۱۹-۴
قیمت نسخه pdf:	۲۵,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

مقدمه مترجم.....	۶
مقدمه	۱۵
فصل (۱) آشنایی با روش تقسیم سهام داینامیک	۱۹
فصل (۲) تثبیت کن و بجنگ	۳۹
فصل (۳) اصل تقسیم کیک	۴۳
فصل (۴) چارچوب تخصیص	۵۷
فصل (۵) مشارکت‌های نقدی	۶۵
فصل (۶) مشارکت‌های غیرنقدی	۷۷
فصل (۷) چارچوب بازاریابی	۹۵
فصل (۸) انجماد سهام	۱۰۹
فصل (۹) تهیه سرمایه کیک	۱۱۷
فصل (۱۰) موارد حقوقی	۱۲۵
فصل (۱۱) ارتقا / پیش‌بینی	۱۴۳
فصل (۱۲) ایرادات	۱۵۵
فصل (۱۳) منابع	۱۶۳
فصل (۱۴) تقسیم‌کننده سهام	۱۶۹
پیوست (تغییرات مدل تقسیم سهام اصلی)	۱۸۴
ضمایم و نمونه قراردادهای کاربردی	۱۹۱

در این کتاب چه چیزهایی یاد می‌گیرید؟

- وزن‌دهی آورده‌های هر یک از مؤسسان
- روش عادلانه تقسیم سهام
- ابزار تقسیم سهام
- قراردادهای مرتبط با ثبت توافقات پیرامون سهام بر اساس قوانین ایران
- قرارداد جذب سرمایه بر اساس قوانین ایران
- قرارداد عدم افشا و صیانت از ایده شما بر اساس قوانین ایران

چارچوبی که در این کتاب آموزش داده می‌شود، کمک می‌کند تا هر فرد بر اساس آورده‌هایی که برای شکل‌گیری کسب‌وکار در اختیار تیم (شرکت) قرار می‌دهد، بصورت عادلانه سهم خودش را دریافت نماید. تحقیقات نشان می‌دهند که تقسیم سهام داینامیک، بهترین شیوه برای پیشگیری از چالش‌ها و درگیری‌هایی است که استارت‌آپ‌های رشد یافته با آن مواجه می‌شوند.

این کتاب برای همه افرادی که می‌خواهند در مسیر کارآفرینی قدم بگذارند و استارت‌آپ یا کسب‌وکار خودشان را آغاز کنند، به شدت توصیه می‌شود.

نظرات برخی از خوانندگان کتاب که به صورت مستقیم از سایت آمازون بدون تغییر آورده شده‌است:

ریان: ای کاش این کتاب را ۱۴ سال پیش داشتم!

الکس: خواندن این کتاب باید برای همه افرادی که می‌خواهند وارد حوزه استارت‌آپ شوند، اجباری شود.

مارک: همه استارت‌آپ‌ها باید از این کتاب استفاده کنند!

مشتری آمازون: متمرکزتر و قابل فهم‌تر (نسبت به کتاب قبلی مایک مویر)

جانسون: کتابی فوق‌العاده برای هرکسی که می‌خواهد با پول کم یا بدون سرمایه استارت‌آپش را آغاز کند.



مقدمه مترجم

بیش از یک دهه از عمرم را در فضای استارت‌آپی ایران گذرانده‌ام و این کتاب من را به یاد یکی از کلیدی‌ترین تجارب اجرایی‌ام در حوزه کسب‌وکار می‌اندازد. دقیقاً به همین دلیل است که به آن پرداخته‌ام تا چراغ راه افرادی باشد که می‌خواهند قدم در راه استارت‌آپ و کسب‌وکار بگذارند. این کتاب؛ نسخه راهنما، جدیدتر و کاربردی‌تر کتاب Slicing Pie (تقسیم کیک) است که چند سال پس از آن منتشر شد و بخش‌های جدیدی هم به آن اضافه شده است. به گواه خوانندگان که نظریات آن‌ها در سایت آمازون آمده، خواندن این کتاب از لحاظ درکِ راحت‌تر و کاربردی بودن، به کتاب قبلی مایک مویر ارجحیت دارد. بنابراین با همکارانم این کتاب را برای شما ترجمه کردیم و بخش‌های کاربردی متناسب با شرایط و قوانین ایران شامل قراردادهای حقوقی جذب سرمایه و تقسیم سهام به انتهای کتاب اضافه شد تا بتوانید از آن‌ها بهره بگیرید.

نحوه انتخاب شریک آن قدر مهم است که کارگاه‌های مستقل بسیاری برای آن برگزار کرده‌ام. یادتان باشد انتخاب شریک دست کمی از انتخاب همسر و ازدواج ندارد و لازم است شرکایتان نه‌تنها بتوانند مکمل شما باشند بلکه در اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ کاری، دورنما، ارزش‌ها و تفکر، مشابه شما باشند.

تقسیم سهام به ظاهر ساده‌ترین و در عمل یکی از پیچیده‌ترین کارهایی است که مجبورید درباره آن تصمیم‌گیری کنید. فارغ از این‌که با چه افرادی شراکت می‌کنیم و آن‌ها چقدر معتمد و متعهد هستند، ممکن است در طول زمان شرایط، محدودیت‌ها، امکانات و توانایی‌های شرکا تغییر کند و از این رو تقسیم سهامی که با فرضیات پیشین صورت گرفته است (تقسیم سهام استاتیک)، دیگر نمی‌تواند توافقی عادلانه و راضی‌کننده باشد. در این کتاب، تقسیم سهام به یک پای سیب (کیک) تشبیه شده است که هر شخص، سهم خودش را از آن مطالبه می‌کند. آن‌چه اغلب ما تا به امروز انجام می‌داده‌ایم، تقسیم سهام استاتیک بوده که در یک زمان مشخص و با فرضیات، آمار، اعداد، ارقام و توافقات آن لحظه منعقد شده است و پیش‌بینی و راهکاری برای زمانی که این معیارها و عوامل تغییر می‌کنند، لحاظ نشده است. عمدتاً به دلیل کم‌تجربگی یا مشغله و فشار زیادی که در شروع یک استارت‌آپ با آن مواجهیم، به نتایج تغییر شرایط نمی‌اندیشیم.

زمان راه اندازی زودفود، ۲۳ سال بیشتر نداشتیم؛ تازه از انگلستان فارغ‌التحصیل شده بودم و تمام آن‌چه پس‌انداز خودم بود در یک میلیون تومان پول موجود در حساب کوتاه‌مدت بانک پاسارگاد خلاصه می‌شد. آن روز برای آن‌که بتوانم با پول کم شروع کنم، حقوق پرسنل را پردازم و زودفود را شکل دهم، پرداخت خرد خرد سهام بجای حقوق تنها راه‌حلی بود که به ذهنم می‌رسید. تمام آن یک میلیون و پنجاه هزار تومان آورده من، در حساب، شرکت به‌عنوان ۳۵ درصد از سرمایه ثبتی شرکت بود که طبق قانون می‌بایست به حساب رسمی واریز شود. با این روش توانستم عده‌ای را متقاعد کنم تا در شرکت کار کنند و به مرور سهام بگیرند و مجبور به پرداخت حقوق به عده دیگری بودم. پدرم به‌عنوان رئیس هیأت‌مدیره و عمویم به‌عنوان نایب رئیس هیأت‌مدیره، این مدیرعامل جوان و عضو هیأت‌مدیره را همراهی می‌کردند؛ کسی که اولین کسب‌وکار رسمی خود را در سال ۱۳۸۸، مصمم و قاطع آغاز می‌کرد.

زودفود امروز در سراسر ایران با نام اسنپ‌فود شناخته می‌شود و اغلب مردم حداقل یک بار آن را تجربه کرده‌اند. ممکن است افراد زیادی که امروز در اسنپ‌فود کار می‌کنند، داستان شکل‌گیری زودفود را نشنیده باشند و ندانند چگونه این استارت‌آپ کوچک از اتاق ۱۲ متری پشت بام منزل ما با اندک پولی آغاز شد و تا تبدیل شدن به یک کسب‌وکار سودآور ملی، اوج گرفت. چندین میلیون استفاده‌کننده از خدمات، یک میلیون نصب فعال اپلیکیشن سفارش غذا در پلتفرم‌های مختلف، بیش از ۵ هزار رستوران، صدها میلیارد فروش آنلاین غذا، ایجاد اشتغال به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، ایجاد انگیزه برای شکل‌گیری کسب‌وکارهای اینترنتی مشابه در همین حوزه، کاهش نیاز به کاغذ جهت تبلیغات تراکتی با ایجاد بازار آنلاین تبلیغات و فروش غذا، همکاری با برنامه جهانی غذای سازمان ملل متحد و بسیاری دستاوردهای دیگر محصول فعالیت زودفود (اسنپ‌فود فعلی) است.

اگرچه در حین شکل‌گیری کسب‌وکارها، مؤسسان آن‌ها تحت فشار زیاد به دنبال چاره‌جویی برای حل مسائل پیش‌رویشان می‌باشند اما خیلی اوقات راه‌حل‌های سریع، بهترین راه‌حل‌ها نیستند و موقتا مشکلی را حل می‌کنند و مسائل بزرگ‌تری را در آینده پیش‌روی ما خواهند گذاشت. معتقدم اگر می‌خواهیم فاندربان‌توانمندی باشیم، لازم است یاد بگیریم چه‌طور بین تأمل و عمل، تعادل برقرار کنیم. همان‌قدر که تأمل زیاد می‌تواند ناشی از کمال‌گرایی منفی و ترس از شکست باشد و فرصت‌ها را بسوزاند؛ تعجیل بیش از حد هم می‌تواند ناشی از ناپختگی و تریس از دست دادن فرصت‌ها باشد که باز هم در نهایت ممکن است شانس ما برای ساختن یک کسب‌وکار ماندگار را بر باد دهد.

به وفور در کسب‌وکارهای کوچک و استارت‌آپ‌ها دیده‌ام که حل نکردن و پرداختن به مسائل کوچک اولیه، بعدها بحران‌های بسیار بزرگ و لاینحل را موجب شده است؛ یکی از مهمترین این مسائل، سهم افراد بابت مشارکتشان در

ساختن یک استارت‌آپ است که همان ابتدا باید راجع به آن صحبت و نتیجه‌گیری شود.

این کتاب تقسیم سهام عادلانه را به استارت‌آپ‌هایی که بصورت بوت استرپ (شروع با سرمایه خیلی کم) یا (BLS (Bootstrapped Lean Startup در حال شکل‌گیری هستند، به‌صورت یک چارچوب آموزش می‌دهد. برای این‌که مطالب این کتاب از لحاظ اجرایی و حقوقی بتواند کارآیی لازم را داشته‌باشد، در انتهای کتاب، تیم حقوقی دکتر فرهاد بیات معرفی و پیشنهاد می‌شود.

در کسب‌وکار دو نگاه مکمل وجود دارد که یکی از آن‌ها MBV یا نگاه مبتنی بر بازار و دیگری RBV یا نگاه مبتنی بر منابع است. اولی نگاه برون سازمانی و دومی نگاه درون‌سازمانی دارد. برای شروع هر استارت‌آپ و کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین مواردی که باید لحاظ شود، منابع ارزشمندان برای شروع است؛ منابعی چون تخصص، تجربه، زمان، پول، ارتباطات، مجوز فعالیت، فضای کار و غیره. بر اساس همین منابع و آورده‌ها است که مایک مویر تقسیم سهام داینامیک را پی‌ریزی کرده و چارچوبی برای تقسیم عادلانه سهام ارائه داده است. پس از خواندن این کتاب، برای موفقیت در استراتژی کسب‌وکاران و همین‌طور توفیق در حوزه بازاریابی و فروش، نیاز دارید راجع به دو رویکرد بالا بیشتر بدانید.

می‌خواهم تشکر کنم از آقای نوید افراز که با حضورش به تیم ما غنا بخشید و وب‌سایت ایرانی تقسیم سهام داینامیک www.Slicingpie.ir به همت بلند ایشان، امروز می‌تواند شما را برای یادگیری و پیاده‌سازی این متدولوژی ارزشمند یاری رساند.

با هر کتابی که می‌خوانیم، با نویسنده زندگی می‌کنیم و انگار به اندازه عمر همه این نویسنده‌ها، زندگی را تجربه کرده‌ایم. این کتاب را بخوانید و یک کسب‌وکار بزرگ را بنیان بگذارید و من را هم با اخبار خوش، از لذت سهمی که در موفقیت

شما داشته‌ام، بهره‌مند سازید. همه ما آفریده شده‌ایم تا خودمان باشیم؛ کارآفرین، کارفرما، کارمند یا فریلنسر فرقی نمی‌کند، مهم این است که چیزی با ارزش بسازید و خلق کنید.

با احترام
کیارش عباس زاده^۱
تابستان ۱۳۹۸



¹ www.abbaszadeh.org

موفقیت‌ها و هم‌چنین سؤالاتان را برایم ایمیل کنید: consult@abbaszadeh.org

تقدیم به بزرگان زندگی‌ام،

مادرم، مربی زندگی‌ام،

پدرم، مربی کسب‌وکارم،

برادرم، حامی همیشگی‌ام،

و مادر بزرگم، بانوی دوست داشتنی‌ام

که آغازگر مسیر علم در اولین سال تأسیس دانشگاه تهران بوده است.

- کیارش عباس‌زاده

کیک ما از اعداد زیر برای تقسیم سهم استفاده می‌کند:

	ضریب غیر نقدی
	ضریب نقدی
%	حق و حقوق از ایده
%	کمیسیون فروش
%	حق ناشی از پیدا کردن سرمایه‌گذار
ماه %	حفاظت از کارمندان وفادار
پول نقد غیر نقد سهم	وسیله و خودروی شخصی

اصل اولیه تقسیم کردن کیک

% سهم هر نفر از حاصل کار = % سهم هر نفر از ریسک

تعهد نویسنده

اگر بعد از مطالعه این کتاب احساس کردید که توصیه‌های خوبی در بر ندارد،
حاضرم پول‌تان را برگردانم و بابت اتلاف وقت‌تان هم عذرخواهی کنم:

Mike@SlicingPie.com

سلب مسئولیت

اگر چیزی در این کتاب به توصیه حقوقی شبیه بود، درواقع یک توصیه حقوقی
نیست.

اگر چیزی به توصیه مالی شبیه بود، درواقع یک توصیه مالی نیست.

من نه وکیلیم و نه حسابدار، و نه حتی یک مشاور مالی دارای تأییدیه و رتبه.

بلکه فقط فردی هستم که می‌خواهم شما و اعضای تیمتان، چیزی را به دست
آورید که لیاقتش را دارید. نه بیشتر و نه کم‌تر.

مقدمه

«قرارداد را نبند!» این واکنش من بود زمانی که در سال ۲۰۰۸ محاسبات مربوط به تقسیم سهام با توماس هلمن را دیدم. به شخصه مشکلاتی را در راه‌اندازی تیم‌ها احساس کرده بودم اما الان مدارک و مستنداتی از هزاران استارت‌آپ آمریکایی در دست دارم: متداول‌ترین راه تقسیم سهام در یک شرکت، در واقع خطرناک‌ترین راه ممکن است.

به صورت دقیق‌تر، متوجه شدیم که ۷۳ درصد از استارت‌آپ‌ها در ماه اول، سهام خود را تقسیم می‌کنند و منجر به بروز عدم قطعیت زیادی در مجموعه، استراتژی‌ها و مدل کسب‌وکار خود، نقش‌ها و حد مسئولیت افراد می‌شوند. اکثر تیم‌ها زمان اندکی را صرف مذاکره در خصوص سهم می‌کنند با این هدف که از مذاکرات تنش‌زای مربوط به تقسیم سهام اجتناب کنند. در نتیجه سهام را به صورت کاملاً ثابت و استاتیک تقسیم می‌کنند؛ که در واقع هرگونه امکانی برای به تعادل رسیدن را نیز از بین می‌برد.

به تیم‌هایی که با این شیوه سهام را تقسیم می‌کنند، اصطلاح «قرارداد بستن سریع» را نسبت می‌دهم. تحلیل‌های ما نشان داده است که چنین تیم‌هایی با خطای واضح و شدید مالی بعد از اولین سرمایه‌گذاری مواجه می‌شوند. این خطا با فرض ثابت ماندن همه‌چیز، در کاهش توانمندی‌ها یا ارزش‌گذاری ضعیف خود را نشان می‌دهد. البته این‌ها مشکلات مالی هستند، تنش‌های ساختاری متعددی نیز از چنین تقسیم‌بندی غلط سهامی ایجاد خواهد شد که مشکلات بزرگ‌تری در پی خواهد داشت.

اگر در ابتدای مسیر راه‌اندازی یک کسب‌وکار هستید و شریک شما، خواهان یک قرارداد سریع است، شاید بهتر باشد از شر او خلاص شوید تا بتوانید ببینید چه چیزی در عمل مهم است. فشارها را تحمل نکنید. حتی وقتی یک استارت‌آپ ایده خوبی دارد، می‌تواند با چنین تصمیم‌هایی کاملاً متوقف شود. البته استارت‌آپ‌هایی هم وجود دارند که با وجود تقسیم سهام استاتیک موفق شدند، مثل Zipcar با مدیرعاملی رایین چیس یا فیسبوک با مدیریت مارک زاکربرگ و شراکت او با ادوارد ساورین. البته اولی باعث خشم مدیرعامل و دومی باعث بروز دعاوی حقوقی متعددی بین شرکا شد.

در مقابل هر استارت‌آپی که از فاجعه تقسیم استاتیک سهام جان سالم به‌در می‌برد، تعداد بی‌شماری به همین دلیل شکست می‌خورند. در واقع نحوه تقسیم سهام، مهم‌ترین تصمیمی است که شرکا با آن مواجه خواهند شد. مطمئن شوید که تصمیم شما برای تقسیم استاتیک سهام، شانس‌تان را برای موفقیت (و نه شکست) بالاتر خواهد برد. به انتظارات فضایی همکاران خود به‌عنوان یک کارآفرین توجه نکنید، حداقل در روزهای اول. طبیعتاً تمام تجارب ناموفق مثل رایین و مارک، زمانی سهام را تقسیم کرده بودند که قرار نبود با مشکل بزرگی مواجه شوند.

مؤسسان چگونه می‌توانند از خشم و عصبانیت، تنش‌های مخرب و مشکلات حقوقی که با تقسیم نامناسب سهم اتفاق می‌افتد جلوگیری کنند؟ رایین چیس به سختی متوجه شد که باید چیزی اصیل‌تر و خالص‌تر از سهم را تقسیم کند، چیزی که در تمام عدم قطعیت‌ها، ثابت‌قدم باقی بماند و بتواند عواقب خود را نیز تحت تأثیر قرار دهد. شاید خالص‌ترین راه ممکن این است که سرمایه مصرف شده را به جای سهم تقسیم کنند. در آمریکا، معمولاً سرمایه مصرف شده مبتنی بر زمانی است که افراد تخصیص می‌دهند، اما ۱۰ درصد تیم‌ها ترجیح می‌دهند از سرمایه مبتنی بر نقشه راه و مرحله عطف استفاده کنند. در چنین حالتی باید

مراحل عطف بسیار مشخص و شفافی با دیدگاه کاملاً صحیح درون تیم ایجاد شود. استفاده از چنین روشی در مقایسه با سهام ثابت، پیشرفت قابل توجهی به حساب می‌آید. در بسیاری از مواقع، زمان صرف شده، نماینده ضعیفی از کارهای انجام‌شده در یک استارت‌آپ، و ملاک ضعیفی برای تقسیم سهام بین افراد است.

در طول چهار سال گذشته، من تاثیر شگرف مایک مویر را روی توسعه روش‌های تقسیم دینامیک دیده‌ام. پس از سال‌ها آزمودن، مسیر و روشی برای تقسیم سهام پیشنهاد داده که مشکلات مربوط به دعاوی سهام‌داران را کاهش می‌دهد و چارچوب مشخصی را برای به کارگرفتن آن ارائه می‌نماید. علاوه بر این ابزاری در اختیارتان می‌گذارد که از مدل او به راحتی استفاده کنید.

لطفا توجه داشته باشید که با چه مخاطراتی مواجه خواهید شد، ابتدا مکالمه جدی را با شرکای خود در خصوص این مخاطرات داشته باشید، سپس روش مایک را هم ببینید و شاهد باشید که چگونه در نقاط حساس و کلیدی کسب‌وکارتان به شما کمک خواهد کرد.

دکتر نوام واسرمن

Founding Director, Founder Central initiative

دانشگاه کالیفرنیا جنوبی

نویسنده کتاب The Founder's Dilemmas

فصل ۱

آشنایی با روش «تقسیم سهام داینامیک»^۱

هدف من در زندگی، این است که اطمینان حاصل کنم هر کارفرما و شرکتش به جایگاهی که شایسته‌اش است، دست می‌یابد.

در عصری زندگی می‌کنیم که از کارآفرینان و شرکای جدید شرکت‌ها سوءاستفاده می‌شود، و ما چندان به این موضوع توجه نمی‌کنیم. تقسیم ناعادلانه حقوق صاحبان سهام به یک قانون تبدیل شده است و تنها در شرایطی خاص رخ نمی‌دهد. رعایت عدالت به ندرت اتفاق می‌افتد. در واقع همه می‌خواهند منصف باشند، ولی در عمل این موضوع را رعایت نمی‌کنند. شیوه «تقسیم سهام داینامیک» مدل منصفانه‌ای است که به افراد اجازه می‌دهد نیت رعایت انصاف را با عمل همراه کنند.

قبل از این‌که به سراغ اصل مطلب برویم، قصد دارم یک دید کلی از شیوه تقسیم سهام داینامیک ارائه کنم. با وجود این که نمی‌توان یک تعریف ساده و عامه‌پسند از آن ارائه کرد، زمانی که به‌طور نسبی از این مفهوم سر در بیاورید، استفاده از آن برایتان ملموس خواهد شد. باید بدانید که عقل سلیم انسان، معایبی نیز دارد؛ البته ممکن است که تاکنون نیز با این مشکلات مواجه شده باشید، به

^۱. نام این فصل در کتاب اصلی (slicing pie) است که برای سهولت خوانندگان و روانی ترجمه، به‌عنوان تقسیم سهام داینامیک ترجمه شده است.

خصوصاً اگر در راهبرد عادلانه خود ضرری را تجربه کرده باشید. هنگامی که خواندن این کتاب را تمام کنید دقیقاً می‌دانید که چگونه انصاف را در شراکت رعایت کنید.

تقسیم سهام داینامیک، فرایند ساده‌ای برای پیاده کردن تسهیم عادلانه به روشی پویا و در عین حال اساسی است. این مدل عادلانه‌ترین روش شراکت را برای شرکت‌های تازه‌تأسیس ارائه می‌کند. این مدل به‌خصوص برای کسب‌وکارهای خودراه‌انداز^۱، تجارت‌هایی که در ابتدا سوددهی ندارند و افرادی که برای اولین بار سرمایه‌گذاری می‌کنند، طراحی شده است.

این مدل بین‌المللی، مناسب برای همه و خودانطباق‌دهنده است. به‌طوری‌که در صورت ایجاد تغییرات، عدالت را حفظ می‌کند. استارت‌آپ‌ها دائماً تغییر می‌کنند. افراد مختلف به شرکت اضافه شده یا از آن جدا می‌شوند. استراتژی‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. منابع مالی (در صورت وجود) خرج شده و به مرور، افراد بیشتر از قبل در موفقیت شرکت سهیم می‌شوند. تنها چیزی که در مورد هر استارت‌آپی ثابت است، تغییرات آن است.

قاعده انصاف در استارت‌آپ

«انصاف در استارت‌آپ» حق سهمی از سود شرکت را به صاحب شرکت می‌دهد. این سهم می‌تواند مقداری از سود آتی یا درآمد حاصل از فروش باشد.

تقسیم سهام داینامیک مبتنی بر یک اصل ساده است: **سهم هر فردی از سود برابر است با میزانی که آن فرد برای رسیدن به سود، ریسک کرده است.**

زمانی که یک فرد در استارت‌آپی مشارکت می‌کند و برای مشارکت خود پولی دریافت نمی‌کند، در واقع با مشارکتش در حال ریسک کردن است. به این امید که در آینده به پاداشی دست یابد، در حالی که زمان و میزان پاداش‌های آتی مشخص

۱. به انگلیسی (Bootstrapped) راه‌اندازی کسب‌وکار بدون سرمایه یا با حداقل سرمایه کم

نیست. در نتیجه اندازه شراکت در ریسک، مشخص و برابر با ارزش منصفانه شراکت در بازار خواهد بود.

از آنجا که غیرممکن است بدانیم چه زمانی پاداش در انتظار شرکا است یا حتی اصلاً پاداشی در کار خواهد بود یا نه، هیچ‌گاه نمی‌توانیم بدانیم برای دست یافتن به پاداش چقدر باید ریسک کنیم. در واقع هر شراکتی شرط‌بندی روی آینده است و هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند که این شرط‌بندی چه زمانی تمام می‌شود.

کارت‌بازی

تصور کنید در حال ورق‌بازی هستید. شما و هم تیمی‌تان نمی‌دانید که آیا می‌توانید برنده شوید یا نه. یا این‌که چقدر می‌توانید ببرید. به بیان دیگر، آینده پیش‌بینی‌ناپذیر است. تنها چیزی که می‌توانید در مورد آن مطمئن باشید این است که آن‌چه به اشتراک گذاشته‌اید، ممکن است کاملاً از دست برود!

اگر سود به دست آورید و میزان سرمایه‌گذاری‌تان یکسان باشد، آن را به صورت ۵۰-۵۰ تقسیم می‌کنید؛ اما اگر مثلاً دوبرابر شریکتان شرط ببندید، آیا تقسیم ۵۰-۵۰ هم‌چنان عادلانه است؟ احتمالاً نه. بلکه ۷۵ درصد آن‌چه برده‌اید برای شماست، زیرا ۷۵ درصد ریسک برای شما بوده است. این در واقع ماهیت شیوه تقسیم سهام داینامیک است.

اگر حساب مبلغی که افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند را داشته باشید، می‌توانید دقیقاً حساب کنید که سهم هرکس چقدر است. به همین سادگی!

یک مدل پویا

تقسیم سهام داینامیک شیوه‌ای پویا است، زیرا در گذر زمان تغییر می‌کند. به این دلیل که روزانه با تصمیم‌گیری‌های فوری، مخارج متفاوت، امکانات، منابع و

ملزومات مواجه می‌شوید. توجه و نگهداری تمام این حساب‌ها نیاز به مقداری انضباط دارد، حال آن‌که سودهای آتی آن بسیار زیاد خواهد بود.

هنگامی که از شیوه تقسیم سهام دینامیک استفاده می‌کنید هرکسی از جمله خود شما، آن‌چه که استحقاقش را دارد، به دست می‌آورد. درست از لحظه‌ی شروع کار در چنین شرکتی، در حال افزودن به سهمتان از «سهام» هستید. خواسته‌های شما به صورت کاملاً هم‌راستا با دیگران قرار خواهد گرفت، بنابراین اگر تیم و کسب‌وکارتان را دوست دارید، می‌توانید آسوده باشید و اطمینان داشته باشید که به پول، وقت و سایر مشارکت‌های شما به صورت کاملاً عادلانه رسیدگی خواهد شد. اگر تیم را دوست ندارید، می‌توانید مشارکت را ترک کنید و آن‌وقت قوانین حذف (که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است) وارد عمل شده و هم‌چنان همه راضی هستند.

روشی جدید برای تقسیم عادلانه

تقسیم سهام دینامیک، روشی جدید برای تفکر عادلانه در مورد شراکت است. این روش، شیوه‌های قدیمی تفکر درباره تقسیم عادلانه را به چالش می‌کشد، زیرا در استارت‌آپ‌ها روش‌های سنتی کارایی ندارند. افراد تلاش می‌کنند مدل‌ها را به کار ببرند، اما هیچ‌گاه به نتیجه‌ای منصفانه نمی‌رسند. دلایل زیر نشان می‌دهد که چرا روش‌های سنتی کارایی ندارند:

مشکل «تقسیم مقرر شده»

به صورت سنتی، شرکت‌ها از روش پیش‌فرض مقرر یا ایستا استفاده می‌کنند. در روش سنتی، سود شراکت به هریک از شرکا براساس میزان همکاری احتمالی‌شان در آینده تقسیم می‌شود. این کار مثل این است که حقوق سالانه فردی در روز اول کاری به وی پرداخت شود، فقط به این دلیل که به رئیسش قول داده که سخت کار کند! ممکن است به نظرتان ساده‌لوحانه باشد، ولی این اتفاقی

است که دائماً رخ می‌دهد؛ زیرا بسیاری از کارفرمایان تصور می‌کنند که می‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند. در واقع اگر چنین تصویری نداشتند، احتمالاً به هیچ‌وجه اعتماد به نفس کافی برای تأسیس شرکت و کسب‌وکار را نمی‌یافتند. خوش‌بینی و اعتماد به نفس مهم بوده، اما به هیچ‌کس توان آینده‌نگری را نمی‌دهند.

بنابراین مؤسسان با خواسته‌های صحیح وارد این روش تقسیم سهام می‌شوند و بر اساس پیش‌بینی‌هایشان بر اساس معادله زیر عمل می‌کنند:

$$\text{سهم شما} = \frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{ارزش کل}}$$

حل این معادله آسان است، اما به شرطی که کارفرمایان عدد واقعی را بدانند. مثلاً اگر شما ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان سرمایه‌گذاری کنید و کل مبلغ سرمایه‌گذاری شده ۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان باشد، سهم شما ۱۰ درصد خواهد بود.

به نظر عادلانه است، زیرا همان مقداری را دریافت می‌کنید که در تناسب با مشارکت‌تان است. اما مشکل این‌جاست که در بیشتر موارد مقدار اصلی اعتبار (ارزش کلی) مشخص نیست و کارفرمایان سعی می‌کنند با پیش‌بینی، تخمین یا حدس به آن برسند.

مؤسسان باید مقدار ارزش مشارکت هر فرد را پیش‌بینی نمایند (مقدار سودرسانی به شرکت) و همچنین باید میزان سود آتی شرکت را نیز پیش‌بینی کنند (که احتمالاً در ابتدا صفر است). واضح است که پاسخ به این دو سؤال، برخاسته از تصوراتی است که در حقیقت هیچ ارزشی ندارند و ناکارآمد تلقی می‌شوند.

در بهترین حالت، این پاسخ‌ها فقط حدس و گمانند و در بدترین حالت، خیالات و رؤیایپردازی‌هایی صرف در مورد آینده! غیرممکن است که بتوان تقسیم

سهام ثابت و از پیش تعیین شده‌ای ایجاد کرد که منصفانه باشد. حتی اگر شدنی هم باشد، روشی که امروز درست به نظر می‌آید، احتمالاً فردا اشتباه خواهد بود، زیرا استارت‌آپ‌ها به صورت روزانه تغییر می‌کنند. تقسیم سهام، بحثی بسیار پیچیده و چالشی است و به همین دلیل اکثر مؤسسان، یا کلاً از آن خودداری می‌کنند یا درصدها را به صورت مساوی در نظر می‌گیرند.

تمام تقسیمات پویا هستند

دیر یا زود همه‌ی تقسیم سهام‌ها، باید بازتنظیم شوند. در روش‌های قدیمی، تقسیم سهام به درستی تنظیم نمی‌شد. این نحوه تنظیم کردن باعث ایجاد درگیری آتی بین اعضای تیم می‌شود و هر کاری منجر به یک درگیری دیگر در آینده می‌شود. من این مدل را «تثبیت کن و بجنگ^۱» می‌نامم.

چه چیزی ممکن است تغییر کند

شاید از خود بپرسید که چه چیزی ممکن است تغییر کند تا باعث چنین درگیری‌هایی شود. جواب این است: همه چیز. تمام آن چیزی که تصور می‌کنید شما و شرکایتان در قبال زمان، سرمایه، امکانات و... انجام می‌دهید با زمانی که شرکت واقعا شروع به کار می‌کند، متفاوت خواهد بود. زمانی که تغییر رخ می‌دهد، با یکی از این دو احتمال مواجه خواهید شد:

واقعیت احتمالی نخست این است که سهم شما کم‌تر از آن چیزی است که مستحقش هستید.

$$\frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{ارزش کل}} > \text{سهم شما}$$

¹ Fix and Fight

اگر چنین چیزی رخ بدهد احتمالاً راضی نخواهید بود. اگر کم‌تر از استحقاقتان، سهم داشته باشید، به این معناست که فرد یا افرادی هستند که بیشتر از حق خود سهم گرفته‌اند و به ضرر شما تمام شده است. ناراحت‌کننده است. ممکن است حتی تلاش کنید تا افرادی را که بیش از حقتان سهم گرفته‌اند بیابید و با قدرت وکلای گران‌قیمت (اگر توان مالی‌اش را داشته باشید) مقداری از حق خود را بازگردانید. این اتفاق خیلی از اوقات رخ می‌دهد (مثل شبکه‌های اجتماعی).^۱

حتی اگر از پیش، این قرار را بپذیرید، باز هم عادلانه نیست. تنها دلیلی که افراد ممکن است چنین چیزی را بپذیرند این است که راه دیگر یا اطلاعات دقیقی ندارند. این داستان در بسیاری از موقعیت‌ها صادق است. بسیاری از افراد عادت کرده‌اند که از روی استیصال یا بی‌توجهی، از دیگران استفاده (بخوانید سوءاستفاده!) کنند.

اگر شما هم گرفتار چنین قضایایی شده باشید (همان‌طور که خیلی از ما دچار شده‌ایم)، احتمالاً تلاش می‌کنید که دفعات بعد با حواس جمع، خود را از مهلکه نجات دهید. هر قدر درد تحمیل شده سخت‌تر باشد، تلاش برای دور کردن خودتان از مهلکه بیشتر خواهد شد، حتی اگر به این معنا باشد که دیگری در این موقعیت باید بازنده باشد. این ما را به واقعیت دوم که باز هم منصفانه نیست، می‌رساند:

$$\frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{ارزش کل}} < \text{سهم شما}$$

در این مورد بیشتر از آنچه حقتان است، دارید. در بسیاری از موارد هرچه پول، دانش یا قدرت یک طرف بر دیگری برتری داشته باشد، باعث افزایش سهم وی به ضرر طرف دیگر می‌شود.

¹ The Social Network

اگر با این حقیقت که فرد دیگر کم‌تر از حقش دارد، مشکلی نداشته باشید، این وضع ممکن است شما را راضی کند. امیدوارم که چنین فردی نباشید. اگر هستید، پس روش تقسیم سهام دینامیک برای شما مناسب نیست و نباید در شرکتی که با این روش اداره می‌شود، شراکت کنید. تعداد بی‌شماری فرصت برای شما وجود دارد تا از دیگران سوءاستفاده کنید. می‌دانم که ممکن است این حرف کمی تند باشد، ولی فکر نمی‌کنم درست باشد که از دیگران سوءاستفاده کنید.

من طرفدار عادل بودن هستم. معتقدم هر فرد تنها باید به اندازه حق خودش سود ببرد؛ نه بیشتر و نه کم‌تر. دوست ندارم با افرادی کار کنم که می‌خواهند از من یا دیگران سوءاستفاده کنند و خودم هم نمی‌خواهم از دیگران سوءاستفاده کنم. می‌خواهم به افرادی که به من در راه ترقی کمک می‌کنند، پاداش دهم.

با توجه به دورنمای کنونی سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، عادل بودن کمی سخت است. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که افراد گاهی بدون آن‌که خودشان بدانند در حال سوءاستفاده از دیگران هستند.

ممکن است با عدل و شفافیت راحت نباشید. مشکلی نیست، ولی دیگران را وادار به استفاده از روش دیگری نکنید. خودتان فاصله بگیرید.

چاله تمساح

از آن‌جا که با ایجاد تغییرات حاصل از مدل تقسیم سهام دینامیک، شرایط عوض می‌شود، گروهی که در روش قبلی، کم‌تر از حقشان دریافت کرده‌اند، تمساح‌های کوچک‌تر (>) و گروهی که بیشتر دریافت کرده‌اند، تمساح‌های بزرگ‌تر (<) می‌شوند. تمساح‌های کوچک‌تر ناراضی شده و اقدام به مذاکره می‌کنند. این اتفاقات باعث مسمومیت فضای شرکت و ایجاد جدال می‌شود. من این را مذاکرات چاله تمساح می‌نامم.



تمساح‌های بزرگ‌تر



تمساح‌های کوچک‌تر

در هر تقسیم سهام از پیش معین شده، هر مذاکره‌ای در واقع چاله تمساح است؛ زیرا دیر یا زود چیزی تغییر خواهد کرد و عدالت از میان می‌رود.

زمانی که چاله تمساح را به کار می‌گیریم؛ آن را با ترس و عدم اطمینان به دیگری و همچنین حس شدید صیانت از خود انجام می‌دهیم. قابل توجه است که؛ این‌ها مصالح مناسب برای ساخت کسب‌وکاری موفق نیستند.

هرگاه اتفاقی می‌افتد مؤسسان باید به عقب و به چاله تمساح برگردند تا دوباره مذاکره کنند. تغییر همیشگی است، پس این فرایند، جدال همیشگی. این جدال روزانه تکرار شده و در نهایت باعث ضعف روابط کاری می‌شود. واقعا کابوس است! تلاش‌های ما برای جلوگیری از افتادن در چاله تمساح، گران تمام می‌شوند و غالبا اصل مشکلمان را تشدید می‌کنند.

تمساح‌ها را خارج کنید

اگر می‌خواهید یک محیط کاری مملو از اطمینان، انصاف و همکاری ایجاد کنید که همه با انگیزه باشند، باید تمساح‌ها را از معادله خارج کنید.

تقسیم سهام دینامیک یک راه‌حل است؛ راه‌حلی جامع. روشی برای اجرای تقسیم سهام منصفانه و پویا.

تقسیم سهام دینامیک دو جزء اصلی دارد:

- (۱) تخصیص چارچوبی که مشخص کند؛ هرکسی باید چقدر سهم بگیرد.
- (۲) چارچوبی جایگزین برای مواقعی که یک فرد شرکت را ترک می‌کند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، این مدل پویاست. یعنی در طول زمان تغییر می‌کند تا عادلانه بماند. این بخش گاهی باعث اضطراب افراد می‌شود، اما با من همراه باشید تا در نهایت مفهوم آن را درک کنید. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از مدلی پویا بهره می‌برند بهتر از آن‌هایی هستند که از مدلی ثابت استفاده می‌کنند (همان‌طور که نوام واسرمن^۱ در مقدمه این کتاب به آن اشاره کرده‌است). بعضی گمان می‌کنند که مدل ثابت، اطمینان بیشتری به شرکا می‌بخشد. بله؛ تنها اطمینانی دارید این است که نهایتاً به درون چاله تمساح خواهید افتاد!

محاسبه سرمایه‌ها

برای استفاده از مدل تقسیم سهام داینامیک، باید بتوانید ارزش منصفانه و عقلانی بازار را مشخص کنید. این کار بسیار آسان‌تر از پیش‌بینی آینده است.

برای مثال بیایید فرض کنیم که شما یک برنامه‌نویس مجرب با تعداد زیادی پروژه موفق هستید. ارزش زمان شما بسیار بیشتر از زمان یک برنامه‌نویس مبتدی تازه فارغ‌التحصیل شده‌است که هیچ تجربه جدی ندارد. هرکدام از شما می‌تواند در بازار آزاد، مقدار حقوقی متناسب با مهارت و تجربه‌اش به دست آورد.

میزان حقوق عادلانه شما براساس میزان مشارکت‌تان در جهت سوددهی شرکت، مطابق با تفاوت‌های موجود در مهارت‌ها، تحصیلات و تجربه است. در صورت برابری تمامی فاکتورها، اگر مهارت شما بالاتر باشد، به صورت منطقی درآمد بیشتری را درخواست می‌کنید. بدیهی است کاری که یک برنامه‌نویس

1. Noam Wasserman

مغرب در چند ساعت انجام می‌دهد، ممکن است برای یک تازه‌کار هفته‌ها یا ماه‌ها زمان ببرد.

تطبیق

دو نوع مشارکت وجود دارد؛ مشارکت نقدی و غیرنقدی. مشارکت نقدی، پول فرد را مصرف می‌کند، در حالی که مشارکت غیرنقدی با پول فرد سروکار ندارد. مثلاً زمان، مشارکت غیرنقدی و پول خرج کردن، مشارکت نقدی است.

در بیشتر موارد پول ذخیره‌کردن سخت‌تر از پول درآوردن است. اگر فردی سالیانه ۱۰۰،۰۰۰،۰۰۰ تومان دریافتی داشته‌باشد، نمی‌تواند تمام این مقدار را ذخیره کند. کارفرما؛ مالیات کارفرما و کارمند؛ مالیات کارمندی را پرداخت می‌کند. نهایتاً وقتی افراد چیزی می‌خرند، مالیات خرید یا مالیات ارزش افزوده را می‌پردازند که قدرت خرید با پول را به مقدار قابل توجهی پایین می‌آورد. بنابراین کسی که در حال مشارکت با پولش است، بیش از آن کسی که بدون پول مشارکت می‌کند، در حال ریسک کردن است.

تقسیم سهام دینامیک، برای مشارکت‌کننده نقدی و غیرنقدی، ضریب‌هایی (یا به عبارت دیگر نرمال‌سازهایی) را در نظر گرفته‌است. در مورد این ضریب‌ها در همین کتاب توضیح خواهیم‌داد. اکنون به‌عنوان یک روش تطبیقی به آن نگاه کنید.

هر چیزی ارزش منصفانه بازار را دارد

در ادامه کتاب، توصیف محاسبه ارزش منصفانه بازار برای هرگونه مشارکت، از پول گرفته تا زمان، تجهیزات، منابع و... آورده شده‌است. هدف، محاسبه مخارج فرصت‌های ایجاد شده و نیازهای شرکت است.

مشخص کردن میزان ارزش منصفانه بازار معمولاً کاری ساده است، اما گاهی ظرافت‌های خاصی دارد. مثلاً ارزش منصفانه وانت کارنکرده بستگی به این دارد که این وانت از تولیدکننده خریداری شده باشد یا این که مدت زیادی در پارکینگ خانه پارک بوده باشد. در این مثال ارزش منصفانه اساساً همان پول خرج شده است، در حالی که در موارد آتی ارتباط بیشتری با ارزش فروش مجدد دارد.

فرمول تقسیم سهام داینامیک

اگر ارزش منصفانه از پیش تطابق یافته (که محاسبه آسانی دارد) را با ارزش آینده (که محاسبه‌اش غیرممکن است) عوض کنیم، برای محاسبه‌مان جایگزین عالی خواهیم داشت:

$$\frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{ارزش کل}} = \text{سهام شما}$$

تبدیل می‌شود به

$$\frac{\text{ارزش تنظیم شده منصفانه همکاری شما}}{\text{ارزش تنظیم شده منصفانه کل}} = \text{سهام شما}$$

در این کتاب و هم‌چنین در وبسایت slicingpie.com از اصطلاح «قطعات» استفاده می‌کنم. قطعه (قطعه‌ای از کیک) در واقع یک واحد خیالی به نمایندگی از ارزش منصفانه بازار در یک شراکت پرریسک است. قطعه، نه معادل سهم است و نه ارزشی حقیقی دارد. تنها به ما کمک می‌کند که درصدی صحیح را اندازه‌گیری کنیم. فرمول تقسیم سهام داینامیک بدین‌گونه است:

$$\frac{\text{قطعات شما}}{\text{همه قطعات}} = \text{سهام شما}$$

بیاپید یک مثال خیالی را در نظر بگیریم که اعضای آن در پول، زمان، روابط، ایده‌ها و باقی منابع مشارکت می‌کنند. به منظور ساده‌سازی فرض می‌کنیم که هریک از این مشارکت‌ها به یک قطعه تبدیل شده‌اند (S). دو شریک داریم نروین و آنسون. در ربع^۱ اول هر دو S۱۰۰ سرمایه‌گذاری می‌کنند (که می‌تواند ترکیبی از پول، زمان و... باشد).

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
نروین	S۱۰۰				S۱۰۰	۵۰%
آنسون	S۱۰۰				S۱۰۰	۵۰%

S۲۰۰

منطقی است که هرکدام صاحب نیمی از این کسب‌وکار هستند و از آن‌جایی که واحد همکاری‌هایشان تبدیل به قطعات شده‌است، بنابراین ارزش شراکت هر دویشان برابر است، باوجود این‌که احتمالاً در این هنگام شرکت هیچ ارزشی ندارد (چرا که به تازگی شروع به کار کرده‌است). در ربع بعدی آنسون S۱۰۰ دیگر سرمایه‌گذاری می‌کند، در حالی که نروین هیچ سرمایه‌ای نمی‌گذارد، شاید به این دلیل که مشغول شغل روزمره‌اش بوده‌است. این اتفاقی است که در صورت تقسیم سود به حالت ثابت ۵۰-۵۰ روی می‌دهد:

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنسون	S۱۰۰	S۱۰۰			S۲۰۰	۵۰%
نروین	S۱۰۰	S۰			S۱۰۰	۵۰%

S۳۰۰

در مدل تقسیم ثابت، آنسون هیچ انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری و مشارکت اضافی نخواهد داشت؛ زیرا تقسیم در هر صورت ۵۰-۵۰ باقی می‌ماند. این منصفانه

^۱ در اصطلاح منظور چهار قسمت کیک یا پای سیب است که هر قسمت آن یک ربع می‌شود.

نیست؛ زیرا انسون و نروین باید به چاله تمساح رفته و دوباره درخصوص نحوه تقسیم سود، مذاکره کنند. در مدل تقسیم سهام داینامیک، درصد سود شرکا این‌گونه است.

این منصفانه بوده و هردو نفر راضی‌اند. شاید کسی اعتراض کند که سرمایه‌گذاری اولیه ریسک بیشتری دارد، ولی اندازه‌گیری ریسک در استارت‌آپ مانند اندازه‌گیری ارزش در آینده غیرممکن است.

حال اگر در دومین ربع، مشتری اصلی شرکت، تصمیم به قطع همکاری بگیرد، چه می‌شود؟ این بدین معناست که مرحله بعدی سرمایه‌گذاری با ریسکی بیشتر از مرحله قبل بوده است. بنابراین انسون محتاط‌تر از نروین عمل می‌کند:

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنسون	\$100	\$100	\$0		\$200	۴۰%
نروین	\$100	\$0	\$200		\$300	۶۰%
					\$500	

در مدل پویا، هر شریک هم‌چنان مقدار سهم صحیحی خواهد داشت. ارزش نهایی شرکت هم‌چنان نامعلوم است. تنها چیزی که مشخص شده، مقداری است که هرکس نسبت به دیگری سرمایه‌گذاری کرده است. انسون با این‌که سهم کم‌تری دارد، راضی است. چرا که می‌داند بدون سرمایه‌گذاری نروین شرکت احتمالاً شکست می‌خورد. در نهایت در آخرین ربع هیچ‌یک سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ زیرا شرکت فروش ۱,۰۰۰,۰۰۰ دلاری داشته است.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنسون	\$100	\$100	\$0	\$0	\$200	۴۰%
نروین	\$100	\$0	\$200	\$0	\$300	۶۰%
					\$500	

نروین \$۶۰۰,۰۰۰ و انسون \$۴۰۰,۰۰۰ دریافت می‌کند. این دقیقا همان مقداری است که هریک باید داشته‌باشند. هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌توانست پیش‌بینی کند که در مدت کم‌تر از یک سال یک‌میلیون دلار فروش داشته‌باشند ولی هرکدام از آن‌ها، همان مقدار که برای پیشرفت شرکت لازم بود، سرمایه‌گذاری کرده‌است. این مدل همیشه در تعادل قرار دارد.

در بیشتر موارد، افراد پیش از آغاز تلاش می‌کنند تا مشخص نمایند به چه مقدار پول، زمان و منابع نیاز دارند. سپس تلاش می‌کنند تا درآمدهای آتی را مشخص کنند و پس از آن تقسیم مقرر شده‌ای را تعیین می‌کنند. واقعا کابوس است! بدون استفاده از تقسیم سهام داینامیک، آن‌ها درون چاله تمساح افتاده و مجبور به جدال می‌شوند. قطعا هیچ‌کس دوست ندارد که در این چاله بیفتد!

در مدل تقسیم سهام داینامیک با پول، زمان یا منابع دیگر سرمایه‌گذاری انجام می‌شود و در هر زمانی آن‌ها می‌توانند مطمئن باشند آن‌چه را که نسبت به دیگران حقشان است، دارند.

خداحافظی کردن!

یکی از مخرب‌ترین اتفاقات برای هر استارت‌آپی در مراحل اولیه، خروج یکی از اعضای تیم است. این موقعیت هم بار احساسی سختی دارد و هم ممکن است که به دلیل از دست‌دادن یکی از استعدادهای تیم نیاز به جایگزینی باشد. در این مواقع است که بحث تقسیم عادلانه پیش آمده و تمساح‌ها، سرهای زشتشان را بالا می‌آورند.

مدل تقسیم سهام داینامیک برای چنین شرایطی طراحی شده‌است که؛ هم برای کارمند و هم شرکت نیاز به برقراری عدالت وجود دارد.

هر فرد ممکن است در یکی از چهار موقعیت زیر شرکت را ترک بگوید:

- (۱) فسخ با دلیل
- (۲) فسخ بدون دلیل
- (۳) استعفا با دلیل مناسب
- (۴) استعفا بدون دلیل

در بعضی از موارد، مثل فسخ با دلیل شرکت در تنگنا قرار گرفته و باید تلاش کند تا کارمندی را جایگزین کند و زمان از دست رفته را جبران نماید. در مواردی شبیه این، کارمند بار این خروج را تحمل می‌کند که در واقع مانعی در برابر کم‌کاری است. اما در مواردی چون استعفا با دلیل مناسب، کارمند با نیت مناسب عمل می‌کند، اما شرکت مرتکب کارهایی می‌شود که در شرایط کارمند تأثیر منفی می‌گذارد. در این شرایط، شرکت می‌بایست بار این خروج را تحمل کند که در واقع مانعی در برابر تصمیمات ناخوشایند تیم مدیریتی در قبال کارمندان به وجود می‌آید. توصیف جزئی این موقعیت‌ها در ادامه کتاب آمده‌است.

اگر کسی شرکت را ترک کند، مدل خود را دوباره تنظیم می‌کند تا شرکت با این تغییرات تطابق پیدا کند. در نهایت شما، شرکا و دیگران همیشه مقدار منصفانه خود را دریافت می‌کنید.

بیباید به مثال قبلی‌مان برگردیم. فرض کنید در ربع دوم، نروین تصمیم به خروج از این کسب‌وکار بگیرد؛ زیرا شغلی با حقوق بسیار مناسب در جای دیگری پیدا کرده‌است. این استعفا بدون هیچ دلیل خاصی است. ممکن است دلیل این کار برای خود نروین کافی باشد، ولی مسلماً برای شرکت این‌گونه نیست. در مدل تقسیم سهام داینامیک، نروین متحمل لطمه مالی می‌شود و سهم عادلانه‌ای را که به دلیل هرگونه مشارکت غیرملموس مثل زمان داشته‌است، از دست خواهد داد (با مشارکت‌های ملموس مثل پول و منابع، به گونه‌ای دیگر برخورد می‌شود تا امکان کلاهبرداری کاهش یابد).

برای ساده کردن موضوع تصور می‌کنیم که نروین تنها مشارکت زمانی داشته و این‌گونه سهم خود را از دست می‌دهد. بله؛ این برای نروین مطلوب نیست. ولی خروج او بدین معناست که شرکت باید برای جایگزینی او تلاش کند و این موقعیت ناخوشایندی است. اگر او می‌خواهد سهمش را حفظ کند، باید تا آخر همراه پروژه باقی بماند. پس از خروج او، انسون صاحب ۱۰۰ درصد شرکت است و شریکی هم ندارد.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	۱۰۰	۱۰۰			۲۰۰	۱۰۰%
نروین						
					۲۰۰	

خوشبختانه انسون موفق می‌شود مریلی را به‌عنوان شریک پیدا کرده و او می‌تواند بعضی مهارت‌های نروین را جایگزین کند. مدل تقسیم سهام داینامیک، به سادگی تلاش‌های مریلی را تطابق می‌دهد.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	۱۰۰	۱۰۰	۰		۲۰۰	۶۷%
نروین						
مریلی			۱۰۰		۱۰۰	۳۳%
					۳۰۰	

همکاری‌های او تبدیل به قطعات شده و پروژه مجدداً پیش می‌رود.

ممکن است آن فروش یک میلیون دلاری دیرتر رخ بدهد، ولی آن‌ها همچنان شانس چنین اتفاقی را دارند. شاید به نظر شما عجیب باشد این چنین از زمان نروین صرف نظر کنیم، ولی در واقع کاملاً منطقی است. این محاسبات، بازتاب

ارزش حقیقی نیستند. آن‌ها تنها راه‌هایی برای مشخص کردن مقدار صحیح سهام‌ها هستند. ارزش واقعی شرکت هم‌چنان هیچ است.

فرض کنیم انسون تصمیم می‌گیرد شرکت را به مشتری اصلی‌اش که ۵۰۰ مایل دورتر از آن است، نزدیک کند. مریلی دوست ندارد خانواده‌اش از هم بپاشد، بنابراین تصمیم به استعفا می‌گیرد. این استعفا با دلایل موجه است. تصمیم انسون برای جابه‌جایی شرکت، مریلی را در وضعیت بدی که خودش هیچ تقصیری در آن نداشته‌است، قرار می‌دهد. در این مورد شرکت باید بتواند این خروج را بدهد. مریلی اجازه این را دارد که قطعات (سهامش) را حفظ کند.

هنگامی که انسون به منطقه جدید می‌رود، آنه را برای انجام وظایف مریلی استخدام می‌کند.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنسون	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳۰۰	۶۰%
نُروین						
مریلی			۱۰۰		۱۰۰	۲۰%
آنه				۱۰۰	۱۰۰	۲۰%
					۵۰۰	

یک‌بار دیگر این مدل پویا باعث می‌شود؛ همه چیز عادلانه باشد. هرکسی به نسبت سایرین آن‌چه را که مستحقش است، دریافت می‌کند. مریلی هم‌چنان سهمی از شرکت را در اختیار دارد، زیرا عادلانه نبود که آن را پس بدهد. آنه می‌داند که انسون عادلانه با مریلی برخورد کرده و به کار کردن با او اعتماد دارد، زیرا می‌داند که با وی نیز منصفانه برخورد شده و همه راضی‌اند. حتی نروین هم از شغل جدیدش راضی است، زیرا می‌داند که با انتخاب آگاهانه خودش از مشارکت خارج شده و چون شرکت را در هنگام نیاز رها کرده، پس هیچ قطعه (سهمی) در آن ندارد.

نتیجه‌گیری

هدف فصل اول این بود که توجه شما را به روش تقسیم سهام داینامیک و به‌طور کلی به روش‌های تسهیم پویا جلب کرده و شما را با روش کار آن‌ها و اهمیت‌شان آشنا کند. امیدوارم که ارزش این روش را متوجه شوید. به جای این‌که با تمساح‌ها کشتی بگیرید، بهتر است روی برپایی شرکت با افرادی که قصد دارند با شما منصفانه رفتار کنند، تمرکز کنید.

این کتاب در ادامه به صورت جزئی عملکرد این مدل را توضیح می‌دهد. هدف این است که با تکرار، وارد عمق بیشتری از این مطالب شوم و شما را کاملاً در عادلانه‌ترین روش تقسیم سهام برای استارت‌آپ‌ها غوطه‌ور کنم!

فصل ۲

تثبیت کن و بجنگ^۱

مدل تقسیم سهام داینامیک، آن‌چنان که پیش‌تر و در کتاب اصلی من مشاهده نمودید بدین صورت است: تأمین مالی شرکتتان بدون منابع مالی. این روش برای تقسیم عادلانه یا سهام استارت‌آپ در میان شرکای اولیه است که شامل مؤسسان، سرمایه‌گذاران، کارمندان، مشاوران و سایر شریکانی می‌شود که مشارکت داشته و شرکت نمی‌تواند برای آن‌ها پول پرداخت کند. اگر شما روش ارائه‌شده را به دقت پیاده‌کنید، شاهد تقسیم عادلانه بی‌نقصی خواهید بود.

روش سنتی (تثبیت کن و بجنگ)

بیشتر افراد، حتی افراد بسیار باهوش، باتجربه و با اهداف خوب، برای دست یافتن به روشی مناسب جهت تقسیم عادلانه سهام بسیار تلاش می‌کنند، چراکه بحث‌های متعدد پیرامون این نوع تقسیم، یافتن مدل صحیح را تقریباً غیرممکن می‌کند.

دلایل بی‌شماری وجود دارد که روش‌های قدیمی را بانی ایجاد مشکلات فراوان می‌داند، اما مشکل اصلی این است که بیشتر مردم از روش تثبیت‌شده استفاده می‌کنند. اساس این روش بر ارزشی استوار است که در آینده ایجاد

^۱ نام این فصل در کتاب اصلی (Fix & Fight) است که برای سهولت خوانندگان و روانی ترجمه، به‌عنوان «تثبیت کن و بجنگ» ترجمه شده‌است.

می‌شود. تقسیم از پیش تعیین شده به این معناست که بسته‌های سهام به صورت از پیش مشخص شده براساس میزانی که شرکت برای شرکا پیش‌بینی سودآوری دارد، تقسیم می‌شوند. مؤسس شرکت باید خوش‌بین باشد، اما پیش‌بینی صحیح آینده امری است که تقریباً برای انسان محال است. این را با امر غیرممکن محاسبه ارزش افزوده همراه کنید. اکنون دستوری عالی برای موفق نشدن دارید!

البته وقتی امور آن‌طور که باید پیش نرود، تیم باید به عقب بازگشته و دوباره سر میز مذاکره بنشینند. روش جدید آن‌ها براساس پیش‌بینی جدیدشان خواهد بود، که درست مثل شیوه‌های سابق، اشتباه است.

این روند هم‌چنین در روزهای ابتدایی تأسیس شرکت نیز وجود دارد. هر بار این مذاکره‌های تکراری، ناراحت‌کننده‌تر از دفعه قبل بوده و شرکا را بیشتر در مقابل هم قرار می‌دهد. اصولاً درگیری بر سر این موضوع است که چه‌کسی ارزش بیشتری به شرکت اضافه کرده و هر یک مستحق چه مقداری است.

هر بار در این دعوا یک سری دعاوی طولانی حقوقی وجود خواهد داشت. تمام این بحث‌ها مانند چسب زخم بوده و مشکل اساسی را که همان تقسیم از پیش مقرر شده سهام است، حل نشده باقی می‌گذارد. این روند تنها باعث جنگ و دعوا و درگیری خواهد بود.

گاهی افراد به استانداردهای سنتی اعتماد کرده و طبق آن مشخص می‌کنند هر فرد باید چقدر سهم بگیرد. حساب کتاب‌های تخمینی همیشه وجود دارد، ولی مشکل مدلی تثبیت شده هم‌چنان پابرجاست؛ مگر این‌که همه‌چیز براساس برنامه تعیین شده پیش برود. در غیر این صورت دعوی دیگری پیش می‌آید!

روزانه در سرتاسر دنیا، کارآفرینانی با قصد خیر، به نحوی وارد معاملات سهامی می‌شوند، که باعث نتیجه عکس شده و تمام رویاهایشان نقش بر آب می‌شود. این سناریوها را تصور کنید:

فرانک بازاریاب است. او شرکتی را تأسیس می‌کند. تام را به‌عنوان برنامه‌نویس استخدام کرده و ۵۰ درصد سهام را به او می‌دهد (تثبیت کردن). تام می‌خواهد که برنامه‌نویس کمکی استخدام کند و ۱۰ درصد به او سهم بدهد. این ۱۰ درصد از سهم چه‌کسی داده می‌شود؟ فرانک؟ تام؟ یا هر دو (جنگیدن)؟ تقسیم سهام داینامیک این مشکل را حل می‌کند!

جیل، برنامه‌نویس بوده و ایده جدیدی برای یک نرم‌افزار ورزشی دارد. جو، بازاریاب است و عاشق این ایده می‌شود و قول می‌دهد که پس از اجرایی شدنش آن را به افرادی که با آن‌ها در ارتباط است، بفروشد. آن‌ها سهام را به‌صورت ۶۰ درصد برای جیل و ۴۰ درصد برای جو تقسیم‌بندی می‌کنند (تثبیت کردن). جیل شغلش را ترک گفته و به‌مدت یک‌سال مشغول طراحی این نرم‌افزار می‌شود. جو نیز مشغول کار دیگری شده و دیگر قصد فروختن این برنامه را ندارد؛ ولی هم‌چنان درصدش را می‌خواهد، زیرا او \$۵۰۰۰ سرمایه‌گذاری کرده‌است (جنگیدن). تقسیم سهام داینامیک، اجازه این کار را به جو نمی‌دهد، ولی هم‌چنان با او عادلانه برخورد می‌کند.

لن، مایلز را استخدام می‌کند و ۲۵ درصد در طول قرارداد یک‌ساله به او سهم می‌دهد (تثبیت کردن). مایلز به سختی کار کرده و کارش را به اتمام می‌رساند. لن او را بدون هیچ دلیل مناسبی، درست یک هفته قبل از موعد مقرر پرداخت اخراج می‌کند (جنگیدن). تقسیم سهام داینامیک اجازه سوءاستفاده لن از مایلز را نمی‌دهد.

سیندی، رون را استخدام می‌کند تا به ازای ۳۵ درصد سهم، برنامه‌ای را برای او بنویسد (تثبیت کردن). در حالی که رون نیمه‌وقت روی برنامه کار می‌کند، سیندی به سختی برای آماده‌کردن بازار برای محصول تلاش می‌کند. او به رون \$۴۰۰۰ در طول شش ماه پرداخت می‌کند؛ یعنی تمام پولش را! رون کار نوشتن برنامه را تمام می‌کند ولی تصمیم می‌گیرد که سهم بیشتری

دریافت کند و این را دقیقاً قبل از تحویل کار به سبندی اعلام می‌کند (جنگیدن). تقسیم سهام داینامیک به رون اجازه نمی‌دهد که نرم‌افزار سبندی را گروگان نگه دارد!

جان و میلتون شرکتی را به صورت ۵۰-۵۰ تأسیس می‌کنند (تثبیت‌کردن). در طول سال اول، آن‌ها به موفقیتی بزرگ و به مرحله سوددهی می‌رسند. میلتون در حادثه‌ای کشته شده و همسرش مالی، ۵۰ درصد او را به ارث می‌برد. اکنون جان باید تمام کارها را خودش انجام دهد. آیا او باید ۵۰ درصد سهم را به مالی بدهد؟ (جنگیدن). تقسیم سهام داینامیک با ارائه راهکار اخلاقی، مالی را راضی می‌کند.

شما و من وارد کسب‌وکار ۵۰-۵۰ می‌شویم (تثبیت‌کردن). شما همه‌ی کارها را انجام می‌دهید، ولی من صاحب نیمی از شرکتیم... حال چه می‌شود (جنگیدن)؟ تقسیم سهام داینامیک به شما راه چاره‌ای می‌دهد که اگر شریکتان مثل سنگ بی‌عمل باشد، بتوانید با او برخورد مناسبی داشته‌باشید.

از آن جایی که بسیاری از این مؤسسان شیوه سنتی «تثبیت کن و بجنگ» را مورد استفاده قرار داده‌اند، همه آن‌ها احتمالاً با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند شد که در نهایت به از بین رفتن کسب‌وکار منتهی می‌شود.

تقسیم سهام داینامیک راه‌حلی است که تمام این مؤسسان به آن نیاز دارند. این تنها روشی است که واقعا کار می‌کند. معتقدم هر مؤسس و کارفرما در سراسر دنیا باید از تقسیم سهام داینامیک استفاده کند. در پایان این کتاب مطمئنم که شما هم با من موافق خواهید بود!

دوستان به دوستان اجازه تثبیت‌کردن و جنگیدن را نمی‌دهند!

فصل ۳

اصل تقسیم سهام داینامیک

تقسیم سهام داینامیک، روشی جهانی و مناسب برای تمام مشکلات استراتاپ‌های خودراه‌انداز می‌باشد. متوجه هستم که این عبارت، خیلی شجاعانه مطرح می‌شود. به ویژه در دنیایی که استفاده از عبارت «بستگی دارد» بسیار شایع است، یعنی تقریباً همه چیز به خیلی چیزهای دیگر بستگی دارد. با وجود این، من از این جمله استفاده می‌کنم، چراکه باور دارم از آن در همه جا می‌توان بهره‌برد. زمانی که این مدل را طراحی می‌کردم، هدفم جهانی شدنش بود.

دللی که باعث شد تصور کنم این مدل، مدلی جهانی است این بود که اصل اساسی پشت آن ساده بوده و ابهام خاصی ندارد. اصل تقسیم سهام داینامیک این است:

سهام شما از پاداش و سود = درصدی که به ریسک می‌اندازید

پاداشی که من از آن صحبت می‌کنم، مالی است و به صورت سود یا درآمد حاصل از فروش می‌باشد. هرکس مستحق دریافت بخشی از پاداش است، به گونه‌ای که منعکس‌کننده بخش‌هایی باشد که به خطر انداخته‌اند تا آن پاداش را به دست آورد. بعضی معتقدند مقدار سهمشان باید بیش از مقداری باشد که به خطر انداخته‌اند. ولی بیشتر افراد حاضر نیستند با فردی کار کنند که حاضر است به قیمت ضرر دیدن دیگران، سود ببرد.