ПИРОГ РАЗДОРА

Договоритесь о долях до того, как успех станет проблемой



КИТ СТРЕЙКВУД

Кит Стрейквуд

Пирог раздора. Договоритесь о долях до того, как успех станет проблемой

«Автор»
2026

Стрейквуд К.

Пирог раздора. Договоритесь о долях до того, как успех станет проблемой / К. Стрейквуд — «Автор», 2026

Первую прибыль вы можете не поделить. Вместе с ней потеряете партнёра и бизнес.«Мы же свои, потом договоримся» звучит прекрасно, пока каждый не решит, что заработал больше остальных. Прочтите «Пирог раздора» до этого разговора. Кому дать долю, кого поощрить деньгами, как впустить инвестора и что делать, если сооснователь уходит? На чужих конфликтах вы увидите, где дружеские обещания перестают работать и какие договорённости нужны вашей команде. Вы слишком много вложили в своё дело, чтобы развалить его при первом серьёзном успехе.

© Стрейквуд К., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора 5
Конец ознакомительного фрагмента. 47

Кит Стрейквуд
Пирог раздора. Договоритесь о долях до того, как успех станет проблемой

От автора

Я уверен, что у многих, как и у меня, есть такой опыт: в компании мы были подчиненными, которых руководили и наставляли, а затем постепенно сами стали руководить и наставлять других. Этот процесс полон взлетов и падений, и в ходе него происходят глубокие изменения в наших собственных взглядах и кругозоре. Раньше мы смотрели на руководителей с позиции подчинённых, а теперь оцениваем подчинённых с позиции руководителей. Раньше нам казалось, что руководители неэффективны, несправедливы, не обладают достаточными способностями и харизмой, но теперь, став руководителями сами, мы стремимся извлечь уроки из прошлого опыта и стараемся стать хорошими менеджерами.

Но как же, собственно, должен действовать хороший руководитель? Какими качествами он должен обладать? Я считаю, что помимо личных качеств, ему необходимы более четкие и практичные управленческие знания и навыки.

В связи с работой мне довелось общаться с почти тысячей основателей компаний, топ-менеджеров и восходящих звезд стартап-сферы. Мой личный опыт, а также знания, полученные в ходе бесед с другими людьми, помогли мне осознать один из важнейших вопросов управления предприятием — как «разделить пирог», то есть как правильно распределить полномочия, ответственность и выгоды.

Некоторые говорят, что самый сложный этап — это начало предпринимательской деятельности. Но, на мой взгляд, начать дело несложно. Что же на самом деле является самым сложным? Я считаю, что для лидеров компании, для тех, кто стоит во главе, самое сложное — это не само создание бизнеса, а то, как правильно распределить полномочия, обязанности и прибыль. Если распределение организовано правильно, основатели работают с полной самоотдачей, а сотрудники — с полной преданностью, то можно сказать, что все в компании действуют единодушно, и предприятию трудно не добиться успеха. Если же распределение организовано неправильно, основатели и сотрудники отдаляются друг от друга, супруги ссорятся, братья враждуют, и компания делает один шаг вперёд и десять назад; даже самые большие накопления не выдержат внутренней эрозии.

Завоевать власть легко, удержать её — трудно!

Начиная совместное дело, многие думают довольно просто: все работают вместе, без разграничения главных и второстепенных ролей, должностей и обязанностей, а деньги зарабатывают все вместе. Но когда дело действительно начинает приносить прибыль, предприниматели обнаруживают, что всё далеко не так просто. Многие руководители компаний обладают смелостью и способностями, необходимыми для создания бизнеса, но часто терпят неудачу при делении доходов, потому что не знают, как это делать правильно. В конечном итоге компания Shanghai Huoyufeng Brand Management Co., Ltd. — контент-агентство, специализирующееся на исследованиях в области брендинга и управления. В нашей предыдущей совместной работе «Не понимаешь партнерства — обязательно распадешься» я подробно перечислил моменты, в которых на начальном этапе совместного предпринимательства чаще всего возникают споры, а также предложил исчерпывающие и целенаправленные решения для совместного «завоевания позиций». Впоследствии я и команда «Хуо Юфэн» пришли к единому мнению, что для реше-

ния вопросов, связанных с тем, как компании «удержать завоеванные позиции», необходим комплексный набор передовых знаний. Так появилась эта книга «Не

«Не умеешь делить пирог — не станешь хорошим лидером».

Создание бизнеса — это не дело одного дня: учреждение компании — это лишь начало, а впереди ждут ещё больше проблем и ловушек. Особенно после того, как компания встанет на ноги и начнёт приносить прибыль, вопрос о том, как лидеру компании делить «пирог», становится главной задачей всего процесса и будет сопровождать компанию на протяжении всего её жизненного цикла. Исходя из этого, я и команда по управлению брендом «Хуо Юфэн» провели исследования и посетили множество компаний, изучили и систематизировали множество примеров распределения прибыли, а затем, объединив эти знания со своими собственными размышлениями и выводами, создали эту книгу. В книге затрагиваются самые разные управленческие детали — от крупных вопросов, таких как перераспределение долей участия, привлечение новых инвестиций и выплата дивидендов всем сотрудникам, до мелких, таких как выплата и изменение заработной платы, прием на работу, повышение и увольнение сотрудников. Она предоставляет руководство по распределению полномочий, обязанностей и выгод для компаний, вступивших на путь стабильного развития, а также соответствующие модели и анализ конкретных примеров. Надеюсь, что эта книга поможет руководителям компаний, заработавшим деньги, стать не только теми, кто завоевал мир, но и удержать его.

Несомненно, распределение прибыли — это чрезвычайно сложная практическая задача, требующая от руководителей применения подходов с учётом конкретной ситуации в компании. Если чтение этой книги станет для вас источником реальных и эффективных рекомендаций в области управления предприятием, это станет для меня величайшей честью.

Глава 1.
Хорошие лидеры глубоко понимают суть «разделения пирога»

Когда предприятие преодолевает трудный начальный этап становления и начинает постепенно увеличивать прибыль, перед лидером встает новая проблема: как разделить «пирог» прибыли. Правильное распределение не только стимулирует рабочий энтузиазм партнеров и сотрудников, принося компании большую выгоду, но и служит фундаментом для роста и развития предприятия. Напротив, если руководитель не умеет делить «пирог», то первая заработанная компанией прибыль станет для нее смертельным приговором.

Распределение прибыли: тема, которой компания никогда не сможет избежать

Компания преодолела сложный начальный этап становления и наконец начала приносить прибыль — это, казалось бы, лучшее, что могло случиться. Однако для основателя или ключевого руководства компании это не конец предпринимательского пути, а, напротив, его начало. Неправильные действия на этом этапе могут свести на нет все предыдущие усилия. Старая пословица гласит: «Завоевать власть легко, удержать — трудно», и это как раз тот случай.

Итак, на что же должен сосредоточиться основатель в этот период? Возможно, ответов много, но я считаю, что распределение прибыли — это, прежде всего, вопрос, от которого невозможно уйти. Это огромное испытание для каждого руководителя компании: нужно одновременно балансировать интересы всех сторон и способствовать долгосрочному развитию компании. Это похоже на хождение по канату: малейшая оплошность может привести к безвозвратной гибели.

Ведь для каждого в компании — будь то соучредители, акционеры, ключевые руководители или рядовые сотрудники — прибыль является огромным соблазном, и все хотят получить свою долю. То, сколько и как распределяется прибыль, а также насколько справедливо это распределение, напрямую определяет успех или провал компании. В реальности нередки случаи, когда из-за неравномерного распределения «пирога» между партнерами возникают разногласия и конфликты, а сотрудники выражают недовольство; приводящие к распаду или банкротству компании случаи встречаются повсеместно.

Ранним утром 2 ноября 2015 года мой «Круг друзей» вновь был завален сообщениями. Причиной стало то, что официальный аккаунт «Главный развлекательный директор» прекратил обновления. На его платформе WeChat была опубликована статья под названием «К сожалению, с сегодняшнего дня «Главный развлекательный директор» приостанавливает обновления!». В статье говорилось, что из-за серьезных конфликтов внутри команды компании «Chief Entertainment Officer» ей пришлось досрочно попрощаться со своими подписчиками, и с сегодняшнего дня обновления на официальном аккаунте «Chief Entertainment Officer» в WeChat будут приостановлены.

«Chief Entertainment Officer» — это вертикальная медиаплатформа, специализирующаяся на индустрии развлечений, основанная Цзоу Лин и её партнёршей Чэнь Яньянь. За little более года работы она собрала несколько десятков тысяч подписчиков и опубликовала несколько тысяч материалов, посвящённых индустрии развлечений. Когда я только узнала об этой новости, я была очень потрясена. Я тоже время от времени следила за этой платформой в WeChat, там было немало хороших статей, и, на мой взгляд, это было предприятие с очень хорошими перспективами развития. Что же означают «серьезные разногласия»? Какая же причина привела к тому, что это партнерское предприятие, которое изначально развивалось так успешно, в мгновение ока развалилось? На самом деле проблема заключалась в разногласиях между партнерами по поводу распределения долей участия.

Цзоу Лин пишет: «С самого начала предпринимательской деятельности Чэнь Яньянь неоднократно выражала сильное недовольство давно согласованным соотношением долей и установленным фактом — что я владею 40 %, а она 60 % акций. Она считала, что ей необходимо владеть большей долей, и несколько раз предлагала мне добровольно размыть свою долю или уступить часть акций, чтобы обеспечить ей статус абсолютного мажоритарного акционера, причем доля должна составлять не менее 70 %».

«В ходе дальнейшего привлечения финансирования Чэнь Яньянь также неоднократно препятствовала моим самостоятельным контактам с инвесторами. Во время переговоров по соглашению о финансировании Чэнь Яньянь потребовала отменить ранее оговоренное соотношение долей 6:4 и потребовала, чтобы я уступила ей свои доли. Я отказалась, выразив желание продолжить привлечение финансирования в соответствии с прежним соотношением 6:4».

Конфликт между сторонами ещё более обострился: Чэнь Яньянь в одностороннем порядке предложила приостановить дальнейшую деятельность Цзоу Лин и изменила пароль для входа в админ-панель WeChat, в результате чего компания начала процедуру ликвидации.

Можно вместе переносить лишения, но нельзя вместе делить богатство. Две соучредительницы объединились, преследуя общую мечту, однако из-за неравномерного распределения прибыли компания, ради которой они когда-то вместе боролись, перестала существовать. Такой исход вызывает глубокое сожаление. Очевидно, что если «пирог» разделить неправильно, в процессе развития предприятия неизбежно возникнут серьезные проблемы. Вполне вероятно, что когда компания процветает и приносит прибыль, все хотят принять в этом участие, но как только у компании возникают проблемы, все разбегаются быстрее, чем сам владелец.

Как журналист, я общался с предпринимателями из самых разных отраслей и часто обменивался с ними мнениями. Меня трогали их трудолюбие, смелость и креативность — благодаря этим качествам их первые шаги в бизнесе обычно складывались неплохо. Однако одного трудолюбия и смелости далеко не достаточно: многие способны завоевать «царство», но не могут его удержать. Зачастую неудача происходит не потому, что вы недостаточно старались или у вашего проекта нет модели прибыли, а потому, что вы не знаете, как правильно использовать прибыль компании.

На самом деле, если вдуматься, среди этих руководителей, не умеющих «разделить пирог», можно выделить два типа:

1. Те, кто не хочет делиться

Китайский язык и культура обширны и глубоки, и есть одно выражение, которое как нельзя лучше описывает эту ситуацию: «есть в одиночку». Следует помнить, что «есть в одиночку» точно не поможет построить дело. Успешный руководитель предприятия никогда не будет «есть в одиночку». Как предприниматель, тем более, нужно уметь делиться с другими, уметь делить «пирог» предпринимательства, только так этот пирог станет всё больше и больше. Предприниматель, не желающий делиться с другими, не сможет добиться больших успехов.

Однажды в одной компании, которая развивалась довольно неплохо, внезапно началась массовая волна увольнений по собственному желанию, особенно среди ключевых сотрудников с неплохими профессиональными навыками. Заработная плата в этой компании была даже немного выше средней по отрасли, поэтому её владелец, не находя объяснения происходящему, обратился ко мне за помощью. Выслушав его рассказ, я в шутку заметил: «Недодерживаться слова и быть скупым — это слишком. Столкнувшись с таким начальником, я бы тоже уволился». Сегодня я делюсь этим примером, надеясь, что он послужит всем уроком.

Изначально показатели отдела продаж этой компании были крайне неудовлетворительными, поэтому владелец придумал новую идею для мотивации сотрудников: если в течение установленного срока какой-либо продавец достигнет оборота в 20 миллионов, компания выплатит ему комиссионные в размере 2 % от этого оборота. «На самом деле, учитывая тогдашнее состояние дел в компании, я считал, что это задача, которую выполнить просто невозможно, — это было сделано лишь для того, чтобы подбодрить всех», — рассказал мне этот руководитель. Однако, к его неожиданности, как только была объявлена система поощрений, международная экономическая ситуация внезапно изменилась. В результате в установленный срок один из сотрудников превысил оборот в 200 миллионов. Согласно системе поощрений, этот сотрудник должен был получить комиссионные в размере более 4 миллионов. Однако, столкнувшись с огромной суммой комиссионных, руководитель засомневался: не только не выполнил обещание, но и под надуманным предлогом уволил этого сотрудника.

При этом он не почувствовал ни капли вины, а наоборот, с полной уверенностью заявил: «Я просто подумал о других сотрудниках, боялся вызвать у них недовольство или негативные эмоции». Перед таким упрямым человеком я просто не нашел слов. У сотрудника уже остыли чувства, и кто же теперь поверит его словам, кто будет трудиться ради пустых обещаний? Из-за массового ухода продавцов и неопытности вновь нанятых сотрудников компания постоянно терпела убытки и оказалась на грани банкротства. Казалось бы, он ухватился за сиюминутную прибыль, но на самом деле погубил будущее предприятия.

Только когда руководитель компании готов пойти на жертвы и делиться плодами предпринимательской деятельности с партнерами, акционерами и сотрудниками, потребности всех в выживании, безопасности и уважении могут быть удовлетворены за счет компании. Будь то из благодарности, из страха потерять то, что уже имеется, или из стремления к «самореализации», люди будут делать для компании больше, вносить больший вклад и, таким образом, приносить компании больше прибыли. Так формируется позитивный, благотворный цикл в компании.

Только отдав, можно получить; только умея отдавать, можно увидеть иные горизонты. На мой взгляд, все предприниматели умеют считать, просто одни умеют считать только мелочи и могут вести лишь мелкий бизнес, а другие умеют считать по-крупному, способны вести крупный бизнес и становятся крупными предпринимателями. При этом некоторые крупные предприниматели очень щедры, широки духом и даже без остатка делятся всем с окружающими, но всё равно не могут выбраться из проигрышной ситуации. Именно о таких людях я и расскажу далее.

2. Те, кто хочет делить, но не умеет

Хотят делить, но не умеют, а если делят неправильно, то неприятности будут ещё больше. Если говорить узко, то в случае с первым типом людей предприятие, хотя и обанкротилось, но

по крайней мере удалось сохранить немного денег. Однако в случае со вторым типом руководителей стартапов вполне вероятно, что после того, как «пирог» будет разделён, деньги исчезнут, а предприятие всё равно не удастся спасти — можно сказать, что они потеряли и жену, и войско. Я хочу сказать руководителям стартапов: делить «пирог» нужно не только щедро, но и мудро. А что значит «мудро»?

Во-первых, руководитель компании должен, исходя из реальной ситуации в своей компании, как можно раньше совместно с партнерами, акционерами и другими заинтересованными сторонами обсудить и определить четкий план распределения прибыли, а затем оформить его в виде официального юридического документа.

Во-вторых, план распределения должен чётко определять основные обязанности, права и привилегии каждого участника, особенно в отношении долей участия, опционов и права на дивиденды, а также включать вопросы увеличения капитала, расширения акционерного капитала, привлечения финансирования, вывода капитала, кадровых решений, премий, заработной платы сотрудников, ликвидации и т. д. Одним словом, лучше всего чётко прописать все вопросы, тесно связанные с интересами участников.

Многие стартап-команды из-за большого количества дел на начальном этапе не продумали все до конца или, из-за стеснения, не разработали своевременно конкретный план распределения прибыли на будущее. Когда компания стабилизировалась и начала приносить прибыль, это привело к спорам о распределении прибыли, что в конечном итоге привело к распаду команды. Мне приходилось слышать, как руководители многих партнерских стартапов жаловались мне: «Почему люди меняются, как только появляются деньги? Я даже отдал свою долю, чтобы разделить её между всеми, но это всё равно не удовлетворило аппетиты каждого». На самом деле дело не в том, что разделили недостаточно, а в том, что разделили неправильно. Моя подруга Мэйцзы столкнулась с такой беспомощной ситуацией во время создания своего стартапа.

Благодаря связям, налаженным во время многократного обучения в курсах для женщин высшего класса, Мэйцзы нашла четырех близких подруг и вместе с ними основала компанию, специализирующуюся на предоставлении услуг женщинам с высоким уровнем дохода. С самого начала компания развивалась очень успешно.

Мэйцзы — типичная «мужланка» с Северо-Востока, с открытым и прямолинейным характером. Через полгода после основания компании, видя, что все её сотрудники полны энтузиазма, она, руководствуясь соображениями как снижения затрат, так и мотивации персонала, выделила 20 % от общего пакета акций — состоящего из части зарезервированных опционов и доли, принадлежащей ей лично — и распределила их между пятью рядовыми сотрудниками, так что каждый из них получил в среднем по 4 % акций компании.

Однако дела пошли не так, как надеялась Мэйцзы: акции не только не сыграли мотивационную роль, но и заставили сотрудников подумать, что Мэйцзы не хочет повышать им зарплату и просто обманывает их акциями. Ещё хуже того: раз акции компании раздавали так легко, значит ли это, что они ничего не стоят? Каковы же тогда перспективы предприятия? У сотрудников возникли сомнения по этому поводу.

Позже Мэйцзы пожаловалась мне: «Доброта принимается за зло». Я четко объяснил ей, что сотрудники не виноваты, а вина лежит на тебе как на руководителе компании, который просто не умеет делить «пирог». На самом деле эти рядовые сотрудники не придают большого значения акциям, а вот повышение зарплаты дает гораздо более заметный мотивационный эффект. Если на ранней стадии развития компании слишком рано выдавать акции рядовым сотрудникам, это не только не найдет отклика у сотрудников, но и приведет к чрезмерно высоким затратам на акционерное вознаграждение, а то и вовсе к крайнему несоответствию между вкладом сотрудников и стоимостью акций.

Одним словом, распределение долей — это дело, требующее особого подхода, и одновременно палка о двух концах для роста компании: при правильном использовании оно способствует быстрому развитию, а при неправильном распределении легко может стать для компании смертельным приговором. В этом вопросе мы, руководители компаний, должны быть разумными, разумными и ещё раз разумными.

Почему нужно делить: чтобы стать большими, сначала нужно правильно разделить

Изначально мы объединились в партнерство, чтобы собрать силы всех участников и совместными усилиями построить великое дело. Ради этой общей цели на ранних этапах мы не боялись трудностей и не считали выгоду и убытки: все, что способствовало развитию компании, мы с энтузиазмом брали на себя. Однако как только бизнес достиг успеха, компания вошла в колею и начала приносить прибыль, возникла проблема — как разделить «пирог». Многие предприниматели недостаточно хорошо понимают это и часто спрашивают меня, почему, едва заработав немного денег, им уже приходится думать о том, как их разделить. Так в чём же дело?

1. Если «пирог» поделен правильно, успех — лишь вопрос времени

Начало деятельности у многих компаний проходит практически одинаково: несколько друзей, с кучей старого хлама, с размахом вступают в борьбу с «регулярной армией». Однако у одних дело набирает обороты, а у других постепенно затихает. Причин тому много, но есть одна непреложная истина: «Когда богатство сосредоточено, люди расходятся; когда богатство распределено, люди собираются».

Процесс «распределения богатства» — это процесс деления «пирога», и он осуществляется ради «объединения людей». На самом деле цель деления «пирога» заключается в том, чтобы помочь компании удержать талантливых сотрудников и дополнительно мотивировать всех вносить ещё больший вклад в развитие компании. Вся деятельность предприятия движется за счёт людей; каждый сотрудник — это своего рода двигатель, приводящий в движение капитал. Думаю, любой водитель понимает: только при нормальной работе двигателя автомобиль движется вперёд, а если с двигателем что-то не так, машина останавливается. Очевидно, что если «пирог» распределён правильно и люди удержаны, предприятие сможет стабильно развиваться, а его рост и укрепление станут лишь вопросом времени.

Любители истории наверняка знакомы с именем Хуан Гонин — он был знаменитым главой банды «Цинбан» в Шанхае в период Китайской Республики. Говорят, что каждый год на Новый год Хуан Гонин раздавал деньги своим подчинённым, чтобы они могли вернуться домой и отпраздновать праздник.

Год за годом Хуан Цзиньжун замечал, что у него есть один очень странный подчинённый: все остальные, получив деньги, собирались вместе и обсуждали, что на них купить, а этот человек каждый раз, получив деньги, просто уходил. Хуан Цзиньжун очень заинтересовался: что же этот человек делает с полученными деньгами? Поэтому он поручил кому-то проследить за ним, чтобы выяснить, в чём дело.

Вскоре посланные люди вернулись и рассказали Хуан Гожуну, что этот человек из полученных 300 даянов 100 оставил своей престарелой матери, а остальные 200 полностью раздал своим подчинённым: кто-то получил 20, кто-то — 10; в общем, он сам не оставил себе ни копейки. Услышав это, Хуан Гожун глубоко вздохнул и сказал: «Когда я умру, Шанхай будет принадлежать ему».

Дойдя до этого места, многие, наверное, уже догадались: да, этот человек — ни кто иной, как Ду Юэшэн, ставший впоследствии главой «Цин-бан». На самом деле, ещё до смерти Хуан Цзиньруна Шанхай уже принадлежал Ду Юэшэну, а те, кто был готов за него пройти через огонь и воду, — это те самые подчинённые, которые в те времена делили деньги по принципу «тебе 20, мне 10».

И Хуан Цзиньжун, и Ду Юэшэн были выдающимися лидерами, умевшими делить добычу. Именно благодаря этому они смогли на протяжении многих лет властвовать в Шанхае в те бурные и нестабильные времена.

На самом деле, в современном управлении предприятием действует тот же принцип. Чтобы обеспечить совместное использование и взаимодополняемость ресурсов, мы выбираем путь совместного предпринимательства. Возможно, у вас действительно есть отличная идея и удачная модель получения прибыли, и предприятие постепенно встает на ноги, давая первые плоды. Однако руководитель предприятия должен всегда помнить, что талантливые люди — это самый важный ресурс и самое ценное богатство в развитии компании.

Говорят, что для достижения успеха необходимы три условия: благоприятное время, благоприятное место и поддержка людей. Если компания уже стабильно развивается, это означает, что время и место для нее благоприятны. Если в этот момент руководитель сможет правильно разделить «пирог» и сплотить коллектив, то условие «поддержки людей» также будет выполнено — и тогда дело обязательно преуспеет.

2. Неумение правильно распределять «пирог» приведет компанию к краху

Первый доход компании может быть всего лишь небольшим кусочком пирога размером с миску. Но то, как разделить этот первый кусок, имеет огромное значение. Если руководитель компании, гордясь своими заслугами, сначала заберет себе большой кусок и огорчит своих соратников, кто тогда захочет продолжать вместе с ним завоевывать мир? Предприниматель по своей природе не может быть одиночкой; тот, кто не умеет делиться «пирогом» с другими, не имеет права связывать судьбы других со своей. Даже если это удастся сделать насильно, результат будет трагическим.

Когда речь заходит о выгоде, не каждый способен сохранить хладнокровие. Многие считают, что пирог имеет фиксированный размер, и если кому-то достанется больше, то им обязательно достанется меньше. В результате возникают разногласия, доходящие даже до мелочной скупности, когда ради кусочка пирога люди сражаются до последней капли крови.

Чжан, Ли и Фан совместно основали предприятие. На начальном этапе экономическое положение трех партнеров значительно различалось. В соответствии с долей вклада Чжан, внесший наибольшую сумму, владел 70 % акций компании и стал крупнейшим акционером; Ли владел 10 % акций, а Фан, внесший наименьший вклад, — 5 %. Еще 15 % акций были зарезервированы для других акционеров.

По мере развития компании Ли и Фан постепенно обнаружили, что Чжан, занимавший на тот момент должность исполнительного директора и являвшийся законным представителем компании, начал единолично удерживать всю власть в компании, игнорируя устав и законодательство, и даже отказывался распределять прибыль. Ли и Фан предложили созвать собрание акционеров и потребовали обнародовать на нем отчеты о деятельности компании и финансово-бухгалтерскую отчетность, но Чжан категорически отклонил эти требования.

Трудоемкое создание бизнеса не принесло соответствующей отдачи, Ли и Фан были глубоко разочарованы и решили выйти из компании, однако их предложение о выходе из акционерного капитала было отклонено Чжаном с применением насилия. Не имея иного выхода, Ли и Фан подали иск против Чжана в суд. В конечном итоге Ли и Фан выиграли дело, защитив свои права и интересы с помощью правовых средств, а Чжан был приговорен к выплате значительной суммы компенсации. Компания сильно пострадала, а первоначальный трио больше не существовало.

Древние говорили: «Хочешь что-то получить — сначала дай». Если руководитель предприятия не может поделиться плодами своего труда, это предприятие обречено на крах. Ради личной выгоды Чжан не только лишился своих бывших партнеров, но и понес огромные финансовые потери. На мой взгляд, увидев поведение Чжана, ни один из остальных акционеров и сотрудников не захочет продолжать с ним работать.

Я сталкивался со многими подобными партнерами: они готовы делить с партнерами и трудности, но как только наступают благоприятные времена, сразу же проявляются личные корыстные устремления. Человеческая природа такова, что мы часто склонны переоценивать себя. Многие думают так: «Этот проект не обойдется без меня, я вложил в него больше всех, поэтому по праву должен получить наибольшую долю». Редкий кто считает: «Без совместных усилий моих партнеров этот проект не увенчался бы успехом, поэтому мне достаточно той доли, которая мне полагается».

Чем успешнее развивается компания и чем дольше она существует, тем сильнее растет человеческая жажда наживы под влиянием огромных соблазнов. Каждый начинает считать, что именно он внес наибольший вклад, и в этот момент споры о распределении прибыли становятся неизбежными. Перед лицом прибыли никто не хочет уступать, что в конечном итоге, естественно, значительно снижает эффективность развития всего дела и, в свою очередь, сказывается на конечных результатах.

Проанализировав ситуацию, мы наконец можем сделать вывод: зачем нам делить «пирог»? Дело в том, что если мы хотим расти, нам сначала нужно правильно разделить «пирог»; напротив, если мы не разделим его или разделим неправильно, наша компания почти наверняка обанкротится.

Что делить: доли в капитале, прибыль, заработную плату, премии, должности

Я неоднократно предупреждал многих предпринимателей: раз вы решили создать предприятие на основе партнерства, то вопроса о распределении прибыли не избежать, и чем раньше он будет решен, тем лучше для развития компании. Многие, игнорируя вопрос распределения выгод на начальном этапе совместного предпринимательства, сталкиваются с внутренними спорами между партнерами по поводу распределения выгод по мере того, как компания начинает приносить первые результаты и прибыль растет. Тогда многие, возможно, спросят: «Вы так долго говорили о том, насколько важно делить пирог, но что именно нужно делить?» На самом деле, доли в компании, прибыль, заработную плату, премии, должности — ни одного из этих элементов нельзя упустить!

1. Доли участия

Доли участия, как форма права собственности, возникающая на основе инвестиций, присутствуют повсеместно и постоянно — от момента создания компании до её роста и развития — и являются жизненно важной частью предприятия. Доли участия определяют права управления компанией, влияют на принятие окончательных решений, а также определяют направление и масштабы управления компанией. И, конечно же, в конечном итоге доли участия определяют долю прибыли каждого партнера. Поэтому только при разумной структуре долей участия будущее развитие компании будет проходить гладко.

Во-вторых, рациональная структура долевого участия также является благоприятной основой для будущего привлечения финансирования. Сегодня инвесторы, прежде чем принять решение об инвестировании, не только оценивают наличие рынка сбыта для продукта, мотивацию предпринимателей и перспективы развития компании, но и уделяют большое внимание тому, насколько рациональна структура долевого участия. Неудовлетворительная структура долевого участия не вызовет интереса у инвесторов и неизбежно ограничит развитие компании.

В 2013 году Марко, представитель поколения 90-х, вместе с другом вложили 450 000 юаней и совместно основали O2O-компанию по ремонту жилых помещений. В ходе работы они познакомились с крупным девелопером, который проявил большой интерес к этой команде предпринимателей из поколения 90-х и предложил не только финансовую поддержку, но и клиентскую базу.

Марко, мучившийся из-за нехватки средств, был настолько ошеломлён этим «подарком с небес», что, не задумываясь, принял от крупного предпринимателя инвестиции в размере

550 000 юаней. В соответствии с долями вклада они очень «эффективно» распределили акции: Марко и его друзья получили 45 % акций компании, а крупный предприниматель из сферы недвижимости — 55 %.

Марко считал, что ему действительно повезло: крупный предприниматель был очень занят своим бизнесом и при этом проявлял полное доверие к Марко и его партнерам, редко вмешиваясь в конкретные дела компании. В течение первых двух лет Марко и его партнеры, руководствуясь собственными идеями, сделали компанию процветающей и заметной. Только на третий год, когда компания планировала привлечь финансирование для дальнейшего расширения бизнеса, Марко осознал, насколько нерациональным было первоначальное распределение долей. Многие инвесторы, ознакомившись со структурой акционерного капитала компании, в конечном итоге отказывались от инвестиций из-за опасений, что крупный предприниматель в любой момент может переломить ситуацию в свою пользу.

Долевое финансирование, являясь важным средством привлечения средств для предприятия, не только помогает компании получить капитал, необходимый для долгосрочного развития, но и расширяет рыночные горизонты, привносит новый опыт ведения бизнеса и стратегические ресурсы, способствуя более быстрому росту и зрелости предприятия. Однако без разумной структуры акционерного капитала о долевом финансировании не может быть и речи. Я видел слишком много таких предпринимателей, как Марко, и искренне сожалею о них. Именно из-за того, что вначале они не уделили должного внимания вопросу распределения долей, в итоге они потерпели сокрушительную неудачу.

Если в партнерском предприятии изначально не было разумного распределения долей, то либо основатель теряет контроль над компанией и оказывается вытесненным, либо между партнерами возникают внутренние конфликты, либо не удается привлечь новых инвесторов… Конечным результатом зачастую становится «катастрофа с гибелью всех». Именно из-за проблем с долями многие партнерские предприятия, несмотря на наличие хорошей команды, отличных идей и качественных продуктов, все же терпят крах на пути к успеху.

2. Прибыль

Прибыль предприятия — это часть, остающаяся после вычета из выручки от операционной деятельности операционных затрат, расходов (включая производственные затраты, управленческие расходы, расходы на сбыт и финансовые расходы), а также налогов, соответствующих выручке от операционной деятельности; её также называют прибылью после уплаты налогов. Прибыль предприятия после уплаты налогов сначала направляется на покрытие убытков предыдущих лет; затем из неё извлекаются обязательные резервы и средства на общественные нужды, и только оставшаяся часть может быть распределена между собственниками, или, иными словами, акционерами — именно эта часть прибыли и является предметом обсуждения в нашей книге.

В партнерстве, с юридической точки зрения, необходимо подчеркнуть четыре принципа: совместное вложение средств, совместное управление, совместное распределение прибыли и совместное несение рисков. Одним из важнейших принципов является совместное распределение прибыли, что легко понять: прибыль делится между всеми участниками. Вложил деньги, проделал работу, взял на себя ответственность, но когда дело доходит до раздела «пирога», меня как будто и не было — я думаю, что в таких условиях никто не захочет продолжать работать.

Лидер — это глава партнерского предприятия. Все понимают, что быть лидером нелегко, ведь на лидере лежит гораздо большая ответственность. Обычно у лидера должна быть команда соратников, как у «Алибабы» были «18 аранхатов», а у Ши Юйчжу — «Четыре золотых мастера». Будучи главой, нужно дать товарищам возможность увидеть мечту и получить выгоду; будучи главой, нужно сделать так, чтобы у товарищей, идущих за тобой, была перспектива и было чем наесться. Согласно нашей китайской традиции, товарищи, идущие за тобой,

должны получать вознаграждение. В соответствии с современной корпоративной культурой и духом сотрудничества вознаграждение обязательно должно быть. Но товарищи должны ясно понимать: вознаграждение — это не плоды чужого труда, а результат общих усилий и упорной работы, и оно должно распределяться по заслугам.

3. Заработная плата

Заработная плата — это вознаграждение за труд, выплачиваемое предприятием сотрудникам в денежной форме в соответствии с положениями законодательства, отраслевыми нормами или договоренностями с сотрудниками. Под сотрудниками здесь понимаются лица, находящиеся с предприятием в постоянных трудовых отношениях. Заработная плата также является формой распределения — распределения между предприятием и сотрудниками, а также между сотрудниками, занимающими разные должности.

Думаю, об этом не нужно много говорить — все и так понимают: сотрудники не благотворители, им нужно содержать свои семьи. Если не платить зарплату, кто будет на вас работать? К тому же, невыплата зарплаты противоречит законодательству страны. Установление уровня заработной платы — это целая наука. Хорошая система оплаты труда не только помогает компании удержать талантливых сотрудников, но и позволяет отсеять тех, кто не способствует развитию предприятия.

Приведу простой пример: в отношении продавцов мы обычно применяем систему оплаты труда по результатам, принцип которой заключается в том, что «чем больше — тем выше». Если продавец достигает показателя в 100 000 юаней, его комиссия составляет 5%; с каждыми дополнительными 100 000 юаней показателя комиссия увеличивается на два процентных пункта. Таким образом, способные продавцы будут стремиться развивать бизнес, чтобы получить более высокое вознаграждение. И наоборот, чем ниже показатель, тем меньше комиссия: при показателе 50 000 юаней комиссия составляет 3%, при 20 000 юаней — 2%, при 10 000 юаней — 1%, а при показателе ниже 10 000 юаней комиссия не начисляется. Кто-то может спросить: «Если у него и так плохие показатели, а вы ещё и комиссионные снижаете до такого низкого уровня, кто тогда будет работать?». Но я хочу сказать вам: если ежемесячный объем продаж продавца составляет всего 20–30 тысяч юаней, то он уже не является тем сотрудником, который нужен компании. Лучше бы он сам уволился, иначе компания всё равно будет вынуждена его уволить.

Для устойчивого и стабильного развития стартапа необходимо разработать разумную и эффективную систему оплаты труда. Если система оплаты труда нерациональна, то даже при значительных затратах на оплату труда в компании по-прежнему будут возникать такие проблемы, как низкая мотивация сотрудников, низкая эффективность работы и уход ключевых сотрудников, что в конечном итоге напрямую скажется на финансовых результатах компании. Напротив, если удастся разработать научно обоснованную систему оплаты труда с учётом текущей ситуации в компании, сочетающую справедливость и конкурентоспособность, это не только эффективно мотивирует сотрудников, побуждая их работать более активно и инициативно, не жалея сил для достижения целей компании и повышения её финансовых результатов, но и позволяет сотрудникам реализовать свою самоценность и раскрыть свой потенциал, что в конечном итоге способствует достижению целей компании.

4. Премии

Премии — это вознаграждение, выплачиваемое лучшим сотрудникам за своевременное и качественное выполнение рабочих задач, которое не входит в состав заработной платы. Премии позволяют органично объединить вклад сотрудников, их доходы и прибыль предприятия, компенсировать недостатки системы оплаты труда и обеспечивают более заметный стимулирующий эффект. В то же время премии являются признанием рабочих результатов и достижений сотрудников, что приносит получателям психологическое удовлетворение и чувство гордости.

На самом деле истинная цель распределения премий заключается не в поощрении отдельных сотрудников, а в мотивации всего коллектива. Поощрение отдельных сотрудников стимулирует всю команду к достижению максимальной эффективности, что способствует реализации целей предприятия. Поэтому, чтобы в полной мере использовать групповой мотивационный эффект премий, я рекомендую предприятиям при разработке конкретных мер по их выплате обратить внимание на следующие аспекты: во-первых, критерии выплаты премий должны быть четко определены; во-вторых, интенсивность выплаты премий следует постоянно корректировать с учетом изменения предельных ожиданий сотрудников; наконец, необходимо выбирать оптимальный момент для выплаты премий, чтобы обеспечить максимальный предельный эффект.

5. Должность

Должность — это специальные задачи и обязанности, возлагаемые компанией на сотрудника в течение определенного периода времени, в рамках которых сотрудник должен выполнить одну или несколько задач. Должность должна включать три элемента: должностные обязанности, полномочия и ответственность. Каждый сотрудник, особенно выдающийся, работает в компании не только ради заработной платы, но и в надежде на самореализацию. Поэтому компания должна предоставить должность, соответствующую способностям сотрудника, чтобы он чувствовал, что его труды получают признание со стороны компании и руководства, что, в свою очередь, мотивирует его работать еще усерднее и приносить компании большую прибыль.

Здесь я хотел бы напомнить руководителям компаний о необходимости разработки эффективной системы продвижения по службе. Разумная и эффективная система продвижения позволяет рационально распределять ресурсы, то есть назначать подходящих людей на подходящие должности. Продвижение по службе часто означает более высокую заработную плату, более широкие полномочия, лучшие условия труда и более сильное чувство удовлетворения от достигнутого. Ради продвижения сотрудники будут прилагать вдвое больше усилий. Хорошая система продвижения по службе способна создать внутри компании позитивную атмосферу, стимулирующую стремление к карьерному росту, что не только эффективно снижает текучесть кадров, но и привлекает в компанию более талантливых специалистов.

Кому распределять: что стоит за «разделением пирога» — как «сформировать команду»

На самом деле, за распределением «пирога» стоит вопрос о том, как «сформировать команду» и построить коллектив. То, кому и как вы распределяете, напрямую определяет, кого из нашей команды мы оставим, кого будем активно использовать, а кого исключим.

Мы все хорошо понимаем, насколько тяжелыми бывают первые шаги стартапа. В процессе, когда с огромными трудностями компания пробивается от нуля до первого уровня, нельзя отрицать, что каждый сотрудник внес свой вклад. Как руководитель компании, при распределении «пирога» необходимо учитывать все аспекты: каждый, кто «внёс свой вклад» в развитие компании, должен получить свою долю.

Так кому же следует разделить этот «пирог» стартапа? Возможно, в самом начале делали всего лишь трое-пятеро друзей, которые взялись за дело с полной самоотдачей, но по мере развития компании к ней будут присоединяться новые акционеры, привлекаться новые руководители и наниматься новые сотрудники. В этот момент лидеру компании приходится иметь дело уже не только с теми тремя-пятью партнерами, а со всей командой. Возможно, многих из них вы даже не знаете по имени и никогда не видели, но вы обязательно должны четко понимать, где находится ваша команда и из кого она состоит. Ведь все эти люди имеют право на долю от этого «пирога», и никого нельзя обделить.

7 июля 2014 года — для нас это был самый обычный день, но для всех сотрудников Kingsoft это был день праздника и станет днём, который стоит запомнить. Ведь с этого дня каждый действующий штатный сотрудник Kingsoft (при условии, что он был принят на работу до 6 июля 2014 года) получит 1000 акций Kingsoft с двухлетним ограничением на продажу. А

чтобы понять всю предысторию этого события, пожалуй, придётся начать с того, что произошло три года назад.

6 июля 2011 года Лэй Цзюнь был назначен председателем совета директоров Jin Shan Group и громко заявил о намерении провести всестороннюю реформу компании, чтобы вместе со всеми сотрудниками Jin Shan начать новое предпринимательское приключение. Прошло всего три года, и реформа Jin Shan принесла впечатляющие результаты:

(1) компания Cheetah Mobile успешно вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу, достигнув рыночной капитализации более 3 млрд долларов США;

(2) на фоне продолжающегося спада на рынке компьютерных игр игры «Xishanju» и «Jianxia Qingyuan 3» продемонстрировали стремительный рост, а в то же время формирование позиций на рынке мобильных игр было практически завершено;

(3) WPS не только завоевала большую долю рынка в государственном и корпоративном секторах, но и продемонстрировала весьма удовлетворительные результаты на рынке мобильных устройств;

(4) Успешный запуск облачного бизнеса Kingsoft.

Основываясь на результатах работы Лэй Цзюня за последние три года, совет директоров Kingsoft принял решение наградить его 4 миллионами акций Kingsoft Software с ограниченным правом распоряжения. Однако то, как Лэй Цзюнь поступил с этими 4 миллионами акций, поразило всех. 7 июля Лэй Цзюнь опубликовал внутреннее письмо компании под названием «Наша молодость, наш Kingsoft». В письме Лэй Цзюнь заявил:

«Этот впечатляющий бизнес принадлежит всем сотрудникам Kingsoft и является результатом наших общих усилий. Как председатель совета директоров Kingsoft, я испытываю искреннюю гордость!

«4 миллиона акций — это действительно значительная сумма, и я выражаю искреннюю благодарность, прежде всего за признание моей личной работы. Но я понимаю, что эта награда — это не только признание меня лично, но и признание руководства во главе с доктором Хунцзяном, а главное — признание всех сотрудников Kingsoft, трудящихся на передовой!

«В заключение я посоветовался с советом директоров и пришел к выводу, что будет правильнее распределить все эти 4 миллиона акций Kingsoft между сотрудниками компании! Совет директоров одобрил это решение. Конкретный порядок распределения следующий: все официальные сотрудники Kingsoft, работающие в компании на 6 июля, получат по 1000 акций с двухлетним ограничением на продажу, которые будут разблокированы единовременно по истечении двух лет».

Возможно, перед именем Лэй Цзюня можно добавить множество титулов, таких как председатель совета директоров JinShan Group, председатель совета директоров Xiaomi Technology и т. д., но, на мой взгляд, лучшим определением для Лэй Цзюня должно быть «по-настоящему выдающийся лидер». Ведь будь то трудности и неудачи или цветы и аплодисменты, он никогда не забывал о своей команде. Конечно, я не говорю, что все должны поступать так же, как Лэй Цзюнь, и делить «пирог» поровну между всеми — это всего лишь схема распределения, принятая компанией на определенном этапе и в конкретных условиях. Я хочу сказать, что компания не принадлежит одному человеку, и её развитие невозможно достичь усилиями одного человека, поэтому плодами предпринимательской деятельности нельзя наслаждаться в одиночку. Далее я помогу вам разобраться, кому именно лидер компании должен разделить этот «пирог».

1. Акционеры

Акционеры — это душа компании, а также краеугольный камень её структуры и развития. Они не только вкладывают средства, технологии, ресурсы и связи на ранних этапах создания компании, но и берут на себя соответствующие риски. Поэтому, без сомнения, когда ком-

пания начинает приносить прибыль, именно они в первую очередь должны получить свою долю «пирога».

Многие акционеры присоединились к компании еще на этапе ее основания вместе с основателями, то есть являются так называемыми соучредителями. Они были среди первых, кто присоединился к компании, внесли огромный вклад в её развитие и в корне способствовали её процветанию. Положение и роль акционеров в компании, безусловно, незаменимы, однако, уважаемые основатели, в процессе «разделения пирога» мы должны быть предельно внимательны: нередки случаи, когда какой-то акционер не получает свою долю или распределение долей происходит несбалансированно, что приводит к упадку компании или даже к её ликвидации.

2. Ключевые сотрудники

С точки зрения структуры, строение предприятия очень похоже на строение человеческого тела: у него есть свой скелет, конечности и душа. Рост и развитие компании тесно связаны с её ключевыми сотрудниками. Ключевые сотрудники играют важную опорную роль в компании; зачастую именно они владеют ключевыми технологиями и секретами успешного функционирования компании, они являются исполнителями на пути развития компании, или, иными словами, реализаторами планов.

В компании ключевые сотрудники являются ее жизненной силой, и даже без преувеличения можно сказать, что именно они определяют ее выживание или гибель. Без них компании было бы крайне сложно продолжать свою деятельность. Исходя из этого, при распределении «пирога» мы, естественно, не можем обойтись без ключевых сотрудников, а также должны найти способы удержать их лояльность, чтобы они надолго оставались полезными для развития компании.

3. Рядовые сотрудники

Далее идут рядовые сотрудники. В компании каждый играет свою роль, и работу рядовых сотрудников нельзя игнорировать: даже самые, казалось бы, незначительные мелочи зачастую оказываются незаменимыми для функционирования компании и выполнения рабочих процессов. Ни в коем случае нельзя игнорировать распределение вознаграждений рядовым сотрудникам из-за разницы в должностях.

Председатель совета директоров группы Vanke Ван Ши однажды сказал, что развитие предприятия зависит именно от людей. Говорят, что каждый раз, когда он планировал открыть новый филиал или инвестировать в новый проект, в первую очередь он учитывал, соответствуют ли имеющиеся в компании кадровые ресурсы требованиям нового плана. Если кадровые ресурсы не соответствовали требованиям и не хватало людей, то даже при самой уникальной возможности и самом перспективном проекте планы по развитию приходилось откладывать. Это свидетельствует о том, насколько предприятие ценит человеческий ресурс, а также отражает важность персонала для развития компании. Под персоналом здесь, конечно, подразумеваются не только ключевые сотрудники, но и рядовые работники.

Развитие предприятия достигается благодаря усердному труду каждого сотрудника; в определенной степени можно сказать, что оно зависит от преданности делу и добросовестного выполнения обязанностей рядовыми сотрудниками. Некоторые предприниматели даже утверждали: «Если бы мне предоставили самых лучших сотрудников, я бы непременно смог производить самую лучшую продукцию, что позволило бы компании получить более высокую прибыль и создать большую ценность для акционеров». Руководители предприятий должны в полной мере осознавать важную роль сотрудников и принимать разумные и эффективные решения при распределении прибыли.

4. Партнеры

Наконец, следует упомянуть о партнерах предприятия. Для компании, стремящейся к долгосрочному и стабильному развитию, партнеры являются незаменимыми. Под партнерами

понимаются стороны, которые получают взаимную выгоду или прибыль, а также способны дополнять друг друга, поддерживать и помогать друг другу на пути развития компании. Однако всё это основано на взаимной выгоде.

Рынок — это поле битвы, и полностью полагаться на собственные силы компании, чтобы добиться успеха, очень сложно. Наличие надежного делового партнера придаст нашему предприятию дополнительный импульс в развитии. Исходя из этого, при распределении «пирога» мы также не должны забывать о наших партнерах.

Как гласит пословица, «в радости и в горе» — необходимо, чтобы те, кто делил с нами «горе», также делили с нами «радость». Если в компании пирог разделен неправильно, то руководитель борется в одиночку; если же пирог разделен правильно, то за компанию борется целая команда. Помните: кому вы отдаете часть пирога, тот и будет вносить вклад в компанию. По той же логике, кому вы отдаете часть пирога, тот будет желать компании успеха и неустанно трудиться для этого!

Как делить: система, процессы, механизмы

Зачастую прибыль больше похожа на нашу добычу, но ещё чаще эта добыча становится камнем преткновения, мешающим развитию компании. Я брал интервью у многих людей, чьи стартапы потерпели неудачу. С точки зрения партнеров, одни говорили о несовпадении характеров, другие — о различиях в идеологии, третьи — о нерациональном распределении обязанностей и т. д. С точки зрения сотрудников, одни говорили, что руководство слишком скупо, другие — что в компании царит несправедливость, третьи — что компания слишком ориентирована на прибыль и т. д. Одним словом, причины самые разные. На самом деле, в конечном счете, всё сводится к вопросу распределения выгод, а проще говоря — к тому, что «пирог» стартапа был разделён неправильно.

Как же делить этот «пирог»? По-моему, всё очень просто: нужно разрезать его «ножом»! Не спешите бросать в меня яйцами — главное в том, что это за «нож» и где его найти.

Разработанный компанией механизм распределения прибыли и есть тот самый «нож» для деления пирога. Основная задача руководителя компании — создать и усовершенствовать механизм распределения прибыли. Мне посчастливилось посетить лекцию консультанта по корпоративной стратегии Цзя Чансуна, который дал чрезвычайно точную и проникновенную характеристику руководителям компаний. Цзя Чансун сказал: «Руководитель компании обязательно должен быть мастером в разработке механизмов». Конкретно говоря, механизм распределения прибыли включает в себя систему распределения, процесс распределения и соответствующие механизмы обеспечения.

1. Система распределения прибыли

Система — это сформировавшиеся в определенных исторических условиях правила ведения дел и нормы поведения, которые все соблюдают. Корпоративная система — это положения, правила и нормы поведения, касающиеся важных вопросов в процессе управления и ведения бизнеса. Система распределения прибыли является важной составляющей корпоративной системы, а также основным основанием и нормой поведения при распределении прибыли в компании. Сотрудники компании, следуя корпоративной системе, осуществляют разделение труда и сотрудничество, и после достижения стандартов, установленных системой, могут получить соответствующее вознаграждение.

2. Процесс распределения прибыли

Процесс распределения прибыли — это последовательность шагов, в соответствии с которыми предприятие, руководствуясь законами, нормативными актами или правилами, осуществляет распределение прибыли, полученной за определенный период времени; это также план конкретной реализации распределения прибыли на предприятии. Здесь следует четко указать, какая прибыль подлежит распределению, кто является бенефициарами, каким образом различные бенефициары должны получать соответствующую долю прибыли на разных

этапах развития предприятия и т. д. Четкий и разумный процесс распределения способствует эффективному выполнению предприятием задач по распределению прибыли.

3. Механизм надзора и гарантий

Механизм контроля и обеспечения является важным средством, гарантирующим эффективное внедрение корпоративных систем и процессов. Если система и процедуры распределения прибыли лишь сформулированы на бумаге, но соответствующие сотрудники предприятия не осуществляют распределение прибыли в соответствии с требованиями, то сколько бы ни было систем и как бы ни были подробны процедуры, они останутся лишь на бумаге. Поэтому для обеспечения реального осуществления распределения прибыли на предприятии крайне необходимо создать механизм контроля и обеспечения.

В качестве основных составляющих механизма распределения прибыли необходимы три элемента: система распределения, процедуры распределения и механизм обеспечения. Руководство предприятия должно возглавить процесс совместного обсуждения с акционерами и руководителями среднего и высшего звена, чтобы разработать механизм распределения прибыли, соответствующий развитию предприятия. Однако, на мой взгляд, в процессе фактического распределения прибыли у многих предприятий возникают две основные проблемы при создании разумного механизма распределения прибыли:

1. Отсутствие концепции «ориентации на человека», приоритет прибыли над людьми

Я всегда считал, что основателям, которые придают слишком большое значение деньгам и власти, трудно добиться успеха в предпринимательстве. Лучший показатель уровня лидера — это его ценностные ориентиры в отношении богатства. Бизнес-гигант Ши Юйчжу смог восстановить свое положение после того, как за одну ночь оказался в долгах на 250 миллионов, именно благодаря своим ценностям: он смело доверяет людям, смело делится прибылью и смело делится властью.

На самом деле принципы создания бизнеса и завоевания мира одинаковы: «Взглянув на древность как на зеркало, можно увидеть взлеты и падения; взглянув на людей как на зеркало, можно понять свои успехи и неудачи». Я хочу поделиться с вами примером из жизни древних императоров, надеясь, что он станет источником вдохновения для руководителей предприятий.

Исторические эпизоды «Банкет в Хунмэне» и «Прощание Бава с Цзи» известны всем и каждому. Здесь я хотел бы с точки зрения распределения выгод объяснить, почему Лю Бан смог завладеть всем миром, а Сян Юй был вынужден покончить с собой на берегу реки Уцзян.

Современники оценивали императора Гаоцзу из династии Хань Лю Бана как «высокомерного и пренебрежительного», а Сян Ю — как «милосердного и любящего», «вежливого и доброжелательного». По происхождению, способностям и нравственным качествам Сян Ю значительно превосходил Лю Бана. Однако Лю Бан был чрезвычайно щедрым человеком: «Посылая людей захватывать города и завоевывать земли, он отдавал им все, что они захватывали, делясь с ними добычей».

Сян Юй же, напротив, был крайне мелочен. Хань Синь так отзывался о нём: «Царь Сян вел себя с людьми почтительно и милосердно, говорил мягко и ласково; когда кто-то болел, он плакал и делился с ним едой и питьём, но когда дело доходило до того, чтобы наградить заслужившего титул, он, видя, что печать изношена и потрепана, не мог заставить себя это сделать — вот что называется женским милосердием». Смысл заключается в том, что Сян Юй был неплохим человеком: он относился к людям с почтением и добротой, был очень заботливым; когда кто-то болел, он с состраданием проливал слёзы и делился с ним своей едой и питьём. Однако когда кто-то совершал заслуги, за которые полагалось даровать земли и титулы, он так долго поглаживал печать, что её углы стали закруглёнными, но всё равно не мог решиться её отдать — вот что такое «женская доброта».

На мой взгляд, Сян Юй был несостоятельным лидером: он не понимал, чего на самом деле хотят его воины и что именно может заставить их идти на смерть и сражаться в кровавых битвах. По сравнению с Лю Баном, щедро раздававшем деньги, обширные земельные наделы и чины, поступки Сян Юя выглядели слишком скупыми — он умел лишь проливать слезы и дарить какую-то жидкую пищу. Поэтому никто не хотел усердно помогать ему завоевывать мир.

Хотя наше предпринимательство не похоже на завоевание мира, где поражение угрожает жизни, но для руководителя предприятия отсутствие стремления «делиться выгодами со всем миром» неизбежно приведет к провалу. Выгоды нравятся всем, но именно выбор в отношении выгод определяет, как далеко человек сможет зайти на пути предпринимательства. Как руководитель предприятия, все действия, направленные на извлечение прибыли, должны служить долгосрочному развитию компании. Известный промышленник Ли Ка-шинг ещё в молодости говорил: «Деньги должны зарабатывать все, прибыль должны делить все — только так люди будут готовы сотрудничать. Если 10 % акций — это справедливо, то 11 % тоже подойдут, но если взять всего 9 % акций, то деньги потекут рекой».

Сейчас много людей занимаются предпринимательством, и у подавляющего большинства из них первоначальные мотивы связаны с выгодой — они хотят заработать больше денег. Однако на самом деле всё обстоит иначе: только по-настоящему вступив на путь предпринимательства, можно понять, насколько он труден. Причина того, что многие предприятия не могут вырасти до больших размеров, кроется в конфликте интересов. Руководитель хочет, чтобы сотрудники работали больше и просили меньше денег, а сотрудники считают, что приносят компании высокую прибыль, но не получают соответствующего вознаграждения. Один хочет, другой не дает — конфликт между сторонами постоянно обостряется, в итоге обе стороны терпят поражение, расходятся, а предприятие становится всё меньше и меньше.

Если руководитель компании хочет добиться успеха, самое главное — уметь сначала помочь своим партнерам добиться успеха и дать сотрудникам возможность зарабатывать. Если же думать только о себе, то можно лишиться не только прибыли, но и гораздо более ценных деловых связей. Успешный руководитель должен обладать широким кругозором и уметь в первую очередь думать о других — только тогда он получит больше возможностей, а компания сможет развиваться в долгосрочной перспективе.

Ван Чао и Ма Хонюн вдвоем открыли компанию по международной торговле обувью. Ван Чао полностью отвечал за операционную деятельность и считался главным руководителем компании, а Ма Хонюн отвечал за техническую сторону производства. Вскоре после основания компания получила заказ от немецкого покупателя, и стороны подписали договор купли-продажи, в котором была оговорена цена за единицу продукции в размере 17 долларов США.

Когда началось производство, из-за колебаний на рынке сырья цены на кожу выросли. Ма Хонюй, просчитав затраты, обнаружил, что эта партия товара не только не принесет прибыли, но и, скорее всего, принесет убытки. Избежать убытков можно было только в том случае, если к первоначальной цене добавить ещё 2 доллара. Ма Хонюй немедленно сообщил об этом Ван Чао и предложил обсудить с иностранным партнером вопрос о повышении цены. Однако Ван Чао категорически заявил: нарушение договора — это табу в бизнесе; потеря небольшой суммы денег — мелочь, но если потерять честность и нанести ущерб собственной репутации, то это обойдется дороже, чем выгода. Учитывая, что Ван Чао был главным руководителем компании и Ма Хонюй обычно очень доверял ему, Ма Хонюй, хотя и с некоторым нежеланием, в конце концов согласился.

Узнав об этом, немецкий бизнесмен был глубоко впечатлён личностью Ван Чао и сам предложил повысить цену на 1 доллар. Однако Ван Чао вежливо отказался. Он заявил, что «доброжелательность приносит прибыль», и что самое главное — это приятное сотрудничество, а не то, насколько много или мало удастся заработать. Это очень тронуло иностранного

партнёра, и он тут же разместил дополнительный заказ на сумму более 600 000 долларов, заявив о намерении установить долгосрочные отношения сотрудничества с этой компанией в будущем.

Так следует относиться к клиентам, но на самом деле к своим партнерам, акционерам и сотрудникам следует придавать ещё большее значение принципу «гармония превыше всего». Хотя говорят, что «без прибыли не встают рано», и предпосылкой сотрудничества может быть стремление к получению выгоды, прибыль — это не всё, и ни в коем случае нельзя ради личной выгоды наносить ущерб интересам других. Взаимная выгода — вот единственный путь к гармоничному развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

2. Недостаточное внимание к созданию институциональной базы

Многие предприятия не создали совершенного механизма распределения прибыли или пренебрегают внедрением уже существующих соответствующих правил, что приводит к недовольству заинтересованных сторон в отношении распределения прибыли. Разработка механизма распределения прибыли в компании — это системный проект, а не процесс, в котором руководитель делит прибыль по своему усмотрению.

Разумный механизм распределения прибыли является предпосылкой нормального функционирования предприятия. В отсутствие такого механизма неправильное распределение «пирога» неизбежно приведет к ущемлению интересов части людей, в результате чего предприятие быстро лишится поддержки этой группы, что вызовет нестабильность развития, внутренние конфликты или даже приведет к катастрофическим последствиям.

Ван Минь, главный основатель и председатель совета директоров «Дальневосточной кожевенной группы», когда-то прозванный «кожевенным магнатом», ведет бизнес в таких сферах, как кожевенная промышленность, обувная промышленность, производство желатина и недвижимость; его компания является крупнейшим в мире производителем и поставщиком свиной кожи. Это также семейное предприятие: Ван Мин — третий по старшинству в семье. Помимо старшего брата Вана Вэя, который занимается политикой, старшая сестра Ван Пин, четвёртый брат Ван Хуай и пятый брат Ван Чу занимают руководящие должности в компаниях, входящих в состав «Южно-Восточной кожевенной группы» — можно сказать, что все братья и сёстры работают бок о бок.

В процессе тяжелого становления бизнеса все очень усердно трудились и проявляли взаимное понимание, однако по мере того, как дела «Юаньдун» постепенно набирали обороты, споры о долях в акционерном капитале не прекращались. В сентябре 2006 года Ван Мин поручил адвокату провести проверку активов пяти компаний группы в провинции Чжэцзян, что привело к полной эскалации конфликта. В результате проверки Ван Минь обнаружила, что все 50 миллионов акций, принадлежавшие ей в этих компаниях, были незаконным образом переведены на имена Ван Хуая, Ван Чу, Ван Пин и других лиц. Охваченная разочарованием и гневом, Ван Минь подала иск против своих братьев и сестры в суд.

Из уважения к братским узам и по результатам переговоров сторон, после подписания «Соглашения акционеров семьи Ван» Ван Мин решила отозвать иск. Однако факты доказали, что все извинения были лишь уловкой, которую Ван Хуай и другие использовали, чтобы обмануть Ван Мин. Указанное соглашение акционеров оказалось фиктивным: оно не выполнялось в полной мере и не было представлено в Управление по делам промышленности и торговли для изменения юридических лиц и распределения акций пяти компаний.

Впоследствии Гу Хуай и другие даже заявили, что Ван Минь страдает психическим заболеванием, и насильно поместили его в психиатрическую больницу на три дня; только благодаря помощи жены Ван Миню удалось спастись. Так братья и сестры, когда-то делившие с ним радости и горе, стали врагами. Столкнувшись с безжалостностью родителей и предательством братьев, Ван Минь даже стал испытывать отвращение к самой земле Вэньчжоу, на время перестал хотеть быть жителем Вэньчжоу и собирался перевести свою прописку в Гуанчжоу.

Эти сцены человеческой трагедии очень задевают меня за живое. Совместное предпринимательство изначально должно быть делом, выгодным для всех, особенно после того, как дело пошло в гору: все должны были радоваться, но в итоге дело закончилось таким образом. Видно, что механизм распределения прибыли является ключевым фактором, определяющим судьбу предприятия. Разумный и эффективный механизм распределения прибыли не только позволяет организовать всю работу предприятия и деятельность всех сотрудников в соответствии с установленными правилами, давая каждому участнику возможность почувствовать, что его труд приносит достойное вознаграждение, но и позволяет оптимально организовать их работу, в полной мере задействовать их ум и силы, качественно и эффективно выполнять производственные и хозяйственные задачи, тем самым принося предприятию более высокую прибыль. Только после того, как «пирог» будет правильно разделён, обсуждение развития предприятия обретает смысл. Если предприятие не создало и не строго соблюдает разумный механизм распределения прибыли, всё это не более чем пустые разговоры и самообман.

По каким критериям распределять: распределение должно основываться на определённых принципах, а не на произвольных решениях

Распределение прибыли относится к числу важнейших внутренних вопросов предприятия и не может зависеть от личных предпочтений руководителя, который, руководствуясь личными прихотями, решает, как именно распределить прибыль. Не нарушая соответствующих государственных положений, устав предприятия должен конкретно и четко определять принципы, методы и процедуры принятия решений по распределению прибыли, а в процессе фактического распределения прибыли предприятие обязано действовать в соответствии с установленными правилами. Кроме того, критерии распределения различаются в зависимости от занимаемой должности каждого сотрудника в компании.

1. Что касается партнеров предприятия

Само по себе то, что человек стал партнером предприятия, свидетельствует о том, что в той или иной области он демонстрирует результаты, превосходящие средние показатели: будь то способности, характер, ресурсы, технические навыки или финансовые возможности. Именно выдающиеся достижения в этих областях становятся основным основанием для распределения прибыли между партнерами. Ниже я подробно расскажу об этом на примере конкретного случая.

В 2013 году А, Б, В и Г совместно основали предприятие, занимающееся интернет-технологиями. В соответствии с положениями «Закона Китайской Народной Республики о партнерских предприятиях» в партнерском соглашении было оговорено следующее:

(1) А вносит вкладом наличными 400 000 юаней и не участвует в делах партнерского предприятия;

(2) Б предоставляет офисные помещения, вносит вклад в виде недвижимости стоимостью 100 000 юаней и не участвует в делах товарищества;

(3) В, обладая 10-летним опытом управления в данной отрасли, вносит вклад в виде трудовых услуг на сумму 100 000 юаней, а также предоставляет права на товарный знак на сумму 200 000 юаней и отвечает за общее управление предприятием;

(4) Дин вносит денежный вклад в размере 100 000 юаней, а также вносит в качестве вклада соответствующие интернет-технологии, оцениваемые в 100 000 юаней, и несет основную ответственность за техническое управление и научно-исследовательскую деятельность предприятия;

(5) Каждый партнер получает долю прибыли и несет долю убытков в соответствии со своей долей в капитале.

Вышеприведенный текст представляет собой выдержку из партнерского соглашения. Из него видно, что А является исключительно финансовым вложителем; Б обладает преимуществами в плане ресурсов (предоставляет помещения); для С помимо вклада в виде денежных

средств, основой для распределения могут служить личные способности и патентные права; Д получает долю в соответствии с денежным вкладом и предоставленными технологиями.

Для стартапа способности, капитал, технологии и ресурсы являются ключевыми факторами, определяющими успех или провал предприятия, и, следовательно, являются ключевыми элементами, влияющими на распределение прибыли между партнерами.

2. В отношении сотрудников предприятия

Распределение прибыли предприятия должно учитывать интересы всех сторон. Если сравнить деятельность предприятия с механизмом, то каждый человек в компании — это деталь этого механизма: без любой детали, даже такой мелкой, как винтик, механизм не сможет нормально функционировать. Все — от крупных акционеров и кредиторов до рядовых сотрудников на самых низких уровнях — вносят свой вклад в развитие компании, поэтому при распределении прибыли необходимо учитывать всех, никого нельзя игнорировать.

В то же время мы должны четко осознавать, что у каждого в компании своя должность и свои обязанности, а из-за различий в личностных качествах и способностях вклад каждого в дело компании, естественно, различается. Поэтому при распределении прибыли размер получаемой доли должен варьироваться, — только так можно стимулировать энтузиазм сотрудников к работе и инвестированию. Таким образом, разумный механизм распределения прибыли должен гарантировать, что каждый получит «выгоду», а также обеспечить принцип «кто больше трудится, тот больше получает». Конечно, понятие «труда» здесь очень широко и должно включать в себя также принимаемые риски и вложенные инвестиции.

Дэн Юйчуань — инженер-электронщик, он усердно работает и обладает хорошими техническими навыками. В настоящее время он уже почти 4 года работает в одной из электронных компаний, его текущая зарплата составляет 8000 юаней в месяц. Согласно критериям оценки результативности компании, за три года Дэн Юйчуань трижды получал оценку «отлично».

Месяц назад компания приняла на работу нового инженера, Ван Шуая. Уровень образовательных учреждений, которые закончили Дэн Юйчуань и Ван Шуай, сопоставим, и оба были приняты на работу благодаря своим профессиональным качествам. Узнав, что месячная зарплата Ван Шуая составляет 9500 юаней, Дэн Юйчуань почувствовал себя крайне несправедливо обойденным: его квалификация сопоставима с квалификацией Ван Шуая, при этом у него на три года больше опыта работы, но зарплата у него ниже, чем у Ван Шуая. Поэтому Дэн Юйчуань обратился к руководителю инженерного отдела с просьбой обеспечить ему справедливое вознаграждение. Однако руководитель отдела ответил, что может помочь только в вопросах оценки результативности, а корректировка заработной платы входит в компетенцию отдела кадров, и он не может выходить за рамки своих полномочий.

Не имея другого выхода, Дэн Юйчуань обратился напрямую в отдел кадров с вопросом: «Новый инженер Ван Шуай плохо знаком с компанией, а по уровню компетенций в области НИОКР он уступает мне, почему же его зарплата намного выше моей?» Менеджер по кадрам, ознакомившись с ситуацией, хотя и проявил сочувствие к положению Дэн Юйчуаня, но заявил, что ничего не может сделать. Во-первых, система оплаты труда является общей политикой компании, и один человек не в силах её изменить; во-вторых, зарплата Дэн Юйчуаня была определена три года назад при приеме на работу исходя из его личных требований и соотношения спроса и предложения на рынке труда; сейчас ситуация на рынке труда изменилась, поэтому новых инженеров нанимают по новым стандартам оплаты труда. Менеджер по персоналу пообещал доложить об этой ситуации руководству компании, однако, несмотря на все попытки, проблема так и не была решена. Вскоре после этого Дэн Юйчуань подал заявление об увольнении и устроился на более высокооплачиваемую работу.

Если при распределении выгод среди сотрудников компания не опирается на обоснованные критерии, ей будет трудно удержать талантливых специалистов. Как правило, в компаниях работает большое количество сотрудников, а их должностные обязанности различаются,

поэтому критерии распределения выгод должны быть более сложными и разнообразными. Обычно при распределении выгод среди сотрудников следует учитывать следующие аспекты:

(1) Опыт и стаж работы сотрудника

Например, для сотрудника А, имеющего десятилетний опыт работы и опыт ведения собственного бизнеса, и сотрудника Б, который после окончания университета четыре года проработал в крупной компании, должности в компании и получаемое вознаграждение должны различаться.

(2) Вклад в будущее развитие предприятия

Например, если партнерское предприятие в основном полагается на работу с каналами сбыта, а технические барьеры относительно невысоки, то лицо А, имеющее опыт в сфере коммерческого продвижения, принесет больше пользы для развития предприятия.

(3) Способность привлекать ресурсы

Например, если сравнить А, который хорошо знаком со всеми звеньями производственно-сбытовой цепочки и завязал связи со многими выдающимися специалистами в отрасли, и Б, который просто усердно трудится, не выходя из дома, то очевидно, что А принесет больше пользы.

(4) Глубокое знание и понимание продукта, пользователей и рынка

Например, если стартап занимается производством потребительских интернет-продуктов, то из А, имеющего пятилетний опыт работы в сфере управления продуктами в компании «Алибаба», и Б, имеющего шестилетний опыт управления на производственном предприятии, большее доверие получит А.

(5) Степень энтузиазма, сосредоточенности и целеустремленности

Например, между А, способным уделять много времени изучению и оптимизации продукта и не сдающимся ни перед какими трудностями, и Б, обладающим исключительной исполнительной способностью, но не отличающимся оригинальностью идей, в принципе следует проводить различие при распределении задач.

(6) Личностная харизма и лидерские качества

Например, тот, кто способен привлечь в компанию больше талантливых специалистов, кто лучше поднимает боевой дух команды и кто способен поддерживать сплоченность коллектива, получит более высокую должность и более высокое вознаграждение.

3. В отношении инвесторов

Что касается инвесторов компании, то распределение прибыли можно осуществлять на основе доли инвестиций каждого из них. «Кто инвестирует, тот и получает прибыль» — распределение прибыли должно отражать принцип соразмерности размера прибыли и доли инвестиций. Это является ключом к правильному урегулированию интересов инвесторов. При распределении прибыли среди инвесторов необходимо в корне обеспечить открытость, справедливость и беспристрастность, а также надежно защитить интересы инвесторов, что требует от компании соблюдения принципа равенства и единообразия, чтобы избежать произвольного присвоения большей доли какой-либо стороной.

Разные люди выполняют разные роли в компании, поэтому критерии распределения также различаются. Это касается как акционеров, так и ключевых сотрудников, и рядовых работников. Одним словом, распределение доходов — это сложная задача, а также практическая проверка способностей руководителя компании. Руководитель компании должен иметь четкое представление о функциях каждой должности, чтобы при распределении доходов опираться на обоснованные критерии и добиться всеобщего согласия.

Глава 2.

Такое распределение «пирога» приведёт к распаду команды и краху компании

Создание бизнеса — это дело, сопряженное с огромными рисками, а совместное предпринимательство — тем более. Однако даже преодоление сложного стартового этапа не озна-

чает, что все проблемы решены: если «пирог» разделить неправильно, то дальнейшее «выпекание пирога» станет крайне затруднительным. Здесь следует сказать руководителям компаний, что в процессе «разделения пирога» встречается множество ловушек, в некоторые из которых ни в коем случае нельзя попадать, ведь, попав в них однажды, выбраться уже не удастся.

Равномерное распределение долей: равное отношение убивает мотивацию всех участников

«Равномерность» подразумевает единообразие, унификацию, отсутствие различий в значимости и количестве. Великий мудрец Конфуций когда-то сказал: «Слышал, что правители государств и главы семейств беспокоятся не о недостатке, а о неравномерности; не о бедности, а о нестабильности. Ибо при равномерности нет бедности, при гармонии нет недостатка, при стабильности нет краха». Видно, что ещё в эпоху Весенних и Осенних войн и Государств-воинствующих эпохи эгалитаризм уже был широко распространён и глубоко укоренился в сознании людей.

Однако в процессе распределения доходов в компании самым худшим способом является абсолютный эгалитаризм. В управлении предприятием эгалитаризм — это злейший враг принципа «кто больше трудится, тот больше получает» и стремления к инновациям и прогрессу, а равное отношение убивает мотивацию всех сотрудников. Чрезмерное стремление к справедливости и балансу приводит к игнорированию различий в индивидуальном вкладе, что не только создает серьезные психологические барьеры для инициативности партнеров, но и формирует у сотрудников компании стереотипное мышление, подавляя дух инициативы.

Все понимают, что главное отличие между предпринимательством и наймом заключается в возможности владеть компанией, превращая работу по найму в собственное дело. Поэтому доля в капитале не только дает номинальное право собственности на компанию, но и формирует у предпринимателя такое мышление: «Я работаю на себя, и во всём, что принадлежит этой компании, есть моя доля». Это позволяет скорректировать психологический настрой предпринимателя на более глубоком уровне.

Распределение долей становится первой проблемой, с которой сталкиваются партнеры-предприниматели, и это самая сложная часть: без хорошего начала как можно рассчитывать на дальнейший успех компании? Конечно, найдутся те, кто сразу скажет: «Давайте просто разделим акции поровну». В жизни немало таких «щедрых» людей с «комплексом старшего брата»: они ценят принцип «есть мясо большими кусками, пить из больших чаш» и стремятся к тому, чтобы «в радости и в беде быть вместе». Такой способ распределения, с одной стороны, удовлетворяет их братские чувства, а с другой — позволяет избежать множества хлопот и споров на раннем этапе, связанных с расчетами, обсуждениями и разработкой структуры акционерного капитала.

Однако я не рекомендую равное распределение долей. Эгалитаризм можно назвать самой неудачной структурой владения акциями в мире. Но, к сожалению, я заметил, что равное распределение долей — широко распространенное явление во многих стартапах. Поскольку предприниматели только начинают осваивать мир бизнеса и не имеют правильного представления о структуре владения акциями, это приводит к тому, что они прибегают к равному распределению в стремлении к справедливости.

Ко мне обратился друг, вернувшийся из-за границы, и спросил совета: «Я хочу вместе с тремя друзьями открыть компанию. Изначально мы планировали, что доли участия и вложения будут равны — по 25 % каждому. Правильно ли такое решение?» Я ответил ему: «Хорошо, что ты сначала обратился ко мне, иначе после регистрации компании вам пришлось бы поплатиться за это. Равномерное распределение долей и вложений — плохая идея: если в компании возникнут проблемы, интересы всех четырёх акционеров будут равны, и решить их будет очень сложно. Среди вас должен быть один человек, который вложит больше средств и получит большую долю. Тогда, даже если в будущем возникнут споры, решение можно будет принять с

учётом долей участников — это равносильно принципу «меньшинство подчиняется большинству».

В процессе создания стартапа неизбежно возникнут проблемы: акционеры легко вступают в споры из-за вопросов «вклада» и «усилий» друг друга, а разногласия по поводу стратегии и принятия решений просто неизбежны. Если применить принцип равного распределения долей и не будет человека, который действительно принимает решения, это затруднит урегулирование подобных споров, а в крайних случаях может даже привести к распаду компании и банкротству.

В 2012 году Suning.com завершила сделку по поглощению Redbaby всего за 66 млн долларов. Сегодня официальный сайт Redbaby уже давно не существует — компания полностью интегрирована в Suning.com.

Когда-то «Хунхайзи» шла наравне с «Джионгдьон» и «Дандан», и эти три компании называли «тройкой лидеров» вертикальной электронной коммерции. В 2008 году выручка «Хунхайзи» составила 1 млрд юаней, уступив лишь «Джионгдьон» (1,32 млрд юаней) и превысив показатель «Дандан» (760 млн юаней). Узнав о поглощении «Хунхайзи», я невольно почувствовал глубокое сожаление — всё из-за равного распределения долей!

В 2003 году Ли Ян, обнаружив огромный потенциал рынка товаров для мам и малышей, решил отказаться от своей рекламной компании и выйти в эту сферу. Ли Ян последовательно пригласил своих коллег Ян Тао и Го Тао, а также однокурсника Го Тао — Сюй Пэйсинь — стать партнерами по бизнесу. Четверо учредителей вложили 600 000 юаней, 600 000 юаней, 400 000 юаней и 400 000 юаней соответственно, что сформировало соотношение долей владения 3:3:2:2. С 2004 по 2008 год «Хунхайзи» стремительно развивалась, а выручка неуклонно росла. Однако за этим блеском уже проглядывал кризис. Почти равное распределение долей между четырьмя основателями привело к тому, что никто не мог по-настоящему принимать окончательные решения о будущем компании.

Вскоре между Ли Яном, отвечавшим за операционное управление компанией, и Сюй Пэйсином, отвечавшим за привлечение финансирования, возникли разногласия по поводу стратегии дальнейшего развития компании; в то время «ни один из них не мог убедить другого, и их отношения сильно обострились». Из-за пренебрежения Ли Яном вопросами финансирования и недостаточного общения с инвесторами венчурные инвесторы поддержали Сюй Пэйсина, в результате чего один из основателей, Ли Ян, был исключен из компании.

После ухода Ли Яна двое других соучредителей также покинули компанию по внутренним причинам. Однако Сюй Пэйсинь, избавившись от препятствий, не смог привести «Хунхайзи» к новому расцвету. В апреле 2013 года сайт «Хунхайзи» стал разделом товаров для мам и малышей на платформе Suning.com.

Четверо партнёров совместно основали «Хунхайзи», но не смогли «вырастить» это предприятие. Этот горький урок должен послужить предупреждением для многих предпринимателей. Как я уже говорил, чтобы компания стала крупной, нельзя обеспечивать равные интересы всех акционеров — доли владения должны различаться, иначе легко возникнут многочисленные проблемы.

«Тяжелая голова, лёгкие ноги»: даже «благодетелям» на раннем этапе нельзя «отплачивать сторицей»

На самом деле управление предприятием очень похоже на ведение домашнего хозяйства. Как гласит пословица: «Не обеднеешь от еды и питья, а от недальновидности». Руководитель компании — это, по сути, глава семьи, и при делении «пирога» он тоже должен тщательно «просчитывать». На ранних этапах развития компании, поскольку делить приходится между небольшим количеством людей, «пирог» кажется очень большим. Некоторые руководители в этот момент проявляют чрезмерную щедрость: кому бы то ни было, кто, по их мнению, может

помочь компании или в ком она нуждается, они «хлоп» — отрезают большой кусок. На самом деле именно в этот момент доли в компании стоят меньше всего.

Однако, несмотря на то что эти «благодетели» на раннем этапе имеют решающее значение для стартапа, руководитель компании должен мыслить долгосрочно. В противном случае, если на начальном этапе распределение будет слишком произвольным, впоследствии это легко приведёт к дисбалансу в структуре акционерного капитала. А как только это произойдёт, это неизбежно повлияет на привлечение финансирования и талантов на более поздних этапах. Итак, какие признаки характерны для компаний, потерпевших неудачу в этом аспекте на ранних этапах стартапа?

1. «Покровители» не «ценятся»

Мы действительно живем в благоприятную для стартапов эпоху: нет ограничений на уставный капитал, не требуется авансирование средств, оформление происходит быстро, повсюду открываются кофейни для стартаперов, кажется, что возможности повсюду, и что с чем угодно можно связать с интернетом. Трое-четверо друзей собираются вместе, выпивают по рюмочке, болтают, и в порыве эмоций лидер хлопает по столу: «Ребята, берите оружие и за мной. В огонь и воду, не оглядываясь назад — у меня, у вас, у всех будет своя доля». Так рождается новый стартап.

Думаю, такая сцена знакома многим предпринимателям, но когда дело доходит до реальной работы, оказывается, что начать свой бизнес не так просто: не хватает того, не хватает этого, каждый шаг дается с трудом. Если в этот момент кто-то выступит и предложит помощь, то, не говоря уже о передаче доли в компании, наверное, захочется даже преклонить колени. Однако лидер компании должен всегда сохранять ясность ума, всегда ставить развитие компании во главу угла и не терять из виду главное ради второстепенного.

Я встречал одного предпринимателя по имени Холин, который дорого заплатил за свой моментный порыв. Когда Холин только начинал свой бизнес, он страдал от нехватки клиентских ресурсов. На одной встрече однокурсников Холин поделился своими предпринимательскими проблемами с богатым и привлекательным другом детства. Тот, хлопнув по столу, бросил вызов: «С моими связями наладить связи с поставщиками и партнёрами будет проще простого. Кобая, не волнуйся, всё, что у меня, — это и твоё, просто смело этим пользуйся».

Кобаяши был одновременно взволнован и тронут; прямо за столом он пообещал отдать 20 % акций компании в качестве вознаграждения. Опасаясь, что друг сочтёт его искренность недостаточной, они на месте подписали соглашение о передаче акций. Однако Кобаяши и подумать не мог, что вопрос с подключением ресурсов так и не будет решён — неизвестно, просто ли этот богатый и красивый друг хвастался в пьяном угаре или вообще не воспринял это всерьёз. Доли уже были переданы, договор лежал перед глазами черным по белому — что делать, если в будущем появится другой благодетель? Кобаяши оказался в ситуации, когда «немому горький желтый логан», — он не мог ни слова сказать!

Думаю, это далеко не единичный случай. На ранних этапах стартапа, сталкиваясь с теми или иными проблемами, которые мешают компании достичь результатов, многие руководители теряют способность трезво оценивать ситуацию и начинают хвататься за соломинку. Они дают громкие обещания тем, кто предлагает помощь, не обдумав их до конца.

Или же многие молодые предприниматели просто не осознают, насколько важна структура владения акциями, и тем более не могут предсказать, как компания будет развиваться в будущем, поэтому именно в этот момент акции стоят меньше всего. Но на самом деле акции — это не капуста, которую можно раздавать направо и налево. Если не знаешь, нужно учиться. Многие руководители не разбираются в структуре владения акциями, но и не проявляют инициативу, чтобы изучить этот вопрос и самостоятельно разработать соответствующую стратегию. Только когда в компании начинают возникать проблемы одна за другой, они осознают важность акций, но к этому моменту стартап, как правило, уже перестает существовать.

Я часто напоминаю тем, кто хочет открыть свой бизнес, что руководитель компании должен обладать не только определенными профессиональными знаниями, но и умением разбираться в людях. Нужно уметь отличать тех, кто действительно может помочь компании, от тех, кто лишь прикрывается блестящей репутацией, умеет только красиво говорить и не имеет ничего, кроме внешнего блеска. Следует по возможности держаться подальше от эгоистичных, своенравных и бездейственных людей. В противном случае «ценный человек» не станет «ценным», а, напротив, станет для вас обузой.

2. Предоставьте значительную долю акций высококлассным специалистам, работающим на неполной ставке

Многие предприниматели получают финансирование, формируют маркетинговую команду, но так и не могут найти технических специалистов — можно сказать, что всё готово, не хватает только «восточного ветра». Поэтому они массово размещают объявления о найме на различных сайтах по подбору персонала и форумах разработчиков, но, как правило, настоящие технические эксперты не обращают внимания на небольшие стартапы или выдвигают слишком высокие требования, которые стартап не может удовлетворить в краткосрочной перспективе. На самом деле, с этой проблемой сталкиваются многие предпринимательские команды, не имеющие технического опыта. Что же делать?

Поэтому на ранних этапах стартапа поиск технических экспертов из крупных компаний, готовых работать на неполной ставке и совместно разрабатывать продукт, становится для многих предприятий единственным выходом. Однако из-за самого характера работы на неполной ставке такие эксперты не могут полностью посвятить себя решению технических задач компании. Если предоставить им значительную долю в компании, несоразмерность прав и рисков будет крайне неблагоприятно сказываться на дальнейшем развитии предприятия.

Лю и его друзья совместно создали интернет-инкубаторное сообщество. Едва только начался стартап, как сразу же проявились различные проблемы. Пользователи постоянно выдвигали новые требования, сообщали о различных ошибках, но главной проблемой было отсутствие клиентского приложения, которое можно было бы обновлять в любое время и в любом месте. В компании Лю не было ни инженеров по iOS, ни специалистов по написанию интерфейсов, а нанять штатных сотрудников было не по карману.

По счастливому стечению обстоятельств Лю, по рекомендации друга, познакомился с Ли, техническим экспертом, работающим в одной из известных ИТ-компаний. Лю предложил Ли на полной занятости оказывать техническую поддержку его сайту и в качестве вознаграждения предоставил ему 20 % акций; фактически Ли стал техническим партнером Лю.

Ли действительно был опытным специалистом с первоклассными навыками, и клиентское приложение было разработано в кратчайшие сроки. Лю каждый день восхищался этим универсальным мастером, чья рабочая эффективность на полной ставке намного превосходила производительность прежней технической команды. Но как только Лю по-настоящему погрузился в эйфорию, Ли, сославшись на то, что у него появился крупный проект в основной компании и у него нет времени на подработку, стал редко участвовать в технической поддержке. Прошло ещё больше года, и Ли практически перестал отвечать на все запросы о технической помощи. Лю, можно сказать, потратил целое состояние на мелочь — убыток превысил выгоду. Это был действительно горький урок!

Что касается таких технических экспертов, которые не участвуют в стартапе на полную ставку, то предоставление им значительной доли акций в соответствии со стандартами для партнеров является весьма неразумным шагом, который может привести к пассивной позиции компании на более поздних этапах развития.

Подводя итог, можно сказать, что, хотя «благодетели» на ранних этапах действительно оказывают предпринимателям значительную помощь, «отплата» должна быть соразмерна возможностям. На мой взгляд, существует множество способов отблагодарить, и не обязательно

«отдавать себя целиком». Например, тем, кто оказывает помощь или предоставляет ресурсы на этапе стартапа, можно сначала предложить немедленную оплату — «один раз и навсегда». После того как процесс сотрудничества пройдет период притирки и вы убедитесь в его целесообразности, не поздно будет пригласить его в число партнеров.

С самого начала необходимо правильно определить направление: некоторые ошибки можно допустить, а некоторые — ни в коем случае. Например, распределение долей участия — если здесь допустить ошибку, это будет как падение в бездонную пропасть, из которой выпадение приведет к полному краху. Какой бы ни была доля участия, ее нельзя легко отдавать кому-либо, к тому же решение собрания акционеров очень трудно отменить. Я часто говорю, что поиск партнера похож на поиск мужа: нужно хорошо присмотреться и не принимать в компанию любого, кто предлагает небольшие льготы. Не стоит «жениться, а потом влюбляться» — если вдруг выяснится, что вы не подходите друг другу, развод в будущем доставит массу хлопот.

Смена владельца: когда ангельские инвесторы или другие лица легко получают контрольный пакет акций

Для многих стартапов привлечение финансирования — это самая важная линия жизни. В условиях, когда невозможно предсказать, когда закончится период финансовых убытков, привлечённые средства зачастую спасают компанию гораздо больше, чем её обычная прибыль. Более того, финансирование не только решает проблемы с капиталом, но и иногда благодаря связям инвесторов создаёт множество удобств для развития компании.

Однако в последние годы не утихают новости об уходе основателей компаний. Во многом это связано с тем, что основатели не умеют «делить пирог», не наладили отношения между компанией и инвесторами и в результате оказались под контролем инвесторов. На самом деле, как только руководство компании позволяет инвестору стать крупнейшим акционером стартапа, в большинстве случаев команда основателей уже не может самостоятельно принимать решения о развитии компании, и смена владельца становится неизбежной. Это отнюдь не преувеличение. Далее я покажу вам, как предприниматели шаг за шагом сдают компанию в чужие руки.

1. Основатель становится профессиональным менеджером

На ранних этапах стартапа из-за большого количества дел, нехватки средств, а также недостаточного понимания инвесторов и многих других причин предприниматели часто принимают поспешные решения о привлечении финансирования. А на поздних этапах развития компании предприниматели вынуждены поплатиться за свою первоначальную опрометчивость.

В октябре 2012 года Walmart объявила, что её доля в «1» составляет около 51%, и таким образом официально стала контролирующим акционером компании. После этого увеличения капитала доля прежнего крупнейшего акционера — группы «Пинъань» — в «1» составила 36,9%, а доля команды основателей во главе с Юй Ганом — всего 11,8%. Одновременно члены команды Walmart по электронной коммерции Сун Юйвэнь и Дай Цин заняли должности бывшего финансового директора «1» Го Дундуна и бывшего директора по кадрам Лян Юна.

На самом деле ещё в 2010 году команда основателей добровольно передала контроль над «1» компании «Ping An». В 2008 году Юй Ган и его коллега по компании Dell Лю Цзюньлин на партнерской основе основали «1», вложив в проект несколько миллионов в качестве стартового капитала, и вскоре привлекли дополнительное финансирование в размере 20 миллионов юаней. Однако из-за финансового кризиса 2009 года «1» оказалась в сложной финансовой ситуации, и, не имея иного выхода, команда основателей продала 80 % акций «1» группе «Ping An» за 80 миллионов юаней.

Изначально «Пин-Ань» заинтересовалась «1» из-за её ресурсов в сфере лекарственных средств, надеясь таким образом стимулировать свой бизнес по медицинскому страхованию, но

после интеграции «1» не оказала ожидаемого влияния на расширение основной деятельности компании. Разочаровавшись, в мае 2011 года «Ping An Group» продала 20 % акций «1» компании «Walmart» за 65 млн долларов США. В декабре того же года «Walmart» приобрела у «Ping An Group» ещё 30 % акций. Таким образом, «Walmart» стала крупнейшим акционером «1».

В начале 2015 года финансовый отдел «1» был практически лишен влияния со стороны Walmart, что привело к уходу всех старых сотрудников во главе с техническим директором Ханом Цзюнем. Хотя Юй Ган по-прежнему оставался генеральным директором «1» и заявлял, что Walmart является стратегическим партнером, на самом деле он к тому моменту больше походил на профессионального менеджера.

На самом деле команда Ю Гана допустила две фатальные ошибки еще при проведении первого раунда финансирования, в результате чего в конечном итоге сдала позиции. Во-первых, был неправильно выбран момент для привлечения инвестиций. Только когда у «1» закончились все средства, команда основателей во главе с Ю Ганом начала поиск инвесторов, что поставило их в крайне пассивное положение. В итоге, чтобы получить достаточное финансирование, им пришлось продать 80 % акций «1», что по сути означало продажу контрольного пакета акций компании. Во-вторых, был неправильно выбран инвестор. Инвестор — группа «Пинъань» — вложила средства в «1» не ради развития самой компании, а лишь рассматривала её как пешку в своей стратегии развития бизнеса; основной целью инвестиций было использование ресурсов «1» в сфере фармацевтики.

На мой взгляд, при привлечении финансирования компании часто сталкиваются с двумя типами инвесторов: финансовыми и стратегическими. Финансовые инвесторы, как правило, не участвуют напрямую в управлении и ведении дел компании, в которую вкладывают средства; их конечной целью является получение финансовой прибыли за счет выхода из инвестиций с премией. Венчурные фонды являются типичным примером финансовых инвесторов.

Стратегические инвесторы же действуют иначе: они принимают инвестиционные решения, исходя из соображений стратегического размещения своей производственной цепочки. Поэтому стратегические инвесторы вмешиваются в управление предприятием, в которое вкладывают средства, и уделяют больше внимания контролю над собранием акционеров и советом директоров этого предприятия. Стратегические инвесторы, как правило, обладают следующей особенностью: они работают в той же отрасли, что и предприятие, в которое вкладывают средства, в смежной отрасли или на разных звеньях одной производственной цепочки.

Очевидно, что в случае с 1 (Yihaodian) и Ping An Group, и Walmart являются типичными стратегическими инвесторами, и их инвестиции направлены именно на получение контроля. Поэтому я часто говорю предпринимателям: конечно, хорошо, когда кто-то вкладывает средства — это свидетельствует о ценности нашего проекта. Но нельзя брать деньги у кого попало — не стоит продавать «ребёнка», даже не подозревая об этом.

2. Основатель напрямую вытесняется из компании

Некоторые предприниматели считают инвесторов «великими благодетелями», полагая, что те предоставили финансирование в самый нужный момент, и поэтому готовы «падать ниц в знак благодарности». На мой взгляд, в первую очередь предприниматель неправильно определяет своё положение. Не стоит думать, что, раз у инвестора есть деньги и он сам меня нашёл, мне просто повезло. На самом деле предприниматель и инвестор находятся в равном положении, и это процесс взаимного выбора. Перед инвестированием инвестор проводит комплексную проверку, и точно так же предприниматель, выбирая источник финансирования, должен тщательно изучить биографию инвестора, его профессиональный опыт и репутацию в отрасли. Сначала нужно выяснить все подробности об инвесторе, а уже потом привлекать капитал — не поздно.

Основатель интернет-магазина JD.com Лю Цяндун однажды написал в своей статье: «Обычно основатели считают, что инвесторы не тронут их, а без них совет директоров не смо-

жет управлять компанией, поэтому они не заключают никаких соглашений — это заблуждение». Совершенно верно. На мой взгляд, Ю Ган из 1 (Yihaodian) поступил еще не так плохо: хотя он и «продал» свое «детище», по крайней мере, «воспитанием» этого «ребенка» он занимается сам. Сколько же предпринимателей, поспешив с привлечением финансирования, в итоге получили деньги на развитие компании, но сами оказались вытесненными из бизнеса, зря поработав на чужое благо.

24 февраля 2012 года основатель Zunku.com Хоу Юцзян, как обычно, открыл дверь своего дома, собираясь идти на работу. В тот момент он ещё не знал, что его ждёт особое заседание. Как только он пришёл в компанию, ему сообщили о созыве внеочередного заседания совета директоров. Открыв дверь конференц-зала, Хоу Юцзян увидел, что Хуан Чжэнжун (партнёр фонда Good Hope Cape Qihang E-commerce Fund, инвестор серии А), Янь Чжифэн (ангельский инвестор) и Вэнь И (исполнительный вице-президент Zunku.com) уже сидели в деловых костюмах. На повестке дня этого внеочередного заседания совета директоров стоял только один пункт — объявление об отстранении Хоу Юцзяна от дел.

Опираясь на опыт участия в создании сайта «Jiapin.com» и знание рынка предметов роскоши, Хоу Юцзян в начале 2011 года приступил к подготовке и созданию сайта «Zunku.com». На самом деле ещё на этапе подготовки ангельские инвесторы Ли Юаньфэн и Янь Чжифэн обратились к Хоу Юцзяну с предложением инвестировать в «Zunku.com», и Хоу Юцзян, не задумываясь, дал согласие. Однако, к неожиданности Хоу Юцзяна, спустя всего два-три месяца Ли Юаньфэн захотел выйти из проекта и пригрозил не подписать соглашение о раунде финансирования серии А. Не имея другого выхода, Хоу Юцзян согласился с предложением Янь Чжифэна и разрешил Вэнь И приобрести долю Ли Юаньфэна. До этого Хоу Юцзян не был знаком с Вэнь И, но познакомился с ним по представлению Янь Чжифэна, что впоследствии стало предвестником ухода Хоу Юцзяна из компании.

Впоследствии между Хоу Юцзяном и инвесторами возникли разногласия по поводу стратегии развития компании. Инвесторы хотели переориентироваться на офлайн-бизнес, тогда как основатель Хоу Юцзян считал, что Zunku.com должен в основном заниматься онлайн-деятельностью, а офлайн-направление должно быть второстепенным. Противоречия между сторонами становились всё более острыми, пока не достигли точки, когда их уже было невозможно урегулировать, и в итоге Хоу Юцзян, оказавшийся в меньшинстве на заседании совета директоров, был вынужден покинуть компанию.

25 апреля 2011 года сайт Zunku.com был запущен и получил инвестиции от Янь Чжифона, основателя компании «Шэнши Цзюлун». В августе того же года Zunku.com вновь получил финансовую поддержку в размере 30 миллионов юаней от фонда «Хаованцзяо». 24 февраля 2012 года было объявлено об уходе основателя Zunku.com Хоу Юцзяна, а в сентябре того же года сайт Zunku.com уже несколько дней был недоступен, что дало основания предположить его закрытие. Столкнувшись с тем, что компания, которую он создал собственными руками, исчезла таким образом, Хоу Юцзян с бессилием заметил: «И у инвесторов, и у предпринимателей есть склонность к самооценке — включая меня самого — мы всегда думаем, что можем контролировать друг друга, но в итоге инвесторы вместе с моими партнерами вытеснили меня. В мире бизнеса либо ты вытесняешь других, либо тебя вытесняют».

Поэтому я рекомендую предпринимателям при выборе инвесторов проявлять осторожность, осторожность и ещё раз осторожность. Необходимо всесторонне изучить информацию об инвесторе и даже выяснить, готов ли он развивать компанию в соответствии с желаниями самого предпринимателя. Говорят, что фонд «Good Hope Cape Set Sail E-commerce Fund» когда-то инвестировал в интернет-магазин, специализирующийся на товарах для здоровья пожилых людей и женщин, и уход его основателя также был вызван разногласиями с инвесторами по поводу направления развития компании. Думаю, если бы Хоу Юцзян знал об этом при привлечении финансирования, возможно, дело не дошло бы до сегодняшнего положения.

Однако, как говорится, «стрела, выпущенная из лука, не возвращается», а лекарства от сожалений в этом мире не существует. Как сказал Хэ Дэвэнь, основатель компании «78 Points» и специалист по структурированию акционерного капитала: «Капитал, как и люди, имеет разные характеры и нравы. При привлечении финансирования предприниматель должен уметь распознавать разные характеры людей, стоящих за капиталом, и брать те средства, которые подходят именно ему. Если начинать ремонтировать крышу только тогда, когда пойдет дождь, это приведет к тому, что слабая страна не сможет вести независимую политику, а позиция по контролю над компанией станет крайне пассивной и неловкой».

Прежде всего — дружба: «Дружище, обо всём поговорим позже»

Существует множество факторов, влияющих на выживание компании, но, без сомнения, неравномерное распределение прибыли является самым главным из них. Многие люди выбирают однокурсников, братьев, близких подруг и т. д. в качестве партнеров по бизнесу. При таких хороших отношениях разговоры о «деньгах» могут сильно повредить отношениям, поэтому сначала занимаемся делом, а о деньгах поговорим, когда дело будет сделано. Это самое опасное мышление: если вы не можете обсудить это, когда отношения хорошие, то когда действительно возникнет конфликт интересов, вам будет еще сложнее вести конструктивный разговор.

Я читал одно очень интересное исследование: два профессора из Гарварда провели долгосрочное наблюдение за более чем 5500 стартапами, и оказалось, что почти половина основателей (около 44,6 %) по тем или иным причинам были исключены из совета директоров. Видно, что не только китайские стартапы склонны к расколу — пожалуй, это общая проблема, с которой сталкиваются стартапы во всем мире.

Как гласит пословица: «В мире всё подвержено циклическим изменениям: после долгого разделения наступает объединение, а после долгого объединения — разделение». Разлад между братьями и вражда между друзьями — частые явления в партнерских стартапах. Да, как говорят инвесторы: «Ловушки всегда одни и те же, просто каждый раз в них попадают разные люди». Позвольте мне перечислить для вас те «ловушки», которые возникают в стартапах, где на первом месте ставятся личные отношения.

1. Замена договора личными отношениями и отсутствие системы партнерства

Объединенные общими интересами, Ю Хаожань, Ван Чун и Янь Цзиюэ, вдохновленные своей мечтой, смело бросились в бизнес, и так появился сайт «Паоменьба», посвященный увлекательному обучению программированию. Оценка «Паоменьба» достигала 100 миллионов, и в свое время он пользовался огромным успехом у инвесторов. Однако за ночь до подписания соглашения о венчурном инвестировании этот сайт онлайн-образования развалился из-за спора о долях!

Ван Чун ранее был председателем клуба Baidu в Пекинском университете аэрокосмических технологий, а Янь Цзиюэ — его заместителем. Ю Хаожань познакомился с Ваном Чоном и Янь Цзиюэ на одном из студенческих мероприятий, организованных Baidu, и с тех пор они считали друг друга близкими друзьями. Проект «ПаоМяньБа» стал первым совместным предприятием этой тройки после многих лет знакомства. Основываясь на многолетних доверительных отношениях, важные решения компании не оформлялись в виде письменных «юридических соглашений», а обычно принимались в форме устных «джентльменских соглашений». Только когда возникли проблемы, они обнаружили, насколько хрупка их братская дружба: перед лицом корысти доверие оказалось ничтожным. Из-за взаимных подозрений «ПаоМяньБа» рухнул накануне привлечения финансирования.

Сегодня Ю Хаожань переименовал «ПаоМяньБа» в «JiSuanKe» и продолжает вести команду по пути к мечте, а Ван Чун и Янь Цзиюэ в октябре 2014 года запустили новый продукт «МэнМа». Так пал некогда знаменитый стартап, и многие сожалеют об этом.

«Глубокая дружба между партнерами» — это распространённая проблема во многих стартапах, созданных партнёрами. Китайцы придают большое значение личным отношениям и заботятся о репутации, поэтому им часто кажется, что подписание соглашения при малейшем поводе слишком ранит чувства. Однако без ограничений, налагаемых соглашением, при столкновении с интересами все будут сражаться до последней капли крови, а при возникновении трудностей — разбегутся в разные стороны.

На самом деле, некоторые зарубежные практики заслуживают нашего внимания. Например, в США партнеры сначала подписывают соглашение учредителей. Содержание этого соглашения очень обширно: в него включены практически все ключевые вопросы, с которыми компания может столкнуться в процессе развития, включая пропорции распределения долей, способы распределения, механизмы входа и выхода и так далее. Процесс стартапа полон всевозможных неопределенностей, и расставание — вполне нормальное явление; главное — с самого начала четко продумать и оговорить, как будет происходить раздел.

2. Равномерное распределение долей на основе личных отношений и несоответствие структуры акционерного капитала

На встрече выпускников Сианьского университета транспорта познакомились трое полных мечтаний молодых людей — Мэн Бин, Ло Гаоцзин и Сун Синь, — которые впоследствии совместно основали компанию «Братья Синь».8 апреля 2014 года открылся первый магазин «Си Шаоцзе Руцзямо» в пекинском районе Удаокоу, и уже в тот же день к полудню было продано 1200 руцзямо. Один из основателей, Сун Синь, вспоминал: «Каждый день люди выстраивались в очереди, чтобы купить руцзямо, и вся команда вдруг почувствовала себя звездами».

Не прошло и недели после открытия, как инвестиционные фонды оценили компанию в 40 миллионов, однако вместе с успехом и богатством пришли и разногласия, которые в конечном итоге привели к тому, что «Xi Shaoye Roujia Mo» пролетела по небу, как метеор. В июне 2014 года партнер Сун Синь был отстранен от должности по решению голосования крупных акционеров Мэн Бина и Ло Гаоцзина — и это произошло всего через два месяца после открытия магазина в Удаокоу. Сун Синь опубликовал на Zhihu статью под названием «Xiaoshuai уклоняется от выплаты долгов: как вернуть деньги, собранные в рамках краудфандинга?», в которой утверждал, что его «вынудил» уйти генеральный директор Мэн Бин, и обвинил Мэна Бина в задержке выплат ранним участникам краудфандинга. Член команды-основателей Ло Гаоцзин выступил с заявлением в ответ, заявив, что «был очень удивлен, увидев такую статью Сун Синя на Zhihu», и считал, что Сун Синь искажает факты.

В общем, стороны спора придерживаются противоположных точек зрения, и постороннему наблюдателю трудно разобраться, кто прав, а кто виноват. Однако и Мэн Бин, и Сун Синь считают, что первоначальное соотношение долей участия 4:3:3 было крайне неразумным. Хотя вопросы, касающиеся полномочий, обязанностей и выхода соучредителей, были учтены несколькими основателями еще на ранней стадии развития компании и зафиксированы в «соглашении об осуществлении прав», такая равномерная структура долей участия все же нанесла партнерам сокрушительный удар.

Разделение акций поровну из-за братских уз привело к тому, что ни одна из сторон не обладала абсолютным правом голоса: у компании не было лидера, каждый мог высказать своё мнение, но ничье мнение не имело решающего значения, что значительно снизило эффективность принятия решений. Кроме того, при такой структуре акционерного капитала, как у «Xi Shaoye Roujia Mo», любые две стороны, объединившись, могли вытеснить оставшегося участника. «Самый важный урок, который я извлёк из этой ситуации, заключается в том, что равное распределение долей участия недопустимо — это заложить в компанию бомбу замедленного действия», — таков вывод, к которому пришёл Мэн Бин после горького опыта.

3. Несоответствие ролей и ожиданий: партнерам трудно стремиться к общей цели

17 мая 2015 года партнер «Luoji Siwei» Ло Пан (Ло Чжэньюй) и продюсер Шэнь Инь официально объявили о «разделении». «Luoji Siwei» можно назвать крупнейшим продуктом в сфере независимых СМИ в Китае: общее число подписчиков его официального аккаунта в WeChat превышает 1,1 миллиона, а количество просмотров его видео на Youku — 70,5 миллиона. Проблема прибыльности изначально является главной головной болью для независимых СМИ, однако «Luoji Siwei», имеющий почти 30 тысяч членов, никогда не беспокоился об этом, поскольку его доход от членских взносов приближается к 10 миллионам юаней.

Почему именно такое «многообещающее» партнерство вступило на путь «разрыва», с которого нет возврата? Хотя ходит много слухов о разрыве, я считаю, что непосредственной причиной разрыва стала «модель, похожая на агентскую», существовавшая между «Независимыми новыми медиа» и Ло Чжэнью.

«Независимые новые медиа» — это компания, основанная Ло Чжэнью и Шэнь Инь в качестве партнёров, и проект «Ло Цзи Сы» входит в состав этой компании. И Ло Чжэнью, и Шэнь Инь имеют многолетний опыт работы в медиа-индустрии и отличаются выдающимися способностями как в области подбора новостей, так и в управлении медиа-проектами. Однако в «Независимых новых медиа» Шэнь Инь владеет 82,35 % акций, а Ло Чжэнью — 17,65 %, и такая структура владения акциями неизбежно приводит к несоответствию ролей и ожиданий. Ло Чжэнью и Шэнь Инь скорее напоминают не партнеров, а звезду и её агента.

«Закон о компаниях» предусматривает, что акционеры вносят вклад в виде денежных средств или неденежного имущества, которое можно оценить в денежном выражении и передать в соответствии с законом, такого как материальные активы, интеллектуальная собственность, право пользования земельными участками и т. д. В результате на практике окончательное распределение полномочий и прибыли в компании осуществляется в соответствии с долей участия акционеров. Однако в такой модели партнерства между звездой и менеджером ключевую роль играет именно звезда, внесшая меньший вклад: именно она привлекает поклонников, а не агентство или менеджер. В нынешнюю эпоху мобильного интернета капитал следует за тем, кто способен привлечь поклонников и обеспечить трафик.

Теперь нетрудно увидеть, в чём заключается противоречие «Лоцзи Сывэй»: перевёрнутая ценностная шкала — ценность заключается в Ло Чжэнью, а абсолютный контроль над компанией находится в руках Шэнь Ина. Из-за несоответствия вклада и доходов, а также для получения большей автономии и пространства для развития, «звезда» Ло Чжэнью принял решение о расторжении отношений, и я думаю, что все должны это понять.

«С ним можно учиться, но нельзя идти по пути; с ним можно идти по пути, но нельзя строить дело; с ним можно строить дело, но нельзя делить власть». Более 2000 лет назад Конфуций уже говорил нам, что братья, которые могут учиться вместе, не обязательно могут вместе преследовать мечты; те, кто может вместе преследовать мечты, не обязательно могут вместе придерживаться принципов; те, кто может вместе придерживаться принципов, не обязательно могут делить выгоды. Поэтому я советую не питать иллюзий насчёт использования братской привязанности для достижения общих интересов — гораздо надежнее использовать общие интересы для укрепления братской привязанности.

Определение полномочий без определения ответственности: на начальном этапе неясные полномочия и ответственность, на позднем — неясный распределение

Однажды меня пригласили на ежегодную рабочую конференцию одного стартапа. В результате я обнаружил, что трое акционеров компании, подводя итоги работы, все по очереди давали оценку деятельности в таких сферах, как НИОКР, производство, маркетинг, финансы и кадры. На самом деле, как я выяснил, у нескольких акционеров внутри компании было свое разделение обязанностей: кто-то занимал должность генерального директора и отвечал за общее управление компанией, кто-то — должность директора по маркетингу и отвечал за маркетинг, кто-то — должность технического директора и отвечал за технические разработки

и т. д. На первый взгляд распределение обязанностей казалось вполне разумным, но уже на этом собрании выявилась проблема: на самом деле внутреннее распределение обязанностей в компании было крайне нечетким, и казалось, что каждый из них является генеральным директором.

Деятельность предприятия так и не могла встать на рельсы, а несколько акционеров так и не могли найти «суть» проблемы. На самом деле, пригласив меня на встречу, они надеялись, что я помогу им проанализировать ситуацию. По окончании встречи я сказал нескольким акционерам, что при нынешнем распределении обязанностей ключевые сотрудники в основном «тратят силы друг на друга», и было бы странно, если бы предприятие смогло встать на рельсы.

Многие предприниматели считают, что, поскольку они создают бизнес совместно, это отношения сотрудничества, и поэтому все равны, все являются руководителями, а устав о сотрудничестве не обязателен. Друзья, придерживающиеся такого мнения, глубоко заблуждаются: даже самые близкие родственники и друзья, будь то отец и сын или супруги, начинающие совместный бизнес, на начальном этапе должны разработать полный набор правил и положений, четко определяющих полномочия и обязанности каждого. В противном случае легко возникнет ситуация, когда распределение обязанностей будет неясным, ответственность — неопределённой: при появлении выгоды каждый захочет получить свою долю, а при возникновении проблем все отстранятся в сторону. Тогда возникнут такие явления, как «все управляют, никто не управляет» и «все работают, никто не работает», что приведёт к взаимным перекладываниям ответственности и уклонению от обязательств между партнёрами, отделами и сотрудниками. Это нанесёт огромный ущерб компании и может даже привести к распаду партнёрства и банкротству.

В декабре 2012 года Ляо вместе со своими друзьями Цзяном, У и Дэном вчетвером вложили средства в аренду кирпичного завода. Поскольку все они были давними друзьями и не обладали достаточными юридическими знаниями, четверо просто подписали соглашение о сотрудничестве, но не зарегистрировали товарищество в органах промышленности и торговли в соответствии с законом. Соглашение состояло всего из одной страницы и содержало лишь краткое указание: Ляо являлся главным руководителем партнерского предприятия и в качестве его представителя заключил договор о взятии в аренду кирпичного завода. Кроме того, в нем были кратко оговорены доли участия и правила распределения прибыли. Никаких других договоренностей не было, в том числе и относительно полномочий и обязанностей каждого участника.

После года работы кирпичного завода, при подведении итогов в конце года выяснилось, что он не только не принес прибыли, но и понес убытки в размере более 5 миллионов юаней. Поскольку на начальном этапе создания предприятия не было четко определено, кто отвечает за финансовое управление, бухгалтерская отчетность компании оказалась в полном беспорядке. Все считали, что, доверив компанию Ляо, он не смог справиться с управлением. Ляо же чувствовал себя глубоко обиженным: «Когда нужно было работать, никто не приходил, а когда возникли проблемы, всю ответственность свалили на меня, ведь компания же не принадлежит только мне». Партнеры, которые раньше были хорошими друзьями, начали взаимно обвинять друг друга и перекладывать ответственность, дошло даже до драки, а кирпичный завод был вынужден приостановить производство и оказался на грани банкротства.

Спор продолжался до мая 2014 года. Поскольку партнеры так и не смогли прийти к консенсусу, Ляо, не имея иного выхода, подал в суд на остальных троих, прося суд назначить ликвидатора для проведения ликвидации кирпичного завода и дать разъяснения по поводу партнерских отношений. В ходе судебного разбирательства трое ответчиков согласились расторгнуть партнерские отношения, но отказались проводить ликвидацию и брать на себя обязательства по долгам партнерства. По итогам рассмотрения дела суд вынес решение о расторже-

нии партнерских отношений между четырьмя лицами. Однако, поскольку партнеры не создали партнерское предприятие в соответствии с законом, суд отклонил ходатайство Ляо о проведении расчетов.

В данном случае из-за того, что договор о партнерстве был слишком простым и не определял четко права, обязанности и интересы каждого участника, у предприятия возникли проблемы, партнеры начали перекладывать ответственность друг на друга, что привело к остановке деятельности предприятия и невозможности дальнейшего существования партнерства. В итоге многолетние друзья оказались по обе стороны судебного зала.

Несколько друзей-единомышленников объединились: одни вкладывали деньги, другие — труд; достаточно было устной договоренности, и они с размахом пустились в путь. Какие прекрасные и воодушевляющие перспективы! Однако я заметил, что в настоящее время многие партнерские предприятия не могут избежать «заколдованного круга»: «год партнерства, два года процветания, три года — распад». Отсутствие на раннем этапе четко сформулированного партнерского соглашения и различных правил и положений по ведению бизнеса приводит к тому, что, как только предприятие начинает развиваться, оно уже одной ногой стоит на грани гибели.

Кроме того, отсутствие четкой системы полномочий и ответственности на начальном этапе не позволяет впоследствии осуществлять разумное распределение прибыли. Многие говорят, что начинают бизнес из-за увлечения или ради мечты — я этого не отрицаю, но все должны признать, что конечной целью любого предприятия всё-таки является прибыль: бизнес изначально существует ради прибыли. Как руководитель предприятия, вы должны разумно распределять полномочия и ответственность, а также справедливо применять поощрения и взыскания: только за результаты и вклад можно получить прибыль. Проще говоря, деньги получают те, кто работает, и чем больше трудишься, тем больше получаешь. В противном случае доля в капитале будет размыта, должность — сменена, премии — сокращены, а зарплата — снижена.

Вклад является критерием распределения прибыли: если вклад сторон явно составляет 2:8, а при распределении прибыли соотношение 5:5, то со временем даже самые хорошие друзья начнут испытывать обиду. Конечно, не говорите мне: «Посмотрите на Гуан Чжуна и Бао Шуя — за пять тысяч лет истории Китая была только одна такая пара». К тому же, я полагаю, что желающих быть Гуан Чжуном немало, а тех, кто хочет быть Бао Шуя, наверное, не так много.

Поэтому в самом начале совместного предпринимательства следует проанализировать сильные и слабые стороны каждого участника, а также имеющиеся у них ресурсы, четко определить распределение обязанностей и принципы распределения прибыли. Неясность полномочий и ответственности на раннем этапе развития предприятия неизбежно приведет к неопределенности в распределении прибыли на более поздних этапах. В компаниях, созданных партнерами, на начальном этапе обычно мало сотрудников, и часто приходится «одному выполнять несколько функций», а «кто способен, тот и трудится больше». Однако по мере развития и роста компании к ней постоянно присоединяются новые сотрудники, и если в этот момент не установить четкое распределение обязанностей, часто возникает ситуация, когда один человек отвечает за несколько, причем даже не связанных между собой, должностей, или когда несколько человек одновременно отвечают за одну должность. Когда приходит время награждать за заслуги, каждый считает, что его вклад был самым большим и что ему полагается больше, чем другим, — и вот тогда и возникают противоречия.

У меня есть одноклассник по средней школе, который вместе с другом основал компанию. Его друг, являющийся мажоритарным акционером, занимал должность генерального директора, а мой одноклассник, как миноритарный акционер, — директора по маркетингу и в основном отвечал за продажи продукции; такое распределение обязанностей можно считать

достаточно чётким и разумным. После более полугода упорного труда дела у компании наконец пошли в гору, продажи постепенно вошли в колею, и компания начала приносить ежемесячную прибыль.

Тогда младший брат генерального директора, увидев хорошие перспективы развития компании, захотел присоединиться к делу. «В бою братья ближе», — подумал генеральный директор, посчитав, что поддержка брата — это хорошо. Мой одноклассник, хотя и считал это неуместным, но из соображений такта не стал возражать. Генеральный директор принял своего брата на работу и назначил его заместителем директора по маркетингу, не определив при этом конкретных должностных обязанностей. На самом деле компания была ещё небольшой, и ни директор по маркетингу, ни его заместитель не могли четко разделить между собой обязанности. Однако в работе этот заместитель считал себя выше других только потому, что был братом генерального директора, и, хотя в маркетинге разбирался лишь поверхностно, повсюду указывал директору, как нужно работать. В результате возникли внутренние конфликты, которые негативно сказались на показателях продаж компании.

В конце года, когда пришло время выплаты дивидендов, директор по продажам обнаружил, что компания не распределила их в соответствии с долями участия в акционерном капитале. Генеральный директор, сославшись на то, что они вдвоём отвечают за маркетинг компании, передал часть дивидендов своему брату. Разочаровавшись, мой однокурсник решил уйти из компании.

По словам моего однокурсника, эта компания, которая изначально демонстрировала неплохие финансовые результаты, обанкротилась спустя полгода после его ухода. Всякий раз, когда он вспоминает об этом, его охватывают смешанные чувства. На самом деле я видел много подобных компаний: стартап только-только начинает набирать обороты, как сразу же прибегают все родственники основателя — ведь деньги нужно зарабатывать всем вместе. Ладно, само по себе их появление — не проблема. Проблема в том, как конкретно распределяются должности и обязанности среди этих людей. Если разделение обязанностей нечеткое, а полномочия и ответственность не определены, то вместо того, чтобы зарабатывать все вместе, в итоге никто ничего не заработает.

Неправильное распределение должностей: соответствие «человека» и «должности»

В конце 2013 года ко мне обратился мой друг-предприниматель, господин Ван, и сказал, что у его компании возникли серьезные проблемы, и попросил меня помочь найти решение. Компания господина Вана находится в Шанхае и специализируется на косметике. Раньше он не раз рассказывал мне о впечатляющих результатах компании, и в его словах слышалась некоторая гордость. На этот раз его тон полностью изменился — он был полон беспокойства и тревоги, что свидетельствовало о том, насколько глубоко он был озабочен.

Дело обстояло следующим образом: помощница и специалист по системе закупок и продаж в компании господина Вана уволились одна за другой, в результате чего повседневная работа всего отдела продаж была вынужденно приостановлена. С одной стороны, уволившиеся сотрудники должны были уйти в срок, а с другой — отдел кадров компании так и не мог найти подходящих кандидатов, и господину Вану оставалось только ежедневно переживать из-за этой ситуации.

Первой ушла помощница Лю. В её обязанности входило ежедневно подводить итоги по запасам, составлять ежедневные отчёты на основе заказов и предварительных заказов клиентов, отправлять их на склад и в отдел закупок, а также координировать выдачу товара клиентам; помимо этого, она занималась прочей административной работой, связанной с продажами. У Лю был огромный ежедневный объём работы, она была гораздо более загружена, чем помощники из других отделов.

Работа Сун, сотрудника отдела управления запасами и продажами, частично дублировала обязанности Сяо Лю, но с той разницей, что Сяо Лю работала с документами и Excel, а Сун — с системой. Эта система была разработана головным офисом для управления филиалами, но генеральный директор Ван не любил и не доверял ей; должность Суна была создана лишь для того, чтобы отбыть формальности. Сун ежедневно занимался вводом данных, составлением отчетов, отслеживанием заказов и поступлений/отгрузок, что было относительно легче, чем работа Сяо Лю.

Уходя с работы, Лю сказал, что ежедневная нагрузка слишком велика, а работа представляет собой монотонный труд, не требующий особых навыков; к тому же коллеги плохо к нему относятся, и он совершенно не получает удовольствия от работы. Генеральный директор Ван отнесся к уходу Лю без особого интереса и не стал нанимать нового сотрудника, а просто поручил Сыну, специалисту по системе, выполнять также обязанности Лю.

Сяо Сун отлично справлялся со своими прежними обязанностями; единственным его недостатком было то, что он был неразговорчивым, и с тех пор, как взял на себя обязанности Сяо Лю, стал ещё более молчаливым. И действительно, через несколько месяцев Сяо Сун тоже подал заявление об увольнении.

Выслушав рассказ генерального директора Вана, я не мог не задуматься. Успех предприятия во многом зависит от того, как его руководитель умеет управлять персоналом. Правильный подход к управлению персоналом можно описать четырьмя словами: «знать людей и уметь правильно распределять обязанности».

Во-первых, «знать людей»: руководитель должен иметь чёткое и ясное представление о своих сотрудниках, оценивая не только их способности выполнять ту или иную работу, но и — что особенно важно для руководителя стартапа — насколько их характер сочетается с вашим. Если у вас даже не возникает желания пойти с сотрудником куда-нибудь развлечься, лучше его не нанимать.

Оценивая, насколько вы подходите друг другу с сотрудником, которого собираетесь нанять, учитывайте не только рабочие аспекты, но и сферу вне работы — например, его взгляды, идеи и ценностные ориентиры. Кроме того, лучше уделять больше времени общению с членами вашей команды, чтобы почувствовать атмосферу в коллективе именно вне рабочей обстановки.

Знание людей — это необходимое условие правильного распределения обязанностей, а правильное распределение обязанностей — цель руководителя при подборе персонала. Только поручив подходящему человеку подходящую работу, можно максимально раскрыть потенциал сотрудника и обеспечить полное использование его талантов. Основой правильного распределения обязанностей является правильная философия подбора персонала: только с правильным мышлением можно принимать правильные решения.

1. Профессиональный уровень важнее диплома

Диплом — это всего лишь бумажка. В современных условиях образования большинство людей учатся ради получения диплома, полагая, что, получив его, они обеспечат себе средства к существованию. Однако в этом обществе всегда ценятся способности, а зарабатывают деньги благодаря мастерству: судьбу меняют знания, а не дипломы.

2. Раскрытие сильных сторон сотрудников

У каждого человека есть свои сильные стороны и то, чем он любит заниматься. Сочетание сильных сторон сотрудников с их рабочими обязанностями дает лучший результат и повышает эффективность труда.

3. Для рядовых сотрудников важны способности, для сотрудников среднего звена — нравственные качества, а для высшего руководства — широта взглядов

Если представить компанию в виде спортивного стадиона, то рядовые сотрудники — это спортсмены, которые только выполняют работу, но не занимаются межличностными отноше-

ниями; сотрудники среднего звена — тренеры, которые и выполняют работу, и занимаются межличностными отношениями; а сотрудники высшего звена — судьи, которые не выполняют работу, а только занимаются межличностными отношениями. Для спортсменов важнее всего результаты, а обо всём остальном можно не беспокоиться. Тренеры когда-то были отличными спортсменами, поэтому они должны не только хорошо выполнять свою работу, но и уметь руководить командой. Судьи занимаются только людьми, а не делами; то же самое касается и высшего руководства: оно отвечает только за правильный подбор кадров, а всё остальное можно поручить подчинённым. Высшее руководство ни в коем случае не должно поступать как Чжугэ Лян, который во всё вмешивался лично и в итоге изнурил себя до смерти, так и не спас страну.

«Хонда» — известная компания, входящая в список «500 крупнейших компаний мира». Почему её основатель Соичиро Хонда смог добиться такого быстрого успеха? В конечном счёте, это произошло потому, что компания «Хонда» практически не шла в обход, и каждый сотрудник занимал правильную должность. Соичиро Хонда был всего лишь инженером, разбиравшимся только в технических вопросах, поэтому он передал управление предприятием и финансами в руки Такео Фудзисавы. Именно благодаря поддержке Фудзисавы компания «Хонда» достигла своих сегодняшних масштабов.

Соичиро Хонда был мастером в решении технических задач, но не разбирался в финансах; Такео Фудзисава не разбирался в технике, но умел привлекать капитал, продвигать продукцию и управлять предприятием. Соичиро Хонда номинально был владельцем компании «Хонда», но благодаря своему умению правильно распределять обязанности он полностью доверил эти задачи Фудзисаве, а сам полностью посвятил себя решению технических задач. Оба дополняли друг друга, став «двумя колесами» компании «Хонда».

Умение распознавать таланты — это дар проницательности, а умение правильно распределять обязанности — это проявление решимости. Первоклассные таланты создают первоклассную компанию, и самая актуальная проблема, с которой сталкивается руководитель при подборе персонала, — это умение распознавать и правильно использовать людей, раскрывать их потенциал и заставлять их работать на благо компании.

Неразумная система вознаграждения: вознаграждение — важнейшая составляющая «разделения пирога»

Ли Жань — продавец в крупной компании, он из тех, кто работает добросовестно и не придирается к мелочам. В начале года, когда в компании распределяли рынки сбыта, ему достались в основном трудноразвиваемые территории или рынки, с которыми другие не смогли справиться. Ли Жань не придавал этому особого значения, считая, что кто-то же должен заниматься и неблагоприятными рынками. Руководитель отдела также много его поощрял, говоря, что именно из-за его высоких способностей ему и поручили рынки, с которыми другие не справились. Это было проявлением доверия к нему, а также своего рода испытанием. Ради этого доверия и поддержки Ли Жань приложил все усилия, вложил огромную энергию и потратил значительные средства на освоение рынков. Несмотря на это, его показатели продаж все же оказались ниже, чем в других регионах. Ли Жань спокойно отнесся к такому исходу: он считал, что уже неплохо справился, сумев запустить рынки, с которыми другие не смогли справиться, и добившись определенных результатов.

Однако, когда пришло время выплаты зарплаты, Ли Жэнь ошеломился: поскольку его показатели были не слишком хорошими, он получил не так много, в то время как сотрудники, работающие на перспективных рынках, без особых усилий заработали в два-три раза больше него.

Когда он обратился к руководителю отдела, тот сказал: «В продажах решают результаты. У тебя их недостаточно — на каком основании ты можешь претендовать на высокую зарплату?» Услышав эти слова, Ли Жань не нашел, что ответить, но в душе почувствовал себя

несправедливо обойденным. Все знали, что его рынок был самым сложным, и он действительно приложил много усилий и потрудился, но в итоге… После долгих раздумий Ли Жань в конце концов решил уволиться.

Любой, кто работал в продажах, знает, что иногда разница между рынками действительно огромна: для многих товаров разница между крупными городами и отдалёнными районами может превышать даже два-три раза. Именно с такой ситуацией столкнулся Ли Жань: его рынок был сложным для освоения или же другими сотрудниками не был освоен, но Ли Жань сумел его освоить и уже достиг определённых результатов. Помимо морального поощрения, ему следовало бы предоставить определённое материальное вознаграждение. При разработке схемы вознаграждения компания должна учитывать этот момент и устанавливать различные системы поощрений в зависимости от рыночной ситуации, чтобы сотрудники, вкладывающие больше усилий, получали большее вознаграждение.

Многие компании при распределении рынков сбыта устанавливают для отдаленных регионов иные требования к объему продаж и выделению средств, чем для центральных районов; в вопросах оплаты труда сотрудников они также определяют размер вознаграждения с учетом конкретных обстоятельств, а не применяют единый подход ко всем.

Компания, в которой работает Ли Жэнь, применяет систему вознаграждения, ориентированную на результаты, что на первый взгляд кажется справедливым и разумным, однако на самом деле это заблуждение в вопросах вознаграждения. Система справедливости, разработанная без учета реальных условий, становится несправедливой при возникновении нестандартных ситуаций. В таких условиях некоторые сотрудники не получают вознаграждения, соразмерного своим усилиям, и, естественно, теряют энтузиазм и мотивацию к работе, что может привести к пассивности и уходу из компании в любой момент.

Оплата труда — это то, что больше всего волнует сотрудников компании. Нерационально разработанная система вознаграждения легко приводит к снижению мотивации сотрудников и серьезной текучести кадров. На самом деле каждый руководитель предприятия осознает важность вознаграждения для сотрудников, однако во многих компаниях из-за различий в положении и углах зрения при разработке системы вознаграждения возникают определенные заблуждения. Так в какие же заблуждения компании часто впадают в сфере управления вознаграждениями?

1. Внутренняя несправедливость

Внутренняя несправедливость — понятие довольно простое: те, кто работает больше, получают меньше, а те, кто работает меньше, — больше; те, кто заслуживает вознаграждения, не получают его, а те, кто не заслуживает, получают больше — вот что такое несправедливость. В некоторых компаниях либо действует иерархия по стажу, либо практикуется «общий котел», при котором независимо от способностей и объема работы вознаграждение одинаковое или практически не отличается. Это напрямую приводит к тому, что посредственности занимают должности, а ценность талантливых сотрудников не получает должного признания: они либо работают без энтузиазма, либо уходят из-за недовольства. Кроме того, внутренняя несправедливость проявляется и в неравномерном распределении ресурсов: например, при одинаковых целях по продажам первый отдел продаж получает 4 миллиона, а второй — 1,5 миллиона. Это также вызывает недовольство сотрудников и их пассивность в работе.

Как только компания попадает в эту ловушку при формировании системы вознаграждения, у сотрудников отдела продаж полностью исчезают энтузиазм и боевой дух, а сама компания неизбежно пойдет на спад и погибнет в условиях конкуренции.

2. Отсутствие конкурентоспособности на рынке

Под отсутствием конкурентоспособности на рынке подразумевается, что уровень вознаграждения в компании ниже среднего по отрасли. Сотрудникам тоже нужно содержать свои семьи, и для многих из них работа является единственным источником дохода, поэтому стрем-

ление к максимальному материальному вознаграждению вполне понятно. Однако на практике многие руководители компаний, стремясь контролировать затраты и сократить расходы, бездумно снижают зарплаты сотрудников снова и снова, прикрываясь благозвучным термином «низкозатратная деятельность». По-моему, если так будет продолжаться, то однажды, несмотря на низкие затраты, бизнес просто перестанет функционировать. В процессе ведения бизнеса руководителям предприятий следует думать о том, как расширить каналы получения дохода, а не изо всех сил пытаться сэкономить на зарплатах, которые и так должны выплачиваться сотрудникам.

3. Отсутствие мотивации

Мотивация — это сочетание стимулов и поощрений. Некоторые предприятия применяют систему вознаграждения с высокой базовой зарплатой и низкими комиссионными. Такая система играет определенную роль в привлечении и удержании талантов и очень подходит для сотрудников, занимающихся научно-техническими разработками, однако для отдела продаж, где все зависит от результатов, она имеет недостаток в виде недостаточной мотивации. Есть также предприятия, где царит принцип «низкая зарплата, высокая занятость», «зарплата может только расти, но не снижаться», «отбывание срока» и «общий котел». Такая система напоминает систему социального обеспечения. Под влиянием этих факторов система вознаграждения предприятия совершенно не отражает ценность способностей, результатов и вклада сотрудников, что в конечном итоге приводит к массовой утечке талантов.

4. Недостаточная стратегическая ориентированность

Стратегия предприятия неизбежно меняется в зависимости от периода и этапа развития. Управление вознаграждениями также является частью управления предприятием и должно отражать его стратегию, то есть система вознаграждений должна иметь стратегическую направленность и ориентироваться на конкретные стратегические планы предприятия. Однако на практике некоторые компании, занимающиеся продажами, применяют неизменную на протяжении многих лет стратегию вознаграждений, в которой совершенно не прослеживается никакая направленность.

Как известно, освоение новых рынков гораздо сложнее, чем поддержание позиций на зрелых рынках, поэтому система вознаграждения за продажи новых продуктов должна корректироваться, иначе будет трудно стимулировать сотрудников к освоению новых рынков и продвижению новых продуктов. В одной компании, с которой я сталкивался, комиссионные для продавцов по освоению новых клиентов и рынков составляли 10%; для старых клиентов и зрелых рынков — 2%. Я считаю, что в этом вопросе они поступили очень правильно.

5. Отсутствие дальновидности

За долгие годы проведения интервью я обнаружил, что система вознаграждения в некоторых компаниях явно лишена дальновидности. Одним из наиболее ярких проявлений этого является неспособность вносить изменения в вознаграждение в соответствии с тенденциями рынка — компании предпочитают ждать, пока сотрудники уйдут из-за неудовлетворительного уровня заработной платы, и только тогда принимать меры по исправлению ситуации. Конечно, эта ошибка не ограничивается только этим; она также включает в себя различные проявления недальновидности при формировании системы вознаграждений, например, недооценку важности талантливых сотрудников или непонимание ключевой роли вознаграждения. Такие действия, лишенные дальновидности, неизбежно поставят компанию в пассивное положение в условиях конкуренции.

6. Теория всемогущества вознаграждения

В мире существует четыре самых долговечных организации: религия, армия, школа и семья. Почему же они способны сохранять свою стабильность и не рушиться? Религия опирается на веру, армия — на цели, школа — на развитие, а семья — на любовь и заботу — ни одна из них не опирается на деньги. Важна ли заработная плата? Очень важна, но не настолько,

чтобы считать её панацеей. Ма Юнь однажды сказал, что причины ухода сотрудников, если их обобщить, сводятся к двум: либо зарплата не соответствует ожиданиям, либо сотрудник чувствует себя ущемлённым. По нашим многолетним наблюдениям за предприятиями, количество сотрудников, уходящих по второй причине, ничуть не уступает количеству уходящих по первой. Кроме того, данные нашего исследования показывают, что 85 % продавцов приходят в компанию из-за зарплаты, но 85 % уходят не из-за неё. Однако некоторые руководители не понимают этой простой истины: «Я плачу тебе деньги, так что ты должен хорошо работать!», «Зарплата у тебя такая высокая, почему ты не остаёшься?», «У меня такая высокая зарплата, разве я не смогу найти сотрудников?»… В их представлении деньги — это панацея, а зарплата — всемогущая сила.

На самом деле, именно такие компании чаще всего не могут удержать сотрудников. У людей есть материальные потребности, но есть и духовные, и сотрудники не исключение. Как только эти духовные потребности остаются неудовлетворенными, сотрудники также не будут преданно отдавать свои силы компании.

Заработная плата — это самое прямое отражение ценности сотрудника в компании: только когда сотрудник создает ценность для компании, компания выплачивает ему заработную плату в качестве вознаграждения. В нормальных условиях заработная плата, которую компания выплачивает сотруднику, пропорциональна ценности, которую этот сотрудник создает для компании. Однако во многих компаниях существуют упомянутые выше случаи нерациональной системы вознаграждения. Из-за нерациональной системы вознаграждения сотрудники, создающие высокую ценность для компании, не получают соответствующего высокого вознаграждения; напротив, некоторые сотрудники с посредственными результатами получают не меньшую зарплату, чем другие. Такая система вознаграждения приводит к тому, что ценность сотрудников не отражается в их зарплате, их мотивация к работе низкая, и компания не может удержать талантливых сотрудников. У таких предприятий в конечном итоге может быть только один исход — банкротство.

Высокоценным сотрудникам следует предлагать высокую заработную плату, а малоценным или бесполезным — низкую. Иными словами, высоким вознаграждением нужно удерживать талантливых сотрудников, способных создавать высокую ценность для компании, ведь именно они приносят компании постоянный поток высокой ценности. Не следует же выбирать малоценных сотрудников лишь ради сокращения расходов на заработную плату, поскольку, принося низкую ценность, они при этом все равно потребляют ресурсы компании; после зачета ценности и затрат компания зачастую не получает значительной прибыли или даже терпит убытки. Если сравнивать, то первые компании чаще добиваются успеха, а вторые с большей вероятностью обречены на банкротство.

Чрезмерное стимулирование: сотрудники, разбогатевшие за одну ночь, теряют интерес к работе

Выдающиеся специалисты постоянно меняют работу, а посредственные сотрудники упорно держатся за свои места — эта проблема часто беспокоит руководителей компаний. Почему? Дело в том, что редко кто остается доволен своей зарплатой надолго: человеческие желания постоянно растут, а уровень заработной платы в компании относительно стабилен. Большинство компаний применяют меры поощрения, чтобы сбалансировать эти два фактора и разрешить данное противоречие.

Для стартапов, у которых на начальном этапе ограниченные финансовые ресурсы и нет возможности привлекать таланты высокими зарплатами, создание пула опционов и внедрение программы поощрения акциями становится для многих компаний предпочтительным способом привлечения высококлассных специалистов. Действительно, такой механизм поощрения акциями может даже сделать человека богатым за одну ночь, что представляет огромное искушение для талантливых специалистов.

Помню, в 2013 году один мой друг, работающий в США, приехал в Пекин в командировку. Во время нашей беседы он рассказал, что сейчас многие крупные компании в Кремниевой долине при найме специалистов обещают не только высокую зарплату, но и значительное количество опционов на акции. У него был друг, который устроился в стартап и получил опционы. Неожиданно вскоре после этого компания была приобретена Yahoo, и его друг получил почти 5 миллионов долларов.

Все больше компаний начинают применять методы поощрения акциями, чтобы стимулировать у сотрудников стремление бороться за собственное дело, что позволяет компании извлечь максимальную выгоду. Однако на практике не каждая компания может извлечь из этого пользу. Многие руководители компаний внедряют эту систему мотивации с благими намерениями — чтобы повысить активность менеджеров и способствовать развитию компании. Однако если не разработать систематическую программу мотивации акциями и не обеспечить эффективный контроль, что приведет к чрезмерной мотивации, то не только не будет достигнут ожидаемый эффект, но и компании придется столкнуться с серьезными негативными последствиями.

1. Сотрудники обогащаются в одночасье, а прибыль компании резко падает

Мотивация — это, по сути, палка о двух концах: в определённое время и в определённых условиях чрезмерная положительная мотивация может оказать на отдельных лиц противоположное влияние. Чрезмерная мотивация приводит к чрезмерному обогащению отдельных лиц, что может иметь побочные эффекты: сотрудники могут утратить стремление к самосовершенствованию, что значительно повысит операционные затраты компании.

В начале 2012 года некий Цзя вместе с другом основал химический завод, занимавшийся в основном разработкой, производством и продажей высококачественных красителей и печатных красок для текстиля. Через год предприятие вошло в период быстрого роста, привлекло внимание венчурных инвесторов и планировало привлечь финансирование и выйти на биржу. Однако из-за слишком быстрого развития компании управление внутри предприятия было довольно хаотичным, и еще не сформировалась отлаженная система правил и механизмов оценки эффективности. Сил двух основателей уже не хватало, чтобы справляться со всеми делами компании.

Чтобы в полной мере мобилизовать инициативу и активность сотрудников, а также упорядочить систему управления компанией, Цзя решил внедрить программу поощрения акциями. Все сотрудники компании — от руководства до рядовых производственных рабочих — в той или иной степени получили акции компании. В начале 2015 года компания успешно вышла на биржу, и, воспользовавшись благоприятной конъюнктурой на фондовом рынке, курс ее акций неуклонно рос. Успешное развитие предприятия — это, в принципе, повод для радости, однако большинство сотрудников утратили интерес к работе и стали уделять больше внимания динамике фондового рынка. На самом деле ещё в конце предыдущего года, при подведении итогов, Цзя обнаружил, что с момента внедрения программы поощрения акциями химический завод не только не достиг поставленных целей, но и столкнулся с быстрым ростом затрат на заработную плату и резким падением прибыли.

При правильном применении программы поощрения акциями и успешном развитии предприятия многие действительно могут разбогатеть в одночасье. Однако в настоящее время многие используют эту программу для извлечения сверхприбыли, а после того, как разбогатеют в одночасье, уже не могут спокойно работать, что значительно противоречит первоначальной цели программы. Такие чрезмерные меры поощрения, напротив, становятся препятствием для инициативы сотрудников, приводя к тому, что они перестают усердно работать и рассматривают поощрение как цель самой работы.

2. Уход руководителей высшего звена с целью реализации акций

Кто лучше всего понимает реальную ситуацию в компании? Кто лучше всего знает реальную стоимость акций компании? Кто лучше всего разбирается в перспективах развития компании? Несомненно, это лица, принимающие решения и управляющие компанией, то есть высшее руководство. Когда они видят, что курс акций компании приближается к пику, и сталкиваются с соблазном огромной прибыли, многие руководители уже не заботятся о развитии компании, а думают о том, как распорядиться имеющимися у них акциями.

Многие думают о том, чтобы поскорее их продать, но я должен сказать вам, что это нанесет ущерб интересам всех акционеров и запрещено законодательством страны. Согласно китайскому «Закону о компаниях», директора, члены наблюдательного совета и высшее руководство компании в течение срока пребывания в должности могут ежегодно продавать не более 25 % от общего количества принадлежащих им акций компании. Как только они уходят в отставку, ограничение «в течение срока пребывания в должности» снимается. Продавать — запрещено законом; не продавать — а вдруг цена акций упадет, и тогда, как говорится на сайте, «утка улетит из рук»! Поэтому уход в отставку становится лучшим выбором: стоит только уйти, как можно обналичить все средства.

Согласно сообщениям, в ноябре 2014 года в общей сложности 161 компания, котирующаяся на Шанхайской и Шэньчжэньской фондовых биржах, опубликовала объявления об уходе руководителей высшего звена, причем в качестве причины обычно указывались «личное желание» или «служебные обстоятельства». Этому сопутствовала массовая распродажа акций: за короткий период с июля по ноябрь 2014 года более 2000 руководителей публичных компаний сократили свои пакеты акций на вторичном рынке, обналичив средства на сумму свыше 35 млрд.

Аналогичная ситуация имела место и на рынке «Новой тройки». По неполным данным, только в первой половине мая 2014 года более 40 руководителей компаний, зарегистрированных на «Новой тройке», объявили об уходе. По мнению некоторых экспертов из отрасли, среди уходящих руководителей нередко встречались те, кто, воспользовавшись бурным ростом рынка «Новой тройки» и повышением цены акций, решил «обналичить» свои активы и впоследствии уволился.

Однако подобные действия руководителей зачастую наносят компании смертельный удар. Во многих компаниях «Новой тройки» уходят с должностей члены совета директоров и наблюдательного совета, что приводит к резкому сокращению их численности и даже к необходимости временного пополнения состава из-за несоответствия установленному законом минимальному количеству членов.

На первый взгляд это выглядит просто так: руководители, не владевшие акциями компании, получили их в рамках программы поощрения акциями, а затем продали свои акции, уволившись, чтобы обналичить средства. Но по сути все это отражает стремление руководителей к личной выгоде. Внедрение программы поощрения акциями изначально было направлено на повышение мотивации сотрудников, укрепление основы общих интересов между руководством и акционерами компании, а также на содействие развитию предприятия. Однако на самом деле несовершенная система поощрения акциями или чрезмерное поощрение лишь позволяют руководителям получить выгоду в виде акций, но не способствуют реальной мотивации, что приводит к нестабильности и частым кадровым изменениям в руководстве компании.

3. Чрезмерное поощрение приводит к спорам по поводу акций

Для рядовых сотрудников, не владеющих акциями компании, отношения с компанией сводятся к простым трудовым отношениям, и вопросы увольнения регулируются «Трудовым кодексом» и подписанным сторонами «Трудовым договором»; однако для сотрудников, владеющих акциями компании, при расторжении трудовых отношений с компанией возникают также вопросы, связанные с акциями.

Реализация программы поощрения акциями имеет свои условия: она должна учитывать конкретную ситуацию предприятия и особенности отрасли, а также опираться на строгую систему корпоративного управления и систему оценки эффективности. Поощрение акциями отличается от традиционных методов мотивации, таких как премии, для которых достаточно одного общего положения. В то время как для поощрения акциями необходимо разработать полные, стандартизированные и научно обоснованные правила, чтобы добиться долгосрочного и стабильного мотивационного эффекта. Несовершенство или нерациональность системы поощрения акциями, а также нерациональные действия в процессе ее реализации могут привести к многочисленным спорам.

Я хотел бы рассказать вам об одном из наиболее типичных в Китае случаев спора, возникшего в связи с программой поощрения акциями. Речь идет о «деле о споре по акциям между Чай Гошуном и Ли Чжэнхуэем», которое называют первым делом о поощрении акциями среди китайских публичных компаний.

Чай Гошен и Ли Чжэнхуэй — земляки из провинции Юньнань. Они вместе основали компанию «Гуандун Сюэлайт Оптоэлектронные технологии», однако в конечном итоге оказались в суде, что вызвало удивление и сожаление в отрасли.

Чай Гошен занимал должность председателя совета директоров «Сюэлайт», а Ли Чжэнхуэй, которого в отрасли называли «гением продаж», был заместителем генерального директора компании. В 2002 году Чай Гошен передал Ли Чжэнхуэю в качестве поощрительных акций 3,8 % акций, принадлежавших ему лично. Однако для получения всех акций Ли Чжэнхуэй должен был проработать в компании «Сюэлайт» не менее пяти лет, начиная с 1 января 2003 года. В случае ухода с работы до истечения этого срока ему пришлось бы выплатить соответствующую долю акций в зависимости от проработанного времени.

В 2004 году Ли Чжэнхуэй вновь получил от Чай Гошена в дар 0,7 % акций и обязался в течение пяти лет, начиная с 15 июля 2004 года, не увольняться по собственной инициативе ни по какой причине; в противном случае он должен был возместить Чай Гошену экономический ущерб в соответствии с договоренностью. В сентябре 2007 года Чай Гошен подал в суд на Ли Чжэнхуэя за невыполнение соответствующих соглашений и обязательств, потребовав от него возмещения экономического ущерба и возврата 5 223 886 акций компании. Причиной послужило то, что месяцем ранее Ли Чжэнхуэй официально подал Чай Гошену заявление об увольнении.

После рассмотрения дела суд постановил, что, поскольку Чай Гошун не смог предоставить доказательства оплаты, 3,8 % акций были «подарены» им Ли Чжэнхую, и отклонил иск Чай Гошуна о возвращении Ли Чжэнхуем всех полученных в дар акций.

После этого судебного разбирательства по спору о долевом участии стали появляться подобные дела. Я понимаю стремление многих предпринимателей к быстрым результатам: чтобы их стартапы быстро развивались, они надеются с помощью эффективных мер мотивации побудить сотрудников работать более активно и результативно. Без сомнения, мотивация акциями действительно может улучшить структуру управления компанией, снизить издержки агентства и повысить эффективность управления, но во всём следует соблюдать «меру», иначе это неизбежно приведёт к появлению таких явлений, как «высокая мотивация» и «чрезмерная мотивация», не соразмерных повышению прибыльности и эффективности предприятия, что, напротив, создаст новые препятствия для развития компании.

Неэффективная оценка: не понимая сути оценки результативности, невозможно справедливо распределить «пирог»

В конце каждого года большинство компаний проводят оценку эффективности сотрудников в качестве обзора и подведения итогов работы за год, а также в качестве оценки отношения сотрудника к работе и его способностей. Большинство руководителей и сотрудников одобряют практику оценки эффективности. Однако есть и те, в том числе среди руководите-

лей, кто не одобряет такую оценку, считая её бесполезной или излишней. Один мой знакомый даже упомянул мне о такой проблеме: из-за несправедливости оценки или неясных полномочий и ответственности в компании возникают конфликты между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством, что подрывает внутреннее единство и сказывается на общих результатах компании; в таком случае, по его мнению, лучше вообще не проводить оценку.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.