

合伙关系的失败往往是由于缺少共识和必要的规则

合伙人 章程

The Partnership Charter

How to Start Out Right with Your New Business Partnership
(Or Fix the One You're In)

(美) 戴维·盖奇(David Gage) 著
姜文波 译

- ◆ 了解合伙的优势和劣势
- ◆ 消除合伙关系中的风险
- ◆ 达成完美的合伙协议
- ◆ 减少发生冲突的代价



机械工业出版社
China Machine Press

合伙人 章程

The Partnership Charter

How to Start Out Right with Your New Business Partnership
(Or Fix the One You're In)

(美) 戴维·盖奇(David Gage) 著

姜文波 译



机械工业出版社
China Machine Press

David Gage. The Partnership Charter: How to Start Out Right with Your New Business
Partnership (or Fix the One You're In).

ISBN 0-7382-0898-1

Copyright © 2004 by David Gage.

Published by arrangement with Basic Books, a subsidiary of Perseus Books L.L.C.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical including photocopying, recording, or by any information storage and
retrieval system, without written permission from the publisher.

All rights reserved

本书中文简体字版由Basic Books授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版
者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-1923

图书在版编目(CIP)数据

合伙人章程/(美)盖奇(Gage, D.)著;姜文波译.-北京:机械工业出版社, 2005.9
书名原文: The Partnership Charter: How to Start Out Right with Your New Business
Partnership (or Fix the One You're In).

ISBN 7-111-17236-1

I. 合… II. ①盖… ②姜… III. 私营企业-企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094451号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

718mm×1020mm1/16·14印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



献词



能拥有这么多的好老师，我感到非常幸运。他们当中的六位我将永远铭记，
因为他们有着出众的才华，因为他们深切地关心着我的幸福。

谨以此书献给他们：

约翰·施雷克 (*John Shrake*)

修女埃洛拉·施密特 (*Elora Schmidt*)

菲利普·莫尔斯 (*Philip A. Morse*)

迈克尔·皮肖斯基 (*Michael Piechowski*)

马丁·塞弗 (*Martin A. Safer*)

科林·弗兰克 (*Colin Frank*)

前 言

当人们问我，为什么要创立一家专门帮助商业合伙人解决内部纷争的公司时，我告诉他们说，就像很多人一样，我的生活也一直受到了商业合伙关系的影响。合伙关系的质量可能对卷入其中的人们产生持久的影响——不论这种影响是好是坏，而我就是希望尽可能地促使这种关系产生积极的影响。本书也是出于同样的目的：向潜在的或现在的合伙人介绍一个过程——合伙关系章程，以帮助他们建立和谐的合伙关系，让他们实现自己的梦想，而不是陷入可怕的恶梦。

迄今为止，有三次合伙关系的体验对我的成长产生了影响。第一次是在我大约8岁的时候。那时，我的哥哥拉里（Larry）也只有13岁，但他已经是一个“创业者”了——他承包了一条送报路线，而至少在我看来，我是他的小小合伙人。我想，我们那时的合伙关系是最完美的。拉里要负责一切。一周7天，他要绝对准时地把阿普尔顿市（Appleton）的《新月邮报》（*Post-Crescent*）送到订户家门前的台阶上，不管是大雨倾盆，还是烈日炎炎；是寒风凛冽，还是大雪漫天。而作为他的小合伙人，我非常自由，只要我高兴就可以跟他一起去送报纸。我记得，只有在春天和秋天的星期六的清晨，当天气非常好的时候，我才会愿意骑自行车，跟拉里一道在黎明前的静谧里去送报。除了这个，我的工作就剩下帮拉里数钱了。在那个年代，人们买什么都是付现金，而有些订户甚至付给我们银币。那时，拉里有好多好多的银币，让我觉得他是世界上最最有钱的哥哥。每当他分给我钱的时候，不管有多少，我都会兴奋得发抖——要知道，那可是闪闪发光的银币啊！合伙关系似乎相当的甜蜜。

差不多是在同一时期，当我父亲决定跟我的外祖父和四个舅舅一起开家建筑

公司，我与合伙关系的第二次遭遇便开始了。因为这个决定，我们这些孩子就可以坐在前排正中的位置上观戏——戏院也是家族企业。我认识到，成年人的合伙关系要比我们孩提时代的玩闹复杂得多，也困难得多。

所有的家族企业都是迷人的合伙关系，其中也充满了复杂得令人吃惊的互动活动。家族企业构成了世界经济的主体。¹尽管它们取得了市场上的成功，但它们在合伙人层次上的不稳定却是恶名远扬。我亲眼看到，父亲他们在频繁的家族会议上争吵，不仅波及了工作之外的家庭生活，而且卷入了多年的诉讼（我将在后面讲述这起纠纷）。对那些合伙人的互动关系的好奇心，在很大程度上决定了我早年对心理学的兴趣，并促使我在20世纪80年代专门去研究家庭治疗。

不过，真正改变了我的职业轨迹并最终促使我决定写这本书的，是我与合伙关系的第三次遭遇。这一次涉及到我的妻子凯茜·博克（Cathy Bock）和她的合伙人。作为一家非常成功的旅行社的共同所有者，他们已经签下了所有必备的法律文件。尽管如此，他们却一直未能就“协议”的某些细节达成一致，并且试图在成为合伙人之后再来解决。很自然地，没能完全达成的一致，还有他们不同的个性，限制和耗损了他们一起合作的能力。没多久，其中的两个合伙人控告凯茜和第四个合伙人违背了信托义务。他们让我去宣誓作证，结果就把我也卷入了他们的纠纷之中。在他们律师的办公室里，我就我所知道的以及我是何时知道的答案回答了律师的提问，一位记录员在旁边记下了我所说的每一个字。这场诉讼极其荒谬。两个合伙人无法再与另外两个相处下去，因为他们根本不能彻底地达成协议，然而，他们却试图用生硬的法律手段来解决他们的问题。

在付出了大约10万美元的律师费后，凯茜的两个合伙人撤回了起诉并同意出让自己的所有权。尽管现在看来这不过是件普通的合伙人纠纷，但对这次经历的不反思却促使我下定决心，要找出一种更合理、更有效的方式来帮助合伙人解决他们的分歧。就这样，我在1990年创立了商业调解合伙公司（Business Mediation Associates）。

创建商业调解合伙公司（后来更名为BMC合伙公司（BMC Associates））的最初目的，是要帮助共同所有者解决他们的冲突。我已经亲眼目睹了在父亲参与的家族企业和我妻子的合伙关系中，这些纠纷有多么复杂，因此我知道，要解决这些问题必须要采取一种有效的团队方法。这样，我们就始终保持一个调解团队，

其中的调解员分别是商业、法律、财务和心理学方面的专家。在调解纠纷的过程中，我们会发现我们的客户是怎样陷入困境的。我知道，要想出办法来把我们的认识传达给其他的合伙人，这是至关重要的，而这尤其是因为还没有哪本书是专门论述如何建立健康的合伙关系。我知道，要是当初凯茜他们创立公司的时候能获得这方面的信息，要是我的家族成员们能在所有权过渡的安排方面得到些指导，那么很多的痛苦和代价就可以避免了。如今，有成千上万的书籍可以帮助企业主们处理在创建和管理一家企业时可能想到的每一个方面：从建立员工团队和挑选合适的办公家具，到选定最佳的法人实体。似乎所有的问题都已经被论及，除了这个让这么多企业失败的问题——也就是说，让很多共同所有者们无法一起有效地合作的问题。

从事商业的人，不管他们从事的是旅行业、建筑业、制造业还是咨询业，他们都是所在行业的专家；但是，在怎样做合伙人这方面，他们都不是专家。合伙关系章程正是一个这方面的简短教程，可以告诉读者怎样去做合伙人。它是注重实践的，而不是空谈理论的。它将引领读者浏览他们需要讨论和协商的主题，让他们全面而深入地理解合伙企业将怎样运作。这一过程同时注重合伙人必须要处理的人际问题和商业问题，以消除“协议”中存在的不明确性。合伙协议中的不明确性往往牵涉到一些敏感的问题，比如资金、决策、所有权、公平以及合伙人的风格或价值观等等。就像我妻子及其合伙人的案例那样，这些问题往往得到了一定的处理，但解决得不够彻底。合伙人往往倾向于在他们的协议中留下一点儿不明确性，而这一点儿会越变越大，直到有一天，它变得遮天蔽日，给大家的每一次商谈都蒙上了阴影。这些微妙而棘手的问题和说起来很伤感情的话题，全都包含在了写作《合伙人章程》的过程中，以防被合伙人所忽视。

尽管本书的确是关于合伙人必须要处理的法律、商业、财务和人际关系问题的，但它并不是一本技术性的“烹饪菜谱”，并不能告诉你合伙人应该相互做出的具体承诺。相反，它是要提出问题并提供建议，帮助合伙人讨论和达成适合于其独特情况的协议。本书包含了我们在调解过程中建立起来的那些方法，以确保对敏感问题的解决不会流于表面。

这份章程不仅仅是一个结构化的过程，它也是一份“作品”，一份文档，合伙人既可以让自己的律师参照它来起草法律文件，也可以用它来指导日后相互间

的合作。合伙人应该定期地检查这份文档，并且可以随着自身及环境的改变而修订它。

就像创建企业一样，制定章程也是一个创新的过程。没有哪两个合伙人组合会拥有相同的协议，也没有哪两份“合伙关系章程”会看起来完全一样，尽管我在附录A中给出的范例可能会让你产生那样的错觉。你们的章程或许不会包含本书的这些章节中描述的所有主题，但你和你的合伙人将需要了解和讨论其中的每一个主题。我已经按照合理的顺序排列了这些主题，但这个顺序并不要紧，因为所有重要的问题都是复杂地相互关联的。你完全可以打乱顺序自由地阅读各章，但请尽量不要错过每一章，哪怕是草草地浏览一遍也好。你或许会发现意想不到的合伙人要素。

我写这本书的目的，就是要帮助大家从必须修补破裂的合伙关系，转向巩固合伙关系并预防破坏性的冲突。尽管有些建议可能会更适用于某些合伙人，我的愿望却是让你们从中发现足够多的新信息，以避免破坏性的冲突，改善你们日后的合伙关系。在任何一段特定的合伙关系中，合伙人的命运影响着很多人，而绝不仅仅是合伙人本身。如果潜在的合伙人不事先做好准备，那么这就意味着留下了太多的隐患。如果合伙人不肯拿出时间和精力来呵护现有的合伙关系，那么就会有更多的问题发生。翻开这本书，你将立刻就能够开始规划和建立一种更牢固、更有活力和弹性的合伙关系。

目 录

前 言

第一部分 合伙人基本原则

第1章 共同创办企业的回报和风险	2
第2章 从正确的道路开始：一部合伙关系章程	27

第二部分 不过是生意

第3章 合伙人的愿景和战略方向	46
第4章 切开的蛋糕：所有权问题	56
第5章 职责和头衔、权力和地位	75
第6章 金钱：取出、分享	90
第7章 治理	101

第三部分 合伙关系的私人特征

第8章 个人风格与共同合作	112
第9章 合伙人的个人价值观	123

第10章 这公平吗	133
第11章 得到你想要的：期望的力量	146

第四部分 未来要比你想像的来得更快

第12章 仅仅是猜想：合伙人的场景规划	158
第13章 解决冲突的要点	164

附录A 星系统公司的合伙关系章程	173
致谢	201
注释	204
译者后记	211

第一部分

合伙人基本原则

第 1 章

共同创办企业的回报和风险

在如今的商业世界里，“合伙关系”（partnership）是一个充满了诱惑力的时髦字眼儿。为我服务的电话公司希望成为我在“通信上的合伙人”，而凯瑟医疗网（Kaiser Permanente）的医生则希望成为我在“健康上的合伙人”。企业的所有者们也经常听到有人说，成为其客户、员工甚至是竞争对手的合伙人会有怎样怎样的好处。对“合伙人”这一术语的滥用，已经使它丧失了自己的传统含义：两个或更多的人走到一起，共同投入他们的资金和才能，共同去冒险。合伙人是共同创造或建立某种事业的人；他们甘冒风险，希望能够创建一家可以持续经营的新企业。

本书是关于商业合伙人的，而且几乎完全不涉及他们作为合伙人的法律地位。他们可以是经营一家合伙企业，也可以是经营一家股份有限公司；他们可以是共同拥有财产，也可以是作为一出百老汇音乐剧的共同制片人。这些都不重要，真正重要的是他们都负有对彼此的责任和义务，一个合伙人的行动会影响到其他的合伙人。从这种意义上来说，合伙关系是一种心态：合伙人要共进退、共沉浮。

人们对结成合伙人的狂热根植于一个非常现实的事实：同没有合伙人相比，有合伙人的创业者更有希望取得商业上的成功。通过汇集众合伙人的长处而取得成功的创业者，其数量要远远多于战胜了一切障碍的单独创业者的数字。在《公司》杂志（*Inc.*）每年评选的“百家成长最迅速的企业”排名中，由合伙人共同创办的企业往往占据其中大约2/3的席位。同样，在《企业家》（*Entrepreneur*）杂志每年的“最热门公司”年度榜单中，合伙公司也占据着绝对优势。¹绝大多数的高绩效企业都是由合伙人共同创办的。

学术研究也印证了合伙的重要性。来自马凯特大学（Marquette University）

企业家精神研究中心 (Center for the Study of Entrepreneurship) 的研究者们抽样调查了大约2 000家企业,并把其中表现最优秀的归入“超成长”企业,把表现最差劲的归入“低成长”企业。结果,只有6%的“超成长”企业是由单独创业者创建的,其余的94%都是由合伙人共同创建的,而且其中的很多企业都有三位以上的创建者。³与此形成鲜明对比的是,有几乎一半的“低成长”企业是由单独创业者创建的。

有很多合伙人因为创立了世界上最成功、最著名的企业而被世人所铭记:比如威廉·休利特 (William Hewlett) 和戴维·帕卡德 (David Packard),或者查尔斯·道(Charles Dow)和爱德华·琼斯 (Edward Jones) (实际上,他们俩还有另一个合伙人查尔斯·伯格斯特拉瑟 (Charles Bergstresser))。有的时候,著名企业的合伙血统可能不那么明显。比如,全球最大的数据存储制造商EMC,就是由理查德·伊根 (Richard Egan, EMC中的“E”) 和罗杰·马里诺 (Roger Marino, EMC中的“M”) 在1979年共同创建的。(EMC中的“C”代表另一个人,但他并没有参与实际的创建工作。) 万宝华公司 (Manpower Inc.) 所雇佣的员工要多于世界上任何的其他企业,而它是由埃尔默·温特 (Elmer Winter) 和阿伦·沙因菲尔德 (Aaron Scheinfeld) 一起创立的。康柏电脑公司 (Compaq Computer Corporation) 是原德州仪器公司 (Texas Instruments) 的三位工程师的智慧结晶;英特尔公司 (Intel) 是由戈登·摩尔 (Gordon Moore) 和罗伯特·诺伊斯 (Robert Noyce) 共同创立的;家得宝 (Home Depot) 是由伯尼·马库斯 (Bernie Marcus) 和阿瑟·布兰克 (Arthur Blank) 共同创建的。甚至多年来一直被很多人认为是由比尔·盖茨 (Bill Gates) 独自创建的微软 (Microsoft), 其实也是由他和保罗·艾伦 (Paul Allen) 一起创建的。这样的共同创业者不胜枚举。

1.1 所有者身份的吸引力

通常,人们结成合伙关系是因为他们希望拥有一家企业。当然,在合伙关系中你也不是百分之百地拥有一家企业,但是对于大多数的合伙人来说,拥有企业的一部分要比一丁点也没有好多了。

拥有合伙人往往可以让所有者身份成为可能。合伙人可以提供“缺失的一环”——资金、专门知识、创意、技能、社会关系、设备或者是专利,不管它恰好是

什么，总之是一个创业者成功地创建一家企业所必需的。

拥有一家企业有什么地方如此吸引人呢？一个答案是自由。替别人工作是不自由的。在合伙关系中自由或许是有限的（合伙人要对彼此负责），但是说到自由，做雇员和做共同所有者这两者之间可是天壤之别。

对很多人来说，拥有一家企业的渴望还源于一种创造冲动。对他们而言，所有者身份是创造某种属于他们自己的东西的一种方式。还有些人首先是把所有者身份视为实现一个不那么崇高的目标——获得财富——的途径。作为一个目标，财富在合伙关系中可能会引起麻烦。从个人财富的角度来定义自己目标的合伙人，有义务坦白自己的动机，因为专注于自己的财务收益未必会促成有益于企业或其他合伙人的决策。

1.2 合伙人的优势

成为合伙人能够带给你的不仅仅是所有者这一身份。很多人更喜欢分担对企业负有的责任。有些企业本质上就要求至少两人来负责。例如，医生们要联合起来以共同分担随时候召的职责。另外，能够根据个人的兴趣或能力来分配任务，这不仅可以让一家企业更加成功，而且也可以让工作更加令人愉快。

合伙关系使人们有机会去做他们独自无法去做的事，或者是把事情做得更加成功。当人们联合起来时，机会之门就打开了。拥有合伙人可以给企业的最高层注入更多的智力。如果你让三个共同所有者来对抗一个单独创业者，那么在大多数情况下，这三个共同所有者都将比那个单独所有者更加深谋远虑——只要他们不陷入彼此间的人际冲突，或者某些研究者所谓的“情感冲突”。¹合伙关系还允许人们更迅速地利用机会，而在如今的商业世界里，速度常常就决定着成败。

从心理学的角度来说，拥有一个合伙人意味着拥有了一个伙伴，可以帮你分担所有者身份带来的心理负担。合伙人能够提供安全感，让你感到风险降低了，感到“有人与我同舟共济”。单独创业者最常有的一个抱怨就是“没有人理解他们需要承受的巨大压力”。如果没有亲自参与其中，那么即使是尽可能地想去体贴和安慰他们的配偶，也无法真正地理解创建和经营一家企业的复杂与艰辛。对有些人来说，拥有了一个合伙人，阻碍他们创建一家企业的各种顾虑就变得易于控制了。

拥有合伙人的优势

- 你的合伙人可以分担压力和责任。
 - 别人可以替你完成你不擅长或者没兴趣做的工作。
 - 合伙关系可以提供你原本无法把握的机会，包括更大的成功。
 - 你能够更迅速地利用这些机会。
 - 有了一个同伴，你就能够享受到友谊的乐趣，而不会感到“高处不胜寒”。
 - 有了合伙人，也就有了在企业的最高层实现协同配合及优化决策的潜力。
-

对其他人来说，拥有合伙人就是要比单独拥有企业更有乐趣。如果单独的所有者身份是惟一的选择，那么他们就会放弃；压力和焦虑的代价会让他们感到不值得去做。在企业中与别的某个人处于同等地位，你不能支配他，他也不能控制你，这有利于促成一种更加令人兴奋的关系，而这种关系是你与任何一个雇员都无法形成的。

创造协同配合

合伙关系最令人兴奋的优势在于它为协同配合创造的潜力。通过集中各自的优点，合伙人不仅可以确保企业的生存能力，而且还能拓展企业的潜力。

英发瑟（Enforcer Products）是佐治亚州（Georgia）的一家公司，它可以作为协同配合的一个生动例子。在1977年，一位名叫韦恩·比亚塞蒂（Wayne Biasetti）的实验室研究员独自创建了英发瑟，来生产他所开发的杀虫剂和家用产品。他在实验室中的表现很优秀，但他需要有别的人来帮助他负责销售和市场营销——否则，他的创造就永远也不会离开公司的大楼。他找到了吉姆·比格斯（Jim Biggs）来做自己的合伙人，专门负责公司的销售和市场运作。他本来也可以简单地聘请一位销售主管，但他却希望这个人能够像自己一样献身于公司的事业。

随着公司的成长，两位合伙人意识到在他们的经营链条中还存在着薄弱的一环。他们需要第三个伙伴来负责管理和财务问题——他们俩都既没有能力也没有耐心去亲自过问。他们找到了埃德·布拉什（Ed Brush），让他也成为了公司的共同所有者。就像是一张凳子的三条腿，这三位合伙人让公司具有了稳定性和牢固性，而这是缺少他们当中的任何一个都无法保证的。他们三个的共同努力让公司迅速地成长，充分印证了“整体要远远大于各个部分之和”的道理。在1997年，

三位合伙人把他们的公司卖给了国民服务工业公司（National Service Industries）。

合伙人还可以通过利用不那么明显的差别来实现协同配合。例如，在南卡罗来纳州（South Carolina）的斯巴达堡（Spartanburg），菲尔·希金博特姆（Phil Higginbotham）是一位充满活力而且非常成功的正牙医师，他已经把自己的诊所发展到了顶点，以至于无法再凭自己的力量接收更多的病人了。如果他还想继续发展，他就必须再找一位牙医加入进来。希金博特姆希望新来的合伙人既能与自己和睦相处，又能在某些方面与自己互补，换句话说，他希望能在自己的诊所中创造出协同配合。

希金博特姆请我为他和一个候选合伙人埃里克·尼斯（Eric Nease）做一次个人风格和价值观特征测试，看看他们能否成为一对儿好搭档。一系列的测试表明，他们的价值观非常相似，但个人风格则迥然不同。在一项测试中，他们俩在前三个类别上的得分都几乎完全相同，但在第四个类别上，他们的表现则完全相反。该项测试认定希金博特姆是一个“非常感性”的人，而尼斯则是一个“非常理性”的人。人们怎样看待这个世界，怎样解释自己周围发生的一切，最终又怎样与他人互动，就这些问题而言，两人有着重大的差别。

在这样的情况下，最关键的问题始终是：我们的差别是会让我们变得更强大，还是会让双方痛苦地分开？我们是会得到协同配合，还是会只落得麻烦不断？在第8章，我将进一步深入地分析这个棘手的难题，但是通常来说，差别越大，潜在的优势就越大，但发生冲突的风险也越大。希金博特姆直截了当地与尼斯一起讨论了测试的结果。利用这些结果，他们一起认真考虑了双方个人风格上的差别对日常工作来说可能意味着什么，怎样才能把这些差别转化为优势，以及如果这种差异妨碍了自己他们会怎样做。

希金博特姆决定邀请尼斯加入自己的诊所。而尼斯在见识了希金博特姆体贴、谦恭、坦率的诊疗作风后，也表示愿意和他一起干。那么这段合伙关系的结果如何呢？希金博特姆说：“我们在风格上的差异实在是太理想了，因为在一间诊所中有两种风格显然对我们有利。例如，在有些情况下我会对某个人感到非常的同情，但其实我不应该那样。”有些人是过于同情别人了，以至于令自己惹上了麻烦。现在，尼斯可以提醒希金博特姆面对现实，使他避免被别人利用。

在合伙人之间，协同配合可以通过很多方式来产生。只要合伙人乐于探索彼

此的差别以及共同点，乐于在这种探索的过程中把差别转化为共有的优势，那么协同配合的潜力就存在。如果这种潜力得以发挥，那么同各自为战相比，共同努力的合伙人就会得到更大的收获。但问题是，这种潜力并不是总能得到发挥。

1.3 合伙关系的风险

如果没有合伙关系的成功，合伙人每天的快乐、安全（通常是他们的抵押）、声誉、退休后的舒适生活等等就都失去了基础，更不要说内心的安宁了。因此，我们很容易理解为什么大家认为合伙关系是充满风险的。在几年以前进行的一次民意调查中，《公司》杂志问从事商业的人们是否认为合伙关系是一个糟糕的主意。⁶有2/3的被访者认为是。当被问及原因时，大多数人回答说，他们之所以讨厌共同所有权，是因为合伙人之间“不可避免的冲突”和“无法满足的期望”。由明尼苏达大学（University of Minnesota）的研究者们完成的一次民意调查也显示，在家族企业中存在着类似的疑虑。⁷在这样的家族企业里，有大约一半的第二代家族成员抱有疑虑。同样，这种不安的主要根源也是人际冲突。失败了的合伙关系以及随后遭到背弃的诺言、财务崩溃和诉讼恶梦，一起搅乱了商业世界并留下了深深的印记。

与专业商业顾问进行的无数次谈话已经让我确信，他们当中的大多数人也同样反对找合伙人的主意。他们给出的理由总是千篇一律：合伙人之间太难以相处了，合伙关系太难以摆脱了，当合伙关系失败时代价太巨大了。（有些顾问在私底下开玩笑地承认，他们自己不愉快的合伙人经历与他们的怀疑态度有一定的关系。）

当然，任何进入合伙关系的人都不希望遭遇严重的冲突。顾问们正确地指出，即使冲突的可能性很低，但如果合伙关系失败的代价会很高（通常是这样的），那么其风险可能仍旧是令人无法接受的。

1.4 失败的代价

人们往往很轻率地一头扎入合伙关系当中，因为他们不知道失败的代价，当然也因为在开始的时候没人会打算失败。要确定这些代价的确切数字可能很困难。尽管如此，这些代价却可能是巨大的，潜在的合伙人应该谨慎地对待它们。