

你的团队

离成功只差

一位合伙人

合伙人有哪些关键的特质？如何构建合伙人的回馈机制？
为什么找到优秀的合伙人如此重要又如此困难？为什么90%的领导者都找不到好的合伙人？

郭昭晖 / 著



和衷共济

团结拼搏

齐心协力

聚思广益

众志成城

人心齐，泰山移

团结就是力量

万众一心，天下无敌

同心同德

三人同心，其力断金

上下一致

同舟共济



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

你的团队 离成功只差 一位合伙人

郭昭晖 / 著



中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

你的团队离成功只差一位合伙人 / 郭昭晖著. —北京: 中国财富出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5047-6062-3

I. ①你… II. ①郭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP 数据核字(2016)第 035935号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	张彩霞
责任印制	方朋远	责任校对	梁 凡
		责任发行	敬 东

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京柯蓝博泰印务有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-6062-3/F·2552		
开 本	710mm×1000mm 1/16	版 次	2016 年 6 月第 1 版
印 张	14	印 次	2016 年 6 月第 1 次印刷
字 数	188 千字	定 价	36.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

PREFACE

世上没有“全能冠军”，一个人的精力总是有限的，而激烈的商业竞争既残酷又充满诱惑。所以，与其一个人打拼，不如与一个可以互补的人结成合作关系，集中了不同的能力与资源，成功的机会就会大大增加。

寻找合作伙伴是一件非常考验眼光和能力的事，你的标准是否合适、判断是否准确、了解是否全面，将直接决定你们的合作能否顺利进行。

合作伙伴不会十全十美，你如此，他也一样。就算你千辛万苦找到了适合的合作伙伴，也不代表你们之间的合作关系能一直维持下去。虽然说合伙创业的合作伙伴都是以长期合作、持续发展、把企业做大做强为根本出发点的，但事情的发展往往不会按照人们的预期走下去，目标一致，不代表合作能够进行到最后，很多企业的合伙人能够共患难，却不能同富贵……

提到合伙人，人们自然就会联想到许多与合作相关的成语、谚语等，如齐心协力、集思广益、同心同德、同舟共济、众志成城、团结就是力量、众人拾柴火焰高……概括起来，合作，就是一种团结众人，依靠众人的智慧，发挥众人的力量，使之心往一处想，劲往一处使，并在相互间做好协调配合，从而把事情做得更快更好的方法。所以，人人都需要“合伙人”。



本书上半部分让人们了解和熟悉合伙创业、合伙经营造成困难的各种问题，消除很多合伙关系中存在的不明确性，把个人风格、价值观、期望和公平转化为具体的行动条款，帮助潜在合伙人更深入地相互了解、建立互信和默契，发挥每个人的优点。下半部分则提出并透析了“合作力”的概念，制订寻找潜在合作伙伴的标准，帮助你挑选优秀的合作伙伴，帮助人们更加坦率、更加真诚地彼此相待，将合作精神在团队中发扬光大。

目 录

CONTENTS

第一章	千金难买，寻找最佳合伙人	1
1.	相反性格的组合，才能创造奇迹	1
2.	选择合作伙伴的十个标准	4
3.	忠诚是合作的底线	6
4.	价值观是合作的前提	9
5.	亲密朋友未必是最佳合伙人	14
6.	朋友变合伙人，请注意角色转换	17
7.	避开经营理念与你不一致的人	20
8.	透过细节看合伙人的性格	22
第二章	合伙创业，必须要知道的“天规”	25
1.	股份合作，股东尽可能少点	25
2.	亲兄弟明算账——订立规则，公正公平	28
3.	订立书面合伙协议，签署出资证明	32
4.	关注合伙事务的决定、执行、监督程序	34
5.	约定入伙、退伙、拆伙条件	36



6.赋予指定的人经营管理权	39
7.钱账分管，以法律形式确定利润分配	41
8.各尽其能，分工合作	45
第三章 像经营婚姻一样经营合作关系	48
1.合作关系和婚姻的相似点	48
2.企业合作伙伴类型	53
3.学会适当妥协，才能收获更有力的合作	57
4.职责分明，荣辱与共	61
5.当面沟通，切忌背地议论	64
6.学会换位思考	67
7.千万不要和这些人合作	69
8.合作最忌相互猜疑	79
第四章 化敌为友，与竞争对手合作共赢	82
1.同行不妒，万事都成	82
2.了解对手的核心竞争力	85
3.判定竞争对手的目标	90
4.欣赏对手的品质与人格	92
5.帮助对手也是一种智慧	94
6.伸出你的手，去握对手的手	97
7.对手就是另一角度上的帮手	101
8.主动给自己设立一个“假想敌”	103
9.不回避竞争，更呼唤合作	106



第五章 高瞻远瞩，不要只顾眼前利益	111
1.愚者赚今天，智者赚明天	111
2.看似吃亏，实则受益	113
3.既要和气生财，也要当机立断	116
4.培养谦虚的合作精神	118
5.蛋糕做得越大，大家分得越多	120
6.互惠互利是合伙人相处的基础	123
第六章 留住员工，等于留住公司的金牌合伙人	127
1.有效的薪酬激励是管理核心	127
2.设置适当的目标，激发下属的内在动力	131
3.为员工提供公正公平的竞争舞台	134
4.权力下放，激发潜能	136
5.比物质更有效的精神激励	139
6.掌握留人的基本原则	142
第七章 群策群力，真正的成功来自合作	146
1.单打独斗，迟早要摔跟斗	146
2.团队的凝聚力比什么都重要	149
3.机遇的潜台词是朋友	151
4.联合“虾米”，吃掉“大鱼”	154
5.帮别人攀登，自己也能登上去	156



第八章 借力合作不费力，求人帮忙不丢人	160
1.借力——成功路上的滑翔机	160
2.怎么借，找到支点是关键	164
3.借智慧——集思广益，威力无比	167
4.借助朋友关系，成就一番事业	170
5.放下所谓的“面子”，解决问题才是首要	173
6.看菜吃饭，量体裁衣	177
7.保持适当的低姿态	180
8.让他人主动帮你忙的技巧	182
第九章 提升魅力，用专属优势吸引合伙人	190
1.创造出自己的“不可替代性”	190
2.善于向别人传递你的“可利用价值”	192
3.学无止境，努力提升自己的实力	196
4.热情可以最大限度地打动别人	198
5.功劳归于他人，过错留给自己	202
6.永远让对方感觉到他的重要性	205
7.雪中送炭胜过锦上添花	207
8.感情维护，重在平时下功夫	210

千金难买， 寻找最佳合伙人

1.相反性格的组合，才能创造奇迹

许多人不喜欢和与自己性格相反的人相处。其实，这是一个错误，职业要选择与自己性格相适应的，合作者则要选择与自己性格相反的人。

日本的北海道出产一种味道珍奇的鳗鱼，周围的渔民多以捕捞鳗鱼为生。鳗鱼的生命非常脆弱，只要一离开深海区，过不了半天就会死亡。奇怪的是，有一位老渔民天天出海捕捞鳗鱼，回港后，他的鳗鱼总是活蹦乱跳的。而其他的人无论如何处置捕捞到的鳗鱼，回港后全都是死的。由于鲜活的鳗鱼价格要比死亡的鳗鱼高出几乎一倍以上，所以没几年工夫，老渔民一家便成了远近闻名的富翁。周围的渔民虽做着同样的营生，却一直只能维持简单的温饱。老渔民在临终时说出了保持鳗鱼鲜活的秘诀，就是在整舱的鳗鱼中放进几条狗鱼。鳗鱼与狗



鱼是出了名的“对头”，几条势单力薄的狗鱼遇到成舱的对手，便会惊慌地在鳗鱼堆里四处乱窜，这样一来，反倒把满满一船舱死气沉沉的鳗鱼给激活了。

无独有偶，挪威人也遇到过类似的问题。挪威人在海上捕到沙丁鱼后，如果能让它们活着抵达港口，就能卖出高价。多年来只有一艘渔船能成功地带着活鱼回港，该船船长一直严守秘诀，直到他死后，人们打开他的鱼槽时，才发现鱼槽里只不过是多了一条鲑鱼而已。原来沙丁鱼不喜欢游动，当鲑鱼进入鱼槽后，原本懒洋洋的沙丁鱼就会因感到威胁而紧张起来，为避免被鲑鱼吃掉，它们会迅速游动起来，如此，沙丁鱼便能活着到港口了。

这个故事告诉我们：相反性格的组合往往能创造奇迹。因此，性格急的人应选择性格稳的人搭配，忧郁的应选择乐观的，粗心的主管一定要选择一个细心的助手……一个人的缺点和特长往往是相对而存在的，有高峰必有深谷，缺点越突出，特长往往越明显。只有使他们相互制约短处，发挥长处，才能真正发挥出合作的力量。

一家杂志的调查显示，那些由个性很强的人组成的团队，失败的比率占了95%。这种现象被人戏称为“阿波罗现象”。

阿波罗是古希腊神话中的太阳神，他性格刚强，思维敏捷，十分聪明。“阿波罗现象”意为由性格如阿波罗一般的人组成的团队。这些人最大的特点就是主见，自我感觉比别人优越。但也因为大家都太有主见了，每个人都想当主角，都想自己说了算，没有人愿意放下架子去配合别人，所以，虽然个体都很杰出，但这种团队组合却不堪一击。

曾有机构在硅谷做过一次小型调查，结果发现一流的公司老板与员工之间、上司与下属之间，乃至公司的合伙人之间大都存在着性格、能力、学历、知识结构等方面的互补情况。这就像是转动的齿轮，只



有凸凹相配才能咬合得紧密，否则，两个凸轮就会彼此撞伤，而两个凹轮则会因没有契合点而无法相容。

有这样三个人，他们都很坚韧刚强，精明强干，有领导欲，三人分别担任一家高新技术公司的董事长、总经理和常务副总经理。在一般人看来，有如此有能力的领导者，这家公司的业务成绩一定十分出色，但事实却恰恰相反，这家公司连年亏损，毫无盈利能力。之所以会出现这种情况，主要原因在于由这三人组成的决策团体难以协调配合。三人性格相近，都属个性张扬、咄咄逼人、猖狂傲慢的人，都善于决断，谁都想说了算，但又都说了不算，最后什么事也没干成。

这家公司隶属于某一大型企业集团，总部发现这一情况后，马上召开紧急会议，决定将这家的总经理调到别的子公司去。之后，在董事长和常务副总经理的齐心努力下，竟然发挥出了公司的最大生产力，在短期内使生产和销售总额达到了原来的两倍，不但把几年来的亏损弥补了回来，还连连创造出了高利润。

而那位被调到别处的总经理，自上任以来，充分发挥出了自己的性格优势，表现出了卓越的经营才能，也创造出了不俗的业绩。

这的确是一个颇值得研究的案例，其中的关键或奥秘就在于人才的性格搭配和协调上。

聪明的老板会不断鼓励不同性格、不同背景的员工协同共事，鼓励他们进行开放式的交流和沟通，并有意将那些具有不同性格和学科背景的人混杂在一起，目的是为了激发个体差异的存在。比如说，在一群喋喋不休的人中间混入一些不善言辞的人；在一个死气沉沉、没有效率、没有活力的部门中，选派一个性格活泼开朗、富有感染力、具有强烈进攻性和好胜心的主管。



2.选择合作伙伴的十个标准

寻找合作伙伴是一件非常考验眼光和能力的事，你的标准是否合适、判断是否准确、了解是否全面，将直接决定你们之间的合作能否顺利进行。

下面整理了十个标准，可以帮你迅速断定对方是否适合当你的合作伙伴。

(1) 你是否了解自己

在寻找他人之前，你首先要了解自己：你的个性如何，你的喜好是什么，你的严责和底线是什么，你擅长什么、能力如何，是否有协调性，你的优势是什么、劣势是什么……如果你不能对自己做出一个全面准确的判断，那你就很难知道自己究竟需要什么样的合作伙伴。

(2) 双方目标是否一致

合作的关键在于双方的目标是否一致，目标一致，即便是竞争对手，也能成为你的合作伙伴。这个目标既可以是短期的小目标，也可以是长期的大目标。只要目标一致，预计的结果能够让双方有所收益，你们就有合作的可能。

(3) 对方能力如何

除了要准确地估计自己的能力，还要全面地调查合作者的现状和能力。如果双方的实力旗鼓相当，通常能产生不错的合作结果。考察对方能力的时候，既要看到对方过往的成绩，也要看到他现在的状况以及未来的发展潜力。不要单凭对方的一面之词就草率地决定合作，事前考虑好过事后懊悔。



(4) 你能否与对方沟通

即使你们的能力相当，你也要弄清你们是否容易沟通，是否会出现鸡同鸭讲的情况。如果你们不能准确快速地理解对方的意图，对目标的具体理解存在很大差异，那么，在事情的执行过程中，很可能因为沟通不当造成合作破裂。因为沟通不当造成的失败没有任何意义，所以，在事前确定双方是否能够很好地沟通至关重要。如果双方没有沟通的意愿，都喜欢自行其是，无法做到步伐统一，这样的合作不要也罢。

(5) 是否有根本利益冲突

目标一致，不代表合作能够进行到最后。如果双方有根本性冲突，合作早晚会破裂。所以，如果你与对方有根本性冲突，最好考虑选择其他合作者；如果必须与其合作，就要小心行事，步步观察。

(6) 对方的人品如何

合作者的人品是你必须慎重考虑的因素，他是否讲原则、重承诺、守信用，是保证你们顺利合作的前提。此外，最重要的一点是合作者的责任感，他是否能够与你一起承担事业的风险。在困难的时候，有责任感的人不会弃你于不顾，和一个有责任感的人共事，等于给这份合作上了保险，即使失败，也不是由你一个人承担。

(7) 双方是否有互补的一面

合作是一个取长补短的过程，如果你们之间有互补的一面，充分发挥自己的优势，就能实现最佳的资源配置，达到“1+1>2”的效果。如果能在合作的过程中学到对方的优点，对于自己的发展也有不可估量的益处。

(8) 能否产生默契

合作双方要有默契，没有默契会造成合作状况的紊乱，甚至造成不必要的误会。默契建立在信任的基础之上，如果不能相互信任，就无

法产生默契。所以，考察对方是否值得你信任，是判断你们之间能否产生默契的第一步。有了信任，再加上良好的沟通，默契自然水到渠成。

(9) 对方是否有包容心

合作中难免会出现错误，你必须了解，当你出现错误的时候，对方是否能够包容你。那些能够原谅你的小错误，以大目标为前提继续合作的人，是你的首选合作对象。但是，如果一个人表示，他能够原谅你出现战略性、原则性错误，那你千万不要与他合作。合作的目的在于互助与互相监督，如果他能够原谅你的战略性、原则性错误，就代表他并不重视这次合作，也代表你必须原谅他的这一类错误，这样的合作不利于成果的产生。所以，合作伙伴要有包容心，但不能一味包容。

(10) 是否能接受彼此的缺点

合作伙伴不会十全十美，你如此，他也一样。你们有相同的目标、互补的能力，还有一个很关键却也很容易被忽视的问题：你们愿不愿意接受彼此的缺点。接受彼此的缺点就是接受对方身上你无法赞同的部分，你愿意为这份合作做出让步或妥协，以保证结果的顺利。如果无法接受对方的缺点，合作过程势必会有摩擦，很可能导致合作的破裂。

3. 忠诚是合作的底线

忠诚一向是企业家眼中员工应具备的最大的美德。每个企业的发展和壮大都是靠员工的忠诚来维持的，如果所有的员工对公司都不忠诚，



那这个公司的结局就是破产，那些不忠诚的员工也自然会失业。因为只有所有的员工都对企业忠诚，才能发挥出团队力量，才能拧成一股绳，劲往一处使，推动企业走向成功。同样，一个员工，也只有具备了忠诚的品质，他才能取得事业的成功。

有个成语叫“南辕北辙”，意思是说，目的地在南方，但驾车的方向却对准北方，结果跑得越快，离目标越远。很多小老板以善于投机取巧为能事，以过河拆桥、善攀高枝为荣耀，这样做无异于南辕北辙。

曹操率兵攻打小沛，关羽被困土山，不知刘备、张飞下落，约三日之后投降曹操。曹操爱其才，三日小宴，五日大宴，又送美女、珍宝。曹操赐他的锦袍，他穿于内，而把刘备所赐的旧袍穿于外，以示不忘兄长。对此，曹操不但不恼，反而对他更加喜爱。曹操赐关羽赤兔马，关羽表示谢意时说：“吾知此马日行千里，今幸得之，若知兄长下落，可一日见矣。”当关羽千里走单骑，过五关斩六将，与刘备、张飞团聚时，他的忠诚不仅赢得了刘备的高度信任，也使他的对手更加钦佩他的为人。

某厂经理、法人代表蔡某，利用职务之便，采取欺骗手段，在海城市工商局将陈某、蔡某共同所有的某厂变为他个人所有的个体工商户，蔡某涉嫌职务侵占38万元。经有关部门立案侦查后移送检察院，检察院起诉书认定：蔡某身为海城市某厂的法定代表人，于2006年1月利用职务之便，指使他人伪造了该厂的清算报告、职工代表大会决议、转制协议等书面材料，骗取了海城市海州管理区的批复文件后，将集体性质的海城市海州管理区某厂在海城市工商行政管理局注销，并以自己是经营者的名义办理了个体工商户营业执照，将本厂的砖窑、电工房、仓库、宿舍、机器设备等固定资产和该厂的62000平方米的国有土



地使用权占为己有，被其侵占的财产总价值为5437656元人民币。检察院认为，蔡某的行为触犯了《刑法》第二百七十一条，应该以职务侵占罪处罚。

本来是生意合伙人，最终却反目成仇，这种例子并不少见，这也凸显了忠诚的可贵。

李琳长相并不出众，学历也不高，最初在一家房地产公司做电脑打字员。她的打字室与老板的办公室只隔着一块大玻璃，只要她愿意，可以将老板的举动看得清清楚楚，但她很少向那边多看一眼。李琳每天都有打不完的材料，她知道工作认真刻苦是她唯一可以和别人一争短长的资本。她处处为公司打算，打印纸不舍得浪费一张，如果不是要紧的文件，她会把一张打印纸两面用。

一年后，公司资金运转困难，员工工资开始告急，其他人纷纷跳槽，最后，总经理办公室的工作人员就剩她一个了。人少了，李琳的工作量加重了很多，除了打字，还要做些接听电话、为老板整理文件的杂活儿。有一天，李琳走进老板的办公室，直截了当地问老板：“您认为您的公司已经垮了吗？”

老板很惊讶，说：“没有！”

“既然没有，您就不应该这样消沉。现在的情况确实不好，可很多公司都面临着同样的问题，并非只是我们一家。我们不是还有一个大项目吗？只要好好做，这个项目就可以成为公司重整旗鼓的开始。”说完，她拿出了那个项目的策划文案。隔了几天，李琳被派去做那个项目。两个月后，那片位置不算好的房产项目全部先期售出，李琳为公司拿到了上千万元的支票，公司终于有了起色。

4年后，李琳成为了公司的副总经理，帮着老板做了好几个大项目。