

提供合伙的全程指导  
构建双赢的合伙关系

# 合伙还是单干

成功合伙的8个秘密

(美) 阿兹里娜·杰夫 (Azriela Jaffe) / 著

LET'S GO INTO  
BUSINESS  
TOGETHER



科文创业系列

# 合伙还是单干

——成功合伙的 8 个秘密

Let's Go Into Business Together

—8 Secrets to Successful Business Partnering

[美] 阿兹里娜·杰夫 (Azriela Jaffe) 著  
余金春 韩慧 杨俊成 译

经济日报出版社

著作权合同登记图字:01-2001-4578 号

图书在版编目(CIP)数据

合伙还是单干:成功合伙的8个秘密/(美)杰夫(Jaffe, A)著;余金春,韩慧,杨俊成译. —北京:经济日报出版社,2002.7

ISBN 7-80127-934-4

I. 合… II. ①杰… ②余… ③韩… ④杨… III. 合营企业—企业管理—经验—美国 IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 082045 号

Let's Go Into Business Together: 8 Secrets to Successful Business Partnering, Revised Edition©2001 Azriela Jaffe. Original English language Edition published by Career Press, 3 Tice Rd. Franklin Lakes, NJ07417 USA.

中文简体字版专有出版权©2002 属科文(香港)出版有限公司  
经济日报出版社

### 合伙还是单干——成功合伙的8个秘密

|       |                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| 著 者   | [美] 阿兹里娜·杰夫                                                           |
| 译 者   | 余金春 韩 慧 杨俊成                                                           |
| 策 划 者 | 科文图书·许云翀                                                              |
| 责任编辑  | 陈 佩                                                                   |
| 出版发行  | 经济日报出版社<br>北京市宣武区白纸坊东街2号(邮政编码:100054)                                 |
| 承 销   | 北京科文剑桥图书有限公司<br>北京市安定门外大街208号三利大厦四层(邮政编码:100011)<br>(010) 64203023    |
| 购书网址  | <a href="http://www.beijingkewen.com">http://www.beijingkewen.com</a> |
| 经 销   | <a href="http://www.dangdang.com">http://www.dangdang.com</a>         |
| 印 刷   | 全国各地新华书店                                                              |
| 开 本   | 中国纺织出版社印刷厂                                                            |
| 印 张   | 850×1168mm 1/32                                                       |
| 字 数   | 10.125 插页:2                                                           |
| 版 次   | 200千字                                                                 |
| 印 次   | 2003年1月第一版                                                            |
| 书 号   | 2003年1月第一次印刷                                                          |
| 定 价   | ISBN 7-80127-934-4/F·277<br>25.00 元                                   |

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

## 推 荐 序

当今中国，也许没有比创业者更应该赢得全社会的赞许或敬重的了。“错误是从负数开始，无知是从零开始”。中国创业者的动人之处，正在于“错误”的计划经济体制及其观念使得他们首先要有摆脱束缚的艰苦努力，随后才能进入一般意义上的竞争。背负的东西太多，“轻装上阵”何从谈起？！亦因如此，方显出不同寻常。而能立住脚的，也就不仅动人，而且多半有些超人。

无论是先行发展地区，还是那些正在实施西部大开发战略的后发地区，创业的内涵似乎都从未像今天这样具有无与伦比的穿透力和覆盖面。千百万人正在 WTO 的尺度下再一次被动员起来，义无反顾地创建自己的公司，投身于更为开放、充分的市场经济建设之中。一代具有时代精神特别是市场经济品格的新人应运而生，焕发出不可遏制的创业豪情，从而丰富着极其波澜壮阔的中国经济发展史诗中的种种细节。他们至少将这样揭示说：“不是下岗工人太多，而是真正的创业家太少”。

这套从美国引进的“创业丛书”——《合伙还是单干——成功合伙的 8 个秘密》、《青年创业指南——建立和经营自己的公司》、《创建 E 企业——互联网和数字代企业创业指南》、《创业融资商业计划》——可以说是适逢其时。相信书中激荡的“创业”之魂能够激励中国的创业者，使其奋发有为！

王忠明

国家经济贸易委员会

经济研究咨询中心 主任 经济学博士

## 献 辞

谨以此书献给我的父母——莫德·阿克曼和菲尔·阿克曼。他们给予了我生命，指导和永久的爱。

从我父亲——一位工程师和企业家那里，我继承了写作的能力，对细节的注意力和对出色地完成工作的自豪感。

从我母亲——一位教师和企业家那里，我继承了一种积极的态度，对实现目标的不屈的执著，以及对美和优雅的欣赏。

我爱你们，爸爸、妈妈。现在，全世界都知道了。

## 致 谢

我要特别感谢我的丈夫——斯蒂芬·杰夫。他是我生活和事业上的伙伴。要是没有他在我的身旁，鼓励我作为作者、演说家和顾问的职业生涯，你就不会读到这本书。

我要把许许多多的爱给我年轻的孩子们——萨拉、埃拉那和埃莉加。在我创作此书时，他们见我的时间比他们想要见我，或比我想要见他们的时间都少。

感谢托尼·亚历山大博士为本书作序和他的畅销书《白金定律》(The Platinum Rule)。

感谢以下的人在编辑、审读和手稿创作中的有益帮助：斯蒂芬·杰夫、莉萨·罗伯特、马丁·蔡尔德、杰夫·奇、斯科特·史密斯、约翰·尼克松、汤姆·伍德、乔治·伍德、马克·列文、简·考德威尔以及托尼·亚历山大。

我的良师益友苏珊·佩奇，三部精彩的关于人际关系的作品作者，继续给予了我爱、指导和支持。

祝福我精神上的向导。他们提醒我我已经知道的真理并且帮助我追随我的道路。我真的相信，很多时候，本书中的许多话是通过我来表达的，而不是来自于我的思想。我作为作者的工作总是一个与一切正指引我的更高的力量共同创造的过程。

虽然我没有在此一一列出我采访过的人的名字，但在我为我

的第一本书《亲爱的，我想创立自己的企业：夫妻创业策划指南》（*Honey, I Want to Start My Own Business: A Planning Guide for Couples*）采访过的 125 对企业家夫妇中，有许多人也丰富了我对本书的调研。在《合伙还是单干》这部作品中，我选择了把焦点集中在朋友之间，同事之间，家庭成员之间的商业合伙，而把《亲爱的，我想创立自己的企业》集中于论述亲密的夫妻在商业合伙中的乐趣和挑战。我把在对企业家夫妇的调研中学到的许多智慧也运用到了本书中。

在为本书进行采访期间，以下的人慷慨地为我提供了他们宝贵的时间和专长。他们中有些人目前正处于十分成功的商业合伙中，而另一些人则正挣扎在日日挑战他们的合伙关系中。还有许多人眼下并没有在合伙，但却有过一种难忘的合伙经历。他们在此坦率而详细地交流自己的快乐、痛苦、悲伤和智慧，你因此可以从他们的经历中得到一些启示。作为他们的坦率的交换，为了保护他们的隐私权，我已经在他们的故事中运用化名并且把这些故事糅合在了一起。

## 序

### ——托尼·亚历山大博士,《白金定律》和《魅力》

业内的同行都知道我是一种合伙型的人。我所创造的大多数产品和服务都是通过协作取得的。当我在讲台上做报告时,我也许是独自站着,但当我走下讲台,在幕后时,我几乎总是在以合伙的方式工作。我热爱协同工作的整个经历——两个人创造的远远多于一个人创造的。我人生中最大的乐趣除了来自我的婚姻和我的孩子们以外,其余就是来自各种合伙。这些相互尊重的、有事业心的、强有力的合伙刺激着我的想像力,使我的效用最大化。我人生中大多数“神奇的时刻”都是来自合伙关系之中。

有些人把组成一种商业联盟作为把某种产品推向市场或为刚起步的企业筹资的一次性努力。对我来说,合伙是一种态度,是整合我做的一切的一种生活方式。无论是我在讲授“协作型销售”——与客户合伙以获得竞争优势——提醒一下读者,这就是我的《白金定律》一书中所说的“投其所好”——还是在评估一位同事邀请我考虑的一份商业创意,我首先想到的是这样一种信念:合伙和关系是在当今的商业环境中成长的关键。我只是一个人,我一天中也只有那么几个小时能够专注于工作。把我的力量 and 资源与我同事的结合已打开了许多扇门,呈几何级数地加速了

我的职业成长。若没有我已经在合伙中创造的商业机会，我今天就不会是这样一名职业演说家、作者和顾问。

我所创立的合伙，无论它们是关于一本书或一个录音带系列的一种短期协作，还是持续几年的商业联盟，都有一个中心的话题：它们是复杂的关系，要求像我给予我的婚姻和最亲密的朋友关系那样的忠诚和精力。

当阿兹里娜·杰夫把我作为沟通技巧的专家联系采访时，我深有感触：终于有人认识到关系在创造成功的商业合伙中所扮演的作用了！像配偶一样，合伙人经常有共同的目标，但有达到目标的不同方法。我虽然经历过许多好的商业合伙关系，但在我和我的合伙人为了保持合伙而不得不克服被对方指责为情绪上的反对来工作时也有过“起伏不定的日子”。当一名合伙人以不同于我本来会答复的方式答复一位客户时或当我们对于一个项目的创造性的方向存在分歧时，我会为这些冲突痛苦不堪。

把白金定律运用到我的商业合伙中——以我的合伙人希望交流的方式去和他交流，而不是以我的方式——需要巨大的自律和对我们的合伙关系会带来更大的收益的坚定的信念。正像一场好的婚姻一样，商业合伙有时要求放弃控制，而我一次次地把回到协作作为我偏爱的做生意的风格。我沉浸于和一位同事以脑筋激荡的方式产生的一个新主意带来的巨大满足，沉浸于庆祝通过我们共同的努力签订的一份合同。作为一名企业家和职业演讲家，我一年有120多天在旅行，有时也许会孤单寂寞。我的业务伙伴带给我如此多的乐趣和满足。因此，我的问题不是要不要合伙，而是与谁合伙，如何建立最有利的和最令人满意的可能的工作关

系的问题。

对于任何在考虑小企业合伙的人和任何在寻找走出不可避免地出现在所有商业关系中的关系误区的人,《合伙还是单干》都是非常宝贵的资源。我虽然在过去的 25 年里有过许多商业联盟的经历,但对于如何掌握商业合伙中的玄机仍然有许多要学。《合伙还是单干》对于任何小企业的图书馆都是重要的藏书,应该成为任何在考虑商业合伙的挑战和回报的人或要通过商业合伙的挑战和回报之路的人的必读书。

# 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 概 述.....                  | 1   |
| 第一章 像一场婚姻.....            | 9   |
| 婚姻和合伙的阶段 .....            | 10  |
| 成熟、满意的合伙的十个特征 .....       | 25  |
| 第二章 了解你自己 .....           | 29  |
| 合伙的商业动机 .....             | 29  |
| 会让你陷入麻烦的合伙动机 .....        | 47  |
| 分享控制权的倾向 .....            | 59  |
| 确定你的个人价值观 .....           | 64  |
| 结论：时间会改变你 .....           | 66  |
| 第三章 三思而后行 .....           | 68  |
| 评估一名合伙人或一次合伙机会 .....      | 68  |
| 适当评估后的选择 .....            | 71  |
| 评估潜在的合伙人的七个方面以及如何操作 ..... | 73  |
| 合伙的交通信号——红灯、黄灯、绿灯 .....   | 89  |
| 当交通信号不互动时 .....           | 105 |
| 当你的灯转绿时，下一步怎么办？ .....     | 106 |
| 第四章 树立共同的战略 .....         | 108 |
| 设计共同的使命和战略声明 .....        | 108 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 忠于你的价值观 .....              | 124        |
| 合伙承诺声明 .....               | 126        |
| 设定你们的商业目标 .....            | 130        |
| 设计新的战略和方向 .....            | 131        |
| 确定角色和责任 .....              | 134        |
| 结论：设定目标是一个变化的行为 .....      | 136        |
| <b>第五章 让你们的协议正式化 .....</b> | <b>137</b> |
| 在思想上以结束开始 .....            | 139        |
| 澄清期望 .....                 | 153        |
| 合伙要回答的 50 个问题 .....        | 160        |
| 选择一种合伙制的税收结构 .....         | 172        |
| 制衡的重要性 .....               | 177        |
| 结论 .....                   | 179        |
| <b>第六章 欣赏你们的不同 .....</b>   | <b>181</b> |
| 不同之处加强了合伙并对合伙提出挑战 .....    | 182        |
| 白金定律 .....                 | 185        |
| 性别问题 .....                 | 195        |
| 结论：寻找共同点，接受未满足的需要 .....    | 206        |
| <b>第七章 解决冲突 .....</b>      | <b>208</b> |
| 触发冲突的常见导火线以及预防措施 .....     | 209        |
| 解决与朋友的冲突 .....             | 241        |
| 家人合伙的独特挑战 .....            | 243        |
| 尊重个人界限 .....               | 246        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 结论：熟能生巧 .....            | 248        |
| <b>第八章 确定配偶的参与 .....</b> | <b>250</b> |
| 好消息 .....                | 250        |
| 配偶参与选择合伙人 .....          | 252        |
| 工作和家庭之间的界限 .....         | 254        |
| 合伙与家庭间的摩擦 .....          | 257        |
| 融合合伙与家庭的关键问题 .....       | 265        |
| <b>第九章 终止合伙关系 .....</b>  | <b>267</b> |
| 相互认可——“友好地”结束合伙 .....    | 269        |
| 意外地结束合伙关系 .....          | 272        |
| 结束陷入困境的合伙 .....          | 278        |
| <b>第十章 成功合伙秘诀 .....</b>  | <b>285</b> |
| 合伙誓言——创建你自己的声明 .....     | 287        |
| <b>推荐信息资源 .....</b>      | <b>290</b> |
| <b>作者简介 .....</b>        | <b>301</b> |

## 概 述

“我没有被训练成为一名团队成员。我被社会化成了带着许多的控制力的约翰·韦恩。我是旧有范式的招贴画上的人物。但我们再也不能那样做了。”

——史蒂夫·欣克尔

欢迎阅读《合伙还是单干》。我很高兴我们的道路在此相交。如果你处在以下所列的情形之一，正在寻找一些指导，那么这本书就是为你写的：

1. 你是一位企业家或小企业主，正在讨论是否要通过与一名合伙人合并来扩展你的业务。

2. 你正与一位朋友、同事或家庭成员探讨一起创业的可能性。

3. 你目前正处于至少有一位合伙人的合伙关系中。你关注你的利润最大化和加强你与合伙人的关系。

4. 你正挣扎于与你目前的合伙人的关系中，正寻找如何克服这些烦恼的指南。你甚至在寻找可以帮助你决定是否要解散你目前的合伙关系的指南。

5. 你是一个直销机构中的一名分销商，正在寻求以什么方式与你的一级下线合伙，以便更快更有效地发展你的业务的指南。

(在本书中，直销和网络营销是可替换的名词，以便反映像安利 (Amway)，玫琳凯化妆品 (Mary Kay Cosmetics)，塞尔技术 (Cell-Tech) 这些通过分销商网络销售产品的企业。一个直销企业中的企业主从直销中获取利润并且通过他的分销商网络的销售提成——在该企业中，这些分销商被称为“下线”。)

6. 你是一名以合伙方式工作的企业家的家属或配偶。商业合伙的质量正影响你的生活质量。即使你并不积极地卷入合伙业务，你和你所爱的人的合伙人已经有了工作上的关系。你为你自己，也为和你相关的企业主寻求指导。

7. 你指导并给一班企业主和想创业的学生开课。你也许在给一家外包公司、一个小企业管理机构、妇女就业中心或直销协会工作。你想把本书作为你研讨会上的、报告中的和个人参考时的资料。

8. 你是一个合伙制公司的一名合伙人，正从事法律、医药、建筑、工程、会计、广告等等。

9. 你已经被精简、下岗、解雇，或由于某种原因正处于工作和寻找谋生的新路之间。你正考虑与一名现有的企业主合伙以利用好你的才干或投资你得到的解雇补偿金或你积累的储蓄。

10. 你正处于你所讨厌的公司的的工作中，梦想自由。但你知道你没有勇气、创业的技能或单独创业的资本，因此你把合伙作为代替在公司上班和单干的出路。你也许对于如何做或与谁一起做没有一点头绪——只知道你再也不想做的。

人们经常问我本书是否适合那些已经在合伙但却还没有形成

一种法律上的合伙的人。回答是一个响亮的“是！”那些与别人为了一个共同的商业目标合伙的人只有少数会形成一种法律上的合伙。他们也许会合并，组成一个责任有限公司，或只在项目上合伙而保持单一所有制。

以下是合伙的三种定义。这些定义将要用在本书的读者身上：

1. “在一个商业企业中，两个人或两个人以上的联合。”

—韦伯斯特词典

2. “为了应对共同的挑战，两个或两个以上的实体联合在一起制定同步的方案。”

—埃德温·里比，《合伙的艺术》

3. “当两个或两个以上的人为了取得各自想要独立取得的目标而自愿承诺相互帮助时形成的一种关系。”

—罗杰·B·汤普金斯

由于技术带来了我们十年前不曾想过的虚拟合伙，传统的合伙模式正迅速地改变。我采访过几位作为一个公司但在不同地区工作的合伙人。他们中有些人在互联网上相识，但却从未见过面。他们完全依靠现代技术互相联系去实现自己的目标。在过去，大多数的合伙关系是在中年时形成的。但现在，有些企业家从高中或大学开始，经历成年，直到退休都在合伙。

过去，除了家族企业外，大多数合伙人都处于同一年龄段——基本上是同性的同龄人。现在，合伙人的年龄也许相差

50岁，来自就像联合国成员那样不同的背景。他们在一个家族企业或一个大的制造工厂，不管有没有其他雇员，也许只与另一个人或与几个人合伙。合伙人也许把自己视为合伙人，不管他们是有传统的 50/50 财产分配，还是在责任和利润上实行 90/10 分成。

不是夫妻的一男一女以平等的企业合伙人身份一起创业，这已经不再是标新立异的事了。30年前，这一观念实际上是难以想像的。现在，一名妇女也许会离开她家中的丈夫和孩子好几天，去和她的同性或异性合伙人全世界地进行商业旅行。异性合伙的进化反映了我们对于婚姻、工作和抚养家庭的社会价值观在不断变化。

许多企业家谈到了发生在地球上和商业中的一种范式转变。在追求新的全球市场成功的努力中，注重获得控制权的传统方式正让位于协作和分担控制权。互联网推动了整个世界的联系。对于那些开放和寻求把合伙作为个人和职业成长的工具的人来说，合伙的机会总是存在的。对于许多小企业主来说，合资、合伙联盟或合伙正迅速成为准则，而不是例外。除了提高赢利能力外，合伙也是很有趣的。

家庭也正在回到 20 世纪初盛行的工作模式：联合在一个家族企业中养活自己。夫妻合伙变得如此流行，以致于我花了整本书来论述有关企业家夫妇的种种问题。这本书就是《亲爱的，我想创立自己的企业：夫妻创业策划指南》。我选择把《合伙还是单干》写给那些不是夫妻的商业合伙人。如果你们是一对创业型夫妇，你们当然会从本书中获得帮助，但别忘了参考《亲爱的，