

# 第 1 章 保持“人和”的局面

## 创造“人和”的外部环境

中国人办事特别讲究“天时，地利，人和”，尤以“人和”为重。古人云“天时不如地利，地利不如人和”，可见“人和”对事情成败与否起着相当重要的作用。在今天的商品经济社会里，一个公司要想在“商海”里乘风破浪，大展宏图，“人和”乃是必不可少的。尤其是那些小公司，在资金、技术等方面相对较薄弱的情况下，“人和”就显得更重要了。

创造一个“人和”的外部环境要注意以下几方面：

### 1. 搞好与工商、税务等与公司来往较多的政府部门的关系

公司要发展，就必须重视与工商、税务等部门的关系。在不违法的前提条件下，与之保持良好的关系能够省去很多不必要的麻烦。尤其在如今行业不正之风时有发生的情况下，与这些“卡脖子”的部门关系融洽，可以使公司排除许多干扰，把主要精力投在生产上。要想求得这些部门的“人和”，公司必须做到：

(1) 遵纪守法，诚实经营，千万不能拿绳子往自己头上“套”。自己清白，加上主动照章纳税，自然就会赢得好感；

(2) 主动加强联系，欢迎这些部门的监督和帮助。请客送礼对于依法创业的小公司来说，并非根本之路。

## 2. 搞好与银行的关系

资金对一个小公司来说，是生存之源。小公司要想扩大公司规模，没有资金是不行的，钱从哪里来？除了自有资本以外，很大程度上得靠银行的贷款，很多小公司经营者在实践中都有很深的体会。与大公司相比，小公司想获得贷款实在太难了。搞好与银行的关系，就是要解决这个问题。具体来说，公司首先要讲资信，在银行树立自己良好的债务形象。其次，要把本公司的优势更强烈地传达给银行。

## 3. 搞好与其他公司和各界人士的关系

“一个好汉三个帮”，小公司在发展过程中需要各方面的支持和帮助。要创造这种良好的关系，公司应当以诚相待，讲求信用。北京有一家科技开发公司，在公司创立初期，老板出差时认识了一位台商，在聊及商务时，台商希望得到他的帮助，并许以重金。这位老板很快办成了事，但分文未取，令台商大为感动，并在资金、技术上给予了大力支持，使之得以迅速发展。四川重庆一家服装加工厂在一位广西客户资金不足，无法按期交付货款的情况下，主动放宽条件，由此不仅交了一位朋友，而且引来了大批客户。可见，与外界各公司、人士打交道，与一个人处理周围的人际关系一样，要讲一个“诚信”的原则，当然具体的作法与公司的经营策略是紧密相关的。

## 尽力避免内讧

大约在 1973 年，台北有位医生，颇有资财，行医之余，亦想经商。他从国外取得一种极有功效的胃药在台湾地区的代理权，欲在省内行销。他虽然拥有如此优良的产品，但对销售却一窍不通。后经朋友介绍认识了几位专跑西药房的业务员，这几个业务员不但年轻而且学历亦很高，对发展事业更是雄心勃勃，双方在极富诚意的条件下，可说一拍即合，各自出资若干组织公司，并共推这位医生任董事长，几位业务员则分别担任企划、业务经理及各区的负责人。

这几位年轻人年富力强、干劲十足，又颇有现代经营的理念，且对开拓市场有其独到的手法，所以产品上市不到两年，不但产品知名度高而且行销渠道健全。加上产品品质优异，价格公道，受到广大消费者的欢迎，业务蒸蒸日上，使公司盈利增加，组织扩大，几位股东莫不笑得合不扰嘴。

可是好景不长，公司因为赚钱所带来的虚骄，使得董事长与管理人员之间日增不和。双方在经营管理上的看法不同，出现很多摩擦及异见，使得公司上下呈现一种不安与不和谐的气氛。

站在董事长的立场来看，开拓市场并不是一件困难的事。这项产品是我引进的，出的钱也是我最多，赚钱当然我应分享最多。何况现在产品的销售如日中天，在消费者心目中已建立起信赖感与权威感，有没有你们这批管理人员，对公司来说已无足轻重。

可是从这批管理人员的立场来说，尽管董事长确有眼光引

进该产品，出的钱也最多，但是如果不是我们这些人的策划开拓，那会有今天的成果。因此除了成就感以外，当然想要多一些实质的利益，可是如今董事长似有过河拆桥之意，自然愈想愈不值得，愈想愈不甘心。

由于双方立场各异，各怀鬼胎，摩擦遂愈演愈烈，再加上人事安排的私心，愈增双方的误解与怀疑。于是乎，这几位管理人员相商之下，共谋私利，一方面私下自行进口该种药品，一方面在地下工厂制造仿冒商标的假药。

事情演变到这个地步，可以说双方已各走极端，无法挽回，因内讧而决裂散伙已是不可避免了。

合伙人决裂散伙并不是什么大不了的事，但是管理人员这一方，因私造假药仿冒商标而锒铛入狱，董事长这一方面则因市场上的伪药充斥而不入问津，业务从此一落千丈，再加上同类产品乘虚而入，在无利可图的情形下，只好草草结束公司的生命。

五年来双方惨淡经营并获得成功的一家公司，就因为内讧而走上自杀之途，相信事后双方皆会有悔不当初之憾。

事实上，我们从客观的立场来分析这件事，双方皆有不是之处，裂痕初现的时候，如果各人都能站在对方的立场，稍作让步，相信事情绝不会搞到不可收拾的地步，以致两败俱伤，让别人坐收渔利。

## 处理好邻里关系

中国有句老话，叫“远亲不如近邻”。公司与邻里之间的关系被称为邻里关系或社区关系。

善结良缘曲径能通幽。中国在城镇的小公司，其地理位置比较特殊。很多区街公司、小公司都建在街道里面，有“弄堂小厂”之称。这些小厂与周围邻里之间，无论是员工、老板与街坊群众的人际关系，还是与小厂社区内各种组织（如居委会、派出所等）关系，都应当是既密切，也很微妙。大家彼此之间低头不见抬头见，有事相互关照，相互谅解，共建“天时、地利、人和”的社区文明。相反，如果公司与社区的关系处理不好，每天都会有烦恼之事困扰公司，稍有不慎，就会引发公司与邻里之间的冲突或矛盾。

小公司必须妥善地处理社区关系，并在以下方面着力。

### 1. 个人沟通

这是非常重要的一环，一通百通，一言能解万条愁。社区之间能建立一种协商的稳定机制，可以达到相互体谅，化解各种矛盾，防患于未然之目的。对此，公司应设专人负责，并充分利用社区举办的各种集会活动进行宣传。此外，更主要的是利用个人沟通来了解社区居民的工作、家庭和邻近地区的情况。事实上，这种沟通活动是由人直接进行的，其媒介就是语言。

### 2. 抓好环保

主要指公司造成的社会公害问题。公司的存在应造福于民，为改进人们的社会文化生活提供服务。这点已经得到了公司与公众的广泛认同，否则它将被社区公众所不容。

### 3. 开放公司设施

开放医院里的医疗设备、运动场和游泳池等卫生保健设施，同时对外举办展览会、电影、录像等。不过，仅靠开放设施并不能取得良好的效果，因为社区居民知道这些设施都为公司所有，而且开放设施很可能是出于居民的要求和社区建设的

需要考虑而实施的。因此，一定要有“欢迎各位使用”的标志存在。这类性质的工作必须委任休闲娱乐指导者担任，才能取得好的效果。

#### 4. 捐赠行为

负担医疗、教育设施，赞助养老院、残疾人福利、修桥铺路等社会公益性捐助活动。同时，在社区中出现的特殊情况，如火灾、车祸、急病、失窃时，为居民提供应急帮助。通过这些举动，争取社区公众的信任和喜爱。

#### 5. 接受领导

注意同社区内地方父母官保持经常性接触。采取走出去请进来方式，通过座谈、解决问题等机会，让社区地方政府领导人了解公司的现状、发展前景、产品的市场定位、公司对社区的贡献以及公司老板自身的情况，使他们对公司产生信任感并支持公司的工作。

#### 6. 美化环境

通过美化公司内部及周边环境，给社区居民以视觉上的享受，树立好公司作为社区“绿色使者”的作用。

#### 7. 维护安全

公司对社区安全有义不容辞的责任，该出钱就出钱，该出人就出人，从而更好树立起社区“守夜人”的形象。

## 不与新闻媒体对抗

从做生意的角度来说，处理好与新闻界的关系至关重要。俗话说，酒香还怕巷子深。酒再香，也不可能透过空气让全城的人来买，卖酒的怕巷子深的原因，就是害怕因为缺乏适当的

媒介来宣传，酒卖不出去。现在是所谓的信息时代，报纸、电台、电视上各种各样的信息铺天盖地，让你生活在信息的海洋里，无时不受媒介的影响。如果能够取得媒介的支持，利用大众传媒来宣传自己，可达事半功倍之效。反之，如果得罪了新闻界，就可能搞得声名狼藉。

瑞士的雀巢公司在这方面就曾经当过一次反面教材。雀巢公司的一个重要产品是婴儿奶粉，这一产品长期垄断欧洲市场。为加大雀巢公司的影响，同时开拓海外市场，雀巢公司决定进军非洲市场。

当时，非洲大陆上内战正酣，许多国家的人民没有饭吃。雀巢公司召集新闻界，宣布要无偿支援非洲难民，赠送奶粉给非洲，新闻界将这件事报道后，产生了很好的影响，提高了雀巢公司的声誉。同时，雀巢公司还有一个计划，就是当非洲内战停止时，非洲的妈妈已经习惯用雀巢公司的奶粉，那时，雀巢奶粉正好可以在非洲大量销售。

应该说雀巢公司的想法是很好的，可事情的发展却并不尽如人意，甚至与公司的期待完全相反。过了一段时间，报纸上不断传来有些非洲妈妈用雀巢公司的奶粉喂宝宝，结果导致婴儿死亡的消息。雀巢公司慌了，急忙派人去调查，发现报纸上说的几个婴儿死亡的例子，其原因并不是喂了雀巢奶粉的缘故，而是当地的饮用水不卫生，同时非洲贫困的妈妈为节约奶粉，大量用水稀释，从而使婴儿得了当地卫生条件所无法解决的痢疾。雀巢公司松了一口气，当即在报纸上声明，非洲的事件与公司奶粉的质量没有什么关系。

可是有家报纸并没有理会雀巢公司的声明，继续报道了雀巢公司奶粉的所谓“中毒”事件。这时，雀巢公司做了一件事后被证明是极其错误的决策，它决定起诉这家报纸和做这个报

道的新闻记者。

本来，有关雀巢公司奶粉质量的报道还不为公众注意。现在居然打起官司，公众的好奇心一下子被激发起来，雀巢公司一下子成为舆论的焦点。后来，又有几家新闻机构派记者到非洲，专门调查雀巢公司奶粉“毒害”非洲儿童的情况。由于非洲处于内战之中，有关非洲的新闻从来就是传闻与事实的结合，所以对雀巢公司的奶粉质量的渲染更加朝不利的方向发展，甚至有很多人在雀巢公司的总部门前示威，以抗议商人“唯利是图”，全然不顾非洲儿童生命的可贵。雀巢公司的形象由此大损。面对气势汹汹的舆论，雀巢公司始料不及，一下子陷入不知所措的痛苦境地。

公众都以宁可信其有，不可信其无的态度对待这一事件，当时市场上的奶粉竞争的很厉害，有几百种牌子，雀巢公司的市场占有率本来很可观。但是，现在妈妈们谁也不想拿自己的孩子冒险，大都临时换了奶粉。

雀巢公司的产品销售量一下子下来了，当公司的领导层意识到自己的决策失误时已经无可挽回，只得硬着头皮等待法院的判决结果。

判决结果很快出来了，雀巢公司赢得了无可争辩的胜利。但是，公众的兴奋点很快发生了转移，他们谁也没有注意到报纸上简短的道歉申明，其他品牌的奶粉不战而胜。雀巢公司付出了极大的代价，其依靠几十年才建立的产品盛誉竟然被一句谣传击得粉碎。

其实，这一事件的确是是非很清楚。雀巢公司的奶粉在欧洲没有产生毒害，在非洲也不可能有问题。要说出问题的话，只能在奶粉的喂食方法上，但公众是不会去认真考虑这一问题的，他们关心的只是事件本身是否具有戏剧性，而用什么牌子

的奶粉对他们而言只是一个习惯而已。

人们常说新闻记者是无冕之王，在美国人们更是把新闻界看成是同行政权、司法权、立法权并立的第四权。在这个大众传媒主导人们头脑的时代，任何挑战传媒的行动都可能给自己造成损失。所以，对于小公司而言，一定要掌握同传媒打交道的方法，不可轻易陷入与传媒的对抗。

## 寻找政府的支持

政府是公司特殊的公众，公司与政府的关系密不可分。在我国，政府对公司的影响主要是由政府职能所决定的。因为我国目前实行的是社会主义市场经济体制，政府各部门对公司还进行着不同程度的监督管理，并且这种管理和监督采用经济、行政、法律等多种的手段，其中不少是强制性的，公司必须遵从。而公司的其他公众则不能以这种方式对公司施加影响，因此，政府部门作为公司特殊的公众，其作用不可忽视。

创业者从创业初始，就得与政府各部门打交道，从工商、到财政、到土管、到税务、再到劳动人事……哪一项手续没办完，都不可能开业。开业后，除了继续接受上述部门的管理与监督外，还要与法院、公安、检察、环保、卫生、海关、商检、计划生育等各部门保持好关系。这些部门行使国家权力，从不同方面、不同层次上对公司施加着影响。

公司在与政府这些部门协调关系时，首先要做到严格守法、守纪，尤其是与公司活动密切相关的各项经济法规，并按章纳税和交付各种费用，这是搞好与政府关系的基础。遵纪守法不仅是公司应尽的社会责任和义务，而且从另一方面也能树

立起良好的公司形象，同时也体现出公司利益与社会利益一致的公关原则。

在遵纪守法的基础上，创业者要善于捕捉机遇，及时寻求政府的支持与帮助，以发展自己事业。美国企业家哈默就是一个以善于与政治家打交道而著名的创业者。

1961年，哈默石油公司在加利福尼亚州连续发现了两个大天然气田，并提出与太平洋煤气与电力公司签订为期20年的天然气出售合同计划，谁知这一计划却遭到了太平洋煤气与电力公司的拒绝，理由是他们已准备从加拿大输进天然气。哈默得知这种情况，立即赶到需要太平洋公司供气的洛杉矶市，向市议员们进行游说，宣称他计划从油气里建一条直通洛杉矶市的天然气管道，并以比太平洋公司便宜得多的价格供应天然气，以满足该市的需要；而且哈默表示，由于距离短，他修建管道的速度将比太平洋公司或其他投标人更短，使市民能更早用到廉价的天然气。议员们动了心，准备投票支持哈默石油公司的计划，而放弃太平洋公司的计划。太平洋公司听到这个消息后十分着急，马上找到哈默，表示接受他的天然气。这时，哈默手中由于握有议员们支持这张王牌，自然有恃无恐，提出了一系列利己条件与太平洋公司谈判，太平洋公司已无力与哈默讨价还价，只得乖乖地接受这个计划。

这个事例说明，和政府建立良好的关系常常会给公司带来意想不到的好处，凡成大业的企业家，几乎没有一个不是得到政府的大力支持和帮助的。

一家公司要在激烈的竞争中取胜，必须取得社会的广泛信任，尤其是政府部门的信赖和支持。如果再能把自己的工作与响应国家号召、社会公益事业紧密结合起来，适当参与政府所支持举办的各种文体和社会公益活动，必然会得到政府部门的

大力协助和社会舆论的广泛称赞。

在这方面，贝贝球的成功给我们一些启示。我国在 20 世纪 80 年代初还没有一家工厂生产娃娃用的标准小足球。适逢国家提倡“足球从娃娃抓起”，江苏沙洲振业橡胶厂看准这个机会，便找到团中央和国家体委，要求试制标准型中国少年足球。被批准后经过半年研制，第一批少年足球生产出来，康克清同志欣然命笔：“贝贝球”。然后，他们又把贝贝球送给上海、北京等地的小球迷，孩子们试用后纷纷表示满意。趁热打铁，振业橡胶厂与上海步云厂联合组办“振云儿童足球促进会”，并举办国内首次全国性“贝贝杯”儿童足球赛。振业橡胶厂又与《体育报》联合设置“儿童足球论文奖”，均获得极大成功。

一个乡镇公司通过小小贝贝球开创了广阔天地，与工业、商业、科技、体育、教育、新闻以至国家机关各个方面，建立起广泛的联系。如今，“贝贝球”已成为全国名牌产品、江苏省优质产品，足球年产十几万只，行销国内外。

## 建立起公司的关系网

小公司经营需要一张关系网，如销售网络。而商务交际的目的之一，就是织成这张网并利用这张网。但是，既然人人都知道这一点，都会去织自己的网，那么决定成败胜负的就是如何织好这张网了。有的人整天忙忙碌碌，认识很多人，整天为应付自己找来的关系而叫苦连天。网织得很大，但漏洞百出，而且又有许多死结，结果使用起来没有实绩，撒进海里网不到鱼。

这就是要在关系中间找关系的重要性。

人的精力是有限的，而且又有认识不完的人。要织一张好的关系网，首先第一步就是筛选，把与自己业务有直接关系和间接关系的人记在一个本子上，把没有什么关系的记在另一个本子上，这就像是打扑克中的“埋底牌”，把有用的留在手下，把无用的埋下去。

第二步就是排队，要对自己认识的人进行分析，列出那些人是最重要的，那些人是比较重要的，那些人是次要的，根据自己的业务需要排队。这就像打扑克中要“理牌”一样，明白自己手里有几张主牌，几张副牌，那些牌最有力量，可以用来夺分保底，那些牌只可以用来应付场面。

由此，你自然就会明白，那些关系需要重点维系和保护，那些则只需要一般保持联系和关照，从而决定自己的交际策略，合理安排自己的精力和时间。

第三，还需要对关系进行分类，知道它们不同的作用。因为商业活动往往涉及到很多方面，你需要很多方面的资源，不可能只从某一方面获得。比如，有的关系可以帮助你组织货源，有的则能够帮助你出谋划策，而有的则只能为你提供某种信息。虽然作用不同，但对你都可能是至关重要的，所以一定要进行分门别类，对各种关系的功能和作用进行分析和鉴别，把它们编织到自己的网之中。

有了以上的准备，你才可能有效地利用这张网，去进行感情投资，打好自己的牌。

当然，有了这张网之后，你还得不断检查、修补它。因为随着部门调整、人事变动，你的网也会常常出现漏洞。你得不断调整自己手中的牌，重新进行排队和分类，不断从关系之中找关系，使自己的关系网一直有效。

## 与同行交往的艺术

既然是同行 就要面对这样一个问题：“同行是冤家”。因此，在你与同行交往时必须注意，你们只能做一个“冤家”朋友，你们之间的交往是有一定限度的，或者说你们只能在某些方面成为朋友，因为你们毕竟还是商业上的对手，要在激烈的市场竞争中取胜于对方。下面不再对如何建立与同行之间的良好关系多叙述，只着重谈一下与同行交往时应注意的几个问题。

### 1. 不要损害消费者的利益

消费者是公司的上帝，任何公司如果没有消费者的承担和支持，都只有面临消亡的命运，就算有的广大消费者因为消费需要，一时无力杜绝公司的不公平之举，还有消费者协会及国家有关保护消费者的法律法规，会保护消费者的切身利益。从中可以看到，公司之间的任何合作，都不能以侵害消费者的利益为前提！

### 2. 保持与供应商的良好关系

现代的工业生产日益复杂，一个小公司要想维持正常生产，不断壮大公司规模，必须依靠供应商提供原料、零部件、设备及能源等等，不仅是这样，供应商能否提供优质、价廉的商品、原料，还直接影响到公司产品或服务质量的优劣。另外，供应商还可以为公司提供一系列宝贵的信息，如市场信息、价格信息、消费趋势信息等等。由此不难看到，公司要想提高经济效益，与供应商维持良好的关系是重要手段之一。因此，同行之间的合作，千万不可忽视与供应商的关系！

### 3. 与经销商的关系要至诚

经销商在把产品从公司转给消费者的过程中，起着十分重要的作用。由于经销商肩负着产品销售的重任，因此，公司与经销商的关系，不单单有助于公司争取经销商的合作，还可以促使经销商积极而又主动地宣传，维护公司的声誉，这一点是十分重要的！

## 小公司之间的合作

现代公司之间存在着互为竞争而又互为依靠的关系，万事不求人的公司不可能发展甚至不可能生存，而合作取得的集体效益是相当大的。这不仅对大公司如此，对小公司来说更是如此。对小公司来说，和大公司合作，是处于从属地位；和个人、政府机关及社会团体合作的机会相对来说要少一些。大公司和小公司合作，对小公司来说多属形势所迫，而对大公司来说未必如此。因此，从互为需要的角度上看，小公司同小公司之间的合作对小公司意义更大。小公司之间的合作，有以下情况：

1. 产品或经销内容互为补充，都为某一系列产品的一个环节

比如说，一个生产计算机硬件的小厂家，有自己的产品和技术，但作为厂家，它很一般。另一个专门设计经销软件的公司，有自己的软件，也不出色。两个厂家若将硬件优势和软件能力结合起来，共同合作，那取得的合作成果，一般会比原来单独工作要好。这种产品或经营上有相关作用的公司是非常多

的，在很多情况下互相合作、互相沟通对双方都是非常有利的。

## 2. 产品或经营内容互相竞争

竞争者并不一定在什么时候都是对手，有时是最好的合作伙伴。对小公司的老板来说，这一点他必须清楚。有两家小建筑公司，从它们的实力来说，都不具备投标大型建筑的能力。为了使自己在投标竞争中有成功的可能性，两家公司携起手来，一举中标。

## 3. 一个小公司以自己的实力不足以投资目前项目，因而拉其他不相干的小公司投资合作

这种合作情况是比较多的。例如永利家俱厂是位于某林区的小型家俱厂，主要生产一些家庭用衣柜、写字台等物品，销路一般。近来该厂想投资兴办胶合板厂，生产各种类型的胶合板。苦于自己资金、人员不足，便拉同在该地的林业机械修理厂合作。双方一拍即合，很快就建成了胶合板厂。由于产品质量不错，所产胶合板销路相当好，双方又进一步投资扩大了生产规模。

## 4. 两个或几个互不相干的小公司合作投资一个共同的项目

某县有一个运输公司，附近还有一个小金矿，公司和金矿的利益虽尚维持得下去，但要想拓展业务取得发展已属不易。该县临近某大城市，既产煤，也产一定数量的石灰石。近年该大城市大兴土木，需要大量的建筑材料。于是两公司抓住时机，共同投资兴办了建筑材料公司。烧水泥、烧砖，并加工一些建筑石材，建筑公司的生意越做越大，目前主次易位，运输公司和金矿反而成为它名下的产业。

## 与大公司合作

德国有许多只有几十名员工的小型电子公司，在激烈的市场竞争中，这些小公司中的一部分因经营不善等原因而宣告破产，也有些则躲过淘汰的威胁，顽强地生存下来，并获得发展。位于期图加特市附近文德林根的曼弗雷德·里歇公司就是成功的一例。里歇公司创建于 1968 年，是一家电子仪器制造厂，现有员工 30 多人。经过 20 年的苦心经营，克服了种种困难，特别是经受住了 1974—1975 年经济危机的打击，销售额和利润都有了很大增长。里歇公司为什么能获得成功呢？它的决策思想是怎样的呢？

首先，里歇公司善于在大公司未涉足的领域中求生存。里歇公司的负责人曼弗雷德·里歇工程师认为，小公司要想生产大规模的系列产品是不现实的，也是没有生命力的。小公司必须清楚地了解哪些产品是大公司不能生产和不愿生产的。小公司就是要活跃在大公司无力涉足或不愿涉足的领域，学会在这些领域生存并发展。

再则，里歇公司认为小公司也不能离开大公司而生存。他们力争找到稳定的大公司作为比较固定的合作伙伴。里歇认为，小公司除了应生产别人不能和你竞争的专用产品外，还应找到一个或几个大公司作为自己比较固定的合作伙伴，向他们提供自己的产品。这样，自己的产品会有稳定的销路，生产也能保持相对的稳定性。里歇公司在成立 5 年以后就得到一个经常性的买主，那是一家从事整机生产的大公司。该公司把里歇公司的仪器装配在自己生产的飞行安全系统中。这样里歇公司

就有了比较固定的基本销路。

小公司寻求发展可以独辟新径，在竞争的空白点中站住脚并发展壮大。但作为一些大型整机生产公司的配套厂家以合同契约的形式长期和大公司合作，无疑是找到了一棵“大树”。如果能稳定和发展与大公司较固定的合作关系，小公司一定能稳定发展。

## 保持和谐的合伙关系

如果合伙人之间矛盾重重，各怀鬼胎，不能坦诚相见，必然会使公司停滞不前，直至走向灭亡。就像风雨中的小舟，如果船员之间缺乏应有的配合，各自为政，必然逃脱不了船倾人亡的命运。但是，现今没有任何方法解决这个难题，人们也只能通过一些努力，加强自己的修养，使合伙人相互团结，从而最大限度地发挥合伙公司的作用。

### 1. 互相依赖

合伙人的经营管理理念不尽相同，个人意见很可能不被其他合伙人采纳和接受。如果大家都能互相信赖，相互谅解，相信彼此都是为了把生意做好，自然不会搞出其他的事情。

互相信赖是合伙成功的基础条件。当然，它是与疑而不用紧密联系的。如果一个人，你觉得他没有诚意，居心叵测，缺乏能力，总之和你心里的合伙人形象相悖就不能与之合伙，更不能与他互相信赖。但如果经过仔细调查和观察，觉得他可以信赖，是你理想的合伙人，就一定要推心置腹，充分信任。

### 2. 坦诚相见

合伙公司可以集多人的优势于一体，同时也把各自的利益