

【创业笔记】在合伙创业之前，你首先要想好如何退出

产品名称	【创业笔记】在合伙创业之前，你首先要想好如何退出
公司名称	快创通企业服务有限公司
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	上海市徐汇区中山西路2368号华鼎大厦2904室
联系电话	131****7517 131****7517

产品详情

合伙创业虽能集合各自所长，但也容易因为理解错位、认知不同或者利益分配而产生矛盾，甚至散伙，如果在合伙前就能用好坦诚沟通、共同目标、问责机制、共同的价值观等工具，或将帮助创业者化解风险。

先来看一个故事。

10世纪前后，欧洲意大利、英国等国家，开始陆续派船出海，开拓海外贸易。听起来是一件很诱人的事情，遍地黄金的东方，说不定能大赚一笔。但是，一想到出发前既要掌握航海知识，又得有钱买船，还要支付起出海一趟的旅费，很多人就打了退堂鼓。

于是，跳出了两波人。一边是敢冒险，又懂航海技术的人。另一边是有钱，提供资助的人，两边一拍即合，有钱出钱来资助，有力出力去航海。等赚到了钱，利润对半分。

这就是合伙人的雏形。资源共享，优势互补，共同出资，共同经营，共同承担风险。如果一个人的能力不足以撑起一件事情的时候，找志同道合的伙伴，是个好办法。

合伙这种方式，虽能集合各自所长。但如果一开始，双方理解就是错位的，那么过一段时间，合作就肯定不顺利。

我们常说，在公司里，对于员工、管理者甚至是高管的要求，在决策前要充分讨论，但一旦决定就要无

条件服从，这是职业化的表现之一。

但是对于合伙人，他们加入公司是把它当成了自己的来看的。虽然只有一部分，但这天然意味着，他不是来执行的，他是来参与决策的。

既然如此，有分歧，有理解的错位，就再自然不过了。一般有哪些错位？

（1）视野不同。有的人立足长期，可能短期涨势平平，但为今后蓄力。有的人立足短期，一时之间的爆发力很强，但是缺乏对长期的打算；

（2）对目标的实现理解不同。有的人觉得公司的成功是公司的，只有个人的成功才属于自己；

（3）贡献和权力不同。有的人只是拿到了公司的收益权，他考虑的更多可能是利润收入。有的人拿到了收益权和控制权，那么他可能会考虑公司的整体成长。

视野、目标、贡献的理解错位，带来了合伙人之间的分歧。

求同存异 同频思考

有人问：我是一名创业者，有一个合伙人近的个人品牌做的不错，这属于他的副业吗？我应该怎么和他沟通？

如果你们之前有约定。那么一定要坦诚沟通，告诉你的合伙人违反约定会给你带来哪些困扰。

不要责备人，单纯就事论事。越是复杂的语境下，越容易纠葛，越解决不了问题。与其越理越乱，不如提前坦诚沟通。

其实，每个人在书面协议之前，都已经默默在心里，签了一份隐性的心理契约。它不但是彼此对另一方的期望，还有对责任的承诺。

但是，它不像书面协议，白纸黑字，写的明明白白。它是藏着的，没说出来的，内隐的期望。而每个人都会天然的偏向自我，从自己的角度出发。也就意味着，这个心理契约有很多种版本的解释。如何统一？开诚布公的交流，努力互相理解对方的责任。

如果对方对你存在不信任，那么在他心里好不容易，零零散散搭建起来的，对你和组织的依存感，会瞬间倾塌。他会非常容易歪曲你的言论行为，甚至产生抵触心理。

大家的诉求不同。你得让你的伙伴发自内心地理解你的想法，他才能投入自己的工作，你们才能同频思考。

允不允许做副业？为什么不允许？什么是副业？

这些问题，首先需要达成共识。

用共同利益追求情谊

所有的合作，都要先想好分手的脚本。如果有大家分开了，谁退出？怎么结算？各拿多少？这些都要先想好，还要写下来。把所有的丑话、算计，所有可能面临的危机，所有突如其来的获利，这些情况，都尽可能想到、列出来、讲清楚。

对一家公司的贡献，每个合伙人都有自己的标价，但没法统一。有的人会觉得我负责销售，我的贡献大，有的人会觉得我负责研发，我的贡献大。

为了促成合作，刚开始大家都会全力以赴。但是涉及到利益的时候，我们都容易卸下初期友善的面具，毫厘必分。

所以，一定要在开始就把奖励制度定好、签好。销售是拿提成的吗？是根据销售额吗？提成百分之几？如果业绩不达标，有惩罚吗？如果有，是什么样的？如果超额完成，有奖励吗，是怎么样的？

真格基金创始人徐小平说过一句话，用兄弟情谊来追求共同利益，这是不长久的，一定要用共同利益追求兄弟情谊。

当然，你和合伙人，基本上不可能一辈子待在一家公司。每个人的人生轨迹不同。

他们只是暂时、碰巧选择了你，你也选择了他们。那么，怎么走好这段同行的路途？一起制定共同的目标。

所谓的目标管理是一种程序，让组织上下一起协同。对于合伙人来说，也是一样。通过目标管理，大家明确自己是为为什么而工作。后每个人的目标汇合起来，就是公司这一整年的奔头。

用问责机制来兜底

当建立了共识和原则后，需要通过问责制度，让我们对自己的承诺尽责。它的关键是让每个人感受到自己的行为或者决策，是否达到了别人的期望。并且由此，产生奖惩的后果。

问责该如何落实到日常工作呢？

比如，每周召开目标会议。在这个会议中，你和团队的每一个人，都要有推进重要目标的记分表。在每一次重要目标会议上，每个人对直接影响引领性指标的事情做出计划，下一次在会议上汇报完成情况。

在重要目标会议上建立的问责，是面向个人的问责，每个人对自己每周的工作计划负责。而且，在汇报结果的时候，每个人不只是在向老板汇报工作，也是在向其他人汇报。如果你没有做到在会议中承诺的，就相当于失信于参加这个会议的所有人。所以，为了不失信于大家，每个人都会重视承诺的事情，会努力去做到。

你要相信一个大前提，每个人的利益都存在差异和矛盾。我们不追求意义上的平等，公正。而是互利共赢。这不仅仅建立在个人需要的满足上，还有组织的核心利益。对于合伙人来说，在追求自我价值实现之前，用底层的方式，约束自己对于组织的承诺。

这就是问责机制。

共同的价值观

除了共识和机制，一开始就想好共同的“愿景、使命、价值观”也非常重要。

为什么？

以前微软的价值观有6个词：Passion（激情）、Take Big Challenge（接受巨大的挑战）、Accountability（负责可靠）、Open & Respectful（开放和尊重）、Self-critical（自我严格要求）还有 Integrity & Honesty（正直和诚实）。

这6个词刚出来的时候，微软上下掀起了轩然大波。很多员工说，你凭什么定义我的价值观呢？

但是，过了一段时间后，大家发现有共同的价值观很有必要。一群有共同行事原则的人在一起工作，不累，好协作。这是价值观的第一个意义。

第二个意义是，目标一致。

比如有一家创业公司已经10个人了，未来还会有更多伙伴。大家分别负责不同的版块，从策划、到决定再到执行，很多环节创始人没有参与，都靠团队的判断力。如何才能保证判断力不走偏，需要心照不宣的共识。比如：坚决不做伤害用户体验的事情、对新事物保持探索的热情和渴望等。

这些共识的底层支柱就是，共同的价值观，公司如此，合伙人亦然。

这样，大家才不太可能在原则问题上有冲突。如果有，宁愿不要合伙。

另起炉灶，不是背叛。这是一个人选择的权利。如果产生分歧，不责于人，祝福他，并且反思自己。

合伙人制度为一个个满怀梦想的个体，铺就了一条共同搭伙实现的道路。但是这条道路一定一往无前，但绝非一帆风顺。猜忌、分歧、矛盾、口角，等等等等，都是亟待解决的问题。

坦诚沟通、共同目标、问责机制、共同的价值观，这些工具可能帮助你化解难题。但是，不责于人、反求诸己，或许才是真正藏在背后的答案。