

新时代·管理新思维

合伙创业：

合作机制 + 股份分配 + 风险规避

曹海涛 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

在创新创业的市场环境下，单打独斗的创业风险高，且成功率低。而合伙创业则可以降低风险，共享创业收益。然而不少创始人在引入资本合伙人后，轻则失去控制权，重则被扫地出门，前有王兴贱卖人人网，近有摩拜创始人胡玮炜不得不变卖股权走人。这些令人惋惜的案例，都是由于创业合伙人对合伙机制、股份分配等合伙创业中的知识或者关注点不了解而造成的。互联网企业如此，传统行业亦如此，如同学合伙、同事合伙、父子合伙而最终反目的案例比比皆是。

为了帮助合伙创业人规避合伙创业的种种风险，本书讲述了合伙创业的各种形式，如怎样寻找合伙人，以及如何进行财务、法律风险规避，最后对不同的问题进行分析解读。通过对本书的阅读，读者能基本掌握合伙的策略、方法和技巧。因此，本书对于创业人员和有创业想法的创业者而言是非常合适的。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

合伙创业：合作机制+股份分配+风险规避 / 曹海涛著. —北京：清华大学出版社，2019
(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-51503-6

I. ①合… II. ①曹… III. ①股份有限公司—创业—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 244219 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17.25 字 数：244 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版 印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价：65.00 元

产品编号：080827-01



前言

在移动互联网时代，未来的一切竞争都是合伙人的竞争。创业者借助合伙制不仅能够众筹资金，还能够众筹经验与智慧。这样创业者在合伙创业、并肩作战的过程中，才能够减少不必要的挫折，少走许多弯路，创造更多的财富，从而共享更多的经营成果。

随着时代的发展，传统的雇佣制也已经不再适合时代发展的需要。同时，当今时代竞争的核心已经不再是资本的竞争，而是人才的竞争。合伙人机制利用各种激励手段留住人才，已经成为大多数创业型企业发展的主要方式。

合伙制逐渐打破了传统的雇佣制，成为能最大程度地发挥人力优势的新制度。在这样的条件下，笔者的初衷是，希望传统的创业者能够有一个清晰的认知：要平等地对待每一个员工，采用各种有利于激发员工活力的激励手段，提高员工的活力与创造力，并最终为企业创造更多的财富。

目前，许多创业者虽然对合伙制耳熟能详，但是如何最大程度地发挥合伙制的优势，采用哪种合理的股权分配方案，对他们而言仍然处在云里雾里。

快人一步，才能够在竞争激烈的商业社会中率先立足。一些具有世界影响力的合伙人企业已经尝到了合伙制的甜头，并

走上了一条快速发展的通道。即便如此，大型合伙企业的成功案例毕竟还是屈指可数，他们的方法也不都能够直接进行借鉴。时代变了，方法也要变，当代那些有志进行合伙创业的优秀人才，也要根据现实世界的变化以及所要经营企业的特点，找出一条符合自己发展的道路。

本书的内容大都源于生活，采用的案例也都是发生在你我身边的小型合伙创业案例。其中既包含创业成功的案例，也包含创业失败的案例。无论成败与否，这些案例大多数都能够折射出小型合伙企业在创业时所面临的种种困境以及各种发展难题。这样创业者在阅读本书时才能够有更深刻的感悟和体会，不再仅仅是羡慕及仰慕一些大型合伙企业的成功，而是会更加沉浸于自己与其他合伙人的事业，创造属于自己与合伙人的成就。

本书更加侧重于方法的讲述。由于在合伙创业的各个节点都会发生各类的疑难问题，因此无论是合伙企业的注册、商标的注册、最佳合伙人的选择，还是股权分配方案的制定、合伙协议的签订以及各类风险问题的处理，都需要掌握最科学的方法。

笔者向来都拒绝虚假的口号，总是希望能够用科学的方法，让更多的创业者有所收益。另外，合伙创业不仅需要百折不挠的精神，还需要良好的方法。优秀的方法仿佛是催化剂，能够让创业者迅速有所成就。

基于这样的目的，本书详细地列出了可执行的合伙创业方案与措施。希望通过这类知识的讲述，能够刺激有志创业者的灵感，使他们找到适合自己及合伙团队的发展之路。

本书特色

1. 立足时代，逻辑清晰

合伙创业已经成为创业的新形势与新潮流，具有诸多的优越性。本书所列案例大多是合伙创业的最新案例。对于读者来说，这样的案例更具有时代性与可读性。

本书的逻辑清晰，按照合伙创业的时间顺序进行叙述。由于在合伙创业的各个时间节点会遇到各种各样的难题，因此本书的重点就在于对各个时间节点上可能遇到的问题给出可行的引导方法，或者给出可以借鉴或者引以为戒的鲜明案例，让创业人员能知晓如何避开难题，顺利创业。

2. 内容实用，实战性强

在理论介绍时，本书会结合具体的案例进行形象的解读，以便让晦涩的理论变得易于理解，读者读起来也会更加容易。本书所选取的案例都极具代表性，不仅涉及如何寻找合伙人的案例、合伙人如何处理意见分歧的案例，而且还涉及用股权激励员工促使企业盈利的案例。

本书具有很强的实用性，不仅详细地介绍了合伙创业的流程，还介绍了如何利用科学的方法，保证合伙企业的快速发展。

3. 融入生活，案例新颖

本书来源于生活，其内容更是紧贴现实生活。书中所列出的众多新颖的合伙创业案例就存在于我们的生活之中，其中既有创业成功的案例，也有一些创业失败的案例。对于有志创业的人士来说，既可以从成功的案例中寻求方法，也可以从失败的案例中汲取教训，从而使自己的创业前景更加光明。

本书内容及体系结构

本书内容丰富，结构清晰明确。整体是按照合伙创业的时间顺序进行叙述，各个章节都会涉及合伙创业的难点，以及由此产生的各项对策。

第1章：本章从宏观层面对合伙企业进行了介绍，涉及合伙企业的模式、入股方式以及适合类型等内容。通过对本章的阅读，读者能够从本质上了解合伙创业的优势，以及合伙企业内部的权力架构。

第2章：从本章开始，本书就从宏观视角转化为微观视角，具体地阐释创业者要如何进行合伙创业。本章重点讲述的是如何寻找合伙人的问题，其中包括寻找合伙人的四大途径及吸引合伙人的方法，希望能够

对读者起到抛砖引玉的作用。

第3章：本章重点论述了优秀合伙人的综合特征，以及对合伙人的评估方法。在这一章，我们会介绍到“1+4”潜力模型等重要的合伙人甄选方法，另外，还会突出介绍对合伙人的诸多特征进行综合评定所使用的客观方法。因为只有这样，合伙人之间才能够相互匹配，才能够力往一处使，合伙团队才能够越来越牛。

第4章：本章详细地介绍了合伙企业的注册流程。其中主要涉及注册的基本流程、创业地点的选择以及商标权的注册流程。这些虽然都是细节层面的内容，但是往往细节决定成败。只有详细地了解这些细节，以及掌握其中的小技巧，合伙企业才能在发展的过程中少走许多弯路。

第5章：本章重点讲述合伙协议的签订，包括合伙协议的具体内容，签订合伙协议时应该注意的问题。本章着重讲解创业者在签订合伙协议的过程中所遇到的股权分配等原则问题。创业者在签订合伙协议时，如果能够事先处理好这些问题，就能够避免一系列不必要的麻烦，从而促使合伙企业平稳较快地发展。

第6章：本章重点讲述合伙人之间的股权架构以及分配原则。其中不仅涉及股权分配的要点、原则和分配方法，还涉及对合伙人投资要素进行估值以及股权比例的具体计算方法。本章还介绍了员工股权激励的方法，希望创业团队能够积极利用这些方法，激发优秀员工的干劲，促进公司的快速扩张与发展。

第7章：本章重点讲述合伙财务的管理与监督，对相关财务知识做了一些介绍。了解这些重要的财务知识，有利于创业者迅速了解公司的财务运营状况。通过阅读本章节的内容，读者能够学习到最核心的财务知识，从而能更加明智地对公司内部重大事项做出决策。

第8章：本章重点讲述合伙企业的激励机制。善于利用激励机制的合伙企业，往往会发展得更加顺利。本章主要讲述了激励的四种要素、企业在进行员工激励时应该注意的问题及对员工激励的6种方法。借助

于这些激励方法，合作创业团队能够最大限度地激发优秀员工的潜力，提高他们的热情，企业也能够因此获得更多的财富，并最终取得双赢的效果。

第9章：本章重点讲述合伙人之间矛盾的处理。与合伙人合作时，创业者难免会因为利益问题、情感问题以及相关的其他事宜与合伙人产生矛盾。如果不能妥善处理这些矛盾，合伙企业的运营必然会陷入困局，最终以散伙的形式宣告合伙失败。本章列有生活化的案例以及处理矛盾的方法，希望能够使读者受益。

第10章：本章重点讲述合伙企业应该避免的各类风险问题。在实际的经营过程中，合伙企业难免会遇到一系列风险，例如，法律风险、因意外事故引发的个人风险以及各种税务风险。合伙创业者掌握这些风险类型，知道处理这类风险的方法，才能够做到未雨绸缪，有备无患。

第11章：本章重点讲述了合伙人的退出机制。在合伙企业经营的过程中，合伙人难免会以各种理由选择退出，如果合伙企业不提前制定好合伙人的退出机制，将会对企业未来的发展大为不利。本章详细地讲述了中途退出机制及如何避免合伙人中途退出的方法。

附录：在附录内容中，详细地介绍了合伙经营中的各类协议的范本。例如，合伙经营协议范本、合伙企业章程范本、合伙人退出协议书范本等。附录中的所有范本，合伙企业都可以直接参考，或者把这些范本作为借鉴的工具。总之，这些协议范本具有很强的实用性。

本书读者对象

- 合伙企业的领导、高管
- 有志合伙创业的人员
- 财会工作人员
- 对合伙经营感兴趣的其他人员



目录

第 1 章

合伙企业的模式、入股方式和适合类型

- 1.1 合伙人机制的三大模式 / 2
 - 1.1.1 公司制的合伙人模式 / 2
 - 1.1.2 联合创业模式 / 3
 - 1.1.3 泛合伙人模式 / 5
- 1.2 合伙创业入股方式 / 7
 - 1.2.1 均等投资与差异投资 / 8
 - 1.2.2 技术要素入股 / 9
 - 1.2.3 资本与知本结合 / 11
 - 1.2.4 股权众筹 / 13
- 1.3 适合合伙人机制的四类企业 / 16
 - 1.3.1 知识型企业 / 16
 - 1.3.2 初创期和战略转型期企业 / 18
 - 1.3.3 轻资产企业 / 20
 - 1.3.4 控制权稳定的企业 / 22

第2章

如何寻找创业合伙人

- 2.1 寻找创业合伙人的几大途径 / 26
 - 2.1.1 五同关系网：同学、同事、同行、同乡、同好 / 26
 - 2.1.2 通过弱联系寻找 / 27
 - 2.1.3 通过猎头寻找 / 29
 - 2.1.4 参加商业活动 / 31
- 2.2 吸引合伙人的四种方法 / 32
 - 2.2.1 为公司构建一个核心理念 / 33
 - 2.2.2 寻找或创建一个开源的项目 / 34
 - 2.2.3 建立社交媒体，展现个人才干 / 37
 - 2.2.4 对潜在联合创始人进行测试 / 39
- 2.3 寻找合伙人需要注意的问题 / 41
 - 2.3.1 学会包装自己 / 41
 - 2.3.2 短期内多找几个人比较 / 43
 - 2.3.3 事先了解对方资源 / 45

第3章

人物画像：寻找什么样的合伙人

- 3.1 合伙人选择的总体标准 / 50
 - 3.1.1 “1+4”潜力模型 / 50
 - 3.1.2 人品好是关键 / 53

3.1.3	融入团队，能够优势互补	/ 55
3.2	选择合适的股东合伙人	/ 57
3.2.1	沟通成本低	/ 57
3.2.2	彼此支撑力要对等	/ 60
3.2.3	选出核心股东，并实施股权激励	/ 62
3.2.4	递交商业合作的投名状	/ 63
3.3	如何评估合伙人	/ 65
3.3.1	按画找人：清单式预评估法	/ 66
3.3.2	避免评价的主观偏见	/ 67

第4章

合伙企业注册登记流程

4.1	合伙企业注册的基本流程	/ 72
4.1.1	需要准备的相关文件和合同	/ 74
4.1.2	注册的基本费用构成	/ 75
4.1.3	如何选择注册资金额度	/ 76
4.1.4	怎么为企业取名	/ 78
4.2	选择办公的地点	/ 80
4.2.1	办公地址的定位	/ 80
4.2.2	选址要考虑的四大因素：价格、布局、设施、环境	/ 81
4.2.3	规避租赁的陷阱	/ 82
4.3	注册商标	/ 84
4.3.1	注册商标的流程	/ 84

4.3.2 商标注册的条件和文件 / 86

第5章

合伙协议：签署有法律效力的权责合同

5.1 合伙协议应包含的具体内容 / 92

5.1.1 基本信息：名字、地址、日期等 / 92

5.1.2 合伙人的权利和义务 / 95

5.1.3 合伙人的出资形式和计价方法 / 98

5.1.4 入伙、退伙条件 / 99

5.1.5 股权分配的原则 / 102

5.1.6 合伙人可以抽回的资本 / 104

5.1.7 合伙人死亡和继承方式的处理 / 105

5.1.8 企业终止合伙财产的分配方法 / 107

5.2 协议中要特别注意的问题 / 109

5.2.1 理清合伙人的出资 / 109

5.2.2 审查合伙人的主体资格 / 110

5.2.3 不能以“有限”“有限责任”命名企业 / 111

5.2.4 明确约定好股权性质和合伙人退出机制 / 112

第6章

合伙人的股权架构和分配

6.1 股权架构的设计要点 / 116

6.1.1	确立设计目标	/	116
6.1.2	股权设计的基础架构	/	118
6.1.3	明确创始人控制权	/	119
6.1.4	员工股权激励	/	120
6.2	股权架构的原则与分配方法	/	122
6.2.1	原则：股权架构清晰，分工明确	/	122
6.2.2	方法 1：看出资比例	/	123
6.2.3	方法 2：看合伙人贡献	/	124
6.2.4	方法 3：要有明显的股权架构梯次	/	125
6.2.5	方法 4：要预留合伙人期权池	/	126
6.3	对合伙人投资要素进行估值	/	127
6.3.1	现金实物投资	/	128
6.3.2	办公场地	/	129
6.3.3	知识技术	/	129
6.3.4	人脉渠道	/	130
6.3.5	劳动时间	/	130
6.4	股权比例的计算方法	/	131
6.4.1	计算公式	/	132
6.4.2	投入要素估值浮动	/	132
6.4.3	事先预估	/	134
6.4.4	定期评估	/	135

第7章

合伙财务的管理与监督：公开财务，收支透明

- 7.1 财务记账 / 138
 - 7.1.1 了解基本的财务术语 / 138
 - 7.1.2 会计科目与账户 / 141
 - 7.1.3 记账方法 / 142
 - 7.1.4 会计凭证 / 144
 - 7.1.5 会计账簿 / 146
 - 7.1.6 结算方式 / 148
- 7.2 看懂财务的三张报表 / 148
 - 7.2.1 资产负债表 / 149
 - 7.2.2 利润表 / 152
 - 7.2.3 现金流量表 / 154
- 7.3 了解合伙企业应缴纳的税费 / 156
 - 7.3.1 比照个体户缴纳所得税 / 156
 - 7.3.2 遵循“先分后税” / 158
 - 7.3.3 企业本身不纳税，由合伙人缴纳 / 159

第8章

合伙企业的激励机制：挖掘参与者潜力

- 8.1 激励要考虑的因素 / 162
 - 8.1.1 定目标：企业和各部门的目标 / 162

- 8.1.2 定方法：讲究方法，制定激励机制 / 163
- 8.1.3 定时间：什么时候激励最合适 / 165
- 8.1.4 定对象：激励哪些人 / 167
- 8.2 六种实用的激励方法 / 168
 - 8.2.1 做加法：用超额部分奖励 / 169
 - 8.2.2 做减法：将省下来的资金当奖励 / 170
 - 8.2.3 给福利：行政后勤人员不要忘记 / 171
 - 8.2.4 做表彰：给最优秀的人大奖 / 172
 - 8.2.5 给按揭：用未来的筹码换得今天的回报 / 173
 - 8.2.6 给分红：用内部合伙人分红留住人才 / 174
- 8.3 激励要注意的问题 / 175
 - 8.3.1 物质激励外更要注重精神激励 / 175
 - 8.3.2 平衡奖励与风险 / 176

第9章

合伙制企业问题处理

- 9.1 与合伙人合作的问题 / 180
 - 9.1.1 合伙人不出钱 / 180
 - 9.1.2 合伙人不参与经营 / 182
 - 9.1.3 合伙人能力不行 / 183
- 9.2 避免与合伙人的矛盾激化 / 184
 - 9.2.1 理智分析合伙人行为，不盲目轻信 / 185
 - 9.2.2 避免就事论事，草率下结论 / 186

- 9.2.3 尽快修补彼此的关系 / 188
- 9.3 常见的矛盾问题和解决对策 / 189
 - 9.3.1 战略失误：缺乏制度与权责体系 / 189
 - 9.3.2 决策谈不拢，谁来拍板 / 191
 - 9.3.3 经营理念分歧，如何顺利化解 / 193

第 10 章

合伙风险规避

- 10.1 法律风险 / 196
 - 10.1.1 涉及财产条款 / 196
 - 10.1.2 企业内部事务划分 / 198
 - 10.1.3 用劳务出资 / 199
 - 10.1.4 隐名合伙 / 201
- 10.2 合伙人个人的风险 / 203
 - 10.2.1 合伙人离婚的风险 / 203
 - 10.2.2 股权代持的风险 / 205
 - 10.2.3 合伙人死亡的风险 / 207
- 10.3 涉税风险 / 208
 - 10.3.1 股权激励的涉税问题 / 208
 - 10.3.2 股权对赌协议中的涉税问题 / 209
 - 10.3.3 股权转让中的涉税问题 / 210

第 11 章

合伙人退出机制

- 11.1 事先制定好退出机制 / 214
 - 11.1.1 对创始合伙人发放限制性股权 / 214
 - 11.1.2 分期兑现股权 / 215
 - 11.1.3 约定回购机制 / 216
 - 11.1.4 不还股权：设定高额违约金条款 / 216
- 11.2 以什么模式退出 / 217
 - 11.2.1 回购退出模式 / 218
 - 11.2.2 绩效考核退出模式 / 219
 - 11.2.3 新三板退出模式 / 220
 - 11.2.4 IPO 上市退出模式 / 221
- 11.3 避免合伙人中途退出：确定成熟机制 / 222
 - 11.3.1 按年份成熟 / 222
 - 11.3.2 按项目进度成熟 / 223
 - 11.3.3 按融资进度或额度成熟 / 224

附 录

- 合伙经营协议范本 / 228
- 合伙人出资确认书 / 233
- 新合伙人入伙协议范本 / 234
- 合伙人股权分配合同范本 / 235

合伙人股权转让协议范本	/	237
合伙人分工协议范本	/	238
合伙企业章程范本	/	239
合伙企业财务制度范本	/	242
合伙人股权代持协议	/	244
合伙资产分割协议书范本	/	247
合伙人股权激励方案协议范本	/	248
合伙人利益分配协议范本	/	250
合伙人退出协议书范本	/	252

| 参考文献 / 254



第1章

合伙企业的模式、入股方式和 适合类型

在互联网时代，单枪匹马进行创业虽然是一种壮举，但是却极易失败。打造合伙人机制，进行合伙创业，不仅能够自由灵活地应对各类突发状况，还能够有效地化解经营危机，把众多人的意见和想法筹集起来，商议出最佳的解决方法，毕竟三个臭皮匠顶一个诸葛亮。那么，如何才能成为成功的中国合伙人呢？合伙企业的模式及入股方式又有哪些呢？什么类型的企业适合进行合伙创业呢？本章我们将主要解决这一问题。

1.1 合伙人机制的三大模式

现代社会企业竞争的核心已经不再是资本的竞争，而是人才的竞争。合伙人机制利用各种激励手段留住人才，已经成为大多数创业型企业发展的主要方式。合伙人机制由三大模式构成，分别是公司制的合伙人模式、联合创业模式和泛合伙人模式。

1.1.1 公司制的合伙人模式

“公司制”是企业的一种组织形式，但是在其发展的过程中，往往会造成组织结构僵化、人员涣散甚至组织结构臃肿化等难题。“合伙人机制”的组织结构轻便灵活，能够集合众人智慧来解决管理难题，因此很受欢迎。但是“合伙人机制”存在无限连带责任的经营风险，合伙人之间的经营更要仔细慎重。

“公司制的合伙人”模式能够有效地结合“公司制”和“合伙制”的优点，施行类似企业的组织结构，避免合伙制无限责任的约束，同时又能够把短期激励和长期激励进行有效的融合，从而发挥核心人才的建设性作用。

目前，公司制合伙人大致可以分为两种模式，分别是股权型合伙人制和平台型合伙人制，如图 1-1 所示。

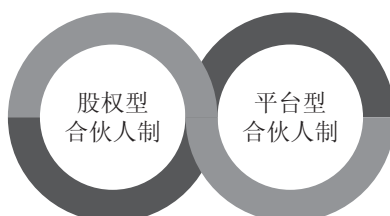


图 1-1 “公司制合伙人”模式的两种基本类型

股权型合伙人制是一种长期激励的合伙人模式，主要通过向核心人才分享股权的方式进行企业的优化管理，从而实现合伙制企业的长远发展。

平台型合伙人制通过建立支持平台的形式，形成以合伙人为核心的业务团队，从而能够最大限度地发挥企业内部各个团队的能动性。这一业务团队成功地打破了原有组织内部的纵向决策与横向分工体系，每个合伙人都能够享有充分的决策权和相当的项目收益。这样合伙人的团队归属感和工作积极性就都会高涨。另外，公司总部也由领导者的角色转化为项目的辅助者和支持者，这样能够使公司更加民主开放，其内部平台创业的可能性会更大，成功率也会更高。

例如，北京某眼科医院在采用股权型合伙人制后，在业绩上就有了非凡的成效。该眼科医院主要向核心人才分享项目股权，从而提高他们工作的积极性，最终保持了公司的高效运转。同时，这一家眼科医院在建立分部医院时，也会出售给核心技术人才一定的项目股份，当分部医院建成而且实现盈利后，总部会再次赎回之前出售的股份。这样的股权分享模式，一方面可以将核心科技人才与公司进行利益绑定，发挥他们工作的积极性与创造力；另一方面，也能够实现公司规模的扩张和可持续性发展。

1.1.2 联合创业模式

在“双创”的新形势下，国内的创业热情大幅增加，但创业团队的成功率却不是很理想，这与创业团队创业模式的选择有着密切的关联。

联合创业模式，顾名思义，就是投资人以创业者的身份加入创业团队，并由他们提供资金支持。投资人的股权占比并不大，他们只是以小股东的身份对创业团队进行辅助，从而实现创业团队的长远发展。

联合创业模式是由“星河互联”公司在实践摸索中所创造出的新模式。星河互联主要为创投公司提供以下 6 项服务，如图 1-2 所示。

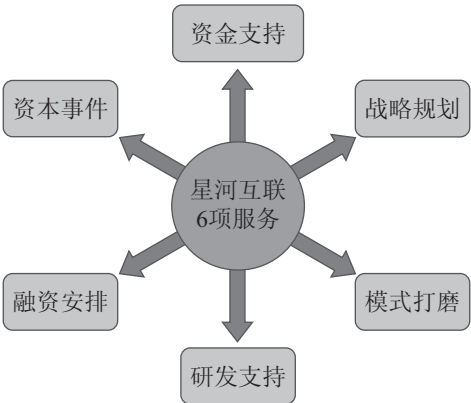


图 1-2 星河互联为创业公司提供的 6 项服务

这 6 项服务对于初创团队的成长具有极其关键的作用。对此，星河互联的 CEO 徐茂栋说道：“我们就是在这个关键的成型阶段，给创业团队注入能够打胜仗的基因，这也是我们跟其他的孵化器或 VC 本质上的不同。另外，当创业团队的核心团队、价值观、战略方向还没有完全成型时，各方面的问题都会暴露出来，所以我们就要跟创始人和管理层紧密地联系在一起，帮助他们解决这些问题，实现发布快、迭代快、增长快、融资快这四‘快’，抢占市场先机，向市场要效益。其实我们把 80% 的时间和精力都放在了这个阶段。”

从整体来看，在整个联合创投的过程中，星河互联会坚持两个原则：其一是不对赌原则，其二是 不派人原则。换言之，星河互联能够充分相信自己选择的创业团队，让其充分发挥主动性，实现创业的初衷。

星河互联之所以能够创立联合创业这一新模式，与两个要素密不可分，如图 1-3 所示。

1	覆盖16个事业群
2	打造分享式“创投大脑”

图 1-3 星河互联独创联合创新模式的双要素

一方面，星河互联覆盖 16 个事业群，能够提供多元的服务。这 16 个事业群以“互联网+”和“前沿技术”两个大方向为主，其中包括 AI、VR、云计算大数据、O2O、企业服务、社交媒体、娱乐数字化、互联网餐饮、服装、金融、房地产、旅游、汽车、教育、健康和互联网农业等。

例如，智能手机刚问世时，星河互联就断定移动游戏有广阔的发展前景，未来肯定能够为其带来巨大的利润。经过认真考核后，星河互联选择了艾格拉斯手机游戏创业团队。现在，艾格拉斯已成功登陆 A 股，其旗下手游产品也异常畅销。例如，3D 手机网游《赤壁 Online》以及精品人气手机网游《誓魂 Online》等。这些手游产品不仅在中国火爆，而且还远销至海外，特别是韩国与欧美等发达国家。

另一方面，星河互联积极打造分享式的“创投大脑”，形成合理的业务生态系统。例如，在互联网餐饮领域，星河互联与锅否、夹克厨房等初创公司展开密切合作，如今已经在互联网餐饮的消费场景与消费环节领域实现了细分，形成了多元风格的矩阵品牌。在互联网教育领域，他们也已经为营天下、彩虹蜗牛等多个初创品牌提供了资金支持。

无论是对投资机构，还是对创业团队，联合创业模式都是很适宜的合伙创业模式。它不仅能够为创业团队提供资金支持、技术支持，发挥创业团队的积极性，还能够进一步降低投资人或投资机构的风险。因此，在新时代，初创团队要积极利用这一模式进行创业，这才能让未来的创业之路更好走一些。

1.1.3 泛合伙人模式

关于合伙人制度，马云说道：“未来不是人才的竞争，而是合伙人制度的竞争。”泛合伙人模式也是创业团队可以选择的一种模式。

泛合伙人模式，不只是针对合伙制企业。对于一些常规的企业而言，如果能够在公司内部实施股权激励的措施，参照一些合伙制企业的模式，那么这个公司就可以称得上是泛合伙制企业。例如，通过期权、限制性股票，或者是员工持股等方式激发员工的积极性，从而实现公司的长远发展和持久盈利。另外，如果一个公司有 1 万名员工，其中 8 000 名员工都有一定的股权，那么我们也可以称这个公司是一个泛合伙制企业。

泛合伙人模式，不仅注重股权激励，而且还注重精神激励。在早期，泛合伙制企业都是以股权激励的形式展开，为企业创造更多的财富。在企业发展壮大过程中，公司的各个合伙人对彼此会有更多地了解，对公司发展远景有着更深刻的认知，其工作的默契度也有很大的提升。此时的合伙人更会是志同道合的朋友，他们的合作方式又上升了一个台阶，他们之间会由物质层面的合作，上升到精神层面的合作，成为真正意义上的合伙人。

泛合伙人模式的典型代表就是 OPPO 和 vivo 智能手机公司。OPPO 和 vivo 智能手机公司在全国有 25 万个连锁门店，取得了规模经济效应，而且在 2017 年，公司的纯利润达到 15%。这无疑是一个很可喜的成绩。

OPPO 和 vivo 的泛合伙人模式，依靠统一的信息平台，进行数字化的高效运营管理。其 25 万个门店都是他们的合伙人，这些分店依托总部提供的品牌、平台与管理体系，进行智能机的生产运营以及售后服务等综合管理。

在这一模式下，每一个分店都成为总部的一个生产车间。公司也能够实现分布式作业与管理，最终能够打通产业的价值链，其年利润率也保持较高的增长，实现长久的盈利。

由此可见，泛合伙人模式既能够让创始团队掌控企业的话语权，又能够保证企业的高效运营和长远发展。但是想要用好这一模式，必须抓牢以下三个要点，如图 1-4 所示。

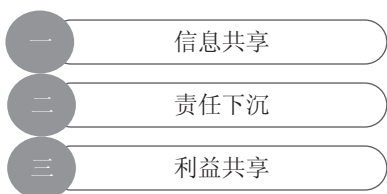


图 1-4 泛合伙人模式盈利的三大要点

在信息时代，创业团队建立泛合伙人模式必须要依靠以上三个要素，也就是“信息共享、责任下沉、利益共享”这一条 12 字方针：

（1）信息共享能够保证合伙人之间信息公平及工作高效；

（2）责任下沉既要把权力下放到每个具体的部门，让他们有充分的自主决策权，又要保证他们不偏离企业整体的发展方向；

（3）利益共享能够最大限度地激发合伙人的主人翁精神，更大程度地发挥其主观能动性，为企业创造更多的财富。

企业若能将这三者进行有机结合，就能够充分利用合伙人模式，使自身获得长远发展，完成自己创业的目标。

泛合伙人模式具备神奇的力量，真可谓是“有钱的出钱，有才华的出才华”，并能够充分发挥人力资本在财富创造中的主导作用。



1.2 合伙创业入股方式

合伙创业虽然能够汇聚各方的优质资源，加速资本的早期积累，缩短公司的成长过程，但是由于其创始团队人员众多，想法各异，进而就会增加经营管理的难度。那些在创业初期因经营理念分歧或者利益分配不当所产生的问题，往往会使初创公司死于摇篮之中。为了减小创业失败的概率，合伙创业公司必须从股权结构上对合伙人进行规划管理，使不同的合伙人有不同的入股方式。企业还要学会根据不同的入股方式，

采取不同的股权管理策略。

1.2.1 均等投资与差异投资

“均等投资，均等收益”是合伙创业的一种理想方式。差异投资是按照合伙人资本投入的比例进行差异化管理的一种方式。投资人的投资金额越大，那么他的话语权也就越高，公司盈利后其获得的收益也就越大。

在合伙创业的过程中，创业者要根据合伙人的财力状况以及该合伙人对团队的贡献，最终决定选取哪一种投资方法。

如果投资合伙团队一致坚持“同等投资，同等收益”这一理念，那么就要使用均等投资这一投资方法。均等投资一般适用于小型创业。例如，与朋友合伙开一家火锅店、水果店、书店或者健身器材店等。

梅华、蓝亮和祝君在大学时期就是志同道合的朋友，他们都爱读书，看到好书总是会感慨万千，读到精彩部分时也会感到如痴如醉。因此，他们立志要做成功的书商，在淘宝商城开一家图书店，把最优秀的图书，放在自己的平台上，让更多的人受益。

大学毕业后，他们的阅读量越来越大，对图书的种类有着很清晰的认知，对什么样的书才是好书也有着深刻的见解。毕业后，他们三人就开始投资，建立自己的网上书店。经过讨论，他们一致决定按照“均等投资，均等收益”的原则进行投资创业。

因为投资的比例一致，所以在具体的运营过程中，他们都能够按照民主的方式进行自由的讨论，最终选择出最适宜销售的图书。经过反复商讨，他们三人都认为，做图书销售主要卖三类书：第一类是经典图书，包括文艺类图书、财经类图书和漫画类图书等；第二类是热销图书，包括时下流传度最广、好评最高的图书；第三类是小众图书。

为了能了解读者最喜欢的小众图书，他们专门学习了相关的数据统计知识，利用百度指数和其他的数据工具，对图书细分领域的数据进行

深入的挖掘。通过研究他们发现，爱好收藏图书的人喜欢线装版的图书，喜欢收藏内容精彩、纸质优良、包装精美的图书；一些人喜欢文字竖版排列的图书；还有一些人喜欢收藏残本图书……总之，根据这些数据，他们开始有针对性地进行图书采购，而且做到了量化精准的营销管理，最终他们的小众图书深受买家的欢迎，由此实现了书店的盈利。

如果合伙创业团队有着共同的创业梦，但是各自的家境不一样，其投资的金额自然也就存在差异。这时他们就要优先考虑差异投资的方式了。

彭仁是一名中餐店的高级厨师，他做的菜肴深受客人喜爱。但他在工作中发现，如果总是给别人打工，很难挣到大钱，于是就计划和好朋友合伙开一家属于自己的餐饮店。

由于他的两个好友资金不多，因此刚开始他们投入的资金比例就较低。这家餐饮店一共由三个人合开，在投资占比中，彭仁占40%，其他两人分别占25%和35%。这样他们就按照投资差异进行差异化的利润分成管理。在具体的工作过程中，他们三个人会进行民主协商，定期推出一款新的菜肴，定期给出限时优惠活动。因此，他们餐饮店的经营效益良好，并最终获得了很高的盈利。

以上案例说明，没有最好的创业投资方式，只有最适合自己团队的创业投资方式。在进行合伙创业时，只有综合考虑合伙人的财力状况、性格特征，同时结合具体实践的要求，才能够决定采取哪种投资方式更好。

1.2.2 技术要素入股

在移动互联网时代，“全民创业”已经成为一种浪潮。在这一浪潮中，许多创业团队都在为选取技术合伙人这一问题而苦恼。

这是互联网创业公司需要面对的共性问题。时代在变化，虽然技术达人越来越多，但是面对高节奏的生活压力，他们中有人另起炉灶，进

行个人创业，有人选择与互联网巨头合作，申请成为其技术合伙人，而大多数人都不愿意与初创型小型互联网公司合作。

“世上无难事，只要肯攀登。”这是亘古不变的真理。初创公司在选取技术合伙人时，一定要坚持不懈，找到最适合自己的方法。笔者通过积累大量的实践经验，在这里为大家总结出三种选取技术合伙人的方法，以供参考，如图 1-5 所示。

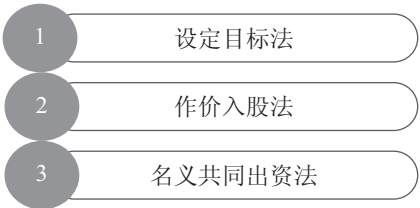


图 1-5 技术入股股份分配可行性方法

第一种方法是设定目标法，就是根据目标确定合伙方的股份比例。为了吸引到技术合伙人，资金投资方和技术合伙人可以建立一个三年规划。假设第一年的盈利目标为 100 万元，第二年的盈利目标为 180 万元，第三年的盈利目标为 300 万元。如果第一年完成了 100 万元的目标，则要多赠予技术投资方 2% 的股份。

以此类推，初创公司通过目标的设定与完成度，合理调整技术合伙人的股份，最大程度地吸引他们，以此来调动他们工作的积极性与热情度。

第二种方法是作价入股法。这种方法的原理如下：A 公司以原有资产入股，邀请技术合伙人后，按与其商定比例进行股权分配，并根据最终的收入状况，按比例进行作价入股。这是一种量化的、比较科学的技术股权作价方法。

假设 A 是某公司的创始人，在公司发展到某一阶段时，为保证产品的迭代升级，从而促进公司的长远发展，其邀请 B 核心技术人员入股。假设 B 入股后，A 公司的资产价值为 400 万元，经双方商订，A 与 B 的股权比按 3 : 1 进行分配，5 年后结算确定最后股份比例；若 5 年后公

司资产价值达到1 000万元，其中新增加的600万元仍按3：1分配。这样相当于A一共出资 $400 + 450 = 850$ 万元，B方出资 $100+150=250$ 万元。这时确定A与B的股权占比为17：5。

第三种方法是名义共同出资法。名义共同出资法是指双方预先设定一个股份比例，然后根据一定的偿还方法实施。例如，投资方A与技术方B共同成立了一个公司，资金由A投入，技术由B投入，则股份比例为A：B。双方商定利润分红的百分比，技术投资方的分红优先偿付资金投资方的垫资；如果合作公司不能盈利，无法偿付资金投资方的垫资，导致大家决定清盘，则所有剩余资产优先偿付资金投资方的投资款。

总之，这三种技术合伙的方法是最常用的合伙入股的方法，也能够很大程度上吸引技术合伙人的关注，从而帮助创业者找到最适合的技术合作伙伴，实现创业的目标。

1.2.3 资本与知本结合

在移动互联网时代，员工的知识与素养越来越重要。知识丰富的员工往往会有更多个性化的想法，强压制的管理对其并不适用。此时如果在人才处理的问题上，没有用到好的办法，则会给合伙创业公司带来巨大的灾难。

这时，企业就需要职业经理人的帮助，解决企业人才管理的困境。因为职业经理人代表了“知本”，他们有更有效的管理方法，对高素质人才进行科学的管理，从而促进公司的平稳高效运转。

可是，职业经理人与投资者之间却可能会存在严重的利益分配问题。创业投资者只是根据庸俗经济学家的市场理论，给职业经理人相对应的工资，而不会根据他们的贡献给出更高的报酬。

如果不对这个问题做妥善的处理，双方的利益矛盾势必会扩大。双方会互相算计，互相防范，从而不利于公司的长远发展。所以，现在“老

“读 MBA”“董事长兼任 CEO”“职业经理人集体跳槽”等现象成为一种常态。虽然这是常态，但却是一种病态化的常态，这不仅影响到双方共享的利益，还会造成更多的财富浪费。

这里我们通过一个简单的、理想化的故事模型，告诉大家“资本与知本”相互协调、相结合的重要性。

假设 A 君在某个荒无人烟之地发现了一座金矿，于是回到城市，招募员工来开采金矿，他一共招募了 100 个工人，这些人中有炼金术师、挖掘工人、运输工人和会计等。一年后，A 君靠开采金矿发了大财，其纯盈利额达到了 1 000 万元。

A 君此时有两种做法可供选择。

做法一：把 50% 的盈利作为工资发放给工人。这样每个工人手里都有了钱，有了钱，他们可能就会去做其他的事情，比如，可以去城市里采购一些商品，在此地售卖，做自己的小本生意等，这样大家共同享受到了金矿带来的好处，金矿周边也日益发展起来，10 年后，这里成为了一个繁华的小镇。

虽然这里的金矿资源逐渐枯竭，但是其他行业却得到了空前的发展，人人都生活得很幸福。

做法二：把 5% 的盈利作为工资发放给工人。这样分发到每个工人手里的工资就会很低，只是能够解决其温饱问题，当金矿挖掘完后，工人们仍然很贫穷，只有 A 君获得了巨大的财富。这样两极分化严重，也不利于社会的安定和可持续发展。

其实，这个故事里的 A 君就是创业团队的资本力量，所有员工代表的就是知本力量。如果董事会不能够给职业经理人合适的薪酬，公司的长远发展必然会受到严重的、不良的影响。

所以，创业团队应该重视“知本”的力量，给予职业经理人最适宜的报酬。具体来看，这需要多方面的协助，如图 1-6 所示。

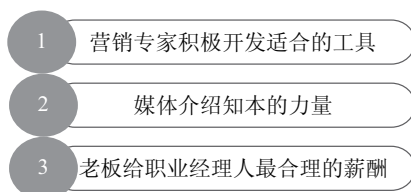


图 1-6 合伙创业团队发挥“知本”力量的手段

首先，营销专家要积极开发适合的工具。例如，开发最适宜职业经理人的价值发现、价值评估及价值匹配工具。这些工具能够同时兼顾知本与资本，使得老板与职业经理人双方的效益都能够达到“边际效应最大化”的效果。

其次，社会媒体应该积极宣传知本的力量。在过去，社会媒体总是会关注企业创业者的种种事迹，重点宣传创业者对企业的重要作用。可是在知识经济时代，有资本的人未必有最专业的人才管理手段。这时一个优秀的职业经理人就能够帮助创业者减少许多管理成本，提高公司的效益。

最后，在企业内部，老板要给职业经理人最合理的薪酬。薪酬不应仅仅按照市场上统一的标准进行设定，而是要用最科学的价值尺度来衡量职业经理人最真实的价值。所谓最真实的价值，就是要根据职业经理人的贡献度，做出最公正、最合理的奖励，其中真实价值的最低标准是要保证职业经理人维持日常生活所需的种种费用，如医疗费用、孩子的教育费用以及高质量的精神文化需求等。

1.2.4 股权众筹

股权众筹是时下互联网金融领域中最炙手可热的一个方向。2015年，李克强总理在“两会”报告中提出“大众创业、万众创新”的观念，也使股权众筹成为万众关注的焦点。

“股权众筹”的概念由美国知名学者迈克尔·萨利文（Michael Sullivan）于2006年8月首次提出。他在其撰写的文章中使用了“Crowdfunding”

一词，并将其定义为“众人通过互联网把资金汇聚在一起，由此来支持他人或者组织发起的项目”。

美国 AngelList 股权众筹平台便是随着股权众筹概念的诞生而兴起的。AngelList 是世界上第一家股权众筹平台，是股权众筹平台的鼻祖，它的出现颠覆了整个创投圈的游戏规则，其开创的合投模式就是目前国内最流行的“领投 + 跟投”模式。

对于合伙创业企业来讲，股权众筹有以下 3 个优势，如图 1-7 所示。

一	去中介化，效率高、成本低
二	小额众投，风险低
三	投后众包

图 1-7 合伙创业股权众筹的优势

由此可见，股权众筹与传统的股权投资最大的不同在于前者投资人数众多，投资资金比较分散，这样就能够使投资人的投资风险降低，投资的效率增加，从而达到最佳的投资效果。作为合伙创业型企业，要想成功进行股权众筹，必须好好利用以下四种基本模式，如图 1-8 所示。

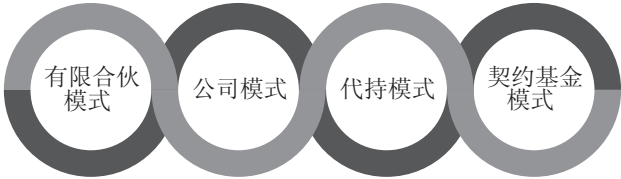


图 1-8 股权众筹的四种模式

模式一：有限合伙模式

有限合伙模式是根据投资人人数来决定的一种股权众筹模式，其众筹人数众多，一般由 50 个人组成一个有限合伙体，然后由有限合伙体进行项目投资，并且成为该投资项目的股东。目前，股权众筹大多数都采用这种模式，如蝌蚪众筹、京东东家等股权众筹平台。

有限合伙模式有两个好处：一方面，天使投资人能够通过合投降低

投资额度、分散投资风险，从而获得额外的投资收益；另一方面，众多非专业的跟投人也能够免去审核和挑选项目的成本，进一步降低投资风险，获得更高的投资回报。

模式二：公司模式

股权众筹的公司模式是一种由投资人设立公司，再把公司发展成为融资公司的股东。这种模式适合投资规模较大的项目，但是会存在比较大的风险，因此投资人要慎重使用这一模式。

模式三：代持模式

专业的股权众筹投资人为了获得更多的盈利，不可能“把鸡蛋放在同一个篮子里”。因为若只关注一个项目，投资人会背负很大的风险。如果对于该项目的投资能够取得盈利，固然很好，但是市场上总是会存在诸多的投资风险，一旦出现意外，公司就会陷入困境。

由此，专业的股权众筹投资人会广泛撒网，投资众多不同的项目。分散的投资会让他们在不同的项目上获取相应的报酬，可是，如此一来，却又会使投资人无暇全身心地顾及某些项目。

在这一情况下，代持模式就诞生了。代持模式是指董事会在众多项目的投资人中选取最优秀的投资人，并与之协作、签订股权代持协议，最终再由这些优秀的投资人作为项目的登记股东。这一模式对投资项目比较多的投资人来讲非常实用，它能够让最专业的人处理最专业的事，达到事半功倍的效果。

模式四：契约基金模式

契约基金模式是由基金管理公司发起设立契约基金的一种经营模式。在这一模式下，基金管理公司与项目投资人签订契约型投资合同，并最终成为该项目的股东。

以上四种模式，各有其使用的条件与环境。合伙创业性企业在使用时，一定要对其进行深入的了解，同时根据自己公司的特点，选择最适宜公司发展的模式。



1.3 适合合伙人机制的四类企业

合伙人机制能够最大化地激发企业经营管理的活力，保持公司治理结构的稳定，使公司实现长远发展，但是，并非所有的公司都适合合伙人制。那么，哪些企业最适合合伙人制呢？企业又该如何利用合伙人制提升盈利能力呢？本节将对以上问题做出详细的解答。

1.3.1 知识型企业

管理学大师彼得·德鲁克曾说：“在知识社会，传统的老板和下属的关系将会消失。”所谓传统老板和下属的关系，是指一种雇佣和被雇佣的关系。而在知识经济时代，老板与下属的关系将会得到进一步转化，成为新型的合伙人关系，知识型企业更是如此。

知识型企业有四大特点，如图 1-9 所示。



图 1-9 知识型企业的四大特点

（1）知识型企业注重把最新的知识应用于科学实践之中，并最终创造出最优质的科学产品，为我们的生活提供服务。

（2）创新是知识型企业发展的方向和动力。为了实现创新，知识型

企业必须持之以恒地利用知识管理的方法提高企业的创新能力。

(3) 知识型企业以知识服务为发展导向, 为用户提供更高质量的咨询服务, 最终提升公司的品牌价值。

(4) 知识型企业重视员工的创造性, 能发挥出员工的最大价值。

以上四大特点都能够证明, 知识型企业的员工需要更多的创新性、协作性与学习力, 而提高员工的创新性离不开优秀的管理制度。这就需要知识型企业利用合伙人制度, 从原有的管理迷雾中走出来, 从而促进公司的长远发展。

首先, 合伙人制度能够有效协调资本与知识的关系。知识型企业实行员工合伙制, 能够让核心员工获得部分股权, 增加员工的主人翁意识, 促使员工更加努力地工作。

其次, 知识型企业通过合伙制度能够突破传统的雇佣和被雇佣关系, 使企业员工的关系更加地自然亲切。经过日积月累, 企业的向心力和凝聚力就会更强, 从而促使企业稳健发展。

再次, 知识型企业实行合伙制度能够践行以人为本的思想。“以人为本”的思想核心是, 公司的发展要依靠员工, 发展成果要惠及员工。因此知识型企业邀请核心员工做他们的事业合伙人, 既能体现以人为本的理念, 又能促进企业的长远发展, 可谓一举两得。

复次, 知识型企业实行合伙制度能够创造良好的工作环境, 进一步实行柔性管理策略, 促进公司更长远地发展。例如, 谷歌和微软便极为了解知识型员工的核心诉求, 他们既为知识型员工准备了幽雅安静的个人办公室, 又为他们提供了供集体研究的创新型会议室, 而且这两家公司也都非常注重员工的整体工作环境, 为员工提供咖啡馆、健身馆及游泳馆等基础设施, 使他们在工作之余能够得到充分的放松。

最后, 知识型企业实行合伙制度能够利用现代技术, 建立数字化、网络化的信息管理平台, 提高员工的工作效率, 有利于员工的平等沟通和交流。

逻辑思维是典型的知识型公司，也是在知识付费时代崛起的一大品牌。逻辑思维非常注重员工的价值。作为公司的带头人，无论是罗胖还是脱不花，他们都认为：逻辑思维的全部价值是由劳动、知识、企业家和资本共同创造的，而在所有的价值创造因素中，人才是最重要的因素。

在实际的管理中，逻辑思维也积极采用小组项目分红模式。这是一种类合伙人制度，虽然它没有涉及股权激励，但是它的效果却比股权激励更直接有效。

另外，逻辑思维对公司“90后”的管理也非常人性化。脱不花认为：“90后”群体是公司朝气的来源。所以他们鼓励“90后”员工大胆创新，并对优秀的项目进行全方位的支持，通过多元的方式，不仅在物质上吸引了年轻人，而且在精神上也成为他们的合伙人。在这样的机制下，其创新小组非常有活力，成员的学习能力和进取心超乎想象。年轻人的努力拼搏对于逻辑思维的长远发展是至关重要的。

合伙人模式一方面能够绑定人才与企业之间的利益，发挥他们工作的积极性与创造力；另一方面，也能够促进公司的规模扩张和可持续性发展。

1.3.2 初创期和战略转型期企业

处于初创期或战略转型期的企业更适合使用合伙人制。

处于初创期的企业在打江山时会遇到种种困难，例如，资金短缺、人才短缺、基础设施短缺等。人财物的缺乏会在极大程度上限制一个公司落地生根。

此时，合伙人模式的出现就能够最大程度地解决以上弊端。民谚“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”也充分说明了创业者的成功离不开优秀的团队。

创业型公司采用合伙人模式，能够集中人力、物力、财力与智力，众志成城，披荆斩棘，最终克服了种种障碍，赢得属于团队应有的成绩。

北京一家知名的旅行社在初创时，选用的就是合伙人模式。这家旅行社在创业过程中历经风雨，遇到了各种各样的问题，其中不仅包括“用户流失率高”的问题，还包括各种融资困难等，但其最终还是克服了困难，挺了过来。他们如今的成功，除了坚持，还有优秀的合伙人制度的支撑，如图 1-10 所示。

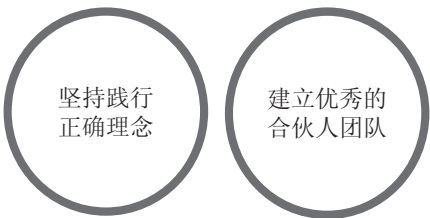


图 1-10 合伙制旅行社成功经营的“两只脚”

正如马云所说：“今天很残酷，明天会更残酷，后天会很美好，但大部分人会死在明天晚上。”一方面，该旅行社的创业团队能够坚信自己的理想，并且持之以恒地走下去，在用户流失率高时，积极寻找原因，借助互联网平台，利用大数据分析技术，了解到问题的根源——用户的流失是旅行社的环境、服务、价位的不完善以及同行竞争的影响所导致。于是，初创团队积极地根据数据反馈，进行及时的调整，并定期推出一些优惠活动，有效地提升了用户的留存率。

另一方面，该合伙制旅行社的创业团队有不少优秀的合伙人。这些人都有要做一番事业的雄心壮志，而且来自各行各业，各有专长。有善于理财经营的，有善于内部管理的，有拥有较多资金的，也有擅长文案撰写的。这些人作为旅行社的合伙人，能够在其擅长的领域内最大限度地发挥自己的价值，最终为旅行社创造了巨大的财富。

战略转型期的企业在这一特殊时段会面临种种风险，其组织内部也

会出现种种问题，亟待企业进行组织结构调整和人事制度改革，建立起一个跟得上时代潮流、符合公司长远发展的公司管理制度。合伙人制度的应用就能够获得员工和董事会的支持，最终为企业带来更美好的明天。

再举一个例子，上海的一家房地产公司也是利用合伙人制度取得了成功。合伙人制度使该公司总是能够根据时代发展的特点以及形势的变化，做出最好的调整。

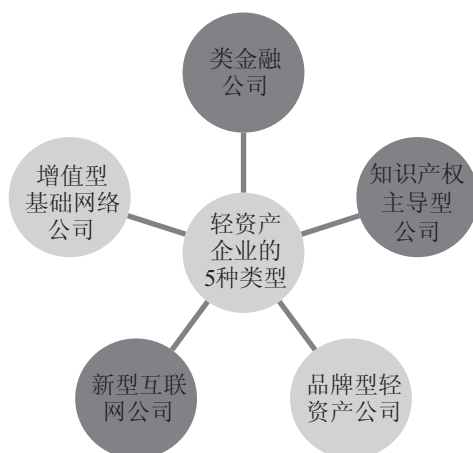
在一段时期内，由于房价居高不下致使很多购房者望而却步，导致该公司的房子销售遇到困境。而且市场不景气又导致该公司的售房人员收入降低，压力变大，其幸福感和工作愉悦感荡然无存，使得该公司出现员工大批离职的现象。

为了提高公司内部员工工作的积极性，在 2017 年，该房地产公司进行了一次内部管理制度改革：公司逐步试水事业合伙人模式。成为事业合伙人后，该公司的员工就有了更多的经济保证，他们也会为了获得更多的财富而付出更多的努力，进而成为该公司的优秀员工，在公司提供的平台上实现自己的财富自由。自从在内部实行事业合伙人的方法后，该房地产公司的发展又有了新的活力。

1.3.3 轻资产企业

资产的轻重是一个相对的概念。我们经常谈到的厂房、设备以及原材料等都需要占用大量的资金，因此属于重资产。而轻资产主要是指公司的无形资产。例如，公司员工的经验、管理流程与制度、关系资源、公司的品牌及文化等。这些无形资产虽然也占用大量资金，但在整体上显得比较灵活。

在移动互联网时代，轻资产企业有 5 种典型的类型，如图 1-11 所示。



类型一：类金融公司

沃尔玛、国美电器、苏宁电器等都属于类金融公司，因为这些企业经营时现金流都很充足、很丰富。强大的现金流能够让这类企业拥有超强的复制能力。复制能力的增强又能够提升该类企业的扩张能力，形成连锁机构，并最终形成规模经济。比如，如今的沃尔玛在全球各地都有连锁商城，可谓是遍地开花。

类型二：增值型基础网络公司

中国移动是典型的增值型基础网络公司。随着无线增值业务的发展，中国移动能够提供更多的用户增值服务，其手机卡可以和用户的银行账户、社交账号或者各类娱乐类 APP 账户绑定。通过手机卡，用户就能够享受到中国移动提供的多元化服务，随着中国移动服务的种类越来越多，其增值服务的发展情景也会越来越好。

类型三：知识产权主导型公司

同仁堂制药、可口可乐公司则属于知识型主导公司。可口可乐以神秘的配方而获利无数；同仁堂以高品质的药品与服务吸引了大批忠实的消费者。这类企业的无形资产所占的比重更大，因而会显得更加轻便灵活。

类型四：品牌型轻资产公司

耐克、阿迪达斯、橡树国际、脑白金与巨人集团等都属于品牌型轻资产公司。例如，耐克不仅专注品牌和研发，还注重全球化经营。脑白金品牌的成功打造则与史玉柱的品牌营销有莫大的关联，其一句“今年过年不收礼，收礼还收脑白金”成为中国广告史上最经典的广告词。这些品牌型产品在产品的研发设计、营销手段以及售后服务上都非常注重产品的品牌推广，并以此为自己带来更大的盈利。

类型五：新型互联网公司

微商以及小程序电商都属于新兴的小型互联网公司。这些新型的互联网公司在微信的闭环系统下，能够让用户以最快的速度了解自己的商品，同时通过精美的页面设计，能够最大化地留存用户，使用户成为自己产品的忠实粉丝。

以上这5类企业都是轻资产企业。这些企业都有一个显著的优势：能够实施以价值为驱动的资金战略。

具体来看，这些轻资产企业能够建立良好的管理系统平台，并在此基础上集中进行研发设计与市场推广，最终促进企业的生存和发展。

这类企业适宜推行合伙人制度的原因在于：合伙人的入股费用较低，股份收益较高。这样的优势会更易获得合伙人的认可与加入。

1.3.4 控制权稳定的企业

控制权稳定的企业适宜进行合伙人制改革。

稳定压倒一切。只有控制权稳定，企业才能够在其内部较为顺利地进行合伙人制度的改革，而不会遇到阻碍。如果原有股权结构分散，董事会成员之间的纷争过于严重，企业就会从内部丧失行动力和执行力，就更不用说从深层次解决问题了。

M 公司是南京市的一家民营企业，其主要生产计算机、电视等产品的配件。起初该公司是一家个人独资企业，在早期，其生产的产品质量较好，深受消费者的喜爱，因此积累了大量的资本和良好的口碑。

而随着时代的发展，许多类似的中小型科技企业如雨后春笋，纷纷涌现出来，由于新型公司的员工少，产品价格较低，打折力度大，因而抢占了该公司很多的市场份额。

面对如此激烈的竞争，2018 年年初，M 公司决定从两个方向进行调整，如图 1-12 所示。

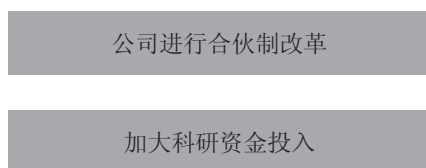


图 1-12 M公司应对挑战的两项核心举措

人力成本较高一直是 M 公司的经营难题。例如，在进行公司制度改革之前，M 公司一直采用较为传统的“工资+绩效”的工资发放方式，同时配合严格的人才竞争淘汰机制，对员工进行激励，控制员工成本。可是，在新时代，一些更加注重自由与个性的年轻员工并不喜欢这样的模式。

痛定思痛，M 公司创始人决定进行合伙制改革。由于对公司有绝对的控股权，因此创始人能够快速推进合伙人制度。

其合伙人制度规定：公司的核心员工能够购买公司的股份，在公司取得盈利后，会获得公司相应的分红。这相比于绩效模式来说，能够更大限度地激发核心员工的活力，增加他们工作的积极性。这一改革方案一经实施，公司的凝聚力与创新力都有了大幅度提升，销售业绩自然也增加了不少。

同时，M 公司的创始人也意识到提高产品的科技含量，才是保持竞

争力的关键，所以他加大了对企业产品研发的投入，招募了大批技术员工并添置了很多新设备。这样的举措无疑使公司的核心竞争力又得到了大幅度的提升。

控制权稳定的企业要能够紧跟时代潮流，运用最具有活力的组织形式，提升公司的活力与竞争力。当下，合伙企业进行合伙人制度的改革无疑是最明智之举。



第2章

如何寻找创业合伙人

雷军曾说过：“单打独斗已经成为历史，知识经济时代需要优秀的人汇聚在一起，以事业合伙人制凝聚一批有信念的人才。”此外，真格基金创始人徐小平在谈到合伙人的重要性时也表示：“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更重要。”

创业维艰，找到优秀的合伙人能够使创业少走很多弯路，使团队走出迷雾与困境，愈挫愈勇，砥砺前行。那么什么样的人才才是最佳合伙人呢？他们有什么样的特征呢？我们要通过什么渠道，用什么方法才能够吸引到最佳合伙人呢？这些就是本章要解决的最大问题。

2.1 寻找创业合伙人的几大途径

寻找创业合伙人，要做到有路可循。目前，寻找创业合伙人有四大路径。分别是“五同关系网”、商业活动、弱关系连接渠道以及猎头渠道。这四种方法各自都有使用的场景与方式。合伙创业团队要根据公司的规模、发展情景做出最适宜的选择。

2.1.1 五同关系网：同学、同事、同行、同乡、同好

电影《中国合伙人》中有一句流传很广的台词：“千万别跟丈母娘打麻将，千万别跟好朋友合伙开公司。”这句话虽有其存在的道理，但也对合伙创业人员产生了误导。

所谓“一个好汉三个帮”“兄弟齐心，其利断金”，这些都表明了合伙做事的重要性。因为与单枪匹马的创业相比，合伙创业具有无可比拟的优越性。只要我们在与朋友合伙创业的时候，能事先制定好规章制度，在红利的分配上做到科学公正，并能够跟进时代做出适度的调整，就能避免大部分问题的发生。

与朋友合伙创业，要建立完备的“五同关系网”。所谓“五同关系网”，就是创业伙伴可以是同学、同事、同行、同乡和同好。同好是指跟自己志同道合、有共同爱好的人。

立足于实践调查后我们发现，很多企业的创始人团队成员大都来源

于“五同关系网”。创业者在这一圈层找合伙人，能够更加高效，相比于与陌生人组建合伙人团队，这会节约更多的时间成本和管理成本。

例如，途牛合伙人团队的成员都是志同道合的好友。途牛的 CEO 于敦德在读大学的时候，就与同学严海峰建立了深厚的友谊。他们都曾在东南大学就读。在大学时，于敦德就有一颗“不安定的心”，想要做一番事业，在那时，他就创建了一个名为“先声网”的学生社区，而在创建社区的过程中，他结识了严海峰，此后，严海峰便成了他事业上最重要的合伙人。

2006 年，于敦德与严海峰又与东南大学的另外两名好友合作，携手创立了“途牛网”。虽然途牛在前期的经营过程中经历了诸多风雨，但在其团队的共同努力下，还是取得了令人艳羡的成绩。

利用“五同关系网”寻找合作伙伴，是合伙创业团队取得成功的重要条件，但想要利用好这一条件，创业者还需要根据自身的状况，在不同时期、不同条件下采用不同的人才策略。但总体来说，如果决定在“五同关系网”中找合作伙伴，就必须选取志同道合、相互信任、能力互补的伙伴。这样创业成功的概率才会更大。

2.1.2 通过弱联系寻找

“五同关系网”是一种人际关系的强连接。无论是同学、同事、同行，都是我们容易接触到的人群。可是，当我们不能在自己的朋友圈中找到最合适的合伙人时，就需要通过弱关系来寻找了。

为什么要通过弱关系才能够找到合适的人呢？一方面，我们的人际交往圈子存在局限性，我们与志同道合的朋友相处时间较久，往往会听不到新颖的意见和话语；另一方面，弱关系中的人虽然离我们的生活较远，但其中也不乏社会中的精英人士，他们的话语也都是立足于自身的社会经验。与这些人沟通交流，创业者会有更多的收获和启发。

人际关系中的弱关系，类似于转介绍。例如，刘备得到卧龙，就是通过弱关系的途径。刘备先是听了徐庶的建议，才得知诸葛亮的才干。之后，刘备又真心诚意，三顾茅庐，求得诸葛亮出山，并最终在他的辅佐下，逐步扭转了颓势，建立了蜀汉。

那么，如何通过弱关系找到最理想的合伙人呢？这就需要创业者具备 3 个方面的素质，如图 2-1 所示。

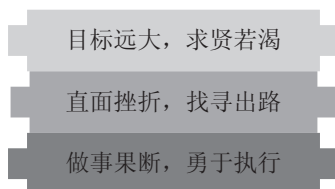


图 2-1 创业者在弱关系中寻求合伙人的 3 项素质

首先，创业者的目标要远大，要有求贤若渴的急切与真诚。诸葛亮之所以决定出山，就是被刘备恢复汉室的雄心与三顾茅庐的真诚所感动。正如诸葛亮在《出师表》中所言：“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”士为知己者死，只有真正赏识合伙人的才华，合伙人才会为共同的事业，做到鞠躬尽瘁，合伙创业公司才能够有更好的发展前景。

其次，创业者要有直面挫折，找寻出路的素质。正如美国实业家洛克菲勒所言：“假如你真心想做成一件事情，你就会找到 1 000 种方法；反之，你则会找出 1 000 种借口。”所以作为创业团队的发起者，创业者必须要有铁一般的意志力，这样当你与合伙人谈论自己的初衷时，就能用自己的气质和感召力使其折服，进而充满干劲地加入公司，与创业者一同开创事业。

最后，创业者要做事果断，勇于执行。美国科幻小说《星船伞兵》中有一句话会对创业者产生极大的影响。这本书中写道：“士兵最怕的就是优柔寡断的上司！”创始人是一个公司的主心骨，做事要果断，勇于执行的风格无疑会对合伙人产生积极的影响。

做事果断体现如下：（1）能够为创造价值的合伙人提供更高的物质回报或精神回报，而不是锱铢必较；（2）对创造价值的合伙人充分信任，不要带有过多的疑虑。

勇于执行体现在能够高效地执行其所做出的计划，能够促使公司更好地发展。

虽然通过弱关系挑选人才会有一定的困难，但创业者如果具备以上三种品质，必然能够形成强大的人格魅力，为公司招募到最优秀的合伙人。

2.1.3 通过猎头寻找

创业团队如果在招募合伙人时，仅凭一己之力，总是会困难重重，此时就可以选择优秀的猎头公司帮助寻找合伙人，利用猎头的能力，筛选出优秀的企业合伙人。

据权威的数据资料统计：“70%的高级人才通过猎头公司调整工作，90%以上的知名大公司利用猎头择取人才。”由此可见，猎头在人职匹配方面具有无可替代的作用。

初创团队在招募合伙人时，可以通过猎头公司来寻找，这种方式具有以下5个方面的优势，如图2-2所示。

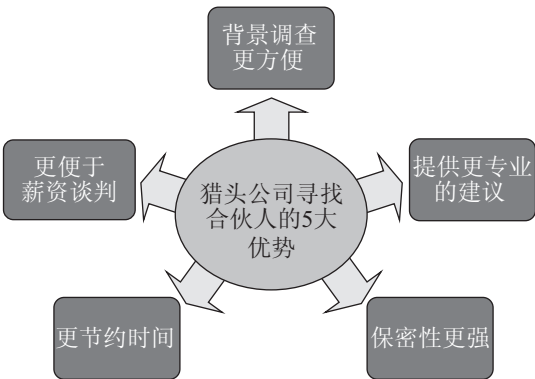


图 2-2 猎头公司寻找合伙人的 5 大优势

优势一：合伙人的背景调查更方便

创业团队在招募合伙人时，都要对候选人的身份进行严格的背景调查，要审核候选人资料的真实度、审核候选人的综合能力等，事情比较繁杂，而且初创的合伙创业公司由于人员、财力有限，往往无法对合伙人进行综合的判断，而通过猎头招募合伙人就能省去这些麻烦。

猎头公司具有丰富的实践经验，能够对合伙人的背景展开深度的调查，帮助创业团队筛选出最适合的合伙人。

优势二：提供更专业的建议

猎头是最专业的顾问，能够为创业团队提供最细致的服务。猎头公司能够根据创业团队的需求，从最客观的角度提供最专业的建议，并最终为团队挑选出最心仪的合伙人。

优势三：保密性更强

创业团队要找到最适宜的合伙人，为了有效地避免同行竞争及被他人挖墙脚，一般都会在保密的情况下进行。而猎头公司的保密机制非常完善，能够最大限度地保证人才挑选的保密性，使信息不被泄露。

优势四：更节约时间

不论是创业团队还是高级合伙人，时间都是最宝贵的资源。而猎头能够快速高效地完成招募过程，其专业的猎头顾问能够帮助人才和创业公司进行快速匹配，从而提高招募推进的速度，并最终大大地节省双方的时间成本。

优势五：更便于薪资谈判

合伙人和创业团队的主要分歧是利益上的分歧。双方直接面对面地进行商业谈判会很容易因意见不合而不欢而散。而猎头公司却能够站在客观的角度，对双方提供的条件进行高效审视及优化匹配，并根据自身专业知识的积累及对薪酬市场行情的了解，帮助双方找到利益的平衡点，从而给出最合理的建议和解决方案。

杭州市的秦先生和钱先生合伙在网上开了一家服装店，他们两个人

都有多年的实体店服装销售经验，可却没有网上销售的经验，对于服装界面的图文处理，以及各种营销手段，也都欠缺了解。经过商议，他们决定邀请一名网上商城设计人员加入他们的团队，并计划通过技术入股的方式，提高设计人员的积极性。

于是，他们就联系了一家猎头公司，向猎头公司提出要招募的技术合伙人标准如下：

本科院校毕业，有3年以上的淘宝经营经验，能够较好地完成产品的图文设计工作，善于利用各种活动营销产品。

专业的猎头顾问，经过专业细致的筛选，最终为两人找到了最适宜的合作伙伴。经过一年多的磨合、打拼，他们的网上服装商城也越做越好，并达到了预期的目标。

2.1.4 参加商业活动

在合伙创业时，创业者必须具备发现人才、挑选人才的能力，同时还需要创造一个良好的舆论环境和社交环境。因此，创业者要有目的地参加一些商业活动，尝试着通过这些活动物色最适合的合伙人。

创业者如何才能有目的地开展商业活动，如何才能成为优秀的伯乐呢？具体来看，大家要做到以下3点，如图2-3所示。

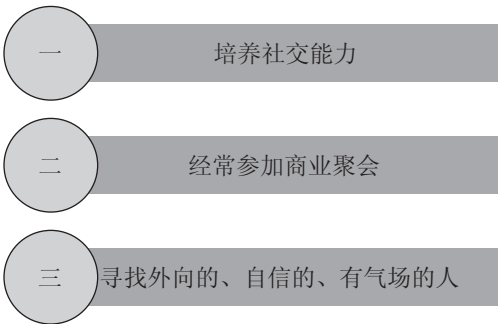


图 2-3 成功参加商家活动来招募合伙人的方法

随着经济和社会环境的发展，人与人之间的交往显得越发重要，而社交的成功率则受到社交能力的制约。创业者在生活中要不断与各类人员打交道，不断地丰富、锻炼自己的社交能力，从而物色到一个社交能力较强的合作伙伴，建立更大的朋友圈。

创业者之所以要选择一个社交能力强的合伙人，因为这类人可以使商业活动的气氛更加活跃，可以轻松驾驭大部分社会场合，并能应对社交活动中的突发情况，为企业争取更多的商业伙伴和人脉资源。

而且社交能力强的人往往具有强大的气场，他们更加开朗自信，能感染鼓舞身边的人，可以使创业团队具备乐观、昂扬向上的气质，从而更容易走向成功。

创业者为了充分了解合伙人的社交能力，可以多带他参加一些陌生人的聚会，并在聚会中对其社交能力进行观察和评估。

一般来讲，社交能力强的人谈吐风趣有内涵，善于表达，有很强的自信心和感召力，可以使人产生亲切感。而如果一个人不善言谈，在活动中表现得比较拘谨，那么，他就不太适合做企业的合伙人。



2.2 吸引合伙人的四种方法

“良禽择木而栖”“桃李不言，下自成蹊”“酒香不怕巷子深”这些俗语都说明了内在素质的重要性。想要充分地吸引合伙人的注意力，就必须通过多种途径建立自身的优势。具体来讲：第一，要为公司构建一个清晰的愿景和核心理念；第二，要寻找或创建一个开源的项目；第三，要建立完备的社交媒体；第四，要对潜在联合创始人进行测试。只有这样，创业者才能够更有效地吸引到合伙人。

2.2.1 为公司构建一个核心理念

通过对众多成功创业公司的实践经验进行总结，我们发现，能够高瞻远瞩地进行远景规划，并能脚踏实地落实的公司，在后期的发展中都有超强的后劲与爆发力。

清晰远大的企业发展目标能够让合伙人心向往之，能够起到鼓舞精神的作用。团队创始人在寻找合作伙伴时，一定要将自己的美好愿景向合伙人展示出来，这样大家就会被鼓舞，有了明确的奋斗方向，从而就会和创业者齐心合力，共创事业。

制定清晰的愿景，要求创业者公司要有一个明确的核心理念。这个核心理念如同强有力的黏合剂，能够协调组织关系，凝聚组织人员的力量。

创业公司的核心理念由两部分组成，分别是核心价值观和核心宗旨，如图 2-4 所示。

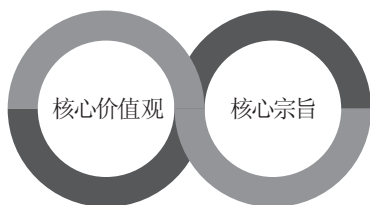


图 2-4 创业公司核心理念构成的双要素

核心价值观是创业团队最重要的信条，是要永远遵循、铭记于心的信仰。公司内部的核心价值本身要具备崇高的意义，这样才能够吸引合伙人，同时还能够对内鼓舞人心，对外使自己受到客户的青睐。

核心宗旨是创业团队存在的理由。核心宗旨就像地平线上的启明星，能够昭示创业团队的发展动机，推动创业团队不断进行变革。

在自主创业队伍不断壮大的时代背景下，一个创业者必须要比以往任何时候都更加清楚创业公司的宗旨，这样才能够吸引优质的合伙人，并为团队留下优秀的人才。

2018年年初，四川省乐山市的张志伟和李慧群合伙开了一家餐馆。张志伟有一处面积较大的门面房，而李慧群曾经做过高级餐厅的大堂经理，深谙餐馆的运营之道，可是他们却缺一位掌勺的大厨。因此，他们便打算招募一位优秀的厨师合伙人，这样一方面可以保持后厨人员的稳定性；另一方面也可以推出一系列好吃不贵的特色菜肴，增加客流量，获得盈利。

为此，他们通过猎头公司找到了一位名为张志和的大厨。

张志和听了猎头人员的描述后，便决定和两位餐馆创始人进行深度交流。

在见面后，张志伟便直接说出了他的心声：“我们要办一家让食客放心的餐馆。我们的餐馆要有四川特色，要健康，要好吃不贵。我这个人也比较爱品尝地方特色美食，但是我发现，近些年来，特色已经不再成为特色了，各种地方特色美食成为了共性的吃食，商业化的开发使特色美食失去了原有的风味。我们是四川人，就要继承四川美食传统，做地地道道的四川菜。把濒临失传的川味美食重新做出来，供大家享用，同时要懂得开发新的川味小吃。赚钱是我们的一个目的，但创新川味美食，为食客提供优质服务才是我们餐馆的核心理念。”

而张志和也热爱研究川味美食，对他的观点非常赞同，所以他们一拍即合，顺利地成为了合伙人。在后来的合作中，他们一直践行创立餐馆的核心宗旨，为餐厅顾客提供了各类优质服务，因此将餐馆经营得风生水起。

建立核心理念能够更好地吸引到优质的合伙人。同时，创业团队建立富有正能量的价值观，不仅能够保证其不违背社会道德，还能使正能量在社会蔚然成风；具备核心宗旨，能够让创业团队不忘初心，在理想的指引下越走越远。

2.2.2 寻找或创建一个开源的项目

“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。”也许有时创业者费尽心机，仍然不能说服一名心仪的人加入他的创始团队，成为他的合伙人。可是

有时，一些无意之举却能够获得意外的收获。

寻找或创建一个开源的项目，往往能够让创业者找到一批志同道合的人，而在这类人群中，创业者往往会在不经意中找到最合适自己的创业合伙人。

寻找或创建一个开源的项目，最好的方法是进入一个社群。在社群中，创业者既要能够找到与自己有着相似的背景、经验以及爱好的群体，也要能够用最短的时间找到与自己脾气、秉性、想法相投的人群，并从中挑选出与自己最能达成默契的搭档。

在“全民创业”的时代浪潮之下，最能集思广益的社群便是各类众创空间。如果创业者还没有明确的项目和心仪的合伙人，便可以参观并加入一些知名的众创空间，从那里找到新的灵感和默契的合伙人。

目前，国内比较火的众创空间有3个，分别是深圳的柴火创客空间、北京的创客空间和杭州的洋葱胶囊，如图2-5所示。

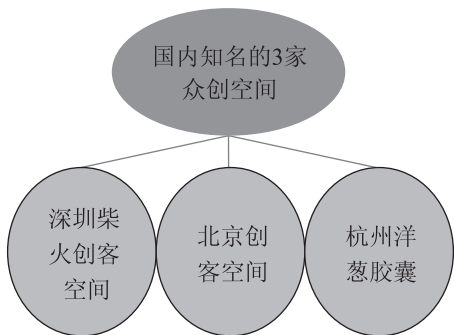


图 2-5 国内知名的 3 家众创空间

深圳柴火创客空间成立于 2010 年，是一家匠心独具的众创平台。柴火创客空间为创客提供基本的机械加工设备、原型开发设备及电子开发设备等。在这样的工作坊中，各类技术工作人员能够聚在一起，集思广益，进行创新。柴火创客空间的寓意是“众人拾柴火焰高”，希望通过对平台的打造，为 Maker 提供更加自由开放的合作环境，促进创意人士的跨界合作交流，最终使创意形成产品，得到规模化的开发。

从成立至今，该平台已经成功吸引数万人加入。2015 年年初，李克强总理访问深圳柴火创客空间，使它的名气大增，同时，也使众创空间成为风尚。李克强总理在访问时表示：“愿意成为柴火创客的荣誉会员，‘为你们添把柴！’”

北京创客空间于 2011 年 1 月在北京成立。初建时，其工作坊的面积不大，只有 20 平方米左右。该平台每周都会在工作坊举办一次活动，其团队人员借助微信、微博、豆瓣等社交平台对爱好科技的人们发起活动邀请。在北京创客空间，3D 打印机以及多点触摸桌等“神秘”的新技术产品，都能被科技 DIY 爱好者进行细致拆解，并尝试重新制作出新的样品。

王盛林是北京创客空间的创始人之一。对于众创空间，他说道：“众创空间虽然听起来很简单，但这正是我们中国现在缺少的。尽管我们是做实体商品的天堂，但却缺乏很多实体性的孵化机构。我希望将来会有越来越多的‘创客空间’诞生，遍布中国的每一个角落。每一个创意小团队的力量是有限的，但是如果能把全国的小团队集合起来，我们就可以掀起一场创意革命，也算为这个时代做了一件大事！”

其实，王盛林也是通过众创空间这一平台，结识了他的合伙人肖文鹏。当时，在与肖文鹏进行深度交流后，王盛林才真正认识到自己的兴趣所在。之后不久，北京创客空间便成立了。

如今，在开源创新精神的指导下，北京创客空间建立了一个又一个开源生态系统，使其兼备了社区与孵化的双重功能。此外，北京创客空间还力图让更多的人加入到项目中去，使项目成果产品化，最终让科技真正改变人们的生活。

2011 年 11 月，几名中国美术学院跨媒体艺术学院的学生在杭州创建了名为“洋葱胶囊”的众创空间，这是国内首家由艺术院校建立的众创空间。洋葱胶囊的交流环境友好和谐，具有开放性和创造性，成功吸引到众多跨界人士的关注。同时，洋葱胶囊也致力于发展成为一个作品的发布平台。其他众创平台的成熟作品都能够在洋葱胶囊的网站上得到定

期的展示。这对国内众创空间的发展是极其有利的。

创业者积极踊跃地参加类似的众创空间，就能够在那里找到追梦的人，找到与自己有着共同追求的人，或者是与自己能力相近且性格互补的人，或者是与自己性格相近且能力互补的人，还有可能会遇到事业的合伙人甚至贵人。

2.2.3 建立社交媒体，展现个人才干

虽然说酒香不怕巷子深，但是在新媒体时代，只有好酒，没有好的宣传平台，观众依然不会买账。在吸引合伙人时，创业者需要先发制人，通过建立自媒体的方式，向意向合伙人展示自己的才能，以减少他们了解的时间成本和经济成本。

同时，通过在自媒体平台上的沟通，创业者也能够更加深入地了解意向联合创始人的性格特征、生活习惯、做事风格，这样就为选择提供了更多的依据，使其选择更加理性，便于以后的合作。

新时代，自媒体的种类多样，风格多元，创业者只有选择最实用、最流行、最适合自己的自媒体渠道，才能够为自己的形象展示加分，并成功地吸引到意向合伙人的关注。

目前，国内流行的自媒体平台有 3 种，如图 2-6 所示。

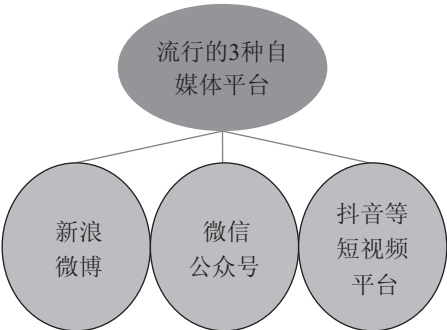


图 2-6 国内流行的 3 种自媒体平台

首先，创业者可以选择新浪微博进行个人观点的表达，如自己对公司未来的规划、对合伙人的基本要求等。

若要吸引意向合伙人，仅仅靠优质内容还是不行，还要适当的搞一些“小动作”。例如，时刻关注意向合伙人的微博动态，积极评论、点赞进行互动，吸引意向合伙人的关注，同时增加自己的曝光度。

有些人能够很快地吸引到事业合伙人，是因为他们懂得新媒体的广泛传播机制，懂得“招蜂引蝶”之道。例如，吐槽其实就是引起注意的重要方式，吐槽不是随便地评论，而是找到时下的热点事件进行吐槽。创业者吐槽时要用最简洁的话语来表达自己对热点事件的看法，这样能够让意向合伙人更加深刻地了解到其个性与处事方式。

其次，创业者要学会借助微信平台，进行观点的评论和分享。微信的特点是简洁、使用方便，可以较快地与意向合伙人建立联系。此外，创业者也可以通过建立微信公众号，对公司的综合状况进行介绍，来增加意向合伙人对公司现状的了解。微信公众号具有随意转发，随意推荐的功能，其强大的链接关系促成的无障碍的传播，能够增加公司的宣传效果。

创业者在使用微信公众号时，对于内容主体，要注重图文并茂，同时要附带短视频。这种形式是分享观点的最佳形式，也能够让意向合伙人对自己和公司有一个全面深入的了解。

再次，公司的微信公众号一定要保证内容的原创性、质量及稳定的更新。同时，创业者也可以捕捉热点新闻，通过微信公众号做一些精彩的热点评论，引起与之有着相同观点的意向合伙人的注意。

最后，要学会利用抖音等短视频平台进行个人观点的传输和分享。抖音短视频能够即时快速地生成有趣的视频，同时还可以通过其他社交平台进行内容的快速分享，因此深受用户的喜爱。当创业者用抖音把生活中的趣事、糗事和囧事分享给意向合伙人后，他们会觉得对方是一个很懂得生活的人，从而从情感上拉近与创业者的距离。

以上三种平台，都能够通过一定的方式展示创业者的个人魅力。但是在具体的使用过程中，创业者还要根据自己的风格，进行灵活的选择。当然，还要注意社交信息发送的频率，过于频繁的内容发送，则可能会引起意向合伙人的不满。

2.2.4 对潜在联合创始人进行测试

《四步创业法》是一部讲述如何创业的著作。在书中，其作者 Steve Blank 写道：“联合创始人之前应该先‘约会’，以此来确定彼此之间是否能够擦出火花，其合作是否能够顺利进行下去。”由此可见，对潜在联合创始人进行测试是十分有必要的。

许多经历过合伙创业的人都有着类似的看法：一家初创合伙企业成功的关键不只是优秀的人才，而是其团队合伙人有着科学的分工、密切的协作和高效的团队执行力。

那么我们如何对联合创始人进行高效测试呢？这里我们为大家提供了3种检测联合创始人的方法，如图2-7所示。



图 2-7 测试潜在联合创始人的 3 种方法

方法一：能力测试法

这主要考核潜在合伙人的核心技能。如果创业者要找一个技术合伙人，那么他就需要根据业内相关的标准，对这位合伙人的能力进行综合的评价，或者深入了解他之前的技术成就和技术创新能力。如果创业者

要找一个运营合伙人，那么他就要对对方的从业历史及成功的经验有着深刻的了解。

上海的一家房地产公司在寻找事业合伙人时就出现了明显的失误，最终导致其销售业绩一路下滑。该房产公司的创始人曾在房产销售不好的情况下，也决定效仿大企业进行合伙人制度改革。这样的思路是没有问题的，但是其在具体的执行层面却出现了严重的错误。

起初，该房地产公司的董事会邀请了企业内部的多名中层管理人员入股，成为公司的事业合伙人。此举虽然能够增加他们工作的积极性，但这些管理人员的眼界不够开阔，格局较小，能力较低，因而在很多重大事情的决策上，只知道盲从于董事会的决策，缺乏主见。最终并未使公司的销售业绩得到提高。

后来，鉴于此种情形，董事会决定从外部引入更优秀的职业经理，作为公司的合伙人。他们仍然用合伙制的方法引入了一名业务娴熟的房地产业务经理人。这种优秀人才的引入，为公司提供了新鲜的观点和新鲜的血液，其销售业绩也逐渐好转。

方法二：性格测试法

创始团队在招人的时候，必须深入了解合伙人的性格特征。一方面，合伙人的性格特征要能与团队内的其他合伙人形成互补；另一方面，他又要具备感召力，能带领团队完成目标。只有具备这双重特征，他才能够成为优质的事业合伙人，公司的发展才会少走弯路。

方法三：细节测试法

这种方法重点是考察合伙人业务管理的细致力。如果创业团队要找一名专业的财务合伙人或人事管理合伙人，都可以利用这一方法。例如，在选择人事管理合伙人时，要注重他的外在形象，以及他日常的行为习惯和做事方法。通过对他耐心细致地观察，最终决定是否与他展开深度的合作。

如果创业团队成员能够拥有良好的沟通能力和协作技巧，那么必然

可以将许多问题扼杀于摇篮之中。在选定潜在联合创始人时，创业团队要根据岗位的要求和实际状况，用最合适的方法找到最合适的人选，这样才能够在未来的合作中，把合伙人制度的优势发挥到极致，从而使公司获得较高的盈利。



2.3 寻找合伙人需要注意的问题

在生意场上选择合伙人类似于在恋爱中选择对象。在挑选对象时，一方面，我们会努力提升自我，另一方面，我们也会对对象的综合特征进行深入的了解，最终做出影响一生的选择。具体来看，在选择创业合伙人时，我们要注意以下三个方面的问题：

第一，要学会包装自己；

第二，要在短期内多找几个人进行比较；

第三，要事先了解合伙人的优势资源。

只有做到知己知彼和优势输出，我们才能够找到最适宜的创业合伙人。

2.3.1 学会包装自己

所谓“人靠衣服马靠鞍”，说明美观的外在形象是一个很重要的加分项。在生活中，我们也常听到这样一句话：“你的形象会说话！你的形象总是在为你代言。”这充分证明了一个真理：无论一个人的社会地位如何，无论他从事于何种职业，他都离不开形象的包装与塑造，因为现代社会 99% 的人都会以貌取人。

当创业者在挑选合伙人时，合伙人也在用同样的目光打量着创业者。当创业者出现在潜在合伙人目光里的一刹那，他们就已经开始了对创业

者形象的判断与认知。不管实际情况是否如此，他们都会根据创业者呈现出来的外在形象去猜测他的全部。例如，创业者的社会地位、家庭环境、审美能力以及他的未来格局等。

如果创业者不注重外在形象的包装，那么潜在合伙人也许就不会深入地去了解他的内在。因此，要想成功招募到合适的潜在合伙人，创业者就要学会包装自我。

在商业社会，尤其是在选择优秀合伙人时，创业者一定要学会从 3 个层面包装自己及自己的创业团队，如图 2-8 所示。



图 2-8 创业团队包装自我与公司的 3 个层次

首先，创业者的外在形象要给潜在合伙人留下深刻而美好的印象。对外在形象而言，其中最重要的就是衣着。衣着打扮往往决定了对方对自己第一印象的好坏，正式庄重的衣着能彰显出对对方的尊重，因此，创业者在着装上要讲究稳重大方，凸显细节，能够体现一定的礼仪感。

而在仪容上，创业者也要做到勤剪指甲勤修面，看上去要整洁有精神，给人留下一种干练有活力的印象。

其次，创业者要学会用现代化的渠道包装产品及公司的品牌。在移动互联网时代，现代化的渠道有很多，例如，微信平台、微博平台、直播平台以及短视频平台等，这些平台都有最佳的使用条件，所以创业者要选择最实用、最流行、最适合自己的自媒体渠道，这样既可以宣传公司的良好形象，又能够成功地吸引到潜在合伙人的关注。

萧美美和田莉莉是经验丰富的美发师，她们俩都曾经在广州的一家大型美发店工作过，在工作过程中，她们成了很好的伙伴，并商议共同

创业。于是，2018年年初，她们就一同辞职，利用多年的积蓄，合伙开了一家美发店。

生意做起来以后，因为二人的美发手艺都很不错，所以许多忠实的顾客都来光顾，她们的生意也发展得非常快。没多久，小店就已经容纳不下众多的顾客了。于是，她们决定开连锁美发店。而此时，令她们焦虑的合伙人问题就出现了。经过一致讨论，她们决定通过自媒体平台招募合作伙伴。

第一步，她们在各大公众号平台进行广告链接推广。同时，也利用微信朋友圈进行招商推广活动。在推广中，她们十分注重图片的重要性，用图片来突出经过她们美发后，顾客形象的改观效果。

第二步，她们也积极利用微博发送自己店面的信息。在微博宣传上，她们总是以明星的时尚发型为引子，来引起爱美女性的关注。经过滚雪球效应和口碑效应，她们也吸引到了许多有志加盟人士的关注。

第三步，她们又利用年轻人爱看“抖音短视频”的习惯，积极拍摄并上传一些优质的原创美发短视频，又成功地得到了很多人的好评。

通过多种自媒体渠道的包装，她们成功地吸引到了一批优质的美容美发加盟商，找到了事业上的合伙人，如今她们的生活也越来越好。

最后，要通过文化包装的方式，潜移默化地吸引潜在合伙人。但是要做好文化包装，却不是一朝一夕的事情，需要创始团队尽早着手于公司文化的建设，树立一个具有高价值和高品位的品牌形象。对于要进行合伙制改革的传统企业来讲，更应该在谈判中突出公司的内在文化价值，以此来吸引潜在合伙人的目光。

2.3.2 短期内多找几个人比较

我们在平时购物时，都讲究“货比三家”，因为通过比较，我们能够找到物美价廉的商品。那么，寻找优质合伙人，我们要更加地仔细

和深思熟虑，而不能仅仅是“确认过眼神”，就直接拍板做出决定。

人是善变的，在所有的资本中，人力资本是变数最大的资本。因为人具有感情波动性、价值判断性及趋利避害性。在商业社会中，人们的这些属性更容易被淋漓尽致地表现出来。例如，两个人合伙经营一家小饭馆，在获得了一些收益后，大股东为了得到更多的利润，便翻脸无情，强行收购小股东的股份，丝毫不顾及小股东在当初创业时与自己共渡难关的情分。

这些案例可能不是很多，但却足以能够引起合伙创业者的注意。在合伙创业的时候，创业者不要对合作伙伴盲听盲信，更不要“吊死在一棵树上”，而是要学会根据自己的理性判断，“人比三家”，从而找到最优质的创业合伙人。

冯峰原来是山西的一名煤矿工人。由于煤矿经济不景气，他就选择离职，准备利用多年攒下的资金开一家山西面馆，可是他却欠缺经营头脑，于是就在朋友的介绍下，结识了侯靖。

侯靖与冯峰大致同龄，是一家小型公司的会计，其受教育程度要比冯峰高一些，懂得专业的财会知识和运营知识。

经过考虑，侯靖决定和冯峰联手经营这家餐馆。2016年年初，他们俩一共投资15万元，开了一家山西面馆。冯峰与侯靖的投资比是2:1。冯峰主要负责面馆的生意招揽工作，而侯靖主要负责面馆的原料采购以及做账工作。由于分工明确，术业专攻，他们的生意做的也有声有色。仅仅一年，面馆便取得了盈利。

可是，侯靖却见钱眼开，在最后分成的时候，在账面上做了手脚，私吞了1万元。

起初冯峰对侯靖很信任，并未发觉其账面造假的情况。

而冯峰的妻子李丽却是一个心思缜密的人。一天，她无意间看了一下当天的流水账单，发现与面食相关的原料成本向上浮动了30%~50%。

她就感到十分可疑，因为考虑到这也有可能是物价上涨的原因所导

致的，所以并没有当场揭穿此事。但从那时起，她就隔三岔五地暗中查账，并留意每天市场的物价行情，以及面馆的相关物料的进货来源。最终，她掌握了侯靖做假账的证据，便如实告诉了冯峰。

冯峰很爱面子，也不愿意给自己的合伙人造成太多的伤害，于是就私下里把事情解决了，终止了与侯靖的合作。

可是面馆又不能缺少采货人员和会计人员，于是冯峰便听取了妻子的建议，去了一家当地知名的会计事务所，寻找优秀的合伙人。

经过多次的比较筛选，他终于选到了一位名叫钱思进的事业合伙人。钱思进很年轻，为人热情开朗，做事积极上进，而且也懂得一些餐馆的运营知识。

事实证明，他的选择是正确的。又一年后，他的分红总额明显翻了一番。

合伙人的选择至关重要，创业者不能脑子一热就拍板做决定，在选择适当的合伙人时，不仅要考察他的才华，而且也要综合考察他多方面的素质，在综合比较及考量后，最终在多名优秀的候选合伙人中，选出最合适的那一个。

2.3.3 事先了解对方资源

正所谓“知己知彼，百战不殆”“强强联合，成就双赢”。找事业合伙人，就要做到知己知彼，洞察合伙人能力，了解他能够调动的一切资源。这样创业者才能够结合自己的优势，进行一次“强强联合”的创业之旅。

在合伙路上，整合资源是一条必不可少的路。有些人有人脉资源，有些人有销售渠道，还有些人有一些短期资源，比如，拉货的车、装货的仓库等，任何资源都可以加以利用，只要对创业有帮助就行，当然，涉及违法犯罪的事情除外。

潜在合伙人的资源有很多，也各有不同。常见的有三种，分别是知识资源、人脉资源及资本资源，如图 2-9 所示。



图 2-9 潜在合伙人的三种资源

在知识经济时代，没有知识，不懂创意，就要被时代淘汰。所以在选择创业合伙人时，要选择有知识、能够创新的人才。

百科 FM 不同于其他的知识付费平台，其中最主要的区别在于它是借助“知识合伙人”专业配置团队进行产品的推广。

百科 FM 平台创始团队，十分重视知识的力量。其团队以“知识合伙人”的形式进行创业，打造了极具特色的知识付费平台，创造了更多的财富。百科 FM 平台创业团队开启了独具特色的“知识合伙人”招募大会，成功地吸引了众多知识型人才，如图 2-10 所示。

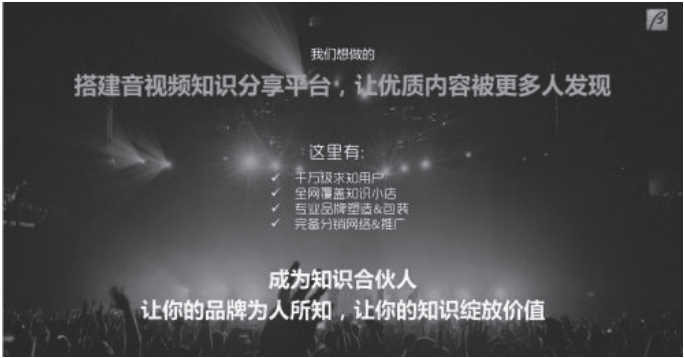


图 2-10 百科 FM 平台“知识合伙人”招募海报

百科 FM 平台本身就具备强大的知识资源，如图 2-10 所示，百科 FM 拥有千万级求知用户，有覆盖全网的知识小店，有专业化的品牌塑造与包装，还有完备的分销推广网络。特别是在知识小店里，用户可以在

1秒内获得丰富的图片、音频、视频以及社群资源，能够在知识文化的海洋中极大地丰富和提升自我。借助这样的知识优势，百科FM希望招募到更加专业的知识型人才。

如今，百科FM借助前期的用户调研，充分利用自身优势，已成功招募到近百名“知识合伙人”。其知识合伙人涵盖的领域很广泛，例如，文化领域、亲子成长领域、技能学习领域、商业职场领域、艺术培训领域、健康生活领域及近期上线的历史文化领域等。

百科FM的“知识合伙人”借助强大的知识能力，可以推广各类优质文案和优质媒体资源，从而能够使用户获得完美的感受与体验。

他们的创始团队认为：“在将来的知识付费战场上，内容供给方将成为最核心、最优质的资源。内容供给方就是高质量的知识合伙人。走在这条路上的百科FM，致力于在知识付费领域占据一席之地。”由此我们可以预见，百科FM平台必定会在知识合伙人的模式上越走越远。

没有人脉资源，在商业社会中就会寸步难行。创业者选择合伙人时，一定要选择人脉资源丰富的合伙人。

例如，著名投资家熊晓鸽就是借助丰富的人脉资源，一步步走向成功的。他曾担任《电子导报》刊目的亚洲版的主任编辑，从业期间曾荣获过“99最佳新闻报道奖”。在工作期间，他就积累了丰富的人脉。后来IDG资本看中了他的能力及他的人脉资源，邀请他成为该公司的联合创始人。

刘东华曾经担任《经济日报》和《中国企业家》的责任主编，在职期间，他成功地结识了著名企业家王石、柳传志、俞敏洪等。这些人脉资源的网络，为他之后的联合创业，打下了深厚的根基。

资本资源也是需要考核的一个要素。如果创业团队的发起人员只有满脑子的想法，但是却没有足够的资金支持，也没有获得融资的话，公司就会很难运营下去。有才华的科技人才若要创业，就要优先考虑那些资本雄厚的潜在合伙人，这样才能够让梦想尽早落地生根，成功创建自己的企业。



第3章

人物画像：寻找什么样的合伙人

合伙人最重要的特质就是与创业者志同道合，能在创业者遇到麻烦时给予扶持。然而在生活中，很多合伙人都会在公司成立一段时间后与创业者关系破裂，或者是在公司发展的过程中总是与创业者摩擦不断，并最终走向分裂。

合伙人之所以容易与创业者分道扬镳，主要是因为创业者对合伙人的了解不够深。具体来说，创业者应该选择什么样的合伙人？选择什么样的股东合伙人？合伙人又有什么标准？成功的合伙人的素质有哪些？如何合理评估合伙人？如何减少不必要的摩擦？只有合理解决这些问题，合伙创业才能够少走弯路。

3.1 合伙人选择的总体标准

创业时寻找合伙人，就和我们找朋友、处对象一样，都是需要制定一些标准的。遵循这一准则，创业者就能够以较快的速度找到较为满意的合伙人，少走很多弯路。

3.1.1 “1+4” 潜力模型

合伙人之所以难选择，最关键的原因在于我们不能一眼就看清合伙人的素质，我们不能用动态科学的眼光看待合伙人。而潜力模型则能够更科学地预测合伙人未来的发展空间。如今，商业环境复杂多变，具有潜力的商业合伙人能够给公司的未来带来更大的价值。

另外，对创业企业来说，除非创业者的职业经历、社会影响力与资金都具有碾压的优势，否则会很难找到与自己相匹配的合伙人，所以初创公司的创始人必须要从潜力角度发现最佳合伙人。

为了发现合伙人的潜力，创业者可以参照亿康先达公司经过实践检验的“1+4”潜力模型，寻找优秀的合伙人。亿康先达公司认为潜力因素是比资本、经验、智商和情商等更为重要的考核要素。“1+4”潜力模型如图 3-1 所示。

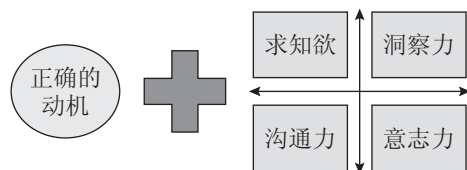


图 3-1 亿康先达公司提出的“1+4”潜力模型

正确的动机是潜力模型的核心。对于创业者来讲，具备正确动机的合伙人往往是有着强烈的责任感和极高的投入感，去追求一份伟大的事业的人群。因此创业者在寻求合伙人时，一定要在潜在合伙人身上找寻这样的气质。

潜在合伙人必须要有强大的求知欲望。社会在发展，科技在进步，各种知识也在不断地更新中。创业公司要成长进步，就必须有一群热爱知识，渴望探寻真理的合伙人。求知欲强的合伙人一般适合做科研合伙人，他们能够在创业的过程中，用最前沿的知识，引领公司的产品研发设计与营销工作，推动公司平稳较快地发展。另外，求知欲强的合伙人，总是渴望获得新体验、新知识，总是希望能带领团队进行学习，并且始终保持开放进取的心态。这样的合伙人是一种“燃烧型”人才，有他们的地方，公司内部就会充满着乐观向上的动力与活力。

潜在合伙人一定要具备敏锐的洞察力。我们不得不讲，做生意要具备洞察力和商业头脑。例如，江小白创业团队的合伙人便是一群很有商业头脑与商业洞察力的人。如今，其所处的白酒市场基本上已经成为了红海市场，无论是面向高端人士的酒，还是面对普通大众的酒，或者是面对老年人的保健酒，其市场竞争都极为激烈，不断会有新产品涌现出来。

在这样激烈的竞争中，江小白创业团队硬是从红海市场中脱颖而出，成为白酒界的黑马，其凭借的就是敏锐的商业洞察力。

经过对市场仔细地调研和分析，江小白创业团队发现，过去的制酒企业往往太注重酒的品牌或者价格因素，而忽视了酒中包含的文化因素。比如，茅台酒受欢迎是因为其具备品牌价值，老村长酒受农民喜欢是因

为价格实惠，劲酒受男士喜欢是因为有保健作用。而且这些酒的宣传卖点也大都局限于物质层面。

于是，江小白创业团队就另辟蹊径，从文化角度入手，进行品牌宣传。江小白主打酒的情怀，主要是通过各种优秀的文案将情怀表现出来。江小白的创意文案如图 3-2 所示。



图 3-2 江小白的创意文案

“但凡不能说透的东西，都需要靠酒来释怀”，一句话虽言简意赅，但一下子便引起了人们对于酒的情感共鸣；

“别等到你有故事才约酒，有时单纯因为好久不见”，这句话点明了邀请朋友的聚会出发点，更能够起到汇聚好友的作用；

还有，“重要的不是什么都拥有，而是你想要的恰好在身边”，也告诉人们要珍惜身边的人，只有他们才是最重要的。

此外，类似的广告词还有很多。江小白的创业团队总是能够深入生活，用或简洁明了、或声情并茂、或文艺扎心的语言，点燃年轻群体对生活的热情。可以说，江小白卖的不是酒，而是情怀。正是这样的洞察力，从而使江小白团队取得了成功。

沟通力和意志力是合伙人必须具备的另外两种技能。沟通力的重点在于，要运用感情和逻辑进行沟通，要能说服团队成员协同进步；意志力则侧重于合伙人的情商，合伙人要能在逆境中，为了目标愈挫愈勇，不懈努力。

合伙人未必要完全具备以上这5种素质，但只要其具备“1+4 潜力模型”中的某一要素，他就能成为一个合格的合伙人，就会在未来给公司带来更多的利益。

3.1.2 人品好是关键

能参与创业合伙的人有很多，但真正能与伙伴同甘共苦的人却寥寥无几。在我们的生活中也有很多“过河拆桥”的人，有的人在利用同伴的优势让自己的事业走上轨道后，就收购其股份，将其抛弃。一旦与这样的人合作，创业者的努力很可能就会被破坏，付诸东流，甚至沦为别人创业的工具。因此，选择合伙人时，一定要把人品放在第一位。

如何才能判断合伙人的品行好坏呢？最佳的办法就是走进他的朋友圈，看他的朋友、同事对他的评价和看法。具体来说，在关注所要选择合伙人的朋友圈时，要从以下5个方面了解他的品行，如图3-3所示。

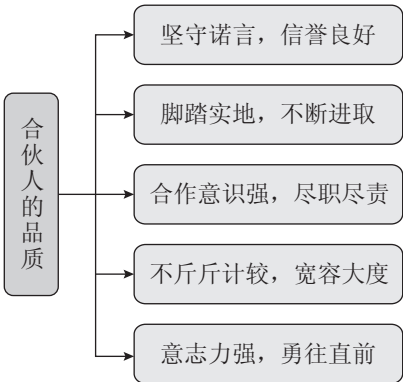


图 3-3 合伙人应具备的 5 个品质

首先，合伙人要坚守承诺，信誉良好。李嘉诚说：“坚守诺言，建立良好的信誉，一个人良好的信誉，是走向成功的不可缺少的前提条件。”在公司创建初期，诚信起着至关重要的作用，它甚至决定着创业的成败。如果合伙人不守信用，反复无常，往往会给公司带来毁灭性的打击。因此，创业者，特别是新手创业者，在选择合伙人的时候，一定要擦亮眼睛，多方打听合伙人在信用道德方面的问题，以免让居心不良者有了可乘之机。

其次，合伙人要有脚踏实地、不断进取的精神。在优胜劣汰、适者生存的商业竞争中，一个不思进取的人早晚会被淘汰。创业者拥有一个务实、脚踏实地、肯干能吃苦的合作伙伴，就会使公司变得更强更大。同时，创业者还要让合作团队时刻保持新的生命力，不断地让优秀的合伙人加入，不断地新陈代谢，保证自己的创业团队是最优秀、最有战斗力的团队，这样才能把公司做得更大、更优秀。

然后，合伙人的合作意识必须强，要尽职尽责。事业成功不是一个人单打独斗就能实现的，需要很多人通力合作，合作意识强的合伙人会让工作变得更加有默契。拥有合作精神的合伙人，并不需要创业者与之进行太多交流，可能创业者的一个动作、一个眼神，他们就能心领神会。同时，有合作精神的合伙人还能够时刻为对方着想，在问题发生时，他会懂得问自己做错了什么，还能做什么，而不会将责任推给其他人，埋怨其他人。

再次，合伙人不要斤斤计较，要有宽容大度的品质。斤斤计较的合作者总是会把辛苦的工作推给拍档，自己拣轻松的做。斤斤计较的人缺乏大局观，往往会因团队成员做错一点小事而大发脾气。选择一个宽容的合伙人，会让合作变得很和谐。

宽容大度的合伙人能够按照公平分工的协议，坚决执行工作；不会斤斤计较，有时拍档病了或者有急事抽不开身，会愿意替拍档多分担，自己多做一些工作；宽容大度者的社会关系好，即便多接了工作，他也不会因为拍档接的工作少而觉得不公；宽容大度者会记得把荣誉归于群

体，自己受到表扬，也会说成是共同努力的成果，如有物质奖赏，也会让大家分享；宽容大度者没有私心，总是把合作所得的利益放在首要位置，也不会私下独揽工作成果，将所有利益归己。

最后，合伙人要具备意志力强、勇往直前的特征。

找一个意志力强的人合伙创业，创业者不仅会轻松很多，而且创业道路也会变得更加顺畅，即使在创业过程中遇到困难，只要大家齐心协力，便能共渡难关。反之，如果找一个意志力薄弱，遇到困难就想打退堂鼓，总是让人泄气的人合伙创业，那么创业者肯定不会成功。总之，只有具有“不抛弃、不放弃”精神的人，才可能会是一个伟大的合作伙伴。

3.1.3 融入团队，能够优势互补

合伙创业不是小孩子玩过家家，不是请客吃饭，不是儿戏，而是创业者人生中很重要的一件事情。找合伙人更需要智慧。在找合伙人时，创业者最理智的做法就是找到能够迅速融入团队、能与团队成员形成优势互补的人。这样创业团队才能够形成一股合力，达到“ $1+1 > 2$ ”的团队效果。

其实，许多创业团队都很羡慕《西游记》中的“取经人”团队，认为这是合伙创业中一个较为理想的团队。虽然每个取经人员都有各自的缺点，但是他们能够为了整体的利益，逐渐克服自身的缺陷，发挥各自的优势，屡次战胜路上的各路妖魔鬼怪，最终求取真经。

孙悟空在取经路上，不断克服冲动、暴躁的性格缺点，发挥能打善战的优势，驱逐各路妖魔，保卫唐僧的安全；猪八戒平时虽然很懒，总是吵着要回高老庄，可是在危难关头也总会优先考虑团体利益，做好自己的本职工作。另外，猪八戒还像是一个幽默大师，是团队的开心果，一路上团队遇到的各类趣事都离不开他，他同时也给西游团队带来了许多欢乐；沙僧则是一个兢兢业业、任劳任怨的蓝领工作者，他是核心的

后勤保障人员，离开了他，西游团队的日常生活就不能正常维持；唐僧则是取经路上的“指路明灯”，是精神领袖，是坚定不移的追梦人。正是这样一个神奇的组合，才使得他们完成了取得真经的伟大壮举。

创业者可以根据团队的需要，根据公司发展的需要，选择最合适的互补型人才。整体来看，互补型人才分为三种，分别是管理风格互补、性情互补和技能互补。

对于管理风格而言，不同的人，其管理风格也会大相径庭。而团队中的成员所能够接受的管理风格也各不相同。因此，如果团队内部只有一种管理风格，团队管理就会缺乏灵活性，某些不喜欢这种管理风格的员工就会选择离职，从而导致团队人才流失，不利于团队的迅速扩张与发展。

此时，企业的创始人员就应该努力寻找与自己管理风格不同的管理人员。用他们优秀的管理方法，带领、塑造整个团队，最终为企业打造出一支有创意、有才干、有执行力的铁军。这样公司的竞争力才会大幅提升。

性情互补的人在同一个团队中，能够减少团队决策的失误率。如果创始团队的成员个个都像猛张飞，性格火爆，容易冲动，则必然会在其工作中出现很多决策上的失误；相反，如果创始团队的成员中既存在像刘备一样温良谦恭的管理者，又存在像关羽一样忠心耿耿的执行者，还存在像诸葛亮一样才智出众的策划者，那么，创业队伍做事必然会更加细致，其决策的失误率也会更低。

技能互补的人在同一个团队中，能够保持团队的高效运转。如果团队和合伙人都是技术大咖，不懂得运营，那么团队就可能会出现产品技术含量高，但是销售却不好的状况；相反，如果团队中存在的都是会运营的人士，而缺乏核心的科技人才，那么产品就不能得到升级迭代，团队发展自然也会被葬送。

创业者需要找一个能够弥补自身不足的合伙人，与自己保持同步，通力合作，只有这样，才能在企业发展遇到问题时，实现优势互补，寻

找出解决问题的新思路和新方法，最终形成组合力量，增强企业的整体竞争力，成功实现合伙创业。

3.2 选择合适的股东合伙人

资金对于初创企业来讲无疑是救命稻草。缺乏资金，或者没有良好的融资渠道，抑或是没有天使投资人的支持，初创企业基本上会很难存活。一些想法很好的初创企业，或者具有发展潜力的企业，往往比较容易获得天使投资人的青睐。但是，在接受天使投资人的投资，使其成为自己的股东合伙人时，创业者也要慎重考虑。

股东合伙人的选择要遵循宁缺毋滥的原则，因为股东合伙人是创业公司的种子，如果种子有问题，则必然难以开花结果，即使结果，也必然是苦果。

从整体来看，创业者在选择股东合伙人时要遵循一些科学的方法：

第一，与股东合伙人的沟通成本要低；

第二，企业创始人与股东合伙人的彼此支撑力要对等；

第三，要在股东合伙人中，挑选出最合适的核心领导人物，即挑选出核心股东；

第四，必要时，要递交商业合作的投名状。

在本节，我们将从以上四个方面，做出更加具体的分析。

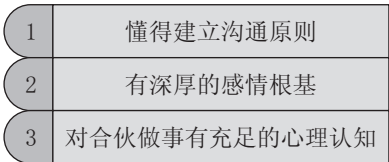
3.2.1 沟通成本低

《百度论语》中有这样一句经典的话语：“如果招来的人不够聪明，那对这个团队将是一种伤害。”聪明的团队创始人在挑选股东合伙人时，

一定要选择聪明人，因为和这样的人在一起，工作时 would 感觉很轻松，交流会很和谐，沟通成本会很低，效率会很高。

有效的沟通能够使创业团队内部人与人之间的思想一致，感情融洽，能够为了共同的目标而任劳任怨。但是，目前许多创业团队都存在沟通成本高的难题。尤其是在选择股东合伙人时，不能够按照沟通成本低的原则去寻找。

具体而言，沟通成本低的股东合伙人有以下 3 个特征，如图 3-4 所示。



1	懂得建立沟通原则
2	有深厚的感情根基
3	对合伙做事有充足的心理认知

图 3-4 沟通成本低的股东合伙人的 3 个特征

首先，沟通成本低的股东合伙人懂得主动建立沟通原则。因为如果缺乏沟通原则，就会缺乏相互制约的机制。合伙人为了共同的利益而来，要学会有效地避免合伙创业中出现的诸多问题，可以通过制度建设或者有效的沟通方式进行解决。

另外，降低股东合伙人的沟通成本也是企业文化的一部分。合伙创业公司是一个商业机构，是一个为用户提供服务的办事系统，只有在决策层面把事情搞得越来越简单，创业公司才能够发展得越来越快，并最终成为行业内数一数二的顶尖公司。

优质的股东合伙人懂得有效的沟通，降低沟通的成本，他们往往会为了提升决策效率和效果，懂得事先约法三章，懂得把阻碍公司前进的各种绊脚石扫开。

其次，沟通成本低的股东合伙人与创业者要有深厚的感情根基。例如，感情要好、有共同追求的同学，曾经志同道合的同事，这些人都是可以发展成为优质的股东合伙人。另外，那些通过弱关系渠道认识的投资专家或者与我们创业项目相关的核心人才，如果我们能够与他们一拍即合，

那么这些人也可以成为我们的股东合伙人。

企业类似于家庭。感情根基深的股东合伙人一般不会与创业者轻易分开。俗话说：“不是一家人，不进一家门”。感情根基深的股东合伙人与创业者即使经常吵架，也不会影响相互之间的关系。因为在他们眼里，吵架是为了更好地解决创业公司在发展中出现的各类问题。

然而感情根基不深的股东合伙人，往往就会因为细微的利益不均或者某些细微琐事就与创业者“分道扬镳”。即使他们在平常的表现中总是“相敬如宾”，但是背后却可能隐藏着对彼此的诸多不满。感情根基不深就不能使他们对彼此开诚布公，互相信任。长此以往，创业团队内部就会充满猜疑和不满，充满愤恨和怨言，最终会影响企业内部的团结与合作，影响公司管理，进而使公司走向失败。

最后，沟通成本低的股东合伙人会对合伙做事有充足而深刻的心理认知，而不会把合伙创业仅仅当作见证人性美丑的旅行。他们总会为了合作初衷，做出艰难的抉择，哪怕是牺牲自己的个人利益。

沟通成本低的股东合伙人的心理认知主要体现在以下几个方面：

（1）他们知晓天天开会、七嘴八舌地胡乱分析问题，往往会导致决策的失误，会引发公司发展的停滞，甚至创业的失败；

（2）他们知道，创业型的小企业最讲究的是做事灵活果断，而且在初期一定要在灵活方面多下功夫；

（3）他们懂得初创型团队的快速发展比事事追求完美更重要，快速沟通与解决问题比做事表决心更加重要；他们明白解决问题的关键不是只在会议室里瞎指挥，而是要深入用户，深入市场，深入各种事件调查，开发出更能满足用户需求的产品。

我们在选择股东合伙人时，只要能够遵循以上三个特征去寻找，就能够找到最适宜的、沟通成本低的合伙人。在未来与这样的合伙人合作，创业公司成功的概率也会大大提升。

3.2.2 彼此支撑力要对等

股东合伙人要有对等的支撑力，只有这样，才能够使合作的基础更加稳固。否则即使创业者与合伙人能同甘共苦，但在获得一定的成就后，也必然会因为利益分配不均而导致同床异梦，甚至演变为同室操戈。这对创业者来讲是最致命的打击。

股东合伙人的支撑力对等，体现在股权的占比及权力、利益与职能的分配上。股东合伙人的支撑力对等并不是说股权要平均分配，而是要根据合伙人的客观状况，给出最合适的股权分配方案。

整体来看，股东合伙人支撑力对等的股权分配方案要遵循以下四项原则，如图 3-5 所示。

原则一	股权不能平均分配
原则二	确保核心创始人的控制权
原则三	充分利用“契约精神”
原则四	股份绑定，分期兑现

图 3-5 股权分配方案的四项原则

原则一：股权不能平均分配

很多创始人在寻找合伙人时，总是按照投入资金的多少平均分配股份。如果双方在投资相同资金的情况下，两人就会直接以各自 50% 的比例进行平均分配股权，这种做法是极其愚蠢，而且又不现实的，只会为公司以后的发展埋下诸多隐患。

因此，创始人在股权分配时，一定要保证股权的可调配性，按照个人的贡献，根据工作时间、投入现金和实物等估算每个合伙人的投入价值，合理分配股权。比如，有的合伙人提供资金，有的提供场地，有的提供技术能力，有的提供销售渠道，有的提供融资资源。每个人贡献的性质不同，似乎完全无法等价对比。其实，只要依据当时的市场情况，

便可以以估值大小来确定每个人的贡献值，这样的方法会更加科学客观，至少能让大家更信服，让团队更团结。

原则二：确保核心创始人的控制权

公司创始人在寻找合伙人时，对方通常都会看公司创始人是否有足够的能力，是否有决策的魄力。如果创始人具备这样的魄力，合伙人才会被其感染，进而心悦诚服地选择加入，并跟随其创业。

此外，合伙人选择加入公司，是因为他们坚定地认为创始人制定的发展模式能够取得成功，并且有保持不同意见的权利和创始人为公司承担的责任。因此，作为核心创始人，在投资早期项目的时候一定要确保自己的核心控股权。

确保自己的核心控制权，必须要让所有合伙人参与分配和讨论，让他们发自内心地感受到合理、公平。只有在各方达成共识之后，大家才能在事后忘掉这个分配而集中精力做事。另外，创始人最好能开诚布公地谈论自己的想法和期望，只要能赢得其他合伙人的由衷认可，创始人的任何想法都是很容易被接受的。

好的股权分配方案如下：创始人占 50% ~ 60%，期权池占 10% ~ 20%，其他合伙人占 20% ~ 30%。

原则三：要充分利用“契约精神”

“契约精神”是股权分配中最核心的原则。对创业团队来讲，股权定下来之后，其利益分配机制自然也就定下来了。充分利用“契约精神”，可以使团队的每个合伙人在接下来的创业过程中，安定自己焦躁的心，认认真真地为团队创造更多的财富。

原则四：股份绑定，分期兑现

股份绑定就是指当某位合伙人在某个时间点停止为公司服务时，他就不应该继续享受其他合伙人接下来所创造的价值。股份绑定期限最好是 4 ~ 5 年，包括创始人在内的任何人都必须在公司工作至少 1 年，才可以持有公司的股份，然后再逐年兑现一定比例的股份。

绑定股份就是为了让公司合伙人明白一起战斗到底的意义。股份绑定还能有效地平衡合伙人之间出现的股份分配不公平的情况，把双方还没有投资的股份重新分配给那些贡献较多的人，这样双方都比较容易接受。因此，对于想要避免股权纠纷的创业者，应在最开始的时候就和他的合伙人商量好股权分配的方式。

3.2.3 选出核心股东，并实施股权激励

从本质上来讲，公司治理的目的就是解决公司产权和股东的关系。因此，创业团队中必须要有核心股东和灵魂人物。如果创业团队中没有一把手，谁都想坐头把交椅，那么公司必然会陷入混乱被动的局面，公司的发展更是无从谈起。

而在拥有核心股东的前提下，再采用股权激励的方式，便能够提升团队成员工作的积极性，进而促使创业团队平稳健康地运行。

在这里，我们用一则真实的案例，说明核心股东选择及股权激励的重要性。

上海市有一家合伙制的家具企业。创立伊始，该企业有三个股东，分别为 A 君、B 君和 C 君，三个股东共同出资 200 万元。其中，A 君和 B 君都占股 40%，C 君占股 20%。A 君和 B 君不参与公司事务的管理，由 C 君担任总经理。

三年后，C 君把公司的产值做到了上千万元，渐渐地他就产生了不平衡的心理，认为 A 君、B 君什么都没有管过，却占股最多，这太不公平。于是，他就去找 A 君、B 君谈论这件事，希望能增加自己的股份，提高自己的收益。

而 A 君、B 君在了解了 C 君的诉求后，也出现了分歧。A 君做事比较公平，也知人善任，认为 C 君这三年来，劳苦功高。于是就和 B 君商量：“C 君确实不错，你我二人分别再卖给他 5% 的股份，你看如何？”

B君是一个控制欲强烈的人，他反对道：“假如公司今年亏了上千万，C君就不会说让我们俩少亏一些，他自己多亏一些的话语。当初，他只是承担了20%的责任，就只能得到20%的分红。当然，我也看到这些年他的业绩非凡，我们不如每个月多给C君1万元工资，年底再多给他20万元的奖金，这样也不失为一个好的方法。”

A君不能接受B君的主张，C君自然是更不同意。三方争执不下，最后C君怒气冲冲地离开了。

在合约到期时，C君终止了与A君、B君的协议，自己另起炉灶，凭借多年的资源积累、资金积累、客户积累，他独自创立了一家新的家具公司。结果，一年后，他就把公司的净资产值做到了1000万元。

C君的离开使得A君、B君痛悔不已。B君更是悔不当初，他本以为C君走后，一切都还会照常运转，但没想到C君走后，有一部分员工，特别是一些优秀的、极具能力的设计人员和销售运营人员也跟着C君离开了。A君、B君的家具厂最终入不敷出，以破产告终。

以上案例充分说明：合伙企业首先要有一个核心的控权人物。如果A君能够控权，他就能留下C君，就能为公司带来更多的财富，从而改变破产的结局。另外，合伙公司也要根据实况，实施股权激励的措施。如果他们满足了C君的合理需求，该公司的命运同样也会改变。因此，合伙创业公司必须要有核心股东，并设定合理的合伙规则。只有这样，才能保护公司的权益，才能激励合伙对象，从而促进公司的长远发展。

3.2.4 递交商业合作的投名状

2007年，一部名为《投名状》的电影曾风靡一时。电影中有一句经典的台词：“纳投名状，结兄弟谊，死生相托；吉凶相救，福祸相依，患难相依；外人乱我兄弟者，视投名状，必杀之！兄弟乱我兄弟者，视投名状，必杀之！”这句台词点出了投名状的真实含义，要荣辱与共，祸福相依。

在商业竞争日趋激烈的今天，合伙创业团队也要递交一份商业合作的投名状。而这份投名状不仅是谨记于心，还需要通过书面形式，特别是条文的形式展现出来，这样对于那些背信弃义的合伙人，就能有一个比较合理的应对处理方式，保证创业团队不受太大影响，公司能够平稳运行、健康发展。

对于股东合伙人来讲，立投名状就需要合伙人各自拿出真金白银，证明自己入股创业的决心。合伙创业公司立投名状，还需要懂得投名状法则。

从整体来看，投名状法则下设 6 条具体的规则，如图 3-6 所示。（本节所展示的投名状规则只是一个宏观的框架，某些具体的规则会在其他章节中详细地展开）。

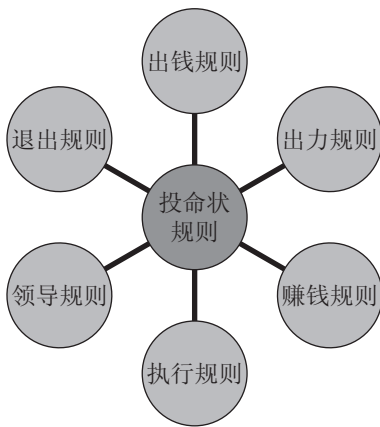


图 3-6 合伙企业 6 项投名状规则

出钱规则： 合伙人出资越多，出资比重越高，其股权的占比也就越高，对公司的控制力也就越大。但是在发展阶段，尤其是融资阶段，一定要保证核心创始团队的话语控制权。

出力规则： 创始人要根据合伙人各自的才能特长，使其分别担任不同的职务。如果合伙人擅长运营，则适合担任市场运营人员，在后期公司规模扩大时，他可以担任公司的 CMO，以保证公司正常的市场运营；

如果合伙人擅长研发设计，则可以致力于公司产品研发及更新，后期则可以担任公司的 CTO。

赚钱规则：创业团队要有一个明确的销售群体定位，然后锁定目标群体，生产研发受该群体欢迎的产品。蘑菇街女装精选团队从一开始就把目光聚焦在了都市年轻女性群体上。他们认准这类群体喜欢物美价廉、时尚可人的产品，所以在产品的销售上也走年轻时尚的路线，其产品也非常的吸引眼球，因此成了行业内的一匹黑马。

执行规则：创业团队要有一支执行力强的铁军。在创业初期，人员较少，公司需要全员皆兵。无论出资多少，创业团队成员都要站在产品运营销售的第一线，为后期发展积累经验。

领导规则：一般来说，由创始团队中出资比重最高的人来领导团队。同时，在公司发展壮大过程中，创始人要按照民主讨论的方法，多听取有突出贡献成员的经验和意见，进行科学高效的精细化领导。

退出规则：对于合伙人在合作过程中因个人原因或其他原因而选择退出时，创始人一旦处理不当，轻则会使公司陷入困境，重则会让公司倒闭。合理的退出机制是合作的重要组成部分。创始人提前设置退出规则的目的是不把矛盾扩大化。

当一方选择退出时，其退出的时间，在公司投入与支出的比例，以及补偿办法，都要提前以明确的条文方式写到合同里。有了依据，双方便都能顺利的避免不必要的瓜葛，不会意气用事，以确保公司平稳运行。



3.3 如何评估合伙人

对合伙人的评估是一门大学问。创始人既要在合作前对合伙人的能力进行科学的预判、评估，又要在合作的过程中，科学客观地对合伙人

做出最合理的评价。懂得评估合伙人的价值，创始人才能够成为合伙人眼中的伯乐，从而充分发挥出合伙人的能力。

3.3.1 按画找人：清单式预评估法

评估合伙人的方法有两种：一种是合作前的清单式预评估法；另一种是合作过程中的客观评估，如图 3-7 所示。本节主要讲述清单式预评估法。

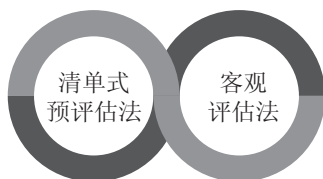


图 3-7 评估合伙人的两种方法

清单式预评估法是一种“按画找人”的方法。团队创业人员要对联合创业伙伴的综合特征和能力有一个大致的设想，然后在具体的考察中，将潜在合伙人的特征与自己的预期做对比。通过客观评估法这种科学的评估方法，实事求是地对合伙人的工作作出评价，使他能够发挥自己的优势，避免自己的劣势，为创业团队的未来做出更多的贡献，发挥更大的价值。

清单式预评估法由来已久。古代官府的“海捕文书”便是清单式预评估法的来源。古时候，因平民百姓的识字率不高，所以，官府为了缉捕罪犯，都会请专门的画师来描摹罪犯的头像，贴在衙门外，以便让平民百姓根据画像为官府提供罪犯的下落。当时，海捕文书盛行的原因还有两点：一是环境封闭，凶手不好逃脱；二是官府实行保甲制和连坐制，百姓窝藏凶手会遭到株连。这些客观环境使得画像找人成为最有效的方法。

而这种方法可以变相地运用到我们寻找合伙人当中。首先，创业者需要在脑海中描绘出目标合伙人的“画像”。例如，目标合伙人的财务状况、技能状况、交往风格、行为处事的方法、团队合作能力的高低等。

其次，创业者要根据其描摹出的合伙人“画像”，制定出严格的合伙人标准。正如亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯所讲：“制定人才招聘高标准，现在是、将来也是公司成功最关键的要素。”

最后，创业者还要对潜在合伙人的综合特征进行动态考察。我们现在面临着多变的环境，许多合伙人的特征不能够细致地把握，需要对其未来发展概况进行科学的预测。这就类似于对一个运动员的评估，不仅要参考他过去的成绩，还要参考他近期的比赛成绩，再进行综合判断，对其未来发展有一个合理的预估。

“1314 答案奶茶”的创始人杨燕钊就非常懂得评估合伙人。他非常善于发现自己最佳的合伙人，并给他们提出相应的优惠措施，让他们加盟“1314 答案奶茶”，成为“1314”的重要合伙人。

例如，当他认为一个合伙人符合他的标准后，他就能让合伙人享受到开店前、开店中及开店后的各种帮扶活动。在开店前，合伙人能够得到实地考察、产品分析、物料及装修设计等方面的支持；在开店过程中，合伙人能够得到人员招聘、营销定制以及物流配送等多项支持；在开店后期，合伙人还能够得到巡店督查、品质监控及持续培训等方面的帮扶。

按照清单式的方法，锁定目标合伙人，并作出正确的评估后，杨燕钊坚信自己的选择，给出最实惠的合伙方案。正是这样的胆识和策略，使得“1314”奶茶脱离山寨的困扰，成为全新的奶茶 IP 爆款。

由此可知，这种在大脑中描绘目标合伙人的方法，能够帮助创业团队在茫茫人海中找到最为优秀的创业合伙人，并使其在后期发展的过程中少走很多弯路。

3.3.2 避免评价的主观偏见

对合伙人进行评价时，要避免主观偏见，这就要求我们要按照客观原则进行评判。客观评判是一种科学的评估方法，其主要目的是实事求是

是地对合伙人的工作作出评价，使其能够发挥自己的优势，避免自己的缺陷，从而为创业团队的未来做出更多的贡献，发挥更大的价值。

在这里，我们为大家列举出合伙人常见的三种带有主观偏见性质的评价形式，如图 3-8 所示。



图 3-8 主观偏见型评估方式的 3 种表现形式

表现形式 1：晕轮偏见

顾名思义，这是一种因晕轮效应而导致的一种主观评估偏见。例如，某个家居行业的创业者甲求才若渴，当他看到某个意向合伙人乙在运营方面有不错的表现时，就会认为其在各个方面的表现都不错。于是，就对乙委以重任，让乙做公司内部的管理者。殊不知，乙只是擅长产品的运营，以及客户关系的维护，而并不擅长公司内部员工的管理。在管理时，他总以为自己的决定都是正确的，又不太会调节内部员工的关系，因此导致内部员工的流失率较大，影响了创业团队的发展。

因此，在评估合伙人的能力时，要避免晕轮效应，应该根据他的能力，给他安排相应的职位。再根据他的表现，给予适合的股份激励。这样才能够让合伙人的价值发挥到极致。

表现形式 2：对比偏见

当创业者在寻求合伙人时，要学会避免“对比型偏见”。创业者在创建团队时，总免不了对比，这是情理之中的，但要掌握科学的对比原则，不能一味地做横向对比，还要学会做纵向对比。

有些创业者盲目运用“数一数二”的原则，积极挑选数一数二的人才，总是希望自己合伙人的能力，能够超过同行业某个顶尖合伙人的能力。这种横向对比是一种很愚蠢的对比，因为初创公司的业务、财力水平有限，只能够根据目前的发展状况，挑选最适合自己的人才。

表现形式 3：同类人偏见

“物以类聚，人以群分”。许多时候，当创业者在寻求合伙人时，总是会选择与自己能力相近和性格相似的人，而且总是对这类人有着过高的评价。相反，对那些与自己不同的人，特别是观点不同的人，则在心理上存在“隔阂”，在选择时，也往往会自动过滤掉这一类人。然而有些人与创业者性格迥异，并不等于其能力不强，成功的创业团队往往也是包容的团队，创业者不应该以个人好恶来选择合伙人。

当创业者在寻求合伙人时，要努力克服以上三种主观偏见，要用客观的方法，对合伙人做出综合考量，主要考核合伙人的能力。同时，要有虚怀若谷的胸襟，主动寻找有异于自己的高质量合伙人。



第4章

合伙企业注册登记流程

对合伙创业人员来讲，注册公司需要掌握一些核心要点。例如，合伙企业注册的基本流程、需要准备的文件和合同、注册的基本费用构成、注册资本的额度、创业公司的取名等；另外，在办公地点的选择方面，要特别重视办公的四大因素，要注意避免陷入租赁合同陷阱；同时，还要明确商标注册的流程、条件及相关的文件。

总之，在合伙注册公司之前，要做好充分的准备，只有这样，合伙公司的创办才能够少走弯路，从而实现顺风顺水地发展。



4.1 合伙企业注册的基本流程

合伙创业要掌握企业注册的流程。在注册前把注册流程和相关材料搞清楚，这样才能够起到事半功倍的效果。

从整体来看，注册要经过申请、受理、审查和最终批准这些环节。在这些环节中，合伙人要派代表向企业登记机关申请设立登记，要递交齐全的申请材料，进行当场登记，从而获得合伙企业营业执照。

具体来看，合伙企业在注册公司时，要经历以下 9 个流程，如图 4-1 所示。

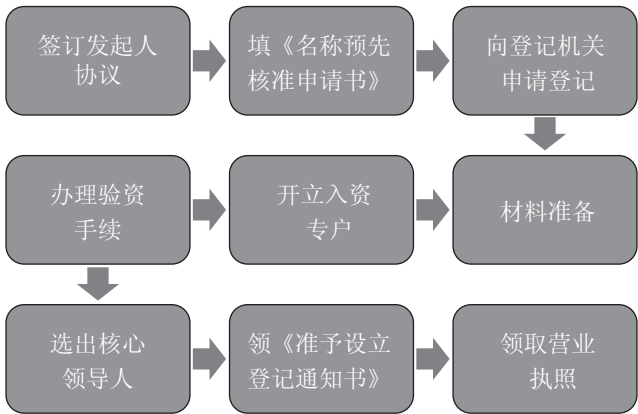


图 4-1 合伙企业注册公司的 9 个流程

流程 1：签订发起人协议

签订发起人协议，明确各成员在公司设立过程中的权利和义务。

流程 2：填《名称预先核准申请书》

领取并填写《名称预先核准申请书》，同时准备相关材料。预先核准的公司名称保留期为 6 个月，该名称在保留期内不得用于从事经营活动或转让。

流程 3：向登记机关申请登记

领取《公司名称预先核准通知书》，同时领取《公司设立登记申请书》等有关表格。在经营范围许可内，办理相关审批手续。

流程 4：准备材料

准备材料中会涉及股权设置的相关内容，要经过财政主管部门的细致审批。

流程 5：开立入资专户

凭《公司名称预先核准通知书》到经工商局确认的入资银行开立入资专户。

流程 6：办理验资手续

办理入资手续并到法定验资机构办理验资手续，如果是以非货币方式出资的，还应办理资产评估手续及财产转移手续。

流程 7：选出核心领导人

办理验资手续后，创业团队要进行选举，选出合伙企业的核心领导人，再由核心领导人向工商局报送公司章程、验资证明以及法律法规规定的其他文件。

流程 8：领取《准予设立登记通知书》

递交申请材料。如材料齐全，符合法定形式，则等候领取《准予设立登记通知书》。

流程 9：领取营业执照

按照《准予设立登记通知书》规定的日期到工商局交费并领取营业执照。

4.1.1 需要准备的相关文件和合同

合伙企业在注册的过程中，要提前准备好相关的材料，做到有备无患，更加顺利地完成企业的注册。下面我们为大家详细地罗列一下注册企业必备的文件。

文件 1：《企业（字号）名称预先核准通知书》。

文件 2：全体合伙人共同签署的《合伙企业设立登记申请书》，包括《企业设立登记申请表》《企业经营场所证明》《投资者名录》等相关文件。

文件 3：所有合伙人的主体资格证明或者自然人身份的相关证明。

文件 4：所有合伙人共同指定的代表或者一起委托的代理人的相关委托书。

文件 5：所有合伙人共同签署的合伙协议。

文件 6：所有合伙人共同签署的对各自认缴或者实际认缴金额的确认书。

文件 7：合伙企业的主要经营场所及相关证明。

文件 8：所有合伙人共同签署的委托执行事务合伙人的委托书；如果执行事务合伙人是法人身份或者隶属于其他组织，则要提交委派代表的委托书以及明确的身份证明文件。

文件 9：如果合伙人中有以实物、土地使用权、知识产权、技术要素入股或者按照其他方式入股的成员，经所有合伙人协商作价后，要提交所有合伙人共同签署的协商作价确认书。

文件 10：所有合伙人共同签署的协商作价确认书，要提交给相关的法定评估机构，并给出评估作价证明文件。

文件 11：法律法规规定的特殊普通合伙企业，必须提交合伙人的职业资格证明材料，以及其他相关材料。

文件 12：合伙公司的股东资格证明文件。

文件 13：合伙公司的具体章程文件。递交这类文件的打印件时要一

式两份，必须经过多个股东的亲笔签字。同时，股东中有法人身份的公司，必须加盖法人单位的公章，还要以法定代表人身份签字。

文件 14：提前准备好国家工商行政管理总局规定的其他需要提交的文件。

文件 15：除上述文件外，还要提交股东名录、经理监事名录以及核心成员名录各一份。

准备好以上 15 种材料，在注册登记的过程中，创业者才不至于焦头烂额，其公司注册才会有条不紊，顺风顺水。

4.1.2 注册的基本费用构成

合伙企业在注册公司之前，除了要了解公司的基本注册流程，还要详细地了解合伙公司注册时需要的具体费用，以及费用的具体构成状况。总的来说，合伙企业的基本费用由 6 部分构成，如图 4-2 所示。

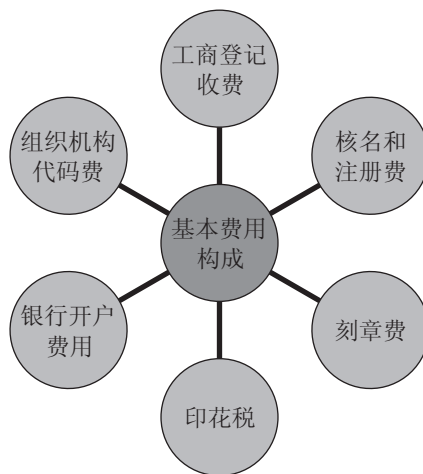


图 4-2 合伙企业注册费用的基本构成

费用 1：工商登记收费

工商登记收费是按注册资本的 0.8‰收取。其中，注册资金超过 1 000 万

元的，超过部分按 0.4% 收取；注册资金超过 1 亿元的，超过部分不再收取。此外，分公司设立时的登记收取费用为 300 元。

费用 2：组织机构代码费

组织机构代码费为 68 ~ 148 元不等。城市不同，组织机构代码费的标准也不同。例如，在北京，组织机构代码费为 120 元。

费用 3：公司的核名和注册费

一般来说，工商局核名费为 30 元或 50 元，注册费须按注册资金的 0.8% 计算。不过，城市不同，或城区不同，核名和注册费也要根据地方政府所制定的具体政策而定。例如，在北京，核名费和注册费都是 0 元。

费用 4：印花税

印花税包括房屋租赁印花税和注册资金印花税，其中，房屋租赁印花税按照所租用注册地年租金的 1% 收取；注册资金印花税按注册资金的 0.5% 收取。

费用 5：银行开户费用

合伙公司在银行开临时户的基本费用是 200 ~ 800 元，公司可以根据自己的条件，进行自主选择。

费用 6：刻章费

合伙公司需要公章、法人章及财务章，刻这一套章大概需要花费 500 元。另外，合伙公司的注册城市不同，其刻章费也会略有差异。例如，在北京，合伙公司的刻章费用是 300 元。

4.1.3 如何选择注册资金额度

合伙创业团队在注册公司时，必然要了解注册资金的额度问题。新《公司法》修订后，合伙企业在注册公司时就不存在额度限制。国家调整合伙企业注册资本的额度，是为了促进全民创业，降低设立公司的门槛，减轻合伙人的资金负担，促使公司的快速注册及进一步发展。这一调整

同时也能够进一步完善公司注册资本登记制度的改革。

新《公司法》修订后，合伙人可以拿1元钱注册公司，也可以拿1亿元注册公司。当看到这样的调整后，许多合伙人就进入了误区，把注册资本额度当作儿戏。

例如，2014年年初，在湖北汉中市，有一个人申请了一个“1元公司”。“1元公司”实质上是指公司的注册资本是1元。这成为当年的一件“奇葩”事件，一度成为热点新闻。另外，有些合伙人为了证明其财大气粗，家财万贯，为显示其“土豪”的能力，完全不考虑公司的运营能力，直接将其全部资产作为注册资金，这会导致注册资本额度的虚高。例如，有一位富豪在铜川耀州区工商局登记时，他的注册资金竟然高达170亿元。

从理论上讲，1元和170亿元确实都能够注册公司，但这样的做法虽说合法却极不合理，甚至是一种哗众取宠的愚蠢行为。

注册额度为1元的公司，其创始人在公司的具体运营层面，会寸步难行。同时，公司的潜在客户或合作伙伴也会非常关注公司的注册额度，并根据注册额度来判断公司的实力。注册额度过低，会让潜在合作对象对公司的资质产生质疑，从而不愿与公司达成合作。此外，许多应聘人员在向公司投简历前，也都会上网查看公司的注册额度信息，如果注册额度过低，一些优秀的应聘者自然也会另谋高就。

此外，注册“1元公司”的创业者，完全混淆了注册资金和税收的关系。他们可能认为公司注册资金越高，其缴纳的税也会越高，注册资金越低，其缴纳的税也会越低。其实，公司的注册资金和税收高低无关。税收主要是看公司的各种报表，如营业额表、利润报表等。公司的利润越高，其税收才会越高。

当时，这个“1元公司”的创业者不听相关人员的好意劝告，一意孤行。最终，其在经营过程中确实发现，设立注册资金为1元的公司毫无意义，只能说是一种哗众取宠的行为，成为了大家饭后的谈资和笑料。因此，为了公司的快速发展，他又主动增加了注册资本。

与之相反，设立“170 亿元”注册资金的公司也是一种很不理性的行为。如果创业者只是为了“吹牛”，为了炫富，那么他无疑是自讨苦吃。因为在上缴注册资金时，其不仅要承担相应的责任，还要承担相应的风险。

根据《印花税暂行条例》规定：“公司注册登记后，办理税务登记手续时还要缴纳注册资本（金）万分之五的印花税。”如果合伙团队的注册资本额度为 170 亿元，那么仅仅印花税，其就要缴纳几百万元。另外，如果公司一旦进入破产偿债程序，则要以 170 亿元为限清偿债务，国家工商部门也将对公示内容和实际情况进行核查。如在审核过程中发现其实际资产与注册资金不一致，那么该合伙团队还要承担相应的法律责任。所以说，这是一种“炫富”不讨好的行为。

合伙人在合伙创业时，要深刻理解注册资金的内涵。其实，公司的注册资金不是越多越好，也不是越少越好，而是要求创业者根据公司的实力、规模以及未来的发展状况进行酌情选择。

4.1.4 怎么为企业取名

合伙创业团队还要为公司取一个好的名字。好的名字既要能够突出公司的产品定位，又要能够针对核心用户，还要能够朗朗上口，容易被用户熟记于心。

公司的名称一般由三部分构成，如图 4-3 所示。

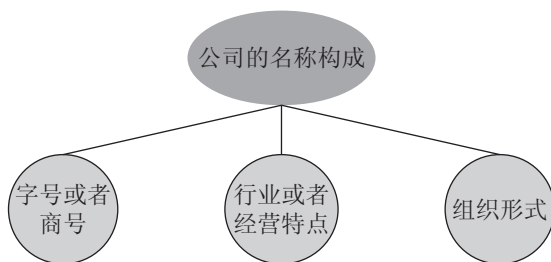


图 4-3 公司的名称构成

由图 4-3 可知，公司的名称一般由“字号或者商号”“行业或者经营特点”及“组织形式”三部分组成。

例如，北京小桔科技有限责任公司 的名称是由“北京小桔”+“科技”+“有限责任公司”三部分构成。公司在取名时要优先考虑字号或商号前缀，且字数不宜过多。优秀的公司名称就是一个优质的定位，它能够成功地激起客户的兴趣，使公司的产品快速赢得人心，最终促使产品销量的快速增长与公司的盈利。

例如，当提到“三只松鼠”时，人们就会联想到松鼠爱吃坚果，自然就会觉得“三只松鼠”的坚果品质更有保证。另外“三只松鼠”的名字也非常有趣，更易让人们接受；当提到“立白”时，人们就能立即联想到立白的天然皂液；当提到“格力”时，人们的第一印象就是“好空调，格力造”的广告语。

当然，创业者在为公司取一个好的名字时，也要遵循科学的取名原则。这里我们为大家列出 6 种原则，供大家参考。

原则 1：公司的名字应具有强化标志性和识别功能，要避免雷同，增加独特性。

原则 2：公司名字应与其品牌、商标有很强的统一性。

原则 3：注重天时，起名时应致力于开发公司名称的时代内涵。

原则 4：注重地利，起名时应致力于拓展公司名称的历史潜能。

原则 5：注重人和，起名时应致力于挖掘公司名称的文化底蕴。

原则 6：公司名称要凸显“个性”，而不能没有特征。

创业者在掌握公司起名的基本构成以及起名的原则后，还要充分结合公司产品的定位，最终确定公司的名称。

创业者要为公司取一个响亮的名字，通过名字赢得客户的青睐，让它成为产品的最佳“代言人”。

4.2 选择办公的地点

对于创业团队来讲，办公地点的选择不容有失。在进行办公地址选择时，我们要充分利用定位原理，考虑办公地址选择的四大要素，还要学会有效地规避在租赁选择时可能会遇到的种种陷阱。只有在综合考虑过这些因素后，创业团队才会对地址的选择不再迷茫。

4.2.1 办公地址的定位

创业团队选择一个好的办公环境，对公司的发展起着至关重要的作用。公司地址不仅代表着公司的形象，还代表着公司的实力。其定位的好坏有时也能直接影响员工的去留，影响公司的整体发展。

浙江省义乌市有一个多人联合创建的服装设计公司。该公司的团队成员都很年轻，具有创新精神，也都对招收同样具有创新精神的服装设计师有着很高的期待。

他们从网上看到了一位毕业于浙江某高校服装设计专业的服装设计师的求职简历，感到非常满意，便主动对其发出了面试邀请。

这名求职者也应邀前来面试，但是，当他来到这家公司的办公地后，观察了环境，发现其与自己想象的完全不同，心理落差很大，甚至有种受骗的感觉。

在这位求职者印象中，服装设计师的工作环境应该是非常好的，最起码，其办公环境应当很安静舒适，这样才能够激发设计师的灵感。可这里却是按照一种“前店后厂”模式布置的，环境十分嘈杂，一些服装制作人员甚至还在办公室中做衣服，令他难以接受。

最后，这位求职者失落地离开了。

这个案例告诉我们，创业团队办公地址的选择一定要与自己的定位相一致。在早期虽然公司可能会存在资金方面的困难，但是其可以通过合适的融资手段，为自己争取好的条件，通过选择优雅的办公场景，招纳更优秀的人才，扩大自己的人才队伍，促进公司的高效运转。

然而现实中很多创业公司却为了省钱而选择偏远的地方，其周边的基础设施往往会很差。在这种环境中，即使有极具创造力的员工留在公司，也会消极怠工。一旦形成了一种恶性循环后，公司的发展就会越来越差。

总的来说，创业团队要选择人才聚集、交通方便的地方，因为只有在这样的地方，公司才能招募到更多优秀的人才。

如果公司在一线城市，其办公地址最宜设在地铁站附近，或者位于高端写字楼中，这样公司的周边环境和内部的办公环境都会很好，其员工工作的积极性也会高涨，最终将使公司的活跃度和创新性得到大幅度的提升。

4.2.2 选址要考虑的四大因素：价格、布局、设施、环境

创业团队在选择办公地址时，为了节省时间，把握重点，就要通过关键性指标，进一步减少办公地址的搜索数量，提高办公地址的搜索质量，并对搜索结果进行优化筛选，最终把地点选在一个可控的范围之内。

整体来看，在选择办公地址时，要重点考虑以下四个因素，如图 4-4 所示。



图 4-4 办公地址选择的四大要素

要素一：办公地址的租金及相关费用

在选择办公地址前，创业者要先明确该办公场所所需的租金和其他

相关费用，其他相关费用主要包括停车费、公共事业费、清洁费、拆迁费、承租人改善费、保险费用、家具费及其他费用等。

要素二：办公地址内部的布局要合理

办公场所内的布局也是很重要的。创业者要确保自己有独立的办公室，而且员工的办公位置也要足够宽敞方便。另外，如果公司需要经常接待客户，那么创业者还需要划出一块较为僻静的区域作为接待室，以便与客户接洽、交谈。

要素三：办公地址的周围设施

在选择办公场所时，周围设施也是必须要考量的因素，创业者要了解周边有没有休息室、会议室、食堂；附近交通是否便利；周围道路是否安全；网络信号强不强；电源插座是否足够以及停车状况等。

要素四：办公环境要幽雅

好的办公环境不仅能吸引应聘者加入公司，而且还能在一定程度上提高员工的办公效率。例如，办公地址的楼前车流不宜太杂，因为如果楼前的车道很多，就会很容易分散员工的注意力，让他们感到疲劳，他们的工作效率自然就会降低。而建筑物前如果有空地，就能使员工的视野更加开阔，精神更加饱满，而且若楼外的建筑是对称的，则有利于稳定员工情绪，促进良好沟通，增进彼此的团结合作，从而有利于公司日后的发展。

以上四个因素是创业团队在选择办公地址时必须优先考虑的。因为只有这样，才能够占据地利，使员工在幽雅的环境中愉悦地工作，进而保证公司的人和，最终使公司持续壮大。

4.2.3 规避租赁的陷阱

合伙创业团队在选择好合适的办公地址后，在签订租赁合同时，还要注意避免租赁的陷阱。如今，许多创业团队由于没有经验，在租办公

室的时候都会遇到租赁陷阱，因此，事先了解最合理的租赁方式、避免租赁陷阱非常重要。科学的租赁方式有以下四种，如图 4-5 所示。

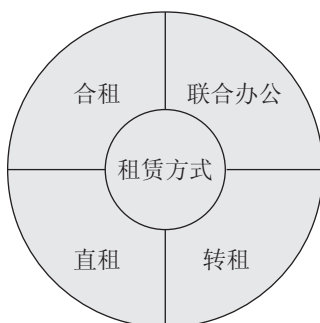


图 4-5 租赁方式

图 4-5 的四种租赁方式各有优缺点及与之相适应的情况。合伙创业团队应该根据自己的需求，进行合理的选择。

（1）合租。如果创业团队并不确定自己公司的租赁期限，那么最好选择合租办公场所作为替代方案。例如，与其他公司联合办公，加盟相关的公司孵化器，接受其他公司转租的办公场所等。这样的租赁方式比直接租赁要更加灵活，租赁期限也可以更短。

但是如果要选择合租，创业团队则会遇到很多问题，比如，办公场地要求、租户改善及相关成本、选择标准、租赁时长以及可能涉及的法律风险等。因此，在最终决定租用之前，创业团队必须要进一步核算租赁费用，权衡好利弊，最终做出最适宜的决定。

（2）转租。当然，创业团队也可以选择转租的方式。因为创业初期会有很多不确定因素，所以，鉴于自己的创业进度和灵活性，转租未尝不是一个好办法。

创业团队可以找一个低于市场价格的转租办公场所，作为自己的办公地点。但是此种方法也有弊端。比如，创业团队很可能会受到很多限制，无法对办公场所进行大刀阔斧的装修改造。如果创业团队是转租方，而承租方在未来一到五年时间内所发生财务问题，则可能会使创业团队

承担相关的损失。

(3) 直租。直租的方式则会受到房东的很多限制。例如，房东对租赁期限一般会有要求，而且租赁期限越长，租赁条件对团队的限制也就越多，而创业团队能够改变的也就越少。

(4) 联合办公。联合办公其实是合租的一种形式，也是为了降低办公室的租赁成本，而选择与其他公司共享办公空间。大家在特别设计和安排的办公空间中共享办公环境，彼此独立完成各自的项目，互不干涉。而一个初创团队往往会有很多不确定因素，这些因素可能会使公司的办公地点发生变化。比如，当创业团队与房主签了3年的租赁合同之后，结果第一年就发现该场地无法满足公司的需求，或者由于其他原因，想换一个办公地址等，这样创业团队就不得不承担违约所造成的损失。

因此，一个创业团队要想做到防患于未然，就必须在租赁办公地时做多方面的考虑，和房东谈一个更加灵活的租赁期限，从而有利于自身的发展。



4.3 注册商标

商标的注册也是一件大事，它涉及公司的知识产权、相关利益及公司的名誉。若商标问题处理得恰到好处，会为公司避免许多不必要的纠纷，同时也能够更好地保护公司的相关利益。因此，在注册商标时，创业团队要洞悉商标注册的流程及商标注册的条件和相关文件。

4.3.1 注册商标的流程

合伙创业团队在注册商标时，必须要遵循注册的方法，按照科学的注册流程办事。科学的商标注册流程如图4-6所示。

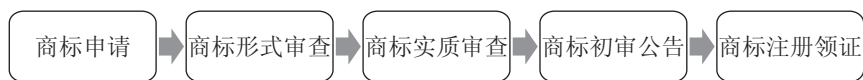


图 4-6 商标注册的五步流程

由图 4-6 可知，商标注册必须经过商标申请、商标形式审查、商标实质审查、商标初审公告及商标注册领证五个流程。每一个流程中都有需要注意的事项，具体内容如下。

流程 1：商标申请

合伙创业团队的负责人应先把准备好的申请文件报送到商标局，在提出申请后 3～5 个工作日内，就能收到商标申请的受理回函，并能在受理回函上找到该申请专有的受理申请号。商标局审查是按受理申请号的排号顺序进行的，在任何情况下都不会提前受理。

流程 2：商标形式审查

商标局在收到申请文件之日起 3～4 个月后，会发放纸质《受理通知书》。创业团队若收到纸质《受理通知书》，即证明其申请文件已通过了商标局的形式审查，接下来就进入实质审查阶段。

流程 3：商标实质审查

商标的实质审查期一般在当合伙创业团队收到《受理通知书》后的 6～8 个月内。

流程 4：商标初审公告

申请文件通过实质审查后，商标局会发布初步审定公告，公告期为三个月。如初步审定公告期满，无人提出异议，商标局就会发放注册公告。

商标局发放注册公告，就证明创业团队所申请的商标已被核准，也就是说商标申请人取得了商标的专用权，如果有其他机构为了获取非法利益而冒用该公司的商标，那么，创业团队就能够对其诉诸法律，以此来维护自己的名誉与利益。

流程 5：商标注册领证

在商标局自发布注册公告之日起 1 ~ 2 个月 after, 创始团队就能够获取商标注册证。

从整体来看, 商标的注册流程的 5 个部分大致要耗费 13 个月, 即 4 个月的受理通知期, 6 个月的实质审查期以及 3 个月的公示期。经过这漫长的等待, 团队才能够最终拥有属于自己的注册商标。

4.3.2 商标注册的条件和文件

所谓商标注册, 是指商标所有人为了取得商标专用权, 将其使用的商标, 依照国家规定的注册条件、原则和程序, 向商标局提出注册申请, 然后经过商标局的审核, 准予注册的法律事实。

当然, 商标并非随随便便就能注册, 而是要满足适当的条件。根据我国《商标法》规定, 商标注册申请人必须是依法成立的公司单位、事业单位、社会团体、个体工商户、个人合伙及与中国签订协议、与中国共同参加国际条约、按对等原则办理的外国人或者外国公司。只有符合上述申请条件的个人或者团体, 才可以向国家工商行政管理局商标局提出商标注册申请。

具体来看, 商标注册的条件由两部分构成, 分别是商标注册申请人的条件和商标构成的条件。

商标注册申请人可以是自然人, 也可以是法人。只要认为其生产制造及经销的商品需要商标保护, 就能够向商标局申请商标注册, 获得商标专用权。其中合伙团队能够向商标局申请注册同一商标, 共同享有该商标的专用权。

商标的构成条件也由两部分构成, 分别是商标的必备条件和商标的禁止条件, 如图 4-7 所示。

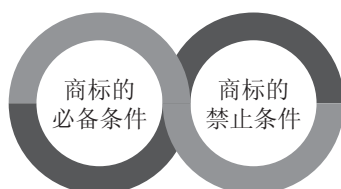


图 4-7 商标的构成条件

其中商标的必备条件包含两方面的内容。

一方面，商标要必备法定的构成要素。但凡是商标都具备可视性的标志，如商标的文字、商标的 logo 及商标的颜色等。另外，国家在 2014 年 5 月 1 日起正式实施《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国商标法〉的决定》。在这一新的《商标法》修正案中，声音可以作为新的商标要素被注册使用。

另一方面，商标要具备显著的特征。企业可以设计立意新颖、形式独特的商标，增加人们对企业的形象认知。例如，三只松鼠的商标是三只呆萌可爱的小松鼠；New Balance 的商标是两个单词首字母的变形简写；京东商城的商标是一只白色简笔画风格的小狗。这些鲜明的商标能够让用户过目不忘，并快速记住他们的产品，增强广告效应，从而促进公司的长远发展。

商标的禁止条件又被称为商标的消极要件，是指商标在注册时不能出现的情形。相应地，商标的禁止条件也主要由以下两方面构成。

一方面，注册商标不得侵犯他人的权利和合法利益。例如，不得在相同或类似商品上与已经注册或正在申请中的商标相同或近似；复制、翻译他人商标的，不予注册并禁止使用；容易误导公众的商标，不予注册并禁止使用；未经授权，冒用其他知名商标的，要受到法律制裁；不能用不正当手段抢先注册他人设计的商标；不得侵犯已有商标的肖像权、商号权以及特殊标志专用权；不能冒用奥林匹克标志专用权。

另一方面，注册商标时不得违反商标法中存在的条款。商标法中有两条明确的“商标禁止条件”条文规定。

条文一：“禁止作为商标注册或使用的标志：同中华人民共和国国家名称、国旗、国徽、军旗、勋章相同或者近似的，以及同中央国家机关所在地特定地点的名称或标志性建筑物的名称、图形相同的；同外国的国家名称、国旗、国徽、军旗相同或者近似的，但该国政府同意的除外；同政府间国际组织的旗帜、徽记、名称相同或者近似的，但经该组织同意或者不易误导公众的除外；与表明实施控制、予以保证的官方标志、检验印记相同或者近似的，但经授权的除外；同‘红十字’‘红新月’的标志、名称相同或者近似的；带有民族歧视性的；夸大宣传并带有欺骗性的；有害于社会主义道德风尚或者有其他不良影响的；县级以上行政区划名称或者公众知晓的地名，但该地名具有其他含义或者作为集体商标、证明商标组成部分的除外，已经注册的使用地名的商标继续有效；商标中有商品的地理标志，而该商品并非来源于该标志所标示的地区。”

条文二：“禁止作为商标注册但可以作为未注册商标或其他标志使用的标志：（1）仅有商品的通用名称、图形、型号的；仅仅直接表示商品的质量、主要原料、功能、用途、重量、数量及其他特点的；缺乏显著特征的。前述所列标志经过使用取得显著特征，并便于识别的，可以作为商标注册。（2）以三维标志申请注册商标的，仅由商品自身的性质产生的形状、为获得技术效果而需有的商品形状或者使商品具有实质性价值的形状，不得注册。”

合伙人在了解了商标注册的条件后，还要了解在商标注册时，必须要准备的文件。具体来看，商标注册前应准备的文件有3种，如图4-8所示。

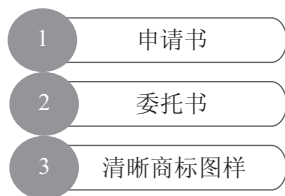


图 4-8 商标注册前需要准备的文件

由图 4-8 可知，合伙创业团队在进行商标注册时，需要准备申请书、委托书和清晰的商标图样这三种文件。在申请时，申请人还需要准备身份证复印件和个体工商户营业执照复印件，如果是以法人名义进行申请，申请人还需要准备营业执照副本复印件。

创业团队只有懂得商标注册的条件，提前准备好相应的文件，其商标注册才能够少走弯路。

