

生意夥伴：是助力還是阻力？

數人合夥的企業存活的機率比較高，但真的值得為此而承受合夥做生意所可能帶來的問題嗎？

#### 10-04

名廚羅可·狄斯比利多與金融家傑弗利·喬多洛合夥開店，後來卻鬧得不可開交，而且搞到人盡皆知（譯註：food fight 原指大家互相亂丟食物混戰，作者在此玩 food 的文字遊戲，因該店為餐廳）。他們兩人一起在曼哈頓第二十二街成立了羅可餐廳，結果卻鬧翻了，不但互相提告，也在真人實境的電視節目上彼此攻訐。

二〇〇四年的法律爭訟包括了兩人對公司所有權的認知歧異，以及財務管理不當的指控。八卦小報見獵心喜而追蹤報導這場爭端，並且一再以頭條標題大肆調侃兩人，例如「張口互咬錢」及「怒火沸騰的餐廳」（譯註：reality bites 原指真相有時會傷人，或現實世界令人失望、不悅等，而 tempers boil 則指怒火上升）。

很少有企業家會這樣被公開以放大鏡檢視，但合夥問題在小企業裡其實層出不窮，合夥人經常為了各種事物爭執不休，舉凡資金籌措、廣告支出，乃至辦公室家具的採購價格，都可能引發爭吵。然而，合夥做生意卻因為一項簡單的事實而令人著迷不已：數人合夥的企業通常比單一老闆的獨資企業存活的時間更長，經濟學家布萊恩·黑德如此表示。

#### 忠實信徒

耶魯大學管理學院教授拜瑞·奈爾巴夫和他以前教過的學生賽斯·高曼共同創立了誠實茶飲料公司，而奈爾巴夫就是合夥企業的忠實信徒。他表示，兩人的合夥關係促使誠實茶的營收從一九九八年的二十五萬美元上揚到二〇〇六年的一千三百五十萬美元。

「在商場上，要找到一個能夠齊集各種必要技能於一身的人——尤其對新創公司而言——機率幾乎是零。」

如果有一個共同創立公司的夥伴，就可以隨時互相腦力激盪、分擔工作，當然也就有人可以分攤財務重擔。

「公司的老闆如果不只一人，就表示至少有兩人集資創辦這家企業，」科技公司網路解決方案執行長羅伊·鄧巴說：「資金愈多，就擁有更雄厚的財力能夠撐過難關。」

#### 10-05

#### 協議是必要條件

不論合夥人是任何關係，無論是兄弟、表親或大學室友，企業專家都提出一項一致不變的忠告：擬定一項協議，詳細規定所有權結構、資金籌措以及職務分工。

雖然擬定一套明確的準則非常重要，但許多初次合夥的生意夥伴卻都忽略了這一點。即便擁有一致的願景與合夥協議，衝突還是有可能發生。

「想想人際關係當中的各個階段。一開始一定會有個蜜月期——那是個令人樂在其中的階段，」心理治療師凱薩琳·克羅利說。她和生意夥伴凱蒂·艾斯特共同經營職場問題顧問公司 K 平方公司。不過，第二個階段則是稱為『衝突與協商』。必須在這個階段化解彼此的意見分歧，找出經營公司的共同基礎。」

#### 工作與愛情

威廉·霍紹爾和譚米·萊姆斯是夫妻，也共同經營聖地牙哥的玫瑰農場。他們盡量善用彼此的長

處與興趣；霍紹爾負責葡萄酒生產事宜，萊姆斯則負責活動企劃。

不過，他們還必須面對大多數生意夥伴不會遇到的一項問題：那就是如何在工作與愛情之間取得平衡。

「身為夫妻又是生意夥伴，我們會舉行特定的工作會議，只談生意上的事情，」萊姆斯說。為了求取平衡，他們也會出外遊玩，例如一起看場電影或是相約吃頓晚餐，這時就絕口不談公事。在晚間約會的期間，「我們彼此協議，絕對不談公事。」

他們經營一座釀酒廠和一家零售商店，萊姆斯又另外兼職顧問工作，而且還必須養育三個孩子，因此夫婦兩人都承受了極大的壓力。

他們雖然仍在思考著平衡工作與家庭生活之道，但有一個優先重點是：一定要保持婚姻的健全。「我們明確認定，對我們來說，婚姻比合夥生意來得重要，」她說。

## 10-06

### 相對而言

正如夫婦合夥經營生意有其必須面臨的困難，家人、老友及熟人合夥也各自有其問題。

黃忠凱與黃忠彥從小睡在同一張床的上下舖，後來共同推出了賺進十億美元的熱門電動玩具《吉他英雄》。他們把自已在家裡互動的方式帶入了共同創辦的企業當中。這對兄弟倆從小就經常鬥嘴，在職場上也還是絲毫不改。

「我們也會意見不同，有時候就開始互相叫嚷，」黃忠凱說：「我們對這種情形早已習以為常。」

但他們一開始卻沒有意識到一點，也就是有些員工並不像他們一樣能夠那麼平心看待這樣的狀況。「有個員工在多年以後對我們說，每次我們一爭執起來，他們就覺得像是看著爸媽吵架一樣。」

儘管他們數十年來不斷吵吵鬧鬧，卻也培養了深厚的手足之情，讓他們得以成為更好的事業夥伴，黃忠彥說。

「我們當初走上這一行，就深深明白彼此的想法以及彼此的作風，」他說：「我們彼此信任。」

### 調整適應意外狀況

出乎意外的人生轉折也會對合夥協議造成壓力。紐約市的甘笛絲·珊蒂與桃恩·馬莉·丹尼爾斯自高中以來就是好友，後來合資開設一家出版公司；她們原本隨興擬定了企業目標以及彼此的職務分工，但隨著艱困的個人問題陸續浮現之後，她們的合夥關係也面臨挑戰。

就在她們準備擴大企業規模的時候，丹尼爾斯的母親卻因卵巢癌而準備接受治療。

「我們對於職務分工原本是有默契的，可是面臨了這樣的悲劇，也只好轉換角色了，」珊蒂說。

遇到這種艱難的時刻，對於企業合夥人而言就像是經歷一場洗禮一樣，K 平方的艾斯特說。

「事情順利的時候，合夥創業當然很令人興奮，彼此如魚得水，」她說：「但難關是合夥關係的最大考驗，彼此如何克服難關，即可從中看出這項合夥關係的優勢與弱點。」