

问题：怎么样和朋友合伙做生意能成功？

人当然是和自己的朋友合伙，难道和仇人或者毫无认同和友谊的人合伙吗？

成功的企业至少在其创业阶段，其领导团队不是朋友几乎是不可能的。即使不是故交，也一定是再三交往建立起了友谊才谈到合伙的。

所以和朋友合伙是否可以成功完全是个伪命题——失败的固然是朋友合伙，但是成功的也是朋友合伙好吗？

所以真正的问题不是和朋友合伙还是和非朋友合伙，而是和什么样的朋友合伙。

这里有一个非常要害“友情观”的问题，你一定要记清楚：

所谓朋友，

到底是自认拥有越过权利边界特权的人，

还是自觉负有更多尊重权利边界义务的人？

只有后一种朋友观下的朋友、才可以合伙。

前一种朋友观下的朋友，虽不至于百分之百，但是有很大概率在你提出“最起码的要求”的时候会觉得你也不值得ta作“那么大的牺牲”。

因为你在提出“起码的要求”的时候是把对ta一次次越线的容忍都折价计算进了你的“友谊存量账户”的。按照你赠与过ta的容忍总量，按照ta越线的收益总量，你计算的结果是你所做的要求应该不至于透支你的“友谊存量账户”，应该获准才对。

问题是，信奉第一种朋友观的朋友们并不这样看。在ta们的价值观里，这种越界和越界带来的收益属于“作为朋友应有的收益”，“否则叫什么朋友呢”？换句话说，尽管ta们不至于把这个账户的余额视为0，但是却多半会低于（甚至远低于）你预期的那个额度。

为什么一定存在这个落差？因为如果从你这里得到的全部都要全额奉还，那么交你这个朋友又“有什么意义”呢？“还算什么朋友呢”？

在ta们的感受里，ta们实际上提供的是一种“保安服务”，而不是一种“存款服务”。也就是你需要定期缴纳维持费用，以维持ta们对你提供支持的资本。

这包括随时赞同你的观点、随时帮你站台以张声势、随时为你提供其职权的方便……不是一定要真的提供服务，而是保持这些服务在你心里上的可得性，已算友谊的实质性内容，已经可以作为“自主越过边界”特权对等的报酬。

就像一家保安公司，为你加装了远程报警系统，并且保持着这个系统在线，向你收取安装费和月使用费在ta们的视角看来自然是应该的。并且，这种月维持费用是在当月就已经由警戒服务抵消了的，并无余额可言。于是，待到真正需要提供服务时，当然还有另外的行动费用。需要行动时可以在收取行动费用的前提下安排出动，是以为每月按时交纳警戒费用为前提的。如果不按月缴纳，那么自然也不提供出动服务了。“有出价要求出动的机会”本身就是给你的回报和福利了。

而因为被请求出动的事情理论上是没有上限的——“两肋插刀”“赴汤蹈火”——所以，“每月固定缴费”这种级别的对价自然也并不足够，需要替换成为“自由的越界权”。

开开侮辱性的玩笑，不告而借/而取私人用品，自由占用你的时间这些，都只是这种“自由越界权”最轻微的应用而已。

问题是，真的接到了远程报警、出动申请，到了“两肋插刀、赴汤蹈火”的时候，那些曾经“最轻微的应用”的总和是不是值得真的去出动，这是一个非常微妙的问题。

它常常是一个“风险是否会威胁我的持续经营”，“对方是否在事后有足够的支付能力和支付意愿值得期待”，“违约风险和出动的风险谁更大”的魔鬼般的考验。

坦白说，总有得出“与其冒出动危险，不如冒违约风险”这样结论的时候——尤其是在熟人社会已经崩解，由熟人社会的信用体系所支撑的道德审判体系已经不复存在的现代，ta 的确是背叛了友谊，但又因此会失去多少呢？

这种“自主越界的保安公司”模式的朋友观，一开始就不是为“合伙经营”这种事务准备的，而是为在塞外抱团屯垦，随时要应对北方游牧民族劫掠的开垦团文化准备的。

第二种朋友观近乎于此完全相反——它把“以比他人更高的标准来保护对方的权利”视为友谊的根本内容。

不但不谋求越过边界，反而加倍的将自己的利益后退，以最大程度的降低对方的合法权利受到损伤的可能性。

越过边界的事，例如窥探隐私、出卖隐私、借便利占用财物、借交情绑架获取帮助……等等这些事，别人可以做，作为朋友，不但不是“更可以做”，反而是特别不能做。

外人可以随口打听你的收入，八卦你的感情花边，可以挖掘你的“个人情报”，可以随口点评你的行为举止，可以随时给你“忠告”，可以指责你怎么可以不顾念亲戚、乡亲、同学……的交情、可以责怪你凭啥不看在这些关系上高抬贵手、给予方便。

作为朋友，我不可以。

我知道你出事，我多少会受到牵连——有帮助的义务——但是我并不认为这意味着我因此可以管你的事，更不用说“全面知情”和“全面干预”了。

全面知情、全面干预，无非是不甘心平白无故为自己没有说话权的决定付出连带代价，不是吗？

其实，付不付出代价、付出多少代价本来就不受强迫。对方其实也没有什么权利真的来强迫你，你到时候也还未见得真的会付出多少代价。

而在这之前“全面知情”和“全面干预”却是已经实践起来了。界限已被跨过、权利已被干扰和剥夺，现实的损害已经造成。

用可能付出的代价为现实侵害的正当理由，真的一定成立吗？

尤其是，对方真的肯定接受吗？凭着什么可以断言对方必然接受这种安排，以至于可以先这样做起来再说呢？

作为朋友，所谓的亲密和尊重，不是来自于“可以越过一般人不能越过的界限而不受惩罚”。

这恰恰是因果倒置了——朋友们是因为高度尊重对方的界限，自觉自愿的绝不未经允许、或仅仅因为自己有格外的方便而擅自越雷池一步，而特别容易被授予外人所不被允许享有、只能靠自己窃取和强夺的特权。

这两条路径的结果似乎是一样的，都是人获得了特权。但前者是擅自夺取特权而借着朋友身份逃脱惩罚，后者是因为让人不必忧虑滥用、因为深入合作的需要而得到特殊许可。

为什么世上广为流传着“不可以和朋友合伙做生意”这样的话？

因为在那个主流的“朋友观”里，这种“格外尊重界限，也要求格外尊重界限”的关系，不被看成朋友。

但是其实 ta 们是错的——准确的说，令 ta 们是对的 的时代已经过去了。

天已经亮了，有些人还没有睡醒罢了。

你当然要和朋友们合伙，你只是需要分清楚什么才是可以适应合伙关系的朋友。

另外，这不能保证你们合伙就可以“成功”。

编辑于 2021-05-15

<https://www.zhihu.com/answer/1756246516>

---

评论区:

Q: 其实这个问题不是不要和朋友合伙做生意, 而是不要和不适合合伙的人做朋友。

A: 正解

---

Q: 第一种: 你是我朋友, 做这些事是你应该的。

第二种: 我是你朋友, 做这些事是我应该的。

---

Q: 这么说推广 pdd 上的砍一刀也应该算作第一种吧, 利用朋友之便利为自己谋私, 真正的朋友, 现在应该很少见了

---

Q: 这个文字书面的让人难懂, 阅读理解不太好

A: 抱歉

---

更新于 2023/11/12