

# 找合伙人，要用每一个人发自内心的力量

► 陈健

## 那些年找合伙人踩过的坑

### 我的创业路

2002年，我从清华大学工程力学系毕业，获得博士学位，在校9年都在学习力学，毕业之后转行做计算机，直到今天都没有换方向。其实，在校期间我就已经是超级计算机的用户，也学习了计算机第二学位的大部分课程。毕业之后，我进入联想集团高性能服务器事业部，任方案工程师。3年后，在英特尔担任性能优化工程师、高性能计算架构师。

我于2007年成立并行科技，至今已经是第17年。去年，并行科技上市了，2023年中国资本市场亏损上市的企业极少，北交所能让并行科技上市的重要原因，我们在做主力赛道——算力。我们三个核心优势：第一，我们是预收费业务，用户先给钱再消费，这种业务在to B生意里比较少见；第二，我们是强续费业务，客户使用完一年算力之后，第二年还会再用，续费率整体保持在100%；第三，我们是边际效应非常明显的业务，2023年，我们的销售费用、研发费用和管理费用在几乎没有增长的情况下，收入增长近2亿，增速58%。

我们起步时是做超级计算的小公司，找方向、找钱、找人这三件事如何做？方向就是做算力服务，钱是创始人自己投进去的，而找人对小公司来说，确实挺难的，当时我在工作中得到了不少人的信任，所以有一些创始合伙人愿意一起合作，早期有五位创始合伙人，后来离开了一位。现在，我们的大部分员工都是在公司发展过程中，跟着公司一起成长起来的，入职10年以上的老员工越来越多。

陈健，清华大学1993级工程力学系校友，北京并行科技股份有限公司董事长，CCF中国计算机学会副理事长。



### 创始人是第一责任人

创业，主要考验的是创始人，创始人必须选好方向一路坚定向前，而且创始人是第一责任人。

创业就是一个人来牵头，承担核心决策，其他合伙人跟随核心创始人一起前进。一个创业公司想成功，必须有一个人做决策思考。权利对等的两个人甚至更多人，是无法共同承担责任的；股权比例对半分、三等分的公司基本都会走向失败。

找合伙人，可遇不可求，起初觉得很好的合伙人，在合作和磨合的过程中会出现各种问题，要放低期望。

并行科技刚成立时的情况是这样的，当时有5位创始合伙人，最初的股权比例是30%、25%、25%、10%、10%，其中30%是我的股权。当时工商注册等各类手续都是我一个人去做的，技术含量不高，但很繁琐。

我心里觉得，这本来是大家合伙的事，怎么都变成我一个人包揽了？我把这个想法告诉其他合伙人，其他人似乎都不积极，接着就犯了第一个错误：注册完之后需要去税务报到，但是我们拖延了，被罚了一笔款。

我后来觉得，在这样的机制下，公司不会有什么前途，公司注册资金只有10万元，对于每个合伙

人来说，付出的资金不多，有没有收益都无所谓，于是，我做了一件事，自己出资将公司注册资金增加到50万，我成为70%的大股东，那么公司发展就主要是我自己的事了。

起步阶段，我们其中一个业务是推广微软的一款高性能计算操作系统产品。当年我们很看好这个项目，后来出现了一个新情况，有一位联合创始人把并行科技的产品技术服务转到了另一家公司，于是我果断把这位联合创始人清退了。2010年开始，我们逐步引入其他合伙人，业务也随之不断迭代，增长速度也比较快。

对于合伙人，要尊重每个人的选择，不要做道德评价。每个人做一件事都一定有其道理，没有绝对的对与错，你的对错是从你的角度，客观上并不一定存在。

实际上，对与错的背后，往往是每个人各自的利益，每个人都希望实现自己利益的最大化。一个能够持续向前推进的团队，基本上处于责任、利益的动态平衡状态。

### 定战略、搭班子、带队伍

联想的柳传志提出企业管理的三要素：“搭班子、定战略、带队伍”。然而，在市场竞争激烈的环境中，推荐调整为“定战略、搭班子、带队伍”的顺序。要聚集人才，首先是因为当前要做的这件事得到了认可，如果有合伙人要离开，说明他对你做的事情不认可。

并行科技在2015年获得了六千万元融资，在当时的行业内是相当了不起的。我们用较好的待遇招到了将近10位超算行业中能力顶尖的人，随后开始了两项核心业务，一个是并行云，也就是私有云平台建设，另一个是公有云算力服务。最终证明，靠待遇而非靠理想吸引来的人，最终还是离开，这是无可奈何的事情。

招募合伙人和员工，要用每一个人发自内心的

力量，是对方想跟你一起做这件事，而不是你要求对方来做这件事。如果你能判断出，当前的创业方向是你合伙人真正愿意和你一起做的事情，这样成功的概率会高很多。

因此，创业要先定好战略，再聚集人，如果你真的能找到一个大家都能看得明白的好方向，在找人这方面会容易很多。

并行科技从2018年开始做超算公有云，也就是今天所说的算力服务业务，连续多年高增长，公司账上多了很多钱，从2019年开始，公司里高管几乎没有离职的，大家很清楚地判断，算力服务是一个非常前景的业务，所以能做到不断聚集人才。

## 现在，发现你的优势

### 能力互补的团队

每个人都有自己的优势。我的特点是理工男，偏向做技术。我从清华力学系博士毕业后，进入联想高性能服务器事业部，第一份工作是方案工程师，偏向销售端的技术岗，主要工作有两方面，一是根据用户的需求，设计适合他们业务的超级计算机，二是当用户的业务放在这个超级计算机上之后，帮助他们进行适配、移植和调优，使其运行良好。并行科技直到现在也在做这两件事。

那么我缺乏的是什么？跟人打交道的能力。到今天为止，与客户见面交流、文字交流我都能做到，但是电话语音交流会存在障碍。

另外，我的执行力不够强。幸运的是，公司有一位执行力很强的联合创始人，他是我以前在英特尔的同事。现在他担任并行科技的COO，他负责对内，我负责对外。能够与自己相匹配的合伙人可遇不可求，我们要明白自己的个人特点，尽量找能力互补的人。

找合伙人，还有比较重要的一点是信任感，我们做业务时要获得客户的信任，公司内则要获得合

作伙伴和员工的信任，千万不要轻视信任这件事，一旦信任被破坏，就没什么前途了。

不要轻易承诺，承诺了就一定要做到，这样才能积累行业口碑。

### 合理使用股权激励

随着公司发展和业务变更，大概率会面临合伙人的离开，创始人要接受和尊重每一个合伙人的选择，每个人都有自己的考量，我们要感谢每一个人为公司所付出的时间，好聚好散。

做到好聚好散，有些规则要提前明确。

一般来说，合伙人级别是有股权的，如果要离开团队，就要退回股权，不要轻易让要离开的人把股权带走。另外，不要轻易把股权给非全职的人，股权是一种长期激励手段，应该给长期并肩作战的人，而不是短期合作的人。

公司起步早期，大家可能觉得股权不值钱，但是股权是不可再生资源，尤其在早期按比例计算股权的时候，一旦分出去就很难收回。如果一位创始人承担公司运营全部责任，但自己所占股权比例低于10%，那么这个公司也没什么前途，因为付出与回报不匹配，公司无法长久。

给合伙人分配股权的时候，要提前商议好回购机制，合伙人要离开时，可以按照约定好的协议回购。并行科技在这个问题上也踩过坑，经历过官司纠纷。在利益面前，人性是经不起考验的，即便是一位曾经觉得很信任的人。

股权问题未来也会影响公司上市，公司亏损并不是上市的阻碍条件，真正的上市否决项是公司治理规范、财务规范、主营业务清晰等，其中的关键点是股权必须清晰明了，不能存在任何含糊不清的情况，这是一条红线。

总之，与股权相关的事情，一定要提前协商好，双方在有法律效力的书面文件上签字确认。

## 公司经营的核心逻辑

### 公司的经营逻辑和优先顺序是什么？

增长、效率、成本、利润。

清华企业家协会曾举办过一次走进美团的活动，美团联合创始人穆荣均当时分享提到“增长、效率、成本、利润”，这八个字对并行科技的发展产生了巨大的影响，我们公司后续的业务逻辑都按照这八个字来进行。

当业务保持高增长时，可以放松对效率和成本的控制。如果业务一直处于高增长，不要把过多精力放在效率和成本上，把尽可能多的资源投入到增长上。一个公司的增长能掩盖各种问题，在高增长的业务中，即便再混乱，员工也不会有怨言，大家都能从增长中获得巨大回报。

所以，公司发展的优先事项是增长，而不是一开始就想要提高效率、降低成本。但如果业绩一直无法增长，就要努力降低成本，提升效率，等待时机实现高增长。

波士顿矩阵的概念很常见，但对并行科技的业务非常有效，它有两个核心要点：市场相对占有率和销售增长率。

如果你有一个明星产品，用明星产品找融资是比较容易的，明星产品高增长且高市场占有率，说明它在市场竞争中已经胜出了。

问题产品的市场占有率并不高，但增长率很高，分析一下它有没有可能成为明星产品。

如果你有一个产品市场占有率不高，且增长率也不高，那就是瘦狗产品，要坚决地砍掉它。

所以在四个象限中，你的资源要投放在明星产品和有潜力成为明星产品的问题产品，逐步从金牛产品中收回资源，并且坚决地砍掉瘦狗产品。👊