

创业的能力模型，实际上包括三个方面：识人用人的能力、融资能力、定义公司的能力。

1. 识人用人的能力

商业是一场竞争，人才的数量和质量决定了你在竞争中的地位。

识人用人的能力指的是当你决定干好这件事的时候，你需要找更多优秀的人帮你。

而对CEO来说，花80%的时间找人是一件很正常的事情，就像雷军一样，“三十顾茅庐”——雷军在做手机之前，已经从第一性原理角度把格物致知和诚心正意两件事想通了，看到智能手机是一个未来非常有前景，是一个值得他拼命去做的事儿。

A dark gray rectangular box with white text. The text reads: "做公司就是一场赢的游戏，只有赢，这个组织才有意义。"

此外，做一家企业就是为了赢，为了赢就要拿外部适应性来看内部，就是你和别人比起来怎么样？

房晟陶老师在《组织词典》中提到，组织管理有五层链接，第一层是共同语言；第二层是真高管团队；第三层是共同的使命、愿景和价值观；第四层是场域，就是你们坐在一起开会和讨论事情时的氛围；第五层是复杂关系。

创业的时候，复杂关系几乎不可避免。但复杂关系不代表不好，也不简单的代表好，怎么正确应对是一种技巧。

④ 如何用好员工？

创业还有一件很难的事叫“冷启动”，就是前10名员工往往决定了企业最早的股价、文化和氛围。

如果你找的人素质不够，底子就打得不好；但要素质好，不凑合、够标准，可能会面临创业初期缺乏资金（找人）的困境。

但越是这个时候，越能看到创始人发挥领导力、通过使命、愿景影响他人的能力。创始人找到一个合适的人后，就要不停地说服他，让他跟着你。

例如，乔布斯在1983年招揽当时的百事可乐总裁约翰·斯卡利说的，你想用余生卖糖水，还是改变世界？

同时，作为创始人，创业早期还要和前几十名员工做一对一的沟通，这件事很重要。

一对一沟通让你们之间建立信任，让他真正感觉到你对他的关心、帮助。

更重要的是，你与前十名员工之间充满信任。什么是信任？我把它称为行为可预测。就是别人向你说他做了一件什么事，但以你对他的了解，你知道他的思维方式和他的底线、人品，他不会做这样的事，这就是信任。

此外，有市场竞争力的薪酬是激励的前提，团队激励的方式有很多种，传统雇佣关系的激励方式：奖金、提成、加薪、升职……但新的合作关系是分享增量

。股权则是对员工进行长期激励的方法。

人大教授、《华为基本法》起草人之一黄卫伟说过：为什么华为员工的奋斗精神这么强？一个非常重要的原因，是他认为他的工作，他的奋斗，他的牺牲都是有意义的。

如果一个企业有宏伟的目标，并且孜孜以求去实现的话，就赋予了员工工作和生活的意义。

A dark gray rectangular box with white text. The text reads: "创业公司要理性融资——
拿不同人的钱，可能命运就不一样。"

因为估值代表了新一轮的投资人对你有多高的期望。可能你在融资的时候，报5个亿可以融到，报8个亿也能融到，选择时要记住，实际上你在卖给新一轮投资人。

你卖的是预期、期望值，要不要把期望值卖这么贵，你要想清楚，卖很贵就代表你给人家承诺了极高的期望值，你要给他更好的结果。

总之，无论选一个懂你的投资人，还是选一个出钱多的投资人，都要谨慎。此外，创始人和投资人之间的信任很重要。创业者要和投资人建立信任，就要说

清楚两个问题：**业务的天花板（市场容量）；成功的概率。**

华为讲“以客户为中心”，不是把自己最好的一面展现给客户，而是把客户最想知道、最关心的一面展现给客户。你要更了解客户，来展现这件事，切忌给客户太多信息、杂乱无章，可能是障碍。

3.定义公司的能力

定义公司的能力，是对公司业务的系统思考。企业蓝图得以实现，是基于四大基石：使命、远见、格局、激情。

① 使命，是一家企业的基石

什么样的人，为了什么样的目的，走到一起，这是企业存在的终极目标。

真正的好企业要想招到真正的人才，要想做出一番事业，需要造就每个员工的自我成就感，即一种超出小我的大追求。

真正好的企业一定有超越金钱之上的追求，因为钱是过于同质化的东西，没有差异化就没有办法吸引到更好的人才。

- **远见是解决做什么事情的问题，是前瞻性的能力，以及基于前瞻的结果展现出差异化的部署**

前瞻性就是站得高、看得远，源头在于你对未来与众不同的判断。你比别人能够更早、更快、更清晰地看到未来可能展现出来的状态，就能提前部署。

让正确的人用正确的方法做正确的事情，自然就比别人走得更好、更远。

- 格局指的是人生格局

即一个人对事物所处的位置(时间和空间)及未来的变化的认知程度——一个人的眼光、胸襟、胆识等心理要素的内在布局，即容人之量、容物质量。

- 激情是指干事、创业的热情

对工作、对事业要赋予激情，这是一种可贵的工作状态和工作品质，同时也是应对风险和不断前行的勇气与信心。