

HZ BOOKS  
华章教育

PEARSON  
Education

创业管理精选系列

激情创业 理性行动 成就梦想

# 步步为营

白手起家之道

(美) 杰弗里·康沃尔(Jeffrey Cornwall) 著

陈寒松 等译

Bootstrapping



机械工业出版社  
China Machine Press

创业管理精选系列

# 步步为营

白手起家之道

(美) 杰弗里·康沃尔 (Jeffrey Cornwall) 著

陈寒松 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书主要阐述了创业者如何使用步步为营的方法以较少的资源来迅速组建企业,并使企业实现持续的发展。

本书适用于本科生和研究生的创业管理课程,以及非营利机构的管理课程。

Jeffrey Cornwall. Bootstrapping.

ISBN 0-13-604425-5

Copyright © 2010 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2009 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区)独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2009-3253

图书在版编目(CIP)数据

步步为营: 白手起家之道 / (美) 康沃尔著; 陈寒松译. —北京: 机械工业出版社, 2009. 10

(创业管理精选系列)

书名原文: Bootstrapping

ISBN 978-7-111-28126-9

I. 步… II. ①康… ②陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 144222 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 杨 版式设计: 刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-28126-9

定价: 32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

本书献给我的妻子——安妮！

是她，多年来一如既往的支持和鼓励，  
使我成为一位创业者，又成为创业者们的导师！

## 总序

Foreword

### 系统掌握创业知识，提升创业技能

我从1993年因博士论文选题而开始关注中小企业的管理问题，2002年在美国做访问学者时，因看到“公司创业”（corporate entrepreneurship）方面的文献而把关注的焦点集中在创业上，之后就一直与创业打交道。2003年，我组织召开了“首届创业学暨企业家精神教育研讨会”，并于同年组建成立了创业管理研究中心；2006年与美国百森商学院（Babson College）合作召开了有300多位来自国内外的专家学者参加的“创业研究与教育国际研讨会”；2008年承担了国家自然科学基金委派的创业领域重点研究课题“新企业创业机理与成长模式研究”（课题编号70732004），2008年组织召开了“创业案例研讨会”。围绕创业和新企业成长问题，我组织翻译和编写出版了多部教材，发表了数篇论文，也接受了许多采访。但动手为这一创业系列写序，还是想了很长时间。

被现代创业研究誉为“鼻祖”的经济学家约瑟夫·熊彼特在1934年出版的《经济发展理论》一书中这样描述了创业者：“首先，要有一个理想和创建个人王国甚至王朝的意愿，尽管这不一定是必需的……其次，要有一种征服的欲望、战斗的冲动，为了证明自己比其他人强大、为了寻

求成功，不在意成功带来的结果，而在乎成功本身。从这个角度讲，经济上的活动和体育运动则有了某种类似……经济上的最终收益只是次要的问题，或者其价值主要在于成功的标志和胜利的象征，这些更重要的作用通常在于激发更多的投入……最后，要能在创新、胜任某项工作或是运用自己能力和智慧的过程中体会到愉悦感……这些人寻找困难、为了改变而改变、在创业中自得其乐。”

那么创业意味着什么呢？让我们再看看几个关于创业的定义：创业是在不拘泥于（或突破）资源约束的前提下识别机会、整合资源并创造价值的过程；创业是整合平凡的资源实现不平凡的目标。创业者通过创业活动变不可能为可能，他们在开创新事业，在创造就业机会，在改变人们的生活方式……创业活动在我们每个人的身边一直发生着。改革开放 30 年给中国带来了翻天覆地的变化，创业者和他们开展的创业活动发挥了巨大的，甚至可以说是主导性的作用。

看到这些，你会产生冲动吗？但如果有人告诉你，那些成功的创业者之所以成功，是因为他们的天赋以及他们与生俱来的特质，你还会有冲动吗？你可能认同这样的观点，并立即联想到比尔·盖茨、马云、牛根生这些鼎鼎有名的创业者，进而对创业产生很强的神秘感，可能还会有些许的恐惧感，觉得创业不关我的事。那么，蕴藏在你身上的创业精神也就被抑制了，结果可能使你的人生缺少了不少精彩的成分。你可以不选择创办企业，但即使在别人的公司里工作，你也需要创业精神和技能，用创业精神与技能来开展目前的工作对你取得进步和成就很重要。你想，哪个人、哪家公司不需要开拓新事业呢？！在大型制造企业为主导的年代、在计划经济时期，创业不会受到重视，但在速度和创新成为竞争优势主要来源的当今信息时代，创新创业的重要性将越来越突出。

那么，我们需要什么样的创业精神并掌握哪些创业技能呢？对此，还需要回到创业这个主题上。传统的看法把人们划分成创业者和非创业者两种类型。事实上，有些人只要不是严令禁止就会成为创业者（“天生的创业者”），而有些人不管在什么条件下都不会踏上创业的征途（“天生的非创业者”）。至于大部分人，都具有创业潜能，他们在某种条件下可能会成为创业者，而在其他条件下可能不会成为创业者。至于什么条件会使人成为创业者，这是一个不太好回答的问题，因为条件会很多，不同人对条件的认知也不一样。我们可以做的事情不妨是了解创业者在干什么，他们在哪里创业，他们如何开展创业活动，

他们在创业过程中遇到过哪些问题、是如何处理的，简单地说，我们需要了解有关创业的知识。掌握创业知识，才有可能把握住条件中蕴含的机会。

创业活动因其机会导向、不拘泥于资源约束条件下的快速行动、富于创新并积极承担风险等本质特点而不同于常规的经营活动。为什么有人能够握住别人看不到的机会？高度缺乏资源（国内经常报道为“白手起家”）的创业者怎么开展创业活动？难道他们开展的活动不需要资源吗？快速行动能保证行动的科学性吗？没有资源，创业者凭什么承担风险？创新必须要承担风险吗？你可能觉得这些有趣问题的答案又会归结到创业者的天赋上。我可以肯定地告诉你，有创业者自身的原因，但不全是。关心和研究创业的学者做了大量的研究，他们的研究成果可以告诉我们不少内在的规律，一些可以借鉴、学习和掌握的知识，即系统的创业知识。

今年春天，当机械工业出版社的吴亚军先生拿着这套由培生公司最新出版的英文版样书来找我时，我立即产生了极大的兴趣，因为仅凭这些书的书名就能吸引我。我们一起看几本：《步步为营：白手起家之道》（*Bootstrapping*），大多数的个体创业，白手起家是他们共有的特点，步步为营也许正是他们能够成功的原因，这显然是在描述真实的创业活动，问题是作者能说清楚吗？另一本《技术创业：科学家和工程师的创业指南》（*Entrepreneurship for Scientists and Engineers*），科学家和工程师擅长发明与创造，他们是技术创业者群体中的重要成员，技术背景使他们经常会高估产品和技术的价值，低估市场的风险。他们有技术，如果同时也能掌握创业知识，那岂不是更好吗？还有一本《社会创业：创造社会价值的现代方法》（*Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*），用创业的办法来解决社会问题，这多美好。

翻阅这些书后，我看到了创业领域研究工作的快速进展，并做出如下几点判断：

（1）这套书的作者都是长期从事创业研究和教学的国际知名学者，有的合作者还有着丰富的创业实战经验。

（2）这套书是 20 世纪 80 年代以来创业领域研究成果的集中体现。近些年来，创业领域研究成果大量涌现，对一些模糊的问题给出了清晰的答案，极大地丰富了创业理论知识。这套书及时吸收了相关领域的研究成果，有助于读者理解和把握创业活动的内在规律。

(3) 这套书介绍了一些新领域的创业活动,如社会创业、技术创业等。创业活动的本质在于创造价值,正快速地向个体企业之外的领域拓展,这套书有助于读者了解这些新领域的创业活动,也意味着适合更广泛的读者阅读。

(4) 这套书还在探索管理与创业的融合。创业研究的方向大体有两种,一是对创业进行管理 (management for entrepreneurship),二是创业型的管理 (entrepreneurial management)。前者的着眼点在于降低创业失败的风险,提升创业活动的质量和成功率;后者的目标则在于推动管理模式的变革,以适应当今竞争激烈的环境。《创业营销:创造未来顾客》(*Rethinking Marketing: The Entrepreneurial Imperative*)一书就是这样,该公司后续出版著作中类似的书还在增加,如《创业领导》(*Entrepreneurial Leadership*)。

(5) 这套书为创业教育所急需。目前,国内开展创业教育的院校越来越多,由于缺乏教材,多数开展创业教育的学校只是开设创业概论这样单一的课程,无法满足学生系统学习创业知识的需求,而哈佛商学院开设的创业课程就有20多门。

在拿到该系列英文版样书的一周内,我们便组织起了译者团队。此次出版的第一批书的主译者都是南开大学创业管理研究中心的专兼职人员,多年来,他们一直潜心于创业问题的研究工作,在创业领域主持过相关的研究课题,之前也都曾合作翻译过创业管理教材,有较为丰富的研究成果,目前分布在国内各高校从事创业教育工作,所以能够在短时间内高质量地完成翻译工作。在此,我也要为他们的辛勤工作表示由衷的谢意。

现在,通过对中文版初稿的阅读,更加确定了我数月前的选择,这是一套好书!这套书的特色除了前面提及的内容外,还有以下几点:

(1) 侧重创业技能,关注创业者如何做。如怎样撰写创业计划、如何白手起家、如何驾驭风险创业项目、如何操作科技创业项目,以及如何策划社会创业项目,等等。并结合大量实际案例讲述当事人创业实践背后的道理,让读者知其然更知其所以然。

(2) 简明扼要,层次清晰,让读者容易把握要点和核心。在阐释关键概念和问题的重要性时,作者习惯于提供事实,同时注意提醒读者分析问题的角度,用词通俗、便于理解。

(3) 突出创业活动的特殊性,但也注重挖掘共性知识。尽管每本书的主题

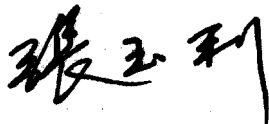


不同，但都关注创业过程。通过这些书，读者会感受到不同行业的创业者所共同拥有的创业精神，对于创业精神的内涵和创业知识的理解会更加深入、更加全面，不会因为阅读不同的书而发现冲突。

以上既是对即将出版的这套书的简要介绍，也包含了我多年从事创业研究与教育工作的心得与感受，说出来，与广大读者朋友分享。

创业是当今社会的主旋律。看看中央电视台的栏目就能感受到这一点。继《财富故事会》、《赢在中国》、《致富经》等节目之后，中央电视台又推出了大型公益活动“青年创业中国强”，可谓红红火火。建设创新型国家、以创业带动就业的战略已经细化为各地出台的政策，说当今社会已进入创业的时代也不为过。“激情创业、理性行动”，理性地看待创业，认真研究创业活动的内在规律，及时向广大读者介绍创业知识，是我们的责任。我们和机械工业出版社已经商定，近期将继续出版创业新著，并吸收国内学者的研究成果，把这个系列持续地做下去。

国内一些著名大学也越来越重视创业、重视创新型人才的培养，不少大学形成了优秀的研究团队，共同推动国内的创业研究和教育工作。在本套书即将出版之时，国内多位著名的创业研究专家提前阅读，并结合他们自身的研究工作，提出了许多宝贵的建议，并欣然为相关书籍作序，相信他们的分析会给读者带来很大的帮助。从事扶持大学生创业实践的上海市大学生科技创业基金会，还有一些著名的创业家，都给了我们很多鼓励。在此，我代表全体译者对社会各界的支持表示感谢。



南开大学商学院企业管理系教授

创业管理研究中心主任

中国首批火炬创业导师

中国管理现代化研究会创业与中小企业、创新与技术经济专业委员会副主任委员

2009年9月



## 推荐序

Foreword

在我 10 年的创业教育中，白手起家创业一直是我的主要教育内容，相反，对二次创业以及新事业有所忽略，我自己也在反思和纠正。针对大学生的创业教育，特别是针对本科生的创业教育的最大体会是：白手起家是大学生的未来生涯的一个合理的选择。因为，作为创业者的大学生除了学习了一些知识外，没有任何其他资源，对他们来说，不管就业也好，还是创业也好，都是从零开始。就励志而言，我也经常讲，大学生创业对推进经济发展和社会进步有重要责任。懂得了这一点，就要考虑如何学习白手起家的创业规律，如何利用这些规律进行创业。机械工业出版社决定出版创业管理精选系列，包括《步步为营：白手起家之道》一书，我非常愿意为这本书写推荐序。

我认为，不仅对大学生，对大部分成功创业者来说，他们一生书写的都是白手起家的创业史，这不仅仅是因为他们创业之初没有任何创业资源，也因为白手起家里面包含着一个创业过程必须尊重的哲理——创业的本质是一个过程，这个过程会将创业者锤炼成为企业家。这部书有一章完整地阐述了白手起家的哲学，另外专门有一章阐述创业的本质，作者对此非常重视。在我看来，“慢”是成长的正确道路，很多明星企业因为快而瞬间倒闭，但那些以慢著称的企业，只要进取，它就可以成长，正如本书的一个重要词汇——“步步为营”所称。所谓

步步为营包含了下列意思，一是保持进取，每一天都有进步；二是每一步都是下一步的基础，做好了现在，就可以产生未来；三是稳步推进，不谋求跨越，让市场逐渐认可。它让我想起了财富的指数曲线。的确，慢才会让事业进入这条曲线，因为这条曲线里面的基本机制也是步步为营。本书没有用这条曲线来描述，是因为这条曲线表达了企业顾客数量的变化过程，而本书则更多地表达了企业建立扎实的资源基础，以谋求后期快速发展中的资源支持，这是让一个没有多少资源的创业者能够最大限度地减少创业风险的策略指导。

有关创业冒险取向有两种观点，一种是激进创新理论所讨论的：一个没有什么包袱的创业者，通常敢于做风险较大的项目，所以，激进式创新往往来自于那些没有什么压力的中小企业。对创业活动来说，人们也可以看到，创业者通常会冒险进入一个全新的领域，如比尔·盖茨；本书作者是另一种观点，即创业应该追求持久的成功，而不是短期的利润。表面上，作者是对第一种观点有所颠覆，但实质上，作者的意图是想表达创业并非是一朝一夕的活动，而是企业建立自己的资源、管理传统与体系、制度文化、市场认可与声望的过程，即使微软以激进的创新行动冒险进入市场，但这家企业能够成功的原因是没有忘记积累资源是企业成长必要的条件。从这个意义上说，微软在业务内容是冒险和激进的，而在企业资源与管理传统、自我培养、市场培育上也是合理的。作者强调的是，扎扎实实、步步为营的创业是更可能成功的创业。

作者将大量篇幅用于介绍如何实现创业的步步为营。其实，如果明白了步步为营的含义，就不难实施这种策略，实现对创业节奏的控制，而控制的核心是现金流与成本控制。作者提供了很多细节和办法，但总体上说，作者非常关注成本的控制，希望创业者能够借助于外部来节约成本，最大限度地减少现金流出。这是非常务实的做法，因为，白手起家的创业者多没有这方面的经验，将创业作为使用资金的活动，特别是在合伙创业的情形下，更是花别人的钱，实现自己的想法的活动，往往容易带来创业的失控。花钱的理由总是冠冕堂皇，但危机就在此时不断积累，一旦现金流中断，企业不得不面临倒闭的危险。作者并不只是讨论如何节约成本，还使用了大量篇幅讨论如何巧妙地节约成本和控制现金流出问题，其基本主旨是充分利用外部环境和条件，实现相应阶段应该实现的创业目标，比如虚拟办公与场地费用节约、租借员工和员工培训、业务外包和存货管理，解决问题的措施非常有针对性。这些办法隐含了一个重要原则，就是创业者需要对创业环境非常熟悉，能够最大限

度地利用外部环境，如果真的没有这种环境，例如，没有从事设备租赁业的企业，创业者还是得自己支出现金去购买设备。总之，作者试图以最新的创业案例为分析对象，总结目前创业实践中的常用方法，不用深奥的大道理，只用那些实用、操作性强的案例说明创业过程，试图达到生动、感人的效果，让读者接受并获得启发。

创业者是有未来的，他们是一群将自己寄托给未来的人，所以，减少眼前的消费和现金支出，将有限的资金投入未来，不正是可以在“慢”中寻找“快”的办法吗？作者的步步为营思想体现了创业者虽然起点低，却可以通过一系列的创业技术把有限资源使用到最有效率方面，从而实现低起点下的快速成长的创业目标。

我觉得这是一部非常好的创业教材。除了上述这些基本特点外，它的浅显易懂使读者面更宽，这在中国有着更大的意义。在中国，创业者不仅仅是那些已经有较强阅读能力的大学生，还有一大批没有机会上大学却希望创业的人，相对通俗，却又不失完整体系和内容的教科书显得特别有意义！

不仅如此，理论研究者也需要这样的论著。本书运用了创业实践活动中最新的数据和资料，在将人们目光吸引到实务的前提下，也提供了创业实务的操作经验，这对中国学者来说，可以获得理论上的分析素材，可以满足中国学者渴望了解实务的迫切需要。也就是说，本书不仅可以为一般读者所喜爱，对那些想创业，或已经创业成功的人们来说，都是一部不可多得的创业教科书，也为理论研究者提供了一个很好的素材蓝本和工作手册，为他们开展理论研究，有着较好的推动作用。

纵观全书，透彻地体现了创业本质，体现了作者对“创业是创业者不拘泥于可控资源来把握机会、创造价值的过程”的认识和理解，创业者步步为营实现创业成功的过程，正是创业者逐步理解创业本质的过程。这种观点与内容，不仅可以很好地指导创业实践，而且也可以成为深入研究创业理论的重要参考，对于当今中国蓬勃兴起的创业活动具有很好的指导作用，可能成为那些有志于创业成功的人们的必读教材。

中国快速的经济增长是以蓬勃开展的创业活动为背景的，中国的创业环境日益优化，很多发达国家市场化下产生的创业环境也不断出现在中国大地上。我相信，本书有中国本土的适应性，对中国创业者来说，它可以成为一种助推力，对创业教育来说，也增加了一本很好的参考书。

张耀辉 教授

暨南大学大学生创业实验园主任，产业经济研究院副院长

## 译者序

Foreword

缺少资源会否限制人们的创业活动？如何在创业资源稀缺的情况下实现创业成功？初始资源少是否影响企业绩效？杰弗里·康沃尔的《步步为营：白手起家之道》一书很好地回答了这些问题：初始资源缺乏并不妨碍人们去创业，并不会限制人们的创业活动。相反，它会激励那些有志于创造一番事业的人们不断创新，利用自身有限的资源去整合他们所缺乏的资源，进而实现创业成功。资源缺乏的企业在成长中的绩效并没有受到限制，“创业资本只有10 000美元甚至更少的公司的成长速度几乎都达到了初始资本丰厚的企业成长速度的平均水平”。

本书共分为三部分。第一部分由两章构成，是对全书的导读。在资金资源受限的情况下，创业者经常运用多种工具和技术，放大其有限、可用资金（资源）的作用和效果去获得成功，这些统称为步步为营的方法。通过步步为营可以：（1）减少外部资金的投入；（2）缩短创业者获得第一桶金的时间；（3）为创业者和公司赢得更多可利用的现金流。

具体来说，第1章讨论和分析了步步为营的9种原因。这些原因，既有确因资源短缺而为之的理由，也有将其作为一种用来提高企业绩效和财务成果的有目的的战略举措。这一章还特别强调在采取这些步步为营的技术和方法时，

要处理好道德伦理的问题。

第2章分析了步步为营的原则，包括如何把握间接费用、员工费用、运营成本等费用，同时还要了解客户并知道他们如何做决定。这一章为步步为营的启动和成长投资提供了一个总体框架。

第二部分详细介绍了步步为营的技术和方法，包括5章内容。

第3章围绕间接费用而展开。通过采取多种步步为营的方法，可显著地降低企业初创费用，更快地达到收支平衡。

同时，对大多数创业型企业来说，最大的单项费用类别就是员工薪酬、提供给员工的福利，以及雇用员工的间接费用；对任何一个创业者来说，如何有效地控制和管理雇用人力资源的费用，从而成功地运营一个创业型企业，这是第4章的主要内容。

第5章介绍了如何通过业务外包形式为企业的步步为营提供机会。制造产品的企业可以通过获得制造产品所需要的设备和设施来帮助企业实现步步为营；流程技术、各种存货管理技术，都可以减少维持库存所需现金的数额。

第6章探讨了初创企业如何通过步步为营方法开展营销。刚启动的企业往往只有少量的资源，因此发展相应的战略和策略来步步为营地促进市场营销效果是至关重要的。口碑营销、博客、街边促销团队、名片、宣传册、商标以及网站等都是步步为营的营销的有效工具。

而对那些成长型企业，步步为营的营销方法依然发挥着更为重要的作用，产品定位、推销、分销都是成长型企业步步为营营销战略、营销组合的组成部分。因此，第7章讨论了持续经营企业在营销上如何实现步步为营。

第三部分，重点论述了如何管理一家步步为营的企业。

第8章探讨了步步为营企业的创业者如何克服现金流管理面临的挑战。创业者可以采用许多现金管理技术来优化现金流，确定处理企业现金的支出和进款的时机。

随着企业的成长壮大，维护步步为营文化会遇到很多挑战。第9章认为领导需要采取积极有效的措施，以确保在企业的长期发展中，步步为营成为其文化的重要组成部分。

本书运用了大量真实的、最新的创业案例，介绍了创业者白手起家所需的技术和方法，可读性强，借鉴意义大。因而，本书不仅适合于那些有想法但还

不知道如何行动的潜在创业者借鉴，也适合给那些已经走过一段创业路程的人们做指导；不仅适合于大学本科生学习，也适合于工商管理硕士（MBA）阅读，还可以作为研究生相关课程的参考。

本书在翻译过程中，得到了南开大学张玉利教授的悉心指导，同时得到了机械工业出版社华章分社吴亚军、张杨等编辑的大力支持和帮助，在此一并表示感谢！

本书的顺利完成，还得益于本书翻译组成员的共同努力。从翻译开始，大家就制定了每天的翻译任务，还建立了QQ群，将难懂或不好把握的句子及单词放到群上讨论，最终找到合适的对应词句。正是因为大家的辛勤劳作，才较好地完成了任务。本书翻译分工如下：陈寒松教授（博士）翻译了前言、目录、第1章以及第7章，魏东副教授（博士）翻译第2章和第6章，高丽君副教授（博士）翻译第3章和第8章，三位在读硕士研究生完成了其他3章的翻译，李君翻译第4章，王莹莹翻译第5章，刘莎莎翻译第9章。陈寒松对全文进行了统稿和校对，魏东和李君对部分章节进行了通读和校对。

由于本翻译团队的水平有限，在有些词句上拿捏不准，或对作者的本意理解不深刻，因而肯定存在这样或那样的问题，希望读者提出宝贵意见，以便今后修订。

陈寒松

2009年初夏，于泉城济南



## 前言

*Preface*

创业型企业运用步步为营的方法已不是什么新鲜事。创业者们世代运用步步为营的方法经营着他们的企业。然而，多数创业融资的课程倾向于将注意力放在风险资本和其他形式的外部资金上。创业资金管理不仅仅是关于筹集资金的事情，它还包括创业者如何管理他们可以获取的有限资源。步步为营的技术及实践存在于各种形式和规模的企业中，从小型新创企业，到高科技、高潜力的企业。而这是第一本简要概述了如何用这种方法管理创业型企业的书。

本书的第一部分探讨了“步步为营的艺术”。回答了有关步步为营的一些基本的问题。包括：什么是步步为营？驱动步步为营的哲学是什么？为什么创业者要步步为营？第一部分总结了4项原则以指导步步为营活动。第二部分为创业型企业提出了各种各样的步步为营的技术和工具，包括关键固定成本步步为营法、企业人力资源步步为营法、步步为营原则运用到一个企业的各个过程，以及营销步步为营法。最后，在本书的第三部分，探讨了如何管理步步为营企业。第8章的主题是企业的现金流管理以及白手起家企业的初始融资管理问题。第9章是创业者在企业的成长过程中，如何建立和维护步步为营的企业文化。



**本书特点**

1. 本书是从应用角度写成的。它提供了很多实践、技术及工具，这些能够帮助创业者成为一个更为有效的步步为营者，变成一个使企业更有效地获得资源的管理者。
2. 本书不仅仅探讨初创时期企业的步步为营方法，也强调企业成长与发展各个阶段的步步为营方法。
3. 为写成本书，作者访问了许多创业者，他们为本书讨论步步为营的技术和工具提供了明确而又翔实的实例。
4. 本书的很多章节还采用了“创立小本经营”提供的扩展性案例。