

CHINESE



如何开始 商业

佐治亚州企业家指南



**Small Business
Development Center**
UNIVERSITY OF GEORGIA

www.georgiasbdc.org/AANHPI

第一章：创业.....	1
创业前	
自我评估	
创业者期望特征	
企业	
第二章：市场可行性.....	9
研究类型	
目标市场	
分析竞争和行业	
产品定位	
销售预测	
营销策略	
营销传播	
营销组合	
第三章：财务可行性.....	27
估算创业成本	
进行财务预测	
评估财务报表	
第四章：制定商业计划.....	47
商业计划的要素	
第五章：新企业申请贷款.....	61
个人品格/信用记录	
还款能力/现金流	
资本实力/权益	
抵押品	
经营环境	
贷款类型和用途	
美国小企业管理局	
文件要求清单	
补助	
第六章：法律和风险管理问题.....	73
选择企业的法律形式	
合规问题	
风险管理和保险	
第七章：财务记账.....	93
为什么要进行财务记账？	
选择会计方法	
记账问题	
其他注意事项	
第八章：新企业如何实现成功.....	115
营销和公共关系	
计算机系统和互联网	
客户服务	
现金流管理	
人事管理	
战略规划	
结语	
第九章：资源.....	121
附录.....	125

第一章：创业

www.georgiasbdc.org

创业前

“我该不该开始创业？”这可能是您一生中面临的巨大挑战之一。您的选择将带来深远而持久的后果与影响，更需要超乎您想象的投入。但在走到创业十字路口之前，每个人走过的道路可能各不相同。有些人似乎就是“天选企业家”。他们很小就开始摆摊卖柠檬水，送过报纸，照看过邻居家的孩子，或帮邻居修剪过草坪。他们与生俱来便拥有自己当老板或自己主宰命运的野心，大学期间就可能因为副业干得风生水起，毫不意外地决定辍学创业。

但其他人面临这个选择，可能并非出于自己的本意。他们可能是因为无法忍受当前的就业环境，或因为被老板降职、裁员或干脆公司破产。另一种新兴创业者，被称为*追求生活方式的创业者*。这批人可能包括提前退休人员，或有着强烈的慈善心或个人理想的人，他们将创业作为实现多重目标的策略。因此，走到了十字路口，必须做出抉择：是重回内卷的职场，还是翻身做主，自立门户。这是个困难的选择，也是很多人每天都会面临的选择。

本指南的第一部分，将提出若干问题，帮助您在这一重要决策过程中进行更明智的思考。完成这个初步评估后，您会对自己的选择更有把握。不是所有人都适合创业。成功不仅取决于个人的抱负和手段，也取决于个人无法控制的外部因素。因此，全面分析您的个人内在特征，有助于最大限度降低创业决策自身的风险。将分析后的内在因素（个人优势和劣势）与创业者常规期望进行对比，帮助作出“继续”还是“放弃”的决定。如果您决定继续，下一步就是审视目标企业的可行性。确定企业可行性的依据，在于企业能否实现创业者的短期和长期目标。

自我评估

如实评估个人能力和态度，有助于确定创业是否是正确的职业选择。有时候风险远远大于回报，创业需要资金投入，如果您需要为之占用 401k 养老金、削减孩子的大学储备金或刷爆信用卡，最好提前确定这是否是个值得的决定。请认真思考以下不同层面的问题。答案没有对错，也无需计分。您只需要根据自己的理性和直觉，如实作答。这是一份对个人情况的思考，建议将回答记录下来，与创业者预期特征进行比较。

创业前应回答的问题

- 您是否是一个勇敢的人？是否愿意承担可能的风险？
- 您是否有上进心？是否自信？
- 是否具有较强的心理承受能力？是否能够接受他人的建议？
- 是否喜欢竞争？
- 您的理财能力如何？
- 是否善于制定计划？是否会实施计划？是否会及时实施计划？
- 您的决策能力如何？是否更喜欢作主？
- 您是否有相关行业经验或通用技能？
- 您如何评价自己以下方面的个人能力：口头表达？书面交流？计算机技能？文字处理和其他相关软件？组织技能？
- 您如何评价自己以下方面的业务能力：销售和营销？财务规划？会计？行政管理？人事？综合管理？
- 您想通过创业实现什么目标？您的个人目标是什么？财务目标是什么？服务目标是什么？
- 您随机应变的能力如何？
- 您是否介意每周长时间工作六或七天，节假日甚至也要加班？
- 您在创业过程中，能否得到家人的情感支持和（可能的）经济支持？您是否介意在几个月甚至几年内，生活水平下降？是否做好倾家荡产的准备？
- 作为一个新企业领导，您是否有足够的体力处理各种经营事务？
- 作为一个新企业领导，您是否有足够的心理承受力处理各种经营事务压力？您能否坚持不懈？您是否有意志力和自律能力？
- 您能否独当一面？
- 您的合作和管理能力如何？
- 您在做事情时，是否善于找出新方法或创新方法？

自我评估

创业前应回答的问题（续）

- 面对失败和阻碍，您是否有能力将其转化为对未来有用的经验教训？

BizMove.com 提供类型全面的免费企业管理工具资源。

创业者期望特征

关于创业者特征的问题，业内曾进行了大量研究。在研究的个人特征中，包括家族创业史、受教育程度、冒险倾向和乐观心态等方面。成功虽然有一些基本的特征，但似乎并没有明确的成功公式。事实上，许多商业专家都认为，实现成功有时最需要的就是一点点运气。以下所述内容，只是可以提高您创业成功的机会。但同时也要记住，具备所有这些特质不一定保证创业成功，缺乏一两个特质也并不意味着注定失败。而且，有些不足之处也可以进行修正，我们将在后文进行讨论。

新企业所有者获得成功的关键因素

- 敢于做出牺牲
- 良好的人际交往能力
- 强大的领导能力
- 强大的组织能力
- 智慧/常识
- 管理能力
- 商业经验
- 乐观心态

将内在评估与创业者期望特征进行比较后，就会看到一个大致轮廓。是否该进行创业，这个决定最初可能非常模糊。还有很多未包含在这里的其他因素，也可能影响是否创业的决定，同样也需要予以考量。此外，还应从两个角度分析情况：您是否具备拥有和经营企业的技能、特质和资产？这个企业的概念能否充分发挥您的能力和抱负？潜在企业所有者的个人特征，应该像拼图一样完美契合企业的关键成功因素。做出最终决定时，需将所有因素考虑在内。

Michael Gerber 在其著作《突破瓶颈：为什么大部分小企业无法成功以及相关建议》(The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It) 中描述，企业所有者应该是三个角色的整合体：即创业者、管理者和技术人员。创业者提供企业发展的大方向，管理者设计系统，技术人员负责实施。Gerber 表示，大多数新企业所有者都是对雇主不满意的技术人员，他们热爱并擅长自己的工作，但不愿受他人支配。遗憾的是，如果不具备其他角色的帮助，技术人员会面临更大的挫折，因为企业所有者不仅需要埋头实干，还要具备发展远见。企业需要管理者建立秩序，需要创业者保持企业创新。如果您不确定创业是否是明智之选，快速阅读本指南可能会有所帮助。

如果个人特征与期望特征之间存在一些差距，潜在企业所有者就应该采取措施缩小差距。可行的解决方法之一，就是利用他人的技能。找到一个适合的合作伙伴，或雇用他人承担部分职责。将薪资管理、计算机维护服务、收款和广告等职能外包，也是一个可行的选择。几乎每家企业都会在某个发展阶段，需要征求会计师和律师的专业意见（但有些人在创业之初会频繁需要这些专业咨询，不必要地增加了企业的创始支出）。另一个解决方法就是参加商业培训课程，阅读琳琅满目的印刷和网络培训材料。UGA SBDC 提供数百种企业培训课程，内容涵盖会计原则、有限预算下的市场营销以及如何雇用和解雇员工等等。这些课程价格实惠，可帮助创业者更好地应对即将到来的创业挑战。

如果您确定了自己具备的条件，可以拥有和运营一家新企业，接下来就必须审视您即将创立的企业本身。您追求的具体目标是什么？创业能否帮助您实现这些目标？换言之，您为什么考虑进行这个创业，您希望从中获得什么？名誉？财富？快乐？还是以上所有？

您可以为自己的企业设定一个框架性的短期和长期目标，从企业的角度进行一个大致的分析。这些目标应切合实际，在具体的时间段内可以进行衡量。专家普遍认为，大多数情况下，新企业都是先投入、再实现收入、最后再实现利润。这个过程需要时间，因此设立短期目标有利于稳定心理。短期目标可能包括：获得相应的许可证或执照、购买设备或库存以及注册域名。

长期企业目标可能包括：实现收入或利润水平，成为获得认可的行业领导者，以及最终将企业出售。长期个人目标可能包括：灵活的时间安排、职业发展和实现财务自由。这些目标是商业计划的基础，而商业计划的目的是勾勒企业的框架和运营。

有了这些目标，就可以对企业理念进行可行性研究。可行性研究包括两个主要部分：市场可行性和财务可行性。市场可行性将决定您的产品或服务是否有足够的需求。您的想法是否恰当？时间是否恰当？地点是否恰当？价格是否恰当？财务可行性则决定了企业理念是否具有盈利潜力。预计销售额能否足够支付预计支出？如果能，什么时候可以实现？利润是否足够您维持生计？

在某些情况下，可行性研究还包括第三个部分：技术可行性。对于新产品和服务而言，这是必不可少的一步。您制造的“新产品”是否有消费者期望的新颖独特功能？网购系统是否具有配备的物流条件？专利或商标是否适用？

本指南接下来的两章将说明如何确定市场可行性和财务可行性。确定了企业理念的可行性后，就可以利用上文讨论的目标和可行性评估中收集的信息，制定商业计划。商业计划通常被视为指导企业行动的蓝图。想要获得更多投资，这也是企业所有者必须提供的文件。

在确定可行性和编制商业计划的部分之后，本指南还将讨论记账、法律和保险问题以及长期管理的注意事项。本指南概述了创业的基本原则，附录中还列出了许多印刷和在线资源。您还可以通过 UGA SBDC 获得进一步建议和帮助。请访问我们的网站 www.sbdc.uga.edu 查看培训日期和地点，或联系我们的企业顾问以获得具体指导。

www.georgiasbdc.org

www.georgiasbdc.org

第二章： 市场 可行性

www.georgiasbdc.org

第二章：市场可行性

在新企业可行性的三项测试（市场、财务和技术）中，市场可行性可以说是最关键的测试。如果没有市场需求，评估财务或技术可行性也没有意义。如果市场规模可观，就需要仔细研究财务可行性和技术可行性，确定所服务的市场能否盈利。以下三个主要问题的答案决定了市场可行性：

- 谁构成目标市场，潜在客户群有多大？
- 谁是竞争对手，您的产品/服务与他们的相比如何？
- 您预计能占领多大的市场份额？

研究目标市场、分析竞争并确定适当的产品定位，这将帮助您轻松地制定营销策略。所有这些信息都有助于您估算新企业的潜在销售额。编制预计财务报表的过程中，需要用到潜在销售数据。

研究类型

二手市场调研信息

二手市场调研信息，可帮助您分析很多类型的问题或主题。美国人口调查局是最普遍的二手数据来源之一。互联网上有很多公开的二手市场调研报告和出版物；但有些目录和索引仅提供印刷版，可在大多数公共图书馆查阅。本章包含两张指导表格，概述了获取行业概况和具体企业（竞争对手）的二手信息来源。

一级市场调研

一级市场调研针对特定目标进行。数据由受雇收集信息的人收集，也可以由您自己收集。可以通过正式（如邮件调查、电话采访或焦点小组）或非正式方法（如直接观察购物习惯和消费模式）收集一手数据。一级调研活动示例包括：

- 查看竞争对手的广告，了解商店的产品定价
- 观察竞争对手停车场内的车辆牌照（识别顾客来自哪个县）
- 采访经营类似商店的企业所有者
- 神秘顾客购物（以顾客身份进入零售店，尽可能多地了解业务情况）

调查

如果需要进行调查，必须明确调查内容、调查对象、调查人数以及接触目标参与者的最佳方式。调查问卷内容应包括：对产品或服务的兴趣和需求；潜在客户的人口统计和生活方式信息；向目标市场投放广告的最佳方式；顾客在哪里或从何处购买；以及对产品或服务进行可接受的定价。可行的调查方法包括直接邮件；电话采访；在购物中心、贸易展览会和社区活动中进行个人采访；采访当地俱乐部和组织等团体；以及在 Facebook、Twitter 或其他社交媒体进行非正式调查。客观看待调查结果，确定行动方案。UGA SBDC 可提供调查设计、管理和报告方面的协助。（注：所有自费项目均需付费。）可行性调查示例见附录。

焦点小组

需要定性信息时，焦点小组方法很有帮助。这种方法在新产品或服务开发中尤其有用。例如，潜在客户的意见可以在设计过程（各种属性的重要性）中提供帮助，识别顾客的感知利益，确定各种产品功能的可接受定价（顾客利益）。焦点小组一般由八到十二人组成，外加一名专业主持人。应该多进行几次焦点小组活动，避免因一两个人主导讨论，其他参与者盲目听从，进而出现 *群体思维*。亚特兰大和佐治亚州其他大多数市区都有焦点小组类型的机构。这些机构将招募参与者，通常还会配备一名主持人，负责撰写报告总结讨论结果。UGA SBDC 应用研究部也提供主持和报告撰写服务。（注：所有自费项目均需付费。）

很多时候，潜在企业所有者都会认为自己的新企业想法完美无缺。如果您问他们的潜在客户是谁，他们会宣称：“所有人！”如果您自认为产品或服务相当出色，很容易就会陷入错觉，认为所有人都是潜在顾客。在这种态度的引领下，企业所有者往往会进行吃力不讨好的 *霰弹式营销*：即试图通过广泛且分散的常规营销策略，接触客户并向所有人销售。例如，如果人体穿孔师认为每个人都是其潜在客户，都想在身上打个孔，同时又只在中老年人经常阅读的当地报纸上打广告，那么他成功的可能性微乎其微。

研究类型

目标市场

第二章：市场可行性

目标市场

如果不确定目标市场的构成，不清楚目标市场的规模能够产生维持企业所需的销售额，就难以假设企业将获得成功。如果简单地认为企业的市场需求庞大而急切，试图向所有人推销产品或服务，这就是在浪费时间和金钱。

为了确定新企业是否具有足够的市场，从营销工作中获得最大收益，必须对潜在买家市场进行细分。细分方法有很多，根据所销售的产品或服务、以及买方是个人还是企业（“企业对企业”销售，缩写为“B2B”），细分的方式也会有所不同。最常见的细分方法是基于客户的购买行为或产品使用情况。通过一些初级市场调研，创业者可确定哪些细分变量对购买行为和/或产品使用影响最大，最终确定哪些细分市场对特定企业最有利可图。

消费者市场		企业市场	
细分变量	例如...	细分变量	例如...
地理位置	-地区 -城市/农村 -气候	地理位置	-销售区域
人口统计	-年龄 -性别 -家庭生命周期 -收入 -职业	人口统计	-员工人数 -收入 -行业
心理统计	-价值观 -态度 -生活方式 -观点 -性格	人员	-部门 -意见领袖 -决策者
行为	-使用频率 -购买频率 -使用方式 -购买方式 -品牌忠诚度 -价格敏感度 -寻求的利益 -购买时机	行为	-使用频率 -购买频率 -使用方式 -购买方式 -供应商忠诚度 -价格敏感度 -寻求的利益 -购买时机

例如，一家餐厅在确定其目标市场时，可以选择以下任一细分策略：

- 人口统计：** 单身人士/年轻家庭/空巢老人/成熟消费者
- 心理统计：** 追求特定氛围的潮人/
注重营养的健康人士/追求物美价廉的省钱一族/
注重便利性的忙碌人士
- 行为：** 日常用餐/常客/以活动为基础（看电影后、比赛前、去海滩的路上等）/特殊场合（生日、周年纪念、送礼聚会、舞会、节假日等）

确定目标市场后，创业者就可以开始分析竞争情况，看看其他企业如何吸引顾客，市场上是否存在新产品或服务可以填补并盈利的空白或利基市场。如果没有任何空白，应重新评估细分策略，查看其他目标市场是否存在机会。

进行市场细分分析时应注意以下三点：

- 市场瞬息万变；因此，当前可行的细分市场明年（或下个月，视具体情况而定）可能就不再可行。跟踪客户趋势至关重要。
- 市场细分不当，与广泛市场营销方法一样危险。确定目标市场是为了提高效率，但如果与目标背道而驰，任何因提高效率而节省的成本都将付之东流。
- 不要把所有鸡蛋放在同一个篮子里。如果第一目标市场出现问题，应继续研究第二目标市场，可能不止一个。

很多新企业所有者在意识到人口统计和心理统计市场信息的重要性时，都不禁会提出这个问题：“我怎么了解潜在客户这些情况呢？”。大部分信息都可以通过查阅现有研究资料（二手研究资料）或进行调查（一手研究资料）获得。应该将两种获取信息的方法结合使用。

第二章：市场可行性

目标市场

确定目标市场、市场规模和市场特征后，应分析竞争情况，确定您是否有望占据足够大的市场份额，确保新企业可以获得成功。了解竞争对手的信息将有助于您的企业从竞争中脱颖而出。换言之，您的企业相对于其他供应商将在市场中占据的地位。

分析竞争和行业

竞争

假设自己不会面临竞争，这是个相当危险的想法。您在调查之前计划好的地点时，可能没有发现与您企业类似的竞争对手，但这并不意味着潜在客户没有选择。

分析竞争的最佳方法在于提问：“除了在我这里购买产品之外，顾客还有哪些选择？”。这种方法表明，目标客户、他们的需求及其替代资源都是已知的。然后，您可以构想如何说服潜在客户在购买产品时，选择您而非选择竞争对手。

比如说，某人决定开一家意大利冰淇淋专营店，因为该地区没有人卖这种产品。如果创业者认为市场空白意味着没有竞争，那么他忽视了一个重要事实：潜在客户还有其他选择（直接竞争者与间接竞争者）。顾客需要的不是具体的意大利冰淇淋，而是清凉美味、价格实惠的食品。企业所有者必须说服潜在客户购买意大利冰淇淋，而不是购买其他冰淇淋、冰棒、雪糕筒等替代选择，或购买其他凉爽的食物。以这种方式思考竞争，意味着在决定如何营销产品并使其脱颖而出之前，必须评估竞争情况。使用关键词在互联网上快速搜索潜在竞争对手，有助于找出最知名或技术最高超的竞争对手。

完全确定了客户的替代选择后，评估竞争就像在竞争对手处购物（神秘顾客购物）一样轻而易举。应在访问和/或致电之前确定需要观察哪些竞争方面，比如产品质量、产品种类、营业时间、定价、促销展示、商店政策、客户服务、员工数量和类型等。应在一段时间内多次观察竞争对手情况，确定如何以及何时做出改变。观察商店一天内、每天、甚至每个月的客流量变化，这样做才能了解整体表现。制定调查表并邀请信赖的亲朋好友协助走访，可能会有所帮助。UGA SBDC 可提供此类神秘顾客购物表格以及数据收集和分析方面的协助。

分析竞争和行业

获取“竞争”相关信息	
行动（怎么做）	方式
<p>确定您的产品/服务与哪些企业销售的产品/服务类似：</p> <p>使用在线地图应用程序或目录</p>	<p>www.google.com/maps 工具可快速便捷地定位您的目标位置附近的竞争对手。例如您想开一家餐厅，可以设定您的目标位置，然后搜索“我附近的餐厅”。然后从所在位置向各个方向滑动，查看“您附近”的餐厅清单。</p>
<p>确定公司规模和它们的销售额：</p> <p>预计销售额是多少？该企业是否有网站？该企业有多少员工？该企业经营了多长时间？企业所有者/管理者是谁？</p>	<p>通过当地的 UGA SBDC 办公室可以访问 Reference USA 数据库。该美国企业数据库每季度更新一次，包含预计年销售额、员工人数、开业年份以及联系信息（管理者或所有者、地址和电话号码）。许多地方图书馆也为持有借书证的读者提供访问该数据库的服务。</p> <p>在大多数公共图书馆和大学图书馆，都可查阅上市公司年度报告和 5K 报告。</p>
<p>找出竞争对手产品/服务的特点：</p> <p>参观竞争对手的企业，仔细观察。他们提供什么产品？</p>	<p>观察业务情况。他们提供什么产品？哪些方面经营得当，哪些方面需要改进？为什么顾客选择在这里购买？</p>
<p>分析他们的位置：</p> <p>进行现场实地考察。</p> <p>获取流量统计。</p>	<p>当您开车经过该企业时，您的第一印象是什么？企业外部是否有吸引顾客的元素？该企业外在吸引力是什么？企业地址是否位于主路？该位置的交通流量如何？是否有足够的停车位？</p> <p>通过佐治亚州交通部在线资源 http://geocounts.com/gdot/，可搜索地址附近和十字路口的交通流量。您也可以通过当地的 UGA SBDC 办公室访问 <i>esri</i> 数据库，提供目标位置指定半径范围内的交通流量统计。</p>
<p>确定其定价的竞争力：</p> <p>致电或访问企业，询问特定产品的定价。</p>	<p>确定竞争对手后，即可比较特定产品/服务的价格。从质量和服务的角度来看，定价是否合理？</p>

获取“竞争”相关信息（续）	
行动（怎么做）	方式
确定其声誉/形象： 查看广告、店面、标识、宣传册、销售方案、新闻稿、网站等。	内部分析：这家公司展现出怎样的形象？公司是否注重质量和服务？企业通过广告传递了怎样的印象？人们如何评价这家公司？
评估营销策略： 根据收集到的所有信息，确定每个竞争对手的最终目标。他们在寻求怎样的市场地位，是否取得了成功？	综合收集到的二手数据；对市场进行一级调研，有助于确定购买行为和不同公司提供的利益。

对竞争对手的评估，应显示其在您的目标市场需求方面的优势和劣势。学习竞争对手的优势，有助于您改进产品或服务、营销策略和整体企业管理。还可以通过规避竞争对手的弱势，脱颖而出。在设计促销策略时，可以突出您的企业与竞争对手的不同之处，但要确保这些差异与您的目标市场相关。

例如，您计划开一家日托中心，发现附近的日托中心均不提供课后托管的接送服务。但该地区的家长可能希望每天下午，日托中心能从学校接送孩子到中心。可能是因为很多家长都要上班，工作时间不方便接送小孩。为了吸引这些客户，新企业所有者应考虑在新中心现有服务的基础上，增加接送服务优势（但也会产生成本）。这一新增功能优势，可以作为企业所有者宣传企业的重要销售工具，形成竞争优势。

行业

行业调研相比本地竞争调研同等重要，甚至更重要。行业的总体趋势是什么？社会、政治、环境、技术和经济力量如何影响该行业？竞争对手如何利用这些力量？您的新公司将受到怎样的影响？这些问题可以通过研究二手数据得出答案。您针对行业状况做出的响应，将成为公司营销策略的基础，本章稍后将进一步讨论。

分析竞争和行业

www.georgiasbdc.org

分析竞争和行业	获取“行业”相关信息	
	行动（怎么做）	方式
	<p>确定 NAICS 企业分类代码：</p> <p>互联网或当地图书馆的以下书籍：《北美产业分类体系 (North American Industry Classification System)》或《标准行业分类 (Standard industrial Classification)》。这两本书均由美国管理和预算办公室总统行政办公室出版。</p>	<p>如需搜索适用的 NAICS 代码，请访问网站 http://www.census.gov/naics/。点击页面左侧的“2022”链接，可按行业类型检索 NAICS 代码列表。</p>
	<p>确定行业相关术语：</p> <p>与业内其他人士交流或阅读综合性文章。</p>	<p>在当地电话簿或互联网中，查找同行业的其他业主信息询问这些人阅读哪些杂志，以及从哪里了解行业趋势。</p> <p>使用 Google Adword 关键字搜索工具，也可帮助您找出与所选行业最相关的词汇。</p>
	<p>查找行业和供应商相关文章：</p> <p>在当地图书馆查找经专家认可的杂志、期刊或时事通讯。</p>	<p>杂志网站通常有免费的数据库，可搜索存档旧期刊的内容。访问网站 (http://www.findarticles.com) 里面收录了文章的全文内容。始终可以使用 www.google.com 搜索信息作为备选，提供大多数可用资源清单。找到所需信息之前，您可能需要浏览大量项目。此外，请注意有些网站可能会要求您注册（提供您的电子邮件地址），然后才能访问出版物、文章或文件。</p>

获取“行业”相关信息	
行动（怎么做）	方式
<p>查找行业趋势和统计数据：</p> <p>除阅读文章外，行业协会通常会提供行业相关统计数据和趋势。</p>	<p>《美国社团大全》(Encyclopedia of Associations) (由 Gale Research 出版) 是一份年度目录，收录了非营利性会员协会的信息。可在全州 17 个小企业发展中心办公室获取该目录；也可在佐治亚大学在雅典市的主图书馆查阅此书。</p> <p>通过 www.google.com 查找具体协会新信息，如餐饮协会。网上搜索行业统计数据或趋势时，添加搜索词“和统计数据”或“和趋势”。例如，如果对餐厅相关统计数据感兴趣，请键入“餐厅和统计数据。”如果您关注趋势，可输入“餐厅和趋势。”</p>

许多营销专家都认为，企业确定了目标市场，进行了恰当的产品定位后，就可以更有条不紊地进行其他营销工作。产品定位指相对于竞争对手，消费者如何看待您的产品或服务。定位可以基于产品属性（如价格、质量、便利性、高科技）、使用时机（清晨咖啡馆与深夜咖啡厅）或用户类别（餐厅重点为“家庭聚餐”、“情侣约会”还是“上班族食堂”）。尽管靠低价取胜的定位很受欢迎，但这种定位通常很难持久。如何在让消费者受益的同时，确保自己的企业从竞争中脱颖而出，是获得长期成功的关键。

产品定位

确定了理想的产品定位后，就必须将其清晰地传达给目标市场。定位的最初概念为：

定位的本质并非针对产品。定位针对的目标是潜在顾客的心理。换言之，您要在潜在顾客的心中定位产品。¹

有一个词经常与产品定位搭配使用：**独特卖点** (USP)。从本质上讲，USP 将产品属性

¹ Al Ries 和 Jack Trout. 《定位：争夺用户心智的战争》(Positioning: The Battle for Your Mind), McGraw-Hill Education 出版, 2001

第二章：市场可行性

产品定位

转化为满足客户需求的利益。USP 通常以一句口号的形式呈现，能够非常有效地让产品或服务从众多竞品中脱颖而出。以下示例或许有助于解释这一概念。

- 一个小镇子上的女装店，希望与当地的批发服装店、折扣服装店和附近大城市的百货商店区别开来。适合的 USP 可以是：*Babette's Boutique, 打造时尚服装和配饰，点亮您的风格。*
- 一家房地产中介希望吸引人数不断增加的拉丁裔细分市场，可以聘请西班牙语讲师提供购房基本知识课程，其 USP 可以是：*Su Casa Realty: 助您成功购置新房。*
- 一家化学加工厂可能希望强调其运营的灵活性。*定制复合化学成分，请致电坎顿 ChemCare。*

销售预测

有关目标市场、竞争和定位的所有研究，都是销售预测的重要组成部分。另外需要考虑到您的企业刚刚起步，销售可能具有季节性。

估算销售额的基本公式为：

市场潜力 \times 平均购买意向 \times 单位价格

早在初步调研过程，您就应该确定企业的市场潜力或市场总规模。此外，作为财务可行性评估的一部分，还将计算单位价格。平均购买意向可能需要根据一手调研的回复或行业数据进行计算。完善企业理念、确定目标市场并估算定价结构后，就可以确定购买意向。以下针对潜在草坪护理/景观美化服务的电话调查示例，详细介绍了这一过程。

产品理念：为住宅和商业绿化提供及时全面的护理，针对不同季节推出多项备选服务。

服务：每周草坪服务（9 个月），每月树木和灌木打理（10 个月），除草养护（每年 2 次），季节性种植（每年 4 次）。

市场潜力：四个县的郊区；100000 户家庭（单户、独立式），以中等偏上收入区域为目标，重点聚焦年轻家庭，因为这些家庭可能没有时间打理草坪。细化目标市场为年收入超过

50000 美元且有子女的家庭：3000 户目标家庭。

销售预测

单位价格（年度合同）：每月分期支付 1200 美元（不包括园艺材料）

对 100 户符合条件的家庭进行电话调查，了解每个家庭对购买此类服务的兴趣如何。回复的记录方式如下表所示。

回复	回复数	通货紧缩系数*	调整后频率
一定购买	5	0.80	4.0
可能会购买	10	0.50	5.0
不确定	30	0.25	7.5
可能不会购买	35	0.10	3.5
不会购买	20	0.00	0.0
总计	100		20.0

*Thomas Nagle 和 Reed Holden 著：《定价战略与战术》(*The Strategy and Tactics of Pricing*)，新泽西州上鞍河 Prentice Hall 出版，1955。

消费者为什么想（或不想）购买您产品或服务，原因有很多。部分原因可能包括：可用性、知名度、价格或购买时机，每种原因都与竞品有关。因此，调查回复需要根据这些市场情况进行调整。使用通货紧缩系数，可以得出更保守的购买意向估计值。

在我们的草坪服务示例中，如果吸引了 20% 的目标市场，将产生 600 名客户（ $3000 \times 0.20 = 600$ ）。600 名客户每年支付 1200 美元费用，销售额等于 720000 美元。

这一销售数字，是进行财务可行性评估和企业可行性总体判断的重要信息。还有一点需要考虑到：例子中的草坪服务公司需要一段时间，才能达到预计的 20% 市场份额。

这是销售预测的方法之一。具备相关的行业经验，有助于新企业所有者确定销售预测是否切实可行。

本指南的下一部分将讨论如何制定营销策略。这一策略主要关注在研究市场可行性过程中收集的信息，这些信息将在创办新企业后加以运用。为了准备营销预算，在创业前制定营销策略

第二章：市场可行性

销售预测

至关重要。为了制定这项预算，您需要了解使用哪些营销工具、营销费用是多少以及何时实施综合营销计划。因此，在确定财务可行性的财务预测中，营销预算将产生重大影响。随着时间的推移，营销策略和预算将根据市场情况改变。

营销策略

在开始创业之前，您应该计划如何通过企业营销实现销售目标。营销策略不仅是开展基本的促销活动，还包括制定营销计划，详细说明各种营销活动的实施时间；制定相应的预算，概述这些活动的成本。在预估收益表和现金流量表中，将使用该计划和预算来预测营销成本。

请记住，有些营销工作将在开业前进行，这些成本将计入开业前成本而非每月预测成本。应持续监控当前营销工作的效果，在当前的企业条件下监控其适当性。随着企业走向成熟，需要不断改进策略和战术，适应运营环境。

营销传播

传播策略是企业与其市场（包括现有和潜在客户）之间的桥梁。与其他群体（包括股东、政府实体（IRS、区域规划局和其他监管机构）甚至当地企业社区的沟通情况，也会影响企业的运营方式和形象。因此，应精心制定传播策略，以支持企业的整体销售和盈利目标。以下问题可以指导新企业制定营销传播策略：

- 您希望向目标市场传达什么信息？
- 关于产品/服务优势、所获得的价值（定价相关优势）、与竞争对手的比较、如何购买产品/服务、如何与您联系等，您的信息说明了什么？
- 这对目标市场而言是否属于有效信息（这些优势对他们而言是否重要）？购买决策的标准是什么？不同的市场是否需要不同的信息（即多文化营销）？

- 信息传递是否有效？向目标市场传达信息的最佳时机是什么时候（一天、一周、一月、一年中或与特定事件相关的时间等）？应该选择哪种传播媒介（电视、电子邮件、直接邮件等）？
- 您希望客户通过传播的信息如何看待您的企业？您想塑造什么形象？
- 您希望目标市场采取什么行动（联系您、访问您的商店、预约、访问您的网站、下单等）？
- 哪种营销活动最“物超所值”（投资回报最大）？
- 如何监控营销活动的效果？哪些做法会对销售产生积极影响？

营销传播的重要设计目标之一，是在各种营销计划和活动中保持信息一致性。各项计划应相互整合，强化同一形象或信息。例如，某托儿所可能希望强调其服务中的教育质量。因此，目标市场包括学龄前儿童家长，以及主要负责照顾孩子的群体。托儿所针对该细分市场的重要优势包括：认证的课程计划、受过良好教育的员工、完善的课程设置、与家长和/或监护人进行充分的互动/支持、结构合理的学习环境，让儿童为幼儿园入学做好准备。传播渠道包括在当地报纸或社区通讯上刊登广告。认证课程计划还表明，该计划获得地区或国家审查委员会的认可。甚至还可以与该地区另一家婴儿保育或暑期项目的托儿所合作，相互支持。虽然成本或地点因素可能会影响客户最终的托儿所选择，但应侧重强调教育方面，确保沟通的信息具有一致性。

目标市场营销企业的方法有很多种。不需要做到“尽善尽美”。效率是营销成功的重要关键。企业所有者应根据目标市场，在合理的营销预算范围内评估营销工具。应创建、执行、监督和酌情调整营销工具组合。由于人们通过各种方式（听、看或做）获取信息，因此使用营销工具组合，有助于将信息传递给整个潜在市场。使用多种营销工具，还能通过全新的展示方式强化单一信息。

营销组合

以下营销组合工具清单（经 McGraw-Hill Companies 许可转载）摘自 Roman G. Hiebing 和 Scott W. Cooper 所著《如何撰写成功的营销计划》(How to Write a Successful Marketing Plan)，1997 年由 NTC Business Books 首次出版，版权所有。

营销工具

- **产品** — 产品是消费品、零售品和 B2B 公司向目标市场推销的有形物品。对于服务型企业而言，产品是一种未来利益或未来承诺。
- **品牌** — 品牌是对产品、服务或公司的命名。品牌或名称是消费者联想到您的产品的标签。因此，品牌或名称应有助于向消费者传达产品定位，以及产品的内在特征。
- **包装** — 对于制造商而言，包装可以固定和保护产品，有助于传达产品的属性和形象。对于零售商和服务公司而言，包装是容纳和提供产品/服务的内外环境（商店、办公室等），有助于传播公司的特点和形象。
- **定价** — 价格是产品的货币价值。货币价值通常取决于目标市场或买方为产品支付的价格，以及卖方或公司为覆盖成本和创造利润必须制定的产品价格。
- **个人销售/服务** — 零售和服务公司的个人销售通常被称为“运营”，涵盖在商店、办公室或其他环境中（如上门推销、家庭销售和电话营销）与销售和服务有关的所有职能。包括招聘和管理销售人员、库存储备、准备销售产品、展示和维护设施，以及为客户提供后续服务。如果是企业对企业性质的业务或商品包装公司，个人销售即制造商向贸易市场和/或中间市场（从原始生产商到最终用户分销渠道中的各种产品买家）销售其产品和提供服务。[编者注：互联网销售（也称电子商务）也属于此类。]

营销工具（续）

- 分销 — 将商品和服务从生产者或销售者传输到用户。分销必须确保产品能够进入目标市场。
- 促销/活动 — 提供额外的激励措施，促使目标市场的增量行为。增量行为将导致短期销售额增加和/或产生与产品的关联（如产品使用或事件导向的体验）。此外，促销更注重短期收益。
- 广告信息 — 通过付费媒体（电视、广播、杂志、报纸、户外广告和直接邮件）进行宣传和说服的传播。
- 广告媒体 — 以广告方式提供的付费载体，并非在销售点展示的广告。广告信息是所传播的内容，广告媒体则是传播的方式。
- 推销 — 公司和/或产品向目标市场传播的非媒体方式。这是传播产品和促销信息的方法。推销通过付费媒体以外的环境，采用（或不采用）一对一的个人交流方式，以视觉和/或书面形式介绍公司。推销包括宣传册、销售单、产品展示、视频演示、横幅、展销会展品货架牌、桌牌或任何其他可用于沟通产品属性、定位、定价或促销信息的非媒体工具。
- 宣传 — 任何免费媒体传播，有助于建立目标市场认知度，以正面的方式影响市场对您产品或公司的态度。宣传能为您的公司或产品带来其他营销组合工具不能提供的优势。由于宣传利用非商业性传播，具有广告所没有的合法性。还有一点需要注意，宣传（产品的非广告空间和时间）只是公共关系的一部分。公共关系不仅要在短期内为组织创造商誉，还针对长期舆情问题，提升企业形象。

营销组合

营销组合

请记住，营销工具组合应根据特定企业的类型和所在位置量身定制，因此所列的每种工具并不一定适合每家企业。根据企业类型、目标市场和竞争情况，有些工具比其他工具更为有效。制定营销工具组合时，需秉持一致性目标。虽然将各种媒体进行组合使用可能有效，但进行信息混合往往达不到效果。

由于企业的运营环境时刻在改变，因此应定期调整营销策略，保持在消费者心目中的高知名度。通过市场调研捕捉和评估竞争情况、消费趋势、客户意见和满意度，有助于确保企业顺应市场发展。这类信息有助于市场细分、产品定位、新产品开发和其他营销策略。营销成本必须计入企业的运营支出，包括广告、促销活动、推销、调研、佣金和其他销售费用。这些活动在一定程度上是保持竞争力不可缺少的环节，因此在制定营销计划时必须予以考虑。

对于任何企业而言，跟踪、记录和留档投资回报，尤其是营销方面的投资回报也相当重要。通过这种方式，企业所有者能够获得流水记录，了解哪些活动失败，哪些活动成功，或许还能发现新兴模式。当然，在制定未来的营销决策之前，需要了解该在什么时候做什么事情，时间/资金可以转移到哪些有效的地方。首先要确定客户和活动的基线，然后跟踪所有营销活动、事件、广告，以及每项活动花费的资金和时间。根据基线计算总销售额或新客户数，监督增长情况。您还可以根据总体参与人数，轻松计算出员工在推广或参与打造该活动过程中，具体花费了多少工时。此外，也可以面向客户，提供方便他们作出回应的关键词或活动名称（也可以让客户服务代表询问客户，如何以及从何处得知此次活动）。无论哪种情况，重点在于找出哪些活动能带来更多收入，哪些活动事倍功半，以便您调整未来的营销计划。如果您在制定营销计划时需要帮助，可到当地的 SBDC 办公室预约。

第三章：财务可行性

www.georgiasbdc.org

第三章：财务可行性

如确定您的新产品或服务存在潜在市场后，下一步就是确定创业的财务可行性。这一估算包括确定开业需要多少资金（一次性支出），以及在企业产生足够维持运营的现金之前需要多少资金。评估的最后一点是，判断长期利润潜力是否值得付出宝贵的时间和精力。

在创业阶段，拥有足够的短期周转资金比盈利更重要。但从长远来看，企业必须兼具盈利能力和充足的周转资金。

估算创业成本

过程的第一步是制定一份清单，列出企业“开业”和服务客户之前所需的所有项目。该清单应包括所有资本资产，比如土地、建筑物、库存、设备和租入固定资产改良。同时必须计算周转资金数额。本指南下文几页的表格，详细介绍了估算创办新企业所需资金的基本计算方法。

在“开业一次性支出”表格中，列出了创业者在创业时最常遇到的一次性支出。请根据您的具体企业情况，定制这个表格。估算至少三项主要支出来支持所有估算数据。

许多创业者认为，拥有足够覆盖初期支出的资金，就可以开始运营。但事实并非如此。创业后还需要有足够的资金维持企业运营。这些额外的资金称为“周转资金”或“运营资金”，用于支付企业的日常支出。在企业产生维持自身运营的足够收入之前，必须从其他来源（如个人、贷款）获得周转资金。

周转资金的一个关键组成是工资，包括企业所有者和员工的工资。第二张表是“个人每月支出”，用于计算工资要求。现在不能假设您会比过去花钱更节省。尽量实事求是地估算支出，估算数字应比实际需求更高。换言之，如果电话费估计每月在 100 美元到 150 美元之间，要用 150 美元进行估算。遵循这一准则，可以避免家庭支出现金短缺。

估算创业成本

开业所需一次性支出

会计费.....	美元_____
律师费.....	美元_____
建筑费用.....	美元_____
其他专业费用.....	美元_____
执照和许可证.....	美元_____
公用事业押金.....	美元_____
租赁押金.....	美元_____
土地.....	美元_____
建筑.....	美元_____
场地准备.....	美元_____
电话安装.....	美元_____
设备.....	美元_____
家具和固定装置.....	美元_____
家具和固定装置安装.....	美元_____
库存.....	美元_____
办公用品.....	美元_____
运营用品.....	美元_____
开业前广告和促销.....	美元_____
其他.....	美元_____
一次性支出总计.....	美元_____

估算创业成本

个人每月支出

家庭

房款或租金.....	美元_____
保养和维修.....	美元_____
房屋或租户保险.....	美元_____
安保.....	美元_____
害虫防控.....	美元_____
电费.....	美元_____
煤气.....	美元_____
水费.....	美元_____
家庭电话.....	美元_____
手机.....	美元_____
网费.....	美元_____
有线电视.....	美元_____
草坪维护.....	美元_____
财产税.....	美元_____
食物.....	美元_____
服装.....	美元_____
医疗保险.....	美元_____
医疗费用.....	美元_____
家居用品.....	美元_____
娱乐.....	美元_____
信用卡 1.....	美元_____
信用卡 2.....	美元_____
出行.....	美元_____
会费/订阅费.....	美元_____
捐款.....	美元_____
杂项.....	美元_____
其他.....	美元_____
其他.....	美元_____

估算创业成本

个人每月支出（续）

汽车

贷款付款 1..... 美元_____

贷款付款 2..... 美元_____

保险 1..... 美元_____

保险 2..... 美元_____

保养和维修..... 美元_____

燃料..... 美元_____

牌照税..... 美元_____

每月总支出..... 美元_____

减去：

其他来源收入..... 美元_____

等于：

企业支付的
个人生活支出..... 美元_____

加：

税费（联邦、州和地方税）..... 美元_____

等于：

最低工资要求..... 美元_____

上述表中计算出的工资要求，将用于下一张表：“每月企业支出”。该表有助于确定新企业的大致周转资金需求。企业支出表是评估创业初始资金需求的起点。由于销售量会影响某些支出（可变支出），因此假定平均每月的销售量处于某个水平，且产品库存水平保持一致。

估算创业成本

每月企业支出	
所有者工资（见个人每月支出表）.....	美元_____
员工工资.....	美元_____
工资税.....	美元_____
广告/营销.....	美元_____
会计/律师费.....	美元_____
材料或库存（假设月平均销售额）.....	美元_____
运营用品.....	美元_____
办公用品.....	美元_____
租金.....	美元_____
设备租赁.....	美元_____
公用事业.....	美元_____
电话/手机.....	美元_____
贷款付款（含利息）.....	美元_____
保险.....	美元_____
税费和执照.....	美元_____
保养和维修.....	美元_____
银行费用/信用卡费用（按月平均销售额计算）.....	美元_____
安保费用.....	美元_____
其他.....	美元_____
每月企业总支出.....	美元_____

估算创业成本

确定“一次性支出”和“企业每月平均支出”后，运用一般经验法则计算创业所需的大致金额。保守的估计方式为：所筹资金应足以覆盖三到九个月的运营支出，具体取决于企业类型及其预期现金流。下表中，将每月企业支出系数，乘以达到月收入超过支出前的预期月数。

一次性支出..... 美元_____

加

每月企业支出

乘以（3 至 9 个月）..... 美元_____

等于

大约所需资金..... 美元_____



在进一步研究自己的想法前，应将创业所需资金总额，与您已有资金和可用资金进行对比。如果您需要为企业寻求外部资金，本指南第五章为您提供了一些重要信息。

进行财务预测

计算开业支出后，确定财务可行性的下一步是进行财务预测。这些预测将显示出企业具有多大的盈利潜力。资产负债表、预计收益表和现金流量表，可以有效反映新企业的表现。预计财务报表显示企业在盈利能力、变现能力（可用现金）和偿付能力（偿还债务的能力）方面的表现。

资产负债表

资产负债表是一个相对简单的概念。可以用会计等式概括： $\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$ 。例如，假设某企业在一栋价值 100000 美元的大楼里运营。首付 20000 美元，剩下 80000 美元选择抵押贷款。根据资产负债表会计公式，资产为 100000 美元，负债为 80000 美元，所有者权益为 20000 美元。在总资产中，所有者权益指*拥有的*资产部分，负债指*欠款*的资产部分。

资产负债表代表了企业在某一特定时间点的状况，因此概述了企业的财务健康状况。资产负债表要素定义如下：

资产 — 任何有价值且可由企业使用的有形或无形物品。资产通常分为流动资产、固定资产或其他资产。流动资产指可以在 12 个月周期内变现的资产。最常见的流动资产包括现金、应收账款和库存。固定资产指使用期超过一年的资产，包括设备、家具和固定装置以及土地和建筑物。其他资产指不属于流动和固定类别的资产，如专利和商誉。

负债 — 指企业欠他人的债务。负债可分为流动负债和长期负债。流动负债必须在 12 个月内偿还。流动负债包括应付账款、税款和长期债务的流动部分。长期负债指偿付期超过一年的负债。长期负债包括抵押贷款、应付票据、设备贷款和股东贷款。

企业所有者权益 — 指对企业的初始投资、企业保留的任何
何所得收益（留存收益）以及对企业的任何额外投资。

进行财务预测

示例资产负债表应显示创业资金的来源和使用情况。可根据下表编制预计资产负债表。此模板仅为常规示例，需根据您的企业的具体需求和复杂程度进行调整。资产负债表应根据企业开业当天的情况填写。本示例显示的是企业在最初时间点的资产和负债情况。

www.georgiasbdc.org

第三章：财务可行性

进行财务预测

SBDC “R” Us Gift Shop 截至 XXXX 年 12 月 31 日	
资产	负债和权益
<u>流动资产</u>	
现金 5000 美元	应付账款 12000 美元
应收账款 3000	应付销售税 300
库存 <u>50000</u>	长期负债/ 流动部分 <u>4000</u>
流动资产总额 58000	流动 负债总额 16300
<u>固定资产</u>	
设备 15000	应付 设备票据 30000
家具和固定装置 50000	
减累计折旧 <u>(30000)</u>	
固定资产总额 35000	负债总额 46300
	<u>所有者权益</u>
	所有者投资 20000
	留存收益 <u>.26700</u>
	所有者权益 总额 46700
资产总额 93000	负债和所有者 权益总额 93000



您的企业	
截至 XXXX 年 XXX 月 XXX	
日	
资产	负债和权益
<u>流动资产</u>	<u>流动负债</u>
现金..... 美元___	应付账款..... 美元___
应收账款..... ___	应付销售税..... ___
库存..... ___	长期负债/ 流动部分..... ___
流动资产总额..... ___	流动负债总额..... ___
<u>固定资产</u>	<u>长期负债</u>
设备..... ___	应付 设备票据..... ___
家具和固定装置..... ___	
减累计折旧..... (.....)	
固定资产总额..... ___	www.georgiasbdc.org 负债 总额..... ___
	<u>所有者权益</u>
	所有者投资..... ___
	留存收益..... ___
	所有者权益 总额..... ___
资产总额..... 美元___	负债和所有者 权益总额..... 美元___



收益表

收益表描述了企业在特定时期内的盈利能力（或缺乏盈利能力）。收益表可以涵盖任何时间段，通常为月、季或年。收益表详细说明了企业在特定时期内的收入（资金流入）和支出（资金流出）。以下是收益表的常见组成部分：

收入 — 企业通过销售产品或服务获得的资金。所选择的会计方法将决定计入收益表中的收入月份。（本指南第七章详细介绍了会计方法）。使用收付实现制，即在实际收到现金时报告收入。使用权责发生制，即在盈利过程完成时确认收入，无论是否收到现金。注册会计师可以帮助确定您的企业最适合哪种会计方法。

销货成本 — 企业在某一特定时期售出的产品的成本。它不一定是在此期间购买的产品，因为库存中可能包含上一记账时期剩余的商品。此外，所有待售商品不一定都在该具体时期内售出。确定销货成本的标准公式如下所示：

$$\begin{array}{l} \text{期初库存} \\ \text{加 (+) 采购量} \\ \text{待售商品} \\ \text{减 (-) 期末库存} \\ \text{等于 (=) 销货成本} \end{array}$$

毛利润 — 收入减去销货成本即为毛利润。毛利润是衡量采购和定价行为的有效指标。定价过低或产品进价过高可能会降低毛利润。可参照行业标准进行比较。

运营支出 — 除销货成本外，通过销售商品和服务产生收入的成本。这些费用可能固定不变，也可能逐月变化。可变支出

与收入变化直接相关。收入增加，可变支出也随之增加；收入减少，支出也随之减少。收入的变化不会影响固定支出。可变支出包括佣金和信用卡费用。固定支出包括租金、工资和专业服务费。

运营利润 — 运营利润为毛利润减去运营支出。运营利润是正常运营过程中赚取的利润。

其他收益和支出 — 其他收益和支出不属于日常运营。其他收益包括有价证券利息和投资所得股息。其他支出包括债务利息。

税前净利润 — 运营利润减去其他收益和支出所得利润。

净利润 — 税前净利润减去税款所得利润。

下页提供了收益表的示例。

进行财务预测

收益表	
收益	150000 美元
销货成本	<u>70000</u>
毛利润	80000 美元
<u>运营支出：</u>	
会计费	250
广告4500
银行/信用卡费用3000
折旧5000
员工工资12500
保险	750
律师费	250
保养和维修	250
杂项	300
办公用品1200
高级职员工资20000
运营用品3000
工资税3580
租金12000
安保	360
税费和执照	220
电话1500
公用事业	<u>.1800</u>
运营支出总额	70460 美元
运营利润	9540
<u>其他收益和支出：</u>	
利息支出	1750
税前净利润	7790
税款	1700
税后净利润	6090 美元

通常需要至少两年的收益和支出预测，才能确定潜在的盈利能力和周转资金需求。预估收益表是确定企业现金流的首要步骤。收益表中的信息将有助于创建现金流预测。强烈建议按月编制上述两份预测报表。

现金流量表

您的企业可能经常出现这种情况：短期内盈利，但现金流为负；换言之，企业支付的金额比收到的金额多。因此，了解企业内部现金周转非常重要。现金流量表记录了这种周转。

编制现金流量表有两种方法：间接法和直接法。间接法是从收益表中提取净利润，然后根据特定时期资产负债表账户的变化进行调整，得出实际现金流。在本指南中，我们将重点介绍直接法，这种方法更易于理解，显示运营、融资活动和投资活动所产生现金流入或流出之间的直接联系。会计师可以提供有关间接法的更多信息。

运营产生的现金，即通过正常的日常活动流入和流出企业的现金。因运营流入企业的现金，即特定时期内现金销售产生的现金，以及该时期内实际收取应收账款所得现金。因运营流出企业的现金，包括日常支出（如库存采购、工资支出）以及运营支出（如租金、公用事业费等）。

融资活动产生的现金，指贷款收到的现金，或支付贷款或一次性付款的现金。投资活动产生的现金，通常指从投资者或公司所有者处收到的现金，或为购买公司资产而支付的现金。

随着企业不断发展，六个月的预留现金可能不足以覆盖支出。逐月预测现金流，可以更准确估算出维持企业运营所需的周转资金。现金流量表是确定现金流需求的主要指南。

第三章：财务可行性

进行财务预测

您可使用以下模板，编制您自己的现金流预测。该模板仅供参考，您应该根据您的企业的具体情况进行调整。现金流预测将显示何时会出现现金赤字，以及在企业拥有足够维持运营的现金前，现金赤字会增长到何种程度。如果现金估算为负，您必须通过融资或投资方案获得现金，弥补现金赤字。短期来看，现金流最为关键。但从长期来看，盈利能力也至关重要。

www.georgiasbdc.org

第三章：财务可行性

预估每月现金流量

您的企业

20XX 年第 1 个月至第 12 个月

	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月	第 6 个月	等...
运营现金收入：							
现金销售							
应收账款							
其他现金收入							
运营现金收入总额：							
融资或投资现金收入							
银行贷款							
所有者投资							
其他							
融资现金收入总额							
现金收入总额							
运营现金支出：							
采购/库存							
会计费							
广告							
银行/信用卡费用							
员工工资							
保险							
律师费							
保养和维修							
办公用品							
高级职员工资							
运营用品							
工资税							
租金							
安保							
税费和执照							

第三章：财务可行性

预计每月现金流量

您的企业

20XX 年第 1 个月至第 12 个月（续）

	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月	第 6 个月	等...
电话							
公用事业							
杂项							
运营现金支出总额：							
融资或投资现金支出：							
贷款付款							
设备采购							
其他							
融资或投资现金支出总额：							
运营、融资和投资产生现金总额							
净现金流量							
期初余额							
累计现金流量							

www.georgiasbdc.org



评估财务报表

分析新企业成功的可能性有多种方法。早期阶段，企业应尽量只承担可盈利的债务（即通过贷款返还企业的资金超过贷款付款成本）。此外，请谨记经营企业的机会成本；即做其他事情能否赚到更多钱，或者这笔投资如果投到其他地方能否带来更好的回报。如果拟定企业最好的发展情况不能满足财务要求，应寻找更有前景的机会。

财务可行性的另一重要决定因素是盈亏平衡点。盈亏平衡点指既不盈利也不亏损的销售水平。总收入等于总支出。换言之，企业在达到盈亏平衡点前不会产生利润。问题在于：企业能否产生足够收入来超越盈亏平衡点？计算盈亏平衡点必须假设以下企业水平：(1)与给定销售水平相关的可变成本百分比；(2)给定收入水平下的公司固定成本总额。例如，假设：

单位收入： 5.00 美元

销货成本..... -2.00

边际收益 3.00

或 60%

(3.00 美元/5.00 美元=0.60 或 60%)

固定成本 75000 美元

盈亏平衡..... 75000 美元/0.60=125000 美元

如果间接支出（如租金、工资、公用事业费等）达到 75000 美元（无论销售量在给定范围内如何变化，此类支出都不会改变），可以将这个固定金额除以边际收益，计算盈亏平衡点。本例中的盈亏平衡点为 75000 美元除以 0.60，等于 125000 美元。收入达到 125000 美元时，从损益角度看，企业既不赚钱也不亏钱。因此，实现盈亏平衡的最低销售额为 125000 美元。盈亏平衡点可以用金额（如本例）或销售量表示。

财务预测是整体商业计划的一部分，与叙述部分一起编制。这些预测来自您在创业和管理企业时计划采取的行动。

第三章：财务可行性

评估财务报表

为了估算财务预测数据，需要透彻地了解市场、竞争、拟定产品或服务的定位以及此类企业的日常运营。这些要素构成商业计划的大纲，强调了在拟创业的企业类型中实践经验的重要性。创业者在投入资金和承担风险进行创业之前，还可以根据过往行业经验，更敏锐地感知关键任务的运营情况。

制定保守切实的财务预测是一个反复试错的过程，需要多次调整。在部署整个商业计划的过程中，也需要对财务预测进行更新和修正。创业者充分了解市场可行性和财务可行性后，就可以利用这些评估信息制定商业计划。

www.georgiasbdc.org

第四章：编制 商业计划

www.georgiasbdc.org

第四章：编制商业计划

编写商业计划是一个令人望而生畏的任务，但却会带来巨大的益处。好的商业计划有助于确定优势和劣势领域、找出潜在问题、明确企业需求并确立目标。许多作者将商业计划视为企业运营的“路线图”或“蓝图”。商业计划不仅是良好的运营工具，还能在贷款申请中提升可信度，让贷款方另眼相看。

编制完善的商业计划需要下很大工夫，根据您计划中待解决的问题、您的撰写技巧以及编制财务报表的技巧，可能需要几周到几个月的时间才能完成。许多创业者编制商业计划时往往草草了事，遗漏很多重要细节。商业计划的常见缺点包括：

1. 企业战略不合理、遥不可及或不切实际
2. 未详细分析竞争情况
3. 营销计划薄弱，或根本没有营销计划
4. 未说明盈利能力和增长情况
5. 市场调研和销售策略欠佳
6. 财务预测不充分

（资料来源：Mancuso, Joseph R.：《如何在倾家荡产的情况下获得企业贷款》*(How to Get a Business Loan: Without Signing Your Life Away)*，纽约：Simon and Schuster 出版，1992。）

撰写商业计划的第一步，是客观地看待您的企业理念。如果您已经根据本指南进行了市场和财务可行性评估，就能证明该企业如何实现您设定的企业目标。查阅成功的商业计划，尤其是您所在行业中的成功商业计划，有助于您处理自己的商业计划中的关键因素。行业协会通常可提供商业计划示例和行业数据等资源，帮助您制定商业计划。如果您考虑选择特许经营，特许经营商通常会提供计划示例和有用信息。

虽然参考其他计划有助于获得新灵感和观点，但您的商业计划需要表现出您自己的理念、情况和战略。不得照搬计划。不要一味依赖商业计划软件来简化这项工作。这些软件包菜单操作简便，图案精美花哨，但大多数贷款专员早已看腻了数以百计的类似模板，有的贷款专员甚至可能在看到某些模版时，直接放弃投资您的申请。好的商业计划应反映出您的企业中重要的关键问题。照搬商业计划或使用模板可能会忽略这些关键问题。此外，使用模板或过多借鉴现有计划可能会影响计划的连贯性，造成混乱，遭到贷款方嫌弃。

几乎所有企业的商业计划大纲都大致相同；但企业类型和企业目标将决定商业计划的内容和重点。例如，新零售商的商业计划可能会侧重于库存和营销方面，新制造商则可能会重点关注生产和分销问题。同样，编制商业计划时，面向投资者的版本可能与面向传统贷款方版本不同。传统贷款方可能希望计划中明确贷款偿还问题，投资者则希望计划详细说明公司如何创造价值，列明预期投资回报。无论编制商业计划的目的是什么，都可以参考以下格式：

- 封面
- 执行摘要
- 企业描述
- 企业地点（新企业或新地区）
- 运营
- 市场分析
- 营销策略
- 管理和人事运营
- 财务信息
- 附件和证明文件

www.georgiasbdc.org

封面

封面是读者看到的第一页，因此必须给读者留下良好的印象。封面页应显示详细的参考信息，包括拟定企业名称和徽标、所有者姓名、地址、电话号码、电子邮箱地址、网站（如适用）和日期。

执行摘要

执行摘要突出商业计划的要点。摘要应简要介绍企业、所有者和计划本身的目的。如果您要向贷款专员展示商业计划，执行摘要应实现“推销宣传”作用。执行摘要通常是最先读到的部分，因此必须在摘要中引起读者兴趣，确保读者愿意读完整个计划；如果是传统贷款方，执行摘要通常不超过一页；但如果面向投资者，可能需要更长的篇幅。如果商业计划用于贷款申请，执行摘要应包含以下信息：

- 企业名称和企业性质
- 企业所有者姓名和联系信息

商业计划的要素

- 法律结构
- 贷款申请的金额和期限
- 贷款用途
- 保密声明

企业描述

所有商业计划中，第一个主要部分应该是企业描述。这一部分介绍了新企业的背景信息和总体企业理念，此外还要描述企业销售的产品和服务，介绍企业目标和实现目标的战略，说明企业将利用的机遇和可预见的挑战。如果计划描绘得过于乐观，贷款方和风险投资家可能会认为缺乏可信度。适用情况下，企业描述中应讨论以下主题：

- 企业使命
- 企业类型（服务、零售、建筑、批发、制造、电子商务）
- 法律形式（独资、合伙、股份有限公司、有限责任公司）
- 公司优势和战略
- 公司弱势和保护措施
- 产品和服务描述
- 目标市场描述
- 产品和服务的特点与优势
- 独特卖点（企业如何从竞争中脱颖而出）
- 研究与开发（针对技术型公司和制造商）
- 生产和服务交付（针对制造商）

企业地点

商业计划应说明选择拟定地点的原因。例如贴近客户、利用分销渠道或成本较低等，都是合理的选址理由。此外，计划还应包括对新设施的评估。如果申请贷款购买新设施，商业计划应详细说明拟议的资金用途。商业计划企业地点部分的其他相关项目包括：

- 地址
- 设施描述（分区、翻新、购买或租赁、设备）
- 交通模式/人流量（时间、人数、对象）
- 周边环境以及与其他企业之间的距离（如果需要考虑）
- 停车场
- 地区人口统计（如家庭数量）

有些咨询、服务或家庭式企业，客户不在企业所在地实际购买产品，因此在地点方面的信息需求较少。请根据自身情况修改地点部分内容。

市场分析

正如前文所述，许多商业计划中最欠缺的部分，就是市场分析。市场分析奠定了营销策略的基础，因此薄弱的市场分析可能对未来发展带来不利影响。在构建商业计划的市场分析部分时，营销可行性评估阶段收集到的信息将发挥重要作用。市场分析应包含有关企业运营环境的信息，特别是行业趋势、客户趋势，以及任何相关的法律、政治或环境信息。行业分析包含直接和间接的竞争对手描述。说明新企业与现有竞争对手之间的不同之处。不要妄称不存在竞争。如果一个企业声称没有竞争对手，通常很难获得贷款方和投资者的青睐。

应明确记录信息来源。贷款方和投资者不会信赖记录不全或缺少记录的计划。市场分析的主要内容包括以下主题：

- 市场概况
 - ◆ 行业规模（销售额、销售量、供应商数量）
 - ◆ 影响增长或下降的因素（利率、季节）
 - ◆ 过往和当前行业趋势（新技术、产品变化等）
 - ◆ 法规（如适用）
 - ◆ 其他行业统计数据
- 目标市场和细分市场
 - ◆ 人口统计（年龄、性别、种族、收入等）
 - ◆ 潜在客户群规模

商业计划的要素

- ◆ 细分市场趋势
- 市场地位/市场份额
- 竞争分析
 - ◆ 直接竞争对手
 - ◆ 间接竞争对手
 - ◆ 距离
 - ◆ 产品和服务对比（质量、价格）
 - ◆ 设施对比
 - ◆ 广告和促销对比

营销策略

商业计划的这一部分描述了企业如何通过各种营销策略实现销售目标。简言之，就是为吸引潜在客户需要采取的行动步骤，包括广告、促销、定价和销售策略。此外，讨论让企业在竞争中脱颖而出的策略。总之，计划的读者应确切了解您打算如何在市场中展开竞争。在营销策略部分，您可以讨论以下主题：

- 营销计划
 - ◆ 营销目标（如吸引客户、推出产品、推广品牌）
 - ◆ 品牌/差异化
 - ◆ 定价策略
 - ◆ 广告
 - ◆ 营销系统（吸引和挽留客户的计划）
 - ◆ 促销活动
- 销售计划
 - ◆ 销售目标
 - ◆ 销售人员和培训
 - ◆ 销售工具
 - ◆ 销售预测
- 分销（如适用）

管理和人事

这一部分在您的商业计划中占据第二重要的位置，同时也是最容易被忽视的部分。在此部分中，应详细说明企业的拟议

组织结构。计划中应描述所有者和主要管理层的背景信息，列出他们的相关管理和行业经验。贷款方需要知道，企业是否设立了对其成功至关重要的关键职位。银行、贷款方和投资者都会认为，管理团队是预测企业成功最重要的因素。这部分还应提及主要外部顾问和咨询师。其他相关内容包括：

- 所有者和管理团队背景信息
- 人员配置/员工人数
- 人员职责和要求
- 薪酬/福利
- 招聘和培训

运营

这部分应简要介绍企业的运营情况，包括企业平均每天发生的事项。运营时间、日程安排和 workflows 都是重要的运营问题。此外，许多公司还在这部分描述其他活动，如库存控制、质量保证、存储、会计及其他行政和辅助活动。如果您是制造商，请介绍您的生产流程，说明设备和技术要求。本节概述了以下方面和问题：

- 运营时间
- 生产流程（针对制造商）
- 设备要求
- 质量控制
- 外包（如适用）
- 法律和会计

财务

财务部分是商业计划/贷款申请中最关键的内容。无论是您确定企业的财务可行性，还是贷款方对您企业进行评估，企业的财务信息都是至关重要的内容。新企业因为没有财务历史记录，需要通过财务预测证明贷款申请的合理性。新企业必须将财务计划中的金额数据，与商业计划的其他内容联系起来，用于评估或证明

商业计划的要素

企业的财务可行性。贷款方通常会认为新企业的预测过于乐观，因此预测必须保守，提供可靠的研究支持。

编制财务报表和财务预测时，应遵循《公认会计原则》(Generally Accepted Accounting Principles) (GAAP)。贷款方都很熟悉符合这些原则的财务报表。任何偏离或违背上述原则的内容，可能会导致贷款方怀疑企业状况和所有者能力。贷款方需要至少两年的财务预测（可能更长，具体取决于贷款方和企业类型）。您的计划中需要包含的财务信息包括：

- 资金来源和用途
- 预计收益表
- 现金流预测
- 预计资产负债表（如需要）
- 盈亏平衡预测（针对新企业）
- 财务预测附注和假设

了解财务信息及其计算方法可作为宝贵的管理工具。第三章中介绍了这些信息，但本章也将进行讨论，强调其重要性。如果您对这个流程感到困惑，请致电当地的 SBDC 办公室或您的会计师寻求帮助。

资金来源和用途

在预计的预算中，完整载列了预期资金来源和用途。资金来源说明了需要的融资金额和所有者权益。该清单通常包括现金注入、银行贷款和风险投资投入等项目。适用情况下，预算还应包括用于担保贷款的抵押品价值。资金用途通常会列出创业前所需的所有资本和运营支出。该报表可能包括土地和建筑物、设备、存款和周转资金等项目（见第 31 页）。

预计收益表（损益表）

预计收益表又称“预计损益表”，指对一个运营期（通常为一年）内收入和支出的预测（见第 38-40 页）。收入和支出之间的差额就是企业的净利润或亏损。预计收益表应基于可靠的研究，具有合理性。应说明得出所有金额数据的方法或理由。收益表包含以下信息：

销售收入 对于新企业而言，销售预测是最难预测的项目。好的预测需要基于强大的市场调研和可靠的方法。有些公司借助销售预测模型进行销售预测。许多模型基于可能事件的概率进行预测，如每天会购物的客户人数，或企业达到最大产能一定的百分比的可能性。有些公司会通过调查和其他市场调研工具验证销售预测。此外，行业标准、特许经营信息和当地观察等信息，也可以为销售预测提供支持。

销货成本 简言之，销货成本就是产生销售收入的库存减少额。这项成本是一项可变支出，随着销售额的增加而增加。制造商等企业会将劳动力成本计入销货成本，因为劳动力成本会随着销售额的增加而增加。销售收入与销货成本之间的差额就是毛利率。保持毛利率可以覆盖运营支出（理想状态），这一点至关重要。对于新企业而言，行业标准和 / 或财务研究（如 IndustriousCFO (www.industriousefo.com) 发布的研究报告）可以作为定价、销货成本和毛利率的基础。

支出 所有运营支出都应基于研究和供应商报价；在编制预计报表时，应将这些支出确定为固定或可变支出。固定支出与销售额无关，无论企业销售情况如何，固定支出都保持不变。可变支出随着销售水平的变化而增减。

如前所述，收入和支出的总和就是企业的利润。编制预计收益表时，每个企业所有者都应考虑以下因素：

- 应将收益表和现金流预测共同编制。
- 至少应编制两年报表，第一年按月编制，第二年按月或至少按季编制。
- 金额是估算的基础；因此，与行业标准进行比较非常重要。

现金流预测

现金流入（收入）和流出（支出）的现金流预测见第 43 和 44 页。现金流量表是一个很好的计划工具，可以帮助企业所有者做好预期现金使用准备，确定现金赤字。管理层如果能够理解并进行详细的现金流预测，就能更侧重于最需要关注的领域。现金流预测监控三个重要的现金流类别：运营产生现金、投资产生现金和融资产生现金。运营活动包括销售、支出、应收账款、库存变化和应付账款。可以改变企业现金状况的投资活动包括购买财产（即土地、建筑和设备）和出售资产。对于小企业而言，贷款和偿还贷款等融资活动会改变公司的现金状况。这个总金额决定了企业对现金的需求。对于贷款方而言，现金流详细说明了企业偿还贷款本金和利息的能力。

很多人会将现金流量表和收益表混淆。许多企业所有者缺乏经验，不了解这两种报表之间的区别，最终陷入财务困境，甚至导致创业失败。企业盈利并不等同于现金状况良好。在损益表中不会直接反应应收账款、库存、应付账款、本金或资产等项目的余额变化，而是将其计入现金流量表。例如，如果您为企业购买了一辆价值 30000 美元的卡车，可以将卡车折旧计入支出，但卡车的实际成本不会记录在损益表中。相反，这笔现金支出将计入现金流量表（-30000 美元）。了解净利润和净现金的区别，有助于企业实现盈利。

编制现金流预测时应考虑以下几点：

- 影响销售和支出的企业季节性特征
- 项目预算/来源信息
- 排除所有非现金项目，包括折旧和摊销

典型的现金流预测格式如下。

期初现金余额 — 月初可用现金余额

现金流入 (+)

现金销售
 应收款项收款
 贸易折扣
 贷款所得款项
 出售资产（土地、设备等）
 权益注入

现金流出 (-)

运营支出
 库存采购
 资本设备采购
 偿还本金和利息

净现金 — 每月现金流入和流出差额

期末现金余额 — 期初现金余额加
 净现金

www.georgiasbdc.org

预计资产负债表（见第 34-37 页）

简言之，资产负债表报告了企业在某个具体时间的资产和权益（负债和所有者权益）。资产负债表包含项目预算（资金来源和用途）、预计收益表和预计现金流量表中的信息，将这些报表中的会计交易分为以下资产负债表类别：资产、负债和所有者权益。

资产一般分为流动资产和长期资产，通常按流动性顺序载列。首先列明现金、应收账款、库存、预付支出和其他短期资产等流动资产。这些资产具有流动性，预计将在一年内转化为现金或消耗。长期资产包括土地、建筑物和设备，需减去累计折旧。负债的列示与资产类似，首先列出流动负债（一年以内）。流动负债包括应付账款、应付税款、短期票据和应计工资。长期负债包括长期债务和期限超过一年的其他负债。权益是资产

与负债之间的差额，包括留存收益和所有者权益。资产负债表中的平衡一词，源于资产等于负债加所有者权益的会计原则。由于资产负债表的复式簿记原则，等式两边的总和必须相同。换言之，应达到*资金平衡*。

贷款方可能要求（也可能不要求）新企业提供资产负债表。对于许多贷款方而言，资金来源和用途报表足以满足资产负债表的要求。如果需要资产负债表，应采用便于贷款专员分析债务和权益状况的格式编制。

盈亏平衡预测

盈亏平衡方法通常用于确定覆盖所有成本所需的准确销售水平。对于新企业所有者而言，了解盈亏平衡点至关重要。简言之，盈亏平衡点就是总销售额等于总成本的点。总成本包括固定成本和可变成本。可变成本的增加，与以金额或单位计算的销售水平成正比。常规可变支出包括销货成本、佣金、直接供应成本、运费，某些情况下还包括劳动力成本。无论销售水平如何，固定成本都保持不变。常规固定支出包括租金、保险、办公用品、执照和长期员工工资。有些成本结合了固定和可变成本。如果成本易于分离，应分为固定和可变成本，以便更好地进行盈亏平衡分析。盈亏平衡的基本公式为：

$$\frac{\text{销售额} - \text{可变成本}}{\text{销售额}} = \text{边际收益 \%}$$

$$\frac{\text{固定成本}}{\text{边际收益 \%}} = \text{盈亏平衡点}$$

第四章：编制商业计划

示例：公司 — Ron' s Bait and Tackle

商业计划的要素

销售额	200000 美元	100%
可变成本		
销货成本	100000	50%
运营用品	4000	2%
银行手续费 (Visa)	1000	0.5%
可变成本总额	105000	52.5%
固定成本		
工资	40000	
公用事业	5000	
保险	1000	
广告	2000	
贷款付款	3000	
固定成本总额	51000	

边际收益% = $200000 - 105000 / 200000 = 0.475$ (47.5%)

或 $100\% - 52.5\% = 0.475$ (47.5%)

盈亏平衡点 = $51000 / 0.475 = 107368$ 美元

财务预测附注和假设

财务预测附注详细阐述了编制现金流、收益表和资产负债表使用的假设、计算、会计方法和概念。财务附注相当关键，有助于贷款方全面了解您的贷款申请。

附件和证明文件

附件和文件用于为商业计划提供支持。这部分应包含与计划或贷款申请相关的信息，如详细的设备清单和发票。此外，这部分还可包括管理层简历、市场调研、执照、设施或商店布局等项目，以及要求材料中列出的其他项目。

www.georgiasbdc.org

第五章：
新企业
申请贷款

www.georgiasbdc.org

第五章：新企业申请贷款

申请企业贷款的工作可能艰难而冗长。银行的要求、政府贷款担保和贷款条件，可能会让所有潜在企业所有者望而却步。在贷款方或投资者为企业提供资金之前，他们希望了解您是否已深思熟虑地规划了未来的行动；因此，您必须有效传达自己的意图。提交贷款申请进行审批时，准备一份包含财务预测、经过深思熟虑的商业计划至关重要。对于新企业尤其如此。

了解金融机构采用的审批流程，有助于您制定一份切合实际、条理清晰的贷款申请。通常情况下，贷款专员会根据五项标准（又名“信贷五 C 原则”）评估贷款申请：个人品格（character）、还款能力（capacity）、资本实力（capital）、经营环境（conditions）和抵押品（collateral）

个人品格/信用记录

贷款方审核的第一份资格证明文件，就是您的信用报告。信用报告提供了您当前和过去的财务责任记录，是衡量个人品格的指标。在您的信用报告中，贷款方不希望看到逾期付款、逾期未付、破产、判决或留置权等内容。只要不是经常出现，偶尔出现的逾期付款一般不会造成太大影响。但破产、催收和近期一系列逾期付款，将不利于贷款申请。银行批准贷款之前，您必须付清所有欠税留置或判决。

申请贷款之前，您应获得一份信用报告副本以供审查。信用报告可能包含不准确的信息。如果您的信用报告有误，您可能会有时间进行更正。通常情况下，更正内容需要几周到几个月时间，才能在信用报告上显示。此外请注意，您的信用报告还会显示近期对您信用记录的查询次数。如果您正在寻求银行贷款，近期查询次数等高活跃度可能会让贷款方对您的信誉产生负面看法。许多人认为，准确但不光彩的信息最终会从信用记录中删除，但事实并非如此。如果您的报告中显示了任何过往的不良记录，您应该在贷款申请中附上一封信函解释这些情况。如果是家人去世、生病和离婚等可以合理解释的情况，贷款方也能够理解。应将您的信用记录，开诚布公地告知贷款方。**不得隐瞒任何事实**。如果您没有最新信用报告，请通过以下方式获取：

- 致电 Equifax，电话：(888)378-4329 或
- 致电 TransUnion，电话 (800) 916-8800 或
- 致电 Experian，电话：(888)397-3742

除了审核您的个人信用记录外，贷款方还会分析其他证明您的品格和诚信的因素，包括您的居住年限、受教育程度、从业经验以及您在社区中的地位。缺乏管理经验是企业失败的主要原因之一。贷款方将确定您是否拥有相关工作经验，以及是否设有对企业成功至关重要的关键人员职位。

个人品格/
信用记录

对贷款方而言，最关键的问题在于“是否有偿还贷款的能力？”新企业还款能力的关键在于企业的预计现金流。简言之，现金流就是现金流入和流出净额。贷款申请人必须证明，企业的现金用途不会超出现金来源。完善的现金流预测会显示贷款所得款项的用途、企业产生正现金流的时间、以及企业将如何弥补现金“缺口”（流出超过流入）。缺口通常由库存、应收账款、应付账款的波动和资产增加造成。贷款方希望了解企业计划如何管理这些“缺口”。

还款能力/现金流

对于已成立的企业，贷款方首先会查看企业的损益表、资产负债表和现金流量表，确定企业是否有足够的现金流来偿还贷款。由于新企业没有历史财务报表，贷款方通常很难评估新企业的偿债能力。**因此，切合实际的现金流预测是贷款申请中最重要的财务信息。**一份正式的现金流预测，将向贷款方保证您拥有充足的预计可用现金偿还贷款。

此外，贷款申请的性质也会影响申请。贷款申请的范围和条件必须合理。企业需要多少资金？如何使用贷款所得款项？申请的融资期限为多长时间？贷款方将决定贷款申请的合理性，最终确保现金流与企业申请的贷款结构相匹配。因此，请勿夸大贷款需求，应确保贷款需求切实可行。

贷款方通常都需要贷款申请人做出强有力的承诺。大多数情况下，这种承诺体现在您投资在企业中的权益。权益可以是现金或其他企业或个人资产（如设备、土地或建筑物）的形式。如果银行要求您在项目中投入个人资产，请不要感到意外。如果您拥有房屋产权，但没有任何其他形式的权益，请做好房产抵押准备。如果您不愿意投入个人资产，就要思考一个问题：如果您自己都不愿意承担类似风险，贷款方为什么要

资本实力/权益

第五章：新企业申请贷款

资本实力/权益

为您的企业承担风险？贷款方都很清楚，贷款对象的承诺与偿还贷款的可能性之间存在正相关关系。贷款方要求的权益金额各不相同。根据拟议企业的风险，您最多可能需要投入所需资金总额的 50%。但 20% 到 25% 的平均比例也很常见。

抵押品

即便您有偿还企业贷款的意愿，但您的企业仍有可能出现最周密的企业计划也无法预料到的意外。自然灾害、经济衰退、诉讼、拖欠应收款项、供应商问题和需求变化都可能导致企业的现金流陷入瘫痪。由于贷款方需要承担风险，很可能要求申请人以抵押品作为担保。如果贷款对象拖欠贷款，银行有权取消抵押品的赎回权。

企业和个人资产都可被视为抵押品。如果您需要贷款为企业购买土地、设备或建筑物，这些资产可能足以为贷款提供担保。贷款方已为抵押贷款的资产制定了可接受的贷款价值比率。影响比率的因素包括资产持有的时长和状况、清算价值和成本。不同贷款方的贷款价值比率可能有所不同。此外，贷款价值的计算方式可能基于贷款标准而非抵押品价值。抵押任何资产之前，您需要了解贷款方的资产贷款价值比率。典型示例如下：

资产	低价值 (%)	高价值 (%)
房地产	70%	90%
设备	50%	80%
库存	0%	50%
应收款项 (60 天)	70%	90%
证券、股票、债券	65%	80%
租入固定资产改良	0%	70%

（资料来源：Blechman, Bruce 和 Jay Conrad Levinson：《游击融资》(Guerrilla Financing)，波士顿 Houghton Mifflin Company 出版，1992。

如果您出于“软性”原因（如库存、周转资金或租入固定资产改良）申请贷款，贷款方会要求提供额外抵押品或权益，为贷款提供充分担保。周转资金和租入固定资产改良无法收回。同样，如果您想申请长期贷款购买折旧期短的设备（如计算机）或清算能力差的设备（如餐厅设备），贷款方可能会要求您抵押额外的资产。

当您抵押设备等抵押品时，您与贷款方签订《统一商法典》（Uniform Commercial Code, UCC）担保协议。签署该协议后，贷款方有权在不诉诸法律的情况下占有抵押品。通过该协议，贷款方有权从收取、出售或交换抵押品中获得收益。

经济环境、行业趋势、技术变化、市场趋势、法律问题、劳动力趋势、公司战略和方法以及管理层优势和经验，都是贷款方决定贷款申请“稳健性”时需要考虑的条件。许多银行都会有一个专门的名单，列出因这些因素导致风险评级较差的企业。如果企业能够证明自己拥有健全的管理团队、独特的竞争优势、很少或没有竞争以及强大的客户基础，更有可能获得贷款专员的青睐。如果企业面临经济、法律、员工、供应商或环境问题等重大挑战，则需要在贷款申请中解决这些挑战。

创业时，可以通过两种方式筹集资金：权益融资或债务融资（贷款）。简言之，权益融资就是私人投资者（也称风险资本家）向您企业投入的资金。权益融资通常不需要抵押品；但由于融资以所有权参与为基础，为了最大限度提高投资回报，可能会对企业提出绩效要求。此外，银行、信用合作社和非银行贷款方也提供多种类型的债务融资。许多企业在开始的时候，会利用债务融资满足业务需求。与风险资本家不同，贷款方不拥有企业股份，也不分享利润。他们只要求您偿还本金和利息。

大多数贷款方提供多种贷款类型或产品。大多数贷款产品按担保（所需抵押品）、贷款期限和资金用途分类。不同贷款方的贷款条件可能会有很大区别，因此，研究您的备选方案至关重要。贷款是否适合某特定企业，取决于许多变量的影响。

如今，资金来源和贷款产品琳琅满目，创业时选择最佳资金来源和最佳贷款类型可能是一项艰巨的任务。下表列出了适用于创业的常见贷款类型。

经营环境

贷款类型和用途

第五章：新企业申请贷款

贷款类型和用途

常见贷款类型				
期限和贷款类型	特点	有无担保	利息	付款条件
短期 (<1年)				
信用卡	最常见的短期信贷形式。许多小企业使用信用卡购买用品和其他必需品，支付日常采购支出。	无担保	固定或可变利率 10-24%	每月偿付日均余额的 2-3%
信用额度	贷款方同意以特定期限（通常为一年）或金额借出资金。信用额度可用于购买库存/设备和应对季节性业务波动。	有担保（大多数）	固定或可变，高于最优惠利率 1-4%	每月付款。所用额度利息和合同到期时的余额。
中期 (1-7年)				
定期/分期	定期贷款需要在特定期限内偿还特定金额。可用于设备采购、周转资金和扩建。	有担保	固定高于最优惠利率 1-4%	每月或每季度偿付本息
租赁	定期贷款的替代方式：贷款方向承租方出租资产。通过租赁，企业在创业初期无需支付高额成本即可获得设备。只需支付很少的首付款或无需支付首付款；企业可在租期结束时购买设备（根据事先协议，低至1美元）。	有担保	市场利率	每月付款
长期 (7年以上)				
定期/分期	到期日超过 7 年的定期贷款。用于购买工厂设备或其他长期资产。	有担保	高于最优惠利率 1-3%	每月或每季度偿付本息
商业/抵押	涉及房地产的企业贷款。抵押是保证贷款对象还款的法律文件。	有担保	固定和可变高于最优惠利率 1-2%	每月或每季度偿付本息

美国小企业管理局（SBA）为银行和非银行贷款方，向合格小企业（包括新企业）发放的贷款提供担保。如果贷款对象未能偿还贷款，担保可为贷款方提供最高位原始贷款本金 85% 的保护。担保的目的是：鼓励贷款方向低于正常标准、通常不予考虑的小企业提供贷款。SBA 担保可用于新企业风险投资；购买现有企业；或为周转资金、库存、租赁权益改善、家具和固定装置、设备、房地产和建筑提供资金。

美国小企业
管理局

SBA 为有特殊需求的小企业提供多种类型的贷款担保和计划。这些计划主要面向退伍军人、国际贸易公司、技术公司以及指定的中低收入地区，为申请人提供帮助。这些计划包括：

www.georgiasbdc.org

计划	最高贷款金额	担保百分比	所得款项用途	期限	最高利率	担保费用	合格条件	贷款对象优势
7(A) 贷款	总计 500 万美元	150000 美元或以下的贷款可获得 85% 的担保；150000 美元以上贷款可获得 75% 担保（最高担保额为 375 万美元）	定期贷款、扩建/翻新；新建筑、购买土地或建筑物；购买设备、固定装置、租入固定资产改良；周转资金；因不得已原因进行债务再融资；季节性信用额度、库存。	取决于偿还能力。一般来说，周转资金和机械设备贷款（不超过设备使用寿命）期限为 5-10 年；房地产为 25 年。	7 年以下贷款： 0-25000 美元 最优惠利率 + 4.25% 25001 美元至 50000 美元 最优惠利率 + 3.25% 50000 美元以上 最优惠利率 + 2.25% 7 年或以上贷款： 0-25000 美元 最优惠利率 + 4.75% 25001 美元至 50000 美元 最优惠利率 + 3.75% 50000 美元以上 最优惠利率 + 2.75%	（仅对贷款的担保部分收取费用）期限：1 年或以下：0.25% 担保费；1 年以上：总金额 150000 美元或以下 = 2.0%；150001 美元至 700000 美元 = 3.0%；700000 美元以上 = 3.5%；担保部分超过 100 万美元 3.75% 担保费。持续费用为 0.55%。	必须为营利性企业且符合 SBA 规模标准；具有良好的品格、信用、管理和偿还能力。必须是符合条件的企业类型。 如果贷款期限为 15 年或更长，在前 3 年内提前还款需支付提前还款罚金（第 1 年为 5%，第 2 年为 3%，第 3 年为 1%）。	长期融资；改善现金流；固定期限；无期末整付；无提前还款罚金（15 年以下贷款）
SBA Express	350000 美元	50%	可用于循环信用额度（期限最长 7 年）或定期贷款（同 7(a)）。	循环信用额度期限最长为 7 年，包括终止期。此外同 7(a)。	贷款 50000 美元或以下：最优惠利率 + 6.5%。 贷款超过 50000 美元：最优惠利率 + 4.5%	同 7(a)	同 7(a)	周转快；流程简便；信贷额度易于使用
Patriot Express	500000 美元	同 7(a)	同 SBA Express	同 SBA Express	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)。此外，小企业的所有方或控制方必须为以下一个或多个群体：退伍军人、现役军人、预备役军人或国民警卫队成员或上述任何群体的配偶，或在服役期间牺牲或因公致残军人或退伍军人的寡妻配偶。	上限额度高，最高利率比 SBA Express 低；周转快；流程简便；信贷额度易于使用
CapLines: 1. 周转资金； 2. 合同； 3. 季节性；以及 4. 建筑商 CAPLines	500 万美元	同 7(a)	资助季节性和/或短期周转资金需求；履约成本；建筑成本；现有库存和应收款项预付款；短期债务合并。可循环。	最长期限为 10 年，建筑商 CAPLine 除外，期限为 5 年。	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)，所有贷款方必须完成表格 750 和 750B（短期贷款）	1. 周转资金 — 循环信用额度 (LOC) 2. 合同 — 可为所有成本（不包括利润）提供资金。 3. 季节性 — 满足季节性周转资金需求。 4. 建筑商 — 为建造商业或住宅结构的直接成本提供资金
小额/农村贷方优势贷款 (S/RLA) 过去 3 个财政年度中，平均每年 20 笔或以下 SBA 贷款。	350000 美元	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a) 加流程简便
小额贷款优势 (SLA) 贷款方必须加入优先贷款方计划 (PLP)	250000 美元	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a) 加流程简便
社区优势 贷款方专项贷款	250000 美元	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)	最优惠利率 + 4%	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a)。另外，贷款方必须为 CDFI、CDC 或面向服务不足市场的小额贷款方

计划	最高贷款金额	担保百分比	所得款项用途	期限	最高利率	担保费用	合格条件	贷款对象优势
国际贸易	500 万美元	90% 担保 (最高担保额为 450 万美元) (周转资金最高担保额为 400 万美元)	国际贸易相关永久周转资金、设备、设施、土地和建筑物以及债务再融资的定期贷款	最长 28 年	同 7(a)	同 7(a)	同 7(a), 外加从事/准备从事国际贸易/受到进口竞争的不利影响	长期融资, 帮助小企业更有效地参与国际市场竞争
出口周转资金计划	500 万美元	90% 担保 (最高担保额为 450 万美元)	为出口商提供短期周转资金贷款。可基于交易或资产。也可支持备用信用证	一般为一年或更短期限, 最长可达 3 年	没有 SBA 最高利率上限, 但 SBA 会监控利率是否合理	同 7(a)	同 7(a), 外加存在出口短期周转资金需求	在不影响国内融资和商业计划的情况下, 提供额外周转资金, 增加出口销售
Export Express	500000 美元	350000 美元或以下的贷款可获得 90% 担保。 350000 美元以上的贷款可获得 75% 担保。	同 SBA Express 加备用信用证	同 SBA Express	同 SBA Express	同 7(a)	申请人必须证明, 贷款可确保其进入新的出口市场或扩大现有的出口市场。企业必须已经运营至少 12 个月 (不一定从事出口业务)。	周转快; 流程简便; 信贷额度易于使用
经销商展销贷款	最高 500 万美元 最低 50000 美元	同 7(a)。为有所有权的新旧库存提供 100% 预付款	符合条件的小型企, 包括船舶、汽车、摩托车、预制房和房车经销商。可为现有的经销商展销贷款, 提供再融资	最短 1 年 最长 5 年	同 7(a)。按月支付未偿余额利息	同 7(a), 特殊服务费除外 (费用不得高于非 SBA 贷款费用)	同 7(a)	合理融资
504 贷款 由经 SBA 许可的认证发展公司 (CDC) 提供	504 CDC 最高额度从 500 万美元到 550 万美元不等, 视企业类型而定。	项目成本融资如下: CDC: 最多 40% 无担保融资; 贷款方: 50% 权益: 10%, 如果为新企业和/或特殊用途财产, 另加 5%。	贷款期限、固定资产贷款; 贷款方 (无担保) 融资以项目资产的第一留置权为担保。SBA 为 CDC 贷款提供 100% 担保债券, 以固定利率出售给投资者, 以第二留置权作担保。	CDC 贷款: 10 年或 20 年期固定利率。 贷款方贷款: (无担保) 融资期限较短。可采用固定利率或可调整利率	在出售支持贷款的债券时, 确定 504 贷款的固定利率。减免半年提前还款罚金	贷款方收取其份额 0.5% 的费用, CDC 最高收取其份额 1.5% 的费用。CDC 每月收取未支付余额 0.625%-1.5% 的服务费。持续担保费 (2012 财年) 为未偿本金的 0.9375%。持续费率在期限内不变。	替代规模标准: 有形净资产不超过 1500 万美元、平均两个完整财政年度的净收入不超过 500 万美元的营利性企业。 所有者占有现有建筑的 51% 或新建建筑的 60%	低首付一权益 (10%-20%) (权益出资可以借贷) 费用可融资 SBA 部分: 长期固定利率 全额摊销 无期末整付
504 债务再融资 由 SBA 许可的 CDC 提供。再融资计划将于 2012 年 9 月 27 日生效。	同 504, 加上现有债务所得款项的 85% 或以上; 或原始贷款 85% 必须用于符合条件的固定资产。	其余 15% 用于小企业利益。	同 504。最多提前 18 个月兑现权益, 用于周转资金或其他符合条件的业务支出。融资额度为 CDC 和贷款方之间当前评估财产价值的 90%。	同 504	同 504	同 504, 但持续费用为 (2012 财年) 1.103%。	同 504 加, 贷款对象必须按时偿还最近 12 个月的付款。不能为现有联邦政府贷款再融资	企业所有者可以通过增加现金、其他财产或与贷款方协商的其他期权, 对抵押不足的财产进行再融资。也可作为 504 符合条件的再融资费用提供资金。
非 7(a) 贷款小额贷款 由非营利性贷款组织提供贷款; 提供技术援助。	50000 美元	不适用	购买机械设备、固定设施、租入固定资产改良; 为增加的应收账款提供资金; 周转资金。不能用于偿还现有债务	最短期限, 不超过 6 年	可与中介商议。高于中介资金成本 7.75% 或 8.5%。	无担保费	同 7(a)	由非营利性中介贷款机构直接贷款; 固定利率融资; 贷款额度极小; 提供技术援助

文件要求清单

新企业贷款申请所需文件

(不同企业类型和贷款方需要提交的文件可能有所不同)

1. 不同所有者的个人财务报表；不超过 90 天。贷款方提供表格。
2. 企业描述。
3. 项目成本，附投标和报价。适用情况下，提供建筑（包括建筑师和工程费）或翻新、租入固定资产改良、机器设备和库存报价。
4. 对于 SBA 担保和贷款计划，提供各贷款对象、高级管理人员（如为股份有限公司）和合伙人（如为合伙企业）的个人陈述。（SBA 表格 912）
5. 上述人员及其他关键人员的简历。
6. 至少开始两年的预计资产负债表和损益表。
7. 开始两年的预计每月现金流（可使用 SBA 表格 1100）。
8. （如为特许经营）特许经营协议。SBA 检查（www.franchiseregistry.com）确定特许经营是否获得批准。
9. 就业详情。如为担保和其他政府贷款计划，将就业总人数细分为当前和预计的少数族裔、男性和女性员工。
10. 销售合同或租赁协议（如适用）。
11. 贷款方和/或中介机构可接受的评估。
12. 股份有限公司的公司章程。
13. 最近三年的个人纳税申报表。
14. 适用情况下，提供环境影响研究（如土壤测试、湿地、野生动物）。
15. 详细商业计划，包括公司、产品、市场、促销、竞争和员工信息。大多数商业计划都包含上述大部分内容。

如需了解有关贷款申请和贷款要求的更多信息，请参考 UGA SBDC 出版物：《掌握商业贷款申请：银行期望、贷款类型和商业计划理解指南》（*Mastering Business Loan Proposals: A Guide to Understanding Banking Expectations, Types of Loans, and Business Plans*）。

如果您希望为企业获得补助，估计很快就会打消这个念头。因为面向小企业、尤其是新企业的补助少之又少。实际上，如果您打算开花店这样的普通类型企业，要获得满足您的企业需求的补助几乎是天方夜谭。目前只有为数不多可用于小企业活动的补助计划，由国家机构、市政当局和非营利性公司管理。如前所述，这些团体利用这些补助为小企业制定循环贷款基金计划。

尽管面向普通零售和服务企业的补助很少，但开发新技术的公司将有机会获得补助。SBA 和多个联邦部门参与了小企业创新研究计划 (SBIR) 和小企业技术转让计划 (STTR)。这些计划提供最高 500000 美元的研发补助。能源部等部门也向技术公司提供自己的补助。

此外，满足特定社会需求的企业也可获得补助。例如，如果儿童日托中心招收存在学习和行为障碍的儿童，为这些儿童制定特殊计划，将有可能获得佐治亚州儿童保育委员会的补助。如果养老院接收患有阿尔茨海默氏症患者或严重残障人士，也有可能获得老龄化机构提供的补助。

为企业提供的补助通常需要 1:1 匹配。企业每接受 1 美元，就必须贡献出等额的资金。申请补助的企业需要找到适合企业的招标书 (RFP)。RFP 要求申请人提供项目说明和预算；有些 RFP 可能要求提供附有财务报表的商业计划。企业收到补助后，需要提供全面的支出证明文件。

www.georgiasbdc.org

第六章：法律 和风险管理问题

www.georgiasbdc.org

第六章：法律和风险管理问题

在创业后，企业所有者就必须尽快做出保护企业的重要决定。在法律规定的范围内运营，通过购买保险应对不可预见的情况，能够确保企业为长期发展做好准备。在这一部分中，我们将讨论法律问题和风险管理主题。但本指南无法涵盖所有情况，您应就自己的具体情况向律师和保险代理人寻求进一步建议。

选定企业的法律形式

创办新企业的第一个决定，就是确定企业的适当法律结构。做出这一决定时必须考虑多个因素，包括企业所有者人数、企业类型、责任风险、税收和未来扩张计划。

独资企业

独资企业是美国最普遍的企业组织类型，也是最容易运营的形式，除了执照或许可证等常规要求外，独资企业不需要任何特定的法律组织。独资企业是由个人或夫妻拥有和经营的营利性企业，可能拥有许多员工。根据法律的要求，独资企业不被视为独立的法律实体，而是其所有人的延伸。所有者拥有企业资产，对企业产生的所有债务和其他负债直接负责。纳税时，独资企业的利润或亏损与企业所有者的个人收入合并计算（企业纳税使用 *联邦税表 1040——附表 C*。随后将结果转入相应的个人所得税表。注：社会保障税也应提交 *附表 SE*。）

优势：

- 相比其他任何形式的法律结构，手续更简便，法律限制更少
- 政府批准或限制较少，具体取决于企业类型
- 所有利润直接归所有者所有
- 灵活性：由一名所有者控制决策；反应时间更快
- 按所有者个人税率纳税
- 净利润或亏损与所有者的主要收入分开计算，计入或从所有者的个人应税收入中扣减

缺点：

- 所有者个人对超出其投资总额的企业债务总额负责，甚至会延伸到所有者的个人资产（比如房屋和汽车）
- 获得融资相对困难
- 如果企业成功，税率较高
- 单一所有者的能力和投入，会限制企业的发展能力
- 所有者去世后，企业不再作为法律实体存在

合伙企业

如果需要两名或更多人士的技能组合运营企业，通常会采用合伙制。如果产品责任不是大问题，这种组织形式也是理想的选择之一。合伙企业可采取两种法律形式：普通合伙企业或有限合伙企业。普通合伙企业中的所有者共同管理和资助企业。各方根据贡献的资本、劳动、财产或技能，分享企业的债务和利润。有限合伙企业（又称 LP 或 LLP）由一名或多名普通合伙人和一名或多名有限合伙人组成，普通合伙人负责管理企业，对合伙企业的债务承担个人责任，有限合伙人则对企业进行风险投资，希望以此分享企业利润。有限合伙人管理企业，也不对超出企业投资额的合伙企业债务承担责任。投资房地产或投机企业的公司通常采用有限合伙形式。² 有意成立有限合伙企业的佐治亚州居民，必须向佐治亚州州务卿办公室提交有限合伙证书。此外，有限合伙企业必须在每个日历年的第一季度，向佐治亚州州务卿办公室提交年度注册文件。³ 具体说明和费用金额请访问 www.georgiacorporations.org。

合伙协议中通常详细说明了有限合伙人和普通合伙人的权利、责任和义务。公证后的协议将详细说明每位合伙人的财务、管理和实质性贡献。⁴ 合伙协议通常包括以下内容：

² Pinson, Linda. 《小企业创业步骤：化理念为成功企业所知信息（小企业战略丛书）》（*Steps to Small Business Start Up: Everything You Need to Know to Turn Your Idea Into a Successful Business (Small Business Strategies Series)*），Out of Your Mind...And Into The Mark 出版，2014

³ Jenkins, Michael D. Thomas J. Harrold, Jr. 和 Neill Edwards. 《在佐治亚州创办和经营企业：分步指南》（*Starting and Operating a Business in Georgia: A Step by Step Guide*），Oasis Press/PSI Research 出版（俄勒冈州格兰茨帕斯），1995，11：5

⁴ Pinson, Linda 和 Jerry Jinnett. 《小企业创业步骤：化理念为成功企业所知信息（小企业战略丛书）》（*Everything You Need to Know to Turn Your Idea Ito a Successful Business (Small Business Strategies Series)*），Out of Your Mind...And Into The Mark 出版，2014

选定企业的法律形式

- 协议名称、目的和期限
- 合伙人出资
- 合伙人参与形式（普通合伙人或有限合伙人、积极合伙人或隐名合伙人）
- 权力、管理、决策
- 损益分配、退伙
- 会计方法
- 合伙权益来源
- 债务和责任解除
- 合伙人死亡、缺席、残疾
- 解散
- 争议解决
- 增加、变更和修改

合伙企业是独立的法律实体，拥有各种权利和责任。合伙企业可以雇佣员工、拥有财产、签署合同、获得贸易信贷和借款，但大多数贷方都要求合伙人提供个人担保。合伙企业还需要提交联邦和州所得税申报表（联邦表格 1065 和佐治亚州表格 700。）合伙企业通常不缴纳所得税，但纳税申报表信息与合伙人的个人收入合并（表格 1040——附表 E）。

优势：

- 损失和投资税收抵免可转嫁给合伙人
- 相比股份有限公司，成立合伙企业所需的文件更少
- 根据所有权百分比获得直接回报
- 比较灵活，但不如独资企业灵活
- 相比股份有限公司，政府控制和特殊税收问题较少
- 技能的多样性、工作量分担、获得资本和创意，有助于企业成功
- 有限合伙企业有带来投资回报的潜力，但限制了风险

缺点：

- 普通合伙人承担无限责任
- 失去任何合伙人，都会导致整个合伙企业自动解散

- 所有投资者都被视为合伙人，获得资金相对困难
- 企业只受一名合伙人作为代理人的行为约束，不考虑其他合伙人的意愿
- 合伙协议中必须明确规定合伙企业解散的情况

股份有限公司

股份有限公司是成本最高昂、最复杂的企业法律形式。股份有限公司是州政府授权、州务卿批准存在的独立实体。股份有限公司是独立于其所有者之外的法律实体，可开展业务、签订合同、起诉或被起诉。如果股份有限公司从事州际贸易，必须遵守相关的联邦法律。股份有限公司还必须采用并提交公司章程，通常包括企业宗旨或使命、企业名称、董事资格、地点和拟定资本结构。在佐治亚州开展业务的股份有限公司，还必须每年（1月1日至4月1日）向州务卿办公室提交年度注册文件。如需查看申请表格、费用金额和说明，可查看州务卿网站 www.georgiacorporations.org。

股份有限公司必须向 IRS 及其开展业务的所有州，提交年度所得税申报表。股份有限公司的所有者或股东通常不承担企业负债，但如果公司规模较小，贷方提供信贷前通常会要求主要所有者提供个人担保。

股份有限公司的所有者可获得更多法律保护，与之相比，创办和管理公司的额外支出只是微不足道的代价。成立股份有限企业还能带来许多其他优势，包括通过出售权益（股票）筹集额外资本，以及所有的企业所有者承担有限责任。选择这一公司结构，还能确保企业在原所有者退休或无法继续参与业务时，保持经营。

优势：

- 股东责任仅限于固定的投资额
- 纳税时，股份有限公司的法律身份与个人身份分离
- 可通过出售股票转让所有权

选定企业的法律形式

- 实体具有稳定性和相对持久性
- 易于通过发行股票获得资本

缺点：

- 活动受政府监管
- 有可能被大股东操纵
- 需要向地方、州和联邦报告
- 双重征税：公司净收入按公司税率征税，股东股息按个人收入征税（仅限 C 类公司）
- 一般而言，成立和运营成本高于独资或合伙企业

联系方式：

佐治亚州州务卿

公司处

<https://ecorp.sos.ga.gov>

S 类股份有限公司

如果股东不超过 100 人、仅拥有一种类别股票，对其他股份有限公司的持股比例不超过 80%，可选择向美国国税局申请指定为 S 类股份有限公司。S 类股份有限公司的权利和责任，与股份有限公司相同，但美国国税局（IRS）对其给予不同的税收待遇。股份有限公司在成立后第三个月的第 15 天前，必须向 IRS 提交表格 2553，申请成为 S 类股份有限公司。

优势：

- 公司无需双重征税
- 股东可扣除亏损
- 限制个人责任
- 可通过出售股票转让所有权
- 投资税收抵免可转嫁给股东
- 业务连续性

- 所有者可参与 S 类股份有限公司管理

缺点：

- 连续三年中，每年的被动投资收入不得超过总收入的 25%
- 部分州不认可 S 类股份有限公司（佐治亚州承认 S 类股份有限公司）
- 必须符合资格要求
- 股东不得为股份有限公司或非居民外国人
- 只能发行一种股票，股东人数不得超过 100 人

有限责任公司

有限责任公司（LLC）是一种混合组织形式，既有合伙企业的税收优惠和灵活性，也兼具股份有限公司提供的有限责任保护。LLC 一般由两名或多名权益持有人拥有，这些持有人被称为成员。LLC 的成立需要预定名称并向州务卿提交组织章程备案。这些章程提供的信息，与股份有限公司的公司章程类似。

公司由一名或多名管理者负责管理。管理者可以是（也可以不是）成员。有限责任公司的成员可以包括个人、股份有限公司、合伙企业、信托、其他 LLC 和其他实体。LLC 在成立时通常要求至少有两名成员，但佐治亚州允许 LLC 只有一名成员。

优势：

- 与 S 类股份有限公司不同，成员数量或类型没有限制
- 获得独立法律实体认定
- 与股份有限公司保护股东类似，保护成员的个人资产
- 可提供不同类别的股票
- 不会向公司股东双重征税
- 成员可扣除亏损
- 可根据股权比例以外的因素分配利润
- 相比其他形式的企业实体，限制较少，需实现有限责任和穿透性税收优惠的目标

选定企业的法律形式

- 所有者可参与 LLC 的管理

缺点：

- LLC 可能不适合多州运营。许多州尚未采用针对“州外” LLC 的 LLC 法规和规定，因此以股份有限公司标准向 LLC 征税的其他州，可能不承认佐治亚州 LLC 的有限责任。
- 从股份有限公司转换为有限责任公司，很难不产生负面税务后果
- 根据经营协议规定，可能无法自由转让权益
- 根据经营协议的规定，LLC 可能无法永久存续；佐治亚州的 LLC 存续期限为 30 年
- 需要专业法律和会计协助

企业在分区、执照、许可证、保险和税收方面要求不同。（注：下一章“财务记录保存”中也介绍了税务要求。）

合规问题

规划与分区

分区：购买或租赁设施之前，应向当地/县规划部门咨询有关地块分区、停车区域和企业招牌显示等问题。规划部门也会对家庭企业的运营进行监管。

占用证明：在建筑物投入使用前，当地消防局长应检查其是否符合消防规范。

建筑检查证明：当地建筑检查员证明正确使用了通道、厕所和建筑类型。

执照

每家企业都必须拥有合适的营业执照。营业执照也被称为“营业税证书”或“开业税许可证”。可在营业地所在市或县的市政厅、县法院或行政大楼，办理营业执照。您应咨询开展业务的各县，了解其营业执照的要求和适用费用。

商号

运营名称不能反映所有权的独资或合伙形式企业，应向企业所在县的高等法院提交商号（虚构名称）注册。例如，Joe Smith 所有的冰淇淋店应注册为 “Joe Smith’s Ice Cream Shop Doing Business as The Corner Creamery。”

许可证

30 多种类型的企业需要获得特别许可证、执照和检验。包括学校、就业中介、托儿所、证券交易商、汽车运输、金融机构、公共娱乐、侦探事务所、美容、供暖和空调、制冷系统、水管工和电工等企业。如需了解有关执照、许可证和检验的信息，可咨询当地的执照或检验办公室，或访问以下网站：www.sos.state.ga.us/plb

食品处理与配送：根据法律规定的要求，任何从事食品加工、处理、储存或配送的企业，都应向以下部门申请许可证：

佐治亚州农业部
消费者保护处

www.agr.georgia.gov

www.georgiasbdc.org

食品烹饪和备制：从事食品烹饪或备制的企业（餐馆、酒店、疗养院等），应由当地县卫生部门进行检验并获得执照。

酒类执照：供应含酒精饮料的企业必须申请酒类执照。如需咨询有关程序，请联系市执照和税务部门或县财政部门。

商标、服务标识、专利、版权

商标的定义为：个人或实体使用文字、名称、符号、设计或上述元素的组合，识别所制造或销售的商品，与其他个人或实体制造或销售的商品进行区分。服务标识的定义也类似，个人或实体对其提供的服务进行识别，并将其与其他个人或实体提供的服务进行区分。商标、服务标识和专利均可注册以获得法律保护。有关信息和申请情况，可在以下机构获取：

商标/服务标识

州务卿

公司处

<http://sos.ga.gov/page/trademark-and-service-mark>.

专利是美国政府授予发明人的一种许可，在有限时间内“禁止他人在美国境内制造、使用、提供出售或出售该发明，或将该发明进口到美国”，作为交换，发明人在获得专利时应向公众公开该发明。可在联邦书店和美国商务部，获取关于专利法、商标和发明的出版物，也可以咨询专利律师。专利注册地址：

美国商务部

专利商标局

www.uspto.gov

版权是美国法律对原创作品作者提供的保护。版权表格和信息可在国会图书馆获取：

国会图书馆

版权局

www.copyright.gov

公司购并法

合规问题

如果您计划购买一家成熟企业，作为购买者，您必须遵守公司购并法。根据规定，在实际购买前至少五天，必须亲自向每位贷方发布拟议出售通知。如果县人口超过 20 万，需要在收购完成前至少 7 天公开披露本次购买意向。具体流程的信息，请咨询您的律师。

销售和使用税

如果企业进行零售或批发产品的销售，或提供某些类型服务，必须代表州政府征收和缴纳销售税。您必须向佐治亚州申请销售税号，向您发送税号的同时，还会发送与征收、报告以及向该州汇出税款相关的说明。

佐治亚州税务局
销售和使用税部

<https://dor.georgia.gov/taxes/business-taxes/sales-use-tax>

财产税

在佐治亚州运营的所有企业，必须为企业的不动产和个人财产缴纳财产（从价）税。不动产即土地以及生长、搭建或固定在土地上的任何物品。个人财产指除不动产外的一切可拥有财产（如设备、车辆）。财产税由各县进行评估和征收。因此，企业所有者必须联系企业所在县的税务评估员办公室，确定适当的税率并获取表格。在佐治亚州税务局的网站上，州财产税部提供了各地方税务局的链接。

佐治亚州税务局
财产税部

<https://dor.georgia/gov/>

企业所得税

企业在联邦和州两级缴纳所得税。所需表格取决于您的企业实体。美国国税局和佐治亚州税务局均提供相关出版物，可帮助您规划所得税申报要求。更多信息请参见本指南第七章。

用工问题

雇佣员工的企业所有者，必须在多个州和联邦机构注册。雇主还负责为员工代扣代缴税款。下文将讨论税务要求、保险要求、公民身份验证、及其他与员工相关的合规问题。

SS-4 联邦税号

如果您的法律形式为股份有限公司、有限责任公司、合伙企业，或者您有雇佣员工，需要申请联邦税号。应向美国国税局提交填写完整的表格 SS-4。该号码用于识别和代表员工缴纳联邦所得税和社会保障税。

美国国税局
纳税人教育服务部
www.irs.gov

W-4 员工预扣税证明

所有员工都需要填写表格 W-4。表格 W-4 指示雇主在计算联邦所得税预扣税时，应包括多少豁免额。这些表格将在员工的人事档案中存档，不会邮寄给 IRS。可从以下地点获取表格：

美国国税局
www.irs.gov

W-2 工资与税务报表

雇主必须提交表格 W-2，说明每位预扣所得税、社会保障或医疗保险税的员工所获得的工资。此外，如果员工申请的预扣税免税额不超过一项，或未在表格 W-4 中申请免扣税，必须为应预扣所得税的员工填写表格 W-2。更多详情请访问 IRS 网站。

940 雇主年度联邦失业税法 (FUTA) 申报表

如果雇主拥有一名或多名员工，必须编制并提交此申报表。雇主代表其员工缴纳失业税，税率为一年内支付给员工工资前 7000 美元的 0.8%。该税款必须按季度缴纳，每年年底必须提交 IRS 表格 940 或表格 940EZ，即雇主年度联邦失业税申报表。

941 雇主季度联邦税申报表

在 IRS 表格 941 季度纳税申报表中，会对联邦预扣税和 FICA 存款进行核对。FICA 根据员工工资计算。员工工资中，需要预扣 1.45% 的医疗保险费和 6.2% 的社会保障费（2012 年为 4.2%，国会临时更改了 FICA 预扣百分比），雇主仍必须支付 6.2%。获取有关员工预扣税款的通函 E，可联系 IRS 或咨询您的税务专业人士。

美国国税局

www.irs.gov

佐治亚州预扣税号

所有雇主都必须拥有州预扣税号，用于识别和存入从员工支票中预扣的佐治亚州所得税。

佐治亚州税务局
所得税部

www.dor.ga.gov

第六章：法律和风险管理问题

合规问题

G-4 员工预扣税证明

所有员工都需要填写表格 G-4，在员工档案中存档，不用邮寄给税务局。表格 G-4 向雇主显示了计算州所得税预扣税时应包括多少豁免额。可从以下地点获取表格：

佐治亚州税务局
所得税部

www.dor.georgia.gov 或 www.gtc.dor.ga.gov/

G-7 季度对账报表

预扣税申报要求基于截至 6 月 30 日前 12 个月的预扣税额。请查阅《佐治亚州税务指南》(Georgia Tax Guide)，确定您的企业应每年、每季度、每月还是每半周进行申报。

DOL-1A 州失业申请

所有雇主都必须拥有佐治亚州劳工部编号，代表员工缴纳州失业保险。您可在线或通过当地劳工部办公室获得申请。

www.dol.georgia.gov

DOL-4N 州失业税法 (SUTA)

佐治亚州面向新雇主的失业保险，为一年内支付给员工前 8500 美元的 2.7%，由雇主缴纳。需要提交雇主季度报告（表格 DOL-4N）。

www.dol.georgia.gov

雇主新员工报告计划

所有雇主都必须向州政府报告新员工情况。这些信息用于识别拖欠子女抚养费的员工。

新员工报告计划
www.ga-newhire.com

合规问题

I-9 公民身份验证

员工必须经过美国公民身份验证。所有员工必须填写美国移民暨归化局表格 *I-9*，由雇主存档，附上相应证明文件。

美国移民暨归化局
www.uscis.gov

最低工资

美国劳工部提供《小企业资源指南》(A Small Business Resource Guide)，包含有关加班、最低工资及其他相关员工福利问题的信息。即使您不受联邦最低工资法的约束，您仍需遵守佐治亚州最低工资法要求。请联系您当地的美国劳工部代表或：

美国劳工部
www.dol.gov

佐治亚州劳工部
www.dol.georgia.gov

工伤保险

法律规定，雇主如果拥有三名或更多员工，必须为其购买工伤保险。该保险受国家监管，但由当地社区保险代理销售。建议至少获得三次报价。在企业工作的所有者应被视为员工，但可以不投保工伤保险。

佐治亚州
州劳工赔偿委员会
www.sbwc.georgia.gov

就业状况确定

雇主通常会将员工归类为独立承包商，避免因雇用员工产生税务和报告负担。美国国税局列出了将员工归类为独立承包商时，必须满足的一系列条件，如下所示。这些条件根据企业对个人的控制而定。确定员工就业状况时，应考虑以下问题：

- ■您是否会告诉某人工作的时间、地点和方式？
- ■您是否会培训某人以特定方式提供服务？
- ■企业的成功或持续发展，是否取决于特定员工的服务表现？
- ■该员工是否亲自提供服务？
- ■您是否会雇用和监督员工并支付薪资？
- ■员工是否与您的企业保持持续关系？
- ■您是否会规定工作时间？
- ■您是否要求员工在企业全职工作？
- ■工作在现场进行，还是按照您指定的路线或地点进行？
- ■您是否确定执行服务的次序或顺序？
- ■您是否要求提交口头或书面报告？
- ■您是否按小时、周或月而非按具体项目的完成情况支付员工工资？
- ■您是否会支付差旅和商务费用？
- ■您是否会提供工具、材料和其他设备？
- ■员工是否无需投资您的企业，就可以完成其所需任务？
- ■员工是否不会从您的企业中获利或蒙受损失？
- ■该员工是否通常同时只为一家（您的）企业工作？
- ■其服务是否仅提供给您的企业？
- ■您是否有权解雇员工？
- ■员工是否有权辞职而无需承担责任？

如果您对上述所有或大部分问题的回答皆为肯定，您的员工就可能属于雇员而非独立承包商。如需了解有关独立承包商的更多信息，请咨询美国国税局或您的税务专业人士。

创业有风险。新企业所有者需要保护企业资产免受潜在损失，确保高枕无忧。企业所有者考虑风险管理时，有以下几种选择：

风险
管理和保险

- 防止损失发生
企业所有者应清除经营场所道路上的所有障碍物，避免员工或顾客绊倒。例如：电线应妥善固定并远离走道。向员工进行工作安全、技术能力和正确企业行为（以合乎道德、杜绝骚扰的方式行事）的培训，可以防止潜在事故或诉讼。
- 降低无法预防的损失严重程度
企业所有者加装金属防盗窗，可以防止有人进入房屋，但无法防止有人从窗间投掷物品打破窗玻璃。安全系统（警报器、通行密码和警卫）有助于阻止和/或最大限度降低盗窃风险。此外，应在场外保存多份最新记录，防止火灾或其他自然灾害。除保护有形财产外，还应通过使用专利、商标和服务标志保护知识产权。
- 利用公司资产承担损失成本
如果企业卡车上碎片掉落，砸碎另一辆车的挡风玻璃，企业可以使用公司资源（资金）更换挡风玻璃。
- 通过购买保险将损失风险转嫁给第三方
- *某企业所有者为其商店建筑和经营物品购买了财产保险。如果龙卷风对建筑物及内部财产造成严重破坏，企业所有者将根据保单获得保险金，用于重建建筑物和更换商品。实际保险金额取决于保单限额、条款和条件。*

企业保险琳琅满目，多种多样。下表介绍了较常见的保险类型。企业不需要投保所有保险。您必须明确您企业最关键的因素，即您的企业能承受多少风险并维持运营。决定了必要的保险类型后，您应考虑承保范围和承保费用。

第六章：法律和风险管理问题

风险管理和保险	保险类型	说明
	商业财产险	包括建筑物、商业个人财产、他人个人财产和商业收入损失保险。财产可按重置成本（通常为更优选择）或折旧结算估值。
	商业综合责任险	该保险有时又名“公共责任险”，为可能因您的企业运营而受保的第三方提供保护。如果有人到您的企业门前的人行道滑倒，或有人投诉您的员工在安装灯具时因疏忽导致火灾，且火灾原因确定为线路故障时，该保险就会生效。
	企业所有者保险	专为某些类型的小企业提供的商业财产和责任组合保险。通常包括商业财产险和商业综合责任险，但不包括职业责任险。
	商业内陆水运输险	包括移动设备、计算机设备、在建建筑物、运输/拖曳货物以及受托人保险。任何接收客户货物进行维修或清洁的企业（如干洗店或珠宝修理店），都需要投保受托人保险。
	商用汽车险	包括责任险、医疗费用险、无保险车肇事险、车损险、拖车险和租车补偿险。该保险适用于企业所有、且列入保单的车辆。此外，还可为租赁、租用或借用的车辆提供保险。例如，员工使用私人车辆处理公司业务，如果在此期间发生事故，公司可能需要承担责任。
	车库和经销商保险	包括车库责任险、经销商车损险和车库管理人险。该保险结合了商业综合责任险和商用汽车险，专为特定类型的企业设计。这种保险通常针对汽车修理厂、汽车经销商等。

第六章：法律和风险管理问题

保险类型	说明
商业雨伞险（附加责任险）	除商业综合责任险、商用汽车责任险、车库责任险和雇主责任险外，还包括额外的责任险。例如，一家企业的雨伞险限额为 100 万美元，每项承保索赔的可用限额为 200 万美元。在某些情况下，雨伞险可作为主险，覆盖第一层保险无法承保的某些索赔类型。这种情况下，保单包含一大笔免赔额，通常为 10000 美元。
工伤险	包括雇主责任险和法定福利。佐治亚州的雇主如拥有三名或更多员工，必须购买该保险。根据企业的法律形式，企业所有人可视为三名员工之一。保险费率与员工的具体职责保持一致。例如，文员与屋顶承包商在工作场所面临的危险不同，因此文员的保险费率比屋顶承包商要低得多。
其他保险	包括锅炉与机械险、董事与高级职员险、要员险、职业责任险（错误及疏忽险）、商业犯罪险、租赁持有险、额外支出险、业务中断险、会议取消险、玻璃与标志险、应收账款险和重要文件险。

风险和保险

有些公司直接向其企业客户销售保险，但许多保险公司会利用代理和经纪人网络推销其产品。如需寻找满意并信任的代理，可以请其他企业主（最好是同行）推荐，或者咨询当地商会或 SBDC 办公室。选择代理或经纪人时，需查看其是否已获得任何认证。常见的认证包括 CPCU（特许财产和意外险核保师）、CIC（认证保险顾问）、AAI（认可保险顾问）或 ARM（风险管理经理）。⁵企业所有者决定购买何种类型的保险时，代理可向其解释各种计划和保单的技术细节（如等待期、共同保险水平、允许费用、保单限额和战争条款），提高效率。与业内其他企业所有者讨论其保险计划，向行业协会咨询会员可享受的特殊计划，也会带来很大的益处。

⁵Chadderdon, Lisa. 《商业保险：12 点清单》(Business Insurance: A 12-Point Checklist). Inc.com 出版，2001 年 10 月 1 日

2002 年 8 月取自 www.inc.com/articles/2001/10//23492.html.

新企业所有者应与保险代理讨论下列事项：

- **针对您的特定保单的索赔程序。**发生索赔后，您需要采取哪些行动。有些公司规定了必须遵守的特定程序，违反程序将受到处罚。
- **付款计划选项。**现在大多数保险公司都提供分期付款计划，既满足小企业的预算需求，又有助于保持现金流。
- **针对您的具体企业的相关附加条款。**如为家庭企业，有时可以在房主保单中添加附加条款，为企业承保。根据保险公司和企业类型，这种替代方案可能更为实惠。
- **保险公司为客户提供的额外服务。**大多数保险公司都提供多种免费服务，但并不对外宣传此类信息，比如有些公司提供 24 小时理赔热线服务。

此外，代理还应：

- 每年在续保日期前 90 天左右，应向您提供损失记录副本。根据佐治亚州法律规定，代理/公司必须在您提出要求后 30 天内向您提供这些信息。您可以要求提供三年期信息，以便及时了解近几年的索赔情况。
- 在可能的情况下，提供多家不同保险公司报价。要求查看所有公司的书面报价副本，即使代理告诉您保费高于您当前的保单，也应该亲自查看。保费较低，往往承保范围也较小，因此尽量根据同样的标准货比三家。
- 至少在续保日期前 30 天提供书面续保报价。确保您有充足的时间考虑自己的选择。

佐治亚州保险部

www.gainsurance.org

从本指南下一章开始，您将看到远比之前章节更多的原则名称，以及创业者根据管理企业的决策必须采取的行动。

第七章：财务记账

www.georgiasbdc.org

为什么要进行记账？

企业记录财务交易出于三个原因。首先，财务记录用于编制联邦、州或地方政府要求的报告和纳税申报表。其次，企业在寻求资金时，需要向贷款方或投资者出示财务记录。第三也是最重要的一点，管理层可以利用保存完好的财务记录改善运营，提升盈利能力。

大多数企业都了解遵守法律规定保存财务记录的必要性，但却忽视了如何利用这些记录改善企业运营。记录和监控财务交易产生的信息，有助于企业所有者和管理者识别趋势和潜在问题，然后采取相应措施以提高利润。

选择会计方法

企业在税务会计方法和会计制度方面的选择，取决于许多因素，包括企业法律形式、企业类型、企业是否有库存或企业是否有员工。

会计方法

一般而言，企业所有者会从两种会计方法中选择：收付实现制和权责发生制。不过，如果财务管理不适用收付实现制或权责发生制，企业也可以选择混合方法，有时被称为“修正权责发生制”。企业选择的方法必须符合国内税收准则。企业不得每年更改会计方法，除非在提交第一份纳税申报表后，企业请求并获得美国国税局批准更改。更改会计方法的批准申请，必须通过美国国税局表格 3115 提交。

收付实现制

收付实现制最简单易学，是许多小企业的首选会计方法。但拥有大量库存的企业、部分股份有限公司和部分合伙企业，不得使用收付实现制会计方法。根据最新简化会计规则，大多数平均总收入不超过 1000 万美元的小型服务提供商，可以使用收付实现制会计方法。使用收付实现制的账簿，可以反映企业现金流入和流出的实际情况，因此最为简单。收到现金时报告收入，支付现金时报告支出。

第七章：财务记账

权责发生制

大多数大企业和拥有大量库存的企业，都采用权责发生制会计方法。使用这种方法时，在赚取收入的年度而非实际收到的年度报告收入。在发生支出的年度而非实际支付的年度报告支出。这种会计方法是为了在发生年度而非实际收到的年度，进行收入和支出匹配。

混合法

混合会计方法将收付实现制和权责发生制结合在一起。如果有合理的商业理由，混合会计方法是最优选择；企业必须每年使用相同的会计制度。混合法不会覆盖其他方法。例如，如果企业有库存，权责发生制必须确定当年的准确销货成本。如果是赊销，收入和支出必须按权责发生制的方法记录。例如一家小型零售礼品店使用混合法，其顾客都是付现自运。该企业在 60 天期限内支付多笔运营支出，但按权责发生制核算销货成本，按收付实现制核算运营支出（无论期限如何）。

企业的法律形式

如前所述，企业所有者做出的首个重要决定就是企业的法律形式。所选择的法律实体类型将影响税收和其他法律问题，也会影响财务信息的记录和报告方式。本指南不会详细说明各实体所需的记录。如需了解该主题的更多信息，请访问美国国税局网站 www.irs.gov。独资企业请参阅第 334 号出版物。合伙企业请参阅第 541 号出版物。股份有限公司请参阅第 542 号出版物。如果您的企业为有限责任公司 (LLC)，可以选择按独资企业、合伙企业、股份有限公司或 S 类股份有限公司的方式纳税。本指南第六章，提供了选择企业法律形式的信息。

基础内容

讨论需要记录的账目类型之前，先来了解有效财务记账的两个基本特征。您的会计信息必须**及时且准确**。二者息息相关，缺一不可。如果财务报表分毫不差，但编制时间过久，来不及采取行动，则毫无用处。如果财务报表编制及时，但缺乏准确性，同样一文不值。

选择会计方法

记账问题

记账问题

除少数情况外，法律不要求企业保存特定类型的账目。只要记账制度可以准确报告收入，就属于可接受的方法。如前所述，企业类型会影响联邦税务所需的记录类型。法律要求企业的财务记录必须反映总收入。出于税务和管理目的，应在相关收入产生的同一时期记录支出。无论采用哪种会计制度，记账制度都应包括企业交易汇总。这种汇总通常会使用日记账和分类账记录。对于大多数小企业来说，企业记账制度中的原始分录，主要来自企业支票簿。除支票簿外，还必须保留销售单据、已付账单、发票、收据、存款单和作废支票等证明文件。

记账制度

单式簿记制度

单式记账制度最易于维护，但很多企业都不适合使用，也不会向其推荐。单式簿记制度以损益表（收益表）为基础，通过现金收入和现金支出的方式，简单记录收入和支出流。该制度最常见的组成部分，就是每日和每月现金收支汇总表。

每日现金收入汇总表

日期 _____

现金销售..... 263.60 美元

销售税..... 4.20

总收入..... 267.80 美元

手头现金

收银机现金（包括未用零钱）

硬币..... 23.75 美元

纸币..... 143.00

支票..... 134.05

收银机现金总额..... 300.80 美元

加：零钱单据..... 17.00

现金总额..... 317.80 美元

减：找零和零钱

零钱单据..... 17.00 美元

硬币和纸币

（未用零钱）..... 33.00

找零和零钱总额..... 50.00 美元

现金收入总额..... 267.80 美元

记账问题

每月现金收入汇总表

年份：20XX 月份：一月

日期	净销售额	销售税	每日收入	存款
3	263.60	4.20	267.80	
4	212.00	3.39	215.39	
5	194.40	3.10	197.50	680.69
6	222.40	3.54	225.94	
7	231.15	3.68	234.83	
8	137.50	2.13	139.63	600.40
10	187.90	2.99	190.89	
11	207.56	3.31	210.87	401.76
12	128.95	2.05	131.00	
13	231.40	3.77	235.17	
14	201.28	3.21	204.49	
15	88.01	1.40	89.41	660.07
17	210.95	3.36	214.31	
18	221.80	3.53	225.33	439.64
19	225.15	3.59	228.74	
20	221.93	3.52	225.45	
21	133.53	2.13	135.66	589.85
22	130.84	2.08	132.92	
24	216.37	3.45	219.82	352.74
25	220.05	3.50	223.55	
26	197.80	3.15	200.95	
27	272.49	4.34	276.83	701.33
28	150.64	2.40	153.04	
29	224.05	3.56	227.61	
31	133.30	2.13	135.43	516.08
总计	4865.05	77.51	4942.56	4942.56

支票支出日记账

年份：20XX 月份：一月

日期	付款对象	支票编号	支票金额	材料	工资 总额	联邦预 扣所得 税	FICA 社会保 障 储备金	FICA 医疗保 险 储备金
3	Dale Advertising	74	85.00					
4	市财务主管	75	35.00					
4	Auto Parts, Inc.	76	203.00	203.00				
4	John E. Marks	77	214.11		260.00	(20.00)	(16.12)	(3.77)
6	Henry Brown	78	250.00					
6	Mike' s Deli	79	36.00					
6	Joe' s Service Sta.	80	74.50	29.50				
6	ABC Auto Paint	81	137.50	137.50				
7	Henry Brown	82	225.00					
14	Telephone Co.	83	27.00					
15	国家银行（税收缴 存）	84	119.56			40.00	32.24	7.54
18	国家银行	85	90.09					
18	Auto Parts, Inc.	86	472.00	472.00				
18	Henry Brown	87	275.00					
18	John E. Marks	88	214.11		260.00	(20.00)	(20.00)	(16.12)
21	Electric Co.	89	175.30					
21	M. B. Ignition	90	66.70	66.70				
21	Baker' s Fender Co.	91	9.80	9.80				
21	零钱	92	17.00	15.00				
21	Henry Brown	93	225.00					
25	Baker' s Fender Co.	94	150.00	150.00				
25	Enterprise Prop.	95	300.00					
25	州财务主管	96	12.00					
25	州财务主管	97	65.00					
			3478.67	1083.50	520.00	-0-	-0-	-0-
	银行服务费		10.00					
总计			3488.67	1083.50	520.00	-0-	-0-	-0-

第七章：财务记账

支票支出日记账（续）

年份：20XX 月份：一月

日期	州预扣 所得税	雇主 FICA 税	电费	利息	租金	电话	卡车/汽 车	提款	总帐	
3									广告	85.00
4									执照	35.00
4										
4	(6.00)									
6								250.00		
6									商店节日聚会	36.00
6							45.00			
6										
7								225.00		
14						27.00				
15		39.78								
18				18.09					贷款	72.00
18										
18								275.00		
18	(6.00)									
21			175.30							
21										
21										
21									邮资	2.00
21								225.00		
25										
25					300.00					
25	12.00									
25									销售税	65.00
	-0-	39.78	175.30	18.09	300.00	27.00	45.00	975.00		295.00
										10.00
总计	-0-	39.78	175.30	18.09	300.00	27.00	45.00	975.00		305.00

复式簿记制度

记账问题

复式记账保存制度则更为复杂，使用账簿（称为日记账和分类账）记录交易。日记账按时间顺序记录每笔业务交易。有些企业要求使用单独的日记账，记录频繁发生的交易。分类账是包含所有日记账总额的账簿。这些总额归入不同的账户。企业交易首先录入日记账，然后记入分类账。这些账户显示收入、支出、资产（企业拥有的价值物）、负债（企业债务）和代表所有者持有公司股份的所有者权益（资产减去负债）。

创建复式记账制度的第一步，就是确定需要监控的账户。应对每个账目进行编号和命名，以便识别和汇总成会计科目表。想要进行高效记账，关键在于确保简单：使用简短和描述性说明，设计便于扩展的编号系统。会计科目表示例如下：

www.georgiasbdc.org

美国普通小企业会计科目表

资产负债表账户

1. 资产

- 101 现金
- 102 应收账款
- 103 库存
- 104 设备
- 105 累计折旧

2. 负债

- 201 应付账款
- 202 应付票据
- 203 应付销售税
- 204 应付股东贷款

3. 所有者权益

- 301 普通股
- 302 实收资本
- 303 留存收益

收益表账户

4. 收入

- 401 销售额
- 402 利息收入
- 403 杂项收入

5. 支出 销货成本

- 501 商品销售成本
- 502 运费支出

6. 运营支出

- 601 工资
- 602 租金
- 603 广告
- 604 公用事业
- 605 保险
- 606 电话
- 607 工资税
- 608 银行费用
- 609 办公用品
- 610 折旧

记账制度准确记录了通过这些主要账户进出企业的资金流。收益表账户（收入和支出）在每个纳税年度结束时结清。资产负债表账户（资产、负债和所有者权益）永久开放。在复式记账制度中，左侧的所有项被称为借方，右侧所有项称为贷方。每笔交易在一个账户中记录为借方分录，在另一个账户中记录为贷方分录，让复式簿记制度自动平衡。

根据该制度，日记账分录和分类账记录中的借贷总额必须相等。如果借方和贷方账户余额不相等，则说明存在错误，必须找到问题并予以纠正。

下方为普通日记账示例。该账簿是企业财务交易的原始分录。普通日记账中的信息需要记入相应的分类账中。

记账问题

普通日记账示例

账户：现金

账户编号：101

日期	说明	账户 参考 编号	借方	贷方
20XX				
1 月 15 日	广告支出	603	50.00 美元	
	现金	101		50.00 美元
	宣传册 - 支票编号 1234			
1 月 15 日	应收账款	102	350.00 美元	
	销售额	401		350.00 美元
	向 Smith Brothers 售出两张办 公桌			
	发票编号 872			
1 月 19 日	应付账款	201	50.00 美元	
	现金	101		50.00 美元
	已付 Jones Company			
	支票编号 1236			
1 月 20 日	现金	101	2000.00 美元	
	销售额	401		2000.00 美元
	付给 Mrs. 设计咨询费			

在普通日记账中记录交易后，再将交易记入相应的分类账户中。下方的公司现金帐户分类账示例，根据上述普通日记账示例编制。请注意账户名称和编号使用一致。

现金分类账示例

日期	说明	记录参考编号	借方	贷方	余额	借贷
20XX						
	前期 结余				5475.00 美元	借记
1 月 15 日	广告支出	GJ3		50.00 美元	5425.00 美元	借记
1 月 19 日	应付账款	GJ3		50.00 美元	5350.00 美元	借记
1 月 20 日	设计咨询费	GJ3	2000.00 美元		7350.00 美元	借记

请注意，上述示例只是总分类账的账户之一。会计科目表中的所有账户，都应有一个总分类账。对于需要掌握更详细信息的总分类账账户（如应收账款和应付账款），可以使用辅助分类账。辅助分类账跟踪单个客户和/或供应商账户的活动和余额。辅助账户总额应始终等于该账户的总分类账余额。辅助账户记录需要包括客户/供应商名称、销售/采购日期、发票编号、发票金额、期限、收款/付款日期和账户余额。

应定期监控分类账账户。应定期审核应收账款，确定各账户的“账龄”。账龄越长，收取应付款的难度越大，必须追收逾期账款。有序管理应付账款，及时付款，可确保企业在供应商处保持良好信誉。

有时可能需要补充记录，帮助正确识别企业的资产负债表账户，或满足 IRS 对支出证明文件的要求。这方面的例子包括：固定资产日志、差旅支出记录和工资记录。

固定资产日志用于记录企业购买和出售设备、车辆和建筑物等固定资产的信息。固定资产日志应记录下列项目：

- 资产说明
- 资产成本
- 购买日期
- 企业资产使用百分比
- 资产折旧方法
- 出售日期和售价（如适用）

如果车辆用于企业和个人交通，需要差旅支出日志。该日志是扣除车辆运营和维护中企业相关部分的凭证。一般情况下，IRS 允许扣除实际支出或标准里程的费率。您记账的内容取决于使用的方法。如果使用标准里程费率确定企业支出，必须保留商务差旅的里程日志。如果要扣除实际支出，需要以更复杂的方法记录汽油、保险、维修等费用。如需了解车辆支出的更多信息，请参阅 *IRS 第 463 号出版物*。

员工记录保存

雇用员工会产生大量的文书工作和记录保存活动。如第六章所述，雇用员工的企业需要员工识别号，以便正确申报工资税。通过下表所列机构，可以查看员工识别号和相关表格信息。这些程序和表格会定期更改，联邦和州税务指南将提供最新的程序和表格。

第七章：财务记账

记账问题

机构	表格/出版物
美国国税局 利益相关者伙伴关系、教育和交流服 务部 401 W. Peachtree Street, NW Suite 410 Atlanta, GA 30308 1-800-829-1040 www.irs.gov	通函 E: 雇主纳税指南 表格 SS-4: 联邦税号申请表 表格 W-4: 每位员工必须填写, 用于 授权预扣税 表格 940: 雇主年度联邦失业税申报表 表格 941: 雇主季度联邦税申报表 表格 8109: 联邦税存单
佐治亚州税务局所得税部 1800 Century Center Blvd., NE Atlanta, GA 30345-3205 (404)417-4477 (亚特兰大市区内) (800)602-8477 (亚特兰大市区外) www.dor.ga.gov	G-7: 季度对账报表 G-4: 员工预扣税证明 雇主纳税指南
佐治亚州劳工部 www.dol.state.ga/find_us.htm	DOL-1A: GDOL 税务账户或状态 变更申请表 DOL-4N: 税务和工资报告表
美国公民及移民服务局 Atlanta District 2150 Parkland Dr Atlanta, Ga 30345 (404)331-2762 (800)375-5283 www.uscis.gov	表格 I-9: 工作资格认证表 用于核实员工是否为美国公民, 或获 准在美国工作的外国人。
佐治亚州新员工报告计划 邮政信箱 38480 Atlanta, GA 30334-0480 (404)525-2985 (888)541-0469 www.ga-newhire.com	所有雇主都必须向州政府报告新员工 情况。这些信息用于识别拖欠子女抚 养费的父母。

每位员工的档案中必须包含以下信息：

- 表格 *G-4*
- 表格 *W-4*
- 表格 *I-9*
- 姓名、地址、电话号码和 SS 编号
- 雇用、重新雇用或临时解雇后返聘员工的日期
- 员工离职的日期和原因
- 工资率和结算周期

记账问题

注意：您还需要保存雇佣记录，显示每个结算周期支付给各员工的工资总额和扣款总额（即州税和联邦税、FICA、退休账户、保险费）。

以下为 *IRS 第 583 号出版物* 中的员工薪酬记录示例。

www.georgiasbdc.org

员工薪酬记录

姓名 John E. Marks 全职

地址 1 Elm St., Anytown, NJ 07101 兼职

电话 555-6075

社会保障编号 567-00-8901

出生日期 1965年12月21日

豁免数量 1/一项

结算 期末	支 付 日 期	工作小时数														正常 工 时 总 数	加班 工 时	收入			扣减						
		S	M	T	W	T	F	S				S	M	T	W			T	F	S	正常 时 薪	加班时 薪	总计	社会 保 障	医疗保 险	联 邦 所 得 税	州所 得税
1-1	1-4		5		5	5	5					5		5	4	6		40		6.50 美元		260.00 美元	16.12 美元	3.77 美 元	20.00 美元	6.00 美元	214.11 美元
1-15	1-18		4	4	4	4	4	2				4	3	4	4	3		40		6.50 美元		260.00 美元	16.12 美元	3.77 美 元	20.00 美元	6.00 美元	214.11 美元
																		80				520.00 美元	32.24 美元	7.54 美 元	40.00 美元	12.00 美元	428.22 美元
等																											
季度总计																				1262.40 美元	78.23 美元	18.31 美元	100.00 美元	30.00 美元	1035.86 美元		

如果履行工作的个人为独立承包商，企业不负责缴纳工资税，独立承包商应填写表格 *W9*。如果独立承包商的年收入超过 600 美元，必须填写 *杂项收入表 1099* 并提交给 IRS 和承包商。独立承包商应自行缴纳工资税。

许多小企业所有者误将员工视为独立承包商，因此产生高昂的成本。可根据 IRS 准则确定个人属于独立承包商还是员工。本指南第六章讨论了这些准则。此外，如需了解更多详细信息，请参阅 IRS 第 15A 号出版物《雇主补充纳税指南》(Employer's Supplemental Tax Guide)。如果个人被视为独立承包商，IRS 认定其为员工，则企业可能需缴纳未征收的工资税及罚款和利息。

税项

所得税

企业的法律结构，决定了企业（或企业所有者）如何根据公司收入缴纳联邦和州所得税。法律结构还将决定预估纳税的方式和时间。

如果企业为独资企业，需在 *IRS 附表 C* 中报告企业活动的收入和支出，并列入纳税申报表 *表格 1040* 中。企业的净收入（收入减去支出）将按所有者的个人税率征税。

如果企业为合伙企业，必须提交 *IRS 表格 1065* 纳税申报表。但合伙企业不是应税实体，公司收入“流经” *IRS 表格 K-1*，在合伙人的个人申报表中报告。与独资企业一样，合伙人按个人税率纳税。

如果企业为股份有限公司，需要提交公司申报表。C 类股份有限公司使用 *IRS 表格 1120* 自行纳税。S 类股份有限公司必须提交 *IRS 表格 1120S*。与合伙企业一样，公司收入将在股东的个人申报表中报告，按股东的个人税率纳税。

如果企业为有限责任公司 (LLC)，必须从上述实体中任选其一进行纳税。附表 C 和表格 *1120*、*1120S* 以及 *K-1* 可在 IRS 网站 www.irs.gov 获取。

销售税

如果企业在佐治亚州向最终消费者（而非批发商）销售或出租有形物品，必须遵守佐治亚州税务局规定，包括征收和缴纳销售和使用税。佐治亚州的销售和使用税税率为 4%。此外，大多数县行使地方选择权，对特定类目征收附加税。这些特别的附加税被称为专用地方选择销售税 (SPLOST)。每家企业在开业前，都需要获得销售税号。如需获取销售税号以及每月征收、报告和向州政府汇款的说明，可在以下地点获取：

佐治亚州税务局
销售和使用税部
<https://dor.georgia.gov/>

就业税

雇佣员工的企业必须从每位员工的工资中预扣州和联邦所得税。此外，公司必须代扣并匹配员工的社会保险金（工资总额的 6.2%）和医疗保险金（工资总额的 1.45%）付款。雇主匹配金额总计为员工工资总额的 7.65%。社会保险税有年度最高限额，但 Medicare 税没有限额。更多信息请参阅 IRS 通函 E。

雇主将社会保障税、医疗保险税、雇主匹配付款以及从员工工资预扣的联邦所得税金额，存入授权的金融机构（大多数为银行）。存款时间取决于公司的工资总额。每季度需要提交医疗保险税和社会保障税（IRS 表格 941）申报表，列出该季度的存款情况，计算是否有其他应付款项。

雇主也可使用免费的联邦电子缴税系统（EFTPS）在线存款。如需了解更多信息，请访问 <https://www.eftps.gov/eftps>。

雇主还负责缴纳联邦和州失业税。这些款项不会从员工工资中预扣。联邦失业税（FUTA）通过 *IRS 表格 940* 雇主年度联邦失业税申报表进行申报。佐治亚州

劳工部负责处理州失业税 (SUTA)。税率会根据多种因素发生变化；但新雇主或新参保雇主的总税率为 2.7%，直到他们有资格根据其经验费率历史进行税率计算。如需了解更多信息，请访问网站 <http://www.dol.state.ga.us/em/> 联系佐治亚州劳工部。

新企业应按工资总额的 10.95% 估算雇主税成本总额。该百分比包括 6.2% 的社会保障、1.45% 的医疗保险、2.7% 的 SUTA 和 0.6% 的 FUTA 税。FUTA 税率曾为 0.8%，但 0.2% 附加费已过期，因此 2012 年的税率为 0.6%。请及时查看 IRs.gov 和 ga.dor 网站，了解最新税率。

纳税年度结束时，必须在 *IRS 表格 W-2* 中报告所有员工的工资和预扣款项。如果企业使用独立承包商，且独立承包商年收入超过 600 美元，必须通过 *IRS 表格 1099* 报告其年收入。

如果企业未按时足额缴纳员工税款，将面临巨额利息和罚款。

自雇税

在 *IRS 附表 C* 中报告利润的独资企业，必须就该利润缴纳自雇税。自雇税额为企业利润的 15.3%（与雇主和员工缴纳的社会保障和医疗保险总额相同）。独资企业所有者无需缴纳 *IRS 表格 941* 预扣税款，但可能需要就企业利润缴纳预估的联邦税和州税。

财产税

在佐治亚州运营的企业，需要每年 1 月 1 日为拥有的不动产、设备和库存缴纳从价财产税。当地县或市官员确定财产的价值，制定税率，确定应纳税额。企业在不同的市县应缴纳的税款存在很大差异。对于拥有大量投资库存、财产或设备的企业而言，财产税是重要的考虑因素。如需了解相关详细信息，请联系您所在县和/或市税务专员。

其他注意事项

证明文件

记账制度应包括交易汇总。账簿应准确报告收入和支出总额。必须保存相应证明文件，核实汇总交易。证明文件包括销售单据、已付账单、发票、收据、存款单和作废支票。

记录应保存多长时间？

根据 IRS 规定，必须在执行《国内税收法》(Internal Revenue Code) 的任何规定所需的期限内始终保存记录。一般而言，这说明您必须保存能够证明申报表中收入或扣除项目的记录，直到该申报表时效期结束。如需了解时效期等相关信息，参阅 *IRS 第 583 号出版物*。

如果未提交申报表或发现申报表存在欺诈行为，则没有时效期。请记住，即使纳税方面不再需要记录，该记录也可能用于非税务目的（如向保险公司或贷方提供）。

是否需要会计师？

在会计和税务问题方面，有的小企业所有者拥有丰富的知识和经验。但通常而言，寻求外部专家的帮助也很重要。选择会计师时，企业所有者应考虑会计师的专业知识、沟通技巧和及时回应的能力。在企业初创阶段，会计师可以帮助建立账簿，包括创建会计科目表和处理会计需求的标准流程。许多企业所有者需要会计师的协助，每月对企业运营进行监督，直到企业所有者能够妥善管理记录。请会计师协助确定纳税义务非常关键。寻找合适会计师方法之一是寻求银行专业人员、律师和其他小企业所有者的推荐。为了最大限度发挥会计师的作用，企业所有者应定期与会计师沟通并及时提供信息。全年向会计师寻求税务策略和建议，而非仅在年底沟通。

自动化记账制度

其他注意事项

企业所有者可以选择多种经济实惠的会计软件包。这些程序有助于管理记录，提供多种报告，确保快速获取财务信息。为了找到合适的软件，应先确定企业所需信息类型，然后将这些需求与软件和硬件功能相匹配。选择计算机会计程序，可能需要会计师的协助。许多会计师会更偏好某个特定程序。谨慎起见，应确保会计师精通所考虑的软件类型。此外，企业所有者还需要了解会计制度。

通过进行全面准确的记录，企业所有者可以确定是否实现了财务（和其他）目标。监督进度情况，是确保企业发展成为具竞争力成功组织的第一步。下一章将讨论建立企业所需的其他活动。

www.georgiasbdc.org

www.georgiasbdc.org

第八章： 新企业 如何实现成功

www.georgiasbdc.org

第八章：新企业如何实现成功

成功的大门已经向您敞开。您已经创建了自己的新企业，准备书写通过奋斗创造财富的美国梦。但您是否做好持续运营的准备？持续运营所面临的挑战，远比创业大得多。根据美国小企业管理局的最新统计，每 10 家新公司中，有 7 家能存活至少两年，一半能存活至少五年。⁶ 企业成功一大重要关键在于不断埋头实干的同时，确保远见发展。

维护对所有新企业都至关重要。大多数值得保存的记录，都需要某种程度的维护工作。例如，房屋需要粉刷清洁，修剪草坪。我们的身体需要锻炼、营养和充分休息。汽车需要加油、换油和调试。同样，运营企业也不能一味秉持“顺其自然”的心态。此外，只有奠定坚实的基础，才能确保企业（房屋、身体或汽车）更好地抵御因时间或外部因素（如经济衰退、新的竞争对手或人口结构变化）引起的潜在挫折。系统化地发展企业，保持企业健康，确保您的企业更有可能顺利应对这些挑战。

虽然本指南侧重于创业阶段，但这些管理问题也值得您思考、日后研究和应用。

营销和公共 关系

营销是一个综合过程，包含许多可选内容。事实证明，有些内容对于特定企业类型、特定市场或特定时间更有效。请记住，营销是一项持续性活动。市场绝不可能一成不变。因此，绝不应停止企业营销。

另一个重要考虑因素，是您想要向潜在客户传达的信息。有效信息应确保简洁、清晰和一致，树立有价值的品牌形象。美国西北大学的 Phillip Kotler 将营销的核心要素定义为产品、价格、地点和促销。这一主题多年来出现许多变化，但基本结构仍被广泛认可。此外，新的营销策略不断涌现，包括进行社交媒体营销，以及广泛使用移动设备向客户营销。及时了解最新方法，适当情况下加以应用，有助于促进企业的发展和活力。在营销计划中，应纳入市场可行性研究中说明的营销目标。

⁶ SBA 宣传办公室，2021 年小企业常见问题解答

www.advocacy.sba.gov/2021/11/03/frequently-asked-questions-about-small-business-2021/

公共关系的概念是：以引导销售、单纯传达信息或强化企业重要形象或理念为目的，与所有公共实体进行的沟通。公共关系与营销相辅相成。与广告和其他内部导向促销活动一样，公共关系活动也会影响大众对您的企业、产品、服务或员工的看法。但公共关系活动的受众比客户群更广泛。这一受众包括媒体、立法和监管组织以及社区团体等群体，他们对您的企业的兴趣，可能远远超过购买您所销售的产品。虽然公共关系活动可能并不是新企业的首要任务，但开始思考这些问题也相当关键。纠正或重新明确方向时，过往的公共关系活动和危机活动，将决定您的企业能否度过难关获得成功。

营销和公共关系

您的系统需求应与企业需求保持一致。不同类型的企业需要专门的设备和程序。至少每家企业都应该借助计算机，通过简单的电子表格或著名的会计软件保存所有账目。

计算机系统和互联网

如今的问题不再是该不该使用互联网，而是如何使用互联网为您的企业提供服务。企业类型、市场以及企业的具体目标都会影响互联网的使用程度，包括 Facebook、Twitter、LinkedIn 等社交媒体。同时还应考虑通过移动设备进行营销。2011 年，社交媒体的移动用户增加了 62%。⁷ 小企业应至少拥有一个主网站，作为向客户提供信息，协同其他营销活动发挥更大的效果。互联网的其他主要用途还包括：发送电子邮件、购买产品/服务、开展研究、共享数据、内部网和招聘员工。如果您正考虑利用互联网作为额外的分销媒介，应牢记著名企业家 Augusta 的经验之谈：开创在线分销渠道的难度，不亚于成立一家线下的新企业。

⁷ Kevin Shively. 《2015 年社会营销状况 (The State of Social Marketing - 2015)》，Simply Measured, Inc. 出版

第八章：新企业如何实现成功

客户服务

*顾客永远是对的。*这句格言至今依然适用。大量研究表明，消费者分享负面体验的次数，是正面体验的四到五倍。因此，公平、诚实地对待客户，始终符合企业的最佳利益。客户服务的理念已拓展到*客户信任*和*客户忠诚度*的层面。但所有理念的基础都大致相同：只需遵循黄金法则，即（在企业中）我们应秉承设身处地的态度，对待每一位客户。经验表明，在具有影响的层面（即由训练有素的客户服务代表）做出决策，是最有效的客户服务方式。

现金流管理

现金是企业的命脉，因此，健康的现金流对任何企业的成功都至关重要。现金流管理不仅是对资产负债表的理解，更需要对财务进行更深入的了解。例如，周转资金不足可能导致企业所有者需要寻求借贷；但进一步分析情况可能会发现，这里的问题是应收款项逾期过多。通过更严格的收款程序，可以实现更充裕的现金流。还有一种可能性，如果利润率低于行业标准，现金流受到影响。企业可以通过提高价格，恢复健康的现金流。在高增长的情况下，企业可能会面临投资选择的难题。最终的目标是：以任何有助于提高企业稳定性的方式分配现金。⁸

人事管理

管理企业的另一个潜在层面是人事管理。增加员工数量有助于增加技能组合，确保企业以更高效的方式发展。服务领域的企业中，人力资源是最为关键的资产，因此人事管理问题尤为重要。企业须遵守各项有关人事管理的法律，确保公平公正、合乎道德地对待个人。此外，还必须遵守有关工资税的政府规定。

战略规划

正如本章引言所述，企业所有者不仅要埋头实干，还要抽出时间致力于更远的发展方向。借助战略规划会议，企业可以反思、评估和确定自身是否朝着所有者期望的方向发展。有效的战略规划会议无需邀请外部主持人，无需对步骤进行精心策划。可能只需要在

⁸ 更好管理现金流的 10 个秘诀：<http://quickbooks.intuit.com/r/financial-management/10-tips-managing-cash-flow>. 如何更好管理您的现金流：<http://www.entrepreneur.com/article/66008>. 现金流管理：技术与工具：<http://www.businessnewsdaily.com/4635-cash-flow-management.html>

某个下午全神贯注地审查进展报告；或者离开办公室与几位值得信赖的顾问进行讨论。归根结底，战略规划过程应切合“企业文化”，才不会喧宾夺主，确保为未来行动绘制蓝图。

战略规划

本指南旨在讨论创业的基本问题。您还可以参考许多其他资料来源获得帮助。指南最后一章列出了可供参考的书籍、文章和网站。此外，佐治亚州小企业发展中心在全州各地设有办公室，为佐治亚州创业者提供咨询、继续教育和研究服务。我们的导师顾问获得了美国小企业管理局、佐治亚大学以及其他州立大学和学院的联合支持，提供各种企业背景下的广泛专业知识。本组织旨在通过广泛支持创业，改善佐治亚州居民的生活水平。我们的办事处列表可以在本指南封底上找到。如需进一步了解 UGA SBDC 以及我们如何为您和您的企业提供帮助，请访问我们的网站 www.georgiasbdc.org。

结语

本指南第一章提到，成功有时候需要一点点运气。但众所周知，幸运往往留给最有准备的人。如果 UGA SBDC 能为您的创业提供更多帮助，请告诉我们。您的成功就是我们的成功！

www.georgiasbdc.org

第九章：资源

www.georgiasbdc.org

纸质资源

创业书籍

- 标题：《在佐治亚州创办和经营企业》(Starting and Operating a Business in Georgia)
作者：Jenkins, Michael D.
Amazon.com Kindle 电子书
- 标题：《始于小，成于大：成功创业的十五条关键经验》(Start Small, Finish Big: Fifteen Key Lessons to Start—and Run—Your Own Successful Business)
作者：Deluca, Fred | Hayes, John Phillip
Mandevilla Press 出版，2012 年 12 月
- 标题：《成功的商业计划：诀窍与战略》(The Successful Business Plan: Secrets and Strategies)
作者：Abrams, Rhonda M.
Planning Shop 出版，2014 年 6 月
- 标题：《摘要：低风险，高回报：以最小的风险创办和发展企业》(Summary: Low Risk, High Reward: Starting and Growing Your Business with Minimal Risk)
作者：Reiss, Bob | Cruikshank, Jeffery L.
Business News Publishing 出版，2014 年 9 月
- 标题：《高新技术创业：创建成功高新技术公司的全面手册》(High Tech Start-Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High-Tech Companies)
作者：Nesheim, John L.
Free Press 出版，2000 年 3 月
- 标题：《J. K. Lesser 2016 年小企业税务：提高盈利的全面指南》(J. K. Lesser's Small Business Taxes 2016: Your Complete Guide to a Better Bottom Line)
作者：Weltman, Barbara
J. Wiley and Sons 出版社，2016 年
- 标题：《小企业创业步骤：将想法转化为成功企业的一切需知》(小企业战略丛书) (Steps to Small Business Start-Up: Everything You Need to Know to Turn Your Idea Into a Successful Business (Small Business Strategies Series))
作者：Pinson, Linda
Out of Your Mind...And Into the Mark 出版，2014 年 5 月
- 标题：《新企业与企业家》(New Business Ventures and the Entrepreneur)
作者：Stevenson, Howard H. [等]
出版方：Irwin McGraw-Hill, 2006 年
- 标题：《明智创业—如何在佐治亚州创业》(SmartStart-How to Start a Business in Georgia)
作者：无
出版方：Entrepreneur Press, 2007 年

参考书籍

纸质资源

- 标题： 《北美产业分类体系》(North American Industry Classification System)
作者 无
出版方： 美国管理和预算办公室
- 标题： 《2012-2013 年美国统计摘要：国家数据手册》(Statistical Abstract of the United States 2012-2013: The National Data Book)
作者： 美国商务部
出版方： Skyhorse Publishing, 2012 年 7 月
- 标题： 《小企业财务研究》(Financial Studies of the Small Business)第 29 版
作者 无
出版方： Financial Research Associates, 2006 年 12 月
- 标题： 《印刷目录：印刷和非印刷目录、买方指南、买方指南、名册和其他各类地址列表描述指南》(A Descriptive Guide to Print and Non-Print Directories, Buyer's Guides, Buyer's Guides, Roster and Other Address Lists of All Kinds)
出版方： Gale Research, 2016 年 3 月
- 标题： 《美国制造与分销 (Manufacturing and Distribution USA)》
出版方： Gale Research, 2014 年 11 月
- 标题： 《2014 年行业规范和主要业务比率》(Industry Norms and Key Business Ratios 2014)
出版方： Dun & Bradstreet Information
- 标题： 《美国社团大全：美国国家组织》(Encyclopedia of Associations: National Organizations of the U.S.)
出版方： Gale Research, 2016 年 3 月
- 标题： 《小企业资料手册：创业者资源》(Small Business Sourcebook: The Entrepreneur's Resource)
出版方： Gale Research, 2016 年 2 月
- 标题： 《市场份额报道：公司、产品和服务市场份额报告数据年度汇编》(Market Share Reporter: An Annual Compilation of Reported Market Share Data on Companies, Products, and Services)
出版方： Gale Research, 2015 年 9 月
- 标题： 《2015 年佐治亚州县指南》(The 2015 Georgia County Guide)
出版方： 佐治亚大学合作推广服务部和卡尔文森政府研究所

附录

www.georgiasbdc.org

新产业服务电话调查示例

您好，请问您是[联系人姓名]吗？

您好，我是来自[调查公司]的[采访者]。我们正在对采购专业人员进行一项简短调研，今天想问您几个有关您所在企业的问题。您现在能否抽出几分钟回答几个问题吗？

[回答这些问题仅需 5 分钟，我们的目的是了解您在通过新软件改进运营和提高效率方面的需求。]

1. 是[继续]
2. 否[那么您何时方便抽出 5 分钟时间回答问题？]

在开始之前，我希望您了解，您提供的所有信息都将严格保密。这项研究完全出于自愿，您的姓名或企业名称不会单独关联到您个人提供的任何信息。出于质量控制目的，我的主管可能会收听部分采访内容。

Q1—首先，在下列软件供应商中，您认为哪一家目前在市场中拥有最大的感知市场份额？

[采访者：阅读回答]

1. 竞争对手 1 [跳至 Q2]
2. 竞争对手 2 [跳至 Q2]
3. 竞争对手 3 [跳至 Q2]
4. 竞争对手 4 [跳至 Q2]
5. 竞争对手 5 [跳至 Q2]
6. 其他[请说明][跳至 Q2]
7. 未使用计算机化系统
9. 不知道/无回答[跳至 Q2]

Q1.1—您为什么不使用计算机化系统？

1. [输入回答] _____
9. 不知道/无回答

Q1.2—您预计未来是否会使用计算机化系统？

1. 是[为什么？输入回答] _____
2. 否[为什么？输入回答] _____
3. 不知道/无回答[跳至 Q13]

Q2—在以下供应商中，您认为哪一家服务的客户数量最多？

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 竞争对手 1 | 9—不知道/无回答 |
| 2. 竞争对手 2 | |
| 3. 竞争对手 3 | |
| 4. 竞争对手 4 | |
| 5. 竞争对手 5 | |

Q3—在您个人使用过的软件产品中，您认为哪家供应商的产品最可靠？

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 竞争对手 1 | 9—不知道/无回答 |
| 2. 竞争对手 2 | |
| 3. 竞争对手 3 | |
| 4. 竞争对手 4 | |
| 5. 竞争对手 5 | |

Q4—在这些供应商的客户支持服务中，您认为哪一家提供最优质的服务？

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 竞争对手 1 | 9—不知道/无回答 |
| 2. 竞争对手 2 | |
| 3. 竞争对手 3 | |
| 4. 竞争对手 4 | |
| 5. 竞争对手 5 | |

Q5—您认为目前所使用软件最好用的一点是什么？

- | | |
|---------------|-----------|
| 1. 易于使用 | 9—不知道/无回答 |
| 2. 它能自动完成所有工作 | |
| 3. 它可以简化运营 | |
| 4. 我可以完成更多工作 | |
| 5. 运营更有效率 | |
| 6. 其他[受访者提供] | _____ |

Q6—您认为目前所使用的软件最不好用的一点是什么？

- | | |
|------------------------|-----------|
| 1. 需要计算机专业知识才能操作 | |
| 2. 不适合我们的企业，需要不断创造变通办法 | |
| 3. 纸质办公比用软件更轻松 | |
| 4. 需要长时间操作电脑 | 9—不知道/无回答 |
| 5. 信息超负荷，难以有效地吸收和理解 | |
| 6. 成效微乎其微 | |
| 7. 其他[受访者提供] | _____ |

附录

Q7—如果您可以改变软件的某个方面，您会选择……。[阅读回答]

1. 提高自动化程度
2. 减少自动化程度
3. 增加功能[如何增加功能?] _____
4. 减少功能[如何减少功能?] _____
5. 放弃整个程序，重回纸质办公
6. 其他[受访者提供] _____
9. 不知道/无回答

Q8—您认为软件以下哪些方面最有用？[阅读回答]

1. 易于使用，或至少像纸张办公一样简单
 2. 具有实时性
 3. 减少键盘使用时间，如输入数据或执行任务的时间
 4. 手持技术或减少纸质办公
 5. 报告简单，量身定制
 9. 不知道/无回答
- www.georgiasbdc.org

Q9—如果您创建了自己认为很理想的系统，您会……。

1. 改用新系统
2. 修改现有系统
3. 在现有系统上进行改进，获得理想效果
4. 如果无法修改，继续使用现有系统
5. 创办自己的公司，因为其他方法都已经尝试过了
6. 其他[受访者提供] _____
9. 不知道/无回答

Q10—您的软件的现有客户服务，是否提供卓越/良好/合适/较差的支持或不提供支持？

1. 卓越
2. 良好
3. 合适
4. 较差
5. 不提供支持
9. 不知道/无回答

Q11—您认为，为什么会获得这样的服务水平？您认为原因在于供应商规模、供应商资源、供应商专业知识、供应商承诺，还是您的公司相对于供应商其他客户的规模？

1. 供应商规模
2. 供应商资源
3. 供应商专业知识
4. 供应商承诺
5. 公司相对于供应商其他客户的规模
6. 其他[受访者提供] _____
9. 不知道/无回答

Q12—您通过以下哪种方式了解到新软件产品的信息？

12.1 一是否通过他人的推荐了解到信息？

1. 是
2. 否
9. 不知道/无回答

12.2 一您是否从行业杂志广告中了解到信息？

1. 是[说明杂志名称] _____
2. 否
9. 不知道/无回答

12.3 一您是否通过贸易展了解到信息？

1. [说明贸易展名称] _____
2. 否
9. 不知道/无回答

Q12.4—您是否通过销售代表了解到信息？

1. 是[说明销售代表所属公司] _____
2. 否
9. 不知道/无回答

Q12.5—您是否从其他来源获得软件产品信息？

1. 是[说明来源] _____
2. 否
9. 不知道/无回答

附录

Q13—您的公司愿意支付多少费用购买新系统？

_____ 美元 [范围 0—999995 美元]

999995—999995 或以上

999996—不适用

999999—不知道/无回答

Q13.1—未经正式竞争性报价或正式招标程序，您的部门进行采购的美元限额或门槛是多少？

_____ 美元 [范围 0—999995 美元]

999995—999,995 或以上

999996—不适用

999999—不知道/无回答

Q14—您是否有兴趣通过网络租赁基于应用程序的软件？

1. 是

2. 否

9. 不知道/无回答

www.georgiasbdc.org

Q15—您是否希望使用无线手持设备记录现场工作？

1. 是[或已在使用]

2. 否

9. 不知道/无回答

Q16—您的部门是否设有专门的规划部，负责为您的公司作出采购决策？

1. 是

2. 否[跳过 Q17]

9. 不知道/无回答

Q17—关于如何促进供应商改进软件产品或服务，您是否还有其他建议？[如果有，输入建议]

Q18—以上就是本次采访的所有问题，感谢您今天的帮助。如果我们还有其他问题，可否稍后再给您回电？

1. 是，可以回电
2. 不，不要回电[结束采访]

Q19—为了便于向您提问，能否告知您的姓名[姓氏和名字]和电话号码？

1. 能[输入姓名] _____
[输入电话号码] _____
2. 否

感谢您今天的帮助。
您的回答将帮助我们更好地了解公司需求。
再见。

www.georgiasbdc.org

网球和健身中心可行性邮件调查问卷示例

您好，我是_____，是当地民意调查公司____的工作人员。我们正在调查亚特兰大地区的网球运动参与情况。可否采访您家中的成年人？

能 ==> （接通后重新介绍自己和研究目的。）

否 ==> 什么时候方便给他/她回电？

日期： _____

时间： _____

Q1. 您或家庭成员多久打一次网球？

- _____ 从不
- _____ 每月一次或以下
- _____ 每月 2-3 次
- _____ 每周一次或以上

Q2. 您目前是否是以下组织的成员？ 具体名称为？

- _____ 网球分部 _____
- _____ 网球俱乐部 _____
- _____ 乡村俱乐部 _____
- _____ 健身中心 _____
- _____ 无/不适用（转至 Q10） _____

Q3. 作为网球（分部/俱乐部/中心）的会员，这个组织让您最喜欢的方面是什么？

Q4. 作为网球（分部/俱乐部/中心）的会员，您最不喜欢的方面是什么？

Q5. 作为网球（分区/俱乐部/中心）的会员，如果您可以对该组织的某个方面进行改进，您会改变什么？

Q6. 您所属的网球（分部/俱乐部/中心）每月会费是多少？

- | | |
|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 100 美元以下 | <input type="checkbox"/> 150 美元—179 美元 |
| <input type="checkbox"/> 100 美元—129 美元 | <input type="checkbox"/> 180 美元—200 美元 |
| <input type="checkbox"/> 130 美元—149 美元 | <input type="checkbox"/> 200 美元以上 |

Q7. 入会是否需要缴纳入会费或会员费？

是 ==> 请描述： _____

否

Q8. 这些费用是否是套餐费用，例如家庭计划或限时优惠？

是 ==> 请描述： _____

否

Q9. 现在我将向您读一份简短的功能清单，请您告诉我，您所在的网球（分部/俱乐部/中心）是否提供这些功能。（仅勾选肯定回答）

- | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nautilus 设备 | <input type="checkbox"/> 健美操室 |
| <input type="checkbox"/> 运动服装和器材店 | <input type="checkbox"/> 提供茶点 |
| <input type="checkbox"/> 课程/授课/指导 | <input type="checkbox"/> 私人课程 |
| <input type="checkbox"/> 室内网球场 | <input type="checkbox"/> 有计划的社交活动 |
| <input type="checkbox"/> 可出租的俱乐部会所或接待区 | |

Q10. 请您评价以下各项功能对您的重要性。我们将采用 1 到 5 的评分标准，1 代表“我的网球（分部/俱乐部/中心）提供此功能**一点也不重要**”，5 代表“我的网球（分部/俱乐部/中心）提供此功能**非常重要**。”请注意，您可以使用 1 到 5 之间的任何数字评分。

- Nautilus 设备
- 健美操室
- 运动服装和器材店
- 提供茶点
- 集体网球课（每人每周一次）
- 私人网球课（额外收费）
- 有计划的社交活动
- 可出租的俱乐部会所或接待区

附录

- _____ 室内网球场
- _____ 红土球场
- _____ 硬地球场
- _____ 露天球场
- _____ 家附近 20 分钟车程以内
- _____ 公司附近 20 分钟车程以内

Q11(a). 如果在亚特兰大北部开设一家新网球馆, 提供我们之前所讨论的所有配套设施, 您是否愿意支付一次性的 **4000 美元** 成为**家庭**会员, 外加每月_____成为会员?

- _____ 200 美元 (转到 Q12)
- _____ 150 美元 (转到 Q12)

Q11(b). 如果在亚特兰大北部开设一家新网球馆, 提供我们之前所讨论的所有配套设施, 您是否愿意支付一次性的 **3000 美元** 成为**家庭**会员, 外加每月_____成为会员?

- _____ 200 美元 (转到 Q12)
- _____ 150 美元 (转到 Q12)

Q11(c). 如果在亚特兰大北部开设一家新网球馆, 提供我们之前所讨论的所有配套设施, 您是否愿意支付一次性的 **2500 美元** 成为**家庭**会员, 外加每月_____成为会员?

- _____ 150 美元 (转到 Q12)
- _____ 200 美元 (转到 Q12)
- _____ 不愿意更换会籍
- _____ 没兴趣成为会员

Q12. 为什么? _____

以下问题仅供分类, 不会追溯个人信息。

D1. 当我读到最能符合您年龄的范围时, 请让我暂停:

- _____ 18—24 岁 _____ 25—34 岁
- _____ 35—44 岁 _____ 45—56 岁
- _____ 55—64 岁 _____ 65 岁以上

D2. 您家的邮编为: _____

您公司的邮编为: _____

D3. 您家中有多少成年人? _____

您家中有多少儿童? _____

D4. 当我读到最能描述您家庭年收入的范围时，请让我暂停：

- | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 19999 美元或以下 | <input type="checkbox"/> 20000 至 29999 美元 |
| <input type="checkbox"/> 30000 至 49999 美元 | <input type="checkbox"/> 50000 至 74999 美元 |
| <input type="checkbox"/> 75000 至 99999 美元 | <input type="checkbox"/> 100000 至 149999 美元 |
| <input type="checkbox"/> 150000 美元或以上 | <input type="checkbox"/> 拒绝回答 |

感谢您为评估亚特兰大现有和拟建网球中心提供的帮助。

www.georgiasbdc.org

附录

拦截采访示例 咖啡店可行性调查

我们正在进行一项快速消费者调查，希望您能参与。调查时间不超过十分钟。

1. 您多久喝一次咖啡或咖啡相关饮料？

- ___ 每天一次以上
- ___ 每天一次
- ___ 每周几次

- ___ 一周一次
- ___ 每月几次 -> *
- ___ 每月一次以下 -> *

*谢谢，祝您生活愉快

2. 现在我想进一步了解您喝咖啡的时间、地点和花费金额。您是否在上午喝咖啡？下午？傍晚？夜晚？

1=几乎经常

2=偶尔

3=从不*

(**停止提问后续问题)

(每天各时间点重复后续问题，将答案

记录在表格中。)

您喝咖啡的时候，每次大约喝多少杯？

您在哪里喝咖啡？（家/车内/办公室/餐厅/其他）

您从哪里购买咖啡？（杂货店/便利店/快餐店/咖啡店/餐厅/其他）

最后，您在这个时间和地点购买咖啡的原因是什么？（位置方便/口味上乘/价格适中/咖啡饮品种类丰富/赠送食品/店内氛围/其他-列表）

	1, 2, 3	#杯?	消费地点?	购买/制作地点?	购买原因?
上午					
下午					
傍晚					
夜晚					



3. 您饮用咖啡饮料时
- | | 是 | 否 |
|-----------|-------|-------|
| 仅随餐饮用 | _____ | _____ |
| ? | _____ | _____ |
| 单独作为饮料? | _____ | _____ |
| 作为日常“享受”? | _____ | _____ |
4. 在一年中，您是否会在某些时间比其他时间更常饮用咖啡？如果是，什么时候？ _____

5. 购买咖啡或咖啡相关饮料时，您每杯咖啡通常花费多少钱？
- | | |
|-------|-------|
| _____ | 不到一美元 |
| _____ | 一至两美元 |
| _____ | 二至五美元 |
| _____ | 五美元以上 |
6. 购买咖啡或咖啡相关饮料时，您是否还会购买其他食品？如果是，您会购买哪些食品，花费多少？ _____

www.georgiasbdc.org

以上就是本次调查的全部问题。感谢您提供的时间和帮助！



笔记

www.georgiasbdc.org

