




民政事務總署 “伙伴倡自強”社區協作計劃 申請成功之道

張仁良教授
諮詢委員會主席

計劃目的及宗旨

提供種子基金, 成立社會企業

自力更生 協助參加者在公 開勞工市場就業	創造就業機會 開創職位以扶助 低技術人士和弱 勢社羣
可持續發展 自負盈虧 持續經營	跨界別合作 鼓勵官商民合作 共建和諧社區

審批程序

邀請機構申請

機構於截止日期前遞交申請

秘書處初步審核, 並把申請送往其他政府部門/地區諮詢

由諮詢委員會委員初步審批

安排與秘書處/委員會面

申請機構再修訂計劃

修訂計劃再提交委員審批

審批結果通知申請機構

秘書處安排簽署協議

簽訂協議

發放撥款

成功申請計劃的要素

- ▶ 合作伙伴的支持
- ▶ 利用機構強項
- ▶ 可持續的經營模式
- ▶ 配合申請程序及如有需要適時修訂計劃

合作伙伴的支持

- ▶ 鼓勵機構積極尋找商業合作伙伴, 以增加企業的可行性
- ▶ 合作模式:
 - ▶ 特許經營 (Franchise)
 - ▶ 贊助/捐款
 - ▶ 提供場地
 - ▶ 提供優惠租金或貨品折扣優惠
 - ▶ 商業顧問服務 (技術/管理/採購/市場策略)
 - ▶ 提供在職培訓/訂單/銷售渠道

合作伙伴的支持 (續)

- ▶ 成功個案:
 - ▶ 機構獲特許經營商減免部份行政費用
 - ▶ 機構獲商業伙伴的直接捐款
 - ▶ 機構獲商業伙伴以優惠租金提供舖位或場地
 - ▶ 商業伙伴的積極參予, 為企業營運初期提供訂單及銷售渠道
- ▶ 失敗個案:
 - ▶ 高昂的特許經營行政費用
 - ▶ 商業伙伴與企業有利益衝突之嫌疑, 例如商業伙伴將會是企業之指定供應商, 或將會聘請商業伙伴的員工等
 - ▶ 商業伙伴本身的業務虧蝕嚴重

利用機構強項

- ▶ 機構曾小規模營運同類型企業，並有良好管理紀錄
- ▶ 機構對某類服務或產品有需求，有內銷市場，或已建立地區網絡，可為企業提供固定的生意額
- ▶ 機構有額外資源（包括固定資產及人力資源）可投入計劃以降低成本
- ▶ 機構曾申辦培訓課程，並計劃聘請已受訓的畢業生以避免培訓支出
- ▶ 機構對於營辦社會企業非常投入和熱心

配合申請程序及適時修訂計劃

- ▶ 成功例子：
 - ▶ 準時出席委員評審會議
 - ▶ 預備充足，熟悉計劃內容
 - ▶ 邀請合作伙伴代表出席評審會議
 - ▶ 如計劃需要修訂，能適時提交修訂本及補充資料
- ▶ 失敗例子：
 - ▶ 缺席委員評審會議
 - ▶ 對計劃內容不熟悉
 - ▶ 對委員疑問並無提供合理解釋

一般未獲資助的項目

- ▶ 利潤太低
- ▶ 風險太高
- ▶ 虧蝕過大
- ▶ 以提供免費服務或培訓為重點
- ▶ 業務不集中
- ▶ 有利益衝突之嫌疑
- ▶ 機構沒有相關經驗，亦無商業伙伴支援
- ▶ 缺乏市場調查及業務資料不足
- ▶ 申請款項以支付營運中業務的資本開支
- ▶ 缺席委員評審會議

營辦社會企業須注意事項（一）

- ▶ 機構的投入
 - ▶ 機構必須盡力協助社企的發展，上下一心，貫徹始終營辦社企，以履行社會責任及發揮企業家精神（創新、拼搏、有盈利、可發展）
- ▶ 成本控制
 - ▶ 社企發展初期應盡量控制成本，小本經營，量入為出
- ▶ 店鋪選址
 - ▶ 選址應審慎及配合業務，事前應做人流統計，並與區內地產公司聯繫以了解區內市場及租務價格

營辦社會企業須注意事項（二）

- ▶ 穩定收入來源
 - ▶ 例如利用機構內銷市場或商業伙伴協議轉介，為企業發展初期提供穩定收入來源，奠定良好基礎
- ▶ 人際網絡的運用
 - ▶ 運用機構的人際網絡提供訂單及推廣業務
- ▶ 適時改變營運策略
 - ▶ 密切留意業務狀況，包括每月收入、成本、市場價格、客量、服務水平、員工狀況、現金流等，如發現問題應立即檢討及作出改善

實例一

- ▶ 某計劃申請二百多萬營辦一間高級康體會所，並附設美容、按摩、小食、零售等服務
- ▶ 委員意見：
 - ▶ 機構並無營運大型會所及相關康體業務的經驗
 - ▶ 裝修開支過大（超過一百萬），營運成本高（租金每年七十多萬）
 - ▶ 對營業額估計亦似乎過份樂觀（兩年營業額達八百多萬），但無市場調查數據支持
 - ▶ 首年虧蝕一百四十多萬
 - ▶ 無業內的商業伙伴作為顧問
 - ▶ 市場競爭頗為劇烈

實例二

- ▶ 某機構申請二百多萬，預備僱請百多名兼職，以提供陪診、暫託、清潔、褫姆、陪月、剪髮、裝修等服務
- ▶ 委員意見：
 - ▶ 企業主要是提供轉介服務予求職者，只收取5%服務介紹費，不足以支持企業的日常營運開支
 - ▶ 業務過於分散，人力資源管理成本高
 - ▶ 營業額估計並無市場調查數據支持
 - ▶ 兩年虧蝕達一百五十多萬
 - ▶ 市場上已有很多類似的服務／企業，競爭頗大
 - ▶ 計劃負責人曾經提供類似的免費或資助服務，但未有營運社會企業經驗
 - ▶ 無業內的商業伙伴作為顧問

實例三

- ▶ 某機構申請一百多萬開設公司，專門售賣/推銷某類型的產品/服務
- ▶ 委員意見：
 - ▶ 貨品/服務單一，限制了客源及生意
 - ▶ 只依賴少數客戶，風險過高
 - ▶ 未能提供足夠數據證明產品/服務有足夠市場支持
 - ▶ 兩年虧蝕一百萬，持續性成疑

總結

- ▶ 雖然很多非政府機構皆從社會服務角度開辦社會企業(例如照顧失業人士的需要)，但任何成功的企業都需要有一個顧及長遠市場需求的良好營商計劃。
- ▶ 社會企業的營運宗旨亦應該是使企業能持續經營及具增長潛力，並以協助服務對象為最終目的。

總結

- ▶ 縱使是經營社會企業，機構亦應具**企業家精神**，以及需要改變現有思維方式和心態，變得更積極進取。
- ▶ 如中小型企業一樣，社會企業不能期望所有經營項目都能成功，他們必須勇於面對在瞬息萬變的市場環境中的各種挑戰。
- ▶ 雖然很多機構可能從未接受過商業訓練，但他們在社會上的經驗和所建立的網絡，可能有助他們找到經營社會企業的商機。

伙伴倡自強社區協作計劃全年接受申請
第五期申請截止日期為2008年12月1日

多謝