

弱勢族群的微型創業—以單親婦女為例

岑淑筱·陳川正·楊承浩*

(收稿日期：105 年 02 月 03 日；第一次修正：105 年 04 月 24 日；
第二次修正：105 年 06 月 27 日；接受刊登：105 年 10 月 03 日)

摘要

微型創業的關鍵為資金、專業能力與社會資本等，但未能清楚說明：在關鍵因素背後，創業育成的組織如何建構出可以被複製的程序和可能性的條件。本文針對台中市 YMCA 基督教青年會的愛心專櫃專案的 6 位單親媽媽，身處貧窮和失婚狀態，同時又有養育兒女的壓力，後來投入餐飲小吃微型創業的歷程。

本文透過質性研究方法，得到以下的分析結果：弱勢族群微型創業的經營管理重點，可以用 YMCA 的創業育成的協力模式的系統互動圖，來表達和清楚解釋：當弱勢族群的創業者本身所擁有的 1.資源非常不足時，創業育成的關鍵在於一種資源的協力模式，以社會網絡和社會資本，來克服微型創業在資金、產品和市場知識等方面的劣勢和瓶頸；2.婚姻家庭的社會和情感支持很不足時，創業育成的關鍵也在於一種復原力的協力模式，以社工的心理諮商和商業訓練的雙重工作角色和團體動力學，來克服微型創業時在自我效能和自信心等方面的劣勢和瓶頸。

關鍵詞彙：社會資本，社會網絡，微型創業，脫貧，弱勢族群

壹·導論

在過去有關於「微型企業」的研究發現，在行業別上大多屬於非主流且勞力密集、生產力不高的行業，不需過高的資金投入，但需投入較多的勞力，因此常常造成進入門檻低、欠缺社會關注與資源投入少、經營知識無法更新與累積等現象。而微型創業有三大重要因素，專業知識:產品知識、市場知識及對產業的了解；資金:創業準備金、創業過程中可調度的資金；社會資本(Social Capital):人際網絡、過去的資歷背景、如何與顧客接觸的方式及他對市場資訊的了解是否能夠幫助他找到來自於社會的資源。弱勢族群在微型創業的經營上同時面臨內在條件弱勢與外在環境不利的限制，如何讓這些微型企業能永續經營與成長，除有賴於創業者的創業精神外，更需一套有效的策略 (Errington & Courtney,1999;郭玉霜，2004)。

* 作者簡介：岑淑筱，靜宜大學觀光事業學系教授；陳川正，靜宜大學企業管理學系助理教授；楊承浩，靜宜大學觀光事業學系研究生。

透過本研究發現，在微型創業重要的三大因素中，社會資本是弱勢族群微型創業最重要的部分。舉例來說：一般的微型創業只要有專業知識與創業準備金便能創業，但在過程中還是必須有社會資本的力量才能成功。而對於弱勢微型創業來說社會資本更為重要，因為在過去條件受限的環境下使得他們可能失去了經濟來源或是不熟悉專業知識與市場，讓他們在環境中更為拮据。但是來自於社區大學與 YMCA 的幫助下，弱勢族群有了社會資本、人脈資本、顧客資本或是工作經歷後，促使他們得到專業知識與創業準備金就有助於他們去籌措更多的創業資金。對弱勢族群微型創業來說，最重要的部分即屬於社會資本。

近年有許多微型創業的專案以鼓勵女性自主經濟能力為主要目標。如：「婦女創業飛雁計畫」協助自立脫貧(poverty alleviation)；「創業鳳凰」專案為提升中高齡勞動人口就業機會；「信扶專案」為第一個創立脫貧模式的民間團體，供免費創業輔導與小額低利貸款協助弱勢家庭透過創業達到其目標。微型創業常面臨缺乏事業經營經驗與專業知識(產品知識、市場知識)、資金(創業資金、前置準備金)取得不易、無法在家庭與事業間取得平衡等問題。社會資本成了微型創業最重要的關鍵，可以透過協力(collaboration)以及育成(incubation)來彌補專業知識以及資金缺口的不足(楊長林、李禮孟、董麗錦，2004；Jagero & Kushoka, 2011)。

本研究以『以果求因法』探討已成功的單親媽媽是如何自立脫貧的過程，了解她們在如何自立脫貧的關鍵。主要的貢獻為要比較過去研究中沒有說明的因果脈絡關係；弱勢族群沒有人脈、沒有與消費者接觸的管道，如何透過 YMCA 的管理機制可以從自立脫貧，讓這些弱勢族群能夠自立、利己、利。最為重要的部分屬社會資本，成功的典範對於台灣的社福機構來說是一個非常好的借鏡，因為不再只是貢獻捐錢與志工輔導的方式(謝淑琪、吳秀照，2013)。

本研究主要目的透過深入了解弱勢族群微型創業經營管理要點與 YMCA 協力模式之應用技巧和經營上之困境，所萃取出來的系統互動圖以期提供後續此族群創業者一些參考典範。

貳·文獻回顧

一、微型創業(Micro-enterprise)

所謂的微型企業，在聯合國國際勞工組織（ILO）是指自僱型工作者以及低於 10 人之事業體；而根據台灣經濟部中小企業處是指稱工商服務業、社會服務及個人服務業經常雇用員工數未滿 5 人者(中小企業處，2015)。

因此本研究的概念在於針對單親媽媽弱勢創業，其事業規模的經營做討論，因為這些事業體的經營和參與的個人，通常是個體戶或是弱勢的媽媽一個人獨立承擔，靠著一己之力，或是成長當中的一兩個自己小孩來做幫忙，是屬於微型企業的一種類型（Errington & Courtney,1999;郭玉霜,2004）。

過去研究顯示，微型企業進入市場門檻雖然較低，但常因資金、經驗不足等，在面臨競爭業者增加、環境變遷時導致難以永續經營，經由過去研究可歸納出微型企業較欠缺的資源為：人力資源不足、關鍵技術不足、資金不足與協力網絡建立的困難(洪儀真，2007；許凱玲，2005；陳又嘉，2007)。

在過去微型創業的部分，可以了解到專業知識、資金與社會網絡是微型創業的關鍵因素。弱勢族群的微型創業來說，她們多數從事餐飲類別的創業。專業知識、市場知識與資金固然重要，而對於弱勢族群所欠缺的社會資本就影響他們成功與否的關鍵(林哲群、王純貞，2002)。實際上，單親媽媽在失婚或是離異的狀況下，她們所面臨的困境包含了經濟上的困難或是失去了家庭照顧的能力，而 YMCA 提供了平台與環境讓單親媽媽的小孩能夠在安全無虞的環境下成長，讓單親媽媽們能夠盡心盡力在創業的路上。綜合上述陳述，社會網絡資本、財務資本、技術之本為微型創業中最重要創業要素，在創業之前應掌握此四項資源以減少創業阻礙(許盈專，2008；Errington & Courtney, 1999)。下一章將探討社會網絡與社會資本。

二、社會資本(Social Capital)

在過去微型創業的文獻中，可以了解到社會資本很大一部分是來自於親戚朋友或是過去的人脈關係而得到在創業過程成中的支柱(Davidsson & Honig, 2003)。另外，專業知識、資金與社會資本都在微型創業的概念中占據了很重要的角色；特別是過去許多一般的微型創業者在社會資本所認識的人脈或是工作經歷所認識的廠商、供應商等等，使他能在從事創業過程當中得到資金的支持，或是有合夥的朋友與他合作，如此一來，創業者能直接、間接地得到創業所需要的資金及專業的市場知識與產品知識。當微型創業者具備社會資本時，有人脈就可以有資金亦能接觸市場，使他能在創業的過程中減少許多阻力。

根據 Gittel & Vidal, (1998); Putnam, (2000) 指出, 我們可以把社會資本依照人與人之間的連帶親密程度, 或者是透過人際互動的地緣關係, 歸納出聚合型(bonding social capital)與橋接型(bridging social capital)。所謂的聚合型社會資本是指較有相同之處或是具有凝聚力的夥伴, 彼此透過情感的認同和互相信任而發展出一種互動模式。此外, 橋接型的社會資本是透過跨領域的方式或是不同類型的夥伴所延伸出的另一種互動模式。

所謂的社會資本, 所指的是個人或組織對外的社會網絡上的互動關係, 對組織而言是個額外無形資產(Portes,1998), 我們將 YMCA 視作這些弱勢創業單親媽媽的社會資本, 因為透過了 YMCA 的幫助, 媽媽們可以籌措到第一桶金, 而有了資金之後可以透過 YMCA 內部講師制度跟內部寄賣的制度, 而使這些單親媽媽學到一技之長, 而一展所長, 不管是各式各樣主題的食品, 比如水餃、肉粽等等的, 或是一些糕餅烘培的食品, 也都是因為 YMCA 的品牌, 而有這樣子來自大墩社區、大學的老師還有一些業者來幫助他們把產品市場化、商品化, 並且幫助媽媽們提升操作營運的能力和與市場鏈結的能力, 所以這些都是因為 YMCA, 而取得與外部互動聯繫的資本性和隱形的資產。

因此根據本研究透過以上的研究, 希望探討這些單親媽媽們透過彼此間的信任、認同最後到承諾, 發展出一種互助的模式, 並且透過 YMCA 幫忙以及其他支援平台的發揮, 最終一起為了一個共同的目標而實踐, 最終期許在社會上可以自立脫貧, 達到一個良好的善循環。

更重要的是透過 YMCA 的組織, 媽媽們可以有一個互助會的部分, 透過單親媽媽們彼此間的互相扶持打氣, 可以有了心靈的寄託, 並且透過前人成功的案例分享過程中, 媽媽們可以看到自己的角色模範, 也幫助他們個人對於突破迷惘跟建立自信還有前往自立脫貧的方向邁進, 有了很大的幫助, 本研究視 YMCA 是為單親媽媽們的社會資本。

對於弱勢族群或是失婚的單親媽媽來說, 她們也存在著「網絡」的關係, 但是相較於一般人是比較稀少的, 例如:沒有足夠的人脈資源可以讓她們籌措資金或是合資, 亦可能因為生活圈的關係沒有親戚朋友給她援助。這樣的過程當中就與一般的微型創業者有很大的不同, 也就是說單親媽媽們的環境受限, 使他們在自立脫貧的過程更顯得困難。

此時, YMCA 與大墩社區大學給予他們的社會資本便顯得格外重要。如:引進了講師, 使得單親媽媽們能夠得到講師的支持, 並擁有了產品的專業知識與市場上的知識。另外, YMCA 所建構的平台資本可以讓單親媽媽們透

過此平台在內部封閉市場試煉產品的口味，且能得到這些顧客直接回覆的意見並做產品的修改，亦使產品更符合市場化與商品化的要求；並可以確保媽媽們之後到競爭激烈的市場當中可以有比較大的成功可能性。更重要的是，在創業的過程中由一群單親媽媽所組成的「內部成長團體」，大家都經歷過人生的低潮，透過此互助團體讓平台裡的媽媽們彼此能夠給予精神上的支持。

三、弱勢族群微型創業的途徑：以「輔佐機制的協力」 來克服創業資源極不足的劣勢

研究指出，對貧窮弱勢的微型創業者而言，「人力資本」(包含訓練和教育)之提升，也正是許多機構對弱勢族群的脫貧的輔導和育成 (incubation)的工作重點，在於「發展出一種能夠促使窮人的自我效能(self efficacy)得以成長的機制(mechanism)，一種能夠提供他們技能和自信心的機制，以便能夠使他們去為自己的難題，找尋解決的辦法」(Matthews, Dalglish, & Tonelli, 2013, p.18)。

而本文所分析的 YMCA 個案對弱勢族群微型創業的協力模式，也正好佐證和呼應了上述促使窮人的自我效能得以成長、提供他們技能和自信心的機制，並且使窮人為自己的難題，去找尋解決的辦法，以克服創業時的劣勢和瓶頸(Honig, 2003；Matthews, Dalglish, & Tonelli, 2013, p.1)。

另一方面，創業者長期身處在資源困乏的內在人生或外在區域的限制之中，例如，非洲的圍繞撒哈拉地區的幾個國家，因為長期貧窮，以致於連許多基礎建設(infrastructure)都不足；而澳洲學者的田野研究顯示，處於金字塔底層的微型創業者(micro-entrepreneurs at the bottom of the pyramid)因為有了一個「可以接通到社會資本的在地支持系統(a local support system(i.e. access to social capital))，因而有了資源和自信心」(Matthews, Dalglish, & Tonelli, 2013, p.13)，也就彌補了長期資源困乏的一部份困境(謝淑琪、吳秀照，2013, pp.3-4)。上述的二個例子，都佐證了以「協力」(collaboration)來克服創業時資源極不足的劣勢和瓶頸。

根據 Bensen(1982)指出協力網絡其實是透過不同組織資源的差異性來達到資源的鏈結，最後發展一種互相依賴的關係網絡。而 Hardcastle、Wenocur 與 Powers(1997)也認為協力網絡可以是一種透過個人、團體或組織間而組成的一個網絡關係，而在這個網絡關係當中可以透過彼此互動交流，來落實個人目的或是共同的完成目標。

Bradshaw(2000)提出為了有效解決社會問題複雜的關係之下，因而有協力(collaboration)的概念，意指由服務組織與資源提供者的多元組織協力，致力於整合多元問題所需要對應的多面向需求而努力，並且多是不同服務部門一起協力工作的理念。而朱鎮明(2005)也認為在協力網絡的治理過程中彼此的關係是平等，但在執行的過程上是可以看見聯繫、依附的架構或關係存在，最終是希望可以一起實踐理想目標。

本文綜述所謂的協力作用(collaboration)，指的是兩個人以上的個體或是組織，然後共同策勵一個多元複雜的問題。所以發動者端是屬於兩個以上的組織或個人，而解決的問題也是多元複雜且多面向的，因此在這個地方我們界定它為『協力，相助』的概念，是因為這些媽媽們彼此聚集合作，然後解決了自己的問題，同時也一起彼此互相打氣解決了對方心理依賴、自信的問題。

在本文所分析 YMCA 對弱勢族群的微型創業中，一方面社工們不斷地透過舉辦心理諮商的例行性「成長團體」，來凝聚單親媽媽們的認同、信任、網絡的範圍和在網絡之中關係的稠密度；另一方面，社工們不斷地透過舉辦商業反省的例行性「實務會議」，來強化單親媽媽們做生意的心態磨練和貼近市場需求的技能等，並且引進大墩社區大學的龐大學生群體，成為方便、例行性見面的消費顧客群。

上述的做法，其實可以看成是社工在協力模式中，透過擔任「商業引介者」的角色，協助教育訓練、開拓通路、和品質把關的角色，也就是進行著把「社會資本」與「社會網絡」加以連結，因為學者指出：「社會資本」與「社會網絡」的連結，是一種社區的成員所提供的社會支持，成為人們和家庭獲得資源的主要方式。

社工定期舉辦多樣性的弱勢族群的微型創業團體，其實是透過有著類似情境的弱勢族群「同儕們」的協力，強化團體的凝聚力和創業的同梯次的個體戶聯盟，也就是透過團體動力學(group dynamic)的方式(李郁文，1998)，來互相連結和彼此幫助、協力(resilience)(Wolin & Wolin, 1993, 2005)。

除了之外，透過媽媽們彼此品嚐，還有透過社區大學的提點，使媽媽們可以突破自己的盲點，做出自己的產品。而另外的部分是單親媽媽們和 YMCA 的一個協力作用，YMCA 希望幫助他們自立脫貧，擺脫弱勢的環境，而透過這樣的 YMCA 社區大學平台，可以幫助單親媽媽們達成此一目標，同時也符合 YMCA 的組織使命，而不是透過捐款、捐獻來去救濟他們的經濟，而是讓他們能夠獨立、自力更生，有一個謀生的一技之長並且賺到第一桶金，在未來

能夠脫離 YMCA 的平台之後有能力到市場上拓點展店；對於單親媽媽們與 YMCA 的關係來說也是如此，在過來人媽媽們自立脫貧的時候，也幫助其他媽媽們的自立脫貧計劃，媽媽們彼此間也是一個互助的組織，也透過這件事情也可以讓 YMCA 的善心良意有更好的循環，也符合 YMCA 組織的宗旨。

因此本研究希望透過單親媽媽彼此間、YMCA 自己本身和所延伸出的平台，三者間透過來自不同背景的結合，針對共同目標前進努力，在一個善的協力網絡關係下共同解決問題，並且達到永續的概念。

參·研究方法

一、研究方法

(一)質性個案研究

本研究嘗試由個案業者與營運組織實際運作中發掘真相並探索其所發生的現象，在研究方法與設計上將參考採用質性的個案研究方法，受訪者主要為參與此個案的單親媽媽與執行個案的輔導員，為探討掌握弱勢族群微型創業的過程，並組織關鍵成功因素，提供系統性的做法與思考(蕭瑞麟，2006)。

本研究屬於特殊類型個案研究，以選擇同類型的數個創業輔導個案作為研究，透過訪問收集個案中的資料，進行客觀描述並針對相關問題的前因後果做深入的剖析，建立在此類型有一般性、系統性且豐富完整解釋此特殊類型的創業模式。

(二)個案選擇基準

1.目標對象選擇這六位媽媽

其實在此該研究的過程當中，我們也有透過間接的資料還有對社工的訪談以參與式的觀察 YMCA 的機制運作，所以累積的個案不止這六個例子，而這六個例子是已經在商品化、市場化的過程已經成形，因此我們選擇了這六個例子。

2.「期間」，為何選擇以營運已經存活兩年做為挑選單位標準

因為兩年的時間週期對一個餐飲業來說，媽媽們從事的是微型企業產品與事業，而微型企業本身通常在產品和商品服務上是一個較低的進入門檻，同時也是屬於一個較低的退出門檻，因此如果以餐飲業的生命週期來說，如果虧

本超過一年以上，原則他們就是不會繼續著手該產品的銷售和生產服務上，因此如果可以兩年在市場上能夠好好的利基，然後生存著，這表示媽媽們有了生存能力，否則如果沒有利潤可得，因為退出門檻很低，幾乎沒有什麼退出門檻，以至於她們可以很快的退出這個產品市場服務，因此對於他們來說是好的，所以他們繼續進行幾個產品和服務相信會是一個好的幫助。

3.符合 YMCA 服務宗旨

我們以 YMCA 的服務宗旨來說，其實它所謂的成功案例，所指的不只是經濟上的改善，還包括對家庭互動關係的改善，然後包括對於自我自信心的改善以及從喪偶或是離異的悲傷當中走出來，開始重新接觸人群，開始有了對自己經營管理家庭的自信心開始有主動積極的人生觀。

這些媽媽們在經過 YMCA 的互助團體還有 YMCA 的相關一些烹飪學習平台之後，其實轉化了個人部分不只是單單個人技能的提升，其實還內化到對於自我的自信心，以及對於未來的看法、開放心胸轉變了她們與家人的互動關係，這些都是有具體成效的，因此透過「以果求因」的方法，來去將這些有具體成效的結果呈現出來。

(三)資料蒐集的方法

本研究採用三種蒐集資料方法，說明如下：

1.深度訪談法

本研究資料收集方法以「深度訪談法」為主，採取半結構化的訪談方式進行，並於事前預先擬訂好的訪談大綱進行訪談，而訪談大綱只是指引訪談的方向，其問題及順序可依當時情境做彈性的調整。

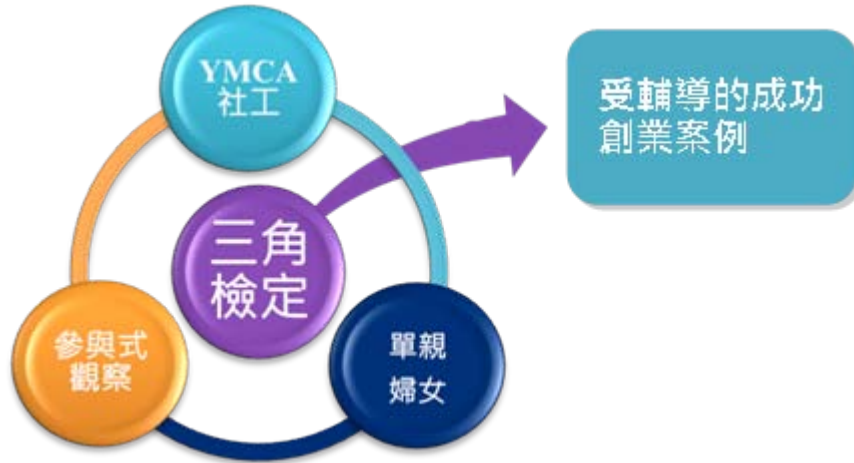
2.參與式觀察法

Kaplan (1974) 認為參與觀察法強調的是「發現的邏輯」。透過研究者參與觀察，可以對發生的事件、參與事件的人或物、時間、地點進行描述，並從參與者的角度瞭解原因。在進行參與式觀察法時應當隨時紀錄研究過程中所見及所聞，這些紀錄都將有助於釐清問題及概念的建構。本研究以觀察單親媽媽在賣售自家產品時的環境與提供服務的過程。

此外，也會運用運用解釋性互動論(Interpretive Interactionism)的質性研究方法，來進行資料的分析(張君玫譯，Denzin 著，2005)。資料驗證

本研究採用三角檢定提升研究的信度。Patton (1990) 提到三角檢定 (triangulation) 有四種形式：第一為方法三角檢定。第二為來源的三角檢定。

第三為分析者三角檢定。第四為理論－觀點三角檢定。在本研究中採「方法、來源、分析者」三角檢定的方式，來對相關資料進行檢證，以了解這些質性資料的一致性，若未一致，則對其為何產生這些差距加以探討；透過使用三角檢定，以降低研究者的偏見。



圖一 三角檢定架構圖

二、個案研究對象

本研究選取微型創業者，且接受 YMCA 愛心專櫃輔導之單親媽媽為研究對象。透過立意抽樣，選擇參與愛心專櫃專案之單親媽媽為研究對象，並選擇經營已兩年以上之創業者。

表一 研究對象

研究對象	創業名稱	主要產品
.茹媽媽	傻紐	黃金泡菜, 蔥油餅
.冶媽媽	真品	滷千層豆干, 滷雞翅
.英媽媽	開心坊	鮮肉包 黑糖養生饅頭
.慧媽媽	蓋昂	黃金泡菜
.穎媽媽	25°C 麵包工坊	蔓越莓麵包, 草莓捲蛋糕
芳媽媽	花媽	油飯

本研究整理。

肆·資料整理與分析

本研究收集六位單親媽媽所經歷的創業歷程，探討單親媽媽與 YMCA 之間的協力模式。媽媽們的六個故事，記錄了在創業過程中的心得與回憶，本章節透過媽媽們所傳達的話語之間，詮釋出單親媽媽與 YMCA 的協力模式，並深入探討社會網絡對個案中單親媽媽的影響。

一、協力模式的平台資本

初期創業的條件必須要有資金以及專業知識，對於多數的弱勢族群而言，這兩項要素是缺乏的。個案中多數的單親媽媽所面臨的困境是經濟困難，迫使他們必須工作為維持家庭生計。從資金方面切入，多數單親媽媽在沒有存款或是創業準備金不足的情況下，又面臨到信用問題，使得創業這條路困難重重。大墩社區大學與 YMCA 提供參與此專案的單親媽媽專業的培力過程與穩健的平台。

(一)產品知識與市場知識

愛心專櫃藉由社區大學的教師提供與強化了單親媽媽在產品、市場知識的不足。透過社區大學教師培力每位單親媽媽都能各自擁有專長與能力之外，每位教師都會各自輔導進度較落後或是面臨困境的媽媽，使這些媽媽能夠在團體中獲得自信，也為了讓媽媽們能夠更快速地進入市場販售。

英媽媽：

我是 100 年加入愛心專櫃目前已經滿三年了，在這三年我們學到很多的東西，尤其是我做的這個東西，我是從沒有做過，一直到現在 OK 熟成、到現在販賣。

然後除了這以外，我在.....YMCA 這個部分，他們給我們很多的協助，譬如說：恩...他會教導我們一些.....恩.....甚麼衛生的部分，或者是說，你在商標的上面問題、那個介紹方面，有會觸及法律上的問題，會罰錢、會幹嘛。這些問題，他都會幫我們去...說明。恩....那有一些....譬如說像電腦的方面，他也是會輔導我們。只是為我們年紀比較大，所以(笑)...也就很害怕，阿...可是他們就會一直教我們哪，我也希望這方面能夠更精進。

YMCA 除了傳授媽媽們產品與市場上的知識，也讓他們學會如何計算產品的成本與利潤。媽媽們了解餐飲業市場上競爭非常激烈，透過每一次社區大學的課程，媽媽們都力求產品更精進，讓每一位客人更滿意。

(二)內部封閉市場

微型創業最重要的資本是資金及專業能力，但如何將產品推廣至市場上民眾了解，也是一大重要課題。對於單親媽媽而言，她們的人際網絡相較於一般創業者有明顯不足的差距。

YMCA 藉由在社區大學的封閉式市場提供讓單親媽媽們行銷自己的產品，透過此模式，媽媽們能夠了解產品不足的地方，並且在進入外界市場時能夠及時的改進。透過封閉式的市場，社區大學的學員能夠了解單親媽媽的辛苦，並都能友善地給予協助，提供媽媽們具體的建議，甚至有些學員會行銷給朋友，增加產品的銷售量，讓媽媽們能夠增加收入與自信心。

對單親媽媽來說，產品雛形的研發過程當中還不甚成熟，但是透過社區大學的內部講師及封閉式市場試賣的過程，或是愛心專櫃半開放式的市場機制，可以幫助單親媽媽把產品淬鍊的更好。(許慶祿，2006；張惠玲，2008；郭玉霜，2004)。

穎媽媽：

我加入 YMCA 到現在，其實 YMCA 算是給我們一個免費的平台，然後我們可以比較早一點去接觸... 客群，然後了解說..... 產品是不是適合消費者，是不是讓消費者可以接受，然後我們再改進。

愛心專櫃提供免費的封閉平台，讓媽媽們能夠在社區大學內進行免費的試吃活動，透過活動不斷測試產品的品質與增加產品的接受度，讓更多客人可以接納產品並推廣給更多人知道。透過這樣的過程，弱勢族群微型創業的類別通常都是比較生活化的商品，例如食品、衣服、手工藝品等等產品，相對的產品知識或是市場知識可以透過社區大學的互動把他淬鍊的更好，這是屬於為何他們在微型創業比較聚焦在生活產品當中(陳又嘉，2007；許凱玲，2005；rrington & Courtney, 1999)。

慧媽媽：

從試吃當中，就讓很多人吃過之後呢，他們會回家就介紹其他的人，然後別人吃了之後就介紹別人去買。所以常常會一些有意想不到的.... 那個效果，所以說我覺得 YMCA 給我們很大的幫助，雖然說只是試吃工作而已，但是從這當中就有很大的商機。

俗話說：「天助自助者。」在每一次的試次活動中都隱藏著更大的商機，在慧媽媽眼中，除了自己努力之外，重要的是能掌握貴人的相助，必須把我每一次的資源，把握每一次逆轉人生的機會。

對於每一個單親媽媽而言，資金是他們創業最重要的資本，為了降低資金的風險，YMCA 透過此協力模式，讓每個單親媽媽能夠在封閉的社區大學裡試營運，了解從產品到銷售方面的過程，減少開放式市場迎面而來的風險。

二、協力模式的人際網絡

愛心專櫃建立於社區大學的平台當中，社區大學完整的社會化網絡讓媽媽們能夠取得許多的資源；專業的師資能力提升媽媽們的專業知識及提升產品價值的能力；社區大學的成員給予媽媽們實質的建議與經驗，奠基了產品的接受度。此外，YMCA 成立了「內部成長團體」，媽媽們透過內部成長團體互相了解彼此的生活過程、互相激勵。

茹媽媽：

我從參加 YMCA 一路以來，我覺得跌跌撞撞，尤其有到人生的最低落的時候，但是一步、一路走來，我覺得其實一句話跟各位同學共勉之「我不去做，我怎麼知道自己會不會成功」

那當然在產品上，彼此我們這些媽媽，大家都會互相，雖然說我們賣的一樣都是吃的，可是彼此大家都不藏私。會去跟我講說：你的產品是不是需要怎麼改變，怎樣做... 包裝，是不是在銷售上會比較好。我覺得這是一個互相扶持，一個(嘖)... 很基本、很.....需要的力量存在著。

愛心專櫃透過每月一次的「互助團體日」拉起每一位參加的單親媽媽們彼此聊天，重要的是，彼此互相鼓勵與建議同行的單親媽媽們需要改進的地方，或是行銷、口語表達該如何創造更多的收入等等。

三、協力模式的社會資本與顧客資本

創業初期的關鍵資源為資金以及專業能力，而這兩項要素尚不足以成為微型創業的成功關鍵。文獻指出，創業成功有重要的四大因素，除上述的資金及技術外，人力資源及人際網絡成了重要的因素之一。

透過內部產品育成的孵育後，並於社區大學的烘培養成班後，YMCA 會想辦法將能力較好的產品商品化與市場化，如此一來，利潤率也能比較高。所以當在內部市場試煉的過程當中，就可以去試試看產品市場化的可能性，便能及時的改變產品的雛型與做產品附加的調整，並在販售的過程中累積一些資本與顧客資本，籌措在往後開放性市場開賣時的創業準備金，同時也是降低資金

風險的方法之一。更重要的是，透過封閉式市場的販售，在過程當中可以累積外在潛在的訂單或是潛在的顧客意見，了解到甚麼樣的產品是比較能夠接受的且熱賣的，並了解消費者的偏好與行為及消費的金額與型態，透過此平台可以提前嗅到許多外界市場的商機(Dollinger, 2003； Peacock, 2000)。

單親媽媽們透過 YMCA 平台試營運，建立了比以往更扎實的顧客來源，透過社區大學學員傳遞資訊讓更多顧客了解單親媽媽的產品。YMCA 的志工群也將政府所提供的方案讓單親媽媽們能夠逐一了解，使有能力自立的媽媽轉介至政府單位，以達成自立、利己、利他之目標。

芳媽媽：

客戶會一直推著我們向前走，因為客戶覺得我們的產品 OK。我覺得說，很多東西要回歸於個人的那種良心，就是，在製作上面的良心，而不是說只是為了賺錢，可是你也要讓人家說你的東西是健康、是安心的東西，好.....那這樣的話，才能走得更長久，謝謝。

媽媽們從無到有的產品，每一份用心格外細膩，接受每一個來自顧客的建議。講求安心、健康的產品才能實在的擁有顧客的忠誠度，客戶的需求會推著媽媽們一直向前走。

冶媽媽：

我覺得創業到現在就只有堅持吧！就是，一路上，堅持下去。那還有覺得是要了解自己產品的特性。那變成說，我們要非常要求我們產品的特性跟別人的差異性是在哪裡。然後，把這差異性舉例出來。然後，讓消費者很清楚的知道，謝謝。

穎媽媽以「一定要贏」的心態去創業，媽媽了解到在封閉市場內銷售產品是不夠的，一定要去挑戰外面的世界，也明白競爭者非常多，但穎媽媽除了要求天然的品質外，也透過志工們的努力與政府的方案成為愛心專櫃轉介至政府部門的案例之一。

透過 YMCA 與社區大學的合作的過程讓單親媽媽們透過這樣的平台與外界接觸。這樣的過程是一個環環相扣、點點相連互相影響的脈絡關係，透過上社區大學烘培養成，之後到內部封閉市場的試煉，同時在過程當中表現好的產品，會推薦至愛心專櫃接觸到其他行銷的管道，並能在這過程當中可以試水溫、調整商品、籌措資金、重要的是可以了解到市場的商機，讓大家了解市場的消費者的偏好，這些過程都是透過 YMCA 所建構出來的平台資本，讓他們接觸到顧客資本的部分，這是這些環節脈絡的說明(Teeces, 2007)。

相較於過去微型創業的概念裡面，從這些單親媽媽的觀察與口吻當中可以了解，其實最苦惱的部分屬於經濟的來源。由於 YMCA 內部封閉市場的關係，單親媽媽們可以在試賣與參與愛心專櫃的過程中及時的調整方向。

另外更重要的是，YMCA 提供了單親媽媽能夠有準備創業資金、創業準備金的途徑。相對於過去的信扶專案與鳳凰專案，他們貸款給他們的輔助對象提供創業資金，而 YMCA 的機制讓單親媽媽能夠在沒有資金的進行內部市場販售去靠自己的力量得到創業資金，並能再過持當中了解本身產品的優劣勢，可以降低進入市場當中所面臨的風險，增加成功的可能性(張惠玲，2008；蔡淑梨，2003)。

這是一個關鍵的良性循環，也就是透過內部平台資本與內部人際網絡幫忙單親媽媽做產品上或是行銷上的調整。另外，內部成長團體可以互相彼此給予意見或是進行內心的交流，讓每位媽媽都能夠站在同一條船上，相互鼓勵、支持，也會找之前已經成功的媽媽給予成功的意見，在這樣的過程當中，對於他們在資金的籌措上可以較無風險的進行調整(Dollinger, 2003；Peacock, 2000)。

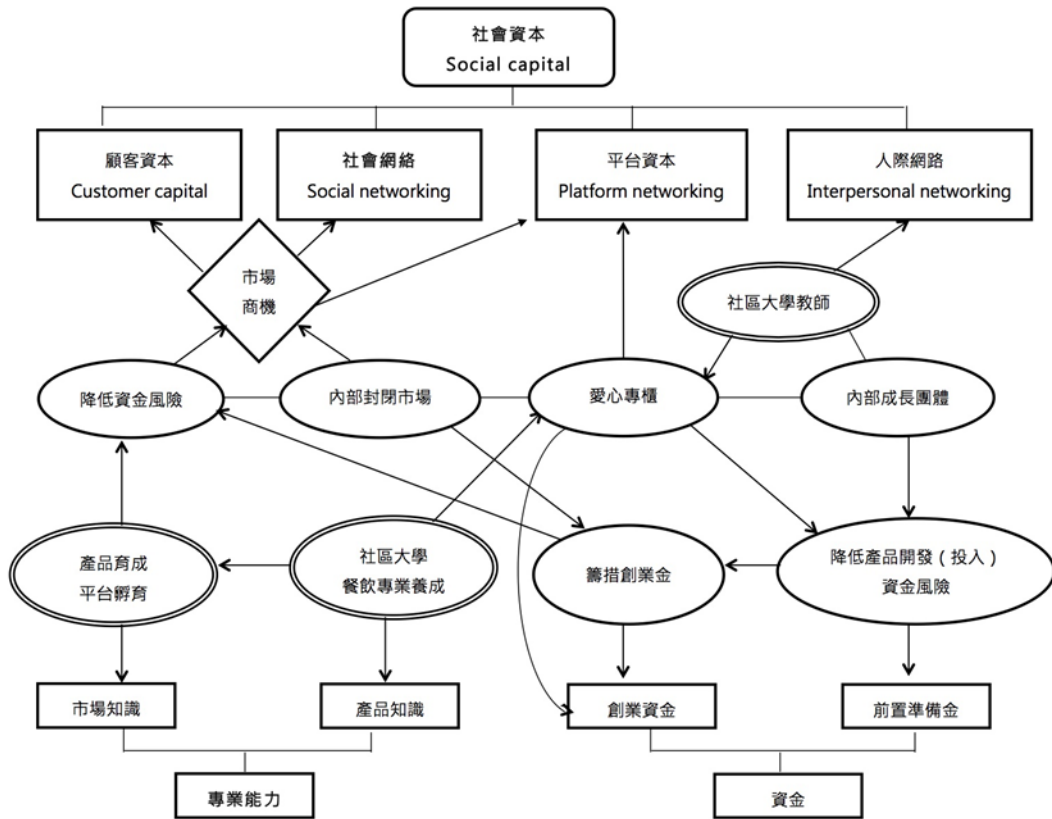
伍·結果與建議

本研究主要針對非營利組織與弱勢族群所進行的協力模式進行分析，從而瞭解非營利組織設計協助弱勢族群的方案與其進行過程所面臨的問題、解決方式。

本研究以單親媽媽微型創業為研究個案，透過實際案例並以果求因法的過程深入了解女性弱勢族群成功者的微型創業經營管理要點與 YMCA 協力模式之應用技巧和經營上之困境，並找出弱勢族群在工作環境中、社會地位、與性別角度的觀點是如何自立脫貧的過程，在其過程中了解面臨衝擊時其因應策略與關鍵作為。這樣的透過實際案例且透過以果求因法，即能變成最佳典範或是有效的模式，讓往後非營利機構或是慈善團體幫助弱勢族群時可以有新的方法與新的作為，打破了過去以往只是給予他低利、無息的貸款，只是借錢給他進行創業，而是透過志工團體與有效的機制來輔導他們創業的過程。

一、結論

研究結果與結論透過以下圖二所示，研究產出架構圖所示了解 YMCA 非營利組織與弱勢族群微型創業的互動過程。



圖二 研究產出架構圖

圖二說明愛心專櫃與單親媽媽之間的協力模式，透過此圖瞭解組織內部資源與能力，與分析組織外部環境，幫助單親媽媽獲得更高的競爭優勢，使單親媽媽能成長於組織內並於組織外茁壯。

以 YMCA 來說，在過去微型創業的重要因素裡面，專業知識、資金及社會資本的部分，這是過去大家只能提出這三個關鍵面向，但並不能告訴我們在組織內有哪些具體作為或是具體的關鍵行動，可以讓弱勢族群達到此三道關鍵因素的具體地面向，並讓他們補足此三項資源與條件。

於 YMCA 產出架構圖之中分為三大部分，資金、專業能力及社會資本，可以清楚的看到過程當中運作的機制與機制所產生的影響及彼此脈絡互動的關係。透過此做法，可以很具體地告訴我們彼此互相影響的機制或是關鍵措施為何，讓非營利機構與慈善團體可以藉此找出最佳的營運模式。

第一，資金缺乏一直是弱勢族群面臨的問題之一，在缺乏資金的狀況下要如何進行微型創業？個案中多數的單親媽媽在創業前必須兼職了許多工作，才能達到家庭照顧的能力，並藉由政府的補助與自身的努力才有一絲機會能夠進行創業。

而 YMCA 非營利組織則是不提供單親媽媽金錢上的資源，而 YMCA 在此的解決方案為：透過內部封閉市場讓單親媽媽們能夠藉此獲利並儲蓄創業準備金；提供許多政府正執行的專案給予單親媽媽，並幫助單親媽媽們達成專案的條件；協助單親媽媽財務管理與規劃的能力；連結微型創業貸款的資源；建立單親媽媽的信用，以達與銀行貸款的門檻。

第二，多數弱勢族群欠缺創業的專業能力、知識與產品的專業技術、資源。YMCA 利用社區大學的教師資源提供單親媽媽創業與產品上專業的知識與技術能力；透過社區大學的資源讓單親媽媽能在此無憂的精進自身的產品，社大教師也會不斷提升媽媽們的手藝與改良他們的產品。

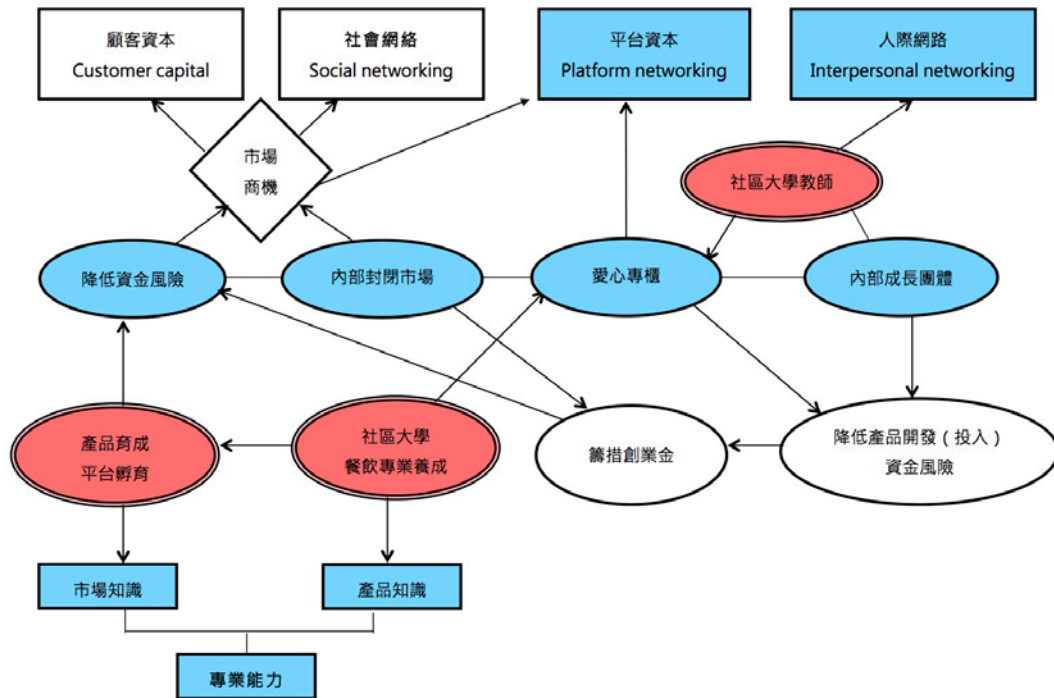
第三，弱勢族群缺乏人力資本與社會資本。社區大學宛如一個小型社會，各行各業的學員聚集在社區大學能夠給予單親媽媽許多的資源與建議，透過此類型的小型社會能使單親媽媽們在封閉式的市場銷售自己的產品，以探索產品與其他競爭者的差異化，並累積人際網絡及顧客資本；社區大學的資源除了社大教師與學員之外，與單親媽媽有最深的心靈接觸是志工及其他的單親媽媽們，能夠化解媽媽們厚重的心房，愛心專櫃透過成立「互助團體」讓每位媽媽彼此互相了解，透過互助團體的性質，媽媽們能夠讓彼此的心更團結在一起，去面對任何困難。

俗話說：「給他魚吃，不如教他如何釣魚。」YMCA 與社區大學此協力模式不提供單親媽媽金援的協助，但從專業能力的培訓、提供政府的創業專案、建立社會資本、平台資本，都是為了讓單親媽媽降低他們的市場風險與加強資源的規劃能力，使他們儘管在這次的創業失敗，也能從中得到的軟實力。

本研究的貢獻在於，過去多數研究指出微型創業的關鍵為資金、專業能力與社會資本，卻不了解此三項關鍵因素背後組織運作的能力與組織投入建構一套可以被複製模仿的作業程序。穩健的社會網絡將單親媽媽的產品、專業技術提升及透過社區大學漸漸形成單親媽媽的人際網絡與顧客資本，藉此個案中的單親媽媽們經由 YMCA 平台的協力模式達到自立、利己、利他的宗旨。

(一) 透過協力平台，獲得專業能力：

透過 YMCA 與大墩的社區大學的協力平台(YMCA 搭建平台，提供了社區大學老師教授烹飪料理的技巧)，並且在單親媽媽的料理產品化和市場化的過程中，先經由 YMCA 內部「愛心專櫃」平台先行試賣，透過試賣的過程，修正產品的口味、銷售模式，以及產品外觀、包裝上的修飾；如此一來，可以讓單親媽媽們在初步的創業過程當中，在接觸外部市場之前，籌措到基本的創業金，同時也可以降低產品開發時投入的風險。



圖三 透過協力平台，獲得專業能力

所以，YMCA 與社區大學「協力模式」，幫助了單親媽媽們學習到了烹飪的專業知識、技巧，並且透過這些習得的專業知識和技巧，賺得了第一桶創業準備金，這也呼應了本研究對於弱勢創業基本的概念和假設，這現象和一般的微型創業是很大的不同。

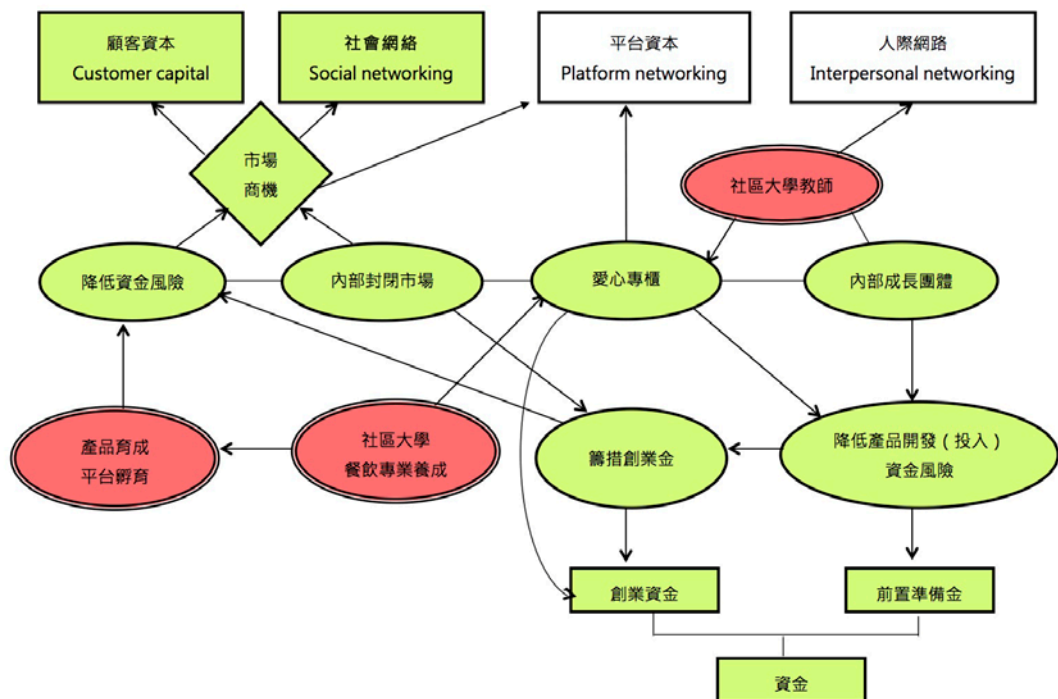
在弱勢創業中有一個很重要的基礎前提，是在於弱勢族群原本並不具備與一般創業者的專業能力和資金，但是透過 YMCA 內部的平台，所以可以學習到專業知識，並且同時賺到了第一桶金，這都是奠基於 YMCA 所提供的社

會網絡資本以及人際網絡的資本，而帶入進來單親媽媽們的世界，讓她們能夠擁有學習「專業能力」的機會，這是一個很重要的起始點。

因此如圖三所示，社區大學的技能學習養成，讓這些單親媽媽們學習到了專業能力，賺到了第一桶金，也因為透過社區大學的愛心專櫃試賣，他們可以學習到除了「產品知識」之外，也可以了解到「市場知識」，並根據產品育成平台對市場知識進行調整，所以跟一般的微型創業是不一樣的，是先透過 YMCA 所提供的社會網絡、以及人際網絡(社會資本)，而可以有了這些專業能力及資金的部分，進而賺取所需的前置準備金以及創業的資金。

(二) 透過協力平台，內部成長團體，獲得創業資金：

另外，在 YMCA 的協力平台內，還將單親媽媽們組合起來，成為一個「內部成長團體」與互相支持的系統，透過這樣子的內部成長團體，媽媽們可以彼此分享學習過程當中的心得，並且在遭遇挫折與困難的時候，彼此互相扶持，而在團體當中也有前期學員，透過學員現身說法的方式，將她們過去的經驗、以及以過來人的心情、點滴的累積，和其它單親媽媽們分享，分享的內容除了個人的家庭經營與生活概念之外，也包括了她們在產品觀點的互相分享，自己對於別人產品的看法、也聽取他人對於自己產品的看法。



圖四 透過協力平台，內部成長團體，獲得創業資金

透過這樣子的內部成長團體，單親媽媽們可以學習到把產品和產品市場做連結之外，更重要部份是對單親媽媽而言，透過這樣互相扶持的過程，在挫敗的過程感到不孤單，以及在失意的時候，覺得有人在身旁陪伴，給了這些單親媽媽們一個很大的精神支持，所以當這些單親媽媽們透過內部團體的彼此互動，除了得到專業知識技能的增長、賺到了第一桶金之外，更重要的成果是她們建立起對自己的自信心、以及個人與家庭互動情況的提升，當中也許有些人跟家庭的互動方式是比較疏離或是不知道如何著墨經營，但是透過這樣的過程，也讓他們學習到了如何經營家庭互動的技巧。

我們也在 YMCA 的內部調查問卷中發現（如圖四所示），其實在內部的問卷調查中，YMCA 的單親媽媽們自己覺得成長最多的部分，是在於心靈成長的部分，她們可以獲得了自信心，覺得自己是可以對這個家庭是有所貢獻，也都是因為透過這樣子互動式平台，讓媽媽們學習了一技之長、以及學習到了對於自我的自信，這對媽媽們的「自立」脫貧，有了很大的幫助。

(三) 弱勢創業和一般微型企業的差異-以社會會資本，協力平台為起點：

綜合來說，我們可以看到這個圖敘的部分裡面，其實箭頭方向代表它的脈絡關係，所有的起始點都來自於社區大學的「專業料理技能養成」，並且建立了愛心專櫃試賣，透過這些愛心專櫃的試賣可以籌措到創業準備金，並且降低產品開發的風險，可以使單親媽媽們賺到了第一桶金、前置準備金，以及之後的創業資金，那麼同時也是透過社區大學的專業烹飪的養成，單親媽媽們其實是在這個產品的育成當中「完整化」對產品的概念、包裝、市場營運模式、商業化的能力，並且藉此而精鍊產品的專業知識，進而學習到了市場的產業知識。

因為關於市場的專業能力來說，除了對於產品知識之外，最重要的部分是在於透過市場知識，能夠把產品和外界的市場做連結，以及考量消費者的需求，而這樣子的一個社區大學專業烹飪產品的育成平台可以回應單親媽媽們的產品之外，更可以在這個育成平台把市場知識導入，修煉自己的商業模式和商品化的能力，如此一來就可以降低對資金的風險，也可以讓媽媽們學習到如何辨識市場的商機，因此在產品平台的孵育過程中，學習到微型創業所需要的專業能力，並且同時連結到顧客資本、連結社會網絡，對媽媽而言，是一個很不錯的部分。

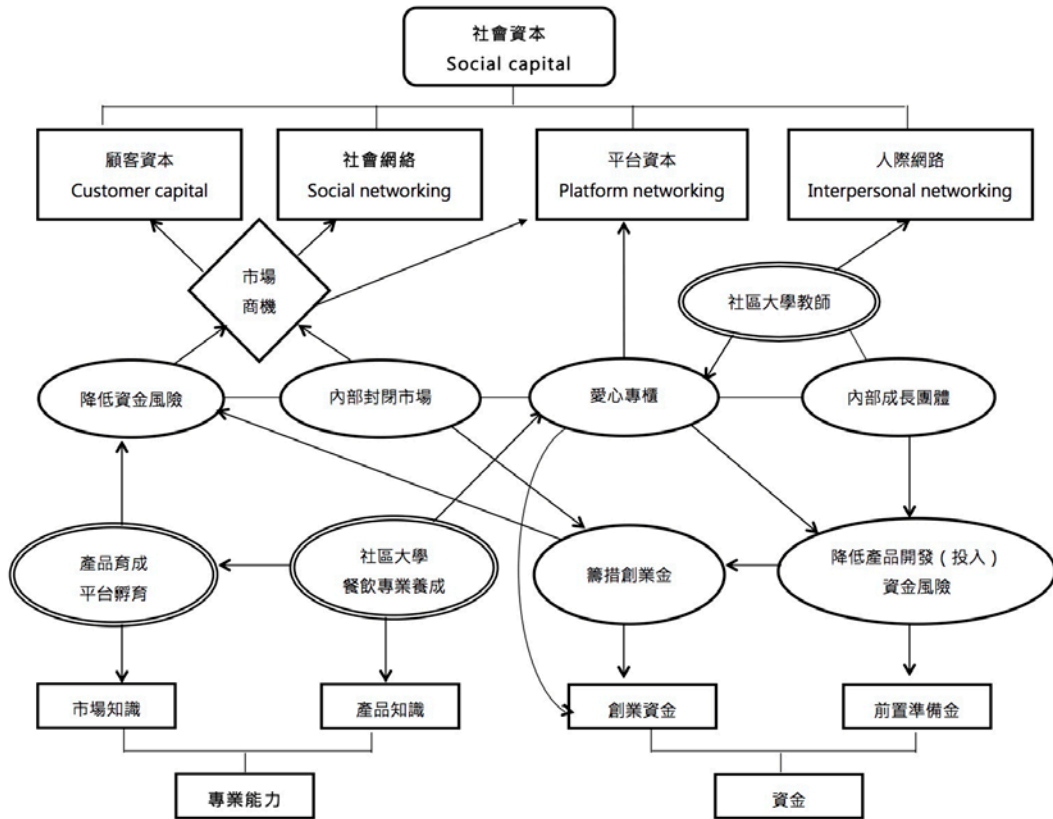
綜合而言，其實在研究的過程當中，最值得說明和討論的事情是，在一般微型創業者都必須具有自己的專業能力和資金，之後如果有很好的社會網絡鏈結、以及人際網絡的鏈結，就可以透過自己的專業知識和能力去找到一個很好的產品跟服務模式之外，並且擁有自有的資金去經營自己的創業過程，但如果有自己的專業能力，即使在沒有自有資金的情況下，也可以比較容易得到貸款的機會，或是找到其他人的資金挹注。也因為一般微型創業者有專業的能力所以相對在連結社會網絡跟人際網絡的過程中，比如得到資金的挹注、透過支持交換的能力或是策略聯盟的機會，相對的也擁有較多的機會。

而這些微型創業的基礎，與弱勢族群創業的模式相較，似乎是顛倒過來的，因為弱勢族群相對的沒有專業能力，而當沒有專業能力是更不可能擁有機會去賺取資金或是透過他人投注資金，也因為沒有專業能力相對的社會網絡和人際網絡的部分是更加薄弱的。

因此在弱勢族群創業過程中，我們認為 **YMCA** 透過這樣子的內部愛心專櫃試賣過程以及內部產品育成平台，讓這些單親媽媽們能夠學習到一技之長，有了專業能力去轉取第一桶資金之外，幫她們建立起自立謀生的機制。弱勢創業其實和一般微型創業的是不同的，一般微型創業是透過專業能力和資金來導入，並且連結社會網絡和人際網絡的過程是不一樣的。而 **YMCA** 是透過自己的社會網絡建立了這樣子市場機制並透過社區大學老師的導入，讓單親媽媽們有了專業的一技之長以及賺取第一桶金，而能夠和其他消費者做連結。

在結論裡面，我們發現 **YMCA** 是提供這些弱勢族群在創業的過程中最重要的概念叫做社會資本，沒有這些社會資本，他們的微型創業是不會成立的，所以最重要部份是在於，**YMCA** 提供了弱勢創業中最重要的社會資本，透過這些社會資本、社會網絡、人際網絡和平台的資本，連結了外部關係，同時也建立媽媽們創業時所需要的專業能力與資金的部分。

因此這是這張圖（如圖五所示）的一個流動關係，透過箭頭的方向，可以看到關鍵作為的因果脈絡以及互動脈絡的之間相關性。同時也是本研究重要的產出，希望透過這模式去說明弱勢創業和一般微型創業最大的差異在哪裡，並且可以提供其他的弱勢創業個案作為參考，這是本研究最大的貢獻。



圖五 弱勢創業和一般微型企業的差异-以社會會資本，協力平台為起點

二、管理實務建議

本研究架構可供產業參考，提供弱勢族群之組織、企業提升更高的效益。弱勢族群微型創業的經營管理要點，與 YMCA 協力模式的系統互動圖，其實可以回答以下的二大問題：

1. 「外顯」資源不足的弱勢族群，要如何才能夠有效地進行微型創業？
 - 以社會網絡、平台資本來彌補創業資金的不足及產品、市場知識的不足。
2. 「內隱」能耐不足的弱勢族群，要如何才能夠克服挑戰和挫折感，以便於有效地進行微型創業？
 - 以社工的心理諮商和商業訓練的雙重工作角色，來補強其團體動力學和「復原力」。

參考文獻

- 羅瑞玉、徐西森、連廷嘉，「台灣地區青少年性別角色態度之探討研究」，國立高雄應用科技大學學報，第 32 期，2002 年 12 月，頁 685-724。
- 羅秀華，「看見萬華的協力作用力」，社會政策與社會工作學刊，第 17 卷第 2 期，2013 年 12 月，頁 157-211。
- 蕭瑞麟，「如何以電子商務創造企業價值」，管理雜誌，第 319 期，2001 年 1 月，頁 110-113。
- 蔡璧如，「十七位女老闆的故事——對父權、商場文化及「企業家精神」的性別反思」。國立政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文，1999 年。
- 蔡淑梨，「我國推動知識經濟下婦女創業機會及輔導政策之研究」，台北：行政院青年輔導委員會，2003 年。
- 蔡金宏，「群眾募資的美麗與哀愁」，經濟前瞻，第 149 期，2013 年 9 月，頁 103-107。
- 劉麗雯、林雅俐，「社區防災社會資本指標之建構」，公共行政學報，第 48 期，2015 年 3 月，頁 73-108。
- 趙亦珍，「女性創業家性別角色與創業行為之研究」，國立中山大學人力資源管理所碩士論文，2001 年。
- 楊敏玲，「休閒與預防青少年犯罪」，台灣教育，第 523 期，1994 年 7 月，頁 21-23。
- 黃源協，「社區照顧：台灣與英國經驗的檢視」，台北：揚智，2000 年。
- 陳恆鈞，「協力網絡治理之優點與單門」，研習論壇，第 92 期，2008 年 8 月，頁 40-54。
- 陳恆鈞，「協力治理模式之初探」，T&D 飛訊，第 69 卷第 3 期，2008 年 6 月，頁 26-37。
- 陳文江，「女性微型創業網路行銷運用之探討」，管理資訊計算，第 4 卷第 1 期，2015 年 3 月，頁 73-91。
- 陳又嘉，「微型創業者之設計理念、人格特質、創造歷程與創業之研究」，國立臺灣師範大學創造力發展碩士在職專班碩士論文，2007 年。
- 郭玉霜，「女性微型企業之經營研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，2004 年。
- 許慶祿，「建立微型企業從「追隨到超越」的產品開發與策略模式-以站立輪椅為例」，長庚大學工業設計研究所碩士論文，2007 年。
- 許凱玲，「臺灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態過程研究」，國立政治大學科技管理研究所碩士學位論文，2006 年。
- 許盈專，「台灣微型企業之創業資源與人格特質對創業類型及創業績效」，國立高雄第一科技大學企業管理研究所，2008 年。

- 張惠玲，「微型企業女性創業家關鍵成功因素之研究-以青輔會『飛雁專案』為例」，國立彰化師範大學會計學系企業高階管理碩士論文，2008 年。
- 張秦瑞、孫同文、郭瑞坤、沈逸晴，「地方觀光發展協力治理機制之探究：以南投縣觀光發展為例」，觀光休閒學報，第 19 卷第 2 期，2013 年 8 月，頁 105-128。
- 張庭庭，「台灣地區婦女創業動機與需求實務研究報告」，台北：行政院青年輔導委員會，2001 年。
- 張建威、曾冠球，「協力治理觀點下影響臺北市長期照顧管理中心組織運作之因素」，法政學報，第 25 期，2013 年 12 月，頁 119-149。
- 徐西森、連廷嘉、陳仙子、劉雅瑩，「關係的理論與實務」，台北：心理，2002 年，頁 92-127。
- 洪儀真，「女性投入微型事業創業之決策影響因素」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，2007 年。
- 林哲群、王純貞，「外國公部門及非營利組織有關婦女創業與微型企業之輔導制度與作法之研究」，台北：行政院青年輔導委員會，2002 年。
- 林育陞，「從支持網絡觀點來看災變網絡建構之探討」，危機管理學刊，第 12 卷第 2 期，2015 年 9 月，頁 95-106。
- 林子銘、蕭裕中、黃于玲，「台灣外派中國女性主管心理資本與社會資本」，中山管理評論，第 21 卷第 3 期，2013 年 9 月，頁 625-660。
- 李淑芳、晏啟華，「旅遊部落格之社會臨場感對社會資本與使用者關係績效之影響-關係資訊流程之中介角色與資訊交換類型之干擾效果」，管理資訊計算，第 4 卷第 2 期，2015 年 9 月，頁 255-272。
- 李郁文，「團體動力學：群體動力的理論與實務」，台北：桂冠，1998 年。
- 吳壽進、方文昌，「虛擬品牌社群線上消費者對消費者互動與創意產生：社會資本之中介效果」，台大管理論叢，第 20 卷第 2 期，2010 年 6 月，頁 19-47。
- 王嘉州、王怡雯，「微型創業鳳凰政策之過程評估：屏東縣個案分析」，中國行政評論，第 18 卷第 2 期，2011 年 6 月，頁 145-178。
- 王素鸞，「台灣的微型企業與創業輔導政策」，經濟前瞻，第 133 期，2011 年 1 月，頁 29-33。
- 謝淑琪、吳秀照，「單親婦女微型創業的困境與突破--以臺中市基督教青年會創業脫貧方案為例」，社區發展季刊，第 143 期，2013 年 9 月，頁 173-183。
- Baron, R. A., *Social capital*, John Wiley & Sons, Ltd., 2000.
- Bradshaw, T. K., "Complex community development projects: collaboration, comprehensive programs, and community coalitions in complex society", *Community Development Journal*, vol. 35(2), 2000, pp.133-145.
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S., *The psychology of the entrepreneur. The art and science of entrepreneurship*, 1986, pp.273-332.

- Brockhaus, R. H., The psychology of the entrepreneur. In C.L. Kent, D.L. Sexton & K.N. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, 1982, pp.39-57.
- Brockhaus, R. H., "Psychological and Environmental Factors which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur : A Longitudinal Study", *Academy of Management Proceedings of the 40th Annual Meeting*, August 1980, pp.368-372.
- Dalglish, Carol L., Tonelli, Marcello, Armstrong, Kathleen, & Johnson, Helen, "Supporting an NGO in Developing Mozambique", In Mueller, Jens, Franklin, Rhonda, & Warrick, Don(Eds.), *Non-Profit Excellence : Learning from Worldwide Best Practice Cases*, Oxford: Rossi Smith Academic Publications, 2013, pp.41-54.
- Davidsson, P. & Honig, B., "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, pp.301-331.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., and McGee, J.E., "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23(3), 1999, pp.85-102.
- Dollinger, M. J., "Entrepreneurship: Strategies and resources" (3rd.ed), Prentice Hall, 2003.
- Drucker, P. F., "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles", New York: Harper Business, 1986.
- Errington, A. and Courtney, P., "The role of small towns in rural development: a preliminary investigation of some rural-urban linkages", Paper prepared for the Xth Congress of the European Association of Agricultural Economics, Warsaw, August 1999, pp.24-28.
- Finnegan, Gerry, International Labor Organization(ILO), *Management Development and entrepreneurship for Women — Gender Equality*, 2000.
- Gittel, R., & Vidal, A., "Community organizing: Building social capital as a development strategy", London: Sage publications, 1998.
- Granger, B., Stanworth, J. and Stanworth, C., "Self-employment career dynamics:the case of 'unemployment push in U.K. book publishing'", *Work, Employment and Society*, vol. 9(3), 1995, pp.499-516.
- James, P. Vickers, I., Smallbone, D. and Baldock, R., "The Use of External Sources of Health and Safety Information and Advice: The Case of Small Firms", *Policy and Practice in Health and Safety*, vol. 2(1), 2004, pp.91-104.
- Kaplan, L. B., G. J. Szybillo and J. Jacoby, "Components of perceived risk in product purchase: A cross — validation", *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 1974, pp.287-291.
- Kaplan, R., Some psychological benefits of gardening, *Environment and Behavior*, vol. 5(2), 1973, pp.145-161.
- Lyon, F., "Micro-enterprises and privatized agricultural services: Information flow, credit and trust in small seed enterprises in Ghana", *Journal of International Development*, vol. 11, 1999, pp. 673-685.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C. and Venkataraman, S., "Defining and developing competence: A strategic process paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, pp.251-275.
- Patton, M.Q., "Qualitative evaluation and research methods", London: Sage Publications, 1990.

- Peacock, R., "Entrepreneurs and small business owner-managers, understanding small business: Practice, theory and research", Adelaide: Scarman Publishing, pp.3-4, 10-16, 2000.
- Rank, O., Robins, G. L., & Pattison, P. E., "Structural logic of intra-organizational networks", *Organization Science*, vol. 21, 2010, pp.745-764.
- Rotter, J. B., "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, vol. 33(1), 1966, pp.300-303.
- Rydin, Y. and N. Holman, "Re-evaluating the Contribution of Social Capital in Achieving Sustainable Development", *Local Environment*, vol. 9(2), 2004, pp.117-133.
- Sexton, D. L., & Bowman, N., "Entrepreneurship and education: Suggestions for increasing effectiveness", *Journal of Small Business Management*, vol. 22(2), 1984, pp.18-25.
- Sexton, D. & Bowman-Upton, N., "Entrepreneurship: Creativity and Growth", New York: Macmillan Publishing Company, 1991.
- Teece, D. J., "The role of managers entrepreneurs and the literati in enterprise performance and economic growth", *International Journal of Technological Learning Innovation and Development*, vol. 1, 2007, pp.43-64.
- Tuckman, H. P., "Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures", *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 17(2), 1998, pp.175-194.
- Wolin, S. J., & Wolin, S., "The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity", New York: Villard Books, 1993.
- Wolin, S., & Wolin, S., "Project resilience", 2005, Retrieved from <http://projectresilience.com/index.htm>.

Micro-entrepreneurs of the Disadvantaged Group: Cases study of Chinese Women in Taiwan

SHU-HSIAO TSEN, CHUAN-CHENG CHEN, CHENG-HAO YANG *

ABSTRACT

This paper study the organization incubation pattern for those micro-entrepreneurs of the disadvantaged group, so that those disadvantaged people can succeed in their alleviation of poverty. The cases study is focus on six single and poor mother from Taichung Young Man Christian Association, and the research results are:

through a collaboration pattern of YMCA incubation, micro-entrepreneurs can 1) use social capital and social network to overcome the weakness in capital, product and market knowledge; 2) use the double facilitator roles of social worker and group dynamic to overcome the weakness in self-efficacy and confidence.

Keywords: social capital, social network, micro-entrepreneurs, alleviation of poverty, disadvantaged group.

* Shu-Hsiao Tsen, Professor, Department of Tourism, Providence University. Chuan-cheng Chen, Assistant Professor, Department of Business Administration, Providence University. Cheng-Hao Yang, Graduate student, Department of Tourism, Providence University.