

# 德國社會企業 Dialogue Social Enterprise 的國際化策略

陳鈺艷\*

(收稿日期：106 年 03 月 09 日；第一次修正：106 年 03 月 24 日；  
第二次修正：106 年 05 月 24 日；接受刊登：106 年 08 月 03 日)

## 摘要

德國的「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise GmbH, 簡稱 DSE) 是少數成功推展到世界各地的國際社會企業品牌，1988 年從德國起家，範圍橫跨歐洲、美洲及亞洲，包含台灣共有 31 個據點。DSE 推出「黑暗中對話」(Dialogue in the Dark) 活動，運用障礙情境體驗轉換成商業運作模式，進而達到改變社會的目的。至今活動已擴及 118 個城市，39 個國家、超過 800 萬人次參與體驗，創造全球 8000 位以上視障人士的就業機會。

本研究旨在探究 DSE 的組織如何跨境拓展規模，將其營運模式與市場經驗移植到海外，以幫助全球的失能者融入社會。文中從內在因素、社會使命、市場進入模式、關係網絡和市場營銷規劃的競爭優勢來分析其國際化策略。說明 DSE 如何以原創為基礎，配合在地創新，創造出國際化的有利條件，企圖建構在學術上和實務上可供社會企業參考的國際化策略論述。

關鍵詞彙：社會企業，國際化策略，市場進入模式

## 壹·前言

當國家、政府和其他機構無法提供充沛的社會支援，沒有建立良好的社會服務體制，社會企業開始取而代之發展。在 1950 和 60 年代，人們開始意識到公共部門機構的不足與限制，紛紛尋找替代解決問題的方案 (Defourny, 2001)。90 年代開始出現種種危機，如失業、貧困、社會不公義和孤獨等社會問題。這些問題都是資本主義過度發展的副作用，因此社會企業對資本主義社會中主流企業進行反思，嘗試以創新的模式運作。

德國「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise GmbH, 簡稱 DSE) 成立長達近 30 年，是一家成功的國際社會企業。DSE 的初始目標是建立視障人士與健全人士的對話管道，雙方能藉由情境轉換啟發同理心，彼此跨越障礙的

---

\* 作者簡介：陳鈺艷，稻江科技暨管理學院社會工作學系助理教授。

藩籬。DSE 在成功建立視障者與一般人的溝通平台之後，也將同為弱勢團體的聽障者和高齡者納入服務的對象。

2011 年台灣引進 DSE 的系列活動，由台灣愛盲基金會取得授權，成立「黑暗對話社會企業股份有限公司」，為視障者創立新的職種、提供新的就業機會。2016 年 DSE 的《親愛的，我老了-與時間對話》特展在台灣揭開序幕，是首次以高齡為主題，由高齡者導覽參加者與老年對話，體驗老化，想像老年生活與未來高齡化社會的展覽。

全球失能者人口比率日益上升，凸顯出全球失能者日益增加的問題。在國家政府無法全面照顧失能者的狀態下，全球各地社會企業嘗試找到解決問題的對策。DSE 以創新服務模式，轉化弱勢的資源，為失能者與健康者建構平台。藉由一系列對話活動，為這些失能者提供發揮長處的舞台，為他們帶來就業機會，並藉由溝通對話，打破外界既有的刻板印象和潛在的隔閡。DSE 的獨特之處在於其國際化程度相當高，其創新運作模式朝向全球性發展，成功地將其模式拓展至海外各地，引起相當程度的社會效應。因此本文希望能探究 DSE 國際化策略的成功之處，以作為其他社會企業向外拓展的借鏡與參考。此外，企業的全球化或國際化相關理論為數眾多，但社會企業國際化策略相關理論卻付之闕如。社會企業的國際化策略研究在學術上屬於較新的發展領域，本文希望透過 DSE 的個案研究，能提供相關論述，以作為社會企業的學術發展和實務上的應用。

## 貳·文獻探討與相關理論

### 一、社會企業

#### (一) 社會企業的定義

Zahra 等學者 (2009) 主張社會企業是追求社會財富創新性活動的組織，透過新的合資企業，或以創新的方式管理，以提高經濟、社會，健康和環境方面的人類福利。OECD 定義社會企業是提供創新的解決方案來解決社會問題，以改進人民生活，促進社會變革。社會企業的主要目的是為了提供社群利益，凝聚社會，改善就業問題和減少不公平現象。從創業精神、社會以及組織治理三面向，漸進達到改造社會的目的 (Defourny & Nyssens, 2010)。

加拿大學者 Abu-Saifan (2012) 認為社會企業有別於商業企業，商業企業的終極目標是創造經濟上的財富，而社會企業首要目標是實現社會價值。社會企業家是以任務為導向的個體，他透過創業行動，透過創業導向、財務獨立、自給自足或是永續經營的實體，為弱勢者創造社會價值。社會企業家以社會公益為商業動機，提出想法創意，並以商業活動作為重要的利潤來源。其販賣產品和服務的利潤所得再度投入到當地社區，進而解決問題，具有社會效應。社會企業具有下列兩點特色：一是用具有可獲利的商業模式的手法解決社會問題；二是追求最大社會價值，而非最大獲利的商業組織 (Abu-Saifan, 2012)。

歸納上述學者的定義，社會企業著重以創新的方式，將商業價值與社會價值連結起來，解決社會問題並達到社會效應。社會企業是對資本主義的反動，挑戰傳統商業的精神、價值和目的。它不以個體利益最大化為商業行為的動機，而是尋求一種創造社會價值、社會效應的經濟制度。這不單單只是在資本主義商業體制下扮演解決問題的角色，而是企圖尋求創新的途徑，將商業與市場從資本主義的模式中解放出來。

## (二) 德國社會企業的生成與崛起

長久以來，德國福利制度被視為是近乎完美的系統，具有穩固的社會安全基礎。福利國家的公部門和福利機構提供社會服務，能減少貧窮問題、促進教育和社會融合 (Täubner, 2013)。然而近來情況改變，國家財政減少，但公共開銷增加，使得社會體系漸漸失去支撐力。在國家財政方面，退休金、社會服務和醫療保健的支出居首位，占德國 40% 的國家總預算。老人的壽命增加，人口結構老化促使醫療費用高漲，造成國家財務困境急速加劇。在社會結構的變化方面，家庭型態趨向核心家庭。在家庭支援減少的狀況下，社會服務需求日益增加 (Heinze, Schneiders & Grohs, 2011)。

鑒於德國人口結構和社會結構的改變，使得社會企業的重要性與日俱增。在 80 年代末至 90 年代時期，預算刪減造成福利節約，引發德國興起社會企業風潮。德國社會企業基於社會使命 (mission driven)，以創新的方式經營，希冀能有效率地運用有限資源，散播社會影響力。德國社會企業的發展源自於第三部門，特別是合作社、協會、基金會的增加推動了公共利益的發展，奠定德國福利機構的基石。

### (三) 德國社會企業的類型

德國社會企業的分類最早紀錄在 19 世紀德意志帝國頒布的德國民法典 (Civil Law Code) 上，至今德國仍沿用此分類形式。德國社會企業以四種組織類型運作：基金會 (Stiftungen)、協會 (Vereinen)、合作社 (Genossenschaften) 和有限責任公司 (GmbHs)。

第一類型為基金會，是用來支持社會目標的一個組織形式，但是它較常用來募款、累積資產，而非用來從事經濟活動。基金會提供社會企業財務和各種資源，例如知名的 Ashoka 和 Schwab 基金會，支持德國社會企業的發展 (Zimmer & Bräuer, 2014)。

第二類型是協會，其從事的非商業活動必須符合追求公益的要求，透過基金、會費、捐款所得來支援活動。協會可分為享有稅務優惠的目的事業 (Zweckbetrieb) 和正常納稅的經營體系。所得未達 45,000 歐元的協會可登記為目的事業，享有免稅優惠，所得超過基準以上則得以納稅 (Zimmer & Bräuer, 2014)。

第三類型為合作社，是一個有社會目標，從事商業經濟活動的主體，但很難衡量合作本身追求的是經濟目標或是社會目標。合作社最早在 1889 年的時候就已經出現，當時成立的目標是增強會員如小型經營者、商人和農夫的經濟事業，團結以促進經濟活動。為了簡化小型社會企業的管理工作，德國司法部於 2013 年針對合作社制定新草案，使更多新成立的社會企業適用以合作社的形式立案登記 (Zimmer & Bräuer, 2014)。

第四類型：有限責任公司，最早出現在 1892 年，此組織由商業法管轄，進行商業活動，對國家有稅務責任。以公共利益為設立宗旨的有限責任公司享有所得稅和交易稅的優惠。目前德國有多少社會企業是以有限責任公司的形式存在，並沒有詳細的數據 (Zimmer & Bräuer, 2014; 孫智麗、周孟嫻, 2016)。本文探討的德國「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise) 屬於第四種類型—有限責任公司。

在經營面向上，德國社會企業可分為：教育與科學、社會服務、就業市場整合、社會融合和社會流動(社區發展)、住宅提供、經濟發展、環保和替代能源、運動文化和休閒、健康體系、利益集團代表與民主推動、社會組織的財務/仲介與諮詢、發展協助、永續經濟/樂活等十三個領域 (Schmitz & Scheuerle, 2013)。

## (四) 歐盟支持德國社會企業的發展

德國社會企業不但受到德國政府、各邦州，還有歐盟政策和法令上的支持，開展出跨區域性的蓬勃發展趨勢。社企不僅在區域發揮潛在正面影響力，也擴散到其他國家，因此近年來歐盟（European Union）對社會企業的援助更加積極。歐盟在 2010 年訂定「Europe 2020」策略，計畫成立創新聯盟（Innovation union），提供研究與創新的環境，確保創意得以被實現，創造工作機會與經濟成長。在實現歐盟 2020 創新聯盟的計畫之中，社會企業佔有非常重要的地位。

為了進一步促進社會企業在歐盟的發展，歐盟決定制訂歐洲單一市場法（European Single Market Act），提升社會企業的創業環境，引進籌資方案，由歐洲結構發展基金（European structural development funds）提供社會企業優惠的待遇（Schmitz & Scheuerle, 2013）。從 2014 年開始，歐盟挹注 5 到 1500 萬歐元的基金，以支援社會企業的資金需求（Täubner, 2013）。

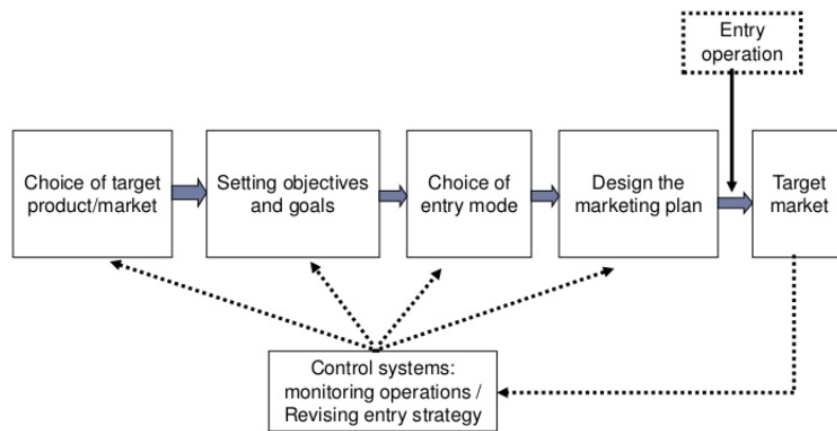
歐盟採用社會企業倡議（Social Business Initiative）的方式，找出社會企業在歐盟發展的主要障礙，並建立生態系統促進社會企業發展。歐盟的政策使得德國的社會企業也直接或間接地受益。根據德國海德堡大學委託重建信用銀行（Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW）在 2013 年所做的德國社會企業研究報告中指出，15% 的德國社會企業屬於國際層級，已跨國在不同文化、制度下運作（Schmitz & Scheuerle, 2013）。歐盟國家的社會企業皆可透過此機制獲得資助，在全球化的潮流之下，社會企業逐漸跳脫出本土市場，趨向國際化的規模發展。

## 二、社會企業的國際化策略

### (一) 國際化策略相關理論

國際化為多構面的現象，是跳脫國家地域疆界的經濟活動（Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006）。國際化同時也是企業成長的最佳途徑，具有吸引更多客戶和新資源的潛在利益（Lu & Beamish, 2001）。當企業在進行國際化時，所採取的策略是一連串綜合性的規劃，包含目標產品或市場的選擇、進入市場的使命與目標、進入模式的選擇以及市場的營銷規劃等要素。首先，企業要了解哪些產品或服務能拓展至國外，針對目標市場選出特定的產品或服務。

接著，設定企業使命和目標，選擇適當的模式進入外國市場。並小心擬定新市場的營銷計畫，以便能在新市場中競爭（Root, 1994）。



圖一 國際市場進入策略的要素（Root, 1994）

Johanson & Vahlne（1990）在分析企業國際化的過程中，提出 Uppsala 國際化發展模式。主張企業在國際化時，是採用漸進（increase）的方式，是一種不斷演進的動態過程。企業從國際化過程中逐步學習到的市場知識與經驗，是企業國際化主要的驅力。他們在後續研究中發現，關係與網絡是企業國際化能否成長與發展的要素。企業與國外市場其他行動者之間的「關係」、「網絡」（network）是企業國際化成功的關鍵。因此研究重心從「市場知識與經驗」轉換為「企業網絡」，國際化進程被視為是一種與其他成員的關係發展進程。國際化是企業透過一連串的網絡關係組成一個複雜的模式（Johanson & Vahlne, 2003），同時也是在外國建立和發展地位的過程（Johanson & Vahlne, 2009）。

## （二）進入國際市場策略的考量因素

Root（1994）將影響進入國際化市場的考量因素分為內在及外在兩大構面。內部因素包括企業的規模以及產品或服務的性質。企業規模是指可運用的資源，如公司投入的人力資源、資本、產品力和行銷力等。產品或服務包括品質、特殊性、售前售後服務、技術密集性和新市場的接受度（Hollensen, 2011; Root, 1994）。除了內在因素會影響企業的國際市場策略外，企業還會面臨到一連串的進入目標市場的門檻障礙，也就是外在環境的影響。外在因素包括鉅觀層面的政治、經濟和社會因素；來自於買家、賣家、競爭者、新進入者和替代者的產業競爭；來自微觀層面的價值鏈（Hollensen, 2011）。

### (三) 企業進入國際市場模式

商業企業在發展國際化的重要關鍵就是選擇進入國際市場的模式，模式的選擇攸關海外發展與否成功。Hollensen (2011) 和 Root (1994) 定義國際市場進入模式是「將一家公司的產品或資源引進外國的一種制度性安排」，並從管理者的觀點將進入國際市場的模式分為三個類型：出口模式 (Exporting Mode)、契約模式 (Contractual Mode)、內部層級或投資模式 (Internal Hierarchy/Investment Mode) 等三類。第一類型的出口模式是外銷，將產品或服務直接或間接運送到國外，包含直接或間接的代理、經銷或分公司。第二類型的契約模式是技術授權，將知識轉移給外國夥伴。授權者 (Licensor) 提供智慧財產權 (包括專利、技術、Know-how、商標、版權) 給被授權者 (Licensee)；允許其在一定範圍及一定期間內使用或銷售授權者所擁有之智慧財產權，並由被授權者支付一定金額的費用 (fee)、起始金或是權利金 (loyalty) 給授權者。第三類型的內部層級或投資模式可區分為合資、獨資，在地主國投資設立營業據點。

### (四) 社會企業的經營和進入國際市場模式

#### 1. 社會企業的經營

社會企業的經營過程可以功能鏈 (functional chain) 來表示，分別建立在投入、產出、結果和影響四個概念上。社會企業首先確定和分析社會問題，訂出社會使命以解決問題並施展影響力。接著為投入階段，投入目標達成所需的財力、物力和人力資源。然後到產出階段，實施活動或方案。結果量化後計算可以提供多少的工作坊或服務產品，例如有多少人從中直接受益，最後結果會造成社會改變，積極或消極，預期或非預期的社會效應 (Bassen, Achleitner & Roder, 2011)。

#### 2. 社會企業進入國際市場模式

社會企業為追求社會價值與擴大社會影響，必須提高社會企業擴展性。Dees、Anderson 和 Wei-Skillern (2004) 提出三個社會企業的擴張策略：傳播 (Dissemination)、從屬 (affiliation) 關係和開設分公司 (branching)。傳播 (Dissemination) 是向外擴展最簡單且耗費最少力氣和成本的機制。傳播是提供資訊和技術援助，傳播使用的工具為出版 (例如手冊、文宣、公開演講)、訓練、諮詢等。第二個擴張策略是從屬 (affiliation) 關係：意指簽訂特定的協定，具有正式的關係網絡。從屬關係是母公司 (parent organization) 和其他夥伴在一特定領域履行合作，例如同意使用品牌名稱及方案內容、負擔費用、撰

寫報告的要求。母公司和伙伴彼此之間的關係可以從鬆散的合作，例如共享相同的使命，到緊密連結的系統，如社會連鎖加盟。在網絡多重連結下，加盟者可以從中得到益處。和傳播的途徑相比，從屬關係中的母公司對加盟者有較多的控制，同時母公司需要提供較多的資源和支援。企業較常使用的從屬關係是策略聯盟（joint ventures）和加盟（licensing）兩種方式。第三個策略為設立分公司：設立分公司是透過中央組織在各地創立分支點，透過品質管理、具體實作與隱性知識傳遞，分公司在擴展組織的過程中受到高度掌控。但因其高成本和資源需求，使得企業規模化的速度較為緩慢。在商業界常以設立分公司方式擴展海外市場，但社會企業較少採用此擴張策略，原因在於其高成本與資源需求。社會企業在資源稀少的狀態之下，不適用於這種類型的擴張策略（Heinecke & Mayer, 2012）。

Johanson & Vahlne（1977）認為企業依照國際市場涉入程度，區分為不同的模式。社會企業要向外擴大規模，可運用下列策略：開放資源（open sourcing）、建立網絡（networks）、社會連鎖加盟（social franchises）、設立子公司（subsidiary）和總部（headquarters）。開放資源（open sourcing）和建立網絡（networks）能快速將想法散播出去。社會連鎖加盟授權給加盟者，提供成功機制如知識技術傳遞，透過加盟費和授權費可以對社會企業進行管控，擴大社會效應。創建子公司（subsidiary）和總部（headquarters）是最花錢耗時間的策略，卻是能夠緩慢成長並確保原始的想法立意（Johanson & Vahlne, 2003）。

在一般情況下，擴張社會企業規模的難度比擴張商業企業的規模更難。商業企業的利潤可以用擴張市場版圖，但社會企業收入捉襟見肘，其規模化擴張的可能性有限。市場提供商業企業債務資金或融資機會，但相對地社會企業卻沒有如此的機會。然而社會企業帶來的社會效應卻不容小覷，因社會企業不以自身的成長為目標，而是想法的漣漪效益，新想法的仿效、加乘、合作等才是發展的重點（Schmitz & Scheuerle, 2013）。社會企業如同社會改變的推進者，創造社會價值並向外蔓延。

社會企業在進入國際市場模式，多選擇投資金額、風險和掌控的程度均屬中等的契約模式。契約模式中的連鎖加盟（franchising）和授權（licensing），符應社會企業追求的效應最大化，以規模化的運作來解決社會問題。



### 3. 社會連鎖加盟 (social franchising)

連鎖加盟 (franchising) 是使用某一企業名稱並在某一領域中銷售其產品或服務的權利，連鎖加盟又稱特許經營，是技術授權的合約方式。由加盟主或特許者 (franchiser) 授權無形的智慧資產給加盟者 (franchisee)，包括提供商標品牌、市場支援、經營管理技巧、產品製程及人員訓練等，以便加盟者在一定範圍、期間內銷售加盟主所提供各項資源所生產之產品。加盟者必須遵守事業經營的各項嚴格規定，確保按照加盟主的規範與標準，務實的經營所授權的業務。根據此一合作關係，加盟者支付權利金 (royalty) 及營業額中的抽成費用 (fee) 給加盟主 (Justis & Judd, 1998)。

Volery 和 Hackl (2010) 指出社會連鎖加盟和傳統連鎖加盟的不同之處在於：一、社會連鎖加盟致力於社會利益的最大化，目標是滿足社會需求。而不是傳統連鎖加盟追求的品牌認同和顧客忠誠度。二、社會連鎖加盟的動機在於非物質性的快樂，如得到工作上的認同，提供就業機會，社會價值的創造等，具有高度意義的內涵。三、傳統連鎖加盟希望維持顧客忠誠度和滿意度，社會連鎖加盟強調品質的重要性。「社會連鎖加盟」可以迅速地進行複製，擴大成功的規模，以規模化的運作來解決社會問題。和開設分公司 (branching) 相比，成長規模的速度較快，成本也較低廉。

## 參·研究方法

### 一、研究架構

本文描述 DSE 社會企業的背景，探討進入國際市場的動機與目的，以何種策略進入國際化進程並選擇哪一種模式進入國際市場，其目標產品或市場的選擇，在市場上展現何種擴張性競爭能力。經由上述相關文獻的回顧，本研究認為社會企業的國際化策略可歸納為：內在因素、社會使命、進入國際市場模式的選擇、關係網絡與社會企業競爭優勢的擴展性。

#### (一) 社會使命

Dees、Anderson 和 Wei-Skillern (2004) 主張社會企業在發展和建立商業模式時，應以社會使命和核心價值為基礎。Dees (2001) 認為企業家有商業目標，而社會企業家則有社會使命。社會使命是社會企業重要的衡量準則，社會企業不同於一般企業，前者著重在社會使命，後者則追求財富利潤的創造。當

社會企業運行時，成員基於共同使命，會凝聚資源以達到共同的目標。社會企業的目標旨在創造社會價值，提升社會影響力（Austin、Stevenson & Wei-Skillern, 2006）。

Heinecke（2012）同樣主張社會使命是社會企業在擴張組織時最主要的基礎條件。要能成功擴張，除了社會使命之外，還須有社會創新的理念驗證（proof-of-concept）。在初始過程中，驗證想法和擴張的速度非常緩慢，經過中期的測試和採納，才能進入到後期的擴張階段，成功地將理念拓展出去。

## （二）模式選擇

社會企業必須選擇適當的進入國際市場模式，從控制程度和組織投入的資源向度來看，從低度到高度分別是傳播、從屬關係和分支。傳遞的速度則是相反，傳播的模式最快，設立分公司的速度最慢。由於分公司的模式需要高度的資金和資源，加上組織的複雜度，因此社會企業較不適合選擇設立分公司方式擴張組織。社會企業需要快速傳播創新的構想，快速地擴展才能達到社會使命的目標。因此社會企業傾向採用傳播、從屬關係和加盟的方式運作。

Volery 和 Hackl（2010）認為在從屬關係中，社會連鎖加盟呈現非常緊密的關係。透過加盟的方式，可以套用驗證過的有效途徑，從網絡連結中受益，並作系統性的技術轉移。社會連鎖加盟和企業連鎖加盟相同，在相同的企業運作模式下允許大量的複製，在不同地點使用相同的品牌。透過加盟體制，各單位可藉由品牌的一致性建立聲譽、信任和知名度。反之，加盟主必須慎選加盟者，當加盟者的理念和行事作風與母公司不符，組織的聲譽將會受到損害，因此加盟主需要對加盟者建立一個合宜的管控機制。

## （三）關係網絡

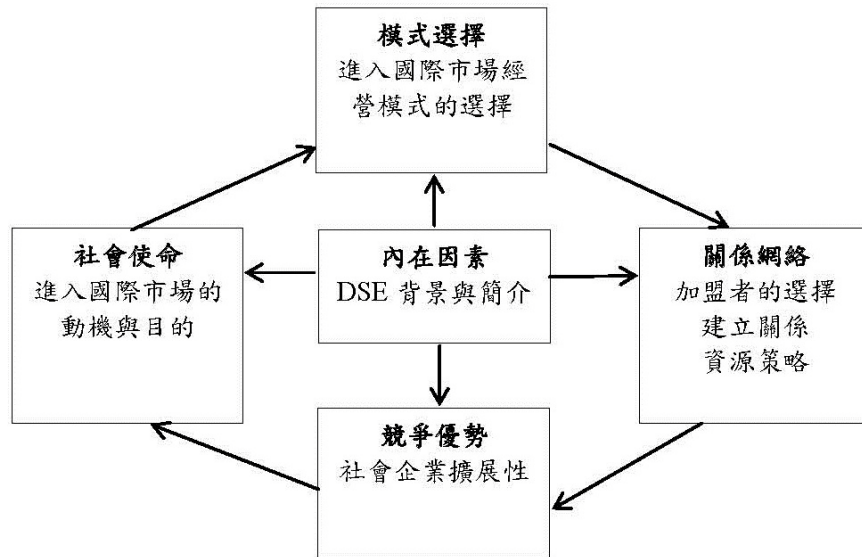
Johanson and Vahlne（2003）主張企業的國際化進程是關係網絡的發展過程，國際化是企業在海外市場建立和發展網絡地位。Johanson and Vahlne（2009）修正先前提出的 Uppsala Model 國際化進程模式，將知識（機會）、關係承諾、信任建構以及網絡取代了市場知識、市場承諾、商務活動和承諾決策。Johanson and Vahlne（2009）加入關係網絡的概念，強調企業成員透過網絡學習及累積經驗知識，彼此建立信任與承諾。企業能否國際化成功，取決於企業的關係與網絡發展過程。在海外市場與外國夥伴建立人際關係，可增加市場機會。連結社會網絡，能增加資源如知識、學習與建立信任與機會，是國際化進程的重要因素。

Mair & Schoen (2007) 指出社會企業的經營模式具有三個元素：價值網絡 (value network)、資源策略 (resource strategies) 和顧客介面 (customer interface)。社會企業須建立自己的價值網絡，與人共享社會願景。審慎的評估所需要資源，進而訂出資源策略，以創造社會價值與經濟價值。整合服務對象，鎖定目標族群，確保目標族群能享有這個被創造出來的價值。

**(四) 競爭優勢-擴展性**

對特定市場的買家而言，產品或服務的核心競爭力才是主要關鍵 (Hollensen, 2011)，產品差異化和可投入的資源及意願是打入國際化市場的要因。而社會企業的競爭優勢展現在其擴展性，Dees、Anderson 和 Wei-Skillern (2004) 定義擴展性 (scalability) 是為了符應社會需求或解決社會問題而增加組織的影響力。擴展性的要素包含轉移性 (transferability)、可複製性 (replicability) 和適應性 (adaptability)：複製性是社會企業結構、過程、產品或服務的再製能力;適應性是調整社會企業結構、過程、產品或服務的能力;轉移性則是結合複製性和適應性的能力。

Achleiter and Heister (2009) 從投資者的觀點探究影響社會企業擴展性 (scalability) 的因素，認為增加股東受益、股東的影響力、提供 know-how 技術以及針對目標族群提供服務，皆是社會企業擴展性的主要因素。社會企業的擴展能力展現在開放資源及以社會使命為基礎的連結上，提供技術轉移和特定族群服務，使更多人受益，共享成功。



圖二 本研究架構

## 二、研究對象

本研究採取質性研究方法，結合國際化策略相關文獻，進行德國社會企業 DSE 國際化策略的分析與討論，採用個案研究的方式，進行相關資料搜集。研究目的是探討 DSE 社會企業國際化的動機，選擇何種模式拓展市場，以及其在海外市場建立據點的策略。

本文選擇德國社會企業 DSE 作為個案研究對象，原因在於它是社會企業向外擴張與國際化的重要指標。它創新地以連鎖加盟方式引入社會企業，開啟國際化的發展。DSE 被公認為國際化最為成功的社會企業，具有完整記錄描述與文獻資料。

研究者將所蒐集到社會企業的理论和德國社企 DSE 資料加以整理，系統性地簡介 DSE 國際化策略。除了蒐集英文文獻外，也整理德文資料，透過不同文獻來源相互對照，以此檢視訊息的正確性，降低研究者主觀詮釋造成結論偏頗的可能性。

本研究以文獻分析法蒐集與主題相關的資料、文件與出版品。首先收集與社會企業和國際化策略相關理論之文獻，針對與本論文相關的文獻進行回顧與整理。透過詮釋學觀點，解讀 DSE 社會企業的策略演進與轉換。研究的資料來源為：國外碩博士論文、中外學術性書籍和期刊、中外文研究報告、民間出版品、專業報章雜誌、DSE 創立者 Andreas Heinecke 的專訪報導和企業網頁等資料。

## 肆·德國社會企業 Dialogue Social Enterprise GmbH 的國際化策略

德國社企 DSE 國際化策略包含：內在因素（德國社會企業 DSE 背景與簡介）、社會使命（social mission）、模式選擇（社會連鎖加盟）、經營關係網絡與社會企業競爭優勢的擴展性（服務產品標準化、提供諮詢服務、打造差異性服務、國際品牌與媒體效應）。

### （一）內在因素—德國社會企業 DSE 背景與簡介

DSE 總部位在德國漢堡，由 Andreas Heinecke 博士於 1988 年成立，屬於中小型的社會企業。員工數為 140 人，沒有志工，不靠募款，是個自籌資金的

企業。DSE 首創社會企業加盟 (social franchising) 模式，在全球 39 個國家成立 31 個據點，以體驗館、工作坊、品酒會、音樂會等活動營運 (Dialogue Social Enterprise, 2014)。

DSE 主要推出三個系列活動：「黑暗中對話」(Dialogue in the Dark, 簡稱 DID)、「沉默中對話」(Dialogue in Silence) 以及「與時間對話」(Dialogue with Time)。「黑暗中對話」是由視障者帶領明眼人進入黑暗房間，在視障者熟悉的空間裡帶領進行各項創意活動，體驗非視覺的世界。在「沉默中對話」的活動中，參加者戴著耳機，模擬出無聲的環境，由聽障者引導，以肢體語言或其他方法進行非口語溝通。「與時間對話」是由高齡者引導活動，使參與者從新的角度看待老化，並理解老年生活的正向經驗。DSE 的使命是喚醒人們關注身障者和高齡者的潛能與貢獻。參加者摒棄視覺、口說，開發其他感官潛能。藉由活動了解身心障礙者和高齡者的長處，經過角色轉換，化憐憫為尊重，以同理心方式理解弱勢及高齡族群。

## (二) 德國社會企業 DSE 的社會使命

Root (1994) 提出進入市場的使命和目標是國際化策略的重要核心基礎，在社會企業的領域上，夥伴合作組織是否有著共同的使命，更是關鍵因素。社會企業關注在社會使命，經濟價值只是為了創造社會價值的手段。社會企業家和商業企業家的不同之處在於動機，商業企業家的動機是追求利潤，社會企業家的動機是創造社會價值 (Martin & Osberg, 2007)。DSE 成為全球性社會企業的因素是其社會使命凌駕於利潤之上，因為社會企業從商業創造社會價值比創造財務價值更有意義 (Dialogue Social Enterprise, 2014)。

DSE 的使命是提高公眾對身心障礙者的包容，合作夥伴必須有共同的使命和目標 (Hoffmann, 2011b)。他們致力於社會弱勢者的賦能，從「不能」轉變到「能」的議題。DSE 提出「超越差異」的宗旨，希望社會成員能欣賞和接納他者的不同，建立互信和團結力量。願景是促進全球對身心障礙者、弱勢者和老年族群的包容，提高公眾意識，使其了解弱勢族群對社會的潛在貢獻 (Dialogue Social Enterprise, 2014)。

DSE 為了解決全球社會和經濟問題，創造最高的社會價值，其核心目標和使命是拓展到國際舞台的重要動力。將明顯的社會弱勢族群轉化為潛在資產，不但為弱勢團體人士創造更多元的就業機會，也建立起共融、交流的平台，整體提升社會對不同成員觀點的認知及包容。

### (三) 德國社會企業 DSE 的經營模式選擇—社會連鎖加盟 (social franchising)

DSE 的經營運作創新地採用「社會連鎖加盟」(social franchising) 模式，成功地將連鎖加盟方式引入社會企業。在非營利組織或社會企業中，有兩種不同連鎖加盟方式：一是指連鎖加盟作為創造利潤的手段；另外一種連鎖加盟是非營利方式，透過知識轉移來增加影響力。DSE 進入國際市場採用的模式是社會連鎖加盟 (social franchising)，身為 DSE 的創立者 Andreas Heineke 曾說，他運作的不是連鎖加盟 (franchise)，而是連鎖盟友 (friendchise)。加盟 (franchise) 強調非人際關係和規則，而連鎖盟友 “friendchise” 則是側重人際關係，DSE 的加盟是建立在友誼之上 (Hoffmann, 2011a)。雙方的關係從零開始，一點一滴累積到緊密交流的互動。這也呼應 Johanson 和 Vahlne (2009) 提出的主張，網絡或關係是企業國際化成功的關鍵。DSE 在拓展海外市場時與當地的網絡成員建立經濟關係，並在長期的經濟關係中鞏固彼此的社會關係。

### (四) 關係網絡

#### 1. 加盟者的選擇

為確保社會使命和目標能達成，加盟者的選擇成為關鍵要素。加盟主的社會使命是否符合加盟者的內在動機是社會連鎖加盟選擇合作對象的重要標準之一。要確認彼此的內在動機並發展出認同，加盟主及加盟者必須一再的會面晤談，以便了解彼此的價值觀、過去歷史和特性。以 DSE 為例，從首次的會面接觸到簽約，平均需要花費兩年的時間才能完成。DSE 執行長 Andreas Heinecke 對選擇加盟夥伴非常謹慎，他認為在開展新市場時，好的夥伴是成功的一半。選擇加盟者的過程很重要，雙方透過會面談話挑選潛在的合作夥伴，從對話中了解彼此是否有共識，具信賴感和合作技巧等。但合作對象不能光有理想，還必須具備社會使命和商業能力。DSE 的合作夥伴包含全球各地的私人集資者 (香港)、企業 (韓國)、非營利組織 (義大利)、博物館 (以色列) 和學術機構 (新加坡)。

#### 2. 和加盟者建立信任關係

DSE 社會連鎖加盟的另一個成功關鍵是和加盟者建立高度的信任和合作關係。DSE 有超過 31 個據點的加盟者，但是其契約卻很簡單。一旦問題發生，

會以信任來解決問題。雙方藉由彼此間的傾聽、合作與信任，找到最佳的解決方案。

DSE 透過「社會連鎖加盟」授權給商業夥伴，加盟者依據其方針開設展覽或工作坊，以確保世界各地的活動符合高品質標準。在組織的結構上，DSE 和加盟者的組織結構平行，沒有層次級別之分，所有的加盟者都可以直接向總部彙報。DSE 作為加盟主提供產品服務，加盟者需每年給付權利金、負責場地、資金籌措、管理人才、人員招募和市場銷售。

### 3. 資源策略

在財務方面，在海外據點的加盟者除要付知識轉移的起始金之外，須按年繳納國外權利金和授權費，為 DSE 最大宗的收入。如果加盟者有財務上的困難，DSE 會減少或延遲加盟者給付費用和權利金 (Hoffmann, 2011a)。DSE 在 2013 年的營收中，授權費佔 60%，其餘 30% 為諮詢費以及產品為 10% 的收入。加盟者每日的連鎖加盟費用為 130 歐元到 180 歐元不等，加上門票（每位參觀者 9 到 16 歐元）、旗下的咖啡館和活動如「黑暗中的晚餐」(Dinners in the Dark) 的收入足以應付支出，因此不需要第三方的捐贈。

在社會企業的經營成果方面，DSE 運用非營利活動之績效衡量機制—「社會投資報酬」(Social Return on Investment, 簡稱 SROI) 方法計算投入的資源、產出的效益，以追求社會改變和影響的最大化。DSE 依據年度會報的數據，從社會投資報酬的觀點了解投入的程度，得到多少實質的產出，以及最改變的成果。透過社會投資報酬的計算，了解社企對社會帶來的影響力。

## (五) 社會企業競爭優勢的擴展性—服務產品標準化、提供諮詢服務 (consulting services)、打造差異性服務、國際品牌與媒體效應

### 1. 服務產品標準化

DSE 作為社會連鎖加盟主，建立擴展模式 (mode of schaling)，透過知識和技術轉移、品質管理，發揮其社會影響力將理念傳遞至世界各地 (Weis, 2017)。1996 年 DSE 成立 Consens Ausstellungs GmbH，將暗室導覽的流程標準化，開啟連鎖加盟的機制。強調品質的重要性，設定一定標準並嚴格執行。DSE 授權給加盟者，收取授權費用，相對地要提供加盟者服務。為了支持和訓練全球加盟者的運作，發放指導手冊並舉行年度會議，共同分享知識 (Blair & Fontaine, 2009)。

社會企業在擴張的過程中，為避免品質良莠不齊，可透過認證來達到品質標準（Heinecke, 2012）。DSE 對加盟者提供全面與持續性的人員訓練與支援，由德國認證的主培訓師，依循德國培訓模式進行訓練活動。在培訓師的選任條件方面，要求須具備專業能力，各據點的培訓師必須達到德國 DSE 規定的標準。黑暗工作坊的培訓師需要耗費 9 個月以取得資格，為了確保品質標準，每兩年需重新檢驗其能力。此外，DSE 也將教學模組標準化，提供全球化的教學模組，例如黑暗工作坊課程。

## 2. 提供諮詢服務

DSE 團隊提供全球性的諮詢和執行服務，加盟者不但能獲得諮詢服務也可得到 DSE 團隊的現場指導。DSE 協助全球的加盟者成立工作坊，發展多元性和包容性的方案。此外也提供專業技能和知識，協助各地開設系列展覽，融合本土開展出新的火花。

## 3. 打造差異性服務

社會企業原創模組移植到國外後，在不同國家的本土化過程中會產生差異性的變化，發展出適合當地需求的工作坊模式。DSE 的加盟者範圍廣泛，從私人個體、博物館、到文化機構等，顯示加盟者的異質性相當高，因此必須針對個別加盟者做出彈性和靈活的反應。DSE 的經理 Sandra Ortiz 指出，與加盟者的合作具有高度的靈活性，要能成功地向外拓展，必須融合本土特色。以全球「黑暗中對話」（DID）常設機構為例，除了社會企業理念之外，沒有一個 DID 館的風貌是相同的，各地努力開創自身的風格。DSE 雖然提供全球化的教學模組，卻容許有 60% 以上的差異化。台灣的 DSE 同樣選擇定調為滿足客戶需求，為對方量身打造客製化的產品。

## 4. 國際品牌與媒體效應

社會企業在目標族群上和市場定位上必須有明確的策略，才能奠定品牌的地位。DSE 一開始以「黑暗中對話」成功打響品牌，透過模式複製成功地在海外擴張，確立了國際化社企的領導角色。DSE 具有強而有力的國際品牌辨識度，結合媒體打造出國際社企第一品牌。

在媒體效應方面，DSE 創辦人之一 Klara Kletzka 表示，DSE 運用媒體的力量向外擴展，發布新電子報、新聞並邀請媒體記者，藉此機會展現 DSE 的成果。同時 DSE 也成立專屬官方網站，將相關訊息公開透明化，包含策展 Q&A，所需具備的條件，亦可在網站上提出策展的申請。



## 伍·結論

本研究以 DSE 作為社會企業國際化的探討案例，經由文獻探討歸納出德國社會企業 DSE 的國際化策略：內在因素、社會使命、選擇社會連鎖加盟模式、經營關係網絡與社會企業競爭優勢的擴展性。說明德國社會企業 DSE 進入國際市場的動機與目的在於面對全球現狀的挑戰，回應其需求，解決國家官僚體制不能解決的全球性社會問題。DSE 的社會使命是提高公眾對失能者的包容，致力於社會弱勢者的增能。不但創造社會價值，也提高社會影響力，使得全球受益的人數逐年增加。在組織經營模式的選擇方面，DSE 選擇以社會連鎖加盟的模式進入國際市場。經營關係網絡的重要因素包含加盟者的選擇、加盟者的信任關係的建立以及資源策略。DSE 透過網絡連結和資源共享，使得其擴展性得以快速向外延伸。在社會企業競爭的優勢上，DSE 透過服務產品標準化、提供諮詢服務、打造差異性服務、國際品牌與媒體效應，凸顯其擴張競爭能力。

DSE 的國際化發展模式和商業運作經驗拓展至海外各地，以規模化的運作來解決社會問題，其成功之道值得社企作為參考。本文希望能補充社會企業國際化策略相關的論述，有助於社會企業推行國際化策略的實務應用。在研究限制方面，因 DSE 為單一個案分析，有其侷限性與不足之處。建議後續研究能擴大範圍，針對更多國際性社會企業進行分析與探討。另外，在社會企業國際化的主要障礙方面，如體制上的挑戰、語言障礙和文化差異、國外市場知識的缺乏、資金、人力資源以及品質管理、尋覓海外合適夥伴的管道、社會企業的經營績效等問題可再深入了解。希冀未來社企的國際化發展能蓬勃發展，將社會價值發揮到最大化。

## 參考文獻

- 孫智麗、周孟嫻（2016），「全球社會企業之發展現況與各國相關政策分析」，台灣經濟研究月刊，第 39 卷，第 3 期，頁 58-67。
- Abu-Saifan, S.(2012), "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", *Technology Innovation Management Review*, 2(2), pp. 22-27.
- Achleitner, A.-K., & Heister, P.(2009), Deal flow, decision-making process and selection criteria of venture philanthropy funds. Paper presented at the 6th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship, New York.

- Ahlert, D., Ahlert, M., Van Duong Dihn, H., Fleisch, H., Heußler, T., Kilee, L. & Meuter, J. (2008), *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skikkern, J. (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, pp.1-22.
- Bassen, A., Achleitner, A.-K. & Roder, B. (2011), Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs. In H. Hackenberg & S. Empter (Eds.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaften unternehmen*, pp. 328-238.
- Blair, R.D., Fontaine F.L. (2009), "The Economics of Franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization* 70(1), pp. 431–434 .
- Castello, S., Lang, C.S. (2016), How to Attract Investors, Dialogue Social Enterprise and the Visionary Program. <https://www.linkedin.com/pulse/how-attract-investors-dialogue-social-enterprise-toncic-sorinj> Retrieved on October 10, 2016.
- Dees, G. (2001), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Dees, J.G., Battle Anderson, B., Wei-Skillern, J. (2004), "Scaling Social Impact", *Stanford Social Innovation Review*, 1, pp.24-32.
- Defourny, J. (2001), Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. In: C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London & New York: Routledge.
- Defourny J. & Nyssens, M. (2010), Social Enterprise. In K. Hart, J.-L. Laville & D. Cattani, (Eds.), *The Human Economy: A Citizen's Guide*, Polity Press, Cambridge, pp. 284-292.
- Dialogue Social Enterprise (2014), Annual Results and Social Impact. <http://www.dialogue-se.com>. Retrieved on September 4, 2016.
- Grassl, W. (2012), "Business Models of Social Enterprise-A Design Approach to Hybridity", *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), pp.37-59.
- Heinecke, A., & Mayer, J. (2012), Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In Ch.K. Volkmann, K.O. Tokarski, & K. Ernst, (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business – An Introduction and Discussion with Case Studies*, Springer Gabler, pp. 191-209.
- Heinze, R.G., Schneiders, K., & Grohs, S. (2011), Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat. Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. goals. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* pp. 155-179.
- Hoffmann, T. (2011a), *Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen*. Interview mit Andreas Heinecke. Springer: Berlin.
- Hoffmann, T. (2011b), *Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen*. Interview mit Klara Kletzka. Springer: Berlin.
- Hollensen, S. (2010), *Global Marketing: A decision-oriented approach*. University of South Denmark.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003), "Business relationship learning and commitment in the internationalization process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), pp. 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1411-1431.

- Johanson, J., and Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business*, 8(1), pp.23-32.
- Johanson, J., and Vahlne, J.-E.(1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7(4), pp.11-24.
- Justis, R. T. & Judd, R. J.(1998), "Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees", *Journal of Business Venturing*, 13, pp.131-150.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W.(2001), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, pp.565-586.
- Mair, J., & Schoen, O.(2007), "Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study", *International Journal of Emerging Markets*, 2 (1), pp.54-68.
- Martin, R. L., Osberg, S.(2007), "Social entrepreneurship: the case for definition, *Stanford Social Innovation Review*", 1, pp.29-39.
- OECD.(2015), *Social Impact Invest: Building the Evidence Base*. Paris: OECD.
- Root, F.R.(1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.
- Hollensen, S.(2011), *Global Marketing: A decision-oriented approach 5th ed.*, England: Pearson Education.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B.(2006), "SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp.476–497.
- Schmitz, B. and Scheuerle, T.(2013), Hemmnisse der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. In Jansen, S. A., Heinze, R. and Beckmann, M.(Eds.) *Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden: VS Verlag, pp. 101-124.
- Schöning, M.(2007), *Multiplikation durch Franchising*. In: Achleitner, A.-K. et al. (Hg.), *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, pp.192-202.
- Täubner, M.(2013), *Zeigt her eure Güte, brandeins*. Retrieved from <http://www.brandeins.de/archiv/2013/verhandeln/zeigt-her-eure-guete.html>
- Volery, T., & Hackl, V.(2010), The promise of social franchising as a model to achieve socialgoals. In: Fayolle, A. & Matley H.(Eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, pp.157-181.
- Weis, M.(2017), *Business Model in Social Entrepreneurship*. Seminar Paper, Small Business Economics and Entrepreneurship, Lund University.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. and Shulman, J. M.(2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Process and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, 24, pp519-532.
- Zimmer, A., Bräuer, S.(2014), *The Development of Social Entrepreneurs in Germany*. Arbeitsbericht im Rahmen des EFESIIS Forschungsprojektes. [http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development\\_of\\_social\\_entrepreneurs.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development_of_social_entrepreneurs.pdf). Retrieved on November 1, 2016.

# The Internationalization Strategies of Dialogue Social Enterprise

YU-YEN CHEN \*

## ABSTRACT

As an innovative German social entrepreneurship, Dialogue Social Enterprise GmbH (DSE) is proven to be successful to enter the global market and continues seeking new opportunities to spread the social impact worldwide. Dialogue Social Enterprise GmbH was founded in 2008 by Andreas Heinecke as a limited liability company which is situated in Hamburg, Germany. Dialogue businesses are run in more than 30 countries, holding activities and programs in Europe, Africa and Asia, and are based on three programs: Dialogue in the Dark, Dialogue in Silence, Dialogue with Time. Over 8 million people from 118 cities have participated their activities worldwide. DSE is providing thousands of jobs for disabled people.

The objectives of this study are to find out its global market entry mode and internationalization strategies. The theoretical framework is based on understanding the nature of social enterprise and elements of market entry strategy, the internal and external environment affecting the entrance of the case company.

The internationalization strategies of DSE have further come to include the aspect of background, social mission, networks, market entry mode, network and competitive advantage. The result can serve as theoretical foundation and practical guides for developing social enterprises internationalizations strategies.

**Keywords:** Social Enterprise, Internationalization Strategies, Market Entry Mode

---

\* Yu-Yen Chen, Assistant Professor, Department of Social Work, Toko University.