

BUSINESS MODELS FOR TEAMS

See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In

獲利團隊

用一張圖表，幫團隊找出成功獲利模式

《獲利世代》團隊 Tim Clark

《一人的獲利模式》共同作者 Bruce Hazen 著

葉織茵、林麗雪 譯

suncolor
三采文化

領導者推薦

「對於任何希望加強團隊的人來說，這是一個很好操作的指導手冊。」

—— 史考特·貝爾斯基 (Scott Belsky)，
彼罕思網絡 (Behance) 創辦人，
著有《想到就能做到》

「這是一種創新需求：讓團隊成員自己熱情地定義和執行商業模式的方法。」

—— 尼可拉斯·布克達 (Nicolas Burkhardt)，
克波夫史賓格企業管理顧問公司執行長

「《獲利團隊》完全包含了我在 Google 使用的商業模式圖，甚至更多。」

—— 布萊恩·哈恩尼 (Brian Haney)，
Google 雲端平臺支援團隊項目經理

「簡單易懂又充滿強大的力量。本書對所有團隊都是相當實際運用的工具，並具有洞見。非常適合要開發自己團隊潛力的領袖。」

—— 史丹利·麥克克里斯托將軍
(General Stanley McChrystal)，
《美軍四星上將教你打造黃金團隊》作者

「終於，有一個實際的方法把個人行動與企業目標連結在一塊了！」

—— 傑米·謝丁尼 (Jaime Schettini)，
職涯與領袖導師

「看一個公司有沒有永續的可能，不是看產品多強，過去有多成功，而是看這公司能不能吸引並留住優秀的新人。沒有優秀的新人加入，就不可能有未來。」

我一直相信優秀的人只願意跟優秀的人在一起工作，成為一個 super team。因此如何從『me to we』，就需要一個系統能讓優秀人的『個人商業模式』跟『團隊的商業模式』能互補而合一。也就是從問『對我有什麼好處？』到問『對我們及整體公司有什麼好處？』

我特別喜歡《獲利團隊》用集體智慧編著，及延續《獲利世代》和『商業模式圖』設計。讓這本書成為在書架上重要的團隊教練參考書，永遠保存。」

—— 連漪人基金會創辦人 朱平

「我們協助企業在策略及商業模式的轉型與創新時，提升團隊對策略的理解與認同是關鍵議題之一。樂見本書延伸商業模式圖，透過視覺化的工具進行策略對話，希望藉此能讓團隊與個人知其定位，各司其職，建立一個懂生意的團隊。」

—— 方略管理顧問公司大中華區執行長 林志堃

「團隊合作是企業運作的基石，在瞬息萬變的商業環境下，『群體智慧』帶來的價值與重要性將更甚以往。本書旨在提升團隊效能，從『我』到『我們』，透過商業模式圖省思企業、團隊、個人的價值，提供讀者綜觀全局的視野與方法。」

—— 前 DDI 美商國際顧問公司首席顧問暨
臺灣分公司總經理 林妍希

「許多人對商業模式圖（Business Model Canvas）耳熟能詳，但有多少人真正懂得該如何把商業模式圖應用在包括公司在內的團隊實際運用中呢？讓 TED 人氣講師 Tim Clark 與來自三十九個國家的二百二十五位專業人士共同分享給你最能實際應用的團隊致勝秘訣！」

—— 秒殺課程《一談就贏》創辦人 鄭志豪

由「我」升級到「我們」， 讓大家一起都睡得很好

台灣新創競技場創辦人 / 永齡教育慈善基金會執行長 劉宥彤

常和一些公司的主要經營者談話，不管企業規模大或小，普遍都有一點失眠的困擾，腦裡永遠盤旋著未盡事項，想著有什麼解決方案，當然還有要找誰來解決，這是現代經營者的焦慮；所以每次都想知道這些火裡來，水裡去的創業者、經營者有興趣的書籍是什麼，有沒有適用解決的好方法，若有實踐案例及心得分享，就更能造福大家。

《獲利時代》這本書就是受到無數認可及分享的經典，自其之後的《一個人的獲利模式》也啟發了斜槓世代人們所適用的商業模式，閱讀本書《獲利團隊》時，我當下就決定要買給公司同事，也要贈送給那些失眠的好友，因為每個經營者的「失眠」問題，幾乎都和將「我」變成「我們」有關，試想如果公司或組織其想達成的目標，專案，績效，願景，不再只是經營者 CEO 的事，而是參與其中所有人的事，那該有多美好。

本書不僅提供一個框架脈絡，更是一套工具與實施技巧，但首先該問自己一個問題，「我的職位是

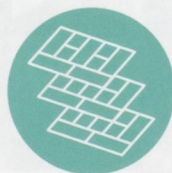
XXXX，但我扮演了什麼角色？」，對團隊如何成為「我們」而言，這個問題至關重要。簡單舉例，父母是個稱謂，但父母在家庭這個組織中選擇扮演什麼角色？笑臉常開的啦啦隊？嚴格的老學究？還是不聞不問的路人甲乙丙？相信大家馬上就能體會，形成組織的職位相對容易，但形成「我們」間扮演的「角色」？非常值得我們思考。

這本書精采之處無法一一述明，但除了對運籌帷幄者的助益，對於一般在職場中的挑戰、掙扎、成長的內心小風暴，例如：在升遷管理職後發現還不如回到原領域熱衷專業會更好，這些看似微小的關卡，書中提出給員工與領導者要回答的問題，具體提供理性思考的脈絡，讓我們在感性的心情風暴外，也能務實在組織與個人利益間求取解決方案。

預祝大家在讀完本書後，能很快的從「我」的煩惱升級成「我們」的煩惱，至少失眠的夜裡會有人陪伴，但也或許能實現大家一起睡得很好的美麗境界。

獲利團隊

觀察你的組織實際上如何運作，以及每個成員如何融入組織中。





本書的商業模式

來自三十九個國家的二百二十五位專業人士齊力貢獻，聯合撰寫、編輯，並製作出《獲利團隊》（*Business Models for Teams*）。

我們先將本書各章初稿上傳至線上社群，再花十五個月進行審閱、討論、批判。據我們估計，全體成員投入本書的時間，若以全職專業工作來算，一共超過五千年，而且涵蓋了商業、科技、政府、學術、醫療、法律、設計，以及其他學科領域。在接下來的兩頁中，將羅列出全部二百二十五位貢獻者的名字。

我們非常感激這群貢獻者，他們提供的分散式智慧（distributed intelligence）證實了我們長久以來的信念，而且反映出一種真正的全球化觀點，這種觀點正是美國國內各種組織迫切需要的。我們的貢獻者來自世界各地，包括澳洲、奧地利、比利時、巴西、加拿大、智利、中國、哥倫比亞、賽普勒斯、丹麥、芬蘭、法國、德國、匈牙利、印度、愛爾蘭、以色列、義大利、日本、約旦、盧森堡、馬來西亞、墨西哥、荷蘭、紐西蘭、菲律賓、波蘭、葡萄牙、羅馬尼亞、新加坡、西班牙、瑞典、瑞士、土耳其、英國、阿拉伯聯合大公國、美國，以及越南。

我們特別感謝以下這群夥伴，一年多以來，他們花上了數

百個小時提交並評論文章、提供圖表設計靈感，以及協助我們集體形塑本書寫作的方向、語氣，以及風格：Cheryl Sykes、Bob Fariss、Reiner Walter、Marijn Mulder、Jaime Schettini、Adriano Oliveira、Elia Racamonde、Jutta Hastenrath、Dennis Daems、Birgitte Alstrom、Sophie Brown、Beatriz Gonzalez、Erin Liman、Mary Anne Shew、Daniel Weiss、Cheenu Srinivasan、Danielle Leroy、Mitch Spiegel、Luigi Centenaro、Arnulv Rudland、Frederic Caufrier、Edmund Komar、Renate Bouwman、Mercedes Hoss、Thomas Becker、Nicolas de Vicq、Jose Meijer、Neil McGregor，以及 Mikko Mannila。

此外，我們尤其要感謝亞歷山大·奧斯瓦爾德（Alexander Osterwalder）與伊夫·比紐赫（Yves Pigneur），他們率先發明了商業模式圖。

如果我們的理念感動了你，也歡迎你上我們的網站（BusinessModelsForTeams.com）加入我們，這樣你就可以免費收到本書介紹的所有工具。不僅如此，你也會發現一個由至少一萬二千人組成的線上社群，他們分別是來自八十個國家的商業模式狂熱分子，當中也包括下面兩頁介紹的二百二十五位貢獻者。

《獲利團隊》共同作者群

Aclan Can Okur
Adriana Lobo
Adriano Teles da Costa e Oliveira
AJ Shah
Alaa Qari
Alan Scott
Alexander Schmid
Amina Kemiche
Ammar Taqash
Andrea Frausin
Andrew Kidd
Angelina Arciero
Anja Wickert
Ann Ann Low
Annalie Killian
Ariadna Alvarez Delgado
Aricelis Martinez
Arnulv Rudland
Ayman Sheikh Khaleel
Bart Nieuwenhuis
Beatriz Almudena González Torre
Bernie Maloney
Bert Luppens
Birgitte Alstrøm
Birgitte Roujol
Björn Kijl
Bob Fariss
Brenda Coates
Brian Edgar
Brian Haney

Brigitte Tanguay
Bruce Hazen
Bryan Lubic
Carlos Salum
Caroline Bineau
Caroline Ravelo
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Cheryl Sykes
Chimae Cupschalk
Christine Paquette
Christoph Kopp
Christopher Ashe
Conrado Gaytan de la Cruz
Conrado Schlochauer
Cristian Hofmann
Daniel Huber
Daniel Weiss
Danielle Leroy
Dann Bleeker-Pedersen
David M. Blair
David Hubbard
David Nimmo
Dawn Langley
Deanne Lynagh
Denise Taylor

Dennis McCluskey
Dennis Daems
Derrick Tran
Diana Visconti
Dora Luz González Bañales
Doug Gilbert
Doug Morwood
Eddy de Graaf
Edmund Komar
Eduard Ventosa
Eduardo Campos
Eli Ringer
Elia Racamonde
Elizabeth Cable
Enrico Florentino
Eric Nelson
Erik Alexander Leonavicius
Erin Liman
Ernest Buise
Fabiana Mello
Fabio Carvalho
Fabio Nunes
Fabio Petruzzi
Falk Schmidt
Fernando Sáenz Marrero
Francisco Barragan
Francisco Provete
Franck Demay
Frederic Caufrier

Frederic Theismann
Gabrielle Schaffer
Gary Percy
Geoffroy Seive
Ghani Kolli
Gina Condon
Ginés Haro Pastor
Ginger Grant
Gisela Grunda-Hibaly
Glen B. Wheatley
GP designpartners gmbh
Grace Lanni
Greg Loudoun
Gregory S. Nelson
Guida Figueira
Guido Delver
Hadjira Abdoun
Hans Schriever
Hector Miramontes
Hena Rana
Hillel Nissani
Isabel Chaparro
Isabella Bertelli Cabral dos Santos
Jörn Friedrich Dreyer
Jaime Schettini
Jairo Koda
James Saretta
James Wylie

Jan Kyhnau
Jane Leonard
Jason Porterfield
Jaya Machet
Jean-Pierre Savin
Jean-Yves Reynaud
Jeffrey Krames
Jeroen JT Bosman
Joe Costello
John Carnohan
John J Sauer
Jonas Holm
Jonny Law
Jordi Castells
Jorge Carulla
Jorge Pesca Aldrovandi
Jos Meijer
Juan Felipe Monsalve Diez
Jude Rathburn
Judy Weldon
Julia Schlagenhauf
Julie Ann Wood
Justine Lagiewka
Jutta Hastenrath
Katiana Machado
Keiko Onodera
Koen Cuyckens
Laura Stepp
Lina Clark
Liviu Ionescu

Lourdes Orofino
Lourenço de Pauli Souza
Luc E. Morisset
Luigi Centenaro
Lukas Bratt Lejring
Magali Morier
Magda Stawska
Manuel Grassler
Manuela Gsponer
Marco Mathia
Marco Ossani
Maria Monteiro
Marijn Mulders
Markus Heinen
Marsha Brink Stratic
Martin Gaedke
Martin Schoonhoven
Mary Anne Shew
Mathias Wassen
Mats Pettersson
Mattias Nordin
Megan Lacey
Mercedes Hoss-Weis
Michael Lachapelle
Michael Lang
Michael Ruzzi
Michael Makowski

Michael Bertram
Michelle Blanchard
Miki Imazu
Mikko Mannila
Mitchell Spiegel
Mohamad Khawaja
Nadia Circelli
Natalie Currie
Neil McGregor
Niall Reeve-Daly
Nicolas Burkhardt
Nicolas de Vicq
Nige Austin
Olivier Gemoets
Oscar Galvez Tabac
Pallavi Bhadkamkar
Paola Valeri
Paula Quaiser
Paulo Melo
Pedro Fernandez
Peter Cederqvist
Peter Dickinson
Peter Gaunt
Philip Blake
Pierre Chaillou
Rainer Bareiss
Ralf Meyer
Randi Millard

Raymond Guyot
Reiner Walter
Renate Bouwman
Renato Nobre
Rex Foster
Riccardo Donelli
Richard Bell
Roberto Salvato
Robin Lommers
Sara Vilanova
Scott Doniger
Sophie Brown
Stefaan Dumez
Stefan Kappaun
Stephan List
Stuart Lewis
Susanne Zajitschek
Thomas Becker
Thomas Kristiansen
Thomas Fisker Nielsen
Till Leon Kraemer
Tim Clark
Tufan Karaca
Van Le
Verner Aberg
Victor Gamboa
Viknapergash Guraiah
Vincenzo Baraniello

商業模式圖的由來

《獲利世代》(Business Model Generation) 成為全球暢銷書時，幾乎沒有人像我這麼驚訝。根據一項排行榜顯示，現在那本書已經是有史以來第二十九本最暢銷的管理學書籍了！而那本書就是靠商業模式圖而成功的，不過關於商業模式圖的由來卻鮮為人知，於是提姆和布魯斯建議我，趁這個機會分享一下這段故事。

我在瑞士洛桑大學 (University of Lausanne) 擔任教授的那段時間，一九九〇年代後期，陸續有研究生成群跑來，徵詢我對創業構想與商業計畫的意見。其中，有不少各式各樣「網路公司」(dotcom) 的型態，像是線上販售精釀啤酒之類的商業模式。

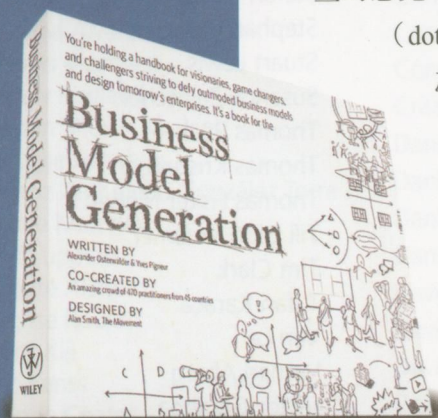
我提供建議的方式，就是針對那些創業提案的根本邏輯，提出一些問題。並鼓勵他們用淺白的語言，來解釋他們的公司如何運作，並清楚說明背後的商業模式。就這樣，我不斷和許多研究生團隊重複這個過程，時日一久，我提的問題似乎自然而然就分成九個不同類型。

當我察覺到這個情況，腦海中便浮現一個想法：也許所有的商業模式都有九個共通的核心要素。那時我並未立即採取行動，只是先將靈感擱置心底某個不起眼的角落，直到後來我答應指導某個年輕企業家，進行關於商業模式的博士研究，這個靈感才又在我心底咆哮起來。而這個年輕企業家名叫亞歷山大·奧斯瓦爾德 (Alexander Osterwalder)，正是如今 Strategyzer 公司的創辦人兼執行長。

長達十多年來，亞歷山大和我聯手建構、驗證、發表商業模式的相關研究。過程中，我們設計出包含九塊積木的視覺化工具：商業模式圖 (Business Model Canvas)。這套工具正反映出九個問題原型，只是經過進一步微調與檢驗。

於是，我們把模式圖當成理論基礎，共同創作出《獲利世代》一書。在背後支持我們的不只共同設計者社群，也包括另外三位直接協助我們撰稿的夥伴：創意總監亞倫·史密斯 (Alan Smith)、監製派翠克·范德皮爾 (Patrick van der Pijl)，以及編輯協力提姆·克拉克。

其中，提姆更進一步成為《一個人的獲利模



式》(Business Model You) 的主要作者，將模式圖應用在個人職涯發展上，設計出他所謂的「個人」商業模式。現在提姆又和布魯斯·海森合作，將商業模式圖應用在國際企業組織上，並設計出你正捧在手上的這本書《獲利團隊》。

說到《獲利團隊》，我一下子就想到三件事。

第一，本書旨在用商業模式圖來改善組織內部的運作狀態，這與過去一貫採取市場取向的觀點，把商業模式圖當作制訂或修正策略的工具，有著截然不同的差異。

第二，本書提出一套速成方法，來幫助領導者提升效能（而非效率）。如果五十年來的培訓、研究，以及實踐，都沒辦法顯著改善組織的領導成果，那麼太過偏重團隊領導者的訓練，以致忽略了團隊成員，很可能就是問題所在。《獲利團隊》專為領導者提供一套分享工作主導權（operational ownership）的方法，並向每一個人展示如何融入職場。

第三，《獲利團隊》更示範了如何利用同樣的工具，在組織、團隊、個人等不同層級上，創造清晰的見解。從頭到尾，本書陸續介紹了各種實用的新工具、新技巧，身為領導者、管理者或導師的讀者，想必會獲益良多。

要撰寫這本既實用又具啟發性的書，彌補我與我們之間的鴻溝，還有誰能比提姆·克拉克和布魯斯·海森更適合呢？提姆和布魯斯以富含啟示的案例與故事為基礎，企圖幫

助讀者「超越言語的局限，利用個人、團隊、組織的運作方式來準確界定問題」。

親愛的讀者啊，敞開心胸，好好享受這本實用手冊帶來的樂趣吧！在本書各章中，提姆和布魯斯都帶著滿滿的熱情，並搭配清楚的實際案例，來向讀者傳授他們的實用方法。我們確信你一定會學到新的工具與技巧，成為「從我到我們」的實踐者。



伊夫·比紐赫 (Yves Pigneur)

瑞士洛桑大學資訊管理學教授；

《獲利世代》一書共同作者

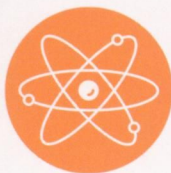


本書案例來自各行各業

足球教練	4
零售藥房連鎖店高階主管	15
影印機製造公司高階主管	24
主廚	40
餐館老闆	40
社會企業	44
臉書執行長	48
會計師	64
財務顧問	64
軟體學習服務總監	66
能源公司行銷經理	68
人資顧問（內部）	70
技術創新中心主管	74
產業培訓經理（內部）	74
藥廠業務主管	82
程式設計師	106
軟體開發人員	106
企業溝通公司主管	110
廣告公司客戶經理	112
工程學博士研究生	113
人資總監，運輸業	114

運輸工程師	114
冷凍食品公司產品經理	136
健康照護 MBA	139
機械技師	142
律師	146
製造專員	146
醫學院研究化學家	146
電信公司行銷總監	148
半導體高階主管	150
健身中心財務長	158
風險分析師	162
顧問公司策略領導人	164
人資顧問（外部）	170
製造部門主管	180
電信公司網路經理	202
人資總監，軟體業	204
軟體開發發執行長	204
保險公司培訓經理	209
人力發展顧問	209
工程服務公司執行長	212
組織發展顧問	213

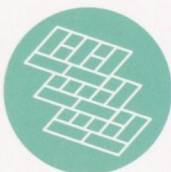




第一部分 更偉大的工作理論

認識新的領導方法與更好的工作方式

第 1 章 從我到我們 2



第二部分 商業模式

學習用強大的工具來描述並分析組織、團隊以及個人的商業模式。

第 2 章 畫出組織模式 22

第 3 章 畫出團隊模式 58

第 4 章 畫出個人模式 96



第三部分 團隊工作

運用與商業模式思維互補的工具來激勵團隊工作

第 5 章 從我開始 124

第 6 章 讓我與我們校準一致 156

第 7 章 讓我們與我們校準一致 178



第四部分 應用指南

了解其他人怎麼做，想一想，如何把同樣方法有效應用在你自己身上，以及團隊與組織中。

第 8 章 應用指南 198

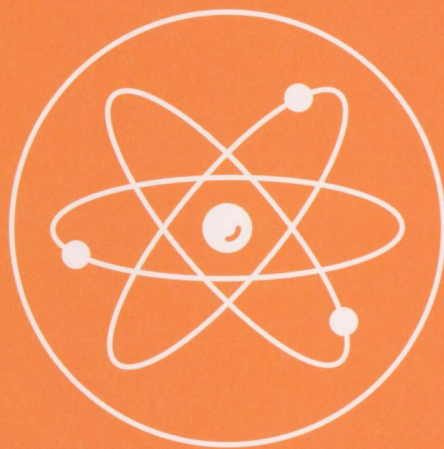
第 9 章 動手練習新方法 224

特殊貢獻夥伴 242

汲取來自全球社群的實務靈感 244

創作者群像 246

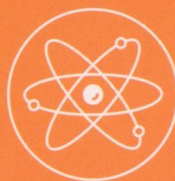
對你也許有幫助的文獻 248



第一部分

更偉大的工作理論

認識新的領導方法與更好的工作方式



第 1 章



足球教練的贏球祕訣

「我注意到你們的球員人數不夠，可以讓我加入你們嗎？」

他看起來滿懷希望，身穿國際足球賽的球衣，而且一副見多識廣的樣子，我們和他完全沒得比。每個星期，我們這群研究生組成的雜牌軍都會上球場去，參加加州聖荷西產業足球聯賽（California's San Jose Industrial Soccer League），其實我們老是敬陪末座，而且，我們一開始參加比賽的動機，只是為了享受賽後的派對。

「當然好！」我們的隊長說，「我們非常需要幫手，絕對歡迎！」

「你們的確很需要！」這個新來的說。大家一聽都笑了。

新夥伴要我們叫他雷米（Ramy），他從前在埃及當過幾年球員教練（player-coach），後來才來美國攻讀研究所。雷米來得正好，我們最近也受不了自己老是打得這麼糟，明明花了許多時間與精力練球，卻沒怎麼進步的樣子。於是雷米加入我們，並且答應在隊上擔任球員教練。

之後，情勢開始改變了，雷米成功激發出我們每個人最好的一面。他把自己那套教學方法稱為「一種更偉大的球賽理論」。隨著時間過去，我們漸漸變成一支真正的球隊，比賽風格也發生驚人的變化，與以往截然不同：

- 我們大多數人以前只知道追著球跑，雷米則教我們觀察隊友的動向，彼此連結。
- 雷米教我們努力當個最佳控球員（playmaker），而非最佳球員（player）。
- 我們以前光顧著分配位置，雷米則教我們觀察整個球場上正在發生的事。
- 我們以前踢球主要是為了社交，雷米則為我們指出更偉大的目標：提升球技，成為一支常勝軍。

這位新來的球員教練加入我們一季後，我們的隊伍就在聯賽中奪得亞軍，我們的另一伴及朋友們也紛紛成為我們熱情的粉絲。更重要的，我們現在甚至可以慶祝屬於我們的勝利，這讓我們更愛死賽後派對了！