

用這張圖，探索你未來要走的路

一個人的 獲利模式

BUSINESS MODEL YOU

A One-Page Method for Reinventing Your Career



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

作者——提姆·克拉克 Tim Clark、亞歷山大·奧斯瓦爾德 Alexander Osterwalder & 伊夫·比紐赫 Yves Pigneur

設計——亞倫·史密斯 Alan Smith & 翠西·帕帕達科斯 Trish Papadakos

編輯——梅根·雷禧 Megan Lacey

協力製作——派翠克·范德皮爾 Patrick van der Pijl

創作協力——43 國 328 位職涯專家

編譯——曹先進等

讓天賦 與工作對齊

《Cheers 快樂工作人》雜誌社長

劉鳳珍

這是資訊最充足的年代，卻也是年輕人比以前更困惑的年代。

七、八年級生問，為什麼要找到理想的工作這麼困難？

他們的四、五年級父母也不解，為什麼下一代把工作當體驗，公司一家一家換，追求快樂更甚於專業成長、經濟安穩。

我常有機會到企業向中高階主管分析跨世代管理議題，針對前面這兩個問題，我給這些同時也身兼父母角色的高階主管的建議是，答案其實就在「自己身上」。

回想八年級生的成長歷程，他們在政治威權解體、貿易自由化、教改過程中或之後陸續誕生，不管是家庭或學校教育的氛圍，都比以前更開放、包容。從小在父母與老師的鼓勵下，他們被灌輸的是：「相信自己」、「勇於實踐」、「勇敢追夢」。但這些態度在進入職場後，看在大人眼裡，卻往往成了負面標籤：「過度自信」、「感覺良好」、「不切實際」或「好高騖遠」。大人們希望教出跟自己不一樣的下一代，可是最後在管理角色上，還是輸給自己的舊主張。

在包容環境、經濟條件無虞下長大的新一代，對工作的困惑感之所以比上一代更強烈，則源自「意義感」的追尋。他們不用為了溫飽而跟工作、上司妥協，他們更在乎的是，做什麼事可以跟興趣結合，讓自己更快樂？這份工作可以帶給我什麼意義？我為什麼要為公司奮戰？我存在的目的又是為了什麼？

當工作的目的從物質報酬轉向心靈層次，生涯也成了一場體驗之旅。有人因此更加認識自己，但有多人揮舞著意義感的旗幟，卻一路迷茫地跌跌撞撞，揮霍了青春紅利，卻還是找不到才華實力。

在出版業多年，接觸過不少探討生涯的書籍，今年初得知《一個人的獲利模式》(*Business Model You*)中文版即將問世，內心是充滿期待的。原因有兩點。

首先，這本書所採用的方法是近幾年在商管界非常受歡迎的Canvas，也就是書中所介紹的「商業模式圖」，利用九宮格的思考，為產品建立清楚的策略地圖。這套方法論我自己也有機會運用在工作上，收穫頗大。聽到商業模式圖也可以運用在個人生涯定位上，我當下的反應是，這一定可以幫助許多人認識自己、發現優勢，而且適用對象不只是初次求職的年輕人。如果你正計畫轉職、創業或開拓第二人生，這張「個人的商業模式圖」也同樣能帶給你啟發。

其次，本書的譯者曹先進(Arthur)不同於一般專職譯者，他有非常豐富的管理經驗，在台積電、中華汽車、台哥大等企業擔任過高階主管，而且是少見橫跨行銷與人力資源兩個領域的專業經理人。目前除了在香港大學授課外，他也在兩岸三地為許多企業授課或指導年輕人。為了讓這本書更貼近台灣讀者，書中一些案例都是他親自接觸過的年輕人。

接到書稿後，我第一時間很快就看完了。這應該是近年來，我看過最有系統的一本書，可以引導讀者按圖索驥一步一步找出自己方向，進而讓自己的天賦跟工作對齊，讓追求意義感不再是抽象的代名詞。我也很高興，Arthur未來將與《Cheers》合作，將這套系統以工作坊的形式，協助年輕人透過實作練習的引導，發現自己的優勢。

最後，希望每位閱讀過這本書的人，都能夠發現自我、勇敢追夢，不再是大人眼中惶惶不安的一代。

找到個性、興趣 與能力交會的 「甜蜜點」

曹先進

科技正在改變你我的工作方式與組織關係，有些舊職業漸漸被淘汰，有些新職業不斷冒出，更多職業雖然沒消失，但工作內容也不斷變化。

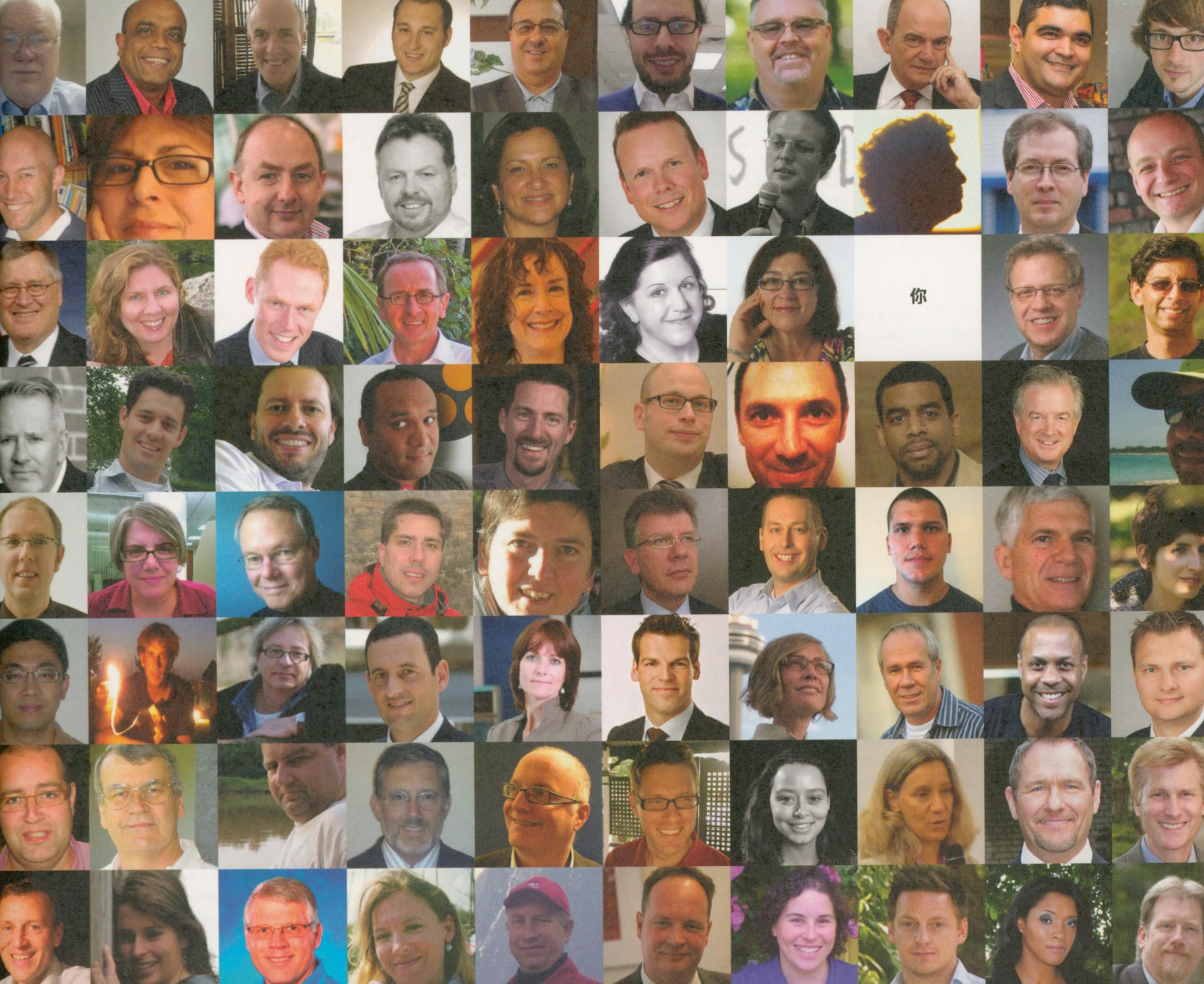
如果我們不能體會當前職場的結構性變遷，就難以妥善因應。華頓商學院近年的研究指出，現在的大學畢業生在專業生涯中將從事11-14個工作，以每人平均工作40-45年來說，這表示每二到四年就會換一次工作，包括自願性及非自願性轉換。那麼，到底是誰，以及要在什麼時候，為下一個職位做好準備呢？答案當然是「每個人」「隨時」都要做好準備。

職場結構變遷既造成威脅，又帶來機會。今天，每一位求職者都要體認產業與職業不斷變化的事實。本書譯者群雖然各自擁有不同的專業背景，但都非常認同本書的理念與價值觀，希望能結合我們對於在地社會文化的理解及實務經驗，創造出一套適合讀者的思維方式與工具，讓想改變卻苦無頭緒的人可以有明確的起步方法。我們特別感謝林妍希及俞雲眉兩位識人育才專家，豐富了這本書的內容；也要感謝徐偉倫多次給予寶貴建議，以及參與內容驗證的李孟璇與林信丞兩位年輕夥伴的回饋。

我們相信台灣年輕人最需要的，是面對就業、轉職、創業的自知與自信；而台灣企業最需要的，則是設法讓人才在自己最擅長的領域發揮最大的價值。我們期待這本書的思考架構，能夠協助讀者有系統地評估自己的職業生涯選擇，找到自己個性、興趣與能力交會的甜蜜點，一步步解除困惑、建立自信，得到成就與滿足。同時，我也希望書中許多經典的職涯理論與案例，能夠幫助大家悠遊於理論與實務中，自行融會運用。

一個人的
獲利模式
BUSINESS
MODEL YOU





328名工作生活的高手攜手合作……

閱讀本書的過程中，你會發現文中常提及「論壇成員」，

他們是本書的早期讀者，為本書的出版貢獻了心力：

檢閱各章節初稿、提供案例及洞見，並在整個製作過程中提供協助與支援。

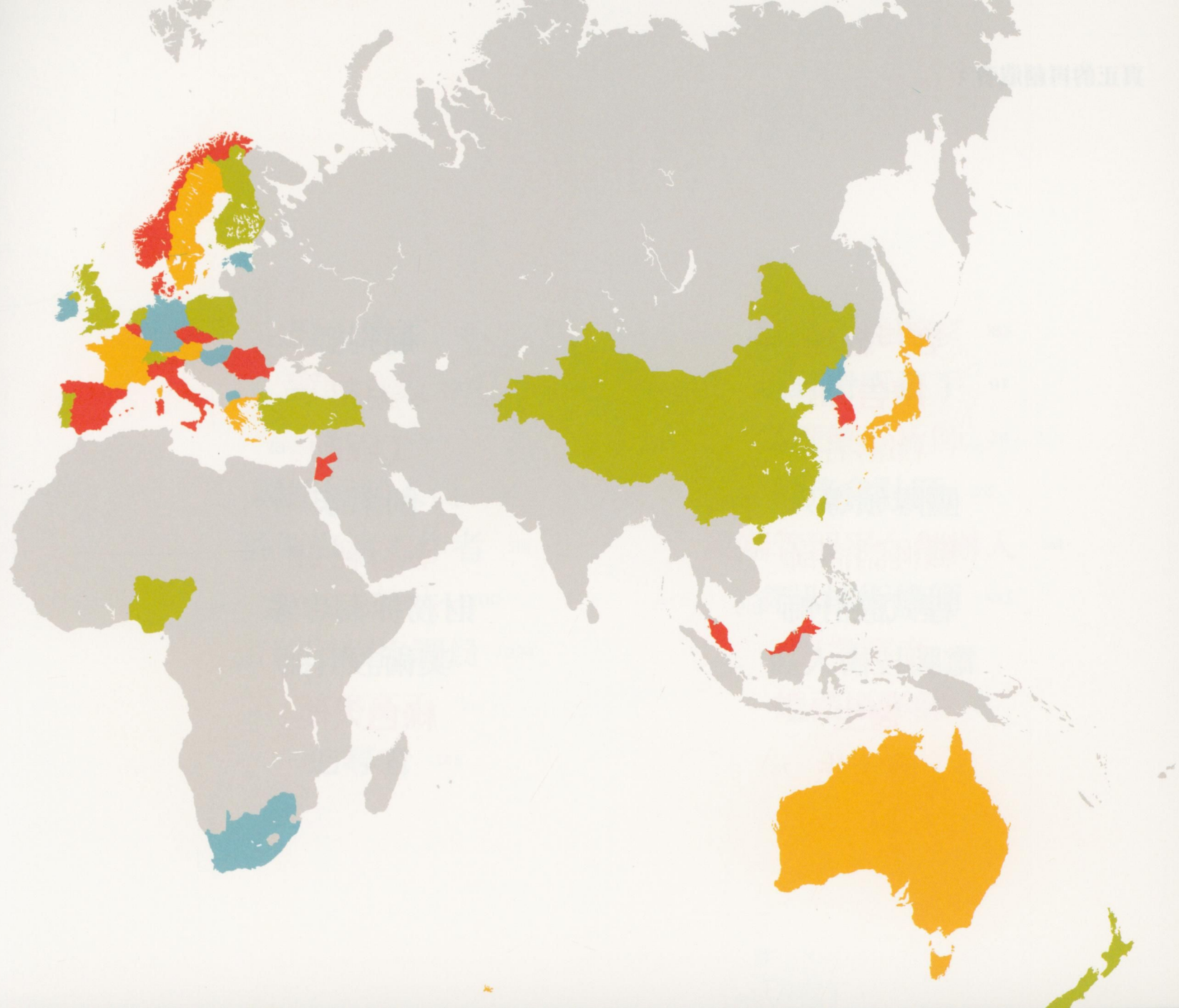
前一個跨頁即是他們的照片，名字則羅列於下：

Adie Shariff	Ben White	Christian Schneider	Doug Newdick	Fred Coon	Jan Schmiedgen
Afroz Ali	Bernd Nurnberger	Christine Thompson	Dr. Jerry A. Smith	Fred Jautzus	Jason Mahoney
AJ Shah	Bernie Maloney	Cindy Cooper	Dustin Lee Watson	Freek Talsma	Javier Guevara
Alan Scott	Bertil Schaart	Claas Peter Fischer	Ed Voorhaar	Frenetta A. Tate	Jean Gasen
Alan Smith	Björn Kijl	Claire Fallon	Edgardo Vazquez	Frits Oukes	Jeffrey Krames
Alejandro Lembo	Blanca Vergara	Claudio D' Ipolitto	Eduardo Pedreño	Gabriel Shalom	Jelle Bartels
Alessandro De Sanctis	Bob Fariss	Császár Csaba	Edwin Kruis	Gary Percy	Jenny L. Berger
Alexander Osterwalder	Brenda Eichelberger	Daniel E. Huber	Eileen Bonner	Geert van Vlijmen	Jeroen Bosman
Alfredo Osorio Asenjo	Brian Ruder	Daniel Pandza	Elie Besso	Gene Browne	Joeri de Vos
Ali Heathfield	Brigitte Roujol	Daniel Sonderegger	Elizabeth Topp	Ginger Grant, PhD	Joeri Lefèvre
Allan Moura Lima	Bruce Hazen	Danijel Brener	Eltje Huisman	Giorgio Casoni	Johan Ploeg
Allen Miner	Bruce MacVarish	Daniilo Tic	Emmanuel A. Simon	Giorgio Pauletto	Johann Gevers
Amber Lewis	Brunno Pinto Guedes Cruz	Darcy Walters-Robles	Eric Anthony Spieth	Giselle Della Mea	Johannes Frühmann
Andi Roberts	Bryan Aulick	Dave Crowther	Eric Theunis	Greg Krauska	John Bardos
Andre Malzoni dos Santos Dias	Bryan Lubic	Dave Wille	Erik A. Leonavicius	Greg Loudoun	John van Beek
Andrew E. Nixon	Camilla van den Boom	David Devasahayam Edwin	Erik Kiaer	Hank Byington	John Wark
Andrew Warner	Carl B. Skompinski	David Hubbard	Erik Silden	Hans Schriever	John L. Warren
Anne McCrossan	Carl D' Agostino	David Sluis	Ernest Buise	Hansrudolf Suter	John Ziniades
Annemarie Ehren	Carles Esquerre Victori	Deborah Burkholder	Ernst Houdkamp	Heiner Kaufmann	Jonas Ørts Holm
Annette Mason	Carlos Jose Perez Ferrer	Deborah Mills-Scofield	Eugen Rodel	Hind	Jonathan L. York
Ant Clay	Caroline Cleland	Denise Taylor	Evert Jan van Hasselt	IJsbrand Kaper	Joost de Wit
Anthony Caldwell	Cassiano Farani	Diane Mermigas	Fernando Saenz-Marrero	Iñigo Irizar	Joost Fluitsma
Anthony Moore	Catharine MacIntosh	Dinesh Neelay	Filipe Schuur	Ioanna Matsouli	Jordi Collell
Anton de Gier	Cesar Picos	Diogo Carmo	Floris Kimman	Ivo Frielink	Juerg H. Hilgarth-Weber
Anton de Wet	Charles W. Clark	Donald McMichael	Floris Venneman	Iwan Müller	Justin Coetsee
Antonio Lucena de Faria	Cheenu Srinivasan	Dora Luz González Bañales	Fran Moga	Jacco Hiemstra	Justin Junier
Beau Braund	Cheryl Rochford	Doug Gilbert	Francisco Barragan	James C. Wylie	Kadena Tate
Ben Carey	Christian Labezin	Doug Morwood	Frank Penkala	James Fyles	Kai Kollen

Kamal Hassan	Marcelo Salim	Michael N. Wilkens	Pere Losantos	Robert van Kooten	Thomas Drake
Karin van Geelen	Marcia Kapustin	Michael S. Ruzzi	Peter Gaunt	Rocky Romero	Thomas Klimek
Karl Burrow	Marco van Gelder	Michael Weiss	Peter Quinlan	Roland Wijnen	Thomas Røhr Kristiansen
Katarzyna Krolak-Wyszynska	Margaritis Malioris	Mikael Fuhr	Peter Schreck	Rory O' Connor	Thorsten Faltings
Katherine Smith	Maria Augusta Orofino	Mike Lachapelle	Peter Sims	Rudolf Greger	Tiffany Rashel
Keiko Onodera	Marieke Post	Miki Imazu	Peter Squires	Sang-Yong Chung (Jay)	Till Kraemer
Keith Hampson	Marieke Versteeg	Mikko Mannila	Petrick de Koning	Sara Coene	Tim Clark
Kevin Fallon	Marijn Mulders	Mohamad Khawaja	Philip Galligan	Scott Doniger	Tim Kstelle
Khushboo Chabria	Marjo Nieuwenhuijse	Natasja la Lau	Philippe De Smit	Scott Gillespie	Toni Borsattino
Klaes Rohde Ladeby	Mark Attaway	Nathalie Ménard	Philippe Rousselot	Scott J. Propp	Tony Fischer
Kuntal Trivedi	Mark Eckhardt	Nathan Robert Mol	Pieter van den Berg	Sean Harry	Travis Cannon
Lacides R. Castillo	Mark Fritz	Nathaniel Spohn	PK Rasam	Sean S. Kohles, PhD	Trish Papadakos
Lambert Becks	Mark Lundy	Nei Grando	Rahaf Harfoush	Sebastian Terlouw	Tufan Karaca
Laura Stepp	Mark Nieuwenhuizen	Niall Daly	Rainer Bareiß	Shaojian Cao	Ugo Merkli
Laurence Kuek Swee Seng	Markus Heinen	Nick Niemann	Ralf de Graaf	Simon Kavanagh	Uta Boesch
Lauri Kutinlahti	Martin Howitt	Nicolas De Santis	Ralf Meyer	Simone Veldema	Veronica Torras
Lawrence Traa	Martin Kaczynski	Oliver Buecken	Ravinder S. Sethi	Sophie Brown	Vicki Lind
Lee Heathfield	Marvin Sutherland	Olivier J. Vavasseur	Raymond Guyot	Steve Brooks	Vincent de Jong
Lenny van Onselen	Mats Pettersson	Orhan Gazi Kandemir	Rebecca Cristina C Bulhoes	Steven Forth	Ying Zhao-Chau
Linda Bryant	Matt Morschcheck	Paola Valeri	Silva	Steven Moody	Yves Claude Aubert
Liviu Ionescu	Matt Stormont	Patrick Betz	Reiner Walter	Stewart Marshall	Yves Pigneur
Lukas Feuerstein	Matthijs Bobeldijk	Patrick Keenan	Renato Nobre	Stuart Woodward	
Luzi von Salis	Megan Lacey	Patrick Quinn	Riaz Peter	Sune Klok Gudiksen	
Maaïke Doyer	Melissa Cooley	Patrick Robinson	Richard Bell	Sylvain Montreuil	
Maarten Bouwhuis	Michael Dila	Patrick van der Pijl	Richard Gadberry	Symon Jagersma	
Maarten Koomans	Michael Eales	Paul Hobcraft	Richard Narramore	Tania Hess	
Manuel Grassler	Michael Estabrook	Paul Merino	Richard Schieferdedeker	Tatiana Maya Valois	
Marc McLaughlin	Michael Korver	Paula Asinof	Rien Dijkstra	Tom Yardley	

……來自43個國家





真正的再創造者：

客戶經理 69
廣告 AE 75
部落客 196
團隊領導人 202
職涯諮商師 126
程式設計師 116
電腦技術人員 239
醫生 59
博士生 76

遛狗師 82
編輯 171
工程師 61
創業家 136
執行祕書 73
財務抓漏專家 233
美術設計師 67
綠色大使 176

歷史學家 134

資訊人員 100

歌手 194

網路行銷人員 236

藝術表演工作者 118

電台主持人 200

資源回收協調員 224

業務高手 71

追尋者 145

自我超越專家 163

越野滑雪選手 97

供應鏈分析師 211

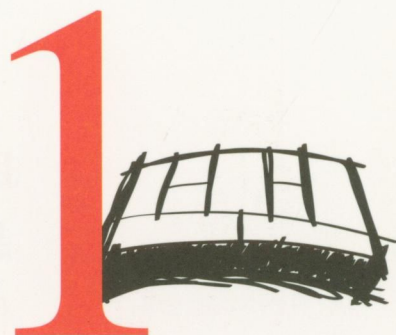
稅務會計師 126

雲端管理平台創辦人 141

資訊技術講師 143

專業譯者 65

婚禮攝影師 63



商業模式圖

學習如何運用工具，
描述並分析個人及組織的商業模式。

第 1 章

用商業模式思考：
環境在變，你也要跟著變

19

第 2 章

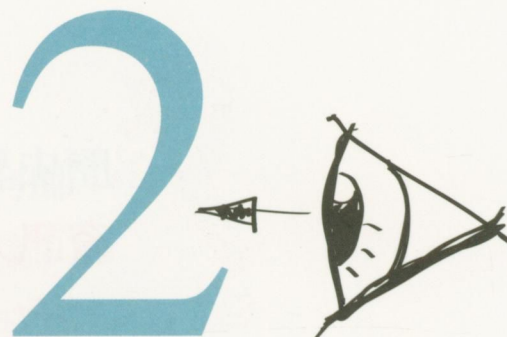
商業模式圖

25

第 3 章

個人商業模式圖

53



反思

重新審視你的人生方向，
並好好思考如何讓你的人生目標
和職涯抱負能夠更協調一致。

第 4 章

認識自己

81

第 5 章

認清你的人生目標

133

3

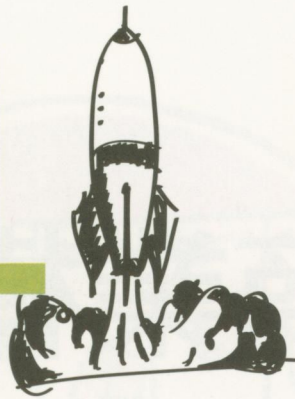


修正

運用個人商業模式圖
及前面幾章得出的資料，
調整或重建你的工作生涯。

第 6 章	
準備開始重塑自我	161
第 7 章	
重新繪製個人的商業模式圖	175

4



行動

試著讓一切發生。

第 8 章	
計算你的商業價值	209
第 9 章	
在市場上測試你的商業模式	223
第 10 章	
接下來呢？	243

5



附錄

本書背後的人物
以及更多相關的資源。

作者群像	252
《一個人的獲利模式》社群	254

商業模式圖

學習如何運用工具，
描述並分析個人及組織的商業模式。



第 1 章

用商業模式思考： 環境在變，你也要跟著變

Business Model Thinking:
Adapting to a Changing World

商業模式思維
為什麼
是幫你適應世界
變動的
最好方法

讓我們來個大膽猜測：
你正在看這本書，因為……
你有點想轉換職涯跑道了。

不是只有你這樣想。根據2010年萬寶華（Manpower Group）就業展望調查，每六個成年人裡頭，就有五個人正在考慮換工作。此外，本書來自43個國家的會員們也紛紛回應，這是個全球性的現象。

我們必須承認，談到職涯轉換，大部分的人都缺乏有系統的思考方式。面對這個複雜而混亂的議題，我們需要一個簡單有力的方法，既可以跟得上時代，又能夠吻合我們的個人需求。

歡迎來到「個人的獲利模式」：這是一個能幫你描繪、分析及重建成功職涯的好架構。

毋庸置疑的，你很可能早就聽過「獲利模式」（business model，下稱「商業模式」）這四個字，不過，那到底是什麼啊？