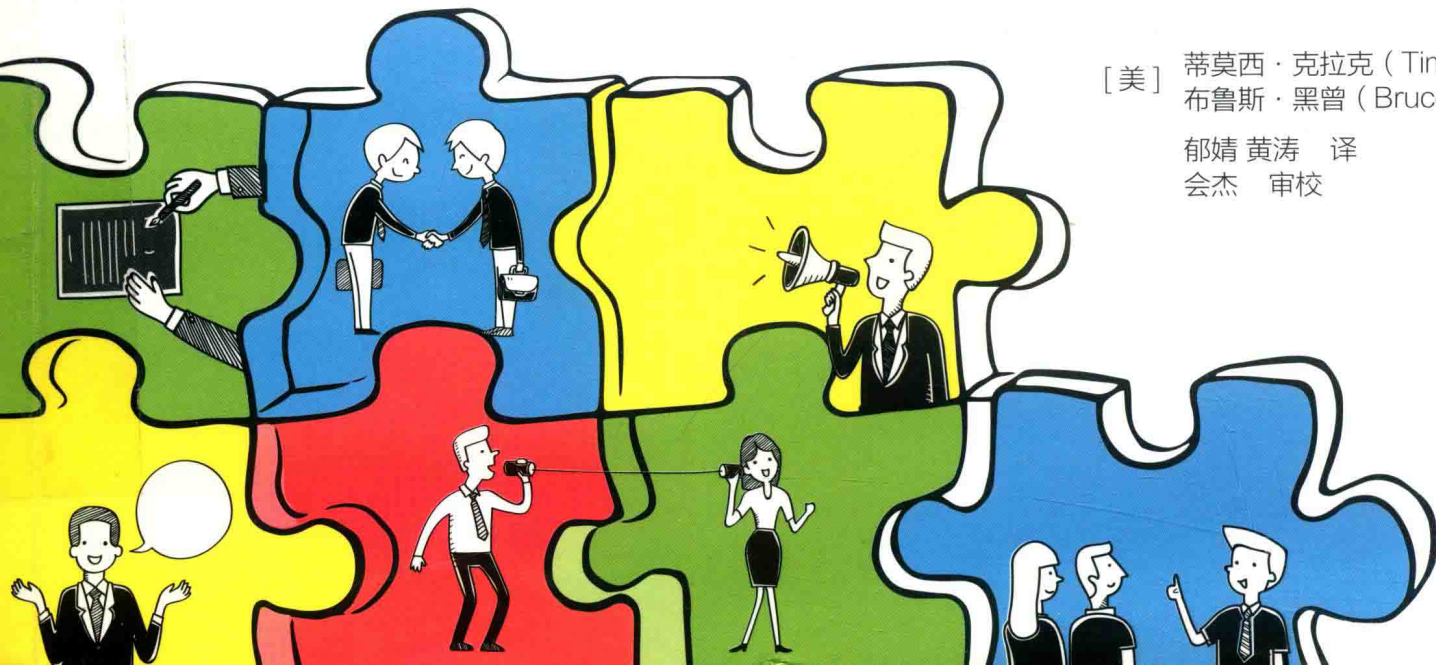
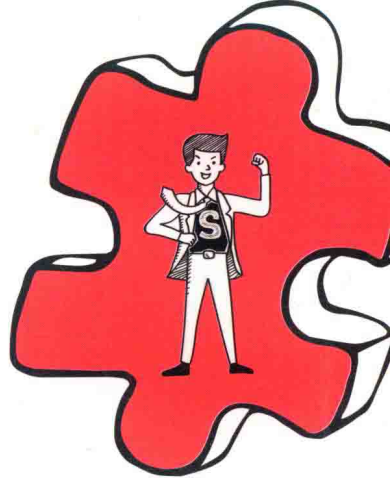


你的组织是如何运作的，组织中的每个成员是如何发挥作用的
一本书助你成为“变我为我们”的实践者

Business Models for Teams

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

商业模式新生代 (团队篇)



[美] 蒂莫西·克拉克 (Timothy Clark) 著
布鲁斯·黑曾 (Bruce Hazen)

郁婧 黄涛 译
会杰 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Business Models for Teams

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

商业模式新生代 (团队篇)



[美] 蒂莫西·克拉克 (Timothy Clark) 著
布鲁斯·黑曾 (Bruce Hazen)

郁婧 黄涛 译
会杰 审校

协作
来自 39 个国家的 225 个联合创作者

设计
小野寺桂子 (Keiko Onodera)

 机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式新生代 (团队篇) / (美) 蒂莫西·克拉克 (Timothy Clark), (美) 布鲁斯·黑曾 (Bruce Hazen) 著; 郁婧, 黄涛译. —北京: 机械工业出版社, 2018.6

书名原文: Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In

ISBN 978-7-111-60133-3

I. 商… II. ①蒂… ②布… ③郁… ④黄… III. 商业模式 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 110343 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-2416

Timothy Clark, Bruce Hazen. Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In.

Copyright © 2017 by Timothy Clark and Bruce Hazen.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with PORTFOLIO/PENGUIN through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 PORTFOLIO/PENGUIN 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

商业模式新生代 (团队篇)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京利丰雅高长城印刷有限公司

版 次: 2018 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 240mm × 186mm 1/16

印 张: 17

书 号: ISBN 978-7-111-60133-3

定 价: 89.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

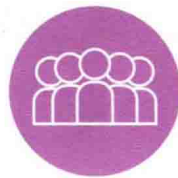
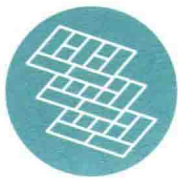
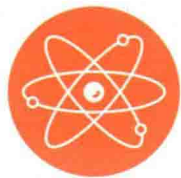
版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

商业模式新生代（团队篇）

你的组织是如何运作的，组织中的每个成员是如何发挥作用的





赞 誉

商业模式的变革是个人、团队、企业和产业创新的源泉之一。本书由39个国家的225个联合创作者共同撰写、编辑，它的全球化视野以及对于团队合作的理解值得每一个正在进行或准备进行商业模式创新的团队学习。

吴晓波 财经作家

我真的很喜欢知识框架，这是在错综复杂的知识中抓住关键点的唯一途径。商业模式画布不仅是一套伟大的知识框架，我更为欣赏的是本书的作者把这一框架转化为一个团队可以进行有效互动的、看得见摸得着的工具。

周晨光 斯坦福大学教授、甲骨文公司前总裁

这是我最推崇的一本关于商业模式的著作。

商业模式不是一个新话题，但被作者蒂莫西和布鲁斯从全新的视觉角度制作成了一幅个人、团队、企业都看得见的美妙风景画布。

商业模式必须承载厚重的企业战略，难免有些枯燥，但作者通过画布形式对其加以设计，使其更富趣味性，让读者参与进来，给读者一种“实践出真知”（learning by doing）的真实体验。

商业模式对创业者和企业家来说，最难拿捏的是需求的温度情怀与赚钱的严酷细致，但它被作者以全新的众创方式和内涵演绎，勾勒成一幅基于价值主张的新生代商业模式全景图。

吴霁虹教授（Jihong Sanderson）

**创新管理学家、人工智能商业化专家
畅销书《未来地图》《众创时代》作者**

如果我们按本书建议的方式来理解我们的工作、做我们的工作，我们的工作会变得像我们一起玩的一场游戏、我们参与的一次演出、一趟集体出行。工作不再是一系列让人不太能理解的抽象要求，也不是几个需要不断重复的机械动作，而是如在一个进取的球队中，每一个人都清楚团队的目标、各自的站位和角色，然后一次次配合，一次次取得进展，并在这个过程中不断提升每个人和整个团队的水平，直至胜利，直至给客户创造价值。

如何做到这些？本书提供了一套视觉化的、可操作的方法。易懂、有趣、很有用。推荐！

谢劲波 BeBeyond创始人、CEO

致中国读者的一封信

身处距离北京8839公里的一家咖啡厅，作此序。此刻，我十分享受将自己投射于对未来的憧憬中，想象着6个星期之后读到下面这些文字的人们将是怎样的。

或许你刚好在中国经营着一家创业公司，你要帮助员工理解各自在公司中的角色，你想要与之讨论新公司的商业模式，即你的公司是如何向客户交付价值的。

又或许，你正致力于将在中国运营得十分成功的商业模式复制到海外去。想要吸引当地员工和合作伙伴，恐怕没有比把企业的商业模式和团队的商业模式讲授给他们更好的办法了，当然还要告诉他们这些商业模式将给他们带来怎样的好处。

但可能性更大的情况是，你像所有大多数商业类书籍的读者一样，是一个意欲通过提高自己与团队合作的效率而获得职业晋升的职场人。

不论你阅读本书的动机是怎样的，我都希望本书能够帮助你拓展对于商业模式的理解，不局限于传统定义中面向组织外部客户的视角。

当然，服务外部客户是所有商业模式的终极目标，全球畅销书《商业模式新生代》一书正是聚焦于此。而我有幸与“商业模式画

布”的发明者亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄一起，完成了该书的创作。

但是一旦一家企业正式确立并以某一个商业模式开始运营，它便会面临一个重要的、新的现实，即其大多数员工并不直接服务于外部客户。相反，大多数员工服务于内部客户，如主管、同事以及企业内的其他团队。因此，通过将商业模式思维运用于内部客户身上，大多数员工都会发现理解自己在组织中的角色变得更容易了。

《商业模式新生代》介绍了一个描述和重塑商业模式的全球性新标准。在《商业模式新生代（个人篇）》中，我提出了个体商业模式模型，一种帮助单个职场人描述和重塑自身价值的方法。现在，在《商业模式新生代（团队篇）》中，布鲁斯·黑曾和我将向你展示重塑团队所能传递的价值。

我希望我们的作品能够帮助你取得更大的成就，为你个人，为你的团队，也为你所在的企业。

蒂莫西·克拉克

于美国俄勒冈州波特兰市

2018年4月1日

本书的商业模式

本书是由来自39个国家的225个联合创作者共同编写、编辑并出品的。本书的草稿被上传至某在线社区，经反复阅读、讨论、评判长达15个月之久。我们大致计算了一下，这一过程带给本书的是来自商业、科技、政府、学术、医药、法律、设计以及其他领域，合计长达5000年时长的专业经验。上述225个实践者的名字均列于本书接下来的部分中。

这225个实践者的支持使我们更加坚定了长久以来对于分散式智慧的信念，我们对此十分感激，而美国的各类企业也确实迫切地需要全球化的视角。我们的实践者来自澳大利亚、奥地利、比利时、巴西、加拿大、智利、中国、哥伦比亚、丹麦、芬兰、约旦、卢森堡、马来西亚、墨西哥、荷兰、新西兰、菲律宾、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、新加坡、西班牙、瑞典、瑞士、土耳其、英国、阿联酋、美国以及越南等地。

我们要特别感谢一些人，他们在本书逾一年的创作过程中，纷纷花费几百个小时，贡献案例，发表评论，提供图形创意，帮助我们总结并最终形成了本书的创作方向、基调以及风格。他们是：Cheryl Sykes、Bob Fariss、Reiner Walter、Marijn Mulder、Jaime Schettini、Adriano Oliveira、Elia Racamonde、Jutta Hastenrath、Dennis Daens、Birgitte Alstrom、Sophie Brown、Beatriz Gonzalez、Erin Liman、Mary Anne Shew、Daniel Weiss、Cheenu Srinivasan、Danielle Leroy、Mitch Spiegel、Luigi Centenaro、Armulv Rudland、Frederic Caufrier、Edmund Domar、Renate Bouwan、Mercedes Hoss、Thomas Becker、Nicolas de Vicq、Jose Meijer、Neil McGregor以及Mikko Mannila。最重要的，我们要感谢Alexander Osterwalder和Yves Pigneur发明了商业模式画布这一工具。

如果我们的精神打动了你，请登录BusinessModelsForTeams.com，你将免费获得本书用到的所有管理工具。你将进入一个拥有来自80个国家的超过12 000名热衷商业模式的实践者的在线社区，其中也包括以下225个本书的联合创作者。

本书联合创作者名单

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
Timothy Clark
Tufan Karaca
Van Le
Verner Aberg
Victor Gamboa
Viknapergash Guraiah
Vincenzo Baraniello

商业模式画布的起源

对于《商业模式新生代》畅销全球这件事情，鲜有人比我更加吃惊了。这本书在—项统计迄今为止最热销管理类书籍的排名中，名列第29位。商业模式画布这一工具是《商业模式新生代》成功的基础。关于商业模式画布的起源鲜有人知晓，因此蒂莫西和布鲁斯建议我在这里分享一下这个故事。

我是一名教授，供职于洛桑大学。20世纪90年代后期，很多研究生团队开始向我请教关于创业以及商业计划的问题。其中很多项目都与互联网相关，诸如在线销售手工精酿啤酒之类的。

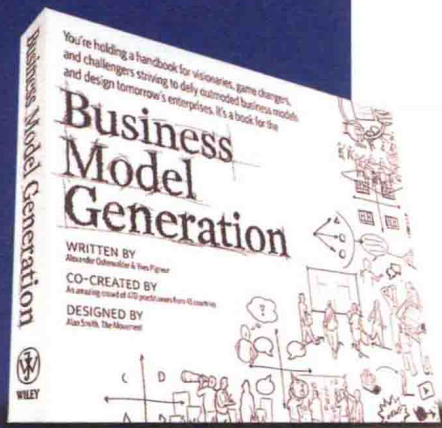
我给这些未来企业家提供建议的方式，就是与他们共同探寻他们创业项目的深层逻辑。我试着让他们用最简单的语言解释他们未来企业的运作方式，即清晰地描述其商业模式。我与很多团队重复过这一过程，渐渐地，我发现我提出的问题都会自然地落入九个相互独立的范畴中。

意识到这一点后，我想到或许这

九个模块就是构成所有商业模式的核心元素。我并没有对这样一个发现采取什么行动，但这个想法始终停留在我的脑海里。直到后来我答应为一位名叫亚历山大·奥斯特瓦德的年轻企业家指导一个关于商业模式的博士课题，在课题完成的过程中，这个想法又以汹汹之势回来了。这位年轻的企业家，就是如今Strategyzer的创始人兼CEO。

亚历山大和我用了十几年的时间，一起开发、测试、发表我们在商业模式上的研究成果。在这个过程中，我们创造了一个可视化的、由九个模块构成的管理工具——商业模式画布。它以我最初归纳的九个独立的问题范畴为蓝本，经过大量的模型测试和完善，最终成型。

商业模式画布就是我们共同编写的书籍——《商业模式新生代》的基础。在该书的创作过程中，除了在线社区中的联合作者的支持，亚历山大和我得以成稿，还有赖于以下三位同事的直接帮助：设计师艾伦·史密斯（Alan Smith）、制作人帕特



里克·范德·希尔（Patrick van der Pijl），以及编辑蒂莫西·克拉克。

蒂莫西之后继续编写了《商业模式新生代（个人篇）》，即将商业模式画布运用于个人职业发展，他把这叫作“个体的商业模式”。如今，蒂莫西和布鲁斯·黑曾合作编写了本书，又将商业模式画布运用到了组织内部的团队中。

基于以下三个原因，我认为这本书值得推荐：

其一，它聚焦于运用商业模式画布改进组织内部运作。这有别于商业模式画布的传统角色——面向市场的战略制定及战略改进工具。

其二，它为领导者指出了一条提高有效性（而非效率）的捷径。历时五年的培训、调研及实践，并没有显著提高组织的领导力，或许原因即在于过度聚焦于对团队领导者的培训，而忽略了对团队成员的培训。这本书为领导者提供了一种方法，使得他们得以将经营权与团队成员分享，同时向他们说明作为个体应如何与组织融为一体。

其三，它展示了一个管理工具如何做到同时在组织、团队以及个人三个层面上达成共识、明晰权责。同时，这本书引入了几种有用的新的管理工具和管理技巧，这对于团队中扮演领导、管理者

或导师角色的人将有所助益。

没有人比蒂莫西·克拉克和布鲁斯·黑曾更能胜任编写这样一本兼具实用性和启发性、变“我”为“我们”的管理手册了。在总结经验和范例的基础上，蒂莫西和布鲁斯提出有效的管理方法应“超越语言，精确定位个体、团队和组织工作中的问题”。

亲爱的读者，你大可允许自己为这本实用的管理手册着迷。在每一个章节中，蒂莫西和布鲁斯都将以清晰的案例、积极的态度向你传达有效的方法。我们确信，你必将从中学到新的管理方法及技巧，并最终成为“变我为我们”的实践者。

伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）
瑞士洛桑大学管理信息科学教授
《商业模式新生代》联合作者







本书中的职业画像

会计	64	机械师	142
广告代理客户经理	112	生产部门经理	180
律师	146	生产技师	146
厨师	40	医学院从事科研的科学家	146
咨询公司战略领导者	164	组织发展咨询师	213
复印机制造商总经理	24	个人发展咨询师	208
企业沟通经理	110	医药企业销售经理	82
能源营销经理	68	程序员	106
工程博士申请人	113	餐厅老板	40
工程服务CEO	212	零售连锁药店主管	15
Facebook主管	48	风险分析工程师	162
金融顾问	64	半导体行业主管	150
健身中心CFO	158	足球教练	4
冷冻食品生产管理者	136	社会企业家	44
卫生保健管理MBA	139	软件开发CEO	204
人力资源顾问(企业外部)	170	软件开发人员	106
人力资源顾问(企业内部)	70	软件学习服务行业主管	66
人力资源主管(软件行业)	204	科技创新中心经理	74
人力资源主管(交通运输)	114	通信运营商网络经理	202
产业培训经理(企业内部)	74	通信行业营销主管	148
保险公司培训经理	208	运输系统工程师	114

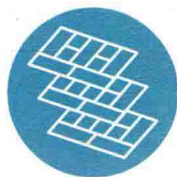
赞誉
致中国读者的一封信
本书的商业模式
本书联合创作者名单
商业模式画布的起源
本书中的职业画像



第一部分 广泛定义工作职责

新的领导方式和更好的工作方法。

第1章 从“我”到“我们” ····· 2



第二部分 商业模式

学习使用一个强大的工具，用以描述并分析组织、团队及个人的商业模式。

第2章 组织的商业模式 ····· 22
第3章 团队的商业模式 ····· 58
第4章 个人的商业模式 ····· 96



第三部分 团队合作

运用商业模式思维下的新型管理工具提升团队合作。

第5章 跟我一起开始 ····· 124
第6章 “我”与“我们”同步 ····· 156
第7章 “我们”与“我们”同步 ····· 178



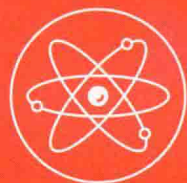
第四部分 应用指导

去发现其他人是如何做的，如何让它为你、你的团队和你的组织所用。

第8章 应用指导 ····· 198
第9章 工作的新方法 ····· 224
特别贡献者 ····· 242
从一个全球化的社区中获取灵感 ····· 244
创作者简介 ····· 246
注释 ····· 248
你可能会用到的书和文章 ····· 250

广泛定义工作职责

新的领导方式和更好的工作方法。



第 1 章