

# Бизнес-модели для команд

Как работает ваша компания и какую роль  
(на самом деле) играет каждый сотрудник



**Тим Кларк**

автор книги «Твоя бизнес-модель»  
редактор книги «Построение бизнес-моделей»

**Брюс Хейзен**

соавтор книги «Твоя бизнес-модель»

Предисловие **Ива Пинье**

создателя шаблона бизнес-модели  
и автора книги «Построение бизнес-моделей»

В сотрудничестве  
с 225 профессионалами  
из 38 стран



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В написании, редактировании и издании этой работы приняли участие 225 человек из 39 стран. Черновики глав загружали в онлайн-сообщество, где участники рецензировали, обсуждали и критиковали их 15 месяцев. По нашим оценкам, группа авторов вложила в эту работу свыше 5000 часов труда, а также профессиональный опыт в сферах бизнеса, технологий, государственного управления, науки, медицины, юриспруденции, дизайна и не только. Все имена участников приведены ниже.

Мы благодарны тем, кто подтвердил нашу веру в коллективный разум и глобальный подход к проблемам, необходимый самым разным организациям. Участники проекта живут в Австралии, Австрии, Бельгии, Бразилии, Канаде, Чили, Китае, Колумбии, на Кипре, в Дании, Финляндии, Франции, Германии, Венгрии, Индии, Ирландии, Израиле, Италии, Японии, Иордании, Люксембурге, Малайзии, Мексике, Нидерландах, Новой Зеландии, Филиппинах, Польше, Португалии, Румынии, Сингапуре, Испании, Швеции, Швейцарии, Турции, Великобритании, Объединенных Арабских Эмиратах, США и Вьетнаме.

Мы особенно благодарны тем, кто более года вкладывал сотни часов в создание и рецензирование книги, предлагал идеи оформления, помогал сообществу определить ее направленность, тон и стиль. Это Черил Сайкс, Боб Фэррис, Райнер Вальтер, Марейн Мюлдерс, Джейми Скеттини, Адриану Оливейра, Элиа Ракамонде, Ютта Хастенрат, Деннис Дамс, Биргитте Альстрем, Софи Браун, Беатрис Гонсалес, Эрин Лиман, Мэри Энн Шу, Дэниел Вайс, Чину Шринивасан, Даниэль Леруа, Митч Шпигель, Луиджи Чентенаро, Арнульф Рудланд, Фредерик Коффрие, Эдмунд Комар, Ренате Баувман, Мерседес Флосс, Томас Беккер, Николя де Вик, Йос Мейер, Нил Макгрегор и Микко Маннила. Огромное спасибо изобретателям шаблона бизнес-модели — Александру Остервальдеру и Иву Пинье.

Если эта тема вас по-настоящему вдохновляет, зарегистрируйтесь на сайте [BusinessModelsForTeams.com](https://BusinessModelsForTeams.com) и бесплатно получите все материалы нашей книги. Вы найдете там целое онлайн-сообщество: более 12 тысяч поклонников бизнес-моделей из 80 стран, в том числе 225 человек, перечисленных на следующих страницах.

## Бизнес-модель этой книги

# Создатели книги

GP designpartners gmbh  
Аджлан Джан Окур  
Адриана Лобо  
Адриану Телеш да Кошта  
и Оливейра  
Айман Шейх Халил  
Алаа Кари  
Алан Скотт  
Александр Шмид  
Амина Кемеш  
Аммар Такаш  
Анджа Уикерт  
Анджелина Арсиеро  
Андреа Фраузин  
Аннали Киллиан  
Ариадна Альварес Дельгадо  
Ариселис Мартинес  
Арнульф Рудланд  
Барт Ньювенхейс  
Беатрис Альмудена Гонсалес  
Торре  
Берни Малони  
Берт Луппенс  
Биргитте Альстрем  
Биргитте Ружол  
Боб Фэррис  
Брайан Лубик  
Брайан Хейни  
Брайан Эдгар

Бренда Коутс  
Бриджитт Тангей  
Брюс Хейзен  
Бьорн Кейл  
Ван Ле  
Вернери Аберг  
Викнапергаш Гурайя  
Виктор Гамбоа  
Винченцо Бараньелло  
Габриель Шаффер  
Гани Колли  
Ганс Шривер  
Гвида Фигуэйра  
Гвидо Делвер  
Гектор Мирамонтес  
Гизела Грунда-Хибали  
Глен Уитли  
Грег Лаудон  
Грегори Нельсон  
Грейс Ланни  
Гэри Перси  
Даниэль Леруа  
Даниэль Хубер  
Данн Блекер-Педерсен  
Денис Тэйлор  
Деннис Дамс  
Деннис Маккласки  
Деррик Трэн  
Джастин Лагевка

Джая Махет  
Джейми Скеттини  
Джеймс Саретта  
Джеймс Уайли  
Джейн Леонард  
Джейсон Портерфилд  
Джеффри Креймс  
Джина Кондон  
Джинджер Грант  
Джо Костелло  
Джон Карнохан  
Джон Сауэр  
Джонни Ло  
Джорди Кастеллс  
Джуд Рэтберн  
Джуди Уэлдон  
Джули Энн Вуд  
Диана Висконти  
Диэн Линах  
Дон Лэнгли  
Дора Лус Гонсалес Баньялес  
Дуг Гилберт  
Дуг Морвуд  
Дэвид Блэр  
Дэвид Ниммо  
Дэвид Хаббард  
Дэниел Вайс  
Ерун Босман  
Жан Ив Рейно

Жан Пьер Савен  
Жоффруа Сив  
Изабелла Бертелли Кабрал дос  
Сантос  
Изабель Чапарро  
Йонас Хольм  
Йорн Фридрих Драйер  
Йос Мейер  
Карлос Салум  
Каролин Бино  
Каролин Равело  
Катиана Макаду  
Кейко Онодера  
Конрадо Гайтан де ла Крус  
Конрадо Шлохауэр  
Коэн Кейккенс  
Кристиан Хофманн  
Кристин Пакетт  
Кристоф Копп  
Кристофер Эш  
Ливиу Ионеску  
Лина Кларк  
Лора Степп  
Лоренсо де Паули Соза  
Луиджи Чентенаро  
Лукас Братт Лейринг  
Лурдес Орофино  
Люк Мориссе  
Магали Морье

Магда Ставска  
Майкл Бертрам  
Майкл Лашапель  
Майкл Маковски  
Майкл Руцци  
Мануэла Гшпонер  
Мануэль Граслер  
Марейн Мюлдерс  
Мария Монтейру  
Марко Матиа  
Марко Оссани  
Маркус Хайнен  
Мартин Гедке  
Мартин Схонховен  
Марша Бринк Стратик  
Матиас Вассен  
Матс Петтерссон  
Маттиас Нордин  
Меган Лейси  
Мерседес Флосс  
Мерседес Хосс-Вайс  
Мики Имацу  
Микко Маннила  
Митчелл Шпигель  
Михаэль Ланг  
Мишель Бланшар  
Мохамад Хаваджа  
Мэри Энн Шу  
Надиа Чирчелли

Найдж Остин  
Натали Кэрри  
Николас Буркхардт  
Николя де Вик  
Нил Макгрегор  
Нил Рив-Дейли  
Оливье Гемутс  
Оскар Гальвес Табак  
Паллави Бхадкамкар  
Паола Валери  
Паула Куайзер  
Пауло Мело  
Педро Фернандес  
Петер Седерквист  
Питер Гонт  
Питер Дикинсон  
Пьер Шаю  
Раймон Гюйо  
Райнер Барайсс  
Райнер Вальтер  
Ральф Мейер  
Рекс Фостер  
Ренате Баувман  
Ренато Нобре  
Риккардо Донелли  
Ричард Белл  
Роберто Сальвато  
Робин Ломмерс  
Рэнди Миллард

Сара Виланова  
Скотт Донигер  
Софи Браун  
Стефан Дюме  
Стефан Каппаун  
Стефан Лист  
Стюарт Льюис  
Сусанна Цайичек  
Тилль Леон Кремер  
Тим Кларк  
Томас Беккер  
Томас Кристиансен  
Томас Фискер Нильсен  
Туфан Караджа  
Фабиана Мелло  
Фабио Карвальо  
Фабио Нунес  
Фабио Петруцци  
Фальк Шмидт  
Фернандо Сазнс Марреро  
Филип Блейк  
Франк Деме  
Франсиско Барраган  
Франциско Провете  
Фредерик Коффрие  
Фредерик Тейсманн  
Хаджира Абдун  
Хайро Кода  
Хеа Рана

Хиллель Ниссани  
Хинес Аро Пастор  
Хорхе Карулья  
Хорхе Песка Альдрованди  
Хуан Фелипе Монсальве Дьес  
Черил Рошфор  
Черил Сайкс  
Чимаэ Капсчок  
Чину Шринивасан  
Эдди де Граф  
Эдмунд Комар  
Эдуард Вентоса  
Эдуардо Кампос  
Эй Джей Шах  
Эли Рингер  
Элиа Ракамонде  
Элизабет Кейбл  
Эндрю Кидд  
Энн Энн Лоу  
Энрико Флорентино  
Эрик Александр Леонавичюс  
Эрик Нельсон  
Эрин Лиман  
Эрнест Бейсе  
Юлия Шлагенхауф  
Ютта Хастенрат  
Ян Кюнау

# История шаблона бизнес-модели

Когда книга «Построение бизнес-моделей»\* стала международным бестселлером, я был несказанно удивлен. Согласно одному из рейтингов, сейчас она занимает 29-е место в списке самых продаваемых книг о менеджменте всех времен! Секрет успеха — в шаблоне бизнес-модели. О его происхождении мало кто знает, поэтому Тим и Брюс предложили мне поделиться этой историей.

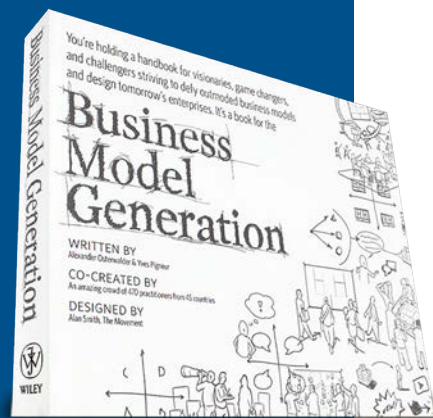
В конце 1990-х я преподавал в Лозаннском университете, и студенты магистратуры начали просить у меня совета по поводу своих бизнес-планов и идей создания венчурных компаний. Многие подумывали о доткоммах, например онлайн-продажах крафтового пива.

Я задавал потенциальным предпринимателям вопросы о фундаментальной логике их будущего бизнеса. Я побуждал их простыми словами объяснить, как будет работать компания, выразить ее бизнес-модель. Это повторялось много раз, и со временем мои вопросы сами распределились на девять категорий.

Тогда я подумал, что, может, эти девять ключевых элементов — общие для всех бизнес-моделей. Я не взялся разрабатывать эту идею сразу, но она не давала мне покоя. Всерьез наверстывать упущенное я стал, начав курировать докторскую диссертацию молодого предпринимателя Александра Остервальдера, который позже стал основателем и CEO\*\* компании Strategyzer. Его работа была посвящена бизнес-моделям.

Книгу о бизнес-моделях мы с Алексом создавали, выверяли и готовили к публикации более десятка лет. Именно в то время мы придумали шаблон бизнес-модели: четкий, проверенный и наглядный инструмент из девяти блоков, отражающих те самые категории вопросов.

Кроме целого сообщества участников нам с Алексом помогали три человека, непосредственно работавших с рукописью: дизайнер Алан Смит, менеджер по производству Патрик ван дер Пейл и редактор Тим Кларк.



\* Издана на русском языке: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2020.

\*\* Высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. Прим. ред.

После этого Тим написал книгу «Твоя бизнес-модель»\*, в которой применил наш шаблон к карьерному росту человека и назвал его личной бизнес-моделью. А в книге, которую вы держите в руках, Тим с Брюсом Хейзенем применяют его к внутренним группам организаций.

В этой книге мне нравятся три момента.

Во-первых, она сосредоточена на применении шаблона для совершенствования внутренних процессов, а не на традиционном использовании — при разработке и пересмотре рыночных стратегий.

Во-вторых, она подсказывает лидеру, как быстро и значительно повысить результативность, а не только эффективность работы. За 50 лет преподавания, исследований и практики нам так и не удалось серьезно улучшить качество лидерства в организациях: может быть, дело в излишней сосредоточенности на обучении руководства, а не членов команд. Эта книга расскажет лидеру, как распределить ответственность и помочь сотрудникам лучше вписаться в коллектив.

В-третьих, книга показывает, что один и тот же инструмент помогает достичь понимания и ясности на организационном, командном и индивидуальном уровнях.

Вдобавок авторы вводят несколько новых инструментов и методик, которые будут полезны каждому, кто работает с людьми в качестве руководителя, менеджера или наставника. Кто лучше Тима Кларка и Брюса Хейзена написал бы практичное вдохновляющее руководство о том, как преодолеть пропасть между «я» и «мы»?

Авторы приводят поучительные примеры и истории и предлагают «уловить проблемы в работе людей, коллективов и организаций».

Дорогие читатели! Эта книга вас очарует. Тим и Брюс поделятся своим подходом и приведут четкие примеры. Вы найдете здесь новые инструменты и методики и научитесь переходить от частного к общему.

**Ив Пинье,**

*профессор в области управленческой информации в Лозаннском университете, соавтор книги «Построение бизнес-моделей» (вместе с Александром Остервальдером)*



\* Издана на русском языке: *Остервальдер А., Пинье И., Кларк Т.* Твоя бизнес-модель. Системный подход к построению карьеры. М.: Альпина Паблишер, 2018.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Герои этой книги — такие, как вы

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| HR-директор (ПО) . . . . .                                          | 204 |
| HR-директор (транспорт) . . . . .                                   | 114 |
| CEO инженерной службы . . . . .                                     | 212 |
| Адвокат . . . . .                                                   | 146 |
| Веб-менеджер в телекоммуникационной<br>компании . . . . .           | 202 |
| Владелец ресторана . . . . .                                        | 40  |
| Внешний HR-консультант . . . . .                                    | 170 |
| Внутренний HR-консультант . . . . .                                 | 70  |
| Директор в сфере компьютерного обучения . . . . .                   | 66  |
| Директор в сфере разработки ПО . . . . .                            | 204 |
| Директор по маркетингу<br>в телекоммуникационной компании . . . . . | 148 |
| Директор по производству копировальных аппаратов . . . . .          | 24  |
| Директор по стратегии в консалтинговой компании . . . . .           | 164 |
| Инженер в области транспорта . . . . .                              | 114 |
| Инженер по анализу рисков . . . . .                                 | 162 |
| Консультант по организационному развитию . . . . .                  | 213 |
| Консультант по развитию сотрудников . . . . .                       | 208 |
| Машиностроитель . . . . .                                           | 142 |
| Менеджер отдела производства . . . . .                              | 180 |
| Менеджер по обучению страховщиков . . . . .                         | 209 |
| Менеджер по продажам лекарственных средств . . . . .                | 84  |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Менеджер по производственному обучению . . . . .                  | 74  |
| Менеджер по производству<br>замороженных продуктов . . . . .      | 136 |
| Менеджер по работе с клиентами<br>в рекламном агентстве . . . . . | 112 |
| Менеджер по реализации энергоресурсов . . . . .                   | 68  |
| Шеф-повар . . . . .                                               | 40  |
| Менеджер по корпоративным коммуникациям . . . . .                 | 110 |
| Обладатель степени MBA<br>в области здравоохранения . . . . .     | 139 |
| Программист . . . . .                                             | 106 |
| Руководитель в Facebook . . . . .                                 | 48  |
| Руководитель в сфере<br>производства полупроводников . . . . .    | 150 |
| Руководитель сети аптек . . . . .                                 | 15  |
| Соискатель докторской степени<br>в области инженерии . . . . .    | 113 |
| Социальный предприниматель . . . . .                              | 44  |
| Специалист по производству . . . . .                              | 146 |
| Финансовый директор фитнес-центра . . . . .                       | 158 |
| Финансовый консультант . . . . .                                  | 64  |
| Футбольный тренер . . . . .                                       | 4   |
| Химик-исследователь в школе медицины . . . . .                    | 146 |

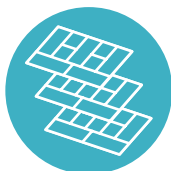
[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



## I. Большая теория труда

Как руководить и работать по-новому.

Глава 1. От «я» к «мы» . . . . . 2



## II. Бизнес-модели

Мощный инструмент для описания и анализа организационных, командных и личных бизнес-моделей.

Глава 2. Моделирование организаций . . . . . 22

Глава 3. Моделирование команд . . . . . 58

Глава 4. Индивидуальное моделирование . . . . . 96



## III. Командная работа

Новые инструменты усиления командной работы в дополнение к бизнес-моделям.

Глава 5. Начните с «я» . . . . . 124

Глава 6. Согласование «я» и «мы» . . . . . 156

Глава 7. Согласование «мы» с «мы» . . . . . 178



## IV. Руководство по применению

Посмотрите, что получилось у других; решите, как использовать их опыт для себя, своей команды и организации.

Глава 8. Руководство по применению . . . . . 198

Глава 9. Новые способы работы . . . . . 224

Заключение . . . . . 241

Биографии создателей . . . . . 246

Примечания . . . . . 248

Полезные книги и статьи . . . . . 250

Предметный указатель . . . . . 252



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

