

# 專業譯者必修的 商業思維

譯者的定位、行銷與商業模式全攻略



產出高品質翻譯後  
還要知道如何面對客戶把服務賣出去  
成為懂生產也會銷售的專業譯者！

周群英 (Joanne) 著

# Contents

推薦序 — 楊承淑	6
推薦序 — 廖柏森	8
前言	11
從瞭解譯者的痛點開始	11
從一次難堪的經驗說起	12
到底該從哪裡下手	14
苦澀但千金不換的創業經驗	14
二度創業：Termsoup	15
本書架構	16
謝辭	19
第一章   自由工作者的處境	20
自由工作者和創業家很像	20
你是不是搞錯了？我沒有要創業	21
其實，人人都是創業家	22
譯者訪談：黃致潔	25
關於「最小可行性產品」	33
我曾經很排斥商業	34
第二章   由淺而深的客戶關係	36
商業活動的核心是感性	36
對待客戶就像對待心儀的人	37
如果你不喜歡客戶	39

AIDA 模式	41
網路改變了一切	44
其實每個人都做過推力式行銷	47
<b>第三章   客戶眼裡的你是什麻樣子？</b>	<b>49</b>
STP 架構詳細說明	50
為什麼細分、選擇市場很重要	55
細分並非絕對	58
<b>第四章   譯者的 STP 分析：細分市場</b>	<b>60</b>
細分譯者客戶的標準	60
譯者接觸客戶的四類管道	60
譯者常見的四類客戶	65
為什麼瞭解客戶很重要	72
其他細分市場的方法	74
Termsoup 的例子	75
譯者訪談：簡德浩	77
<b>第五章   譯者的 STP 分析：選擇市場</b>	<b>80</b>
專業領域	80
該廣泛培養通才，還是深化專才？	81
興趣	82
競爭度較低的市場	84
報酬	85
譯者訪談：Olivia Chan (一)	87
<b>第六章   譯者的 STP 分析：定位</b>	<b>93</b>
適度競爭才健康	93

平價咖啡的經驗	94
針對不同客戶，需要不同定位	97
在台灣也可以把自己定位成「擅長骨科的譯者」嗎？	101
幫助你定位的幾個問題	102
Termsoup 的例子	102
<b>第七章   商業模式畫布</b>	<b>105</b>
什麼是商業模式畫布	105
客群 (Customer Segments)	106
價值訴求 (Value Propositions)	107
不要混淆「價值」和「產品」	108
通路 (Channels)	109
客戶關係 (Customer Relationship)	112
收益流 (Revenue Streams)	114
為什麼出版社以譯文字數計價？	115
關鍵資源 (Key Resources)	115
關鍵活動 (Key Activities)	116
關鍵夥伴 (Key Partners)	116
成本結構 (Cost Structure)	116
結語	117
<b>第八章   實體書店與出版業</b>	<b>122</b>
實體書店與 AIDA	122
實體商店的斷鍊危機	124
出版業的商業模式畫布	125
出版業最大的問題：眼球逃散	126

<b>第九章   譯者的商業模式畫布</b>	128
客群、價值訴求	128
通路	129
譯者訪談：書籍譯者林凱雄	133
譯者少用但值得用的通路	141
譯者訪談：Crystal Dawn	144
如何克服社交心理障礙？	148
譯者訪談：Herman Boel	151
<b>第十章   譯者的商業模式畫布：客戶關係、收入流</b>	159
客戶關係	159
譯者訪談：書籍譯者侯萱憶	162
收入流	162
譯者訪談：Olivia Chan（二）	165
譯者訪談：書籍譯者 Jy	168
<b>第十一章   商業模式畫布：成本面</b>	171
關鍵活動	171
譯者訪談：書籍譯者廖珮杏	171
譯者林蔚昀的故事	176
關鍵資源	179
譯者訪談：書籍譯者張雅眉	184
關鍵夥伴	187
成本結構	188
<b>第十二章   用商業模式畫布分析書籍譯者</b>	190
收入流：書籍翻譯的單價不見得比較低	190
譯者訪談：劉維人	191

客戶關係管理：做好翻譯等於做好客戶關係	193
通路：獲得新客戶成本較低	193
價值訴求	194
關鍵資源	195
書籍翻譯的缺點	195
拖稿對出版社的影響	196
結論：翻書不特別難賺，但要注意入行和收費	197
譯者訪談：書籍譯者洪慧芳	198
<b>第十三章   本地化產業</b>	<b>205</b>
本地化產業的結構	205
本地化產業的特性	207
本地化產業的參與者	208
本地化參與者的價值鏈	211
本地化產業的一般理論	212
在本地化產業裡找到你的利基	216
<b>第十四章   拿回人生的自主權</b>	<b>219</b>

# 推薦序

輔仁大學學術特聘教授

楊承淑

我與 Termsoup 結緣，起因於他們二〇一七年的一場演講。聽完演講之後，我們就談了好久。那段談話時間，似乎不亞於他們的演講時間。後來，Termsoup 進入課堂，並因而有了許多為教學而發生的改變，也都起因於那次的談話。而我自己也在醫療翻譯實做和一般筆譯的課堂上，開始和同學一起使用 Termsoup。很多改變自然地發生了；例如無紙化的批閱與傳閱，同學之間的觀摩、學習、討論等，課堂外的師生互動大幅度地增加。這樣的改變，符合了我想要指導譯者，而非譯本的初衷。

從當代翻譯理論或翻譯論述的角度而言，現今的譯者無疑已是譯事活動的主體。然而，真實世界中，仍有不少譯者自己並不認為如此。不過，這本書的作者以及他所訪談的眾多譯者，都不約而同地證實了譯者是帶著自己想法，有選擇、有策略地為自己的譯事活動進行佈局，甚至從生產源頭的出版社、主編、編輯過程中，都可窺見這類譯者的身影和活動留下的印記。

然而，譯者走出自己的生產工坊時，究竟該做些什麼、該怎麼做、什麼時機、跟誰接觸、找哪些機構群體？這本書裡訪談了不少 Termsoup 的譯者用戶，讀者可以依照自己的需要，從個案中探究不同的藍本，來繪製自己的各階段譯事藍圖。

而作者自己提出的，則是給專業譯者的商業必修課。這當然是基於他在創業

過程裡的經驗與感受而來的。我個人對此是深受感動的。畢竟，創業是非常艱辛的；他也不諱言曾經走過的崎嶇之路，願意披露不為人知的辛苦之餘，還要提煉出有益眾多譯者的武功祕笈，這在以個人事業為主體的譯者當中，真要有行有餘力的強大能量和對譯事活動的抱負遠見才能辦到。

能把翻譯工作憑一己之力轉化為可持續的商業活動，在我印象中頂多每十年出一位，真可說是鳳毛麟角。但是，譯者如果把自己的譯事活動，視為商業活動的一環，能以商業管理的工具和模式來檢視自己的翻譯事業，或是吸取他人經驗進而轉化為各階段策略及目標。在市場競爭激烈、人才後浪推前浪的現實當中，確有未雨綢繆的必要。

我們正處於一個激烈轉型、脫胎換骨的社會與時代。譯者偏又處在知識技術的浪頭，無論翻譯工具、媒介、生產工序等，都無時無刻不在翻新。更遑論翻譯標的的知識內容，乃至各行業的技術更新，都使得譯者沒有任何理由原地踏步。

事實上，許多譯者之所以選擇這個行業及譯者的生活方式，大都是出於某種自我實現的追求。譯者之路既是為自己而做出的選擇，若要精準地活出自己的理念，在動身出發之前，好好地環顧同行者在做些什麼，看他們的裝備裡有哪些自己沒有的東西，再想想是否該有一張用得上的地圖。

在這本書裡，希望每位譯者都能找到自己想要的裝備，也捕捉到同行間綻放的真知灼見！



# 推薦序

國立台灣師範大學翻譯研究所教授

廖柏森

**這**是一本很不一樣的翻譯專業書籍，書中不談翻譯理論方法，也不講翻譯實務技巧。在書中常會讀到的幾個關鍵字如客戶分析、市場定位、商業模式、行銷策略等，乍看下像是本商業行銷的書籍。但其實這樣說也不算錯，自由譯者就等於一人公司或工作室、生產的商品是語言服務、客戶是案源（包括翻譯社、出版社、本地化公司、接案平台、公司企業、個人等）、行銷的則是譯者個人的品牌和提供的價值。換句話說，這是一本透過商業行銷分析架構指導自由譯者如何發展職涯、增加案源的專書。也因為這本書與市面常見的翻譯專書主題不同，更造就此書的創新意涵和獨特價值。

本書作者周群英女士是雲端翻譯輔助軟體 Termsoup 的共同創辦人。包括我任教的台師大翻譯研究所在內，國內許多大學翻譯系所都購買了 Termsoup，並經常邀請周女士到校演講和示範操作。我個人對於周女士非常敬佩之處，就是他跨越不同領域而皆卓然有成、從無到有而愈見創新能力。他從大學取得政治學系、社會學研究所學位；到職場歷練專案管理師、英文新聞編輯、程式設計師、同時又兼任譯者譯出多本書籍；到最近幾年創辦了 Termsoup 的公司，嘉惠眾多莘莘學子和職業譯者。這一連串實戰經歷反映出的正是一個新時代創業家（entrepreneur）的寫照，而自由譯者在這個快速變化的數位時代裡，除了翻譯技能之外，最需要的也正是這種創業家思維和跨界成長精神。

有意投入自由譯者生涯的人，很多是翻譯和外語文學系所的畢業生，他們嚮往文青的生活風格和浪漫性格，想像著以譯字維生即可保衣食無虞，並以「作自己」為最高處世原則，不為固定的公司組織或老闆賣肝。但是許多人並不了解現實世界總是殘酷的，市場上只有相對少數的自由譯者能夠擁有穩定和高價的案源，大部分新進譯者還是得面對不確定的未來和潛在的風險，例如二〇二〇年爆發的新冠肺炎疫情就使得口譯案量大減，事前無人能夠預測因應。而除了案源青黃不接之外，另一相關的因素便是譯者的收入。即使案源夠多，但如果每個案件的規模小而收入偏低，對於譯者有限的時間和資源而言仍是一種缺乏效率的投入，使得努力與收益不成比例，職涯難以為繼。而這些問題的解決之道，就是需要有意識、有方法地經營管理譯者的職涯，但這些觀念和技能在學校裡卻是難以學到的。

翻譯系所的實務課程往往集中在語言能力、翻譯技巧和專業倫理的訓練上，但這些只是自由譯者職涯永續發展的必要條件，而非充分條件，其中最欠缺的就是本書所強調「培養經營個人翻譯事業的能力」。而透過這本書，我們有了全新的眼光看到一位譯者的職涯還有更多的面向需要發展，更多的能力需要學習，包括業務的開發、客戶的認同、人際關係的耕耘、專業利基的定位、成本與效益的關係、關鍵資源與夥伴的助益等等，在書中都有精闢生動的解說。讓身為翻譯所教師的我也上了紮實的一課，深感受益良多。

本書還有一個其它翻譯專書少見的特色，就是訪談多位專業譯者，請他們現身說法，展現不同語種和各式接案工作的心路歷程。這些譯者的具體事例和作者的分析論述相互印證闡發，讀起來印象尤為深刻。相信這些傑出譯者分享的回首來時路和目前精采成就，當能鼓舞新進譯者見賢思齊，有為者亦若是。同時也讓我不禁讚嘆新世代譯者多元斜槓的能力、積極突破的態度。其中幾位譯者還是台師大翻譯所的校友，我個人也與有榮焉。

總言之，個人譯者的工作雖然看似自由，其實是不斷要求紀律和精益求精的生活

日常。而作者周女士把視角再提高一層，從更宏觀俯瞰的角度翻轉我們的觀念：譯者除了掌握語言的翻譯技能之外，還必須了解翻譯市場供需和自己提供服務的定位，學習如何多角開創與經營自己的翻譯職涯。而我從學校教育目標的立場來看，翻譯系所的訓練雖然並不只是為了培養自由譯者，教師也不見得都具有豐富市場經驗可供學生借鑒，但畢竟翻譯系所的畢業生有一部分會成為自由譯者（台師大翻譯所約有三〇%），理應更加重視自由譯者的養成，而本書中的商學知識和行銷策略即可作為有效的教材。

最後，我也要感謝台北市翻譯職業工會張高維理事長，獨具慧眼力邀周女士撰稿、並不計盈虧出版這本極具特色的翻譯專書，不僅令譯界耳目一新，更可引領自由譯者建立最新商業模式的職涯觀，調整工作模式，進而獲得穩定且高價的案源。個人非常榮幸為本書作序並樂於推薦之！

# 前言

**我**是雲端翻譯輔助軟體 Termsoup 的共同創辦人，當台北市翻譯職業工會理事長張高維先生邀請我寫書時，我思考的第一件事是這本書該寫什麼、怎麼寫才對讀者有價值。

不少譯者都出過書分享過自己的經驗，有些譯者雖然沒有著作，但也在部落格或臉書粉專分享各種經驗，這些資訊都很適合想進入翻譯界的人參考。既然已經有這麼多人分享過許多經驗，我這本書又該寫什麼才有差異？這個問題是所有要在市場上提供產品或服務給別人的人——當然也包括提供翻譯服務的譯者——都要認真思考的問題，也是貫穿這本書的主軸。差異化是我們創造價值的重要來源。和競爭者相比，我們的產品或服務如果沒有顯著差異，就不容易在客戶心中留下印象，自然也就不容易成為客戶的選項。

## 從瞭解譯者的痛點開始

二〇一六年五月，我和夥伴決定開發 Termsoup 之前，曾在臉書「翻譯與譯者」社團徵求譯者受訪，最後訪談了十五位譯者（再次感謝當年受訪的譯者）。我們發現，譯者們除了想改善工作流程之外，也普遍希望獲得更穩定或更有價值的案子。二〇一八年底，在我開始規律寫部落格之前，曾在網路上研究是否有人針對譯者的這類痛點分享或討論。我發現，網路上確實可以找到相關文章，也有一些寫得很精彩，但整體來說欠缺系統性說明，甚至沒有援引重要的商業觀念和架構，因此讀完後還是多半停留在碎片化的資訊層次，難以幫助讀者提升至看到商

# 第 1 章 | 自由工作者的處境

## 自由工作者和創業家很像

自由工作者和創業家其實很像：我們都沒有老闆、沒有固定收入、要自己找客戶、自己維繫客戶、自己和客戶談判等。有些人做這些事時渾然天成，絲毫沒有意識到自己刻意在做這些事，但這並不表示這些事不存在或不需要做。此外，做這些事所需的時間和技巧，也會因為時機和環境的不同而大相逕庭。我舉個真實例子，你就會明白了。

二〇一九年我去美國加州參加美國譯者協會六十週年年會，年會上認識了一位日翻英的美籍文件譯者。他告訴我，二十年前他的翻譯價格是每字〇·五美元，相當於台幣十五元，而且案子多到接不完，他盡可以隨心所欲地挑案子。「可是，」他說，「現在每字只剩下〇·二美元」。單從名目數字來看，這個價格跌幅高達六〇%，如果再把通貨膨脹算進來，實際上縮水更多。這個改變聽起來讓人很無奈，是吧？但是，如果你知道美國譯者目前平均的收入是每字〇·〇〇八至〇·一五美元，就會知道他的〇·二美元仍遠高於平均值。

直到現在，美籍日進英譯者仍有人可以得到每字〇·五美元的單價，因此每週只要工作十到十五小時，就可過上不錯的生活，不過這種情況確實比過去少很多。美籍日進英譯者在翻譯產業是單價最高的族群之一，他們的收入普遍比其他語言配對的譯者高，而這和該語言配對的市場供需有關。如果譯文品質良好又願意多接案子，月收入達二十萬台幣以上並不罕見，五十萬以上的我也聽聞過。但即使

《解構顧客價值鏈：拆解消費者決策流程發現商機切入點，用需求驅動設計新商業模式》這本書，書中有非常詳盡的說明。如果你想深入瞭解商業模式畫布右半邊的需求端，以及如何透過深入瞭解潛在客戶來改善你的商業模式，我非常推薦這本書。

## 出版業的商業模式畫布

如果要畫一張出版社的商業模式畫布，你會怎麼畫？這裡分享我簡單的畫法。



圖 8-1 / 出版業的商業模式畫布

我的畫法真的很簡單。除了「圖書館」之外，我在畫布上最重要的「客群」那一格寫下「讀者」兩個字。大眾讀者是書籍的主要客戶，他們出於各自不同的需求和目的而閱讀，不同類型的讀者代表細分過的次級市場，絕對不能一概而論。所以，這裡要再根據出版社想要訴求的次級市場，再畫一張更精準的商業模式畫布

為了讓學生更瞭解學語言的出路有多廣，老師做了一個語言產業生態系的圖表，詳細列出翻譯產業的五十幾種職務、職務內容、職務需求以及目前正在擔任該職務的人的連結非常適合想在本地化產業發展的人參考，並瞭解語言專業人士的發展並非只有筆譯或口譯。有興趣投身本地化產業的人，非常建議搜尋賀老師的網站詳閱這張圖表。

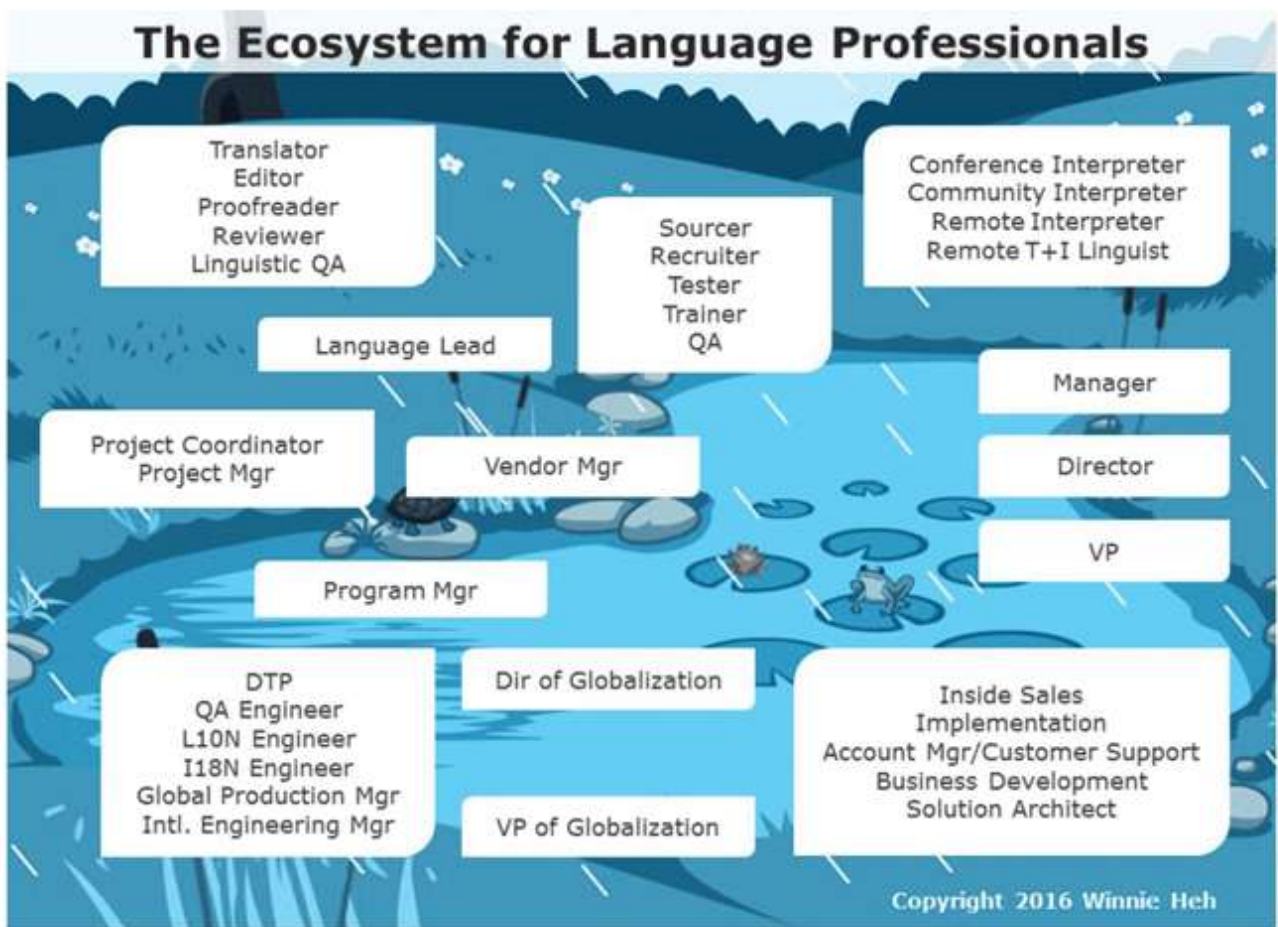


圖 13-5 / 本地化產業生態系 (來源：賀永中)

**這是一本很不一樣的翻譯專業書籍。書中不談翻譯理論方法，也不講翻譯實務技巧，卻可大大改變你的翻譯職涯！**

這本書是給專業譯者的商業必修課，內容是根據作者的創業經驗與感受而來的。我個人對此是深受感動的。——楊承淑，輔仁大學學術特聘教授

透過這本書，我們有了全新的眼光看到譯者的職涯還有更多面向需要發展，更多能力需要學習，書中有精闢生動的解說。——廖柏森，國立台灣師範大學翻譯研究所教授

想在市場上成功的自由工作者，除了專業的技術與能力，同時要把自己當成一家「企業」用心經營。作者從商業畫布的角度，從各種角度切入譯者的商業思維與實務。這本書不只適合譯者同行，也是自由工作者／一人公司培養商業思維的過程中的必讀教材。——黃致潔，中英會議口譯員／雙語主持人

這本書談的不是行銷，而是換一個角度看翻譯產業。——蔡姮瑩，中英筆譯譯者

這本書最有趣的是作者從各種不同譯者訪談中找出共相，並用企業經營的角度整理出來。不同類型的客戶有不同的需求，這本書幫助我們思考如何與客戶相遇，並將自己擅長的能力發揮出來，提供客戶更好的服務。——廖珮杏，書籍譯者，譯有《重返天安門》、《憤怒與希望》等書及遊戲《電馭叛客2077》。

作者不僅創立絕佳翻譯輔助軟體 Termsoup，並在這本書中以企業常用的架構，輔以許多著名譯者的經驗，點出譯者可以經營哪些附加價值，打造獨一無二的市場定位與品牌。凡是想將翻譯拓展為個人事業的譯者，定能從這本書中得到商業策略的重要啟發。——劉維人，書籍譯者，譯有《暴政》、《反民主》、《心智操控》等書

ISBN 978-986-99681-0-2



9 789869 968102



建議售價：NT 420