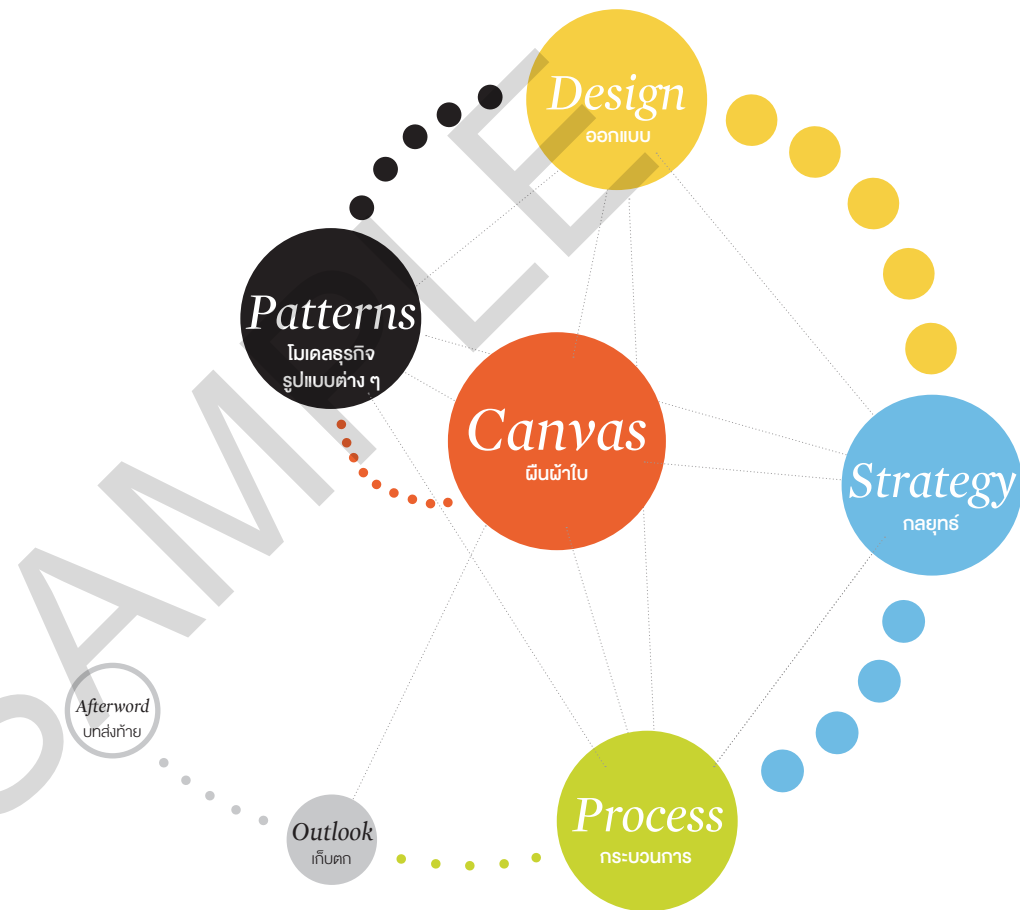


## สารบัญ

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน **1** ผืนผ้าใบ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการอธิบาย วิเคราะห์ และออกแบบโมเดลธุรกิจ **2** โมเดลธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีรากฐานมาจากคอนเซปต์ของนักคิดชั้นนำในโลกธุรกิจ **3** เทคนิคในการออกแบบโมเดลธุรกิจ **4** ทบทวนกลยุทธ์จากมุมมองของโมเดลธุรกิจ และ **5** กระบวนการเบื้องต้นในการออกแบบโมเดลธุรกิจที่แปลกใหม่ ซึ่งผสมผสานคอนเซปต์ เทคนิค และเครื่องมือทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้เข้าด้วยกัน ● ส่วนสุดท้ายพูดถึง 5 หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับโมเดลธุรกิจซึ่งควรค่าแก่การศึกษาเพิ่มเติมต่อไป ○ ปิดท้ายด้วยบทส่งท้ายที่จะพาคุณไปดู “เบื้องหลัง” ของการผลิตหนังสือเล่มนี้



## 1 Canvas

ผืนผ้าใบ

- 14 นิยามของโมเดลธุรกิจ
- 16 องค์ประกอบ 9 ช่องของผืนผ้าใบ
- 44 ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ

## 2 Patterns

โมเดลธุรกิจรูปแบบต่างๆ

- 56 โมเดลธุรกิจแบบแยกส่วน
- 66 โมเดลธุรกิจแบบลอกเลียน
- 76 โมเดลธุรกิจแบบระบบลูกค้าหลายด้าน
- 88 โมเดลธุรกิจแบบแจกฟรี
- 108 โมเดลธุรกิจแบบเปิดกว้าง

## 3 Design

ออกแบบ

- 126 การเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า
- 134 การสร้างไอเดีย
- 146 การคิดด้วยภาพ
- 160 การสร้างแบบจำลอง
- 170 การเล่าเรื่อง
- 180 การจำลองสถานการณ์

## 4 Strategy

กลยุทธ์

- 200 สภาพแวดล้อมของโมเดลธุรกิจ
- 212 การประเมินโมเดลธุรกิจ
- 226 การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจด้วยกลยุทธ์บลูโอเชียน
- 232 การบริหารโมเดลธุรกิจที่หลากหลายภายในองค์กร

## 5 Process

กระบวนการ

- 244 กระบวนการออกแบบโมเดลธุรกิจ
- **Outlook**  
เก็บตก
- 262 เก็บตก
- **Afterword**  
บทส่งท้าย
- 274 ที่มาของหนังสือเล่มนี้
- 276 หนังสืออ้างอิง

Can

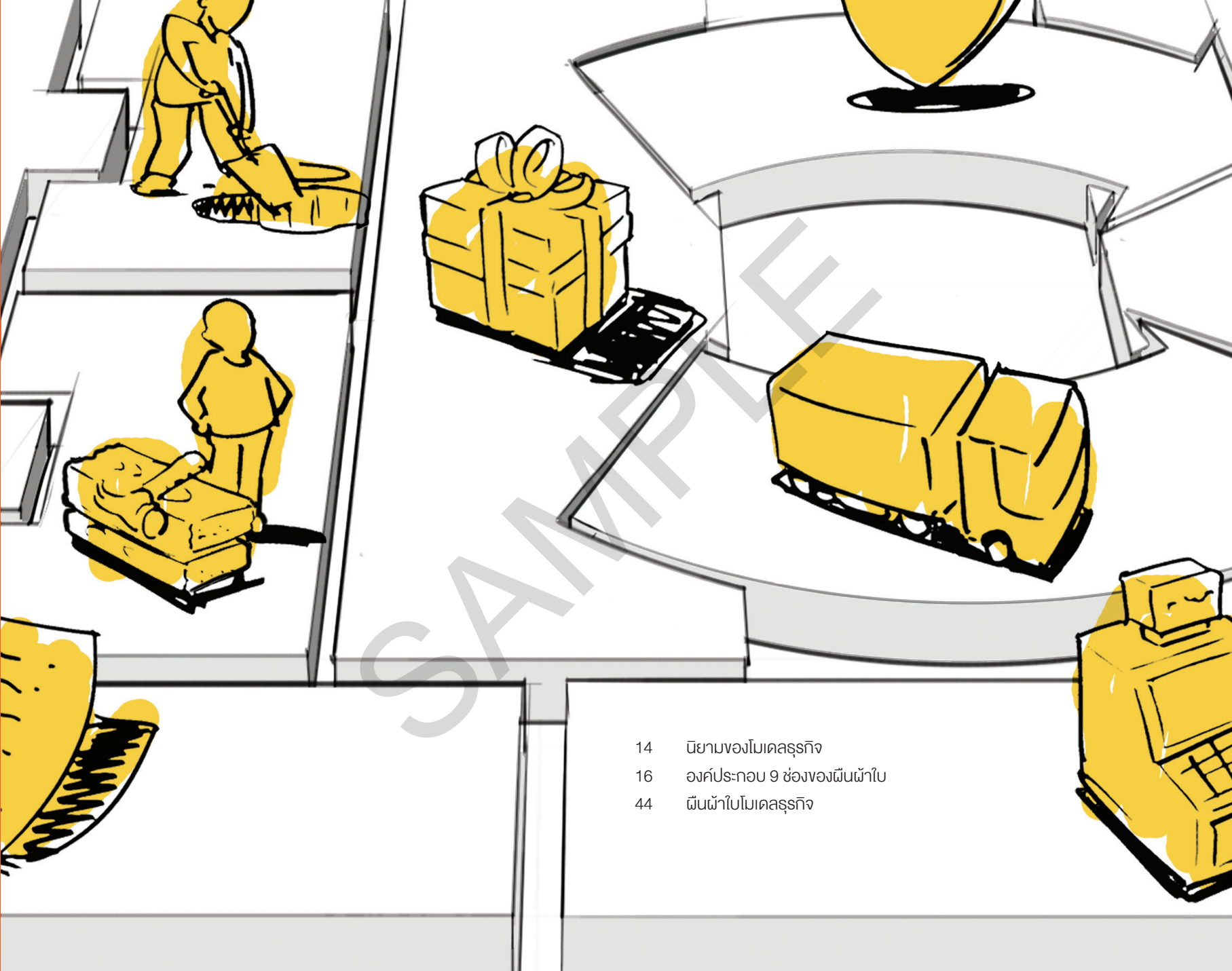
ជំងឺដំបៅ

*vas*

# *The Business Model Canvas*

**แผ่นผ้าใบโมเดลธุรกิจ**

ภาษากลางที่ช่วยให้เราอธิบาย นึกภาพ ประเมิน และปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจได้ง่ายขึ้น



- 14 นิยามของโมเดลธุรกิจ
- 16 องค์ประกอบ 9 ช่องของเฟ้นผ้าใบ
- 44 เฟ้นผ้าใบโมเดลธุรกิจ

นิยาม โมเดลธุรกิจ (Business Model)

โมเดลธุรกิจคือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า  
องค์กรหนึ่ง ๆ สร้าง ส่งต่อ  
และใช้ประโยชน์จากคุณค่าได้อย่างไร

เวลาจะอภิปราย ประชุม หรือสัมมนาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ ทุกอย่างจะดำเนินไปได้ราบรื่นกว่าถ้าเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจร่วมกันเสียก่อนว่าโมเดลธุรกิจคืออะไรกันแน่ เราต้องมีคอนเซปต์ของโมเดลธุรกิจที่ทุกคนเข้าใจ ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยกัน เราควรเริ่มต้นจากจุดเดียวกันและคุยถึงเรื่องเดียวกัน ความท้าทายในส่วนนี้อยู่ตรงที่เราต้องทำให้คอนเซปต์ที่มีความเรียบง่าย ตรงประเด็น และเข้าใจได้ทันที แต่พร้อมกันนั้นก็ต้องไม่ลดทอนความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจมาจากจนเกินไป

ในหน้าต่อ ๆ ไป เราจะนำเสนอคอนเซปต์ที่ช่วยให้คุณ สามารถพูดคุยและขบคิดเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นโมเดลธุรกิจขององค์กรคุณเอง ของคู่แข่ง หรือขององค์กรใด ๆ ก็ตาม คอนเซปต์นี้ถูกนำไปใช้และผ่านการทดสอบ โดยองค์กรน้อยใหญ่มาแล้วทั่วโลก ทั้งไอบีเอ็ม อีริกสัน ดีลอยด์ สำนักงานกิจการสาธารณะและบริการของรัฐ แห่งแคนาดา และอื่น ๆ อีกมากมาย

คอนเซปต์ที่เรานำเสนอจะเป็นภาษากลางที่ช่วยให้คุณอธิบาย และจัดการกับโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา ได้อย่างง่ายดาย เพราะหากไม่มีภาษากลางที่ว่าการทำลายสมมติฐานเดิม ๆ ของโมเดลธุรกิจอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปโมเดลธุรกิจให้มีความแปลกใหม่ ย่อมเป็นเรื่องที่ยากจะทำได้

เราเชื่อว่าวิธีอธิบายโมเดลธุรกิจที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การอธิบายผ่านองค์ประกอบ 9 ช่องของผืนผ้าใบ ซึ่งเป็น สิ่งที่บ่งบอกถึงวิธีที่บริษัทตั้งใจจะใช้ทำเงินให้กับธุรกิจ องค์ประกอบ 9 ช่องนี้ครอบคลุม 4 ด้านหลักของธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า สิ่งที่น่าสนใจ โครงสร้างพื้นฐาน และการสร้าง รายได้ โมเดลธุรกิจเปรียบเหมือนพิมพ์เขียวที่ช่วยให้เราสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ลงไปสู่โครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ขององค์กรได้