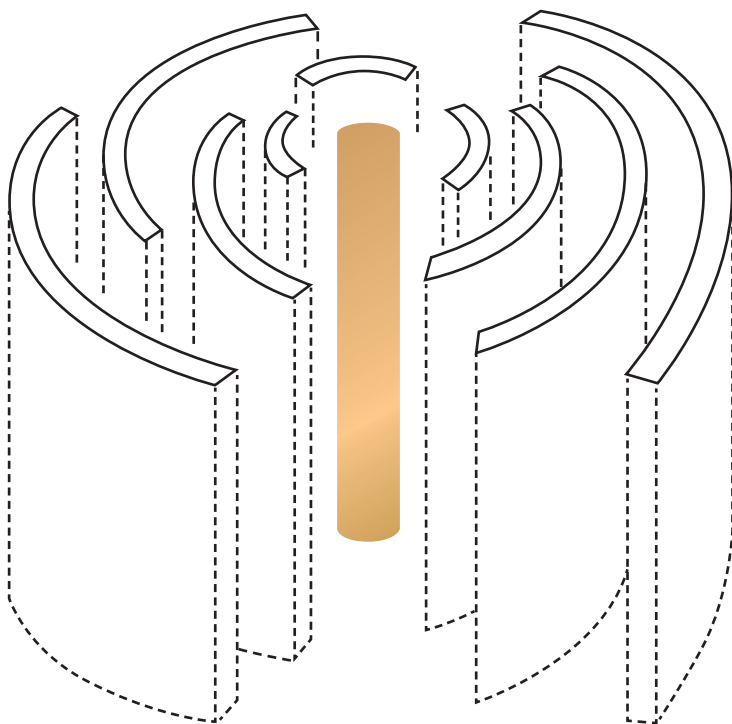


Ли Цзянь

1 из 10



**Стратегия упрощения
для устойчивого
развития бизнеса**

Бизнес работает

Ли Цзянь

1 из 10

**Стратегия упрощения
для устойчивого
развития бизнеса**

*Перевод с китайского
Елены Козеневой*

МОСКВА

МИФ
2026

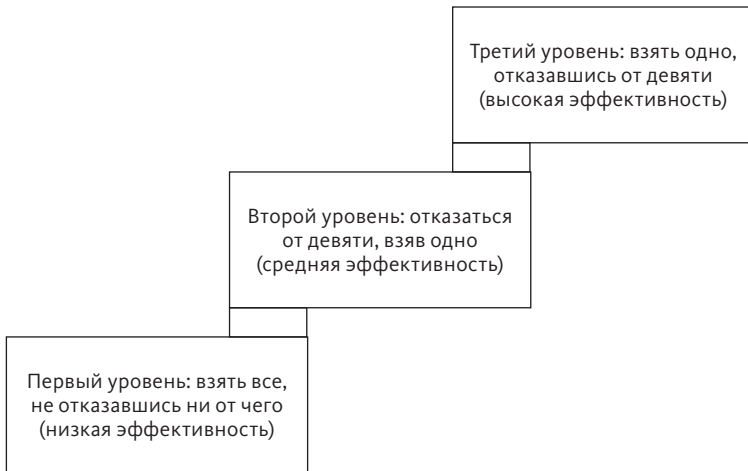


Рис. В.1. Три уровня выбора «взять/отказаться»

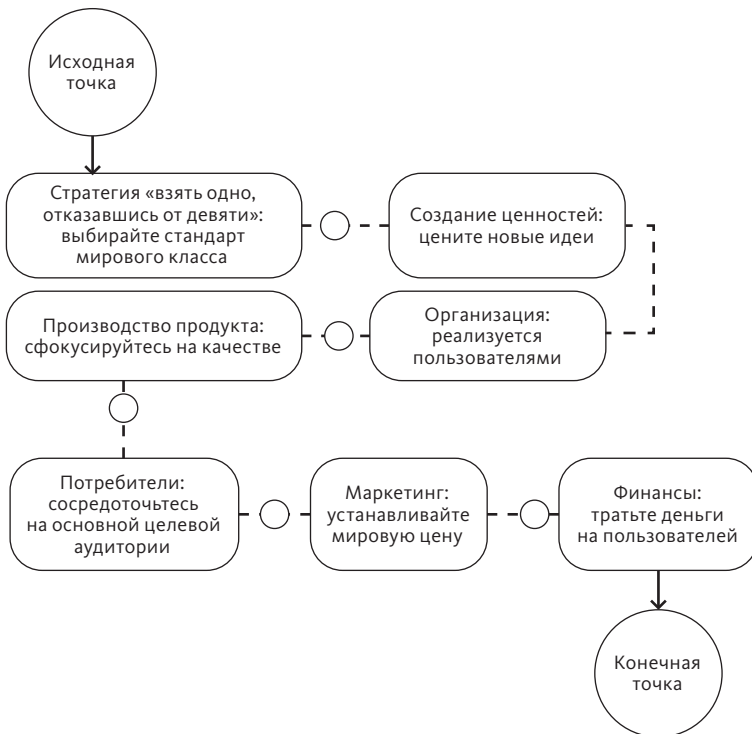


Рис. В.2. Семь больших блоков метода «взять одно, отказавшись от девяти»

Таблица 1.1

Различия в подходах

| Использовать начало как конечную точку | Использовать конечную точку как начало |
|--|---|
| Стоя в настоящем, смотреть в будущее | Стоя в будущем, смотреть в настоящее |
| Исходная точка — начальная | Исходная точка — конечная |
| Сначала использовать стандарт второго, третьего и даже десятого уровня | С самого начала использовать мировой стандарт |
| Не стремиться что-либо изменить | Стремиться стать лучшим в отрасли, выйти за рамки стандарта |

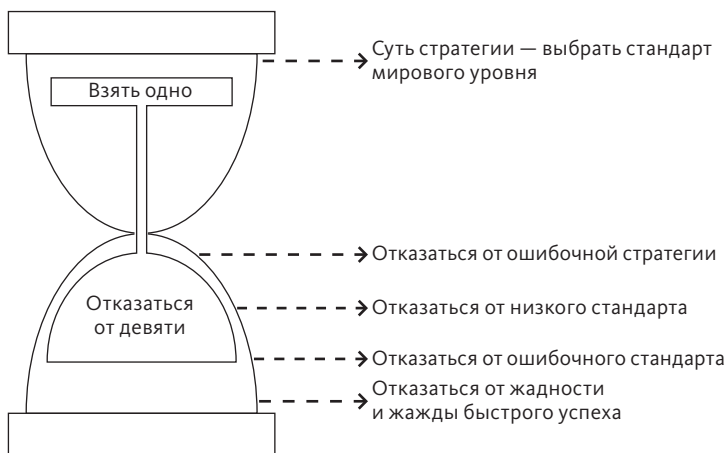


Рис. 1.1. Воронка стратегии в методе «взять одно, отказавшись от девяти»



Рис. 1.2. Стратегический метод четырех шагов

Таблица 1.2

Сравнительный анализ компаний (шаблон)

| | Критерий | Моя компания | Лидер отрасли | Образец | Анализ различий |
|--|---|--------------|---------------|---------|-----------------|
| КРІ (ключевые показатели эффективности) | Доход от реализации | | | | |
| | Чистая прибыль | | | | |
| | Уровень удовлетворенности потребителей | | | | |
| | Средний цикл разработки продукта | | | | |
| | Выручка от продаж на душу населения | | | | |
| | ... | | | | |
| | ... | | | | |
| Случайное отклонение | Рыночная доля нового продукта | | | | |
| | Уровень удовлетворенности потребителей новым продуктом | | | | |
| | Размер валовой прибыли от нового продукта | | | | |
| | Целевой уровень охвата клиентов на ключевом рынке | | | | |
| | ... | | | | |
| | ... | | | | |
| Необходимое отклонение | Доля TPM (Total Productive Maintenance — уход за оборудованием) | | | | |
| | ... | | | | |
| | ... | | | | |

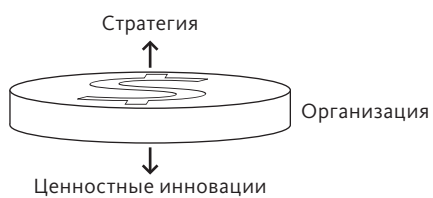


Рис. 2.1. Взаимосвязь стратегии, организации и ценностных инноваций

| | |
|--|-----------------------------------|
| <p>价</p> <p>цена, стоимость</p> | <p>值</p> <p>ценность</p> |
| <p>创</p> <p>создавать новое, новаторство</p> | <p>造</p> <p>творить, созидать</p> |

Рис. 2.2. Разбор выражения «ценностные инновации»

Таблица 2.1

Различия компаний Haidilao и Banu

| Показатель | Haidilao | Banu |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Пользователи | Массовость | Качество (эксклюзивность) |
| Тенденции развития | Стандартизация сервиса | Качество продуктов |
| Цена продукции | Средняя цена 130–150 юаней | Средняя цена 160–180 юаней |
| Ассортимент | Широкий | Рубец — главный продукт |
| Сервис | На высшем уровне | Без излишеств |

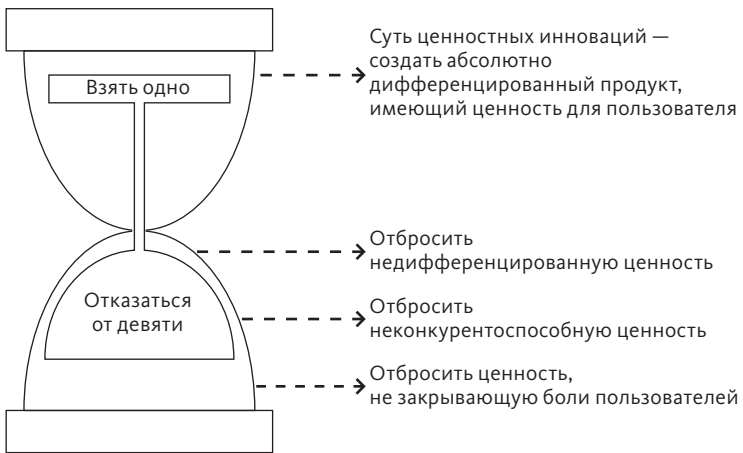


Рис. 2.3. Воронка ценностных инноваций в стратегии «взять одно, отказавшись от девяти»

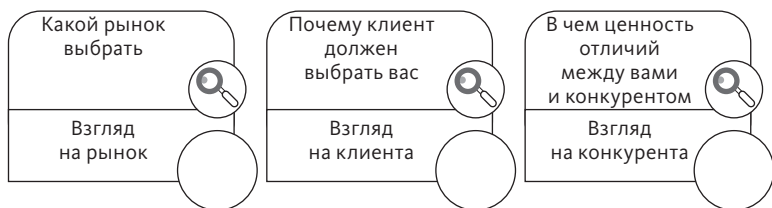


Рис. 2.4. Как распознать абсолютную дифференцированную ценность

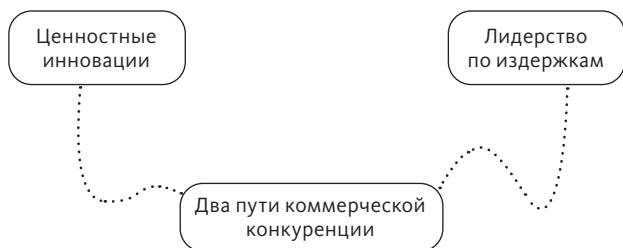


Рис. 2.5. Два пути к победе в коммерческой конкуренции

Таблица 2.2

**25 основных пунктов стратегии компании
Toyota по сокращению затрат вдвое**

| № | Основные пункты |
|----------|---|
| 1 | Не придумывайте отговорки |
| 2 | Ищите решение вместо того, чтобы обсуждать неясные моменты |
| 3 | Не бойтесь действовать |
| 4 | Действуйте быстро |
| 5 | В критический момент рождайте идеи |
| 6 | Не стремитесь к совершенству: достаточно 60%; важно действовать здесь и сейчас |
| 7 | Потратьте год на снижение себестоимости и увеличение прибыли |
| 8 | Считайте сегодняшние действия стартовой точкой для улучшения |
| 9 | Появляйтесь там, где есть проблема |
| 10 | Будьте последовательны |
| 11 | Не производите бесполезные объемы |
| 12 | Исправляйте ошибки |
| 13 | Если невозможно изменить ситуацию, нет смысла и тревожиться |
| 14 | Делайте ставку на ум, а не на деньги, иначе действия окажутся слишком трудоемкими |
| 15 | Регулировка — устранение технических недостатков |
| 16 | Разрушайте мифы |
| 17 | Считать деньги — значит не уметь их зарабатывать |
| 18 | Меньше раздумывайте, больше действуйте |
| 19 | Для выявления истинной причины пять раз задайте вопрос «Зачем?» |
| 20 | Бесконечно меняйтесь |
| 21 | Время — это отражение движения |
| 22 | Размер партии зависит от возможностей владельца компании |
| 23 | Договоры без четких сроков доставки необязательны к исполнению |
| 24 | Текущие действия должны готовить следующий процесс |
| 25 | Превращайте убыточные действия в прибыльные |

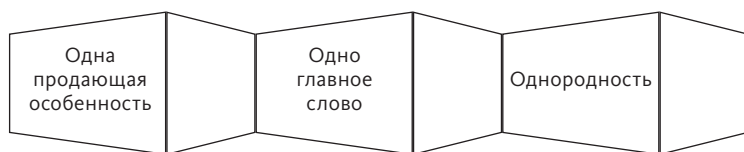


Рис. 2.6. Почему пользователь не может не купить ваш продукт

Таблица 2.3

Четыре типа конкурентов компании

| Тип конкурентов | Критерии | Примеры |
|-----------------|---|--|
| Прямые | Продукт одинаковый, пользователи одни и те же | Coca-Cola и Pepsi |
| Косвенные | Продукт разный, пользователи одни и те же | Coca-Cola и пиво «Янцзин» |
| Альтернативные | Пользователи одни и те же и могут заменять друг друга | Пленочный Kodak против цифрового фотоаппарата Sony |
| Потенциальные | Компании из разных отраслей | Производители холодильников и производители стиральных машин |

Таблица 2.4

Четыре критерия для оценки конкурентов

| Критерий | Компания 1 | Компания 2 | Компания 3 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| 1. Место на рынке | | | |
| 2. Влияние бренда | | | |
| 3. Конкурентоспособность продукта | | | |
| 4. Целевая группа пользователей | | | |
| Общее количество баллов | | | |

Таблица 2.5

Критерии анализа конкурентов

| Критерии для сравнения | Положение конкурента | Положение вашей компании | Отличия от конкурентов | | Меры для улучшения ситуации |
|------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------|-----------------------------|
| | | | достоинства | недостатки | |
| Текущая стратегия | | | | | |
| Анализ сильных сторон | | | | | |
| Поведенческие гипотезы | | | | | |
| Поставленные цели | | | | | |

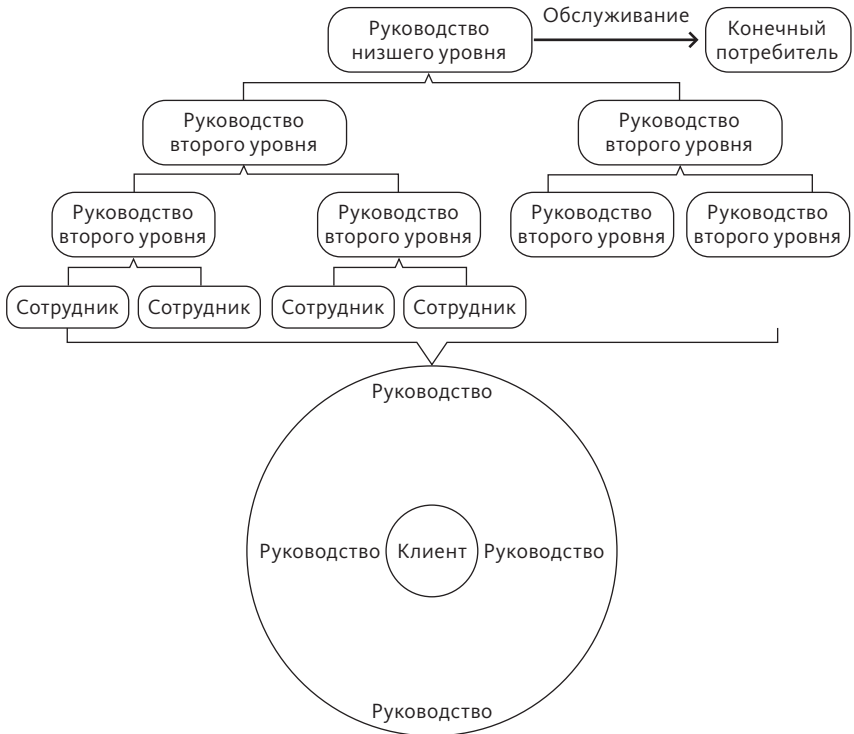


Рис. 3.1. Схема устройства организации от «ориентированных на руководство» к «ориентированным на клиента»

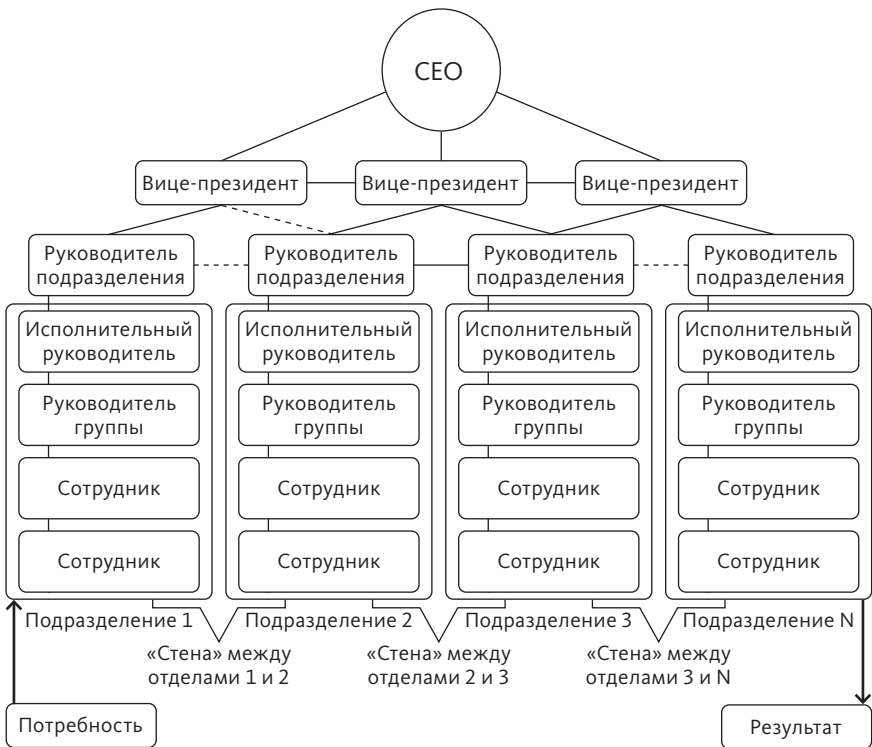


Рис. 3.2. Компании с пирамидальной и функциональной структурами легко формируют отделы-«стены»

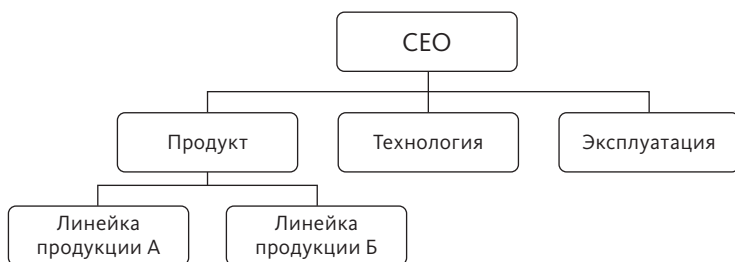


Рис. 3.3. Структура «самоупивающейся» компании

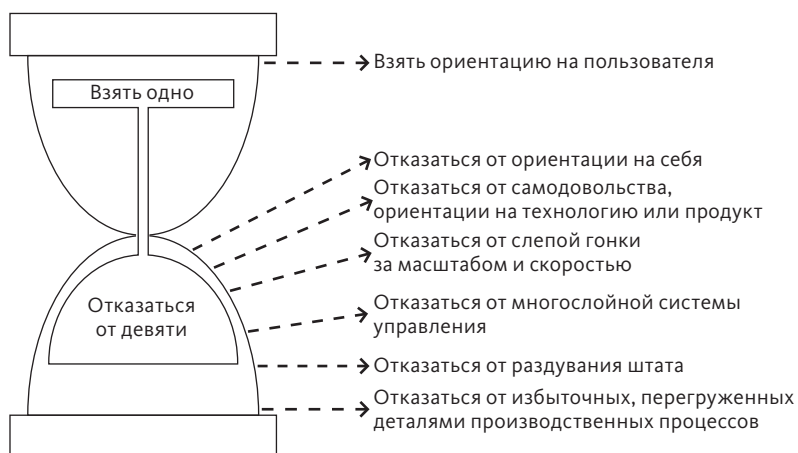


Рис. 3.4. Организационная воронка в стратегии
«взять одно, отказавшись от девяти»

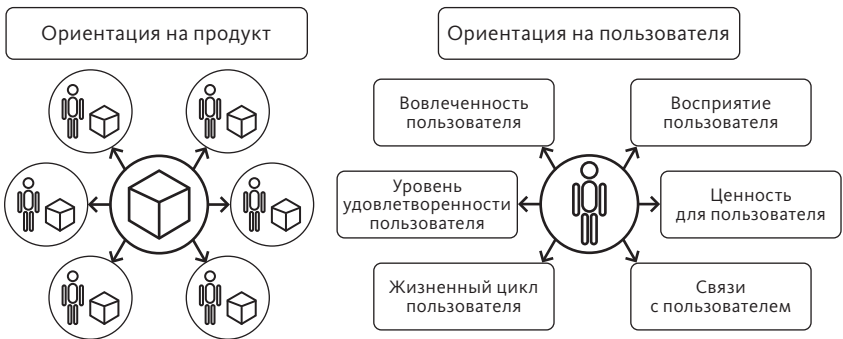


Рис. 3.5. Организационная структура в виде концентрических окружностей



Рис. 4.1. Разбор термина «главный стратегический продукт»

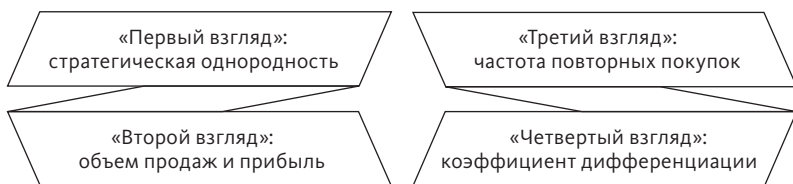


Рис. 4.2. Инструмент «четыре взгляда на мир»

Таблица 4.1

Выбор главного стратегического продукта

| Наименование продукта | Стратегическая однородность | Объем продаж и прибыль | Частота повторных покупок | Коэффициент дифференциации | Рейтинг |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------|
| Продукт А | | | | | |
| Продукт Б | | | | | |
| Продукт В | | | | | |
| Продукт Г | | | | | |
| ... | | | | | |

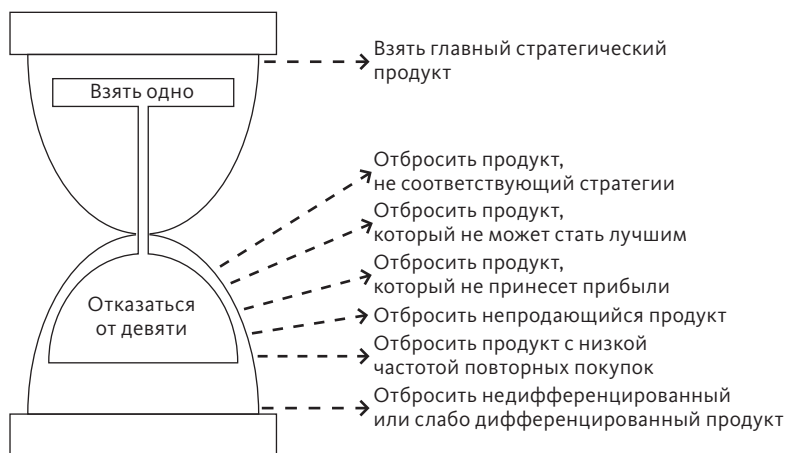


Рис. 4.3. Воронка продукта в стратегии
«взять одно, отбросив девять»



Рис. 5.1. Пользовательская стратегия Vreo

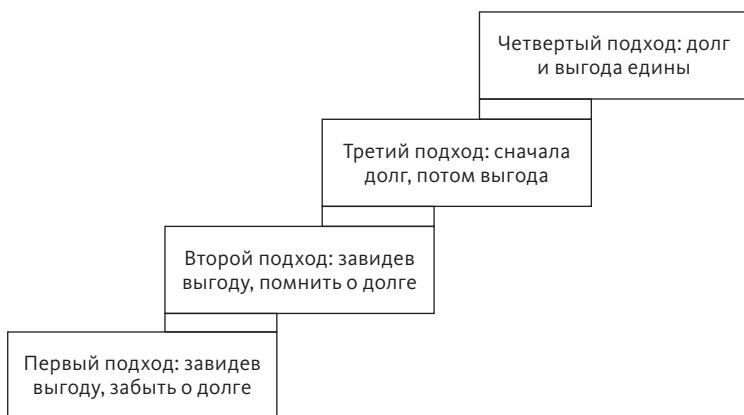


Рис. 5.2. Четыре подхода к ведению бизнеса



Рис. 5.3. Зона успехов компании и зона угрозы

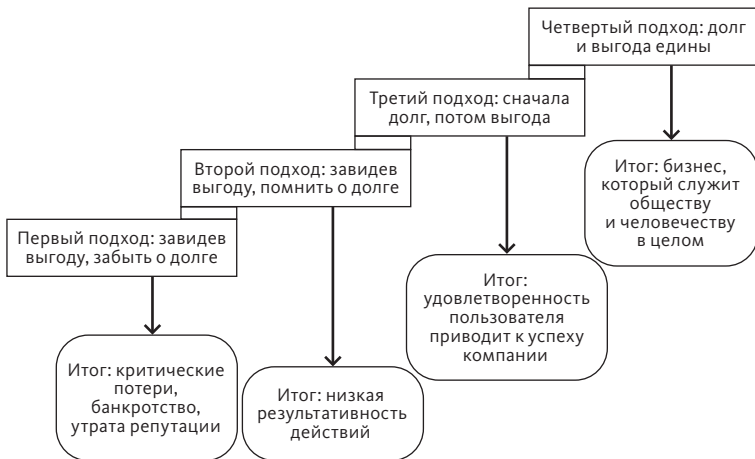


Рис. 5.4. Четыре подхода к ведению бизнеса и их итоги

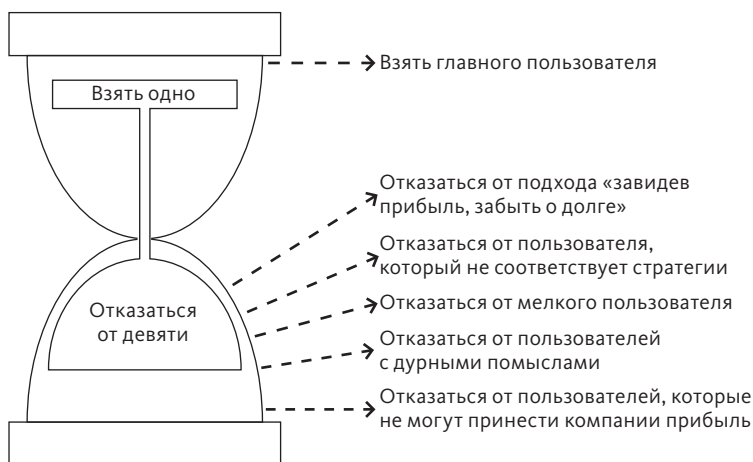


Рис. 5.5. Воронка «взять одно, отказавшись от девяти»
с точки зрения работы с пользователем

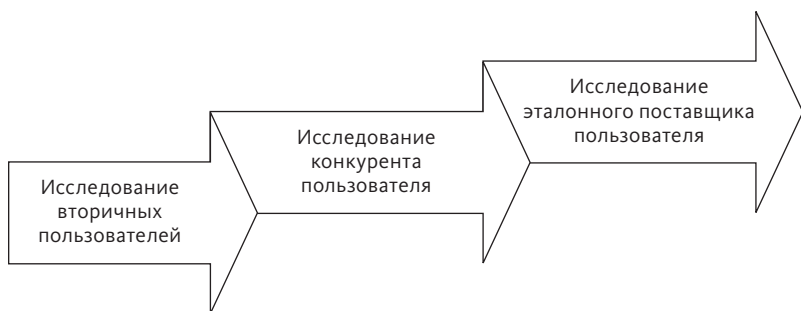


Рис. 5.6. Три исследования, которые должен провести предприниматель

Таблица 6.1

Модель 4P

| № | Элемент | Значение/роль |
|----|---------------|---|
| 1P | Продукт | Продукт — источник развития компании. Без него организация как река без истока. Компания должна уделять большое значение маркетингу. Качество продукта имеет основополагающее значение |
| 2P | Цена | Ценообразование определяет мир. Цена выражает ценность продукта и влияет на всю компанию |
| 3P | Каналы продаж | Каналы продаж определяют масштаб компании и весь путь продукта к клиенту, включая торговых агентов, дистрибьюторов, розничных торговцев и т. д. Это ответ на вопрос, где пользователю приобрести продукт компании |
| 4P | Продвижение | Информирование пользователей о продукте с помощью рекламы и различных акций |

Таблица 6.2

Влияние на прибыль различных факторов

| Показатель | Изменяемый фактор, юаней | | Прибыль, юаней | | Увеличение прибыли, % |
|--------------------------|--------------------------|-------|----------------|-------|-----------------------|
| | было | стало | было | стало | |
| Цена чашки кофе | 20 | 22 | 4000 | 6000 | 50 |
| Себестоимость чашки кофе | 10 | 9 | 4000 | 5000 | 25 |
| Объем продаж | 1000 | 1100 | 4000 | 5000 | 25 |

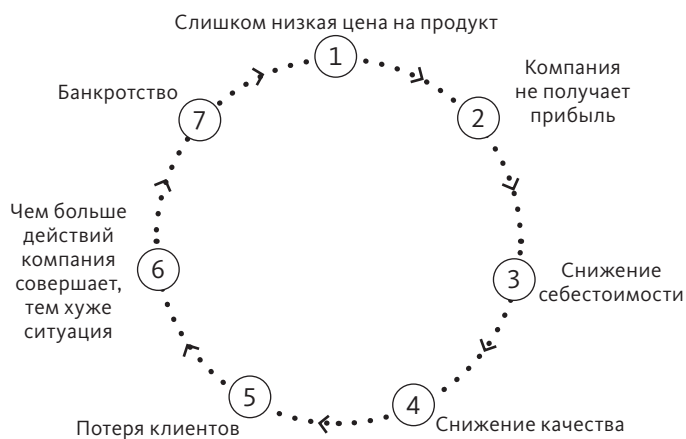


Рис. 6.1. Порочный круг, возникающий при слишком низкой цене на продукт

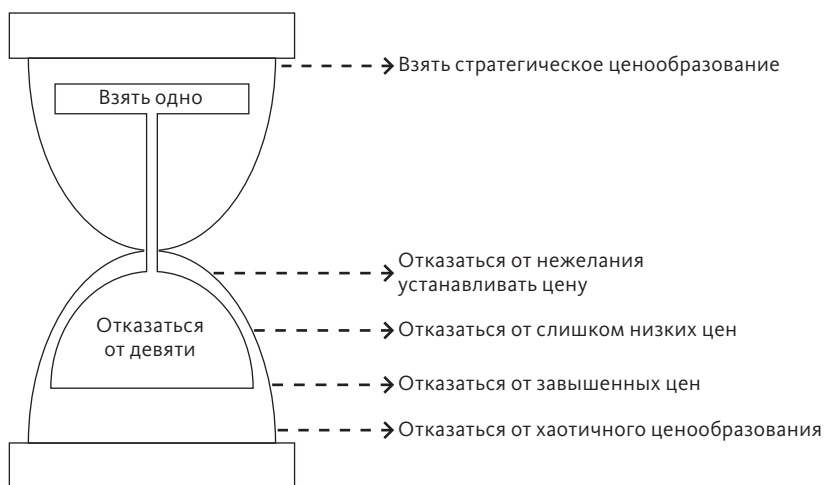


Рис. 6.2. Воронка в стратегии «взять одно, отказавшись от девяти» с точки зрения маркетинга

| | | |
|---|--|---|
| <p>Стратегия</p> <p>Рынок дорогих продуктов или массовый рынок?</p> | Конкуренты | |
| | Конкуренты | Мы |
| | Ценностные инновации | Лидерство по затратам, чтобы отстоять позицию |
| | Лидерство по затратам | Ценностные инновации, чтобы завоевать позицию |
| | <p>Сначала определить цену, затем изготовить продукт</p> <p>Ориентируйтесь на ценность для пользователя, создавайте продукты, которые нужны ему</p> | |
| <p>Пользователь</p> <p>Устанавливайте цены, основываясь на ценности для пользователя, на его удовлетворенности</p> | | |

Рис. 6.3. Метод стратегического ценообразования

Таблица 7.1

Сравнение показателей при увеличении дохода
супермаркета и при снижении затрат

| Показатель | Исходная величина, тыс. юаней | Новая величина показателей, тыс. юаней | |
|------------|-------------------------------------|--|--|
| | | при увеличении дохода на 100 000 юаней | при снижении затрат на 100 000 юаней |
| Доход | 1000 | 1100 | 1000 |
| Затраты | 800 | 880 | 700 |
| Прибыль | 200 | 220 | 300 |

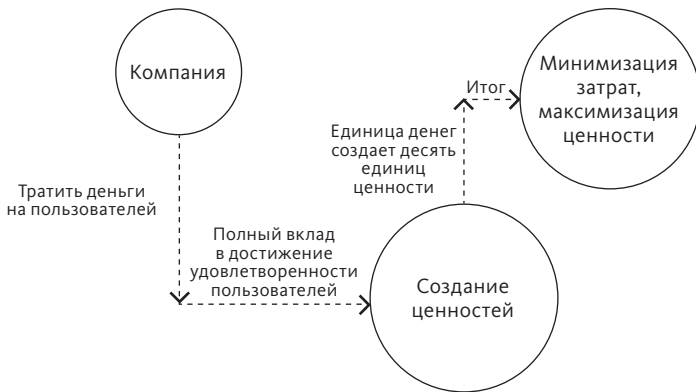


Рис. 7.1. Схема, отражающая суть минимизации затрат компании

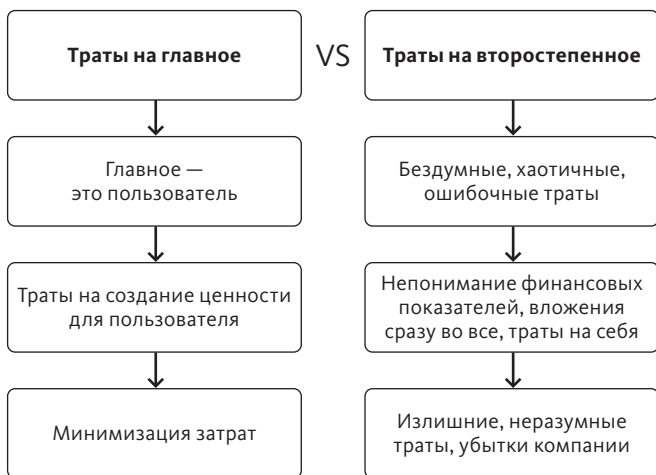


Рис. 7.2. Различия в тратах и их результаты

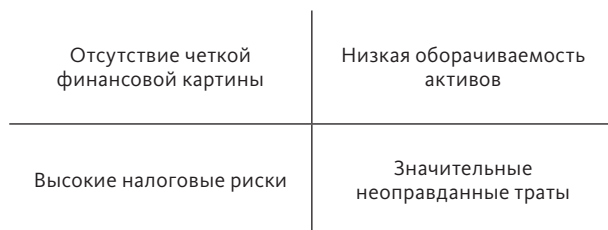


Рис. 7.3. Четыре проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели, не придающие значения финансам

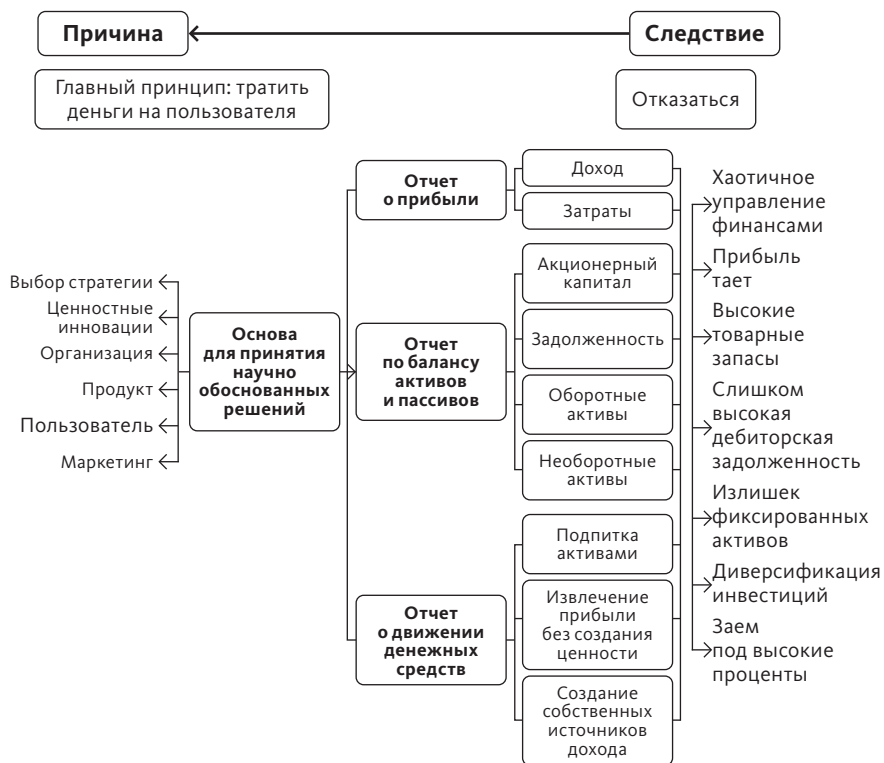


Рис. 7.4. Причинно-следственный цикл компании и финансов

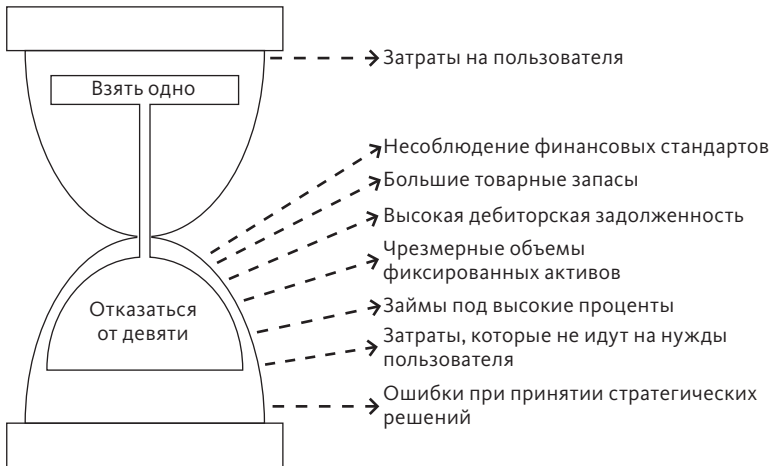


Рис. 7.5. Воронка финансов в стратегии «взять одно, отбросив девять»

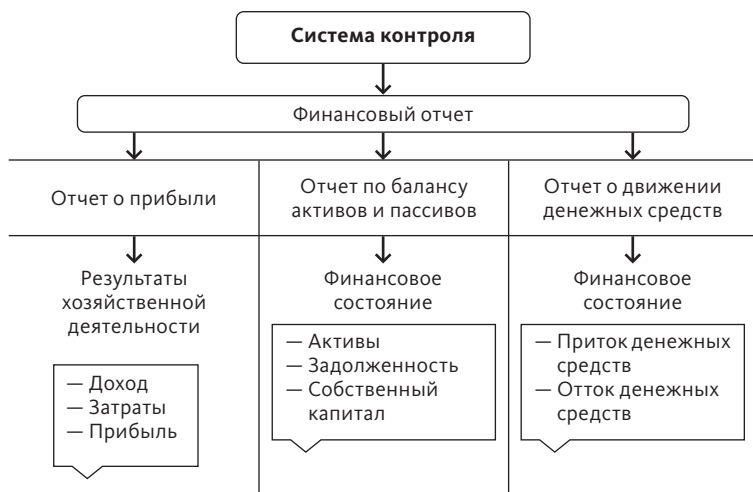


Рис. 7.6. Система финансового контроля в компании

Сводный отчет о прибыли

Январь — сентябрь 2022 года

Штатная единица: акционерное общество с ограниченной ответственностью Maotai Guizhou

Организационная единица: денежная единица

Валюта: китайский юань; тип аудита: без аудита

| Показатель | Первые три квартала 2022 года (январь — сентябрь) | Первые три квартала 2021 года (январь — сентябрь) |
|---|--|--|
| 1. Общий доход от операционной деятельности | 89 785 880 318,36 | 77 053 154 965,96 |
| В том числе: Доход от деятельности | 87 160 232 759,05 | 74 642 203 802,55 |
| Доход от процентов | 2 625 647 559,31 | 2 410 951 163,41 |
| Заработанные страховые премии | | |
| Комиссионный доход | | |
| 2. Суммарные затраты компании | 27 890 886 105,75 | 24 071 862 683,13 |
| В том числе: Операционные расходы | 7 082 313 332,56 | 6 574 930 241,80 |
| Уплата процентов | 83 063 555,48 | 123 887 217,81 |
| Комиссионные расходы | 608 282,50 | 532 815,58 |
| Страховые взносы | | |
| Чистые расходы на компенсации | | |
| Изъятие чистых резервов по страховым обязательствам | | |

Рис. 7.7. Сводный отчет о прибыли компании Maotai Guizhou за III квартал 2022 года

Таблица 7.2

Финансовый отчет Maotai Guizhou за III квартал 2022 года

| Показатель | III квартал 2022 года | III квартал 2021 года | Прирост по сравнению с аналогичным периодом прошлого года |
|--|--------------------------|--------------------------|---|
| Общий доход от операционной деятельности, юани | 77,053 млрд | 89,786 млрд | 16,52% |
| Чистая прибыль материнской компании, юани | 37,266 млрд | 44,4 млрд | 19,14% |
| Чистая прибыль от основной деятель- ности, юани | 37,357 млрд | 44,393 млрд | 18,84% |
| Коэффициент валовой прибыли | 91,19% | 91,87% | 0,75% |
| Коэффициент чистой прибыли | 53,02% | 53,14% | 0,22% |
| Соотношение трех статей затрат и выручки | 8,73% | 7,76% | -11,06% |
| Чистые активы в перерасчете на одну акцию, юани | 138,79 | 164,55 | 18,56% |
| Прибыль в перерасче- те на одну акцию, юани | 29,67 | 35,34 | 19,11% |
| Операционный денежный поток в перерасчете на одну акцию, юани | 29,26 | 7,49 | -74,41% |

Таблица. 7.3.

Схема, помогающая разобраться в балансе

| Активы | Пассивы (долговые обязательства) |
|--|---|
| Левая сторона: обладание фондовыми средствами и в какой форме они существуют | Правая сторона: источник средств. Пассив: деньги, занятые у других людей |
| <p>Денежные средства: деньги, лежащие в банке.</p> <p>Дебиторская задолженность: средства, находящиеся в распоряжении клиентов.</p> <p>Предоплаченные счета: средства, использующиеся поставщиками.</p> <p>Товарно-материальные запасы: средства, хранящиеся на складах сырья и на промежуточных складах продукции.</p> <p>Долгосрочные инвестиции в акционерный капитал: средства, использующиеся для инвестирования.</p> <p>Фиксированные активы: средства, вложенные в производственные корпуса, транспортные средства, оборудование и т. д.</p> <p>Нематериальные активы: средства, вкладываемые в исследования и разработки.</p> <p>Незавершенное строительство: средства, использующиеся для возведения объектов</p> | <p>Краткосрочный заем: деньги, взятые в банке.</p> <p>Кредиторская задолженность: деньги, взятые у поставщиков.</p> <p>Полученный аванс: деньги, взятые у клиентов.</p> <p>Заработная плата сотрудников: деньги, причитающиеся персоналу.</p> <p>Подлежащие уплате налоги: деньги, причитающиеся налоговой службе.</p> <p>Собственный капитал владельца: доля собственников.</p> <p>Оплаченный капитал: средства, инвестированные акционерами.</p> <p>Резервный капитал: премия по акциям или прирост стоимости капитала.</p> <p>Избыточный резерв: денежные средства, изъятые и накопленные за счет чистой прибыли.</p> <p>Нераспределенная прибыль: денежные средства, полученные за счет чистой операционной прибыли</p> |



Рис. 7.8. Цикл движения операционных денежных потоков

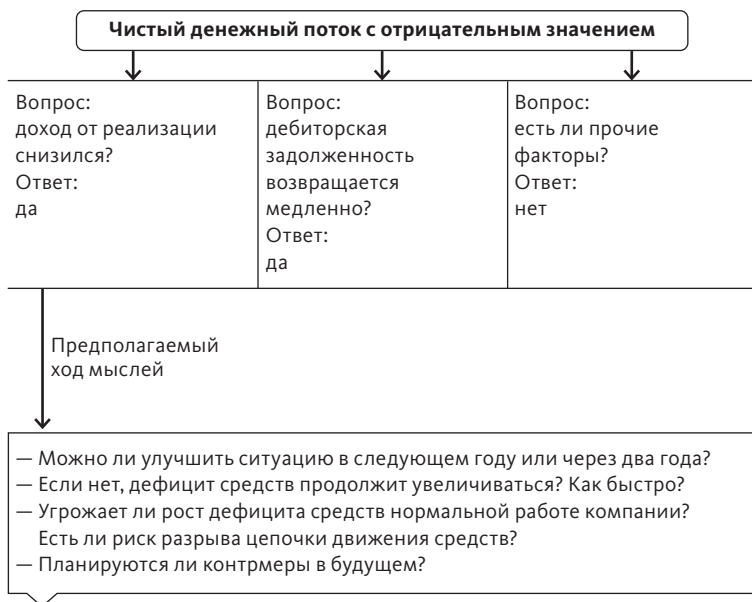


Рис. 7.9. Прогнозирование нехватки капитала