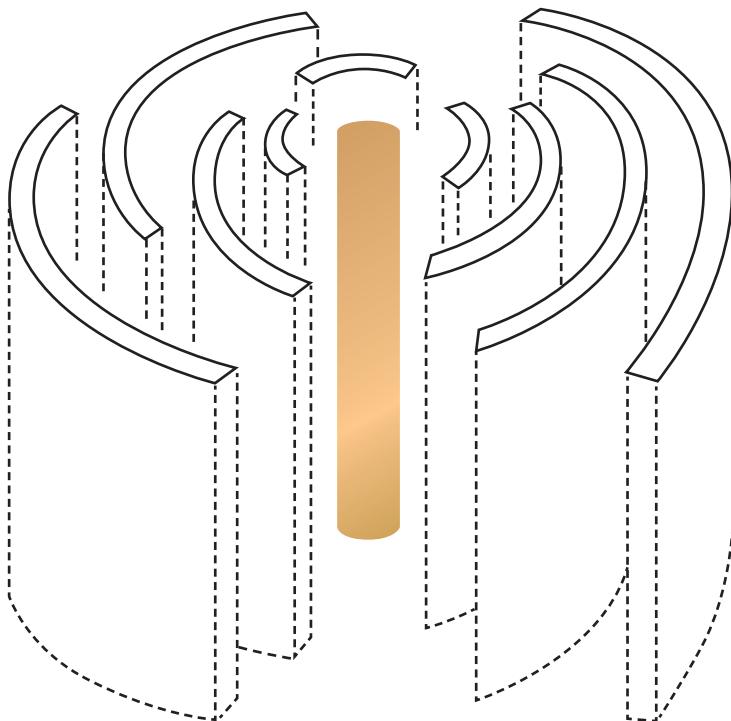


Ли Цзянь

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

ВВЕДЕНИЕ

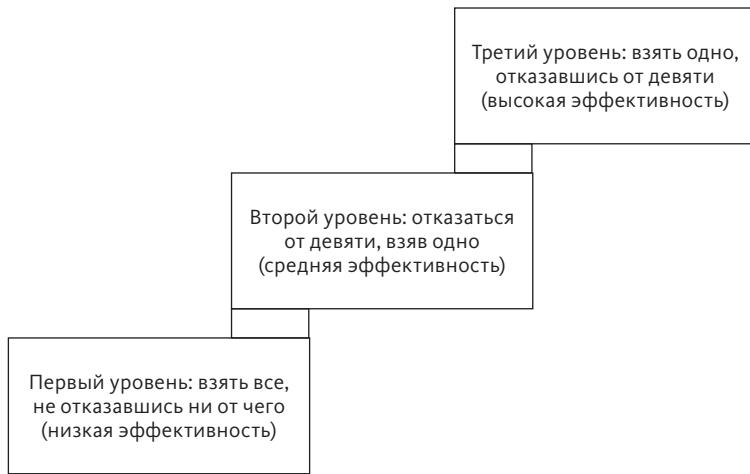


Рис. В.1. Три уровня выбора «взять/отказаться»

ВВЕДЕНИЕ

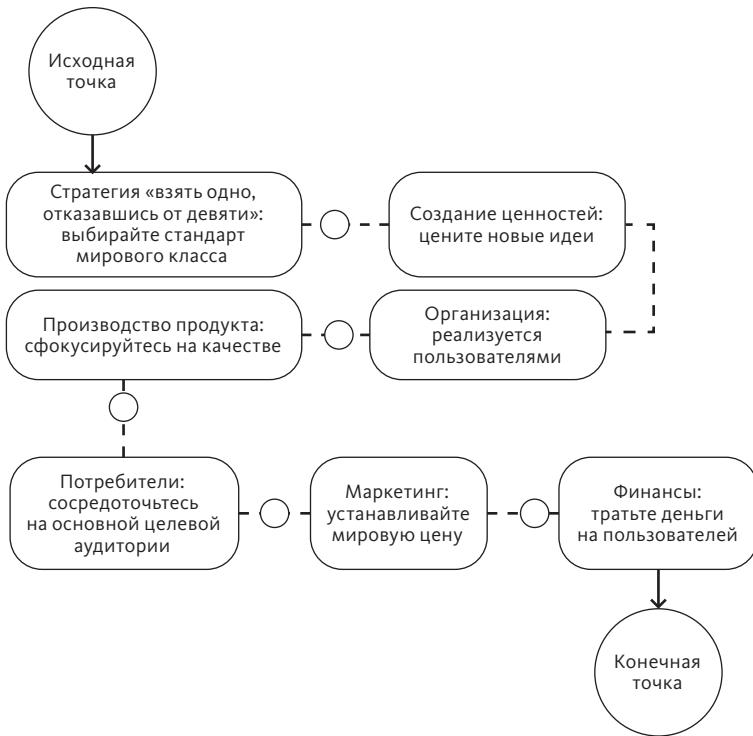


Рис. В.2. Семь больших блоков метода «взять одно, отказавшись от девяти»

ГЛАВА 1

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

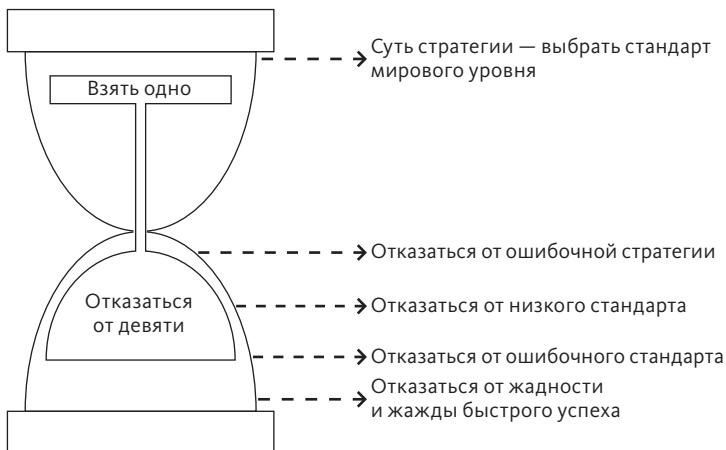


Рис. 1.1. Воронка стратегии в методе «взять одно, отказавшись от девяти»

ГЛАВА 1



Рис. 1.2. Стратегический метод четырех шагов

ГЛАВА 1

Таблица 1.2
Сравнительный анализ компаний (шаблон)

KPI (ключевые показатели эффектив- ности)	Критерий	Моя компания	Лидер отрасли	Образец	Анализ различий
	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

ГЛАВА 2

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

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

ГЛАВА 2

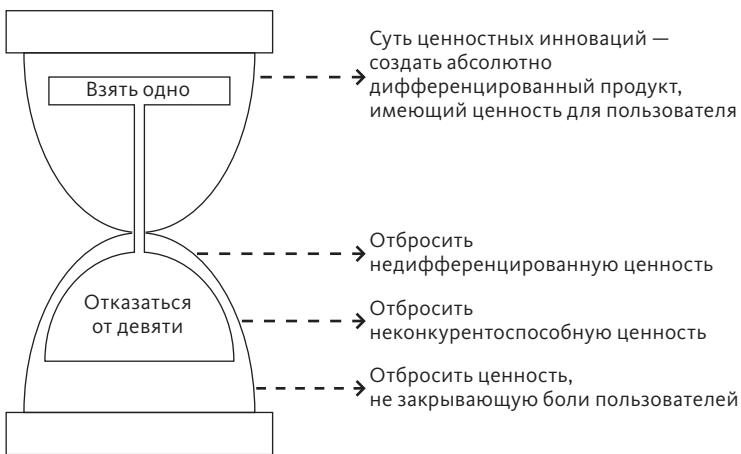


Рис. 2.3. Воронка ценностных инноваций в стратегии «взять одно, отказавшись от девяти»



Рис. 2.4. Как распознать абсолютную дифференцированную ценность

ГЛАВА 2

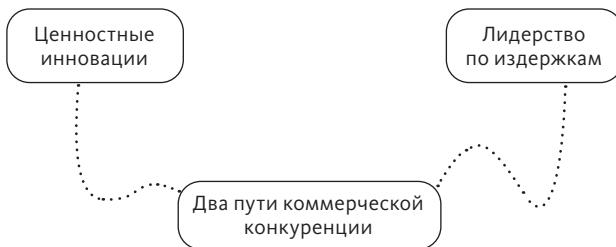


Рис. 2.5. Два пути к победе в коммерческой конкуренции

ГЛАВА 2

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

ГЛАВА 2

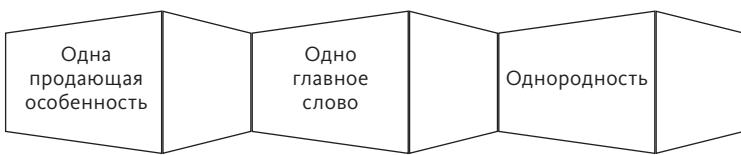


Рис. 2.6. Почему пользователь не может не купить ваш продукт

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 «Яньцзин»
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

ГЛАВА 2

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					

ГЛАВА 3

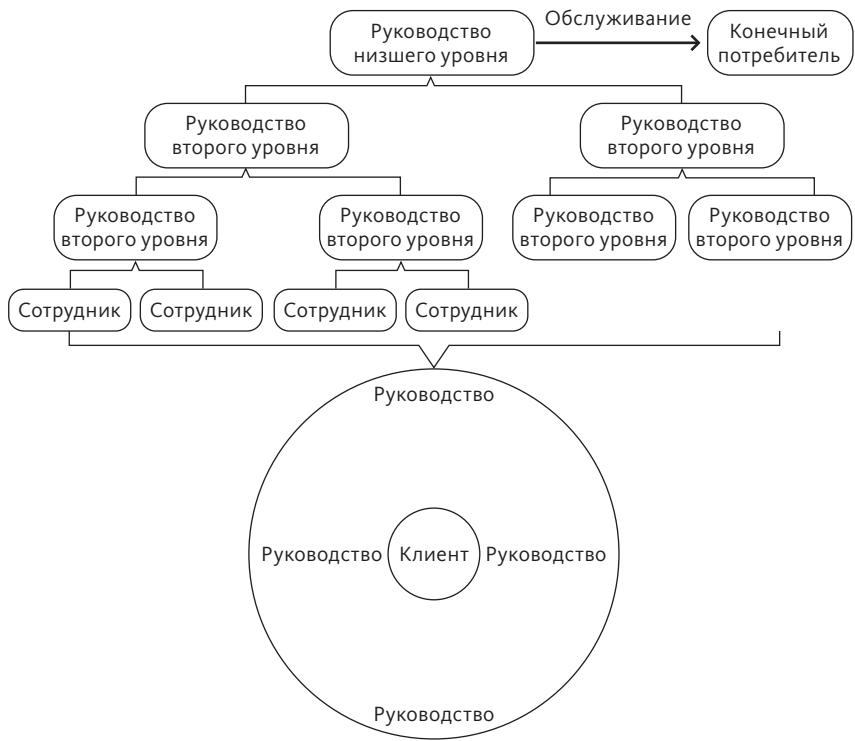


Рис. 3.1. Схема устройства организации от «ориентированных на руководство» к «ориентированным на клиента»

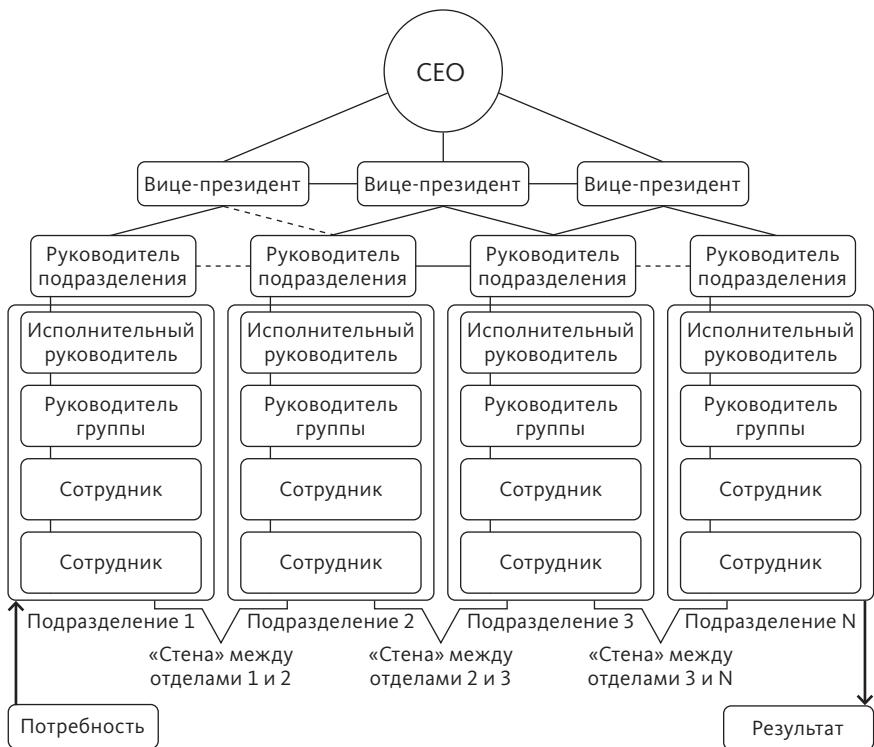


Рис. 3.2. Компании с пирамидальной и функциональной структурами легко формируют отделы-«стены»

ГЛАВА 3

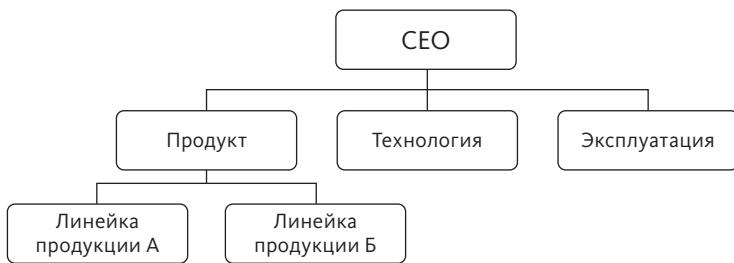


Рис. 3.3. Структура «самоуправляющейся» компании

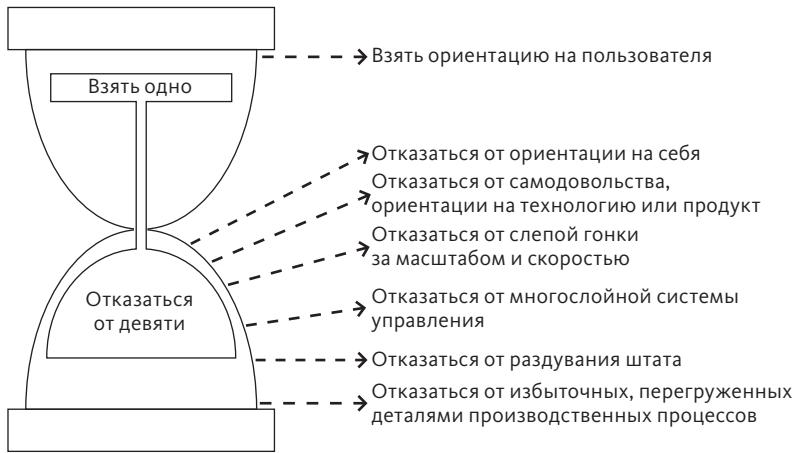


Рис. 3.4. Организационная воронка в стратегии
«взять одно, отказавшись от девяти»

ГЛАВА 3

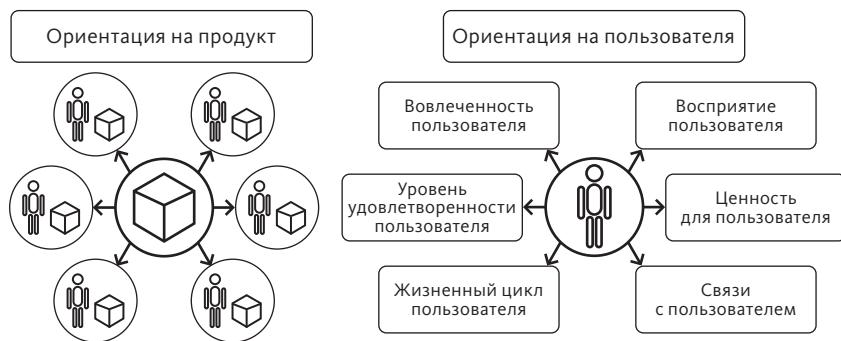


Рис. 3.5. Организационная структура в виде концентрических окружностей

ГЛАВА 4



Рис. 4.1. Разбор термина «главный стратегический продукт»

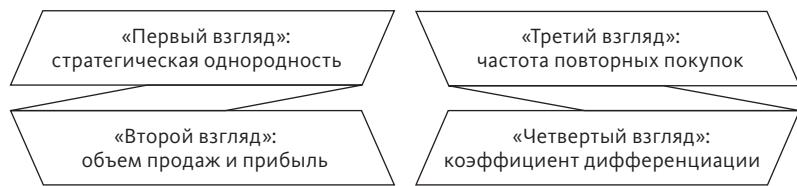


Рис. 4.2. Инструмент «четыре взгляда на мир»

ГЛАВА 4

Таблица 4.1

Выбор главного стратегического продукта

Наимено- вание продукта	Стратеги- ческая однород- ность	Объем про- даж и прибыль	Частота повторных покупок	Коэффи- циент дифферен- циации	Рейтинг
Продукт А					
Продукт Б					
Продукт В					
Продукт Г					
...					

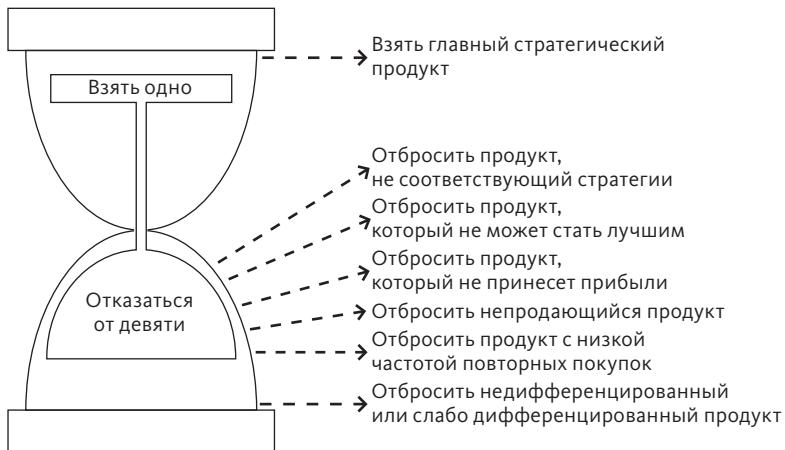


Рис. 4.3. Воронка продукта в стратегии
«взять одно, отбросив девять»



Рис. 5.1. Пользовательская стратегия Breo

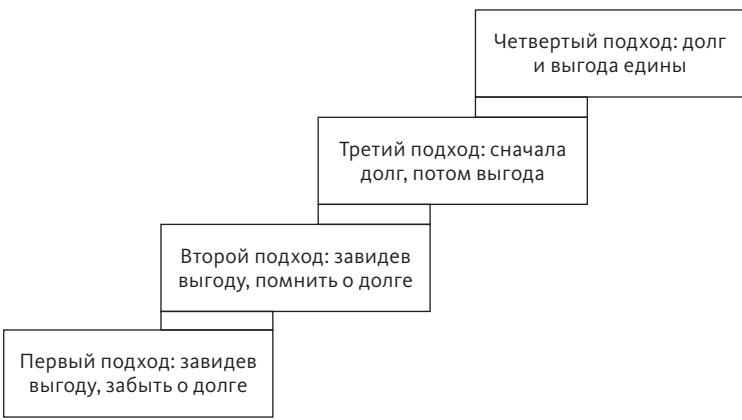


Рис. 5.2. Четыре подхода к ведению бизнеса

ГЛАВА 5



ГЛАВА 5

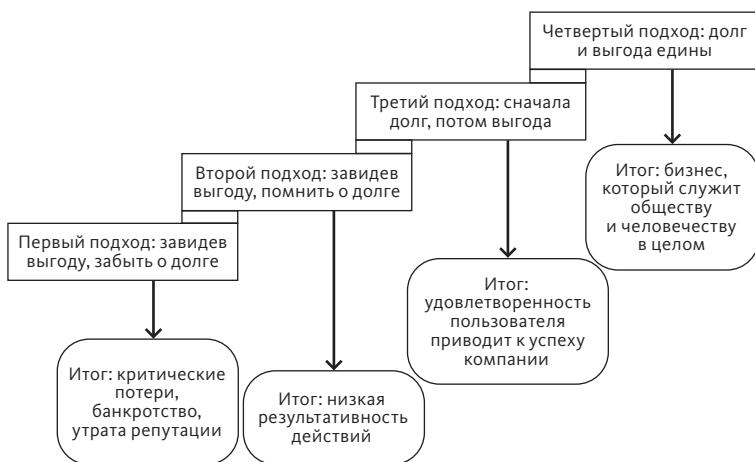


Рис. 5.4. Четыре подхода к ведению бизнеса и их итоги

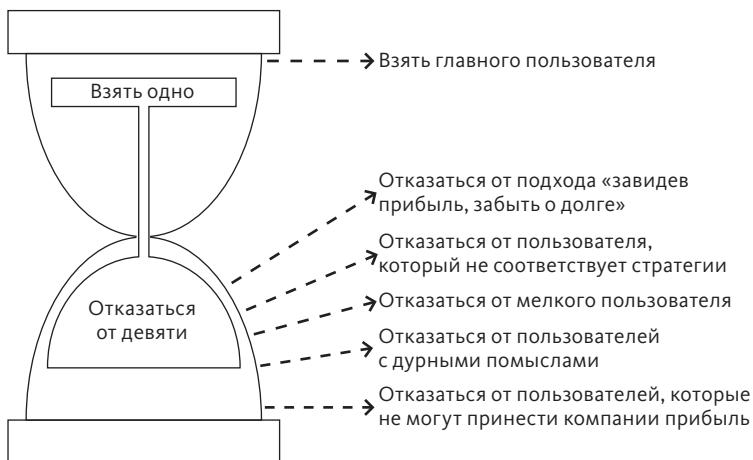


Рис. 5.5. Воронка «взять одно, отказавшись от девяти»
с точки зрения работы с пользователем

ГЛАВА 5

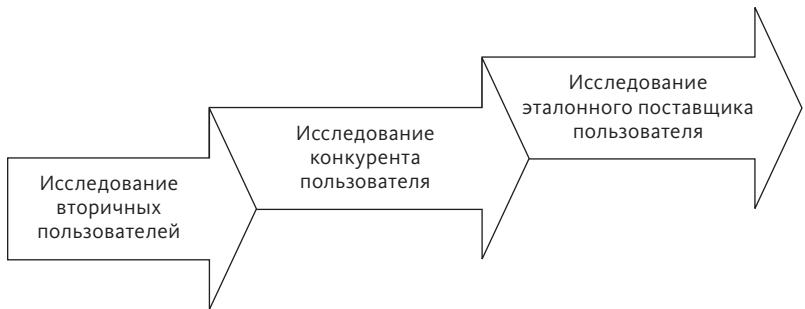


Рис. 5.6. Три исследования, которые должен провести предприниматель

ГЛАВА 6

Таблица 6.1

Модель 4Р

Nº	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, дистрибуторов, 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

ГЛАВА 6

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

ГЛАВА 6



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

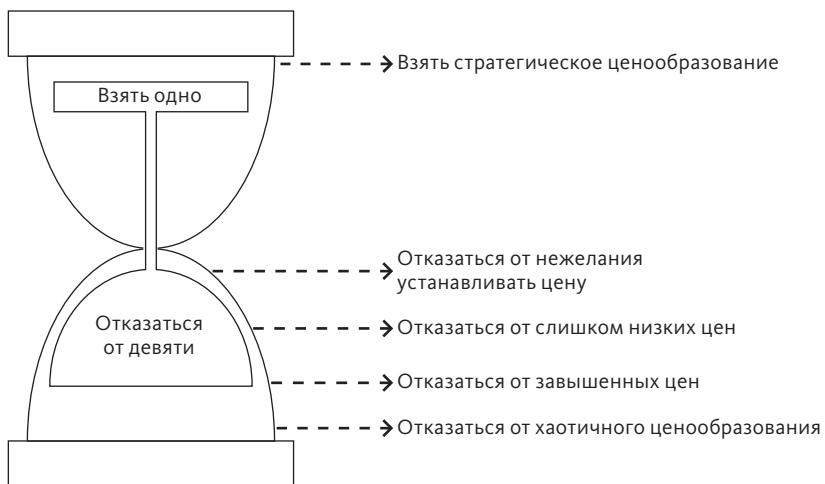


Рис. 6.2. Воронка в стратегии «взять одно, отказавшись от девяти»
с точки зрения маркетинга

ГЛАВА 6

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

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

ГЛАВА 7

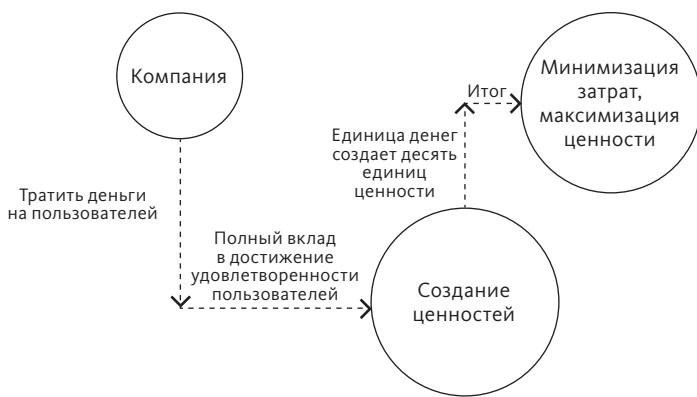


Рис. 7.1. Схема, отражающая суть минимизации затрат компании

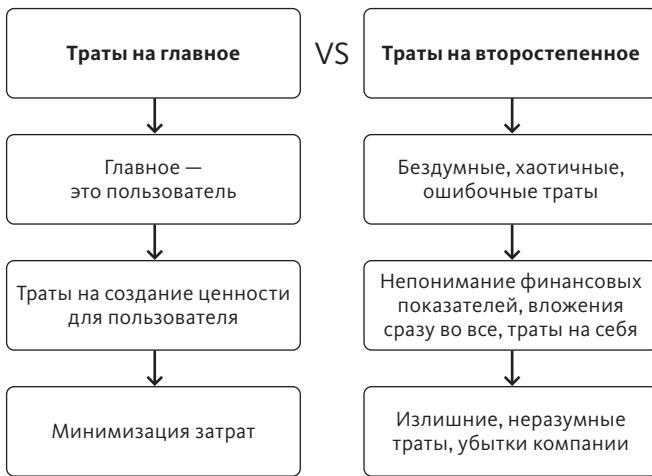


Рис. 7.2. Различия в тратах и их результаты

ГЛАВА 7



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

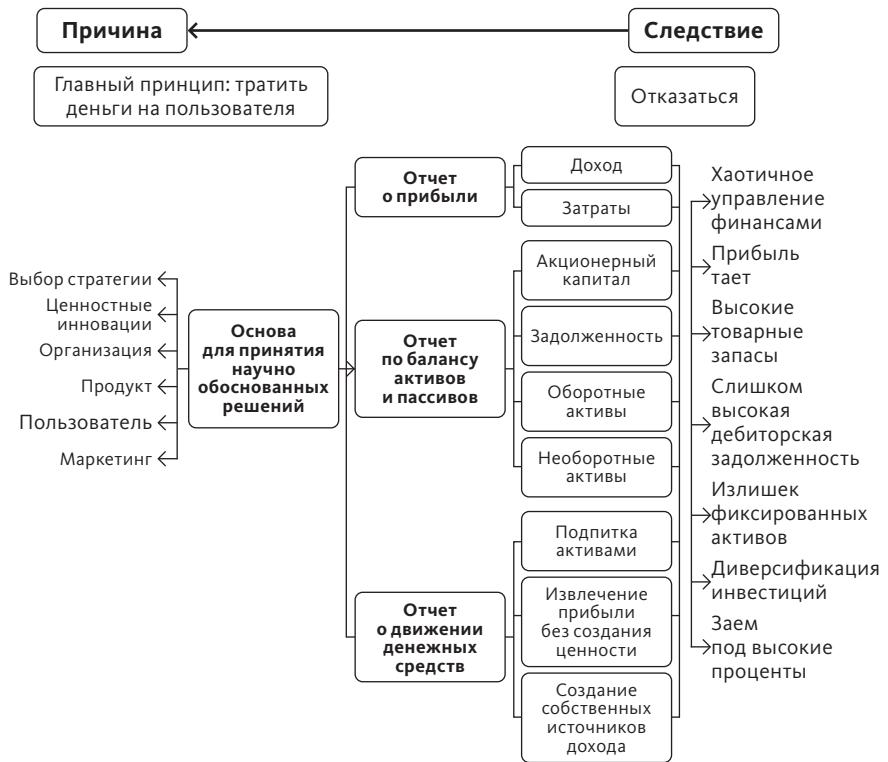


Рис. 7.4. Причинно-следственный цикл компании и финансов

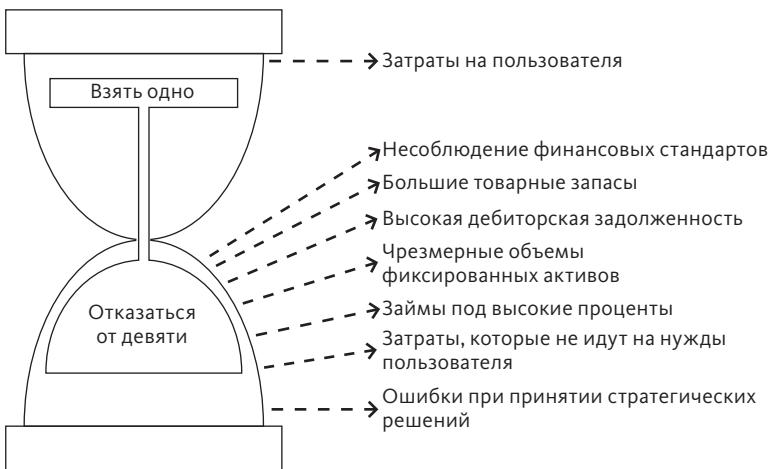


Рис. 7.5. Воронка финансов в стратегии «взять одно, отбросив девять»

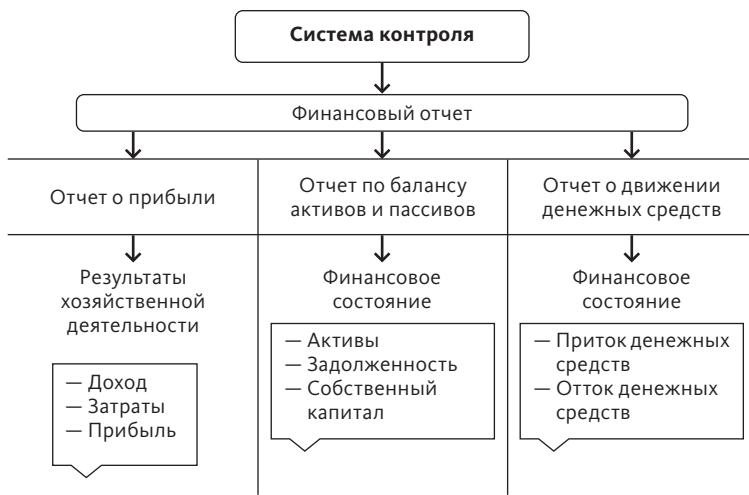


Рис. 7.6. Система финансового контроля в компании

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

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 столбцов 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%

ГЛАВА 7

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
Денежные средства: деньги, лежащие в банке. Дебиторская задолженность: средства, находящиеся в распоряжении клиентов. Предоплаченные счета: средства, использующиеся поставщиками. Товарно-материальные запасы: средства, хранящиеся на складах сырья и на промежуточных складах продукции. Долгосрочные инвестиции в акционерный капитал: средства, использующиеся для инвестирования. Фиксированные активы: средства, вложенные в производственные корпуса, транспортные средства, оборудование и т. д. Нематериальные активы: средства, вкладываемые в исследования и разработки. Незавершенное строительство: средства, использующиеся для возведения объектов	Краткосрочный заем: деньги, взятые в банке. Кредиторская задолженность: деньги, взятые у поставщиков. Полученный аванс: деньги, взятые у клиентов. Заработка плата сотрудников: деньги, причитающиеся персоналу. Подлежащие уплате налоги: деньги, причитающиеся налоговой службе. Собственный капитал владельца: доля собственников. Оплаченный капитал: средства, инвестированные акционерами. Резервный капитал: премия по акциям или прирост стоимости капитала. Избыточный резерв: денежные средства, изъятые и накопленные за счет чистой прибыли. Нераспределенная прибыль: денежные средства, полученные за счет чистой операционной прибыли

ГЛАВА 7

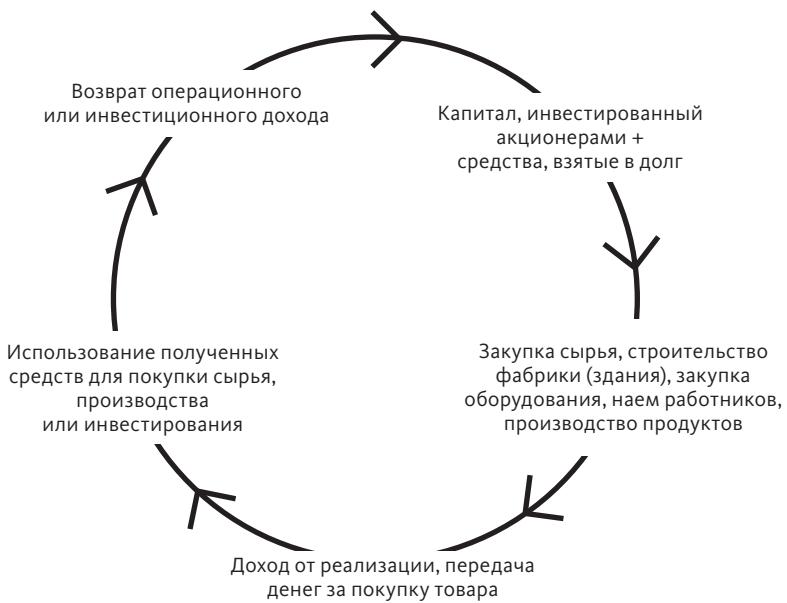


Рис. 7.8. Цикл движения операционных денежных потоков

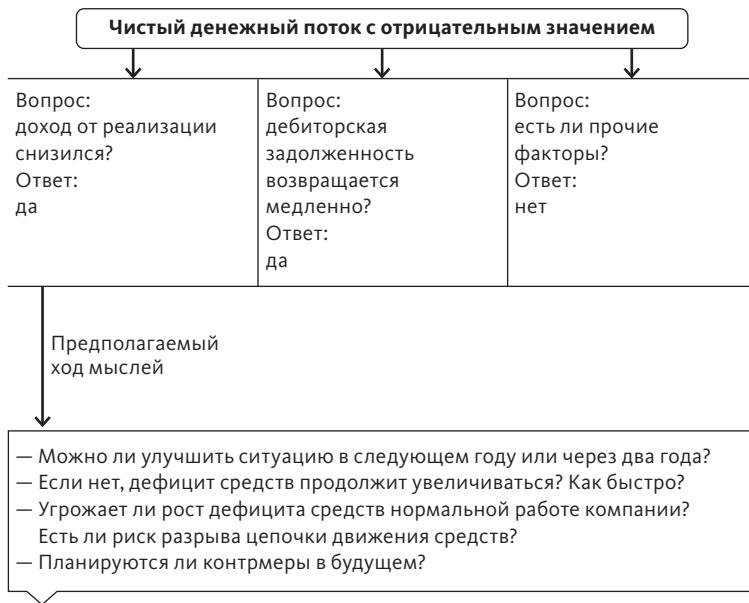


Рис. 7.9. Прогнозирование нехватки капитала