

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Рэп, посвященный Принципу 80/20	10
Предисловие к обновленному, юбилейному изданию — 20 лет со дня выхода книги	12

Часть 1 ВСТУПЛЕНИЕ

Знакомство с Принципом 80/20	18
Как мыслить в категориях 80/20	43

Часть 2 УСПЕХ В БИЗНЕСЕ — ЭТО НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ТАЙНА ЗА СЕМЬЮ ПЕЧАТЯМИ

Неизвестный культ	69
Почему ваша стратегия неверна	90
Просто — значит хорошо	124
Занимайтесь ключевыми клиентами.	149
Десять самых важных областей применения принципа 80/20 в бизнесе	170
Немного действительно важное принесет вам успех	186
СОДЕРЖАНИЕ	5

Часть 3
РАБОТАЙТЕ МЕНЬШЕ, А ДЕНЕГ
И УДОВОЛЬСТВИЯ ПОЛУЧАЙТЕ БОЛЬШЕ

Быть свободным	199
Революция в использовании времени	212
Вы всегда можете получить то, что вы хотите	239
Если нам помогут друзья	255
Умный и ленивый	271
Деньги, деньги, деньги	297
Семь привычек счастья	315

Часть 4
СВЕЖИЕ МЫСЛИ — ПОВТОРЯЕМ ПРИНЦИП

Два измерения Принципа 80/20	339
Ваш скрытый друг	362

Часть 5
БУДУЩЕЕ ПРИНЦИПА 80/20

Как достичь успеха через сети 80/20	383
Когда 80/20 становится 90/10	396
Будущее 80/20 и ваше место в нем	409
Примечания и ссылки	419

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я написал эту книгу в Южной Африке в 1996 году и приехал в Лондон летом 1997-го, чтобы раскрутить ее. Помню, как ходил по радиостанциям и телестудиям, надеясь, что в последний момент меня поставят в эфир. Однако никто, похоже, не проявил особого интереса к находкам, сделанным на исходе XIX века неизвестным итальянским экономистом. «О, — простонала одна тогдашняя знаменитость на одном ток-шоу, — что вы вообще здесь делаете, если не сами придумали эту идею?» Мне хотелось бы сказать о влиянии святого апостола Павла и авторов Евангелия на популяризацию идей некоего Иисуса из Назарета, который иначе остался бы неизвестным. Я хотел бы сказать это — но тогда не нашелся, что ответить.

Я возвратился в Кейптаун совершенно подавленный. А затем произошло небольшое чудо. Британский издатель, который одобрил эту работу, человек, известный своей способностью видеть не только позитив, отправил мне по факсу сообщение, в котором говорил, что, несмотря на фиаско пиар-кампании, моя книга «продавалась очень хорошо». На самом деле она разошлась по всему миру тиражом более 700 000 экземпляров и была переведена на 24 языка.

Спустя столетие после того, как Вильфредо Парето заметил последовательно односторонние отношения между затратами и отдачей, и спустя десятилетие после того, как эта книга дала иное толкование принципу Парето, думаю, уже можно сказать, что этот принцип выдержал испытание временем.

Я получил многочисленные отзывы от читателей и рецензентов, в массе своей положительные. Во всем мире большое количество людей — возможно, сотни тысяч — посчитали, что этот принцип полезен как в работе и карьере, так и в жизни в целом.

У Принципа 80/20 есть два практически противоположных позитивных аспекта. С одной стороны, это статистическое наблюдение, подтвержденная модель: основательная, количественная, надежная, устойчивая. Этот принцип нравится тем, кто хочет получить от жизни больше, обогнать толпу, увеличить прибыль или уменьшить усилия или затраты в погоне за выгодой, серьезно повысить эффективность, определяемую как производное от затрат, поделенных на результат. Если мы сможем выявить несколько случаев, когда разница между полученными результатами и затраченными усилиями существенно превышает обычную разницу между этими двумя компонентами, то сможем существенно повысить эффективность любого дела. Этот принцип позволяет повышать свою эффективность, не прибегая к тирании сверхурочной работы.

С другой стороны, у этого принципа есть и совершенно другая сторона — мягкая, мистическая, сверхъестественная, почти волшебная: всегда появляются одни и те же цифровые соотношения, связанные не с эффективностью, а со всем, что делает нашу жизнь полноценной. Ощущение того, что мы связаны друг с другом и со Вселенной каким-то таинственным законом, который можно использовать и который способен изменить нашу жизнь, вызывает удивление и благоговение.

Оглядываясь назад, я думаю, что моя книга получила такой отклик потому, что расширила область применения этого принципа. Ранее он был известен бизнесу, который использовал его для повышения эффективности работы. Но, насколько мне известно, этот принцип никогда ранее не использовался для улучшения качества и насыщенности жизни. Только позже я полностью понял двойную природу этого принципа — удивительную, но прекрасную напряженность между двумя его сторонами: жесткой эффективностью и мягким улучшением жизни.

Конечно, не все приняли мою интерпретацию принципа Парето. Меня удивило множество споров, которые вызвала книга. У нее были и свои ярые сторонники, и огромное количе-

ство людей, написавших мне, что книга изменила не только профессиональную жизнь — но их жизнь в целом. Однако было множество людей, которым не понравилось распространение этого принципа на более «мягкую» сторону жизни — и они сказали мне об этом ясно и красноречиво! Эти возражения ошеломили, но затем я поблагодарил моих противников. Они заставили меня более глубоко задуматься о принципе и, как я надеюсь, достичь большего понимания его двойной природы.

ЧТО НОВОГО В ЭТОМ ИЗДАНИИ?

Для начала я хочу сказать, что убрал из книги заключительную главу «Возвращение к прогрессу». Эта была явно неудачная попытка применить Принцип 80/20 к обществу и политике¹. Если любая другая часть книги вызвала и положительные, и отрицательные комментарии, эта глава, похоже, упала на совершенно бесплодную почву. Единственная ее часть, которую я сохранил, — это заключение, которое представляет собой призыв к активным действиям, обращенный ко всем людям.

Я заменил его совершенно новой главой. В ней я освещаю основные темы обзоров, разговоров, простых и электронных писем, появившихся за десять лет после выхода первого издания книги; подробно описываю и группирую лучшие критические отзывы о принципе. Полагаю, это выводит на новый уровень осознания и понимания силы этого принципа.

Мне остается поблагодарить всех, кто принимал участие в серьезном обсуждении Принципа 80/20. Пусть это обсуждение продолжается и дальше — и спасибо вам всем большое. Возможно, я повлиял на вашу жизнь — но и вы повлияли на мою, и за это я вам очень благодарен.

Ричард Кох
richardkoch@btinternet.com
Эстепоны, Испания, февраль 2007

Рэп, посвященный Принципу 80/20

А известно ли вам, что есть превосходная рэп-песня о Принципе 80/20, которую написал несравненный Ваятт Мо «Парень Джексон»? Если хотите, можете послушать ее на сайте <http://www.richardkoch.net/> — ее продолжительность три минуты, как и у любой популярной песни. Вот ее слова, сопровождаемые кратким изложением главного послания этой книги:

**Ричард Кох — бизнесмен,
Показал нам истину,
Написал об этом книгу, ставшую хитом,
Это круто, это мощно, а еще законно.**

**80/20 Принцип обучает,
Вдохновляет, потрясает,
И поэтому садись и вникай в музон,
Ведь, прослушав, ты увидишь свет.**

**Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни большего.**

Так что же такое Принцип 80/20? Он утверждает, что большинство результатов проистекает из очень небольшого количества причин или усилий.

**Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20 — достигни большего.**

В буквальном смысле это означает, что 80% того, что мы делаем на работе, производится за 20% времени. Поэтому практически для всех целей большая часть того, что мы делаем, в значительной степени неважна. А это противоречит тому, чего мы ожидаем.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что существует изначальный дисбаланс между причинами и результатами, затратами и полученным продуктом, усилиями и вознаграждением. За точку отсчета такого дисбаланса принимается соотношение 80/20. Как правило, 80% результата проистекает из 20% затрат. 80% последствий вытекают из 20% причин. Или 80% результатов проистекают из 20% усилий. В бизнесе принцип 80/20 многократно подтверждался: на 20% товаров обычно приходится приблизительно 80% продаж. То же верно и в отношении 20% клиентов: 20% товаров или клиентов так же обычно приносят организации 80% прибыли.

**Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 — ключ к успеху,
Принцип 80/20 — достигни большего.**

ПРЕДИСЛОВИЕ К ОБНОВЛЕННОМУ, ЮБИЛЕЙНОМУ ИЗДАНИЮ — 20 ЛЕТ СО ДНЯ ВЫХОДА КНИГИ

Принцип 80/20 продолжает свой путь — не только книга, но и сам Принцип. В последние 10—20 лет произошло множество радикальных изменений в бизнесе, обществе, нашей частной жизни и в понимании того, как и почему работает Принцип 80/20. Все это потребовало внести в книгу дополнения.

Никогда Принцип не был так важен и распространен, как сейчас. Раньше он давал серьезные преимущества тому, кто его использует — в будущем же это будет *необходимый* инструмент (возможно, самый главный) для всех, кто хочет преуспеть или быть счастливым.

Что же произошло за последние несколько лет? Если вкратце, то три вещи:

1. Крупные организации с иерархией уступают место сетевым предприятиям вроде Apple, Google, Facebook, Uber, Amazon, eBay и Betfair — по крайней мере в способности к высоким темпам роста и прибыли. Подобные сети будут управлять обществом, и поэтому Принцип 80/20 распространяется все больше.

Все организации демонстрируют положительную динамику: большое становится еще больше, богатые становятся богаче, известные — еще известнее, а сети, работающие на благо всего мира (например, сетевой бизнес и благотворительные организации, которые он порождает) или приносящие вред (например, наркокартели или Исламское государство), становятся богаче и могущественнее.

В новой главе «Как достичь успеха через сети 80/20» рассказывается о том, что такое сети и сетевой бизнес, и почему никто в здравом уме и твердой памяти не будет работать на другой вид бизнеса, кроме сетевого.

2. Принцип 80/20, который устойчиво работал на протяжении последнего столетия и находился в пределах между 70/20 и 90/10, стремительно смещается в сторону 90/10 и 99/1.

Новая глава «Когда 80/20 становится 90/10» посвящена тому, как распределение причин и следствий становится еще более неравномерным из-за того, что маловероятные события и повороты судьбы становятся более вероятными и значимыми.

3. Есть несколько универсальных, проверенных правил, которые определяют, достигнете вы успеха или потерпите поражение, сможете реализовать себя или останетесь ни с чем. В новой главе «Будущее 80/20 и ваше место в нем» описаны пять супер-правил, которых вам стоит придерживаться в жизни.

Я обнаружил еще один факт: самое яркое проявление Принципа 80/20 не вошло в ранние издания этой книги. В новой главе описан «ваш скрытый друг», который может оказать позитивное влияние на вашу жизнь.

.....

Скрытый друг действует невероятно быстро и дает поразительные результаты без каких-либо сознательных усилий.

.....

Если его правильно подготовить, он может полностью изменить вашу жизнь. Тонкость в том, чтобы правильно его натренировать. Мы поговорим о том, как это сделать.

И вот они перед вами: три прекрасных новых главы. Стоит того, чтобы побежать и рассказывать всем о Принципе.

К настоящему моменту уже продано более миллиона копий книги «Принцип 80/20», она издана на тридцати шести языках. Надеюсь, что это значение увеличится благодаря ценной информации в новых главах.

Я благодарен всем читателям — тем, кто получил пользу от моей книги, а также стал проповедником Принципа — за достигнутый результат. Ваши письма и сообщения показали мне, насколько ошеломительный эффект произвел на вас Принцип.

Спасибо вам: надеюсь, это будет продолжаться и дальше. Возможно, я как-то повлиял на вашу жизнь, но вы точно повлияли на мою, и за это я невероятно вам благодарен.

ЧАСТЬ 1
ВСТУПЛЕНИЕ

Вселенная неоднородна!

Что означает Принцип 80/20? То, что в любой статистической совокупности одни факторы, как правило, более значимы, чем другие. За точку отсчета или за основу принимается то, что 80% результатов или получаемого конечного продукта являются следствием всего лишь 20% причин (если не меньше).

Отличной иллюстрацией этого является наша повседневная речь. Сэр Исаак Питмэн, изобретатель стенографии, обнаружил, что 2/3 нашей речи состоит всего из 700 общеупотребительных слов. Питмэн увидел, что вместе со своими производными эти 700 слов составляют 80% нашей лексики. Таким образом, 80% времени мы используем менее 1% всех слов языка (новое издание «Малого оксфордского словаря английского языка» содержит более полумиллиона слов). Такое соотношение можно назвать Принципом 80/1. Далее: поскольку наша речь на 99% состоит менее чем из 20% слов, можно назвать это соотношением 99/20.

Действие Принципа 80/20 прекрасно видно и на примере киноиндустрии. Недавние исследования показали, что 1,3% кинофильмов собирают 80% «кассы», что практически равно соотношению 80/1 (см. с. 45).

Принцип 80/20 не является некоей магической формулой. Иногда соотношение между результатами и вызвавшими их причинами бывает ближе к 70/30, чем к 80/20 или 80/1. Но очень редко случается так, чтобы 50% причин отвечали за 50% результатов. Вселенная предсказуемо несбалансированна, и лишь очень немногие вещи в ней действительно важны.

По-настоящему эффективные люди и успешные организации используют немногие действительно важные силы — и заставляют их работать на себя.

Продолжайте чтение этой книги, чтобы узнать, как сделать то же самое.

ЗНАКОМСТВО С ПРИНЦИПОМ 80/20

В течение очень долгого времени закон Парето [Принцип 80/20], словно каменная глыба неизвестного происхождения, загромождал экономический пейзаж; это был эмпирический закон, не поддающийся объяснению.

Джозеф Стейндл¹

Каждый разумный человек, каждая организация, каждая социальная группа и общественный строй могут и должны использовать Принцип 80/20 в своей повседневной жизни. Он позволит достигать больших результатов, прилагая меньше усилий. Принцип 80/20 может помочь человеку увеличить эффективность своих действий и стать более счастливым. Этот принцип может многократно увеличить рентабельность любого предприятия и эффективность работы организации. С его помощью можно повысить количество и качество государственных услуг, одновременно снизив расходы на них. Эта книга² написана автором, исходя из горячего убеждения (подтвержденного личным опытом, в том числе в бизнесе) в том, что данный принцип является одним из лучших способов выдерживать и преодолевать огромные нагрузки современной жизни.

ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ПРИНЦИП 80/20?

Принцип 80/20 гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного

вознаграждения. Это означает, что 80% сделанного на работе вы достигаете в течение 20% рабочего времени. То есть получается, что 4/5 приложенных вами усилий — большая их часть — по сути, неважны. Это идет вразрез с тем, чего обычно ожидают люди.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что существует изначальный дисбаланс между причинами и результатами, затратами и полученным продуктом, усилиями и вознаграждением. За точку отсчета для такого дисбаланса принимается соотношение 80/20: 20% вложенных средств ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин; 20% усилий дают 80% результатов. Эти типичные соотношения показаны на рисунке 1.

Множество примеров употребления Принципа 80/20 мы находим и в сфере бизнеса. На 20% товаров обычно приходится приблизительно 80% продаж; то же самое верно и в отношении 20% клиентов. 20% товаров или клиентов, как правило, приносят организации 80% прибыли³.

В обществе 20% преступников совершают 80% всех преступлений. 20% автомобилистов вызывают 80% несчастных случаев на дорогах. 20% тех, кто женится, составляют 80% разводящихся (те, кто постоянно вступают в новые браки и постоянно разводятся, искажают статистику разводов). 20% детей получают 80% доступного образования.

Если говорить о жилище, то 20% ваших ковров скорее всего имеют износ 80%. 20% вашей одежды вы носите 80% времени. А если в вашем доме есть сигнализация, 80% ее ложных срабатываний будут вызваны 20% возможных причин.

Двигатель внутреннего сгорания является отличным примером работы Принципа 80/20. 80% энергии в нем тратится вхолостую, и только 20% добирается до колес; и эти 20% усилий дают 100-процентный результат³!