

Р И Ч А Р Д К О Х

принцип

80/20

20

ВСЕ В МИРЕ ПОДЧИНЯЕТСЯ ЗАКОНУ 80/20
БОЛЬШИНСТВО НЕ ЗНАЕТ ОБ ЭТОМ
МЕНЬШИНСТВО – ПРИНИМАЕТ КАК ДАННОСТЬ
ИЗБРАННЫЕ – ИСПОЛЬЗУЮТ И ПРОЦВЕТАЮТ

THE BUSINESS CLASSIC

THE GLOBAL BESTSELLER

THE SPECIAL 15TH ANNIVERSARY EDITION

Ричард Кох
Принцип 80/20

Richard Koch

The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less

© 1998, 2008 by Richard Koch. Originally Published in the U.K. by
Nicholas Brealey Publishing

© Епимахов О., перевод на русский язык, 2011

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

* * *

Отзывы о книге

«Принцип 80/20 – это образ жизни, ориентированной на получение результатов. Читайте эту книгу и используйте ее».

Тим Феррис, автор книги «4-часовая рабочая неделя»

«Распределение времени заключается не в том, чтобы организовать повседневные дела, а в том, чтобы организовать самые важные дела и избавиться от неважных. Кох заработал миллионы на бестселлере, основанном всего на одной идее – доказать, что этот подход работает».

GQ «25 лучших книг о бизнесе по версии журнала GQ»

«Поздравляю! Принцип 80/20 – это нечто потрясающее!»

Эл Райс, автор бестселлера

«Концентрация и месторасположение»

«Здесь содержатся идеи, которые способны изменить вашу жизнь».

Альманах The Good Book Guide

«Кох является ярким приверженцем Принципа 80/20. Прочитайте его книгу, и вы тоже станете его приверженцем».

Эндрю Кэмпбелл,

Центр стратегического менеджмента «Эшридж»

«Проницательная и интересная, эта увлекательная книга помогает людям не прожить свою жизнь впустую».

Профессор Теодор Зельдин,

Колледж Св. Антония, Оксфорд

«Мы даем этому шедевру в стиле Дали 5 звезд... это отличный коллаж великолепно написанной прозы... эта книга многократно окупает свою стоимость».

The Weston Review, Тампа-Бей, Флорида

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:

Что такое Принцип 80/20 – см. *Часть 1*

Где прячется ваш главный ресурс – см. *Часть 1*

Как работать меньше, а зарабатывать больше – см. *Часть 1*

Почему упорный труд не обязательно ведет к успеху – см. *Часть 1*

Наука поиска самых выгодных решений – см. *Часть 2*

Как отследить лишние расходы – см. *Часть 2*

Как удержать ключевых клиентов – см. *Часть 2*

Контролируйте свой бизнес на всех этапах – см. *Часть 2*

10 способов потерять время зря (и 10 способов этого не сделать) – см. *Часть 3*

10 золотых правил успеха в карьере – см. *Часть 3*

Как выгодно инвестировать свои средства – см. *Часть 3*

Простые привычки счастья на каждый день – см. *Часть 3*

Принцип 80/20 в личной жизни – см. *Часть 4*

Предисловие ко второму изданию

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 количество 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 политике^[1]. 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 – «Инь и Ян Принципа». 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

Эстепола, 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 www.the8020principle.com – 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.

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.

Отличной иллюстрацией этого является наша повседневная речь. Сэр Исаак Питмэн, изобретатель стенографии, обнаружил, что $\frac{2}{3}$ 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 оксфордское 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. 41).

Принцип 80/20 не является некой 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 Стейндр^[2]

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 качество общественных услуг и увеличить их объем, одновременно снизив расходы на них. Эта книга^[3] 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.

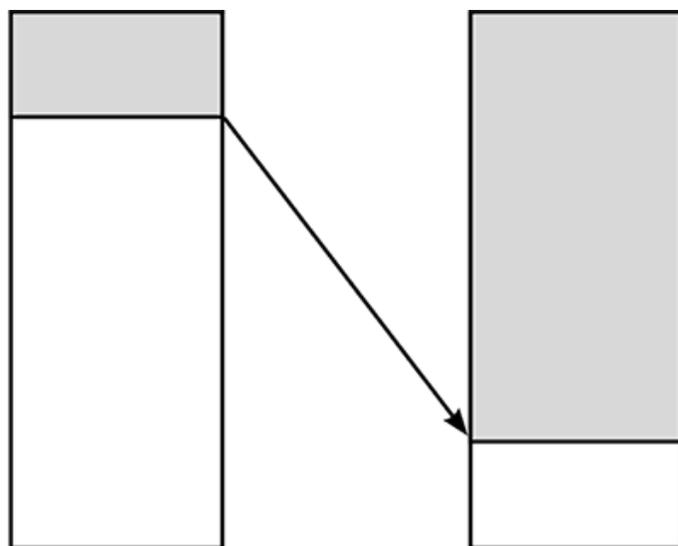
Так что же такое Принцип 80/20?

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 $\frac{4}{5}$ приложенных вами усилий – большая их часть – по сути, неважны. Это идет вразрез с тем, чего обычно ожидают люди.

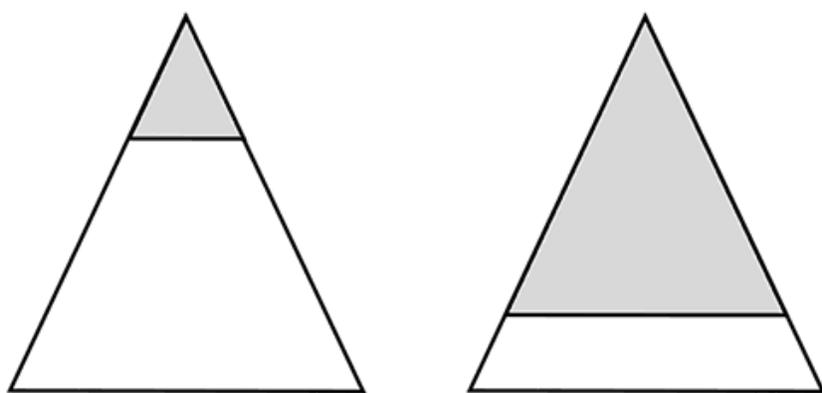
Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что существует изначальный дисбаланс между причинами и результатами, затратами и полученным продуктом, усилиями и вознаграждением. За точку отсчета для такого дисбаланса принимается соотношение 80/20: 20 % вложенных средств ответственны за 80 % отдачи; 80 % следствий 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 % прибыли^[4].



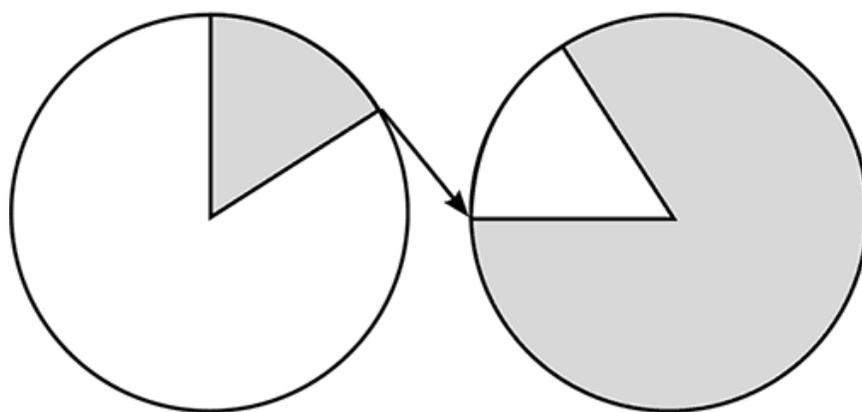
Затраты

Отдача



Причины

Следствия



Усилия

Результаты

Рис. 1. Принцип 80/20

**20 % ВЛОЖЕННЫХ СРЕДСТВ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА 80 % ОТДАЧИ;
80 % СЛЕДСТВИЙ ПРОИСТЕКАЮТ ИЗ 20 % ПРИЧИН;
20 % УСИЛИЙ ДАЮТ 80 % РЕЗУЛЬТАТОВ.**

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 результат^[5]!

Открытие Парето: систематическая и предсказуемая несбалансированность

Структура, лежащая в основе Принципа 80/20, была обнаружена более 100 лет назад, в 1897 году итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923). С тех пор его открытие называли по-разному: принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом дисбаланса; в данной книге мы будем именовать его Принципом 80/20. Подспудно влияя на многих преуспевающих людей, особенно на бизнесменов, энтузиастов-компьютерщиков, специалистов отделов технического контроля, принцип способствовал формированию современного мира. Тем не менее он остается одной из величайших тайн нашего времени. И даже те немногие, кто о нем наслышан, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Так что же обнаружил Вильфредо Парето? Так случилось, что он искал закономерности в распределении богатства и доходов в Англии XIX века.

Вильфредо Парето выяснил, что большая часть доходов и материальных ценностей принадлежит меньшинству людей.

Возможно, в этом не было ничего удивительного. Однако он обнаружил еще два факта, которые посчитал крайне важными. Первым был тот, что существует неизменное математическое соотношение между количеством людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, которые у них есть^[6]. Проще говоря, если известно, что 20 % населения владеют 80 % материальных ценностей^[7], можно с уверенностью сказать, что 10 % населения имеют приблизительно 65 % материальных ценностей, а 5 % населения – 50 %. Главное

здесь – не процентное соотношение, а то, что распределение богатства среди населения *предсказуемо несбалансированно*.

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная структура дисбаланса оставалась неизменной для данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Смотрел ли он на данные по Англии за любой период ее истории или на статистику других стран за разные периоды времени, выяснялось, что с математической точностью повторяется именно эта структура.

Что это было – странное совпадение или нечто, имеющее огромное значение для экономики и общества? Актуальна ли была эта структура применительно к данным, имеющим отношение не только к богатству или доходам? Парето был блестящим новатором, поскольку до него никто не рассматривал две группы взаимосвязанных данных – в данном случае распределение доходов или богатств и число людей, получающих доход или владеющих собственностью, – и не сравнивал процентные соотношения между этими группами данных. (В настоящее время этот метод используется повсеместно и приводит к крупным достижениям в бизнесе и экономике.)

К сожалению, хотя Парето и осознавал важность и масштабность своего открытия, ему не удалось объяснить его. Он прибегал к серии замечательных, но бессвязных социологических теорий, придававших большое значение роли элиты, которые в конце его жизни были присвоены фашистами Муссолини. В течение целого поколения значение Принципа 80/20 оставалось недооцененным. Несмотря на то, что некоторые экономисты, особенно американские^[8], осознавали важность этого принципа, лишь после Второй мировой войны два новатора одновременно, независимо друг от друга, начали по-настоящему раскрывать возможности Принципа 80/20.

1949: принцип наименьшего усилия Зипфа

Одним из новаторов был профессор филологии из Гарварда Джордж К. Зипф. В 1949 году он открыл принцип наименьшего усилия, который, в сущности, представлял собой заново открытый и детально проработанный принцип Парето. Принцип Зипфа гласил, что ресурсы (люди, товары, время, знания или любые другие производственные факторы) самоорганизуются так, чтобы свести к минимуму работу, и, таким образом, приблизительно 20–30 % любого ресурса производят 70–80 % деятельности, связанной с этим ресурсом^[9].

Для того чтобы продемонстрировать неизменную повторяемость этой структуры дисбаланса, профессор Зипф использовал статистику народонаселения, книги, филологию и промышленные показатели. Например, проанализировал статистику всех браков, заключенных в 1931 году в 20 кварталах города Филадельфия, и показал, что 70 % браков было заключено между людьми, проживавшими друг от друга на расстоянии, равном не больше 30 % протяженности этой территории.

У беспорядка на наших рабочих столах тоже есть свое научное объяснение: чем чаще мы пользуемся какими-то вещами, тем ближе к нам они находятся.

Ну, умные секретарши уже давным-давно поняли, что часто используемые бумаги подшивать не надо!

1951: правило Юрана о немногом, действительно важном. Экономический подъем в Японии

Другим первооткрывателем Принципа 80/20 был американский инженер румынского происхождения Йосиф Мозес Юран (родился в 1904 году); этот человек стоял у истоков революции качества 1950–1990 годов. Юран сделал то, что он попеременно называл

принципом Парето, или принципом немногого, имеющего решающее значение.

В 1924 году Юран поступил в качестве инженера по организации производства на работу в компанию Western Electric, производственное подразделение корпорации Bell Telephone System. Впоследствии он стал одним из первых в мире консультантов по качеству.

Ему пришла в голову великолепная идея использовать Принцип 80/20 наряду с другими статистическими методами – чтобы исключить брак и повысить надежность и качество промышленных и потребительских товаров. В своей новаторской книге «Руководство по контролю за качеством», изданной впервые в 1951 году, Юран всю расхваливал Принцип 80/20:

Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности распределяются неравномерно (то же самое Юран наблюдал и в отношении потерь качества продукции). Можно найти и другие сферы, в которых наблюдается подобное – распределение количества преступлений среди преступников, распределение количества несчастных случаев во время технологических процессов повышенной опасности, и т. д. Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества^[10].

Ни один из крупных американских промышленников не заинтересовался теориями Юрана. В 1953 году его пригласили с лекциями в Японию, и здесь он нашел восприимчивую аудиторию. Юран остался в Японии и начал работать с несколькими японскими корпорациями, занимаясь повышением качества выпускаемых ими потребительских товаров. И лишь после 1970 года, когда японская угроза американской промышленности стала очевидной, Запад стал воспринимать Юрана всерьез – и тот вернулся в США, для того

чтобы сделать для американской промышленности то, что он сделал для японской.

В основе революции качества японской промышленности лежал Принцип 80/20.

1960–1990-е: Принцип 80/20 способствует прогрессу

Одной из самых первых корпораций, разглядевших пользу от Принципа 80/20 и использовавших его, была корпорация IBM. Именно поэтому большинство специалистов по компьютерным системам, получивших профессиональную подготовку в 1960-х и 1970-х годах, знает эту теорию.

В 1963 году в IBM обнаружили, что примерно 80 % компьютерного времени тратится на обработку 20 % команд программы.

Применив Принцип 80/20, компания IBM переделала системное программное обеспечение так, чтобы наиболее используемые 20 % команд были доступны и удобны для пользователя – и это сразу сделало компьютеры IBM более эффективными и быстрыми.

Разработчики персональных компьютеров и программного обеспечения нового поколения, например Apple, Lotus и Microsoft, применили Принцип 80/20 с еще большим азартом, чтобы сделать свои машины более дешевыми и простыми в работе для новой части покупателей, в том числе для «чайников», которые раньше обходили компьютеры стороной.

Победитель получает все

Последствия принципа Парето проявились через столетие после его открытия в недавних дискуссиях по поводу астрономических и постоянно растущих доходов суперзвезд и немногих наиболее богатых людей некоторых профессий. Режиссер Стивен Спилберг заработал 165 миллионов долларов в 1994 году. Джозеф Джеймиэл, самый высокооплачиваемый адвокат, получил 90 миллионов.

Обычные режиссеры и юристы, конечно же, зарабатывают лишь крохотную часть от этих сумм.

В XX веке прилагались существенные усилия по выравниванию доходов, однако неравенство, искорененное в одной сфере, неожиданно возникает в другой. В США с 1973 по 1995 год реальные доходы выросли на 36 %, однако доходы работников, не принадлежащих к сфере управления, упали на 14 %. В 1980-х годах весь прирост доходов ушел в руки 20 % самых богатых людей, а умопомрачительные 64 % всего прироста были получены лишь 1 % наиболее богатых людей!

Большей частью всех акций частных инвесторов в США также владеет небольшая группа семей: на долю 5 % американских семей приходится примерно 75 % всех активов. Такая же картина наблюдается и в отношении роли доллара: почти 50 % расчетов мировой торговли производится в американских долларах, что намного превышает 13 %-ную долю США в мировом экспорте. И хотя доля доллара в мировых валютных резервах составляет 64 %, валовой внутренний продукт США в мире – чуть выше 20 %. Принцип 80/20 постоянно самовоспроизводится, если только не прилагаются сознательные, настойчивые и массивные усилия по его преодолению.

Почему принцип 80/20 так важен?

Принцип 80/20 очень важен, потому что он противоречит логике.

Мы склонны ожидать, что все причины явлений одинаково важны. Что все клиенты одинаково ценны. Что каждая сфера бизнеса, каждый товар и каждый доллар дохода одинаково значимы. Что все работники отдельно взятой категории равнополезны. Что любой день, неделя или год равнозначны. Что все наши друзья равноценны. Что ко всем запросам или телефонным звонкам нужно

относиться с равным вниманием. Что все университеты дают одинаковое образование. Что у всех проблем имеется множество причин, и поэтому не стоит выделять нечто ключевое. Что все возможности одинаково ценны, поэтому нужно относиться к ним одинаково.

Мы склонны предполагать, что 50 % причин или затраченных усилий дадут нам 50 % результатов или конечного продукта. Нам кажется естественным, почти демократичным, ожидание того, что причины и следствия примерно одинаково сбалансированы между собой. Конечно же, иногда так бывает. Однако «заблуждение 50/50» является одним из самых вредных и глубоко укоренившихся мысленных представлений. Принцип 80/20 утверждает, что результатом анализа и исследования двух наборов данных, относящихся к причинам и результатам, скорее всего будет несбалансированность.

Численно эта несбалансированность может выражаться соотношением 65/36, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 или 99,9/0,1 или принимать любые другие промежуточные значения. Однако сумма двух чисел в подобных соотношениях не обязательно должна быть равна 100.

Принцип 80/20 также утверждает, что когда мы узнаем действительное соотношение, то, как правило, удивляемся степени его несбалансированности. И каким бы ни оказался действительный уровень этой несбалансированности, он скорее всего превосходит наши ожидания. Руководители могут догадываться о том, что отдельные клиенты и определенные виды товаров являются более выгодными по сравнению с другими, но когда они видят реальную разницу между ними, бывают очень удивлены и даже ошарашены увиденным. Школьные учителя знают, что большая часть проблем с дисциплиной или прогулами исходит от небольшого числа учеников, однако после анализа статистики нарушений и прогулов выясняется, что размах несбалансированности оказывается большим, чем ожидалось. Нам может казаться, что в какой-то промежуток времени

мы работаем более эффективно, чем в остальное время; но если мы измерим затрачиваемые усилия и получаемые результаты, то можем очень удивиться.

Так зачем же вам Принцип 80/20? Осознаете вы это или нет, но этот Принцип применим к вашей жизни, ко всему, что окружает, к вашей работе. Понимание Принципа 80/20 дает ясное видение того, что происходит в мире.

Главная задача этой книги – убедить вас в том, что вы можете серьезно улучшить повседневную жизнь, применяя Принцип 80/20.

Каждый человек в состоянии добиться большего и быть счастливее. Каждая корпорация, стремящаяся к увеличению собственной прибыли, может стать гораздо прибыльнее. Каждая некоммерческая организация также может добиваться гораздо большего. Каждое государство одним своим существованием может принести своим гражданам бóльшую пользу. Каждый человек и каждое учреждение смогут получить гораздо больше того, что они ценят, и избавиться от всего негативного, прилагая меньше усилий и затрат.

В основе такого прогресса лежит процесс замещения. Это означает, что малоэффективные ресурсы не используются или используются очень редко. А высокоэффективные – как можно чаще. В идеале каждый ресурс используется там, где он приносит наибольшую пользу.

Бизнес и рынок с успехом применяли этот процесс в течение сотен лет. Французский экономист Ж.-Б. Сэй примерно в 1800 году изобрел слово «entrepreneur» (предприниматель) и определил его так: «Предприниматель перебрасывает экономические ресурсы из сферы малой продуктивности в сферу большой продуктивности и пожинает плоды».

Но один из удивительных выводов, вытекающих из Принципа 80/20, говорит о том, что бизнес и рынки еще очень далеки от принятия оптимальных решений. Например, принцип утверждает, что 20 % товаров, клиентов или работников реально приносят 80 % прибыли. Если это верно – а подробные исследования, как правило, подтверждают существование примерно такого серьезного дисбаланса, – то положение дел нельзя назвать эффективным, или оптимальным. Оно подразумевает, что 80 % товаров, клиентов или работников приносят лишь 20 % прибыли, а значит, много сил тратится впустую. Наиболее мощные ресурсы компании сдерживаются большинством гораздо менее эффективных ресурсов, и прибыль можно увеличить многократно, если продавать больше самых лучших товаров, нанимать самых лучших работников и привлекать больше самых выгодных покупателей.

В такой ситуации можно задать резонный вопрос: зачем продолжать выпуск 80 % товаров, которые приносят лишь 20 % прибыли? Компании редко задаются подобными вопросами, возможно, потому что ответ на них означает проведение радикальных действий – а отказаться от четырех пятых того, что вы делаете, не так уж и просто.

То, что Ж.-Б. Сэй называл работой предпринимателя, современные финансисты называют арбитражем. Международные финансовые рынки очень быстро корректируют аномалии в оценках, например между валютными курсами. Но бизнес-структуры или люди, как правило, очень редко прибегают к такого рода предпринимательству, или арбитражу. Они не перемещают ресурсы из областей, в которых они малоэффективны, в области, где те приносят больший эффект, и не отказываются от малоэффективных ресурсов в пользу приобретения высокоэффективных.

В большинстве случаев мы не осознаем, до какой степени некоторые ресурсы – но только малая их доля – могут быть суперпродуктивны.

И до какой степени большинство ресурсов – «обычное большинство» – малопродуктивно или вовсе убыточно. Если мы увидим разницу между «немногим, действительно важным» и «обычным большинством» во всех областях жизни, если предпримем какие-то шаги в этом направлении – сможем приумножить все, что имеет для нас ценность.

Принцип 80/20 и теория хаоса

Теория вероятности говорит о том, что все проявления Принципа 80/20 не могут возникать произвольно, по воле случая. Этот принцип можно объяснить только наличием какого-то глубокого смысла или причины, которая за ним стоит.

Парето сам столкнулся с этой проблемой, когда пытался применить последовательную методологию к изучению общества. Он искал «теории, иллюстрирующие факты опыта и наблюдения», а также закономерности, социальные законы или «одинаковости», которые объясняли бы поведение индивидуумов и общества.

Социология Парето так и не обнаружила каких-то убедительных объяснений Принципа 80/20.

Сам Парето умер задолго до возникновения теории хаоса, которая имеет многочисленные параллели с Принципом 80/20 и помогает объяснить его.

В последней трети XX века ученые коренным образом пересмотрели свои представления о Вселенной и опровергли все знания, накопленные наукой за последние 350 лет. До того как это произошло, преобладал механистический и рационалистический взгляд на Вселенную, что само по себе уже было большим прогрессом в сравнении с мистическим мировоззрением средневековья. Механистическое мировоззрение превратило Бога из иррациональной и непредсказуемой силы в более дружелюбного по отношению к пользователям этой Вселенной инженера-часовщика.

Видение мира, зародившееся в XVII веке и преобладающее в настоящее время везде, кроме передовых научных кругов, выглядело утешительным и полезным. Все явления были втиснуты в рамки правильных, предсказуемых, *линейных* взаимоотношений.

Например, из a следует b , из b следует c , а из $a + c$ получается d . Такое мировоззрение позволяло подвергнуть анализу любую отдельно взятую часть Вселенной, например, работу человеческого сердца или какого-нибудь сегмента рынка, поскольку целое было равно сумме составляющих его частей – и наоборот.

Однако в XXI веке кажется более правильным считать мир развивающимся организмом, в котором система в целом является чем-то бóльшим, чем просто суммой составляющих ее частей, и в которой взаимоотношения между частями нелинейны. Уже непросто установить причины явлений: между ними существует сложная взаимозависимость, а сами причины и следствия размыты.

Проблема линейного мышления состоит в том, что оно не всегда срабатывает и является свехупрощением реальности.

Равновесие иллюзорно и неуловимо. Вселенная неоднородна.

Теория хаоса, несмотря на свое название, не утверждает, что мир – это безнадежный и не поддающийся пониманию беспорядок. Наоборот, за внешним беспорядком кроется логика самоорганизации, *предсказуемая нелинейность* – нечто такое, что экономист Пол Кругман назвал «жутковатым», «сверхъестественным» и «пугающе точным»^[11]. Эту логику описать труднее, чем обнаружить ее присутствие. Она подобна повторению темы в музыкальном произведении – определенные характерные схемы повторяются, но с бесконечным множеством непредсказуемых вариаций.

Теория хаоса и Принцип 80/20 иллюстрируют друг друга

Какое отношение теория хаоса и связанные с ней научные концепции имеют к Принципу 80/20? Хотя, по всей видимости, никто до меня не находил связи между ними, я отвечаю: самое

непосредственное.

- **Принцип дисбаланса**

Связующей нитью, соединяющей теорию хаоса и Принцип 80/20, является вопрос *баланса*, а точнее – его отсутствия, то есть *дисбаланса*. И теория хаоса, и Принцип 80/20 утверждают (имея существенные эмпирические доказательства), что Вселенная несбалансированна, что мир нелинеен, а причина и следствие редко бывают равнозначными. Обе эти теории придают огромное значение самоорганизации: одни силы всегда бывают мощнее других; они всегда постараются захватить большую, чем им положено, долю ресурсов. Теория хаоса, используя метод отслеживания изменений во времени, помогает объяснить, почему и как возникает этот дисбаланс.

- **Вселенная – это не прямая линия**

Принцип 80/20, как и теория хаоса, базируется на идее нелинейности. Многие из того, что происходит вокруг нас, незначительно и может быть проигнорировано. Тем не менее всегда имеются несколько сил, влияние которых значительно превосходит их количество. Именно эти силы необходимо выявлять и отслеживать. Если они полезны, нужно их приумножать. Если нежелательны для нас, надо хорошенько подумать, как их нейтрализовать. Принцип 80/20 дает нам очень мощное эмпирическое средство проверки нелинейности любой системы: мы просто спрашиваем, ведут ли 20 % причин к 80 % результатов? Ассоциируются ли 80 % любых явлений всего лишь с 20 % аналогичных явлений? Этот метод позволяет избавиться от нелинейности, а также помогает выявить наиболее мощные силы, действующие в окружающем мире.

- **Обратная связь искажает картину баланса и нарушает равновесие**

Принцип 80/20 также согласуется со схемой обратной связи, выявляемой теорией хаоса, и может быть объяснен в соответствии с ней. По этой схеме первоначально незначительные факторы могут сильно возрасти и приносить совершенно неожиданные результаты, которые, тем не менее, легко объяснимы при их ретроспективном рассмотрении. В отсутствие обратной связи естественным было бы распределение явлений в соотношении 50/50 – причины, повторяющиеся с определенной частотой, приводили бы к пропорциональным результатам. И только из-за позитивных и негативных обратных связей соотношение причин не равно соотношению результатов.

Однако похоже, что мощные позитивные обратные связи воздействуют лишь на небольшое количество затрачиваемых усилий. Это объясняет, почему небольшое количество затрачиваемых усилий может оказывать такое огромное влияние.

Действие позитивных схем обратной связи можно видеть во многих областях, и это объясняет то, почему мы чаще всего получаем соотношение 80/20, а не 50/50.

Богатый становится еще богаче не просто потому, что обладает какими-то способностями, а потому, что деньги притягивают деньги.

То же самое увидим, когда посмотрим на рыб в пруду. Из двух мальков почти одинакового размера тот, который чуть больше, будет расти гораздо быстрее, поскольку, имея даже очень небольшое первоначальное преимущество в скорости передвижения и размерах рта, он способен догнать и проглотить непропорционально большее количество пищи.

- **Пороговая величина**

С идеей об обратной связи взаимосвязана концепция о пороговой величине. До какого-то момента новая сила – будь то новый товар,

новая болезнь, новая рок-группа или новомодное увлечение вроде бега трусцой или роликовых коньков – с трудом пробивает себе дорогу. Невероятные усилия почти не приносят результатов. На этом этапе многие энтузиасты сдаются. Однако если новая сила будет настойчива и сможет пересечь определенную невидимую черту, небольшие дополнительные усилия окупятся сполна. Вот эта невидимая черта и есть пороговая величина.

Сама концепция пороговой величины пришла из эпидемиологии. Пороговая величина – это «точка, в которой ординарное и стабильное явление, например небольшая вспышка гриппа, превращается в угрозу всему обществу»^[12] из-за большого числа инфицированных людей, способных заражать других. И поскольку эпидемия развивается нелинейно и ведет себя не так, как мы ожидаем, то «небольшие перемены, например снижение числа инфицированных с сорока до тридцати тысяч, могут привести к значительным последствиям... Все зависит от того, когда и как мы совершим эти перемены»^[13].

- **Кто первый приходит, того лучше обслуживают**

Теория хаоса утверждает, что «чувствительная зависимость от первоначальных условий»^[14] – то, что происходит первым, с виду абсолютно заурядное – может иметь непропорционально большие последствия. Это созвучно Принципу 80/20 и помогает его объяснить. Принцип гласит, что меньшинство причин производит большинство следствий. Одним из ограничений Принципа 80/20 является то, что он всегда дает «моментальный снимок» того, что справедливо для настоящего момента времени. И здесь вступает в силу чувствительная зависимость от первоначальных условий из теории хаоса.

Небольшое преимущество на ранней стадии может позже привести к лидирующему положению.

И это будет продолжаться до тех пор, пока не будет нарушено равновесие и какая-то другая небольшая сила не приобретет непропорционально большое влияние.

Фирма, которая на ранних стадиях завоевания рынка предлагает товар на 10 % лучший по качеству, чем у конкурентов, в конечном счете, может захватить долю рынка, большую на 100 или 200 %, даже если позже конкуренты предложат клиентам более качественный товар. Если бы в те времена, когда появились первые автомобили, 51 % водителей или стран решили ездить по правой, а не по левой стороне дороги, то вскоре это стало бы нормой для почти 100 % автомобилистов.

Если 51 % первых механических часов шли, как мы теперь говорим, по часовой стрелке, то данный принцип стал преобладающим, хотя стрелки часов с таким же успехом могли бы двигаться в обратном направлении. Например, стрелки часов над кафедральным собором во Флоренции движутся против часовой стрелки, а циферблат разделен на 24 часа^[15]. Вскоре после 1442 года, когда был построен этот собор, власти и часовые мастера решили, что стандартом должны стать 12-часовые часы, идущие по часовой стрелке, поскольку большинство часов были именно такими. Однако если бы 51 % часов был бы аналогичен часам, размещенным над кафедральным собором во Флоренции, мы бы сейчас использовали часы с 24-часовым циферблатом, стрелки которых шли бы против часовой стрелки.

Эти наблюдения, касающиеся чувствительной зависимости от первоначальных условий, на самом деле не иллюстрируют Принцип 80/20. Представленные здесь примеры касаются *изменений с течением времени*, тогда как Принцип 80/20 рассматривает статичную разбивку на части причин *в любой момент времени*. Однако между этими двумя принципами существует важная связь. Оба феномена показывают, что вселенная не терпит равновесия. В первом случае мы можем видеть, что конкурирующие феномены избегают соотношения 50/50. А соотношение 51/49 изначально

нестабильно и стремится к соотношению 95/5, 99/1 или даже 100/0. Равенство заканчивается доминированием: это одно из посланий теории хаоса.

Послание Принципа 80/20 несколько отличается от послания теории хаоса, однако и дополняет его. Принцип 80/20 говорит о том, что в любой момент большинство проявлений какого-либо феномена может быть объяснено меньшинством факторов, участвующих в данном явлении.

20 % причин дают 80 % результатов. Важны лишь немногие вещи; большинство же не играет никакой роли.

Принцип 80/20 отделяет хорошие фильмы от плохих

Один из наиболее драматичных примеров работы Принципа 80/20 можно увидеть в киноиндустрии. В свое время два экономиста^[16] провели изучение доходности и времени жизни трехсот кинофильмов, вышедших на экран в течение 18 месяцев. Они обнаружили, что четыре фильма – то есть всего 1,3 % от общего числа – собрали в прокате 80 % всей кассовой выручки; остальные 296 фильмов (или 98,7 %) заработали 20 % всей выручки. Таким образом, киноиндустрия, являясь хорошим примером работы свободного рынка, подчиняется Принципу 80/1 и отлично иллюстрирует принцип дисбаланса.

Еще более интересны причины такого явления. Получается, что кинозрители ведут себя, подобно молекулам газа, находящимся в беспорядочном движении. Согласно теории хаоса молекулы газа, теннисные мячики или кинозрители движутся беспорядочно, но при этом производят предсказуемо несбалансированный результат. «Сарафанное радио», мнение критиков и первых зрителей определяют, какой будет вторая волна зрителей; та определяет следующую – и так далее. Одни фильмы, например «День независимости» или «Миссия невыполнима», продолжают собирать полные кинозалы. В то время как аудитория других, пусть даже дорогих, с целым набором знаменитостей, к примеру «Водный мир» или «Свет дня», с каждым разом уменьшается и в конце концов сходит на нет. И здесь Принцип 80/20 работает с беспощадной хладнокровностью.

Путеводитель по этому путеводителю

Глава «Как мыслить в категориях 80/20» объясняет, как воплотить Принцип 80/20 на практике, и исследует различие между Анализом 80/20 и Мышлением 80/20. Это два полезных метода, вытекающих

из Принципа 80/20. Анализ 80/20 – это систематический и количественный метод сравнения причин и следствий. Мышление 80/20 представляет собой интуитивный, более широкий и менее точный метод, включающий в себя мысленные шаблоны и привычки, которые позволяют нам примерно представлять причины чего-либо важного в жизни, выявлять эти причины и с помощью перенаправления ресурсов в нужное место существенно улучшать наши позиции.

Вторая часть книги, которая называется «Успех в бизнесе – это не обязательно нечто непостижимое», рассматривает наиболее мощные приложения Принципа 80/20 в области бизнеса. Эти приложения неоднократно подвергались проверке и были признаны высокоценными, но почему-то они на удивление мало используются большинством бизнесменов. В моем обзоре мало оригинального, не заимствованного из других источников, но любой, кто стремится по-настоящему увеличить прибыли своего бизнеса – неважно, крупного или малого, – должен найти в этой главе много полезного и обратиться, прежде всего, к ней.

Часть третья «Работайте меньше, а денег и удовольствия получайте больше» показывает, как можно повысить уровень эффективности работы и личной жизни. Это первая попытка применения Принципа 80/20 к совершенно новым областям. Пусть во многом несовершенная и неполная, она может привести вас к некоторым удивительным открытиям. Например, 80 % счастья или достижений в жизни обычного человека происходят в течение небольшого периода этой жизни. Максимально ценные для человека периоды можно существенно расширить. Считается, что нам не хватает времени. Мое применение Принципа 80/20 предполагает обратное: на самом деле у нас есть море свободного времени, и мы транжирим его понапрасну.

80 % счастья или достижений в жизни обычного человека происходят в течение небольшого периода этой жизни.

Часть четвертая «Новые идеи – еще раз о Принципе 80/20» рассматривает полученные мной отклики и эволюцию моих взглядов, касающихся этого Принципа, которая произошла со времени первого издания данной книги.

Почему Принцип 80/20 несет нам хорошие вести

Я хочу завершить это введение на личной, а не на методической ноте. Я верю, что Принцип 80/20 подает огромные надежды. Конечно, он демонстрирует нам то, что и так очевидно: трагическую расточительность во всех сферах жизни – в природе, в бизнесе, в обществе и в нашей личной жизни. Если 80 % результатов происходят от 20 % затраченных усилий, то неизбежно, что и 80 % затраченных усилий (то есть подавляющее большинство) дают всего 20 % результатов.

Парадокс в том, что такие потери могут вселять оптимизм – если мы сможем творчески подойти к использованию Принципа 80/20; не просто будем выявлять и устранять низкую продуктивность, но сделаем нечто полезное в этом смысле. Существует огромный потенциал для преобразований и перенаправления в нужное русло природы и нашей жизни. Изменение природы, отказ от устоявшегося порядка вещей – это путь к прогрессу: научному, социальному или личностному.

Джордж Бернанд Шоу отлично выразил эту мысль: «Человек рассудительный приспосабливается под окружающий его мир. Безрассудный же упрямо пытается приспособить мир под себя. Таким образом, весь прогресс зависит от человека безрассудного»^[17].

Принцип 80/20 подразумевает, что результат может быть не просто увеличен, а многократно умножен, если только мы сможем заставить малопродуктивные усилия работать так же хорошо, как высокопродуктивные.

Успешные эксперименты в области бизнеса показывают, что при творческом и решительном подходе этот качественный скачок возможен.

Этого можно достичь двумя способами. Первый – перенаправить ресурсы из непродуктивных областей применения в высокопродуктивные; этот секрет используют с давних времен все предприниматели. Найдите круглое отверстие для закругленного столба, квадратное – для квадратного столба и отверстие нужной формы для столбов других диаметров. Опыт подтверждает, что каждый ресурс имеет свою область применения, где он в десятки или сотни раз эффективнее, чем в большинстве других областей.

Другой путь к прогрессу – метод ученых, врачей, проповедников и спортивных тренеров – это поиск способов превращения малоэффективных ресурсов в высокоэффективные. Этот метод заставляет малоэффективные ресурсы вести себя, подобно своим продуктивным собратьям; и, если необходимо, имитировать высокопродуктивные ресурсы путем механического заучивания.

Те немногие вещи, которые работают фантастически хорошо, нужно выявлять, культивировать, подпитывать и приумножать.

В то же время необходимо сильно сократить (или отказаться от них вовсе) те многие вещи, которые уже доказали свою бесполезность.

По мере того как я писал эту книгу и наблюдал тысячи примеров действия Принципа 80/20, я укреплялся в своей вере в прогресс, в великие скачки вперед и в человеческую способность индивидуально или коллективно совершенствовать те инструменты, которые дала нам природа. По этому поводу Джозеф Форд сказал: «Господь Бог играет со Вселенной в кости. Однако это шулерские кости, с неравновесными гранями. И наша главная цель – это выяснить, как эти кости мы можем использовать для собственной выгоды»^[18].

Принцип 80/20 поможет нам достичь именно этого.

Как мыслить в категориях 80/20

Глава «Знакомство с Принципом 80/20» объяснила идею, лежащую в основе Принципа 80/20; в этой главе мы обсудим то, как Принцип 80/20 работает на практике и что он может сделать для вас. Понять жизнь и улучшить ее вам поможет практическая философия, которая включает в себя два приложения Принципа 80/20: Анализ 80/20 и Мышление 80/20.

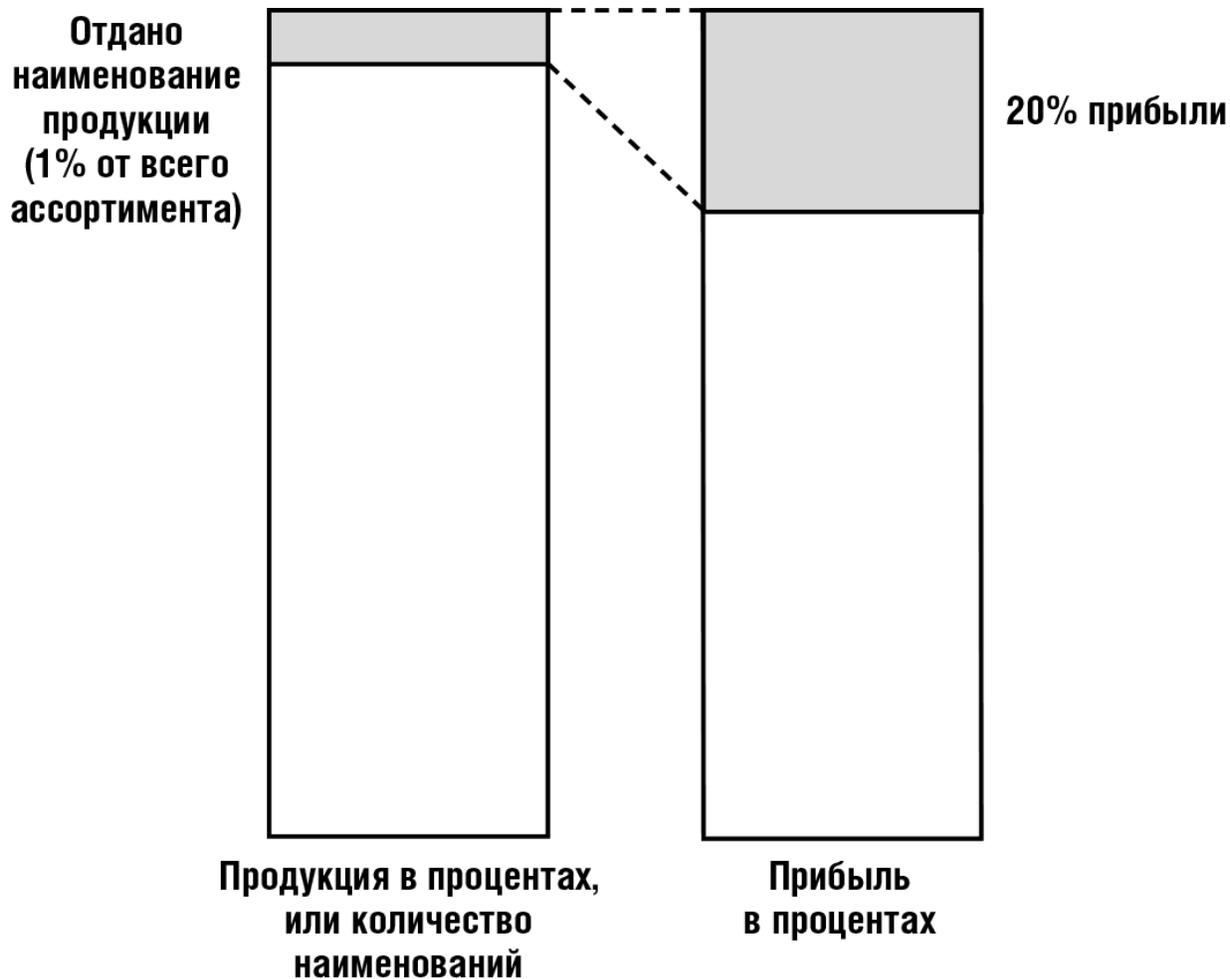
Формулировка принципа 80/20

Принцип 80/20 утверждает, что существует внутренний дисбаланс между причинами и результатами, затрачиваемым и получаемым, работой и вознаграждением. Как правило, причины, затрачиваемые средства и усилия делятся на две категории:

- большинство, имеющее незначительное влияние;
- меньшинство, имеющее сильное, доминирующее влияние.

Как правило, результаты, получаемый продукт или вознаграждение проистекают из небольшой доли причин, средств и усилий, направленных на производство этих результатов, продуктов или вознаграждений.

Таким образом, причины, затрачиваемые средства или прилагаемые усилия, с одной стороны, и результаты, получаемые продукты или вознаграждения, с другой, обычно неравнозначны.



Одно наименование, или 1% от всего ассортимента, дает 20% всей прибыли

Рис. 2. Схема распределения 1/20

Если измерять этот дисбаланс арифметически, примерно получится соотношение 80/20: 80 % результатов, продукта или вознаграждения проистекают от 20 % причин, затраченных средств или усилий. Например, около 80 % вырабатываемой в мире энергии потребляется 15 % населения^[19].

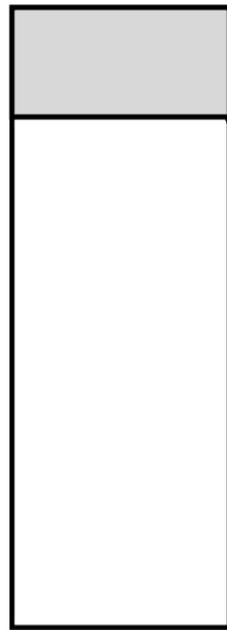
80 % мирового богатства принадлежит 25 % людей^[20]. В области здравоохранения «20 % населения и/или 20 % заболеваний поглощают 80 % ресурсов»^[21].

Рисунки 2 и 3 иллюстрируют соотношение 80/20. Допустим, некая компания выпускает 100 товаров и неожиданно выясняет, что 20 товаров приносят ей 80 % всей прибыли. На рисунке 2 столбик слева изображает 100 товаров, причем одному товару соответствует 1/100 часть столбца.

Столбец справа показывает всю прибыль компании от этих 100 товаров. Представьте, что прибыль, получаемая от одного, самого выгодного из всех товаров, показана в верхней части правого столбца. Скажем, этот наиболее выгодный товар приносит 20 % от всей прибыли. Таким образом, рисунок 2 показывает, что один товар, или 1 % всей продукции (занимающий одну сотую столбца слева), приносит фирме 20 % прибыли. Это соотношение показано серым цветом.

Если мы продолжим подсчет следующих товаров до тех пор, пока не будем знать прибыль, получаемую от 20 наиболее выгодных товаров, то в конце сможем закрасить правый столбец в соответствии с тем, какую долю прибыли приносят эти 20 самых прибыльных товаров. Мы показываем это на рисунке 3, на котором видно (наш выдуманный пример), что эти 20 товаров, 20 % от всего ассортимента, приносят 80 % (закрашенная область) всей прибыли. И наоборот – незакрашенная часть столбцов показывает обратную сторону соотношения: 80 % всей продукции дает лишь 20 % прибыли.

**20 наименований
продукции
(20% от всего
ассортимента)**



**Продукция
в процентах,
или количество
наименований**



80% прибыли

**Прибыль
в процентах**

**20 наименований продукции, или 20% ассортимента,
дают 80% всей прибыли**

Рис. 3. Типичная схема 80/20

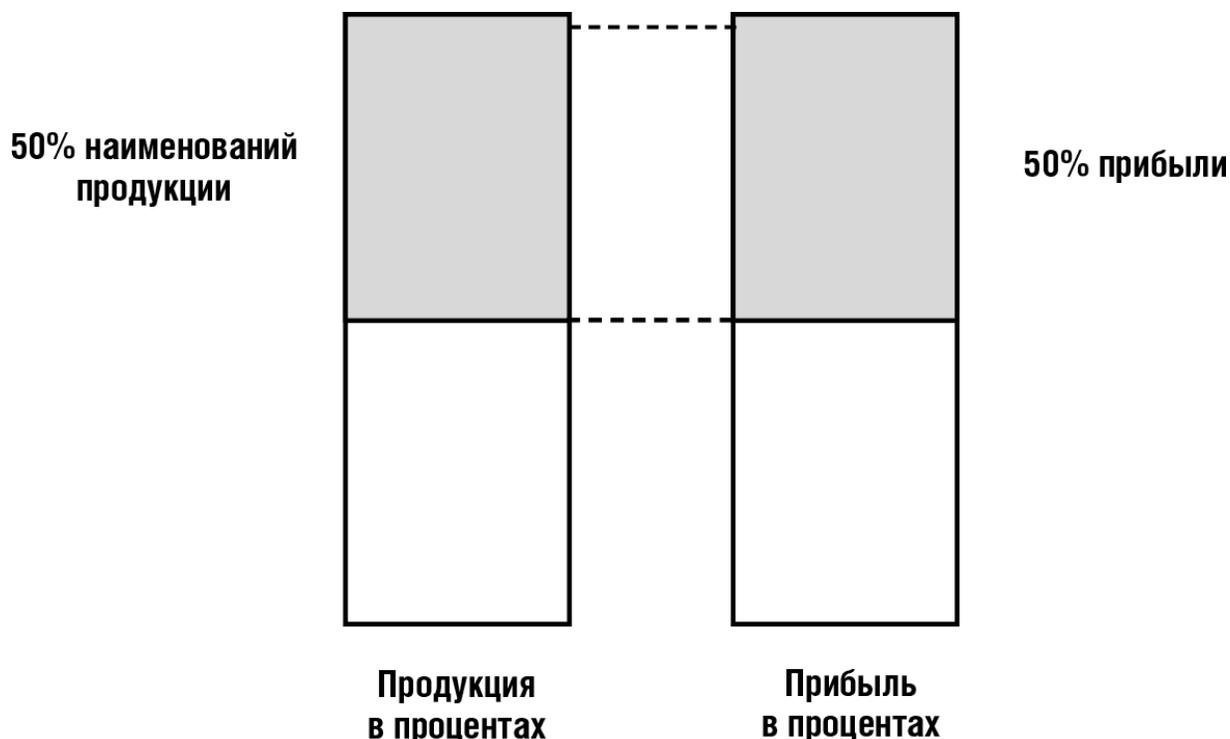


Рис. 4. Нечастый случай распределения 50/50

Числа 80 и 20 в рассматриваемом соотношении – это лишь точка отсчета, а реальное соотношение может быть другим. Принцип 80/20, тем не менее, утверждает, что в большинстве случаев это соотношение будет ближе к 80/20, чем к 50/50.

Если бы все товары, представленные в нашем примере, приносили одинаковую прибыль, мы имели бы соотношение, показанное на рисунке 4.

Интересно и важно то, что при проведении подобных исследований оказывается, что ситуация, представленная на рисунке 3, встречается чаще, чем показанная на рисунке 4. Почти всегда небольшой процент товаров дает большой процент прибыли.

Конечно же, точное соотношение может и не быть равным 80/20. 80/20 – это своего рода метафора и рабочая гипотеза, а вовсе не единственно возможное соотношение. Иногда 80 % прибыли приносят 30 % товаров; а иногда 80 % дают 15 % или даже 10 % товаров. Сравнимые числа не обязательно должны в сумме

составлять 100, и общая картина обычно несбалансированна; чаще она соответствует рисунку 3, а не рисунку 4.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Р И Ч А Р Д К О Х

принцип

80

20

ВСЕ В МИРЕ ПОДЧИНЯЕТСЯ ЗАКОНУ 80/20
БОЛЬШИНСТВО НЕ ЗНАЕТ ОБ ЭТОМ
МЕНЬШИНСТВО – ПРИНИМАЕТ КАК ДАННОСТЬ
ИЗБРАННЫЕ – ИСПОЛЬЗУЮТ И ПРОЦВЕТАЮТ

THE BUSINESS CLASSIC THE GLOBAL BESTSELLER THE SPECIAL 15TH ANNIVERSARY EDITION

Сноски

1

Тем, кто интересуется историей, политикой и развитием мира, возможно, будет интересно узнать, что моя книга *Suicide of the West* («Самоубийство Запада»), написанная в соавторстве с Крисом Смитом, бывшим членом кабинета министров Великобритании, как раз исследует эти темы.

[Вернуться](#)

2

Josef Steindl (1965) *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, London: Charles Griffin, p. 18.

[Вернуться](#)

3

Хотя в результате всестороннего исследования и было найдено большое количество коротких статей, ссылающихся на Принцип 80/20 (называемый обычно правилом 80/20), какой-либо книги по данному вопросу отыскать не удалось. Если подобная книга все же существует, пусть даже в форме неопубликованного академического труда, я бы попросил читателя сообщить мне об этом. Правда, в недавно опубликованной книге Джона Дж. Коттера (John J. Cotter. *The 20 % Solution*. (Chichester: John Wiley, 1995) обращается внимание на важность Принципа 80/20, хотя в целом эта книга не о нем. В предисловии к ней дается правильный совет: «Определите, какие 20 % того, что вы делаете, в наибольшей степени помогут вам

добиться успеха в будущем, и затем сконцентрируйте свое время и энергию на этих 20 %» (стр. XIX).

Далее Коттер ссылается на Парето (стр. XXI), но ни Парето, ни Принцип 80/20 (ни под каким именем) не упоминаются вне введения, а имя Парето даже не появляется в предметном указателе книги. Как и многие другие писатели, Коттер по старой традиции заблуждается, приписывая формулировку Принципа 80/20 самому Парето: «Уроженец Франции, экономист Вильфредо Парето заметил 100 лет назад, что в большинстве случаев 20 % факторов определяют 80 % случившегося (например, 20 % клиентов приносят компании 80 % прибыли)». Он назвал это «законом Парето» (стр. XXI). На самом деле Парето никогда не употреблял выражение «80/20» или нечто похожее. «Закон», который он назвал своим именем, был математической формулой (она приведена в примечании 4), которая хотя и была первоначальным источником Принципа 80/20, так и не вошла в современную его формулировку.

[Вернуться](#)

4

The Economist (1996) Living with the car, *The Economist*, 22 June, p. 8.

[Вернуться](#)

5

The Economist (1996) Living with the car, *The Economist*, 22 June, p. 8.

[Вернуться](#)

6

Vilfredo Pareto (1896/7) *Cours d'Economique Politique*, Lausanne University. Вопреки сложившемуся заблуждению, Парето не употреблял выражение «80/20» в своем обсуждении неравенства в распределении доходов или где-либо еще. Он даже не установил тот простой факт, что 80 % доходов зарабатывается 20 % работающего населения, хотя такое заключение могло быть получено из его значительно более сложных вычислений. То, что действительно взволновало Парето и его последователей, – это открытое им устойчивое соотношение между числом получающих доход людей и их суммарным доходом; это соотношение носит логарифмический характер и имеет похожий вид для любого периода времени и страны.

Формула выглядит следующим образом. Пусть N является числом людей, получающих доход выше, чем x ; A и m являются константами. Парето обнаружил, что:

$$\log N = \log A + m \log x.$$

[Вернуться](#)

7

Следует отметить, что ни Парето, ни, к сожалению, его последователи в течение целого поколения не сделали это упрощение. Тем не менее оно вполне обоснованно вытекает из методики Парето и оказывается более доступным для понимания, чем любое из объяснений, данных самим Парето.

[Вернуться](#)

8

В частности, горячий отклик идеи Парето нашли в Гарвардском университете. Помимо влияния Зипфа на филологическом

факультете, профессорско-преподавательский состав экономического факультета также давал высокую оценку закону Парето. Причины этого лучше всего изложены в статье Вильфредо Парето в *Quarterly Journal of Economics*, Vol LXII1, № 2, May 1949 (President and Fellows of Harvard College).

[Вернуться](#)

9

Правило Зипфа отлично объясняется в книге Пола Кругмана (Paul Krugman (1996) *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass: Blackwell, p. 39).

[Вернуться](#)

10

Йозеф Мозес Юран. Руководство по контролю за качеством. (Joseph Moses Juran (1951) *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, p. 38–39). Это первое издание содержит всего 750 страниц; в современном выпуске их уже более двух тысяч. Обратите внимание на то, что, хотя Юран явно упоминает «принцип Парето» и точно выделяет его суть, в первом издании термин «80/20» не употребляется вовсе.

[Вернуться](#)

11

Пол Кругман, цитируемое произведение, см. примечание 7.

[Вернуться](#)

12

Malcolm Gladwell (1996) The tipping point, New Yorker, 3 June.

[Вернуться](#)

13

Malcolm Gladwell, там же.

[Вернуться](#)

14

James Gleik (1987) *Chaos: Making a New Science*, New York, Little, Brown.

[Вернуться](#)

15

См.: W. Brian Arthur (1989) Competing technologies, in-creasing returns, and lock-in by historical events, *Economic Journal*, vol. 99, March, p. 116–131.

[Вернуться](#)

16

‘Chaos theory explodes Hollywood hype’, *Independent on Sunday*, 30 March 1997.

[Вернуться](#)

17

Джордж Бернад Шоу, цитируется по John Adair (1996) *Effective Innovation*, Pan Books, London, p. 169.

[Вернуться](#)

18

Цитируется по книге Джеймса Глейка (James Gleik), цитируемое произведение, см. примечание 12.

[Вернуться](#)

19

Данная оценка получена автором на основе книги Донеллы Мидоуз, Дэнниса Мидоуза и Йоргена Рандерса (Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows and Jorgen Randers (1992) *Beyond the Limits*, London: Earthscan, p. 66f)

[Вернуться](#)

20

Данная оценка получена автором на основе книги Лестера Р. Брауна, Кристофера Флавина и Хэла Кейна (Lester R. Brown, Christopher Ravin and Hal Kane (1992) *State of the World* London: Earthscan, p. 111), которая, в свою очередь, основывается на работе Рональда В.А. Спраута и Джеймса Х. Уивера (Ronald V. A. Sprout and James H. Weaver (1991) *International Distribution of Income: 1960–1987*, Working Paper № 159, Department of Economics, American University, Washington DC, May).

[Вернуться](#)

21

Health Care Strategic Management (1995) Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological, *Health Care Strategic Management*, 1 September.

[Вернуться](#)