

Р И Ч А Р Д   К О Х

**принцип**

**80**

**20**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК УДК 159.9  
ББК 88.52  
К75

Richard Koch  
The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less  
Перевод с английского *О. Епимахова, И. Линева*

**Кох, Ричард.**  
К75 Принцип 80/20 / Ричард Кох ; [перевод с английского  
О. Епимахова, И. Линева]. — [Юбилейное издание, допол-  
ненное]. — Москва : Эксмо, 2023. — 512 с.

ISBN 978-5-04-113059-6

80% результатов происходит из 20% причин. За 20% времени мы успеваем сделать 80% дел. 20% людей владеют 80% капитала. 20% сотрудников, товаров и услуг приносят компании 80% прибыли. Это золотое правило, которое, осознанно или нет, используют все богатые и успешные люди — и становятся еще богаче и успешнее.

За 14 лет с момента первой публикации книга «Принцип 80/20» стала классикой деловой литературы и мировым бестселлером. Ее автор, успешный бизнесмен и «ленивый предприниматель» (как называет себя сам Ричард Кох), рассказывает о том, как достичь большего — с наименьшими затратами усилий, времени и ресурсов. Надо уметь сконцентрироваться на самых важных 20% вашей жизни. Поступая так, вы будете управлять событиями, а не наоборот, и получать во много раз более позитивные результаты, чем раньше.

УДК УДК 159.9  
ББК 88.52

© Линева И., перевод на русский язык, 2020  
© Епимахов О., перевод на русский язык, 2020  
© 1998, 2008 by Richard Koch. Originally Published  
in the U.K. by Nicholas Brealey Publishing  
ISBN 978-5-04-113059-6 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

**Кох Ричард**

**ПРИНЦИП 80/20**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель направления *Л. Романова*  
Ответственный редактор *Ю. Петькова*  
Младший редактор *Ю. Смирнова*  
Художественный редактор *П. Петров*

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

**ООО «Издательство «Эксмо»**

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Факс/тэл.: «ЭКСМО»-АКБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис: 2013 ж.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Тауар белгісі: «ЭКСМО»

Интернет-магазин : [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-магазин : [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дүкен : [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,  
Казахстан Республикасындағы импортер/тауар «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»  
Казахстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды  
қарындасушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а», литер Б, офис 1.

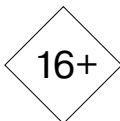
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

Финанс жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издание согласно законодательству РФ  
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»:  
[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған



В электронном виде и на сайте [www.litres.ru](http://www.litres.ru)



ЛитРес:  
ваше чтение,  
ваше дело

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.  
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать  
мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

[bombora.ru](http://bombora.ru) [bomborabooks](https://www.facebook.com/bomborabooks) [bombora](https://www.instagram.com/bombora)

Официальный  
интернет-магазин  
Издательской группы  
«ЭКСМО-АКБ»

**book 24.ru**

**ЧИТАЙ  
ГОРОД**

ISBN 978-5-04-113059-6



9 785041 1130596 >

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 Стейнл*

Господь Бог играет с Вселенной в кости. Однако это шулерские кости. И самое главное для нас — понять, как использовать эти кости для собственной выгоды.

*Джозеф Форд*

Мы не знаем точно, до каких высот может возвыситься человек... И поэтому можем спокойно согласиться с оптимистичным выводом о том, что в каждый период истории реальное благосостояние, счастье, знания и добродетель человечества увеличивались и продолжают увеличиваться.

*Эдвард Гиббон*

# [ СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие . . . . .	9
Рэп, посвященный Принципу 80/20 . . . . .	13
Предисловие к обновленному, юбилейному изданию — 20 лет со дня выхода книги . . . . .	15

## Часть 1. ВСТУПЛЕНИЕ

Знакомство с Принципом 80/20 . . . . .	21
Как мыслить в категориях 80/20 . . . . .	51

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

Неизвестный культ . . . . .	83
Почему ваша стратегия неверна . . . . .	106
Просто — значит хорошо . . . . .	146
Занимайтесь ключевыми клиентами . . . . .	175
Десять самых важных областей применения Принципа 80/20 в бизнесе . . . . .	201
Немногое действительно важное принесет вам успех . . . . .	219

**Часть 3. РАБОТАЙТЕ МЕНЬШЕ,  
А ДЕНЕГ И УДОВОЛЬСТВИЯ ПОЛУЧАЙТЕ БОЛЬШЕ**

Быть свободным .....	235
Революция в использовании времени .....	251
Вы всегда можете получить то, что вы хотите .....	284
Если нам помогут друзья .....	303
Умный и ленивый .....	322
Деньги, деньги, деньги .....	353
Семь привычек счастья .....	375

**Часть 4. СВЕЖИЕ МЫСЛИ —  
ПОВТОРЯЕМ ПРИНЦИП**

Два измерения Принципа 80/20 .....	403
Ваш скрытый друг .....	430

**Часть 5. БУДУЩЕЕ ПРИНЦИПА 80/20**

Как достичь успеха через сети 80/20 .....	455
Когда 80/20 становится 90/10 .....	471
Будущее 80/20 и ваше место в нем .....	486
<b>Примечания и ссылки .....</b>	<b>498</b>



## [ 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 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<sup>1</sup>. 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*  
*Эстепона, 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

**П**ринцип 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 работало 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.