

УДК 159.9  
ББК 88.52  
К75

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

**Кох, Ричард.**  
К75 Принцип 80/20. Как работать меньше, а зарабатывать больше / Ричард Кох ; [перевод с английского О. Епимахова, И. Линева]. — Москва : Эксмо, 2021. — 432 с. — (UnicornBook. Мега-бестселлеры в мини-формате).

ISBN 978-5-04-120314-6

80 % результатов проистекает 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 24 года с момента первой публикации книга «Принцип 80/20» стала классикой деловой литературы и мировым бестселлером. Ее автор, успешный бизнесмен Ричард Кох, рассказывает о том, как достичь большего — с намного меньшими 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 159.9  
ББК 88.52

© Епимахов О., перевод  
на русский язык, 2020  
© Линева И., перевод  
на русский язык, 2020  
© Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2021

ISBN 978-5-04-120314-6

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  
UNICORNBOOK. МЕГА-БЕСТСЕЛЛЕРЫ В МИНИ-ФОРМАТЕ

**Кох Ричард**

**ПРИНЦИП 80/20**

**КАК РАБОТАТЬ МЕНЬШЕ, А ЗАРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШЕ**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель направления *Л. Романова*  
Ответственный редактор *Ю. Петькова*  
Младший редактор *М. Голомуздова*  
Художественный редактор *Г. Булгакова*

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)

Өңіршіл: «ЭКСМО» АҚС Сағасы.

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі. 1 үй, 1 нұмарат; 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»  
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибьютор и представитель по прямому контракту на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талпағдарды  
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС;

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

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

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

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

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ  
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өңірден мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 09.02.2021. Формат 75x100<sup>1/32</sup>.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 18,75.

Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-04-120314-6



9 785041 203146 >

16+

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
одна книга для всех



**Москва.** ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, строение 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми  
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»  
**E-mail:** [international@eksmo-sale.ru](mailto:international@eksmo-sale.ru)

*International Sales: International wholesale customers should contact  
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*  
**international@eksmo-sale.ru**

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном  
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

**E-mail:** [ivanova.ey@eksmo.ru](mailto:ivanova.ey@eksmo.ru)

Оптовая торговля бумажно-беловыми  
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:  
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,  
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).  
**e-mail:** [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru), сайт: [www.kanc-eksmo.ru](http://www.kanc-eksmo.ru)

**Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде**

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Каргинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»  
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге**

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»  
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбург**

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2ц  
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре**

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»  
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** [RDC-samara@mail.ru](mailto:RDC-samara@mail.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону**

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А  
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** [info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске**

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3  
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** [eksmo-nsk@yandex.ru](mailto:eksmo-nsk@yandex.ru)

**Обособленное подразделение в г. Хабаровске**

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703  
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006  
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** [eksmo-khv@mail.ru](mailto:eksmo-khv@mail.ru)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени**

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени  
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»  
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

**Республика Беларусь:** ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск  
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»  
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92  
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** [exmoast@yandex.by](mailto:exmoast@yandex.by)

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

# 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.

Мы в соцсетях:

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

[bombora](https://vk.com/bombora)

[book 24.ru](https://book24.ru)

Официальный  
интернет-магазин  
издательской группы  
«ЭКМО-АСТ»

# 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
<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	<b>5</b>

**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, — простила 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 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*  
*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

**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 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

