

Ричард Кох
20/80

Часть первая. Увертюра

1. Введение в Принцип 80/20
2. Принцип 80/20 как метод мышления

Часть вторая. Успех в бизнесе - это не обязательно нечто непостижимое

3. Неизвестный культ
4. Почему ваша стратегия неверна
5. То, что просто. — хорошо
6. Занимайтесь ключевыми клиентами
7. Десять самых важных областей применения Принципа 80/20 в бизнесе
8. Немного действительно важное принесет вам успех

Часть третья. Работайте меньше, а денег и удовольствия получайте больше

9. Что значит быть свободным
10. Революция в использовании времени
11. Вы всегда можете получить то, чего желаете
12. Если нам помогут друзья
13. Умный и ленивый
14. Деньги, деньги, деньги
15. Семь правил счастливой жизни

Часть четвертая. Крепендо

16. Возвращение к прогрессу

Примечания

Восемьдесят процентов результатов проистекают всего лишь из двадцати процентов причин — вот принцип, осознав истинность которого, преуспели многие люди и организации. Книга предлагает и Вам научиться достигать большего с меньшими затратами, то есть овладеть основным секретом повышения эффективности труда.

В течение очень долгого времени закон Парето (Принцип 80/20) был неприступной скалой экономической науки; это был эмпирический закон, которому никто не мог дать объяснения.

Йозеф Стейндл

Господь Бог играет Вселенной в кости. Однако это шулерские кости, с неравновесными гранями. И наша главная цель — выяснить, как эти кости мы можем использовать для собственной выгоды.

Джозеф Форд

Мы не можем с уверенностью сказать, до каких высот может возвыситься человек в своем продвижении к совершенству. Мы можем посему принять без сомнений оптимистичный вывод о том, что в каждый период истории реальное благосостояние, счастье, знания и добродетель человеческой расы увеличивались и продолжают увеличиваться.

Эдвард Гиббон

Часть первая. Увертюра.

Вселенная неоднородна!

Что мы называем Принципом 80/20? Этот принцип гласит, что в любой статистической совокупности некоторые факторы обычно обладают гораздо более сильным

влиянием, чем другие. За точку отсчета или рабочую гипотезу принимается то, что 80% результатов или получаемого материального продукта являются следствием

20% причин и что иногда доля имеющих, решающее значение сил может быть гораздо меньшей.

Наша речь очень хорошо иллюстрирует данное положение. Сэр Исаак Питмэн, изобретатель стенографии, обнаружил, что наша повседневная речь на 2/3 состоит из лишь 700 наиболее распространенных слов. Питмэн показал, что вместе со своими производными эти 700 слов составляют 80% нашей обычной лексики. Таким образом, 80% времени мы используем менее 1% всех слов языка (Новое оксфордское издание «Малого оксфордского словаря английского языка» содержит более полумиллиона слов). Мы могли бы назвать это соотношение Принципом 80/1. Мы также могли бы назвать это Принципом 99/20, поскольку наша речь на 99% состоит из менее чем 20% слов.

Принцип 80/20 хорошо проявляет себя в такой области, как киноиндустрия. Недавние исследования показали, что 1,3% кинофильмов зарабатывают 80% кассовых сборов, так что фактически мы получаем соотношение 80/1 (см. с. 17—18).

Не надо думать, что формула 80/20 точна и универсальна. Иногда соотношение между результатами и вызвавшими их причинами ближе к 70/30, чем к 80/20 или 80/1. Тем не менее чрезвычайно редко случается так, что 50% причин ответственны за 50% результатов. Вселенная предсказуемо несбалансированно, и лишь очень немногие вещи имеют в ней действительно решающее значение.

По-настоящему эффективно работающие люди и организации преуспевают именно потому, что оседлали немногие действительно важные силы в своих сферах деятельности и заставили их работать на себя.

Вы можете сделать то же самое...

1. Введение в Принцип 80/20.

В течение очень долгого времени закон Парето [Принцип 80/20] был неприступной скалой экономической науки; это был эмпирический закон, которому никто не мог дать объяснения.

Каждый здравомыслящий человек, каждая организация, каждая социальная группа и общественный строй могут и должны использовать Принцип 80/20 в своей повседневной жизни. Этот принцип позволит индивидуумам и группам достигать больших результатов, прилагая при этом меньше усилий. Использование Принципа 80/20 поможет отдельно взятому человеку самореализоваться и стать более счастливым. Принцип 80/20 может многократно увеличивать рентабельность любого делового предприятия и эффективность работы любой организации. С его помощью можно даже снизить государственные расходы при одновременном увеличении количества и улучшении качества предоставляемых государством услуг. При написании этой книги, первой из когда-либо посвященных рассмотрению Принципа 80/20, автор исходил из твердого, проверенного опытом в личной жизни и в бизнесе убеждения, что данный принцип является одним из лучших способов выдерживать и преодолевать огромнейшие нагрузки современной жизни.

Что мы называем Принципом 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. Например, на получение 80% результатов, достигаемых в работе, у вас уходит 20% всего затраченного времени. Выходит, что на практике 4/5 приложенных вами усилий (немалая доля!) не имеют к получаемому результату почти никакого отношения. Это, кстати, расходится с тем, чего люди обычно ожидают.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Выражение «80/20» хорошо описывает данную диспропорцию: 20% вложенных средств

ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин, 20% усилий дают 80% результатов. Рисунок 1 иллюстрирует такие типичные ситуации.

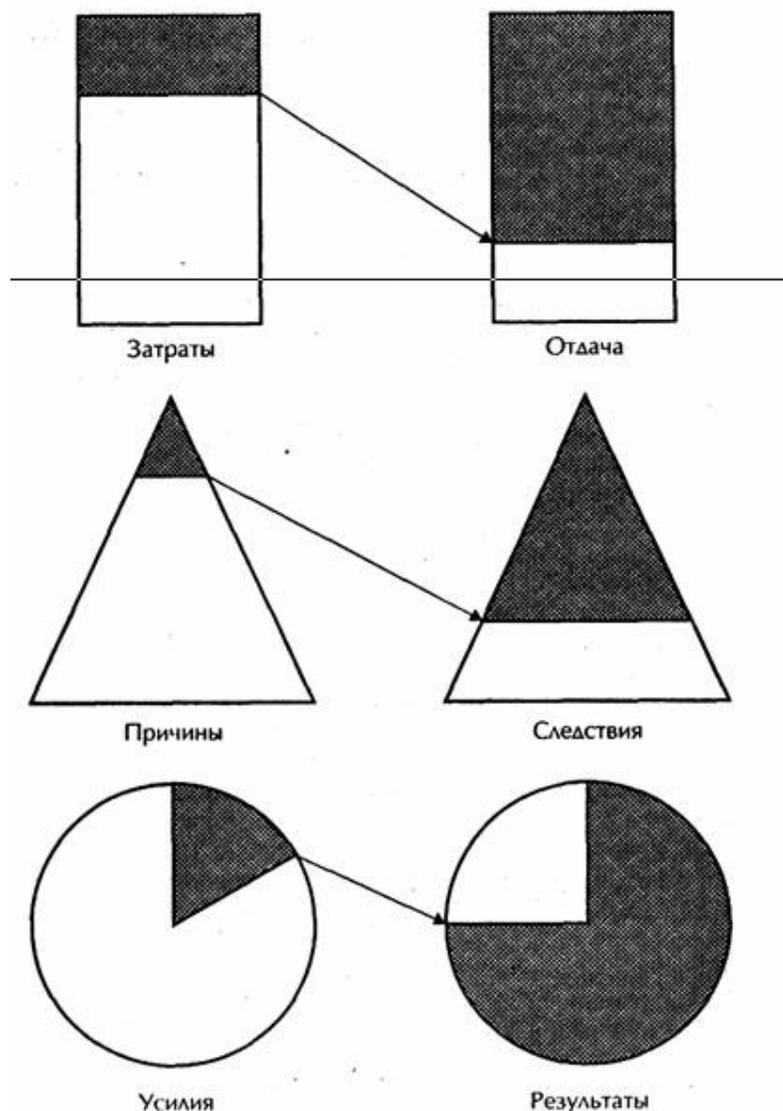


Рис. 1. Принцип 80/20

Открытие Парето: систематическая и предсказуемая несбалансированность

Математическая зависимость, которая легла в основу Принципа 80/20, была обнаружена ровно 100 лет назад, в 1897 году, итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848— 1923). Его открытие называли по-разному, в том числе принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом Дисбаланса; в данной книге мы будем именовать его Принципом 80/20. Принцип 80/20 оказал огромное, хотя и незаметное широкой публике, влияние на многих ныне преуспевающих людей, особенно бизнесменов, энтузиастов-компьютерщиков, специалистов отделов технического контроля и, таким образом, способствовал формированию того мира, в котором мы сейчас живем. Тем не менее Принцип 80/20 остается одной из величайших тайн нашего времени, и даже те немногие из осведомленных о нем, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Так что же обнаружил Вильфредо Парето? Так случилось, что он рассматривал распределение богатства и доходов в Англии XIX века. Он выяснил, что большая часть доходов и материальных ценностей принадлежит меньшинству людей в исследованных группах. Возможно, что для Парето не было в этом ничего удивительного. Однако он также установил два очень примечательных, по его мнению, факта. Первым был тот, что существует неизменное математическое соотношение между

численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемой этой группой⁴. Другими словами, если известно, что 20% населения владеют 80% материальных ценностей⁵, то можно с уверенностью сказать, что 10% населения имеют приблизительно 65% материальных ценностей, а 5% населения — 50%. Для Парето главным здесь были не цифры процентного соотношения, а тот факт, что распределение богатства среди населения *предсказуемо несбалансированно*.

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная схема дисбаланса оставалась неизменной для статистических данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Будь то данные по Англии за любой период ее истории или доступные Парето данные по другим странам за разные периоды времени, выяснялось, что схема снова и снова повторяется, причем с математической точностью.

Что это — простое совпадение или нечто имеющее огромное значение для экономики и общества? Сработала бы эта схема применительно к данным из других областей, — не только в отношении богатства или доходов? Парето был блестящим новатором, поскольку до него никому не приходило в голову рассмотреть две системы взаимосвязанных данных — распределение доходов или богатств и число людей, получающих доход или владеющих собственностью, и сравнить процентные соотношения между двумя этими данными. (К настоящему времени этот метод стал привычным и привел к крупным достижениям в таких областях, как бизнес и экономика).

К сожалению, хотя Парето и осознавал важность своего открытия, он не преуспел в объяснении его. Он выщипнул серию неплохих, но бессвязных социологических теории, и которых придавал большое значение роли элиты и которые и конце его жизни были присвоены фашистами Муссолини. В течении целого поколения значение Принципа 80/20 оставалось недооцененным. Несмотря на то, что некоторые экономисты, особенно американские⁶, осознавали важность этого принципа, лишь после второй мировой войны два человека одновременно, но независимо друг от друга начали демонстрировать миру, на что способен Принцип 80/20.

1949: принцип наименьшего усилия Зипфа

Одним из этих первопроходцев 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 обоснованный Принцип Парето. Принцип Зипфа гласил, что ресурсы (люди, товары, время, знания или любой другой источник продукта) самоорганизуются так, чтобы свести к минимуму затраченную работу, и, таким образом, приблизительно 20—30% любого ресурса производят 70—80% деятельности, связанной с этим ресурсом⁷.

Для того чтобы продемонстрировать неизменную повторяемость этой схемы дисбаланса, профессор Зипф рассматривал статистику народонаселения, область филологии и динамику промышленности. Например, он произвел анализ статистики всех браков, заключенных в 1931 году в 20-ти кварталах города Филадельфия, и показал, что 70% браков было заключено между людьми, проживавшими друг от друга на расстоянии, не большем 30% протяженности этой территории.

Между прочим, Зипф дал научное объяснение тому, что на рабочем столе никогда нет порядка, и оправдал беспорядок другим законом: вещи находятся настолько близко от нас, насколько часто мы ими пользуемся. Ну, секретарши посмышленнее уже давным-давно поняли, что часто используемые бумаги подшивать не надо!

1951: правило Юрана о немногом, действительно важном, и экономический подъем в Японии

Другим первопроходцем практического применения Принципа 80/20 был родившийся в 1904 году в Румынии американский инженер Иосиф Мозес Юран, великий гуру качества; этот человек стоял у истоков революции качества 1950—1990 годов. Юран сделал принцип Парето (или, как он иногда его называл, «принцип немногого, имеющего решающее значение») синонимом изыскания путей повышения качества продукции.

В 1924 году Юран поступил в качестве инженера по организации производства на работу в компанию «Вестерн электрик», производственное подразделение корпорации «Белл телефон систем». 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, для того чтобы искоренить выпуск бракованной продукции, повысить надежность и полезность промышленных и потребительских товаров. В книге «Руководство по контролю за качеством», первое издание которой вышло в 1951 году, Юран щедро превозносил достоинства Принципа 80/20:

*Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности имеют неоднородное распределение [такое же наблюдал Юран в отношении бракованной продукции]. Мы можем обратиться к ряду других областей распределению **преступлений** среди преступников, распределению аварий по техническим процессам, имеющим повышенную опасность, и т.д. Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества.*

Крупные американские промышленники не заинтересовались теориями Юрана. В 1953 году его пригласили с лекциями в Японию, и здесь он нашел аудиторию, готовую воспринимать новые идеи. Юран остался в Японии и начал работать с несколькими японскими корпорациями, занимаясь вопросами повышения качества потребительских товаров, их ценности для покупателя. И лишь после 1970 года, когда японская угроза американской промышленности стала совершенно очевидной, Запад стал воспринимать Юрана всерьез, и тот вернулся в США, для того чтобы сделать для американской промышленности то, что он сделал для японской. Фундаментом этой глобальной революции качества был Принцип 80/20.

1960-е — 1990-е: Принцип 80/20 двигает прогресс

Одной из самых первых корпораций, взявших на вооружение Принцип 80/20 и наиболее успешно использовавших его, была «Ай-Би-Эм» (IBM). Вот почему большинство специалистов по компьютерным системам, получивших профессиональную подготовку в 1960-х и 1970-х годах, хорошо знают эту теорию.

В 1963 году в «Ай-Би-Эм» обнаружили, что примерно 80% компьютерного времени тратится на обработку 20% команд программы. Компания немедленно переделала системное программное обеспечение так, чтобы наиболее используемые 20% были наиболее доступны и удобны для пользователя, что сделало компьютеры IBM более эффективными и быстрыми в большинстве приложений, чем машины конкурирующих фирм.

Разработчики персональных компьютеров и программного обеспечения нового поколения, например «Эппл», «Лотус», «Майкрософт», применяли Принцип 80/20 с еще большей изощренностью и сделали свои машины более дешевыми и простыми в работе. Этим они завоевали новые массы покупателей, которые раньше бежали бы от компьютера как от огня.

Победитель получает все

Далеко идущие последствия принципа Парето проявили себя широкой публике через столетие после того, как Парето открыл его, 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. Просто компетентные в своем деле режиссеры и юристы, конечно же, зарабатывают ничтожно мало в сравнении с этими суммами.

В XX веке предпринимались массированные попытки уравнивания доходов, однако неравенство, искорененное в одной сфере, неожиданно возникает в другой. В США с 1973 по 1995 год реальные 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 недоступные воображению 64% всего прироста были получены 1% наиболее богатых людей. Львиная доля всех акций частных инвесторов в США

находится в руках очень немногих владельцев: на долю 5% американских семей приходится примерно 75% всех активов. Если мы взглянем на роль доллара в современном мире, то увидим такую же картину: почти 50% расчетов мировой торговли производится в американских долларах, что намного превышает 13%-ю долю США в мировом экспорте. Мировые валютные резервы на 64% состоят из долларов, хотя доля валового внутреннего продукта США в мировом валовом продукте лишь незначительно превышает 20%. Принцип 80/20 будет работать всегда и везде, если не прилагать сознательных, настойчивых и массированных усилий по его преодолению.

Почему Принцип 80/20 настолько важен?

Принцип 80/20 имеет огромную важность по той причине, что он противоречит тому, что мы привыкли считать логичным. Мы вправе ожидать, что все факторы имеют приблизительно одинаковое значение. Что все клиенты одинаково для вас ценны. Что каждая сделка, каждый продукт и каждый вырученный от продажи доллар так же хороши, как и другие. Что все работники отдельной категории приносят приблизительно одинаковую пользу. Что любые день, неделя или год одинаково важны для нас. Что все наши друзья одинаково ценны. Что ко всем бумагам или телефонным звонкам должно относиться с одинаковым вниманием. Что образование, полученное в одном университете, имеет такую же ценность, что и образование, полученное в другом. Что все проблемы происходят из множества причин, так что не стоит даже стараться искать среди них несколько ключевых. Что все возможности одинаково ценны, поэтому неважно, какую из них мы выберем.

Мы привыкли думать, что 50% причин или вложенных в дело ресурсов дадут нам 50% результатов или конечного продукта. И нам кажется естественным, почти демократичным, ожидание, что причины и следствия приблизительно одинаково сбалансированы между собой. Конечно же, иногда бывает и так. Однако «заблуждение 50/50» является одним из самых не соответствующих действительности, вредных и глубоко укоренившихся в наших мозгах. Принцип 80/20 говорит о том, что если мы изучим и проанализируем два набора данных, относящихся к причинам и результатам, то скорее всего получим картину несбалансированности. Численно этот дисбаланс может составлять 65/36, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 или 99,9/0,1 или принимать любые другие значения. При этом сумма двух чисел в подобных соотношениях не обязательно должна быть равна 100.

Принцип 80/20 также гарантирует, что когда мы узнаем действительное соотношение, то сильно удивимся уровню этого дисбаланса, потому что каким бы ни оказался действительный уровень дисбаланса, он скорее всего превзойдет наши ожидания. Администраторы могут подозревать, что некоторые клиенты и некоторые наименования продукции более выгодны, чем другие, но когда они узнают, насколько велика разница между первыми и вторыми, то бывают очень удивлены и даже ошарашены. Школьные учителя знают, что большая часть проблем с дисциплиной или прогулами происходит от небольшого числа учеников, однако после анализа своих записей обычно выясняют, что размах дисбаланса все-таки оказывается большим, чем они ожидали. Мы можем думать, что некоторую часть своего времени мы работаем более эффективно, чем остальное время, но если мы измерим прикладываемые усилия и получаемые результаты, то можем и дар речи потерять.

Так зачем же нам нужен Принцип 80/20? Осознаете вы это или нет, но он накладывает отпечаток на вашу жизнь, на мир, в котором вы живете, на вашу работу. Понимание Принципа 80/20 дает вам трезвое видение того, что в действительности происходит в окружающем мире.

Эта книга призвана прежде всего донести до вас мысль, что ваша повседневная жизнь может быть сильно улучшена с помощью Принципа 80/20. Каждый человек может добиваться большего и быть счастливее. Каждая корпорация, стремящаяся к увеличению собственной прибыли, может стать гораздо прибыльнее. Каждая некоммерческая организация также может добиваться гораздо больших результатов в своей сфере деятельности. Каждое государство может сделать так, чтобы его граждане только выигрывали от того, что оно у них есть. Каждый человек и каждое учреждение имеют возможность получить гораздо больше ценностей, к которым

они стремятся, и избавиться от негативных факторов, при этом прилагая меньше усилий или вкладывая меньше средств и избегая ненужных трат.

В основе такого прогресса будет лежать процесс подмены. Это значит, что малоэффективные в конкретной ситуации ресурсы не используются или используются очень экономно. Высокоэффективные же ресурсы используются настолько широко, насколько возможно. Каждый ресурс в идеале работает там, где он приносит наибольшую пользу. Там, где это возможно, малоэффективные ресурсы развиваются так, что ведут себя как более эффективные ресурсы.

Бизнес и рынок в течение сотен лет с успехом применяли этот процесс. Французский экономист Ж.-Б. Сэй примерно в 1800 году изобрел слово «entrepreneur» и определил его так: «Антрепренер перебрасывает экономические ресурсы из сферы малой продуктивности в сферу большой продуктивности и пожинает плоды». Но: один из любопытнейших выводов, подразумеваемых Принципом 80/20, — это вывод о том, что бизнес и рынки еще очень далеки от оптимальных решений. Например, Принцип 80/20 утверждает, что 20% продукции, клиентов или работников реально приносят 80% прибыли. Если это так, — а детальные исследования обычно подтверждают существование приблизительно настолько сильного дисбаланса, — то картину в целом нельзя назвать эффективной или оптимальной. Такое положение вещей подразумевает, что 80% продукции, покупателей или работников приносят лишь 20% прибыли. Что огромные силы уходят впустую. Что наиболее мощные ресурсы компании сдерживаются большинством гораздо менее эффективных ресурсов. Что прибыли могут быть многократно увеличены, если вы будете продавать больше выгодной для вас продукции, наймете более выгодных работников и привлечете больше выгодных покупателей (или убедите их покупать больше).

В такой ситуации закономерен вопрос: зачем продолжать выпуск 80% продукции, которая приносит лишь 20% прибыли? Компании редко задаются этим вопросом, возможно, потому что ответом будет немедленно начать радикальные перемены, а отказаться от четырех пятых того, что вы делаете, не так уж просто.

То, что Ж.-Б. Сэй называл работой антрепренера, современные финансисты называют арбитражем. Международные финансовые рынки очень быстро корректируют аномалии во взаимоотношениях, например, между валютными курсами. Однако занимающиеся бизнесом организации или люди в большинстве своем практически не применяют подобное антрепренерство или арбитраж. Они не привыкли к переброске ресурсов из областей, где они дают слабые результаты, в области, где они дадут мощные результаты, или к избавлению от малоэффективных ресурсов и к приобретению высокодоходных ресурсов. В большинстве случаев мы просто не осознаем, до какой степени некоторые ресурсы (лишь малая их доля, то, что Джозеф Юран называл «немногим, имеющим решающее значение») могут быть суперпродуктивны и до какой степени «заурядное большинство» ресурсов малопродуктивно или вообще убыточно. Если мы увидим разницу между «немногим решающим» и «заурядной массой» во всех областях нашей жизни, если мы предпримем определенные шаги в этом направлении, то сможем приумножить то, что имеет для нас ценность.

Принцип 80/20 и теория хаоса

По теории вероятности, практически невозможно отнести все случаи, когда Принцип 80/20 справедлив, на счет чистой случайности. Объяснить данный принцип можно лишь постулированием несколько более глубокого его значения или причины, которая за ним стоит.

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

Социология Парето так и не обнаружила стоящих за Принципом 80/20 сил. Сам он умер задолго до возникновения теории хаоса, которая во многом подтверждает Принцип 80/20 и помогает объяснить его.

В последней трети XX века в мировоззрении ученых произошла настоящая революция, были пересмотрены знания, накопленные наукой за последние 350 лет.

Прежняя мудрость была построена на механистическом и рационалистическом взгляде на мир, что само по себе уже было большим прогрессом в сравнении с

мистическим и узаконивавшим случайность мировоззрением средневековья. Механистическое мировоззрение превратило Бога из иррациональной и непредсказуемой силы в дружественного в отношении пользователей этой Вселенной инженера-часовщика.

Видение мира, зародившееся в XVII веке и преобладающее в настоящее время везде, кроме передовых научных кругов, выглядело утешительным и было очень полезным. Все явления были втиснуты в рамки правильных, предсказуемых, *линейных* взаимоотношений. Например, из a следует b , из b следует c , поэтому из $a + c$ следует d . Такое мировоззрение давало возможность подвергнуть анализу любую отдельно взятую часть Вселенной, например работу человеческого сердца или какого-нибудь сегмента рынка, поскольку целое считалось равным сумме частей и наоборот.

Однако во второй половине XX века выяснилось, что правильнее было бы считать мир развивающимся организмом, где система в целом является чем-то большим, чем просто суммой своих частей, и где взаимоотношения между частями нелинейны. То есть причины установить трудно, взаимозависимость между причинами имеет сложный характер, а границы между причинами и следствиями размыты. Вся проблема линейного мышления состоит в том, что оно не всегда срабатывает и грешит свехупрощением реальности. Равновесие же иллюзорно и неуловимо. Вселенная неоднородна.

А теория хаоса, несмотря на свое название, вовсе не утверждает, что мир — это безнадежный и не поддающийся пониманию беспорядок. Наоборот, за внешним беспорядком стоит логика самоорганизации, *предсказуемая нелинейность* — нечто такое, что экономист Пол Кругман назвал «жутковатым» и «пугающе точным»⁹. 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

Вопрос баланса, а точнее его отсутствия — дисбаланса, — вот общая черта теории хаоса и Принципа 80/20. И теория хаоса и Принцип 80/20 утверждают, что Вселенная несбалансированна, что мир нелинеен, а причина и следствие редко оказываются равнозначными. Обе концепции придают огромное значение самоорганизации: некоторые силы всегда более мощные, чем другие, и всегда будут пытаться захватить большую, чем им положено, долю ресурсов. Теория хаоса, используя метод отслеживания множества изменений с течением 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 имеется несколько важных, влиятельных факторов. Вот эти силы необходимо определить и держать под контролем. Если они полезны, нужно преумножать их. Если они нежелательны, нужно хорошенько подумать, как их нейтрализовать. Принцип 80/20 вооружает нас очень мощным эмпирическим средством проверки нелинейности любой системы: мы просто спрашиваем, ведут ли 20% причин к 80% результатов? Этот метод необходим для того, чтобы избавиться от нелинейности, и огромная его польза состоит в том, что он помогает вычлени из общей массы наиболее мощные силы.

• Обратная связь искажает картину баланса и нарушает равновесие

Принцип 80/20 также согласуется со схемой обратной связи, вводимой теорией хаоса, и может быть объяснен в соответствии с ней. По этой схеме, факторы, первоначально небольшие, могут сильно возрасти и давать неожиданные результаты, которые, тем не менее, легко объяснимы при ретроспективном рассмотрении. В отсутствие обратной связи естественным было бы распределение 50/50: причины, повторяющиеся с определенной частотой, приводили бы к пропорциональным

результатам. И лишь из-за позитивных и негативных обратных связей доля причин не равна доле результатов; лишь благодаря дестабилизирующим и стабилизирующим обратным связям причины дают неодинаковые результаты. Похоже на правду и то, что мощные дестабилизирующие обратные связи имеют свойство оказывать воздействие лишь на малую долю «входного сигнала». Вот почему малая часть «входного сигнала» может оказывать огромное влияние. Дестабилизирующие обратные связи распространены

• Пороговая величина

Идея об обратной связи логически взаимосвязана с идеей о пороговой величине. До определенной точки новая сила — будь то новое наименование продукции, заболевание, 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 незаметную черту, небольшие дополнительные усилия станут возвращаться сторицей. Вот эта черта и есть пороговая величина.

Сама идея пороговой величины пришла из эпидемиологии. Пороговая величина — это «точка, в которой ординарное и стабильное явление, например небольшая вспышка гриппа, превращается в угрозу всему обществу»¹⁰ из-за множества инфицированных людей, способных заражать других. А поскольку картина развития эпидемии нелинейна и не ведет себя так, как мы ожидаем, то «небольшие перемены, например снижение числа инфицированных с сорока до тридцати тысяч, могут принести огромные результаты... Все зависит от того, когда и как мы совершим эти перемены»¹¹

• Кто первый приходит, того лучше обслуживают

Составной частью теории хаоса является и «чуткая зависимость от первоначальных условий»¹² — то, что происходит первым, даже нечто с виду абсолютно заурядное, может иметь непропорционально большие последствия. Это положение теории хаоса созвучно Принципу 80/20 и помогает объяснить последний. Принцип 80/20 гласит, что меньшинство причин производит большинство следствий. Одним из ограничений Принципа 80/20 является то, что он всегда дает нам «моментальный снимок» того, что справедливо для настоящего момента времени (или, еще точнее, для того недавнего прошлого, когда «снимок» был сделан). Здесь теория хаоса в отношении особой важности первоначальных условий дополняет Принцип 80/20. Небольшое преимущество на более ранней стадии может позже превратиться в крупное преимущество или лидирующее положение — до тех пор, пока сила не приобретет непропорционально большое влияние.

Фирма, которая на ранних стадиях завоевания рынка предлагает продукт, выигрывающий в качестве на 10% по сравнению с продуктами конкурентов, захватит долю рынка, большую на 100 или 200%, даже если позже конкуренты начнут предлагать лучший продукт. Если 51% водителей автомобилей решили ездить по правой, а не по левой стороне дороги, то вскоре это станет 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 ходить в обратном направлении. Например, стрелки часов над кафедральным собором во Флоренции движутся против часовой стрелки, а циферблат разделен на 24 часа¹³. Вскоре после 1442 года, когда был построен этот собор, власти и часовые мастера решили, что стандартом должны стать «двенадцатичасовые» часы, идущие по часовой стрелке, поскольку большинство часов были именно такими.

Строго говоря, наблюдения относительно принципа зависимости от первоначальных условий не могут считаться подтверждением Принципа 80/20. Приведенные здесь примеры касаются изменений с течением времени, тогда как Принцип 80/20 рассматривает статичную картину в отдельно взятый момент времени. Тем не менее оба принципа имеют общую важную черту — они показывают, что вселенная не терпит равновесия. Как мы можем видеть, конкурирующие явления в природе избегают соотношения 50/50. А соотношение 51/49 уже содержит в себе нестабильность и стремится к соотношению 95/5, 99/1 или даже 100/0. Из двух равных сил одна в

конец концов станет доминирующей — говорит нам теория хаоса. В Принципе 80/20 заложен несколько другой смысл. Он утверждает, что в любой отдельно взятый момент большинство проявлений какого-либо феномена могут быть объяснены меньшинством факторов, участвующих в данном явлении. 80% результатов вызываются 20% причин. По-настоящему важны лишь немногие вещи; большинство не играет никакой роли.

Принцип 80/20 рассортировывает фильмы на хорошие и плохие

Наиболее красиво Принцип 80/20 работает в киноиндустрии. Недавно два экономиста¹⁴ провели изучение доходности и времени жизни трехсот кинофильмов, вышедших на экран за период в 18 месяцев. Они обнаружили, что на долю четырех фильмов (всего 1,3% от общего числа) пришлось 80% общего числа кассовых сборов; остальные 296 фильмов (или 98,7%) заработали 20% всей выручки. Вот так киноиндустрия, будучи хорошим примером работы свободного рынка, фактически подчиняется Принципу 80/1 и отлично иллюстрирует принцип дисбаланса.

Еще более интересны причины описанного явления. Выходит, что кинозрители ведут себя подобно молекулам газа, находящимся в беспорядочном движении. Согласно теории хаоса, молекулы газа, теннисные мячики или кинозрители движутся неупорядоченно, но при этом производят предсказуемо несбалансированный результат. Мнение критиков и первой волны просмотревших фильм зрителей передаются из уст в уста и определяют, какой же будет вторая волна зрителей; та определяет следующую и так далее. Одни фильмы, такие как «День независимости» или «Миссия невыполнима» продолжают собирать целые кинотеатры, а аудитория других фильмов (пусть даже сверхдорогих и снятых с участием всех мыслимых и немыслимых звезд), таких как «Водный мир» или «Свет дня», быстро уменьшается и сходит на нет. Принцип 80/20 беспощаден.

Путеводитель по этой книге

Глава 2 покажет вам, как начать практиковать Принцип 80/20, и объяснит различие между Анализом 80/20 и Мышлением 80/20. Это два рабочих метода, выведенных из Принципа 80/20. Анализ 80/20 представляет собой систематический и количественный метод сравнения причин и следствий. Мышление 80/20 — это интуитивный, более широкий и менее точный метод, включающий в себя мысленный эксперимент и некую особую манеру мышления. С помощью Мышления 80/20 мы можем предположить, что есть важные причины чего-либо, что важно для нас в этой жизни, можем найти эти причины в реальном мире и путем перестройки наших ресурсов добиться резкого улучшения ситуации.

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 имеющими огромную ценность, но они почему-то удивительно мало используются большинством бизнесменов. В моем обзоре мало оригинального, не заимствованного мной 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» расскажет о том, как можно повысить уровень эффективности вашей работы и личной жизни. Это первая попытка применения Принципа 80/20 к совершенно новым областям. Эта попытка, пусть несовершенная и неполная во многих отношениях, может привести вас к некоторым серьезным открытиям: например, 80% счастья или достижений в жизни типичного человека случаются в какой-то одной, узкой области его жизни или в небольшой период. Такие особенно ценные для человека области или периоды можно невероятно расширить. Мнение о том, что нам не хватает времени, слишком распространено. То, как я применяю Принцип 80/20, утверждает обратное: на самом деле у нас есть море свободного времени, просто мы погрязли в его расточительстве.

Часть четвертая «Крещендо — Возращение к прогрессу» сводит все, что мы знаем о Принципе 80/20, воедино и отводит Принципу 80/20 подобающее место в качестве величайшей движущей силы прогресса, доступной всем нам. Эта глава намечает пути применения Принципа 80/20 на благо общества, а также на благо процветания делового предприятия и продвижения каждого человека к успеху.

Почему Принцип 80/20 несет нам хорошие вести

В конце этой главы мне хотелось бы высказать чисто личные соображения. Я верю, что Принцип 80/20 несет нам хорошие вести. Он помогает нам увидеть то, что, казалось бы, и так очевидно: везде — в природных процессах и бизнесе, в обществе в целом и в жизни каждого человека — мы теряем пугающе много. Когда 80% результатов проистекают от 20% вложенного труда, совершенно ясно, что 80% затраченных усилий дают ничтожных 20% результатов.

Парадокс же заключается в том, что такие потери могут вселять оптимизм, — если мы сможем творчески подойти к использованию Принципа 80/20, не будем выискивать и клеймить низкую продуктивность, а сделаем нечто полезное для решения проблемы. Простор для улучшения путем перераспределения и перенаправления как природных ресурсов, так и нашей собственной жизни необъятен. Изменение природы, отказ от устоявшегося порядка вещей — вот путь к прогрессу, будь то научному, социальному или личностному. Джордж Бернард Шоу выразил эту мысль так: «Человек рассудительный приспособляется под окружающий его мир. Безрассудный же упрямо пытается приспособить мир под себя. Таким образом, весь прогресс зависит от человека безрассудного»¹⁵.

Принцип 80/20 подразумевает, что получаемый на выходе результат может быть не просто увеличен, а многократно умножен, — в том случае, если мы сможем заставить малопродуктивные затраты средств и усилий работать так же хорошо, как высокопродуктивные затраты. Успешные эксперименты в области бизнеса показали, что этот скачок возможен — при условии, что Принцип 80/20 будет применяться творчески и целеустремленно.

Существуют два пути достижения высокой продуктивности. Один путь — это перебросить ресурсы из непродуктивных областей применения в высокопродуктивные;

все предприниматели занимаются этим с незапамятных времен. Найти круглую затычку к круглой дырке и квадратную дырку для квадратной затычки. Опыт подтверждает, что каждый ресурс имеет свою область применения, где он в десятки или тысячи раз эффективнее, чем в большинстве других областей.

Другой путь прогресса — метод ученых, врачей, проповедников и спортивных тренеров — подразумевает превращение малоэффективных ресурсов в высокоэффективные, даже в тех областях, где они в настоящее время используются. Нужно заставить слабые ресурсы вести себя подобно своим продуктивным собратьям; если необходимо, то даже заставить низкопродуктивные ресурсы механически подражать высокопродуктивным, следовать путями высокопродуктивных ресурсов и выполнять высокоэффективные действия.

Необходимо увидеть те немногие факторы, которые работают фантастически хорошо, и возвращать, вскармливать и приумножать их. В то же время необходимо сильно сократить или отказаться вовсе от тех многих факторов, которые уже доказали свою бесполезность для человека и любой твари Господней.

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, пользоваться теми картами, что сдала 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»¹⁶.

Принцип 80/20 поможет нам достигнуть этого.

2. Принцип 80/20 как метод мышления.

Глава 1 в общих чертах обрисовала идею Принципа 80/20; в этой же главе мы обсудим то, как Принцип 80/20 работает на практике и что он может сделать для вас. Практическая философия, которая поможет вам понять вашу жизнь и сделать ее лучше, включает в себя два приложения Принципа 80/20 — Анализ 80/20 и Мышление 80/20.

Формулировка Принципа 80/20

Принцип 80/20 утверждает, что неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, затрачиваемым и получаемым, работой и вознаграждением является отсутствие равновесия. Чаще всего причины, затрачиваемые средства и усилия делятся на две категории:

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

Характерно также, что результаты, получаемый продукт или вознаграждение проистекают из небольшой доли причин, средств и усилий, направленных на производство этих результатов.

Таким образом, причины, ресурсы на «входе» или прилагаемые усилия чаще всего неравнозначны по производимым ими результатам, «выходу» или вознаграждению.

Если измерять этот дисбаланс численно, то достаточно точным эталонным его значением будет соотношение 80/20: 80%

результатов, продукта или вознаграждения проистекают лишь от 20% причин, вложенных средств или усилий. Например, около 80% вырабатываемой в мире энергии потребляется 15% населения мира¹. 80% мирового богатства принадлежит 25% живущих в мире людей². В области здравоохранения «20% населения и/или 20% заболеваний поглощают 80% ресурсов»³.

Рисунки 2 и 3 иллюстрируют расклад 80/20. Скажем, некая компания выпускает 100 наименований продукции и вдруг выясняет, что 20 наименований приносят 80% всей прибыли. На рисунке 2 столбик слева изображает 100 наименований продукции, причем одному наименованию соответствует 1/100 часть столбца.

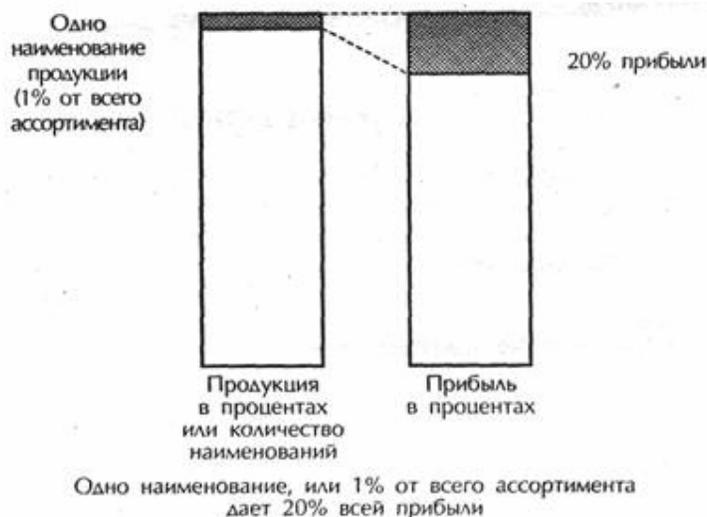


Рис. 2. Схема распределения 1/20

Столбец справа изображает всю прибыль компании от этих 100 наименований продукции. Прибыль, получаемую от одного самого выгодного из всех наименований, покажем серым цветом. Скажем, этот наиболее выгодный продукт приносит 20% от всей прибыли. Таким образом, рис. 2 показывает, что одно наименование продукции, или 1% всей продукции, дает фирме 20% прибыли.

Если мы продолжим подсчет следующих по прибыльности наименований продукции, до тех пор, пока не будем знать прибыль от 20 наиболее прибыльных наименований, то в конце мы сможем закрасить правый столбец в соответствии с тем, какую долю прибыли приносят эти 20 самых прибыльных наименований продукции. Мы представили эту (гипотетическую) ситуацию на рис. 3, где видно, что эти 20 продуктов, 20% от всего ассортимента, приносят 80% (закрашенная область) всей прибыли. И наоборот: обратившись к незакрашенной части столбцов, мы можем видеть, что 80% всей продукции дает лишь 20% прибыли.



Рис. 3. Типичная схема 80/20

Числа 80 и 20 в рассматриваемом соотношении — это лишь некий шаблон, точка отсчета, а реальное соотношение может быть в большей или меньшей мере отличающимся от дисбаланса 80/20. Принцип 80/20, тем не менее, утверждает, что в большинстве случаев более вероятно, что это соотношение будет ближе к 80/20, чем к 50/50. Если бы все наименования продукции в нашем воображаемом примере давали одинаковую прибыль, мы имели бы соотношение, показанное на рис. 4.

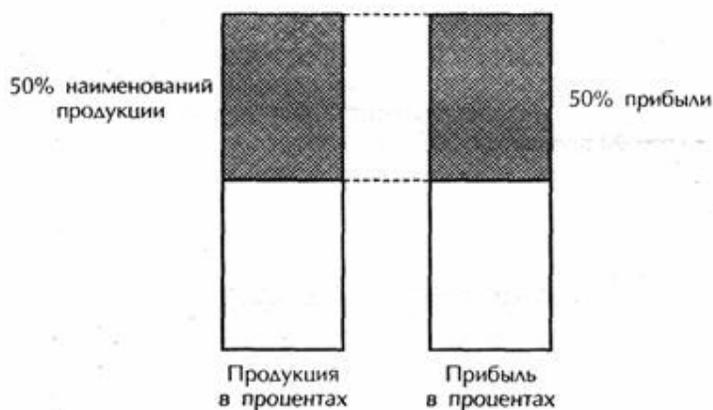


Рис. 4. Нечастый случай распределения 50/50

Но самое интересное то, что когда в реальных условиях были проведены подобные исследования, то оказалось, что ситуация, изображенная на рис. 3 гораздо более типична, чем представленная на рис. 4. Практически всегда небольшая доля продукции приносит большую долю прибыли.

Конечно же, точное соотношение может не укладываться в рамки 80/20. 80/20 — это удобная метафора и рабочая гипотеза,

и вовсе не единственно возможное соотношение. Иногда 80% прибыли приходит от продажи 30% наименований продукции; иногда 80% прибыли приходит от продажи 15% или даже 10% наименований. Сравнимые числа не обязательно должны в сумме составлять 100, но в общей картине обычно нет равновесия и она чаще соответствует рис. 3, нежели рис. 4.

С виду результат (числа 80 и 20 в сумме дают 100) более красивый (так же выглядят соотношения 50/50, 70/30, 99/1 и другие комбинации чисел) и определенно лучше запоминается, но заставляет думать, что мы имеем дело лишь с одним набором данных — 100%. Это не так. Если 80% людей — правши, а 20% — левши, то это не имеет отношения к Принципу 80/20. Для того чтобы применять Принцип 80/20, необходимо иметь два набора данных, оба по 100%, так, чтобы один набор данных, отображающий количество людей или вещей, был увязан с другим набором данных, отображающим нечто находящееся во владении этих людей, или эффект, произведенный этими людьми или вещами.

Что Принцип 80/20 может сделать для вас

Каждый известный мне человек, который воспринял Принцип 80/20 всерьез, в конце концов, приходил к очень полезным для себя открытиям, в некоторых случаях настолько сильным, что менялась вся жизнь этого человека. Вы должны найти применение Принципу 80/20 в различных областях вашей жизни — при творческом подходе вы, конечно, сможете увидеть, где его можно применить. Часть третья (главы 9—15) дадут направление вашей собственной одиссее, а пока я приведу несколько примеров из собственной жизни.

Как Принцип 80/20 помог мне

Когда я был зеленым студентом в Оксфорде, мой куратор посоветовал мне никогда не ходить на лекции. «Книги читаются гораздо быстрее, — пояснил он, — но никогда, кроме как для удовольствия, не надо читать книги от корки до корки. Когда ты работаешь с книгой, ты должен узнать, что говорится в книге, гораздо раньше, чем прочитаешь ее от начала до конца.

Прочитай заключение, потом введение, вернись к заключению, а затем углубляйся потихоньку в любые заинтересовавшие тебя вопросы». Действительный смысл этого совета был такой: 80% того, что сказано в книге, находится на 20% или менее ее страниц и занимает 20% времени, которое люди затрачивают, если читают ее от начала до конца.

Я взял этот метод на вооружение и расширил его. В Оксфорде нет системы промежуточных оценок и то, насколько велика будет степень, получаемая выпускником, целиком зависит от выпускных экзаменов, сдаваемых в конце курса. Проанализировав «книгу потока» — прошлые экзаменационные бумаги, я понял, что по меньшей мере 80% (а иногда 100%) материала экзамена можно ответить, зная 20% или даже меньше вопросов, которые этот экзамен предназначен проверить. Это значит, что экзаменаторы будут в восторге от студента, который знает много об относительно узком круге вопросов, нежели от студента, который знает понемногу обо всем. Такое понимание вещей позволило мне учиться очень эффективно. Не особенно напрягаясь, я вышел из Оксфорда с дипломом почетной Первой степени. Я думал, что оксфордские преподаватели слишком доверчивы. Теперь я считаю, — возможно, безосновательно, — что они просто учили нас тому, как работает этот мир.

Я стал работать в компании «Shell», отбывая безрадостные дни на ужасном нефтеперерабатывающем заводе. Может, та работа и могла бы гарантировать мне место в раю на том свете, но я быстро осознал, что самые оплачиваемые места для молодых и

неопытных людей вроде меня лежат в области консультирования по вопросам управления. Поэтому я отправился в Филадельфию и без труда получил степень Магистра бизнеса и администрирования (презрев гарвардское так называемое обучение в стиле лагеря для новобранцев). Я поступил на работу в ведущее в США консалтинговое агентство, где за день мне платили в четыре раза больше, чем мне заплатила «Shell» по увольнению. Вне всякого сомнения, 80% денег, которые зарабатывали люди моего нежного возраста, были сконцентрированы в 20% рабочих мест.

Поскольку в агентстве было слишком много коллег, которые были гораздо смысленнее меня, я перешел в другую американскую «контору». Вычислил я ее по тому, что она развивалась быстрее, чем фирма, в которой работал я, хотя там имелось гораздо меньше действительно умных людей.

Тот, на кого вы работаете, значит больше, нежели значит то, что вы делаете

И вот здесь, в новой фирме, я не устал удивляться пара-доксам Принципа 80/20. 80% прироста консультационно-го бизнеса (который тогда рос как на дрожжах, как, впро-чем, и сейчас) приходился на фирмы, в которых работало в общей сумме меньше 20% всех профессионалов индустрии консалтинговых услуг. 80% возможностей быстрого продвижения по службе также приходилось всего на горсть фирм. Поверьте мне, талант не имеет отношения к карьере. Когда я перешел работать из первого консультационного агентства во второе, средний интеллектуальный уровень повысился в обеих фирмах.

И все же для меня оставалось загадкой, почему мои но-вые коллеги работали более эффективно, чем прежние. По-чему? Они вовсе не перерабатывали. Они следовали двум ключевым направлениям Принципа 80/20. Первое — они осознали, что в большинстве фирм 80% прибыли дают 20% клиентов. В консалтинговом бизнесе это означает две вещи: крупные клиенты и долгосрочные контракты. Крупные клиенты дают большие объемы работы, и это означает, что вы можете задействовать большую долю молодых низ-кооплачиваемых консультантов. Долгосрочные контракты порождают атмосферу взаимного доверия и повышают для клиента стоимость обращения к другой консалтинговой фирме. Кроме того, долговременных клиентов обычно не отпугивает повышение цен на ваши услуги.

В большинстве консалтинговых фирм радуются приобретению новых клиентов. В моей же новой фирме героями считались те, кто работал с наиболее крупными клиентами предельно возможный по длительности период времени. Достигалось это тщательной обработкой высокопоставленных чиновников этих корпораций-клиентов.

Второй ключевой идеей, которой руководствовались в нашей фирме, было то, что при работе с любым клиентом 80% возможных результатов происходит благодаря концентрации на 20% наиболее важных вопросов. Это не обязательно самые интересные вопросы с точки зрения любопытного консультанта. Но в то время как наши конкуренты с чувством собственного превосходства обзревали весь диапазон проблем клиента, а затем давали клиенту решать, следовать или не следовать их рекомендациям, — мы упирались рогами в наиболее важные проблемы и с помощью большой дубины заставляли клиента предпринимать необходимые для успеха действия. В результате прибыли клиента воспаряли на недосягаемую прежде высоту, пополняя бюджет нашей консалтинговой фирмы.

Работаете ли вы, чтобы сделать богаче других,

или другие работают, чтобы сделать богаче вас?

Я быстро пришел к убеждению, что и у консультантов, и у их клиентов труд и вознаграждение за него в лучшем случае лишь отдаленно зависят друг от друга. Выгоднее было оказаться в нужном месте, чем быть умным и упорно трудиться. Оказывалось, что лучше быть хитрее и концентрироваться на результатах, а не вносимом вкладе. Действие на основе немногих ключевых принципов приносит пользу. Обширные же знания и работа до седьмого пота пользы не приносят. Мне очень жаль, но в течение многих лет чувство локтя и стремление не быть выскочкой среди коллег удерживало меня от применения этого знания в полной мере; я работал слишком много.

К тому времени как я это понял, наша консалтинговая фирма насчитывала несколько сотен человек профессиональных работников и примерно 30 человек (в их число входил и я) так называемых партнеров. Однако 80% прибыли уходило в руки одного человека — основателя фирмы, хотя, если посчитать, он представлял собой менее 4% всех партнеров и малую долю 1% всей рабочей силы компании.

Вместо того чтобы продолжать обогащать основателя фирмы, я вместе с двумя другими партнерами вышел из дела, и мы основали собственную фирму, в которой занимались той же работой, что и прежде. Вскоре мы трое стали получать 80% доходов, несмотря на то что, как ни крути, делали менее 20% работы в фирме. Конечно, меня стала мучить совесть. Через шесть лет я вышел из дела, продав свою долю другим партнерам. К тому времени мы ежегодно удваивали доходы от продаж и нашу прибыль, и я продал свои акции, когда за них давали очень хорошую цену. Вскоре после этого экономический спад 1990 года сильно ударил по консалтинговому бизнесу. И хотя позже я буду советовать вам отбросить такое чувство, как совесть, мне повезло, что она у меня была. Даже тем, кто будет следовать Принципу 80/20, не помешает немного везения, а мне почему-то всегда везло сверх меры.

Заработанное трудом — ничто в сравнении с прибылями от инвестиций

20% заработанных денег я вложил в акции одной корпорации, которая называлась «Филофакс». Консультанты по инвестициям были в ужасе. В то время я владел акциями примерно 20 компаний с высокими котировками на рынке, однако один этот блок акций, — 1/20 часть (5%) общего числа компаний, в которые я вложил деньги, — по стоимости составил 80% моего портфолио*. Мне повезло, и эта пропорция продолжала устойчивый рост, так что через несколько лет акции «Филофакса» подорожали в несколько раз. Когда в 1995 году я продал их, они стоили почти в 18 раз больше цены, которую я за них заплатил.

* Портфель ценных бумаг.

Я сделал две другие крупные инвестиции: в готовый к открытию ресторан, называвшийся «Белго», и в гостиничную компанию «Эм-си-ай», которая в то время не имела ни одного отеля. Стоимость этих трех инвестиций в сумме составила 20% моих вложений. Однако именно от них я получал 80% всей последующей прибыли от инвестиций, а в настоящее время они составляют более 80% моих гораздо больших вложений.

Как будет показано в главе 14, 80% увеличения в цене приходится в долгосрочных портфолио на меньше чем 20% от всех инвестиций. Главное здесь — выяснить, какие это 20% и затем сконцентрировать в них так много средств, как только возможно.

Расхожая мудрость утверждает, что нельзя класть все яйца в одну корзину. И мудрость, заложенная в Принципе 80/20, заключена в том, чтобы тщательно выбрать корзину, сложить в нее все яйца и уж затем сесть на ней ястребом и беречь как зеницу ока.

Как пользоваться Принципом 80/20

Существует два метода применения Принципа 80/20, и они отражены на рис. 5. Традиционно методика использования Принципа 80/20 не обходится без Анализа 80/20 — количественного метода, позволяющего установить точное соотношение между причинами/вложенными средствами/затраченным трудом и результатами/полученным продуктом/вознаграждением. Этот метод использует возможное существование соотношения 80/20 в качестве гипотезы; затем идет сбор информации, который и дает нам реальное соотношение. Эта эмпирическая процедура может привести к любому результату в диапазоне от 50/50 до 99,9/0,1. И если все-таки этот результат демонстрирует выраженный дисбаланс между затраченным и полученным (скажем, соотношение 65/35 или больше), то следующий этап метода — предпринятие необходимых действий (см. ниже).



Рис. 5. Два приложения Принципа 80/20

Существует также более новый метод использования Принципа 80/20, который дополняет метод Анализа, и я называю его Мышлением 80/20. Этот метод требует глубокого размышления о любом имеющем для вас какое-либо значение вопросе и требует также сделать заключение о том, работает ли Принцип 80/20 в затрагиваемой этим вопросом области жизни. Затем вы начинаете действовать в соответствии с новым видением проблемы. Мышление 80/20 не включает в себя сбора данных и тестирования гипотезы. Как следствие, Мышление 80/20 иногда может направить вас по ложному пути: опасно, например, думать, что вы уже заранее знаете, что это за 20% в данном соотношении, но я скажу вам, что Мышление 80/20 будет обманывать вас гораздо реже, чем обычный способ мышления. Мышление 80/20 занимает гораздо меньше времени, чем Анализ 80/20, однако последний предпочтительнее тогда, когда рассматриваемый вопрос чрезвычайно важен для вас и вам трудно уверенно принять правильное решение.

Вначале мы рассмотрим Анализ 80/20, а затем займемся Мышлением 80/20.

Место	Имя	Кружек пива выпито	Нарастающая статистика
1	Чарльз Х.	45	45

2	Ричард Дж.	43	88
3=	Джордж К.	42	130
3=	Фред П.	42	172
5	Артур М.	41	213
6	Стив Б.	40	253
7	Питер Т.	39	292
8	Рэдж К.	37	329
9=	Джордж Б.	36	365
9=	Бомбер Джей	36	401
9=	Фрэтти М.	36	437
12	Мэриэн К.	33	470
13	Стюарт К.	32	502
14	Шерил У.	31	533
15=	Кевин К.	30	563
15=	Ник Б.	30	593
15=	Рики М.	30	623
15=	Найджел Х.	30	653
19	Грег Х.	26	679
20	Кэрол К.	21	700

20 самых малопьющих приятелей

81=	Руперт И.	3	973
81=	Патрик У.	3	976
81=	Анна Б.	3	979
81=	Джейми Р.	3	982
85=	Стефания Ф.	2	984
85=	Карли С.	2	986
87=	Роберта Ф.	1	987
87=	Пэт Б.	1	988
87=	Джеймс П.	1	989
87=	Чарльз У.	1	990
87=	Йон Т.	1	991
87=	Эдвард У.	1	992
87=	Марго Л.	1	993
87=	Розабет М.	1	994
87=	Ширли У.	1	995
87=	Грег П.	1	996
87=	Джилли К.	1	997
87=	Френсис Х.	1	998
87=	Дэвид К.	1	999
87=	Далин Б.	1	1000

Анализ 80/20

Анализ 80/20 исследует соотношения между двумя наборами (системами) данных. Один набор данных — это всегда люди или объекты; обычно их число 100 или больше и может быть выражено в процентах. Другой набор данных — это интересующая нас характеристика этих людей или объектов, которая также может быть выражена в процентах.

Возьмем, к примеру, группу из 100 приятелей, которые хотя бы иногда пьют пиво, и сравним, как много пива они выпили на прошлой неделе.

До сего момента наш метод анализа мало отличается от других статистических методов. Непохожим на другие его делает то, что мы размещаем данные второго набора в порядке убывания их значений, а затем производим сравнение процентных величин в обоих наборах данных.

В нашем примере, значит, мы спрашиваем у 100 приятелей, сколько кружек пива они выпили на прошлой неделе, и

располагаем их ответы в порядке убывания. Вверху показаны 20 первых и 20 последних строк получившейся у нас таблицы.

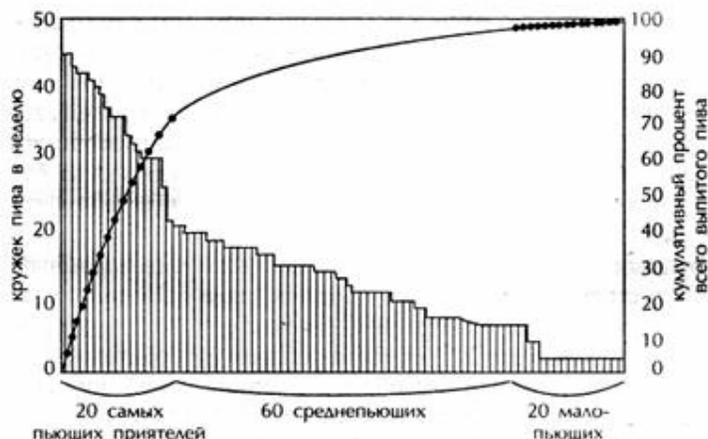


Рис. 6. Диаграмма и график распределения частот в соответствии с Принципом 80/20

Анализ 80/20 сравнивает процентные величины, взятые из двух наборов данных (приятели и количество выпитого). В нашем случае мы можем видеть, что 70% пива выпито 20% наших приятелей, то есть мы получаем соотношение 70/20. На рис. 6 для наглядности представлены диаграмма и график распределения частот в соответствии с Принципом 80/20 (для краткости мы будем называть их Диаграммой 80/20).

Почему это называется Анализом 80/20?

Давным-давно (возможно, в 1950-х годах) при сравнении этих соотношений было замечено, что чаще всего 80% сум-мы измеренных величин были вызваны 20% людей или объектов. Вне зависимости от того, был ли результат равен точно 80/20 (статистически, точное соотношение 80/20 маловероятно), такой тип несбалансированного соотношения стали обозначать именно этими цифрами. При этом подразумеваются *наиболее важные* 20% причин, а не наименее важные. То, как Принцип 80/20 обычно применялся до настоящего времени, я назвал Анализом 80/20, поскольку это количественный и эмпирический метод измерения возможных соотношений между причинами и их следствиями. Рассматривая статистику о наших любителях пива, вы могли заметить, что 20% самых малопьющих приятелей выпили лишь 30 кружек пива, или 3% от всего выпитого пива. Поэтому наше соотношение с равным успехом могло бы называться соотношением 3/20, однако так делается очень редко. Почти всегда внимание фокусируется на самых крупных потребителях, или причинах: если пивоваренный завод стремится увеличить продажи пива или проводит опрос мнения потребителей о своем пиве, то его скорее всего заинтересуют 20% самых активных потребителей.

Мы можем также полюбопытствовать, какой процент наших любителей пива потребляет 80% всего пива. В этом случае нам надо было бы посмотреть на среднюю часть таблицы, и тогда мы увидели бы, что Майк Г., занимающий 28-е место в таблице, доводит суммарное количество выпитого пива до 800 кружек, и, таким образом, теперь наше соотношение может быть выражено числами 80/28 : 80% всего пива выпито лишь 28% наших приятелей. Вы должны понять из этого примера,

что Анализ 80/20 может дать вам результат, выраженный любой парой чи-сел, и что конкретный результат более интересен и представляет большую ценность, если он отражает явление дисбаланса. Если бы мы, например, заявили, что каждый из наших приятелей выпил ровно 8 кружек пива, то ценность этой информации для пивоваренного завода, проводящего рекламную кампанию, была бы сомнительна. Это тот случай, когда мы видим соотношение 20/20 (20% пива выпивается 20% потребителей) или соотношение 80/80 (80% пива выпивается 80% потребителей).

Столбчатые диаграммы лучше всего иллюстрируют Принцип 80/20

Для большей наглядности представим Анализ 80/20 в виде двух столбиков (рис. 2—4, с которыми вы познакомились выше, — столбчатые диаграммы). Левый столбик на рис. 7 представляет собой 100 наших любителей пива. Каждому из них отведен 1% площади, начиная от самых заядлых любителей пива наверху до самых малопьющих внизу столбца. Второй столбик изображает пиво, выпитое каждым (и всеми) нашими приятелями. Мы можем взять на диаграмме любой процент наших приятелей и посмотреть соответствующий процент выпитого ими пива.

Рис. 7 наглядно изображает данные таблицы (как и диаграмма на рис. 6): 20% самых заядлых любителей пива выпили 70% всего выпитого пива. Рис. 7 в более простой форме изображает данные диаграммы на рис. 6. Какой вид для вас удобнее — решайте сами.

Предположим, нам нужно показать, какой процент наших друзей потребил 80% всего пива. Тогда столбики диаграммы будут немного другими — как на рис. 8. Здесь мы имеем соотношение 80/28 : 28% наших приятелей выпили 80% пива.

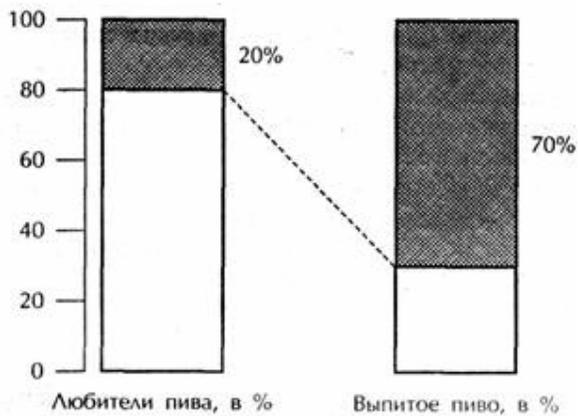


Рис. 7. Иллюстрация соотношения 70/20

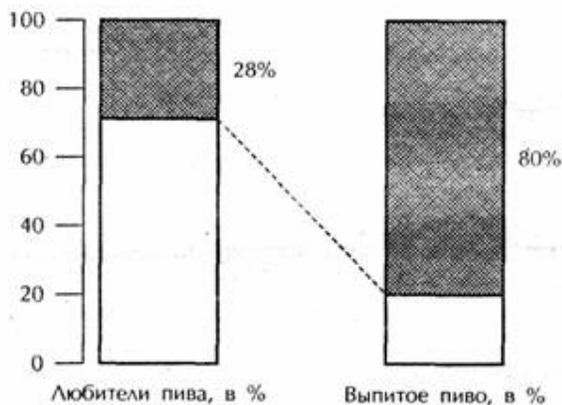


Рис. 8. Иллюстрация соотношения 80/28

Для чего используется Анализ 80/20?

В общем-то, для того, чтобы изменить соотношение, обнаруженное с его помощью, или найти применение существующему соотношению!

С одной стороны, можно сконцентрироваться на ключевых факторах полученного соотношения — тех 20% причин, которые приводят к 80% (или к какому бы то ни было точному числу) результатов. Если 20% самых активных любителей пива потребляют 70% объема выпускаемого пива, то именно эту группу пивоваренная компания должна убедить покупать именно свою продукцию, а не продукцию других пивоварен. На практике пивоваренная компания может вообще игнорировать 80% потребителей пива, которые покупают лишь 30%; это невероятно упрощает путь компании к завоеванию рынка пива.

Точно так же любая фирма, которая вдруг обнаруживает, что 80% доходов приходит от 20% клиентов, должна сконцентрировать свои усилия на том, чтобы удовлетворять нужды именно этих 20% клиентов и расширять бизнес именно с ними. Это намного проще и приносит больший доход, нежели распыление внимания на всех клиентов. Если же фирма выясняет, что 80% прибылей приходит от продажи 20% продукции, то она должна постараться продавать еще больше именно этой продукции.

Та же идея применима к некоммерческим приложениям Анализа 80/20. Если вы проанализировали то, как вы отдыхаете, и обнаружили, что 80% получаемого вами удовольствия исходит из 20% того, на что вы тратите свое свободное время, то

будет разумно увеличить отводимое на это занятие время с 20% до 80%.

Возьмем транспорт. 80% дорожных пробок происходит на 20% дорог. Если вы каждый день ездите по одной и той же дороге, то наверняка могли видеть, что приблизительно 80% задержек случается на 20% перекрестков. Так что прежде всего дорожные власти должны обратить внимание на улучшение регулируемости этих 20% проблемных перекрестков.

Расходы же на улучшение 100% перекрестков в 100% времени суток могут оказаться слишком высокими, поэтому разумно

было бы потратить деньги на улучшение регулируемости 20% перекрестков в 20% времени суток.

Другая область применения Анализа 80/20 — это изменение ситуации с «недорабатывающими» 80% усилий или

средств, дающих лишь 20% результата. Например, людей, употребляющих пиво лишь иногда, можно убедить пить больше

пива, предложив им продукт с меньшим содержанием алкоголя. Что касается свободного времени, то вы можете сами

поразмыслить над тем, как получить побольше удовольствия от 80% неинтересного досуга. В области образования уже

сейчас взята на вооружение методика, при которой любому из учащихся задаются наугад вопросы с той целью, чтобы

искоренить соотношение 80/20: когда 80% участия в работе класса исходит от 20% учащихся. В американских магазинах

вдруг было обнаружено, что женщины (50% населения) приносят торговле 70% выручки от всего объема проданных

товаров. Одним из путей увеличения доли покупок, приходящейся на мужчин, может стать создание специализированных

магазинов для мужчин. Однако хотя это второе приложение Анализа 80/20 иногда приносит пользу и с успехом

применяется в промышленности с целью улучшения продуктивности плохо работающих предприятий, оно, в общем,

является более сложным в применении и менее результативным, чем то приложение, что мы описали выше.

Не надо применять Анализ 80/20 линейно

Рассказывая об Анализе 80/20, необходимо также упомянуть о возможных случаях неправильного его применения. Как

любой несложный и эффективный инструмент, Анализ 80/20 подвержен неправильному пониманию и применению и, вместо

того чтобы привести к необычным открытиям, иногда служит для оправдания устоявшейся глупости. Анализ 80/20,

если применять его неправильно и не там, где нужно, и использовать при этом линейный подход, может привести к

непреднамеренной ошибке, поэтому вы всегда должны осознавать возможность ложного его толкования.

Я позволю себе проиллюстрировать вышесказанное примером из моей новой области деятельности — книго-торговли. Вы

не будете спорить, что почти всегда и везде приблизительно 80% продаваемых книг — это всего лишь 20% особенно

популярных произведений. Для человека, знакомого с Принципом 80/20, здесь нет ничего удивительного. Тут же может

последовать вывод о том, что книжные магазины должны сократить число наименований продаваемых книг и

сконцентрироваться исключительно на продаже бестселлеров. Так вот, в большинстве случаев такая стратегия вместо

ожидаемого взлета доходов приводит к стремительному их падению.

Однако это несколько не порочит Принцип 80/20, и вот почему. Во-первых, главное здесь не распределение продаваемых

книг по названиям, а то, чего покупатели ожидают от книжного магазина. Если покупатель нашел в себе силы добраться

до книжного магазина, то он ожидает найти здесь широкий выбор книг (в противоположность киоскам или книжным отделам супермаркетов, от которых никто не ждет большого выбора). Книжные магазины должны обратить внимание на те 20% своих покупателей, которые приносят им 80% прибыли, и выяснить, наконец, чего эти 20% покупателей хотят.

И, во-вторых, даже если проводить анализ книг, а не покупателей, то интересоваться стоит не поступлениями о продажи (20% названий книг соответствуют 80% продаж), а прибылью от их продажи, то есть теми 20% названиями которые приносят 80% прибыли. Очень часто бывает, что это вовсе не так называемые бестселлеры, книги известных авторов. На самом деле проведенные в США исследования показали, что «доля бестселлеров в общем объеме продаж составляет около 5%»⁵. Настоящие бестселлеры — это часто те книги, которые никогда не лидировали в списка популярности, но стабильно продаются из года в год и нередко в огромном количестве. Те же самые исследования показывают, что «основная доля в обороте книг представлена теми книгами, продажи которых не зависят от ажиотажа вокруг них. Это те "80" в соотношении 80/20, львиная доля в общем объеме продаж книг какой-либо тематики».

Вот такой поучительный пример. Он вообще никак не затронул действенность Анализа 80/20, потому что ключевым вопросом в Анализе 80/20 всегда является вопрос: «Какие клиенты и продукты приносят 80% прибыли?». Но этот пример показывает опасность бездумного применения Принципа 80/20, поэтому, когда пользуетесь этим принципом, будьте избирательны и умеренны. И не принимайте любую переменную, которая напрашивается на рассмотрение, — в нашем случае это книги в последнем списке бестселлеров, — за ту, которая в действительности что-то значит. Это и есть линейное мышление. Наиболее ценные открытия Анализа 80/20 всегда происходят от рассмотрения нелинейных взаимосвязей, которыми пренебрегли другие. И еще. Поскольку Анализ 80/20 основывается на моментальном снимке ситуации и не учитывает изменений ситуации во времени, вы должны понимать, что если вы нечаянно «сфотографируете» не ту или неполную картину, то и ваши выводы могут оказаться ошибочными.

Мышление 80/20 и почему без него не обойтись

Анализ 80/20 чрезвычайно полезен и удобен в работе. Но большинство людей по природе своей не аналитики, и даже аналитики не могут оторваться от исследования данных, когда приходит время принимать решения, — для них жизнь тогда просто останавливается. Самые важные решения никогда не принимались в результате анализа, и никогда не будут, как бы там ни развивались компьютеры. Поэтому, если мы хотим, чтобы Принцип 80/20 служил нам путеводной звездой в нашей повседневной жизни, то мы нуждаемся кое в чем менее аналитическом и более готовом к употреблению, чем Анализ 80/20. Нам необходимо *Мышление 80/20*.

Мышлением 80/20 я называю применением Принципа 80/20 к повседневной жизни, неколичественными приложениями. Как и в случае с Анализом 80/20, мы исходим из гипотезы о возможном дисбалансе между тем, что мы имеем на входе, тем, что получаем на выходе. Но, вместо того чтобы собирать данные и анализировать их, мы производим их оценку. Мышление 80/20 требует от нас определения в происходящем немногих действительно важных вещей и игнорирования

неважного. Практика Мышления 80/20 дает нам способность делать это. Мы учимся за деревьями видеть лес.

Мышление 80/20 имеет слишком большую ценность, чтобы ограничивать его сферами, где и анализ неплохо работает. Н каждый грамм понимания, достигнутый количественным методом, приходится килограммы пони-мания, обретенного помощью интуиции и воображения. Вот почему Мышление 80/20, хотя и опирается на данные, совсем не стеснено ими.

Чтобы включить Мышление 80/20, мы должны постоянно задавать себе вопрос: где те 20%, которые ведут к 80%? Мы никогда не должны считать, что заранее знаем ответ на этот вопрос, но должны прежде хорошенько поразмыслить. Где те немногие действительно важные причины, которые отличаются от многих обыденных? Где эта завораживающая мелодия, затерявшаяся в шумах и помехах?

Далее. Мышление 80/20 используется так же, как и результаты Анализа 80/20: мы меняем устоявшийся порядок концентрируемся на 20% важных вещей. Мышление 80/20 можно назвать работающим тогда, когда эффективность многократно увеличивается. Действия, происходящие из Мышления 80/20, должны приводить к получению больших результатов из минимума.

При использовании Принципа 80/20 мы *не рассуждаем* о том, хороши или плохи результаты, полученные с его помощью и не думаем, что наблюдаемые нами мощнейшие силы обязательно хорошие. Мы сами *решаем*, хороши ли они (с нашей точки зрения), и либо позволяем меньшинству сил, имеющих огромный потенциал, развивать данный принцип в нужном нам направлении, либо решаем, как помешать этим силам.

Принцип 80/20 опровергает традиционное мышление

Применение Принципа 80/20 предполагает, что мы будем делать следующее: мелодия, затерявшаяся в шумах и помехах?

Далее. Мышление 80/20 используется так же, как и результаты Анализа 80/20: мы меняем устоявшийся порядок концентрируемся на 20% важных вещей. Мышление 80/20 можно назвать работающим тогда, когда эффективность многократно увеличивается. Действия, происходящие из Мышления 80/20, должны приводить к получению больших результатов из минимума.

При использовании Принципа 80/20 мы *не рассуждаем* о том, хороши или плохи результаты, полученные с его помощью, и не думаем, что наблюдаемые нами мощнейшие силы обязательно хорошие. Мы сами *решаем*, хороши ли они (с нашей точки зрения), и либо позволяем меньшинству сил, имеющих огромный потенциал, развивать данный принцип в нужном нам направлении, либо решаем, как помешать этим силам.

Принцип 80/20 опровергает традиционное мышление

Применение Принципа 80/20 предполагает, что мы будем делать следующее:

- поощрять исключительную продуктивность, а не интенсивность работы;
- искать способы быстрого получения результата, а не проводить полные курсы и процедуры;
- контролировать собственную жизнь с наименьшими усилиями;
- проявлять избирательный подход во всем, а не стремиться использовать все имеющиеся возможности;
- стремиться к совершенству в немногих вещах, а не просто к хорошему исполнению многих;
- в повседневной жизни будем делегировать окружающим наши обязанности и осознавать, что налоговая система —

это не наказание, а то, что облегчает нам жизнь. (Максимально активно подключайте к выполнению работы садовников, автомехаников, дизайнеров-оформителей помещений и других специалистов, не стремитесь переделать всю работу самостоятельно.);

- чрезвычайно тщательно будем подходить к выбору карьеры и работодателей; если возможно, то лучше будем нанимать других, а не наниматься сами;
- выполнять будем *только* ту работу, которую мы делаем лучше всего и с наибольшим удовольствием;
- научимся видеть необычные и парадоксальные моменты в том, что обычно кажется нормальным и само собой разумеющимся;
- будем отыскивать в каждой важной области жизни те 20% действий, которые приведут к 80% результата;
- остынем от трудовой горячки, будем работать меньше и намечать ограниченное количество наиболее важных целей, так, чтобы Принцип 80/20 работал на нас, не будем использовать все имеющиеся возможности;
- будем стараться получить как можно больше от тех нечастых полос везения, когда мы переживаем творческий подъем и звезды на небе подыгрывают нашему успеху.

Для Принципа 80/20 границ не существует

Ни одна сфера деятельности не свободна от воздействия Принципа 80/20. Большинство людей, пользующихся

Принципом 80/20, подобно шести слепым индусам, пытавшимся определить форму слона, осознают лишь часть

заключенной в нем (принципе) силы и универсальности.

Овладение способностью видеть мир с позиции Принципа 80/20 потребует от вас активного и творческого подхода.

Если *вы* хотите получить пользу от Мышления 80/20, именно *вы* должны применять его!

Начните прямо сейчас. Если вы будете применять его в отношении своей фирмы или учреждения, то сразу переходите к

Части второй этой книги, в которой изложены наиболее важные способы применения Принципа 80/20 в бизнесе. Если вас

больше интересует приложение Принципа 80/20 к делу достижения крупных успехов в вашей жизни, переходите сразу к

Части третьей, которая представляет собой новаторскую попытку соотнесения Принципа 80/20 с нашей повседневной жизнью.

Часть Вторая.

Успех в бизнесе – это не обязательно нечто непостижимое.

3. Неизвестный культ.

Теперь мы видим как бы сквозь тусклое стекло, гадательно, тогда же лицом к лицу; теперь знаю я отчас-ти, а тогда познаю, подобно как я познан.

1-е послание

к Коринфянам 13:12

То, насколько Принцип 80/20 уже известен в мире бизнеса, оценить достаточно трудно. Данная книга, наверное,

впер-вые целиком посвящена Принципу 80/20, и тем не менее в процессе своих исследований я легко смог найти несколько сотен статей, рассказывающих об использовании Принципа 80/20 во всевозможных бизнес-предприятиях во всем мире. Многие добившиеся успеха фирмы и индивидуумы верят в действенность Принципа 80/20; большинство магистров бизнеса и администрирования также слышали о нем.

Однако если учесть, что Принцип 80/20 играет огром-ную роль в жизни сотен миллионов людей (пусть даже они не осознают этого), то кажется странным, что он не очень широко известен. Думаю, пришло время это исправить.

Первая волна распространения Принципа 80/20: революция качества

Революция качества, происходившая в 1950—1990-х годах, преобразила потребительскую ценность и качество как потребительских товаров известных марок, так и другой промышленной продукции. Движение за качество имело своей целью достижение неизменно высокого качества за счет наименьших затрат — посредством применения статистических и поведенческих технологий. В идеале, кото-рый сейчас почти достигнут в производстве многих изделий, уровень брака продукции должен быть равным нулю. Нет никаких сомнений в том, что движение за качество с 1950 года стало самым значительным генератором высо-ких жизненных стандартов по всему миру.

У движения за качество интригующая история. Два его великих пророка, Йозеф Юран (родился в 1904 году) и В. Эдвардс Деминг (родился в 1900 году), были амери-канцами (хотя Юран родился в Румынии). Первый был специалистом по электротехнике, второй — по статистике. Они разрабатывали свои методики независимо друг от дру-га в период после второй мировой войны, но оба так и не смогли заинтересовать ни одну крупную американскую корпорацию своим устремлением к экстраординарному качеству. В 1951 году Юран опубликовал свою библию движения за качество — книгу «Руководство по контролю за качеством», которая была встречена очень прохладно. По-настоящему проблемы качества заинтересовали только японцев, и в начале 1950-х годов как Юран, так и Деминг переехали в Японию. Их работа превратила японскую экономику, знаменитую в то время производством деше-вых имитаций европейских и американских товаров, в эталон высокого качества и продуктивности.

И лишь когда японские товары, например мотоциклы и фотокопировальная техника, начали завоевывать амери-канский рынок, большинство американских и европей-ских корпораций стали всерьез воспринимать движение за качество. Начиная с 1970 и особенно после 1980 года Юран, Деминг и их ученики занялись трансформацией западных стандартов качества, что привело к значительному повы-шению уровня и стабильности качества, снижению брака и сильному падению производственных затрат.

Принцип 80/20 был одним из ключевых принципов движения за качество. Йозеф Юран называл его «принципом Парето» или «правилом немного действительно важного» и проповедовал его с большим энтузиазмом. В первом издании «Справочника по контролю за качес-твом» Юран высказал мнение, что «потери» (то есть про-изведенная продукция, которую забраковали из-за низ-кого качества) возникают не из-за многих причин:

Наоборот, потери всегда распределяются таким неблагоприятным образом, что небольшой процент качественных характеристик всегда дает большой процент брака.

В примечании Юран прокомментировал это так:

Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности имеют неоднородное распределение. Мы можем обратиться к ряду других областей — рас-пределению преступлений среди преступников, рас-пределению аварий по технологическим процессам, имеющим повышенную опасность, и т. д. Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества¹.

Юран стал применять Принцип 80/20 в выборочном статистическом контроле качества. Идея была такой — определить проблемы, вызывающие ухудшение качества, и выделить среди них наиболее важные — те 20% дефектов, которые вызывают 80% проблем с качеством. И Юран, и Деминг, поощряя диагностику немногих дефектов, являющихся причинами большинства проблем, часто пользовались выражением «80/20».

Как только «немногие действительно важные» причины несоответствия продукции стандартам качества выявлены, все усилия должны быть направлены на устранение именно этих причин, без попыток решать одновременно весь спектр проблем, связанных с качеством.

В своем развитии движение за качество сместило акцент с «контроля» качества на осознание всеми производителями того, что качество должно закладываться в продукцию уже на стадии разработки. По мере превращения контроля за качеством во всеохватывающую систему управления качеством на всех этапах производственного цикла, а также по мере внедрения все усложняющегося компьютерного контроля, роль методик, основанных на Принципе 80/20, все более возрастала, поэтому сегодня практически все специалисты по контролю за качеством хорошо знакомы с Принципом 80/20. Последние работы многих авторов помогут мне показать, где и как Принцип 80/20 используется сегодня.

В недавней статье, появившейся в «Нешнл продактивити ревью», Рональд Дж. Рикардо спрашивает:

С какими недостатками вашей продукции не могут смириться наиболее важные для вас клиенты? Как и в отношении других проблем, стоящих перед контролем за качеством, здесь справедлив закон Парето: если вы исправите 20% критически важных с точки зрения клиента проблем качества продукции, вы реабилитируете 80% ваших поступлений с продаж².

Другой автор пишет по поводу производственного цикла корпорации:

О каждой стадии вашего бизнес-цикла вы должны знать, увеличивает ли она ценность конечного продукта и необходима ли она для поддержки других стадий цикла. Если ни то, ни другое — это убытки. Откажитесь от этой стадии. Перефразируем правило 80/20: вы можете избавиться от 80% убытков, потратив на это лишь 20% тех средств, которые вы затратили бы, чтобы избавиться от 100% потерь. Пользуйтесь этой быстрой выгодой прямо сейчас³.

«Форд Электроникс» использовала Принцип 80/20 в своей программе повышения качества, которая была удостоена премии Шинго:

В непрерывном синхронном производственном цикле стали использовать правило 80/20 (80% ценности содержится в 20% объема), постоянно проводился анализ рентабельности. Трудоемкий и избыточный цикл был заменен «анализом времени производственного цикла» по каждой группе наименований продукции, что позволило сократить время, затрачиваемое на цикл производства продукта на 95%⁴.

Новое программное обеспечение утилизирует Принцип 80/20 с целью улучшения качества:

[С помощью ABC DataAnalyzer] данные вводятся в электронную таблицу, где вы выбираете нужный показатель и затем можете увидеть его представленным в виде диаграмм шести типов: гистограмм, контрольных карт, схем прогона, диаграмм разброса, круговых диаграмм и диаграмм Парето. Диаграммы Парето основываются на правиле 80/20, и с их помощью можно наглядно увидеть, например, что из 1000 нареканий, поступающих от клиентуры, примерно 800 можно исправить, устранив всего 20% вызывающих их причин⁵.

Принцип 80/20 все чаще используется в разработке и усовершенствовании продукции. Например, обзор использования Пентагоном тотального контроля качества показывает, что:

Решения, принятые на ранних стадиях разработки, помогают избавиться от большинства последующих эксплуатационных затрат. Это описывается правилом 80/20 — 80% затрат за срок службы оборудования обычно происходят из примерно 20% времени разработки⁶.

О влиянии революции качества на удовлетворение запросов покупателя и ценность выпускаемой продукции, а также на конкурентоспособность отдельных фирм и вообще на весь мир вспоминают редко, но оно воистину громадно. Принцип 80/20, без всяких сомнений, был одним из «немногих действительно важных» составляющих революции качества. Однако скрытое влияние Принципа 80/20 не закончилось революцией качества. Он также играл ключевую роль во второй волне революции, которая вместе с первой сформировала сегодняшнее мировое потребительское сообщество.

Вторая волна распространения Принципа 80/20: информационная революция

Информационная революция, начавшаяся в 1960-х годах, уже неузнаваемо преобразила стиль работы и эффективность огромных слоев бизнес-сообщества. Но только сейчас она стала посягать на большее: на изменение самой природы организаций, доминирующих в обществе. Принцип 80/20 был, есть и будет ключевым инструментом информационной революции, помогающим наиболее разумно использовать ее мощь.

Стоявшие за информационной революцией специалисты по компьютерам и программированию были в большинстве своем знакомы с Принципом 80/20 и широко им пользовались — возможно, потому что они участвовали еще в движении за качество. Судя по числу статей на компьютерные темы, упоминающих Принцип 80/20, большинство разработчиков компьютеров хорошо понимают его и постоянно используют в своей работе.

Наиболее эффективно в информационной революции используются идеи Принципа 80/20 об избирательности и простоте подходов. Как заявляют руководители двух разных проектов:

Не надо думать глобальными категориями. Не планируйте n-ю степень достижений в первый же день. Прибыль с инвестиций обычно подчиняется правилу 80/20: 80% пользы заложено в наиболее простых 20% всей системы, а 20% пользы исходят от наиболее сложных 80% системы.

Компания «Эппл» воспользовалась Принципом 80/20 при разработке своего «Apple Newton Message Pad» — персонального электронного органайзера:

Инженеры-разработчики «Newton» взяли на вооружение немного модифицированную версию [Принципа 80/20]. Они обнаружили, что 0,01% словарного запаса человека достаточно для обслуживания 50% того, что требуется от небольшого карманного компьютера.

Все чаще программное обеспечение приходит на смену аппаратной части компьютера, — и здесь применяется Принцип 80/20. Например, в 1994 году была изобретена система RISC (тип архитектуры процессора, ориентированный на быстрое и эффективное выполнение относительно небольшого набора встроенных команд):

Принцип действия RISC основан на варианте правила 80/20. Это правило предполагает, что большинство программ тратят 80% времени на выполнение лишь 20% имеющихся команд. Процессоры RISC оптимизируют выполнение этих 20% команд, что позволяет уменьшить размеры чипа и его стоимость за счет сокращения остальных 80%. RISC посредством встроенных программ делает то же, что CISC [распространенная прежде система] делает вsilиконе.

Те, кто пользуется программным обеспечением (ПО), знают, что, несмотря на его невероятную эффективность, применяется оно по Принципу 80/20. Как утверждает один разработчик ПО:

Мир бизнеса уже давно следует правилу 80/20. Особо справедливо это в случае с программным обеспечением, где 80% пользователей применяют с пользой для себя лишь 20% предоставляемых ПО возможностей. Это означает, что большинство из нас платят за то, чего они не знают и в чем не нуждаются. Разработчики программного обеспечения, наконец, поняли это, и многие из них считают, что модульные приложения смогут решить эту проблему.

Дизайн программного обеспечения играет решающую роль, поэтому наиболее используемые функции делаются более простыми. Такой же подход используется в обслуживании серверов баз данных:

Как разработчики WordPerfect и другого программного обеспечения делают это? Во-первых, они определяют, в чем нуждаются пользователи большую часть времени и как они это используют: по старому правилу 80/20 (80% времени люди используют 20% возможностей программы). Хорошие разработчики программного обеспечения часто делают используемые функции как можно более простыми и автоматическими.

Перенесение такого подхода на современные системы баз данных потребует постоянного наблюдения за потребностями пользователя. Клиенты час-то звонят в службу поиска и спрашивают, какой файл им подходит и где этот файл найти? Хороший дизайн поможет полностью предотвратить эти звонки¹¹.

Как ни крути, а эффективные инновации в информационных технологиях — в хранении, поиске и обработке данных — сильно полагаются на использование 20 или меньше процентов основных потребностей пользователей.

У информационной революции еще все впереди

Информационная революция стала чрезвычайно важной силой, которая подрывает сами основы бизнеса. Уже сей-час «информация, которая делает людей сильными», вооружила знаниями и властью работающих с современными технологиями рабочих и технологов. Она разрушила былую мощь среднего звена управленцев, которые прежде были защищены тем, что представляли интересы собственника (а в некоторых случаях лишила их работы). Информационная революция физически децентрализовала корпорации: телефон, факс, ПК, модем и все развивающаяся миниатюризация и мобильность этих технологий уже начала уничтожать мощь чиновничьих дворцов и тех, кто сидит в них. В конце концов информационная революция поможет уничтожить саму профессию чиновника или менеджера. «Те, кто производят», смогут напрямую и с большой пользой работать на заказчиков¹². Ценность машинной информации увеличивается экспоненциально, гораздо быстрее, чем мы можем использовать эту информацию. Поэтому ключ к эффективному использованию этой мощи лежит в настоящем и будущем — в избирательности, то есть в применении Принципа 80/20.

Питер Друкер так охарактеризовал эту тенденцию:

База данных, неважно, насколько огромная, — это не информация. Это информационная руда. Та информация, от которой бизнес зависит больше всего, имеется здесь лишь в примитивной форме, если вообще имеется. Для принятия большинства решений, особенно стратегических, бизнесу требуются данные о том, что происходит за его пределами. Результаты, возможности и угрозы существуют лишь за пределами бизнеса или предприятия¹³.

Друкер доказывает, что нам нужны новые способы измерения того, как создается богатство. Ян Годден и я называем эти новые способы «инструментами автоматизированного определения производительности»¹⁴, и эти инструменты лишь начинают создаваться некоторыми корпорациями. Тем не менее более 80% (возможно, даже 99%) ресурсов, сформированных в результате информационной революции, все еще применяются для того, чтобы лучше подсчитывать то, что мы привыкли подсчитывать, а не для создания или упрощения методов увеличения прибыльности производства. Взрывной эффект будет иметь лишь небольшая доля усилий — та, что использует информационную революцию для создания другого типа предприятия.

Принцип 80/20 все еще остается чрезвычайно засекреченной бизнес-технологией

Несмотря на потенциал Принципа 80/20 и осведомленность о нем в управленческих структурах, данный принцип все

еще остается информацией, о которой не кричат на каждом углу. Даже сам термин «80/20» входит в моду очень медленно и незаметно. Из-за фрагментарного использования и постепенного распространения Принципа 80/20, потенциал его остается неосвоенным — даже теми, кто признает существование этого принципа. Принцип 80/20 чрезвычайно универсален. Он с выгодой может применяться в отношении любого бизнеса и любой организации, любой деятельности внутри организации и любого отдельно взятого участника этой деятельности. Принцип 80/20 может помочь и главному директору, и управленцам среднего звена, и специалистам широкого и узкого профиля, и далее до самых низких уровней организации или только что принятых на работу новичков. И хотя приложения Принципа 80/20 многочисленны и многогранны, в том, почему он работает и почему он имеет такое огромное значение, существует общая фундаментальная логика.

Почему Принцип 80/20 работает в бизнесе

Применительно к бизнесу Принцип 80/20 используется для одного — получить как можно больше денег при наименьших затратах средств или работы.

Классические экономисты XIX и начала XX веков разработали теорию экономического равновесия и теории фирмы, которые с тех пор и господствовали в экономической науке. Эти теории утверждали, что в условиях идеальной конкуренции фирмы не могут получать сверхприбыли, а их рентабельность либо будет нулевой, либо «нормальной», то есть ориентированной на самые скромные проценты. Эти теории достаточно логичны и внутренне согласованы, но имеют единственный недостаток — их невозможно применить ни к какой реальной экономической деятельности и особенно к деятельности отдельно взятой фирмы.

Теория фирмы с позиции Принципа 80/20

В отличие от теории идеальной конкуренции построенная на Принципе 80/20 теория фирмы работает в реальном мире (это проверено уже не один раз) и может служить хорошим руководством в выборе образа действий. Вот ее описание в общих чертах:

- В условиях любого рынка некоторые производители удовлетворяют запросы потребителя гораздо лучше, чем другие.

Такие производители могут запрашивать за свой товар самую высокую цену и захватывают наибольший сегмент рынка.

- В условиях любого рынка некоторые производители гораздо лучше, чем другие, преуспевают в снижении затрат в общем обороте продукции. Другими словами, продукция этих производителей будет стоить меньше, чем продукция других производителей при равных объемах выпуска и оборота. Или, что то же самое, такие производители смогут достичь таких же, как у других, объемов выпускаемой продукции при более низких затратах.

- Некоторые производители имеют гораздо большие излишки, чем другие производители. Я пользуюсь здесь словом «излишки», а не «прибыль», поскольку значение последнего слова часто есть «прибыль, получаемая владельцами акций». При употреблении слова «излишки» я имею в виду средства, которые могут пойти как на выплату дивидендов, так и на дальнейшие инвестиции, и которые могут быть изъяты из оборота без всякого вреда для хорошо налаженного

бизнеса. Если фирма имеет более крупные излишки, она получает один или несколько из описанных ниже результатов: 1) большие, чем у других производителей реинвестиции в товары и услуги с целью захвата большей части рынка и повышения привлекательности для клиентов; 2) большие инвестиции в захватываемый сегмент рынка посредством увеличения продаж, мар-кетинговых усилий и/или поглощения других фирм; 3) более высокие заработки работающих в данной фирме, что в результате удерживает лучших работников и привлекает в данную фирму лучшие на рынке труда ресурсы; 4) более высокие дивиденды держателям акций, что способствует росту ценности акций и снижению стоимости капитальных и вспомогательных вложений и/или поглощений других фирм.

- По прошествии некоторого времени создается ситуация, когда 80% рынка снабжается 20 или менее процентами производителей, которые к тому же являются более рентабельными, чем другие.

На этом этапе возможно, что в структуре рынка установится равновесие, хотя, конечно, не такое, как в излюбленной

экономистами модели идеальной конкуренции. При равновесии по Принципу 80/20 не-многие крупные производители

будут предоставлять покупателям товары более высокого качества, чем мелкие производители, по той же или меньшей,

чем у последних, цене, и получать при этом большие, чем у мелких производителей-конкурентов, прибыли. Это часто

можно наблюдать в реальной жизни, несмотря на то что, по теории идеальной конкуренции, такое положение дел просто

невозможно. Нашу более реалистичную теорию равновесия можно было бы назвать законом конкуренции по схеме

80/20.

Однако в действительности мир не часто замирает в спокойном равновесии. Рано или поздно (обычно рано) в структуре

рынка происходят изменения, вызванные инновациями конкурентов.

- Как существующие, так и новые производители будут стремиться к инновациям с целью заполнить как можно

большую долю небольшой, но пригодной для захвата и удержания доли рынка (так называемого сегмента рынка).

Сегментация рынка такого типа становится возможной благодаря тому, что фирмы будут стремиться к предоставлению

продукции или услуг, которые идеально подходят конкретной отдельной категории покупателей. С течением времени

рынки все больше будут делиться на сегменты.

Внутри каждого из этих сегментов будет действовать закон конкуренции по схеме 80/20. Лидерами каждого из таких

специализированных сегментов могут быть как фирмы, целиком и полностью посвятившие себя данному сегменту, так и

фирмы-универсалы, работающие во многих сегментах. Однако в любом случае их успех будет зависеть, в каждом из

сегментов, от того, смогут ли они получать наибольшие прибыли с наименьшими для себя затратами средств и усилий. В

каждом из сегментов рынка некоторые фирмы преуспеют гораздо лучше других и станут наращивать свою долю.

Любая крупная фирма станет работать в большом количестве сегментов, то есть станет охватывать большее

количество комбинаций покупатель—продукт, в каждой из которых для получения максимального соотношения

прибыль/затраты требуется различный подход, и/или в каждой из этих комбинаций фирма будет сталкиваться с

различными конкурентами. В одних сегментах любая отдельно взятая фирма будет генерировать крупные излишки, в

других — гораздо более меньшие (или даже будет нести убытки). Поэтому окажется, что 80% излишков или прибылей фирма станет получать от 20% наименований продукции. Наиболее прибыльные сегменты (хотя и не всегда) — те, в которых фирма имеет самую большую долю и наи-более верных покупателей (верность покупателей оп-ределяется по тому, насколько долго они покупают продукцию данной фирмы и насколько вероятно их бегство к конкурентам).

- Внутри любой фирмы, как и во всем, в чем проявляет себя человеческая природа и человеческие устремле-ния, вероятно появление неравенства между прилага-емыми усилиями и получаемыми результатами, то есть дисбаланса между работой и вознаграждением. За пределами фирмы это будет проявляться в том, что некоторые рынки, товары и покупатели будут гораздо более прибыльными, чем другие. Внутри фирмы тот же принцип проявит себя в том, что некоторые ресурсы, будь то люди, фабрики, машины или все это вместе, будут приносить гораздо большую, по сравнению с за-тратами, прибыль, чем другие ресурсы. Если бы мы могли измерить, какой вклад люди вносят в общий ко-тел (как мы можем делать это в отношении некоторых профессий, например продавцов), мы могли бы уви-деть, что некоторые люди производят очень большие излишки (то есть доля их труда в общем доходе фир-мы оказывается гораздо большей того, что фирма за-трачивает на них). В то же время многие люди произ-водят небольшие излишки или даже дефицит. Фирмы, которые дают наибольшие излишки, обычно также имеют более высокий средний показатель производ-ства излишков на одного работника, но во всех фир-мах реальные излишки, производимые каждым работ-ником, распределены очень неравномерно: 80% из-лишков обычно производится 20% работающих.

- Даже при рассмотрении самых первичных уровней организации ресурсов фирмы, например отдельно взя-того работника, выясняется, что 80% приносимой ра-ботником пользы он производит в небольшую часть — примерно 20% — рабочего времени, когда в результате нескольких обстоя-тельств, в числе которых особен-ности характера работника и сама природа выполняе-мой работы, работник действует в несколько раз более эффективно по сравнению с нормальным для него уровнем эффективности.

- Таким образом, принципы неравенства между усили-ями и отдачей действуют в отношении всех уровней бизнеса: рынков, сегментов рынков, товаров, клиен-тов, подразделений и работающих. Именно отсут-ствие равновесия, а не выдуманное теоретиками рав-новесие характеризует всю экономическую деятель-ность. Кажущиеся небольшими различия порождают значительные последствия. Товар должен быть всего лишь на 10% лучше, чем товар конкурента, — и он бу-дет продаваться на 50% лучше, а прибыли приносить на 100% больше, чем товар конкурента.

Три следствия, имеющих практическое значение

Из теории фирмы 80/20 следует прежде всего, что преуспе-вающие фирмы работают на тех рынках, где для них имеет-ся возможность получать наибольшие прибыли с наимень-шими усилиями. Это будет наблюдаться как в отношении абсолютных прибылей фирмы, так и в отношении ее поло-жения среди конкурентов. Фирма не может быть признана преуспевающей, если она не производит крупных излиш-ков (или, в традиционных терминах, высоких прибылей с

инвестиций), а также если она не производит излишков больше, чем ее конкуренты (то есть не лидирует).

Вторым имеющим практическое значение следствием теории фирмы можно назвать возможности увеличения — любой фирмой и обычно очень много — своих излишков путем сосредоточения сил лишь на тех сегментах рынка и клиентуры, в которых уже производятся наивысшие объемы излишков. Это всегда подразумевает переобработку ресурсов в сегменты, которые дают наибольшие излишки и, как правило, сокращение общего объема ресурсов и затрат (или количества работающих и расходов).

Фирмы редко достигают возможных для них пределов увеличения излишков и редко даже близко подходят к этим пределам. Это происходит и потому, что управленцы часто не осознают потенциальных возможностей увеличения излишков, и потому, что они часто предпочитают руководить скорее крупными, чем исключительно прибыльными фирмами.

Третьим следствием, вытекающим из теории фирмы 80/20, является возможность увеличения любой корпорацией уровня получаемых излишков путем сокращения несбалансированности между затратами и отдачей в делах самой фирмы. Это может быть сделано путем выявления тех компонентов фирмы (людей, фабрик, магазинов, вспомогательных служб), которые производят наиболее высокие излишки, последующего укрепления этих компонентов, наделения их большими полномочиями и направления в них больше ресурсов. Это может быть сделано также путем выявления ресурсов убыточных или дающих небольшие излишки и следующих за этим действий по кардинальному улучшению ситуации, а если эти действия не приводят к желаемому результату, то и вовсе прекращения всякого расходования средств и сил на эти ресурсы.

Изложенные принципы отражают практические аспекты теории фирмы 80/20, однако не стоит интерпретировать их слишком прямолинейно, без некоторой гибкости. Принципы работают потому, что являются отражением соотношений, существующих в природе, которая сама по себе является сложным сочетанием порядка и хаоса, правил и исключений из них.

При использовании Принципа 80/20 находите «исключения из правил»

Для вас сейчас очень важно попытаться ухватить эту идею одновременно текучести и силы соотношений 80/20. Если вы не сумеете сделать этого, то ваша интерпретация Принципа 80/20 будет слишком прямолинейной, вы не сможете полностью реализовать его потенциал. В мире полно незаметных маленьких причин, которые, сочетаясь между собой, могут повлечь очень серьезные последствия. Представьте себе кастрюлю с молоком, которое, будучи нагретым до определенной температуры, внезапно меняет свою форму, поднимается вверх и выбегает из кастрюли. Только что вы имели чистую кастрюлю с горячим молоком, в следующее мгновение вас ждет прекрасный капучино, а если вы чуть опоздаете, — грязная до невозможности плита. В бизнесе все происходит несколько медленнее, но в один год вы видите великолепную и многоприбыльную «Ай-би-эм», господствующую в компьютерном мире, а проходит немного времени — и комбинация

маленьких причин являет нам ослепшего шатающегося-ся колосса, которому едва удастся избежать полного краха.

Творческие системы работают в отсутствие равновесия. Причина и следствие, затраты и отдача работают не-линейно.

Обычно вы не получаете то, что вкладываете; чаще всего вы получаете либо гораздо меньше, либо гораздо больше. В

бизнесе внешне незначительные причины могут вызвать крупные изменения. В любой момент времени люди, имеющие одинаковые умственные способности, одинаковую квалификацию и одинаково стремящиеся к своим целям, добиваются

достаточно различных результатов, — и все из-за небольших структурных различий. Мы не можем предсказывать

событий, но предсказуемые схемы обычно повторяются.

Выявляйте полосы везения

Таким образом, контролировать что-либо просто невозможно. Однако можно влиять на события и, что еще более

важно, выявлять места неравномерного распределения и извлекать из них выгоду. Искусство применения Принципа 80/20

заключается в том, чтобы определить, куда в данный момент направлены «волокна» действительности, и интенсивно ими

пользоваться, насколько это возможно. Вообразите, что вы находитесь в сумасшедшем казино, где повсюду вертятся

несбалансированные колеса рулеток. Все номера выпадают с вероятностью 35 к 1, но некоторые отдельные номера за

разными столами выпадают более или менее часто. На одном из столов номер 5 выпадает один раз из двадцати, на другом

— лишь раз из пятидесяти. Если вы поставите на правильный номер за правильным столом, то можете сделать

состояние. Если же вы упорно ставите на номер 5 за столом, где он выпадает один раз из пятидесяти, то ваши деньги

просто испарятся, сколько бы их ни было у вас в начале игры.

Если вы сможете определить, где ваша фирма получает больше, чем вкладывает, то вы можете поднять ставки и взять

банк. Точно так же, если вы сможете выяснить, где ваша фирма получает гораздо меньше, чем инвестирует, то можете

сократить затраты.

В нашем контексте это «где» может быть чем угодно. Это может быть отдельный товар, рынок, покупатель или категория

покупателей, технология, канал дистрибуции, отдел фирмы или ее подразделение, страна, тип сделки или работник,

категория или команда работников. Цель игры в том, чтобы выявить те немногие места, где вы производите наибольшие

излишки, и довести их объем до предела; и, кроме того, вам нужно определить места, где вы проигрываете, и уйти из этих

мест.

Нас учили мыслить в терминах причин и следствий, стандартных соотношений, средних объемов отдачи, идеальной

конкуренции и предсказуемых результатов. Но реальный мир совсем иной. Реальный мир состоит из массы факторов.

Причины и следствия в нем не имеют четких границ, а сложные системы обратных связей искажают первоначальные

условия. В реальном мире равновесие неуловимо и часто иллюзорно, схемы протекания действий повторяются, но сами

действия всегда протекают по-разному. В реальном мире фирмы никогда не конкурируют друг с другом напрямую,

«голова к голове», но каждая из них развивается на собственном уровне. В реальном мире немногие избранные души

способны загнать рынок в угол и выжать из него высокие прибыли.

С этой точки зрения крупные фирмы представляют собой невероятно сложные и постоянно меняющиеся коалиции сил, некоторые из которых идут «по волокну» и приносят огромные богатства, в то время как другие идут «поперек волокна» и приносят огромные убытки. Но все это мы не можем видеть из-за нашей неспособности распутать сложные узлы реальности, а также из-за успокаивающего, усредняющего и сильно искажающего реальное положение дел влияния систем бухгалтерии. Принцип 80/20 повсюду, но мы редко можем его заметить. Обычно мы видим в бизнесе конечный результат, но никак не полную картину происходящего. Где-то за кулисами идет невидная глазу война между позитивными и негативными причинами, сочетание которых порождает результат, который мы можем видеть «на сцене». Принцип 80/20 принесет максимальную пользу тогда, когда мы сможем определить все закулисные силы, с тем чтобы остановить негативные влияния и максимально усилить наиболее продуктивные силы.

Как фирмы могут использовать Принцип 80/20 для увеличения своих прибылей

Но достаточно истории, философии и теории! Сейчас мы перейдем к чисто практическим аспектам Принципа 80/20.

Любой отдельно взятый бизнес, применяя Принцип 80/20, может получить огромные выгоды. Сейчас вы увидите, как это делается.

Главы 4—7 рассматривают наиболее важные способы увеличения прибылей с помощью Принципа 80/20. Глава 8 завершит Часть вторую двумя рекомендациями по поводу того, как внедрить Мышление 80/20 в вашу деловую жизнь так, чтобы вы смогли получить значительные преимущества как перед своими коллегами, так и конкурентами.

Следующую главу мы начнем с наиболее важного для любой фирмы приложения Принципа 80/20: выяснения того, где вы в действительности зарабатываете деньги и, что настолько же важно, где вы их теряете. Каждый бизнесмен считает, что это ему уже известно, и почти каждый бизнесмен в этом ошибается. Если бы у них было правильное представление об этом, то весь их бизнес уже давно был бы другим.

4. Почему ваша стратегия неверна.

Если вы не пользуетесь Принципом 80/20 для коррекции вашей стратегии, то почти наверняка ваша стратегия имеет огромные недостатки. Нет почти никаких сомнений, что вы не имеете достоверной картины того, где вы делаете деньги, а где их теряете. Почти наверняка можно сказать, что вы делаете слишком много лишних вещей для слишком многих лишних людей.

Стратегию бизнеса нельзя рассматривать издали и в общих чертах. Ее нужно рассматривать изнутри, заглядывая в суть и вникая во все детали происходящего. Для того чтобы получить работающую стратегию вашего бизнеса, необходимо тщательно рассмотреть составляющие вашего бизнеса, особенно с точки зрения их выгоды и способности создавать наличные.

Если ваша фирма не так уж мала и ее структура не совсем уж проста, то почти наверняка как минимум 80% ее (фирмы)

доходов проистекают из 20% вашей деятельности и из 20% источников поступления этих доходов. Весь фокус в том, чтобы выяснить, где именно вы имеете эти 20%.

Где вы делаете больше всего денег?

Определите, какие участки вашего бизнеса дают самую высокую отдачу, какие едва-едва себя оправдывают и какие приносят лишь убытки. Для этого мы произведем Анализ 80/20 доходов по различным аспектам:

- по определенному наименованию или группе/типу наименований вашей продукции;
- по определенному клиенту или группе/типу клиентов;
- по любому другому связанному с вашей деятельностью фактору, по которому у вас имеется статистика, на-пример по географии расположения или по каналам распространения вашей продукции;
- по сегменту конкуренции.

Начнем с *продукции*. Наверняка у вас имеется статистика по вашей продукции. Возьмите статистику продаж по каждому наименованию или группе наименований про-дукции за недавний период (месяц, квартал, год, — вы-ясните, какие данные наиболее точно отражают положе-ние вещей в настоящее время) и после вычета затрат определите доходность этой продукции.

То, насколько легко вам удастся это проделать, зави-сит от состояния вашей управленческой статистики. Воз-можно, вы уже имеете все необходимые данные в готовом виде, а может, вам придется заняться подсчетами. Вам нужны продажи по наименованиям или группам наиме-нований продукции, и, может быть, потребуете знать сумму валовой прибыли (продажи минус затраты). Под-считайте также общие затраты в масштабах всей вашей фирмы (все накладные расходы).

Затем распределите по справедливости все накладные расходы на каждую группу продукции.

Грубее всего будет распределить затраты в зависимо-сти от процента продукции в общем обороте. Однако легко понять,

что такое распределение не будет достаточно справедливым. Некоторые наименования продукции от-нимают у продавца слишком много времени в сравнении со своей ценой, а некоторые — очень мало. Некоторые наименования продукции

усиленно рекламируются, а не-которые не рекламируются вовсе. Производство одних наименований продукции требует кипучей деятельности множества управленцев, другие же выпускаются без вся-кого шума вокруг них.

Так что возьмите каждую категорию накладных расхо-дов и распределите ее на каждую группу продукции. Когда все расходы будут распределены, посмотрите на то, что у вас получилось.

Скорее всего у вас получится так, что некоторые наи-менования продукции, малая часть всего вашего оборота, имеют очень высокую доходность. Большая часть вашей продукции умеренно доходна или почти не приносит прибыли. А вот некоторые наименования вашей продук-ции потрясающе убыточны, — вы это увидите, как только закончите распределение затрат по наименованиям про-дукции.

В таблице 1 отражены данные, недавно полученные мной при изучении одной компании по производству

электрооборудования. Диаграмма 1 отображает те же дан-ные более наглядно; если вы не любите цифры, пользуй-тесь ею.

Таблица 1. «Электроник инструмента инк.», таблица продаж и прибыли по группам продукции

Продукция	Продажи в тыс. \$	Прибыль в тыс. \$	Доля прибыли в объеме продажи, в %
Группа А	3 750	1 330	35,5
Группа В	17 000	5 110	30,1
Группа С	3 040	601	25,1
Группа D	12 070	1 880	15,6
Группа E	44 110	5 290	12,0
Группа F	30 370	2 990	9,8
Группа С	5 030	-820	-15,5
Группа H	4 000	-3 010	-75,3
Итого:	119 370	13 380	11,2

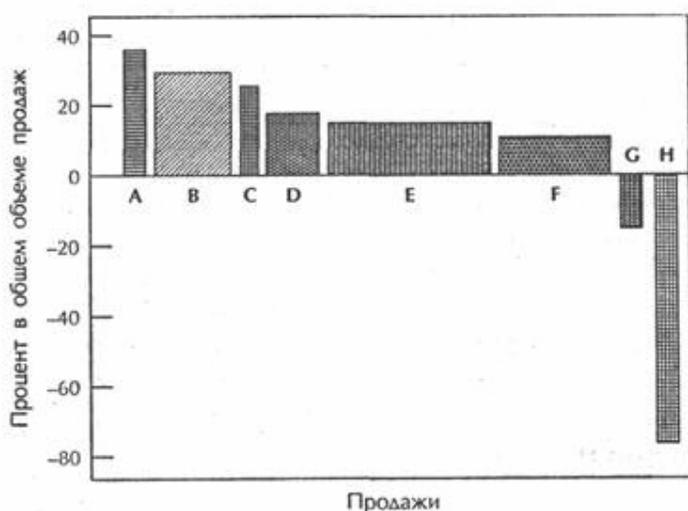


Диаграмма 7. «Электроник инструмента инк.», диаграмма продаж и прибыли по группам продукции

Из наших таблицы и диаграммы видно, что доля группы продукции А составляет лишь 3 % в общем объеме продаж, но эта группа приносит 10% всех доходов фирмы. Суммарная доля продукции групп А, В и С составляет 20% в общем объеме продаж, но эти группы дают 53% прибылей. Более наглядно это можно представить в виде Таблицы 80/20 (таблица 2) или в виде Диаграммы 80/20 (Диаграмма 3).

До сих пор мы не обращали внимания на 20% продаж, приносящих 80% прибыли, но вот и они. И если цифры будут не 80/20, то хотя бы 67/30, то есть 30% продаваемой продукции, дает почти 67% прибыли. Уже сейчас вы можете подумать над тем, что нужно сделать, чтобы увеличить продажи групп А, В, С своей продукции. Например, можно пере-распределить маркетинговые усилия, уходящие на остальные 80% продукции, то есть дать указание своим продавцам бросить все силы на удвоение продаж продукции групп А, В и С и не беспокоиться об остальных группах. Если вашим продавцам это удастся, то объем продаж вырастет всего на 20%, зато прибыли увеличатся на более чем 50%.

Таблица 2. «Электроник инструментс инк.», Таблица 80/20

Продукция	Процент в общем объеме продаж		Процент от общего объема прибыли	
	По каждой группе	С нарастающим итогом	По каждой группе	С нарастающим итогом
Группа А	3,1	3,1	9,9	9,9
Группа В	14,2	17,3	38,2	48,1
Группа С	2,6	19,9	4,6	52,7
Группа D	10,1	30,0	14,1	66,8
Группа E	37,0	67,0	39,5	106,3
Группа F	25,4	92,4	22,4	128,7
Группа С	4,2	96,6	-6,1	122,6
Группа H	3,4	100,0	-22,6	100,0

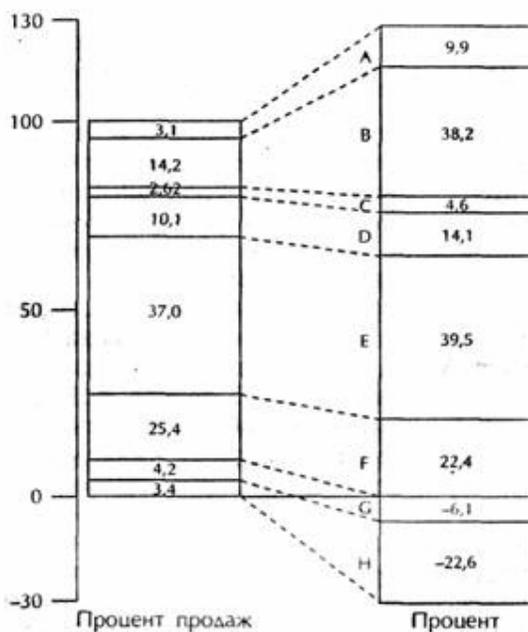


Диаграмма 2. «Электроник инструментс инк.», Диаграмма 80/20

А может вам стоить подумать о том, как сократить расходы на производство продукции групп D, E и F или хотя бы повысить цены на них, а также о радикальном сокращении производства продукции Групп G и H или полном отказе от него.

А как насчет выгоды клиентуры?

После рассмотрения продукции займемся *покупателями*. Повторим весь анализ, но уже относительно общего объ-ема заказов или покупок, сделанных каждым вашим кли-ентом или группой клиентов. Некоторые клиенты платят более высокую цену, однако слишком дороги в обслужи-вании, — и часто это не очень крупные ваши клиенты. Очень крупные клиенты, возможно, не слишком приве-редливы и закупают большие объемы той же продукции, однако сбивают вашу цену до последнего предела. Иногда эти крайности по-своему выгодны, но часто бывает и по-другому. Статистика по фирме,

которую мы называем «Электроник инструментс инк.», отражена в таблице 3 и диаграмме 3.

Таблица 3. «Электроник инструменте инк.», таблица про-даж и прибыли в зависимости от типа клиентов

Клиент	Продажи, тыс. \$	Прибыль, тыс. \$	Процент от общего объема прибыли
Тип А	18 350	7 865	42,9
Тип В	11 450	3 916	34,2
Тип С	43 100	3 969	9,2
Тип D	46470	-2 370	-5,1
Итого	119 370	13 380	11,2

Стоит немного пояснить, что мы подразумеваем под типом клиента или покупателя. Тип А клиентов — это не очень крупные клиенты, работающие напрямую с вашей фирмой, которые дают за вашу продукцию очень высокую цену и приносят вам очень большую долю от общего объема вашей прибыли. Они довольно дороги в обслуживании, однако прибыль, которую вы от них получаете, более чем компенсирует ваши затраты на сервис. Тип В клиентов — это оптовики, которые заказывают много и непривередливы в отношении сервиса, по тем или иным причинам согласны платить довольно высокую цену за вашу продукцию в основном потому, что в общем объеме затрат на выпуск их продукции закупаемые ими электронные компоненты составляют лишь каплю в море. Тип С клиентов — ваши зарубежные партнеры, которые платят очень высокую цену. Проблема с ними лишь в том, что они очень дороги в обслуживании. Тип D клиентов — это крупные производители, которые пытаются сбить цену как можно ниже и, кроме того, требуют технической поддержки и «других специальных льгот».

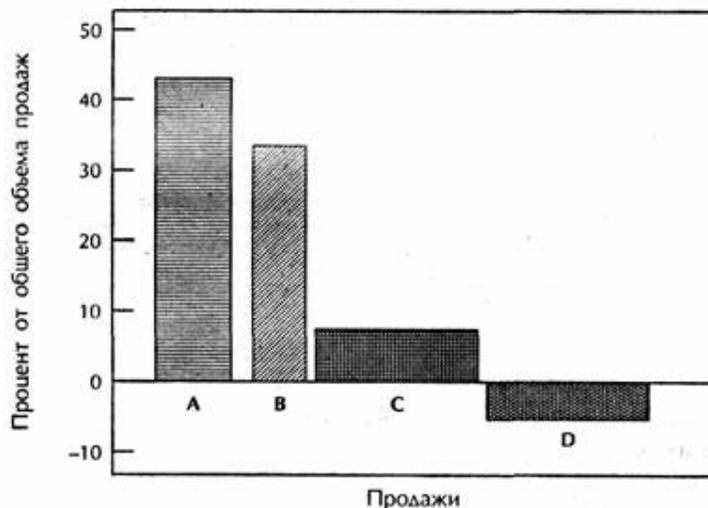


Диаграмма 3. «Электроник инструментс

инк.», диаграмма продаж и прибыли по группам клиентов

Давайте взглянем также на Таблицу 80/20 (таблица 4) и Диаграмму 80/20 (диаграмма 4) распределения прибыли по типам клиентов.

Таблица 4. «Электроник инструментс инк.», Таблица 80/20

Клиент	Процент в общем объеме продаж		Процент от общего объема прибыли	
	по каждой группе	с нарастающим итогом	по каждой группе	с нарастающим итогом
Тип А	15,4	15,4	58,9	58,9
Тип В	9,6	25,0	29,3	88,2
Тип С	36,1	61,1	29,6	117,8
Тип D	38,9	100,0	-17,8	100,0

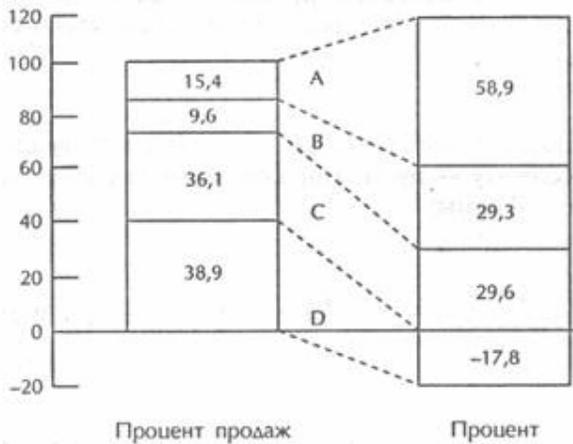


Диаграмма 4. «Электроник инструментс инк.», Диаграмма 80/20

Диаграмма 4. «Электроник инструментс инк.», Диаграмма 80/20

Эти построения дают нам соотношение 59/15 и со-отношение 88/25: доля наиболее прибыльной категории клиентов составляет 15%, но именно эти клиенты приносят 59% прибыли, а наиболее выгодные 25% клиентов дают компании 88% прибыли. Это происходит не только потому, что самые выгодные для компании клиенты заку-пают самую прибыльную для компании продукцию, но и потому, что они платят больше в сравнении со стои-мостью их обслуживания.

Проведенный мной анализ дал начало успешной кам-пании по поиску большего числа клиентов типов А и В: небольших розничных и крупных оптовых покупателей, работающих напрямую с фирмой. Даже если принять во внимание стоимость кампании, результаты оказались очень хороши. «Электроникс инструментс» избирательно под-няла цены для клиентов типа С (зарубежные партнеры) и изыскала пути снижения затрат на сервис некоторых из этих клиентов, в частности перешла на продажи по теле-фону, а не при личных встречах. К клиентам типа D (крупные производители) подход был индивидуальным: ведь доля девяти из них в объеме продаж составляла 97%. Некоторые из этих клиентов согласились отдельно опла-чивать службу технической поддержки. Для других кли-ентов мы просто подняли цены. Три клиента после оже-сточенного торга ушли к наиболее страшному для фирмы конкуренту — пусть этот конкурент радуется «потерям»

нашей фирмы!

Анализ 80/20 на примере консалтинговой фирмы

Рассмотрите теперь любые другие факторы, которые могут иметь отношение к вашему бизнесу. В случае с компанией, выпускающей электрооборудование, такой специальный анализ не производился, поэтому продемонстрируем различные области приложения анализа на примере распределения продаж и прибылей некой консалтинговой фирмы, статистика по которой отражена в таблице 5 и диаграмме 5.

Таблица 5. Консалтинговая фирма «Стратегия», таблица прибыльности крупных и малых проектов

Аспекты бизнеса	Продажи в тыс. \$	Прибыль в тыс. \$	Процент в общем объеме продаж
Крупные проекты	35 000	16 000	45,7
Малые проекты	135 000	12 850	9,5
Итого	170 000	28 825	17,0



Диаграмма 5. Консалтинговая фирма «Стратегия», диаграмма прибыльности крупных и малых проектов

Рассматриваемый пример демонстрирует нам соотношение 56/21: крупные проекты составляют лишь 21% оборота фирмы, но приносят ей 56% прибыли. Другим аспектом нашего анализа может стать подразделение бизнеса на старых клиентов (более трех лет сотрудничества), новых клиентов (менее шести месяцев сотрудничества) и тех клиентов (средних), которых нельзя отнести ни к старым, ни к новым. Из статистики по ним, показанной в таблице 6 и диаграмме 6, мы видим, что 24% партнеров (старые) приносят фирме 84% прибыли: то есть соотношение 84/26. Для нас это значит, что здесь разумнее всего будет любой ценой удерживать долговременных партнеров, которые обращают меньше внимания на запрашиваемую фирмой цену и обслуживать которых дешевле, — и стараться расширить их число. Новых клиентов, которые скорее всего не станут долговременными партнерами, следует признать убыточными для нашей консалтинговой фирмы и подходить к подбору партнеров более избирательно: стремиться заключать договора с теми компаниями, которые могут стать долго-временными партнерами.

Таблица 6. Консалтинговая фирма «Стратегия», таблица прибыльности клиентов

Аспект бизнеса	Продажи, тыс. \$	Прибыль, тыс. \$	Процент в общем объеме продаж
Старые клиенты	43 500	24 055	55,3
Средние клиенты	101 000	12 726	12,6
Новые клиенты	25 500	-7 956	-31,2
Итого	170 000	28 825	17,0



Диаграмма 6. Консалтинговая фирма «Стратегия», диаграмма прибыльности клиентов

В таблице 7 и диаграмме 7 показаны данные для еще одной области анализа деятельности консалтинговой фир-мы. Здесь мы разделим проекты на работу со слияниями и поглощениями компаний, работу по анализу и выра-ботке стратегии развития бизнеса, а также работу по ста-билизации деятельности компании-клиента.

Таблица 7. Консалтинговая фирма «Стратегия», таблица прибыльности по типу проектов

Аспект бизнеса	Продажи, тыс. \$	Прибыль, тыс. \$	Процент в общем объеме продаж
Слияния и поглощения	37 600	25 190	67,0
Анализ стратегии развития	75 800	11 600	15,3
Стабилизационные проекты	56 600	7 965	14,1
Итого	170 000	28 825	17,0

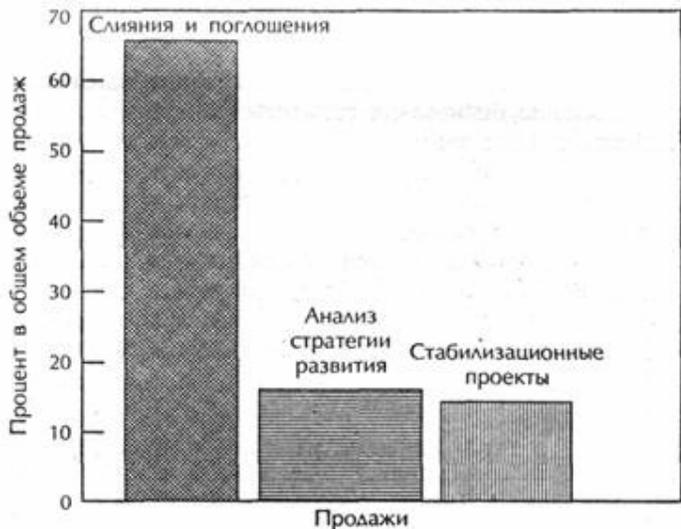


Диаграмма 7. Консалтинговая фирма

«Стратегия», диаграмма прибыльности по типу проектов

Распределение по проектам дает нам соотношение 87/22: консультации по слияниям и поглощениям оказываются особенно прибыльными — 22% продаж этой услуги дают 87% прибыли. Что здесь необходимо сделать, так это удвоить продажи консультаций по слияниям и поглощениям!

Если мы отдельно проанализируем стабилизационные проекты, выполняемые для так называемых старых клиентов, то окажется, что они едва себя окупают, а стабилизационные проекты для новых клиентов вообще страшно убыточны. Правильным решением здесь будет отказаться от последних, а старым клиентам — либо повысить тарифы изданного типа услуг, либо посоветовать обратиться в агентство, специализирующееся на стабилизационных проектах.

Сегментация рынка — ключ к пониманию механизма прибыльности и к повышению рентабельности

Лучший метод анализа прибыльности вашего бизнеса — это разбиение бизнеса на сегменты конкуренции. Хотя ценность анализа продукции, клиентуры и других относящихся к вашему бизнесу факторов обычно очень высока, наибольший эффект дает комбинирование клиентуры и продукции в «сектора бизнеса», выделяемые по позиции вашей фирмы относительно наиболее важных конкурентов. Все это не так сложно, как может показаться, однако очень немногие организации пользуются этим методом анализа, поэтому стоит рассмотреть этот вопрос более подробно.

Что такое сегмент конкуренции?

Сегмент конкуренции — это часть вашего бизнеса, где вам противостоят конкурент или конкурирующие факторы, отличные от тех, с которыми вы сталкиваетесь в других частях бизнеса.

Возьмите любую часть вашего бизнеса, какая придет на ум: наименование или группа наименований продукции, отдельно взятый клиент или любой другой фактор, имеющий для вас значение (бизнес-консультанты, например, могут рассматривать проекты по слиянию и поглощению). Теперь задайте себе два простых вопроса:

- *Противостоит ли вам в этой части вашего бизнеса крупный конкурент — другой, не такой, как в остальной части*

бизнеса? Если ответом будет «да», то такая часть бизнеса и есть отдельный сегмент конкуренции (или кратко — сегмент).

Если в какой-то области вы имеете конкурента, то ваши прибыли будут зависеть от взаимодействия ваше-го товара или услуги с товаром или услугой конкурен-та. Что предпочтет потребитель? Какие у вас затраты на этот товар или услугу в сравнении с затратами ваше-го конкурента? Ваша прибыль настолько же зависит от вашего конкурента, как и от любого другого фактора.

Поэтому стоит рассматривать данный участок ва-шего бизнеса индивидуально, с целью выработки стра-тегии, которая поможет вам победить конкурента (или договориться с ним). Рентабельность данного участка также стоит рассматривать индивидуально: это тоже может привести к неожиданным выводам. - Но даже если вы имеете общего конкурента в двух различных частях бизнеса (например, ваш главный конкурент по продукту А тот же самый, что и по про-дукту В), задайте себе второй вопрос:

- *Имеете ли вы и ваш конкурент одинаковое соотношение продаж и контролируете ли вы и он одинаковую долю рынка в отношении этих двух различных частей бизне-са, или ваш конкурент имеет сильные позиции в одной части, а вы — в другой?*

Например, если вы контролируете 20% рынка про-дукта А, а ваш конкурент — 40% (они вдвое сильнее вас), то наблюдается ли то же соотношение по про-дукту В: то есть вдвое ли они сильнее вас? Если вы контролируете 15% рынка продукта В, а ваш конкурент всего 10%, значит эти продукты занимают раз-личные конкурирующие позиции, и можно

сказать, что каждый из этих продуктов представляет собой отдельный сегмент конкуренции.

Для этого должны быть свои причины. Может быть, потребители предпочитают выпускаемый вами продукт В, но выпускаемый вашим конкурентом продукт А. Возможно, ваш конкурент не стремится к лидерству на рынке продукта В.

Также возможно, что вы производи-те продукт В с меньшими затратами и продаете его де-шевле, чем конкурент, а в отношении продукта А спра-ведливо обратное. На данной стадии вам совсем не обязательно знать эти причины. Все, что нужно сде-лать, это отметить, что хотя в двух разных областях ва-шего бизнеса вы имеете одного и того же конкурента, распределение сил в этих областях различное. Поэтому они являются отдельными сегментами конкуренции, и, возможно, рентабельность у них окажется разной.

Когда вы увидите конкурентов — тогда вы увидите и сегменты рынка

Мышление в категориях сегментов конкуренции воору-жает вас наиболее важным инструментом анализа вашего бизнеса, потому мы не станем заниматься пока традици-онными покупателями, такими, например, как производительность различных отделов вашей организации.

В упоминавшейся ранее компании по выпуску элект-рооборудования управленцы долго не могли прийти к согласию относительно того, как анализировать их биз-нес. Некоторые из них считали, что главным объектом анализа должна стать выпускаемая продукция. Другие считали, что главное разграничение должно проводиться по тому, связана ли деятельность клиента с постройкой и эксплуатацией трубопроводов (грубо говоря, это нефтя-ные компании) или с

безостановочным производством (например, в пищевой промышленности). Третьи утверждали, что внутренний бизнес, в пределах США, сильно отличается от экспортного бизнеса. И поскольку все эти управленцы исходили из различных посылок, каждая из которых была по-своему справедлива, то им было очень непросто не только предпринимать какие-либо шаги для развития бизнеса, но и договариваться между собой.

Разделение бизнеса на сегменты конкуренции поло-жило конец всем их разногласиям. Подход был очень простым: если нет различных конкурентов или, в случае с одним и тем же конкурентом, продукт не занимает от-дельной конкурирующей позиции, то это не сегмент. Мы очень быстро получили понятный каждому набор сегментов.

Для начала мы разобрались, что конкуренты по боль-шинству, но не по всем наименованиям продукции были разные.

Там, где конкурент был один и тот же, а конкури-рующие позиции продуктов совпадали, мы сводили эти продукты в один сегмент. В большинстве других случаев каждый продукт рассматривался отдельно.

Затем мы стали выяснять, есть ли разница в конкури-рующей позиции каждого продукта в зависимости от того, работает клиент в нефтегазодобывающей промыш-ленности или в пищевой. По всем продуктам, кроме одного, ответ был «нет». Но по этому единственному про-дукту, аппаратам регулирования плотности жидкостей, крупнейшие конкуренты были различными в названных двух сферах. Поэтому было решено выделить по данному продукту два сегмента: аппараты регулирования плотности жидкостей для трубопроводов и аппараты регулирования плотности жидкостей для пищевой промышленности.

И, наконец, мы подошли к тому, существуют ли разли-чия конкурентов или позиций каждого сегмента во внутриамериканском и международном бизнесе. В большин-стве случаев ответ был «да». Если размеры международно-го бизнеса были достаточно велики, мы рассматривали конкурентов и позиции продукта в различных странах — например, тот ли конкурент противостоит нам в Велико-британии, что во Франции или в Азии? Там, где конкурен-ты были разные, мы выделяли отдельный сегмент бизнеса.

В результате мы получили лоскутное одеяло из 15 крупных сегментов (очень маленькие сегменты мы сгруп-пировали в один, чтобы избежать лишней работы). Эти сегменты выделялись в основном по продукту или геогра-фическому региону, однако в одном случае — по продукту и типу клиента (те самые аппараты регулирова-ния плот-ности жидкостей, по которым были выделены два сег-мента — общемировые поставки аппаратов для трубопро-водов и общемировые поставки аппаратов для пищевой промышленности). Каждый сегмент отличался своим кон-курентом или своей позицией на рынке. Затем мы проана-лизировали распределение продаж и прибыли по каждому сегменту и свели эти данные в таблицу 8 и диаграмму 8.

Таблица 8. «Электроник инструментс инк.», таблица рентабельности по сегментам

Сегмент	Продажи, тыс. \$	Прибыль, тыс. \$	Процент
			в общем объеме прибыли
1	2 250	1 030	45,8

2	3 020	1 310	43,4
3	5 370	2 298	42,8
4	2 000	798	39,9
5	1 750	532	30,4
6	17 000	5 110	30,1
7	3 040	610	25,1
8	7 845	1 334	17,0
9	4 224	546	12,9
10	13 000	1 300	10,0
11	21 900	1 927	8,8
12	18 100	779	4,3
13	10 841	-364	-3,4
14	5 030	-820	-15,5
15	4 000	-3 010	-75,3
Итого	119 370	13 380	11,2

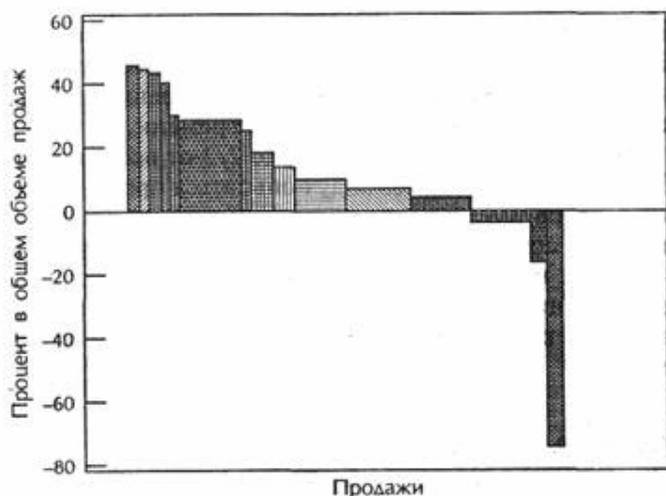


Диаграмма 8. «Электроник инструментс инк.», диаграмма рентабельности по сегментам

Для того чтобы более наглядно показать дисбаланс между распределением денежных поступлений от продаж и прибыли,

мы снова можем построить Таблицу 80/20 (9) или Диаграмму 80/20 (9).

Из них мы видим, что доля наиболее рентабельных шести сегментов составляет лишь 26,3% в общем объеме продаж, но эти шесть сегментов дают компании 82,9% прибыли. Налицо соотношение 83/26.

Что сделала компания «Электроник инструментс инк.», чтобы увеличить свои прибыли?

По таблице 9 и диаграмме 9 можно выделить три типа бизнеса.

Наиболее прибыльным сегментам 1—6 сразу был присвоен высший приоритет А, и было решено, что они должны

расширяться более агрессивно. Эти сегменты приносят 80% прибыли, хотя им уделялась лишь не-большая часть усилий по

продаже, соответствующая их небольшим оборотам. Было принято решение увели-чить количество управленческого

времени, затрачиваемого на эти сегменты бизнеса, до 2/3 от всего времени. Продавцы получили команду попытаться

продавать больше товаров именно этих категорий как нынешним, так и новым покупателям. Кроме того, было признано

воз-можным, при сохранении неплохого уровня прибыль-ности, организовать улучшенное сервисное обслужива-ние этой

категории товаров или даже немного снизить цены.

Таблица 9. «Электроник инструментс инк.», Таблица 80/20 продаж и прибылей по сегментам

Сегмент	Процент продаж		Процент прибылей	
	По	С	По	С
	сегменту	нарастающим итогом	сегменту	нарастающим итогом
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	731,5
13	9,1	92,4	-2,7	128,8
14	4,2	96,6	-6,0	122,6
15	3,4	100,0	-22,6	100,0

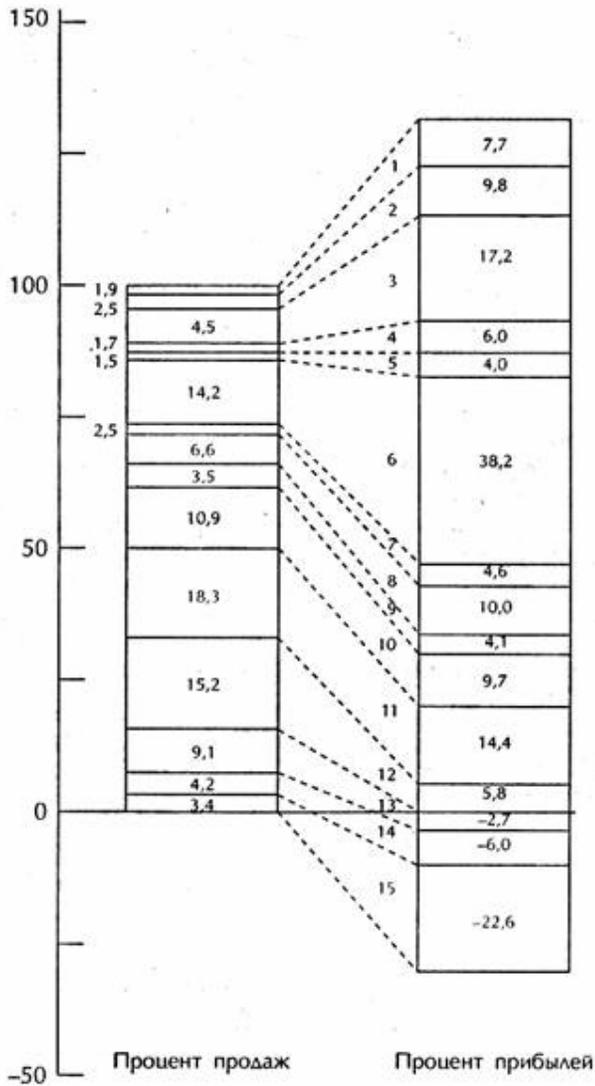


Диаграмма 9. «Электроник инструментс инк.», диаграмма 80/20 прибыльности по сегментам

Во вторую группу вошли сегменты 7—12. В сумме они давали 57% от общей суммы продаж и приносили 49% всей прибыли; иначе говоря, это в основном рентабельность ниже средней. Данным сегментам был присвоен приоритет В, хотя некоторые сегменты этой группы (на-пример, 7 и 8) были явно более интересны, чем другие (на-пример, 11 и 12).

Приоритет, присвоенный этим сегментам, также рассматривался в свете зависимости от ответа на два вопроса, а

именно: является ли каждый из этих сегментов рынком, на котором стоит работать, и насколько компания сильна в каждом из этих сегментов. Ответы на эти вопросы будут рассмотрены в конце этой главы.

На этой стадии анализа было принято решение сократить затраты управленческого времени на продукцию приоритета В наполовину от уровня отводимых на нее тогда 60%. Кроме того, были подняты цены на товары некоторых наименее рентабельных сегментов.

Третья категория, которой был присвоен приоритет Х, состоит из сегментов 13—15. Принятие решения по этим сегментам было отложено, как и в случае с категорией В, до оценки привлекательности рынка и силы позиции компании

в каждом из этих сегментов.

Однако предварительно можно свести приоритеты в таблицу 10.

Таблица 10. «Электроник инструменте инк.», результаты Анализа 80/20

Приоритет	Сегменты	Процент от продаж	Процент от прибыли	Намеченные действия
A	1—6	26,3	82,9	Увеличить усилия по продаже Увеличить управленческое время Гибкое регулирование иен
B	7—12	57,0	48,5	Сократить управленческое время Сократить усилия по продаже. Поднять некоторые иены.
X	13—15	16,7	-31,4	Пересмотреть целесообразность производства
Итого:		100,0	100,0	

Перед принятием окончательного решения по каждому сегменту высшее руководство компании по выпуску элект-рооборудования проанализировало, помимо прибыльно-сти, еще два ключевых для выработки стратегии вопроса:

- Являются ли сегменты тем рынком, на котором стоит работать?
- Насколько сильны позиции фирмы по каждому из сегментов?

Таблица 11 показывает окончательные характеристики по каждому сегменту рынка для «Электроник инстру-менте инк.».

Таблица 11. «Электроник инструменте инк.», стратегический диагноз

Сегмент	Привлекателен ли рынок?	Сильны ли	
		позиции фирмы?	Прибыльность
1	Да	Да	Очень высокая
2	Да	Да	Очень высокая
3	Да	Да	Очень высокая
4	Да	Да	Очень высокая
5	Да	Да	Высокая
6	Да	Да	Высокая
7	Да	Умеренно	Высокая
8	Да	Умеренно	Достаточно высокая
9	Да	Нет	Нормальная
10	Не очень	Да	Нормальная
11	Не очень	Да	Нормальная
12	Нет	Умеренно	Низкая
13	Да	Укрепляются	Одни убытки
14	Нет	Умеренно	Одни убытки
15	Нет	Нет	Одни убытки

Какие действия были предприняты на основе данного диагноза?

Все сегменты с рентабельностью категории А оказались также перспективными рынками — растущими, имею-щими

высокие барьеры для внедрения новых конкурентов, обладающими большим спросом и меньшей насыщенностью. Кроме того, эти рынки отличались отсутствием угрозы со стороны конкурирующих технологий и широкими возможностями

заключения сделок без посредников как с клиентами, так и с поставщиками комплектующих. В результате почти все конкурирующие компании, работавшие на этих рынках, делали хорошие деньги.

Кроме того, мой клиент имел очень хорошие позиции в каждом сегменте рынка, то есть контролировал крупную долю рынка и был одним из трех крупнейших поставщиков. Технологии, которыми обладала компания «Электроник инструментс инк.», были более продвинутыми, а затраты меньшими, чем у конкурентов.

То, что указанные сегменты были также наиболее рентабельными, подтверждало справедливость предвзятельного анализа. То есть сегменты 1—6 так и остались сегментами приоритета А, и все усилия были брошены на поддержание существующего бизнеса и расширения доли рынка в этих сегментах путем увеличения продаж уже имеющимся клиентам и поиска новых покупателей.

Теперь попробуем уточнить стратегию в отношении сегментов категории В. Очень интересным здесь выглядел сегмент 9. Рентабельность его была умеренной, но вовсе не потому, что рынок был не очень хорош: наоборот, этот рынок был очень перспективным, и большая часть конкурирующих на нем компаний получали очень хорошие прибыли. Однако мой клиент контролировал лишь очень небольшую долю рынка, а затраты в этом сегменте были очень высокими, в основном из-за использования фирмой устаревших технологий.

Внедрение современных технологий потребовало бы огромных усилий и было бы очень дорогим удовольствием. Посему было принято решение заняться «снятием сливок» с этого сегмента, или, другими словами, сокращением усилий по защите существующей доли рынка и поднятием цен на свою продукцию. Ожидалось, что это приведет к потерям в объемах продаж, но будет в течение некоторого времени приносить большие прибыли. И правда, отказ от конкурентной борьбы с другими фирмами и повышение цен быстро привели к увеличению валовой прибыли, хотя снижение объемов продаж почему-то оказалось очень небольшим. Скорее всего покупатели сами оказались в тупике старых технологий и не имели возможности найти другого поставщика до полного перехода на новые технологии. Мой клиент стал получать более 20% прибыли от этого сегмента, вместо прежних 12,9%, хотя, конечно, это было признано временным всплеском.

В сегментах 10 и 11 наша компания имела лидирующие позиции на рынке, однако сами эти рынки были по своей структуре очень неперспективными. Размеры рынка сокращались, насыщенность его была очень велика, а клиенты могли ставить свои условия и назначать очень непривлекательные для фирмы цены. Несмотря на свои лидирующие позиции на рынке, мой клиент принял решение о снижении приоритетности этих сегментов.

Такое же решение, хотя по другим причинам, было принято в отношении сегмента 12. Здесь рынок был уже совсем непривлекательным, а доля фирмы на нем была средненькой. Поэтому все новые маркетинговые программы, а также все инвестиции были свернуты.

Как же поступили с убыточными сегментами категории X? Здесь выяснилось, что два из них — сегменты 14 и 15 — были

большими, но очень непривлекательными рынками, на которых «Электроник инструментс инк.» в любом случае была бы лишь аутсайдером. Было принято решение покинуть оба сегмента. В одном сегменте — продать часть производственных мощностей конкуренту, причем за очень небольшую цену. Полученная выгода заключалась в том, что фирма получила хоть какие-то на-личные средства, была сохранена часть рабочих мест, и, самое главное, фирма избавилась от убыточного сегмента. Во втором сегменте пришлось просто немедленно прекратить все операции.

У сегмента 13, также из категории X, судьба была иная. Хотя компания теряла здесь деньги, оказалось, что этот сегмент — очень привлекательный по своей структуре рынок: его размер ежегодно увеличивался на 10%, а большинство конкурентов получали на нем высокие прибыли. Оказалось, что, хотя после вычета всех затрат данный сегмент был отнесен к убыточным, валовая прибыль, получаемая с него, была достаточно высокой. Проблема заключалась в том, что фирма лишь год назад пришла на этот рынок и вынуждена была сделать крупные инвестиции в технологию производства и рекламу. Однако доля фирмы на этом рынке возрастала, и при сохранении темпов этого роста можно было надеяться на завоевание фирмой лидирующих позиций в этом сегменте в течение трех лет. На данной же стадии было ясно, что при более высоких объемах продаж доля затрат станет меньшей, а прибыль станет большей. Было принято решение бросить ресурсы на то, чтобы как можно быстрее сделать сегмент 13 рентабельным.

При использовании Анализа 80/20 не делайте поспешных решений

Пример сегмента 13 помогает увидеть, что Анализ 80/20 в отношении прибылей не дает правильных решений по всем пунктам. Данный анализ дает картину определенного момента времени и не показывает тенденций или факторов, способных повлиять на рентабельность. Анализ рентабельности по схеме 80/20 необходим, но не может служить достаточно точным инструментом формирования хорошей стратегии.

С другой стороны, никто не станет возражать, что лучший способ начать делать деньги — это перестать их терять.

Заметьте, что, если не брать во внимание сегмент 13, простой Анализ 80/20 дает более или менее правильный результат относительно 14 сегментов из 15, то есть относительно 90% получаемых фирмой средств. Но это не означает, что анализ стратегии может заканчиваться Анализом 80/20;

он должен начинаться им. Для того чтобы сформировать правильную стратегию, вы должны учесть привлекательность сегмента рынка и позиции фирмы в этом сегменте. И тогда вы сможете принимать решения, такие, например, какие приняла наша компания по производству электрооборудования. Ее действия суммированы в таблице 12.

Таблица 12. «Электроник инструментс инк.», действия, предпринятые в результате Анализа 80/20

Сегменты	Приоритет	Характеристики	Действия
1—6	A	Привлекательные рынки Хорошие позиции Высокая рентабельность	Концентрация усилий менеджмента Бросить силы на увеличение продаж Гибкость регулирования цен

7—8	B	Привлекательные рынки Неплохие позиции Хорошая рентабельность	целью повысить объем продаж "Снимать сливки" (снизить затраты, поднять цены)
9	C	Привлекательный рынок Устаревшая технология и плохие позиции	Поменьше усилий
10— 11	C	Непривлекательные рынки Хорошие позиции Нормальная рентабельность	Снизить усилия
12	C -	Непривлекательный рынок Неплохие позиции Низкая рентабельность	Значительно снизить усилия
13	A	Привлекательный рынок Незначительный, но уси-ливающийся контроль нал рынком Убыточность	Быстрый захват рынка
14—15	Z	Непривлекательные рынки Умеренные/плохие позиции Убыточность	Продать/закрыть

Принцип 80/20 в качестве руководства по трансформации вашей фирмы в совершенного другого зверя

На этом мы заканчиваем обзор стратегического планирования уже существующих сегментов бизнеса, когда

реко-мендуется начинать с Анализа 80/20. Как мы уже видели, анализ прибыльности крайне необходим в деле выработ-ки

стратегии по каждому сегменту. Однако мы никоим образом не исчерпали возможностей применения Прин-ципа 80/20 в

стратегическом планировании, — он незаме-ним также в деле определения наиболее перспективных направлений

развития вашего бизнеса.

Мы привыкли считать, что наши организации и пред-приятия в большинстве своем работают настолько хоро-шо, настолько это возможно. Мы привыкли думать, что современный мир бизнеса основан на жесткой конкурен-ции, в результате которой достигается некое равновесие и устойчивость. Но ведь это слишком далеко от истинного положения вещей!

Давайте лучше начнем с предположения, что ваш бизнес находится вовсе не в самом хорошем состоянии и что у вас имеется возможность перестроить его так, чтобы более эффективно предоставлять клиентам то, что они « хотят.

Представьте, что через 10 лет благодаря вашим амбициям ваша организация настолько переменится, что ваши сотрудники

будут качать головами и с удивлением вспоминать: «Как мы вообще могли тогда работать? Мы же тогда были просто идиотами!».

Наша игра называется «инновация», и для вашей кон-курентоспособности в будущем она совершенно необходи-ма. Мы

привыкли считать, что инновации — дело трудное, однако при творческом подходе к применению Принципа 80/20

внедрение нового покажется вам легким и веселым занятием. Поразмышляйте над следующими идеями:

- 80% прибыли всех отраслей производства приходится на долю 20% отраслей. Составьте список наиболее прибыльных отраслей из тех, что вам известны, — таких как фармацевтическая промышленность или кон-салтинговые услуги, — и задайте себе вопрос, почему то, чем вы занимаетесь, не может быть таким же при-быльным делом;
- 80% прибыли любой отрасли приходится на долю 20% фирм, занятых в этой отрасли. Если ваша фирма не входит в их число, то выясните, как у них получается то, что не получается у вас;
- 80% клиентов ценят организацию за 20% того, что она делает. В вашем случае — какие это 20%? Что вам меша-ет производить это в больших масштабах? Что удержи-вает вас от предоставления клиентам более экстремаль-ной версии этих 20%? Например, если вы банкир, зачем вам филиалы? Вы можете предоставлять услуги по теле-фону или через компьютер. На каком участке вашей де-ятельности «чем меньше — тем лучше»? Почему бы вам не переложить часть работы на плечи покупателей, как это применяется в системах самообслуживания?
- 80% той пользы, ради которой и покупается каждый продукт, возможно предоставлять за 20% его стоимости. Очень многие потребители готовы купить по низкой цене продукт, имеющий лишь базовые функции или комплектацию. Кто-нибудь делает это в вашей отрасли?
- 80% прибылей любой отрасли производства приходит от 20% покупателей. Увеличиваете ли вы выпуск наи-более прибыльных товаров? Если нет, что вам нужно, чтобы сделать это?

Зачем вам люди?

Возможно, вам пригодятся несколько примеров пере-стройки производства. У моей бабушки был небольшой бакалейный магазин. Ей давали заказы, она их упаковы-вала, и я (или какой-нибудь более надежный мальчишка) на велосипеде доставляли заказ на дом покупателю. И вот в нашем городке открыли супермаркет. Там покупатели могли взять тележку, загрузить ее покупками и своими силами докатить ее до дома. Супермаркет предлагал более широкий ассортимент, более низкие цены и место для парковки автомобилей. Скоро покупатели перекочевали от бабушки в супермаркет.

Предприниматели, работающие в некоторых отраслях производства товаров и услуг, например занимающиеся продажей топлива на автозаправках, быстро разобрались в преимуществах системы самообслуживания. В других отраслях бизнеса, например продаже мебели или банков-ском деле, считают, что это не для них. Однако каждые несколько лет новый конкурент, такой, например, как фирма «Икса» в мебельном бизнесе, доказывает жизне-способность такой старой идеи, как самообслуживание.

Другим инструментом преобразования вашего бизне-са, который никогда не потеряет своей актуальности, мо-жет стать система скидок. Предлагайте клиентам мень-ший выбор товара, избавьтесь от дорогостоящих изли-шеств в дизайне и устройстве продукта, не тратьтесь на сервис и просите самые минимальные цены. 80% продаж сконцентрировано в 20% продукции — так занимайтесь только ею. В свое время я работал у одного виноторговца, — так тот предлагал покупателям 30 сортов одного только кларета. Кому нужно такое разнообразие? Эту фирму ра-зорили конкуренты, предлагавшие дешевый товар, и сей-час на том месте стоит оптовый винный склад.

Кто 50 лет назад мог подумать, что люди захотят пи-таться в ресторанах быстрого обслуживания? А сегодня многие ли

осознают, что обычные рестораны просто вымрут как динозавры, не выдержав конкуренции со стороны доступных для каждого мегаресторанов, таких, где вам предложат ограниченное и предсказуемое меню в роскошнейших условиях за разумную цену, но будут настаивать, чтобы вы освободили столик через 90 минут?

Почему мы настаиваем на том, чтобы люди делали работу, которую машины могут делать гораздо дешевле? Когда же авиакомпании начнут использовать роботов для обслуживания пассажиров? Большинство людей предпочитают живых стюардесс, но машины более надежны и гораздо дешевле. Машины могут давать 80% прибыли при 20% затрат. В некоторых случаях машины (например, торговые автоматы) предоставляют гораздо лучший сервис, делают это гораздо быстрее, чем если бы это делали люди, и при этом стоят дешевле. В следующем столетии лишь старые чудачки вроде меня предпочтут иметь дело с живыми людьми, но и они будут делать это только по привычке.

Ковры устарели?

Я хочу, чтобы дальше вы дали волю своему воображению и полагались на него. Я лишь приведу последний пример того, как применение Принципа 80/20 преобразило деятельность одной компании и как в дальнейшем может значительно повлиять на деятельность всей отрасли.

Может, вы слышали о компании «Интерфейс корпорэйшн оф Джорджия», занимающейся коврами и имеющей оборот 800 миллионов долларов? Раньше она продавала ковры, теперь она занимается их прокатом. В «Интерфейсе» поняли, что 20% площади любого ковра подвержены 80% износа. Обычно ковер приходится менять, когда большая его часть еще находится в отличном состоянии. «Интерфейс» заключает договор на обслуживание ковров: их регулярно осматривают, поврежденные или изношенные участки ковра заменяются вставками. Это дешевле и для «Интерфейса», и для его клиентов. Заурядное наблюдение преобразило деятельность одной компании и может привести к будущим широкомасштабным переменам во всем ковровом бизнесе.

Заключение

Принцип 80/20 предполагает, что стратегия вашего бизнеса неверна. Если вы делаете большую часть своих денег на небольшом участке своей деятельности, вы должны перевернуть свою фирму вверх дном и сконцентрировать усилия на том, чтобы многократно расширить эту деятельность. Тем не менее это лишь часть того, что вы можете сделать. В бизнесе существуют и еще более впечатляющие истины, и это мы осветим в следующей главе.

5. То, что просто, — хорошо.

Мои усилия направлены в сторону упрощения. В своей массе люди имеют так мало и с таким большим трудом могут купить даже самое необходимое (не говоря уже о роскоши, которой, как я считаю, достоин каждый человек), потому что

почти все, что мы делаем, полу-чается гораздо более сложным, чем это необходимо. Наша одежда, еда, предметы быта — все это может быть гораздо более простым, чем они есть в настоящее время, и притом выглядеть гораздо лучше.
Генри Форд¹

В предыдущей главе вы увидели, что почти любой бизнес состоит из множества участков с очень разной рентабельностью. Принцип 80/20 пользуется довольно непривычной рабочей гипотезой: одна пятая часть оборота типичной компании приносит четыре пятых всей прибыли этой компании. С другой стороны, четыре пятых всего оборота типичной компании приносят ей всего одну пятую часть ее прибыли. Да, эта гипотеза противоречит здравому смыслу. Если предположить, что некая корпорация про-дает товаров на 100 миллионов долларов и получает 5 миллионов долларов чистой прибыли, то в соответствии с Принципом 80/20 получается, что 20 миллионов долла-ров продаж приносят 4 миллиона прибыли (рентабельность равна 20%), а 80 миллионов долларов продаж дают лишь 1 миллион прибыли (рентабельность 1,25%). Это означает, что наиболее прибыльная пятая часть бизнеса в 16 раз прибыльнее, чем весь остальной бизнес.

Но самое интересное здесь то, что проверка этой ги-потезы подтверждает ее справедливость, при не слишком большом отклонении от гипотетического соотношения 80/20.

Как вообще такое возможно? Интуитивно мы конеч-но можем понять, что некоторые участки бизнеса могут быть более прибыльными, чем другие. Но чтобы в 16 раз?! В это трудно поверить. И директора, заказывающие кон-салтинговой фирме исследования рентабельности выпус-каемой продукции, как правило, отказываются верить ре-зультатам этих исследований. Даже если они перепрове-ряют подсчеты и понимают, что они верны, они все равно испытывают некоторое замешательство.

Поэтому очень часто управленцы отказываются изба-виться от этих не приносящих прибыли 80% на внешне разумном основании, что эти 80% поглощают огромную долю накладных расходов. Если избавиться от 80% обо-рота, говорят они, то прибыли непременно станут сни-жаться, — просто потому что вы не сможете распределить 80% накладных расходов за достаточно короткое время.

Когда аналитики или консультанты слышат эти воз-ражения, они обычно уступают директорам. Изымается лишь наиболее убыточная часть бизнеса, а для расшире-ния наиболее прибыльных участков не делается почти ничего.

Это глупейший компромисс, основанный на непонима-нии всей ситуации. Лишь немногие люди пытаются вы-яснить, почему неприбыльный бизнес оказался настолько плох. Еще меньше людей задумывается над возможно-стью существования — в теории и на практике — такого бизнеса, который бы состоял лишь из наиболее прибыль-ных частей, и пытаются избавиться от 80% накладных расходов.

Истина же заключается в том, что нерентабельный бизнес нерентабелен именно из-за того, что он требует огромнейшего количества накладных расходов, и из-за того, что существование множества участков бизнеса ужас-но усложняет его

организацию. Ясно, что очень прибыльный бизнес не требует больших накладных расходов или не требует их вообще. Вы можете построить бизнес, состоящий только из прибыльных участков, и на каждом можете иметь одинаковую рентабельность, если, конечно, организуете все по-другому.

А все потому, что то, что просто, — хорошо. Создается впечатление, что бизнесмены обожают сложности. Не удается простой бизнес утвердиться в своем успехе, как его менеджеры начинают тратить свою энергию на то, чтобы сделать этот бизнес как можно более сложным. Однако прибыльный бизнес и сложность — понятия не-совместимые. По мере усложнения бизнеса его прибыли резко падают. И это происходит не просто потому что по-является больше убыточных участков бизнеса, а еще и потому, что само действие по усложнению бизнеса снижает прибыли гораздо «эффективнее», чем любое другое известное человечеству средство.

Из этого следует, что стоит заняться обратным процессом. Сложный бизнес должен быть сделан более простым — и прибыли немедленно возрастут. Все, что для этого требуется, — это понять цену усложненности (или ценность простоты) и иметь смелость избавиться по крайней мере от четырех пятых затрат сил и средств, лежащих мертвым грузом на вашей фирме.

То, что просто, — хорошо; то, что сложно, — плохо

Энтузиасты Принципа КО/20 никогда не преуспеют в пре-образовании своей сферы деятельности, если не смогут показать другим, что простое — это красиво, и не смогут рассказать, почему так происходит. Пока люди не поймут этого, они ни за что не захотят избавиться от 80% лишнего бизнеса и накладных расходов.

Поэтому мы должны добраться до фундаментальных истин и пересмотреть традиционные взгляды на истоки успеха в

Поэтому мы должны добраться до фундаментальных истин и пересмотреть традиционные взгляды на истоки успеха в бизнесе. Для этого нам придется заняться вопросом о том, помогает или мешает размер бизнеса его пре-успеванию.

Разрешив этот вопрос, мы сможем продемонстрировать, почему простое — хорошо.

В структуре нашей промышленности происходит нечто очень интересное и беспрецедентное. По сравнению с временами промышленной революции компании стали более крупными и более многопрофильными. До конца XIX века почти все компании были общенациональными или региональными, и их огромные прибыли были ограничены рамками их родной страны; кроме того, почти все компании занимались какой-либо одной отраслью бизнеса. В XX веке произошли преобразования как в природе самого бизнеса, так и в повседневной жизни человека. Во-первых, во многом благодаря сенсационно успешной политике Генри Форда по «демократизации» автомобиля стала стремительно распространяться конвейерная система, что многократно увеличило объемы продаж средней фирмы. Впервые в истории начался массовый выпуск потребительских товаров, резко упали реальные затраты на их производство, а наиболее сильными стали крупные компании. Затем появились многонациональные предприятия, которые первоначально распространяли свою власть на Америку и Европу, а затем и на весь мир. Затем стали возникать конгломераты корпораций, которые не ограничивались

одной отраслью и быстро раскинули свои щупальца на разные отрасли промышленности, взяв под свой контроль выпуск
мириад наименований товаров. За-тем изобретение и совершенствование технологии агрессивного слияния компаний,
усиленные амбициями управленцев и огромными финансовыми кредитами, дали новый импульс увеличению размеров
компаний. Нако-нец, за 30 лет до конца XX века стремление промышлен-ных лидеров, в основном японских, к захвату
мирового лидерства в своих отраслях и контролю как можно боль-шей доли рынка стало последним штрихом в
формирова-нии культа размера среди корпораций.

Итак, вследствие различных причин первые семьдесят пять лет XX века имело место прогрессирующее и казав-шееся
нескончаемым расширение размеров промышлен-ных предприятий и до недавнего времени такое же увели-чение роли
крупнейших фирм в общей структуре бизнеса. Но в последние два десятилетия эта тенденция резко изменилась. Если в
1979 году на долю 500 наиболее круп-ных фирм США приходилось примерно 60% валового на-ционального продукта США,
то в начале 1990-х годов эта доля снизилась до 40%.

Означает ли это, что малое — хорошо?

Нет. Это абсолютно не так. Нет ничего плохого в идее о ценности масштабов предприятия, которой долгое время
придерживались ведущие бизнесмены и разработчики стра-тегий развития.

Широкомасштабное производство позволяет распре-делить на больший объем выпускаемой продукции раз-личные
фиксированные затраты и особенно накладные расходы, составляющие львиную долю всех затрат (ведь современные
производства очень эффективны). Также желателен контроль над большой долей рынка, так как позволяет поднимать
цену. Наиболее известная фирма, контролирующая наибольшую долю рынка, имеющая наи-лучшую репутацию и самых
преданных покупателей, обя-зательно воспользуется возможностью просить за свои то-вары большую цену, чем ее
конкуренты.

И все же почему более крупные фирмы уступают ры-нок мелким фирмам? Почему на практике, в противопо-ложность
теории, преимущества большего размера про-изводства и контролируемой доли рынка не способствуют более высокой
рентабельности? Почему очень часто слу-чается так, что объемы продаж фирмы растут и растут, однако прибыль с этих
продаж падает, основной капитал уменьшается, а не увеличивается, как это предсказывает теория?

Цена усложненности

В основном это происходит по причине дороговизны усложненности. Проблема состоит не в больших размерах
предприятия, а в его излишней усложненности.

Увеличение размера без дополнительного усложнения структуры обязательно приведет к уменьшению затрат на единицу
продукции. Предоставление покупателю всё боль-ших объемов одного и того же продукта или услуги обяза-тельно
приведет к увеличению прибыли.

Однако при увеличении предприятия редко ориенти-руются на выпуск того же самого продукта. Даже если клиент
остается тем же, увеличение объемов производст-ва происходит обычно за счет изменения существующего продукта,
выпуска новой продукции и/или расширения сервисного обслуживания. На это требуются огромные накладные расходы,

которые обычно хорошо замаскированы, но всегда реальны. А если начинаются поиски новой клиентуры, то дела вообще плохи. Привлечение новой клиентуры требует огромных вложений средств, но эти новые клиенты обычно имеют иные, по сравнению со старыми клиентами, потребности, и это порождает еще большую усложненность и еще большие затраты.

Усложненность структуры несет в себе огромные скрытые затраты

Когда новый бизнес отличается от существующего, даже очень ненамного, затраты обязательно возрастают, но не пропорционально увеличению объема, а гораздо сильнее. Это происходит потому, что усложнение структуры всегда замедляет эффективность работы простой системы и требует управленческих затрат на урегулирование новых ситуаций. Затраты на запуск и остановку оборудования, на введение в курс дела дополнительных людей, цена

«не-стыкочков», когда почти законченная продукция оседает на складе, ожидая, пока ею займутся, а позже снова попадает в какую-нибудь «нестыковку», — все эти затраты ужасающе огромны и практически незаметны. Если же работа нового бизнеса требует согласованных действий между различными отделами, цехами предприятия или предприятиями, находящимися в разных странах, то затраты еще больше возрастают.

Рисунок 9 показывает, как это работает. Конкурент В имеет большие размеры, чем конкурент А, но и затраты у него больше. Это происходит не потому, что теория «большой объем — меньшая себестоимость» неработоспособна, а потому, что дополнительные объемы конкурента В куплены дорогой ценой усложненности. Но разница между себестоимостью продукции конкурентов А и В — это лишь видимая часть айсберга затрат на усложненность. Принцип больших объемов действует, но цена усложненности не позволяет этого увидеть.



Рис. 9. Цена усложненности

Принцип «то, что просто, — хорошо» помогает понять Принцип 80/20

Осознание цены усложненности позволяет нам разрешить проблему размера фирмы. Итак, маленький бизнес — это нехорошо. При всех прочих равных условиях «хорошо» — это когда фирма большая. Но дело в том, что прочие условия равными не бывают. Большое кажется уродливым и дорогим именно из-за своей усложненности. Большая фирма может быть хорошей фирмой, но только простая фирма хороша всегда.

Даже специалисты по теории управления с опозданием осознают ценность простоты. Недавнее исследование 39 немецких компаний среднего размера, проведенное Гюнтером Роммелем², показало, что лидеры отличались от

аутсайдеров лишь одной характеристикой — просто-той. Преуспевающие фирмы продавали небольшой ас-сортмент продукции небольшому числу покупателей и имели небольшое количество поставщиков в сравнении с менее преуспевающими. В ходе исследований был сделан вывод, что простая организация лучше всего справляется с продажами сложной продукции.

Теперь легко понять, почему и как заявления, сделан-ные на основе Принципа 80/20, хотя и кажутся чрезмерным преувеличением, оправдываются в связи с прибыльностью коммерческого предприятия. Пятая часть всех доходов не-сет в себе четырех пятых всей прибыли. Прибыль от 20% наиболее прибыльных поступлений может в 16 раз превы-шать прибыль от 20% наименее прибыльных поступлений (или если эти последние убыточны, то и в большее коли-чество раз!). Принцип

«то, что просто, — хорошо» объясня-ет множество причин, почему Принцип 80/20 работает:

- Преимущества однородной структуры доли рынка рань-ше сильно недооценивались. Преимущества однород-ной и простой доли рынка были заслонены огромны-ми затратами, связанными с усложненностью неодн-родной по структуре доли. На различных участках де-ятельности коммерческого предприятия оно обычно сталкивалось с различными конкурентами, и сила предприятия относительно каждого из конкурентов была различной. Там, где бизнес доминировал в четко определенной нише рынка, он получал прибыли в несколько раз большие, чем в нишах, где ему проти-востояли сильные конкуренты.

- Участки бизнеса с уже развившейся и несложной струк-турой могут быть поразительно прибыльны. Сокращение числа наименований выпускаемой продукции, а также числа клиентов и поставщиков комплектующих обычно приводит к росту прибылей, частично из-за роскошной возможности концентрировать внимание на наиболее прибыльных клиентах и наиболее прибыльной деятельности, но частично и потому, что цена услож-ненности — в виде накладных расходов и управленчес-кой деятельности — становится гораздо меньшей.

- Между фирмами, занимающимися различной продукци-ей, также имеется разница — в том, насколько широко они закупают товары и услуги со стороны. Передача ра-боты сторонним фирмам — также великолепный способ избавиться от усложненности и вызываемых ею затрат. Вам нужно решить, в каком из звеньев производствен-ной цепи (разработка и исследования — производство — оптовые продажи — розничные продажи — маркетинго-вые исследования и реклама — сервисное обслуживание) ваша компания имеет наиболее выгодные позиции и перспективы, и затем безжалостно отдавать на сторону все остальное. Это позволит вам сократить большую часть затрат на усложненность и уменьшит число работ-ников, а также сократит время, уходящее у вас на то, что-бы произвести полностью готовый продукт и предоста-вить его покупателю. Результат: значительно более низ-кие затраты и часто также возможность запрашивать более высокие цены за вашу продукцию.

- Кроме того, вы сможете покончить со всеми управлен-ческими надстройками и затратами на них. Если вы за-нимаетесь одной сферой бизнеса, то вам не нужен го-ловной офис, региональные и отраслевые управления. В результате отказа от головного офиса прибыльность воспарит на недостижимые прежде высоты. Главная про-блема с

головным офисом не затраты: он отбирает ответственность и инициативу у тех, кто действительно производит и создает прибавочную стоимость. Когда нет головного офиса, фирма может заняться нуждами по-ребителя, а не суетой вокруг управленческой иерархии.

До того как головной офис уничтожен, различные участки деятельности фирмы несут, в различной мере, бремя расходов на содержание офиса и испытывают его вмешательство. Самые прибыльные продукты и услуги — это обычно те, которые предоставлены сами себе и существуют без какой-либо помощи центра. Вот почему после проведения исследований по методу 80/20 многие управленцы с удивлением узнавали, что наиболее пренебрегаемые ими области бизнеса являются также наиболее прибыльными. И это не просто совпадение. (Одним из печальных побочных эффектов Анализа 80/20 иногда становится то, что наиболее прибыльные участки бизнеса начинают получать слишком много внимания со стороны высшего руководства фирмы; результатом может стать снижение прибыльности).

- И последнее. Там, где участок бизнеса прост по своей структуре, имеются большие шансы того, что он будет ближе к клиенту. Между клиентом и производителем стоит меньше руководителей. Клиентов выслушают, что даст им ощущение того, что их ценят. Люди готовы платить за это. Для покупателя ощущение собственной значимости так же важно, как и качество продукции. Простота способствует как повышению цены, которую дают за вашу продукцию, так и снижению затрат на ее производство.

Участие неприбыльных сегментов в поглощении накладных расходов — глупейшее из оправданий бездействия руководителя

Очень часто менеджеры, которым были представлены результаты Анализа 80/20, начинали протестовать, что они не могут вот так просто взять и заняться только лишь своими прибыльными сегментами. Обосновывают они это тем, что менее прибыльные и даже убыточные сегменты участвуют в поглощении накладных расходов. Это один из самых неубедительных и самых своекорыстных защитных механизмов, которыми пользуются менеджеры. Если вы сфокусируетесь на наиболее прибыльных сегментах, вы сможете заставить их расти удивительно быстро — почти всегда на 20% в год, а иногда даже быстрее. Помните, что первоначальная позиция данного сегмента в отношении конкурентов и покупателей была сильна, поэтому заставить этот сегмент расти будет гораздо легче, чем бизнес-целиком. Нужда в распределении накладных расходов на неприбыльные сегменты исчезнет очень скоро.

Однако главное здесь то, что вам нет никакой нужды ждать. «Если твой глаз искушает тебя, вырви его!». Избавьтесь от искушающего вас накладного расхода. Если ваша вера велика, вы сможете сделать это. Вы иногда можете продать менее прибыльные сегменты, вместе с накладными расходами или без них, и всегда можете просто закрыть эти сегменты. (Не слушайте бухгалтеров, которые будут что-то блять о «затратах на выход из дела»; многие из этих сегментов — это просто цифры на бумаге, которые не имеют никакой реальной стоимости. Даже если закрытие неприбыльных сегментов и будет вам чего-то стоить, то вы сможете очень быстро компенсировать эти затраты за счет прибыльности и простоты, —

гораздо быстрее, чем думают ваши счетоводы.) Третья возможность распоряжения не-прибыльными сегментами — это начать «снимать сливки» с них, намеренно теряя свою долю рынка. Вы отпускаете наименее прибыльных клиентов на все четыре стороны, избавляетесь от невыгодных наименований продукции, сокращаете большую часть сервисного обслуживания и прекращаете усилия по рекламе, при этом повышаете цены и даете объемам продаж упасть до 5—20% от прежних объемов — и пожинаете урожай в виде наличных.

Ищите наиболее простые 20%

Наиболее простые и стандартизированные процессы всегда являются также гораздо более продуктивными и гораздо лучше окупаемыми, чем сложные процессы. Наиболее простые ваши сообщения и обращения оказываются наиболее доходчивыми, привлекательными и универсальными — для коллег, клиентов и поставщиков. Наиболее простые структуры и процессы всегда одновременно являются и более привлекательными и более недорогими. Открытый доступ клиента к вашей системе бизнеса — как, например, при использовании самообслуживания во всех его формах — также порождает возможность выбора, экономию, повышает скорость процесса и вашу прибыль. Всегда пытайтесь выделить наиболее простые 20% в ассортименте вашей продукции, в процессах, которые вы используете, в рекламных обращениях, в каналах продаж, в дизайне изделия, в производственной цепи, а также в системах сервисного обслуживания и обратной связи с клиентурой. Культивируйте эти 20 наиболее простых процентов. Рафинируйте их до тех пор, пока они не станут настолько простыми, как это только возможно. Стандартизируйте предоставление простого продукта или услуги на основе как можно большей универсальности и всеохватности. Забудьте про огонь, воду и медные трубы. Сделайте наиболее простые 20% настолько высококачественными и неизменными, насколько возможно. Когда что-то становится сложным, упростите его; если не можете упростить — избавьтесь от него.

Сокращение усложненности на примере компании «Корнинг»

Как коммерческое предприятие, испытывающее трудности, может использовать Принцип 80/20 в целях сокращения усложненности и повышения прибыльности? Чтобы ответить на этот вопрос, воспользуемся историей болезни компании «Корнинг», которая, имея заводы в городах Гринвилле (штат Огайо) и Кайзерслотерн (Германия), производит керамические носители катализатора для использования в системах нейтрализации автомобильных выхлопных газов. В 1992 году дела компании в США шли очень плохо, а в следующем году резко упали продажи и в Германии. Однако, вместо того чтобы впасть в панику, руководители «Корнинг» решили взглянуть на показатели рентабельности своих изделий.

Как почти в любой фирме по всему миру, руководители «Корнинг», для того чтобы решить, какую продукцию выпускать, использовали метод нормативных издержек на единицу продукции.

Однако существование систем анализа нормативных издержек — это одна из причин того, почему Принцип 80/20 кажется настолько чудодейственным: анализ нормативных издержек на единицу продукции не позволяет определить истинную прибыльность продукции, — в основном потому, что в нем не производится дифференциации в соответствии с

масштабами выпуска продукции. Когда в «Корнинг» были полностью подсчитаны дополнительные, или переменные, издержки на единицу продукции — например, на работу в сверхурочное время, обучение персонала, модернизацию оборудования, про-стои — то все были просто потрясены результатами.

Берем два изделия, произведенных в Кайзерслотерне: простой симметричный керамический носитель катали-затора, который выпускается в огромных количествах (назовем его R10) и выпускаемый значительно меньшими объемами носитель R5 сложной и ассиметричной формы. Нормативные издержки на выпуск одного изделия R5 были на 20% большими, чем на выпуск изделия R10. Но когда были полностью подсчитаны затраты на установку дополнительного оборудования и обустройство цехов по выпуску R5, себестоимость одного изделия R5 составила 500 000% (!) по сравнению с себестоимостью R10. Вначале невозможно было в это поверить, но выясни-лось, что все таки есть. Изделие R10 воспроизводилось буквально само по себе; изделие R5 требовало постоян-ного внимания дорогостоящих инженеров, пытающихся удержать R5 в рамках спецификации. Поэтому, если бы «Корнинг» выпускала только R10, она почти не нужда-лась бы в инженерах. Так и произошло: с прекращением выпуска мелкосерийных, неприбыльных изделий число инженерных работников в «Корнинг» уменьшилось до 25% от их прежнего числа.

Принцип 50/5

Аналитики из «Корнинг» воспользовались очень полез-ным родственником Принципа 80/20 — Принципом 50/5. Принцип 50/5 утверждает, что 50% клиентов, продук-ции, комплектующих и поставщиков приносят менее 5% поступлений или прибыли. Избавление от мелкосерий-ных (и убыточных) 50% — это ключ к сокращению услож-ненности. Итак, Принцип 50/5 оказался справедлив в отношении компании «Корнинг». Из 450 наименований продукции, производимых в Гринвилле, половина приносила компа-нии 96,3% всех поступлений от продаж; доля других 50% составляла лишь 3,7%. На заводе в Германии производи-ли 50% продукции, приносившей в различные периоды от 2% до 5% поступлений от продаж. И в США, и в Германии выпуск этих 50% продукции был убыточным.

Чем больше — тем хуже

Дорога в ад вымощена стремлением к увеличению объ-емов выпуска. Большие объемы выпускаемой продукции приводят к уменьшению прибыльности, к появлению ма-лоприбыльных клиентов и многократному увеличению структуры управления. Поскольку усложненность инте-ресна и полезна управленцам, то они часто терпят ее или даже лелеют — до тех пор пока она не становится непоз-волительной роскошью. В компании «Корнинг» управ-ленцы завалили заводы убыточными и усложняющими проектами. В результате пришлось наполовину сократить число наименований выпускаемой продукции. Вместо 1000 поставщиков компания стала работать с двумя сот-нями поставщиков, на чью долю приходилось 95% поста-вок (Принцип 95/20). Организация производства была модернизирована в сторону упрощения.

Избавившись от раздробленности рынка, «Корнинг» вернула свои позиции. Кому-то это могло показаться неправильным, но это сработало. Более простая и мень-шая доля рынка приносила большие прибыли. Оказалось, чем меньше — тем

лучше.

Управленцы любят сложность

Здесь стоит задать себе «опрос: почему организации, вроде бы предназначенные для максимального получения при-былей, становятся сложными, хотя это явно не способ-ствует прибыльности? Ответ такой: к несчастью, управ-ленцы любят усложненность. Усложненность возбуждает управленца, бросает ему вызов; она скрашивает скучную рутину управленца и рождает интересную работу. Неко-торые люди считают, что усложненность возникает тогда, когда никто не обращает на нее внимания. Не спорю. Но, кроме того, усложненность часто порождается управлен-цами, так же как управленцы порождаются усложнен-ностью. Большинство организаций, даже те, которые за-думывались как сугубо коммерческие и капиталистичес-кие, представляют собой заговор управленцев против интересов клиентов, инвесторов и мира в целом. Если в данный момент фирме не угрожает финансовый кризис или если у нее нет необычного лидера, который ценит интересы своих клиентов и инвесторов в большей мере, чем его управленцы, то в ней гарантированно присутствует чрезвычайная управленческая активность, ведь она являет-ся неотъемлемой частью интересов класса управленцев⁴.

Сокращение расходов методом упрощения

В бизнесе, как и в жизни в целом, существует тенденция к сверхусложненности. Все организации, а особенно круп-ные и сложные, уже почти по определению являются не-эффективными и убыточными. Они не могут заниматься лишь тем, для чего предназначены, а предназначены они прежде всего для того, чтобы приносить пользу имею-щимся или потенциальным клиентам. Любая деятель-ность, которая не соответствует этой цели, непродуктив-на. И тем не менее большинство больших организаций заняты дорогостоящей и непродуктивной деятельностью.

Каждый человек и каждая организация — это про-дукт взаимодействия различных сил, и эти силы всегда находятся в состоянии войны друг с другом. Это война между малоценным большинством и жизненно важным немногим. Инерция и неэффективность состоят из мало-ценного большинства. Немногое действительно важное состоит из высокой эффективности, озарений и своевре-менности. Большинство действий приводят к малоцен-ным результатам и небольшим изменениям. Немного-численные мощные вмешательства имеют грандиозные последствия. Эти силы трудно сразу заметить: один и тот же человек, одна и та же группа или одна и та же органи-зация производят как массу тривиальных (или негатив-ных) последствий, так и немногочисленные, но чрезвы-чайно ценные результаты. Все что мы можем видеть — это сумма того и другого; по отдельности мы не видим ни мусора, ни алмазов.

Из этого следует, что любая организация всегда имеет огромный потенциал снижения затрат и увеличения сво-ей полезности для клиентов путем упрощения организа-ции и отказа от малополезной и вовсе вредной деятель-ности.

Всегда имейте в виду, что:

- потери и убытки расцветают на почве усложненности, эффективность же требует простоты;
- огромная масса деятельности всегда будет бесцель-ной, плохо спланированной, бездарно управляемой, производимой

с потерями и ненужной клиентам;

- небольшая часть деятельности всегда будет потрясающе эффективной и нужной клиентам.

Возможно, это совсем не

то, что вы таковым считаете; эта часть деятельности расплывлена и замаскирована среди

малоэффективной

деятельности;

- все организации представляют собой смесь продуктивных и непродуктивных сил — людей, взаимоотношений и средств;

• низкая производительность вездесуща. Она прячется за небольшим количеством высочайшей производительности и существует за ее счет;

- всегда существует возможность крупных улучшений — если действовать по-другому и делать немного.

Всегда помните, о чем гласит Принцип 80/20: примерно от 1/4 до 1/5 деятельности, которой занимается ваша фирма, приносит последней от 3/4 до 4/5 прибыли. Приумножайте эту одну четвертую или одну пятую часть. Приумножайте также эффективность остальной деятельности или немедленно от этой деятельности избавьтесь.

Сокращение затрат с помощью Принципа 80/20

Все работоспособные методы сокращения затрат используют три основные идеи: *упрощение* (посредством отказа от неприбыльной деятельности), *сосредоточение* (на нескольких ключевых движителях улучшений), *сравнение* *производительности*. Последние две заслуживают подробного рассмотрения.

Будьте избирательны

Не бросайтесь на все с одинаковым рвением. Сокращение затрат — занятие дорогостоящее! Определите участки (возможно, всего 20% от всего вашего бизнеса), которые имеют наибольший потенциал сокращения затрат. Концентрируйте 80% усилий именно на этих участках.

Если вы не хотите увязнуть в микроанализе, будет полезным применить правило 80/20\$. Спросите себя, какие крупные потери времени вы можете сократить. Найдите, где в вашей текущей деятельности содержится 80% отсрочек и затрат, и определите, как вы можете атаковать их. Чтобы преуспевать, необходимо видеть то, что действительно имеет значение... большинство организаций подчиняются правилу Парето: на выполнение 80% действительно важных действий требуется 20% затрат... Например, в ходе проведенных в платежном центре компании «Пасифик Белл» исследований выяснилось, что 25% всей деятельности центра было посвящено производству 0,1% платежей. Треть платежей оформлялась дважды, а иногда и по несколько раз.

При сокращении затрат и в деле повышения качества товара или услуги не следует забывать, что одинаковые затраты не ведут к равному удовлетворению нужд покупателя. Некоторые сегменты затрат чрезвычайно продуктивны, но большая часть затрат уходит на то, что покупатель ценит мало или не ценит совсем. Определите, сохраняйте и приумножайте продуктивные затраты и откажитесь от остальных.

Использование Анализа 80/20 для определения участков возможных улучшений

С помощью Анализа 80/20 вы сможете установить причины конкретных проблем и выделить ключевые участки возможных улучшений. Для того чтобы вы могли лучше понять, как это работает, давайте представим, что вы руководите издательской фирмой и ваши расходы на 30% превышают ваш бюджет. Менеджер производственного отдела дает вам 1001 причину перерасхода: иногда авторы запаздывают со сдачей рукописи, корректоры или составители предметного указателя работают дольше, чем запланировано, во многих случаях книга получается более объемной, чем рассчитывали, часто графики и рисунки нуждаются в корректировке, а еще множество других причин.

Первое, что вы можете сделать? — это взять конкретный период времени, скажем три месяца, и внимательно рассмотреть все причины перерасхода времени и средств. Вам нужно записать основную причину каждой из проблем, а также те финансовые потери, которые вы из-за них несете.

Таблица 13. Причины дополнительных расходов издательства

	Причины	Количество	Процент	
			от общего общего числа	Кумулятивный процент
1.	Авторы запаздывают с корректурой	45	30,0	30,0
2.	Авторы запаздывают с первоначальной рукописью	37	24,7	54,7
3.	Авторы вносят слишком много поправок	34	22,7	77,4
4.	Таблицы и рисунки нуждаются в корректировке	13	8,6	86,0
5.	Книга выходит более объемной, чем запланировано	6	4,0	90,0
6.	Корректор запаздывает	3	2,0	92,0
7.	Составитель предметного указателя запаздывает	3	2,0	45,0
8.	Получение разрешений с опозданием	2	1,3	95,3
9.	Неполадки с компьютером наборщика	1	0,67	96,0
10.	Исправление ошибок набора	1	0,67	96,6
11.	Изменение графика выпуска редактором	1	0,67	97,3
12.	Изменение графика выпуска отделом рекламы	1	0,67	98,0
13.	Изменение графика выпуска типографией	1	0,67	98,7
14.	Возгорание в комнате наборщиков	1	0,67	99,3

15.	Разбирательство с наборщиками	1	0,67	100,0
Всего		150	100	100

Представим эту информацию в виде Диаграммы 80/20 (рис. 10). Для ее построения отложите столбцы причин в порядке уменьшения важности справа налево, по левой вертикальной оси откладывайте количество причин в процентах, а по правой — кумулятивный процент количества причин. Времени это займет не много, а наглядность информации заметно повысится.

Представим эту информацию в виде Диаграммы 80/20 (рис. 10). Для ее построения отложите столбцы причин в порядке уменьшения важности справа налево, по левой вертикальной оси откладывайте количество причин в процентах, а по правой — кумулятивный процент количества причин. Времени это займет не много, а наглядность информации заметно повысится.

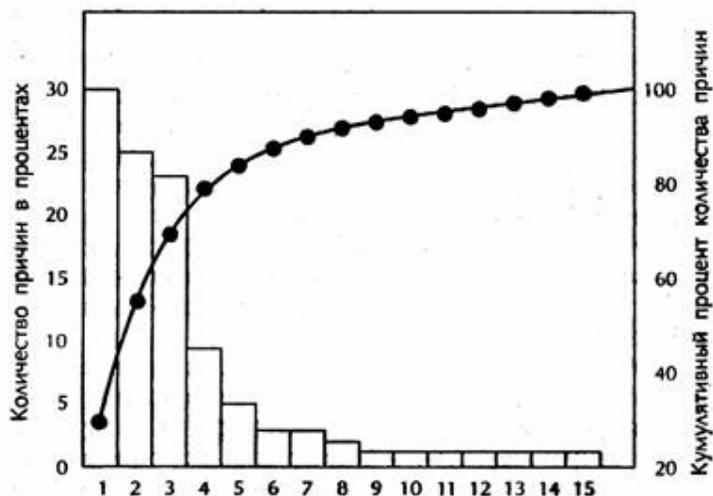


Рис. 10. Диаграмма 80/20 причин дополнительных расходов издательства

Рис. 10. Диаграмма 80/20 причин дополнительных расходов издательства

Из рисунка 10 мы видим, что три проблемы из пятнадцати (то есть ровно 20%) вызывают почти 80% дополнительных расходов. Кривая кумулятивного процента почти перестает нарастать уже после первых пяти причин и переходит в область «многих заурядных» причин.

Три крупнейшие причины задержек связаны с авторами. Издательская фирма может решить эту проблему путем включения в контракты с авторами пункта об их ответственности за любые дополнительные расходы издательства, вызванные их опозданием или внесением большого количества поправок. Небольшой пункт в контракте позволит вам избавиться от 80% проблем.

Иногда бывает полезнее строить Диаграмму 80/20 на основе финансового аспекта проблемы (или возможности), а не на основе количества причин. Методика здесь совершенно одинаковая.

Сравнивайте производительность

Согласно Принципу 80/20, всегда существуют немногие участки высокой продуктивности и многочисленные участки низкой продуктивности. Все самые эффективные методики сокращения расходов последних 30 лет использовали эту идею (часто с благодарным упоминанием заслуг Принципа 80/20) для сравнения продуктивности. Вы либо подтягиваете большинство отстающих до уровня производительности лучших (которых обычно не много — 10 или 25%, где-то так), либо спокойно от этого большинства избавляетесь.

Сейчас не время и не место перечислять и описывать различные методики сокращения расходов и повышения отдачи вроде бенчмаркинга, практикования наилучших примеров или структурной перестройки. Все они являются систематическими разветвлениями Принципа 80/20, и все они, при условии последовательного и настойчивого применения, могут невероятно повышать ценность вашей деятельности в глазах покупателя. Однако очень часто эти методики становятся для менеджера недолговечным, модным увлечением или превращаются в само-цель. Но они имеют гораздо больше шансов на успех, если использовать их в контексте очень простых истин Принципа 80/20, которыми и следует руководствоваться во всех решительных действиях:

- Лишь малая часть деловой активности приносит пользу.
- Ценность вашего товара для покупателя редко изменяется и всегда неодинакова для различных клиентов и различных товаров в ассортименте производимой продукции.
- Для того чтобы двигаться вперед семимильными шагами, необходимо измерять и сравнивать ценность ваших товаров согласно мнению покупателя и знать, что покупатель готов за эти товары заплатить.

Заключение: Сила простоты

Поскольку бизнес обычно неэффективен и расточителен и поскольку усложненность и неэффективность существуют за счет друг друга, простой бизнес всегда будет лучше сложного бизнеса. Поскольку размеры бизнеса обычно имеют большое значение, то для любого данного уровня усложненности лучше иметь крупномасштабный бизнес. Наилучшим может считаться крупный и простой бизнес.

Лучший способ создать нечто великое — это создать нечто простое. Любой бизнесмен, на деле стремящийся принести большую пользу своим клиентам, может достичь своей цели — путем упрощения своего бизнеса. Любое крупное предприятие под завязку забито балластом — неприбыльными товарами, процессами, поставщиками, клиентами и, что хуже всего, собственными управленцами. Этот балласт мешает развитию предприятия. Прогресс требует простоты, простота требует беспощадности. Поэтому простота встречается настолько же редко, как и красота.

6. Занимайтесь ключевыми клиентами.

Те, кто стремятся понять факторы, ведущие к успеху, знают, что правило 80/20 работает. 80% вашего роста, рентабельности и морального удовлетворения проистекает из работы с 20% клиентов. Чтобы получить четкое

представление о перспективах развития, любая фирма должна прежде всего определить наиболее при-быльные 20% клиентов.

Вин Манактала 1

Принцип 80/20 является неотъемлемой частью правильного маркетинга и подчинения правильному маркетингу стратегии организации в целом, в том числе процесса производства товаров и услуг. В этой главе мы рассмотрим эту область приложения Принципа 80/20. Однако вначале необходимо немного проредить подлесок псевдо-интеллектуальных идей об индустриализации и маркетинге. Например, очень часто можно слышать, что мы живем в постиндустриальном мире, что фирмам теперь нет нужды больше производить, а есть необходимость учитывать спрос покупателя и делать акцент на улучшение технологии продаж. Это верно лишь наполовину. Для того чтобы вам стало понятно, почему, необходимо совершить не-большой экскурс в историю.

В самом начале большинство фирм ориентировалось именно на требования рынка, то есть своих покупателей, хотя мало кто об этом вообще задумывался. Маркетинга как отдельной функции или деятельности тогда не существовало, ведь небольшая фирма сама могла уследить за нуждами своих клиентов.

Затем наступило время промышленной революции, которая породила большой бизнес, специализацию (завод по выпуску булавок Адама Смита) и, наконец, конвейер. Естественной тенденцией развития большого бизнеса была подчиненность потребностей покупателя особенностям массового производства дешевых товаров. Генри Форд как-то сказал, что покупатели могут получить «Форд Модель Т» любого цвета, какого захотят, — «до тех пор, пока они хотят черный». До конца 1950-х годов большой бизнес во всем мире ориентировался на увеличение производства. Сегодня любой маркетолог или опытный бизнесмен может издеваться над примитивностью «производственного» подхода. В действительности же стратегия Форда была в его время единственно правильной. Его задачей было упростить товар, снизить его стоимость и при этом сделать его более привлекательным, — и на этом основано современное общество потребителей. Массово производимые недорогие товары становились доступными всё более широкому кругу потребителей, до того не охваченных рынком. Появление рынка массовых дешевых товаров вызвало невиданный рост покупательской способности населения, что привело к развитию восходящей (при отсутствии внешних помех) спирали: дешевое производство — более высокое потребление — более широкая занятость — более высокая покупательская способность — более высокие объемы производства — снижение затрат на производство единицы продукции — более высокое потребление... и так далее.

С этой точки зрения, Генри Форд был не троглодитом, имевшим лишь одно устремление — производить все больше и больше, а настоящим гением, открывшим людям важную дорогу. В 1909 году он сказал, что его миссией является «демократизация автомобиля». В те времена над этой целью можно было посмеяться: лишь очень богатые имели тогда автомобили. Массовое производство «Модели Т», которая стоила ничтожно мало в сравнении с прежними автомобилями,

положило начало лавине не-дорогой продукции. В том, что мы имеем возможность наслаждаться этим «рогом изобилия»²

фордовского мира, есть свои плюсы и минусы, но плюсов гораздо больше.

Массовое производство и внедрение новинок не ограничивалось автомобилями. Многие товары, от холодильников до портативного плеера «Сони», нельзя отнести к результатам маркетинговых исследований. В XIX веке никто не стал бы

покупать замороженные продукты питания, потому что ни у кого не было холодильников, чтобы их там хранить.

Повсеместное распространение плодов всех величайших открытий человека, начиная от огня и колеса, обязано

производству, которое затем создавало свои рынки. И высказывания о том, что мы живем в постиндустриальном мире, -

нонсенс. В настоящее время полным ходом идет индустриализация услуг, так же, как когда-то происходила

индустриализация товаров. Розничная торговля, сельское хозяйство, цветоводство, языки, развлечения, обучение,

уборка, гостиничное и даже ресторанное дело — все эти области всегда были занятиями-ми индивидуальных поставщиков

услуг; не тиражируемые и не поддающимися индустриализации. Сейчас все эти сферы подвергаются не только

стремительной индустриализации, но в некоторых случаях и глобализации.

В 1960-х годах был заново открыт маркетинг, в 1990-х — ориентация на покупателя

Успех ориентации на производство, когда главным было создать товар, расширить производство и снизить цены, в конце

концов высветил и недостатки такого подхода. В начале 1960-х годов экономисты вроде Теодора Левитта стали призывать

менеджеров к ориентации на маркетинг. Легендарная статья Левитта, опубликованная в 1960 году в «Гарвард бизнес

ревью» (*Harvard Business Review*), называлась «Близорукость в маркетинге» (*«Marketing myopia»*) и призывала

промышленников стремиться удовлетворять нужды потребителя, а не просто производить товар. Но-вый лозунг вызвал

потрясающую реакцию. Бизнесмены лезли из кожи вон, стремясь завоевать сердца и умы покупателей; маркетинговые

исследования — относительно молодая отрасль науки о коммерции — стала стремительно развиваться, имея целью выяснить, какие новые товары хотят приобрести покупатели. Маркетинг стал предметом

горячего обсуждения в школах

коммерции, а в высшем руководстве коммерческих предприятий на смену старому поколению управленцев,

ориентированному на производство, пришло новое поколение управленцев — специалистов по маркетингу. Массовый

рынок умер; те, кто не хотел выглядеть дураком, пытались разобраться в сегментации рынка по товарам и покупателям.

Позже, в 1980-х и 1990-х годах, удовлетворение покупателя и следование прихотям последнего были провозглашены в

качестве целей наиболее просвещенных и процветающих корпораций.

Ориентация на покупателя одновременно и верна и опасна

Ориентация на маркетинг и удовлетворение нужд покупателя — идея совершенно правильная. Однако она может иметь

и опасные, даже смертельные, побочные эффекты. Если диапазон выпускаемых компанией товаров слишком широк и

охватывает слишком много новых отраслей или если одержимость привлечением всё новых и новых покупателей приводит

к слишком большому количеству неприбыльных покупателей, то себестоимость продукции станет расти, а прибыль

компания — сокращаться. С расширением ассортимента растут накладные расходы — как результат затрат на усложненность. Затраты на производство продукта на фабрике сейчас настолько малы, что составляют лишь небольшую, обычно меньше 10%, часть цены, по которой продукт продается потребителю. Подавляющее большинство затрат фирмы лежит вне пределов фабрики. И эти затраты могут стать критически большими, если слишком большой ассортимент производимой продукции.

Точно так же стремление заполучить как можно больше потребителей может привести к эскалации затрат на маркетинг и продажи, а также к более высоким затратам на обслуживание складов и доставку товара. Но что наиболее опасно, это может привести к долговременному понижению приемлемого для покупателя уровня продажной цены — не только для недавно привлеченных покупателей, но и для тех, кто покупает товары данной фирмы уже давно.

Принцип 80/20 совершенно необходим в деле синтеза подхода, ориентированного на производство, и подхода, ориентированного на маркетинг. Применение Принципа 80/20 позволит вам сосредоточить внимание лишь на приносящем прибыль маркетинге и приносящем прибыль удовлетворении нужд покупателя (в противоположность убыточному служению потребителю, как это слишком часто встречается в современном бизнесе).

Учение о маркетинге по Принципу 80/20

Фирма должна ориентироваться на те рынки и тех клиентов, которые для нее полезны, — и обычно это меньшая часть тех клиентов и рынков, которые имеются у фирмы. То, что мы привыкли считать подходом, ориентированным на маркетинг и удовлетворение нужд покупателя, обычно оправдывает себя лишь на 20%. Существуют три золотых правила:

- Маркетинг, а также деятельность фирмы в целом должны сосредоточиваться на предоставлении потребителю качества товара или услуги в отношении 20% всего ассортимента — на той небольшой части, которая приносит 80%.
- Маркетинг, а также деятельность фирмы в целом должны быть посвящены удовлетворению потребностей исключительно тех 20% клиентов, которые приносят фирме 80% поступлений от продаж и прибыли; целью фирмы должно стать удержание навсегда этих клиентов и наращивание объемов продаж своего товара именно этим клиентам.
- Реального конфликта между производством и маркетингом нет. Вы добьетесь успеха в маркетинге лишь при условии, что ваш товар отличается от товара других производителей и что привлекаемые вами покупатели либо не могут купить подобный товар в любой другой фирме, либо предоставляемый вами пакет «товар/сервисное обслуживание/цена» гораздо привлекательнее, чем у других. Маловероятно, однако, что все эти условия были бы справедливы в отношении более 20% вашего текущего ассортимента; скорее всего вы получаете более 80% прибыли с этих 20%. Но если эти условия неприменимы ни к одному товару в ассортименте выпускаемой вами продукции, то единственной вашей надеждой становится внедрение новых технологий. На этой стадии специалист по маркетингу, который действительно что-то понимает в своем деле, должен ориентироваться на производство. Любые инновации всегда ориентированы на

производство продукции. Что толку в инновации, если она не приносит нового товара или новой услуги?

**Ориентируйтесь на рынок лишь в отношении немногих
выгодных для вас товаров или сегментов рынка**

Товары, приносящие вам 20% поступлений от продаж, скорее всего дают вам и 20% прибыли. Еще более вероятно, что 20% ваших товаров приносят вам 80% прибыли. Билл Роач, специалист по закупке косметики для фирмы «Рейли», которая занимается розничной торговлей в городе Сакраменто в Калифорнии, отмечает:

80% ваших прибылей проистекает от 20% товаров. [Для фирмы розничной торговли] вопрос заключается в том, какую часть остальных 80% вы сможете урезать [без риска потерять статус косметическо-го магазина]... Спросите об этом у оптовых продавцов косметики, и они ответят, что это опасная затея. Спросите продавцов, занимающихся розничной торговлей, и они ответят, что избавиться от некой-то части неприбыльных товаров возможно.

В данном случае логично было бы увеличить торговые площади под наиболее прибыльные и наиболее хорошо продающиеся губные помады и изъять из ассортимента неходовой товар. Затем можно провести крупную внутри-магазинную рекламную кампанию в сотрудничестве с поставщиками этих прибыльных товаров. Заметьте, что вам всегда придется игнорировать некоторые убедительные с виду причины, почему вы не сможете обойтись без 80% неприбыльных товаров, — в данном случае, это «потеря статуса» из-за обеднения ассортимента. Подобные заблуждения основаны на странной точке зрения, что люди, приходящие в магазин, желают видеть много всякого товара, покупать который у них нет ни малейшего намерения, и который мешает им найти то, что они хотят купить. В 99% случаев, когда эта идея подвергалась проверке, выяснялось, что избавление от неходовых товаров резко увеличивало прибыль, и в то же время покупатели даже не замечали, что какой-то товар исчез с прилавков.

Одна компания, производившая автокосметику — шампунь, полироли и другие товары для ухода за автомобилем, продавала свою продукцию через автомойки. Теоретически это было логично, поскольку владельцы автомоек могли бы получать процент с каждой продажи, выставив эти товары на видное место, которое иначе просто пустовало бы. Предполагалось, что на автомойках отведут для витрины автокосметики действительно заметное место и будут стараться ее продать.

Но после прихода в эту фирму, выпускающую автокосметику, нового руководства, которое провело всесторонний анализ состояния продаж, выяснилось, что «имеет место классическая схема 80/20 — 80% всех поступлений от продаж проистекает от 20% торговых точек фирмы»⁵. Новое руководство фирмы проверило 50 автомоек, производивших минимальные продажи, и выяснило, что продукция фирмы на этих автомойках была выставлена в самых незаметных для покупателя местах, а ее запасы после продажи не восполнялись.

Директор фирмы стал критиковать владельцев автомоек за то, что они не продают его продукцию. Он убеждал их исправиться и должным образом оформить витрины в местах, доступных покупателю. Это не сработало. Новый директор сконцентрировал тогда внимание на 20% автомоек, наилучшим образом продававших продукцию фирмы. Что они делают

правильно? Могут ли они делать этого больше? Что общего они имеют между собой? По каким признакам искать больше таких выгодных автомоек? Как выяснилось, все эти выгодные автомойки находились во владении крупных, профессионально работающих фирм, и новый директор стал расширять партнерство именно с такими фирмами, вместо того чтобы добиваться повышения продаж от небольших автомоек, находившихся в частном владении.

Проявляйте заботу о покупателе в отношении немногих ключевых покупателей

Как бы ни была важна ориентация на немногие лучшие товары, она менее важна, чем ориентация на немногих лучших покупателей. Преуспевающие профессионалы сферы маркетинга хорошо усвоили этот урок. Не могу не привести пример из сферы телекоммуникаций:

Сконцентрируйте внимание на тех сферах, в которых существует реальная угроза конкуренции. В большинстве случаев действует правило 80/20 — 80% поступлений от продаж приходит от 20% клиентов. Знайте самых прибыльных своих клиентов и делайте все, чтобы удовлетворить их запросы.

Пример из сферы бизнеса, занимающегося контролем и регулированием исполнения контрактов:

Помните старое правило 80/20. Поддерживайте самый тесный контакт с 20% ваших клиентов, на которых строится 80% вашего бизнеса. Каждое воскресенье просмотрите вечерком имеющиеся контрактные файлы и черкните замечание, пошлите открытку или наметьте телефонный звонок любому клиенту, с которым не контактировали слишком долго.

Компания «Америкэн экспресс» с 1994 года провела множество рекламных кампаний с целью укрепления связей с фирмами, работающими в сфере обслуживания, и их клиентами — теми, которые обеспечивают наибольший объем продаж «Америкэн экспресс». Карлос Виера, директор отдела продаж «Америкэн экспресс» в южной Флориде, поясняет:

*Это старое правило 80/20: огромная доля вашей прибыли приходит от 20% рынка, на котором вы работаете. Наша рекламная кампания направлена больше на то, чтобы сделать модным питание вне дома [и оплату его картами «Америкэн экспресс»]*⁸.

Успешный маркетинг — это прежде всего концентрация на относительно немногочисленной группе клиентов, наиболее активно покупающих ваш товар или услугу. Немногие клиенты покупают много, в то время как огромное количество клиентов покупает совсем мало. Этим последним можно игнорировать. Имеет значение лишь основная группа покупателей — те, которые покупают много и часто. Например, компания «Эммиз бродкастинг», владеющая радиостанциями «WQHT» и «WRKS», провела ориентированные на основную свою аудиторию успешные маркетинговые кампании, целью которых было увеличение времени, в течение которого слушатели настроены на их частоту:

И теперь они слушают свою любимую радиостанцию 25 часов в неделю, а не 12, как прежде... мы использовали правило 80/20... Мы достигали до каждого слушателя нашей основной аудитории, и победили в борьбе за каждую

четверть часа, которую мы могли из них выжать».

Сосредоточение работы на 20% клиентов — дело гораздо более легкое, чем удовлетворение нужд 100% клиентов.

Угодить всем вашим покупателям практически невозможно. А вот заботиться об основных 20% клиентов не только нетрудно, но и очень выгодно.

Четыре действия по удержанию ключевых клиентов

Во-первых, вы не можете сосредоточиться на 20% клиентов, если не знаете, кто они. Фирмы с ограниченным количеством клиентов могут решить этот вопрос индивидуально по каждому клиенту. Фирмы, продающие свои товары десяткам тысяч или миллионам покупателей, должны знать своих ключевых клиентов (или каналы распространения), а также иметь представление о том, кто является их основным потребителем, то есть таким, который покупает много и часто.

Во-вторых, вы должны обеспечить этим ключевым покупателям первоклассный или даже «потрясающий во-ображение» сервис. Как советует консультант Дэн Салливан, говоря о создании страховой суперкомпании: «Вы завязываете 20 тесных контактов и затем окружаете их сервисом. Не обычным сервисом и не просто хорошим сервисом. Потрясающим сервисом. Вы угадываете их желания, а когда они просят вас о чем-то, вы выполняете это четко и оперативно, словно спецназ»¹⁰. Главное — обеспечить потрясающий сервис, выходящий за рамки ваших обязательств и преобладающих в вашей сфере деятельности стандартов. Возможно, вам придется на короткое время напрячься, но это принесет долговременную пользу.

В-третьих, новые товары и услуги должны быть ориентированы на основные 20% покупателей. Разрабатывайте новинки лишь для этой основной группы и в сотрудничестве с ней. Если хотите завоевать большую долю рынка и новых покупателей, займитесь продажей большего количества товара основной группе своих покупателей. Вообще, это не вопрос умения продавать. Это даже не вопрос продажи большего количества уже существующего товара, хотя программы увеличения продаж наиболее активным покупателям почти всегда дают высокую отдачу и увеличивают кратко- и долговременные прибыли. Однако гораздо большее значение имеет совершенствование уже существующей продукции или разработка совершенно новой продукции, требуемой вашими ключевыми покупателями, желательно в сотрудничестве с ними. Нововведения должны проистекать из тесных отношений с этой ключевой группой клиентов.

И, наконец, вы должны стремиться удержать ваших основных клиентов навсегда. Ваши ключевые клиенты — это ваши деньги в банке. Если потеряете хоть одного из них, вы потеряете свою прибыль. Отсюда вытекает, что экстраординарные усилия по удержанию ключевых клиентов, которые могут выглядеть как дополнительные расходы, на деле обеспечат вам существенное увеличение прибылей по прошествии некоторого времени. Перво-классный сервис может способствовать даже увеличению краткосрочных прибылей — ведь вы подталкиваете клиентов к новым покупкам. Однако рентабельность описывает лишь результаты того состояния, в котором находится бизнес, и эти результаты проявляются лишь через

не-которое время. Настоящим показателем здоровья бизнеса является сила, глубина и длительность его взаимоотношений с ключевыми покупателями. Если вы начинаете терять своих основных клиентов, значит ваш бизнес рас-сыпается, как бы краткосрочные прибыли ни маскирова-ли этот факт. Если ключевые клиенты уходят от вас, про-давайте бизнес как можно скорее или увольте все руководство — увольте себя, если вы босс, — и предпримите все возможное и невозможное, чтобы вернуть ключевых клиентов или, как минимум, предотвратить уход тех, что остались. Ведь если ваши ключевые клиенты счастливы взаимоотношениями с вами, вашему бизнесу гарантиру-ется долговременная экспансия.

Служение ключевым 20% клиентов должно стать навязчивым устремлением всей фирмы

Только сосредоточение внимания на ключевых 20% поку-пателей может вывести маркетинг в ранг процесса пер-востепенной важности для фирмы. Мы начали эту часть главы рассмотрением перехода от ориентации на производ-ство товара к ориентации на маркетинг. Затем мы уви-дели, что так называемые издержки ориентированно на маркетинг подхода являются результатом ориентации на 100%, а не на 20% покупателей. Для ключевых 20% поку-пателей никакие издержки не могут быть достаточно ве-лики. Вы можете вкладывать и вкладывать свои деньги и энергию и знать, что получите великолепную отдачу.

Ваша организация не может ориентироваться на 100% клиентов, но она может ориентироваться на 20%. Угодить этим 20% — главная задача любого человека, занимающе-гося маркетингом. И маркетинг такого типа должен стать работой каждого человека, работающего в фирме. Резуль-тат, который увидит и оценит покупатель, складывается из усилий каждого работающего в фирме. В этом смысле Принцип 80/20 вооружает нас совершенно новым взгля-дом на вещи. Если Принцип 80/20 становится централь-ным принципом маркетинга, то маркетинг становится магистральным направлением деятельности фирмы, но это означает, что маркетинг становится работой каждого человека в фирме. И для всех членов организации марке-тинг должен означать предоставление более высоких уров-ней обслуживания ключевым 20% своих клиентов.

Продажи

Продажи — близкий родственник маркетинга: это дея-тельность по непосредственному общению с покупателе-ми и, что так же важно, по выяснению мнения покупате-лей. Мышление 80/20, как мы увидим далее, так же важно в сфере продаж, как и в маркетинге.

Главное в деле достижения высочайших уровней про-даж — это перестать мыслить «усредненными» категория-ми и начать мыслить категориями 80/20. Средние показа-тели продаж всегда вводят в заблуждение. Некоторые продавцы зарабатывают более 100 000 фунтов стерлингов в год, тогда как подавляющее большинство их едва нара-батывает на минимальную зарплату. Средние показатели для этих людей и их нанимателей — пустой звук.

Возьмите любую совокупность продавцов и проведите в ее отношении Анализ 80/20. У вас есть все шансы найти неравновесное распределение между объемами продаж в этой совокупности продавцов. Чаще всего оказывается, что

20% лучших продавцов производят 70—80% объема продаж". Для тех, кто не знает о преобладании в жизни соотношений 80/20, это оказывается достаточно впечатляющим результатом. Но для любого бизнесмена здесь содержится важный инструмент для повышения прибылей в достаточно короткие сроки. Между прибылями и продажами существует более тесная связь, чем между любыми другими переменными. Почему Принцип 80/20 действует применительно к продажам, и что мы можем по этому поводу предпринять?

Существует две области причин, почему продажи настолько сильно отличаются от продавца к продавцу. Первая область причин связана чисто с производительностью продавца; вторая — со структурой организации работы с клиентами.

Производительность продавца

Предположим, что наш анализ дублирует наш последний пример, и вы выясняете, что 20% ваших продавцов дают 73% всего объема продаж. Что вы должны сейчас сделать? Первым очевидным, но часто игнорируемым императивом должно стать поощрение высокопроизводительных продавцов — такое, чтобы они не могли и подумать от вас куда-нибудь уйти. Не следуйте старому принципу «если что-то не сломалось, то зачем его чинить?». Если оно не сломалось, обеспечьте, чтобы оно не сломалось никогда. Лучшее, что вы можете сделать, чтобы быть ближе к покупателю, — это быть ближе к своим лучшим продавцам. Делайте все, чтобы они были счастливы, и помните, что этого нельзя добиться только деньгами.

Во-вторых, наймите больше продавцов такого же типа. Это совсем не обязательно люди с такой же квалификацией.

Гораздо более важную роль здесь играют индивидуальность и отношение к делу. Соберите ваших лучших продавцов в одной комнате и, посмотрев на них, решите, что между ними общего. Или, что еще лучше, попросите их помочь вам людей нанять, похожих на них.

В-третьих, попробуйте выяснить, когда продавцы продают больше всего и что они делают не так, как всегда. Принцип 80/20 так же применим ко времени, как и к людям: 80% продаж, сделанных каждым из продавцов, возможно, были сделаны в 20% рабочего времени. Попытайтесь идентифицировать так называемые полосы везения и выяснить, почему они имели место. Как отмечает один комментатор:

Если вы занимаетесь продажами, мысленно вернитесь к лучшей из ваших полос везения. Что вы делали в ту неделю не так, как всегда? Я не знаю, кто более суверен — бейсболисты или продавцы... но люди, преуспевающие в своей области, выясняют, какие условия присутствовали, когда вдруг началась полоса везения, и стараются, стараются, стараются этих условий не менять. Конечно, если вы не бейсболист, а продавец, и у вас идет полоса везения, вам все-таки не стоит носить свою любимую майку слишком долго¹².

В-четвертых, заставьте каждого продавца применять методы, дающие наилучшее соотношение между усилиями и результатами. Иногда этим методом у вас будет реклама через газету, иногда продажа через личное посещение клиента, иногда фокусированная рассылка писем, иногда продажи по телефону. Делайте то, что дает наибольшую отдачу. Самый

быстрый и дешевый способ узнать, что лучше, — это понаблюдать, как ваши лучшие продавцы используют свое время.

В-пятых, *перебросьте преуспевающую команду продавцов с одного участка на другой — участок неуспевающей*

ко-манды, и наоборот. Проведите этот гениальный эксперимент, и вы узнаете, влияют ли на успех ваших команд

объективные структурные трудности. Если хорошая ко-манда продавцов исправит положение дел на прежде не-успешном

участке, а другая команда и на хорошем участке потерпит неудачу, посоветуйтесь с хорошими продавцами о том, что

делать, — может вам следует разделить команды так, чтобы хорошие продавцы оказались на обо-их участках. Недавно

фирма одного моего клиента доби-лась потрясающих успехов на внешнем рынке, но внутри страны продавцы работали

плохо, и фирма теряла рынок. Я предложил поменять местами команды продавцов. Глав-ный директор возразил, сказав,

что люди, работающие в отделе экспортных продаж, владеют иностранными язы-ками, и было бы глупо использовать их

для работы на внутреннем рынке. Но в конце концов он согласился на перевод одной из международных команд, уволил

дирек-тора отдела внутренних продаж и поставил на его место молодого управленца из экспортного отдела. И вдруг доля

дирек-тора отдела внутренних продаж и поставил на его место молодого управленца из экспортного отдела. И вдруг доля

рынка компании внутри страны, которая до того не-уклонно уменьшалась, стала увеличиваться. Конечно, не все такие

эксперименты имеют счастливый конец, но в сфере продаж неудачник обычно терпит поражение, а преуспевающий

преуспевает еще больше.

И наконец, как насчет тренинга по продажам? «Имеет ли смысл вкладывать деньги в обучение худших 80% про-давцов,

для того чтобы увеличить их уровень производи-тельности, или это потеря времени, поскольку многие из них, учи их не

учи, так и останутся неудачниками?»¹³ Как и в любом другом деле, подумайте, какой ответ примени-тельно к продажам

может подсказать вам Принцип 80/20. Мой ответ такой:

- Обучайте только тех, кто, по вашему мнению, плани-рует работать на вашу фирму в течение хотя бы нес-кольких лет.

- Заставьте лучших продавцов обучать остальных, воз-награждая этих лучших в соответствии с успехами их учеников.

- Тех, кто добивается наибольших успехов после перво-го курса обучения, обучайте еще и еще. Возьмите лучшие 20%

обучающихся и 80% усилий по обучению посвятите именно им. Прекратите тренинг наихудших 50%, но не в том случае,

когда обучение даже наихуд-ших дает явно хороший результат.

Показатели продаж во многих случаях связаны исключи-тельно с умениями и квалификацией продавца, но часто

уровень продаж сильно зависит от структуры организа-ции работы с клиентами. Стоит рассмотреть эти струк-турные

факторы с позиций Принципа 80/20.

Для хороших продаж недостаточно быть просто хорошим продавцом

Анализ 80/20 помогает выявить структурные факторы организации работы с клиентом, которые выходят за рамки

компетенции отдельно взятого продавца. Часто бывает так, что легче и прибыльнее заставить эти факто-ры работать на

себя, чем вникать в вопросы индивидуаль-ных особенностей продавца. Уровень продаж часто может зависеть от товаров,

которые вы продаете, и клиентов, с которыми работаете:

Давайте посмотрим на персонал, занятый продажей. Например, мы выясняем, что 20% наших продавцов дают 73% всего объема продаж; мы также знаем, что 16% наших товаров дают нам 80% всех поступлений от продаж; вдобавок 22% наших покупателей покупают 77% того, что мы продаем...

Выясняя ситуацию с продажами, мы видим, что продавец Блэк активно работает со 100 покупателями. 20% этих покупателей обеспечивают 80% объема продаж Блэка. Продавец Грин работает в 100 графствах, но мы видим, что 80% его покупателей проживают в 24 графствах. Продавец Уайт продает 30 разных наименований товаров. Шесть из них дают 81% всего объема продаж¹⁴.

Мы уже рассматривали в этой главе действие Принципа 80/20 в отношении товаров и покупателей. В свете

вышесказанного — несколько указаний тому, кто руководит работой продавцов.

- Направьте усилия каждого продавца на продажу 20% товаров, приносящих 80% поступлений от продаж. Сделайте так, чтобы на продажу наиболее прибыльных товаров обращалось в четыре раза больше внимания, чем на продажу менее прибыльного товаров на ту же сумму. Продавцов должны вознаграждать за продажу наиболее прибыльных, а не наименее прибыльных товаров.

- Настройте продавцов на работу с 20% клиентов, обеспечивающих 80% выручки и 80% прибыли. Обучайте продавцов ранжировать покупателей по продажам и прибылям. Настаивайте на том, чтобы продавцы 80% своего времени тратили на 20% наиболее прибыльных покупателей, даже если при этом приходится игнорировать менее важных покупателей.

Уделение большего количества времени меньшинству наиболее активных покупателей должно привести к тому, что они станут покупать еще больше. Если возможности продажи еще большего количества имеющейся продукции уже исчерпаны, продавцы должны сосредоточиться на предоставлении первоклассного сервиса (чтобы не потерять имеющейся клиентуры), а также на выяснении того, каких новых товаров хотят ключевые 20% потребителей.

- Определите под ответственность одного продавца или одной команды продавцов всех клиентов, приносящих наибольшую выручку и наибольшие прибыли, независимо от их местонахождения. Пусть у вас будет больше общенациональных счетов и меньше региональных.

Общенациональные счета обычно присваиваются тем фирмам, в которых один покупатель несет ответственность за приобретение всего объема продукции одного наименования, независимо от того, куда эта продукция идет дальше.

Понятно, что таким важным покупателем должен заниматься главный директор по общенациональным продажам. Но и счета крупных покупателей стоит объединить в общенациональные счета, которые должны обслуживаться специальным

вашим работником или группой работников, даже в тех случаях, когда вы имеете несколько региональных покупателей. Рич Чиарелло, первый вице-президент по продажам внутри США из компании «Компьютер ассошиэйтс интернэшнл», отмечает:

Из лучших 20% организаций-клиентов я собираюсь получить 80% всей выручки. Я собираюсь придать им статус

общенациональных счетов. Меня не заботит то, что нашему уполномоченному придется летать по всей стране, — он

будет отвечать за один счет, мы будем тогда знать об этой организации все и делать все возможное для продажи ейнашей продукции.

- Снижайте затраты и в работе с менее важными клиен-тами пользуйтесь телефоном. Довольно частой жало-бой ваших продавцов может быть то, что избавление от большинства покупателей и объединение остальных в общенациональные счета приводит к тому, что уполномоченный должен заниматься территориями, вдвое большими, чем он может обслужить. Можно, конечно, попробовать освободить его от обслуживания нескольких покупателей, но только лишь в качестве крайней меры. Очень часто наилучшее решение — организовать службу продаж и принятия заказов по телефону и поручить ей обслуживание 80% мелких покупателей. Такой сервис, возможно, будет более эффективным и гораздо более дешевым, чем продажи посредством личных встреч продавца и покупателя.

- И наконец, обратите внимание ваших продавцов на клиен-тов, которые в прошлом были активными покупателями вашей продукции. Пусть продавцы стучатся в старые двери или звонят по старым телефонным номерам. Это удивительно успешная техника продаж, о которой часто забывают. Старый, довольный вами клиент скорее всего купит у вас снова. Билл Бэйн, основатель консалтинговой фирмы «Бэйн энд компани», одно время занимался продажами Библии на крайнем юге США. Он ходил от дома к дому и едва мог заработать себе на хлеб, пока вдруг не был потрясен осознанием одной очевидной истины. Он вернулся к покупательнице, которая последней приобрела у него Библию, и продал ей еще одну! Еще один человек, применявший этот метод, румынским эмигрант Николас Барзан, сейчас является одним из самых преуспевающих брокеров по работе с недвижимостью в США. Он лично зарабатывает 1 миллион долларов комиссионных в год и более трети этой суммы он получает от людей, которые пользуются его услугами не первый раз. Мистер Барзан буквально стучится в старые двери и спрашивает домовладельцев (то есть бывших его клиентов), не готовы ли они к новой продаже. Перечисленные структурные перемены могут превратить посредственных продавцов в хороших, а хороших — в суперзвездных. Квалификация продавцов, работающих в низших эшелонах компании, оказывает на уровень продаж, конечно же, непосредственное и немедленное влияние. Но в деле освоения рынка и завоевания любви покупателей еще большее значение приобретает тот долговременный эффект, который производит команда продавцов, излучающих энергию и уверенность, устремленных к предоставлению наилучшего группе ключевых покупателей, но при этом способных выслушать, что же в действительности покупатели считают наилучшим.

Немногие действительно важные клиенты

Некоторые клиенты настолько важны, что без них фирма не может существовать. Большинство же клиентов значат для фирмы не столь много. Некоторые усилия, предпринимаемые с целью продажи товара, поразительно продуктивны. Большинство же этих усилий неэффективны, а некоторые даже убыточны. Направляйте свои усилия по маркетингу и

продажам в те сферы, где вы можете пре-доставить меньшинству ваших потенциальных покупате-лей нечто уникальное, то, что они не могут получить в других местах, — если, конечно, и ваши прибыли при этом растут. Успех любого преуспевающего предприятия проистекает из этого простого и упрощающего принципа.

7. Десять самых важных областей применения Принципа 80/20 в бизнесе.

Существует миллион областей приложения Принципа 80/20. Он может использоваться для модернизации стра-тегии и улучшения состояния финансов в почти любом виде деятельности. Поэтому моя десятка самых важных приложений Принципа 80/20, показанная в таблице 34, несет на себе отпечаток неизбежной субъективности. При составлении этого списка я принимал во внимание то, насколько успешно и широко Принцип 80/20 применял-ся в мире бизнеса до настоящего момента, а также руко-водствовался собственным мнением о потенциальных об-ластях применения Принципа 80/20 и областях, где его важность еще недооценена.

В предыдущих главах я рассмотрел первые шесть при-ложений из моего списка: формирование стратегии (в главах 4 и 5); качество и информационные технологии (в главе 3); сокращение затрат и повышение уровня предос-тавляемых услуг (в главе 5); маркетинг и продажи (в главе 6). Данная глава представляет собой обзор четырех ос-тальных областей применения Принципа 80/20 из моего «хит-парада».

Десять самых важных областей применения Принци-па 80/20 в бизнесе следующие:

1. Стратегия;
2. Качество;
3. Снижение себестоимости и улучшение сервиса;
4. Маркетинг;
5. Продажи;
6. Информационные технологии;
7. Принятие решений и анализ;
8. Управление снабжением;
9. Управление проектами;
10. Переговоры.

Принятие решений и анализ

В бизнесе обязательно приходится принимать решения — часто, быстро, нередко без четкого представления о том, окажется ли в конце концов это решение верным. С 1950 года инкубаторы школ бизнеса, аудиторских фирм и консалтинговых агентств стали наводнять бизнес специа-листами по менеджменту и анализу. Эти специалисты были способны произвести анализ (обычно связанный с обширным и дорогостоящим сбором данных) чего угод-но. Во второй половине XX века анализ стал, наверное, самой стремительно развивающейся индустрией в США и его роль заметна в некоторых крупных триумфах США, таких как полеты на Луну и невероятная точность бом-бардировок во время войны в Персидском заливе.

Англосаксонская гигантомания завела анализ слишком далеко

Однако внедрение аналитического подхода имело и не слишком приятные стороны: разрастание штатов управленцев, которое корпорации смогли остановить лишь к настоящему времени; одержимость модными методиками анализа, продаваемыми бесчисленными консультантами; биржевой ажиотаж, построенный на изощренном анализе краткосрочных выгод, хотя такой анализ дает лишь ограниченное представление о реальной ценности компании. Кроме того, бизнес отошел от интуитивного подхода, который всегда был двигателем его развития. Это последнее не только привело мир бизнеса к состоянию, известному как «паралич анализа», но и не лучшим образом повлияло на состав руководства крупных корпораций Запада. Так же как анализ вытеснил интуицию, так и аналитики вытеснили успешных интуитивных руководителей из директорских кресел.

Но и хорошего может оказаться слишком много, и это видно из странной диспропорции распространения анализа в США и Великобритании: в частном секторе анализа слишком много, в общественном — слишком мало. Крупным нашим корпорациям нужно гораздо меньше анализа, но анализа гораздо более эффективного.

Принцип 80/20 — аналитический, но не злоупотребляет анализом

Вспомните главные постулаты Принципа 80/20:

- Доктрина немногочисленных действительно важных и многого неважного: лишь немногие вещи ответственны за важные результаты.
- Положение о том, что большинство усилий не приводит к желаемым результатам.
- То, что вы видите, — это не обязательно то, что происходит на самом деле: всегда имеются некоторые «за-кулисные» силы.
- Просчитывать происходящее — занятие технически сложное и очень трудоемкое, и к тому же совсем не необходимое: все, что вам нужно знать, — это работает ли ваша схема, а затем вы просто меняете различные ее составляющие, до тех пор пока она не начнет работать. Затем нужно лишь поддерживать работающую схему неизменной, до тех пор пока она продолжает работать.
- Большинство хорошего происходит в результате действия немногих высокопродуктивных сил; большинство неприятностей случается в результате действия немногих чрезвычайно деструктивных сил.
- Большая часть деятельности в целом и в каждом отдельно взятом ее виде является потерей времени; она никак не отражается на результате.

Пять правил принятия решений с использованием Принципа 80/20

Правило первое гласит, что важными являются очень немногие решения. Перед тем как что-либо решать, представьте себе два лотка — вроде проклятых лотков «Входящие» и «Исходящие» на вашем столе и один из них назовите «Важные решения», а другой — «Неважные решения». Рассортируйте мысленно все решения по этим лоткам, не забывая, что лишь одно из двадцати решений может попасть в лоток «Важные решения». Не нужно теперь биться над выполнением неважных решений и тем более проводить их дорогой и трудоемкий анализ. Если, возможно, передайте их исполнение своим подчиненным. Если вы не можете этого сделать, то решите, какое из решений имеет вероятность в 51% оказаться правильным. Если вы не можете быстро этого решить, то просто подбросьте монетку.

Правило второе гласит, что наиболее *важные решения - это часто решения, которые единственно возможны в дан-ной ситуации*, поскольку моменты, когда еще существова-ли какие-то альтернативы, оказались в прошлом. Напри-мер, от вас ушли наиболее прибыльные клиенты — из-за того, что вы не заметили их неудовлетворенности или не смогли вовремя ее уладить. А может, ваши конкуренты создали новый продукт, восторги по поводу которого, как вы думали, преувеличены и который никогда не станет популярным (как конкуренты «Ай-би-эм» сделали это с персональным компьютером). Или вам случилось поте-рять лидирующую позицию на рынке, а вы вначале даже и не поняли, что произошло это вследствие изменения каналов распространения продукции. А может, вы изобрели отличный новый товар и начинаете потихоньку де-лать на нем деньги, — и вдруг приходит кто-то еще и де-лает миллиарды на точной копии вашего товара, которую люди раскупают, как сумасшедшие. Или какой-нибудь умник увольняется из нашего исследовательского отдела и основывает какой-нибудь «Майкрософт».

Когда случается такое, никакой сбор данных и ника-кой анализ не заменит осознания проблемы (или возмож-ности). Вам потребуется интуиция и взгляд в будущее: за-давайте правильные вопросы и не ищите правильных ответов на ненужные вопросы. Единственным способом не проглядеть моменты, когда вы еще имеете альтернати-ву и еще можете что-либо предпринять, — это на один день в месяц подняться выше всяких данных и анализов и задать себе примерно такие вопросы:

- Какие не учтенные до сих пор проблемы и возмож-ности могут принести к крупным последствиям?
- Есть ли нечто, что работало хорошо, хотя, в общем, не должно было работать, или вы вовсе не стремились к тому, чтобы оно работало? Есть ли нечто, что мы совсем нечаянно предоставили нашим клиентам, а они по какой-то неясной причине восприняли это чрезвычайно хорошо?
- Есть ли нечто, что идет из рук вон плохо, и хотя при-чина этого вроде бы лежит на поверхности, мы можем жестоко ошибаться?
- Поскольку "нечто важное всегда происходит незамет-но, без шума, то что это может быть на этот раз?

Третье правило Принципа 80/20 для принятия важных решений: *соберите 80% данных и произведите 80% анализа в отношении первых 20% времени, затем примите решение относительно 100% времени и действуйте без колебаний так, как будто вы на 100% уверены в правильности приня-того решения*. Может, вам легче будет запомнить это пра-вило, если вы назовете его «Правилом принятия решений 80/20/100/100».

Четвертое правило: *если вы видите, что что-то не ра-ботает, то отказаться от этого чего-то лучше раньше, чем позже*.

Вообще рынок можно считать гораздо более надежным индикатором состояния дел фирмы, чем тонна анализов, и эта идея подтверждена практикой. Так что не бойтесь экспериментировать и не упорствуйте в решени-ях, которые несут вам убытки. Не воюйте с рынком.

И наконец, *когда нечто работает хорошо, удваивайте и еще раз удваивайте ставки*. Вы можете не знать, почему это «нечто» работает настолько хорошо, однако вы должны проталкивать это «нечто» как можно более упорно, пока

чувствуете, что силы Вселенной на вашей стороне. Вен-чурные капиталисты знают это. Большая часть инвести-ций в их портфолио не оправдывает их ожиданий, но зато немногие сверхприбыльные инвестиции приносят им столь-ко, что никому и не снилось. Когда бизнес не выходит за рамки положенного ему бюджета, то этот бизнес не стоит вложенных в него денег. Если же бизнес постоянно при-носит прибыли сверх ожидавшихся, то он может вырасти в десятки или сотни раз. При таком выборе большинство людей соглашаются на умеренную прибыль. Те же, кто «ловит момент», становятся действительно богатыми.

Управление снабжением

В главе 5 мы могли видеть, что законы простоты диктуют предприятию выпуск не очень широкого ассортимента товаров.

На Принципе 80/20 можно построить и другую ключевую дисциплину — управление снабжением. Хоро-шее управление снабжением, то, которое осуществляется в соответствии с Принципом 80/20, траст огромную роль в деле увеличения прибылей и наличности. Кроме того, управление снабжением — это превосходный тест на то, стремится бизнес к простоте или же к усложненности.

Почти все деловые предприятия имеют слишком боль-шие склады, частично потому, что выпускают слишком много разных товаров, и частично потому, что выпускают слишком много разновидностей этих разных товаров. Хранящиеся на складах предприятия запасы товара изме-ряются в складских единицах — каждой разновидности товара соответствует одна складская единица.

Распределение товара на складах почти без вариантов подчиняется схеме 80/20: примерно 80% имеющегося в наличии товара соответствуют лишь 20% всей стоимости товара или дают 20% денежных поступлений. Это значит, что хранение залежавшегося товара — занятие слишком дорогое и поглощающее огромные наличные средства, и, кроме того, возможно, что этот залежавшийся на складе товар по сути своей заведомо неприбыльный.

Я процитирую два недавних обзора на тему управле-ния запасами товара. В одном из них говорится:

Анализ данных выявил картину, почти точно повто-ряющую правило 80/20, открытое Парето: 20% са-мых ходовых складских единиц соответствовали 75% дневного оборота. Эти наиболее ходовые складские единицы обычно уходили целыми контейнерами. На остальные 80% складских единиц приходилось лишь 25% дневного оборота. Эти товары продавались лишь по несколько штук в день1.

Итак, 20% были очень прибыльными, а 80% — непри-быльными. Другой пример относится к оптовому складу, на который должны поступить новые электронные систе-мы; однако, до того как это произойдет, было решено пе-ресмотреть уже имеющийся на складе ассортимент:

Предварительные данные показали, что правило 80/20 здесь оказалось не совсем справедливым. Не 20% складских единиц соответствовало 80% деятельнос-ти склада, а лишь 0,5% (всего 144 складских едини-цы) соответствовали 70% деятельности2.

И опять, хотя я ничего не знаю о товаре, о котором идет речь, могу спорить, что лучшие 0,5% наиболее ходовых, с точки зрения оборота, складских единиц были гораздо более прибыльными, чем остальные 99,5%.

Десять областей применения принципа 80/20 в бизнесе

Следующий пример мне очень близок, поскольку правильное урегулирование сложившейся ситуации позволило мне сделать большие деньги. Речь идет о фирме «Филофакс». Робин Филд, на то время мой партнер, рассказывает эту историю так:

*Несмотря на то, что общий дизайн и назначение товаров «Филофакса» никак не менялись [в конце 1980-х годов], ассортимент выпускаемых товаров вышел из-под всякого контроля. Базовая модель папки для сшивания бумаг выпускалась в умопомрачительном разнообразии размеров и широком ассортименте по-крытий (в основном экзотического вида). Назови вы любую тварь — и «Филофакс» сделал бы несколько тысяч папок из его кожи и гордо бы поместил их в своем каталоге и на магазинных полках. Я не знаю, кто такой Карунг, но в 1990 году мне в наследство перешли огромные залежи кожи из него. Назови вы любую тему — мосты, шахматы, фотография, птицы, виндсерфинг — и «Филофакс» за-казал бы дизайн нескольких типов вкладок, отпеча-тал бы их тиражом в несколько десятков тысяч и отправил бы их на склад...
Результатом всего этого были не только огромное количество бесполезных товаров на складах, не только огромная нагрузка по управлению всем этим сложным хозяйством, но и полнейшее замешатель-ство среди наших партнеров по розничной торговле.*

Хотя важность хорошего управления товарными запасами невозможно переоценить, регулируется оно всего четырьмя ключевыми принципами. Наиболее важный в стратегическом отношении ход - радикальное сокращение выпуска неприбыльных товаров — был подробно рассмотрен в главе 3.

При любом ассортименте выпускаемой продукции вам просто необходимо сокращать число разновидностей товара начиная с самых неходовых. Просто изымите их из ассортимента, как это сделал «Филофакс». Не слушайте никого, кто скажет, что без неходового товара на самом деле не обойтись. Если бы это было так, этот товар был бы ходовым.

Постарайтесь переложить проблемы содержания складов и управления снабжением на другие части производственной цепочки — на ваших поставщиков или клиентов. Идеальным для вас будет такое решение, при котором вам не придется в голову вообще заводить какие-то склады. При современных информационных технологиях это становится все более и более возможным, и, повышая стандарты обслуживания, вы одновременно избавляетесь от затрат.

И наконец, если вы все-таки не можете обойтись без определенного количества запасного товара, то для сокращения расходов и ускорения упаковки и отправки товара вы можете применить множество тактических ходов с использованием Принципа 80/20.

Правило 80/20, которое гласит, что около 80% деятельности относится лишь к 20% хранящихся на складе ценностей,

надежно действует применительно к самым различным ситуациям. Складские площади теперь можно отводить не только в зависимости от размера или веса товара... каждый участок складской площади можно поделить также на участки большой и малой активности. Как правило, ходовой товар должен размещаться как можно ближе к уровню от плечей до бедра — для того чтобы свести к минимуму движения грузчика и предотвратить возникновение усталости⁴.

Управление снабжением в будущем

В противовес исторически сложившимся представлениям о складе как о пыльном помещении, где работают люди в коричневых халатах, управление снабжением в настоящее время представляет собой отрасль, которая стремительно развивается и имеет огромные перспективы. Все более широко распространяются «виртуальные склады» с онлайн-приемом и обработкой заказов, что позволяет не только снизить затраты, но и улучшить сервис в отношении дистрибьюторов и клиентов. Фирмы, внедряющие новые системы снабжения и работающие напрямую с клиентом, вроде «Бакстер интернэшнл», которая занимается снабжением больниц, имеют огромный успех. Но, куда ни посмотри, прогресс достигается за счет сосредоточения на наиболее важных клиентах и упрощения ассортимента, что позволяет облегчить процесс отслеживания потока товаров и доставки их покупателям.

Принцип 80/20 с успехом действует и в другой важной сфере деятельности фирмы: управлении проектами.

Управление проектами

Часто управленческие структуры неэффективны и несут даже больше вреда, чем пользы. Одним из способов избавиться от управленческих структур или хотя бы обойти их — так, чтобы все-таки создавать нечто полезное для ценных клиентов — является проект. Многие из самых эффективных деловых людей, не только исполнительные директора, но и те, кто занимает не столь высокие посты, не имеют работы как таковой; вместо этого они заняты ведением нескольких проектов.

Управление проектом — вещь странная. С одной стороны, проект — это работа командная, структура скорее кооперативная, чем иерархическая. Но с другой стороны, участники этой команды обычно не владеют всей информацией о том, что делать, поскольку проект всегда работает с новыми идеями и требует принятия решений по ходу дела, в зависимости от ситуации. Искусство руководителя проекта заключается в том, чтобы направить работу всех членов команды на достижение немногих действительно важных целей.

Упростите цель

Перво-наперво сделайте задачу более простой. Проект почти никогда не бывает единственным: это почти всегда несколько проектов. Проект может состоять из центральной темы и серии сопряженных с ней проблем. Но бывает и так, что в одном проекте завязан клубок из трех или четырех тем. Взгляните на любой известный вам проект — и вы поймете, о чем идет речь.

Проекты подчинены закону организационного усложнения. При увеличении числа целей, к достижению кото-рых

стремится проект, объем усилий, затрачиваемых на удовлетворительное завершение проекта, растет не линейно, а в геометрической прогрессии.

80% ценных результатов любого проекта будет получено в ходе 20% деятельности; остальные 80% деятельности возникнут в результате ненужной усложненности. Поэтому не начинайте проект, пока не сведете его к одной простой цели. Освободитесь от балласта.

Ставьте невозможные временные рамки

Такой подход гарантирует вам, что команда занимается лишь действительно ценной работой:

Когда члены команды поставлены в невозможные временные рамки, они сами определяют и выполняют те 20% поставленных перед ними задач, которые заключают в себе 80% пользы. Еще раз напоминаем, что именно добавление различных «хорошо бы иметь еще и это» может привести потенциально успешный проект к неминуемой катастрофе.

Безвыходные ситуации порождают творческие решения. Требуйте предоставления прототипа продукта в четырехнедельный срок. Требуйте жизнеспособный пилотный вариант в трехмесячный срок. Это заста-вит команду разработчиков применять правило 80/20 и вынудит ее заняться действительно нужными делами. Рискуйте там, где это принесет успех.

Сначала составьте план — затем действуйте

Чем меньше времени вы отводите на проект, тем больше времени вы должны посвятить его детальному планированию и обдумыванию. Во времена, когда я числился в партнерах консалтинговой фирмы «Бэйн энд компани», мы убедились, что самые лучшие наши проекты, — те, которые привели к наивысшей взаимной удовлетворенности клиента и консультантов, при минимуме потерянного времени и максимальной выгоде, — отличались наибольшим соотношением времени планирования и времени исполнения.

На стадии планирования вы должны записать все основные задачи, которые пытаетесь разрешить. (Если таких основных задач больше семи, отбросьте наименее важные.) Наметьте гипотезы о возможных решениях, даже если вы знаете, что занимаетесь чистым угадыванием (но отбирайте лучшие из догадок). Определите, какую информацию вы должны собрать или какие действия предпринять для того, чтобы окончательно решить, верны ли ваши догадки. Решите, кто, что и когда должен делать. Перестраивайте свой план через короткие интервалы времени, основываясь на новой информации и учитывая расхождение с прежними догадками.

Внедряйте лишь после окончательной доработки

Если проект включает в себя разработку продукта или услуги, добивайтесь как можно лучших решений на стадии разработки, до того как запустите ваш продукт в производство или начнете предоставлять услугу. Еще одно приложение Правила 80/20 гласит, что и любом проекте 80% затрат и накладных расходов порождается 20% проблем, но 80% этих ключевых проблем возникает на стадии разработки. Их корректировка впоследствии обходится чрезвычайно дорого, требуя огромного объема работ по улучшению, а иногда и полной переделке продукта.

Переговоры

Переговоры — это последняя в моем списке область применения Принципа 80/20 в бизнесе. И это не удивительно, поскольку область ведения переговоров изучена очень хорошо и тема эта освещается очень часто. Принцип 80/20 может добавить к этим исследованиям всего два момента, но они могут сыграть решающую роль.

Немногое, что действительно имеет значение в деловых переговорах

20% или менее обсуждаемых на переговорах вопросов заключают в себе 80% ценности спорной территории. Вы можете подумать, что это и так очевидно для обоих участников переговоров, однако люди любят зарабатывать очки, даже если эти очки ничего не значат. Точно так же они реагируют на уступки, даже самые тривиальные.

Поэтому на ранних стадиях переговоров выдвигайте длинный список ложных предметов обсуждения и всяческих требований, сделав их как можно более значительными с виду. Эти требования должны быть изначально просто непомерными или такими, чтобы противоположная сторона не могла пойти на уступки без серьезного для себя ущерба (иначе за собственные уступки и гибкость они могут потребовать уступок и гибкости от вас). Затем на заключительных стадиях переговоров вы можете по-немногу сдавать позиции по не важным для вас вопросам в обмен на гораздо более устраивающую вас долю действительно важных пунктов.

Например, вы ведете переговоры со своим единственным поставщиком о ценах на 100 наименований комплектующих для вашего основного товара. 80% стоимости любого товара заключено в стоимости 20% его комплектующих. Поэтому в действительности вас должны волновать лишь цены на эти 20 деталей. Но если вы слишком рано согласитесь с ценами на остальные 80 деталей, то потеряете очень ценные козыри. Вы должны сфабриковать причины, по которым цены на некоторые из 80 деталей якобы имеют для вас большое значение, например попробуйте преувеличить объемы расхода комплектующих этого типа.

Не подходите к кульминации слишком рано

Часто отмечается, что большинство переговоров проходят через стадию жульнической войны, и лишь когда стороны понимают, что зашли в тупик, а окончание переговоров близко, начинаются настоящие переговоры:

Кажется правдой и то, что из-за невероятного прес-синга ограниченности времени при переговорах — 80% договоренностей... будут заключены в последние 20% времени, отведенного на переговоры. Если требования сторон будут высказаны ранее, то ни одна из них не захочет сдаваться, и вся сделка может не состояться. Однако если дополнительные требования или проблемы всплывают на поверхность в последние 20% отведенного на переговоры времени, то обе стороны будут более сговорчивыми.

Люди, не обладающие терпением, вряд ли смогут удачно вести переговоры.

Кажется правдой и то, что из-за невероятного прес-синга ограниченности времени при переговорах — 80% договоренностей... будут заключены в последние 20% времени, отведенного на переговоры. Если требования сторон

будут высказаны ранее, то ни одна из них не захочет сдаваться, и вся сделка может не состояться. Однако если дополнительные требования или проблемы всплывают на поверхность в последние 20% отведенного на переговоры времени, то обе стороны будут более сговорчивыми.

Люди, не обладающие терпением, вряд ли смогут удачно вести переговоры.

Как обеспечить себе повышение зарплаты

Ортен Скиннер приводит интересный пример использования Принципа 80/20:

80% уступок будет сделано и последние 20% переговорного времени. Если вы хотите потребовать давно положенного вам повышения зарплаты и встреча с начальником назначена на 9:00 утра, а вы знаете, что в 10:00 у начальника назначена другая встреча, то решающий момент для вас настает примерно в 9:50. Выбирайте темп беседы в соответствии с этим соображением. Не высказывайте своего требования слишком рано, чтобы не дать начальнику прийти к удобному для него компромиссу.

Помимо упомянутых десяти самых важных областей

К этому моменту вы наверняка поняли, что какую бы сферу деятельности мы ни взяли, Принцип 80/20 проявляется в ней свое влияние. Конкретные способы применения Принципа 80/20 проистекают из наблюдения за деятельностью, за работой людей, функционированием бизнеса и в целом за устройством мира, в котором все это происходит. Принцип 80/20 вездесущ по той причине, что является отражением глубинных сил, правящих нашим существованием. Сейчас мы попробуем выяснить, что же это за силы.

8. Немного действительно важное принесет вам успех.

Принцип 80/20 сочетает в себе свойства радара и автопилота. В качестве радара он дает нам реальное видение вещей, помогает нам засечь опасности. Как автопилот, он позволяет нам спокойно прогуливаться по арене нашего бизнеса, говорить с клиентами и вообще с любым, кто имеет для нас значение, и при этом осознавать, что мы по-прежнему являемся хозяевами собственной судьбы. Принцип 80/20 требует от нас понимания и усвоения немногих простых истин. И мы сможем с легкостью «мыслить 80/20» и «действовать 80/20», чем бы мы ни занимались.

Немного всегда более важно, чем все остальное

Это утверждение неизменно оказывается истинным, и тем не менее трудным для восприятия. Если мы не позволим беспристрастным цифрам или Мышлению 80/20 направлять нас, то большинство вещей всегда будут гораздо значительнее, чем те немногие вещи, которые на самом деле важны. Но даже когда мы принимаем истинность данной идеи, остается еще один трудный шаг — целенаправленное действие. Запишите фразу «немного действительно важное» на лобных долях своего мозга. Постоянно следите за тем, на что вы тратите большую часть своих сил и времени — на немного ли действительно важное или на тривиальное многое.

Прогресс означает движение ресурсов из областей, где они имеют невысокую ценность, в те области, где они становятся ценными

Подобно индивидуальным антрепренерам, целые свободные рынки занимаются переброской ресурсов из областей низкой продуктивности в области более высокой продуктивности и прибыльности. Но ни рынки, ни антрепренеры, не говоря уже о нынешних суперусложненных бюрократических структурах корпораций и правительства, не делают это достаточно хорошо. Всегда имеются потери, обычно очень большие — такие, что 80% ресурсов приносят лишь 20% пользы. Такая реальность всегда порождает возможности по переброске ресурсов для умных и предприимчивых людей, а диапазон таких возможностей всегда недооценивается.

Немногие люди приносят большую часть пользы

Лучшие люди — то есть те, которые наиболее приспособлены к тому, чем они занимаются, и которые занимаются тем, что приносит наибольшие деньги, — производят громадные излишки, обычно гораздо большие, чем те, которыми им позволяют воспользоваться. Обычно таких людей очень немного. Большинство людей вносят в общий котел лишь немногим больше, чем из него берут. Немало людей (иногда также большинство) пользуются большим, чем они вложили в общее дело. И такое несправедливое распределение ресурсов приобретает тем больший размах, чем крупнее и сложнее предприятие.

Любая большая, со множеством управленцев корпорация — это заговор, организованный с целью несправедливого распределения заработанного. Чем крупнее и сложнее фирма, тем сильнее размах и успех этого заговора. Те, кто работает в корпорациях или часто имеет с ними дело, знают, что некоторые очень немногие работники там просто не имеют цены. Они приносят корпорации пользу, которая очень сильно превосходит затраты корпорации на этих работников. Многие же работники являются неким балластом, который приносит гораздо меньшую пользу в сравнении с тем, во что он обходится. Некоторые работники, возможно 10—20% от общего числа, приносят больше вреда, чем пользы. Есть много причин, почему происходит именно так: трудность измерения истинной производительности; политическая хитроумность одних администраторов и недалекость других; присущая людям слабость содержать не приносящих пользу, но чем-то приятных нам людей; смехотворная, но преобладающая повсеместно идея о том, что важность выполняемой человеком работы должна учитываться так же, как и его производительность; и, кроме того, простая человеческая склонность к эгалитаризму, часто оправдываемая желанием стимулировать ощущение работы в команде. Убытки и безделье тяготеют к тем местам, где встречаются усложненность и демократия. Недавно я посоветовал главе инвестиционного банка способ распределения чрезвычайно большого годового премиального фонда. Мой клиент — чрезвычайно богатый бизнесмен, добившийся успеха своими руками и головой. Ему доставляет удовольствие отыскивать и использовать несовершенства рынка (одновременно это является источником его успехов). Он горячо верит в рынок. Он также знает, что два человека из сотен людей, претендующих на получение премии,

сделали более 50% всех денег, полученных его подразделением в прошлом году; в его бизнесе это легко измерить. Но когда я предложил отдать более полу-вины всего премиального фонда этим двум людям, мой бизнесмен просто ужаснулся. Позже мы заговорили об одном управленце, который, как мы оба знали, приносил больше вреда, чем пользы (но который был приятным человеком и чрезвычайно хитрым политиком среди служащих банка). «Почему бы не урезать его премию до нуля?» — предложил я. И снова мой друг отбросил эту мысль: «Ви-дишь ли, Ричард, я уже урезал эту премию на четверть от уровня прошлого года и не осмеливаюсь больше продолжать». Но так случилось, что данный управленец к тому же имел долги перед банком и должен был их отработать. Ситуация разрешилась сама по себе. Премия управленец к тому же имел долги перед банком и должен был их отработать. Ситуация разрешилась сама по себе. Премия этому управленцу была урезана до нуля. Сейчас он переведен на другую работу, где приносит некоторую пользу.

Системы бухучета являются врагами справедливого вознаграждения за труд, поскольку они гениально маскируют места, где фактически делаются деньги. Вот почему, даже без учета человеческих слабостей, в больших и сложных фирмах диспропорция между производительностью и вознаграждением сильнее, чем в небольших предприятиях. Предприниматель, в подчинении которого находятся четыре работника, знает без всякого отдела бухгалтерии, кто приносит его фирме деньги. Генеральный же директор крупной корпорации должен полагаться на вводящие в заблуждение данные бухгалтерии и информацию, которую фильтрует для него начальник отдела кадров. Не секрет, что в крупных фирмах лучшие работники зарабатывают меньше, чем они должны были бы зарабатывать, а серая масса посредственных управленцев получает гораздо больше, чем положено по их заслугам.

Прибыли бывают очень разными

Разница — между ценой и затратами, между трудом и вознаграждением — всегда варьируется в очень широких пределах. Те участки деятельности, которые дают наиболее высокую прибыль, — это лишь небольшая часть всей деятельности, однако в общем объеме прибыли их доля оказывается наибольшей. Если бы мы не вмешивались в естественный ход распределения ресурсов, то эти диспропорции были бы выражены еще более интенсивно. Но мы предпочитаем (а системы бухучета предоставляют нам для этого бесчисленные возможности) не замечать реального положения дел, при котором большая часть того, что мы или наша фирма делаем, приносит гораздо меньше пользы, чем небольшое число высокоприбыльных действий.

Ресурсы всегда находятся не там, где нужно

Мы отдаем слишком много ресурсов низкоприбыльной деятельности и слишком мало — высокоприбыльной. И все же, как мы ни стараемся, высокоприбыльные виды деятельности продолжают развиваться и преуспевать, а субсидируемые так и не могут сдвинуться с места. Если имеются хоть какие-то излишки ресурсов, порожденные высокоприбыльной деятельностью, то низкоприбыльная деятельность будет потреблять их все больше и больше и в то же время приносить

все меньше и меньше — вплоть до нулевых и отрицательных значений средств, доступных для реинвестирования.

Мы постоянно удивляемся тому, что при всей своей феноменальной продуктивности лучшие участки деятельности так долго не могут справиться с проблемными областями. И не справятся. Мы почти всегда осознаем это слишком поздно, и только вмешательство нового босса, финансового кризиса или бизнес-консультанта заставляет нас сделать то, что должно было быть сделано уже давным-давно.

Успех недооценивается и не приветствуется

Успех не углубляется, недооценивается и не приветствуется в нужной степени. Часто его объясняют простым везением. Однако удачи, как и несчастные случаи, не случаются так часто, как мы привыкли думать. Слово «удача» означает «успех, который мы не можем объяснить». За тем, что мы называем удачей, всегда стоит высокоэффективный механизм, который создает прибыль вне зависимости от того, замечаем мы его или нет. И поскольку мы обычно не верим своей удаче, то упускаем возможность приумножить ее и получить настоящую пользу от колеса фортуны.

Равновесие иллюзорно

Ничто не длится вечно и ничто не находится в равновесии. Единственная неизменная величина — новое. Новому всегда сопротивляются и часто довольно успешно, но искоренить его не удастся почти никогда. Новое должно быть более продуктивным, чем статус кво, — иначе оно просто не победит. После определенной точки остановить движение нового уже невозможно. Личные, корпоративные и национальные успехи основаны вовсе не на изобретениях и даже не на создании чего-то нового, что можно предложить на рынке, а на умении определить точку, в которой новое вот-вот победит. И когда его движение уже нельзя остановить, нужно выжимать из него все, что есть в этом новом ценного.

Изменение необходимо для выживания. Конструктивные изменения требуют провидения и понимания того, что является наиболее эффективным, и затем сосредоточения на пути, ведущем к победе.

Все большие победы начинались с малого

Наконец, все большое всегда начинается с чего-то малого. Малые причины, малые товары, малые фирмы, малые рынки, малые системы — все это часто дает начало чему-то большому. Эта роль, однако, признается за ними очень редко. Наше внимание обычно обращено на уже существующую массу, а не на тенденцию, проявляющуюся в малом по величине явлении. Обычно мы замечаем что-то лишь после того, как оно уже стало большим и когда его рост уже замедляется. Состояния наживаются теми немногими людьми, которые заинтересовываются ростом, когда будущий гигант еще мал и находится в стадии развития. Но даже те, которые в данный момент растут, редко осознают значение этого роста или его потенциал в деле приобретения богатства.

Перестаньте мыслить категориями 50/50

Что нам необходимо, так это массивная перестройка сознания в категориях 50/50 и импульс к мышлению 80/20.

Предлагаем некоторые подсказки к тому, как этой перестройки добиться.

- Думайте «перекрестно». Считайте, что 20% равно 80%. Ожидайте, что 80% равно 20%.

- Ожидайте неожиданное. Ожидайте, что 20% приведут к 80%, а 80% дадут в результате 20%.
- Ожидайте, что все — ваше время, фирма, рынок, а также любой человек или любое дело, которые вам встретятся, — имеют качество 20%: сущность любого из вышеназванного, его мощь, ценность составляют в нем лишь небольшую часть полезного, скрытого мас-сой посредственного. Ищите эти полезные 20%.
- Старайтесь найти эти невидимые и закулисные 20%. Они есть — только ищите. Одна из подсказок — неожи-данный успех. Если деловое предприятие преуспевает сверх того, что от него ожидалось, значит это и есть ис-комые 20% — те, которые и дальше будут развиваться.
- Ожидайте, что завтрашние 20% будут отличаться от сегодняшних 20%. Найдите зародыш, семя завтрашних 20%. Где тот 1%, что вырастет в 20% и будет стоить 80%? Где эти 3%, которые в прошлом году были всего 1%?
- Развивайте в себе способность на уровне подсознания блокировать 80% — лежащий на поверхности ответ, очевидную любому реальность, явную массу, высокую в данный момент должность, общепринятые понятия, преобладающее мнение. Ничто из перечисленного не является тем, чем кажется, и не стоит ни пылинки того металла, которым мы измеряем ценность. Эти 80% не дают вам видеть 20%. Смотрите мимо этих «пятен», смотрите поверх них, смотрите под них и сквозь них. Каким бы способом вы ни делали это, игнорируйте их, ведите себя так, будто их нет на самом деле. Осво-бодите свое зрение для этих неуловимых 20%.

Однако психологи утверждают, что мысль и взгляд на вещи могут быть изменены посредством действия и на-оборот.

Лучший способ начать думать категориями 80/20 — это начать действовать по Принципу 80/20, а лучший способ начать действовать по Принципу 80/20 — это на-чать думать категориями 80/20. Вы должны попробовать применить одновременно и мышление и действие. Пред-лагаем некоторые советы по поводу того, как начать дей-ствовать по Принципу 80/20.

- Когда бы вы ни обнаружили «деятельность 20%», приблизьтесь к ней, окружите себя ею, погрузитесь в нее заявите на нее свои права, сделайте ее экспер-том, восхвалителем, жрецом, партнером, создателем, пропагандистом и незаменимым союзником. Старай-тесь извлечь из этой деятельности как можно больше пользы, И если эта польза оказывается большей, чем вы можете вообразить, то уж лучше вам расширить рамки своего воображения!
- Используйте все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы — талант, деньги, друзей, деловых союзни-ков, силу убеждения, свою репутацию, свою органи-зацию, вообще все, что попадет в ваши руки, — для того чтобы охватить, увеличить и эксплуатировать лю-бые 20%, которые вам повстречаются.
- Широко применяйте союзные отношения с другими людьми, но связывайте себя союзом лишь с 20% лю-дей и из них с 20% тех, кто является сильным союзни-ком. Затем стремитесь укрепить союз с теми и теми.
- Практикуйте переброску ресурсов в соответствии с Принципом 80/20. Где только возможно, перебрасы-вайте ресурсы из 80% деятельности в 20%. Выгода от этого огромна, потому что это очень рискованный вид того, что финансисты называют арбитражем. Вы ис-пользуете нечто не очень ценное, для того чтобы сде-лать нечто гораздо более ценное, получая пользу для обоих терминалов этого обмена.

Существуют два главных ресурса: люди и деньги, или активы, которые могут представлять деньги или могут быть обращены в деньги.

Перебрасывайте 20% людей (включая себя) прочь от 80% деятельности к 20% деятельности.

Перебрасывайте деньги из 80% деятельности в 20%. Если это возможно и не требует слишком большого риска,

пользуйтесь кредитами. Если вы действительно производите переброску 80% в область деятельности 20%, ваш риск

оказывается гораздо меньшим, чем принято считать. Существуют два типа кредитов. Одна из них — это заем денег в

долг. Другой тип кредита — это использование денег других людей (ДДЛ) в качестве равноправной доли, а не в виде

долга. Использование ДДЛ в 80% деятельности быстро входит в привычку, опасно, рискованно и заканчивается большими

слезами. Использование ДДЛ в 20% деятельности порождает вокруг вас победителей и, что довольно справедливо,

позволяет вам быть самым большим победителем.

- Изобретайте новые 20% деятельности. Тащите 20% идей отовсюду: от других людей, других товаров, других отраслей, других интеллектуальных сфер, других стран. Применяйте их в своем собственном 20%-м «огороде».

- Беспощадно искореняйте 80%-ю деятельность. 80% времени съедает 20% времени. 80% приятелей занимают место

20% настоящих друзей. 80% пассивных фондов сдерживают развитие 20% активных. 80% деловых отношений мешают

укреплению 20% деловых связей. Участие в 80% организаций или нахождение в 80% мест не позволяет вам участвовать и

находиться в 20% организаций и мест. Умственная энергия, растрачиваемая на 80%-ю деятельность, отбирается у 20%-х

проектов.

К части третьей

Принцип 80/20 уже доказал свою состоятельность в области бизнеса и помог последнему достичь потрясающих успехов

и на Западе, и в Азии. Даже те люди, которые презирают мир бизнеса или не знают Принципа 80/20, были затронуты

прогрессом, достигнутым тем меньшинством людей, которые участвуют в бизнесе и знают принцип. И все-таки Принцип

80/20 — это принцип жизни, а не бизнеса. Он был открыт в академической экономике — не в повседневной деловой

жизни. Он работает в бизнесе потому, что здесь он является отражением того, как работает этот мир, а не потому, что в

нем есть нечто, что специально придумано для бизнеса. В любой ситуации Принцип 80/20 либо имеет место, либо нет;

где бы его ни тестировали — в бизнесе или за его пределами — он работает одинаково хорошо. Другое дело, что его

гораздо чаще использовали в рамках делового предприятия.

Сейчас настало самое время либерализовать Принцип 80/20 для использования его за пределами делового мира. Бизнес

и капиталистическая система, конечно, являются интересными и важными, но фактически это всего лишь механика, это

обертка жизни, но не сама жизнь. Самая ценная часть жизни заключается по внутренней и общечеловеческой жизни каждого

индивидуума, в его личных взаимоотношениях с другими людьми и во взаимодействии людей и их ценностей.

Часть третья этой книги пытается соотнести Принцип 80/20 с тем, как мы живем, с нашими собственными достижениями

и нашим счастьем. Часть четвертая выясняет, насколько Принцип 80/20 участвует в развитии цивилизации и прогрессе

общества. Части третья и чет-вертая являются более умозрительными и к настоящему моменту менее доказанными, чем приложения Принципа 80/20, которые мы обсуждали до сих пор, однако потенциально эти приложения более ценны. На этом этапе читатель также приглашается к сотрудничеству в исследовании Принципа 80/20, которое сейчас только начинается.

*Часть третья.
Работайте меньше, а денег и
удовольствия получайте больше.*

9. Что значит быть свободным.

Принцип 80/20, подобно истине, может освободить вас. Вы сможете работать меньше и в то же время зарабатывать больше и с большим для себя удовольствием. Единственной ценой, которую вам придется за это платить, будет немного действительно серьезного Мышления 80/20. Оно позволит вам получить несколько ключевых истин, которые, если вы будете ими руководствоваться, могут изменить вашу жизнь.

Для того чтобы это произошло, вам не нужно принимать никакой религии, идеологии или любой другой навязанной извне точки зрения. Прелесть Мышления 80/20 в том, что оно прагматично, генерируется внутри человека и живет вокруг него.

Есть, правда, одна проблема. Думать должны вы. Именно вы должны включить внутреннего редактора и перерабатывать все, что здесь написано, с тем чтобы оно работало на ваши цели. Я надеюсь, это не будет для вас слишком трудной задачей.

Прозрения, которые даст вам Мышление 80/20, не-многочисленны, но очень мощны. Не все из них подойдут каждому читателю, поэтому, если вы встретите здесь что-то не согласующееся с вашим собственным опытом, просто пропустите его и переходите к следующей мысли, которая созвучна вашей собственной позиции.

Станьте специалистом по применению Мышления 80/20, начав с собственной жизни

Моя цель — не просто преподнести вам уже готовые идеи, проистекающие из Мышления 80/20 и затем заставить вас примерить их к своей собственной жизни. На самом деле мои амбиции идут гораздо дальше. Я хочу направить вас к самой сущности Мышления 80/20, так, чтобы вы смогли сами пользоваться Мышлением 80/20 и генерировать новые идеи, общие и частные, до которых я сам не додумался. Я хочу записать вас в армию мыслителей 80/20, приумножив имеющееся в мире количество высвобожденного Мышления 80/20. Мышлению 80/20 присущи следующие характерные особенности: оно медитативно, нестандартно, гедонистично, стратегично и нелинейно. Кроме того, Мышление 80/20 сочетает в себе чрезвычайную амбициозность (в смысле желания изменить вещи к лучшему) и уверенную расслабленность. Мышление 80/20 не может также обходиться без постоянного поиска гипотез и идей типа 80/20.

Немного пояснений по каждому из этих аспектов дадут вам представление о способе Мышления 80/20, с тем чтобы вы

могли определить, когда вы находитесь на верном пути.

Мышление 80/20 медитативно

Цель Мышления 80/20 заключается в генерировании действий, которые произведут кардинальные улучшения в вашей жизни и жизни других людей. Действия подобного рода требуют немалой интуиции. Интуиция невозможна без размышления и анализа. Иногда интуитивные решения невозможны без сбора данных, и достаточно часто интуитивные решения могут проистекать, не нуждаясь явно в какой-либо информации. Наш мозг уже содержит такое огромное количество информации, что трудно даже вообразить.

Мышление 80/20 непохоже на преобладающие в настоящее время способы мышления. Эти способы обычно грешат поспешностью, пристрастностью и линейностью (например, хорош *X* или плох и почему?) и пошаговостью. В современном мире преобладает тип мышления, который очень тесно привязан к немедленному действию и вследствие этого чрезвычайно недалек. Действие вытесняет мысль. Наша цель, как специалистов по Мышлению 80/20, состоит в том, чтобы отвлечься от действия, спокойно подумать, раскопать несколько не-больших, но ценных идей и затем действовать избирательно, ориентируясь на немногие цели, на узком фронте, решительно и неудержимо, с тем чтобы получить впечатляющие результаты при как можно меньших затратах энергии и ресурсов.

Мышление 80/20 нестандартно

Мышление 80/20 приходит на помощь, когда традиционный здравый смысл ошибается, как это обычно и бывает. Прогресс, начиная с нашей повседневной жизни, проистекает из выявления присущих жизни неоптимальности и расточительности и затем действий по их искоренению. Традиционное мышление здесь поможет мало, разве что в качестве индикатора того, как делать не надо. В первую очередь именно традиционное мышление ведет к потерям и неоптимальности. Сила Принципа 80/20 заключается в альтернативных действиях, основанных на нетрадиционном мышлении. От вас потребуется выяснение того, почему большинство людей действуют неправильно или используют ничтожно мало своего потенциала. Если ваши выводы не нетрадиционны и стандартны, значит ваше мышление нельзя назвать Мышлением 80/20.

Мышление 80/20 гедонистично

Целью Мышления 80/20 является наслаждение. Мышление 80/20 предполагает, что жизнь создана для того, чтобы получать от нее удовольствие. Мышление 80/20 предполагает также, что большинство успехов человека — это побочные продукты его интересов, радости и стремления к будущему счастью. Это все может показаться само собой разумеющимся, но большинство людей вовсе не делают простых вещей, которые могли бы привести их к счастью, — даже если они знают, что это за вещи.

Большинство людей попадают в одну или более из ни-женазванных ловушек. Они проводят много времени с людьми, которые им не очень нравятся. Они делают работу, по отношению к которой не испытывают энтузиазма. Они тратят большую часть своего «свободного времени» (кстати, это тоже антигедонистичное понятие) на деятельность, которая не

слишком им приятна. Справедливы и обратные утверждения. Большинство людей не проводят большую часть своего времени с людьми, которых они любят больше других; они не занимаются работой, которая им нравится больше всего; они не отдают свое свободное время деятельности, которая приносит им наибольшее удовольствие. Люди в большинстве своем не являются оптимистами, но даже оптимисты не занимаются достаточно тщательным планированием улучшения своей жизни.

Все это очень парадоксально. Можно сказать, что это триумф опыта над надеждой, если, конечно, не принимать во внимание того, что под «опытом» мы обычно понимаем наше восприятие внешней реальности, а не саму объективную реальность. Лучше сказать, что это триумф вины над радостью, генетики над разумом, предопределения над свободой выбора и, в прямом смысле, смерти над жизнью. Люди считают, что «гедонизм» подразумевает эгоизм, безразличие к другим, недостаток амбиций. Всё это ложь. На самом деле гедонизм является необходимым условием для помощи другим и для достижения успехов. На самом деле достичь чего-либо стоящего без того, чтобы ощущать при этом радость, очень трудно и всегда требует неэффективных усилий. Если бы в нашем мире больше людей было гедонистами, то мир стал бы гораздо лучше и, в любом смысле этого слова, богаче.

Мышление 80/20 и вера в прогресс

За последние 3000 лет люди так и не смогли прийти к единому мнению относительно того, движется ли история Вселенной и человека скачками, но все-таки по восходящей, имеет ли место непрерывный прогресс или всё на самом деле менее оптимистично. Против идеи прогресса выступали Гесиод (жил около 800 года до н. э.), Аристотель (384—322 гг. до н. э.), Сенека (4 год до н. э. — 54 год н. э.), Гораций (65 год до н. э. — 8 год н. э.), Святой Августин (354—430 гг. н. э.) и выступают большинство ныне живущих философов и ученых. В защиту идеи прогресса выступают почти все деятели эпохи Просвещения конца XVII и всего XVIII века, такие как Фонтенель или маркиз Кондорсе, а также большинство философов и ученых, в том числе Маркс и Дарвин. Команду защитников идеи прогресса, по моему мнению, должен был возглавить эксцентричный историк Эдуард Гиббон (1737—1794). В своем труде «История упадка и разрушения Римской империи» он написал:

Мы не можем с уверенностью сказать, до каких высот человек может возвыситься в своем продвижении к совершенству... Мы можем посему принять без сомнений оптимистичный вывод о том, что в каждый из периодов истории реальное благосостояние, счастье, знания и, может быть, добродетель человеческой расы в этом мире увеличивались и продолжают увеличиваться.

В наши дни, конечно, доводы в пользу отрицания прогресса стали гораздо более сильными, чем во времена Гиббона. Но в не меньшей мере усилились и доводы в пользу прогресса. Этот спор не может быть разрешен эмпирическим путем. Идея прогресса должна стать актом веры. Прогресс есть наш долг. Если мы не верим в возможность прогресса, мы никогда не

сможем изменить мир к лучшему. Люди, занимающиеся бизнесом, хорошо это понимают. В целом бизнес (в альянсе с наукой) пре-доставил миру величайшие свидетельства в пользу существования прогресса. Как только выяснилось, что природ-ные ресурсы не являются неистощимыми, бизнес и наука взялись за дело и создали новые измерения неистош-мости ресурсов: экономичное использование пространст-ва, микросхемы, технологии, имеющие огромные воз-можности². Но если мы хотим получить от прогресса наи-большую пользу, мы не должны сводить прогресс лишь к науке, технологии и бизнесу. Мы должны примерить идею прогресса к качеству жизни отдельно взятого чело-века и общества в целом.

Неотъемлемым качеством Мышления 80/20 является его оптимистичность, что достаточно парадоксально, поскольку Мышление 80/20 диагностирует состояние дел гораздо худшее, чем оно должно было бы быть. Лишь 20% ресурсов действительно имеют значение для успеха. Остальные ресурсы, подавляющее большинство, лишь создают видимость работы, внося минимальный вклад в общее дело. Поэтому если дать больше власти 20%, и заставить 80% подняться на приемлемый уровень эф-фективности, то можно многократно увеличить резуль-тат. Прогресс поднимает нас на новый, более высокий уровень. Но даже на этом новом уровне, как правило, будет иметь место распределение 80/20 между получен-ными результатами и приложенными усилиями. Поэто-му вы можете снова прогрессировать на более высокий уровень.

Прогресс бизнеса и науки подтверждает справедли-вость Принципа 80/20. Создайте большой компьютер, который может производить вычисления в несколько раз быстрее, чем любая созданная до него машина. Поставьте задачу сделать компьютер в несколько раз меньше, быстрее и дешевле. Повторите процесс. Снова повторите его. Подобный прогресс может быть бесконечным. Те-перь примените тот же принцип к другим областям жизни. Если мы верим в прогресс, то Принцип 80/20 по-может нам его реализовать. Мы можем в конце концов доказать, что Гиббон был прав: реальное богатство, сча-стье, знание и, наверное, добродетель, могут быть посто-янно увеличиваемы.

Стратегический аспект Мышления 80/20

Использовать Мышление 80/20 стратегически — значит концентрироваться на важном, на тех немногих целях, которые принесут нам больше пользы, чем другие цели, и на том, что для нас более важно, чем для других. Страте-гически использовать Мышление 80/20 означает также планирование и целенаправленное и неукоснительное претворение в жизнь наших планов.

Мышление 80/20 нелинейно

Традиционное мышление заключено в рамки мощной, но иногда неверной и разрушительной ментальной модели. Оно линейно. Оно твердо верит в то, что из x получается y , что из y следует z и что b неизбежно вытекает из a . Вы меня огорчили, потому что опоздали. Мое школьное обу-чение привело меня в тупик моей работы. Я добился успеха, потому что я очень умный. Моя фирма не может развиваться, потому что промышленность переживает спад. Безработица — это цена, которую мы платим за низкий уровень инфляции. Высокие налоги необходи-мы, если мы хотим помогать бедным, больным и

старым. И так далее.

Все это примеры линейного мышления. Линейное мышление настолько привлекательно для нас, потому что оно просто, ограничено и бесспорно. Но проблема в том, что оно является очень бедным описанием окружающего нас мира и еще меньше пригодно для его изменения. Ученые и историки давным-давно отошли от линейного мышления. Так почему вы должны быть ему верны?

Мышление 80/20 предлагает вам спасательный круг. Ничто не происходит по единственной причине. Нет ни-чего неизбежного. Ничто не покоится в равновесии или неизменности. Нет никакой необходимости в сохранении нежелательного положения дел. Ничто желаемое не может быть недостижимым. Очень немногие люди действительно понимают причины чего бы то ни было, будь то хорошее или плохое. Причины могут быть очень влиятельными, но при этом не особенно заметными и даже (пока что) очень масштабными. Соотношение сил может быть кардинально изменено небольшим воздействием. Очень немногие решения действительно что-то значат. Те из них, которые что-то значат, значат очень многое. Всегда есть возможность выбора.

Мышление 80/20 избегает лопушки линейной логики посредством обращения к опыту, анализу и воображению. Если вы несчастны, не беспокойтесь о возможных причинах этого. Вспомните время, когда вы были счастливы и направьте себя в подобные ситуации. Если ваша карьера зашла в тупик, не пытайтесь лишь подправить ситуацию посредством дополнительных улучшений: вас не устроят большой офис, более дорогой автомобиль, громкий титул, чуть меньше часов работы или более отзывчивый начальник. Подумайте о немногих наиболее важных в течение всей вашей жизни успехах и ищите того же, поменяв, если необходимо, место работы или даже профессию. Не выискивайте причин, особенно причин ваших поражений. Вообразите себе условия, которые сделают вас счастливым, и затем создайте себе эти условия.

Мышление 80/20 сочетает в себе чрезвычайную амбициозность и расслабленную уверенность

Мы привыкли думать, что большим амбициям сопутствует ожесточенная гиперактивность, длинный рабочий день, беспощадность, жертвование собой и другими для пользы дела и чрезвычайная занятость. Короче, крысиные гонки. За это заблуждение мы жестоко расплачиваемся. Данное сочетание вовсе не обязательно. Гораздо более привлекательным и достижимым было бы сочетание предельной амбициозности с уверенным, расслабленным и цивилизованным настроем. Это идеал Принципа 80/20, но выведен он эмпирическим путем. Большинство великих достижений появилось в результате сочетания длительного поиска и неожиданного просветления. Представьте себе Архимеда в его ванне или Ньютона в момент, когда ему на голову падает яблоко. Прозрения огромной важности, произведенные таким образом, не произошли бы, если бы Архимед не думал о вытеснении воды или Ньютон не думал о тяготении, и тем более не произошли бы, если бы Архимед сидел за столом, а Ньютон лихорадочно управлял бы командой исследователей. Большая часть того, чего любой из нас достигает в жизни и что в хоть какой-то мере имеет ценность для нас и других людей, случается в очень небольшую долю нашей трудовой деятельности. Мышление 80/20 и опыт жизни

подтверждают это со всей определенностью. У нас имеется более чем достаточно времени. Мы принижаем себя как недостатком амбиций, так и смещением амбициозности с суматохой и чрезвычайной занятостью. Двигатели дости-жений — это новые идеи и избирательное действие. По-стоянный, неброский голос тишины занимает в нашей жизни большее место, чем мы признаем. Прозрение про-исходит, когда мы расслаблены и хорошо настроены по отношению к себе. Прозрение требует времени, а време-ни, вопреки устоявшимся взглядам, мы имеем в изобилии.

Идеи Принципа 80/20 для отдельно взятого человека

Под конец части третьей давайте рассмотрим идеи, кото-рые Принцип 80/20 может предложить для применения в личной жизни и которые я предлагаю вам здесь в качес-тве образца. Для того чтобы значительно улучшить качес-тво своей жизни, вам нужно лишь применить некоторые из этих идей.

- 80% ваших личных достижений и ощущения вами счастья происходит в 20% времени, но эти всплески можно сделать гораздо более частыми и длительными.
- Хорошо это или плохо, но на нашу жизнь сильно влияют лишь немногие события и немногие решения. Эти немногие наиболее важные решения часто прихо-дится принимать вследствие необходимости, а не вслед-ствие сознательного выбора: мы скорее позволяем жизни руководить нами, чем формируем сами нашу жизнь. Мы сможем поразительно улучшить свою жизнь, если научимся узнавать важные поворотные моменты и начнем принимать решения, несущие нам счастье и повышающие нашу продуктивность.
- Всегда имеются немногие ключевые причины проис-ходящего, и эти причины зачастую совсем непросто диагностировать. Если бы мы умели обнаруживать и определять эти причины, мы могли бы во многом расширить свое влияние на них.
- Каждый человек может достичь значительных успе-хов. Решающую роль в этом играет не приложение усилий, а определение тех целей, которых стоит доби-ваться. В некоторых сферах деятельности вы гораздо более продуктивны, чем в других, поэтому, занимаясь слишком многими вещами, в которых вы далеки от совершенства, вы понижаете общий уровень своей эффективности.
- Победители и неудачники есть всегда, но последних, как правило, больше. Вы сможете стать победителем, если выберете правильное состязание, правильную ко-манду и правильные методы, ведущие к победе. Вы имеете больше шансов на победу, если обеспечите себе благоприятное судейство (но честно и в рамках закона), чем если выберете нелегкий путь улучшения своих ре-зультатов. Вы имеете больше шансов победить снова там, где вы уже побеждали ранее. У вас будет больше шансов на победу, если вы проявите избирательный подход в отношении забегов, в которых собираетесь участвовать.
- Большинство наших неудач происходит в тех состяза-ниях, в которых мы участвуем не по своей воле. Боль-шая часть наших побед приходится на те состязания, в которых мы сами хотели участвовать. Мы не побеждаем в большинстве состязаний лишь потому, что участву-ем в слишком многих «не тех» состязаниях, в которые мы вовлечены другими, а не вступили сами.
- Лишь немногие люди действительно серьезно отно-сятся к поставленным целям. Они затрачивают сред-ние усилия на

многие вещи, а не концентрируют экстраординарные усилия для достижения немногих важных целей. Люди, добивающиеся наибольших успехов, избирательны и целеустремленны.

- Большинство людей тратит большую часть времени на деятельность, которая приносит мало пользы им самим или другим людям. Человек, применяющий Мышление 80/20, может избежать этой ловушки и добивается, без заметных

дополнительных усилий, гораздо большего в немногих по числу, но гораздо более полезных целях.

- Выбор союзников — это одна из наиболее важных в жизни задач, стоящих перед человеком. Без союзников почти невозможно чего-либо достичь. Большинство людей не выбирают тщательно своих союзников под-бором или не выбирают их вовсе. Их союзники по-являются как-то сами по себе, и это очень печальный случай того, как жизнь «случается» с вами. У большинства людей не те союзники. Очень часто этих союзников слишком много, и большинство людей неправильно пользуется их поддержкой. Человек же, владеющий Мышлением 80/20, выбирает немногих союзников с осторожностью и тщательно развивает свои альянсы с ними — с целью достижения конкретных целей.

- В худшем случае безответственное отношение к выбору союзника приводит к выбору «не того» спутника жизни или не того влиятельного партнера. Большинство людей имеют слишком много друзей и не используют преимуществ правильно подобранного и должным образом укрепленного круга близких друзей. Многие люди имеют «не того» спутника жизни, но еще больше людей не развивают должным образом взаимоотношения с правильно выбранным партнером.

- Правильное использование денег дает возможность поменять ваш нынешний стиль жизни на гораздо лучший. Не многие люди знают, как можно приумножить имеющиеся у них деньги, но тот, кто мыслит категориями 80/20, всегда может решить эту задачу. И до тех пор, пока деньги имеют второстепенное значение по отношению к стилю жизни и счастью, в этой способности делать деньги нет ничего плохого.

- Немногие люди уделяют достаточно времени и внимания культивированию своего счастья. Они преследуют второстепенные цели, например получение денег или продвижении в карьере. Иногда эти цели труднодостижимы, но когда они достигнуты, то проявляют себя как чрезвычайно неэффективные источники счастья. Счастье не только не в деньгах, оно даже не похоже на деньги. Непотраченные деньги могут быть отложены и инвестированы и посредством магии сложного процента приумножены. Но счастье, не потраченное сегодня, не увеличит ваше завтрашнее счастье. Счастье, как и ум, атрофируется, если им не пользуются. Люди, применяющие Мышление 80/20, знают, из чего проистекает их счастье, и стремятся к нему сознательно, радостно и творчески, используя сегодняшнее счастье для построения и приумножения счастья завтрашнего.

Время не ждет

Лучшим предметом для начала *Размышления* 80/20 о достижении успеха и счастья я считаю предмет времени.

Понимание качества и роли времени в нашем обществе крайне неверно. Многие люди интуитивно понимают это, а сотни тысяч крайне занятых управленцев ищут облегчения в идее упорядочения времени. Однако эти управленцы преуспели лишь в мелких переменах. Наше видение времени нуждается в трансформации. Мы не нуждаемся лишь в упорядочении времени — нам нужна революция в его использовании.

10. Революция в использовании времени.

*Но за моей спиной, я слышу, мчится
Крылатая мгновений колесница;
А перед нами — мрак небытия,
Пустынные, печальные края.
Эндрю Марвелл1*

Почти любой человек, будь он крайне занятым или изны-вающим от безделья, нуждается в перестройке своего взгляда на время. Дело ведь не в том, что времени мало или много. Вопрос в том (и здесь же заключен ответ), как мы обращаемся со временем, в нашем видении времени. Для тех, кто еще не прошел через революцию в использо-вании времени, это наиболее быстрый способ невероятно повысить удовлетворенность своей жизнью.

Принцип 80/20 и революция в использовании времени

Принцип 80/20 применительно к вопросу использования времени предполагает, что:

- Большая часть значительных успехов любого челове-ка, то есть большая часть того ценного, что он приоб-ретает в сфере личного, профессионального, интел-лектуального, эстетического, культурного и физичес-кого своего развития, приобретается им в крайне небольшую долю времени. Как бы мы ни измеряли время — в днях, неделях, годах или в жизнях, — мы видим огромное несоответствие между тем, что было создано, и временем, которое на это ушло.
- Сходным образом, большая часть испытываемого че-ловеком счастья приходится на достаточно ограни-ченные периоды времени. Если бы существовал при-бор—измеритель счастья, то, конечно, большую часть счастья он регистрировал бы в довольно короткие промежутки, малую долю всего времени, и какой бы период мы не взяли — день, неделя, месяц, год или целая жизнь, — это было бы так.

Мы можем переложить эти две идеи на язык Принципа 80/20 — не обязательно слишком точный, но очень энер-гичный:

- 80% успехов достигается в 20% рассматриваемого пе-риода времени; и наоборот — 80% потраченного вре-мени приносит лишь 20% пользы.
- 80% счастья мы испытываем в 20% жизни; в 80% вре-мени мы получаем лишь 20% счастья.

Помните, однако, что эти гипотезы должны быть сопо-ставлены вами с вашим собственным опытом и не явля-ются не требующими доказательств истинами или резуль-татами исчерпывающих исследований.

Но когда эти гипотезы подтверждают свою истин-ность (как это происходило в большинстве проверенных мной случаев), мы имеем четыре достаточно шокирую-щих следствия.

- Большая часть того, что мы делаем, не представляет большой ценности.
- Некоторые небольшие периоды нашего времени го-раздо более ценны, чем остальные вместе взятые.
- Если мы собираемся что-то с этим делать, мы должны предпринять нечто совершенно радикальное — нет ни-какого смысла выгадывать минуты или пытаться ис-пользовать свое время «немного более эффективно».

- Если мы будем с пользой проводить хотя бы 20% свое-го времени, то совершенно забудем о том, что его мо-жет не хватать.

Потратьте несколько минут или часов на обдумывание того, как в вашем случае действует Принцип 80/20 по каждому из этих пунктов. Совсем не важно, что точное процентное соотношение проведенного с пользой и бес-полезно потраченного времени почти невозможно уста-новить. Весь вопрос в том, имеется ли в вашем случае большой дисбаланс между затраченным временем, с од-ной стороны, и успехами или счастьем — с другой. Дает ли наиболее продуктивная 1/5 часть вашего времени 4/5 полезных результатов? Сконцентрированы ли 4/5 вашего счастья в 1/5 части вашей жизни?

Это очень важные вопросы и не стоит их решать кое-как. Далеко не плохой идеей будет пока отложить эту книгу в сторону и немного прогуляться. Не возвращай-тесь к чтению до тех пор, пока вы точно не решите, име-ется ли дисбаланс в нашем использовании времени.

Вся штука в том, что «лучше организовывать» свое время *не нужно!*

Если в том, как вы используете свое время, присутствует дисбаланс, то помогут вам лишь революционные шаги. Не нужно напрягать себя тем, чтобы быть более собранным и организованным и подсчитывать каждую минуту; вам не-обходимо полностью трансформировать свой подход к использованию времени. Возможно, вам придется также полностью поменять свое видение времени как такового.

А вот чего вам не следует делать, так это позволять сбить себя с толку всякими концепциями упорядочения времени.

Самые первые такие концепции появились в Дании и использовались в качестве инструмента для обу-чения очень занятых управленцев организовывать свое время более эффективно. Сейчас это превратилось в ин-дустрию с оборотами в один миллиард долларов и рас-пространилось по всему миру.

Главным источником доходов индустрии организации времени сейчас стало не обучение, а продажа «планиров-щиков времени» — органайзеров и ежедневников, как традиционных, на бумажной основе, так и теперь все чаще встречающихся электронных. Нередко философия упорядочения времени несет в себе евангелистское звуча-ние: самая быстроразвивающаяся корпорация этой ин-дустрии, фирма «Франклин», уходит глубокими корнями в движение мормонов².

Мода на упорядочивание времени не проходит, по-скольку люди, пользующиеся этими системами, обычно оценивают их достаточно высоко и утверждают, что сис-темы упорядочивания времени позволяют им повысить эффективность работы на 15—20%. Но системы оптимиза-ции управления временем пытаются уместить литр воды в двухсотграммовый стакан. Здесь все построено на том, чтобы подгонять и себя, и время. Особенно благодатной почвой для таких систем являются бизнесмены, которые испытывают прессинг слишком больших задач, требую-щих решения в короткое время. Вся идея основывается на том, что оптимальное планирование мельчайших отрез-ков рабочего дня поможет управленцу действовать более эффективно. Системы упорядочивания времени призы-вают бизнесмена к установлению четких приоритетов — с целью спасти его от тирании ежедневных мелких забот, которые при всей своей срочности могут и не

быть особенно важными.

Само понятие «упорядочивание времени» как бы подразумевает, что мы знаем, что такое порядок и что такое беспорядок в использовании времени. Однако если в реальности мы видим действие Принципа 80/20, значит наши понятия о времени не безупречны. В конце концов, если бы мы знали, что для нас хорошо, мы бы уже давно этим занялись.

Системы упорядочения времени часто советуют людям присваивать планируемым делам приоритеты А, В, С и D. На практике оказывается так, что большинство людей классифицируют 60—70% своих дел как имеющие приоритеты А и В.

И затем делают вывод, что им действительно не хватает времени. Вот почему люди и начинают заниматься

упорядочиванием времени. А заканчивают они horribly распланированными сверхдлинными рабочими днями, еще

большим стремлением все-таки победить в этой гонимости и, как правило, большим разочарованием и нервным

перенапряжением. Они, словно наркоманы, не могут жить без упорядочения времени, которое фундаментально не

меняет того, что они делают, и чувствуют себя виноватыми в том, что они делают недостаточно много.

Словосочетание «упорядочение времени» говорит само за себя. Подразумевается, что управлять временем можно более

эффективно, что оно — ценный и не имеющийся в достаточном количестве ресурс, поэтому мы вроде должны плясать под

его дудку. Мы должны быть очень бережливы в использовании времени. Если дать ему хоть полшанса быть потерянным,

оно будет потеряно. А потерянное время, утверждают евангелисты от науки упорядочения времени, вернуть

невозможно.

Мы живем в век занятости. Предсказываемый экономистами век отдыха наступит очень нескоро, если, конечно, не

принимать во внимание безработных, для которых он всегда здесь. Сейчас, как подметил Чарльз Хэндис, мы находимся в

абсурдной ситуации, когда рабочая неделя управленцев все больше увеличивается (60 часов в неделю никого не

удивляют), а работы на всех не хватает.

Общество делится на тех, у кого есть деньги, но нет времени получать от этого удовольствие, и на тех, у кого времени

хватает, а денег нет. Популярность систем управления временем сосуществует с беспрецедентной обеспокоенностью

людей тем, чтобы правильно использовать свое время и иметь достаточно времени на удовлетворительное выполнение

своей работы.

Ересь о времени, предлагаемая Принципом 80/20

Принцип 80/20 отвергает традиционные и устоявшиеся понятия о времени. Выводы, следующие из анализа времени по

Принципу 80/20, достаточно разнообразны и несут освобождение тем, кто страдает от традиционных взглядов на

проблему времени. Принцип 80/20 утверждает следующее.

- Мы используем время нерационально, поэтому нет смысла производить мелкие улучшения того, как мы его

используем. Мы должны начать с нуля и отбросить все наши прежние понятия о времени.

- Нехватка времени — нонсенс. На самом деле мы располагаем океаном времени. С пользой же мы трагически лишь

двадцать его процентов. Наиболее одаренные люди часто пользуются еще более мелкими количествами времени.

Принцип 80/20 говорит о том, что если мы удвоим время, расходуемое на 20% наиболее полезной деятельности, то

сможем работать два дня в неделю и делать на 60% больше, чем мы делаем сей-час. Наша концепция времени ушла на световые годы вперед от беспокойного мира охоты за крупными кусочками времени, предлагаемой традиционными школами регулирования времени.

- Если мы пользуемся Принципом 80/20, то время для нас друг, а не враг. Время, которое прошло, — это не потерянное

время. Время всегда приходит снова и снова. Вот почему в неделе семь дней, в году двенадцать месяцев, вот почему времена года сменяют друг друга. Если мы выберем для себя удобную, расслабленную позицию относительно времени,

если мы будем сотрудничать с ним, то получим немало пользы. Наш враг — не время как таковое, а использование его.

- Принцип 80/20 утверждает, что мы должны работать меньше. Чем больше мы делаем, тем меньше мы думаем.

Происходит это потому, что времени у нас так много, что мы просто разбрасываемся им. Наиболее производительными в

проекте являются обычно последние 20% времени — просто потому что работа должна быть закончена в срок.

Продуктивность большинства проектов может быть удвоена просто путем сокращения вдвое времени, отводимого на них.

Уже это свидетельствует о том, что времени нам хватает.

Время — это благословенная цепь, которая связывает прошлое, настоящее и будущее

Во все не недостаток времени должен беспокоить нас, а тенденция непродуктивного использования большей части

времени. То, что мы будем подгонять время и стараться быть более «эффективными» в его использовании, нам не

поможет; такой способ мышления в действительности будет скорее проблемой, чем решением.

Мышление 80/20 направляет нас к «восточному» видению времени. Мы не должны считать время некой

последовательностью, которая проходит слева направо, как это стало привычным почти во всех графических

изображениях времени, навязанных нам культурой делового мира.

Время лучше воспринимать в качестве механизма синхронизации, действующего циклически, как и было задумано

изобретателями часов. Время все движется и движется по кругу и несет с собой возможность учиться, углублять

немногие ценные отношения с другими людьми, производить лучший товар, совершенствовать то, что вы хотите

совершенствовать, и вообще делать жизнь более ценной. Мы не просто существуем в настоящем времени, мы родом из

прошлого, и наше будущее незримо присутствует в настоящем. Гораздо лучшим графическим представлением времени в

нашей жизни будет не прямая, идущая слева направо, а серия помещенных друг в друга и все увеличивающихся

треугольников, как это изображено на рис. 11.



Рис. 11. Триада времени

Такое представление времени хорошо тем, что под-черкивает нашу потребность пронести через всю жизнь наиболее драгоценные и ценимые нами 20% того, что у нас есть, — нашу индивидуальность, наши способности, дружеские привязанности и даже материальное имущество, — и питать, развивать, расширять и углублять эти 20%, с тем чтобы увеличивать наши продуктивность, ценность и счастье. Все это может быть сделано, только если мы сохраним постоянные и продолжающиеся отношения с людьми, основанные на оптимизме, уверенности в том, что будущее будет лучше, чем настоящее, потому что мы можем взять и развить лучшие 20% прошлого и настоящего и создать лучшее будущее. С этой точки зрения, будущее — это не случайно попавшаяся нам кинолента, которую мы наполовину просмотрели, осознавая быстроту, с которой время превращается в прошлое (и поражаясь ей). Нет, будущее — это скорее измерение настоящего и прошлого, которое дает нам шанс создать нечто лучшее. Мышление 80/20 утверждает, что это всегда возможно. Все, что нам нужно сделать, — это дать свободу и указать направление наиболее позитивным нашим 20% времени.

Детонатор для революционеров в использовании времени

Здесь вы найдете семь шагов, с помощью которых можно разжечь пожар революции времени.

Совершите в своем уме этот трудный переход разграничения усилий и получаемых результатов

Протестантская мораль, касающаяся работы, так глубоко засела в каждом из нас, будь то верующий или атеист, что мы должны приложить усилия по ее искоренению. Проблема в том, что мы все-таки любим тяжелую работу или, по меньшей мере, то чувство удовлетворения, которое возникает, когда работа сделана. Что нам нужно сделать, так это твердо усвоить, что упорный труд, особенно на кого-нибудь другого, совсем не лучший способ достичь того, чего мы хотим. Упорный труд ведет к низкой отдаче. К высокой отдаче ведет понимание того, чего именно мы хотим, и занятие этим желаемым.

Придумайте себе собственного святого—покровителя продуктивного ничегонеделания. Мои святые — Рональд Рейган и Уоррен Баффет. Рейган, начав актером второсортных фильмов, практически без усилий стал самым популярным деятелем правого крыла республиканской партии, затем губернатором штата Калифорния и закончил чрезвычайно успешным президентом.

Что же Рейган имел в своем активе? Хорошая внешность, медоточивый голос, который он инстинктивно задействовал в нужный момент (кстати, шедевром этой его способности были его слова к Нэнси: «Дорогая, я забыл пригнуться», сказанные после совершенного на него покушения). Что еще? У Рейгана были хитрые советники по проведению выборов, он обладал старомодной грациозностью и диснеевским видением Америки и всего мира. Работоспособность Рейгана была, в лучшем случае, ограниченной, понимание реальности — еще более хрупким, а способность вести за собой США и стремление разрушить коммунизм внушали благоговейный ужас. Вопреки изречению Черчилля, никогда не было

достигнуто так много таким немногим и с настолько малым усилием. Уоррен Баффет был одно время самым богатым чело-веком в США, причем добился он этого не работой, а инвестированием. Начав с очень небольшого капитала, он наращивал его в течение многих лет темпами, намного превышавшими обычные темпы рыночного роста. Добился он этого с помощью достаточно ограниченного анализа (начинал он тогда, когда еще не была изобретена даже счетная линейка), но в основном благодаря не-скольким плодотворным идеям, которых последователь-но придерживался.

Свой взлет по американским горкам богатства Баффет начал, имея одну большую идею: местные американ-ские газеты обладают монополией в своей местности и посему являются идеальными деловыми партнерами. На этой простой идее он сделал свое первое состояние, а за-тем немалую часть своих богатств он получал, инвестируя в средства массовой информации — в ту отрасль, которую он хорошо знал.

Если бы Баффет не ленился, он старался бы очень экономно расходовать свою энергию. Тогда как большинство биржевых игроков покупали множество самых разных акций, а затем пытались быстро и выгодно их перепродать, Баффет покупал немного акций и держал их годами. Таким образом, ему не нужно было делать много работы. Он презирал традиционный взгляд на стратегию разнообразия инвестиционных портфолио и окрестил его методом «Ноева ковчега»: «Вы покупаете каждой твари по паре и оказываетесь в зоопарке». Баффет руководствовался инвестиционной философией, которую можно охарактеризовать как «на грани летаргии».

Когда у меня появляется соблазн сделать слишком много, я вспоминаю Рональда Рейгана и Уоррена Баффета. Вы должны найти свои примеры для подражания среди людей, которых знаете лично, или среди обществен-ных деятелей, — таких людей, которые просто олицетво-ряют продуктивную инерцию. Почаще вспоминайте о таких людях.

Отбросьте чувство вины

С проблемой опасности слишком упорного труда напрямую связаны задача освобождения себя от чувства вины и вопрос о том, делаем ли мы те вещи, от которых получаем удовольствие. Нет смысла делать то, что вам не нравится.

Занимайтесь тем, что вам нравится делать. Преврати-те это занятие в свою работу. Превратите свою работу в занятие, которым вы можете наслаждаться. Почти все люди, ставшие богатыми, занимались вещами, которыми им нравилось заниматься, и это еще раз иллюстрирует своеобразие Вселенной, устроенной по Принципу 80/20.

20% людей владеют 80% материальных ценностей, и 20% людей монополизируют 80% удовольствия, получае-мого от работы, — но это одни и те же 20%!

Один старый желчный пуританин, Джон Кеннет Гэлбрайт, обратил внимание на то, как несправедливо устро-ен трудовой мир. Работа, которой занимаются представи-тели среднего класса, не только более высоко оплачива-ется, но и является более интересной и приносит больше удовольствия. Представители среднего класса имеют секретарей, ассистентов, совершают поездки первым клас-сом, живут в роскошных отелях, да вообще проводят ра-бочее время гораздо интереснее. Фактически вам понадо-билось бы целое состояние, чтобы позволить себе все привилегии, которые для крупных промышленников яв-ляются чем-то самим собой разумеющимся.

Гэлбрайт развил свой революционный взгляд на вещи до вывода о том, что те, кто занимается менее интересной работой, должны бы получать большие зарплаты, чем те, у кого более интересная работа. Неплохой способ насо-лить людям! Подобные взгляды, хотя и выглядят революционными, заключают в себе очень мало полезного. Как и в случаях с другими проявлениями работы Принципа 80/20, если вы откажетесь от поспешных выводов, то сможете обнаружить глубокую логику, которая стоит за этим кажущимся неравенством.

В данном случае логика проста. Те, кто достигает вершин, просто должны получать удовольствие от того, что они делают. Только полная самореализация позволяет создавать хоть что-то, имеющее ценность выше средней. Качество и количество созданного любым великим художником просто потрясает воображение. Ван Гог никогда не прекращал рисовать. Пикассо управлял художественной фабрикой задолго до времен Энди Уорхолла, потому что это ему нравилось. Окунемся в удивительный, чувственный и возвышенный мир творений Микеланджело. Даже того, что я могу сейчас вспомнить, невероятно много для одного человека — «Давид», «Умиравший раб», Лаврентийская библиотека, Новая Сакристия, потолок Сикстинской капеллы, «Оплакивание Христа» в соборе Святого Петра! И Микеланджело создал все это не потому, что это была его работа или что он боялся вспылчивого папу Юлия II, и даже не потому, что зарабатывал деньги, но потому, что любил то, что творил.

Ваша ориентация может, конечно, быть совсем другой, но вы не сможете создать ничего хоть сколько-нибудь ценного, если вы не наслаждаетесь процессом его создания, — и это применимо как к личной жизни, так и к миру бизнеса.

Я не защищаю бесконечное ничегонеделание. Работа является естественной активностью, которая соответствует внутренним потребностям человека, — и безработные, и пенсионеры, и неожиданно разбогатевшие люди очень хорошо это понимают. Каждый человек имеет собственный естественный уровень равновесия, собственный ритм и оптимальный уровень соотношения работа/игра; и большинство людей интуитивно чувствуют, когда они работают или бездельничают слишком много. Мышление 80/20 ценно тем, что настраивает людей на получение пользы и удовольствия как в период работы, так и во время игры, а не призывает превращать работу в игру. Однако я подозреваю, что многие люди слишком упорно занимаются не теми делами. Современный мир получит огромную выгоду, если работа позволит людям отдавать больше времени развитию собственных умственных и творческих способностей. Если 20% самых ленивых из нас будут заниматься наиболее интересной работой, то на 20% наиболее напряженно работающих придется гораздо меньше работы, и такой арбитраж устроит обе стороны. Количество работы имеет гораздо меньшую важность, чем ее качество, а ее качество зависит от нашей мотивации.

Освободите себя от обязательств, навязанных вам другими людьми

Когда 80% времени приносит вам 20% результатов, то можно спорить почти на что угодно, что в эти 80% времени вы занимаетесь делами других людей.

Становится все очевиднее, что вся идея работы на кого-то — работы с меньшей долей ответственности, но и

ограниченной свободой действий — была лишь переходной фазой (хотя и длившейся два столетия) в истории трудовых отношений⁴. Даже если вы работаете в большой корпорации, вы должны рассматривать себя в качестве независимого предпринимателя, который работает на себя, несмотря на то что какой-нибудь «Монолит корпорэйшн» платит вам зарплату, как и любому другому своему работнику.

Принцип 80/20 раз за разом демонстрирует нам, что наиболее преуспевающие 20% людей либо работают на себя, либо ведут себя так, как будто так и есть на самом деле.

Та же идея применима и к вашей жизни вне рабочего места. Очень трудно провести время с пользой, если вы его не контролируете. (Это трудно делать, даже когда вы контролируете время, поскольку наш ум является пленником чувства вины, традиций и устоев, а также других навязанных извне взглядов на то, чем вы должны заниматься, — но вы-то, по крайней мере, имеете шанс побороть это.)

Однако и заходить слишком далеко в использовании моего совета не стоит, да это и невозможно сделать. Вы всегда будете иметь некоторые обязательства перед другими людьми, и выполнение этих обязательств чрезвычайно полезно для вас. Даже частного предпринимателя нельзя в полной мере назвать одиноким волком, который ни перед кем не должен держать ответа. У частного предпринимателя имеются партнеры, наемные работники, союзнники и целая сеть контактов, и если ничего не даешь им, то и ничего не получаешь взамен. Мы говорим здесь о том, что выбирать себе партнеров и обязательства нужно очень внимательно и с умом.

***Избегайте условностей и шаблонности,
будьте эксцентричны в своем использовании времени***

Вряд ли у вас получится в те наиболее важные и ценные 20% времени быть «хорошим мальчиком», делая то, что от вас ожидают другие, приходя на все собрания, на которых, по мнению других, вы должны быть, делая то, что делает большинство ваших знакомых и коллег по работе.

Вы не сможете освободиться от тирании соотношений 80/20, то есть вероятности того, что 80% времени вы тратите на то, что нужно бы делать в последнюю очередь или не делать вообще, — вы не сможете сделать этого путем следования общепринятым стереотипам поведения и шаблонным решениям.

Для начала вам было бы неплохо разработать наиболее нестандартные или эксцентричные из возможных для вас способы использования своего времени. Посмотрите, насколько далеко вы можете отклониться от нормы без того, чтобы быть выброшенным из своего мира. Не все нестандартные способы использования времени увеличат вашу эффективность, но некоторые из них, хотя бы даже один, обязательно окажется именно таковым. Создайте несколько сценариев и используйте тот из них, который позволяет вам отдавать большую часть своего времени высокоценным видам деятельности, тем, которые приносят вам наибольшее удовольствие.

Кто из ваших знакомых является одновременно эффективным и эксцентричным? Выясните, на что они тратят свое время и насколько это времяпровождение отличается от общепринятых норм. Может быть, вы найдете полезным для себя скопировать некоторые вещи, которые они делают и которых не делают. ***Определите те 20%, которые дают вам 80%***

Очень возможно, что примерно 1/5 часть вашего времени дает вам 4/5 всех ваших успехов или результатов, а также ответственна за 4/5 вашего счастья. Поскольку это не одна и та же пятая часть времени (хотя обычно 1/5 часть времени, ответственная за результаты, и 1/5 часть времени, ответственная за счастье, значительно перекрывают друг друга), то первое, что мы должны сделать, — это разграничить наши цели — достижения и счастье, — и рассмотреть каждую из них по отдельности.

Рассмотрим счастье. Определите свои *острова счастья* — небольшие отрезки времени, или какие-то годы, которые принесли вам непропорционально большое в сравнении со временем счастье. Возьмите лист бумаги, напишите в верхней его части слова «острова счастья» и перечислите их так много, как только сможете вспомнить. Затем попытайтесь выявить общие черты всех или хотя бы нескольких ваших островов счастья.

Повторите процедуру и отношении ваших *островов несчастья*. В общем-то, эти острова не дадут вам в сумме 80% времени, поскольку (для большинства людей) между островами счастья и несчастья есть еще и «нейтральная земля» умеренного по интенсивности счастья.

Повторите вышеописанную процедуру в отношении собственных достижений и побед. Определите *острова достижений*: недолгие периоды времени, когда вам удавалось достичь непропорционально высокого, в сравнении с остальной частью недели, месяца, года или жизни в целом, соотношения польза/время. Возьмите чистый лист бумаги как «острова достижений» и перечислите как можно больше таких островов, — если возможно, то в отношении всей вашей жизни.

Попытайтесь выявить общие характеристики островов достижений. Прежде чем закончить анализ, взгляните на список «10 наиболее ценных способов применения времени», который вы можете найти [здесь](#). Возможно, этот список, составленный на основе опыта множества людей, поможет вам вспомнить больше таких островов.

Отдельно составьте список ваших «*островов нулевых достижений*», то есть периодов наибольшей бесплодности и наименьшей продуктивности. Здесь вам может пригодиться список «10 наименее ценных способов использования времени» также по ссылке выше. Выясните, что общего имеют ваши острова, нулевых достижений. А теперь вам нужно действовать в соответствии с результатами анализа.

Приумножайте те 20% своего времени, которые дают вам 80% пользы

Когда вы определите свои острова счастья и острова достижений, вам, наверно, захочется тратить на такую деятельность больше времени. Когда я начинаю объяснять людям эту идею, то некоторые из них говорят, что в моей логике есть ошибка, поскольку расходование большего количества времени на 20% наиболее полезных дел может привести к уменьшению отдачи на затраченные усилия. При удвоении времени, затрачиваемого на 20% самых полезных дел, вы можете не получить 80% пользы, — может, вы получите лишь 40, 50, 60 или 70%.

У меня есть два ответа на такие возражения. Во-первых, поскольку измерить счастье и эффективность с какой-либо степенью точности невозможно (в данный момент), то во многих случаях мои критики определенно правы. Но подумайте сами, какая разница? Ведь все равно вы получаете значительное улучшение.

Второй же мой ответ такой: я не думаю, что мои критики правы в принципе. Я ведь не рекомендую, чтобы вы *в точности*

повторяли дела, которые в настоящее время приносят 80% пользы за 20% затрачиваемого времени.

Смысл выявления

общих характеристик ваших «островов счастья и успеха» заключается в определении чего-то го-раздо более

фундаментального, чем частные области ва-шей эффективности.

Очень вероятно, что вы лишь начинаете заниматься тем, чем вам необходимо заниматься (для реализации своего

потенциала), и поэтому до некоторой степени еще несовершенно в этом, а может, вы еще даже не начинали заниматься

этим. Например, Дик Фрэнсис был превос-ходным жокеем скачек «Нэшнл Хант», но опубликовать свои первые рассказы о

скачках начал в возрасте пример-но 40 лет. Сейчас его популярность, заработки и, возмож-но, личная удовлетворенность

от писательского труда намного превосшли его успехи в жокействе. Еще пример: до того как написать свой бестселлер

«Корабельный холм», Ричард Адамс был государственным служащим среднего уровня, недовольным собой, который к

середине своей жизни не достиг еще ничего.

В процессе анализа так называемых островов счастья люди нередко сталкиваются с озарением относительно того, что у

них получается лучше всего и что наиболее полезно для них, — и это озарение дает им возможность расхо-вать время

на совершенно новые виды деятельности, при которых соотношение отдача/время намного превосходит любые их прежние

результаты. Поэтому возрастание отдачи на вложенные усилия также возможно, как и умень-шение отдачи. Отдельно вы

должны рассмотреть возмож-ность перемены карьеры и/или стиля вашей жизни.

Когда вы уже определили, какие именно виды деятель-ности и какая деятельность в целом занимает у вас 20% времени,

но приносит 80% испытываемого вами счастья или успехов, вашей основной задачей становится расшире-ние до

максимально возможного объема этих 20% времени, затрачиваемых на выявленные вами виды деятельности.

Вы можете наметить краткосрочную задачу: решите довести те 20% времени, что вы отводите на высокоцен-ные

занятия, до 40% в течение одного года, обычно этого можно достичь. Уже одно это поднимет вашу продуктив-ность до

60—80% (у вас сейчас в наличии два источника 80%-й результативности — из двух лотов по 20% времени, поэтому

суммарная отдача составит 100—160%, даже если вы потеряете те 20%, которые вам давала малополезная

деятельность!).

Идеальным решением будет увеличить количество вре-мени, расходуемого на наиболее полезную деятельность, с 20 до

100%. Достигнуть этого можно лишь переменной карьеры и стиля жизни. Если вы примете такое решение, составьте план,

наметьте сроки выполнения и совершай-те эти перемены.

Избавьтесь полностью или хотя бы частично от малополезных занятий

Идеально было бы полностью избавиться от 80% занятий, которые дают вам лишь 20% результатов. Возможно, вам

потребуется этим заняться, до того как вы станете выде-лять время на наиболее полезные занятия (хотя многие люди

считают, что, наиболее эффективным способом за-ставить себя отказаться от потерь времени на низкоцен-ные занятия —

это настроить себя на то, чтобы тратить больше времени на высокоценную деятельность).

Первое впечатление при решении этой проблемы часто бывает таким: от низкоценной деятельности избавиться почти

невозможно. Она кажется неизбежной составной частью семейных, общественных и трудовых обязанностей. Если вы

поймаете себя на подобных мыслях, то советую вам подумать еще раз.

Ведь даже в рамках существующих обстоятельств обычно существует огромный диапазон возможностей действовать по-другому. Не забывайте совет, который я предложил вам ранее: будьте нешаблонны и неординарны в том, как вы

используете время. Не идите за стадом. Попробуйте свои новые решения и посмотрите, что получится. Поскольку в тех занятиях, от которых вы хотите избавиться, пользы мало, окружающие люди могут даже не заметить, что вы перестали ими заниматься. Даже если они это замечают, они не станут заставлять вас вернуться к этим занятиям, если увидят, что это будет стоить им достаточно

крупных усилий. Но даже если избавление от непродуктивной деятельности все-таки потребует радикальных изменений — новой работы, новой карьеры, новых друзей или даже смены стиля жизни или спутника жизни, будьте готовы эти перемены совершить. В противном случае ваш потенциал достижений и счастья так никогда и не раскроется.

Четыре примера эксцентричного и эффективного использования времени

В качестве первого примера, иллюстрирующего ценность эксцентричного использования времени, я упомяну Уильяма Юарта Гладстона, крупнейшего британского государственного деятеля викторианской эпохи, который избирался премьер-министром страны четыре раза. Гладстон был эксцентричным во многих отношениях — стоит вспомнить хотя бы его потрясающе неудачные попытки спасения «падших женщин» от занятий проституцией или его совершенно неожиданные приступы самобичевания. Но нас здесь интересует эксцентричность, с которой Гладстон распоряжался своим временем.

Гладстон совершенно не был стеснен исполнением государственных обязанностей, или, точнее, он был эффективен в исполнении именно благодаря тому, что немалую часть времени тратил, как ему хотелось, причем изумительно разнообразными способами. Он был заядлым туристом. Он путешествовал как по Британским островам, так и за их пределами, и в свою будущность премьер-министром он часто сбегал по своим личным делам во Францию, Италию и Германию.

Он любил театр, имел несколько любовных походов (почти наверняка платонических), много читал (20 000 книг в течение жизни), произносил невероятно длинные речи в палате общин (которые, несмотря на свою продолжительность, вызывали живой интерес) и фактически «изобрел такой вид спорта, как современные избирательные гонки, и участвовал в них со вкусом и вдохновением. Когда ему хоть чуть-чуть нездоровилось, он почти целый день проводил в постели, и здесь он мог читать и размышлять. Его неудержимая энергия и огромная эффективность в политике проистекали из его способности распоряжаться своим временем эксцентрично.

Из последующих британских премьер-министров лишь Ллойд Джордж, Черчилль и Тэтчер могли хоть как-то соперничать с Гладстоном в эксцентричности использования времени; все трое были необычайно эффективными политическими деятелями.

Три чрезвычайно эксцентричных консультанта по вопросам управления

Три других примера нестандартного распоряжения личным временем я взял из угрюмого мира консультационного бизнеса. Консультанты по вопросам управления во-обще прославились способностью развивать бурную деятельность и пристрастием к сверхурочной работе. Три моих героя, которых я знаю довольно давно, не вписывались ни в какие стереотипы, и тем не менее все трое добивались потрясающих успехов.

Первый из них, я назову его Фредом, сделал в консалтинговом бизнесе десятки миллионов долларов. Он никогда не снисходил до обучения в школе бизнеса, но умудрился создать очень большую и преуспевающую консалтинговую фирму, где почти все трудились по 70 и более часов в неделю. Фред же посещал офис время от времени и раз в месяц председательствовал на собрании партнеров, которое все его партнеры со всего мира обязаны были посещать, но сам Фред предпочитал проводить время за игрой в теннис и размышлениями. Он управлял своей фирмой железной рукой, но никогда не повышал голоса. Весь контроль он осуществлял через своего напарника и пятерых его заместителей.

Второй мой друг, назовем его Рэнди, был одним из этих заместителей. Если не считать его босса, он был единственным исключением среди трудолюбивых своей фирмы. Он выбрал себе работу в одной из отдаленных стран мира и здесь руководил, в основном не выходя из дома, процветающим и стремительно растущим филиалом, персонал которого также трудился невероятно напряженно. Никто не знал, как Рэнди распоряжался своим временем и как мало часов он занимался работой, но выглядел он всегда невероятно расслабленным и беззаботным. Рэнди посещал лишь наиболее важные встречи с клиентами, а всю остальную работу перепоручал своим подчиненным и при необходимости изобретал самые невероятные причины того, почему он не может прийти.

Возглавляя свой филиал, Рэнди, тем не менее, практически не занимался вопросами администрирования. Всю свою энергию он направлял на разработку путей увеличения поступлений от наиболее важных клиентов и затем просто заставлял эти схемы работать так, чтобы его личное участие в них было минимальным. Рэнди никогда не решал более трех приоритетных задач, а часто и вовсе занимался решением одной важной задачи, все остальные проблемы он просто игнорировал. Работать с Рэнди было просто невозможно, однако каким-то чудесным образом он был невероятно эффективен.

В качестве третьего примера человека, эксцентрично распоряжавшегося временем, я назову Джима, моего друга и партнера. Я никогда не забуду, как мы с Джимом работали в небольшом офисе, где, кроме нас, были еще несколько человек. В нашем офисе постоянно было полно народу и кипела бурная деятельность: разговоры по телефону, беготня вокруг клиентов, переговоры через весь офис.

Но там был и Джим, оазис спокойной бездеятельности; он сидел, уставившись в календарь, и выработывал планы дальнейшей деятельности. Иногда он собирал нескольких коллег вокруг себя и спокойно объяснял, чего он хочет от каждого из них: не раз, не два, а три раза, с душевнораздирающим углублением в детали. Затем он заставлял каждого повторить свое задание. Джим был медлительным, вялым и казался лишь наполовину живым. Но он был просто

великолепным руководителем. Все свое время он тратил на разработку того, какие действия принесут большую пользу и кому эту работу поручить, а затем до-бывался того, чтобы это было сделано.

Десять способов низкоэффективного использования времени

Если вы прекратите заниматься малополезной деятельностью, то сможете тратить время лишь на высокоценную (для целей, к которым вы стремитесь, или для получения наибольшего удовольствия) деятельность. Выше я пред-лагал вам определить, на что ваше время уходит впустую. Чтобы вы могли проверить, не упустили ли вы чего-ни-будь, я привожу список наиболее распространенных ма-лополезных занятий (смотрите ниже).

Искореняйте подобную деятельность беспощадно. Ни при каких обстоятельствах не позволяйте никому пользо-ваться вашим временем. Прежде всего, не делайте чего-то просто потому, что люди вас об этом просят или потому, что вам позвонили или выслали факс. Следуйте совету Нэнси Рейган (она, правда, давала его по другому поводу):

«Просто скажите: "Нет!" или отнесите к ненужному за-просу, как говорил Джордж Браун, с «полным безразличием».

Десять способов низкоэффективного использования времени:

1. То, что другие люди хотят, чтобы вы сделали.
2. То, что всегда делалось так.
3. То, что получается у вас не особенно хорошо.
4. То, что вам не нравится делать.
5. Те занятия, которые постоянно приходится прерывать.
6. То, в чем заинтересованы немногие другие люди.
7. То, что уже занимало в два раза больше времени, чем первоначально ожидалось.
8. То, в чем ваши сотрудники ненадежны или неценны.
9. То, что заведомо не принесет пользы.
10. Телефонные звонки.

Десять способов высокоэффективного использования времени

Хотим обратить также ваше внимание на обратную сто-рону медали. Вот десять способов высокоэффективного использования времени:

1. То, что способствует достижению вашей жизнен-ной цели.
2. То, чем вам всегда хотелось заниматься.
3. То, что уже доказало свою эффективность, в чем уже имеет место соотношение 20/80 между затраченным временем и достигнутым результатом.
4. Новаторские пути ведения дел, которые обещают резко сократить затраты времени и/или многократно уве-личить качество результатов.
5. То, чего, по мнению других людей, сделать невоз-можно.
6. То, что другие люди успешно сделали в другом месте.
7. То, в чем вы можете проявить творческий подход.
8. То, что вы можете поручить другим людям сделать для вас при относительно малых усилиях с вашей стороны.
9. Любая деятельность с участием сотрудников, кото-рые уже преодолели закон неэффективности использова-ния времени 80/20 и которые уже используют время эксцентрично и эффективно.
10. Вещи, на которые нужно решиться сейчас или ни-когда.

Каждый раз при рассмотрении потенциальной эффектив-ности конкретного использования времени задайте себе два

вопроса:

- Не традиционно ли это?
- Обещает ли это многократно увеличить эффективность?

Сомнительно, чтобы данное занятие было хорошим использованием времени, если хоть на один из этих вопросов вы ответили «нет».

Возможна ли для вас революция в использовании времени?

Многие из вас могут почувствовать, что мои советы слишком революционны и, применительно к вашим обстоятельствам, подобны журавлю в небе. Среди возражений и критики, с которыми мне пришлось столкнуться, были следующие:

- Я не имею возможности выбирать, как использовать свое время. Мои начальники просто не позволяют мне делать этого.

- Чтобы следовать вашим советам, мне придется уволиться и искать новую работу, а я не могу позволить себе такого риска.

- Эти советы хороши только для богатых, но у меня просто нет такой степени свободы.

- Мне придется развестись с супругом (-ой)!

- Мне хватит увеличения эффективности хотя бы на 25%, а не на 250%. Я просто не верю, что увеличение

эффективности на 250% возможно.

- Если бы это было так просто, как вы говорите, каждый сделал бы это.

Если вы разделяете эти мнения, то революция в использовании времени не для вас.

Не начинайте революции в использовании времени, если вы не желаете быть революционером

Все эти возражения можно свести к следующему: «Я не радикал и тем более не революционер, так что это не для меня».

В сущности, я доволен существующими перспективами». Все правильно. Революция есть революция. Она беспокойна,

разрушительна и опасна. Прежде чем вы ее начнете, вы должны осознать, что с ней связан крупный риск и что она может

привести вас на неизведанные территории.

Те, кто хочет начать революцию в использовании времени, должны связать воедино свое прошлое, настоящее и

будущее — так, как это предполагает рис. 17. Ведь за вопросом об использовании времени стоит гораздо более

фундаментальный вопрос о том, что мы хотим получить от своей жизни.

11. Вы всегда можете получить то, чего желаете.

То, что значит больше всего, никогда не должно полагаться на милость того, что значит меньше всего.

Иоганн Вольфганг Гете

Хорошенько подумайте, чего вы хотите от жизни. Нацеливайтесь на то, чтобы, как говорили в 1980-

х годах, «иметь это все». Все, чего вы захотите, у вас будет: работа, какую вы желаете, любовь, в которой вы нуждаетесь, общение,

интеллектуальная и эстетическая подпитка, которые делают вас счастливым и удовлетворенным, деньги, которых

требует достойный вас стиль жизни, а также все другое, к чему вы стремитесь ради себя и других.

Если вы не хотите

получить всего этого, вы никогда и не получите всего это-го, поэтому прежде всего вы должны знать, чего вы хотите.

Большинство людей не задумывается, чего же они хо-тят. Как результат, в жизни большинства людей присут-ствует дисгармония между отдельными ее сферами. На работе дела могут идти великолепно, а в личной жизни — хуже некуда, и наоборот. Можно гоняться за деньгами или успехом, но после того как цель достигнута, увидеть, как она незначительна.

Принцип 80/20 отражает именно это печальное поло-жение дел. 20% того, что мы делаем, приводит к 80% результата.

Однако 80% того, что мы делаем, дает лишь 20% результата. Мы теряем 80% наших усилий, производя ре-зультат, не имеющий никакой ценности. 20% нашего вре-мени дают 80% того, что мы ценим; 80% времени уходит на вещи, которые не приносят нам никакой пользы. 20% времени ведут к 80% испытываемого счастья, но 80% вре-мени порождают очень мало счастья.

Однако Принцип 80/20 не всегда справедлив, да и не должен быть справедлив. Это лишь метод диагностики

неудовлетворительного и расточительного положения дел. Наша цель — расстроить действие Принципа 80/20, или, по

меньшей мере, заставить наш принцип действовать на более высоком уровне, где мы можем испытывать гораздо большее

счастье и быть гораздо более эффективными. Если мы внимательно отнесемся к заложенному в Прин-ципе 80/20

посланию, мы сможем работать меньше, а за-рабатывать больше, больше наслаждаться жизнью и до-стигать в ней большего.

Мы должны начать с обзора всего, чего мы хотим. В этой главе мы займемся именно таким обзором. В главах 12, 13 и 14

будут более подробно рассмотрены некоторые сферы, к которым относятся наши желания, соответ-ственно личные

взаимоотношения, карьера и деньги, а затем в главе 15 мы обратимся к самой главной цели — счастью.

Начните со стиля жизни

Нравится ли вам ваша жизнь? Не отдельная сфера жизни, а большая ее часть — по меньшей мере, 80% ее. И даже если

ваш ответ «да», то вы бы хотели жить по-другому, су-ществует ли стиль жизни, который подошел бы вам больше, чем

нынешний? Задайте себе следующие вопросы.

- Живу ли я с тем человеком или с теми людьми, кото-рые мне нужны?
- Живу ли я в том месте, в каком хочу?
- Соответствуют ли часы моей работы моему идеальному ритму работы/игры и, кроме того,

устраивают ли меня эти часы

с точки зрения моей семейной жизни или общения с друзьями?

- Чувствую ли я, что управляю своей жизнью, а не она мной?
- Могу ли я спокойно заняться физическими упражне-ниями или поразмышлять, когда захочу?
- Всегда ли мое окружение позволяет мне жить не напрягаясь и чувствовать себя комфортно?
- Позволяет ли мой стиль жизни относиться к жизни творчески и реализовывать мой потенциал?
- Хватает ли мне денег и организованы ли мои дела так, чтобы не волноваться постоянно о них?
- Позволяет ли мой уровень жизни вносить хоть какой-нибудь вклад в жизнь людей, которым я хочу помочь?

- Достаточно ли я общаюсь с моими близкими друзьями?

• Оптимально ли количество разъездов и командировок в моей жизни (их не слишком много, но и не слишком мало)?

- Достаточно ли хорош тот стиль жизни, который я могу предложить своему супругу и семье?
- Есть ли у меня все, что нужно?

Разберемся с работой

Работа — это важнейшая часть жизни, которой не должно быть слишком много или слишком мало. Почти каждому человеку необходимо работать, — неважно, из-за денег или нет. Почти никому не рекомендуется превращать свою жизнь исключительно в работу, с каким бы энтузиазмом эта работа ни воспринималась. Никакие традиции или мнения вашего окружения не могут диктовать вам, сколько времени вы должны отдавать работе. Принцип 80/20 поможет определить, должны вы работать больше или меньше. Если вы более счастливы вне работы, чем на работе, то вам нужно работать меньше и/или поменять работу. Если же вы более счастливы на работе, чем вне работы, то вы должны работать больше и/или как-то менять не относящиеся к работе сферы жизни. Пока вы не будете одинаково счастливы как на работе, так и вне ее, пока вы не будете счастливы, по меньшей мере, 80% рабочего времени и 80% нерабочего времени, толку не будет.

Отчуждение от работы

Многие люди не слишком-то любят свою работу. Они не чувствуют, что, когда они работают, жизнь не останавливается и они могут оставаться самими собой. Наоборот, им кажется, что они *должны* делать то, что они делают, потому что это дает им средства к существованию. Может быть, вы встречали также людей, о которых вроде и нельзя сказать, что они не любят свою работу, но которые все равно достаточно противоречивы в своем отношении к ней: иногда им нравится их работа (или какие-то ее участки), в других случаях — вовсе нет. Многие люди, возможно, большинство тех, кого вы знаете, с удовольствием занялись бы чем-то другим, если бы это другое оплачивалось не хуже, чем их нынешняя работа.

Работа — не изолированная часть вашей жизни

О работе, которой вы или ваш партнер занимаетесь, нужно судить по общему качеству жизни, которое данная работа подразумевает: по тому, где вы живете, сколько времени проводите с партнером или вашими друзьями, по удовольствию, которое получаете от собственно работы, и по тому, хватает ли вам средств на ваш стиль жизни, после того как заплачены налоги.

Вполне возможно, что у вас есть больше вариантов выбора, чем вы привыкли думать. Возможно также, что ваша нынешняя работа как раз и есть правильный выбор, и вы можете рассматривать ее как некий стандарт в своих поисках лучшего. Но вам все-таки стоит творчески подойти к возможности перемены карьеры и стиля жизни. Попробуйте изобрести различные дополнительные возможности, которые вы можете при случае реализовать в текущей или будущей ситуации.

Начните ваши рассуждения с того, что между вашей жизнью на работе и удовольствиями вне рабочего места не должно быть никакого конфликта. Ваша работа может быть чем угодно — особенно теперь, когда индустрия развлечений превратилась в огромный сектор экономики. Вы можете найти работу, соответствующую вашему хобби, или даже заставить ваше хобби приносить деньги, превратить его в бизнес. Помните, что энтузиазм ведет к успеху. Очень часто бывает проще превратить энтузиазм в собственную карьеру, чем почувствовать энтузиазм в отношении карьеры,

диктуемой вам другими людьми.

Но какой бы дорогой вы ни решили пойти, определитесь в том, что для вас является оптимумом, и хорошенько рассмотрите его в контексте всей вашей жизни. Вообще это легче сказать, чем сделать: старые привычки до последнего диктуют свое, и под напором традиционного понимания карьеры роль стиля жизни отходит на второй план.

Вот пример: когда в 1983 году я и двое моих коллег организовывали свое собственное консалтинговое агентство, мы все осознавали негативное воздействие ненормируемого рабочего дня и постоянных командировок (без них наши боссы не стали бы нам платить). Поэтому мы решили установить «приоритет образа жизни» в нашем новом бизнесе и обращать такое же внимание на качество жизни, как и на достижение прибылей. Но когда наш бизнес стал набирать обороты, а работа стала всё прибывать и прибывать, мы вдруг осознали, что работаем все ту же 80-часовую рабочую неделю, и, что хуже всего, требуем от наших подчиненных того же (я даже как-то не понял сразу, что имел в виду отчаявшийся консультант, который обвинил меня и моих партнеров в том, что мы «разрушаем человеческие жизни»). В гонке за деньгами мы полностью упустили из виду «приоритет образа жизни».

Какой тип работы сделает вас наиболее счастливым?

Вы можете подумать, что я призываю вас сойти с дистанции в бешеной погоне за прибылью? Не совсем так. Вполне может быть, что «крысиные бега» — это ваша стихия, в которой вы чувствуете себя счастливее всего; возможно, что вы, как и я, «крыса» по натуре.

Вы должны твердо определиться в том, что вы любите делать больше всего, и попытаться сделать это частью вашей работы. Однако то, «что» вы делаете, — это лишь один из факторов. Кроме него, вы должны принимать во внимание значение работы в контексте вашего мировосприятия, а также важность для вас профессиональных успехов. От этих факторов также зависит ваша удовлетворенность своей работой — в той же мере, что и от рода вашей деятельности.

В двух вопросах вы должны четко определить свою позицию:

- Насколько сильно в вас устремление добиться успеха в карьере?
- Будете ли вы наиболее счастливы, работая в организации, или в одиночку, или только на себя, или организовывая других людей?

Рисунок 12 изображает более наглядно имеющийся у вас выбор. Какая из клеток описывает вас лучше других?

Степень устремленности к успеху и честолюбия	Высокая	1	2	3
	Низкая	4	5	6
		Предпочитаю работать	Предпочитаю быть индивидуальным	Предпочитаю организовывать

Клетка 1 описывает людей очень честолюбивых и амбициозных, но предпочитающих работать и добиваться успехов в структурах, организованных другими. Классический образец людей этой категории в XX веке — партийный функционер или руководитель-бюрократ, «представитель (или представительница) организации». Число подобных ролей уменьшается, по мере того как крупные организации сокращают число управленцев и уступают свою долю рынка небольшим организациям (первая из указанных тенденций будет развиваться далее, вторая — не обязательно). Но поскольку потребность в подобных должностях снижается, то и их престиж падает. Вы должны осознавать это и, если вас привлекает карьера именно такого типа, должны неуклонно добиваться своего, какой бы непопулярной и немодной ни становилась ваша роль. Возможностей роста по служебной лестнице в крупных организациях, а также связанных с таким ростом изменений в статусе никто пока не отменял, хотя, конечно, в наши дни высокий статус в организации не может гарантировать вам уверенности в завтрашнем дне.

Клетка 2 нашего рисунка описывает людей, стремящихся быть лучшими в своей профессии и получить признание своих коллег. Эти люди не хотят ни от кого зависеть и обычно не вписываются в жесткую структуру организации, кроме тех случаев, когда организация по сути своей чрезвычайно либеральна (как, например, большинство университетов). Люди данного типа должны — так скоро, как это возможно, — уйти из организации и начать работать на себя. Но, когда они это сделают, они должны сопротивляться соблазну подключать к своей работе других людей, даже если это сулит высокие прибыли. Люди такого типа просто не могут полагаться в своей работе на кого-то другого.

Клетка 3 нашего рисунка — это люди очень честолюбивые; они не терпят руководства, но и не склонны к одиночеству индивидуального предпринимателя. Они могут не вписываться в существующие рамки, но они созида-тельны: они стремятся создать вокруг себя сеть и структуру организации. Это — предприниматели будущего.

Билл Гейтс, один из двух богатейших людей Америки, бросил учебу в колледже, потому что был одержим идеей разработки программного обеспечения для персональных компьютеров. Однако Билл Гейтс не был предпринимателем-одиночкой. Ему было нужно, чтобы другие люди, много людей, работали на него. Очень многие похожи в этом на Гейтса. Идеология «прихода власти» сделала эту потребность организовывать людей и строить бизнес не-сколько немодной. Если вы хотите работать с другими людьми, но не на них, то вы явно относитесь к категории людей, описываемых клеткой 3 нашего рисунка. Вы обязательно должны осознать этот факт и что-то сделать по этому поводу. Очень многие разочаровавшиеся в своей карьере профессионалы, которым нравится заниматься тем, чем они занимаются, и которые по

своей натуре при-надлежат к этой так называемой категории № 3, вынуж-дены работать в сфере категорий № 1 и № 2.

Они не осознают, что их разочарование имеет под собой не про-фессиональную, а организационную основу.

Люди типа № 4 не амбициозны, но получают удоволь-ствие от сотрудничества с другими. Им следует отдавать этому как можно больше часов в неделю, будь то на рабо-те или в роли волонтера.

Люди типа № 5 не честолюбивы, но в своей работе пред-почитают действовать автономно, независимо от других. Для людей этой категории лучше будет не заводить собственный бизнес, а оставаться «свободным художником» и работать на другие организации в наиболее удобных для себя проектах.

К типу № 6 относятся люди, которые не стремятся к высоким достижениям в карьере, но любят руководить другими людьми и организовывать их. Многие учителя, а также люди, работающие в социальной сфере или в сфере благотворительности, относятся к этой категории, и эта роль им отлично подходит. Для таких людей важна доро-га, а не конечный пункт путешествия.

Часто люди сами находят правильный для себя тип работы. Но неудовлетворенность человека своей работой часто происходит именно из-за того, что тип работы вы-бран неверно.

Вопрос о деньгах

Тоже мне вопрос! Многие люди имеют довольно странные понятия о деньгах. Они считают деньги более важными, чем они есть на самом деле. Кроме того, люди думают, что деньги достаются гораздо труднее, чем это имеет место в реальности. Но поскольку люди хотят иметь больше де-нег, чем они в данный момент имеют, то давайте с этим разберемся.

Я, например, считаю, что деньги достаются не таким уж большим трудом, а как только у вас появляется хотя бы немного «свободных» денег, вы совсем без труда мо-жете приумножить их количество.

Прежде всего — как заработать денег? Лучший совет (вас удивит, как часто он срабатывает) — занимайтесь тем, что вам нравится.

Логика такова: если вам нравится чем-то заниматься, то скорее всего это у вас получается. И скорее всего это у вас получается лучше, чем то, чем вам заниматься не нра-вится (это не всегда так, но исключения очень редки). Если у вас что-то получается хорошо, то вы можете про-извести нечто, что понравится другим людям. А если вы произведете то, что понравится другим людям, то они неплохо за это заплатят. Но поскольку большинство лю-дей не занимается тем, что им нравится, и они не могут быть настолько же продуктивны, как вы, то у вас есть возможность заработать больше среднего для вашей дея-тельности уровня заработка.

Но эта логика небезупречна. Есть некоторые виды де-ятельности, например работа актера, где предложение многократно превышает спрос. Что делать в этом случае?

Чего не надо делать, так это сдаваться. Вместо этого надо найти профессию, в чем-то близкую к той, которую вы изначально предпочли, но такую, где предложение и спрос более или менее равны. Такие смежные профессии обычно есть, надо только их найти. Подходите к делу творчески. Например, требования к работе политика очень близки к требованиям к работе актера. Самые эффективные политики, такие как Рональд Рейган, Джон Кеннеди, Уинстон Черчилль,

Гарольд Макмиллан или Маргарет Тэтчер, либо были, либо могли стать преуспевающими актерами. Чарли Чаплин мог быть точным двойником Адольфа Гитлера, и это не случайно; к сожалению, Гитлер сам по себе был одним из лучших и гениальных актеров XX века. Сходство между профессиями политика и актера очевидно. Однако лишь немногие потенциальные актеры всерьез рассматривают возможность карьеры в политике, несмотря на то что конкуренция в этой области слабая, а заработки первоклассные.

Но что если ваше самое любимое занятие не находит сбыта на рынке занятости, а смежные профессии имеют не очень хорошие перспективы? Тогда переходите к следующему своему любимому занятию и повторяйте процесс до тех пор, пока не найдете вид деятельности, который вам нравится и при этом хорошо оплачивается.

Когда вы определились с профессией, но действительно озабочены вопросом денег, то, если вы чего-то стоите в своем деле, вы должны как можно быстрее открыть собственное дело и после этого стать работодателем для других людей.

Я пришел к этому заключению, рассматривая теорию Принципа 80/20 об арбитраже. 80% ценности любой организации или профессии заключено в 20% людей, занятых данной профессией. Те работники, которые работают лучше среднего, скорее всего будут зарабатывать больше тех, кто работает хуже среднего, однако разница в оплате никак не будет отражать действительной пропорции в производительности лучших и худших работников. Отсюда следует, что лучшие люди всегда получают меньше, чем следует, а худшим работникам всегда платят слишком много. И если вы работник из тех, которые выше среднего уровня, то не сможете избежать этой ловушки. Ваш босс может, конечно, считать вас отличным работником, но никогда не станет платить вам того, что вы действительно заслуживаете в сравнении с другими. Единственный выход для вас — это организовать собственный бизнес и, если вы склонны работать с людьми, стать работодателем для других работников выше среднего уровня. Однако вам не стоит этим заниматься, если у вас нет склонности к работе в одиночку или способностей быть начальником (см. рисунок 12).

Количество денег легко приумножить

Есть еще одна вещь, о которой не нужно забывать: если у вас имеется немного «свободных» денег, то вы легко можете приумножить их количество. Накапливайте и инвестируйте. В этом вся суть того, что мы называем капитализмом. Для того чтобы увеличивать количество денег, вам совсем не обязательно работать. Вы можете просто инвестировать деньги, используя при этом Принцип 80/20 в качестве направляющего. В главе 14 я рассмотрел этот вопрос более подробно.

Значение денег сильно преувеличено

Я желаю вам иметь много денег, но старайтесь не переборщить. Деньги могут помочь вам жить так, как вы хотите, но помните: все эти страшные сказки о Мидасе содержат в себе долю истины. Деньги могут купить вам счастье, пока вы используете деньги для получения того, что действительно принесет вам пользу. А иначе деньги могут выйти боком.

Помните, что чем больше денег у вас есть, тем меньше ценности имеет для вас каждый следующий доллар. Как говорят экономисты, предельная полезность денег резко снижается. Когда вы достигаете более высокого уровня жизни, то может

так случиться, что дальнейшее его улучшение перестанет делать вас более счастливым. Наоборот — дополнительные расходы на поддержание нового образа жизни заставят вас раздражаться и потребуют дополнительных усилий по зарабатыванию денег, что не совсем вас устроит.

Большее богатство требует большего внимания. Только посмотрите, как мои деньги заставляют меня крутиться (но не предлагайте мне освободиться от них; они все-таки доставляют мне меньше хлопот, чем их отсутствие!). Налоговые органы также обесценивают деньги. Вы зарабатываете больше — вас заставляют платить непропорционально большие налоги. Хотите зарабатывать больше — работайте больше. Вы работаете больше, но вам приходится и больше тратить — на то, чтобы жить недалеко от работы в дорогостоящем центральном районе города или на то, чтобы ежедневно ездить на работу из более отдаленного района; на трудосберегающие устройства; на то, чтобы кто-то содержал ваш дом в порядке; на более дорогой, чем обычно, отдых, который достойно компенсирует ваши трудовые усилия. Вы тратите больше, поэтому вам приходится больше работать. В конце концов ваш стиль жизни оказывается для вас слишком дорогостоящим, и скорее вы подчинены ему, чем наоборот. И может быть, вы решите, что более простой и более дешевый образ жизни способен принести вам гораздо больше пользы и счастья.

А как насчет достижений?

Есть люди, которые стремятся чего-то достигнуть, — и это здравомыслящие люди. Все авторы, обсуждающие вопросы мотивации, говорят, что наша жизнь нуждается в придании ей верного направления и цели. Затем они говорят, что такой цели у вас нет. Далее они проводят вас через ад рассуждений о том, что это должна быть за цель. И в конце концов они говорят вам, что, по их мнению, вы должны делать.

Поэтому, если вы не хотите достигать ничего из ряда вон выходящего и будете счастливы прожить эту жизнь, получив от нее все, кроме великих достижений, то можете считать себя счастливым человеком (и не читать окончание этой главы).

Но если вы, так же как и я, чувствуете страх и вину, что достигли меньше, чем могли, и хотите достигнуть большего, то Принцип 80/20 поможет вам в этой беде.

Успех должен быть легким. Он не должен состоять из «99% потопотделения и 1% вдохновения».

Наоборот, вы должны посмотреть, правда ли в вашем случае, что 80% ваших достижений на сегодняшний день (в чем бы вы их ни измеряли) происходит из 20% ваших усилий. Если правда или почти правда, тогда внимательно рассмотрите эти 20%. Можете ли вы повторить свой успех? Развить его? Добиться похожих, но более масштабных успехов? Скомбинировать два прежних достижения и получить полную удовлетворенность собой?

- Подумайте о своих прошлых достижениях, которые имели наиболее позитивную реакцию «рынка», о тех, что привели к наилучшим и наисильнейшим отзывам критиков; о тех 20% вашей работы и игры, что принесли вам 80% похвал окружающих. Насколько вы сами реально были удовлетворены этими достижениями?

- Какие методы в прошлом лучше всего работали на вас? Кто были ваши помощники или сотрудники? Какая аудитория воспринимала ваши достижения? И снова — мыслите категориями 80/20. Все, что в пропорции с затраченными временем или усилиями принесло лишь среднее удовлетворение, должно быть отброшено. Внимательно ищите в вашем прошлом

высоты, достигнутые исключительно легко. Не ограничивайтесь только работой. Обратите внимание на то время, когда вы были студентом, путешествовали, общались с друзьями.

- И теперь, если посмотрите в будущее, то чего вы можете достигнуть, чем можно было бы гордиться и при этом чтобы никто другой не смог сделать этого с такой же легкостью, как и вы? Если бы рядом с вами работали 100 человек, то что вы могли бы сделать в 20% своего времени, что помогло бы 80% этих людей успешно закончить свою работу? Где вы могли бы войти в лучшую двадцатку? Другими словами, что вы могли бы делать лучше, чем 80% людей, но затратив лишь 20% времени? Вначале эти вопросы могут показаться неразрешимыми, но поверьте мне, ответы на них есть! Способности людей в различных областях деятельности невероятно различаются.

- Если бы вы могли измерить степень удовлетворенности, получаемое от чего бы то ни было, то что вас радует больше, чем 95% ваших коллег? Что вы могли бы делать лучше, чем 95 человек из 100? Какие ваши успехи могут удовлетворять обоим этим условиям?

Самое главное — сосредоточиться на том, что для вас просто. Именно здесь писатели-советчики обычно сильно ошибаются. Они почему-то считают, что вы должны делать то, что дается с трудом; как я подозреваю, такой же логикой руководствовались наши бабушки, когда еще до изобретения капсул пичкали своих детей рыбьим жиром. Некоторые энтузиасты (inspirationalists) цитируют перлы, например Т. Дж. Уотсона, который сказал, что «успех — это обратная сторона ошибки». По-моему, ошибка — это всегда обратная сторона ошибки, а успех рядом с ошибками и не стоял. Вы уже добились в чем-то крупных успехов, и то, что этих успехов не так много, не имеет ни-какого значения.

Принцип 80/20 абсолютно ясен. Делайте те немногие вещи, которые вы делаете поразительно лучше других и которые вам больше всего нравится делать.

Что ещё вам нужно, чтобы получить это все?

Мы разобрались с работой, стилем жизни, деньгами и достижениями. Для того чтобы получить все это, вам осталось сформировать несколько, совсем немного, удовлетворяющих вас отношений с другими людьми. Этот вопрос настолько важен, что ему необходимо посвятить целую главу.

12. Если нам помогут друзья.

Взаимоотношения с другими людьми помогают нам определиться в том, кто мы есть и кем можем стать. Большинство из нас может проследить свой успех до некоторых, оказавшихся для нас поворотными, отношений. Дональд О'Клифтон и Пола Нельсон 1

Без взаимоотношений с другими людьми мы либо мертвы для мира, либо мертвы вообще. Как бы банально это ни звучало, наши друзья всегда живут в наших сердцах и всегда в центре нашей жизни. Эта глава рассмотрит вопросы как личных, так и профессиональных взаимоотношений. Начнем с личных взаимоотношений с друзьями, любимыми, членами семьи, а затем отдельно рассмотрим профессиональные взаимоотношения.

Однако какое отношение все это имеет к Принципу 80/20? Самое прямое. Между качеством и количеством всегда

имеется огромная разница, и мы постоянно недо-оцениваем то, что имеет решающее значение.

Принцип 80/20 выдвигает три очень провокационных предположения:

- 80% ценности наших взаимоотношений заключено в 20% последних.
- 80% ценности наших близких взаимоотношений заключено в тех 20% отношений, что были сформированы первыми.
- Этим 20% взаимоотношений, которые имеют для нас 80% ценности, мы отдаем гораздо менее 80% своего времени и внимания.

Составление списка 20 человек, отношения с которыми оказались для вас наилучшими

А сейчас просто запишите имена 20 лучших ваших друзей и любимых, тех, кто наиболее важен для вас; затем

расставьте их в порядке убывания важности. «Важность» означает глубину и близость отношений, а также то,

насколько эти отношения помогают вам в жизни и влияют на ваше ощущение того, кто вы есть и кем можете стать.

Сделать это нужно сейчас, до того как продолжите чтение.

Интереса ради взгляните, в каком месте списка оказался ваш любимый супруг? Выше или ниже ваших родителей или детей? Будьте честны (но, возможно, лучше будет уничтожить этот список, после того как вы дочитаете эту главу до конца!).

Теперь распределите 100 очков между всеми 20 людьми — в зависимости от важности отношений с ними. Например,

если первый человек из списка так же важен для вас, как и последующие 19, назначьте ему (ей) 50 очков. Когда

закончите, возможно, вам придется еще раз пройти по списку и сделать так, чтобы общая сумма очков равнялась 100.

Я не знаю, как выглядит ваш список, но типичная схема по Принципу 80/20 должна бы быть такой: четыре самые важные

связи (20% от всех) набирают большую часть очков (возможно, 80%); кроме того, между каждым пунктом списка и

следующим за ним по рангу пунктом будет наблюдаться постоянное соотношение. Например, количество очков, набранных

номером два списка, составит 2/3 или 1/2 от очков, набранных номером один, важность номера три в списке составит

2/3 или половину от важности номера два и так далее. Любопытно будет также отметить, что если связь № 1 для вас в

два раза важнее, чем связь № 2, и так далее, то важность связи № 6 составит лишь 3% от важности для вас связи

номер один.

Теперь завершим наше исследование тем, что отметим напротив каждого имени пропорцию времени, которое вы

активно проводите с данным человеком, разговаривая или делая что-либо имеете с ним, (исключая время, когда

основное ваше внимание занято не друг другом). Возьмите общее количество времени, которое вы проводите с 20 этими

людьми, за 100 и распределите эти 100 очков на каждого из ваших друзей. Скорее всего, вы обнаружите, что с теми

немногими людьми, в которых заключено 80% «ценности общения», вы проводите гораздо меньше 80% времени.

Вывод простой. Во взаимоотношениях с людьми стремитесь к качеству, а не количеству. Расходуя свое время и

эмоциональную энергию на укрепление и углубление тех отношений, которые для вас наиболее важны.

Но мы забыли рассмотреть еще один аспект Принципа 80/20 в деле взаимоотношений с людьми — хронологию наших

знакомств. Оказывается, наши возможности по развитию близких взаимоотношений вовсе не безграничны. Существует возможность выбора либо качества, либо количества, — и мы должны постоянно об этом помнить.

Теория деревни

Специалисты по социальной антропологии утверждают, что число эмоционально стимулирующих и важных связей, которые отдельно взятый человек способен установить, имеет свой предел. Создается впечатление, что в любом обществе связи индивидуума строятся по общей схеме: человек поддерживает близкие взаимоотношения с двумя важными для него друзьями детства, с двумя значительными для него друзьями, которых он приобрел во взрослой жизни, и еще с двумя своими врачами. Также типично, что у человека есть два значительных сексуальных партнера, которых он ставит гораздо выше других. Чаще всего бывает так, что человек влюбляется один раз в жизни, плюс еще одного человека из своей семьи он любит больше других. Число имеющих для человека значение близких связей удивительно одинаково для всех, независимо от места проживания человека, его жизненного опыта и эпохи. Такая закономерность привела антропологов к созданию «теории деревни». В африканской деревне все выше-названные связи образуются в пределах нескольких сотен квадратных метров и часто в пределах очень короткого времени. Что касается нас, то эти взаимоотношения могут завязываться в пределах всего земного шара и в течение всей нашей жизни, но в сумме образуют деревню, которую каждый из нас носит в своей голове. И как только вакантные связи заполнены, они заполнены навсегда.

Антропологи говорят, что если вы имеете слишком большой и слишком ранний жизненный опыт, то это истощает вашу способность к формированию дальнейших близких и глубоких связей. Это может объяснить чувство превосходства, часто наблюдаемое у тех людей, чья профессия или окружение подталкивают их к формированию огромного количества связей, — у продавцов, проституток или тех, кто часто путешествует.

Дж. Баллард приводит пример организованного в Калифорнии реабилитационного проекта для молодых женщин, которые были связаны с преступниками. Эти женщины были молоды, не старше 20—21 года, а цель программы заключалась в приобщении их к новой социальной среде. Добровольцы, участвовавшие в проекте, принадлежали, как правило, к среднему классу. Они пытались найти общий язык с этими женщинами и приглашали их в свои дома.

Многие из этих девочек вступали в брак в невероятном раннем возрасте. Многие из них рожали своих первых детей в 13 или 14 лет. Некоторые из них к возрасту 20 лет были замужем трижды. У них часто были сотни случайных сексуальных партнеров, иногда близкие взаимоотношения или дети от мужчин, которые позже были убиты или попали в тюрьму. Они прошли все — любовь, материнство, разрывы с близкими людьми, смерть близких, — всю гамму человеческого опыта, когда им не было еще и двадцати лет.

Весь проект оказался совершенно провальным — по той причине, что эти женщины были абсолютно неспособны сформировать новые глубокие связи. Эта способность была у них полностью исчерпана. Вакантные связи были заполнены, и заполнены навсегда.

В этой печальной истории заключен очень важный урок: небольшое число связей несет в себе огромную

эмоциональную ценность, что согласуется также с Принципом 80/20. Заполняйте свои вакантные связи с предельной осторожностью и не слишком рано!

Профессиональные взаимоотношения и альянсы

А теперь давайте займемся взаимоотношениями и альянсами, связанными с вашей работой. В этой сфере значение немногих близких союзников переоценить трудно.

Отдельно взятый человек может совершать поразительные дела, и часто он их совершает. Но для того чтобы достичь исключительных высот, человеку требуются союзники.

В одиночку вы не сможете добиться успеха. Лишь кто-то другой может сделать это для вас. Все, что можете делать вы, — это выбрать наилучшие для вашей цели связи.

Вы нуждаетесь в союзниках. Вы должны обращаться с ними хорошо — так, как будто они являются продолжением вас, так, как вы обращаетесь с собой (или должны бы обращаться). Не думайте, что все ваши друзья или союзники имеют для вас примерно равное значение. Сосредоточьте внимание на формировании и возвращении альянсов, которые станут ключевыми в вашей жизни. Если данное утверждение кажется вам банальным или само собой разумеющимся, спросите себя, кто из ваших друзей следует данному принципу. Затем спросите себя, следуете ли этому принципу вы.

Все духовные лидеры в истории человечества имели союзников. Если они в них нуждались, то что говорить о вас?

Например, Иисус Христос получил помощь со стороны Иоанна Крестителя, который привлек к нему общественное

внимание; позже ему была необходима помощь 12 учеников, а еще позже его дело продолжили другие апостолы, к

примеру Святой Павел, который, без сомнения, является величайшим гением маркетинга в истории.

Для вас нет ничего более важного, чем выбор союзников и то, как вы построите взаимоотношения с ними. Без союзников вы ничто. Вместе с ними вы можете преобразить свою жизнь, а часто и жизнь окружающих вас людей. Иногда,

в той или иной мере, вы можете повлиять и на ход истории.

Может быть, небольшие примеры из истории помогут вам лучше оценить важность «правильных» альянсов.

История движется людьми, которые формируют эффективные альянсы

Вильфредо Парето, «Карл Маркс буржуазии», утверждал, что человеческая история — это, в сущности, история смены

различных элит. Целью энергичных индивидуумов или семей было возвышение до элиты или участие в последней,

которая свергает другую элиту. (Целью человека, уже являющегося частью элиты, было оставаться в элите и не

позволять никому ее свергнуть.)

Если к классовому видению истории Парето или Маркса подойти с другой стороны, то можно увидеть, что альянсы,

заключаемые внутри элит или внутри будущих элит, являются двигателем прогресса. Несомненно, что человек — это не

что иное, как часть своего класса; однако правда и то, что индивидуум, связанный союзом с другими индивидуумами

того же класса (или, возможно, даже другого класса), уже является силой. Значительность

индивидуумов, связанных союзом с другими, лучше всего заметна на поворотных точках истории.

Произошла бы революция 1917 года в России без той роли, которую сыграл в ней Ленин? Возможно, что нет; а если и

произошла бы, то уж точно не такая, что повернула в сторону курс мировой истории на следующие 72 года. Смогла бы

победить в России революция 1989 года и смогла бы она выжить без ума и смелости Бориса Ельцина? Если бы он не взобрался на танк у Белого Дома, то, возможно, коммунистические геронтократы укрепили бы свой опасный переворот.

Мы можем играть в исторические «что если...» еще и еще, демонстрируя, на что способен отдельно взятый человек.

Может быть не было бы Холокоста и второй мировой войны, если бы не было Гитлера. Не будь Рузвельта и Черчилля,

Гитлер мог бы объединить Европу раньше и значительно более опасным способом, чем это сделали люди, пришедшие

после него. Однако мы игнорируем главное: ни один из этих индивидуумов не смог бы повернуть ход истории, не имея

личных связей и альянсов.

В почти любой сфере человеческих достижений вы можете выявить небольшое число ключевых союзников или

сотрудников, без которых отдельно взятый человек не смог бы добиться успеха, но с которыми этот отдельно взятый

человек стал творцом поразительнейших результатов. В государственном управлении, в массовых идеологических

движениях, в бизнесе, медицине, науке или спорте схема остается такой же. Историей движут не слепые

сверхъестественные силы. Историей движут не классы или элиты, которые действуют по заранее спланированной

экономической или социологической схеме. История направляется и изменяется яркими индивидуумами, которые

формируют эффективные альянсы с небольшим числом близких союзников.

Вам необходимы немногие ключевые союзники

Если когда-нибудь в жизни вы добивались успеха, вы должны признать (если вы, конечно, не слепой эгоист, уделом

которого являются неудачи) ключевую роль ваших союзников в этих ваших достижениях. Но, кроме того, вы должны

увидеть здесь и действие Принципа 80/20: ключевые союзники немногочисленны.

Можно с уверенностью сказать, что как минимум 80% ценности всех ваших союзников содержится в менее чем 20% от

их общего числа. У любого человека, который вообще хоть что-нибудь сделал, список союзников невероятно длинный.

Однако ценность помощи сотни или более человек распределяется очень неравномерно. Обычно шесть ключевых

союзников приносят вам гораздо больше пользы, чем все остальные.

Вам не нужно много союзников, но вам нужны верные союзники, с правильными взаимоотношениями между вами и собой.

Союзники вам нужны в нужное время, в нужном месте и с совпадающими с вашими интересами, так, чтобы они были

заинтересованы продвигать ваши интересы. И самое главное, ваши союзники должны доверять вам, а вы должны

доверять им.

Составьте список из 20 важнейших наших партнеров по бизнесу, тех людей, которых вы можете рассматривать в

качестве важных союзников, и сравните это число с примерным числом всех ваших потенциально близких контактов

(общее число активных контактов в вашей записной книжке). 80% пользы, которое вы получаете от ваших знакомств,

скорее всего будет содержаться в 20% знакомств. Если у вас это не так, значит ваши связи (или некоторые из них) очень

ненадежны.

Альянсы, которые помогают в карьере

Если вы уже кое-чего достигли в своей карьере, составьте список людей, которые до настоящего момента оказывали вам наибольшую помощь. Расположите их в порядке убывания важности и распределите 100 очков между первыми десятью из них.

Как правило, люди, которые больше всего помогли вам в прошлом, — это те люди, которые будут делать это для вас и в будущем. Иногда, правда, может случиться так, что ваш хороший друг, которого вы разместили где-то ближе к концу списка, становится потенциально очень важным вашим союзником: возможно, потому что он получает новую и очень влиятельную должность, отхватил на инвестициях бешеные деньги или вдруг стал знаменитым. Поэтому проделайте упражнение еще раз, ранжируя своих союзников от номера один до номера десять и распределяя между ними 100 очков, но теперь с позиции перспектив их будущей помощи вам.

Люди помогают вам потому, что между ними и вами существуют сильная связь. Лучшие связи состоят из пяти элементов: взаимная приятность, уважение, общий опыт, взаимовыгодность, доверие. В успешных деловых взаимоотношениях эти элементы переплетены и неразделимы, однако мы попробуем рассмотреть их по отдельности.

Взаимная приятность

Первый из наших пяти элементов наиболее очевиден. Если вы не получаете удовольствия от общения с каким-то человеком, — у него в офисе, ресторане, на вечеринке или по телефону, — вы не сможете наладить тесные взаимоотношения. Кстати, ваша компания должна нравиться и этому человеку тоже. Если вышесказанное выглядит для вас само собой разумеющимся, вспомните людей, с которыми вы общаетесь ежедневно, пусть даже только по работе. Многие ли из них вам действительно нравятся? Удивительно многие люди проводят большую часть своего времени с людьми, которые им не нравятся. Это же бездарнейшая трата времени. Это не доставляет удовольствия, это утомительно, часто это дорого, это не дает вам заняться более полезными делами и это никуда не приведет вас. Прекратите общаться с людьми, которые вам не нравятся. Проводите побольше времени с людьми, которые вам приятны, особенно если они еще и могут быть вам полезны.

Уважение

Я знаю людей, общением с которыми я просто наслаждаюсь, но которые в профессиональном отношении не вызывают у меня большого уважения; бывает и наоборот. Я никогда не стал бы помогать кому-то в его карьере, если его профессиональные способности не вызывают у меня уважения.

Если вы хотите, чтобы кто-то помог вам в вашей работе, вы должны произвести на него немалое впечатление! Тем не менее мы часто скромно прячем свои таланты. Мой хороший друг по имени Пол занимал высокую должность, и в его силах было сильно продвинуть меня по службе. Как-то на собрании членов правления, где мы оба были приглашенными директорами, он сказал, что готов просто поверить, что я компетентен в своей области деятельности, хотя ни разу не видел ни малейшего этому свидетельства! При первом удобном случае я показал, что и я кое-что могу, — так Пол резко переместился в первые строчки моего списка союзников по бизнесу.

Общий опыт

Число важных связей, которые мы можем сформировать в профессиональной жизни, также ограничено, как в первобытной африканской деревне.

Общий опыт, особенно если в нем присутствует борьба или страдания, очень сближает. Один из лучших моих друзей и деловых партнеров одновременно со мной поступил работать на нефтеперерабатывающий завод. Я уверен, что наша дружба не смогла бы сформироваться, если бы работа на этом заводе не сидела в печенках у нас обоих.

Вывод такой — если вы работаете в тяжелых условиях труда, завяжите отношения с кем-нибудь из людей, которых вы уважаете. Превратите эти отношения в прочный и плодотворный союз. Если вы не делаете этого, то теряете огромные возможности!

Даже если работа у вас не слишком тяжелая, выберите одного человека, который прошел вместе с вами через одни и те же ситуации, и сделайте его своим ключевым союзником.

Взаимовыгодность

Для того чтобы альянс работал, каждый из союзников должен делать очень многое для другой стороны — неоднократно, последовательно, в течение длительного времени.

Взаимовыгодность подразумевает то, что союз не должен быть выгодным лишь для одной стороны. Также справедливо и то, что взаимовыгодность должна быть естественной и не слишком мелочно рассчитываемой. Важно, чтобы вы делали для человека все, что в ваших силах, и делали это в соответствии с высокими этическими стандартами. Это требует времени и мыслительных усилий! Вы не должны ждать, пока вас попросят об одолжении.

Что поражает меня, когда я вижу, как строятся взаимоотношения в бизнесе, так это то, как нечасто люди пытаются сформировать настоящие взаимовыгодные отношения. Даже если все другие элементы — дружба, уважение, общий опыт и доверие во взаимоотношениях присутствуют, то необходимость помогать своим союзникам до того, как они об этом попросят, часто игнорируется людьми. А это опять-таки огромные потерянные возможности углубления отношений и будущей помощи со стороны других людей.

«Битлз» говорили нам, что «в конечном итоге любовь, что ты получаешь, равна любви, которую ты даешь». Точно так же в конечном итоге помощь в карьере, которую вы получаете, будет равна помощи, которую вы предоставляете.

Доверие

Доверие — это цемент, которым скреплены отношения. Недостаток доверия может быстро разрушить любые отношения.

Доверие требует полнейшей честности. Если существует хотя бы даже подозрение, что не говорите того, что думаете, даже из очень добрых побуждений или дипломатичности, доверие к вам оказывается подорванным.

Если вы не можете полностью доверять кому-либо, не пытайтесь сформировать с ним альянс. Это не сработает, потому что и не должно сработать.

Но если между вами имеет место полное доверие, это делает деловые отношения гораздо более быстрыми и эффективными. Вы сможете сэкономить немало времени и средств. Никогда не будьте непредсказуемы, трусливы или хитры, если не хотите потерять доверия к себе.

Если вы находитесь на ранних ступенях вашей карьеры, заполняйте вакантные связи обдуманно

Может быть, вам принесет пользу такой совет: создайте шесть или семь абсолютно надежных деловых альянсов по следующей схеме:

- одна или две связи с людьми, которые занимают более высокое положение, чем вы, и могут принять на себя роль ваших наставников;

- две или три связи с равными вам по положению людьми;
- одна или две связи с людьми, в отношении которых вы можете быть старшим, наставником.

Отношения с наставником

Подходите к выбору одного или двух наставников очень ответственно. Не позволяйте им выбирать себя, ведь на его место вы можете найти гораздо более лучшего наставника. Тот, кого вы выберете, должен обладать следующими характеристиками.

- Вы должны иметь возможность построить такие отношения, в которых присутствовали бы все пять элементов — взаимная приятность, уважение, общий опыт, взаимовыгодность и доверие;
- Ваш наставник должен занимать как можно более высокое положение или, что даже лучше, сравнительно невысокое, но с явными перспективами обрести высшее положение. Наилучшие наставники всегда чрезвычайно способны и амбициозны.

Может показаться странным утверждение о том, что отношения с наставником должны быть взаимовыгодными, поскольку наставник всегда может предложить ученику больше, чем ученик ему. Однако и наставники должны в обмен что-то получать, иначе они просто потеряют к вам интерес. Ученик должен предлагать свежие идеи и информацию к размышлению, гореть энтузиазмом, упорно работать, обладать знанием новых технологий или другими атрибутами, имеющими ценность для наставника. Мудрые наставники очень часто используют своих более молодых союзников для того, чтобы оставаться в курсе новых тенденций и потенциальных возможностей или же неприятностей, которые могут быть не видны свысока.

Отношения с равными

В случае с равными вы, скорее всего, будете иметь такой выбор, что не будете знать, на ком остановиться. Мы имеем множество потенциальных союзников. Но имейте в виду, что у вас есть всего две вакантные связи. Будьте очень разборчивы. Составьте список всех людей, в отношениях с которыми у вас уже есть пять элементов или хотя бы потенциально имеются. Выберите из этого списка двоих или троих, которые, по вашему мнению, добьются наибольших успехов. Затем упорно работайте над тем, чтобы сделать их своими союзниками.

Отношения, в которых вы являетесь наставником

Не пренебрегайте такими связями. Вы обязательно получите огромную пользу от одного или двух своих учеников, если они работают на вас, особенно достаточно длительное время.

Множьте свои союзы

Альянсы очень часто выстраиваются в целые сети, где многие люди имеют общих знакомых. Такая сеть может стать очень мощной. Очень часто быть частью такой сети — сплошное удовольствие.

Но не нужно увлекаться и погрязать в сознании, что вы «лишь один из толпы». Да, вы можете быть лишь периферийным игроком. Но не забывайте, что все искренние и ценные взаимоотношения двусторонние. Если у вас имеется сильный союз с X и Y, то для вас значение имеют лишь ваши отношения с X и ваши отношения с Y.

Резюме

Всегда лучше иметь меньше связей, но прочных и глубоких, — это касается и личных, и профессиональных взаимоотношений. Всегда есть хорошие и не очень хорошие отношения. Неудачные отношения, когда вы проводите вместе с кем-либо много времени, но результат неудовлетворителен, должны быть прекращены как можно быстрее.

Плохие связи не дают развиваться хорошо. Число имеющихся у нас возможностей для формирования близких отношений ограничено, не заполняйте вакантные места слишком рано и/или взаимоотношениями низкого качества.

Выбирайте связи с осторожностью. Развивайте их с упорством и преданностью.

Развилка в этой книге

В этом месте читатель может выбрать для себя одну из двух возможностей дальнейшего чтения этой книги. Следующие две главы (13 и 14) написаны соответственно для тех, кто хочет узнать, как преуспеть в своей карьере, и для тех, кто хочет узнать, как стать богатым. Читателям, которым эти вопросы не слишком интересуют, следует перейти к главе 15, где они найдут семь правил счастливой жизни.

13. Умный и ленивый.

Есть только четыре типа офицеров. Первый тип — это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их, они не приносят вреда...

Второй тип — это умные и трудолюбивые офицеры. Из них получаются превосходные офицеры штаба, от внимания

которых не ускользнут мельчайшие детали. Третий тип — трудолюбивые тупицы. Эти люди опасны и должны быть

расстреливаемы на месте. Они нагружают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип — это умные

бездельники. Эти люди достойны самых высоких должностей.

Генерал германского генерального штаба фон Манштейн

Эта глава написана для людей действительно амбициозных. Если у вас есть чувство защищенности, которое питает

желание быть богатым и знаменитым, переходите сразу к главе 15. Но если вы хотите победить в этой бешеной гонке за

успехом, нам есть что вам посоветовать.

Генерал фон Манштейн очень точно выразил то, о чем мы собираемся поговорить в этой главе, представляющей собой

руководство по применению Принципа 80/20 в достижении успеха в карьере. Если бы фон Манштейн был консультантом по

вопросам управления, он заработал бы состояние на матрице, которую мы изобразили на рисунке 13.



Рис. 13. Матрица фон Манштейна

Умницы

Это руководство к тому, что делать с другими людьми. Но как насчет самого себя? Ленивых и тупых не сделаешь

трудолюбивыми и смысленными, и с этой точки зрения матрица Манштейна хотя и любопытна, но бесполезна. Од-нако в

этой главе мы будем придерживаться немного дру-гой позиции. Даже если вы трудяга, вы можете научиться

бездельничать. Даже если вы (или другие люди) считаете, что вы недалеки, в чем-то вы все равно соображаете неплохо.

Для достижения самых больших высот просто необходимо симулировать в себе состояние умного лентяя, стать им и

добиваться такого состояния дел, когда вы можете ничего не делать. Как вы далее увидите, это вполне возможно. Что-бы

зарабатывать больше, а работать меньше, необходимо из всего объема дел выбирать «правильные» — те, которые

принесут наибольшую пользу, и заниматься только ими.

Для начала, однако, вам будет полезно увидеть, как Принцип 80/20 вознаграждает того, кто работает. Распре-деление

плодов труда между работающими настолько же неравномерно, насколько и несправедливо. И мы можем либо всю жизнь

жаловаться на эту несправедливость, либо взять себя в руки и извлечь пользу из матрицы фон Манштейна.

В распределении почестей и денег в любой профессии свирепствует дисбаланс

Сегодня нигде так не очевидна истинность Принципа 80/20, как в том факте, что в любой профессии самые вы-сокие и постоянно растущие прибыли уходят к неболь-шому числу людей, составляющих элиту этой профессии.

Мы живем в мире, где талант в любой сфере деятель-ности ценится как никогда высоко. Небольшая в процен-тном соотношении группа профессионалов получает не-пропорционально большую долю признания и известнос-ти и, кроме

того, огромные прибыли. Возьмите любую сферу деятельности современного человека в отдельно взятой стране или в целом мире: будь то легкая

атлетика, бейсбол, баскетбол, футбол, гольф, регби, теннис или любой другой вид спорта; архитектура, скульптура,

живопись или любая другая область изобразительного искусства; музыка любого на-правления; кино или театр;

художественные книги, веде-ние ток-шоу на телевидении, чтение новостей по радио, политика и так далее — везде вы

обнаружите небольшое число наизнаменительных профессионалов, чьи имена известны даже детям.

Учитывая то, сколько людей проживает в каждой стране, мы имеем действительно небольшое число про-фессионалов,

добившихся успеха, — обычно меньше 5% всех людей, занятых в данной области. В любой профес-сии также есть

немногие общепризнанные звезды, кото-рые воистину купаются в славе. Они всегда нарасхват и всегда в последних

новостях. Они — человеческий экви-валент торговых марок потребительских товаров, кото-рые, обладая общеизвестными

качествами, получают не-медленное признание.

Такое же распределение действует в отношении мате-риального вознаграждения. 80% продающихся романов — это

лишь 20% изданных их наименований. То же самое можно сказать о продаваемых музыкальных компакт-диспакт-дисках и

концертах поп-музыки, кинофильмах и даже популярных книгах о бизнесе, актерах, телеведу-щих, спортсменах. 80%

призовых сумм в гольфе, как и в теннисе, уходит и карман менее 20% профессиональных игроков в гольф; на скачках

более 80% призовых денег уходит к менее 20% владельцев лошадей, жокеев и тре-неров.

Таблица 14. Заработки суперзвезд в различных профессиях (по данным журнала «Форбз»)

Имя	Профессия	Заработок в 1994 году, млн. \$
Стивен Спилберг	Кинорежиссер	165
Джозеф Джеймиэл	Адвокат	90
Офра Уинфрей	Телеведущая	72
Майкл Джордан	Бейсболист и баскетболист	30
Дэвид Копперфилд	Фокусник	29
Сильвестр Сталлоне	Актер и кинорежиссер	24
Эндрю Ллойд Уэббер	Композитор	24
Майкл Джексон	Певец	22
Стивен Кинг	Писатель	21
Шакил О'Нил	Баскетболист	17
Джек Никлас	Игрок в гольф	15
Герхард Бергер	Автогонщик	14
Андре Агасси	Теннисист	12
Роберто Баджио	Футболист	5
Аллен Грубмэн	Юрист	5

Между верхушкой и остальными — огромный разрыв

Мы живем в мире, в котором все продается и покупается. «Сливки» профессионалов могут запрашивать за свою работу немислимые деньги, но те, кто не настолько хорош или не настолько знаменит в своей области деятельности, довольствуются сравнительно немногим.

Например, мемуары леди Тэтчер к настоящему времени распроданы в количестве более 2 миллионов экземпляров книг, кассет и видеозаписей, — лично Тэтчер заработала на них 5,4 миллиона долларов. Мемуары одного из наи-более интересных министров кабинета Тэтчер, Николаса Ридли, разошлись в количестве 5 000 экземпляров, что со-ставляет 0,25% от продаж Тэтчер. Многие другие министры Тэтчер также издали мемуары, некоторые из них пользо-вались незначительным успехом, но грубый подсчет по-казывает, что, хотя леди Тэтчер представляет собой мень-ше двух процентов людей, служивших в ее кабинетах, и лишь 5% тех, кто опубликовал мемуары, ее продажи со-ставляют больше чем 95% всех проданных мемуаров.

Существует огромнейшая разница между нахождением на вершине, когда тебя знают все, и нахождением почти на вершине, когда ты известен лишь немногим энтузиастам. Самые знаменитые звезды бейсбола, баскетбола или футбо-ла делают миллионы; те, кто рангом лишь чуть-чуть по-ниже, зарабатывают на не очень бедное существование.

Почему же победители получают все?

В распределении доходов среди суперзвезд наблюдается даже еще больший дисбаланс, чем среди населения в це-лом. Это прекрасная иллюстрация Принципа 80/20 (или, в большинстве случаев, 90/10 или 95/5). Самые различ-ные авторы

пытались объяснить эти суперприбыли су-перзвезд с экономических или социологических позиций. По наиболее

убедительному объяснению, суперпри-были звезд становятся возможными благодаря двум ве-щам. Во-первых, средства массовой информации дают суперзвездам возможность быть разрекламированными сразу огромному числу людей.

Стоимость рекламы Майк-ла Джексона, Стивена Спилберга, Лучано Паваротти или Андре Агасси дополнительным

потребителям стремится к нулю, поскольку дополнительные затраты на вещание, выпуск компакт-дисков или книги — это всего лишь не-большая часть общей структуры затрат.

Дополнительные расходы по расширению круга по-требителей у этих звезд не больше, чем у их соперников рангом ниже, если, конечно, суперзвезда сама не затребу-ет себе большую зарплату (гонорар).

И хотя этот гонорар может достигать размера миллиона или десятков миллионе)!! долларов, в пересчете на одного

потребителя дополнительные затраты пройдут почти неза-меченными, составив несколько центов или долей цента.

Ну а вторая причина супердоходов звезд — это то, что посредственность не может быть конкурентом таланту. Иногда

ценится именно самое лучшее. Если один убор-щик работает наполовину медленнее другого, рынок воз-наградит его

наполовину меньшим заработком. Но купит ли кто-нибудь того, кто наполовину так же хорош, как Майкл Джексон или

Паваротти? В этом случае не-суперзвезда, даже не запрашивая больших гонораров, будет обходиться покупателю дороже,

чем суперзвезда. Не-суперзвезда привлечет меньшую аудиторию, и поэтому са-мое небольшое снижение затрат на

рекламу откликнется огромным снижением прибылей.

Феномен «победитель получает все» возник совсем недавно

Что любопытно: огромный разрыв между прибылями «элиты» и «низов» существовал не всегда. Наиболее знаменитые чемпионы баскетбола или футбола 1940-х и 1950-х годов не зарабатывали огромных денег. Совсем не редкостью были выдающиеся политики, которые к старости не скопили никакого состояния. И чем дальше в прошлое, тем менее справедливо утверждение о том, что победитель получает все.

Например, Уильям Шекспир или Леонардо да Винчи в том, что касается таланта, не имеют себе равных среди современников. По современным понятиям или скорее стандартам, они должны были бы эксплуатировать свой талант, работоспособность и славу и стать наиболее богатыми людьми своего времени. Однако вместо этого они довольствовались уровнем доходов, сравнимых с уровнем доходов современных умеренно одаренных профессионалов.

Чем ближе к нашим дням, тем неравномернее становится распределение размеров материального вознаграждения за талант. Сегодня доходы тесно привязаны к достоинствам человека и его способности продать себя, и поскольку мерой здесь являются деньги, то и соотношение 80/20 становится более заметным. Сегодня общество ценит таланты и достоинства человека гораздо более высоко, чем в прошлом веке или даже еще поколение назад. Особенно заметно это в Европе и, в частности, в Великобритании.

Если бы футболисты вроде Бобби Мура в 1940-х или 1950-х годах стали делать деньги, это вызвало бы бурю возмущения в британском истеблишменте; это считалось просто неприличным. Когда первые газетчики выяснили в 1960-х годах, что «Битлз» стали миллионерами, это потрясло публику. Сегодня тот факт, что Джордж Майкл или Майкл Джексон числятся в списке богатейших людей мира, уже не вызывает ни у кого удивления. В наши дни статус человека в государственной иерархии значит меньше, чем его позиция на рынке.

Другим явлением наших дней стала техническая революция в радиовещании, телекоммуникациях и потребительских товарах, таких, например, как аудио- и компьютерные компакт-диски. Сегодня бизнесмены стремятся к увеличению прибыли, и суперзвезды могут им в этом помочь. Дополнительные затраты на наем суперзвезды могут быть огромны для одного человека, но в пересчете на потребителя эти затраты почти незаметны.

Человеческие достижения всегда распределялись по Принципу 80/20

И все же если мы оставим в покое деньги и займемся вечными и более важными материями (по крайней мере, для каждого из нас, исключая суперзвезд), то увидим, что концентрация достижений и почестей на долю немногих людей имела место в любые времена и в любой области жизни. Странные для нашего понимания барьеры — например, принадлежность к общественному классу или отсутствие телекоммуникаций — воспрепятствовали тому, чтобы Шекспир или Леонардо да Винчи стали миллионерами. Однако отсутствие богатства никак не уменьшает их достижений и не умаляет того факта, что лишь небольшая часть творческих людей оказала на наш мир огромное влияние.

Принцип 80/20 справедлив в отношении доходов в любой сфере деятельности, а не только в СМИ

Несмотря на то что Принцип 80/20 наиболее ярко проявля-ется в отношении прибылей суперзвезд массовой культуры, нельзя сказать, что область его действия ограничивается индустрией развлечений. Все чаще происходит так, что элита той или иной профессии начинает получать львиную долю всей добычи. Заметьте, что в таблице 14 вторую позицию среди самых высокооплачиваемых профессионалов занимает Джозеф Джеймиэл, которого едва ли можно срав-нить по известности с Андре Агасси. Дж. Джеймиэл отстаивает интересы своих клиентов в суде, а не украшает своей персоной ток-шоу на телевидении и не производит блок-бастеров. И тем не менее в 1994 году он получил 90 миллионов долларов — в четыре раза больше, чем Андре Агасси.

Далее в списке самых высокооплачиваемых людей мы встретим юристов, хирургов, управляющих корпорация-ми, владельцев инвестиционных банков, специалистов по налогам и представителей множества других профессий. И все шире в каждой из этих областей деятельности рас-пространяется философия «победитель получает все». Люди, занимающие самые высокие позиции в своей профессии, и возглавляемые ими фирмы могут запрашивать гонорары, во много раз превышающие цены на услуги менее извест-ных своих коллег. Когда, например, идет схватка конкури-рующих фирм, два или более противника стремятся зару-читься поддержкой лучшей из лучших юридических фирм или лучшего из лучших адвокатов, взвинчивая таким об-разом цену на их услуги, а поскольку на кон поставлены огромные деньги, и лучшие из лучших юристов-профес-сионалов могут повлиять на ход дела, то гонорары этих элитных юристов достигают астрономических сумм.

Возможно, что распределение таланта между людьми всегда следовало схеме 80/20. Вследствие развития техно-логий это соотношение может вырасти до 90/10 или 95/5, и если раньше распределение вознаграждений за талант выражалось соотношением 70/30, то сейчас для самых знаменитых это соотношение уже ближе к 95/5 и даже еще более несбалансированно.

Что все это значит для людей амбициозных?

Возможно ли вообще добиться успеха в этом 80/20 мире? Может, вы захотите сразу сдаться и откажетесь участво-вать в игре, где наши шансы ничтожны и сравнении с шансами тех, кто уже добился мегауспеха? Хочется ве-рить, что вы не собираетесь сдаваться. Даже если вы не стремитесь стать крупнейшим миллионером мира (а осо-бенно если стремитесь), вам пригодятся 10 золотых пра-вил" достижения успеха в профессиональной карь-ере в этом мире, который все больше и больше подчиня-ется Принципу 80/20.

Чем более вы честолюбивы и амбициозны, тем более ценны для вас будут эти правила; они применимы к лю-бому уровню карьеры и амбиций. По мере того как мы будем рассматривать эти правила в подробностях, старай-тесь найти возможности применения наших идей к вашей собственной карьере. Пользуйтесь матрицей фон Манштейна: найдите место, где ваше имя уже имеет вес, где вы можете быть умным, ничего не делать и получать ог-ромные деньги.

Десять золотых правил успеха в карьере:

1. Специализируйтесь в очень узкой области; разв-айте собственные методы работы в этой области.
2. Найдите нишу специализации, в которой вы будете работать, получая удовольствие, сможете превзойти дру-гих, и ждите шанса стать признанным лидером в этой области.
3. Поймите, что сила — в знании.
4. Определите свой рынок и основных клиентов и предоставляйте им свои лучшие услуги.
5. Определите, где 20% усилий дадут вам 80% резуль-татов.
6. Учитесь у лучших.
7. Начинайте работать на себя уже в начале своей карьеры.
8. Нанимайте на работу как можно большее число производителей прибавочной стоимости.
9. Отдавайте на сторону работу, которая не является вашей специальностью.
10. Используйте имеющийся у вас капитал в качестве средства обогащения.

Специализация — это один из величайших и универсальнейших законов жизни. Эволюция самой жизни подчи-няется этому закону — каждый вид растений или живот-ных стремится обрести свою экологическую нишу и раз-вивает в себе уникальные характеристики. Небольшая ком-мерческая фирма, которая не сможет найти своей ниши на рынке, обречена на смерть. Индивидуум, который не является специалистом в своем деле, обречен быть рабом, кормящимся на зарплату.

Точное количество видов растений и животных в мире природы никто не знает, но почти наверняка это огромное число. Число же ниш в мире бизнеса гораздо более велико, чем обычно считается, поэтому множество мелких предприятий при кажущейся конкуренции на огромном рынке фактически могут стать лидерами собст-венной ниши и избежать конкуренции «лоб в лоб»².

Индивидуум также получит больше пользы для себя, если будет хорошо знать немного (или, еще лучше, будет исключительно хорошо знать что-то одно), чем если он будет поверхностно знать многое.

Специализация — это неотъемлемая часть Принципа 80/20. Вообще причина, почему Принцип 80/20 работает, то есть 20% усилий дают 80% результата, — это то, что эта продуктивная пятая часть обладает гораздо более высо-кой специализацией для выполнения конкретной задачи, чем остальные четыре пятых.

Когда бы мы ни посмотрели на работу Принципа 80/20, мы увидим огромную потерю ресурсов (непродуктивные четыре пятых) и необходимость развития их специализа-ции. Но если бы мы позволили этим непродуктивным 80% специализироваться в том, в чем они хороши, то в этой другой сфере они могли бы стать продуктивными этими 20%. Это в свою очередь выразится в другом со-отношении 80/20, но на более высоком уровне. То, что было непродуктивными 80%, теперь станет продуктивны-ми 20% в другой системе распределения.

Этот процесс, названный немецким философом XIX века Г. Ф. Гегелем «диалектическим»³, может развиваться до бесконечности, являя собой двигатель прогресса. В са-мом деле, это как раз то, что происходит с течением вре-мени как бесконечности, являя собой двигатель прогресса. В са-мом деле, это как раз то, что происходит с течением вре-мени как в природе, так и в обществе. Более высокие жизненные стандарты становятся возможными именно благодаря все большей и большей специализации.

ЭВМ появилась в результате развития новой специализированной ветви электроники; персональный компьютер стал результатом дальнейшей специализации; современ-ное, ориентированное на пользователя программное обеспечение

выделилось в новую ветвь специализации; появление систем хранения данных на компакт-дисках — это еще одна стадия того же самого процесса. Биотехно-логия развивается таким же путем — когда каждый новый шаг требует еще большей специализации, — и скоро эта наука произведет переворот в области производства продуктов питания.

Ваша карьера должна развиваться так же. Главное здесь — компетентность. Наиболее примечательными тенденциями в сфере занятости в прошлом поколении стали усиление власти и повышение статуса технических работников, тех, которые прежде были обычными рабочими, но теперь оказались вооружены специализированными знаниями, связанными с еще более специализированными информационными технологиями⁴. Эти эксперты сейчас очень часто имеют большее влияние, чем управленцы, а их труд оплачивается гораздо выше, чем труд темных в технике менеджеров, которые якобы вносят вклад в общее дело, организовывая технических работников.

Почти по определению специализация немислима без специальных знаний. В большинстве стран на 80% рабочих мест, требующих высокой квалификации, могут претендовать лишь 20% всех трудоспособных людей. В развитых обществах все чаще наиболее важным классовым признаком становится не степень владения земельной или даже финансовой собственностью, а степень владения информацией. 80% ценной информации находится в руках 20% людей.

Американский экономист и государственный деятель Роберт Рейч подразделил все трудовые ресурсы США на четыре группы. Наиболее ценную группу он назвал «анализаторами символов» (*symbolic analyst*). В эту группу входят люди, занимающиеся числами, идеями, гипотезами, словами, — финансовые аналитики, консультанты, архитекторы, юристы, доктора, журналисты, то есть те работники, чье положение и влияние проистекает из их ума и знаний. Любопытно, что Рейч также назвал эту группу «удачливой пятой частью», которая владеет 80% информации и 80% материальных ценностей.

Любой, кто недавно сталкивался с изучением какой-либо области знания, подтвердит, что в науке сейчас происходит все большее дробление знаний по узким ветвям — специализациям. С одной стороны, это не может не тревожить, поскольку среди работников умственного труда и обществе в целом нет практически никого, кто мог бы охватить мыслью все достижения различных областей знания и рассказать нам, что же все-таки значит все происходящее. Но с другой стороны, фрагментация знаний свидетельствует о совершенной необходимости и высокой ценности узкой специализации.

Что же касается отдельно взятого человека, то узкая специализация — это чрезвычайно перспективное направление, если учитывать все нарастающую тенденцию получения непропорционально больших доходов немногочисленной верхушкой. Может, вы и не надеетесь стать Альбертом Эйнштейном или хотя бы Биллом Гейтсом, однако вы можете стать специалистом в одной из сотен тысяч, если не миллионов областей. Вы можете даже изобрести свою собственную нишу специализации, как это сделал Гейтс. Найдите свою нишу. Это может занять немало времени, однако это единственный путь получения доступа к суперприбыли.

Выбирайте ту нишу специализации, в которой вы будете работать с удовольствием и сможете стать лучшим

Специализация требует очень внимательного подхода. Чем уже область специализации, тем с большей осторожностью следует ее выбирать.

Специализируйтесь в той области, которая вам интересна и в которой вам приятно работать. Вы не станете признанным лидером ни в чем, что не вызывает у вас энтузиазма и страсти.

Это не настолько трудновыполнимое условие, как может показаться на первый взгляд. Всегда имеется что-то, от чего

этот конкретный человек придет в восторг; если человек не может прийти в восторг, значит он умирает или уже мертв. В

наши дни в коммерческую деятельность можно обратить почти любое хобби, любой энтузиазм, любое занятие.

Вы можете взглянуть на это и с другой стороны. Почти каждый, кто уже взобрался на вершину, работал с величайшим

энтузиазмом. Энтузиазм — это двигатель любого достижения, а когда человек заражает своим энтузиазмом других, то

его сила многократно возрастает. Вы не сможете симулировать энтузиазм и заразить им других, если сами его не испытываете.

Если вы не испытываете энтузиазма по поводу вашей нынешней профессии, но хотите добиться успеха, бросьте ее. Но

прежде чем сделать этот шаг, вы должны выбрать лучшее поприще. Возьмите листок бумаги и запишите вещи, в

отношении которых вы чувствуете энтузиазм. Затем подумайте, что из написанного вы можете превратить в нишу вашей

будущей карьеры. Выбирайте ту единственную область, которая пробуждает в вас наибольший энтузиазм.

Поймите, что знание — сила

Главное в деле построения карьеры на энтузиазме — это знания. Вы должны знать о своей области больше, чем любой

другой человек. И затем вы сможете превращать ваши знания в деньги, создавать рынок спроса на эти знания и строить

сеть клиентуры.

Совсем не достаточно знать много о немногом. Вы должны знать больше, чем кто-либо еще знает об этом немногом. Не

останавливайтесь на углублении и расширении ваших знаний, пока не будете уверены наверняка, что вы знаете больше,

чем любой другой человек в вашей нише, и знаете это лучше. Затем укрепляйте свое лидерство постоянной практикой и

непрерывающимся любопытством. Даже не думайте, что вы сможете стать лидером, если не будете знать больше, чем

любой другой.

Превращение ваших знаний в продукт, который можно выставить на продажу, — это творческий процесс, и вы должны

хорошенько подумать, как можно это сделать. Попробуйте воспользоваться опытом людей, которые продают свои знания

в смежной вам области. Если же у вас такого примера перед глазами нет, следуйте указаниям, приведенным ниже.

Выясните, что является вашим рынком и кто является наиболее важными вашими клиентами, и предоставляйте им свои лучшие услуги

Вашим рынком являются те люди, которые могут заплатить за ваши знания. Вашими основными клиентами должны стать

те люди, которые наиболее хорошо будут оценивать ваши услуги.

Полемика вашей битвы станет рынком, поэтому вы должны решить, каким образом вы можете продавать знания, которые у

вас есть. Собираетесь ли вы работать на уже авторитетную фирму или успешно действующего индивидуального предпринимателя в качестве наемного работника? А может, вы будете работать в качестве внештатного сотрудника на нескольких фирм или людей? Или вы сами создадите фирму, которая будет заниматься продажами ваших услуг другим фирмам или индивидуумам?

Собираетесь ли вы продавать знания как таковые и будете ли использовать их для решения специфических ситуаций? А может, вы воспользуетесь ими для создания какого-либо нового товара? Собираетесь ли вы изобрести товар с нуля или будете дорабатывать чей-нибудь неполностью готовый продукт? А может, вы собираетесь просто продавать чей-то продукт?

Вашими основными клиентами или клиентом должны стать люди или фирмы, которые наилучшим образом оценивают ваш труд и могут обеспечить вас потоком хорошо оплачиваемой работы.

Будь вы наемным рабочим, частным предпринимателем, мелким либо крупным работодателем или даже главой государства, вы все равно имеете основных клиентов, от которых зависит успешное продолжение вашей деятельности, неважно, с какого уровня вы ее начинали.

Просто удивительно иногда наблюдать, как лидеры лишаются своих позиций только потому, что игнорируют интересы своих основных клиентов или даже вредят им. Звезда тенниса Джон Макинрой забыл, что его клиентом являются зрители и даже организаторы теннисных турниров*. Госпожа Тетчр (в те времена, когда ее так называли) позабыла, что наиболее важными ее клиентами являются члены парламента от ее собственной Консервативной партии. Ричард Никсон забыл, что основными его клиентами были американцы среднего класса со своими требованиями к чистоплотности политиков.

Вы должны будете угождать своим клиентам, но это должны быть «правильные» клиенты, те, которых вы можете осчастливить сравнительно небольшими усилиями с вашей стороны.

** Первый теннисист, которому запретили играть в турнирах Большого шлема из-за его вызывающего поведения. —Прим. перев.*

Выясните, где 20% усилий принесут вам 80% результатов

Работа — это не забава, если, конечно, вы не можете достигнуть многого посредством малого. Если вам приходится работать по 60 или 70 часов в неделю, только чтобы сводить концы с концами, если вы изо всех сил напрягаетесь, чтобы выполнить все предъявляемые к работе требования, значит вы работаете не там или работаете совершенно не так.

Сразу ясно, что вы не пользуетесь Принципом 80/20 или матрицей фон Манштейна.

Постоянно держите в голове некоторые из золотых правил Принципа 80/20. К любой сфере деятельности 80% людей добиваются лишь 20% результата, а 20% людей получают 80% результата. Что же большинство делает не так, а меньшинство делает правильно? В конце концов, кто такие это меньшинство? Можете ли вы делать то же, что и они? Можете ли вы взять то, что делают они, и делать это еще в более экстремальной манере? Можете ли вы изобрести еще более умный и эффективный способ делать это?

Подходят ли вам ваши клиенты, и подходите ли вашим клиентам вы? В той ли фирме вы работаете? В том ли отделе? Ту

ли работу делаете? На каком участке вашей работы вы можете произвести на ваших клиентов наилучшее впечатление, затратив минимальные усилия? Получаете ли вы удовольствие от того, что делаете и делаете ли это с энтузиазмом? Если нет, то уже сегодня начинайте планировать, как перебраться на ту работу, где вы сможете почувствовать себя человеком.

Если же вам нравятся работа и клиенты, однако вам не кажется, что вы на пути к славе, то, возможно, вы тратите свое время не на то, что нужно. В какие 20% своего времени вы достигаете 80% результата? Делайте больше того, чем вы тогда занимались! В какие 80% вашего времени вы добивались очень малого? Делайте этого меньше! Все решение оказывается настолько простым, хотя, чтобы добиться перемен, вам придется поломать все ваши устоявшиеся привычки.

На любом рынке, в отношении любого покупателя, в любой фирме, в любой профессии существует способ вести дела более эффективно: не просто немного лучше, но на порядок лучше. Отыщите «истины 80/20», справедливые для вашей профессии или бизнеса.

В той области, где работал я, в консультировании по вопросам управления, все предельно ясно. Крупный клиент —

хорошо. Крупный заказ — хорошо. Команда сотрудников со множеством низкооплачиваемой молодежи, которой можно

перепоручить всю рутинную работу, — хорошо. Близкие личные знакомства с клиентами на уровне подчиненных —

хорошо. Связи с самым главным человеком в фирме, например главным исполнительным директором, — очень хорошо.

Долговременное партнерство с клиентами — отлично. Долговременные и близкие знакомства с высшим руководством

крупных корпораций, имеющих огромные бюджеты и нуждающихся во множестве молодых консультантов, — по дороге в

банк вы просто хохочете, глядя на то, как легко все получается. На чем корпорации в вашей деятельности делают

неприлично большие прибыли? Кто из ваших коллег имеет самые высокие показатели и в то же время всегда работает не

напрягаясь, имея время на то, чтобы поразвлечься? Что они такое хитрое делают? Думайте, думайте, думайте. Ответ где-

то близко, им только должны его найти. Но, ради Бога, не ищите ответа у наших начальников, не проводите опросов

среди коллег и не пытайтесь откопать что-нибудь ценное в печати. Там вы найдете устоявшиеся и расхожие истины в

миллионе различных вариантов. Правильный ответ знают лишь чудаки, помешанные на своей профессии люди, которых в

их области деятельности считают еретиками.

Учитесь у лучших

Люди, ставшими победителями в какой-либо области, стали ими потому, что нашли способ заставить 20% усилий

приносить 80% результата. Это вовсе не означает, что лидеры ленивы или не преданы своему делу. Как правило, лидеры

работают очень много. Однако при одинаковых затратах времени получаемый ими результат в несколько раз более ценен,

чем результат, полученный простым специалистом. Лидеры производят результаты, с которыми невозможно

конкурировать ни в качестве, ни в количестве.

Лидеры работают по-другому. Лидеры обычно идут не в ногу со всеми; они думают и чувствуют иначе. В любой сфере

деятельности наиболее преуспевающие люди никогда не думают и не поступают так, как думают и поступают их

ординарные коллеги. Лидер может даже не осознавать, что именно он делает по-другому. Задумывается он об этом очень редко и совсем редко говорит об этом вслух. Однако хотя лидеры, как правило, не объясняют секреты своего успеха, мы часто можем сами посредством наблюдения эти секреты разузнать.

В прежние времена люди отлично это понимали. Будь то ученик, сидящий у ног гуру, подмастерье в обучении у мастера, студент, набирающийся знаний в процессе ассистирования профессору в его исследованиях, или начинающий художник, работающий с уже признанным мастером, — все они учились посредством выяснения в процессе ассистирования и имитации того, что же является наилучшим образом действия в их профессии.

Будьте готовы платить высокую цену за право работать с лучшими. Находите любой повод для того, чтобы проводить время вместе с ними. Выясняйте, в чем же заключается необычность их образа действий. Вы увидите, что они по-другому смотрят на вещи, по-другому используют свое время и по-другому взаимодействуют с людьми. Если вы не сможете делать то же, что и они, или нечто, еще более отличающееся от стереотипов вашей профессии, то вы никогда не подниметесь на вершину.

Иногда бывает даже не обязательно общаться и работать с лучшими. Вы сможете обнаружить ключевые моменты уже в самой атмосфере лучшего коллектива или фирмы. Самое главное — то, чем они отличаются. В конце концов, вам нужно поработать в обычной фирме, а затем в самой лучшей — и тогда вы увидите разницу. Я, например, работал в компании «Шелл» и многое было для меня непонятным. Затем я стал работать в компании «Марс» и мне пришлось столкнуться с самыми различными людьми, прежде чем я получил ответы, которые я искал. Главное, чему я научился, — это тому, что 20% усилий ведут к 80% результата. Лидеры имеют несколько сфер, где они делают именно эти 20%. Поэтому наблюдайте, учитесь и совершенствуйтесь.

Начинайте работать на себя уже в начале вашей карьеры

В распределении своего времени отдавайте предпочтение тем занятиям, которые по крайней мере в пять раз более продуктивны, чем остальные. После этого главная ваша задача — воспользоваться этой продуктивностью с как можно большей для себя пользой. В идеале, к которому вы должны стремиться уже в начале вашей карьеры, вы должны сами пользоваться всеми плодами вашего труда.

Теория прибавочной стоимости Карла Маркса говорит о том; что рабочие производят всю стоимость, но излишек стоимости присваивается капиталистом, который этих рабочих нанимает. Грубо говоря, прибыль — это тот излишек стоимости, который капиталист крадет у рабочих.

Все это ерунда, но мы с пользой для себя можем поставить эту теорию с ног на голову. Фактически обычный наемный рабочий, который производит обычные результаты, получает от работы в корпорации большую выгоду, чем корпорация получает, нанимая этого работника: как правило, для работы корпорации необходимо слишком много управленцев и использование большинства из них приносит корпорации одни убытки, хотя работник, правильно пользующийся Принципом 80/20, может быть в несколько раз более продуктивным, чем средний работник. В то же время работник, приносящий корпорации 80% всей пользы, редко получает зарплату в несколько раз большую, чем его коллеги. Поэтому

высоко-эффективный работник добьется больших успехов, если уйдет из корпорации и откроет собственное пред-приятие.

Когда вы сами себе работодатель, вы получаете оплату по труду. Тот, кто пользуется Принципом 80/20, может считать это хорошей новостью.

И лишь при одном обстоятельстве вам не стоит начинать собственное дело: если вы еще находитесь в процес-се интенсивного поглощения знаний. Если работа в кор-порации или фирме дает вам знания, которых вы не име-ете, то польза от этого обучения может окупать вашу невысокую зарплату. Чаще всего так происходит в первые два или три года профессиональной карьеры. Это может также касаться случаев, когда уже опытные в своей про-фессии люди приходят на работу в фирму, которая обла-дает более высокими стандартами, чем та, где они раньше работали. В этих случаях период обучения обычно длится несколько месяцев, в крайнем случае, год. Когда эти периоды обучения заканчиваются, начи-тайте работать на себя. И не беспокойтесь о собствен-ной финансовой защищенности. Гарантом вашей фи-нансовой защищенности являются ваши профессиональ-ные знания и использование Принципа 80/20. В любом случае фирма, нанимающая вас, вам тоже ничего не га-рантирует.

Давайте работу как можно большему числу производителей прибавочной стоимости

Если на первом уровне пути к успеху вы должны научиться лучше использовать ваше собственное время, на вто-ром — добиться того, чтобы плоды вашего труда наполня-ли только ваш собственный карман, то на третьем уровне вы должны научиться пользоваться силой других людей.

Вас не хватит на то, чтобы переделать все дела, поэто-му обратите внимание на огромное число людей, кото-рым потенциально вы можете дать работу. Среди всех этих людей лишь очень немногие могут принести вам большую пользу, и именно из этого меньшинства опыт-ный последователь Принципа 80/20 будет набирать себе работников.

Использование труда других людей — это величайший источник обогащения. До какой-то черты вы можете и должны извлекать пользу из людей, которые у вас не ра-ботают, — из ваших друзей. Однако прямую и полную выгоду вы можете получать от людей, которых вы берете на работу.

Несложный подсчет поможет вам убедиться в огром-ной ценности правильного использования наемной рабо-чей силы.

Предположим, что посредством использования Принципа 80/20 вы добились эффективности, в пять раз превышающей эффективность среднего профессионала в вашей сфере бизнеса. Далее предположим, что вы завели собственное дело и стали пользоваться всеми плодами своего труда сами. Таким образом, самое большее, на что вы можете рассчитывать, — это 500% от среднего уровня. Ваш «излишек» составит 400% заработка среднего про-фессионала.

Но давайте предположим, что вы нашли 10 специа-листов в вашем бизнесе, каждый из которых в три раза эффективней среднего специалиста или может быть обу-чен работать в три раза эффективней. Они не так хороши, как вы, но все равно пользы от них гораздо больше, чем затрат. Предположим, что, для того чтобы заполучить этих людей и удержать их, вы будете платить им на 50% больше существующих расценок, то есть каждый из них будет приносить 300 единиц пользы

и при этом стоит вам 150 единиц. Вы получаете «прибыль», или тот самый капиталистический излишек, в 150 единиц пользы от каждого нанятого вами работника. Наняв 10 профессионалов, вы получите 1500 единиц прибавочной

стоимости, не считая тех 400, которые вы сами производите. Теперь общая сумма прибавочной стоимости составляет

1900 единиц, что почти в пять раз больше прибавочной стоимости, получаемой вами до найма работников.

Естественно, вы не должны останавливаться на 10 работников. Все зависит от вашей способности находить

работников, которые будут производить прибавочную стоимость, и вашей (и их) способности находить покупателей на

вашу продукцию. Если у вас есть первый из этих факторов, то второй из них не станет для вас проблемой, поскольку

профессионалы, способные производить прибавочную стоимость, обычно не испытывают затруднений в поиске рынка

сбыта своих услуг.

Само собой разумеется, что пользу принесет лишь наем производителей чистой прибыли, тех, чья ценность с лихвой

окупает их стоимость. Однако ошибкой было бы предположить, что вы должны брать на работу только лучших из лучших.

Прибавочная стоимость создается наймом как можно большего числа производителей прибавочной стоимости, даже если

некоторые из них лишь в два раза превышают уровень среднего работника, а другие в пять (или даже больше) раз

эффективнее. Внутри вашей собственной команды наемных работников все равно будет иметь место распределение

эффективности в соотношениях 80/20 или 70/30. Высочайшие абсолютные показатели производства прибавочной

стоимости могут вполне сочетаться с довольно неровным распределением таланта среди коллектива ваших работников.

Единственным требованием остается то, что и наименее эффективный ваш работник все равно должен приносить

больше пользы, чем он вам стоит.

Отдавайте на сторону работу, которая не является вашей специальностью

Принцип 80/20 — это принцип избирательности. Вы добиваетесь максимальной эффективности посредством концентрации усилий на одной пятой части деятельности, той, которая удается вам лучше всего. Этот принцип

действует не только в отношении индивидуумов, но и целых фирм.

Наиболее преуспевающие профессиональные фирмы и корпорации — это те, которые отбросили все занятия, кроме тех,

которые им лучше всего удаются. Если у них лучше всего получается маркетинг, они не занимаются производством. Если

они гораздо сильнее других в области исследований и изобретений, то они пользуются услугами третьей стороны не

только в производстве, но и в рекламе, и в продаже своих товаров. Если они великолепны в выпуске огромных объемов

стандартной продукции, то они не пытаются заняться изысканием продукции для более богатых покупателей. Если они

специалисты в выпуске товаров для «сливок общества», они не лезут на рынок ширпотреба.

Продолжать эти примеры

можно до бесконечности.

Четвертая стадия и достижения вами успеха в профессиональной деятельности — это как можно большее

использование исполнителей всей лишней работы. Следите за тем, чтобы структура вашей фирмы оставалась как можно

более простой. Фокусируйтесь на тех участках, где вы в несколько раз сильнее конкурентов.

Используйте имеющийся капитал как средство обогащения

До сих пор мы рассматривали пути улучшения ваших финансов посредством трудовой деятельности. Это не значит, что вы не можете обогатиться с помощью уже имеющегося у вас капитала.

Обогащение с помощью капитала означает использование денег для получения прибавочной стоимости. Суть процесса заключается в покупке машин для замены человеческого труда, как только использование машин становится более эффективным. Сегодня наиболее любопытные примеры обогащения состоят в применении денег для «рассады» интересных идей, уже доказавших свою эффективность в какой-либо узкой сфере деятельности. Фактически капитал используется для клонирования ноу-хау, выраженного определенной формулой. Примерами такого использования капитала могут служить всевозможные формы распространения программного обеспечения, раскрутка ресторанов быстрого питания вроде «Макдональдса» (который все чаще становится не таким уж и быстрым) и глобальное распространение безалкогольных напитков.

Резюме

Распределение прибылей четко демонстрирует истинность Принципа 80/20. Победитель забирает все, поэтому люди, действительно стремящиеся к успеху, должны стараться стать лидерами в своей сфере деятельности.

Эта сфера деятельности не должна быть обширной. Будьте узким специалистом. Ищите нишу, наиболее для вас

подходящую. Вы никогда не преуспеете, если вам не нравится то, чем вы занимаетесь.

Успех невозможен без знаний. Для достижения успеха необходимо также видеть, как удовлетворить ваших клиентов

при наименьшем расходе ресурсов. Выясните, в какой сфере 20% ресурсов могут принести 80% прибыли.

На заре вашей карьеры изучите все, что может быть изучено. Это возможно сделать, лишь если вы будете работать в

лучших фирмах с лучшими людьми. Слово «лучшие» означает «лучшие с точки зрения пользы для работы в вашей

собственной узкой нише специализации».

Пройдите 4 уровня регулирования своей трудовой деятельности. Во-первых, добейтесь эффективного использования

своего собственного времени. Во-вторых, посредством работы свободным предпринимателем добейтесь, чтобы 100%

плодов вашего труда доставались вам. В-третьих, используйте труд как можно большего числа производителей

прибавочной стоимости. В-четвертых, отдавайте на сторону работу, в которой вы и ваши коллеги не сильнее, чем ваши

конкуренты.

Если вы делаете все это, вы станете владельцем крепкой собственной фирмы. На этой стадии используйте

регулирование капитала с целью его приумножения.

Как приумножить капитал

Если вы интересуетесь тем, как достичь высот в профессиональной карьере, вы, наверное, также хотите приумножить

имеющиеся у вас деньги. Как мы увидим в главах 14 и 15, это совсем не сложно и не стоит того внимания, какое обычно

люди этому уделяют.

14. Деньги, деньги, деньги.

*Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет.
Евангелие от Матфея 25:29*

Это еще одна необязательная глава, — она для тех, у кого есть немного денег, чтобы их приумножить. Если все так идет, как и во времена Матфея, то делать деньги — занятие нетрудное. Все, что вам нужно сделать, — это положить деньги в правильное место и оставить их там.

Деньги подчиняются Принципу 80/20

В том, что Вильфредо Парето открыл Принцип 80/20 именно при исследовании распределения доходов и богатства, нет ничего удивительного. Он обнаружил предсказуемый дисбаланс распределения денег. Как оказалось, деньги не любят распределяться поровну.

- Доходы, если их не перераспределять посредством прогрессивного налогообложения, распределяются неравномерно — так, что лишь меньшинство людей получают львиную долю всех доходов.
- Богатство даже при прогрессивном налогообложении распределяется даже более неравномерно, чем доходы; распределить материальные ценности поровну труднее, чем уравнивать доходы.
- Это происходит потому, что большая часть богатств создается инвестированием, а не производством, а также потому, что доходность капиталовложений — явление еще более неравномерно распределенное, чем остальные доходы.
- Капиталовложения способствуют накоплению богатства благодаря такому феномену, как сложный процент (включение дохода от инвестиций в сумму, с которой начисляется доход). Например, стоимость акций может увеличиваться в среднем на 12,5% в год. Это значит, что 100 фунтов стерлингов, инвестированных в 1950 году, сегодня стоят 22740 фунтов. Вообще реальные доходы от инвестиций (то есть с учетом инфляции) достаточно высоки, если, конечно, инфляция не галопирует.

- Доходность инвестиций с учетом сложного процента резко дифференцирована: некоторые капиталовложения оказываются гораздо лучше других. Это помогает понять, почему богатства распределены настолько неравномерно. Огромнейшее значение в дифференциации богатств имеет размер годового процента: есть разница, равен ли он 5, 10, 20 или 40. Например, суммы, накопленные за 10 лет с 1000 фунтов стерлингов, составят при этих процентах соответственно 1629, 2593, 6191 или 28925 фунтов! При размере годового процента, отличающемся в 8 раз (5% и 40%), накопленные суммы различаются почти в 18 раз, и чем дольше лежат эти деньги, тем больше увеличивается этот разрыв. Но что любопытно, определенные категории капиталовложений и определенные инвестиционные стратегии предсказуемо гораздо лучше способствуют умножению богатства, чем другие категории и стратегии инвестирования.

Принцип 80/20 применительно к деланию денег

- Вероятность разбогатеть или максимально приумножить богатство выше при получении доходов от инвестиций, нежели при получении дохода от продажи собственного труда. Это означает, что в накоплении достаточного количества денег для скорейшего формирования капиталовложений есть определенный смысл. Аккумулирование средств,

достаточных для вступления в мир инвестиций, обычно требует упорной работы и крайней экономии в расходах: хотя бы некоторое время доходы должны превышать расходы.

- Это правило не действует лишь в случаях получения наследства или других даров, бракосочетания с членом богатой семьи, выигрыша в лотерею, а также в случае преступного получения доходов. Первое предсказать трудно, третье настолько маловероятно, что можно о нем забыть, четвертого никому не пожелаешь, и лишь второе может быть сознательно спланировано, хотя за результат тоже никто не поручится.

- Из-за эффекта накопительного процента в инвестициях вы можете разбогатеть, либо начав накопление в самом начале жизни, либо прожив очень долгое время, либо и то и другое. Раннее начало, кстати, будет более надежной стратегией.

- Как можно раньше разработайте последовательную и долговременную стратегию инвестирования, основанную на принципах, которые оправдали себя в прошлом.

Итак, вопрос: как мы можем получить 80% прибылей от капиталовложения, используя лишь 20% денег? Ответ1:

воспользуйтесь десятью заповедями Коха об инвестициях:

1. Стремитесь к тому, чтобы ваша инвестиционная философия отражала вашу индивидуальность.
2. Действуйте активно и учитывайте принцип дисбаланса.
3. Вкладывайте основные деньги в акции.
4. Делайте долговременные инвестиции.
5. Вкладывайте деньги, когда цены низкие.
6. Если не можете перехитрить рынок — отслеживайте его.
7. Стройте ваши инвестиции, основываясь на собственном мнении.
8. Учитывайте преимущества отсталых рынков.
9. Избавляйтесь от убыточных акций.
10. Увеличивайте ваши прибыли.

Стремитесь к тому, чтобы ваша философия инвестирования отражала вашу личность

Для успешного частного инвестирования крайне важно, чтобы ваша личность и знания соответствовали одному из множества работающих методов. Большинство частных инвесторов прогорают из-за того, что используют техники, которые, хотя и много раз доказывали свою работоспособность, не подходят конкретному индивидууму. Инвестор должен выбрать что-то одно из меню в 10 работоспособных стратегий — именно то, что соответствует его собственному темпераменту и знаниям. Например:

- Если вам нравятся игры с числами и у вас аналитический склад ума, нам подойдет один из аналитических методов инвестирования. Из их числа мне больше всего нравятся стоимостное инвестирование, выявление роста прибыли и узкоспециальные инвестиции вроде варрантов.

- Если вы скорее оптимист, чем пессимист, избегайте излишне аналитического подхода, описанного выше. Оптимисты — это часто плохие инвесторы, поэтому убедитесь сначала, что ваши инвестиции растут в цене; если нет — продавайте свои акции и перебрасывайте деньги в инвестиционный фонд, занимающийся «отслеживанием индекса».

Иногда оптимисты, которые в этом случае заслуживают называться провидцами, делают на инвестициях состояния — просто из-за того, что остановили свой выбор на акциях двух, или трех фирм, которые, по их мнению, имеют огромный

потенциал. Однако если вы оптимист, по-пытайтесь сдерживать свой энтузиазм, — сядьте и напишите на бумаге как можно подробнее, почему данные акции так вам приглянулись. Попробуйте подойти рационально к их покупке еще до покупки. И обязательно продавайте убыточные акции, даже если чисто эмоционально вам приятно их иметь.

- Если вы не считаете себя ни аналитиком, ни «везунчиком», но скорее человеком практичным, вам следует либо специализироваться в области, о которой у вас имеются специальные знания, либо повторять действия успешных инвесторов, которые не были замечены в крупных проколах.

Пытайтесь предвидеть и учитывайте принцип дисбаланса

Чтобы предвидеть, вы должны сами нести бремя своих инвестиционных решений. Опасность консультантов и управляющих вашими инвестициями не в том, что они забирают себе часть прибылей, а скорее в том, что они никогда не порекомендуют или не соберут вам несбалансированного портфолио, который только и может принести вам настоящие прибыли. Как считается, риск минимизируется посредством разброса инвестиций по широкому спектру самых различных инвестиционных инструментов вроде облигаций, акций, наличных, вложений в недвижимость, в золото и предметы коллекционирования. Однако значение минимизации риска преувеличено. Если вы хотите стать достаточно богатым, чтобы заметить перемену в собственном уровне жизни, вам необходимы прибыли выше средних, и шансы получения этих прибылей на много выше, если возьмете на вооружение несбалансированный портфолио. То есть ваши инвестиции будут не многочисленны, но это будут именно те инвестиции, в высокой прибыльности которых вы убеждены. Кроме того, это значит, что вы должны вкладывать деньги в один из инструментов инвестирования...

Вкладывайте основные деньги & акции

Если вы, конечно, не эксперт по эзотерическим объектам инвестирования вроде китайских шелковых занавесок XIX века или оловянных солдатиков, то наилучшим для вас инвестиционным инструментом будут все-таки акции.

На протяжении очень длительного периода инвестиции в ценные бумаги (акции или активы) оказывались поразительно более прибыльным делом, чем хранение денег в банке или инвестирование в процентные бумаги вроде правительственных или муниципальных облигаций. Я подсчитал для Великобритании, например, что если бы вы в 1950 году инвестировали 100 фунтов стерлингов в жилищно-строительный кооператив, то в 1992 году получили бы 813 фунтов; те же самые 100 фунтов стерлингов, будь они вложены в акции, принесли бы вам 14198 фунтов стерлингов, то есть в 17 раз больше. Такие же вычисления были бы справедливы и для США и для любого другого крупного фондового рынка.

Анна Шайбер, частный инвестор из Америки, не большой специалист по фондовой бирже, сразу после второй мировой войны вложила 5000 долларов в акции, дававшие стабильную высокую прибыль, и больше ничего с ними делала — держала под подушкой. К 1995 году ее 5000 превратились в 22 миллиона долларов — она заработала 440 000% от их первоначальной стоимости!

Фондовый рынок, к счастью, является относительно не-сложным для неспециалиста объектом инвестирования.

Делайте долгосрочные инвестиции

Не нужно слишком часто то вкладывать деньги в акции, то продавать их или вообще весь портфолио. Если ваши акции явно не убыточны, держите их годами. Покупка и продажа акций — удовольствие дорогое и отнимает массу времени. Если сможете, то загляните на 10, а лучше на 20, 30, 50 лет вперед. Если вы вкладываете деньги в акции очень ненадолго, то вы скорее играете, чем занимаетесь инвестированием. Если вы не можете удержаться от того, чтобы растратить деньги, то вы просто откладываете фи-нансовые потери на более далекий срок, а не инвестируете. В какой-то момент вы, конечно, можете захотеть на-сладиться своим богатством, не дожидаясь, пока ваши на-следники начнут это делать вместо вас. Лучшим способом использовать богатство может стать создание нового стиля жизни, при котором вы сами можете решать, как тратить свое время и заниматься той профессией или работой, ко-торая вам больше всего по душе. Вот тогда можете считать период инвестиций законченным. Но до тех пор пока вы недостаточно обеспечены, чтобы позволить этой перемене произойти, накапливайте и еще раз накапливайте.

Вкладывайте деньги, когда рынок недорогой

Хотя цены постепенно все равно растут, фондовый рынок имеет периоды спада и подъема, частично следуя эконо-мическим циклам, но в основном из-за смены настроений. Просто поразительно, до чего сильно иррациональ-ные соображения, ведомые модой, надеждами и страхами людей, влияют на подъем и падение цен. Даже Парето обратил внимание на этот феномен.

Существует некий ритм настроений, который мы мо-жем наблюдать в морали, религии и политике и кото-рый подобен волнам экономических спадов и подъемов... При тенденции к возрастанию любое напоминание о том, что предприятие будет прибыльным, встреча-ется благосклонно; при тенденции к понижению по-добное предположение будет решительно отвергну-то... Человек, который во время спада отказывает-ся от подписки на определенные акции, считает, что им руководит здравый смысл, и совсем не пони-мает, что бессознательно он подчиняется тысячам небольших впечатлений, которые он получает из повседневных новостей экономики. Когда позже, во время подъема он подпишется на те же самые или, может, похожие акции, не гарантирующие шансов на успех, он снова будет думать, что им движет здравый смысл, и снова не поймет, что сам факт его перемены от недоверия к вере произошел благодаря настроениям, которые витают вокруг него...

На фондовой бирже всем хорошо известно, что публика в большинстве своем покупает, лишь когда цены на рынке идут вверх и когда рынок идет на спад. Финансисты, которые в силу своего опыта в бизнесе несколько чаще пользуются доводами разу-ма, — хотя и они иногда позволяют себе поддаться настроению, — делают наоборот, — и это главный источник их заработков. В период бума любой по-средственный довод в пользу долговечности этого бума обладает

величайшей убедительностью; если вы попытаетесь сказать человеку, что, в конце концов, цены не могут расти бесконечно, будьте уверены, что он не станет вас даже слушать³.

На этой философии — «покупай, пока рынок в целом или какая-то его часть находится в упадке, и продавай, когда он на подъеме» — выросла целая наука стоимостного инвестирования (*value investing*). Один из самых преуспевающих инвесторов всех времен и народов, Бенджамин Грэхэм, написал книгу по стоимостному инвестированию, и изложенные в ней правила снова и снова подтверждают свою работоспособность⁴.

Вообще существует множество правил, которые могут вам оценить стоимость акций. Я изложу здесь эти правила, сильно упрощая, но оставив примерно 80% их ценности в 20% объема.

- Не покупайте, когда все и каждый убеждены, что рынок может только расти. И наоборот — покупайте, когда все вокруг настроены очень пессимистично.

- Пользуйтесь соотношением цена/прибыль (Ц/П, *price/ earnings — P/E*) в качестве наилучшего и единственного критерия оценки. Соотношение Ц/П — это цена, деленная на прибыль за вычетом налогов. Например, если акция стоит 250 центов, а прибыль на акцию составляет 25 центов, то Ц/П этой акции равно 10. Если цена этой акции растет в период оптимизма и достигает 500 центов, однако прибыль остается на уровне все тех же 25 центов, то Ц/П=20.

- В общем, когда в целом по рынку Ц/П превышает 17 — это сигнал опасности. Не нужно усиленно инвестировать в рынок, который находится на подъеме. При Ц/П меньше, чем 11 — 12, покупайте; если Ц/П упал ниже 10, то уж точно настало время покупок. Ваш брокер или хорошая финансовая газета всегда расскажут вам, каково текущее среднее соотношение Ц/П. Если вас спросят, какое Ц/П вы имеете в виду, то с умным видом ответьте: «Историческое Ц/П, братан»⁵.

Если не можете перехитрить рынок — отслеживайте его

Вообще разработать методы инвестирования, которые всегда будут давать вам прибыли большие, чем в среднем по рынку, — задача для вас посильная, если вы будете следовать определенным правилам и соотносить собственный подход со своими личными особенностями и знаниями.

Как этого достичь, мы рассмотрим ниже. Но существует вероятность того, что ваша собственная игра приведет к понижению уровня ваших прибылей ниже среднего.

В этом случае или в случае, если вы даже не желаете экспериментировать с собственными методами и не надейтесь перехитрить фондовую биржу, вы должны отслеживать индекс.

Отслеживание индекса (*index tracking*), или отслеживание рынка, означает покупку акций, имеющих в каталоге биржи. Затем вы просто продаете акции, которые исключаются из каталога (это случается с неприбыльными акциями), и покупаете новые акции, когда они впервые включаются в каталог.

Вы можете отслеживать индекс самостоятельно, что будет стоить вам усилий по чтению финансовой прессы. Или же вы можете вложить свои деньги в «фонд трекинга», и его управляющий за небольшую ежегодную плату будет отслеживать для вас рынок.

Вы можете выбрать различные фонды, в зависимости от того, какой рынок вы собираетесь отслеживать. В общем,

безопаснее для вас будет работать на местном рынке вашей страны, а для отслеживания выбирать индекс (ка-талог), в который включены крупнейшие и качественные акции (которые называются еще «голубыми фишками»).

Отслеживание индекса — занятие не очень рискованное, и при этом долговременное его использование должно принести достаточно большие прибыли. Если вы решили избрать этот метод, можете не читать эти заповеди дальше шестого пункта, хотя гораздо веселее и прибыльнее (при большем риске) делать собственные ставки. Следующие четыре заповеди относятся именно к этому случаю. Имейте в виду, однако, что данная заповедь призывает вас заняться отслеживанием индекса в том случае, если ваша собственная стратегия инвестирования не приносит плодов. Если это так, то избавляйтесь от убыточных акций и отслеживайте индекс.

Стройте свои инвестиции по собственному разумению

Вся сущность философии 80/20 заключается в хорошем знании немногих вещей — в специализации. Особенно верно это в случае с инвестициями. Если вы сами решаете, какие акции покупать, то занимайтесь сферой, в которой вы кое-что знаете.

Самое впечатляющее в специализации то, что ее возможности бесконечны. Вы можете, например, специализироваться в акциях, относящихся к профессии, которой вы занимаетесь, или связанных с вашим хобби, вашей местностью или с любой интересующей вас вещью. Если, например, вы любите ходить по магазинам, вы можете специализироваться в акциях магазинов розничной торговли. И когда вы вдруг замечаете, что некая фирма вдруг начинает вырываться вперед и в ее магазинах всегда толпы покупателей, вы можете вложить деньги в акции этой фирмы.

И даже если вы еще не стали экспертом в какой-то области, можете попробовать специализироваться в какой-нибудь одной сфере, закупив акции нескольких предприятий этой сферы и попытавшись получше изучить ее.

Имейте в виду преимущества отсталых рынков

Отсталые рынки — это такие, которые находятся за пределами развитых в экономическом отношении стран. Здесь экономика быстро развивается, а фондовый рынок все еще формируется. Отсталыми рынками могут считаться большинство стран Азии, Африки, Индия и прилегающие к ней страны, Южная Америка, бывшие коммунистические страны Центральной и Восточной Европы, а также европейские окраины, такие как Португалия, Греция и Турция.

Теория здесь проста. Характеристики фондового рынка очень сильно связаны с ростом экономики в целом. Поэтому инвестируйте в страны, имеющие наиболее высокие текущие и ожидаемые темпы роста валового национального продукта, то есть в отсталые рынки.

Инвестиции в отсталые рынки хороши и по ряду других причин. Отсталые рынки имеют огромные возможности будущей передачи собственности в частные руки — и эта собственность в общем является очень хорошим местом для инвестиций. Странная и внезапная смерть коммунизма, произошедшая около 1990 года, вынудила многие отсталые страны перейти к формированию экономической политики, ориентированной на развитие свободного рынка, и рано или поздно, после неизбежной первоначальной неразберихи, инвесторы начнут получать от этих рынков высокую отдачу. Акции

развивающихся стран часто имеют очень высокую ценность, поскольку обычно соотношение Ц/П (цена/прибыль) у них доста-точно низкое. По мере роста и укрепления рынка фирмы и компании становятся крупнее, Ц/П их акций станет расти, а стоимость этих акций резко возрастет.

Однако инвестирование в отсталые рынки — занятие определенно более рискованное, чем инвестирование в рынки развитых стран. Фирмы и компании в отсталых странах менее стабильны и фондовый рынок целой стра-ны может обвалиться в результате политических перемен и снижения товарных цен, валюта страны может обесце-ниться (и вместе с ней обесценятся акции), и вы увидите, что собрать назад ваши деньги — дело гораздо более трудное, чем их вложить. Кроме того, из-за высокой раз-ницы курсов покупки и продажи, а также высоких комис-сионных, стоимость инвестиций на отсталых рынках го-раздо выше, чем на развитых. Очень высоки шансы, что вам задорого продадут дешевые акции.

Инвестор, вкладывающий деньги в отсталый рынок, должен руководствоваться тремя правилами. Первое —

ин-вестировать лишь небольшую часть всего портфолио, не более 20%. Второе — инвестировать большую часть средств, используемых вами на остальном рынке, лишь тогда, когда рынок недорогой, а средний показатель Ц/П на рынке страны, в которую вы инвестируете, не выше 12. И третье — инвестировать на длительный срок, а деньги изымать, лишь когда показатель Ц/П становится относительно большим.

Однако если вы будете соблюдать эти предосторожност-и, очень вероятно, что в конце концов отсталые рынки станут приносить вам прибыли гораздо выше средних, по-этому было бы разумно вложить немного денег и в них.

Избавляйтесь от убыточных инвестиций

Как только любая акция падает на 15% (от цены, которую вы за нее заплатили), продавайте ее. Следуйте этому пра-вилу неукоснительно.

Если вы позже захотите снова купить эти акции по более низкой цене, дождитесь, пока цена перестанет па-дать по меньшей мере в течение нескольких дней (а лучше недель).

Применяйте это правило в отношении ваших новых вложений — останавливайте убытки сразу по достижении 15%-го барьера.

Единственным исключением из этого правила являет-ся ситуация, когда вы, как долговременный инвестор, не желаете метаться из стороны в сторону вместе с колеба-нием рынков и не имеете лишнего времени на то, чтобы этим заниматься.

Люди, которые не изымали свои сред-ства в периоды кризисов 1929—1932, 1974—1975 и 1987 годов, по прошествии времени получали неплохие ре-зультаты. Но результаты тех, кто продавал акции после первого 15%-го падения (там, где это было возможно) и вернулся на рынок после 15%-го роста от его наименьше-го уровня, скорее всего, были даже лучшими.

Чрезвычайно важно соблюдать 15%-е правило в отно-шении акций, а не только рынка в целом. Если какие-ли-бо акции падают на 15%, что случается гораздо чаще, чем падение рынка на 15%, то эти акции должны быть прода-ны. Очень немногие состояния были потеряны (если во-обще такое случалось) из-за приверженности их владель-цев фондовому рынку (или большому и разнообразному портфолио), однако огромное число состояний было по-теряно из-за излишней

верности падающим акциям одного или нескольких предприятий. Лучшим показателем того, какое будущее будет иметь отдельно взятый пакет акций, являются его текущие показатели.

Вращивайте ваши прибыли

Избавляясь от убыточных акций, никогда не теряйте тех, что могут приносить прибыль. Лучшим долговременным

показателем правильно сделанной инвестиции являются кратковременные прибыли от неё, повторяющиеся снова и снова!

Именно здесь многие частные инвесторы делают самую глупую ошибку: они получают неплохой доход, но затем продают

акции и теряют еще большую прибыль. Еще никто не разорился, продавая прибыльные акции, но очень многие люди

никогда не смогут стать богатыми, если будут следовать той же процедуре. Существуют еще два закона инвестирования

по принципу 80/20, которые мы пока не рассмотрели:

- Среди множества долговременных инвестиционных портфолио 20% портфолио получают 80% прибылей.

- Для большинства долговременных инвестиционных портфолио справедливо утверждение, что 80% прибылей приходится

от 20% инвестиций. Если портфолио состоит исключительно из акций, то 80% прибылей будет заработано 20% акций.

Происходит это потому, что одни инвестиции способны делать прибыль удивительно хорошо, другие, которых

большинство, таким свойством не обладают. Немногие «суперзвездные» акции могут давать феноменальную отдачу. И

поэтому совершенно необходимо позволить этим суперприбыльным акциям оставаться в вашем портфолио в течение всего

процесса принесения ими прибыли. Как говорил один персонаж из романов Аниты Брукнер, «никогда не продавайте

"Глаксо"».

Было бы глупо снять все сливки прибылей с акций «Ай-би-эм», «Макдональдс», «Ксерокс» и «Маркс и Спенсер» в 1950-

х и 1960-х годах, с акций компаний «Шелл», «Дженерал электрик», «Лонро» (Лондонская и Родезийская

горнодобывающая компания), «BTR» или шведской фармацевтической фирмы «Астра» в 1970-х годах, или с акций

«Америкэн экспресс», «Боди шоп» и «Кэдберри Швейцария» в начале 1980-х годов, или с акций «Майкрософт» в конце 1980-

х, а затем продать акции и получить прибыли. Инвесторы, сделавшие это, потеряли прибыли от последующих нескольких

периодов подъема этих акций.

Хороший бизнес обычно развивается циклически. И лишь когда его обороты начинают падать, может быть, через

несколько десятилетий после того, как бизнес был начат, вы можете продавать акции. Опять же, разумно не продавать

акции, если они не достигли 15%-го барьера убыточности от их недавней высокой стоимости.

Установите предельную цену «ожидания прибыли» для данных акций, при которой вы будете продавать и которая на

15% ниже нормальной высокой стоимости. 15%-е снижение стоимости может служить показателем изменения тенденции,

до тех пор акции продавать не стоит.

Заключение

Деньги делают деньги. Однако некоторые методы их размножения дают гораздо более щедрые результаты, чем другие.

Сэмюэль Джонсон сказал, что для человека нет более невинного занятия, чем делать деньги. Его наблюдение касается

процесса накопления денег, будь то по-средством инвестиций или посредством успешной профессиональной карьеры, но на подобающем этическом уровне. Нельзя очернять это стремление к богатству, как нельзя утверждать, что оно на подобающем этическом уровне. Нельзя очернять это стремление к богатству, как нельзя утверждать, что оно безоговорочно полезно для общества и счастья любого индивидуума. И наживание прибылей, и стремление достичь вершин карьеры несут в себе ту опасность, что они могут превратиться в игру ради игры, в единственное устремление человека.

Успех может иметь и побочные эффекты. Богатство порождает необходимость управлять им, общаться с юристами, специалистами по налогообложению, банкирами и поддерживать множество других беспокойных контактов. Система достижения профессиональных успехов подразумевает непрерывное повышение требований к уровню ваших профессиональных качеств. Чтобы добиться успеха, вы должны нацеливаться на вершину. Чтобы туда попасть, вы должны открыть собственный бизнес. Чтобы ваш бизнес приносил максимальную пользу, вы должны предоставлять работу большому количеству людей. Чтобы достичь максимальных прибылей, вы должны использовать деньги других людей и задействовать имеющийся у вас капитал с целью его увеличения и получения еще больших прибылей. Круг ваших бизнес-контактов расширяется, время на друзей и личную жизнь сокращается. В нездоровой суматохе успеха легко потерять цель жизни, не видеть ее перспектив, утратить духовные ценности. Поэтому на любой стадии успеха необходимо найти в себе силы отказаться от него, сказать: «Все, я ухожу».

Вот почему было бы разумным несколько отвлечься от суеты карьеры и зарабатывания денег и заняться наиболее важным предметом для нас всех — счастьем.

15. Семь правил счастливой жизни.

*Характер — это не предопределенность.
Даниэль Гоулман*

Аристотель говорил, что целью всей человеческой деятельности должно быть счастье. Очень длительное время люди обращали недостаточно внимания на эту мысль. Возможно, Аристотель говорил еще и о том, как стать счастливым, но его слова не дошли до нас. Если это так, то он мог бы начать свои размышления с анализа причин счастья и несчастья.

Применим ли Принцип 80/20 и отношении счастья? Я считаю, что да, применим. Кажется справедливым утверждение о том, что большинство людей испытывают большую часть счастья очень недлительное время. Мы можем вооружиться гипотезой 80/20 о том, что 80% счастья случается в 20% времени. Когда я попытался проверить эту гипотезу на своих друзьях и попросил их разделить недели их жизни на счастливые и не очень дни или части дня, или годы их жизни на счастливые или не очень счастливые месяцы, или прожитую жизнь на счастливые и не очень счастливые годы, то около 2/3 всех моих респондентов зафиксировали явный дисбаланс, причем соотношение между счастливыми и несчастными периодами составило примерно 80/20.

Эта гипотеза не работает в отношении каждого чело-века. Жизнь около 1/3 моих друзей не подчинялась схеме 80/20. Их счастье было распределено во времени доста-точно равномерно. И что удивительнее всего, мои друзья из этой 1/3 выглядели в целом заметно счастливее, чем первая, большая по составу группа из тех, чье счастье проявлялось всплесками и короткие промежутки времени.

И это логично. Те, кто удовлетворен большей частью своей жизни, вероятно, будут выглядеть более счастливыми. Те, чье счастье сконцентрировано в коротких всплесках, скорее всего будут менее удовлетворены жизнью в целом.

Результаты проведенного мной опроса согласуются также с той идеей, которую я пытаюсь донести до читате-ля этой книгой, — что само существование соотношения 80/20 подразумевает существование возможности огром-ного улучшения любого существующего положения дел. Но что самое важное, Принцип 80/20 подразумевает, что мы всегда можем быть более счастливыми, чем сейчас.

Два способа стать счастливее

- Выясните, в какие периоды времени вы испытываете наибольшее счастье, и расширяйте эти периоды на-сколько возможно.

- Выясните, в какие периоды времени вы наименее счастливы, и сокращайте их насколько возможно. Отдавайте больше времени той деятельности, которая очень эффективно усиливает ваше ощущение счастья, и тратьте меньше времени на все остальные занятия. Нач-ните с отказа от «провалов в несчастье», занятий, которые активно делают вас несчастными. Лучший способ стать более счастливым — это перестать быть несчастным.

Систематически обдумывайте способы сделать более радостными для вас те занятия, которые сейчас не прино-сят вам удовлетворения или делают вас несчастными. Если получится — отлично. Если нет, подумайте над тем, как избежать этих ситуаций.

Но разве люди не бессильны перед несчастьем?

Вы можете возразить, особенно если имеете опыт обще-ния с хронически несчастными людьми (теми, кого часто относят к объективной, на первый взгляд, но на деле чрезвычайно неопределенной и бесполезной категории «душевнобольных»; навешивание этого ярлыка, кстати, принесло миру больше печали и горя, чем любые другие классификации людей), что предлагаемый нами анализ слишком прост и предполагает наличие определенной степени власти над своим собственным счастьем, кото-рой, по глубинным психологическим причинам, многие люди не обладают. Разве мера счастья, отведенного нам, не predeterminedена изначально — наследственностью или опытом, полученным нами в детстве? Разве мы на деле обладаем хоть какой-либо властью над счастьем?

Никто не спорит, что некоторые люди по своему тем-пераменту более предрасположены к восприятию счастья, чем другие. Для одних людей стакан всегда наполовину пуст, для других — наполовину полон. Психологи и пси-хиатры верят, что размеры способности быть счастливым определяются взаимодействием генетики конкретного че-ловека, его детских впечатлений, химический процессов, происходящих в мозге, и важными событиями жизни это-го человека. Ясно, что взрослые люди ничего не могут по-делать со своими генами, детскими впечатлениями или прошлыми неудачами. Но все

это очень устраивает тех, кто привык снимать с себя любую ответственность за свои неудачи и перекладывать ее на силы, им неподвластные, а также тех, кто слишком склонен преувеличивать важность медицинских авторитетов.

К счастью, здравый смысл, непредвзятое наблюдение и последние научные данные свидетельствуют, что, несмотря на то что каждый из нас играет доставшимися ему картами, в различной степени благоприятствующими или неблагоприятствующими счастью, всегда имеется возможность играть этими картами лучше и в течение игры под названием жизнь улучшить свою ситуацию. Взрослые люди в различной степени наделены атлетическими способностями — в результате генетического предрасположения или степени развития этих способностей посредством тренировок в детстве, юности и зрелые годы. Однако любой человек может значительно улучшить свои физические возможности

путем разумных и регулярных тренировок. Можно, конечно, считать, что наследственность и среда воспитания как-то влияют на интеллект человека, но каждый человек может тренировать и развивать свой ум. Мы можем быть более или менее предрасположены к полноте вследствие генетических особенностей или среды, в которой мы живем, но при здоровом питании и физических упражнениях большинство толстяков заметно сбрасывают вес. Почему же тогда наша способность быть счастливыми должна зависеть от данного нам природой темперамента?

Большинство из нас видели, на примере знакомых и друзей, что материальное положение человека может очень сильно меняться, что интенсивность ощущения счастья то возрастает, то снижается в результате действий, предпринимаемых человеком на основе свободного выбора. Новый партнер, новая профессия, новое место проживания, новый стиль жизни или даже сознательно принятое решение поменять отношение к жизни — все это может сделать человека счастливым, и все это находится под контролем человека. Судьба и предопределенность — гипотезы очень неубедительные, поскольку лишь те, кто верит в предопределенность, попадают в ее сети. Нас же должны вдохновлять примеры тех людей, которые свободно могут менять свою судьбу, показывая нам, что и мы можем руководствоваться свободной собственными попой.

Самоопределенность человека в том, чтобы быть счастливым, подтверждена наукой

Наконец психология и психиатрия (которые более, чем экономика, заслуживают эпитета «мрачные науки»), подталкиваемые открытиями других наук, начинают рисовать более радостную картину мира, которая соответствует здравому смыслу и тому, что мы наблюдаем в реальной жизни. Генетики, сведя все человеческое поведение к причудам наследованного набора генов, преувеличивали значение детерминизма (причинной обусловленности всех явлений природы и общественной жизни). Как отметил более просвещенный генетик, профессор Стив Джонс из Университета колледж (Лондон), «имели место сообщения об открытии генов, ответственных за маниакальную депрессию, шизофрению и алкоголизм. Ни одно из этих открытий не подтвердилось»².

Сейчас, как нам сообщил один видный нейропсихиатр, «новые открытия психонейроиммунологии говорят нам... что человеческое существо действует как интегрированное целое... Имеются данные, что между тем, что мы думаем и

чувствуем в своей повседневной жизни, и нашим психическим и физическим здоровьем существует очень тонкое равновесие»³.

Другими словами, в определенных пределах вы можете делать выбор между тем, быть счастливым или несчастным, и даже между тем, быть здоровым или больным.

Чуткая зависимость от начальных условий

Однако это не означает, что мы должны отбросить результаты прежних исследований, говорящих о важности детско-го опыта (или последующих неудач). В части первой этой книги мы говорили о теории хаоса, которая указывает на существование «чуткой зависимости от начальных условий». Это означает, что случайные события и кажущиеся незначительными причины, имеющие место на ранних этапах развития любого явления, могут оказать огромное влияние на дальнейший ход его (явления) развития и вызвать огромные отклонения в конечном результате.

По всей видимости, нечто похожее происходит в детстве, порождая нашу оценку самих себя (любимые мы или нелюбимые, умные или глупые, ценные или ничего не стоящие, способные рисковать или обреченные подчиняться приказаниям сверху), которая затем сильно определяет наши действия в течение всей жизни. То, во что мы изначально верим, пусть даже не имея под собой никакой реальной основы, обретает собственную жизнь, становится правдой и курсом нашей жизни. Более поздние события — проваленные экзамены, уход любимого человека, неудачные попытки поступить на желаемое место работы, неприятности в продвижении карьеры, увольнения, проблемы со здоровьем — могут сбить нас с этого курса и укрепить негативное видение самих себя.

Изменение хода событий и поиск счастья

Так что же, неужели мы живем в жутком мире, где нам предопределена дорога несчастья? Я так не думаю.

Гуманист Пико делла Мирандола (1463—1493) указывал, что человек отличается от других животных⁴. Все другие существа имеют жестко определенную природу, изменить которую они не могут. Людям же даны определенная степень свободы и возможность создавать самих себя. Все остальное сущее пассивно; лишь люди имеют активную природу. Все сущее было создано; мы можем создавать.

Когда нас бьет несчастье, мы можем осознать, что происходит, и отказаться смириться с этим. У нас есть свобода изменять ход нашего мышления и действий. Перефразируя Ж.-Ж. Руссо можно сказать, что человек везде носит цепи, но везде может быть свободным. Мы можем изменить наше видение внешних событий, даже если мы не можем изменить сами события. Мы можем сделать нечто большее. Мы можем осознанно подставлять себя под воздействие тех событий, которые могут сделать нас счастливыми или несчастными.

Делайте себя счастливыми, укрепляя эмоциональный интеллект

Даниэль Гоулман и другие авторы проводили разграничение между академическим определением интеллекта, или тем, что измеряется в терминах коэффициента интеллекта (IQ), и эмоциональным интеллектом, который определяется как «способность к самомотивации и временному отказу от удовольствия, способность человека регулировать свое настроение и противостоять влиянию физической или духовной боли на способность думать, сопереживать и надеяться»⁵.

Эмоциональный интеллект более важен для счастья, чем рациональный, тем не менее общество уделяет мало внимания развитию эмоционального интеллекта. Верно подметил Гоулмэн:

Несмотря на то что высокий коэффициент интеллекта не является гарантом обеспеченности, пре-стижа или счастья в жизни, наши школы и наша культура зациклились на академических способностях, игнорируя эмоциональный интеллект — тот набор черт (можно назвать его характером), кото-рый также в громаднейшей мере определяет нашу судьбу.

Хорошая новость здесь состоит в том, что эмоциональ-ный интеллект может быть развит самим человеком и мо-жет быть развит в нем другими — не только в детстве, но и на любом этапе жизни. Говоря словами Гоулмэна, «ха-рактер — это не предопределенность». Мы можем изме-нять свою судьбу, изменяя свой характер. Психолог Мар-тин Селигман отмечает, что «состояния вроде тревожнос-ти, печали или гнева вовсе не нисходят на вас без всякого контроля с вашей стороны... вы можете повлиять на то, что вы чувствуете, тем, что вы думаете»⁷. Существуют опробованные техники выхода из только зарождающего-ся состояния печали и депрессии еще до того, как они на-чинают разрушать ваше счастье и здоровье. Более того, культивируя оптимизм, вы можете предотвращать болез-ни и иметь счастливую жизнь. Опять-таки, Гоулмэн гово-рит, что ощущение счастья связано с нейрологическими процессами в мозге человека:

Наряду с главными биологическими изменениями, про-исходящими у счастливого человека, — возрастанием активности мозгового центра, который подавляет негативные чувства и способствует увеличению количества шлющейся у человека энергии, а также снижение активности мозговых центров, генериру-ющих беспокоящие мысли... — присутствует... сос-тояние покоя, которое способствует более быстро-му освобождению тела от биологического возбужде-ния, вызванного негативными эмоциями.

Выявите у себя механизмы, которые могут усиливать пози-тивное мышление и отсекают негативные мысли. В каких ситуациях вы наиболее позитивны, а в каких — негатив-ны? Кто находится рядом с вами? Что вы при этом делаете? Какая при этом погода? Диапазон изменения эмоцио-нального интеллекта у отдельно взятого человека очень широк и зависит от ситуации. Позвольте себе перерыв в работе, посмотрите на свои шансы с оптимизмом, делай-те те вещи, которые вы можете делать по собственной воле и благородству, и ваш эмоциональный интеллект начнет нарастать. И кроме того, в ваших силах избегать или сводить к минимуму обстоятельства, где вы наиболее эмоционально тупы!

Делайте себя счастливее, изменяя свою оценку происходящего

Каждый из нас попадал в ловушку разжигания в себе состояния депрессии, когда мысли наши угрюмы и нега-тивны, что еще более усугубляет ситуацию, и в конце концов мы не видим ни лутка надежды. Когда мы выйдем из депрессии, то поймем, что всегда существует выход из любого мрака. Мы можем натренироваться ломать эту схему самовозбуждения депрессии - сменой компа-нии, обстановки, принуждением себя заниматься физическими упражнениями.

Есть много примеров того, как люди, пройдя через худшие несчастья, например через концентрационные лагеря или смертельные болезни, реагировали на эти несчастья позитивно, что укрепляло их надежды и возможность выжить.

Как отмечает доктор Питер Фенвик, консультирующий нейропсихиатр, «способность видеть серебряную подкладку у каждого облака не есть просто поллианнизм*; это здоровый защитный механизм с хорошей поддержкой на биологическом уровне»⁹. Кажется, оптимизм становится одобренным медициной ингредиентом успеха и счастья; кроме того, это величайший мотиватор из существующих на земле. Надежда была определена С. Р. Снайдером, психологом из Канзасского университета, как «вера в то, что у вас есть воля и возможность достичь своих целей, какими бы они ни были»¹⁰.

* *По имени героини фильма «Поллианна», несправимой оптимистки. — Прим. перев.*

Делайте себя счастливее, изменяя то, что вы о себе думаете

Считаете ли вы, что вам удастся преуспевать в жизни, или вы думаете, что вы неудачник? Даже если вы склоняетесь ко второму, можете быть уверены, что в мире есть множество людей, которые достигли меньшего, чем вы, и некоторых многие люди посчитали бы менее удачливыми, чем вы. Однако их восприятие собственной успешности способствует как умножению их успеха, так и их ощущению счастья. Ваше восприятие себя как неудачника ограничивает нашу способность преуспевать и быть счастливым. То же касается оценки того, счастливы вы или нет. Ричард Никсон закончил войну во Вьетнаме провозглашением того, что цели Америки оказались достигнутыми. Он несколько сэкономил на правде, но кого это волновало? Ведь после этого становилось возможным восстановление Америки уважения к себе. Таким же образом и вы можете сделать себя счастливым или несчастным. Как вы решите считать, так и окажется на самом деле.

Лучше бы вам решить, что вы хотите быть счастливым. Вы должны сделать это и для себя, и для других людей. Если вы несчастны, то ваш партнер или любой другой человек, пообщавшись с вами некоторое время, станет менее счастливым.

Таким образом, на вас лежит очень приятная и полезная обязанность быть счастливым.

Психологи говорят, что все наши оценки уровня собственного счастья связаны с нашим чувством собственного

достоинства. Непременным условием счастья является позитивная самооценка. Человек может и должен

культивировать в себе чувство собственного достоинства. Вы знаете, что можете сделать это:

отбросьте чувство вины,

забудьте о ваших слабостях, фокусируйтесь на собственной силе и укрепляйте ее. Вспомните все добрые дела, что вы

сделали, все малые и большие достижения, которые вы можете отнести на свой счет, все случаи, когда люди на добро

отвечали вам добром. Есть много хорошего, что вы можете о себе сказать. Так скажите это или, по крайней мере, думайте

это о себе. Вы будете просто потрясены, как такая небольшая вещь может создать такую огромную разницу в ваших

отношениях с другими людьми, в ваших успехах и счастье.

Вы можете почувствовать, что обманываете себя. Однако, имея негативное восприятие самого себя, вы как минимум

так же грешите самообманом. Мы постоянно рассказываем себе историю о себе. Мы должны это делать, потому что не

существует такой вещи, как объективная истина. Но вы можете рассказывать себе позитивные истории о себе, а не

негативные. И этим самым вы будете увеличивать сумму человеческого счастья, начиная с себя и излучая его на других людей.

Приложите всю свою волю к тому, чтобы сделать себя счастливым. Создавайте о себе правильные истории — и верьте им.

Делайте себя счастливее, изменяя события

Есть еще один путь к обретению счастья — и это изменение в свою пользу тех ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь.

Вряд ли кто-либо из нас когда-нибудь обретет полный контроль над всем происходящим, однако в наших силах

контролировать гораздо большие сферы, чем мы думаем.

И если лучший способ начать быть счастливым — это перестать быть несчастным, то прежде всего это означает, что мы должны избегать ситуаций и людей, которые делают нас подавленными или незначительными.

Делайте себя счастливее, выбирая свое окружение

Медициной доказано, что человек может справиться даже с самыми сильными стрессами при условии, что у него есть несколько близких друзей. Однако и любые самые обыкновенные взаимоотношения, которыми занята большая часть нашего времени и без которых не обходится наша повседневная жизнь, будь то дома, на работе или в любой компании, могут иметь мощное влияние на наше счастье и здоровье. Процитируем Джона Кэйсиоппо, психолога из университета штата Огайо:

Наиболее важные отношения в вашей жизни, которые существенно влияют на ваше здоровье, — это отношения с людьми, которых вы видите изо дня в день. Но чем больше значат для вас какие-то отношения, тем больше проявляется их влияние на ваше здоровье¹¹.

Поразмыслите о людях, которых вы видите каждый день. Делают ли они нас более счастливыми или менее счастливыми?

Можете ли вы изменить соответственно этому количество времени, которое вы проводите с ними?

Избегайте мест, где водятся змеи

У каждого из нас есть много ситуаций, с которыми нам обычно очень нелегко справляться. Я никогда не видел необходимости в том, чтобы учить людей не бояться змей. Более разумным действием было бы избегать джунглей (или зоомагазинов).

То, что портит наше настроение, конечно, различается от человека к человеку. Я не могу сдерживать злости, когда сталкиваюсь с бесполезной бюрократией. Когда мне приходится терпеть общение с юристами дольше нескольких минут,

я просто чувствую, как во мне нарастает огромное напряжение. Я очень нетерпелив в дорожных пробках. Я чувствую себя несколько подавленным, когда несколько дней подряд не вижу солнечного света. Я просто ненавижу давку в людных местах. Я не выношу выслушивать извиняющихся людей или людей, детально обговаривающих проблемы, находящиеся

вне сферы их контроля. Если бы я ездил в метро в час пик, работал с юристами и жил в Швеции, я впал бы в депрессию

и, возможно, наложил бы на себя руки. Но я научился избегать, там где это нужно, таких ситуаций. Я не езжу в метро,

стараясь избегать оживленных автодорог в час пик, как минимум неделю в месяц провожу на солнце, плачу другим людям, чтобы они вместо меня работали с бюрократией, объезжаю пробки, даже если это занимает больше времени. Избегаю выслушивать людей, пессимистично настроенных, а мои телефоны совершенно недоступны. Прерывают соединение через минут пять после того, как мне позвонил какой-нибудь юрист. В результате всех этих действий я чувствую себя значительно счастливее.

Не сомневаюсь, что у вас есть собственные болевые точки. Выпишите их на лист бумаги — сейчас же! Каждый месяц контролируйте, насколько далеко вы продвинулись в деле избегания мест, где водятся змеи, и поздравляйте себя с каждой, даже небольшой, победой.

В главе 10 вы выявили свои «острова несчастья». Анализ или просто воспоминание времени, когда вы были наименее счастливы, очень часто приводят к очевидному решению проблемы. Вы ненавидите свою работу! Вас по-прежнему давит ваш(а) супруг(а)! Или, что будет более точным, вы ненавидите одну треть нашей работы, не выносите общения с друзьями или родственниками супруга(и), отношения с вашим начальником стали для вас пыткой или вы питаете отвращение к работе по дому. Великолепно! Вы наконец-то увидели очевидное. Теперь осталось что-нибудь предпринять...

Семь привычек счастья на каждый день

После того как вы избавились или, по крайней мере, запустили в действие план по избавлению от причин ваших несчастий, постарайтесь сосредоточить свою энергию на позитивных поисках счастья. Для этого нет более подходящего времени, чем настоящее. Счастье существует лишь сейчас. Мы можем вспоминать счастье, которое имело место в прошлом, или планировать что-то, что принесет нам счастье в будущем, однако удовольствие от этих действий мы можем получить лишь сейчас.

Что нам на самом деле необходимо, так это набор ежедневных привычек, способствующих поддержанию и усилению счастья, некий режим, какой мы имеем в отношении занятий спортом или здорового питания. Мои семь привычек счастья на каждый день перечислены ниже.

1. Физические упражнения.
2. Стимуляция умственной деятельности.
3. Духовная или творческая стимуляция, медитация.
4. Делайте добрые дела.
5. Проводите перерывы с хорошими друзьями.
6. Доставляйте себе удовольствие.
7. Поздравляйте себя.

Одним из основных ингредиентов счастливого дня я считаю *физические упражнения*. Я всегда отлично себя чувствую после тренировки (если не во время её). По-видимому, физические нагрузки высвобождают эндорфины, натуральные антидепрессанты, которые сходны по строению и действию с некоторыми стимулирующими лекарственными препаратами (но совсем не опасны, и вам не надо тратить на них деньги!). Ежедневные занятия физическими упражнениями должны стать важнейшей вашей привычкой. В рабочие дни я всегда занимаюсь перед уходом на работу и слежу, чтобы непредвиденные ситуации на работе не занимали время моих тренировок. Если вы часто находитесь в разъездах, то уже при покупке билетов планируйте время ваших тренировок и, если необходимо, подкорректируйте свой рабочий план так,

чтобы не пропустить тренировку. Если же вы занимаете высокую должность, скажите своей секретарше, чтобы никогда не ставила никаких собраний на время до 10 часов утра, и вы будете иметь достаточно времени на упражнения и подготовку к рабочему дню.

Вторым ключевым компонентом счастливого дня я называю *стимулирование умственной деятельности*. Вам может хватать этого компонента на работе, но если это не так, то обеспечьте себе некое ежедневное интеллектуальное или духовное упражнение. Есть много занятий, которые подойдут для этой цели, — все зависит от ваших интересов: разгадайте кроссворд, просмотрите определенные газеты и журналы, прочтите часть книги, побеседуйте в течение как минимум двадцати минут на абстрактную тему с вашим чрезвычайно умным другом, напишите короткую статью или журнальную заметку, короче, сделайте что-нибудь такое, что потребует от вас активной мыслительной работы (просмотр телепрограмм, даже очень высококачественных, в эту категорию занятий не входит).

Третьей важной ежедневной привычкой должна стать для вас *духовная или творческая стимуляция*. Все вовсе не так грозно, как звучит: все, что от вас требуется, — это давать своему воображению или своей душе как минимум получасовой материал для работы. Сходите на концерт, в художественную галерею, театр или кино, почитайте стихи, понаблюдайте за закатом или восходом солнца, посмотрите на звездное небо или посетите любое мероприятие или место, которое заряжает вас энергией и возбуждает (это может быть даже боулинг, скачки, политический митинг, церковь или парк). Очень хороша для этой цели медитация.

Четвертая привычка счастья - *делать добрые дела*. Это не должно быть крупным мероприятием по благотворительности; это может быть случайная услуга, например оплата чьей-то парковки или помощь человеку, который спросил вас о том, как пройти на такую-то улицу. Даже небольшой альтруистический поступок окажет огромный эффект на ваше настроение.

Пятая привычка — это привычка проводить *перерывы в работе в приятном общении с другом*. Это, по меньшей мере, полчаса, проведенные в общении с другом тет-а-тет, когда вас никто не беспокоит, причем форму встречи вы можете выбрать сами (подойдет беседа и за чашечкой кофе, и в неспешной прогулке).

Шестая привычка — *доставляйте себе удовольствие*. Для того чтобы это случалось каждый день, составьте список всех удовольствий, которые можете себе позволить (не беспокойтесь, показывать этот список никому не надо!). Добейтесь, чтобы каждый день вы могли вычеркивать хотя бы одно удовольствие — как уже полученное.

И последняя привычка — в конце каждого дня *поздравьте себя* с тем, что вы следовали ежедневным привычкам счастливой жизни. Поскольку цель этих привычек состоит в том, чтобы сделать вас более счастливым, а не более несчастным, то вы можете считать успехом выполнение пяти или более правил (включая и седьмое). Если вы не можете засчитать себе выполнение пяти правил, но все равно достигли чего-то значительного или порадовали себя, поздравьте себя с тем, что прожили день не зря.

Среднесрочные стратегемы счастья

В дополнение к семи привычкам счастья существует семь коротких и прямых путей к счастливой жизни. Вот они:

1. Максимально расширяйте свой контроль.

2. Намечайте достижимые цели.
3. Будьте гибкими.
4. Имейте близкие отношения с вашим партнером.
5. Имейте немногих счастливых друзей.
6. Имейте немногие крепкие профессиональные аль-янсы.
7. Строите идеальную для вас жизнь.

Прямой и короткий путь к счастью номер один: *макси-мально расширяйте контроль над собственной жизнью*. Из-за

недостатка контроля и проистекает огромная часть нер-возности и неуверенности. Я, например, скорее поеду в объезд по длинному и сложному городскому маршруту, который мне все-таки известен, чем предприму попытку проложить

потенциально более короткую дорогу через неизвестный мне район. Водители автобусов всегда более нервозны, чем их

кондукторы, и более подвержены ин-фарктам. Это происходит не просто из-за их сидячей ра-боты, но и из-за того, что

сфера контроля водителя чрезвычайно ограничена. Работа в классической бюро-кратии приводит к отчуждению от

общества, поскольку работающий здесь не может самостоятельно контролиро-вать свою трудовую жизнь.

Предприниматель, работаю-щий на себя, может сам определять свои рабочие часы и составлять свое расписание работы

— и поэтому более счастлив, чем наемный работник, у которого такой воз-можности нет.

Расширение контроля на максимально большую часть собственной жизни требует планирования и часто неко-торого

риска. Вы можете надеяться, что и дивиденды в виде счастья будут немалые.

Второе правило кратчайшего достижения счастья — *намечайте достижимые цели*. Исследования психологов показали,

что люди обычно достигают наибольших ре-зультатов, если поставленная перед ними цель является достаточно дерзкой,

но вполне достижимой. Слишком легкие цели делают нас самоуспокоенными, довольными самыми посредственными

достижениями. Трудности-жимые цели, — такие, которые некоторые из нас взвали-вают на себя, будучи

обремененными чувством вины или ожиданием слишком высоких результатов или страхом наказания, — снижают пашу

способность к действию и запускают механизм ожидания неудачи. Всегда помните, что ваша цель — стать счастливее.

Если есть сомнения по поводу намечаемой цели, выбирайте все-таки более лег-кую. Для счастья лучше наметить более

легкую цель и достигнуть ее, чем поставить труднодостижимую цель и потерпеть неудачу, даже если эта трудная цель

может привести вас к объективно более высоким результатам. Если вам приходится выбирать между уровнем достиже-ния

целей и счастьем, выбирайте счастье.

Третье правило кратчайшего достижения счастья — *будьте гибкими*, когда случайные события препятствуют вашим

планам и ожиданиям. Джон Леннон как-то сказал, что жизнь — это то, что происходит на самом деле, в то время как мы

планируем что-то другое. Наша цель — заставить наши планы осуществляться так, чтобы это мы «случались» в жизни, а

не жизнь «случалась» с нами, однако мы должны быть также готовы к тому, что и жизнь может внести свои коррективы в

наши планы. Вмеша-тельство жизни должно возбуждать в вас настроение по-играть и восприниматься радостно, как

контрапункт, вто-рой голос, мелодия, аккомпанирующая вашим планам. Если возможно, то вы должны скорректировать

свой план так, чтобы использовать незапланированное вмеша-тельство жизни в свою пользу. Если это не удается, то

препятствие, предлагаемое жизнью, должно быть обойдено или уничтожено. Если ни одна из этих тактик не срабатывает, то мы должны признать, что мы еще не созрели для контроля этой сферы, и затем заняться тем, что мы можем контролировать. И ни в коем случае мы не должны позволять жизни ранить нас, или злить, или порождать неуверенность в себе и горечь.

Четвертое правило - *развивайте близкие отношения с вашим партнером*. Мы запрограммированы на то, что мы можем жить лишь с одним человеком. Выбор партнера — это одно из немногих решений в жизни (одно из 20%), которое определяет, будем мы счастливы или нет. Сексуальное притяжение — это одна из величайших тайн Вселенной, экстремальная форма проявления Принципа 80/20: в считанные секунды, — 99% притяжения вы испытываете в 1% времени, — вы вдруг понимаете, что этот человек создан именно для вас!¹² Однако здесь Принцип 80/20 должен держать вас настороже: ведь впереди может лежать опасность потери счастья. Всегда помните, что теоретически существует огромное число людей, с которыми вы можете связать свою жизнь; этот резкий прилив крови к голове или сердцу может случиться еще не раз.

Если вы пока не выбрали спутника жизни, помните, что ваше счастье будет очень сильно зависеть от счастья вашего партнера. Ради собственного счастья и любви вы захотите сделать вашего партнера счастливым. Однако сделать это гораздо проще, если ваш партнер уже имеет склонный к счастью склад характера и/или осознанно культивирует счастливый повседневный режим (вроде моих привычек для поддержания счастья). Объединитесь в команду с несчастным партнером — и у вас будут все шансы, чтобы в конце концов стать несчастным. Жизнь с человеком, имеющим низкую самооценку и неуверенным в себе, может превратиться в кошмар, как ни сильна была бы обоюдная любовь. Если вы очень счастливый человек, вы, конечно, можете сделать несчастного счастливым, но для этого потребуются просто невероятные усилия. Двое умеренно несчастных людей, глубоко любящих друг друга (при условии сильного стремления стать счастливыми и культивирования счастья), могут выбраться из своего несчастья; но своих денег я бы на это не поставил. Двое несчастных людей, даже любящих друг друга, сведут друг друга с ума. Если вы хотите быть счастливым, выбирайте любовь к счастливому партнеру.

Может быть и так, что у вас уже имеется партнер, который несчастен, и в этом случае вы, скорее всего, сильно ограничиваете свой потенциал счастья. Если это так, то вам обоим совершенно необходимо предпринять крупный проект, цель которого — сделать друг друга счастливыми. Пятым правилом кратчайшего достижения счастья я считаю *культивирование близких отношений с немногими*

счастливыми друзьями. Принцип 80/20 помогает предсказать, что большая часть удовлетворения, которое приносит вам дружба, будет сконцентрирована в отношениях с немногочисленными близкими друзьями. Принцип 80/20 указывает также на то, что вы склонны к неправильному распределению своего времени, тратя слишком много на не очень близких друзей (хотя в расчете на одного друга вы, может, и уделяете своим лучшим друзьям больше времени, нежели не самым лучшим, но у большинства людей так много не очень хороших друзей, что общее время, уходящее на них, гораздо больше времени,

уделяемого близким друзьям). Для того чтобы решить эту проблему, вы должны определить, кто ваши лучшие друзья, и 80% отводимого на друзей времени проводить с ними (возможно, вам придется увеличить также и общее время, отводимое вами на друзей). Вы должны пытаться сделать эти отношения как можно более прочными, поскольку они являются источником величайшего счастья.

Шестое правило похоже на пятое: *развивайте крепкие профессиональные альянсы с небольшим числом людей, чье общество вам приятно*. Не все ваши коллеги по работе или по профессии должны стать вашими друзьями. Вашими близкими друзьями и союзниками должны стать очень немногие коллеги — люди, ради помощи которым вы готовы бросить собственные дела и которые сделают то же самое ради вас. Это не только способ преуспеть в карьере. Это способ сделать вашу работу неизмеримо более приятной, избежать чувства отчужденности, возникающего при погружении в работу, и сделать вашу работу более похожей на игру. Все это, конечно, неотъемлемые составляющие полного счастья.

И наконец, последнее правило кратчайшего достижения долговременного счастья — *стройте тот стиль жизни, которого хотите вы и ваш партнер*. Для этого вам нужно поддерживать гармоничное равновесие между работой, домом и социальной жизнью. Это означает, что вы живете и работаете там, где хотите, имеете тот уровень жизни, который хотите, у вас хватает времени на семью и друзей и вы одинаково счастливы на работе и вне ее.

Резюме

Быть счастливым — это долг. Мы должны выбирать счастье. Мы должны строить наше счастье. Делая это, мы должны помогать нашим близким друзьям и даже случайным людям и делиться с ними нашим счастьем.

Часть четвертая.

Крещендо.

16. Возвращение к прогрессу.

Если нищета наших бедняков проистекает не от естественных законов, а от нашего законодательства, то великий грех лежит и на нас.

Чарльз Дарвин¹

Является ли Принцип 80/20 всего лишь полезным знанием, недорогим прибором для диагностики, который нелишне иметь под рукой в доме, офисе или гараже? Можно ли сравнить его с компьютерной программой — полезной, но лишенной этического содержания? Или он все же представляет нечто большее? Можно ли облечь Принцип 80/20 моральной силой и целью, которая выходит за рамки его технократической ценности, и поставить его на службу добру? То, что Принцип 80/20 может помочь компании стать более прибыльной, не вызывает никаких сомнений. В этой книге доказывается (и я надеюсь, что убедительно), что, применяя Принцип 80/20, люди могут больше получить от жизни,

повысить свою производительность и стать более счастливыми. Если нечто приносит нам счастье, то логично признать, что оно обладает моральной силой, поскольку вполне разумно считать, что нечто приносящее счастье является доброй силой. Иногда, правда, чье-то собственное счастье строится на несчастье другого человека или людей. Так что доказать

этическую ценность Принципа 80/20 можно, только показав, что его можно использовать, чтобы приносить добро людям.

Итак, может ли Принцип 80/20 помочь нам построить лучшее общество?

Я считаю, что может — при условии, что мы будем понимать Принцип 80/20 не просто как некое описание, а расширим его, чтобы включить действия, предпринимаемые в соответствии с ним. Моя уверенность, что это можно сделать, в

значительной степени основывается на успешном и эффективном применении Принципа 80/20 в бизнесе, а также

убежденности, что такое применение может и должно быть распространено для решения более важных для общества

проблем, нежели успех отдельно взятого коммерческого предприятия.

Зачем обществу нужен Принцип 80/20

Принцип 80/20 используется в бизнесе для того, чтобы самыми разными способами повысить эффективность, увеличить доходы и усовершенствовать то, что приносит доходы. Но сейчас я хочу обратить ваше внимание не на сам факт

улучшения, а на то, как оно было получено. Эффективность многократно возросла после придания дополнительной силы и

ресурсом благоприятствующим факторам (20%, приносящие 80% прибыли), обнаружения и устранения негативных

факторов (20% ухудшающих качество факторов, которые вызывают 80% дефектов) и повышения эффективности и

изменения роли множества несущественных факторов (80%, приносящие положительный эффект, но дающие всего 20%).

Все эти способы привели к умножению богатств корпораций. Как я уже говорил, отдельный человек может использовать

Принцип 80/20, чтобы повысить свою производительность или стать счастливее.

Обладая опытом и воображением, можно заключить, что не существует какой-либо причины, по которой нельзя было бы

использовать те же методы на благо всего общества. Вскоре мы исследуем, как сделать это, но нам необходимо проявить

осторожность и сначала убрать идеологический мусор. Наш спор об общественной пользе не продвинется ни на йоту,

если Принцип 80/20 будет использоваться для подкрепления существующих идеологий.

Подтверждает ли Принцип 80/20 идеологию правых?

Может показаться, что Принцип 80/20 подкрепляет аргументы крайне правых. Если Вселенная естественным образом

разделена на находящиеся в меньшинстве могущественные силы и находящиеся в большинстве слабые силы и если, как

я утверждаю, человеческая жизнь, общество, коммерческая деятельность и природа демонстрируют этот факт, то

достаточно сделать маленький шаг, чтобы оказаться в ненормальном мире крайне правых, которые утверждают, что

неравенство является природным и двигает прогресс; что рыночная экономика является аналогом эволюционного

развития в природе и не должна регулироваться; что власть элиты неизбежна и заложена самой природой; что сильный

всегда прав; что любые эксперименты по социальному строительству всегда заканчиваются неудачей, поскольку

пытаются разрушить естественное устройство мира. Но надо совершенно не понимать Принцип 80/20, чтобы сделать этот действи-тельно маленький шаг. Давайте разберемся, почему пра-вые неправы. Несомненно, полезно понаблюдать за тем, что обладает способностью эффективно функционировать в природе, обществе, бизнесе, нашей личной жизни. Мы увидим влиятельные силы, которые производят ог-ромную отдачу, используя небольшое количество энер-гии. Мы сможем затем умножить, воспроизвести и копи-ровать те 20%, которые дают 80%, при условии, что эти 20% — добрые силы. Но 20% в равной степени могут ока-заться злыми силами, и то, что они результативные силы, ни в коей мере не оправдывает их.

Принцип 80/20 утверждает лишь то, что дисбаланс за-ложен в природе. Он не утверждает, что заложенное в природе является справедливым, этот вопрос он оставля-ет для отдельного рассмотрения. Принцип 80/20 обраща-ет внимание на дисбаланс, но не утверждает, что Вселен-ная, или природа, или бизнес, или общество, или то, как вы живете, не сбалансированы с какой-то рациональной или функциональной целью. Также из него не следует, что дисбаланс соответствует каким-либо этическим или правовым нормам. В Принципе 80/20 отражено наблюде-ние, что эти силы работают и производят значительные результаты и, следовательно, с ними стоит считаться, как с любой влиятельной силой, благоприятствующей или не-доброжелательной. Вся ценность и сила Принципа 80/20, благодаря которым он находит практическое применение в течение последних 50 лет, заключаются в его способ-ности диагностировать ситуацию, когда дела не соответ-ствуют нашим ожиданиям и ведутся неоптимальным об-разом. Когда мы начинаем видеть такую ситуацию, Прин-цип 80/20 может указать на то, какие наиболее важные изменения необходимо осуществить для улучшения сло-жившегося положения дел.

В Принципе 80/20 заложено стремление исправить положение дел

Итак, глубокая сущность Принципа 80/20 заключается не только лишь в описании существующей закономерности; в нем также нет какой-либо оценки описываемой им за-кономерности. Этот Принцип говорит, что *нужно де-лать*. Он диагностирует далекое от совершенства положе-ние дел и указывает, как его можно улучшить. Порази-тельно, что могущественные производительные силы, на-ходящиеся в меньшинстве, способны работать эффективно, но почему же слабые силы, составляющие большую часть, не могут этого делать? И умна ли на самом деле природа, если большинство природных сил так неэффективны, и всё большая часть Вселенной переходит под контроль человека? Неужели бизнес можно считать продуктивной де-ятельностью, если 80% деловой активности (измеряемой вырученными деньгами и активами) приносят 20% при-были и наличности? Разве мы эффективно расходует время, если 80% его используется для достижения 20% результатов и счастья? И разве в нашем обществе таланты используются наилучшим способом, если 80% людей про-изводят всего 20% полезной продукции (измеренных по денежной стоимости или валовому доходу)?

Конечно же нет! И это не просто моя интерпретация Принципа 80/20, а именно то, как его используют прак-тичные деловые люди, специалисты по контролю качест-ва, консультанты по стратегическому планированию и все остальные.

Сущность Принципа 80/20 состоит в стремлении улучшить описываемое им положение дел, и он — мощный инструмент для этого.

Дисбаланс не является чем-то полезным. Несмотря на его распространенность, он не является ни неизбежным, ни желанным. Принцип 80/20 имеет мало сходства с консервативными и абстрактными воззрениями Гегеля; это практический инструмент, с помощью которого можно построить более разумный мир. Если вы в этом сомневаетесь, то посмотрите на примеры практического использования Принципа 80/20 в бизнесе. Руководители предприятий, видевшие на деле, как работает Принцип 80/20, — когда 20% продукции или выручки дают 80%-й вклад в прибыль и когда 80% обеспечивают всего 20% дохода, — не будут пожимать в неуверенности плечами и не станут бранить Паретто, Ф. А. Хайека, Милтона Фридмана и совершенствование капитализма, а быстро перейдут к следующему пункту в повестке дня. Нет, рассудительные бизнесмены, стремящиеся получить максимальную прибыль, предпринимают действия, чтобы исправить данный дисбаланс. Они увеличивают долю продуктивных 20% в своей деятельности. Они либо повышают эффективность непродуктивной деятельности, либо сокращают создаваемую ею нагрузку на производственные мощности. Они используют Принцип 80/20 для достижения прогресса и улучшения действительности.

Преодоление общественного пессимизма, вызванного Принципом 80/20

Необходимо подчеркнуть позитивную и жизнеутверждающую роль, которую играет Принцип 80/20 при его практическом применении, поскольку тема социального неравенства, а также связанные с ней другие темы вызвали в обществе неожиданный интерес. В связи с этим возникла «апокалиптическая» школа, которая в некоторой степени признает правоту Принципа 80/20, но считает, что преодолеть социальное неравенство практически невозможно. Считаю, что стоит дать оценку этим пессимистическим, часто фаталистическим аргументам, якобы основанным на Принципе 80/20.

В части первой (на страницах 18—19) и в главе 13 (на страницах 246—249) мы говорили о феномене «победитель получает вес»: заработки людей, находящихся на вершине успеха в спорте, индустрии развлечений и различных профессиях все растут и растут, поэтому разрыв между наиболее высокооплачиваемыми работниками и всеми остальными все более увеличивается. Наиболее полные и достоверные документы, отражающие такую ситуацию, имеются в отношении США, однако скорее всего это происходит повсеместно.

Становится все более очевидным, что доходы наиболее высокооплачиваемых 10% работающего населения быстро растут, в то время как доходы наименее обеспеченных 10% растут намного медленнее или остаются на прежнем уровне.

Обсуждению последствий такой тенденции было отведено немало времени на Всемирном экономическом форуме, проходившем в Давосе в 1997 году. В одном из его отчетов говорится: *«Некоторые экономисты из США считают, что в будущей Америке 20% высокообразованных профессионалов, зарабатывающих от 75 до 500 тысяч долларов в год, будут выполнять заказы сверхбогатых, в то время как остальные 80%, имеющие сейчас доход порядка 30 тысяч долларов в год, будут выполнять всю грязную работу и наблюдать, как год за годом снижается их жизненный уровень»*.

В новом немецком бестселлере «*The Global Trap*» («Гло-бальная ловушка») также обыгрывается идея о том, что безудержное усугубление неравенства приведет к возникновению «общества 20:80», в котором только 20% счастливых будут иметь работу. В нем приведены мнения, которые прозвучали на проходившей в Сан-Франциско в 1995 году конференции с участием 500 ведущих политиков, генеральных директоров и научных сотрудников, и сделано заключение, что глобальная рыночная экономика будет страдать от массовой безработицы:

В следующем веке для обеспечения функционирования мировой экономики будет достаточно всего 20% населения в трудоспособном возрасте. «Больше людских ресурсов просто не понадобится», — утверждает промышленный магнат Вашингтон СайСип. Одной пятой части всех тех, кто желает получить работу, хватит для того, чтобы произвести все товары и высококачественные услуги, необходимые мировому рынку. Эти 20% смогут активно участвовать в жизни, работать и отдыхать... А остальные? Те 80% людей, которые хотят трудиться, но не могут найти работу? Возникнет новый общественный строй, при котором, по словам экспертов, в богатых странах не будет среднего класса. И вряд ли можно не согласиться с этим.

Я с пониманием отношусь к такому прогнозу, который может показаться слишком уж нереальным. В недавно вышедшей нашей совместной с Яном Годденом книге «Управление без управления»⁴ мы посвятили целую главу проблеме безработицы среди административных служащих, где сделали следующее замечание:

Корпорация эпохи постменеджмента будет нуждаться в намного меньшем количестве сотрудников из-за 50% сокращения в течение 10 лет количества административной, канцелярской и другой работы, связанной с управлением и обслуживанием. Если бы все фирмы частного сектора в стране стали такими корпорациями, то это привело бы, при отсутствии каких-либо компенсирующих факторов, к сокращению общей занятости на 15—20%. В США безработица увеличилась бы с ее настоящего уровня в 6% до 25%, причем большее число безработных, составили бы управленцы.

Давайте резюмируем доводы стороны, пророчащей ужасное будущее в связи с Принципом 80/20 и обществом 20:80. Как обнаружил Вильфредо Парето, социальное неравенство всегда и везде было ярко выраженной чертой общества. В XX веке были предприняты попытки его преодоления путем постепенного перераспределения доходов с помощью налогов и системы социального обеспечения. Однако по мере того как глобальные рынки восстанавливали мощь, которую они имели в XIX веке, преобладающие схемы неравенства в обществе возвращались. Чем сильнее становятся глобальные рынки, тем большим становится неравенство. Чем большей становится производительность бизнеса, тем меньше количество работающих ему требуется. Полному свободные глобальные рынки несут нам дне крупных и взаимосвязанных проблемы: массовую безработицу, в том числе среднего класса, который исторически имел определенную

защищенность, и социальное неравенство, которое разделяет 20% самых обеспеченных и 80% наименее обеспеченных людей.

Те, кто пророчат бедствия, разделились на два лагеря: на пессимистов и революционеров.

Пессимисты, или

фа-талисты, доказывают, что тенденция неизбежна и остано-вить ее практически невозможно. Однако большинство тех,

кто поднимает проблему растущего социального не-равенства — революционеры. Для того чтобы нарушить схему 80/20,

должно быть что-то сделано, утверждают они. Наиболее последовательно эта точка зрения изложена немецкими авторами

«The Global Trap». Они считают, что глобализация приносит больше вреда, чем пользы, поэто-му ее необходимо

остановить: «Глобализация не является законом природы. Пришло время положить конец все-ленской бесцельности».

Те, кто пророчат бедствия, ошибаются

Но что же можем сказать на это мы? Хочется верить, что выводы и пессимистов, и революционеров окажутся не-верны.

Многое из их анализа может быть названо пра-вильным и даже прогрессивным. Но хотя они ссылаются (более или менее

прямо) на Принцип 80/20, видно, что понимают они его в лучшем случае поверхностно. Если бы они могли действительно

понять его, то увидели бы тогда, что прогресса можно достичь и без революции.

Давайте сначала разберемся с проблемами безработи-цы и неравенства и тем, как они связаны с рынком, кото-рый

становится все более свободным и глобализованным. Да, опасность массовой безработицы среди управленцев

существует, поскольку компании учатся обходиться без лишнего менеджмента и поскольку конкуренция на гло-бальном

уровне вынуждает компании снижать затраты, чтобы угнаться за лидерами, — если они этого не будут делать, они

обанкротятся. Пока все верно.

Однако история свидетельствует, что процветание — это вовсе не проблема. Появление каждой новой техноло-гии,

каждого нового изобретения, трудосберегающего уст-ройства, более продуктивной технологии, каждого нового

низкозатратного метода предоставления товаром или ус-луг — то есть каждое проявление промышленного про-гресса —

приводило к неумолимому улучшению стандар-тов жизни для всех групп основанного на рыночных принципах общества, а

также к более высоким уровням занятости населения. С начала промышленной револю-ции в каждом поколении людей

были те, кто объявлял о достижении рыночной системой пределов роста и ее не-способности наращивать уровень

занятости — луддиты, пророки обреченности человечества на вымирание из-за роста населения, романтики-

неофеодалисты, марксисты, социалисты, фашисты, антикапиталистические движения «зеленых». Рост населения, начало

(или скорее возобнов-ление) участия женщин в трудовых отношениях, упадок роли крестьянского и сельскохозяйственного производ-ства как важной сферы занятости населения, а также практически полное исчезновение

института домашней прислуги — все эти, казалось бы, явные предвестники широкомасштабной безработицы были легко

обезвреже-ны рыночной системой. История капитализма — это ис-тория растущих стандартов благосостояния и роста

уров-ня занятости.

В течение 250 лет те, кто пророчил различные эконо-мические беды, неизменно оказывались неправы. Они утверждают,

что на этот раз всё, конечно, будет по-другому, и их аргументы небеспочвенны. Да, мировые рынки становятся все более свободными, и происходит это со все большей и большей скоростью. Да, в настоящее время мы начинаем узнавать, что система организации управления крупными и многоотраслевыми корпорациями, которой мы пользовались прежде, была ошибочной. Мы можем обходиться без огромного количества тех, кто сейчас работает в компаниях, и в следующие 10—20 лет стремительный рост безработицы среди управленцев все-таки произойдет.

Но, несмотря ни на что, мы можем приспособиться к новым условиям и приспособимся к ним. Мы можем продолжать пользоваться мировой рыночной системой и растущим в целом благосостоянием, которое эта система нам дает, — и при этом не иметь никаких проблем с безработицей. Прогресс, в форме понижения цен на те товары, которые у нас уже имеются, высвободит ресурсы для приобретения других товаров и услуг. Рост покупательской способности, если не будет резко остановлен спадом производства, вызовет появление новых рабочих мест. Но в большинстве своем эти рабочие места появятся не в крупных, а в небольших компаниях, в сфере индивидуального бизнеса (с участием одного человека или нескольких партнеров) и в сфере тех услуг, которые не могут быть легко (или вовсе не могут) быть «поставлены на поток» крупными корпорациями. Прогресс в развитии общемирового рынка будет способствовать расширению ныне не глобальных и появлению совершенно новых рынков.

В той степени, что частный сектор не будет способен на создание всех рабочих мест в короткие сроки — но скорее всего он будет способен, — мы должны уметь создать рабочие места в тех сферах общественного сектора, где люди будут приносить пользу. Недостатка в задачах, разрешение которых сделает общество лучше, не ощущается. Решение этих задач, начиная со сферы образования, предназначенной повышать уровень знания во всех сферах жизни и заканчивая улучшением наших городов и сел, потребует участия как высококвалифицированных, так и неквалифицированных рабочих сил. И если коммерческие рынки не будут заинтересованы в достаточной оплате выполнения этих задач, то нет никаких препятствий к тому, чтобы само общество стало поощрять выполнение этих задач — как для собственного блага, так и с целью обеспечения занятости населения.

В процветающем обществе безработица сама по себе не является проблемой. Если общество достаточно богато, — а свободные рынки будут делать его все богаче и богаче, — безработица, если понимать ее как невозможность найти работу людям, которые хотят работать, никогда проблемой не станет. Люди могут работать вне рамок рыночного хозяйства; просто им не будут платить по рыночным расценкам. Но если мы согласимся с тем, что благосостояние общества в целом будет только расти, то нерыночное регулирование оплаты труда тех людей, которые работают вне коммерческой системы, не будет представлять большой проблемы. Проблема может состоять в том, что люди почувствуют несправедливость неравного распределения богатства между членами общества.

**Главная проблема — не безработицу или бедность,
главная проблема — неравенство**

При рассмотрении обществ, где суммарный уровень материального достатка возрастает, единственно важным

пред-метом обсуждения может стать лишь всё возрастающее социальное неравенство. Совершенно ясно, что в отсутствие перераспределения материальных ценностей неотъемлемым свойством свободных рынков, будет неравномерное распределение богатства и что чем более свободным становится рынок, тем большим становится неравенство. Этот процесс усиления неравенства идет наиболее быстро в тех странах (например, в США, Великобритании и некоторых странах Азии), которые сделали свои рынки наиболее свободными. Принцип 80/20 объясняет, почему происходит так, что 80% всего полезного и ценного создается 20% рабочей силы (ценность и польза измеряются очень демократической меркой — тем, насколько хорошо это покупает потребитель, имеющий свободу выбора). Если не мешать свободному рынку, то доходы людей, работающих на нем, будут неравномерно распределены — по той причине, что созданное ими не равно по ценности.

Вышесказанное подразумевает необходимость выбора между большим богатством и большим равенством. Если мы хотим получить больше богатства, мы получим большее неравенство. Стандарты уровня жизни будут постоянно улучшаться, но все сливки будут уходить жирным котам.

Рынок измеряет ценность лучше, чем любой другой механизм. Верным решением проблемы неравенства будет не подавление рынка и не ограничение производства ценностей, но обеспечение более равного и всеохватывающего участия в работе рынка всех элементов общества.

Этот путь используется еще очень недостаточно. Здесь мы имеем два направления. Первое — это введение всех элементов общества в рыночную экономику: необходимо сделать капиталистом и предпринимателем (то есть тем, кто находит наилучший способ использования ресурсов) каждого человека. И другое направление — сделать так, чтобы каждый человек в обществе, и особенно в нижних его слоях, знал, как лучше распорядиться своими талантами, и хотел бы это сделать.

Арбитраж в социальной сфере

Социальное неравенство случается в рыночной экономике не столько потому, что рынок подразумевает наличие победителей и проигравших, но потому, что в рыночной экономике принимают участие не все. Естественно, те, кто не участвует в работе рынка или участвует в ней не в полной мере, автоматически становятся аутсайдерами.

Для того чтобы войти в капиталистическую экономику, каждый человек должен иметь некие стартовые активы и надеяться на их приумножение. Сейчас не время обсуждать в деталях то, как это может быть сделано, но это абсолютно достижимо и гораздо более рентабельно, чем выплата социальных пособий. Одним из способов подтолкнуть вхождение капитализма и жизнь каждого человека будет продажа государственных земель и строений (каждое государство имеет гораздо больше собственности, чем ему необходимо), а также приватизация государственных предприятий. Вырученные деньги должны быть отданы гражданам в виде накопительных фондов, которые находятся во владении граждан, но могут использоваться лишь по прошествии некоторого времени и лишь на определенные цели (например, на образование, страховые или пенсионные взносы, открытие предпринимательской деятельности). Еще более важно сделать так, чтобы

образование обеспечивало каждого нового гражданина профессиональными навыками, имеющими спрос на рынке труда в выбранном человеком виде деятельности. Если необходимо, то государство должно и профинансировать это. Принцип 80/20, возможно, нигде так не важен, как в сфере образования. Поскольку 20% затрат или вложенных ресурсов приносят 80% результата, мы должны сосредоточиться на высокоэффективных 20% методик образования и добиться того, чтобы вся молодежь имела возможность работать эффективно в определенной области рыночного хозяйства. Других путей сплочения различных слоев общества и продолжения экономического прогресса не существует.

Принцип 80/20 может и должен применяться в сфере образования

Если мы хотим улучшить общество, то применение Принципа 80/20 лучше всего начать со сферы образования. Три

ключевых элемента применения Принципа 80/20 здесь будут такими: определение немногих действительно важных рычагов получения исключительно хороших результатов; децентрализация; конкуренция.

Принцип 80/20 обеспечивает нас рабочей гипотезой о том, что превосходное качество образования регулируется

немногими действительно важными причинами и что лишь немногие подходы и методы дают превосходные результаты.

Если мы сможем определить эти причины и подходы, а затем сделаем их более распространенными, то прогресс будет

потрясающим. И мы можем сделать это. Проводились исследования, и мы сейчас на примере двух из них рассмотрим наши

возможности в этой сфере.

Первое исследование было проведено Институтом Брукингса. Оно охватывало 500 американских школ и изучало

факторы, влияющие на эффективность работы учащихся. Наверное, совсем не удивительным оказалось то, что наиболее

значительное влияние на эффективность работы учащегося оказывают его склонности и отношение к учебе, а эти

факторы в огромной степени определяются семьей учащегося. В среднесрочной перспективе существует настоятельная

необходимость сделать так, чтобы все учащиеся приходили в школу с позитивным отношением к учебе, чтобы они

действительно хотели учиться. Добиться этого мы можем лишь включением каждой семьи в процесс создания богатства и

владения собственностью. Однако в краткосрочной перспективе этого достичь невозможно, поэтому школы должны

работать с тем материалом, который имеется в настоящее время.

Изучение 500 школ показало также, что следующим по важности фактором — после склонностей учащегося и его

отношения к учебе — является собственно школа. Некоторые школы оказались значительно лучшими, чем другие.

Проведенное исследование как раз и занималось выяснением того, чем же все-таки действительно хорошие школы

отличаются от не столь хороших. Более тщательному рассмотрению подверглись причины, которыми обычно объясняют

качество обучения: размеры средств, которые затрачивает школа, уровень зарплаты преподавателей, затраты на одного

учащегося, размеры класса, экзаменационные требования. Однако эти причины, на которые обычно возлагается

ответственность за качество обучения, оказались ни при чем. Действительно же важными факторами оказались:

контроль со стороны родителей, ясность той миссии, которую пытается выполнить школа, наличие лидера, школьное

самоуправление и, кроме того, возможность пользоваться престижем и свободой действий.

Очень немногие школы организованы так, чтобы максимизировать или даже поощрять эти желательные факторы. Мы могли бы тратить меньше общественных денег на образование и получать гораздо лучшие результаты, если бы мы могли бы тратить меньше общественных денег на образование и получать гораздо лучшие результаты, если бы мы передали каждую школу под контроль препо-давателей и родителей.

Затем возникает вопрос о методиках обучения в пределах отдельно взятой школы. Здесь я хочу упомянуть второе исследование или скорее серию исследований, описанных в просто великолепной книге Гордона Драйдена и доктора Джаннетте Вос «The Learning Revolution» («Революция в обучении»)6. Вот некоторые из доказавших свою состоя-тельность методов, рассмотренных в этой книге:

- В поселке Флакстере в Новой Зеландии одиннадца-тилетние ученики, отстающие от своих ровесников на пять лет, в десятидневный срок смогли догнать их с помощью программы, в которой использовались маг-нитофонные записи.
- В эксперименте, проведенном в армии США, солдаты, изучающие немецкий язык с использованием описан-ных в книге Драйдена и Вос техник, добились резуль-татов, на 661% лучших, чем с использованием тради-ционных методов, то есть вдвое лучшие результаты были достигнуты в треть времени, затрачиваемом при традиционных методиках.
- В средней школе Брайдли Мур в округе Реддич в Вели-кобритании использовали методику ускоренного обу-чения иностранному языку. После обучения по тради-ционным методикам на не менее чем 80 вопросов теста из 100 ответили лишь 11% учащихся; после обу-чения по новой методике таких же результатов смогли добиться уже 65% учащихся. После обучения по обыч-ным методикам лишь 3% учащихся ответили правиль-но на 90 и более вопросов теста из 100 вопросов; после обучения по новой методике на 90 и более вопросов теста ответили 38% учащихся. Как видите, при обуче-нии по новой методике были достигнуты результаты в *10 раз* лучшие.

Хотя книга Драйдена и Вос не упоминает Принципа 80/20, она является восхитительнейшим примером его применения. В Принципе 80/20 главное — делать то, что работает наилучшим образом в тех сферах жизни, которые сами по себе имеют первоочередное значение. Всегда будет существовать меньшинство методов, мень-шинство практикующих эти методы, и меньшинство причин и подходов, дающих превосходнейшие резуль-таты. Выявите их. Затем приумножьте их. И эффектив-ность автоматически не просто возрастет — она будет приумножена.

Мы можем решить наши проблемы в сфере образова-ния, но мы должны быть радикальны. Мы должны ис-пользовать то, что работает наилучшим образом. И здесь я имею в виду не только наилучшие проверенные мето-дики, которые заставляют учащихся применять феноме-нальные возможности своего ума, но и правильно построенные структуры в сфере образования. И существу-ют убедительнейшие свидетельства в пользу того, что школы должны сами распоряжаться своей судьбой. Ро-дители и преподаватели в каждой школе должны быть способны экспериментировать и должны управлять шко-лой, подчиняясь лишь объективному аудиту эффектив-ности ее работы.

Существует еще и другой ключ к огромному улучше-нию наших образовательных систем, и этот ключ назы-вается конкуренцией. Хорошие школы должны увеличи-ваться в размерах. Они также должны иметь возмож-ность поглощать

низкоэффективные школы, — в том случае, если родители и учащиеся в последних выразят такое желание. Необходимо вынуждать плохие школы закрываться.

Несколько лет назад Питер Друкер отметил, что США являются единственной из крупных развитых стран, в школьной системе которой практически отсутствует конкуренция. Сейчас эта ситуация меняется. Учащиеся в Ист-Гарлеме, в штатах Миннесота, Айова, Арканзас, Огайо, Небраска, Айдахо, Юта, Массачусетс, Вермонт и Мэн сейчас имеют существенные возможности выбора. Но в большинстве стран, в том числе США, не создана система преобладания конкуренции в школьной системе. И до тех пор, пока эта система не будет создана, наши учащиеся и наше общество будут меняться очень медленно. Когда же система конкуренции среди школ будет создана, мы добьемся потрясающего и долговременного прорыва в эффективности школьного образования.

Резервы повышения эффективности в сфере образования используются недостаточно, а разрыв между немногими школами с великолепным качеством обучения и массой посредственных школ так же велик, как и между немногими суперпродуктивными методиками и массой обычных непродуктивных методик. Поэтому применение Принципа 80/20 в сфере образования — использование проверенных методик, передача управления школой в руки родителей и учителей, а также предоставление конкуренции возможности творить свои чудеса — обязательно даст эффективный результат. И не воспользоваться этой мощью, заложенной в Принципе 80/20, будет преступлением — против человечества, и прежде всего против наших детей.

Принцип 80/20 обращает наше внимание на существование повсеместной непроизводительности

Я говорил много хорошего о работе рынков и указывал на то, что мы можем пользоваться тем дополнительным благо-состоянием, которое свободные рынки несут нам, и при этом также пользоваться благосостоянием без побочных эффектов в виде нежелательной безработицы и других общественных потрясений. Это может показаться слишком оптимистичным, чтобы быть правдой. Моя уверенность основана на том, что Принцип 80/20 постоянно демонстрирует нам то, как неэффективно мы используем ресурсы: время, деньги, энергию, собственные усилия и интеллект. Парадоксально, но это неэффективное использование ресурсов и дает очень хороший повод для оптимизма. Поскольку мы обычно работаем так плохо и поскольку мы всегда можем найти меньшинство ресурсов, которые в несколько раз более эффективны, чем их большинство, мы имеем возможность работать гораздо лучше. Рынки хороши тем, что они делают возможным превращение низкоэффективных ресурсов в высокоэффективные. Но они не гарантируют, что это превращение произойдет. Это зависит от знаний, технологий и предприимчивости. И эти факторы обычно лучше расцветают в рыночных условиях, чем в не-рыночных. Тем не менее рынки всегда нуждаются в том, чтобы их подталкивали в нужном направлении. Если бы рынок давал наилучшие результаты, то продолжительный прогресс был бы невозможен. Прогресс зависит от того, сможем ли мы найти лучшие способы работы во всем, в том числе лучшие способы руководства нашей рыночной экономикой. С помощью Принципа 80/20 мы всегда можем улучшить существующее

положение вещей.

Частное предпринимательство использует ресурсы не плохо, но и не очень хорошо

Как отмечал французский политэкономист Ж.-Б. Сэй примерно в 1800 году, «предприниматель перебрасывает экономические ресурсы из области низкой продуктивности в область более высокой продуктивности и более высокой прибыли». Этот процесс является сущностью Принципа 80/20, который говорит нам, что обычно существуют огромные возможности улучшения. Сегодня этот процесс называется арбитражем. Свободный рынок создает возможность для существования арбитража, но не порождает его автоматически, и лишь в наиболее простых сферах (например, при определении ценности национальных валют) арбитраж работает убедительно и эффективно.

Современное деловое предприятие в условиях конкуренции обычно увеличивает количество арбитража, как это наблюдал Ж.-Б. Сэй в отношении антрепренера. Однако большинство руководителей предприятий не являются предпринимателями; и чем более сложна корпорация, тем менее вероятно, что ее арбитраж эффективен. Корпорации, особенно те, которые занимаются несколькими видами бизнеса (многоотраслевые корпорации, которые контролируют подавляющее большинство экономических ресурсов свободного рынка), представляют собой коалиции множества различных управленцев (продуктивность которых колеблется в очень широких пределах) и множества различных сегментов бизнеса (рентабельность которых также сильно различается). Вот почему сейчас широко распространилось и очень быстро нарастает тенденция к распаду многоотраслевых корпораций, когда отдельные подразделения этих корпораций откалываются, с тем чтобы создать отдельные корпорации, занимающиеся лишь одной сферой бизнеса. Эти отколовшиеся корпорации более здоровы, поскольку работают лишь в одной сфере бизнеса. Их акции быстро растут в цене, что подчеркивает размеры съедания прибавочной стоимости, имевшего место до отделения. Для тех, кто понимает Принцип 80/20, неудивительны и удельный вес этого прежнего разрушения прибавочной стоимости и легкость, с которой начинают, расти прибыли, как только процесс арбитража облегчается благодаря упрощению структуры компании.

Принцип 80/20 утверждает, что бизнес распределяет ресурсы не очень хорошо

Процесс арбитража, переброски ресурсов в более продуктивные сферы, даже в самом свободном из рыночных обществ не происходит автоматически. Всегда требуется толчок в нужном направлении. Как найти это правильное направление?

Какой именно толчок требуется?

Принцип 80/20 даст ясные ответы на эти вопросы. Правильное направление может быть определено отделением

немногих мощных сил от множества слабых сил, посредством определения в общем итоге вклада, производимого каждой

из этих сил в отношении ресурсов, использующихся каждой из этих сил. Если силы являются благоприятными (например, способствуют получению прибыли), то посредством изъятия ресурсов из множества малопродуктивных сфер и

переброски большего количества ресурсов к немногим высокопродуктивным сферам («сферой» может быть назван

продукт, покупатель, канал дистрибуции, группа управленцев или любая комбинация перечисленного) мы можем

добиться огромных успехов. В некоторых случаях мы можем сделать не очень производительные сферы в несколько раз более производительными, — либо заставив их имитировать поведение продуктивных сфер, либо перестроив их в новые комбинации, в которых они могут быть в несколько раз более продуктивными. Определение правильного направления требует очень внимательного взгляда на характеристики действия каждой отдельно взятой силы. Определение правильного направления обычно также требует рутинного упрощения, децентрализации и измерения производительности простейших совокупностей сил. Определение правильного направления требует также радикальных действий по перераспределению ресурсов с целью наилучшего их использования. Стимуляция же производится посредством небольших изменений и радикальных решений, при которых только высокая продуктивность вознаграждается выделением большего количества ресурсов, а низкая продуктивность вознаграждается сокращением выделяемых на нее ресурсов.

Бизнесмены, как и все люди, обычно с большой неохотой производят такие радикальные и упрощающие перемены. Радикальное упрощение разрушает меркантильные устремления (не в последнюю очередь самих управленцев), порождает крупные перемены и требует, чтобы каждый был ответственным и приносил пользу. Большинство людей предпочитает иметь спокойную, стабильную и безответственную жизнь. Поскольку рынок работает не автоматически, но посредством деятельности человека, он всегда несовершенен; и чем больше и сложнее организация, участвующая в деятельности рынка, тем несовершенства в ней больше. Деловые предприятия являются более производительными по сравнению с неделовыми организациями, поскольку они имеют большие возможности для арбитража и поскольку конкуренция заставляет бизнесмена производить арбитраж, по меньшей мере, минимальный. Но было бы ошибкой считать, конкуренция заставляет бизнесмена производить арбитраж, по меньшей мере, минимальный. Но было бы ошибкой считать, что бизнесменам конкуренция нравится. Принцип 80/20 утверждает, что рынки всегда несовершенны, что использование ресурсов почти всегда серьезно не дотягивает до оптимального уровня и что всегда существует огромный диапазон возможностей для разумного арбитража. Арбитраж упростит и осветит характеристики работы каждого ресурса.

Так что же Принцип 80/20 может сказать имеющему ответственность деятелю правого толка? Вопрос простой. Правые состоят из консерваторов, радикалов и либералов — сторонников авторитарной власти и борцов за свободу. Но большинство правых объединяет признание экономического неравенства и восхищение (тайное или открытое) элитами, ненависть к общественному и экономическому регулированию бизнеса и преклонение перед рынком и конкуренцией. По поводу экономического неравенства, которое имеет глубокие корни, Принцип 80/20 заключает, что оно непроизводительно. Подобным же образом Принцип объясняет господство элит и придерживается того взгляда, что успех является спортом меньшинства, но в то же время обращает наше внимание на то, что все человеческие ресурсы используются неэффективно. Элиты оправданы только тогда, когда они улучшают качество жизни каждого и если они всерьез хотят сократить неэффективность общества. Принцип 80/20 одобряет существование рынков и видит арбитраж в

качестве источника огромно-го улучшения благосостояния, однако указывает на то, что большинство предприятий очень далеки от того, что-бы называться эффективными, и на то, что управленцы вовсе не склонны к конкуренции и арбитражу. Мы еще не рассмотрели вопрос о том, должен ли Принцип 80/20 вести нас к более или менее интервенционистской поли-тике как в социальной, так и в экономической сфере.

Существует ли интерпретация Принципа 80/20 с позиции левого крыла?

Если рынки не дают оптимальных результатов и бизнес по сути своей не эффективен, как это утверждает Прин-цип 80/20, то, может быть, данный принцип оправдывает вмешательство государства в экономические и социаль-ные вопросы с целью предотвращения потерь и получе-ния наилучших результатов для всех граждан? Для того чтобы ответить на этот вопрос, давайте прежде всего определимся с кругом экономических вопросов и кратко обрисует социальные проблемы. Существуют ли какие-либо новые идеи, к которым можно прийти, последова-тельно применяя Принцип 80/20? Будут ли эти идеи поддерживать консервативную или интервенционист-скую социальную политику?

Принцип 80/20 помогает побеждать преступность

С 1993 года в Нью-Йорке происходит внезапный и пора-зительный спад преступности. Например, в одном из наи-более печально известных районов города, Бруклин-Норте, число убийств резко сократилось со 126 в 1993 году до 44 в 1995 году, то есть на 65%!⁸ Качество жизни города заметно улучшилось, и это превращение не было никем предсказано, но было тщательно спланировано. Комиссар полиции Уильям Бреттон выяснил, что боль-шинство преступлений совершается небольшим числом преступников и проистекает из небольшого числа типич-ных ситуаций, например сборищ подвыпившей молодежи на улицах города. Вначале он бросил массированные по-лицейские подразделения в наиболее проблемные районы, с тем чтобы разделаться с меньшинством преступников и ситуаций, которые порождают большинство проблем. Ус-тановка полиции была такова: тотальная нетерпимость к любым правонарушениям, даже таким с виду безобид-ным, как распитие спиртных напитков па улицах, отпра-вление естественных надобностей в общественных местах и граффити. Массированный и в то же время точно на-правленный удар оказался эффективным. Комиссар Брет-тон осознанно или неосознанно применил Принцип 80/20, сконцентрировавшись на тех 20%, которые порождают 80% проблем, в данном случае с целью искоренения 20% главнейших преступлений. Эффективность усилий нью-йоркской полиции, как и эффективность похожих действий, предпринятых нес-колько раньше мэром города Марбслла в Испании, пре-взошла самые смелые ожидания, причем это выразилось не только в искоренении преступности в тех группах, по которым был нанесен удар, но и в изменении стиля жизни окружающих улиц. Идея пороговой величины, рассмотренная в главе 1, помогает объяснить, почему это произошло. Эта идея состоит в том, что, как только в развитии какого-либо новшества или новой практики достигается определенная точка, небольшое по величине дополнительное усилие начинает производить огромней-шие результаты. Когда в городе имела место определен-ная степень распространения преступности, пусть даже в таких невинных формах, как граффити, распитие

спирт-ных напитков и отправление естественных надобностей в общественных местах, поведение жителей города тяготело к некоему наименьшему общему знаменателю. Хулиганы портили автомобили, умеренно законопослушные граждане совершали правонарушения, а наиболее законопослушные и влиятельные люди отстранялись от того, что творилось на улицах. Но как только благодаря усилиям полиции была достигнута определенная точка, когда преступность стала достаточно редкой и улицы города достаточно цивилизованными, отношение жителей к тому, что творится на улицах, внезапно изменилось, их поведение стало другим и прежде преступный район преобразился. Теперь становится абсолютно ясным, что это должно означать для социальной политики. Средства, затрачиваемые на решение социальных проблем, которые не приводят к достижению пороговой величины в решении проблемы, — выброшенные деньги. Но когда пороговая величина достигнута небольшими дополнительными усилиями, то есть приложением массированных усилий для разрешения 20% ситуации, которые порождают 80% проблем, тогда воздействие каждой из следующей дополнительной суммы денег или каждого следующего дополнительного усилия просто поразительно.

Но вы можете спросить, какое это имеет отношение к левым или правым, к противостоянию консервативной и

Но вы можете спросить, какое это имеет отношение к левым или правым, к противостоянию консервативной и

либеральной политики? На самом деле очень большое. Может быть, я поступил немного нечестно, начав рассматривать

проблему преступности — одну из немногих общественных проблем, в решении которых правые приветствуют активное

вмешательство государства (в виде полиции). Вне всякого сомнения, Принцип 80/20 может быть применен с целью

эффективного искоренения преступности. Примером служат недавние действия английской полиции, которая произвела

одновременные рейды по местожительству тех 20% преступников, которые совершают 80% преступлений. И если

интервенционистский подход работает в отношении преступности и может быть объяснен Принципом 80/20 и идеей

пороговой величины, нет, в сущности, никакой причины, почему интервенционистский подход не мог бы успешно

работать в любой сфере социальной политики.

Два больших возражения государственному вмешательству

Есть, однако, два больших «но», которые не позволяют сказать, что государственное вмешательство в социальные

вопросы может быть оправдано Принципом 80/20.

Первое «но» заключается в том, что Принцип 80/20 обычно требует нетрадиционных решений. Не забывайте основную

идею Принципа: любая проблема или возможность проистекают из относительно немногих главных причин, которые

нужно определить и затем воздействовать на них с чрезвычайной целеустремленностью. Такой подход может

противоречить тем решениям, которые привычно предлагают как левые, так и правые.

Возьмем наиболее острую проблему здравоохранения. Левые в большинстве стран хотели бы расширить сферу охвата

здравоохранения: строить больше больниц, увеличивать число врачей и медсестер, тратить большую долю национального

дохода на эти цели и, если это необходимо, повышать налоги. Правые предлагают заморозить или сокращать налоги до

такой степени, чтобы бесплатное здравоохранение было бы доступно лишь наиболее нуждающимся слоям населения. В

этих дебатах трудно найти точки соприкосновения и сказать, какая политика лучше, очень непросто.

Но если мы попытаемся выяснить, на чьей стороне находится Принцип 80/20, то ответом будет — ни на чьей. Два

десять лет назад главный хирург США попытался выяснить причины болезней и сделал вывод, что только 10% болезней

можно было отнести на счет медицинского обслуживания или его отсутствия; 50% болезней он связывал с личным

поведением человека. И тем не менее и при республиканцах, и при демократах в бюджете США на корректирующую

медицину отводилось в 20 раз больше средств, чем на все программы по санитарному просвещению, пропагандированию

рационального питания, физической культуры.

Принцип 80/20 утверждает, что 20% затрат производят 80% желаемых результатов и наоборот.

Продвижение вперед

зависит от определения тех 20%, которые производят 80%, и тех 80%, которые производят 20%. В нашем случае те «20%,

которые приводят к 80%» — это санитарное просвещение, особенно на наиболее эффективных ранних стадиях. В

здравоохранении, как и во множестве других сфер, профилактика гораздо эффективнее и намного дешевле, чем

лечение; излечение болезни на ранних стадиях эффективнее и дешевле излечения на более поздних стадиях; усилия,

направленные на привитие молодежи привычек здоровой жизни, тех привычек, которые остаются с ними на всю жизнь,

принесут гораздо больше пользы, чем почти любая другая форма затрат на социальные нужды.

Было бы разумно направить действительно массивные усилия на санитарное просвещение в школах и доведение

последних до пороговой величины, когда они по-настоящему начинают работать и менять отношение. Государство

должно создавать, направлять и контролировать программы по пропаганде здорового питания и физкультуры, — возможно,

задействуя частные маркетинговые фирмы и оплачивая их деятельность в соответствии с достигнутыми результатами.

Возможно, нам нужно меньше больниц, врачей и медсестер, но больше оплачиваемых

добровольными взносами домашних

докторов, специалистов по рациональному питанию, спортзалов, гимнастических тренажеров, парков, велодорожек и

высоких налогов на нездоровые продукты питания.

Другое «но» касается эффективности работы государства

Принцип 80/20 сравнительно оптимистичен в том, что касается социального устройства. Принцип 80/20 говорит о том,

что нетрадиционные решения, основанные на выявлении «20%, которые производят 80%» и производство массивного

воздействия на эти 20%, позволяют достигать большего небольшой ценой; путем направления и приложения

достаточного количества ресурсов для достижения пороговой величины мы можем добиться крупных улучшений в любых

социальных проблемах. Первая трудность в том, что решение должно быть нетрадиционным и прагматичным, основанным

на наблюдении 20%, которые работают по-настоящему хорошо. И вот пришло время для нашего второго «но», которое

остаётся для левых крупной проблемой: успехи государства в качестве поставщика услуг мизерны и не идут ни в какое

сравнение с успехами частного бизнеса в этой сфере. За редкими исключениями (такими, как Государственная служба

здравоохранения Великобритании), обслуживание, предоставляемое государством, всегда оказывается в числе тех 80% деятельности, которые имеют 20%-ю ценность.

Почему все попытки создания мегагосударств XX столетия провалились

Принцип 80/20 не только указывает на низкую эффективность крупного государства, он также стремится найти объяснение этой низкой эффективности. Ранее мы критиковали за неэффективность в основном частные предприятия, объяснение этой низкой эффективности. Ранее мы критиковали за неэффективность в основном частные предприятия, поскольку Принцип 80/20 демонстрирует нам склонность большинства корпораций, особенно сложных и многоотраслевых, к дублированию деятельности и сокрытию действительной эффективности каждого отдельного продукта, клиента, подразделения или управленца. Тем не менее неэффективность частного сектора относительна, и было бы несправедливо отрицать невероятный прогресс в повышении жизненных стандартов, произведенный современным устройством делового мира. За последние 100 лет производство продукции на одного рабочего выросло в 50 раз, и если бы не государственная распределительная система, жизненные стандарты выросли бы на столько же. Этот потрясающий рог изобилия является заслугой в основном крупных корпораций.

Если же государство берется за предоставление услуг, то напуганнейшие предсказания Принципа 80/20 обязательно сбываются. Происходит это потому, что найти ответственного за качество услуг невозможно, а измерить соотношение между затратами и результатами, даже очень обобщенно, очень трудно; в отношении же составных частей сделать это становится совершенно невозможным. И происходит это не из-за того, что те, кто предоставляет услуги от лица государства, злые или бессовестные. Это неотъемлемая характеристика системы, в которой покупатель не может выбирать, в которой нет необходимости измерять производительность и в которой предоставление услуг высочайшего качества никак не вознаграждается.

Неотъемлемым свойством каждой организации, особенно сложной, является неэффективность. Негосударственные организации эффективнее, чем их коллеги из государственного сектора, из-за того что рынок их дисциплинирует. Дисциплина рынка почти отсутствует в государственном секторе, поэтому плохие государственные поставщики услуг не погибают и, что еще более важно, хорошие поставщики услуг не имеют доступа к новым ресурсам. Процессу арбитража в соответствии с распределением 80/20 просто не позволяют работать. В государственном секторе Анализ 80/20 не имеет смысла; получить имеющую смысл информацию о функционировании составных частей совокупности практически невозможно, но даже там, где это возможно, ни у кого нет никакого внешнего или внутреннего побуждения сделать что-либо для поощрения немногих лучших поставщиков услуг и изъятия ресурсов у многих плохих поставщиков услуг, поэтому быстрый прогресс в отношении качества практически немислим. Поэтому если мы хотим получить большее меньшими усилиями, то начинать можно с изъятия у государства всех функций по предоставлению услуг.

Наиболее проникательные левые начинают понимать это. Изъятие у государства роли поставщика услуг не означает уменьшения финансовой роли государства; уровень налогообложения и перераспределение материальных ценностей, в

принципе, не имеет никакого отношения к масштабам предоставления услуг государством. Тем не менее на практике некоторая корреляция себя проявит. Если государство не откажется от большинства своих функций по предоставлению услуг, то протест против на-логообложения и плохо функционирующего государства может привести к сокращению государственного финансирования. И наоборот — если государство будет давать работу по контракту (либо добровольным организациям, либо частным фирмам, или в идеале и тем и другим на конкурентной основе), то станет возможным увеличение объема и качества предоставляемых услуг при достаточно низких, чтобы быть приемлемыми, ценах.

Что Принцип 80/20 говорит об экономическом вмешательстве государства?

Мы не рассмотрели еще одну крупную сферу противоречий между левыми и правыми — вопрос о вмешательстве государства в экономику. Принцип 80/20 не верит в то, что рынок может быть совершенным, потому что процесс совершенствования рынков сдерживается сложными организациями, которые часто работают очень неэффективно. Тем не менее децентрализованные рынки, где потребители имеют возможность свободно сравнивать товары различных производителей, наилучшим образом способствуют развитию арбитража и увеличению эффективности. На практике государственное вмешательство почти всегда принимает сторону не потребителей, а производителей (которые могут эффективно лоббировать свои интересы и иногда, с различной степенью честности, пренебрегают интересами государства, которое всегда озабочено уровнем занятости в конкретный момент). Единственная сфера, где правительство обычно защищает интересы потребителей, — антимонопольная политика, но даже в этой сфере на протяжении двух третей века достижения государства были в лучшем случае посредственными. Принцип 80/20 подразумевает, что государство поможет развитию арбитража и повышению эффективности, если как можно меньше будет вмешиваться в экономику. Это особенно контрастирует с ценностью вмешательства государства в социальные вопросы (при том, что государство не будет прямым поставщиком услуг), где потенциальные возможности применения Принципа 80/20 просто огромны. Общество в целом может сделать свои потери минимальными лишь путем радикальной перестройки своей деятельности; и политический механизм — это единственный механизм, которым такой перестройки можно добиться.

Принцип 80/20 утверждает существование потенциала невероятного прогресса

О том, считать ли программу, построенную на основе Принципа 80/20 левой, радикально-центристской или радикально-правой, судить не мне. Возможно, Принцип 80/20 поможет положить конец некоторым из бесплодных дебатов между левыми и правыми — тех, которые основаны на интеллектуальных позициях, а не экономических интересах. Главная особенность принципа состоит в том, что он обращает наше внимание на огромные недостатки функционирования, присущие всем аспектам жизни: отсутствие равновесия между затратами и результатами, то как мы обманываем себя, оперируя усредненными и обобщенными величинами, разницу между немногими очень эффективными подходами и

огромной массой посредственности. Принцип 80/20 — неизменно беспокойный, неизменно амбициозный, не терпящий статус-кво и неизменно преданный идее прогресса — утверждает, что мы можем добиться огромных улучшений в сфере материального благосостояния и человеческого счастья каждого индивидуума, а также общества в целом.

Принцип 80/20, таким образом, предлагает честным и непредвзятым гражданам возможность изменить традиционные политические пристрастия и начать сначала. Политики Принципа 80/20 радикальны, амбициозны и кое в чем даже являются утопистами; они приветствуют амбициозные программы узконаправленного государственного регулирования в социальной сфере; они не питают никаких иллюзий относительно совершенствования капитализма, корпораций и рынков; при этом они отводят малую или вообще нулевую роль государству как поставщику услуг и чрезвычайно скептически рассматривают ценность вмешательства государства в экономику. Основная ценность Принципа 80/20 для общества, личности и блага корпораций состоит в идеях принципа, касающихся причин и результатов. Эти идеи позволяют нам сделать огромный шаг вперед. Позитивные изменения всегда возможны и всегда беспокойны. Рецепты Принципа 80/20 и политике, как и в других сферах, радикальны, стремятся к изменениям и основываются на анализе производительности.

Поэтому мой ответ таков: Принцип 80/20 обладает моральной силой. Он призывает нас так организовать корпорации (будь то коммерческие или некоммерческие) и наше общество, чтобы большинство возможных ресурсов отдавались тем немногим областям деятельности, которые наиболее полезны другим людям, и так, чтобы большинство ресурсов, которые в данный момент не очень продуктивны, могли бы приумножить свою эффективность.

Прогресс: факты прошлого, настоящего и будущего

Почему мы отказываемся поверить в человеческий потенциал увеличения эффективности? В 1798 году эксцентричный английский священник Томас Мальтус в своем труде «An Essay on the Principles of Population as it Affects the Future Improvements of Society» («Опыте о природе народонаселения») выражал озабоченность тем, что «темпы роста народонаселения значительно превышают темпы увеличения производства средств существования»⁹. Прогнозы Мальтуса о многократном увеличении населения Земли оправдались, но ученый не мог тогда вообразить, насколько возрастет эффективность сельского хозяйства, работы по повышению которой велись уже тогда. Сегодня на Западе мы легко можем прокормить себя и в то же время доля населения, занятого в сельском хозяйстве, снизилась с 98% почти до 3%! Промышленность невероятно увеличила благосостояние в целом и в производстве продукции на одного человека, — ведь ее производительность возрастала на 3—4% ежегодно, что дало в итоге 50-кратное увеличение производства продукции на одного работающего.

Уже при нашей жизни качество и разнообразие потребительских товаров поднялись на такие уровни совершенства, о которых наши дедушки и бабушки не могли и мечтать; свидетельство тому — появление чудесных электрических изделий, которые преобразили наши дома, офисы и границу между ними. Мы видели, как целые страны, разоренные, голодные и

деморализованные, смогли прой-ти путь от разрушения к процветанию и стали промыш-ленными лидерами, которым уже тесно в собственных границах. Мы видели, как большинство стран Европы отошли от межнациональных и идеологических противоречий, а целый новый регион мира (Азия) прокладывает свой путь к процветанию. Все эти достижения использо-вали идею Принципа 80/20, и многие из наиболее значи-тельных побед в таких областях, как контроль за качеством, электроника и компьютеризация, достигнуты осознан-ным применением Принципа 80/20 с целью увеличения эффективности этих областей.

Мы видим все это, но не можем поверить в возмож-ность дальнейших колоссальных улучшений. Мы вдруг во-образили, что достигли предела возможностей промышленности в деле трансформации мира, что все победы, ко-торые могли быть достигнуты, уже достигнуты и что самое большее, на что мы и наши дети можем надеяться, — это закрепление текущих достижений. Мы не верим полити-кам, мы не верим в промышленность и мы разучились на-деяться. Мы боимся потерять работу и думаем, что впере-ди нас ждет дезинтеграция цивилизованного общества.

Если мы примем Принцип 80/20, то эти наши страхи будут разбавлены огромной дозой оптимизма. Поверьте мне как опытному консультанту по вопросам стратегии, который хорошо знает ведущие «общемировые» компа-нии: мы имеем потрясающие перспективы по повыше-нию эффективности промышленности. Да, корпорации работали очень хорошо, как в абсолютном измерении, так и в сравнении с величайшими пивками XX века — государственными организациями. Но в данный момент они вовсе не эффективны и не целесообразны, и для их улучшения возможно сделать чудовищно многое. Таким образом, корпорации не собираются внезапно прекратить поиски путей повышения продуктивности. Они просто только начинают должным образом использовать инфор-мационную технологию, они только недавно заново об-наружили, что покупатели и инвесторы имеют большее значение, чем их собственные внутренние управленчес-кие процессы, они лишь сейчас учатся эффективно кон-курировать, и, что важнее всего, они находятся лишь на самых ранних стадиях осознания того, как много убытков и потерь проистекает из их усложненности. Я с абсолют-ной уверенностью предсказываю, что сочетание техноло-гии и новой решимости высших эшелонов управленцев служить покупателям и инвесторам, пусть даже в ущерб собственным управленческим структурам, приведет не-которые корпорации (не забывайте, что хватит совсем немногих, чтобы доказать, что прежние уровни достиже-ния могут быть оставлены далеко позади) к таким потря-сающим успехам, что (при условии, что рынок будет оставаться достаточно свободным) через 50 лет мы будем удивляться преображению жизненных стандартов, произ-веденному нашими корпорациями.

Но чего бы наши корпорации ни достигали в их нынеш-ней роли, существует эффект мультипликатора, и Принцип 80/20 неизменно подтверждает его существование. В дан-ном случае мы легко можем его определить. Но над нами возвышается во всей своей сияющей неэффективности то, что называется государственным сектором. Вопреки приватизациям государственный сектор (в широком смысле это-го понятия) до сих пор потребляет 30—50% экономических ресурсов в большинстве стран; в Великобритании, колыбе-ли приватизации, он все еще потребляет более 40% ресур-сов. Доводы в

пользу предоставления услуг государством практически исчерпаны и даже немногие левые верят в него. Если мы приватизируем все, в том числе сферу образования и правоохранительные органы, при том, что последует эффективная конкуренция между нынешними и новыми поставщиками услуг, а некоммерческие организации будут допущены к конкуренции на равных условиях с коммерческими корпорациями, мы добьемся огромного и непрерывного увеличения ценности услуг: мы получим не только сокращение затрат, но и потрясающее улучшение качества услуг¹⁰. Например, в сфере образования некоторые школы и методы обучения являются в 50 раз более эффективными, чем другие, а информационные технологии используются с умом лишь небольшим процентом специалистов по образованию. Если мы уберем межучрежденческие барьеры на пути арбитража и наилучших методов, то трудно даже вообразить, какие последствия это будет иметь на жизнь людей и нашу экономику. Если мы будем использовать Принцип 80/20 в сфере образования так же эффективно, как он использовался в компьютеризации, эффект мультипликатора будет потрясающим¹¹.

Примите на себя ответственность за прогресс

Отбросьте свой скептицизм и пессимизм. Обе эти негативные позиции (так же как и их противоположности) имеют свойство самореализовываться. Возродите свою веру в прогресс. Поймите, что будущее уже здесь. Взгляните на те немногие ярчайшие примеры того, как прежде не достижимые и не вообразимые цели уже достигнуты, а новые цели ставятся и решаются со скоростью падения кеглей в кегельбане — в сельском хозяйстве, промышленности, сфере услуг, образовании, медицине, физике и практически во всех науках. Помните Принцип 80/20. Прогресс всегда проистекает из малого меньшинства людей и организованных ресурсов, которые демонстрируют, что те уровни, которые прежде считались пределом, по-толком, могут стать для каждого человека обычными вещами, которым никто не удивляется. Прогресс нуждается в элитах, но таких элитах, существование которых посвящено служению обществу и благу общества, в таких элитах, которые имеют желание предоставить свои достижения в дар нам всем. Прогресс нуждается в информации об исключительных достижениях и повсеместном внедрении оказавшихся успешными экспериментов. Его развитие зависит от ломки структур, возведенных массой людей, заботящихся лишь о собственной выгоде, а также зависит от настоятельной необходимости того, чтобы стандарты жизни привилегированного меньшинства стали стандартами жизни всех и каждого. Как сказал Бернард Шоу, прогресс прежде всего требует, чтобы мы были неумеренны в своих требованиях. Мы должны искать во всем те 20%, которые производят 80%; мы должны использовать открываемые нами факты на то, чтобы приумножать все, что имеет для нас ценность. И при том, что наши требования всегда должны превосходить наши потребности, прогресс требует, чтобы мы превращали любое достигнутое нами меньшинство целей в минимальный стандарт для всех людей.

Принцип 80/20 велик тем, что вам нет нужды ждать всех остальных. Вы можете сами начать его практиковать в своей

профессиональной и личной жизни. Вы можете расширить, приумножить собственные величайшие достижения, собственное счастье и пользу, которую приносите другим людям. Вы можете приумножить свои удачи и избавиться от большинства неудач. Вы можете выявить массу бесполезной и низкопроизводительной деятельности и начать сбрасывать эту не имеющую никакой ценности кожу. Вы можете выявить черты своего характера, стиля работы, жизни и взаимоотношений с другими людьми, которые, если измерять их в количестве затрачиваемых на них времени и энергии, приносят вам во много раз большую пользу, чем повседневная рутина. И когда вы выявите их, вы можете, не имея ни малейшей доли храбрости или целеустремленности, приумножить их. Вы можете стать лучшим, более полезным и более счастливым человеком. И затем вы можете помочь другим людям сделать то же самое.

Примечания и ссылки.

Глава 1

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

2 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. Я бы просил читателя сообщить мне, если такая книга действительно существует, пусть даже в форме неопубликованного академического труда. 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 правильное решение: «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%». Далее Коттер ссылается на Парето, но ни Парето, ни Принцип 80/20 (ни под каким именем) не упоминаются вне введения, а Парето даже не был включен в предметный указатель книги. Как и многие другие писатели, Коттер по старой традиции заблуждается, когда приписывает 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% прибылей)». Он назвал это «законом Парето». На самом деле Парето никогда не употреблял выражение «80/20» или что-нибудь похожее. «Закон», который он назвал своим именем, на самом деле был математической формулой (она приведена в примечании 4), которая хотя и была отправным пунктом при установлении Принципа 80/20, тем не менее не вошла в современную его формулировку.

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

4 Vilfredo Pareto (1896/7) *Cours d'Economie Politique*, Lausanne University. Вопреки сложившемуся заблуждению, Парето не употреблял выражение «80/20», ни когда обсуждал неравенство в распределении доходов, ни по другому поводу. 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, — открытое им устойчивое со-отношение 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 нашел, что

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

5 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 доступной для понимания трактовкой, чем любая из данных им самим.

6 В частности, сильную поддержку идеи Парето получили 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 Вильфрело Парето в *Quarterly Journal of Economics*, Vol LXII1, No 2, May 1949 (President and Fellows of Harvard College).

7 Правило Зипфа превосходно объясняется в книге По-ла Крутизна (Paul Krugman (1996) *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass: Blackwell, p. 39).

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

9 Пол Кругман, цитируемое произведение, см. примечание 7.

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

11 Malcolm Gladwell, там же.

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

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

14 'Chaos theory explodes Hollywood hype', *Independent on Sunday*, 30 March 1997.

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

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

Глава 2

1 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)

2 Данная оценка получена автором на основе книги Лестера Брауна, Кристофера Флавина и Хэла Кейна (Lester R. Brown, Christopher Ravin and Hal Kane (1992) London: Earthscan, p. 111), которая, в свою очередь, основывается на работе

Рональда Спраута и Джеймса Уивера (Ronald V. A. Sprout and James H. Weaver (1991) *International Distribution of Income:*

1960—1987, Working Paper No 159, Department of Economics, American University, Washington DC, May).

3 Health Care Strategic Management (1995) Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological,

Health Care Strategic Management, 1 September.

4 Malcolm Gladwell (1996) The science of shopping, *New Yorker*, 4 November.

5 Mary Corrigan and Gary Kauppila (1996) *Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators*, Chicago, 111: William Blair & Co.

Глава 3

1 Йозеф Юран, цитируемое произведение (см. примечание 8 к главе 1), с. 38—39.

2 Ronald J. Recardo (1994) Strategic quality management: turning the spotlight on strategies as well as tactical issues,

National Productivity Review, 22 March.

3 Niklas Von Daehne (1994) The new turnaround, *Success*, 1 April.

4 David Lowry (1993) Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prize-winning Ford Electronics, *National*

Productivity Review, 22 March.

5 Terry Pinnell (1994) Corporate change made easier, *PC User*, 10 August.

6 James R Nagel (1994) TQM and the Pentagon, *Industrial Engineering*, 1 December.

7 Chris Vandcrsluis (1994) Poor planning can sabotage implementation, *Computing Canada*, 25 May.

8 Steve Wilson (1994) Newton: bringing AI out of the ivory tower, *AI Expert*, 1 February.

9 JeffHoltzman (1994) And then there were none, *Electronics Now*, 1 July.

10 MacWeek (1994) Software developers create modular applications that include low prices and core functions, *Mac Week*,

17 January.

11 Barbara Quint (1995) What's your problem?, *Information Today*, 1 January.

12 См.: Richard Koch and Ian Godden (1996) *Managing Without Management*, London: Nicholas Brealey.

13 Peter Drucker (1995) *Managing in a Time of Great Change*, London, Buttenvorth-Heinemann, pp96f.

14 Ричард Кох и Ян Годден, цитируемое произведение (см. примечание 12).

Глава 5

1 Henry Ford (1991) *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, p. 10, 141, 148.

Переиздание

произведений Генри Форда «Моя жизнь и работа» (1922, русский перевод — 1924) и «*My Philosophy of Industry*» (1929).

2 Gunter Rommel (1996) *Simplicity Wins*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

3 George Elliot, Ronald G Evans and Bruce Gardiner (1996) Managing cost: transatlantic lessons, *Management Review*, June.

4 Ричард Кох и Ян Годден, цитируемое произведение (см. примечание 12 к главе 3).

5 Carol Casper (1994) Wholesale changes, *US Distribution Journal*, 15 March.

6 Ted R. Compton (1994) Using activity-based costing in your organization, *Journal of Systems Management*, 1 March.

Глава 6

1 Vin Manaktala (1994) Marketing: the seven deadly sins, *Journal of Accountancy*, 1 September.

2 Можно легко забыть, что постепенное успешное преобразование общества произошло благодаря идеализму и

профессионализму нескольких выдающихся промышленников начала XX века, пропагандировавших идею «рога

изобилия», согласно которой бедность, несмотря на ее распространенность, может быть побеждена. Так, например,

Генри Форд утверждал: «Задача по избавлению от крайних форм нищеты и нужды может быть легко выполнена. Земля

приносит столь щедрые плоды, что всегда будут в изобилии пища, одежда, возможность работать и отдыхать». (Henry

Ford (1991) *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, p. 10, 141, 148). Я признателен Ивану Александер

за то, что он предоставил мне черновик своей новой книги «Цивилизованный рынок» (*The Civilized Market*, Oxford:

Cap-stone, 1997); в ее первой главе приведены этот и многие дру-гие позаимствованные мной факты (см. примечание 3).

3 См.: Ivan Alexander (1997) *The Civilized Market*, Oxford: Capstone.

4 Цитируется по Michael Slezak (1994) Drawing fine lines in lipsticks, *Supermarket News*, 11 March.

5 Mark Stevens (1994) Take a good look at company blind spots, *Star-Tribune* (Twin Cities), 7 November.

6 John S Harrison (1994) Can mid-sized LECs succeed in to-morrow's competitive marketplace?, *Telephony*, 17 January.

7 Ginger Trumfio (1995) Relationship builders: contract management, *Sales & Marketing Management*, 1 February.

8 Jeffrey D Zbar (1994) Credit card campaign highlights res-taurants, *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale), 10 October.

9 Donna Petrozzello (1995) A tale of two stations, *Broad-casting & Cable*, 4 September.

10 Дэн Салливан, консультант страхового агентства; цити-руется по книге Sidney A Friedman (1995) *Building a super*

agency of the future, *National Underwriter Life and Health*, 27 March.

11 Это подтверждается в многочисленных статьях по конкретным отраслям производства и предпринимательской

деятельности. См., напр., Brian T Majeski (1994) The scarcity of quality sales employees. *The Music Trades*, 1 November.

12 Harvey Mackay (1995) We sometimes lose sight of how success is gained, *The Sacramento Bee*, 6 November.

13 The Music Trades (1994) How much do salespeople make?, *The Music Trades*, 1 November.

14 Robert E Sanders (1987) The Pareto Principle, its use and abuse, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 4, Issue I, Winter, p. 47-40.

Глава 7

1 Peter B Suskind (1995) Warehouse operations: don't leave well alone, *HE Solutions*, 1 August.

2 Gary Forger (1994) How more data + less handling = smart warehousing, *Modern Materials Handling*, 1 April.

3 Robin Field, Branded consumer products, in James Morton (ed.) (1995) *The Global Guide to Investing*, London: FT/Pitman, p. 47If.

4 Ray Kulwiec (1995) Shelving for parts and packages, *Modern Materials Handling*, 1 July.

5 Michael J. Earl and David F. Feeny (1994) Is your CIO adding value?, *Sloan Management Review*, 22 March.

6 Derek L. Dean, Robert E. Dvorak and Endre Holen (1994) Breaking through the barriers to new systems development, *McKinsey Quarterly*, 22 June.

7 Roger Dawson (1995) Secrets of power negotiating, *Success*, 1 September.

8 Orten C. Skinner (1991) Get what you want through the fine art of negotiation, *Medical Laboratory Observer*, 1 November.

Глава 9

1 Эта фраза принадлежит Ивану Алекса! [деру (цитируе-мое произведение, глава 2), чьи размышления о прогрессе были бесцеремонно похищены мной.

2 Иван Александер тонко подметил, ч го «несмотря на осознание того факта, что земные богатства ограничены, мы

открыли иные измерения для благоприятной деятель-ности, новое компактное и в то же время плодородное пространство,

где бизнес мог бы расти и расширяться. В та-ких почти не требующих материальных ресурсов областях деятельности, как

розничная и оптовая торговля, автоматиза-ция, роботизация и информатика, существуют неограничен-ные возможности.

Компьютеры — это самые маленькие уст-ройства, когда-либо изобретенные человечеством».

Глава 10

1 Цитировано по *Oxford Book of Verse* (1961), Oxford: Oxford University Press, p. 216.

2 Очень хорошо и наиболее последовательно принципы управления временем изложены в книге Смита (Hiram B. Smith (1995) *The Ten Natural Laws of Time and Life Management*, London: Nicholas Brealey). Смит в значительной степени

ссылается на корпорацию «Франклин» и в меньшей степени на ее мормоновские корни.

3 Charles Handy (1969) *The Age of Unreason*, London: Random House, глава 9. См. также: Charles Handy (1994) *The Empty Raincoat*, London: Hutchinson.

4 См.: William Bridges (1995) *JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*. Reading, Mass: Addison-Wesley/ London:

Nicholas Brealey. Бриджес почти убедительно доказывает, что полная занятость сотрудников крупных фирм станет скорее исключением, чем правилом, и что слово «работа» обретет свое первоначальное значение — 'трудовое задание'.

5 Roy Jenkins (1995) *Gladstone*, London: Macmillan.

Глава 12

1 Donald O. Clifton and Paula Nelson (1992) *Play to Your Strengths*, London: Piatkus.

2 Интервью с Дж. Баллардом (J. G. Ballard), *Re/Search* magazine (San Francisco), October, 1989, p. 21—22.

3 По-видимому, святой апостол Павел оказал большее влияние на успешное распространение христианства, чем Иисус-человек. Павел подружил христианство с Римом. Без этого шага, которому упорно сопротивлялся святой апостол Петр и большинство других апостолов, христианство, во-зможно, осталось бы малоизвестной сектой.

4 См. книгу Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto (1968) *The Rise and Fall of Elites*, intr. Hans L Zetterberg, New York: Arno Press), впервые изданную в 1901 году в Италии. В отличие от его более поздней работы, в ней кратко и умело излагаются

взгляды Парето в социологии. В некрологе, опубликованном в 1923 году в принадлежащей социалистам газете «Avanti»,

Парето получил сомнительный комплимент, будучи назван «Карлом Марксом от буржуазии». Такая характеристика вполне соответствует действительности, поскольку Парето, как и Карл Маркс, подчеркивал значение классов и идеологии в определении поведения.

5 Пожалуй, за исключением музыки и изобразительного искусства. И даже в этих областях деятельности совместная работа может оказаться куда более значимым фактором, чем это принято считать.

Глава 13

1 См. книгу Роберта Франка и Филипа Кука «Общество, в котором победитель забирает все» (Robert Frank and Philip Cook

(1995) *The Winner-Take-All Society*, New York: Free Press). Хотя авторы этой книга не пользуются выражением «80/20», они

отчетливо говорят о существовании закономерностей вида 80/20 и сожалеют о потерях, возникающих вследствие такого

дисбаланса. См. также критическое замечание по этой книге в весьма пронизательном эссе в *The Economist* (25 November

1995, p.134), которое я в значительной степени использовал при написании этого раздела. В этой статье упоминается о

том, что в начале 1980-х экономист из Чикагского университета Шервин Роуз написал несколько статей о роли денег в

жизни суперзвезд.

2 См.: Richard Koch (1995) *The Financial Times Guide to Strategy*, London: Pitman, p. 17—30.

3 G. W. F. Hegel, trans. T. M. Knox (1953) *Hegel's Philosophy of Right*, Oxford: Oxford University Press.

4 См.: Louis S. Richman (1994) *The new worker elite*, *Fortune*, 22 August, p. 44—50.

5 Эта тенденция является составным фактором в «смерти менеджмента» — ситуации, когда для эффективной работы

наличие управленческого аппарата считается избыточным и в компании работают только «исполнители». См. книгу Ри-чарда Коха и Яна Годцена, цитируемое произведение (см. примечание 12 к главе 3).

Глава 14

1 Это рассмотрение является сильно упрощенным. Тех, кто хочет серьезно разобраться в вопросе осуществления част-ных инвестиций, я отсылаю к своей книге Richard Koch (1994, 1997) *Selecting Shares that Perform*, London: Pitman.

2 По книге *BZW Equity and Gilt Study* (1993) London: BZW. См.: Koch, примечание 1.

3 Вильфресо Парето, цитируемое произведение.

4 См.: Janet Lowe (1995) *Benjamin Graham, The Dean of Wall Street*, London: Pitman.

5 Помимо рассчитываемого на основе объявленных про-шлогодных доходов фактического коэффициента Ц/П, существует ожидаемый P/E, который рассчитывается на осно-ве оцененного аналитиками биржевого рынка предполагае-мого дохода в будущем. Если предвидится рост доходов, то ожидаемый коэффициент Ц/П будет ниже фактического, что сделает акции как бы дешевле. Опытные инвесторы учи-тывают ожидаемый коэффициент Ц/П, хотя существует риск (и довольно большой), что прогнозируемые доходы так и не станут реальностью. Детальное рассмотрение коэффициента Ц/П имеется в книге Ричарда Коха (см. примечание 1).

Глава 15

1 Блестящий заголовок из книги Даниэля Коулмэна (Da-niel Goleman (1995) *Emotional Intelligence*, London: Blooms-bury, p. 179).

2 См. статью Dr Dorothy Rowe (1996) *The escape from de-pression*, *Independent on Sunday* (London), 31 March, p. 14, в которой приведена эта цитата из выходящей вскоре книги профессора Стива Джонса (Steve Jones (1996) *In the Blood: God, Genes and Destiny*, London: HarperCollins).

3 Dr Peter Fenwick (1996) *The dynamics of change*, *Indepen-dent on Sunday* (London), 17 March, p. 9.

4 Иван Александер, цитируемое произведение (см. при-мечание 2 к главе 6), глава 4.

5 Даниэл Коулмэн, цитируемое произведение (см. при-мечание 1).

6 Там же.

7 Там же.

8 Там же.

9 Питер Фенвик, цитируемое произведение (см. приме-чание 3).

10 Цитируется Даниэлем Коулмэном, цитируемое произ-ведение (см. примечание 1).

11 Там же.

12 Я признателен моему другу Патрисии Трекиссе (Pat-ricе Trequisser), которая указала мне на это весьма важное проявление Принципа 80/20: можно влюбиться буквально за секунды, и это определяет, как сложится вся ваша дальней-шая жизнь. Патрисия не воспользовалась моим предупреж-дением: она более четверти века назад влюбилась с первого взгляда и до сих пор счастлива в своем браке. Но это потому, что она француженка.

Глава 16

1 Charles Darwin (1839) *Voyage of the Beagle*, глава о рабстве (в русском переводе — Ч. Дарвин. Сочинения: Полные пере-воды, проверенные по последним английским изданиям. — 2-е изд. - Спб.: Изд. О.Н.Поповой, 1896. Т.1. 4.1.

Путеше-ствие вокруг света на корабле «Бигль»).

2 *Guardian*, 3 February 1997.

3 Hans-Peter Martin and Harald Schumann (1996) *The Global Trap: The Assault on Democracy and Prosperity*, Reinbek bei

Hamburg: Rowohlt Verlag.

4 Ричард Кох и Ян Годден, цитируемое произведение (см. примечание 12 к главе 3).

5 Из книги David Osborne and Ted Gaebler (1992) *Reinventing Government*, New York: Plume, p. 93—107.

6 Gordon Dryden and Jeannette Vos (1994) *The Learning Re-volution*, Aylesbury: Accelerated Learning Systems, p. 330—333 and 378-381.

7 См.: David Sadtler, Andrew Campbell and Richard Koch (1997) *Breakup! Why Large Companies Are Worth More Dead than Alive*, Oxford: Capstone.

8 The Economist (1996) Cop out, *The Economist*, 30 March, p. 56.

9 Thomas Robert Malthus (1798) *An Essay on the Principles of Population as it Affects the Future Improvements of Society*.

Экс-центричный англичанин Мальтус находится на втором месте после Карла Маркса по способности сочетать блестящий

анализ с поразительными по своей ошибочности предсказаниями.

10 Намерение приватизировать все может показаться наивным и переходящим в крайность. Как, например, можно

приватизировать армию и суды? Это слишком крупная проблема, чтобы ее полностью осветить здесь. Возможно что

некоторые государственные структуры должны остаться, хотя и в очень урезанном виде. Тем не менее обществу будет

принесена большая польза, как в денежном выражении так и с позиций обеспечения прав граждан, если как можно

больше функций будет выполняться подотчетными коммерческими предприятиями или подотчетными некоммерческими

организациями. Никто еще серьезно не проверял, насколько далеко можно воспользоваться этим принципом на

практике. Все еще существует большой объем работы по продумыванию практической реализации, но сомнений в том, в

каком направлении надо двигаться, чтобы наилучшим образом обеспечить свободу и процветание, не возникает.

11 См. мою новую книгу *The Third Revolution*, Oxford, Capstone, 1998.