

80

THE

80%的销售额由20%的产品创造

80%的收益来自20%的客户

80%的成就源于20%的工作

阐释和普及80/20法则的经典之作

已被翻译成25种文字，销量超过70万册

80/20 法则

以更少投入获得更多产出的秘密

[英] 理查德·科克◎著

PRINCIPLE



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



80/20法则

[英] 理查德·科克◎著
冯 斌◎译

80/20
THE
PRINCIPLE

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

80/20 法则/(英) 科克著; 冯斌译.—北京: 中信出版社, 2008.4

书名原文: The 80/20 Principle

ISBN 978-7-5086-1109-9

I. 8… II. ①科…②冯… III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 023427 号

The 80/20 Principle by Richard Koch

Copyright © 1998 by Richard Koch

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2007. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese translation edition © 2008 by CHINA CITIC PRESS.

ALL RIGHTS RESERVED.

80/20 法则

80/20 FAZE

著 者: [英] 理查德·科克

译 者: 冯 斌

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 157 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版 印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-3717

书 号: ISBN 978-7-5086-1109-9/F·1301

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

THE
80/20
PRINCIPLE

80/20法则是通行于商业领域的最基本法则之一。在80/20法则得到广泛传播之前，很多企业认为自己所有的客户都同样重要。但80/20法则告诉我们，80%的回报、产出和结果，总是来自于20%的投入、努力和原因。选择为什么样的客户服务，已经成为企业战略的重要组成部分，通过向能够带来最多利润的客户配置更多资源，企业大幅提高了盈利水平。

本书将引领你重新认识80/20法则的价值，并找到以“少”胜“多”的秘诀——专注于重要的20%，即“关键少数”。正是由于未能把握80/20法则这一精髓，很多企业在复杂化的道路上越走越远——无论是规模的扩张还是业务范围的扩大，结果往往在并购或多元化经营的道路上遭遇挫折。作为80/20法则的优秀践行者，科克所做的就是引领我们发现最重要的20%，并学会为己所用。

科克的突出贡献还在于，他将80/20法则的应用从商业领域延伸至个人生活和社会问题领域。很多人将大部分时间和精力花在那些并没有多大意义的活动中，而80/20法则将让你避免这般境地。本书将教会你善用自己及身边的少数强势力量和资源，从而获得更多的成就和快乐。

理查德·科克

将商业思维与其成功运用加以结合的典范。他不仅是《80/20个人革命》、《80/20生活经》等十三本畅销书的作者，同时也是一位知名的“连续创业家”：从咨询、宾馆、饭店、高科技投资，甚至个人备忘录、轧花机等不同行业的商业实践中，理查德·科克获利丰厚。

理查德·科克很早就开始了成功的商业实践活动，他曾是美国贝恩管理咨询公司（Bain & Company）的合伙人，以及英国著名的创投公司LEK合伙公司的联合创始人，该公司在20世纪80年代堪称全球最成功的小型商业战略咨询公司。同时，他也是一位优秀的投资者——作为几家上市公司的非执行董事，指导风险投资集团在英国和南非的商业运作。

我们提供知识和技能，
以应对变化的世界。

随时为您热线服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email:reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

免费注册，送书上门，有问必答。

获得新书信息，享受最佳优惠购书。

责任编辑 王 颖 李 锐

营销编辑 魏 玲

封面设计  工作室+ 刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

第一部分 认识 80/20 法则

真正高效率的人和团体往往在工作中依靠一小部分强势力量并使这部分力量为他们所用。

第一章 80/20 法则欢迎你	
什么是 80/20 法则	003
80/20 法则何以如此重要	009
80/20 法则与混沌理论	011
阅读指南	016
80/20 法则为何能够带来好消息	017
第二章 80/20 法则引发的思考	
80/20 法则之界定	019
80/20 法则意义何在	022
如何运用 80/20 法则	026
80/20 分析法	027
80/20 思维法及其必要性	034
80/20 法则颠覆传统思维	035

第二部分 企业成功不再是神话

只要你不用 80/20 法则指导战略规划，就会发现自己的战略漏洞百出。而且几乎可以肯定的是，你不可能明确自己的得失之所在，而是“眉毛胡子一把抓”。

第三章 秘密崇拜

80/20 法则第一波：质量革命	039
80/20 法则第二波：信息革命	042
信息革命长路漫漫	044
80/20 法则仍是最不为人知的商界秘密	045
为何 80/20 法则能在商界发挥作用	046
寻找 80/20 法则的“非常规”启示	049
公司如何运用 80/20 法则提高利润	051

第四章 为何出现战略失误

哪些领域最赚钱	052
客户利润率如何	056
应用于咨询公司的 80/20 分析	058
细分市场——理解和提高利润率的关键	061
不要用 80/20 分析法妄下结论	071
作为“向导”的 80/20 法则 ——帮助你的公司实现蜕变	072
结 论	075

第五章 简单即为美

简单为美——复杂即丑	078
“简单为美”解释了 80/20 法则	081
为经常性开支做贡献：无作为的牵强借口	082
获取最简单的 20%	083
康宁公司的简化方案	084
管理者喜欢复杂	085
通过简单化降低成本	086
运用 80/20 法则降低成本	087
结论：简约的力量	090

第六章 抓住关键客户		
80/20 市场营销法则		095
销 售		100
关键的少数客户		105
第七章 80/20 法则十大商业运用		
决策及分析		107
库存管理		110
项目管理		112
谈 判		114
80/20 法则十大运用之外		116
第八章 关键少数造就成功		
放弃 50/50 思维模式		121
转向第三部分		123

第三部分 少工作、多赚钱、多享受生活

80%的成就和快乐出现在我们生活中 20%的时间里，这部分时间还可以大幅扩展。

第九章 轻松自如		
从现实生活开始，做个有 80/20 法则头脑的人		127
80/20 思维法引人深思		128
80/20 思维法不因循守旧		128
80/20 思维法追求享受生活		129
80/20 思维法相信进步论		130
80/20 思维法具有战略性特点		131
80/20 思维法具有非线性特点		131
以轻松、自信的态度施展宏图大业		132
适用于个人的 80/20 思想		133
时间革命迫在眉睫		135

第十章 时间革命

80/20 法则与时间革命	136
时间管理不是问题所在	137
80/20 时间管理法成了“异端邪说”	139
时间——连接过去、现在和未来的纽带	140
时间革命入门	141
有效运用时间的四大例证	148
十大低效时间运用法	150
十大高效时间运用法	151
时间革命是否可行	152

第十一章 心想事成

从生活方式开始	154
关于工作	155
关于金钱	158
关于成就	161
要想拥有这一切，你还需要什么	162

第十二章 交友贵在精

绘制二十个最重要的人际关系表	164
村庄理论	165
职场关系和盟友	166
你需要一些关键盟友	168
成就联盟	168
创业初期，慎选盟友	171
多方结盟	172
结 论	173
本书的“分水岭”	173

第十三章 聪明和懒惰

职业成功和回报之间的普遍失衡	175
成就始终遵循 80/20 法则	179
80/20 收益法则也适用非公众专业人士	179
何谓事业心	180
结 论	189

使财富增值	190
第十四章 财富的聚集效应	
金钱也遵循 80/20 法则	191
80/20 赚钱法	192
结 论	201
第十五章 幸福的七种习惯	
幸福的两种途径	204
难道人们无法摆脱烦恼吗	204
提高情商，寻找快乐	207
改变思考问题的方式使自己更快乐	208
改变自我认知使自己更快乐	209
改变境遇使自己更快乐	210
保持快乐的日常习惯	211
保持快乐的中期规划	213
结 论	216

第四部分 高潮——继续进步

80/20 法则的商业运作可以而且应当扩展到更重要的社会问题领域，而不仅仅局限于任何企业的成功。

第十六章 再接再厉	
为何要在社会生活中运用 80/20 法则	220
80/20 法则本质上属于右翼吗	220
存在对 80/20 法则的左翼解读吗	233
80/20 法则认为仍有改进的空间	238
继续前进	241

The 80/20 Principle

第一部分

认识 80/20 法则

宇宙是不平衡的！

什么是80/20法则？这一法则告诉我们，在任何一个群体中，某些事总是比其他事更重要。有一种标准或假设认为，80%的结果或产出源自20%的原因或投入，在某些情况下甚至是由更小的一部分有力因素造成的。

我们的日常用语就是一个很好的例证。速记法的发明人艾赛克·彼特曼（Isaac Pitman）曾发现我们日常交谈中三分之二的语言仅仅由700个常用单词构成，而包括这些单词的派生词在内，它们占到我们日常交流用语的80%。这说明，我们平时80%的时间里用的是不到1%的单词（《牛津英语词典新简明版》中收录了50多万个单词）。我们可以称之为80/1法则。与此相似，超过99%的谈话用到的单词还不及20%——我们同样可称之为99/20法则。

电影工业也在诠释80/20法则。一项调查显示，全球1.3%的电影赚取了80%的票房收入，这就在事实上催生了80/1法则。

80/20法则并非不可思议的公式。有些情况下，原因和结果间的关系更接近于70/30，而不是80/20或80/1。但很少出现原因与结果对半分成的情况。我们生活其中的宇宙呈现一种可预见性的失衡。很少的一部分事物却更显重要。

真正高效率的人和团体往往在工作中依靠一小部分强势力量并使这部分力量为他们所用。

请继续阅读以找到使自己能像他们那样实现低投入高产出的方法。

第一章 80/20 法则欢迎你

帕累托法则（80/20 法则）在经济学世界里蹒跚前行，犹如风景中的一块奇石。但至今无人能解释这一经验式法则。

约瑟夫·斯坦德尔（Josef Steindl）

80/20 法则能够而且应当为每一个聪明人运用于日常生活中，它同样应该被各个组织、每一社会团体和各种社会形态所采纳。这一法则能够帮助个人和组织以最少的付出获取最大的回报；提升个体的工作效率，增强幸福感；增加企业的效益；提高任何团体的效率；并且能够降低公共服务成本，进而增加其数量，提高其质量。本书首次系统介绍了 80/20 法则，同时融入了一种强烈的信念，且被个人和财团的经验所验证。这一信念是：80/20 法则是处理和化解现代生活压力的最适用的方法之一。

什么是 80/20 法则

80/20 法则认为，少量的原因、投入和付出将获得大量的结果、产出和回报。按字面意义理解，它的含义是，例如，你工作中 80% 的收获来自于你所投入的 20% 的时间，那么实际上，占我们工作投入主体部分的五分之四的努力在很大程度上无关紧要。这与人们通常所认为的情况截然相反。

80/20 法则认为，少量的原因、投入和付出将获得大量的结果、产出和回报。

因此，80/20 法则指出，在原因与结果、投入与产出、付出与回报之间存在一种内在的失衡。80/20 关系提供了衡量这一不平衡的较好基准：一种典型模式将向人们展示 80% 的产出源自 20% 的投入，80% 的结果归因于 20% 的原因，80% 的回报归功于 20% 的努力。图 1-1 介绍了这一典型模式。

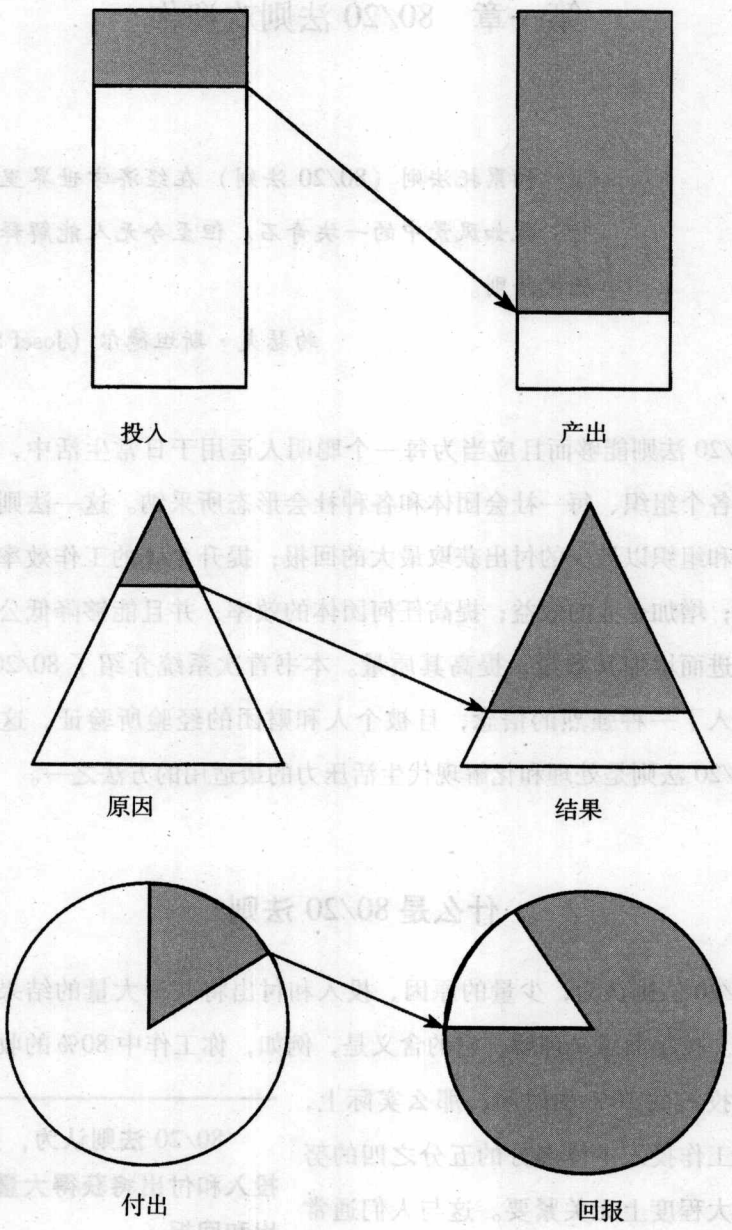


图 1-1 80/20 法则

在商界，许多有关 80/20 法则的案例已经得到了验证。通常，20% 的产品创造了 80% 的销售额，20% 的客户资源为企业带来了 80% 的收益。这就是说，20% 的产品或客户资源通常能占到一家企业利润的 80%。

在社会生活中，80% 的罪行是 20% 的罪犯所为，20% 的驾驶员引发了 80% 的交通事故，20% 的已婚人士的离婚概率达到总离婚率的 80%（那些不断再婚又离婚的人扭曲了这一数据的真实性，并使人们对婚姻的忠诚度持悲观态度），20% 的儿童得到了 80% 的可用教育资源。

在家庭生活中，20% 地毯的利用率高达 80%，80% 的时间里你穿的是所有衣服中的 20%。此外，如果你遇到入侵警报，20% 的可能性因素会引发 80% 的错误警报。

内燃机是对 80/20 法则的极好诠释。在燃烧过程中，80% 的能量被浪费掉了，只剩下 20% 的能量产生动力，而这 20% 的投入却收获了 100% 的产出。

帕累托的发现：系统性和可预见性失衡

1897 年，意大利经济学家维尔弗雷德·帕累托（1848 - 1923）就发现了揭示 80/20 法则的范例。他的发现被冠以多种称呼，包括：帕累托法则、帕累托定律、80/20 准则、省力原则、失衡原则等。在这本书里，我们把它称为 80/20 法则。这一法则潜在地影响了许多成功人士，特别是商界精英、计算机专家和质量工程师。这一法则已经帮助人们塑造了一个现代化世界。然而，它现在依然是我们这个时代一个伟大的秘密。即使是那些百里挑一的能理解并运用 80/20 法则的行家们，也只不过仅仅发现了它的冰山一角而已。

在偶然对 19 世纪英格兰地区财富与收入的分配模式进行观察的过程中，他发现被抽样调查的人里，少数人占有了大部分的收入和财富。

那么维尔弗雷德·帕累托到底发现了什么呢？在偶然对 19 世纪英格兰地区财富与收入的分配模式进行观察的过程中，他发现被抽样调查的人里，少数人占有了大部分的收入和财富。也许这还没什么值得惊讶的。但是，他同时发现了另外两个他认为非常重要的事实。其中之一就是，在某

一群体占总人口数的百分比（即总相关人口的百分比）与这一群体所享有的收入或财富之间存在一种恒定的数量关系。简而言之，如果20%的人占有80%的财富^①，那么你便可以确切地推测出10%的人拥有65%的财富，或者说，5%的人拥有50%的财富。其中，百分比并不是关键，关键是相关人群中财富分配呈现出一种可预见的失衡。

另一个让帕累托激动不已的发现是，在他观察不同时期或者不同国家的相关数据时，这种失衡模式持续性地重复出现。不管是观察英格兰地区早些时期的数据还是其他国家同时代或更早时期的可用数据时，帕累托都发现了这一反复出现的相同模式，而且极其精确。

这是一种奇异的巧合，还是一些对经济和社会发展具有重要影响的发现？如果把这一模式应用于财富或收入之外的其他相关数据，它是否还会发挥同样的作用？帕累托是个了不起的创新者，因为在他之前，还没有人考察过两组数据的相关性——在这一案例中，帕累托将财富或收入的分配与工薪族或财富所有者的数目进行了比较，并且对比了这两组数据间的百分比。（现在，这一方法已经非常普遍，而且借助这一方法，商学和经济学都实现了重大突破。）

遗憾的是，尽管帕累托认识到了这一发现的重要性和广泛适用性，但他并没有对此做出很好的解释，而是转而研究一系列颇吸引人但却异常杂乱的社会学理论。这些理论以研究社会精英为中心。晚年，帕累托又摒弃了这些社会学理论，归附于墨索里尼的法西斯主义。具有重要意义的80/20法则也因此沉寂了一个时代。尽管许多经济学家，特别是美国经济学家认识到了这一法则的重要性，但直到第二次世界大战后，两个同时代但风格完全不同的理论先驱才开始推动80/20法则迅速发展。

1949：齐普夫的省力原则

其中之一就是哈佛大学语言学教授乔治·齐普夫（George K. Zipf）。

^① 应当指出的是这一简化表达并非帕累托自己做出的，也不是他的追随者做出的。这是运用帕累托的方法得出的合理推论，而且比帕累托自己给出的任何解释都更容易让人理解。

1949年，齐普夫发现了“省力原则”，这实际上是对帕累托法则的再发现和详尽阐述。“省力原则”认为，各种资源（人力、货物、时间、技巧以及其他任何生产性资源）都存在一种进行自我调整以实现最小化工作量的趋向，因此，大约20%~30%的资源占到与这一资源相关生产活动的70%~80%。

齐普夫利用人口统计、文献、语言学知识及行业行为来展示这一失衡模式的持续性重现。例如，他分析了1931年费城20个街区的结婚证发放情况，发现70%的姻缘是在那些相距约6个街区的人们之间结成的。

顺便一提，齐普夫还用另一法则证明杂乱无序的合理性，从而为散乱的书桌提供了一个科学的解释，即使用频率较高的东西更靠近我们。因此，聪明的秘书早就知道常用的文档不必归档。

1951：朱兰的关键少数原则与日本的兴起

另一位推动80/20法则发展的先驱是著名的质量管理专家——生于1904年的罗马尼亚裔美国工程师约瑟夫·摩西·朱兰（Joseph Moses Juran）。他是20世纪50年代到90年代间质量革命的幕后功臣。在他口中，80/20法则有时叫做“帕累托法则”，有时叫做“关键少数规则”，成了追求产品高品质的同义词。

1924年，朱兰加入西屋电气公司（Western Electric），即贝尔电话公司的生产性分支机构，开始了他的工业工程师生涯。之后，他成为业内第一位质量管理咨询师。

他的伟大成就在于结合其他统计学方法，运用80/20法则发现产品的质量缺陷并提高其可靠性、改进其品质。朱兰的《质量控制手册》于1951年出版。这是一部划时代的著作，在书中他高度赞扬了80/20法则：

正如朱兰对质量损失所做的观察一样，经济学家帕累托发现财富分配也是不均的。我们还可以举出很多其他的例子：比如犯罪行为与罪犯的分布、意外事故与危险活动的分布等等。帕累托的不平衡分布