

# 80/20 法则

最省力的企业成功与个人幸福法则

**The 80/20 Principle**

**The Secret of Achieving More with Less**

**Richard Koch** — 著

商场获利与生活如意的杠杆原理

谢绮蓉◎译

80/20法则指出：在因果、努力和收获之间，存在着不平衡关系。典型情况是：80%的收获来自20%的努力；其他80%的力气只带来20%的果。

我们在这能产生80%的收获的20%上加把劲，岂不是可以做少却赚多？

如果改善或除那近乎徒劳无功的80%，不就能减少损失？

本书将80/20法则的概念运用在企业与个人层面上，阐述如何以杠杆原理的省力精神，使企业获利加倍，并掌握自己的人生。

中国城市出版社

北京市版权局著作权合同登记

图字:01-1999-1293号

图书在版编目(CIP)数据

80/20 法则/(英)科克(Koch, R.)著;谢绮蓉译, -  
北京:中国城市出版社, 1999.4

ISBN 7-5074-1111-7

I .80… II .①科… ②谢… III . 人生哲学 IV .B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 08176 号

---

Copyright © Richard Koch 1997, 1998.

Simplified Chinese characters edition arranged with Nicholas Brealey Publishing Limited.

Through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc., and Beijing International Rights Agency

中文简体字版权©1999 中国城市出版社

中文简体字版权经美国大苹果-多丽美股份有限公司和北京版权代理有限公司共同代理

---

责任编辑 李青

责任设计编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编:100013

电话 64235833 传真:64238264

经销 新华书店

印刷 北京海淀求实印刷厂

字数 205 千字 印张:10

开本 850×1168(毫米) 1/32

印次 1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数 00001-10000 册 定价:20.00 元

---

·版权所有、翻印必究·

# 目 录

◎综述/ 1

◎入门/24

## 上部:企业的 80/20 成功法则

第一章 早就不是秘密/49

第二章 调整策略/66

第三章 单纯就是美/97

第四章 最重要的客人/118

第五章 另外四大运用/137

第六章 善用杠杆原理/152

## 下部:个人的 80/20 幸福法则

第七章 少做多赚多享受/163

第八章 放下管理,进行革命/176

第九章 人生所为何事/200



---

## 80/20 法则

---

- 第十章 朋友不在多/214
- 第十一章 聪明人与懒虫/228
- 第十二章 投资十诫/250
- 第十三章 存在以快乐为目的/266
- ◎尾声/285



## 综述

### 欢迎来认识 80/20 法则

现代世界的形成，80/20 法则有着重要作用，品质革命与信息革命都受到它的启发。

然而，即使是懂得使用 80/20 法则的精英，至今也只是开发了本法则一小部分的威力而已。

请来了解这项探索不平衡现象的法则，因为它能让所有追求利润的公司获利更多；使每个人的生活有效率，更快乐；让政府能为人民谋更多福利；总之，80/20 法则带来社会全面的进步。



“长久以来，帕列托法则在经济世界里蹒跚而行，如风景中的一块奇石。但至今无人能解释这条实用的法则。”在1965年出版的一本讨论帕列托法则（即80/20法则）的书中，史丹德尔（Josef Steindl）作了如上评述。

其实，80/20法则可以，也应该被聪明人应用于日常生活中、组织中、团体及社会里。这条法则能帮助个人及团体，花较少的力气，获得更多的收益。80/20法则能增进个人的效率和快乐，能增加公司的收益及任何组织的效率。它甚至是降低服务成本，提升其质和量的关键。

本书为第一本有关80/20法则的书籍<sup>①</sup>。作者对于80/20法则怀有强烈的信心，而此法则经由许多人和企业的亲身实证，乃是处理和超脱现代生活压力的最佳且最有效的方法。

### 什么是80/20法则

80/20法则主张：以一个小的透因、投入或努力，通常可以产生大的结果、投出或酬劳。就字面意义来看，这法则是说，你所完成的工作里80%的成果，来自于你所付出的20%。如此说来，对所有实际的目标，我们五分之四的努力——也就是大部分付出的努力，是与成果无关的。这情况有违一般人的期望。

所以，80/20法则指出，在原因和结果、投入和产出，以及努力和报酬之间，本来就是不平衡的。80/20法则的关



## 综述

系,提供这个不平衡现象一个非常好的指标:典型的模式会显示,80%的产出,来自于20%的投入;80%的结果,归结于20%的起因;80%的成绩,归功于20%的努力。图1表示出这些典型的模式。

在商业世界里,存在许多80/20法则的情况:

20%的产品,或20%的客户,涵盖了约80%的营业额。

20%的产品或顾客,通常占该企业组织约80%的获利。

在社会里,20%的罪犯占了所有罪行的80%。

20%的汽车狂人,引起80%的交通事故。

20%的已婚者,占离婚人口的80%(那些不断再婚又再离婚的人,扭曲了统计的数字,让人对婚姻的忠诚度大感悲观。)

20%的孩子,达到80%的教育水准。

在家中,20%的地毯面积可能有80%的磨损。80%的时间里,你穿的是你所有衣服的20%。如果你有一只保安警报器,80%的错误警示,是由20%的原因造成的。

而引擎更是80/20法则极好的明证:80%的能源浪费在燃烧上,只有20%的可以传送到车辆,而这20%的投入,却能产生100%的产出!

## 有系统的可预测的不平衡

1897年,意大利经济学者帕列托(Vilfredo Pareto, 1848



# 80/20 法则

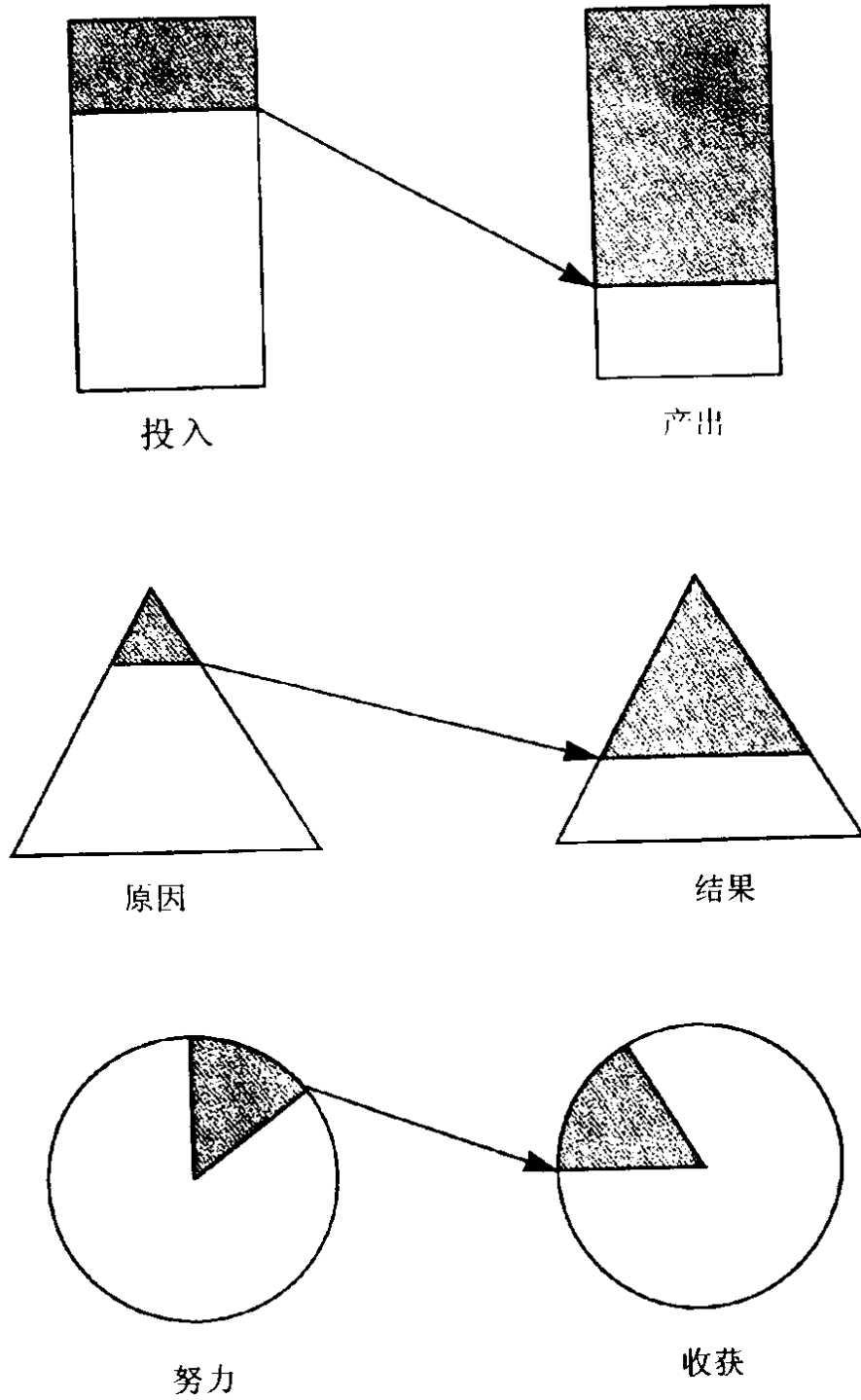


图 1 80/20 法则





## 综述

- 1923), 发现了 80/20 法则。后人对于他这项发现有不同的命名, 例如帕列托法则、帕列托定律、80/20 定律、最省力法则、不平衡原则。以上这些名称, 在本书中一律称为 80/20 法则。

80/20 法则对许多重要人物造成潜在的影响, 特别是对商业人士、热衷于电脑的的人和分管工程师。所以, 现代世界的成形, 80/20 法则有其作用。然而本法则至今仍是一大秘密——即使是非常懂得使用、非常了解 80/20 法则的精英, 也只开发了本法则一小部分的威力而已。

帕列托究竟发现了什么? 他偶然中注意到 19 世纪英国人的财富和收益的模式。在他的取样中, 他发现: 大部分的所得和财富, 流向了少数人手里。或许这没有什么值得大惊小怪的, 但他同时发现两件他认为非常重要的事实。其中一项为: 某一个族群占总人口数的百分比, 和该族群所享有的总收入或财富之间, 有一项一致的数学关系<sup>②</sup>。

我们可以从帕列托的研究中归纳出一个结果, 简单地说, 如果 20% 的人口享有 80% 的财富<sup>③</sup>, 那么你可以预测, 其中 10% 的人拥有约 65% 的财富, 而 50% 的财富, 是由 5% 的人所拥有。重点不仅是百分比, 更在于一项事实: 财富在人口的分配中是不平衡的, 而这是可预测的事实。

帕列托真正感到兴奋的是另一项发现, 那就是这种不平衡的模式会重复出现, 他在不同时期或不同国度都见到这种现象。不管是早期的英国, 还是与他同时代的其他国家, 或更早期的资料, 他发现相同的模式一再出现, 而且有



数学上的准确度。

这到底是什么？是一种奇特的巧合，还是某种对于经济和社会影响甚巨的东西？与财富或收入方面无关的资料，也可以用它来说明吗？这是一大创举，因为在帕列托之前，没有人注意到两组资料的相关性，进而比较两组资料的百分比；在帕列托的例子来说，他是把财富或收入的分配，与所得者或财产拥有数目拿来比较（现在，运用这一方法是常事，且已造就商业学和经济学上的重大突破。）。

可惜，尽管帕列托知道这一连串发现的重要性，但是他阐释说明的水平不行。他后来去做许多有趣但杂乱无章的社会学研究，以精英分子的角色为研究中心，却在他晚年被墨索里尼的法西斯剽窃。因此在那个时代，80/20 法则的重要性并未显现。尽管有一些经济学者，特别是美国学者意识到它的重要性<sup>④</sup>，但直到第二次世界大战之后，才有两位实力相当但截然不同的先驱者开始运用 80/20 法则，引起了世界骚动。

### 1949：吉普夫的最省力法则

其中一位是哈佛大学的语言学教授，吉普夫(George K Zipf)。1949 年，吉普夫发现“最省力法则”。但“最省力法则”实际上是对帕列托法则的重新发现与阐释。吉普夫法则认为：资源（人、货物、时间、技能，或任何有生产力的东西）总是会自我调整，以求将工作量减少，而大约 20% ~



30%的资源,与70%~80%的资源活动有关。

吉普夫教授利用人口统计、书籍、文献与工业行为,来说明这种一致且重复出现的不平衡现象。举例来说,他分析了1931年费城20个街区内所发出的结婚证书,发现其中70%的婚姻,产生于该区域中30%的人身上。

附带一提,吉普夫也用另一个法则为散乱的书桌提供了一个科学的理由:“使用频率较高的东西比较靠近我们。而聪明的秘书早就知道,常用的档案不必归档!”

### 1951:朱伦的关键少数规则与日本的兴起

80/20法则的另一位先驱是伟大的质量导师,罗马尼亚裔的美国工程师朱伦(Josef Moses Juran,生于1904年),他正是50~90年代质量革命的幕后功臣。在他口中有时叫做“帕列托法则”,有时叫“关键少数规则”的原则,成为追求产品高品质的同义词。

朱伦在1924年加入西屋电器(Western Electric),这是贝尔电话公司主管制造的分部。一开始他担任工业工程师,其后成为世界品质顾问的一位前辈。

他最伟大的地方是使用了80/20法则,同时采用其他统计方法,根除了品质上的毛病,而且提升了产业与生活消费品的可靠度与价值。朱伦的《质量管理手册》在1951年出版,这是本划时代的著作。书中大大颂扬了80/20法则:

经济学者帕列托发现,财富分配也是不均的(与朱伦观



## 80/20 法则

察到的品质缺失一样)。这在其他的许多例证中也可找到：犯罪行为在犯罪分子身上的分布，意外事件在危险过程中的分布等等。帕列托的不均等分布法则，也能解释财富分配与品质不良的分布。

但当时美国大部分的企业家都对朱伦的理论缺乏兴趣。1953年，朱伦应邀前往日本演讲，获得反响。然后他留在日本，与几家日本公司共事，转变了生活消费品的价值与品质。1970年后，美国工业受到日本的威胁，朱伦才受到西方的尊重。后来他重回美国怀抱，并为美国工业做了他为日本人所进行过的改革。80/20法则是全球品质革命的中心思想。

### 60—90年代：运用80/20法则而跃进

在发现并且运用80/20法则这点上，IBM是最早也是最成功的一家公司。这说明为什么60—70年代，大部分电脑系统专家必须熟悉80/20法则。1963年，IBM发现，一部电脑约8%的执行时间，是花在20%的执行指令上。所以公司立刻重写它的操作软件，让大部分的人都能容易接近这20%，进而轻松予以使用，因此比起其他竞争者的电脑，IBM制造的电脑更有效率，速度更快。

发展个人电脑和软件的公司，如苹果、莲花和微软，大加运用80/20法则，让自己的电脑更便宜更好用，以利新一代的客户——包括了原先对电脑敬而远之的“电脑盲”。



## 赢家通吃

在帕列托之后的 100 年,当超级巨星和新兴专业的顶尖人物获得天文数字般的薪金且不断上涨,这时 80/20 法则也显出其内涵。电影导演史蒂芬·史匹柏,1994 年赚进了 1.65 亿美元。加梅(Joseph Jamie)这位收入最高的律师,其酬劳为 9000 万美元。稍有才干的电影导演或律师,只能赚到这些总额的极小部分。

20 世纪,人类致力于平均众人收入。但所得仍然不平等,就算某一个范围的数目减少了,另一个范围却又高出了。美国从 1973 年到 1995 年,一般实质收入平均增加了 36%,然而非管理阶层的工人收入下跌了 14%。80 年代,增加的收入全部流向居上的 20% 人身上;惊人的是,其中 64% 流向顶端 1% 的人!在美国,拥有股票的人也大量集中在少数家庭手中:5% 的美国家庭,占家庭所拥有股票的约 75%。类似结果也出现在美元所扮演的角色:世界贸易几乎有 50% 是以美元当交易单位,但美国只占全部贸易输出的 13%。而在美国外汇存底是 64% 的时候,美国 GDP 占全球产出的 20%。

如果不持续对症下药“药”,80/20 法则的现象会一再出现。



### 80/20 法则为何如此重要？

因为 80/20 是反直觉的。我们总会预期，所有的原因大致上是一样重要的：所有顾客一样重要；所有生意、每一种产品和每一分利润都一样好；某范围的所有员工大致有同等价值；我们过的每一天或每一星期都同样重要；所有的朋友对我们一样重要；所有的咨询或电话都应一视同仁；每一所大学都优秀；所有问题都有一大堆原因，不值得找出其中少数的关键原因；所有的机会都有近似价值，所以我们全都平等相待。

我们很容易假设，50% 的原因或投入，会造成 50% 的结果及产出。我们有一个先入为主的观念，认为事情的因果会有一个相等的平衡——有时候的确如此。但这种“50/50 的谬误”，是最不正确且最有害，又最深植人心的概念。80/20 法则主张，当我们检视和分析两组因果有关的资料时，最可能的结果是出现一个不平衡的模式。

这不平衡可能是 65/35、70/30、75/25、80/20、95/5 或 99.9/0.1，或是其他任何一个组合，不过，做比较的这两个数目加起来不一定等于 100。

80/20 法则还认为，当我们知道真实的关系时，我们会被它的不平衡吓一跳，而无论那是何种程度的不平衡，通常都会超过我们的预期。高阶主管可能本来心中就有自己的揣测，某一些顾客或产品比其它顾客或产品更能获利，但当



## 综述

了解了其间真正的差异之后，他们多半会很惊讶，甚至到震惊的程度。老师可能知道，问题最多的学生或旷课情形来自少数学生，但如果仔细分析记录的话，不平衡的程度比预期的来得大。我们也许觉得，生活中某些时段的时间比其他时段更宝贵，但如果我们计算了投入和产出，其差异仍令人吃惊。

为什么应该在意 80/20 法则？不管你知不知道原因，此原则都可以应用到你的生活、你的社交圈、你的工作场所！认识了 80/20 法则，能让你看清楚四周到底发生了什么事。

本书的最高宗旨是要告诉你，若运用了 80/20 法则，我们的日常生活能得到大幅改善：人人都能更有效率，更快乐；所有追求利润的公司都可以赚更多；每一个非营利组织的努力可以更有用；政府能为人民谋更多福利；所有个人和组织，都能只用较少的努力、花费或投资，便获得更多的益处，并避免产生负面的价值。

这整个过程的重心，是一种替换的过程。凡是使用之后会减弱效果的资源，都不应再采用或应尽量少用；而能够发挥强力效果的资源，应尽可能多用。每一项资源都应用在它最能显出价值的地方。至于力量弱的资源，则应尽可能使之模仿强力资源的行动。

企业和市场运用此法则已有几百年，成果极佳。约在 1800 年时，法国经济学者塞依(J、B Say)创造了“创业家”这个词，认为“创业家改善了经济资源，使之由较低的生产力



## 80/20 法则

转成有较高的生产力与收获”。

但 80/20 法则有一个非常有意思的含意,那就是:企业和市场距离最理想的情况还有一大段路。比如说,80/20 法则主张,20%的产品、顾客或员工,乃是 80%的利润来源——如果此说为真,而经详细审视后也的确可看出一些非常不平衡的模式存在,那么这表示:离高效率或理想状况仍然相当遥远。这情形的含意是:一,80%的产品、顾客或员工,只能赚取 20%的利润;二,这简直造成莫大的浪费;三,公司的最有力资源,会因其他效率低得多的大多数而受到压抑;四,如果能卖掉更多的好产品,能聘到好员工,能吸引顾客(或能让顾客愿意多购买产品),那么利润就能增加。

既然有此情况存在,一定有人会问:为什么还在继续生产那些只获利 20%的 80%产品呢?但一般公司很少会这样问,因为这问题的答案意味着要采取激烈且彻底的措施:停止生产 4/5 的产品。此改变非同小可!

塞依所谓的创业家成果,在现代金融家口中称为套利(arbitrage)。国际金融市场修正价值变化的速度非常快,例如对汇率的反应。创业家套利的过程,能把资源从效用低的部分移转到能发挥功用之处,但商业组织和一般人不懂这方法,也不懂得把低价值的资源去除,转而购买高价值的资源。

很多时候,我们不知道,有些资源的生产力超高——但只有少数资源是如此(朱伦称这种为“关键少数”)。而我们也不知道,资源中的一大部分只有少许生产力,或实际上会





造成负面效果(朱伦称这为“无用多数”)。如果我们在生活的各个层面中确实意识到“关键少数”和“无用多数”之间的差异,并且着手去改善,则我们所珍视的事物将可以增加。

### 向混沌理论找答案

几率理论告诉我们:所有 80/20 法则的应用不可能都是随机发生的。我们只能说,还有一些更深奥的含意或原因隐藏于 80/20 法则背后。

为此,帕列托陷入苦思,想找出一套方法来研究社会。他试图寻找一个“能反映出从经验观察中所得的事实”的理论,希望能找到有规律的模式、社会规范或“一致性”,用以解释个人和团体的行为。

但帕列托没有发现具有说服力的关键点。他没来得及知道物理学提出的混沌理论就辞世了,而混沌理论却与 80/20 法则有相似之处,且有助于解释它。

20 世纪最后的 30 年发生了一场革命,改变了科学家对宇宙的观察,推翻了过去 350 多年来所盛行的见解。过去的宇宙盛行以机械为基础的理性看法,而这理性看法,是自中古世纪以来主宰了人类对世界采取神秘和随机看法的一大跃进;以机械为基础的看法改变了古代对神的见解,以前把神当作一种非理性且不可预知的力量,机械时代则视神为较友善的时间工程师。

这样的世界观自 70 年代盛行至今,只有高层的科学圈

