

编辑笔记

许多人奉为圭臬的生活道理，往往不能带来理想结果，甚至是对自己的嘲讽。比如说，如果一分耕耘真的能有一分收获，那么为何很多人非常努力，却仍然失败？又为何能者总是多劳？我想，那是因为力气必须放在最恰当的方向上，而能者也得要学聪明，懂得运用省力的方法。在工作和生活上认真，绝对是美德，但如果能轻松一些，而犹可享有渴望中的事物，甚至获得更多，岂非妙事？

诗人泰戈尔有云：“我们看错了世界，却说世界欺骗了我们。”这世界不是以你想像的对等方式在运行。本书说，付出八分力气，可能只得两分结果；真正在做事的人，所获报酬往往与付出不成比例。然而，又有那少数的关键力量，可以形成重大影响，造就大部分的成果。付了与努力之间的关系，不是五十五十，而是八十二十。

这一条指出不平衡现象的80/20法则，可以让你拨开复杂，辨明事物真正运作的方式，认清真正值得重视的人和事物，进而悟出自己应该如何施力。不仅个人可由此获益，整个社会也能依此法则有所进步。

ISBN 7-5074-1111-7



9 787507 411119 >

ISBN 7-5074-1111

定价：20.00

制作：The Greatest Encouragement

最伟大的激励精神，使企业获利加倍，并掌握自己的人生。

<http://success.hotsales.net>

For my angel Emily and life time best friend Ben with love always. —Francis

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

扫描：Fransic
制作、编制：Bencool

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：在因和果、努力和收获之间，存在着不平衡关系。典型的情况是：80%的收获来自20%的努力；其他80%的力气只带来20%的结果。

若我们在这能产生80%的收获的20%上加把劲，岂不是可以做少却赚多？而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，

中国城市出版社

作者简介

Richard Koch

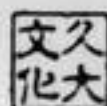
一位成功的英国企业策略顾问，同时在投资方面非常有收获。他根据自己这一套80/20法则的概念与应用，创立了自己的顾问公司，为许多绩优的欧美大企业担任顾问。他同时也是白手起家的有为创业家，在旅馆、餐厅等产业拥有营业额极高的事业。

译者简介

谢绮蓉

辅大英文系毕业。美国蒙特瑞国际研究院口译与笔译组硕士。现为自由译者。

封面设计：



For my angel Emily and life time best friend Ben with love always. --Francis

80/20 法则

[英] 理查得·科克 著
Richard Koch
谢 绮 蓉 译

中国城市出版社

制作: The Greatest Encouragement

最伟大的激励

<http://success.hotsales.net>

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

目录

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

·版权所有、翻印必究·

制作: The Greatest Encouragement

最伟大的激励

<http://success.hotsales.net>

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

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。



80/20 法则

“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,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^①。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

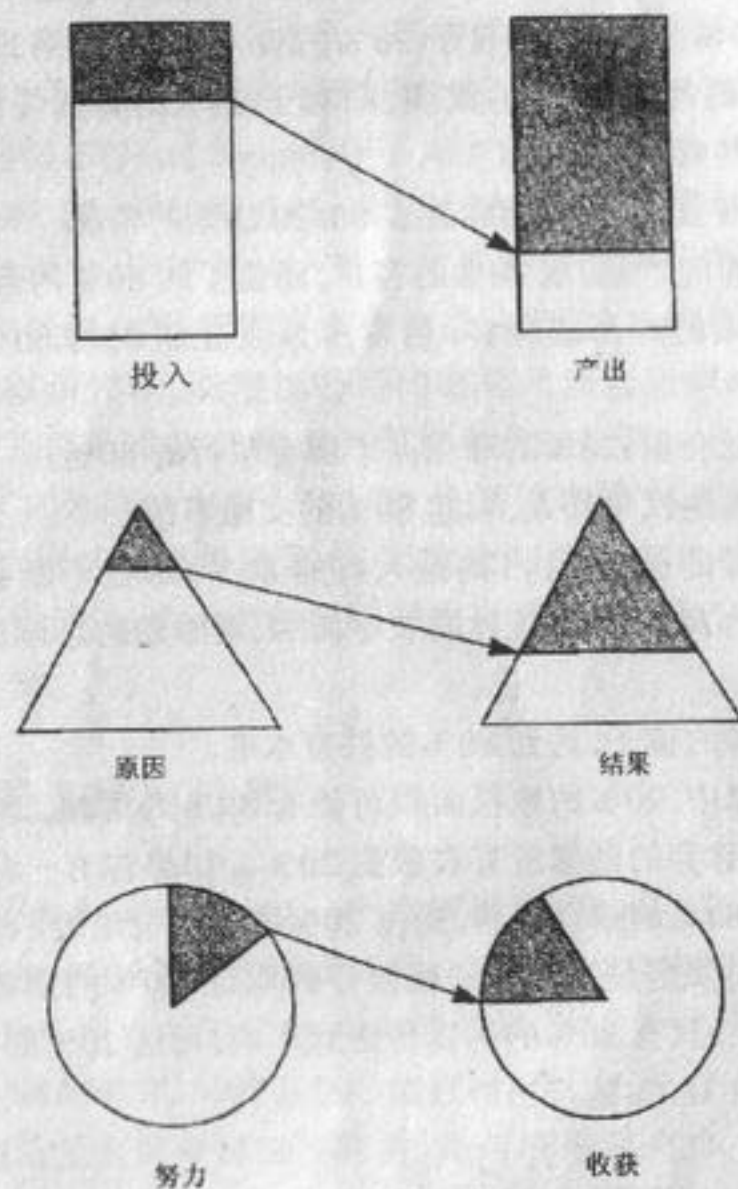


图1 80/20 法则

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^②。

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^③,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

80/20 法则

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剥夺。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^④，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% ~

综述

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”。



综述

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，80/20法则的现象会一再出现。



80/20 法则

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



综述

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



80/20 法则

不接受,但一般人都觉得它让人安心。而且它也很有用:所有的现象变为有规则且可预测的线性关系。比如 a 导致 b, b 导致 c, 因此 a+c 导致 d。在这种世界观中,宇宙的任何一个细部,例如人类的心脏手术或任何一个市场,都能拿来独立分析,因为整体乃是所有细部的总和。

但是在 20 世纪后半叶,更正确的看法似乎是把世界看待成一个正在演化的有机体。一个系统并不是所有零件的总和,而零件与系统之间的关系也不是线性的关系。很难确定什么是造成事物的原因,因为各个原因之间往往有复杂的相关性,而何者为因何者为果,不是泾渭分明的。直线思考方式的缺点是它不能永远成立,它把真实现象过度简化了。平衡是一种幻象,即便出现也稍纵即逝。而宇宙是不稳定的。

混沌理论尽管名称中有混沌二字,但它并不是指一切事物都是无希望或不能理解的现象。它指的是,在混乱背后自有一个逻辑,一个可预测的非线性关系。这个可预测的非线性关系,是经济学者保克鲁曼(Paul Krugman)描述为“神秘”、“怪诞”和“精确得可怕”的东西。这逻辑的发现没那么难,但要描述可就不容易了,而且与音乐里的主题再现有相似之处。某些具有特色的模式会重复出现,但它有无限种类,而且不可预知。



综述

混沌理论和 80/20 法则互相阐释

混沌理论及相关的科学观念,与 80/20 法则有何关系?还没有人把这两种理论串在一起,但我认为两者大有关系。

不平衡

混沌理论和 80/20 法则之间的共同点,是平衡的问题——更精确地说,是不平衡关系的问题。混沌理论或 80/20 法则都(以许多实证为根据)主张,宇宙处于一个不平衡的状态,世界不是线性的,因果关系很少是对等连结的。而两者也都强调内在秩序的存在,有些力量总是强过其他力量,而且想要掌握它们份外的资源或能量。经由长时间追踪不平衡现象的发展,混沌理论有助于解释为什么会发生不平衡,以及它如何发生。

宇宙是一条直线

80/20 法则和混沌理论一样,是一种非线性的概念。很多事情并不重要,可以不予理会。然而总是有股力量具有料想不到的影响力,这几股力量必须马上辨认出来加以注意。如果它们从事的是有益的活动,我们就该让它们的数量增加;如果它们是有害的,我们则必须小心思考,如何



80/20 法则

把它们去除。

任何系统都可以做一个 80/20 法则的非线性测试：我们可以问，20% 的原因导致了 80% 的结果吗？80% 的现象，真的仅与 20% 的原因有关吗？这是清除非线性关系的好方法，而它更有助于引导我们辨识出那些运作中的异常力量。

反馈回路扭曲且干扰平衡

80/20 法则符合混沌理论所确认的反馈回路 (feedback loop) 关系 (也可由此反馈回路关系来解释 80/20 法则)。这是说，一开始只有小影响的力量，将可能加大，产生预料外的结果；而这些可以由反推的方式来解释。如果没有反馈回路，现象的自然分布将会是 50/50——因为某些固定频率的投入会导致同量的结果。但由于有正负反馈回路，所以各个原因不会产生相同的结果。然而，强力的正反馈回路似乎只对少数的投入有影响。这道理可以解释，为什么少数的投入能发挥极大影响力。

我们可在许多看到正的反饋回路关系，足以解释为何我们最后通常得到 80/20 而非 50/50 的分布。比如说，有钱人愈来愈有钱，并非只因为 (或主要因为) 他们拥有卓越的能力，而是因为财富可以招致财富。池塘里的金鱼也是这样。即使金鱼一开始几乎是相同的大小，但那些略微大一些的金鱼会变成比原来大很多，因为它一开始时拥有比

综述

较有力的推进力和比较大而有力的嘴，这稍微的优势，使它们能够获取和吞下比别的金鱼更多的食物。

临界点

临界点的观念与反馈回路的概念有关。有一股新的力量，不管它是新产品、疾病、新摇滚乐园，或是一项新的社会习惯如慢跑或溜冰等，在到达某一个点之前，总是很难有所进展，很多的努力只产生一点点效果。此时，许多尝试打先锋的人可能会放弃。但是如果新的力量能坚持下去，并且越过某个肉眼无法看见的线，那么一小笔额外的努力就能获得丰硕的回报。这条肉眼无法看见的线，就是临界点。

这个观念来自于流行性疾病的理论。在流行病学里，临界点指的是“平常且稳定的现象，如初期的流行性感冒，爆发成公共卫生危机的时刻”，因为被感染者也会传染给别人。由于传染病的行为是非线性的，而且不以我们预期的模式来运作，所以“小小的改变，如把新的感染人数从 4 万下降到 3 万，就能产生极大效果。……注视改变在何时发生，如何发生”。

先来先享受

混沌理论主张“敏感依赖于初始条件”，这是说，刚开始时所发生的事，即使乍看是微不足道的，都可能产生大得不



80/20 法则

成比例的结果。这一方面呼应了 80/20 法则,一方面也对它做了解释。

80/20 法则有一个局限,那就是它只是如快照相,表现出某一时刻当时的真实(严格说来,是拍下快照后的最近的过去)。在这个局限上,混沌理论所说的“敏感依赖于初始条件”能提供帮助:一开始小小的领先,能变成比较大幅的领先,日后达到优势位置;而后平衡再一次被干扰,另外一个微小的力量又开始发挥巨大的影响力。

一个公司,若在市场早期就能提供比对手优良 10% 的产品,则可能得到 100% 或 200% 的市场占有率,即使对手后来提供了更好的产品。如果一开始,51% 的驾驶人或国家决定靠道路右边而非左边行驶,这便会成为几乎 100% 的驾驶人的规范。早期的圆形时钟,如果 51% 是绕着我们现在所谓的顺时针方向走,而非逆时针方向,这方式就会变成约定俗成的习惯,而其实时钟“逆时针方向”运行也是合乎逻辑的。事实上,佛罗伦斯大教堂的时钟,在初设计时是以逆时针方向走,并显示出 24 小时的。但在 1442 年之后,大教堂建好时,当权者和钟匠已经以 12 小时,顺时针方向的时钟作为标准,因为那时大多数时钟是这样走的。然而,如果 51% 的时钟都和佛罗伦斯大教堂上的时钟一样,那么现在我们所用的时钟,就会是走 24 小时逆时针的方向。

这些关于初始状况的观察,并不能完全说明 80/20 法则。因为这些例子是随时间而改变的,而 80/20 法则却是在任何时刻下对于原因的一个静态分析。不过,两者之间

综述

有一个重要的连结:都有助于显示宇宙如何厌恶平衡。在前面的例子中,我们从竞争现象中看到,两者都很自然地偏离 50/50 的现象。51/49 的分割并不稳定,并且容易导向 95/5、99/1 甚至 100/0 的分割。保持平衡,一直到优势出现——这是混沌理论的信息之一。

80/20 法则所要说的与混沌理论虽不同,却相辅相成。它告诉了我们,在任何一刻,任何占多数的现象会受到因素或角色的影响;80% 的结果来自 20% 的原因。有一些事很重要;其他大多数的事并不重要。

如何阅读本书

我们在下一章将解释如何运用 80/20 法则,并且探索 80/20 分析和 80/20 思考之间的区别,这两者皆是从 80/20 法则衍生的好方法。80/20 分析是以有系统的、量化的方法来分析因果。80/20 思考则比较宽广,是一种较不精确而属于直觉式的程序,包含诸多我们的思维方式和习惯,而正是这些思维方式和习惯,使得我们设定了哪些东西是造成生活中重要事物的重要原因。80/20 思考让我们能辨认出这些原因,并借此重新运用资源进而改善问题。

上部概述在企业界中使用 80/20 法则的最有力例证。这些方法经过考验与测试,极有价值,但很奇怪,大部分的公司并未采用。我整理出的这些内容不算是我独创的见解,但凡是想追求大幅提升获利的人,不管小公司或大企



80/20 法则

业,都会发现本书乃是极有用的指导。

下部说明如何用 80/20 法则来提高工作水准和个人生活品质。这方面的尝试,是把 80/20 法则应用在新层面。这种尝试不尽完美,但我相信它会带来令人惊讶的领悟。比如说,一个人生命中的快乐或成就,其 80% 是发生在生命中很短的时期里。个人价值的高峰通常会被人大大地延伸。一般人说时间不够用。但是,我运用 80/20 法则所得的结论恰恰相反,实际上我们是时间太多,而且浪费了时间。

尾声则综合了 80/20 法则的主题,并且把它当做进步的最大秘密武器。80/20 法则可以用来增进大众的幸福,同时亦能创造公司财富,使个人进步。

带来好消息

我相信,80/20 法则能为大家带来希望。当然,此法则可能只是重述了原本就很明显的道理,证明了到处都是大量的浪费:在大自然、在商业界、在社会中,以及在我们的生活中。如果说,80% 的结果真的来自于 20% 的原因,那么,80% 的多数投入,也真的就只造成一点点(20%)影响。

但矛盾的是,这也许是好消息。因为如果我们不仅只是辨认出低生产力的原因并斥责之,而是把 80/20 法则拿来作一番新的运用,对此缺陷做些正面的事,那么原本浪费耗损的现象,却可能会带来好事!若能在大自然及生活上有

综述

一番重新安排和改变,我们要成长的空间可大着呢。大自然做改善,不接受大多数所选择的现状,乃是科学、社会及个人进步的必经之路。英国文人萧伯纳(George Bernard Shaw)说得好:

“理性的人让自己适应世界。不理性的人则坚持要世界适应自己;因此世界的进步与否,全仰赖这些不理性的人。”

80/20 法则认为,只要我们能让那些低生产力的投入,变成高生产力的投入,那么生产可就不只是增加而已,更能达到倍增。商业竞技场里有种种 80/20 法则成功的验证,借由创造力和决心,这个价值跃进绝对是可以达到的目标。

想达到这个理想有两条路径。其一,把不能生产的资源分配到能生产的部分,此乃各个年代中所有创业家成功的秘密。想办法物尽其用。经验告诉我们,任何资源都有属于它的理想竞技场,一旦得其所载,便可发挥百倍之力。

另一条有效进步之路,正是科学家、医生、传道者、电脑系统设计者、教育家,以及训练人员的方法——想办法让无用的资源在原位置上做有效的运用;想办法让羸弱的资源表现出它仿佛有生产力,如果必要,可以用复杂的填鸭式程序,让它模仿其他高生产力的资源。

那些需要极少的努力却能运作良好的事物,应该挑出并加以耕耘、栽培与复制。同时,废物,对人类无用的多数,应该要抛弃或大幅减少。

我写这本书时,见到数以千计的 80/20 法则例子,而每



80/20 法则

见到一则事例, 我的信心就增强一些——我更相信它能带来大幅成长进步, 也相信人类有能力去改善环境。约瑟夫·福特说过:

“上帝和整个宇宙玩骰子, 但是这些骰子是被动过手脚的。我们的主要目的是要去了解, 它是用什么手法被动的手脚, 我们又应如何使用这些手法, 以达到自己的目的。”

80/20 法则能帮助我们达成这个目标。

注释

① 许多相关研究都提到了 80/20 法则, 不过多半称它为 80/20 法则, 但不见一本以 80/20 法则为主题的书。如果真的有一本专门讨论 80/20 法则的书, 或是以它为研究主体的论文, 请读者务必告诉我一声。我自己知道, 1995 年有一本《20% 的解答》, 作者是科特 (John Cotter)。此书不算真正在讨论 80/20 法则, 不过在前言里提了一下帕列托, 而内文里则完全未再说起帕列托其人和 80/20 法则。

② 尽管一般均误以为帕列托使用过“80/20 法则”这一单词, 但事实上他没有用这个词来描述所得的不平衡现象。他甚至没有简明指出, 80% 的收入集中在 20% 的人身上, 虽然说他复杂的计算中, 的确可以导出这样一个 80/20 的结论。帕列托所发现的是, 所得最高的族群与他们所得的总额之间, 有一个不变的关系, 呈现出一个规律的对数模式, 而且在不同的时间所取得的资料, 所描绘出的分布图都是相似形状。这一点让他很惊讶。帕列托的这一则等式是

综述

这样的:

$$\log N = \log A + m \log x$$

(N 代表所得高于 x 的人数, A 与 m 都是常数。)

③ 此处应强调, 这不是帕列托本人所做的结论, 也不是他弟子做的。这是一个从他的方法中归纳而得的合理推论, 它比帕列托所做的解释来的易懂。

④ 哈佛大学特别着重于帕列托这项理解。除了文中提到的吉普夫教授之外, 哈佛经济系里的研究人员表现出对于帕列托法则的衷心支持。



80/20 法则

入 门

不平衡现象的思考与分析

80/20 法则主张,在任何事物上,主要的结果通常归因于少数的原因、投入和努力。另外一大部分的力气,只带来微小的影响。

因与果、投入与产出或努力与报酬之间的关系,往往是不平衡的。如何理解不平衡,进而善用不平衡,使之带来正面效用?

80/20 法则提出独特的思考方向与分析方法,让你确认不平衡,并针对问题采取行动。



入 门

80/20 法则的定义

80/20 法则认为,原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间,本来就存在着无法解释的不平衡。一般说来,投入或努力可以分为两种不同的类型:

- 一、多数,它们只能造成少许影响。
- 二、少数,它们造成主要的、重大的影响。

一般情形下,产出或报酬是由少数的原因、投入和努力所产生的。原因与结果、投入与产出,或努力与报酬之间的关系,往往是不平衡的。若以数学方式测量这个不平衡,得到的基准线是一个 80/20 关系:结果、产出或报酬的 80%,取决于 20% 的原因、投入或努力。举例来说,世界上大约 80% 的资源,是由世界上 15% 的人口所耗尽的。世界财富的 80%,为 25% 的人所拥有。在一个国家的医疗体系中,20% 的人口与 20% 的疾病,会消耗 80% 的医疗资源。

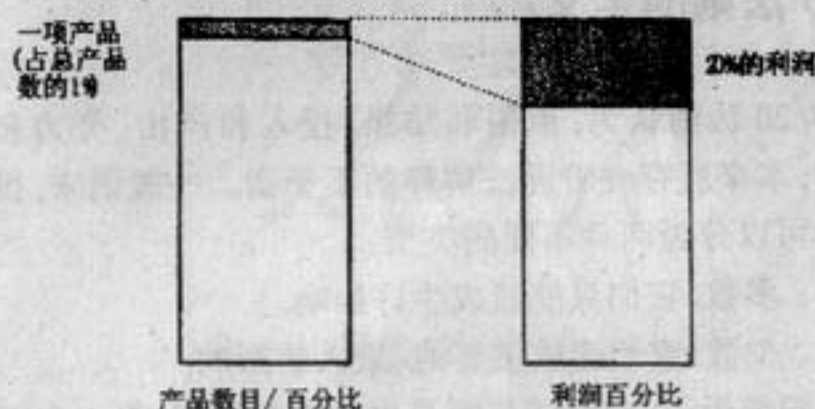
图 2 显示了这个 80/20 模式。让我们想像,某家公司有 100 种产品,而且已经发现,最有利润的 20 种产品,所产生的利润占了全部利润的 80%。左边的长条表示这 100 种产品,每一项产品占 1%。

右页下图右边的长条,代表公司 100 种产品的总利润。现在,把某一种最有利润的产品的利润百分比填入右边的长条,假设它占总利润的 20%。此图显示出:占总产品数 1% 的一项产品,却赚了总利润的 20% (如该图左边的长条

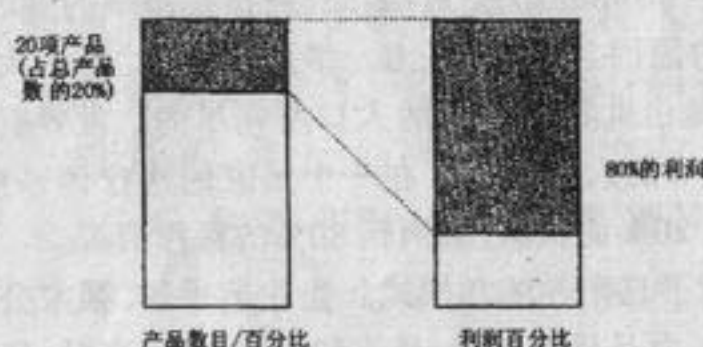


80/20 法则

所表示)。涂暗的区域代表以上所说的这种关系。



一项产品——占总产品数的1%——总利润的20%



20项产品——占总产品的20%——总利润的80%

20项产品——占总产品的20%——总利润的80%

图2 典型的80/20模式

我们继续计算接下来几种最有利润的产品,算到前20个利润最高的产品,然后一路涂墨它们所占总利润百分比



入门

的部分。图2代表此关系。在我们假设的例子中,这20种产品的数目占了总数的20%,却占去总利润(涂暗区域)的80%。反过来说,白色的区域让我们能看到这种关系的另一面:总产品的80%,只占利益的20%。

80/20这个数目只是基准点,真正关系的数字可能稍有高低。然而80/20法则认为,在大多数的情况中,多半比较接近80/20,而非50/50。如果在我们的例子中,所在产品的利润都相同,那么关系便会如本页这张图3所示。

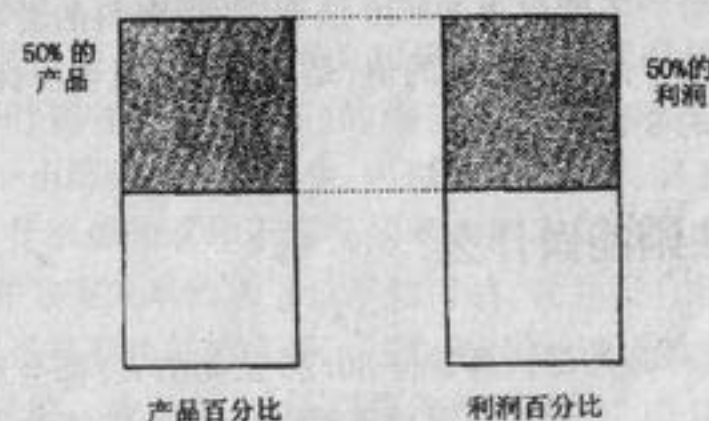


图3 少见的50/50模式

不过很奇怪的一点是,当进行这样的调查时,常出现图2的模式而非这张图。多半是一小部分的产品产生了相当大比例的利润。这一点很关键。

当然,精确的关系可能不是80/20。80/20只是方便比喻,同时有利于假设,但它并不是唯一的模式。有时候,



80/20 法则

80%的利润来自于30%的产品,有时候来自于15%的产品,或甚至只是10%的产品。数目总和不一定是100,但这些数字比例看起来通常是不平衡的。

也许,80加上20等于100这回事儿很不巧——因为这让结果数字看起来好看(如70/30,50/50,99/1),而且好记,但这让许多人认为我们是在处理一组总数是100%的资料。事情不是这样。如果80%的人惯用右手,而20%的人是左撇子,这并不是用80/20法则所得到的观察。你必须有两组资料才能应用80/20法则,两组资料的总数各是100%,而其中一组所测量的值,是一个由人或事所拥有、呈现或导致的变数。

80/20 法则能做什么?

就我所知,凡是认真看待80/20法则的人,都会从中得到有用的认识,有时甚至因而改变生命。你必须发展出一套自己的使用方法:只要你用两个创意的角度来观察,这法则永远都在。本书第二部将会带领你发展自己的方式,在此我先提供我的亲身经历来说明。

它如何帮助我

我刚进牛津时,我的家庭都是告诉我千万不要去上课。他说:“要尽可能做得更快,千万不要把一本书从头到尾读

入门

完,除非你是为了享受读书本身的兴趣。你读书的时候,应找出一本书的精髓,这可比从头到尾快多了。读一读结论,再读一遍引言,然后再读一次结论,接着蜻蜓点水读一下有趣的片段。”他真正的意思是说,一本书80%的价值,能在所有页数的20%之内吸收,而且以看完整本书时间的20%完成。

我很喜欢这种学习方法,也一直沿用它。牛津并没有一个连续的评分系统,在校成绩的高低,完全凭课程结束后的期末决定。我发现,若分析了过去试卷的“考古题”,把这20%或甚至更少的课程相关知识准备好,就可以将起码80%(有时候甚至是100%)的测验内容答得很好。因此,专精于一小部分内容的学生,可以让主考的人留下较深刻的印象,什么都知道却不专精的学生则不尽然。这项心得让我能非常有效率地念书。不知何故,我并没有非常努力念书,但是得到很好的成绩。过去我以为,这证明了牛津的老师容易骗。我现在想,他们或许教了我们世界如何动作吧。

从前我到Shell石油公司工作,在可怕的炼油厂内服务。事后回想,这可能对我的灵魂有益,但我那时很快意识到,像我这种年轻又无经验的人,最好的工作可能是顾问业。所以我去费城,而且轻松取得Wharton企业管理硕士(因为我瞧不起哈佛集中营式的教育。然后我加入一家顶尖的美国顾问公司,上班的第一天,我领的薪水就是在Shell石油公司时所领的四倍。在我这年龄层的小伙子中,



80/20 法则

80%的收入集中在20%的工作上。然而顾问公司里有太多比我聪明的同事,所以我就转移阵地,到其他较小的美国顾问公司。比起前一家公司,这家公司的成长更快,而真正聪明的人员却少了很多。

跟对人,比做什么工作都重要

我在这里偶然发现许多80/20法则式的矛盾。顾问公司业80%的成长(那时候的成长快得不像话),几乎全来自员工只有不到20%是专业人员的公司,而80%的快速升职机会也只在少数的公司才有。相信我,有没有才能根本没关系。当我离开了第一家顾问公司,跳槽到第二家的时候,两家公司人员的平均智能都提升了。

然而,很奇怪,我的新同事比前家公司的同事更有效率。为什么会这样呢?新同事并没有比较卖力工作,但他们在两个大方向上遵守80/20法则。首先,他们明白,80%的利润来自于20%的客户,这对大部分的公司来说都能成立。在顾问这便意味着两件事:大客户与长期客户。大客户所给的任务大,这表示你更有机会可以运用成本低且较年轻的顾问人员。而与长期客户的关系造就了依赖,因为他们若换另外一家顾问公司,会增加成本。长期客户通常较不在意价钱的问题。

对大部分的顾问公司而言,争取新客户是重点活动。但在我的新公司里,尽可能与现有的大客户维持长久关系



入门

的人,才是英雄。而他们的方法是与客户公司的高级主管培养关系。

顾问公司的第二个心得是,对于任何一个客户来说,80%的结果,来自于最重要的20%课题,而这些可能不是新鲜顾问人眼中有趣的东西。但是,我们的竞争对手在面对客户时,大略看了所有的问题,然后提出建议,让客户依建议自己去做;我们则专注于客户最重要的问题,一直到找出症结,然后要求客户对问题采取行动。结果,客户的获利往往上升,而我们的报酬也就多。

你在帮人致富或使人变穷?

不久后我确信,对于顾问和他们的客户而言,努力和报酬之间没啥关系,如果有关系,充其量只有微薄的连结。人能适得其反,比他聪明又努力来得重要。人应该又聪明又看重结果,而非一味努力就好。依照一些重大的见解来行事,将会有所生产;凭着生得聪明和做事努力,无法有相同效果。可叹我许多年来因罪恶感和同事压力之故,从未彻底运用这个道理。我太拼命工作了。

当时,顾问公司有好几百个正式人员,公司合伙人约有30位,包括我自己在内。但公司80%的利润流向一个人,那就是公司创立者。即使在人数上,他占合伙人数的不到4%,全公司人员的不到1%。

我和其他两位年轻的合伙人决定,我们不再继续让创



80/20 法则

立者更有钱,而开设了自己的公司,用同样的道理来赚钱。我们的公司渐渐成长,拥有了上百的顾问人员。不久,我们三个尽管实在为自己公司做了不到 20% 的努力,我们却享受了超过 80% 的利润。这也引发我的罪恶感。6 年后我辞职,把我的股份卖给其他合伙人。由于此时公司每年的收入与利润都以倍数成长,所以我的股份卖得了一个好价钱。但没过多久,顾问业碰上了 90 年代的经济不景气。即使遵守 80/20 法则的人也需要一点儿运气,而我所享受的却一直远超过我所应得的。

随投资而来的财富

我用收入的 20%, 投资了一大笔钱在一家名为飞罗传真(Filofax)的公司上。我的投资顾问为此大感震惊。当时,我拥有大约 20 个上市公司的股票,飞罗传真只是我所持有股票的 5%,但它大约等于我投资组合总额的 80%。还好,它不断成长,股票三年来的价值倍增了几次。1995 年,我卖了一些股份,所得利润几乎是我第一次购入时的 18 倍。

其后,我做了另两项大投资,一是刚成立的贝尔戈连锁餐厅,另一个是 MSI,这是一家旗下还没有旅馆的旅馆公司(后来当然拥有不少旅馆)。这三项投资大约占我总财产的 20%。但是它们后来带来的好处超过我后来投资所得的 80%。



入门

你在第十二章会读到,从长期的投资组合所得到的财富中,80% 的财富来自 20% 的投资。选择这 20% 的投资是非常重要的决定,选定之后,就要尽可能多关注它们。传统的智慧教你,不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里,可是 80/20 的智慧却要你小心选一个篮子,将你所有的蛋放进去,然后像只老鹰一样盯紧它。

如何运用 80/20 法则

方法有两种,如图 4 所示。传统情况下,运用 80/20 法则,需要先以 80/20 分析法做分析,这是一种以量化方式对原因、投入、努力,以及结果、产出、报酬等勾划出一个精确关系的方法。80/20 分析法先假设有 80/20 关系存在,然后搜集事实,而后显示出真正的关系。这是一项实证程序,可能导出各种结果,自 50/50 至 99.9/0.1 都可能。如果在投入和产出之间,确实有一种不平衡的关系,这才会采取行动。

另一种新的运用 80/20 法则的方法,我称为 80/20 思考法。这方法是要你深入思考你视为重要的题目,而且要判断,80/20 法则是否在此领域有效。然后你就能依自己的判断而采取行动。80/20 思考法不要求你搜集资料,也不必真的去测试你的假设能否成立。因此,80/20 思考法有时候可能会产生误导——比方说,假如你辨认出一种关系了,便以为自己已经知道这主要的 20% 是什么,这样



80/20 法则

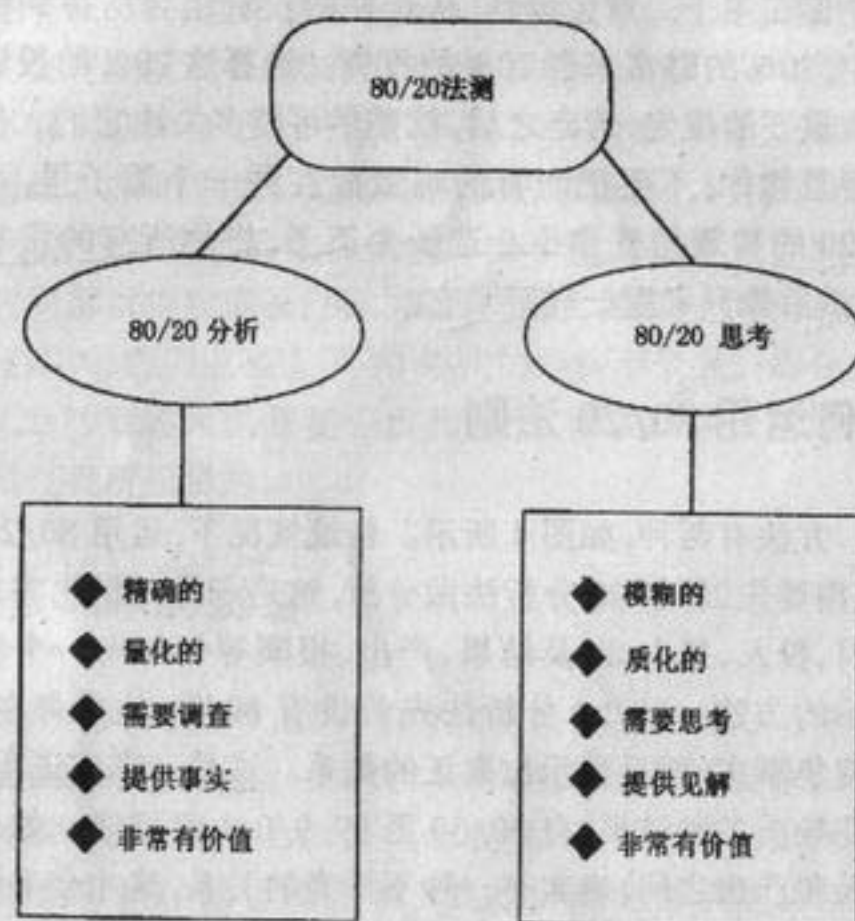


图4 运用80/20法则的两种方法

是相当危险的。但我要说,传统的思考方法更容易误导你。80/20思考比80/20分析好用,而且速度更快。不过,在你估计有疑虑时,80/20分析比较派得上用场。我们先看80/20分析法,接着再检视80/20思考法。

80/20 分析法

80/20分析法可以检视两组资料的关系。其中一组资料是一群人或物,可以转成百分比的数目,大都达100或超过100。另一组资料与一些人或物的特色有关,这些人或物皆可测量,并能转成百分比。比如说,我们可以看看100位多多少少都能喝一些酒的朋友,比较一下每个人一星期各喝了多少啤酒。

到现在为止,我所叙述的分析法都还是许多统计问题通用的技术。而80/20分析法有个独特的地方:它依重要程度来排列第二组资料,并比较两组资料的百分比。以前面提到的例子来说,我们会问这100位朋友,他们一个星期喝了多少啤酒,并将资料以次序高低排入表中。下面的表说的就是个例子,表现出饮酒量前20名及后20名的朋友。

	顺序	名字	杯数	累计杯数
最前20名啤酒饮用者	1	Charles H	45	45
	2	Richard J	43	88
	3*	George K	42	130
	3*	Fred P	42	172
	5	Arthur M	41	213
	6	Steve B	40	253
	7	Peg C	37	392
	8	Reg C	37	329

80/20 法则

9*	George B	36	365
9*	Bomber J	36	401
9*	Farian M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15*	Kevin C	31	563
15*	Nick B	30	593
15*	Ricky M	30	623
15*	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700

最前 20 名
啤酒饮用者

顺序	名字	杯数	累计杯数
81*	Rupert E	3	973
81*	Patrick W	3	976
81*	Anne B	3	979
81*	Jamie R	3	982
85*	Stephanie F	2	984
85*	Carli S	2	986
87*	Roberta F	1	987
87*	Pat B	1	988
87*	James P	1	989



入 门

87*	Charles W	1	990
87*	Jon T	1	991
87*	Edward W	1	992
87*	Margo L	1	993
87*	Rosabeth M	1	994
87*	Shirley W	1	995
87*	Greg P	1	996
87*	Gilly C	1	997
87*	Frances H	1	998
87*	David C	1	999
87*	Darleen B	1	1000

80/20 分析法可以比较两组资料的百分比。在这个例子中,我们可以说,70%的啤酒,被 20%的朋友喝掉。因此,这给了我们一个 70/20 的关系。图 5 是这个例子的 80/20 频率分布曲线图(简称 80/20 图)。

为什么叫 80/20 分析法?

很久以来(也许自 50 年代起),比较这些关系后最常得到的发现是:80%的数量来自于 20%的人或物的总和。80/20 成了这种不平衡关系的简称,不管结果是不是恰好 80/20。而就统计来说,精确的 80/20 关系不太可能出现。习惯里,80/20 讨论的是顶端 20%而非底部的 20%。现今



80/20 法则

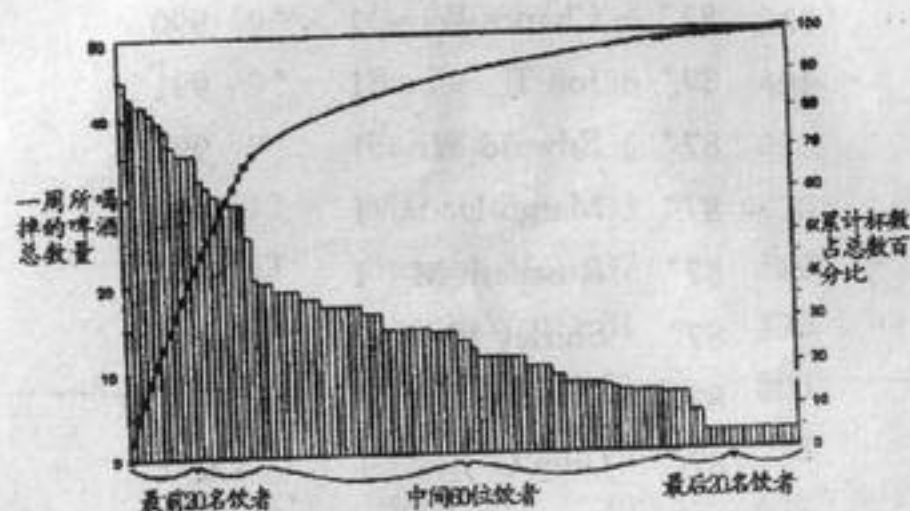


图5 啤酒饮用者 80/20 频率分布图

所采用的 80/20 法则，也就是我称作 80/20 分析的方法，是一种量化的实证法，用以计量投入和产出之间可能存在的关系。

我们可以从啤酒朋友的资料观察到，最后 20% 的人，只喝掉 30 杯啤酒，是总消耗量的 3%。称这为 3/20 关系绝对合理，但很少人这么说。因为我们强调的几乎总是那些用量多的人或原因。如果啤酒制造商正在促销，或寻找自己的品牌的消费者，去看前面的 20% 的准没错。

我们也可能想知道，我们朋友的百分之多少造成 80% 的啤酒总消费量。在本例中，第 28 名的迈克·G 喝了 10 杯（他不在前页的前、后 20 名表里），从头算起到迈克的累计总量是 800 杯。因此，我们可以说这是 80/20 的关系：80%



入 门

的啤酒饮用总量，是 28% 的人喝的。

从这个例子应该很清楚见到，80/20 分析法可以找出各种答案。当然，个别的发现比较有趣，而且在出现不平衡的问题上较有帮助。就上例而言，如果我们发现每个人都喝了八杯啤酒，啤酒制造商在促销或研究上就会对我们的团体不感兴趣。我们看到的会是 20/20 的关系（20% 的啤酒由前 20% 的饮者喝掉）。或是 80/80 的关系（80% 的啤酒由前 80% 的人喝掉）。

长条图最能表示 80/20 关系

以两条长形的图最能显示 80/20 分析的结果。我们的例子是如此，本章前几页的图均是长条图。图 6 里左边的长条，表示 100 位喝啤酒的朋友，每一人是 1%，饮用量最多的人在顶端，饮用量最少的人在底部。右边长条表示饮用者（及全部饮用者）所喝掉的总量。在长条图的任何一个位置，我们都能看到朋友人数的百分比与他们所喝啤酒的百分比。

图 6 显示出前面那张表的发现：前 20% 的饮酒者，喝下 70% 的总啤酒量。本图的资料由前面的图而得，以由上而下的方式来显示资料。你喜欢哪一种都好。

如果要说明，百分之多少的朋友喝了啤酒的 80%，我们会以不同的长条图显示出 80/20 关系，图 7 显示 28% 的朋友喝掉了啤酒的 80%。



80/20 法则

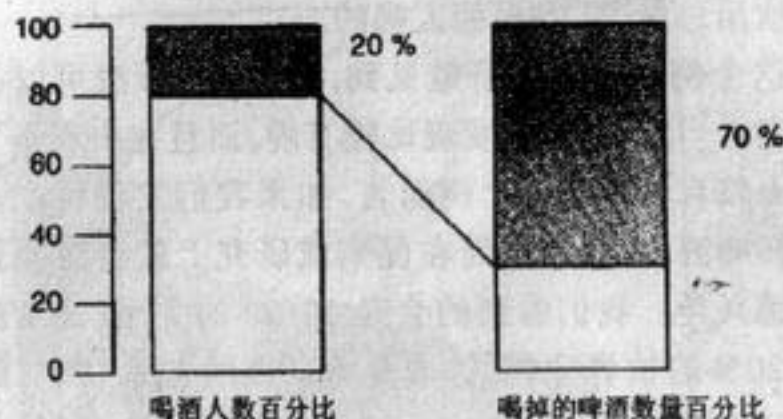


图6 70/20 规则

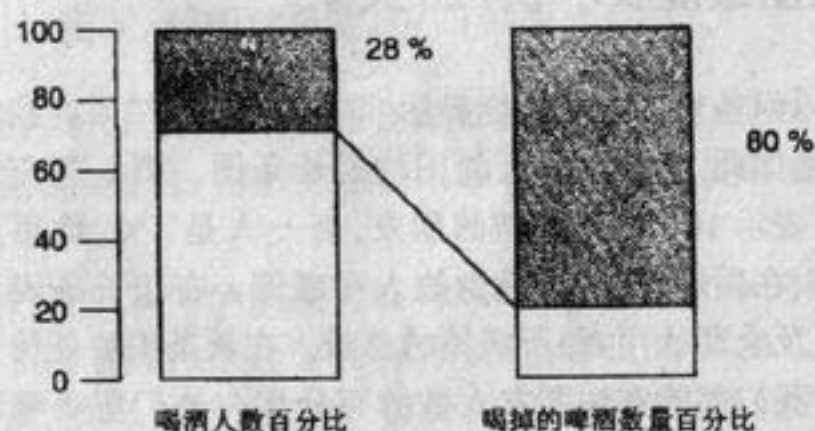


图7 80/20 规则

80/20 分析的用处

一般而言, 80/20 分析法的第一种用处在于改变它所描述的关系, 或改善它! 第一个用处是让人注意到造成该关



入 门

系的关键原因, 也就是认出, 哪些是导致 80% (或其它数字) 产出的 20% 投入。假如前 20% 喝啤酒的人喝掉了 70% 的啤酒, 那么这部分的人应该是啤酒制造商应该注意的对象, 尽可能争取到这 20% 的人来买, 最好能进一步增加他们的啤酒消费。啤酒制造商出于实际理由, 可能会决定要忽视其余 80% 喝啤酒的人, 因为他们的消费量只占 30%; 这样让事情好办一些。

同样的, 当一家公司发现, 自己 80% 的利润来自 20% 的顾客, 就该努力让那 20% 的顾客乐意扩展与他们的合作。这样做, 不但比把注意力平均分散于所有的顾客更容易, 也更值得。再者, 如果公司发现, 80% 的利润来自 20% 的产品, 那么这家公司应该尽全力来销售高利润的产品。

相同的概念也适用于非商业用途上。如果你分析自己所有的休闲活动之后, 发现 80% 的乐趣来自 20% 的活动, 而这些活动只占你 20% 的休闲时间, 那么你应该调整这些活动的时间, 调到起码估计 80% 的休闲时间。

再举别的例子来说。80% 的交通堵塞发生在 20% 的路段上; 如果你每一天都要经过相同的路线去工作, 你就会明白, 大约 80% 的交通堵塞通常发生在 20% 的路口上。交通管理者合理的反应, 应该是特别注意哪里最会造成路口阻塞的 20% 交通状况。也许, 比起把全部时间分配给全部的交通状况, 这样做确实是在个别状况上花了比较多时间, 但是把一天里 20% 的时间花在 20% 的关键地点, 是绝对值得的。



80/20 法则

80/20 分析法主要的用处,是改善那“表现不甚佳”、只有 20% 产出的 80% 投入。也许,偶尔喝啤酒的人能被说服而多喝些,比如可提供他们口味清淡爽口的产品。也许,可借口由改善那些“较无乐趣”的休闲活动而获取更大的快乐。在教育方面,传统的教学方法里,教授上课时随机向任何学生提问题,这使得 80% 的反应往往只来自 20% 的学生;现在则采用互动的教学系统以改进此 80/20 现象。在美国购物中心里,约占 50% 人口数的女性,却是 70% 的购买力,想要增加男性只占 30% 的购买力,方法是设立特别为男性设计的商店。

80/20 分析法的这种应用,有时非常有效,而且在改良表现不佳的工厂生产力上极见效果。但一般而言,这种方法比较辛苦,收获也小于前述的第一种用处。

应用时别以线性思考

在讨论如何应用 80/20 分析法时,我们也必须说,正如任何一种简单有效的工具,80/20 分析法有时也会被误解或误用,或被用来作奸犯科。如果应用不当,并且是以线性思考方式进行,80/20 分析法也可以误导无辜的人。所以你必须时时小心,不要落入错误的逻辑。

让我用自己的新工作,也就是卖书这件事来说明这一点。显而易见的,大约 20% 的书籍占书籍销售总量的 80%。对于熟知的 80/20 法则的人来说,这没什么好惊讶

入门

的。乍看之下,我们以为可以直接说:书店应该精简进货范围,或说他们应该专注于贩卖“畅销书”。然而有趣的是,大多数真的精简进货范围、专注于贩卖“畅销书”的书店,获利不仅没有提升,反而下降。

但这并不抵触 80/20 法则。因为两个理由:一是重点不在于所售书籍的种类,而在于顾客想要什么。如果顾客不怕麻烦而进了书店,他们就会去找自己想要的书,这和去报摊或超级市场不同,因为买书的人不期望报摊或超市能有各式图书。书店应该专注于带给他们 80% 利润的 20% 顾客,并配合他们的需要。二是当不考虑顾客而考虑书时,问题并不在于销售量的分布(因为 20% 的书占了 80% 的销售量),而在于利润的分布(因为 20% 的书带来 80% 的利润)。出乎意料之外的,通常这 20% 的书并不是名作家所写的畅销书。事实上,美国的研究显示,畅销书大约只占总销售的 5%。真正畅销的书,通常从未进入畅销书排行榜,但一年的总销售量相当高。这一份美国研究也指出:“长销型的书乃是核心。他们是 80/20 法则里的 80,是某项目中的主要销售量。”

这个例子相当有用:它一点也不抵触 80/20 分析法,因为主要的问题应该是问,“哪些顾客和产品带来 80% 的利润”。但是它显示出,不考虑清楚而使用 80/20 分析,是非常危险的。使用 80/20 法则要看情况,而且要常做逆向思考。别被那些人人都关注的变数引到错误的方向——在本例中,这是指最近的畅销书书目,这是直线式的思考。



80/20 法则

80/20 分析法最宝贵的看法,总是从检视非线性的关系而得到,而这是别人疏忽的地方。此外,80/20 分析法看的是某一个时间点的某一情形,而未考虑因时间而造成的改变,所以如果你不小心锁定了错误或不完整的时间点,将会得到错误的结论。

为什么必须运用 80/20 思考

80/20 分析法极为有用,但大部分的人并非天生就是分析家,而就算是分析家,也不可能每做一个决定时就去分析资料——这必然会把生活弄得一团糟。大部分的重要决策都不是以分析方法决定的,无论电脑变得多聪明。因此,如果我们需要用 80/20 法则作为日常生活的导师,我们需要的不是分析,而是立即可用的方法。所以我们需要 80/20 思考法。

我所说的 80/20 思考法,是将 80/20 法则用于日常生活的非量化应用。80/20 思考和 80/20 分析法一样,我们一开始先假设,在投入和产出之间有一个不平衡的关系。但是,我们不需搜集资料来分析这关系,而是大略估计它。80/20 思考法要我们找真正重要的少数事物,同时忽视不重要事物。这可经由练习而做到。80/20 思考法要我们见树又见林。

使用 80/20 思考法,不能因资料完整、分析完善就被限制住。从数字产生若干见解,必也有来自直觉和印象的见



入门

解。这就是为什么,就算 80/20 思考法有资料为辅,我们绝不能被它限制。

为了使用 80/20 思考法,我们必须经常问自己:“是什么因素让 20% 的原因产生 80% 的结果?”我们绝不能以为自己已经知道答案,而必须要花一点时间,去做有创意的思考。什么是少数的重要因素,什么又是无关紧要的多数呢?背景的噪音,是不是掩住了什么动听的旋律?

运用 80/20 思考法后,得到结果也是:想要有效改变行为,就得关注最重要的 20% 因素。当结果倍增时,你就知道是 80/20 思考法发挥效用了。80/20 思考法给我们的不只是事半功倍。

运用 80/20 法则时,请不要假设结果的好坏,或者一意认为,我们所观察到的某强大力量必然是好的。我们从自己的观点来决定它们是否有用,然后判断,究竟是要推动某些有力的少数朝正确方向前进,或者应想法子阻断它们的作用。

颠覆传统智慧

应用 80/20 法则,意味要遵守下列各事项:
奖励特殊表现,而非赞美全面的平均努力。
寻求捷径,而非全程参与。
练习用最少的努力去控制生活。
选择性寻找,而非巨细无遗的观察。



80/20 法则

在几件事情上追求卓越,不必事事都有好表现。

在日常生活中,找人来负责一些事务,而且不是为了节税(我们可以运用园艺师、汽车工人、装潢师和其他专业人士来发挥最大效益,不需事必躬亲。)

小心选择事业和雇工,如果可能,就自己当老板。

只做我们最能胜任,且最能从中得到乐趣的事。

从生活的深层去探索,找出有无可笑或怪的事物。

在各重要的面向,找出那些关键的 20% 能达到 80% 的好处。

平静,少做一些,锁定少数能以 80/20 法则完成的目标,不必汲汲追求所在机会。

当我们处于创造力巅峰,幸运女神眷顾的时候,务必善用这少用的“幸运时刻”。

80/20 法则法力无边

没有任何一种活动不受 80/20 法则的影响。大部分使用 80/20 法则的人,都像预言故事里的盲人摸象,只知其局部的力量与运用范围。若想成为 80/20 的思想家,你需要积极参与,并加上创造力。如果你想从 80/20 思考法获得好处,你必须用它!

现在正是开始的好机会。如果你想从你的工作组织开始应用,就直接从第一部开始,第一部会说明 80/20 法则在企业应用上最重要的原则。如果你想知道 80/20 法则如何



入门

使生活立即大幅改善,请阅读第二部,它将说明 80/20 法则和日常生活的关联。



第一部

企业的 80/20 成功法则

一家企业或公司最实际的目标,在于占有市场,为组织本身赚取利润。但现代商业组织,自满者以为已接近成长的终点,悲观者则大叹受制于外在环境,营利不易。

80/20 法则却相信,必然还有进步的空间,今日的顶极表现,乃是下一成长阶段的地基。

这样的信心,来自于 80/20 式的杠杆作用力,若能用这项法则来检验策略,正确运用资源,必可享有成功,大幅提高获利。

—— 早就不是秘密 ——

第一章

早就不是秘密

从戴明与朱伦谈起

朱伦和戴明都逐渐采用了 80/20 这一说法。

他们鼓励大家,对于引起大部分产品问题的一小部分瑕疵,要做仔细判断。一旦辨认出那“关键少数”的瑕疵来源,便要全力处理这些问题,而不必一次处理全部的问题。

质管运动一开始强调品质“控制”,进步到认为产品本身就必须有品质,再到全品质的管理,更已用精密细腻的软件掌握品质。



80/20 法则

这一路走来,80/20 的技术已成长许多,今日几乎所有质管学者都熟悉 80/20 法则。企业界到底知道 80/20 法则多少,我们很难测量。本书可说是第一本以 80/20 法则为主题的书籍,不过我在做研究时,一下子就找到几百篇相关的文章,谈 80/20 法则在全球各产业中的运用。许多成功的公司和个人遵循 80/20 法则行事,大部分的企管硕士也都听过这法则。

80/20 法则影响了许多人的生活,而大家居然还不认识它!现在该是大家见识 80/20 法则威力的时候了。

第一波:品质革命

在 1950 年到 1990 年间发生的品质革命,提高了生活消费品和其他产品的质量与价值。品质革命是一场应用了统计和行为技术,欲以较低成本来生产较高品质的改革运动。它的目的,是做到产品零缺点,而现在许多产品几乎已达到此目标。自 1950 年后,品管运动可说是全世界高生活水准的最重要动力。

品质革命的沿革很有趣。它的两大救星是朱伦与戴明(W Edwards Deming),这两位都是美国人(但朱伦在罗马尼亚出生),分别是电子工程师和统计学家。在第二次世界大战之后,他俩各自发展自己的想法,但得不到任何美国公司青睐。朱伦在 1951 年出版了第一版的《质管手册》,这是质管运动的圣经,但是反应平平。唯一感兴趣的是日本,因

早就不是秘密

此朱伦和戴明两人在 50 年代就移居日本。他们披荆斩棘的努力,使当时的日本从只能产出劣等产品,转变成拥有高品质和高生产力的国家。

一直到日本产品如摩托车和影印机等打入美国市场之后,大部分的美国(和其他西方国家)公司才开始严肃看待质管运动。从 70 年代起,朱伦、戴明和他们的弟子开始转化西方的品质标准,使品质水准获得极大进步,大量减少产品的缺点,并大量减低制造成本,结果同样成功。80 年代之后亦然。

80/20 法则是质管运动的一大关键,朱伦则是个中最狂热宣扬 80/20 法则的人,不过他称 80/20 法则为“帕列托法则”或“关键少数规则”。在《质管手册》的第一个版本中,朱伦认为,“退货”(因品质不良而遭退回的产品)并非起因于一大堆的因素:“其实,退货损失总是分布不均;很高比例的品质损失是由一小部分的产品缺失造成的。”

他在注释中提到:“经济学者帕列托发现,财富也是以同样方式出现不平均的分配。例证还有很多,如犯罪行为在罪犯身上的分布,意外事件在冒险过程中的分布等等。帕列托法则的不平均分配说,也可以用在财富分配及品质损失的分配上。”

朱伦把 80/20 法则应用在统计式的品质控制上,方法是辨识出造成品质未达水准的问题点,并把各因素依重要性由高往低排——最重要的是导致 80% 品质问题的 20% 瑕疵。



80/20 法则

朱伦和戴明都逐渐采用了 80/20 这称呼,他们鼓励大家,对于引起大产品问题的这一小部分瑕疵,要做仔细判断。一旦辨认出那“关键少数”的瑕疵来源,便要全力处理这些问题,而不必一次处理全部的问题。

质管运动从一开始的强调品质“控制”,进步到认为产品本身就必须有品质,再到全面品质的管理,以及更为精细的软件运用,这一路走来,80/20 的技术已成长许多,今日几乎所有质管学者都熟悉 80/20 法则。

最近有些文献描述了今日运用 80/20 法则的方式。在《国家生产力》期刊的一篇文章中,雷卡多(Ronald J Recardo)问:“是哪一项不利因素阻隔了你的主要消费者?这里,就和其他许多的品质问题一样,帕列托法则也适用:如果你弥补了决定性的 20% 品管缺失,你就得到 80% 的利益了。这 80%,一般说来,来自你突破性的改进。”

另一位专门讨论组织转变的作者提到:“对于你企业过程里的每个步骤,请扪心自问,该步骤是否有价值,是否提供了必要的支持。如果既无价值又无支持作用,它就是无用的,请删除它。这就是 80/20 法则。重述一次:完全除去这类无用步骤的开支若 100%,则你只要花 20%,就可以去掉 80% 的无用步骤。现在马上着手改善吧。”

福特电子公司因运用了 80/20 法则于质管上,而赢得辛戈奖:“零库存过程中使用了 80/20 法则(80% 的价值分布在 20% 的数量中)。而且花费最高的部分最常拿来分析。借由产品线做制造周期的分析,取代了以人力和间接



早就不是秘密

绩效做分析,减少了 95% 的制造时间。”

现在,整合了 80/20 法则的新软件,可用来提高品质:“(用 ABCDataAnalyzer)把资料读出或置入試算表,然后你可以在下列六种图列类型择一使用:长条图、控制图、流程图、分布图、图形图,以及帕列托图。帕列托图纳入了 80/20 法则,并可将其显示出来。举例来说,只要修正 20% 的原因,则 1000 个顾客当中的 800 个不会再抱怨。”

80/20 法则也逐渐运用到产品设计和开发上。比如说,在一篇评论美国国防部全面品质管理的文章中,有如下的说法:“研究过程所做的决策,已经确定了周期中大部分的花费。80/20 法则可以描述其结果,因为 80% 的经费通常都用在开发时间的 20%。”

品质革命对于顾客的满意度和价值感,对于个别公司的竞争地位,甚至对于国家的影响,很少受到注意,但其实是非常巨大的。对品质革命来说,80/20 法则是一股“关键少数”的力量,但 80/20 法则的影响力不止于此。品质革命与继之而起的另一波革命,两者一同造就了今日的全球消费社会;在这第二次革命中,80/20 法则也是主角。

第二波:信息革命

在 60 年代初所产生的信息革命,改变了企业中大部分的工作习惯和效率。它的功用不只于此:它有助于改变企业的体质,而企业乃是今日社会的主力。80/20 法则是信



80/20 法则

息革命的关键力量;过去是,现在是,未来依然是。

也许是因为品质革命的时期很近,所以,信息革命中的电脑和软件专业人一般都熟悉 80/20 法则。从许多提到 80/20 法则的电脑和软件相关文章来看,大部分的硬件和软件开发者了解此法则,并且在日常的工作里使用它。

信息革命使用了 80/20 法则中的“选择”和“单一”两个概念,这部分非常有趣。有两位信息业的专案主管如此表示:“不要考虑太多。别第一步就计划到九重天去,因为投资的报酬方式往往全遵守 80/20 规则,80% 的好处,会在整个系统最简单的 20% 中产生,最后 20% 的好处,则来自系统中最复杂的 80%。”

麦金塔在发展麦金塔牛顿掌上型电脑时,就运用了 80/20 法则:“设计牛顿掌上型电脑的工程师,只是运用了稍微修正过的 80/20 法则。他们发现,一个人 0.1% 的词汇量,便足以完成掌上型电脑 50% 的功能。”

渐渐的,换成是软件业在运用 80/20 法则。1994 年发明 RISC 就是一例:“RISC 是以 80/20 法则的某一种变化为基础。这条法则假定,大部分的软件花了 80% 的时间执行 20% 的程式。RISC 处理器借由删除较无用的 80%,来让那 20% 达到最佳表现,并保持在一个晶片内,借此省下成本。RISC 为软件所作的贡献,相当于 RISC(从前的主要系统)在硬件上的贡献。”

使用软体的人知道,即使是有惊人的高效率,使用情况也依循 80/20 模式,即使是有惊人的高效率,一位开发者



早就不是秘密

说:“企业界长期以来便遵守 80/20 法则。软件界更是如此,80% 的产品只施展出它 20% 的能力。这意思是说,大部分的人花钱买到不需要的部分。软件的开发者似乎终于了解了这一点,而许多开发者认为,模组应用可以解决问题。”

软件的设计是重大关键,要让最常用的功能是最容易使用的部分。同样的方式也应用于新资料库维修上。一篇登在《今日信息》的文章中说:

“WirdPerfect 及其他软件开发人员是怎么做的? 首先,他们辨识出顾客大部分时间里最想要的是什么,并找出他们希望如何做到——这还是 80/20 法则(一般人使用电脑时,80% 的时间里,用到的是软件 20% 的功能)。好的软件开发者应该尽可能让最常用的功能既简单又自动,同时必定出现。

“若把这样的操作方式转成资料库的服务方式,就表示该全心关注主顾客的使用情况……有多少次顾客打电话来,寻求搜寻服务,询问哪一个档案需要归位,或问要到哪里找档案? 好的设计可以剔除像这一类的询问。”

无论你要的是哪一种转变,有效的信息处理,都该把重心集中在 20% 或更少的主要需求上。

信息革命路漫漫

信息革命是企业界所知最有颠覆性的力量,它把信息



80/20 法则

权力给予了一般人,使得第一线的员工和技术人员拥有信息和权力,瓦解了中间经理人的权力,通常也毁掉了他们的工作。过去,中间经理人因拥有专业知识,所以是受到保护的。信息革命也使得公司权力分散:电话、传真、个人电脑、数据机等用具,加上这些技术的逐渐小型及其易携带的性质,使得企业及企业大员宛如殿堂的地位渐渐崩解。

终极而言,信息革命帮着摧毁了经营管理阶层,使得企业里的实际工作者技能直接为主顾客创造更高的价值。自动化的信息价值以几何方式增加,我们根本来不及使用。所以不管是现在或未来,运用信息威力的关键,在于选择,在于应用 80/20 法则。

商业大师彼得·杜拉克(Peter Drycker)指出:

资料库的量不管多大,都不算是信息,它只是信息的原矿……如果说一家企业最仰赖的信息是拿得出来的,也只是以原始而尚未组织的形式呈现。对一个企业来说,做决定时——特别是决策性的决定时——最需要的是外界的现状如何。在外面才有结果、机会和威胁。

杜拉克认为,我们需要用新的方式来衡量财富的创造。葛登(Ian Godden)和我在我们合著的书中,称这些新方法为“自动测量表现”此法刚刚开始在一些公司里萌芽。但是,造就信息革命的资源中,有远超过 80%(甚至是 99%)的部分,仍用来计算我们过去计算的东西,只不过算是比较好,却没有用来创造真正能为公司赚钱的方法。信息革命建立起来不一样的企业,若能用这力气的一点点,便可有惊



早就不是秘密

人的结果。

仍然是企业界最不为人知的秘密

80/20 法则这么重要,而经理阶层的人只知道这么一点,显然它非常不受重视。光是 80/20 这个术语本身,也得花时间才能理解,而且似乎无甚进展。尽管有零星的运用个例,尽管它已逐渐为人所知,但还是不够,它可以发挥更多。80/20 法则可以运用于任何产业和组织。可以协助高级主管、现场经理、专家及任何工作人员,甚至新人和实习生。它的运用五花八门,不过 80/20 法则背后有一套统一的逻辑,使得 80/20 法则有效且有价值。

运用于企业内的 80/20 法则有一个重点:以最少的开支和努力,赚取最多的钱。

19 世纪和 20 世纪的古典经济学家,发展了一套经济平衡和公司的理论,自此成为流行的思考模式。该理论指出,在完美的竞争之下,公司不会赚取过多的利润,因此利润若不是零,就是资本“正常”支出,而所谓的正常支出,通常要视利息而定。该理论本质上无矛盾,但无法实际运用于任何经济活动中,尤其无法用在公司的营运情况上,这是此理论的瑕疵。



80/20 法则

公司的 80/20 理论

与前述的完美竞争理论相较,运用于公司的 80/20 理论不但能实行(而且已经过多次验证),还可当做行动的指南。80/20 的公司理论如下述:

在任何一个市场中,有些供应商比别人更懂得满足顾客需求。这引起供应商可以卖得最高的价格,同时取得最高的市场占有率。

在任何一个市场中,有些供应商比别人更能减少各项开支。换句话说,当大家的产出与营收相同时,他们的开支较少;或者说,他们能用较低的开支,产生与其他供应商相等的产出。

有些供应商比别人更能获得盈余。在此我用的字眼是“盈余”(surpluses)而非“利润(profits),因为利润通常暗指股东可以拿到的钱。而有盈余,指的是可供营利或再投资的资本金超过了让公司正常运作所需要的资金量。

较高的盈余将会导致以下结果(第四点不一定必然发生):

一、对产品和服务做更多的再投资,以造成更大优势,并吸引顾客。

二、透过更大的销售量与行销努力来赢得市场占有率,或者也可购并别的公司。

三、给员工更多酬劳,这通常可让员工更有向心力,或



早就不是秘密

吸收到最好的人员。

四、让股东有更多利润,这通常可使股价提高,资本降低,引发投资或购并。

一般而言,20%或少于20%的供应商,供应了80%的市场,在正常状况下,这使得供应商具有较高利润的。

此时,市场结构也许可达到平衡,虽然这种平衡与经济学家心爱的完美竞争模式大不相同。在80/20平衡状态中,某些供应商,即最大的供应商,可以提供顾客更物美价廉的产品,又不能比小供应商获得更高的利润。这种情形在现实生活中随处可见,若依完美的竞争理论而行,却是绝不可能出现的。我们可以称这更务实的理论为80/20竞争定律。

但在真实世界中,通常都不会平衡维持太久。迟早(通常都很快)会因为竞争者的创新而引发市场结构的转变。

不管是现有的供应商或新加入的供应商都会寻求改革,以期在自己的市场中占到一块不大但可攻可守的位置,即一个“市场区间”。若能针对特别类型的顾客提供一项特殊的产品或服务,那就可能获得市场区间。日后,市场将会有更多的区。

在每个区间里,都会上演80/20竞争法则。在每一个区间里居领先地位的,可能是一家大规模的公司或该区间里唯一的专业公司,也可能是该产业的全才型公司,但是他们成功与否,要视他们在自己的区间中,能不能以最少的花费或努力而获取最大利润。在每个区间中,有些公司在这



80/20 法则

一点上做得比别人好,那就更能扩大在区间中的市场占有率。

任何大公司都会在这许多可能会遭逢竞争者的区间中运作,也就是在不同的顾客/产品搭配上用不同的配方,力求在扣除成本后得到最大获利。在这些区间中,大公司在某些区间可能会有大笔盈余,而在其他区间的盈余可能就少很多(甚至是赤字)。大致说来,80%的盈余或利润,是由公司内20%的区间、20%的顾客及20%的产品所创造出来的。最赚钱的区间,可能(但并非永远)在公司中享有最高的市场占有率,同时拥有最忠诚的顾客(忠诚的定义是维持长久关系,同时最不可能转投靠竞争者)。

在任何一家既受大环境影响又得靠员工努力的公司中,其投入和产出、其努力和回报之间的关系可能是不平衡的。就外在而言,这是指某些市场、产品或顾客,比别人的利润高出很多;就内在而言,这是指某些资源(不论是人员、工厂、机器、或这些因素的组合同)所生产的价值,相较于它的成本来说,比其他资源的生产值更高。

如果这些因素能测量(有些可以,如业务员业绩),我们会发现,有些人能产生极高的利润(他们对总收入的贡献远大于他们的花费),而许多人却只带来一点点获利,或根本就是赤字。能产生最大盈余的公司里,通常每一个员工的平均获利也都最高,但在一般公司来说,每个员工真正的获利程度非常不平均:80%的盈余,通常是由20%的员工所产生的。



早就不是秘密

在公司中,用最少的资源组合,比如说用一个员工,配合环境因素如该员工的特质、该项事务的本质等,结果在20%的时间里创造出80%的价值,比他正常的水准高出好几倍。

努力与报酬的不平等关系,在企业的各层面中出现:市场、市场区间、产品、顾客、各部门与员工——在所有经济活动中出现的这种不平衡,而非经济理论中的平衡。表面上一点小小的差异就会造成莫大后果。一项产品的价值只比竞争产品好10%,却可以产生50%的销售差异,以及100%的利润差异。

三个行动内涵

80/20理论运用于公司时有一种含意:一家公司得以成功,是因为它在市场上可以用最少力气产生最高获利。就绝对意义而言,这是指金钱上的获利;就相对意义而言,这是指竞争。一家公司一定是有盈余(用传统的说法来讲,就是投资回报率高),并且是比其他竞争者高的盈余,才称得上成功。

第二种含意是:一家公司若能专注在最能带来盈余的市场和顾客区间上,通常不能大幅提高盈余。这意味着必须重新配置资源,将资源安置在盈余最高的部门内;这也意味着要全面减少资源和开支(讲明白一点,就是减少员工人数,降低花费)。



80/20 法则

一般公司很少能达到自己的最高盈利能力,连接近这种水准都很难,一来因为管理者时常无法察觉盈余之所在,二来他们多半喜欢经营大公司,而不是经营较有利润的公司。

第三种含意:每家公司都可能借由减少产出和给员工酬报的不平衡来提高盈余。欲达此目标,便须辨识出公司哪一个部分(人员、工厂、销售营业处、营销的计量单位)最能产生盈余的地方,然后让它们拥有更多权力和资源,使获利更高。反过来也要知道,是哪个部分让资源运用不佳或产生负面结果,而后想办法改善这些部分,如果见不到进步,就不再花钱在这些资源上。

这些法则构成了有用的 80/20 公司理论,但不能以太僵化或武断的方式来解释这些法则。因为这些法则是反映了自然的关系,而在自然里,秩序与失序并存,规律和不规则同在。

探索“不规则”的见解

试着掌握造就 80/20 关系的易变性及力量。若这一点做不好,你就难以灵活解释 80/20 法则,而无法发现它无限的潜力。

这世界充满了微不足道的原因,但只要这些原因集结,就可能产生重大的结果。想想锅子里的牛奶,当它加热到超过某个温度时,会突然改变形状,变成膨胀冒泡,这一次



早就不是秘密

你可能煮出一锅不错又好喝的牛奶,下一次你可能煮出一锅棒极了的卡布其诺,又或许你只是慢了一秒,炉子上可能就一团糟了。在企业里,造成不同结果的时间也许要长一些,但一年里就出现一家优秀又赚钱的 IBM,在电脑产业里有压倒性优势;而不久后,若干小小的原因加在一块儿,这一个失去判断力的庞然大物便摇摇欲坠。

有创意的系统,其运作绝非遵循平衡理论。因和果、投入和产出,皆以非线性的方式在运作。你的收获通常不等于你的付出,有时候你获得的很少,有时候非常多。企业体之所以进行大更动,可能是表面上无关紧要的事物所引起的。拥有同样聪明才智、技巧与奉献精神的人,却可能因为一些小小的结构上的差异,造成相当不一样的结果。我们无法预言事件会不会发生,但我们可以预期,同一个模式会重复出现。

认出幸运时刻

因此,不可能全盘掌握事情,但可能可以影响事情,由事件中发现其不规则性,并从中获益。运用 80/20 法则的艺术,就在于认出目前事情的运转方式,并尽可能运用它。

请想像自己置身于热闹欢腾的娱乐场里,到处是轮盘赌具。所有号码的下注赔率是 35:1,但有些号码在不同的赌桌屡次出现。在某一桌,“5”这数目在 20 出现一次,在另一张桌子它只在 50 出现一次。如果你碰准了桌子,赌对了



80/20 法则

数目,你就发财了。如果你死守着“5”只在50出现一次的那桌,你有钱会不见。

如果你可以找出,你公司的哪个地方让你的所得比付出还多,你便可以提高赌本,等着大赚一票。同样的,如果你能找出公司哪里收获比投资少,你也可以减少损失。

在这种情形下,所谓公司的“哪个地方”,指得可以是任何东西。它可能是一项产品、一个市场、一个顾客或一种客户类型、一项技术、一条行销管道、一个部门或分支机构、一个国家、一项交易、一位员工、一种类型的员工或小组。目标在于找出是什么地方让你赚得大笔盈余,并且更强化此处;也要找出是什么地方让你损失或在竞争中出局。

我们被训练成以因果,以正常关系,以一般水准的收益,以完美竞争方式和可预期的结果等角度去思考事情。但真实世界不是这样的。真实世界里有许多影响力,因果关系不明确,复杂的反馈回路扭曲了投入;有昙花一现的平衡,而且通常相当感人;某些表现有着重复但不规则的模式;各公司从来没有在公平的基础上竞争,也不可能全都业务兴隆。在真实的世界里,只有少数蒙老天厚爱的人,可以占领市场得到利润。

以此观点看来,大公司复杂的程度难以想像,并且经常是以不同的力量来行事;有的力量顺势而行,获利甚丰;有的却逆势而为,损失颇重。这都是因为不能拨开纠结复杂的现实见到真相,也因为会计系统有着安慰作用,它以平均(且大大扭曲)的方式解释事情。



早就不是秘密

80/20 法则早已盛行,只是未受注意。我们通常只能看到公司的“净”结果,但这绝非全貌!在表象之下,正面与负面的产出力量互相拉扯,加起来共同产生了我们在表面所见的效果。一旦我们辨识出台面下所有的力量时,80/20 法则最能发挥效力,我们就能去除负面的影响,将所有精神花在生产上。

好了,我讲了够多的历史、哲学和理论!现在我们转换话题,看看实际状况吧!任何企业都能实际应用 80/20 法则。现在该告诉你如何运用了。

第二到第五章说明若干重要的 80/20 法则方法。第八章提示你,如何将 80/20 思考法植入你的企业中,让你可以获得优势,超越你的同事和竞争者。在下一章,我们说明对所有公司都重要的 80/20 法则运用:区分出你在什么地方真正有利润,以及你在什么地方其实是赔钱的——所有企业人都认为自己已经明白这一点,但他们恐怕都错了。如果他们能有正确的认识,那么他们的企业都会因此而改观。



第二章

调整策略

努力不是错,但方向要正确

一家商业组织所使用的经营策略,不应是一套由上往下看的概念,富丽堂皇但浮泛。它最好是一种由下而上的理解,涵盖所有细节,剥开表面现象,特别是要了解组织在什么部分赚钱,在什么部分赔钱,依此发展出真正有用的策略。

80/20 法则说,你可以只用两分的努力,获取八分的利润。问题在于,你知不知道那两分的努力是什么。



如果你没有运用 80/20 法则来调整你的策略,那么很可以肯定,你的策略有很严重的缺失,也可以说,你并不了解你在什么地方赚钱,在什么地方赔钱。而且,几乎可以断定,你为太多的人做太多的事。

企业所使用的策略,不应该只是一套由上往下看的概念,富丽堂皇但浮泛。它应该比较像是一套由下而上的理解,可以窥视到表象以下,涵盖所有细节。你在小心检视企业里的每个细节,特别是利润与所产生的现金,以发展一套有用的企业策略。

除非你的公司非常小而精简,否则你一定可以只用两分的努力或盈收,获取至少八分的利润。问题在于,那 20% 是什么。

你的摇钱树在哪里?

请找出来,你公司里哪一个部门创造的利润高,那一个部门收支勉强打平,哪里是大麻烦。为了找出来,我们要依范围做一次 80/20 利润分析:

由产品或产品群(类型)来看;

由顾客或顾客群(类型)来看;

由任何与你企业有关的资料来看,比如地区或行销渠道;

由竞争的部门来看。

先从产品开始看。你的企业一定会比关于产品或产品



80/20 法则

组的信息。请检视每一种产品在前一段时间、上个月、上一季,或上一年度的表现(要判断哪一笔资料最可信),在分配了所有的成本后,计算出各产品的利润。

这样做到底是难或易,依你所搜集的管理信息而定。你所需要的信息可能马上可以获得,但如果不能,你就要自己建立了。你必须知道产品的销售数字及产品的获利(也就是销售总额扣掉销售本身所花的费用)。你也要知道整个企业的所有成本(也就是所有的经常开销)。然后,你要依据某些合理的基础,把经常费用分摊给每一项产品。

最粗糙的方法是依照营业额的百分比来分配。不过,稍加考虑后,你应该就会知道,这种做法并不精确。以产品的价值而言,有些产品花了销售员太多时间,而有些产品却花太少。有一些产品做了很多宣传,有些产品则一点儿也没有。有些产品在制造方面很繁复,但有些的生产过程很简单。

把一项经常费用拿来,分摊在每一种产品上。接着分摊下一项费用。依此处理每一项成本后,再观察结果。典型的情形是,有些产品只占营业额的少数,但利润非常可观;大部分产品的利润差强人意或甚微薄;而有一些产品在分摊了费用之后发现它亏损极大。

表1的数字,是我最近为一家电子仪器公司所做的研究。如果你喜欢以图的方式表现数字,可以看图8。另外,我们也列出了这家公司的80/20表与图9。

调整策略

产品	销售(\$)	收入(\$)	销售收益(%)
产品小组 A	3,750	1,330	35.5
产品小组 B	17,000	5,110	30.1
产品小组 C	3,040	601	25.1
产品小组 D	12,070	1,880	15.6
产品小组 E	44,110	5,290	12.0
产品小组 F	30,370	2,990	9.8
产品小组 G	5,030	(820)	(15.5)
产品小组 H	4,000	(3,010)	(75.3)
统计	119,370	13,380	11.2

表1 仪器公司各产品小组的销售和利润表

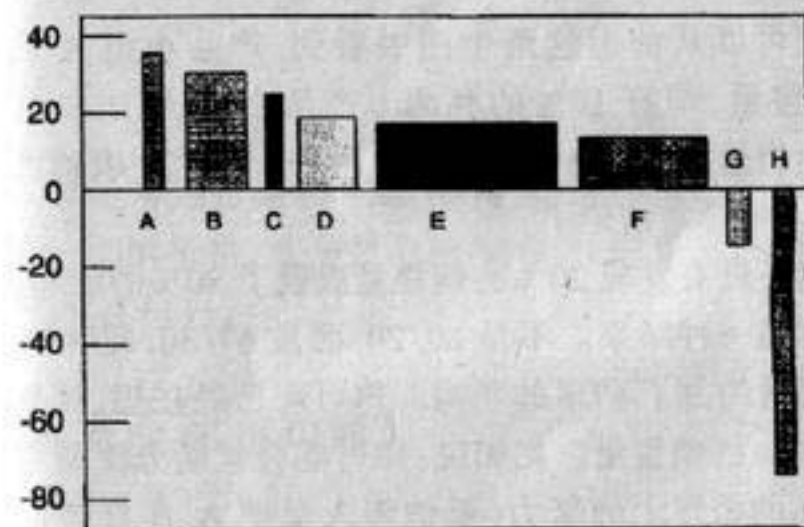


图8 仪器公司各产品小组的销售图

80/20 法则

产品	销售百分比		利润百分比	
	小组	累计	小组	累计
产品小组 A	3.1	3.1	9.9	9.9
产品小组 B	14.2	17.3	38.2	48.1
产品小组 C	2.6	19.9	4.6	52.7
产品小组 D	10.1	30.0	14.1	66.8
产品小组 E	37.0	67.0	39.5	106.3
产品小组 F	25.4	92.4	22.4	128.7
产品小组 G	4.2	96.6	(6.1)	122.6
产品小组 H	3.4	100.0	(22.6)	100.0

表 2 仪器公司 80/20 表

我们可以从前面这两个图表看到,产品小组 A 只有 3% 的销售量,却有 10% 的利润。产品小组 A、B、C 共有 20% 的销售量,但有 53% 的利润。用一张 80/20 表或图来看,这一点就非常清楚了。

我们还没有发现 20% 的销售量成就了 80% 的利润,但是我们有另一种结果。不是 80/20,而是 67/30,即 30% 的产品销售量约占了 67% 的利润。你可能已经在想,该如何提升这 30% 的销售量。比如说:你可能会重新分配原用在其他 80% 的销售上的努力,要销售人员把 A、B、C 产品的销售量加倍,不要管其他产品。如果他们做得好,销售量也只提升了 20%,但利润超过 50%。



调整策略

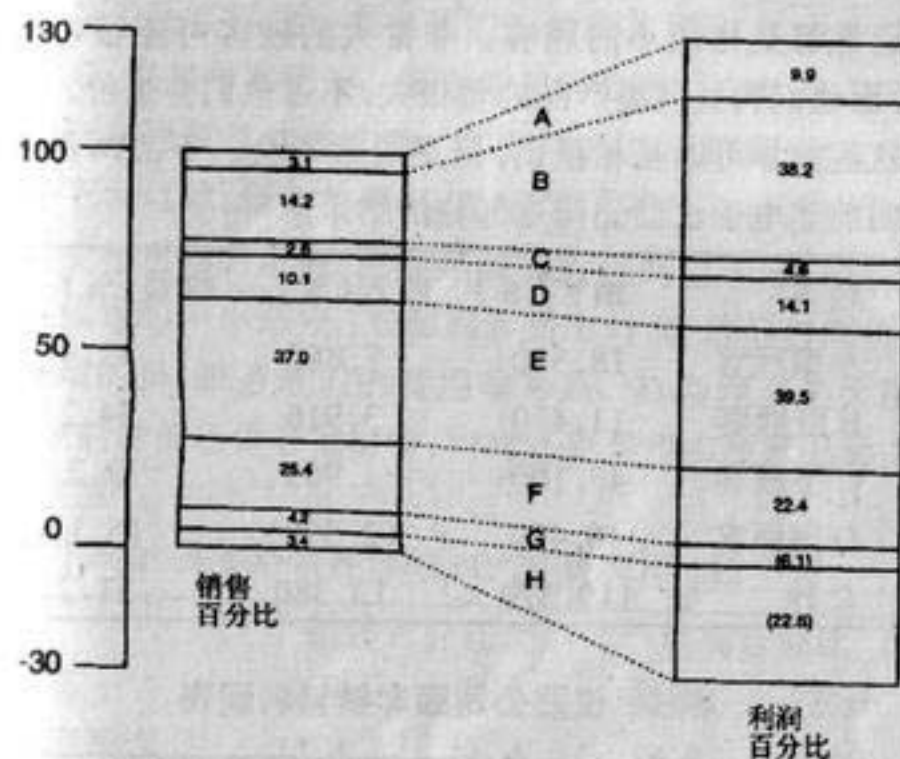


图 9 仪器公司 80/20 图

你也可能已经在考虑,要降低产品 D、E、F 的成本,或提高它们的价格;或是想着缩减 G、H 的费用,甚至完全停止生产 G 与 H。

顾客方面利润如何?

看完了产品之后,我们继续看顾客这部分,也做一次和前述产品一样的分析,但请检视每个顾客或顾客群的总购买量。有些顾客付出的价钱很高,但服务他的费用也高:这



80/20 法则

些通常都是比较小的顾客。非常大的顾客可能很容易应付,而他们购买同类产品的量很大,不过他们会杀价。有时候这些差异可以互相抵消,但是通常不会。下面两种图表说明前述电子仪器公司这部分的结果。

顾客	销售(\$)	收入(\$)	收益(%)
A型顾客	18,350	7,865	42.9
B型顾客	11,450	3,916	34.2
C型顾客	43,100	3,969	9.2
D型顾客	46,470	(2,370)	(5.1)
总计	119,370	13,380	11.2

表3 仪器公司顾客销售利润表

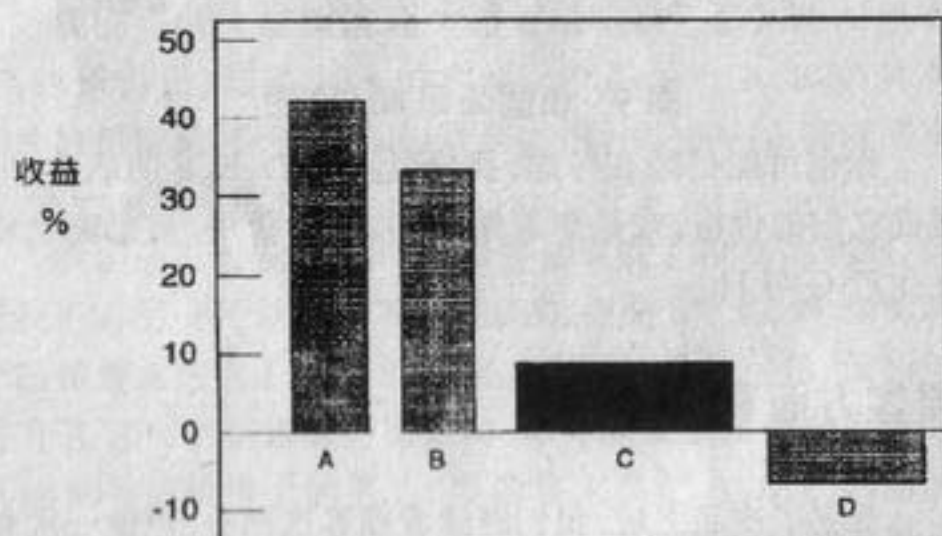


图10 仪器公司顾客销售与利润图

调整策略

关于顾客再做一些说明。A型顾客群很小,出的价格非常高,也相当有赚头。服务他们的费用相当昂贵,不过所得的利润远超过这些花费。B型顾客是经销商,他们比较容易下大订单,服务费用低,然而为了某些理由,他们也可能接受相当高的价格,主要是因为买进的电子零件只占他们总成本的一小部分。C型顾客是出口商,他们付高价,不过麻烦的是,服务他们的费用非常高。D型顾客是大制造商,他们讨价还价非常厉害,同时还要求很多技术上的支援和“优惠”。

下面的表4是顾客群的80/20表与图11。

顾客	销售百分比		利润百分比	
	类型	累计	类型	累计
A型顾客	15.4	15.4	58.9	58.9
B型顾客	9.6	25.0	29.3	88.2
C型顾客	36.1	61.1	29.6	117.8
D型顾客	38.9	100.0	(17.8)	100.0

表4 仪器公司顾客类型80/20表

这里显示的是59/15法则与88/25法则:最能让你赚到钱的顾客群,只占15%的营业额,却可以让你获得59%的利润;最能让你赚到钱的25%顾客,占你获利的88%。原因一部分是因为;最能让你赚到钱的顾客,通常购买的是最有利润的产品,也因为相对于摊在他们身上的服务开支



80/20 法则

来说,他们消费的钱比较多。

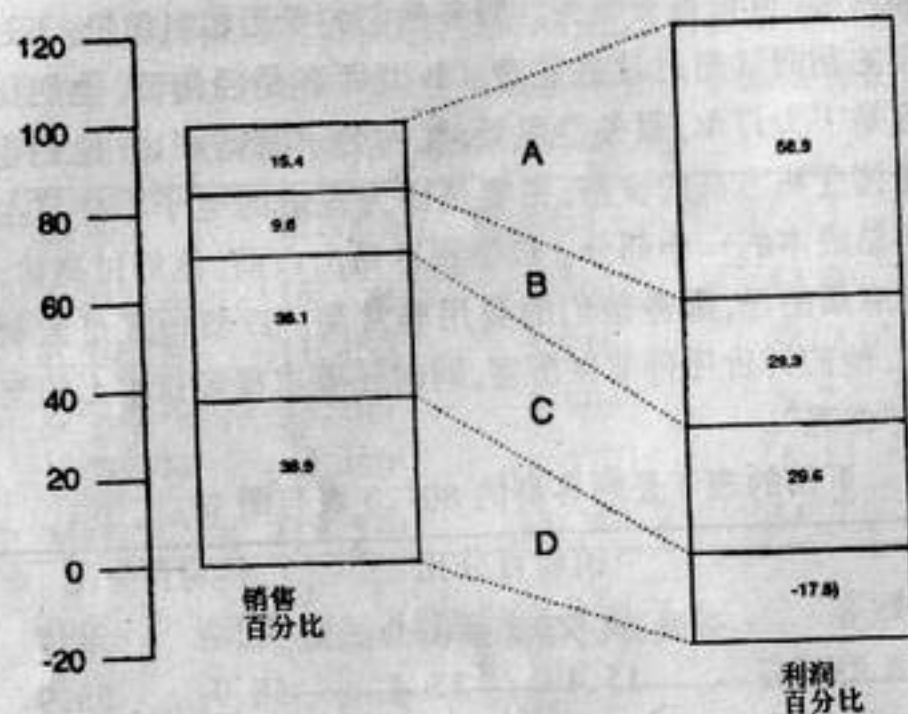


图 11 仪器公司顾客 80/20 图

这样的分析,可以让你愿意去发现更多 A 或 B 类型的顾客,即小一点的顾客群和经销商。就算把发现这类顾客的费用摊进来,结果仍然是有利的。对 C 顾客群(出口商)的定价可以视情况提高,同时可以用较低廉的服务来应付其中一些顾客,比如多用电话,不必面对面销售。

至于 D 类型的顾客(大型制造商),我们要个别处理。D 型顾客中的 9 个,包办了 97% 的 D 型顾客总销售量。在某些情形里,向他们另外收取技术发展的服务费;有时提高

调整策略

价格;而在一场竞标之后,三个顾客就技巧地投向公司最敌对对手阵营。其实,经理就是希望对手蒙受这些损失!

把 80/20 分析法应用到顾问公司

分析了产品和顾客之后,我们要剖析在企业体中你认为重要的部分。在仪器公司的例子里我们没有特别做分析,但可以用表 5 来说明另一家策略顾问公司的营业情形。这两张图表显示了 56/21 法则:大项目只占 21% 的营业额,但利润有 56%。

业务分类	营业额(\$)	利润(\$)	收益百分比(%)
大项目	35,000	16,000	45.6
小项目	135,000	12,825	9.5
总计	170,000	28,825	17.0

表 5 顾问公司大小专案利润表

另外一项分析,将企业分为“老”客户不超过三年的客、“新”客(还不满 6 个月的客)及介于其间的客户,详见图 13 表 6。这两张图表告诉我们:26% 的老客户,带来了 84% 的利润,这是 84/26 规则。由此得到一个认识:我们要努力保持住老客户,并想办法扩大这个顾客群。老客户对价格最不敏感,服务他们也最不花钱。若不能把新客户变



80/20 法则

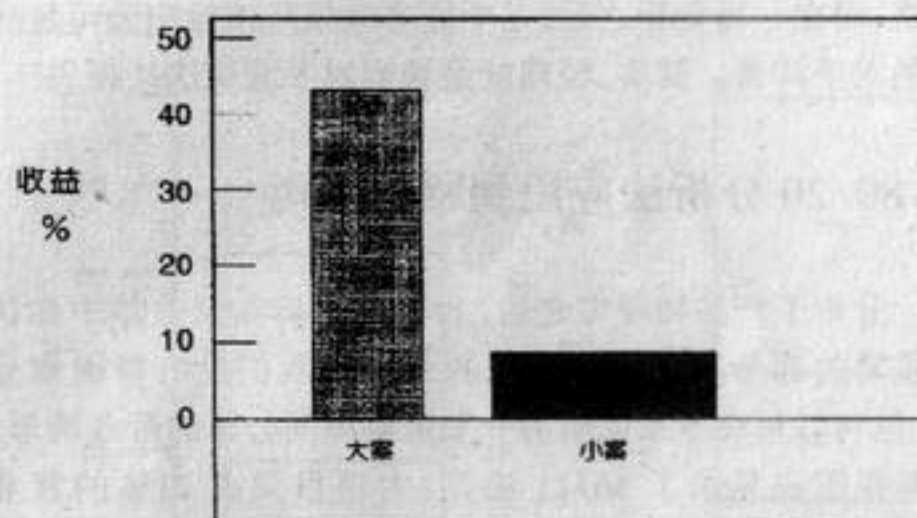


图 12 策略顾问公司大小项目利润图

成老客户,这是损失,让他们对其他公司有更多选择的机会:一般认为,受到公司关心的顾客才会变成老主顾。

业务分类	营业额(\$)	获利(\$)	收益(%)
老客户	43,500	24,055	55.3
中间客户	101,000	12,726	12.6
新客户	25,500	(7,956)	31.2
总计	170,000	28,825	17.0

表 6 顾问公司新旧客户利润表

调整策略

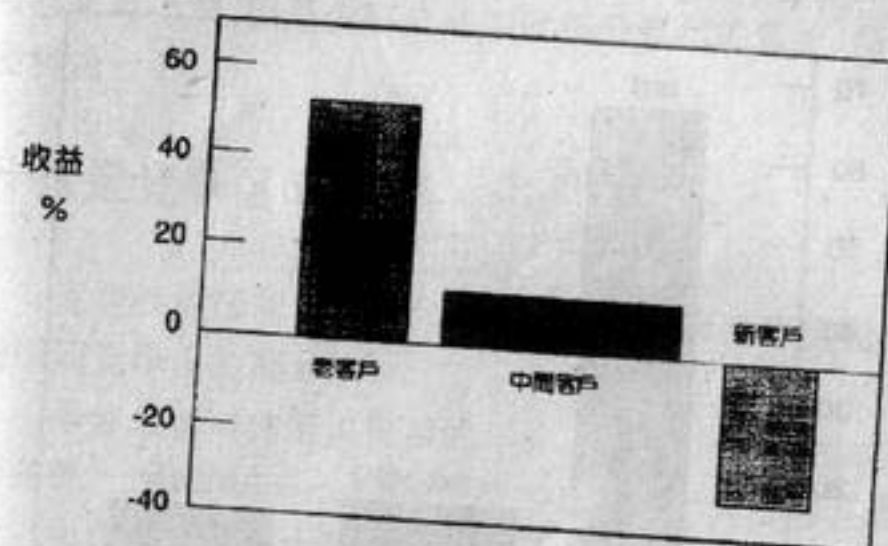


图 13 顾问公司新旧客户利润图

另外,图 14 表 7 扼要显示了为顾问公司所做的第三项分析,将他们的项目分为购并、策略分析和营运计划。这分析示范了 67/22 法则:购并了工作大幅增加利润,22%的营业额就有 67%的利润。后来顾问公司在购并方面的业务加倍努力!

业务分类	营业额(\$)	获利(\$)	收益(%)
购并	37,600	25,190	67.0
策略分析	75,800	11,600	15.3
营运计划	56,600	7,965	14.1
总计	170,000	28,825	17.0

表 7 顾问公司项目利润表



80/20 法则

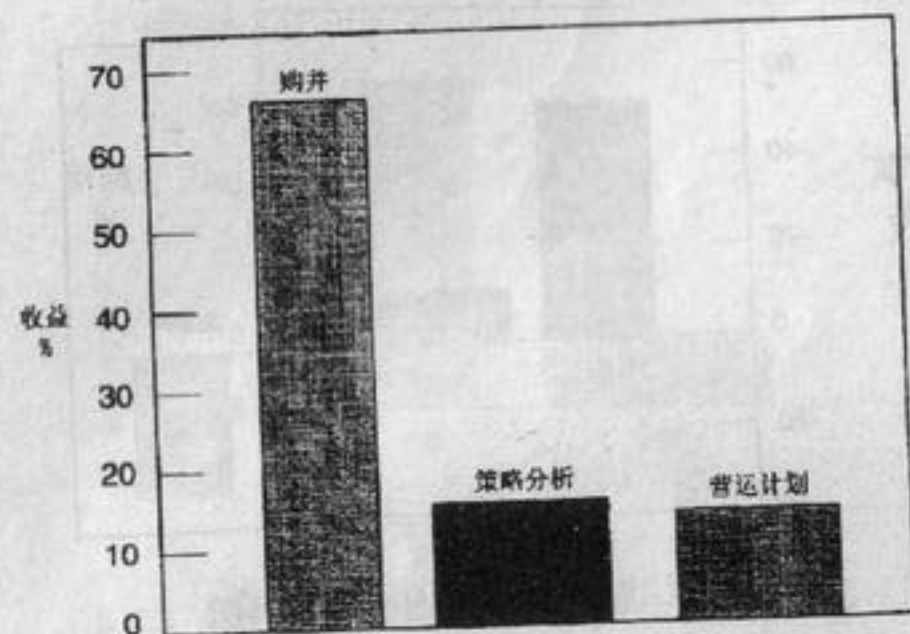


图 14 顾问公司项目利润图

在营运方面,将新、旧客户加以分析后发现,在新客户方面是赔钱的,而老客户大约只能打平。因此这引导出一种决定:不要和新客户往来,而对老客户提高收费,或是将整个立案交给其他专业顾问公司处理。

区间:了解与获利的关键

检视企业获利的最好方法,就是将企业分成具有竞争性的区间(competitive segment)。对于自己产品、顾问或其他相关的分析固然很有价值;而绝佳的见解,却来自于根据竞争对手而细分出顾客和产品的组合。这么做,听起来难,

调整策略

做起来可不难,但是少有公司如此细分自己的营业,所以需要解说一下。

什么是竞争区间

竞争性的区间,是指你公司的业务中,面对不同竞争者或不同竞争力的部分。

举你公司对你来说重要的部分,也许是一项产品、一种顾客群、一条针对单一顾客类型的产品线,或任何其他区分。现在问自己两个简单的问题:

那么这部分就是一种独立的竞争区间(简称为区间)。

如果你在区间中面对的是专家型的竞争者,那么你能获利多少,要看你和对手的产品及服务与顾客如何互动,然后消费者比较喜欢谁。同时,也要看和竞争者比起来,你提供的产品或服务成本是多少。不管怎么样,你的竞争者会决定你能获利多少。

因此请分别检视你公司内的各个部分,并请定出一套可以击败对手(或与对手共谋)的策略。当然你也要审视它的获利程度——你可能会很惊讶。

如果你要观察的部分和另一个部分面临同一个竞争对手(比如说,你 A 产品和 B 产品的主要对手是同一个),那么请问自己另一个问题:

在这两个区间中,你和你的竞争者是有相同的销售率或市场占有率,还是对方在一个区间表现比较优秀,而你在



80/20 法则

另一个地区却居上风呢？

举例来说，假设你的 A 产品有 20% 的市场占有率，而头号竞争者却占有 40%（占有率是你的两倍）；那么 B 产品是不是也一样，他们的市场占有率是你的两倍？如果你拥有 B 产品 15% 的市场占有率，但你的竞争者只占 10%，那么这两种产品就有一样的竞争位置了。

这一定有原因的。消费者可能比较喜欢你的 B 产品，但喜欢你对手的 A 产品。也可能是因为你的对手并不关心 B 产品。或是因为你的 B 产品很强，而且定价很有竞争力，而对方的 A 产品很强，而定价很有竞争力。不过在目前这个阶段，你不需要知道原因。你只需观察到，尽管你面对的是一个竞争者，但你们在两个区间的优势不同。所以这两个区间要分开来看，也许获利也不尽相同。

心中有对手

传统的业务分类方式，是从产品或从公司组织内各部门来划分，但我们不采用这方法。你要心中想着竞争区间，这会直接让你采取最重要的划分方式，而你也应该用这方式来思考你公司的事业。

在我们前面所提到的仪器公司里，经理们对于如何划分公司的区间有不同看法。有些人认为，产品是关键所在。有些经理则认为，最重要的是区间顾客，究竟顾客是属于管线事业（如天然气和石油业），还是属于有生产线性质的企

调整策略

业（如食物制造业者）。有三分之一的经理认为，美国国内的企业与对外输出物行业差异相当大。由于经理们从不同的角度出发，而每个角度各有其道理，所以不管是在互相沟通或组织公司上，都难有进展。

将公司依竞争区间来划分，便消除了这些争论。规则相当简单：如果你不用面对不同的竞争者或不同的竞争地位，就不必单独做区间。用这方法，我们很快就得到一组看起来不优美但非常清晰的区间，大家一看就明白。

一开始，我们很清楚地知道，在大部分（但非全部）的产品上，竞争者是不同的。当竞争者一样，有类似的竞争位置时，我们就将这些产品归在一起。不过大部分的情形下，产品是有所区间的。

接着我们要问，这些管线顾客的竞争位置，与有生产线的顾客是否有所不同。结果发现，只在一项产品上是不同的，但是在这一项产品——液体密度机中，头号的竞争对手不一样。因此，我们做了两种区间：液体密度机器的管线和液体密度机器的生产线。

最后我们问：每一个区间的竞争对手或竞争位置，在美国境内和海外市场是否不同。在大多数的例子中，答案都是有所不同的。如果海外市场重要，那么我们就要针对不同的国家询问相同的问题了：在英国、法国、或亚洲地区，所遭遇的竞争对手都一样吗？在遇到不同竞争对手的国家，我们将企业再细分为不同的区间。

最后我们共分为 15 个大区间（我们把非常小的区间归



80/20 法则

在一起,以免太琐碎),通常是以产品及地理位置为准,但有一个例子是以产品和顾客类型为准(也就是液体密度机器,我们将它区间为全球管线和全球制程)。接着我们分析每一个区间的销售与获利,如表 8 与图 15。

为了要强调收益和获利之间的不平衡,我们可以再画一次 80/20 表(表 9)或 80/20 图(图 16)。我们可以从这些图表中看到,前面六个区间总共只占总销售量的 26.3%,但是利润有 82.9%;因此,这是一个 83/26 规则。

区间	销售额(\$)	利润(\$)	收益(%)
1	2,250	1,030	45.8
2	3,020	1,310	43.4
3	5,270	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

调整策略

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)
总计	119,370	13,380	11.2

表 8 仪器公司各区间的利润表

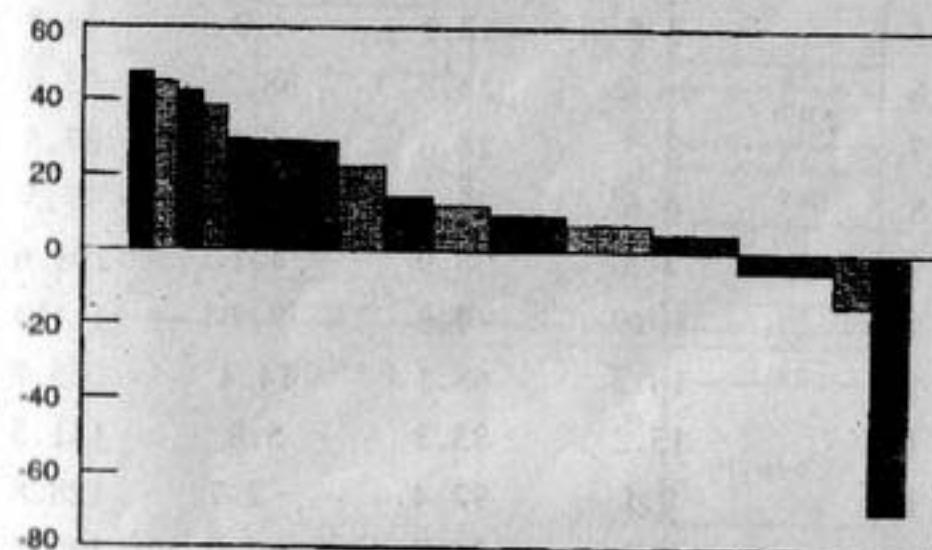


图 15 仪器公司各区间的利润图



80/20 法则

仪器公司如何提高利润?

图 16 与表 9, 把重点放在三类公司上面。

区间	销售百分比		利益百分比	
	类型	累计	类型	累计
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	131.5
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

表 9 仪器公司各区间的利润 80/20 表

调整策略

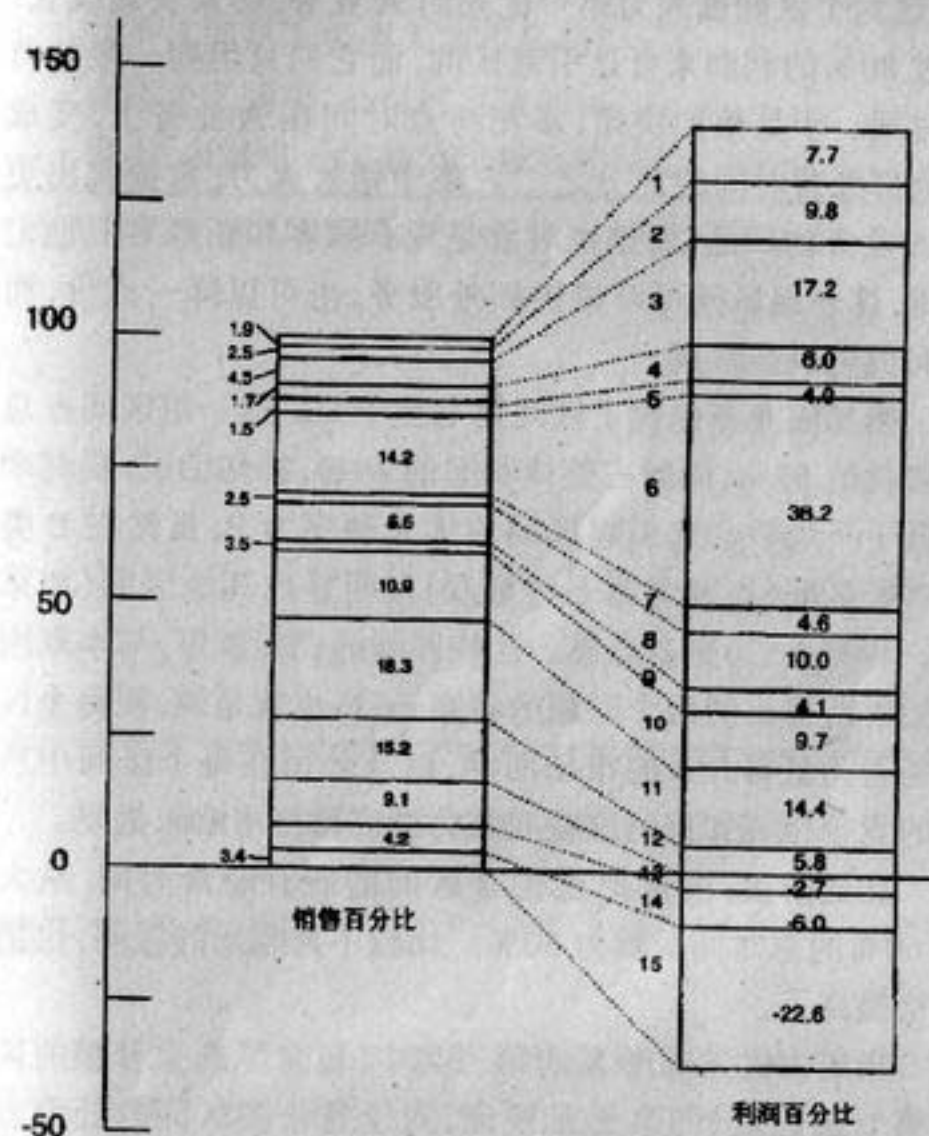


图 16 仪器公司各区间的利润 80/20 图

最赚钱的一季是在第一至第六的区间中, 一开始分类



80/20 法则

时,这六个区间被列为第一优先的 A 业务,必须快速成长。超过 80% 的利润来自这引起区间,而它们只用到一般的营运时间。于是他们决定,多花一点时间在 A 业务上,变成占全部经营时间的三分之二。集中销售火力,希望卖出更多 A 业务的产品,而销售对象是现有顾客和新顾客。他们知道,这一组区间可以提供额外服务,也可以降一点价,而利润仍可以非常高。

第二组业务包含了区间第七至十二。这一组区间占总销售量的 57%,同时占整体利润的 49%,换句话说,获利率稍低于平均数。这引起区间的优先顺序为 B,虽然在 B 类中有些区间(如区间第七与第八)很明显比其他区间(如第十一和第十二)更有意思。这些区间的优先顺序,与本章刚开始时所提出的两个问题的答案一致,也就是说,视每个区间是否为值得介入的市场而定,以及公司在每个区间中所处的竞争位置如何。这些问题的谜底留待本章末揭晓。

在这阶段,决定把花在 B 区间的所有经营时间,从大约 60% 的总时间量减为 30%。比较不具利润的区间,也把价格提高了。

指定为优先顺序 X 的第三类中,包含了产生亏损的区间第十三至第十五。他们决定,对于这一类区间的处置方式是和区间 B 一样:在市场吸引力的分析和公司在各市场的竞争位置未确认之前,暂时不采取行动。

不过,优先顺序如表 10 所示。

在做最后决定之前,仪器公司的最高管理阶层检视了除利

调整策略

润之外的其他两个问题,这两个问题是策略的关键所在:

这个区间是个吸引人的市场吗?

在每个区间中,公司的定位如何?

表 11 表示电子仪器公司最后的结论。

优先序	区间	利润 %	%	建议应采取的行动
A	1—6	26.3	82.9	提高销售努力 增加经营时间 增加价格的弹性
B	7—12	57.0	48.5	降低经营时间 减少销售努力 提高销售价格
X	13—15	16.7	(31.4)	检讨生存能力
总计		100.0	100.0	

表 10 仪器公司之 80/20 分析法结果

接下来的行动

所有的 A 利润区间都是有吸引力的市场——正在成长;新的竞争者若想要进入,会遇到极高的门槛;需求高于产量;无惧于竞争者的科技;面对面和顾客及供应商讨价还价的能力很强。因此,几乎所有在这些市场里的竞争者都利润甚丰。



80/20 法则

这家公司在每个区间中的位置都不错,也就是说,他们有很高的市场占有率,是排行前三名的供应商。其技术高于平均水准,成本亦低于竞争者的平均支出。

这些区间是最有利润的区间,所以,这分析确认了 80/20 法则所暗示的利润比。区间第一至第六因而保有 A 区间的地位,努力保持现有业务,并因老顾客和由新顾客转为老顾客这两方面的业务增加,而扩大了市场占有率。

接下来,在 B 类区间里可以做一些调整。区间九很有趣:它的利润普通,但这不是因为这个市场无法吸引人,相反的,这市场非常具有吸引力,大多数的对手都有非常好的利润。但是这家电子仪器公司在这个区间中的市场占有率相当低,支出却很高,这主要是因为他们还在使用过时的技术。

区间	市场有吸引力?	位置有利吗?	获利度
1	是的	是的	非常高
2	是的	是的	非常高
3	是的	是的	非常高
4	是的	是的	非常高
5	是的	是的	高
6	是的	是的	高

调整策略

7	是的	是的	高
8	是的	普通	非常高
9	是的	不佳	普通
10	不怎样	是的	普通
11	不怎样	是的	普通
12	不吸引人	普通	不佳
13	是的	改善中	亏损
14	不吸引人	普通	亏损
15	不吸引人	不佳	亏损

表 11 仪器公司策略诊断表

更新技术可能要付出非常多努力,花费也相当昂贵。因此我们决定:要在该区间中所“收获”,也就是说,少花一些力气在维持业务上,但提高价格。我们知道,这种做法会导致销售量降低,但是能得到比较高的利润。事实上,减少努力并提高价格确实可以提高获利,但在短时间内会导致销售量微幅下降。结果显示,仪器公司自己守着旧技术不放,也就没别的供应商可以选择——等到他们换用新技术,情形才好转。结果,我这家仪器公司客户的获利,从 12.9% 提升到超过 20%,虽然一般认为这可能是暂时性的刺

80/20 法则

激。

在区间第十和第十一,这家仪器公司占有主市场,但就结构来说,这两个区间是毫无吸引力的市场:这两个市场在衰退,产量过剩,是买方的市场,顾客可以把价格杀得很低。尽管事实上这家仪器公司在这两个区间是市场的领导者,但他们还是决定,降低该区间的重要性,并取消新的投资。

他们在区间第十二也做了相同的决定,不过是出于不同的理由。区间第十二的市场更不吸引人,而且公司只有普通的市场占有率。在这区间里,他们的新行销计划和投资都只是次要的。

那么,类型 X 里那些赔钱的市场又如何?我们发现,在类型 X 的三个区间中,第十四和第十五这两个区间都很大,但都是没有魅力的市场,仪器公司在其中是很微不足道的竞争者。于是他们决定,退出这两个区间。在其中一个区间里,是把一家工厂的一部分卖给竞争对手,卖出去的价钱非常低,但最起码有一些现金,而且,不但停止了亏损,还保留了一些工作机会。在另一个区间中,则把所有的运作都结束。

也在 X 小组的第十三区间,命运却不一样。虽然这个小组在这方面是亏损的,它却是一个相当吸引人的市场;每一年都成长 10%,大多数的竞争者都有高获利。事实上,虽然该小组在分摊了所有成本之后仍有亏损,但在这个区间中的毛利是相当丰厚的。这个区间的问题是:它在一年前才进入这个市场,在技术上和销售成绩上仍需要相当大

调整策略

的投资。但是它正一点一点占有市场,如果它可以持续提高占有率,三年内可望成为最大的供应商之一。到那时候,有了较高的销售量来分摊成本,获利也就可以提高。他们决定多在区间第十三下功夫,让 X 组尽快达到以最小的规模来获利。

别用 80/20 分析法骤下结论

前例中的区间第十三有助于说明一点:以 80/20 分析法来分析获利情况,并不能提高我们所有的正确答案。分析所得到的是在某一个时间点的情形,无法(以此开始)提供足以改变获利的趋势全貌或力量。我们需要一个像 80/20 法则这样的利润分析法,但是,若你想提出一套好策略,光靠 80/20 法则是不够的。

赚钱最好的方法,无疑就是停止亏损。请注意,除了区间第十三之外,在这 15 个区间中的 14 个里,一条简单的 80/20 获利分析法,多少可以提供正确的结果,而这 14 区间占总获利的 90% 以上。

这意思并不是说,有了 80/20 分析法,策略分析到此就告一段落,而是说,策略分析应该由 80/20 分析法开始。若要获得全盘的认识,你必须审视市场区间的吸引力,以及公司在每个区间的位置如何。仪器公司所采取的行动以表 13 概述之。



80/20 法则

让你的公司脱胎换骨

我们已经了解,欲获得一个区间策略,80/20 利润分析是不可或缺的,但我们还没有把 80/20 法则发挥得淋漓尽致——该法则对于你的公司在下一阶段应该朝何方向跃进,有莫大助益。

区间	顺序	特性	采取的行动
1—6	A	市场吸引人 位置有利 获利度高	多管理 提升销售力 获取销售弹性
7—8	B	市场吸引人 位置普通 获利度高	保持现状
9	C	市场吸引人 技术产位置 都不好	必须有收获(降低成本,提高价格)
10—11	C	市场无魅力 位置有利 收益普通	少花一些力气
12	C-	市场无魅力 位置普通 收益不佳	花很少力气即可

调整策略

13	A	市场有吸引力 位置逐渐有利 亏损	快快取得占有率
14—15	Z	市场毫无魅力 定位普通或不良 亏损	转手或结束

表 12 采用 80/20 分析法之后的仪器公司

我们总以为,我们的组织和我们所处的产业都尽力了。我们也认为,商业世界的竞争激烈,已达到某种平衡。这真是大错特错。

你最好一开始就假设,你的公司一团糟,应该重新组织,使公司更有效率,以适应顾客所需。同时就你的公司来说,你的野心应该是在接下来的 10 年里让公司转变,让你公司的员工在 10 年后回顾时,会悲观地摇头说:“我简直不能相信我们过去是用这种方式做事,我们以前真是疯了!”

重点就在创新:创新对于未来的竞争优势而言相当重要。我们以为创新很困难,但若以创意运用 80/20 法则,创新可以是轻而易举同时趣味盎然的!请想一想下列观念:

在所有产业里,80% 的利润是由 20% 的产业所赚取的。将你所知最有利润的行业——例如药业和顾问业——列出一张表,同时问问自己,为什么你所处的产业不能像这些产业?

在任何一个产业里,80% 的利润是由 20% 的公司所赚



80/20 法则

取的。如果你不属于这 20%，那么什么是他们正在做，但你还没有做的？

顾客 80% 的认知，得自于公司平日 20% 的作为。以你的情况而言，这 20% 是什么？是什么状况让你无法做得更好？是什么阻碍着你，让你无法把这 20% 做到最好？

一个产业里，有 80% 的作为，最多只产出 20% 的利润给顾客。这 80% 是什么？为什么无法除去？举例来说，如果你是个银行家，为什么你要开分行呢？如果你要提供服务，为什么不透过电话和个人电脑来综合顾客的需求？有哪些是和自助服务一样好？可不可能也提供给顾客若干服务？

任何产品或服务产生的好处，有 80% 是来自 20% 的成本。许多消费者会买拆封过的廉价品——在你的产业里，有没有人提供这项服务呢？

80% 的公司利润，来自其 20% 的顾客。你有没有这比例不均的现象呢？

如果没有，你需要做什么才能得到它？

为什么你需要人

举一些转型产业的例子可能有助于说明。我祖母过去在街角开了一家杂货店。她会收到一些订单，然后挑出货品，我（或其他比较可靠的男孩）就会骑着脚踏车，把这些东西送去给客人。后来城里开了一家超级市场。超级市场吸

调整策略

引顾客选择自己的食品杂货，然后带着这些东西回家。超市并且提供了比较多的货品，价格较低廉，还有停车场。不久之后，我祖母的顾客全都蜂拥至超级市场。

有些产业（像汽油零售业）很快也变成了自助式的。但是其他的产业，像是家具零售业与银行界，却认为自己不适合。不过每过几年就有一个新的竞争者显示，“自助式服务”这种老点子还是可以有新生命，家具界的 IKEA 就证明了这一点。

打折也是一种长青的转型策略：提供较少的选择、较少的装饰、较少的服务与较便宜的价格。80% 的销售量，集中于 20% 的产品上——那就只进这些产品。另外，我过去曾经为一个酒商工作过，这个店进了 30 种不同类型的红葡萄酒。谁会需要这么多的选择？结果这家公司被一家折扣连锁店买下来，现在开了一家大型的酒类卖场。

50 年前，谁会曾想到人们会想进速食店呢！而今天，又有谁想得到，那种提供一份菜色有限的菜单，四周环境眩目，价格合理，而且坚持客人坐满 90 分钟就必须离座的餐厅，居然大大地威胁了传统餐厅！

运用机器可以更便宜，为什么我们还要坚持用人来做事呢？何时航空公司才会开始使用机械人为你服务呢？大部分的人还是比较喜欢人类，但机器更可靠，也比较便宜。机器让我们只花 20% 的代价却得到 80% 的好处，很多时候提供的服务更好，更快，成本更少，例如自动提款机。



80/20 法则

地毯该换了吗?

再举最后一个例子,说明它如何运用 80/20 法则转变公司的财富,而且改变了整个公司。

你看看乔治亚介面公司(Interface Corporation of Georgia)吧!现在是家年营业额余百万美元的地毯供应商。这家公司过去只卖地毯,现在它也出租地毯,是一块块接合在一起的地毯,而非整块地毯。介面公司意识到,在一块地毯上,80%的磨损出现在 20%的地方。通常,地毯到了要替换时,大部分的地方仍然完好。在介面公司出租计划中,地毯块只要一检查出有任何的磨损或毁坏就更换。

这种做法同时降低了介面公司和顾客的成本。一个小小的 80/20 观察,改变了一家公司,并且可能导致这个产业广泛的改变。

希望你能开始整理你的问题。

根据 80/20 法则来看,你的策略不对。如果你所赚的钱中,大部分来自于一小部分的活动,你就应该完全转变你的公司,并且集中精力来增加这一小部分的活动,然而这只是解答的一小部分,在企业需求的背后,还潜藏着更有力的真相。接着我们即将转而探讨这个主题。



单纯就是美

第三章

单纯就是美

复杂为浪费之母

企业人似乎喜欢复杂。一个单纯的公司一旦成功,经理阶级就忙着让公司变得很复杂。等公司变复杂了,它的获利却大大降低。

这不只是因为公司多进行了一些周边的事务;也因为,让公司变复杂的行动乃是最会降低获利的事。

如果能明白复杂的代价,便能使利润增加。



80/20 法则

“我的努力,都是以简化为目标。一般人能拥有的东西太少,而连基本必需品都太贵(那就别提奢侈品了,虽说我认为人人有权享受奢侈品)。这是因为,我们把所有东西都造得太复杂了,而它们不必这么复杂。衣服、食物、家饰装璜,都可以再单纯一些,也更好看一些。”

亨利·福特

在前面几章,我们已经清楚看到,所有的企业或公司,他们自己各个部分的获利程度是不一样的。80/20 法则提出一套听来相当骇人的假设:一家典型的公司里,1/5 的总收入,等于全公司 4/5 的利润与现金。反过来说,一般公司的 4/5 盈收,只是它 1/5 的利润和现金。这是个性怪异的说法。

假设有一家公司总盈收是 1 亿英镑,总利润是百万英镑,用 80/20 法则来解释的话,就是它其中 2000 万英镑的销售额生产 400 万英镑的利润,获利率是 20%;其他 8000 万的盈收只生产了 200 万的利润,获利率是 1.25%。这表示,这家公司里有 1/5 的业务,其获利率是其他业务的 16 倍。

特别的一点是,经过检验之后,80/20 法则所提出的假设都是正确的,或至少与事实相去不远。

这怎么可能?直觉来看,我们当然知道,公司里有一些生意比其他生意赚钱,但获利率是其他生意的 16 倍?怎么可能!求你相信恐怕你都不愿意。委托我审视公司产品获利情况的主管人员,第一次看到这样的假设与说明时,也都

单纯就是美

不相信。待他们细看假设并加以检验,他们仍深表困惑。

接下来,通常换成是经理级的人不能接受,他们没办法割舍公司不赚钱的那 80% 业务。他们的理由似合理:这 80% 业务对于公司的经常性开销很有帮助。他们说,若把这 80% 删去,一定会降低获利,因为根本不可能把经常性开销减掉 80%,在任何时间都不可能。

遇到这种情形,一般的企业分析师或顾问都会向经理让步,只把公司里最糟糕的业务除掉,而对于真正能赚钱的业务只多做一点点努力。

但这种出于误解的妥协是很可怕的。很少有人停下来问:为什么不赚钱的业务是不好的。而更少有人思考,在理论上和实际上,一家公司可不可能完全只做最能赚钱的事,然后删掉 20% 的经常开销。

事实上,不赚钱的生意之所以不赚钱,是因为它需要使用经常性开销,也因为一家公司会由于不同性质的业务繁多而使得组织复杂无比;又因为最赚钱的业务没有经常性开销,或只需要一点点。一家公司可以只做最能赚钱的事,而这生意一定能赚钱,只要你把事情重新组织一番。

为什么?因为,单纯就是美。企业人似乎喜欢复杂。一个单纯的公司一旦成功,经理人就忙着让公司变得很复杂。等公司变复杂了,它的获利却大大降低。这不只是因为公司多进行了一些周边的事务;也因为,让公司变复杂的行动,乃是人类行为中最会降低获利的事。

接下来我要说,这过程可以反过来。复杂的事可以演



80/20 法则

变单纯一些,利润可以增加,只要你明白了复杂的代价(或认识到单纯之美),只要有勇气把那些要命的营销费用至少砍掉 4/5。

复杂真是丑

我们这些相信 80/20 法则的人,如果不能向别人证明“单纯就是美”,以及为什么单纯就是美,便永远无法让产业有所转变。如果人们不能理解这一点,便不会愿意放弃现有业务和开销的 80%。

所以,我们必须回到基本道理上,把一般观念中认定的商业成功之道做一番修正。欲达此,我们先要讨论现今热点问题:公司的大小究竟是助力或阻力。解决了这个争论,我们也就可以说明,为什么单纯就是美。

在产业结构中,现正遭逢一件非常有趣且前所未有的事。自从工业革命以来,公司是愈变愈大,愈来愈多样化。一直到 19 世纪末,几乎所有的公司都是属于国家的,或至少和国家有关,绝大部分的利润来源是在自己国内,而几乎所有公司只有一条产品线。这情况在 20 世纪有一连串的变化,改变了商业的本质,也改变了我们的日常生活。首先要感谢汽车大王福特让汽车“平民化”,带来新兴的生产线工厂,使得一般商号的钱多赚几倍。他创造了史上未见的大众消费商品,大大降低了生产消费品的成本,并使得大企业的力量日益增大。



单纯就是美

然后我们见到所谓的跨国企业兴起,一开始是占据美洲和欧洲市场,后来便以全世界为商业版图。接下来出现大型联合集团,这是一种新形态的企业,不只限于仅仅一种商业,而快速把触角伸向许多产业,旗下拥有无数产品。而后,出现了并吞式的恶性接管,主要动力是出于人的野心和财务上的理由,这使得公司变得更大。最后这 30 年来,由于企业领导人——主要是日本企业——一心一意想要自己在首要市场上取得全球的领导地位,也尽可能多攻占国际市场。崇尚大企业的做法至于至此是最后的发展。

20 世纪的前面 75 年,我们看到一群以扩大为目标的企业发展起来,以及愈益加大的企业活动范围,其势难挡。但在最近 20 年,原本追求扩大企业活动范围的做法反了过来。1979 年,《财星》杂志所选的全美五百大企业,共占全美市场的将近 60%,而到 90 年代初,降为 40%。

这表示小即美?

不是。当然不是。企业领导人和策略分析师长久以来相信,经济规模和市场占有率非常重要;这想法绝对没有错。经济规模大一些,则分摊固定支出(尤其是属于固定营销费用的主体支出)的范围就大一些,因为现在工厂如此如此追求效率。市场占有率也有助于提高定价:最受欢迎的厂商,也就是市场占有率最高、有最好的口碑和品牌,以及顾客忠诚度最高的厂商,应该会比市场占有率低的厂商有



80/20 法则

更高的利润。

但为什么大厂商会被小厂商占去市场？为什么，在经济规模和市场占有率上的优势，理论上可以带来较高的获利，但实际上并不然？又为什么，明明看见销量扩大，获利和资金的回收却下降？照理论来说，不是应该成长吗？

为复杂所付出的代价

以上问题最重要的答案乃是：复杂必须付出代价。规模不是问题，复杂才是问题。如果规模加大但没有变复杂，一定能使单位成本降低——提供更多的产品或服务给同样的顾客，只要产品或服务维持原样，就一定可以多赚。

然而，增加了规模后，很少能维持同样的产品或服务。就算顾客相同，所增加的规模通常不断来自于把现有产品加以翻新，或是提供新产品，并提供新服务。这样做需要花高额的营销费用，而且常常是看不见的开支，但确确实实是开支。如果情况牵涉到新顾客，那就更糟。招徕新顾客时，通常在一开始时要花颇多的开支，而新顾客的需求往往与老顾客不同，这让事情更复杂。

内部的复杂造成看不见的支出

假如过去的业务与现行业务不同，就算只是一点点不同，也多半都会造成开销增加——不与新业务的增加成比



单纯就是美

例，而是远远高于比例。这是因为复杂情况把单纯系统的速度拖慢了，经理人得面对新情况并回应的需求。停下来，重新开始，与新人沟通（及沟通不良）等等，都需要付出。而在工作进行中出现的人际“最花钱——你必须等另一个人参与，然后重新开始，然后又遇到一个代沟。这些支出都很吓人，而由于它们大多是看不见的支出，杀伤力尤其惊人。

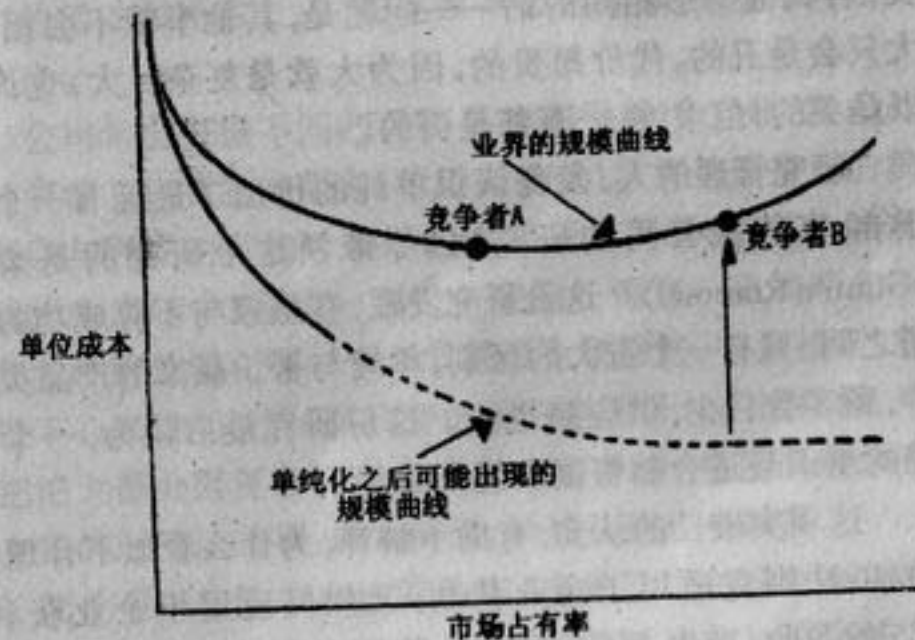


图 17 复杂的代价

这个情形可以用图 17 来说明。竞争对手 B 比 A 大，但成本比较高。这不表示规模曲线 (scale curve, 增加的量等于较低的支出) 无效；相反的，这是因为 B 量增加了，换



80/20 法则

得的是复杂难度也增加。规模曲线是成立的,但它的好处是被额外增加的复杂给抵消了。

单纯就是美,可以解释 80/20 法则

了解了复杂的代价,让我们在关于企业规模大小的论辩上,前进了重大的一步。并非“小就是美”。大也可以是美,若其他情形相同的话——问题是,其他事情不会相同。大只会是丑的、代价昂贵的,因为大就是复杂。大,也许可以是美的;但单纯,一直都是美的。

研究管理的人,太晚认识单纯的价值。最近有一个关于 39 家德国公司的研究出炉,带领这个研究的是柔默(Gunter Rommel)。这份研究发现,在赢家与不算成功的公司之间,只有一个重大的区别:单纯与否。赢家的产品类型少,顾客数目少,供应商也少。这份研究最后认为,一个单纯的组织最适合销售复杂的产品。

这项突破性的认知,有助于解释,为什么看似不合理的 80/20 法则竟适用于企业获利,又如何应用于企业获利。1/5 的盈收,产生 4/5 的利润。前 20% 的盈收,比最后 20% 的盈收多 16 倍的利润。单纯就是美,这道理可以解释 80/20 法则的原理:

单纯且纯粹的市场占有,其价值比我们过去所认识的还要高。从纯粹的规模而得的利润,被那与不纯粹的规模有关的复杂一遮盖,就变模糊了。而且,不一样的业务内容

单纯就是美

通常要面对不一样的竞争对手,与他们面对面作战时的气力也不同。比起必须在区间里面面对另一个占领导地位的对手,而就一项业务在它自己的较窄的区间里居领导地位时,它所获得的利润可以高几倍。

业务中若有某些部分是成熟与单纯的,则它们的获利可以非常惊人。减少产品的类别、顾客的数量和供应商的数量,通常能带来较高获利,一来因为你可以好好儿专注在能获利的活动和顾客上,二来也因不必为复杂多花营销方面的支出。

公司常会根据不同产品而寻找不同程度的外援,向外面的资源买进货物或服务(行话叫外包)。外包是很好的简少复杂与开支的方法。最好的方式是先判断,在整个增加价值的生产链中(研究—制造—配销—销售—市场营销—服务),你的公司在哪一个环节最具竞争优势,一旦找到,就要狠下心来,把其他不具优势的部分全部外包。这样做,可以把绝大部分因复杂而产生支出都省下来,并且能加快产品上市的时间。结果:成本降低,价格往往还可提高。

简化可以去除中央统筹功能,也省了花在这上面的费用。一旦你只有一条产品线,你就不需要一家总公司或总店,不需要地区性的分公司或分店总公司,可大大提高获利。总公司或总店的坏处不在于开支,而在于它们把正在做事,真正为顾客提供价值的人的责任和动机都夺走了。若把中央指挥去掉,企业就真正可以专注在顾客身上,而不必管什么因管理层级而来的问题。



80/20 法则

的喧嚣、嘘声或警告。把这单纯的 20% 做到最高品质，最一贯。一有什么东西变复杂了，就把它单纯化。如果不能弄单纯，就去掉。

康宁公司的经验

一家陷入危机的公司，如何运用 80/20 法则来简化，并增加获利？康宁公司的经验是个绝佳的例子，值得研究参考。康宁公司生产汽车排气系统用的陶磁基础底层(substrate)，在美国俄亥俄州的葛林(Greenville)和德国的凯瑟思劳顿(Kaiserslautern)两处有工厂。

在 1992 年时，康宁在美国的情形很糟，1993 年在德国的市场急剧衰退。康宁公司的高层主管没有因此慌了手脚，他们仔细检视自己所有产品的获利情况。

这时候的康宁和全世界其他公司一样，主管阶层是用一套标准的成本系统来决定该生产什么产品。但这标准成本系统无法区分出产品的产量高或低，也就无法显示各产品的获利情形。而这正是要运用 80/20 法则来改善的部分。我们把各种支出，如超时、训练、设备更新等费用加以分摊，结果令康宁人大吃一惊。

举德国厂的两个产品为例。一个姑且叫做 R 十，这是高产量，单纯对称造型的陶磁基础底层；一个叫 R 五，产量低很多，是个造型奇特的产品。R 五的标准成本比 R 十的成本高 20%，但是把为了生产 R 五所发生的工程支出等全

单纯就是美

部算进成本之后，成本竟然比 R 十高 5000 倍！

仔细一想，这数字是可信的。因为 R 十根本是自己照顾自己，而 R 五需要花钱养高价的工程师来生产，让它依顾客指定而量身制造。因此，如果只生产 R 十，就不需要那么多工程师。他们依此进行。把产量低、不赚钱的产品去掉，工程成本能省下 25%。

50/5 法则

在康宁所进行的分析，很自然地发展成一个 80/20 法则的同类：50/5 法则。

依照 50/5 法则，一家公司 50% 的顾客、产品、组成成分和供应商，只能带来不到 5% 的利润。摆脱掉这低产量（且属负面价值）的 50%，是降低复杂难度的一大关键。

50/5 法则在康宁是成立的。在他们葛林厂的 450 项产品中，一半的产品加起来共占了 96.3% 的获利率，另外一半的产品只占 3.7%。在德国厂这边，低产量的产品约占总销量的 2%~5%，依时节而略有不同。

多了反而糟糕

追求量的增加，最后会陷入惨境。量的增加，造成边缘性质的产品和顾客，并造成管理上的复杂。由于复杂对经理们来说是既有趣又有成就感的事，它通常被容忍甚至受



80/20 法则

到鼓励,到最后公司负担不起了才会惊醒。在康宁,工厂里满是不赚钱又复杂的业务。为了解决问题,他们把产品减为一半,他们原有 1000 家供应商,但其中 200 家占全部供应量的 95% (95/20 法则)。整个组织经过重整减肥,变得有效率且精简。

在市场低迷的时候,康宁的情况好转,听起来矛盾,但事实确实如此。一个较小的、较单纯的运作系统,很快就稳住了获利。少即是多。

经理人爱复杂

在这时候,很值得我们思考一个问题:复杂只会毁掉价值,但为什么? 要增加获利的营利组织竟要变复杂?

哀哉,答案之一乃是:经理人爱复杂。复杂是思考上的挑战,复杂使人精神为之一振。复杂,在平日的单调规律中加入酵素,使日子变得不一样。复杂,为经理人带来有意思的工作内容。有人认为,就算没人管,复杂还是会冒出来。此话诚然不假,但是经理人的确是为复杂推波助澜,一如复杂支持他们。大多数的公司,即使是那种表现上看来是商业或资本主义挂帅的公司,都是管理的同谋,齐力对抗顾客、投资者和整个外面世界的利益。如果没有面临经济上的危机,或没有出现一个企业领导人,重视投资者与顾客甚至于自己内部经理人,那么,一定会存在着浮滥的管理活动——这种管理只便宜了当权的管理阶层。

单纯就是美

用单纯来降低成本

商业世界和人生一样,事情总是朝着复杂的方向发展。所有组织在本质上都是没有效率且浪费的,特别是大型和本来就复杂的组织尤其如此。他们没有专注在应该关注的事上;他们应该在顾客和潜在顾客身上多加价值。凡无法达成这目标的活动,就都缺乏生产力。然而,大部分的大组织还是在进行昂贵的、无生产力的活动,而且这种活动的数目极其庞大。

每一个人和每一个组织,都是许多相对抗的力量协力造成的产物。而这对抗,是由许多琐碎的不重要的势力,共同对抗少数的但必要的势力。这些琐碎无用的多数,代表组织里无所不在的惰性和无能;那些少数的必要,是可以让组织突破的效能、优秀与适用。大多数的活动,因为是同样的人、同样的单位、同样的组织,既产生大量的薄弱(或负面)效果,又产生看似高价值的产出,而我们只能从整个结果来试着分辨。结果我们常常是既分不出垃圾,也看不见宝石。

所以,任何组织都可以做到降低成本,让顾客享有更高价值,方法是把进行中的活动加以简化,并把低价值或负面价值的活动消除。

注意以下几点:

复杂会造成浪费;效能来自于单纯。



80/20 法则

大部分的活动毫无意义,构想上毫无新意,执行上造成浪费,而对于顾客来说,通常是毫无关联的。

有一小部分的活动极有效,在顾客眼中很有价值。这引起不是你所想的活动,它们通常是看不见的,被掩埋在一大堆较无效的活动之中。

所有组织都同时拥有两股力量,一是缺乏生产力的,一是高生产力的;这些势力是人、关系和资产。

不及格的表现,总是在固定的一些地方出现,也都躲在一小群优良表现的庇荫之下。

总是有大改进的空间,只要改一下做事情的方式,并且少做一些。

把 80/20 法则铭记在心上,只要你研究了你公司的产出结果,你极可能会发现,1/4 到 1/5 的活动,等于是 3/4 或 4/5 的利润。扩增那 1/4 或 1/5。然后扩增剩余 3/4 或 4/5 活动的效能,要不然就去除掉。

用 80/20 法则降低成本

所有有效降低成本的方法,都用到三种 80/20 法则的见解:

简化。借此去除不赚钱的活动。

专注。专注在几项带动进步的关键动力上。

比较。比较各项事实。

第二和第三需要再加以阐述。



单纯就是美

有所挑选

不要在每一件事上都使出同样份量的力气。降低成本可不是件便宜的活儿!

找出最有潜力能降低成本的地方(也许是个公司全部业务的 20%),然后把你 80% 的力气放在这里。

卡思伯(Garol Casper)谈到批发业的变化时说过:“不要被巨细无遗的分析搞得动弹不得。使用 80/20 法则会有帮助。问自己几个问题,哪些是应该解决掉的时间黑洞;在你目前的程序里,哪些是你应该专心处理的 80% 的进度延迟和成本;还要明白,该如何对症下药。”

康顿(Tad Compton)则说:“若想成功,就得分清楚轻重……多数组织都可用帕列托法则来说明:80% 的重要部分,是用 20% 的成本达成的……例如,太平洋贝尔公司(Pacific Bell)的顾客付款中心有一份研究发现,该中心有 1/4 的时间是在处理 0.1% 的缴付款项,而这里面有 1/3 付款处理了两次,有时候还不只两次。”

在降低成本或提高产品和服务的品质时,务必谨记一点:同样的支出不表示获得顾客同等的满意度。花出去的钱当中,有一些极有效果,但大部分的支出与顾客在乎的东西是没有多少关系的,甚至全然无关。找出这有效果的一小部分,珍惜之,并想办法扩增之。而后把其余无效的部分全部抛开。



80/20 法则

正确指出进步的地方

80/20 法则可以证明,为什么某个问题会发生,然后让你把注意力放在最需要改进的部分。举个简单的例子,假设你经营一家出版社,你的进度落后预期的 30%。产品经理告诉你 1001 个落后的原因,有时是作者的稿子迟交,有时是校对者或做索引的人进度落后,很多时候是书写得比原先预期来得长,书里的图表资料需要更正,以及其他各式各样的理由。

原因	次数	百分比	累计百分比
1 作者修改原稿的进度晚了	45	30.0	30.0
2 作者交原稿的时间晚了	37	24.7	54.7
3 书稿有太多地方要修改	34	22.7	77.4
4 数字必须订正	13	8.6	86.0
5 书完成后,比预期的厚	6	4.0	90.0
6 校对者迟了	3	2.0	92.0
7 做索引者慢了	3	2.0	94.0
8 收到使用许可的时间太晚	2	1.3	95.3
9 排版公司的电脑出问题	1	0.67	96.0
10 排版的人在修改时出错	1	0.67	96.6
11 编辑改变进度	1	0.67	97.3
12 根据市场因素而改变进度	1	0.67	98.0

单纯就是美

13 印刷厂改期	1	0.67	98.7
14 排版公司失火	1	0.67	99.3
15 与排版公司有法律纠纷	1	0.67	100.0
总计	150	100	100

表 13 出版社进度未能如期之原因

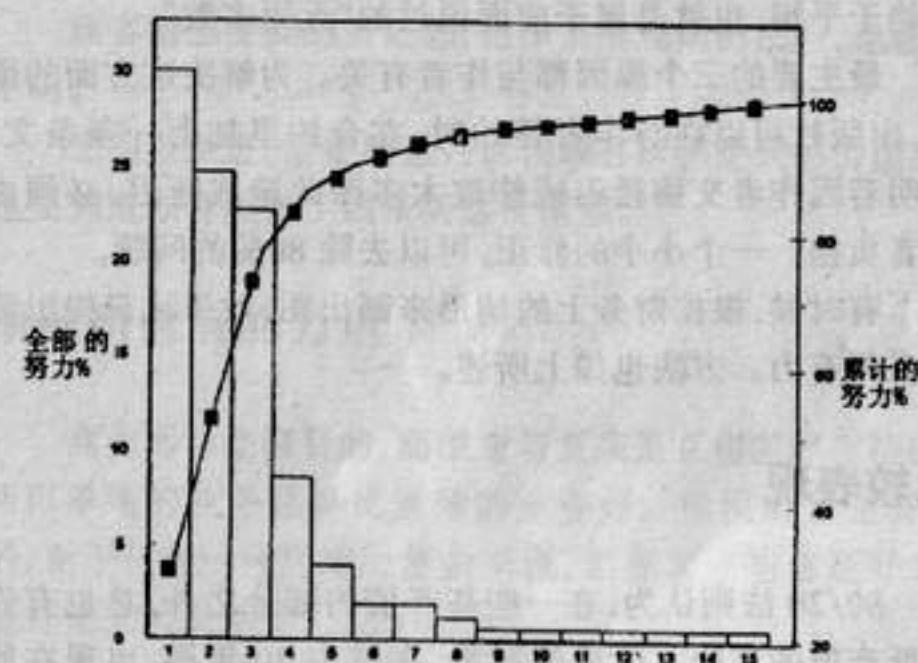


图 18 出版社进度未能如期之原因的 80/20 图

你可以找一段时间,3 个月好,仔细察看所有未能如期进行的原因。把每一次落后的主要原因都记下来,也记下



80/20 法则

相关的支出情形。

表 13 列出这引起原因,从最常出现的原因开始依次排列。

图 18 则是把上表换成一张图。先把 15 项原因按比例顺序排列,再把各原因出现的次数放在左侧垂直方向,把累积的百分比例在右侧在垂直方向。出来的图很惊人。

我们从本图可看出,15 个原因中的三个,占去全部问题情况的 80%。累计比例的线,从前面五个原因之后很快就趋于平坦,也就是属于前面说过的“无用多数”。

最主要的三个原因都与作者有关。为解决这方面的困境,出版社可以在与作者签约时,在合约里加上一条条文,载明若因作者交稿延迟或修改太多因此造成延迟,必须由作者负担。一个小小的修正,可以去除 80% 的问题。

有时候,根据财务上的情形来画出图,效果比只提出原因来得有力。方法也如上所述。

比较表现

80/20 法则认为,在一些高产值的部分之外,总也有许多低产值的部分。这样的洞悉,在过去 30 年里,出现在所有能成功降低成本的方法中(通常也用到了 80/20 法则),来比较各产品或服务的表现。这些方法都以改进大多数无甚进展的表现要务,追求能达到最好(有的追求 90%,有的 75%,而通常在 90%~70%之间),若做不到,就去掉。

本书不是要谈这引起降低成本的方法,诸如边际效益、

单纯就是美

最佳表现、企业重整之类的。但这些个方法都是 80/20 法则的扩大运用,如果彻底执行(如果!)都能带给顾客高价值。然而,这些方法总是形成一时流行,但在变成当前的管理趋势一阵子之后,就归于沉寂。它们如果能在 80/20 法则的脉络下思考,便会有极高的成功几率。80/20 法则可以带来根本的改变:

公司业务的一小部分是有益的。

顾客所感受到的价值感,很少是有规则的反应,也都不平均。

想向前跃进,需要测量并比较顾客所感受到的价值感,也要知道顾客花多少钱来买这价值感。

单纯所含有的力量

商业活动是浪费的,而浪费与复杂是互相滋养维持的,所以单纯的业务总是比复杂的业务好。规模通常是有用的,对于任何一种程度的复杂来说,业务大一些总是好的。最好是又大又单纯。

想创造出很棒的事物,方法是造出单纯的事物。凡真正想要让顾客享有更好价值的人,借着减少复杂就能做到。大型企业总是塞满过客:不赚钱的产品、流程、供应商、顾客,以及——最重量级的——经理阶层。这些过客妨碍商业的演化。欲进步,就需要单纯;单纯来自毫不留情。所以说,单纯是美,而极罕见。



80/20 法则

第四章

最重要的客人

某些顾客永远是对的

专注在 20% 的顾客身上,比照顾 100% 的顾客来得简单。

你不可能做到以 100% 的顾客为重;但你可以珍惜那些核心的 20% 顾客。

而你必须先知道这些人是谁,才谈得上以他们为目标,然后提供很好的服务给这 20%,永远保住这些最重要的客人。



最重要的客人

“成功的人若分析自己成功的原因,就会知道,80/20 法则成立的。80% 的成长、获利和满意,来自于 20% 的客人。公司至少应知道这 20% 是谁,才会清楚看见未来成长的前景。

马纳塔拉(Vin Manaktala)

能不能提出一套恰当的行销手法,并且符合公司整体策略,包括配合整个生产与运送的过程,80/20 法则是至关重要的。以下将会说明如何做到。但一开始,我们必须先清除一大堆关于工业化和市场的伪知识。例如大家常说,现在我们置身于后工业时代,公司不应以产品为导向,而应以市场为导向,以顾客为重心。这样的说法最多只说对了一半。以下先回顾一番过去的经验,以解释为什么这说法只对了一半。

从福特以来的丰饶

最开始,多数公司把重点放在市场,也就是他们的主顾客;行销不是一项单独的功能或活动,但小公司总能确定他们照顾到顾客了。

然后工业革命发生,产生了大企业和专业分工,也有了生产线。大企业倾向于先应付大量制作的低成本产品的生产,而把顾客需求摆一旁。福特说过一句很大有名的话:顾客可以拥有任何颜色的 T 型汽车,“只要那是黑色”。直到 50 年代末,各处的大企业全是产品导向。



80/20 法则

今日的营销人员和企业要人,当然会瞧不起过去产品导向的做法。事实上,福特式的方法是适合他那个时代的;但今日富裕的消费社会,着重的则是一方面要简化产品且降低成本,一方面要让产品看来有吸引力。从低成本的工厂,持续生产出愈来愈“高级”(或换个可怕的字眼,“负担得起”)的产品,销售的对象是被以往市场摒弃的顾客。创造出大量生产的市场之后,也制造出空前的购买力,导致一个互利的发展:低成本、高消费、较高就业率、较强购买力、较高单位产量、较低单位成本……这是一个前进的循环。

由此观之,福特不是以生产为导向的史前人类,倒是位有创意的天才,宣告了向庶民提供服务的开端。1909年时,他说他的任务是要“让汽车平民化”。在那个有钱人才买得起车的时代,这目标简直可笑。而T型汽车是大量生产的,价格只要当时车价的几分之一,这让事情动了起来。不管这是好事或坏事——就整体来说是远远多于坏——我们享受到福特世界所带来的丰饶^①。

大量的工业化和创新,没有就此停下。从冰箱到新力随身听到光碟,不是光做了市场研究就制造得出来的。19世纪的人,不可能需要冷冻食品,因为他们没地方贮放冷冻食品。从发现了火和造出车轮以后,人类所有重大的突破都是生产上的胜利,而后创造出自己的市场。说我们现在置身后工业时代,简直胡说八道。在这所谓的工业纪元,服务也和实体物质的产品一样,走上工业化的路。零售业、农业、语言、娱乐、教学、清洁业、旅馆业,甚至餐饮业,这些在



最重要的客人

过去都是专门行业,并属于私人享有的范畴,无法工业化,无法输出。现在,这些全都快速工业化,某些甚至已成为全球性的事业。

60年代重新发现市场,90年代重新发现顾客

生产导向的做法,以制作产品、扩大产量和降低成本为重点。生产导向的成功,事实上凸显了产品自身的缺陷。在60年代早期,商学院的教授,例如时机维(Theodore Levitt),告诉经理人要以市场为重。他在《哈佛商学期刊》上登了篇文章《行销近视》,鼓励产业应追求“顾客满意”,而非追求好的制造。这话犹如电击。商界人士忙不迭要赢得顾客的心,而市场商学研究和市场调查蓬勃兴起,快速成长,力求了解顾客究竟喜欢什么新产品。市场营销成为商学院的热门主题,行销部门的主管取代了有生产背景的主管,成为新一代的公司最高执行长(CEO)。大众市场已死,聪明人现在谈得是产品区间与顾客区间。

时间推近一些,到了80~90年代,顾客满意、以客为先、客人高兴就好、客人即一切等等,变成是最开明和最成功的企业挂在嘴上的目标。

顾客导向是对的,但有危险

以市场为导向并以顾客为重,这做法是对的,但也可能



80/20 法则

造成危险甚至致命的副作用。如果一家公司旗下的产品伸向太多领域,或因太执迷于顾客导向,而形成愈来愈多的边际顾客,单位成本反而会升高而获利降低。产品范围一旦变大,营销支出会急速增加,此乃复杂所带来的后果。在工厂方面的支出现在已低到一个程度,通常不到产品销售价格的10%。公司的开销绝大多数不在制造厂,但如果产品范围太宽,这些开销会是很骇人的。

同样的,追逐太多顾客会扩大行销和销售成本,造成后勤系统的开支。而最危险的是非常可能会降低普遍行情,对于新旧顾客来说都如此。

80/20 法则在这里就非常重要了。它可以综合产品导向和市场导向两种方向,让你专注在有利润的行销和以顾客为重的做法。(哪像今日,以顾客为重的做法不赚钱。)

80/20 行销福音

一家公司应专心照顾“恰当”的市场和顾客,而这些通常是公司已拥有的顾客中的一小群。依传统的行销导向和以顾客为重的做法来看,这数目通常是20%。

以下是三大金科玉律:

你的行销方式和整个公司,应该集中精力做出一项极其出色的产品或服务,使之在现有的全部产品线中占20%。这一小部分会生产80%的利润。

你的行销方式和整个公司,都应该在共占全公司80%

最重要的客人

营业额的那20%顾客身上,付出极多力气来让他们觉得开心,并想办法永远留住他们。

生产和行销真的没有冲突。若你行销的东西与众不同,而且那东西对你的目标顾客来说是在别处买不到的,或是说在你这儿得到的整套产品/服务/价格,比别处更有价值感,你才会成功。

这样的情况,在你现有产品线上不会超过20%,但这20%可能可以给你整个公司80%的利润。如果你公司里没有一项产品符合上述的成功条件,你只好开发一项能符合条件的新产品,这时候,你的行销人员就必须变成产品导向。所有创新必是产品导向;你的创新一定是为了生产一项产品或提供一项服务。

在某些区间里以行销为导向

若考虑了每一项产品包含营销费用在内的所有成本后,你所有产品的20%,会占你总盈收的80%;更可能占总利润的80%。美国加州一位零售店的美容商品采购人员说:“利润的80%,来自你产品的20%。(对于零售来者来说)问题是,另外的80%当中,你(在不失去业界地位的情况下)能丢开多少。……你去问卖美容商品的人,他们说那一定有损业务。若问零售业者,他们则会告诉你,删掉一些应该没问题。”

因此,合理的处理方式是把这最赚钱、卖得最好的



80/20 法则

20%扩大,而把其他销售情况不佳的产品除去。可以邀供应商配合,在店里针对这20%做促销。我们前面说过,永远会有理由冒出来,告诉你说,你需要那80%不赚钱的产品——在这个例子里,理由是“怕失去在业界的地位”。类似这样的借口,出自一种奇怪的看法:消费者会分心去看一大堆单上剔除,不但能增加获利,也一点儿不影响顾客的认识。

一家生产汽车美容商品——蜡、上光剂及其他洗车用品的公司,借由洗车来销售自己的产品。听来很合逻辑,因为洗车行老板一定也愿意在他店里多余的空间摆售这些商品,借以小赚一笔。汽车美容商品公司想着,洗车店一定会把商品摆在绝佳的位置,并努力销售。

这家公司果然把产品卖给了洗车店。但当依照新的管理方式做了详尽的全面分析后,发现“出现了80/20法则所说的情形”。新的总裁巡视了50家卖他公司产品的洗车店,他发现他的产品被放在角落或很糟糕的位置,没有好好照顾,缺货也严重。

新总裁对着洗车店老板发表长篇大论,要他们鼓起劲儿来,以正确方式陈列产品。结果无效。其实,这家公司应该只管那卖得好的20%洗车店就好了,去了解这20%的店什么地方做对了?能不能在这部分多做一些?如何多找到一些这样的店?而由于成功的洗车店属于大型的连锁系统,他们就应该加强这些连锁系统,而别想着要改善独立经营者的部分。



最重要的客人

对某些顾客采取“以客为先”态度

集中注意力在占少数的好产品上是重要的,但更重要的是应关注占少数的最佳顾客。许多专业行销人士现已有此认识。可以举几个例子来说明,如在电信业。

哈里森(John S. Harrison)会在一份电信刊物上撰文指出:“把精神放在真正造成竞争威胁的地方。在大多数的情形里,80/20法则是成立的:80%的盈收来自20%的顾客。找出那些带来多数盈收的顾客是谁,并想办法满足他们的需求。”

在合约的管理上亦然。川菲奥(Ginger Trumfio)在一篇题为《建立关系:合约管理》的文章里谈到:“记住古老的80/20道理。与那占总人数20%,但给了你80%利润的顾客保持紧密联系。每个星期天晚上,浏览一遍合约档案,看看哪些人你许久没合作了,写下他们名字,寄张卡片,或打个电话。”

自1994年起,美国连通(American Express)办了许多活动,以增进与加盟商店的关系,并加强与在这些商店中占最高消费的顾客的关系。美国连通公司在佛罗里达州的营业主管威瑞(Carlos Viera)说:“这是古老的80/20法则:你业务的主体,来自你市场的20%。”

成功的行销别无他途,唯专注于一群占总顾客群少数,但最主动消费你产品或服务的顾客。有一小群顾客是买很



80/20 法则

多的那种人；有一大群顾客是买很少的。买很少的这一大群人可以不管。消费能力强且消费频率又高的顾客，才是核心顾客群，而他们才是重要的人。例如，拥有 WQHT 和 WRKS 两家大广播电台的艾美广播公司(Emmis Broadcasting)，专门针对核心听众办过营销活动，希望刺激他们多花一点时间听广播节目：

“他们现在每周花 25 个小时收听自己最喜爱的广播节目，过去他们只花 12 小时。……我们在自己的所有电台都依消费的 80/20 法则来做事……我们抓住每一个目标听众，而且尽可能吸引他们来听，15 分钟也好。”

专注在 20% 的顾客身上，比照顾 100% 的顾客来得简单。要以这 100% 的顾客为重是做不到的；珍惜这属于核心的 20% 顾客，则较轻松就能做到，而且这么做极有用处。

锁定顾客四步骤

你得先知道这些人是谁，才谈得上以他们为目标。当一家公司的基本顾客群是可以知道数目的资料库时，便可以一个一个顾客处理。若你的公司拥有几十万甚至几百万名的顾客，你就必须知道你的主顾客是哪些人，以及经常购买且购买额高的顾客是些怎么样的人。

其次，你要提供特别或甚至“很炫”的服务给这 20%。企业顾问苏力文(Dan Sullivan)认为，若想创造出一家超级的保险公司，“你要建立起 20 个关系，用服务把他们保持住

最重要的客人

——不是一般的服务，不是好的服务，而是很炫的服务。你要尽可能预知他们的需求，而不是他们提出需求了，你才像出紧急任务似的冲过去。”重点是，你要提供令人惊喜的服务，而且不是出于职责所做的服务，也不采用当前业界共通的做法。这么做也许会造成短期的支出，但长远来看，绝对有价值。

第三，针对核心顾客来发展新服务或产品，特别为他们量身制作。为了增加市场占有率，务必想办法多卖东西给你现在这些核心顾客。一般说来，这不单是销售技巧的问题，也不只是把现有产品多卖一些给他们，虽然说针对常客办的活动通常回店率总是很高，并且就短期和长期利润来看获利都很高。但更重要的是在现有产品上力求进步，或开发顾客要的全新产品。可能的话，就与你的核心顾客一同开发。

最后一点，你应当致力于永远保住你的核心顾客。他们是你的金主，少一个，你就损失一些。因此，花许多力气保住核心顾客，乍看似乎他们使你的获利受损，但过一段时间，一定能有实质收获。借着鼓励顾客多消费，可以增加短期获利。

然而，利润只是一张“记分卡”，在事后测量出一家公司健全的程度。真正能测量一家公司健全度的，是这家公司与它的核心顾客之间的关系有多深，能多长久。顾客对一家公司的忠诚度，在任何情况下都是刺激获利的基本因素。一旦你开始失去顾客，你的业务就从底层开始破裂，不管你



80/20 法则

如何在表面上做功夫试图掩盖。如果你的核心顾客群已离你公司而去,就快把公司转手卖掉,或是请管理者走路,若你自己是老板,就炒你自己鱿鱼,然后想办法把核心顾客赢回来,至少要做到顾客不再流失。反过来说,如果你的核心顾客很开心,你的业务自然能成长。

必须全公司上下一心,共同服务核心顾客

唯有把焦点放在占 20% 的核心顾客身上,才能让行销成为公司的主要程序。我们在检视了从生产导向到行销导向的转变后观察到,今日之所以出现过度的行销导向,乃是把全部的顾客都当做重点,而非只专注在其中 20% 的人身上。对于这核心的 20% 来说,绝无所谓过度,你就算在这些人身上把预算花光,精力耗尽,到头来你会发现,你获得了绝佳的回报。

你的公司无法把注意力集中在所有的顾客身上,但可以做到专注于其中的 20%。而这份关注的工作,就落在行销人员肩上。但像这类的行销工作,也是全公司每个人份内的事。公司里任何一个人——看得见和看不见的人——所付的力气,顾客都会感受到,并以此为判断的依据。就这一点来说,80/20 法则可以为你开拓新境界。它是行销过程的核心,它能使行销成为公司的中心,它也使得行销成为公司每一个人的事。而对于全公司的成员来说,行销指的是让这 20% 的顾客比过去更高兴。

最重要的客人

销售

销售是行销的近亲,因为销售是与顾客沟通的第一线活动,也是倾听顾客的最前线工作,而沟通和倾听一样重要。接下来我们会看到,80/20 式的思考方式,对于销售的重要性一如它在行销上的重要性。

想要在销售上有优异表现,你就不能以平均数的方式思考,而得改用 80/20 式的思考。“平均销售表现”是很容易滋生误导作用的。有些销售人员每年业绩可达 10 万英镑。但绝大部分的销售人员勉强做到和自己薪水差不多的业绩。所谓的“平均销售表现”,对于这大部分的销售人员及他们的老板来说,等于是无意义的。

我们把销售力与销售表现拿来作一个 80/20 式的分析。我想你会发现,在销售数字和销售人員之间有一个不平衡的关系。多数研究都发现,居前 20% 的销售员,总共获得 70%~80% 的利润。对于不知道在生活中有这种 80/20 关系存在的人来说,这项结果很令人吃惊。而对于商界人士来说,这可是一项让你得以快速赚钱的关键认知。就短期而言,这一项认知比任何其他因素都更与获利有关。

为什么在销售上也出现 80/20 法则? 我们又能做些什么?



80/20 法则

销售人员的表现

假设你分析的是你最近一次的业绩,而你果然发现,你手下 20% 的人员,共产生 73% 的利润,接下来你该怎么做?

你该紧紧守住这些个表现良好的人员,这话听来理所当然,却常常不受重视。你不该还想着老教训,认为东西没破就不必动它。它是还没破,但请你务必确定,它将来不会破。前面说过,守住你的顾客是最重要的事,而第二件重要的事,就是守住你的顶尖销售员,让他们觉得开心,而这不是为了赚钱而已。

接下来,多雇用一些这一类的销售人员。不见得是拥有同样条件的人,个性与态度才是重点。把你的顶尖销售员集合在一块儿。仔细观察他们有哪些相同处。或者,就让他们去找到那些和他们相像的人。

第三,试着找出这些顶尖销售员在什么情况下卖最多,而那时候他们做了些什么特别的事。80/20 法则既适用于时间,也可应用于人身上:每一位销售员 80% 的业绩,是在他们 20% 的工作时间里面缔造的。试着辨认出何时是这种所谓好运连连的时刻,又为什么会出现这种时刻。梦凯 (Harvey Mackay) 把这一点描述得很棒:

“如果你属于销售的行业,回想一下过去最好运的时刻,在那一个星期里你做了什么不一样的事吗? 我不晓得棒球选手和销售员比起来谁比较迷信……不过,成功的棒

最重要的客人

球选手和成功的销售员都有一个倾向,他们在自己表现极佳的时候,都会注意自己所处的情况,并且非常,非常小心不去改变眼前情况。但若是销售人员,你可别和棒球选手一样,在好运当头的时间里都不换内裤。”

第四,公司上下都要采取产值最高的方法。有时候是做广告,有时是登门推销,有时邮寄信函,有时是打电话。能把时间与金钱做最佳运用的方式,就多做。你当然可以做一点数字分析,来确认哪些是最能发挥时间与金钱效益的方法,但你不妨直接观察顶尖销售员的做法。

第五,把一个在某一范围做得不错的小组,和另一个在另一范围做得不好的小组交换位置。当作是在做实验,因为这么做,你很快就会知道,原先表现好的小组,能不能克服结构上的困难。如果好的小组能克服原先困难范围里的问题,而原先表现较差的小组在换了负责范围后仍失败,你去问较佳的那一组,该怎么办。答案很可能是把两组人员打散,各分配几个到另一组。

最近,我有一个客户的国际工作小组成绩非凡,但他负责国内工作的小组士气涣散,市场表现节节下降。我建议他前述这种分组方式。客户公司的总裁反对,他认为出口的事务需要用到语言能力,若让这些处理国内事务,未免浪费了他们的语言天分。后来他终于同意,叫原先负责国内事务的人走路,而重组国际事务这边的人力,调一个这组里的年轻人去主持国内事务。突然,本来兵败如山倒的市场劣势不再下滑。当然,这样的安排不是次次都能奏效,但



80/20 法则

就销售来说,失败通常会造成更大的失败。

最后一点,关于销售人力的训练。“花力气去训练表现差的那 80% 人力,期望他们受训后能提高表现,到底值不值得?会不会这只是浪费时间,因为这群人不管再怎么训练,都注定要被淘汰?”就和任何一个问题一样,问问你自己,在这个问题上是不是也能运用 80/20 法则。我的答案如下:

唯有那些你打算留在身旁几年的人员,你才训练。

找顶尖的销售员来训练他们,而根据受训人员的表现来奖励这位销售明星。

在第一阶段的训练之后,取受训人员中表现最好的 20%,把 82% 的训练计划放在他们身上。表现居后的 50%,就不要再花力气了,除非你认为继续尝试日后能有回收。

许多销售表现的确取决于销售技巧,但许多时候不然,而若是结构上的问题,可以用 80/20 法则来观察。

不只是好的销售技巧

80/20 法则可以为销售辨认出结构上的原因,而这是一己之力无从做到的。提出结构上的原因比提出个人因素容易开口,更好的是它也比较好处理。这有一大部分赖于所欲销售的产品,以及所欲提供给顾客的服务。

山德思(Robert E. Sanders)说过:“看看销售力。我们



最重要的客人

发现,我们 20% 的销售人力,带来 73% 的利润;16% 的产品占我们盈利的 80%;同样的,我们顾客中的 22%,给了我们全部盈利的 77%……

“再仔细看一次我们的销售力,我们发现,某黑色项目拥有 100 位主顾,其中 20 位占去黑色项目全部业务的 80%。某绿色项目的业务范围跨越 100 个州,而我们发现,这个项目里的 80% 的顾客,集中在 24 个州。某白色项目销售 30 个产品,其中 6 个产品占总业务的 81%。”

我们已强调了 80/20 法则在行销上如何用于产品和顾客。所以,主管销售事务的人应该:

把每一位销售员的精力,都集中于销售那些生产 80% 利润的 20% 产品。让最能赚钱的产品,比不能赚钱的产品有四倍高的获利能力。视销售人员卖出最能赚钱产品的情况来奖励他,而不要看他卖出不赚钱产品的情形。

要每一位销售员专注于能带来 80% 利润的 20% 顾客身上。教销售员依顾客的消费数目和带来利润的程度排出顺序,要销售员务必把 80% 的时间,放在排名前面 20% 的顾客身上,就算这样做表示他们得忽视其他不重要的顾客。在这些较少数但带来多数利润的顾客身上多花一些时间,会让销售员的业绩增加。如果愈来愈没办法把现有产品多卖一些给顾客,那就该提供较好的服务,以维持现有业务,也可同时观察核心顾客喜欢哪些产品。

把居最前面几名的顾客,不必管区域的问题,都交给同一位或同一组销售人力照顾。最好多一些全国性的顾客,



80/20 法则

而不要只是地方性的顾客。过去,能够拥有全国性顾客的公司,是那种拥有专门负责某一项产品采购的顾客,而这家公司卖产品,不管该产品将销往何处。因此,很合理的,这位买客就托付给一位资深销售人员来关注。但是情况逐渐改变,大的客人应该视如全国性顾客,由一位专人或专门小组来负责,就算也许仍有地方性的销售点。

国际电脑协会里,主持美国业务的资深副总裁齐雅瑞洛(Rich Chiarello)认为:“我要从居前20%的组织中,获得80%的利润。我会把这20%的公司当做全国性的顾客。我不在乎一位业务代表有没有在全美各地飞来飞去,只要他有顾客,而我们要认识这顾客公司里的每一个人,然后拟好计划,把我们的产品卖给他。”

把成本降低。对于次要的顾客,只用电话沟通即可。关于销售力常常有人提出一项抱怨:缩小关注范围,或是在大顾客身上多花时间,会使得若干业务范畴的顾客增为原来的两倍,而这是无法照顾的。解决对策之一,乃是放弃一些交易,不协定这是最不得已时才用的方式。较好的方法,多半是把这共占80%的小顾客集中起来,以电话进行销售和订购,比起面对面的亲身销售,这是较有效率的方法,成本也较便宜。

最后一点,要销售人员前去探视会带来好顾客。也许是登门造访,也可以是电话问候。这方法的效果好得出奇,却受到冷落。一位对你公司觉得满意的老顾客,非常可能会再向你买东西。一家企业策略顾问公司的创立人比尔·

最重要的客人

班(Bill Ben),他过去会在美国南方几个州挨家挨户推销圣经,有一段时间销售情况很糟,根本没有人买。然后他看见了自己原本的盲点。他回头向已买过的一位妇女推销,结果又卖出一本!

另一位也使用这方法的人,是一位美国数一数二的房地产中介,巴尔森(Nicholas Barsan)。巴尔森是罗马尼亚裔的移民,每年获得的佣金达美金100万元,其中1/3来自同一群客户。巴尔森是真的一家一家上门拜访,询问这些拥有房子的人要不要卖房子。

运用80/20法则之后在结构上造成的影响,可以化腐朽为神奇,使原本表现平庸的销售员摇身成为明星销售员。经改善后已有进步的销售力,可以立即带给一家公司看得见的改变。更重要的是,当你的销售人力是精力充沛且自信的一群人,愿意提供最佳产品给核心顾客,还愿意倾听顾客真正的需求,长期下来,将会对市场占有率和顾客满意度有很大的好处。

关键的少数

有些顾客属于关键性的少数;大部分的顾客则不重要。有些销售人员的能力高得惊人;有些只会替你赔钱。

把行销和销售的重点,放在你能为关键少数提供独特产品的地方,而且必须是别处找不到的产品,而你能从中获利。成功的企业,其成功都来自这么一条简单的原则。



80/20 法则

注释

①我们很容易忘记,20世纪初的几位重要工业巨子,以他们的能力和理想主义式的眼光,成就了社会转型。这些工业巨子推崇繁荣,主张贫穷虽然在眼前是普通现象,却是一定可以消除的。例如福特说过:“以消除更穷凶极恶的贫苦为己任,欲达此实不难也。大地资源如此丰富,衣食可以无虞,工作休闲可以不缺。”

另外四大运用

第五章

另外四大运用

决策·库存·立案·谈判

80/20 法则几乎可应用在任何领域,借以导正策略,带来财务繁荣。

在前面几章,讨论过它在策略、品质、降低成本等范畴的运用,而它还可以帮助你快速做出决定,有效管理库存,正确规划方案,掌握谈判重点。



80/20 法则

80/20 法则的应用多得不可胜数,几乎可用在任何领域,借以导正策略,带来财务繁荣。所以,我接下来所列出的十大商业应用,只代表我个人的选择。列这份顺序时,我一方面考虑了商业界过去以来运用 80/20 法则的程度,另一方面加入了我个人的意见,提出 80/20 法则的潜力可再加以发挥之处。

80/20 法则在商业上的十大运用

- 一、策略
- 二、品质
- 三、降低成本与改善服务
- 四、行销
- 五、销售
- 六、信息科技
- 七、决策与分析
- 八、库存管理
- 九、立案管理
- 十、谈判

我们在前面几章已经谈到这名单里的前六项:第二与三章谈策略,第一章谈品质与信息科技,第四章谈降低成本与改善服务,第四章谈行销与销售。在这一章我们要谈其余四项。



另外四大运用

决策与分析

做生意就是在做决定;时时在做,速度要快,而通常你做决定的当时并不完全确定,自己所作的决定是对是错。从 50 年代迄今,管理学院、会计公司和顾问公司所培育出来的专业管理者和经理人,大有裨益于商业世界(也许你认为是害惨了商界)。这些专业经理与管理者,可以就任何问题进行分析,这些分析通常辅以大规模的资料搜集,且所费不赀。这一门叫分析的学问,可能是过去 50 年来在美国成长最快速的行业,而对于若干伟大的美国成就来说,如登陆月球和波斯湾战争中的炸弹投掷,分析确实是贡献良多。

英美大企业过度使用分析技术

然而分析有其愚昧之处:企业内雇员增加,直到近年才裁撤多余人员,而企业减肥才是正确做法;企业跟着以数字挂帅的顾问走,热衷于眼前潮流;又如在股市里,大家迷上了用日益精细的分析来计算出短线获利,然而这只抓到某公司真正价值的一小部分;再如,放弃了从最前线的直觉而来的自信——特别是这一点,不但导致了公司在分析之后似乎一切瘫痪,也使得西方大企业往坏的方向改变。分析,赶走了企业远景;分析师也把有远景的总裁或最高执行长从位置上踢开。



80/20 法则

简而言之,好东西用太多也会出问题。英国和美国把分析应用在错误的地方了:在私人领域用太多,在公共领域用太少。我们不需要那么多的分析,只要用到有效的分析。

80/20 法则让分析物尽其用

80/20 法则是分析式的方法,但请记住它的主要教诲:

关键的少数与无用的多数:只有很少的事物能真正产生有用的结果。

所付出的努力中,大多数并不知目的为何。

你所见到的通常不是你能得到的;会有其他潜藏的力量在暗中起作用。

若想弄清楚事情为什么变成眼前的样子,实在太复杂,也不必要。你只要知道哪些事物是否能派上用场,如果它没有用处,就去改变它的成分组合,让它有用。然后保持这些成分组合,一直到它又合不上力时再改进。

大部分的好事得以发生,都是因为拥有一点点的高产能力量;大部分的坏事之所以出现,则都是因为那只占一点点的高度破坏力所致。

大部分的活动,不管就整体而言或个别而论,都是浪费时间的。对于所欲达到的目的而言,这些活动并无实质贡献。



另外四大运用

决策五规则

规则一:真正重要的决策并不多。在做任何决定之前,先想像你眼前有两个公文匣,一个标上“重要”,一个标上“不重要”。你在脑中分类,但要记着,20 件里只有一件会放进“重要”那一匣。分类之后,不要再为不重要的决策伤脑筋,更千万不要花大钱费事儿去做分析。尽可能把这些不重要的事授权给部属决定。如果无法授权,就想想哪一个决定有 51% 的胜算。再不然就丢铜板决定。

规则二:最重要的决定多半是由老天决定的,因为转移点的来去是无从察觉的。比方说,你最主要的顾客认为你不够细心,没有发现他的不满,所以离你而去。或是竞争对手开发出新产品,而你认为新产品的概念错误,毫无胜算。或是由于配销的通路改变,使你不知不觉就失掉了主导的市场地位。或是你发明了一项新产品,产品小有成功,但随即有人用一个近似的产品赚了一笔。又或是你研发部门的一个傻蛋,忽然离开,开了一家叫微软的公司。

发生了这类的事,你就算搜集再多资料,做再多分析,也无助于弄清问题或找出机会。这时候你需要的是直觉和眼光,看到问题点,而不要在不是问题的地方瞎忙。唯一能让你有机会辨识出关键性转变的方法,乃是在一个月里的某一天,完全抛开资料数字和分析,然后问自己下列问题:

哪些极有影响力但未明确的问题或机会,是在我不注



80/20 法则

意的情况下就冒出来的？

哪些事物本不预期有好表现却意外有好表现？哪些我们不经意提供给顾客的东西，让他们觉得感激？

哪些事物发展得乱七八糟，我们以为自己知道原因，其实我们大错特错？

重要的事物总是在没有人知道的情况下，在表象之下发生，那么这一次会是什么？

规则三：在你能运用的 20% 时间里，搜集 80% 的资料，并进行 80% 的相关分析，然后用 100% 的时间做决定，进而执行，仿佛你对这个决定有 100% 的信心。为了方便你记住，且称此为 20/80/100/100 决策法则。

第四条规则：如果你所做的决定看来无效，就趁早改变。何谓市场？最宽松的定义是：实务上有效的就叫市场。这解释比什么分析都管用。所以，不要怕做实验，不要守着失败的方案。别与市场对抗。

最后一条规则：当某事进行顺利时，把赌注加倍。你也许不知道此事为什么能如此顺利，但趁着老天眷顾你的时候，尽量多加把劲儿。创业投资者深深明白这一点，在他们的投资组合中，大多数的公司表现不尽理想，但几乎出乎意料的黑马便足以弥补其他损失。当一家公司老是入不敷出，你心里就要有数，选到了个蹩脚货色。若一家公司经常有出人意料的成绩，十有八九，获利可以达数十倍甚或百倍。在这种情况下，多数人都求中庸，小有成长即足矣。而能抓到机会的人，可就赚翻了。



另外四大运用

库存管理

在第三章我们看到，追求单纯只需少量的产品。管理存货是另一项 80/20 法则衍生的训练。依照 80/20 法则所进行的存货管理，对于现金流量和利润至关紧要，也可用来检视公司究竟是追求单纯或复杂。

几乎所有的公司都有过多存货，这一来是因为产品太多，二来是每一项产品又各有许多变数。计算存货的单位是 SKU (stock-keeping units)，每一单位代表一个变数。

库存无可避免地都依循某种 80/20 式的分配：库存里的 80%，通常只占获利的 20%。这意思是说，出货速度慢的存货，非常昂贵，而且吃现金吃得凶，同时可能本来就是很难赚的产品。

举两个例子做说明。

一篇谈批发店管理的文章中提到：“分析资料后，可以说是看见了帕列托的 80/20 法则：SKU 中的 20%，占一天货量的 75%；这 20% 的 SKU，泰半是大批的订量，通常生产每一个 SKU 都有几单位原订货。其他的 80%，只占一天货量的 25%，每一个 SKU 只有几个货。”这 20% 的获利能力极高，其他 80% 不赚钱。

另一个例子出现在一家大型批发店引进电子系统时。这家店在引进之前，打算先观察一下存货是否正确：“做了一项简单的研究后发现，80/20 法则不适用。不是 20% 的



80/20 法则

SKU 占去 80% 的进出货, 而是只有 0.5% 的 SKU, 占 70% 的进出货活动。”

我不知道这项产品是什么, 但敢说, 这 0.5% 的 SKU, 一定比其他 99.5% 的获利能高。

另外, 有一个飞罗传真的例子对我来说非常重要, 因为辅助这家卖办公文具的公司, 让我赚了一笔钱。那时我有一个工作伙伴菲尔德(Robin Field), 他这样描述:

“飞罗传真的设计和特色(在 80 年代晚期)无甚进展, 然而产品线却扩张得很大。光是纸公文夹就有各种尺寸和各式奇特的外皮花纹。随便你举出一种动物, 飞罗公司就会有上千种以该动物外皮花色做变化的公文夹, 一个一个神气地展示在橱窗里, 贮放在仓储内。

“此外, 举办桥牌、西洋棋、摄影、赏鸟等等各式活动, 飞罗都印制成单张广告传单, 几万张摆在仓库里。

“你当然可以想到结果如何: 堆着完全无用的货物, 不但形成行政事务的负担, 零售商也搞不清楚货品。”

良好的库存管理非常重要, 然而真正说起来, 做好库存管理只有四个步骤。最有转折意义的决策, 其实是大刀阔斧砍掉那些不赚钱的货品, 而方法已在第一章介绍了。

不管产品数目有多少, 你都该从动得慢的产品开始处理——就把它们从产品线上删掉。你身边也许会有人说, 这些产品虽然动得慢却是需要的——不必理会这些话, 若真的需要它们就该动得快些。

试着把库存管理的问题和成本, 转到附加价值链上的

另外四大运用

其他环节——也就是转到供应商或顾客身上。若能让库存永远不进入你公司所在的地方, 当然是最理想的解决方法了。有当代信息技术之助, 这愈来愈可能做到, 也可在提升服务水准的同时, 还能降低成本。

最后, 如果你一定要有一些存货, 还是能用 80/20 法则来降低成本和加速进出货。

一篇谈货物上架管理的文章中提到: “80/20 法则在许多应用上都有效, 80% 的库存事务, 只与 20% 的库存有关。原本以大小和重量来作区分……现在可以依照活动量之高低来区分。整体来说, 快速移动的货品应该尽量放置在方便进出的位置, 以减少移动的动作, 人员也就不那么累。”

未来的库存管理

长久以来, 对于库存管理的印象停留在工人穿深色外衣, 仓库空间满是尘埃。其实库存管理是一个蓬勃且行动迅速的领域。现在盛行在网络上进行线上订货, 所以“虚拟库存”日渐流行, 既降低了成本, 又能提升对配销商和顾客的服务。有一家销售医疗用品的贝克斯特国际公司, 以一套“贴近顾客”的库存系统获得成功。他们在任何情况下都以重心为行动准则: 把焦点放在最重要的顾客身上, 把焦点放在单纯的产品线上, 以单纯的方式追踪货物、运送货物。

80/20 法则在另一个日益重要领域也很活跃: 立案管理。



80/20 法则

立案管理

我们所认识到的管理结构,是表现不佳且每况愈下的,毁掉的价值比加进去的多。欲粉碎或避开结构问题有一个方法:以立案方式执行,这可以为重要顾客增加价值感。商业界许多活跃人士不只有一份工作,而要执行许多立案。这样的人从高层主管到部属都有。

立案管理是一椿奇怪的任务。就一方面而言,一项立案要动用一组工作人员,属于合作性质,而非层级式的安排。但就另一方面而言,工作小组的成员通常不完全知道该怎么进行工作,因为立案需要创新和随机应变。立案管理的诀窍,在于带领全体组员专注在少数真正重要的事上。

目标单纯化

首先,把任务单纯化。一项立案不只是一项立案而已,一项立案一定同时牵涉几项立案。也许立案会有一个主题,然后附带几个也需要关心的问题。一项立案也可能有三四个主题。想想看,有没有哪一项立案是你一开始就熟悉,并知道如何着手进行的。没有吧?

立案会依循组织的复杂原理而发展。一项立案的目的愈多,则得付出愈多努力才能达成任务——这付出不是成正比增加,而是以几何级数的倍数增加。



另外四大运用

一项立案的 80% 价值,来自于 20% 的行动。其他 80% 的力气,是花在解决因复杂而来的问题上,而这些复杂是多出来的。所以,在尚未理出一个单纯的目标之前,千万不要开始进行立案。把包袱抛开。

定一份不可能达到的时间表

这可以保证,立案小组会集中精神于高产值的事上:

《史隆管理期刊》上有一篇文章提到:“一旦面对一份看起来不可能达成的时间表,立案成员将会分辨,是哪 20% 的条件能产生 80% 的好处? 而又一次,出于一种“有了也不错”的想法,把一大堆东西加进一项本可稳当完成的立案,使得它最后泡汤。”

定出有弹性的目标。身处紧急状况时,往往能激发有创意的解决方案。要求在 3 个月内做出试行方案,这会逼立案小组运用 80/20 法则,并确实执行之。经过计算再冒险。

行动前先计划

进行一项立案的时间愈短,愈该把有限时间里的大部分,花在做计划和思考上面。当我还拥有班恩顾问公司的股份时,在我们所完成的立案中做得最棒的案子(最棒,指的是客户和顾问的满意度最高,时间浪费最少,钱赚最多),



80/20 法则

花在计划的时间比执行时间多很多。

在计划阶段,把所有你打算解决的重要问题全部写下来。如果超过7个,就得剔除最不重要的那一个或问题。试着假设答案,就算你完全是用猜的也无妨(但要好好儿猜)。接下来要弄清楚,欲判断你所做的假设是对是错,你得搜集哪些信息,得完成哪些过程。你还要分配谁做什么事,何时去做。每隔一小段时间,就用你新的心得重新计划一次。

执行前先设计

当此立案涉及新产品或新服务的设计时,尤其应该在执行前先设计。务必在设计阶段达到可能是最好的答案了,才能开始执行。80/20法则说,在设计专案所遇到的问题中,其中20%的问题,共花去全部成本与开支的80%;其中80%的问题产生于设计阶段,而为了修整这些问题,不但花费其高无比,并且旷日费时,有时甚至得重新制作。

谈判

谈判是我“80/20法则十大运用”的最后一项。关于谈判,世人做过太多研究,80/20法则只提出两点说明——但可能是关键性的两点。



另外四大运用

谈判中的观点都不算重要

在一场谈判里,关于论题的20%的观点,占全部争议范围的80%。你也许以为,谈判双方都明白这一事实。然而,凡人总喜欢在争论中获胜,希望自己的论点赢过对方,就算那是不重要的争论。同样的,人们对于别人的让步总是有好的回应,即使那是非常微不足道的让步。

因此,在正式谈判之前,先列出一长串的关注重点与要求,而且要做得仿佛你非常在意这些问题与要求,不过,这些论点在本质上本来就是不合理的,或者至少是对方若愿意让步也必会受伤害(若不如此,不就留给对方一个自夸“很有弹性”、“退让三分”的余地)。然后,在谈判将结束时,你表示将在对你来说不关紧要的几个点上退让,以换取你真正想得到但其实对方未尽公平的要求。

举例来说,想像你与一家供应你某主力产品100项零件的厂商谈判零件价格。任何一项产品80%的成本,是花在其20%的零件上面。你应该只管这20%的价格。但如果你在谈判一开始,就放弃讨论其余80%零件的价格,你就失掉了谈判的筹码。因此,你应该在这较不重要的80%当中找出几样,编个理由来谈价钱(比如你其实不必买那么多,但你把量说得多一些),仿佛它对你很重要。



80/20 法则

别太早摊牌

第二点,根据一般的观察,谈判多半都会经常出现一个“假战争”的过程,而愈到快结束时才开始有火药味。道森(Roger Dawson)在一篇题为“强效谈判之钥”的文章中说:“时间可以对谈判造成莫大压力。在让步的情形中,有80%……发生在最后20%的时限里。如果一开始就摊牌,双方都不会愿意退让,使得交易谈不拢。但若是在谈判最后那20%的时间里提出额外的要求或问题,两方都比较有空间。”

没有耐性的,不会是优秀的谈判者。

确保付款

史吉奈(Orten Skinner)以下这段描述,生动地说明了如何运用80/20法则:“有80%的让步,是出现在谈判过程的最后20%的时间里。如果你正要向某人开口,请他付一笔逾期甚久的款项,约在上午9点钟。你这方的主事者在10点钟还有一个约会,那么,真正决定性的时刻会出现在9点50分。所以,别心急,兵来将挡,不要太早替你的当事人提出要求,免得答应了对方一个宽松的协议。”



另外四大运用

在十大运用之外

现在,你已经知道,80/20法则适用于所有情境,80/20法则从生活中的事实而来,从商业活动而来,从这个世界而来,80/20法则无所不在,因为它反映的是生存现实中最大的决定力。该是借这些力量来使力的时候了。



第六章

善用杠杆原理

关键少数给你好处

某些东西就是比较重要。把低价值变成高价值运用，才叫进步。少数的人，增加了大多数的价值。高获利的活动总是只占企业全部活动的一小部分。

务必把关键少数摆在大脑正前方，时时检讨自己是否把较多的时间和精力放在关键少数，而不是抛在无用的多数上。

善用杠杆原理

80/20 法则包含了雷达和自动驾驶两种成分。雷达给予我们见解，帮助我们看见机会和危险；有了自动驾驶，我们可以在自己身处的商业环境里自由翱翔，与我们的顾客和相关的重要人员沟通，而仍晓得自己掌握着自己的命运。80/20 法则要你掌握几个重点观念，并将之转化成习惯，使你轻松即可用 80/20 法则的方式思考，用 80/20 法则的方式行动。

“某些东西就是比较重要”，这句话在所有情况下都能成立，虽然乍听很难马上相信。如果没有数字摆在眼前，没有 80/20 法则的分析，我们总觉得，多数东西看起来比较重要，而那些其实真正重要的东西则似乎可有可无。就算我们在心里接受这一点，却是知易行难，无法立刻转向，专注在真正应采取的行动上。但务必把“关键少数”摆在你大脑正前方，务必时时检讨自己，是否把较多的时间和精力放在关键少数上面，而不是浪掷在无用的多数上。

把低价值变成高价值运用，这才叫进步

自由市场和创业家一样，都有本事把原为较低产值的资源，转变成高产值资源，并且使之有所生产。然而，不管是创业家或市场，这一点做得都还不够好——遑论要今日过度膨胀的企业或政府科层系统做到了。许多事情总是拖着一条叫做浪费的尾巴，这是一条长长的尾巴，花掉了 80% 的资源，却只产生 20% 的价值——这是真正的创业家



80/20 法则

介入的机会。创业家能介入的范畴可大了,只是大家都低估罢了。

少数几个人,增加了大多数的价值

最适才适所,而且所做的事能赚最多钱的人,叫做最棒的人才;最棒的人才所能赚进来的钱,远远多于花在他们身上的钱。一般来说,这种人才极少见。多数的人所增加的价值,只比他们拿走的多一些。另一大群人则是拿的多,添进来的少。像这样的错误配置,在大型的、分工复杂的公司里最常见到。

任何一个大型的、有管理的企业,都是一个有组织的共谋团体,一同胡乱分配酬劳。公司愈大愈复杂,这种共谋的范围便愈宽,而共谋愈成功。凡在大企业里工作或是与大企业打交道的人都知道,有一些员工是无价之宝,他们为公司赚进来的太多太多,而在他们身上的开支非常非常少。而许多雇员只是过客,请他们进来工作的成本,还高过他们为公司赚的钱。另外,约 10%~20% 的人,会减损公司的价值,甚至不觉得领公司薪水就该为公司出力。

事情会演变成这样,原因很多:因为无从分辨何者是真的表现;政治手腕高明或是主管的因素;我们总是会对我们喜欢的人特别好;出于一种很可笑的想法;但处处可见,认为一个人的职务应相当于或高于他的工作表现;人类就是会想办法追求表面的平等,而这样的倾向由于希望团队

善用杠杆原理

合作而更巩固。复杂与民主交会之处,正是浪费与闲置聚集之地。

最近,我担任一家投资银行老板的顾问,针对他金额超级庞大的年红利如何分配一事,向他提出建议。这位老板白手起家,现已是一位非常富有的商人,他非常喜欢观察市场里何处不完美,并加以利用,而这也造就了他的成功。他热情拥抱市场。他也知道,在这分配总红利的几百个人里面,去年有两个人一共为他赚进了其中的 50%——在他这一行生意里,这很容易得知。可是,当我建议他,给这两个人的红利应是全部红利的一半以上,他听后简直吓坏了。然后,我们讨论到某一位我和他都认识的高层主管,我们都明白,对于公司来说,这位主管所减损的价值多于他加进来的价值(但他挺讨人喜欢,在银行里是一位政治手腕高明的人物)。我提议,干脆一毛钱都不给他。这位老板又说了:“不好吧,我已经把他这一份删为去年的四分之一了。我不好意思再删。”可是,这位主管其实应该付钱给公司,谢谢公司让他有一份工作。还好,最后抓到痛处,给他的分红是零。这位主管现在调到另一个职位,在那位置上总算对公司稍稍有些贡献。

在追求公平分配酬劳的路上,会计系统乃是一大敌人,因为会计系统会掩盖真相,让人不知道真正赚钱的部分在哪儿。这也是为什么——除了人性弱点之外——工作表现与所得酬劳的不成比例现象,以在大而复杂的企业内最明显。一个只有四位员工的老板,完全不需要会计分析就非

80/20 法则

常清楚,公司里谁在替他赚钱,赚多少钱。但是一家大企业的总裁,靠的是足以误导认知的会计数字,而且还经过人事部门(多可怕的字眼啊)的过滤,这就难怪在大公司里,表现最好的人应该可以再多拿一些酬劳但公司没给;而表现平庸的人反倒是拿太多了。

获利有天壤之别

所谓获利,指的是在价值与开支之间,在付出与报酬之间的东西。获利的程度有很大差别。在一家公司里,高获利的活动总是只占全部活动的一小部分,但它的获利占总获利的一大部分。如果我们任资源自然分配,不加以干预,这种不平衡的程度会更严重。然而我们总像鸵鸟一样,把7头埋进沙里(会计系统恰恰是一大片无边的沙滩),不相信,在公司的作为中,有一大部分是比另一小部分无价值的。

资源配置错误

我们把太多资源配在低获利的活动上,而分给高获利活动的资源又太少了。而不管我们如何努力,低获利但得到高补助的活动,就是不能自己产生利润,而高获利的活动蓬勃发展。如果因为高获利活动始终能带来进帐,使公司财务维持松缓状态,资源不虞匮乏,那么低获利的活动便会

善用杠杆原理

一直吃掉资源,同时只对公司有微薄贡献,甚或造成负数收入。

我们不断看见产能最高的活动表现优异,也看见有问题的部分要花多久时间才能扭转乾坤——通常是永远做不到。我们总是要花很长的时间才能明白这一点,而往往要等到一位新老板接手,或一个危机出现,或管理顾问提出看法,我们才会进行早就该采取的行动。

要多欣赏成功的价值

对于成功,我们赋予它的价值不够高,给它的赞扬不够多,对于它的运用也不够深。一般人总将成功斥之为运气好,然而所谓的运气就和车祸一样,不如我们想像中那么经常发生。成功无以测量,于是我们称它为好运。在好运的背后,不管我们是否看见,总有一个高效率的机制在运作,从而产生利润。由于我们不相信好运,所以我们无法从这能生产价值的良性循环中得益。

平衡只是错觉

没有什么事能永远不变;没有什么事能恒久保持平衡。只有创新是唯一不变的道理。虽说创新经常受到抗拒与阻挡,却很少被消灭。成功的创新,比一般的创新有更高生产力;也必须如此,因为超过了某一点之后,就会出现一般挡



80/20 法则

不住的力量,鼓动你进行创新。不过,不论是个人、企业或国家的成功,都不是以创新为基础,也不是根植于可行销的创新,而在于看出什么地方将会出现挡不住的创新,然后让创新大大发挥自己的用处。

大赢总从小处开始

最后一点:大的事物一开始时总是小的。小小的原因,小小的产品,小小的市场,小小的系统,这些都有可能造就大事物。但大家一般不太能有这种认知。我们的注意力总是放在已经存在的东西上面,而看不见那些在小现象上已经很明显的趋势。我们只看见已变大的事物,而这时,该事物已经加速成长了。少数人在这种成长还是小幅度时就看见苗头,于是后来因此而赚钱。很多人则即使是身处这样的成长变化之中,也察觉不出有什么赚钱的机会。

别再想着 50/50

我们需要一番再教育,才能学会不再以 50/50 的方式看事物,而以 80/20 法则思考。以下提供几则心得:

歪着思考。20% 等于 80%, 80% 等于 20%。

预期着意料之外的事物会出现。20% 带来 80%; 80% 导致 20%。

不论是你的时间、组织、市场,或是你所遇到的每一个

善用杠杆原理

人和每一家公司,任何事物都只有 20% 的价值:它的精髓、它的价值,隐藏在一大片平庸无奇的东西底下的一小部分好东西。找出那有威力的 20%。

找出那看不见的、在表象底下的 20%。它在,去找。意料外的成功是一项赠品,如果一家公司有某活动意外获得成功,它就属于这 20%,而且它大有可为。

心里要有准备:明日的 20%,不会是今天的 20%。那么,为明日的 20% 播下种子的事物在哪儿? 有哪个 10% 能长成为 20%,并带来 80%? 去年是 10%,今天成为 3% 的是什么呢?

在心里培养一些想法,把 80% 排除在外。诸如简单的答案、明显的事实、显而易见的多数、位居现职的人、沿袭已久的传统智慧,以及约定俗成的观念等等,看似有意义,其实没有一丝一毫的重要性。像这些就是 80%,是美景上的污渍,遮住了你的视线,使你看不见更远处的风光。所以你要看清楚这些讨厌的脏点,看透它们,看穿它们,总之,不要理会它们。假装它们不存在,只看真正重要的 20%。

心里学者告诉我们,正确的行动可以改变想法与态度,反之亦然,想法与态度也会改变行动。因此,想要做到以 80/20 法则的方式思考,最好的方法便是开始把 80/20 法则运用在行动中。反过来说,想要做到以 80/20 法则的方式行动,便应开始依 80/20 法则来思考。你必须双管齐下,以下列出 80/20 法则的行动方向:

只要见到属于 20% 这类的活动,就扑上去,让你四周



80/20 法则

围都是它,全神贯注在它上面,取得它的专利,让你自己变成这活动的专家、崇拜者、宣道者、伙伴、创造者、盟友。充分运用它——如果这“充分”二字所牵涉到的投入似乎超过你的想像,那么请增加你的想像力。

善用你手边现有的资源:才华、金钱、朋友、业界盟友、说服力、个人信誉、组织名号,任何一种都行,抓住后就彻底利用它的20%。

多多运用关系,但只与其中20%的人结盟,且是有力量的20%。然后,让你的盟友与其他有力的20%关系结盟。

开发80/20式套利法。把资源从80%这一边,挪到20%那一边。这样做的利润极高,因为这是高度运用杠杆操作原理的获利方式。你用一个没有多大价值的东西,去做出一个有高价值的东西,让两方都得利。

80/20套利法有两大媒介物:人与钱,或是相当于钱的资产。

把20%的人(包括你自己),从80%这一边的活动,移到20%的活动那一边。如果可能,就在这过程中使用变速器,加快事情的速度。如果你真的移动到20%那边去了,那么加速不致造成危险。平衡钱的方式有两种形式,一是借;另一是不以借的方式来运用别人的钱(把这种钱用在80%那方是很不保险的,常常会以悲剧收场。用在20%的活动上面则可造就赢家)。

创造出全新的20%。从别处偷20%的点子过来,别

善用杠杆原理

人、别的产品、别的产业、别的知识领域、别的国家。

砍掉那无用的80%,不要手下留情。切记:劣方驱逐良方,80%的时间,会把20%的时间赶跑。80%的盟友,占据了本应留给20%盟友的空间。80%的资产,花去了可给另20%资产的资金。80%的商业关系,会取代另20%的关系。处于80%的组织或位置,使你没有时间照顾那20%。住在80%的地方,让你无法搬到那20%的地方。为80%活动所花的心力,使你少了力气放在那20%上。

就是这样。80/20式的思考与行动。凡是不在乎80/20法则的人,注定只能有平凡的收获。



—— 少做多赚多享受 ——

第二部

个人的 80/20 幸福法则

对于生活,大多数的人难免有这些感慨:

大部分的时间里,做的是没意思的事;

认识的人当中,多半只是泛泛之交;

在工作中大部分的努力,并没有为自己带来好处;

所赚得的收入,通常无法留存下来。

依照 80/20 的主张,这些生活中的不平衡都可以改善,让你得到你想要的事物,并且真的感到满足——这才叫幸福。

第七章

少做多赚多享受

以享乐为生活企图

其实,享乐主义是成功的一项必要条件。当你完成了一件事,很难不享受它,而若你不享受你可就浪费了。

如果有更多的人以享乐为生活宗旨,这世界会变得更美好,更丰富。

80/20 思考法相信,人生在世即为享受,大多数的成就,乃是随着兴趣、快乐与需要而来的副产品。



80/20 法则

真理让人自由；80/20 法则也能让人自由。你可以少做一点，同时多赚一些，多享受一些——只要你认真学会 80/20 思考法。它能给你若干重大的见解，而只要你依这些见解行事，生活将会为之改变。而且，不会伴随宗教、意识形态或其他观念的负担。

80/20 思考法很美，美就在于它是实用的、自发的，并且是以个体为中心的。

只有一个要求：你自己必须思考，必须把接下来所要告诉你的东西完整消化，然后依你自己的情况与目标而订出自己的方式。应该不难做到吧？

80/20 思考法则说出来没有几条，但每一条都威力强大。也许不是每一条都适用于每一位读者，所以，若遇到不符合你情况的段落，你大可略过不读，迳自选择适合你所处情况的原则。

从生活开始

我的企图不只是把由 80/20 思考所得的见解，一条一条像是上菜似的端到你面前，然后邀你根据自己生活而运用这些法则——我要你掌握 80/20 思考法的本质，而后自由发挥，形成你自己的见解，抽象通则也好，施行细则也好，可能是我压根儿没想到的见解。我要你成为 80/20 思考大军之一员，将 80/20 思考在世上各角落传播。

80/20 思考法有几项特质：它是反省的、不循传统的、

少做多赚多享受

享乐主义式的、出于策略的、非线性的；它以一种轻松又有自信的态度怀抱企图心（希望把事情变好的企图心）。它当然始终在寻找 80/20 式的假设和看法。接下来将针对这几项特质稍作解释，顺便作为执行 80/20 思考法时的指标，让你检查自己的方向对不对。

反省的思考法

80/20 思考法的目的，在于激发出足以大幅改变生活的行动。想要产生这样的行动，需要有非比寻常的见解，而见解来自于反省和回顾，有时也需要搜集信息。通常，只要有反省就能产生见解，不是非要外在的资料不可。

今日流行的许多思考方式仓促即做结论，是投机的，是递增的，是线性的思考（比如说，以二分法判断 A 是好或不好的，然后追究造成 A 的是什么原因）。现今当今的思考方式，总是强调立即采取行动，因此，想当然，也就缺乏思考品质，因为行动把思考挤掉了。但 80/20 思考法不同。我们 80/20 思考法会把行动搁一旁，先静静思考，在心中酝酿几个小小的想法，然后再行动：这行动是有所为有所不为的，只在几项目标和限定的战线上行动；这行动又是果断的和精彩的，用有限的精力和资源，产生绝佳的结果。



80/20 法则

不因循守旧

80/20 思考法是指传统智慧的错误——传统智慧多半也真的是错的。辨认出生活中的浪费与未臻理想后,从日常生活出发,然后采取行动,如此才能进步。传统智慧恰似反面教材,并无助益,徒然造成浪费和停滞。80/20 法则的力量,在于根据非传统智慧来采取不一样的行动。欲达此,你需要弄清楚,为什么别人用错误的方法做事。如果你的见解没有超越传统,那么你就不是运用 80/20 思考法。

让你享受

80/20 思考法追求快乐。它相信,人生在世即为享受,大多数有成就乃是随着兴趣、快乐与需要而来的副产品。这信念听起来无可争论,但大多数的人就算知道某些小事能为他们带来快乐,也不会去做。

大多数的人会掉入下列几种圈套:花太多时间与不喜欢的人相处;从事自己并不热爱的工作;把空闲时间花在自己并不全心享受的活动上。反过来说,就是说并不多花时间与真正喜欢的人相处;不全心追求自己真正想经营的事业;不把空闲时间多花在自己真正能享受的活动上,他们不是乐观的人,就算其中有一些人是乐观主义者,也没有详尽规划,让未来的生活更美好。



少做多赚多享受

这些情形真是奇怪。有人会说,这是因为经验使人放弃希望——可是奇怪,这些“经验”是他们自己建构起来的,来自于个人对外界事物的认知,而非出自客观的观察。也许这样说吧,这是罪恶感压过了喜乐,先天遗传胜过后天智力,宿命论赢了自主选择,选择了死亡而非选择生活。

“享乐主义”这字眼,通常比喻一个人自我中心、自私且对生活不抱企图心。这些都是负面的、损人的说法。其实,享乐主义是助人和带来成功的一项必要条件。当你完成了一件事,很难不享受它,而若你不享受你可能浪费了。如果有更多的人以享乐为生活宗旨,这世界会变得更美好,更丰富。

进步有其价值

三千年来,人类思考着是不是有所谓进步这一回事儿,宇宙与人类的历史究竟是走出一条崎岖但保持前进的路,或者没有这么光明。认为没有所谓进步论的人,包括两千年前的古希腊罗马时代的哲学家,如海希欧德(Hesiod)、柏拉图、亚里士多德、塞尼加(Seneca)、贺瑞斯(Horace),以及公元四世纪时的圣奥古斯,还有当代大部分的哲学家与科学家。

支持进步论的人,几乎都是 17 世纪末与 18 世纪启蒙时期的人物,例如方泰尼尔(Fontenelle)和康多塞特(Condorcet),以及 19 世纪大多数的思想家和科学家,包括达尔



80/20 法则

文和马克思。而进步论的领导者当属 18 世纪的吉本(Edward Gibbon), 他是一位古怪的历史学家, 著有《罗马帝国兴衰史》一书。吉本曾在书中说: “我们不能确定, 在朝向完美的路上, 人类究竟能进步到何种程度。因此我们很可以做一个不至错误的结论: 这世界的每一个时代, 其财富、快乐、知识与人类的美德, 都比前一时代增加。”

当然, 现在反对进步论的人, 比吉本时代的人更能提出证据——但这也是进步的证据。关于进步的论辩无法以实证方式获致结论。对于进步的信念, 必须是一种出于信心的行动。当代作家亚历山大(Ivan Alexander)说, 进步是一种责任。如果我们不相信有进步的可能性, 就永远无法改善世界——企业界了解这道理。

整体而言, 企业与科学一同提供了进步论的证据。我们明白了天然资源并非用之不竭, 这时, 企业与科学便提供了非天然而取之不尽的资源: 经济空间、微晶片、新的强力科技^①。但若欲成就更大的利益, 进步不应该被科学、技术与企业限制。我们应该在生活品质上追求进步, 不但个人要在自己的生活上追求, 也要大家共同努力。

说来矛盾, 80/20 思考法在本质上是乐观的, 然而它揭示了未达水准的情形: 只有 20% 的资源与成功有关, 其余的 80% 只是浪费时间与精力。因此, 你应多花力气在这 20% 上面, 并让另外的 80% 跃升到某个水准, 那么就可以增加产出。进步论带领你到更高层次的领域。但是, 即使在高层次, 还是会出现 80/20 式的分配。所以你必须再进



少做多赚多享受

步到新的更高层次。

企业与科学的进步, 印证了 80/20 法则。造一部大电脑, 让它比过去的计算机快好几倍。然后, 把这部电脑造得小一些, 快一些, 便宜一些。重复这个过程; 再重复。这是一场不结束的进步过程。现在, 把这个原则应用到生活中。如果我们相信进步论, 80/20 法则就能帮助我们了解它。最后, 也许我们能证明吉本是对的: 真正的财富、快乐、知识与价值, 可以持续增加。

出于策略

出于策略, 是指专注于重要的事物上, 专注于少数能给你竞争优势的事物上, 专注于计划上, 并以决心和毅力执行它。

非线性思考

传统思考的模式, 是一种有效但有时不正确甚至会要命的思考模式。它的逻辑是线性的: 它相信 X 导致 Y, Y 引起 Z, 而 A 必然造成 B。你迟到了, 所以我不高兴。我在学校的成绩不好, 所以找不到工作。因为我非常聪明, 所以我成功。希特勒引起第二次世界大战。因为整个产业衰退, 所以我的公司不再成长。失业是我们为低通货膨胀所付出的代价。如果我们想要照顾穷人、病人与老人, 就必须课



80/20 法则

征高额的税。

以上都是线性思考的例子。线性式的思考很吸引人，因为它简单明白，套用公式。问题是它对世界的描述太粗糙，想要改变它极难。科学家与历史学家早就不采用线性的思考方式——为什么你还紧抓不放？

80/20 思考法是一艘救生艇，帮助你逃离线性思考所造成的灾难。没有事情是只由一个简单原因造成的。没有事情是不可避免的。没有事情是永远平静或不变的。不想要的事物就别忍受。令人喜爱的事物，别让它难以取得。很少人了解，到底是什么造成了某件好事或坏事。真正的原因，可能并不特别显眼。一些小动作可以改变状态的平衡。只有一小部分的决策是真正重要的，而这一小部分的影响深远。做了抉择，就一定能够实行。

借着经验、省思与想像，80/20 思考法逃脱了线性逻辑的陷阱。如果你不开心，不要担心最直接的原因，想想你过去开心的时候，并想着自己正处于类似状况。如果你的事业在原地打转，毫无进展，不要想着做一些周围的改变，诸如换个大一点的办公室、换辆名贵的车、冠个听来更有来头的职称、少工作几小时、换个更体谅的老板，而应想想你生命中属于自己的那少数的但最重要的成就，并想办法再造成功，如果必要，你可以换一份工作。不要找寻原因，尤其不要埋头找出失败的原因。先想像一个能使你快乐又有生产力的环境，然后把它创造出来。



少做多赚多享受

以轻松又有自信的态度怀抱企图心

我们习惯性以为，企图心强的人一定是四处冲锋陷阵，工作超时，冷酷无情，为达目的不惜牺牲自己或别人，而且忙得不可开交。简而言之，他们拼了命在做。若抱持这种思想，是要付出重大代价的。没有人想过这种生活，也没有人需要过这种生活。

有另一种企图心，它结合了自信、轻松与文明态度，这是比较吸引人的方式，也比较可能做到。这正是 80/20 的理想，但它以实证为基础。伟大的成就，大部分是经由长久的勤勉与灵光一现而来。想想，如果澡缸里的阿基米德没有想到排水的问题，或只是一直埋首书桌前，那么就不会有阿基米德原理；如果坐在苹果树下的牛顿没有想着引力问题，或是忙着领导一群科学家，他就不会提出万有引力理论。

我们在生活中所得到的成就，以及真正对我们自己和别人有意义的价值感，大部分都发生在工作中的极小一部分里。这一点在 80/20 思考法与观察里说得很明白。我们时间多得很；我们贬低自己，认为自己缺乏企图心，以为怀有企图心就一定会奔波忙碌。然而，成就来自于见解与选择性的行动。在生活中，平静仍占极大地位。当我们轻松自在，喜欢自己的时候，才会产生见解。产生见解需要时间，而时间，我们多得是。



80/20 法则

给你个人的 80/20 观念

接下来几章将要探讨生活中的 80/20 道理, 这里先行提示重点。只要依照其中见解采取一些行动, 就能大幅改善生活品质。

80% 的成就和快乐, 占掉我们 20% 的时间, 而这些可以再大幅扩展。

我们的生活深受若干事情与决定影响。这少数的决定通常是被预设的, 而非出于我们有意识的选择; 我们顺其生活“发生”, 而不是自己计划自己的生活。我们可以改善生活, 只要我们知道转折点何在, 并做出能让自己更快乐更有活力的决定, 就能改变生活。

事情的发生总有关键因素, 而它们通常不是明显的。如果可以认出这关键原因, 并且独立出来, 通常就可以对它发挥更多的影响力。

人人可以完成重要的事物。重点不在于努力与否, 而是找出应该在什么事上努力。一个人较有能力做某件事, 却常会因为别的事上也花了力气, 使得原本能做好的事, 效果打了折扣。

有人赢就有人输, 但输家占多数。若你参加的是适合自己的竞赛, 拥有恰当的小组, 使用正确的方法, 你也可以是赢家。若你让机会对自己有利(以正当且公平的方式), 这会比光是努力来得更有胜算。曾赢过一次, 就更有可能

少做多赚多享受

再赢一次。当你能选择要参加什么竞赛, 胜算就大。

我们的失败, 大多数发生在参加了别人要我们参加的竞赛。我们的成功, 大部分出现于我们自己想参与竞争时。我们不能赢得大多数的竞赛, 是因为我们进入了错误的竞争: 那是别人要我们参与的, 不是我们自己要的。

很少有人真的严肃看待自己的目标。大家把精力平均分配在太多事情上, 没有把最棒的见解与努力放在少数重要的事物上。能够有成就的人, 懂得挑选, 也有决心。

大多数人把大部分时间花在低价值的活动上。以 80/20 思考法行事的人, 不会落入这个陷阱, 所以不必花太多力气, 就能在少数重要的目标上有成绩。

一个人在生命中最重要决定, 是选择盟友。没有盟友, 几乎无法成就任何事。大部分的人在选盟友时并不谨慎, 甚至根本不在意, 以为盟友反正会出现。这又是一个任生科学研究自己发生的例子。大部分的人选了错误的盟友, 也选了太多, 而没有善加运用。采行 80/20 思考法的人, 会小心选择少数盟友, 以达目标。

这种选择错误的最极端例子, 是选错了重要朋友和人生另一半。大多数人交了太多朋友, 不懂得挑选恰当的交际圈, 不懂得加强这朋友圈的关系。有一些人挑错了另一半, 而更多的人不懂得善待另一半。

如果金钱使用得当, 它会是一个改善生活的方式的资源。太少人知道如何增加金钱的价值, 但是以 80/20 方式思考的人应该知道怎么做。金钱若是用来改善生活方式与



80/20 法则

增加快乐,它没有什么不好。

很少有人花足够时间来寻找属于自己的快乐,对此的思考也不够。人们找的是间接的目标,例如金钱与升职,这不容易得到,而就算得到了,人们终究会发现,这并不是快乐的泉源。金钱买不到快乐,快乐也不是金钱——没有花掉的钱可以存起来,加以投资或滋生利息。但今天没有用完的快乐,无法留待明天再享用。快乐一如心灵,若不练习就会萎缩。采行 80/20 思考法的人知道,什么能使自己快乐,而且有意地追求快乐,懂得用今天的快乐来增加明天的快乐。

时间在等待

想要开始用 80/20 思考法来获得成就与快乐,最好的起点是时间。我们对于时间的品质及其扮演的角色所知甚少。许多人用直觉即可明白这道理,而千百个忙碌的生活主管需要学习管理时间,但他们只是瞎忙。我们必须改一改我们对待时间的态度。我们不需要时间管理;我们需要的是时间革命。

注释

① 前段提到的亚历山大说得好:“今日我们已明白,地球资源有时尽,但我们在另一新空间开发了别的机会,这片空间精巧而丰饶,蕴藏无限商机。贸易、商业、自动化、机器



少做多赚多享受

人工业、信息工业等,是一片无边际的机会之疆域。人类历史迄今所发明的机器中,电脑为最不受空间限制者。”我对于进步的看法,有一大部分借用了亚历山大的观念。



第八章

放下管理, 进行革命

时间真的不够用吗

你最有生产力的 20% 时间, 是不是创造出 80% 的价值?

你 80% 的快乐, 来自生命中 20% 的时间吗?

如果是, 那么你就需要来一次时间革命。你不需要重新组织或改变时间分配, 你只需改变使用时间的方式, 改变你对时间的看法。



放下管理, 进行革命

不论是超级忙碌或极端游手好闲的人, 都需要进行一场时间革命。原因不是时间太少或太多的问题, 而是我们对待时间和认识时间的方式出了问题。对于没有体验过时间革命的人来说, 来一场时间革命是最快获得快乐与效率的方法。

80/20 法则和时间革命

当我们把 80/20 法则应用到对时间的使用时, 出现了以下假设:

一个人大部分的重大成就——也就是一个人在专业、知识、艺术、文化或体能表现上所加入的大多数价值, 都是在他自己的一小段时间里达成的。在创造出来的东西与花在创造活动上面的时间这两者之间, 有极大的不平衡, 不论这时间是以一天、一星期、一个月、一年或一生为单位来度量。

同样的, 一个人大部分的快乐发生在有限的时间里。如果快乐能测度, 则大部分的快乐发生在很少的时间内, 而这现象在多数情况里都会出现, 不论这时间是以天、星期、月份、年或一生为单位来度量。

我们可以用 80/20 法则来重新表达上述两个说法:

80% 的成就, 是在 20% 的时间内达成的。反过来说, 剩余的 80% 时间, 只创造了 20% 的价值。

一生中 80% 的快乐, 发生在 20% 的时间里, 也就是说,



80/20 法则

另外 80% 的时间, 只有 20% 的快乐。

请记住, 你必须用自己的经验来检验这些假设是否能成立, 它们不是不证自明的真理, 也不是穷全力所得的研究结果。而一旦上述假设属实(在我所测试的例子中, 都是正确的), 便有四个令人惊讶的含义:

我们所做的事中, 大部分是低价值的事物。

我们所有的时间里, 有一小部分时间比其余的多数时间更有价值。

若我们想对此采取对策, 我们就应该彻底行动。光只是修修补补或只做小幅改善, 没啥意思。

如果我们好好利用 20% 的时间, 将会发现, 这 20% 是用之不竭的。

花一点时间去印证 80/20 法则, 几分钟也好, 几小时也行。不必在意百分比数字是否真的是 80 与 20, 因为也不太可能准确算出来。只要找出来, 在时间的分配与所得的成就或快乐这两者之间, 是否真的有一个不平衡现象。你最有生产力的 20% 时间, 是不是创造出 80% 的价值? 你 80% 的快乐, 来自生命中 20% 的时间吗?

这是非常重要的问题, 不可轻忽。也许你该把这本书放下, 去散个步, 一直到你确定了你的时间分配是否平衡, 再回来继续读。



放下管理, 进行革命

不是时间管理的问题

如果你的时间使用不平衡, 你就需要来一次时间革命。你不需要重新自我组织或改变时间分配, 你只需要改变你使用时间的方式, 也许还需要改变你对时间的看法。

不要把时间革命和时间管理混为一谈。时间管理的技术源自丹麦, 是一种让忙碌的主管能更有效分配时间的训练。现在, 时间管理风行全球, 已然成为一项 10 亿美元的产业。

时间管理的主要特色并不是训练, 而是推销“时间管理者”和个人万用记事手册, 这两项产品是传统的纸制品, 现在也用电子版本。一般说来, 时间管理这一行, 带有一种强烈的传福音味道: 这个行业成长最快的富兰克林公司, 有很浓的摩门教色彩。

时间管理倒也不是一时流行, 因为运用时间管理的人都深深感谢这套系统, 通常在使用后增加了 15%~20% 的生产力。但时间管理的目标, 像是要把 1 公升的水放入一个小牛奶纸盒中。它讲求的是加速; 它的对象是事情太多, 多到感觉时间不够用的企业人士。时间管理的理论是: 好好儿计划每一天的每一个时段, 可以使主管阶层更有效率。它也强调要依事情的优先顺序行事, 不要被紧急却不见得重要的事件耽搁。

时间管理的理念, 仿佛假设我们都已经知道, 什么是好



80/20 法则

的使用时间的方式——但如果 80/20 法则成立,那么时间管理的假设就不对了,因为假如我们知道什么是重要的,我们早就去做它了。

时间管理通常建议人们,把要做的事依重要程度分作 ABCD 的顺序。大部分的人把 60%~70% 的活动归在 A 或 B,认为自己的时间真的不够用,所以才要做一番时间管理。最后,他们有了更好的规划,更长的工作时数,也更努力,但通常带来更大的挫折。他们沉溺于管理时间,但这并没有彻底改变他们做事的方式,也没有减低他们自认做太少的罪恶感。

“时间管理”本身就有问题。这名词暗指时间可以管理得更有效率,时间是宝贵而难得的资源,我们必须以它为主;我们必须善用时间,因为时间稍纵即逝。时间管理学家说,光阴一去不复返。

我们活在忙碌的时代;而将来预估之中的休闲时代也会来临。所以,就出现了作家韩迪(Charles Handy)所描写的荒唐情况:主管的总工作时数增加,一星期工作 60 小时的人不在少数,但同时,手上的工作愈来愈少。

社会分为两种人:有钱但没有闲暇享受的人,以及有闲暇但没有钱的人。时间管理得以蔚为流行,是因为现代人担忧自己没有妥当运用时间,担忧自己没有足够时间把工作做完美。



放下管理,进行革命

异端邪说?

80/20 法则推翻了有关时间的传统看法。80/20 法则对于时间的分析,是与传统看法大异其趣的,而受制于传统看法的人,可从这分析得到大幅解放。80/20 法则主张:

我们目前对于时间的使用方式并不合理,所以也不必试图在现行方法中寻求小小的改善。我们应当回到原点,推翻所有关于时间的假定。

时间不会不够用。事实上,时间根本多得是;我们只善用了我们 20% 的时间。对于聪明人来说,通常一点点时间就造成大不同。依 80/20 法则的看法,如果我们在重要的 20% 活动上的多付出一倍时间,便能做到一星期只需工作两天,收获却可比现在多 60% 以上。这是和时间管理截然不同的世界。

80/20 法则把时间当朋友,而非敌人。逝去的时间并非失去;时间会再回来——所以一星期有 7 天,一年有 12 个月,而季节更迭轮替。当我们对时间采取自在、轻松与合作的态度时,见解与价值就可能出现。时间不是敌人;我们自己运用时间的方式才是敌人。

80/20 法则认为,应该少行动,因为我们一行动就不思考。而正因我们的时间太多,竟然浪费了它。执行一项工作计划时,最后 20% 的时间最具生产力,因为必须在期限之前完成。因此,只要把预计完成的时间减去一半,大部分



80/20 法则

工作的生产力便能倍增。时间不会不够用。

过去、现在与未来的良好性循环

我们不该担心时间不够用,而要想一想,为什么我们把大部分的时间花在低品质的事上。光是加快速度或提高效率并没有帮助,反而更带来困扰。

80/20 思考法采用一种属东方式的时间观念:时间不该被视为一个连续体,它的行进方式不是由左至右的线性方向(但在商业文化中,每每用一条线来呈现时间)。比较正确的看法,是将时间当做一个同步的、周期性的设计,恰似设计时钟者的本意。时间不断朝我们而来,让我们有机会学习,有机会加深生命中有意义的人际关系,有机会生产更好的产品与更高的生命价值。我们活在现代,也从过去走来并带着过去的珍贵心得;而未来就在眼前。图 19 以三个有连锁关系的三角形来说明时间,这比由左至右的表示法好多了。

用这种方式思考时间有一大效果:它向我们显示,我们应该守住生命中最宝贵最有价值的 20%——我们的个性、能力、友情,甚至有形资产,且确保这 20% 获得滋养、发展与扩大,以增加我们的效率、价值与快乐。欲达此,则必须维系着持久且连续的人际关系,且秉持着“明天会更好”的乐观态度(我们乐观,因为我们可以掌握昨日与今日的最佳 20%,从而创造更好的明天)。



放下管理,进行革命

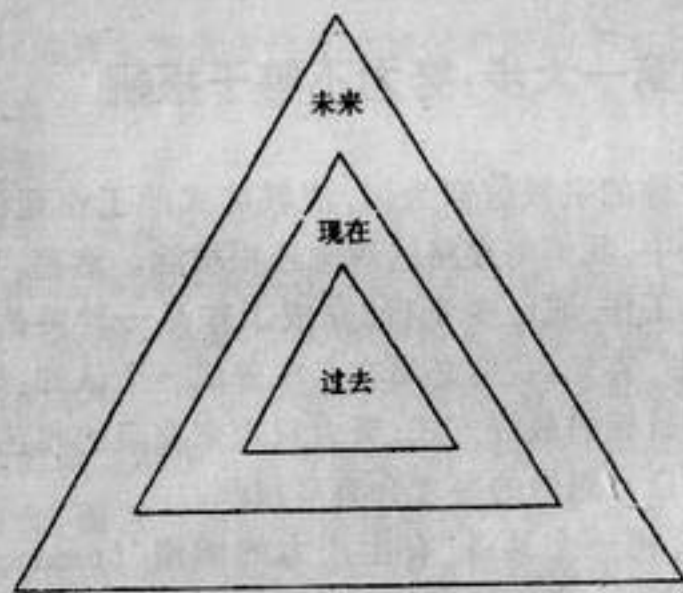


图 19 时间的三方结盟图

以此观之,未来并不是一场我们不知片名为何,却中途闯进去观赏的电影,一边看着一边心中明白(同时害怕),时光飞逝。未来是由现在与过去一同组成的空间,给我们机会创造美好事物。80/20 思考法坚信,只要我们用更自由的方法和更好的方向来开拓这 20%,必须创造美好事物。

时间革命者们的书

以下七个步骤可引爆时间革命。



艰难的第一大步：努力不等于报酬

不论你的宗教信仰为何，清教徒式的工作观深植于每一个人心中，我们需要将这观念连根拔除。然而，我们偏偏喜欢认真工作，或至少觉得，完成工作是一种美德。那么，怎么办呢？首先，我们必须在心中养成一个认知：努力工作并非达到目标的最好方式；努力只带来有限的收获，而见解与真正做自己想做的事才会有高报酬。

其次，挑一个具备“有生产力的懒惰”(productive laziness)特质的人，当你的守护神。我选的是前美国总统里根和投资大王巴菲特(Warren Buffett)。

里根不费吹灰之力便由一个二线演员转变成共和党的宠儿，继而成为加州州长，最后选上总统。里根有什么魅力？他长得好看；他的声音好听，而且能视场合自如展现口才(他那回遇到袭击，有人企图暗杀他，他对太太南希说“亲爱的，我忘了弯身躲一下”，真是极致的口才表现)；他是精明的总经理；他充满老式的优雅作风；他用迪士尼乐园式的观点来看美国与全世界。里根表现自己的能力只是小事，他掌握传统观念的能力也不提，他激励美国人与打击共产主义的能力才真的可怕。套句丘吉尔的名言：花这么少力气，却能达成这么多，此从未见也。

投资大王巴菲特是美国的顶尖巨富，但他不是靠着努力工作而致富，他是靠投资。一开始他只有很少的资金，但



放下管理，进行革命

许多年下来，他资金增值的速度远超过股票的平均上涨率。他只做了一点点分析就达到这个结果，他其实是应用了一些个人的见解。

巴菲特的财富是从一个好主意开始累积的：美国地区报纸多半是地区性的垄断事业。这个简单的看法让他初尝致富的滋味。他接下来把许多资金投入媒体事业，因为这是他所了解的事业。巴菲特若不是懒惰，就是非常节省精力。大多数的基金经理买许多股票，并经常买卖炒作，巴菲特却是买得少，而且不卖。那么他就没有事儿可忙。他非常轻视传统的组合式多元投资法，他笑说那是诺亚方舟法：“每种买两个，最后你会有个动物园。”他说自己的投资哲学是“近乎怠惰”。

每当我想多做些事时，我就会想起里根和巴菲特。你应该找几个这类的例子，你认识的人也好，公众人物也好，总之是能彰显“有生产力的懒惰”特质的人。然后，没事就想想他们。

抛开罪恶感

能不能抛开罪恶感，关乎你会不会工作过度。也关乎你是不是正做着自己喜欢做的事——做自己喜欢的事不是错，因为做自己不能乐在其中的事，是没有价值的。

做自己喜欢的事，把这事儿当成人的工作，并认定你的工作就是它。有钱人能变得有钱，几乎全是因为他们一开



80/20 法则

始时都是做自己喜欢的事。你不妨把这当做是又一个 80/20 怪现象：世上有 20% 的人，不但享有 80% 的财富，也占去了 80% 的从工作而来的快乐。

作家盖布瑞斯(John Kenneth Galbraith)注意到这种职业场上的不公平。中产阶级薪水较高，工作较有趣，又从中获得较多快乐。他们有秘书和助手，出差时坐飞机头等舱，住高级饭店，连工作内容都比较有意思。高层企业人士平日所享受的这些特别待遇，若要自掏腰包负担，可得花不少钱。

盖布瑞斯曾提出一种革新性的观点，他认为，工作内容比较无趣的人，应该要领比较高的薪水。好个扫兴的家伙！这样的看法固然激发思考，但毕竟不能带来好处。80/20 现象这么多，如果你往深处探索，你就会发现，在表象之下有更深刻的逻辑。

以上述例子而言，逻辑非常简单。有大成就的人，必然喜爱自己所做的事。唯有自我满足的人，才能创造出非凡的价值。任何一个时代的大艺术家，其作品的质和量都令人瞠目。梵谷从来没有放下书笔。毕加索早在沃霍(Andy Warhol)之前就经营了一家艺术工厂，因为他乐在其中。

米开朗基罗的作品数量庞大，气势雄伟，许多是出于性欲的激发。即使是不完整的片段，如《大卫王》和《垂死的奴隶》，如西斯丁教堂的天花板和圣彼得教堂的圣母抱子像，实在是不可思议的创作。米开朗基罗创作这些艺术品，不是因为这是他的工作，也不是因为他害怕脾气暴躁的教宗

放下管理，进行革命

朱利阿斯二世，更不是想赚钱，而是因为他爱他的创造，他爱年轻人。

你也许没有米开朗基罗那般的动力，但是如果你不喜欢、不想要创造出有长远价值的事物，你就创造不出来。此道理对个人如此，对商业世界亦然。

我并不是主张人可以永远懒惰。工作是一种满足人类内在需求的自然活动——失业、退休与一夜致富的人，想必明白这话的意思。关于工作与游戏的比重如何分配，每个人有自己所认定的平衡、韵律和理想，而大部分的人都能从心底明白，自己是太懒还是太认真了。80/20 思考法很有用的一点是，它鼓励大家，在工作与游戏时都要追求高价值与高满足感的活动，它并不喜欢以工作取代游戏。但我猜，大部分的人在不对头的事上认真。

如果，这个世界能以少一些的工作换得更多的创造力与智慧，那该多好。如果有了更多的好工作，将有益于 20% 的闲置人力；若工作少许多，将有益于 20% 的辛勤工作者，而这两种方式都能使社会得利。工作的质比量重要，而它的质由你决定。

那是别人硬加给你的义务

当花了八份时间只获得两份结果时，我敢说，这样的情况八成是为了完成别人的命令。

今日我们认为，所谓工作，指的是找一份有保障但不能



80/20 法则

完全自由的差事,指的是为别人工作。这样的想法,就历史而言,只是最近一段时期才出现的(尽管也有 200 年了)。其实,即使你在大企业里工作,领的是大公司的薪水,也应该将自己视为一个独立的公司,为自己工作。

80/20 法则一再显示,有大成就的那 20% 的人,都是为自己工作,若是为别人做事,他们也自认是为自己工作。

这概念也适用于工作以外的生活。如果你不能支配自己的时间,就很难善用时间。即使你能支配自己时间,也很难善用它,因为你会陷入罪恶感的牢笼,而传统做法和迎面袭来的关于该做什么的外在压力,也使你受限。不过,由于你能支配自己时间,你至少有可能把这些束缚减少。

我的忠告绝对可取,你一定会想要采用。你永远会对别人有某种责任。就算是大企业家也不尽然是孤僻的人,他有合伙人、员工、盟友和人际网络,他总得有所付出,否则如何期待别人愿意配合。重点是:小心选择合伙人,小心选择所要承担的责任,要非常谨慎。

以独特的方法使用时间

如果要你把你最宝贵的 20% 时间拿出来,去当个好士兵,去达成别人对你的期望。去参加一场人人认为你会参加的会议,或去做同伴都在做的事,或是去观察你所分演的角色之传统特质,不论是哪一项,你可能都不愿意。事实上,你应该要质疑,上述这几件事里哪一件是必要的。



放下管理,进行革命

若你采取传统的行动或解决方式,那么你就逃不掉 80/20 法则的残酷预测,而把 80% 的时间花在不重要的活动上。

为了避免这种下场,你得能找出不落俗套或具个人色彩的方式来运用时间。问题是,若你不想被排除在世界之外,你能离传统多远?有特色的方法不见得全都能提升效率,但至少有一种方式是可行的。想出几种,然后挑一个最能让你把时间用在你想做的事情上的方法。

在你认识的人中,谁是既有效率,又有个性的?看一看他们如何运用时间,那方法如何远离传统?他们做什么,不做什么,你也许可以学学。

找出那 20%

你用 20% 的时间,达成 80% 的成就,拥有 80% 的快乐。也许,让你达成成就的 20% 时间,不是让你快乐的 20% 时间(但常常会有很大一部分是重叠的时间),所以你首先要分辨,你的目标是获得成就还是快乐?我建议你分别观察这两者。

在快乐方面,先要认清楚你的“快乐群岛”何在。“快乐群岛”指的是那些曾经带给你相当多快乐时光的日子,或是那几年。拿一张白纸,写下“快乐群岛”几字,然后列出你记得的所有快乐时光。然后,把所列出的各项做一番整理,把各项的共通性质找出来。



80/20 法则

接下来,用同样的程序找出你的“不快乐群岛”。一般而言,“快乐群岛”不会占你总时间的80%,因为对大部分的人来说,在快乐和不快乐两群岛之间,有一大片叫做“还可以”的无人区域。不过,你务必认清使自己不快乐的原因,也认清楚这些原因到底有没有共同点。

至于成就方面,同样做一遍前述程序。确认你的“成就群岛”为何:所谓“成就群岛”,指的是经常有优秀表现的时期,它可能是一星期里的某些天,或一个月里的几天,或是你一生中的某时期。在一张白纸上写下“成就群岛”,然后逐一列举,愈多愈好,最好涵盖你全部的生活。

然后,试着找出“成就群岛”中各项的共同点。你不妨参考一下本章列出的“十超值时间运用法”,这是从许多人的经验中集合而成的心得,可能对你有帮助。

在另一张纸上,列出你的“成就荒岛群”。这些是指最停滞不前、生产力最低的时期。也可以看一看列出的“十大无效时间运用法”。同样的,注意各个成就荒岛有没有共同性。

好,现在就照着做吧。

让那20%的时间增加

你已知道了你的快乐群岛和成就群岛分别为何,你也许想多花一些时间在这类活动上。当我解释这个想法时,有人认为我的逻辑有瑕疵,因为在这20%上面多花时间,

放下管理,进行革命

可能导致报酬减少;在20%上花两倍时间,产出可能不是80%,也许只有40%~50%,或60%~70%。

对此我有两个回应。第一,既然(在目前)快乐或效率不可能精确度量,所以这项批评在某些情形下可能是对的。但管它是40或70,总之一定会有大幅成长。

但是,第二,我不认为这些批评在一般情形下会是正确的。我的方法不是建议你依样画葫芦,把那些在今日能带给你八分效果的20%完全照抄一遍。我要你找出使你快乐和使你有成就的共同点,目的是希望发现某个或某些基本的性质,希望能发现你在什么事上最能发挥。

很可能,有些事你应该做(才能发挥你全部的潜力,或获得快乐),但你才刚刚开始努力,也做得不好,或只做到某个程度,或甚至根本还没开始。不过,且看两个例子。有一位叫弗朗西斯(Dick Francis)的国家级赛马骑师,直到40岁才出版他第一本有关赛马的书,但是他从出书这件事所获得的成功、财富和自我满足,远超过过去数十年的赛马生活。又如一位叫亚当斯(Richard Adams)的人,本是个一事无成的中年公务员,但后来他写出一本畅销书《沉船》。

常常,在做快乐或成就群岛的分析时,可以让人了解自己最擅长的是什么,什么对自己最好,进而花时间从事新的活动,而这些新活动在时间与收获之间的投资报酬率,比过去的活动更高。然而,报酬可能增加,也可能逐渐减少。你最应该考虑一件事:事业或生活方式的改变。

一旦你知道了是哪些活动带给你80%的成就或快乐,



80/20 法则

你的基本目标就应该是多花时间在這些活動上。這是先從短期目標做起。短期目標是要在一年里，把原占 20% 的高價值活動提高為 40%，這不難達成。一旦達成短期目標，將會使你的生產力提高 60%~80%。（這麼一來，你借著兩份 20% 的時間，獲得兩份 80% 的產出，所以，即使你一開始時放棄了那占 80% 的活動，因而失去了 20% 的產出，現在你的整體產出卻可以達到 100%~160%。）

當然，最理想的做法是將高價值活動增為 100%，而這非要借著改變事業和生活方式才可能達成。如果你決定這樣做，就要針對你如何做這改變而擬定計劃，並訂下完成期限。

除掉或減少低價值活動

對於那些只給你兩分結果的 80% 活動，最好的對策是除掉它們。而你可能要先除掉這些活動，再把時間分派到高價值的活動上（也許很多人覺得，激勵自己多花時間在高價值活動上，更能促使自己擺脫低價值活動）。

對於我這建議，許多人通常會立即表示，他們無法擺脫低價值的活動。他們認為，這些低價值活動屬於避不掉的、家庭、社會或工作上的責任。如果你也這麼想，請再思考一番。

正常情況下，總是可以在現有環境中找到一大片空間做新嘗試。記得前面提過的忠告：找出有個人特色的方式



放下管理，進行革命

來運用時間，不要盲從於傳統。

試試你的新策略，看看出現什麼結果。反正你想除掉的活動價值不高，所以當你不再做這些時，不會有人注意；就算被注意到了，他們也會發現，這些活動的確耗時，因之不會太在意。

如果需要先大幅改變環境，例如換一個新工作、新事業、新朋友，甚至換個生活方式的合夥人，才能拋開低價值活動，你就要設定計劃，否則你便無法發揮潛能，獲得成就及快樂。

四種有效運用時間的例證

第一個例子是格拉史東(William Ewart Gladstone)，他是一位英國維多利亞時期知名的自由派政治家，他曾四度當選英國首相。格拉史東在許多方面的表現都相當獨特：他嘗試援救“墮落”妓女的措施慘嘗敗績；他一陣子出現一次的自虐行為；但我們在此要關心的是他運用時間的獨門方法。

格拉史東並不因為自己的政治責任而受抑制，反而對政治責任相當有效率，因為他隨自己高興而投注時間。他熱愛旅行，不論是在英國本島或外國旅行他都愛，在首相任內，他經常以個人身份私訪法國、意大利和德國。

他愛看戲；他有幾樁追求女性的風流韻事（几乎都是非肉體的追求）；他廣泛閱讀（一生約讀了兩萬本書）；他在下



80/20 法则

议院发表超级冗长的演讲(议员们非听不可);现代的竞选活动可以说是他发明的,而他对于选举是乐此不疲。他只要觉得有一点点不舒服,便会在床上躺一整天,在床上阅读并思考。他过人的政治精力和效率,来自于他特异的时间运用法。

后继的英国首相中,只有洛依德·乔治(Lloyd George)、丘吉尔和撒切尔夫人可与格拉史东相提并论;这三位行事都极有效率。

三大特异管理顾问

另一个关于非传统式时间管理法的例子,来自于管理顾问这个稳重的领域。当管理顾问的人,通常工作时数长,还要面临足以令人发狂的事务。但我以下要介绍三位我很熟的顾问,他们不在此列。这三人都做得非常成功。

我称第一位为佛烈德,他由顾问事业赚得千万财富。他并非商学院出身,却有能设立一个成功的大公司,公司上下除了他以外,几乎人人一星期工作70小时以上。佛烈德偶尔进公司,每月与股东开一次会,这是全球股东都得参加的会议,但是他比较喜欢把时间拿来打网球和思考。他以强硬手腕管理公司,但从不大声讲话;他透过五个主要部属来掌握公司一切。

第二位顾问别名蓝迪,是位陆军中校。全公司里除了创立者之外,他是唯一一个不是工作狂的人。他前往另一

放下管理,进行革命

个遥远的国家,在那儿有一个繁荣且快速成长的公司,员工主要也来自家乡,努力工作得不得了。没有人知道蓝迪如何运用时间,也不知道他的工作时数多少,但他的确逍遥自在。蓝迪只参加重要客户会议,其他事务授权给年轻合伙人处理,有时还编造荒唐的理由解释自己为何不在公司。

蓝迪虽是公司领导者,却不管任何行政事务。他把所有精力拿来思考,如何在与重要客户的交易中增加获利,然后安排以最少人力达成此目的。蓝迪的手上从不曾同时有三件以上的急事,通常一次只有一件,其他的则暂时摆在一旁。为蓝迪工作让人充满挫折感,但他确实效率奇高。

最后一个特异的例子是位朋友兼合伙人,且称他为吉姆。我永远记得,我和吉姆共同使用一小时办公室时的日子,当然办公室内还有其他同事。这是个拥挤且骚动的办公室,有人讲电话,有人正准备着向客户做报告,屋子里到处是声音。

但吉姆好比一片平静的绿洲,光盯着行事历沉思。他在运筹帷幄。有时他会带几位同事到安静的房间内,向他们解释他对每一个人的要求;不只是讲一两遍,而是再三说明,务求交代所有细节。然后,吉姆会要求同仁说一遍他们即将进行的工作。吉姆的动作慢,看似无生气,且近乎半聋。但他是非常棒的领导者。他把所有时间拿来思索哪件工作最具价值,谁是最合适的执行者;然后,紧盯着事情进行。



80/20 法则

十大无效的时间运用法

如果你已抛开了低价值的活动,你的时间就一定会花在高价值的活动上(无论是为了成就或让自己开心)。我希望你先认清楚,哪些是把时间吃掉的低价值事务。以下列出最常见的 10 项,以防你有所疏漏。

1. 别人希望你做的事
2. 老是以同样方式完成的事
3. 你不擅长的事
4. 做时无乐趣可言的事
5. 总是被打断的事
6. 别人也不感兴趣的事
7. 如你所料已经花了两倍时间的事
8. 合作者不可信赖或没有品质保障的事
9. 可预期进行过程的事
10. 接电话

果断地抛开这些事。绝不要被每一个人占用你的时间。最重要的,不因别人开口要求,或接到一通电话或传真就去做某事。该说不时,就说不。



放下管理,进行革命

十大超值时间运用法

1. 提升生命大目标的事
2. 你一直想做的事
3. 在 20/80 时间对结果的关系之中的事
4. 能大大节省时间并(或)使品质倍增的创新方法
5. 别人说你不可能完成的事
6. 别人已在其他领域进行且获得成功的事
7. 运用自己创造力的事
8. 能让别人为你工作而减少你工作量的事
9. 与超越了 80/20 模式,以独特方式运用时间的高品质合作者配合的事
10. 千载难逢、稍纵即逝的事

当考量任何运用时间的方式是否值得采用时,问自己二个问题:

其一,它是否不循旧法?

其二,它一定能提升效率吗?

如果这两个问题的答案是肯定的,才可能是好的运用时间的方式。



80/20 法则

时间革命可行乎？

读者可能会认为，我的建议相当具革命性，而尽属空谈。你可能会说：

我别无选择，我无法自己运用自己的时间。老板不会答应。

我得换工作才能采行你的建议，但我担不起换工作的风险。

这对有钱人是很好的建议，但我可没有那自由。

我得和另一半离婚（才做得到你说的那些）。

我只要让效率成长 25% 就够了，我没有野心要变成 250%。我不相信做得到。

如果像你说的那么简单，谁都做得到。

如果你发现自己有以上想法，时间革命就不适合你。

直到你愿意

这些反应可总结为下列几句：“我不是急进派，更不是革命分子，所以饶了我吧。基本上我对于现在的水准相当满意。”没错，革命令人不舒服，令人痛苦，带来危险。在你展开大改革之前，你心里必须明白，它可能带来重大风险，也可能会引导你进入一个未知领域。

想要进行时间大改革的人，还需考虑过去、现在和未



放下管理，进行革命

来。在如何分配时间的问题背后，隐藏着更重要的问题：我们在生命中想追求什么？



第九章

人生所为何事

检查你的生命重点

大部分的人不知道自己生活的目标。于是在工作上努力，一意追求金钱与成就，而一旦达成目标，发现一切尽属虚空。

关于生活方式、经济能力、工作与游戏的分配，以及成就感的来源等生命重大课题，如果我们没有一个清楚的看法，我们便不知道自己为何活着，以致日子过得不平衡，生活中大多数的付出，竟只带来微不足道的意义。



你在生活中想要拥有什么？是不是“什么都想要”？我说，你想要的，你都能得到：理想的工作；符合需求的人际交往；能让你快乐并有满足感的社交、心灵与美感层次的吸收；所拥有的金钱能力足以维持一个符合你身份的生活方式；另外，你也许会想要有所成就或为他人服务。如果你不打算追求这一切，你将无法拥有。而你必须先知道自己想要什么，才懂得去追求。

大部分的人不知道自己想要什么。因此，大部分人的日子过得不平衡。我们也许在工作上表现不错，但在人际关系上一塌糊涂。我们努力追求金钱与成就，一旦达成目标，发现成就尽属虚空。

80/20 法则道尽这种悲惨情境。我们所作的努力中，有 20% 可以带来 80% 的结果；但其余 80% 的努力，只有 20% 的结果。我们把 80% 的力气，浪费在低价值的成果上。在我们所拥有的时间里，20% 用来创造 80% 有价值的事实；我们 80% 的时间，浪费在没有意义的事上。20% 的时间，创造 80% 的快乐；其余 80% 的时间只造成微不足道的快乐。

但并不是所有事情都可以用 80/20 法则来解释，也不必如此。80/20 法则的作用是诊断问题，指出事情令人不满意的部分和浪费的情形。我们应该致力于打破 80/20 模式，若不能，则至少要将之转化至更高层次，使我们过得更快快乐，做事更有效率。牢记 80/20 法则的承诺：只要我们注意到它所传达的讯息，我们便能少做多赚，多享受，有高成



80/20 法则

就。

首先,我们必须对所有想要的事物有一个完整的看法,这正是本章的重点。后面的第十、十一和十二章,分别讨论人际关系、事业和金钱。第十五章则谈生活最终目的:快乐。

由生活方式开始

你喜欢自己的生活吗?只喜欢生活的一部分不算,我指的是绝大部分,最起码是80%的生活。喜欢也好,不喜欢也罢,是否有更适合你的生活方式存在?问你自己:

现在与我一同生活的人,是适合我的人吗?

我现在住的地方,是恰好的地方吗?

我的工作时长短刚好吗,符合我理想生活中的工作与休闲的比例吗?符合我的家庭和社会需要吗?

我掌握了自己的生活吗?

我能随兴做运动或沉思吗?

我在所处的环境中,总是觉得轻松舒适吗?

我的生活方式,让我更有创造力,更容易发挥潜能吗?

我的钱够用吗?所有事情都很有秩序,不用操心吗?

我的生活方式,对于我想帮助的人有丝毫贡献吗?

我与好朋友见面的次数够多吗?

我为工作而出差旅行的程度刚刚好,不多也不少吗?

我的生活方式适合我的合伙人和家庭吗?



人生所为何事

我完全不缺什么吗?该有的我都有了吗?

关于工作

工作是生活的一大重心,但工作过多或不及都不好。人人都应该做事,无论是否属于支薪的工作,不管你自认多么快乐的工作,都不该让生活被工作占满。工作时数也不该受社会习惯的制约。至于就你目前的工作情形来说,你应该再多做一些或少做一些,可以用80/20法则来测度。它的概念是:如果一般来说,你不工作时比较快乐,那么你应该少工作或换个工作。如果你在工作时比较快乐,那么你应该多工作或改变工作以外的生活。真正恰当的情况,是你能做到在工作中和工作外一样快乐,达到在至少80%的工作时间是快乐的,也在80%以上的余闲时间觉得快乐。

工作疏离感

许多人并不怎么喜欢自己的工作。他们不觉得工作与自己有关系,但因为工作可以维生,所以“必须”工作。你可能也认识一些人,你不能说他们不喜欢自己的工作,但他们对工作怀着矛盾的心情:他们喜欢工作中的一部分或工作中的某些时候;但不喜欢另一些部分或另一些时间。而有更多人,也许是多数的人,愿意换一个与现在工作拿同样薪



80/20 法则

水的工作。

事业不是另一个独立的东西

你(或与合伙人一起)追寻一个事业,你该如何看待这事业?你该看它对生活整体品质所带来的结果:你住哪儿,与朋友相处的时间多少,你从工作中真正获得的满足感,以及你的税后收入是否能维持你要的生活方式。

其实,你可以有别的选择。你目前的事业也许适合你,你把它当做一个基准。但是请发挥创意想一想,你是不是真的不喜欢另一种事业,另一种生活方式。请针对你目前和未来的生活,提出几个不同的方案。

在这样想像时,请记得一项前提:工作和生活不冲突。许多事都可以是“工作”,尤其现在,休闲工业已是一大主要经济活动,工作更是有各种可能性。你的工作可以是与个人喜好有关的,也可以将喜好转为一种事业——热情必带来成功。通常,让个人喜好变成一项事业比较容易,受别人指挥要对某事业有热情则较难。

不论你做什么工作,都要明白自己最适合达到什么目标,并且是在整体生活中思考。说来简单,但人的旧习难改,对于事业的传统想法,很快就削减了生活的重要性。

举例来说,1983年,我与两位以前同事共同创业,经营一家管理顾问公司。我们很清楚,为前任老板工作时,我们的工作时间极长,必须经常出差旅行,这对生活造成负面影

人生所为何事

响。所以我们决定,在自己的新事业里,我们要建立一种“完全以生活为主”的工作取向,同时注重赚钱和生活品质。但工作量很快就激增,变成每星期工作80小时,我们要求员工也这样工作。有位顾问指责我们“毁掉了别人的生活”,那时我并不懂他的意思。为了追逐金钱,“完全以生活为主”的预定取向很快便不见了。

哪一种事业让你最快乐

我提出这些说法,是要你“退出”商业世界激烈的竞争吗?未必,要看你是怎样的人而论。也许你在激烈竞争中感到快乐;也许你和我一样,生来就是要竞争的人。

你当然应该清楚,自己喜欢做什么事,并试着将之纳入你的事业。但是你所喜欢做的事只是因素之一;你也要考虑整个与工作有关的环境,衡量这对你的专业表现有无影响。这与你决定你在什么职业上会快乐,是一样重要的。

弄清楚你自己的状况:

你是不是非常希望有成就,希望事业成功?

你在什么情形下最快乐:为一个大公司工作?自行创业,自给自足?还是雇用别人?图20显示这种选择。哪一个最能贴切描述你的状况?

第一类型 企图心很强,但喜欢在组织健全的公司工作,由组织照顾。20世纪的典型企业人便属于这类型。这类人的数目渐渐减少,因为大组织雇用的人员比较少了(将



80/20 法则

会愈来愈少),市场被小公司分掉了(未来,市场不一定会继续被瓜分)。但这些职位的供给减少,则对它们的需求也就相对减少。如果你想要成为这类型的人,你便要认清事实,不过仍可以继续保有你的抱负。尽管大组织不再是保障,但仍能提供结构和地位。

高度 需要追求 成就的程度 低度	1	2	3
	4	5	6
	喜欢在 组织里工作	喜欢自行创业 孤独的商人	喜欢组织或 分析别人

图 20 你想追求事业和生活方式

第二类型 是专业人士,渴望得到同业的肯定,或是想成为该专业领域的佼佼者。他们希望自主,在组织环境中适应不良,除非该组织有近乎纵容的宽大态度(一如大部分的大学)。这类人应该尽快创业;而一旦自行创业,就不要雇用员工,虽说多雇些人能带来利益,却要忍住诱惑。第二类型是单打独斗的商人,他们一点不希望在专业上依赖任何人。



人生所为何事

第三类型 拥有高度的冲力和野心,讨厌被人雇用,但不想要过单打独斗的生活。他们也许不受传统限制,但他们创立事物,想要建立自己的组织或网络。他们将来会创业。

钟情于电脑软件事业的比尔·盖茨,现今名列全美国首富,他大学没念完,中途退学。但盖茨身边需要有人,要有许多人为他工作。很多人都是这一类型。不过,由于企业里流行授权理论,使得许多人其实拥有这类需求但不明显,并使得自行创业的渴望较不那么强烈。如果你想与别人一同工作,但不是听命行事,则你是第三类型的人——你最好接受事实,并面对它。许多在工作中心灰意冷的专业人才,属于第三类型,他们喜欢自己的工作,但以第一和第二类的方向行事。他们不明白,使他们受挫的原因是组织,与专业无关。

第四类型 对事业没有太多冲力,但喜欢与别人共事的人。他们应该在传统工作或义务工作上花时间。

第五类型 没有企图心,但在工作中要求有高度自主权。的人这类人最好成为自由工作者,为别人做某立案,让自己自由自在。

第六类型 想有事业成就,但是喜欢把人组织起来,并很能享受开导别人过程的人。许多教师、社会工作者和义工属于第六类型的人,并把自己角色扮演得很好。对第六类型的人而言,过程胜于一切。

对工作有疏离感的人,通常是因为正置身于不适合自



80/20 法则

己的类型里。

关于金钱

大多数的人对钱有自己特殊的看法。他们认为金钱重要,但获得金钱很困难。既然大家都想比现在更有钱,所以让我们先思索第二个问题。

在我看来,钱不难赚,一旦你拥有了一些钱,则用钱滚钱并不难。那么,一开始你该由何处获得钱?最好的方式是去做你喜欢做的事,这法子的效果奇佳。道理如下。如果你喜欢做某事,那么你对此事可能颇为拿手,比你对不喜欢的事来得擅长(不见得一定如此,但很少有例外)。如果对某事拿手,你就能创造出也能让别人满意的事物,那么别人通常有所回报。而既然大部分的人做的不是自己喜欢的事,他们的生产力就不会和你一样高,你便可以赚更多。

但此逻辑并非屡试不败。有一些专业领域如演员这一行,人浮于事,这时该怎么做?

不管你怎么做,绝不可放弃;不但不可放弃,你更要努力,去找一个人才供需比较平衡,又比较接近你要求的职业。这类的职业也许无法一眼即看出,但选择项倒不少。换个角度想一想:当一个政治人物和当演员的条件差不多,成功的政治人物,如里根、甘乃迪、丘吉尔或撒切尔夫人,有的本来就当过演员,有的则有潜力当个好演员。卓别林在电影中模仿希特勒演得极像,而这并非意外;希特勒若是演

人生所为何事

员,也许会成为20世纪最有个人魅力的演员。现在这样说似乎事情很明显,但很少想要走演员这一条路的人,曾想过往政治发展,而政治圈的竞争没有么激烈,待遇也好。

万一,在就业市场上,你最喜欢做的事没多少工作机会,而你也找不到一个接近的职业,怎么办?那就找一个你第二喜欢做的事,然后重复前述过程,直到找到一个你也喜欢,待遇也不错的工作。

当你找到喜欢的工作了,你很在乎薪水,而且你对这份工作很有把握,那你应该快快自己创业,然后,开始雇用员工。

这结论是从80/20法则得来的。在任何一个组织或职业里,80%的价值来自于20%的专业人才。表现好的人,待遇比表现低于平均的人高,但并不能反映两者在表现上的差别。若依表现来衡量,优秀人才的待遇总是过低,而表现不良者过高。你身为优秀员工,逃不过这现象。老板也许认为你很优秀,但不会将你的真正价值归给你。对此,唯一方法是自己开公司,雇用其他优秀员工。不过,如果你不喜欢自己当老板,就别这么做。

钱滚钱,很容易

还有一点必须记住:一旦你有一些闲钱,便很容易增值。把钱存起来并用来投资。这就是资本主义。让钱滚钱不一定要从商;你可以借由80/20法则的引导来投资股票,



80/20 法则

这在第十二章将会详述。

别把钱看太重

我希望能拥有更多钱,但不要在此事上过了头。钱能帮你获得你想要的生活方式,但小心。希腊神话里有一个国王迈达斯(Midas),视钱如命,向上天祈求赐他点石成金的能力,他得到了,凡是他手指所指的东西,都会变成黄金。但有一天一不小心手指向心爱的小女儿,女儿变成了金雕像,一动也不动。这样的寓言有其真理。钱可以让你快乐,但必须是你把钱用在正途上的时候。况且钱会反击。

记得,当你愈来愈有钱,那么,多赚到的钱就愈来愈没有价值。用经济学的话来说,这时钱的边际效用大幅衰退。一旦你已习惯了较高的生活水准,则钱可能只会给你很少的快乐,甚至完全没有。为了维持高水准的生活方式要多花钱,如果你为了赚更多钱而产生焦虑或压力,钱反而带来负面的价值。

财富愈多,愈需要管理。我讨厌处理有关钱的事。(别想叫我干脆把钱摆脱掉:把钱给别人我更生气。)再说,赚得愈多,税付得愈多;赚得愈多,工作得愈辛苦。而工作得愈辛苦,花费愈多,例如为了工作而住在生活消费昂贵的大都市,否则就通勤;为了节省精力而买家用器具;雇人来做家事;花更多钱从事休闲活动,以补偿忙碌工作的自己。花得多,你必须更辛苦工作。最后,你被一种昂贵的生活方式控



人生所为何事

制,而无法自己支配生活。其实,你可以用一种较简单且较便宜的生活方式,获得更多价值和快乐。

关于成就

有些人希望有所成就,所以就出现了一种聪明人:所有励志书籍的作者总告诉你,人在生命中需要方向和目的。接着他们说,你没有方向,没有目的。然后,你陷入痛苦,思索着自己的人生方向和目的。最后,他们告诉你,你该怎么做。

因此,如果你不想达成什么事,同时又对于生活感到满意(都只是小小的成就),那么你真是幸运的人(可以直接跳读本章最后一节)。

可是如果你和我一样,在生命中若没有成就,会觉得有罪恶感,觉得不安,并希望更有所为,这时,80/20法则可以帮你减轻痛苦。

有所成就,不是难事。它不该是“九十九分的努力加上一分的灵感”。相反的,你可以试试看,是不是“20分的努力,让你拥有目前的80分成就”,这成就要以你自己的价值观来衡量。果真如此,或差不多,那么,你就要小心经营这20%的努力。你能一次又一次获得成就吗?你能使成就升级吗?你能在更高的层次上重制一项成就吗?你能结合两项成就,使它们带来的成就感加倍吗?

回想你过去的成就。那些以市场反应而言最有正面成



80/20 法则

绩的成就,以及最获得好评的成就,是不是你工作和游戏中的 20%,创造出让人称许的 80%。这带给你多少实质的满足感?

过去,什么方法对你最有用?与谁合作?哪一群听众?再一次,你想想 80/20 法则。任何只产生一点点平凡的成就感的时间或付出,都该丢掉。想想那些极其轻松便达成的高水准表现。不要受限于自己的工作经历,把你的时间当成一个学生、观光客或朋友。

往前看,你能去做哪些自己会引以为傲,而别人无法轻易达到的成就?如果你身边有一百个人试着做某事,有什么是你花 20% 时间就能完成,而他们需要 80 个人才做得到?你在领先的这 20% 里居于哪个位置?更严格一些,什么事是你能用二份时间,做得比他们花八份时间还更好的?这些问题乍听似乎像个谜,但它们都有答案。人在不同领域里有着多样能力,令人难以置信。

如果,从某事得到的乐趣可以测量出来,有什么事是你比同辈多喜欢 95% 的?为什么你能比 95% 的人优秀?哪些成就可以让上述这两者实现?

专注在你很轻松便可达成的事上。大部分的励志书籍作者都犯了一个错,他们说,你应该多尝试那些你以为困难的事;这就像在胶囊药物问世之前,祖父母逼小孩服下液状的鱼肝油。那些作家引用杰出人物的话说:“成功靠过去的失败而来。”但我认为,失败通常正来自于过去的失败;但你可在现在的失败上站起来,走到成功。而你一旦已在某事



人生所为何事

上成功了,那就是成功,不管那是不是少见的成就。

80/20 法则说得清清楚楚。你应追寻那些数目少,但你有非常非常优秀表现,而且喜欢的事。

你还需要什么?

我们讨论了工作、生活方式、金钱及成就。若欲全部拥有,你还需要美好的人际关系,这要花一整章讨论。



第十章

朋友不在多

村庄理论的启发

当你花了许多时间在某些人身上,结果却令人失望,这就是错误的人际关系,不如不要。

因为根据人类学的村庄理论,一个人培养重要关系的能力是有限的,如果你的人际经验太多,或过早有这些经验,你就用掉了日后培养更深刻关系的能力了。所以,数量少一些但程度深厚的人际关系,好过广泛而肤浅的交际。

别让鸠占去了鹊巢,被无品质的关系耗掉有限的缺额。



有人说:“看一个人的的人际关系,就知道他是怎样的人,以及将会有何作为。大多数人的成功,都源于中坚的人际关系。”的确,如果没有与人建立关系,我们在这世上就算活着也无异于已死。友谊,是生命的重心——这话听来老套,却是真理。本章谈的是人际关系,个人人际关系与职场人际关系。先谈个人的关系:与朋友、情人,以及其他我们珍视的人的关系。

80/20 法则与人际关系有何相干? 大大有关。在质与量之间有一种交换关系,而我们老是在最重要的人身上多花时间,所以,80/20 法则对于人际关系有以下震撼假设:

在我们全部的人际关系中,20% 的关系,给了我们80% 的价值。

在我们人际关系的价值中,80% 是来自20% 的关系。

对于这产生80% 价值的20% 关系,我们所付出的关注远不到80%。

列一张二十大关系名单

写出20 个人名,这20 人是你的朋友和你重视的人,是你最重要的人际关系。把与这20 人的关系由最重要者开始往下排。所谓“重要”,指的是那份关系的深度和亲密度,那份关系曾经给过你什么程度的帮助。那份关系对于你认识自己和对自己的期许有怎样的意义。现在请你先列这



80/20 法则

表,再往下读。

我很好奇,你的情人或配偶在这张表上的哪一个位置?在你的父母之前或之后?在孩子之前或之后?请诚实。(不过,也许你读完这一章后,应该把这份名单撕掉!免得惹麻烦。)

接着,把总共 100 分的分数,按照每一个人的重要性来给分。举例来说,你名单上的第一个人非常重要,你觉得他的重要性等于其他 19 个人加起来,那么他就是 50 分。你也许要前后多看几次,多算几次,确定总数加起来是 100。

不知道你的表是啥样子?但如果它符合 80/20 法则的描述,你的名单应有两个特征:最前面四份关系(占总数的四分之一),占去大部分的分数(可能是 80 分);而且每一个人与排他后面的那一个人之间,恒有某一种关系。例如,第二名是第一名分数的三分之二或一半;第三名是第二名的三分之二或一半,依此类推。而有意思的是,如果第一名的分数比第二名多一倍,而依此排下去,则第六名大约只有第一名的 3%。

做这练习时,你要一个一个名字回想,你与这人相处、谈话或一起做某事所花的时间有多少(不是把这当主角的事不算,如看电影或看电视都不算)。把你放在这 20 人身上的所有时间算为 100 分,然后分配给这 20 人。正常情形下,你会发现,你在这些给了你 80% 人际关系价值的人身上所花的时间,不到 80%。

这个练习的含意应该很容易领会:质比量重要。把你



朋友不在多

的时间和精力,花在最重要的人际关系上。

但有一件事要注意:在我们生命中重要的人,他出现的顺序是有影响的,因为我们对亲密关系的能力是有限的。此外,在质和量间有另一种交换,我们应该小心。这便是接下来要讨论的重点。

村庄理论

人类学家主张,一个人所能建立的愉快及重要的人际关系,其数目有限。在任何社会里,常见的模式是一个人会拥有两位重要的童年时代的朋友,两位重要的成人朋友和两位医生;通常,有两位性伴侣的地位远超过其他的性伴侣;普遍只谈过一次恋爱;而在亲人中只对一位特别有感情。不论地理位置、社会化程度或文化差异如何,所有人的重要人际系数目是相似的。

上述观察,形成人类学家所说的“村庄理论”。在一个非洲村庄里,所有的人际关系都发生在一个方圆几百公尺的范围内,且都是在一段短时间中形成的。对于我们其他人而言,这些重要关系可能散布四处,在我们的一生中延续,在我们脑中形成一个村庄。这脑中的位置一旦被占据了,就永远不再空出来。

人类学家认为,如果你经验太多,或太早有这些经验,你就把你日后培养更深刻关系的能力提早用光了。这一理论也许可以解释,从事某些职业或置身某类环境的人,如业



80/20 法则

务员、妓女或经常搬家的人,人际交往虽然频繁,却流于表面关系。

巴拉德(J G Ballard)提到加州一个进行心理复健的案例,对象是二十出头,与罪犯交往的年轻女子。本复健计划的主旨在于引导受辅导的女子进入新环境,由中产阶级背景的义工与她们交朋友,邀请她们到家中。

这些女孩大多在非常年轻的年纪就结婚了,许多女孩在十三四岁时就生了第一个孩子。有些女子到20岁时已结过三次婚。她们通常有过上百个男友,与男子有亲密关系或生了孩子,但男友后来被射杀或入狱。她们经历了各种历程:感情关系、为人母、与情人分手、失去至爱的伤恸,十几岁就经历人生的一切。

后来,这计划彻底失败。因为那些女子根本无法与人交心,形成深刻的新人际关系。她们的能力已耗尽,人际关系的位置已填满,再也腾不出空间了。谨向这样的悲剧致意。它也符合80/20法则:一小部分的人际关系,等于大部分的情感价值。所以,把人填入关系位置时要谨慎,而且别太早!

职场关系和盟友

现在,话题转向与工作有关的人际关系和盟友。

人可以做出令人称奇的事;但欲有突出的个人表现,需要盟友帮助。光靠自己不会成功;唯有别人能让你成功。



朋友不在多

所以,你要选择对你的目标最棒、最有用处的人际关系和盟友。

你非常需要盟友。你必须好好对待盟友,将他们当成自己人,待他们如同对待自己。不要把朋友及盟友看成差不多一样重要。应该要花力气培养你与盟友的关系——你觉得这话是老生常谈吗?问一问你自己,你有几个朋友做到这一点了?然后问自己,是否已做到了。

所有的精神领袖都有许多盟友。连他们都需要盟友,所以你也需要。举个例来说:耶稣靠着信徒约翰将他介绍给大众;接着是经由12位门徒;然后是其他信徒,包括信徒保罗,他恐怕是历史上最棒的行销天才^①。

再没有什么事比选择盟友及建立关系更重要。没有了盟友和关系,你什么也做不到;有了它们,你可以改变生活,通常还改变了你身边其他人的生活,甚至对于历史进程有所影响。

借由一段历史回顾,我们可以明白结盟的重要性。

个体结成有力联盟,推动了历史

提出80/20法则的帕列托,可谓是“中产阶级的马克思”^②——他宣称,历史其实是由成功的精英所造成的。因此,活跃的个人或家庭,致力于跻身精英阶层,或取代精英(若已是精英,则继续保持精英身份)。

如果你也支持帕列托的说法或马克思主义,接受他们



80/20 法则

的历史阶级观,你便会说,精英阶层或有志成为精英的人彼此间的结盟,是推动进步的力量。而这种情形下,当然个人就只是阶级的一份子,然而,与其他同阶级的个人结盟的个体(也可能与另一阶级的个人结盟),也是最重要的东西。

有结盟关系的个人,其重要性可从若干历史转折点明显看出。如果没有列宁,还会出现1917年的俄国十月革命吗?可能不会;当然其后七八十年的俄国历史也就不是这个样。如果没有叶利钦,俄国1989年那场推翻十月革命的改革还会成功吗?假如叶利钦没有爬上一辆停在克里姆林宫外的坦克车,俄国红军也许就会镇压住他们的政变了。

我们可以一遍遍玩上述这种“若没有……,则……”的游戏,以显示个人对于缔造历史的重要性。如果没有希特勒,就不会有大屠杀和第二次世界大战。若没有罗斯福和丘吉尔,希特勒或许会更早且更彻底统一欧洲。但有一个关键点常常被忽略:这些个人若没有其他人际关系和盟友的协助,也无法扭转历史。

不论是任何领域的成就,你都能看到,某些个人的成功,乃是靠着少数重要合作者之助,因而造成大影响。在政府,在大众意识形态的运动,在商界、医药界、科学界、慈善团体或运动界,都有这种模式。历史并非由阶级或精英统治,依循预设的经济或社会公式而运作;历史是由少数愿尽心尽力的个人,与少数亲密的合作关系组成有效的合作而改变的。



朋友不在多

你需要一些关键盟友

如果你已小有成功,你应当已明白盟友对于你的成就有多重要,你也会看出80/20法则的作用(除非你盲目地以自我为中心,而这是注定失败的)。重要盟友的数目很少。

保守一点来说,你的盟友所提供的全部价值中,至少80%是由不到20%的盟友所给的。对于任何一个有成就的人来说,若要列出盟友名单,想必是极长的一份名单。但在这么上百人或更多的盟友中,各人所给你的价值是极不平均的。通常,其中五六个会比其他的重要很多。

盟友不在多,而在真正有用,而且你与各个重要盟友之间,以及盟友与盟友之间,都有真正的关系。他们能适时适地提供你所需的帮助,与你一起谋求共同利益。盟友必须信赖你,而你也信赖他们。

为你自己拟一份“二十大重要商业盟友”的名单,把这20人拿来与那些将被你放在首要地位的其他合作关系做个比较,看你与何者接触的次数多。全部盟友对你的总价值中的80%,可能是这20位贡献的。如果不是,那么这盟友(或这些)就不是真正好的盟友。

成就盟友

如果你事业有成,就请列出截至今日给过你最大帮助



80/20 法则

的人。把他们依程度排列,并为他们评分,10个人加起来总分100。

一般说来,过去给过你最大帮助的人,未来也可能会帮你。不过,有时候有些列于名单后段原来的好朋友,由于升任某重要职位,或是因投资而大赚了一笔,或是取得某种有意义的肯定,因而极有潜力成为你的重要盟友。所以,请你重新再列一次名单,重新给分,总分也是100,但这次要依这些人在将来能帮助你能力来定顺序。

别人会帮助你,是因为与你有关系。最好的关系建立在五个属性上:彼此都喜欢对方的公司,互相尊重,经验分享,有福同享和互相信赖。在成功的商业关系中,这些属性密不可分,不过我们试着一项一项分别讨论。

喜欢对方:这五项属性中的第一项,喜欢对方,是最重要的一点。如果你不喜欢和对方说话,不管是在他的办公室、餐厅、社交场合或电话中,那么你就不会和他有深刻的关系。反之,他们也必须喜欢你的公司。

如果你觉得这道理太平常,谁都懂——请想一想,你有没有为了工作而必须与某些人交际,但这些人当中你喜欢几个?太多人在自己不喜欢的人身上花太多时间,这完全是浪费时间!这样很难受,很累人,代价很高,还会使得你没时间做别的更好的事,对你毫无好处。所以,别再这么做了!你应多花时间在你乐意联络的人身上,如果他们对你有益,那更好。

互相尊重:有些人的公司我喜欢,但我并不看重他的专

朋友不在多

业表现;也有人的专业表现我很尊敬,但他们的公司不得我心。如果我无法尊重一个公司的专业能力,我就不会与他们进一步发展事业关系。

如果你希望某人在专业上能帮助你,你就必须让他们对你印象深刻。然而我们常常不清楚自己的实力。我有一位好朋友保罗,他对我事业的帮助相当大。有一次在一场董事会上,我和他都以编制外指导的身份列席。会上他说,他相信我有足够的专业能力,但他其实没有任何可资佐证的事实。他说这话后,我决定表现给大家看。我做到了。保罗立刻成为我重要的商业盟友。

分享经验:前面提过村庄理论,说明人类在情感经验上有一定的容纳空间。同理,我们也有一定的空间来承载重要的专业经验。互相分享经验,特别是挣扎或痛苦的经验,相当能拉近彼此距离。我有一位朋友,既是工作盟友也是生活上的好友,他是我第一份工作时的一个合作对象,他那时也是一个新人。我相信是因为我们俩都十分讨厌那时在石油业的工作,所以才能发展出深厚的关系。

这表示,如果你正身处一项艰难的工作中,请试着与一位你喜欢且尊敬的人发展成盟友关系,使这份关系既深厚且有结果。不这样做,你就错失良机了!如果你现在并没有什么痛苦的遭遇,就去找个可以分享事情的人,让他成为你的一个主要盟友。

有福同享:对于工作盟友来说,双方都必须为对方付出——经常付出,长久不变。在有福同享的关系中,不能是单



80/20 法则

方面的付出,必须互有往还,并且要出于自然,而非经过计算。当你能帮对方时就尽可能付出,而且是符合高道德标准的付出。这需要时间及思想。别等到别人开口了才伸出援手。

我在审视许多企业界的关系时,哑然发现,真正能互惠的关系很少见。即使具备友谊、尊敬、分享经验及互相信赖等特质,大家常忘了与盟友有福同享。真是可惜,这是加强关系并为未来贮存助力的良机呀。

四告诉我们:“到头来,你所获得的爱与你所付出的爱一样多。”同样的,到头来,你在事业上所得到的帮助,会与你的付出一样多。

互相信赖:信赖感使关系更紧密。若缺乏信任,则关系会迅速淡薄。想得到信赖,必须在所有时刻都诚实。一旦对方怀疑你言不由衷,即使你有你的原因或你是为了维持礼貌,信赖感都可能会消失。

如果你无法完全信赖某人,就不要尝试与他建立盟友关系。不能互相信赖的盟友,关系不会长久。

但如果你可以全心信赖对方,这使得你们的商业关系更快建立,更有效率,并可节省许多时间和开支。千万不要因为你的犹豫、懦弱或狡猾而失掉信赖。

创业初期,小心建立盟友关系

有一个很好的心得:你应该发展六七个一流的企业盟



朋友不在多

友,包括下列组合:

一或二个比你年长的导师。

二或三个同伴。

一或二个以你为师的人

与导师的关系:小心选择这一两位导师。是你在选,别让他们选择你,否则你可能会失去找到更好导师的机会。你所选择的导师应具备以下两个特质:

一、你必须能建立前述“五大属性”关系:喜欢对方,互相尊敬,分享经验,有福同享和互相信赖。

二、导师应该比你年长很多。不是太老但显然会成功的人,更好。能干又有企图心的人,是最好的导师。

无可避免的,导师给弟子的教诲必然多过于弟子给导师的回馈,所以,若说弟子和导师的关系也是互惠关系,似乎很奇怪。不过,导师必须获得回报,否则他们会兴致渐失。弟子必须回报以新的观念、心智上的刺激、热忱、勤劳、对于新技术的知识,或其他对导师有意义的东西。有智慧的导师,经常借由和年纪较轻的弟子相处而跟上时代,或借以了解是否有他们察觉不到的机会或威胁。

与同伴的关系:挑选同辈的盟友时,你的选择可多了。在同辈里面可能有许多潜力雄厚足以成为盟友的人。但你只有两三个名额待补;务必精细选。把具备“五大属性”,有可能成为盟友的人列一份名单。从这名单中挑出两三个你认为会成功的人。然后努力让他们成为你的盟友。

你是别人的导师:别小看这一点! 如果这一两个弟子



80/20 法则

为你工作,最好是长期工作,那可能是你最大的收获。

多方结盟

结盟关系经常形成网络分布,关系里的各盟友,大部分是互相有关系的。这些网络可以变得相当有威力,或至少在别人眼中如此。他们通常很好玩。

但是别因此而乐昏头,以为自己是主力结盟的一份子而自满,因为你可能只是其中一个小角色。别忘了,所有真正的、宝贵的关系,都是双向的关系。如果你和 X 与 Y 都有强固关系,而他们彼此也有一个盟友关系,这样很好。列宁说,对于一条链子来讲,链上最弱的一环就是整条链子的强度。因此,不管 X 和 Y 的关系多紧密,重要的还是你和 X、和 Y 的关系。

对个人交友及职场而言,数量少一些但程度深厚一些的人际关系,好过广泛而肤浅的关系。某一项关系比不上另一项关系。当你花了许多时间在某些人身上,结果却令人失望,这就是错误的人际关系,应尽早结束。糟糕的关系会使你失去好的关系。因为,你只有那么些空缺,别让鸠占去了鹊巢,太早被无品质的关系占掉这缺额。精挑细选,然后维持下去。

我们已谈到一个段落。下两章特别写给想在事业上起飞或赚更多钱的人;志不在此的读者可跳到第十五章,看一看七种与快乐有关的习惯。



朋友不在多

注释

①基督教得以兴盛,信徒保罗堪称居功厥伟,其功劳甚至可能居于耶稣之上。由于保罗之故,罗马人开始以较友善的态度看待基督教。本来,包括彼得在内的大部分信徒,都强烈反对保罗把基督教传入罗马,但若无保罗排除这些压力,决意将基督教传入罗马,也许基督教只会是一支边缘的教派,无法流传开来。

②这句话典出 1923 年一份社会主义的通讯刊物《前进》(Avanti),其上登了帕列托的计闻,以这句话描述帕列托,等于间接恭维其人。事实上,帕列托和马克思一样,都强调阶级和意识形态会主导人的行为。



第十一章

聪明人与懒虫

培养有创造力的懒惰

聪不聪明和是否乐于工作,是性格中不会变的特质吗?不!就算是认真工作的人,也能学着变懒一些。

成为明星级员工的关键,在于激发这种“懒聪明”,并加以善用。

懒聪明是可以栽培的。能不能多赚钱少工作,关键在于找到适合自己的事,而且只从事能增加高价值的活动。

聪明人与懒虫

“军官只有四种。第一种,又懒又笨的。别管他们,他们没有害处。第二种,聪明又努力的。他们是优秀的员工,审慎考虑每个细节。第三种,笨但努力。这些是威胁,必须立刻解雇。他们替所有人制造出额外的工作。最后一种是聪明的懒虫。他们适合最高的职位。”

冯·曼斯坦将军(General Von Manstein)《论德国军官》

这是写给真正有企图心的人。如果你并没有因为渴望致富或出名而承受着折磨,请跳读第十五章。但如果你想要在激烈竞争中得胜,本章有一些让你眼睛一亮的建议。

文前引用了冯·曼斯坦将军的话,他的话道出本章的精义。本章希望以 80/20 法则为指引,让你拥有成功的事业。如果冯·曼斯坦将军是管理顾问的话,他一定能借着图 21 这幅矩阵图赚大钱。

这幅图提出了一个建议,教你如何处理别人。而你怎么处理自己呢?一般认为,聪明不聪明和是否乐于工作,是人的性格中不会变的特质。不过本章的立场稍微不一样。就算你是认真工作的人,也能学着变懒一些。而即使你自己或别人认为你是个笨蛋,你在某些事上也能是聪明的。成为明星级员工的关键,在于激发自己这种“懒聪明”,并且加以善用。我们接下来会看到,懒聪明是可以栽培的。能不能多赚钱少工作,关键在于找到适合的事,而且只做能增加高价值的事。

不过,我们看到,依 80/20 法则来看,对于真正在工作的人而言,酬劳的分配是既不平均又不公平。对此我们可



80/20 法则

以抱怨,也可以利用下图来获得好处。

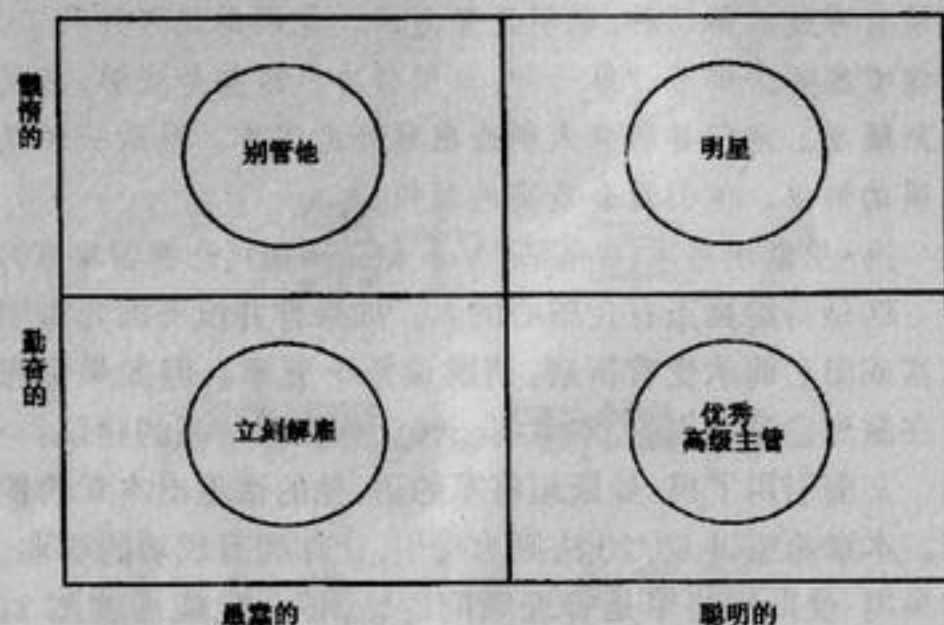


图 21 冯·曼斯坦矩阵图

酬劳分配普遍失衡

放眼生活的各个领域,顶尖人才享受着空前的优厚待遇,这现象最能说明 80/20 法则。在今日的职场,一小群专业精英享有高得离谱的肯定与名气,也过度受宠。

这在当代生活的任何活动范畴均可见,并且是举世皆然:在职业运动界的棒球、篮球、美式足球、高尔夫球、橄榄球、网球或其他流行运动中;在建筑、雕刻、绘画或其他视觉艺术里;任何形式的音乐;电影和戏剧;出版业里的小说、食

聪明人与懒虫

谱或自传;甚至电视谈话节目的主持人、新闻主播、政坛或其他可界定专业范围的领域,专业人士的名字总是可以立刻跃出。

一个国家里有多少人?但在上述这些领域里活跃的专业人士只占小部分,通常不到全国人口的 5%——数目如此少,但他们的名号广为人知,占据了聚光灯的焦点,成为超级明星,他们相当于有品牌的消费品,让人一眼就认得。

不仅如此,在流行程度与金钱的酬报上,同样是集中在少数人身上。市面上卖出的小说中,超过 80% 的销售量集中于不到 20% 的几本。其它出版品如流行音乐的专辑和音乐会、电影,甚至商业类书籍亦然。在演艺界、电视圈也是如此。还有,高尔夫球和网球的比赛奖金,总奖金的 80% 归于不到 20% 的职业选手;至于赛马,80% 以上的奖金,落在不到 20% 的马主人、骑师和训练人员身上。

整个世界逐渐市场化。位居专业顶尖位置者,占去了庞大的酬金,若他们不优秀或名气较小的人,赚的钱就差多了。

比方说,撒切尔夫人的回忆录迄今卖出了 200 万本以上,也卖出大量的卡带和录影带;她个人已得 540 万美元。而她的资深阁员也出版了回忆录,其中最有趣的一本瑞德雷(Nicholas Ridley)所写的,卖了约 5000 本,等于撒切尔夫人回忆录销量的 2.5%。其他的撒切尔内阁阁员也写回忆录,有些小有成功。但我们这样算:撒切尔夫人占总阁员数的 2% 不到,占出版回忆录的阁员的 5%,但她的回忆录



80/20 法则

销售量,占全部店员回忆录销量的95%以上。

位居顶尖,且众人皆知,大大不同于距离顶尖处不远但只是在同僚圈中为人所知。最有名的篮球、棒球或足球明星日进斗金;稍居其次的选手,日子只不过还算舒服。

为什么赢家通吃

顶尖人物的所得比一般人高很多,其比例非常符合80/20法则(在大多数情形里是90/10或95/5)。很多作者^①从经济学或社会学的角度来解释,何以顶尖人物享有超高酬劳。

其中最有说服力的说法是,有两种情况造成这现象。其中,托现代传播科技之赐,超级明星和顶尖人物可以同时出现在许多人眼前。因为就整个成本结构来说,多方传播、多制造一张CD,或多印一本书,花费实在微不足道。所以,多让一个消费者接触到麦可·杰克森、史蒂芬·金、帕华洛帝或阿格西,几乎不必多花一毛配销费用。

其实,让大众接触到顶尖人物所需的花费,和让大家接触到次级代替人物的花费差不多,但是请到顶尖人物可要花高额代价,可能以千百万元计。(为什么还要找顶尖人物?)

这就牵涉到第二个原因:因为次级人物无法取代顶尖人物的才华和表现。而我们要最好的。如果清洁工人甲的工作速度只有工人乙的一半,则人家一定只肯出行情价的



聪明人与懒虫

一半来请乙。但若某人只有麦可·杰克森或帕华洛帝的一半好,谁要找他?而因为非顶尖人物所吸引的观众少,所以,就算你不花钱请来非顶尖人物,成本稍稍降低,但其经济价值必较顶尖人物逊色许多。

赢家通吃是今日常态

不过,有趣的是,这种在顶尖人物与其他人之间获利的悬殊情况,过去并不存在。例如四五十年代的篮球或足球高手并没有赚太多钱;过去,优秀的政治人物去世时,环境仍是清寒的。愈往过去看,所谓赢家通吃的现象愈不存在。

例如17世纪时的莎士比亚,较诸与他同时代的人,确是才华出众的。达文西亦然。照理说——或照今日的标准来看,他们应该能善用才华、创造力和名气,因此致富。可是,他们获得的待遇,只不过相当于今日的一般专业工作者。

有才能的人获得好待遇,这现象随着时间愈来愈明显。时至今日,个人的收入,与他的能力和市场接受他的程度有更密切的关系。因此,可以用数字来说明事实的80/20关系,在此可以很清楚看见。比起100年前或上一代的时代,我们现在的社会更算是一个由精英阶层领导的社会,这在欧洲最明显,英国尤然。

60年代,英国报纸的社论揭露了披头四是百万富翁的事实,引起震惊。今天,流行乐歌手乔治·麦可或麦可·杰克



80/20 法则

森名列全球富人的行列,没有人觉得惊讶。今天,我们不在乎身份阶级,我们看重市场。

另外有一个新的因素造成影响,这便是前面提到的传播、电子通讯和 CD 和光碟片等消费产品的科技革命。所以,我们现在绞尽脑汁想的是,如何让获利达到最多——顶尖人物可以做到这一点。想找他们来固然要多花钱,但把这钱分摊到每一个消费者身上时,每人的负担实在微乎其微。

成就恒遵循 80/20 法则

现在不谈钱,而看看比较长久和比较重要的事。我们发现,不管在什么行业,成就和名望总集中在极少数的人身上。使莎士比亚和达文西无法变成富翁的原因,乃是阶级和传播方式的限制,这是今日的我们难以想像的。不过,虽然他们不是富翁,却一点儿不减损他们的成就;为数极少的创作者,就算没有赚大钱,依然对后世影响深远。

也适用于不属媒体的专业人才

尽管媒体超级巨星最引人注目也最被夸大,但 80/20 的待遇法则不仅只存在于娱乐界——在任何公认的专业领域中,顶尖专业人才也是高收入的。在 1994 年《富比士》杂志所列的富翁排行榜中,排名第二的是律师贾梅,他的名气



聪明人与懒虫

比不上家喻户晓的网球明星阿格西,到目前还没有上电视谈话或演过什么轰动的电影。然而他在 1994 年赚了 9000 万,是阿格西收入的四倍。

在那张表中,接下来所列的高所得者是企业律师、外科医生、炙手可热的企业主管,投资银行业者、税务专家,以及一大堆其他专业人士。在这些专业领域中,愈来愈奉行赢家通吃的做法,顶尖的人才和公司所得的酬劳,比次他们一级的人或公司高好几倍。假设,有两家以上的竞争对手争夺某公司的经营权,为了要争取到最棒的公司或人才,各方总会提出超过行情很多的价钱竞标。凡是面临一个攸关高额金钱的局面,而顶尖人才有助于提高胜算时,这些顶尖专业人士总是可以拿到天价般的酬劳。

关于才能,总是出现 80/20 的模式,而科技带来影响,把曲线变为接近 90/10 或 95/5。过去,酬劳分配也许是 70/30,但对最有名气的人而言,他们的酬劳曲线一定接近 95/5,甚至是更不平衡的曲线。

何谓企图心?

在 80/20 法则的世界中,什么是造就成功的规则?你也许想放弃,不愿在一个成功的路程迢迢漫长的世界中竞争。但我认为这是错误的想法。就算你的目标不在于成为世界首富,但世界日渐依循 80/20 法则分配利益,想要成就事业,有十条金科玉律。



80/20 法则

十条金科玉律让你事业有成：

一、在一项小范围的事上追求专精；培养一种核心技能。

二、你所找的这事是你喜欢的，而且你能脱颖而出，有机会成为佼佼者。

三、明白“知识即力量”的道理。

四、知道自己的市场和主顾客何在，并全心服务他们。

五、找出什么是能给你 80 分好处的 20 分事物。

六、向最优秀的人事物学习。

七、及早自立创业。

八、尽可能多雇用能生产正面价值的人。

九、除了你的主力技能自己做之外，其他的事全部外包。

十、以杠杆原理运用资金。

你的企图心愈强，这些原则愈有价值，不过，事实上它们适用于任何层级的事业和企图心。以下我们将逐一说明，请你带着 80/20 思考法，重新修订你的事业。回想冯曼斯坦矩阵图，找出能让你又聪明又省力，并且好处多多的位置。

一、在一项小范围的事上追求专精

趋向专业化，是全世界的生活通则；而在生物界里，每一个物种寻找新的生态位置并发展新特征，是生命本身的演化方式。没有专业能力的小公司将会无法生存；没有专

聪明人与懒虫

业能力的个人，注定一辈子拿死薪水。

在自然界，究竟总共有多少物种无人确知，但想必是个大数目。而在商业世界里，有利位置的数目也远大于一般人的了解；此所以许多看来是在广大市场中竞争的小公司，实际上在自己的有利位置上都可以领先，避开直接竞争。

个人也一样，与其在许多事上都只有浅薄认识，不如充分了解一些事，而最好专攻一件事。

专业化正是 80/20 法则的固有涵义。为什么 20 分的投入可以得到 80 分的产出？因为具生产力的 1/5，比其他生产力低的四分之四更专业，更适合该任务。

凡是 80/20 法则能成立的地方，就见得到（在生产力低的四分之四）资源的浪费，并且需要进一步专业化。如果这生产力低的 80%，能转往它们可以发挥的范围求取专业化，则它们可能在新范围变成有生产力的 20%。这种改变，能在较高层次上产生另一种 80/20 关系。

这个过程就是 19 世纪德国哲学家黑格尔所说的“辩证”，这过程可以不断持续，成为带动进步的引擎。我们可以从许多迹象上看出，在大自然与人类社会，长久以来都有这种现象。愈来愈专业化的发展，造就出水准愈来愈高的生活。

电脑是从电子业的专业化演变而来的；而后，进一步的专业化带来个人电脑；而个人电脑的软件愈来愈好用，也是专业化的结果；再专业化造出光碟片。至于可以带来食品业革命的生化科技，也是如此演变而来，每一项新的进步都



80/20 法则

促进下一步的专业化。

所以,你的事业也应类似方式演进,而知识是其中关键。在过去的职场中,有一项最显著的趋势:技术人员的力量与地位持续提升。以前是蓝领阶级的工人,借着更专业化的信息科技与专业知识结合,变得更为有力量。现在,像这样的专家所领的酬劳,比只粗通技术的经理人更高,也比他们重要;经理人的贡献只不过是把专业人才组织起来罢了^②。

就最基本的层面来看,想达到专业化需要一定的条件。在大部分的社会中,80%以上的条件,由20%的工作人口掌握。而在高度开发的社会中,是否拥有土地或是不是有钱,不再是区分阶级的最重要因素;真正的因素在于是否拥有信息。80%的信息,属于20%的人。

美国经济学者暨政治家瑞奇(Robert Reich),把美国的工作力分为四种族群。最高族群是“符号分析师”,包括财务分析师、顾问、建筑师、律师、医生和新闻记者,他们处理的是数目、想法、问题和文字。这群人的智力和知识,是力量和影响力的来源。瑞奇称这一族群为“幸运的1/5”——这在我的字眼里就是20%——他们掌握了80%的信息和80%的财富。

在最近受过学院训练的人都知道,知识的分科愈来愈细。从某个角度看来,这令人忧虑,因为这表示在知识界或甚至全社会中,没有谁能够综合不同范围里的知识进展,并告诉我们这些知识的意义。但从另一角度来说,知识分科,



聪明人与懒虫

代表知识需要专业化。

因此,对于个人来说,尽管时热所趋,酬劳集中在顶尖人物身上,但知识的分科专门化使事情大有可为。你也许不会是下一个爱因斯坦或比尔·盖兹,但少说你眼前也有数十万有利位置可供选择,让你成为专业人士。你甚至可以发明自己的位置。

找出你的有利位置,可能会花很长的时间,但它是唯一使你得到高酬劳的方法。

二、你所找的这事是你喜欢的,而且你能脱颖而出

专业化需要审慎思考。你所选的区域愈狭窄,愈需要精挑细选。

应在你本来就感兴趣并且也喜欢的领域里追求专精。如果你对某事没有热情,那么你就不可能在这事上领先群伦。

对某事怀有热情,你以为很难吗?不是你想的那样。谁都会对某一件事感到兴奋,如果没有任何一件有感觉的事,则虽生犹死。况且,近年来,几乎所有嗜好、热忱或职业,都能变成商业活动。

你还可以从另一个角度来想。凡是已到达巅峰的人,都是对自己所做的事怀抱热情。热情使人产生成就,也会感染别人,使所做的事效果加倍。

热情是装不出来的。如果你不热衷于目前事业,但你对成功怀有个企图心,你就应该停下手上事业。但在停止



80/20 法则

之前,先找出一项更适合你的事业。写下所有你热爱的事,然后判断哪件可以成为一项有利的事业,然后选那个你最有热情的事去认真做。

三、明白“知识即力量”的道理

能不能以热情来创出一番事业,关键在于知识。你应该比别人了解某个领域的知识,然后想办法把它推出,创造一片市场与一群主顾客。

知道许多关于一些事物的东西,这样是不够的,你至少必须在某事上知道得比别人多。努力加强自己的专业知识,不要停,一直到你比你的同业知道更多,做的比别人好。然后,借着经常练习和不歇的好奇心,强化你的专业领导地位。如果你不能比别人知道很多,就别想领先。

行销是有创造力的过程,而你必须为自己找出方法。也许可以采用相关行业里别人成功的行销经验,但若没有可资借鉴的例子,就不是这样做。

四、知道自己的市场和主顾客何在,并全心服务他们

愿意付钱买你知识的人,就是你的市场。最看重你服务的人,就是主顾客。

市场是你表现的地方。所以,你要决定,你该如何销售你的知识。你是要以员工身份为一个有规模的公司或个人工作,或是以自由工作者的身份,为一些企业或个人工作?或是自创公司,向别人销售服务(你自己的和别人的服务)?



聪明人与懒虫

你是要提供原始的知识,再根据情况运用知识,或是要用知识创造产品?你是要发明新产品,在现有的半成品上增加价值,或是要当零售商销售成品?

你的主顾客可能是个人或公司,他们能让你所做的工作获得最高价值,并因而带来待遇不错的工作。不论你是雇员、半独立、小老板、大老板,甚至一国元首,主顾客都是让你维持成功的主力。不管你过去成就多高,道理都一样。

可是,位居领先地位的人,却常常疏忽甚至怠慢了他们的主顾客,以致失去原有地位。美国网球名将马克安诺忘了,他的顾客是来看球的观众和职业网球比赛主办人;撒切尔夫人忘了,她最重要的顾客是她保守党的国会议员;尼克松忘了,他的主顾客是要求主权完整的中美洲国家。

为客户服务固然重要,但他们必须是最适合你的顾客,你只需付出少少的努力,便能让他们极为开心。

五、找出什么是能给你 80 分好处的 20 分事物

如果你花了很多力气却只得到一点点成果,工作起来必是无趣的。如果你一星期要工作六七十个小时,才勉强完成事情,或你老觉得赶不上进度,那么你不是选错了工作,就是方法完全错误。这时,你就没有从 80/20 法则或冯曼斯坦图得益。

你该时时提醒自己,记住 80/20 法则的一些观察。在任何领域中,八成的人只得到两成的收获,而有两成的人轻松就获得八成的酬劳。这多数人是哪儿做错了?这少数人



80/20 法则

又是哪儿做对了？谁是那少数？他们能做的，你能吗？你能以更精简的方式完成吗？你能发现更聪明且更有效率的方法来做吗？

你与“顾客”之间关系好吗？你在这个公司工作，对吗？现所在的部门适合你吗？工作内容适合你吗？你如何以较少的努力让顾客对你印象深刻？你喜不喜欢自己的工作？对它有热情吗？如果上述问题的答案都是否定的，今天就考虑换一个工作吧。

如果你喜欢自己的工作，喜欢你的顾客，但你没有一帆风顺，那么你很可能是使错力了。你只需花两分时间就能得到八分结果的那两分时间是什么？什么让你耗费八成的时间却无甚成就？少做一些吧！就这么简单，不过，执行这个改变会逼你打破所有的习惯与成规。

在每一个市场，对每一位顾客，在所有公司和职业中，你都有办法找到一种方式，把事情做得更有效率且更有效果，而且不只是好一点点，而是跨前一大步。仔细观察你自己的工作或产业，找一找 80/20 法则。

在我工作的管理顾问这一行里，80/20 很明确：大客户，好；大任务，好；与客户有密切关系（个人之间的关系），好。不过，和客户的总裁保持关系，很好；和顾客保持长久关系，很好。与大企业里的层峰人士保持长期而密切关系，有大笔预算，并愿意用新进顾问——哈哈，你可以一路笑着上银行了！

你这一行里的 80/20 法则是什么？企业从何处获得超

聪明人与懒虫

高获利，高得令人嫉妒的利润？哪一个同事待遇好却总是很轻松，还有时间沉浸在爱好的事物中？他们正在做什么可爱的事？想！快想！快快想！答案就在某处，快去找。但别问业界有成就的公司，别问同事，更别在书中寻求解答，因为这样你只会得到老套的一用再用的方法。你要向业界怪杰学习。

六、向最优秀的人物学习

在任何领域里成功的人，当然都有一套花 20 分力得 80 分成果的方法。这不表示这些赢家懒惰或不肯尽心；他们一般都是非常努力工作的，而他们投注的心力和其他人一样多，收获却比别人高数倍。这些赢家在质与量上的成果，把竞争者打得落花流水。

换句话说，赢家做事有一套自己的方式，他们通常都以不同的方式思考和感觉。凡是在某领域出类拔萃的人，其所思与所为都不同于该领域中的一般人。这些赢家也许不自觉于自己做的事有别于他人，很少想这问题，也不谈论。但就算赢家不说出他们成功的秘诀，经由观察还是可以推论得知。

从前的人非常明白这一点。例如弟子在师父跟前，学徒向工匠学手艺，学生借着协助教授做研究而学习，新进艺术家花时间与有成就的艺术家相处——都是借着协助与模仿，从而观察佼佼者的做事方式。

你要愿意出高价来为杰出的人工作，编各种借口来和



80/20 法则

他们共处,观他们做事方法的特色。你会发现,他们看事情的方式不一样,管理时间的方式不一样,与别人互动的方式也不相同。如果他们所做的你也做到了,或甚至能做到同业通常不做的事,你才可能爬到顶尖。

有时候,不只是为最棒的人工作而已。在顶尖的公司里,他们的公司文化就是主要的窍门——观察他们的文化有何特殊之处,这特殊处就是关键。恐怕你得先在一般公司工作,然后进一家顶尖的公司,观察两者的差异。例如我曾在 Shell 石油公司工作,写了许多备忘录。然后我在马思(mars)食品集团工作,学会了与人当面沟通,并得到我想要的东西——这便是 80/20 法则:20 分的努力带来 80 分的成果。赢家有许多 80/20 法则。

观察,学习,练习。

七、及早自立创业

调整你的时间,好让你可以专注在能带来比其他事多五倍价值的事物上;接下来,确定那赚得的价值能为你所有。在人生中,你应该尽早做到让自己的工作全部归自己拥有。

马克思的“剩余价值理论”指出:资本家雇用工人,工人生产所有的价值,而多出的价值被资本家据为己有。粗略地说,利润是从工人那儿偷来的剩余价值。

我认为“剩余价值理论”胡说八道,但若反过来思考倒是能成立:只产生一般程度产出的一般员工,也许反而利用

聪明人与懒虫

了公司,而不是被公司剥削。多数企业雇了太多经理人,而这些员工产生的是负的价值。然而,运用 80/20 法则工作的员工,效率通常比平均水准高出数倍,所获得的酬劳却不可能数倍于同伴。因此,80/20 法则式的员工,一旦自立门户,往往对自己更有好处。

当你自己是老板时,你做的就是你赚的。这对运用 80/20 法则的人来说是好消息。

但假如你正处于快速学习的阶段,便不适合自立门户。假如你对公司的付出和你的酬劳之间不成比例,但公司教给你的东西很多,其价值远高于酬劳不及之处。这情形在事业开展的头两三年里最常见。此外,经验较丰富的专才加入一家新公司,而新公司比先前的公司要求较高,这时,通常只有几个月时间会快速学习,不超过一年。

当学习时期结束后,就自立门户吧。别太担心有没有保障的问题,你的专业知识与 80/20 法则就是你的保障——待在一家公司,也不能给你保障的。

八、尽可能多雇用能生产正面价值的人

如果说第一阶段是善用时间,第二阶段是确实获得自己所创造的价值,那么第三阶段就是善用别人的力量。

你只有一个人,但你能雇用很多人。就此而言,你不运用非受雇人员如盟友的力量,但你能从你雇用的人身上得到最直接且完全的作用。

我用一个简单的数字比喻来说明,希望有助于解释为



80/20 法则

何雇用他人能获得高价值。假设,借由 80/20 法则,你的效率五倍于一般同业;又假定,你自立门户了而且得到所有的价值。因此,你的成果最佳情况是平均的 500%,比一般情形多 400 个单位的“剩余”。

但是,假设你能找到另外 10 名专才,每一个人都能立即(或受训后)达到三倍于平均的产出。他们能力不如你优秀,但仍能创造出远高于雇用成本的价值。再假设,你为了吸引或留住这些人才,而用超出行情 50% 的薪水雇用他们,那么他们的个别产值是 300 单位,而成本是 150 单位,因此,你从每个员工所获得的“利润”或“剩余”是 150 个单位。雇用 10 个人,你除了获得自己创造的 400 单位之外,还增加了 1500 个单位。所以你的总利润是 1900 个单位,几乎五倍于你雇用帮手之前的收入。

当然,你不是只能雇用 10 名员工而已,雇多少员工,要看你能找到多少个可以增加剩余价值的员工,以及你有没有本事吸引顾客。通常,只要找到可以增加剩余价值的员工,也就不怕吸引不了顾客,因为能够创造超值的专业人员,就能找到市场。

很明显的,你应该只雇用能创造正面净值的人,亦即价值远超过雇用成本的人——但这并不是说你只能雇用最好的。最大的剩余价值,来自于尽可能雇用能创造超值的人,两倍或五倍都行。在你的工作人力当中,仍可能出现 80/20 或 70/30 的分配。最高的绝对剩余价值,也许与一个相当不平均的能力分布是共存的——你只要确定,这些人当



聪明人与懒虫

中,表现最不好的,也能产生比雇用他的成本还要高的产值。

九、除了你的主力技能自己做之外,其他的事全部外包

80/20 法则是一项关于选择性的法则。借由专注于你最擅长的五分之一,你能达到最大效能。这项原则非仅适用于个人,也适用于公司。

最成功的专业公司或企业,只留下自己的主力技能自己做,其他的事全部外包。如果精于行销,那么就不制造;如果长于研发,那么不但找别人制造产品,也把行销与销售发出去做;如果擅长大量生产标准化的商品,就不制造特殊规格或市场顶层的商品;如果在高边际利润的特殊商品上最强,就不进入大众市场。

善用力量的第四个阶段,乃是尽可能利用外包,让你的公司尽可能简化,全力贯注在强过对手数倍的领域。

十、以杠杆原理运用资金

前面我们主张善用力量,然而有效利用资本也可获益。

所谓以杠杆原理善用资本,是用钱来获取剩余价值。在最基本的层面上,这是指若机器比人有效益时,便购买机器以取代人力。今日此法最有意思的方式之一,乃是用钱“大量生产”已有特定环境中成功的点子——事实上,这是用钱来复制某些在某特定公式中的诀窍,例子包括电脑软件的行销、速食站如麦当劳,以及清凉饮料的全球行销。



80/20 法则

摘要

酬劳的分配逐渐显示出 80/20 法则：赢家通吃。真正有企图心的人，必须立定目标，努力成为自己领域中的佼佼者。

在小范围里选择专攻领域。追求专精。选择适合你的有利基点。若你不喜欢自己正在做的事，就无法胜过别人。

想要成功，你需要知识，你也需要有见解，能洞悉如何以最少资源带给顾客最大满足。辨认出何者属于可带来八成报酬的两成资源。

在事业初期，要尽可能把眼前可学习的全部学起来——而这唯有进一家顶级公司，为最棒的人工作才学得到。所谓“顶级”，乃以你所选择的领域而定。

取得四种力量：首先，善用自己的时间；其次，自己经营，获得 100% 的价值；第三，尽量雇用带来正面价值的员工；第四，把你们无法做得事半功倍的事务外包。

如果这些你都做到了，你的事业将已是成功的一家公司。在现阶段，请善用资本以增加财富。

如果你有意建立成功的事业，你也会有意增加你的钱。这些我们将在第十二、三章讨论，你会发现，使钱增加实在不难。

聪明人与懒虫

注释

①如法兰克 (Robert Frank) 与库克 (Philip Cook) 两人合著的《赢家通吃的社会》(The Winner-Take-All Society, New York: Free Press, 1995)。这本书没有使用 80/20 法则这名词，但很明显地谈的是像 80/20 这样的定律，他们探讨了在这种不平衡酬劳之下隐藏的浪费。并参见《经济学人》(The Economist, 2 November 1995, p 134) 上的一篇文章评论《赢家通吃的社会》一书。我借用了该书评的若干论点。

②这趋势是“管理之死”的一个支流。认为管理已死的观点，视经理人为累赘，唯有真正做事的人，在有效率的企业里才有一席之地。



80/20 法则

第十二章

投资十诫

以钱滚钱非难事

大多数财富乃来自投资而非薪水,从投资所获得的利润,远比薪水收入更能致富。

那么,能不能运用 80/20 法则的道理,用二成的钱做投资而可获得八成?请遵照我的投资十诫:让你的投资哲学反应你的个性;随机应变,不要分散……

投资十诫

这章写给手上有一些钱,想知道如何运用的人。你可以选择要不要阅读。

如果未来就像过去,那么增值金钱是相当容易的。只要你把钱放到正确的地方,然后不管它,它就会自己生钱。

金钱也遵循 80/20 法则

当帕列托在研究收入与财富的分配时,发现了一种分配现象,我们今日称之为 80/20 法则——这绝非巧合。帕列托发现,金钱的分配方式是可预期的高度不平衡。金钱似乎不喜欢被平均分配:

所得如果没有因累进税制而重新分配,它的分配似乎是不平衡的,少数人获得最多的累计收入。

即使有累进税制,财富的分配更符合此模式。想使大家的财富均等,比让人人收入均等更难。

这是因为大多数财富乃来自投资而非收入,而投资所获的报酬往往比收入更不平均。

由于采用复利计算,投资更能创造高额财富。例如,持有股份平均每年增加 12.5%,这表示若你在 1950 年投资 100 英镑,今天价值将高达约 22740 英镑。一般说来,除非通货膨胀太严重,否则真正的投资(去掉通货膨胀之后)都能获得不错的回报。

各投资的复利报酬差别很大,有些投资比其他的好很多。这可以解释何以财富的分配如此不均。年利率不同,



80/20 法则

会造生极大差别。假设年利率分别是 5%、10%、20%、40%，则本金 1000 英镑在 10 年后分别累积为 1629、2593、6193 与 28925 英镑。5% 与 40% 差 8 倍，而复利率带来 18 倍的差别，继续愈久，其结果愈不成比例。奇怪的是，某些投资与某些投资策略，总是可预期地比其他方式高很多。

80/20 赚钱之道

从投资所获得的利润，远比你的薪水收入更能让你致富。所以，你应尽早累积足够的资金。想累积一些本金以进入股票市场，通常需要努力工作，并且少花钱；一段时间后，你的收入一定会高于支出。

但有时候上述规则不成立，那是当你：一，从遗产中分得或受人馈赠一笔钱；二，嫁入有钱人家；三，因买奖券或其他形式的赌博得到一笔意外之财；最后是犯罪。因遗产赠送或其他馈赠而获得一笔钱，是无从预测的事；买奖券或因赌博得到一笔意外之财，也比较不可能，所以根本不要考虑；因犯罪致富绝不可行；所以只有和富有人家结婚有可能发生，但谁也不敢说。

因为投资的复利效果，所以你若没有及早开始投资，就得长寿些；或者是早早开始投资，又活久一点。尽早开始投资，是最容易控制的策略。

根据过去曾经有效的方式，尽早发展一套稳定又长期的投资策略。



投资十诫

然而，我们如何用二成的钱做投资，而获得八成？想要获得八成，就要遵照我的投资十诫，如下：

- 一、让你的投资哲学反映你的个性
- 二、随机应变，不要分散
- 三、主要投资在股市
- 四、做长期投资
- 五、在股市低迷时投资最多
- 六、掌握不住股市时，追踪它
- 七、投资在你专精的领域上
- 八、可投资于新兴市场
- 九、把不赚钱的投资剔除
- 十、赚得的钱要经营

一、让你的投资哲学反映你的个性

个人投资的成功关键，乃是必须在一大堆曾经成功的投资技术中，找到能配合你个性的技术。大部分投资人受挫，不是因为他们所用的技术有问题，而是因为该方法不适合他们。投资人应该从大约十个成功的策略中，选择适合自己特性和知识的策略。例如：

如果你喜欢玩数字游戏，也喜欢分析，你应该支持分析式的投资法。在这一类的方法中，我喜欢的是价值投资、认股权证投资。

如果你生性比较乐观，就不要过度采用上述的分析式



80/20 法则

投资法。乐观的人往往不是好的投资人,所以,千万不要让这句话在你身上应验;如果情况已不对劲,快卖掉股票,把钱放在追踪指数型基金上。

乐观的人有时候可以是很棒的投资人,因为他们选择了两三支他们觉得大有可为的股票,日后果然大涨,显得很有远见。不过,如果你是乐观的人,请压抑一下你的狂热,分析一下为何这些股票如此吸引你,把原因写下来。在买股票之前,试着冷静思考。一旦投资股票有亏损时,务必卖掉,即使你对它们有感情。

如果你既不喜欢分析,又非乐观有远见,而是讲求实际的人,建议你专攻一个你熟悉的领域,跟着一个过去曾成功的投资人而行。

二、随机应变,不要分散

能随机应变,表示你可以自己决定投资方向。顾问和财务管理人员的危险不在于他们拿走了一大笔利润,而在于他们不太可能向你提供一个不平衡的投资组合建议。人们说,借由分散投资可以将风险减到最低,所以将资金分散在债券、股票、现金、不动产、黄金和收藏品。但大家太过强调减低风险了。如果你想致富,改变未来的生活方式,你就需要高额获利。如果你采取不平衡的投资组合,则变富有的机会较大。这表示你应该只投资在那些你确定会有高获利的地方;通常只该投资在一个地方——



投资十诫

三、主要投资在股市

股票市场是最佳的投资工具——当然,假如你刚好钻研某冷门市场,如19世纪中国丝绸或玩具兵,成为此中投资专家,便不在此列。

长期以来,投资股票所得的回馈,比把钱存在银行或是购买公司或政府债券的获利更高得吓人。举英国的例子来说,如果在1950年以100英镑投资在一个成长中的社会,到了1992年,可拿到813英镑;但同样的100英镑投资在股票市场,会获得14198英镑,超过17倍。这样的情形在美国和几乎其他的股票市场都出现。

对于不是专家的人而言,股票是一个相当容易的投资工具。

四、做长期投资

不要在同一支股票上进进出出,也不要将你的投资组合视为整体而常做买卖。若不是明显的失败投资,最好长期持有你已买下的股票。买卖股票既花钱又耗时,如果可能,请用10年的心情,甚至二三十或50年的时间来投资。如果你做的是短线,你就不是投资而是在赌博了。如果你受不住诱惑,想把股票换成钱拿来花一花,这就不再是投资了。

当然,在某个阶段,你也许会想要自己享受收益,省得是你的继承人日后坐享其成。使用财富的最好方法,通常



80/20 法则

是创造一个新的生活方式,让你能自由运用时间,追求自己喜欢的事业或活动。这时,投资时期就结束了。但若你到现在还没有足够的钱来促成这种转变,就请继续累积财富吧。

五、在股市低迷时投资最多

虽说股票的价值随时间而累积,但股票市场是循环发展的,这一方面是因为受到经济活动循环的影响,不过主要还是受情绪的带动——听来惊人,但人类受到流行、动物本能、希望和恐惧等心情的牵动,导致不理性的情绪,造成股票的价格或涨或跌。帕列托观察到这个现象:

在伦理、宗教和政治活动中,可以见到一种类似商业活动之循环的节奏。

在行情趋涨时,所有宣扬某一企业将会获利的论点都会被接受,然而,同样的论点在价格下跌时期则必定会被排斥。一个人若是在下跌期间不愿承担股票买卖风险,总相信自己是出于理性的考虑,但他不知道,自己在无意识间,早已接收了种种的日常经济消息,而变得却步。一旦股票上涨,他也许会买下过去曾犹豫的股票,或是不见得更有成功机会的股票,而他仍会认为自己是理性的,也依然不会意识到,自己从不相信变为相信,乃因周围环境的作用。

股票市场里的人都知道,大部分的人只在股



投资十诫

票上涨时才买,股票下跌时就卖。资本家因为练习的次数较多,会理性一些,尽管有时他们也会随着心情而作决定,但这是他们主要获利的来源。在一个繁荣时期,任何一个说这段上扬时期会持续下去的平庸理论,都有很大说服力;而如果你说,价格不可能无限上涨,一定不会有人听的。

整个价值投资的理念已渐渐变为如此:逢低买进,逢高卖出。成功的投资人葛拉汉(Benjamin Graham),写了一本有关价值投资的宝典,而他所提出的规则屡获验证,其中许多规则可作为你的指引。简单来说,可将之浓缩为以下三条规则:

当所有人深信股票会涨,都在买进时,暂且观望。相反的,当别人都对股市悲观时,你可以考虑逢低买进。

在衡量股价究竟是过高或是便宜时,只用本益比(P/E)作为判断基准。用股价除以税后所得,这个数字就是该股票的本益比值。假设某档股票一股价值25元,而每股税后所得是2.5元钱,则该股的本益比是10;而在乐观时期,股价上扬至50元,但每股税后所得仍为2.5元,则这时的本益比变成20。

一般说来,当一个股市的平均本益比超过17时^①,是个危险讯号;这时候不要投资太多。若本益比值低于12,则可以进场;低于10时则绝对要买。你可以问你的股票经纪人,或读一份好的财经报纸,以了解目前市场的平均本益



80/20 法则

比多少。如果有人问你,你说的本益比是哪一个,你就摆出有学问的样子告诉他:“笨蛋,就是那个讲去年的本益比嘛。”^②

六、掌握不住股市时,追踪它

你可以遵循某些教训,然后发展出一套合乎自己个性和技术的投资方法。以下将讨论这些可能的方法,不过,选择自己的投资,将可能使你的表现略逊于股票市场的指标——假如你要选择自己的投资方式,或是你不想以自己的方式来做实验,你就应该“追踪指数”。

追踪指数也称为追踪市场,意思是依股票市场的指数来买股价在指数之内的股票。唯有当股票掉在指数之外时(这就是表现不佳的股票),你才卖掉它;而当新的股票首次进入这指数时,才买它^③。

若你花点力气阅读财经报纸,便可以自己追踪这指数。或你也可以将钱放在追踪基金,由基金经理人帮你操作,你只要花一点点年费就行。在基金这方面,你可以依你选的市场来买基金。一般而言,最保险的做法是在你自己国家的市场里,找一家追踪最大绩优股的基金。

追踪指数的风险相当低,然而一段时间后的收益很不错。如果你决定循此途径,你就不需要继续研究接下来的四道投资诫命。

至于自己做选择,这的确风险较高,但它比较好玩,所得的报酬更值得。下面四条投资诫令正是要讨论这部分。



投资十诫

不过请记住,本条规则所说的是“掌握不住股市时,追踪它”。如果你自己的方式行不通,务必尽快减少损失,追踪指数。

七、投资在你专精的领域中

80/20 法则的精义,在于熟知一小部分的事——这就是追求专精。而这用在投资上特别行得通。如果你决定要自己买股票,就要专攻一个你熟悉的领域。

达到专精后,最大的好处是它带来无穷的可能性。例如,你可以钻研你工作的那个产业,或是你所爱的事物的产业,或任何你感兴趣的领域。若你喜欢购物,也许你可以专攻零售商股,当你注意到新的连锁店兴起,每家新店似乎都充满买气,你也许可以投资在这家连锁店。

即使你一开始不是某方面的专家,但你可以稍做投资在一些股上,也许是某个特别的产业,然后尽可能学习关于这个领域的知识。

八、可投资于新兴市场

成长中的市场不会出现在已开发国家;要在开发中的国家,经济才会快速成长,股市仍在发展中。这种成长中的市场包括亚洲的大部分(日本不在此列)、非洲、印度次大陆、南美洲,中欧和东欧的前共产主义国家,以及欧洲外缘的葡萄牙、希腊和土耳其等。

基本理论非常简单:股票市场的表现,与整体经济的表



80/20 法则

现有密切关联。因此,应投资在货币流通最快,GNP 预期成长率最高的国家:新兴的股票市场。

还有其他原因使新兴市场成长极佳的投资标的:在新兴市场中,有一大片等着私有化的空间,而这些空间正是生钱的好地方。在 1990 年左右,东欧共产主义突然瓦解,许多新兴国家不得不采取自由市场策略,这是在原社会结构崩坏之后,极可能为投资者带来利益的对策。通常新兴国家的股票价值非常高,因为他们的股市一开始时的本益比相当低,但随着市场的发展日趋成熟,私人企业规模渐大,很可能本益比就升高,而股价随之上扬。

但在新兴股票市场做投资,其风险必然比在自己国家做投资时更高。新兴市场的公司历史较短且较不稳定,加上整个国家的股市可能会因政权转移或物价大涨而崩盘,币值可能下跌(你所持股票的市值亦随之下跌),而且你会发现,你投资进去的钱不容易抽回来,此外,就开支和佣金来说,在新兴国家投资的成本较高,也更可能被股市大户赚走。

进入新兴股票市场的投资人,必须遵守以下三大方针。第一,只在新兴股票市场中放入你全部投资组合的一小部分,不要超过 20%。第二,只在这个新市场的价格低,而且该国的平均本益比低于 12 时,才可以把你打算放在新兴市场的大部分基金投入。第三,做长期投资,而只在本益比已相当高时再把钱抽出来。

尽管有上述顾虑,但长期来看,新兴股票市场极可能表

投资十诫

现优异,在这些市场做些投资还是聪明的做法,也会很有趣。

九、把不赚钱的投资剔除

如果你所买的股票下跌,比你买它时的价格跌了 15%,这时就该卖了它。务必严格遵守这项规则。如果你想日后以较低的价格把它买回来——请至少等到它的价格已好几天(最好是几星期)不跌了再说。

这一条“15% 规则”也适用于新投资:赔到 15% 时,就抽手。

只有在一种情况下不必遵循本诫令:假如你是非常长期的投资人,不想随股票市场起伏而受干扰,而且没时间常常监管投资情况。在 1929~1932 年,1974~1975 年,以及 1987 年的几次股票大崩盘期间,凡能守住股票的人,日后获利情况都不错。不过,有些在跌了 15% 时卖掉股票(这时还可能卖得掉),并在市场回升 15% 时再买的人,情况更好。

这条 15% 规则和个别股有关,而与整个市场无关。如果某个别股跌了 15%——整个市场较不可能跌落 15%——就应该要卖掉它。然而,长期守住股票鲜少使人赔钱,倒是有很多人,因紧抱下滑的股票不放而造成损失。就个别股来说,目前趋势就是最佳的未来趋势。



80/20 法则

十、赚得的钱要经营

减少损失,但可别斩断获利。最佳的长期投资指标,乃是一次又一次赚钱的短期获利。别太早取走短期的利润——你要抵抗这诱惑。许多投资人犯了最严重的错误:他们很快就拿到了不错的好处,但失去更丰厚的利润。没有人因为不能快快拿到好处而破产,但很多人因此不可能成大富。

还需探讨两种更进一步的 80/20 法则:

分析了长期持有的投资组合后发现,投资组合里的 20%,带来 80% 的获利。

一位长期持有个人投资组合的投资者,他 80% 的获利,来自他投资组合中的 20%。而在一个完全属于普通股的投资组合里,80% 的获利,来自其中 20% 的股票。

上述两原则何以成立?原因在于,通常只有极少数的投资能有优异表现,而带来极丰厚的利益。因此,像这种超级明星一定要从头到尾放在组合里,让它利上加利。有一部小说中,某主角临死前还叮咛,绝不可卖掉某股。

想从超级明星股上得到 100% 的获利并非难事:在 50 或 60 年代,有 IBM、麦当劳、全录等企业;到了 70 年代,是 Shell 石油、通用、或瑞典药厂艾思特拉(Astra)等;80 年代早期有美国运通、美体小铺等,后期则是微软公司。如果投资人在获利 100% 时就卖掉,可不就错失这些股日后数倍于此的增值?



投资十诫

优秀的企业总是会形成保持绩优的良性循环。除大量推动好企业持续进步的动力反转为使之衰退,否则你就不该考虑出售它的股票。在此要再提一遍首要规则:当股票价格从最近的最高价跌了 15% 时,再考虑出售。你可以先设定好,当该股跌到它最高价的 15% 这一点时,你就要卖。一旦掉了 15%, 显示趋势在变;若未及此,就一直守着,除非环境逼得你非卖不可。

结论

钱子生钱孙。不过,有些繁殖钱的方法会有多元的结果。18 世纪的英国字典学者的约翰生(Samuel Johnson)说,男人在赚钱的时候最天真,轻易就被利用。此话一针见血,一语道出累资财富——不论是借由投资或一份成功事业的道德层次。

不论追求任何一种目标,都无道德高低之分;但追求到该目标后,并不保证就对社会有用或自己能得到幸福。所以,赚钱和追求事业成功不是错,但都有变成以赚钱、以追求成功为目的的危险。

成功确实可能带来后遗症。有了财富,就必须管理它;必须和律师、税务顾问、银行业者和其他相关人员打交道。前一章讨论到,在专业上有所成功,必然需要更多的专业;而若欲成功,你必须做到顶尖;欲达顶尖,你必须把自己当作一家公司来经营;欲将力量做最有效运用,你必须雇用许



80/20 法则

多人;欲使业务得到最大价值,你必须运用别人的资金,善用资金,使之增加,使之利上滚利。你的交往范围扩大,给朋友和亲人的时间减少。

成功令人乐陶陶,你很可能乐昏了,因此失去重心,失去自己的看法,也失去个人价值。如果你想大叫:我不要成功了,完全是可以理解的反应。你想躲开!

所以,合理的做法是从事业抽身而出,抛开赚钱的事,仔细想想人生最最重要的课题:快乐。

注释(译者注)

①这是作者依据国外市场情况所得的建议,不尽适用于台湾市场。

②在有些国家,根据该公司前一年所公布的收益为基础,用来计算“去年本益比”。但公司也会根据股市分析而预估来年的本益比。如果预估营业额将会成长,则预估目前本益比将会低于去年本益比,使得股票价格显得似乎低一些。投资老手应该也要考量预估本益比,当然,这有其风险,因为预估本益比通常不会实现。

但在台湾,情况略有不同。证交所依去年每股税后纯益来估算目前股价本益比,这可说是去年本益比。而各公司往往会在每年第一季,提出预估营业额的成长,以此预估今年本益比,反映股价。另外,有些法人会提出几年后的未来本益比,但这通常不尽有利。本益比虽说是重要参考,却也不应是唯一指标。



投资十诫

③关于追踪指数这一段的叙述,是国外的操作情形。以电脑套装软件程式设计,定出指数的基准点,根据这基准来买卖。



第十三章

存在以快乐为目的

两种方法,七大习惯

没有太阳的日子,大多数人抬头只看见乌云,有些人却发现云块周围露出了光线晕边。

对于只看见乌云的多数人来说,大部分的快乐,的确发生在短暂时间里——这不正是80/20式的分布吗?

一旦出现这种不均衡关系,便表示有所浪费,有待改进。

我相信,每一个人都能再快乐一些。



亚里士多德说,人类所有活动的目标都应是快乐。这么多年下来,我们没有怎么听亚里士多德的话。也许,他应该先分析快乐与不快乐的原因,告诉我们如何才能快乐些。

80/20法则真的能应用于快乐上?我相信它能。对于大多数人来说,大部分的快乐时光,的确发生在极少的时间里。如果真的有80/20快乐法则,那么会有一项假设:80%的快乐,发生在20%的时间里,我把这假设来试我的朋友,要他们把他们的每一星期细细分成一天一天,以及一天里的各时段,把每一个月分成一周一周,把每一年分成一个月一个月,或把一生分成一年一年,细细分析。结果,我所实验的人当中,三分之二的人表示,有明显的不平衡现象,而且接近80/20的模式。

这个假设并非在所有人身上都成立。有三分之一的朋友并没有出现80/20的模式,他们快乐的时间分布得较平均,而有意思的是,整体而言,这三分之一的朋友似乎比另三分之二的朋友快乐。

这个发现颇符合一般认知:大部分时间都很快乐的人,整体而言就是比较快乐的人;那些只在少数时间觉得短暂快乐的人,在生活中是比较不快乐的。

这也符合本书的概念:一旦出现80/20关系,便表示有所浪费,有待改进。但更有意义的是,80/20法则也许能使我们更快乐些。



80/20 法则

两种让你快乐一些的方法

一、找出你最快乐的时间,然后尽量增加快乐的时间。

二、找出你最不快乐的时间,然后尽量减少不快乐的时间。

能让你觉得快乐的活动,就多多去做,少花时间在其他事上。容易让你觉得不快乐的活动,就减少。让自己变快乐一些,最好的办法就是别再不快乐——你以为自己不能控制,其实你可以,只要你避开那些你知道一定会使你快乐的情况。对于那些非常不能让你感到快乐的活动,请想一些有系统的办法让你稍微喜欢这些活动一点——方法行得通最好,如果行不通,就想想该如何避开这些情形。

对于不快乐无能为力?

如果你知道有些人似乎长年不快乐(这些人常常被冠上“心理不正常”的封号,这名词听似客观,却非常模糊而且无益于解决问题。这些人也许是使世界悲惨的原因),那么你也许会认为,前述两种方法太过简单,而且假定了我们有控制自己的快乐的能力,其实许多人有根深蒂固的心理问题,无法控制自己快乐与否。我们每一个人快乐的能力,不都是命定的,或受到童年经验决定?我们真的能决定自己快不快乐?



存在以快乐为目的

毋庸置疑,就是有些人天生比别人更快乐;有人觉得杯子总是只有半满,而有人觉得杯子只有一半是空的。心理学家和精神病学家相信,一个人快乐的能力,乃由遗传、童年经验、脑部化学作用和生活重大事件等交互作用而共同决定的。显然,一个成年人无法改变基因、童年经验或过去的的不幸事件。所以,动不动就逃避责任的人,很容易把自己的失败归罪于外在因素。

还好,常识、观察和最近的科学证据都显示,虽说老天发给每个人一副快乐程度不同的牌,人人有不同禀赋,我们却可以自己努力,把这一副牌玩得更好,并在人生这场牌局中,逐日改进我们玩牌的技术。

每一个成年人,由于遗传因素和童年受训及运动的程度不同,所以运动能力不同;但借由合理的和规律的运动,仍可以大幅改善身体状态。同理,我们也许因为遗传与背景的影响,有不同的聪明程度,但人人可以训练并开发自己的心智能力。我们受到基因与环境的影响,也许比较容易发胖,但只要维持健康的饮食与运动,大多数肥胖的人都能瘦一些下来。那么,就理论来说,我们变快乐一些的能力与上述例子有何不同?

大部分的人都有过这样的经验:我们认识的人或朋友,在物质生活上有所改变,但由于他们个人的某些行为,使得他们更快乐或不快乐。新的合伙人、新的事业、新的住处、新的生活方式,或甚至采取不同的生活态度,这些都能让一个人的快乐变得不同,而且都是人可以掌握的。所谓快乐



80/20 法则

由天注定的假设,并不可取,它只在相信宿命论的人身上应验。人可以改变自己命运,这是事实,它鼓励我们,以那些能运用自己自由意志的人为榜样。

科学证明,自己可以决定快不快乐

受到其他科学领域新发现的驱策,心理学和精神病学(精神病学比经济学更让人觉得前途黯淡)终于带来让人开心的前景,与我们的日常知识和生活中的观察相符。

过去,遗传学是十足的命定论,把人类复杂的行为都归因于遗传基因。有一位遗传学先驱,伦敦学院大学的钟斯(Steve Johns)教授指出:“有人宣称,躁郁症、精神分裂和酒精中毒系由单一基因造成。至此,过去一切必须放弃。”现在,知名神经精神医生告诉我们:“心理精神免疫学这个新领域告诉我们……人类以一个整体来行动……证据显示,我们在日常生活的所思所感,以及我们的生理与心理,其间有着微妙的平衡。”换句话说,在某一个限度里,你可以选择自己是要快乐或不快乐,甚至健康或不健康。

见微知著

这并不表示,过去有关童年经验(或其后的不幸遭遇)重要性的研究,自此便要完全抛弃。我们在本书综述中看到,混沌理论注重“对初始条件的敏感依赖”。这表示,在任



存在以快乐为目的

何现象的早期,任何偶然事件和看似不重要的原因,最后都可能会造成极大影响。

童年时发生的大事,会让我们生出对自己的看法:有人爱我们,或是我们没有人疼爱,我们聪明或不聪明,受重视或不受重视,可以冒险或必须服从权威,这些自我看法会影响我们一生。最初的信念,不论是否出于客观的依据,会持续一生,终而实现。此后的种种事件,如考试结果不理想、失恋、找不到自己喜欢的工作、事业失败、被炒鱿鱼、健康不佳等等,都会使我们偏离正轨,更强化我们对自己所抱持的负面看法。

回到原点找快乐

这是个冷酷的世界,未来尽是不快乐的事?我不这么认为。

15 世纪的人文学者米兰朵拉(Pico of Mirandola)指出,人类和其他动物不一样。其他受造物的天生条件完全不能改变,而人类却拥有未被确定的本质,也就有塑造自己的能力。其他的受造物都是被动的;唯人类能主动。他们是被创造出来的;我们创造自己。

当我们不快乐的时候,我们会知道是什么事使我们不快乐,而且能不接受不快乐。我们可以改变思考与行动的方式,把卢梭的话反过来说,人处处受束缚,但可以做到无人而不自得。我们可以改变自己看待外在事物的方法,即



80/20 法则

使人们无法改变它们。不只如此,我们还可以运用聪明,改变我们面对快乐或不快乐的姿态。

加强 EQ,使自己更快乐

当代作家如高曼(Daniel Goleman)等人,把学者口中叫做 IQ 的智力,与情绪智商(EQ)做一对比:“情绪智商是指能自我激励和能延缓满足的能力;管理自己心情且不让沮丧影响思考的能力;能同情别人,能怀抱希望。”情绪智商比智力更能决定一个人是否快乐,但我们的社会不重视情绪智商的发展。

高曼说:“拥有高智力,不保证日后能发达,有地位,过得快乐。我们的学校和文化重视学业上的能力,忽视情绪智商。情绪智商是一组特质——有人也许称它为个人特质,它和我们的命运息息相关。”

好消息是,情绪智商能培养也能经学习而得;当然是在小孩时期,不过在生命中的所有阶段都可以。高曼说得好:“天性非命运”,这句话表示,藉由改变天性,我们可以改变命运。心理学者塞立格曼(Martin Seligman)指出,“焦虑、悲哀和愤怒,不会不经你的控制就爬到你身上……你可以用想法来改变你的感觉。”有七种证实有用的方式,可以让你在哀伤与沮丧刚刚冒出来时就把它赶走,使它们不致伤害你的健康与快乐。此外,养成乐观的习惯可以使你少生病,过得更快乐。



存在以快乐为目的

高曼表示,快乐和脑神经传导的过程有关:“快乐带来生理变化,其中一种变化是在脑中央逐渐阻止负面感觉产生,并增加精力,使忧愁的思绪安静下来……有一种静谧,使身体更快从不安情绪所引起的生理反应中恢复过来。”

找出能自己扩大乐观思想并切断消极思想的施力点。你在什么情况下最乐观或最悲观?在何处?和谁在一起?你在做什么?天气如何?每一个人根据环境与情况不同,会有不一样的情绪智商。借由小憩片刻、选择自己的偏好,以及做些你最能控制自己和最有益的事,你可以增强自己的情绪智商。当然,最容易使你情绪失控的局面,你可以避开,或把它出现的次数减至最低。

改变看待事物的方法

若我们以忧郁和负面的方式思考,会把事情弄得更糟,然后我们又觉得,真的无处可逃了,这就陷入自己加给自己的沮丧之中。当我们从忧郁中走出来,就会发现,出路一直都在那里。我们可以用几个简单的方式训练自己,例如找人做伴,改变屋子摆设,或强迫自己运动,以此逐步破除忧郁的模式。

有许多人遇到极悲惨的遭遇。例如被关在集中营的人,或身患绝症的人,他们以乐观的态度来面对,改变自己观点,增进求生能力。神经精神病学咨询医生恩威克(Peter enwuck)表示,凡是乐观的人并不是傻子,而是因为健康



80/20 法则

力也变得可以应付。但占去我们大部分时间,成为我们日常生活如居家、工作或社交之一部分的人际关系,大大影响了我们的快乐和健康。

俄亥俄州立大学心理学者卡西欧波(John Cacioppo)说:“你生命中最重要关系,以及你每天所看到的人,可以决定你的健康。这份关系愈重要,对你健康的影响愈大。”

你每天看到谁?他们使你快乐或不快乐?你能依照他们使你快乐或不快乐的程度,调整一下你与他们相处的时间吗?

避开蛇窝

谁都有许多无法妥善处理状况。我从来不懂,为什么要教人别怕蛇——避开丛林(或宠物店)不是比较合理的做法吗?

引起每一个人难过的原因不同。我只要遇到没道理的官僚系统就会生气;面对律师几分钟时,我会感到压力增加;塞车时我会急躁;不出太阳的日子,我常微微感到难过;我讨厌和很多人挤在同一个空间里;我受不了别人在我面前编造借口,细细描述他们无法控制的问题。

如果,我是必须在交通繁忙时通勤的人,或得和律师一同工作,又住在冬日温温的瑞典,我一定会沮丧得不得了,可能控制不住自己。但我已学会尽量以实际方式避开这些情形:我不通勤,不在高峰时间搭乘大众运输系统,我会花

存在以快乐为目的

一星期或一个月去享受阳光,我派别人去面对那些官僚,我驾车绕开塞车地段,即使那样要花较多的时间,我尽量不让生性悲观的人向我做报告,我的律师打电话给我五分钟后,电话会神秘地自动断线。结果,我非常快乐。

你必然也有自己的压力点,把它们写下来,现在就写,然后有意识地让这些情况远离你的生活。写下你会如何做,现在就写。按月检查你做到多少。只要有一个小胜利,便恭贺自己一声。

在第八章里,你找出自己的不快乐群岛。分析或反省这些导致你不快乐的原因,通常能带来很清楚的结论。你讨厌你的工作!配偶令你沮丧!或说得更精确一些:你讨厌你工作中的三分之一;你与配偶的朋友或姻亲不能相处;老板带给你精神上的折磨;你讨厌家事。很好,你终于看到问题了。现在,想办法解决……

每日的快乐习惯

当你去除了——至少已开始行动了——这些不快乐的原因后,把大部分精力拿来寻找快乐的事。找快乐,最棒的时间就是现在。快乐的本质是存在主义式的,只存在于当前。过去的快乐留待回忆,未来的快乐正在计划,但快乐只能在现下感受。

所有人都需要一套类似饮食与运动习惯(事实上也有相关)的快乐习惯。以下是我的七大每日快乐习惯:



80/20 法则

一、运动

二、用大脑

三、灵性或艺术性的沉思与刺激

四、日行一善

五、抽一小段时间与一位朋友小聚

六、款待自己一次

七、向自己道贺

第一,运动身体使你快乐。我在运动后感觉很棒,因为人类的身体在出力后会释出安多芬(endorphin),这是一种天然的抗忧郁剂,其作用类似某些令人开心的药(但安多芬没有危险,也不花钱)。每日运动是必要的习惯,如果你不养成习惯,你的运动量一定会大大不足。在需要工作的日子里,我通常在上班前运动,以确保运动时间不会被骤增的工作压力挤掉。如果你常出差,务必订出运动的时间,必要的话,调整飞机班次,以配合运动时间。如果你是高层主管,不要让秘书把任何的会议放在10点之前,这样你才有充分时间运动。

第二,让日子快乐的另一个办法是用你的大脑。工作可以给你这种心智的激励,但如果你的工作没有这种效用,你就要每天做一些知识性或脑力的练习。视个人兴趣而有一大堆方法:填字游戏,阅读报章杂志,读书,与聪明的朋友针对一个抽象主题讨论至少20分钟,针对时事写篇短文或



存在以快乐为目的

报导,或做任何需要主动思考的事(看电视是被动的,不算,即使是看高级的节目也不算)。

第三,要有灵性或艺术性的刺激。听起来吓人,其实不然:听一场音乐会,进美术馆、戏院或电影院,读一读诗,欣赏日出日落,观星,或出席任何使你愉快的场合(甚至包括观看球赛和运动赛事,参与政治聚会,上教会或逛公园)。冥想也很有效。

第四,是日行一善。这不一定是慈善工作;可以是顺手做到的善意行为,例如为别人的停车计时器付费或帮别人指路。一桩简单的利他行为,也可能对你的灵性有极佳效果。

第五,抽一小段时间与一位朋友小聚。这必须是不被打扰的私密谈话,至少要半个钟头,但形式不拘(喝杯咖啡或饮料,吃一餐饭,或悠闲散个步)。

第六,是款待自己一次。先写下所有能令你自己沉浸其中的事,列一张清单(别担心,不必给任何人看)。每天至少款待自己其中一项。

最后一个习惯:每天临睡前,为自己能遵循快乐习惯而向自己道贺。这样做的用意,是要让你更快乐而非不快乐,你可以为自己计分,做到一项算一分,每天有五分以上就是成功。如果你没有做到五项,但仍完成重要的事且觉得非常快乐,还是要恭喜自己过了有价值的一天。



80/20 法则

快乐的中期战略

除了前述七个快乐习惯之外，以下是七条快乐生活的捷径：

- 一、把你能控制的范围扩大
- 二、设定可达成的目标
- 三、有弹性
- 四、与伴侣的感情好
- 五、拥有几位快乐的朋友
- 六、拥有几位亲近的工作盟友
- 七、开展你的理想生活方式

第一，把你能控制的范围扩大。无法掌控自己的生活，会造成很多不安与不确定感。我宁愿走一条比较绕但我熟悉的路，而不愿尝试我不知道但较近的路。公车司机比开私车者更沮丧，更容易得心脏病，病因并不只是工作中缺乏运动，而是公车在行驶时，他们能控制的东西很有限。在大型的层级制度中工作，易导致疏离感，因为不能操纵自己的工作情况。自行创业者能决定自己的工作时间与行程，比受雇者快乐许多。

尽量让你的生活中可控制的范围加大，这需要妥善规划，且通常小有风险。不过，因风险而来的利息可是不容小

存在以快乐为目的

觑的。

第二，设定可达成的目标。心理学研究已经显示，当前挑战是合理的难度时，我们可以达成最多。太容易的目标让人自满，停留在平凡表现上。但太困难的目标——设下这种目标的人，充满罪恶感，或出于处罚心态而要求别人——实在不道德，而且使人觉得自己是失败者。记住，你正在努力变快乐些，在设定目标时如果你没把握，宁可设简单一些的目标。对于你的快乐来说，一个较轻松但易达成的目标，比一个艰难但会失败的目标更能使你快乐，不要在乎较难的目标可以使你有更好表现。如果必须在成就和快乐之中择一，选择快乐。

第三，当偶发机会干扰了原定计划和期望时，要有弹性。披头四的约翰·蓝侬曾说，所谓生活，就是当我们计划着某事时发生了不在计划中的事。我们必须坚持计划，这才是我们计划生命，而非生命计划我们；但我们又必须随时有准备，人生总会随性安排意料外的活动给我们。我们应开心接下这些人生插曲。最好把生活中未经预期而来的部分融入计划中，使进入更高层次。如果我们无法想像，便应把突发事件处理掉。如果两种方式都不管用，我们便应泰然接受这意外的部分，然后继续塑造我们能掌握的部分。不要被突发的意外破坏了生活，不要对它生气，不要因此怀疑自己或陷入痛苦。

第四，与一位快乐的伴侣发展亲密关系。我们生来就会想要与另一个人发展亲密关系。而选择伴侣，是生命中



80/20 法则

少数(属于 20% 里面)能决定我们是否快乐的抉择之一。性吸引力是宇宙的一大秘密,而且显示了 80/20 法则的极端形式:真正的化学作用会在一瞬间发生,所以在 1% 的时间里,你感受到 99 分的吸引力^①,你立刻知道,就是他/她。但是 80/20 法则让你有所防备:此后,将会出现危险和被浪费掉的快乐。记住,理论上,你有可能与许多人结合,这种脑部急速充血的情形还会发生。

如果你还未选择伴侣,务必小心,你的快乐受伴侣很大的影响。为了你的快乐着想,也为了爱,你会想要使你的伴侣快乐。但如果你的伴侣本就生性快乐,或他每日遵循某些快乐的方法(例如我的快乐习惯),要让伴侣快乐就比较容易。若与不快乐的伴侣结合,你也极可能会不快乐。与自尊和自信程度低的人一同生活,不管你们多么深爱对方,都有如梦魇。如果你是非常快乐的人,你可能可以让一个不快乐的人快乐,但你得变很多把戏。

两个不算很不快乐的人深深相爱,有强烈的决心要快乐,也有使自己快乐的计划,他们会想办法让对方快乐;但我不看好。两个不快乐的人,即使相爱也会把对方逼疯。如果你想要快乐,请选择一位快乐的伴侣。

你可能已经有一个不快乐的伴侣,如果这样,你自己的快乐或许会大大减少;为了让伴侣快乐,成为你们俩的大事。

第五,是培养与几位快乐的朋友之间的深厚友谊。根据 80/20 法则的预测,你从朋友处所得的满足感,大部分来

存在以快乐为目的

自少数的亲密朋友。这法则也显示,你的时间可能也配置不当,花太多时间在泛泛之交上,却很少花时间在要好朋友身上。解决方法是,先决定谁是你的好朋友,然后为好朋友预留你时间的 80%。你应该尽可能多建立深厚的友谊,因为他们会使你快乐。

第六,与几位你喜欢的公司同事发展出盟友的工作关系。并非所有工作上的关系都可以变成朋友关系;这种情形下,友谊可能极薄弱。但有一些人你应该与之结成亲密朋友——盟友;这些人是你愿意放下你的立场去支持的人,而他们也会愿意不管自己的立场支持你。这不仅有助于你的事业,也会为你的工作带来无限乐趣;这让你不致在工作上有被孤立的感觉,而且将工作和游戏结合。这种结盟可带来完整的快乐。

最后一条长久保有快乐的捷径:开展你和伴侣想要的理想生活方式。这需要在工作、家庭和社交生活间达到和谐。这表示你住在你想工作的地点,拥有你想要的生活品质,有时间照顾家庭和参与社会事务,而且在工作中和工作外都很快乐。

快乐是一种责任。我们应选择快乐。我们应该致力于获得快乐——这样,我们便与那些我们最亲密的人,甚至不期而遇的人,一同分享我们的快乐。

注释

①关于这一点,我要谢谢一位朋友,巴特立思。他向我

80/20 法则

指出一件事：你可以一见钟情，在瞬间坠入爱河，而此影响力在你此后生命中始终重要。在这一件事上，他一定不会接受我的质疑，因为他在30年前一场邂逅中对一名女子一见钟情，两人结婚多年，至今恩爱。不过，他是法国人。

尾声

进步新主张

英国文人萧伯纳说，进步在于提出不合理的需求。我们必须找出产生80分结果的20分努力，并用来增加我们所重视的价值。如果我们想要的水准超出现今能力范围——那才是努力的意义，因为所谓进步，乃是以少数人已达成的标准为全体的最低标准。

80/20法则以进步为目标，追求彻底的改革。若能把这样的精神用于社会政策的制定，必有助于促动国营事业的进展，增进政府组织的效率。



80/20 法则

“如果说，使穷人悲惨的，不是大自然，而是人类的制度，那我们的罪过可大了。”

80/20 法则是什么呢？它只是一项有用的认识，一个应该在居家、办公室和实验室中皆备妥的省钱又有效的诊断工具吗？还是它是一种像电脑程式的智能软件，有用但欠缺道德内涵？它有没有别的意义？我们能不能把技术以外的目的和道德放入 80/20 法则，使它能成为一股重要的为善力量？

80/20 法则可以帮公司获利更多，此勿庸置疑。本书认为，大家可以用 80/20 法则来改革生活，大大提高效率和快乐。我希望这论点听来可信。我们一旦主张，说我们有权增进快乐，我们也就等于提出了一股道德力量，因为一个可以增进快乐的东西也就可以为善。

但有时候，某人的快乐是牺牲了别人的快乐才换来的。假如我们能说明，80/20 法则对整体社会有用，我们才能说 80/20 法则有道德价值。因此，眼前有一项严苛的考验：是否能运用 80/20 法则来协助创造出更好的社会？

我认为可以——只要我们不是光讨论 80/20 法则而不运用，只要我们将它扩展为几个行动步骤。法则在商业上得到良好运用，有所成功。我深深以为，这样的运用也应推及其他对社会整体更重要的课题上，不应只限于一己事业的成败。对此我有信心。



尾声

社会应接受 80/20 法则

运用在商业上时，80/20 法则能大幅提高效率、增加收益和导致获利。但在此处，我希望大家不要注意这项事实，而应注意这种大改善究竟是如何产生的。

效率得以倍增，乃因为在有益力量（能产生 80 分结果的 20 分力）上多加力量与资源；因为辨认出负面的力量（20% 的品质问题产生 80% 的瑕疵）并将之去除；还因为，让占多数的薄弱力量（这是本打算要有作为却效果不佳，只带来二分结果的八分力量）提高效率，或是改变其所扮演的角色。

这些运用使企业财富增加。至于个人，我也建议以类似方法使用 80/20 法则，以获得更大的快乐和效率。

如果将同样的 80/20 法则用在社会上，若能有想像力，加上多练习，我认为没有任何理由不能对整体社会有所贡献。在讨论如何将之运用于社会上之前，我们要先扫除若干意识形态上的障碍——当然需要谨慎，因为如果 80/20 法则被断章取义地用来支持现有的意识形态，这对于我们想将此法则做善意的运用绝无好处。

80/20 法则在本质上是右派？

看起来，80/20 法则的概念会引起极右派论点的共鸣。



80/20 法则

如果说,宇宙自然而然分成占少数的强势和居多数的弱势,而人类生活、社会、企业和自然都如我在本书中所陈述的,反映了宇宙这种不平衡——这与极端右派的观念只有一步之遥。在极右派的观点中,世界是不平等的,而不平等是进步的动力;市场就是经济上的演化,一如生物演化不可以人力加以干预,市场也不可干预,应任其寻找方向;世界本就会必然由精英分子统治;权力即公理;社会改革必失败,因为改革即意味要阻挡世界运作的方法。

确乎是一步之遥;但若以为两者相同,便误解了 80/20 法则。我们承认,右派观点中有一些是对的:观察在自然、企业、生活与社会中何者为自然的运作方式;让强大的大力量以极少的大力量产生极高回报;让能产生八分结果的两分正面力气获得倍增和复制——这些当然都非常好。但这强大的 20% 也可能是坏的力量,如果是,那么就算这坏力量有生产力,也不能因此获得原谅,或是其恶就稍轻。

80/20 法则主张,不平衡乃是自然现象,但并不认为,凡是出于自然者就一定是对的。这个法则把重心放在不平衡,但并不认为,宇宙或自然或商业或社会或我们的生活方式,在运作方法上是不平衡的。它也不暗指这不平衡是合乎道德或有理的。80/20 法则观察到的是:有这些不平衡存在,它们能产生强有力的结果,所以不管它们是良性或恶性的力量,都应受到重视。80/20 法则在过去 50 余年来的运用,其力量和最大价值在于,它指出令人吃惊且未达理想的状态。一旦我们能理解自己为何吃惊,80/20 法则就能

尾声

指引我们朝大进步迈进。

希望能有所改善

因此,80/20 法则并非只描述现状,它也不发出溢美之辞。它提出处方;它注意到失败;它指引一条可获得大幅改进的方向。强大的少数竟能如此有效率,但力量薄弱的多数怎么办?

如果说,大多数的自然力量是无效的,或说宇宙的大部分都置于人类的范畴里,那么大自然还算聪明吗?

如果说,80% 的商业活动(以收入或资产来计算)只生产 20% 的利益,那么商业世界还有效率吗?

如果说,我们 80% 的时间,只获得 20% 的产出与快乐,那么我们善用时间了吗?

如果在一个社会中,80% 的人只产生 20% 的价值(以金钱或收入计算),这社会善用了它的才能吗?

说真的,上述问题的答案都是:没有。而且,说真的,不只是我个人对 80/20 法则提出解释;商界人士、质管工程师、策略顾问等人,都在观察到这类现象后加以应用。80/20 法则的精髓,便在于它要改善它所观察到的现象,而且它是有用的工具。

不平衡不是有效率。虽说不平衡是常见现象,它却大量必然出现,大家也不想要。80/20 法则不是保守派或黑格尔派的抽象理念;它是一个用以建构合理世界的实用工



80/20 法则

具。

这一点如果你不相信,请看看商界如何应用 80/20 法则:当企业领导人在工作中观察到 80/20 现象,看到 20% 的产品或收入产生了 80% 的利益,而其他 80% 只带来 20% 的利润,这时他们并不是耸一耸肩,口中喃喃念着帕列托、海耶克、弗利得曼等人的概念,并埋怨资本主义有待改进,然后就没了,立刻转头做下一桩事。不,有脑筋、会赚钱的企业家,会想法子改善这不平衡。他们把真正具有高生产力的 20% 加大;他们使较不具生产力的部分提高生产力,如果不能提高,就减少它们耗用的资源。他们用 80/20 法则来追求进步,改善现况。

面对 80/20 的悲观论

我们应强调 80/20 法则的正面应用,以及它对生活有益的部分。因为近来,突然有很多人对于“80/20”、“赢家通吃的社会”等议题所隐含的“不平等说”大感兴趣。出现了一股思潮,撷取 80/20 法则的若干特色,以仿佛启示录的姿态向世人宣告,社会愈益不平等,这是无法阻挡的事实。像这种似乎以 80/20 法则为基础的悲观,甚至宿命的论调,必须重新审视。

在第一和第十三章,我们提到“赢家通吃”的现象,这是指在运动、娱乐和专业等领域里,最顶尖的人物所得的酬劳愈来愈高,所以他们与其他人的差距愈来愈形成一道鸿沟。

这情况在美国最明显,但似乎举世皆然。

有如山的证据显示,位居前 10% 的工作人口,收入快速增加,而殿后的 10%,收入增加的速度就慢得多,甚至不动。据说,1997 年初在达沃斯(Davos)举行的世界经济论坛,花了许多时间思考这个趋势所代表的含意,其中一项报告提到:“有些美国经济学者认为,在未来的美国,20% 受过高教育的专业人才,由于接下超级巨富交付的任务,一年可赚 7500 美元到 50 万美元。其余 80% 的人,现在一年收入约 3 万美元,将继续窝在自己的工作中,看着生活品质逐年下降。”

德国一本畅销书《全球陷阱》(global Trap),也提出相同论调,认为当不平衡的情形全面蔓延后,会带来一个“20:80 社会”,只有幸运的 20% 才是主角。书中探究在一场 1995 年旧金山举行的研讨会中,500 位政治领袖、企业总裁和学者作出的评估。此书认为,就全球市场经济而言,将会出现大规模的失业:

在下一世纪,到达就业年龄的人口中,只要 20% 就足以维持世界经济的繁荣。……全球经济所需要的货物和优质服务,只要 1/5 的人就足够生产。这 20% 的人,便能活跃于生活、工作和娱乐……

其他的人怎么办?想就业却没有工作的 80% 的人?新的社会秩序将出现,专家说,这会是



80/20 法则

一个没有中产阶级的富国。没有人不同意。

对于这些看来古怪的预测,我有些同情。《无为式管理》(Managing Without Management)一书中的一章谈到管理人大量失业所带来的挑战:

后管理时代的公司所需要的人力较少,因为到那时候,管理阶层、文书人员和其他营销人员经过10年的删减,将会减少50%……如果所有国家的私人公司都变成后管理时代的公司,那么由于时势不可挡,所雇人员的数目将会下降15%~20%。美国的失业率会从目前的不到6%,升至25%左右,而且主要是管理阶层失业。

错误的命定论

这因80/20法则或“20:80社会”而引起的论辩,提出未来是“注定到来的灰暗”,我们该如何理解?

在帕列托的观察中,所有社会都有不平等现象。20世纪希望借由税制与福利来打破不平等,但是,当全球市场重拾在19世纪所拥有的权力,社会的不平等就又回来了。全球市场的权力愈大,不平等也愈严重。企业的生产能力愈大,所需员工愈少。因此,自由竞争下的全球市场带来两个



尾声

重大且相关的问题:第一,大量的失业人口,其中包括素来受保护的中产阶级;第二,更严重的社会不平等,分成居上的20%与在下的80%。

前述的命定论者分站两大阵营:悲观主义派和革命论者。悲观主义派或宿命论者认为,不平等是不可挡的趋势,我们无能为力。但持革命论者的人数较多,他们主张,必须作一些什么来打破80/20模式。其中最完整的论点来自《全球陷阱》一书的作者。他们说,全球化的弊多于利,必须就此打住:“全球化并不是自然命定的。一定要停止这种漫无目的的发展。”

我们该如何解释这样的观点?我认为,悲观主义派和革命论者的结论都错了。他们确实有不少分析是正确的,颇值得深思,不过当他们(直接或间接)提到80/20法则时,只能算是肤浅的理解。如果他们真的对此法则有正确了解,他们将会明白,不需要革命也能进步。

我们先讨论失业和不平等的问题,以及它们与日渐自由化、全球化的市场之间的关系。是的,当企业知道了如何以精简的管理来运作,当企业因面临国际竞争而不得不一面生产最佳产品一面降低成本——面对自由市场,若不这样做就得破产——所以市场越来越自由,就越有可能破产——所以,管理阶层大量失业是件危险的事。嗯,到此为止是对的。

但是从历史观之,繁荣不是问题。每一种新技术或新发明,每一种节省人力的设计、生产技术的改良,以及能降



80/20 法则

低运送与服务成本的方法——说得简单一些,也就是每一种工业上的进步,不但在一个以市场为基础的社会中,一步一步提升了所有族群的生活水准,同时也带来较高的就业率。

工业革命以来,每一个时代都出现反对者:反自动化的人、预言人口爆炸的末日论者、浪漫的新封建主义论者、马克思主义信徒、社会主义信徒、法西斯主义者、反资本主义者;这些人宣称,成长有其极限,而市场机制无法提供一个合乎要求的就业比例。但是我们看到,人口成长、女性进入(或重返)工作市场,佃农制废除,农业提供大量工作机会,家庭中不再雇用佣仆——这些本都是失业的预警,却全已融入市场机制中。资本主义的历史,就是一部生活水准渐高,就业人口渐增的历史。

250年来,历史中所有的末日论者都被证明是错的。每一次他们总是说,这一回不一样,这一次有完整论据。没错,全球市场正加速自由化;我们渐渐知道,我们在大型多元经营的公司中的组织与管理方法是错的;我们不必像大公司一样雇用大量员工也可以做得好;未来10~20年,将会出现管理阶层失业的问题。

但我们能调整,也将会调整。我们能保有全球市场的机制及随之而来的繁荣,而不致引起麻烦的失业问题。进步,是指可以用比以前低的价格换取货物;这样的进步,会释出购买其他物品和服务的消费力。而只要不遇上突然的景气崩溃,购买力将会造就新的工作。新的工作不是在大



尾声

公司里,而是在较小的公司,在个人公司(一人公司或小型合伙公司),且是提供大型企业不易推出的个人服务。随着全球市场进展,将会扩大现有的非全球性的市场,或创造新的市场。

不过,在短期内,私人企业无法提供所有的工作——也许它们不愿意——那么,我们应能够将人力运用的社会范畴里。这些高技能和次高技能,将可在各层面提供教育和增进知识,大有助于提升社会水准。尽管商业职场上不雇用或请不起这些人和这些技能,但社会应鼓励他们施展能力,并提供他们工作机会。

在一个富裕的社会中,失业本身不是问题。如果社会够富裕——更自由化的市场会使它愈来愈富裕——则当这社会里的人想就业却无事可做时,这种失业绝不应成为问题,他们可以在市场经济之外就业,不依市场的行价来给付酬劳。不过,除非我们认为整体社会的财富将会减少,否则,无法依商业行情来酬付这些在非商业市场就业的人,应不致造成问题。当社会中的财富分配不均时,才会出问题。

真正严重的问题是不平等

我们真正应该讨论的问题,是在财富水准日渐提高的社会中,不平等现象愈益严重。很明显的,由于财富没有重新的分配,所以自由市场代表着财富不均;而愈自由化的市场愈不平等。美国、英国及亚洲若干国家,致力使自己的市



80/20 法则

场成为最自由的市场,而自由化程度与日俱增,所以迅速出现财富分配不均。80/20 法则可以解释为什么会发生:因为 80% 的有用和有价值物品(以消费者的自由购买来说),是 20% 的人力所创造的。如果市场不受阻碍,则酬劳应会分配不平均,因为价值是在不相等的情形下创造出来的。

这表示,大笔财富和平等之间有一种交换关系:如果我们选择最大财富,就会有较严重的不平等。尽管整体社会的生活水准仍会提升,但总是少数人拿走最好的部分。

市场比什么都能反映价值。所以,解决不平等的最好方式,不是压制市场与价值的创造,而是要确定,社会中所有成员都有平等且普遍的参与机会——这一点我们不算真正以正确方式尝试过,所以,我们可以从两个地方开始:其一,使人人成为资本家和企业家(在自己最有生产力的地方使用资源),让所有人进入市场经济。其二,确保社会中的每个人,特别是位居社会底层的人,都想要好好运用自己的才能,也都知道如何运用。

社会创业精神

在市场经济中会发生社会不平等,原因不在于市场中有输有赢,而在于并不是所有人都参与了市场。那些被排除在市场外,或是参与程度有限的人,自然是远远落后。而想要参与资本主义经济体系的人,必须先拥有若干资产作为起点,而也要有一个能够获得更多的前景做为参与的诱

因。此处不谈如何做到,但确实做得到,而且比发放福利金更符合成本效益。

有一个方法能带来属于每一个人的资本主义:出售公有土地和建筑物(任何一个政府都拥有多余的产业),并使国营企业民营化。接下来,设立一个基金,属于社会全体全民共有,并在一段时间之后,只能用在特定用途上,例如教育、购买保险、支付养老金或创业。

更重要的是,以此基金所提供的教育,必须做到让每一个公民选择自己的领域,使之培养足以谋生并进入市场的技能。如果必要,国家应该加以补助。80/20 法则最重要的应用也许是在教育方面:既然 20% 的开支或资源能产生 80% 的结果,所以,我们需专注在 20% 的高效率教育方法,好让所有年轻人能在市场经济中工作。欲确保社会安定与经济繁荣,除此别无他法。

必须把 80/20 法则应用在教育上

如果我们想让社会更好,最好的起点是把 80/20 法则用于教育上。这有三个主要元素:辨认出是哪些关键的少数带来绝佳结果;废除中央式的权力;竞争。

80/20 法则提出假设:优秀的教育表现,出于若干真正重要的原因;杰出的结果,来自于若干取向或方法。如果我们能找出这些原因和方法,然后增加它们出现的频率,将会有绝大的进步。我们做得到。有人做过这方面的研究,我



80/20 法则

们看看两项研究的结果。

布鲁金中心(Brookings Institute)针对 500 所美国中学做过研究,检视究竟是哪些因素影响学生的学业表现。结果我们不会太惊讶:最重要的因素是学生本身的性向与态度,而这两者主要由家庭背景决定。学校的中期目标,应是做到让所有学生都以积极态度到校学习,也就是让他们有心学习;欲达此,我们又只能确保所有家庭都参与了社会的创造财富的过程,并拥有资产。就短期目标而言,学校必须从现有教材着手,不再让学生不愿学习。

这份研究发现,除了学生性向和态度之外,第二重要的因素是学校本身。有些学校明显比其他学校优秀一大截,此研究追究是什么原因使它们优秀。一般会猜测,原因是学校的经费、教师的薪水、平均花在每个学生身上的经费、班级大小、学生从学校毕业所必须具备的条件等等。但这些没有什么影响。

真正重要的因素是父母对孩子的掌握、学校的教育目标明确、领导能力、学校自主、老师拥有教学自由与获得学生敬重。但没有多少学校就这些因素扩展,它们甚至不加以鼓励。其实,如果我们让老师和父母多拥有一点管理学校的权力,则既可以减少花在教育上的公费,结果也可以大大改善。

此外,还有教育方法的问题。我在这里要提到第二项研究,这是一系列的研究,收录在德莱登(Gordon Dryden)和佛丝(Jeannette Vos)两位所合著的《学习的革命》一书

尾声

中。以下是该书中一些使用过证明有效的方法:

在纽西兰的法莱克斯梅(Flaxmere),表现落后同龄学生 5 年的 11 岁学生,在以录音带当做辅助的阅读教材后,10 周即赶上同龄孩子。

一项美国军队的试验显示,使用了附有解释学习技巧的书后,士兵学习德文的速度比预期快 6.6 倍,也就是三分之一的时间即超过预期的两倍进度。

在英国瑞迪(Redditch)的布利德雷·穆尔高中,用加速的方式让学生学习外语。本来用正常方法时,只有 11% 的学生得 80 分以上;运用新的方法后,有 65% 的学生可达 80 分以上。以正常方法只有 3% 得到 90 分;新方法使 38% 得 90 分以上——比过去增加 10 倍。

德莱登和佛丝的书中没有提到 80/20 法则,但等于赞美了 80/20 法则。因为这法则的重点是:把最有用的办法,用在生活中最重要的地方。总是会有那么些个少数的方法、应用者、原因和方式,能产生惊人的结果。找出这些,然后让它们加大。如此一来,可以不仅只是改善现况,而是倍增进步。

我们能解决教育的问题,但我们一定要做到彻底,必须采取最有用的方法。这指的不但是使用后验证后确知有效的最好方法,使学生在投入后运用惊人的脑力;也表示要建立良好的教育结构。不少事实显示,这表示学校应自己掌



80/20 法则

握自己的发展,同时父母和老师有机会尝试想法,也有权作主,惟须经由客观的评估和稽核。

此外,有一个关键方法可以有效改善我们的教育系统,那就是竞争。好的学校必须扩大;如果表现不佳的学校里的父母和学生,都希望由好学校来接管,好学校要做得好。表现不佳的学校必须强迫关闭。

几年前,商学大师杜拉克指出,在几个已开发国家中,美国是唯一在学校制度中不提倡竞争的。不过,情况变了:现在,在纽约市的东哈林区、明尼苏达、爱荷华、阿肯色、俄亥俄、内布拉斯加、艾达荷、犹他、麻塞诸塞、佛蒙和缅因等州,可以说都提供机会让学生有所选择。尽管如此,包括美国在内的大部分国家,都称不上拥有显著的竞争性学校体制——若出现,学生进步的幅度将会让人吓了一跳且会持续;但如果不出现,我们就牺牲了学生与社会。

表现不及格的情形如此严重,好学校和普通学校间的差异又如此大,其差距一如少数能有高产量的方法,与占多数的不良生产方式之间的差距;将 80/20 法则有系统运用在教育中——使用有效的方式,授予父母和教师控制权,让竞争带来奇迹,将会带来惊人的结果。如果我们不释放这股力量,将铸下一桩有违人性的大错,对孩子不利。

普遍表现不及格

我在前文中称赞了市场运作的方式,也就是,自由市场



尾声

在带给我们繁荣的同时,不致造成失业问题或严重的社会不和谐——听起来很棒,似乎不可能成真。但我很有信心,原因是从 80/20 法则我们知道,我们对于资源如时间、金钱、精力、个人努力与智力等的运用非常糟糕。不过,说来矛盾,这倒是好消息。因为一般说来我们事情做得都不好,而我们总是能发现那些比大多数资源强好几倍的少数资源,所以我们可以把事情做得更好。

说市场好,那是因为市场能刺激低效率的资源,使之转成高效率的资源。但市场不敢确定这种移转一定会发生,所以就要借助于知识、科技和创业精神来促使它发生;而在市场竞争的情况下,它比较容易产生。然而,市场总是需要有力在背后,把它朝正确的方向推。如果市场总是能产生最好的结果,那就不可能持续出现进步了。

进步,依赖我们在每一件事上都找到更好的方式。这包括我们操作自由市场经济的方法。而我们必能用 80/20 法则改进现状。

自由企业对于资源的运用还不够好

约 1800 年时,法国的政治经济学者塞依论道:“企业家把较低生产力领域中的经济资源,移转到生产力较高、收获较大的区域。”这个过程正是 80/20 原则的核心概念,显示这其中还有多大的改善空间。今天这个过程在金融体系中称为“套利”。自由市场创造套利的机会,但不是自动创造,



80/20 法则

而且只在最简单的场域中(如各国的货币价值)最能有效套利。

塞依观察创业家时发现,在有竞争的情况下,现代企业的获利量似乎会增加。然而,可惜大部分的企业领导人没有创业精神;而且企业愈复杂,愈不可能有效获利。一家公司结合了许多高级主管(生产力高低不同)和业务环节(获利能力高低不同),这情形在一家跨越了多个领域的大企业中尤其明显,这种大企业拥有多项事业,控制了大多数自由市场的资源。

这正是为什么,像这样的大企业现在普遍开始“分解”,把若干部门“甩掉”,要它们针对单一市场努力,并自负盈亏。这些“独立”的公司很纯粹,因为它们只有一条业务线,而在股市的表现大受瞩目,这显示它们在被公司“甩开”之前,就已有多少价值。了解 80/20 法则的人,对于这种情形一定不觉得惊异。

企业没有做好资源分配

套利或获利的过程,即使是在最让企业自由发展的社会中也自动产生。这过程需要动力,将它往正确的方向推。方向何在? 动力为何?

80/20 法则给你清清楚楚的答案。借着把强大的力量自许多薄弱的力量中分离出来,把每一种力量的贡献及所消耗的资源做一比较,便可找到方向。如果力量是有益的

尾声

(例如获利),那么借由把表现不佳的部分所用的资源拿走,转给少数产能大的部分,便可有大进展,这里说的“部分”可以是产品、顾客、一个配销管道、一群高级主管,或上述各项的组合。

在某些情形里,生产力不高的部分,可经由模仿那些生产力高的方式,或将之安排在它们能有发挥力量的新结构中,把生产力提高几倍。在寻找方向时,你要非常小心观察各力量单独计算后的表现;一点一滴把各部分的表现简化,分开来看;彻底诊疗,以找出最适合的运用——所有的力量都朝更细腻、更根本的方向推动,只让高生产力的部分多用资源。

商界人士和所有人一样,不愿意进行彻底的、单纯化的改变。彻底的单纯化,会扰乱既定利益(也许经理人自己都拿了好处),制造颠覆性的改变,并要求所有人都有应尽的义务,又必须实际有用。大部分的人喜欢平静、稳定和不必负责。由于市场不是自动产生利益的,由人负责的工作总是不完美的;而参与市场的组织愈大、愈复杂,结果就愈不完美。商业组织比非商业组织又好得多,因为商业组织有更多获利空间,而竞争多少能促进获利。但不要因此就以为,商界的人都喜欢竞争。

80/20 法则说,市场一定是不完美的,资源的使用总是不符理想的,而且只要你聪明,懂得用杠杆原理来施力,必有一大片获利的空间。而这个获利过程倾向于单纯化,且会将每种资源的表现看得很清楚。



80/20 法则

所以,对于负责任的右派来说,80/20 法则的意义是什么?当然,这个问题太简略,毕竟右派里也分成保守作风、急进派和自由主义者,也还有威权论者和支持社会主义的自由主义者。但大多数右派都尊重经济上的不平等,都崇拜精英(或私下或公开),都不喜欢干预式的社会和经济政策,也不过度吹捧市场和竞争。

说到经济上的不平等,80/20 法则认为这是根深蒂固的现象,也是浪费的。同时,80/20 法则也认为,精英的存在和普遍有其原因,成就乃是少数人的事,但这法则也探讨,为何我们无法有效运用资源。如果精英能为所有人改善生活品质,而不只为自己,如果他们能认真减少社会的浪费,那么他们才站得住脚。80/20 法则支持市场,视获利为繁荣的基础,但也指出,大部分企业毫无效率,而经理阶层并非天生就热爱赚钱与竞争。

以下我们要讨论,在社会或经济面的政策上,80/20 法则究竟希望多一点干预或少一点干预。

80/20 法则有没有左派的诠释?

如果真的如前所述,市场不能产生最佳结果,那么 80/20 法则能不能提出一个解释,说明国家为了避免浪费并产生对全体国民最佳的结果,所以有理由干预经济和社会事务?

回答这个问题之前,我们先避开经济面的问题,很快说



尾声

明社会面的部分。能不能用 80/20 法则简洁显示某些共通现象?如果能,那么它是支持保守做法或是采取干预取向?

80/20 法则有助于打击犯罪

纽约市自 1993 年后犯罪率急剧降低。比如北布鲁克林区本是名声最坏的区域之一,在 1993 的杀人案有 126 件,到 1995 年锐减为 44 件,减少了 65%! 无人预期能有此改善,但这是经过苦心而得的成果。

警察主委布来顿(William Bratton)发现,大部分的罪行出自一小群罪犯,并且产生于一小部分场合,例如年轻人醉倒在街角后易生罪行。他一开始时,率领大批警力扫荡问题最大的街区,并处理少数罪犯及易滋生罪行的场合。他的政策是“绝不宽容”,即使小罪如醉倒街头、公开撒尿和在公共建筑物上涂鸦也不放过。他的目标和努力证实有效。布来顿自己也许不知道,但他用的正是 80/20 法则:专注于造成 80% 问题的 20% 原因。

纽约这情形,和此前西班牙玛贝拉市所实行的情况一样,其效果远超过众人预期,不但打击犯罪卓有绩效,也改变了附近区域。原因可以用我们在第一章讨论到的临界点来解释。所谓临界点,是指一旦某个新发现或实行的方法发展到某一点时,再多加一点点努力,就能收到极大回馈。当一个地区有一定的犯罪数时,即使无害的小罪如酗酒、撒尿或乱涂鸦,也逗留。可是一旦警察做到了减少犯罪,街区



80/20 法则

变得较安全时,居民的态度与行为有 180 度改变,该街区就变好了。

这对社会政策的含意当然十分明显:花了钱去改善社会问题却达不到临界点,这是一种浪费。但如果再努力一点就到达临界点,也就是全力解决导致 80% 问题的 20% 情况,那么金钱和努力所能发挥的累积效果便很棒。

你也许会问,这和左派或右派,保守派或自由主义有何关系?我说,相当密切。我先提起处理犯罪的例子,也许有点作弊之嫌,因为这是右派人士希望采用彻底态度(动用警力)来解决的少数问题之一;而用 80/20 法则最能有效减少犯罪。另一个例子是最近英国警方锁定了犯下 80% 罪行的 20% 罪犯,展开搜捕。如果说,集中火力的、干预式的作法,能有效遏制犯罪,且可用 80/20 法则和临界点来解释,那么当然能以干预式的方法制定社会政策。

两个大大的“但是”

不过,并不能就此就认为,80/20 法则是支持干预式社会方案的。我们要先讨论两个大“但是”。

其中一个“但是”说 80/20 法则本来就可以找出非传统的解决方式。记得 80/20 法则的主要看法吗:任何的问题或机会只由少数原因造成。因此必须找出是哪些原因,并以专注和果断的方式面对。这说法大大抵触了那些左派、右派的标准答案。



尾声

以全民健疗碰到的棘手问题为例。大部分国家的左派要扩大范围:盖更多医院,雇更多医生护士,花更高比例的国家预算,若不得已,就提高税收。而右派说,要保持现行税赋或甚至削减税赋,并确保医疗补助只给真正有需要的人。两派鲜少有共识,也无从取决何者是较佳的政策。

80/20 法则会支持那一边? 都不支持。20 年前,美国卫生总署试图为所有疾病找出根源,认为只有 10% 的疾病,是因为没有健康医疗制度而造成的,而整整 50% 乃与个人行为有关。但不管是共和党或民主党主政时的美国政府,用在修正版全民健疗方案的预算,比用在推动均衡营养、健康教育、自我照顾和个人健康等方案上的预算,多出 20 倍。

80/20 法则说,20% 的经费产生 80% 的结果;另外 80% 的经费只产生 20% 的结果。能不能进步,全看能不能认出产生 80% 的,是哪 20%,产生 20% 的,又是哪 80%。在这个医疗保健的例子中,这 20% 就是关于健康的教育宣传,特别是在早期最有效。医疗保健和大多数领域的问题一样,预防比治疗重要,也便宜很多;若能在疾病发生的早期就治愈,比晚期才治疗来得好且便宜;在年轻时建立起健康的生活习惯,使之持续一生,好过老后要动用社会成本。

因此,合理的做法是投入大量精力在学校的健康教育上,一直到真正开始起作用的临界点出现,才会改变行为。国家应该要拟定长期计划,并监督管理计划的推动,以确保全民在健康饮食和运动上有大幅进步。国家可以运用民间



80/20 法则

企业的力量,依结果来付酬给私人企业。我们也许不需要那么多医院、医生和护士,而需要多一点义工、营养学家、健身房、健身设施、公园、脚踏车专用道,并对不健康食物课征高税率。

另一个“但是”与国家的表现有关

80/20 法则对于社会改造颇乐观。它承诺,若辨认出产生八成结果的两成努力,而后找到一个跳脱传统的解决方案,然后把大部分的努力放在这两成的力气上,便能以少换多。它也承诺,若我们能对准目标放入足够资源,以到达临界点,任何社会问题都能有明显进步。不过我必须提醒你,解决方法必须是跳脱传统且实用的。

剩下的主要问题就要看第二个“但是”了:就提供服务这一回事儿来说,国家的纪录实在糟得可怜,远远逊色于民间企业。这种情形几乎举世皆然,少有例外(如英国),由国家提供的服务,总是做了八分只有二分价值。

为何 20 世纪的大型国营事业尽数失败

80/20 法则不但能注意到大型国营事业的差劲表现,还能试着解释为何差劲。我们在前面说,大部分的私人企业欠缺效率,因为根据 80/20 法则显示,多数公司(特别是复杂又多元经营公司),在每个产品、顾客、部门或主管等方



尾声

面的资源配置都不恰当,因而无法显示真正的表现水准。然而,批评私人企业无效率只是个相对的说法,毕竟现代企业提升了生活水准,其进步是不容否认的。一百年来,每一名工人的产出已成长了 50 倍,若不是因为生产力被国家拿走,重新分配,生活水准也就成长 50 倍了。这样的富饶,绝大部分要归功于大企业。

国家所提供的服务,可说是印证了 80/20 法则最悲惨的预言。这是因为,到底谁应为服务的价值负起责任,实难认定。而投入和产出之间的关系即使在总数上都难以测算,遑论在许多阶段分开衡量。国家提供服务时,并非存心不良或蓄意看好戏,而是由于它不能提供多种选择给顾客,像这样的系统,它达到何种表现是不需要评量的,就算创造了优良价值也没有酬报。

所有组织本来就是没有效率的,甚至有时是故意无效率的,这以复杂的组织为甚。若说私人组织的效率比政府组织高,这是因为有市场的训练。在公有领域的组织没有市场的刺激,所以就算服务差也不会被淘汰,而糟的是,好的服务得不到新资源,这么一来,80/20 的杠杆获利过程便不会发生。

在公有组织做 80/20 分析是没有用的,因为一定不可能获得关于表现的有意义信息;就算可能,也没有诱因或必然性可吸引人去鼓励最有价值的少数,并把资源从低价值的多数移走。因此,价值永远不可能提升。所以,如果我们想以少换多,不妨从一个方法开始:把国家提供服务的功能



80/20 法则

全部剥除。

聪明的左派已了解了这一点。废除国家的服务功能,不表现国家不必再提供这方面的资助;课税程度与财富的分配,不必非要和国家服务有关系,但在实际情形里,仍有相关。如果国家不放弃大部分的服务功能,那么反对课税的专用性,以及国家价值的低落,将会导致国家能提供的资金减少。反过来说,如果国家把服务交出去给别人完成(可以交给义务组织或私人组织,最好是这两类经过竞争后择一),就可以既增加服务的价值,又只花较低的成本。

关于国家在经济上的干预

左派和右派有一大争论议题我们还没有谈到,那就是国家在经济上的干预。80/20 法则不相信市场能达到完美,因为它会受到复杂组织的干扰。而在非中央集权的市场,消费者可以自由评估相对价值,这最能刺激获利,达成效率。在实际情形里,国家干预时,通常不支持消费者利益,却站在生产者这一方;生产者能说服国家,有时且以不尽诚实的方式推翻国家政策,国家则只关心短期的就业率。政府唯一支持消费者的地方,乃是反托拉斯政策;但六七十年下来,反托拉斯的成绩很有限。

80/20 法则隐含一个意思:国家对于经济事务的干预程度愈低,获利和效率表现愈佳。而相反的,若国家在不直接服务的情况下,对于社会事物进行干预,这时使用 80/20

尾声

法则,成长潜力会很大。欲减少社会的浪费,惟有社会彻底重整事务,而且必然要用到政治性的力量。

80/20 法则说,一定能有大进步

80/20 法则所提出的方案,究竟属于左派、中间派或右派,且留待别人判断。但也许,左右派之间有一些枯燥的,出于理论而非实质利益的争论,可以借 80/20 法则来终止。这条法则指出,在生活的各个层面,都存在着巨大差异:投入和产出之间不平衡;我们以平均成绩和整体表现来欺骗自己;少数方法可以把事情做得非常好,大多数方法只造成平庸的结果。

所以,80/20 法则本来就是未定的、有企图的,不满现状的,深信进步。它相信,我们能为所有的带来财富与快乐,可以让社会整体品质产生极大进步。因此,对于诚实和无私的市民来说,80/20 法则是一项机会,有潜力取代传统中的对政治的信任,而能重新开始。

在这条法则眼中,政治应该是激进的,有野心的,甚至带有一些乌托邦理想;应该在若干社会方案上采用彻底的手段;不相信资本主义、企业 and 市场能完美无缺;不认为国家是提供服务的机制,且极端怀疑国家在经济上的干预有何意义。80/20 法则在公共事务上的主要价值,一如它对个人和公司的价值,在于它对事物因果的观察,而 80/20 法则的观察让我们大步向前。永远可能进行积极的改变,而



80/20 法则

积极的改变总是颠覆的。80/20 法则所开的处方,是追求彻底改进的,寻求改变的,以实际表现为基础的。

所以,针对本章一开始时所提出的问题,我的答案:80/20 法则确实有道德上的力量。它激励我们,不管是否为了获利,都去重整公司的社会,把最多的可用资源,分给那些对别人极有用的少数,并确保目前生产力不高的大部分资源,能加强效率。

进步:过去,现在和将来

为什么不肯相信,人有潜力可以倍增效率? 1798 年,一位特异独行的英国牧师玛尔萨斯(Thomas Malthus),在他一篇讨论人口的文中担心,“人口成长的力量似乎比土地养活人的生产力还大”。玛尔萨斯对于人口增长的看法是对的,但他无从想像农业迄今的进步。西方人能养活自己,而农业所需的劳动人口,过去是 98%,到现在只需约 3%。工业上,也在财富和每人的产出上有着不可思议的进步,每年增加 3%~4% 的生产量,或每个工人增加 50 倍产出。

我们在有生之年,见到生活消费品的品质改善,产品多样化,其进展是我们祖父那一代的人想像不到的水准;见到神奇的电子新产品改变了家与办公室的面貌,模糊了两者的界线;见到若干位于毁灭和饥饿边缘的国家,转变成繁荣和前瞻的工业领导国;看到大多数的欧洲国家放弃敌对的

尾声

意识形态,大半部的亚洲昂首迈向繁荣。这些成就都运用了 80/20 法则的精神,用于提升品质,其中最有进展的当属电子业与电脑业。

我们看到过去的进步,却不相信未来会更加进步。我们以为,自己站立在产业能力的终点,能做的都做到了。我们和下一代只需守成即可,我们不相信政治人物,不信赖产业,而且不再怀抱希望。我们担心工作,认为文明社会也许正在崩解。

如果我们接受了 80/20 法则,我们便可以乐观来稍解这样的恐惧。我身为一位小有经验的策略顾问,熟悉顶尖的“国际”企业,相信我,还有一大片空间等待提升效率。没错,比起 20 世纪的伟大吸血虫国营企业,当代企业已做得不错,但现在他们毫无效率,而一定可以大幅提升效率。所以,当企业才刚刚开始善用信息科技,最近才发现客户与投资人比自己内部的经营过程更重要,才刚刚开始学习如何有效竞争,最重要的是,才刚刚发觉因复杂所付出的代价与浪费——这时不要突然停止增强生产力。

我有信心,未来技术会有能力调整,高级主管会不计经营结构的代价,而决定为顾客和投资人服务。这样的进展。会使一些企业飞速成功——只要市场保持自由化,他们将会为我们在生活水准上,带来今日企业做不到的 50 倍成功,比我们对过去半世纪以来的进步更感惊异。

而无论企业以其现有角色至今达成了些什么成就,我们仍能拥有 80/20 法则所承诺的倍增效果。用了 80/20 法



80/20 法则

则,我们一眼就能认出,雄踞于上,散放出无效率光芒的那个庞然大物;它叫国营事业。国营事业尽管民营化,仍然消耗了大部分国家经济资源的 30%~50%。英国是私人企业的大本营,国营事业仍消耗超过 40% 的国家资源。然而,没有人相信国家有服务的功能,连左派也没有谁相信。

如果我们把一切民营化,包括教育和警察制度,但立足点是,在目前的和潜在的服务提供者之间有竞争,并允许营利机构和非营利机构竞争,那么我们会看到价值持续大量增加:服务品质大有进步,这比降低成本更重要^①。比如在教育方面,有一些学校和学习方法比别的有效 50 倍,而只有一小部分的教育人员懂得善用信息科技。如果我们除去在获利过程中的障碍,则生活和经济的进步将无法想像。如果我们在教育上使用 80/20 法则,这效果会更惊人。

承担进步而来的责任

放下你的怀疑和悲观。恢复你对进步的信心吧。未来就在这里:在那少数耀眼的例子中,在农业事务上,在产业、服务、教育,在人工智慧,在医学、物理学和所有科学,甚至在社会和政治实验上,它们超越了过去无法想像的目标,而新的目标继续出现。

请记住 80/20 法则。进步总是来自少数的人和有组织的资源,他们的表现显示,前人眼中的顶极,乃是下一个阶段的地基。进步需要精英,但精英为荣誉和服务社会而活,

尾声

精英愿意让我们运用他们的天赋。进步有赖于见识到独特的成就,以及了解别人的成功;在于破解既有利益结构;在于要求,特权所享有的水准应为所有人共享。

英国文人萧伯纳说,进步在于提出不合理的需求。我们必须找出产生 80 分结果的 20 分力,并用来要求增加我们所重视的价值。如果我们想要的水准超出我们现今能力范围——那才是努力的意义,因为所谓进步,就是以少数人已达成的标准而不是全体的最低标准。

80/20 法则说,你不需要等所有都到齐;你可以在你的工作和生活开始实行。你可以拿出自己最棒的成就、快乐和服务,并且将它们变成生命中的一大部分。你可以快乐更多,沮丧更少。你能找出不重要和低价值的那一大部分,然后褪去这层无用的皮。你能依所花的时间和精力来辨认,找出在日常生活的消磨里,究竟是哪些性格、工作方式、生活方式和人际关系给你最大价值;而既然你已找出它们了,就用一点勇气和决心来使之增加。你会变成更好、更有用、更快乐的人。你也能帮助别人做到。

注释

①把一切民营化,这想法似乎太天真,也太极端。你说,军队或司法制度能任之民营化吗?本书无法讨论。有一些无用的政府组织机关保留下来无妨,但事关民众福利(金钱或权力)的部分,最好是由值得信赖的商业组织或非营利的民间组织来负责。到目前这止,我在这一方面所提



80/20 法则

出的法则还只是在理论阶段,没有人真正付诸应用,测试它究竟可不可行。等待实践的还很多,但我相信,哪个方向才能鼓励自由并带动繁荣,这是毋庸置疑的。

所谓80/20法则,指的是:在原因、结果、努力和收获之间,存在着不平衡的关系,而典型的情况是:80%的收获,来自于20%的付出;80%的结果,归结于20%的原因。反过来说,在我们所做的努力中,有80%的付出只能带来20%的结果。

所以,假如我们能知道,可以产生80%收获的,究竟是哪20%的关键因素,然后善用这部分,并将多数资源分配给它运用,那么岂不是可以少投入却赚多?而若也知道到底是哪些占多数的80%,使我们的努力与回报不成比例,进而想办法对症下药,甚至将之删除,那么我们不就能减少损失?

本书细述80/20法则的概念,以及如何在实际运用在企业与个人生活上。书中以企业界的实例为证,阐明80/20法则的步骤和重点,对于个人来说,可用来检验企业体质和获利情形,极有实务价值。另一方面,也说明个人如何用80/20法则来检视工作水准和个人生活品质。最后,本书讨论了如何以80/20法则的思维方式制定社会政策,提升国营事业的效率与表现,带动国家全面进步。

