

Р И Ч А Р Д К О Х

менеджер

**80
20**

главный принцип
высокоэффективных людей

Ричард Кох

Менеджер 80/20. Главный принцип высокоэффективных людей

*Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6722585*

*Ричард Кох. Менеджер 80/20 : главный принцип высокоэффективных людей: Эксмо; Москва; 2014
ISBN 978-5-699-70407-1*

Аннотация

Как работать меньше, а получать больше?

Когда был открыт Закон 80/20, исследователи находили его проявление повсюду: 80% результатов проистекает из 20% причин. За 20% времени мы успеваем сделать 80% дел. 20% сотрудников, товаров и услуг приносят компании 80% прибыли. Это золотое правило, осознанно или нет, используют все успешные люди и компании.

После успеха книги «Принцип 80/20», ставшей классикой деловой литературы и мировым бестселлером, Ричард Кох решил написать практическое бизнес-руководство «Менеджер 80/20». Оно поможет вам навсегда избавиться от недостатка времени. Вы будете заниматься только важными и интересными делами. Вы поймете, кто ваши лучшие клиенты и как сделать их счастливее. Ваш бизнес станет эффективнее и рентабельнее. Вы научитесь проникать в суть любых проблем и выделять несколько важнейших элементов, которые действительно влияют на результат. И, как следствие, ваши доходы начнут расти в геометрической прогрессии.

Содержание

Предисловие	4
Предисловие автора	6
Часть 1. Вы перегружены?	9
1: А не хотели бы вы сделать проще свою жизнь и работу?	9
2: Секретное оружие	14
Часть 2. Ответ: 10 способов стать менеджером 80/20	26
А теперь поговорим о практических вещах	26
Способ № 1: Пытливый менеджер	27
Способ № 2: Менеджер-суперконнектор	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Ричард Кох

Менеджер 80/20: главный принцип высокоэффективных людей

Николасу Уолту, с моей запоздалой благодарностью

Что касается способов, то их миллионы, тогда как принципов совсем немного.

Усвоивший принципы может с успехом выбирать способы, подходящие именно ему.

Тот же, кто испытывает различные способы, не имея представления о принципах, наверняка окажется в беде.

Ральф Уолдо Эмерсон

Предисловие

Около года назад я раз в десятый перечитывал *Принцип 80/20*¹. Мне приходилось работать с управленцами из некоторых ведущих мировых корпораций, и я поражался тому, насколько мало они используют этот принцип в своей работе. Из бесед с ними было понятно, что они знают о существовании принципа 80/20, но при этом не применяют его к своей повседневной практической деятельности.

И я отправил Ричарду письмо с предложением написать книгу, которую вы держите в своих руках.

Почему я так поступил?

Потому что я хочу, чтобы в этом мире было больше менеджмента, построенного по принципу 80/20. Намного больше.

Что это значит?

Я хочу, чтобы высокорезультативных управленцев, трансформирующих свои компании и помогающих добиваться успехов людям, которыми они руководят, было больше; и в то же время я хочу, чтобы эти управленцы ощущали жизнь во всей ее полноте, были счастливы и довольны. А больше всего мне хочется, чтобы изменился сам подход к ведению дел, чтобы все поняли, что обыкновенными действиями можно достигать необыкновенных результатов – надо только действительно стремиться к таким результатам.

Достоинство этой книги в ее удивительной практической применимости. Вы начинаете осуществлять полученные знания практически сразу после того, как приступаете к чтению. Вы готовы поднять свою жизнь и свое дело на новые высоты?

Магия принципа 80/20 – в его парадоксальности. Волшебный дар Ричарда Коха состоит в умении понятно объяснить парадокс.

¹ Ричард Кох. Принцип 80/20. – М.: Эксмо, 2012

В то же время очень важно понимать, что, хотя благодаря Ричарду достигать высоких целей становится проще, было бы неправильным считать, что это не потребует никаких усилий. Суть в том, что эти усилия не обязательно должны превращаться в тяжкий труд. Они не должны выматывать душу. Вам не надо жертвовать собой. Вы не рискуете погубить себя или своих близких. На самом деле, если вы ясно ощутите что-то из перечисленного выше, значит, вы сбились с пути.

Особое усилие, на которое так блистательно вдохновляет эта книга, совершается мысленно. Согласны ли вы *думать* по-новому, на другом уровне? Если да, приготовьтесь смиренно внимать мудрости одного из Мастеров. Он расскажет вам, как пользоваться самыми совершенными из известных инструментов, включая те, что вы считали недоступными для себя.

Если вы на деле начнете применять все, о чем будет сказано на страницах этой книги, вы поймете, что совершаете самое приятное усилие в своей жизни, причем это ощущение затронет и все ваше окружение. Правильно усвоенный принцип 80/20 делает жизнь лучше для всех.

Я с удовольствием наблюдал за тем, как создавалась эта книга: как зреют мысли Ричарда и насколько страстно он желает помочь тебе, читатель. Это одна из тех книг, которые помогают сделаться лучше самому и помочь в этом всем остальным.

Прочитайте эту книгу, она вас порадует. Живите по ней, и вы поймете, насколько она преображает.

Все хотят работать под руководством Менеджера 80/20.

Не пора ли вам стать одним из них?

Мэтью Келли Сингер-Айленд, Флорида
Июнь 2012

Предисловие автора

*Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша! Когда труд –
обязанность, жизнь – рабство!*
Максим Горький, На дне

А не хотели бы вы упростить свою жизнь и свой труд? Не пугает ли вас объем работы, которую, кажется, всю не переделать? Не кажется ли вам, что это не вы ведете работу, а она вас?

Если так, то вы в этом не одиноки. Очень многие менеджеры чувствуют то же, особенно в наше трудное время.

Но у этой проблемы есть решение. И это решение не только позволит вам наращивать свою производительность в геометрической прогрессии, но даст вам возможность достигать этого *менее* тяжелым трудом.

Это действительно так.

Для этого надо стать намного более *эффективным* менеджером, и эта книга расскажет вам, как это сделать. Кроме того, она о том, как получать от работы удовольствие и построить успешную карьеру без стресса и переработок, и о том, как достигать значительно большего по сравнению с тем, что вам удастся сейчас, без самоотречения и не обделяя вниманием своих близких и друзей.

Как все это возможно?

И как вы увидите из этой книги, внимательное рассмотрение вопроса о том, что именно является наиболее результативным в вашей деятельности, может привести к неожиданным ответам.

Вы с удивлением обнаружите, что большинство достижений является результатом относительно небольшого количества действий и затраченных сил. Но эти скромные затраты, приносящие блестящие плоды, обычно скрыты под ворохом действий, оборачивающихся незначительными достижениями, а часто и просто бесполезных. Компании и менеджеры смотрят на усредненные показатели, не особенно обращая внимание на отклонения и крайние значения, хотя по-настоящему важны именно они.

Это известно из интересного экономического принципа, впервые сформулированного более сотни лет назад итальянским экономистом Вильфредо Парето и с тех пор неоднократно подтвержденного многими видными экономистами и теоретиками бизнеса. «Принцип Парето», который я называю Принципом 80/20, заключается в следующем: если разделить все явления на действия и результаты, относительно небольшое количество действий (примерно 20 %) почти всегда приводит к значительному большинству результатов (примерно 80 %). Так, за большую часть достижений человечества (и великих катастроф в его истории) отвечает небольшая группа людей. В большинстве автокатастроф виновно меньшинство водителей. Несколько менеджеров могут сделать компанию успешной или погубить ее. Существует масса подтверждений тому, что прибыльность компании может опре-

деляться всего несколькими продуктами, покупателями или управленческими решениями. Увеличить прибыль в разы часто бывает возможно, если сконцентрироваться на важнейших заказчиках и товарах, т. е. продавать больше высокорентабельных товаров нескольким сверхвыгодным покупателям.

15 лет назад я написал книгу, в которой распространил действие Принципа на личную жизнь². В этой книге я рассматриваю работу управленцев и некоторые вещи, которые им следует сделать, чтобы максимизировать ее результаты. Для начала я познакомлю вас с Принципом и объясню, как он работает. Однако в первую очередь это сугубо практическая книга – о том, как применять Принцип на практике. Если у вас плохо с цифрами, можете пропустить вторую главу первой части, в которой идет речь о самом Принципе (хотя ее чтение не требует знаний или интереса к экономике и статистике). Суть книги содержится во второй части, в которой вы познакомитесь с десятью способами стать суперэффективным менеджером. Вы можете быть абсолютно уверены в том, что все эти методики основаны на научно обоснованном экономическом законе, хотя его действие и проявляется необычным и зачастую парадоксальным образом.

Половина успеха в борьбе за то, чтобы стать существенно более эффективным менеджером, зависит просто от осознания окружающей нас неразберихи – мира, в котором большинство занятий – пустая трата времени, а всего несколько хорошо продуманных шагов способны изменить вашу собственную жизнь и жизни людей, которые вас окружают. По ходу чтения вы сделаете для себя ряд удивительных открытий, которые полностью изменят ваши взгляды на жизнь и работу. Например:

Чтобы получить долгосрочные устойчивые результаты от небольшого усилия, менеджеру требуется рычаг. Мы рассмотрим семь источников, способных обеспечить рычажный эффект.

Самые успешные менеджеры не помогают только себе. Они помогают людям наладить между собой связи, особенно не знакомым между собой и находящимся в разных концах света.

Уважаемые (а часто и любимые) руководители находят небольшое время, чтобы еженедельно вдохновлять, поддерживать и направлять своих людей. Скоро вы убедитесь, насколько непропорционально велика бывает в этом случае отдача с точки зрения роста производительности и укрепления командного духа по сравнению с относительно небольшим усилием.

Эффективные менеджеры предоставляют своим сотрудникам свободу действий в том, что у них получается лучше всего. Однако это нелегкое решение, требующее полной честности и открытости с обеих сторон, а также высокой требовательности к результатам.

Менеджер не должен испытывать недостатка времени, он может располагать им, даже если в окружающем мире счет ведется на секунды. Самые выдающиеся результаты получаются, когда вы отстранитесь от суеты.

Все блестящие карьеры можно свести к нескольким нечастым, но принципиально значимым решениям.

Выдающиеся успехи являются плодом соединения сознательной лени с остротой мысли и исключительными амбициями.

² На русском языке вышли следующие книги Ричарда Коха: «Принцип 80/20» и «Жить по Принципу 80/20». Планируется к переводу и выпуску книга «Individual 80/20». На основе книг Коха был разработан недатированный «Ежедневник 80/20» (М.: Эксмо, 2014).

Некоторым из десяти способов стать выдающимся менеджером можно научиться довольно легко. Другие потребуют усилий, но только в том, чтобы действительно изменить собственные подходы, а не усилий, которые традиционно понимаются как тяжкий труд и упорный поиск методом проб и ошибок. Все 10 способов приносят феноменальные долгосрочные результаты. Речь идет не только о финансовых результатах, а еще и об отличном настроении, вызванном пониманием пользы, которую вы приносите другим людям.

Все это звучит слишком заманчиво. Не обошлось без подвоха?

Таких подвохов целых три!

Чтобы получить пользу от новых подходов, вам прежде всего надо будет захотеть избавиться от своих старых представлений и рабочих привычек. Вы должны будете отстать от толпы и начать продумывать все самостоятельно. Поначалу это непросто, но затем станет привычкой.

Второй подвох: работать надо на подходящей работе, в подходящей фирме и с подходящим начальником. В общем и целом: вы сможете отличиться там, где дух свободного творчества поощряется, а не сдерживается. Увы, таких компаний и таких должностей немного. Однако они есть, и их довольно просто найти. Обычно они очень успешны, растут на фоне стагнирующих или погибающих конкурентов, а их сотрудники счастливы.

Третий подвох: вы должны хотеть чего-то от своей жизни. Я имею в виду, что вы должны действительно хотеть чего-то достичь всем сердцем и всей душой. И если вы настроены серьезно, то совершенно не важно, о чем именно идет речь.

Если эти три подвоха вас не пугают, читайте дальше. Как по другому поводу выразился один из самых оригинальных мыслителей XIX века Карл Маркс, вам нечего терять, кроме своих цепей.

А приобрести вы сможете целый дивный мир!

Часть 1. Вы перегружены?

1: А не хотели бы вы сделать проще свою жизнь и работу?

Рой Грэйс все отчетливее чувствовал, что его жизнь превратилась в нескончаемую битву со стрелками часов. Ему казалось, что он участвует в бесконечной телевикторине, в которой нет ни призов, ни победителей. Пока он отвечал на один «мэйл», во входящие падало еще 50, просматривал одну папку с материалами – на рабочем столе тут же образовывалось 10 новых. Питер Джеймс, Умри завтра (1)

Работа изматывает. Вы тоже так считаете? На вашем столе и в вашем почтовом ящике скапливаются горы документов. Вам кажется, вы ничего не успеваете. Вы изо всех сил пытаетесь закрыть все пункты списка дел. Вы работаете допоздна. Вам постоянно звонят по мобильному. На работе вам кажется, что вы тонете, а дома вы чувствуете себя виноватым. Вы думаете, что вам никогда не справиться с этим объемом работы. Вы подозреваете, что начальство этого не понимает и ему это безразлично.

Если хотя бы отчасти это так, у меня есть для вас хорошая новость.

Работа не обязательно должна выглядеть так.

Не стану отрицать: эти проблемы существуют, и для большинства управленцев они нарастают.

Я начинал свою карьеру 40 лет назад в большой нефтяной компании. В организации было множество уровней управления и подразделений, все это было очень сложно, но не казалось изматывающим, и многие люди были рады помочь. Менеджеры того времени скупчили, поскольку не были особо загружены работой. Мне нужно было соблюдать простые рабочие процедуры, должностная инструкция была понятна, а у моих коллег было полно свободного времени, чтобы показывать мне, что и как делать в каком-то конкретном случае.

По пятницам в районе полудня старшие сотрудники моего отдела отправлялись в паб на 2—3-часовой ланч с выпивкой, и через некоторое время мне разрешили к ним присоединяться. И тут я узнал, что многим из коллег не нравится их работа, но я ни разу не слышал, чтобы кто-то пожаловался на то, что слишком загружен. Работа была в большой – даже в большей – степени приятным общением. В течение дня всегда можно было найти время, чтобы положить ноги на стол, потрепаться и заняться собственными делами. В 1970-х никто (т. е. действительно никто!) не оставался на рабочем месте во время обеда.

Примерно в то же время Роберт Таунсенд, который превратил автопрокат Avis из мелкого бизнеса в успешную международную компанию, совершил нечто уникальное для менеджера 1970-х. Он написал книгу! Ему настолько осточертела бюрократия в бизнесе, поразившая все уровни компаний и все сильнее мешавшая живой работе, что он нанес по жирным

котам у руля Корпоративной Америки артиллерийский залп, обвинив их в разбазаривании прибылей и подавлении людей. Книга так и называлась *Up the Organization!*³.

«В обычной компании, – писал Таунсенд, – посыльных, президента, вице-президентов и девочек из машбюро роднят три свойства: они послушны, лишены энтузиазма и бестолковы» (2). Америка стала «нацией офисного планктона», «смертными, обученными обслуживать бессмертные институции». Его послание капитанам бизнеса звучало так: «Ваши люди не ленивы или некомпетентны. Они просто выглядят такими...

Некоторые из обвинений Таунсенда вполне актуальны и сегодня, спустя более чем 40 лет. Но он так и сказал: «Дуреют от безделья». Звучит странно, да? Может, это сарказм? Да нет, он был вполне серьезен. В 1970 г. управленческой работы было еще слишком мало.

Как же изменились времена! Лишние люди исчезли давным-давно. Постоянные «реорганизации» грузят все большей работой постоянно убывающее число менеджеров. Самым не к месту употребляемым словом в лексиконе менеджеров наших дней стало «делегирование» – т. е. процесс, в результате которого вам благосклонно позволяют выполнять две или три должностные инструкции вместо одной. Про ланчи с выпивкой можно забыть, что, возможно, и к лучшему для вашей печени. Однако при этом вы можете с удивлением обнаружить, что стали слишком заняты, чтобы перехватить какой-нибудь сэндвич в середине дня.

Лозунгами сегодняшнего дня стали *операционная эффективность*, что означает постоянное снижение затрат; *коммодитизация*, означающая минимизацию издержек на производство и продажу продукции одновременно с лишением ее любых признаков индивидуальности, и *подотчетность*, что означает ритуальную вздрючку кого-то в случае падения прибылей... причем этим «кем-то» вполне можете оказаться вы. Если вы не готовы играть в такие игры, можете не сомневаться, что найдется масса ретивых энтузиастов, которые радостно станут выполнять вашу работу за мизерную долю вашей зарплаты. Может, для покупателей это звучит и хорошо, но вот для работников, управляющих и для всей компании в целом это – полная лажа.

Неудивительно, что подавляющее большинство менеджеров считают свою работу изнурительной: она бесит, тревожит, держит в постоянном напряжении, усложняет жизнь, утомляет и деморализует. Но небольшому количеству управленцев удалось переломить тренд. Они настроены оптимистично и уверенно, они чувствуют себя свободными и счастливыми. Они не усложняют свою работу и свою жизнь.

Эта книга о двух разновидностях менеджеров: о тех, кто всегда сохраняет контроль над происходящим, и тех, кому это не удается никогда. Если вы чувствуете, что относитесь ко второму типу, готов вас порадовать: вы можете прорваться и присоединиться к успешным 20 %. Но, прежде чем мы начнем продвигаться в этом направлении, предлагаю вам выполнить небольшой тест, который поможет вам определиться с тем, к какому типу менеджеров вы относитесь. Отвечайте на каждый из вопросов по возможности быстро, не размышляя над ним.

³ «Сломай систему!». – Прим. пер.

Рентгеноскопия менеджера

1. Как долго вы находитесь на своей нынешней должности?
2. Как давно вы работаете в этой организации?
3. Сколько часов в неделю вы работаете?
4. Составляете ли вы себе письменные перечни задач?
5. Нравится ли вам ваша работа? «Летите» ли вы на нее по утрам?
6. Хватает ли вам времени на то, чтобы закончить все, что вы хотите сделать?
7. Быстро ли вы двигались по карьерной лестнице?
8. Нравится ли вам ваше непосредственное начальство? Чувствуете ли вы его поддержку?
9. Тот же вопрос по поводу начальников ваших начальников.
10. Есть ли у вас ценные идеи по поводу вашей работы, которых нет у ваших коллег?
11. Часто ли вы чувствуете напряжение или перегрузку на работе?
12. Подумываете ли вы о том, что могли бы заниматься чем-то совершенно другим и в совершенно другой области?
13. Общаетесь ли вы с клиентами каждую неделю или почти каждую неделю?
14. Следуете ли вы простой стратегии, которая хорошо подходит вам и вашей команде?
15. Есть ли у вас наставник или наставники?
16. Регулярно ли вы обедаете с разными знакомыми – не коллегами по работе?

Результаты

Вопрос 1: Если вы работаете на нынешнем месте меньше двух лет, запишите себе 1 балл, 2–4 года – 0 баллов, больше четырех лет – 2 балла.

Вопрос 2: Если вы работаете в этой организации меньше четырех полных лет – 1 балл. 0 – если вы в ней 4–7 лет. Если вы провели в ней 7 или более лет – 2 балла.

Вопрос 3: Если вы работаете 35 часов или меньше, запишите 2 балла, 1 балл – если 36–40 часов, 0 – если 40–49 часов, 2 балла – если 50 часов или больше.

Вопрос 4: 2 балла при отрицательном ответе, 0 – при положительном.

Вопрос 5: 2 балла за положительный ответ, 0 – за отрицательный.

Вопрос 6: 2 балла за «нет». 0 – за «да».

Вопрос 7: То же.

Вопрос 8: То же.

Вопрос 9: То же.

Вопрос 10: То же.

Вопрос 11: То же.

Вопрос 12: То же.

Вопрос 13: 2 балла за «да», 0 за «нет».

Вопрос 14: То же.

Вопрос 15: То же.

Вопрос 16: То же.

Посчитайте результат. Мы вернемся к его расшифровке в конце этой главы.

Два способа руководства

Стандартный способ руководства вы знаете либо потому, что вас ему учили, либо вы просто впитали его из окружения:

Вы упорно трудитесь, часто задерживаетесь в офисе, вы очень заметны и легко доступны.

Вы постоянно заняты, демонстрируя бурную деятельность.

Вы отвечаете на вводные своих начальников и коллег вовремя и четко. Например, вы сразу же отвечаете на письма. Это не более чем простая вежливость, которая выглядит совершенно естественно. И в то же время так вы создаете излишнюю внутреннюю коммуникацию фирмы и тратите на это время.

У вас есть определенная свобода мысли по поводу вашей работы и своих действий, но только в рамках корпоративных политик, правил командной игры и желаний руководства.

Существует неписаное правило, согласно которому вы не должны слишком выделяться внешним видом или манерой поведения из массы ваших коллег и начальников.

На практике такой подход быстро приводит к перегрузкам. Вы пытаетесь угнаться за своими делами, и вам никак не удастся это сделать. Характерно, что наиболее остро это напряжение выражено в предпраздничные дни или перед отпуском... и сразу же после того, как вы возвращаетесь в офис. Иногда кажется, что работа категорически против любого отдыха и намерена отомстить.

Другой способ управления распространен значительно меньше, но неизбитые пути часто оказываются более гладкими. Если вы один из этих нечасто встречающихся менеджеров, то:

Вы обычно находитесь на работе меньше времени по сравнению с остальными. Иногда вы тоже работаете допоздна, но только потому, что вам это нравится, или когда это действительно необходимо для срочного решения отдельной задачи.

Хотя это и не модно, вы не очень деятельны. Иногда вы можете спокойно сидеть за рабочим столом без каких-либо бумаг или электронных устройств под руками. Вы тратите много времени на размышления и уделяете много внимания очным беседам с сотрудниками. Вы проводите много времени вне офиса.

Вы сосредоточены на результатах, а не на входящей информации. Ваш лоток для поступающих документов переполнен. У вас стоят жесткие фильтры для спама, но в вашем почтовом ящике куча неотвеченных писем. Несмотря на это, вы часто не видите необходимости сразу же отвечать на входящие документы или электронные письма, предпочитая делать это по расписанию, в определенные часы. Каждое утро вы выбираете, какую именно задачу будете решать сегодня, и не занимаетесь ничем другим, пока не закончите с ней.

Вы стараетесь не усложнять свою работу. Вы игнорируете или избавляетесь от ерунды, которая привычно загромождает головы ваших коллег. Вы делаете в первую очередь то, что может быть сделано быстро, но может иметь важное значение. И по возможности вы поручаете все остальное или просто не обращаете на него внимания.

Вы спокойный нонконформист. Вы командный игрок, вы дружелюбны и доступны, но часто ваши высказывания удивляют коллег. Вы можете быть непоследовательны. Вы задаете массу вопросов. Вы обдумываете немыслимые вещи. Вы экспериментируете. Иногда вам требуется много времени на принятие решения, но когда оно принято, вы непоколебимы... как минимум до тех пор, пока ваше мнение не изменится. Короче, вы делаете так, как считаете нужным.

Вы полагаете себя успешным, но ваше понимание успеха может не совпадать с мнением остальных.

На первый взгляд вы очень похожи на своих коллег, поскольку неставляете напоказ свои отличия от них. Только те, кто хорошо вас знает или работает рядом с вами, понимают, насколько вы необычны. Самое большое из этих отличий в том, что вы не напряжены, никуда не торопитесь и, как правило, пребываете в хорошем настроении.

Итак, получается, что разница между подавляющим большинством менеджеров и этой редкой альтернативной разновидностью заключается только в темпераменте, характере и прочих свойствах личности?

Нет, это не так. Разница не в том, что они чувствуют, а в их образе мысли.

Они пользуются секретным оружием, хотя на самом деле никакого секрета в этом нет. Они с большим удовольствием поделаются им с вами, если вы попросите. Но почти никто их об этом не просит.

Проще говоря, они понимают Принцип и используют его постоянно и на работе, и вне ее.

Но разве можно объяснить все их успехи, счастье и отсутствие стресса всего лишь наличием одного скромного знания?

Именно. И мы увидим, почему это так, в следующей главе.

Но прежде вернемся к результатам нашего теста. Относитесь ли вы к перегруженному работой и задавленному стрессом большинству менеджеров или к тем немногим, кого я называю менеджерами 80/20? Чем больше вы заработали баллов, тем больше вероятность того, что вы попадаете во вторую группу. Минимальное количество баллов – 6, максимальное – 30.

Если у вас 25 и больше баллов, вы уже поступаете как менеджер 80/20.

15—24 – вы пока еще не менеджер 80/20, но продвигаетесь в этом направлении.

Если вы, как большинство менеджеров, набрали меньше 15 баллов, это тоже неплохо. Нет, это действительно неплохо. Потому что если вы готовы изменить свое отношение к работе, то сможете стать намного эффективнее и счастливее. И, стало быть, нет причин не захотеть это сделать!

2: Секретное оружие

Зашел вчера в книжный. Спросил у кассириши, где тут секция самопомощи. Она ответила:

– Зачем же мне вам это подсказывать, если вы собрались помогать сами себе? Если я вам это подскажу, то в вашей затее не будет никакого смысла.

Брайан Кайли

Чтобы хорошо сделать то, что мы задумываем, следует исключить любые возможные, но второстепенные варианты решений.

Маркетинговая философия компании Apple (1)

Хоть я и рискую навлечь на себя неудовольствие продавщицы из анекдота Брайана Кайли, я скажу вам сразу: секретное оружие – вещь, которая полностью перевернет ваше менеджерское существование и позволит вам проскакивать сквозь рабочие проблемы как по маслу, – это Принцип 80/20.

Что такое Принцип 80/20

Это результат наблюдений, показывающий, что лишь незначительное количество событий воздействует на происходящее. Большинство следствий вызывается немногими причинами. Большая часть отдачи определяется малым числом воздействий. Львиная доля результатов достигается небольшими затратами сил и времени.

Мы можем убедиться, что 80 % последствий являются плодами 20 % причин, или что 80 % отдачи определяют 20 % воздействий, или что 80 % результатов достигаются 20 % усилий. Обычно 20 % профессиональных спортсменов выигрывают 80 % наград. Вы носите 20 % (или меньше) одежды из своего гардероба 80 % времени. Около 20 % грабителей ответственны за почти 80 % добычи. 20 % маршрутов ваших поездок на автомобиле дают 80 % общего пробега. Всего 20 % вашего времени приводят к 80 % полезных результатов. И только 20 % ваших решений приведут к 80 % жизненного успеха и счастья. Или наоборот.

Проверка на большом массиве информации Принципа 80/20 позволяет сделать вывод: большинство результатов определяются небольшим количеством воздействий.

В Принципе поражает то, что *очень немногое имеет значение, но значение этого немногого колоссально*. Это значит, что большинство из нас не живет осознанной жизнью и не делает разумную карьеру, поскольку мы не замечаем, что важны лишь очень немногие действия. Жизнь, особенно на рабочем месте, заставляет нас преследовать множество ненужных целей, которые лишают нас сил и не дают взамен ничего из того, что мы действительно хотим.

Истинная ценность Принципа в том, что он помогает определить те немногие действия, которые следует предпринять для достижения выдающихся результатов.

ТОЛЬКО 20 % ВАШИХ РЕШЕНИЙ ПРИВЕДУТ

К 80 % ЖИЗНЕННОГО УСПЕХА И СЧАСТЬЯ.

Скажем прямо: Принцип – не теория. Никто его не создавал. Он выведен путем наблюдений, в которых исследовалась связь между количеством причин, выраженных в процентах, с количеством последствий, также в процентах. Результат весьма красноречив: незначительное количество причин (подходов, методов, решений, природных явлений, товаров, технологий, типов людей, видов действий или ресурсов любого рода) приводит к непропорционально большому в сравнении с совокупностями причин или затраченных усилий количеству результатов.

Принцип позволяет нам сосредоточиться на правильных вещах, исключить из поля зрения неправильные и забыть о шелухе и незначительных событиях, которые создают много шума, но не приводят ни к чему, кроме неразберихи. Независимо от того, понимаем ли мы это, весь прогресс – от эволюции путем естественного отбора до последней версии айпода – это результат сознательных или бессознательных опытов, в которых несколько продуктивных результатов побеждают остальные. Знание о существовании Принципа позволяет моделировать, масштабировать и ускорять то, чего мы хотим достичь.

Например, как поясняет Уолтер Айзексон в своей блестящей биографии основателя Apple, Стив Джобс постоянно фокусировался всего на нескольких важнейших продуктах и важнейших элементах, которые будут использоваться чаще всего, и игнорировал все остальное (2). Когда в 1997 г. Джобс вернулся к руководству Apple, компания была на грани банкротства: у нее оставалось денежных поступлений всего на пять недель. Но Джобс начал с сокращения продуктовой линейки и модельного ряда и вскоре избавился от 70 % ассортимента.

– Вы толковые парни. Вам не надо тратить свое время на этот мусор, – сказал он одной из групп сотрудников (3).

И Apple перестала заниматься побочными продуктами, в том числе принтерами, серверами и карманным персональным компьютером Newton с его несовершенной системой распознавания рукописного текста.

Разобравшись с продуктовой линейкой Apple, Джобс занялся применением Принципа к функциональности изделий. Скажем, почему айпод был ошеломляюще успешен? Ответ прост:

В Apple исследовали mp3-плееры, определили 20 % функциональных элементов, которые использовались 80 % покупателей, и озаботились тем, как применить эту функциональность лучше всех остальных... Убрав наслоиения неиспользуемого функционала и сосредоточив все усилия на том, чтобы превзойти конкурентов в действительно важных элементах, в Apple создали mp3-плеер, который и по сей день занимает огромную долю рынка, недостижимую для остальных игроков (4).

Когда Apple выводила на рынок айфон, многие комментаторы предсказывали ему фиаско, поскольку у него отсутствовали многие важные функции, которыми мог похвастаться BlackBerry, например полноценная клавиатура.

Но именно в этом и было дело. По словам Джобса, когда идея айфона только зарождалась, «мы обсуждали, насколько нам не нравятся наши телефоны. Они были чересчур сложны. У них были функции, в которых никто не мог разобраться, даже в адресной книге. Просто черт ногу сломит» (5). В противоположность этому разработчики айфона сосредоточились на 20 % функционала, который используется 80 % времени, сделали этот функционал простым и приятным в использовании и представили в виде изделия, которое было тоньше и легче, чем у конкурентов.

И тем не менее многие критически настроенные специалисты считали, что 500-долларовый айфон будет провалом. Главный управляющий Microsoft Стив Баллмер придирался на телеканале CNBC: «Это самый дорогой в мире телефон, и он не понравится бизнес-аудитории, потому что у него нет клавиатуры» (6). В какой-то степени опасения Баллмера были подтверждены цифрами продаж: к концу 2011 г. в мире было продано 100 млн штук айфонов, что дало Apple всего лишь 4 %-ную долю на глобальном рынке сотовых телефонов. Но прибыль Apple от продаж этого относительно небольшого количества изделий по относительно высокой цене составляет ровно половину массы прибыли всех мировых производителей сотовых телефонов (структура 4/50) (7).

Принцип применим не только к продуктам и их свойствам, но и к покупателям и клиентам, деятельности, рабочему времени и даже к нашему здоровью и настроению. Например, спросите себя, чью дружбу вы цените больше всего. Таких друзей, скорее всего, окажется немного, наверняка меньше 20 % от общего количества, но именно они доставляют вам больше всего радости и придают смысл вашей жизни. И в то же время грустная правда состоит в том, что большинство из нас проводит гораздо больше времени с приятелями, соседями и знакомыми, которые радуют нас намного меньше, чем те, кто для нас действительно важен. Точно так же, если вы спросите кого-нибудь об источниках раздражения, превращающих жизнь в кошмар, чаще всего этот список будет очень коротким. И разве не печально, что лишь немногие предпринимают решительные действия, чтобы избавиться от немногочисленных источников несчастий?

Когда мы понимаем, какие именно немногочисленные вещи делают нас счастливыми и востребованными, Принцип позволяет воспроизводить, масштабировать и ускорять появление того, что мы хотим. И он же помогает нам избавиться от большинства бесполезного белого шума, окружающего нас со всех сторон.

Истоки Принципа

Сама идея, но не название «80/20», исходит от итальянского экономиста, который работал в университете Лозанны в конце XIX века. Профессор Вильфредо Парето исследовал закономерности доходов населения Великобритании и выявил одинаковую степень неравномерности кумулятивного распределения всех собранных им данных. Рассматривал он статистику XVI, XIX веков или любого другого периода, большая часть богатств всегда принадлежала очень незначительной части населения. Затем Парето распространил свой анализ на другие страны и... обнаружил ту же закономерность в Италии, Швейцарии и Германии. Построив графическую зависимость, Парето создал математическую формулу, которую он

счел применимой к распределению благосостояния во всех странах в любом историческом периоде.

Графические зависимости и формулы применяются не только в исследованиях распределения благосостояния, но и в огромном количестве других областей: определении инцидентности землетрясений или падения метеоритов в зависимости от их магнитуд; ранжировании городов по размеру населения; анализе количества свадеб в зависимости от места проживания женихов и невест; соотношении числа покупателей и товаров с объемом прибыли и бесчисленном количестве других связей, как природных, так и имеющих человеческое происхождение. В смысле результатов очень малое количество очень сильных поводов (например, сверхприбыльные покупатели) или явлений (таких как сильные землетрясения) затмевают все остальное.

Труд Парето носил чисто описательный характер: он всего лишь исследовал данные, столетиями собиравшиеся учеными, и выявил закономерность. Однако он не мог ее объяснить. На самом деле никто пока еще не выступил с убедительным объяснением причин, по которым Принцип применим к огромному количеству различных явлений, стран и исторических периодов. Кажется, это просто естественный порядок вещей. Но чем больше на эту тему размышляешь, тем более странно это выглядит...

Меня больше всего завораживают асимметрия и дисбаланс Принципа. В важнейших областях жизни *незначительное количество событий* вызывает пропорционально *значительный эффект*. Несколько человек аккумулируют большую часть богатств. Несколько причин вызывают большое число важных последствий. Большинство людей остаются неслышанными. Меньшинство производит основную массу шума.

Благодаря исследованиям Парето подобные несоответствия являются вполне прогнозируемыми, но при этом почти всегда оказываются неожиданностью. Именно в парадоксальном характере несоответствия (мы не рассчитываем на его проявление) заключается ценность знания о нем. Зная, насколько несимметричен наш мир, мы можем использовать это в своих целях.

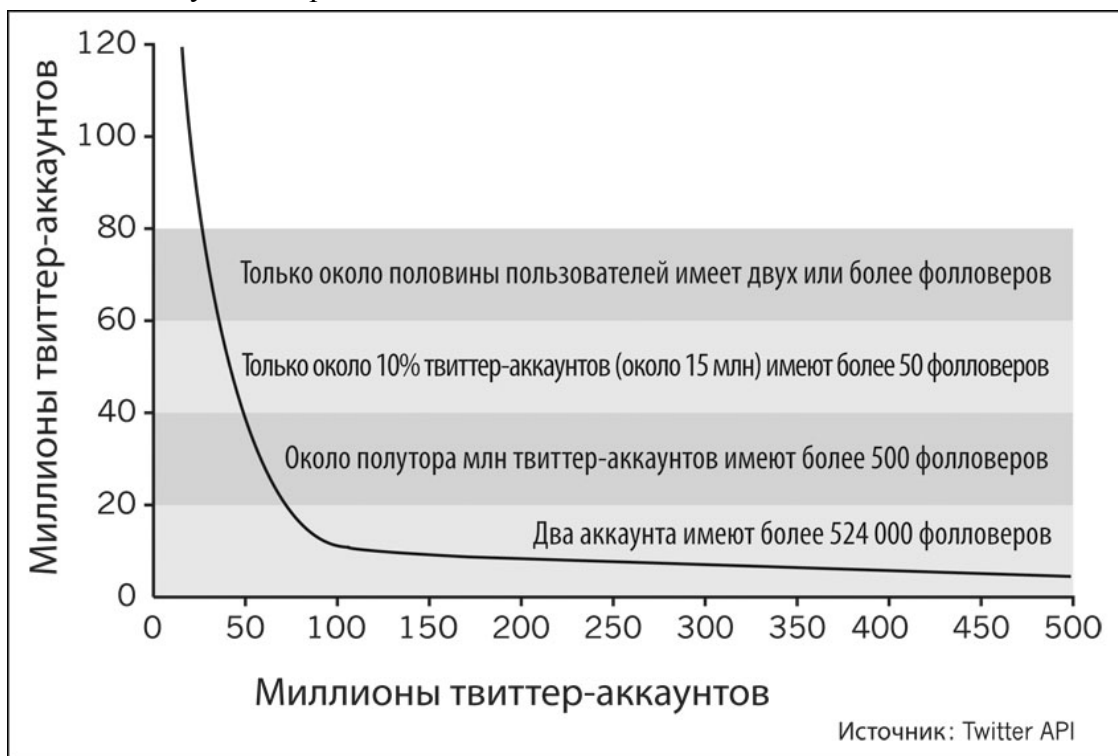
Например, когда мы узнаем, что всего несколько покупателей создают основную часть нашей прибыли, мы должны сфокусировать свое внимание именно на них и попытаться увеличить объем их закупок за счет сервиса и создания продуктов, которые могут им понравиться. Если нам ясно, что большинство покупателей не приносят нам прибыли, мы можем сократить издержки на их обслуживание и поднять для них цены в понимании того, что нам будет выгодно, если они уйдут к конкурентам. Такие решения противоречат стандартной менеджерской логике, но Принцип может добавить нам уверенности в необходимости назревших перемен.

Отличным примером отсутствия равновесия в этом мире может служить твиттер. Когда вечером 1 мая 2011 г. было объявлено о незапланированном официальном заявлении президента Обамы, именно пользователи твиттера первыми поняли, что убит Усама Бен Ладен. В 10.24 по Нью-Йорку, больше чем за час до передачи заявления, Кит Урбан, руководитель аппарата Доналда Рамсфелда⁴ написал в твиттере: «Известное лицо сказал, что Усама Бен Ладен убит. Офигенно!» В течение следующих 60 секунд репортер «Нью-Йорк

⁴ Министр обороны США в администрации Буша-младшего (2001–2006). – Прим. пер.

таймс» Брайан Стелтер ретвитнул это сообщение своим фолловерам общим числом более 50 000 человек, и в течение еще нескольких минут эта новость стала общим достоянием за добрых полчаса до ее официального объявления. И это было делом рук всего пяти человек: Урбана, Стелтера и еще трех подписчиков твиттера с большими количествами фолловеров (8). Эта история демонстрирует значение, которое имеет меньшинство для распространения новостей и мнений среди большинства.

В марте 2011 г., когда в твиттере было 175 млн зарегистрированных пользователей, Silicon Valley Insider опубликовал следующий график в духе Парето, показывающий, как подписчики пользуются сервисом:



Понятно, что количество людей, «фолловящих» других подписчиков, каждый раз существенно снижается при повышении порогового значения «фолловинга». Всего лишь 9 % подписчиков (15 млн человек в цифрах 2011 г.) «фолловили» более 50 других подписчиков, тогда как еще 1,5 млн «фолловили» более тысячи подписчиков. Это значит, что всего 10 % активных пользователей создавали 85 % общего числа фолловеров (9).

Можно посмотреть и на продажи 20 книг, включенных в лонглист британской премии Orange в области художественной литературы. Общий объем продаж всех книг составлял на 24 марта 2011 г. 354 000 экземпляров. Но всего одна книга – Room Эммы Донохью, написанная по мотивам дела Йозефа Фрицля⁵ была продана в 318 055 экземплярах – что составляло 89,8 % от общего количества. Поскольку 1 из 20 книг (т. е. 5 % от общего числа) дала 90 % объема продаж, назовем это сочетанием 90/5 (10). И тем не менее жюри присудило премию 25-летней сербско-американской писательнице Теа Обрехт за ее дебютный роман The Tiger's Wife. В момент написания этих строк книга Обрехт находилась достаточно высоко в рейтинге продаж Amazon – 35-е место, но при этом продажи Room были много выше: эта

⁵ Австриец, в течение 24 лет державший в подвале своего дома собственную дочь в качестве сексуальной рабыни. – Прим. пер

книга была на 13-м месте. По состоянию на октябрь 2012 г. было продано в три раза больше экземпляров Room по сравнению с The Tiger's Wife – 544 581 против 167 501 (11).

Я проверил, есть ли что-то похожее на структуру 80/20 в продажах моих собственных книг, и особенно не удивился: из 20 книг, автором или соавтором которых я являюсь, 4 (20 %) составляют 86 % от общего тиража.

Проранжировав все 263 города Англии, начиная с Лондона, по числу жителей, я получил другой интересный результат. Я сложил население первых 53 городов (20 % от общего числа в списке) и получил цифру 25 793 036 жителей при общем населении всех 263 городов в 32 332 808 человек. 25,8 млн составляют 79,8 % от 32,3 млн, и, таким образом, в 20 % самых больших городов сосредоточено почти 80 % всего городского населения! (12)

Еще один пример постоянного дисбаланса – фондовый рынок. Отчетность за последний квартал 2011 г. (самая свежая на момент написания этой книги) показывала, что акции 10 компаний, входящих в показательный индекс Standart & Poor's 500, принесли 92 % всех доходов, а акции остальных 490 – всего 8 %. 10 эмитентов из 500 (всего 2 %!) отвечали за 9/10 всех доходов: соотношение 92/2. Для квартальной отчетности такая высокая концентрация доходности нехарактерна, но если посмотреть на данные за последние 20 лет, более 100 % роста доходности в S&P 500 обеспечивали не более 10 основных бумаг – т. е. такая же небольшая часть от общего числа. Индекс в целом показывал уверенный рост на протяжении двух последних десятилетий – от 7 до 10 % годовых. Но если исключить из него влияние акций первой десятки, среднегодовой показатель роста по оставшимся 490 эмитентам составит *минус* 3,3 % за тот же период.

Именно это я имею в виду, говоря, что...

Принципы 50/5, 20/1 и 50/1

Дисбаланс между немногими важнейшими факторами и множеством незначительных проявляется в любом сравнении причин и следствий, хотя пропорции такого дисбаланса могут существенно различаться в каждом конкретном случае. Обычным ориентиром является соотношение 80/20, но вполне возможно также, что важнейшие 5 % причин будут создавать 50 % результата или что 1 % сверхмощных воздействий будет определять 20 % существенных последствий.

Вернемся к твиттеру. В 2011 г. четверо ученых, в число которых входил известный теоретик сетей Дункан Дж. Уоттс, подготовили доклад под названием «Кто, что и кому говорит в твиттере». Они установили, что всего 20 000 «элитных» пользователей ресурса – т. е. менее 0,05 % от их общего числа – привлекают почти 50 % внимания в Сети. Округление дает соотношение 50/0 (13).

Угадайте, какая часть издаваемых книг дает 50 % общего объема продаж? Или на какую часть компаний приходится половина стоимости всех бизнесов? Или сколько процентов от общей номенклатуры официально зарегистрированных наименований медицинских препаратов дают 50 % общего объема продаж в фармацевтике?

Большинство людей считают, что 5—20 % книг, компаний и лекарств дают половину объема продаж на соответствующих рынках. Но Нассим Н. Талеб и его коллеги предста-

вили правильные ответы в журнале Harvard Business Review за октябрь 2009 г.: в каждом случае это меньше 1 %. «Менее 0,25 % всех публичных компаний мира представляют около половины совокупной рыночной капитализации, менее 0,2 % всех наименований книг дают около половины общего объема продаж, и менее 0,1 % наименований лекарств генерируют чуть более половины совокупного дохода фармацевтической отрасли» (14).

Если взглянуть на рост благосостояния населения США, то в докладе бюджетного комитета Конгресса за октябрь 2011 г. мы увидим еще более радикальную (и тревожную) социальную тенденцию. В период с 1983 по 2011 г. доходы населения США, скорректированные на уровень инфляции, возросли в среднем на 62 %. В то же время большинство американцев не почувствовали себя более обеспеченными. Все очень просто: оказывается, доходы самых низкооплачиваемых американцев, к которым относится 20 % населения, выросли за 28 лет всего на 18 %, тогда как доходы богатейших граждан, т. е. 1 % от общего числа, подскочили на 275 %: более половины общего прироста доходов пришлось на 1 % населения! (15)

Пример из другой области: внимание историка Найэлла Фергюсона привлекло исключительное влияние, которое оказывают евреи на интеллектуальную жизнь в Америке.

Роль евреев в интеллектуальной жизни Запада, особенно США, была, бесспорно, непропорционально велика. Евреи, составляющие всего 0,2 % мирового населения и 2 % американского, получили 22 % всех Нобелевских премий, 20 % Филдсовских премий по математике и 67 % всех премий имени Джона Кларка Бэйтса, которые присуждаются экономистам в возрасте до 40 лет. Евреи получили 38 % «Оскаров» «Лучшему режиссеру», 20 % Пулицеровских премий в области нехудожественной литературы и 13 % «Грэмми» за особый вклад в музыку (16).

Существует множество других примеров непропорционально большого влияния малых чисел:

В 1999 г. два исследователя из корпорации Херох выяснили, что 5 % интернет-сайтов создают 75 % всего трафика в Сети, 7 % – 80 %, а не более 119 сайтов (существенно менее 1 % от общего числа) поразительным образом привлекают 32 % всех посещений (17). И с тех пор Сеть стала еще более концентрированной. Достаточно вспомнить о постоянном росте Google и Yahoo! посещаемость каждого из которых в миллионы раз превышает посещаемость вашего или моего.

90 % мирового населения говорят на 1,5 % от общего количества языков.

Из 300 кинофильмов, выпущенных за 18 месяцев, всего 4 обеспечили 80 % всех кассовых сборов (18).

Всего 1 % от общего числа известных слов используется в 80 % общего времени повседневной речи.

Билл Брайсон рассказывает, что на планете существует 30 000 различных съедобных растений. Однако всего 11 из них составляют 93 % всего, что мы употребляем в пищу, – т. е. округленное соотношение составляет 93/0 (11 составляет 0,04 % от 30 000). Сможете назвать эти 11 растений? Мне пришли в голову только картофель, пшеница, рис, бобы и ячмень (19).

Автор триллеров Дэвид Балдаччи утверждает, что на 3 % почтовых индексов, обозначающих районы Вашингтона, приходится 70 % преступлений насильственного характера, совершаемых в городе (20).

А как быть с «длинными хвостами»?

В 2006 г. Крис Андерсон опубликовал книгу «Длинный Хвост» (21), в которой высказал два важных соображения:

Интернет позволяет извлекать прибыль из музыкальных произведений, книг и других товаров, которые ранее считались малопопулярными и, следовательно, не приносили серьезных доходов. По его мнению, вполне естественно, что остромодные вещи будут появляться всегда, но при этом низкая стоимость хранения каталогов в Интернете позволяет «длинным хвостам»⁶ малоизвестных или узкоспециальных товаров продаваться в соответствии со спросом, который раньше не мог быть удовлетворен. Склад самого большого в мире музыкального магазина насчитывал всего 15 000 наименований альбомов, в то время как на Amazon их 250 000, а iTunes предлагает для скачивания миллионы отдельных композиций.

Далее, по мнению Андерсона, «длинный хвост» будет становиться все толще, поскольку доля продаж не остромодных товаров в общем объеме с течением времени превышает продажи хитов. Он считает, что массовый рынок с течением времени распадется на множество нишевых рынков, как это уже произошло с телевидением. Если это случится, то преобладание хитов будет не столь очевидным... следовательно, Принцип станет существенно менее выражен.

ПРИНЦИП – НЕ ТЕОРИЯ. НИКТО ЕГО НЕ СОЗДАВАЛ.

ОН ВЫВЕДЕН ПУТЕМ НАБЛЮДЕНИЙ, В КОТОРЫХ ИССЛЕДОВАЛАСЬ

СВЯЗЬ МЕЖДУ КОЛИЧЕСТВОМ ПРИЧИН,

ВЫРАЖЕННЫХ В ПРОЦЕНТАХ,

С КОЛИЧЕСТВОМ ПОСЛЕДСТВИЙ, ТАКЖЕ В ПРОЦЕНТАХ.

Огромное достоинство тезисов Андерсона заключается в том, что их можно проверить на фактическом материале. После выхода его книги было проведено несколько исследований, направленных не только на изучение относительной рентабельности остромодных (пик графика распределения) и остальных (его «длинный хвост») товаров, но и на изменение их соотношения с течением времени.

Для своей статьи «Следует ли вкладывать в “Длинный Хвост”?» (Harvard Business Review за июль-август 2008 г.) Анита Элберс изучила статистику интернет-сайта Rhapsody, который за фиксированную ежемесячную плату предоставляет онлайн-доступ более чем к миллиону музыкальных записей. За три месяца 2006 г. 60 000 подписчиков прослушали 32 млн композиций. 10 наиболее часто прослушиваемых составили 78 % от общего количества (соотношение 78/10), а 1 % топ-хитов составлял 32 % всех прослушиваний (соотношение 32/1).

⁶ Правая часть графика экспоненциальной функции, описывающего динамику популярности товара. – Прим. пер.

Проанализировав статистику, полученную от Nielsen SoundScan⁷ Элберс обнаружила короткий период времени, в течение которого онлайн-продажи взлетели с одной трети до двух третей от общего объема. Безусловно, «хвост» при этом стал значительно длиннее, поскольку в Интернете покупатели могли получать записи таких малоизвестных артистов, как джазовый саксофонист Kirk Whalum или инди-рок-группа The Dears. Однако важно, что «концентрация в онлайн-продажах музыки значительно выше, чем в продажах музыки на физических носителях... По мере роста доли цифровых продаж в общем объеме растет и их концентрация. Хвост при этом удлиняется, но становится все тоньше... большая часть спроса удовлетворяется еще меньшим количеством хитовых записей» (22).

Элберс также изучила данные проката DVD на примере австралийского сервиса Quickflix. И снова первая часть тезиса Андерсона нашла свое подтверждение: в 2000–2005 гг. количество наименований DVD, которые брались напрокат всего один или два раза в неделю, возросло почти вдвое.

Однако за этот же период количество наименований, вообще не имевших спроса в течение недели, увеличилось вчетверо. Таким образом, «хвост» состоял из быстрорастущего количества крайне мало востребованных или вообще не востребованных товаров.

Вместо того чтобы толстеть, «хвост» становился все длиннее и тоньше... Более того, исследование продемонстрировало еще большую концентрацию уменьшающегося количества бестселлеров, находящихся на пике кривой распределения.

В 2000–2005 гг. количество наименований, составляющих первую десятку еженедельных продаж, упало почти на 50 %. Подобный рост концентрации характерен для рыночной модели «победитель получает все» (23).

Итак, Андерсону не удалось опровергнуть принцип – напротив, анализ «длинного хвоста» показывает, что основные события по-прежнему происходят на пике кривой распределения. Приятно сознавать, что «длинный хвост» существует, но он был в свое время больше полезен динозаврам, чем сегодня менеджеру.

Показательно и то, что тенденция 80/20 почти всегда ярче проявляется онлайн, чем офлайн. По мере расширения рыночной доли Интернета можно ожидать смещения порогового значения от 80/20 к 90/10, 95/5 или даже к 99/1. Неудивительно, что это явление прекрасно понимает председатель совета директоров Google Эрик Шмидт:

Я был бы рад сообщить вам, что Интернет создал для всех игроков равные условия и что поэтому «длинный хвост» – именно то самое место, в котором нужно находиться... Увы, это не так. В действительности имеет место то, что называется экспоненциальной зависимостью... очень небольшое количество высококонцентрированных вещей и большинство других, имеющих относительно незначительный объем. Практически все новые рынки в Сети устроены именно по этому принципу. Хвост может быть очень интересен, но подавляющая часть доходов сосредоточена в голове...

⁷ Фирма, исследующая продажи музыкальных записей. – Прим. пер.

На самом деле вполне возможно, что Интернет приведет к появлению мегаблокбастеров и еще большей концентрации брендов. Это непонятно большинству людей, поскольку речь идет об очень распределенной среде. Но когда все собираются вместе, им всегда хочется иметь одну суперзвезду. Только теперь это не американская суперзвезда, а глобальная суперзвезда (24).

Почему Принцип важен для управленцев?

Принцип противоречит нашим ожиданиям. Идея того, что большинство важнее меньшинства, представляется нам вполне разумной, однако с точки зрения результатов это почти всегда не так.

В современном мире мы настроены на частоту 50/50, а не 80/20. Мы ждем от окружающей действительности равновесия. Мы надеемся, что 50 % причин приведут к 50 % результатов. Мы полагаем, что все события и дела имеют примерно одинаковое значение. Это наша обычная установка, то, что мы подразумеваем по умолчанию, не важно, осознанно или нет. И это в корне неверно.

Особенно ярко это проявляется в деловой среде.

Заблуждение относительно того, что все доходы хороши, приводит к худшим и очевидно нелепым промахам. Огромное количество сил и денег уходит на погоню за совершенно неподходящими потребителями: в девяти случаях из десяти эти вновь приобретенные клиенты никак не влияют на рост прибыли. Подобные заблуждения ведут и к дорогостоящим приобретениям, последствия которых иногда бывают фатальными. Вспомним, как AOL купила Time Warner в 2000 г. за 164 млрд долларов. Президент AOL Боб Питман объяснил цену приобретения так: «Надо просто придать ускорение Time Warner, и вы сразу увидите темпы роста, сравнимые с темпами роста интернет-компаний». Если он имел в виду темпы роста убытков, он был абсолютно прав. Через два года убыток AOL/Time Warner составил 99 млрд, а стоимость AOL упала с 226 млрд до менее чем 0,1 этой цифры.

Такие же ошибочные предположения лежат в основе решений о развитии новых товарных направлений, которые не очень интересуют основных потребителей существующей продукции или не вписываются в каналы сбыта и позиционирование бренда. Можно вспомнить провалы Coca-Cola в области продаж фруктовых соков и спортивных напитков. Эти же соображения ведут к неудачным попыткам выхода на зарубежные рынки с иными условиями конкуренции, в которых местные игроки могут иметь массу скрытых преимуществ. Именно такую скоропалительную атаку на американский рынок совершила уважаемая английская розничная сеть Marks&Spencer, усугубив проблему дорогостоящими приобретениями Brooks Brothers и Kings Super Markets. Можно вспомнить их же провалы в Канаде и Франции, не говоря уже о таком чудесном месте, как Афганистан.

Убежденность в том, что все продажи одинаково важны, приводит к бесприбыльному росту. Опрометчивые менеджеры начинают относиться к новым, проблемным и/или недовольным клиентам (которые покупают мало, требуют неразумно низкую цену и оказывают деморализующее воздействие на сотрудников и других клиентов) почти так же, как к лояльным, проверенным временем заказчикам, которые платят сполна, рекомендуют продукцию своим друзьям и повышают боевой дух лучших сотрудников компании.

Так почему же толковые управленцы совершают подобные ошибки?

А потому, что они считают, что в мире присутствует равновесие. Они полагают, что связь между усилием и результатом представляет собой линейную зависимость. Они думают, что все продажи генерируют прибыль. Они привыкли мыслить *средними значениями*.

Они не понимают, что в действительности мир устроен по Принципу 80/20. Не все клиенты одинаково хороши. Не все сегменты бизнеса или товарные группы равноценны. Каждый доллар выручки не обязательно стоит столько же, сколько будет стоить следующий.

Очень может быть, что только 1/5 часть заказчиков определяет 4/5 стоимости всей компании, и, следовательно, остальные стоят только 1/5 этой цифры. Вам не нужен сложный расчет, чтобы убедиться, что в этом случае один основной заказчик стоит 16 обычных. Это поразительная цифра, в которую трудно поверить, и нет ничего удивительного в том, что мы просто пренебрегаем ею. Но это так. И такая «шестнадцатикратность» находит свое проявление во многих других аспектах действительности, устроенной по Принципу 80/20.

Пусть, например, 100 ваших работников производят 100 единиц некой продукции. Исходя из нашей контрольной цифры, 20 работников из 100 будут производить 80 единиц, и в среднем каждый из этих передовиков будет производить 4 единицы продукции. А на долю остальных 80 работников придется всего 20 единиц, и в среднем каждый из этих отстающих произведет только 1/4 единицы продукции.

Таким образом, для создания количества продукции, производимой одним передовиком, требуется 16 отстающих ($16 \times 0,25 = 4$). Производительность передовика в 16 раз выше производительности отстающего. Это основной принцип шестнадцатикратия.

Чтобы деятельность перешла из обычного состояния «недо-» в состояние «супер-», надо улучшить ее в 16 раз. Естественно, это будет именно так только в маловероятном случае наличия точного соотношения 80/20. Но почти всегда возможно увидеть основания для улучшения результативности в диапазоне от 10 до 20 и более раз.

На самом деле, как показывают данные моих исследований, соотношение 80/20 может недооценивать уровень неравновесности. В одном из случаев 116 % прибыли фирмы генерировали всего 18 % ее клиентов. Остальная группа часто могла приносить убытки. Аналогичные результаты были продемонстрированы и в других исследованиях, проведенных по заказам ведущих банков Северной Америки. Одно из них, выполненное для Royal Bank of Canada из Торонто, выявило, что 17 % клиентов приносили 93 % прибыли банка. Согласно другим, 15–25 % клиентов генерировали 80–95 % прибыли (25).

Только 12 % американских домохозяйств используют программное обеспечение для управления личными финансами. И именно эти скромные 12 % приносят 75 % совокупной прибыли американских банков!

Ценность мышления по Принципу 80/20 в том, что оно способно сдвинуть ваше мировосприятие от широко распространенного, но совершенно некорректного в сторону более сложного для понимания, но бесконечно более верного. Мыслить по Принципу 50/50 в наши дни подобно использованию карт Колумба и других первооткрывателей XV века. Мышление

по Принципу 80/20 подобно использованию Google Earth. Оно показывает картину изумительной четкости без каких-либо прикрас. Принцип позволяет по-новому увидеть окружающее – с этим новым видением будет трудно согласиться, его труднее понять, но оно наделяет нас мудростью и радикальным образом увеличивает результативность нашей деятельности.

Можете ли вы представить, на что будет похожа ваша работа, если при принятии решений вы всегда будете руководствоваться Принципом 80/20?

Вы навсегда избавитесь от недостатка времени. Вы будете заниматься только важными и интересными вопросами. Ваш бизнес станет эффективнее и рентабельнее. Вы сможете рассказать вашим коллегам, как упростить свою работу и получать от нее больше удовольствия. Вы поймете, кто ваши лучшие клиенты и как сделаться счастливее. Вы сможете правильно оценить сильные стороны бизнеса, те редкие и ценные качества, которые дают ему настоящие конкурентные преимущества.

Представьте себе ощущение спокойствия и уверенности в себе, которые даст вам возможность привычно проникать в суть любых проблем и выделять несколько важнейших элементов, которые действительно влияют на результат... и не тратить время на решение массы пустяковых вопросов.

Принцип – ваш пропуск в этот менеджерский рай. Во второй части книги объясняется, как достичь всего этого на практике.

Часть 2. Ответ: 10 способов стать менеджером 80/20

А теперь поговорим о практических вещах

Пусть вас не смущает то, что здесь описываются десять разных способов. Их нужно воспринимать как меню, из которого можно выбирать то, что понравится, а не как перечень необходимых навыков. Умение пользоваться всего одним из этих десяти способов не составит особого труда, но может привести вас к разительным переменам. Одного блюда из меню может оказаться более чем достаточно.

Мудрость Принципа в том, что существует множество путей, которыми можно достичь успеха. Речь не идет о равномерности. На самом деле блестящее владение одним из способов может оказаться намного эффективнее простого понимания всех десяти.

Поэтому изучайте эту книгу так, как это будет вам удобно. Я бы посоветовал выбрать один, самый привлекательный для вас способ и поработать именно с ним. Вы довольно быстро увидите первые результаты, но каждый из десяти способов весьма содержателен, и поэтому вполне возможно, что вы продолжите осваивать их и через полгода, и через год, а то и через десять лет.

Усилия по работе с каждым из десяти способов окупаются сторицей. Возможно, вы решите стать экспертом в одном из них... затем в другом... а затем еще в одном. Возможно, вы решите достичь совершенства в двух или трех способах. А может, вы поставите себе цель овладеть полным набором навыков...

Другой вариант – выборочный подход, т. е. создание набора элементов разных способов, который станет вашим фирменным стилем низкозатратного и высокоэффективного управления.

Все это целиком и полностью на ваше усмотрение.

Скажу честно: некоторые из способов проще других. Сначала я рассказываю о более легких, а наиболее сложные описаны в конце книги. Но вы можете испытать естественную склонность к одному из «трудных», и в этом случае смело беритесь за него.

Помните: вы не на экзамене, и времени у вас более чем достаточно. Не торопитесь и не удивляйтесь тому, что и через десять лет вы будете продолжать осваивать некоторые из этих методов. Но если вы хотите облегчить свою работу и получать от нее больше удовольствия, а также стать намного результативнее, вам следует сразу применять на практике то, что вы узнаете.

Это не просто чтение. Считайте эту книгу месторождением, из которого вы извлекаете самородки изменений, применение которых позволит вам достичь совершенства в менеджерских навыках.

Способ № 1: Пытливый менеджер

*Любознательность важнее знания.
Альберт Эйнштейн*

Порядок в ежедневниках

Что вы делаете, когда понимаете наличие проблемы, но не знаете, в чем именно она состоит? Это был вопрос, с которым я и мои партнеры столкнулись в 1990 г., приобретя контрольный пакет Filofax. Продажи культового производителя ежедневников стремительно падали после бурного роста середины 1980-х. Компания была по уши в убытках, и банкротство было вполне вероятной перспективой предстоящих нескольких месяцев.

В первую очередь мы стали изучать причины происходящего. Руководствуясь Принципом, мы решили узнать, существуют ли несколько основных товаров, которые продолжают приносить прибыль на фоне массы убыточных.

Основу продуктовой линейки компании составляли две категории: кожаные обложки для блокнотов на шести металлических кольцах и вкладки для них с календарем и ежедневником. Нам нужно было понять, какие именно обложки и вкладки рентабельны, а какие тащат за собой убытки. Короткая прогулка по складу готовой продукции оказалась очень поучительной. Обложки производились в массе различных форм и размеров из самых разнообразных материалов. Похоже, многие из них были сделаны из карунговой кожи⁸.

Мы не знали, кто такие карунги, но, судя по всему, они погибали напрасно: полки склада ломились от непроданной продукции. Затем мы увидели горы бумажных вкладок. Они были аккуратно рассортированы по темам, и тем этих было огромное количество. В течение первой пары минут мы обнаружили специальные вкладки для юных натуралистов, игроков в бридж и шахматистов, фотографов, виндсерферов... в общем, для кого угодно. Каждый вариант вкладки производился в десятках тысяч штук, и было видно, что они очень давно лежат на складе.

Осмотр склада привел нас к первой гипотезе в рамках подхода 80/20. Производилось три или четыре основных варианта обложек и вкладышей. Самым популярным был стандартный вариант, включавший календарь на текущий год, блокнот для записей и несколько популярных справочных страниц вроде схем подземок Лондона или Нью-Йорка. Мы предположили, что именно эта продукция является прибыльной, а все остальное – хлам.

И это было именно так. 93 % дохода Filofax приносили всего 4 % единиц складского хранения – т. е. всего ассортимента выпускаемой продукции. Рентабельность продаж этих товаров была на уровне 20 % – очень хорошая цифра. Но остальные 96 % ассортимента были убыточны.

Затем мы выяснили, что на 20 % наших заказчиков, т. е. розничных торговцев ежедневниками, приходится 91 % всего объема продаж, и нашим следующим шагом было обсуж-

⁸ Разновидность водной бородавчатой змеи, водится в ЮВА. – Прим. пер.

дение проблемы с ними. Они сообщили, что стоимость ежедневников завышена. На рынке появился новый игрок – Microfile, предлагающий примерно то же, что и у нас, но по цене вдвое ниже, и ему удалось отхватить большую долю продаж Filofax. И нам стало ясно, что прежний менеджмент ошибался: они считали, что рухнул весь рынок, а на самом деле рухнула только *наша доля* в нем.

Мы спросили у розницы, продавать ли нашу продукцию по низким ценам, таким же, как у Microfile. Они не рекомендовали это делать – Filofax по-прежнему мог продаваться дороже, но цена должна была быть выше не на 50 %, как это происходило раньше, а на 10–15. Мы снизили отпускные цены и обеспечили производственную себестоимость на уровне Microfile. Это было несложно, поскольку мы сократили продуктовую линейку.

Наши ежедневники вновь стали отлично продаваться по сниженным ценам, и через три года объем продаж вырос в 4 раза при неплохих показателях чистой прибыли. Когда в итоге мы продали компанию, инвесторы получили семикратный доход на свои вложения.

Пытливый ум

Открывая двери в мир, дети учатся задавать вопросы с самого раннего возраста. Эти вопросы помогают им сводить представления о загадках жизни в единое целое и понимать свое место в общей картине мироздания. Скорость их личностного развития зависит от количества и качества задаваемых вопросов и настойчивости в желании понять суть происходящего вокруг. Если у вас есть маленькие дети, вы можете наблюдать этот удивительный, чудесный и очень результативный процесс каждый день.

По мере взросления мы перестаем задавать вопросы и начинаем предлагать окружающим ответы – обычно не самые оригинальные. Мы перестаем задумываться. Наше изумление перед лицом загадок жизни исчезает. Мы считаем данностью возможностью контролировать происходящее, хотя эта возможность весьма ограничена. Перестав задавать вопросы, мы теряем способность открывать новые горизонты. Тайн в жизни становится меньше, а скуки в ней появляется больше.

Детективы устроены иначе, и поэтому криминальные истории так популярны. Их персонажи, расследующие таинственные убийства, от Шерлока Холмса до инспектора Ребуса, должны ответить на главный вопрос: кто это сделал? Им это удастся, поскольку они задумываются о необычных вещах и изучают версии, которые представляются малообещающими. Полученный ответ на вопрос бывает оригинальным и неожиданным. Детективы и некоторые из ученых – немногие взрослые, которые продолжают мыслить как дети. Они на подъеме, когда задают вопросы и получают новые знания.

Менеджеры должны быть такими же. Действовать по Принципу 80/20 – значит не обязательно автоматически принимать ответы на поставленные вопросы и соглашаться со всем, что вам говорят. Другими словами, речь идет о пытливом уме. Он позволяет достигать неожиданных озарений, которые переворачивают представление о происходящем и позволяют перейти на другой уровень существования.

Исследование может открыть перед вами неожиданный скрытый мир, в котором представления о хорошем могут оказываться неправильными, где существует огромное разно-

образе скрытых связей, где незначительное происшествие может спровоцировать обвал последствий, где скрываются мощные чувства, способные взорвать внешнее спокойствие.

Наиболее действенные исследования в бизнесе – изучение отклонений от средних значений, которые могут вводить в заблуждение. Средние цифры не движут бизнесом, это делают крайние, исключительные показатели. Под средним значением всегда скрыто несколько хороших факторов и множество средних или плохих. Миссия пытливого менеджера – разобраться, что есть что. Как только вы войдете во вкус подобных исследований, они станут для вас источником вдохновения и придадут вашей деятельности мощный импульс, о возможности существования которого большинство ваших коллег и не задумывается.

САМЫЙ ТОЛКОВЫЙ ИЗ ВСЕХ ВОПРОСОВ ЗВУЧИТ ТАК:

ЕСТЬ ЛИ СРЕДИ НАШИХ ТОВАРОВ ИЛИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

НЕСКОЛЬКО СУПЕРПРИБЫЛЬНЫХ?

ОТВЕТ ВСЕГДА ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ!

Исследования доставляют удовольствие, а умение задавать правильные вопросы делает это занятие относительно несложным. С помощью метода 80/20 вы можете научиться ставить всего несколько вопросов, из ответов на которые вы сможете уяснить все самое важное.

Самый толковый из всех вопросов звучит так:

Есть ли среди наших товаров или потребителей несколько суперприбыльных?

Подсказка: ответ всегда положительный!

Теперь все, что вам нужно, – это определить эти суперприбыльные товары и этих суперприбыльных потребителей.

А потом выясните, какие товары и потребители безнадежно убыточны...

Кто ваши основные покупатели и чем они отличаются от всех остальных?

Критерий 80/20 предполагает, что примерно 4/5 ваших прибылей обеспечивает всего лишь 1/5 часть общего количества ваших покупателей. Это ваши основные клиенты, с которыми у вас взаимовыгодный брак по расчету и которые являются залогом будущих успехов вашей фирмы. И однако многие менеджеры даже не представляют себе, кто именно их основные заказчики и тем более почему они так важны. Типичная ошибка заключается в убеждении, будто интерес представляют большинство покупателей. Почти всегда это заблуждение, важны только основные клиенты. Когда вы это понимаете, идентифицируете

их и сосредоточиваете на них усилия, прибыль начинает расти при относительно небольших усилиях.

Итак, почему же большинство менеджеров коснеет в невежестве, концентрируя свое внимание на массе невыгодных клиентов и игнорируя нескольких наиболее важных? Потому что системы отчетности оперируют усредненными показателями, а не крайними значениями. Ваша задача – построение новой системы путем исследования клиентской базы с применением критерия 80/20 (или еще более неравномерного распределения) с последующим фокусом на 20 % заказчиков.

Недавно я исследовал фирму, которая занимается онлайн-торговлей на фондовых рынках, и обнаружил, что 122 % ее прибыли обеспечивали всего 17 % клиентов. Остальные 83 % приносили убытки. Могло показаться, что клиенты фирмы легко делятся на плохих и хороших: *трейдеры-любители* (энтузиасты со свободными деньгами, для которых игра на рынке не является основным занятием) были намного выгоднее *профессионалов*. Но выделение всех трейдеров-любителей в отдельную категорию не проясняло картину целиком. В целом они были вполне рентабельны, но этот средний показатель скрывал *действительно важную вещь*.

Разматывая клубок, я обнаружил, что размер имеет значение (часто это действительно так). Мелкие трейдеры-любители были безнадежно убыточны, то же относилось к трейдерам средней руки, хотя связанные с ними убытки были не так велики. Объяснить этот факт было достаточно просто: стоимость привлечения трейдеров (или «аквизиция», как выражаются сейлзы и маркетологи) была несопоставимо высока по сравнению с прибылью от их операций. Это происходило потому, что они не совершали крупных операций на сайте и не задерживались в системе слишком надолго.

А вот небольшая группа действительно крупных трейдеров-любителей приносила бизнесу огромную прибыль. Получить их в качестве клиентов не стоило слишком дорого – они и так были энтузиастами этого дела и в любом случае оказывались на сайте фирмы. Продукт нравился им так сильно, что они рекомендовали его своим приятелям – таким же фанатикам трейдинга. А уровень сервиса, который был намного выше и дружелюбнее, чем у кого-либо еще на этом рынке, оправдывал в их глазах высокий уровень комиссий (более высокий, чем то, что платили профессионалы). Кроме того, эти продвинутые любители очень помогали в создании и тестировании новых продуктов, которые фирма постоянно вводила, чтобы увеличивать свой доход от каждого трейдера-любителя. Они были полной противоположностью мелким неискушенным игрокам, которые часто выражали недовольство сервисом и уходили на сторону до того, как окупятся затраты на привлечение.

Выявив ценных клиентов, мы стали нянчиться с ними как с собственными чадами. Прежде всего дизайн сайта был изменен в соответствии с их потребностями. Затем по их запросам была создана целая серия новых продуктов, включая приложения для мобильных и айпэда, которые были востребованы больше всего. Наконец, мы установили для них щедрое вознаграждение за рекомендации фирмы друзьям с аналогичными увлечениями. Одновременно с этим мы перестали прилагать большие усилия для привлечения новых мелких клиентов (и перестали тратить на это много денег) и подняли ставки комиссий для существующих.

Естественно, в результате доходы фирмы и ее прибыль пошли вверх.

В вашем бизнесе наверняка тоже есть такие же немногочисленные, но очень выгодные клиенты. Скорее всего, это ваши самые старые и самые лояльные покупатели:

Те, кому больше всего нравится ваша фирма, ее товары или услуги.

Те, кому больше остальных подходит ваше рыночное предложение. Например, если ваши продукты являются новаторскими, сложными и дорогими – как, например, продукция Rolex или Bang & Olufsen, – ваши лучшие клиенты будут также весьма утонченными персонажами. А если ваши товары и услуги дешевы и сердиты – как у Timex или Bush, – ваши лучшие покупатели будут рады именно такому подходу.

Те, кто меньше других реагирует на изменение цен.

Те, кто меньше всех жалуется.

Ваши наиболее крупные покупатели. При этом будьте осторожны с крупными покупателями, лишенными черт, описанных выше: они могут попробовать шантажировать вас своими объемами, чтобы выбить неразумно низкую цену.

Так же важно может оказаться идентифицировать своих самых проблемных клиентов, настоящих генераторов убытка, от которых вы без проблем сможете отказаться. Смело повышайте для таких отпускные цены и сворачивайте их сервисные программы, чтобы избавиться от лишних затрат. Худшие клиенты – зеркальное отражение лучших. К ним обычно относятся следующие:

Самые всеядные – они рыщут в поисках самой низкой цены и кинут вас в мгновение ока, если у вашего конкурента случится специальная скидка.

Самые чувствительные к цене – на их обслуживание всегда уходит масса денег.

Постоянные жалобщики.

Плохо ассоциируемые с вашими товарами или услугами, которые хотят либо чего-то намного более изощренного, либо, наоборот, намного более простого.

Требующие самых больших затрат на привлечение.

Распределив клиентов на самых хороших и самых плохих, вам надо будет разнести по этим группам валовую выручку и распределить по ним полную себестоимость, включая точный расчет всех накладных расходов, расходов на продажу и маркетинг, административно-хозяйственных затрат и затрат на исследования и разработки. С осторожностью подходите к среднестатистическим и расчетным показателям. Например, если одна из групп более чувствительна к изменению цены по сравнению с другой, «дешевая» группа будет покупать больше в период действия специальных скидок, поэтому выручка на единицу проданной продукции будет меньше, и это не будет видно в обычной бухгалтерской отчетности. Вам может понадобиться сделать выборку клиентов из каждой группы и изучить или оценить их поведение в результате действия различных факторов. Похожим образом полная стоимость привлечения нового клиента по каждой группе должна быть сопоставлена с вероятной продолжительностью их обслуживания компанией и выручкой, которая будет получена от них за этот период. Привлечение небольших клиентов на непродолжительное время может оказаться совершенно бессмысленным с экономической точки зрения, но в этом невозможно убедиться, не произведя соответствующих расчетов.

Определение рентабельности заказчика – серьезная и сложная работа, поэтому не пытайтесь выполнить ее самостоятельно, если у вас нет профессиональной бухгалтерской подготовки. Поручите ее коллегам из финансовой службы или внешним консультантам, ограничив свою задачу определением групп клиентов, подлежащих изучению.

Что именно из ассортимента выпускаемой продукции приносит прибыль... а что ее уносит?

Как и с определением ваших наиболее ценных заказчиков, здесь важно понять, что именно следует изучить. Надо разделить весь ассортимент на группы, которые, как вам кажется, *могут* показывать исключительно высокую или низкую рентабельность. Для нескольких лучших товарных групп может быть характерно следующее:

Они продаются в существенно больших объемах по сравнению с остальными.

Они были разработаны и запущены в производство достаточно давно.

Они «двигают себя сами», без особой вовлеченности сотрудников в процесс.

Они не производятся конкурентами или производятся и продаются в существенно более низких объемах.

Они отличаются стабильно высокими ценами продажи.

Они опираются на «силовые преимущества» фирмы – ее собственные технологические разработки, особенности системы распределения по каналам сбыта, особенности производственных решений или бизнес-процессов и высококвалифицированный персонал.

Большинство товарных позиций, через которые уходят деньги, скорее всего характеризуются так:

Они медленно продаются.

Их специфика требует большой предпродажной подготовки или существенной подгонки под индивидуальные требования заказчиков при невозможности соразмерно увеличить цену, чтобы окупить затраты.

Новинки или относительно недавно введенные на рынок продукты, особенно когда они требуют больших вложений в рекламу, маркетинг и продажи.

Их производят и продают конкуренты, особенно если они делают это в больших объемах.

Это товары с неустойчивой ценой с общей тенденцией к падению.

Это товары с большой долей покупной продукции в полной себестоимости, особенно если поставщики ключевых компонентов способны диктовать цены. Например, большинство автопроизводителей закупают на стороне не только металл, но и электронные и прочие комплектующие, поэтому большая часть себестоимости изготовления определяется стоимостью покупной продукции.

Это товары, не требующие такой же высокой квалификации, как другие.

Разделив свой ассортимент на «хороший» и «плохой», вы можете задать себе вопрос, который, наверное, является самым главным.

Что является «сутью» вашей фирмы?

Важны всего несколько продуктов и несколько клиентов – большинство остальных съедают вашу прибыль. Поэтому большинство действий, совершаемых в компании, в целом бессмысленны на фоне немногих по-настоящему важных и исключительно серьезных областей активности, оправдывающих существование данного бизнеса.

Это концепция «сути». В нее попадают от 1 до 20 % деятельности вашей компании (и того, чем она является), которая отличает ее от всех остальных в вашем секторе бизнеса и представляет ценность для внешнего мира.

Профессора Гарвардской школы бизнеса Дэвид Коллис и Синтия Монтгомери говорят о «ключевых ресурсах» бизнеса – небольшом количестве его главных возможностей (1).

Вероятно, вы знакомы со словосочетанием «ключевые компетенции», но идея «ключевых ресурсов» представляется мне более полезной и емкой, поскольку включает в себя не только то, что компания умеет делать, но и ее материальные и нематериальные активы, например отличное месторасположение или уникальные методы работы.

Коллис и Монтгомери предлагают пять критериев определения ресурсов, действительно ключевых для бизнеса. Ключевой ресурс должен соответствовать каждому из этих критериев, поэтому они будут немногочисленны. Итак, ключевой ресурс должен:

быть трудновоспроизводимым. Например, вы обладаете уникальным в сравнении с конкурентами месторасположением;

медленно амортизироваться (т. е. обесцениваться). Например, бренд Disney целых 20 лет перед приходом Майкла Айснера к руководству в 1984 г. находился на периферии внимания потребителей. Но сам по себе бренд, включавший в себя такие символические образы, как Микки Маус и Дональд Дак, сохранил потенциал привлекательности, и его можно было воссоздать в еще более успешном варианте;

находиться под контролем самой компании, а не ее сотрудников, поставщиков или клиентов. Когда-то я консультировал Libra – банковский консорциум, акционерами которого были ведущие мировые банки. Libra обладала уникальным опытом в инвестиционно-банковской деятельности на территории Латинской Америки, что можно было бы считать ее ключевым ресурсом, если бы не тот факт, что все прибыли этого бизнеса генерировала узкая группа сотрудников, состоявшая примерно из 30 человек. Я указал на эту уязвимую точку главе банка, но он ничего не мог с этим поделать. Вполне естественно, что через пару лет всю эту группу в полном составе переманил к себе банк Morgan Grenfell, а Libra так и не смогла оправиться после этого удара;

быть устойчивым к возможности замещения новыми товарами, услугами или технологиями. Ранее я упоминал Filofax. Его ключевым ресурсом был оригинальный дизайн ежедневника, в котором владелец мог хранить важнейшую деловую и личную информацию. Однако в 1990-х стали появляться электронные ежедневники. Поначалу они были довольно громоздки и неудобны в использовании и почти не влияли на продажи Filofax, но мы понимали, что они постепенно начнут доминировать на рынке ежедневников. Нам повезло: мы успешно продали Filofax до того, как это произошло и всем стало ясно, что ее ключевой ресурс перестал быть таковым;

безусловно превосходить сравнимые ресурсы конкурентов. Например, ключевым ресурсом Соса-Кола является вовсе не ее рецепт, а бренд, глубоко укоренившийся в психологии американского и мирового потребителя в основном просто потому, что это была первая кола на массовом рынке. Слепые тесты показывают, что потребителям обычно больше нравится вкус пепси, но при этом Соса-Кола с большим отрывом опережает Pepsico почти на всех рынках, используя всепобеждающую мощь своего бренда.

Проверив ресурсы своей компании на строгое соответствие этим критериям, вы, скорее всего, убедитесь в том, что только один или два из них являются ключевыми. Определив, что они собой представляют, вы сможете сосредоточить все силы на их укреплении и развитии. В результате компания сможет намного сильнее влиять на окружающий мир.

Семь вопросов самому себе

Успешный пытливый менеджер должен скрупулезно изучать не только свою компанию и ее продукцию. Несколько вопросов, приведенных ниже, помогут раскрыть лучшие стороны и вам лично.

Какая единственная яркая идея придаст ускорение компании... и моей карьере?

Изучив все возможные варианты, выберите один, у которого есть наилучшие шансы на то, чтобы оказать максимальное воздействие.

Опыт моего друга Джейми Рива – прекрасная иллюстрация успешности такого метода. Когда ему было 32, он работал младшим менеджером на Би-би-си и начал задумываться о своей жизни:

К лету 1996 г. я провел уже 18 месяцев в Департаменте стратегии Би-би-си и просто умирал от скуки. Стратегия радиовещания и телевидения не казалась мне очень интересной – все сводилось к бесконечным обсуждениям мелких изменений в сетях вещания, которые могли бы слегка расширить аудиторию. Я решил взять паузу и слетал в Нью-Йорк к своему другу Марку Дэвису, хозяину журнала наподобие Time Out, в котором публиковались программы и репертуар всякого рода зрелищ. Но не так давно он обратил внимание на то, что может размещать информацию в зарождавшемся тогда Интернете. Возможность предоставить публичный доступ к своей базе данных в Сети привела его в восторг. Он не пытался на этом заработать, ему просто нравилось собирать информацию и делиться ею с людьми. Он не получил ни цента дохода от этого мероприятия. (Вообще-то через год он продал этот бизнес за 8 млн долларов, но это уже другая история!)

В Сохо таких бизнесов во главе с толковыми, но полностью расслабленными чуваками была уйма. Царила атмосфера больших изменений. А я напяливал костюм и отсиживал часы за рабочим столом в унылом офисе. У Марка костюма не было. Его рабочий стол представлял собой старую дверь, покоившуюся на козлах, а офис находился в потрепанном, но стильном лофте, где размещались еще три небольшие конторы. Я чувствовал себя как крестьянин XVIII века, впервые увидевший ткацкую фабрику. Как пел Боб Дилан, что-то происходило, даже если я об этом и не имел представления.

Я вернулся в радостном возбуждении, лихорадочно размышляя на тему изменений, которые Интернет может произвести в лондонской жизни, и как я смогу в этом участвовать. Я понял: из Би-би-си пора валить. А затем произошло нечто, что часто случается, когда вы одержимы какой-то идеей.

Кто может поддержать вашу идею?

Когда вы определились со своей единственной великой идеей, не бойтесь высказывать ее вслух. Вполне вероятно, что кто-то в вашей организации, а может, даже те, кто находится на самом ее верху, заинтересуются вашими словами – как в этом убедился Джейми на своем опыте:

Оказалось, что моя начальница получила задание от своего босса Джона Берта (в то время гендиректора Би-би-си) выяснить возможности Интернета. Хотя она была отличным менеджером, и она сама, и ее команда с подозрением смотрели на «очередную новомодную штуковину» – в своей технофобии она была очаровательна. Она объявила, что ей нужен доброволец на интернет-проект, и вперед из строя радостно шагнул один я.

Я набрался смелости и пошел на прием к Джону Берту. Его не очень любили вещатели, но у него была репутация человека, открытого новым идеям, и я слышал, что он окружает

себя молодежью, стараясь избавиться от пут старой гвардии. Я знал, что ему нравится Америка и он в курсе тамошних тенденций. Он продюсировал серию эпохальных интервью Дэвида Фроста с Ричардом Никсоном, в которых бывший президент впервые признался, что обманывал американский народ во время Уотергейта.

Берт только что вернулся из очередной поездки на Западное побережье США, где заинтересовался Интернетом. Как и я, он чувствовал, что это прорыв, хотя и не имел ясного представления о его сущности. Мы оба были приятно удивлены нашим общим энтузиазмом. «А не махнуть ли нам на недельку в Силиконовую долину в июле? – сказал Берт. – Мне все равно, с кем мы будем там встречаться, важно, чтобы это были основоположники Интернета. И нам нужно завершить там все дела до четырех часов дня пятницы, потому что к этому времени мне нужно быть в Сиэтле».

Поскольку штаб-квартира Microsoft находилась в Редмонде неподалеку от Сиэтла, Джон таким образом намекнул, что хочет нанести им визит. Ну и как я должен был это организовывать? Я позвонил ответственному за работу с Би-би-си в Microsoft и попросил организовать для нас экскурсию. Хотя я и не был очень уверен в успехе, через полчаса он перезвонил и сообщил, что все согласовано и мы «сможем увидеться с Биллом».

Вот как вышло, что мы с Джоном целый час заворуженно слушали Билла Гейтса, рассказывавшего о значении Интернета и о том, какие перемены он сулит в будущем. Меня назначили главой разработки цифровых стратегий Би-би-си, и через четыре месяца мы запустили BBC Online. Сейчас у этого сайта более 10 млн пользователей, и он является самым популярным контентным ресурсом неамериканского происхождения в киберпространстве.

Кто и как достигает выдающихся результатов?

Успех всегда обусловлен определенными причинами. Если вы понимаете их, вы сможете применить подобные методы или адаптировать их так, чтобы достичь похожих результатов.

Мне кажется, в этом смысле можно перенять много полезного из практики двух моих прошлых работодателей: консалтинговых фирм Boston Consulting Group (BCG) и Bain & Company (Bain)⁹. Прежде чем создать фирму, которая носит его имя, Билл Бэйн работал в BCG. В те годы она состояла из четырех команд: красной, желтой, синей и зеленой. В каждой команде состояло одинаковое число консультантов, но они были вовсе не одинаковыми с точки зрения своих результатов. Команда Бэйна опережала три другие, поскольку он уже воплощал на практике свою цель – получать большие внутренние бюджеты у своих клиентов¹⁰. Он хорошо понимал Принцип и старался максимально применять его в своей работе на BCG, но при этом он знал, что путь вперед лежит через работу с меньшим количеством заказчиков при установлении с ними значительно более глубоких связей. В том числе это

⁹ BCG и Bain наряду с McKinsey&Co – крупнейшие и самые известные организации в области управленческого консультирования. – *Прим. пер.*

¹⁰ То есть клиент выделял некую сумму в своем годовом бюджете целевым назначением на оплату работ именно этого консультанта без обозначения конкретного содержания работы, а консультант «осваивал» эту сумму. Такая практика возможна при наличии средств на консультантов и высоком уровне доверия к будущим результатам их работы со стороны заказчика. Как правило, применяется большими международными компаниями и правительственными организациями. – *Прим. пер.*

могло означать, что под воздействием консультантов клиент может полностью преобразовать свой бизнес – именно в этом и состоял подход Билла к работе с заказчиками, когда он создал собственную консалтинговую фирму. Для Билла Бэйна меньше означало лучше.

Как мне добиться шестнадцатикратного улучшения?

В главе 2 первой части мы увидели, что обычно существует огромная область для улучшения результатов, и понимание Принципа добавит вам уверенности в работе над этим. Не стоит довольствоваться двукратным или трехкратным улучшением чего-либо – поставьте себе целью 16-кратный или еще больший результат. Стремитесь достичь головокружительного прогресса. Представляйте визуально, на что это будет похоже. Например, представьте себе велосипед, соревнующийся с «Феррари». Как ни усовершенствуй велосипед, за «Феррари» ему не угнаться никогда.

Поэтому придется осваивать управление спорткаром. Для достижения поставленной цели надо будет применять совершенно другие подходы.

Как добиться значительно большего с помощью значительно меньшего?

Эрнест Резерфорд (1871–1937), новозеландец по происхождению, открыл ядро атома. С 1919 г. он возглавлял новаторскую Кэвендиш-лабораторию в Кембриджском университете. Однажды его посетила делегация американских ученых, члены которой пришли в ужас от тесноты и скромного оборудования лаборатории.

– Да, действительно, денег у нас не так много, – ответил Резерфорд, – поэтому нам приходится думать головой.

Его лозунг гласил: «Всегда ищите первопричины».

Когда мы начинаем задумываться о том, как достичь значительно большего, первое, что приходит нам на ум, особенно в случае работы в большой и богатой организации: нам потребуется *больше* людей, *больше* денег и *больше* времени. Прямо противоположный подход намного полезнее. Именно он приводит к достижениям, крупным или небольшим.

Когда я участвовал в управлении консалтинговой фирмой в 1980-х, одной из вещей, отравлявших мое существование, была голосовая почта (это происходило до наступления эры электронной почты). Приходя утром на работу, я обнаруживал нескончаемые голосовые послания, в основном из-за границы. Час, а то и два самого лучшего времени моего рабочего дня я тратил на их прослушивание и ответы. Я терпеть не мог это ежедневное упражнение, и мои ответы часто были небрежными и бестолковыми, а иногда и на грани раздражения.

И тут я стал задумываться, как переломить ситуацию. Задать вопрос – значит получить ответ. Я делегировал работу с голосовой почтой своей секретарше, попросил ее отвечать на 90 % посланий, а остальные 10 % доводить до меня в форме устного резюме продолжительностью не более 5 минут. В итоге она сообщала тем, кто требовал ответа: «Ричард благодарит вас за сообщение и просит передать вам...» – а далее следовало то, что я ей надиктовывал. В скором времени она уже справлялась с 95—100 % звонков без моего участия. И в этом она была намного дипломатичнее и полезнее, чем я сам.

Мораль: вы всегда можете достичь лучшего результата при меньших усилиях. Для этого потребуется всего лишь немного подумать и использовать свое воображение.

Кто мой самый главный клиент?

Мне не удалось задаться этим важнейшим вопросом во время работы в BCG во второй половине 1970-х. Я полагал, что перспектива находится в плоскости налаживания и укрепления отношений с клиентами. Хотя у меня это и получалось, я не обращал внимания на другой существенный аспект, а именно: надо было радовать руководство – в моем случае это были менеджер проекта и вице-президент компании. *Именно они* были моими главными заказчиками. В то время я не понимал значения поддержки сверху, важности развития отношений с могущественными боссами, необходимости делать то, что они считают нужным, и точного понимания того, что еще может их порадовать. Вице-президент говорил, что я заставляю его нервничать на встречах с клиентами, поскольку он не знал, что я могу отмотать. (Я был склонен перескакивать с одной темы на другую, вместо того чтобы просто помалкивать.) Кроме того, он говорил, что время от времени я начинаю извергаться как вулкан. Что ж, это были вполне справедливые замечания.

Когда в возрасте 30 лет я пришел в Bain & Company, я подавил в себе стремление выделиться и стал целеустремленно претворять в жизнь то, чего хотел мой главный заказчик, т. е. мой босс. Это стало главным различием между несостоявшейся и удачной карьерами. 4/5 того, как вы выглядите в глазах властей предержащих, основано на мнении всего одного-двух влиятельных сотрудников вашей организации. Это похоже на мафию, за исключением того, что на работе у вас может оказаться возможность выбирать своего крестного отца или крестную мать.

Новый и наделенный властью ключевой заказчик может спровоцировать цепную реакцию в вас и для вас. Например, карьера Джейми Рива в Би-би-си пошла в гору, когда его ключевым заказчиком стал Джон Берт. Тратить драгоценное время и силы на развитие хороших отношений с остальными стало почти бессмысленным занятием. Целиком сосредоточившись на своем проекте с гендиректором, Джейми перепрыгнул примерно через 100 человек в иерархии Би-би-си и получил возможность заняться именно тем, что ему было интересно, – созданием BBC Online.

Ваш важнейший клиент – тот, кому вы можете добавить максимум ценности и с чьей помощью вы можете расширить масштабы и значение своей деятельности. Это может быть ваш прямой начальник, кто-то еще из больших начальников, тот, кто явно пользуется успехом в организации, настоящий заказчик или клиент или те, с кем вы можете сотрудничать вне стен фирмы. Важно то, что вам следует идентифицировать этих людей и понять, как именно вы можете произвести на них должное впечатление.

Что именно является для меня единственным сдерживающим фактором?

В 1941 г. инженер-электрик Джозеф Мозес Джуран открыл для себя существование Принципа. Это помогло ему развить его теорию контроля качества, снискавшую исключительную популярность в послевоенной Японии. Джуран обучал высший и средний менеджмент управлению качеством, и в итоге японские промышленные стандарты превзошли американские. В 1980-х в попытке догнать японцев американский бизнес начал использовать те же методы. Джуран опирался на то, что он называл «Законом значительности немно-

гого» (т. е. на Принцип) – концентрации внимания на небольшом количестве причин (а иногда и единственной причине), которые приводят к большинству проблем с качеством.

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ КЛЮЧЕВЫЕ СПОСОБНОСТИ,

НО ГЛАВНОЕ – СВОЮ ГЛАВНУЮ ПРОБЛЕМУ.

ЗНАЯ, ЧТО ИМЕННО ВАМ МЕШАЕТ,

ВЫ МОЖЕТЕ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ С ЭТИМ.

УСТРАНИТЕ ПРЕПЯТСТВИЕ, И ВПЕРЕД!

Для некоторых менеджеров это недостаток уверенности в себе и знаний. Для других это страх – перед большими объемами работы, перед начальством, перед собственной организацией, перед коллегами и даже перед подчиненными. Для кого-то это может быть просто недостаток вовлеченности, энтузиазма и интереса. Трудно сиять восторгом, когда тебе скучно.

Итак, что же сдерживает именно *вас*? Будьте предельно честны перед собой. Если вы не посмотрите проблеме в лицо, вы можете погубить всю свою трудовую жизнь. Самый главный объект изучения в этом случае – ваша собственная личность.

Спрашивайте, чтобы узнать дорогу к успеху

Самое замечательное в ключевых вопросах, содержащихся в этой главе, – то, что их может задавать любой. И при этом за несколько недель они способны раскрыть вам секреты удивительных успехов (и неудач), которые годами оставались тайной для ваших коллег. Вы узнаете, кто из ваших покупателей входит в те 20 %, о которых вы должны заботиться, какие 20 % продукции достойны усилий по продвижению и каких ключевых клиентов стоит развивать.

Надеюсь, вы согласны с тем, что в постановке этих вопросов нет ничего особенно сложного, равно как и ответы на них не должны вызывать больших затруднений. Возможно, просматривая их, вы поймете, что можете поинтересоваться и еще кое-чем, и довольно быстро вы вновь обнаружите в себе замечательную любознательность, которую вы проявляли в детстве. А это, в свою очередь, позволит вам находить новые решения многочисленных проблем и загадок, которые присутствуют во всех бизнесах, кроме совсем уж примитивных. Когда решение найдено, успешно управлять сможет даже ребенок.

Пока вы проявляете пытливість ума – а вам будет трудно остановить себя в этом смысле, – вы используете один из десяти способов стать зрелым менеджером 80/20.

В следующей главе мы раскроем еще один несложный, но очень стоящий способ стать менеджером 80/20. Социологические и психологические опыты выявили важность получения новых идей от людей, которые находятся на втором плане нашей жизни, особенно тех, кто вращается совершенно в иных, нежели мы, кругах. Похоже, лучшие связи в деловой среде именно те, с которыми связано наименьшее количество ожиданий... и те, которыми больше всего пренебрегают.

Способ № 2: Менеджер-суперконнектор

Удивительным образом люди получают важнейшую информацию именно от тех, о чьем существовании они уже и не вспоминают.

Профессор Марк Грановеттер (1)

Творчество рождается в случайных встречах, в свободных дискуссиях.

Вы наталкиваетесь на кого-нибудь, спрашиваете, чем он занимается, говорите «Ого!» и очень скоро начинаете бурлить от идей.

Стив Джобс (2)

Слабые связи, мощные эффекты

Как вы думаете, кто может быть вам наиболее полезен в вашей работе и личной жизни? Коллеги? Родственники и друзья? Или те, кого вы едва знаете и видите крайне редко?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.