

*Во имя всех чемпионов, героических  
мужчин и женщин, которые понимают,  
что бизнес — это нечто большее,  
чем труд ради денег, это стремление  
к совершенству. Их неординарная  
преданность делу вдохновляет всех тех,  
кто работает на их предприятиях  
или с их предприятиями.  
Вам посвящается эта книга.*

Michael Levine

# Broken windows, broken business

*How the Smallest Remedies Reap  
the Biggest Rewards*



NEW YORK BOSTON

Майкл Ливайн

# Разбитые окна, разбитый бизнес

*Как мельчайшие детали  
влияют на большие достижения*

Перевод с английского



Москва  
2015

УДК 658.8  
ББК 65.291.34  
Л55

**Ливайн М.**

Л55 Разбитые окна, разбитый бизнес: Как мельчайшие детали влияют на большие достижения / Майкл Ливайн. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 151 с.

ISBN 978-5-9614-4951-8

Теория разбитых окон, которой посвящена эта книга, была сформулирована криминологами Уилсоном и Келлингом еще в 1982 г. Тогда теория выросла из статьи, опубликованной в журнале и трактовавшей термин «разбитые окна» исключительно с точки зрения уголовного права. Однако с течением времени стало очевидно, что у термина «разбитые окна» может быть гораздо больше интерпретаций. Особенно успешно эту теорию стали применять в бизнесе, ведь каждая компания стремится развивать свою культуру и поддерживать высокие стандарты сервиса.

Майкл Ливайн в своей книге исследует теорию разбитых окон в бизнесе на примере всемирно известных компаний, таких как Google, Ikea, Coca-Cola и многие другие. Он доказывает зависимость между наличием «мелких трещин на окнах» и глобальных последствий в масштабах всего бизнеса, которые они за собой влекут. Ливайн, досконально исследовавший вопрос разбитых окон во многих компаниях, объясняет, как важно и полезно быть одержимым своим делом, как важно думать о том, что на самом деле хочет покупатель, что он ожидает и что ему понравится или наоборот.

Книга будет интересна менеджерам среднего и высшего уровней, HR-специалистам и всем тем, кто желает наладить коммуникацию с клиентами.

УДК 658.8  
ББК 65.291.34

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru*

© Michael Levine, 2005  
This edition published by arrangement with  
Grand Central Publishing, New York, USA.  
All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод,  
оформление. ООО «Интеллектуальная  
Литература», 2015

ISBN 978-5-9614-4951-8 (рус.)  
ISBN 0-446-57678-6 (анг.)

# Содержание

К читателям .....	7
Благодарности .....	9
Введение .....	11
<b>Глава 3</b>	
Разбитые окна в бизнесе .....	19
<b>Глава 4</b>	
Можно ли спасти McDonald's? .....	27
<b>Глава 5</b>	
Одержимость и навязчивость .....	33
<b>Глава 6</b>	
Как рухнул гигант .....	41
<b>Глава 7</b>	
Ожидания и реальность .....	47
<b>Глава 8</b>	
Маркировка и разбитые окна .....	55
<b>Глава 9</b>	
Работник как разбитое окно .....	63

**Глава 10**

Почему Krispy Kreme лучше, чем Dunkin' Donuts  
(и наоборот) .....73

**Глава 11**

Летайте в каком небе? ..... 81

**Глава 12**

Делая это правильно ..... 89

**Глава 13**

А вы гуглите? ..... 97

**Глава 14**

Разбитые провода: разбитые окна в сети ..... 105

**Глава 15**

Общественность не дремлет.....113

**Глава 16**

Последнее разбитое окно.....121

**Глава 17**

Что особенного привносит пианист ..... 127

**Глава 18**

Разбитые окна, разрушенное здание ..... 133

**Глава 19**

Что в этом для... вас? ..... 141

## К читателям

Дорогие друзья!

Уверен, что каждый из нас не раз размышлял, как повлиять на уровень и качество нашей жизни — как сделать улицы чистыми, дворы безопасными, а соотечественников вежливыми и небезразличными. Многие думают, что это удел великих, а нам ничего не остается, как ждать, рассуждая о проблемах и несовершенствах мира. В поисках ответа на вопрос можно ли изменить культуру общества, меняя культуру своей компании, я услышал добрый совет прочесть эту книгу. Ее уникальность в том, что, прочитав ее, вы поймете — начинать во всем нужно с себя. Меняя то, что в силах каждого из нас, мы способны послужить грандиозному развитию нашего общества.

На страницах книги вы познакомитесь с теорией «разбитых окон», изложенной автором на примерах всемирно известных компаний. Благодаря этим ярким образам формируется глубокое понимание того, как своевременные усилия по устранению «мелких трещин на окнах» помогают уберечь бизнес от разрушительных последствий. Эта книга — незаменимый помощник для желающих возвести отношения с клиентами в совершенную степень, используя лучший опыт тех компаний, которые всегда вовремя



## РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

чинят «разбитые окна», предвосхищая ожидания своих клиентов, благодаря чему остаются великими долгие годы.

Автор приводит высказывание, что прочность цепи зависит от самого слабого ее звена: любой сотрудник компании представляет собой наиболее заметный вариант «разбитого окна». Ничто не отталкивает клиентов так, как может оттолкнуть один сотрудник, именно поэтому важно своевременно разглядеть и устранить эту небольшую «трещинку» на окне, тем самым создав доверительные отношения с клиентами и получив самую главную для каждого бизнеса награду — любовь и преданность клиентов.

Приятного вам чтения и великих свершений!

*Искренне ваш,  
Александр Анащенко,  
Председатель Западно-Сибирского банка  
ОАО «Сбербанк России»*



# Благодарности

Раньше уже было сказано, и сказано гораздо лучше и ярче, чем мог бы сказать я, что создание книги — это дело не одного человека. Этот процесс поощряют, оттачивают и поддерживают многие умные, увлеченные, вдохновленные люди, которые дают нам самое важное, думая при этом, что они не делают ничего вовсе. Таков процесс написания книги, по крайней мере для меня.

Выражаю свою искреннюю и непреходящую благодарность всем моим добровольным свидетелям:

Рику Уолффу, моему непреклонному и неустанному редактору *Warner Books*, чей вклад в рождение этой книги неоценим.

Крейгу Нельсону, моему давнему и драгоценному агенту и другу, который следит за моей издательской жизнью с заботой опытного и преданного хирурга.

Джеффри Коэну, находчивому и драгоценному другу, который неустанно поощряет меня писать.

Моей команде и партнерам по LCO — Коммуникационному офису Левина (*Levine Communications Office*) во главе с исполнительным директором Доном Миллером.

Команде: Майку Абрамсу, Клариссе Кларк, Лиаму Коллопи, Шеннон Хартиган и Брайану МакУильямсу. Партнерам: Рику Ситрону, Синди Карраско, Филу Кассу, Стиву Шапиро и Дэвиду Уайзу.

Моим самым близким друзьям, каждый из которых освещает мне путь, когда жизнь неизбежно оказывается на темной полосе, но которые принимают мои победы, как свои собственные: Питеру Барту,

## РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

Адаму Кристингу, Крейгу Холландеру, Ричарду Импресиа, Карен Карсиан, Нэнси Магер, Джону МакКиллопу, Марку Миллеру, Эвадне Моракис, Кейблу Ньюхаусу, Элиз Рейнольдс, Таре Кеннан, доктору Роберту Котлеру и Лизе Юкельсон.

Моим издателям по всему миру, использующим все свои выдающиеся навыки, чтобы побудить меня излагать идеи на бумаге: Крейгу Блэку, Биллу Хартли и Майклу Винеру.

# Введение

**К**огда грязный туалет становится разбитым окном? Нет, это не загадка. Это вопрос, который сегодня может оказаться причиной успеха или провала бизнеса. Найдите верный ответ на этот вопрос и используйте его как путеводный маяк, и тогда ваше дело всегда будет вне конкуренции. А если оставите его без внимания, то обречете свою компанию на быстрый провал.

Теория разбитых окон, впервые сформулированная криминологами Джеймсом К. Уилсоном и Джорджем Л. Келлингом в работе под названием «Разбитые окна», опубликованной в литературном журнале *Atlantic Monthly* за март 1982 г., объясняет, что означает термин «разбитое окно» в уголовном праве. Но все великолепие теории состоит в том, что у этого термина есть гораздо больше интерпретаций. Его можно применить и в отношении бизнеса, что даст существенные результаты, — если бы только американские компании потратили время и проявили немного смелости для его изучения.

Когда Уилсон и Келлинг впервые представили свою теорию, их идея уделять особое внимание мелким на первый взгляд преступлениям, таким как граффити или карманные кражи, выглядела абсурдной: как борьба с нарушением правил перехода улицы может сократить количество убийств?

Согласно теории разбитых окон, даже столь незначительные и безобидные вещи, как разбитые окна, на самом деле посылают сигнал тем, кто проходит мимо них каждый день. Если они остаются разбитыми, значит, владелец здания не обращает на это внимания

или ему все равно. А это означает, что в данном месте можно совершать и более серьезные нарушения — кражи, мародерство, тяжелые преступления. В лучшем случае, это сигнал, что никто не смотрит.

В этом заключается суть теории разбитых окон: Уилсон и Келлинг пишут, что «социальные психологи и полицейские обычно сходятся в том, что если в здании было разбито окно, а новое вставлено не было, в скором времени будут разбиты все остальные окна». Почему? Потому что через разбитое окно посылается сигнал, определяющий восприятие, которое заключается в том, что владельцу этого здания и людям в этом районе все равно, разбито окно или нет: они опустили руки и здесь царит анархия. Делай, что хочешь, потому что никого это не волнует.

Уилсон и Келлинг предположили, что «разбитое окно», любой малейший намек на беспорядок, на отсутствие ремонта может привести к более серьезным проблемам. Это сигнал, как они говорят, что здесь правят плохие парни, никто не заботится о том, чтобы поддерживать порядок, и любой, кто захочет воспользоваться такой ситуацией, не встретит никакого сопротивления. Это ведет к беззаконию, своеобразной анархии по недосмотру.

«Также как сегодня терапевты признают, что необходимо укреплять здоровье, а не просто лечить болезни, так и полиции — и всем нам — следует признать важность поддержания района в целости, без разбитых окон», пишут Уилсон и Келлинг. Годы спустя Уилсон сказал мне, что сама идея теории разбитых окон сводилась к «обязанностям полиции относиться серьезно к мельчайшим знакам беспорядка, поскольку люди боялись беспорядка, и существовала вероятность, что беспорядки могли привести к более серьезным преступлениям». Хотя критики по-прежнему относятся к теории со скептицизмом, считая, что повышенное внимание к мелким нарушениям неизменно приводит к снижению внимания, которое могло бы быть направлено на более серьезные преступления.

Аналогичное возражение, но в менее деликатном словесном оформлении, прозвучало вновь, когда Рудольф Джулиани, новый, избранный в 1994 г. мэр Нью-Йорка, объявил о своем намерении стереть все граффити в вагонах метро, убрать проституток и сутенеров с Таймс-сквер и сделать Манхэттен более «семейным» местом. Критики практически смеялись Джулиани в лицо, намекая,

что отстаивающий правопорядок мэр, избранный по большей части благодаря своему обширному опыту работы в качестве федерального прокурора по нью-йоркскому региону, боролся с мелкими преступлениями, потому что понимал, что не в силах замахнуться на крупные.

Но их неправомерность была доказана. Джулиани и его новый комиссар полиции Уильям Браттон верили, что если они будут посылать преступникам и всем ньюйоркцам четкие сигналы и ко всем преступлениям в городе будет применяться «жесткий подход», в результате город станет чище и безопаснее. И статистика это подтверждает: в течение последующих нескольких лет количество убийств, нападений, краж и прочих тяжелых преступлений значительно снизилось. А все началось с граффити в метро.

Могу представить, что вы спросите: «А какое это имеет отношение к моему бизнесу? Речь ведь идет о преступлениях и преступлениях».

Но к миру бизнеса применима та же теория.

Если в туалете местного Burger King закончилась бумага, это сигнал о том, что руководство не заботится о потребностях клиентов. Это может заставить клиента подумать, что еда в этом ресторане готовится не надлежащим образом, что посещение этого места может плохо сказаться на здоровье или же вся сеть данных ресторанов быстрого питания не заботится о своих потребителях.

В случае данного сценария это — не игра воображения, а логическое заключение, и теория разбитых окон так же применима к бизнесу, как и к вопросам преступности в городских районах. Несомненно, среднее восприятие компании потребителями является важной деталью для любого дела, и если розничный торговец, поставщик услуг или корпорация посылают сигнал, что они относятся ко всему спустя рукава, без энтузиазма и с равнодушием, то такая компания может понести серьезные, а в некоторых случаях даже необратимые потери.

Настоящая книга посвящена разбитым окнам в бизнесе: как это применимо, как это происходит, почему на это не обращают внимания и какие роковые последствия могут наступить. Она задумана как поучительная история, азбука, атлас, манифест, а также как хвала тем компаниям, которые всегда вовремя чинят разбитые окна. В ней будут рассмотрены не только конкретные примеры

## РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

разбитых окон, причины их возникновения и возможные последствия, но и обстановка, которая создает условия для появления разбитых окон и пребывания их разбитыми.

Я верю, что в бизнесе мелочи могут привести к колоссальным последствиям. Видя неубранный зал в ресторане быстрого питания, посетители могут решить, что вся компания в целом не заботится о своих клиентах, а значит и качество самой еды ставится под вопрос. Безразличное отношение кассира в престижном магазине одежды — пусть даже одного — посылает сигнал покупателю, что, возможно, стандарты тут не столь высоки, сколь должны быть (или были раньше). Работник заправки, расхаживающий в футболке с агрессивным лозунгом, может повлиять на решение некоторых покупателей начать использовать бензин другой марки и тем самым навсегда оттолкнуть клиентов от крупной компании.

Но это только вершина айсберга. Я считаю, что мы как общество содействовали и поощряли возникновение разбитых окон в бизнесе одним только своим бездействием и допущением подобной ситуации. Если официант в местном сетевом ресторанчике невежлив, или же попросту не слишком любезен с нами при заказе, мы списываем это на плохой день, успокаиваем себя, что это всего лишь один работник крупной сети, мы не направляем писем менеджерам или руководству корпорации. Даже если мы меняем марку бензина, увидев работника в футболке с оскорбительной надписью, мы не отправляем уведомлений президенту нефтяной компании, чтобы сообщить ему о проблеме. Мы сами содействуем битью окон в каждой сфере бизнеса. Мы даже не всегда идем в те компании, которые восстанавливают разбитые окна, если менее бдительные компании расположены в более удобном месте или если у них более низкие цены.

Это вовсе не значит, что в битье окон надо винить всех нас, это значит, что мы все несем ответственность за отстаивание того, чего хотим мы, и имеем право ожидать подобного от компании, которой мы отдаем наши честно заработанные деньги. Можно предположить, что в капиталистическом обществе компания, которая хочет стать успешной, приложит все усилия, чтобы удовлетворить желания своих потребителей. Если компания видит сокращение своей выручки, но не знает, что заставило ее потребителей тратить меньше

денег в ее магазинах, такая компания, вероятно, даже не осознает, что следует чинить.

И поэтому не стоит так легко прощать крупные корпорации и даже предприятия малого бизнеса, которые не замечают своих разбитых окон и не чинят их, просто потому, что их клиенты не поднимают достаточно шума по этому поводу. Любая компания обязана следить за своей маркой. Владелец права пользования маркой Starbucks, решивший, что продажи достигли достаточно высокого уровня и можно отложить покраску стен в магазине на следующий год, рискует столкнуться с проблемами. Да, сейчас все хорошо. Но когда краска начнет выцветать и осыпаться, и потребители перестанут получать тот уровень обслуживания, который они ожидают, ситуацию уже не исправишь простым слоем свежей краски. Самое подходящее время для ремонта битых окон — момент, когда их разбили.

Для начала лучше вовсе не допускать битья окон. В данной книге причины возникновения разбитых окон будут рассматриваться в двух целях. Первая — мы рассмотрим, как мелкие проблемы перерастают, как снежный ком, в крупные неприятности. Таким образом будет легче показать, почему следует устранять недостатки по мере их возникновения. Но не менее важно понимать, как они появляются, таким образом мудрый предприниматель сможет предотвратить их по первому признаку появления или даже ранее. Если вашим регламентом предусмотрена ежегодная покраска магазина, не стоит даже и думать, что наступило то самое долгожданное время, когда можно расслабиться.

Для того чтобы лучше понять, как теория разбитых окон применима в бизнесе, необходимо частично изучить оригинальную теорию, относящуюся к преступной деятельности. Благодаря неординарному мышлению Уилсона и Келлинга, «разбитые окна» подняли важную социальную проблему, которая долгое время оставалась без внимания, и помогли улучшить несколько крупных городов страны (включая самый крупный из них) за счет привлечения внимания к деталям.

Все началось с программы для Нью-Джерси в середине 1970-х гг. Программа «Чистые и безопасные кварталы» была направлена на улучшение качества жизни в 28 городах штата садов частично

за счет увеличения количества полицейских в составе пеших патрулей вместо патрульных автомобилей. Начальники полиции, как говорит сегодня Уилсон, осознавали, что такой шаг вряд ли снизит уровень преступности, «и начальники полиции были правы: это не повлияло на уровень преступности. Но эффект все же был, и, по-моему, весьма значимый. А именно, это повлияло на отношение людей к своему району, на готовность пользоваться им, предполагая, что страх перед беспорядком столь же силен, как и страх перед преступлением».

На самом деле, как писали Уилсон и Келлинг в журнале *Atlantic*, «жители районов, которые патрулировались пешими полицейскими, стали чувствовать себя более защищенными, чем жители других районов, они начали думать, что уровень преступности снизился и, казалось, даже перестали предпринимать дополнительные действия, чтобы защититься от преступности (запираться дома, например). Более того, у жителей районов, которые патрулировались пешими полицейскими, сложилось более благоприятное мнение о полиции, чем у жителей других районов».

Какое это имеет отношение к бизнесу? Вряд ли пешие патрули по торговым рядам магазина Wal-Mart помогут увеличить продажи. Дело в восприятии: что-то делается, чтобы поддерживать порядок, и это изменило жизнь людей из городов Нью-Джерси в лучшую сторону.

В бизнесе (о чем мы будем подробно говорить на протяжении всей книги) разбитые окна можно воспринимать дословно и образно. Иногда разбитое окно — это действительно разбитое окно, в которое как можно скорее следует вставить новое стекло. Однако в большинстве случаев разбитые окна — это мелкие детали, крошечные дефекты, забытые мелочи, которые сигнализируют о более крупных проблемах, уже существующих или вероятных в ближайшем времени.

Мы рассмотрим примеры огромных, известных всем компаний, которые не заметили и не починили вовремя свои разбитые окна, от чего и пострадали. Мы также отметим те компании, которые сделали своей приоритетной задачей отслеживание потенциальных разбитых окон и закупили достаточно стекла для быстрого и незаметного ремонта. Здесь вы найдете множество разнообразных

поучительных историй со счастливым и не очень счастливым концом. Некоторые компании, заслуживающие осуждения за свою лень, останутся безнаказанными, а другие понесут наказание от рук общественности, ведь именно так происходит, когда вы даете людям *не то*, что они хотят.

А больше всего люди хотят чувствовать, что розничные магазины, провайдеры услуг, поставщики товаров частным и корпоративным клиентам, которые на них работают, учитывают их желания. Клиенты выбирают те компании, которые предугадывают и выполняют их требования, при этом ни у кого не должно возникать сомнений, что компания на самом деле понимает потребности и желания клиентов и делает все возможное, чтобы выполнить их.

Разбитые окна показывают клиентам, что компания не проявляет необходимой заботы — может быть потому, что ей так плохо управляют, что она больше не может выполнять своих обязательств или же стала столь крупной и высокомерной, что уже не обращает внимания на своих основных потребителей. Любое из этих впечатлений для компании губительно, и далее мы увидим примеры этого.

Если вы управляете компанией и искренне верите, что мелкие детали ничего не решают, вам действительно стоит прочесть эту книгу — возможно, это спасет ваше дело. Если у вас еще нет компании, но вы хотите открыть ее, эта книга станет путеводителем по успеху. Если же вы сами не заинтересованы в бизнесе, но хотели бы узнать, почему одни компании процветают, а другие, похожие, рушатся, тогда примеры, приведенные в данной книге, помогут вам ответить на этот вопрос.

Однако нельзя недооценивать влияние, которое оказывают крошечные детали — и чем меньше, тем значительнее — на успех или провал бизнеса. Да, конечно, иногда компании допускают серьезные ошибки (и провальная история с новой Coca-Cola была не столь значительным битым окном, как нейтронная бомба, заложенная в головном офисе), но зачастую даже они предопределены мелкими деталями, которые, увы, остались незамеченными.

Разбитым окном может быть грязный прилавок, плохо выставленный товар, непродуманное меню или невежливый сотрудник. Оно может быть чем-то материальным, как выцветшая, осыпающаяся

## РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

краска, или символическим, как правило, предусматривающим оплату клиентами сервисного обслуживания. Когда официанта в китайском ресторане зовут Билли Боб — это разбитое окно. Когда звонок в службу поддержки магазина при сборке велосипеда требует двадцатиминутного ожидания (с повторным прослушиванием одной и той же мелодии) — это разбитое окно. Если клиентка спрашивает, почему она не может вернуть блузку и получает ответ: «Таковы правила» — это разбитое окно.

Их примеры всюду. За исключением действительно хороших компаний. Читайте дальше.

## Глава 1

# Разбитые окна в бизнесе

Теория разбитых окон стала настолько революционной, фундаментальной концепцией в уголовном правосудии, что, когда она была впервые опубликована в 1982 г., ее восприняли как полную противоположность всему, что было известно ранее. Идея того, что общее восприятие играет столь же важную роль в процессе борьбы с преступностью, что и статистика, а допуская «мелкие» преступления, мы тем самым даем понять, что не только преступники имеют полную свободу действий, но и полиция не слишком желает или может остановить их, была поднята на смех, признана абсурдной или «радикальной». И так продолжалось до тех пор, пока в 1990-е гг. теорию не применили на практике на крупнейшей мировой сцене, в городе Нью-Йорке. Тогда и было доказано, что она гениальна в своей простоте. Вполне возможно, что задание вставить выбитые окна в Нью-Йорке, а также искоренить граффити, случаи безбилетного проезда, драк резиновыми дубинками и тому подобное, которое было поручено мэром Рудольфом Джулиани комиссару полиции Уильяму Браттону, прозвучало как оскорбление или же пустяковое беспокойство, но на самом деле это был призыв взяться за оружие, объявление войны преступности, которое стало спасением для города, оказавшегося в критической ситуации. Показав всему миру, что Нью-Йорк не потерпит *ни малейшего* нарушения, Джулиани и Браттон тем самым дали понять, что к серьезным правонарушителям *будут* применяться гораздо более жесткие методы. Здесь будут править хорошие парни.

Между «законом» и «порядком» есть различие, но очень важное, потому что именно оно определяет, что значит теория разбитых окон

и как она будет применяться к миру бизнеса. Придерживаться закона — значит жить, не нарушая установленного свода правил. Все просто. А поддерживать порядок в городе, стране или компании — значит, что целью является вовлечение каждого в процесс следования одним и тем же правилам, каждое из которых имеет одинаковый вес.

Имея правила, одно из которых говорит «Не убей», а другое «Не переходи дорогу на красный свет», мы создаем определенное противоречие — ведь два данных нарушения даже не должны упоминаться в одном предложении. Но оба являются правилами, законами, установленными обществом. И если все знают, что одно нарушить можно, то разве не логично, что и другое тоже могло бы быть нарушено без какого-либо особого страха или наказания?

Хотя правила тоже не должны быть универсальными. Они могут варьироваться от района к району, что и было обнаружено авторами «Разбитых окон», когда полиция Ньюарка, штат Нью-Джерси, в качестве эксперимента решила выпускать больше полицейских в составе пешеходных патрулей в 1970-е гг. В одном районе полицейский из пешего патруля, которого Уилсон и Келлинг называют Келли, старался внедрить неформальные, неписанные правила, созданные в этой части города:

«Алкоголикам и наркоманам разрешалось сидеть на ступенях, но запрещалось ложиться. Алкоголь разрешалось распивать на боковых улицах, но не на главных магистралях. Бутылки необходимо было оборачивать бумажными пакетами. Строго запрещалось приставать с разговорами, просьбами или требованием денег к людям, ожидающим на остановках. Если между бизнесменом и клиентом возникал спор, считалось, что бизнесмен был прав, особенно если клиент являлся иностранцем. Если Келли замечал слоняющегося иностранца, он спрашивал его, имелись ли у него средства к существованию и чем он занимался, и если тот давал неудовлетворительные ответы, его просили убраться подальше. Лиц, нарушавших неформальные правила, особенно тех, кто приставал к людям на остановках, арестовывали за бродяжничество. Шумных подростков просили вести себя потише»\*. Уилсон и Келлинг отмечали, что «эти правила были созданы и приведены в действие с помощью

---

\* Wilson Q.J. and G.L. Kelling. 1982. Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety. *Atlantic Monthly*, March.

«завсегдатаев» улиц. В другом районе могли быть другие правила, но это были, как все прекрасно понимали, правилами этого района.

Сами по себе правила не были чем-то революционным, как не были они и особенно строгими. Также не было никакой политики «нетерпимости» в отношении наркоманов и алкоголиков — их просто просили придерживаться определенных зон и не совершать определенных действий в общественных местах. Но, как уже было сказано, ожидалось, что все эти правила будут соблюдаться.

То же самое было выявлено в ходе проведения более масштабного и впечатляющего эксперимента в Нью-Йорке. Когда Джулиани и Браттон решили расправиться с авторами граффити, бойцами на палках и «безбилетниками» (теми, кто перепрыгивал через турникеты в метро, чтобы не платить за проезд), они заявили, что все, на что ранее закрывали глаза, стало отныне неприемлемым.

Это был тонко рассчитанный способ контроля, который означал не только заявления в адрес распылителей аэрозоля в вагонах метро и прыгунов через турникеты, — он означал (и, можно поспорить, *прежде всего* означал) контроль общественности.

Как Уилсон недавно объяснил мне, начальники полиции, с которыми разговаривали он и Келлинг, оказались совершенно правы в своих ожиданиях, что увеличенный состав пеших патрулей не особо скажется на общем уровне преступности. На что это повлияло, тем не менее, — и значительно повлияло, — так это на восприятие общественности: «на то, как люди воспринимали свое сообщество и желание пользоваться им, когда страх перед беспорядком становится столь же сильным, что и страх перед преступлением».

Выступая на Конференции мэров в мае 2000 г., Джулиани подтвердил это предположение: «В течение 1960–80-х и начале 1990-х гг. Нью-Йорк был символом упадка. Я до сих пор храню обложку общенационального журнала, на которой Нью-Йорк 1990-х гг. описывается как «гниющее яблоко», город в состоянии упадка. И в то время люди Нью-Йорка принимали это. Они принимали мысль, что это было их участью в жизни: что мы жили в старом городе, славные дни которого уже прошли... общим восприятием было то, что вещи уже никогда не станут такими, как прежде»\*.

\* Giuliani R.W. 2000. Remarks to the Conference of Mayors on Restoring Accountability in City Government. May 9.

Обратите внимание, что здесь упоминается именно «восприятие» городского населения. Чем больше люди воспринимали свой город как место с великим прошлым и посредственным настоящим, тем больше это становилось правдой. Так было до тех пор, пока внимание не было обращено на малейшие детали, незначительные нарушения, пока качество повседневной жизни горожан не улучшилось, и тогда стали возможны реальные изменения.

А теперь, как это можно применить к бизнесу?

Теория разбитых окон — это прежде всего очевидная сила восприятия, это то, что люди видят и какие они делают из этого выводы. Она не заявляет, что борьба с граффити приведет к сокращению убийств; уровень преступности в целом никак не меняется при использовании теории на практике, как признается сам Уилсон. Важно то, что с повышением качества жизни в данных областях, даже в незначительных масштабах, население начинает чувствовать себя более уверенным в своем окружении и именно это ведет к значительным изменениям: люди проводят больше времени вне дома, принимают участие в общественных мероприятиях и помогают местному бизнесу.

В бизнесе восприятие еще важнее. То, как клиент (или потенциальный клиент) воспринимает ваш бизнес, является ключевым элементом вашего успеха или провала. Только раз допустите ошибку, наймите грубого сотрудника, отпустите недовольного клиента — и вы накликаете беду.

Я работаю в сфере связей с общественностью в Голливуде. Я представлял Барбру Стрейзанд, Чарлтона Хестона, Линду Эванс, группу Fleetwood Mac, Ванну Уайт, Деми Мур, Майкла Дж. Фокс, Роберта Эванса, а также Майкла Джексона и многих других\*. Я понимаю силу восприятия и, поверьте мне, она может быть убийственно мощной — как во благо, так и во зло.

Кроме того, восприятие — это нечто, что может измениться, не успеешь и глазом моргнуть. Нет ничего мимолетнее первого впечатления. Но восприятие рождается в любое время, даже когда вы знаете человека или компанию на протяжении многих лет. А мнение складывается на основании данного восприятия. Допустим, например, вы покупаете кофе в одном и том же магазине каждый

---

\* Данные по состоянию на 2005 г.

день на протяжении пяти лет по пути на работу. Вы неизменно заходите туда, иногда берете еще булочку или кекс, а иногда приходите на обед. Работники уже знают, как вас зовут, знают, что вы обычно заказываете, и могут предугадывать ваши предпочтения.

Но однажды, даже не отдавая себе в этом отчета, стоя вы очереди, вы замечаете, что стены тут не красили уже несколько лет. Трещинки и облупившаяся краска есть даже позади прилавка, там, где выложены продукты. Раньше вы этого никогда не замечали, но столь незначительное восприятие меняет все.

И может вы начнете спрашивать себя, а не попадает ли осыпавшаяся краска в кофе или на прилавок, на котором режут и готовят булочки для продажи. Возможно, тот факт, что вы заметили облупившуюся краску, заставит вас осознать, как долго вы стоите здесь в очереди каждое утро. Возможно, вы даже заметите, что и прочая обстановка в магазине, включая его чистоту, оставляет желать лучшего. И тогда в итоге вы спросите себя, почему вы продолжаете приходить в это заведение?

Вот так незначительное восприятие может обернуться совершенно неожиданным результатом, не правда ли?

Конечно, не все указанное в этом сценарии произойдет именно так: не обязательно думать, что чистота кофейни, обслуживание, санитарные условия или кухня сразу ставятся под сомнение. Но вы заметили один недостаток, и, отталкиваясь от него, позволили вашему сознанию выйти на такие просторы, на которых оно никогда не оказалось бы без соответствующей подсказки.

И это отнюдь не те просторы, на которые владелец хотел бы направить своих клиентов. И если его беспокоят разбитые окна, такие как облупившаяся краска, он постарается не допустить подобных скитаний мысли. Конечно же, лучше создавать позитивное восприятие, но также для привлечения и сохранения клиентов важно избегать и предотвращать создание негативного впечатления. У неразбитого окна аналогов быть не может, разве что окно в процессе ремонта.

Пусть данная книга станет вашим манифестом, вашим наваждением, вашей библией восприятия. Начиная с этого момента, всегда думайте о том, как это воспримут ваши клиенты, ваши работники, общественность в целом. Да, вы должны следить за тем,

как все есть на самом деле, но также вы должны понимать, как это может показаться остальным.

И неважно, что всегда можно рассказать недоверчивой клиентке о вашей технике уборки помещений, ваших запатентованных методах хранения еды в надежном месте, куда не попадают посторонние предметы, или вашем плане ускорить движение очереди. Чаще всего это не играет никакой роли, потому что клиентка даже и не *попытается сообщить вам о своих беспокойствах*; она просто больше к вам не придет. В общем говоря, клиенты не станут озвучивать свое недовольство. (Я знаю, вы слышали множество жалоб и готовы поспорить со мной, но правда заключается в том, что большинство тех, кто замечает недостатки, не делятся с вами своим восприятием этого, они просто перестают быть вашими клиентами.)

Проблема разбитых окон осложняется еще и тем, что это не всегда очевидно. Владелец кафе в данном сценарии, может быть, и заботится о своем бизнесе и вовсе не относится к ремонту безответственно. Может, он либо не заметил, что краска на стенах начала трескаться, либо подумал, что если подождать с покраской год, то можно подкопить оборотный капитал, кроме того, продажи находятся на стабильном уровне, а посетители не жалуются. Существуют и другие петли, которые тоже надо смазывать.

К сожалению, само отношение может стать для бизнеса похоронным звоном, который зачастую неслышен человеческому уху. Если вы оставляете дела без внимания и позволяете своим клиентам замечать то, чего не замечаете вы сами, вам остается только бросить коктейль Молотова в собственный магазин и начинать сначала: дело все равно рухнет. Постоянная бдительность, абсолютное внимание к деталям — обязательные элементы управления компанией сегодня, в частности, в сфере работы с общественностью (мы рассмотрим также случаи разбитых окон в работе корпоративных клиентов).

Если вы недостаточно одержимы деталями вашего бизнеса, поверьте мне, всегда найдется тот, кто окажется *достаточно* одержимым и будет следить за ними настолько, что переманит тем самым даже самых преданных ваших клиентов, которые были с вами годами. Только покажите небольшую щель в созданных вами доспехах, и обозначенная слабость станет самым страшным

недостатком, какой вы только можете себе представить. Проще говоря, ваша компания не перенесет слишком много разбитых окон. Здесь «слишком много» означает «одно».

Рассмотрим случай Марты Стюарт. Была ли госпожа Стюарт обвинена в незаконном использовании инсайдерской информации? Мошенничестве? Манипуляции общественным мнением? Нет. Она была обвинена в противозаконных действиях, связанных с сокрытием выявленных нарушений. Почему она пыталась это скрыть? Потому что она беспокоилась о том, что ее компанию станут *воспринимать* как недобросовестную, а ее сочтут незаслуживающей доверия. Одержимость деталями? Может быть, но слишком поздно. Невозможно починить разбитое окно, забрасывая камнями оставшиеся.

Многие политики были свержены не столько обвинителями, которые владели убедительными доказательствами, что тот или иной чиновник совершил незаконное или безнравственное, сколько попытками предотвратить восприятие самого факта обвинения. История завалена трупами чиновников, которых сместили после того, как они попытались скрыть то, что, возможно, и не стало бы таким серьезным скандалом, если бы было решено быстро, эффективно и открыто!

Запомните, разбитое окно лучше всего чинить *до* того, как оно разобьется. Наилучший сценарий — это решение проблемы до того, как она стала очевидной, и полное отсутствие необходимости корректировать восприятие, ведь в таком случае корректировать будет нечего. Но уж если появляется дефект, единственным возможным планом действий — *единственным* — является немедленное его устранение, причем так, чтобы не скрывать его под косметическим ремонтом, а сделать все возможное, чтобы его по-настоящему отремонтировать. Изолента на треснувшем окне, возможно, не даст ему рассыпаться на осколки, но будет столь же видна и будет восприниматься так же, как и само разбитое окно. Ремонт должен быть полным и незамедлительным.

Но в чем заключается разбитое окно в бизнесе? Материальные признаки, такие как облупившаяся краска, выявить легко, а как быть с менее явными проблемами? Как быть с работниками, которые не соблюдают регламента компании и создают искаженный,

неверный образ компании у общественности? Как бороться с разбитыми окнами, если вы находитесь в центральном офисе и под вашим контролем 30 000 точек продаж?

Рассмотрим пример крупнейшей мировой ресторанной сети. Ее разбитые окна чуть не уничтожили всю компанию. Последняя глава в этой истории еще не написана, но сам факт того, что это было, свидетельствует о силе разбитых окон и о том, насколько может упасть престиж. Давайте рассмотрим случай McDonald's, который когда-то считался непобедимым (и считал себя таковым), и посмотрим, что могут сделать разбитые окна даже такому гиганту.

### *Восприятие и реальность*

- На преданность вам ваших клиентов влияет их *восприятие* вашей компании. Допустите всего одну ошибку, и восприятие будет испорчено.
- Мелочи значат очень много. Если вы заметите, что ковер в кабинете вашего зубного врача слегка изношен, вы вдруг начнете думать, как давно меняли старые зубные аппараты на новые.
- Разбитые окна лучше всего чинить до того, как они разобьются.
- Вас выдает попытка сокрытия фактов — не оправдывайтесь за разбитые окна и не отрицайте, что они разбиты. Извлеките из этого урок, признайте свою ошибку и исправьте ее.
- Одержимость деталями обязательна. Без вариантов.

## Глава 2

# Можно ли спасти McDonald's?

Для тех, кто родился в 1950-е гг. или после, мир без McDonald's просто немыслим. Огромные золотые дуги с логотипа этого булхтербродного гиганта можно встретить во всех городах земного шара, они столь прочно вписались в картину мира, что немыслимо даже представить городские улицы без них.

Но однажды это чуть не случилось. А почему? Потому что огромная компания не заметила своих разбитых окон, а общественность заметила.

Несмотря на ее присутствие практически во всех странах мира, на всех континентах, почти во всех городах США, McDonald's больше не является образцом успешной компании или брендовой целостности. На самом деле, потребители уже сыты по горло безразличием к ним со стороны Микки Ди, пренебрежением основными принципами работы и явным неуважением к тем, кто посещает десятки тысяч магазинов.

Для примера: Индекс удовлетворенности американских потребителей (ИУАП) составляется ежегодно на основании квартальных проверок, осуществляемых Национальным центром исследования качества Мичиганского университета при содействии Американского общества по контролю качества, Милуокского института и Центра по исследованиям CFI Group, консалтинговой

фирмы, расположенной в Энн-Арбор, штат Мичиган. В февральском отчете 2003 г. было сказано, что за последние десять лет рейтинг McDonald's снизился до уровня ниже среднего и, что особенно важно, в отличие от всех прочих предприятий индустрии быстрого питания.

Согласно шкале, используемой ИУАП, McDonald's набрал 61 пункт из 100, что на 1,5 пункта меньше по сравнению с аналогичными результатами за прошлый год. А общий рейтинг компании был на 5–10 пунктов ниже среднего показателя в данной индустрии с 1994 г., приводит ИУАП.

Вопросы, заданные 16 000 потребителей, включали оценку продукции магазина, обслуживания, правильность выполнения заказов.

Согласно результатам проверки за тот же период, рейтинг Taco Bell вырос на 1,5 пункта, Domino's Pizza — на 2,7 пункта, Wendy's — на 2,8 пункта, а рейтинг главного конкурента Burger King — на 4,6 пункта, что практически на 7 пунктов выше, чем у McDonald's.

Скверно? Подождите-ка: в журнале *Fortune* за апрель 2002 г. говорилось о шестом подряд квартале «неутешительной прибыли» для McDonald's. Упали цены на акции, произошли крупные изменения в кабинетах управления в головном офисе компании в Оук Брук, штат Иллинойс. В 2004 г. поставщик сырного Биг Мака объявил об отказе от размера «супер» в своих магазинах, назвав это «упрощением меню».

Да, McDonald's, одна из крупнейших мировых корпораций, переживает тяжелые времена. И какое отношение это имеет к *вашему* бизнесу? Если вы продаете гамбургеры, картофель фри или содовую, то, возможно, провал такого крупного конкурента, как McDonald's, пойдет вам на пользу.

Но если что-то подобное могло произойти с McDonald's из-за невнимания к разбитым окнам, разве это не может коснуться и вас вне зависимости от сферы действия вашего бизнеса, если вы не уделяете должного внимания деталям, которые многое определяют?

Что особенно поражает в случае с McDonald's, так это факт, что сама философия компании заключается в особом внимании к деталям и обслуживанию, которое на практике отсутствует. Головной офис корпорации хвастается списком обязательств перед клиентами,

которые должны выполняться в *обязательном порядке* вне зависимости от обстоятельств. Среди них — быстрое обслуживание и чистые помещения, именно те области, которые клиенты отметили как недовлетворительные в ресторанах McDonald's в ходе опроса ИУАП.

В противоположность этому, сеть пиццерий Papa John's, по количеству магазинов совершенно не сопоставимая с McDonald's, занимает верхние позиции в рейтинге предприятий быстрого питания (которые любят называть себя «быстрого обслуживания») по уровню удовлетворенности потребителей и удерживает эти позиции уже несколько лет. Ее рейтинг составил 72 пункта в 2002 г. Papa John's не только занимает лидирующие позиции в рейтинге ресторанов быстрого питания, но и является единственным предприятием, превысившим средние показатели в сфере розничных продаж, и остается таковым на протяжении нескольких лет подряд.

McDonald's, по данным ИУАП, уже восьмой год подряд занимает последнее место в своей категории, а также среди *всех торговых предприятий*.

В доказательство Американское общество по контролю качества привело слова его бывшего президента, Джека Уэста, согласно которому «слабость McDonald's заключается в качестве обслуживания. Люди приходят в McDonald's за сочетанием быстрого обслуживания, качественных продуктов низкой цены и удобства. Конечно, McDonald's не всегда может выполнить эти ожидания».

## Корни проблемы

Допустим, что не все проблемы McDonald's вызваны ошибками самой компании. Эпидемия коровьего бешенства в 2001 и 2002 гг. посеяла панику, особенно в Европе, в плане потребления говядины, что, конечно же, сказалось на продажах в магазинах гамбургеров. В США и во всем мире экономическая вялость привела к сокращению рабочих мест, меньше людей стали питаться в ресторанах, продажи сократились. Озабоченность уровнем холестерина и сердечной недостаточностью привела к сокращению потребления говядины в целом. Эти вещи были вне контроля McDonald's, хотя некоторым из них корпорация была способна противостоять, об этом мы поговорим ниже.

Дело в том, что внешние проблемы не были основной причиной снижения уровня удовлетворенности покупателей McDonald's, что и привело непосредственно к снижению продаж. (Корпорация даже заявила о закрытии нескольких магазинов в некоторых странах, что еще пару лет назад показалось бы немислимым). Анализ потребительской удовлетворенности, проведенный Мичиганским университетом в 2001 г., выявил, что 11% клиентов McDonald's были недовольны своим посещением ресторана в один из последних дней. 70% среди данных недовольных посетителей были еще более возмущены последующим контактом с компанией, потому что жалобы клиентов совершенно не рассматривались. А вот и самая важная часть истории: *более половины всех недовольных посетителей сократили свои посещения McDonald's и рассказали о своем неудачном опыте еще десяти людям.*

Марочный контракт McDonald's, представленный в головном офисе и во всех ресторанах в письменной форме, заявляет, что концепция развития бренда заключается в том, чтобы «быть лучшим рестораном быстрого обслуживания в мире», что подразумевает превосходное обслуживание, высокое качество, чистоту и «довольные улыбки всех покупателей во всех ресторанах бренда». И если одиннадцать посетителей из ста не только не улыбаются, но и недовольны тем, как относятся к их жалобам, и вообще перестают приходить в этот ресторан, то что-то явно идет не так.

Согласно исследованиям Мичиганского университета, пятью основными жалобами посетителей McDonald's были грубые сотрудники, отсутствие игрушек для «Хэппи Мил», медленное обслуживание, нехватка заказанной продукции или неправильно составленные заказы, а также грязь в ресторанах. Все указанные пункты напрямую противоречат целям, заявленным McDonald's, их главным обязательствам перед потребителями.

Все это — разбитые окна, которые не чинят. В действительности, в большинстве случаев с разбитыми окнами, больше стекла бьется именно в тот момент, когда первые трещинки ожидают ремонта.

Конечно, все начинается с чего-то незначительного, как, например, недостаточные поставки игрушек для «Хэппи Мил», готовых комплектов для детей. Поскольку McDonald's дает много рекламы