

Содержание

Благодарности.....	7
Введение	9
Глава 1	
Разбитые окна в бизнесе	19
Глава 2	
Можно ли спасти McDonald's?	31
Глава 3	
Одержимость и навязчивость	39
Глава 4	
Как рухнул гигант	51
Глава 5	
Ожидания и реальность	63
Глава 6	
Маркировка и разбитые окна	73
Глава 7	
Работник как разбитое окно.....	93

Глава 8

Почему Krispy Kreme лучше, чем Dunkin' Donuts
(и наоборот) 109

Глава 9

Летайте в *каком* небе?119

Глава 10

Делая это правильно 131

Глава 11

А вы гуглите?147

Глава 12

Разбитые провода: разбитые окна в сети..... 159

Глава 13

Общественность не дремлет.....173

Глава 14

Последнее разбитое окно181

Глава 15

Что особенного привносит пианист 189

Глава 16

Разбитые окна, разрушенное здание 197

Глава 17

Катастрофа и «внезапный удар по имиджу»..... 205

Глава 18

Что в этом для... вас?.....215

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, полагая, что вовсе ничего не делают. Таков процесс написания книги, по крайней мере для меня.

Выражаю свою искреннюю и непреходящую признательность всем моим добровольным свидетелям.

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

И особая благодарность — талантливой Бет де Гузман, которая курировала эту редакцию и поддерживала ее создание.

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.

Джерри Эдлингу, без чьей неоценимой помощи эта книга так никогда бы и не вышла в обновленном виде.

Моим самым близким друзьям, каждый из которых освещает мне путь, когда жизнь неизбежно оказывается на темной полосе, и которые принимают мои победы как свои собственные: Крейгу Блэку, Питеру Барту, Адаму Кристингу, Ленни Эсмонду, Биллу Хартли, Крейгу Холландеру, Ричарду Импресиа, Карен Карсиан, Роберту

РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

Котлеру, Нэнси Магер, Джону МакКиллопу, Марку Миллеру, Эвадне Моракис, Кейблу Ньюхаусу, Рене Престон, Кэнди Редфорд и Стиву Шапиро, 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

Когда 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.

Малибу, штат Калифорния, — пожалуй, воплощение роскоши. Логично предположить, что жители многомиллионных домов, которыми усеяны холмы и пляжи этого богатого анклава, крайне взыскательны и тщательно выбирают, какому бизнесу отдать предпочтение. Зайдите в любой супермаркет или ресторан в Малибу — и, скорее всего, столкнетесь там с кем-то, кого еще вчера видели на Netflix.

Вот и в местном Starbucks вы ожидаете встретить звезд шоу-бизнеса в очереди за латте и лимонными кейк-попсами. Но представьте, что в таком кафе вы отправляетесь в уборную и видите картину, как на этом фото.

Скорее всего, вы ахнете от удивления. И это Starbucks? Это Малибу? Это Starbucks в Малибу?

Раньше вы смогли бы только пожаловаться менеджеру, поделиться возмущением с друзьями и семьей,



РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

выпустить пар. Теперь же одно фото на смартфон, всего секунда, чтобы выложить его в сеть, — и вот уже, возможно, миллионы (если пост завирусился) видят то же, что и вы.

Так выглядит разбитое окно.

Теория разбитых окон, впервые сформулированная криминологами Джеймсом Уилсоном и Джорджем Келлингом в статье «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: казалось бы, 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 стекла 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, особо тяжкие 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 на том, что, если в здании было разбито окно, а новое стекло 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.

* James Q. Wilson and George L. Kelling, "Broken Windows," *Atlantic Monthly*, March 1982.

Уилсон и Келлинг предположили, что разбитое окно, как и любой малейший намек на беспорядок, например отсутствие ремонта, может привести к более серьезным проблемам. По их словам, это сигнал, что здесь правят плохие парни, что 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.

«Так же 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 целостности, 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, 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 замахнуть на крупные.

Но их неправота была доказана. Джулиани и его 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.

РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

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

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 ненадлежащим образом, что посещение этого места может плохо сказаться на здоровье или же вся сеть данных ресторанов быстрого питания не заботится о своих потребителях.

А это, в свою очередь, может привести к еще более плачевным выводам. Чарльз Ферруцца поделился на Pitch.com историей о том, как в одном ресторане туалет оказался «грязным настолько, что, по-моему, руки у меня были чище до того, как я туда зашел, чем после»*. Компания National Purity LLC, которая специализируется на смешивании и фасовке промышленной химии, процитировала пост Ферруццы у себя на сайте и добавила: «Получить такой отзыв от клиента — страшный сон. Увидеть такой отзыв от клиента в соц-сетях, где его могут прочесть и распространить множество людей, — настоящий кошмар»**.

Согласно опросу *Harris Interactive*, приведенному в посте, 94% респондентов отказались бы в дальнейшем посещать заведение, «если у них осталось негативное впечатление от грязной уборной». Одного этого уже достаточно, чтобы заставить любого менеджера задуматься о том, стоит ли пренебрегать таким аспектом взаимодействия клиента с рестораном. Молва в определенной степени усиливала эту озабоченность. Но повсеместный доступ к социальным сетям, «цифровым мегафонам», позволяющим раструбить о своем опыте по всему миру, меняет правила игры в успешном управлении бизнесом.

Мобильные телефоны кардинально изменили ситуацию во многих сферах, в том числе в охране правопорядка. В 2020 г. протесты вспыхнули после того, как очевидец записал и выложил в интернет видео, на котором полицейский из Миннеаполиса прижимал

* Ferruzza C. “Would You Return to a Restaurant with a Dirty Bathroom?” The Pitch, August 22, 2011.

** “Why Social Media Is Making Bathrooms Cleaner,” NationalPurity.com, November 5, 2013, <https://nationalpurity.com/social-media-making-bathrooms-cleaner>.

колени к шее темнокожего человека в наручниках. Мужчина умер. Этот инцидент вряд ли был бы задокументирован в прошлые годы, но сейчас мобильные телефоны с камерами стали обыденностью, и любой, у кого есть такой, превращается в потенциального гражданского журналиста. Также некоторые полицейские силы теперь оснащают своих офицеров нательными камерами и требуют, чтобы они записывали все взаимодействия.

Мобильные телефоны не только изменили правоохранительную систему, но и серьезно повлияли на разбитые окна в бизнесе.

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.

Теория разбитых окон особенно важна в том, что Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор называют «экономикой впечатлений». Данный термин они впервые использовали в статье 1998 г.* и более подробно раскрыли в книге «Экономика впечатлений»**. По их мнению, это следующий логический шаг в развитии, которое шло от аграрной экономики к индустриальной, а затем — к экономике услуг.

Они утверждают, что опыт имеет ценность. В качестве примера они приводят кофе, стоимость которого на уровне товаров составляет пару центов за чашку. Продукт, выставленный на прилавок в магазине, стоит больше, но не дороже четверти доллара за чашку. Предложите его как услугу в закусочной или бакалейной лавке, и стоимость вырастет снова. Но подайте его за обедом в пятизвездочном ресторане, на террасе с видом на площадь, где теплый ветерок нежно играет с краями льняной скатерти, — и создадите незабываемые впечатления.

* Pine J. II, Gilmore J. "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review*, July–August 1998, <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.

** Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

Вот вам яркий пример моей теории Tiffany, которую я объяснил в интервью *PR Week*: «Если вы преподнесите кому-то подарок в коробочке от Tiffany, он ценится выше, чем без нее»*. Главная задача и сложность экономики впечатлений — упаковывать свой бизнес в такую коробочку и пристально, вплоть до одержимости, следить, чтобы на ней не было ни единой царапинки.

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 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 навсегда оттолкнуть потребителя от компании и повлиять на решение клиента использовать бензин другой марки. А если подобное запишут на видео и ловко разместят в социальных сетях, заведение может лишиться огромного количества посетителей.

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

* “Questions and Answers with Michael Levine,” *PR Week*, November 27, 2000, <https://www.prweek.com/article/1238944/questions—answers-michael-levine>.

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 появлению разбитых 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.

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 Panera Bread, решивший, что продажи достигли достаточно высокого уровня и можно отложить покраску стен в заведении 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

РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

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 она подняла важную социальную проблему, которая долгое время оставалась без внимания, и помогла 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 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 защитить себя 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 Walmart 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 прочитать эту книгу — возможно, это спасет ваше дело. Если у вас еще нет

РАЗБИТЫЕ ОКНА, РАЗБИТЫЙ БИЗНЕС

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.

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 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 20-минутного 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.

Такие 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 борьбе 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, объявить войну преступности. Это 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 важное различие, определяющее теорию разбитых окон и как она применяется 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 пеших 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 прогуливающегося иностранца, он спрашивал, имелись ли у того 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 «завсегдагаев» 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 общество и желание нарушать правила, 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”. И в то время люди Нью-Йорка *принимали это*. Они принимали мысль, что это было их участием в жизни: что мы жили в старом городе, славные дни которого уже прошли... общим мнением было то, что вещи уже никогда не станут такими, как прежде»^{*}.

Обратите внимание, что здесь упоминается именно «восприятие» городского населения. Чем больше люди воспринимали свой город

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

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.

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. Никто 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 местным компаниям.

В бизнесе восприятие еще важнее. То, как клиент (или потенциальный клиент) *воспринимает* вашу фирму, 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 Фокса, 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 день на протяжении пяти лет по пути на работу. Вы

* Данные по состоянию на 2005 г.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru