

Broken Windows

企业的问题源自对微小过失的忽视，
在问题最容易解决的时候开始动手！

破窗

细节管理如何缔造一流企业

[美] 迈克尔·莱文 / 著

Broken Business



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Broken Windows

破窗

细节管理如何缔造一流企业

[美] 迈克尔·莱文 / 著

冯 斌 胡晓卫 / 译

Broken Business

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

破窗：细节管理如何缔造一流企业 / (美) 莱文著，冯斌，胡晓卫译.

—北京：中信出版社，2006.9

书名原文：Broken Windows, Broken Business

ISBN 7-5086-0735-X

I. 破… II. ① 莱… ② 冯… ③ 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第101506号

Broken Windows, Broken Business by Michael Levine

Copyright © 2005 by Michael Levine

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by China CITIC Press.

Published by arrangement with Warner Books through Andrew Nurnberg Associates international Limited.

ALL RIGHTS RESERVED.

破窗——细节管理如何缔造一流企业

POCHUANG

著 者：[美] 迈克尔·莱文

译 者：冯 斌 胡晓卫

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**14.5 **字 数：**111千字

版 次：2006年10月第1版 **印 次：**2006年10月第1次印刷

京权图字：01-2006-3452

书 号：ISBN 7-5086-0735-X/F·1063

定 价：28.00 元

版权所有·侵权必究

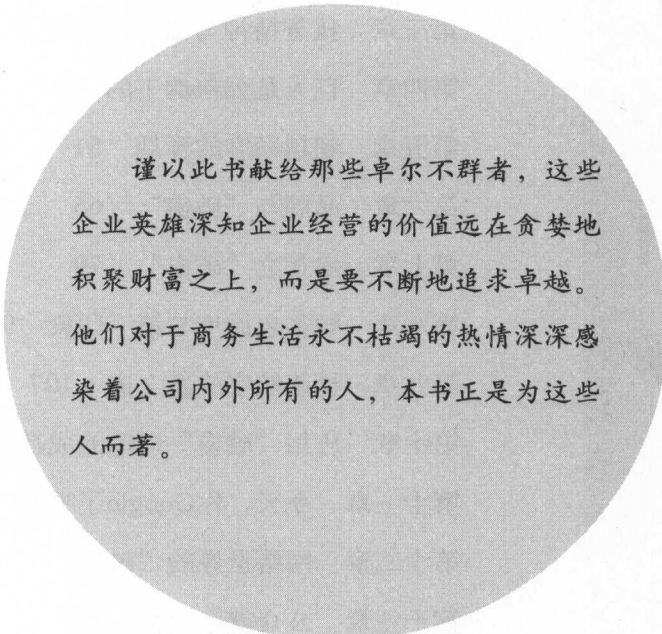
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



谨以此书献给那些卓尔不群者，这些企业英雄深知企业经营的价值远在贪婪地积聚财富之上，而是要不断地追求卓越。他们对于商务生活永不枯竭的热情深深感染着公司内外所有的人，本书正是为这些人而著。

前 言

Introduction

什么时候一间污秽不堪的盥洗室会变成一扇“破窗” (broken window) ?

这并不是一则谜语，而是如今决定企业经营成败的核心命题。审慎思考这个问题，并且以此为契机反省企业存在的类似问题，将使你的企业长久立于不败之地；反之，急于寻求难题的答案，无异于给企业经营判了死刑，用不了多久，你的生意就将一败涂地。

“破窗”理论最早是由犯罪学家詹姆斯·Q·威尔逊 (James Q. Wilson) 及乔治·L·凯林 (George L. Kelling) 提出的，以专文的形式于1982年3月发表在《大西洋月刊》 (*Atlantic Monthly*) 上，系统阐释了“破窗”理论在刑事司法领域的应用。然而，人们亦可从不同的角度对该理论予以多重解读，比如说，人们完全能够也应该将之运用到企业经营当中。如果企业经营者能腾出点时间对此稍加关注，“破窗”理论绝对能使企业经营脱胎换骨。

在威尔逊和凯林将该理论首次公诸于众的时候，对情节轻微的犯罪行为的关注还没有获得大多数人的认可（这些行为包括胡乱涂鸦或偷钱包等）。人们满腹疑窦：横穿马路行为的减少是怎样导致



“破窗”理论旨在说明，看似细微且无伤大雅的漏洞（例如破损的窗户），往往暗藏着对每天接触它的人的一种预警。

谋杀犯罪率的下降的？

“破窗”理论旨在说明，看似细微且无伤大雅的漏洞（例如破损的窗户），往往暗藏着对每天接触它的人的一种预警。如果一扇破损的窗户长时间无人修复，只能说明这座建筑的所有者要么尚未发现破损，要么对其视而不见，听之任之。这就意味着，即使在这里发生另外一些情节严重得多的事情（比如盗窃、随地大小便、暴力事件），人们也可能置之不理。存在“破窗”，表明存在尚未引起人们注意的漏洞。

威尔逊和凯林在文章中写到，“破窗”理论的核心要点在于：“社会心理学家和警官都认同这样的观点——如果一座建筑内有一扇窗户坏了却没人修复它，很快这里其他的窗户都会坏掉。”为什么？因为“破窗”暗藏一种信号：建筑的所有者或是使用者并不在意窗户是否坏掉，这里管理混乱，人们被动消极。想怎么样就怎么样吧，反正没人关心这个。

威尔逊和凯林认为，“破窗”——错误未予纠正的任何征兆，哪怕是很细微的，都将引发严重的问题。他们表示，这是危险的信号，反映出对此负责的人的严重失职；没有人意识到保持一切事物正常运转的重要性，即使有人试图改善这种糟糕的局面，也会遭到其他人的强烈抵制。所有这一切使人们行事更加随心所欲，无视问题的存在，更没把它当成是管理混乱的表现。

“就连医生现在也已认识到，日常保健远比等到生病才被迫就

医更有效。类似的，警察以及其他所有人也应该明了消除‘破窗’的重要性。”威尔逊和凯林写道。

“破窗”理论问世若干年之后，威尔逊曾告诉我，这一理论在警察的工作中体现得很明显，“警察在工作时需要混乱发生前一些细微的征兆保持警惕，毕竟发生混乱是件可怕的事情，并且容易引发危害更大的犯罪行为”。然而，对“破窗”理论持怀疑态度的评论者却坚持认为，对细枝末节的关注必将分散人们的精力，人们应该将更多的注意力集中在情节更为严重的犯罪行为上。

1994年，当鲁道夫·朱利安尼（Rudolph Giuliani）当选为纽约市市长时，同样的质疑出现了，只不过这次的负面之词没有那般尖锐。抵触情绪肇始于朱利安尼对公众宣布其市政规划举措之时，他宣称，为使曼哈顿更具“家庭般的亲和力”（family-friendly），政府意欲彻底清除在纽约地铁车厢上胡乱涂鸦的行为，同时将皮条客与妓女驱逐出时代广场。一时间，舆论一片哗然，反对者挖苦这位尊崇“法律与秩序”的人之所以能当选纽约市市长，几乎完全归功于此前他任纽约地区联邦检察官时的出色业绩——说他只知道处理些鸡毛蒜皮的小事情，做不成大事。

事情证明朱利安尼做的没错。这位新晋市长与纽约市新任警察局局长威廉·布拉顿（William Bratton）都深信，如果能向罪犯及纽约市市民明确传达这样的警示，即纽约市将严厉打击一切犯罪行为，不留一处死角，这一定能使城市治安更加良好，市容更加整洁。

如果一个零售商、服务提供商，或者一家公司士气不高，员工漫不经心、执行不力，企业经营就会受到重创，有时损失甚至难以弥补。

有数据表明，在接下来的几年中，在纽约市内发生的谋杀、斗殴、抢劫以及其他暴力犯罪事件的数量明显下降。因为几乎所有的犯罪行为，皆肇始于在地铁车厢里的涂鸦行为。

说到这里，你可能会问：“这与企业经营有什么关系？你不过是在讨论犯罪与罪犯罢了。”

其实，同样的理论也完全适用于商业世界。如果一家汉堡王餐厅（Burger King）的客用卫生间没纸了，说明管理者在满足顾客的需求方面做得还不够。顾客就可能由此推断，这家餐厅的食品供应不足，或者它提供的食品不利于人体健康，甚至顾客还会认为所有的快餐连锁店都不在意顾客的需求。

这并非凭空杜撰的情景，而是说明了企业经营也应借鉴“破窗”理论，就像它曾很好地解决了城市犯罪问题一样。顾客的评价无论对于哪种交易，都是至关重要的。如果一个零售商、服务提供商，或者一家公司士气不高，员工漫不经心、执行不力，企业经营就会受到重创，有时损失甚至难以弥补。

本书致力于讨论企业经营中的“破窗”：为什么会出现“破窗”，它们是怎样产生的，为什么它们会被忽视，以及若不及时修复，会出现何种致命的后果。对于那些能及时修复“破窗”的企业，本书则是一则预警，一次启蒙，一张地图，一个宣言，抑或是一块路碑，不仅阐释了“破窗”的各种具体范例、它们是怎样产生的、长此以往会引发何种后果，还分析了滋生“破窗”且容忍“破窗”存在的

在商务生活中，人们对“破窗”视而不见，任其自生自灭的态度由来已久，整个社会都是如此，在不自觉中孕育甚至助长了这种态度的形成。

企业文化。

所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，“失之毫厘，谬以千里”。邈邈、无序的调味品存放处会使顾客的抱怨转移到快餐店的整体服务水平上，顾客会认为这家餐厅一点儿也不注意环境卫生，由此推断，其食品质量恐怕也值得怀疑。服装店的服务员如果待客不热情，哪怕只是一个服务员有这样的问題，顾客也会认为，或许这家店并没有看上去（或者曾表现的）那么有档次。加油站的工作人员若身着写有冒犯性标语的T恤，极有可能使顾客掉头走人，导致企业长年流失大量的顾客。

而这些还只是冰山的一角。在我看来，在商务生活中，人们对“破窗”视而不见，任其自生自灭的态度由来已久，整个社会都是如此，在不自觉中孕育甚至助长了这种态度的形成。如果一家地方快餐连锁店的服务生傲慢无礼，甚至是有些自命不凡，就会破坏顾客一整天的兴致，尽管他只是一个大型连锁系统中的一个小雇员，但我们一般不会为此致信该店的管理层甚至公司总部。虽然我们在看到加油站的工作人员身着写有冒犯性标语的T恤后退避三舍，但恐怕不会写信或发邮件给该加油站的老总，提醒他注意这个问题。在几乎所有企业经营的所有层面上，我们似乎都有意无意地助长了“破窗”行为的发展。如果自己的企业运作得还算顺利，或者用不着节衣缩食，那些致力于修复“破窗”的企业，爱怎么样就怎么样吧，没人理会它们。



使所有组成部分正常运转本来就是企业的职责。

这并不是说，当一家企业出现“破窗”却无人问津时，所有人都要对此负责，而是指，我们每个人都有责任保护自己追求的事物，也有权利推动凝聚着我们血汗的企业向前发展。想象一下，在资本主义国家，任何想要成功的企业都会竭尽全力地满足顾客的需求。如果产品的销量下滑，但无法获知顾客减少相关支出的具体信息，企业自然无法着手解决这一问题。

无论是对于一般的企业还是小买卖，顾客都不会容忍商家对“破窗”视而不见且不予修复的行为，因为顾客的眼睛是雪亮的。使所有组成部分正常运转本来就是企业的职责。一家星巴克特许经营店的所有者可能认为店铺目前的经营状况良好，利润处于良性增长中，便决定将重新粉刷店面的时间推迟到来年。然而，这样做无异于自讨苦吃：目前的确一切顺利，但等到油漆开始褪色、剥落，顾客发现这家店铺不像从前那样让人身心愉快时，就会选择离去，此时再着手重新粉刷店面已悔之晚矣。要知道，修复“破窗”的最佳时机就是它们刚出现的时候。

在我看来，与其等到“破窗”出现后再修补，不如从一开始就小心呵护那些容易破碎的玻璃窗。出于以下两个目的，本书将对“破窗”如何产生进行诊断：首先，我们将会看到细微的偏差是怎样滚雪球般地铸成大错的，由此得出发现错误后纠正错误的方法。洞悉所有这一切的征兆也同样重要，这样，即便是做小买卖的人，也能在问题初露端倪之时（甚至之前）阻止问题的产生。如果你注

“破窗”理论能够解释许多社会问题是如何被人忽略的，并且使许多地方（包括美国最大的几座城市）的人们开始对细节加以关注。

划每年重新粉刷一次店面，就不用担心是否来不及修复磨损的地方了。

为了更好地理解如何将“破窗”理论应用到企业经营中，不妨回顾一下该理论最初在实践（刑事侦查活动）中的运用。有了威尔逊和凯林的这一智慧结晶，“破窗”理论能够解释许多社会问题是如何被人忽略的，并且使许多地方（包括美国最大的几座城市）的人们开始对细节加以关注。

故事发生在20世纪70年代中期的新泽西州。政府启动了“创造安全、洁净型社区计划”，旨在提高这个“花园之州”内28座城市的居民的生活质量。实施这一计划的举措之一，就是增加街头巡警的数量，要求他们步行巡逻，而非驾车巡视。威尔逊当时是拟订该方案的长官之一，他回忆说：“大家的想法是对的。这样做虽说对降低犯罪率作用不大，但却加强了——在我看来是极大加强了——居民的社区意识，激发了他们建设并维护社区环境的热情。它表明，对混乱无序的担忧与对犯罪行为的恐惧同样有利于社区建设。”

正如威尔逊和凯林在《大西洋月刊》中所描述的，“有巡警在街上巡逻的社区，其居民比没有巡警巡逻的社区居民更有安全感，他们相信犯罪行为得到了遏制，并开始试着解除防备心理，减少防备措施（比如，躲在家里，房门紧闭）。更重要的是，那里的居民对警察的印象，比其他地区的居民要好得多。”

那么，对于企业经营，所有这些又意味着什么呢？毕竟，在沃



破窗

细节管理如何缔造一流企业

更多的时候，“破窗”指的是一些微小的要素、细微的瑕疵以及被忽视的细节，它们是一种征兆，预示着更大的问题要么已经产生，要么即将出现。

尔玛商店里派驻警察在过道内巡逻，并不能提高商品的销量。这里要说的是，增加步行巡警的数量，使社区居民形成这样一种认知：为了加强社区治理，当局确实有所行动。正是这种认知，令新泽西州城市居民的态度发生了转变。

在企业经营中（就像本书接下来要详细论述的那样），“破窗”可能是显而易见的、有形的，也可能是不易察觉的、无形的。有时候，一扇“破窗”真的就是一扇破损的窗户，人们所要做的就是尽快用好的玻璃替换坏掉的那块。但更多的时候，“破窗”指的是一些微小的要素、细微的瑕疵以及被忽视的细节，它们是一种征兆，预示着更大的问题要么已经产生，要么即将出现。

本书将论及一些因为没有注意到自身“破窗”并及时修复而损失惨重的企业，其中包括大型企业以及家庭式作坊。同时，我们也将关注那些把找出每一扇潜在的“破窗”视为第一要务，早已准备好足够的备用品，随时准备迅速、及时地把“破窗”修复完好的企业。从中我们将吸取大量的经验教训，它们可能各不相同，有正面的，也有负面的。有时一些本该因为懒散而受谴责的企业，却无人批评它们，但更多的时候，公众会让它们得到教训的，这时你将看到，悖逆公众的意愿行事后果将会如何。

公众最想要的是企业关注他们的想法，无论是零售企业、服务导向型企业，还是C to B（顾客对企业）、B to B（企业对企业）型企业。顾客青睐这样的企业——他们致力于揣测并满足顾客的需求，

对于顾客而言，存在“破窗”意味着企业不关心他们的利益——无论是企业因为经营不善而无法履行自己的职责，还是企业在规模膨胀后，自视甚高地不再关注其核心顾客的需求。

以此指导实践，使顾客清楚地知道，他们确实懂得顾客的需求或要求是什么，正倾尽全力使顾客满意。

对于顾客而言，存在“破窗”意味着企业不关心他们的利益——无论是企业因为经营不善而无法履行自己的职责，还是企业在规模膨胀后，自视甚高地不再关注其核心顾客的需求。出现以上任何一种情况，都将使企业面临灭顶之灾，在本书后面的内容中将列举一些相关例证。

如果你正在经营一家企业，你认为细微的事物无伤大雅，那么，你真得好好读读本书——它将使你的企业幸免于难。如果你还没有执掌一家企业，但想在以后一试身手，本书将为你指明一条成功之道。如果你只是对企业经营感兴趣，想知道为什么两家差别不大的企业，一家运转良好，另一家却关门大吉，本书将帮你找到答案。

当然，过分强调公司细节（虽不起眼却很重要）能决定公司成败也是不对的。有时，企业会铸成大错，但更多的时候，这些错误的形成是因为此前出现的轻微小事被忽略了。等到事态发展到如此地步，已经无法用“破窗”来形容了，它更像是即将引发企业地震的一颗原子弹。

“破窗”有可能是一个邋遢的柜台、一份随意摆放的销售名录，也可能是一张菜品名称杂乱无章的菜单，或者是一个不懂礼貌的雇员。它可能是实实在在的，比如油漆已褪色、剥落的店堂陈设；也可能是看不见摸不着的，比如要求顾客支付客户服务费的一个政策。



商务生活中的“破窗”俯拾皆是。或许只有在极端的企业经营中才没有“破窗”。

如果一家中式餐馆的服务生却不是中国人，这就是一扇“破窗”。如果一个紧急求助电话被搁置了20分钟（话筒那头只听见音乐在一遍又一遍地重放），这也是一扇“破窗”。如果一位顾客询问为什么她不能要求衬衣重洗，却被告知“因为这是规定”，这同样是一扇“破窗”。

商务生活中的“破窗”俯拾皆是。或许只有在极端的企业经营中才没有“破窗”。

要想了解所有这一切，请继续阅读本书。

目 录

前 言 V

- 第一章 企业经营中的“破窗” 1
- 第二章 麦当劳还有救吗? 15
- 第三章 执著精神与强迫性的冲动 25
- 第四章 巨人是如何倒下的 39
- 第五章 超越顾客的预期 51
- 第六章 品牌与“破窗” 65
- 第七章 雇员之“破窗” 79
- 第八章 顾客忠诚度与第一印象 95
- 第九章 捷蓝航空的赢之道 107
- 第十章 应用“破窗”理论的成功个案 121
- 第十一章 今天,你Google了吗? 135
- 第十二章 网络世界的“破窗” 147
- 第十三章 公众就是上帝 159
- 第十四章 致命的“破窗” 171
- 第十五章 宜家与诺德斯特龙的成功要诀 181
- 第十六章 非实体企业的“破窗” 191
- 第十七章 结语 203
- 企业抵制“破窗”宣言书 215

Broken Windows, Broken Business

第一章

企业经营中的“破窗”

