

ВВЕДЕНИЕ

Обогащая жизнь

Мы проявляем наши лучшие качества тогда, когда даем другим людям обогащающий опыт.

Принцип компании Apple

Чтобы отпраздновать десятую годовщину Apple Store, Гэри Аллен проехал 3200 миль, пересек 10 штатов и сжег 10 галлонов бензина. Почему он сделал это?

Когда начались продажи iPad, тысячи людей по всему миру проводили ночи у магазинов Apple Store, чтобы стать первыми покупателями этого устройства. В Сан-Хосе, Калифорния, в общей очереди в магазин стоял даже Стив Возняк, соучредитель компании Apple. Он провел в ней *более 12 часов* до того момента, пока не начали продавать iPad. Не проще ли было позвонить кому-нибудь из друзей детства и попросить доставить iPad прямо на дом?

Комедийный актер Марк Малкофф привел в Apple Store козу (да-да, настоящую козу) и разместил на YouTube видео с козой в магазине — его просмотрели около миллиона пользователей¹. Также Малкофф решил испытать терпение персонала Apple и попросил сотрудников доставить ему пиццу в магазины. Сам же он, одетый в костюм Дарта Вейдера, посещал их в сопровождении трубача, исполнявшего серенады для его жены в *настоящих магазинах*. Почему менеджеры Apple Store не выставили Малкоффа вон?

Ответы на эти вопросы помогут читателям создать у своих потребителей уникальные впечатления о товаре (и не только), продвинуть свои бренды и сокрушить конкурентов. Но чтобы по настоящему понять эти ответы, надо обратиться к их источнику.

«Давайте же мне это всегда!» как религия компании Apple

Одно из самых ярких религиозных переживаний моей жизни я получил в то время, когда заканчивал обучаться журналистике в Северо-Западном университете. Как-то в воскресенье группа студентов, среди которых был и я, решила посетить баптистскую церковь в центре Чикаго. Принимая во внимание, что для меня, воспитанного в калифорнийской католической семье, это было первым «погружением» в религию вне католической мессы, можете вообразить, насколько изумил меня вид стоявших вдоль стен сестер милосердия. Когда женщины во время службы начали от духоты терять сознание, стало ясно, почему в церкви находились медсестры! И когда хор из двадцати голосов запел гимн «Иду я с Иисусом», а проповедник с воздетыми руками помчался по периметру храма, я понял, что никогда прежде не испытывал ничего подобного. Эти прихожане были действительно «одухотворены»: в них «вселился» возбуждавший их дух.

Так и многие клиенты Apple охвачены духом Apple. В 2011 году британские исследователи выяснили, что Apple действительно активизирует те же отделы мозга, которые включаются при сильных религиозных переживаниях. Специалисты-неврологи с помощью магнитно-резонансной томографии обнаружили, что у фанатов Apple при виде изображений продуктов компании включаются те же самые участки мозга, что и у религиозных людей при виде изображений Бога. Если вы видели фотографии или видеофильмы, в которых показывают покупателей, бичующих себя на открытии магазинов Apple Store в своеобразных приступах «евангелического исступления», то вам станет понятно, почему такое происходит.

Гэри Аллен, житель города Окленд, штат Калифорния, — один из истинных и преданных покупателей товаров Apple. В мае 2011 года Аллен отметил десятую годовщину Apple Store, проехав тысячи миль ради того, чтобы посетить первый магазин этой сети в городе Тайсонс Корнер, штат Виргиния. Причем Аллен даже не полетел туда, он арендовал автомобиль Toyota Yaris и провёл за рулем пять дней. Свое путешествие он начал 14 мая, двинувшись по автостраде I-80 в Денвер, откуда через Канзас, Миссури, Пенсильванию проехал до Виргинии. А теперь осмыслите эти сведения. Аллен даже не представлял себе, как Apple будет праздновать десятилетие своих магазинов. Зато твердо знал, как будет праздновать эту годовщину сам: он совершит паломничество в то место, откуда все началось.

На шестой день путешествия, проведя за рулем последнюю долгую ночь (он спал всего четыре часа), Аллен в 9.40 приехал туда, куда и намеревался приехать. Никаких особых праздничных мероприятий в городе Тайсонс Корнер не планировалось. Не было ни репортеров, ни развевающих знамен.

Но поскольку Аллен вел блог о своем путешествии, сотрудники Apple знали о его приезде. Они устроили Аллену экскурсию по магазину и угостили его пирогом. Аллен был преисполнен духом Apple. Для него посещение одного из магазинов Apple Store явилось религиозным переживанием. Религия придает смысл жизни людям, и бренд Apple дает миллионам клиентов и тысячам сотрудников этой компании ощущение смысла, обеспечивая глубокие эмоциональные переживания, которые делают их жизнь лучше.

Как из маленькой лужицы вырастает ураган паники

Проснувшись однажды ранним утром, я обнаружил под нашим холодильником лужу. Ночью холодильник перестал работать, и весь лед в морозильной камере растаял. Что уж говорить о хранившемся там мороженом и прочих продуктах... Как хороший муж, я решил починить холодильник, пока жена и дети еще спали, и набрал номер отдела обслуживания покупателей — в полной уверенности, что вскоре все наладится.

Автоответчики в компании Sears провели меня по цепочке из нескольких телефонных номеров, но я сохранял относительное спокойствие до тех пор, пока не услышал сообщение о том, что ремонт можно будет провести никак не ранее четверга, то есть ровно через неделю с момента моего звонка. Тут я слегка запаниковал. Моя паника несколько ослабла, когда я наконец-то дозвонился до живого сотрудника, но опять же только до того момента, пока человек на другом конце провода не поставил мой звонок на удержание. И вот тут-то моему спокойствию пришел конец. Пока я дожидался ответа, в кухню вошла жена и спросила, с кем это я разговариваю по телефону.

«Я разговариваю с отделом обслуживания клиентов компании Sears*, но мой звонок поставили на удержание. У нас сломался холодильник», — ответил я. Жена пристально посмотрела на меня и, стиснув зубы, сказала: «Клянись никогда больше не иметь дела с Sears».

Она напомнила мне, что в прошлом году уже сталкивалась с плохим обслуживанием покупателей в Sears, и тогда это привело к нескончаемой волоките и расстройству. Я вспомнил тот инцидент, однако счел его совершенно другой историей.

Поскольку в прошлый раз, когда у нас сломался холодильник, я был погружен в исследования, результаты которых теперь изложены в данной книге, то решил обратить негативную ситуацию в позитивную возмож-

* Sears — сеть универсальных магазинов. Принадлежит компании Sears, Roebuck and Company, с 2005 года — Sears Holdings Corporation. Существует с конца XIX века. О качестве обслуживания говорить не приходится.

ность и провести небольшое исследование. Поскольку в ожидании ответа пришлось просидеть изрядное время, я провел в Twitter поиск по словам «обслуживание покупателей в компании Sears». Лучше бы я этого не делал! Приведу образцы замечаний, оставленных клиентами Sears в течение предшествовавших моему поиску 24 часов:

- «Хуже обслуживания, чем в Sears, нет. У них десяток стоек обслуживания покупателей, но за этими стойками никого нет»;
- «Не делал покупок в Sears более тридцати лет. У них ВСЕГДА отвратительное обслуживание»;
- «Обслуживание клиентов на дому и вообще обслуживание клиентов в этой компании должно прекратиться, а работники должны сгореть со стыда»;
- «В Sears с покупателями обходятся грубо, а обслуживания покупателей просто не существует»;
- «Люди, впустую теряющие время при контактах с отделом обслуживания клиентов в Sears, просто должны тупо вести обратный отсчет: 5..., 4..., 3..., 2...»;
- «Sears, я с тобой “завязал”. Твое обслуживание покупателей отвратительно. Я НИКОГДА больше ничего не куплю в твоих магазинах».

Только после того, как я успел ознакомиться с этими отзывами, к телефону подошел представитель отдела обслуживания покупателей. Я колебался, стоит ли продолжать разговор, но в то же время не знал, что делать дальше. Молоко становилось теплым, лед растаял, а дети могли проснуться в любую минуту. И, преодолев сомнения, я заговорил.

«Мы можем выслать вам специалиста по ремонту холодильников сегодня же, если вы за 250 долларов приобретете расширенное соглашение об обслуживании», — пробурчал представитель отдела обслуживания. После чего разъяснил, что в холодильнике надо будет наладить все детали, а значит, мастеру придется потрудиться. Я понимал, что меня «разводят», принуждают к приобретению чего-то, в чем я совершенно не нуждаюсь, но если это гарантирует визит в мой дом техника уже сегодня, а не через неделю, я, пожалуй, пойду на такое приобретение. После того как я сообщил представителю службы ремонта данные моей кредитной карты, он добавил, что соглашение будет распространяться на все детали и работу на сумму «до 500 долларов». Я снова почувствовал, что мною манипулируют. Душевное спокойствие, превратившееся в панику, теперь уже трансформировалось в раздражение. В довершение всего представитель службы

ремонта неоднократно требовал от меня подтверждений, спрашивая: «Так? Так?», — добиваясь, чтобы я прервал разговор. Я повесил трубку, чувствуя злость, разочарование и понимая, что стал жертвой манипулирования. А ведь, казалось бы, только что проснулся абсолютно счастливым человеком, впереди у которого был еще один прекрасный день...

Подчиняясь импульсу, я решил выяснить, что чувствовали в тот день клиенты Apple. Вот образчики выложенных в Twitter откликов, сделанных за те же 24 часа, по которым я провел поиск в отношении Sears.

- «Хотя я, в общем, покупатель-скептик, однако не могу не выразить большой удовлетворенности обслуживанием, которое получил в местном торговом центре Apple. Я счастлив».
- «Apple всегда поражала меня своим обслуживанием, внушающим благоговейный трепет. По-моему, эта компания — лидер по обслуживанию клиентов».
- «На сотрудников Apple Store действительно трудно пожаловаться, потому что обслуживание клиентов там потрясающее. Так держать, хотя обслуживание и без того слишком уж продвинутое».
- «Должен сказать, что в Apple Store клиентов обслуживают превосходно».
- «Обслуживание клиентов в Apple — лучшее в истории обслуживание».
- «Apple только что сделала меня счастливейшим человеком в мире. Великолепное обслуживание клиентов!»

Через три месяца после моего столкновения с Sears эта компания привлекла к себе внимание общественности сногсшибательным сообщением о том, что она закрывает 120 магазинов и увольняет тысячи сотрудников вследствие существенного сокращения продаж. Вину за эти проблемы Sears возложила на экономику, однако эксперты по розничной торговле назвали главной причиной трудностей Sears резкое падение качества обслуживания покупателей.

В чем состоит различие двух компаний? Каким образом Apple преуспевает там, где другие терпят поражение? Что Apple делает правильно? И самое важное: каким принципам может научиться у Apple любая компания для того, чтобы обеспечить своим клиентам исключительный опыт? Ответы следует начать с правильной постановки вопросов. Если руководители Sears задаются вопросом: «На каких службах лучшего всего сокращать расходы?», то топ-менеджеры Apple, в том числе и Стив Джобс, задавались вопросом: «Кто обеспечивает наилучшее в мире сервисное обслуживание клиентов?»

То, чему не учат в школе

Я постоянно задаюсь вопросами: почему Apple делает то, что делает? делают ли другие компании что-то подобное? и как я могу донести принципы Apple до других?

Я не презентую себя как «эксперта по обслуживанию клиентов». Я тренер, обучающий общению, оратор и журналист. Но что это такое: предоставление клиентам исключительного обслуживания? Если вы изучите историю таких успешных брендов, как Disney, Four Seasons, Zappos, FedEx, Nordstrom, Apple и других, то обнаружите, что их успех сводится к правильной и эффективной коммуникации — к тому, как вы разговариваете с вашими сотрудниками и как они, в свою очередь, разговаривают с покупателями. В сущности, многие из принципов обслуживания клиентов не были изобретены в Apple. Стив Джобс признавал, что в своей работе Apple Store вдохновляется деятельностью компании Four Seasons (именно поэтому в данной книге я рассматриваю эту сеть отелей и другие бренды). Но Apple улучшила, усовершенствовала принципы, которым она научилась у других компаний. В свою очередь Apple своим обслуживанием вдохновила многие бренды, играющие определенную роль в вашей жизни. Компания AT&T изменила свою работу с розничными клиентами, причем вклад в эти изменения внес сам Стив Джобс. То же самое сделали Disney, Nike, T-Mobile, Tesla, J. C. Penney и другие компании. То же самое можете сделать и вы.

Изложенные в этой книге принципы работают в Apple — и будут работать в ваших компаниях. Я укажу вам параллели, но как вы воспримете приемы, — это уже ваше дело. В каждой главе рассмотрен один принцип. «Контрольные тезисы» в конце каждой главы заставят вас по-новому осмыслить ощущения и опыт, которые ваши компании дают покупателям, а также способы применения приемов, описанных в главах. Вы также увидите подлинную реакцию клиентов (в главах приведены развернутые цитаты из откликов покупателей). Если вы не прислушиваетесь к столь же энергичным откликам ваших клиентов, то вам следует освоить тактику, рассмотренную в соответствующей главе.

Опыт Apple в упрощенном изложении

Эта книга состоит из трех частей. Часть I — «Вдохновите потребителя в себе» — посвящена сотрудникам, обучению и коммуникациям внутри компании. В части II — «Служите внешнему клиенту» — разбираются конкретные приемы, призванные в любом разговоре вызывать у покупа-

телей возгласы восхищения. В части III — «Создайте атмосферу» — рассматриваются среда, в которой вы презентуете себя, ваш бренд и ваши продукты. Хотя все части одинаково важны для обеспечения характерного для Apple опыта, большинство наблюдателей фиксируют свое внимание на том, что они видят, а именно на продуктах, произведенных Apple, а также на дизайне магазинов этой компании. Однако опыт Apple намного обширнее и богаче. По словам Рона Джонсона, бывшего главы отдела розничных продаж компании Apple: «Если продукты Apple — ключ к успеху магазинов Apple Stores то как же объяснить тот факт, что люди толпами идут и покупают продукты Apple по их полной стоимости, тогда как в магазинах Walmart, Best-Buy и Target продают большую часть тех же самых товаров, зачастую с различными уценками, а Amazon продает все эти продукты, причем без налога на продажи? Люди приходят в Apple Store за переживаниями и готовы платить за это надбавки»².

Обогащая жизнь

Всех сотрудников Apple просят носить при себе небольшую (размером с бумажник) карточку, на которой начертано кредо компании. На ней вкратце представлен идеал, на достижение которого ориентированы магазины Apple Retail Store. Первые слова на лицевой стороне — «Обогащая жизнь других людей». И это главные слова в данной книге. Как говорит Рон Джонсон, розничные продавцы должны спрашивать себя: «Как нам изменить магазины, чтобы сделать богаче жизнь наших покупателей?»³ Когда вы обогащаете жизнь ваших сотрудников, они все больше втягиваются в ваш бизнес. Вероятность их ухода снижается, и они лучше обслуживают покупателей. А когда благодаря вам богаче становятся ваши покупатели или клиенты, они вознаграждают вас сделками и, что еще важнее, становятся вашими самыми горячими приверженцами, активно продвигающими ваш бизнес в общении с другими людьми. Когда вы входите в бизнес «обогащения жизни других людей», начинаются волшебные события. Так давайте же творить волшебство вместе.