

IBM、通用汽车、麦当劳、联想集团指定培训课程
全球 500 强企业竞相引进

【瑞典】詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 译

珍藏版



家祥

家交通运输业副部长
兼中国民用航空局局长

马蔚华

招商银行前行长

秦 朔

《第一财经日报》总编辑

孙路弘

著名营销及销售行为专家
奔驰汽车公司前营销教官

沃伦·本尼斯

领导力大师

汤姆·彼得斯

管理大师、畅销书《追求卓越》作者

重磅推荐



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

F272
297

013043017

关键时刻 MOT

【瑞典】詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉译

珍藏版



北航 C1651082

中国人民大学出版社
·北京·

F272

297

图书在版编目 (CIP) 数据

关键时刻 MOT (珍藏版) / (瑞典) 卡尔森著 ; 韩卉译 . —北京 : 中国人民大学出版社 , 2013

ISBN 978-7-300-17522-5

I . ①关… II . ①卡… ②韩… III . ①企业管理 IV . ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 110407 号

上架指导 : 畅销书 / 企业管理

版权所有 , 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

关键时刻 MOT (珍藏版)

[瑞典] 詹·卡尔森 著

韩卉译

Guanjian Shike MOT (Zhencangban)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 张 14 插页 2 印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷

字 数 171 000 定 价 45.90 元



北航

C1651082

必究

印装差错

负责调换

初次与中国读者交流，我感到十分荣幸。你们是一群辛勤工作的人，在竞争激烈的世界里从事着各种高级商务活动。

《关键时刻 MOT》一书的内容，源于我在斯堪的纳维亚半岛国有航空公司北欧航空公司（SAS）任 CEO 期间的工作实践。SAS 一贯以技术先进著称，同时也拥有世界一流的交通运营能力。1946 年成立以来，公司一直在国家管制的市场氛围中运营，因此最初并未将多少精力放在提高商业水平与建立服务口碑之上。不少客户对这种官僚作风深感不满，却又无从选择，毕竟当时的市场竞争极为有限。后来，我们提出了一个崭新的理念：“以前，我们驾驭飞机；现在，要学会驾驭乘客。”就这样，

It is an honor for me to meet, for the first time, Chinese readers, who are hard at work to developing first rate business practices in a very competitive world.

My book is built on my experience in the Scandinavian national airline (SAS—Scandinavian Airline System) to which I was appointed CEO. SAS had always been regarded as a technically very competent airline and a world leader in traffic operations. Since it was founded in 1946 it had operated in a regulated market. Therefore it had not put much effort in developing its business and service reputation. Quite a number of customers regarded it as bureaucratic but could not choose since there was limited competition.

We developed a motto : “We used to fly airplanes—now we need to learn

不足两年时间，我们便创建了一家完全由市场驱动的航空公司。新的航空公司很快就得到了多方赞誉，同时也因其卓越的服务而获得了客户的高度认可，成为全球利润最高的航空公司之一。

我们设定了战略基准——“让SAS成为商务旅客最好的选择”，并提出“将100个服务项目的水平同时提高1%，而不是仅仅将一个服务项目的水平提高100%”的工作目标。也就是说，要使所有服务项目都维持在高标准的水平上。

公司将内部信息渠道全部打开，着重培养一线员工对目标的认同感与使命感，因为他们才是在关键时刻（Moments of Truth）与客户接触的公司代表。

一时间，SAS的成功转型成为公众谈论的焦点，但随着时间流逝，这些都已渐渐成为历史。

how to fly people” and with that motto we managed, in a period of less than two years, to create an airline driven by clear business considerations. It received several awards and was praised by its customers for its unique service. At the same time it was one of the most profitable airlines in the world.

Our strategy platform was “the best alternative for the business traveller” and our aim was to become 1% better in 100 service details rather than 100% better in on detail. We wanted to make all the hundreds of improvements to “speak the same language”.

By opening up all internal information channels we managed to create a common cause and a sense of shared responsibility from all employees in the frontline—where the company representative meets the customer—in the Moments of Truth.

The successful turnaround of SAS was much talked about at the time. Since then, however, much water has flowed under the bridges.

我曾经在5家公司担任过领导职位，每一次都面临着危机，但最终都扭亏为盈。这本书的基本观点对SAS发挥过巨大的作用，经验告诉我，它也将对中国产生同样的功效。当今世界，全球化竞争日益加剧，这一基本观点无疑将变得更加重要。

我期待中国读者阅读我的故事，分享我的经验。如果这本书能够产生激励人们提高商业水平的作用，我亦将甚感欣慰。

詹·卡尔森

In my career I have been the leader of five different companies. They have been brought from crisis to a new and profitable competitiveness. My experience tells me that the basic message in this book still is valid—in China as well as in Scandinavian Airlines. And the importance of the message seems to become even more important as the global competition increases.

I hope my readers in China will be able to follow my story and enjoy the experience. Should the book inspire to developing improved businesses I will be more than happy.

Jan Carlzon

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在读过一本书后，才发现不是自己要读的那一本？
- ★ 您是否常常发现很多书都是一时冲动买下，至今一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书的价格太贵，两百多页，值四十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外出版公司，多从其他语种翻译成中文出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，其中包括三小类：

a) 教科书：理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

b) 专业书：理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

c) 大众书：理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意并了解。

b) “编著”图书：汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，油然而生无限的**满足感**。

老 我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

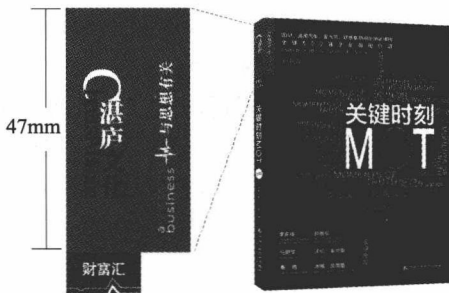


并归于两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化 Slogan”，书脊上标记“湛庐文化 Logo”，且下方标注图书所属品牌。



湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点。

老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望湛庐能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008-2012年获奖书目

★《正能量》

《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书。

35年职业经理人养成心得，写给有追求的职场人。
聆听总裁的职场故事，发掘自己与生俱来的正能量。

★《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书。

搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书。
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

★《清单革命》

《中国图书商报》商业类十大好书。

全球思想家正在读的20本书之一。
一场应对复杂世界的观念变革，一部捍卫安全与正确的实践宣言。

★《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一。
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书。
一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

★《金融之王》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书。

蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。
一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

★《快乐竞争力》

蓝狮子2012年度十大最佳商业图书。

赢得优势的7个积极心理学法则，全美10大幸福企业“幸福感”培训专用书。

★《大客户销售》

蓝狮子·新营销2012最佳营销商业图书。

著名营销及销售行为专家孙路弘最新作品，一本提升大客户销售能力的实战秘笈。

★《自营销》

百道网2013年度潜力新书。

全球最具创意广告公司CP+B掌门人的洞见之作，让好产品和好营销同唱一首歌。

★《认知盈余》

2011年度和讯华文财经图书大奖。

看“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基如何开启无组织的时间力量。
看自由时间如何成就“有闲”世界，如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来。

★《爆发》

百道网2013年度潜力新书。

大数据时代预见未来的新思维，颠覆《黑天鹅》的惊世之作，揭开人类行为背后隐藏的模式。

★《微力无边》

2011年度和讯华文财经图书大奖“最佳装帧设计奖”。

中国最早的社会化媒体营销研究者杜子建首部作品，一部微博前传，半部营销后传。

★《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖。

在诸神与英雄的世界中发现自我，当代神话学大师约瑟夫·坎贝尔毕生精髓之作。

★《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍。

积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作。
哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。



延伸阅读

《大客户销售》

- ◎ 著名营销及销售行为专家孙路弘倾情力作。
- ◎ 通过 110 道测试题掌握大客户销售的 10 大关键素质和 5 大关键技能。
- ◎ 通过销售技能的进阶次序来逐步提升大客户销售的实力水平。



《一线之间》

- ◎ 全球工业设计教父，世界顶级创意咨询公司青蛙公司创始人力作。
- ◎ 首次揭秘设计战略如何塑造商业的未来。



《销售大师》

- ◎ 汇集了博恩·崔西，哈维·迈凯，鲍勃·伯格，安东尼·帕里内罗等顶级销售大师成功心得。
- ◎ 面对正确的客户，在正确的时机，按下正确的按钮。
- ◎ 来自一线销售的 11 个想法、13 个做法、9 个方法和 40 个故事。



《销售经理的 22 条军规》

- ◎ 揭秘销售管理团队建设、改善沟通、提高业绩、危机应对等四大方面的行动方向。
- ◎ 一套解决销售团队管理困惑的开山密码和深刻题解。
- ◎ 销售管理实战派专家仲崇玉“做自己的教练”系列新作。



《客服圣经》

- ◎ 22 大沟通技巧打造完美电话服务。
- ◎ 10 大诀窍构建绝佳电子客服。
- ◎ 7 大妙法强化客户对产品和服务的价值感知。



《别让猴子跳回背上》

- ◎ 世界 500 强企业管理者受益最多、赞誉最高、最生动有趣的理论。
- ◎ 《哈佛商业评论》被要求重新刊载次数最多的理论。
- ◎ 花上一小时，习得一套实用的管理心法。



Moments of Truth: New Strategies for Today's Customer-Driven Economy
by Jan Carlzon

ISBN 0-06-091580-3

Copyright © 1987 by Ballinger Publishing Company.

Simplified Chinese Translation copyright © 2013 by China Renmin University
Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperCollins Publishers, USA 授权在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

行业翘楚谈关键时刻MOT

MOT

以客户为导向的经营真谛 / 003

李家祥

中国国家交通运输部副部长兼中国民用航空局局长

中国航空集团公司前总经理

中国国际航空股份有限公司前董事长

因您而变——招商银行的“关键时刻” / 005

马蔚华

招商银行前行长

中国企业家协会副会长

中国金融学会常务理事

管理专家谈关键时刻MOT

MOT

中国企业的“关键时刻” / 011

秦朔

《第一财经日报》总编辑

如果随时都是“关键时刻” / 017

孙路弘

著名营销及销售行为专家

奔驰汽车公司前营销教官

管理大师谈关键时刻MOT

MOT

关键时刻：领导力的理论与实践 / 025

沃伦·本尼斯

“关键时刻”能否创造奇迹 / 029

汤姆·彼得斯

关键时刻MOT十大原则

- 01** 抓住客户给予的5 000万个机会 / 037
关键时刻的意义
- 02** 创造顾客比创造利润更重要 / 045
关键时刻的原则之一
- 03** 用提高营业额代替降低成本 / 059
关键时刻的原则之二
- 04** 领导少些决策力，多些综合力 / 069
关键时刻的原则之三
- 05** 了解顾客真正需要，把握多变市场 / 081
关键时刻的原则之四
- 06** 一线员工比管理团队更了解企业 / 099
关键时刻的原则之五
- 07** 该冒险的时候必须勇敢一跳 / 117
关键时刻的原则之六
- 08** “沟通”能提升执行力与利润率 / 129
关键时刻的原则之七
- 09** 让董事会了解公司的整体战略 / 139
关键时刻的原则之八
- 10** 保持绩效评估与顾客需要的一致性 / 145
关键时刻的原则之九
- 11** 奖励让顾客满意的“自作主张” / 153
关键时刻的原则之十
- 12** 不做成功的俘虏 / 163
关键时刻的忠告

无处不在的“关键时刻”

MOT

我永远乘坐你的出租车 / 181

出租车司机的“关键时刻”

我再也不会购买你们的任何产品 / 183

PC制造商失败的“关键时刻”

愤怒的手机用户 / 189

通信公司的“关键时刻”

以顾客为中心 / 195

银行的“关键时刻”

世界最大物流公司的“关键时刻”模式 / 199

“关键时刻”培训感言

MOT

你所不知道的“关键时刻” / 205

孙路弘

著名营销及销售行为专家

奔驰汽车公司前营销教官

Moments of Truth

行业翘楚谈
关键时刻 MOT

MOT

李家祥

中国国家交通运输部副部长兼中国民用航空局局长
中国航空集团公司前总经理
中国国际航空股份有限公司前董事长

作为航空业从业者，阅读北欧航空公司前 CEO 詹·卡尔森所写的《关键时刻 MOT》一书，第一感受是很真切。作者结合航空经营中的具体事例，在平淡无奇的论述中揭示了以客户为导向的经营真谛。

客户是市场中最根本、最积极、最活跃的因素，以客户为导向，其实就是以市场为导向。抓住了客户，就占据了市场；顺应了客户，就适应了市场；发展了客户，就开拓了市场。客户既是企业生存之基，也是企业生长之源。

近几年来，中国国际航空公司精心实施“四心服务”工程（即以飞行安全为中心的使旅客放心工程、以航班正点为中心的使旅客顺心工程、以旅程舒适为中心的使旅客舒心工程、以满足个性需求为中心的使旅客动心工程），正是这种以客户为中心的经营理念的具体化，大大提升了国航的服务品质，也给公司带来了丰厚的回报。继 2004 年国航盈利规模占到全国航空运输业盈利总额的 57.5% 之后，2005 年和 2006 年的利润又相继达到同行业水平的 1.25 倍和 1.8 倍。同时，国航的企业品牌价值也得到了大幅提高。2004 年和 2005 年国航连续两年在全国“旅客话民航”活动中获得“最