

关键时刻 MOT

Moments of Truth

New Strategies for Today's Customer-Driven Economy

[瑞典] 詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 译

6位著名企业家、管理大师、学者共同推荐

- ◆ 中国国际航空公司董事长李家祥
- ◆ 招商银行行长马蔚华
- ◆ 《第一财经日报》总编秦朔
- ◆ 科特勒营销集团高级顾问孙路弘
- ◆ 领导力大师沃伦·本尼斯
- ◆ 管理大师、《追求卓越》作者汤姆·彼得斯



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

关键时刻

MOT

Moments of Truth

New Strategies for Today's Customer-Driven Economy

[瑞典] 詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 译



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

图书在版编目 (CIP) 数据

关键时刻 MOT/ [瑞典] 卡尔森著, 韩卉译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07245-3

I. 关…

II. ①卡…②韩…

III. ①卡尔森—生平事迹②民用航空—运输企业—企业管理—经验—瑞典

IV. ①K835.325.38②F565.326

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 032311 号

关键时刻 MOT

Moments of Truth

[瑞典] 詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著

韩卉译

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)

010-62511239 (出版部)

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 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 4 月第 1 版

印 张 13.75 插页 2

印 次 2006 年 4 月第 1 次印刷

字 数 147 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

中文版序

初次与中国读者接触，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发展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，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

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) 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 chose since there was limited competition.

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

务而获得了客户的高度认可。如今，它已经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，这些都渐渐成为历史。

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北欧航空公司发挥过巨大的作用，经验告诉我，它也将对中国产生同样的功效。当今世界，竞争日益加剧，这一基本观

Our strategy platform was “the best alternative for the business traveler” 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 front-line—where the company representative meets the customer—in the *Moment of Truth*.

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

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 a Scandinavian Airlines. And the importance of the message seems to become even more important as the global competition increases.

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。

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.

詹·卡尔松

写于斯德哥尔摩

2006年3月15日

Jan Carlzon

Stockholm March 15, 2006

一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？书拿得时间长了手会很酸？
- 您在阅读的时候，是不是会被油墨弄脏手？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

+++设计总监 夏红卫：

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，轻型纸一般比通常所使用的胶版纸价格更贵。之所以采用这些设计的原因，主要是为了使您享受更好的阅读体验：

a) 目前顺应环保潮流，国际上提倡纸张的使用白度不高于 84 度，色泽为原色调，这样可以有效地保护阅读者的眼睛，使他们在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易使读者的视力造成疲劳。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高，油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约减轻四分之一到三分之一，这样无论从携带还是阅读方面，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易返黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手；

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

g) 目前的版式设计，每页大约 500~600 字，在读者阅读疲劳周期的低谷到来之前，有一个小停顿，使注意力能够持续集中，保证了阅读的成效。

h) 留白的版式设计更方便读者写下读书的心得。

+++装帧设计

本书封面在设计上使用了满铺黑色作为背景，意在表达管理知识如太空般广阔、深邃，人们探索管理真谛的信念如探索宇宙般坚定。“关键时刻”作为管理的一种新生理念，犹如划破黑暗的光芒照亮这一时刻。书名字使用了较为犀利的字型，并制作出有力度的雕刻感，喻示这一理念从一出世就带有永不妥协的非凡气质，为管理带来更充沛的信心。文字后方带有速度感的光芒，显示出其理念打动人心、速度之快，无法阻挡。整个画面构图力求简洁、突出主体，揭示出“关键时刻”并非高深晦涩的学术概念，而是易于大众所能接受和运用的普遍真理。



+++译者致谢

一本书的问世，离不开大家的共同努力。身为译者，我所做的只是其中的一部分，在翻译的过程还有许多人给予了支持和帮助。为此，我要特别感谢韩新、吴迦仪、石茵、杜若洋、张杰对译稿提出的中肯建议。

(MOT)	中文版序	(1)
(MOT)	行业翘楚谈关键时刻 MOT	(1)
	以客户为导向的经营真谛	(3)
	李家祥 中国航空集团公司总经理 中国国际航空股份有限公司董事长 中国航空运输协会理事长	
	因您而变 ——招商银行的“关键时刻”	(5)
	马蔚华 招商银行行长	
(MOT)	管理专家谈关键时刻 MOT	(9)
	中国企业的“关键时刻”	(11)
	秦朔 《第一财经日报》总编辑	
	如果随时都是“关键时刻”	(17)
	孙路弘 北京圣路可商务顾问有限公司首席顾问	
(MOT)	管理大师谈关键时刻 MOT	(23)
	关键时刻：领导力的理论与实践	(25)
	沃伦·本尼斯	
	“关键时刻”能否创造奇迹	(29)
	汤姆·彼得斯	

第 1 章	抓住客户给予的 5 000 万个机会 ——关键时刻的意义	37
第 2 章	创造顾客比创造利润更重要 ——关键时刻的原则之一	45
第 3 章	用提高营业额代替降低成本 ——关键时刻的原则之二	61
第 4 章	领导少些决策力多些综合力 ——关键时刻的原则之三	71
第 5 章	了解顾客真正需要把握多变市场 ——关键时刻的原则之四	81
第 6 章	一线员工比管理团队更了解企业 ——关键时刻的原则之五	99
第 7 章	该冒险的时候必须勇敢一跳 ——关键时刻的原则之六	115
第 8 章	“沟通”能提升执行力与利润率 ——关键时刻的原则之七	127
第 9 章	让董事会了解公司的整体战略 ——关键时刻的原则之八	137
第 10 章	保持绩效评估和顾客需要的一致性 ——关键时刻的原则之九	143
第 11 章	奖励让顾客满意的“自作主张” ——关键时刻的原则之十	151
第 12 章	不做成功的俘虏 ——关键时刻的忠告	161

MOT 无处不在的“关键时刻” 177

我永远乘坐你的出租车
——出租车司机的“关键时刻” 179

我再也不会购买你们的任何产品
——PC 制造商失败的“关键时刻” 181

愤怒的手机用户
——通讯公司的“关键时刻” 188

以顾客为中心
——银行的“关键时刻” 193


世界最大物流公司的“关键时刻”模式 196

MOT “关键时刻” 培训感言 199

你所不知道的“关键时刻” 201

孙路弘

北京圣路可商务顾问有限公司首席顾问



行业翘楚谈

关键时刻 MOT

关键时刻MOT语录

- 许多主管都是先设定目标与战略，再研究市场环境与客户需要。很显然，这个顺序是错误的。如果你不了解当前的环境，也不知道顾客要的是什么，又怎能设定出正确的目标及战略呢？
- 应当从顾客的角度出发，重新审视自己的企业，确定其真正的行业特点。就拿北欧航空公司来说吧，它到底是属于航空业，还是属于“以最安全、最便捷的方式，将乘客从某地运往另一地的运输服务业”？很显然，我们属于后者。
- 当你一旦了解了顾客的真正需要，就可以轻而易举地制定目标以及达成目标所应采取的战略。目标无需过于复杂，但必须以顾客为导向。
- 以顾客为导向的战略源于市场需要而不是产品本身。只有在满足顾客需要的基础上，才能够调整生产方案，进而获得更适合需要的产品。
- 我对北欧航空公司的了解越多，就越感到，公司的许多政策及工作流程都是基于设备或员工需要建立的，根本没有理会是否会带给旅客不便。
- 在以产品为导向的公司里，其决策都是基于产品或技术而制定的；以顾客为导向的公司则在市场的引导下完成一切工作，包括决策、投资、改革等等。
- 永远都不要忘记，要做好生意，就得懂得拒绝不好的生意。

以客户为导向的经营真谛

M
O
T

李家祥

中国航空集团公司总经理

中国国际航空股份有限公司董事长

中国航空运输协会理事长

=====

作为航空业者，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，中国国际航空公司所精心实施的“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，从而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 年这一数字又上升到了 128.8%。同时，国航的企业品牌也得到了大幅提高。2004、2005 年国航连续两年在全国“旅客话民航”活动中获得“最佳服务奖”，同时，两次被新加坡《旅游杂志》评为“亚洲最受青睐的航空公司”。

2005年，国航被英国《财经时报》评为“具有世界影响力的中国十大民航品牌企业之一”。

作为一本企业管理方面的书，能给人某种启迪就是有益之卷。詹·卡尔森在这本书中，不但向人们传递了诸多企业经营的要方（其实，Moments of Truth译为“真正的要诀”更贴切些），还传递了作为一个企业领导人，创建使企业员工人人都能充分施展聪明才智的环境和平台，才是企业健康发展的根本内涵思想。尽管这一思想作者在书中提炼得不够鲜明，且全书的叙述中也显得有些平淡，但对经营管理者来说，仍不失为值得一读的好书。

李宇辉

2006年1月22日

因您而变

——招商银行的“关键时刻”

马蔚华

招商银行行长

几年前，我应邀去北大演讲。按照一般的程序，在演讲之后我要留出一些时间来和大家互动，回答大家提出的问题。一位年轻的老师举手了，我以为他要提问题，可他明确地表示要给招行提一个意见。原来他申办了招行的信用卡，按照规定可以领取一个纪念品小熊猫，可当时纪念品发完了，员工说下次再补发给他，可等到他下次去的时候又发完了。这位老师说：“这事如果发生在别的银行身上也就算了，但是发生在招行就太不应该了。”虽然此事最终得到了妥善的解决，但给了我深深的触动。我曾不止一次用这个故事来提醒招行的每一位员工，口碑的建立需要几代人的努力，但一个小小的疏忽就可能将它毁灭。正如本书作者卡尔森对于“关键时刻”的定义：“任何时候，当一名顾客和一项商业的任何一个层面发生联系，无论多么微小，都是一个形成印象的机会。”

可以说，招行19年的发展历程恰恰印证了这一论断。“服务立行”是招行创业之初给自己定下的经营宗旨，一句亲切的问候、一杯香浓的咖啡、风雨中一把适时递送的红伞……这一连串的“关键时刻”曾经为招行赢得了不少赞誉，而良好的口碑更是奠定了招行超常规发展的根基。然而，随着经营环境的变化，同业

竞争的加剧以及消费需求的不断升级，为了迎接诸多挑战，包括招行在内的中国银行业必须对现有组织实施一系列的变革，这其中很重要的一点就是服务理念和服务手段的提升，做到“因您而变”。

所谓“因您而变”，就是以市场为导向，不断地进行产品和服务创新，以满足客户日益增长的金融服务需求。这一点与卡尔森先生的经营之道不谋而合：“只有以顾客为导向的公司才能适应多变的市场。”对此，我们常说：招行是向日葵、客户是太阳，我们要向“葵花逐日”那样为客户提供最新最好的金融服务。这一比喻形象地表达了银行与客户紧密相连的关系，是招行的自我角色定位。就这点而言，大洋彼岸的北欧航空公司与招商银行的企业文化都信奉管理大师德鲁克的名言：“对企业而言，创造顾客比创造利润更重要。”

事实上，“因您而变”的内涵十分丰富，它不仅是现代商业银行的市场角色定位，也是一个不断追求的持续创新的过程，同时还是银行工作的一种思想方法，即一种辩证的发展观。

“因您而变”理念的核心是“变”，而“变”的实质就是创新。创新是企业得以成长、发展和延续的基本途径，是保持企业竞争力的根本所在。我们理解的创新不仅是产品、技术、管理手段的创新，更包括理念和文化的创新。19年来，招行凭借着“一卡通”、“一网通”、“财富账户”、招行信用卡等产品树立起了创新能力强、服务好、技术领先的品牌形象。

然而，在这些产品和服务背后，我们更为关注“创新文化”、“服务文化”的建设。在招行内部的网站上，每位员工都可以用实名或者匿名的方式建言献策。每年的“企业文化节”，我们都组织支行行长们体验“大堂经理”的角色，与一线员工并肩作