

# MOMENTS OF TRUTH 关键时刻

# MOT

New Strategies for  
Today's Customer-Driven  
Economy

IBM、通用汽车、麦当劳、联想集团指定培训课程

经典版

[瑞典] 詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 虞文军 译

6位著名企业家、管理大师、学者共同推荐

中国国家交通运输部副部长兼国家民航总局局长 **李家祥**

招商银行执行董事、行长兼首席执行官 **马蔚华**

《第一财经日报》总编辑 **秦朔**

著名营销及销售行为专家、奔驰汽车公司前营销教官 **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**

# MOMENTS OF TRUTH

## 关键时刻

# MOT

[瑞典] 詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著  
韩 卉 虞文军 译

New Strategies for  
Today's Customer-Driven

经典版

中国人民大学出版社  
·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

关键时刻 MOT/ (瑞典) 卡尔森著; 韩卉, 虞文军译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11734-8

- I. ①关…
- II. ①卡…②韩…③虞…
- III. ①企业领导学
- IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032839 号

## 关键时刻 MOT

[瑞典] 詹·卡尔森 著

韩卉 虞文军 译

Guanjian Shike MOT

---

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	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京京北印刷有限公司	
开 本	170 mm × 230 mm 16 开本	版 次 2010 年 3 月第 1 版
印 张	13.25 插页 2	印 次 2010 年 3 月第 1 次印刷
字 数	172 000	定 价 32.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 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=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

### 老 选择合适的图书类别

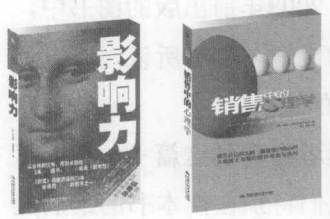
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

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

**a) 教科书**：这类书理论性较强，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：**这类书理论性、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：**这类书理论性、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，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



**a) “著”作：**这类图书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。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类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**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

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

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

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。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

in the World.

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

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

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



# 目录

## CONTENTS

### 行业翘楚谈关键时刻 MOT

MOT

#### 以客户为导向的经营真谛 / 3

李家祥

中国国家交通运输部副部长兼国家民航总局局长

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” / 5

马蔚华

招商银行执行董事、行长兼首席执行官

中国企业家协会副会长

中国金融学会常务理事

MOT

### 管理专家谈关键时刻 MOT

#### 11 / 中国企业的“关键时刻”

秦朔

《第一财经日报》总编辑

#### 17 / 如果随时都是“关键时刻”

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 / 25

沃伦·本尼斯

“关键时刻”能否创造奇迹 / 29

汤姆·彼得斯

关键时刻 MOT 十大原则

MOT

- 第1章 抓住客户给予的5 000万个机会 / 37  
——关键时刻的意义
- 第2章 创造顾客比创造利润更重要 / 45  
——关键时刻的原则之一
- 第3章 用提高营业额代替降低成本 / 59  
——关键时刻的原则之二
- 第4章 领导少些决策力多些综合力 / 69  
——关键时刻的原则之三
- 第5章 了解顾客真正需要把握多变市场 / 79  
——关键时刻的原则之四
- 第6章 一线员工比管理团队更了解企业 / 95  
——关键时刻的原则之五
- 第7章 该冒险的时候必须勇敢一跳 / 109  
——关键时刻的原则之六
- 第8章 “沟通”能提升执行力与利润率 / 121  
——关键时刻的原则之七
- 第9章 让董事会了解公司的整体战略 / 131  
——关键时刻的原则之八
- 第10章 保持绩效评估和顾客需要的一致性 / 137  
——关键时刻的原则之九

第 11 章 奖励让顾客满意的“自作主张” / 145

——关键时刻的原则之十

第 12 章 不做成功的俘虏 / 153

——关键时刻的忠告

MOT

无处不在的“关键时刻”

169 / 我永远乘坐你的出租车

——出租车司机的“关键时刻”

171 / 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”

177 / 愤怒的手机用户

——通信公司的“关键时刻”

182 / 以顾客为中心

——银行的“关键时刻”

185 / 世界最大物流公司的“关键时刻”模式

“关键时刻”培训感言

MOT

你所不知道的“关键时刻” / 191

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国家民航总局局长

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、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、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《金融时报》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，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”的思想。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，本书仍不失为一本值得一读的好书。

李宇辉

## ——招商银行的“关键时刻”

马蔚华

招商银行执行董事、行长兼首席执行官

中国企业家协会副会长

中国金融学会常务理事

几年前，我应邀去北大演讲。按照一般的程序，在演讲之后我留出了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，可当他去领取时纪念品已经发完了。工作人员说下次再补发给他，可等到他下次去的时候又说发完了。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20多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。20多年来，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