

MOMENTS OF TRUTH

關鍵時刻

顧客導向的經營策略

北歐航空公司總裁卡爾森 / 著 ● 李田樹 / 譯



關鍵時刻

著 者：傑恩·卡爾森
譯 者：李田樹
發行人：蘇拾瑩
出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段351號3樓
電 話：(02) 7636907 7666864
郵 撥：0165123-3 號
印刷者：啓示照相製版公司
初 版：中華民國77年2月

版權所有·請勿翻印

定價 平裝 120 元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

MOMENTS OF TRUTH

關鍵時刻

顧客導向的經營策略

北歐航空公司總裁卡爾森／著◎李田樹／譯

序

茲假設有這麼一個狀況，在一架由紐約飛往洛杉磯的飛機上，乘客走道旁有一塊金屬板因爲鬆脫而突出來了。這塊尖銳的金屬板刮破了一位乘客的襪子，於是他把這件事情告訴一名空中小姐。這名空中小姐手邊沒有修理工具，只好將事情記錄下來，等到抵達目的地時再向聯絡辦公室的負責人報告，可是該辦公室只有一部電話和一套內部通信連絡系統，也沒有適當的修理工具。（這時，這位空中小姐認爲她已經沒事了，她已經將問題反映到上面去了。）因此，這名負責人只好向「有關」部門報告這個狀況。半小時之後，該部門將一份送修備忘錄放在技術部門一名承辦人員的桌上。這名技術員不確定他能否修復，不過他一點也不擔心，因爲飛機已經起飛了，而且已在杜百克市(Dubugue，愛荷華州東部的一個城市，位於洛城至紐約航線的中途)上方約三萬一千英尺的高空中。他所接到的修復指示是：在可能

的情況下進行修復(Repair when possible)。現在顯然是不可能了！他總有一天會修復的，不過是在刮破另外十名乘客的襪子之後。

卡爾森的解決辦法是什麼呢？首先，他要求消除平行溝通的障礙。他所僱用的中階經理人，並非扮演官僚氣息十足的行政上司角色，而是要協助直接服務顧客與市場的第一線員工，作為他們的領導者。中階經理人的功能，就是要「確保指令的遵行」。

畢竟，這些第一線員工（包括地勤與空服人員）在短短的十五秒鐘內，就決定了整個公司在乘客心目中的印象。難怪卡爾森稱這十五秒鐘為「關鍵時刻」(moment of truth)。

卡爾森到底是何許人也？我們來看看一九八六年八月下旬出版的「商業週刊」是如何描述的：「瑞典已經成為歐洲地區的發電所……十年前，瑞典還是一個積弱不振的小國，如今已成為整個歐洲大陸的欽羨對象。」再也沒有比「商業週刊」所形容的卡爾森更傳神的了：「他引進的積極、快速行動的管理作風，立刻使北歐航空公司從眾多的瑞典企業中脫穎而出。」

一九七八年，年方三十六歲的卡爾森接掌了靈恩航空公司（瑞典一家專飛國內航線的航空公司），使他成為全世界最年輕的航空公司總裁。卡爾森採用了類似美國人民航空公司（People Express Airline）的策略，大幅降低票價，使載客率大增，而贏得空前的成功。為了酬庸他的功勞，一九八一年，總公司委派他擔任北歐航空公司的總裁。當時，北歐航空公

司正遭逢連續兩年（一九七九至一九八〇年）的虧損窘境，虧損金額高達二千萬美元。在一九七九年以前，該公司連續十七年每年都有盈餘。

北歐航空公司的員工都知道卡爾森要來拯救他們，但他們的心裏都是七上八下的，以爲卡爾森又要如法炮製一番——大幅降低票價及成本。卡爾森並沒有奮調重彈，相反地，他創造了「歐陸客艙」，讓商界人士享受頭等艙的服務，卻只要付出經濟艙的票價。他的目的，乃是要讓經常坐飛機的商界人士，搭乘全歐「最佳的航空班機」。

沒有多久，北歐航空公司就以準時起降聞名全歐，並在一年之內轉虧爲盈。其時，全球各航空公司的國際航線，總虧損金額已達到二十億美元的新高點。一九八四年，「民航世界」雜誌決定將「年度最佳航空公司」的殊榮，頒給北歐航空公司。

可以確定的是，讀過這本「關鍵時刻」之後，你一定會爲卡爾森的傳奇故事拍案叫絕。然而，這個成功的企業轉機故事，其中可茲應用的管理精髓卻似乎取之不盡。卡爾森指出，我們正駐足在「歷史的十字路口」上。而且，西方國家的傳統競爭優勢正逐漸消失殆盡。這一點我非常同意。

正如卡爾森所說的，我們正要進入一個顧客（或市場）導向的時代。從航空、汽車、半導體……一直到金融服務業，愈來愈聰明的消費者和陸續加入的新競爭對手，使得傳統企業坐立不安。爲了迎接市場導向時代的新挑戰，我們必須針對現有組織結構進行革命性的改變

。根據卡爾森的說法，具體的做法，是要讓「顧客導向的公司針對市場及顧客的變動，重新改組現有的組織結構。」原來官僚化、由上而下的領導方式，現在已經難以生存了。

本書敘述卡爾森分別挽救平安旅行社（北歐航空公司的分支機構，卡爾森接掌總裁職位時年方三十二歲）、靈恩航空公司及北歐航空公司的經過，全書充滿富有啓發性的故事及實用的建議。卡爾森初掌平安旅行社的總裁時，只知道發號施令，不懂得作爲一名傾聽者——對員工及顧客而言。本書所提到的各種錯誤，卡爾森自己幾乎都犯了。一直到四年後被調至靈恩航空公司時，卡爾森已經學到了許多寶貴的教訓。他到靈恩航空公司的第一天，就在一座機庫裏面對所有的員工發表一篇動人的演講，呼籲大家攜手共渡難關，其懇切的態度，遠超過四年前他對平安旅行社的態度。

北歐航空公司本身所遭遇的，則是另一種危機。卡爾森的結論是，服務水準與提供服務的第一線員工，才是公司反敗爲勝的關鍵因素。他將經營的重點，從被視爲重要資產的飛機轉移到顧客身上。他將巨無霸的波音七四七飛機及空中巴士列爲後備機隊，以機齡較長、載客較少的DC-9型飛機，專門服務懷舊的商界人士。此舉引起技術專家的強烈反對，可是商界人士均感到十分滿意。

卡爾森率領其活力充沛的新管理團隊，一共推動了一百四十七項提昇服務水準的專案，成本高達五千萬美元，而無視於當時日益增加的營運赤字。另外，他也大幅刪減所有不必要

的開銷，如解散一個由四十人組成的集中式市場調查部門。他認為，這種單向式的情報蒐集毫無用處，應該廣泛為之。換言之，調查人員應向各地的最終消費者詢問。

卡爾森賦予第一線員工「提供服務的責任，因為他們樂意提供服務。」他讓第一線員工穿著漂亮、整潔的制服，讓他們享有現場自主權，要求他們不要「拒絕」顧客的請求。舉例來說，爲了加強對商務旅客的服務，員工建議「歐陸客艙」的乘客應與一般乘客分開報到。所有的「專家」都對此一建議嗤之以鼻。他們指出，瑞典政府一向強調平等主義，一定不會批准這項提議。北歐航空公司卻不理這些專家的意見，毅然採行了分開報到的措施。

北歐航空公司的成功原因，除了賦予第一線員工更多的責任外，強有力的領導也大有關係。卡爾森的領導不同於傳統的管理方式。他尊重憑直覺、情感行動的人，也歡迎各種「旁門左道」。他強調，凡事分析的人「常是糟糕的決策者及執行者」。因此，這類經理人必須發揮想像力，從象牙塔走到外面的世界來。在北歐航空公司，「整體事業策略才需要分析，策略中的個別因素則不需要。」

卡爾森所憑藉的，乃是向全體員工描繪出一幅清晰明確的遠景，並以無比的誠意與他們溝通。他並未採取高壓的手段，迫使員工非接受不可。相反地，凡屬高階主管，包括他自己在內，都被冠上「啓蒙導師」的名稱。這些「啓蒙導師」只要求員工忠於遠景，而非執行的細節。

儘管如此，北歐航空公司目前仍未達到完美的境界。從一九八一到一九八四年，北歐航空公司的確克服了許多難題，也早在期限之前達成了目標。然而，該公司接著卻放緩了腳步，力氣似乎已經放盡。於是，經過一年的反省，卡爾森堂堂推出「第二波」的行動，以提高效率為主要目標，為即將解除航空管制的歐洲市場作準備。

「第二波」行動的目標當然值得追求，其過程更值得美國人學習，特別是那些曾努力起死回生却瀕臨失敗的美國企業。第二波行動的重點，仍放在第一線員工身上。他們曾是北歐航空公司的英雄，因此在行動一開始時，卡爾森就為他們注入一股新生命。無論如何，第一線員工提供的服務對公司而言太重要了。卡爾森鼓勵他們越過喜歡擺架子的中階經理人，直接向最高管理當局報告。

然而卡爾森也指出，就公司長期的發展來看，「越級報告」也不是辦法。中階經理人也需要調整管理方向，以市場為重。不然老是越級報告，中階經理人的士氣將會遭到打擊。

總之，第二波行動的重點仍非有形資產，而是「人」，與第一次的整頓行動完全相同。卡爾森指出，「角色分配與以往截然不同」。這一次，金字塔式組織需要徹底地「壓平」。

卡爾森能否創造第二次的奇蹟？我們目前還不知道。但從卡爾森所採取行動的精神來看，我判斷他一定會成功。回顧美國企業史，從銀行到鍋爐製造商，人們對經濟困境的反應，總是以有形資產為先，人及組織次之。儘管有識之士大聲疾呼，此一順序應該顛倒，但企業

界總是未予理會。倘若工廠製造流程安排不當，員工士氣普遍低落，推行自動化顯然不能挽救其失敗的命運。同樣地，僅添購一台大型電腦，也不能改善一家不懂得應付變局的銀行。

正如卡爾森所建議的，我們的組織確實應上下顛倒。我們應接受變革，而不是一味排斥；應鼓勵員工承擔適度的風險，而不是一味規避；應賦予第一線員工更多的權力，而不是一味打他們的回票；應多注意外部市場的變化，而不是一味依賴官僚組織提供的僵化情報。此外，卡爾森還指出一點，即對中階經理人的檢討。在改造階段，企業最容易忽略的就是這批人，阻力最大的也是這批人。卡爾森還強調，擁有美麗的遠景並不足恃；除了遠景與對屬下的信任外，一位優秀的領導者還要忠於自己心中的遠景，嚴格要求自己與屬下，並重視顧客的需要。

我衷心盼望所有在航空界服務的經理人都能閱讀這本書。近年來，以低廉票價嶄露頭角的「人民航空公司」，也因為一些非競爭性的服務，而遭到挫折。由於航空管制撤銷，再加上一些企業合併事件，使得美國的商務旅客認為，現在的機上服務水準簡直令人難以忍受。許多航空公司更是虧損累累，只有「美國航空公司」例外。這家航空公司避開了其他企業想要合併它的意圖，一直是商務旅客的忠實運輸工具。它的財務結構健全，也懂得應用其他服務業的成功訣竅，因而一直維持最佳的服務水準。且達航空公司則是另一個例外。儘管各家航空公司都在殺價，使得起碼的服務水準無法維持時，且達航空公司仍能保持最高的載客率

。曾有人指出，如果美國各大航空公司應用了卡爾森的方法，早就可以脫離苦海，並享受賺錢的樂趣了！

這本「關鍵時刻」，是美國航空界、銀行界、紡織業及工具機製造業主管必讀的書。面對改革浪潮衝擊，必須立即精簡組織結構的企業，本書的確有其卓越的貢獻。本書不僅有實例及具體的建議，更提供了一個嶄新的經營理念。提出這個理念的人，就是成功地挽救了北歐航空公司的命運，而締造歷史新紀錄的卡爾森。

「追求卓越」作者

湯姆·彼德斯

目錄

序	三
第一章 一個關鍵時刻	一三
第二章 起死回生的平安旅行社與 靈恩航空公司	二一
第三章 北歐航空公司的轉機行動	三七
第四章 企業領袖的角色	四七
第五章 制定策略	五七
第六章 金字塔式組織的不歸路	七五
第七章 承擔風險	九三
第八章 溝通	一〇五

第九章 董事會與工會

一一五

第十章 績效評估

一二五

第十一章 獎勵員工

一三一

第十二章 第二波

一四一

第一章 一個關鍵時刻

皮特森是一名美國商人，目前正下榻瑞典首府斯德哥爾摩的麗華大飯店。有一天，他和同事約好，一起前往城北的亞蘭大機場，搭乘北歐航空公司(Scandinavian Airlines)的班機赴丹麥首府哥本哈根。航程當日即可抵達，此行極為重要。

等到他抵達機場時，才發現忘了最重要的一件事：他在臨行前把機票擺在寫字檯上，穿上外套後卻忘了順手把機票帶走。

誰都知道，沒有機票休想上飛機。皮特森也懂得這個道理，於是他打算不搭乘這班飛機，並且準備取消哥本哈根之行。可是，當他把情形告訴票務人員時，卻得到了令他驚喜的答覆。

這位票務人員面帶微笑地對他說：「皮特森先生，不用擔心。請你先拿這張登機證，裏

面有一張臨時機票，再請你把旅館的房間號碼，及哥本哈根的通信地址告訴我就可以了。其餘的事統統交給我來辦。」

該票務人員打了一通電話給旅館，皮特森和他的同事則坐在大廳候機。旅館方面派人查看了皮特森的房間，發現正如皮特森所說的，他的機票就放在寫字檯上。票務人員立刻派人趕去旅館取回這張機票，並在飛機起飛前送到機上。當空服人員走近皮特森的座位，低頭對他說：「皮特森先生，這是您的機票。」我們很難想像，他當時臉上的表情是多麼驚訝！

如果同樣的狀況發生在一般的航空公司，結果會如何呢？大多數航空公司的手冊均載明：「沒有機票，不准登機。」充其量，票務人員會向上級報告；但幾乎可以肯定的是，旅客一定會錯過一班飛機。北歐航空公司的做法卻正好相反，結果不僅沒有耽誤旅客的重要行程，更讓旅客留下了深刻的良好印象。

我在敘述這段故事時感到非常驕傲，因為它說出，自從六年前我接掌北歐航空公司總裁以來，我們已達到的輝煌成就。我們已努力使自己成爲一家顧客導向的公司。我們早已認清，獲得滿意服務的顧客，才是公司唯一真正有價值的資產。除非我們善體人意，真心對待他們，否則顧客絕不會選擇搭乘我們的班機，公司也不會有前途。

在北歐航空公司，我們通常認爲飛機、維修基地、辦公室和辦事程序組成了整個公司。

但如果你詢問乘客對北歐航空公司有何觀感，他們不會說我們的飛機怎樣，我們的辦公室怎樣，或我們如何籌措資金。相反地，他們會告訴你，他們對北歐航空公司的「人」的印象：北歐航空公司不僅是一堆有形資產的集合，更是一次令人滿意的接觸，一方是乘客，另一方是直接服務乘客的員工。我們稱這些員工為「第一線人員」。

去年一年當中，北歐航空公司總共載運了一千萬名乘客，平均每人接觸五名員工，每次十五秒鐘。換句話說，這一千萬名乘客，每一個人都在一年當中，都對北歐航空公司「產生」五次印象，每次十五秒鐘，總共五千萬次。這五千萬次「關鍵時刻」，即決定了公司將來的成敗。因此，我們必須利用這五司總共載運了一千來向乘客證明，他們選擇搭乘我們的班機，是最明智的抉擇。

如果我們誠心誠意針對每一位乘客的需要提供服務，就不能依賴上級的指示及死板的辦事規定，因為編寫這些規定的人及上級主管，與乘客離得太遠了。諸如票務人員、空勤人員、行李運送人員等第一線員工，我認為公司應鼓勵他們提出構想，並賦予他們做決策及採取行動的職權，因為他們才是衆多十五秒「關鍵時刻」中的「關鍵人物」。如果他們必須透過傳統的指揮鏈(chain of command)向上級請示，才能處理個別乘客的疑難雜症，不僅會影響處理時效，更會陸續喪失忠誠的乘客。

看來，傳統的組織圖必須顛倒過來，才能做到這一步。事實上，北歐航空公司的確已經