

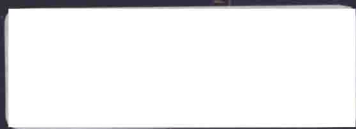
IBM、通用汽车、麦当劳、联想集团指定培训课程  
全球 500 强企业竞相引进  
【瑞典】詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 译



# 关键时刻

# MOMENTS OF TRUTH

白金版



李家祥

中国民用航空局副局长

孙路弘

著名营销及销售行为专家

马蔚华

招商银行前行长

沃伦·本尼斯

领导力大师

秦朔

中国商业文明研究中心发起人  
秦朔朋友圈发起人

汤姆·彼得斯

管理大师、畅销书《追求卓越》作者

重磅推荐



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

# 关键时刻 MOT

【瑞典】詹·卡尔森 (Jan Carlzon) 著 韩卉 译

白金版

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

关键时刻 MOT : ( 白金版 ) / ( 瑞典 ) 卡尔森著 ; 韩卉译 . — 杭州 :

浙江人民出版社, 2016.6

ISBN 978-7-213-07290-1

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

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字 : 11-2016-48 号

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 081124 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 北京市盈科律师事务所 崔爽律师

张雅琴律师

## 关键时刻MOT ( 白金版 )

---

作 者 : [ 瑞典 ] 詹·卡尔森 著

译 者 : 韩 卉 译

出版发行 : 浙江人民出版社 ( 杭州体育场路347号 邮编 310006 )

市场部电话 : ( 0571 ) 85061682 85176516

集团网址 : 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑 : 金 纪

责任校对 : 陈 春

印 刷 : 北京中印联印务有限公司

开 本 : 720mm × 965 mm 1/16

印 张 : 14.25

字 数 : 17万

插 页 : 2

版 次 : 2016年6月第1版

印 次 : 2016年6月第1次印刷

书 号 : ISBN 978-7-213-07290-1

定 价 : 49.90元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

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 how to fly people” and with that motto we

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。

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

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  
中国民用航空局前局长

因您而变——招商银行的“关键时刻” / 005

马蔚华  
招商银行前行长

管理专家谈关键时刻MOT

MOT

中国企业的“关键时刻” / 011

秦朔  
中国商业文明研究中心发起人  
秦朔朋友圈发起人

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

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

李军祥

中国民航航空局副局长

Moments of Truth

# 行业翘楚谈 关键时刻 MOT

# MOT

2005年，中国民航航空业将精心实施“精心服务”工程（即以飞行安全为中心的旅客放心工程，以航班正点为中心的旅客安心工程，以航班舒适为中心的旅客舒心工程，以满足个性化需求为中心的旅客贴心工程），正是这种以客户为中心的经营理念的个性化，大大提升了民航的服务品质，更使公司带来了丰厚的回报。继2004年国航净利润首次占到全国航空业总盈利总额的57.5%之后，2005年和2006年的净利润分别达到同行业水平的1.23倍和1.4倍。同时，国航的企业品牌价值也得到了大幅提升，2004年国航和2005年国航连续两年在全国“品牌影响力”活动中获得“星



李家祥

中国民用航空局前局长

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、最积极和最活跃的因素，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

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

招商银行前行长

几年前，我应邀去北大演讲。按照一般的程序，在演讲之后我留出了一些时间和大家互动，回答大家提出的问题。一位年轻的老师举手，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：“这事儿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，但给了我很大触动。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“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变革，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，我们要像“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维方法，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”和“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”这一角色，与一线员工并肩作战，解答他们的困惑，听取他们的意见，共同精益求精地处理招行的每一个“关键时刻”。正如卡尔森在本书中所言，要想诚心诚意地针对每一位客户的需要来提供服务，就应该鼓励一线员工提出构想，因为他们才是众多“关键时刻”的“关键人物”。

比尔·盖茨曾经预言：“传统商业银行是要在21世纪灭绝的一群恐龙。”他甚至说，银行业是必需的，银行是不必要的。但是我们看到，传统银行并没有被信息技术所消灭，而是伴随数字革命时代的到来，充分运用电子技术所提供的巨大发展空间，形成了金融业全新的经营模式。柜台交易之外，网络服务为客户提供了一条更为便捷的选择途径。而无论是物理网点还是虚拟银行，我们的客户没有变化，他们需要感受的“关键时刻”也没有变化，但是却对我们的服务提出了更高的要求。在这种情况下，客户所能够感知的“关键时刻”不是少了，而是多了。而通过网络，我们的客户将更为畅通地表达对于每一个“关键时刻”的满意程度，并迅速影响更多的人群。这让我们不得不更多地关注“关键时刻”对服务型企业的重要性……

距离那次北大演讲已经过去数年了，中国银行业的压力与商机却是一个常谈常新的话题，尤其在中国即将全面开放金融领域的时候。无论是公司治理结构的完善也好，战略途径的选择也好，银行业始终都离不开服务业的本质，那就是——客户永远只会选择自己满意的服务。《关键时刻MOT》用翔实的例证再次提醒我们，服务业的成功不仅仅依靠场所、硬件、系统的支撑，更重要的是，在不同的服务环节是否有诚心诚意地为客户提供所需服务的人。每一个面对客户的窗口都是“关键时刻”，只有做好了“关键时刻”，才能保证企业的基业长青。



中国银行业的所有企业，都面临着经济高速增长带来的广阔、甚至是史无前例的增长机会，但也面临着几乎是共同的挑战。在此时，《关键时刻 MOT》不仅是一本适合招商银行的好书，也适合中国所有银行、所有的服务行业从业者阅读，书中讲述的是服务型企业成功的关键所在。

在银行业已走过的岁月里，丁总曾多次登上《福布斯》杂志中国富豪榜，成为国内金融界的一颗新星。在《关键时刻 MOT》中，丁总以平实的语言，讲述了他对银行业发展的思考。书中提到，银行业的发展离不开创新，而创新的关键在于人才。丁总认为，银行应该建立一种开放、包容的文化，鼓励员工提出新的想法和方案。只有这样，银行才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。