

Indigenous Management Casebook Series

本土管理案例丛书

Guanxi Management Cases

关系 管理案例

郭毅 於国强 编著



中国人民大学出版社

Indigenous Management Casebook Series

本土管理案例丛书 主编 郭毅

Guanxi Management Cases

关系 管理案例

郭毅 於国强 编著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

关系管理案例/郭毅, 於国强编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(本土管理案例丛书)

ISBN 7-300-06581-3

I. 关…

II. ①郭… ②於…

III. 企业管理: 供销管理-案例

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 154613 号

本土管理案例丛书

郭毅 主编

关系管理案例

郭毅 於国强 编著

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 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×240 mm 16 开本

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 张 13.75 插页 2

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

字 数 184 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

内 容 简 介

本书通过对4个典型关系案例的综合分析，探讨了当前中国营利组织和非营利组织所面临的挑战：大客户关系管理、危机关系管理、内部关系管理和经理人自我关系管理。这些案例揭示了管理者经常会遇到的难题，尤其是在当前中国社会经济的转型时期，关系管理实际上是传统与现代、显性与隐性、规则与习俗、全球与本土等种种因素互相交织缠绕的过程，如何认识和解决这些难题，值得中国管理者去认真加以剖析，以求有效地对获取组织或个人的竞争优势有所帮助。

本书文字通俗易懂，图文并茂，剖析深刻、说服性强，可供各种类型组织的企业家和管理者阅读和思考，作为处理工作关系的必备参考；也可作为全国各地商学院工商管理专业的教师、本科生和研究生的教学与参考用书；还可作为对关系管理感兴趣的社会读者之重要读物。

作者简介

郭毅 华东理工大学商学院教授、博士生导师，其撰写、主编及合作出版了多部有关组织、营销和战略的专著、教材和案例集，包括“市场营销学科系列教材”（共8种）、《组织行为学》、《中国本土管理案例集》、《市场总监资格认证教材》、《管理学的批判力》、《知识经济时代的管理学研究》、《社会资本与管理学》、《关系视角下的营销理论研究》，并组织翻译了多部广受好评的国际经典管理教材，如《人员推销》和《商业研究方法》等；主持多项纵向、横向的科研项目，为许多知名跨国公司和本土著名企业做过有关市场进入战略、发展战略、商圈及区域发展、组织变革等方面的研究和咨询。对中国组织的制度化过程及其管理机制和运作策略、社会网以及关系管理的研究颇有心得。

於国强 管理学硕士。现任职于中国投资担保有限公司，发表过多篇论文和案例分析，对组织战略的制度化过程和关系管理研究感兴趣。

策划编辑 闻 洁
责任编辑 王 华 吴雯芳 闻 洁
封面设计 李亚莉
版式设计 楠竹文化

博闻一方 为商界读者创造价值
www.brivision.com

关系(guanxi)及关系运作在中国有着特殊的涵义,至今仍被大多数中国人视为一门“只可意会不可言传”的为人处世之道。

大致归纳一下,有4种带有玄学意义的关系学。

1. 老百姓心目中的关系学。在当代中国,老百姓依然认为,没有关系办不成事。他们相信,遇到大事(比如小孩升学、老人生病、调动升迁等)就要找关系,而找关系就要拉关系,拉关系就要请吃送礼。虽然有些事情靠拉关系不一定起作用,但老百姓还是要请吃送礼。老百姓还相信,一旦对方受礼后,不会不考虑相应的回报;现在不考虑,将来总是会考虑的。即便是一个公开的或透明度很高的事件,受礼者在情感上会更为倾向于送礼者。因此拉关系成为中国老百姓与外界交往的主要方式。

2. 有钱或有势人的关系学。在有一定社会地位的中国人观念中,关系的含义及运作方式则大不相同。他们往往不需要通过请吃送礼来解决问题,只需要平时打电话,在公共场合主动和人打打招呼,有空时相互间交流交流,节日或假日互相走动走动就可以了。与老百姓的区别在于,他们有着相对固定的社会关系网络。这个关系网络不仅使他们调动或利用资源方便,还可以进一步向外延伸寻求更大的社会资源,即通过地位的象征或熟人介绍就可以得到所需要的信息和资源。从他们的关系网络及运作过程来看,他们一般不会在不恰当的氛围下,像普通老百姓那样不顾对方的感受,一味地请吃送礼套近乎,不过,他们同样要考虑到建立和维护关系的交往原则。但不管如何,他们与各方面之间的关系处理要比老百姓求人办事容易得多。

3. 老外们念叨的“guanxi学”。如今中国已成为全世界瞩目的热点,于是国外学者从中国古老的历史,中国人交往、餐饮和敬酒行为中挖掘各种例证,发挥想像力来讨论中国的guanxi。国外商人则从与中国政府、官员、组织或企业的交往来讨论中国的guanxi。几十年讨论下来,“关系”似乎已经成为中国文化的一个象征,既神秘又有趣。

4. 大师们的关系学。目前,国内外有些大师,云游四方,到处讲授或传授中国人的领导风格和管理之道。听者大都反映很受启发。比如,“先动者先死,不动者也会死”之类的中国管理之道,大家闻听后“哈哈”一笑之余,对比个人的亲身经历,确实是这么一回事。

在本书中,我们所要探讨的是第5种关系:处于转型经济条件下的政府、公共组织和企业的关系管理问题。这与以上所说均有所不同。

在渐进式社会经济改革开放条件下,利益的获取与比较对资源配置产生影响,对效率的追求使得中国关系资源的占有主体与交换方式发生变化。一般来说,市场化程度越高,以往所依赖的关系基础越不可靠,市场化交换成为相互间交往的主要诉求,而法律、法规、程序和规则所发挥的作用愈加明显。

我们所要探讨的是,在新经济时代,中国人如何做好公共和商业活动中的关系管理。这是一门新的学问,也是我们力图去探讨和深究的本土管理现象。一言以蔽之,我们所要探讨的关系,与老百姓和官员们所理解的关系有所不同,与老外们所热衷的“中国竹幕——guanxi”也有所不同,它是具有现代社会特质的显学。

对受现代市场经济影响越来越大的当代中国人来说,探讨中国背景下的公共和商业关系管理问题,很有必要。西方关系管理的理论和方法具有显学性质,但由于制度、文化和习俗的不同,中国关系管理的策划者和运作者有着强烈的本土化认知与行为。显然,中国需要具有中国特征的、现代化的关系管理。开发和出版本书的目的在于,希望企业界、政府和社会以及学术界人士对此引起重视,一起来探讨本土关系管理问题。大家一起努力,开发出具有中国特色的新思维、新办法,来研究新问题、提出新策略。来信请致我们的邮件:yiguo@ecust.edu.cn。

本书从4个方面探讨了当前中国营利组织和非营利组织所面临的关系管理问题:大客户关系管理、危机关系管理、内部关系管理和经理人的自我关系管理。

本书所涉及的内容采自对真实事件的收集与整理,在写作时编著者对案例的

内容做过必要的加工和处理。鉴于关系管理的敏感性，这里不便注明案例提供者或者被访问者的姓名，在此我们谨对他们表示衷心的感谢。

郭毅 於国强

于华东理工大学商学院

2006年11月18日

中国人民大学出版社·博闻一方公司

新书推介

尊敬的读者，您好！

感谢您购买本书！我公司由著名财经图书策划人闻洁女士任总经理，作为业界公认的优秀财经图书专业策划机构之一，我们可提供财经图书出版和咨询服务，承接企业和学校团体图书采购外包业务，利用我们在国内管理学界、企业界和管理咨询界的良好声誉，帮助企业实现员工职业培训和素质提升等目标。

《工商管理经典译丛·市场营销系列》

《网络营销》	贾帝许·N·谢斯	45.00
《组织间营销管理》（第8版）	托马斯·D·赫特等	70.00
《营销观念与战略》	威廉·M·普赖德等	89.00
《广告沟通与促销管理》	约翰·罗斯特	90.00
《营销工程与应用》	加里·利利安等	70.00
《服务营销》（第3版）	克里斯托弗·洛夫洛克	82.00
《零售管理》（第7版）	巴里·伯曼	69.00
《人员推销》（第6版）	罗纳德·马克斯	29.00
《销售管理》	拉尔夫·杰克逊	56.00
《营销调研》（第2版）	阿尔文·伯恩斯坦	68.00
《营销管理》（新千年版·第10版）	菲利普·科特勒	66.00
《战略品牌管理》	凯文·莱恩·凯勒	53.00
《战略营销分析》	维瑟拉·R·拉奥	46.00
《营销渠道》（第7版）	伯特·罗森布洛姆	70.00

《工商管理经典译丛》（更新版）

《人力资源管理》（第9版）	加里·德斯勒等	79.00
《商业研究方法》（第7版）	唐纳德·R·库珀等	79.00
《商业伦理》（第3版）	约瑟夫·W·韦斯	45.00
《商务与经济统计技术》（第11版）	道格拉斯·A·林德等	98.00
《组织行为学》（第10版）	斯蒂芬·P·罗宾斯	78.00
《成本与管理会计》（第11版）	查尔斯·亨格瑞等	99.00
《管理学》（第7版）	斯蒂芬·P·罗宾斯等	68.00
《成本管理经济学》（第4版）	H·克雷格·彼得杰等	65.00

《工商管理经典译丛·信用管理系列》

《消费者与商业信用管理》（第11版）	罗伯特·科尔等	55.00
《信用管理手册》	塞西尔·邦德等	69.00
《信用风险模型与巴塞尔协议》	唐纳德·R·范·戴维特等	30.00

《工商管理经典译丛·财务与金融管理系列》

《风险管理与保险原理》(第8版)	乔治·E·瑞达	95.00
《货币与资本市场》(第8版)	彼得·S·罗斯	99.00
《国际投资学》(第4版)	【法】布鲁诺·索尔尼克	88.00
《商业银行财务管理》(第6版)	小约瑟·辛基	98.00
《高级金融风险管理》	唐纳德·R·范·戴维特等	65.00
《金融机构风险管理与价值创造》	格哈德·施罗克	30.00

《工商管理经典译丛·产品管理系列》

《新产品管理》(第7版)	莫尔·克劳福德	62.00
《第四代研发》	威廉·L·米勒	29.00
《世界级新产品开发》	丹·迪芒塞斯库等	19.00
《世界级质量管理工具》(第2版)	博特	35.00
《产品神话》	德尚等	26.00
《新产品成功的故事》	罗伯特·托马斯	20.00

《经济科学前沿译丛》

《空间经济学》	藤田昌久等	55.00
《协调博弈》	罗素·W·库珀	14.00
《市场的微观结构》	丹尼尔·F·斯普尔伯	28.00
《欧洲货币与财政政策》	塞尔维斯特·C·W·艾芬格	20.00
《环境与资源价值评估》	A·迈里克·弗里曼	29.00

《工商管理经典译丛·创业与创新管理系列》

《成功的商业计划》(第4版)	朗达·艾布拉姆斯	50.00
《创业管理》(第2版)	威廉·A·萨尔曼等	63.00
《创新与总经理》	克莱顿·M·克里斯坦森	69.00

《工商管理经典译丛·服务管理系列》

《服务经营管理学》	哈克赛弗等	70.00
-----------	-------	-------

《工商管理经典译丛·管理案例系列》

《全球资本市场与银行业》	英格·沃尔斯	79.00
《亚洲战略营销案例》	约翰·奎尔奇等	45.00
《过程再造、组织变革与绩效改进》	苏米特拉·杜塔	53.00
《领导者与领导过程》(第2版)	乔恩·皮尔斯	60.00
《亚太地区战略与管理》	菲利普·劳舍尔	48.00

《工商管理经典译丛·竞争力管理系列》

《竞争者》	利亚姆·费伊	59.00
《竞争情报》	科克·W·M·泰森	35.00

《本土管理案例丛书》

《关系管理案例》	郭毅 於国强	28.00
----------	--------	-------

读者资料

请填写清楚姓名、电话、电子邮件等项，以便建立您的购书信息档案，以便今后为您服务。

姓名_____性别_____

单位/学校_____

职位/年级_____行业/专业_____

地址_____

联系电话_____邮编_____

电子邮件_____

来信请致：

地址：北京市海淀区苏州街 55 号名商大厦 701A 室 邮编：100080

咨询电话：010—82618157/82619263 传真：010—82619738

网址：www.brivision.com 电子邮件：sales@brivision.com

第1章 花落谁家? ——化工原料大客户关系管理策略分析	1
综合分析框架	3
核心问题界定	3
“知己知彼”三部曲	4
曲目一: 内外环境分析	4
曲目二: 关键利益识别	5
曲目三: 关键角色确定	6
PTG 产品客户“花落谁家”?	8
序幕: 抛出“绣球”	8
开端一: 生不逢时, 背水一战	9
案例剖析一	13
开端二: 集中竞争, 分散优势	15
案例剖析二	21
开端三: 有的放矢, 扬长避短	23
案例剖析三	30
发展: 客户最需要什么?	30
案例剖析四	33
高潮: 谁是贵人?	35
案例剖析五	39

尾声：看谁笑到最后？	41
案例剖析六	45
结局：功亏一篑，催人深思	48
附录1 氨纶整体产业链分布状况	50
附录2 氨纶主要产业链阶段分布状况	50
附录3 客户基本信息调查表	51

第2章 创建和谐——解城市拆迁之困的律师介入机制研究

综合分析框架	54
核心问题界定	54
“关系管理”四阶段	55
阶段一：战略机会识别	55
阶段二：设定新关系模式	56
阶段三：传播、运作新关系模式	57
阶段四：新关系模式合法化	58
“为民解忧”，解城市拆迁之困	58
序幕：一石激起千层浪	58
开端：战略机会识别——城市拆迁逼入死角	59
发展：设定“阳光”模式——你所需要的就是我所追求的	70
高潮：运作“阳光”模式——给我一分认同，给你三分称心	78
结局：“阳光”模式合法化——时间可以证明一切	89
附录1 城市房屋拆迁现行适用法律法规和地方政府政策	101
附录2 上海虹口区教园基地二期拆迁情况调查汇总表	103

第3章 理顺关系——企业集团内部关系管理策略选择

综合分析框架	107
核心问题界定	108
“深入浅出”三支柱	108
支柱一：基于关系战略的内部关系管理	108
支柱二：“一点三面”模型	109
支柱三：社会网络分析法	113

攘外必先安内：AB 公司内部“自相残杀”始末	118
序幕：真的没有办法了吗？	118
背景：“同门操戈”之缘起	119
开端：兄弟相煎陷“内耗”，四面楚歌临“险境”	121
案例剖析一	131
发展：辗转南北平“内乱”，深入浅出运“关系”	135
案例剖析二	142
高潮：短兵相接于“咫尺”，项目获得岌岌“可危”	144
案例剖析三	145
结局：政治化运作中求得“最优”	151
案例剖析四	153
第4章 或去或留——居家安超市管理者自我关系管理	155
综合分析框架	157
核心问题界定	158
“形神合一”两关键	158
关键一：内外利益相关者管理	159
关键二：关系化运作过程	161
“或去或留”，成功经理人的艰难抉择	164
序幕：难道我真的错了吗？	164
背景一：A 市零售业的发展	165
背景二：超市模式的迅速崛起	168
案例剖析一	172
开端：良好的开端是成功的一半？	175
案例剖析二	180
发生：纷争四起，冲突不断	183
案例剖析三	188
发展：最优的是最适合的？	191
案例剖析四	194
高潮：一招疏忽，满盘否定	196
案例剖析五	198
结局：兼顾他人就是保护自己	201
案例剖析六	202

第1章 花落谁家？

——化工原料大客户关系管理策略分析

大客户——南方公司抛出“绣球”，需要大量的PTG产品作为上马氨纶项目的主要原料。虽然在整个氨纶行业面临“寒冬”之际立此项目，实在是生不逢时，但其仍然坚持背水一战，不达成功誓不罢休；同时，隆裕公司鉴于自身业务开拓和发展的迫切需要，万分希望与其合作。然而，PTG产品市场竞争激烈，隆裕公司争取该合作项目的前景不容乐观：巴斯夫、日本三菱、韩国K-PTG、大连化学、山西三维等大公司已纷纷与南方公司进行了不同程度的接触并表达了合作意向。面临竞争集中、优势分散的客观环境，隆裕公司的取胜之道必定在于：有的放矢、扬长避短！因此，隆裕公司需要掌握的关键信息就是：客户最需要什么？谁是决定自己前途的“贵人”？

案例聚焦

1. 发生在工业品市场上化工原料大客户管理的真实故事
2. 剧烈的竞争、起伏的情节背后是相互利益的斗争与博弈
3. 企业、客户与竞争者之间的交互利益和错综关系贯穿始终
4. 对关键利益的识别和对核心关系的有效管理是管理者智慧的体现
5. 知己知彼、想客户之所想者方能笑到最后成为最终赢家
6. 层层深入剖析案例的过程是客户关系管理的漫漫之路

案例启示

1. 大客户关系管理的基础在于对外部环境和内部关系的把握
2. 大客户关系管理的重点在于对关键利益和核心角色的识别
3. 大客户关系管理的关键在于对关键利益和核心角色的满足
4. 大客户关系管理的成功在于对共同利益点的构建和落实