

学校编码: 10384

学 号: 17920081151126



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

亚通开封公司从危机到转机之研究

Investigation of ATON (kaifeng) Company

:From crisis to vitality

卢德进

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 4 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2011 年 4 月

亚通开封公司从危机到转机之研究

卢德进

指导教师: 孟林明
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

福建亚通新材料科技股份有限公司是家专业从事高分子材料管道系统研究开发与制造生产的企业。2010年初，其全资子公司亚通塑胶（开封）有限公司（下称亚通开封公司）因突发事件陷入危机。新任子公司总经理面临危机的考验，采取适当措施，带领企业走出危机实现生机。

本文是在领导力理论、战略管理理论及市场营销理论的框架下，针对对亚通开封公司的问题进行分析和研究，在调查和研究企业实体和相关理论的基础上，采用宏观和微观、定性和定量相结合的方法，具体研究了企业在一年内发生的从被动到主动、从亏损到盈利、从人心涣散到充满活力的实际经验，用实证研究反映企业从危机四伏到焕发新机的转变。

本文首先阐述了领导力对亚通开封公司企业发展和人员稳定的统领作用，领导力主要由决策力、影响力、学习力、执行力构成；再运用战略管理的理论，对企业的内外部环境进行分析，指出了企业目前存在的问题和解决思路，提出适合本企业发展的战略方向；接着阐述了如何调整相关营销策略的组合，以适应修正后的企业发展战略，通过实现企业销售方面的发展带动企业整体面貌的改观。文章同时简要介绍了企业文化、用人、财务管理和运作管理的措施。

本文通过对一个具体案例的实证研究，提出一个企业转危为机的实践逻辑：面临动荡局面的中小型企业，要从危机到转机，实现平稳前进，发挥领导力是核心因素，制定战略是方向指引，有效市场营销是前进动力，运营效率是实现平稳的轱辘。几者的有效结合能使企业快速实现平稳发展。

关键词：亚通开封公司；转机；领导力；战略；营销

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Fujian ATON Advanced Materials Science and Technology Co., Ltd (company) is a high technology enterprise specialized in manufacturing, research and development of high molecular materials and relative products. ATON plastics (kaifeng) Co., Ltd is a subsidiary of parent company founded in Kaifeng. In early of 2010, the GM of kaifeng company established a new company as a competitor of ATON, took away hard-core customers and staffs. The new leader faced crisis, took adequacy measure, lead the enterprise from crisis to vitality.

This thesis, in the system info of Leadership, Management of Strategy an Marketing, analyzes the problems of ATON kaifeng company. Based on the investigation and study documents macro and micro, qualitative an quantitative analysis methods. and studies how changover of the enterprise, from passivity to initiative, from red to surplus, from lose one's spirite to energy, show the changover from crisis to vitality by demonstration.

Firstly, thesis describes effects of development and steady by leadership, which including decision-making, influence, learning and executing. Then reapply theory about management of strategy , analyzes inner and exterior surroundings, point the matter and solution, revise the strategy. Afterwards, the thesis introduce adjusting of marketing, innovate new phase by marketing driving. At the same time, the thesis brief culture of company, H.R , finance and operation.

This thesis advance a model of attempts, illuminate how the changover from crisis to vitality by a case. Leadership is the sticking point, strategical establishment is orientation, effectively marketing is the engine, balanceable operation is the wheel. Efficiency of those combination can driving speediness.

Key Words: ATON plastics (kaifeng) Co., Ltd ; Changeover; Leadership; Management of Strategy; Marketing

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究的背景和意义	1
第二节 研究对象与主要内容	2
第二章 有关理论综述	4
第一节 领导力理论	4
第二节 战略管理理论	7
第三节 市场营销理论	11
第三章 亚通开封公司的危机及分析	13
第一节 公司概况和危机的发生	13
第二节 亚通开封公司内部环境分析	17
第三节 亚通开封公司的经营环境分析	22
第四章 对亚通开封公司分析的结论和应对思路	26
第一节 亚通开封公司的 SWOT 分析	26
第二节 在 SWOT 分析基础上提出的问题与任务	28
第三节 亚通开封公司转危为机的应对思路	32
第五章 亚通开封公司转危为机的措施	33
第一节 用领导力稳定亚通开封公司局面	33
第二节 明确亚通开封公司的竞争战略	38
第三节 发挥市场营销的推动作用	42
第四节 亚通开封公司采取的其他措施	47
第五节 亚通开封公司转危为机的结果描述	50
第六章 结论	54
附录：致开封亚通公司全体员工的一封信	55
参考文献.....	59
致 谢.....	61

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Content

Chapter 1 Preface.....	1
1.1 Background and significance of the research	1
1.2 Object and contents of the research	2
Chapter 2 Basic theories.....	4
2.1 The introduction of Leadership theory	4
2.2 The introduction of Management of Strategy theory	7
2.3 The introduction of Marketing theory	11
Chapter 3 Introduction and analysis of the company	13
3.1 Brief of ATON and ATON kaifeng company	13
3.2 Analysis of inner matter of ATON kaifeng company	17
3.3 Analysis of exterior surroundings of ATON kaifeng company	22
Chapter 4 Conclusion and countermeasure	26
4.1 Analysis of SWOT	26
4.2 Matter and assignments.....	28
4.3 Whole logic about convertting the crisis	32
Chapter 5 Particulars measures of win throug crisis	33
5.1 Measures about leadership.....	33
5.2 Measures about Management of Strategy.....	38
5.3 Measures about Marketing	42
5.4 Else measures.....	47
5.5 Outcome of measures	50
Chapter 6 Conclusion	54
Appendix:<<An open letter to all staffs of ATON kaifeng company>>	55
Reference.....	59
Thanks.....	61

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究的背景和意义

企业在发展过程中，顺境并非必然，逆境却是常态。对企业而言，什么是成功？像日本那些企业那样，经历九死一生还能好好活着，才是真正的成功。¹当危机来临的时候，企业如何应对？其中哪些重要的因素在起作用？这些因素又如何交互作用？这些问题都是研究企业转危为机的核心。

纵观近几十年来的企业发展史，为实现转机，领导人变更不乏其人。郭士纳空降 IBM 临危受命力挽狂澜、卡洛斯入主日产扭转乾坤的故事都被写成畅销书而风靡全球。然而并不是每个人都能获得郭士纳和卡洛斯那样的荣耀，更不是每个企业都有 IBM 或日产那么庞大和富有影响力，绝大多数企业是中小型企业，资源有限风雨飘摇。中国中小企业需要的不是像跨国大公司如何卓越下去，而是需要怎样从零到生存，从生存到发展的问题。²

与大企业相比，中小企业在资金、设备、人才等资源方面都处于明显的弱势。因此，抗击风险的能力相对较低，在发展中存活的机会也更低。研究一个中小企业在危机中存活下来的过程比研究它在顺境中的成长更有普遍的现实意义。

亚通塑胶（开封）有限公司（以下简称亚通开封公司）就是这样一个面临危机的中小型企业。2010年初，已在公司工作13年的时任总经理另立门户，将亚通开封公司的高层人员、核心员工、核心客户全部挖走。论文作者受母公司指派前往接任总经理，以求稳定发展、起死回生。在一个全新的环境里，在普遍不被看好的氛围下，经过半年的努力，实现了从危机到转机、从低迷动荡到稳定发展的转变。

笔者选取《亚通开封公司转危为机之研究》作为研究课题具有一定的理论和实践意义：

首先，本课题顺应了领导人变更理论研究的趋势。近几年来，有众多的文献研究了面临危机情况下企业领导者变更。目前该领域的研究正突破变更本身，向

¹资料来源：阮芳，《狼说：任正非的感悟》，华中科技大学出版社，2010

²资料来源：路长全，《切割营销》，机械工业出版社，2008

变更之后的效应的研究发展，而效应的有效性来源于领导力、战略、营销的有效性。对中小企业的实例考察为此类研究提供鲜活的题材。

其次，本课题对亚通总公司的发展有总结和借鉴意义。亚通总公司做为一个发展中的企业，每年都会开拓新的领域、设立新的子公司，每几年就有一次重大的子公司高层变动，新的子公司领导人应如何快速提升业绩？本课题可提供借鉴。

再次，本课题对其他企业有参考作用。未来仍将不断上演领导人变更的故事。履新的领导人如何转危为机，本课题将为有可能成为空降职业经理人的人士提供相关的管理拙见。

第二节 研究对象与主要内容

一、研究对象

亚通开封公司在面临危机的情势下，使企业转危为机，有诸多因素在共同作用。其中，领导力的核心地位、战略管理的方向指引、市场营销的强力拉动是不可或缺的三大主力因素。

首先，亚通开封公司陷入重大危机，人心涣散、市场丢失、问题众多，要在十分困难的情况下稳住局面、扭转局面，领导力具有不可替代的作用。

其次，对亚通开封公司来说，明确战略在转危为机的过程中具有方向指引的作用。虽然战略转折点对所有身处其中的人都是一次惨痛的经历，它却有助于我们打破僵局，飞跃到一个新高度。³

再次，市场营销对亚通开封公司转危为机具有牵引拉动的作用。销售额小于1亿元的公司，是家小公司，这样的公司处于销售决定公司发展的阶段⁴。销售上去了，公司的业绩就上去了，企业也就能够顺利实现转危为机。

本文以面临危机的亚通开封公司为背景，运用了领导力、战略管理以及市场营销的理论和实战方法，在实例调查的基础上，对亚通开封公司进行内外部环境分析，领导风格及领导力作用的发挥，战略分析和修订，市场营销策略组合的调整进行了系统的研究。

³ 资料来源：[美]安迪·格鲁夫，安然译《只有偏执狂才能生存》，中信出版社，2010

⁴ 资料来源：王育琨，《答案永远在现场》，中信出版社，2010

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库