

高等院校“十三五”工商管理经典案例丛书

企业文化案例

Corporate Culture Case

主 编 屈燕妮 周 鸿
副主编 孙晓光 冯利伟



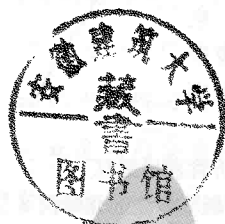
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高等院校“十三五”工商管理经典案例丛书

企业文化案例

Corporate Culture Case

主 编 屈燕妮 周 鸿
副主编 孙晓光 冯利伟



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化案例/屈燕妮, 周鸿主编. —北京: 经济管理出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5096-5243-5

I. ①企… II. ①屈… ②周… III. ①企业文化—案例 IV. ①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 168362 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许 艳

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11.75

字 数: 178 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5243-5

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

对企业文化的研究始于 20 世纪七八十年代美国学者对日本经济崛起的探究，多年来一直是管理学界研究的热点问题之一。企业文化越来越成为企业的核心竞争力。企业文化是企业发展的 DNA。

美国兰德公司、麦肯锡公司等通过对全球卓越企业的研究，得出结论认为：世界 500 强胜出其他公司的非常重要的原因之一在于，这些公司善于给自己的企业文化注入活力。阿里巴巴的马云在谈企业文化建设的重要性时提出：成立任何企业的第一要素是要明白自己的企业为何而存在，也就是明白企业的使命。使命是高、大、伟还是低、俗、凡并不重要，重要的是你和你创始的团队要真正地相信这一使命。因为是真信还是口号决定了你这家公司的精气神。

本书精选国际、国内企业文化建设与塑造的相关案例，安排以下几方面内容：企业文化与企业竞争力、企业文化建设、企业文化测量、企业文化设计、企业文化实施、企业文化变革、企业伦理与社会责任、领导者与企业文化、跨文化管理。本书结合编著者多年的教学、科研经验，利用深入企业做课题、做培训的机会，积累了第一手资料，编写了部分内蒙古自治区企业文化案例。

本书可以作为企业文化课程案例教学的配套教材，也希望本书能为我国从事企业管理、企业文化研究与实践的人员提供参考。

目 录

企业文化与企业竞争力篇	001
案例一 内蒙古 S 公司企业文化与企业绩效相关性研究	001
案例二 北京城建集团用先进文化驱动先进生产力	017
案例三 银泰百货打造文化竞争力	027
企业文化建设概述篇	037
案例四 江苏电力科学发展新时期	037
案例五 广厦集团着力培育现代工人	052
企业文化测量篇	059
案例六 内蒙古 Y 公司企业文化类型诊断与优化研究	059
企业文化设计篇	075
案例七 霍煤集团以“两个最大化”的企业价值观为核心的 企业文化	075
案例八 英特尔的创新理念	087
案例九 奔驰的品质制胜	094



企业文化实施篇	111
案例十 耐克的个性化营销	111
案例十一 青啤的企业文化与文化营销	121
案例十二 内蒙古 GL 公司服务区分公司企业文化建设研究	132
企业文化变革篇	145
案例十三 安然企业文化的失败	145
案例十四 杜邦管理文化模式的变革	154
企业伦理与社会责任篇	161
案例十五 苏泊尔企业伦理的定位	161
领导者与企业文化篇	167
案例十六 神威药业的“精、气、神”	167
跨文化管理篇	175
案例十七 肯德基进军海外市场的理念审查	175

企业文化与企业竞争力篇

案例一

内蒙古 S 公司企业文化与企业绩效相关性研究

企业在竞争日益激烈的环境下生存，不仅要关注当前的生存，更要重视未来的发展；不仅要关注硬件管理，更要重视文化软实力；不仅要关注业绩评价的财务指标，更要重视非财务指标。本案例通过对内蒙古 S 环保材料股份有限公司企业文化的实证调查研究来认识企业文化与企业绩效的相关关系以及彼此之间所具有的现实意义，通过认识总结优良的企业文化作用下实现的优良企业绩效，汲取优秀的企业文化，对文化建设中存在的问题提出建设策略，使企业充分平衡企业文化与企业绩效的关系，最终实现用优良的企业文化提升企业经营绩效。

这一过程对其他企业的企业文化变革 also 具有重要的借鉴意义。

一、公司概况

内蒙古 S 股份有限公司（以下简称 S 公司）位于内蒙古鄂尔多斯市蒙西高新技术产业园，是一家大型的环保材料制造企业。从企业筹建到 2010 年第一条 PVA 生产线启动，只有 S 公司的开创者知道创业的艰辛。在公司经营初期，企业



生产技术还不成熟，产品的质量和销售量都成为 S 公司生存与发展的关键因素。民营企业要想分得国有企业的市场份额是非常困难的，与此同时，企业的内部业务流程极不规范，业务审批都是通过电话进行，导致客户服务滞后，员工工作效率极低。

在困难时期，S 公司的“白杨树精神”激励着公司每一个人，员工们不抛弃不放弃，迎着困难去发展，S 公司终于在建厂的两年后开始扭亏为盈。2011 年 S 公司积极建设科学的业务制度，充分利用企业办公 OA 平台进行业务的规范管理，企业业务实行固定流程，提高了员工的办事效率，提升了客户满意度，使得产品年产量由最初的 11 万吨提高到了 2011 年的 23 万吨，年销售量由最初的 10.2 万吨增加到了 2011 年的 21.3 万吨，2014 年达到了 39.6 万吨的优秀销售业绩，实现了市场份额的增长。2014 年 S 公司已经对全国市场进行片区化占有和管理，同时成功打开了国际市场，将产品销向世界。在 S 公司追求企业目标，实现企业业绩的过程中是“白杨树精神”给予员工力量，用一种不放弃的精神激励着每一位公司员工，支撑着 S 公司。在业绩与文化形成的过程中 S 公司形成了统一的企业目标、认识了企业的使命和愿景、优化了企业的管理制度、规范了员工的行为、树立了企业的良好形象，最终企业优良的经营绩效与文化一同作用于效益，创造出了良好的企业经营效益。

在众多企业集聚的产业园区中只有 S 公司的企业标识最醒目，红色与橙色渐变的立体“S”造型独特且极具空间感，标立在园区的品牌标识诠释着 S 公司的品牌形象，S 公司作为只有 5 年发展历程的企业，在其生产经营过程中积极建设适合本企业的企业文化，在企业成长上升期完善了企业文化的符号层，并拥有独特的标识、品牌主张和目标。表 1-1 对该企业的企业文化进行了具体介绍。

表 1-1 内蒙古 S 股份有限公司企业文化建设概况

	内蒙古 S 股份有限公司
愿景	创造世界 PVA 三大品牌，打造百年企业
使命	合理利用资源、科学发展产业、清洁高效的产品
团队精神	团结互助、坚韧、奉献 个人干工作，团队干事业

续表

	内蒙古 S 股份有限公司
员工导向	企业与员工双赢 把 S 公司建设成为值得员工荣耀与自豪的家园
规范管理	经营、生产、安全均要严格管理 抓基础管理、抓细节管理——提升管理水平
组织认同	实干不浮夸，低调不张扬 用做人的准则做事，用做事的结果看人
客户导向	企业与客户双赢
社会责任	企业与社会双赢

二、S 公司企业文化与企业绩效的相关性

我国在向西方学习先进的企业化管理理论知识及实践应用的过程中会有“水土不服”的地方，在后续的企业文化学习与运用中，部分管理学家开始转向对企业文化的细化研究，即对其要素作用下实现的经营绩效以及企业经营所带来的积极效果和显著提升的管理水平的研究。

构成企业文化的主要要素与企业绩效之间存在如表 1-2 所示的相关性。

表 1-2 企业文化要素与企业绩效的相关性

	员工导向	团队合作	使命与 愿景	学习和 创新	规范管理	组织认同	客户导向	社会责任
总体绩效	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
市场份额	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
销售增长率	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
利润率	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
新产品开发	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
员工满意度	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
工作投入度	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关	正相关
员工离职率	负相关	负相关	负相关	负相关	负相关	负相关	不显著	负相关
员工缺勤率	不显著	负相关	负相关	负相关	负相关	负相关	不显著	负相关



三、S 公司企业文化对企业绩效的影响

强烈的企业使命和明确的企业愿景以及目标在 S 公司前行的路上为其指明了发展的方向，同时企业成员的积极性也被有效地激发；S 公司在生产经营过程中所实现的企业成员价值、团队精神与凝聚力、企业认同为 S 公司营造了良好的工作环境与人际关系，提高了企业成员的工作投入度与产出效率。组织价值在根本上是靠客户来实现的，而 S 公司的客户满意度文化建设帮助企业对客户需求进行全面理解和适应，从而能够满足客户需求，提高客户对本企业产品、服务的购买量，进而使 S 公司在较短的时间内实现了企业价值，提升了企业效益。

在新的科技革命和产业变革的时代下，全球科技创新呈现出了新的态势和特征，这将给企业带来极大的挑战和机遇。市场变化驱动顾客需求，对于 S 公司这样的高新技术原材料制造企业来说，只有不断地创新技术才能满足日益多样化的客户需求，才能在激烈的竞争环境下生存。企业的革新之路需要硬实力，但更需要文化和精神上的软实力，这种精神的、无声的、无形的力量是其内在的动力。独特的文化具有一种强大的力量，这种力量既是企业的重要资源，更代表企业拥有的实力。看到企业文化所蕴含的力量并对文化进行整合和创新则成为 S 公司增强自身实力的必经之路。

虽然 S 公司起步较晚，但其发展速度与成就还是令人瞩目的。然而，其在生产经营管理的过程中，在文化建设方面还存在着不足与问题。S 公司学习和创新的文化建设方面还处于空白的状态，而对于 S 公司这样以高新技术制造新型环保材料的企业来说，技术和创新是企业立足市场的决定性要素，缺乏技术和创新，进步与发展就无从谈起，不能充分认识到企业文化建设的全面性和系统性，文化建设中任何短板都会成为企业经营管理的制约，实现企业绩效也是非常困难的。

高新技术企业的技术进步最离不开的就是学习和创新，只有在生产技术上不断创新、经营管理上不断革新才能实现良好的经营绩效。S 公司的徐总经理是一个非常勤奋好学的领导者，每周读两本书是他多年不变的习惯，企业成员对徐总

的勤奋与好学都是持肯定与钦佩态度的，没有人不认可徐总的学识与能力。但是仅靠领导者个人的能力和学识是远远不够的，领导者在组织中的作用非常重要但不是决定性的，优秀的企业成员对企业经营的促进作用也是不容小视的。所以企业中高层管理者在不断提升自己素质的同时，要带动企业成员共同学习提升，营造优良的学习环境和氛围。这不仅有利于提高组织成员的素质能力和职业技能，更有利于企业开发新的产品，采用新的管理方法并规范管理，从而更有助于提高组织的运转效率。

S公司将“创造世界PVA三大品牌，打造百年S公司”作为企业愿景，表达了S公司希望品牌做大，更希望让企业走向世界、“活得长寿”的愿望。社会责任是一个企业长远发展的驱动力，只有承担与企业自身相适应的社会责任，企业才能实现长远发展。S公司作为一个大型PVA绿色循环生产制造企业，严格遵守环保法，做到了废物达标排放。其实，一个企业要想长远发展不仅仅要实现经营利润的最大化，获取更高的效益贡献于社会，同样也是一个优秀企业应尽的义务。S公司有义务在生产经营过程中不断变革创新，提高自己的废物处理技术，降低能耗，承担一定的社会环境保护的责任。

四、建设优良的企业文化以提高企业绩效

在企业经营发展过程中，企业文化具有强劲的推动力，它带给企业的效益既有有形的，也有无形的，既有显著的经济效益，也有不容忽视的社会效益。企业灵魂的优秀与否决定着企业的高度。在更新速度如此之迅速、面貌变换如此之频繁的新型市场竞争环境下，要实现良好的经营绩效就必须借助企业文化的力量并对之进行建设，从而增强企业文化软实力。在文化建设过程中要结合企业自身情况去汲取优秀的企业文化，让企业文化随企业经营的变化而变化并与之相适应。

1. 明确企业的使命与愿景

使命为企业经营发展指明方向，正确的经营理念和思想的树立也要遵循使



命,相符于愿景。企业制定怎样的经营目标、向着怎样的方向发展、承担着怎样的责任都由使命对其进行指导,所以一家企业在成立时就要有明确的企业使命,真正明白自己是做什么的以及为什么要这样做。企业只有定位明确、目标清晰才能找准自己所要走的路,经营绩效才能得到提升。企业能否长寿在于它对自身未来的展望,即在今后更长的发展路程中企业应该如何去走。我国中小企业的短寿现象与其文化要素有着直接关系,今天不知道自己干什么,也不知道明天将要成为什么样,这样的企业最基本的生存都会成为问题,就更谈不上良好的企业绩效了。

2. 实现企业员工的最大价值

中国企业的文化一直以来是遵循中华民族的优秀文化进行建设的,其实在每家企业的企业文化中我们都能看到中华文化的缩影,并且其对企业的经营管理风格影响深远、作用巨大。中华文化的“仁”“礼”“义”对企业成员的行为影响深远,指引并规范着企业成员的行为。所以在之后越来越注重人才作用的局面下,“以人中心”成为众多企业人力管理所遵循的理念。只有充分理解准则才能真正对这种用人观和人才观进行应用,发挥其独有的文化作用。因此企业一方面要充分利用人力资源、挖掘人才潜力,另一方面要注重对企业成员涵养的培养。只要是资源就会是取之有尽的,只有平衡并维护好资源,才能让人才带给企业无限的绩效。给员工归属感可以在提高员工忠诚度的同时留住人才,而情感的寄托和精神的凝聚才会让一个企业拥有真正的凝聚力。用人企业要优化人岗匹配,充分发挥员工的技能和才能,并帮助员工做好职业发展规划,实现员工与企业同成长、同发展。

3. 提升客户满意度

在服务经济下,顾客满意度实际上体现在整个生产经营过程中,不论是有形价值还是无形价值都会对顾客满意度产生重大影响。在企业客户满意度文化建设中一定要遵循全程性,以面向顾客性、持续改进性原则为指导,以顾客需求和感受为标准不断优化生产,做好顾客的售前、售中、售后服务,实现客户满意度的最大化,并使之成为一种文化,从而实现与客户双赢。

4. 建设学习和创新型的企业文化

学习与创新型的企业文化强调的是知识的不断更新、技术管理的不断革新,企业要鼓励员工进行知识学习,不断超越自我。开展企业读书会、企业生产技术交流会以及制定技术创新激励标准都能对员工的学习和创新起到促进作用。学习制度使员工在外力作用下被动学习,而一种开放式的学习文化会让员工的学习具有主动性和积极性,企业成员自主学习习惯的养成会使他们的能力和素质得到提升,良性的人才、技术、知识要素能对提高企业绩效起到积极效果。

5. 建设与自身发展相适应的社会责任文化

社会是具有系统性的,而企业是此系统中非常重要的组成要素,不论是怎样的系统,它都是在各要素的共同作用下运转的,社会运转是否处于良性状态的关键在于企业在其中发挥的作用。社会环境对企业的生产经营有着显著的影响,好的社会环境会对企业绩效的提升起到积极作用,恶劣的社会环境则会起到阻碍作用。企业积极承担社会责任、履行社会义务会对营造良好的社会发展环境起到极大的帮助作用,优良的企业社会责任文化建设会把改善公共事业视为己任,支持各项文化事业,支持教育以及提高人民的文化水平、健康水平都可作为企业社会责任方面的文化建设。只顾眼前利益和当下经营状况的经营管理者,在企业承担社会责任的时候仅仅看到的是企业所失去的眼前利益,而不会考虑到未来企业所能获得的收益和企业所能得到的提升,看不到企业未来的发展,所以就不会有长远的未来;具有长远战略思想的企业经营管理者则会看到承担社会责任对企业效益的积极影响,所以此类企业会积极承担自己所能承担的社会责任,履行自己应尽的社会义务。这也是大企业与小企业、长寿企业与短寿企业的本质区别所在。企业应当在认识责任、承担责任中树立自己独有的良好形象,赢得自己应有的美誉度,在追求效益的同时体现自身价值,最终成为高绩效企业。



附录 1 案例使用说明

1. 教学目的与用途

(1) 本案例主要用于《企业文化》课程中“企业文化与企业竞争力”部分的企业文化与企业经营绩效关系的教学,适用于工商管理本科生的教学。

(2) 本案例主要通过介绍 S 公司的企业文化与企业经营绩效之间的关系,明确企业文化如何通过意识形成、行动过程、行为结果对企业各方面能力形成影响。通过案例的分析,帮助学生理解和掌握企业文化对企业经营绩效的正反作用力,认识到企业文化是一把“双刃剑”,积极向上的企业文化可以对企业进行有效管理并带动经营业绩的提升,病态的企业文化则会对企业起到毁灭性的作用。

2. 启发思考题

(1) 企业文化对企业经营管理发挥的作用是潜移默化的还是立竿见影的?

(2) 如何理解企业文化的正作用力和反作用力?

3. 分析思路

(1) 让学生掌握企业文化影响企业经营业绩的三种理论。

(2) 学生能正确分析企业文化与企业经营业绩之间的关系。

(3) 学生要正确理解企业文化对企业管理的正反两方面的影响。

4. 理论依据与分析

美国哈佛大学的约翰·P.科特教授和詹姆斯·L.赫斯克特教授合作,在 1987~1991 年的 4 年多的时间里分四个项目进行深入研究,写成了《企业文化与经营业绩》一书,肯定了企业文化与企业经营业绩之间紧密的关系,企业文化对企业长期经营业绩有重大作用。

科特和赫斯克特发现,所有关于企业文化的著作几乎都要讲企业文化与企业长期经营业绩之间的关系,但彼此之间的观点并不一致。科特和赫斯克特将这些理论观点大致分为三种类型,同时他们采用“理论观点与公司实际对照”的方法分别加以验证。

(1)“强力型理论”及其验证。“强力型理论”,即主张“强力型企业文化必然导致优异的企业经营业绩”。其逻辑前提是将企业文化区分为“强力型企业文化(强文化)和脆弱型企业文化(弱文化)”。所谓强文化,就是一致性和牢固性都很高的企业文化,即价值观念和经营方法被全体职工一致认同并牢记心头。反之,一致性和牢固性都很低的企业文化就是弱文化。

“强力型理论”进行逻辑论证的三个基本点是:①在强文化企业中,全体员工目标一致、方向明确、步调一致,形成了取得经营业绩的强大合力。②价值观念的牢固一致,使员工觉得大家是志同道合的一个群体,容易产生自愿工作或献身企业的心态,这是取得经营业绩的力量源泉。③价值观念的驱动可以避免对官僚主义的依赖,促进企业经营业绩的增长。

“强力型理论”遭到质疑的原因主要有两点:其一,怎么能肯定强文化是原因而优异的经营业绩就是结果呢?实际上,众所周知,优异的经营业绩也会推动强文化的形成。其二,如果强文化的方向错了,即全体职工一致认同并牢记头头的价值观念和经营方法是拙劣的,那也会产生优异的经营业绩吗?

科特和赫斯克特发现:第一,强文化与企业长期经营业绩之间的确存在一种正比例关系;强文化有可能会良好的企业经营业绩,良好的企业经营业绩也能产生或强化强文化。第二,这种比例关系十分脆弱,有10家强文化公司虽然有过业绩辉煌的历史,但是也走向衰落。第三,“有4家公司企业文化脆弱却有着卓有成效的企业经营业绩”,“企业文化脆弱的直接原因似乎在于它们都曾在1977~1988年进行过许多大型的企业兼并活动,但其经营业绩的辉煌似乎与这些公司在市场中所处的垄断地位有直接的联系”。

科特和赫斯克特对“强力型理论”的评价:这一理论的重要性至少有三点。①它率先将企业文化与企业长期经营业绩相联系;②它说明了强力型企业文化对企业目标管理、企业活力和企业经营管理的巨大作用;③它引起了人们对这一问



题的极大关注。这一理论对于一个团结、积极的社会群体所具有的潜力的观察极有见地。

(2)“策略合理型理论”及其验证。“策略合理型理论”认为,与企业经营业绩相关联的企业文化必须是与企业环境和企业经营策略相适应的文化。企业文化适应性越强,企业经营业绩成效就越大;而企业文化适应性越弱,企业经营业绩就越小。这种理论所说的企业环境主要是指公司的行业环境以及公司的生产经营内容。

“策略合理型理论”的逻辑前提是从“适应性”的角度,即适应还是不适应行业环境的角度来谈企业文化的强与弱,而不是从“一致性和牢固性”的角度来谈企业文化的强与弱。“适应性”是它的关键概念。

“策略合理型理论”进行逻辑论证的基本点:①公司所在的行业不同,生产经营的产品不同,企业文化建设的策略也就不同。一家生产经营高科技产品的公司应该努力建设官僚气息少、创造性思维强、求贤若渴、内部交往坦诚的企业文化;一家生产经营大众化服装的公司,则应该努力建设重视劳动纪律、强调产品质量、具有强烈的生产意识和工程管理意识、注重财务方针政策、熟悉库存物资控制管理的企业文化。显然,大众化服装公司的企业文化不仅不适合于高科技公司,而且也不适合于生产经营高档服装的公司。②企业文化好不好,会不会带来优异的经营业绩,不能抽象地下结论,要看它是否适应企业本身及其行业环境。例如,不必层层报批而能迅速果断决策的企业文化,会使从事兼并咨询的公司取得辉煌的业绩,但会损害传统人寿保险企业的经营业绩;重视尖端科技项目的企业文化,对计算机制造商大有益处,但对交响乐团则毫无用处;经营决策独断专行的企业文化,对小型企业无甚危害,但对大型企业则极为有害。

“策略合理型理论”遭到质疑的原因主要有两点:①这一理论似乎是一种静态分析。好像一家公司属于一个行业就永远属于那个行业,生产经营什么产品就永远生产经营那种产品。②这一理论没有告诉我们:当企业的行业环境出现变化时,情况会怎么样?

科特和赫斯克特为了验证“策略合理型理论”的功过、正误,从原来选定

的 207 家公司中又挑出 22 家企业进行更为深入的考察。这 22 家企业分布于 10 个不同的行业，每个行业基本上按经营业绩“好”“差”各选一家；作为例外，“饮料行业”和“工业产品零售行业”各选了两家经营业绩好的。这样，22 家企业分成了可以进行对照的两个组，一组是 12 家经营业绩好的，另一组是 10 家经营业绩差的。两组差距明显，从总体上说，好的一组的纯收入是差的一组的 4 倍。科特和赫斯克特收集了这 22 家公司有关企业文化的所有资料；走访了 75 位经验丰富、德高望重且至少对这 22 家企业中的一家进行过追踪考察的经济分析专家，向他们请教有关这些公司企业文化方面的疑难问题，结果科特和赫斯克特发现：

第一，尽管财务分析专家们历来被认为是不重视软管理的价值，但对于“企业文化到底是帮助了公司经营业绩还是损害了这种业绩，是既帮助但同时也损害了这种业绩，还是对公司经营业绩‘影响甚微或毫无影响’”这样的问题，这些专家们几乎一致同意企业文化有助于那 12 家经营业绩优秀的公司的业绩增长。在多数案例中，专家们也认为企业文化有碍于那些经营业绩不佳的公司的业绩增长。

第二，这 22 家公司的企业文化，如果从“一致性和牢固性”的角度去考察，其强弱程度是基本相同的。导致企业经营业绩出现差异的原因恰如“策略合理型理论”所主张的那样，是企业文化内涵不同而引起的适应性的不同。

第三，企业文化对市场环境的良好适应性，会因市场环境的不不断变化而湮灭，最终会损伤企业的长期经营业绩。这项研究所涉及的每一个经营业绩不佳的公司早期都曾有过非常好的企业文化对市场环境的适应性，然而，这一适应性的日益减弱通常都是由这些公司未能适应新的市场环境而造成的。

科特和赫斯克特对“策略合理型理论”的评价是：第一，在阐述企业文化和企业经营业绩之间的联系方面，“策略合理型理论”可以像“强力型理论”一样，或者比“强力型理论”更充分；第二，它能解释企业的短期经营业绩，但不能解释企业长期经营业绩中存在的差异；第三，最感不足的是，它不能解释为什么不同的企业为了保持与市场环境相适应而对企业文化所进行的改革获得了完全不同的成功。

(3)“灵活适应型理论”及其验证。“灵活适应型理论”的基本观点是：“只