

# 企业战略与知识管理战略动态演化路径案例研究\*

董小英<sup>1</sup> 张娜<sup>1</sup> 余艳<sup>2</sup>

(1. 北京大学光华管理学院, 北京 100871

2. 中国人民大学信息学院, 北京 100872)

**摘要** 在动态复杂的竞争环境下, 知识是企业最重要的战略资源, 但究竟知识管理是如何给企业带来可持续的竞争优势依然是一个黑箱。本研究以李宁公司为案例研究对象, 研究中国企业在成长过程中竞争战略与知识管理战略、知识管理能力建设之间的动态匹配与共同演化机制。本文以动态匹配演化理论为分析框架, 以案例研究为核心方法, 通过对李宁公司访谈等的一手资料, 试图发现在过去 20 年中, 李宁公司作为中国快速成长民营企业的典型案例, 是如何通过环境的改变来调整自身的竞争战略, 以及为了实现战略目标的发展, 调整知识管理策略以实现对战略的支持, 从而试图对中国民营企业的动态演化路径有更深入的理解。

**关键词** 知识管理战略, 竞争战略, 动态匹配, 共同演化

**中图分类号** C93

## 1 引言

随着经济全球化的到来, 企业所处环境不断改变, 环境的复杂性、动态性和不确定性给企业的生存发展带来持续挑战。在这种情况下, 企业的战略、运营和创新体系要根据环境的变化, 建立与之共同演化的动态而不是静态匹配关系, 才能构建自身的竞争力<sup>[5,18,28]</sup>。与发达国家企业已有的核心竞争力基础相比, 快速成长的中国企业是在追赶与模仿的过程中, 逐渐构建自身的运营体系、产品研发和客户关系。因此, 战略匹配与共同演化问题就更加突出<sup>[17,19,31,32]</sup>。近年来, 在国外信息系统领域, 探索“从匹配到共同演化”的研究, 已经引起了较多的关注<sup>[4,26]</sup>, 其中既涉及宏观的企业战略与环境的动态匹配演化, 也涉及微观层面的企业战略与内部管理要素之间的动态匹配的演化。

本文聚焦于微观层面, 希望通过案例研究方法, 探索李宁公司在三次战略转型过程中, 企业战略、知识管理战略与知识管理基础设施建设如何互动、动态匹配和共同演化。对于知识管理战略, 我们重点关注知识管理流程如何从运营领先向产品研发领先和向客户亲密度领先的方向发展和演化。在知识管理基础设施上, 我们试图从组织结构、流程和信息技术应用三个维度探索其对企业战略的支持。我们期望通过案例研究, 对中国企业战略与以知识管理为核心的内部要素之间演化路径这一黑箱有更深入的认识。

## 2 文献综述与理论框架

本研究以共同演化理论为基础, 探讨企业竞争战略与知识管理战略、流程、信息技术支撑下的基础设施建设之间共同演化路径。共同演化理论起源于达尔文的生物学进化论, 在 20 世纪 80 年代初

\* 基金项目: 自然科学基金资助项目“不确定环境下企业家获取知识模式与影响因素研究”(70671001)。

通信作者: 董小英, 副教授, 北京大学光华管理学院, E-mail: dongxy@gsm.pku.edu.cn。

共同演化理论在社会文化、企业管理等领域得到广泛应用。管理学界的学者们提出了相应的组织演化论<sup>[2,14]</sup>、组织生态论<sup>[9]</sup>、信息系统演化与匹配论<sup>[6,10,22]</sup>等理论。共同演化是指两个或两个以上互动者之间所存在的相互反馈机制,互动者的演化动力相互交织,即一个互动者的适应性变化会使其他互动者进行适应性改变,而后者的变化又反过来制约或者促进前者的变化,从而使得这些互动者共同演化并进。在信息系统研究领域,早期的学者例如 Baets<sup>[3]</sup>、Henderson 和 Venkatraman<sup>[10]</sup>提出了信息系统战略匹配模型。Tanriverdi 等人<sup>[26]</sup>进一步指出在复杂适应性的商业环境下,信息系统战略和部署已经不是简单地与企业战略和业务流程的匹配问题,而是它们之间的共同演化以适应不断变化的环境。Benya 和 McKelvey<sup>[4]</sup>也强调了信息系统与企业其他要素之间的动态匹配和共同演化,这使得企业在战略、运营和个人层面上进行持续不断的调整和相互适应,从而使其保持持续的竞争力。

本研究着重于企业竞争战略的选择与知识管理战略及其能力构建之间的互动关系。企业战略包括产品市场选择战略和企业在所选择的产品和利基市场中赢得竞争优势的竞争战略<sup>[26]</sup>。知识是企业的重要战略资源,能为企业创造竞争力。知识管理流程和基础设施是知识管理能力建设的重要组成部分<sup>[8]</sup>。企业需要制定合理的知识管理战略,一方面与企业竞争战略匹配;另一方面能够指导企业制定符合战略需求的知识管理流程以及基础设施。企业所采取的竞争战略决定了其知识管理战略的导向性,从而决定了企业重点所需的知识管理的流程和支撑的基础设施。反过来,知识的不断积累、知识管理能力的不断提升使企业更能灵活地应对复杂变换的环境,在竞争战略上作出调整甚至变革<sup>[13,15,31]</sup>。因此,在企业微观层面,本研究提出了企业竞争战略与包括知识管理战略、流程、基础设施在内的知识管理能力之间的交互和匹配过程,如图 1 所示。从长期可持续发展的角度看,企业竞争战略与知识管理能力构建是动态匹配关系,它们随着企业的成长而共同向前演进。

根据 Porter<sup>[16]</sup>所提出的竞争战略,并结合中国环境的特殊性,我们提出转型中的中国企业竞争战略包括模仿、聚焦、差异化战略。中国企业所采取的模仿战略是以低成本战略为基础,在保持低成本优势的同时也积极模仿国外的领先企业;聚焦战略是指企业所选择的利基市场由广阔的范围逐渐缩小到相对狭窄但更明确的范围;差异化战略是指企业注重自有品牌和自主创新。根据战略性知识资源的类型划分<sup>[25,27]</sup>,我们提出三大知识管理战略,包括以运营知识为聚焦的知识管理战略、以产品知识为聚焦的知识管理战略、以客户知识为聚焦的知识管理战略。这三种知识资源是互补的<sup>[27]</sup>,所以相应的三种知识管理战略可以存在于企业不同发展阶段,也可以同时并存。知识管理基础设施是构建知识管理能力的重要因素,包括信息技术、组织结构和企业文化三个方面<sup>[1,7,8,12]</sup>。在信息技术方面,公司投资建设支持其关键运营管理和沟通平台的信息系统基础设施。在组织结构方面,公司设立知识协同中心和人才培养中心,并创立鼓励知识创造、分享的激励机制和方法,灵活的组织架构将促进企业的知识共享和知识转移。在企业文化方面,公司推进支持知识管理和知识分享的企业文化建设。知识管理流程是构建知识管理能力的另一重要方面,包括知识的获取、创造、转移、集成和应用。

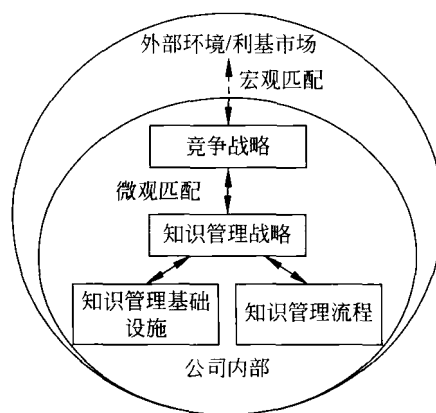


图 1 竞争战略与知识管理战略匹配模型

### 3 研究方法与研究过程

本研究采用单案例研究方法对企业战略与知识管理战略、能力构建如何进行动态匹配和共同演化加以深入探究。本案例研究基于“结构—实务—情境”(SPS)方法论<sup>[21]</sup>。我们选择案例的标准有二:一是案例公司需要有长期的、密集的知识管理活动;二是案例公司是成长型企业,在企业战略转型上有作为。李宁公司在过去20年发生了两次重大战略转型,它从1990年成立起就一直致力于知识管理能力的构建,因此非常适合我们的研究问题和情境。

本案例研究的数据来源主要有三。①一手访谈数据。访谈与讨论时间共计28小时。我们对所有访谈进行了录音,并将录音文件整理成文字稿件。②公司内部文档资料。在征得李宁公司同意的前提下,我们对公司内部数据进行分析。③其他二手资料。如与李宁公司有关的学术研究成果、公共出版物、媒体的报道和咨询公司的报告等。为了确保一手数据的可信度<sup>[29]</sup>,每次访谈均有4个研究者参与,通过不同研究者之间对数据的理解和分析进行交叉验证,从而达到理论的一致与饱和。同时,我们定期通过会议和邮件的形式与被访者进行交流反馈,一方面被访者可以对我们收集的数据资料进行验证;另一方面我们可以及时得到被访者对我们的研究成果的反馈意见。

### 4 李宁公司案例描述

1990年,李宁创办李宁体育用品公司。创立初期,困难重重。李宁凭着对中国体育产业的热情和先进的企业管理理念,使“李宁”品牌在随后5年迅速成为中国第一的体育品牌。1993—1996年,李宁公司每年销售收入增长幅度都在100%以上,1996年达到了巅峰,实现单月销售过亿元,年销售收入达6.7亿元。之后,李宁公司一直是国内市场体育用品行业的领头羊。1998年,北京李宁体育用品公司成立。2008年北京奥林匹克运动会后,李宁公司的销售业绩继续大幅增长,2009年和2010年的销售收入分别高达83.87亿元和94.79亿元人民币。

#### 4.1 第一阶段(1990—2000年):模仿战略与运营知识管理能力构建

李宁梦想“让中国运动员穿着中国人自己品牌的运动服装站在国际领奖台上”,李宁公司要成为中国体育运动品牌第一名。

(1) 企业战略与知识管理战略相匹配。在起步阶段,李宁公司一方面充分利用中国在20世纪90年代的低劳动成本优势;另一方面积极采取模仿战略,模仿国外体育用品行业的领先企业,学习它们先进的产品运营和生产经验。20世纪90年代,知识管理理念在中国企业并未盛行,然而我们并不以此认为中国企业界没有知识管理。恰恰相反,像李宁公司这样的中国企业正如火如荼地学习西方先进企业。因此,它们的知识管理自然地融合于它们对外部知识,尤其是运营知识的获取。因此,与李宁公司所采取的模仿战略相匹配,其知识管理战略是“以运营知识为核心”。

(2) 知识管理基础设施与知识管理流程设计。在李宁公司发展的第一阶段,知识管理活动与流程侧重于外部知识的获取,从外部的竞争对手和战略联盟中获取知识并将外部知识向内部转移和吸收,快速在企业中复制,从而提高公司在生产以及整体供应链上的运营效率。这种以外部运营知识为核心的知识获取、转移与吸收主要是通过实施先进的信息系统来实现,集中表现为数据采集。为了应对1993—1996年销售额的巨幅增长和业务的迅猛扩张,李宁公司引入了财务系统和进销存管理系统取代传统的手工操作。然而,这两个系统相互独立,带来了信息滞后、不一致等问题。为了进一步提高

效率,降低运营风险和成本,李宁公司引入 SAP ERP 系统,成为中国第一家引入 ERP 系统的体育用品公司。对于李宁公司来说,SAP ERP 不仅仅代表一种技术,更多的是帮助公司获取了先进的管理流程并让它落地生根。

(3) 竞争优势。在创业初期的 10 年,李宁公司迅速积累了必不可少的运营知识。自 1996 年起,它成为中国第一的体育用品公司。与其他国际、国内体育运动品牌相比,李宁公司广阔布局的自营销售体系、高效的供应链系统以及低廉的生产成本为李宁前十年在中国市场的发展带来了竞争优势,并实现了卓越运营。

## 4.2 第二阶段(2001—2008 年): 聚焦战略与产品知识管理能力构建

“不做中国的耐克,要做世界的李宁!”此时,李宁公司的企业发展理念一方面反映了公司在初创十年的模仿战略;另一方面体现了公司在未来发展的国际化视野。

(1) 企业战略与知识管理战略的匹配。2001 年中国加入世界贸易组织(WTO),中国的关税政策以及对外国公司的市场准入政策对中国本土企业产生了威胁。同时,一系列的福建晋江草根企业正在兴起,他们都期望在未来十年内打败李宁公司。全球范围竞争日益激烈,模仿战略和低成本优势已不足以让李宁公司在体育用品行业维持持久的竞争力。李宁公司于 2001 年在外部咨询公司的协助下进行了第一次战略转型,从模仿战略走向聚焦战略,即发展重点产品线,树立品牌形象。因此,在第二个发展阶段,李宁公司的知识管理战略“以产品知识为核心”,强调以人为本的知识创造、探索与分享。

(2) 知识管理基础设施与知识管理流程设计。为了开发新产品,李宁公司外部知识获取和内部知识创造并进。公司继续从优秀的竞争对手、著名品牌公司和研发公司获取知识。李宁公司不断地根据业务需求的变化对信息系统进行升级和重组,集中表现为在大量数据基础上进行数据分析。例如,公司引入了在线支付系统、电子销售终端系统(EPOS)、销售计划系统、订单系统和产品需求管理系统。公司于 2007 年建立起 e-learning 网络学习平台以促进公司内部的知识流动,帮助员工学习知识。更重要的是,公司成立了知识协同中心(KCC)和员工学习发展中心(LDC)以支持公司内部的知识管理。KCC 成立后,开始文档管理平台的搭建,旨在将分散在公司不同部门不同员工间的文档进行集中化管理,将这些显性知识系统化并集中到在线的文档管理平台。LDC 主要致力于员工领导力、专业力的培训以及知识在员工之间的传播。然而,IT、KCC 和 LDC 各自独立,IT 关注技术,KCC 关注显性知识,LDC 关注人员,它们之间的协作关系较弱,没有形成知识的协同,因此知识在整个公司内部的流动并不顺畅。

(3) 竞争优势。2002 年,李宁公司的销售收入超过 10 亿元人民币。尽管李宁在中国市场上的地位受到了如耐克和阿迪达斯等国际体育用品巨头的威胁,2002—2008 年,公司的复合利润增长率仍高达 30%以上。李宁正在快速地追赶两大巨头,缩小差距,同时加大与福建晋江企业的差距。据官方的品牌调研报告显示,李宁品牌的知名度在 2008 年奥运会后得到显著提高,它作为专业体育运动品牌的形象得到增强。

## 4.3 第三阶段(2009—2018 年): 差异化战略与客户知识管理能力构建

2008 年,李宁公司重塑愿景:“我们要在 2018 年成为世界前五的体育运动品牌!”经过 18 年的成长和知识积累,李宁公司在中国取得了巨大成功,它要继续走向世界。

(1) 企业战略与知识管理战略的匹配。针对复杂动态的环境,李宁公司在 2008 年北京奥运会后做出第二次战略调整,从产品聚焦战略转向差异化战略,强调客户亲密度。目前,国内本土运动品牌

的同质化竞争加剧,这使李宁公司意识到差异化品牌形象的重要性,将品牌内涵同消费者进行沟通,建立起与消费者的亲密度是企业长期发展的根本所在。当然,李宁公司向差异化战略的转移是基于公司长期对中国市场消费者内在需求的深入观察。Zhou<sup>[30]</sup>曾指出与外国企业相比,中国的本土企业更能深刻理解中国消费者对产品的内在心理需求。在以客户亲密度为导向战略的指导下,李宁公司的知识管理战略同时转向“以客户知识为核心”。

(2) 知识管理基础设施与知识管理流程设计。经过长期的知识获取,李宁公司积累了大量的运营和产品知识。此时李宁公司更加注重知识整合,并且应用已有的知识来创造知识。随着内部培训系统的发展,公司已经积累了大量的课程资料,LDC 针对这些课程资料进行更新和优化。同时,公司也在积极尝试依据公司的经历来进行探索创新。李宁公司的信息系统和平台在持续升级和集成。比如,公司的零售终端系统 EPOS I 已经升级到 EPOS II,2009 年客户关系管理系统取代了销售规划系统,2010 年,EPOS 系统在全国实现了全面的物理性覆盖。公司也正在规划一个集成的供应链系统、销售系统和产品系统来整合公司内部小的分散的系统,实现大的集成和整合。同时,公司积极利用 Web 2.0 平台搭建各种设施以促进客户亲密度的建立。KCC 以业务部门,如财务部门、运动资源产品部、鞋产品部等,为单位进行知识梳理,也以项目为单位进行知识梳理,如对奥运营销项目的知识梳理,KCC 成员组织了 15 次访谈和 1 次研讨会,从奥运营销项目工作人员处获取资料和信息,写成案例和指导手册,将隐性知识显性化。这些成果储存在在线文档管理平台中,授权人员可以访问。同时,LDC 也制定了鼓励员工知识分享和创造的激励机制。公司鼓励员工帮助别人,鼓励知识分享,将员工关键发展指标(KDI)纳入到关键绩效指标(KPI)。LDC 要求员工每月的分享时间不少于 6 个小时。IT、LDC 和 KCC 三个部门协作更加紧密。

(3) 竞争优势。2009 年,李宁公司的销售额达到 83.87 亿元,在中国市场重新超越了阿迪达斯,与耐克平分江山。同时,福建晋江企业日益发展壮大并迅速追赶李宁公司。在未来的中国体育用品市场中,竞争将继续保持动态复杂性,我们对李宁公司 2018 年的战略目标翘首以待。

## 5 研究发现

李宁公司三个阶段发展过程证实了 Kauffman<sup>[11]</sup>所提出的“所有演化本质上都是共同演化”。尽管企业竞争战略与外部环境的交互不是本研究的重点,然而李宁公司的发展从侧面反映了中国企业与中国经济大环境之间的共同演化。而这种宏观层面的共同演化推动了企业内部微观层面的共同演化——随着环境的变化,李宁公司不断在竞争战略与知识管理战略、能力建设上做出调整,它们不断互相匹配,共同演化。

在李宁公司的案例中,我们发现企业在不同阶段战略与知识管理战略匹配、共同演化的“联动机制”。对处于转型期的中国企业而言,在起步阶段资源有限、知识匮乏,企业采取模仿战略是明智之举。企业通过获取外部知识模仿先进企业。实施信息系统是一种获取规范运营和管理知识的重要渠道,对于中国大多数企业来讲,信息系统不仅是购买技术,更是购买先进的管理理念,在企业中固化并落地生根,使企业实现“卓越运营”。

卓越运营追求效率,让企业能立足于市场,同时为企业追求产品创新、打造品牌夯实基础。因此,李宁公司能在企业发展 10 年后进行战略转型,竞争战略从以成本和效率制胜向以创新制胜转移。产品聚焦战略和差异化战略均强调开发新产品、建立客户亲密度、挖掘客户需求。有体系的知识管理在李宁公司发展的后十年真正开始。一方面,公司强调内部的知识创造和分享,注重对客户知识的获取和转移,并强调知识的集成和探索式应用,从而促进产品创新;另一方面,效率不容忽略,公司依然重

视从竞争对手处获取、吸收、复制、拓展知识。在李宁公司第二、三阶段的发展中,知识管理更加成体系、有目标,在信息系统建设、显性知识管理、人才管理三方面同时推进,信息部门、知识协同中心和人员发展中心从松耦合逐渐走向紧耦合。

## 6 研究启示与展望

### 6.1 研究启示与结论

通过此案例分析,我们发现企业战略与知识管理战略之间存在着互动关系:企业战略对知识管理战略具有指引的作用;知识管理战略的实施和知识管理基础设施的建设,对企业战略提供了支持和保障,也为企业的战略升级奠定了基础。李宁公司从模仿战略、聚集战略到差异化战略演化,推动了企业的知识战略从运营领先、产品领先到客户亲密度领先的演化,企业的知识管理基础设施和知识流程也经历了从局部信息技术采纳、外部知识的获取、基于供应链的信息技术应用到知识整合的升级。与发达国家企业的知识管理相比,中国企业是在一个比较短的时间跨度内,启动了信息化建设与知识管理。发达国家的知识管理是在信息化水平达到较高的层面时,提出了知识管理的思想。但对李宁公司来说,知识管理与信息化建设几乎是同步的。李宁公司在早期发展阶段,获取外部知识对促进企业成长,实现战略目标是非常重要的活动,信息化建设作为可以外购的知识体系,对企业的运营具有比较大的支持作用。

我们的研究佐证了中国经济环境的动态性<sup>[33]</sup>,展示了一个民营企业在不断转型、成熟的过程中微观层面的动态演化的过程。之前有学者研究过中国企业宏观层面企业竞争战略与环境的共同演化<sup>[20,23,30]</sup>。我们研究的价值在于,在一定程度上,展示了中国民营企业在微观层面的企业战略与知识管理战略和知识管理基础设施演化路径(图2)。

我们的研究与其他知识管理研究的不同,是采用动态发展的眼光看待知识管理能力的构建。之前的知识管理研究聚焦在知识资源以及作为公司绩效来源的知识过程<sup>[24,27]</sup>。尽管已经有学者开始关注知识资源的相关性,但是调整知识管理战略的重点使之与企业竞争战略相匹配,这个问题关注度不高。我们采用动态的眼光来研究知识管理能力的构建,回答知识管理是怎么随着时间的变化给企业带来竞争优势的。因而知识管理能力的构建过程不仅仅是知识的积累过程,同时也是动态调整知识管理重点、流程和基础设施的过程。

### 6.2 研究局限性与未来研究展望

尽管我们对李宁公司做了深度案例研究,然而单案例研究依然具有不可逾越的局限性。首先,单案例研究有助于我们发现特殊性,但同时可能使我们研究发现的可推广性受到局限。我们将在李宁公司案例研究的基础上,进行多案例研究设计,希望通过比较进一步证实和完善理论模型。其次,单案例研究使研究对象局限于一个特定行业,因而可能影响本研究对其他行业企业的指导意义。虽然李宁公司代表了二三十年来正在成长壮大的中国企业,然而由于体育行业自身的特点,李宁公司在成长过程中所做的特别决策和行动并不完全适合其他行业的企业。原则上,中国企业在未来发展中应该根据所处的环境在企业战略、知识管理战略和战术方面做出及时调整。动态匹配、共同演化不容置疑。

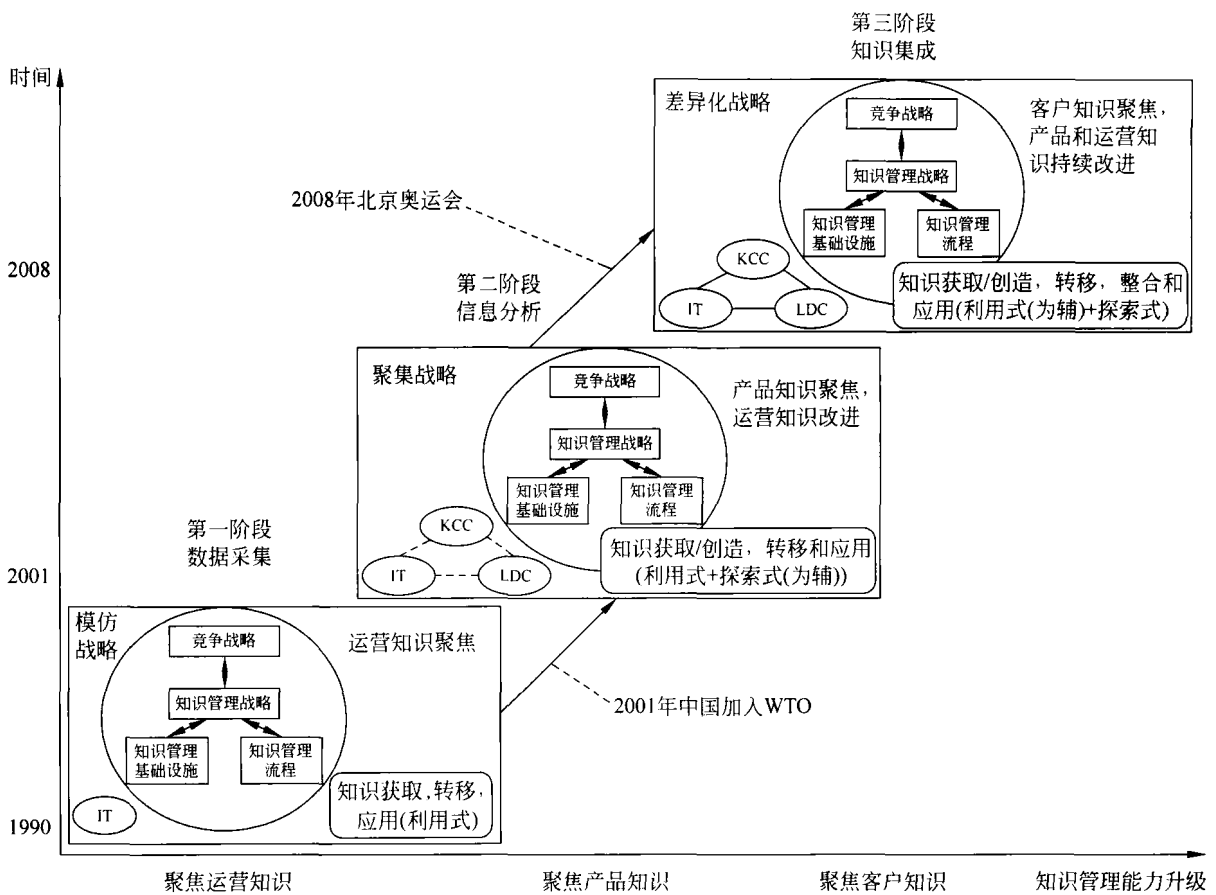


图2 李宁公司企业战略与知识管理战略动态演化路径

## 参考文献

- [1] Alavi M and Leidner D E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues[J]. MIS Quarterly, 2001, 25(1): 107-136.
- [2] Aldrich H. Organizations and environments[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- [3] Baets W. Aligning information systems with business strategy[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 1992, 1(4): 205-213.
- [4] Benbya H and McKelvey B. Using coevolutionary and complexity theories to improve is alignment: A multi-level approach[J]. Journal of Information Technology, 2006, 21(4): 284-298.
- [5] Dusya Vera and Mary M Crossan. Strategic leadership and organizational learning [J]. The Academy of Management Review, 2004, 29(2): 222-240.
- [6] Ein-Dor P and Segev E. Organizational context and MIS structure: Some empirical evidence[J]. MIS Quarterly, 1982, 6(3): 55-68.
- [7] Frans A J. Van den Bosch, Henk W V and Michiel de Boer. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities[J]. Organization Science, 1999, 10(5): 551-568.
- [8] Gold A H, Malhotra A and Segars A H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective[J]. Journal of Management Information Systems, 2001, 18(1): 185-214.

- [9] Hannan M T and Freeman J H. *Organizational Ecology*[M]. Cambridge; MA: Harvard University,1989.
- [10] Henderson J C and Venkatraman N. Strategic alignment - leveraging information technology for transforming organizations[J]. *IBM Systems Journal*,1993,32(1): 4-16.
- [11] Kauffman S A. *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*[C]. New York: Oxford University Press,1993.
- [12] March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*,1991,2(1): 71-87.
- [13] Mary M C and Iris Berdrow. Organizational learning and strategic renewal[J]. *Strategic Management Journal*, 2003,24(11): 1087-1105.
- [14] McKelvey B. *Organizational systematics—Taxonomy, evolution, elassification* [M]. Berkley: University of California Press,1982.
- [15] McKelvey B. Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pokcets: *Strategies for rugged landscape*[J]. *Organization Science*,1999,10(3): 294-321.
- [16] Michael E P. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability[J]. *Financial Analysis Journal*, 1980,7(8): 30-41.
- [17] Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation[J]. *Organization Science*,1994,5(1): 14-37.
- [18] Paul A P and Omar A E S. The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities[J]. *Information Systems Research*,2010,21(3): 443-471.
- [19] Peng M W. Institutional transitions and strategic choices[J]. *Academy of Management Review*,2003,28(2): 275-296.
- [20] Peng M W and Heath P S. The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice[J]. *The Academy of Management Review*,1996,21(2): 492-528.
- [21] Ravishankar M N, Pan S L and Leidner D E. Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: A subculture-based multilevel analysis[J]. *Information Systems Research*,2011,22(1): 39-59.
- [22] Sabherwal R, Hirschheim R and Goles T. The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model[J]. *Organization Science*,2001,12(2): 179-197.
- [23] Tan J and Tan D. Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese soes under transition[J]. *Strategic Management Journal*,2005,26(2): 141-157.
- [24] Tanriverdi H. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms[J]. *MIS Quarterly*,2005,29(2): 311-334.
- [25] Tanriverdi H. Performance effects of information technology synergies in mltibusiness firms[J]. *MIS Quarterly*, 2006,30(1): 5.
- [26] Tanriverdi H, Rai A and Venkatraman N. Reframing the dominant quests of information systems strategy research for complex adaptive business systems[J]. *Information Systems Research*,2010,21(4): 822-834.
- [27] Tanriverdi H and Venkatraman N. Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms[J]. *Strategic Management Journal*,2005,26(2): 97-119.
- [28] Thomas J B, Stephanie W S and Henderson J C. Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking[J]. *Organization Science*,2001,12(3): 331-345.
- [29] Yin R K. *Applications of Case Study Research*[M]. Thousand Oaks; CA: Sage Publications, Inc. ,2003.
- [30] Zhou K Z. Innovation, imitation, and new product performance: The case of China[J]. *Industrial Marketing Management*,2006,35(3): 394-402.
- [31] 董小英. 知识优势的理论基础与战略选择[J]. *北京大学学报(哲社版)*,2004,04: 37-45.
- [32] 董小英, 鄢凡, 刘倩倩, 张俊妮. 不确定环境中中国企业高管信息扫描行为的实证研究[J]. *管理世界*,2006,6: 127-135.
- [33] 林毅夫, 蔡昉, 李周. 论中国经济改革的渐进式道路[J]. *经济研究*,1993,9: 3-11.



## A Coevolutionary Perspective on Dynamic Alignment between Knowledge Management Strategy and Competitive Strategy

DONG Xiaoying<sup>1</sup>, ZHANG Na<sup>1</sup>, YU Yan<sup>2</sup>

(1. Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China

2. School of Information, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract** Although knowledge has emerged as the most strategically-significant resource of the firm in the increasingly dynamic environment, it is still not well understood how knowledge management (KM) contributes to sustained competitive advantage of the firm over time. Drawn upon a coevolutionary view of alignment, this study examines a strategic KM coevolution mechanism in which KM strategy, processes, and infrastructure dynamically align with the changing strategy; in turn, the KM derived competitive advantage drives the firm to pursue a more superior position. To trace the coevolutionary mechanism of strategic KM alignment, we conducted a case study in Li-Ning Company, which experiences 20 years' development and has become a leading company in the sports goods industry in China. Two transformations of competitive strategy in this company result in the changes of its KM strategy, and the development of corresponding KM processes and infrastructure. The cumulated knowledge and learning experience helps the firm upgrade from an imitator to a prospector with balanced performance portfolio. The theoretical and managerial implications are discussed.

**Key words** Knowledge Management Strategy, Competitive Strategy, Dynamic Alignment, Coevolution

### 作者简介

张娜,女,美国普渡大学管理学博士在读,于2009年获得中国人民大学信息学院工学学士,2011年获得北京大学光华管理学院管理学硕士,研究领域:知识管理战略匹配、企业信息战略、电子政务、高科技产品扩散及竞争、社会化网络及媒体等。研究成果曾在ICIS(2011)、CNAIS(2011)等会议上发表。E-mail: nancy.zhangna@gmail.com。

董小英,女,北京大学光华管理学院副教授,研究方向:知识管理、信息战略。E-mail: dongxy@gsm.pku.edu.cn。

余艳,女,中国人民大学讲师,研究方向:知识管理、社会网络和创新管理。E-mail: yanyu@ruc.edu.cn。