

# 基于知识管理视角的动态能力解释

卢启程

(昆明理工大学 管理与经济学院, 云南 昆明 650031)

**摘 要:**把动态能力和知识管理综合起来研究,从知识管理的视角对动态能力理论进行解释。在回顾动态能力概念的发展,评述知识管理理论的基础上,研究了能力的知识属性和动态能力的知识构成,提出综合应用知识管理的“内容观”和“过程观”思想解释和分析企业动态能力的变化。

**关键词:**动态能力;知识管理;解释

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)05-0156-05

## 0 引言

在企业战略管理研究中,对企业竞争优势来源的认识和理解一直是备受关注的中心问题之一。人们对企业竞争优势来源的解释经历了一个由内而外,再由外而内的往返过程<sup>[1]</sup>,其中尤以基于“S-C-P”范式的产业组织理论学派和资源观理论(resource-base view,简称RBV)为主要代表。这两个学派的差别主要在于产业组织理论学派以市场定位的基本假设为前提,而资源观理论认为企业内部的独特资源才是企业竞争优势的根本来源。20世纪90年代,在资源观基本理论框架内,核心能力流派逐步兴起。普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)认为企业核心能力具有独特性、价值性、难模仿性,能够成为企业竞争优势的来源<sup>[2]</sup>。尽管资源观理论(包括核心能力理论)近来在战略管理研究中广泛运用,但是也遭到一些学者的有力批评。巴顿指出,核心能力在促进创新的同时也会阻碍和抑制创新,形成所谓的核心刚性<sup>[3]</sup>。对该理论更大的挑战则来自于企业外部竞争环境的变化,因为动态环境下企业获取持续竞争优势的基本模式,已经从获取持续的竞争优势转向持续地获取一系列暂时竞争优势<sup>[4]</sup>。在超竞争的经营环境下,企业凭借产业定位或者资源实力所积累的竞争优势会被快速的技术创新所侵蚀,因此,企业必须迅速响应外部需求,及时调整内部资源配置。在此背景下,基于资源观基础,同时又作为该理论的继承和发展,动态能力理论(Dynamic Capabilities Perspective,简称DCP)逐步形成并获得了快速发展<sup>[5,6]</sup>。

组织能力是知识的集成<sup>[7]</sup>,知识作为一种重要的组织资源,其作用和地位越来越受到广泛的关注。组织可以向

客户、伙伴和竞争者学习,以获取有关的战略性信息和知识;也可以在组织内部的功能和层次之间转换知识,为企业的战略形成和实施提供基础<sup>[8]</sup>。Bierly & Chakrabarti的研究发现,企业间的组织绩效差异,是因为它们具有不同的知识库和不同的发展和配置知识的能力<sup>[9]</sup>。Zollo and Winter认为,在动态能力的构建过程中,知识的相互转化具有重要的作用<sup>[10]</sup>。然而,基于知识的观点,强调了公司层次的学习行为,却没有在知识与能力之间成功地建立起联系<sup>[11]</sup>。

本文把知识管理和动态能力集中起来进行研究。在回顾动态能力概念的发展,在评述知识管理理论的基础上,研究了能力的知识属性和动态能力的知识构成,提出综合应用知识管理的“内容观”和“过程观”思想,解释和分析企业动态能力的变化。

## 1 动态能力概念的发展

阿密特(R. Amit)和休梅克(P.J.H. Schoemaker)认为,“能力是配置资源的才能,通常采用与组织的流程相结合的方式来实现一个意愿的结果”,“这种能力可以被视为企业内部所产生的一种‘中间产品’(intermediate goods),以此来提高资源的生产效率或者提供战略柔性(strategic flexibility)”,该能力概念实际已经包含了动态能力<sup>[12]</sup>。更明确地将资源配置能力(即动态能力)和一般职能能力进行区分的是科格特(B. Kogut)和赞德(U.Zander),他们所界定的组合能力(combinative capabilities)概念与后来提斯(D. J. Teece)等人所界定的动态能力有很大的相似性<sup>[13]</sup>。赫德森(R. Herderson)和科伯恩(I. Cockburn)将组织能力区分为“成分能力”(component competence)和“建构能力”(architectural

收稿日期:2007-08-08

基金项目:云南省教育厅科学研究基金项目(5Z0964F)

作者简介:卢启程(1974-),男,云南永胜人,管理学硕士,云南财经大学工商管理学院讲师,昆明理工大学管理与经济学院博士研究生,研究方向为知识管理、电子商务。

competence)两种类型,前者指局部的能力知识,是日常解决问题的基本能力,如资源、知识与技术诀窍等;后者指利用成分能力的能力或者依据现实需求开发新的成分能力<sup>[14]</sup>。此外,斯彭德(J. C. Spender)提出的“集体知识”(collective Knowledge)以及纳尔逊(R. Nelson)提出的“组织架构”(organizational architecture)等概念也与动态能力具有或多或少相似之处。

蒂斯等人1997年发表在《战略管理杂志(Strategic Management Journal)》上的论文是动态能力理论发展的重要里程碑。在该文中,蒂斯等人认为,动态能力是“企业对内部和外部的竞争能力进行整合、构建或者重置以适应快速变化的外部环境的能力”<sup>[6]</sup>,它反映了企业在既定路径和市场位置约束下,获取新竞争优势的一种综合能力。他们认为在企业组织内部形成的才能或者能力是无法直接在市场上获得的。从实现形态而言,动态能力是企业的组织或者管理流程,这些流程承担了协调和整合、学习以及重新配置和转型的功能。毋庸置疑,企业能力的形成依然无法脱离企业本身所具有的资源基础。这种资源既包括其所拥有的厂房和设备等有形资产,也包括企业的知识资产及其互补性资产,以及企业声誉和社会资本等无形资产。此外,企业能力发展和演变遵循固定轨道,具有路径依赖性特征。企业的前期投资和经历对未来的行为影响深远。此外,企业所面临的技术机会也同样受到路径依赖性的制约。在对动态能力的本质内涵和成长路径进行分析以后,蒂斯等人还对动态能力的特征进行了分析,认为动态能力具有难复制性和难模仿性,可以成为企业获取持续竞争优势的来源。

兹奥罗和温特从学习和组织知识的演化角度将企业的动态能力定义为:“动态能力是一种通过学习获得的稳定的集体活动模式,通过动态能力,企业能够系统地产生和调整其运营惯例,从而提高企业的效率”。温特提出的组织能力(organization capabilities)的定义则为动态能力的存在提供了理论基础。他指出:“动态能力是一(系列)高层次的组织惯例(routine)或惯例集合,这些组织惯例结合在一起所形成的投入流,能让管理者在生产出特定有意义的产出方面获得一系列的决策选择”<sup>[15]</sup>。动态能力理论的基本假设是组织的动态能力能够使组织适应环境的变化,从而使组织获得持久的竞争优势。动态能力战略框架强调以前的战略观所忽略的两个关键方面:“动态”是指为适应不断变化的市场环境,企业必须具有不断更新自身能力的的能力;“能力”是指战略管理在更新企业自身能力(整合、重构内外部组织技能或资源)以满足环境变化的要求方面具有关键的作用。

## 2 知识管理理论的“内容”观和“过程”观

达文波特(Thomas H. Davenport)和普鲁萨克(Lawrence Prusak)把知识定义为:“知识是结构性经验、价值观念、关联信息及专家见识的流动组合知识,为评估和吸纳新的经

验和信息提供了一种构架。知识产生并运用于知者的大脑里。在组织机构里知识往往不仅仅存在于文件或文库中,也根植于组织机构的日常工作、程序、惯例及规范之中”<sup>[16]</sup>。他们认为知识如同一件人造物或某件事物一样,具有行为或过程的特性;知识产生于信息,如果信息要转变为知识必须经过比较、推论、联系和谈话这一转变过程。从知识来源来看,知识有5种类型:从外部获取的知识(包括购买与租用)、用于开发的专用知识、通过融合产生的知识、通过适应产生的知识、利用网络产生的知识。

关于知识管理的文献众多,但从对知识管理过程的视角来看,基本可分为“内容(content)”观和“过程(process)”观两类。这两大流派对知识管理核心问题的认识存在一些差异。

知识管理的“内容”观主要关注不同类型知识的分类(categorization)和可转移性(transferability)问题。持有这种观点的学者在知识分类方面,影响最为深远的是关于隐性(tacit)知识和显性(explicit)知识的区分<sup>[17]</sup>。隐性知识可以看成是难以用言辞表达的、直觉的、难明晰的知识,是还没有从实践中抽象出来的知识。显性知识是指可以用正式的、系统化的语言或者明确的事实、公理、符号来有效传递的知识。目前知识管理领域一个重要的研究方向就是对显性知识处理方法的研究和开发,主要集中于一些基于计算机信息系统的技术方法的应用。显性知识和隐性知识的区分对知识管理的发展有着深远的影响,但是也应该看到,显性知识和隐性知识的区分是相对的,从体现在具体产品和业务中的显性知识到体现在员工个体认识和组织惯例中通过经验获得的隐性知识之间,是一个连续发展的过程,没有绝对的界限。

从战略管理的观点来看,知识一般被认为是企业发展的一种关键性的战略资源。知识经济时代,企业的主要价值都嵌入到其自身的知识资产之中,有效的知识管理被看成是企业竞争优势(能力)的主要来源之一<sup>[18,19]</sup>。那些能够高效率地在内部开发、发展、扩散组织知识,保护知识不被竞争对手掠夺和模仿,并能在组织中积累和部署知识的企业,能够有效地获得竞争优势<sup>[20-22]</sup>。就像企业创新的动力依赖于其能保护知识相关能力的程度一样,企业保护知识价值不被掠夺的能力是与其战略行为连接在一起的。然而,基于“内容”观的知识管理研究绝大多数集中于企业的内部分析,没有从组织间的角度关注其相互间的依赖性,如知识创造理论<sup>[23,24]</sup>,像“实践社区”一样安排知识共享、知识转移和编码。“内容”观理论的另一个不足之处,在于它的静态性和天然的保护性,这就使得新知识开发的开发性受到了限制,忽略了知识创造的认识过程和具体行为。

关于知识管理的“过程”观,可以从以下这些学者的观点中看到它的发展。在知识管理的“过程”观研究中,较早的文献是组织理论中关于组织学习的论述。在日趋复杂的全球化市场环境下,企业在提高组织绩效的努力中,普遍

认为企业的竞争优势常常是与组织的学习能力和适应能力联系在一起的。因此,大量战略变化方面的文献和组织演化方面的文献都共同关注着组织学习。大量的文献把知识看作是一种战略性资产,并且都关注知识相关能力的积累和内化流程的提升。因此,在对企业吸收能力( absorptive capacity)的研究中,普遍强调外部新知识及对其吸收的重要价值,并在智力资本的管理中把人力资本作为一种重要的战略资产进行管理。

### 3 能力的知识属性

要认识动态能力的知识特征,必须对能力及其知识属性有所了解 and 认识,因为动态能力是能力的重要组成部分。在研究组织能力(organization capabilities)、核心能力(core competence)、动态能力(dynamic capabilities)的文献中,有关“能力”的两个词(“Capabilities”和“Competence”)常常混合使用,反复出现在“能力理论”(Competence Theory)文献中,但对两者内涵的理解各有侧重,两者是相互联系又有所区别的概念。如哈佛商业评论认为:“Capabilities”和“Competence”代表了公司战略的一种新范式的两个不同而又互补的维度,“Competence”强调价值链上特定技术上的技术和产品专长,“Capabilities”具有更宽的基础,包括整个价值链<sup>[25]</sup>。马克斯·H·布瓦佐(Boisot, M.H.)认为,“Competence”是达到一定绩效的组织的或技术的技能(Skills),是操作层次上的概念,而“Capabilities”是应用和整合Competence的战略技能,是战略层次上的概念。也有人认为,“Capabilities”涉及范围更宽些。巴顿认为,“Competence”是对技能和知识的储藏和蓄积(Reservoirs of skill and knowledge),而“Capabilities”是指用来开发那些企业储藏和积蓄的为客户传递价值的管理和技术系统(Managerial and technical systems)。可以看出巴顿把“Competence”看成是蓄积“知识”的能力,而“Capabilities”是开发利用“知识”的能力。总结上述观点,从组织资源角度讲“Competence”和“Competence”都是基于“知识”等战略资源、组织获取竞争优势的无形资源<sup>[26]</sup>。“Capabilities”更一般化、抽象化,是对包括“组织惯例”等与知识隐性维度密切相关的资源集合的整合、开发和利用的能力。“Competence”更具体一些,是组织在具体业务环节(如研发、客户关系等)中培育的区别于其它组织的更好地完成某种活动的竞争能力。

从知识的角度看,“Competence”是和特定“任务”相关的能力,是与特定的或者说是具体的业务流程(process)相关的,构成业务流程的技能性知识,更具有显性化的特征,是业务层次的关于“Know-how”的具体性知识,具体表现为新产品设计的技术(technologies)、产品生产中的工艺(technics)、员工业务方面的技能(Skills)等。而“Capabilities”则是组织整合(integrate)内外资源(特别是具体能力)的综合性能力(Capabilities),是关于能力和能力应用的能力,可称之为元能力(meta-capabilities),是具有明显的隐

性特征的知识,是战略层次的关于“Know-how”的整合、配置型知识,具体表现为业务流程(process)、组织惯例(routines)、组织学习模式(pattern)、战略的制定和实施的路径(path)等。

无论是“Capabilities”还是“Competence”都具有知识特征,具有“能力”、“知识”属性,本质上都是知识。两者之间是相互转化或影响的。组织内具体的行为、技能和知识在外部刺激下与外部的资源共同编织在一起,整合成组织特有的业务流程、学习模式、组织惯例等;组织惯例、流程和战略的成功反作用于具体能力的培育和形成。

### 4 动态能力的知识构成

尽管知识管理的“过程”观把企业的外部网络看成是一种增长的机会,但其关注的焦点主要还是内部化的。因此,对知识管理“过程”观的批评在于其动态性的缺乏和在强调协同性方面的局限性。近年来,企业间的国际联盟发展迅速,许多“过程”导向的研究者认为这种发展趋势将极大地促进组织间学习,并将成为联盟伙伴企业相互间获取知识的主要模式。然而,这些研究者中的多数却只关注于企业所积累的具体知识的转移和内化过程,而忽视了在过分关注于当前短期条件下仅仅从自身经验中进行学习所带来的风险。通过合作安排获得的关于行业的长期经验能够为组织学习提供单个组织无法提供的学习机会,因为这种经验更富于变化,与任何组织路径依赖(path-dependent)的历史没有联系<sup>[27]</sup>。

在知识管理领域,企业在实施知识管理战略时常常遇到一种困境:为了提升企业的竞争力,必须促进知识显性化和具有可转移性,以便在企业内部实现知识共享;然而知识一旦显性化又容易被其它企业、特别是容易被竞争对手所模仿和利用,这反过来又会削弱企业的竞争力<sup>[28]</sup>。基于对“内容”观和“过程”观的优缺点的认识,及其战略目标的统一性发展,充分认识到两种观点在研究方法、研究视角、分析层次、战略观点等方面的互补性,这两种观点是可以统一在战略管理的动态能力观之中的。动态能力观下的知识管理战略,提供了一种平衡知识资源和知识处理能力的方法。

从知识的可见度出发,可以将知识分为显形知识和隐性知识(或暗默性知识)。从知识的载体出发,可以将知识分为个人知识、群体知识、组织知识以及组织之间的知识。其中组织知识是动态能力的基础,它是指有关组织信息、过程、价值和信念的集合,它来源于个人知识而又超出个人知识,并为一个组织所特有。野中郁次郎将以上知识的分类方式结合起来作为分析工具,对企业知识管理的相对动态性进行了研究,他们提出知识演化中的关键过程,包括显形知识和隐性知识的相互转变及个人知识和组织知识之间的相互转变。

纳尔逊按知识在企业能力中的作用对知识进行分类,企业的能力包含3种知识:具体性知识(Specific Knowledge)、

整合性知识 (Integrative Knowledge) 以及配置性知识 (Deployment Knowledge)<sup>[29]</sup>。具体性知识是指企业所具有的关于某个领域的知识, 如技术或科学原理; 企业能力需要同时将许多领域的特殊性知识整合起来的整合性知识; 开采、使用以上两种知识的知识就是配置性知识。

笔者认为, 除了上述3类知识外, 企业还应该有一种应用性的知识 (Application Knowledge), 通过把1个或几个学科领域的具体知识应用到企业的具体业务中去, 形成企业价值链中某一环节的具体能力 (competence), 再由企业的整合性知识把这些具体的能力与企业外部的资源整合成企业更高层次的业务能力, 可以表现为企业某种业务的核心能力, 再由企业的配置性知识将企业的这些能力经营好, 形成企业的运营惯例。

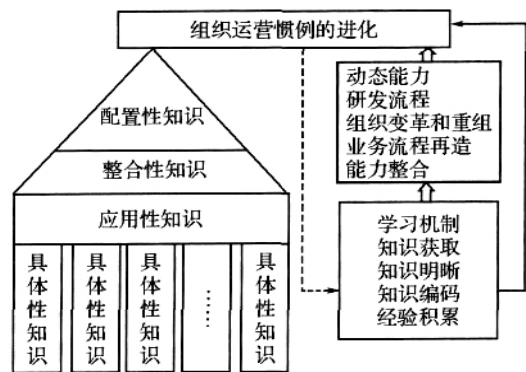


图1 企业能力的知识构成和动态能力的进化

如前文所述, 企业的知识由4个相互影响的4个层次的知识构成 (见图1)。从企业能力的静态构成来看, 构成企业能力的知识从具体明确的显性知识向更加具有组织流程特征、实用性更强的隐性知识发展; 从动态能力的进化来看, 动态能力来源于学习, 是学习的结果, 它构成了企业调整其运营惯例的系统方法。从某种程度上说, 组织系统性的学习机制本身就可以看成是第二层次的动态能力, 或者说是一种“准动态能力”, 是关于学习 (或者说是企业的学习能力) 的动态能力。学习机制就像动态能力一样直接影响着企业的运营惯例。动态能力是企业改变其作为竞争优势基础的能力, 而改变能力的背后就是知识。企业之所以要改变自身的能力, 是因为隐藏在能力背后的知识不再适合环境的变化。企业改变能力的过程就是企业追寻新知识的过程, 改变能力的结果是企业建立了一套新的知识结构。所以, 从广义上看, 企业的动态能力不是某一种或某些能力的简单组合, 而是企业在动态变化的环境中不断学习、自我进化、自我升华的综合能力。

## 5 动态能力形成的知识分析

动态能力是企业在变化的商业环境中建立、配置和更新资源的综合性能力和惯例。因此, 企业本质上可看成是一个经营性知识的存储器, 是一个具有介绍和解释功能的知识系统。

在快速变化的市场环境中, 企业只有不断重新配置其

资产库, 使其持续不断地匹配和满足市场变化的要求, 其技术能力才能带来持续的竞争优势。同样, 企业未来的潜在业绩取决于它识别市场机遇, 整合现有能力的的能力, 以及开发新能力满足环境变化要求的能力。企业的短期业绩受限于当前的资产存量水平和一些制度性因素, 如政府管制和行业结构等。关键性的知识性资产不能很快获得并投入使用, 在短期内, 企业的资产不能很快大量增加。因为, 通过学习实现知识积累的活动具有路径依赖性, 而新知识的创造要耗费大量的时间。综合能力的建立必然经历新知识的测试、选择、合成和对知识系统、技能、程序、惯例的修正和调试。当前企业能力的储量和水平是企业过去在知识创造活动中投资的结果。

组织可以看成是一个具有介绍和解释功能的知识系统。从动态能力的观点来看, 要在变化的世界中取得成功, 企业需要一种感知能力, 通过它能够看到能力创造和高的途径, 能够识别出整合、应用能力对于价值创造活动的机会。企业的支持决策工具和系统影响着这种知觉能力。为了识别和响应新的机会, 企业需要具有搜寻、吸收和转化知识的能力。企业能力的发展要求其具有良好的知识搜寻和获取程序。组织作为一个认识系统, 其对环境的适应性表现在对机遇的感知和对市场信号的解释能力, 组织感知系统决定了哪些信息被组织认为是有意義的以及机遇是怎样被感知到的。对组织更新和能力创造尤为重要的, 是企业在对收到的信息作出正确的解释和响应方面所作的决策。

在什么时候、什么地方投资组织有限的资源是知识管理的一大挑战。开发新的技术和能力需要时间和资源, 以至于企业投资决策的作出, 不得不依赖于环境演变的微弱信号和企业的判断。也就是说, 企业在准确知道新能力的价值前就不得不开始投资于能力的建构。在新能力开发中, 时间压缩的非经济性和路径依赖性, 使得能力的开发应该在实际需要前主动进行。在一个快速变化的动荡环境中, 要把企业的资源和能力的组合与环境机会匹配起来, 就不得不不断地评价、重新装配和部署企业的知识库和能力, 并且识别环境的变化<sup>[30]</sup>。

## 6 结语

本研究把知识管理和动态能力联系起来, 集中于知识管理的关键过程活动与动态能力的形成。在回顾动态能力概念的发展和评述知识管理理论的基础上, 研究了能力的知识属性和动态能力的知识构成, 提出综合应用知识管理的“内容”观和“过程”观思想, 解释和分析企业动态能力的变化。

参考文献:

- [1] Hoskisson, R.E., Hitt, M. A., et al., Theory and Research in Strategic Management: Swing of Pendulum [J]. Journal of Management, 1999, 25(3):417.

- [2] Prahalad, C. K. and Hamel, G. The Core Competence of The Corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990(3): 68-79.
- [3] Leonard-Barton, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development [J]. *Strategic Management Journal*, 1992 (13): 111.
- [4] Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. Dynamic Capabilities: What are They? [J]. *Strategic Management Journal*, Oct/Nov 2000, 21(10/11): 1105.
- [5] Teece, D.J and G. Pisano. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction [J]. *Industrial and Corporate Change*, 1994, 3(3): 537.
- [6] Teece D.J, G. Pisano and A. Shuen. Dynamic and Capabilities and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509.
- [7] Grant. R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environment Organizational Capability as Knowledge Integration [J]. *Organization Science* 1996, 7(4): 375.
- [8] Bierly, R. E & T. Hamalainen. Organizational Learning and Strategy [J]. *Scandinavian Journal of Management* 1995, 11(3): 209.
- [9] Bierly, P and A. Chakrabarti. Generic Knowledge Strategies in The U.S Pharmaceutical Industry [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 123.
- [10] Zollo, M and S. G. Winter. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities [J]. *Organization Science* 2002, 13(3): 339.
- [11] Grant, R. Toward a Knowledge Based Theory of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(7): 109-122.
- [12] Amit, R. and Schoemaker, P. J.H. Strategic Assets and Organizational Rents [J]. *Strategic Management Journal*, 1993 (14): 33.
- [13] Kogut, B. and Zander, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology [J]. *Organization Science*, 1992(3): 383.
- [14] Herderson, R. and Cockburn, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research [J]. *Strategic Management Journal*, 1994(15): 13.
- [15] Winter, S. Understanding Dynamic Capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2003 (10): 991-995.
- [16] Davenport, T., Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage They Know [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [17] Polanyi, M. Personal Knowledge, Towards a Post-critical Philosophy [M]. London, UK: Poulledge & Kegan, 1962.
- [18] Winter, S. G.. Knowledge and Competence as Strategic Assets [A]. In D. J. Teece (ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* [C]. Massachusetts: Ballinger, 1987.
- [19] Grant, R. M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 109-102.
- [20] Szulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediment to the Transfer of Best Practices Within the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 27-43.
- [21] Liebeskind, J. P. Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 93-107.
- [22] Appleyard, M. M. How Dose Knowledge Flow [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 137-154.
- [23] Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organization Knowledge [J]. *Organization Science*, 1994, 5(1): 14-37.
- [24] Nonaka, I., and H. Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [25] Harvard Business Review, How Capabilities Differ from Core competence: The Case of Honda [J]. *Harvard Business Review*, 1992, 70(2): 66.
- [26] 张慧军, 马德辉, 核心能力的知识视角评述 [J]. *情报杂志*, 2006(4): 41.
- [27] Nielsen, B.B, *Strategic Knowledge Management Research: Tracing the Co-evolution of Strategic Management and Knowledge Management perspective* [J]. *Competitiveness Review*, 2005, 15(1): 1.
- [28] Zack, M. H., *Developing a Knowledge Strategy* [M]. *California Management Review*, 1999(3): 125.
- [29] Nielsen, A.P. *Capturing Knowledge Within A Competence*. A Working Paper. 2003.
- [30] Bergman J, Jantunen. A and Saksa J.M. Managing Knowledge Creation and Sharing- scenarios and Dynamic Capabilities in Inter-industrial Knowledge Networks [J]. *Journal of Knowledge Management*; 2004, 8(6): 63-76.

(责任编辑: 赵贤瑶)

## Dynamic Capabilities Interpretation: Based on Knowledge Management Views

Abstract: In this paper, we have integrated research on knowledge management with the dynamic capabilities. This paper will add to the understanding of dynamic capabilities by demonstrating that dynamic capabilities can be seen as composed of concrete knowledge. On the basis of the reviews of the research on dynamic capabilities and knowledge management, we have interpreted knowledge attributes of capabilities, and the consistent of dynamic capabilities. We have put forward that should integrate the views of "content centered" and "process centered" about knowledge management to interpret dynamic capabilities correctly.

Key Words: Dynamic capabilities; Knowledge management; Interpretation