

# 抗疫背景下我国高校的动态能力 及其培育策略初探<sup>\*</sup>

胡海青 肖虹<sup>\*\*</sup>

**摘 要:** 新冠肺炎疫情的暴发启发我国高校开始思考如何培育和提升动态能力,以成功地应对内外部环境变化带来的冲击和挑战。动态能力是高校在内外部多变的动态环境下,创造、感知、获取和使用内外部资源,以快速识别和高效满足服务对象需求的能力。初步的调查分析表明,我国高校在资源创造、资源感知、资源获取以及资源利用等方面的表现仍差强人意,这导致我国高校仍难以满足服务对象不断发展变化的需求。为了培育和提升动态能力,我国高校必须树立顾客导向的教育理念、推动组织学习、增强高校的开放性与包容性、提升高校的组织柔性、开发和积累关键资源。

**关键词:** 高校 动态能力 培育策略

## 一 背景与问题

### (一) 新冠肺炎疫情背景下我国高校的环境冲击应对问题

受新冠肺炎疫情影响,我国所有高校不得不延迟开学。但是,全国高校学生学习和发展的需求不能延迟,因此教育部对全国高校提出“停课不停学”的基本要求。在此环境急剧变化的背景下,传统的面对面的教学方式不再可行,高校必须采用新的教学方式才能满足学生学习和发展的需求。

新冠肺炎疫情是我国高校面临的一次重大冲击。但实际上,进入 21 世纪以来,环境日新月异,一直给我国的教育和高校组织带来严峻挑战。有研究表明,学生及其

---

\* 本文系江西省社会科学“十二五”规划项目“我国高校教师出国研修绩效评价及制度优化研究”(15JY09)的研究成果。

\*\* 胡海青,男,江西兴国人,管理学博士,江西师范大学教育学院副教授;肖虹,女,江西吉安人,江西师范大学教育学院 2019 级硕士研究生。

家长以及企事业单位的需求（即环境）已发生改变，而我们的教育或高校却难以提供他们所需要的教育，导致学生的学习兴趣 and 满意度不断下降。2014年9月16日下午，92岁高龄的国家最高科技奖得主吴良镛院士在人民大会堂站着给北京高校近6000名新入学的研究生做报告。但由于讲座的某些方面（如灌输法）不合学生的胃口，在吴良镛院士做报告的过程中，学生一片片“倒”下，趴在桌上睡觉。<sup>[1]</sup>同样，北京大学在一项对全国300多名教育专家进行的调查中发现，近90%的专家认为，目前高等理科教育最为突出的问题是“本科生学习被动，无法提起真正的兴趣”。<sup>[2]</sup>2014年，清华大学对近2万名大学生进行的调查同样发现，全国各类型院校大学生成长和收获的满意度均值都在60分的“及格线”上下徘徊，学生成长和收获的总体满意度并不高。<sup>[3]</sup>

总之，提升和培育动态能力，以在变动不居的环境中实现更好的生存和发展，一直是我国高校面临的主要挑战。

## （二）高校培育和提升动态能力的重要性

首先，动态能力让高校能够有效地应对外部环境的冲击和挑战。21世纪的高等院校是在激烈竞争中求生存和发展的社会组织。随着高等教育大众化的加速推进，高等教育的发展正从资源约束型转向需求约束型，社会观念已经从要求接受高等教育转向主动选择高等教育，从希望能上大学到希望能上好大学转变。同时，我国高等教育市场对外开放的水平越来越高，境外高校和教育机构开始积极参与我国高等教育市场的竞争，这也给我国高校发展带来了新的挑战。面对外部的需求转变和竞争压力加剧，我国高校必须不断地培育和提升动态能力，才能在不断的改革和创新中获得生存和发展。

其次，动态能力让高校能够主动采用新技术以更有效地满足学生的发展要求。进入21世纪以来，技术以几何级的速度在进行革新和换代升级，以大数据、云计算、区块链、量子信息、新能源、新材料为标志的新技术革命正在颠覆人们的传统教育观念，重塑教育的形态。因此，高校必须培育和提升动态能力，以准确和快速地识别新技术对高校发展的影响和价值，并且主动采用有价值的新技术更有效地满足变动不居的学生发展需求。谋划未来教育必须跳出传统的教育思维模式，紧扣新技术革命的发展大势，着眼于未来社会的人才需求和各种挑战，从基础性、前瞻性、战略性和全局性的视角重新审视和规划人才培养方案和培养路径。<sup>[4]</sup>

最后，动态能力让高校能成功应对突发危机，在危机中能同样有效地满足学生的发展需求。美国本特利大学的前首席财务官罗伯特·莱宁顿指出，要不了多久，高等教育就会知道顾客就是上帝。<sup>[5]</sup>将学生比作顾客并不是说他们不是学生了，而是说高校在学生需求发生变动时，能做出更快的反应，把服务学生放在首位，并整合自身资源和能力去满足学生发展要求。受新冠肺炎疫情的影响，2020年春季，全国高校都延迟开学，但学生发展需求的满足不能延迟，这就需要高校展现和利用

自己的动态能力,采取非传统的教学方式去维护正常的教学秩序、有效地满足学生的发展需求。

总之,动态能力的根本目的在于更为有效地满足学生的需求,以维持高校的可持续发展。因此,动态能力不仅仅是高校应对新冠肺炎疫情等突发事件的有效措施,更是预防突发事件发生、主动引领和适应外部环境变化的综合管理能力。而企业在动态环境中锁定顾客、与顾客建立良好关系和更好地满足顾客需求的管理经验对于高校动态能力的建设具有一定的借鉴意义。<sup>[6]</sup>为实现我国高校的持续和健康发展,我国高校必须重视和努力提升动态能力。

## 二 理论基础与概念框架

为了理解为什么企业能够不断地适应环境以实现可持续的竞争优势,Teece 和 Pisano 在 1994 年提出“动态能力”的概念。<sup>[7]</sup>动态能力观是在整合 S - C - P (Structure-Conduct-Performance) 范式、资源基础理论 (Resource-Based View, RBV)、经济演化观等思想的基础上,从能力的视角理解动态环境下企业可持续竞争优势的源泉。<sup>[8]</sup>因此,必须从表现、行为以及使役对象等维度才能全面把握和深入理解动态能力这个复杂概念。

首先,动态能力是指组织适应环境的能力,即动态能力表现为组织快速识别和高效满足顾客的需求。Teece 认为,动态能力是为了适应不断变化的外部环境,从而整合、重构、建造外部及内部竞争力的能力。<sup>[9]</sup>Barreto 认为,动态能力表明了企业的潜力,这种潜力可以帮助企业解决问题,由感知机会与危机、适时决策、及时调整资源配置构成。<sup>[10]</sup>这种观点代表的是经济演化观,即从适者生存、优胜劣汰的角度来理解企业的动态能力。

其次,动态能力表现为组织一系列的行为或使役流程<sup>[11]</sup>。Helfat、Finkelstein 和 Mitchell 等认为,动态能力包括创造 (create)、拓展 (extend)、更改 (modify) 等行为。<sup>[12]</sup>Teece 认为,动态能力包括感知 (sense)、利用 (seize)、重组 (reconfigure) 等行为。<sup>[8]</sup>Drnevich 和 Kriauciusas 认为,动态能力包括拓展 (extend)、更改 (modify)、变化 (change)、创造 (create) 等行为。<sup>[13]</sup>Protogerou、Caloghirou 和 Lioukas 认为,动态能力包括协调/整合 (coordinating/integrating)、学习 (learning)、战略性竞争响应 (strategic competitive response) 等行为。<sup>[14]</sup>动态能力在这一方面的理解上比较多样。之所以很难达成大致的共识,一方面是有些研究者把组织达成动态能力的行为作为动态能力,如把组织学习当成动态能力;另一方面是没有弄清楚动态能力的使役对象是什么。在区分动态能力和达成动态能力的行为的基础上,本文认为动态能力包括创造 (create)、感知 (sense)、获取 (seize/gain) 和使用 (use) 等行为或使役流程,其中使用行为又包括拓展 (extend)、重组 (reconfigure) 和整合 (integrating) 等行为。

最后，动态能力是企业的异质性资源，这典型借鉴了资源基础理论的思想。不同的研究人员，对动态能力究竟（应该）使役何种资源存在不同的意见。Winter<sup>[15]</sup>以及 Drnevich 和 Kriauciunas<sup>[13]</sup>认为动态能力使役的是普通能力。Zollo 和 Winter<sup>[16]</sup>以及 Protopogrou、Caloghirou 和 Lioukas<sup>[14]</sup>认为动态能力使役的是资源和惯例。Teece<sup>[8]</sup>认为，动态能力使役的是有形或无形的资产。Helfat、Finkelstein 和 Mitchell 等<sup>[12]</sup>认为，动态能力使役的是资源库（resource base）。本文认为，资源是动态能力的基础，而动态能力使役的是组织内外部有价值 and 难以替代的稀缺资源，既包括有形的人才、财物，也包括无形的组织文化、惯例等。

因此，本文将高校动态能力定义为在内外多变的动态环境下，高校通过创造、感知、获取和使用内外部资源，快速识别和高效满足服务对象需求的能力。基于有关动态能力的研究成果，本文构建了一个综合性的分析框架（见图 1），即高校动态能力的本质是适应环境，即快速识别和高效满足服务对象的需求；而为了快速识别和高效满足服务对象的需求，高校必须在组织使命、组织结构、组织学习以及资源开发与积累等方面实施变革与创新，以提升创造、感知、获取和使用内外部资源等资源使役方面的水平。

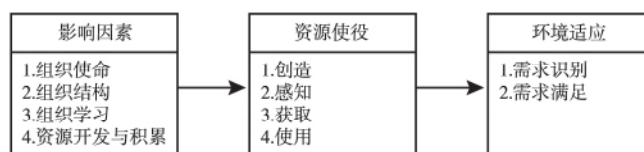


图 1 高校动态能力综合分析框架

### 三 抗疫背景下我国高校动态能力的现状与问题

#### （一）资源创造的现状与问题

高校动态能力提升所必需的资源并不总是存在，或者即使存在动态能力提升所必需的资源，但由于感知或获取能力有限，高校也未必能感知或获得这些资源。在这种背景下，资源创造对高校动态能力的提升就非常关键了。所谓资源创造，就是高校利用现有的资源生成动态能力获得所需的全新的资源。具体来说，高校的资源创造包括资源生产和资源转化。

所谓资源生产，是指高校利用现有的资源产出新的资源，如利用在职教育和培训培养自己所需要的人力资源，利用校办企业获得所需要的财务资源，利用科研获得所需要的技术资源等。从实践来看，虽然 21 世纪以来我国高校的创新能力获得了长足的进步，但与我国高校不断增加的发展要求相比，与西方发达国家相比，我国高校的资源创造能力仍需要大力提升。但与资源生产不足相比，资源转化更是我国高校动态

能力提升的瓶颈因素。这主要是因为我国高校仍没有理顺资源转化的体制机制,导致大量的创新资源仍未能成功获得转化和投入实践使用。

### (二) 资源感知的现状与问题

资源感知是指高校观察、发现和鉴别内外部环境中的资源,为提升动态能力准备必需的各类资源。资源是能力的基础,没有足够的资源做支撑,动态能力就是无源之水。因此,高校必须积极、主动地努力扫描和监测内外部环境的变化,及时发现和预测内外部环境中存在的资源,并且有效地鉴别资源的价值水平、稀缺程度和不可替代或模仿性。

目前,大部分高校仍没有建立专门的机构负责资源感知工作。资源感知的职能分别由高校的发展规划处、高等教育研究中心、人事部门、教务部门、教学技术中心、信息化中心等承担。这种职能分散导致高校的资源感知工作缺少协调和规划,严重影响到高校资源感知的水平。在具体的资源感知方面,目前高校在资源扫描、监测方面做了一定的工作,为高校适应环境变化提供了一定的资源支持。但高校在资源预测和鉴别方面的表现差强人意,特别是在资源预测方面的能力不足严重制约着高校的动态能力发挥。在资源关注的关注点上,各高校关注的重点主要是高等教育方面的政策和标准,对人力资源和新技术的发展趋势却关注不足,尤其是在新技术发展趋势方面的把握不足严重制约着高校的动态能力发挥。

### (三) 资源获取的现状与问题

资源获取是指高校吸收所感知到的资源,为提升动态能力准备必需的各类资源。在感知到动态能力提升必需的资源后,高校必须努力把环境中的资源吸纳进组织,才有可能为己所用来提升自己的动态能力。

资源存在于环境中,即使被高校感知,但资源不会自动进入组织,需要高校主动、积极和及时地吸纳自己已感知到的资源。不然,资源就会被竞争对手所夺取。但从目前实践来看,我国高校虽然获取资源的积极性非常高,但不够主动。这种被动性表现在高校“比较保守,缺乏进攻性”,与各种资源提供者建立和保持联系的主动性仍有待提升,即与国内外科研究所、企事业单位、同行等开展战略合作的水平仍有待提升,与外部机构、国内外同行建立合作联盟的空间还很大。

为了获取足够的资源,渠道非常重要,但我国高校获取资源的渠道较为单一。我国高校获取资源主要依赖国内资源提供者,获取国际资源的能力仍有待提升,特别是与西方发达国家的高校相比,我国高校的国际资源获取能力仍相距甚远。同时,我国高校目前习惯于从事业单位、国有企业等获取资源,而从私营企业、非营利组织等获取资源的潜力和空间仍非常大。

另外,从所获资源类型来看,我国高校在前沿知识、最新的科学技术、先进的教育教学理念以及世界一流人才等资源的获取方面仍差强人意。而这些资源应该是我国高校未来资源获取的方向和重点。

#### (四) 资源利用的现状与问题

要真正提高动态能力，高校必须有效地利用所获得的资源。但目前，高校对有些千辛万苦获得的资源闲置不用，严重影响到自己动态能力的提升。细分来看，高校资源利用行为可以进一步划分为资源整合、资源重组和资源拓展。

首先，所谓资源整合，是指高校综合、配置、协调与共享所获取的资源。高校从内外部环境中获取的是不同层次、不同结构、不同内容的零散的各类资源。因此在配置资源之前，高校必须对所获资源进行分析与综合，使之成为可使用的整合的资源。但从目前的实践来看，我国高校在分析与综合所获资源方面的能力仍有待提高。同时，在资源配置方面，我国高校仍采用的主要是经验型、应急性的资源配置方式，故有待于从系统优化的角度考虑资源的配置问题。此外，由于我国高校的组织结构缺乏柔性，资源在高校组织内的协调与共享程度偏低，严重影响着资源提升动态能力的效用。

其次，所谓资源重组，是指高校对所获取的资源进行重新组合以形成更加契合自身动态能力提升需求的资源。环境发生改变，组织的战略必须调整，相应的资源也必须进行重组，如此才能满足新的战略要求。最基本的资源重组就是资源的重新配置，这也是目前我国高校做得较好的方面。但是，我国高校人力资源的技能单一、教育教学的理念和组织方式僵化、教学设施的专用性等导致这些资源的刚性有余、弹性不足。因此，高校必须对现有资源的结构进行调整，使之可以适用于新战略或发展需要。而我国高校在这种资源重构上的表现却非常差强人意。此外，资源淘汰也是目前我国高校做得较好的地方，但也有很多过时、无用的资源仍在为使用而使用。

最后，所谓资源拓展，是指为现有资源增加和发现新的功能或用途。因此，资源拓展是使现有资源发生质的变化，而不是量的变化。当高校调整发展方向或面临新的发展要求时，并不意味着现有资源失去效用。相反，如果高校进行革新，仍可使资源的功能实现拓展。但从实践来看，我国高校在资源拓展上做得并不好，仍有很大的努力空间。

### 四 培育和提升我国高校动态能力的策略

#### (一) 树立顾客（学生）导向的教育理念

动态能力的本质是准确快速地识别和高效地满足顾客的需求。因此，顾客的需求是动态能力的出发点和归宿。同理，学生需求的满足程度也是高校动态能力大小的表现和判断标准。高校必须以学生为核心，树立学生导向的教育理念，如此才能有意识和动力去积极提升动态能力。

所谓顾客导向的教育理念是指高校对学生需求有足够的理解以及持续地为学生提供超值体验。Kohli 和 Jaworski 研究发现，在组织中创造顾客导向的环境导致组织拥

有更高的利润水平。<sup>[17]</sup> Ostrom、Bitner 和 Burkhard 宣称, 学生是高校的核心顾客。<sup>[18]</sup> Hanover 研究报告认为, 大学越来越认识到学生是顾客并且需要为他们的大学生活提供卓越的顾客体验。<sup>[19]</sup> 学生当然认为自己是学生, 但这并不被高校及其教职工所认同。目前, 我国高校无论是在心理上还是在实践上都没有真正树立学生是核心顾客的教育理念。我国高校的人才培养目标、教育教学内容和方法以及行政管理、后勤服务等方面的做法仍主要是生产者导向的。如有些高校绩效工资中的课时费按职称定标准, 就是典型的生产者导向而不是顾客导向。

要想真正树立顾客导向的教育理念, 首先, 高校必须从生存与可持续发展的高度来看待顾客导向理念的重要性以及树立顾客导向理念的紧迫性, 从而使领导和教职工自愿或强迫性地改变头脑中根深蒂固的生产者导向观念。其次, 高校必须多向营利组织学习, 真正理解何为顾客导向的理念, 并且学习如何在培养目标、教育教学内容和方法、行政管理、后勤服务等工作贯彻和实施顾客导向的理念。最后, 我国高校的教育主管部门要建立顾客导向的考评和奖惩制度。通过教育督导、教育评估等方式定期或不定期对高校落实顾客导向的情况进行检查和评估, 并且建立规范的问责机制对落实情况给予相应的奖励和惩罚。

## (二) 建立学习型高校和推动组织学习

Zollo 和 Winter 认为, 组织学习经由经验积累、知识连接与编码以及吸收过程建立组织运行机制, 并增强组织惯例效能, 是促使企业获得动态能力的关键。<sup>[16]</sup> 组织学习涉及对新知识的探索以及对新旧知识的整合利用, 因此分为探索式学习和利用式学习, 即二元学习方式。<sup>[20]</sup> 探索式学习强调对新领域知识与信息的获取, 新领域知识与信息影响企业对机会的识别与感知。<sup>[21]</sup> 不断积累的经验与知识有助于丰富组织知识资源种类, 这有利于组织提升动态能力; 探索式学习还影响企业对充满不确定性环境的适应能力及决策速度。<sup>[22]</sup> 利用式学习强调对现有知识与资源的理解与利用, 通过拓展知识资源的内容与深度, 有利于组织提升动态能力。<sup>[23]</sup> 因此, 为了培育和提升动态能力, 高校必须推进组织学习。

一是充分认识组织学习的重要性, 提高组织学习的动力。首先, 必须认识组织学习的重要性, 重视组织学习。目前对于个人学习的重要性基本已达成共识, 但对组织学习的重要性缺乏基本的认识。因此, 高校必须通过学习有关组织学习的研究报告以及标杆学习同行在组织学习方面取得的成就来提升教职工对组织学习重要性的认识。其次, 建立奖励制度, 增进合作与促进分享, 实现个人学习到组织学习的升华。目前, 高校教职工个人学习的积极性高, 但由于不正确的竞争观念、害怕别人嘲笑等原因, 他们习惯把个人学习成果作为机密而不愿意分享交流, 这就导致学习不能由个人学习上升到组织学习。为此, 高校必须建立合作与分享的激励机制, 使个人学习能顺利地转变成组织学习。

二是培育组织学习的方法和技能, 学会组织学习。不能由个人学习上升到组织学

习的第二个障碍是高校还未学会组织学习，即不知道学什么和把个人学习等同于组织学习。首先是不知道学什么，为了学而学。为此，高校必须遵循问题导向，围绕如何更好地满足学生发展需求而展开学习。其次是高校往往把个人学习等同于组织学习，导致高校只进行个人学习，而未能推进组织学习。为此，高校必须真正分清个人学习与组织学习的联系与区别，以实现个人学习和组织学习的融合，并推动学习由个人层面提升到组织层面。

三是营造组织学习的氛围，提供组织学习的机会与平台。首先，高校应该把学习和分享纳入绩效考核的范围，树立组织学习的典型和榜样，形成以组织学习为荣的良好学习氛围。其次，高校应该积极创造有利于教职员工作组织学习的氛围，为教职员工作探究与对话、交流与共享提供条件。最后，高校应该建立线上的或线下的学习及分享平台和系统，使教职员工作可以便利地学习和分享学习的成果。

### （三）增强高校的开放性与包容性

开放性组织和封闭性组织最主要的区别在于与环境之间是否存在交换关系，而且这种交换是组织存活的关键。<sup>[24]</sup>近年来，越来越多的研究开始跨越组织边界，认为组织动态能力的构建从与之形成不同类型关系的外部网络中获益。<sup>[25]</sup>组织可以通过网络嵌入及治理整合资源或学习机会以增强动态性。<sup>[26]</sup>因此，为了提高动态能力，高校必须保持开放性，嵌入自己所处的生态环境，积极与环境保持有效的联系，及时了解服务对象的需求是什么。

为了提高组织的开放性，首先，高校必须主动进行环境扫描、评估和预测。应该安排专门的部门，积极主动地分析服务对象的需求、最新技术等方面的信息，以及时发现机会和挑战。同时，高校也应该深入地了解自身的优势和劣势，为提升动态适应性提供信息基础。

其次，弱化组织边界。高校应打破学院、职能部门之间的条块分割，使资源能够根据需要快速、经常、无阻碍地在组织内流转。尊重教师、基层管理人员等一线员工的决策权，大多数决定由那些最接近服务对象如学生的人现场做出；对服务对象、合作伙伴的要求能即时回应，服务对象、用人单位等利益相关者能进入高校决策团队并发挥作用，高校会主动从他们那里获得提升教育教学质量的建议和思路。

再次，构建合作网络。高校应该积极与外部组织建立良好的关系，与政府建立良好的政校关系，以获得足够的政治和行政支持；与企事业用人单位建立良好的校企合作关系，以科学地确立人才培养目标、创新人才模式，提升科研水平等；与家长建立良好的家校关系，以形成人才培养的合力；与供应商建立良好的关系，以及时获得最新的科学技术支持和服务。

最后，建立高效的信息处理机制。与环境进行信息交换是高校开放性的重要特征。高校必须建立高效的信息处理机制，以及时、有效地获取信息、编码信息、传递



信息和利用信息。

#### (四) 提升高校的组织柔性和灵活性

高校应保持一定的柔性,以灵活地调整或改变战略,迅速地满足顾客不断变化的需求。在高动态的复杂环境中,柔性组织能够快速灵活地应对外部环境的变化所带来的不良影响,从而取得持续性竞争优势。<sup>[27]</sup>从现有文献来看,研究者达成的共识是,组织柔性是组织处理变化和不确定性的能力,一般包括结构柔性、资源柔性和文化柔性等维度。

首先,高校必须提升结构柔性。高校必须改革管理体制,重视和提倡分权管理,把决策权下放给院系和教师,充分发挥院系、职能部门和教师应对环境变化及其挑战的主动性和积极性。改革组织结构,减少组织层级,推行扁平化组织和团队结构。优化报告制度,精简报告程序,利用新的通信技术、网络平台等促进校内外的沟通交流。弱化等级权威,鼓励高校成员采用非正式沟通的方式积极、自由地交流意见、观点和建议。

其次,高校必须增加资源柔性。高校应该从战略视角出发,在保障高校当前运转必备资源的前提下,有意识地为未来发展或突发事件储备一定的战略资源,以提升组织资源的丰富程度和准备性。人才招聘时,高校应该改变只重科研的做法,应综合考虑人力资源知识技能的多样性和全面性。同时,高校也可以通过培训、鼓励教师学习等方式提升现有人力资源知识技能的多样化和全面性。重视和创新资源的开发利用,积极探索和发现新资源、开发已有资源的新用途,并努力将新资源和已有资源合理配置、优化运用以满足学生不断变化的发展需求。

最后,高校必须实现文化柔性。文化柔性是组织柔性的核心,也是柔性管理的重点。为了实现文化柔性,高校必须营造开放与宽容的氛围,即高校应该鼓励多元,不排斥新生、陌生的事物;鼓励批评和不同的声音,重视弹性,容许试错。高校必须建立创新取向的文化,鼓励师生员工的创新,并对创新行为和成果进行奖励。强调以人为本的文化理念,提倡团队合作精神,通过组织使命、精神感召,激发师生员工的组织归属感与认同感,努力为学校的发展团结合作。

#### (五) 开发和积累关键性资源

组织只有通过感知、获取、利用和创造资源才能形成动态能力。因此,资源是高校形成动态能力的基础。根据资源基础理论,只有有价值的、不可替代以及稀缺的资源才能让高校获得动态能力、形成竞争优势。在所有资源中,知识、组织文化和人才是高校形成动态能力的有价值的、不可替代且稀缺的资源。

首先,开发和积累知识资源。知识是由先前经验、认知、信息等要素形成的动态集合体,这些不同要素、不同组合方式所构建的知识结构不仅能够促使组织不断地吸收新信息,而且能够为组织评估新信息提供基础框架。<sup>[28]</sup>高校必须重视和做好知识的收集、存储、修正、创造等知识管理的工作。

其次,重视组织文化建设。高校必须对组织文化加以筛选,选择有利于动态能力

形成的文化，而主动地淘汰阻碍动态能力形成的文化，如有意地选择创新、开放、包容、支持、合作、学习、以人为本等文化作为建设的内容。确立学校的规章制度和员工的行为规范，利用典型模范人物，让组织文化人格化，以便于高校教职员学习模仿。建立激励机制，通过对高校师生员工的行为进行奖惩使组织文化被高校师生员工接受和内化。

最后，积累人才资源。优化人才结构，努力吸引和留住各类人才，建设知识技能全面的人才队伍。仔细筛选人才，招聘符合学校组织使命和文化的教师和专业化的管理人才。努力为教职员提供学习和进修的机会，鼓励教职员积极主动地学习和参加培训。

## 参考文献

- [1] 邱晨辉 《九旬院士人民大会堂站着做报告、学生睡倒一片》，搜狐网，<https://learning.sohu.com/20140917/n404383529.shtml>，2014年9月17日。
- [2] 朱红、陈晓宇 《我国高等理科教育发展现状：成就与挑战——高等理科调研专家调查报告》，《高等理科教育》2014年第5期，第19~27页。
- [3] 黄雨恒、郭菲、史静寰 《大学生满意度调查能告诉我们什么》，《北京大学教育评论》2016年第4期，第139~155页。
- [4] 周浩波 《关于新技术革命与中国未来教育的思考》，《中国经济时报》2019年8月21日，第8版。
- [5] Robert L. Lenington, *Managing Higher Education as a Business* (Phoenix: Oryx Press, 1996), p. 172.
- [6] 金梅 《高校动态能力的研究：高校研究的一个新视角》，《湖北第二师范学院学报》2016年第3期，第72~75页。
- [7] D. Teece, G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial & Corporate Change*, 1994, 3 (3): 537-556.
- [8] D. J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 2007, 28 (13): 1319-1350.
- [9] D. J. Teece, "A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, 2014, 45 (1): 8-37.
- [10] I. Barreto, "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, 2010, 36 (1): 256-280.
- [11] 江积海 《动态能力是皇帝的新装吗？——构成、功效及理论基础》，《管理科学与工程》2012年第12期，第129~142页。
- [12] C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (Malden, MA: Blackwell, 2007).
- [13] P. L. Drnevich, A. P. Kriauciunas, "Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 2011, 32 (3): 254-279.
- [14] A. Protopogrou, Y. Caloghirou, S. Lioukas, "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm

- Performance,” *Industrial and Corporate Change*, 2011, 21 (3): 615 – 647.
- [15] S. G. Winter, “Understanding Dynamic Capabilities,” *Strategic Management Journal*, 2003, 24 (10): 991 – 995.
- [16] M. Zollo, S. G. Winter, “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, 2002, 13 (3): 339 – 351.
- [17] A. K. Kohli, B. J. Jaworski, “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journey of Marketing*, 1990, 54 (4): 1 – 18.
- [18] A. L. Ostrom, M. J. Bitner, K. A. Burkhard, “Leveraging Service Blueprinting to Rethink Higher Education: When Students Become ‘Valued Customers’, Everybody Wins,” Center for American Progress, 2011, <https://eric.ed.gov/?id=ED535642>.
- [19] Melodi Guilbault, “Students as Customers in Higher Education: The (Controversial) Debate Needs to End,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, 40 (1): 295 – 298.
- [20] D. Politis, “The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, 29 (4): 399 – 424.
- [21] U. Lichtenthaler, M. Muethel, “The Role of Deliberate and Experiential Learning in Developing Capabilities: Insights from Technology Licensing,” *Journal of Engineering & Technology Management*, 2012, 29 (2): 187 – 209.
- [22] 王永健、谢卫红、蓝海林 《IT 能力与战略柔性: 探索式学习与利用式学习的中介作用》, 《经济管理》2012 年第 11 期, 第 64 ~ 73 页。
- [23] J. Liao, J. Kickul, H. Ma, “Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms,” *Journal of Small Business Management*, 2009, 47 (3): 63 – 86.
- [24] 陈霞玲 《应用型大学组织开放性研究——基于 100 所国家项目示范校的调查》, 《职业技术教育》2019 年第 16 期, 第 48 ~ 53 页。
- [25] L. Alinaghian, K. Razmdoost, “How Do Network Resources Affect Firms’ Network – oriented Dynamic capabilities?” *Industrial Marketing Management*, 2017, 71: 79 – 94.
- [26] 简兆权、刘念 《动态能力构建机理与服务创新绩效——基于佛朗斯的服务平台转型研究》, 《科学与科学技术管理》2020 年第 2 期, 第 1 ~ 26 页。
- [27] B. Kogut, “Designing Global Strategies: Profiting from Operating Flexibility,” *Thunderbird International Business Review*, 2010, 28 (1): 15 – 17.
- [28] R. M. Grant, “Toward a Knowledge-based Theory of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (S2): 109 – 122.

## The Initial Research on the Dynamic Capabilities and Its Cultivation Strategies of China’s Universities under the Background of Anti – Epidemic

Hu Haiqing Xiao Hong

**Abstract:** The epidemic of the Coronavirus pneumonia inspires universities in China to

start thinking about how to cultivate and enhance dynamic capabilities in order to successfully respond to the impact and challenges from the changing internal and external environment. Dynamic capability requires universities to perceive , acquire , create and utilize internal and external resources in a dynamic environment with changing internal and external environments to quickly identify and efficiently meet the needs of clients. Preliminary survey analysis shows that the performance of our universities in resource perception , resource acquisition , resource creation and resource utilization are still barely satisfactory , which makes it difficult for our universities to meet the developing needs of their clients. In order to nurture and enhance dynamic capabilities , our universities must establish a customer – oriented educational concept , promote organizational learning , enhance their openness and inclusiveness and the organizational flexibility , develop and accumulate key resources.

**Keywords:** University; Dynamic Ability; Cultivation Strategy