



战略聚焦视角下的 文化特性与新产品创造力研究

赵旭¹, 刘新梅^{1,2}

1 西安交通大学 管理学院, 西安 710049

2 西安交通大学 过程控制与效率工程教育部重点实验室, 西安 710049

摘要:基于竞争价值框架和战略理论,在新产品开发过程中,企业文化特性与战略聚焦因素的有效适应或协同对新产品创造力有积极的影响作用。企业文化特性是指一组企业成员所共享的价值观、规范、信仰和群体性认知,能够影响并塑造组织成员的认知、动机和能力,因而在新产品研发阶段对企业产生新想法和解决创造性问题的能力均有重要影响。目前相关研究已开始探讨员工所处的企业文化环境对其新颖而有用想法的产生能力(即创造力)的影响。但鲜有研究在企业层面分析企业文化特性与企业战略的交互对新产品创造力的作用机理。

从竞争价值框架和战略聚焦视角出发,深入分析企业不同文化特性与新产品创造力之间的作用关系,建立基于战略聚焦视角的文化特性-创造力匹配模型,并实证检验新产品开发过程中两类企业文化特性对新产品创造力的影响以及战略聚焦变量在这一过程中的调节机理。为了揭示企业文化特性影响新产品创造力的作用机理,在直接检验柔性导向文化和控制导向文化对新产品创造力关系的基础上,深入分析并检验组织内外部战略聚焦变量(长期导向和企业家导向)对上述关系的调节作用。

以209家中国企业为研究对象进行实证研究,结果表明柔性导向文化和控制导向文化均正向促进新产品创造力;企业家导向正向调节柔性导向文化和控制导向文化对新产品创造力之间的关系;而长期导向对柔性导向文化和控制导向文化对新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的,即在新产品开发过程中,中等强度的长期导向对企业两种类型文化与新产品创造力的促进作用最强。

研究结论为探讨企业文化特性的激励效能提供了新的理论视角,并对企业在新产品开发过程中的战略聚焦规划和创造力管理有重要的实践指导意义。

关键词:文化特性;战略聚焦;企业家导向;长期导向;新产品创造力

中图分类号:C931.2

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2016.06.005

文章编号:1672-0334(2016)06-0052-12

1 引言

在竞争日益激烈的市场环境里,企业竞争优势的获取取决于其生产和投放到市场中的新产品能否创

造性地满足消费者多样化的需求^[1],因而成功的新产品开发才是企业保持竞争优势的关键^[2]。已有研究表明新产品开发在很大程度上取决于企业有别于

收稿日期:2016-02-26 **修返日期:**2016-08-18

基金项目:国家自然科学基金(71572140);教育部人文社会科学研究规划基金(11YJA630069)

作者简介:赵旭,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为新产品开发管理和组织创造力等,代表性学术成果为“知识奖励与新产品创造力——企业家导向和长期导向的调节作用”,发表在2015年第11期《科学学研究》,E-mail:hwzxhao@stu.xjtu.edu.cn

刘新梅,管理学博士,西安交通大学管理学院教授,研究方向为知识管理和技术创新等,代表性学术成果为“组织学习影响组织创造力的知识获取路径研究”,发表在2013年第2期《管理科学》,E-mail:xmliu@mail.xjtu.edu.cn

竞争者的新想法产生能力,即新产品创造力^[3]。目前理论界和实业界均已认识到了产品创造力的重要性^[4],但对于不同类型企业文化特性如何有效促进和激发新产品创造力以及组织战略因素在这一过程中的作用机理等问题仍然没有很好的解决^[5]。

KAHN et al.^[6]研究认为,企业文化作为重要的非正式组织机制,能够影响和塑造组织成员的认知、动机和能力^[7],因而对产品创新和创造力有重要影响^[8]。以往学者们也普遍认为组织文化对企业新想法的产生和实施都有重要影响^[9],并认为这一过程会受到企业战略因素的影响。然而目前相关的研究仍处于起步阶段^[3],鲜有实证研究探讨内外部战略聚焦因素调节组织文化与新产品创造力之间关系的影响机理,这一研究缺失致使企业无法深入理解文化特性与创造力之间的关系^[10]。因此,在组织内外部战略聚焦(长期导向和企业家导向)的视角下,探索不同导向企业文化对新产品创造力的影响,不但有助于企业更好地认识文化特性在新产品开发过程中的作用机理^[11],而且对企业开放式创新环境下如何通过企业文化特性与战略聚焦的有效适应或匹配提升新产品的创造力水平具有重要的实践指导意义^[12]。

2 相关研究评述

新产品创造力是指企业设计和生产的产品与竞争者相比具有非凡的独特性和有用性^[13]。在新产品开发阶段,企业能否产生新颖而有用的想法,并把这些想法转化成新产品的能力是企业构建和保持竞争优势的根本所在^[14]。但由于创造力来源于企业知识型员工个体的创造性想法^[15],因而企业能否建立和营造与企业的战略重点相适应的文化特性来引导和激发知识型员工在新产品开发阶段产生更多的创造性新想法就成为提升企业新产品创造力的关键^[16]。

通过文献分析和归纳,本研究发现已有学者研究组织文化如何影响创新或创造力主要有两大主要的研究方向^[1],一种是早期的相关研究采用国家间对比的方法来分析和记录创造性绩效中的文化差异性,并认为东西方国家间文化价值的差异是导致其个体间创造性水平高低的主要原因;另一种基于价值的分析方法来研究文化对创造力的影响,认为强调个体主义和非层级的社会文化比强调集体主义和层级结构的社会文化表现出更高的创造力水平^[7]。尽管这两方面的研究均有丰富的研究成果,但仍有几点不足,①组织文化作为新产品成功的重要前因变量,越来越受到学者们的重视和关注^[2],但已有研究很少从新产品开发实践和组织效能的视角分析文化如何影响创造力;②企业文化中的控制元素(控制导向型文化)与新产品创造力之间是正向关系、负向关系、倒U形关系还是无关系,目前还没有明确的结论;③战略聚焦因素作为重要的组织情景变量,与企业文化特性间存在关联性,在新产品开发过程中,二者的协同作用如何影响产品创造力仍然是一个没有

解决的问题。依据价值一致理论,当企业的战略聚焦因素与其所强调的文化和价值导向相适应时,企业文化对创造或创新绩效的激发作用最强^[10]。总之,在新产品开发相关研究中,关于不同导向企业文化影响新产品创造力的研究十分匮乏,已有研究主要通过元分析和案例归纳得出文化因素是新产品开发成功的重要前因变量,而对企业如何通过文化和战略因素的协同作用来激发新产品开发过程中新颖、有用想法的产生过程还没有相关的实证研究结论。

本研究以此为切入点,基于竞争价值框架、战略聚焦和创造力理论,研究柔性导向文化和控制导向文化这两种不同的企业价值导向如何影响新产品创造力,引入战略聚焦作为情景变量,揭示不同战略聚焦作用下柔性导向文化和控制导向文化对创造性产出的激励效能。

3 理论基础和研究假设

基于对组织效能的分析,QUINN et al.^[17]提出的竞争价值模型认为企业会同时追求多个相互竞争的任务或结果,这些相互对立、相互竞争的多重任务或结果既需要企业的文化和价值体系展现出灵活性的一面,又要有维持稳定性的控制需求。例如,组织灵活处理市场突发状况的需求与对组织结构稳定性的需求,对市场和消费者的外部关注与对企业成员成长的内部关注。竞争价值模型的柔性-控制视角把企业文化分为柔性导向文化和控制导向文化两类具有不同特性的文化,这种文化分类与目前中国企业的文化和价值取向相一致。一方面,中国企业为了追求和提高效率,会推崇以可预测性、命令和效率为特征的控制导向文化;另一方面,企业为了实现集体和谐和创新性目标,会强调以创造意识、灵活性、自发性和风险承担为特点的柔性导向文化^[18]。根据社会认知理论,不同类型的文化使企业成员对企业的价值体系、传统和创新目标等集体共识产生不同的理解和认知^[17]。由此可以推断,柔性导向文化和控制导向文化影响企业知识创造过程和创造力的作用机理是不同的。

企业家导向是指企业的流程、结构和行为具有创新性、先动性和风险承担等特征^[19]。企业家导向推崇引领市场和消费者需求,认为创新性、前摄性和风险性投资是企业创新的源泉^[20]。长期导向是指企业的战略决策是以企业的未来利益、长期效能和竞争优势的持续获取为目标的一种战略导向^[21],它是对企业战略决策时间维度长短的主观评价^[22]。依据组织聚焦和战略导向视角,企业家导向和长期导向都是非常重要的战略聚焦变量^[23],长期导向关注企业自身发展和员工的持续成长,是一种内部战略聚焦变量;企业家导向关注潜在的外部市场机会识别、获取以及外部技术需求的变化,因而是一种外部战略聚焦变量^[24]。在新产品开发过程中,这两类战略聚焦变量对企业文化的激励效能和内部成员的创造动

机都有不同的影响,因而会对企业文化与新产品创造力间的关系产生不同的调节效应。也就是说,不同导向的文化特性对新产品创造力的影响机理依赖于特定战略聚焦因素的校准和支持。

3.1 柔性导向文化与新产品创造力

根据竞争价值框架理论,柔性导向文化鼓励创造性产出、风险承担和组织变革,并且相信流程灵活性和创造性产出是企业获取竞争优势的关键^[18]。因而在新产品开发阶段,柔性文化导向的企业倾向于营造、发展和建立独特的新产品开发实践,以提升企业创造性想法的产生。在新产品开发过程中,一方面,柔性导向的企业文化为企业的知识型员工提供更多的自主权以及与创造性任务相关的认知工具^[10],且能增强管理者与知识型员工之间的有效沟通,使他们更容易感知和理解企业的创新目标^[25],因而有助于企业在新产品开发阶段生产更多的创造性产品。另一方面,柔性导向文化使企业员工更易感受到来自管理层的信任和支持,因而能激励他们积极而准确地挖掘和吸收有潜在价值的市场信息和知识,进而有助于企业在新产品开发过程中产生更多创造性的新想法^[26]。总之,在柔性导向文化的作用下,企业的组织结构和运行方式都具有灵活性以及鼓励自主性的特点,这不仅有助于外部信息和知识资源能够跨越组织边界^[27],在企业内外部自由流通,且能够鼓励和激发企业员工积极、主动地参与到新产品的创造性过程中,因而在新产品开发过程中显著提升其新产品创造力^[28]。基于此,本研究提出假设。

H₁ 柔性导向文化正向促进新产品创造力。

3.2 控制导向文化与新产品创造力

控制导向文化强调可预测性、命令和工作效率。依据控制理论和知识治理视角,文化因素作为企业控制系统非常重要的组成部分,可以有效治理和协调知识创造过程中出现的问题,提升知识重组和整合的效率和效果^[29],因而控制导向型的文化对新产品创造力有积极的促进作用。首先,当企业采用控制导向文化,企业日常管理和流程的效率和效果都会增强^[10],这会给企业职能部门的正常运转以及员工之间的有效沟通和协调带来积极的影响,因而有利于知识和新想法在企业内部的分享和整合^[18]。换言之,企业的控制文化导向会有效增强各职能部门和员工之间的有效沟通、协调和同步化,有利于企业内部知识整合和创造过程^[30],因而对新产品创造力有积极的影响。其次,控制型文化因素作为企业控制系统的重要组成部分,在新产品开发过程中能够有效避免各种意外状况的发生,促进和优化各种复杂的创造性任务的执行过程^[31],从而帮助企业在新产品开发的模糊前端更高效地完成各种创造性任务。最后,在新产品开发过程中,作为一种有效的新产品开发实践,企业文化中的控制特性会被企业成员理解为一种反馈机制或协调机制,且企业正是通过这种反馈和协调机制来协调和增强企业的各项创造性活动^[32]。这就意味着在控制导向文化的作用

下,企业各职能部门与研发部门之间的沟通与协调的效率和效果并不会受到抑制,组织成员也不会感受到过强的制度和规范性压力^[33],因而能促进员工的积极情感和工作投入,并积极参与和协调新产品开发过程中的各种知识创造活动^[34],进而在企业内部激发出更多的创造性新想法。基于此,本研究提出假设。

H₂ 控制导向文化正向促进新产品创造力。

3.3 企业家导向的调节作用

在竞争激烈的动态市场环境里,在新产品开发过程中,创造性地开发新产品本身就意味着不确定性和风险性^[35],而不确定性和风险性的存在会降低组织成员参与新产品创造活动的情感和主动性,从而削弱组织因素对创造性活动的激发和引导作用。根据战略和组织聚焦理论,企业家导向关注外部市场动态、技术进步、消费者需求变动和潜在的市场机会^[36],因而是一种以进取、开拓创新和追求卓越为特征的外部战略聚焦因素。这种外部战略聚焦不仅能够增强企业凝聚力,提升企业整体的创新氛围^[37],而且能够提升员工对企业文化、价值观和创新理念的认同^[38],因而会对企业内部各种正式和非正式流程产生持久的激发作用^[39]。当企业家导向增强时,一方面,柔性化的企业文化使员工更容易理解创造和创新对企业生存的价值,因而更容易接受挑战性任务带来的风险,所以会在新产品开发过程中表现出更多的创造性;另一方面,在企业家导向的引导下,采用柔性导向文化的企业可以更好地激发企业成员的创造性动机和自我效能感^[20],引导和鼓励他们积极参与到新产品开发的创造性活动中^[40],从而帮助企业设计和生产出更多的创造性产品。

同时,企业家导向也能正向影响控制导向文化对新产品创造力的影响。首先,在企业家导向的作用下,控制导向文化能够提升战略规划制定、创新目标管理和知识管理流程等企业正式流程的效率和效果,因而可以更有效地支持和促进企业内部的新知识创造活动^[41]。其次,当企业家导向增强时,企业的风险承担意识、创新性和主动性都会增强,这些都会使组织文化中的控制元素对创造力的负向影响显著降低^[42]。换言之,在企业家导向的作用下,控制文化导向抑制创造性想法产生的效应会显著减弱,使组织成员更容易接受企业的控制文化和协调方式,并积极、主动地参与到新产品研发过程中,因而会在新产品开发过程中产生更多创造性的新想法。基于此,本研究提出假设。

H_{3a} 企业家导向正向调节柔性导向文化与新产品创造力之间的关系;

H_{3b} 企业家导向正向调节控制导向文化与新产品创造力之间的关系。

3.4 长期导向的调节作用

长期导向强调企业战略规划的持续性、资源的长期组合与配置以及未来竞争优势的获取,因而会在企业内部建立起引导资源配置和实现未来竞争优势

的共享愿景,以支持和提升组织内部正式和非正式机制的效能^[21],因而可以看做是一种内部战略聚焦变量。本研究认为在新产品开发过程中,长期导向对两类导向文化与新产品创造力之间的关系具有非线性的调节作用。

企业的创造性活动本身是具有风险性的,在低强度长期导向的企业里,企业的文化和价值体系追求短期目标,鼓励以短期绩效结果为评价标准^[22]。因而在这样的企业里,组织成员的创造性动机被严重削弱,同时他们的思维方式和创新行为都比较谨慎和保守,所以在新产品开发阶段员工创造性想法产生的数量和质量都会大大降低。而当企业的长期导向强度增强时,企业的文化特性对新产品创造力会产生积极的促进作用。首先,在这种长期愿景的引导下,组织文化特性,尤其是柔性导向文化能够联合、协调和满足不同个体、小团体等利益相关者的资源需求和利益诉求,实现创新目标与企业文化特性的有效适应,并有效降低外部环境因素对新产品开发流程和知识创造活动的不利影响,因而会增强对创造性新想法产生的激励效果。其次,当长期导向增强时,作为一种新产品开发实践,组织文化能够采用或借助正式和非正式机制以协调和优化新产品开发过程中的知识流动、整合和创造过程,因而有助于企业及时分析和应对新产品开发活动中出现的问题和挑战^[38],进而提升企业创造性想法产生的数量和质量。另外,在采用长期导向的企业里,作为一种控制和协调方式,文化中的控制元素同时承担了信息传递和反馈的职能,这就意味着控制导向文化可以帮助企业有效地分析和利用战略执行与新产品开发过程中所提供的反馈信息和知识^[18],并增强企业从以往经历或失败中学习的能力,因而会在新产品开发的过程中促进企业产生更多创造性的新想法。

但当企业的长期导向倾向过强,即其强度超过一定范围时,反而会减弱企业文化特性与新产品创造力之间的正向作用关系。采用高强度长期导向的企业过分强调未来竞争优势的建立和获取,而这在创新资源稀缺的条件下,可能造成企业无法有效平衡当前创新目标达成与未来持续发展之间的关系,引起企业文化和价值体系与其创新目标之间的不协调,从而造成组织文化因素无法有效地支持新产品开发的创造性流程,所以高强度的长期导向反而会抑制文化特性对创造力的激发作用。综合以上论述,可以认为只有适中强度的长期导向对企业文化促进新产品创造力的激发效能最强,而太弱或太强的长期导向都不利于提升不同文化特性对新产品创造力的促进作用。基于此,本研究提出假设。

H_{4a} 长期导向对柔性导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的;

H_{4b} 长期导向对控制导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的。

基于以上分析,本研究构建文化特性、战略聚焦和新产品创造力的理论模型,见图1。

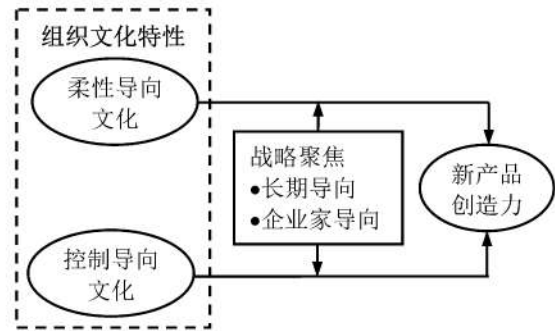


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model

4 研究方法

4.1 样本选取

本研究采用问卷调查的方式收集数据,主要依据国内外已有的成熟量表设计问卷,部分内容根据调查企业的实际情况进行适当修改。为了保证调查问卷的信度和效度,对外文量表进行认真而严格的翻译和回译,并对前后不一致的部分进行反复讨论和校对。在正式发放问卷前,首先在陕西省选取30家不同类型企业进行预调研,根据预调研过程中受访对象提出的反馈信息对问卷内容进行完善和修改。课题组通过实地调研、MBA和EMBA课堂现场填写以及电子邮件等多种有效方法和途径发放并回收调查问卷,正式调研从2013年5月开始,11月份结束,全部过程历时半年。为了增加研究结论的普适性,对来自于上海、江苏、陕西、四川、山东等地400家不同类型企业进行正式的问卷调查,调查样本的基本统计特征见表1。问卷调查的对象均为企业的高层领导或由其指定的其他中高层领导,其对企业的文化特性、战略聚焦和新产品创造力等组织变量都有整体性的认知,由他们填写的调查问卷在很大程度上能反映企业的真实情况。本次调研涉及国有企业、私营企业、外资企业和其他类型企业,涉及能源动力、机械设计、航空工业、建筑设计、电子通讯等12个行业。共发放问卷400余份,回收256份,其中有效问卷209份。具体的样本特性分析见表1。

4.2 变量测量

为了确保变量测量的有效性,调查问卷的测量指标都是以国外成熟量表为基础,再根据本研究的目和具体情景加以适当调整。变量的度量均采用Likert 7级量表,1为完全不符合或非常低,7为完全符合或非常高。

对新产品创造力的测量,主要借鉴IM et al.^[14]开发的量表。该量表通过企业与其主要竞争者的比较,从新产品新颖性和有用性两个方面对新产品创造力水平进行评估,能系统、全面地反映企业在新产品开发阶段产品创造力的内涵,这与本研究对新产品创造力的界定基本一致,该量表共包括8个题项。

对企业文化特性的测量,主要借鉴LIU et al.^[18]对企业文化的相关测量,主要包括柔性导向文化和控

表1 样本特性分析
Table 1 Analysis of Sample Characteristics

	样本	比重/%		样本	比重/%
国有企业	94	44.976	初创期	15	7.177
企业 私营企业	56	26.794	发展期	73	34.928
类型 外资企业	45	21.531	企业 扩张期	49	23.445
其他	14	6.699	发展阶段 成熟期	66	31.579
5年以下	42	20.096	衰退期	6	2.871
企业 6年~10年	43	20.574	50人以下	11	5.263
成立 11年~15年	25	11.962	50人~100人	18	8.613
年限 16年以上	99	47.368	企业 101人~200人	26	12.440
研发制造行业	91	43.541	201人~500人	98	46.890
企业 知识密集型服务业	64	30.622	500人以上	56	26.794
所处 低知识密度行业	37	17.703			
行业 其他行业	17	8.134			

制导向文化两个维度,共8个题项,用4个题项测量柔性导向文化,用4个题项测量控制导向文化。

对企业家导向的测量,借鉴RICHARD et al.^[9]的研究,测量量表包含5个题项,主要从企业的先动性、创新性和风险承担性3个方面测量企业家导向。

对长期导向的测量,主要借鉴WANG et al.^[21]对长期导向的测量,测量量表包括4个题项,主要从战略规划、资源分配、员工成长和未来竞争优势关注等方面测量长期导向。

同时,考虑到企业类型、企业规模和企业发展阶段都能影响奖励机制和新产品创造力,本研究在模型中把它们作为控制变量加以控制。样本主要涉及国有企业、私营企业、外资企业和其他类型企业4种企业类型,本研究将企业类型这一变量转化为虚拟变量,用 x_1 、 x_2 和 x_3 共3个虚拟变量进行统计处理和分析。

4.3 变量的信度和效度分析

本研究使用SPSS 20.0对涉及的变量进行信度分析,各变量的Cronbach's α 值见表2。由表2可知,所有变量的Cronbach's α 均大于0.700,说明各变量都具有良好的信度。同时,采用AMOS 19.0对研究中涉及的核心变量进行验证性分析,结果表明各变量测量题项的因子载荷都大于0.500,表明各变量具有良好的聚合效度。以此得出的各变量AVE平方根均大于该变量与其他变量的相关系数,表明本研究所涉及变量均具有良好的区分效度。具体结果见表2。

5 实证结果

5.1 描述性统计、多重共线性和共同方法偏差

表3给出本研究涉及的各项变量的描述性统计结

果,包括均值、标准差、变量间的相关系数以及相关变量的AVE平方根。由表3可知,变量之间均具有较好的相关性,此外,由于柔性导向文化与控制导向文化和企业家导向以及控制导向文化与长期导向的相关系数均大于0.600,明显偏高,表明自变量间可能存在共线性问题,因此有必要对相关自变量进行多重共线性检查。检查结果表明,在回归模型中,各解释变量的VIF值分别为1.908、1.884、2.258、2.429,均大于1,但远小于10,表明在回归分析中本研究涉及的自变量间不存在严重的多重共线性问题。

由于自变量和因变量均来自同一样本,所以有必要检验自变量与因变量之间是否存在严重的共同方法偏差。本研究通过对照性的验证性分析对变量之间的共同方法偏差进行检验,验证性分析结果表明单因素模型各拟合指标都很差, $\chi^2_{df} = 11.425$, $NFI = 0.492$, $GFI = 0.412$, $IFI = 0.623$, $CFI = 0.641$, $RFI = 0.596$, $RMSEA = 0.161$;四因素模型拟合指标都很理想, $\chi^2_{df} = 1.932$, $NFI = 0.914$, $GFI = 0.923$, $IFI = 0.902$, $CFI = 0.862$, $RFI = 0.927$, $RMSEA = 0.083$ 。因此,对照性的验证性分析结果表明,变量之间不存在严重的共同方法偏差^[43]。

5.2 回归分析结果

本研究通过对样本数据进行层次回归分析验证提出的研究假设,具体的回归分析结果见表4。依据温忠麟等^[44]的研究,本研究在分析调节变量的交互效应时,首先把两种导向文化、企业家导向和长期导向进行中心化处理,从而有效避免解释变量间存在的多重共线性问题。

表2 变量的信度和效度检验结果
Table 2 Results of Reliability and Validity Test of the Variables

测量变量	测量题项	载荷	AVE 平方根	α 值
柔性导向文化	忠诚感和企业文化把全体员工凝聚在一起	0.907	0.786	0.756
	企业鼓励风险承担,不墨守成规	0.584		
	企业始终把优质的产品和服务放在第一位	0.841		
	企业鼓励成员提供新思路以促进组织的发展	0.802		
控制导向文化	规章和制度把全体员工凝聚在一起	0.817	0.713	0.748
	企业强调发展的持久性和稳定性	0.734		
	我所在的企业是生产导向型的组织	0.678		
	企业看重员工取得的成果和成就	0.808		
企业家导向	组织的高层领导偏好高回报、高风险的项目	0.809	0.833	0.888
	高层领导在面对不确定性时,采取主动的态度	0.658		
	通常组织先采取某项行动,然后竞争对手做出反应	0.882		
	组织经常是率先引入新产品、新服务和新技术	0.887		
长期导向	组织的高层领导人经常比竞争者率先采取行动	0.904	0.917	0.936
	定义战略时,强调长期的目标(超过5年)和战略	0.908		
	公司资源配置的标准体现了公司的长远规划	0.939		
	公司强调基础研究以建立未来的竞争优势	0.929		
新产品创造力	公司在制定战略时关注如何建立未来的竞争优势	0.892	0.761	0.795
	与竞争者相比,企业的新产品是出人意料的	0.796		
	新产品被认为是革命性的	0.871		
	新产品是令人兴奋的	0.849		
	新产品与行业标准有根本的不同	0.697		
	新产品能够满足顾客的需求和期望	0.730		
	新产品满足了顾客的欲望	0.685		
新产品考虑到了顾客的需求和期望	0.766			
新产品对顾客是有用的	0.688			

表3 描述性统计和相关系数
Table 3 Descriptive Statistics and Correlations Coefficient

变量	均值	标准差	企业类型	企业发展阶段	企业规模	柔性导向文化	控制导向文化	企业家导向	长期导向	新产品创造力
企业类型	NA	NA								
企业发展阶段	3.009	1.151	-0.020							
企业规模	5.058	1.892	-0.222	0.414*						
柔性导向文化	4.302	1.087	0.016	-0.147	-0.074	0.786				
控制导向文化	4.421	1.192	-0.054	0.085	0.082	0.689**	0.713			
企业家导向	4.174	1.283	0.181	-0.045	-0.205*	0.629**	0.576**	0.833		
长期导向	4.647	1.444	-0.050	0.017	0.113	0.546**	0.651**	0.557**	0.917	
新产品创造力	4.345	0.832	0.236*	-0.129*	-0.009	0.527**	0.433**	0.655**	0.423**	0.761

注:样本数为209;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$ 。下同。

表4 回归分析结果
Table 4 Results of Regression Analysis

变量	新产品创造力						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量							
企业类型 x_1	-0.464	-0.328	-0.241	-0.266	-0.174	-0.157	-0.160
企业类型 x_2	-0.401	-0.186	-0.288	-0.297	-0.286	-0.274	-0.280
企业类型 x_3	-0.192	-0.018	0.057	-0.018	-0.058	0.016	0.001
企业发展阶段	-0.142	-0.091	-0.132	-0.107	-0.076	-0.097	-0.076
企业规模	-0.034	0.006	-0.050	0.032	-0.033	-0.009	-0.029
自变量							
柔性导向文化		0.358**	0.172**	0.229	0.356**	0.223**	0.289*
控制导向文化		0.209*	-0.006	-0.041	-0.022	0.094	0.038
企业家导向			0.538	0.470	0.542	0.530**	0.531**
长期导向			0.074	0.135	0.172	0.212**	0.211*
交互项							
柔性导向文化 × 企业家导向			0.173*		0.165*		0.073
柔性导向文化 × 长期导向			0.051		-0.140		-0.148
控制导向文化 × 企业家导向				0.200*		0.175	0.138
控制导向文化 × 长期导向				0.099		-0.068	0.024
柔性导向文化 × 长期导向的二次项					-0.420**		-0.150
控制导向文化 × 长期导向的二次项						-0.384**	-0.267
模型统计值							
F 值	4.092	16.749**	22.635**	24.554**	22.939**	24.359**	19.455**
R^2	0.082	0.342	0.529	0.549	0.555	0.569	0.572
调整后的 R^2	0.062	0.321	0.505	0.527	0.531	0.547	0.543
ΔR^2		0.260	0.187	0.207	0.213	0.227	0.230

由表4可知,模型1仅加入包括企业类型、企业发展阶段和企业规模在内的控制变量;模型2加入柔性导向文化和控制导向文化2个自变量,用来分析组织文化特性对新产品创造力影响的主效应。模型2的回归结果表明,柔性导向文化正向促进新产品创造力, $\beta = 0.358$, $p < 0.010$;控制导向文化正向促进新产品创造力, $\beta = 0.209$, $p < 0.050$ 。H₁和H₂得到验证。模型3在模型2基础上加入解释变量企业家导向、长期导向以及柔性导向文化与企业家导向和长期导向的交互项,柔性导向文化与企业家导向交互项的回归系数为0.173, $p < 0.050$;柔性导向文化与长期导向交互项的回归系数为0.051, $p > 0.050$ 。模型4在模型2基础上加入解释变量以及控制导向文化与两种战

略聚焦变量的交互项,控制导向文化与企业家导向交互项的回归系数为0.200, $p < 0.050$;控制导向文化与长期导向交互项的回归系数为0.099, $p > 0.050$ 。回归结果表明,外部战略聚焦变量企业家导向正向调节柔性导向文化和控制导向文化与新产品创造力之间的关系。因此, H_{3a}和H_{3b}得到验证。

模型5和模型6主要用来分析内部战略聚焦变量长期导向的非线性调节效应。模型5在模型3基础上加入柔性导向文化与长期导向二次项的交互项,回归结果表明,柔性导向文化与长期导向二次项交互的回归系数显著, $\beta = -0.420$, $p < 0.010$,表明长期导向对柔性导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的,即中等强度的长期导向

对柔性导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用最强;同理,模型6加入控制导向文化与长期导向二次项的交互项,回归结果表明控制导向文化与长期导向二次项交互的回归系数显著, $\beta = -0.384$, $p < 0.010$,表明长期导向对控制导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的,即中等强度的长期导向对控制导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用最强。因此, H_{4a} 和 H_{4b} 得到验证。模型7是加入所有变量的全模型。

5.3 结果分析和讨论

通过对研究假设的实证分析和检验,本研究提出的6个假设都得到支持。表4的实证结果表明,7个回归模型总体均显著,与模型1相比,模型2的 ΔR^2 显著增加;与模型2相比,模型3、模型4、模型5、模型6和模型7的 ΔR^2 也分别显著增加,说明柔性导向文化、控制导向文化、企业家导向和长期导向等解释变量的逐渐加入显著增强了研究模型的解释力度。

(1)在新产品开发过程中,柔性导向文化和控制导向文化均正向促进新产品创造力,且柔性导向文化对新产品创造力的促进作用强于控制导向文化。根据竞争价值框架的组织效能分析,文化因素对企业的知识整合与创造性产出都有积极的影响作用。本研究探讨不同文化特性对新产品创造力的影响,为相关研究提供了新的理论视角。

(2)作为外部战略聚焦变量,企业家导向正向调节两种导向文化对新产品创造力的影响作用。柔性导向文化和控制导向文化与新产品创造力均有正向的相关关系,随着企业家导向不断增强,两种导向文化与新产品创造力的关系均被加强。进一步的分析表明,在企业家导向强度较高的环境里,控制导向文化更有利于创造力水平的提升。

(3)作为内部战略聚焦变量,长期导向对两种导向文化与新产品创造力间关系的调节作用是非线性、倒U形的。造成这一结果的原因可能是由于目前中国企业的文化建设和营造还很难实现与企业长期战略规划同步化,这就意味着企业文化体系建设还很难跟上企业外部环境和战略决策的长期变化。因此,只有适中强度的长期导向才对企业文化的效能有促进作用,而太弱或太强的长期导向都不利于提升不同文化特性对新产品创造力的促进作用。所以,在本研究中长期导向对两种不同导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性的。

6 结论

本研究以竞争价值框架和战略聚焦为基础,在对柔性导向文化和控制导向文化与新产品创造力主效应进行分析的基础上,探讨企业内外部战略聚焦因素(长期导向和企业家导向)对两种导向文化与新产品创造力之间关系的调节机理,加深了在新产品开发过程中企业战略因素与文化特性的适应性问题及其对产品创造力作用机理的理解。研究结果表明,在新产品开发过程中,柔性导向文化和控制导向

文化均能正向影响新产品创造力;企业内部和外部战略聚焦变量与文化特性的有效适应或匹配对新产品创造力有正向促进作用,但其影响机理是有差异的。具体来说,内部战略聚焦因素长期导向对柔性导向文化和控制导向文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性、倒U形的,即中等强度的长期导向对企业两种类型文化与新产品创造力的促进作用最强;外部战略聚焦因素企业家导向正向调节柔性导向文化和控制导向文化与新产品创造力之间的关系。

6.1 理论启示

本研究的理论价值在于,分析并探讨新产品开发过程中企业文化特性对新产品创造力的影响以及战略聚焦变量在这一过程中的调节作用机理,并依据竞争价值框架和战略聚焦理论,提出基于战略聚焦视角的文化特性-创造力匹配模型。

(1)在新产品开发阶段,控制导向文化因素也能有效促进新产品创造力。已有研究只关注组织文化的柔性属性在创造性想法产生过程中的作用,很少重视文化的控制属性对创造力的影响。本研究通过实证研究发现,控制导向文化作为企业正式控制系统非常重要的补充部分,可以有效地协调和处理知识创造过程中出现的各种问题,提升内外部知识资源创造性重组的效率和效果,因而对新产品创造力有积极的促进作用。

(2)组织文化特性与战略聚焦的有效交互对新产品创造力有积极的促进作用。根据组织设计和情景依赖理论,不同组织结构或属性的有效交互对组织产出有重要的影响。组织文化是一种重要的非正式控制或治理机制,其对创造性产出的激励效果需要其他组织因素(如组织特征、战略执行和战略聚焦等)的支持作用。而战略聚焦因素(企业家导向和长期导向)能够协调、平衡和校准这种非正式组织机制与创造性活动之间的关系,因此,在新产品开发过程中,战略聚焦与企业文化的适应或匹配对新产品创造力有积极的正向影响。

(3)通过进一步的实证分析发现,不同的战略聚焦变量(企业家导向和长期导向)在组织文化特性与新产品创造力之间具有不同的调节效应。实证结果发现,企业家导向均能正向影响两种导向文化与新产品创造力之间的关系;而长期导向对上述关系的影响均是非线性、倒U形的,即本研究发现了长期导向的非线性调节效应。这表明在新产品开发过程中,内部和外部战略聚焦因素对组织文化治理效能的激发和创造性知识活动与过程均有不同的影响。因此,本研究对后续研究探索组织文化因素影响创造力的中介机理和边界条件都有重要的理论启示意义。

6.2 管理启示

本研究对中国企业的文化管理和新产品开发均具有一定的实践指导意义。①由于在新产品开发过程中有效的文化特性能够积极影响新产品创造力,

因此企业在提升自身产品创造力时,应当有针对性地选择和营造与企业的组织结构、激励机制和创造性任务特征相适应的组织文化,从而最大化文化因素对创造力的激励效果;②在新产品开发的模糊前端,企业在通过文化和传统促进内部的创造性想法时,不能忽视内外部战略聚焦变量的重要作用。通过选择和实施与企业文化特性相适应、相兼容的内外部战略聚焦策略,以调动和增强企业文化特性对知识型员工创造性的激励作用。通过企业家导向的正向激发和引领作用,企业文化和价值导向对创造性想法产生的激励作用会大大增强,因而在新产品开发过程中,组织管理者应充分重视并利用企业家导向在其内部创新导向型文化建设过程中的作用。③由于不同类型的战略聚焦变量对文化特性与新产品创造力之间的关系具有不同的调节效应,企业家导向和中等程度的长期导向都能正向调节柔性导向文化和控制导向文化对新产品创造力的促进作用。因此,在新产品开发过程中,企业战略决策的制定应充分考虑文化特性与不同类型战略聚焦间的平衡或匹配问题。具体来说,在新产品研发阶段,企业管理者需要依据企业的文化导向类型和强度,有针对性地选择与之相适应的战略聚焦类型和强度。此外,由于长期导向对两类企业文化与新产品创造力之间关系的调节作用是非线性的,这就意味着在动荡市场环境下,一方面,高层管理者应不断培育和提升企业的创新文化和价值体系,使企业的文化价值导向与其不同阶段的创新目标和创新需求协调一致;另一方面,管理者在兼顾和平衡企业创新文化与长期战略规划之间关系的同时,还需要有效地协调和处理企业长期发展需求与短期创新目标之间的关系。只有这样,企业才能在竞争激烈的市场环境中得以生存和发展。

6.3 研究不足和展望

本研究还存在局限性。①关于文化特性等核心变量的测量主要借鉴并采用国外成熟量表,如何结合中国的企业内外部环境特征和中国的传统文化特点对其进行修订,使之适合中国国情,必然是未来值得研究的重要课题;②本研究收集的样本为横截面数据,所得结论为变量间的相关关系,所以更为严谨的因果关系需要纵向数据加以检验;③本研究仅考虑企业家导向和长期导向这两个战略聚焦变量对文化特性与新产品创造力间关系的调节作用,后续研究可以探索其它情景变量,如战略实施、领导风格/行为、高管团队特征和组织支持环境等对上述关系的调节作用;④本研究仅选择中国背景下的209家企业检验提出的研究假设,结论的普适性还有待学者们进一步检验。

参考文献:

- [1] CHUA R Y J, ROTH Y, LEMOINE J F. The impact of culture on creativity: how cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourc-

ing work. *Administrative Science Quarterly*, 2015, 60(2):189-227.

- [2] CANIÉLS M C J, DE STOBBELEIR K, DE CLIPPELEER I. The antecedents of creativity revisited: a process perspective. *Creativity and Innovation Management*, 2014, 23(2):96-110.
- [3] CHUANG F M, MORGAN R E, ROBSON M J. Customer and competitor insights, new product development competence, and new product creativity: differential, integrative, and substitution effects. *The Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(2):175-182.
- [4] HAUSER J, TELLIS G J, GRIFFIN A. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 2006, 25(6):687-717.
- [5] 杨晶照, 杨东涛, 孙倩景. 组织文化类型对员工创新行为的作用机理研究. *科研管理*, 2012, 33(9):123-129, 153.
YANG Jingzhao, YANG Dongtao, SUN Qianjing. The effect of organizational culture types on employees' innovative behavior. *Science Research Management*, 2012, 33(9):123-129, 153. (in Chinese)
- [6] KAHN K B, BARCZAK G, NICHOLAS J, et al. An examination of new product development best practice. *The Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(2):180-192.
- [7] BÜSCHGENS T, BAUSCH A, BALKIN D B. Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *The Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30(4):763-781.
- [8] 汤超颖, 朱月利, 商继美. 变革型领导、团队文化与科研团队创造力的关系. *科学学研究*, 2011, 29(2):275-282.
TANG Chaoying, ZHU Yueli, SHANG Jimei. An empirical study of the relationship among transformational leadership style, team culture and creativity of scientific research teams. *Studies in Science of Science*, 2011, 29(2):275-282. (in Chinese)
- [9] RICHARD O C, BARNETT T, DWYER S, et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2):255-266.
- [10] EISEND M, EVANSCHITZKY H, GILLILAND D I. The influence of organizational and national culture on new product performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 2016, 33(3):260-276.
- [11] 雷巧玲, 赵更申, 段兴民. 不同文化导向下心理授权对组织承诺影响的实证研究: 基于知识型员工的观点. *南开管理评论*, 2006, 9(6):13-19.
LEI Qiaoling, ZHAO Gengshen, DUAN Xingmin. An

- empirical study on the impacts of cultural orientation and psychological empowerment on organizational commitment: based on knowledge-worker's view. *Nankai Business Review*, 2006, 9(6): 13-19. (in Chinese)
- [12] DESHPANDÉ R, FARLEY J U, WEBSTER, Jr F E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 1993, 57(1): 23-37.
- [13] KIM N, IM S, SLATER S F. Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30(1): 136-153.
- [14] IM S, MONTOYA M M, WORKMAN, Jr J P. Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30(1): 170-185.
- [15] 罗瑾琰, 张波, 钟竞. 认知风格与组织氛围感知交互作用下的员工创造力研究. *科学学与科学技术管理*, 2013, 34(2): 144-151.
LUO Jinlian, ZHANG Bo, ZHONG Jing. The influence of cognitive style and organizational atmosphere perception on employee creativity. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2013, 34(2): 144-151. (in Chinese)
- [16] 刘新梅, 白杨. 组织学习影响组织创造力的知识获取路径研究. *管理科学*, 2013, 26(2): 51-61.
LIU Xinmei, BAI Yang. Research on the knowledge acquisition path of the impacts of organizational learning on organizational creativity. *Journal of Management Science*, 2013, 26(2): 51-61. (in Chinese)
- [17] QUINN R E, ROHRBAUGH J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 1983, 29(3): 363-377.
- [18] LIU H, KE W, WEI K K, et al. The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 2010, 28(5): 372-384.
- [19] 姜飞飞, 江旭, 张懋. 企业家导向对企业知识转移绩效的影响: 国有企业与民营企业的比较研究. *管理评论*, 2014, 26(11): 119-128.
JIANG Feifei, JIANG Xu, ZHANG Min. Entrepreneurial orientation and knowledge transfer performance: a comparative study of state-owned vs. private enterprises. *Management Review*, 2014, 26(11): 119-128. (in Chinese)
- [20] ANDERSON B S, KREISER P M, KURATKO D F, et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(10): 1579-1596.
- [21] WANG T, BANSAL P. Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(10): 1135-1153.
- [22] KANDEMIR D, ACUR N. Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(4): 608-622.
- [23] CHIRICO F, SIRMON D G, SCIASCIA S, et al. Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011, 5(4): 307-326.
- [24] CHENG C C J, HUIZINGH E K R E. When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *The Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(6): 1235-1253.
- [25] SONG M, CHEN Y. Organizational attributes, market growth, and product innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(6): 1312-1329.
- [26] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2014, 27(1): 109-119.
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. Study on influencing mechanism of perceived organizational support on R&D staffs' innovative behaviors. *Journal of Management Science*, 2014, 27(1): 109-119. (in Chinese)
- [27] GONG Y, CHEUNG S Y, WANG M, et al. Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 2012, 38(5): 1611-1633.
- [28] 马君, 王迪. 内外激励协同影响创造力: 一个被中介调节模型. *管理科学*, 2015, 28(3): 38-51.
MA Jun, WANG Di. Intrinsic and extrinsic motivational synergy on creativity: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(3): 38-51. (in Chinese)
- [29] 辛冲, 郭鑫. 文化导向型组织创新对技术创新的影响: 基于知识吸收能力的中介作用: 来自中国高技术制造业的经验数据. *研究与发展管理*, 2014, 26(6): 90-98.
XIN Chong, GUO Xin. Impact of culture-oriented organizational innovation on technological innovation: based on the mediating role of knowledge absorptive capability: empirical data from Chinese high technolo-

- gy manufacturing industry. *R&D Management*, 2014,26(6):90-98. (in Chinese)
- [30] 翟青,文丰. 创新的过程激励与组织创新机制设计研究. *科学学与科学技术管理*, 2011,32(2):157-162.
DI Qing, WEN Feng. Research on procedure motivation of innovation and corporation system design. *Science of Science and Management of S. &T.*, 2011, 32(2):157-162. (in Chinese)
- [31] BARRICK M R, THURGOOD G R, SMITH T A, et al. Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 2015,58(1):111-135.
- [32] SONG M, IM S, VAN DER BIJ H, et al. Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance?. *The Journal of Product Innovation Management*, 2011,28(4):503-520.
- [33] COMBE I A, RUDD J M, LEEFLANG P S H, et al. Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 2012,46(10):1320-1339.
- [34] 刘效广,王艳平,李倩. 创新氛围对员工创造力影响的多水平分析. *管理评论*, 2010,22(8):84-89.
LIU Xiaoguang, WANG Yanping, LI Qian. Multi-level analysis of the effect of climate of innovation on employee creativity. *Management Review*, 2010, 22(8):84-89. (in Chinese)
- [35] NADKARNI S, HERRMANN P. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 2010,53(5):1050-1073.
- [36] WALES W J, PARIDA V, PATEL P C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(5):622-633.
- [37] WALES W J, PATEL P C, PARIDA V, et al. Non-linear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013,7(2):93-121.
- [38] 胡玮玮,姚先国. 组织文化、知识管理战略与绩效关系研究. *科研管理*, 2009,30(6):91-99.
HU Weiwei, YAO Xianguo. A study on the relationship among organizational cultures, knowledge management strategies, and performance. *Science Research Management*, 2009,30(6):91-99. (in Chinese)
- [39] FAYOLLE A, BASSO O, BOUCHARD V. Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: a research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2010,22(7/8):707-730.
- [40] VAN DOORN S, JANSEN J J P, VAN DEN BOSCH F A J, et al. Entrepreneurial orientation and firm performance: drawing attention to the senior team. *The Journal of Product Innovation Management*, 2013,30(5):821-836.
- [41] 袁野,蒋军锋,程小燕. 动态能力与创新类型: 战略导向的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 2016,37(4):45-58.
YUAN Ye, JIANG Junfeng, CHENG Xiaoyan. Dynamic capability and the types of innovation: the moderation of strategic orientation. *Science of Science and Management of S. &T.*, 2016,37(4):45-58. (in Chinese)
- [42] 冯彩玲,张丽华,时勤. 领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗? 企业家导向的跨层次调节作用. *研究与发展管理*, 2014,26(3):62-73.
FENG Cailing, ZHANG Lihua, SHI Kan. Can leadership style improve employee's work engagement and innovative behavior? Entrepreneurial orientation as a cross-level moderator. *R&D Management*, 2014, 26(3):62-73. (in Chinese)
- [43] HU L T, BENTLER P M. Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 1998,3(4):424-453.
- [44] 温忠麟,侯杰泰,张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 2005,37(2):268-274.
WEN Zhonglin, HAU Kit-Tai, CHANG Lei. A comparison of moderator and mediator and their applications. *Acta Psychologica Sinica*, 2005,37(2):268-274. (in Chinese)

The Study of Culture Attributes and New Product Creativity from the Perspective of Strategic Focus

ZHAO Xu¹, LIU Xinmei^{1,2}

¹ School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

² The Key Lab of the Ministry of Education for Process Control and Efficiency Engineering, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: Drawing upon competing values framework and strategic theory and in the new product development process, the synergy effects of organizational cultural attributes and strategic focus factors have a positive impact on new product creativity. Organizational cultural attributes, conceptualized as a set of shared values, norms, beliefs, and knowledge that unite a collective group, shape cognition, capability and motivation, and consequently how one accomplishes new ideas and creative problem solving in the NPD process. Existing researches have begun to examine that creativity -the generation of new ideas that are simultaneously novel and useful -is intimately linked to the cultural environment of organization in which the employees are embedded. However, there lacks the studies examining the effects of interactions of cultural attributes and corporate strategy on new product creativity at the firm level. This paper advances a new perspective to understand how organizational culture impacts creativity, and introduces a new theoretical framework-the cultural alignment model of new product creativity-to explicate how the attributes of organizational culture and strategic focus impacts creative output in new product development process. Then we theorize that new product creativity depends on the cultural attributes as well as strategic focus of a firm.

To demonstrate the relationship between organizational culture and creativity, this study investigates how organizational culture motivates and reinforces new product creativity and how such effects are moderated by strategic focus factors. Using 209 Chinese firms as the research objects, we first test the direct effects of cultural attributes (flexibility-oriented culture and control-oriented culture) on new product creativity, and then further analyze the moderating role of strategic focus factors, entrepreneurial orientation and long-term orientation in the relationship between organizational cultural attributes and new product creativity. Results show that flexibility-oriented and control-oriented culture is all positively related to new product creativity. Entrepreneurial orientation positive moderates the relationship between flexibility-oriented and control-oriented culture and new product creativity, while long-term orientation has a nonlinear, inverse U-shaped moderation on the relationship between two types of culture (flexibility-oriented culture and control-oriented culture) and new product creativity, which indicates that two types of cultural attribute play important roles in promoting creative output when internal strategic focus factor-long-term orientation is moderate. Research findings provide a new perspective for studying cultural attributes of a firm, and have useful practice implications for strategic management and creativity management in a firm.

Keywords: cultural attributes; strategic focus; entrepreneurial orientation; long-term orientation; new product creativity

Received Date: February 26th, 2016 **Accepted Date:** August 18th, 2016

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71572140) and the Humanity and Social Science Foundation of Ministry of Education(11YJA630069)

Biography: ZHAO Xu is a Ph. D candidate in the School of Management at Xi'an Jiaotong University. His research interests cover new product development management and organizational creativity. His representative paper titled "Knowledge reward and new product creativity: the moderating role of entrepreneurial orientation and long-term orientation" was published in the *Studies in Science of Science* (Issue 11, 2015). E-mail: hwxzhao@stu.xjtu.edu.cn

LIU Xinmei, doctor in management, is a professor in the School of Management at Xi'an Jiaotong University. Her research interests include knowledge management and technological innovation. Her representative paper titled "Research on the knowledge acquisition path of the impacts of organizational learning on organizational creativity" was published in the *Journal of Management Science* (Issue 2, 2013). E-mail: xmliu@mail.xjtu.edu.cn □