

领导促进焦点对团队双元创新的影响机制： 一个被调节的中介模型

吴剑琳，音荣飞，古继宝

(中国科学技术大学 管理学院，合肥 230026)

摘要：团队双元创新是企业双元创新的基础，领导认知特征是团队双元创新的重要影响因素，然而目前尚未有研究探讨领导认知特征对团队双元创新的影响。基于阶段性团队过程理论，以竞争导向文化为中介变量、团队效能为调节变量，构建领导促进焦点影响团队双元创新的被调节的中介模型。以220位团队领导为调查对象，运用层次回归分析方法对概念模型进行检验。结果表明：团队领导促进焦点对团队探索式创新和利用式创新存在显著的正向影响；团队领导促进焦点与团队探索式创新和利用式创新的关系受到竞争导向文化的部分中介作用；团队效能对竞争导向文化与团队探索式创新和利用式创新的关系中起正向调节作用，并正向调节了竞争导向文化的中介作用。

关键词：领导促进焦点；探索式创新；利用式创新；竞争导向文化；团队效能

中图分类号：F279.23 **文献标志码：**A **文章编号：**1002—980X(2022)6—0070—12

一、引言

随着经济全球化的不断推进，市场竞争日益激烈，如何促进创新并获取持久竞争优势已经成为企业的关键需求(Rosenbusch et al, 2011; 何瑛等, 2019)。为了获取竞争优势，企业通常需要同时开展探索式创新和利用式创新，即双元创新。其中，探索式创新幅度大而激进，利用式创新幅度小而渐进(Benner和Tushman, 2003)。团队作为企业的基本运作单位，企业对其依赖性越来越高，特别是在双元创新活动中，团队具有个人无法实现的整合能力和企业没有的灵活性，不少成功的企业将团队视为双元创新的主力军(王唯梁和谢小云, 2015; 曲小瑜, 2017)。

团队双元创新近来开始受到学术界的关注。研究认为领导在推动团队双元创新的过程中具有重要作用(亢秀秋等, 2019)，并初步探究了变革型领导行为和团队领导的习惯行为模式对团队双元创新的影响(Nemanich和Vera, 2009; Ye et al, 2019)。然而上述研究仅考虑了领导行为，与领导者认知密切相关的特征可能会加深我们对领导如何影响创新的理解(Back和Bausch, 2019)。促进焦点是个体的重要认知特征，塑造了人们的决策及他们随后的行动(Higgins, 1997; 1998)。具有高促进焦点的团队领导有较强的成就动机(Joel et al, 2004; Kammerlander et al, 2015)，同时会表现出灵活、探索、尝试和创新的特征(Tuncdogan et al, 2015)，很可能对团队创新产生积极影响。因此，本文将重点关注团队领导促进焦点对团队双元创新的影响及其作用机制。

阶段性团队过程理论指出，团队投入对团队产出的影响是团队过程中介作用的结果，团队过程指的是成员通过认知、言语和行为活动将输入转化为结果的过程(Marks et al, 2001)。领导对组织创新的影响不是直接的，而是通过塑造各种组织机制(如组织文化)对创新产生作用(Back和Bausch, 2019)。团队领导对团队文化的形成具有重要作用，他们通过自身的社会影响力促进团队文化的形成和发展，最终对团队结果产生影响(韩杨等, 2016)。基于此，本文引入竞争导向文化这一中介变量来探讨团队领导促进焦点影响团队双元创新的中间过程。促进焦点高的团队领导通常有较高的成就动机(Joel et al, 2004; Kammerlander et al, 2015)，更愿意带领团队与竞争者开展竞争，对团队成员产生潜移默化的影响，促进团队竞争导向文化的形成。具有

收稿日期：2022-01-11

基金项目：安徽省自然科学基金“组织内团队间竞合的前因、结果及调节机制：基于意义建构理论”(1808085MG223)；国家社会科学基金“‘互联网+’背景下企业能力、商业模式创新与社会企业绩效研究”(17BGL077)

作者简介：吴剑琳，博士，中国科学技术大学管理学院副教授，研究方向：创新管理、人力资源管理；音荣飞，中国科学技术大学管理学院硕士研究生，研究方向：创新管理；古继宝，博士，中国科学技术大学管理学院教授，博士研究生导师，研究方向：创新管理、创业管理。

竞争导向文化的团队会主动关注现有及潜在竞争者,深入分析他们的优势和劣势,以及长远的能力和策略(Narver和Slater,1990),从而更好地识别创新机会,对团队双元创新产生积极的影响。因此,本文认为竞争导向文化在团队领导促进焦点与团队双元创新之间发挥中介作用。

根据阶段性团队过程理论,团队创新的过程会受到情境因素的调节,如组织特征和团队特征等(陈驰茵和唐宁玉,2017)。团队效能是重要的团队特征,反映了成员对团体能力的一种知觉和评价,指的是团队成员在某一情境中,对于自己的团队结合在一起,并取得特定水平成绩的能力的一种共同信念(Bandura et al,1999)。团队效能高的团队设置的目标更具有挑战性(Mulvey和Klein,1998;Joshua et al,2010),完成任务时的努力程度更高,动机水平也更高(Gully et al,2002)。在分析竞争者并开展行动的过程中,效能高的团队更有可能为识别创新机会付出更多努力,充分利用创新机会,开展团队双元创新。因此,团队效能能在竞争导向文化与团队双元创新关系间起正向调节作用。

本文基于阶段性团队过程理论,聚焦于团队领导促进焦点这一认知特征,分析其对团队双元创新的影响和作用机制,并探讨竞争导向文化在其中的中介作用及团队效能的调节作用。本文的理论贡献主要体现在以下三方面:第一,从团队领导的认知特征出发,探讨了团队领导促进焦点与团队双元创新之间的关系,丰富了团队双元创新的前因变量研究。第二,引入竞争导向文化作为中介变量,首次揭示了团队领导促进焦点影响团队双元创新的内在机制,为团队领导促进焦点影响团队双元创新的中介路径提供了见解。第三,考虑了团队特征的影响,检验了团队效能的调节作用,推进了团队领导促进焦点影响团队双元创新的边界条件研究。

二、文献综述与研究假设

(一)团队双元创新

双元创新指的是同时开展探索式创新和利用式创新。Danneels(2002)根据组织开展创新的程度和所需的知识基础,把技术创新划分为探索式创新和利用式创新。探索式创新强调新知识的获取和创造,追求脱离和超越组织现有的知识,是一种大幅度的、激进的创新,旨在满足新兴客户或市场的需求(Benner和Tushman,2003)。从事探索式创新的组织提供新的产品设计、开拓新的细分市场、开发新的销售渠道、为新的消费者群体提供服务(Jansen et al,2006)。它具有收益高、风险大的特点(Guisado-González et al,2017)。利用式创新强调现有知识的提炼和整合,依托于组织现有的知识,是一种小幅度、渐进的创新,旨在满足现有客户或市场的需求(Benner和Tushman,2003)。从事利用式创新的组织改进现有的产品设计、扩张和丰富现有的产品线、提高现有销售渠道的效率、为现有的顾客群体提供更优质的服务(Jansen et al,2006)。它具有收益低、风险小的特点(Guisado-González et al,2017)。

关于团队双元创新前因的研究,主要集中在团队特征和团队领导特征两个方面。团队特征方面,现有研究探讨了隐性知识显性化(柴华奇等,2018)、团队学习能力(Batt-Rawden et al,2019)、知识吸收能力(Cabeza-Pullés et al,2019)、团队行为整合与学习空间(曲小瑜,2017)、团队多样性与专业知识整合(Zhang et al,2021)这些团队特征对团队双元创新产生的影响。团队领导特征方面,Nemanich和Vera(2009)验证了变革型领导行为有助于学习文化的形成,进而对团队双元创新产生积极的影响;Ye et al(2018)基于领导习惯域理论,验证了团队领导习惯行为模式的改进和扩大有助于提升团队的动态能力,从而对探索式创新和利用式创新产生积极的影响。

整体来说,团队双元创新前因的研究取得了一定的进展,但关于团队领导如何影响团队双元创新的研究仅探讨了领导行为(变革型领导行为和团队领导的习惯行为模式)。Back和Bausch(2019)指出,与领导者认知密切相关的特征可能会加深我们对领导如何影响创新的理解。由于领导的认知特征会影响其领导行为,进而作用于对团队(Li et al,2018;郎艺和尹俊,2021),故探讨团队领导认知特征与团队双元创新的关系具有重要理论意义。

(二)领导促进焦点与团队双元创新

促进焦点是一种重要的认知特征,促进焦点高的个体重视获取奖励,追求理想、希望和愿望,表现为追求“理想自我”(Brockner和Higgins,2001)。促进焦点影响着个体的感知、决策和情绪及个人行为和表现(Higgins,1997;1998)。具有促进焦点的个体追求积极的结果,关心成就和抱负,对奖励敏感,采用渴望-接近

作为实现目标的策略,追求发展与变革,在解决问题的过程中更有创造力,更愿意冒险(Higgins,1997; Brockner和Higgins,2001;Kark和Dijk,2007)。

促进焦点与个体创造力相关,对问题发现、信息搜寻、创意产生有促进作用(Henker et al,2015),且促进焦点的个体倾向于选择创造性的工作方式,勇于尝试新方法(Wallace和Chen,2010)。领导促进焦点对员工和组织创新存在积极的影响。领导促进焦点会引发员工的促进焦点,从而引起员工创造性行为的增加(Wu et al,2008)。领导促进焦点不仅能增加公司的创新投入(Adomako,2017),增强企业的创新性(Cowden和Bendickson,2018),还能通过组织的权力下放和联系性对组织的探索式创新产生积极的影响(Tuncdogan et al,2016)。

高促进焦点的团队领导追求积极的结果,关心成就和抱负(Brockner和Higgins,2001)。他们通常会有较强的内在动力,从规模和数量上最大限度地提高自己的成就(Joel et al,2004;Kammerlander et al,2015),如实现个人职业目标、提升团队竞争地位等。高促进焦点的团队领导对积极信息较敏感(Hamstra et al,2014),在分析外部环境时关注与提升、扩大收益相关的信息(Lanai et al,2012),关注在外界市场的创新可能(Gamache et al,2015),更有可能带领团队主动分析竞争者的优势与劣势。团队成员在收集竞争信息和了解竞争者动向的过程中,更有可能提出创造性的想法(Han et al,1998;Im和Workman,2004),这有助于团队识别出更多更好的创新机会。同时,高促进焦点的团队领导能够产生更多新颖的想法(Crowe和Higgins,1997),在解决问题时更有创造力(Friedman和Förster,2001)。在识别创新机会之后,高促进焦点的团队领导追求积极的结果(Brockner和Higgins,2001),更有可能充分利用创新机会,开展一系列团队活动将其变为现实,为团队带来收益。具有促进焦点的领导不仅会开启新的技术研究,推出全新的产品和服务,发展新的销售渠道,带领团队进行探索式创新,同时也会改进现有产品和服务,提高现有销售渠道的效率,带领团队进行利用式创新。因此,团队领导促进焦点对团队探索式创新和利用式创新均能产生积极的影响。

由此,提出以下假设:

团队领导促进焦点对团队探索式创新有显著的正向影响(H1);

团队领导促进焦点对团队利用式创新有显著的正向影响(H2)。

(三)竞争导向文化的中介作用

竞争导向文化指的是组织密切关注现有及潜在竞争者,深入分析他们的优势和劣势、长远的能力和策略,进而提出相应对策(Narver和Slater,1990)。一方面,拥有竞争导向文化的组织更加了解竞争对手并评估竞争对手的进步,激励组织在将自己的产品或服务与竞争对手区分开来的过程中发挥创造性,开展不同于竞争对手的创新,使组织的产品创新领先于竞争对手,从而获得更高的市场份额,形成竞争优势(Han et al,1998;Im和Workman,2004;Atuahene-Gima,2005);另一方面,拥有竞争导向文化的组织跟踪竞争对手的行动,重视竞争者的产品创新,加强模仿竞争对手的产品并进行全新产品的开发(Lukas和Ferrell,2000)。

领导对组织价值观的塑造具有重要影响,他们对竞争导向的强调可以提升组织的竞争导向文化的水平(Narver和Slater,1990;Jacob和Pravin,2018)。高促进焦点的团队领导具备较强的成就动机,他们通常会有较强的内在动力去提高自己的成就(Joel et al,2004;Kammerlander et al,2015),更愿意带领团队与竞争对手开展竞争。同时,他们重视积极信息(Hamstra et al,2014),在分析外部环境时会与扩大收益相关的信息较敏感(Lanaj et al,2012),积极探索外界市场的创新机会(Gamache et al,2015),引导团队密切关注并深入分析竞争对手。团队成员会基于团队领导行为的榜样作用有意识地对自身行为进行调节和控制,以满足领导的期望(Bandura,2001)。当团队领导表现出较强的竞争倾向时,团队成员更可能积极关注竞争者动态、收集竞争者信息,进而在团队内形成竞争导向文化。因此,团队领导的促进焦点对竞争导向文化产生积极的影响。

具有竞争导向文化的团队会持续关注竞争对手的发展情况,对竞争对手进行评估(Im和Workman,2004),这有助于团队识别创新机会,进而开发出区别于竞争对手的产品或服务,满足新顾客的需求,获取更高的市场份额(Atuahene-Gima,2005)。热衷于收集竞争信息和分析竞争对手动向的团队成员更有可能提出创造性的想法(Han et al,1998;Im和Workman,2004),这有助于团队发挥创造性,创造出全新的产品、服务和销售渠道,进行较大幅度的创新。因此,竞争导向文化对探索式创新产生积极的影响。同时,具有竞争导向文化的团队收集关于竞争对手的信息,并在整个团队内传递这些信息(Alshahry和Wang,2015),基于这些信息,团队将模仿竞争者的产品或服务(Lukas和Ferrell,2000),开展小幅度的创新,现有产品或服务在短期内

得到改进,现有销售渠道的效率得到提升,最大限度地降低风险和开发成本(Lukas和Ferrell,2000;Alshahry和Wang,2015),使团队跟上竞争并保持市场地位。因此,竞争导向文化对利用式创新产生积极的影响。

阶段性团队过程理论指出,团队投入对团队产出的影响是团队过程中介作用的结果(Marks et al,2001)。领导通过塑造组织机制,如组织文化,对创新产生作用(Back和Bausch,2019)。高促进焦点的团队领导具备较强的成就动机(Kammerlander et al,2015),对积极信息敏感(Hamstra et al,2014),更有可能关注竞争者动向,产生竞争倾向,团队成员在团队领导的榜样作用下也会关注竞争者信息,分析竞争对手的优势与劣势,促进团队内形成竞争导向文化,进而对探索式和利用式创新产生正向影响,故竞争导向文化在团队领导促进焦点与团队探索式创新和利用式创新的关系中起中介作用。

由此,提出以下假设:

团队领导促进焦点通过竞争导向文化对团队探索式创新产生影响(H3);

团队领导促进焦点通过竞争导向文化对团队利用式创新产生影响(H4)。

(四)团队效能的调节作用

团队效能是团队成员对于所在团队结合在一起,并取得特定水平成绩的能力的一种共同信念(Bandura,1986)。团队只有相信通过自己的行动能够获得预期的效果,才能在遇到困难时不轻易放弃、有所作为(Bandura,2001)。团队效能会对团队的目标设定、完成任务的努力程度及在面临困难时坚持解决的意志产生影响(Bandura et al,1999)。此外,团队效能有助于团队内形成良好的沟通和协作(Goncalo et al,2010)并创造信任的团队氛围(Stajkovic et al,2009)。

团队效能高时,具有竞争导向文化的团队在密切关注竞争对手的过程中会制定较高的目标(Mulvey和Klein,1998;Joshua et al,2010),更积极主动地分析竞争对手的优势与劣势,在识别创新机会的时候更有信心,提出更多有创造性的想法。在将想法转化为创新产品或服务的过程中,效能高的团队会投入更多的时间和精力(Gully et al,2002),同时团队内部能够相互信任,进行良好的沟通和协作,努力克服创新中遇见的困难(Goncalo et al,2010;Stajkovic et al,2009),团队发现的创新机会能够更充分地被利用。此时竞争导向文化对团队探索式创新和利用式创新的积极影响增强。相反,团队效能低时,具有竞争导向文化的团队在关注竞争对手的过程中倾向于制定较低的目标,付出的努力不足,难以识别创新机会(Mulvey和Klein,1998;Joshua et al,2010)。同时,效能低的团队在实现创新的过程中协作程度较低,在面对困难与挫折时更可能会轻易放弃,表现出退缩行为(Gully et al,2002;Goncalo et al,2010),创新机会不能被很好地利用。竞争导向文化对团队探索式创新和利用式创新的积极影响减弱。

由此,提出以下假设:

团队效能正向调节竞争导向文化和团队探索式创新之间的关系,即团队效能越高,竞争导向文化对团队探索式创新的正向影响越强,反之越弱(H5);

团队效能正向调节竞争导向文化和团队利用式创新之间的关系,即团队效能越高,竞争导向文化对团队利用式创新的正向影响越强,反之越弱(H6)。

(五)被调节的中介作用

Edwards和Lambert(2007)的研究表明,当调节效应与中介效应的理论机制共同存在时,可能会形成有调节的中介效应。由上文的分析可知,一方面,团队领导促进焦点通过竞争导向文化对团队探索式创新和利用式创新产生影响;另一方面,团队效能调节了竞争导向文化与探索式创新、竞争导向文化与利用式创新之间的关系。综合这两方面的论述,本研究推断团队效能对领导促进焦点-竞争导向文化-探索式创新和领导促进焦点-竞争导向文化-利用式创新的中介机制起调节作用,可能存在被调节的中介效应。具体而言,团队效能越高,竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新和利用式创新间的中介作用越强。反之,团队效能越低,竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新和利用式创新间的中介作用越弱。

由此,提出以下假设:

团队效能正向调节竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间的中介作用,即团队效能越高,竞争导向文化的中介作用越强,反之越弱(H7);

团队效能正向调节竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间的中介作用,即团队效能越高,竞争导向文化的中介作用越强,反之越弱(H8)。

本研究的理论模型如图 1 所示。

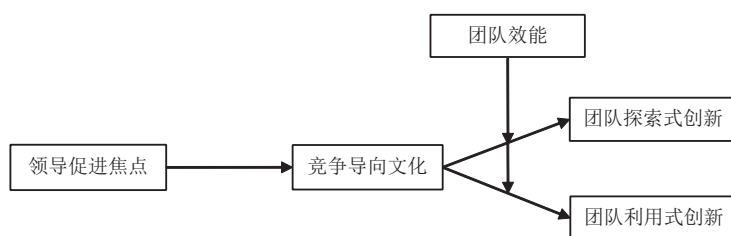


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 样本选择与数据来源

本文以中国东部某省级电信运营公司及其分公司的团队为调查对象,通过向团队领导发放问卷的方式收集数据。通过高校 MBA(master of business administration)学员与该电信运营公司的高层领导取得联系,获得了公司团队领导的名单和邮件,通过邮件发放网络问卷的形式展开调查。问卷的导语部分说明了此次调查由第三方研究机构开展,所获取的数据仅用于学术研究,且会严格保密,不会对其工作产生任何影响。本次调查共发出调查问卷 300 份,最终回收问卷 234 份,其中 14 份问卷由于测量指标填写不完整等原因被排除,最终获得有效问卷 220 份。问卷的回收率为 78.0%,有效率为 73.3%。在领导教育水平方面,高中及以下占 10.0%,大专占 38.6%,大学及以上占 51.4%;在团队年限方面,2 年及以下占 3.2%,3 年至 5 年占 12.3%,5 年及以上占 83.5%;在团队规模方面,5 人及以下占 9.5%,6 至 10 人占 42.3%,11 至 20 人占 37.7%,20 人及以上占 10.5%;在团队所在地区方面,城市地区的团队占 37.3%,农村地区的团队占 62.7%。

(二) 变量测量

采用国内外文献中的成熟量表测量变量,所有量表均使用李克特 5 点法计分,1 到 5 表示从“非常不同意”到“非常同意”;①领导促进焦点,采用 Neubert et al (2008)开发的量表,包含 9 个题项,如“我会尝试冒风险以最大可能的实现我的发展目标”,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.843;②竞争导向文化,采用 Narver 和 Slater (1990)开发的竞争导向文化量表,包含 4 个题项,如“团队成员经常分享关于竞争者的信息”,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.849;③探索式创新,参考 Jansen et al (2006)及 He 和 Wong (2004)的研究成果,包含 4 个题项,如“团队会推出具备全新功能的服务”“团队会利用最新技术拓展销售渠道”等,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.804;④利用式创新,参考 Jansen et al (2006)及 He 和 Wong (2004)的研究成果,包含 3 个题项,如“团队倾向于在现有销售渠道改进服务水平”“团队倾向于在现有销售渠道提高销售产能”等,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.763;⑤团队效能,参考 Jex 和 Bliese (1999)开发的量表,包含 4 个题项,如“团队相信自己有获得高经营绩效的能力”,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.792;⑥控制变量,为避免领导的教育水平和团队特征的影响,本文将领导教育水平、团队年限、团队规模和团队所在地区纳入控制变量进行考虑(Tuncdogan et al, 2016;刘志迎等, 2018)。

四、研究结果

(一) 共同方法偏差分析

由于问卷为同一人填写,采用 Harman 单因子检验方法检验是否存在共同方法偏差问题(Podsakoff et al, 2003)。将研究中所有变量放在一起进行因子分析,结果显示,累计贡献率达 69.530%,第一个因子的方差解释率为 31.573%,单一因子的方差解释率未超过 40%,可以认为数据不存在严重的共同方法偏差。

(二) 信度和效度检验

使用 SPSS24.0 软件对各量表进行了信效度分析,结果见表 1,各量表的 Cronbach's α 信度系数位于 0.763~0.849,均大于 0.7 的标准,量表具有良好的信度。各变量的平均方差抽取值(AVE)均大于 0.5,组合信度(CR)均大于 0.7,且变量各题项的因子载荷均高于 0.5,说明测量的变量具有良好的聚敛效度。同时,各变量间的相关系数均低于其平均方差抽取值(AVE)的平方根,说明各变量具有良好的区分效度。

同时,使用 AMOS 24.0 软件进行验证性因子分析来检验研究模型的区分效度。分别建立了五因子模型(领导促进焦点、竞争导向文化、探索式创新、利用式创新、团队效能)、四因子模型、三因子模型、二因子模型与单因子模型。结果见表 2:假设的五因子模型符合拟合标准($\chi^2/df = 1.399, RMSEA = 0.043, RMR = 0.017, TLI = 0.964, CFI = 0.971$),并且五因子模型在所有模型中拟合更优,说明研究变量间具有良好的区分效度。

表 1 变量的信度和效度检验结果

变量	因子载荷	Cronbach' α	CR	AVE
团队领导促进焦点	0.521~0.832	0.843	0.917	0.557
竞争导向文化	0.729~0.846	0.849	0.855	0.597
探索式创新	0.679~0.804	0.804	0.813	0.521
利用式创新	0.607~0.841	0.763	0.785	0.553
团队效能	0.640~0.751	0.792	0.802	0.504

注: $N = 220$ 。

表 2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	RMSEA	RMR	TLI	CFI
PF; CO; ERI; EII; TE	174.873	125	0.043	0.017	0.964	0.971
PF+CO; ERI; EII; TE	458.518	129	0.108	0.030	0.771	0.807
PF+CO+ERI; EII; TE	577.904	132	0.124	0.032	0.697	0.738
PF+CO+ERI+EI; TE	685.511	134	0.137	0.036	0.631	0.676
PF+CO+ERI+EI+TE	775.341	135	0.147	0.039	0.574	0.624

注: $N = 220$; PF 表示团队领导促进焦点; CO 表示竞争导向文化; ERI 表示探索式创新; EII 表示利用式创新; TE 表示团队效能。

(三)描述性统计与相关分析

描述性统计与相关分析结果见表 3,领导促进焦点与竞争导向文化显著正相关($r = 0.310, p < 0.001$);领导促进焦点与团队探索式创新显著正相关($r = 0.424, p < 0.001$);领导促进焦点与团队利用式创新显著正相关($r = 0.326, p < 0.001$);竞争导向文化与团队探索式创新显著正相关($r = 0.478, p < 0.001$);竞争导向文化与团队利用式创新显著正相关($r = 0.343, p < 0.001$),可以看出各变量之间的假设关系得到了初步的验证。

表 3 变量的标准差、均值和相关系数

变量	1	2	3	4	5
1 领导促进焦点	0.746				
2 竞争导向文化	0.310***	0.773			
3 探索式创新	0.424***	0.478***	0.722		
4 利用式创新	0.326***	0.343***	0.458***	0.744	
5 团队效能	0.443***	0.531***	0.394***	0.299***	0.710
平均值	3.761	3.970	3.910	3.940	3.790
标准差	0.497	0.494	0.465	0.521	0.498

注: $N = 220$; *** 表示 $p < 0.001$; 对角线为对应变量 AVE 平方根。

(四)假设检验

1. 主效应和中介效应检验

运用 SPSS22.0 软件对所获取数据进行处理。主效应和中介效应的回归分析结果见表 4。模型 1、模型 3 和模型 6 是基于控制变量回归的基准模型。在模型 1 的基础上引入自变量领导促进焦点后,形成模型 2,可知领导促进焦点对竞争导向文化具有显著正向影响($\beta = 0.331, p < 0.001$)。在模型 3 的基础上引入自变量领导促进焦点后,形成模型 4,可知领导促进焦点对团队探索式创新具有显著正向影响($\beta = 0.441, p < 0.001$), H1 得证。进一步检验竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间的中介作用。在模型 4 的基础上加入中介变量竞争导向文化后,形成模型 5,可知竞争导向文化对团队探索式创新具有显著正向影响($\beta = 0.372, p < 0.001$),且领导促进焦点对团队探索式创新的影响系数显著降低($\beta = 0.317, p < 0.001$),说明竞争导向文化在领导促进焦点和团队探索式创新的关系间起部分中介作用, H3 成立。在模型 6 的基础上引入自变量领导促进焦点后,形成模型 7,可知领导促进焦点对团队利用式创新具有显著正向影响($\beta = 0.321, p < 0.001$), H2 得证。进一步检验竞争导向文化在领导促进焦点与团队利用式创新之间的中介作用。在模型 7 的基础上加入中介变量竞争导向文化后,形成模型 8,可知竞争导向文化对团队利用式创新具有显著正向影响($\beta = 0.281, p < 0.001$),且领导促进焦点对团队利用式创新的影响系数显著降低($\beta = 0.229, p < 0.001$),说明竞争导向文化在领导促进焦点和团队利用式创新的关系间起部分中介作用, H4 成立。

表 4 主效应与中介效应检验结果

变量		竞争导向文化		团队探索式创新			团队利用式创新		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量	领导教育水平	-0.153*	-0.164*	-0.080	-0.095	-0.034	0.076	0.065	0.111
	团队年限	0.178**	0.193**	0.072	0.093	0.021	0.073	0.089	0.034
	团队规模	-0.036	-0.073	-0.060	-0.109	-0.082	0.106	0.070	0.090
	团队所在地区	0.035	0.013	-0.057	-0.086	-0.091	0.145	0.124	0.120
自变量	领导促进焦点		0.331***		0.441***	0.317***		0.321***	0.229***
中介变量	竞争导向文化					0.372***			0.281***
	R^2	0.068	0.176	0.015	0.206	0.320	0.026	0.128	0.193
	ΔR^2	0.068	0.108	0.015	0.192	0.114	0.026	0.102	0.065
	F	3.894**	9.133***	0.806	11.127***	16.739***	1.423	6.271***	8.473***

注: $N = 220$; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

同时使用 Bootstrap 方法进一步检验竞争导向文化的中介作用。结果显示,竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间中介效应的 95% 置信区间为[0.055,0.181],不包括零,H3得到了进一步验证;竞争导向文化在领导促进焦点与团队利用式创新之间中介效应的 95% 置信区间为[0.038,0.160],不包括零,H4得到了进一步验证。

2. 调节效应检验

在检验团队效能的调节效应时,为避免多重共线性问题,将标准化处理后的竞争导向文化与团队效能相乘。表 5 显示了团队效能的调节效应检验结果。模型 10 表明竞争导向文化和团队效能的交互项对团队探索式创新具有显著正向影响($\beta = 0.212, p < 0.001$)。因此团队效能的竞争导向文化与团队探索式创新间具有显著的正向调节作用,H5 成立。模型 12 表明竞争导向文化和团队效能的交互项对团队利用式创新具有显著正向影响($\beta = 0.188, p < 0.01$)。因此团队效能的竞争导向文化与团队利用式创新间具有显著的正向调节作用,H6 成立。

表 5 调节效应检验结果

变量		团队探索式创新				团队利用式创新			
		模型 3	模型 5	模型 9	模型 10	模型 6	模型 8	模型 11	模型 12
控制变量	领导教育水平	-0.080	-0.034	-0.033	-0.021	0.076	0.111	0.113	0.123
	团队年限	0.072	0.021	0.019	0.076	0.073	0.034	0.032	0.083
	团队规模	-0.060	-0.082	-0.077	-0.072	0.106	0.090	0.097	0.101
	团队所在地区	-0.057	-0.091	-0.081	-0.080	0.145	0.120	0.133	0.134
自变量	领导促进焦点		0.317***	0.293***	0.283***		0.229***	0.198**	0.189**
	中介变量								
	竞争导向文化		0.372***	0.339***	0.375***		0.281***	0.239**	0.270***
	调节变量								
交互项	团队效能			0.076	0.078			0.097	0.098
	竞争导向文化×团队效能				0.212***				0.188**
	R^2	0.015	0.320	0.324	0.364	0.026	0.193	0.198	0.230
	ΔR^2	0.015	0.306	0.004	0.040	0.026	0.167	0.006	0.031
	F	0.806	16.739***	14.516***	15.092***	1.423	8.473***	7.499***	7.870***

注: $N = 220$; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

为了进一步说明团队效能在竞争导向文化与探索式创新之间的调节作用,采用 Cambridge 和 Cohen (2003)的方法,在团队效能均值的基础上 ± 1 个标准差的情况下,绘制了竞争导向文化与团队探索式创新,以及竞争导向文化和团队利用式创新之间的调节效应图,如图 2 和图 3 所示。图 2 表明,当团队效能处于较高水平时,竞争导向文化对团队探索式创新的正向影响更强;当团队效能处于较低水平时,竞争导向文化对团队探索式创新的正向影响更弱。图 3 表明,当团队效能处于较高水平时,竞争导向文化对团队利用式创新的正向影响更强;当团队效能处于较低水平时,竞争导向文化对团队利用式创新的正向影响更弱。

3. 被调节的中介效应检验

为进一步检验有调节的中介效应是否存在,使用了 Process 程序的 Bootstrap 方法检验有调节的中介效应。分别在均值的基础上 ± 1 个标准差,形成调节变量的低值和高值。由表 6 可知,在低水平团队效能的情境下,竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间的中介效应显著($\beta = 0.072, p < 0.01$),中介效应的 95% 置信区间为[0.018,0.136],不包括零;在高水平团队效能的情境下,竞争导向文化在领导促进焦点与团

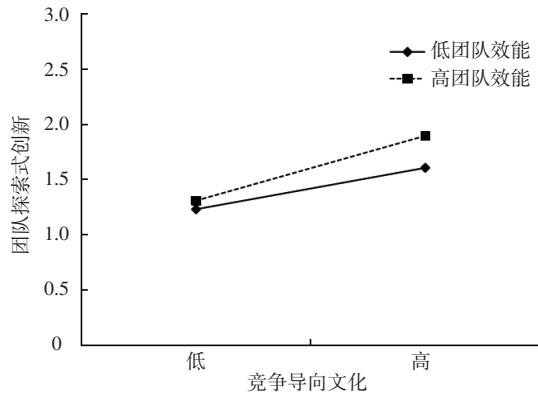


图2 团队效能在竞争导向文化与团队探索式创新间的调节效应示意图

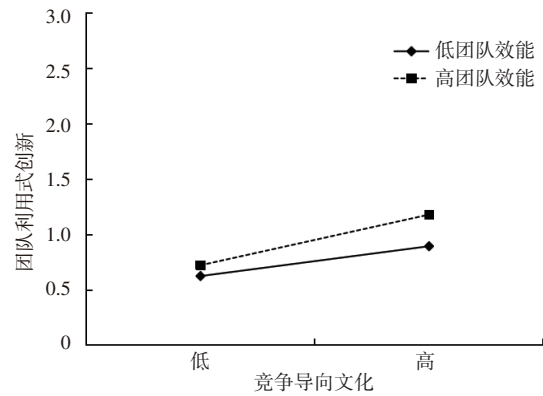


图3 团队效能在竞争导向文化与团队利用式创新间的调节效应示意图

队探索式创新之间的中介效应显著($\beta = 0.158, p < 0.001$),中介效应的95%置信区间为 $[0.060, 0.265]$,不包括零;在团队效能不同水平下,中介效应的差异值显著($\Delta\beta = 0.087, p < 0.05$),间接效应差异的95%置信区间 $[0.003, 0.163]$,不包括零。因此,竞争导向文化在领导促进焦点与团队探索式创新之间的中介效应受到团队效能的调节,H7得到验证。在低水平团队效能的情境下,竞争导向文化在领导促进焦点与团队利用式创新之间的中介效应不显著($\beta = 0.050, p > 0.05$);在高水平团队效能的情境下,竞争导向文化在领导促进焦点与团队利用式创新之间的中介效应显著($\beta = 0.136, p < 0.001$),中介效应的95%置信区间为 $[0.051, 0.227]$,不包括零;在团队效能不同水平下,中介效应的差异值显著($\Delta\beta = 0.086, p < 0.01$),间接效应差异的95%置信区间 $[0.014, 0.154]$,不包括零。因此,竞争导向文化在领导促进焦点与团队利用式创新之间的中介效应受到团队效能的调节,H8得到验证。

表6 被调节的中介检验结果

路径	水平	效应值	标准误差	95% 置信区间
领导促进焦点→ 竞争导向文化→ 团队探索式创新	低水平团队效能	0.072**	0.031	[0.018, 0.136]
	高水平团队效能	0.158***	0.052	[0.060, 0.265]
	差异	0.087*	0.043	[0.003, 0.163]
领导促进焦点→ 竞争导向文化→ 团队利用式创新	低水平团队效能	0.050	0.027	[-0.004, 0.102]
	高水平团队效能	0.136***	0.045	[0.051, 0.227]
	差异	0.086**	0.036	[0.014, 0.154]

注: $N = 220$; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

五、结论与启示

(一)研究结论

本文关注团队领导促进焦点对团队双元创新的影响,并进行了实证研究,得出了以下结论:第一,团队领导促进焦点对团队探索式和利用式创新均存在显著的正向影响。第二,竞争导向文化在团队领导促进焦点影响团队探索式和利用式创新的过程中发挥部分中介效应。第三,团队效能增强了竞争导向文化对团队探索式创新和利用式创新的促进作用,同时强化了竞争导向文化的中介作用。

(二)理论贡献

本研究的理论意义主要体现在以下三个方面。

首先,探讨了团队领导促进焦点与团队双元创新之间的关系,丰富了团队双元创新的前因变量研究。以往研究主要从团队特征(曲小瑜, 2017; Zhang et al, 2021; 柴华奇等, 2018; Batt-Rawden et al, 2019; Cabeza-Pullés et al, 2019)、团队领导特征(Nemanich和Vera, 2009; Ye et al, 2019)两个方面探讨了团队双元创新的前因。其中在团队领导特征方面主要关注了团队领导行为,包括变革型领导行为和团队领导的习惯行为模式(Nemanich和Vera, 2009; Ye et al, 2019)。本文验证了团队领导促进焦点对团队探索式和利用式创新的积极影响,说明团队领导的认知特征也能对团队双元创新产生影响,丰富了团队双元创新的前因变量研究。

其次,基于阶段性团队过程理论,引入竞争导向文化作为中介变量,为团队领导促进焦点与团队双元创新的中介路径提供了见解。阶段性团队过程理论认为团队投入通过团队过程对团队产出产生影响(Marks et al, 2001),本研究遵循这一思路,引入竞争导向文化这一变量,构建了“团队领导-团队文化-双元创新”的路径作用过程,验证了团队领导促进焦点可以通过促进竞争导向文化的形成对团队探索式创新和利用式创新产生积极的影响,首次揭开了团队领导促进焦点与团队双元创新之间的“黑箱”,扩展了团队领导作用机制的研究。

最后,考虑了团队特征的影响,探讨了团队效能的调节作用,发现了团队领导促进焦点通过竞争导向文化对团队双元创新发挥作用的边界条件。现有研究仅考虑了团队反思(曲小瑜,2017)和团队自主支持(Zhang et al,2021)这两个团队特征对团队双元创新过程的调节。本文引入团队效能这一团队特征变量,验证了团队效能不仅调节了竞争导向文化与团队双元创新之间的关系,还调节了竞争导向文化的中介作用,推进了团队领导促进焦点影响团队双元创新的边界条件研究,丰富了团队领导对团队结果的影响受到团队特征因素制约的相关研究。

(三)管理启示

通过实证研究为团队领导有效提升团队双元创新水平提供管理思路,对管理实践具有一定的借鉴意义。

第一,重视团队领导促进焦点的影响,选拔和培养合适的团队领导。一方面,组织可以将促进焦点作为选拔及培养领导的重要标准,通过领导选拔和培养来构建有效的管理团队,提升管理效率,推动团队双元创新;另一方面,动态的、有机的、以变化为导向的组织环境有利于个体促进焦点的提升(Kark和Dijk,2007),故组织需通过引入新的战略、市场、产品和技术,构建灵活和创新的组织结构,对变化持开放态度等方式创造一种有利于团队领导促进焦点提升的组织环境,从而更好地发挥团队领导对团队双元创新的积极影响。

第二,注重团队竞争导向文化的提升,塑造关注竞争对手的文化。竞争导向文化能有效提高团队双元创新水平。因此,组织和团队领导可以采取提升团队的竞争导向文化,促使团队识别、分析并积极应对现有竞争对手的行为,预测和分析潜在竞争对手的优劣势和行为。组织可以建立有效的信息沟通渠道,促进团队内部对竞争对手信息的交流和知识的分享;设置有效的考核与培训制度,制定以团队间竞争为基础的奖励制度。同时,团队领导可以强调竞争导向,提升团队对竞争对手的关注。

第三,重视团队效能的培养,提升团队完成任务的信心。团队效能能够增强竞争导向文化对团队双元创新的积极影响,并提升竞争导向文化的中介作用,故组织和团队领导在管理中应重视团队效能的建设,采取多种方式提升团队成员对共同完成特定任务的信心。一方面,组织在招聘时应注重挑选自我效能高的员工,并遵循人岗匹配原则;在培训时,应根据工作特征设计培训方案,提升团队成员的工作技能,促进团队成员对工作成果的积极归因;另一方面,团队领导可以强化团队的理念信念,建立团队共同愿景,设定清晰合理的团队目标,明确完成团队目标的步骤;提升团队成员之间的相互信任,促进团体成员的密切沟通和默契合作,营造和谐友善的团队氛围,增加团队的凝聚力;在工作中重视团队成员的贡献,满足其自我决定及被尊重的需要。

(四)研究局限与未来展望

本文存在一些不足之处,有待在未来的研究中进一步完善。本文的样本来自安徽地区,在一定程度上降低了研究结论的普适性,未来研究可以扩大样本范围,进一步验证本文的结论;考虑到团队领导对整个团队更加了解,采用向团队领导发放问卷的方式获取主观数据,并进行了共同方法偏差检验,未来研究可以从多渠道获取数据,比如获取客观数据来衡量双元创新;受到时间与资源的限制,采用的数据是截面数据,无法确定变量之间的因果关系,未来研究可以考虑采用纵向研究的方法,在不同的时间点测量各个变量。

团队开展创新的过程会受到组织特征和团队特征等情境因素的影响,仅考虑了团队效能这一团队特征的调节作用。已有研究表明绩效压力、组织结构等因素在团队创新过程中发挥调节作用(Ye et al,2019; Alshahry和Wang,2015),未来可以进一步探讨其他情境因素对团队双元创新过程的调节作用,如绩效压力、正规化和集权化等组织特征因素。

参考文献

- [1] 柴华奇,包清临,王吉林,等,2018.隐性知识显性化、双元性创新与中小企业临时团队绩效研究[J].兰州大学学报(社会科学版),46(5):198-205.
- [2] 陈驰茵,唐宁玉,2017.团队过程研究十年回顾:2008至2017[J].中国人力资源开发,34(12):47-59.
- [3] 韩杨,罗瑾琰,钟竞,2016.双元领导对团队创新绩效影响研究——基于惯例视角[J].管理科学,29(1):70-85.
- [4] 何瑛,于文蕾,戴逸驰,等,2019.高管职业经历与企业创新[J].管理世界,35(11):174-192.
- [5] 亢秀秋,沈颂东,房建奇,2019.探索式与利用式创新研究的热点与前沿——可视化研究[J].技术经济,38(1):63-80.
- [6] 郎艺,尹俊,2021.中庸不利于创新吗?中庸领导行为对团队创新影响的理论建构[J].中国人力资源开发,38(6):24-42.

- [7] 刘志迎, 廖素琴, 郑晓峰, 2018. 计划行为视角下变革型领导与创新二元性关系的研究——环境动态性的调节作用[J]. 华东经济管理, 32(9): 5-14.
- [8] 曲小瑜, 2017. 研发团队行为整合和二元创新关系研究——基于学习空间的中介作用和团队反思的调节作用[J]. 研究与发展管理, 29(4): 115-126.
- [9] 王唯梁, 谢小云, 2015. 团队创新研究进展述评与重构：二元性视角[J]. 外国经济与管理, 37(6): 39-49.
- [10] ADOMAKO S, 2017. CEOs' regulatory foci and firm-level product innovativeness in competitive environments[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(5): 23-32.
- [11] ALSHAHRY A, WANG A, 2015. Market orientation impact on radical and incremental marketing innovation: A study of Saudi Arabia hospital marketing efforts[J]. International Journal of Management Science & Business Administration, 12(6): 101-117.
- [12] ATUAHENE-GIMA K, 2005. Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation[J]. Journal of Marketing, 69(4): 61-83.
- [13] BACK P, BAUSCH A, 2019. Not if, but how CEOs affect product innovation: A systematic review and research agenda[J]. International Journal of Innovation and Technology Management, 16(3): 1-52.
- [14] BANDURA A, 1986. Social foundations of thought and action[J]. Journal of Applied Psychology, 12(1): 169-171.
- [15] BANDURA A, 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective[J]. Annual Review of Psychology, 52(1): 1-26.
- [16] BANDURA A, FREEMAN W H, LIGHTSEY R, 1999. Self-efficacy: The exercise of control[J]. Journal of Cognitive Psychotherapy, 13(2): 158-166.
- [17] BATT-RAWDEN V H, LIEN G, SLTTE T, 2019. Team learning capability: An instrument for innovation ambidexterity[J]. International Journal of Quality and Service Sciences, 11(4): 473-486.
- [18] BENNER M J, TUSHMAN M L, 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited[J]. Academy of Management Review, 28(2): 238-256.
- [19] BROCKNER J, HIGGINS E T, 2001. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 86(1): 35-66.
- [20] CABEZA-PULLÉS D, FERNÁNDEZ-PÉREZ V, ROLDÁN-BRAVO M I, 2019. Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research[J]. European Management Journal, 38(3): 450-461.
- [21] CAMBRIDGE U C, COHEN P C, 2003. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences[J]. Journal of the Royal Statistical Society Series D(The Statistician), 52(4): 485-486.
- [22] COWDEN B J, BENDICKSON J S, 2018. Impacts of regulatory focus and institutions on innovation[J]. Management Decision, 56(5): 939-954.
- [23] CROWE E, HIGGINS E T, 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 69(2): 117-132.
- [24] DANNEELS E, 2002. The dynamics of product innovation and firm competences[J]. Strategic Management Journal, 23(12): 1095-1121.
- [25] EDWARDS J R, LAMBERT L S, 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. Psychological Methods, 12(1): 1-22.
- [26] FRIEDMAN R S, FÖRSTER J, 2001. The effects of promotion and prevention cues on creativity[J]. Journal of Personality & Social Psychology, 81(6): 1001-1013.
- [27] GAMACHE D L, MCNAMARA G, MANNOR M J, et al, 2015. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions[J]. Academy of Management Journal, 58(4): 1261-1282.
- [28] GONCALO J A, POLMAN E, MASLACH C, 2010. Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113(1): 13-24.
- [29] GUIADO-GONZÁLEZ M, GONZÁLEZ-BLANCO J, COCA-PÉREZ J L, 2017. Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation[J]. Journal of Knowledge Management, 21(5): 1142-1162.
- [30] GULLY S M, INCALCATERRA K A, JOSHI A, et al, 2002. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships[J]. Journal of Applied Psychology, 87(5): 819-832.
- [31] HAMSTRA M, SASSENBERG K, YPEREN N V, et al, 2014. Followers feel valued - When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 51(2): 34-40.
- [32] HAN J K, KIM N, SRIVASTAVA R K, 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?[J]. Journal of Marketing, 62(4): 30-45.
- [33] HE Z L, WONG P K, 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. Organization Science, 15(4): 481-494.
- [34] HENKER N, SONNENTAG S, UNGER D, 2015. Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement[J]. Journal of Business and Psychology, 30(2): 235-247.

- [35] HIGGINS E T, 1997. Beyond pleasure and pain[J]. *The American Psychologist*, 52(12): 1280-1300.
- [36] HIGGINS E T, 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30(1): 1-46.
- [37] IM S, WORKMAN J P, 2004. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms[J]. *Journal of Marketing*, 68(2): 114-132.
- [38] JACOB B, PRAVIN N, 2018. Antecedents of market orientation: Marketing CEOs, CMOs, and top management team marketing experience[J]. *Marketing Letters*, 29(4): 405-419.
- [39] JANSEN J, VAN D, VOLBERDA H W, 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- [40] JEX S M, BLIESE P D, 1999. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 84(3): 349-361.
- [41] JOEL B, HIGGINS E T, LOW M B, et al, 2004. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process[J]. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 203-220.
- [42] JOSHUA B W, TSUI A S, KINICKI R J, 2010. Consequences of differentiated leadership in groups[J]. *Academy of Management Journal*, 53(1): 90-106.
- [43] KAMMERLANDER N, BURGER D, FUST A, et al, 2015. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus[J]. *Journal of Business Venturing*, 30(4): 582-602.
- [44] KARK R, DIJK D V, 2007. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes[J]. *The Academy of Management Review*, 32(2): 500-528.
- [45] LANAJ K, CHANG C H, JOHNSON R E, 2012. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 138(5): 998-1034.
- [46] LI G, LIU H, LUO Y, 2018. Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3): 645-664.
- [47] LUKAS B, FERRELL O, 2000. The effect of market orientation on product innovation[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 239-247.
- [48] MARKS M A, MATHIEU J E, ZACCARO S J, 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes[J]. *Academy of Management Review*, 26(3): 356-376.
- [49] MULVEY P W, KLEIN H J, 1998. The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 74(1): 62-87.
- [50] NARVER J C, SLATER S F, 1990. The effect of a market orientation on business profitability[J]. *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- [51] NEMANICH L A, VERA D, 2009. Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition[J]. *The Leadership Quarterly*, 20(1): 19-33.
- [52] NEUBERT M J, KACMAR K M, CARLSON D S, et al, 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1220-1223.
- [53] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al, 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- [54] ROSENBUSCH N, BRINCKMANN J, BAUSCH A, 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs[J]. *Journal of Business Venturing*, 26(4): 441-457.
- [55] STAJKOVIC A D, LEE D, NYBERG A J, 2009. Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 814.
- [56] TUNCDOGAN A, BOON A, MOM T, et al, 2016. Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms[J]. *Long Range Planning*, 50(5): 621-635.
- [57] TUNCDOGAN A, FRANS V, VOLBERDA H, 2015. Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities[J]. *The Leadership Quarterly*, 26(5): 838-850.
- [58] WALLACE C, CHEN G, 2010. A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance[J]. *Personnel Psychology*, 59(3): 529-557.
- [59] WU C, MCMULLEN J S, NEUBERT M J, et al, 2008. The influence of leader regulatory focus on employee creativity[J]. *Journal of Business Venturing*, 23(5): 587-602.
- [60] YE Q, WANG D, GUO W, 2019. Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure[J]. *European Management Journal*, 37(4): 468-480.
- [61] YE X, FENG J, MA L, et al, 2018. Impact of team leadership habitual domains on ambidextrous innovation[J]. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 46(12): 1955-1966.
- [62] ZHANG X, LE Y, LIU Y, et al, 2021. Fostering ambidextrous innovation in infrastructure projects: Differentiation and integration tactics of cross-functional teams[J]. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(6): 1-38.

The Impact of Leaders' Promotion Focus on Team Ambidextrous Innovation: A Moderated Mediation Model

Wu Jianlin, Yin Rongfei, Gu Jibao

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China)

Abstract: Team ambidextrous innovation is the foundation of enterprise ambidextrous innovation, and the cognitive characteristics of leader is an important influencing factor of team ambidextrous innovation. However, there is no research that has been discussed on the impact of leaders' cognitive characteristics on team ambidextrous innovation. Based on the staged team process theory, a moderated mediation model was established in which the competition-oriented culture is the mediating variable and the team efficacy is the moderating variable. 220 team leaders were surveyed, and the hierarchical regression analysis method was used to test the conceptual model. Results reveal that team leaders' promotion focus has significant positive influence on exploratory innovation and exploitative innovation. Competition-oriented culture mediates the relationship between team leaders' promotion focus and exploratory innovation, exploitative innovation. Team efficacy positively moderates the relationship between competition-oriented culture, exploratory innovation and exploitative innovation, and positively moderates the mediating effect of competition-oriented culture.

Keywords: leaders' promotion focus; exploratory innovation; exploitative innovation; competition-oriented culture; team efficacy