《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：领导者劣势叙事对低地位团队创新的影响机制
作者：尹文珺，欧阳喜，刘智强，胡宇航

第一轮

审稿人意见：

本文基于意义建构理论，探讨领导者劣势叙事对低地位团队创新的影响机制，选题新颖且具有较强的理论价值和实践意义。将劣势叙事从营销领域引入组织内部领导力情境，并聚焦低地位团队这一被忽视但有创新潜力的群体，研究定位清晰。文献综述较为系统，理论模型的整体架构具有逻辑性。以下提出几点建议，供作者修改时参考。

意见 1：领导者劣势叙事与相邻概念的区分需要加强。文章将领导者劣势叙事界定为包含劣势共鸣、机会指引和能力强化三个维度。这一概念框架清晰，但存在一个问题：机会指引和能力强化这两个维度是否为劣势叙事所独有？愿景型领导(visionary leadership)同样强调为下属指明方向和目标(对应机会指引)，赋能型领导(empowering leadership)同样强调提升下属的效能感和信心(对应能力强化)。如果三个维度中有两个与已有领导力构念高度重叠，那么领导者劣势叙事的独特性可能主要体现在劣势共鸣这一维度上。

回应：感谢审稿人的建议。我们补充了领导者劣势叙事与愿景型领导、赋能型领导等相邻构念的比较分析。修改后进一步强调，领导者劣势叙事的独特性并非来源于单一维度，而是来源于三个维度均围绕“共同劣势情境的意义建构”展开。其中，劣势共鸣用于建构共同逆境认知，机会指引是在共同劣势背景下识别突破机会，能力强化则是在共同逆境基础上的集体赋能，三者共同构成领导者劣势叙事这一整体构念。

相关内容已补充至“3.1 研究一：领导者劣势叙事的概念及特征构思研究”(第 12-13 页)：

“相较于强调描绘愿景与方向的愿景型领导、强调授权与能力发展的赋能型领导(Kearney et al., 2019)，领导者劣势叙事始终围绕团队共同面对劣势、突破逆境展开。其中，劣势共鸣帮助团队形成对不利处境的共同认知，是区别于其他领导行为的核心特征；机会指引是在共同理解劣势基础上识别突破机会，而非一般性的方向描绘；能力强化则通过叙事增强团队突破逆境的集体效能，而非单纯提升成员能力(Steele & Lovelace, 2023)。因此，领导者劣势叙事的独特性不仅体现在劣势共鸣维度，更体现在劣势共鸣、机会指引和能力强化三

个维度共同服务于“共同劣势情境的意义建构”这一核心叙事逻辑。”

参考文献：

Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 155*, 20–30.

Steele, L. M., & Lovelace, J. B. (2023). Organizational underdog narratives: The cultivation and consequences of a collective underdog identity. *Academy of Management Review, 48*(1), 32–56.

意见 2：低地位团队的操作化界定需要更具体。文章将低地位团队定义为位于组织正式地位底层，较少获得尊重与认可的员工集合。但在实际研究中，如何判定一个团队属于低地位团队？是基于组织层级(如基层班组)？还是基于资源分配排序？还是基于团队成员的主观感知？

回应：感谢审稿人的建议。根据您的建议，我们进一步明确了低地位团队的定义。本研究所关注的低地位团队是指位于组织正式地位底层的团队，即在组织正式层级中处于最低层级、拥有的权力和影响力最少的团队(Magee & Galinsky, 2008; 常涛 等, 2024)，如企业基层班组、一线业务团队等。在后续实证研究中，本研究将以组织正式层级作为主要判定标准，例如在企业样本中选取正式层级最低的一线业务团队。

相关内容已补充至“1 问题提出”(第 1 页)：

“低地位团队(low-status team)，指位于组织正式地位底层的团队，即在组织正式层级中处于最低层级、拥有的权力和影响力最少的团队(Magee & Galinsky, 2008; 常涛 等, 2024)，如企业基层班组、一线业务团队等。”

参考文献：

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351–398.

常涛, 陈思彤, 刘智强, 景保峰. (2024). 消极情绪与团队内低地位员工创造力的倒U形关系研究. *管理学报, 21*(7), 1002–1012.

意见 3：资源寻求需要与资源整合需要的分离逻辑可以更充分。文章将领导者劣势叙事的影

响分为两条路径：对外的资源寻求需要→冒险行为/跨界搜索→创意产生和对内的资源整合需要→观点采择/资源分享→创意实施。这一对外探索-对内整合的双路径设计在直觉上合理，但需要注意：

(a)两条路径之间是否存在交互作用？例如，团队在向外寻求资源(路径一)的过程中获得的新信息，是否会进一步促进内部资源整合(路径二)？反过来，内部资源的有效整合是否会增强团队向外寻求资源的信心？如果两条路径之间存在相互促进关系，那么将它们完全分离讨论可能遗漏了重要的理论信息。

(b)将创意产生对应外部资源寻求、创意实施对应内部资源整合，这一对应关系是否过于绝对？创意产生同样需要内部知识的重组与整合(如头脑风暴中的观点碰撞)，创意实施也可能需要外部资源的获取(如实施新方案需要外部技术支持)。

回应：(a)感谢审稿人提出这一重要问题。我们认同，团队资源寻求需要与团队资源整合需要在完整的创新过程中并非完全独立，两者可能存在相互促进关系。例如，团队通过外部资源寻求获得的新信息，需要经过内部吸收和整合，才能转化为团队可利用的知识；反过来，较强的内部资源整合能力也可能提升团队识别、吸收和利用外部资源的能力，从而增强后续资源寻求的有效性。因此，本研究并不否认两条路径在实际创新过程中的协同作用。

但我们认为，理论上存在协同可能，并不意味着应当在当前模型中直接加入交互或双向关系。若要将两条路径之间的相互促进纳入理论模型，还需要进一步明确其作用方向、传导机制和边界条件。例如，外部资源获取究竟在何种条件下引发后续资源整合，内部资源整合又通过何种机制影响下一阶段的资源寻求，均涉及跨阶段和跨时间的动态过程。这类问题不同于本文所关注的“领导者劣势叙事如何提升低地位团队创新”这一核心问题，需要建立专门的动态过程模型，并采用纵向、多阶段或密集追踪研究设计进行检验。

因此，本文基于研究问题的理论聚焦和模型边界，暂不对两条路径之间的交互或循环关系提出正式命题，而将其作为未来研究的重要方向。根据审稿人的建议，我们已在修订稿中明确说明两条路径并非彼此排斥，并在“研究不足与未来方向”部分补充了二者可能存在的动态协同关系。

(b)感谢审稿人的提醒。我们认同，创意产生同样需要团队内部知识的重组和信息整合，创意实施也可能需要外部技术和资源支持。因此，本研究并不认为“外部资源寻求仅服务于创意产生”或“内部资源整合仅服务于创意实施”。

本研究的基本逻辑是不同创新阶段存在不同的核心任务要求(Reif et al., 2026)。创意产生阶段主要强调扩大信息异质性和突破既有认知框架等。因此，外部资源寻求及其引发的跨

界搜索和冒险行为，与创意产生具有更直接的任务匹配关系。而创意实施阶段主要强调方案筛选、形成共识和配置资源，因此，内部资源整合及其引发的观点采择和资源分享，与创意实施具有更直接的任务匹配关系。需要说明的是，Reif 等(2026)的研究同时指出，创意产生与创意实施之间存在过程重叠和反复转换，这进一步表明，对不同阶段的主要机制进行区分，并不意味着二者彼此割裂。

另外，既有创新过程研究表明，创意产生与创意实施是相互关联但具有不同任务要求的阶段；影响创意产生的因素未必以相同方式影响创意实施。Somech 和 Drach-Zahavy(2013)将团队创新明确区分为团队创造力与创新实施，并发现团队创造力向实施结果的转化需要创新氛围等条件；Perry-Smith 和 Mannucci(2017)进一步区分创意过程的不同阶段，强调不同阶段所需的社会关系和资源存在差异；Baer(2012)也指出，创意的产生并不自动带来实施，创意实施涉及资源动员、支持和合法性获取。

基于上述研究，本研究所强调的是两类资源需要与不同创新阶段之间的相对任务匹配和主导作用关系，而非排他性的一一对应。换言之，资源寻求与资源整合均可能作用于创新全过程，但二者因功能侧重不同，分别与创意产生和创意实施的核心任务具有更为直接的理论联系。

综上，根据审稿人的建议，我们在修订稿中进行了三方面调整：

第一，将原稿中可能引起排他性理解的如“分别对应”、“分别促进”等表述，修改为“主要作用于”或“主导路径”等表述；

第二，在“总体构想”部分增加了说明，明确两条路径属于分析性区分，而非否认二者可能存在的协同关系(见“3 研究构想”，第 11 页)；

“需要说明的是，本研究对团队资源寻求需要与团队资源整合需要的区分，属于基于资源活动方向和创新阶段核心任务的分析性区分，而非认为两类资源需要在完整创新过程中相互排斥。团队从外部获得的信息和资源往往需要通过内部解释、整合与吸收才能转化为创新成果；团队内部形成的知识整合能力，也可能提升其识别和利用外部资源的效率(Venkataramani & Tang, 2024; Zahra & George, 2002)。因此，两类资源需要在现实创新过程中可能相互衔接或协同作用。

然而，若进一步考察两条路径之间的交互和反馈关系，还需要明确其作用方向和传导机制，并建立相应的动态过程模型。本研究关注的核心问题是领导者劣势叙事如何激活两类资源需要并引发相应团队行为，而非两类资源活动如何随时间相互转化。因此，本研究暂不对

两条路径之间的动态关系提出正式命题，而将其界定为当前模型的研究边界。

在此基础上，本研究依据资源活动的功能与不同创新阶段核心任务之间的匹配关系，识别两条具有不同阶段侧重的作用路径。现有研究表明，创意产生与创意实施虽然相互关联，但具有不同的任务重点和影响条件(Baer, 2012; Liang et al., 2019; Reif et al., 2026)。资源寻求路径侧重突破团队既有边界，拓展信息与资源来源，与创意产生阶段的信息拓展和发散思考要求具有更直接的功能联系；资源整合路径侧重盘活团队已有资源，促进知识、能力与成员行动的协调组合，与创意实施阶段的方案完善、行动协调和资源配置要求具有更直接的功能联系。因此，本研究模型聚焦两条相对占优的作用路径，但并不否认其他跨阶段效应以及两条路径之间可能存在的协同关系(Reif et al., 2026; Venkataramani & Tang, 2024)。”

第三，在“研究不足和未来方向”部分补充讨论这一潜在关系，提出资源寻求与资源整合在团队创新过程中可能存在动态联系，未来研究可进一步考察二者之间的动态关系，以及资源寻求与资源整合在团队创新不同阶段的共同作用，从而进一步完善领导者劣势叙事影响低地位团队创新的理论模型(见“4.3 研究不足与未来方向”，第 22 页)。

“尽管本研究构建了领导者劣势叙事影响低地位团队创新的理论框架，但仍存在不足之处，未来研究可从以下几个方面加以拓展。

首先，本研究基于团队创新不同阶段的核心任务，将资源寻求需要和资源整合需要作为两条主要作用路径分别进行分析，而未进一步探讨二者之间可能存在的动态交互关系。团队通过外部资源寻求获取的新资源可能需要经过内部资源整合才能转化为创新成果，而有效的内部资源整合也可能进一步增强团队开展外部资源寻求的能力与信心。未来研究可进一步考察两类资源需要之间的交互作用及其动态过程，更全面地揭示领导者劣势叙事影响团队创新的过程机制。

其次，本研究分别将资源寻求需要和资源整合需要作为创意产生与创意实施阶段的主要驱动机制，以突出领导者劣势叙事在不同创新阶段发挥作用的核心路径。然而，这种划分并不意味着二者之间存在严格对应关系。创意产生可能需要团队成员对已有知识进行重组与整合，而创意实施过程中也可能需要持续获取外部资源(Baer, 2012; West, 2002)。未来研究可进一步构建同时纳入资源寻求与资源整合的综合理论模型，考察两类资源需要在团队创新全过程中的共同影响。”

参考文献：

Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1102–1119.

Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. C. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 91–104.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review, 42*(1), 53–79.

Reif, J. A. M., Feldmeier, C. L., Georganta, E., Kugler, K. G., & Brodbeck, F. C. (2026). From ideation to implementation: A model of team innovation. *Group & Organization Management, 51*(4), 2115–2151.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management, 39*(3), 684–708.

Venkataramani, V., & Tang, C. (2024). When does external knowledge benefit team creativity? The role of internal team network structure and task complexity. *Organization Science, 35*(1), 92–115.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, 51*(3), 355–387.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203.

意见 4：命题数量较多，可考虑适当精简。全文共提出 19 个命题，涵盖主效应、中介效应、调节效应和被调节的中介效应。命题数量较多，部分命题之间存在逻辑递进关系(如命题 2→命题 3→命题 5，以及命题 7 是对前述命题的整合)。

回应：感谢审稿人的建议。根据您的建议，我们对命题体系进行了适当精简，在保持理论模型和逻辑关系完整的前提下，对部分存在递进关系的命题进行了整合。具体而言如下：

1. 删除了研究二中关于团队冒险行为→团队创意产生(原命题 5)和团队跨界搜索→团队创意产生(原命题 6)的独立命题；

2. 删除了研究三中关于团队观点采择→团队创意实施(原命题 14)和团队资源分享→团队创意实施(原命题 15)的独立命题。

本研究保留相应的链式中介命题，以体现完整的作用路径。经过上述调整，全文命题数量由 19 个减少至 15 个，命题体系更加紧凑与简洁。

同时，我们查阅了近年来《心理科学进展》发表的“研究构想”类论文，发现此类论文命

题数量多保持在 10 项至 15 项左右。例如，海深洋等(2026)、彭晨明等(2025)的研究构想均提出 15 项命题，与本文修改后的命题数量一致。因此，在吸收审稿意见、适当精简命题的基础上，我们保留了支撑理论模型完整性的核心命题，以确保研究框架的系统性和严谨性。

参考文献：

海深洋, 杨波, 郭腾飞, 辛钊阳, 刘鎏, 傅安国. (2026). 领导优势使用的内涵、形成与多层次作用机制. *心理科学进展, 34*(8), 1330–1350.

彭晨明, 屈奕帆, 郭晓凌, 陈增祥. (2025). 人工智能服务对消费者道德行为的双刃剑效应. *心理科学进展, 33*(2), 236–255.

意见 5：领导者叙事的文献综述可以更聚焦。2.1 节对领导者叙事的文献综述较为全面，涵盖了定义、理论视角和影响研究三个方面。但篇幅较长(约占全文的 1/4)，且部分内容(如领导者叙事对领导者自身的影响、对组织的影响)与本文的核心研究问题(对低地位团队创新的影响)关联度不高。

回应：感谢审稿人的建议。我们对“2.1 领导者叙事”进行了调整，在保留领导者叙事研究脉络完整的基础上，对相关内容进行了适当精简和优化。具体而言，我们压缩了领导者叙事的定义、领导者叙事对领导者自身以及组织层面影响的相关介绍，保留了代表性内容。修改后，2.1 节内容更加聚焦，同时兼顾了文献综述的系统性与完整性。

意见 6：缺少对团队创新前因研究的系统回顾。文章的结果变量是团队创新(创意产生+创意实施)，但文献综述中并未系统梳理团队创新的前因研究。虽然在 2.2 节的研究评析中提到了领导者叙事对创新结果关注不足，但对于团队创新本身的前因机制(如团队认知、团队过程、领导力等)缺乏系统回顾。

回应：感谢审稿人的建议。我们认同，团队创新作为本文的核心结果变量，有必要对其前因研究进行更为系统的梳理，以进一步凸显本研究的理论贡献。根据您的建议，我们新增了团队创新前因研究的文献回顾。具体而言，我们补充了“2.3.1 团队创新的定义”“2.3.2 团队创新的前因研究”以及“2.3.3 研究评析”，在“2.3.2 团队创新的前因研究”中系统梳理了团队创新前因变量的相关研究，重点从领导因素、团队特征、团队过程等方面总结了现有研究进展，在“2.4 文献归纳与本研究定位”中加入对团队创新综述的总体述评，以及在图 1 加入了团队创新的相关信息。上述修改进一步明确了本研究的切入点，也为后续提出领导者劣势叙事影

响低地位团队创新的理论模型提供了更加充分的文献基础。

在此基础上，我们进一步指出现有研究的三个不足：第一，较多研究将团队创新作为整体结果变量，较少区分创意产生和创意实施的阶段性前因；第二，现有研究较少关注资源受限、缺乏组织认可的低地位团队；第三，领导力研究主要关注一般领导风格，较少探讨领导者具体叙事策略如何通过改变团队资源需要促进创新。由此进一步明确本研究的理论价值。

相关内容已补充至“2 文献综述”(第 7-10 页)：

“2.3 团队创新

2.3.1 团队创新的定义

团队创新，指由一群相互协作的个体共同产生并实施新颖且可行的想法的过程(Byron et al., 2023)。团队创新并非个体创新的简单加总，而是依赖于团队成员之间的互动与协作。团队创新可分为创意产生(idea generation)与创意实施(idea implementation)两个阶段(Liang et al., 2019)。创意产生阶段强调探索性和发散性思维，团队成员广泛获取信息、寻找创新机会、探索更多可能，形成新颖且有价值的创意；创意实施阶段强调利用性和一致性思维，团队成员针对性地开展某一想法，整合和利用资源，将创意转化为现实成果(Liang et al., 2019; 刘薇, 沈晓玲, 2022)。虽然两个阶段相互联系，但由于核心任务存在差异，其所依赖的团队行为和资源活动也有所不同，因此越来越多研究主张对团队创新的不同阶段进行区分(e.g., Liang et al., 2019; Škerlavaj et al., 2014)。

2.3.2 团队创新的前因研究

现有研究表明，团队创新受到领导因素、团队特征以及团队过程等多方面因素的影响。在领导因素方面，不同的领导行为与风格对团队创新产生差异化影响。开放型领导行为通过促进探索与发散思维，能够有效推动创意产生；而闭合型领导行为则通过强化目标聚焦与过程控制，促进了创意产生向创意实施的转化(Mascareño et al., 2021)。自主支持型领导通过赋予团队整体自主性、鼓励团队成员协同工作，有效激发了团队内部协作和效能感，从而促进团队创新(Byron et al., 2023)。控制型领导通过严格监督与集权决策抑制了成员的内在动机，对团队创新产生负面影响(Byron et al., 2023)。此外，从领导依恋风格的角度出发，现有研究发现安全依恋型领导能够同时促进创意产生与创意实施，而焦虑依恋型领导则对两个阶段均有抑制作用(Batistič et al., 2022)。

在团队特征方面，团队任期、团队规模、团队多样性、团队任务互依性、团队目标互依性等因素会对团队创新产生影响。团队任期与团队创新呈 U 型曲线关系：新组建团队的任期延长反而导致创新水平的轻微下降；中等任期团队的任期长短对创新无显著影响；而成熟

长期团队的任期延长则有助于提升创新(Byron et al., 2023)。团队规模一方面增加了成员提供用于产生与实施想法的技能和资源数量(Gallupe et al., 1992)，另一方面也可能导致成员责任感下降(Meyer et al., 2016)。不同类型的团队多样性对团队创新的影响程度不同。与工作相关的多样性(如职能背景、教育背景差异)能够为团队带来多元的知识储备与问题解决视角，从而丰富创意产生的认知资源，对团队创新具有一定的促进作用；而人口统计学多样性(如性别、年龄、种族等)与团队创新之间则无显著关联(Byron et al., 2023)。任务互依性与目标互依性更高的团队更倾向于进行合作、互助和知识共享，从而促进团队创新(Tjosvold et al., 2004)。

在团队过程方面，已有研究发现团队合作、团队反思、团队信任以及信息交换等过程变量，能够促进团队成员之间的信息融合与认知重构，对团队创新产生正向影响(e.g., Li et al., 2021; 刘薇, 沈晓玲, 2022)。同时，团队成员在互动过程中表现出的行为也会进一步影响团队创新。例如，促进性建言通过提升团队知识利用促进团队创新，而抑制性建言则通过增强团队反思推动团队创新(Liang et al., 2019)。此外，研究还发现团队知识领地行为能够促进团队成员创意产生和团队创意实施(Li et al., 2021)。

2.3.3 研究评析

现有团队创新研究虽已取得丰硕成果，但仍存在进一步拓展的空间。首先，现有研究多将团队创新作为整体构念进行考察，对创意产生与创意实施两个阶段的差异化机制关注不足(Liang et al., 2019)。然而，团队创新是一个动态过程，创意产生与创意实施在核心任务上存在差异，前者更加侧重于新想法的探索与形成，后者更加侧重于创意的完善与落地，因此二者可能具有不同的驱动机制。其次，现有研究主要围绕一般团队展开，较少关注低地位团队这一特殊群体。相较于一般团队，低地位团队面临资源约束等独特挑战，其创新过程可能具有不同的形成逻辑。最后，虽然领导因素已被广泛视为团队创新的重要前因，但现有研究主要聚焦于领导风格或领导行为，对于领导者如何通过叙事这一具体策略塑造团队认知、激发团队创新的关注仍显不足。上述研究不足为本研究聚焦于领导者劣势叙事如何影响低地位团队创新，特别是在创意产生与创意实施不同阶段可能存在的差异化路径，提供了明确的理论空间。

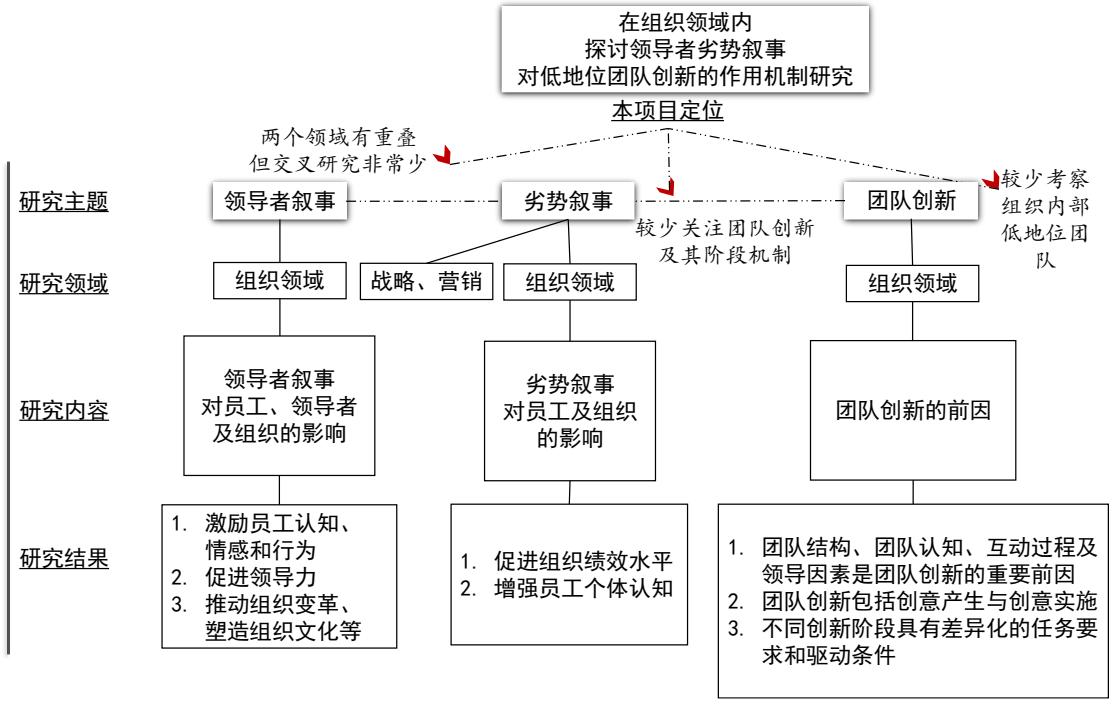
2.4 文献归纳与本研究定位

结合前文对领导者叙事、劣势叙事与团队创新研究的梳理可以发现，现有文献虽然分别揭示了领导者叙事的意义建构作用、劣势叙事的激励效应以及团队创新的重要前因，但三类研究之间尚未形成充分衔接。领导者叙事研究较少关注具体叙事策略及其创新结果，劣势叙

事研究尚未充分进入组织内部的团队管理情境，团队创新研究则对低地位团队及创意产生与创意实施的差异化机制关注不足。基于上述研究缺口，本研究探讨领导者劣势叙事如何影响低地位团队创新，研究定位主要体现在以下三个方面，具体如图 1 所示。

……

第二，聚焦低地位团队，探讨领导者面对特定叙事对象时的适配性叙事策略。现有团队创新研究主要围绕一般工作团队或研发团队展开，较少关注在组织中长期面临资源约束与地位劣势的团队。相较于一般团队，低地位团队在获取创新资源、表达创新观点和推动创意落地等均面临更强限制，因而其创新驱动机制可能具有特殊性。另外，现有领导者叙事研究也较少考虑叙事对象的地位与资源特征，因而尚未充分回答领导者应如何针对不同成员或团队采取更具针对性的叙事策略。本研究认为，领导者通过劣势叙事，能够增强团队成员对自身处境的积极理解，并进一步激发团队创新动力。因此，本研究以低地位团队为具体叙事对象，探讨领导者劣势叙事的作用效果，有助于深化对领导者叙事对象差异及其策略适配性的理解。”



参考文献：

刘薇, 沈晓玲. (2022). 团队行动中反思与团队创新关系研究的动态视角——认知与情绪的双元路径. *心理科学进展, 30*(8), 1759–1769.

Batistič, S., Kenda, R., Premru, M., & Černe, M. (2022). HR systems and leadership attachment affecting idea

generation and implementation: An experiment and two-source multi-level study. *European Management Journal, 40*(4), 532–545.

Byron, K., Keem, S., Darden, T., Shalley, C. E., & Zhou, J. (2023). Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design and team creativity and innovation. *Personnel Psychology, 76*(1), 249–278.

Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker, J. F. (1992). Electronic brainstorming and group size. *Academy of Management Journal, 35*, 350–369.

Li, X., Xu, Z., & Men, C. (2021). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: Team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management, 25*(6), 1508–1525.

Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. C. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 91–104.

Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: Opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(4), 530–540.

Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2016). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*, 31–49.

Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 987–1000.

Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management, 29*, 540–559.

意见 7：量表开发的计划可以更具体。研究一拟开发领导者劣势叙事量表，这是本研究的重要贡献之一。但目前对量表开发的方法论描述较为简略，仅提到基于扎根理论分析方法和科学严格的测量学程序。

回应：感谢审稿人的建议，我们完全认同量表开发的计划应当更加具体。因此，我们补充了量表开发程序，包括扎根理论访谈、题项生成、专家评估、探索性因子分析、验证性因子分析以及信效度检验等步骤。

相关内容已补充至“3.1 研究一：领导者劣势叙事的概念及特征构思研究”(第 13 页)：

“在明确领导者劣势叙事构念及其维度结构的基础上，本研究拟遵循经典量表开发程序(Hinkin, 1998)，编制领导者劣势叙事量表。首先，通过文献分析和半结构化访谈收集资料，结合扎根理论分析方法对访谈资料进行编码，提炼领导者劣势叙事的核心维度与行为特征，形成初始测量题项。其次，邀请组织行为学领域专家对题项进行内容效度评估，依据专家意见修订和完善题项(Colquitt et al., 2019)。随后，通过小规模预调查(约 100 份)开展项目分析，对题项进行筛选和优化，并采用探索性因子分析检验量表的维度结构；在此基础上，通过大规模问卷调查(约 500 份)，计算量表信度，采用验证性因子分析检验量表的聚合效度和区分效度(Hinkin, 1998)，并进一步检验领导者劣势叙事与相关构念之间的关系，从而全面验证量表的心理测量学特性(MacKenzie et al., 2011)，为后续研究提供可靠、有效的测量工具。”

参考文献：

Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content validation guidelines: Evaluation criteria for definitional correspondence and definitional distinctiveness. *Journal of Applied Psychology, 104*(10), 1243–1265.

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods, 1*(1), 104–121.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly, 35*(2), 293–334.

意见 8：实证检验的研究设计需要更多说明。文章提到拟结合定性研究方法和定量研究方法，但对于研究二和研究三的实证检验，具体采用何种研究设计(如问卷调查、实验研究、纵向追踪？)、数据收集方案、分析方法等均未说明。

回应：感谢审稿人的建议。根据您的建议，我们补充了研究二和研究三的研究设计。具体而言，本研究拟采用质性研究、实验研究与纵向追踪问卷相结合的混合研究设计。首先，通过深度访谈和案例分析提炼领导者劣势叙事影响低地位团队创新的作用机制；其次，通过实验法操纵领导者劣势叙事水平，检验其对团队创意产生和创意实施的因果效应；最后，采用四阶段纵向追踪设计，运用回归分析、结构方程模型等方法检验理论模型。

根据审稿人的建议，我们在修订稿中进行了以下调整：

一、相关内容已补充至“3.2 研究二：领导者劣势叙事对低地位团队创意产生的作用机

制研究”(第 16 页)

“为检验理论模型，本研究拟采用质性研究、实验研究与纵向追踪问卷相结合的混合研究设计。首先，通过深度访谈和案例分析，选取处于竞争劣势情境中的团队成员和管理者作为研究对象，重点关注领导者如何通过劣势叙事激发团队突破现状、获取外部支持，以及团队如何基于该叙事调整创新行为，并采用扎根理论方法提炼关键作用机制。其次，通过实验法检验领导者劣势叙事对低地位团队创意产生的因果影响。实验将选取具有竞争经历但处于相对劣势地位的团队作为研究对象，通过情境操纵设置不同水平的领导者劣势叙事条件，并测量团队资源寻求需要、团队冒险行为、团队跨界搜索以及团队创意产生水平。其中，团队创意产生将结合团队提出创意的数量与质量进行评价，并由多个评价者进行独立评分。最后，通过纵向追踪问卷进一步验证理论模型。研究将在真实组织情境中选择符合低地位标准的团队进行四阶段数据收集，各阶段间隔一个月，时间点 1 收集团队成员的人口统计学变量、领导者劣势叙事和团队地位的稳定性，时间点 2 收集团队成员的团队资源寻求需要，时间点 3 收集团队成员的团队冒险行为、团队跨界搜索，时间点 4 要求团队领导评价团队创意产生水平，最终采用回归分析、结构方程模型等方法检验理论模型。”

二、相关内容已分别补充至“3.3 研究三：领导者劣势叙事对低地位团队创意实施的作用机制研究”(第 19-20 页)：

“为检验领导者劣势叙事对低地位团队创意实施的作用机制，本研究同样采用质性研究、实验研究和纵向追踪问卷相结合的混合研究设计。首先，通过深度访谈和案例分析，选取处于资源约束和竞争压力下的低地位团队成员及管理者作为研究对象，探索领导者劣势叙事如何影响团队对内部资源利用和创新实施过程的理解，并通过扎根理论方法提炼作用机制。其次，通过实验法检验领导者劣势叙事对团队创意实施的影响。实验将通过情境操纵引导团队成员形成不同程度的领导者劣势叙事感知，随后要求团队完成创新任务，并测量团队资源整合需要、团队观点采择、团队资源分享等过程变量。团队创意实施水平将通过专家评价团队创新方案的完成程度、可行性以及实施质量进行衡量。最后，通过纵向追踪问卷研究在真实团队环境中进一步验证理论模型。研究将选取具有明确创新产出的低地位团队进行四阶段数据收集，各阶段间隔一个月，时间点 1 收集团队成员的人口统计学变量、领导者劣势叙事和团队地位差异性，时间点 2 要求他们汇报团队资源整合需要，时间点 3 要求他们汇报团队观点采择、团队资源分享，时间点 4 收集团队实际创新成果(如项目成果、研究成果等)以衡量创意实施，最终采用回归分析、结构方程模型等方法检验理论模型。”

意见 9：部分引用文献的年份需要核实。

回应：衷心感谢您的细致审阅。我们已对全文参考文献及引用年份进行了逐一核对，确保引用文献信息的准确性。

第二轮

审稿人意见：感谢作者认真地修改。

回应：衷心感谢审稿人对我们修改工作的认可。您的建议极大地提升了稿件的质量，我们对您为此付出的宝贵时间和专业见解表示由衷的感谢。

编委意见：请作者总结一下领导影响策略(influence tactics)的研究，深入阐明领导者劣势叙事和领导影响策略之间的联系和区别。

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132-140. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525-535. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology, 65*(4), 440-452. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440

Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal, 35*(3), 638-652. https://doi.org/10.2307/256490

回应：感谢编委的宝贵建议。根据您的建议，我们补充了领导影响策略(influence tactics)相关研究，并深入分析了领导者劣势叙事与领导影响策略之间的联系与区别。具体而言，我们在文献综述部分新增“2.2.3 领导者叙事与领导影响策略”相关内容，系统梳理了领导影响策略的主要类型及效果，另外也基于这部分内容变化对“2.2.4 研究述评”进行了适当调整。

修改后我们指出，领导者劣势叙事与领导影响策略均体现了领导者有意识地影响成员认知、态度与行为的过程，而且在实际领导沟通中可能同时发生。领导者在传递劣势叙事时，也可能结合理性说服、鼓舞诉求或征询等具体影响策略。因此，二者并非彼此割裂，而具有一定的功能联系。同时，我们进一步明确了二者的理论边界。领导影响策略主要依据领导者实施影响的具体行为方式进行界定，侧重领导者如何影响成员；领导者劣势叙事则主要依据领导者所传递的特定叙事内容及其组织方式进行界定，强调围绕共同劣势、共同目标以及克服劣势的集体能力建构成员对团队处境的共同理解。尤其是，与领导者劣势叙事较为接近的鼓舞诉求虽然同样涉及目标、价值和信心，但其本质仍是一种具体影响方式，而并不要求包含共同劣势等特定叙事内容。因此，领导者劣势叙事可以结合多种影响策略进行传递，但不能被简单归约为其中某一种具体影响策略。

基于上述修改，我们进一步明确了领导者劣势叙事的构念定位及其与既有领导影响策略之间的理论边界。

相关修改内容已补充至“2 文献综述”(第 7-9 页)：

“2.2.3 领导者劣势叙事与领导影响策略

领导影响策略(influence tactics)是组织成员为影响目标对象态度或行为而采取的具体行为方式，在领导情境中主要表现为领导者对成员实施的具体影响行为(Kipnis et al., 1980; Sparrowe et al., 2006)。早期研究通过归纳组织中的实际影响行为识别出多种影响策略(Kipnis et al., 1980)，此后相关研究不断对其类型及效果进行扩展。Yukl 和 Tracey(1992)进一步区分了理性说服、鼓舞诉求、征询、讨好、交换、个人诉求、联盟、合法化和施压等九种具体策略，后续研究又在此基础上有所拓展。为概括不同策略的性质，既有研究也采用硬性策略、柔性策略和理性策略等上位类别进行归纳(Falbe & Yukl, 1992)，但这种分类并不能完全替代对具体策略的区分。总体而言，柔性和理性影响策略通常更容易产生积极结果，而硬性策略的效果相对较弱，但不同策略的有效性还会受到影响方向、关系及具体情境等因素的影响(Falbe & Yukl, 1992; Higgins et al., 2003; Lee et al., 2017; Yukl & Falbe, 1990)。因此，领导影响策略研究主要关注领导者采用何种具体行为方式实施影响及其使用效果。鉴于领导者劣势叙事同样具有影响成员认知、态度与行为的功能，有必要进一步厘清其与既有领导影响策略之间的关系及理论边界。

领导者劣势叙事与领导影响策略既存在联系，也具有可辨识的理论边界。一方面，二者均体现了领导者有意识地影响成员认知、态度与行为的过程，并可能在实际领导沟通中同时发生。已有研究表明，不同影响策略并非彼此排斥，领导者可以在同一次影响过程中组合使

用多种策略(Falbe & Yukl, 1992)。因此，领导者劣势叙事并非脱离一般领导影响过程而独立发挥作用，其传递过程可以借助一种或多种具体影响策略。例如，领导者在阐释团队所面临的资源差距或竞争形势时，可以运用事实和逻辑进行理性说服；在描绘共同目标并增强成员克服困难的信心时，则可能运用鼓舞诉求。换言之，领导者劣势叙事可以借助既有影响策略加以表达和传递，但并不等同于某一种具体影响策略。

另一方面，领导者劣势叙事与领导影响策略的差异主要体现在构念的界定依据上。领导影响策略是根据领导者实施影响的具体行为方式进行划分的，关注领导者如何实施影响；领导者劣势叙事则是根据领导者所传递的叙事内容及其组织方式进行界定的，关注领导者如何通过具体的叙事内容，建构成员对团队困境的共同理解。因此，二者并非基于同一维度进行界定，而是分别侧重影响行为方式与特定叙事内容两个不同方面。以与领导者劣势叙事最为接近的鼓舞诉求为例，鼓舞诉求是指领导者通过诉诸成员的价值、理想和愿望，或增强其完成任务的信心来激发热情和承诺(Yukl & Tracey, 1992)，其构念成立的关键在于领导者采用了何种影响方式。相比之下，领导者劣势叙事的构念成立依赖于特定的叙事内容，即领导者需要将团队共同面临的劣势、期望实现的共同目标以及克服劣势的集体能力组织为相互关联的意义框架(Steele & Lovelace, 2023)。由此可见，鼓舞诉求并不必然包含共同劣势等内容，领导者可以在不涉及劣势处境时采用鼓舞诉求。而领导者进行劣势叙事时，也不必仅依赖鼓舞诉求，还可以结合理性说服等其他影响方式。因此，领导者劣势叙事与具体领导影响策略之间并非一一对应，前者不能被简单视为后者中的某一种具体策略。

此外，二者在概念成立所要求的情境内容上也存在差异。领导影响策略属于一般性的组织影响行为，其概念本身并不要求行动者或目标对象必须处于某种特定组织处境；其使用与效果虽然受到具体情境因素影响，但并不以某一特定情境作为构念成立的必要条件。相比之下，领导者劣势叙事以成员能够共同感知的劣势处境为重要内容基础，并围绕这种共同劣势及其克服过程展开意义建构。因此，二者的核心区别在于其概念所强调的对象不同：领导影响策略强调领导者实施影响的行为形式及其使用方式，领导者劣势叙事则强调围绕特定劣势内容所形成的叙事结构及意义框架。

2.2.4 研究评析

综合上述研究可以看出，劣势叙事研究正逐步由面向外部受众的形象建构与说服情境，拓展至组织内部的领导与成员互动情境，领导者劣势叙事也由此成为组织领域值得进一步关注的研究议题。与一般领导影响策略相比，领导者劣势叙事更加突出围绕共同劣势、共同目标及克服劣势的可能所进行的意义建构，体现出特定的叙事内容与理论属性。

然而，组织领域有关领导者劣势叙事的研究仍主要处于概念提出和理论建构阶段，现有研究虽初步揭示了领导者劣势叙事通过塑造集体劣势认同影响成员行为与组织结果的可能性，但对其具体内涵、维度结构及测量方式仍缺乏系统检验，与相近领导沟通构念之间的边界也有待进一步明确。同时，现有研究主要关注劣势叙事的总体影响结果，对于其如何塑造成员对团队处境的共同理解，并进一步转化为具体团队行为，以及这一过程受到何种团队与情境因素影响，仍缺乏深入解释。因此，有必要进一步完善领导者劣势叙事的构念界定与测量，并系统揭示其作用机制与边界条件。”

参考文献：

Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal, 35*(3), 638–652. https://doi.org/10.2307/256490

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 89–106. https://doi.org/10.1002/job.181

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one’s way. *Journal of Applied Psychology, 65*(4), 440–452. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440

Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 210–228. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.001

Sparrowe, R. T., Soetjipto, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders’ influence tactics relate to members’ helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1194–1208. https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478645

Steele, L. M., & Lovelace, J. B. (2023). Organizational underdog narratives: The cultivation and consequences of a collective underdog identity. *Academy of Management Review, 48*(1), 32–56. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0336

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132–140. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525–535. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525

编委意见：建议录用。