

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：组织情境下明星员工的近端及远端涟漪效应探究：以社会影响理论为框架

作者：赵锴 杨润书 俞溪 彭格格

第一轮

审稿人意见：

我非常喜欢这篇文章。文章从理论和实践两个方面探索了明星员工的远端和近端涟漪效应，探究明星员工对团队内非明星员工、团队整体及团队外同事的影响，及其产生影响的边界条件，文献回顾工作充分，文章总体较好。

意见 1：

如果可以的话，建议补充一个整体框架。即根据“涟漪效应”的属性，“由近及远”地将明星员工对身边一起共事的团队伙伴、同组织但所属团队不同的同事、同行业但所属组织不同的同行产生不同程度的社会影响，纳入一个统一框架。

回应：

我们认同您的建议，补充一个有关涟漪效应的整体框架将有助于读者更好地理解近端、远端与超远端涟漪效应之间的差异与联系。在修改稿的文献综述部分，我们按照由远及近的辐射顺序，将明星员工涟漪效应划分为**近端**、**远端**、**超远端**。如下图所示：（1）对于近端涟漪效应，主要关注对象为明星员工所属团队整体及其成员，具体来说：在个体层面，关注明星员工身份对团队内的非明星员工心理状态与行为的影响；在团队层面，主要关注明星员工人数占比对团队整体氛围和结果的影响。（2）对于远端涟漪效应，主要关注对象为与明星员工同属一个组织但分属不同团队的同事。（3）对于超远端涟漪效应，主要关注对象为与明星员工同属一个行业但分属不同组织的人员，但由于本研究聚焦于组织情境下明星员工的涟漪效应，此部分内容超出了关注范畴（详见修改稿正文第 3 页第 5 段至第 4 页第 1 段的**红色字体**部分）。

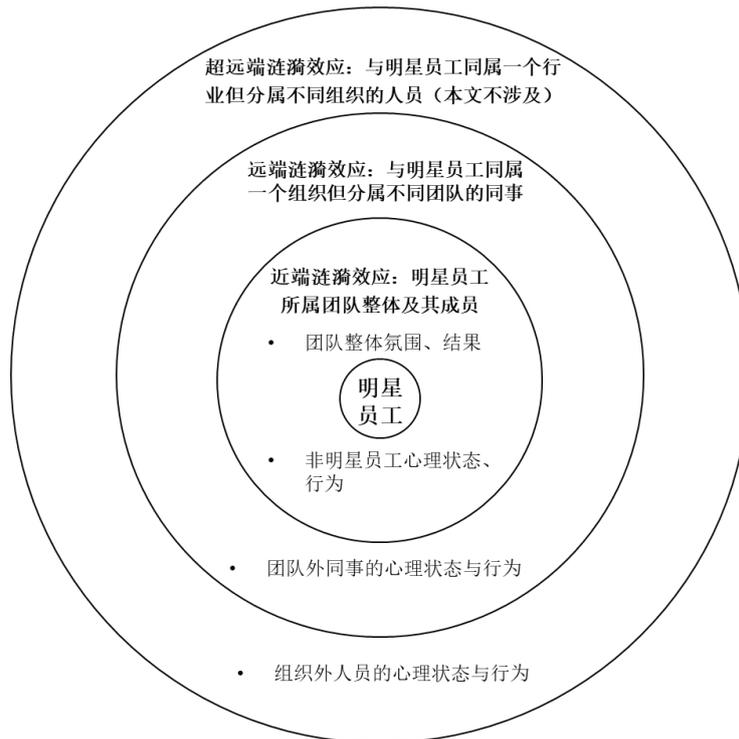


图 1 明星员工近端、远端与超远端涟漪效应示意图

意见 2:

如果可以的话，作者可以上升到建构主义、功能主义、结构主义等来深度演绎明星员工远端涟漪效应生成的逻辑。

回应:

您提出的这条建议对于深度演绎明星员工涟漪效应非常有帮助。本文主要立足于建构主义的视角，并辅以结构主义的观点，来探讨明星员工的近端及远端涟漪效应。具体而言，除理论模型 3 的外部影响机制与理论模型 4 的社会资本的传导机制基于结构主义外，其余明星员工的涟漪效应主要基于建构主义视角。

首先，建构主义认为，虽然世界是客观存在的，人们对其意义的理解却是通过主观思想活动创造的。这一过程受个人及其所处的环境（如社会、文化、语言）影响，强调了人在认知社会生活过程中的主动性（Berger & Luckmann, 1966; Burr, 2015; Luring et al., 2018）。以上观点与本文的研究视角不谋而合，即从影响对象（如团队中的非明星员工）的角度，探讨明星员工涟漪效应的作用机制。本文认为，明星员工涟漪效应的效果取决于与其人际互动的对象如何解读明星员工的存在、价值及行为，这种解读可能因个体经验、认知或工作情境的差异而不同，并非机械性的同质化结果。同时，建构主义注重通过个体认知、情感等因素来解释

其行为合理性，而非纯粹按照客观实际进行分析，这也契合了本文对于涟漪效应中影响对象心理反应机制的关注。

因此，本文的主体内容基于建构主义展开。具体而言：（1）关于明星员工对团队内非明星员工的涟漪效应，明星员工的身份直接影响了非明星员工对于资源收益和损失的认知建构，进而影响了他们对明星员工的社会支持或阻抑行为的强度。（2）关于明星员工对团队整体的涟漪效应，明星员工作为“关键少数”，可通过自身行为影响团队文化和规范的建立，其他团队成员不断内化和适应这些标准，最终影响整个团队的任务表现；同时，明星员工不仅能够共享知识，更能够塑造团队认知框架、交流方式，从而影响其他团队成员思考、讨论、决策以及解决问题的方式，最终影响团队整体的创新绩效。（3）关于明星员工对团队外同事的涟漪效应，其高知名度使得团队外的组织成员也能认识他们，进而对他们的高知名度与高绩效产生差异化的认知评价，导致对于明星员工不同的态度和行为反应，这一过程也体现了他们对明星员工的认知建构。（4）同时，明星员工自身的人际特征、组织的 HRM 实践也会影响同事对于明星员工的认知与情感反应，进而影响其对待明星员工的人际行为，最终可能影响集体的绩效产出。

其次，结构主义主要通过社会结构的特征及功能理解和解释社会现实（Heydebrand, 2001），认为社会现象不应被孤立地看待，而应从其在关系结构或系统中所占据的位置来理解（Smith, 2020）。其中，结构被定义为一系列社会要素（如职位、层级、单位等）和社会形态共同构成的社会关系形式（Heydebrand, 2001）。以上观点与我们对明星员工社会网络位置的关注相契合（详见理论模型 3 的外部影响机制、理论模型 4 的社会资本的传导途径及影响效果）。本文认为，明星员工通过社会网络位置进行信息分享与控制，可影响到团队整体的信息获取过程，进而对团队成员的创新行为与团队创新绩效产生影响；此外，本文选择跨团队岗位轮换作为边界条件，认为这一 HRM 实践能够增加明星员工在组织社会网络中的联系，从而帮助其获取更丰富的异质性知识。

在修改稿正文的“理论建构”部分，我们基于建构主义和结构主义的观点对明星员工的近端及远端涟漪效应进行了深入解读（详见修改稿正文第 23 页最后 1 段至第 24 页第 1 段的**红色字体**部分）。

意见 3:

建议作者仔细思考“同伴效应”、“同侪效应”与“涟漪效应”的区别。在中文文献中最早出现明星员工“涟漪效应”概念的是马君和闫嘉妮在清华管理评论的一篇商业文章。该文原意是稀缺的激励资源用在员工身上希望荡起一波波涟漪，将明星员工的示范效应（近端积极效应）和组织意图（创先争优）传递给同事，类似作者提出的近端涟漪效应。请作者澄清自己概念的本意。

回应:

感谢您的建议。管理学领域，有关同侪（或同伴）效应、溢出效应、涟漪效应的研究非常丰富。我们通过查阅相关文献，对这三个相近概念进行了深入辨析。

首先，同侪效应（peer effect，也称同伴效应）指同辈或同行对个人心理状态、行为等因素产生影响，同侪通常具备一定的共同点或者相似性，多指具有相似个体特征、社会身份或者地域相近的个体或组织（Bramoullé et al., 2020; Campbell & Alexander, 1965; Chiaburu & Harrison, 2008; Eisenkopf, 2010; Epple & Romano, 2011）。例如，Falk 与 Ichino（2006）研究发现，两个参与者共同工作的平均产出高于单个参与者；Gürerk 等（2019）的研究揭示了，相比面对低生产率的同事，竞争性更强的参与者在面对高生产率的同事时所产出的绩效更高。

其次，溢出效应（spillover effect）指某种因素的作用超过其预期的效果，对其他相关个体、组织产生影响，影响范围通常超出该因素的预期作用对象（Ilies et al., 2009; Reschke et al., 2018; Shi et al., 2022; Zavyalova et al., 2012）。例如，提高高层管理人员女性比例的目的是促进组织（特别是高层）多元化，但它可能会降低内部多元化实践的注意力资源、时间和精力，进而损害基层女性的招聘（Dwivedi & Paoletta, 2023）；更高的日常工作满意度可能导致更高的对家庭的日常积极情感、更低的对家庭的日常消极情感、更高的日常婚姻满意度（Ilies et al., 2009）。

最后，涟漪效应（ripple effect）指一个初始行动或事件在系统中由近及远地传播，其影响力从系统中心逐渐向周边扩散，如一颗石子掉落水面后激起层层涟漪（Kounin & Gump, 1958; Kremer et al., 2023; Shi et al., 2017; 马君 & 闫嘉妮, 2017）。例如，针对女性领导者的性别歧视可能使其自发地疏远女性同事群体，这会进一步影响她的女下属，导致她们归属感降低、

差异感增加、领导抱负降低及辞职意愿增强（Kremer et al., 2023）；个人的积极的情绪传染则可促进其他团队成员的合作意向，降低人际冲突，并提升感知到的团队绩效（Barsade, 2002）。

虽然这三个术语都描述了某种因素的影响超出了其直接作用范围，但强调重点不同：（1）同侪效应的影响对象局限于同辈，侧重于对与影响源具有高度相似社会属性的个人或群体的影响；（2）溢出效应强调某种因素或事件以未预期的方式对其他个体或群体产生了影响；（3）涟漪效应则更关注某种社会影响如何由近及远地不断扩散，逐步波及系统中更广范围的个人或群体。综上所述，相较于同侪效应和溢出效应，涟漪效应一词更为精准地刻画了明星员工的社会影响由身边同事逐步扩散到所属团队整体，进而突破团队边界，波及组织中其他团队的员工，直至突破组织边界，扩散至同行业其他组织的员工的全过程。因此，在正文中，我们选取“涟漪效应”一词来描述明星员工对不同对象的社会影响。

为帮助读者更清晰、全面地理解明星员工涟漪效应的含义，我们在正文修改稿的引言部分和注释部分对这一概念进行了进一步澄清，并补充了最先提出这一概念的中文参考文献（详见修改稿正文第 2 页第 1 段及脚注的红色字体部分）。

意见 4:

在研究团队内个体之间的涟漪效应时，关注的自变量是“明星员工身份”，在研究个体对团队整体的涟漪效应时，关注的自变量是“明星员工人数占比”，在研究明星员工的远端涟漪效应时，关注的前因因素是“明星员工属性”。对于为何选择这些变量作为自变量交代不清，他们之间的区别是什么，基于何种考量？

回应:

感谢您的建议。受限于篇幅，我们在初稿中未对不同研究模型自变量的选择依据做详细说明。在本轮修改中，我们给出了具体的理由：（1）在研究团队内个体之间的涟漪效应时，关注的自变量是“明星员工身份”（即该员工是否为明星员工），这是因为在二元人际互动过程中，影响主体的身份属性可能引发被影响者不同的认知评价与行为反应（Turner, 1991），且现有相关研究大多也是从“普通员工如何看待拥有‘明星员工’这一特殊身份的同事”的视角开展的（例如，Downes et al., 2021; Lockwood & Kunda, 1997）；（2）在研究个体对团队整体的涟漪效应时，关注的自变量则是“明星员工人数占比”，它是一个相对指标，反映团队内明

星员工数量占成员总数的比重，这是因为基于社会影响的理论框架，群体中关键少数的“数量”会影响其对所属群体产生社会影响的程度（Latané 1981），因此，随着明星员工人数占比的变化，这一少数派对团队整体的社会影响也会随之改变；（3）在研究明星员工的远端涟漪效应时，关注的前因因素是“明星员工属性”（即持续且不均衡的高绩效、高社会资本、高知名度），这是因为针对远端涟漪效应，学者们尚未厘清“明星员工的哪些属性，通过何种方式会对认识他们但未与其直接互动（人际互动频率低）的组织成员产生社会影响？”。

详细修改内容，请您参看修改稿正文第 9 页第 3 段的**红色字体**部分。

意见 5:

从综述类型看，本文区别于 JOM 对文献动态的回顾，风格更像 AMR 创建一个理论框架，在提出变量间相关关系时，建议作者使用“命题”而非“假设”。

回应:

感谢您的意见。的确，概念性论文（conceptual paper）推理得出的结论一般都不称为“假设”。在最新的修改稿中，我们已将“假设”一词全部替换为“命题”。

意见 6:

部分变量关系讨论中文献支撑不足，如（模型 1 中，HRM 实践工作设计的调节作用的讨论；理论模型 4 等）。

回应:

感谢您的意见，原文在推导命题过程中确实存在文献支撑不足的问题。因此，在修改稿中，我们进行了针对性完善。

首先，我们在理论模型 1 中“关于 HRM 实践工作设计的调节作用的讨论”部分补充了关于受益者联系的内容和相应文献。具体而言，增加了以下内容：“受益者（beneficiaries）指的是可能受到员工行为积极影响的组织内外的个体和群体，例如同事、上下级、顾客、社区等（Grant, 2007）。受益者联系则是一种为员工及其受益者之间提供交流和互动机会的工作设计（Grant, 2007）。因而，该理论不仅用于研究员工与外部客户之间的受益者联系，也可用于研究团队内部成员之间的受益者联系（Crawford & LePine, 2013; Li et al., 2014）。在一个团队中，大家的工作彼此关联，需要相互协作才能更好地完成任务。在此情境下，建立成员之间的受益者联系（如协作反馈）可以使成员们体验到自己对同事的帮助与支持能让同事更有

效地完成任务，从而促进团队目标的实现，成员们会因此意识到自己的所作所为是有意义的，便更愿意在工作中表现出利他行为，团队整体的合作氛围将得到显著提升（Grant, 2007）。基于此，我们认为建立更加紧密的团队内部受益者联系可以一方面增强非明星员工资源收益感知与其对明星员工的社会支持之间的正相关关系，另一方面削弱非明星员工资源收益感知与其对明星员工的社会阻抑之间的正相关关系。”

其次，我们在理论模型 4 中“明星员工对团队外同事心理状态及行为的潜在影响”部分补充了社会网络理论中的“间接网络联系”作为理论依据。需要向您说明的是，由于明星员工远端涟漪效应的影响机制尚不明晰，我们原计划采用案例研究方法对理论模型 4（远端涟漪效应）进行探索。因此我们在文中仅提出了一个探索性的研究框架，而没有在理论和变量方面做更具体的预设。为提升此部分的理论性，我们基于间接网络联系的视角为明星员工的远端涟漪效应模型构建了理论基础，具体内容为：“鉴于明星员工远端涟漪效应的影响对象为认识明星但并不与其一起共事的团队外同事，因而间接网络联系（indirect network tie）的相关理论提供了一种可能的解释机制。间接网络联系指的是个体虽不与间接联系人直接接触，但可通过其直接联系人获取到有关间接联系人的信息（Lin, 2001）。信息在社会网络中具有较强流动性，个体在获取信息时不一定需要与信息源建立直接联系（Hirst et al., 2015），因此，间接联系能够在看似无关的两人之间建立相互影响的桥梁。基于以上论述，我们认为：明星员工可能通过自身丰富的网络联系人与团队外的同事建立间接联系，并通过这种间接联系扩散自身的社会影响。”

此外，我们在阐述理论模型 1 和 4 变量之间的逻辑关系时补充了必要的参考文献。详细内容请参看修改稿正文相关研究模块的**红色字体**部分。

意见 7:

研究模块 2 讨论了明星员工对团队任务绩效和情境绩效（创新绩效）的影响，现有研究大多把绩效分为任务绩效，情境绩效和适应性绩效，且情境绩效大多分为人际促进和工作奉献，供参考。

回应:

如您所言，确实有研究将绩效分为任务绩效，情境绩效和适应性绩效三类（Allworth & Hesketh, 1997），而我们的理论模型中仅考虑了任务绩效与创新绩效。关于这一问题，在修

改稿正文部分，我们做了补充说明（详细内容请参看修改稿正文第 14 页第 8 段的红色字体部分）。

具体而言，明星员工对于团队情境绩效的影响已有研究做了一些探索，如 Grant 和 Patil (2012) 的研究基于少数派影响的理论框架，阐述了团队中少数派如何影响团队从自利规范转变为利他规范，从而提升团队整体的情境绩效水平。该研究认为，地位高的少数派在团队规范的转变中更具影响力。根据明星员工的属性特征，他们在组织中属于关键少数群体，并具有较高的地位 (Call et al., 2015)，因而其影响团队情境绩效的机制与 Grant 和 Patil (2012) 的研究极为相似，再去做进一步研究意义不大。

此外，“创新绩效”与“适应性绩效”这两个概念具有较强的相关性。适应性团队绩效 (adaptive team performance) 是指通过团队内单个或多个成员改变现有认知或目标导向的行动，从而帮助团队适应外部环境变化的需要 (Burke et al., 2006)。具体而言，团队适应性绩效可表现为创造新的或修正现有的目标、结构、能力或行动，它与团队创新绩效指代的内容高度相关。我们认为，相较于适应性绩效，团队创新绩效这一概念更为具体、明确，因此在修改稿正文中，我们仍旧采用“团队创新绩效”这一提法，同时指出，它与适应性绩效较为相关。

意见 8:

理论模型 3 讨论团队明星员工人数占比对团队创新绩效的双刃剑影响，但团队外部信息获取和团队内部信息深化两个中介变量对结果变量团队创新绩效的关系论述不足。

回应:

感谢您的意见。在修改稿正文中，我们对团队外部信息获取和团队内部信息深化两个中介变量对结果变量团队创新绩效的影响做了补充论述。具体而言，我们增加了以下内容：

针对“团队外部信息获取与团队创新绩效之间的关系”，补充如下：“明星员工可利用自己的社会资本优势，将从团队外获取的多样化信息引入团队内部 (Call et al., 2015)，从而促进团队创新。基于信息性社会影响的视角，明星员工从外部获取的异质性信息不仅可以直接帮助所属团队收获创新的初始想法 (Grigoriou & Rothaermel, 2014)，还可通过明星员工与团队成员的互动，将获取的外部信息传递给其他成员，间接地帮助团队成员拓宽思路、突破既有的思维局限，产生新颖的想法 (Wang et al., 2015)，进而提升团队整体的创新绩效以及

产出质量。”

针对“团队内部信息深化与团队创新绩效之间的关系”，补充如下：“取得创新绩效不仅依赖于新信息的获取，还需要团队成员对信息进行深度的加工与改进，这一过程需要团队成员的充分信任、支持与互助（Perry & Mannucci, 2017; Wang et al., 2015）。明星员工数量过多的团队在内部信息的深化与改进方面往往面临着困难：一方面，明星员工作为团队中高地位、高权力的代表，他们通常具有很强的支配倾向，不愿轻易认同他人的观点。当团队内多位明星员工的观点不一致时，他们会将注意力放在观点的冲突与对抗，而非信息的整合与深化（Groysberg et al., 2011; Swaab et al., 2014），这使得很多创新想法无法形成共识，难以付诸实施，最终不利于实现团队创新绩效。”以及“由于缺乏针对创新想法有价值的反馈和深入探讨，好创意往往停留在雏形阶段，无法进一步发展、推广和实施（Perry-Smith & Mannucci, 2017），进而不利于团队创新绩效的实现。”

详细请您参看修改稿正文第 18 页第 2 段及第 4 段的**红色字体**部分。

意见 9:

文章以社会影响理论为核心理论支撑，但社会影响理论较为宽泛，过于简化可能难以解释复杂的社会现象，可结合其他有针对性的理论。

回应:

感谢您的建议。我们同意您的说法，社会影响理论是一个较为宏大的理论框架，在解释具体的研究模型时应当基于更有针对性的理论视角。因此，我们在最新版的稿件中针对此问题进行了修改。一方面，涉及“社会影响理论”这一提法，我们统一将其称为“框架”，而非之前所称的“视角”，本文全部内容都可以整合到社会影响这一整体理论框架之中。另一方面，在构建具体的理论模型时，我们分别采用了不同的理论视角：

第一，针对“理论模型 1：同事明星员工身份对团队内非明星员工人际行为的‘双刃剑’影响”，我们主要基于**社会比较理论**的视角来推导各变量之间的关系（详见修改稿正文第 11 页第 2 段）；第二，针对“理论模型 2：团队明星员工人数占比对团队任务绩效的‘双刃剑’影响”，我们整合了**社会信息加工理论**和**少数派影响理论**两大视角，对模型所涉及的变量之间的关系进行论述（详见修改稿正文第 15 页第 1 段）；第三，针对“理论模型 3：团队明星员工人

数占比对团队创新绩效的‘双刃剑’影响”，我们主要基于**少数派影响理论中的“信息性影响”和“规范性影响”两大视角**来论述变量之间的关系（详见修改稿正文第 17 页最后 1 段至第 18 页第 1 段）；第四，针对“理论模型 4：明星员工对组织内、团队外的同事心理状态及行为的影响”，我们主要基于**明星员工的核心属性及间接网络联系的相关理论**，阐述明星员工远端涟漪效应框架中各变量之间的联系（详见修改稿正文第 20 页最后 1 段至第 22 页第 2 段）。

意见 10：

远端涟漪效应的论述不够。从管理常识看，外团体（特别是组织外或竞争对手）对于明星员工的态度无非：合作（建立互补结构：借助星光+与星共舞）、攫取（挖墙脚）、阻抑（打压）以及重点关注（跟踪明星员工动态以此捕捉企业行为动态、技术变迁动态）。建议作者在研究不足或者其他部分提示下。

回应：

首先，我们赞同您的观点，明星员工的涟漪效应不仅局限于组织范围内，甚至可以扩展到行业范畴（即超远端涟漪效应）。然而，经过认真思考，作者团队将本研究所关注的涟漪效应明确界定在组织范围内，并不计划深入探讨明星员工对组织外个体或群体的影响。关于您提到的这一点不足，我们在修改稿正文“研究模块三”部分做了补充说明，具体内容如下：

第一，我们进一步明确了本文中远端涟漪效应影响对象的范围：“重点关注明星员工对于‘组织以内、团队以外’同事的潜在影响。”

第二，我们承认本研究对于明星员工涟漪效应的讨论有不足之处（即没有涉及对于组织外部个体和群体的超远端涟漪效应）：“如前文所述，明星员工的社会影响还可进一步扩展到组织外部，甚至是全行业（即超远端涟漪效应）。明星员工可能因其高知名度而获得大量外部合作机会，也可能因其突出业绩表现招致其他公司‘挖墙脚’或‘打压’行为。目前，少部分实证研究证明了明星员工超远端涟漪效应的确存在，但相关研究结果并不一致。例如，明星科学家跳槽到新组织，能够通过带来异质性知识提升该组织老员工的创新动力（Hess & Rothaermel, 2011）；明星分析师跳槽到新的证券公司，由于团队融合的问题，会造成新公司短期内的业绩下滑（Groysberg & Lee, 2010）。考虑到本文主要聚焦于明星员工在组织范围内的涟漪效应，我们期待未来研究可进一步关注明星员工对同属一个行业、但分属不同组织的人员或群体产生怎样的社会影响。”

详细请您参看修改稿正文第 20 页第 2 段及第 3 段的红色字体部分。

意见 11:

参考文献部分,《领导科学》2020 年发表的这篇文章(于文梅.(2020).“新君”与“旧臣”的相处之道——履新领导与明星员工的关系重构.领导科学,(21),60–62.),系剽窃马君和吴洁发表在《清华管理评论》(2019(Z2))的作品,建议更换参考文献。

回应:

感谢您的提醒。我们找到了两篇论文的原文,并对文章的题目和内容进行了比对,确实存在很多相似之处。鉴于马君和吴洁发表在《清华管理评论》的文章更早,我们决定将“于文梅(2020)”这一引用及参考文献删除,并增加马君和吴洁 2019 年发表在《清华管理评论》的文章作为新的引用和参考文献。

补充参考文献:

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.

Bramoullé Y., Djebbari, H., & Fortin, B. (2020). Peer effects in networks: A survey. *Annual Review of Economics*, 12(1), 603–629.

Burr, V. (2015). Social constructionism. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 222–227). Elsevier.

Campbell, E. Q., & Alexander, C. N. (1965). Structural effects and interpersonal relationships. *American Journal of Sociology*, 71(3), 284–289.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.

Dwivedi, P., & Paoletta, L. (2023). Tick off the gender diversity box: Examining the cross-level effects of women's representation in senior management. *Academy of Management Journal*, Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0506>

Eisenkopf, G. (2010). Peer effects, motivation, and learning. *Economics of Education Review*, 29(3), 364–374.

Epple, D., & Romano, R. E. (2011). Peer Effects in Education. In J. Benhabib, A. Bisin, & M. O. Jackson (Eds.), *Handbook of Social Economics* (Vol. 1, pp. 1053–1163). Elsevier.

Falk, A., & Ichino, A. (2006). Clean Evidence on Peer Effects. *Journal of Labor Economics*, 24(1), 39–57.

- Gürerk, Ö., Bönsch, A., Kittsteiner, T., & Staffeldt, A. (2019). Virtual humans as co-workers: A novel methodology to study peer effects. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 78, 17–29.
- Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87–102.
- Kounin, J. S., & Gump, P. V. (1958). The ripple effect in discipline. *The Elementary School Journal*, 59(3), 158–162.
- Kremer, H., Villamor, I., & Ormiston, M. (2023). The ripple effect: When leader self-group distancing responses affect subordinate career trajectories. *Journal of Business Ethics*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05554-2>
- Reschke, B. P., Azoulay, P., & Stuart, T. E. (2018). Status Spillovers: The effect of status-conferring prizes on the allocation of attention. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 819–847.
- Shi, W., Wajda, D., & Aguilera, R. V. (2022). Interorganizational spillover: A review and a proposal for future research. *Journal of Management*, 48(1), 185–210.
- Shi, W., Zhang, Y., & Hoskisson, R. E. (2017). Ripple effects of CEO awards: Investigating the acquisition activities of superstar CEOs' competitors. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2080–2102.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Shapiro, D. L. (2012). Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1079–1101.
-

第二轮

审稿人意见：

作者按照审稿人意见对文章做了优化，文章有望对明星员工的使用与开发提供理论和现实启发，在推荐接受之前，有 2 个问题请作者进一步考虑。

意见 1：

文章指出了以往研究存在的 2 个问题，1 是造成明星员工涟漪效应实证证据不一致的边界条件是怎样的？考虑到现有研究已证实明星员工的涟漪效应存在“双刃剑”影响（即同时对他人产生积极和消极两方面影响；例如，Call et al., 2021; Li et al., 2020），学者们应进一步探索其边界条件。目前，这方面的研究尚处于起步阶段，对于“应采取何种管理制度或措施，以及影响主体（明星员工）具备何种个体特征，才能扩大明星员工的积极涟漪效应、减弱其消极涟漪效应？”这些问题未能给予解答。2 是明星员工涟漪效应的影响对象（被影响者）包含哪些？只有厘清这一问题，学者们才能对明星员工的价值及其潜在的负面影响建立系

统、全面的认识。考虑到明星员工广泛的知名度与丰富的社会联系，其社会影响范围不应仅局限于目前所关注的与明星员工一同共事的非明星员工（Call et al., 2015），明星员工所属团队整体，甚至团队外的同事，都有可能成为潜在的影响对象。从理论与实践意义来看，第 1 个问题是关键问题，因此建议在全文更凸显这个问题的必要性，并将此为核心主线。第 2 个问题只是拓展了利益相关者，其研究问题与以往的研究思路是一致的（无非是增加受影响的主体及其机制，idea 上仍然是双刃剑），因此其有价值的落脚点仍然是探究能发挥积极作用，弱化消极作用的边界条件。因此，对于这 2 个 gap 识别，建议先指出第 2 个问题，再提第 1 个，将重点放在边界条件上，并在全文凸显这条线，而适当压缩和淡化其他的问题。因目前文章较长，从这个角度压缩和淡化是必要的。

回应：

我们认同您的建议，原问题 1（即探索明星员工涟漪效应“双刃剑”效应的边界条件）是本研究的主要理论贡献，应当在行文中着重凸显，同时应适当压缩和淡化原问题 2（即扩展明星员工涟漪效应的影响对象）的相关内容。具体而言，我们做了如下修改：

第一，按照您的建议，我们在“问题提出”部分将原问题 1 与原问题 2 调换了顺序。我们先提出“明星员工涟漪效应的影响对象（被影响者）包含哪些？”，再提出“造成明星员工涟漪效应实证证据不一致的边界条件是怎样的？”。同时，我们对“明星员工涟漪效应的影响对象”相关的论述进行了文字缩减，并在本部分结尾处再次突出本文的重要贡献在于“从管理实践和明星员工人际特征的视角探索其涟漪效应的边界条件”（详见修改稿正文第 2 页第 2 段至第 4 段的蓝色字体部分）。

第二，我们根据“问题提出”部分的研究问题顺序的变更，在“2.3 研究进展分析与评述”部分对未来研究方向的内容顺序也做出了调整，具体而言：我们首先提出“明星员工涟漪效应影响对象范围的扩展”，再提出“明星员工人际特征作为边界条件”以及“HRM 实践作为边界条件”。同时，根据修改建议，我们将原有“四个方面”的未来研究方向压缩为“三个方面”，具体而言：我们将明星员工涟漪效应影响对象的范围“从个体扩展到群体”和“从近端扩展到远端”两个方面合并为一个方面进行叙述，并对文字内容进行了适当压缩（详见修改稿正文第 8 页第 1 段至第 4 段的蓝色字体部分）。

第三，我们在“理论建构”部分对本文理论意义的阐述做出了两点调整。首先，我们对理论意义的阐述顺序进行了调整：鉴于本文的主要价值在于对边界条件的探索，因而我们将探索“明

星员工人际特征”与“HRM 实践”两类边界条件的理论意义调整到了“扩展明星员工影响对象范围”的理论意义之前。其次，根据修改建议，我们将原有“四点理论意义”压缩为“三点理论意义”。具体而言：我们将明星员工涟漪效应影响对象的范围“从个体扩展到群体”和“从近端扩展到远端”两条理论意义合并为一条，并对文字内容进行了适当压缩（详见修改稿正文第 24 页第 2 段至第 5 段的蓝色字体部分）。

意见 2:

研究 1 的主线与 Campbell 等人 2017 年的研究是一致的，建议明确说明，并强调本文重点是探究调节，以及与他们所考察的调节“合作氛围”相比有何推进。

回应:

感谢您的建议。研究一的理论框架与解释机制确实借鉴了 Campbell 等人 2017 年发表在 *Journal of Applied Psychology* 上的研究，确实需要在正文中明确说明。

我们认真研读了 Campbell 等人（2017）的研究，并仔细思考了研究一所涉及的两个调节变量（同事利他性与团队内部受益者联系）与 Campbell 等人（2017）所考察的“合作氛围”相比的推进之处。具体而言，Campbell 等人（2017）的研究从团队情境的角度探讨“合作氛围”对于“感知资源收益-社会支持”的抑制效应，以及对于“感知资源损失-社会阻抑”的强化效应；然而，研究一则是从“人际特征”与“工作设计”两大视角分别探讨了同事利他性对“同事明星员工身份-感知资源收益”的强化效应和对“同事明星员工身份-感知资源损失”的抑制效应，以及团队内部受益者联系对于“感知资源收益-社会支持”的强化效应和对“感知资源损失-社会阻抑”的抑制效应，不仅对相关中介效应后半段的边界条件进行了探讨，还进一步挖掘了前半段潜在的调节因素。

探讨“同事利他性”（人际特征）的调节作用具有重要理论意义：由于本研究主要探讨明星员工与同事之间的人际互动，因此，作为对人际互动产生重要影响的个体差异因素，“明星员工人际特征”能够影响非明星员工对明星员工的认知评价。具体而言，具有强利他性的明星员工在人际交往过程中更倾向于满足他人需求（Hogan & Sloan, 1985），有助于加强非明星员工的收益感知，减弱非明星员工的威胁感知，因而能够作为重要的边界条件。此外，Campbell 等人（2017）也在文章的“局限性与未来研究方向”部分表明：他们的研究主要关注的调节因素为团队氛围，忽视了个人特征可能存在的重要影响。鉴于高利他性的绩效明星可

能会更少受到他人的人际侵害（Kim & Glomb, 2010），因而有必要从绩效明星人际特征的视角进一步探讨相关理论机制潜在的边界条件。本研究所探讨的调节变量“同事利他性”也在一定程度上回应了过去研究的期待。

探讨“团队内部受益者联系”（工作设计）的调节作用同样具有重要理论意义：Campbell 等人（2017）关注的调节变量“合作氛围”属于典型的人际关系因素，它往往会受到管理文化或制度的影响，因此探讨塑造人际关系背后的人力资源管理实践因素（如工作设计），更有助于学者们深入认识明星员工对非明星同事“双刃剑”型人际影响的边界条件。此外，Campbell 等人（2017）关于“合作氛围”这一调节因素的研究结果表明，高合作氛围会使绩效明星陷入到更为糟糕的人际关系中（即在合作氛围高的团队中，高绩效员工会更多的受到同事的阻抑，更少的受到同事的帮助）。显然，这不利于充分发挥明星员工的积极效应。因而，有必要探索有助于增进人际互助、减轻人际阻抑的管理实践措施，从而为明星员工提供更有利的人际环境。本研究关注的另一调节变量“团队内部受益者联系”便是从这一角度出发，希望能够为实践者更好地发挥明星员工的积极效应、减缓其消极影响提供科学、有效的管理建议。

综上所述，我们在正文的“研究进展分析与评述”部分补充了 Campbell 等人（2017）的研究（详见修改稿正文第 8 页第 4 段的蓝色字体部分），并在“研究模块一”部分简要阐述了本文研究一所涉及的两个调节变量（即同事利他性和团队内部受益者联系）相较于 Campbell 等人（2017）研究的推进之处（详见修改稿正文第 11 页第 1 段的蓝色字体部分）。

第三轮

编委意见：同意发表