文章编号:1003 - 2053(2026)05 - 1099 - 10

# 谦逊的创业者能获得更好的创业成长吗?

芮正云[1,2],贾鑫鑫[1],马喜芳[2]
(1. 兰州大学管理学院,甘肃兰州 730000; 2. 上海交通大学安泰经济与管理学院,上海 200030)

**摘 要**:本文从人际协同视角探讨创业者谦逊和团队断裂带弥合对创业成长的影响,以及创业者的社交敏锐性所起的调节作用。通过对创业者及其创业团队成员进行了问卷调查,实证分析发现:(1)创业者谦逊对创业成长有倒 U 型影响。(2) 团队断裂带弥合在创业者谦逊与创业成长之间起到中介作用。(3)创业者的社交敏锐性正向调节创业者谦逊与团队断裂带弥合之间的关系。即,创业者的社交敏锐性越强,创业者谦逊对团队断裂带弥合的正向影响越强。

**关键词**:创业者谦逊;团队断裂带弥合;社交敏锐性;创业成长
**中图分类号**:F272 **文献标识码**:A

与成熟企业不同,新企业面临着“新生弱势”,面临着有限的资源、更少的战略选择、更大的不确定性和生存压力。此时,创业者的领导风格在这一阶段将起到至关重要的作用[1,2]。由于新创企业内部沟通协同机制尚未健全,创业者既要维持创业团队多元性,以促进集思广益和保持新企业的生机活力,又要调和团队多元性可能引发的矛盾冲突,以免给新创企业健康发展造成阻碍。近年来,已有学者开始关注领导风格在创业情境下的角色[3,4]。

然而,学者们对创业者谦逊型领导效果的研究尚存在结论不一致的情况。例如,魏峰等[5]发现 CEO 谦卑可以通过促进“领导—成员交换”正向影响创业绩效;而王曦等[6]却发现谦卑型领导可以正向影响决策质量,但负向影响决策速度,进而导致正负效应相互抵消,对创业绩效没有产生显著影响。可见,目前关于创业者谦逊能否有效作用于创业团队和创业成长等问题还缺少一致性的学术观点。尽管谦逊型领导在组织行为研究领域已经得到了较为充分的探讨,大多认为谦逊型领导对于激发团队创造力和提升组织绩效具有积极的作用[7,8]。但同时,谦逊型领导也可能让下属产生领导软弱的印象,进而质疑和抵抗领导的决策和命令,从而削弱了领导有效性[9]。因此,有必要深入探究创业者谦逊是否以及如何会影响到创业成长。借鉴 Owens 等[10]的定义,本文将创业者谦逊界定为一种可观察的领导行为,其核心特征包括:(1)正确客观地看待自身局限与不足;(2)真诚欣赏并公开认可团队成员的优点与贡献;(3)对新观点、反馈(包括批评)持开放态度并乐于学习。本研究聚焦于创业者在领导团队过程中所表现出的这些特定行为模式。

有研究指出,从团队人际关系角度可以有效揭示创业者特质影响组织绩效的心理和社会过程[11]。创业团队要求成员构成上具有较高异质性,能够在各自专长领域独当一面,且团队组建时间短,相互陌生,难免产生关系冲突,而创业团队内部关系不和谐可能会引发团队成员的负面情绪,导致团队内耗或士气涣散,最终影响创业进程和新企业成长。为此,有必要从关系治理的层面对团队关系进行管理和干预。因此,本研究将着重从团队人际协同视角探讨创业者谦逊对创业成长的影响机理。

## 1 理论与假设

### 1.1 理论基础

社会信息加工理论(social information processing theory,SIP)认为,组织中的个体通常会基于所处环境及过去和现在所面临的处境,不断调整自己的态度与行为[12]。该理论建立在员工的工作行为需从

**收稿日期**:2025 - 01 - 25;**修回日期**:2025 - 10 - 03
**基金项目**:国家自然科学基金青年项目(72202089);国家社会科学基金一般项目(24BGL075)
**作者简介**:芮正云(1988 - ),男,副教授,博士。贾鑫鑫(2001 - ),女,硕士研究生。马喜芳(1977 - ),女,副研究员,博士,通讯作者,E - mail: jane_mxf@ sjtu. edu. cn。

社会信息中获得意义的前提下,强调所处组织情境会影响员工的态度、行为和信念。而领导者在打造组织结构、人际关系及员工心理条件等方面具有重要影响[13],领导者的谦逊行为作为团队成员感知到的可见"社交线索",在团队共享环境中发挥着强大的暗示作用,从而在团队内部建立相关规范。近年来,SIP 理论被用于解释领导行为如何通过传递社会信息影响下属认知、情感和行为[14]。有研究表明,谦逊的领导者更会承认他人的贡献并对反馈信息持开放态度,有助于形成成员的心理安全和支持性的团队环境[15]。从这个角度说,在新创企业中,创业者作为信息和社交线索的重要来源,其谦逊的表现可以为实现创业目标营造积极的支持环境。因为来自创业者的一些明确的社交线索会引导团队成员集体解释所处的共享环境,并在该情境下完成共同的意义创造活动。

具体而言,根据 SIP 理论,社交信息(如领导者谦逊)可能对团队成员态度和行为(如内部人身份认知、组织承诺)产生影响。领导谦逊的表现传递了积极的信息,会让员工感知到自己被领导认可和器重,进而使员工对其组织产生情感依恋和认同。具有强烈内部人身份认知和组织承诺水平较高的个体,会以其组织成员身份为荣,对组织有强烈的认同感和责任感,并倾向于内化组织目标和价值观。这样的员工通常在工作中会更加积极主动,且对组织利益表现出保护的立场,从而促进员工与组织中其他成员建立积极的情感联系,营造良好的互动氛围,避免同事间的敌对和侵犯[16]。

一个有效的团队往往需要成员为了组织目标与利益,协调各自的活动并做到共享和互助[17],但是新创企业尚未建立完善的内部协作与共享机制,且团队组建时间较短、成员间尚未熟悉。这些因素容易导致团队成员间产生较大的分歧和冲突,妨碍创业活动顺利开展。相关研究表明,团队断裂带被激活会产生一些负面影响,如增加子群体冲突,阻碍信息分享与深度加工,降低团队凝聚力、信任与合作效能,最终损害团队决策质量和绩效[18]。团队断裂带指基于团队成员的一个或多个显著特征的潜在分化线,而团队断裂带弥合强调通过有效干预(如本研究探讨的创业者谦逊行为),降低断裂带被激活的可能性或强度,促进跨子群体的信息交流、信任建立和协作,使团队在认知和情感上更趋整合的过程。此时,创业者的谦逊可能会激发团队成员的内部人身份认知和组织承诺,进而消除员工反生产行为、团队内讧甚至解散等不利于新创企业发展的行为表现。此外,在新创企业中,创业者的谦逊有助于培养一种共享的和反馈的团队文化[19],使得团队成员会为了共同的创业目标,借助创业者的指导、见解和角色示范来"破冰",瓦解人际交往间怀疑、猜忌、疏远的藩篱,最终有效弥合团队断裂带。基于上述分析,创业者谦逊可能会对创业成长产生重要影响,且团队断裂带弥合可能在其中扮演了"传导"的角色,但具体作用关系尚缺少结合创业特殊情境开展的直接证据支持。

此外,创业过程面临着复杂的内外部环境,创业者需要通过客观地看待自己、以欣赏的态度对待他人、公开地接受新的想法等表现,以谦逊的态度领导创业团队完成创业任务,实现创业目标。在这个过程中,创业者还需要一定的社交技能[20]。社交技能是指通过恰当的关系策略或行为方式来影响他人行为的一种能力。以往研究表明,社交技能可以有效缓解压力和冲突带来的不良后果[21]。由此,本文构建了一个有调节的中介效应模型,即通过弥合创业团队断裂带,考察创业者社交敏锐性对创业者谦逊与创业成长之间传导机制的调节作用。

### 1.2 研究假设

在创业过程中,成员间的观点和立场不一致可能会引发关系冲突甚至团队瓦解,而领导风格和行为是影响团队关系格局的重要前因[22]。尤其是在中国等重视和推崇谦逊品质的东方国家,谦逊型领导往往更受推崇[9]。谦逊型领导包含三个主要特征:正确客观地看待和评价自己的缺点;欣赏他人的优点和贡献;对他人的学习、反馈和新想法持开放态度。谦逊的领导风格有利于员工建言[23],可以在新产品创意和新企业发展路径等方面积极献策。此外,当创业团队领袖愿意接受下属的建议并对下属的贡献给予肯定时,下属会更有工作热情,也愿意付出更多的工作投入。由此逐渐培育出和谐融洽、积极宽松的组织氛围,成员之间也会互相谦让和协作,取长补短,从而提高团队整体效能和新企业的经营绩效[24]。但是,若创业者过度谦逊,会让下属产生较高的角色宽度自我效能,使员工在心理上弱化了对权力距离的感知。这容易造成下属的越轨行为,影响创业者的计划实施。尤其在创业初期,内部资源不足,组织制度和运营机制较为缺乏,下属的越轨行为可能会削弱组织内部的行动一致性,进而阻碍

新企业的健康发展。因此,本文提出以下假设:

H1 创业者谦逊对创业成长具有倒 U 型影响。即,创业者谦逊程度较低或较高均不利于新企业发展,只有保持适度的谦逊才能获得较高的创业成长。

以往研究表明,谦卑的领导者更容易让下属接受组织目标和价值观,从而提升下属的组织认同,并对企业领导者和组织产生情感依赖[5]。当下属发现领导者愿意承认自己的局限性并保持谦虚包容的态度,就会审视自己的缺点和不足并相应地纠正。例如,当下属发现领导尊重他人并积极寻求反馈时,下属也会尊重其他团队成员,并在出现冲突时积极寻求和解,接受分歧。这种学习模仿行为会使下属更关注团队中其他成员的优势并愿意表达对他人的赞赏,或者主动帮助他人,从而增加团队内部氛围的和谐与关系的融洽。还有研究发现,谦逊的领导倾向于以集体主义导向与平等的方式行使权力[7],以追求公平的团队决策。这有助于提高创业团队的平等、公正和开放性,并鼓励成员朝着共同的目标努力,增加成员的组织公民行为从而促进团队整合[9]。可见,创业者谦逊可以改善创业团队中的关系,进而对团队断裂带起到弥合的效果。因此,本文提出以下假设:

H2 创业者谦逊正向影响团队断裂带弥合。

团队断裂带会阻碍组织内信息深度加工,进而损害企业绩效。首先,团队断裂带会产生“关系壁垒”,增加组织内部的沟通难度和成本,降低团队整体的工作效率和团队创造力,使得团队决策和行动效率低下,甚至无效,进而可能导致创业行动的失败。因为创业团队中严重的关系冲突可能引发对抗行为,例如团队成员可能不愿意参与团队集体决策过程,或者可能带着怀疑、不满的消极情绪参与。而通过弥合团队断裂带增加创业团队中的关系融洽性可以促进团队成员间的有效沟通与合作,也会提高团队整体决策效率[25]。其次,团队断裂带会增加不同“子群”成员间发生冲突的概率。由于不同“子群”中的成员相互缺乏认同感(甚至产生偏见),因而可能会干扰团队成员的认知和学习过程,不利于其客观评估其他成员所提供的信息[26]。相比之下,创业团队内部和谐融洽的关系可以确保信息传递顺畅,沟通更加开放、高效,进而强化了团队集体主义和团队合作效能[27]。第三,为了化解关系冲突,创业者不得不投入大量时间和精力去处理人际关系摩擦和利益冲突,而难以专注于手头的工作,最终导致团队整体创业效率的下降。可见,团队断裂带弥合有助于新企业的发展。

不过,团队断裂带高度弥合也可能产生负面影响。例如,团队断裂带高度弥合会导致组织内部倾向于追求“一致性”,成员间为了保持关系和谐,往往不会提出有价值但是“不合群”的意见和建议,使得组织内部失去了进行批判性反思的能力。汪曲和李燕萍[28]的团队沉默研究发现,团队内关系格局会影响成员沉默行为。这种隐瞒关键信息和想法(包括对相关问题隐瞒意见和担忧)的集体倾向可能会导致错误或糟糕的决策,限制了团队实现创业目标。尤其当企业面临困难时,难以激励团队成员去发现组织中存在的问题和提出独特的策略以帮助新企业解决当前困境。从这个角度说,若组织内部缺少适当的团队断裂带是不利于新企业健康发展的。因此,本文提出以下假设:

H3 团队断裂带弥合对创业成长具有倒 U 型影响。即,适度的团队断裂带弥合有助于创业成长的提升,而团队断裂带弥合程度过低或过高均不利于新企业的发展。

创业者谦逊可以促成创业团队内部关系的融洽,而在和谐融洽的团队中,成员对团队的情感依恋和集体认同得到增强,进而提高了成员的组织承诺水平[16]。具有强烈组织承诺的成员倾向于将组织目标和价值观内化,从而带来更大的工作努力和绩效[29]。成员间的交流也会更加开放,工作上更加合作,由此可以有效破除关系冲突带来的负面影响。基于上述分析,创业者通过谦逊型领导构建融洽的团队关系可以增强成员间的信任和承诺,弥合团队断裂带,增强团队整体凝聚力和创业动力,并最终推动新企业的发展。因此,本文提出以下假设:

H4 团队断裂带弥合在创业者谦逊与创业成长之间起到中介作用。

“社交敏锐性”是指敏锐观察他人并能适应各种社交场合的能力。那些拥有较高社交敏锐性的人往往善于开发和使用各种各样的人际关系网络,并且还可以通过塑造更有效的互动情境与模式来影响他人的认知和反应[30]。因此,具有较强社会敏锐性的创业者一方面能够发挥人际影响力,调动更多的外部资源,支撑创业活动的顺利完成;另一方面,也能够运用恰当的手段赢得创业团队成员的信任并更好地调解创业团队内部冲突[31]。可见,创业者谦逊与社交敏锐性能够协同影响创业团队关系和创业成

长。具体而言,当创业者具有较强的社交敏锐性时,可以通过发挥网络能力和社交技能来避免或化解创业团队中的冲突,此时,创业者谦逊对团队断裂带弥合的影响更为显著。相反,若创业者的社交敏锐性较弱,则可能难以敏锐察觉团队成员的利益诉求或立场,一旦团队内部产生严重分歧或利益冲突,谦逊型领导对团队断裂带弥合的正向影响会受到削弱。因此,本文提出如下假设:

H5 社交敏锐性正向调节创业者谦逊与团队断裂带弥合之间的关系。即,创业者社交敏锐性越强,创业者谦逊对团队断裂带弥合的正向影响越强。

图 1 展示了本文的整体理论模型。

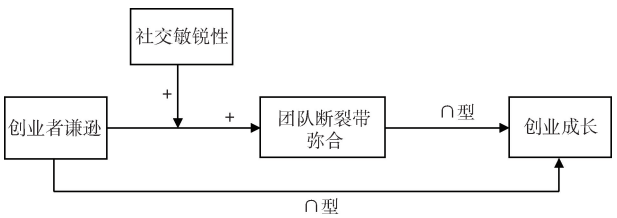


图 1 理论模型图

Figure 1 Theoretical model

## 2 研究方法

### 2.1 样本收集

本研究收集的数据是通过对上海和江苏两省市创业者做的问卷调查。在行政管理部门的协助下,课题组获取了符合条件的初创企业名单及负责人联系方式。课题组直接联系企业创始人/CEO,解释研究目的、保密承诺,并邀请其本人及随机选择的 3 - 4 名核心团队成员参与。课题组联系了 200 家初创企业并均获得愿意接受调研的承诺,随后对这些初创企业的负责人或创业团队主要成员进行了问卷调查。为了尽量减少可能出现的潜在共同方法差异,在调查中会要求创业者评估自己的社交敏锐性和企业成长绩效,并邀请创业团队成员评估创业者(CEO)的谦逊程度和团队断裂带弥合。在发放的 200 份 CEO 问卷和 556 份创业团队成员问卷中,进一步排除了关键项目答案缺失、矛盾或所有项目答案相同的问卷。最终获得有效文件 175 份 CEO 问卷和 512 份创业团队成员问卷。在该有效样本中,创业企业规模(员工数量)集中在 50 人以下,占到 88%。创业团队成员平均 33.2 岁,63.3% 具有本科及以上学历;创业者的平均年龄为 35.7 岁,其中 64.6% 的人拥有本科及以上学历。这些企业大多属于制造业以及信息技术产业。

### 2.2 变量测量

研究变量测量题项的设计采用李克特 5 点量表(1 = 完全不同意,5 = 完全同意)。各变量测量题项设计如下:(1)创业者谦逊。现有文献关于谦逊型领导的测量已经有了较为成熟的量表。由于谦逊的人不太可能把“谦逊”的品德或风格归因于自己,通过周围观察者来评估领导者的谦逊程度比自我报告更为准确和可靠。因此,本研究参考 Owens 的研究[7],选择要求创业团队成员来报告创业者谦逊。该量表的测量题项如:“领导会积极寻求反馈,即使反馈是批评性的。”量表采用李克特 5 点计分法(“完全不一致” = 1;“完全一致” = 5)。

(2)团队断裂带弥合。鉴于团队断裂带弥合尚未有成熟量表,本文通过团队成员对共同愿景、沟通合作、人际信任、团队认同 4 个维度的评价来衡量团队断裂带弥合。例如:“团队成员拥有相同的公司发展愿景”“团队成员都愿意分享彼此的工作情况”“大多数成员的价值观与我相似”。量表采用李克特 5 点计分法(“完全不一致” = 1;“完全一致” = 5)。

(3)社交敏锐性。参考以往文献关于政治技能的研究[20,30],本文选择其中关于社交敏锐性的测量题项。例如:“我特别擅长察觉别人的动机和隐藏的议程。”量表同样采用李克特 5 点计分法。

(4)创业成长。由于新创企业的客观财务绩效数据大多并不完善。考虑到数据的可用性,本文使用 Yilmaz 和 Ergun 开发的量表来测量初创企业成长绩效[32]。该量表的项目包括“销售增长”“市场份额增长”和“资产回报率”。为了提供更稳定的评估,受访者被要求评估公司过去 3 年的业绩。评分范围从“明显低于竞争对手”(赋值 1)到“显著高于竞争对手”(赋值 5)。

(5)控制变量。先前的研究表明,一些人口统计学特征变量(如年龄、学历等)对创业者特质与创业表现之间的关系有显著影响[33],此外,企业规模和行业也被认为会对创业表现有潜在影响[7]。因此,有必要对这些影响因素进行控制。

### 2.3 信度与效度

首先,运用 SPSS20.0 对本研究所使用的量表进行信度检验。Cronbach's α 值高于临界值 0.7,表明测量结果可靠。其次,利用 Mplus6.0 对创业者谦

逊、团队断裂带弥合、创业者社交敏锐性和创业成长等变量进行验证性因子分析(CFA)。通过构建四因素结构方程模型,并与其他嵌套模型进行比较,结果表明(如表 1),四因素模型的拟合度不仅满足统计要求($\chi^2$/df = 2.85;CFI = 0.93;TLI = 0.90;SRMR = 0.05;RMSEA = 0.06),而且显著高于其他比较模型,说明四因素模型最能代表测量模型的因子结构。因此,这些测量具有较高的结构效度。

**表 1　验证性因子分析结果**

**Table 1　Results of confirmatory factor analysis**

| 模型 | 因素 | $\chi^2$/df | CFI | IFI | TLI | SRMR | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 四因子模型 | 创业者谦虚;社交敏锐性;团队断裂带弥合;创业成长 | 2.85 | 0.93 | 0.91 | 0.90 | 0.05 | 0.06 |
| 三因子模型 | 创业者谦虚 + 社交敏锐性;团队断裂带弥合;创业成长 | 5.61 | 0.79 | 0.77 | 0.75 | 0.09 | 0.12 |
| 二因子模型 | 创业者谦虚 + 社交敏锐性;团队断裂带弥合 + 创业成长 | 8.55 | 0.65 | 0.63 | 0.59 | 0.12 | 0.17 |
| 单因子模型 | 创业者谦虚 + 社交敏锐性 + 团队断裂带弥合 + 创业成长 | 11.26 | 0.42 | 0.41 | 0.35 | 0.16 | 0.22 |

注:" + "代表两个因子合并为一个因子。

### 2.4　数据聚合

在本研究中,对创业者谦逊与团队断裂带弥合的测量需要从个人层面聚合到组织层面。因此,在进行统计分析之前,需检验由多个团队成员评价的创业者谦逊和团队断裂带弥合的结果是否可以聚合到企业的组织层面。使用 Rwg 来反映组内评分者之间的一致性和组内相关(ICC)指数来反映组间差异。对于创业者谦逊, Rwg 中位数为 0.95,ICC(1)为 0.44,ICC(2)为 0.71。对于团队断裂带弥合, Rwg 中位数为 0.97,ICC(1)为 0.47,ICC(2)为 0.75。这些结果满足了 Rwg 应大于 0.7,ICC(1)应大于 0.12,ICC(2)应大于 0.60 的聚合要求。因此,可以认为团队评价的内部一致性很高,进而证明将个体层面的变量聚合为更高层次的变量是合理的。

## 3　实证结果

### 3.1　描述性统计与相关性

表 2 列出了本文中研究变量的平均值、标准差和相关性。如表 2 所示,创业者谦逊与团队断裂带弥合显著正相关($r = 0.26, p < 0.01$),但创业者谦逊与创业成长之间的相关性不显著($p > 0.05$),因此还需要通过回归分析对变量间的因果关系进行判断。

**表 2　描述性统计与变量间相关性**

**Table 2　Descriptive statistics and correlations among variables**

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 企业规模 | 1 | | | | | | | |
| 2. 行业 | −0.15* | 1 | | | | | | |
| 3. 创业者年龄 | 0.18* | −0.23** | 1 | | | | | |
| 4. 创业者学历 | −0.14* | 0.35** | −0.09 | 1 | | | | |
| 5. 创业者谦逊 | 0.08 | −0.08 | 0.20** | −0.08 | 1 | | | |
| 6. 社交敏锐性 | 0.04 | 0.34** | 0.13* | 0.12* | 0.10* | 1 | | |
| 7. 团队断裂带弥合 | −0.02 | −0.29** | 0.19* | −0.18* | 0.26** | 0.17* | 1 | |
| 8. 创业成长 | 0.10* | 0.15* | −0.05 | −0.09 | 0.04 | 0.18* | 0.09 | 1 |
| 平均值 | 23.65 | 2.14 | 35.68 | 3.75 | 3.53 | 3.48 | 3.67 | 3.55 |
| 标准差 | 74.83 | 0.41 | 8.50 | 1.22 | 0.89 | 0.94 | 0.80 | 0.91 |

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

### 3.2 结果分析

本研究采用多元回归分析检验创业者谦逊与创业成长的关系(H1)、创业者谦逊与团队断裂带弥合的关系(H2)、团队断裂带弥合与创业成长的关系(H3),分析结果见表3。模型2和模型3显示,创业者谦逊的平方项对创业成长有负向影响,团队断裂带弥合的平方项对创业成长也有负向影响。说明创业者谦逊、团队断裂带弥合对创业成长均有显著的倒U型影响。因此,H1、H3得到支持。模型5显示,创业者谦逊对团队断裂带弥合有显著的正向影响。因此,H2得到支持。

**表3 回归分析结果**

**Table 3 Regression analysis results**

| | 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 | 模型5 | 模型6 | 模型7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 变量 | 创业成长 | 创业成长 | 创业成长 | 团队断裂带弥合 | 团队断裂带弥合 | 团队断裂带弥合 | 创业成长(全效应) |
| 企业规模 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | -0.04 | -0.04 | -0.03 | 0.05 |
| 所属行业 | 0.09 | 0.09 | 0.08 | -0.10 | -0.08 | -0.06 | 0.06 |
| 创业者年龄 | -0.02 | -0.04 | -0.01 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | -0.03 |
| 创业者学历 | -0.05 | -0.08 | -0.05 | -0.06 | -0.05 | -0.05 | -0.03 |
| 创业者谦逊 | | 0.25** | 0.21** | | 0.20* | 0.17* | 0.20** |
| 创业者谦逊$^2$ | | -0.13* | 0.10* | | | | 0.10* |
| 团队断裂带弥合 | | | 0.22** | | | | 0.21** |
| 团队断裂带弥合$^2$ | | | -0.14* | | | | -0.12* |
| 社交敏锐性 | | | | | | 0.24** | 0.18* |
| 创业者谦逊×社交敏锐性 | | | | | | 0.14* | 0.10 |
| $R^2$ | 0.08 | 0.12 | 0.14 | 0.04 | 0.11 | 0.12 | 0.16 |
| F | 1.42 | 2.98** | 3.17*** | 1.15 | 3.07** | 3.22*** | 3.59*** |

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

接下来,本研究使用Hayes提出的方法来验证本研究理论模型的中介效应(H4)。首先,利用SPSS的PROCESS宏程序直接得到调节变量在不同水平下的间接效应(见表4)。如表4所示,创业者社交敏锐性对创业者谦逊与创业成长之间的间接关系的调节效应值为0.204,95%置信区间为[0.065,0.340],不含0,说明其中介作用显著。因此,研究结果支持H4。

**表4 创业者谦逊对创业成长的直接效应和间接效应**

**Table 4 The direct and indirect effects of entrepreneurs' humility on entrepreneurial growth**

| | 估计值 | 标准误差 | 显著性 | 95%置信区间 |
|---|---|---|---|---|
| 总效应 | 0.552 | 0.022 | 0.000 | [0.392,0.687] |
| 直接效应 | 0.348 | 0.015 | 0.004 | [0.071,0.633] |
| 间接效应 | 0.204 | 0.018 | 0.013 | [0.065,0.340] |

表3中模型6的结果表明,创业者谦逊与创业者社交敏锐性的交互项对团队断裂带弥合有显著的正向影响,表明创业者社交敏锐性对创业者谦逊与团队断裂带弥合之间的正相关关系具有强化作用,创业者社交敏锐性越强,创业者谦逊对团队断裂带弥合的促进作用越显著。为了更直观地展示这种调节效果,本文绘制了如图2所示的坡度图。从图2可以看出,当创业者社交敏锐性较强时,创业者谦逊对团队断裂带弥合的正效应更为显著;当创业者社交敏锐性较弱时,效应不显著。因此,H5得到了支持。

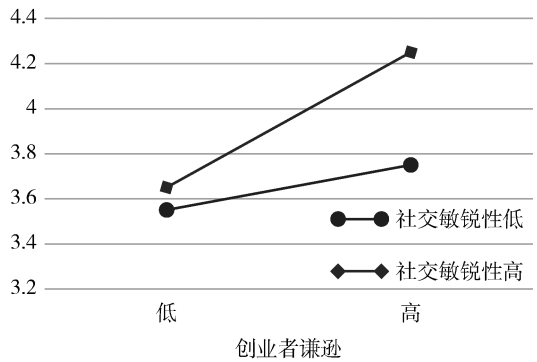


图 2　调节效应图

Figure 2　Moderating effect diagram

## 4　结果讨论

### 4.1　主要结论

本研究探讨了创业者谦逊、社交敏锐性、团队断裂带弥合与创业成长之间的作用关系。由实证分析结果可以得到如下结论:(1)创业者谦逊对创业成长有倒 U 型影响。(2)团队断裂带弥合在创业者谦逊与创业成长之间起到中介作用。即,创业者谦逊可以通过弥合创业团队关系断裂带提高创业成长。(3)创业者社交敏锐性正向调节了创业者谦逊与团队断裂带弥合之间的关系。社交敏锐性越强,创业者谦逊对团队断裂带弥合的影响就越强。

### 4.2　理论贡献

首先,本研究从人力资源管理领域引入谦逊型领导的概念,揭示了创业者谦逊对创业成长具有非线性的作用关系,率先开展了谦逊型领导在创业领域的研究。近年来,关于谦逊型领导有效性的探讨成为热点话题,但以往研究主要集中在组织行为与人力资源管理领域[34],在创业研究领域却很少受到关注。且以往创业者特质研究中也很少关注创业者谦逊的领导风格及其作用。因此,本研究对于创业者特质研究提供了有益的补充与完善。

其次,现有国外文献从组织文化、战略导向等角度探讨了谦逊型领导对团队或组织层面绩效的影响机制[7],而本文探讨团队断裂带弥合所起的中介作用,深化了谦逊型领导理论在本土创业情境中的运用。中国传统文化提倡“为人谦恭”“以和为贵”,然而,目前基于中国数据的研究发现还较少,尤其关于中国创业者谦逊对新企业绩效的影响及其内在机理尚不清楚。本研究扎根中国传统文化和哲学理念,从关系协同的角度揭示了创业者谦逊对创业成长的传导机制,有助于拓展谦逊型领导效能情境化研究。

最后,本研究引入社交敏锐性作为调节变量,揭示了创业者谦逊影响效应的边界条件。尽管大量研究已经证实,创业者的社交技能或网络能力对于创业者获得卓越的创业成长具有重要作用[30],但这些研究大多从组织外部视角给予了关注(例如,有助于获取外部资源),很少讨论创业者具备这些能力对于组织或团队内部关系发展的意义。本文的研究结论则证实了创业者社交敏锐性对于创业者弥合团队断裂带具有积极意义,从而为创业者社交技能有效性的研究开辟了新的视角。

### 4.3　实践启示

本文的研究发现还具有以下几点实践启示:首先,创业者应该避免和摆脱自恋的行为倾向,执行谦逊的领导方式。在中国的高权力距离组织文化中,领导者较为在意自己的权威性,追求“高高在上”的优越感,但是在创业过程中,创业者不可避免地面临高不确定性的环境和决策情境,仅靠创业者个人的信息量和知识储备难以应对,还需积极听取下属的意见和建议。因此,创业者应展现谦逊型领导风格,发挥创业团队其他成员和下属的积极性,从整体上推动新创企业的发展。例如,创业者要充分认识自身知识和经验的局限性,善于肯定团队其他成员的贡献,虚心采纳下属的建言,努力消除权力壁垒和距离感,打造平等、双向的良好沟通通道与组织氛围;在决策时能集思广益,制定出既符合当前发展实际又能得到组织成员认同的企业制度。

第二,创业者要重视弥合团队关系断裂带,营造和谐的团队关系。团队关系和结构影响着创业结果。相对于个人创业,团队创业更有优势,但也需要处理好团队内部的关系冲突与分歧,从而更好地发挥团队成员的潜力和协同作用。若团队内部关系紧张,内部摩擦或分歧较大,则难以快速、高效地制定战略决策以及产生大家一致认同的方案,也容易产生组织内耗,导致新企业运行效率降低,阻碍创业成长。因此,创业者应当重视冲突管理,提升团队整体凝聚力。

最后,创业者还应该努力提升自己的社交敏锐性。在处理团队关系的过程中,创业者需能预测团队成员的情绪、团队氛围的变化以及关系发展趋势,引导团队成员以恰当、理性的方式进行沟通、讨论,尽可能控制和缓解人际摩擦,以预防团队内部关系

冲突的爆发。因此,创业者应强化自身社交技能,通过提升社交敏锐性,选择合理、有效的手段来协调和管理团队人际关系,努力促进团队关系的融洽。

### 4.4 未来展望

本研究也存在一些局限性,有待在后续研究中改进。首先,本文仅从团队关系视角探讨了创业者谦逊对创业成长的影响机理,所构建的理论模型仍有进一步完善的空间。未来的研究可以考虑将其他变量纳入分析模型,例如,从员工角色内绩效的角度考察创业者谦逊对创业成长的传导机制,从人际信任的角度考察创业者谦逊的作用边界。其次,本文采用单一时间点的调查数据进行实证分析,这导致识别变量间因果关系上的依据较弱。未来的研究可以通过纵向调查数据或实验方法研究团队关系以及创业成长的动态变化,进而更准确地评估变量间的因果关系。

### 参考文献:


[1] Khan M, Nagar N, Nagpal M, et al. Information technology entrepreneurs, leadership styles and employee engagement: Examining mediating effect of artificial intelligence[J]. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2025,55(2):160 - 180.

[2] Sylvia H, Biljana R, Matthias B. How entrepreneur's leadership behavior and demographics shape applicant attraction to new ventures: The role of stereotypes[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2023,34(11):2137 - 2172.

[3] Lucia W, Bruce M. The value of leadership practices when there is no one to lead: A nascent entrepreneurship context[J]. Journal of Small Business Management, 2023,61(6):3155 - 3191.

[4] 马喜芳,黄朝峰,史清华. 中庸思维如何促进组织创造力——折中—整合思维与创业情境的联合作用[J]. 科技进步与对策,2025,42(11):32 - 40. Ma X F, Huang C F, Shi Q H. How the zhongyong thinking promotes organizational creativity: The combined effect of eclectic - integrative thinking and entrepreneurial context[J]. Science & Technology Progress and Policy, 2025,42(11):32 - 40.

[5] 魏峰,王艺霏,袁欣欣. CEO 谦卑和任务分配有效性对创业绩效的影响:领导—成员交换的中介作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2021,42(1):161 - 173. Wei F, Wang Y F, Yuan X X. The effect of CEO's humility and task allocation effectiveness on entrepreneurial performance: The mediation effect of leader - member exchange[J]. Science of Science and Management of S. & T., 2021,42(1):161 - 173.

[6] 王曦,雷星晖,苏涛永,等. 谦卑型领导对创业绩效的影响研究——基于战略决策的视角[J]. 华东经济管理, 2019,33(8):29 - 35. Wang X, Lei X H, Su T Y, et al. Effects of humble leadership on entrepreneurial performance——From the perspective of strategic decision making[J]. East China Economic Management, 2019,33(8):29 - 35.

[7] Ou A Y, Waldman D A, Peterson S J. Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes[J]. Journal of Management, 2018, 44(3): 1147 - 1173.

[8] Peng A, Wang B, John M. Schaubroeck, et al. Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip - level leaders[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2020, 27(4): 329 - 339.

[9] 毛江华,廖建桥,刘文兴. 中西方谦逊的研究回顾和比较分析[J]. 管理评论, 2016,28(3):154 - 163. Mao J H, Liao J Q, Liu W X. A review and comparison of humility studies between the west and China[J]. Management Review, 2016,28(3):154 - 163.

[10] Owens B P, Johnson M D, Mitchell T R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. Organization Science, 2013, 24(5):1517 - 1538.

[11] 徐海玲,葛世伦,田剑,等. 创业团队情绪劳动对创业绩效作用机理的跨层研究[J]. 软科学, 2020,34(7):43 - 47. Xu H L, Ge S L, Tian J, et al. Cross - layer study on the mechanism of entrepreneurial team emotional labor on entrepreneurial performance[J]. Soft Science, 2020,34(7):43 - 47.

[12] Salancik G, Pfeffer J. Social information processing approach to job attitudes and task design[J]. Administrative Science Quarterly, 1978,23(2):224 - 253.

[13] Ernst B, Banks G, Loignon A, et al. Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta - analysis in five countries[J]. The Leadership Quarterly, 2022,33(5):101541.

[14] Wang L, Wu Y. The chain mediation effect of responsible leadership on team green creativity: Applying social information processing theory[J]. Journal of Cleaner Production,2024,437(1):140486.

[15] Rego A, Melo A, Bluhm D, et al. Leader - expressed humility predicting team psychological safety: A person-

ality dynamics lens [J]. Journal of Business Ethics, 2021,174:669 – 686.

[16] 贾建锋,焦玉鑫,张丽腾,等.社会信息加工视角下谦卑型领导对员工反生产行为的影响机制研究[J].管理学报, 2023,20(12):1781 – 1789. Jia J F, Jiao Y X, Zhang L T. The influence mechanism of humble leadership on employees' counterproductive workplace behavior under the perspective of social information processing theory [J]. Chinese Journal of Management, 2023,20(12):1781 – 1789.

[17] Lee S, Koopman J, Hollenbeck J, et al. The team descriptive index (TDI): A multidimensional scaling approach for team description [J]. Academy of Management Discoveries, 2015,1(1):91 – 116.

[18] Li B, Chen W, He C, et al. Opening the black box of entrepreneurial team conflict: How does entrepreneurial team conflict affect entrepreneurial performance? [J]. International Journal of Conflict Management, 2025,36(3):540 – 564.

[19] Zettna N, Nguyen H, Restubog D, et al. How teams can overcome silence: The roles of humble leadership and team commitment[J]. Personnel Psychology,2024, 78(1):67 – 102.

[20] 程聪,张颖,陈盈,等.创业者政治技能促进创业绩效提升了吗? ——创业导向与组织公正的中介调节效应[J].科学学研究, 2014,32(8):1198 – 1206. Cheng C, Zhang Y, Chen Y, et al. Do entrepreneurs' political skills promote new venture performance? Testing a model of entrepreneurial orientation and organizational justice mediate moderation[J]. Studies in Science of Science, 2014,32(8):1198 – 1206.

[21] 薛亦伦,张骁,丁雪,等.高政治技能的员工如何规避工作场所排斥? ——基于中国文化情境的研究[J].管理世界, 2016(7):98 – 108. Xue Y L, Zhang X, Ding X, et al. How do employees with political skills avoid workplace ostracism? A study based on Chinese cultural context [J]. Journal of Management World, 2016(7):98 – 108.

[22] Tanveer Y, Jiayin Q, Akram U, et al. Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts[J]. International Journal of Conflict Management, 2017, 29(1):2 – 23.

[23] 冯镜铭,刘善仕,吴坤津.谦卑型领导与下属建言:传统性的调节作用[J].科研管理, 2018,39(8):120 – 130. Feng J M, Liu S S, Wu K J. Humble leadership and subordinates' voice: Moderating effect of traditionality[J]. Science Research Management, 2018,39(8):120 – 130.

[24] Liang H Y, Shih H A, Chiang Y H. Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion[J]. European Management Journal, 2015, 33(1):48 – 59.

[25] 李武威,张园园,朱杰堂.高管团队断裂带对创业企业成长绩效影响的实证研究——创新强度的调节效应[J].科技进步与对策, 2020,37(22):142 – 151. Li W W, Zhang Y Y, Zhu J T. Empirical research on the impacts of top management team faultlines on growth performance of the entrepreneurial firms ——The moderating effect of innovation intensity [J]. Science & Technology Progress and Policy, 2020, 37(22):142 – 151.

[26] 魏薇,房俨然,李剑南,等.冲突对绩效的影响:个体、团队宜人性的调节作用[J].心理学报, 2020, 52(3): 345 – 356. Wei W, Fang Y R, Li J N, et al. The impact of conflict on performance: The moderating effects of individual and team agreeableness[J]. Acta Psychologica Sinica, 2020, 52(3): 345 – 356.

[27] Solansky S T, Singh B, Huang S. Individual perceptions of task conflict and relationship conflict[J]. Negotiation & Conflict Management Research, 2014, 7(2): 83 – 98.

[28] 汪曲,李燕萍.团队内关系格局能影响员工沉默行为吗:基于社会认知理论的解释框架[J].管理工程学报, 2017,31(4):34 – 44. Wang Q, Li Y Y. Can relationship pattern within the team influence employee silence behavior: An explanation framework based on the societal recognition theory[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2017,31(4): 34 – 44.

[29] Leung V, Lin P. The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: A study of hotel chefs[J]. International Journal of Hospitality Management,2022,101(2): 103107.

[30] Guo L X, Liu C F, Yain Y S. Social entrepreneur's psychological capital, political skills, social networks and new venture performance[J]. Frontiers in Psychology, 2020, 11:925.

[31] Frieder R E, Basik K J. Political skill, behavioral integrity, and work outcomes[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2017, 24(1):65 – 82.

[32] Yilmaz C, Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy[J]. Journal of World Business, 2008, 43

(3):290 – 306.

[33] Hmieleski K M, Carr J C, Baron R A. Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2016, 9(4):289 – 312.

[34] Qin X, Chen C, Yam K, et al. The double – edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance[J]. The Journal of Applied Psychology, 2020, 105(7):693 – 712.

## Can humble entrepreneurs get better venture growth?

RUI Zheng – yun[1,2], JIA Xin – xin[1], MA Xi – fang[2]

(1. Lanzhou University, School of Management, Lanzhou 730000, China;
2. Shanghai Jiao Tong University, Antai College of Economics and Management, Shanghai 200030, China)

**Abstract**: This study investigates the impact of entrepreneur humility on entrepreneurial growth, drawing from the theoretical lens of interpersonal synergy. While humility is often extolled as a virtue, its effectiveness in the high – stakes, resource – constrained context of new ventures remains ambiguous, with existing literature presenting inconsistent findings. To address this gap, this research constructs and empirically tests a moderated mediation model that positions team faultline bridging as a mediating mechanism and entrepreneur social astuteness as a critical moderating factor. The model posits that entrepreneur humility influences venture growth not directly in a linear fashion, but through its effect on the social dynamics within the entrepreneurial team, specifically its capacity to bridge latent demographic and cognitive divisions—or "faultlines"—that can fragment a team. Furthermore, it proposes that the efficacy of this process is contingent upon the entrepreneur's social perceptiveness.

The theoretical foundation is rooted in Social Information Processing (SIP) theory, which suggests that leaders' behaviors serve as salient social cues that team members interpret to shape their attitudes and actions. In this framework, an entrepreneur's humble acts—such as acknowledging limitations, appreciating others' contributions, and being open to feedback—are theorized to signal psychological safety and foster a collective identity. This, in turn, encourages cooperative behaviors, reduces relationship conflicts, and ultimately helps bridge team faultlines. However, the study hypothesizes non – linear relationships for both humility and faultline bridging with growth. Excessive humility may be perceived as weakness, undermining decisiveness and encouraging subordinate deviance, while overly strong faultline bridging might lead to excessive conformity and team silence, stifling critical debate and innovation.

Data were collected via surveys from 175 entrepreneurs and 512 of their core team members from start – ups in Shanghai and Jiangsu provinces, mitigating common method bias through multi – source ratings. Entrepreneurs self – reported on their social astuteness and their firm's growth performance, while team members assessed the entrepreneur's humility and the level of team faultline bridging.

The empirical results from regression analyses support the hypothesized model. Firstly, a significant inverted U – shaped relationship was found between entrepreneur humility and entrepreneurial growth (H1), indicating that both insufficient and excessive humility are detrimental, with a moderate level being optimal. Secondly, entrepreneur humility demonstrated a significant positive effect on team faultline bridging (H2). Thirdly, team faultline bridging itself also exhibited an inverted U – shaped relationship with growth (H3), confirming that while some level of cohesion is vital, excessive harmony can be counterproductive. Mediation analysis confirmed that team faultline bridging serves as a significant mediating mechanism linking entrepreneur humility to venture growth (H4). Finally, the entrepreneur's social astuteness was found to positively moderate the relationship between humility and faultline bridging (H5). The interaction effect showed that the positive impact of humility on bridging team divisions is significantly stronger when the entrepreneur possesses high levels of social astuteness, enabling them to better read social situations and navigate interpersonal dynamics.

This research offers several key contributions. Theoretically, it introduces a nuanced, non – linear perspective to the study of entrepreneur humility, moving beyond simplistic positive assertions. It deepens the understanding of the "how" by identifying team faultline bridging as a critical interpersonal mediator, grounded in SIP theory, and situates this mechanism within the specific context of Chinese culture, which values harmony and humility. Furthermore, it identifies a crucial boundary condition—social astuteness—clarifying when humble leadership is most effective in managing internal team relations. Practically, the findings advise entrepreneurs to cultivate a balanced, humble leadership style, actively manage team relations to prevent both fragmentation and "groupthink," and consciously hone their social astuteness to better leverage their humility for fostering a cohesive yet critically – engaged team.

**Key words**: entrepreneur's humility; team fault bridging; social astuteness; entrepreneurial growth