

共情如何塑造韧性：来自创业团队的经验证据*

• 耿 瑶 雷宏振 兰娟丽 闫驿航

(陕西师范大学国际商学院 西安 710119)

【摘要】在新兴技术迅猛发展的背景下，初创企业由于具有“新生弱性”的特征而面临生存危机，甚至破产倒闭。因此，如何培养创业团队韧性就成为抵抗这种弱性的关键。本文基于动机性信息加工理论，构建了以共情为前因变量、团队互动过程为中介的韧性形成模型。对 82 个创业团队的问卷调研数据进行路径分析与 Bootstrap 中介效应检验，实证结果表明：(1) 认知共情和情感共情均能促进团队韧性的形成。在创业团队中，认知共情促使成员产生理解彼此思考方式的倾向，情感共情激发成员感知彼此情绪状态的本能，二者共同构成了应对逆境的心理基础。(2) 事实导向互动与情感导向互动在共情和团队韧性的关系中发挥了双中介作用。认知共情不仅能直接促进团队成员间事实导向的讨论与决策，还能通过增进成员间的相互理解减少人际摩擦。情感共情在强化团队情绪联结的同时，也通过建立心理安全氛围促使成员更开放地参与事实性交流。这两种共情特质共同作用于团队的双维互动系统，形成相辅相成的韧性构建机制。本研究发现为理解创业团队韧性形成机制提供了新视角，也为提升团队应对复杂环境的能力拓宽了思路。依据双维共情通过双维互动协同提升创业团队韧性的核心结论，针对创业团队高不确定性、高资源约束、高失败风险的现实困境，从管理实践的角度提出以下策略建议：在危机应对中，团队应通过双维共情构建认知同步与情绪稳定的韧性基础；在资源受限条件下，团队可借助双维共情实现有限资源的精准配置与充分释放；在风险事件后，团队应当将集体复盘作为韧性建设的重要节点，把危机应对经验沉淀为团队韧性的重要资本。

【关键词】创业团队 共情 团队韧性 团队互动过程

中图分类号：F272.3

文献标识码：A

* 基金项目：陕西省哲学社会科学年度项目“乡村振兴战略背景下农业产业集群‘嵌入式爬升’研究”(2021D033)；陕西省哲学社会科学一般项目“生成式 AI 信息茧房对‘数智陕西’产业链风险影响研究”(2025YB06)。

通讯作者：兰娟丽，E-mail: lanjuanlimutou@snnu.edu.cn。

1. 引言

新兴技术的快速革新和广泛应用掀起了新一轮的创业浪潮, 全球经济进入充满波动、不确定、复杂与模糊的 VUCA 时代。竞争的加剧使得创业团队可能面临各种不利情形而陷入危机, 甚至导致创业失败。有研究发现多数创业团队在面对危机冲击而陷入发展困境时, 仍有少数能突破困局、实现逆势成长, 其核心差异往往在于团队是否具备韧性(叶竹馨等, 2025)。可见, 创业团队在冲击中如何增强韧性以渡过难关, 成为亟待解决的现实问题。

团队韧性要求具备理性应对危机的能力, 同时需要情感的凝聚与支持, 这表明创业团队必须在认知和情感两个维度上同频共振。共情理论认为, 认知共情为团队理性应对危机提供基础, 情感共情则有助于增强团队的情感凝聚力, 恰好契合韧性构建的双重要求。共情强调对他人想法和情绪的高度觉察、理解与响应(王红丽等, 2020), 与韧性需要在动荡环境中保持警觉、灵活反应从而渡过逆境的内在逻辑高度一致。因此, 共情可能成为提升创业团队韧性的关键机制, 其作用路径值得深入探究。

近年来, 部分学者将共情作为一个关键变量, 指出它会带来冲突减少、工作支持、创新绩效、团队创造力等积极结果, 为企业家“增加成功的概率”(Jung et al., 2023; Konstantin et al., 2024)。跨国公司 TRUMPF LASER 董事长 Hagen Zimer 讲述成为行业科技领导者所需的素质和技能时也指出, 有效的领导者必须是善于倾听的人, 他们具备明显的共情特质(Julie, 2023)。然而, 在动荡的创业情境下共情能否及如何作用于团队韧性这一核心问题则少有研究。与此同时, 从情感视角看, 从团队社会网络与资源、面对冲击与失败的认知特征、快速反应与适应的能力、失败学习与成长的过程等多视角研究团队韧性的较多(叶竹馨等, 2025), 但结合创业情境复杂性与创业团队特殊性来揭示共情对韧性提升的内在机制研究仍然不足。

动机性信息加工理论认为, 内在动机主导着信息加工的方向与深度(马琳等, 2025)。共情作为一种重要的人格特质, 其认知与情感两个维度可以激发不同的主导动机。认知共情对应以理解判断为核心的认知动机, 推动团队深入解析任务信息、整合认知资源。情感共情则对应以联结和谐为核心的社会动机, 引导团队关注成员情感需求, 维系人际信任(Nguyen et al., 2019)。共情激发的认知动机与社会动机会进一步影响团队互动行为, 以事实导向互动与情感导向互动为途径(陈国权等, 2011), 使团队在逆境中形成稳定的信息加工模式。这种信息加工模式既具备基于共识的问题解决能力, 又拥有基于情感联结的抗逆凝聚力, 进而能够催生并强化集体韧性, 实现对危机的有效处理并获得再生能力。

基于上述分析, 本文以动机性信息加工理论为基础, 通过对 82 个创业团队数据的实证分析, 聚焦于回答以下两个研究问题: 共情是否会影响创业团队韧性? 团队互动过程能否在共情对创业团队韧性的影响中起到中介效应? 本文可能的创新点表现为以下三个方面: 第一, 采用动机性信息加工理论作为核心解释框架, 揭示共情所激发的认知动机与社会动机, 通过提升两类团队互动行为最终影响韧性的作用机理, 从而扩展动机性信息加工理论在团队韧性研究中的解释力。第二, 系统地将

共情引入创业团队韧性研究,针对创业团队目标模糊、资源匮乏、缺少磨合等“新生弱性”问题,解释了共情在创业情境中为何能比成熟团队更快速地通过互动扩散为集体韧性。第三,解构事实导向互动与情感导向互动的双维度中介效应,明确了认知共情与情感共情通过双维互动影响韧性的路径机制,打开了“共情-团队韧性”关系中的过程黑箱。

2. 文献回顾与研究假设

2.1 文献回顾

关于团队韧性的内涵,学者们从能力和过程两个视角进行了定义。West(2009)从能力视角出发,认为团队韧性指应对团队可能经历的各种威胁并从中恢复的能力。Bennett(2010)从过程视角出发,将团队韧性定义为团队克服挫折和逆境的过程。随后学者们对团队韧性的定义不断明确,团队韧性的内涵均包含三个方面,即对危机的预测、恢复及成长(王聪颖等,2021)。关于如何构建团队韧性,以往研究从领导特质、团队资源、认知风格等方面进行了有益探索。例如,变革型领导通过愿景传递与个性化关怀,有助于团队成员正确认知危机,进而提升团队韧性(孙谋轩等,2021)。领导正念能够通过促进团队认知重评与意义建构,对团队韧性产生积极影响(刘贝妮等,2023)。与正念相同,积极情绪被证实能够助力创业团队有效应对挑战(Meneghel et al., 2016)。基于资源保存理论,Stoverink 等(2017)系统提出团队效能、共享合作心理模型、即兴能力及心理安全是应对逆境的关键资源。团队互动中的竞合行为可以通过二元学习机制促进韧性的形成(张梦杰等,2024)。

已有文献对共情的探讨则多集中于其在提升幸福感、亲社会动机等方面的作用,共情被认为是亲社会人格特质的核心,能够产生亲社会动机(Bacq et al., 2018)。近年来,学者们逐渐意识到共情在创业领域发挥的作用。首先,共情的亲社会特征使其能够对社会创业意向产生积极影响。具有先前社会问题经验的人可能因为对他人处境共情而增强社会创业机会识别能力,产生帮助他人的意愿,提高社会创业自我效能感(Thanh, 2024),最终成为社会创业者。其次,具备共情特质的创业者通常更倾向于关注人际关系,这种风格不仅能有效激励和带领团队,也有助于提高员工对其领导方式的认可度。他们能够敏锐察觉员工的情绪与想法,体谅其立场,并在面对工作压力时提供支持,从而增强员工的幸福感(卫武等,2024),推动团队更顺利地进行创新与创造。最后,共情特质也使创业者更容易洞悉客户的实际需求与感受,因此在制定产品或服务方案时能做出更贴近用户期待的选择,增强企业在产品创新与服务优化方面的竞争力(Khalid et al., 2018)。

综上所述,现有研究对团队韧性的形成机制及共情在创业中发挥的作用进行了丰富探索,但二者之间的内在联系尚未得到系统的研究。共情已被证实能够增强个体间的理解与信任,促进协作意愿,缓解压力情境下的负面情绪(Jung et al., 2023),这些机制恰恰是团队在逆境中保持凝聚力并实现恢复与成长的核心条件(Stoverink et al., 2017)。当前对于创业团队韧性的前因研究主要集中于领导风格、认知、资源等方面,但对情感层面的人格特质,尤其是共情在构建和维持团队韧性过程中可能发挥的关键作用缺乏深入探讨。同时,已有研究从领导者、客户角度出发,探讨了共情对创业

产生的积极效应，但缺少从团队成员互动角度出发，分析成员共情促进创业的作用机制。因此，有必要突破现有视角局限，深入考察共情在提升创业团队韧性中的潜在路径与作用机制。这不仅有助于拓展团队韧性的理论边界，也能为创业实践中如何通过情感特质建设提升团队抗逆力提供重要启示。

2.2 共情与创业团队韧性

与成熟企业相比，创业企业正处于开办和发展的初始阶段，往往存在新生弱性，其创业团队更易受各类因素制约，呈现出相对脆弱、不稳定的特点，因此更应当强化团队韧性。创业团队在起步时容易面临发展目标不明确的问题，团队成员对当前市场规模以及行业发展趋势可能缺少深入的调查和认知，难以精准把控客户需求与竞争状况。即便树立起企业发展的大概目标，对于目标落实的具体路径以及实施方案也难以达成一致认同，导致成员面对激烈的市场竞争时容易迷失方向。创业团队一般由不同专业背景的人组成，他们的工作经验和思维模式也许存在较大的差异(刘方龙等, 2024)。新成立的创业团队成员之间可能由于缺乏磨合、相互了解不够到位、还没建立起良好的信任及协作模式等原因，面对骤然出现的挑战时无法默契配合，影响危机来临时的团队反应速度。创业初期往往是市场竞争最为激烈和残酷的时期，新进入市场的创业团队必须同具备完整发展体系和一定知名度的成熟企业展开竞争，因而它们需花费更多的人力、物力、财力去争取市场份额。但创业初期往往也是资源最匮乏的时期(高洋等, 2025)，创业团队一般在起步阶段会碰到资金紧张、缺少行业人脉等情况，随时有可能因为资金链断裂或者难以得到行业发展关键信息等因素导致创业失败。

创业团队新生弱性问题的改善，其本质在于培育团队在逆境中维系功能完整性、适应挑战并实现恢复的能力。这种能力的形成依赖两类关键要素：工具性要素(问题解决所需的信息、策略及资源整合能力)和情感性要素(团队凝聚力、成员间信任及整体抗压能力)。在集体主义文化背景下，个体对群体和谐的重视、对人际互依的强调，为理解他人与关怀他人提供了深厚的文化土壤(吴胜涛等, 2025)。根据动机性信息加工理论，团队信息加工的过程取决于认知动机与社会动机的共同作用(刘薇等, 2022)，认知共情与情感共情通过激发两种动机，恰好能为这两类要素提供源头支撑，且其作用因契合集体主义价值观而更易被激活与强化。高认知共情具有理解他人观点、意图和策略的倾向，这种特质会唤起团队层面的认知动机，造就追求精准认知、透彻分析和达成最佳抉择的集体内在驱动力(邢赛鹏等, 2025)。在注重知人善察的集体文化背景下，精准解读他人不仅关乎协作效率，也被视为一种重要的社交智慧。这种认知共情激活的驱动力，使团队成员更容易把握彼此的思考逻辑，在面对困难时迅速达成共识，并通过融合多元视角，制定出更清晰的战略路径与更系统的应对方案(吕途等, 2020)。高情感共情则能敏锐捕捉他人的情绪状态与需求(郭晓栋等, 2023)，这种特质会激活团队层面的亲社会动机，形成致力于建立和维护积极人际关系、促进团队和谐与协作的集体凝聚氛围(Decety et al., 2015)。这高度契合了中国文化中以和为贵的核心准则，使得情感共情引发的协作行为更容易获得广泛的积极反馈。这种凝聚氛围与高度认同能加速成员间的相互磨合与理解，强化团队的心理联结(黎常等, 2023)，激励个人为群体目标积极付出，凝聚起逆境中必胜的信念与团队合力(张征和李冉, 2024)。认知共情带来的全面视角与情感共情产生的凝聚力量，不仅能帮助

创业团队成员明晰彼此工作的资源需求,实现有限资源的合理配置(辛欣等,2015),更能促使团队在危机来临时团结协作,主动挖掘内外部可用资源,助力团队渡过难关,进而提升团队韧性。

基于上述分析,本文提出假设:

H1: 共情与团队韧性正相关。

H1a: 认知共情与团队韧性正相关。

H1b: 情感共情与团队韧性正相关。

2.3 认知共情、团队互动过程与创业团队韧性

认知共情是一种可以精准体悟他人的情绪和想法的特质,主要涉及换位思考、领会他人观点与情感状况等认知阶段(Jung et al., 2023)。从动机性信息加工理论视角看,这一特质本质上是对他人行为与情绪中认知线索的深度解码动机。这种理解他人内在认知的本能,会在团队中转化为强大的认知动机,形成对准确性、深度理论和最佳决策的内在追求。在认知动机驱动下,团队会系统地展现出事实导向的互动行为。团队事实导向互动是指团队成员在讨论与解决问题时,重点聚焦于事实、数据以及逻辑分析的过程,该互动过程凸显了真实性和客观性,意在借助理性的讨论和分析实现共识达成与问题解决(陈国权等,2011)。认知动机促使团队主动质疑、挖掘数据背后的根源,鼓励成员从不同角度提出证据和推理,从而实现信息的深度搜寻与剖析(邢赛鹏等,2023)。在事实信息剖析过程中,认知共情使得成员善于理解彼此的专业领域和思维框架,帮助他们进行精准的知识整合,形成对局势更完整准确的共同认知。当存在观点分歧时,具备强烈认知动机的团队会将其视为深化理解的契机而非破坏关系的威胁,他们热衷于探索分歧背后的真相,冲突反而会成为优化方案的催化剂。基于动机性信息加工理论,认知共情并非直接赋予团队韧性,而是通过激活团队追求准确理解的认知动机。这种动机将团队互动塑造得更深刻、更精准、更倚重事实。当危机来临时,这种已经内化稳定的高效问题解决模式,便成为团队能够冷静分析、有效应对并最终从困境中反弹的硬核资本。它赋予了团队在混乱和压力中依然能清晰思考并找到对策的能力,这正是团队韧性的关键所在。

团队情感导向互动是团队成员在互动阶段关注彼此的情感状况和情绪表达,避免让对方产生负面情绪(陈国权等,2011)。从动机性信息加工理论视角来看,认知动机驱使团队精准解码情感背后的认知线索,从而让情感导向互动中的支持行为变得有的放矢、高效有力,最终构建出更坚韧的团队纽带。当团队面临压力时,成员会表现出焦虑、沮丧或愤怒等情绪。认知共情特质会在此刻激发团队的认知动机,促进团队探索情绪产生的深层原因,让情感导向互动不止停留在表面的情绪安慰,而是为成员缓解压力提供最为合适的资源与支持,满足成员的深层需求,最终恢复其心理能量(敬娇娇等,2017)。当身边的人可以懂得自己的情绪体验,并且能够以理性态度去看待和回应时,成员感受到的不仅是情感上的温暖,更是被深刻理解给予的尊重。他们会更有安全感与归属感,进而更愿意去分享内心体悟。这种基于被理解的信任,比基于盲目肯定的信任更稳固可靠,更能应对逆境高压下的分歧与摩擦。依靠认知赋能开展的情感导向互动,通过促进团队成员之间达成更深入的情感联结,使整个团队在面临困境挫折时更有凝聚力(Longmire et al., 2018),增强团队韧性。

基于上述分析, 本文提出假设:

H2: 团队互动过程在认知共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

H2a: 事实导向互动在认知共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

H2b: 情感导向互动在认知共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

2.4 情感共情、团队互动过程与创业团队韧性

情感共情指能够察觉他人情绪状态, 进而产生与被察觉个体相同情绪状态的个人特质 (Malissa et al., 2019), 这一特质与亲社会动机紧密相关。根据动机性信息加工理论, 亲社会动机会驱动个体在进行信息加工时将自身与他人视为整体进行综合考虑, 关注有利于整体目标实现的信息 (胡望斌等, 2024)。这种信息加工模式不仅有利于跳出自身视角局限 (刘振等, 2021), 促进信息交流与共享, 更有利于营造团队安全氛围, 让成员能够畅所欲言 (胡望斌等, 2023)。团队事实导向互动包含两个重点方面, 一是团队成员将自己所掌握的信息完全且真实地共享, 二是团队成员能够理智客观地评价团队存在的问题、成因以及可能导致的结果, 避免成员出于心理安全感不足、存在强势权威或担心关系冲突等因素隐瞒自己的真实看法, 从而造成团队运行效率低下的问题 (陈国权等, 2011)。在亲社会动机的驱使下, 团队对于情绪信息的解读方式会外显为包容的事实导向互动行为, 让成员放下对意见冲突的担忧, 乐于更豁达地分享自己对事实的看法, 也更乐意认真思索他人提出的不同看法, 促进团队内部针对事实进行深层次的交流和探讨 (Skerlava et al., 2018)。通过细致交流, 成员能更全面地加工彼此的感受和需求信息, 在碰到困难和挑战时形成相互支持的互动共识 (Raquer et al., 2019), 共同探索解决问题的方法, 把团队的整体利益放在首位, 主动参与对事实的分析以及解决方案的制定工作, 为达成团队目标一起拼搏。即使面临突如其来的危机冲突, 高情感共情团队成员也能基于对压力下情绪线索的准确解读, 维持相互支持的态度, 不会因压力增大而互相埋怨批评, 而是一同把精力放在解决实际问题上, 提高团队事实导向互动的质量, 进而增强团队韧性。

具有情感共情特质的人能敏锐地察觉并感同身受地体验他人情绪, 这种本能在团队中会转化为强大的亲社会动机。根据动机性信息加工理论, 在强烈亲社会动机的驱动下, 团队成员会产生建立紧密联结、维持内部和谐与提供相互支持的内在渴望, 自然而频繁地展现情感导向的互动行为。成员会主动询问、倾听并提供安慰与鼓励 (傅飞强等, 2024)。这种支持不仅是礼节性的, 而且是源于深刻的共同感受 (Özge et al., 2020), 因此更具真诚性和穿透力。在危机来临时, 这种情感支持网络能有效吸收和分散个体所承受的心理冲击, 提高团队士气。成员受到基于情感共情的鼓励和肯定时, 能充分感受到被理解, 从而更快地从挫败感和羞耻感中恢复, 重燃继续战斗的勇气与能量 (张征和李冉, 2024)。在逆境中, 共同的情感经历和深刻的情感联结会极大地强化集体认同感。这种患难与共的经历, 会催生出强大的归属感和团队凝聚力, 使得成员即使在最困难的时候也不愿放弃, 最终成功渡过难关 (黎常等, 2023)。情感共情特质为亲社会动机提供了稳定的内在源泉, 而亲社会动机则将这种关怀倾向转化为团队中系统性、高质量的情感导向互动行为, 最终铸就团队在逆境中维系团结、恢复元气的强大能力。

基于上述分析, 本文提出假设:

H3: 团队互动过程在情感共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

H3a: 事实导向互动在情感共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

H3b: 情感导向互动在情感共情与创业团队韧性的关系中起到中介作用。

综上所述,本研究基于动机性信息加工理论,构建出认知共情与情感共情对创业团队韧性影响的理论模型。认知共情与情感共情作为共情的两个维度,能够通过不同的作用机理影响团队互动过程,最终促进创业团队的韧性。具体研究框架如图 1 所示。

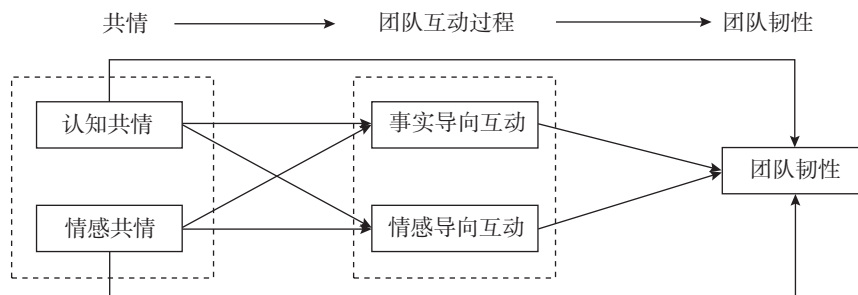


图 1 研究框架图

3. 研究设计

3.1 样本选择与数据收集

根据本文的研究目的,采取问卷方式收集数据,以创业团队成员为研究对象,在 2022 年 6 月至 2025 年 8 月期间实地走访陕西、青海、云南、宁夏等地,筛选成立时间小于 5 年的小微企业进行调研,走访的创业团队覆盖农产品加工、农业科技、生物科技、文化科技、电商销售、民宿旅游等多个领域。调研过程中现场讲解问卷填写事项,并承诺对问卷内容进行保密,仅用于学术研究。共发放 341 份问卷,在剔除无效及团队成员不足 3 人的问卷后,实际保留 272 份问卷,涉及 82 个团队,问卷有效回收率为 79.8%。样本分布特征如下:男性占 50.4%,女性占 49.6%;年龄方面主要分布在 50 岁以下,其中 30 岁及以下占比 22.4%,31~40 岁占比 42.6%,41~50 岁占比 22.4%;受教育程度主要分布在高中至本科阶段,其中本科占比 45.5%,大专占比 23.1%,高中占比 16.1%;工作年限方面主要分布在 1~5 年,其中 3 年占比 17.2%,2 年占比 14.7%,4 年占比 12.5%;工作类型经历多样性方面主要集中在 1~2 种,其中只从事过 1 种类型工作的人占比 59.5%,从事过 2 种工作类型的人占比 14.3%。

3.2 变量及其测量

经研读国内外相关文献,涉及的变量全部采用 Likert5 级量表予以测量,测量题项借鉴了成熟的量表以保障问卷的信度与效度,以下是具体变量的测量详情:

(1) 共情(认知共情和情感共情): 采用 Davis(1980)开发的量表, 其中认知共情包含“在批评团队成员前, 我试着想象如果我在他们的位置上, 我会有什么感受”等 7 个题项, 情感共情包括“对于处于不幸的人, 我常常抱以同情和关怀”等 7 个题项。

(2) 团队互动过程(事实导向互动和情感导向互动): 采用陈国权和赵慧群(2011)开发的量表, 其中事实导向互动包含“团队成员陈述事情真相”等 4 个题项, 情感导向互动包含“团队成员在表达观点时注意维护对方的自信心”等 4 个题项。

(3) 团队韧性: 采用 Blatt(2009)开发的量表, 包含“在这个团队中, 我们能在克服困难的过程中以积极的方式成长”等 5 个题项。

(4) 控制变量: 将创业团队成员的性别、年龄、受教育程度、工作年限以及工作类型经历多样性作为控制变量, 以控制其对因变量的影响。

4. 数据分析与假设检验

4.1 聚合分析

使用组内评分者信度 Rwg、组内一致性指数 ICC1 和组间一致性指数 ICC2 测量聚合有效性, 这些指标的标准为: Rwg 大于 0.7, ICC1 大于 0.05, ICC2 大于 0.5。聚合分析结果如表 1 所示, 认知共情、情感共情、事实导向互动、情感导向互动与团队韧性的聚合分析结果都符合上述标准, 因此可以通过平均将个人层面采集的数据汇总为团队层面, 进行假设检验。

表 1 验证用于将个人级别数据聚合到团队级别数据的指标

变 量	Rwg	ICC1	ICC2
认知共情	0.936	0.757	0.912
情感共情	0.954	0.679	0.875
事实导向互动	0.894	0.609	0.838
情感导向互动	0.934	0.621	0.844
团队韧性	0.944	0.693	0.882

4.2 信度和效度分析

如表 2 所示, 所有变量的 Cronbach's α 值与组合信度 CR 均大于 0.7, 表明数据的信度良好。平均方差提取值 AVE 均大于 0.5, 表明模型的收敛效度良好。由表 4 可知, AVE 的平方根均大于各潜在变量之间的相关系数, 表明模型的区分效度良好。此外, 本文还采用 Mplus8.3 进行了验证性因子分

析, 结果如表 3 所示。原始的五因子模型相较于其他模型的拟合效果更好, 且各项指标均满足要求, 进一步说明各变量区分效度良好。

表 2 量表的信效度分析

变 量	Cronbach's α	CR	AVE	题项数
认知共情	0.905	0.971	0.684	7
情感共情	0.881	0.959	0.588	7
事实导向互动	0.905	0.949	0.775	4
情感导向互动	0.870	0.932	0.721	4
团队韧性	0.901	0.955	0.717	5

表 3 验证性因子分析模型拟合指数

模型构成	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型	2.111	0.926	0.917	0.064	0.047
四因子模型 a	3.083	0.859	0.845	0.088	0.064
四因子模型 b	3.471	0.833	0.816	0.095	0.083
三因子模型 c	4.419	0.767	0.745	0.112	0.095
二因子模型 d	5.300	0.705	0.679	0.126	0.089
单因子模型 e	5.991	0.657	0.628	0.135	0.094
五因子模型+CMV	1.722	0.956	0.946	0.052	0.046

注: a. 认知共情与情感共情合并为一个因子;

b. 事实导向互动与情感导向互动合并为一个因子;

c. 认知共情与情感共情合并为一个因子, 同时事实导向互动与情感导向互动合并为一个因子;

d. 认知共情、情感共情、事实导向互动与情感导向互动合并为一个因子;

e. 五个变量合并为一个因子。

4.3 同源偏差分析

为了验证是否存在同源偏差问题, 本文运用 Harman 单因子检验法进行因子分析, 提取到未旋转的第一公因子方差解释百分比为 36.480%, 说明同源偏差对本研究分析结论的影响在可接受的范围内。同时, 本文采用潜在误差变量控制法进一步检验, 加入共同方法潜因子(CMV)后模型的拟合指标与五因子模型相比并无显著改善($\Delta CFI = 0.03 < 0.1$; $\Delta TLI = 0.029 < 0.1$; $\Delta RMSEA = 0.012 < 0.05$; $\Delta SRMR = 0.001 < 0.05$), 表明同源偏差不影响本文的数据分析。

4.4 描述性统计

本文对各变量的相关系数以及均值、标准差进行分析, 初步判定各变量之间是否存在相互影响, 具体结果如表 4 所示。各变量之间的相关系数均小于 0.6, 且方差膨胀因子 VIF 均小于 3, 说明不存在严重的多重共线性问题。认知共情与团队韧性显著正相关($\beta=0.583, p<0.001$), 与事实导向互动显著正相关($\beta=0.404, p<0.001$), 与情感导向互动显著正相关($\beta=0.381, p<0.001$); 情感共情与团队韧性显著正相关($\beta=0.478, p<0.001$), 与事实导向互动显著正相关($\beta=0.388, p<0.001$), 与情感导向互动显著正相关($\beta=0.390, p<0.001$), 这为后续研究假设的验证提供了初步证据。

表 4 描述性统计和相关系数

变量	平均值	标准差	性别	年龄	工作年限	受教育程度	经历多样性	认知共情	情感共情	事实导向互动	情感导向互动
性别	1.493	0.275	1								
年龄	2.237	0.594	-0.047	1							
工作年限	5.427	2.697	-0.003	0.231**	1						
受教育程度	4.308	0.795	0.162	-0.379***	-0.102	1					
经历多样性	1.095	0.557	-0.023	-0.139	0.040	0.194*	1				
认知共情	3.748	0.705	-0.016	0.012	0.023	-0.009	0.101	1			
情感共情	3.600	0.587	-0.085	0.032	-0.051	-0.038	0.103	0.496***	1		
事实导向互动	3.944	0.687	-0.033	0.006	0.029	-0.087	0.035	0.404***	0.388***	1	
情感导向互动	3.823	0.627	-0.122	0.124	0.074	-0.057	0.082	0.381***	0.390***	0.305***	1
团队韧性	3.898	0.668	-0.030	0.124	0.081	-0.120	0.086	0.583***	0.478***	0.578***	0.428***

注: *代表 $p<0.05$, **代表 $p<0.01$, ***代表 $p<0.001$, 下同。

4.5 假设检验

路径分析能够深入剖析多个变量之间的复杂关系, 因此本研究采用 Mplus8.3 构建路径分析, 全模型检验认知共情与情感共情通过两条不同的团队互动过程路径对团队韧性的影响, 具体分析结果如图 2 所示。同时, 本研究采用 Bootstrap 方法对模型中介效应进行检验, 具体分析结果如表 5 所示。认知共情对团队韧性有显著的正向影响($\beta=0.312, p<0.001$), 假设 H1a 得到支持; 情感共情对团队韧性也有显著的正向影响($\beta=0.205, p<0.05$), 假设 H1b 得到支持。事实导向互动在认知共情与团队韧性的关系中发挥中介作用(95%CI=[0.032, 0.348], 不包含 0), 假设 H2a 得到支持; 情感导向互动也在认知共情与团队韧性的关系中发挥中介作用(95%CI=[0.037, 0.307], 不包含 0), 假设 H2b 得到支持。事实导向互动在情感共情与团队韧性的关系中发挥中介作用(95%CI=[0.045,

0.462], 不包含 0), 假设 H3a 得到支持; 情感导向互动也在情感共情与团队韧性的关系中发挥中介作用(95%CI=[0.058, 0.439], 不包含 0), 假设 H3b 得到支持。

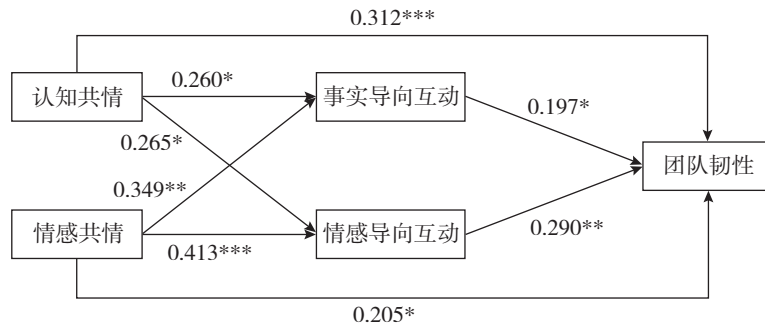


图 2 路径系数分析结果

表 5 Bootstrap 中介效应检验

中介效应	效应值	标准误	Bootstrap = 5000 的 95% 置信区间
认知共情→事实导向互动→团队韧性	0.146	0.083	[0.032, 0.348]
认知共情→情感导向互动→团队韧性	0.179	0.069	[0.037, 0.307]
情感共情→事实导向互动→团队韧性	0.187	0.108	[0.045, 0.462]
情感共情→情感导向互动→团队韧性	0.234	0.097	[0.058, 0.439]

4.6 稳健性检验

为验证研究结果的稳健性, 本文重新联系样本创业团队, 采用 Fatoki(2018)开发的韧性量表, 由创业团队领导对团队韧性进行了重新打分测量。该韧性量表共包含“能够克服困难实现目标”“困难过后尽快恢复良好状态”等 10 个题项。稳健性检验的路径分析、Bootstrap 中介效应检验结果分别如图 3、表 6 所示, 研究的主要结论未发生改变, 因此可以认为本文的结论是稳健的。

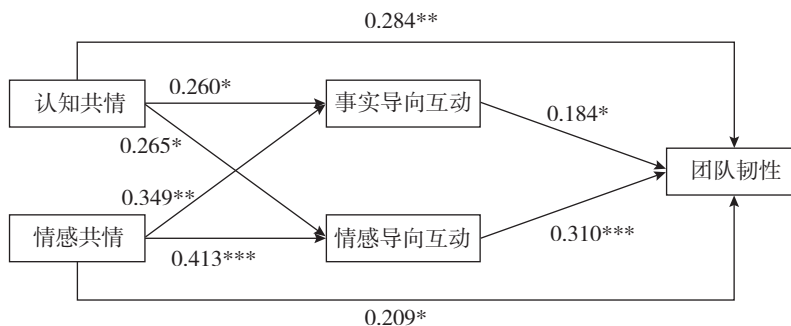


图 3 稳健性检验路径系数分析结果

表 6 稳健性检验 Bootstrap 中介效应检验

中介效应	效应值	标准误	Bootstrap = 5000 的 95% 置信区间
认知共情→事实导向互动→团队韧性	0.143	0.077	[0.033, 0.330]
认知共情→情感导向互动→团队韧性	0.180	0.067	[0.045, 0.311]
情感共情→事实导向互动→团队韧性	0.180	0.100	[0.046, 0.432]
情感共情→情感导向互动→团队韧性	0.233	0.097	[0.058, 0.435]

5. 研究结论与管理启示

5.1 研究结论

本文得出以下结论: (1) 认知共情和情感共情均能促进团队韧性的形成。在创业团队中, 成员理解彼此思考方式的倾向(认知共情)与感知情绪状态的本能(情感共情), 共同构成了应对逆境的心理基础。这一机制在其他高压团队中同样成立: 技术创新团队面对技术瓶颈时, 需要认知共情促进专业理解; 客户服务团队在处理投诉危机时, 依赖情感共情缓解各方情绪。双维共情实质上是为团队提供了在压力下保持正常运转的软性支撑。(2) 事实导向互动与情感导向互动在共情和团队韧性之间发挥双中介作用。认知共情不仅直接促进事实导向的讨论与决策, 还能通过增进相互理解减少人际摩擦, 为情感互动创造空间; 情感共情在强化团队情绪联结的同时, 也通过形成心理安全氛围, 促使成员更开放地参与事实性交流。这两种共情特质共同作用于团队的双维互动系统, 形成相辅相成的韧性构建机制。这一双重路径在各类团队中均有体现: 项目执行团队通过事实互动确保进度, 借助情感互动化解摩擦; 跨部门团队既需要就事论事的专业沟通, 也需要情感支持来突破部门隔阂。

5.2 理论贡献

(1) 以往研究对动机性信息加工理论在知识共享、创造力等方面的解释力进行了有益探索(胡望斌等, 2023; 邢赛鹏等, 2025)。本文将这一理论的应用场景从团队创新延伸至危机应对领域, 验证了其在解释团队韧性构建时的有效性, 拓宽了该理论的适用范围。

(2) 以往研究认为创业团队所拥有的关系网络和资源、创业团队的认知特征、能力特征和行为特征是影响创业团队韧性的关键前因变量(叶竹馨等, 2025)。本文补充了共情这一人格特质, 为共情研究拓展了新的结果边界, 也为韧性研究注入了情感新维度。

(3) 以往研究探索了团队互动在创业团队韧性构建中的有益作用(李晓琳等, 2025), 本研究进一步将团队互动过程细分为两个层面, 通过验证事实与情感导向双维度互动并行的中介作用, 构建共情影响韧性的传导机制, 提出认知与情感双系统协同强化的新模型, 为构建更完善的团队过程理论提供了新的视角。

5.3 管理启示

本文依据双维共情通过双维互动协同提升创业团队韧性的核心结论，针对创业团队高不确定性、高资源约束、高失败风险的现实困境，从管理实践的角度提出以下策略建议：

第一，在危机应对中，团队应通过双维共情构建认知同步与情绪稳定的韧性基础。面临市场突变等危急情境时，创业团队常因信息壁垒、反应迟缓与协作内耗陷入被动。此时应注重发挥认知共情作用，推动成员间就危机态势、决策逻辑与行动路径达成共识，建立事实层面的协作基础，避免因信息偏差延误应对时机。同时迅速调动情感共情，敏锐识别高压状态下成员的焦虑情绪与协作困难，主动疏解对立，维护信任基础。两类共情在危机中的协同作用，使团队在高度不确定环境中实现认知同步与情绪稳定，从而系统构建持续应对动荡的韧性。

第二，在资源受限条件下，团队可借助双维共情实现有限资源的精准配置与充分释放。创业团队可以通过认知共情促进团队对资源现状、任务优先级与能力匹配形成共识，实现有限资源的精准配置，避免因目标模糊或权责不清造成资源浪费。同时要善用情感共情，通过营造信任包容的团队氛围，激发成员主动贡献个人资源与信息的意愿，有效避免资源藏匿与能力保留，提升资源利用的广度与深度。认知共情实现资源的精准调配，情感共情促进资源的充分释放，从而使团队在资源约束下仍能保持高效运作与持续发展能力。

第三，在风险事件后，团队应当将集体复盘作为韧性建设的重要节点，把危机应对经验沉淀为团队韧性的重要资本。具体操作中，复盘应首先依托成员的认知共情特质，引导团队客观还原任务关键断点，理解各方决策背景，避免陷入责任归因的争执，为后续情感互动留出空间；随后调动情感共情特质，鼓励成员表达压力下的情绪体验，营造安全包容的表达氛围，在此基础上共同探讨事实层面的改进路径。通过双维共情特质的交替运用，使事实与情感两类互动在复盘中有机融合，将每一次危机转化为团队协作模式迭代的契机，从而在反复应对中积累可持续的抗风险韧性。

5.4 研究局限

本文存在的局限性主要体现在以下两个方面：在数据采集方面，本文虽通过实地调研获取创业团队数据来尽力确保数据的可靠性，但受到时间等因素的限制，没有对研究对象进行长期追踪调查，研究结果未能充分反映关键变量之间因果关系的动态性。今后在各项条件允许的情况下可以对参与调研的创业团队进行长期跟踪与回访调查，从而使用纵向数据进一步验证本文的研究结论。在研究内容方面，本文所构建的“事实-情感”双路径中介模型虽具启发性，但未能充分打开团队互动过程的微观黑箱，没有对共情如何具体影响冲突管理、决策模式等关键互动子过程展开验证，从而限制了对“共情究竟如何通过具体行为来增强韧性”的深入理解，为未来研究留下了探索空间。

◎ 参考文献

- [1] 陈国权, 赵慧群. 团队互动双F导向理论、量表开发及互动风格[J]. 经济管理, 2011, 33(3).

- [2] 郭晓栋, 郑泓, 阮盾, 等. 认知和情感共情与负性情绪: 情绪调节的作用机制[J]. 心理学报, 2023, 55(6).
- [3] 傅飞强, 查文慧, 周琦玮. 企业数字技术要求与员工创新行为: 悖论理论视角下员工学习张力的中介作用和领导同理心的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2024, 41(3).
- [4] 高洋, 陈蓓蓓, 杜小民. 创业生态导向对组织韧性的影响: 基于网络嵌入性的中介作用[J]. 科研管理, 2025, 46(3).
- [5] 胡望斌, 彭小平, 彭息强. 亲社会动机如何影响创业坚持: 直觉和环境不确定性的作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2024, 45(1).
- [6] 胡望斌, 彭小平, 田喜洲, 等. 亲社会动机对知识共享的影响机制研究[J]. 软科学, 2023, 37(5).
- [7] 敬娇娇, 高闯, 胡安凯, 等. 共情对不同网络欺负角色行为的影响[J]. 应用心理学, 2017, 23(3).
- [8] 黎常, 朱太球, 沈一超. 从创业者激情到员工创造力: 激情传递的双路径视角[J]. 科研管理, 2023, 44(9).
- [9] 刘贝妮, 张志学. 团队何以愈挫弥坚? 领导正念对团队韧性形成的影响[J]. 心理科学进展, 2023, 31(7).
- [10] 刘方龙, 李新春. 创业团队的动态演化机制——基于人力资本产权周期视角的多案例研究[J]. 管理世界, 2024, 40(5).
- [11] 刘薇, 沈晓玲. 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[J]. 心理科学进展, 2022, 30(8).
- [12] 李晓琳, 杨雅岚, 刘微微. 创业团队韧性动态发展的多案例研究[J]. 科学学研究, 2025, 43(8).
- [13] 刘振, 肖应钊, 张玉利. 亲社会动机对社会创业双重导向的影响机理研究——市场化程度与工作经验隶属性的调节作用模型[J]. 南开管理评论, 2021, 24(2).
- [14] 吕途, 周建林, 于德. 创业团队认知能力与创业决策关系的实证研究[J]. 山东社会科学, 2020(2).
- [15] 马琳, 王志雄, 李艳, 等. 动机性信息加工理论视角下利益冲突对绩效影响的多层次研究[J]. 管理学报, 2025, 22(7).
- [16] 孙谋轩, 朱方伟, 国佳宁, 等. 变革型领导对团队韧性的影响: 意义建构视角[J]. 管理科学, 2021, 34(3).
- [17] 王聪颖, 赵曙明, 秦伟平. 一心创业, 一路坚持: 青年创业者创业韧性影响因素的扎根研究[J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(4).
- [18] 王红丽, 王颖斌. 假如信任反复无常: 感知上级信任波动性以及工作负荷与同理心的影响研究[J]. 商业经济与管理, 2020(6).
- [19] 卫武, 黎金荣. 共情型领导如何影响员工工作幸福感——基于认知-情感双路径机制[J]. 经济管理, 2024, 46(9).
- [20] 吴胜涛, 高承海, 胡琬莹, 等. 集体主义促进亲社会正义感: 共同责任的作用[J]. 心理学报, 2025, 57(4).
- [21] 邢赛鹏, 赵琛徽, 陈琴弦. 领导授权赋能行为对团队创造力的影响机制研究[J]. 科研管理,

- 2025, 46(7).
- [22] 邢赛鹏, 赵琛徽, 汤一鹏, 等. 数字化背景下团队领导授权赋能对员工创造力的跨层次影响机制[J]. 管理学报, 2023, 20(10).
- [23] 叶竹馨, 陈焯, 买忆媛. 创业团队韧性: 研究综述与展望[J]. 科研管理, 2025, 46(6).
- [24] 张梦杰, 姚凯. 竞合对创业企业韧性的影响——基于创业学习和制度资本的视角[J]. 系统管理学报, 2024, 33(4).
- [25] 张征, 李冉. 共鸣型领导研究述评与未来展望[J]. 中国人力资源开发, 2024, 41(3).
- [26] Bacq, S., Alt, E. Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions[J]. Journal of Business Venturing, 2018, 33(3).
- [27] Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., Rigdon, W. D. Team resilience for young restaurant workers: Research-to-practice adaptation and assessment[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2010, 15(3).
- [28] Blatt, R. Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through[J]. Frontiers of Entrepreneurship Research, 2009(29).
- [29] Davis, Mark. A multidimensional approach to individual differences in empathy [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1980(10).
- [30] Decety, J., Bartal, I. B., Uzefovsky, F., & Knafo-Noam, A. Empathy as a driver of prosocial behaviour: Highly conserved neurobehavioural mechanisms across species [J]. Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences, 2015, 371(1686).
- [31] Fatoki, O. The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa[J]. Sustainability, 2018, 10(7).
- [32] Julie, G. Why empathy is a key quality in science leadership[J]. Nature, 2023, 23(1).
- [33] Jung, H. J., Stacy, H. L., Lim, S. E. Enhancing teamwork in the hospitality industry: The importance of empathy[J]. International Journal of Hospitality Management, 2023, 114(9).
- [34] Khalid, S., Sekiguchi T. The role of empathy in entrepreneurial opportunity recognition: An experimental study in japan and pakistan[J]. Journal of Business Venturing Insights, 2018, 9.
- [35] Konstantin, K., Carolin, B., Leonard, H. Flip the tweet — The two-sided coin of entrepreneurial empathy and its ambiguous influence on new product development[J]. Journal of Business Venturing, 2024, 39(2).
- [36] Longmire, N. H., Harrison, D. A., Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective taking and empathy at work[J]. Journal of Applied Psychology, 2018, 103(8).
- [37] Malissa, A., Clark, Melissa, M. R., Stephen, Y. “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy[J]. Journal of Organizational Behavior, 2019, 40(2).
- [38] Meneghel, I., Salanova, M., Isabel, M. M. Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance[J]. Journal of Happiness Studies, 2016,

17(1).

- [39] Nguyen, T. N. Q., Ngo, L. V., Surachartkumtonkun, J. When do-good meets empathy and mindfulness [J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, 3(2).
- [40] Özge N. Y., Steve D. Modeling empathy: Building a link between affective and cognitive processes[J]. *Artificial Intelligence Review*, 2020, 53(4).
- [41] Raquer, D. L., Fuente, A., Ángela G. B., Jeronimo, G. B., et al. Mediating effect of mindfulness cognition on the development of empathy in a university context[J]. *Plos One*, 2019, 14(4).
- [42] Skerlava J. M., Connelly C. E., Cerne M, et al. Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2018, 22(7).
- [43] Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry S., et al. Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 45(2).
- [44] Thanh T. L. Heartfelt ventures: The power of empathy in driving social entrepreneurial[J]. *Heliyon*, 2024, 10(15).
- [45] West, B. J., Patera, J. L., Carsten, M. K. Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(2).

How Empathy Builds Resilience: Empirical Evidence From Entrepreneurial Teams

Geng Yao Lei Hongzhen Lan Juanli Yan Yihang

(International Business School of Shaanxi Normal University, Xi'an, 710119)

Abstract: Against the backdrop of rapid emerging-technology development, start-ups often face survival crises or even bankruptcy due to their liability of newness. Cultivating resilience in entrepreneurial teams thus becomes crucial for counteracting such vulnerability. Based on the motivated information processing theory, a resilience-formation model was developed in the present study with empathy as the antecedent variable and team interaction processes as the mediators. Path analysis and Bootstrap mediation test were conducted with the use of survey data on 82 teams of entrepreneurs. The results are as follows: Cognitive empathy, as well as affective empathy, encourage the development of team resilience. The two-dimensional empathy offers soft support that helps the teams to continue operating normally in stressful situations. Fact-oriented and emotion-oriented interaction are two mediator roles of empathy and team resilience. Cognitive empathy acts both directly to support the discussion and making choices based on facts as well as to lessen interpersonal friction by means of establishing a more understanding situation, which provides space where the emotion level of interaction can be achieved. The two empathy dimensions jointly comprise the dual-dimensional interaction system of the team, resulting in a complementary process of establishing resilience. The results provide a fresh insight into the creation of entrepreneurial team resilience, as well as expand the minds of contemplating the capability to improve the capacity of teams to resist a challenging environment. Following risk events the

collective reflection should be considered by the teams as one of the nodes in the construction of resilience and collectivization of experience relating to crisis coping should be converted into valuable team resilience capital.

Key words: Entrepreneurial team; Empathy; Team resilience; Team interaction process

专业主编: 杜 旌