

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2025.05.003

创业失败的印象管理策略与合法性关系研究^①

于晓宇^{1,2,3}, 曹 港¹

(1. 上海大学管理学院, 上海 200444; 2. 上海企业创新与高质量发展研究中心, 上海 200444;
3. 上海大学数字创新与高质量发展研究中心, 上海 200444)

摘要: 创业失败会给创业者带来社会污名。创业者可以使用印象管理策略有目的地管理社会受众对创业失败的合法性判定,降低社会污名。但很少有研究探索创业者使用哪些印象管理策略可以获得社会受众对创业失败的合法性判定。由此,本研究运用扎根理论分析了创业者在创业失败后的公开叙事及对应的网络评论,识别三类印象管理策略,分别是决策错误、行动错误和全面反思;三类合法性判定,分别是内容合法性、创业者合法性和创业企业合法性;研究了印象管理策略对合法性判定的影响机制,并且构建了中国创业者在创业失败后获取网络受众合法性判定的印象管理策略模型。研究表明,中国情境下的印象管理策略具有区别于过往研究的独特内涵及作用规律。研究揭示了创业者使用印象管理策略影响网络受众合法性判定的机制,对创业失败的印象管理和合法性等相关理论具有重要贡献,对创业者在创业失败后选择合适的印象管理策略管理网络受众的合法性判定有重要启发。

关键词: 创业失败; 印象管理; 合法性; 扎根理论; 创业叙事

中图分类号: F279.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2025)05-0038-18

0 引言

创业失败常会给创业者带来社会污名^[1]。许多创业者在创业失败后借助网络媒体做出公开叙事,这些叙事在很大程度上决定了社会受众对创业失败是否合理、是否可以接受的合法性判定^[2]。不能获得合法性的创业失败给创业者造成污名^[3],损害创业者的声誉和形象^[4],造成较高的社会成本^[5],甚至阻断创业者再次创业的梦想^[6]。然而,创业者在叙事中可使用印象管理策略有目的地改变或保持自己在社会受众眼中的形象^[7-9],借此影响社会受众对于创业失败的合法性判定,降低创业失败给创业者造成的污名。那么,创业者在创业失败后的印象管理策略如何影响社会受众的合法性判定呢?

针对这一问题,既有研究存在以下局限:首先,印象管理策略有效性根植于特定文化情境^[1],但除了文献综述^[10,11],迄今国内尚未有针对创业失败的印象管理策略有效性研究;其次,少数研究关注获取某类组织受众(如债权人)对创业失败合法性的判定^[6],忽视了网络受众这一特殊群体^[12]。社会成员很难在地理上集中并形成对创业者“罪责”的集体性共识。网络受众既是创业者在创业失败后通过网络媒体进行公开叙事的主要对象,还拥有信息接受者(意义建构)和信息传播者(意义赋予)的中介身份,会影响其他社会受众,所形成的网络舆论很容易转化为现实压力,因此具有重要的研究价值^[12]。

为弥补上述局限,本研究运用扎根理论构建了中国创业者在创业失败后影响网络受众合法性

① 收稿日期: 2020-08-26; 修订日期: 2024-05-09。

基金项目: 国家自然科学基金资助重大项目(72091310; 72091315; 72232010); 上海市智库青年领军人才资助专项课题(2024TRC018)。

作者简介: 于晓宇(1982—),男,山东章丘人,博士,教授,博士生导师。Email: yuxiaoyu@126.vip.com

判定的印象管理策略理论模型,并进一步讨论了中间的影响机制.通过弥补过往研究不足,本研究为中国创业者在失败后选择印象管理策略影响网络受众合法性判定,控制和削弱创业失败的污名提供启发.

1 文献回顾

1.1 创业失败及其意义建构

创业失败是指创业者因未能实现其预期目标或期望,不得不退出或终止新企业的情形^[13, 14].创业失败研究的核心问题是为什么在创业失败后有的创业者更积极,而有的创业者更消极^[14, 15].既有研究主要沿着悲痛恢复理论视角^[16-20],洞察到创业失败会给创业者带来悲痛等负面情绪,导致创业者难以从失败中恢复,但忽视了部分负面情绪并非由失败本身造成,而是由社会成员对失败的意义建构及负面反应导致.

创业失败之后社会受众希望获得四个问题的答案形成对创业失败的意义建构^[4]:1)失败规模;2)失败原因;3)失败责任人;4)惩罚手段.创业失败的意义建构过程非常复杂,例如员工、媒体等对失败可能有完全不同的理解^[21].由于社会受众很难在地理上集中来形成共识,因此只能够依靠意义建构的中介者形成对创业失败的意义建构^[22, 23].互联网为探索社会受众对创业失败的意义建构过程提供了一个极佳的实验场景,其不仅为创业者公开叙事提供了即时平台,为网络受众意义建构创业失败提供信息来源,也为网络受众表达观点,完成对创业失败的意义建构,包括对创业失败合法性的判定提供了通道.有研究发现,一旦社会受众判定创业失败不合法,通常有五类负面反应^[6],如表 1 所示.毫无疑问,这些负面反应会在不同程度上影响创业者对创业失败的意义建构^[24],增加创业者的失败成本^[2],影响其未来的职业生涯,甚至断送其再次创业的可能^[6].

表 1 社会受众对创业失败的五类负面反应

Table 1 Five types of negative responses of social audience to entrepreneurial failure

受众反应	示例(来源)
关系变化(changes in enacted relationships)	
关系脱离(relationship disengagement)	那些 XX 养的(创业者)烧掉我那么多钱,我绝不会为他们做什么了(债权人)
关系参与质量下降 (reduction of quality of participation)	一直以来,(从供应商那里)拿到好货都不容易,因为我们有很高的标准.但上个月,货的质量更糟了,所有人(供应商)都在把劣质产品“清仓”,把麻烦甩到我们头上(产品测试经理)
要求更有利的交换关系 (bargaining for more favorable relationships)	最后,我们同意继续给他们供货,但是他们必须预付货款(债权人),或同意我们提价(供应商)
评价变化(changes in espoused evaluations)	
抹黑(谣言)(denigration via rumor)	竞争对手去找我们的客户,毫无忌惮的造谣,他们告诉客户,我们已经破产了(创业者)
抹黑(对峙)(denigration via confrontation)	他(前任 CEO)给董事会写了很多信,“我们坚信,正是有些管理层中饱私囊,才把公司败坏到破产这个地步”(创业者)

注:根据 Sutton 和 Callahan 整理.

1.2 印象管理策略

印象管理策略是指任何能够改变、保持个体在他人眼中形象的行为,这些行为以达成某些有价值的目标作为目的^[7-9, 25].早在 1982 年, Caldwell 和 O’Reilly^[26]就敏锐发现主体(actor)在面对失败时可通过印象管理策略操控他人所能获得的信息为自我辩护,改变他人对失败合法性的评判.互联网为创业者使用网络媒体对创业失败做公开叙事提供了实施印象管理的重要手段.创业

者可以在创业失败的第一时间向社会受众叙述失败的原因、责任人等信息,进而影响网络受众对创业失败的合法性判定,体现了创业者对创业失败印象管理策略的选择.

Sutton 和 Callahan^[6]通过对美国破产企业的扎根研究进一步提出五类可应对破产污名的印象管理策略,包括隐瞒真相、积极定义、推卸责任、承担责任,以及沉默寡言.此后,研究者还陆续提出一些新的印象管理策略,如 Elsbach 和 Sutton^[27]

提出的无罪辩解和合理辩护策略;Kibler 等^[3]提出的保持距离策略等. 后续研究参照 Sutton 和 Callahan^[6]提出的五类印象管理策略,并结合各自研究情境做出了修正^[3, 27, 28],但普遍认为印象管理策略的本质是辩解和借口^[29];与失败保持距离、划清界限是有效的策略. 然而,印象管理策略的有效性取决于社会受众能否呈现预期反应^[7, 30],而社会受众的认知和反应根植于文化环境^[4],例如不同文化环境中的印象管理策略存在较大的差异^[31, 32]. 但现有关于创业失败后的印象管理策略的研究主要来自于崇尚个人主义文化的西方国家,例如:美国和德国^[3, 6, 27]等,对于集体主义文化下创业失败后的印象管理策略研究还处于空白状态. 通过探究中国创业者在创业失败后采取哪些印象管理策略? 有助于识别集体主义文化下印象管理策略的独特性^[33],并加强对中国情境下印象管理策略类型的了解.

1.3 创业失败的合法性

组织合法性是指在一个由社会构建的规范、价值、信念和定义的体系中,一个组织的行为被认可和接受的程度^[34-36]. 既有研究主要从三个视角开展组织合法性的研究,包括制度视角、战略视角和评价者视角^[35, 37]. 制度视角认为合法性的获取是组织对制度环境压力的回应^[37];而战略视角认为合法性的获取是组织适应和改变制度环境的过程^[35];评价者视角则是组织合法性研究的新视角,强调合法性判断,即评价者围绕特定组织是否具有合法性所进行的自我判断^[37]. 既有研究基本采用制度和战略视角,较少考虑评价者视角,尤其忽视了对不同类型评价者合法性判定的影响因素研究.

创业合法性是创业研究的一个核心主题,但多数创业合法性文献直接套用了组织合法性的概念,较少结合具体情境讨论创业合法性的概念与性质^[35, 36, 38]. 例如多数研究聚焦新创企业进入和成长两个情境的创业合法性,认为创业本质上是新创企业获取合法性的过程^[39, 40],但很少关注创业失败这一普遍但却独特的研究情境. 几篇概念研究敏锐地洞察到创业失败合法性的重要性,提出创业者可采取印象管理策略塑造“合法的”创业失败印象,降低创业失败污名^[20, 41]. 成功的印象管理策略可以塑造一个能被社会受众所接受的

创业失败,并为创业者未来的职业发展构建合法性的基础^[42],更有利于创业者从失败中学习^[5, 43],并点燃创业者再次创业的动机和信心^[3]. 相反,如果创业者无法塑造创业失败的合法性,将会磨损再次创业的动机和信心;即使创业者选择再次创业,也难以对社会期望和未来结果做出可信的承诺^[44],更难以获取再次创业的各类支持^[3].

与新创企业进入和成长环节的创业合法性不同,创业失败合法性的概念非常复杂. 根据合法性判断理论^[45],观测者会根据个人的知识与价值观做出两类合法性判定,即认知合法性和评估合法性. 在失败情境中,认知合法性是指评价者对创业失败性质“理所当然”的理解,是比较消极并缺少主观判断的一类合法性. 只要评判者能理解创业失败的性质,就可以认为失败具有认知合法性. 而评估合法性是指评价者对“创业失败如何发生?”的明确评估. 与认知合法性不同,评估合法性强调对失败性质的主动“评估”,例如评估某一次创业失败是否正常、是否可接受. 因此,评估合法性要求评价者对失败进行审查和质疑. 评估合法性决定了评价者对创业者、创业企业是否支持或惩戒,因此也是当前研究的焦点^[3].

本研究聚焦在网络受众对创业失败评估合法性的判定,是指网络受众对创业失败的发生方式是否正常,或是否可被接受的判断. 网络受众对失败的评估合法性判定决定其自身对某一次创业失败秉持的是支持或惩戒的态度,决定了创业者因为失败而承担社会污名的程度^[3]. 此外,网络受众对失败的合法性判定也是对印象管理策略有效性的重要检验^[46],有重要的研究价值. 但当前对于创业失败合法性判定的研究没有考虑合法性判定的不同类型. 本研究通过对网络受众合法性判定的观察发现,网络受众表现出对叙事内容的接受、认同,甚至感谢,但却对创业者或创业企业并不认同. 此外,先前无论是合法性的研究或创业失败的研究都认为受众对于合法性和创业失败存在不一样的理解^[21, 47, 48]. 例如,Mantere 等^[21]发现不同利益相关者对创业失败的理解存在差异,并会使用不同的叙事类型;Scott^[47]认为合法性可分为规制、规范和认知合法性三类. 因此,探究网络受众对创业失败的合法性判定存在哪些类型具

有重要的意义。

综上,创业失败的印象管理策略和合法性均根植于具体的文化环境,但创业失败领域的印象管理策略和合法性研究仍处于起步阶段。因此,本研究利用扎根理论探索了创业者在创业失败后会采取哪些印象管理策略?网络受众对于创业失败的合法性判定存在哪些类型?通过了解不同的印象管理策略和合法性判定,为进一步回答“中国创业者在创业失败后的印象管理策略如何影响网络受众的合法性判定?”奠定基础,有助于更清楚的了解创业失败的印象管理策略对于网络受众合法性判定的影响机制。

2 研究设计

2.1 研究方法

扎根理论是指通过归纳方式,对资料进行系统性的搜集与分析,进而构建理论的一种系统的研究方法^[49, 50]。本研究采用扎根理论的主要原因有:1)研究情境。印象管理策略根植于文化,本研究探索在中国情境下行之有效的创业失败印象管理策略,使用扎根理论能提供深入、细致的解释^[51]。2)理论空白。迄今尚未有研究探索中国情境下影响网络受众合法性判定的创业失败印象管理策略,此类研究适合采用探索性的扎根理论进行理论构建^[50, 52]。3)方法特性。扎根理论主张关注真实场景中的日常事实(实际上正在发生的)和参与其中的人们(行动者)对日常事实诠释间的差异,由此发展新理论^[53]。本研究探究中国创业者在失败后的叙事(正在发生)与网络受众(行动者)对其叙事的评价(诠释)之间的差异,以建构创业失败的印象管理策略如何影响合法性判定的理论,适合扎根理论这一方法特性。

此外,扎根理论可以用于探索“如何”的研究问题,一是扎根理论的理论建构情景能有效地探究事件间的因果关系^[54-56],基于这一方法能回答本研究关注的创业失败者的印象管理策略如何影响网络受众合法性评价这一问题。二是扎根理论通过展示一个现象如何发生,并提出新的概念及概念之间的关系来增加理论认识,常用来解答“是什么”和“如何”的问题^[52, 54, 57, 58]。本研究通

过该方法探究了中国创业者在失败后会使用哪些印象管理策略?以及网络受众会有哪些合法性判定类型?通过探究不同类型的印象管理策略与合法性判定之间的关系,能够很好的解答两者之间“如何”的问题。

2.2 样本选择

根据理论抽样^[52]的原则,本研究选择能有效满足理论建构要求的样本作为研究对象。本研究旨在探索创业失败情境下中国创业者的印象管理策略如何影响网络受众的合法性判定,样本选择包括创业者的印象管理策略和网络受众的合法性判定两部分,初始样本选择标准如下:1)明确定义。本研究选择的创业失败事件符合创业失败的定义,即选择那些已公开承认创业失败、已经退出或终止企业的创业者作为研究对象^[18]。2)明确情境。本研究是为探索中国情境的创业失败印象管理策略。所选择创业者和创业企业的运营主要面向中国大陆。因为网络受众倾向根据最近的、明显的信息建构创业失败的意义,本研究只采集创业者在失败后在国内网络媒体进行针对失败的自述或国内媒体采访的数据,降低易得性偏见^[59]。3)样本的关注度。本研究选择那些引起较高关注度的创业失败。因为此类失败事件受社会关注的程度较高,更具有深入探究合法性的价值,且此类失败事件有更广泛的网络受众评论,为数据搜集提供了便利。4)信息的丰富性。扎根理论抽样重点考虑初始资料所含信息丰富性^[49, 52, 53],因此本研究兼顾考虑样本中的创业者、创业企业的信息丰富性,为随后编码、理论构建的循环夯实基础。

在网络受众方面,本研究收集并分析了网络受众对创业者自述或相关采访的网络评论。网络受众在进行网络评论时可自愿匿名,享有评论的自主性。互联网的公开性能够形成网络评论的自我检查和自我平衡机制,使得网络评论具有群体思考性和一定的准确性^[60]。通过对网络评论的搜集和分析可以较为全面而准确地提炼网络受众对创业者的公开叙事与反思的合法性判定情况。根据上述标准,本研究选择了8位符合要求的经历过创业失败的创业者作为研究对象,并对创业者和失败企业的相关媒体报道下的网络评论进行了收集和整理(如表2所示)。

表 2 样本描述
Table 2 Sample description

创始人	初始项目	教育程度	主要业务	注册地	初始时间	失败时间	经营时间/年
程炳皓	开心网	中专	社交	北京	2008 年	2016 年	8
杜一楠	24 券	硕士	团购	北京	2009 年	2012 年	3
徐 超	喜汽猫	本科	汽车 O2O	杭州	2015 年	2016 年	1
许建军	小马过河	本科	教育	北京	2007 年	2017 年	10
丁秀洪	大可乐手机	本科	手机	北京	2012 年	2015 年	3
雷厚义	悟空单车	本科肄业	共享单车	重庆	2016 年	2017 年	1
周 航	易到用车	EMBA	网约车	北京	2010 年	2017 年	7
范新红	大师之味	本科	外卖	北京	2015 年	2016 年	1

2.3 数据来源

为了提高数据资料的建构效度,本研究从不同的渠道搜集了创业者在失败后的自述反思、新闻采访以及相应的网络评论,在过程中对数据资料进行交互印证^[61],数据来源如表 3 所示,创业者叙事示例与评论(跟帖)数等,如表 4 所示.在对网络评论收集的基础上,本研究对评论进行了

筛选,排除了一些与创业者自述内容不相关的评论、极为简单的评论(如只有表情的评论)、重复的评论,并合并同一作者的评论,以评论的热度为排序标准,最终保留 800 条评论(每一个样本 100 条评论),在此基础上进行关于网络受众合法性判定的分析(Grégoire 等^[62]与 Kibler 等^[3]分别以 396 条语句和 800 条语句为分析样本)

表 3 数据来源
Table 3 Data sources

内容		来源
创业者叙事	创始人自述	创始人的微博、公众号等
	新闻报道	各主流媒体和在线网站的报道、创始人纪实采访、专家点评等
	企业官方信息	企业官方微博、网站等
网络评论	微博评论	创始人自述的评论、其他用户转载和转发微博的评论
	新闻评论	各主流新闻平台相关报道下的评论
	资讯平台评论	虎嗅网、36 氪等商业资讯平台下的评论

对网络评论的初步分析可以看出,社会受众不仅对不同创业者叙事的态度存在显著的差异,对同一个创业者叙事的评价角度也存在显著差异.例如,对程炳皓关于创业失败的叙事,网络受众对程炳皓本人普遍支持:“祝好,有能力创造开心,就会再有能力创造出下一个时代来临的主流”;一些网络受众尤其欣赏程炳皓叙述的内容:“字字血泪,多少钱多少个不眠之夜烧出来这些字,干货满满”,但也有一些网络受众对程炳皓叙述内容表示不认同:“这个总结太失败了…”;除了对程炳皓个人及其叙事内容表达态度之外,还有一些网络受众表达对产品/企业的不满:“…当身边人开始玩‘偷’的游戏时,我突然有些恐慌,搞不明白为什么要培养人去‘偷’呢?…”,但也有网络受众表示了对产品/企业的赞赏,或对创业

失败的遗憾:“开心网,当年相当于拿了俩王四个 2,都没赢!”.

与程炳皓的叙事相比,“24 券”的创始人杜一楠的叙事得到了更多负面评价,例如一些网络受众对杜一楠本人表达了负面评价:“为失败找借口的人,还能东山再起么”;一些网络受众对杜一楠叙述的内容表示不同意或不满意:“不接地气啊,既然写反思,总要写到点子上…”,尽管有一些网络受众表示从杜一楠的叙事中受益,但也同时表达了对杜一楠的嘲讽:“有人肯花 5 000 万美元在这名创业者身上? 5 个字:哈佛商学院,我想投资人是忘记了 2000 年的互联网泡沫是怎样来的…”.可以看出,开放抽样的信息比较丰富,不同创业者叙事差异以及网络受众态度和评论角度的差异,为下一步编码和理论构建奠定了基础.

表 4 样本帖子基本情况与示例

Table 4 Sample profile and examples

来源	发起人	主题	评论/条	企业	创业者	发文日期
新浪微博	程炳皓	八年开心	174	开心网	程炳皓	2016-07-22
虎嗅网	匿名	在 24 券宣布倒闭后,CEO 杜一楠写下这份自省书与天下创业者共勉	42	24 券	杜一楠	2013-01-21
新浪新闻	创事记	杜一楠的反思自省与 24 券的墓志铭	862	24 券	杜一楠	2013-01-21
网易科技	张祖韬	喜汽猫关闭启示：汽车后市场有哪些“坑”和机会？	168	喜汽猫	徐超	2015-12-20
新浪微博	创业家	汽车后 B2B 平台“喜汽猫”倒闭，上线不足一年	27	喜汽猫	徐超	2015-12-19
腾讯科技	王潘	高考状元创业失败：小马过河遭员工讨薪，老板称将倾家荡产来还债	179	小马过河	许建军	2017-03-03
网易手机	刘东	一声叹息：大可乐手机已正式宣告破产	6 988	大可乐手机	丁秀洪	2016-03-09
小明评测	匿名	悟空单车创始人：一夜之间我成了全国最失败的创业者	1 020	悟空单车	雷厚义	2017-06-22
腾讯科技	相欣	易到前 CEO 周航：谁做股东都比乐视强	78	易到用车	周航	2017-08-19
网易科技	王晓武	周航首谈乐视：对于易到，谁做股东都比乐视好	100	易到用车	周航	2017-08-19
网易科技	齐亚伦	“大师之味”宣布倒闭：盈利未现，资金已竭	12 253	大师之味	范新红	2016-04-30

2.4 编码分析

本研究使用定性研究软件 Nvivo 对资料进行整理和编码。在编码的过程中，为了确保编码信度，由两名研究人员对数据资料进行背对背编码，对不一致的部分，进行重新讨论和整理，同时邀请了解该样本研究内容和背景的第三方专家进行评阅和判定，形成统一的编码体系并完成了理论模型的构建。

2.4.1 开放式编码

开放式编码是指将数据资料分解、检阅、比较并最终将其概念化和范畴化的过程^[49]。为减少个人偏见，本研究编码时采用创业者和网络受众的原话作为标签从中发掘初始概念，并进一步提炼，实现概念的范畴化。

过往研究认为创业者的印象管理策略可通过其归因方式表现出来^[3]。归因理论研究个体如何对行为结果做因果解释^[63]。归因不等同于印象管理，但二者有紧密的关联。创业者对失败的归因包含多个维度^[64]，Homsma 等^[65]认为失败归因的维度包括因果根源和稳定性两类。其中，因果根源是指创业者将失败归于内因或外因的情况^[2]，内部归因是指对组织内部因素的归因，而外部归因是指对组织外部因素的归因^[3]。稳定性是创业者对造成失败的因素是否可能再次发生的判断，其中稳定归因是指创业者认为导致失败的原因是持久的、短期内无法改变的情况，而可变归因是指创业

者认为造成失败的因素是暂时的、短期内可以被改变的情况^[66-68]。根据定义可知，可变归因更强调短暂和可能发生改变的原因^[64]，而内部归因更强调内部因素导致的原因；稳定归因更强调持久和难以发生改变的原因，而外部归因更强调的是外部因素导致的原因^[66]。

为有效反映和提炼创业者在创业失败后的印象管理策略，本研究在编码过程中对创业者公开自述的归因方式（因果根源和稳定性）进行了分析。此外，在编码过程中，本研究发现创业者在公开叙事时对创业过程论述的详尽性对受众的合法性判断有重要的影响，由此自然涌现出“详述过程”和“简述过程”这两个副范畴。

在网络受众的合法性判定方面，过往研究认为探究合法性问题，重要的是明确社会受众在现存的制度安排和已经制度化的价值观、规范和认知中，认为实体的行为能被理解和接受的情况^[69]，因此本研究关注于提炼网络受众理解和接受创业者自述内容的情况。本研究发现网络受众有关合法性的评价内容主要集中于叙事内容、创业者和创业企业三方面，由此抽象归纳出“肯定叙事内容”、“肯定创业者”和“肯定创业企业”三个副范畴，用以体现网络受众对创业者在创业失败后公开叙事内容进行合法性判定的核心关注点。最终本研究从资料中提炼出 48 个概念并抽象为 10 个副范畴（如表 5 所示）。

表 5 开放式编码

Table 5 Open coding

编号	副范畴	概念	证据举例
A1	内部归因	a1 态度; a2 决策; a3 管理; a4 经验; a5 经营; a6 产品; a7 特质; a8 生理; a9 性格	“确定模式时缺乏深思熟虑,导致我们绕了远路、看错方向、制造伪痛点”
A2	外部归因	a10 行业竞争; a11 资本寒冬; a12 投资方; a13 房东违约; a14 人情世故	“不期而遇的资本寒冬,导致原本谈好的投资协议,最终难以兑现。”
A3	可变归因	a15 态度; a16 决策; a17 管理; a18 问题理解; a19 关系处理	“2014 年其实是易到最容易融资的时候,我们的苦恼是选谁. 现在想想应该全要,要足够多的钱. 到后面,节奏被完全打乱. 对政策的判断极大影响了我们自己的战略决策.”
A4	稳定归因	a20 生理问题; a21 产品特性; a22 性格问题; a23 投资人特性; a24 能力问题	“由于我以前得过严重的干眼症,只要一长时间面对游戏炫酷闪耀的画面,病情就会加剧,这些个人方面的原因,都让我无法像享受社交网络一样全身心地享受游戏工作.”
A5	详述过程	a25 创始过程; a26 奋斗过程; a27 调整过程; a28 决策过程; a29 受挫过程; a30 认知过程; a31 开发过程; a32 竞争过程; a33 运营过程; a34 管理过程; a35 终止过程	“最初,我们是做车品撮合交易平台,让厂家直接对门店. 厂家很给力……我却开始担忧,今天的互联网已经进入深水区……第一步就选错了方向,我们不得不忍痛割爱.”
A6	简述过程		“由于残酷的行业竞争和资本洗牌等原因,大可乐手机不得不做出痛苦而艰难的决定.”
A7	肯定叙事内容	a36 观点提炼; a37 推荐阅读; a38 真知灼见; a39 值得学习; a40 警醒创业者	“(从文中)看到很多真知灼见.”
A8	肯定创业者	a41 肯定创业者; a42 激励创业者; a43 维护创业者	“(创业者)是个成大事的人.”
A9	肯定创业企业	a44 肯定创业企业; a45 激励创业企业; a46 维护创业企业	“共享单车(创业企业),确实方便. 却也有一群没素质的人恶意破坏.”
A10	创业失败	a47 倒闭; a48 创始人离职	“喜汽猫 B2B 网站将于 2015 年 12 月 20 日停止线上交易. 网站服务器将于 2016 年 1 月 15 日关闭.”

2.4.2 主轴编码

主轴编码是指将开放式编码中所形成的各个范畴联系起来,进行资料重组的过程^[49]. 在主轴编码过程中,本研究采用“条件-行动或互动策略-结果”的典范模型将各副范畴有机地联系起来,并根据其间存在的逻辑关系重新整理分类,完成了主范畴归纳.

根据典范模型中提炼的样本逻辑,本研究发现,当创业者对失败进行内部归因、可变归因或对创业过程详细叙述时,更容易获得网络受众对其叙事内容的肯定,本研究将这个过程中归纳为主范畴“叙事内容的合法性”;而当创业者对失败进行内部归因、稳定归因或对创业过程详细叙述时,更容易获得网络受众对创业者自身和创业企业的肯

定,本研究将这个过程中归纳为主范畴“创业者的合法性”和“创业企业的合法性”. 在提炼过程中可以看出,网络受众对创业者和创业企业的合法性判定具有一致性,范畴具体的逻辑内涵如表 6 所示.

过往研究认为个体的印象管理策略可以通过其自身的归因方式表现出来^[3],具体是指对失败归因维度的不同组合. 基于此,本研究通过对上述三方面合法性获取的提炼发现,在“因果根源”维度上,进行内部归因是获取网络受众合法性判定的必要选择,而在“稳定性”维度上,可变归因和稳定归因分别有利于不同类型的合法性获取,本研究针对有利于创业失败合法性获取的归因维度进行组合,包括内部归因与可变归因、内部归因与稳定归因两种不同组合.

表 6 主轴编码
Table 6 Axial coding

主范畴	对应的副范畴			内涵
	条件	行动	结果	
叙事内容的合法性	A10 创业失败	A1 内部归因; A3 可变归因; A5 详述过程	A7 肯定叙事内容	内容的合法性是指网络受众对创业者叙事内容的理解和接受程度。
创业者的合法性	A10 创业失败	A1 内部归因; A4 稳定归因; A5 详述过程	A8 肯定创业者	创业者的合法性是指网络受众对创业者的理解和接受程度。
创业企业的合法性	A10 创业失败	A1 内部归因; A4 稳定归因; A5 详述过程	A9 肯定创业企业	创业企业的合法性是指网络受众对创业企业或其产品的理解和接受程度。
行动错误	A10 创业失败		A1 内部归因、 A3 可变归因	行动错误是一种印象管理策略,是指创业者承认失败主要由内部因素造成且认为失败是可以改变和避免的情况。具体表现为创业者在失败后的内部、可变归因。(示例:“打法不够直接,通过 SaaS 切车后 B2B 绕得太远。运营过程中我们发现,SaaS 用户很难转化成为 B2B 用户,…如果反过来,我们先做 B2B 平台,有用户群之后再植入 SaaS,是可以从数据及交互层面,对 B2B 提供很大帮助。”)
决策错误	A10 创业失败		A1 内部归因、 A4 稳定归因	决策错误是一种印象管理策略,是指创业者承认失败主要由内部因素造成且认为失败是无可避免的情况。具体表现为创业者在失败后的内部、稳定归因。(示例:“我们的用户活跃度下滑,是产品自身的特性和生命周期导致……社交游戏和传统游戏看起来有很大不同…乐趣极强,黏性极强,传播极快,但是终究也会有生命周期…这是开心网第一个‘命门’…我们犯了“成功者的错误”,这些错误其实我自己创业前经常批评别人,但是轮到自己,一点没有进步。”)
全面反思	A10 创业失败		A5 详述过程	全面反思是一种印象管理策略,是指创业者反思创业过程、曝光细节的全面程度。具体表现为创业者在失败后的详细叙事和全面反思。(示例:为了让用户了解真实情况,也给予车后创业团队一些建议,对于喜汽猫一路走来犯过的错、摔过的坑、停止运营的原因、以及我们看到车后的其他机会,我在这里向大家做客观描述。一、喜汽猫的诞生是情理之中,但又是意料之外…二、喜汽猫犯过的错…三、创业及车后 B2B 的一些“坑”…四、我们看到车后的机会…)

Weiner^[70]通过对因果根源和稳定性两个归因维度的两两组合,将归因划分为四类(如表 7 所示)。本研究发现内部归因和可变归因的组合与“努力”相对应,而内部归因和稳定归因的组合与“能力”相对应。当创业者将创业失败归因为内部、可变因素时,意味着造成失败因素是可通过创业者的主观努力而改变的。本研究将这一印象管

理策略归纳为主范畴“行动错误”,是指创业者承认失败主要由内部因素造成且认为失败是可以改变和避免的情况。相反,当创业者将失败归因于内部、稳定因素时,意味着造成失败的因素是决策上的力不能及。本研究将这一印象管理策略归纳为主范畴“决策错误”,是指创业者承认失败主要由内部因素造成且认为失败是无可避免的情况。此

外,本研究发现在涌现出的“详尽性”维度上,创业者在创业失败后详述过程、全面反思是获取网络受众合法性判定的必要选择,本研究将这个过程归纳为主范畴“全面反思”,是指创业者反思创业过程、曝光细节的全面程度。最终,本研究将开放式编码中的 10 个副范畴相互关联,归纳重组为叙事内容的合法性、创业者的合法性、创业企业的合法性、行动错误、决策错误和全面反思 6 个主范畴。

表 7 Weiner 的归因维度

Table 7 Weiner's attribution dimensions

稳定性	因果根源	
	内因	外因
稳定	能力	任务难度
可变	努力	运气

2.4.3 选择性编码

选择性编码主要是识别能够统领联结其他范畴的核心范畴,扼要说明全部现象与关系,开发故事线^[49]。如图 1 实线部分所示,本研究发现的所有范畴可归为印象管理策略和合法性判定两类。创业者采用不同的印象管理策略能获得到不同类型的合法性。

本研究试图寻找一个能够概括反映行动错误、决策错误和全面反思这三类印象管理策略本质的范畴作为核心范畴。通过对数据资料和编码体系的反复考量,涌现出了“以退为进”这一概念,具体是指创业者以后退的姿态作为进取的手段。“后退”是指决策错误、行动错误、全面反思这三类印象管理策略,“进取”是指合法性的获取。过往研究认为对失败进行外部归因展现的是“推卸责任”的印象管理策略,对失败进行内部归因则展现的是“承担责任”的印象管理策略^[3]。本研究提炼的两个行之有效的印象管理策略“行动错误”和“决策错误”分别表现为创业者在失败后的内部、可变归因以及内部、稳定归因。其中,进行内部归因是必需的选择,也就是说这两种印象管理策略需建立在承担责任的基础上。承担责任是指创业者承认有不好的事情发生并愿意一定程度上为之担责的情况^[3],体现了“退”的姿态。此外,本研究发现的“全面反思”的印象管理策略,是指创业者最大程度叙事创业过程、曝光创业中的细节,是一种“透明化”策略,同样体现了“退”的姿态。

在合法性获取方面,过往研究认为合法性是影响新事业成功的关键因素^[71],能获得合法性的创业者可以接触到更宽广的资源通道,相比无法获取到合法性的创业者,拥有更多可供调用的“后备”力量^[72],其新事业更能够有效克服新进入缺陷,提高后续创业的成功率^[71]。合法性的获取体现出了“进”的意图,“退”的印象管理策略的最终目的是为了“进”,也就是从网络受众处获取合法性。最终,本研究提炼出的“以退为进”,不仅概括了三类印象管理策略,也与三类合法性的获取机制自洽,能够有效统领联结其他范畴的内容。

3 进一步讨论

本研究识别了失败情境下能有效获取网络受众合法性判定的印象管理策略,并以“以退为进”作为核心范畴统领联结其他范畴,构建了中国创业者在创业失败后获取网络受众合法性判定的印象管理策略理论模型。但仍有两个问题亟待解答:为何网络受众会从三个维度对创业失败做合法性判定?本研究识别的三类印象管理策略如何影响网络受众对创业失败的合法性判定的?

3.1 合法性判定的评价视角

当评价者主动对实体的合法性进行评价时,就面临着评价视角的选择问题^[73]。合法性判定视角包括工具性视角、关系视角和道德视角三类^[37]。工具性视角是指根植于自我利益的计算而进行实体合法性判定的视角,有利于评价者实现自我定义,达成目标或结果的内化,主要强调效率和效用的概念;关系视角是指根植于自我价值的计算进行实体合法性判定的视角,有利于肯定评价者的社会地位和自我价值,强调公平性、仁慈性和共同性的概念;道德视角是指根植“亲社会逻辑”而进行实体合法性判断的视角,要求实体与评价者拥有一致的道德和伦理观,强调道德、伦理的概念^[37]。

网络受众从叙事内容、创业者和创业企业三方面对失败做合法性判定,本质上是对合法性判定三个视角的映射。网络受众对叙事内容的合法性判定主要是基于实用性的角度,要求创业者公布的叙事内容包含对失败全面而深入的反思,提

出一些“真知灼见”,以便评价者能够从中“学习”、“深思”,获得“启发”和实现“共勉”。可见,网络受众对叙事内容的合法性判定更多基于叙事内容本身对网络受众的效用,是一种外在导向的评价,创业失败的合法性在于创业者的叙事内容多大程度提供了对网络受众有价值的经验或知识^[13, 74],体现了工具性的评价视角。

网络受众对创业者和创业企业的合法性判定则主要体现在肯定、维护、激励三方面,肯定创业者和创业企业所做出的“努力”和“贡献”;帮助创业者寻找外部原因(“xx 这样的流氓企业害死了多少创业者”),呼吁对“创业维艰”的“体谅”和“理解”;送上“祝福”,鼓励创业者“东山再起”。网络受众对创业者和创业企业的合法性判

定表现了关系和道德的评价视角^[75]。网络受众在进行合法性判定时有不同的目的,但无论是通过赋予创业者和创业企业合法性以肯定自身的社会地位和自我价值(关系视角),还是出于“亲社会逻辑”的利他考量(道德视角),都是出于内在导向的评价,也就是评价者将自身与评价实体联系在一起,并且视这种关联为自身身份、乐趣和意义的重要来源^[13, 74],过往研究认为这种内在导向的评价也主要是出于对关系和道德的考量。此外,本研究发现网络受众对创业者和创业企业的合法性判定具有一致性,一个重要的原因在于创业企业经常被视为创业者本人的延伸^[76],创业者和创业企业之间在身份上紧密绑定,这会致使网络受众对二者的合法性判定有一致的倾向。

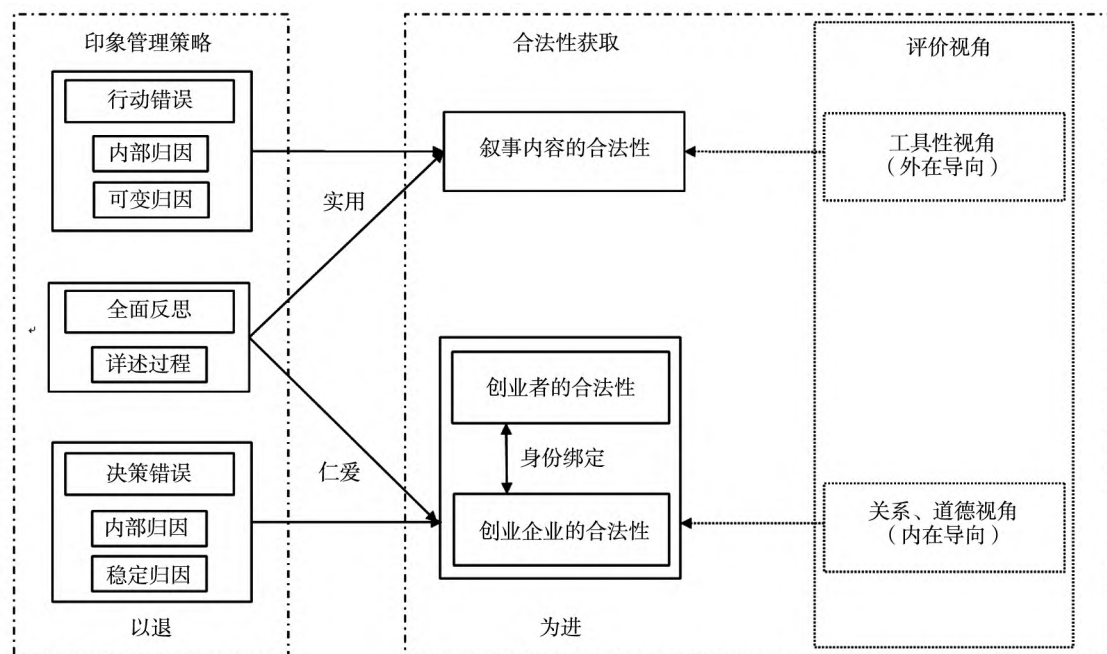


图1 选择性编码

Fig. 1 Selective coding

3.2 印象管理策略对合法性判定的影响机制

本研究发现,行动错误有利于获得网络受众对叙事内容的合法性判定,决策错误有利于获得网络受众对创业者和创业企业的合法性判定。如前所述,两者都是建立在承担责任基础上的印象管理策略。有研究发现,承担责任能增加实体的可信度,获得社会受众的信任,有利于合法性获取^[6]。二者的区别在于行动错误意味着造成失败的因素是短暂的,本可避免的;决策错误意味着造成失败的原因是持久的,且可能再次发生。行动错

误意味着“试错”^[70],创业者通过从失败中学习,可以找到未来不再犯类似错误的办法^[6]。采取“行动错误”印象管理策略的创业者常会对失败的表面原因作反思并说明为什么未来能避免其再次发生。因此,“行动错误”强调了叙事内容的效率和效用,有利于获得网络受众工具性评价视角下的对叙事内容的合法性判定。相较之下,决策错误意味着能力不足^[70],评判者不会要求实体承担过多责任,因为对责任的推论需要实体的自由选择或自由意志,评判者倾向于同情实体,希望能最

小化惩戒并提供一些帮助^[77]。这个过程体现了网络受众将自身身份、乐趣和意义与评价实体联系在一起的内导向的评价,考虑到创业者和创业企业在身份上的绑定,采取“决策错误”印象管理策略有利于获得网络受众基于关系和道德评价视角对创业者和创业企业的合法性判定。

本研究发现,全面反思有利于获得网络受众对叙事内容、创业者和创业企业三方面的合法性判定。首先,全面反思意味着更多的细节披露,网络受众能从中获取更多有实用性的信息,有利于获得工具性评价视角下对叙事内容的合法性判定。其次,全面反思能向评价者展示其决策是通过合理的方式做出的^[32, 38],使评价者产生代入感,产生共情与共鸣并展现仁爱,有利于获得网络受众基于关系和道德评价视角下对创业者以及创业企业的合法性判定。印象管策略影响网络受众合法性判定的机制如图 1 所示。

4 结束语

本研究发现,中国创业者通过网络媒体叙事时使用的三类印象管理策略,以及三类网络受众对创业失败的合法性判定;其中“行动错误”、“全面反思”印象管理策略有利于获得网络受众对叙事内容的合法性判定;而“决策错误”、“全面反思”印象管理策略有利于获得网络受众对创业者和创业企业的合法性判定。本研究以“以退为进”作为统领联结其他范畴的核心范畴,构建了中国创业者在失败后影响网络受众合法性判定的印象管理策略理论模型。此外,本研究基于合法性判定的评价视角,解释了社会受众为什么从三方面对创业失败做合法性判定,以及三类印象管理策略对创业失败合法性判定的影响机制。

4.1 理论贡献

第一,本研究发现三类中国创业者用于影响网络受众对创业失败合法性判定的印象管理策略,包括行动错误、决策错误和全面反思。“行动错误”、“决策错误”两个印象管理策略的本质是创业者为失败承担责任,这与来自美国^[6]、德国^[3]的经验研究发现创业者主要采用推卸责任的印象管理策略形成对比,对“创业者在创业失败后会采

取哪些印象管理策略?”这一问题提供了新的解释和证据,也为揭示中国创业者在创业失败后的印象管理策略影响网络受众合法性判定的机制提供了概念基础。

有关创业失败印象管理策略的研究主要来自于崇尚个人主义文化的欧美国家^[3, 6],研究普遍认为创业失败印象管理的本质是推卸责任^[29],如 Kibler 等^[3]的实验研究发现,有效的创业失败印象管理策略是“保持距离”,即将失败的原因归于不受创业者意志控制的外部因素;Sutton 和 Callahan^[6]的研究结果显示“承担责任”是美国创业者使用频率最少的印象管理策略,且该研究发现,即使创业者采用“承担责任”的印象管理策略,也不应承担“首要责任”,而应将首要责任推卸出去。来自美国、英国和加拿大的研究表明,创业者在创业失败之后采取五类印象管理策略,包括典范、和谐、拥抱、抵消与炫耀,无一例外通过强调创业者个人能力(典范)、对利益相关者的感谢(和谐)、失败导致的艰难(拥抱)、自信且自责(抵消)与从失败中学习(炫耀)来美化创业失败,影响网络受众的合法性判定^[78]。

尽管有研究发现,崇尚个人主义文化中的创业者有明显的自我服务偏见^[31],倾向于将失败归结于外部因素^[28],但不同的文化背景下创业者倾向采取的印象管理策略可能存在差异。本研究弥补了这一空隙,研究发现,中国创业者几乎没有使用“推卸责任”的印象管理策略;相反,中国创业者采取了“承担责任”的“行动错误”和“决策错误”印象管理策略。这一发现拓展了印象管理策略的文化情境,对于理解中国等集体主义文化中的创业者在失败后采取哪些印象管理策略提供了新的洞见和证据。不仅如此,本研究进一步从合法性判定视角^[37]解释网络受众采取工具性视角、关系视角和道德视角来评价创业失败的合法性,而创业者会根据对网络受众判定视角的预期来选择印象管理策略,塑造该预期的正是制度与文化因素。例如,如果某类制度和文化将失败视为创业文化的必然成分,则将塑造网络受众的判定偏好,使其更倾向采取工具性视角^[44],而创业者也将采取推责、粉饰,甚至欺骗的印象管理策略视为自然的防卫措施,此类文化将会伤害创业者这一群体的道德声誉。未来可检验 Hofstede 的五个文化维度^[79],或

创业教育等制度要素^[80]对不同国家、地区创业失败印象管理策略的影响,揭示创业失败印象管理策略差异的制度和文化来源^[46]。

第二,本研究使用扎根理论涌现了一个新的创业失败印象管理策略“全面反思”,深化了创业失败印象管理策略的内涵。过往创业失败印象管理策略类型研究的主导逻辑几乎都是基于创业者对创业失败解释或失败责任的承担^[3, 6],但本研究发现,创业者叙述创业过程、曝光细节的全面程度,也能影响网络受众合法性判定,是一类重要的印象管理策略。不仅如此,与“行动错误”和“决策错误”只能影响某一类合法性判定相比,“全面反思”影响了网络受众对创业失败三类合法性的判定。这意味着印象管理策略的内涵并不局限于创业者对失败原因的解释或对失败责任的承担,还应包括叙述创业过程、决策情景的详尽程度。详尽程度体现了创业者对失败反思的全面性,对于网络受众对创业失败合法性的判定有重要影响。换言之,网络受众对一位刚刚经历失败的创业者的印象,不仅取决于创业者说什么,还取决于创业者说得多么详细、反思多全面。

第三,本研究区分了网络受众对创业失败合法性判定的类型,并解释了三类合法性判定的影响机制,回答了网络受众如何通过创业者叙事判定创业失败的合法性,及印象管理策略如何影响网络受众对创业失败的合法性判定。合法性对具有“新进入者缺陷”的创业企业非常重要,但极少有研究探索创业失败的合法性^[3],尤其是针对网络受众合法性判定的研究,尽管各类社会受众对失败是否合理,是否可接受的合法性判定在很大程度上决定了创业者再次创业意愿及其能获得的资源^[21, 78]。由此,本研究通过扎根理论发现网络受众对创业失败的合法性判定非常复杂,数据涌现了三类合法性判定,包括叙事内容、创业者和创业企业的合法性判定。进一步,本研究从印象管理策略的视角详细解释了不同类型合法性判定的影响机制。这对创业失败的合法性研究有重要启发,未来可以进一步从各理论视角检验针对不同类型社会受众的不同类型合法性判定的影响机制,例如媒体与消费者对不同类型合法性的判定,提供各类社会受众为何接受或不接受创业失败的理论解释和经验证据。

4.2 实践启发

第一,本研究对经历创业失败的中国创业者如何通过网络叙事改变网络受众对于创业者或创业企业的印象提供了重要启发。创业失败通常伴随着污名,污名对创业者意味着巨大的痛苦和创伤,可能导致创业者在承担风险时犹豫不决,在决策时缺乏自信甚至决定永远放弃创业的想法^[41]。过往研究发现集体主义文化对失败的宽容程度较低,失败更可能产生较高的污名及各类社会受众的负面反应^[18]。本研究发现创业者能通过网络叙事有效影响网络受众对创业失败合法性判定。创业者采取行动错误、决策错误和全面反思三类印象管理策略构建网络叙事的内容和结构,就不再被动承受创业失败的负面影响,可以主动管理具有广泛影响力和传播力的网络受众的合法性判定,控制和削弱污名的影响,为未来发展奠定基础。

第二,创业者在创业失败后应根据自身目的实施有针对性的印象管理策略。本研究发现行动错误、决策错误和全面反思三类印象管理策略恰好映射了网络受众合法判定的不同视角,因此影响了网络受众对不同类型合法性的判定。行动错误有利于获得网络受众对叙事内容的合法性判定,但对创业者和创业企业的合法性判定无显著影响。当创业者将失败的根本原因解释为行动错误导致时,虽然会给网络受众以启发,但对维护创业者和创业企业的形象无益,不利于创业者“东山再起”时获得支持,尤其是不利于创业者选择相似行业再次创业时获得支持。相反,当创业者将创业失败的根本原因解释为决策错误导致时,虽然有利于获得网络受众基于关系和道德评价视角对创业者和创业企业的合法性判定,网络受众倾向于同情与维护已倾尽全力的创业者和创业企业^[77],但此类自述难以为网络受众提供启发。因此,如果创业者打算再次创业,应选择决策错误的印象管理策略,牺牲通过网络叙事为网络公众提供经验和启发的机会,为再次创业保持良好形象。如果创业者没有再次创业意向,更看重自身经验分享,应选择行动错误的印象管理策略。此外,无论创业者是否再次创业,“全面反思”的印象管理策略都能巩固“行动错误”和“决策错误”的实施效果。

4.3 局限与展望

本研究是一项探索性研究,存在局限性,这些

局限为未来研究提供了方向. 首先, 尽管本研究依据理论抽样的原则挑选了创业者及针对创业失败的叙事, 但样本主要是互联网创业者. 尽管互联网创业者是当前中国创业者主要群体, 但研究结论是否适用于其他类型创业者, 还需要进一步检验. 未来可以将相关概念改进为更易操作的变量, 用更大样本来检验本研究提出的构念和模型. 此外, 未来也可通过增加调节变量的方式深化本研究的理论模型. 例如, 检验网络受众的个人特质对于印象管理策略和合法性判定关系的调节效应^[3].

其次, 尽管研究数据来自于多个渠道, 但多数来自于微博等社交媒体, 一个潜在的选择偏见^[81]是有些创业者并不使用微博等社交媒体, 或者一些重要的利益相关者并不通过在线评论等方式对

创业失败做出合法性评价^[82]. 尽管扎根理论重在理论构建, 但选择偏见仍然可能影响研究结果的普适性, 未来研究可以通过检验使用社交媒体与否的两类创业者之间的差异, 降低选择偏见给研究结果普适性造成的威胁.

最后, 本研究中网络受众的评论来源于网络媒体对创业者自述内容的发布或转载, 但是本研究没有挖掘网络媒体的差异对网络受众的合法性判定是否存在影响. 过往研究认为意义建构过程是一个社会化的互动过程, 因此网络受众的合法性判定可能会受到其他社会成员的影响^[83, 84], 如网络媒体等意义建构中介. 未来研究可进一步探究意义建构的中介者(如官媒与自媒体的报道)对网络受众合法性判定的影响.

参 考 文 献:

- [1] Ucbasaran D, Shepherd D A, Lockett A, et al. Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(1): 163 – 202.
- [2] Cardon M S, Stevens C E, Potter D R. Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(1): 79 – 92.
- [3] Kibler E, Mandl C, Kautonen T, et al. Attributes of legitimate venture failure impressions[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(2): 145 – 161.
- [4] Wiesenfeld B M, Wurthmann K A, Hambrick D C. The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(1): 231 – 251.
- [5] Shepherd D A, Wiklund J, Haynie J M. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(2): 134 – 148.
- [6] Sutton R I, Callahan A L. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management[J]. *Academy of Management Journal*, 1987, 30(3): 405 – 436.
- [7] Giacalone R A, Rosenfeld P. Impression Management in the Organization[M]. Hillsdal: Erlbaum, 2013.
- [8] Wu B, Monfort A, Jin C, et al. Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, 174: 121214.
- [9] Endacott C G, Leonardi P M. Artificial intelligence and impression management: Consequences of autonomous conversational agents communicating on one's behalf[J]. *Human Communication Research*, 2022, 48(3): 462 – 490.
- [10] 金 婧. 印象管理理论在企业战略管理中的应用: 回顾与展望[J]. *管理学季刊*, 2018, 3(2): 113 – 143 + 149.
Jin Jing. The application of impression management theory in corporate strategic management field: A review and future research[J]. *Quarterly Journal of Management*, 2018, 3(2): 113 – 143 + 149. (in Chinese)
- [11] 于晓宇, 陈 依. 创业中的印象管理研究综述与未来展望[J]. *管理学报*, 2019, 16(8): 1255 – 1264.
Yu Xiaoyu, Chen Yi. A literature review on impression management in entrepreneurship and future prospects[J]. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(8): 1255 – 1264. (in Chinese)
- [12] 马 婧. 从媒介生态学角度看网络受众的双重身份[J]. *新闻世界*, 2010, (5): 158 – 159.
Ma Jing. The dual identity of internet audience from the perspective of media ecology[J]. *News World*, 2010, (5): 158 –

159. (in Chinese)
- [13] 于晓宇, 蒲馨莲. 中国式创业失败: 归因、学习和后续决策[J]. 管理科学, 2018, 31(4): 103–119.
- Yu Xiaoyu, Pu Xinlian. Chinese entrepreneurial failure: Attribution, learning, and subsequent decision-making[J]. Journal of Management Science, 2018, 31(4): 103–119. (in Chinese)
- [14] 杨学儒, 叶文平, 于晓宇, 等. 哪些创业失败者更可能卷土重来? ——基于松-紧文化与制度环境的跨国比较研究[J]. 管理科学学报, 2019, 22(11): 1–18.
- Yang Xueru, Ye Wenping, Yu Xiaoyu, et al. Which venture losers are more likely to start again? A cross-national comparative research from tight-loose culture and institutional environment perspective[J]. Journal of Management Sciences in China, 2019, 22(11): 1–18. (in Chinese)
- [15] Politis D, Gabrielsson J. Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach[J]. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 2009, 15(4): 364–383.
- [16] Archer J. The Nature of Grief: The Evolution and Psychology of Reactions to Loss[M]. New York: Routledge, 1998.
- [17] Shepherd D A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed[J]. Academy of Management Review, 2003, 28(2): 318–328.
- [18] McGrath R G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(1): 13–30.
- [19] Shepherd D A, Cardon M S. Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience[J]. Journal of Management Studies, 2009, 46(6): 923–949.
- [20] Shepherd D A, Patzelt H, Williams T A, et al. How does project termination impact project team members? Rapid termination, “creeping death”, and learning from failure[J]. Journal of Management Studies, 2014, 51(4): 513–546.
- [21] Mantere S, Aula P, Schildt H, et al. Narrative attributions of entrepreneurial failure[J]. Journal of Business Venturing, 2013, 28(4): 459–473.
- [22] Hirsch P M. Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems[J]. American Journal of Sociology, 1972, 77(4): 637–659.
- [23] Zuckerman E W, Kim T Y, Ukanwa K, et al. Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market[J]. American Journal of Sociology, 2003, 108(5): 1018–1073.
- [24] Kirkwood J. Tall poppy syndrome: Implications for entrepreneurship in New Zealand[J]. Journal of Management and Organization, 2007, 13(4): 366–382.
- [25] 张 晓, 王 洁, 柳志娣, 等. 创业者印记影响机会评估和利用的认知机制——基于晨光生物的案例分析[J]. 管理科学学报, 2023, 26(6): 96–113.
- Zhang Xiao, Wang Jie, Liu Zhidi, et al. The influence of entrepreneurs' imprinting on opportunity evaluation and exploitation from a cognitive perspective: A case study of Chenguang Biology[J]. Journal of Management Sciences in China, 2023, 26(6): 96–113. (in Chinese)
- [26] Caldwell D F, O'Reilly Iii C A. Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management[J]. Academy of Management Journal, 1982, 25(1): 121–136.
- [27] Elsbach K D, Sutton R I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories[J]. Academy of Management Journal, 1992, 35(4): 699–738.
- [28] Shepherd D A, Haynie J M. Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2011, 5(2): 178–197.
- [29] Tedeschi J T. Impression Management Theory and Social Psychological Research[M]. New York: Academic Press, 2013.
- [30] McFarland L A, Hendricks J L, Ward W B. A contextual framework for understanding impression management[J]. Human Resource Management Review, 2023, 33(1): 100912.

- [31] Kashima Y, Triandis H C. The self-serving bias in attributions as a coping strategy: A cross-cultural study[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1986, 17(1): 83–97.
- [32] Blunden H, Brodsky A. A review of virtual impression management behaviors and outcomes[J]. *Journal of Management*, 2024, 50(6): 2197–2236.
- [33] Merkin R. Middle Eastern impression-management communication[J]. *Cross-Cultural Research*, 2012, 46(2): 109–132.
- [34] Suchman M C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 571–610.
- [35] 李纪珍, 周江华, 谷海洁. 女性创业者合法性的构建与重塑过程研究[J]. *管理世界*, 2019, 35(6): 142–160 + 195.
- Li Jizhen, Zhou Jianghua, Gu Haijie. The building and reshape of female entrepreneurs legitimacy[J]. *Management World*, 2019, 35(6): 142–160 + 195. (in Chinese)
- [36] 马 骏, 朱 斌, 何 轩. 家族企业何以成为更积极的绿色创新推动者? ——基于社会情感财富和制度合法性的解释[J]. *管理科学学报*, 2020, 23(9): 31–60.
- Ma Jun, Zhu Bin, He Xuan. How can family businesses become more active promoters of green innovation? From the perspective of socioemotional wealth and institutional legitimacy[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2020, 23(9): 31–60. (in Chinese)
- [37] Tost L P. An integrative model of legitimacy judgments[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(4): 686–710.
- [38] 陈 依, 于晓宇, 蔡 莉. 创业失败后的印象管理策略: 量表开发及其对评价合法性的预测效度[J]. *经济管理*, 2024, 46(3): 186–208.
- Chen Yi, Yu Xiaoyu, Cai Li. Impression management strategies after entrepreneurial failure: Scale development and predictive effects on evaluative legitimacy[J]. *Business Management Journal*, 2024, 46(3): 186–208. (in Chinese)
- [39] Tornikoski E T, Newbert S L. Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective[J]. *Journal of Business Venturing*, 2007, 22(2): 311–335.
- [40] 蔡 莉, 单标安. 中国情境下的创业研究: 回顾与展望[J]. *管理世界*, 2013, (12): 160–169.
- Cai Li, Shan Biaoan. Entrepreneurship research in the Chinese context: A review and perspective[J]. *Management World*, 2013, (12): 160–169. (in Chinese)
- [41] Singh S, Corner P D, Pavlovich K. Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(1): 150–166.
- [42] Semadeni M, Cannella Jr A A, Fraser D R, et al. Fight or flight: Managing stigma in executive careers[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(5): 557–567.
- [43] Cope J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(6): 604–623.
- [44] Garud R, Schildt H A, Lant T K. Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy[J]. *Organization Science*, 2014, 25(5): 1479–1492.
- [45] Bitektine A. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(1): 151–179.
- [46] Kibler E, Salmivaara V, Stenholm P, et al. The evaluative legitimacy of social entrepreneurship in capitalist welfare systems[J]. *Journal of World Business*, 2018, 53(6): 944–957.
- [47] Scott W R. *Institutions and Organizations*[M]. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- [48] Zimmerman M A, Zeitz G J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy[J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(3): 414–431.

- [49] Strauss A, Corbin J. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques[M]. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1990.
- [50] Brandhorst J K, Compton C, Solon K, et al. What can grounded theory do for human resource development? An approach for post-pandemic research and beyond[J]. Human Resource Development Review, 2023, 22(2): 180–203.
- [51] 贾旭东, 谭新辉. 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值[J]. 管理学报, 2010, 7(5): 656–665.
Jia Xudong, Tan Xinhui. The actual value of the classical grounded theory and its spirit to China management research[J]. Chinese Journal of Management, 2010, 7(5): 656–665. (in Chinese)
- [52] Glaser B G, Strauss A L, Strutzel E. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research[M]. New York: Aldine Transaction, 1967.
- [53] Suddaby R. From the editors: What grounded theory is not[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(4): 633–642.
- [54] 王璐, 高鹏. 扎根理论及其在管理学研究中的应用问题探讨[J]. 外国经济与管理, 2010, 32(12): 10–18.
Wang Lu, Gao Peng. Grounded theory and its application in management research[J]. Foreign Economics & Management, 2010, 32(12): 10–18. (in Chinese)
- [55] Sutton R I. The process of organizational death: Disbanding and reconnecting[J]. Administrative Science Quarterly, 1987: 542–569.
- [56] Gersick C J G. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31(1): 9–41.
- [57] 井润田, 孙璇. 实证主义 vs. 诠释主义: 两种经典案例研究范式的比较与启示[J]. 管理世界, 2021, 37(3): 198–216 + 113.
Jing Runtian, Sun Xuan. Positivism vs. interpretivism: Comparison of two classic case research paradigms and their inspirations[J]. Journal of Management World, 2021, 37(3): 198–216 + 113. (in Chinese)
- [58] 王凤彬, 张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事: 过程研究范式、过程理论化与中西对话前景[J]. 管理世界, 2022, 38(6): 191–213.
Wang Fengbin, Zhang Xue. Telling Chinese stories well with longitudinal case studies: Process study paradigm, process theorization and the prospects of Sino-Western dialogue[J]. Journal of Management World, 2022, 38(6): 191–213. (in Chinese)
- [59] Tversky A, Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases[J]. Science, 1974, 185(4157): 1124–1131.
- [60] 陶厚永, 李燕萍, 骆振心. 山寨模式的形成机理及其对组织创新的启示[J]. 中国软科学, 2010, (11): 123–135 + 143.
Tao Houyong, Li Yanping, Luo Zhenxin. Formation mechanism of Shanzhai model and its implications to organizational innovation[J]. China Soft Science Magazine, 2010, (11): 123–135 + 143. (in Chinese)
- [61] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.
- [62] Grégoire D A, Barr P S, Shepherd D A. Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment[J]. Organization Science, 2010, 21(2): 413–431.
- [63] Kelley H H. The processes of causal attribution[J]. American Psychologist, 1973, 28(2): 107–128.
- [64] Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion[J]. Psychological Review, 1985, 92(4): 548–573.
- [65] Homsma G J, Van Dyck C, De Gilder D, et al. Overcoming errors: A closer look at the attributional mechanism[J]. Journal of Business and Psychology, 2007, 21(4): 559–583.
- [66] Harvey P, Madison K, Martinko M, et al. Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path

- ahead[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28(2): 128–146.
- [67] Dweck C S. The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 31(4): 674–685.
- [68] 于晓宇, 李小玲, 陶向明, 等. 失败归因、恢复导向与失败学习[J]. *管理学报*, 2018, 15(7): 988–997.
Yu Xiaoyu, Li Xiaoling, Tao Xiangming, et al. Attribution, restoration orientation and learning from failure[J]. *Chinese Journal of Management*, 2018, 15(7): 988–997. (in Chinese)
- [69] 张玉利, 杜国臣. 创业的合法性悖论[J]. *中国软科学*, 2007, (10): 47–58.
Zhang Yuli, Du Guochen. The legitimacy paradox of entrepreneurship[J]. *China Soft Science Magazine*, 2007, (10): 47–58. (in Chinese)
- [70] Weiner B. Attribution theory, achievement motivation, and the educational process[J]. *Review of Educational Research*, 1972, 42(2): 203–215.
- [71] Starr J A, MacMillan I C. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 1990: 79–92.
- [72] Wiewel W, Hunter A. The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985: 482–496.
- [73] 刘 云, Wang G G. 基于评价者视角的组织合法性研究: 合法性判断[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(5): 73–84 + 114.
Liu Yun, Wang G G. The research on organizational legitimacy from the evaluator perspective: Legitimacy judgement[J]. *Foreign Economics & Management*, 2017, 39(5): 73–84 + 114. (in Chinese)
- [74] Castello I, Barbera-Tomas D, Vaara E. Moving on: Narrative identity reconstruction after entrepreneurial failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2023, 38(4): 106302.
- [75] Wayne Leach C, Ellemers N, Barreto M. Group virtue: The importance of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 93(2): 234–249.
- [76] Cova B, Svanfeldt C. Societal innovations and the postmodern aestheticization of everyday life[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 1993, 10(3): 297–310.
- [77] Graham S, Weiner B, Zucker G S. An attributional analysis of punishment goals and public reactions to O. J. Simpson[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, 23(4): 331–346.
- [78] Kibler E, Mandl C, Farny S, et al. Post-failure impression management: A typology of entrepreneurs' public narratives after business closure[J]. *Human Relations*, 2021, 74(2): 286–318.
- [79] Nagy B G, Pollack J M, Rutherford M W, et al. The influence of entrepreneurs' credentials and impression management behaviors on perceptions of new venture legitimacy[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2012, 36(5): 941–965.
- [80] Lattacher W, Wdowiak M A. Entrepreneurial learning from failure: A systematic review[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2020, 26(5): 1093–1131.
- [81] Fisch C, Block J H. How does entrepreneurial failure change an entrepreneur's digital identity? Evidence from Twitter data[J]. *Journal of Business Venturing*, 2021, 36(1): 106015.
- [82] 于晓宇, 曹 港, 张玉利. 基于计算机辅助文本分析技术的创业导向中文词表开发[J]. *管理学报*, 2022, 19(11): 1657–1665.
Yu Xiaoyu, Cao Gang, Zhang Yuli. Development of a Chinese wordlist for entrepreneurial orientation based on computer-aided text analysis[J]. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(11): 1657–1665. (in Chinese)
- [83] Weick K E. *The Social Psychology of Organizing*[M]. Reading: Addison-Wesley, 1979.
- [84] 于晓宇, 贾迎亚. 创业失败的意义建构和意义赋予——来自中国官媒创业失败报道的证据[J]. *管理科学学报*, 2024, 27(12): 19–36.

Yu Xiaoyu, Jia Yingya. Sensemaking and sensegiving of entrepreneurial failure events: Evidence from Chinese official media reports[J]. Journal of Management Sciences in China, 2024, 27(12): 19–36. (in Chinese)

A study on the relationship between impression management strategies and legitimacy of entrepreneurial failure

YU Xiao-yu^{1, 2, 3}, CAO Gang¹

1. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China;
2. Shanghai Center for Enterprise Innovation and High-quality Development (SCEI&HD), Shanghai University, Shanghai 200444, China;
3. Center for Digital Innovation and High-quality Development, Shanghai University, Shanghai 200444, China

Abstract: Entrepreneurial failure often subjects entrepreneurs to social stigma. Entrepreneurs can employ impression management strategies to purposefully influence the audience's legitimacy judgments of their failures, thus mitigating social stigma. However, few studies have explored which impression management strategies can garner legitimacy judgments from the public in the context of entrepreneurial failure. Drawing on grounded theory, this paper analyzes public narratives and corresponding online comments post-failure to identify three types of impression management strategies: Decision mistakes, action mistakes, and comprehensive reflection. It also identifies three types of legitimacy judgments: Content legitimacy, entrepreneur legitimacy, and entrepreneurial venture legitimacy. The study investigates the mechanisms through which impression management strategies affect legitimacy judgments and constructs a model of impression management strategies for Chinese entrepreneurs to obtain legitimacy from online audiences after failures. The findings reveal unique connotations and operational rules of impression management strategies in the Chinese context that differ from previous studies. The research elucidates mechanisms by which entrepreneurs' use of impression management strategies can influence online audiences' legitimacy judgments, making significant contributions to theories related to impression management and legitimacy following entrepreneurial failure. It also provides crucial insights for entrepreneurs in selecting appropriate impression management strategies to handle online audiences' legitimacy judgments after failures.

Key words: entrepreneurial failure; impression management; legitimacy; grounded theory; entrepreneurial narrative