

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*

陈 依¹ 于晓宇² 蔡 莉³

(1.浙江工业大学管理学院,浙江 杭州 310023;

2.上海大学管理学院,上海 200444;

3.吉林大学商学与管理学院,吉林 长春 130012)



内容提要:创业失败通常给创业者带来污名,威胁创业者的形象和声誉。印象管理策略是创业者向受众叙述“失败故事”,以维护受损形象、获得合法性的重要手段。本文旨在挖掘创业失败后印象管理策略的内涵和结构,并开发测量量表。本文采用扎根理论编码技术提炼出承担责任、推卸责任、积极定义和示弱四类印象管理策略,并开发量表。随后,通过两轮问卷调查,采用探索性因子分析和验证性因子分析对量表进行验证,发现推卸责任策略可以细分为两个子维度:推责于环境和推责于他人。最后,检验印象管理策略对投资者评价合法性的预测作用,使用创业者和投资者配对数据的研究结果显示,四类印象管理策略对评价合法性的预测效果存在显著差异。

关键词:创业失败 印象管理策略 评价合法性 量表开发

中图分类号:F276.9 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)03—0186—23

一、引 言

创业的本质是探索不确定性,大多数创业活动以失败告终(McGrath,1999)^[1]。中央和地方各级政府都相继出台相关政策,塑造宽容失败的创业环境,帮助创业失败者东山再起。2019年国家发展和改革委员会等13部门联合印发《加快完善市场主体退出制度改革方案》,2020年深圳市出台中国首部个人破产地方法规,都旨在让创业失败者有机会甩掉债务包袱、重振旗鼓。但是,创业失败后,创业者不仅会债台高筑,还可能遭到严重的社会排斥、被贴上“失败者”的标签,失去“再来一次”的机会和权利(Kibler等,2017)^[2]。尤其在新媒体时代,信息传播突破传统媒介的时空限制,传播速度更快、覆盖范围广、传播途径更丰富。同时,新媒体也是创业者与组织受众沟通的重要渠道(Fisch和Block,2021)^[3]。那么,在新媒体情境下,创业者管理失败的动机、策略、效果是否与传统媒体情境有异?在当前媒体环境中探究创业者如何低成本管理失败,为后续再创业或回归职场做准备有更强的理论和实践意义。

创业失败所带来的财务和心理等成本会严重阻碍创业者从失败中恢复、学习,最终“偃旗息

收稿日期:2023-04-10

* **基金项目:**国家自然科学基金重大项目“创新驱动创业的重大理论与实践问题研究”(72091310)子课题一“数字经济下的创新驱动创业的基础理论”(72091315);国家自然科学基金青年项目“从创业失败到求职成功:基于印象管理视角的解释”(72202215);上海市教育委员会科研创新计划(重大项目)“中国本土创业学核心理论的突破与建构”(2019-01-07-00-09-E00078)。

作者简介:陈依,女,讲师,硕士生导师,管理学博士,研究领域是创业失败,电子邮箱:chenyi.jane@vip.126.com;于晓宇,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为创新创业失败管理,电子邮箱:yuxiaoyu@vip.126.com;蔡莉,女,教授,博士生导师,工学博士,研究领域为创新创业管理,电子邮箱:caili2130@vip.126.com。通讯作者:于晓宇。

鼓”放弃再次创业(例如 Shepherd, 2003^[4]; Costa等, 2023^[5]; 于晓宇, 2011^[6]; 郝喜玲等, 2018^[7]; 杨学儒等, 2019^[8]; 郑馨等, 2019^[9])。也有一些研究关注到创业失败的社会成本(Ucbasaran等, 2013^[10]; Liu等, 2019^[11]), 将创业失败视为形象威胁事件(Shepherd和Haynie, 2011^[12]; Wiesenfeld等, 2008^[13]), 认为创业失败会污名化创业者, 有损创业者的形象和声誉, 对创业者重振旗鼓或未来职业生涯蒙上阴影(Goffman, 1963^[14]; Sutton和Callahan, 1987^[15]; Simmons等, 2014^[16]; Botelho和Chang, 2023^[17])。但是有学者认为, 创业失败并不一定意味着创业者的失败(Singh等, 2015^[18]), 创业者可以通过印象管理, 有目的地维护自己在组织受众眼中的形象(Goffman, 1959^[19]; Sutton和Callahan, 1987^[15]; Shepherd和Haynie, 2011^[12])。创业者可以通过跳槽、转换行业等方式解耦失败事件, 降低失败带来的负面影响(Simmons等, 2014^[16]; Eggers和Lin, 2015^[20]; Kibler等, 2017^[2])。

印象管理策略研究多源于组织管理和战略研究领域(Rosenfeld等, 1995)^[21], 分为获得性策略(assertive strategy)和防御性策略(defensive strategy)两类(Bolino和Turnley, 1999)^[22], 前者指个体或组织试图塑造积极形象的策略; 后者本质上是面临形象威胁时的保护性策略。创业失败的印象管理策略是创业者在创业失败后面临形象威胁时启动的自我保护机制(Sutton和Callahan, 1987)^[15], 本质上是一种语言类的叙事策略(Kibler等, 2020^[23]; Byrne和Shepherd, 2015^[24]), 是创业者通过讲述“失败故事”(failure stories)来与组织受众沟通的重要方式。相较于一般的组织情境(例如同事关系、上下级关系), 创业者在创业失败后往往少有机会与组织受众进行充分交流(Kibler等, 2017^[2]; Kibler等, 2020^[23]; 蔡莉和单标安, 2013^[25])。尤其在新媒体时代, 创业者管理失败的印象管理动机、策略和效果等都会有差异。然而, 现有研究非常有限, 缺乏针对创业失败后的印象管理策略的测量工具, 极大限制了相关研究的开展。仅有少数研究关注创业失败后创业者常用的策略, 以及策略的触发因素和有效性问题, 且为概念研究或质性研究(Shepherd和Haynie, 2011^[12]; Kibler等, 2020^[23])。唯一的量化研究也只是借鉴失败归因的量表来度量(Kibler等, 2017)^[2], 对失败的归因也是创业者在失败后管理形象的策略, 但是失败归因仅关注导致失败的来源和责任主体, 而印象管理策略的表现形式更丰富, 创业者还可能采取回避失败等策略来应对。开发创业失败的印象管理策略量表, 有助于未来深化创业失败后的印象管理策略研究。

创业者在创业失败后能否“东山再起”, 很大程度取决于印象管理策略能否塑造合法性, 获得组织受众的理解或谅解(Bitektine, 2011^[26]; Kibler等, 2017^[2]; Costa等, 2023^[5])。印象管理理论假设, 防御性印象管理策略意味着个体并不愿意主动寻求反馈(Bolino和Turnley, 1999)^[22]。此假设一定程度上忽略了不同防御性策略对受损形象维护的作用差异, 也未考虑到不同受众对形象威胁事件的主观判断差异(Kibler等, 2017)^[2]。一般意义的组织受众(organizational audience)泛指那些关注企业生存和发展状况的个体或组织(Sutton和Callahan, 1987)^[15], 相较于传统媒体环境, 当前媒体传播环境中, 组织受众更能低成本、快速获得与创业者、创业失败事件相关的信息, 因此创业者所面临的组织受众范围更广, 但并非所有受众都会关注失败事件、污名化创业者。相较于社会大众、媒体等后台受众(Kibler等, 2017^[2]; Mantere等, 2013^[27]; Cardon等, 2011^[28]), 为创业者提供主动支持的投资者等前台受众往往会更关注创业失败(Cope等, 2004)^[29], 因此, 本研究重点关注对创业者最重要的组织受众——投资者在创业者失败管理中的角色。综上, 本研究重点探讨印象管理策略能否影响组织受众对创业失败的合法性评价, 以识别在当前媒体环境中有效的印象管理策略。

本研究的理论贡献主要体现在三个方面: 第一, 明确创业失败后的印象管理策略的概念内涵并开发量表, 为未来相关研究开展提供测量工具; 第二, 基于语义学理论考察印象管理策略对评价合法性的预测作用, 丰富了中国特定文化情境下创业失败的印象管理策略的作用效果研究; 第三, 本研究重点关注投资者这一特定组织受众在创业失败管理中的角色, 丰富了评价者视角的合法性研究。

二、创业失败后的印象管理策略的内涵和结构

1. 创业失败后的印象管理策略的内涵

美国社会学家 Goffman(1959)^[19]提出,印象管理是个体通过控制自身行为及别人的反馈行为来实现对目标自我的呈现。Goffman 认为印象管理是欺骗性和防御性的个体行为,他更关注自我表现在社会建构中的作用。之后,印象管理这一主题得到组织管理和战略领域学者的极大关注。Sutton 和 Callahan(1987)^[15]围绕“企业管理者如何通过印象管理化解负面事件的威胁”等问题展开研究,将印象管理界定为企业管理者为实现某些有价值的目的而对企业形象进行主动控制的过程。Baron 和 Markman(2000)^[30]把印象管理的概念引入创业研究领域,将其界定为创业者通过非实质性行动、并非改变实际的做事方式,来建立或改善他人对自己的印象。印象管理策略(impression management strategies)指创业者所采用的影响他人对自身(或企业)形象感知的手段,是印象管理的具体表现形式,适用于解释在信息不对称情况下,创业者或创业企业如何获取合法性的问题(Ashforth 和 Gibbs, 1994^[31]; Zott 和 Huy, 2007^[32]; 薛红志和 杨俊, 2009^[33]; 于晓宇和陈依, 2019^[34])。例如,创业者通过展示自身能力和过往成就等具体的印象管理策略以获得投资者青睐(Zott 和 Huy, 2007)^[32]。

Shepherd 和 Haynie(2011)^[12]将印象管理的概念拓展到创业失败情境,并将其定义为任何改变或维持个体在他人眼中形象的行为,目的是为了实现某些有价值的目标。Kibler 等(2017)^[2]认为,创业失败会威胁创业者合法性,而印象管理策略则是通过展现一个合意的、正当的形象,使得创业失败这件事看起来是“合法的”、可以接受的。总的来说,创业失败会给创业者带来污名,损害创业者的合法性,而印象管理策略是创业者管理失败、维护或修复合法性的重要手段(Sutton 和 Callahan, 1987^[15]; Kibler 等, 2017^[2]; Kibler 等, 2020^[23])。

2. 创业失败后的印象管理策略的结构及测量

创业者在创业过程中常用的印象管理策略有非语言策略(non-verbal strategies)和语言类策略(verbal strategies)。前者包括表情、姿势、语音、语调等多种形式(例如 Clarke 等, 2019)^[35]。后者包括框架策略(framing strategy)(Pan 等, 2019)^[36]、讲故事(story-telling)(Lounsbury 和 Glynn, 2001)^[37]。失败后创业者常用的印象管理策略有归因、叙事等语言类策略(Castelló 等, 2023^[38]; Saylor 等, 2023^[39]; Ingardi 等, 2021^[40]; Dobusch 等, 2022^[41]; Kibler 等, 2020^[23]; Kibler 等, 2017^[2]; Byrne 和 Shepherd, 2015^[24]; Mantere 等, 2013^[27])。

创业失败后的印象管理策略研究起源于污名研究。Goffman(1963)^[14]认为,污名(stigma)是个体在社会交换关系中具有的会影响其身份地位的“丢脸”的特征,是社会建构的产物。针对污名的印象管理策略研究最早来自 Sutton 和 Callahan(1987)^[15],他们发现,申请美国破产法第 11 章的企业管理者通常采取五类策略应对破产带来的污名:①掩盖真相,指对受众对破产事实一无所知的情景“按兵不动”,或作出欺骗性声明;②积极定义,指承认破产,但不承认这种困境是消极的;③推卸责任,指承认破产但对此没有责任;④承担责任,指承认破产,且自己对此负有责任;⑤沉默寡言,指破产后拒绝沟通、回避那些知晓当前困境的组织受众。

仅有的几项研究几乎都参照 Sutton 和 Callahan(1987)^[15]的分类,多为概念研究,或为质性研究,未直接度量创业失败后的印象管理策略。Shepherd 和 Haynie(2011)^[12]从概念上提出创业者会采取三种具体的印象管理策略:①避免与某些利益相关者交流(类似于沉默寡言);②改变某些利益相关者的观点(类似于积极定义);③寻求和某些利益相关者交流(类似于承担责任)。Kibler 等(2020)^[23]关注到印象管理行为中的情绪因素,分析企业关闭公告并总结五类印象管理策略:①胜利,即自信、清楚解释创业失败,旨在传递已经接受失败的事实(类似于承担责任);②和谐,感谢团

队成员的付出,强调创业失败的“阳光面”(类似于积极定义);③拥抱,公开讲述失败事件,毫无掩饰负面情绪并强调已从失败中反省(类似于承担责任);④抵消,以自信且带有歉意的态度辩解失败带来的影响(类似于推卸责任);⑤展示,为失败找一个看似深刻的理由,强调已从中反省(类似于承担责任/推卸责任)。

Kibler等(2017)^[2]是创业失败的印象管理策略的唯一一项实证研究。该研究结合归因理论,从归因的控制点、可控性和稳定性等三个方面区分三类印象管理策略:积极定义(稳定性)、推卸责任(外部和不可控),以及有些反直觉的“丑化自我”(内部和可控),并将推卸责任、积极定义合并为“保持距离”策略,即创业者将创业失败表述为由于外部因素导致的、自己无法控制的、未来不会再发生的事件;丑化自我策略是指创业者不将创业失败表述为正面经历,而强调对失败企业的投入及给自己带来的损失引发他人同情。但此项研究只关注创业者解释创业失败的“说辞”,忽略了创业者也会对创业失败原因避而不谈的行为。

综上,印象管理策略这一主题得到越来越多的创业失败研究学者的关注,但既有研究对创业失败后的印象管理策略的内涵及构成尚未有统一标准且缺乏测量工具。有必要开发创业失败的印象管理策略的量表,为未来相关研究开展提供测量依据。

三、创业失败后的印象管理策略的量表开发及初步验证

1. 构念开发

(1)理论性取样。在新媒体时代,信息传播速度更快、覆盖范围更广、传播途径更丰富,组织受众能通过多种渠道快速获得与创业失败相关的信息,进而影响他们对创业失败的解释。因此创业者在失败后采取印象管理的动机、策略、效果等也随之变化(Nambisan, 2017)^[42]。考虑到印象管理研究的情境依赖性,本研究选取典型案例,提炼创业失败的印象管理策略的结构。由于创业失败可能发生在调研之前的一段时间,请创业者回忆创业过程中和失败后的情节,存在很强的回溯偏见。因此,本研究通过搜索引擎、微博、公众号、企业官网等多途径搜索创业者在创业失败后首次采访或发布的公开叙事。印象管理已成为个体生活的常态,创业者也越来越多地依赖社交媒体进行印象管理(Saylors等, 2023^[39]; Fisch和Block, 2021^[3]),公开叙事是创业者与组织受众“对话”的重要渠道,是实施印象管理的重要方式(Kibler等, 2020^[23]; Kibler等, 2017^[2])。本研究采用扎根理论编码技术,对所搜集素材进行开放性编码、选择性编码、理论性编码等,挖掘创业失败的印象管理策略的维度并开发初始量表,并通过企业官网等多渠道统计创业者和创业企业相关信息(如表1所示)。18个案例中有14位男性和4位女性,大多有本科学历;30岁及以下4位,31~40岁10位,41岁及以上2位,2位年龄未知;企业经营时长大多在3年以内。总的来看,样本选择具有一定的代表性。

表1 创业者与失败企业特征

创始人	性别	年龄	教育水平	失败企业名称	主营业务	注册地	经营时长
程炳皓	男	44	中专	开心网	互联网+社交	北京	8年
杨洋	男	/	本科	爱拼车	互联网+出行	杭州	2年
刘宏亮	男	39	本科	骑遇	智能骑行	青岛	2年
戴坤	男	32	本科	会易佳	互联网+会务	广州	5年
王一	男	29	大一肄业	今日美丽网	美妆电商	北京	2年
范新红	男	37	硕士	大师之味	外卖	北京	1年
杜一楠	男	29	硕士	24券网	团购	北京	2年
徐超	男	27	本科	喜汽猫	车后B2B	杭州	1年
许建军	男	38	本科	小马过河	互联网+教育	北京	10年

续表 1

创始人	性别	年龄	教育水平	失败企业名称	主营业务	注册地	经营时长
丁秀洪	男	35	本科	大可乐手机	手机	北京	3年
苏锐	男	33	本科	功夫洗车	车后 O2O	北京	1年
高唯伟	男	32	初中	酷骑单车	共享单车	北京	1年
蒋攀	男	31	本科	友友用车	互联网+出行	北京	3年
陈伟	男	34	本科	淘在路上	互联网+旅游	上海	5年
王凯歆	女	18	高中辍学	神奇百货	电商	深圳	1年
吴芳芳	女	42	本科	绿盒子	服装电商	上海	7年
宓平	女	/	/	美味七七	生鲜电商	上海	3年
舒为	女	32	MBA	Ci-vo	社交软件	北京	1年

资料来源:作者整理

(2)资料搜集。本研究进一步搜集有关该创业者及创业企业的公开报道、视频资料等二手数据进行三角验证。共收集 20 个案例来观察创业者在创业失败后的解释,其中 10 个案例为采访口述,8 个案例为公开信,2 个案例同时包含采访口述和公开信。本研究选取其中 18 个案例进行编码,2 个案例进行理论性饱和和检验。数据搜集和整理历时 2 个月,案例以及其他辅助二手资料整理成文字资料近 10 万字。

(3)开放性编码。秉承开放的研究态度,依据理论性取样原则,一边收集数据,一边分析数据与开放性编码(Glaser, 1978)^[43]。本研究通过“贴标签”的方式对上述搜集的案例素材进行编码,共抽象出与印象管理策略紧密关联的初级编码 176 条(如表 2 所示)。

表 2 开放性编码示例

证据描述	概念化
我创业前没有全面统管过一条业务线,主要从事产品和技术管理工作(开心网)	a1 业务经验不足
对于销售、市场、投融资、公司战略、公司治理、财务、法律,没有实际经验(开心网)	a2 管理经验不足
没有重点管理过非产品技术类人员,比如销售、市场、业务拓展,这些人员管理与技术人员完全不同(开心网)	a3 缺乏非产品技术人员管理经验
几千万本来应该属于我们的用户被劫持走了,这件事的处理凸显了我在刚创办公司时商业意识的不成熟(开心网)	a4 缺乏成熟的商业意识
我在公关方面的经验不是很足(酷骑)	a5 公关经验不足
我在资本方面的经验不是很足(酷骑)	a6 资本经验不足
还是我自己的问题,没做好成本控制是我得到的最大教训(会易佳)	a7 没做好成本控制
没及早意识到对“应付账款”的实时监控和评估,及对“净利润”而不仅现金流的依赖,对生存至关重要。(24 券)	a8 资金管理错误
对于不熟悉的领域,条件不确定的事情偏保守(开心网)	a9 不熟悉的领域

资料来源:作者整理

(4)选择性编码。选择性编码是编码分析的第二步,比开放式编码更具有指向性、选择性和概念性(Glaser, 1978)^[43]。本研究对初级编码进行归类比较,从数据中“萃取”与印象管理策略相关联的核心概念。对 18 个案例的理论性取样进行比较,对开放式编码中的 179 个概念进行筛选、合并、分类,提取关联度较高和出现频率较高的 23 个子范畴,并将子范畴合并、归类为 4 个核心范畴:承担责任、推卸责任、积极定义和示弱(如表 3 所示)。

表 3 选择性编码示例

核心范畴	子范畴	对初始概念的筛选与分类示例
承担责任	经验不足	a1 业务经验不足; a2 管理经验不足……
	管理能力不足	a7 没做好成本控制; a8 资金管理错误; a14 团队建设不力……
	商业模式错误	a42 模式制定错误; a47 业务模式错误……
	行业认识不足	a39 忽视行业特征; a40 对行业特征认识不充分……
	过度自信	a48 太着急; a49 过分相信自己; a50 盲目自信……
推卸责任	市场过时	b2 该行业市场冷却; b3 产品已经不合时宜了……
	市场不成熟	b4 模式不成熟; b5 模式本身有问题; b6 模式未标准化……
	资本环境	b16 融资困难; b17 资本市场不好; b18 资本寒冬……
	竞争对手竞争	b12 无法对抗巨头; b13 巨头冲击; b14 巨头加入……
	高管决策有误	b30 精英团队不了解用户; b31 团队使公司偏离主航道……
	员工能力不足	b26 员工背叛; b29 员工是冲着高薪来的
积极定义	政府支持不足	b35 无政府关系; b36 无政府支持……
	肯定行业前景	c1 行业机会大; c2 行业趋势好; c3 行业机会多……
	肯定产品	c6 产品体验好; c7 产品的理念是对的; c9 产品模式很棒……
	肯定企业价值	c13 用户从产品中获益; c14 为用户创造价值……
	正确对待失败	c26 勇敢面对失败; c27 创业不论输赢……
示弱	从失败中学习	c29 失败是成功之母; c30 失败有价值; c31 汲取经验教训……
	创业艰辛	d1 在艰苦条件下推广产品; d2 办公环境恶劣……
	努力应对危机	d7 推出新产品应对竞争; d8 尝试新的出路……
	对结果无能为力	d10 所有努力都失败; d12 不想拖累团队和投资人……
	个人投入	d13 身兼数职; d16 超负荷工作; d18 自己垫钱……
	弥补各方损失	d25 尽量弥补用户损失; d26 退款给用户和供应商……
	生活不幸	d38 自身生活不稳定; d50 家人受到伤害……

资料来源:作者整理

(5)理论编码。理论编码是将选择性编码进一步分类、总结后自然呈现的结构。经过对选择性编码之间的关系比较、所抽取的概念与创业者创业失败后印象管理行为事实之间的不断比较,以及与相应文献研究的比较(如表4所示),整理构建“承担责任”“推卸责任”“积极定义”“示弱”4个核心范畴共同构成创业失败后的印象管理策略的中心范畴。

表 4 概念与范畴之间的比较以及与相关文献比较

理论编码		相关文献比较与验证
核心范畴	子范畴	
承担责任	经验不足	Sutton 和 Callahan(1987); Kibler 等(2017); Castelló 等(2023)
	管理能力不足	Sutton 和 Callahan(1987); Castelló 等(2023)
	商业模式错误	Sutton 和 Callahan(1987)
	行业认识错误	Sutton 和 Callahan(1987); Parhankangas 和 Ehrlich(2014)
	过度自信	Mantere 等(2013); Castelló 等(2023)
推卸责任	市场过时	Sutton 和 Callahan(1987); Mantere 等(2013)
	市场不成熟	Sutton 和 Callahan(1987); Shepherd 和 Haynie(2011)
	资本环境	Sutton 和 Callahan(1987); Parhankangas 和 Ehrlich(2014)
	竞争对手竞争	Sutton 和 Callahan(1987); Kibler 等(2017)
	高管决策有误	Sutton 和 Callahan(1987)
	员工能力不足	Sutton 和 Callahan(1987); Mantere 等(2013); Kibler 等(2017)
	政府支持不足	——

续表 4

理论编码		相关文献比较与验证
核心范畴	子范畴	
积极定义	肯定行业前景	Parhankangas 和 Ehrlich (2014)
	肯定产品	Parhankangas 和 Ehrlich (2014)
	肯定企业价值	Parhankangas 和 Ehrlich (2014)
	正确对待失败	Sutton 和 Callahan (1987); Castelló 等 (2023)
	从失败中学习	Sutton 和 Callahan (1987); Kibler 等 (2017); Mantere 等 (2013)
示弱	创业艰辛	Shepherd 和 Haynie (2011); Parhankangas 和 Ehrlich (2014)
	努力应对危机	Pollack 和 Bosse (2014); Bolino 和 Turnley (1999); Castelló 等 (2023)
	对结果无能为力	Parhankangas 和 Ehrlich (2014)
	个人投入	Kibler 等 (2017); Bolino 和 Turnley (1999)
	弥补各方损失	情境特色
	生活不幸	Shepherd 和 Haynie (2011); Kibler 等 (2017)

资料来源:作者根据相关文献整理

承担责任 (accepting responsibility) 是指创业者承认失败发生,且主动说明失败是由于自身或团队原因导致的 (Sutton 和 Callahan, 1987^[15]; Kibler 等, 2017^[2]; Mantere 等, 2013^[27])。推卸责任 (denying responsibility) 将失败归咎于他人 (如已离职高管) 或环境 (如经济不景气) (Sutton 和 Callahan, 1987)^[15], 辩解失败与自己无关。积极定义 (defining in a positive light) 是指创业者承认失败发生, 但并不认为失败是不好的 (Sutton 和 Callahan, 1987)^[15], 目的在于使失败标签中性化, 引导他人关注失败的积极面 (Kibler 等, 2017^[2]; Shepherd 和 Haynie, 2011^[12])。示弱 (supplication) 是指创业者主动暴露自己的不足或向他人述说自己已尽力, 将失败视为学习的机会 (Parhankangas 和 Ehrlich, 2014)^[44]。

以上四种印象管理策略可根据失败应对及形象塑造两个维度来划分 (如图 1 所示)。根据失败应对方式主要分为直接应对和间接应对两类。直接应对包括承担责任和推卸责任, 即创业者直接针对创业失败事件本身做出回应, 为失败找一个合理的借口, 关注导致失败的根源以及谁该为此负责。间接应对包括示弱和积极定义, 指创业者不直接针对失败事件本身做出回应, 而是避重就轻, 通过回忆过去或展望未来, 分散组织受众的注意力。

根据对自身形象的塑造方式, 印象管理策略可分为丑化自我 (create a negative image) 和美化自我 (create a positive image) (Shepherd 和 Haynie, 2011^[12]; Kibler 等, 2017^[2])。丑化自我策略包括承担责任和示弱, 是指创业者向组织受众展示自己的不足; 美化自我策略包括推卸责任和积极定义, 即主动与创业失败事件相脱离, 期望给组织受众留下好印象。

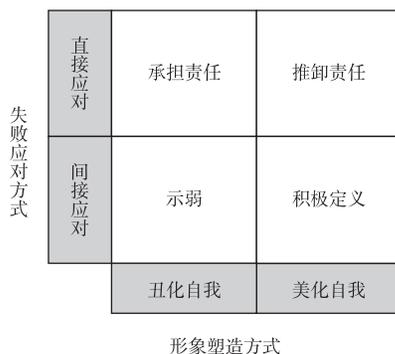


图 1 创业失败后的印象管理策略的分类

资料来源:作者整理

2. 初始条目生成

编制印象管理策略的量表是检验创业失败的印象管理策略构念的关键环节。本研究基于扎根理论编制初始的创业失败后的印象管理策略量表。为确保初始量表的内容效度(Haynes等, 1995)^[45],本研究首先邀请三位创业研究学者和八位创业实践者对初始量表进行两轮评估。最终提炼出四维度23条目的创业失败的印象管理策略的初始量表,其中承担责任有五个条目,推卸责任有八个条目,积极定义有四个条目,示弱有六个条目。

3. 探索性因子分析

(1)创业失败的界定和操作。在调研之前,要先识别被试是否符合研究要求。本研究将创业失败与企业关闭区分,因为企业关闭可能因为创业者退休、家庭原因、有新工作机会等非业绩因素而自愿退出或终止企业(于晓宇,2011)^[6]。本研究旨在探索创业者如何管理失败带来的潜在负面影响,因此将创业失败界定为创业企业遭受重大打击,难以恢复的情形,这种打击导致创业者形象受损、声誉扫地(Wiesenfeld等,2008)^[13]。Sutton和Callahan(1987)^[15]认为,一旦创业失败被一个或多个组织受众察觉,创业者形象就会受损。结合当前媒体传播环境,本研究认为,失败事件被媒体报道即表征创业失败会给创业者带来负面影响。媒体作为信息中介,承载着服务公众的责任,也发布那些吸引大众眼球的信息来引领观点(Mantere等,2013^[27];Simmons等,2014^[16]),媒体关注极大影响创业失败事件传播速度和范围,是投资者获取关于创业者、失败事件信息的重要渠道,因此也是创业失败被污名化程度的重要考量(Cardon等,2011)^[28]。为判断创业失败是否导致创业者形象受损,本研究在问卷中先设置一个题项:“在您创业失败以后,是否有媒体做关于您或创业企业的公开报道(媒体包括新闻媒体、杂志、报纸、采访等)?”如果被试回答“否”,则调研终止。

(2)样本选择。本研究采用问卷调查方式搜集数据验证初始量表。考虑到创业失败现象的独特性,很难通过随机抽样的方式来获得合适的、足够的样本。借鉴过往创业失败相关研究,本研究采取滚雪球(snowball or chain sampling)方式搜集数据(Cope等,2004)^[29]。滚雪球是“通过认识的人识别出可能的被访者,而这些认识的人往往更了解哪些被访者可以提供足够丰富的信息”,因此更可能找到合适的被试。由青年教师和研究生组成的调研团队通过各自个人关系网络寻找有过创业失败经历的创业者,对创业者进行访谈、邀请其填写问卷。为确保调研对象符合研究要求,调研人员需针对每个被试撰写一份1000字左右调研报告^①,内容包括但不限于创业者背景、创业企业业务、正式关闭或停止运营的主要原因、对创业者的影响。主要请创业者“回忆在创业失败后,您首次在公开场合是如何回应的,并据此评估您对如下题项的同意程度”。采用李克特5级量表来度量(1=非常不同意,5=非常同意)。在正式调研前,对所有调研人员进行培训。

创业者所在的企业需要满足三个标准:①在绩效或合法性方面遭受重大打击,企业难以为继;②有创业团队或员工;③曾获得外部投资。此外,创业企业在失败前未IPO,因为IPO企业需处理复杂的利益相关者关系。考虑到问卷调查的可操作性,本研究未严格限定创业失败时间。创业失败研究存在回溯偏见(Golden,1992)^[46],但本研究调研人员发现有创业者对多年前的事“仍然记得挺清楚的”,有被试表示“这个例子在当时那个行业很有前瞻性,他也很愿意分享”,对这部分样本予以保留。本次调研时间在2019年9月到12月。

本研究回收问卷181份,剔除关键数据缺失和答案前后存在矛盾的问卷,得到有效问卷172份,其中87.80%的企业失败在3年以内,70.93%的创业者为男性;年龄在29岁及以下的创业者占比47.67%,30~40岁的创业者占比为32.00%;本科以下的创业者占比31.40%,本科占比56.40%;41.86%的创业者在此次创业失败之前并无先前创业经验。企业规模10人及以下占比26.80%,11~

① 未列示匿名版的调研报告,备索。

30人占比30.4%。所选取样本有一定的代表性。

(3)变量测量。问卷主要包括两个部分:一部分是被试基本信息,另一部分是23条目的初始量表。考虑到被试的认真程度和辨别能力,采用李克特5级量表来度量。

(4)探索性因子分析。本研究首先判断所收集的数据是否适合做探索性因子分析(Kaiser, 1974)^[47]。KMO值和Bartlett's球形检验值是判断样本取样的充分性及数据是否适合进行探索性因子分析的重要指标。结果显示,KMO值为0.683,Bartlett球形检验卡方值为1243.370($p=0.000$),说明数据适合进行因子分析。

本研究采用探索性因子分析来删除概念上不一致的条目,以达到精简条目的目的。本研究的目的是探索印象管理策略的理论构念,因此采用主成分—最大方差法进行主成分分析,抽取特征值大于1的因子。根据Hair(2005)^[48],探索性因子分析因子载荷的阈值为0.3,大于0.4为较好,大于0.5为显著。因此,本研究对因子载荷大于0.5、不存在交叉载荷且收敛于所属因子的条目予以保留。本研究从23个初始条目中抽取七个特征值大于1的因子,解释总变差64.592%。探索性因子分析的结果与扎根理论分析的理论预期稍有不一致:第一,本研究删除因子载荷低于0.5(条目13)和交叉载荷大于0.3(条目9)的两个条目。第二,承担责任的两个条目单独分离出一个因子(条目4和条目5),与过往相关文献对比发现,创业失败内部归因责任主体通常包括创业者个体责任或创业团队责任,但将创业失败归于团队责任仍有部分推责之嫌(Kibler等,2017)^[2],而条目1,条目2和条目3明确责任主体是创业者,条目4和条目5的责任主体是创业团队,为突出创业者个体应担负的责任,本研究保留承担责任的前三个条目,删除条目4和条目5;第三,积极定义的一个条目单独分离出一个因子(条目17),经过条目对比发现,条目17的表达过于宽泛(“这次失败对我来说是一次有价值的成长经历”),删除该条目。另外,推卸责任条目中剩下的六个条目提取出来两个因子,各包含三个条目,暂时予以保留。按以上步骤剔除五个条目后重新进行探索性因子分析,抽取出来五个因子18条目量表,解释总变差为63.613%,条目载荷在0.581~0.871之间,结构较理想。

根据各因子条目构成,分别命名为承担责任、推责于环境、推责于他人、积极定义和示弱。其中,承担责任指创业者承认创业失败是自身原因导致的,三个条目测量。推卸责任分为推责于环境和推责于他人,推责于环境指创业者认为创业失败是外部环境导致的;推责于他人是创业者指出其他人应为失败负责,各三个条目测量。积极定义指创业者承认创业失败发生,但并不认为创业失败是不好的,三个条目测量。示弱指创业者主动暴露自身缺点,讲述过往或当前艰难处境,六个条目测量。探索性因子分析结果基本验证前述四维度构念(如表5所示)。

构成型指标指测量指标说明了理论构念的不同方面,构成型指标的特点之一是因子之间不一定存在显著相关关系。对于构成型测量模型最重要的是检验多重共线性的威胁,因为因子之间相关系数太高就意味着因子之间所测量的内容有重叠而造成因子冗余(Diamantopoulos等,2008)^[49]。研究结果显示,印象管理策略的各个维度之间的相关系数最大为0.242,说明本模型中的多重共线性对量表信度不构成严重影响。

表5 探索性因子分析($N=172$)

条目	成分				
	1	2	3	4	5
1-1 此次创业失败主要是因为经验不足	0.028	-0.123	0.043	-0.133	0.831
1-2 此次创业失败主要是因为关系能力不足	-0.049	0.040	0.162	-0.050	0.824
1-3 此次创业失败主要是因为太自信了	0.257	-0.040	-0.058	0.238	0.647
2-6 此次创业失败主要是因为产品推出的时机不对	0.112	0.044	0.697	0.043	0.243
2-7 此次创业失败主要是因为该行业已经衰败或尚未成熟	0.022	-0.040	0.871	0.013	-0.047

续表 5

条目	成分				
	1	2	3	4	5
2-8 此次创业失败主要是因为该行业的资本市场冷却	-0.007	-0.025	0.775	0.267	-0.021
2-10 此次创业失败主要是因为员工的能力不足	-0.153	-0.086	0.068	0.758	0.039
2-11 此次创业失败主要是因为聘请的高管决策有误	0.097	0.036	0.024	0.796	0.020
2-12 此次创业失败主要是因为投资方过分干预决策	0.147	0.205	0.203	0.716	-0.089
3-14 尽管创业失败了,但商业模式引领行业发展	0.082	0.847	-0.053	0.041	-0.020
3-15 尽管创业失败了,但产品是行业顶尖的	0.037	0.868	-0.057	0.074	-0.047
3-16 尽管创业失败了,但产品为用户创造了价值	0.169	0.779	0.101	-0.007	-0.042
4-18 我的工作环境非常艰苦	0.581	0.124	0.307	-0.170	0.197
4-19 我经常超负荷工作	0.667	0.206	0.237	-0.105	-0.012
4-20 我已经尽力挽救企业	0.662	-0.056	-0.138	-0.106	0.251
4-21 我已经尽力偿还各方债务	0.765	0.012	-0.180	0.031	0.078
4-22 创业失败让我心理压力很大	0.744	0.144	0.053	0.199	-0.003
4-23 创业失败让我和家人的生活质量下降	0.724	0.056	0.113	0.194	-0.152
特征值	3.597	2.354	2.300	1.670	1.529
解释变差(%)	16.977	12.418	11.978	11.156	11.085
解释总变差(%)	16.977	29.394	41.372	52.528	63.613

4. 验证性因子分析

(1) 样本选择。为进一步验证量表的有效性,本研究采用滚雪球的问卷调查的方式收集数据。邀请上海某高校修过《创业管理》课程的专硕学员作为调研人员,通过各自个人关系网络接触符合要求的被试,原因在于:第一,专硕学员有丰富的创业或管理经验,他们对创业实践认识更深刻;第二,部分专硕学员有创业经历,更可能接触到符合要求的被试。调研过程如前所述。最终回收问卷 317 份,剔除空白问卷、关键数据缺失和答案前后明显矛盾等问卷后得到有效问卷 250 份。其中男性占比 86.40%;65.60% 被试无先前创业经验,即在此次创业失败前没有创业的经历。

(2) 变量测量。本研究采用经过探索性因子分析修订之后的印象管理策略量表,包含 18 个条目。调研人员请投资者来评估创业者在创业失败之后是如何进行印象管理的,依然采用李克特 5 级量表来打分。如果投资者认为创业者并未采用某一类策略,则打分为“1”。

(3) 效度分析。首先采用结构方程模型检验印象管理策略构念效度。本研究提出两个竞争模型:模型 1 包含承担责任、推卸责任、积极定义和示弱四个因子,模型 2 包含承担责任、推卸于环境、推卸于他人、积极定义和示弱五个因子。结果显示:模型 2 拟合程度($\chi^2/df=2.120$, $DELTA^2=0.897$, $TLI=0.870$, $CFI=0.895$, $RMSEA=0.067$) 优于模型 1 ($\chi^2/df=4.178$, $DELTA^2=0.694$, $TLI=0.630$, $CFI=0.688$, $RMSEA=0.113$)。五维度模型可以接受,但是部分条目载荷较低,可以进一步优化(黄桂等, 2015)^[50]。其中,条目 20 载荷低于 0.4, 直接删除;条目 12, 条目 19 和条目 21 载荷在 0.4 ~ 0.5 之间。经过对条目进行理论评估,发现条目 21 的测量太具体,有一定的情境特殊性,因此删除。再按照上述方法进行验证性因子分析,发现该测量模型与数据的拟合程度更好($\chi^2/df=1.719$, $DELTA^2=0.941$, $TLI=0.922$, $CFI=0.940$, $RMSEA=0.054$)。

通过观察验证性因子分析中观测指标与潜变量间路径系数判断聚合效度。如表 6 所示,所有构念与其观测指标间路径系数 T 值最小为 4.060, 都大于 2.0, 量表收敛效度可以接受。

表 6 验证性因子分析(N=250)

维度	条目	因子载荷	T值
承担责任	1-1 此次创业失败主要是因为经验不足	0.656	5.694
	1-2 此次创业失败主要是因为关系能力不足	0.669 ^a	
	1-3 此次创业失败主要是因为太自信了	0.547	5.477
推责于环境	2-6 此次创业失败主要是因为产品推出的时机不对	0.552	5.308
	2-7 此次创业失败主要是因为该行业已经衰败或尚未成熟	0.681 ^a	
	2-8 此次创业失败主要是因为该行业的资本市场冷却	0.530	4.060
推责于他人	2-10 此次创业失败主要是因为员工的能力不足	0.569	5.140
	2-11 此次创业失败主要是因为聘请的高管决策有误	0.761 ^a	
	2-12 此次创业失败主要是因为投资方过分干预决策	0.485	5.477
积极定义	3-14 尽管创业失败了,但商业模式可以引领行业发展	0.683	8.549
	3-15 尽管创业失败了,但产品是行业顶尖的	0.803 ^a	
	3-16 尽管创业失败了,但产品为用户创造了价值	0.708	8.713
示弱	4-18 我的工作环境非常艰苦	0.852	12.832
	4-19 我经常超负荷工作	0.951 ^a	
	4-22 创业失败让我心理压力很大	0.447	6.836
	4-23 创业失败让我和家人的生活质量下降	0.495	8.006

注:^a固定因子载荷

(4)信度分析。印象管理策略是通过构造型指标来测量,各个因子间不具有必然的相关性,检验聚合效度和区分效度都没有意义(Diamantopoulos等,2008)^[49],因此,本研究主要通过相关性分析检验多重共线性的威胁。从表7可以看出,印象管理策略的各个维度之间的相关系数最大为0.256,说明本模型中的多重共线性对构造型印象管理策略量表的信度不构成严重影响,印象管理策略量表得到进一步验证。

表 7 相关性分析(N=250)

变量	1	2	3	4	5
1 承担责任	-				
2 推责于环境	-0.156 [*]	-			
3 推责于他人	0.217 ^{**}	0.017	-		
4 积极定义	0.033	0.190 [*]	0.121 [†]	-	
5 示弱	0.042	0.176 [*]	0.256 ^{**}	0.213 [*]	-

注:[†] $p < 0.10$,^{*} $p < 0.05$,^{**} $p < 0.01$,^{***} $p < 0.001$ (双尾)

综上,本研究首先基于归纳法提炼出创业失败的印象管理策略的新构念,包含承担责任、推卸责任、积极定义和示弱四个核心范畴。随后,结合探索性因子分析和验证性因子分析,验证了印象管理策略的四维度结构:承担责任(3条目);推卸责任(推责于环境和推责于他人两个子维度各3条目);积极定义(3条目);示弱(4条目)。

本研究发现,与传统媒体情境中的失败管理策略类似(Sutton和Callahan,1987)^[15],创业者在创业失败后会采取承担责任、推卸责任和积极定义三类通用的印象管理策略。此外,本研究发现,创业失败后的印象管理策略有其独特之处,与Sutton和Callahan(1987)^[15]提出企业高管的五类针对破产可能带来的污名而采取的印象管理策略相比,创业者较少采取隐瞒真相和沉默寡言两种消极应对的策略。可能原因是,在新媒体时代,新技术带来的媒介形态和传播方式加速变化,创业者面临更多样、规模更大的组织受众,组织受众一旦发现创业者隐瞒重要信息、或前后说辞矛盾,则认

定创业者行为是不道德的、甚至是非法的;沉默寡言可能会激起众怒,造成“众口铍金”的局面。与Kibler等(2017)^[2]基于归因理论提出的三类策略相比,本研究发现,创业者在创业失败后还会采取示弱策略。Parhankangas和Ehrlich(2014)^[44]发现,示弱策略是创业者获取融资的重要手段。本研究认为,创业失败后创业者印象管理的目的与融资情境类似,都是为了获取投资者的理解和支持。本研究在案例素材搜集和调研过程中都发现,在对创业失败有一定容忍度的中国文化中,创业者会讲述自己在创业失败后如何尽力挽救、弥补各方损失,虽有“虽然尽力但是仍然无能为力”的无奈,但能极大地体现出创业者的担当和责任感。所以,示弱策略在中国文化情境中有较强的适用性。

四、创业失败后的印象管理策略对评价合法性的预测作用

合法性是创业者进行印象管理的重要目的,本研究主要以评价合法性作为校标,检验前述所开发的创业失败后的印象管理策略的预测效率。过往创业领域的相关研究多关注创业者在创业初期如何通过印象管理来获取资源和合法性等(Überbacher,2014^[51];Zott和Huy,2007^[32];于晓宇和陈依,2019^[34];薛红志和杨俊,2009^[33]),缺少对创业失败情境的关注。在创业失败后,创业者会背负污名,印象管理是创业者管理失败形象的重要方式(Sutton和Callahan,1987^[15];Shepherd和Haynie,2011^[12])。聚焦创业失败情境,解释创业者在创业失败后如何通过印象管理来获取评价合法性的问题,可以揭示创业失败向再次创业转化的路径。但现有创业失败情境的印象管理策略研究非常有限,尤其是关于不同创业失败后的印象管理策略的有效性更有待研究。一个例外是Kibler等(2017)^[2]。但此研究扎根于对创业失败“零容忍”的德国,忽略不同文化、不同组织受众对创业失败容忍度的差异。此外,该研究假设社会大众对创业者的“说辞”保密,忽略了当前媒体传播环境的透明性(Cardon等,2011)^[28]。基于此,本研究拟重点探讨在当前媒体环境中创业失败后的印象管理策略对评价合法性的影响。具体来说,本研究聚焦投资者这一类特定后台受众,结合语义学理论深入讨论在创业者和投资者二元关系中,创业者的创业失败后的印象管理策略能否获得评价合法性。

1. 理论基础

合法性研究由来已久(Singh等,1986)^[52]。早期研究大多从制度视角和战略视角探讨组织(即合法性的主体)获取合法性的必要性,认为合法性本质上是满足“某些社会规范、价值观或信念”(Ashforth和Gibbs,1994)^[31],并揭示组织在面临不同合法性挑战时如何构建、维护和修复合理性(Überbacher,2014)^[51]。然而,Zimmerman和Zeitz(2002)^[53]认为,合法性的核心是评价,即合法性是存在于不同组织受众(即评价者)眼中的。为此,有研究开始关注评价者视角的合法性,并从社会评价的角度来界定合法性。Bitektine(2011)^[26]提出了合法性判断理论,并从合意性和个体性两个方面区分两种社会评价。其中,合意性主要关注的是组织受众对某一类行为或事件持支持或反对的态度,更多的是关注该行为或事件的共性。那么,组织受众对创业失败的合法性判定是基于默会性、理所当然的理解,缺乏主动的判断(即认知合法性,cognitive legitimacy),因此创业失败的认知合法性往往是负面的、消极的(Kibler等,2017)^[2]。而个体性则指组织受众在进行社会评价时更关注行为或事件本身(即评价合法性,evaluative legitimacy)。创业失败的评价合法性的形成是基于组织受众对创业失败事件、创业者行为等进一步审查,他们会了解导致失败的原因和失败发生的过程,再判断创业失败是否是可接受的(Cardon等,2011)^[28];Cope等,2004^[29]),由此决定是否继续支持还是惩戒创业者(Bitektine,2011)^[26];Kibler等,2017^[2]。所以,本研究主要关注创业失败的评价合法性。而创业失败后创业者更有动机对投资者进行印象管理。投资者即那些给创业者提供财务支持并期待回报的个体(Pollack和Bosse,2014)^[54]。主要原因在于,第一,创业失败也是投资者投

资失败,因此,投资者会比其他组织受众更关注创业失败。第二,投资者可能是部分创业者再创业资金的重要来源(Cope等,2004)^[29]。因此本研究重点关注投资者这一特定的组织受众对创业失败的合法性评价。

创业失败的印象管理策略本质上是语言类策略(Kibler等,2020^[23];Byrne和Shepherd,2015^[24]),策略的有效性主要取决于语言本身的说服力。根据语义学理论,具体语言与抽象语言的说服力更强,具体语言通常是聚焦过去的,多使用动词、量词等表述;而抽象语言则更多是聚焦未来的,多使用形容词,很少使用量词(Pan等,2019)^[36]。通常来说,动词描述的动作和行为通常是已经发生的、可观察和可验证的,而形容词是对不同上下文和情境的概括和广义描述,不需要依赖特定情境因素,因此也更抽象。因此,语义学理论适合用于解释语言类印象管理策略的有效性。

此外,印象管理策略是否有效还取决于投资者等评价者对语言所传递出的信号的关注度。基于信号理论,信号是否有效主要取决于三个要素:信息发送者,信号和信号接收者(Connelly等,2011)^[55]。信号发送者往往是关键决策制定者,他们掌握与个人、产品和企业有关的、而他人难以获取的重要信息。信号是指关键决策制定者掌握的与个体或企业相关的各种积极或消极信息,并由他们来决定是否以及如何发布这些信息。信号接收者则是缺乏关于个体、企业的相关信息但是又希望获取这些信息的外部主体,他们需要解读信息发送者发送的信号来进行决策。因此,有必要结合信号理论,同时考察投资者等信号接收者如何解读和评价创业者等信号发送者所发送的信号。综上,本研究主要基于语义学理论,结合信号理论,讨论印象管理策略对评价合法性的预测作用。

2. 假设提出

(1) 承担责任策略与评价合法性。承担责任指主动承认创业失败是由于自身或团队原因导致(Sutton和Callahan,1987)^[15]。过往研究表明,创业者如主动为失败负责,会让自己变成众矢之的(Kibler等,2017)^[2],应该被责备、惩罚(Wiesenfeld等,2008^[13];Semadeni等,2008^[56])。但本研究认为创业者主动承担失败责任有助于获取投资者对创业失败的合法性评价,主要有三个方面的原因:第一,承担责任策略是聚焦过去的,能让投资者了解创业失败发生的具体过程,因此说服力更强。创业者通过承担责任,向投资者解释创业失败是因为自己的原因导致的,可以为创业失败提供一个看似合理的解释(Kibler等,2017^[2];Simmons等,2014^[16])。投资者可以从中了解失败发生的原因,也更容易接受创业失败已经发生的事实(Cardon等,2011^[28];Cope等,2004^[29];Kibler等,2017^[2])。第二,承担责任意味着创业者通过自省剖析导致失败的原因,并承认自己应负的责任,也意味着创业者已经从失败中习得成功要领(Cope等,2004)^[29],明确未来可能可以改进的方向,可将所学运用到下一次创业中,更有可能获得投资者的理解(Sutton和Callahan,1987)^[15],因此,本研究提出如下假设:

H₁: 创业失败后创业者采取承担责任的印象管理策略有助于获得评价合法性。

(2) 推卸责任策略与评价合法性。推卸责任是指创业者承认创业失败发生,但是与己无关,即将创业失败归咎于外部主体或环境(Sutton和Callahan,1987)^[15]。过往研究表明,与承担责任相比,如果创业者推卸责任的解释合理,能让创业者与失败相脱离,让投资者得到“创业失败是外部因素造成”的印象,能在一定程度上缓解创业者的社会压力(Kibler等,2017)^[2],进而维持对创业者未来活动的支持。但本研究认为,推卸责任有损评价合法性。这是因为:第一,推卸责任策略虽然是聚焦过去的叙事,但是将失败归咎于他人和外部环境等不可控的因素的说辞很难被证实真伪,因此说服力较弱。推卸责任虽然可以暂时与创业失败相脱离,但在中国文化情境中,投资者可能会认为这只是无能为力的“借口”(Sutton和Callahan,1987)^[15]。第二,推卸责任策略传递出很难从创业失败中学习的信号。如果创业者推卸责任,将失败归因于外部因素,则很难获得组织受众的反馈,因而也很难从失败中学习(Cope等,2004)^[29]。在投资者看来,创业者并未深入反省创业失败的原

因,而是习惯性地撇清责任,即便未来如果再次碰到类似的问题,创业者仍然会无力应对。因此,本研究提出如下假设:

H₂:创业失败后创业者采取推责于环境(H_{2a})、推责于他人(H_{2b})的印象管理策略会损害评价合法性。

(3)积极定义策略与评价合法性。积极定义是指创业者承认创业失败发生,但是并不认为创业失败是不好的(Sutton和Callahan,1987^[15];Shepherd和Haynie,2011^[12])。创业者强调创业失败所带来的积极面,或者改变投资者对创业失败本身的看法(Kibler等,2017)^[2],可以一定程度上传递出创业者对未来成功的预期,但此策略的信服力较弱,有损合法性。这是因为:第一,积极定义策略是聚焦未来的,说服力更弱。根据语义学理论,聚焦未来的表达方式更加抽象,往往包含更多的推测性论断,很难是考查其可靠性,有廉价空谈的嫌疑(Pan等,2018^[57];Kibler等,2020^[23])。由此,创业者采取积极定义的印象管理策略,投资者会对此心存疑虑。第二,积极定义意味着创业者并不直接针对失败事件本身作出回应,而是避重就轻以分散组织受众的注意力。在投资者看来,如果创业者无法诚实面对失败,不主动剖析创业失败的原因并从中学习,他们未来即便再次创业,也很难应对创业中的风险(Cope等,2004)^[29]。因此,投资者会撤销对创业者的后续支持。因此,本研究提出如下假设:

H₃:创业失败后创业者采取积极定义的印象管理策略会损害评价合法性。

(4)示弱策略与评价合法性。示弱是指创业者主动暴露自己的缺点和不足,说明自己处于困境(Bolino和Turnley,1999^[22];Parhankangas和Ehrlich,2014^[44])。示弱虽在一定程度上意味着创业者无力应对当前困境,给投资者留下“胜任力不足”的消极形象。但本研究认为,示弱有助于获取评价合法性。

第一,示弱策略是聚焦过去的,更能打动投资者。根据语义学理论,聚焦过去的表达更加具体、包含更多具体情节,因此更有说服力(Pan等,2018)^[57]。示弱还暗示创业者虽然深陷泥潭仍然尽力挽救(Parhankangas和Ehrlich,2014)^[44],比如有有的创业者会“给员工写求职推荐信…”^①,投资者可以从中了解到创业过程的辛苦付出,以及在创业失败后的责任担当,进而更倾向于谅解创业者。第二,示弱意味着创业者是开放的、愿意接受投资者等资源持有者的帮助。示弱意味着创业者开放面对失败、并愿意接受帮助,通过弥补自身的不足提升未来成功的可能性(Parhankangas和Ehrlich,2014^[44];Ingardi等,2021^[40])。第三,示弱能激发投资者的社会责任感和被需求感。创业者讲述创业艰辛,投资者会因此相信自己的支持对创业者来说是“雪中送炭”,能弥补创业者的不足以帮助创业者在未来获得成功(Bolino和Turnley,1999)^[22]。因此,本研究提出如下假设:

H₄:创业失败后创业者采取示弱的印象管理策略有助于获得评价合法性。

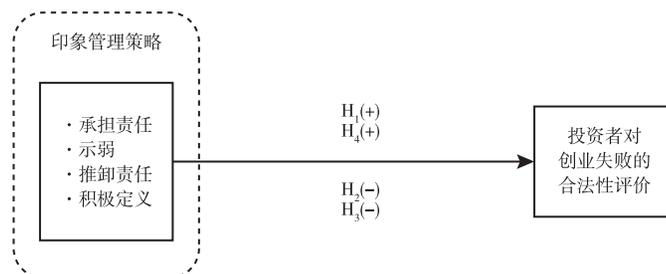


图2 印象管理策略对评价合法性的影响模型

资料来源:作者整理

① 来源:神奇百货创始人王凯歌在个人公众号发布的《神奇百货成立的一年里,我几乎经历了创业所有该遇到的坑》一文。

3. 研究设计

(1) 样本选择。本研究采用问卷调查的方式搜集数据。通过预调研发现,大多数创业者并不愿意邀请投资者参与调研。尤其在创业失败后,部分创业者和投资者关系破裂,收集配对研究数据更是难上加难^①。为提高问卷调查的可行性,本研究采用滚雪球方式搜集数据。Bammens 和 Collewaert(2014)^[58]也采用滚雪球的方式搜集 54 套创业者和投资者配对数据,来探索创业者与投资者之间的二元信任如何影响投资者对创业企业的绩效评估。他们发现,创业研究中很难获取配对数据,创业者和投资者通常会拒绝邀请对方参与调研。尽管样本量较少,但配对数据仍比调研单一被试的数据更可靠(Clercq 和 Sapienza, 2006)^[59]。

本研究邀请上海某高校 MBA 学员作为调研人员。依据是:第一, MBA 学员修过创业课程,对创业基本概念等有比较准确的理解;第二, MBA 学员大多正在创业或曾经创业、或有丰富的企业管理经验,对创业或企业管理过程中的风险、危机管理、企业各方关系处理等有较为深刻的了解;第三, MBA 学员结识较多有过创业或创业失败经验的创业者,或有过投资/投资失败经验的投资者。MBA 学员即便有过创业失败经验,也不作为本研究的调研对象。在正式调研之前,对所有调研人员进行培训,并邀请三对有过创业失败经历的学员及其投资者进行预测试,并根据反馈结果对问卷进行了微调。

调查问卷分为 A 和 B 两个部分。创业者填写问卷 A,主要包括创业者在创业失败后的印象管理策略,以及创业者和创业企业的基本信息;投资者填写问卷 B,主要包括对创业失败原因的评估、对创业失败的理解和评估、后续是否(或打算)支持创业者再次创业及投资者的基本信息等。调研人员当面递送纸质问卷或通过“问卷星”平台作为答题媒介回收数据。

调研过程如下:第一,调研人员通过各自个人关系网络找寻有创业失败经历的创业者;第二,对创业者进行访谈并填写调查问卷 A;第三,请创业者给出熟悉其创业过程的投资者名单及联系方式,调研人员直接联系投资者并对其访谈(如有多位投资者名单,则随机选择一位),邀请其填写问卷 B。此举可以一定程度上提高投资者接受调研的意愿,同时也能尽可能降低投资者在填写问卷时因为社会称许性反应对调研准确性及研究结论的影响。为保证调研对象符合研究要求,调研人员会逐一向被试解释调研目的,并对访谈过程进行摄像或录音供后续核查^②。对部分拒绝录音或摄像的被试,调研人员也可提供包含关键信息的微信/短信等记录。如前所述,接受调研的创业者所在企业需要满足三个标准。回收配对数据 181 套,对部分不完整的问卷,作者查阅对应调研报告或录音等记录后补充完整。最后,剔除仍不完整或前后明显矛盾等样本后,共获得有效样本 137 套,样本基本统计信息如表 8 所示。样本有一定代表性。

表 8 样本特征概况(N=137)

创业者特征	样本量	百分比(%)	投资者特征	样本量	百分比(%)
性别			性别		
男	97	70.80	男	72	52.55
女	40	29.20	女	65	47.45
年龄			年龄		
29岁及以下	66	48.16	29岁及以下	57	41.61
30~40岁	42	30.66	30~40岁	39	28.46
41~50岁	22	16.05	41~50岁	30	21.90
51岁以上	7	5.13	51岁以上	11	8.03

① 调研过程中有创业者说:“我们因为创业结缘,也因为创业离婚了……当时就删除了所有信息……”。

② 未列示匿名版的调研报告、摄像或录音等相关素材,备案。

续表 8

创业者特征	样本量	百分比(%)	投资者特征	样本量	百分比(%)
教育水平			教育水平		
高中及以下	23	16.79	高中及以下	19	13.87
大专	18	13.14	大专	24	17.51
本科	78	56.93	本科	70	51.09
硕士	15	10.94	硕士	24	17.53
博士及以上	2	1.45	博士及以上	0	0
(缺失)	1	0.75			
先前创业经验			先前投资经验		
无	58	42.34	无	42	30.66
1次	44	32.11	1次	67	48.90
2次	23	16.79	2次	13	9.48
3次及以上	12	8.76	3次及以上	15	10.96

资料来源:作者整理

(2)变量测量。印象管理策略采用前述开发的四维度16条目量表度量。请创业者根据自身在创业失败后如何在公开场合(包括微博、博客、社交媒体等)首次公开回应来评估其所采取的印象管理策略。采用李克特5级量表来度量(1=非常不同意,5=非常同意)。评价合法性借鉴 Kibler等(2017)^[2],请投资者评估“创业者在创业失败后的回应的合适程度”,用李克特5级量表度量(1=非常不合适,5=非常合适)。控制变量主要包括创业者个体因素和投资者个体因素。前者包括创业者性别(1=男,0=女)、年龄、教育水平(1=高中及以下,2=大专,3=本科,4=硕士,5=博士及以上)、先前创业经验、先前创业失败经验、家庭年收入(Kibler等,2017^[2];Eggers和Lin,2015^[20];Ucbasaran等,2009^[60])等变量。先前创业经验是指在此次创业失败之前的创业次数,家庭年收入用创业者在创业失败时的家庭年净收入来度量。后者包括投资者性别、年龄、教育水平等因素。

(3)信度和效度分析。数据结果显示,KMO值为0.696,Bartlett's球形检验显著($\chi^2=1153.396,p=0.000$),说明该数据适合做因子分析。此外,各个变量的信度系数均大于0.6,全部变量的Cronbach's α 值为0.637,超过阈值0.5,说明量表信度较好。由于印象管理策略为构成型量表,其各因子间不具有必然相关性,聚合效度和区分效度检验没有意义。

(4)共同方法偏差。首先,本研究采取程序和统计控制降低共同方法偏差(Podsakoff等,2003)^[61]。在程序上,调研人员告知被试问卷结果严格保密,答案没有对错之分,降低被试的评价恐惧,使之不会根据调研者社会期望来调整答案。其次,调查问卷分为A和B两部分,调研人员直接邀请创业者和投资者分别填写。统计控制上,采用Harman单因子检验共同方法偏差,其中最大单因子解释变异值为16.773%,说明共同方法偏差对研究结果的威胁不严重。

4. 数据分析结果

(1)相关性分析。表9列示了主要变量的均值、标准差和相关系数。各变量均值和标准差均无异常。整个模型的方差膨胀因子(variance inflation factor, VIF)小于1.55,所有变量间相关系数均小于0.7,数据结果表明不存在严重的共同方法偏差,对后续结果影响不大。

表9 描述性统计与相关性分析(N=137)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1 承担责任	3.353	0.835	-					
2 推责于环境	2.686	0.848	0.124	-				

续表 9

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
3 推责于他人	2.579	0.773	-0.080	0.161	-			
4 积极定义	3.221	0.794	-0.175 [†]	0.011	0.084	-		
5 示弱	2.676	0.825	0.100	0.140	-0.003	0.241 [*]	-	
6 评价合法性	3.930	0.815	0.207 [†]	-0.034	-0.243 [*]	0.023	-0.089	-

注: [†] $p < 0.10$, ^{*} $p < 0.05$, ^{**} $p < 0.01$, ^{***} $p < 0.001$ (双尾)

(2)假设检验。研究采用 STATA 14.0 检验假设,结果如表 10 所示。模型 1 列示了控制变量对评价合法性的影响,模型 2~模型 6 分别列示自变量(即承担责任、推责于环境、推责于他人、积极定义和示弱)对评价合法性的影响,模型 7 是包含控制变量和自变量的全模型。结果显示,在模型 2 中,承担责任对评价合法性正向作用显著($\beta=0.184, p < 0.05$),此结果在全模型模型 7 中仍稳定($\beta=0.205, p < 0.05$),表明承担责任有助于获取评价合法性, H_1 得到数据支持。在模型 4 中,推责于他人对评价合法性的负向作用显著($\beta=-0.228, p < 0.05$),此结果在全模型模型 7 中仍稳定($\beta=-0.226, p < 0.05$),表明推责于他人损害评价合法性, H_{2b} 得到支持。推责于环境、积极定义和示弱对评价合法性的影响均不显著,假设 H_{2a} , 假设 H_3 和假设 H_4 均未得到支持。

为了进一步检验研究结果的稳健性,本研究采用 Bootstrapping(拔靴法)对全样本进行 3000 次抽样(Preacher 和 Hayes, 2008)^[62]。数据结果显示,结论基本稳健^①。

表 10 层次回归分析结果(N=137)

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
创业者年龄	-0.014 [†] (0.008)	-0.010 (0.008)	-0.013 (0.008)	-0.012 (0.008)	-0.014 [†] (0.008)	-0.013 (0.008)	-0.009 (0.008)
创业者教育水平	-0.000 (0.001)						
创业者性别	0.287 [†] (0.159)	0.297 [†] (0.157)	0.283 [†] (0.160)	0.293 [†] (0.155)	0.300 [†] (0.160)	0.282 [†] (0.160)	0.314 [†] (0.156)
创业者先前 创业经验	-0.147 (0.101)	-0.126 (0.100)	-0.152 (0.103)	-0.121 (0.099)	-0.151 (0.101)	-0.145 (0.101)	-0.101 (0.101)
创业者先前 创业失败经验	0.167 (0.134)	0.141 (0.133)	0.172 (0.136)	0.127 (0.133)	0.166 (0.135)	0.169 (0.135)	0.101 (0.133)
创业者家庭年收入	0.000 (0.000)						
投资者年龄	0.018 [*] (0.008)	0.018 [*] (0.008)	0.017 [*] (0.008)	0.016 [*] (0.008)	0.017 [*] (0.008)	0.018 [*] (0.008)	0.016 [*] (0.008)
投资者教育水平	0.069 (0.090)	0.070 (0.089)	0.065 (0.091)	0.053 (0.088)	0.061 (0.091)	0.068 (0.090)	0.038 (0.089)
投资者性别	-0.336 [*] (0.143)	-0.312 [*] (0.142)	-0.334 [*] (0.144)	-0.312 [*] (0.141)	-0.346 [*] (0.145)	-0.329 [*] (0.145)	-0.287 [*] (0.141)
承担责任		0.184 [*] (0.084)					0.205 [*] (0.086)
推责于环境			-0.024 (0.085)				-0.002 (0.085)
推责于他人				-0.228 [*] (0.089)			-0.226 [*] (0.090)

① 篇幅有限, 备案。

续表 10

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
积极定义					0.063 (0.091)		0.130 (0.092)
示弱						-0.029 (0.86)	-0.091 (0.087)
常数项	3.559*** (0.492)	2.785*** (0.601)	3.643*** (0.576)	4.201*** (0.544)	3.411*** (0.538)	3.625*** (0.532)	3.244*** (0.729)
R ²	0.104	0.136	0.104	0.148	0.107	0.105	0.193
调整 R ²	0.040	0.068	0.033	0.080	0.036	0.034	0.101

注:非标准化回归系数,括号内为标准误;[†] $p < 0.10$,^{*} $p < 0.05$,^{**} $p < 0.01$,^{***} $p < 0.001$

五、结论与讨论

1. 研究结论

本研究首先采用归纳法,提炼出在新媒体环境下创业失败的印象管理策略这一新构念,包含承担责任、推卸责任、积极定义和示弱等四个核心范畴,初步开发 23 条目量表。随后通过问卷调查数据进行探索性因子分析和验证性因子分析,得到 16 条目四维度构念,即承担责任、推卸责任(包括推责于环境和推责于他人两个子维度)、积极定义和示弱,并验证该量表的信度和效度。进而,本研究基于语义学理论,深入讨论创业失败后的印象管理策略对评价合法性的预测作用。基于 137 套创业者和投资者的配对数据的结果显示:创业者采取承担责任策略有助于获得合法性;推卸责任的两个子维度的作用效果存在差异,其中,推责于他人策略会损害评价合法性,而推责于环境对评价合法性的影响不显著,可能的原因是,在注重诚信的中国文化中,将责任推卸给他人,通过“找替罪羊”来逃避惩罚,带有明显的“恶意”;而将失败归咎于不可控制的外部环境因素,虽然也可能被认为是缺乏责任担当的,但也是可以理解的;积极定义策略对评价合法性的影响不显著,可能因为这种策略有廉价空谈的嫌疑,所以说服力较弱(Pan 等,2018)^[57]。本研究也未验证示弱策略的有效性,可能因为示弱策略虽然显得坦诚,但是也会引起投资者对创业者能力的质疑。综上,积极定义和示弱策略是否有效还需进一步考察情境因素。

2. 理论贡献

本研究对印象管理和创业失败研究有重要贡献,主要体现在三个方面。第一,本研究开发了创业失败后的印象管理策略量表,为未来相关研究开展提供测量工具。近来有研究开始探索创业失败情境印象管理策略及其有效性的问题(Shepherd 和 Haynie,2011^[12];Kibler 等,2017^[2])。但这些研究或为概念研究,或只是借鉴归因的量表,缺乏针对创业失败后的印象管理策略的量表。本研究挖掘新媒体时代创业者失败管理的独特规律,采用规范量表开发流程开发创业失败后的印象管理策略量表,为未来相关研究开展提供测量工具。本研究发现,相较于一般的组织情境(例如同事关系、上下级关系)和创业情境,创业失败的印象管理策略有其独特之处。在创业失败后创业者往往很少有机会与组织受众进行充分交流(Kibler 等,2017^[2];Kibler 等,2020^[23];蔡莉和单标安,2013^[25]),社交媒体则是新媒体时代创业者与组织受众沟通的重要载体(Saylors 等,2023^[39];Fisch 和 Block,2021^[3])。本研究发现创业者常用的印象管理策略有四类:承担责任、推卸责任、积极定义和示弱。前三类策略与 Sutton 和 Callahan(1987)^[15]和 Kibler 等(2017)^[2]等一致。但是与传统媒体情境失败管理不一样的是(Sutton 和 Callahan,1987)^[15],本研究发现创业者很少采取隐瞒真相和沉默寡言策略。可能因为在新媒体时代,新技术带来的媒介形态和传播方式加速变化,创业者面临更多样、规模更大的组织受众,隐瞒真相和沉默寡言这两种消极应对的策略可能会错失与组织受众

沟通的时机,激起众怒,造成“众口铍金”的局面。此外,本研究还发现,在对创业失败有较高容忍度的中国文化中,创业者还会采取一类独特的策略:示弱。这一策略在寻求投资者支持的融资情境中较为常见(Parhankangas和Ehrlich,2014)^[44]。而创业失败后创业者印象管理的目的是为了获得投资者的理解和支持,而示弱策略能传递出创业者身处困境但想尽力改变现状的担当和责任感。

第二,本研究初步检验了创业失败的印象管理策略对评价合法性的预测作用,丰富了中国特定文化情境下创业失败的印象管理策略的作用效果研究。既有印象管理策略作用效果研究多基于信号理论探讨新创企业如何通过印象管理获取合法性的问题(Nagy等,2012^[63];Zott和Huy,2007^[32]),较少关注创业失败后创业者如何维护、修复合法性的问题(Kibler等,2017)^[2]。而创业失败的印象管理策略是创业者在创业失败之后启动的自我保护机制,本质上是语言类叙事策略,因此,本研究基于语义学理论,结合信号理论,探讨在创业失败情境下不同防御性印象管理策略对评价合法性的影响。研究发现,创业者采取承担责任的防御性策略是塑造正面形象、获得积极反馈的一种有效手段。这说明,在诚信至上的中国文化中,投资者更期望看到一个诚信的、有担当的企业家。而推卸责任会给人留下“不负责任”的印象(Sutton和Callahan,1987)^[15]。本研究进一步证明创业失败和印象管理研究的情境独特性,丰富了中国特定文化下创业失败后的防御性印象管理策略的有效性研究。另外,本研究区分推责于环境和推责于他人两种推卸责任策略的作用效果差异后发现,推责于他人会损害评价合法性,而推责于环境对评价合法性的影响不显著。可能因为,推责于他人通常是“找替罪羊”来逃避惩罚,这与投资者的预期相背离,因此很难被接受。而推责于环境更多是将失败归咎于一些难以控制的外部因素,在一定程度上是合理的、可接受的(Sutton和Callahan,1987^[15];Kibler等,2017^[2])。本研究精细化了防御性策略发挥效应的内在机理。

第三,本研究丰富了评价者(组织受众)视角的合法性研究。根据合法性判断理论,创业失败评价合法性取决于评价者对创业失败事件的主观评判和审查(Kibler等,2017^[2];Bitektine,2011^[26]),而不同评价者对创业失败的意义建构存在差异(Mantere等,2013)^[27],因此有必要关注特定的评价者(Shepherd和Haynie,2011^[12];Fisher等,2017^[64])。既有相关研究大多关注社会大众、媒体等前台受众在创业失败管理中的角色(Wiesenfeld等,2008^[13];Cardon等,2011^[28]),本研究回应了Shepherd和Haynie(2011)^[12]和Kibler等(2017)^[2]等的呼吁,聚焦投资者这一特定组织受众在创业者失败管理中的重要角色和作用。本研究发现,创业者在创业失败后承担责任能获得投资者的合法性评价,这一研究结论与Kibler等(2017)^[2]研究发现相反,但进一步验证了Cope等(2004)^[29]的观点,即投资者对创业失败有一定的容忍度,他们会主动分析创业失败、判断是否谅解创业者。本研究说明聚焦特定组织受众的必要性和重要价值,进一步深化了评价者视角的合法性研究。

3. 实践启示

创业企业的失败并非创业者的失败。本研究结论为新媒体时代创业者如何管理创业失败有重要启示。第一,本研究识别了四类常用的创业失败的印象管理策略,为创业者管理失败提供理论依据。本研究发现,在新媒体环境下,创业者失败管理的策略和方式与传统媒体情境有差异。本研究建议创业者可以通过社交媒体、新闻媒体等渠道了解其他的创业者在创业失败后的应对策略,学习他们与组织受众沟通的“话术”并将其程序化。当遭遇类似负面事件时,创业者可以快速应变,在事件发生的第一时间选择一类或几类策略进行印象管理,避免负面事件发酵带来更严重的后果。第二,本研究发现承担责任策略是进行形象管理、获得合法性的有效策略,因此,建议创业者熟练掌握如何塑造一个有担当的企业家形象以应对创业过程中和创业失败后的形象威胁事件。在对失败有一定容忍度的中国文化中,投资者等组织受众往往不会对创业失败一概而论,他们更关注创业者是否是诚信的、有担当的。因此,如果创业者在创业失败之后希望获得投资者的

谅解和后续支持,则需要更多地考虑投资者的感受和预期,通过印象管理向投资者展示自己的责任和担当。例如:创业者可以在创业失败后坦诚沟通、承担该负的责任。

4. 研究局限与未来展望

本研究为探索性研究,存在一些局限,为未来相关研究开展提供了方向。第一,本研究素材来自创业者的公开叙事,有助于挖掘新媒体情境下创业者失败管理行为规律,但叙事策略本质上是较易记录、观察的语言类策略,而印象管理还包含面部表情、手势等更丰富的、难以记录的非语言类策略。未来研究可以结合 Facereader 等面部表情分析、神经科学实验等多种方法,探究语言类策略如何搭配不同的“脸”和“动作”更有说服力(Cl Clarke 等,2021^[65];于晓宇和陈依,2019^[34]),同时检验本量表的稳健性。第二,本研究采用滚雪球的方式来搜集数据。由于创业失败现象的独特性,很难通过随机抽样等方式开展调研,因此,本研究参考过往创业失败相关研究,采取滚雪球的方式来接触可靠的被试(Cope 等,2004)^[29]。尤其在检验印象管理策略对投资者评价合法性的影响时,本研究通过滚雪球的方式搜集创业者和投资者的配对数据,比调研单一被试的数据更可靠。未来研究可以尝试融合多种研究方法来进行进一步补充、验证或修正本研究的发现,例如收集创业者的数字足迹(digital footprint),挖掘创业者在创业失败前后的行为变化规律(Fisch 和 Block,2021)^[3]。第三,本研究初步检验了单一策略能否获得评价合法性的问题。未来研究可以结合组态分析讨论组合策略的效果,或者将创业者特征、组织受众特征、媒体环境等因素纳入研究模型,挖掘“创业者—策略—情境”的最优匹配(杜运周,2019)^[66]。此外,本研究只是初步检验了印象管理策略对评价合法性的预测作用,但是合法性能否转化为后续投资行为还尚未可知,未来研究可以进一步拓展印象管理策略的有效性(例如:再投资意愿或实际投资行为),以提升本研究结论的稳健性。

参考文献

- [1] McGrath, R.G. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24, (1): 13-30.
- [2] Kibler, E., C. Mandl, T. Kautonen, and E.S.C. Berger. Attributes of Legitimate Venture Failure Impressions[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32, (2): 145-161.
- [3] Fisch, C., and J.H. Block. How does Entrepreneurial Failure Change an Entrepreneur's Digital Identity? Evidence from Twitter Data[J]. *Journal of Business Venturing*, 2021, 36, (1): 106015.
- [4] 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.
- [5] Costa, P.L., J.J. Ferreira, and R.T. de Oliveira. From Entrepreneurial Failure to Re-entry[J]. *Journal of Business Research*, 2023, 158, 113699.
- [6] 于晓宇. 创业失败研究评介与未来展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2011, 33, (9): 19-26.
- [7] 郝喜玲, 张玉利, 刘依冉, 杨俊. 庆幸还是后悔: 失败后的反事实思维与创业学习关系研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2018, (2): 75-87, 225.
- [8] 杨学儒, 叶文平, 于晓宇, 李新春, 苏晓华. 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]. 天津: 管理科学学报, 2019, (11): 1-18.
- [9] 郑馨, 周先波, 陈宏辉, 杨甜. 东山再起: 怎样的国家制度设计能够促进失败再创业? ——基于 56 个国家 7 年混合数据的证据[J]. 北京: 管理世界, 2019, (7): 136-151, 181.
- [10] Ucbasaran, D., D.A. Shepherd, A. Lockett, and S. Lyon. Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs[J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (1): 163-202.
- [11] Liu, Y., Y. Li, X. Hao, and Y.L. Zhang. Narcissism and Learning from Entrepreneurial Failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2019, 34, (3): 496-512.
- [12] Shepherd, D.A., and J.M. Haynie. Venture Failure, Stigma, and Impression Management: A Self-verification, Self-determination View[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011, 5, (2): 178-197.
- [13] Wiesenfeld, B.M., K.A. Wurthmann, and D.C. Hambrick. The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate

- Failures: A Process Model[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33, (1): 231-251.
- [14] Goffman, E. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*[M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- [15] Sutton, R.I., and A.L. Callahan. The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management[J]. *Academy of Management Journal*, 1987, 30, (3): 405-436.
- [16] Simmons, S.A., J. Wiklund, and J. Levie. Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices[J]. *Small Business Economics*, 2014, 42, (3): 485-505.
- [17] Botelho, T. L., and M. Chang. The Evaluation of Founder Failure and Success by Hiring Firms: A Field Experiment[J]. *Organization Science*, 2023, 34, (1): 484-508.
- [18] Singh, S., P. Corner, and K. Pavlovich. Failed, not Finished: A Narrative Approach to Understanding Failure Stigmatization[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30, (1): 150-166.
- [19] Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*[M]. Harmondsworth (Penguin): Doubleday, 1959.
- [20] Eggers, J.P., and S. Lin. Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries between Ventures[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (6): 1785-1803.
- [21] Rosenfeld, P., R.A. Giacalone, and C.A. Riordan. *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*[M]. Routledge: Wiley, 1995.
- [22] Bolino, M.C., and W.H. Turnley. Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy[J]. *Organizational Research Methods*, 1999, 2, (2): 187-206.
- [23] Kibler, E., C. Mandl, S. Farny, and V. Salmivaara. Post-failure Impression Management: A Typology of Entrepreneurs' Public Narratives after Business Closure[J]. *Human Relations*, 2020, 74, (2): 286-318.
- [24] Byrne, O., and D.A. Shepherd. Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39, (2): 375-405.
- [25] 蔡莉, 单标安. 中国情境下的创业研究: 回顾与展望[J]. 北京: 管理世界, 2013, (12): 160-169.
- [26] 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.
- [27] Mantere, S., P. Aula, H. Schildt, and E. Vaara. Narrative Attributions of Entrepreneurial Failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28, (4): 459-473.
- [28] Cardon, M.S., C.E. Stevens, and D.R. Potter. Misfortunes or Mistakes? Cultural Sensemaking of Entrepreneurial Failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26, (1): 79-92.
- [29] Cope, J., F. Cave, and S. Eccles. Attitudes of Venture Capital Investors towards Entrepreneurs with Previous Business Failure[J]. *Venture Capital*, 2004, 6, (2-3): 147-172.
- [30] Baron, R.A., and G.D. Markman. Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs' Success[J]. *Academy of Management Executive*, 2000, 14, (1): 106-116.
- [31] Ashforth, B.E., and B.W. Gibbs. The Double-edge of Organizational Legitimation[J]. *Organization Science*, 1994, 1, (2): 177-194.
- [32] Zott, C., and Q. N. Huy. How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52, (1): 70-105.
- [33] 薛红志, 杨俊. 基于象征性行动的新企业资源整合机制研究[J]. 上海: 外国经济与管理, 2009, (6): 1-9.
- [34] 于晓宇, 陈依. 创业中的印象管理研究综述与未来展望[J]. 武汉: 管理学报, 2019, (8): 1255-1264.
- [35] Clarke, J.S., J.P. Cornelissen, and M.P. Healey. Actions Speak Louder than Words: How Figurative Language and Gesturing in Entrepreneurial Pitches Influences Investment Judgments[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62, (2): 335-360.
- [36] Pan, L.L., X.M. Li, J.H. Chen, and T. Chen. Sounds Novel or Familiar? Entrepreneurs' Framing Strategy in the Venture Capital Market[J]. *Journal of Business Venturing*, 2019, 35, (2): 105930.
- [37] Lounsbury, M., and M. A. Glynn. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and Acquisition of Resources [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22, (6/7): 545-564.
- [38] Castelló, I., D. Barberá-Tomás, and E. Vaara. Moving on: Narrative Identity Reconstruction after Entrepreneurial Failure [J]. *Journal of Business Venturing*, 2023, 38: 106302.
- [39] Saylor, R., A. Lahiri, B.J. Warnick, and C. Baid. Looking Back To Venture Forward: Exploring Idea and Identity Work in Public Failure Narratives[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2023, 47, (2): 398-429.
- [40] Ingardi, I., C. Meyer, and P. Verdin. Narrative Genres in Error and Failure Stories: A Multimodal Study of F**kup Nights Videos [J]. *Academy of Management Discoveries*, 2021, 7, (4): 482-508.

- [41] Dobusch, L., N. Köster, E. Schäfer, and C. Seckler. Open about Organizational Failure: A Communication Perspective on Postmortem Impression Management[J]. *Long Range Planning*, 2022, 55, (6): 102176.
- [42] Nambisan, S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017, 41, (6): 1029–1055.
- [43] Glaser, B.G. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory* [M]. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.
- [44] Parhankangas, A., and M. Ehrlich. How Entrepreneurs Seduce Business Angels: An Impression Management Approach [J]. *Journal of Business Venturing*, 2014, 29, (4): 543–564.
- [45] Haynes, S., D. Richard, and E. Kubany. Content Validity in Psychological Assessment: A Functional Approach to Concepts and Methods [J]. *Psychological Assessment*, 1995, 7: 238–247.
- [46] Golden, B.R. The Past is the Past-or is it? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35, (4): 848–860.
- [47] Kaiser, H.F. An Index of Factorial Simplicity [J]. *Psychometrika*, 1974, 39, (1): 31–36.
- [48] Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. *Multivariate Data Analysis* [M]. 5th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs. 2005.
- [49] Diamantopoulos, A., P. Riefler, and K.P. Roth. Advancing Formative Measurement Models [J]. *Journal of Business Research*, 2008, 61, (12): 1203–1218.
- [50] 黄桂, 付春光, 关新华. 组织中领导沉默维度的建构与测量 [J]. *北京: 管理世界*, 2015, (7): 122–129.
- [51] Überbacher, F. Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme [J]. *Journal of Management Studies*, 2014, 51, (4): 667–698.
- [52] Singh, J. V., D. J. Tucker, and R. J. House. Organizational Legitimacy and Liability of Newness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31, (2): 171–193.
- [53] Zimmerman, M. A., and G. J. Zeitz. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy [J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27, (3): 414–431.
- [54] Pollack, J.M., and D.A. Bosse. When do Investors Forgive Entrepreneurs for Lying? [J]. *Journal of Business Venturing*, 2014, 29, (6): 741–754.
- [55] Connelly, B. L., S. T. Certo, R. D. Ireland, and R. R. Christopher. Signaling Theory: A Review and Assessment [J]. *Journal of Management*, 2011, 37, (1): 39–67.
- [56] Semadeni, M., A. A. Cannella, D. R. Fraser, and D. S. Lee. Fight or Flight: Managing Stigma in Executive Careers [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29, (5): 557–567.
- [57] Pan, L.L., G. McNamara, J.J. Lee, J. Halebian, and C.E. Devers. Give it to us Straight (Most of the Time): Top Managers' Use of Concrete Language and its Effect on Investor Reactions [J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39, (8): 2204–2225.
- [58] Bammens, Y., and V. Collewaert. Trust between Entrepreneurs and Angel Investors [J]. *Journal of Management*, 2014, 40, (7): 1980–2008.
- [59] Clercq, D. D., and H. J. Sapienza. Effects of Relational Capital and Commitment on Venture Capitalists' Perception of Portfolio Company Performance [J]. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21, (3): 326–347.
- [60] Ucbasaran, D., P. Westhead, and M. Wright. The Extent and Nature of Opportunity Identification by Experienced Entrepreneurs [J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24, (2): 99–115.
- [61] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, and N.P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879–903.
- [62] Preacher, K.J., and A.F. Hayes. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models [J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40, (3): 879–891.
- [63] Nagy, B. G., J. M. Pollack, M. W. Rutherford, and F. T. Lohrke. 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.
- [64] Fisher, G., D.F. Kuratko, J.M. Bloodgood, and J.S. Hornsby. Legitimate to Whom? The Challenge of Audience Diversity and New Venture Legitimacy [J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32, (1): 52–71.
- [65] Clarke, J. S., N. Llewellyn, J. Cornelissen, and R. Viney. Gesture Analysis and Organizational Research: The Development and Application of a Protocol for Naturalistic Settings [J]. *Organizational Research Methods*, 2021, 24, (1): 140–171.
- [66] 杜运周. 组织与创业领域——组态视角下的创业研究 [J]. *广州: 管理学季刊*, 2019, 4, (3): 31–42.

Impression Management Strategies after Entrepreneurial Failure: Scale Development and Predictive Effects on Evaluative Legitimacy

CHEN Yi¹, YU Xiao-yu², CAI Li³

(1.School of Management,Zhejiang University of Technology, Hangzhou, Zhejiang, 310023, China;

2.School of Management, Shanghai University, Shanghai, 200444, China;

3.School of Business and Management, Jilin University, Changchun, Jilin, 130012, China)

Abstract: Entrepreneurial failure often stigmatizes entrepreneurs and threatens their images. Impression management is a crucial communicative strategy for entrepreneurs to manage failure and gain legitimacy through telling “failure stories” to organizational audiences. This study aimed to explore the unique structure and connotation of impression management strategies after entrepreneurial failure and to elucidate the mechanisms how impression management strategies influence investors’ evaluative legitimacy. This research collected entrepreneurs’ initial narratives after entrepreneurial failure from media, and clarified the concept and developed a scale of impression management strategies after entrepreneurial failure. Then this study utilized exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis to test the reliability and validity of the scale. The results show that entrepreneurs mainly adopt four types of impression management strategies: accepting responsibility, denying responsibility (including denying responsibility to environment and denying responsibility to others), defining in a positive light, and supplication. Subsequently, this study examined whether entrepreneurs’ impression management strategies improve or hamper investors’ evaluation of legitimacy. Using paired data from entrepreneurs and their corresponding investors, this study found that accepting responsibility strategy is positively associated with evaluative legitimacy, the strategy of denying responsibility to others is negatively associated with evaluative legitimacy, and the strategies of denying responsibility to environment, defining in a positive light, and supplication have no significant effects on evaluative legitimacy.

This study has several theoretical contributions to the research of entrepreneurial failure and impression management theories. First, this study clarifies the nature of impression management strategies after entrepreneurial failure and developed a scale for the specific concept, to provide a measurement for future related research. Second, this study integrates linguistic theory and signaling theory to reveal how such strategies affect evaluative legitimacy, extending the research on the influential mechanism of impression management strategies on legitimacy. Third, this study enriches the legitimacy research of the evaluator perspective, further demonstrating the necessity and important value to focus on specific organizational audiences. By doing so, this study provides entrepreneurs with a template to cope with entrepreneurial failure.

This study is an exploratory research, which has some limitations and provides a direction for future research. First, this research collects entrepreneurs’ public narratives to extract the mainly used impression management strategies under specific situations (i.e., entrepreneurial failure). Future research can integrate other methods to test the robustness of this scale. Second, this study used a snowball approach to collect paired data between entrepreneurs and investors. This method is more reliable than conducting surveys from a single respondents. Future research could attempt to integrate multiple research methods to extend this line of research. Third, this study only preliminarily examined the effectiveness of a single strategy. Future research can combine configuration analysis to discuss the effectiveness of combination strategies. And also, this study only preliminarily tested the predictive effect of impression management strategies on evaluative legitimacy, but it is not yet known whether legitimacy can be translated into investors’ subsequent investment behavior. Future research can further extend the remote consequences of impression management strategies.

Key Words: entrepreneurial failure; impression management strategies; evaluative legitimacy; scale development

JEL Classification: L26, D91

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2024.03.010

(责任编辑:舟 山)