

□财经前沿

创业失败与失败成本： 创业者及外部环境的调节作用

李雪灵 范长亮 申 佳 万妮娜

〔摘 要〕创业失败成本伴随着创业失败的发生而产生，是创业失败的必然产物，主要体现在创业失败对创业者财务和情感两方面造成的不同程度的消极影响。来自创业者个人及外部环境层面的相关因素会在“创业失败到失败成本”这一过程中发挥调节作用，加强或减弱创业失败到失败成本的作用过程。创业者个人层面的相关因素包括：个人资产总量、先前创业经验、非物质性投入、情感控制能力以及对失败的归因方式；外部环境层面的相关因素包括：法律法规政策以及区域文化。

〔关键词〕创业失败；失败成本；创业者；外部环境

〔基金项目〕国家自然科学基金项目（71102023，71102030）；新世纪优秀人才支持计划（NCET-11-0198）；吉林大学青年学术领袖培育计划项目（2012FRLX13）；吉林大学“985工程”项目

〔收稿日期〕2013-08-31

〔作者简介〕李雪灵，吉林大学管理学院教授；范长亮，中国人民大学商学院硕士研究生；申佳，吉林大学管理学院硕士研究生；万妮娜，吉林大学管理学院博士研究生。（长春 130025；北京 100872）

一、引 言

《财富》杂志公布的数据显示，全球范围创业失败率高达70%^[1]；Timmons & Spinelli, Franco & Haase等的研究显示超过20%的新创企业会在1年内失败，66%的新创企业会在6年内失败^[2-3]；学者Paffenholz同样指出，只有约50%的企业能够存活超过5年^[4]。创业失败作为创业活动中一种不愿面对却又无法回避的重要现象，引起了越来越多学者的关注，逐渐成为创业领域的热点研究问题。通过对发表在国际顶级期刊上有关创业失败文献的总结和梳理，我们发现当前学者多致力于创业失败原因及归因、创业失败学习和创业失败恢复研究，而对于创业失败成本的研究则相对较少。创业失败成本在很大程度上影响着创业失败学习的内容和方式、创业者整体恢复进程、创业者的再次创业意向及后续创业行为。仅有的少数研究也只是关注了创业失败成本的表现形式，针对相关因素如何在创业失败到失败成本的作用过程中产生影响的研究更是少有涉及。

基于创业失败成本的重要作用及当前的研究基础，我们结合制度学、社会学、经济学、心理学等相关理论，对影响创业失败成本的相关因素进行了初步探索。本文在进一步完善 Shepherd

所提出的创业失败概念的基础上,根据失败成本研究的“二分法”观点,重新界定了财务成本与情感成本,深入并细化了创业失败成本研究内涵;同时基于多学科理论基础从创业者个体及外部环境两个层面深入详细论述了相关变量在“创业失败→失败成本”过程中发挥的调节作用,提出相应命题;最终形成了创业失败到失败成本作用过程的理论架构。

二、相关研究回顾

(一) 创业失败概念界定

很多学者在研究创业失败时并没有对其进行严格的概念界定,经常与企业的中止运营(discontinuance)、关闭(closure)、破产(bankruptcy)等概念相混用。Shepherd 从结果视角将创业失败(business failure)明确界定为:企业因为收入下降或是支出上升,导致破产或是难以吸收新的债务和股票基金,在当前的所有权及管理权下难以继续运行。^[5]而 Politis & Gabrielsson 从预期视角把创业失败定义为创业者没有取得预期结果的情形或事实。^[6]Headd 特别强调,在定义创业失败时,区别失败(failure)与关闭(closure)是至关重要的,这是因为企业关闭可能包含创业者考虑到退休或是追求其他的商业活动而对当前企业的自愿性中止。^[7]Bates 也提出将创业企业的关闭等同于创业失败是不公正的,其研究发现,37.7%的已关闭企业所有者在描述他们企业停止运行的状态时,认为自己的企业是成功的。^[8]

我们同样认为,创业企业的关闭区别于创业失败。企业关闭包括自愿性关闭与非自愿性关闭。自愿性关闭的原因很多,比如创业者考虑到机会成本,为了追求更好的发展机会,在较小的损失成本及转换成本条件下,对当前创业企业的自愿性中止。因此,此类创业企业的自愿性关闭并不在通常的创业失败界定范围内。而创业失败则更强调企业的非自愿性关闭,是在当前的产权和管理条件下,由于创业企业难以继续运营或是没有达到创业者自身的创业目标,创业者对所创建企业的非自愿性终止运营。

(二) 创业失败成本主要类型

失败是一个错综复杂的现象,会对创业者日常生活的许多方面产生一系列严重且具有决定性的影响。^[9]Whyley 指出,失败对于创业者来说是痛苦的、具有破坏性的经历。^[10]它会带来创业者财产的损失、自尊的降低和社会地位的下降。^[5]创业失败对创业者财产、身心、家庭、社会关系等方面造成的各种不同程度的影响就是创业失败成本。它伴随着创业失败的发生而产生,是创业失败的必然产物。当前学者对于创业失败成本的类型划分主要有两种观点,即以 Shepherd 为代表的“二分法”观点和以 Cope 为代表的“六分法”观点。^[15-19]Shepherd 提出,创业失败成本主要包括财务成本和情感成本两个方面,财务成本影响情感成本,情感成本会随着财务成本的增加而增加。^[5]Cope 在 Shepherd 研究的基础上通过对 8 位有过创业失败经历的创业者进行 IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) 研究,提出了创业失败成本的六种类型:财务成本、情感成本、身体成本、社会成本、专家成本和创业成本^[9],但有些成本类型的影响作用并未在其研究中得到支持或是仅得到了部分支持,需进一步明确。我们则依据 Shepherd 的“二分法”观点,主要关注创业失败的财务成本和情感成本。

1. 财务成本

创业者在整个创业进程中,不断向创业企业投入各种物质资源,如厂房、设备、资金等;同时,很大比例的创业者在创业筹资过程中会向亲朋或银行借贷,产生个人债务。当企业停止运营时,这些已投入的物质资源无法产生预期回报,给创业者在财务方面带来一系列消极影响,具体

表现为创业者个人资产价值的减少、债务的产生、生活水平及质量的下降等。我们认为这些可以用货币计量的直接财务损失和由此带来的间接财务影响共同构成了创业失败财务成本。

2. 情感成本

创业者与其所创建的企业之间总是存在着一种紧密的情感上的联系^[9]，创业者的创业动机不仅仅是为了个人获利，同样包含对于产品、市场、顾客的忠诚，个人的发展以及自身价值实现的需要^[11]。Cova & Svanfeldt 指出“产品的创造是创业者内心的渴望与需要的流露”。创业者的创造行为是他们对美好事物、情感、或是一些理想的主观表达。^[12]创业者对他们所创建的企业进行持续的情感“投资”^[13]，企业在其身份的形成中扮演着核心角色^[14]。对于家族企业来讲尤其如此，企业不仅是家族收入的来源，也是家族活动的联系纽带，更是家族荣誉感与地位的集中体现^[15]。我们认为创业者与企业之间紧密的情感联系必然导致创业失败时创业者情绪上的悲痛、低落与沮丧，以及心理上的羞愧、耻辱与内疚，创业失败给创业者情绪及心理上造成的这些消极影响即为创业失败情感成本。

三、创业失败与失败成本：创业者及外部环境的调节作用

创业失败导致了财务成本和情感成本的产生，但不同的创业失败案例所导致的失败成本损失程度各不相同。我们认为这种差异与创业者个体及外部环境密切相关。不同的创业者在个人资产总量、创业经验、情感控制能力、非物质性投入及失败归因方式等方面存在差异；同时，不同的创业环境也在法律法规政策及区域文化等方面对创业产生不同的影响。本文的研究工作致力于探索创业者和外部环境所包含的这些相关因素如何在“创业失败→失败成本”的过程中起到一定程度的强化或削弱作用，为后续研究创业失败成本提供理论基础。本研究工作是一个对创业失败成本的尝试性初步探索，通过理论演绎，在详细阐述了主要变量对创业失败到失败成本过程中的调节作用后，本文以命题的形式呈现了我们的研究观点，未来的研究可以借鉴当前的研究成果，开展进一步的实证研究工作。

（一）创业失败与失败成本：创业者的作用

Cope 研究发现，即使是同一国家或地区的创业者所承担的失败成本也会存在一定程度上的差异^[9]，我们认为这种差异与不同创业者所拥有的个人资产总量、非物质性投入和创业者的个人特质相关。这些来自创业者个人层面的因素影响着重到财务或情感成本的作用过程。

1. 创业失败与财务成本：创业者个人资产总量的作用

在 Cope 对 8 位创业失败者的研究中，所有的参与者都承认他们承受了一定形式上的财务成本（至少以创业者薪水的降低为标志）^[9]，但是一些创业者相比于其他创业者能够更加容易地承担相应的财务损失。我们发现，对于那些创业时比较富有的投资家及企业 CEO 而言，创业失败并没有对其个人资产造成特别严重的消极影响；而对于普通的创业者则产生了更多的伤害，有些创业者需要利用几年的时间来偿还个人债务，有些创业者则彻底倾家荡产，不能够再创立任何企业而不得不重回劳动力市场。可见，创业者的个人资产总量是调节创业失败对财务成本影响的一个重要因素。本文认为，创业时创业者的个人资产总量越多，越能够较为容易地承担创业失败导致的直接财务损失，越能降低财务上的消极影响。据此，我们提出命题 1.1。

命题 1.1 创业者个人资产总量负向调节着创业失败与财务成本的作用关系。创业者个人资产总量越多，创业失败对财务成本的影响程度越低。

2. 创业失败与财务成本: 创业者先前创业经验的作用

创业经验是指创业者在以往的创业经历中获得的感性和理性的观念、知识和技能等。^[16-17] 我们认为, 创业经验能够帮助创业者有效感知企业所面临的形势。相比于缺少经验的创业者, 有经验的创业者对企业运营过程中所出现的不利局面具有更高的敏感性, 而且能够及时采取更加有效的措施来加以应对, 从而降低财务损失。Saravathy 研究论证了有经验的“创业老手”能够通过制定“可承担的损失原则”来最小化创业失败财务成本。^[18] “可承担的损失”涉及决策制定者评估他们所能够承担的风险额度和愿意承担的损失。^[19] 显然, 创业者先前创业经验越丰富, 越能够有效管理、控制企业运营过程中的不利局面, 降低财务成本中的直接损失额, 从而降低失败对财务成本的影响程度。据此, 我们提出命题 1.2。

命题 1.2 创业者先前创业经验负向调节着创业失败与财务成本的作用关系。当创业者拥有先前创业经验时, 创业失败对财务成本的影响程度将降低。

3. 创业失败与情感成本: 创业者非物质性投入的作用

本文将创业者对企业的非物质性投入定义为, 创业者在创业过程中投入到企业的时间、精力及情感等非物质性资源。我们认为, 这类非物质性投入在一定程度上可以反映创业者对企业未来发展的期望, 寄托了自身理想和个人情感。创业者投入到企业的时间、精力及情感越多, 意味着企业对于创业者来讲就越重要, 创业者对于企业的未来发展期望也就越高, 也就越依赖于企业的发展与成功来实现自身价值, 并寄托情感。一旦创业失败, 创业者前期的非物质性投入越多, 越会在一定程度上增加创业失败对情感成本的消极影响。据此, 我们提出命题 1.3。

命题 1.3 创业者在整个创业阶段对企业的非物质性投入正向调节着创业失败与情感成本的作用关系。创业者对企业的非物质性投入越多, 创业失败对情感成本的影响程度越高。

4. 创业失败与情感成本: 创业者情感控制能力的作用

情感控制能力是指创业者在面对突发或不利情境时的心理承受能力。我们认为, 情感控制能力强的创业者能够更加客观、理性、从容地面对失败, 合理、有效地控制自身情绪, 情感波动较小, 对雇员和客户的情感亏欠较少, 能够尽量抑制自身所感受到的社会距离的增加, 从而降低创业失败对情感成本的影响。反之, 如果创业者情感控制能力较弱, 则会强化创业失败对情感成本的影响。据此, 我们提出命题 1.4。

命题 1.4 创业者的情感控制能力负向调节着创业失败与情感成本的作用关系。创业者自身拥有的情感控制能力越强, 创业失败对情感成本的影响程度越低。

5. 创业失败与情感成本: 创业者先前创业经验的作用

Politis & Gabrielsson 研究发现创业者先前的创业经验与其对待失败的积极态度相关^[6]。先前的创业经验能够帮助创业者树立“失败是企业发展过程中的一个临时阶段”这样一种认知, 使其能够更加轻松地面对失败, 将失败视作一次学习的机会。有经验的创业者对失败有着更高的接受程度, 能够将其视作减少不确定性、增加多样性以及扩大机会范围的途径, 从而降低创业失败对情感成本的消极影响。我们据此提出命题 1.5。

命题 1.5 创业者先前的创业经验负向调节着创业失败与情感成本的作用关系。当创业者拥有先前的创业经验时, 创业失败对情感成本的影响程度将降低。

6. 创业失败与情感成本: 创业者对失败的归因方式的作用

美国心理学家韦纳 (B. Weiner) 提出的“成败归因理论”认为, 影响个人成败的因素主要有四个方面: 能力、努力、任务难度和运气, 个人如何在这四个方面对其成败进行归因会影响到期望的改变和情感的反应, 而这种归因后果会影响后继行为的动机。^[20]

我们受韦纳“成败归因理论”的启发，将其应用到本研究中，提出以下观点：如果创业者将失败归因于自身的低能力或是努力不够，而非任务难度大或是运气差，则会在一定程度上增加创业者自身对于失败的耻辱感、内疚感，更容易引起羞愧的情绪，打击其自信心，产生更多的消极情感反应，从而增大情感成本。相反，如果创业者更多的将失败归因于任务难度大或是运气差，则会在一定程度上缓解创业者自身的消极情绪，使其在心理上找到一种失败的托辞，减少耻辱感、内疚感，从而降低情感成本。据此，我们提出命题 1.6 及其子命题。

命题 1.6 创业者对于失败的归因方式调节着创业失败与情感成本的作用关系。

命题 1.6 a 当创业者将失败主要归因于自身的低能力或是努力不够时，创业失败对情感成本的影响程度将升高。

命题 1.6 b 当创业者将失败主要归因于任务难度大或是运气差时，创业失败对情感成本的影响程度将降低。

（二）创业失败与失败成本：外部环境的作用

创业失败到失败成本的作用过程中不仅受到来自创业者个人层面的作用，同样会受到来自外部环境层面相关因素的影响。我们认为，外部环境对“创业失败→失败成本”的影响主要体现在法律法规政策及区域文化两个方面。不同的外部环境在上述两方面存在差异，导致了对创业者的保护以及对失败的容忍程度不尽相同，从而在不同程度上增强或减弱了创业失败对失败成本的作用过程。

1. 创业失败与财务成本：法律法规政策的作用

我们发现法律法规政策是调节创业失败对财务成本影响的重要因素。以破产法为例，世界范围内不同地区的破产法对创业者的保护程度存在差异。^[21-23]美国的破产法较为宽松，破产企业可以直接提出重组计划；欧洲的破产法尽管对破产者不产生严重的法律后果，但会使其在未来融资时遇到一定的障碍；日本的破产法注重抵押担保，对于不能偿付债务的破产者进行较严厉的惩罚，例如，暂时禁止再度创业。^[24]据此，本文认为破产法规定的企业申请破产的条件越低，或是在破产过程及后续活动中对创业者的保护程度越高，创业者所承担的直接财务损失及间接财务损失就会越小，从而在一定程度上降低了创业失败对财务成本的影响。

从政策方面来看，不同地区对创业失败的区域政策存在差异。深圳市在 2009 年制定了“为满足条件的创业失败人员提供最长期限不超过一年的社会保险补贴”的政策，来降低创业失败对创业者财务上造成的消极影响。美国则通过完善的商业保险制度来降低创业失败之后的财务成本——保险公司在经过详细的论证和可行性考察之后，对那些理论上有较高收益的个人创业计划给予最低收益的商业保险，如果企业在将来达不到最低收益，商业保险将会予以赔付。本文认为，政策对于创业者的保护同样能够在一定程度上降低创业失败对财务成本的消极影响。据此，我们提出命题 2.1。

命题 2.1 法律法规政策对创业者的保护程度负向调节着创业失败与财务成本的作用关系。法律法规政策对创业者的保护程度越高，创业失败对财务成本的影响程度越低。

2. 创业失败与情感成本：法律法规政策的作用

法律法规政策不但调节创业失败对财务成本的影响，同样反映了社会对于创业失败的态度及标准。同样以破产法为例，不同国家的破产法要求创业者承担不同形式的法律后果，有些较为严格，有些则较为宽松，如：法国对破产人采取惩戒主义，限制其各种公私权利；而德国则采取非惩戒主义，不限制破产人身份上的权利，这体现了国家制度层面对创业失败态度的差异。我们认为，严格的破产法在一定程度上意味着国家对于创业失败的耻辱感较高、容忍度较低，宽松的破

产法则相反，而创业者所感知到的来自制度层面的对于创业失败的态度势必会影响到创业者自身的情感反应。Efrat 研究发现，日本的立法改革减少了传统的对于破产的耻辱感。^[25]综合以上，我们认为法律法规政策对于创业失败的容忍程度越高，创业者在失败之后所承担的情感成本越低。据此，我们提出命题 2.2。

命题 2.2 法律法规政策对创业失败的容忍程度负向调节着创业失败与情感成本的作用关系。法律法规政策对创业失败的容忍程度越高，创业失败对情感成本的影响程度越低。

3. 创业失败与情感成本：区域文化的作用

社会学认为文化是一个社会所有成员共同享有的价值观念、传统和信仰。^[26]不同的区域文化对创业失败的理解存在价值观念上的差异，如美国、以色列等国家具有较好的创业氛围，社会对待创业失败较为宽容；而在许多欧亚国家，则将创业失败视为一种耻辱。^[27-24]Cardon *et al.* 发现不同区域文化对于创业失败的容忍程度存在差异。^[28]Cave *et al.* 发现英国创业者相比于美国创业者，对于失败会产生更严重的社会耻辱感，这种耻辱感已经世代代融入了英国的文化当中。^[29]

本文认为，不同区域文化对创业失败的容忍程度与耻辱感的差异势必会影响创业者对于失败的认知与感受，从而产生不同的情感反应。区域文化对于创业失败的耻辱感越低或是容忍程度越高，创业者越容易从心理上接受失败，其产生的消极情感也就相对较少。反之，则相反。据此，我们提出命题 2.3。

命题 2.3 区域文化调节着创业失败对情感成本的影响。

命题 2.3 a 区域文化对创业失败的容忍程度负向调节着创业失败与情感成本的作用关系。区域文化对创业失败的容忍程度越高，创业失败对情感成本的影响程度越低。

命题 2.3 b 区域文化对创业失败的耻辱感正向调节着创业失败与情感成本的作用关系。区域文化对创业失败的耻辱感越低，创业失败对情感成本的影响程度越低。

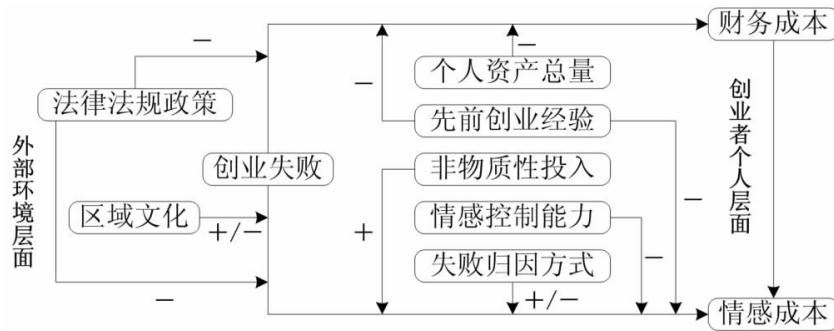


图1 创业失败与失败成本：创业者及外部环境调节作用框架图

四、结论及展望

面对创业实践活动过程中无法回避的大量的创业失败现象，越来越多的学者开始关注创业失败研究，使之成为创业研究领域重点研究问题之一。相比于创业失败原因及归因、创业失败学习及恢复等研究问题，创业失败成本的研究则相对较少。本研究在进一步完善创业失败概念的基础上，根据失败成本研究的“二分法”观点，重新界定了财务成本与情感成本，细化了创业失败成本的研究内涵；借助于管理学、社会学、心理学等学科的相关理论，通过逻辑演绎，从创业

者个体及外部环境两个层面详细阐述了其在“创业失败→失败成本”过程中的调节作用。创业者层面的相关因素包括：个人资产总量、先前创业经验、非物质性投入、情感控制能力以及对失败的归因方式等，其中个人资产总量、先前创业经验及情感控制能力负向调节着创业失败与失败成本的作用关系；非物质性投入对创业失败与情感成本之间的关系则起到正向调节作用；创业者主观或者客观的失败归因方式不同对两者之间关系的调节作用也不同。外部环境层面的相关因素包括：法律法规政策以及区域文化，其中法律法规政策对创业失败的容忍度及对创业者的保护程度均负向调节创业失败与失败成本之间的作用关系；区域文化对创业失败的容忍程度负向调节着创业失败与情感成本的作用关系，区域文化对创业失败的耻辱感则正向调节两者之间的作用关系。在此基础上，我们最终形成了创业失败到失败成本作用过程及相关因素的理论架构。尽管本研究是一个基于理论命题的尝试性探索，但为未来创业失败特别是创业失败成本的系统研究提供了一定的理论借鉴。

最后结合本研究的局限性，我们认为未来的创业失败研究可以在以下几个方面展开：

第一，开展创业失败的实证研究。由于创业失败的特殊性，很少有创业者愿意分享他的失败经历以及失败之后的情感、生活状况。即使有少数创业者愿意分享，由于研究节点相对于失败发生节点的时间滞后性，也会导致一定程度上研究信息的遗漏与失真。因此现有研究往往停留在定性的理论演绎与命题假设上，缺乏定量的实证研究与数据分析。未来研究可以在结合多学科理论体系的基础上，采用实验观察法、案例调查法、解释现象分析法、问卷调查等方法，进行创业失败关键变量的量表开发与测度工作，进一步增强创业失败研究的规范性、可靠性和科学性。

第二，开展多层次多视角的创业失败研究。本研究主要探究了创业失败对创业者个体所造成的情感和财务损失，是基于个体层面和消极视角的研究。而实际上，创业失败不仅会对创业者本身产生影响，也会对创业团队的愿景，创业组织的治理结构，业务流程和规章制度，甚至产业结构调整等方面产生一系列影响。同时，创业失败为创业者提供的不仅仅是一次痛苦的经历，也是一种宝贵的经验。创业者对创业失败的消化、反思、学习、恢复和再创业等一系列过程，对创业者、对创业组织、甚至对社会经济发展可能都会产生积极的影响。未来可以从创业失败多层次多视角开展相关研究。

第三，开展创业失败成本管理机制研究。创业失败成本会对创业者整体恢复进程、创业失败学习内容、创业者自我效能及再次创业意向等方面产生一系列影响。如何应用现有研究成果，深入探究科学、合理、有效的成本管理机制对后续一系列创业行为和创业绩效的影响，是未来各领域专家、学者值得关注的问题。

[参考文献]

- [1] 于晓宇 《创业失败研究评介与未来展望》，《外国经济与管理》，2011年9期。
- [2] Timmons J A , Spinelli S. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Singapore: Irwin Homewood , 1999.
- [3] Franco M , Haase H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 2010 , 6 (4) : 503 – 521.
- [4] Paffenholz G. Krisenhafte Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen: Ursachenanalyse und Implikationen für die Beratung. Ifm , 1998.
- [5] Shepherd D A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review* , 2003 , 28 (2) : 318 – 328.
- [6] Politis D , Gabriellson J. Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International*

- Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* ,2009 ,15 (4) : 364 – 383.
- [7] Headd B. Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics* , 2003 ,21 (1) : 51 – 61.
- [8] Bates T. Analysis of young ,small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing* ,2005 ,20 (3) : 343 – 358.
- [9] Cope J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing* ,2011 ,26 (6) : 604 – 623.
- [10] Whyley C. *Risky business: The personal and financial costs of small business failure*. London ,UK: Policy Studies Institute ,1998.
- [11] Bruno A V ,McQuarrie E F ,Torgimson C G. The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure ,merger ,and survival. *Journal of Business Venturing* ,1992 ,7 (4) : 291 – 302.
- [12] Cova B ,Svanfeldt C. Societal innovations and the postmodern aestheticization of everyday life. *International Journal of Research in Marketing* ,1993 ,10 (3) : 297 – 310.
- [13] Cardon M S ,Zietsma C ,Saparito P ,Matherne B ,Davis C. A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing* ,2005 ,20 (1) : 23 – 45.
- [14] Downing S. The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice* ,2005 ,29 (2) : 185 – 204.
- [15] Meyer M W ,Zucker L G. *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage Publications ,1989.
- [16] MacMillan I C. To really learn about entrepreneurship ,let’s study habitual entrepreneurs. Wharton School of the University of Pennsylvania ,Snider Entrepreneurial Center ,1986.
- [17] 万妮娜 《基于创业经验视角下的创业过程研究》,硕士学位论文,吉林大学管理学院,2009 年。
- [18] Sarasvathy S. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. London ,UK: Edward Elgar Publishing ,2008.
- [19] Dew N ,Sarasvathy S ,Read S ,Wiltbank R. Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal* ,2009 ,3 (2) : 105 – 126.
- [20] Weiner B (ed.) *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown ,NJ: General Learning Press ,1974.
- [21] Fan W ,White M J. Personal bankruptcy and the level of entrepreneurial activity. National Bureau of Economic Research ,2002.
- [22] Armour J ,Cumming D. Bankruptcy law and entrepreneurship. *American Law and Economics Review* ,2008 ,10 (2) : 303 – 350.
- [23] Peng M W ,Yamakawa Y ,Lee S H. Bankruptcy laws and entrepreneur-friendliness. *Entrepreneurship Theory and Practice* ,2010 ,34 (3) : 517 – 530.
- [24] 肖扬清、徐宝林、黄诗城 《风险投资发展的跨国差异与理论解释》,《山西财经大学学报》,2007 年 9 期。
- [25] Efrat R. Bankruptcy stigma: Plausible causes for shifting norms. *Emory Bankruptcy Developments Journal* ,2005 ,22: 481 – 520.
- [26] 闵家胤 《西方文化概念面面观》,《国外社会科学》,1995 年 2 期。
- [27] Haemmig M 《风险投资国际化》,上海: 复旦大学出版社,2005 年。
- [28] Cardon M S ,Stevens C E ,Potter D R. Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing* ,2011 ,26 (1) : 79 – 92.
- [29] Cave F D ,Eccles S A ,Rundle M. An exploration of attitudes to entrepreneurial failure: A learning experience or an indelible stigma? *Frontiers of Entrepreneurship Research* ,Babson College ,2001.

[责任编辑: 赵东奎]

ment , therefore the enterprises are going to gain continuing dynamics in growth.

Keywords: cultural power; state-owned enterprises; cultural awareness of enterprises; the growth of enterprises

On the Cultural Clashes , Divergences and Managements of the Headquarters and Sub-Branches of State-Owned Enterprises: Based on Three State-Owned Enterprises Management Level Exchange Cases

ZHANG Li-hua , CAI Ning-wei (141)

Abstract: There have been problems in the exchanges of different levels of managements in state-owned enterprises , such as , puzzled to the working environment , unfitting to the working culture , etc. Based on the three cases study , we found out that the cultural clashes between the headquarters and the branches showing in three aspects , the clash of policy culture and implementation culture , multi and unitary culture , quality oriented and efficient oriented culture. To make a conclusion of the cultural clashes between the headquarters and branches of state-owned enterprises and the mechanism models can help the enterprises to ease the cultural clashes and to improve organizational performance.

Keywords: headquarter of state-owned enterprises; branches; cultural clashes; cultural divergences; cases study

Research on Corporate Social Responsibility Evaluation of Media-Network Company

TIAN Hong , JIANG Yu-feng (150)

Abstract: China's Internet media company has fully recognized the importance of social responsibility , but there are many problems in the process of fulfilling social responsibility , such as false news , public opinion deviation , thus it triggers the thinking of media-network companies fulfill their social responsibilities in the society , companies cannot examine their own level of social responsibility , regulators are also difficult to grasp how to properly guide and supervise the behaviors and activities of such companies , which aspects of the research will help improve media-network evaluation system of corporate social responsibility. This paper will establish social responsibility evaluation system of media-network companies from stakeholders , verify the effect of evaluation index system by analytical hierarchy process (AHP) and fuzzy comprehensive evaluation method , the results show the levels of media-network companies fulfill social responsibility and the differences of different stakeholders , it plays a good inspiration to the enterprises themselves , the regulatory authorities and the society.

Keywords: media-network company; social responsibility; stakeholders; evaluation index system

Entrepreneurial Failure and the Costs of Entrepreneurial Failure: The Moderating Effect of Entrepreneurs and Entrepreneurial Environment

LI Xue-ling , FAN Chang-liang , SHEN Jia , WAN Ni-na (159)

Abstract: The costs of entrepreneurial failure generated in the occurrence of entrepreneurial failure. As the inevitable outcome of entrepreneurial failure , the costs of entrepreneurial failure is some kinds of negative effects that failure caused to entrepreneur in his property , physical , psychological , family , social relations and other aspects. The negative effects mainly reflected in two aspects , the financial aspect and emotional aspect. Currently , most studies are about the manifestations of costs of entrepreneurial failure , less research focus on the moderating effect in the process of entrepreneurial failure to the costs of entrepreneurial failure. Based on the combing and reviewing of the existed research , in this paper , we research and analysis the moderating effect of entrepreneurs and entrepreneurial environment in the process of "entrepreneurial failure→ costs of entrepreneurial failure". Finally , we propose future research prospects of the costs of entrepreneurial failure.

Keywords: entrepreneurial failure; costs of entrepreneurial failure; entrepreneur; moderating effect