



上海大学管理学院
School of Management
Shanghai University



南开大学创业研究中心

创业失败管理

于晓宇 博士
教授 博导
上海大学管理学院
yuxiaoyu@vip.126.com

于晓宇教授与MBA2017级-1班同学合影

2018.04.21



16.85万次，学校584所，累计互动10.80万次

教材编委会成员及简介



复旦大学 褚荣伟
复旦大学管理学院市场营销系副教授
麻省理工学院斯隆管理学院访问学者
加州大学中美商业法律研究院梁氏学者
复旦大学中国市场营销中心助理主任
复旦大学健康金融实验室执行主任



北京大学 路江涌
北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授，系主任
教育部长江青年学者
国家自然科学基金杰出青年基金获得者



清华大学 何晓斌
清华大学社会科学学院副教授，博士生导师
斯坦福大学统计学硕士和社会学博士
上海蔚江数据技术有限公司联合创始人



中山大学 任荣伟
中山大学管理学院教授，战略与创新方向博士生导师
牛津大学访问学者
中山大学创业学院客座教授
中山大学创业中心常务副主任



上海交通大学 桑大为
上海交通大学博士，副教授
亚洲中小企业理事会副主席
亚洲创业教育联盟秘书长
中航数竹特思创新创业孵化器创业导师



中国人民大学 宋继文
中国人民大学商学院组织与人力资源系副教授、副主任
中国管理国际学会 (IACMR) 中国区代表
爱思唯尔2014、2015、2016、2017年中国高被引学者



复旦大学 孙金云
复旦大学管理学院企业管理系助理教授，硕士生导师
复旦青年创业家教育与研究中心主任
麻省理工学院斯隆管理学院访问学者



复旦大学 唐跃军
复旦大学管理学院企业管理系副教授
兼任多家公司独立董事、独立监事
入选复旦大学卓越人才计划“卓学计划”



上海大学 于晓宇
上海大学管理学院教授
上海大学战略研究院副院长
上海大学创新创业研究中心主任
《Academy of Management Perspectives》编委
上海市青年拔尖人才、青年东方学者、曙光学者

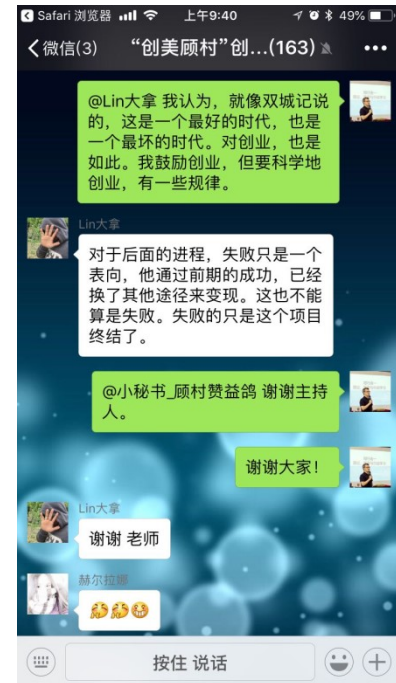
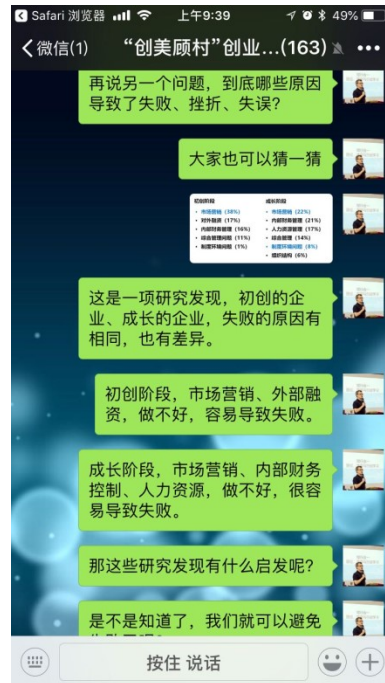
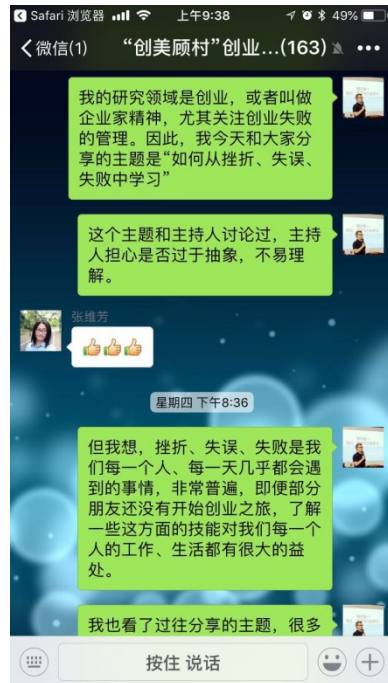


复旦大学 王安宇
复旦大学管理学院管理科学系副教授
麻省理工学院斯隆管理学院访问学者
曾任复旦大学管理科学系系主任，上海宝山区
政策研究室副主任



浙江大学 郑刚
浙江大学管理学院创新创业与战略学系副主任
浙江大学科技创业中心创始主任
浙江大学硅谷创业实验室主任
国际小企业联合会中国副会长
斯坦福大学访问学者
是全面创新管理理论、全面协同创新理论主要提出者之一

高校创业师资训练营（第二期）



Menu

- **课程设计的思路**
- **什么是创业失败?**
- **创业失败的比例?**
- **创业失败的原因?**
- **创业失败的结果?**
- **如何管理创业失败?**

- 我们距离创业失败到底有多远……



倒闭共享单车上热搜 创始人：朋友说我是“互联网最著名的失败者”

分享

2017-06-19 23:32:25 来源：华龙网 0 条评论



【摘要】“我以为自己被大家知道那一天是因为成功，结果是因为失败，朋友还调侃说我是‘互联网最著名的失败者’。”在悟空单车位于重庆渝北区的办公室，创始人雷厚义哭笑不得。6月13日，悟空单车宣布自本月起正式退出共享单车市场，随后，“首家倒闭共享单车”的话题在网上发酵，引起巨大舆论。悟空单车从“出生”到“夭折”都经历了些什么？“共享单车”市场真的难分一杯羹？今（19）日，华龙网记者与雷厚义面对面聊了聊。

华龙网6月19日23时15分讯（记者 周晓雪）“我以为自己被大家知道那一天是因为成功，结果是因为失败，朋友还调侃说我是‘互联网最著名的失败者’。”在悟空单车位于重庆渝北区的办公室，创始人雷厚义哭笑不得。6月13日，悟空单车宣布自本月起正式退出共享单车市场，随后，“首家倒闭共享单车”的话题在网上发酵，引起巨大舆论。悟空单车从“出生”到“夭折”都经历了些什么？“共享单车”市场真的难分一杯羹？今（19）日，华龙网记者与雷厚义面对面聊了聊。

网络问政

我要吐槽

网络民意桥，有事请吐槽 热线：023-63080011

巫山公共停车场收费标准偏高
巴南区路名牌发布大量商业广告

精品栏目



爱心妈咪小屋化尴尬



捡垃圾的亿万富翁



三千匾额的前世今生



绝味豆花饭藏在这里



乐视 创业失败



登录

全部 新闻 图片 地图 视频 更多

设置 工具

找到约 936,000 条结果 (用时 0.40 秒)

焦点新闻

央视财经：乐视网，是创业失败还是涉嫌欺诈？

华尔街见闻 · 2 天前

叶檀：乐视网，是创业失败还是涉嫌欺诈？

金融界 · 14 小时前

早报| 央视炮轰乐视，创业失败还是涉嫌欺诈？阿里京东又开撕，或因强制商家二选一；网曝锤子员工泄露坚果Pro真实销量

搜狐 · 9 小时前

→ 更多关于“乐视 创业失败”的结果

央视财经：乐视网，是创业失败还是涉嫌欺诈？ - 华尔街见闻

<https://wallstreetcn.com/articles/3019446> ▼

3 天前 - 央视财经称，乐视用一份份精美的PPT吸引众多投资者，股价上涨40多倍，... 乐视网由兴起到危机，到底是**创业失败**，还是涉嫌欺诈，可能只有在相关 ...

央视质问乐视创业失败还是涉嫌欺诈重提上市旧案|乐视网|创业|融资_ ...

finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2017-07-11/doc-ifyhwehx5701681.shtml ▼

2 天前 - 乐视网，是**创业失败**还是涉嫌欺诈？真相是... 乐视最近成为了超级热点话题！在7月3日贾跃亭家族12.37亿元资产被司法冻结的传闻被证实之后 ...

【樂視玩完】遭央視質疑：是創業失敗還是涉嫌欺詐？ | 即時新聞 | 財經 ...

hk.apple.nextmedia.com/realtime/finance/20170712/56945867 . 转为简体网页

- 至今尚未听（看）过这两则新闻的
请举手……
 - 我们可以给他们（这些经历失败的创业者）讲什么课？

- 本次课程设计的思路？

- 需求+理论



创业失败



登录

全部 图片 新闻 视频 地图 更多

设置 工具

找到约 6,010,000 条结果 (用时 0.46 秒)

创业失败的人后来都怎么样了? - 知乎

<https://www.zhihu.com/question/30261645>

看多了创业成功的,想看看**创业失败**的例子,尤其是多次**创业失败**的。... 创业不同情努力---回厦后找店面,自己做所有平面、空间设计,写文案做推广,找团队,2011 ...

20 個創業失敗最常見的原因| MR JAMIE 創業者需要的啟發, 新鮮供應

mrjamie.cc/2014/10/23/fail/

2014年10月23日 - CB Insights 統計了101 個失敗新創自己填寫的「驗屍報告」後,得出了 20 個**創業失敗**最常見的原因,我認為大體上與我的經驗是一致的,相當值得 ...

【创业】几乎所有创业失败的原因,都可以归结到这18个点 - 搜狐

www.sohu.com

2016年4月2日 - 从某种意义上说,导致**创业失败**的错误只有一个:没人需要你做的东西。如果你在做的东西是用户需要的,那么你应该能够生存下去,其它的问题都 ...

创业失败后,这些CEO 都怎么样了? - 简书

www.jianshu.com/p/32913be8c3bb

2016年3月2日 - 冬去春来,万物复苏。炽热的野心过后,一切归于平静。刚刚过去的2015年崛起了不少新的项目,甚至有人将2015年定义为第四次**创业**大潮来临的 ...

创业失败后的6点总结(没有鸡血,都是花钱买来的教训) - 豆瓣

<https://www.douban.com/note/380086272/>

创业失败后的6点总结(没有鸡血,都是花钱买来的教训). 小愚先声 2014-02-12 16:42:07. 来自话题 **创业**. 没想到这篇总结会受到这么多人的喜欢,可能每个人心中都 ...

如何避免創業失敗? 這一篇值得你認真參考 | 數位時代

<https://www.bnext.com.tw/article/view/id/40473>

2016年8月9日 - 我們經常說,避免**失敗**,你就會變得富有。這聽起來像是笑話,但用來描述**創業**時,卻是再貼切不過的了。這句話拿來形容我當時創辦的Viaweb也是 ...

那些创业失败的人都去哪儿了? _36氪

<https://36kr.com/p/5050166.html>

2016年7月28日 - 通过近百个**创业失败**的朋友的案例,统计了他们**创业失败**的原因和创业后的去处,分享出来让大家一起避开创业路上的坑。



- 来自大数据的“客户”需求？

- 如何避免失败？（创业前、过程）

- 失败的原因是什么？（面对失败）

- 失败的人都去哪里了？（失败后）

- “客户”需求是课程设计的主要依据？

- 如何避免失败？（创业前、过程）
- 失败的原因是什么？（面对失败）
- 失败的人都去哪里了？（失败后）

• 理论+

- 如何避免失败？（创业前、过程）
 - 如何降低创业失败的成本？（实物期权理论）
- 失败的原因是什么？（面对失败）
 - 我们如何对创业失败客观归因？（归因理论）
- 失败的人都去哪里了？（失败后）
 - 如何在失败后做出理性决策？（心理学、社会学等）
 - 如何最大化创业失败的价值？（学习理论）



中国式创业失败： 归因、学习和后续决策

于晓宇^{1,2}, 蒲馨莲¹

1 上海大学 管理学院, 上海 200444

2 上海大学 创新创业研究中心, 上海 200444

摘要:失败是多数创业活动的必然结果,创业者对创业失败的行为反应是创业研究的一个重要议题。意义建构是一个嵌入式的社会化过程,文化是影响创业者意义建构创业失败的重要因素,中国创业者对创业失败的行为反应可能有别于西方创业者。然而,已有关于创业失败的研究主要来自欧美国家,对中国创业者在创业失败之后的行为研究很少。因此,有必要探索中国情景下创业者在创业失败后的行为反应的独特规律。

Menu

- 课程设计的思路
- 什么是创业失败?
- 创业失败的比例?
- 创业失败的原因?
- 创业失败的结果?
- 如何管理创业失败?

- 创业失败如何界定？ 谁定？

什么是创业失败(entrepreneurial failure)?

- 倒闭(*closure*)、破产(*bankruptcy*)、清算(*liquidation*)、**注销**(*cancellation of registration*)
- 并购(*Merger & Acquisition*)
 - 创业退出(*entrepreneurial exit*)
 - 主动退出
- 创业者未实现**目标或期望**，**不得不**终止经营**或**退出企业的情形(*Shepherd, 2003; 于晓宇, 2011*)。
 - 终止经营
 - 产权更变

• 创业失败如何界定？ 谁定？

- 创业是否失败的标准是创业者的主观认定，而并非由研究者判定，只有项目的决策人（创业者）才有定义项目是否已经失败的权力（McGrath, 1999）。

Menu

- 课程设计的思路
- 什么是创业失败?
- 创业失败的比例?
- 创业失败的原因?
- 创业失败的结果?
- 如何管理创业失败?

创业失败的比例(entrepreneurial failure rate) ?

- **Guess**
- **多大比例的创业企业以失败告终?**

YOUR READING LIST

90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%

in Active on LinkedIn

Strategic Planning Is Dead. Here Are Two New Ways To Face The Future

+21k views in the last 24 hours

What The Latest Global DDoS Attack Means For Entrepreneurs

f Active on Facebook

Serious Investors, From Silicon Valley To The World Bank, Are Paying Attention To MENA's Startups

+27k views in the last 24 hours

The Secret To A Successful Partnership? Leave Money On The Table

Entrepreneurs

JAN 16, 2015 @ 10:00 AM 271,485 VIEWS

90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%

The Little Black Book of Billionaire Secrets



Neil Patel, CONTRIBUTOR

I cover entrepreneurship, conversion optimization, marketing and sales [FULL BIO](#) ▾

Opinions expressed by Forbes Contributors are their own.

As an entrepreneur, I know about failure. I've made mistakes, pretty stupid ones. At the same time, though, I've been fortunate enough to succeed a few times, too.

Along the way, I've been able to understand some of the lesser-known reasons that some startups fail, and more importantly why a few succeed.

How many startups fail?

Nine out of ten startups will fail. This is a hard and bleak truth, but one that you'd do well to meditate on. Entrepreneurs may even want to write their failure post-mortem before they launch their business.

Why? Because very optimistic entrepreneur needs a dose of reality now and then. Cold statistics like these are not intended to discourage entrepreneurs, but to encourage them to work smarter and harder.



There are also different definitions of failure. If failure means liquidating all assets, with investors losing all their money, an estimated 30% to 40% of high potential U.S. start-ups fail, he says. If failure is defined as failing to see the projected return on investment—say, a specific revenue growth rate or date to break even on cash flow—then more than **95% of start-ups fail**, based on Mr. Ghosh's research.

Failure often is harder on entrepreneurs who lose money that they've borrowed on credit cards or from friends and relatives than it is on those who raised venture capital.

"When you've bootstrapped a business where you're not drawing a salary and depleting whatever savings you have, that's one of the very difficult things to do," says Toby Stuart, a professor at the Haas School of Business at the University of California, Berkeley.

Venture capitalists make high-risk investments and expect some of them to fail, and entrepreneurs who raise venture capital often draw salaries, he says.

4. Election 2016 Sparks Season of Tense 'Office Politics'

5. Taste-Testing Candy Corn-Flavored Treats

Most Popular Articles

1. FBI in Internal Feud Over Clinton Probe



2. Campaigns Scramble to Address Clinton Email Probe



3. Hillary Clinton's Forgotten Career: Corporate Lawyer



4. Justice Officials Warned Against Comey's Letter on Clinton Emails



Business Employment Dynamics

SHARE ON: FONT SIZE: PRINT:

BROWSE BDM

- BDM HOME
- BDM OVERVIEW ▶
- BDM NEWS RELEASES ▶
- BDM DATABASES ▶
- BDM DATA FILES AND CHARTS ▶
- BDM PUBLICATIONS
- BDM FAQs
- CONTACT BDM

SEARCH BDM

WE NEED YOUR HELP!

Help us improve our products and customer service by completing a brief survey.

Entrepreneurship and the U.S. Economy

Chart 3. Survival rates of establishments, by year started and number of years since starting, 1994–2015, in percent

Number of years since starting	Year																					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2	79.6	78.8	78.2	78.5	80.1	79.1	78.4	75.7	78.4	79.3	78.9	80.1	78.3	77.3	75.2	76.7	78.6	79.4	79.2	79.6	79.9	-
3	68.1	67.9	66.9	68.3	68.5	67.0	66.0	64.7	67.4	68.4	69.1	68.7	66.3	64.0	63.3	66.4	68.6	69.3	68.7	69.3	-	-
4	60.6	59.8	59.7	60.2	59.6	58.5	58.2	57.6	60.0	61.4	61.2	60.2	56.7	55.5	56.5	59.9	61.6	61.9	61.5	-	-	-
5	54.3	54.1	53.4	53.0	53.0	52.7	52.8	52.3	54.8	55.3	54.5	52.6	49.8	50.2	51.7	54.8	56.0	56.3	-	-	-	-
6	49.6	48.8	48.1	47.6	48.1	48.2	48.2	48.1	50.1	50.0	48.4	46.8	45.4	46.4	47.8	50.1	51.4	-	-	-	-	-
7	45.2	44.4	43.9	43.7	44.4	44.4	44.7	44.2	45.9	44.8	43.7	43.2	42.3	43.1	44.2	46.3	-	-	-	-	-	-
8	41.5	40.7	40.5	40.5	41.2	41.4	41.6	40.9	41.8	40.9	40.5	40.5	39.6	40.1	41.1	-	-	-	-	-	-	-
9	38.3	38.0	37.8	37.7	38.7	38.6	38.6	37.4	38.4	38.1	38.2	38.2	37.1	37.5	-	-	-	-	-	-	-	-
10	35.7	35.7	35.4	35.6	36.2	36.1	35.5	34.5	36.1	36.0	36.1	35.9	34.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	33.6	33.4	33.4	33.5	34.0	33.2	32.9	32.4	34.2	34.2	34.0	33.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	31.8	31.6	31.5	31.5	31.5	31.0	31.2	30.9	32.5	32.3	32.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	30.3	29.9	29.7	29.3	29.5	29.4	29.8	29.5	30.8	30.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	28.7	28.4	28.0	27.6	28.1	28.2	28.6	28.1	29.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	27.2	26.6	26.3	26.2	26.9	27.0	27.3	26.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	25.5	25.1	25.1	25.1	25.7	25.8	26.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	24.1	24.0	24.1	24.1	24.7	24.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	23.0	23.0	23.1	23.2	23.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	22.0	22.2	22.2	22.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	21.2	21.3	21.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	20.3	20.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	19.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note: Dashes indicate not applicable.



- **美国6成创业企业“活不过”8年!**

全国企业生存时间分布表（截止2012年底）

来源：《全国内资企业生存时间分析报告》（2013年6月）

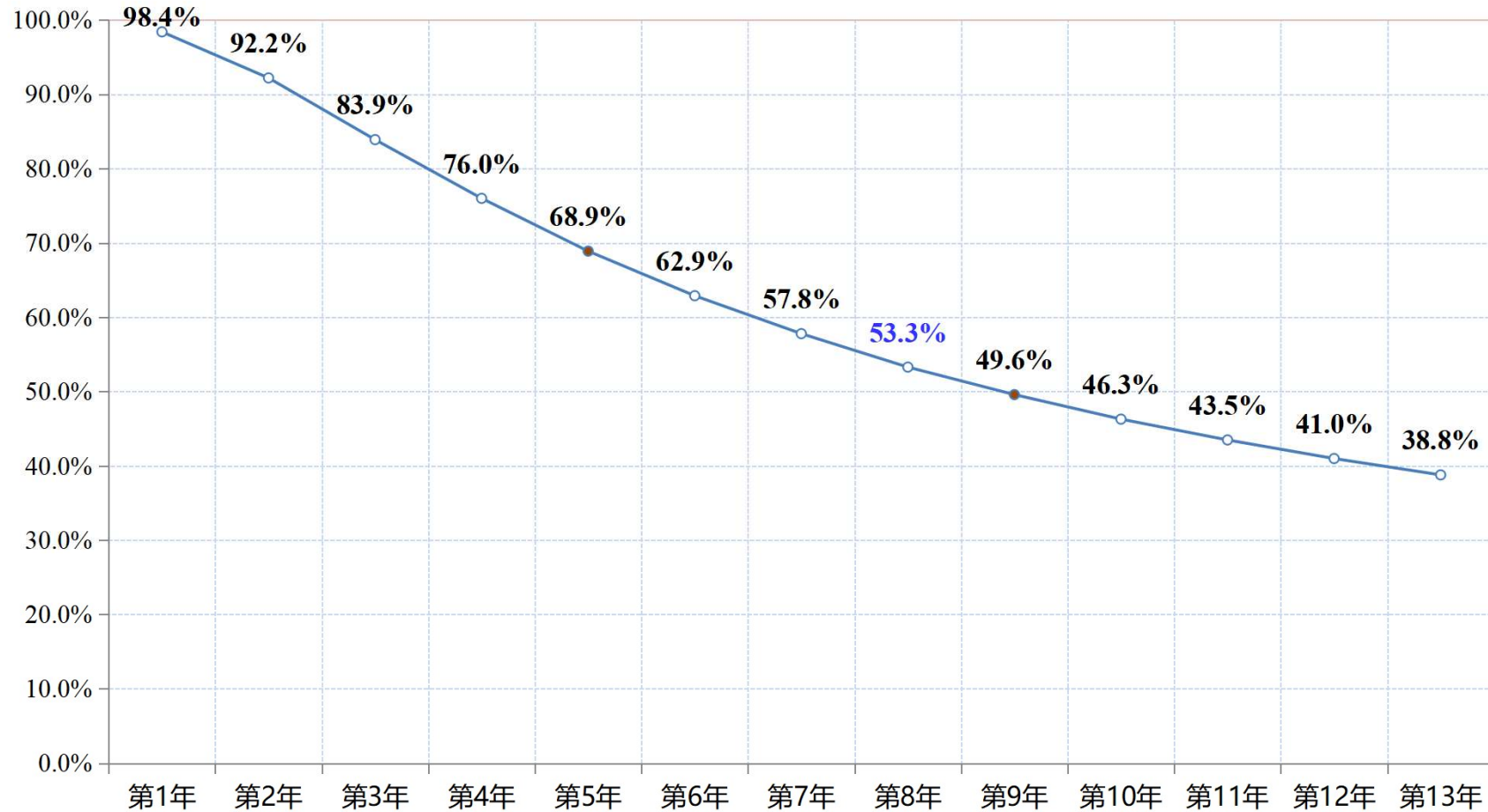
年龄	企业数量 (万户)	比重	年龄	企业数量 (万户)	比重
1年以内	195.91	14.8%	11年	43.13	3.3%
2	185.19	14.0%	12	33.95	2.6%
3	153.39	11.6%	13	27.15	2.1%
4	118.29	8.9%	14	21.71	1.6%
5	89.92	6.8%	15	18.16	1.4%
6	82.54	6.2%	16	13.18	1.0%
7	76.66	5.8%	17-19	27.74	2.1%
8	67.84	5.1%	20-24	35.83	2.7%
9	62.47	4.7%	24年以上	13.67	1.0%
10	55.81	4.2%	总计	1322.54	100.0%

先看“活着的”

- 7成企业都是创业企业 (≤ 8 年)
- ≥ 24 年, 只有 **1%**
- 所以,
先设定一个能达到的小目标
– 比方说我先活它一个25年!



全国企业存活率曲线 (以2000年以来新设立的企业为研究对象)

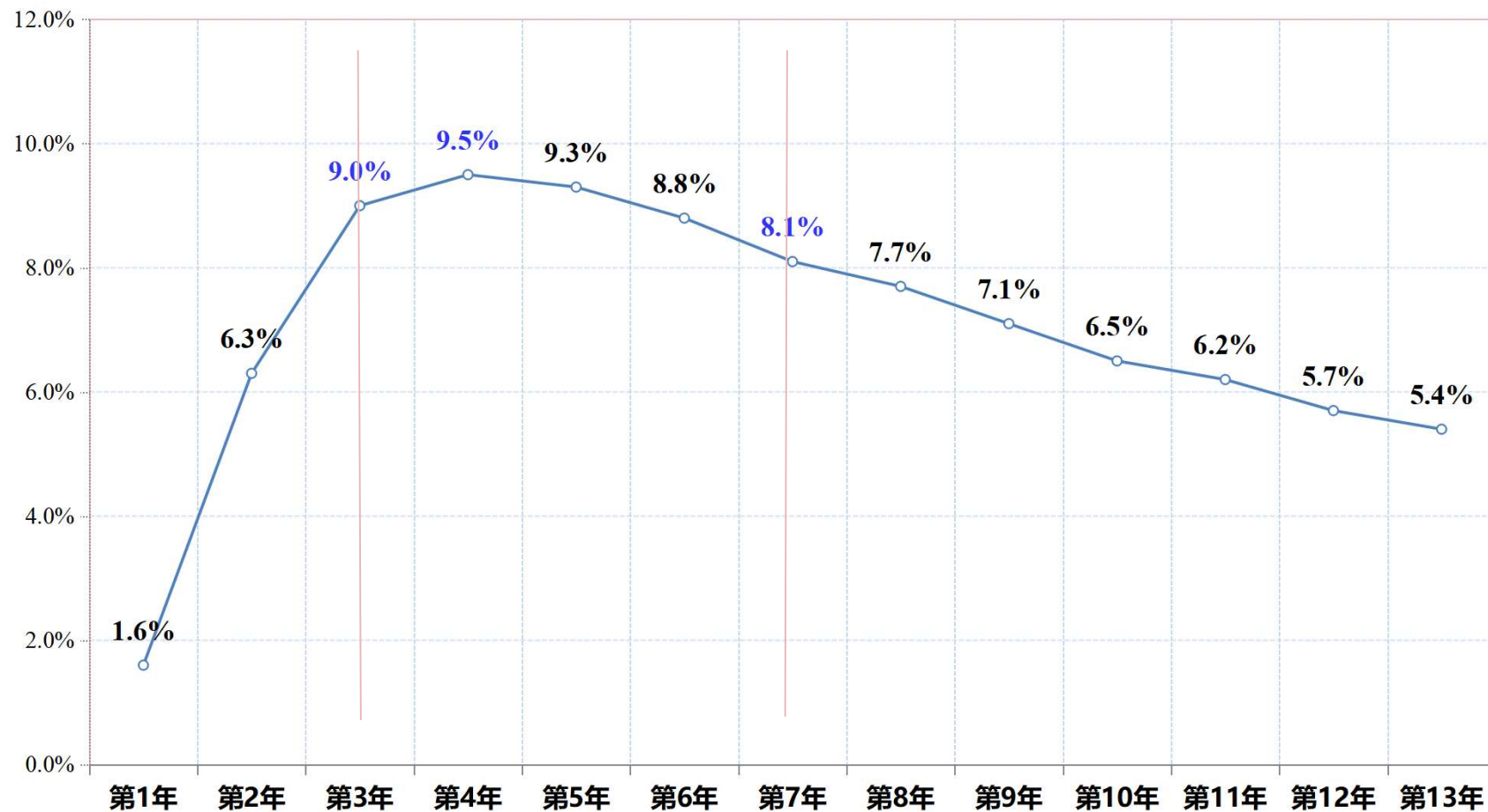


来源：《全国内资企业生存时间分析报告》（2013年6月）

- **约半数的企业能存活8年以上。**
 - **比美国的小伙伴们能“活”？**

死而不僵

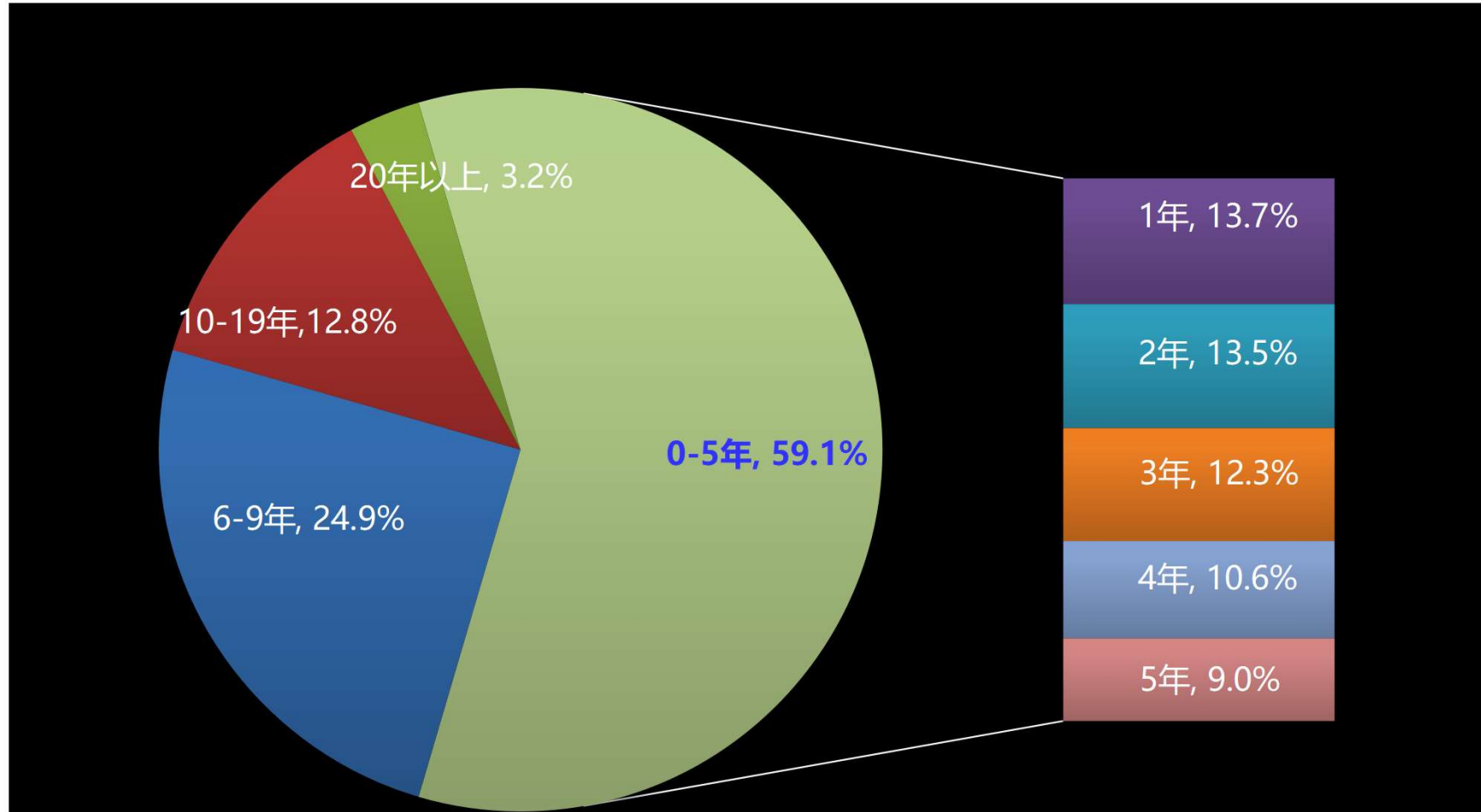
企业当期平均死亡率曲线 (以2000年以来新设立的企业为研究对象)



来源：《全国内资企业生存时间分析报告》（2013年6月）

- 企业当期平均死亡率呈倒“U”型分布
 - 前高后低、前快后慢。
- 企业成立当年平均死亡率为1.6%，**第4年最高**，为9.5%
 - 企业成立后3-7年当期平均死亡率较高（>8%），随后渐趋平缓。
- 企业在其成立后第3年开始进入“死亡高发期”
 - 第3-7年为企业生存的“瓶颈期”，是企业能否成长、发展的关键期。
 - 一旦度过了“七年之痒”，死亡率开始下降。

2008-2012年5年内我国退出企业寿命分布



来源：《全国内资企业生存时间分析报告》（2013年6月）

再看“死了的”

- 2008-2012年底，全国累计退出市场的企业共394.22万户，平均寿命为**6.09年**。
- 6成创业企业在5年内退出市场。

小结

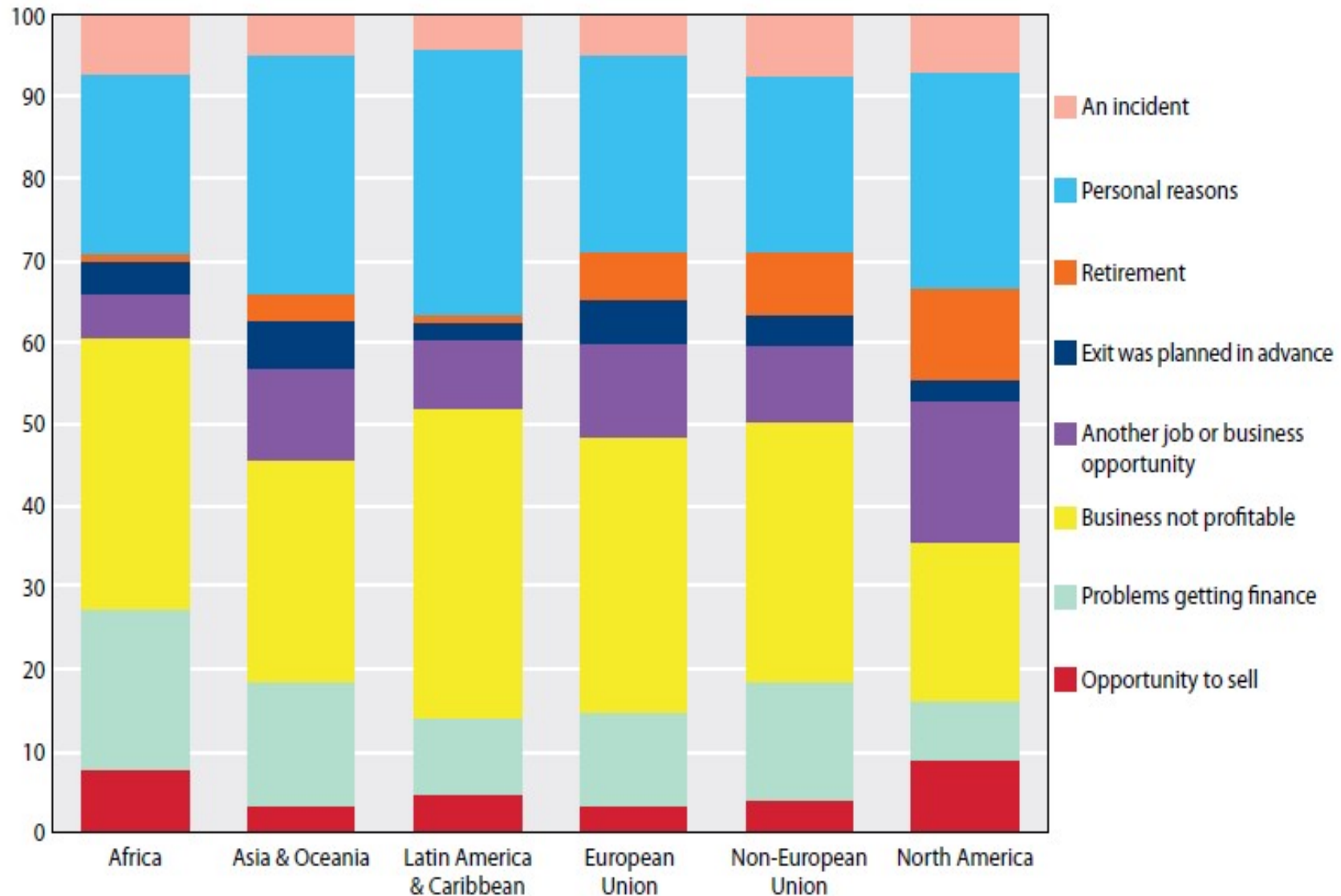
- 为什么要说这些“可怕的”数字？
 - 切实把创业者队伍“纯洁性”落到实处
 - JIBS Experience, 2011



Menu

- 课程设计的思路
- 什么是创业失败?
- 创业失败的比例?
- 创业失败的原因?
- 创业失败的结果?
- 如何管理创业失败?

企业终止的原因 (2014年全球创业观察报告)



Export v

Search ScienceDirect Q Advanced

- Outline
- Abstract
- References



Business Horizons

Volume 30, Issue 2, March–April 1987, Pages 50-58



Practice of business

Why firms fail ☆

Albert V Bruno, Joel K Leidecker, Joseph W Harder

Show more

[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90009-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90009-7)

Get rights and content

Recommended articles

Causes of new venture failure: 1960s vs. 1980s

Business Horizons, 1988, pp. 51-56

Download PDF View details v

Prediction of failure of a newly founded firm

Journal of Business Venturing, 1992, pp. 323-340

Download PDF View details v

ZETATM analysis A new model to identify bankru...

Journal of Banking & Finance, 1977, pp. 29-54

Download PDF View details v

View more articles >

Citing articles (40) v

产品/市场问题
 财务困难
 管理问题

Abstract

To avoid all mistakes in the conduct of a great enterprise is beyond man's powers," said Minicius to his soldiers after his defeat by Hannibal in 209 B.C. "But," he continued, "when a mistake has once been made, to use his reverses as lessons for the future is the part of a brave and sensible man."

Founders of some high-technology firms in California's Silicon Valley were asked the reasons that their companies failed. Their answers can help others avoid their fate.

Choose an option to locate/access this article:

Check if you have access through your login credentials or your institution. [> Check for this article elsewhere](#)

Sign In >

* Support for this research came from a Leavey Research Grant from the Graduate School of Business of Santa Clara University.

Copyright © 1987 Published by Elsevier Inc.

Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problems

(Terpstra and Olson, 1993, ETP)

初创阶段

- **市场营销 (38%)**
- **对外融资 (17%)**
- **内部财务管理 (16%)**
- **综合管理问题 (11%)**
- **制度环境问题 (1%)**

成长阶段

- **市场营销 (22%)**
- **内部财务管理 (21%)**
- **人力资源管理 (17%)**
- **综合管理 (14%)**
- **制度环境问题 (8%)**
- **组织结构 (6%)**

- 创业失败原因的这些结论有
哪些启发呢？

- 几乎没有

失败原因没那么重要 (于晓宇, 蒲新莲, Ning Li, 孟添, 2017)

- 创业者并不是从失败事实本身学习，而是从自己对失败的主观认知（或解释）中学习。
- 创业者如何解释（归因）创业失败比“失败事实或真相”本身更重要。
 - 影响创业者从失败中学习什么（于晓宇等，2013）
 - 影响创业者的随后决策（Eggers and Lin, 2015）

- 如何对创业失败客观归因？
 - 归因八步

首页

杂志

活动·培训

照澜书院

俱乐部

管理分享

专家库

HOT
订阅

关于我们

🏠 / 杂志 / 2017年5月刊 / 专题研究

内因？外因？别急着对创业失败归因

2017-06-23 期刊：2017年5月刊 栏目：专题研究 专题：创新与创业

核心提示：对创业失败客观、全面归因，是管理创业失败的首要步骤，认识归因、重视归因、客观归因，是每一位创业者的必修课。

内因？外因？别急着对创业失败归因

文/于晓宇：上海大学管理学院教授、博士生导师、上海大学创新创业研究中心主任

蒲馨莲：上海大学管理学院硕士研究生

Ning Li (李宁)：美国爱荷华大学Tipple商学院 (University of Iowa Tipple College of Business) 副教授 (终身教授)

孟添：博士、上海经济管理中心副主任、上海科技金融研究所副所长



分享

相关阅读

用知识管理打造企业核心能力——从C919首飞成功看中国商飞的“双屏创新”

新5P，开启国际化战略之门的金钥匙

内因？外因？别急着对创业失败归因

正宗之争为哪般

想基业长青，先合规管理

如何客观对创业失败归因？

- 第一，认识到创业失败是正常现象。
- 第二，创业者要认识到创业失败的原因是多元、**动态**、**交织**的，而不是**唯一**、**静态**、**独立**的。
- 第三，**平衡归因**。
- 第四，**减轻文化对归因的影响**。
- 第五，**找人聊聊**。
- 第六，创业者应诊断创业失败的根本原因，**但不要追责**。
- 第七，**动态归因**。
- 第八，有些创业失败只是一个偶然事件，**没必要归因，更不必纠结**。

- 但是，学生应该如何做？

- 行动版

案例：开心网创始人程炳皓



- 开心网曾是中国最大的社交网站，经过八年起伏跌宕的发展，开心网的用户活跃度下滑，最后转型成为一家手机游戏公司。
- 2016年7月，赛为智能收购北京开心人信息技术有限公司100%股权，开心网创始人程炳皓**宣告创业失败，并离职出走。**

创业失败的原因是多元、动态、交织的

• 程炳皓认为失败的原因是：

– “假开心网”的不正当竞争

– 微博、微信的强势出击

• 同学们是否认同？

– 不同意的，请举手

创业失败的原因是多元、动态、交织的

- 之后，程炳皓**以时间为线索对开心网的发展过程进行了细致的梳理**，认为“假开心网”的不正当竞争和微博、微信的强势出击等只是**导火索**，是压倒骆驼的最后一根稻草，并不是开心网失败的根源。
- 缺少对产品特性和产品生命周期的洞察与理解才是**根本原因**。

Menu

- 课程设计的思路
- 什么是创业失败?
- 创业失败的比例?
- 创业失败的原因?
- 创业失败的结果?
- 如何管理创业失败?

失败的成本 (Cope, 2010; 于晓宇、汪欣悦, 2011)

- 财务成本
- 情绪成本
- 生理成本
- 专业成本
- 社会成本 (举例)
- 创业成本

- 如何降低创业失败的成本？
 - 以“社会成本”为例

- 什么是失败的社会成本？

- 视频

对话

我觉得你肯定是有入性上的缺点

- 创业失败是一个社会化过程。
 - 经济？ 制度？ Not enough

• Stigma

普华
经营

伟大的科技创新与创业历程

硅谷百年史 第二版

A HISTORY OF
SILICON VALLEY: THE
GREATEST CREATION
OF WEALTH IN THE
HISTORY OF THE
PLANET

SILICON VALLEY HAS A
STATE OF MIND WHERE YOU
DON'T HAVE THE STIGMA OF
FAILURE.
DON VALENTINE THE
FOUNDER OF SEQUOIA
CAPITAL

硅谷有一种心态，在这里，
你不必因为失败而背负污名。
—— 唐·瓦伦丁，红杉资本创始人

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

- 社会受众如何对待创业失败者？
 - 5种表现

- **课前阅读:**

- **吴晓波**

- **《大败局1和2》,2001,2007**

- **《创业家》, i黑马**

- **《创业小败局: 创业公司长演不衰的21种经典死法》, 2014.**

- **王家宝、李小玲、于晓宇、陈依**

- **粉笔科技: 峰回路转, 凤凰涅槃.第七届 “全国百篇优秀管理案例”
, 2016.**

关系脱离（各奔前程）

- 这群以“中国第一代职业经理人”自诩的青年精英似乎没有与“主公”签过生死盟约，很快，营销副总经理走了，电器销售部部长走了，售后服务部部长走了，整合营销传播总监、策划部部长、音响设备市场部经理也走了，曾经让同业闻之肃然的爱多青年精英团队**转眼间烟消云散。**

— 《大败局》：第58-86页

关系质量下降（割袍断义）

- 这次**争吵**之后，他（投资人）派了一个财务过来，**规定**超过5000元的支出都要财务签字，然后再次告诉我必须要完成销售任务。
 - **《创业小败局》：第14-24页**

要求更有利的交换关系（趁火打劫）

- 企业发展好的时候，今日美丽给供货商按时打钱，供货商称“晚两个月都可以，不着急用钱”，但当今日美丽出现运营困难时，供货商立马翻脸，停止供货、**即便供货也要先交上一次的货款……真困难的时候，大家根本不按合同走。**
 - “今日美丽”的创业者（访谈）

抹黑（谣言）（雪上加霜）

- 巨人与媒体的关系迅速恶化，于是，种种原本在地下流传的江湖流言迅速在媒体上被一一放大曝光：巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没资产可被查封了；巨人集团一位副总裁及7位分公司经理携巨款潜逃；史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……
 - 《大败局》：第28-56页

抹黑（对峙）（落井下石）

- 在首届中国企业成功与失败案例综合剖析会上，陕西金花集团副总裁金迪安上台对三株发难，而此时大病初愈的吴炳新作为代表正端坐台下。**金迪安显然是有备而来**，他开口就指责三株集团是中国保健品市场走向衰落的“罪魁祸首”。
- 《大败局》：第172-206页

印象管理策略 (Impression Mgt.)

印象管理策略	示例（来源）
隐瞒真相	海归研究生创业失败无颜见亲人，为吃饱饭多次持刀拦路抢劫……民警找到其家人时，其母亲以为其还在国外，了解事情后痛哭流涕……（扬子晚报）
积极定义	这段冒险让人受到许多启发，让人醒悟，从中学到了许多东西，也得到了许多。我正在期待下一次冒险。（创业者/36氪）
推卸责任	行业内所有对手都在烧钱，不紧跟，很有可能就获取不到流量、眼球、曝光、市场和用户的关注度；命不好遇到615股灾，大环境下，瞬间损失了时间窗口……（淘在路上创始人/搜狐）
承担责任	很抱歉，所有为微洗衣抛洒过激情和汗水的小伙伴们，我们如此的努力却没有成功，我负有最重大的领导责任，辜负了大家的信任，在这里我向所有因为微洗衣受过伤害的小伙伴们说一句：对不起！（创业者/亿欧网）
沉默寡言	当危机全面爆发的时候，史玉柱就躲在这个“孤岛”上，拉下所有帷幕，拒绝与任何外界接触整日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地枯坐。（《大败局》：第39页）

创业者如何选择印象管理策略？ 自我验证理论



- 如果“别人”不信“我”是狮子呢？
- 视频

印象管理策略 (Impression Mgt.)



以退为进？中国式创业失败的印象管理



- 创业者如何应对创业失败的污名？
 - 如何降低创业失败的社会成本？
 - 4个方法

- **方法1**

- **表现正常，且阳光。**

心若向阳，无谓悲伤



- 如何避免“落井下石”？
 - 表现正常，且阳光
 - 区分企业失败和个人失败



- **方法2**

- **找到“同病相怜”的“病友”**

- **保持正常且阳光，并不容易**

知 创业失败 修改

动态 | 精华 | 等待回答

分享

热门排序 | 时间排序

创业失败，负债25万，准备再借20万，接手大学校内奶茶店，求指教？

11K **Alain Zeng**, cardiologue canadien, PhD en médecine.

坦白说看你这智商不适合创业，但看你是个有担当的男人我帮你止损吧：1：不借钱创业 我知道你听来的很多传说都是借钱创业然后发大财迎娶白富美迎来人生巅峰，但在资本家的世界里不借钱创业已经是一个共识。现在的社会绝大多数行业都已经完全饱和，别说空手... 显示全部

+ 关注问题 | 1004 条评论 | 作者保留权利

拿了投资人的钱却创业失败，在商业圈子里的后果都会有哪些？

38K **周克**, 个人投资者, 只投天使轮

===== 发现这篇文章被大量转载但很多都没有署名作者出处,甚至被无耻抄袭 比如某个网站 抄袭了我的文章,还在结尾署名"本文系作者王春龙授权发布"字样,让我非常伤心 因此做出两点公告: 1:已经联系维权骑士进行维权. 2:... 显示全部

+ 关注问题 | 2942 条评论 | 禁止转载

我经历了两次创业失败，钱都赔光了，我比谁都努力，比谁都想过好这一生，可是还是争不过那些二代们，气！？

6 个回答 · 10 人关注

你的创业是怎么失败的？有什么教训？

168 个回答 · 12K 人关注

你的或你知道的创业项目是如何死掉的？

953 **巩夫建**, 成熟最大的好处是：以前得不到的，现在不...

和老婆卖水果,感觉每天销量还凑合. 月底盘算一下,发现老婆一个月消费了大概10%的水果. 关键她只拣新鲜的吃. 评论区已经high起来了. 显示全部

+ 关注问题 | 166 条评论 | 作者保留权利

那些拿完A轮，B轮后创业失败的创始人最后都什么结局？是不是还是吃香的喝辣的？还是下场凄惨？

295 **孙志超**, 小米科技投资部 M&A · 微信公众号见个人说明

我擦，邀请问题列表什么时候修复好可以打开了..... 这个问题已经有好多回答在前面了，没有必要再重复——拿了投资人的钱却创业失败，在商业圈子里的后果都会有哪些？ - 法律 创业失败的人后来都怎么样了？ - 风险投资（VC）有的人全身而退，有的人深陷其中... 显示全部

+ 关注问题 | 25 条评论 | 申请转载

创业失败是一番怎样的体验？

68 **刘绍祥**, 屌丝创业者

创业5年就学会了一条 不慌乱 好吧 看到这么多人说了这么多 我也想说一点 创业五年 我现在是一家互联网公司的CEO，每月拿6000块钱的养家费用，占公司42%的股份，前期有投资人投了我们100万，占20%股份。公司目前30多个人，部分划分很清晰，而且自己的核心产... 显示全部

+ 关注问题 | 34 条评论 | 作者保留权利

创业失败是一番怎样的体验？

取消关注 1878 人关注了该话题

组织 · 管理 · 日志

描述

添加话题描述

父话题

「未归类」话题



WHAT IS FUCKUP NIGHTS?



Fuckup Nights is a global movement born in Mexico in 2012 to share publicly business failure stories. Hundreds of people attend each event to hear three to four entrepreneurs share their failures. Each speaker is given 7 minutes and is able to use 10 images. After each speaker, there's a question/answer session, as well as time for networking (beers).



Videos



Newsletter

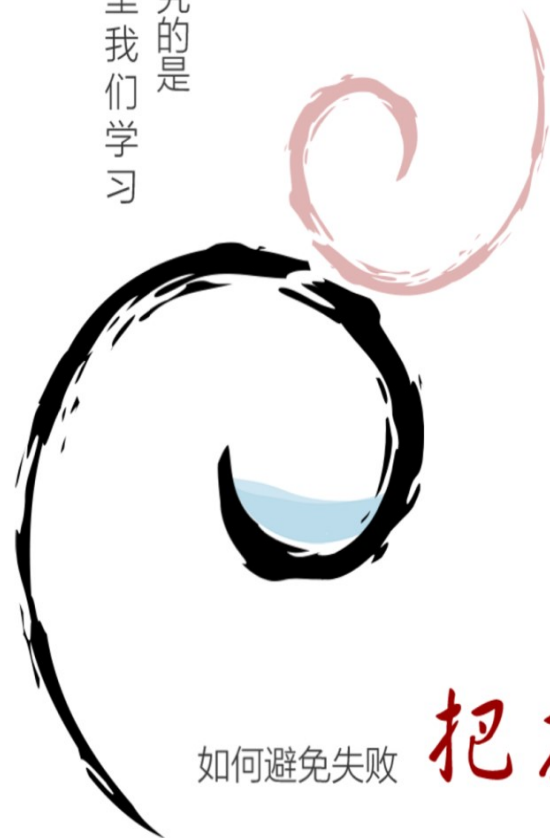


Next Events



Photos

和探究的是
在这里我们学习



如何避免失败 **把握未来**

湖畔
学员

关于
湖畔



- **方法3**

- **主动出击，建立创业失败的（认知）合法性**

- **怎么做？（教师可引入“小实验”）**

- **李勇的3分钟“pitch”，要让伙伴继续跟着你干，要让投资人继续烧钱。**

- **卡塔西斯** (Katharsis, 净罪)
- **将过去的我、现在的我区分开来**
- **练习建立创业失败的合法性**
 - **乐视等案例**
 - **“两个不能否定”**
 - 习近平, 2013



- **方法4**

- **让社会受众 “静” 下来，听你讲Pitch**

- **怎么做？**

- **2件事**

A Narcissist's Prayer

**That didn't happen.
And if it did, it wasn't that bad.
And if it was, that's not a big deal.
And if it is, that's not my fault.
And if it was, I didn't mean it.
And if I did, You deserved it.**

*I have nothing to do with Russia - No deals, No loans, No nothing.
Flynn did nothing wrong re Russia, there was just an erosion of trust.
Russia is not a problem, it's illegal leaks and unfair fake media..
Illegal leakers of info are at fault and the fake unfair media attacks.
It's not like the Russian operatives say 'we're Russian operatives'.
It's crooked Clinton & liberal nutjobs trying to cover up their failures.*

**Russia has never tried to use leverage over me.
I HAVE NOTHING TO DO WITH RUSSIA - NO DEALS, NO LOANS, NO NOTHING!**

Jan 11 2017 Tweet

This Russian connection non-sense is merely an attempt to cover-up the many mistakes made in Hillary Clinton's losing campaign.

Feb 15 2017 Tweet



学习 (cope, 2010; 于晓宇等, 2011; 2013; 2015, 2017; 2019)

- **从创业失败中学习? No easy, what, how, and who?**

- 自我学习

- 商业学习

- 网络与关系学习

- 新企业管理学习

- 机会学习

- 王家宝、李小玲、于晓宇等. 粉笔科技: 峰回路转, 凤凰涅槃. 第七届“全国百篇优秀管理案例”, 2016.

【史上最帥！用手指接電話？】

案例视频 贝叶斯法则

史上最帥！

讓你「用指尖接電話」！

▶ | 🔊 0:01 / 0:38



Menu

- 课程设计的思路
- 什么是创业失败?
- 创业失败的比例?
- 创业失败的原因?
- 创业失败的结果?
- 如何管理创业失败?

创业失败管理

- **失败之前……**

准备 *(Preparedness)*

- **以终为始** *(Begin with the end in mind)*
 - 我们应该有梦想，但在实现梦想之前，可以为梦想想个好点的“坟墓”。
 - **别假设你是幸运儿**
 - 从统计学的角度来看，失败是大数定律 *(law of large numbers)*。
 - 从生物学的角度来看，失败是必然事件。

预期 (expectation)

- **合理的预期**
 - **先定一个能达到的小目标，比方说……**

试错 (trial and error)

- **认识失败的另一副“面孔”**
 - **探索不确定性的手段**
 - **“你”并没有失败，只是.....**

贝叶斯法则 (Bayes theorem)

- **主动设计 “聪明的” 失败** (*Intelligent failure, Cannon & Edmondson, 2005, LRP; Sitkin, 1992*)
 - Source
 - Deliberate experimentation
 - Failures result from thoughtfully planned actions (于晓宇和蔡莉, 2013).
 - Outcome
 - The failures have uncertain outcomes.
 - Speed
 - The failures are executed and responded with alacrity.
 - Scale
 - Failures are of modest scale.
 - Familiarity
 - Failures take place in domains that you are familiar enough to permit effective learning.

- **降低失败的成本**

- **案例**

- **精益创业、Effectuation**

- **Experimentation**

- **Flexibility**

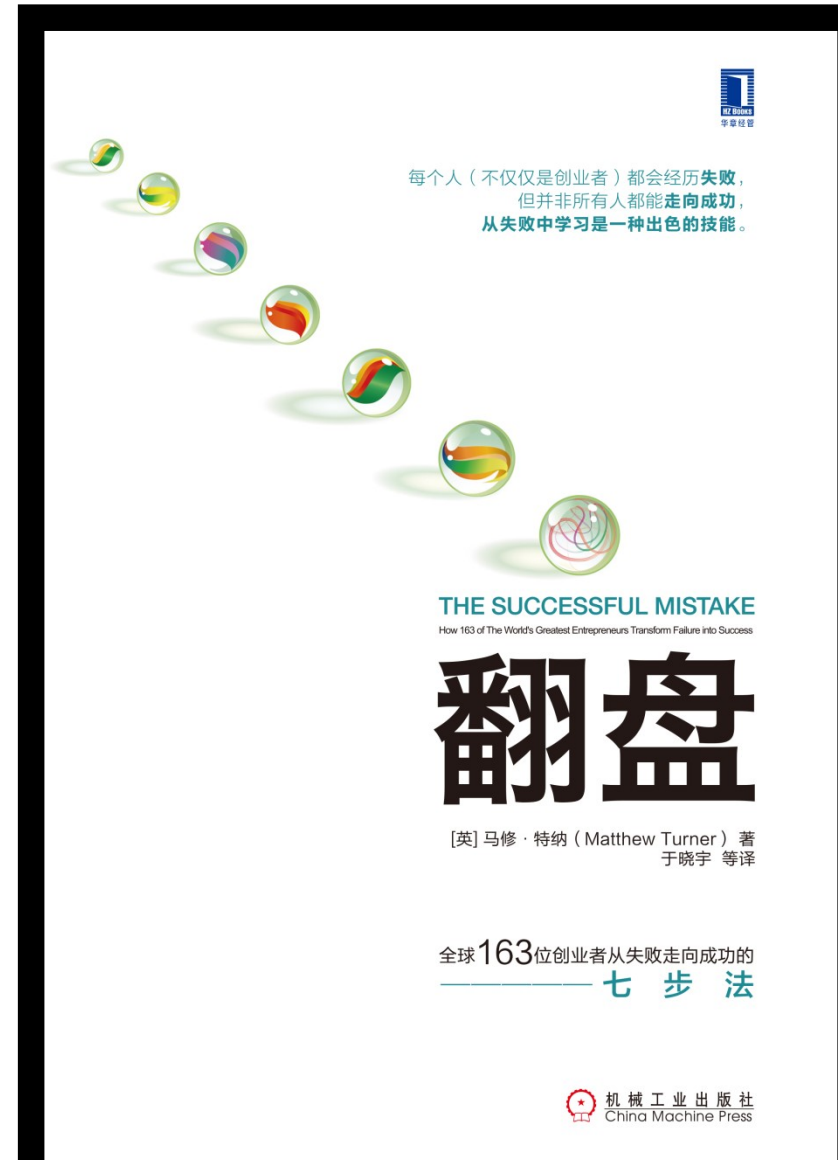
- **Affordable loss**

- **Strategic alliance**

- **Pre-commitment**

信号

- 洞察创业失败的7个信号



- **青春痘长在哪里不用你担心?**

- **Learning from others' failures**

- (Bledow, Carette, Kuhnel & Pittig, 2016, AMLE)*

管理创业失败

- **面对失败……**

- **直面失败** (*confront the entrepreneurial failure*)

- **避免死而不僵**

- **避免垂死挣扎**

- **避免铤而走险**

- **我想静静** (*coping with negative emotions from entrepreneurial failure*)
 - **Escalation of commitment**

- **管理失败造成的负面情绪** (*coping with negative emotions from entrepreneurial failure*)

- **Loss**

- **Restore**

- **Oscillation**

- **寻找最佳退路**

- **最大化失败企业的价值** (*Maximize the value of failed business*)

- **变废为宝**

- “创业拼凑 (bricolage) ”

- 站在投资人的角度

- **从失败中学习** (*learn from entrepreneurial failure*)

- **Fail to learn**

- **别以为失败之后，你就是“老司机”** (*expert entrepreneurs*)

– **Experience trap**

- **吃着碗里的，看着锅里的** (*serial entrepreneurship*)

– **创业不是一竿子买卖**

- **Serial entrepreneurship**
- **Portfolio entrepreneurship**

- **学会和失败相处，学会与自己合作**
 - 纳悦自己
- **体验创业过程中的幸福感** (Well-being)

Q & A

谢谢！

于晓宇
上海大学

