

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Bouncing Back or Breaking Down: How
Implicit Theory Shapes Consumer and
Investor Responses to Brand Extension
Failures**

**越挫越勇還是一蹶不振：內隱理論如何影
響投資者和消費者對品牌延伸失敗的回應**

**Submitted to
College of Business
商學院**

**in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位**

by

**Yang Chao
杨超**

**May 2026
二零二六年五月**

摘要

品牌延伸作為企業多元化經營的重要戰略工具，一直以來被廣泛應用於各行各業。通過依託母品牌既有的知名度與信譽，企業能以相對較低的成本推出新產品，迅速獲得消費者的關注並打開市場。然而，品牌延伸並非萬靈解方，其本質是一把雙刃劍：若策略得當，延伸不僅能增強母品牌的市場地位與價值，還能推動企業持續成長；但若運用不當，則極可能損害母品牌聲譽，削弱品牌定位，甚至影響企業股價與長期競爭力。現實中，品牌延伸失敗的案例屢見不鮮，失敗率居高不下，幾乎成為品牌發展過程中的常態風險。因此，深入探討品牌延伸失敗後消費者的反饋，並揭示影響品牌能否再次成功的心理機制，對學術理論與企業實踐均具有重要意義。

然而，既有文獻大多建立在品牌延伸未失敗的假設基礎上，對失敗後的動態反饋研究仍相當有限。過往研究主要從品牌屬性角度展開，例如品牌名稱結構、母品牌與延伸產品的契合度等，強調品牌延伸成功的客觀條件。這些成果雖奠定了理論基礎，卻難以解釋為何相同的品牌延伸策略，在不同消費者群體中會產生截然不同的反饋。近年來，也有部分研究將消費者特徵納入討論，如文化價值觀、涉入程度、認知需求等，證明消費者差異能顯著影響延伸評價。然而，這些研究大多停留於靜態特質的層面，較少關注消費者在品牌失敗後的動態心理變化。尤其是在延伸失敗頻繁發生的市場現實下，現有理論無法充分解釋消費者是否願意給予品牌第二次機會這一關鍵問題。

基於此，本研究以品牌延伸失敗後的再成功機制為核心議題，提出並驗證一個新的心理框架：消費者的內隱理念（個體對人格特質和能力可塑性的信念）會影響其對品牌再次延伸的反饋，並且這一作用透過品牌延伸能力感知這一心理機制得以實現。具體而言，增長型理念者（認為人格特質和能力具備可塑性並可以通過努力與學習提升）傾向於將失敗視為學習契機，從而維持對品牌能力的正面評價，並在再次延伸時表現出更高的支持度；而固定型理念者（認為人格特質和能力天生固定且難以改變）則更可能將失敗解讀為能力不足，對品牌再次延伸反饋較為消極。由此，本研究不僅補充了品牌

延伸理論，也拓展了內隱理念文獻的應用場景。

在研究設計方面，本文採用多階段、互補性的定量研究策略，涵蓋實驗室操控、田野調查與真實決策場景，兼顧研究的內部效度與外部效度。研究一基於線上實驗室實驗 (N=800)，採用 2 (品牌行為：過往延伸失敗 vs. 控制) × 連續變數 (消費者內隱理念) 的組間設計，檢驗消費者內隱理念在品牌失敗信息下對再次延伸支付意願的影響。研究二在中國六大地理區域 (華東、東北、華北、中南、西南、西北) 開展大規模調查 (N=1200)，以真實品牌延伸案例作為背景信息，驗證品牌延伸能力感知的中介作用，並首次繪製了不同區域消費者理念傾向的分佈地圖，為企業在區域化市場策略中提供參考。研究三則以央企與香港董事學會的 218 名管理層與投資決策者為樣本，採用經典的理念操控範式 (品牌 CEO 口號激活)，檢驗內隱理念對決策支持度的因果效應。三個研究互為補充，從消費者端到決策者端構建了完整的研究鏈條。

研究結果表明：第一，在研究一中，增長型理念者在接收到品牌延伸失敗信息後，對再次延伸的支付意願顯著高於控制組；而固定型理念者在不同情境下差異不大。第二，在研究二中，品牌延伸能力感知在內隱理念與延伸反饋之間發揮顯著中介作用；且不同地理區域的理念分佈存在差異，華東與東北地區的增長型理念者比例較高，對再次延伸的支持度亦顯著優於中南地區。第三，研究三驗證了內隱理念對決策者的因果效應：增長型理念激活條件下的投資者與管理者，對品牌再次延伸的支持度顯著高於固定型理念激活條件下的群體。這一發現表明，內隱理念的影響不僅存在於消費者層面，也滲透至企業治理與投資決策環節。

綜合三個研究，本研究得出三點核心結論：其一，內隱理念顯著影響消費者與管理者在品牌失敗後的反饋，打破了失敗必然損害品牌的單一假設；其二，品牌延伸能力感知是理念影響行為的重要心理機制，為解釋消費者的動態反應提供了新線索；其三，理念不僅能解釋消費者個體差異，還能透過短期操控或區域性分佈，成為企業可操作的管理工具。

在理論意義上，本研究將內隱理念引入品牌延伸失敗後的反饋研究，填補了

現有文獻的空白，並提出一個動態的心理鏈條模型，為理解失敗後如何再成功提供了新的理論視角。同時，本研究首次基於中國六大行政區進行理念分佈調查，拓展了品牌延伸研究的外部效度，並為後續跨文化比較研究提供了基準。在實踐意義上，本研究提醒管理者：品牌屬性並非延伸成敗的唯一決定因素，消費者與決策者的理念傾向同樣關鍵。企業可透過理念敘事、區域市場選擇與決策文化培養，提升消費者對再次延伸的接受度，並增強組織在面對失敗時的韌性。

總之，本研究提出並驗證了“內隱理念—品牌延伸能力感知—品牌再次延伸反饋”的新框架，結合實驗室實驗、田野調查與決策者操控實驗，構建了完整的多方法證據鏈。研究結論不僅豐富了品牌延伸與內隱理念的理論內涵，也為企業在品牌失敗後如何重塑信任、實現再成功提供了切實可行的戰略啟示。

關鍵詞： 品牌延伸； 內隱理念； 歸因理論； 品牌個性

Abstract

Brand extension is a widely adopted strategy for corporate diversification, enabling firms to launch new products at relatively low cost by leveraging the reputation and awareness of their parent brands. While effective extensions can strengthen brand equity and drive long-term growth, poorly executed extensions often harm the parent brand's reputation, weaken its positioning, and even depress stock performance. In reality, failures in brand extensions are common and the failure rate remains high, making it essential to understand how consumers react after such failures and under what conditions brands may regain support for subsequent attempts.

Existing research has predominantly focused on brand attributes—such as name structure and parent–extension fit—as the “objective conditions” for extension success. Although these studies highlight the importance of structural factors, they cannot explain why identical strategies receive divergent responses from different consumer groups. More recent research has considered consumer characteristics, such as cultural orientation, product involvement, or need for cognition, showing that individual differences shape extension evaluations. However, these works generally treat such traits as static and neglect the dynamic psychological processes consumers undergo after witnessing extension failures. Given that failure is not exceptional but common in markets, this omission leaves a critical gap in explaining how consumers judge whether to give a brand a second chance.

To address this gap, the present research proposes a new framework linking implicit theories—individuals' beliefs about whether traits and abilities are malleable (incremental mindset) or fixed (entity mindset)—to consumer and managerial responses after brand extension failures. The framework suggests that incremental mindset consumers interpret failure as an opportunity for learning,

thereby maintaining confidence in the brand's competence and showing stronger support for subsequent extensions. In contrast, entity mindset consumers are more likely to attribute failure to fundamental incapability, responding less favorably to renewed extensions. Perceived brand extension competence serves as the psychological mechanism mediating these effects.

Three complementary studies were conducted to test these propositions. Study 1 (N = 800) employed an online experiment with a 2 (brand extension: failure vs. control) × continuous (implicit theory) design. Results revealed that incremental mindset consumers reacted more positively to a brand's renewed extension attempt after failure, whereas entity mindset consumers showed no significant differences across conditions. Study 2 surveyed 1,200 participants across six major administrative regions in China, using a real brand case (Haier's extension into pharmaceuticals). Findings demonstrated that perceived extension competence mediated the relationship between implicit theories and extension feedback, and also revealed regional differences: East and Northeast China had higher proportions of incremental mindset consumers and correspondingly stronger support for renewed extensions compared to Central South China. Study 3 recruited 218 managers and directors from state-owned enterprises and the Hong Kong Institute of Directors. Using CEO slogans to prime incremental versus entity mindsets, the study confirmed a causal effect: decision-makers primed with a incremental mindset expressed significantly higher investment support for a brand's new extension following prior failure than those primed with a entity mindset.

Taken together, the findings indicate that implicit theories significantly shape both consumer and managerial responses to brand extensions after failure. Incremental mindsets promote more favorable evaluations by framing failures as learning opportunities, while entity mindsets sustain more skeptical reactions. Perceived brand extension competence explains this relationship at the consumer

level, and managerial mindsets can be situationally activated to influence strategic support. These insights expand the understanding of extension outcomes by moving beyond structural brand attributes to incorporate dynamic psychological processes.

Theoretical contributions are threefold. First, the research introduces implicit theories into the study of brand extension failure, filling a gap in explaining post-failure consumer and managerial reactions. Second, it identifies perceived extension competence as a mediating mechanism, offering a new explanatory pathway for understanding extension evaluations. Third, it extends implicit theory research beyond consumer behavior to managerial decision-making, demonstrating that beliefs about ability malleability can be measured, geographically mapped, and experimentally manipulated in brand strategy contexts.

Practically, the findings suggest that firms should not only optimize brand-extension fit but also strategically manage consumer and managerial mindsets. Growth-oriented brand narratives can help reframe failures as opportunities, regional variations in consumer beliefs can guide market entry decisions, and fostering incremental-oriented thinking among managers can enhance resilience after setbacks.

In sum, this research validates a new framework—linking implicit theories, perceived brand competence, and brand extension feedback—that explains when and why brands can achieve “success after failure.” Through the integration of laboratory, field, and managerial experiments, the study provides robust theoretical advances and actionable insights for firms seeking to rebuild trust and achieve sustainable growth in the aftermath of brand extension failure.

Keywords: brand extension; implicit theory; attribution theory; brand personality

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
Qualifying Panel and Examination Panel

Surname: YANG
First Name: Chao
Degree: Doctor of Business Administration
College/Department: College of Business

The Qualifying Panel of the above student is composed of:

Supervisor(s)

Prof. WONG Chi Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Qualifying Panel Member(s)

Prof. ZHENG Xu Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Prof. ZHAO Huazhong Department of Marketing
 City University of Hong Kong

This thesis has been examined and approved by the following examiners:

Prof. SU Lei Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Prof. WONG Chi Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Prof. YANG Zhilin Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Dr. CHENG Yimin Department of Marketing
 Monash Business School

致 謝

謹以這紙星塵，敬您予我的整片銀河。

您以紅筆為舟，渡我過真理之川——每當我在數據迷霧中徘徊，總能看見您案頭的燈塔，穿過參考文獻的海岸線，為我指明方向。學術是一場永無止境的朝聖，知識浩瀚如星河，而您給予的啟迪，猶如初稿頁邊的一行批註，是數據坍塌時重築的彩虹橋，更是無數深夜郵件中不滅的燈盞。回首这段充满挑战与探索的岁月，需要感谢的人太多，他们的支持与帮助是我得以坚持并完成学业的基石。

首先，我最要感謝的是我的恩師王至教授。會議室裡的頭腦風暴、教室電梯間的即興請教、無數次論文研討、一次又一次的長時間會議，以及共同研究的實驗場景至今歷歷在目。是王教授帶領我走進了學術研究的殿堂，讓我見識了不同的世界。無論多麼複雜的問題，在王教授的梳理之下總能條分縷析，令我醍醐灌頂、茅塞頓開。王教授對學術的專業態度與嚴謹精神，始終是我學習與為人處世的楷模。

其次，謹向恩師趙華中教授致以誠摯感謝。當年正是在趙教授的面試中，我獲得了香港城市大學 DBA 項目的錄取資格。此後每一次工作坊中，趙教授所給予的寶貴建議與細緻指導，都是我研究道路上至關重要的支持。是趙教授的認可與鼓勵，使我在困難面前仍能篤定前行，勇於探索。能得到趙教授在學業、事業乃至人生層面的悉心指引，對我而言是莫大的幸運。

再次，我尤其要向鄭煦老師致以最誠摯的謝意。在論文的初始階段，開題答辯如同一場關鍵的「戰役」，其方向與框架的確定至關重要。正是在那次答辯中，鄭煦老師以其深厚的學術造詣和敏銳的洞察力，為我的研究提綱挈領地指出了關鍵問題，並提出了極為中肯而寶貴的建議，不僅幫助我厘清了模糊的概念，拓寬了研究思路，更如同燈塔一般，為我後續的研究與寫作指明了清晰的航向，避免了可能走的彎路，鄭煦老師的提點，不僅體現在對學術本身的指導上，更是一種嚴謹治學態度的示範。這份無私的幫助令我受益匪淺，銘記於心。

在此，我還要特別感謝我的論文助研任澤銘同學，在本研究最繁重、最挑

戰的階段，你以極大的熱情和出色的專業能力，承擔了大量基礎性的數據收集、文獻整理以及實驗輔助工作，給予了我很大幫助，感恩背後辛苦的付出和支持。任澤銘同學嚴謹細致、任勞任怨的付出，為本研究的紮實推進提供了最切實的保障，讓我深刻體會到學術道路上團隊協作的力量與溫暖。

同時，我也衷心感謝在求學期間遇到的眾多優秀而負責的教授們。無論是在課堂上的教誨，還是在論文工作坊與預答辯中的悉心點撥，他們的建議與提醒皆成為本文能夠順利完成的重要基石。教授們深厚的學術造詣、嚴謹的治學精神與謙遜親和的品格，讓我在知識上受益良多，更在心靈上深受鼓舞。

此外，感謝香港城市大學 DBA 項目辦公室的各位老師們，他們以專業與責任為我創造了良好的學習環境，讓我無後顧之憂地專注於研究。每一份提醒與協助都使我倍感溫暖。也感謝每一位工作坊的同學與研究夥伴，正是因為大家的共同努力與支持，才使得這段求學之旅如此充實而難忘。

最後，我要將最深的感激獻給我的家人。是家人的愛與支持，讓我擁有勇氣面對一切挑戰。特別是我的兩個孩子，你們給予了我無限的力量，讓我以更高的標準要求自己，不斷前行，努力成為令你們驕傲的母親。我想對你們說：求學是人生中最珍貴的旅程之一，學歷不是最終目的，而是一段寶貴的體驗。這段旅程會讓你們遇見優秀的同伴，與他們並肩而行，彼此學習，共同尋找真正熱愛的領域與夢想，最終成就更卓越的自己，為國家、為世界貢獻屬於你們的價值。

最後的最後，謹祝我的老師、同學、朋友與家人永遠幸福、快樂、安康！並誠摯感謝在百忙之中評閱本文並參加答辯的各位專家學者，他們的嚴謹審視與中肯意見將成為我學術道路上不斷精進的重要財富。

——謹以漢語的平仄與數學的絕對值，獻給所有曾托舉過星辰的人。

目 錄

摘要.....	i
Abstract.....	vi
Qualifying Panel and Examination Panel	vii
致謝.....	viii
目錄.....	x
第 1 章 緒 論	- 1 -
1.1 研究背景.....	- 1 -
1.1.1 現實背景.....	- 1 -
1.1.2 理論背景.....	- 4 -
1.2 研究問題.....	- 8 -
1.3 研究意義.....	- 8 -
1.3.1 理論意義.....	- 8 -
1.3.2 實踐意義.....	- 10 -
1.4 研究方法與思路.....	- 11 -
1.5 小結.....	- 12 -
第 2 章 理論背景與文獻回顧	- 15 -
2.1 品牌延伸.....	- 15 -
2.1.1 品牌延伸與消費者反饋.....	- 15 -
2.1.2 品牌延伸的成敗與影響因素.....	- 16 -
2.1.3 品牌延伸的反饋效應.....	- 22 -
2.1.4 消費者對品牌延伸失敗的反饋.....	- 24 -
2.2 內隱理念.....	- 26 -
2.2.1 內隱理念的形​​成與發展.....	- 26 -
2.2.2 內隱理念在社會及發展心理學中的研究.....	- 27 -
2.2.3 內隱理念在商業活動中的研究.....	- 28 -
2.2.4 內隱理念在處理負面信息時的角色.....	- 30 -
2.2.5 內隱理念與能力推斷.....	- 32 -
2.3 品牌個性.....	- 34 -
2.3.1 品牌個性的定義與相關研究.....	- 34 -
2.3.2 品牌個性的感知途徑.....	- 37 -
2.3.3 品牌個性與品牌延伸能力感知.....	- 39 -
2.3.4 文獻小結.....	- 43 -
第 3 章 理論模型與研究假設	- 45 -

3.1 研究假設.....	- 45 -
3.1.1 消費者對品牌延伸失敗的反饋.....	- 45 -
3.1.2 消費者內隱理念的作用.....	- 47 -
3.1.3 品牌延伸能力感知的中介作用.....	- 48 -
3.2 理論模型.....	- 50 -
3.3 本章小結.....	- 50 -
第 4 章 定量研究.....	- 53 -
4.1 研究一：品牌延伸失敗與內隱理念如何影響品牌再次延伸反饋 ...	- 54 -
4.2 研究二：中介變數檢驗—品牌延伸能力感知.....	- 60 -
4.3 研究三：操控內隱理念影響決策者對品牌再次延伸的決策.....	- 71 -
4.4 本章小結.....	- 79 -
第 5 章 研究結論討論.....	- 81 -
參 考 文 獻.....	- 96 -
附 錄.....	- 107 -

圖 目 錄

圖 1-1 本文架構.....	- 14 -
圖 3-1 本文理論模型示意圖.....	- 50 -
圖 4-1 基於內隱理念的消費者願支付價格 Floodlight 分析.....	- 59 -
圖 4-2 中國地理大區圖示.....	- 63 -
圖 4-3 研究 2 的中介效應模型.....	- 68 -
圖 4-4 內隱理念和品牌再次延伸反饋作為全國地理六大區的函數.....	- 69 -

表 目 錄

表 4-1 研究一人口統計信息.....	- 55
-	
表 4-2 研究二人口統計信息.....	- 64
-	
表 4-3 研究三人口統計信息.....	- 74
-	
表 5-1 本研究的局限性以及未來研究方向.....	- 95
-	