

**Brand Rejuvenation:
The Case of Playboy in China**

**论品牌年轻化：
以中国花花公子为例**

主 编 陈振东
副主编 郭 锐

本书探究在中国服饰市场中通过品牌年轻化战略获得老化品牌的年轻化问题，并借鉴Keller在1998年提出的以顾客为基础的品牌资产模型（简称CBBE）、连续探索性设计和Playboy实例来分析，并考察品牌个性、品牌延伸在品牌年轻化的作用，探寻其他品牌因素的作用，如品牌形象和品牌知名度等。

三十年品牌管理经验的卓越体现



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

**Brand Rejuvenation:
The Case of Playboy in China**

论品牌年轻化： 以中国花花公子为例

主 编 陈振东
副主编 郭 锐



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

论品牌年轻化:以中国花花公子为例/陈振东主编;郭锐副主编. —武汉:武汉大学出版社,2010. 11

ISBN 978-7-307-08050-8

I. 论… II. ①陈… ②郭… III. 企业管理:质量管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 150223 号

责任编辑:辛 凯 刘 阳 责任校对:刘 欣 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 22.5 字数: 320 千字 插页: 3

版次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-08050-8/F · 1387 定价: 39.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。



2009年，香港城市大学郭位校长（左一）及校董会梁振英主席（左二）颁发杰出校友奖予陈振东博士



陈振东博士与香港浸会大学吴清辉校长（右）及校董会王英伟主席合照



2009年香港城市大学工商管理学博士毕业



2006年香港城市大学
行政人员工商管理学硕士（EMBA）
优生毕业



陈振东博士近照

序(一)

Dr. John Chan exemplifies everything that a graduate should aspire towards. The entrepreneur and City University of Hong Kong doctorate degree holder has for more than 20 years forged a hugely successful career in the highly competitive garment industry.

While his business acumen has created an enterprise employing more than 30,000 people and led to his being named Hong Kong's Young Industrialist of the Year in 1996, it is his commitment to contributing to the betterment of society that truly ensures he is a source of enormous pride to City University. His contributions to charity, in Hong Kong and on the mainland, together with his prominent roles within hospital, industry, policy and charitable organizations, continue to have a far-reaching positive impact on society.

As an institution that places a strong emphasis on fully developing both the academic credentials and personal qualities of its students, City University sees Dr Chan as a great role model for the university community. In recognition of his personal achievements and contribution to his profession, alma mater and society at large, City University presented him with the Distinguished Alumni Award in 2009.

Dr Chan's thesis submitted to CityU, *Brand Rejuvenation: The Case of Playboy in China*, is a thorough and compelling publication that will prove a valuable tool for any well-established brand looking to revitalize their image and maintain and improve their competitiveness in the face of

论品牌年轻化:以中国花花公子为例

ever-evolving competition.

Way Kuo

President and University Distinguished Professor

City University of Hong Kong

序(二) 品牌年轻化——中国 花花公子的案例

作为成功的企业家，陈振东先生并未满足于他商业上的成就，他孜孜不倦，不断地充实自己，完成了行政人员工商管理硕士课程（EMBA）后，继续从事研究，修读工商管理博士（DBA）。陈先生的博士论文是有关品牌年轻化，并以中国花花公子作为案例。最近，应武汉大学出版社邀请，陈先生把他的论文以中英文成书出版，并嘱我作序。鉴于此书能把陈先生的研究成果与众分享，确是好事，遂不揣外行之讥，滥竽为之。

陈先生的论文，既作理论的探讨——丰富及延伸了两个很重要的理论模型，并通过量化的数据，找出了活化一个品牌的三大重要策略（有关因素共 66 个之多），那就是品牌独特性格，品牌的延伸以及有效的市场支持手段，论文还为品牌创建的从业人员提出了有效的方法及方向。

并且最难得的是：陈先生把研究成果付诸实践，成功地把中国花花公子这个品牌注入了新的活力，并取得人所称道的商业成绩，是研以致用的一个很好例子，也是终身学习的很好例子。并为此被香港城市大学颁授 2009 年度“杰出校友奖”。

当前，香港及内地企业都努力提升产品附加值，创立更多品牌更是当前急务，本书无疑对有意活化或创新品牌的人士具有参考作用。因此，它在这个时候面世确合时宜。

愿读者读完这本书后能有所得，也希望陈先生会继续把他的实践经验与众分享。

吴清辉

香港浸会大学校长/教授

2010 年 5 月

序（三）

Brand Rejuvenation —The Case of Playboy in China

陈振东博士论文书序

我认识陈振东先生（John）是在2000年初，那时他是香港城市大学（城大）商学院特聘的协席教授（名誉职位）。因常听商学院的同事和学生提起 John 热心教育，不但在香港特区和内地捐赠，还义务为学生讲课。当时，我作为城市大学商学院院长，鼓励多与工商业界合作，尤其是邀请富有实践经验的成功企业家与学生一道分享。故我在一个周末的下午，特地去听 John 为行政工商管理硕士班作的市场营销课目客座演讲。他的演讲不但内容丰富、深入浅出（超过一百张 Power Point），讲课的热情和投入更富感染力！原定的三小时，因为学生们热烈的反应和讨论，延至四小时后，学生们仍不愿离去。后来我得知，与 John 的其他演讲一样，事后不少学生继续与他保持联络，向他取经。商学院也有一些教授组织学生及校友去 John 在汕头的工厂参观，他都亲自安排，使学生达到实际的学习目的。

在2004年夏天的一个下午，John 来办公室找我，说他通过几年来与城市大学商学院的接触，对商学院治学严谨有很大的感受，故希望入读 EMBA 课程，完成他多年来要正式进入大学读书的愿望。我起初不肯接受他，对他说，你是一位有钱有地位的企业家，想要一个学位，有其他很多渠道，不需要入读对学生学习要求严格的城大 EMBA。但他不停地请求了两个小时。最后，我与有关同事商量之后，答应收录他，但条件是如果他在学习上跟不上就要退

学。另外，我又向他提了三点要求，在做 EMBA 学生期间：

1. 不能当商学院的协席教授；
2. 不能捐钱给城大；
3. 不会受到特别关照，和其他学生一视同仁。

他都答应了。

John 在城大念 EMBA 的两年，遵守了这三个要求。记得有一次他在内地遇到车祸，手受了伤去医院治疗。本来根据城大规例，他可以推迟会计学考试，但他仍然坚持带伤参加考试。John 的成绩名列前茅，作为优异生（Distinction）拿到了 EMBA。之后，他入读城大的第一届 DBA（工商管理博士）课程，并在三年后第一个拿到博士学位。2009 年，城大迎来 25 周年校庆，他又成为城大第一位杰出校友。

近年来，我邀请 John 来澳门科技大学为本科和 DBA 学生作演讲，受到学生的热烈欢迎。

这本书是 John 博士论文的一部分，它结合了 John 的亲历经验、理论基础的框架，新的见解及假设，深入的科学分析及成果，它也恰到好处地反映出 John 近十年来在事业及学业上的努力、发展及成就。就像他多年来在各地大学的演讲，这本书会受到学生们、教授们及有关企业行政管理人员的欢迎。

数十年来，我在美洲、中国香港及澳门的大学任教，John 是我所遇到的一位十分突出的富有社会责任且又好学的企业家。作为一名大学教授，我特别高兴看到他继续不停地作学术研究及为学生们讲课。

陈乃九

澳门科技大学副校长/教授
2010 年 4 月

序（四）

It is my great honour and pleasure to write these remarks on Dr. John Chan's new book adapted from his DBA thesis entitled *Brand Rejuvenation: The Case of Playboy in China*.

Building brands are expensive but powerful. However, its performance or return is not indefinite. In particular, when brands become aged, it may lose potency or charm when customers are consistently and relentlessly introduced to younger and improved brands.

Brands usually have an S-shape life cycle involving several stages such as inception, growth, maturity, stagnation, revitalization, and retirement. Brand rejuvenation is a process in which an existing brand approaching retirement is brought back to life to regain markets. Rejuvenating a brand requires new knowledge about the brand itself and its products, customers and competitive brands. It also needs revised business strategies and new marketing communication approaches leveraging the heritage and equity of the brand. If done properly, brand rejuvenation or re-energizing brands facilitates brand evolution on a more cost-effective manner.

Brand rejuvenation is a topic which has been overlooked for sometime in this region.

Dr. John Chan's DBA thesis examines brand rejuvenation strategies in the Chinese fashion market. The study gives a gist of the various causes and strategies of brand rejuvenation, and also the various factors possibly affecting effective brand rejuvenation. Modified from the customer-based brand equity model and collecting data from five major

Chinese cities, the extensive empirical research proves brand personality, brand extension, and supportive marketing programs can be effective brand strategies for rejuvenating ageing brands. In addition, the results shows brand image, brand awareness and brand relationships have a significant role in adopting these rejuvenation strategies.

Dr. Chan's study is a successful story itself of how brands have been brought back from retirement. The research has helped the imminent understanding of the various people involved in branding of fashion products in China. It suggests a model for brand rejuvenation that caters to the needs of the unique China marketplace.

When Dr. Chan served as Honorable Advisor of the School of Business at Hong Kong Baptist University, we had many informal discussions besides formal meeting contacts. Dr. Chan is one of my most respected industrial entrepreneurs in the region. Not only a true believer in entrepreneurship and ethical leadership, he is also a loyal follower of the life-learning concept. Despite of his extremely busy business and public commitments, he took the initiative to pursue an EMBA degree and subsequently the DBA degree at the City University of Hong Kong.

Dr. Chan's inquisitive mind, acute thinking and logical reasoning enable him to defend his arguments effectively. He also has a strong sense of responsibility and is striving for improvement all the time. He always works at whatever assignments and projects with a sense of dedication to the best possible finished product. This is evidenced by his recent success of his outstanding doctoral study and the numerous awards he has obtained.

I strongly recommend this book written by a distinguished scholar-practitioner to those who manage brands and learn brand management.

Professor Simon S. M. Ho, PhD

Vice-Rector (Academic Affairs), University of Macau

Former Director, School of Accountancy, The Chinese University of

Hong Kong

Former Dean, School of Business, Hon Kong Baptist University

Recipient of the 2008 Aspen Institute's Faculty Pioneer Award

序（五）

陈振东先生的博士论文行将出版成书，他嘱我为其写序。

我认识陈振东先生，是三年前我获任香港城市大学商学院院长的时候，他刚进入工商管理博士班攻读 DBA 学位。他的许多特质引起了我的注意。陈振东先生出身贫寒，没有上过大学，但他以第一名的成绩从城大商学院 EMBA 班毕业，这证明了他的勤奋和天赋。在香港，他无疑是一位十分成功的企业家和社会活动家，他的香港渝振控股集团有限公司名满商界，他的 Playboy 汕头生产基地在中国内地已有近 3000 个销售分支，他是中国第十和第十一届全国政协委员，香港青年工业家奖（1996）和湖南省首届慈善奖获得者，他同时兼任香港城市大学协席教授，并任武汉大学、华中科技大学及西安交通大学等中国一流大学商学院的客座教授，但他没有停止求学和求知的脚步。陈振东先生后来告诉我，他相信中国即将转型为知识经济体，而他希望成为一位知识型企业家，我欣赏他的志向。

陈振东先生的博士论文是关于品牌再生。尽管这不是我的领域，但品牌从来都是产品的灵魂，一个生机勃勃的品牌可以为公司提供长远的价值。陈振东先生将他的 Playboy 品牌作为研究的背景，他提出的一个饶有趣味的研究问题是，如何将一个美国品牌塑造造成一个一流的中国品牌？我知道陈振东先生已经在实践上成功了，Playboy 曾经跻身中国服装业十大畅销品牌。但他提出的研究问题却具有深刻的营销管理学含义，这就是一个西方品牌如何在制度上和文化上适应中国市场，从而焕发出崭新的品牌生命力。研究这样一个问题，将为大量行将进入中国的西方品牌提供重要的指南。

陈振东先生又是工商管理博士班第一个通过论文答辩，获得博士学位的学生。他的勤奋和卓识，无疑为其他学生树立了榜样。但他似乎并没有停止求索的脚步，他告诉我，他还有很多梦想，他要用教育回馈社会，为更多贫困学生提供资助，他要继续研究中国经济问题，为国家发展建言献策，他要通过香港这个国际窗口，将更多的中国内地省份推介给世界。我相信陈振东先生能实现他的梦想。一个把民族、社会和国家利益放在心中的人，有什么不能做好呢？

是为序。

魏国基

香港城市大学商学院院长

华中科技大学长江学者讲座教授

资讯系统协会院士

2010年4月8日

序（六）

没上过大学，但却以全班第一的成绩从香港城市大学（城大）的 EMBA 毕业。紧接着入读城大第一届 DBA，又拿了个第一——全班第一个拿到学位。这两个第一就是陈振东博士从成功的企业家到高等学府高材生之路。

我佩服他，并有幸与他保持师生之谊。很高兴看到他的 DBA 论文译成中文出版。这既是他对自己成功的品牌经验的一个科学性思考和梳理，更是造福他人的一件善事。我相信读者能从书中受益很多。

周南

香港城市大学市场营销学系教授
武汉大学长江学者讲座教授

2010年3月8日

He did not have a university undergraduate degree, but he graduated as the top student in his EMBA class at City University of Hong Kong. Immediately, he enrolled as a DBA student, again he distinguished himself as the first graduate. These two first places mark Dr. John Chan's impressive road from a successful business leader to a highly educated intellectual.

I admire him, and have been fortunate to be his professor. I am very happy to see his DBA thesis being translated and published in Chinese. It is not only a scientific organization of his thought and successful experience on branding, but also a kindhearted act to benefit many others. I am certain that the readers will learn a lot from the book.

Zhou Nan

Professor, Department of Marketing, City University of Hong Kong
Changjiang Scholar Chair Professor, Wuhan University

March 8, 2010