

央企品牌传播8讲

EIGHT THEMES ON CENTRAL STATE-OWNED
ENTERPRISES BRAND COMMUNICATION

敞开的品牌

The OPEN BRAND 胡百精 主编

THE OPEN BRAND

EIGHT THEMES ON CENTRAL STATE-OWNED
ENTERPRISES BRAND COMMUNICATION

敞开的品牌

央 企 品 牌 传 播 8 讲

胡百精 主编

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目（CIP）数据

敞开的品牌：央企品牌传播8讲 / 胡百精主编. — 北京：中国人民大学出版社，2016. 10
ISBN 978-7-300-23317-8

I. ①敞… II. ①胡… III. ①国有企业-品牌-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第199862号

敞开的品牌——央企品牌传播8讲

胡百精 主编

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242（总编室）		010-62511770（质管部）
	010-82501766（邮购部）		010-62514148（门市部）
	010-62515195（发行公司）		010-62515275（盗版举报）
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com（人大教研网）		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	170mm×240mm 16开本	版 次	2016年10月第1版
印 张	15插页2	印 次	2016年10月第1次印刷
字 数	187 000	定 价	50.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作为共同体的品牌（代序）

我非常不甘心把这本书理解为一部研究报告的合辑，虽然它确由八部专题报告连缀而成。本书试图达成以下三项努力：一是基于中国的舆论生态和市场环境，探讨本土企业品牌建设的解释和解决方案，或可搭建一个本土化的合理的品牌理论框架；二是借由跨界跨学科的视域融合，试图在观念、理论和路径之间架起坚实的梯子；三是鉴于大型国有企业特别是中央企业的特殊重要性和复杂性，我们以之为观察和解释对象，为一些观点和思路找到落脚处，并希望由此辟出一条还算开阔的道路来。

本书的各个专题涵盖了宏观层面的品牌合法性建构、品牌战略定位、品牌价值观形塑与表达、品牌话语体系创新，以及方法与路径层面的品牌叙事结构设计、品牌人格化与声誉管理、品牌符号管理与视觉体系设计、品牌全球化路线图、危机管理的核心经验等内容。这些内容大多指向央企，而又不局限于此，向上通往品牌建设的经典思想和理论，向下则直抵诸如互联网革命、社会转型和全球化情境下品牌建设的微观路径选择。

品牌是一个跨界跨学科的研究对象，在实践中更有纷繁情境下的多元路径选择。这一方面带来了品牌研究的繁荣气象——各种观念和观点、解释和解决方案层出不穷，一方面也极易在众声喧哗中犯下一个错误——只见森林，不见树木。林深树密、林间花满之下，品牌之树的根本却被忽略了。下文将重返“何为品牌”这个原初性问题，试图重描品牌之树的种子、根茎和花果。

品牌通常被理解为企业在与利益相关者接触时在其心智中留下的印象。这个说法强调了两个重点：企业应有良好的表现，品牌则是对企业表现的传播和展示；利益相关者的感知、建构和企业的表现同样重要——品牌并非单向展示的结果，而是企业

与利益相关者互动互惠互通的产物。此中值得追问的是，企业要表现和展示的是什么？利益相关者所欲感知和介入的是什么？

总体而观，以下三个维度乃是企业与利益相关者接触的基本界面：沟通、利益和价值。沟通本身即是展示、感知和建构的过程，旨在促进企业与利益相关者的交流、知情和合意，使企业和利益相关者成为一个动态的信息共同体。利益关涉到产品、政策、项目、服务、技术、资源、管理和流程等多个方面，即企业的“分内事”和利益相关者的基本关切。就品牌建设而论，利益之维的关键词是开放、平台和互惠，旨在将企业与利益相关者形塑为一个利益共同体。价值也是一种利益，但又超越其有形、实然的存在，而指向了动机、情感、尊严、伦理、审美、理想和信仰等心智和精神层面。卓越的品牌应当在价值维度让利益相关者体验、感受到爱、关心、承认、德性、美好、欢喜、希望乃至终极的意义，并以此为前提与利益相关者构筑共享的价值共同体。

如是，品牌在本质上乃作为共同体而存在和演进——企业与利益相关者共同建构的信息共同体、利益共同体和价值共同体。换言之，品牌所表征的是企业与利益相关者之间信息交流、利益互惠和价值共享的范围、程度和状态。若以此为观察和解释框架，我们可以得出如下判断：企业若不重视与利益相关者的沟通和交流，仅注重单向的信息发布和展示，则无以构建信息共同体；若无意、无力创造平等互惠的利益生产和分配机制，利益共同体则难以存续；若罔顾价值共创，则不会成就一个有性格、有德性、有温度，并且能够许诺美好、理想和终极主张的伟大品牌。

那么，何以成就信息、利益和价值共同体呢？过去数十年间，学界和业界针对品牌建设的讨论大抵是围绕着营销、传播两个关键词展开的，后来则提出了“整合营销传播”的理念。历史地看，“营销”一词的内涵经历了从以企业为中心的推销、促销到以消费者为中心的精准定位、心智契合的转变；“传播”的内涵也经历了

从单向宣传到有效说服再到双向沟通的转变。在今日互联网时代，对话成为一种技术哲学、时代精神和社会气质，在微观上则成为营销、传播的基本观念和手段。实际上，对话开放性地容纳了双向沟通、利益互惠和价值共享的诸多路径。

综上可以得出“何为品牌”这一问题的答案：品牌即在对话中成就共同体。倘若将这一定义铺展开来，品牌即企业与利益相关者在对话中共建信息共同体、利益共同体和价值共同体。正是这一假设统摄了本书的全部内容。

感谢国务院国有资产监督管理委员会宣传工作局提供的各种研究资源和条件，央企品牌、对话和共同体观念的确立和实践，对于中国的改革和发展可谓意义重大而深远。感谢整个研究团队的辛勤付出，感谢人大出版社翟江虹老师一如既往的帮助和支持。

胡百精

2016年5月

目 录

第一讲 品牌合法性与央企品牌传播战略	1
一、品牌合法性危机的内涵与表现	2
二、央企品牌合法性危机的根源	11
三、央企品牌合法性危机的解决方案	14
第二讲 新媒体与品牌故事	25
一、什么是品牌故事?	25
二、为何在新媒体时代更需讲好品牌故事?	29
三、什么是好的品牌故事	33
第三讲 危机传播管理的对话范式	49
——基于“事实—价值”模型	
一、“二分法”与对话范式	49
二、“事实—价值”模型	52
三、一级路径及其核心概念	57
四、二级路径和三级路径	62
第四讲 新媒体时代的品牌定位	90
一、新媒体时代品牌建设的三个问题	91
二、品牌定位理论的进阶	96
三、品牌定位的基点:了解“生活者”的心智	104
四、经验与启示:新媒体时代品牌定位的现实路径	111
第五讲 央企“走出去”及品牌传播	125
一、央企“走出去”的现状与趋势	126
二、央企开展国际品牌传播的必要性	130

三、央企加强国际品牌传播的紧迫性.....	133
四、央企的海外媒体形象——以某大型央企为例	137
五、全球化时代央企“走出去”的品牌传播战略	143
第六讲 机构身份的自我再现.....	158
——“世界 500 强”企业宣传片研究	
一、研究设计.....	159
二、视听语言分析.....	161
三、叙事分析.....	169
四、意识形态分析.....	175
五、结论与讨论.....	182
第七讲 央企新闻报道创新研究.....	185
一、媒体如何报道央企——央企的媒介镜像	186
二、央企新闻报道中存在的典型问题.....	194
三、创新央企新闻报道的对策建议.....	210
第八讲 中国企业社会责任发展.....	215
——政策机遇、实践困局和方向共识	
一、政策机遇：中国企业社会责任发展面临至关重要的 时间窗口	216
二、实践困局：丧失中国企业社会责任发展机遇窗口的 现实风险	219
三、方向共识：抓住中国企业社会责任发展机遇的最重要 基础	226
四、路径建议：突破困局、达成共识、抓住发展机遇的 具体思考	229

第一讲 品牌合法性与央企品牌传播战略

■ 引言

2015年2月28日10时，柴静自费百万拍摄的雾霾纪录片《穹顶之下》上线，迅速引发了人们对雾霾问题的热烈讨论。借助于微信等社交媒体的广泛传播，该视频一天的总播放量就达到了惊人的1.17亿，成为2015年以来影响最大的公共事件之一。

柴静事件本来只是关于雾霾治理问题的讨论，但舆论迅速发生了扩散和偏转，其中的一个话题便是对油品质量的质疑，进而将矛头直指石油行业左右油品的标准制定，最后呼吁要引入市场机制，破除“两桶油”的垄断。一场本来是公共领域的环保事件，却转而发酵为经济领域央企的体制问题，进而上升为央企的合法性危机事件。关于“柴静与中石化、中石油”的议题讨论趋势和网民热搜关键词增长情况，如图1—1。

本讲执笔

胡百精 中国人民大学新闻学院教授、副院长

黄彪文 北京交通大学语言与传播学院讲师

聂书江 中国政法大学光明新闻传播学院讲师

张超 中国人民大学新闻学院硕士研究生

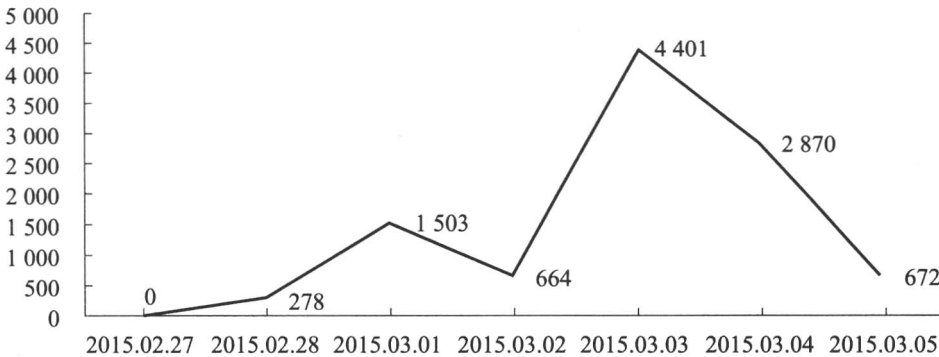


图 1—1 “柴静与中石油 / 中石化”的话题讨论趋势

资料来源：index.baidu.com。

尽管中石油、中石化等企业积极回应了纪录片中的质疑，详述了自身在提升油品质量、投入环保治理上的努力，但是柴静事件已经充分反映出，当前社会公众对央企运行系统存在普遍的质疑和不满，垄断、腐败、高薪、低效等负面认知被固化为央企的

形象标签，央企形象被脸谱化、简单化，一旦发生负面事件，讨论焦点都不约而同地指向央企的合法性存续问题，这对央企的品牌传播或外宣工作来说是极为不利的。

本讲先从探讨品牌合法性的内涵与表现，包括概念内涵、来源构成、危机表现等，进而系统分析品牌合法性危机的根源，最后试图从品牌传播角度提出相应的解决方案。

一、品牌合法性危机的内涵与表现

1.1 品牌合法性的内涵



合法性是指人们对某一利益主体及其行为的有效性、正当性和合理性的承认与接受程度。

合法性 (legitimacy) 并非一个简单的法学名词——合乎法律或法治，而是 20 世纪社会学和政治学热烈追逐的一个有关认同的核心概念。就认同而论，合法性是指人们对某一利益主体及其行为的有效性、正当性和合理性的承认与接受程度。与之对应，合法性危机是指某一利益主体在核心价值、存在理由和权力正当性上遭遇的根本挑战、威胁甚至颠覆。在一个利益主体可能面临的所有危机中，合法性危机最为根本和致命。

① 参见 [德] 马克思·韦伯：《经济与社会》（第一卷），319 页，上海，上海世纪出版集团，2010。

② See Parson, T., *Structure and process in modern societies*, Glencoe: Free Press, 1960, p.175.

③ 参见 [德] 尤尔根·哈贝马斯：《合法化危机》，79 页，上海，上海世纪出版集团，2009。

德国社会学家马克思·韦伯 (Max Weber) 最早提出，任何惯习、利益、情感等都不足以构成权威统治的基础，必须建立和培养人们对其合法性的信仰。^① 美国社会学家帕森斯 (Talcott Parsons) 从社会价值的角度探讨了组织合法性的来源，他认为组织的合法性来自于组织行为与所处社会系统抱持的共同价值之间的一致性。^② 德国社会学家哈贝马斯 (Jürgen Habermas) 在韦伯的基础上分析了资本主义社会的合法性困境，他认为资本主义将利润最大化目标优先于全民的普遍利益，是造成合法性危机的根源。^③

韦伯、帕森斯、哈贝马斯等人的论述成为合法性讨论的起点，他们把合法性与权威、价值系统相联系来论证合法性得以存在的依据。但韦伯等人的讨论主要针对的是国家统治和政治组织，对企业等在内的社会组织则较少涉及。新制度主义学派主要从组织

与环境的关系入手，将合法性概念拓展到了社会组织的范畴。在美国社会学家梅耶（John W. Meyer）等人看来，组织合法性是受外部环境影响的，组织必须通过采纳与共同信念、知识体系、文化模型相一致的结构和程序，才能获得合法性。^①

与新制度主义理论对合法性的主张一脉相承，当代研究组织合法性的代表学者、美国社会学家萨奇曼（Mark C. Suchman）认为，合法性是一种普遍的认知或假设，即一个组织的行动在特定社会结构的规范、价值、信仰及定义体系内被认为是代表了合意，具有正当性，且适宜的。^② 组织的合法性是一种广泛的认知和认同，是利益相关者对组织进行观察时的感受。因此，合法性被客观地拥有，也被主观地创造。萨奇曼进一步补充，由于组织合法性是社会整体赋予的，所以它主要和共同体有关。换言之，一个组织哪怕背离了社会中某个人的利益，只要能获得公共认同便具备了合法性。

我们可以把组织合法性的概念和观念借用到企业品牌的战略研究之中。本讲认为：品牌合法性是指企业的功能、价值及其与社会系统互动方式的有效性、正当性和合理性，是企业自我辩护和获得认同的根本性规范和依据。具体而言，品牌合法性是企业因品牌言行符合公众需求、关照日常生活、契合公共价值而获得公众认可的状态，它存在于企业与利益相关者双向互动的关系之中，是动态变化的，侧重公众对品牌的主观价值评判，认同、支持与忠诚是其核心。

总体而言，品牌合法性具有如下几个特征：品牌合法性与效用（pragmatic）有关，任何合法性信念都必须同效用建立起内在联系，否则它只剩下心理基础，经不起外部有效性的检验；品牌合法性与认同有关，公众支持这个品牌并非完全出于自身利益，而是主观上认为它是理所当然的（take-for-granted）；品牌合法性与程序有关，程序的形式规则足以作为合法化的条件，因为只有程序本身不需要进一步加以合法化（如宪法的最高效力）。以上三个特征

① 参见刘小霞：《社会企业：合法性困境及出路》，载《学习与实践》，2012（10）。

② See Suchman, Mark C., "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches," *Academy of management review*, vol. 20, no. 3 (1995): 571-610.

分别指向了绩效合法性、价值合法性以及程序合法性，这三者共同构成了企业的品牌合法性，这部分内容在 1.2 有进一步的讨论。

企业品牌的价值在于引导利益相关者的认知、态度和行为，在于塑造形象和增益信任，更在于维护、巩固企业存在和发展的合法性。品牌合法性能改善企业形象，累积公众的信任，甚至在危机时能获得谅解和理性对话的机会。因此，建立和培育央企的品牌合法性，是实现“从大品牌到受人尊敬的伟大品牌”飞跃的必然选择，是品牌建设“高级阶段”的内在要求，具有重要的战略意义。



建立和培育央企的品牌合法性，是实现“从大品牌到受人尊敬的伟大品牌”飞跃的必然选择，是品牌建设“高级阶段”的内在要求。

1.2 央企品牌合法性的来源及构成要素

企业的合法性来自利益相关者的期待，这种期待进而形成企业责任，满意则增益合法性，失望则减损合法性。关于企业的责任，管理学界目前普遍采用的是美国著名管理学家卡罗尔（Carroll）的分类，即：经济责任（企业应能获利）、法律责任（企业应从事法律规范内的商业行为）、道德责任（企业应从事符合道德规范的商业行为），以及自发（discretionary）责任（企业应主动从事有利于社会福祉的行为）。国资委从经济责任、政治责任和社会责任三个维度定义了央企的使命，其中的政治责任体现出央企不同于一般企业的重要性和特殊性。概言之，各利益相关者对央企的社会期待，可以总结为经济责任、法律责任、道德责任、政治责任以及社会责任。

梳理目前学界关于合法性的理论研究和实践总结，企业品牌合法性主要来自三个方面：绩效合法性、价值合法性和程序合法性（见图 1—2）。以上提到的央企五大责任与这三类合法性要素正好相互呼应：央企的经济责任和政治责任主要归属于绩效合法性，法律责任和道德责任主要归属于程序合法性，社会责任主要归属于价值合法性，以下分而述之。

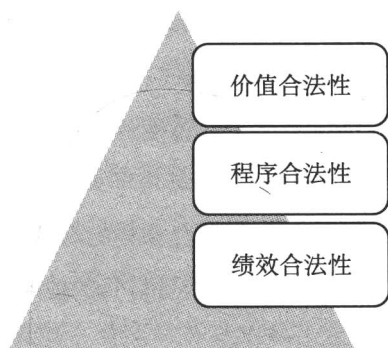


图 1—2 品牌合法性的构成要素

1.2.1 绩效合法性

企业的绩效是最实在、最基础性的品牌合法性来源，其主要评价标准包括绩优、高效和互惠等三个方面。这里的绩优主要是指企业在资本市场的表现，以及为利益相关者创造的利润价值；高效主要是指企业通过科学生产、科学管理获得的高投资回报率；互惠主要是指企业与利益相关者分享发展的成果，反哺社会。

新世纪开元以来，特别是在 2008 年全球金融海啸发生后，央企之体量放大和实力增强可谓举世瞩目，因此，从资本市场表现看央企的绩效合法性坚实且卓异。2014 年《财富》杂志公布的“世界 500 强”企业名单中，中国上榜公司数量创纪录地达到 100 家，其中央企就有 47 家。不过，央企业管理效率低、生产效率低、资产回报效率低始终是近年央企舆情的热点议题。更重要的是，社会公众在实际体验和价值判断层面对央企所创造财富的互惠性感受不明显，这就弱化了央企作为公共利益创造者、维护者和分享者的绩效合法性。

迄今为止，央企品牌建设仍然单纯聚焦于“绩优合法性”，即倚重、迷恋业务和业绩议题，而相对缺少有说服力的效率议题和可体验的互惠性议题。缺少“高效合法性”，“绩优”就被视为垄断的产物；缺少“互惠合法性”，“绩优”表现越突出，公众与央企

之间的利益关系和情感关系就越紧张。如是言之，旨在描绘、讴歌央企之“辉煌”“凯歌”“新篇章”“新局面”的正面报道，未必能产生正面效果。更何况，受到转变经济发展方式和世界经济复苏乏力等内外部因素的影响，未来几年央企的增长可能放缓，盈利减少甚至亏损，仅有的“绩优合法性”可能无法依凭，央企更应该强化高效话语和互惠话语来维持自身的绩效合法性。

1.2.2 价值合法性

价值合法性是企业对人性原则、道德理想和公共精神等终极意义的顺应和引领。

价值合法性是企业对人性原则、道德理想和公共精神等终极意义的顺应和引领，是企业与利益相关者建立心灵秩序和价值共同体的统摄性力量。企业的价值合法性看似虚幻无形，实则是品牌基业长青的内在动力和社会认同的终极理由——“绩优”可以成长为大企业，而唯有“价值具足”才能成就伟大企业。

人性原则：现代社会的企业越来越被视为具体可感的人格化存在，包括企业的愿景、使命、标识乃至性格等。企业要达成价值认同，首先得从冰冷面孔、庞大身躯的刻板印象中走出来，与每个个体真诚平等地相遇，如此才可增加好感度，分享共同的价值信念。正如在 20 世纪初遭遇垄断资本的合法性危机时，洛克菲勒主动让人们在报纸上看到了自己给孙子庆祝生日、在森林里举行家庭聚会的照片；小洛克菲勒走进工棚，与他曾经躲得远远的工人的妻子们一起跳舞，这些都让一个垄断的企业帝国看起来不那么抽象和强大。

道德理想：企业不是单纯的“赚钱机器”，而是担负社会功能的细胞，负有社会责任的“企业公民”。作为一个社会经济组织，企业追求利润，为股东、消费者、员工、合作伙伴等利益相关者创造价值无可厚非，但作为一个社会公民，应该考虑如何实现社会责任和追求利润之间的平衡，为环境保护和可持续发展做出努力，为增进整体性社会福祉贡献力量。企业通过担当社会责任可以介入和影响社会公共空间，集纳注意力资源，赢取信任、尊敬

和赞誉，为日后的发展累积道德资粮。

公共精神：企业和人类系统发展信条具有内在一致性，人类和人类系统在经济、政治、社会、文化和精神等方面是相互依存的，而且它们的相互有效性所依存的基本原则也正是组织发展所遵循的主要价值观，包括“对人们的尊严、正直与价值的尊重；自由、选择与责任；正义和基本人权；同情心；真实、开放、诚实；学习、成长与授权；理解和尊重差异；合作、协作、信任、多样性与共同体；卓越、联盟、有效性与效率；民主、有意义的参与、恰当的决策；协同、和谐与和平”。这些价值具有公共性和普世性，可以跨越国界与文化，是不会被“打败”的。合理借鉴这些公共精神，有利于央企保持品牌合法性的正当、持续和稳定。

事实上，欧美大型企业都是公共价值的引领者和传递者：1910—1920年的美孚公司、1920—1930年的摩根公司、1960—1970年的福特公司等都被认为响应、引领了美国关键历史时期的商业价值和公共精神，也因此重构了其品牌合法性，实现了从“强盗大亨”到“商业巨子”的品牌形象转变。

从价值范畴看，央企在坚持“公有制经济—社会主义经济基础”之意识形态合法性的前提下，尚应构建“向下”和“向上”双重价值合法性：“向下”嵌入大众生活路线图，影响和引领生活方式、时尚潮流和社会思潮；“向上”融入公共精神、文化信仰和共同体命运感，详见 3.2.3 的论述。

1.2.3 程序合法性

程序合法性介于“实在”的绩效合法性和“先验”的价值合法性之间，尚有指向制度结构、契约规则和对话协商等范畴的程序合法性，它所体现的是企业对规范性、开放性、公正性和平等性等程序正义原则的坚持和践行程度。在缺乏绩效测量或价值认同的情况下，程序正义可能是央企品牌合法性的重要支撑。因为程序具有一种抽象的绝对效力，在任何条件下它们都能履行其功

程序合法性
所体现的是企业
对规范性、开放
性、公正性和平
等性等程序正义
原则的坚持和践
行程度。

① 参见[德]尤尔根·哈贝马斯:《合法化危机》,107页,上海,上海世纪出版集团,2009。

能,即消除不确定性。^①在遵循商业规则的基础上,提升企业决策和管理的透明度,强化利益相关者和一般社会公众对企业运行的有效参与,优化企业与社会各方的互动和协同,乃是改善和增强程序合法性的基本途径。

制度设计:企业内部的制度结构设计反映其管理的专业化程度。公众并不会主动了解企业的制度设计是否合理,但当危机到来时,企业“能否提供一以贯之的解释说法”,“是否有专业完善的补救措施”,“是否有持续恒久的解决方案”,都成为公众检验企业程序合法性的重要依据。同时,央企自身的制度设计本来就是社会系统的一个重要部分,依赖且受制于整个社会的制度安排,一旦公众对整体的社会制度产生不满,也会转嫁到央企的合法性上,2.2对这一问题有进一步的论述。

契约规定:任何经济体要保证稳定运行,都必须奉行市场契约和商业民主,遵守法律规章,促进以平等为主旨的社会进步。遵守契约的企业在公众看来才是为可预期和可控制的,也才能实现其对社会公众的责任和承诺。国有企业尤其是央企,长期以来被视为计划经济的代表,很大一部分原因在于缺乏对市场契约的背书。这就造成一种刻板印象,认为只要有国有经济就一定要有垄断,有垄断就一定会造成不公平的市场竞争和催生腐败的“权贵资本主义”。^②实际上大多数的央企今天已经是上市公司,都必须履行对投资者和监管机构的信息披露等义务。将企业的规章制度与市场的契约理性建立内在联系,遇到任何问题都坚持并捍卫它,企业的程序合法性才能得到潜移默化的承认。

对话协商:在今日新媒体时代,抽象、神秘和封闭的企业品牌必然不受欢迎,社会各方希望与真实、立体、人格化的央企相遇,展开双向交互、平等均衡的对话。单向、保守、僵化的宣传话语体系不仅是品牌修辞和策略选择失当的问题,而且会直接影响人们对央企价值观及其合法性的评价。党的十八大报告首次提

② 参见吴晓波:《中国国有企业应当如何存在》,见www.ftchinese.com/story/001049183?Print=y。



在今日新媒体时代,抽象、神秘和封闭的企业品牌必然不受欢迎,社会各方希望与真实、立体、人格化的央企相遇,展开双向交互、平等均衡的对话。

出“健全社会主义协商民主制度”，落实在央企上，即是在参与公共讨论和社会协商的过程中，通过与利益相关者的对话成就自身合法性。事实上，也只有通过充分、深入的对话，央企才能克服来自社会公众的刻板成见，融化负向的社会情绪。

对央企来说，绩效合法性重点来自企业与利益相关者的“互惠”，程序合法性来自企业与社会公众“对话机制”的确立，而价值合法性来自企业价值对“公共精神”的顺应及引导，而这些都是目前央企品牌传播所应着力的方向。

1.3 近五年来央企遭遇的品牌合法性危机事件概览

研究团队对近五年来央企遭遇的品牌合法性危机事件进行了梳理和归类，如表 1—1 所示：

表 1—1 近五年来央企遭遇的品牌合法性危机事件

时间	事件	主体	起因	类型
2015 年 2 月	柴静雾霾纪录片	石油央企	油品质量导致雾霾，油企充当了标准制定者	绩效合法性、程序合法性、价值合法性
2014 年 3 月	广东茂名 PX 项目事件	广东茂名	部分民众因当地拟建芳烃（PX）项目聚集游行	绩效合法性、程序合法性
2013 年 11 月	青岛中石化“11·22”特重大事故	中石化	处置不当引起爆炸的责任事故	程序合法性
2013 年 5 月	中石油昆明 PX 项目	中石油	昆明市民抗议中石油炼化项目	程序合法性
2012 年 3 月	中国远洋巨亏事件	中国远洋	受航运市场供需严重失衡影响而巨亏	程序合法性
2011 年 4 月	国家电网车改事件	国家电网	安徽省电力公司以“车改”之名，为副处级以上干部配备公务自驾车	程序合法性
2011 年 4 月	中石化天价酒事件	中石化	网民爆料称中石化广东石油分公司购买几百万高档酒供私人支配	程序合法性、价值合法性
2010 年 11 月	中铁沙特亏损事件	中国铁建	中铁沙特麦加轻轨项目巨亏，“央企国外亏了国内能赚回来”	绩效合法性、程序合法性
2010 年 8 月	国家电网降薪事件	国家电网	国家电网内部降薪引猜测，从降薪转向收入分配体制改革，平衡利益	绩效合法性、程序合法性