

企业的

日本雪印乳业公司

十合百货集团

活力门公司

三菱汽车公司

失信危机

刘湘丽◎编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业的

日本雪印乳业公司

十合百货集团

活力门公司

三菱汽车公司

失信危机

刘湘丽◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的诚信危机/刘湘丽编著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0426 - 7

I. 企… II. 刘… III. 企业管理: 质量管理—研究
IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 168344 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16

13.25 印张 238 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1 - 4000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0426 - 7/F · 312

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

名牌企业是市场经济中的佼佼者，通过提供能满足社会需求的商品及服务，它不仅为自己带来巨大的收益，同时也带来财政收入增加、就业机会增加、技术进步等社会效应，在国家或地区的经济发展中起着重要的作用。在经济发达国家，大都有一批这样的名牌企业。日本作为世界第二经济大国，当然也不例外，在很多行业都有着世界闻名的名牌企业。所谓名牌企业，就是它的产品多年来品质上乘，性价比得到众多消费者的认可，在市场上享有信用的企业。如此的品牌力量，可与任何形式的广告宣传匹敌，为企业带来稳定的客源。然而，名牌信用是不容易轻易做到的，它需要持之以恒的努力，需要时间的积累。但是，现实中总有些靠玩招数获得名牌声誉的企业，也有一些依仗既得信誉而放任自流、掉以轻心的企业。这样的企业在市场中也也许会很红火一阵。但是，它们最终还是会露出马脚，砸掉自己的牌子。

近几年来，日本的雪印乳业公司、十合百货集团、活力门公司和三菱汽车公司这四家名牌企业，就因在产品品质及资金运作等方面弄虚作假而被揭露出来，搞得信用一落千丈。当然，名牌企业出丑闻的事，也并不仅仅是日本所特有的现象，美国等国家也时有发生，如安然公司以及国际电信公司的财务报告作假等。本书仅就日本这四家名牌企业凋落的过程和原因作较详细的介绍，解析市场经济体制下企业犯罪行为发生的社会背景以及应对方法。

本书根据原文资料编写，事实准确，内容丰富，行文通俗，且又寓理论知识于其中，适合各界人士阅读。首先，这本书值得广大的企业人士一读，他们可以从了解导致企业诚信毁灭的各种因素，防止自己创建的或借以谋生的企业毁于一旦。

企业的非诚信行为必然给购买其产品或服务的消费者带来影响。消费者或被称为“上帝”，但实际上是实实在在的弱者。如果你买回的牛奶让你呕吐腹泻、买回的汽车让你遭遇事故，饱受折磨的你能有尊严地得到物质和精神上的赔偿吗？本书就介绍了一些消费者或受害者的遭遇和与企业斗争的事例，也介

绍了消费者组织起来保护自身权益的方法。所以，这本书更值得广大消费者阅读，学到一些在市场经济中保护自己的经验。

这本书也值得政府监管部门的人读一读，让他们知道自己的工作对保护消费者生命安全有多么重大的意义。比如说，如果监管部门认真地对三菱汽车公司进行检查的话，轮毂、离合器壳的缺陷说不定就会被发现，就有可能不出现死伤事故。当然，监管部门官员以及法官们不可能对所有技术都精通，很可能在技术细节上被糊弄。但是，如果不懂技术，又不认真执行本来就不完备的规章和法律，那么消费者就要受大难了。如何发挥政府作用，保护消费者利益，这是市场经济体制中一个不容忽视的课题。

本书在对企业诚信危机案例的介绍中，注重从企业社会责任、政府监管行为、消费者保护、举报者保护等理论角度作了分析，对商业、食品、证券以及汽车制造行业的经营、技术作了较详细的介绍，这些对研究人员、教师及学生群体也有参考价值。

日本的市场经济体制历史比我们长，了解那里发生的事情会有助于我们更有效地抑制企业诚信危机，减少社会损失。希望本书能在这方面起到一些作用。

由于作者能力有限，难免在编写中出现错误，敬请读者谅解。

刘湘丽

2008年8月27日于北京

目 录

★1 雪印乳业公司的变质牛奶与假国产肉	1
1.1 三个儿童喝了“雪印”牌低脂肪奶之后	1
1.2 雪印公司拒不公开中毒事实	5
1.3 发现了金黄色葡萄球菌	8
1.4 毒菌来自何处	17
1.5 有毒奶粉如此制造出来	21
1.6 “雪印”牌牛奶的消失、法律的惩罚	24
1.7 编造牛肉产地骗取补助金	29
1.8 告发者的苦难	36
1.9 消费者代表当上了董事	41
1.10 两次丑闻后的雪印乳业公司	44
★2 十合百货集团的破产	47
2.1 气氛异常的圣诞节前大促销	48
2.2 十合的变迁与水岛广雄	49
2.3 “炼金术”秘诀	53
2.4 扩张战略的辉煌与败落	60
2.5 无视实力的独占商圈	68
2.6 海外投资的全盘失败	70
2.7 本土化和领主制的组织结构	72
2.8 “神灵”的统率力	75
2.9 笼络亲信酿下隐患	77
2.10 政治带来的利与弊	80
2.11 套取资金、掩盖呆账	84

2.12	成了被告的董事长	87
2.13	十合的重建	92
★3	活力门公司财务报告作假	97
3.1	制作网页起家, 4 年便成为上市公司	98
3.2	收购职业棒球队	100
3.3	收购日本放送广播公司	101
3.4	竞选议员	103
3.5	日正中天的牢狱之灾	105
3.6	被诉罪名之一: 使用诡计及散布谣言罪	108
3.7	被诉罪名之二: 财务报告作假	110
3.8	审判	112
3.9	结语: 活力门事件带来的社会震荡	121
★4	三菱汽车公司隐瞒产品缺陷	127
4.1	藏在更衣柜中的产品故障资料	127
4.2	被隐瞒的缺陷产品	133
4.3	股东代表诉讼	135
4.4	卡车轮毂断裂致人死伤	139
4.5	两年之后的招认与审判	148
4.6	离合器壳缺陷引发死亡事故	154
4.7	被隐瞒了 12 年的离合器壳缺陷	156
4.8	离合器壳缺陷案的审判	159
4.9	三菱车的受害者们	162
4.10	市场的惩罚	167
4.11	非诚信的连续: V 形连杆、子公司车检作弊	170
4.12	重建信用之路	174
4.13	监管部门与制度的改进	179
4.14	结语: 诚信如此破灭	187
	参考文献	191

★1 雪印乳业公司的变质牛奶 与假国产肉

雪印乳业公司的商标是雪花结晶体的图案，六瓣花瓣簇拥着位于正中的五角星。它的色调是浅蓝，会使人联想起那因为太白而发出莹莹蓝色的雪原、冰川。它的构图是单纯的对称几何体，线条规整、紧凑，显得稳妥、舒展。作为一个乳制品企业的商标，它能引发出清新、自然的感觉，可以说是相当不错的。

当然，“雪印”之所以被称作日本名牌，并不是因为它的商标设计，而是因为雪印乳业公司在日本乳制品行业中的排头地位。在没有发生丑闻以前，可以说几乎所有的超市、百货店都可以看到标着雪花商标的牛奶、奶酪、黄油等商品。1999年日本乳制品产业的总产值为23119亿日元，雪印乳业公司当年的销售额为5431亿日元，大约相当于整个产业的24%。雪印乳业公司不仅规模大，技术水平也很高，如它的无盐黄油制造技术在世界上是数一数二的。它还是一个跨国公司，在欧美、亚洲等十几个国家有子公司或代理机构。然而，就是这样一个规模巨大、技术先进、品牌闻名世界的企业，从2000年起接连爆出变质牛奶造成万人中毒、伪造牛肉产地骗取国家补助的丑闻，使其信用一落千丈，多年的名牌轰然坠地。

1.1 三个儿童喝了“雪印”牌低脂肪奶之后

2000年6月26日下午7点半，日本和歌山县那贺町的一座两层小楼房里，9岁的姐姐和一个6岁、一个4岁的弟弟在吃晚饭。那天的晚饭是咖喱米饭。咖喱米饭就是将洋葱、土豆、红萝卜、肉等原料加上咖喱熬成稠乎乎的汁，与米饭搅拌在一起吃的料理。咖喱原本是印度等国家的调味品，其特点是辛辣、芳香。日本人引进了这种调味品，并根据日本人的饮食习惯把咖喱的辣味变得柔

和了些，还创造出了连印度人都不会的、拌着米饭一起吃的吃法，很多日本小孩都喜欢。但毕竟是咖喱，辣味还是有的。所以，在吃咖喱米饭时，都要边喝水或饮料。姐弟三人一边吃饭，一边喝着“雪印”牌低脂肪奶，一餐饭间三人喝光了一纸盒“雪印”牌低脂肪奶。这个纸盒的容量是1公升。

8点左右，6岁的弟弟开始呕吐，一直吐个不停，最后吐进脸盆的竟是半透明的胃液。11点，父亲回来了，这个男孩还在吐。父亲看到从二楼下来的姐姐的睡衣前襟上也沾满了呕吐物。原来，姐姐也并没有睡着，一直在呕吐。爸爸连忙去看在一楼睡的小弟弟，才发现小弟弟脸朝上躺着，呕吐物正从他的嘴里冒出来。

看到如此状况，父亲慌忙地给急救中心打了电话，然后驾车把三个孩子送到了急救中心联系好的医院。这时已是27日凌晨。在医院里，两个弟弟被打上了点滴，服用了抗生素类药物。姐姐的症状稍微轻些，就仅服药观察。三人的治疗一直持续到了黎明。

医生观察了姐弟三人的病状，对孩子的爸爸说：“不发烧，也不拉稀，有可能是食物中毒。”

父亲说：“他们晚饭时喝了牛奶，会不会是牛奶的问题？”

医生认为：“还是让保健所查一下吧。”

医生把姐弟三人在来医院途中吐在车中的呕吐物收集了起来，细心的父亲把从家中带来了“雪印”牌低脂肪奶的盒子交给了当地的保健所。在日本，区及其以下的行政区划都有保健所，负责防疫、国民保健，具体提供的服务大致有疫苗接种及肝炎、胃癌、艾滋病等常见病及传染病的检查和一般身体检查、饮用水及空气等的检查，发现大规模食物中毒、传染性疾病也属于它们的工作范围。医生位于接触患者的第一线，也被赋予了及时向保健所报告可疑情况的义务。为姐弟三人诊断、治疗的医生认真地履行了报告义务，这成为了一场大规模食物中毒事件被发现的开端。

27日凌晨5时，姐弟三人基本上停止了呕吐。一夜没合眼的父亲带着疲惫不堪的三个孩子回家了。这天，三个孩子被呕吐折腾得有气无力，所以都没有去学校和幼儿园。

日本店铺的开始营业时间是上午10点。那位父亲一到10点就立刻给雪印乳业公司的西部日本分公司顾客服务部打了电话。据雪印乳业公司的资料记载，这是他们接到的第一起中毒投诉电话，引起中毒症状的低脂肪奶的保质期是7月1日。中午过后，雪印乳业公司的业务员便来到了中毒孩子们的家中。这个业务员态度很好，但就是不相信低脂肪奶会是孩子们呕吐的原因。

“如果是食物中毒，肯定还会有其他人来反映，但现在什么都没有呀！”

业务员打开了与喝完的那盒牛奶同时买来的另一盒低脂肪奶，倒进杯子里，闻了闻气味，又看了看颜色，然后喝了下去。

“很正常呀，没觉得什么呀。”

到最后，他也没有接受那位父亲的说法。当然，那位父亲也没有改变自己的看法。这个业务员走时把未开封的三盒低脂肪奶作为调查材料带走了。但是，雪印乳业公司并没有因此而采取任何对应措施。

低脂肪奶是当时日本很热销的乳饮料。一般的牛奶中大约含有 3% 的脂肪，而“雪印”牌低脂肪奶的脂肪含量仅为 0.7%。企业宣传说，饮用这样的低脂肪奶，既可以得到与牛奶等同的钙、蛋白质等其他营养成分，又可避免过多摄取脂肪。这正符合了人们既想保证营养，又不想肥胖的愿望，所以低脂肪奶很受欢迎。

姐弟三人喝下的“雪印”牌低脂肪奶是雪印乳业公司大阪工厂生产的，这个工厂位于大阪市都岛区，产品的销售范围是日本西部，包括和歌山等县。雪印乳业公司在全国有 20 处这样的工厂，它们的总产量占日本国内市场的 20% 左右。

据雪印乳业公司称，他们接到第二、第三起投诉电话分别是 28 日的 12 时 5 分、13 时 8 分。13 时 20 分，西日本分公司召开了紧急品质管理会议，讨论了这 3 起投诉。但仍然没有对产品质量做任何检查，没有作为中毒事件进行处理。

当时的西部日本分公司里，也恰巧没有一个主要干部在。原来，雪印乳业公司 6 月 28 日上午 10 时半要在北海道的札幌市召开股东大会，高层干部都去那里了。札幌市在日本的北部，虽然离大阪约有 1200 公里的距离，但在当今的通讯条件下还是可以很快捷地联系上的，但是西日本分公司的留守干部在接到投诉电话后，却一直没有向远在札幌的经营高层们汇报。

雪印乳业公司西日本分公司的留守干部们对中毒投诉显得很不为然，但连续接到中毒投诉的大阪市当局，却十分重视，迅速地采取了措施。对乳制品企业的监管，也是市政府的职责。

日本对乳制品企业的行政管理，由各地政府、厚生省（相当于卫生部）、农林水产省分工实行。依据《食品卫生法》，各地政府对乳制品企业有营业许可、监管检查、提取样品检验、命令销毁及回收产品、取消营业许可、命令停止及废除营业的管理职责。厚生省的主要职责是依据《食品卫生法》对企业的“综合卫生管理制造过程”进行检查认定，而农林水产省的职责则是调节原料乳供求、推广新技术。

27日上午10点50分，大阪市保健所接到一家医院的报告，说有食物中毒的患者来医院就诊了。那是包括一名老人在内的一家5口，他们喝了雪印乳业公司的低脂肪奶4个小时后开始出现呕吐、腹泻症状。大阪市保健所立刻开始了对中毒者的调查，收集“雪印”牌低脂肪奶的样本、中毒者呕吐物及胃液等样本。28日，又收到了另外两个家庭共8人的中毒报告，他们也是饮用雪印乳业公司低脂肪奶之后出现身体不适的。

大阪市政府感觉到事情不妙，就在28日下午1点40分对雪印乳业公司大阪工厂进行了第一次检查。此时，雪印乳业公司的顾客服务部接到中毒投诉已有4起。但这次检查中，在制造设备等处没有查出毒菌。但中毒者确实存在，他们的共同点就是饮用了大阪工厂生产的低脂肪奶。从传染学的角度来看，基本可以确定低脂肪奶就是中毒的根源。为了防止事态扩大，大阪市要求雪印乳业公司立即停止生产、回收商品、寻找原因。

工厂被突然检查了，事情闹大了，留守大阪的干部们终于用电话向远在札幌市的上司们通告了此事。据雪印乳业公司后来公布的“关于低脂肪奶的食物中毒事件（2000年12月20日）”的调查报告称，当时首先得知工厂被查的是公司总部的牛奶营业部长。这个部长在28日下午1时50分打电话向大阪工厂厂长问情况，厂长回答说：“有这么回事，但并没有接到顾客投诉，商品的微生物检查都没有发现问题。”当时，实际上雪印乳业公司已接到了4起顾客投诉，而这个厂长却说没有。是他没有接到报告呢，还是想掩盖他管辖的工厂的问题而故意说没有呢？真相不得而知。但雪印乳业公司把这个情节公布出来，显然是对厂长的这种与事实不符的说法的谴责。在雪印乳业公司的调查报告中，被如此明确地认定有不当言行的，只有这个厂长一人。看来这个厂长在雪印乳业公司这个组织中有些不合群。这个厂长确实很不一般，下面将要讲到，他曾在公开场合让总经理下不了台。

15点40分，牛奶营业部长把从大阪工厂厂长那里听来的消息，报告给了管辖牛奶业务的第二事业本部长。大阪的西日本分公司、东京总公司在当天下午都召开了对策研究会，但没有讨论如何控制事态扩大，他们根本没有想到是产品有问题。

18点，在札幌的董事们召开了会议，当时他们得到的中毒投诉有7起，其中的3起是由保健所转过来的。董事们分析了情况，认为不能断定原因出在生产过程。他们的理由之一是，大阪工厂每天7万盒低脂肪奶，而仅有7起投诉。理由之二，被怀疑有问题的低脂肪奶的生产日期很分散。也就是说，如果集中在同一时间，还有可能怀疑那天的质量管理有了问题。如果说很多天生产的产

品都有问题，这在他们看来是不可能的。理由之三，中毒现象出现的地点很分散。如果地点集中，还有可能怀疑是某批货出了问题，但是如此分散，就说明很多批号的货有问题，这也是他们不能想象的。理由之四，引起中毒现象的低脂肪奶都是出厂三四天之后的。言外之意，这期间存在外部细菌感染的可能。理由之五，出厂检验时没有发现任何问题。董事们得出了结论：否认产品有问题，不对已经出厂、已经被消费者购买的商品采取措施，只是决定从次日、即29日起停止大阪工厂的低脂肪奶的生产，寻找原因。

尽管董事们否认产品本身是中毒原因，但毕竟中毒是事实，也不能熟视无睹。他们终于决定动手检验一下自己的商品了。但这距离第一个中毒投诉已经过了两天的时间。28日晚9时，大阪工厂制造科主任带着样本动身前往位于600公里之外的雪印乳业公司分析中心。

1.2 雪印公司拒不公开中毒事实

28日晚10时45分，大阪工厂厂长带着董事们商定的29日停产、检查设备的决定，到大阪市保健所报告去了。但保健所并没有因此让步，而是坚持要求以登报形式公开信息、回收商品。大阪工厂厂长表示回收商品可以，但登报要回去请示再说。保健所要求在29日9时以前答复。这番交涉，可费了些时间，当那个厂长走出保健所时，已经是29日凌晨1时10分了。

2时许，牛奶营业部长向第二事业本部长报告了保健所的登报要求，但本部长却对此不以为然，说“如果保健所非要登报，请示总经理后也可以登，但在没有查清中毒原因之前就公布，反而更会引起混乱”。这个部长命令明天再去保健所试探一下，问他们若要登报的话，应写些什么内容。

在保健所指定的答复时间，也就是29日上午9时，雪印乳业公司的质量管理部长来到了保健所，但是没有带来关于登报公开中毒事件的决定。保健所也没有改变自己的主张，再一次要求雪印乳业公司在当天下午1时之前做出决定。

当天，大阪市用传真把情况通报给了国家监管部门——厚生省，厚生省也要求雪印乳业公司公开中毒事件。

雪印乳业公司大阪工厂于29日停止了生产，并从8时开始回收市场上流通的低脂肪奶，并在当天上午向农林水产省作了报告。但对于向社会公开，他们仍然没有表示出明确的态度。

不把中毒事实公开、让广大消费者了解中毒商品的具体情况，就意味着受害者的人数将会继续增加。

自中毒患者出现以来，雪印乳业公司的行动一直都很迟缓，他们甚至没有向总经理石川哲郎汇报这件事。一直到29日上午10时半，石川哲郎在札幌机场准备乘机返回东京时才被告知。

到了保健所指定的答复时间的下午1点，雪印乳业公司仍然没有答复。

1时40分，回到东京公司总部的总经理石川哲郎召集了第二事业本部长等人商议，终于作出了同意在报纸上公开引起食物中毒产品信息和处理措施的决定。当西日本分公司职员接到从东京公司总部传来的消息，赶去向大阪保健所报告时，这已经是下午2时了。

下午4点，大阪市政府约见媒体，公布了“雪印”牌低脂肪奶引发食物中毒的情况。自28日晚11时要求雪印乳业公司公布中毒原因到此时，已经过去了17个小时。大阪市的官员把这段时间称为“恐惧的17小时”，因为这期间的雪印乳业公司迟迟不决，而中毒报告却接连不断。事后查明，大阪市共有2718名中毒者，而其中的318人就是在这17小时之间饮用了雪印乳业公司产品而中毒的。如果雪印乳业公司能在28日11时就公开中毒消息，那么这318人就有可能不受上吐下泻之苦。

前面提到的那三个因喝了“雪印”牌低脂肪奶而中毒的孩子的父亲，在28日上午又一次打电话给雪印乳业公司西日本分公司，曾到过他家的业务员告诉他，在大阪也出现了同样中毒的现象。听到这个消息，那位父亲反而松了口气：“真是食物中毒！只要不是坏人投毒就好！”日本时不时地发生投毒事件。1985年至1986年，曾有自称“21面相”的人写信给森永食品公司，说在商品里放了氰化钠，之后又连续写了35封信给其他的食品公司，还写信给警察和媒体，挑衅地称他们为“傻瓜”，说他们没有本事抓住真犯人。不过也奇怪，这个案件到现在也没有侦破。1998年7月，就在和歌山县，发生了“毒咖喱饭”事件。一名妇女在社区聚餐时的咖喱米饭中投入了砒霜，造成63人中毒，4人死亡。屡屡发生的食品投毒事件，使人们心有余悸。

29日，那位父亲在超市看到“雪印”牌低脂肪奶还在货架上。“不是有问题吗，你们怎么还不赶快回收呢？”他又给雪印乳业公司打去电话。对方回答：“已经开始回收了！”看着货架上的商品，那位父亲不知说什么才好。30日，雪印乳业公司终于主动打来了电话：“我们立刻登门道歉！”这时，日本西部地区的中毒者已经超过了1万人。

那位父亲质问前来道歉的两个业务员为什么产品会出问题，那两人一脸无

辜：“我们也很气愤。工厂那里出了什么事，我们营业人员根本就得不到消息。”

那位父亲感慨地说：“我们全家都喜欢喝牛奶。因为觉得很安全，营养丰富，还便宜。所以，我一直要孩子们别喝其他饮料，多喝牛奶。我们每次去超市总要买很多牛奶回来。没想到会出这种事！我以后大概还是要喝牛奶的。两个男孩因为小，搞不清楚这次遭罪的原因。但大女儿懂事了，说以后再也不喝牛奶了！”

雪印乳业公司接到最早的中毒投诉是在6月27日上午，也就是前面提到的三个小孩的父亲举报。那之后，雪印乳业公司又连续接到举报，然而，一直没有采取任何有效的抑制中毒事态扩大的措施。在大阪市政府的行政指导的督促下，雪印乳业公司才终于在6月29日上午开始回收商品。同时，雪印乳业公司主动提出来，要把至今由大阪工厂提供给大阪、奈良地区学校用的牛奶，换成该公司神户工厂的产品。尽管学校用的牛奶不是低脂肪奶，但雪印乳业公司已经感觉到大阪工厂可能有问题了，要是再在学校用的牛奶上出了问题，那就更糟糕了。

雪印乳业公司向社会公布中毒情况，已经是29日的晚上。

29日晚9点45分，雪印乳业公司西日本分公司约见媒体，宣布了低脂肪奶食物中毒的信息。记者们立刻追问为什么拖延了这么久才公布，分公司总经理回答说：“因为中毒原因没有查清楚，想先集中力量查找原因。没有查清原因之前就公布的话，更会增加人们的不安。看来我们的想法错了，没想到中毒者会增加得这么快。”

29日下午被确认的中毒者有23人，其中3人住院。30日上午累计中毒者增加到1199人。7月1日上午增加到4839人，69人住院。7月4日下午增加到9303人，37人住院。7月5日下午增加到10643人，37人住院。7月10日下午增加到13809人，17人住院。中毒人数最终被确定为14849人，其中到医院治疗的有5413人，成为日本近年来规模最大的食物中毒事件。

在分公司经理忙乱地解释着为什么没有在27日接到投诉就公开信息、回收产品时，他的部下补充了一句话：“因为市保健所要我们在公开发表时间上与他们保持一致。”言外之意，保健所也有责任。

这话传了出去，立刻引起了市政府官员的大怒：“胡说八道！”实际上，市政府在发现“雪印”牌低脂肪奶有问题后，28日晚11时就建议雪印乳业公司回收产品、公开信息。大阪市长还对雪印乳业公司说：“是不是参照参天制药公司的例子，立即回收产品？”

就在同年6月，也就是雪印事件之前不久，有人给参天制药公司寄去了该公司生产的眼药水，里面被添加了奔散油，该人威胁说若不拿出2000万日元，就照样给放在商店货架上的眼药里加奔散油。奔散油是从矿物质中提炼出来的碳氢混合物，一般用来做清洁剂。这东西要是滴到眼睛里，会对眼睛造成很大伤害。

参天制药公司接到威胁信后，马上采取了公开威胁信、呼吁消费者及销售者注意的做法，同时立刻从全国的药店回收了所有的眼药类产品。据说，参天公司因此损失了13亿日元，但这样做保证了消费者的安全，也维护了企业的信誉。与此相比，雪印乳业公司对突发事件的反应就太不像样子了。

大阪市政府是28日晚11时督促雪印乳业公司公开信息的，但雪印乳业公司一直到29日下午2时才明确表示同意公开。市政府官员在接到雪印乳业公司的答复后，就马上做出了向社会及媒体公开信息的准备，为此用去了约2个小时的时间。最终，市政府是在29日下午4点公布了中毒情况，而雪印乳业公司晚上9点45分才公布。把推迟公布的责任全推给市政府的说法，确实有些过分。

雪印乳业公司终于公开了中毒事实，这最起码可以防止事态的继续扩大了。对于为什么没有能尽快、更全面地采取抑制中毒事故蔓延，雪印乳业公司事后是这样反思的：

“因为公司内部的信息传递及确认耗费了时间，再加上当时没有搞清事故原因，就没有能去考虑对已经销售到顾客手中的商品采取对策，而光想着如何满足保健所提出的登报公开的要求，没有能想出其他的通报手段，结果在回收商品与通知消费者之间出现了时间差，给很多人造成了痛苦。”

数量众多的消费者给企业带来了巨大的利润，但在企业实现利润的价值链中，消费者也像原料、机器和商品等一样，仅仅是产生利润的一个因素，作为人的生理、精神上的性质就往往会被忘掉。这是市场经济中企业行为最原始、最恶劣的一面。在雪印乳业公司的行为中，它又一次呈现了出来。

6月30日，各家报纸上都刊载了雪印乳业公司关于回收商品及道歉的公告。一时间，整个日本被震动了。

1.3 发现了金黄色葡萄球菌

中毒者的人数在增加，但究竟是什么细菌、毒素造成的呢？6月30日，和

歌山市卫生研究所宣布，从患者喝剩下的低脂肪奶中，检验出了金黄色葡萄球菌毒素的遗传基因。

金黄色葡萄球菌（*staphylococcus aureus*）是直径约1微米的球状细菌，是葡萄球菌的一种，呈金黄色。金黄色葡萄球菌是自然界常见的细菌，也存在于人体内中，它在葡萄球菌中，是病原性最强的，在36℃至38℃的温度条件下，这种细菌会大量增殖，同时产生毒素，造成食物中毒。这种毒素叫a型肠毒素（*enterotoxin*），很顽固，即使100℃、30分钟的加热，也无法破坏它的构造。a型肠毒素被胃、肠吸收后，大约在3小时后会出现呕吐、肚疼、腹泻等轻症状，一般不发高烧。但免疫力低的人感染后，有引起败血症、肺炎等重症的可能性。

为了检查是否还有其他细菌引发中毒的可能性，日本厚生省指示大阪府将检验样本送往名古屋市的卫生研究所，作蜡样芽孢杆菌（*bacillus cereus*）的检查。名古屋市位于大阪东边约200公里，那里的卫生研究所在蜡样芽孢杆菌的研究方面水平是日本最高的。蜡样芽孢杆菌是存在于土壤、灰尘、水等自然界中的细菌，是引起食品腐坏的原因之一。这种细菌也具有耐热性，能抗御100℃的加温，它的中毒症状分腹泻型、呕吐型两种。

虽然日本各级政府都有公共卫生研究机构，但专业领域、水平上还是有不同的。为了使中毒事件发生的日本西部地区的各级保健所、卫生研究所能对应事态，厚生省特意给他们送去了检查金黄色葡萄球菌的设备。

6月30日，大阪市正式向雪印乳业公司发出了回收商品的命令。同时，通过互联网、书面公告等形式呼吁市民不要饮用雪印乳业公司保质期从6月30日到7月5日的低脂肪奶。

虽然和歌山市卫生研究所检验出了“雪印”牌低脂肪奶中的毒素，但中毒者最多的大阪市至7月1日止还没有能查明引起中毒的细菌的真相。同时，雪印乳业公司对未出厂的产品作了检验，也没有发现金黄色葡萄球菌。

7月1日，厚生省、大阪市联合再次对雪印乳业公司大阪工厂进行了检查。

同一天，雪印乳业公司上午、下午分别举行了两次信息发布会。

信息发布会上，总经理石川哲郎深深地低下了头，表情严肃地说：“请允许我向一贯支持我们的广大顾客表示歉意。本公司确实一直把品质管理当做基本的经营理念，但没想到出现了这样的后果，十分遗憾。”

他接下来的一席话，却让在座的人大吃一惊。“我是29日上午才知道出问题了。如果早点儿知道，说不定会处理得更好些。”

29日上午8点，雪印乳业公司已经开始回收商品，而总经理当时却什么也不知道。

这时，在旁边坐着的专务理事相马弘连忙解释道：“28日接到留守人员的联络时，不巧总经理因股东大会的事出差了，我们几个董事们就先做出了决定……”

在发布会上，雪印乳业公司还发表了对中毒患者喝剩下的低脂肪奶的检验结果，称没有发现金黄色葡萄球菌及其毒素。

而到了下午，雪印乳业公司宣布：在生产设备中发现了金黄色葡萄球菌。雪印乳业公司称低脂肪奶是在一条临时生产线上生产的，而这条生产线与调和奶罐相连。为了防止生产线向调和奶罐的倒流，就在两者之间设置了一个阀门。金黄色葡萄球菌就是在这个阀门中残留下来的固体奶块中发现的。这条生产线只在生产低脂肪奶时才使用，倒流防止阀门已有3个星期没有清洗过。雪印乳业公司称，中毒原因可能与这些菌产生的毒素相关，但因为在之后的工序中还要进行高温杀菌，所以还不能最后断定消费者喝下的奶中的细菌与生产设备中的出于同一源头。

这条消息把寻找毒源的方向引向了生产设备。大阪市立刻对倒流防止阀门的固体奶块进行取样、检验。

暂不论是否真有细菌存在，3个星期没有清洗阀门，作为一个食品企业，这也太不像话了吧？连雪印乳业公司自己也规定每天要对所有阀门进行人工清洗。显然，大阪工厂里的卫生管理存在着明显的漏洞。基层职员的违章操作，当然与高层的管理不力有关。果然，在发表会上出现了总经理与大阪工厂厂长口径不一的场景。

当记者询问阀门中发现金黄色葡萄球菌的细节时，一直坐在总经理石川及董事们身后的大阪工厂厂长下野胜美突然站起身来，大声说道：“阀门里有眼睛可以看到的固体奶块。”并用两个手指头做成一个圆形，说：“是这么大的脏块。”

石川哲郎总经理大声斥责道：“你瞎说什么！”他的脸涨得通红。

主持会议的公关部门职员连忙出来制止大阪工厂厂长的突然发言，说：“你说的是可能性吧？”想诱导厂长改变说法。

但这个厂长却干脆地回应：“不，我说的是事实。”

不知道为什么这个厂长要突然发言，而且说的是总经理、会议主持人都不想在这个场合提起的内容。不管这其中有何缘故，但这把雪印乳业公司在管理上的混乱彻底地揭露了出来。

这次的发布会还承认了两次作假的事实。

首先，生产低脂肪奶的生产线，在提交给大阪市当局的材料中没有标明。