

中国企业危机管理丛书 申尼邦德公关策划
(上海)有限公司 编选

中欧国际工商管理学院 院长

复旦大学管理学院 院长

上海交通大学安泰管理学院 院长

共同推荐

打开危机门

——危机管理

30

技巧

Out of Crisis Gate

Nina Sun

主编

文匯出版社

中国企业危机管理丛书 申尼邦德公共策划(上海)有限公司 编选

打危机门

——危机管理

30 技巧

Out of Crisis Gate

Nina Sun

主编

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

打开危机门——危机管理 30 技巧/. 申尼邦德公关策划(上海)有限公司编. —上海: 文汇出版社, 2006. 2

ISBN 7-80676-965-X

I. 企... II. 申... III. 企业管理: 风险管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 158701 号

打开危机门

——危机管理 30 技巧

编 选 / 申尼邦德公关策划(上海)有限公司

主 编 / Nina Sun

责任编辑 / 周小谔

封面装帧 / 靳 伟

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京展望文化发展有限公司

印刷装订 / 上海长阳印刷厂

版 次 / 2006 年 2 月第 1 版

印 次 / 2006 年 2 月第 1 次印刷

开 本 / 787×960 毫米 1/16

字 数 / 200 千

印 张 / 12.5

印 数 / 1—6 000

ISBN 7-80676-965-X/D·090

定 价: 28.00 元

Nina Sun is one of China's top crisis management consultants. Her knowledge of this important new field is without equal, and is based on long experience with high-level, fast-moving corporate leaders. Nobody else in China could have written these books — its insights are a sure roadmap to business success.

A handwritten signature in black ink that reads "Robin J. Lewis". The script is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

Associate Dean and Executive Director(Global Public Policy Network)
School of International and Public Affairs, Columbia University

Nina Sun 是中国最有影响力的危机管理咨询专家之一。她在这一重要的新兴领域的见识无以伦比，这是她从与不断创新的、高层次的公司领袖们长期交往中获取的。目前中国还没有任何人完成过这样一套丛书——它内含商业成功的密码。

A handwritten signature in black ink that reads "Robin J. Lewis". The script is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

美国哥伦比亚大学国际关系与公共事务学院院长
全球公共政策合作项目执行主任



序

近年来,大型企业的危机不断见诸于各大媒体的报端,仅2005年就发生了“光明乳业回收奶”、“肯德基苏丹红”、“雀巢奶粉碘超标”、“哈根达斯厕所门”、“立顿氟超标”等影响巨大、与人民群众日常生活息息相关的商业危机事件。各类媒体上随处可见的商业危机报道不但使得国有大企业、著名跨国公司、成长中的民营企业都逐渐意识到危机的破坏性和普遍性,更产生了建立危机预警机制、确立危机应对制度、树立危机管理意识的迫切需求,越来越多的企业都希望能有结合实际案例、相关点评以及理论知识的专业危机管理书籍可供学习和借鉴。

作为中国危机管理领域的领跑者,申尼邦德公关策划(上海)有限公司拥有一支专门研究各类危机案例、熟悉各种危机管理理论、具备丰富危机处理经验的专家团队,曾协助交通大学国际与公共事务学院成功举办过各类危机管理方面的培训活动,并帮助许多企业处理了各种突发的危机事件。

他们始终怀有一种帮助中国企业和专业人才应对日益增多的危机事件并走出危机管理困境的使命感以及服务消费者的社会责任感,面对目前国内危机管理的专业人才和专业研究资料十分匮乏的现状,他们深感有义务和责任来编撰《打开危机门——危机管理30技巧》这样一本实用并能为企业创造品牌及收益的书。我认为这是一项非常有意义的事,希望能通过

此书使各类企业树立危机意识,认识危机存在,了解危机危害,及时化解危机,更大造福公众。

企业的生命如同人的生命一样,会在日趋激烈的竞争中,随时面对意想不到的“危机”。如果处理不当,企业的生命就会面临伤害,甚至是死亡的威胁。在这本书中,我们可以看到不少叱咤风云的企业,比如光明、宝洁、罗氏、杜邦等等,都相继陷入了或大或小的危机中。商战困境,使用有效的企业危机管理技巧对于每一个发展中的企业都有着生死攸关的决定性意义。

这本《打开危机门——危机管理 30 技巧》系《中国企业危机管理》丛书之一,该套丛书是由申尼邦德公关策划(上海)有限公司的危机管理团队在对众多危机事件进行了大量材料的收集、研究工作之后,精心挑选、整理奉献给大家的。而本书则主要针对危机发生的四个不同时期,即潜伏期、爆发期、处理期以及恢复期,分别介绍了相应时期的内部管理技巧和外部沟通技巧。借用 60 个企业典型的危机案例以及点评,形象生动地表述了 30 个危机管理技巧的理论知识。技巧的学习及对于危机案例的了解,可以使读者能有身临其境的“实战”感觉,在潜移默化中,掌握各个危机管理的应对之道。

希望广大企业家和商界人士通过阅读这本《打开危机门——危机管理 30 技巧》,重新思考企业在政治、媒体与企业品牌、财务、企业文化、管理层性格以及员工素质等各个方面应该具有的危机意识,同时从中领悟古往今来的一个最明显不过的道理:越是成功的企业,就越要把握好市场,越要重视竞争对手,越要时刻准备应对企业因快速成长而出现的危机,切实掌握好各种危机管理技巧。

同时,通过这本《打开危机门——危机管理 30 技巧》的出版,我希望更多的国内企业危机理论家们能展开对中国企业危机管理现状研究探讨,我也愿意尽绵薄之力与有志之士一起帮助把中国的企业危机管理水平提升至国际先进水准的高度。

王方华 (上海交通大学安泰管理学院院长)
2005 年 12 月 30 日



目录

序	001
---------	-----

内部篇

潜伏期——

应对技巧一：居安思危，培养全员危机意识	002
---------------------	-----

案例 01：肯德基“苏丹红”事件	002
------------------	-----

案例 02：光明“回炉奶”事件	002
-----------------	-----

应对技巧二：防患未然，建立危机预警系统	009
---------------------	-----

案例 03：南山“劣质奶粉”事件	009
------------------	-----

案例 04：罗氏“达菲”危机	009
----------------	-----

应对技巧三：掌握方法，增强危机预判能力	015
---------------------	-----

案例 05：西安杨森“息斯敏”事件	015
-------------------	-----

案例 06：北京新兴医院“虚假广告”事件	015
----------------------	-----

应对技巧四：未雨绸缪，及早进行危机培训	021
---------------------	-----

案例 07：创维“黄宏生被捕”事件	021
-------------------	-----

案例 08：海航“乘客下跪”事件	022
------------------	-----

应对技巧五：入乡随俗，尊重各地文化差异	027
---------------------	-----

案例 09：立邦漆“盘龙滑落”事件	027
-------------------	-----

案例 10：耐克“恐惧斗室”事件	027
------------------	-----

爆发期——

应对技巧六：群策群力，成立危机管理小组	034
---------------------	-----

案例 11: 康泰克 PPA 事件	034
案例 12: 南京冠生园月饼风波	034
应对技巧七: 分析现状, 尽快制定处理方案	039
案例 13: 强生“泰诺中毒”事件	039
案例 14: 霞飞“3·15”曝光事件	040
应对技巧八: 防微杜渐, 第一时间排除险情	045
案例 15: 长虹海外“受骗”风波	045
案例 16: 杜邦“特富龙”不粘锅事件	045
应对技巧九: 注重协调, 保持企业内部稳定	051
案例 17: 方正“骨干集体跳槽”风波	051
案例 18: 奥诗裳“泔脚衣”事件	052
处理期——	
应对技巧十: 规范言行, 完善新闻发言制度	058
案例 19: 戴尔“直销灰幕”事件	058
案例 20: 嘉里粮油“酸价超标”事件	058
应对技巧十一: 统领全局, 发挥高层核心作用	064
案例 21: 福胶“马皮”事件	064
案例 22: 辉瑞“狂言”事件	064
应对技巧十二: 直面情势, 正确引导舆论方向	071
案例 23: 索尼彩电“召回”风波	071
案例 24: 东芝笔记本电脑风波	071
应对技巧十三: 弥补过失, 勇于承担相关责任	077
案例 25: 默克制药“万络”事件	077
案例 26: 巨能钙“双氧水”事件	077
应对技巧十四: 安抚情绪, 妥善管理员工关系	082
案例 27: 联想: “两小时走人”	082
案例 28: 惠普: “提前告知, 让员工笑着离开”	082
恢复期——	
应对技巧十五: 总结经验, 谨防危机重复发生	088
案例 29: 哈根达斯“厕所门”事件	088
案例 30: 麦当劳“薯条”风波	088

外部篇

潜伏期——

应对技巧十六：关心政策，积极配合政府措施	096
案例 31：安利“转型”风波	096
案例 32：潜江制药“劣质眼药水”风波	097
应对技巧十七：有备无患，构建良好媒体关系	102
案例 33：富士“走私”丑闻	102
案例 34：金龙鱼“虚假广告”风波	102

爆发期——

应对技巧十八：统一口径，策略应对舆论质疑	108
案例 35：格兰仕“冒用 3C”事件	108
案例 36：金正“万平被拘”风波	109
应对技巧十九：主动沟通，化解公众敌对情绪	116
案例 37：宝马“驴拉宝马”事件	116
案例 38：广本“婚礼门”事件	116
应对技巧二十：搜集信息，保证反馈渠道畅通	122
案例 39：雅芳“直销试点”风波	122
案例 40：苏泊尔“特富龙”风波	122
应对技巧二十一：追根溯源，减少公关决策失误	129
案例 41：双菱“三砸空调案”风波	129
案例 42：麦当劳“消毒水”事件	129

处理期——

应对技巧二十二：建立互信，寻求政府力量支持	134
案例 43：洽洽香瓜子“甜菊”风波	134
案例 44：家乐福“进场费”风波	134
应对技巧二十三：借助外力，确立专家权威认同	141
案例 45：高露洁“牙膏致癌”风波	141
案例 46：肯德基“天绿香”风波	142
应对技巧二十四：诚心诚意，尽力赢得各方谅解	147
案例 47：丰田“霸道广告”事件	147
案例 48：雀巢“问题奶粉”事件	147
应对技巧二十五：待若上宾，避免媒体正面冲突	153
案例 49：红牛“进口假红牛”危机	153
案例 50：格力“内江”事件	153

应对技巧二十六：谨言慎行，防止对外沟通过度	159
案例 51：耕升“显卡造假”事件	159
案例 52：海尔“MBO”事件	159
应对技巧二十七：以柔克刚，巧妙博取舆论同情	163
案例 53：美优“复方甘草合剂蒙冤”事件	163
案例 54：联想“戴尔邮件门”事件	163
应对技巧二十八：低调处理，暂避诉讼雪上加霜	168
案例 55：宝洁“SK-II”风波	168
案例 56：三株“口服液”事件	168
应对技巧二十九：转危为安，寻找契机重拾市场	173
案例 57：肯德基“禽流感”事件	173
案例 58：三鹿“阜阳劣质奶粉”事件	173
恢复期——	
应对技巧三十：积极公益，再塑良好社会形象	179
案例 59：柯达“长年公益”	179
案例 60：威露士“非典公益广告”	179
附录 参考书目及参考媒体	184
后记	188



应对技巧一：

居安思危，培养全员危机意识

危机是客观存在、难于控制的，而预防危机却是主观能动的部分。在危机还没有爆发之前，就致力于培养企业内部员工“安而不忘危”的危机意识，其实质是为了凝聚企业的内力。如是，当企业面临危机的时候，就可以更有备地、从容地应对之。

案例陈述

案例 01：肯德基“苏丹红”事件

2005 年 3 月 15 日，肯德基的快餐食品中被检测出含有致癌的工业染料“苏丹红一号”，使得这一家全球著名的食品企业面临着突如其来的危机。

3 月 16 日，肯德基的母公司中国百胜餐饮，在全国各地的分部同一时间发表公开声明，称肯德基新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡调料中被发现含有“苏丹红一号”，又表示对供应商给自己提供含违禁成分调料的行为“非常遗憾”，并表示将停售相关食品，重新安排调料生产，还将会追查相关供应商的责任。肯德基在为自己喊冤的同时，还以“本着对消费者负责”的姿态出场，希望能将危机减轻。另外，百胜餐饮集团还表示说，一旦“苏丹红一号”对人体有害得到科学论证和法律确认，集团将承担相应法律责任并对消费者进行赔偿。

尽管质疑的声音仍然很多，但随着“声明”的出现，媒体的“声音”似乎也出现了分化。除了一些媒体继续报道其“推卸责任”外，已经有一些媒体的报道开始对于肯德基的“声明”表示认可，称其能面对公众并承认错误，“勇气可嘉”。

其中，百胜集团知错并且表示承担责任的态度更引来了消费者的不少“掌声”，很多消费者对肯德基的态度似乎也有了进一步的改观，之后有报道称“大多数顾客都赞成这种做法，并表示会继续在肯德基消费”。

案例 02：光明“回炉奶”事件

2005 年 6 月 5 日，河南电视台首次播出了光明乳业郑州子公司将过期奶回炉并用于

销售的消息，触目惊心的画面令人跌破眼镜。

6月7日，人民网的河南视窗上发表了一篇“记者暗访揭开变质光明牛奶返厂加工再销售黑幕”的文章，指出郑州光明山盟乳业利用回收的变质奶生产产品，该消息迅速在网上流传开来。面对媒体以及消费者质疑的目光，光明乳业表示“我们根本不会做这样的事情”，并委托郑州市政府出面组织调查。

然而，一波未平一波又起，6月10日，又有浙江媒体的报道称，浙江省质量技术监督局对光明杭州生产基地突击检查的时候，发现了生产日期标为6月12日的“早产奶”，而涉嫌虚标生产日期的光明产品非常普遍。无独有偶的是，《中国经营报》也报道了光明乳业乳品二厂也存在“早产奶”问题。根据该报的报道，2005年6月13日，上海市闵行区质量技术监督局对光明乳业股份有限公司乳品二厂抽查时发现，其利乐枕包装的常温奶所标注的“生产日期”已是6月15日、6月16日。

光明乳业就此陷入了一场空前巨大的品牌信任危机，在6月13日到6月17日短短的五个交易日中，光明乳业的流通市值就已经损失了2.04亿元，这仅仅只是能够直接估算的经济损失，更为严重的问题是，消费者中出现谈“光明”色变的恐惧心理，而各地光明牛奶的销售情况也都急转直下。

在消费者心目中，多年树立起的光明乳业“放心奶”的良好企业形象，也受到影响，品牌的美誉度在那个时期降到了最低谷。

案例点评

作为一家全球著名的食品企业，在肯德基近百年的发展历史上，不是第一次面对类似于“苏丹红”这样的突发危机事件。自从1987年，肯德基进入中国市场，肯德基已经历了非典、禽流感等重大危机。

作为一家食品企业，肯德基对于食品卫生之类的品质把关是责无旁贷的。而使得肯德基能够在每一次遭遇危机的时候，得以从容应对，是其企业员工本身具备良好危机意识。肯德基先是诚恳的自查，然后主动地停止了销售，并且全国连锁统一步骤，进而去寻求官方媒体的权威“庇护”，终于重建了消费者对于其品牌以及产品的信心，安然地度过这一次危机。

不管光明“回炉奶”事件的真实情况究竟如何，但是危机发生之后，光明首次回应就断然否认加工过期奶，造成对消费者以及公司的双重伤害，直到将近二十天之后，才出面予以澄清道歉。而此时，危机态势已经加重，澄清的成本和难度也就加大了。

在“回炉奶”事件处理中，由于公司本身的危机公关意识欠缺，光明乳业对待危机事件没有在第一时间的积极反应，前期仅通过保持沉默的方式以作为回应，导致多年品牌美誉度遭受破坏。

其实，如果第一时间光明能够及时出面给消费者一个说法，结果将是什么呢？可能会阻止媒体传播继续扩大，也可能在一定程度上减少一些损失，但遗憾的是，随着媒体报

道的深入,这次危机给光明造成了巨大伤害。

技巧介绍

古语云:“安而不忘危,治而不忘乱,存而不忘亡。”这是先哲留下的治国安邦之策,如今对于企业的管理,也同样适用。日本著名企业家松下幸之助的经验告诉我们,“居安思危”的危机意识是决定现代企业是否能够“长治久安”、“立于不败”的基础。

国外的名牌公司有用模拟“公司倒闭”的方法来保持企业的危机意识,国内一些著名厂商也有开始推行“重新设计”的管理方式。它们的经营秘诀都是永远抱有危机意识,其核心内容都是通过人为地制造危机,使企业树立忧患意识,产生危机感和责任感,居安思危,不断进取。^①

首先,危机是客观存在、难于控制的,预防危机却是主观能动部分。

危机意识是危机预警的起点,而在平时的日常工作之中,企业内部人员往往缺乏危机意识。预防危机最有效的办法就是强化企业内部人员的危机意识,并且把它作为一种战略纳入企业的发展规划之中,从而有效地帮助企业在遇到危机时,能迅速作出反应、从容面对危机。

1. 领导者自身可以通过模拟危机情势,锻炼自己的危机意识。
2. 企业员工也可以通过这种模拟不断完善危机发生的预警与监控系统。

“居安思危”的培养其实质是在凝聚企业的内力,因为人的因素始终是企业最重要最活跃的因素。即使在企业最为困难的时候,它也能够凝聚企业人员的合力共度难关。这就好像不断进行的演习一样,通过演练各种在实战中可能碰到的问题,从而使得企业内部人员能时刻做好企业遇到危机时的心理和措施的双重准备。

其次,从企业管理的角度来说,培养企业内部人员的危机意识也是一种管理手段。

西方的管理学上有个“鲶鱼效应”的说法。挪威人喜欢吃沙丁鱼,尤其是活的沙丁鱼,因此,渔民们总是千方百计地想让沙丁鱼活着回到渔港。可是虽然经过许多努力,绝大部分的鱼还是在途中因窒息而死,然而有一条船总能让大部分沙丁鱼活着回到渔港。原来船长在装满了沙丁鱼的鱼槽里放入一条吃沙丁鱼的鲶鱼。鲶鱼进入鱼槽后便四处游动。而沙丁鱼见了鲶鱼十分紧张,四处躲避加速游动,这样沙丁鱼便活蹦乱跳地回到了渔港。^②

可见,沙丁鱼是受了外界的刺激和压力才保持了生机和活力。“鲶鱼效应”用在管理上是企业激发内部人员,从而达到激发企业活力的有效措施,使企业内部人员在危机来临时能从容面对。

其实无论通过何种途径,目的都是为了强化企业人员的危机意识,使他们的危机意识

① 陈玲珍,《“危机”激发个人潜能》,《光明日报》,2005.7.14

② 刘祖轲,《为何高薪不高效》,中国管理传播网,2004.11

成为自觉行为，使企业内部人员具有能辨识危机并能独立处理危机等诸能力。

有危机并不可怕，而没有危机意识才是可怕的。有了危机，辩证看待，处理危机，才能使企业实现健康的、可持续发展之路，危机是企业获得快速发展的源源不尽的动力。同样，强化企业人员的危机意识，才能够防患于未然，企业要想快速发展，就必须从思想上有着根本的转变。孟子云“生于忧患，死于安乐”，说的正是这样的道理。

应用案例 A

肯德基“苏丹红”事件

2005年3月15日，肯德基快餐旗下的新奥尔良烤翅以及新奥尔良烤鸡腿堡被检测出含有“苏丹红一号”，使得这一家全球著名的食品企业面临着生死攸关的危机。

3月16日的上午，肯德基要求旗下的所有门店都停止进行销售新奥尔良烤翅以及新奥尔良烤鸡腿堡。当天下午的17:00，肯德基连锁店的管理公司百胜餐饮集团向消费者公开道歉，集团总裁苏敬轼明确表示，对供应商给自己提供含违禁成分调料的行为“非常遗憾”，并表示将停售相关食品，重新安排调料生产，还将会追查相关供应商的责任。同时，百胜集团还以“本着对消费者负责”的姿态出场，还表示说，一旦“苏丹红一号”对人体有害得到科学论证以及法律上的确认，百胜集团将承担相应法律责任并对消费者进行赔偿。

3月17日，《南方都市报》、《广州日报》等媒体都在头版头条，大篇幅刊登了关于肯德基致歉的相关报道，其他许多媒体也对肯德基勇于认错的态度表示赞赏。

3月19日，肯德基连续向媒体发布了4篇声明，介绍“涉红”产品的检查及处理情况。百胜餐饮集团总裁苏敬轼发布了调查苏丹红的路径：

1. 肯德基产品调料中发现的苏丹红成份。
2. 调查这两款产品的配料来源。
3. 发现该配料来自中山基快富公司。
4. 追查所有中山基快富公司进料。
5. 锁定来自于中山基快富公司的9批辣椒粉，其中两批发现了苏丹红成份。
6. 查实中山基快富公司是从宏芳香料(昆山)有限公司采购的原料。
7. 根据线索，重新追查使用过含“苏丹红”调料的其它连锁店的产品。
8. 抽查北京朝阳区肯德基万惠店，发现香辣鸡翅、香辣鸡腿汉堡以及劲爆鸡米花三种产品含苏丹红。
9. 北京的这三种产品停售。

3月23日，肯德基在全国恢复了被停产品的销售。苏敬轼说，“中国百胜餐饮集团现在负责任地向全国消费者保证：肯德基所有产品都不含苏丹红成份，完全可以安心使用”。

3月28日，百胜餐饮集团召开新闻发布会，苏敬轼现场品尝肯德基食品。百胜集团表示决定采取中国餐饮行业史无前例的措施确保食品安全。

4月2日，肯德基开始对于四款“涉红”产品进行促销活动，最高的降价幅度达到3折，

肯德基销售逐渐恢复元气。

4月6日,肯德基主动配合中央电视台《新闻调查》、《每周质量报告》等栏目的采访,记者的关注焦点已由肯德基“涉红”转变为对原料和生产链的全方位追踪。

尽管质疑的声音仍然很多,但随着“声明”的出现,媒体的报道“声音”似乎也出现了分化。除了一部分媒体继续报道其“推卸责任”外,已经有一些媒体的报道开始对于肯德基的“声明”表示认可,称肯德基能面对公众并承认错误,“勇气可嘉”。而百胜集团知错并且表示承担责任的态度更引来了消费者的不少“掌声”,很多消费者对肯德基的态度似乎也有了进一步的改观,报道称“大多数顾客都赞成这种做法,并表示会继续在肯德基消费”。

肯德基对“苏丹红”危机的处理,从发现问题到顺利度过危机,大致用了三个星期时间。

应用案例 B

光明“回炉奶”事件

2005年6月5日,河南电视台经济生活频道曝出了惊天黑幕:光明乳业将已经过期的牛奶回炉再包装之后,重新投入市场进行销售。该报道称,记者装扮成散工,进入郑州光明山盟乳业有限公司下属的牛奶回收车间工作,发现大量的过期牛奶露天堆放在车间内,很多奶袋子上沾着腐烂物和蠕动的蛆,拆开之后发出恶臭。拆奶工划开奶袋,把牛奶倒进大桶之后,推进车间,工人们用管子把这些牛奶都吸进一个被称为“回奶罐”的金属容器进行加工生产,而在车间一旁,靠墙堆放的就是生产出的新光明纯牛奶、光明巧克力奶等产品。记者按照最低标准估算,仅郑州光明山盟乳业一年就销售200万袋回收奶。

6月6日,全国媒体迅速转载该节目所报道内容,各门户网站均在首页显眼位置以“光明牛奶,你还敢喝吗”之类的专题进行跟踪和讨论。光明乳业亦予以反应,立即派高管到郑州进行自查,同时向消费者发布“诚告消费者书”:

1. 河南电视台的报道光明乳业已经知道并非常重视,已从上海派出副总裁、质量总监和地区总经理到郑州进行调查。

2. 郑州光明山盟从没做过“将变质牛奶返厂加工再销售”的行为,请广大消费者放心。

3. 报道之中,实际提及了两个方面的事情(从照片也可以看出):一个是堆放的百利包产品,这些是郑州光明生产的、尚未销出的库存产品。因为郑州山盟正在进行土建,仓库没有完全建好,就将可常温存放的百利包产品堆放在外面。在存放过程中,如果发生渗包现象就会造成一些污染,这是光明管理上的疏漏,我们已经在处理有关责任人。另一个就是记者提到的被剪包的牛奶,这部分牛奶是经销商在保质期内没有售出的牛奶,按照我们公司的流程,是要返厂进行报废的。为了防止过期的产品流入市场给消费者带来损害,公司的报废流程是:剪开牛奶袋子——倒进废奶桶里——从废奶桶倒入污水处理池,而光明乳业所有被报废的牛奶都是有报废单可查。库存的百利包和返厂的报废产品是两回事情。

4. 目前,郑州光明正在积极配合河南省、市卫生防疫及工商部门进行检查。与此同

时，光明乳业也恳请新闻界的朋友和广大消费者进行监督。

6月8日，光明乳业董事长王佳芬接受《每日经济新闻》采访时表示，“我们已经公布了《告消费者书》，请广大消费者放心，同时，我们也恳请媒体和广大消费者进行监督。我们河南这个厂现在仍在生产，仍有新的订单”，“我们已从上海派人到郑州进行调查，这个事情不存在，光明不可能做这个事情。”而光明乳业公关部人士则称，光明乳业早就已建立了一套危机处理系统，在河南电视台播出了这个节目当天晚上，危机小组就开始启动，并称，“诚告消费者书”已经代表了光明乳业公司在对这一事件进行自查后的最终态度。

6月9日，河南电视台经济频道工作人员回应称，光明的声明“纯属狡辩”。

同日，郑州市的相关职能部门已经成立了专门调查小组，“由食品安全委员会牵头，联合质监局、卫生局、工商局等部门组成”，调查小组将对此事展开全面调查。

6月10日，《都市快报》报道称杭州出现光明“早产奶”。

6月13日，《中国经营报》报道称上海市出现光明“早产奶”。

而在北京等城市，光明乳业采取了降价的策略，原味酸奶由7.45元降到了5.8元。但是，促销效果并不理想，记者曾就问题奶多次致电光明乳业公关部，但电话始终无人接听。

6月15日，光明乳业(600597)的股价在连续四个交易日下跌之后，虽然盘中也有过反弹，但是尾市的大量抛盘最终还是使光明乳业暴跌9.64%。而对于光明乳业“回炉奶”事件的报道，已引起上海市政府高度重视，并责成光明乳业尽早查明情况和原因，并要求光明乳业加强对外地合作企业的管理，以杜绝类似事件的发生。

在五个交易日之后，光明乳业的流通市值就已经损失了2.04亿元。而记者就光明乳业的两次事件联系了光明乳业董事长秘书朱建毅，他则表示，在正式的调查结果出来之前，光明乳业方面将暂时保持缄默。

6月20日，郑州市食品药品监督管理局对光明山盟乳业有限公司有关“光明牛奶利用过期奶再生产”事件发布了书面调查报告。报告称，尚未发现光明山盟回收变质牛奶再利用生产，而存在库存产品在保质期内经检验合格再利用生产；本次调查所涉及该公司的两个产品的所有指标符合有关标准要求；但报告同时也显示了郑州光明山盟乳业有限公司管理存在7项严重问题。调查发现，光明山盟4月21日到5月20日生产的库存滞销产品光明山盟纯牛奶共37.99吨，其中18吨牛奶因为超过保质期或被污染而直接作报废处理，经检验合格在保质期内作为含乳饮料原料进行再利用的共计19.99吨。

同日，光明发布正式澄清公告承认，“郑州光明山盟乳业有限公司存在用库存产品在保质期内经检验合格再利用生产”。对此，记者与光明新闻发言人龚妍奇联系时，对方先是不接听电话，随后干脆就关机了。

6月21日，郑州光明山盟乳业有限公司总经理董波及一位副总均被免职。原因是郑州“回炉奶”风波“对光明的品牌和销量都造成了‘影响’”。

6月24日，光明乳业在它的网站上挂出《光明乳业诚致广大消费者》书，首次就郑州事件向消费者表示道歉。针对光明6月20日澄清公告中提到的“郑州光明山盟乳业有限公司存在用库存产品在保质期内经检验合格再利用生产”，光明乳业承认该行为“是不能容