

营销事件：三鹿数千万损失 危机公关之过 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_90_A5_E9_94_80_E4_BA_8B_E4_c123_288258.htm

一场成功的危机公关下，数千万损失依旧发生了。为什么？如果我们把危机公关仅孤立地看作一个营销手段的话，三鹿应算是成功应用了这个手段。但，职能部门的工作态度与效率，消费者此刻怀疑一切的消费心理，销售终端重利轻义的本性，都构成了复杂的市场环境，这种复杂性在中国尤其突出。而这，远非是媒体上的几篇文章、几场座谈会就能解决的。毒奶粉事件，为中国企业运作的系统性、规范性敲响了警钟。近日，记者从三鹿集团获悉，2004年4月22日之后的几天内，受阜阳毒奶粉事件冲击，三鹿蒙受的直接损失高达数千万元。事件起因

：今年1月16日，阜阳临泉县吕寨镇勇庄村42号张广奎投诉所购三鹿婴儿奶粉有质量问题，后经阜阳市疾病预防控制中心和三鹿集团共同确认为假冒产品，并予以结案。阜阳市全面围剿“空壳奶粉”开始后，阜阳市疾病预防控制中心个别工作人员，由于工作失误，把假冒三鹿婴儿奶粉的检测结果按三鹿婴儿奶粉为不合格产品上报，经阜阳市工商行政管理局、阜阳市卫生局和阜阳消费者协会在阜阳地方媒体上公布。此消息刊出后，全国各地多种媒体纷纷转载。之后，三鹿婴儿奶粉在全国多个市场被强迫撤下柜台、封存。有些省市甚至是不管种类，只要是三鹿奶粉，全部封存。在个别地方，还出现了三鹿经销商被抓捕的现象。按照正常的销售计算，一天的封存给三鹿造成的损失就超过一千万。从一般的营销角度看，更多的人将三鹿的经济损失归罪于危机公关处理不

当或不及时，根据记者的调查，此结论有失公允。在事件的背后，三鹿的危机公关反应出了更深刻的社会现象。

成功的危机公关案例

三鹿集团副总经理张振岭对记者说，最近他接到好几个朋友的电话，赞扬三鹿在受到不实报道冲击后及时开展了有效的危机公关活动。最早公告三鹿为不合格产品的报道出现在《颖州晚报》上，时间是4月22日早上7点多。张振岭说，三鹿总部的高层管理者8点钟就全部知道了此事。当天下午，张振岭就带队赶到阜阳市，与当地政府相关部门交涉，并与阜阳市达成了“是相关人员工作失误的共识，阜阳市也同意就此事道歉。4月23日上午，“阜阳市全面开展伪劣奶粉暨工业食品专项整治工作领导小组”召开新闻发布会，发表了向三鹿集团和新闻媒体道歉的声明。声明中承认，经他们多次抽查，三鹿牌系列产品质量全部合格，将三鹿列入不合格产品名单是工作失误。同时，三鹿集团本身也召开新闻发布会，向社会澄清真相并通报阜阳方面已向三鹿集团公开道歉的事实。还由卫生监督部门出面，向媒体介绍他们是如何通过严格的检查监督，保证三鹿奶粉质量的。并展示了今年一、二季度关于三鹿集团产品的“卫生检测结果报告单”

因为阜阳媒体的不实报道已通过各地多家媒体的转载和网络的传播，扩散到全国。所以，三鹿又在全国各地开展了一场声势浩大的正名活动。中央媒体方面，中央人民广播电台4月24日6：30的“早间新闻”报道了三鹿被错误列入不合格产品的事实，中央电视台“新闻联播”、“经济半小时”、“经济信息联播”等也接连进行了纠正报道。地方媒体方面，张振岭说，虽然有多少家发表三鹿新闻通稿的媒体统计数据还没有最终出来，但在召开新闻发布会后的一两天之内，全

国地级市以上的媒体，特别是生活、晚报类的报纸全都刊登了事实真相，有些不能发表新闻通稿的媒体，三鹿也通过广告形式将真相传达给消费者。4月26日，与事件有关的几个国家部委也向各地政府发了一份紧急通知，为三鹿奶粉正名。

“五一”长假后的第一个工作日，国家质量监督检验检疫总局公布30家奶粉产品质量国家监督抽查连续合格企业名单，三鹿位居第一位。此外，在4月23日农业部召开的农产品质量安全宣传周新闻发布会上，三鹿与125家农产品龙头企业发表了“让我们用实实在在的行动，为消费者提供丰富、安全、优质的食用农产品，为社会创造一个健康的消费环境贡献力量”的联名倡议。4月27日，三鹿与数十家国内知名品牌乳品企业在多个城市召开诚信座谈会。主题为“抵制‘杀人奶粉’、倡导诚信经营”，共同呼吁加强行业自律，倡导诚信经营，培养理性消费意识，并联合发布了“杀人奶粉”事件发生后全国第一份“乳业诚信宣言”，承诺坚决不生产和销售劣质乳制品。4月28日，在中国儿童食品专业学会的组织下，三鹿与9家食品安全信用试点企业向阜阳市捐赠了4985箱合格婴幼儿奶粉，以帮助在伪劣奶粉事件中受害的婴幼儿家庭。

目前，三鹿已经要求各地代理机构，将质检总局公布的合格奶粉产品名单以及其他正名材料，发放到终端卖场进行张贴和分发给消费者。数千万损失依旧发生 虽然三鹿在危机公关方面，为大家贡献了一个成功的案例，但并没有改变它蒙受巨额经济损失的事实，而且这种损失还在继续。在营销学中，有着“推”和“拉”两个概念，及时有效的危机公关，仅仅解决了“拉”的问题，能够让消费者通过准确信息的传播，了解事情的真相，消除购买的疑虑。但如果消费者购买不

到产品，企业的损失并不会因为危机公关的处理而消除或减少。三鹿奶粉事业部总经理王凤翔曾表示过，危机出现后，各地政府有关职能部门的步调不统一，加大了三鹿下一步市场运作的难度。张振岭说，三鹿多年来都是国内奶粉市场的第一品牌，并且是60%以上的销量来自县级以下市场。虽然三鹿在第一时间开展了正名活动，但各地有关职能部门将三鹿产品从终端撤出、封存的行为并没有停止。直到有关部委发了紧急通知后，各地职能部门才开始采取纠正措施，但这已经是4、5天之后的事。而且，各地对这一文件的传送速度并不一致，一方面是层层下发需要时间，从中央到省一级的行政部门、再到地区、再到基层，时间都消耗在路途中；二是存在一些人人为的因素，有些省份甚至到了5月10日，还在声称没有收到相关文件；三是传播手段的限制，有些地方采用的是电话传达，有些是传真，传播方式既不规范、也不现代。据了解，直到5月中旬，还有些乡镇因为没有收到有关文件而继续封存三鹿的产品。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com