

案例二：雀巢“碘超标”危机 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E4\\_BA\\_8C\\_EF\\_c41\\_65324.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E4_BA_8C_EF_c41_65324.htm)

案例二：雀巢“碘超标”危机  
品牌：雀巢  
危机性质：产品安全  
危机指数：5.5  
案例描述：2005年5月25日，在迎“六一”儿童商品抽检中，浙江省工商局公布了近期该省市场儿童食品质量抽检报告，其中黑龙江双城雀巢有限公司生产的“雀巢”牌金牌成长3奶粉赫然被列入碘超标食品目录。5月26日，雀巢给媒体发布声明称，雀巢碘检测结果符合《国际幼儿奶粉食品标准》，雀巢金牌成长3奶粉是安全的。当全国各大超市将“雀巢”金牌成长3+奶粉全面撤柜后，但雀巢中国公司却表示对“问题奶粉”目前尚不实行召回。雀巢傲慢的态度和对公众健康的冷漠终于引发了媒体和公众大规模集体声讨，而在北京、昆明等地雀巢奶粉也被查出碘超标，初期的星火危机终成燎原之势。28日，雀巢(中国)有限公司才正式对外公布，出现碘超标质量问题的奶粉批次为：2004.09.21。雀巢公司虽然声称清楚生产数量及销往哪些市场，但拒绝向公众透露具体信息。5月29日，中央电视台经济半小时播出《雀巢早知奶粉有问题》。雀巢方面依然没有就问题奶粉事件给出关于召回或者退货的进一步答复，导致大部分消费者退货无门。6月5日，雀巢中国有限公司大中华区总裁就雀巢金牌成长3奶粉碘超标一事向消费者道歉。6月8日，国家标准委对“婴儿配方乳粉中碘含量”问题公开表态：“碘不符合标准要求的婴儿配方奶粉应禁止生产和销售”。6月下旬，雀巢技术总监坦陈，雀巢付出了昂贵的代价！  
案例点评：雀巢在危机爆发后，由于

危机管理缺失、不作为甚至欲盖弥彰的做法成了2005年跨国公司危机处理过程中对最大的败笔。首先，雀巢危机意识极为淡薄，也没有建立一套危机预警和避免机制。危机发生以后，在媒体追踪下，发言人仓促应对，而且面对质疑答非所问，甚至试图逃避采访。其次，态度怠慢，对公众及媒体的质疑不予理睬，缺乏有效的沟通机制。从起初置之不理、拒不交待货物流向，到承诺只换不退，再到同意退货，然后是道歉声明，所有这些几乎都是在工商行政执法部门、媒体、消费者的要求和监督，以及律师举证的情况下，才一步步得以实现的。作为企业的当事一方，本应该以主动、客观、坦诚、负责的态度积极着手危机的处理和沟通，告知危机的真相，企业危机防止危机的发生都作了什么样的工作，下一步还有什么样的危机应对计划，并要表达对受害方安抚和慰问，感谢社会舆论的监督。但雀巢却没有做！第三，危机应急及后续处理手段单一。卓跃咨询发现，危机后，拖延、躲避、声明等构成了其危机管理的主要手段，从而我们几乎听不到作为企业的危机当事方应该有的正面的声音和主张，即是有声音给人的感觉则是底气不足、不知所云，反衬了危机管理的薄弱性。它起初保持沉默，引发众多媒体质疑其态度，舆论一边倒。当其开始道歉的时候，媒体又说其为什么不召回产品？步步紧逼。从危机管理的角度来说，当危机事件发生后，企业与其逃避不如主动应战！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](http://www.100test.com)