

2013 全球风险管理大调查



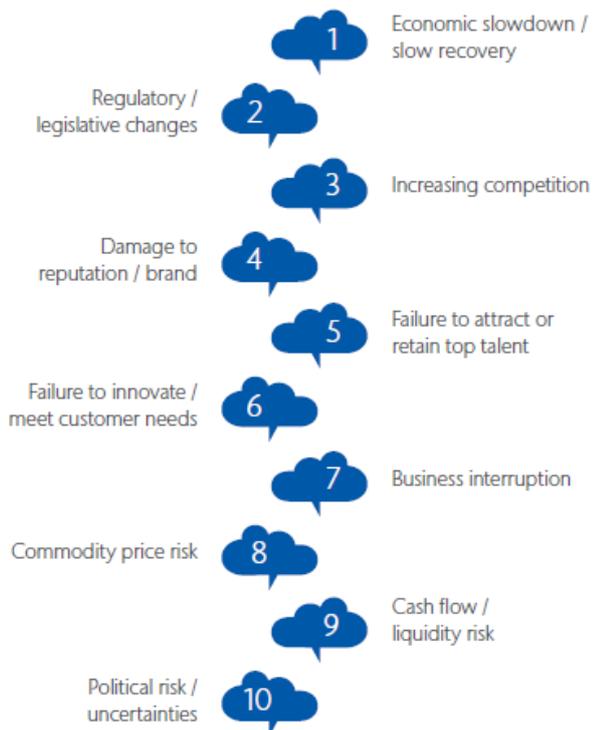
在现今全球高度相互依存的环境中，商业运营的风险不再仅仅局限于产业类别和地域性，而是要应对日益频发的自然灾害和日趋复杂的产业全球化进程。即便是极富经验的风险管理负责人也面临着如何有效应对和预测日益扩大的威胁的挑战。因此，管理和减轻风险已成为企业在这个多样化、竞争激烈而脆弱的市场中成功和生存的必要之道。

我们也致力于和企业一起面对新兴问题，并且向同行学习如何管理风险和抓住机会。Aon 今年的风险管理调查中包含了从 1400 多个国家和地区的各类规模的企业在 2012 年第四季度的调查中所收集来的一些事实的细项和数据。

2013 企业十大风险

今年度所公告调查报告结果中的企业十大风险为：

2013 全球企业十大风险	
1	经济发展放缓/复苏缓慢
2	法规的改变
3	竞争加剧
4	商业信誉/品牌名誉受损
5	无法吸引和留住好的人才
6	创新失败/无法符合客户需求
7	营运中断
8	商品价格风险
9	现金流/资金流动风险
10	政治风险/不确定性



由于世界形势的快速变化，我们在研究这份调查报告结果的同时，也必须要考虑到在进行调查之前及调查期间所面临的国际情况。某些正在进行的或趋势变化可能会影响到企业在调查当下对于风险判断的优先顺序。

这次的调查时间在 2012 年的第四季，企业面临的环境和情势：

- 欧元区持续走弱
- 世界主要发展中的经济体成长速度出现疲软现象
- 日本地震和海啸
- 跨国企业出现新一波的财源和部分国家失业率增加
- 美国财政赤字面临悬崖
- 地中海出现邮轮沉没
- 美国奥巴马续任总统
- 美国超级飓风桑迪（Sandy）
- 北美严重旱灾
- 泰国和澳洲洪灾
- 本拉登被逮捕狙击死亡
- 中东和北非的政治不稳定
- 朝鲜半岛局势紧张
- 中国国内政治权利更替
- 世界各国出现法规上更大的解释范围
- 占领华尔街运动

1. 经济发展放缓/复苏缓慢

经济不稳定在本次受访结果仍占有重要位置，这是连续第三次经济发展放缓/复苏缓慢被列为首要风险，28 个产业中的 16 个产业，五大区域中的三大区域都将其列为首要风险。同时，此项风险也被认为是造成收入损失最大的风险。主要的因素在于：欧元积弱不振、中国和印度经济增长减缓、日本财政疲软、全球失业率居高不下及美国财政政策的不稳定。

2. 法规的改变

自 2009 年全球经济衰退后，各国不仅出台了针对金融产业更严格的规定，对其他各产业也颁布了诸多法令，以协助企业减缓风险，但是讽刺的是，这些严格的法令却成为企业面对的更大挑战。已连续三次的调查结果显示，法规的改变都被列入企业风险的前十名。其中银行、政府、健康保险、投资和财务、医药和生化、电信和传媒等都将法规的改变列为首要风险。

许多企业的首席风险管理官(Chief Risk Officers, CRO)甚至将法规改变视为未来三年的第二大企业风险。54%的人表示过去 12 个月曾因法规改变而造成公司出现损失。与 2011 年时相比，损失大幅增加。

3. 竞争加剧

竞争加剧是第二次进入前十大风险，这是除了大型企业团体外，工程营建、保险、投资和金融行业等都将此风险列于首位。竞争加剧的结果是降低市场占有率，降低企业利润，对于营业收入有直接的和长期的影响。因此，增加竞争会造成企业专注于产品创新、品牌认同度打造和产品差异化开发以谋求生存。管理竞争的风险需要一个更高层次的和全面性的企业方法：

- 辨识和了解进入市场的新竞争者
- 发现最新的消费趋势和发展弹性以适应趋势
- 保持市场技术的知识升级和运用
- 与竞争者有积极性的竞争行为，例如：价格战

4. 商业信誉/品牌名誉的损失

商业信誉的损失牵涉范围很广，包含：产品召回、供应链中断、企业领导人的道德瑕疵、法规的挑战等，这些都是企业无法控制的因素。这些事件通常突然发生，企业必须在短时间内反应，以防损失。由于不可预知的风险特性，过去 12 个月中，该风险所造成的损失已经从 2011 年的 8% 升高到 2013 年的 40%。这可以促使企业去辨识和评估因商业信誉风险所造成的损失，包含社会媒体的影响。同时，可以检视企业商业信誉和财务表现的连动关系，特别是大型的产品召回、传染性疾病爆发、银行管理和财务失职等。在 2012 年怡安的商业信誉回顾研究报告中指出，十家企业就有七家承受过商业信誉风险，造成了三分之一价值的损失。

面对全天候实时更新的电视广播和新闻媒体，企业必须要更快速和确实地对商业信誉的危机做出反应。这需要企业提前制订计划、了解自身定位、角色和责任，发展出一套关键的品牌保护的详实计划。

5. 无法吸引和留住优秀人才

缓慢的经济复苏造成企业的巨大压力，员工和企业领导人都面临着必须要用更少资源和预算去创造更大业务成长的难题。这意味着员工和领导人都必须被迫跳出「舒适圈」，为企业创造更大的生产力和创新能力。

该项风险已经从 2011 年调查排名的第七位升至第五位，其中科技、保健、政府机关等甚至将本风险列为第二高风险。除了欧洲排名为 12 位外，其他各大区域也认为人才风险应列入十大风险。

在经济复苏的道路上，人才竞争变得十分严峻，人才会流向敬业的团队和领导人所带领的企业。企业必须要有明确的机制去评估企业的敬业程度，发展行动计划和程序，以及针对敬业风险制订全面沟通计划。

6. 无法创新/符合客户需求

该风险 2012 年的排名和 2011 年的情况类似，最近纽约 Harris 公司针对千名企业首席执行官进行的一个互动式指标调查显示，作调查，有 95% 的受访者表示创新是未来企业成长的重要因素，但是也有一半以上表示，企业内部缺乏孕育创新的系统、程序和工具。

大部分企业对创新的定义在于，技术的升级和大规模的研发项目等，但是专家表示，创新在于每个阶段的员工对于未来发展有新的想法。企业应该从首席执行官层面开始提倡创新的概念，从最初的改善营运和程序就可视为发明创新的基础。

另一个层次才是客户的需求和制造满足未来所需的产品。有些企业已经收集了客户的资讯和反馈，分析了客户的需求、建议及其对未来产品和服务的渴望。企业要跟着未来走，才能确保生存。

7. 营运中断

大部分营运中断很难预测，因为肇因来得不可预知，让营运中断的风险管理因此更具挑战性。例如：地震、飓风、恐怖攻击等，大规模的影响可能包含：电力中断、淹水、火灾、或是炸弹威胁、办公场合发生的暴力事件等。无论是自自然灾害自然灾害还是人为剧变，大部分的的营业中断无法在一个月内恢复。根据统计，系统的损害可能造成每八小时就损失了一半的市场占有率。

自 2011 年至本次调查，营业中断损失已经升高 16%。尤其对公用事业而言，营运中断是首要风险，金属制造业则将营运中断风险排名第二。对于营业额超过 10 亿美元的大型生产业，如基础建设、供应链和有海外营运企业，营运中断则是最大的隐患。

自 2007 年来，企业对于营业中断的准备也日渐周全，本调查预测未来三年，该风险将可能不再入列于十大企业风险之列。由于不确定因素高，企业必须有效地辨识可能的威胁和评估减缓每个威胁的选项。

8. 商品价格风险

商品价格已是第三次登上前十大风险之列，其中农产业、食品加工配销、和自然资源等产业均将其列为第一大风险。除此之外，调查结果还显示，本次的风险准备率低于上次的调查结果，近 40%的企业表示他们在现有环境中无法对这样的风险做出准备；然而，该风险所造成的损失从 2011 年的 45% 降低至 35%。

这个调查显示包含农产品业、原油和金属在内的多个市场对价格的反应强烈。调查中可以看出，商品价格受原料价格反应强烈，影响包含了财务表现、供应链可能发生的影响，甚至天灾的重击也可能造成利润损失、商品价格提高和业务损失等。

9. 现金流/资金流动风险

现金流/资金流动风险已经自 2009 年起连续进入前十大风险之列，并且排名又比以往有所提高。如果要更清楚地认识这一挑战，严格来说可以分为两大部分：企业生产现金流的能力；和其接受资金的程度(包括利用债券募集资金和平衡资产负债表)。

以全球的现金生产力而言，虽然有逐渐回温，但因经济复苏的迟缓，仍是很大的挑战。以 2012 年拉丁美洲的制造业为例，只能说是持平；若以美国供应链来看，制造业经理人采购指数则是逐年下滑。欧债对于美洲的资金流动的影响仍巨。亚洲经济成长让现金流的风险较低，该地区有三分之一的企业表示没有这个风险。

10. 政治风险/不确定性



在 2012 年 600 件新闻事件中，其中有一半以上是政治和军事冲突事件。在全球寻求新兴成长市场的同时，部分地区的政治情势不稳定也威胁着国际贸易的营运。而从 2011 年起该风险的排名由第 14 位升高至 2013 年调查时的第 10 位，这一上升的趋势让政治风险在过去多年来从未衰退过。

若是忽略了政治风险可能导致：

- 资产没收
- 进出口执照或船舶被吊销
- 因政治事件遭受财产损失
- 合约有缺失被取消
- 汇率转换的风险
- 产品或服务在国内外的流动性受阻
- 与国营或是政府企业的应收帐款出现问题等

企业若是缺乏充足的资讯，对某个地区或产业的政治风险的影响可能发生低估或是高估的情况，因此企业应制订出为董事会层级所注意的机制以消弭营运的风险。

十大风险历年趋势表

	2013	2011	2009
1	经济发展放缓/复苏缓慢	经济发展放缓	经济发展放缓
2	法规的改变	规定/法律的改变	法规的改变
3	竞争加剧	竞争增加	营业中断
4	商业信誉/品牌名誉受损	商业信誉/品牌名誉受损	竞争加剧
5	无法吸引和留住好人才	营业中断	商品价格风险
6	创新失败/无法符合客户需求	缺乏创新/不符合客户期待	商誉受损
7	营运中断	无法留才和吸引人才	现金流/资金流动风险
8	商品价格风险	商品价格的风险	配送及供应链失败
9	现金流/资金流动风险	科技和系统失败	第三方责任险
10	政治风险/不确定性	现金流/流动资产风险	无法吸引和留住好人才

各区域的前十大风险

	亚太	欧洲	拉丁美洲	中东和非洲	北美
1	经济发展放缓	经济发展放缓	法规的改变	竞争增加	经济发展放缓
2	法规的改变	竞争增加	经济发展放缓	政治风险/不确定性	规定/法律的改变
3	竞争增加	规定/法律的改变	政治风险/不确定性	经济发展放缓	竞争增加
4	商业信誉/品牌名誉受损	现金流/资金流动风险	第三方责任险	营运中断	商业信誉/品牌名誉受损

5	无法留才和吸引人才	商品价格风险	竞争增加	无法留才和吸引人才	缺乏创新/不符合客户期待
6	营运中断	汇率波动	商品价格风险	法规的改变	无法留才和吸引人才
7	缺乏创新/不符合客户期待	商业信誉/品牌名誉受损	现金流/流动资产风险	商品价格风险	营业中断
8	气候/自然灾害 自然灾害	对方信用风险	商业信誉/品牌名誉受损	汇率波动	电脑犯罪/黑客/恶意施放病毒
9	政治风险/不确定性	营运中断	无法留才和吸引人才	商业信誉/品牌名誉受损	商品价格风险
10	汇率波动	缺乏创新/不符合客户期待	配送/供应链失败	现金流/资金流动风险 缺乏创新/不符合客户期待	继承人计划不足

各产业的前三大风险

产业	#1 风险	#2 风险	#3 风险
农业	商品价格风险	气候/自然灾害 自然灾害	法规改变
航空	经济发展放缓	竞争增加	缺乏创新/不符合客户期待
银行	法规改变	经济发展放缓	商业信誉/品牌名誉受损
化学	经济发展放缓	商品价格风险	汇率波动
企业集团	经济发展放缓	竞争增加	汇率波动
建筑	经济发展放缓	竞争增加	现金流/资金流动风险
消费性产品制造业	经济发展放缓	商品价格风险	汇率波动
教育和非营利	商业信誉/品牌名誉受损	法规改变	经济发展放缓
食品加工&配送	商品价格风险	商业信誉/品牌名誉受损	产品召回
政府	法规改变	经济发展放缓	无法留才和吸引人才
保健	法规改变	无法留才和吸引人才	经济发展放缓

旅馆饭店和服务业	经济发展放缓	商业信誉/品牌名誉受损	竞争增加
保险/投资/财务	规定/法律的变化	竞争增加	经济发展放缓
木材/家具/纸/包装	经济发展放缓	商品价格风险	营业中断
机械和设备制造业	经济发展放缓	商品价格风险	汇率波动
金属加工和制造业	经济发展放缓	营业中断	商品价格风险
天然资源(油、瓦斯和矿)	商品价格风险	环境风险	规定/法律的变化
非航空运输制造业	经济发展放缓	配送/供应链失败	竞争增加 法规改变
非航空运输服务业	经济发展放缓	法规改变	竞争增加
医药和生物技术	法规改变	竞争增加	经济发展放缓 商业信誉/品牌名誉受损 配送/供应链失败
专业和个人服务	经济发展放缓	法规改变	竞争增加
房地产业	经济发展放缓	法规改变	商业信誉/品牌名誉受损
零售贸易	竞争增加	经济发展放缓	商业信誉/品牌名誉受损
橡胶/塑胶/石头/水泥	经济发展放缓	商品价格风险	竞争增加
科技	经济发展放缓	竞争增加	无法留才和吸引人才 缺乏创新/不符合客户需求
通讯/广播	法规改变	竞争增加	经济发展放缓
公用事业	法规改变	政治风险/不确定性	营业中断 环境风险
批发贸易	经济发展放缓	汇率波动	竞争增加

风险的相互依赖性

今年的报告特别强调，风险的相互依存度其实很高，同时不仅限于十大风险之列，十大风险之外的相互依存度也不低。政治风险会损害一个企业从高风险国家采购原料或能源的能力。并且会对供应链产生威胁，导致营运中断和商业信誉受损。一个商业信誉或品牌受损的企业自然在吸引人才方面产生困难，人才缺乏则又会导致了无法创新和满足客户需求。

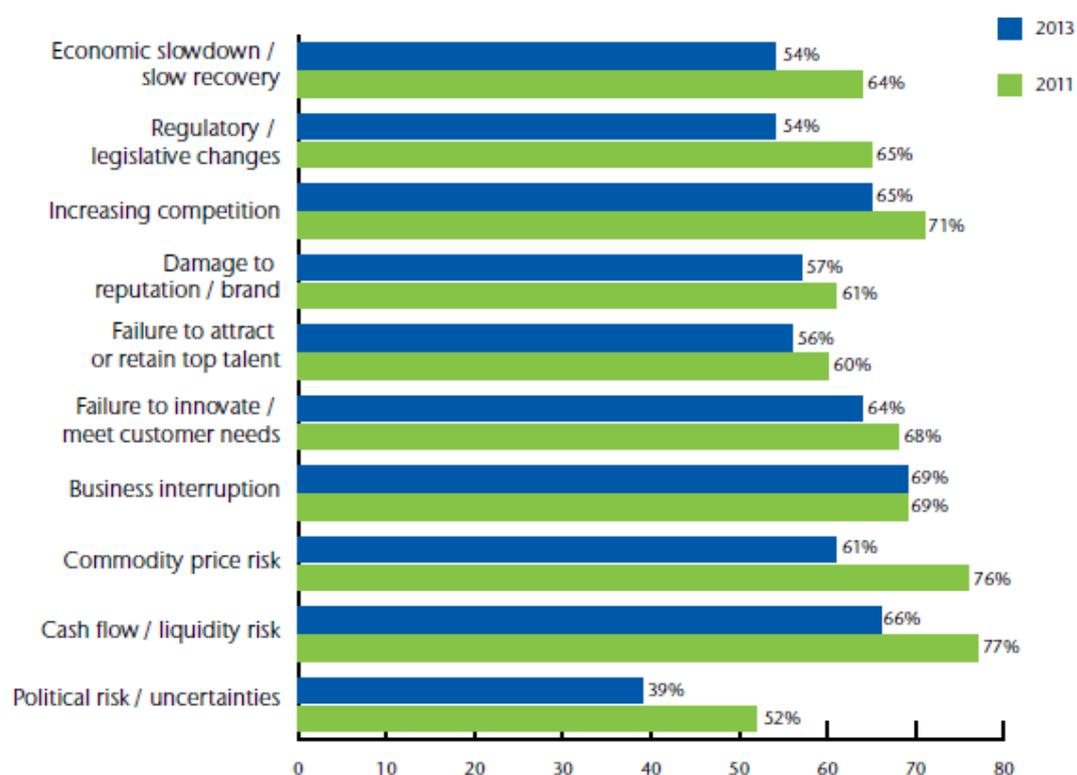


十大风险准备率(Risk Readiness)

风险准备率指的是一个企业有一套完整就绪的计划用以揭示风险或是着手一个正式检视风险计划。和 2011 年相比，十大风险的准备率下滑了七个百分点到了 59%。除了营运中断外，其他风险准备率都呈现了下滑态势。然而自金融海啸以来，股东对于风险管理更为注重和谨慎，在分布趋势上的分歧，可能来自于因经济复苏过程迟缓，让许多企业的资源耗尽，也侵蚀到减轻风险的能力和资源；另一方面，也可以解释为在许多受访的企业中，风险意识已经成长许多。企业可能变得拥有更为丰富的风险知识，也更加务实，对于自身的保险情况更了解，但是容易因过度有信心而发生疏忽，造成保险市场的解决方案无法反映出企业主要风险的敏感度。如果这个趋势持续可能会给企业带来负面的结果。

以下图示，十大风险准备率中以营运中断的准备率最高，约为 69%，有 54% 的受访企业对不景气有所预备，但是也低于 2011 年的 64% 的水平；对于竞争加剧的准备率也从 2011 年的 71% 下跌至 65%。其中最低的三项风险准备率分别是：政治风险、经济复苏和法规的改变。

对于企业而言，除了非航空的运输制造业和药剂及生化两大产业对于营运策略有因应克服风险而调整外，其他产业则倾向于直接找寻解决方案。



十大风险准备率变化

产业	2013	2011	变化
公用事业	68%	82%	-14%
非航空运输制造业	67%	58%	9%
电信及传播	64%	75%	-11%
保健	62%	74%	-12%
天然资源（油、瓦斯和矿）	62%	69%	-7%
化学	61%	82%	-21%
医药和生技业	60%	58%	2%
保险/投资/财务	60%	68%	-8%
航空	60%	64%	-4%
农产综合业	60%	60%	0%
非航空运输服务业	60%	70%	-10%
教育和非营利	59%	69%	-10%
食品加工&配送	59%	66%	-7%
金属加工和制造业	59%	62%	-3%

消费性产品制造业	59%	67%	-8%
木材/家具/纸/包装	58%	70	-12
科技	58%	71%	-13%
银行	57%	77%	-20%
饭店旅馆和服务业	57%	71%	-14%
政府	57%	70%	-13%
企业集团	57%	N/A	N/A
建筑	54%	67%	-13%
房地产	53%	71%	-18%
批发贸易	53%	65	-12
专业和个人服务	53%	70%	-17%
零售贸易	52%	79%	-27%
机械&装备制造业	48%	62%	-14%
橡胶/塑胶/石头/水泥	46%	70%	-24%

前十大风险通报准备率（以区域划分）

区域	2013	2011
亚太	63%	70%
北美	60%	70%
欧洲	55%	67%
拉丁美洲	55%	63%
中东&非洲	75%	62%

十大风险损失率调查

如同 2011 年的调查前十大风险的损失率仍以经济发展放缓为损失最大的风险，约占 67%；其次为法规改变和竞争加剧。整体而言，自 2011 年十大风险所造成的收入损失占了 28%，到 2013 年的调查时，已经升高到 42%。调查中 28 个产业、四大区域都显示十大风险的损失率高于平均损失，其中商业信誉/品牌名誉受损和法规改变两项增加的损失率分别高达 32%。这可以让企业改善认识和评估该风险所造成损失的能力，并且提高风险准备率。

	风险	2013 过去 12 月收入 损失	2011 过去 12 月收入 损失
1	经济发展放缓/复苏缓慢	67%	67%
2	法规改变	54%	22%

3	竞争增加	50%	42%
4	商业信誉/品牌名誉损失	40%	8%
5	无法留才和吸引人才	37%	14%
6	缺乏创新/不符合客户需求	37%	20%
7	营运中断	36%	20%
8	商品价格风险	35%	45%
9	现金流/资金流动风险	34%	18%
10	政治风险/不确定性	30%	21%

未来三年的十大风险

经济因素仍是最大的风险，未来要面对的如上所述的欧债危机、中国和印度经济增长迟缓的问题，美国的经济虽略有成长但失业率仍高达 7.6%，企业对于总体经济和脆弱的全球金融体系都不具信心。

全球企业十大风险	2013	2016 十大风险预测
经济发展放缓/复苏缓慢	1	1
法规的改变	2	2
竞争加剧	3	3
商业信誉/品牌名誉受损	4	8
无法吸引和留住好的人才	5	5
创新失败/无法符合客户需求	6	4
营运中断	7	11
商品价格风险	8	7
现金流/资金流动风险	9	10
政治风险/不确定性	10	6

政治风险在今年度首次挤入十大风险之列，在三年后更被预测为排名第六的风险，这反映出在亚洲、中东、非洲、拉丁美洲的政治不稳定和新兴市场的特性，这些对于营运的目标都会造成威胁。创新失败/无法符合客户需求在未来三年也是十大风险之一，全球化的市场面对的不仅是当地也是全球市场的竞争，创新、速度、可行性都会是全球经济竞争的基本因素。

气候/自然灾害在 2013 年调查中风险排名为第 16 位，未来三年则被预测为排名第九的风险。这是由于过去几年来，我们看到全球许多非比寻常的气候变化，以及前所未有的，如泰国及澳洲水灾、美国旱灾、日本海啸和地震、新西兰地震和美国的超级飓风桑迪（Sandy）等，造成企业供应链的中断及利润受到侵蚀。

商业信誉及品牌名誉风险在未来三年虽然下滑至第八名，但是企业在目前全天候实时更新的社会媒体和新闻频道的传播下，对于媒体和法规的谨慎度已经有了实质上的提高。

2016 风险预测

1. 经济发展放缓/复苏缓慢
2. 法规的改变
3. 竞争加剧
4. 创新失败/无法符合客户需求
5. 无法吸引和留住好的人才
6. 政治风险/不稳定性
7. 商品价格风险
8. 商誉/品牌受损
9. 气候/自然灾害
10. 现金流/资金流动风险

2013 风险调查

1. 经济发展放缓/复苏缓慢
2. 法规的改变
3. 竞争加剧
4. 商誉/品牌受损
5. 无法吸引和留住好的人才
6. 创新失败/无法符合客户需求
7. 营运中断
8. 商品价格风险
9. 现金流/资金流动风险
10. 政治风险/不稳定性

各区域 2016 年五大风险预测

	亚太	欧洲	拉丁美洲	中东和非洲	北美
1	经济发展放缓	经济发展放缓	法规的改变	经济发展放缓	经济发展放缓
2	法规改变	竞争增加	经济发展放缓	竞争加剧	竞争加剧
3	竞争增加	法规改变	商品价格风险	无法留才和吸引人才	法规改变
4	政治风险/不稳定	缺乏创新/不符合客户期待	商业信誉/品牌名誉受损	商品价格风险	缺乏创新/不符合客户需求

5	无法留才和吸引人才	无法留才和吸引人才	政治风险/不稳定性	法规改变	无法留才和吸引人才
---	-----------	-----------	-----------	------	-----------

我认为未来三年成长最快的风险应为“电脑犯罪/骇客/恶意扩散病毒”。所有的政府机构都可能是受害者。有限的资源、陈旧的技术和基础建设，将很难吸引资讯安全的顶尖人才，因此这个风险将也可能成为一个犯罪和恐怖份子的重要来源。

——美国 ARS 总经理 Graig Bowlus

亚洲地区有若干风险常常出现包含:恐怖行动、天然巨灾、传染性疾病等但是在整体企业环境的调查中,这些风险排名仍低,但这几项风险仍是客户常常转嫁的;然而前五大预测的风险中,经济发展放缓、人才风险和竞争加剧则是我们时常和客户聚焦的风险,但却不是可保风险,因此常为客户高阶管理阶层用以和市场区隔为竞争优势的所在。

——怡安亚洲区 事业发展部区域主管 Jane Drummond

对我来说,很惊讶发现天灾复原/持续营运计划的失败风险排名在第 23 名,企业可能准备好了现有计划,但是这些计划并未接受过检验,或是定期检视,就最近的几个巨灾事件就可彰显这个风险的重要性了!

——AGRC 全球总经理 Theresa Bourdon

无法吸引和留住人才对于亚洲的每个产业都有影响，市场上大量缺乏有经验和资质良好的人才，并且大部分的企业并没有很好的继任计划用以留住关键人才。

——ARS Asia 策略管理区域主管 Nickolas Clarke

董事会的一部份责任是要深入了解主要的营运策略风险、可能面对的情势以及应该采取什么措施以减缓策略风险。2013 年的风险管理调查让资深管理阶层可以了解风险重点的轻重缓急，并且发展因应策略。

——INSEAD 国际风险及策略管理教授 Javier Gimeno

观察风险名单

报告中特别提醒，2013 年的调查中可能被低估的风险，列出一个观察风险名单，鼓励企业特别必须注意以下风险：

- 电脑犯罪/黑客/恶意病毒或代码
- 交易对象的信贷风险
- 智慧财产权/咨询的损失
- 社交媒体
- 退休金计划资金