

RISK+INSURANCE QUARTERLY

营运持续管理 专题报导

营运中断险、ISO22301、供应链管理

新兴市场政治风险加温

亚洲网络风险与解决方案

永不停歇的铁道风险



风险文化是企业管理 DNA

近两年来，台东的热气球嘉年华带起了台湾热气球的风潮，也成功的营销了地方政府。日前主办单位在网络报名确认的过程中，出现了近 300 笔的完整个资外泄事件。根据新闻报导，该活动承办单位的处理方式为辞退了主管，以及针对这 300 位客户赠送小礼物。对于个资外泄的处理方法，承办单位的确轻忽。

一般户外活动最重要的风险考量是安全问题以及主办单位的责任问题。然而对于一个组织运作而言，所有可能的营运风险都必须纳入企划中。一个有风险管理文化的组织，自然会从董事会自上而下，规划风险管理流程、企业遵循标准、辨识风险的因素。分三个阶段：建立风险意识、改变企业的文化和提升文化，透过教育训练和不断的演练，以及即时和透明的沟通模式，让企业管理也从风险角度出发，培养企业风险文化。

这个文化必须与时俱进，随着全球化的潮流和企业的发展，许多风险也跟着进化，新兴的风险也不断跃升到企业的财务报表上，那么企业对于将风险管理纳入企业的决策范围，并落实在企业文化和每天的营运中，便成为迫切的课题。

本期特别选取了全球铁道风险和网络风险的报告；铁道风险在于借鉴欧美国家的例子，网络风险报告则明确指出亚洲的网络风险是新兴的风险，许多亚洲国家已经面临重大的威胁，但是管理此类风险的意识和方法，目前进度仍缓慢。

本期的风险焦点在营运持续管理，说明了营运持续的标准、营运中断的管理和供应链的管理，这些都可看出企业对于日常风险管理的扎根是否厚实，执行是否确实，文化是否深植员工观念中。

我们没有水晶球可以预知风险的来临，但是专业的风险知识、管理以及文化，可以让您的风险转变为您的制胜商机。

总编辑



46 聚焦风险市场 (Risk in Focus)



风险专题 营运持续管理

- 48 2014 全球营运持续风险大调查
——编辑部
- 53 营运持续管理及 ISO 22301 ——李清旭
- 61 供应链风险—您的企业准备好了吗？
——David Sedgwick
- 66 从理赔看营业中断风险评估和保险
——项迪

编辑室报告 (Editor's Note)

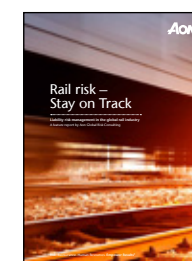
- 04 风险文化是企业管理 DNA ——白佩华

全球聊天室 (Global Chat-room)

- 04 英国 Lloyd's 和伦敦全球风险管理产业的核心 ——Greg Case
- 06 为客户的成就而感到喜悦 ——Owen Belman

专家开讲 (Leader's Corner)

- 08 商誉风险—风险管理新课程 ——王献麟
- 12 由 37°C 高温谈天气保险 ——戎红钢
- 16 保险经纪商—拥有国际网络的制胜关键 ——冯淑颜



- 20 新兴市场的政治风险逐渐加温
- 30 亚洲网络风险和解决方案
- 40 永不停歇的铁道风险
- 87 财经密码

发行团队

大中华：包毅宏
台湾：赖丽敏
中国大陆：吴青
香港：黄子逊

亚洲区顾问：Andrew Delaney
亚洲媒体联络人：Carmen Siu

编辑执行团队

总编辑：白佩华
美编印务：谢惠婷
特约摄影：卢家伦
中文及版面编辑：吴芥之
英文编辑：Timothy Ferry

编辑委员

台湾：张淑慧、王献麟
香港：苏翠珊、吴嘉欣
中国大陆：沈嵩松、孙薇、杨娟

特约邀稿

戎红钢、冯淑颜
王献麟、李清旭
David Sedgwick、项迪
哈佛健诊中心纳祖德院长

版权所有非经同意不得转载

发行所：怡安保险经纪人(股)公司
地址：台北市大安区仁爱路三段136号9楼
网址：www.aon.com
电话：(02) 2325 2221
传真：(02) 2325 2278

本刊欢迎来函免费索取

ISSN 2226-3764

AON
Empower Results®



Greg Case 怡安集团全球行政总裁

英国 Lloyd's 和伦敦 全球风险管理产业的核心

怡安全球总裁 Case 强调 Lloyd's 和伦敦是
全球保险产业的重镇

Apr 10, 2014

怡安全球行政总裁 Greg Case 日前在 Lloyd's 为伦敦保险协会发表演说，他强调，在全球风险管理产业中，Lloyd's 和伦敦扮演着重要的角色，并且为全球保险经纪人提供重要的价值。同时，他再次重申怡安提出有史以来对于保险和风险管理产业的学徒制计划。

Case 在演讲中表示，对于怡安集团和我们的客户而言，Lloyd's 和伦敦是全球风险管理产业中心是无庸置疑的，这也是怡安为什么要将集团总部迁移到伦敦的主要原因之一。因为对我们而言，身处于全球保险市场的核心，以及对于我们正在欧亚非经历客户大幅成长的关键时刻，地理位置的优势十分重要。

他补充，Lloyd's 和伦敦保险市场有其悠久的历史，无与伦比的专业度，以及保险经纪人、核保人和客户的密切连通关系，这些因素所塑造出来的市场弹性和力量，在全球保险市场中所向披靡。这个城市的活力、经济的多元化和人才的能力，皆具有全球领先的水准，这也是我们将总部搬迁来此的重要原因之一。

他强调，没有任何一个城市像伦敦一般，在保险市场中有如此高密度的合作伙伴。假如你的客户需要创造将海洋波浪的能量吸收后，透过高科技装置转化为电力，你会找哪个保险市场？又或者你需要协助客户安排收购 30 个石油钻井平台的保险，你要去哪个保险市场找到最有竞争的保险安排？又或者你在哪里可以找到协助，当客户经历一场大地震后，在财产责任险获得最好的理赔？这些答案只有一个，就是 Lloyd's 和伦敦保险市场。

Case 表示，怡安将成为伦敦保险市场的强大的伙伴，将创立有史以来第一个产业的学徒训练计划。这个计划将提供给英国青年培训和就业的机会，并且建立下一个新时代保险和风险管理产业的人才管道。怡安的学徒培训计划将由我们的产业合作伙伴，Dominic Christian 和其团队引领下，提供人才培训和实习的机会，在他们学习和密集的接触下，向学校 and 有兴趣的人才营销我们的产业。我们的目标是训练更多世界级的专业人才，随时可以处理目前最热门的风险和人力资源议题。最重要的是，这些计划中的储备人才，将透过密切的经纪人和市场强有力的联盟关系以及产业的合作，获得完整和务实的培训。我们有信心，在伦敦市场和我们的产业中，这个计划一定会成功。

在提到风险顾问未来的角色方面，Case 也表示，在怡安，我们相信无论是风险顾问、保险经纪人还是我们的合作伙伴越来越重要，机会日益增加，我们的服务和专业知识比过去更受到产业的青睐，但我们绝不因此自满。

Case 接著表示，现在的风险顾问更需要专注于客户的需求，提供给客户一个长期的观察，持续投资在创新上。他说，身为风险顾问，如果我们不提供给客户价值，我们不可能成功，也无法生存。相反的，当我们身在伦敦且具有竞争力，成功地提供给客户全球的保费资讯和安排，我们才可能赢得客户的好评。我希望各位和怡安可以并肩合作，为产业带来创新和新的解决方案，借此机会可以深入发掘我们超过千亿客户所需的商机。总而言之，无论是我们的挑战，还是我们的机会，都是为了成为更有价值的顾问，因为这世界需要我们的专业知识，去管理和面对前方更艰难的挑战。Aon



包毅宏
Owen Belman
怡安集团大中华区
行政总裁

为客户的成就 而感到喜悦

在怡安，我们的任务是要为全球顾客、同事、社区打造务实的未来，给予经济与人力资源发展实践的力量。我们的策略很清楚：透过无与伦比的专业能力和高效率的营运，提供独特的客户价值。怡安拥有这样的价值和信念已经十余年，为我们继续带给客户独步全球的风险管理和人力运作平台。

今年 6 月 11 日，由怡安集团执行长 Greg Case，率领全球 66,000 位同仁庆祝 Empower Results 日。这是一个审查任务执行进度的良好机会。我很高兴向大家报告，我们在大中华范围内获得实质性进展。

Empower Results 的信念和执行是有助于我们经营所在的社区。最近，我和七位怡安的同事，及 11 位保险业高层代表，参加了自行车环中台湾（Tour de Formosa）活动。这项自行车活动纵贯了台湾的中央山脉，穿越近 300 公里，最终爬上台湾最高峰之一 武陵。全程总共攀升超过 5,000 公尺，其中包括第二天登上武陵的 3,600 公尺。

你可能会合理的怀疑，为什么一群明智的人会着手进行这样的挑战？我们的目的是出于非常有意义的

原因：为台湾家扶基金和新加坡儿童癌症基金会（CCF）筹募资金。我们成功为这两个慈善机构筹得超过 10 万美元，让我们很荣幸地能够回馈给经营所在地的社区。

这次的自行车环中台活动，只是怡安同仁回馈社区的一个例子。在 6 月 12 日我们全球服务日（Global Service Day），集合了 66,000 同仁贡献了数千小时的志工活动到全球各地的慈善活动。而在大中华地区，我们也在这一天，横跨了台湾、香港及中国大陆，将善心义行贡献给十个慈善机构。

今天的企业都面临一个风险范围逐渐扩大的趋势，包括网络、环境、供应链和全球流行病的肆虐。我们的信念 Empower Results 驱动着怡安所有的专业团队，为全球客户持续创新。怡安持续投资在创新上，从未间断，并在都柏林及新加坡设立了全球创新中心，以协助客户发现新的解决方案，妥善管理风险和成本。

实际的例子包括在美国的私人医疗保健的交流，帮助客户采用定额供款的方式，来管理医疗保健费用，同时提供员工可选择的保险公司和承保范围。第二个例子是怡安全球风险透视平台（GRIP），该平台提供客户独一无二的市场基准数据。第三个例子是怡安建构巨灾模型和替代资本解决方案，可以让保险公司强化其核保决定和管理保费增长，并与波克夏海瑟威公司（Berkshire Hathaway）合作建立 Sidecar arrangement 机制，给怡安的全球客户提供额外的、高质量的承保范围。

怡安的使命是 Empower Results。每一天，我们都为包括大中华地区在内的全球客户所创造的成就，感到万分喜悦。 **Aon**

商誉风险 风险管理新课程



王献麟

Brian Wang

台湾怡安保险经纪人股份有限公司 总经理

商誉的风险是目前持续成长中的企业风险。根据怡安的全球风险管理调查，商誉风险在前十大企业风险中排名第四，且一定伴随其他的风险的到来。然而，企业对于商誉维护的看法，在著名的 FM Global 调查结果中显得十分矛盾：83% 的受访者同意商誉是企业最重要的资产之一，但却有 92% 的风险管理经理在企业内部从没有评估过商誉损失的可能。

一般而言，商誉风险的产生多半是由其他可辨识风险发生情况下造成的结果之一。这也反映在 FM Global 调查中有 81% 受访者认同这个观点。2011 年日本的海啸酿灾就是一个很好的例子，佐证商誉风险是其他风险结果的一部分。一个无法预测的巨灾造成产品供应链中断，导致许多公司经济及商誉的损失。然而企业的决策者往往忽视品牌的议题或威胁。当悲剧或在不幸的事故打击下，有些大型企业或是有所准备的企业才发现，忽略了要将品牌风险列为绩效的指标。

身为专业的风险管理人员应该要意识到，我们身处在一个充满恶意或是意外的破坏品牌的世界，企业应该要学习更积极的采取防卫措施和攻击措施。品牌处在不断受攻击的社会，因此品牌守护者必须有系统地了解其品牌面临的风险、潜在影响，以及管理这些风险的方案。

管理品牌的风险，就要对企业过去的贡献、价值和策略方向有基本的理解。许多公司的第一步会重新评估目前风险管理计划。传统的企业风险管理方法，多半集中在董事会和 C 层级的资深高级管理人员，如何规避风险和保护资产。这需要借助他们的讨论，发展一套企业的风险管理计划。

落实管理

品牌风险的维护概念与传统保护资产的角色迥异，应该跳脱只从成本的角度来看有效地管理，更进一步将品牌的风险管理作为变革的推动者。现代化的 CFO、CRO 和其他首席高管，都有责任帮助监督及管理品牌风险。

下面列出几项建议步骤，可以塑造和执行品牌风险管理策略：

1. 将品牌风险整合入风险计划

FM Global 的新研究表明，绝大多数（57%）的人表示，行政长官应该为品牌风险的负责人，而 37% 的人说这是董事会层级的问题。高级管理人员和董事会需要确定他们的风险偏好，并创建一个维护品牌的风险程序，解决此问题，在整个组织内沟通，并建立一个追踪和报告相关品牌风险的开放文化。公司对于品牌风险必须采取共同管理。



2. 建立品牌和效能的评估

将注重品牌价值的观念嵌入公司的文化是至关重要的。我们可以从观察市场、品牌和辨识出 5-6 个品牌价值的为起点，以及参考关键绩效指标（KPI），同时应该也要有激励方案，如此一来，整个组织才可能有效的评估品牌的价值和意识到实际的状况。

借由风险评估的方式，完全的了解风险的组合，并且列出先后顺序，就可以协助建立减缓品牌受损的风险策略。

3. 投资品牌的复原力

谨慎评估一个品牌的价值，将可以更明确的看出，采取何种风险管理步骤，最能够将风险降到最低，以维护品牌、股价和整体组织。风险的规模和严重性有助于说明企业资源的分配。

品牌的营销人员都知道如何才能打造伟大品牌。然而，对于有风险的企业，品牌建立需要更多的投资。在充满故意和无意的品牌破坏者的世界里，企业需要积极地在品牌上进行防守和进攻。企业需要更有弹性计划和落实品牌风险，在风险管理中，这是不能妥协和忽视的一环。 **Aon**



Aon Risk Solutions

Information overload can overwhelm and hinder productivity. Trusted advice cuts through the clutter, delivering the relevant content and insights that drive prgrowth and continuity.

Let the industry's deepest talent pool dive into your business.

www.aon.com/empowerresults.advice-consulting



由 37°C 高温险 浅谈天气保险



戎红钢

Philip Rong

中怡保险经纪公司

副总经理

连日来，华北多地相继发布高温橙色预警，部分地区气温甚至攀升至 40°C。众安保险推出的 37°C 高温险受到了广泛关注。

截至 5 月 30 日上午 9 点 11 分，这款名为“众安保险 37°C 高温险”的产品成交量已达到 33484 笔。在其产品介绍中，众安保险如此描述“37°C 高温险”：2014.6.21—2014.8.23（24 节气的夏至到处暑）期间，如被保险人所在城市出现的 37°C 高温日天数超过合同约定的免赔天数后，每出现一个 37°C 高温日，保险公司按照每份 5 元 / 天给付保险金，累计不超过 100 元 / 份，每份保单 10 元最初投入，每个人最多可以买 99 份。^[1]

保险公司为异常天气买单在国人看来可能较为陌生、新奇，但在较为成熟的海外保险市场其实占有重要地位，目前，全球天气险规模在 150 亿美元左右，年增幅 10%!^[2]

日韩世界杯天气险

巴西世界杯于 6 月 12 日开幕。对全世界来说，这应该算是这个夏日最激情最不容错过的体育盛事了。很多球迷借此去巴西旅游亲临世界杯现场，感受当地的风土人情。如遇降大雨，前往现场观球的球迷势必大减，旅馆、饭店、商家的生意也会随之清淡。

早在 2002 年韩日足球世界杯开赛之前，两家日本保险公司推出世界杯天气保险，主要销售对象是世界杯赛场附近的商家、旅馆、饭店等。保险的具体规定是：在世界杯期间，如果 32 强比赛场地连续降雨超过 3 天，并且每天的最大降雨量达到 10 毫米，购买保险的商家可获保险公司 500 万日元的赔偿。

英国降雨保险

作为保险发源地的英国开展气候保险始于 20 世纪 70 年代，最早的气候保险险种为降雨保险。英国保险公司与气象部门合作，对英国各地的降雨进行分析，绘制成英国全国年和月平均雨量图，作为制定保险费率的依据，将英国本土划分为 2000 个不同等级的保险费率区。降雨保险一般分为两类，一类是“约定保险”，投保人和保险公司双方约定一个雨量值，若实际的雨量达到或超过双方约定的雨量值，则保险公司向投保人支付赔偿金。另一类是“放弃保险”，因大雨等造成户外活动被迫停止或改期，则保险公司要赔偿投保人一定的费用。

Source:

[1] 经济参考网 http://jjckb.xinhuanet.com/2014-05/30/content_506792.htm

[2] 新浪网 http://news.ycwb.com/2014-05/29/content_6853170.htm

西班牙阳光保险

西班牙当地一家保险公司为一处名为太阳海岸的旅游胜地开发了阳光保险。主要内容是：游客若在太阳海岸 21 天的游玩中，有 4 个白天下雨，则保险公司赔偿被保险人三周开销的一半费用；如果遇到 7 天下雨，则赔偿其全部费用。

大数据时代下的天气保险

保险产品开发的核​​心是数据精算，开发气象类险种对数据以及数据应用能力有着更高的需求。以 2013 年安联财险推出的赏月险为例，精算团队收集了国内过去 20 年几十个城市的中秋当天气象数据，并以此为基础建立风险模型开发产品。2014 年 5 月，中国气象局公共气象服务中心与阿里云达成战略合作，我国气象险发展的“数据粮仓”初具规模。保险公司利用气象云所提供的历史和预测数据，精算部门能更精准地评估天气保险产品的可行性、定价、赔率等重要指标，基于实时监测的天气数据可作为赔付指导。

据了解，目前已有多家保险公司跟进，希望能和中国气象局和阿里云的气象大数据进行对接，天气保险有望迎来井喷发展。而这类“新”形式保险的不断出现也表明国内保险市场的日渐成熟。**Aon**



Aon Risk Solutions

The global, 24/7 economy creates more options and opportunities than ever before. Not to mention regulatory requirements and local government mandates.

Let 62,000 experts in 120 countries help you identify potential issues, proposed solutions and empower profit and continuity for your organization.

www.aon.com/empowerresults.anywhere



Risk. Reinsurance. Human Resources.

AON
Empower Results®

保险经纪商—— 拥有国际网络的制胜关键



冯淑颜

Ellen Fung

怡安风险管理顾问

跨国及大型企业总监
及部门主管

市场上每个保险经纪商都会强调自己拥有国际网络的支援。因此，最重要的是了解保险经纪商所提供的是真正强大的国际网络，而不是仅限于地图上的布点，以及为何真正的国际网络是如此重要。

经纪商的规模和股票价格并不能保证风险管理的服务品质。为了更有服务效率，所谓国际网络必须设有专门的全球客户服务团队，这些团队都包含专门为复杂度较高的跨国客户提供服务的专业人才。此外，必须有一套共通的服务标准，以提供共通的电脑系统及有效管理跨国客户的准则。

为回应这些需求，国际网络中的个别营运据点必须要了解当地文化或市场惯例和全球风险管理的目标的平衡，以及重视新出现的问题，例如：法规的遵守和整体计划的表现。

保险经纪商网络的建立可透过第三方的联络处，或透过本身在全球各地的全资办事处。相对透过第三方的联络处，拥有全资办事处能让保险经纪商进行战略投资。两大战略投资包括：

全球的基础设施

借着拥有自己的办事处，保险经纪商可以维持一个全天候的多角度沟通部门，借此可以发展出管理国际资讯和即时传递相关资讯给身处世界各地的同事。这可以有助于创造出一个能够高效率与高效能地管理全球客户的平台。一个共通的全球基础建设网络，可以促使成员透过日常工作、训练课程和会议作出各种频繁的互动。

无论身在何处，每个网络中的办事处应受到同一套关键绩效指标（KPI）的评估。网络记分卡（Network Scorecard），涵盖诸如反应能力、沟通品质和对客户服务标准程序的遵循度，应同时被使用于母公司和子公司的层面之中。网络记分卡可以帮助高层管理人员了解同事的绩效和找出需要额外投资的项目（培训/开发、人员配置等），以提高业绩表现。

这将创造出一个互相沟通支援及团队合作的共通文化，并建立一个国际的专业人才群体，他们互相认识及彼此尊重。这个群体的成功可以从网络的员工高留任率体现出来。

资讯科技

要成功为跨国企业客户服务的两个关键要素就是沟通和接触全面的全球数据。服务跨国企业的风险管理应该有一个系统以整合跨国资讯，它可以纪录企业在母公司和全球各分公司的所有相关信息，包括客户处理方式指示、全球性方案概要，以及以统一格式摘要各地方的保单。该系统能帮助用户更容易地理解和管理风险总成本。这样的整合还可协助客户及经纪商双方建立财务和管理报告。

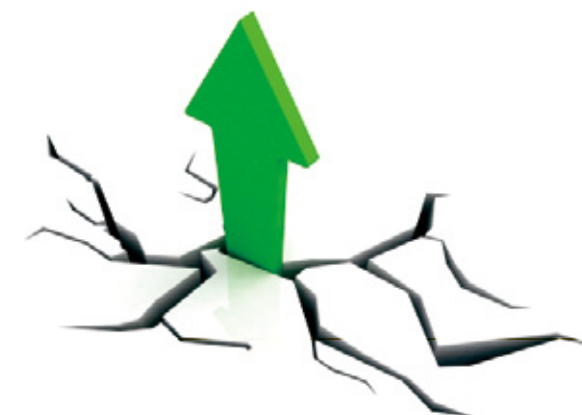
以下阐释客户与拥有自己跨国服务网络的经纪商成为伙伴好处：

- **可靠性**：经纪商的总部会监督整个服务跨国企业客户平台的一举一动，并为其整体表现直接向客户负责。由于网络的成员共享一个共同的操作平台，拥有清晰的管理层级划分达到管理层的程度，所以潜在的问题都可以迅速地得以解决，减低对网络的影响。
- **有效运用团队的经验**：经纪商的服务网络平台的专业人才拥有丰富的市场、法规、行业发展及常见情况的丰富知识。透过所拥有的网络平台，团队专业人才可以迅速有效地运用资源，协助客户面对不同处境。
- **坚持实践最佳的准则及沟通程序以创造效率**：透过网络平台成员之间的合作，辨识出客户在保险安排和处理的过程中，可以进一步增进效率和效能的地方。
- **在统一的平台上存取国际资料**：跨国的整合系统提供了一个共同的平台，收集来自各市场当地的保单资讯。透过这个系统，客户对于何种保险是全球各地都会购买、以及保险安排的逻辑都能够有一个清晰的了解。透过使用此系统内的资讯，客户可以识别出他们在全球的风险总成本，以及其保单之中可进一步改进的地方。
- **灵活的服务平台**：这个共同的平台可以让经纪商的国际网络保持灵活性，便于建立以当地为本的客户服务，同时支持和配合客户国际业务的需求，以及满足客户的特定要求，包括作为地区性服务枢纽。
- **透明度与讯息披露**：这个国际网络平台应保持其佣金的透明度。透过跨国系统和其他管理报告，客户对经纪商的佣金能够有更清晰的了解。

- **通过简单的单一联系获取全球资源**：透过与国际网络的专业人才联系，客户可以接触到经纪商拥有的全球性资源。
- **连贯一致的服务团队**：国际网络中的专业人才都有高留任率，这将尽量降低员工流动性和对保单所可能构成的影响。Aon

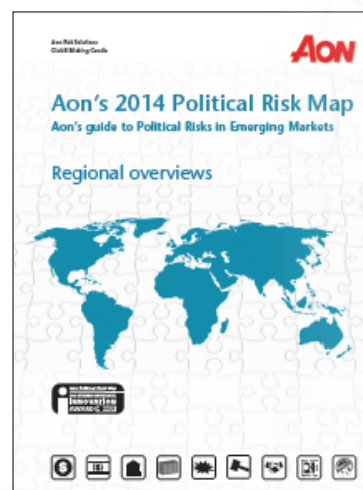
怡安跨国客户服务网络 (Aon Global Client Network, AGCN)

怡安建基于其跨国客户服务网络，提供全球一致的高水准风险管理服务。怡安在过去 25 年投资了超过 60 亿美元以发展全球的设备，跨越国界、突破藩篱。怡安以公平公正的原则建立一个全球性的服务网络。怡安秉持着此一原则服务，成为保险经纪商之中拥有最广泛幅盖的网络。根本而言，AGCN 的成立目的是协助希望控制全球保险保单安排的跨国企业，包括为他们提供有效的全球保单设计、安排和全球性统一的服务及沟通。AGCN 为客户带来一个强而有力的工具，这有助客户发出全球统一的风险管理讯息，以及给予他们信心。其国际性保单将在需要的时候发挥出预期的效果。



新兴市场政治风险 逐渐加温

怡安日前公布了最新的 2014 政治风险地图（Political Risk Map），其中特别点出了新兴市场中的金砖国家，正面临逐渐升温的政治风险，今年的评级也都提高。这代表占有全球重要生产的部分国家，正经历持续增温且范围广泛的政治风险。这些可能的风险，包括政治暴力、政府干预和主权债务的风险。



今年巴西的评级遭到调降，巴西国家风险评级从适度的风险持续增加中，这是由于经济的疲软，增加了政府在经济发展中的角色，特别需要考量与关注的原因，是今年的世界杯足球赛和2016年的奥林匹克都将在巴西举办。

俄罗斯的政治风险评级也被调降，这是由于今年初所发生的乌克兰境内的冲突和克里米亚的主权争议。当政治的压力和关注焦点都放在地缘政治的问题上，加剧了原本就脆弱的商业经营环境和汇率的交换风险，间接影响了资本控制市场的风险也随之增加。俄罗斯经济持续由政府主导，因此经济政策的僵局造成了停滞，也增加了政治暴力的风险。

- 印度也被调降评级，由于政治过于高度的干预和持续的贪腐，造成法规变化的风险，其他如领土的争议、恐怖主义和区域及种族的冲突等，也造成了政治暴力风险的升高。
- 中国的评级也被调降到高风险地区，政治风险的恶化，包含了政治暴力的增加，也减缓了经济成长，从经济政策的僵局和经济的低迷时间上看是相辅相成的。
- 南非的政治风险评级也被调降，尽管拥有很强的政治机构，南非的经常性罢工，已成为工资设定的主要手段，并削弱对业务的前景，提高融资成本。

怡安风险管理风险解决方案中，政治风险的资深主管 Matthew Shires 表示：「怡安借由最新的资料库和分析能力，发展一套互动式线上地图，能够在分析新兴市场的政治风险时，提供客户能精辟透视风险分析和资讯。举例来说，乌克兰动荡的政治情况，在2013年中怡安每季的资讯更新中，就已经加强提醒客户，以协助客户在策略和财务的决策上，必须予以考量和重视。在新兴市场中风险和曝险的程度各有不同，企业对于政治风险的评估，需要高阶领导阶层定期检视其对企业的影响程度，因此需要更精进的风险工具，如怡安的风险线上地图，足以即时且精确掌握各国的政治风险，有助于企业的营运决策。」

BRICS 国家风险评级

巴西	从中低风险	——>	中等风险
俄罗斯	从中等风险	——>	中高风险
印度	从中低风险	——>	中等风险
中国	从中等风险	——>	中高风险
南非	从中低风险	——>	中等风险

地图的概况

联邦制的恶化

2013年初，我们辨识出有些国家已经持续改进中，如：高加索地区、亚美尼亚和阿塞拜疆，剩下的地区仍是积弱不振。俄罗斯的风险评级大幅下降，主要原因是因为最近乌克兰情况的发展。这些动荡也影响了其他前苏联国家的政局，包含了亚美尼亚、白俄罗斯、格鲁吉亚和摩尔多瓦。

乌克兰在2013起政治情况就持续恶化，最终在去年第三季导致其风险评级从中高等级调降到高风险。克里米亚被俄罗斯并吞以及政府垮台已经达到了高政治风险国家的标准，这些发展的影响导致进一步持续降级的政治风险。乌克兰现在已经是一个非常高风险的国家。

汇率转换的风险目前已经非常高，未来将会因为金融系统的严格限制而持续增加。更有甚者，国家的主观意愿和能力对于偿债也可能受影响。预料国际货币基金组织/ 欧盟和 G7 可能伸出援手。同时，全球对于基本金属的需求转弱，可能影响政府的收入，也弱化了振兴经济的能力。除了有关克里米亚地位的不确定性，俄罗斯希望联邦化乌克兰，将提供另一个爆发点。怡安合作的全球知名智库卢比尼的基线预测表示，未来将可能有些情势不再升高的小型及短期战争，俄罗斯不可能轻易松手，将持续造成东乌克兰的不稳定。而总统大选将会是经济和政治不稳定的来源之一。



怡安的政治风险地图获得美国著名保险专业杂志 Business Insurance 的创新奖，肯定了怡安长期以来以客户为中心的各种解决方案所做的努力。

能源供应的中断将对全球经济形成严重的冲击，俄罗斯供应了欧洲国家三分之一的天然气，有一半以上是必须经过乌克兰境内传输，东欧国家十分仰赖俄罗斯的天然气供应，德国和意大利则是俄罗斯天然气的最大消费国。此外，乌克兰谷类占世界产量的 3%，也是前五大小麦和玉米出口国。如果政治动荡和不确定性延续至收获季节，谷物的收采和出口将可能受到延误，进而影响今年剩余季节的价格。

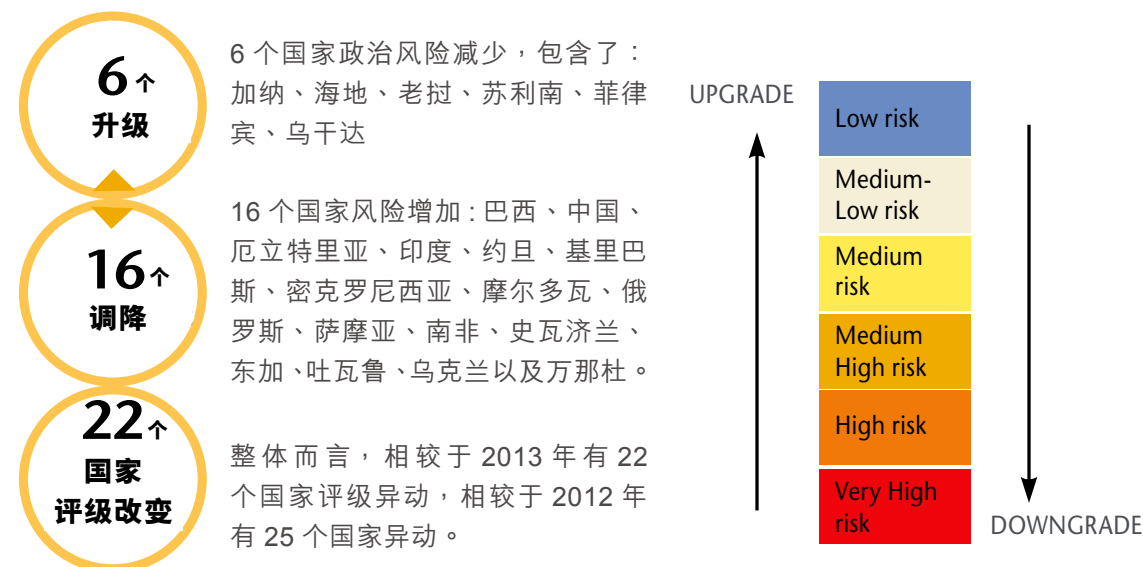
中东、北非和西非的分歧扩大

2013 年海湾阿拉伯国家合作委员会（海合会）的关系发展加强许多。相对于北非国家，在面对任何冲击时，这些国家是拥有较少的财务资源应变的，怡安因此对于这些国家的政治风险中所有元素都是评为较高风险。在去年风险地图中有三个国家评级提高（巴林、安曼和阿联酋），维持了更多的弹性和较低风险的展望，而约旦、叙利亚的难民都加剧了国内的冲击，因而被降级。

2014 关键风险和趋势展望

根据怡安的资料库和分析，再结合卢比尼全球经济智库的特殊国家观察及研究方法，归纳出以下几个值得观察的重点：

- 外汇的转移：在已开发市场中，经济复苏和利率开始正常化，对于从新兴市场吸引资金回流有正面的影响。美国的经济逐渐复苏和联准会利率正常化，会将大量的资金，特别是从经济成长停滞的新兴国家吸引回流。这对外部贸易差额较弱的国家有相当大的压力。政治风险的增加，削弱了一些较大型新兴市场国家中的长期资本（外商直接投资）；风险评估的增加，可能阻碍资金和资产的回收和转移，进而导致资本市场趋于保守。
- 主权债务违约（Sovereign Non-Payment）：由于财政收支状况削弱和违约风险上升，像乌克兰这类的国家，随着外



汇的压力，企业会看到在某些主权债务支付意愿和支付能力的变化。怡安的政治风险地图不但持续追踪，也提早强调了这类风险。

- 沉重的全球性的选举周期在 2014 年可能会加剧政治暴力、政府干预和政策执行风险。

政治风险评级上升和调降的国家

亚太地区

老挝和菲律宾的升等，就是因为企业和东南亚资产负债表大幅改善后的最佳佐证。除了泰国之外的亚太地区国家都经历了一些改进，增加了他们的应变能力。

泰国经历政治暴力急遽上升，印证在这次的得分上，其政治的稳定和经济弱化都和整体亚洲趋势背道而驰。我们尚未调降该国评级，但持续的政治纷争进一步拖延投资，将带来各项风险的广泛恶化。尽管政治暴力一波波发生，泰国的政府效率仍显示，它应该能够及时克服这些冲击，经济仍保有弹性。

与此同时，几个亚洲最大的经济体，包括中国和印度经过多年的稳定得分，都经历过更大的政治风险。主要的问题仍然是政府对经济的干预，并适度增加政治暴力。正如他们的大型新兴市场对手，在政治风险恶化发生的同时，经济增速有所放缓，这表明政治僵局、经济低迷，贪腐严重和政府效率水平低落，这些现象关系密切且相互连动的。

大中华地区

台湾 中—低风险，无风险种类标注

香港 中—低风险，银行业较脆弱

中国 中—高风险，外汇的转移、政治介入、法规的风险、政治暴力、经商的风险、银行业的脆弱

趋势

和去年相较，今年有 22 个国家的评级改变。卢比尼全球经济的国家透视分数，掌握到每季有些小型的系列变化，这些观察可以提早发出警告。任何评级的改变都可以在每季的报告中列出，让政治风险地图标示出恶化的国家，例如乌克兰在几季以前就被发出警告了。 **Aon**

关于 2014 年怡安的政治风险地图

怡安评估政治风险的范围包含 163 个国家和地区，分析包含外汇转移、主权负债、政治介入、供应链中断、法规制度、政治暴力、经商难易度、银行业脆弱性以及政府提供提振财务的能力等。在每一个风险的种类以及整体评级，分为低、中—低、中、中—高、高、非常高等六级；其中欧盟以及 OECD 成员国今年度不列入评级。

国家的评级反映了怡安风险解决方案和卢比尼全球经济智库的总合分析，以及 26 个 Lloyd's 集团和企业的保险公司，专司于政治风险保险部门的意见。

风险的图标

在地图上的每个国家都根据不同类型的风险面临评级。这些风险是由个别图标显示，前六个图标带动整体国家评级，以及三个新图标包含的其他额外信息。

风险图标的说明

地图上国家评级是由六大主要风险图示所演绎出来，这代表了可投保风险如下：

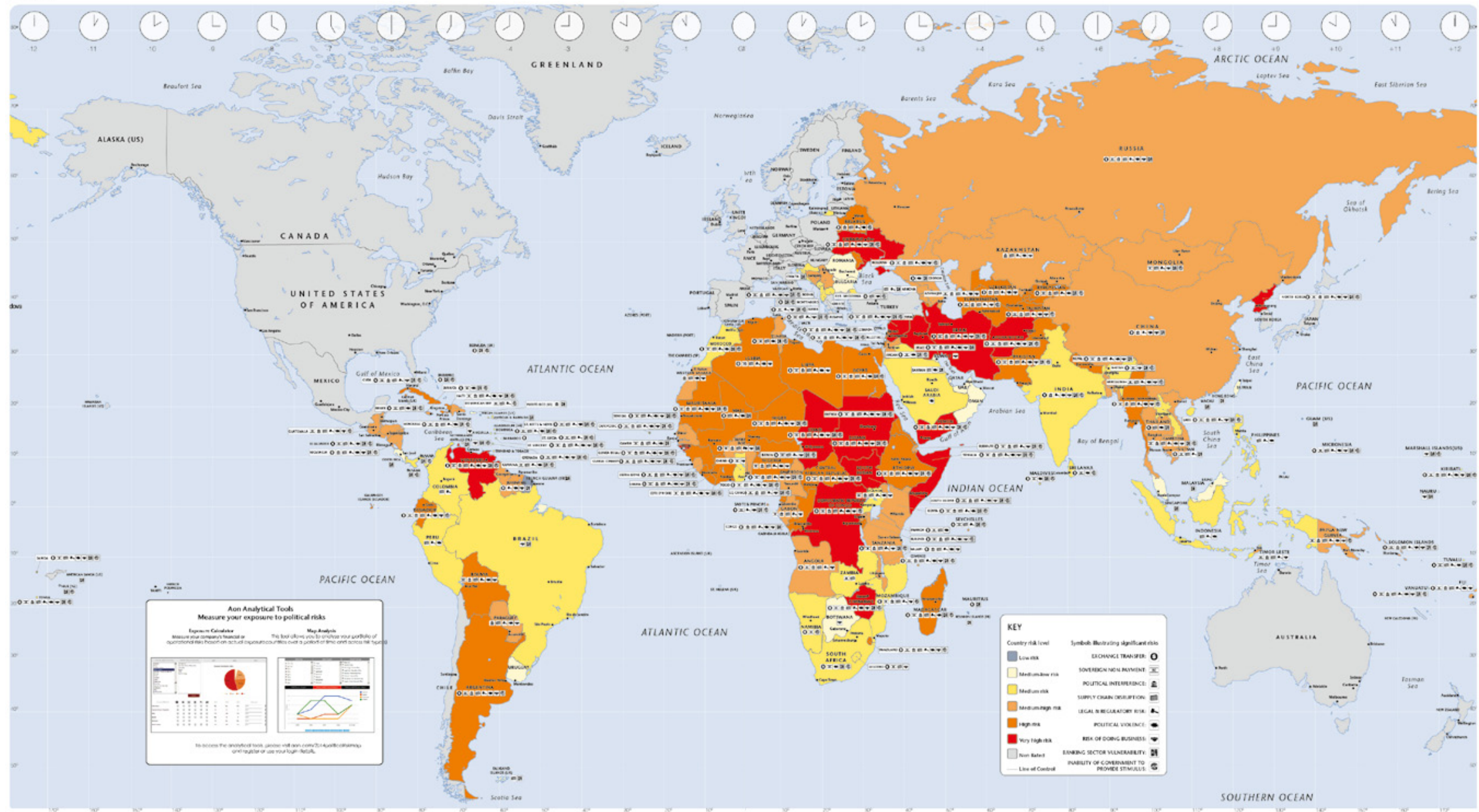
-  **外汇的转移**：因为无法做出强势货币支付的方式，造成实施当地货币管制的风险。这种风险着眼于各种经济因素，包括资本帐户限制的措施，该国实际上的汇率制度和外汇储备。这种风险图标已被添加到 25 个国家和地区，包括纳米比亚、尼泊尔和南非。这种风险图标已经从 5 个国家移除，包括孟加拉、蒙古和乌干达。仍有 107 个国家有这样的图标。
-  **主权债务违约**：外国政府或政府实体未能履行与贷款或其他财务承担有关义务的风险。这类风险会查看能力和支付意愿的措施，包括财政政策、政治风险和法治。这种风险图标已被添加到 22 个国家和地区，包括加蓬、摩尔多瓦共和国和南非。这种风险图标已经从 4 个国家，包括白俄罗斯、马拉威和蒙特内哥罗共和国删除。108 个国家有这样的图标。
-  **政治介入**：这个风险指的是当地政府介入经济或其他政策领域过多，造成对海外商业利益的负面影响，例如：国有化和征收。这个风险由许多社会的、体制的和监管的风险所组成。种风险图标已被添加到 6 个国家和地区，包括印度、莫桑比克和维德角。而孟加拉和贝南国已从该风险被删除。85 个国家有这样的图标。
-  **供应链中断**：商品和/或服务流程的中断，无论在国内或国外，都是一国的政治、社会、经济或环境的不稳定而导致的流动风险。从 2013 年开始，这包括国内的供应链风险的评估。这种风险图标已被添加到 20 个国家和地区，其中包括巴林，马其顿和卢安达。这种风险图标已经从 4 个国家，包括牙买加、蒙特内哥罗、沙乌地阿拉伯被删除。116 个国家有这样的图标。
-  **法律及监管**：因所在国的法律、法规或守则遵守困难，而导致财务或商誉的损失之风险。这种风险包括政府效率的措施、法治、更广泛的产权和监管质量。这种风险图标已被添加到 17 个国家和地区，包括哥伦比亚、摩洛哥和秘鲁。此图标的风险已经从 2 个国家被删除，包含泰国和尚比亚。110 个国家有这样的图标。
-  **政治暴力**：罢工、暴动、骚乱、破坏、恐怖主义、恶意破坏、战争、内战、叛乱、革命、起义，由交战国兵变敌对行为或政变的风险。政治暴力是用政治稳定、和平与暴力的具体行为措施量化。这种风险图标已被添加到 19 个国家和地区，包括伯利兹、印尼和乌克兰。这种风险图标已经从 5 个国家，包括亚美尼亚、塞尔维亚和东帝汶被删除。104 个国家有这样的图标。
-  **经商风险**：指的是在国家中建立和经营业务的监管障碍，如过多的程序、时间和注册一个新企业的成本、处理建筑许可、跨境贸易和获取银行信贷与健全的商业计划。这种风险图标已被添加到 8 个国家和地区，包括博茨瓦纳、巴基斯坦和塞内加尔。这种风险图标已经从 8 个国家移除，包括萨尔瓦多、塞席尔群岛和尚比亚。97 个国家有这样的图标。
-  **银行业脆弱性**：该风险是指一个国家的国内银行业陷入危机，或者不能够支持经济增长提供足够的信贷。这种风险包括银行业的资本和实力的措施，以及总体金融连结，如总债务、贸易表现和劳动力市场的僵化。这种风险图标已被添加到 13 个国家和地区，包括博茨瓦纳、巴基斯坦和塞内加尔。这种风险图标已经从 13 个国家移除，其中包括巴巴多斯、多明尼加共和国、加纳。108 个国家有这样的图标。
-  **政府没有能力提供财政刺激措施**：这是指政府由于缺乏财政信誉、外汇储量下降、高债务负担或政府效率低落等，无法刺激经济的风险。这种风险图标已被添加到 12 个国家和地区，包括阿富汗、伊朗和巴拿马。这种风险图标已经从 11 个国家移除，包括布吉纳法索、伊拉克和越南。97 个国家有这样的图标。



Experience the political risk map on your tablet and smartphone

2014 Political Risk Map

AON



Aon's political risk experts use a combination of market experience, innovative analysis tools and tailored risk transfer programmes to help you minimise your exposure to political risks. Aon designs risk transfer and management programmes to respond to adverse political actions, providing balance sheet protection and business facilitation. Political and security risk assessments are also available, allowing you to make informed decisions regarding your operations and investments.

For further information, please email pri.enquiries@aon.co.uk or visit aon.com/2014politicalriskmap

© Copyright Aon Plc 2014. All rights reserved. Published by Aon Risk Solutions, Global Broking Centre, London.



Aon's Interactive Political Risk Map has been recognised by Business Insurance as 2014 Innovation Award winner. To view the Interactive Map and access more than fifteen years worth of data on Emerging Markets, please visit aon.com/2014politicalriskmap

roubini GLOBAL ECONOMICS

About Roubini Global Economics
Roubini Global Economics is a leading macroeconomic research and country risk firm best known for its accuracy in predicting vulnerabilities and crises. Roubini Country Risk researchers report research and risk assessment results, enabling you to better understand and quantitatively measure countries' macroeconomic, political, business and social risks.

2013 年 亚洲网络风险和 解决方案

风险管理和保险可以保障您的财报

综观亚洲各国，成功的企业多使用科技来增加销售，提高效率和降低成本。科技的发展如云端计算、移动设备，社交媒体和“海量数据”分析，可以协助他们增加在全球经济中的竞争力。同时，网络安全威胁的数量和种类持续增加和发展，亚洲公司尤其被许多人认为是世界上最有可能被攻击的目标。网络盗窃、欺诈、破坏、间谍和骇客攻击（包括来自政府）发生得更频繁，在社群媒体的时代与资讯安全的漏洞所滋生的相关成本都在增加，这现象遍及各行各业，从零售、金融机构、医疗保健、饭店观光、媒体传播、科技、咨询和专业服务、制造业、政府/ 公共部门、能源/ 公用事业，以及重要基础设施和交通运输等。法规的迫害、商誉的受损和营运中断等恶意破坏企业可承受的底线。

什么是网络风险？



亚洲各国对于资讯安全和隐私权的相关保护法规持续增加，举凡想要和亚洲做生意的企业，都必须证明能够符合这些新的法律规定，这当然可能增加商机和同时保护个人的隐私。因此，在亚洲的公司内部，风险管理人员必须确保企业遵守有关违反网络安全的指示/指引和相关规定。此外，他们应该专注于如何评估和限制有关数据安全及 IT 等相关风险。

风险管理经理必须和企业的资深领导阶层密切合作，以执行网络风险的管理计划和教育员工如何降低网络风险。企业领导人必须要专注且投入资源在管理资讯安全的相关议题和设备。通常企业因为购买特殊的网络保险，在专家协助下厘清承保范围，在客制化的保单中清楚地说明其特殊的需求和曝险。

新科技与新兴的威胁

亚洲国家目前成为全球网络攻击最可能的目标，FireEye Labs 在最近的一项研究中指出，2013 年最易受网络攻击的十个亚洲地区如下：

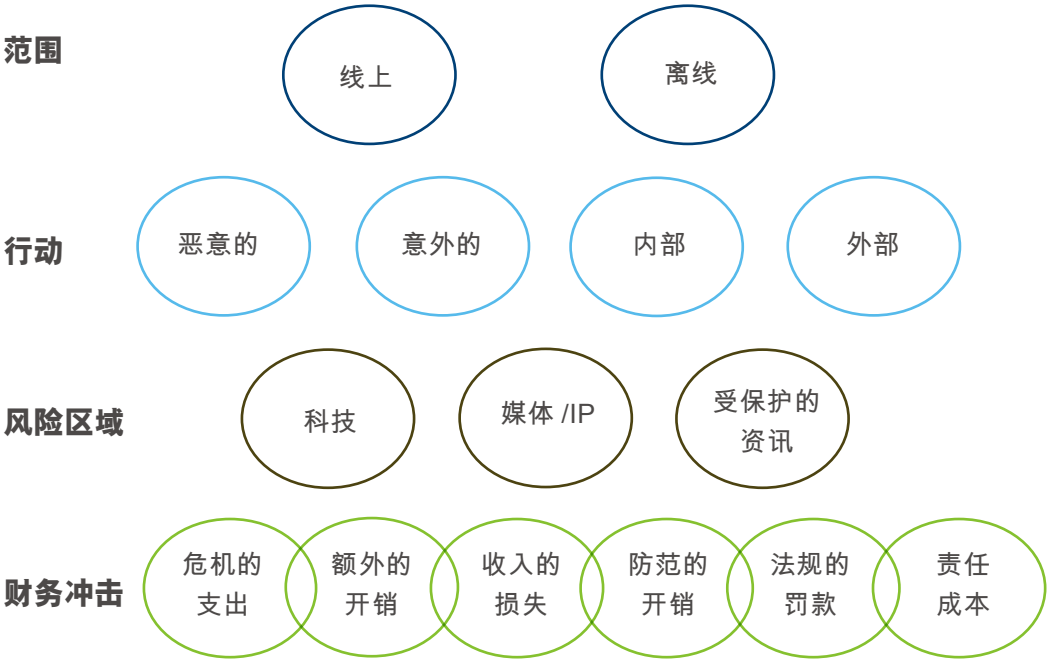
1. 韩国
2. 日本
3. 台湾
4. 泰国
5. 香港
6. 菲律宾
7. 印度
8. 澳洲
9. 巴基斯坦
10. 新加坡

的确，最近的历史资料显示，亚洲许多国家发生的网络风险及意外事件，发生原因各有不同。FireEyes Labs 研究指出，2013 年以下几个产业都经历进阶且持续性的网络攻击：

1. 金融服务机构
2. 政府
3. 高科技产业
4. 化工 / 制造业 / 矿业
5. 服务 / 咨询顾问
6. 高等教育
7. 通讯业（网络、电话和有线）
8. 能源 / 电力 / 石油
9. 娱乐 / 媒体
10. 国家和地方政府

亚洲企业的领导人必须认清，他们在面对网络恶意攻击时的脆弱性，并采取适当的步骤以准备、防范和减缓网络犯罪所造成的损失。当网络犯罪、骇客和商业间谍等威胁持续成长，企业必须要面对因为使用科技不断发展的设备和技术，所造成安全

网络风险种类及关系



在 2020 年之前，全球会有 500 亿个网络相关产品，意即每个人，包含女性及小孩等，会有六项配备：手机、平板、电脑和还有网络的装置。

漏洞的风险。由于公司不断寻求新的技术工具，他们也遇到新的风险。在最近几年的技术发展，如增加对云端计算的移动设备的依赖和社交网络，促使安全风险急剧增加，以致无论是全球及区域性防范安全漏洞的成本直线上升。

根据资料显示，亚洲企业在 2013 年平均发生了 2,958 件安全性的意外事故，比 2012 年的 2,444 起增加。这些意外造成了企业的财务损失平均每家公司约 160 亿美元，比 2012 年平均金额为 125 亿美元高。即便如此，只有 46% 亚洲企业的执行长相信企业内部已经具备有效防范安全的措施。新的科技设备发明也带来新的风险，当然对财务状况也有影响，企业领导人有义务借由采取防范措施的相关步骤，极小化可能的曝险，保护企业的资产和股价。

亚洲的企业似乎意识到投资于资讯安全是非常重要的，受访者中有 60% 打算在未来 12 个月内增加其安全预算。大多数公司都由高层人员对员工传达安全的重要性（69%），并设立标准管理程序以应对安全事故（66%）。然而，只有 37% 有安全风险评估的政策，只有 29% 的人对最终用户的安全意识有培训的政策。

亚洲国家为全球行动电话使用率最普及的区域，行动工具早在雇主注意到安全性问题前就被广泛使用，多半是员工自行购买，但作为私人和工作相关事宜的使用，安全性的问题就变得很难防范，因为手机的选择性很多，包含品牌、机型、运用程式等。这些因素带给企业的资讯技术部门，在面对安全性风险的控制和防范有更大的挑战。

亚洲的企业同时也喜欢将资讯服务外包给第三方，例如云端计算提供商。云端供应商为集中式计算中最具成本效益的方法，并可以满足不断增长的数据储存需求。使用者通常在地理上是和云端计算分开的，这也将导致更多曝险。私人资讯若和云端提供商及客户分享，也创造另一种曝险。另一个云端供应商关

键考量是风险聚集性，一个安全漏洞可能影响不只一个客户，而是许多的客户。

海量资料是另一个科技的趋势，但也可能因为安全漏洞的潜在严重性，而致使产生额外的风险，大量非结构化的资讯累积，常常是由企业资讯部门以外的单位托管，因为非内部控管，所以也比较有安全顾虑。因此，外包的合约理想上应该包含外包供应商因疏忽、隐私权漏洞或是安全性的意外事故等，所造成的损失之赔偿条款，特别是应该要求外包商提供保险的证明。外包供应商的合约中拥有保险证明，可以有个附加好处是：供应商为了投保，会因此被保险公司的承保人和专家进行资安检视。

亚洲的资安意外事故

网络风险的案例中，除了著名的 Sony PlayStation 资安事故，造成了 770 万人资料外泄外，亚洲还有几个最近的案例提供给大家参考。

- 2013 年 5 月 雅虎 (Yahoo!) 日本侦测到未经授权侵入其入口网页，窃取了 2200 万用户的个人资料。
- 2013 年 6 月 香港发现两座私人电脑的伺服器散播 Citadel Botnets 电脑病毒，被网络罪犯用来感染计算机、显示器按键和转出客户帐户信息。
- 2013 年 12 月 韩国首尔的花旗银行和渣打银行，因为内部人员窃取客户的个人资讯多达 130,000 笔，因而引发了金融机构安全系统不足的警讯。泄露出的个资包含客户的名字、地址、电话号码、账号和贷款利率等。
- 2014 年 1 月 一个韩国 Credit Bureau 电脑外包商，窃取了 1 亿 580 万笔的客户资料，其中来自于三大信用卡公司的 2000 万客户资讯（超过 40% 的韩国人口）卖给了营销公司；

这三大信用卡公司分别被罚款 600 万美元，并遭禁止发行新卡三个月。

- 2014 年 2 月 日本比特币交易市场宣布破产及关闭，其中也暴露出安全疏漏的问题，有一部分原因是缺乏完整的保险（因为以前别的案件的违规行为造成帐户资料外泄，包括用户名字、电子邮件地址和加密的密码成为公开资讯），现在该案以安全性不足为由，成为集体诉讼案件。

安全漏洞的成本持续增加

根据研究，平均每笔资料外泄的成本约 136 美元，比起前一年 130 美元略为增加。在美国及欧洲某些较严重的案例中，和解和开销可能达到数百万美元，在某些亚洲国家可能除了处以罚款外，还采取维护个人权利的行动，包含集体诉讼、维护各种权利受损。研究指出，网络犯罪的成本持续受到企业的关注，每个受害者的成本为 298 美元；在新加坡，每个受害者成本为新币 1,448 元，比前年的 826 元大幅提高。在新加坡 2013 年整体的网络犯罪成本为 12.5 亿新币，日本为 10 亿美元，而大陆约 370 亿美元。

至少有 52% 的美国企业和 12% 的欧洲公司购买了网络保险，承保的范围和比例稳定增加中。证据显示，亚洲国家在这个部分相对于海外同业仍落后。

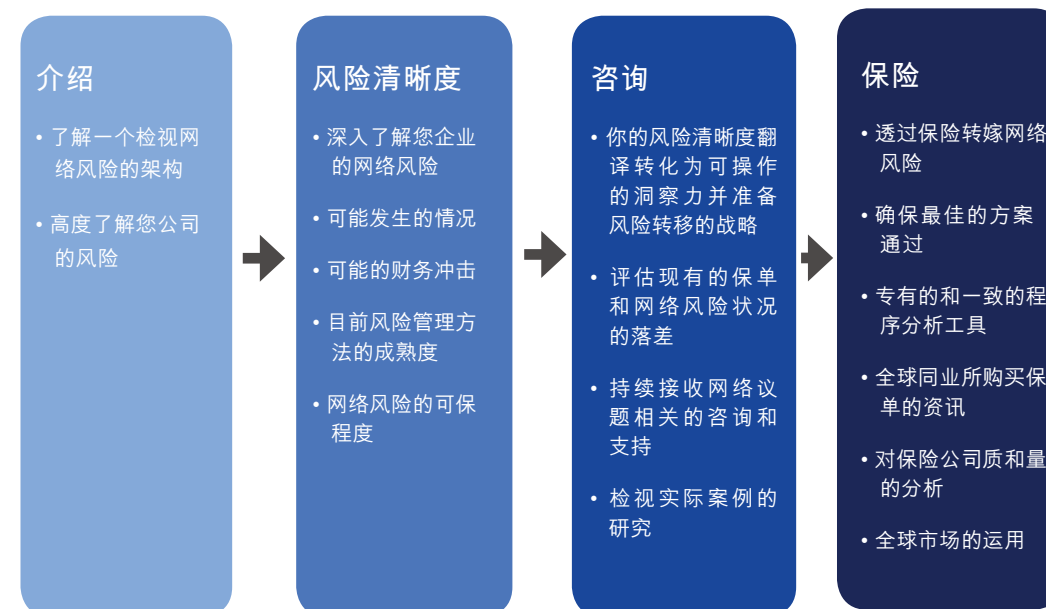
网络风险解决方案

风险管理经理应该向公司告知企业的潜在风险。他们识别和评估威胁，制定风险管理政策和策略，并决定如何避免、降低、分配和转移风险。风险经理在网络风险中应该采取以下动作：

1. 识别、分类和量化资讯资产和电子方法的使用，包括第三方外包服务供应商。

2. 确切执行风险管理，包含资讯技术的安全、公司策略和程序。
3. 评估和客户、外包服务厂商和其他相关厂商的合约，确保符合法规。
4. 培训和监测员工、分包商、他们的外包服务供应商和其他合作伙伴。
5. 模型化您的产业和公司独特的环境中，网络安全和隐私权的意外事故发生时，可能的损失严重程度和发生频率的范围。
6. 配合公司整体企业风险管理策略，决定公司的风险偏好，以保留、减缓和转移网络的安全和隐私权的曝险。
7. 分析目前已有的保单对于网络安全和隐私权的承保范围。
8. 考虑客制化网络安全和隐私权的保险，以稳定公司的财务报表和减轻违反管理诚信责任及董事会的风险。

怡安网络风险清晰度流程



今天，至关重要的一点是，公司制定了全面的计划。这个风险管理团队的组成由 IT、法律、风险管理、首席资讯长、人力资源、产品开发、销售、营销和其他相关人员应参与制定和执行程序。风管经理在此时负责偏重于沟通的工作。此外，完整的纪录也是很重要的，这部分也是由风险管理经理来执行。

为什么一般的保单不够呢？一般的保单设计时并没有预想到资讯时代来临所带来的风险，也没有列入保单的设计中。

- 一般的责任险：承保财产和人身损失，不包含经济损失。
- 错误和疏漏：承保因特定的服务所犯的过错造成的经济损失，对于违反数据和隐私权不包含在保单中。
- 财产保险：承保实体财产，并不包含资讯，损失的肇因必须是来自于实体的灾害，病毒和骇客则不包含其中。
- 犯罪：范围是指员工，损失一般指的是金钱、股票和实体财产，承保范围不包含第三方财产，例如客户的资料。

那么企业如何转移网络风险？怡安建议如下：

- 有些风险可以转移到外包服务的合约上。如果供应商不承担责任，保险解决方案就派得上用场。
- 市场不断发展出提供解决方案的服务，包括损失控制的资源、资讯泄露的防范训练、专业的理赔资源、提供预先核准的供应商和服务的名单，以解决违反资讯泄露的因素。
- 许多保险公司提供网络保险基本的承保范围，而网络资讯外泄保险中的承保范围，则因保险公司和保单架构不同而有差异。
- 许多保险公司可以列入安排超额保险的考虑。

怡安的方法

- **策略的会议 / 讨论**—怡安采取合作的方式与我们的客户辨识和分析曝险、风险和可能的保险，包含保险架构设计和可能的解决方案。
- **保持让市场了解客户的发展**—怡安与客户密切合作，拥有相关、必要和有利的承保资讯，呈现给市场。
- **操作市场杠杆**—怡安将市场状况和趋势充分让客户了解，并且代表客户在市场上就最佳的保险条款和条件与顶级的保险公司进行谈判。
- **策略性的谈判和保险安排**—怡安利用成熟和先进的谈判策略，来完成保险的安排，以满足和客户共同建立的目标。

透过怡安所咨询的风险管理完整流程和执行，可以提供给客户在新兴风险及承保范围的议题上，拥有更领先群伦的想法和指导方案。**Aon**



永不停歇的 铁道风险

全球铁路产业的责任风险管理
怡安全球风险咨询顾问专题报告

近年来，由于高油价、高速公路过于饱和，以及日益严格的机场安全机制等多重因素，对于乘客和货物的载运而言，铁路交通变得成一个更具吸引力的选项。

综观全球，国际铁道业经历了相当长的重要成长期，许多大型的基础建设案例全球各地比比皆是。当然首推是中国的铁道业发展，几乎是无可匹敌的，通过其发展的全国性网络，数千公里的轨道连接主要城市和这个庞大国家的偏远地区。

于此同时，欧洲的铁道是横跨洲际的国有及私有专门营运网络权的混合物；营运商和基础设施商通过日益复杂的信号和安全系统支持，继续稳定地引进更新、更快的火车和轨道等设施。相反地，台湾和中国大陆的铁道的拥有权和营运皆为政府所有，无一例外。因此铁道营运和基础建设等效能，仍存在很大的改进空间。

有趣的是，航空仍是被认为最安全的旅行方式，铁道的安全性排名第二，特别在 2013 年全球的铁道发生几项重大意外事件，造成旅客伤亡和重大的财物损失，甚或是有铁道公司宣告破产的案例发生。这些事件证明，轨道交通行业企业的经营风险缓解措施，不能排除造成伤害、死亡、财产损失或惩罚性的业务中断损失。因此，在设备、基础设施和人员的压力，正以倍数在增长。

怡安全球风险咨询顾问近期也针对铁道公司风险总成本的要素，做了一项广泛的研究，同时，我们也经常从事由公司提供责任风险量化研究。怡安存取了大量的重要数据来源，分析出该产业的未来趋势和给予更多客制化的咨询和保单安排的建议。我们相信唯有让铁道业的风险经理拥有更多的资讯，才可以支持企业决策的目标，和给予乘客安全的承诺，即便在艰困的环境也可以让业务成长。

怡安全球风险顾问存取大量的重要资讯来源，分析揭露了相关的趋势，例如事故的前兆和需要更大的使用关键风险指标模型等。

2013 年全球著名铁道业的故事

2013 年铁道意外事故

2013 年 12 月 9 日：
印尼雅加达

2013 年 12 月 1 日：
美国纽约

2013 年 7 月 30 日：
瑞士 Granges-pres
Marnand

2013 年 7 月 24 日：
西班牙 Santiago de
Compostella

2013 年 7 月 12 日：
法国巴黎 Bretigny-
sur-Orge

2013 年 7 月 7 日：
俄罗斯 Sochi

2013 年 7 月 6 日：
加拿大 Lac-Megantic

2013 年 5 月 9 日：
俄罗斯 Rostov

2013 年 5 月 4 日：
比利时 Wetteren

2013 年对国际铁道业而言是艰困的一年，几起意外事故都上各媒体的头条新闻，媒体上惊悚的照片在提醒大众，铁道意外所造成毁灭性结果。

全球去年有七个大型意外事故在三个月发生，发生的原因和后果也有很大的差异。瑞士和加拿大的意外事故归咎于人为的疏失，而法国的事故则是劣质的铁道扣环所致。

西班牙 Santiago de Compostella 出轨，造成了 74 人死亡。人为疏失是主要因素。一个事件的可能损失和责任是不断的累积，远远超越事件发生时的第一方财产和设备的损失，加拿大 Lac-Megantic 的撞击事件，就提供了一个即时的案例，因为意外发生在人口密集的地区，造成了火灾及数辆卡车的爆炸，而挥发性的货品和维修不良成为该意外的祸首。

74 节运载原油的列车，在无人值班下行驶了 11 公里，在从纳茨到 LAC-Megantic 间的一个下坡路段出轨，造成多个油槽火灾和爆炸。根据法院的文件记载，漏油的事件可能造成超过美金两亿元的处理费用。从其他证据显示，责任险的承保公司可以选择在承保范围及保额内，优先赔偿受害人，包含其家人等，合计超过 40 位受害者以及其他的伤患，而不会考虑环境恢复的成本。

Lac-Megantic 的案例显示，风险分析对营运者以及基础建设提供者的重要性，保险公司多半将承保的注意力放在最糟的状况，以 100 年、50 年，甚或其他事件的发生频率，作为一旦灾难发生时，他们所需要的资金准备。

全球铁路业者不厌其烦地提醒人们，它仍然是最安全的运输方式之一。

意外事故原因的前兆

意外事故的征兆，指的是可能也或许不一定会造成日后事故的原因。在欧洲国家规定，不管该征兆是否会造成意外，一律通报。当然，大部分不一定会导致大型事故的发生。在美国，主要的事故征兆有二：一是人为疏失；二是铁道受损。在欧洲归纳出五大原因：断轨、轨道扣环、错边灯损坏、破碎的车轮和轴。

积极的风险管理策略

风险融资和保险的角色

与承保范围相关的含乘客、货运和第三方所有需要保护的，和可能的问题都是复杂且多面向的。

在欧洲，铁道意外责任的归属与每个国家法律辨识上有所差异，责任险的承保范围也就随之不同。部分铁道业者采自我保险（self-insured）的策略和方式，是否受到鼓励或不鼓励，也会根据企业设立的所在国家而不同。铁道业者的实际承保范围，也会根据欧盟会员国，其国家当局设立的责任险保额有所不同。

除了国家立法，铁路基础设施供应商和铁路运营商之间的设施协议，往往包括有关保险限额的规定。对于铁道营运者需要有这些协议确定保额在一定的金额，除非有风险分析可以证明较低的保额就已足够，国外有些铁路或/和车厢的租赁公司也有类似的要求。

最重要的考量是，当确保了适当的承保范围，等于原则上确认了保单的契约架构。被保险对象须针对责任险设立足够的保额，清楚了解一个意外事故可能造成众多伤亡的成本和其他财产的损害。这个计算是典型的针对人身伤害赔偿和诉讼开销的评估。

保险公司对于铁路风险的鉴价

企业在投保时，都要尽可能提供风险相关资讯。假设过去曾发生过重大损失，被保险人有责任要解释过去事件发生的主因，

保险损失的主要种类

保险损失的主要种类

- 货物运输
- 基础建设
- 火车头和列车车厢
- 乘客受伤
- 环境损失
- 营运中断
- 其他铁道操作者的损害
- 第三方的伤害（附近产业或居住区）
- 法律程序的开销

以及已经采取了什么防范措施，避免再一次的发生。如果国家或是地方政府当局已经展开调查，这形同是协助铁路公司。例如：自 1999 年 Ladbroke Grove 火车撞击事件后，英国政府就设立了网络安全系统 TPWS（列车保障和预警系统），这对于事故数字有重大影响。又例如欧洲另一个由欧盟发起的重要安全系统—欧洲铁道交通管理系统 (ERTMS)，对于铁道意外事故有极大的影响。

最近，在美国 2008 年铁路安全改进法案和 2012 年的联邦规定，设计了控制技术的执行，对于铁道营运公司在保险市场有正面的影响。由于这些立法配套的要求，怡安创立了一套额外、超额的保险机制，同时获得了伦敦保险市场 Lloyd's 和其他商业市场的支持。这个发展显示出，风险管理机制的改进可以说服保险公司接受铁路营运商好的可保风险。

评估和量化责任风险

铁路公司的风险管理应该要客制化特殊风险组合，辨识适当的责任险保额及承保范围。目前的保单中，保额是否足够？是否和实际曝险相同？和承保范围吻合？怡安借由提供必要的分析和数量化工具—责任风险数量化机制（Liability Risk Quantification, LRQ.），以回答这些问题。

其目的在于辨识、分析和量化重大责任风险的情况。这些细节的风险情况也用来检讨目前责任险的保单和辨识承保范围的差异，或是再优化保险安排设计的架构。

责任风险数量化机制方法包含下列步骤：



在辨识最重要的风险区域后，特别的风险情况就可以发展出来。这些风险的状况需要量化出来，有了量化机制和资讯，下列的损失因子就可以轻易的区分出来。

- 货运
- 基础设施

- 车头和车厢
- 人身伤害
- 环境破坏
- 业务中断
- 损害其他铁路运营商
- 损害第三方（邻近工业或居住区）
- 法律费用

损失的成分会累计在每个风险情况的估算，并且和企业的风险偏好和风险承受力一起估算，就可以决定：

- 意外责任情况的融资
- 责任保险的保额
- 策略性风险管理的决定

和保险公司巩固伙伴关系

怡安全球风险咨询公司已经能够确保世界各地最佳风管的执行。最近几十年来，铁道公司持续改善安全的景象，提供许多实例研究，针对风管的工具和执行过程以提升这些交通网络更臻成功。主管当局和政府占有一个重要的决定地位，不仅包含补贴的发放和基础建设的投资，还包含了发展全国或是全球性的安全和风险管理标准，而且可以快速复制，让铁道商在营运的环境中，可以面对较少的变数或减缓风险。

许多国家已经采取事前提倡安全管理，透过事故征兆的分析，以促进安全管理，而不是仅检查问题发生的后果。

尽管如此，业界仍然持续面对意外事故的发生，并且产生重大的理赔。为了确认长期持续营运，长远来看，铁路公司正面临着哪些风险与何种影响，与它们相关联的分析是不可少的。通常最后被公开和理解的只有意外事故的结果和可能的财务影响。而目前企业的风险忍受度、风险偏好、股东的利益和纳税人等应该要被包含在决策过程中。只有放心地透过与专家的风险顾问和经纪人合作，铁路行业的公司可以建立一个可持续发展的未来，管理这个复杂而充满活力的行业的风险。**Aon**

营运持续管理

Business Continuity Management

48 2014 全球营运持续风险调查

53 台湾 营运持续管理和 ISO 22301

—— 李清旭

61 香港 供应链风险—您的企业准备好了吗？

—— David Sedgwick

66 中国大陆 从理赔看营运中断险评估 —— 项迪

2014 全球营运持续风险大调查 (Business Continuity Survey)

一年一度的英国营运持续组织地平线扫描调查 (BCI Horizon Scan survey) 的目的, 是评估短期威胁, 是营运持续管理者最关心的问题。借由更深入了解这些对于营运的威胁, 让营运持续管理者可以学习到如何保护企业, 让企业在威胁发生后, 仍可以运作正常和降低对于企业营运和商誉的损失。

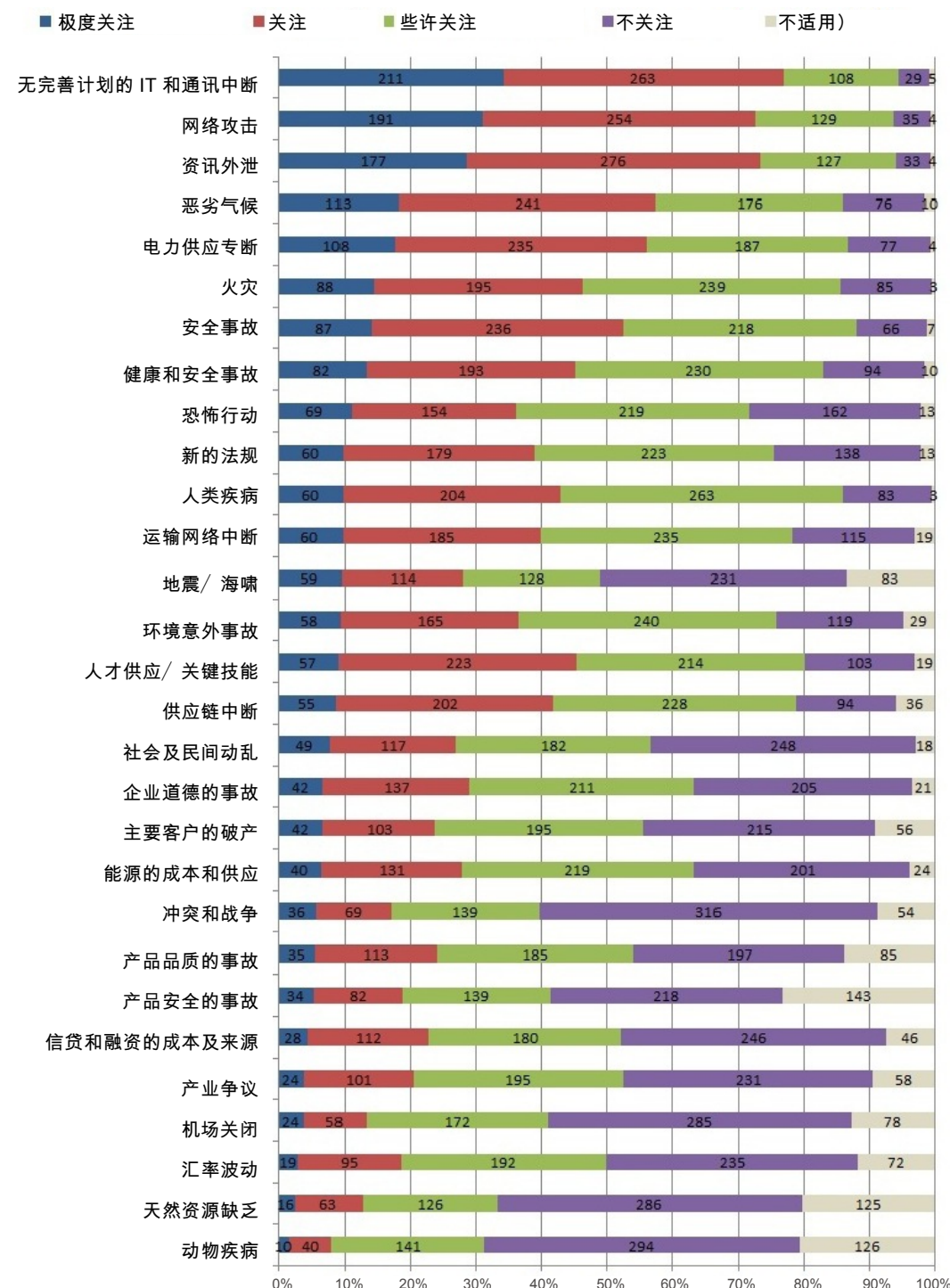
2014 年营运中断的主要威胁

在怡安 2013 年全球风险管理调查中, 营运中断列为前十大风险中排名第七位, 而供应链中断则是第 20 名, 极端气候和气候骤变也分别名列企业的重要风险之列。今年 BCI 的调查中, 前三大企业的威胁和去年调查结果相同, 居首的是没有计划完善的 IT 和通讯中断, 造成有 77% 的受访者极度关注或关注, 还包含 73% 的资料外泄和网络攻击。调查显示, 受访者关注这三大威胁的比例大幅增加, 很明显的, 关于资讯系统方面的威胁已普遍被认为是高于任何其他企业风险。

此外, 恶劣气候占 57%, 电力供应中断占 56%, 以及安全意外事故占 53%, 都是影响营运中断的重要威胁。与去年相较, 前十大营运中断的威胁有所异动, 包含网络攻击由第三位往前挤到第二位, 恶劣气候由第五位跃升为第四位, 火灾也由第七位往前移动到第六位, 健康及安全意外事故则由第十位跃升为第八位。相反的, 资讯外泄则由第二位下跌到第三位, 电力供应中断由第四位降为第五位, 而安全事件则由第六位下降为第七位。新的法律规范则由第 11 位排名的威胁进入第十位。最大的改变是供应链的中断从排名第八跌到 16。

而不在前十大威胁之列的, 其他日渐受到关注的威胁包含: 大众运输网络的中断 (15->12), 环境的事故 (17->14), 社会的动荡 (20->17), 以及主要客户破产 (24->19)。

下页的图表为本次调查的 29 项威胁, 并以颜色标出关注的程度。

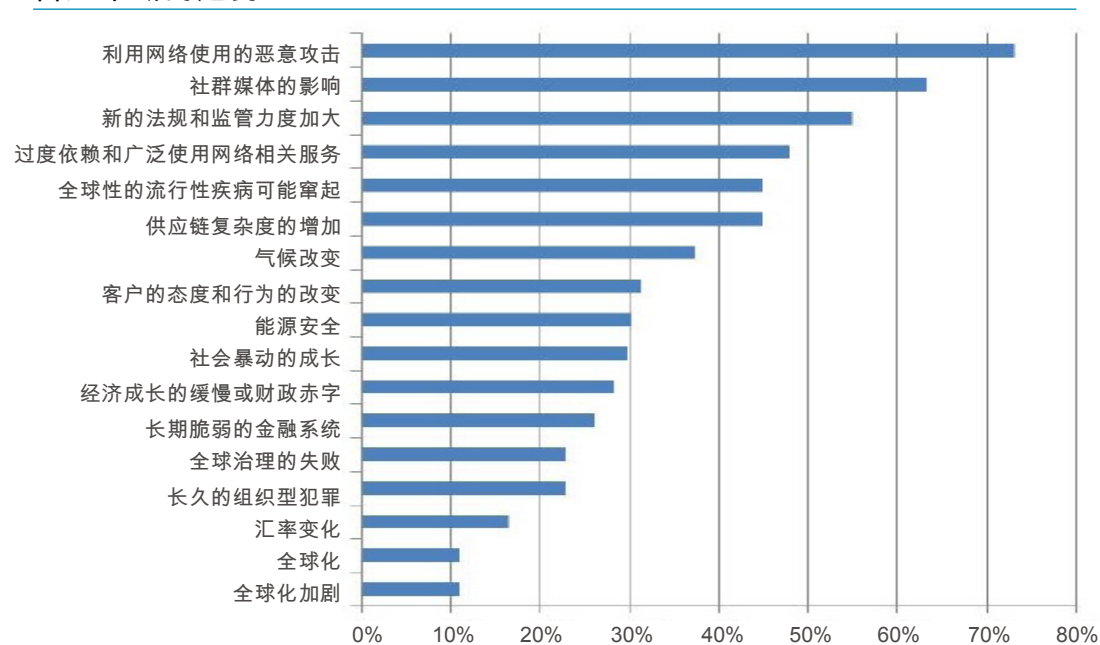


主要趋势

这份调查也显示，71% 的受访者表示，它们的企业针对未来可能造成营运中断的趋势做分析，有 22% 表示没有分析。这个调查列出了 17 个辨识出的趋势、新兴的趋势或是不确定性。

1. 利用网络的恶意攻击（73%）
2. 社群媒体的影响（63%）
3. 新的法规和监管力度加大（55%）
4. 过度依赖和广泛使用网络相关服务（48%）
5. 全球性的流行性疾病可能窜起（45%）
6. 供应链复杂度的增加（45%）

营运中断的趋势

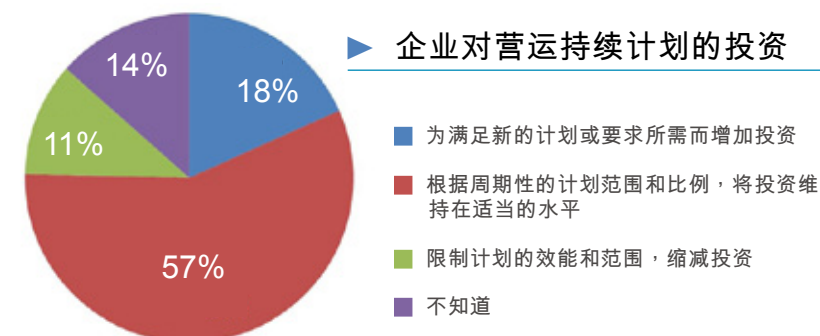


企业对营运持续管理的投资

这份调查显示，今年受访者表达对于主要威胁在关注和极度关注上的比例，比往年增加。这些威胁似乎仍持续升高，因此可以预期的

是，他们所需的投资也将增加。然而，整体的状况是，绝大多数的企业的投资将保持在目前水平。

这表示，对于大多数的企业而言，面对变化中的营运威胁，却没有反应在持续营运计划的投资上。



ISO 22301 是营运持续计划的新架构

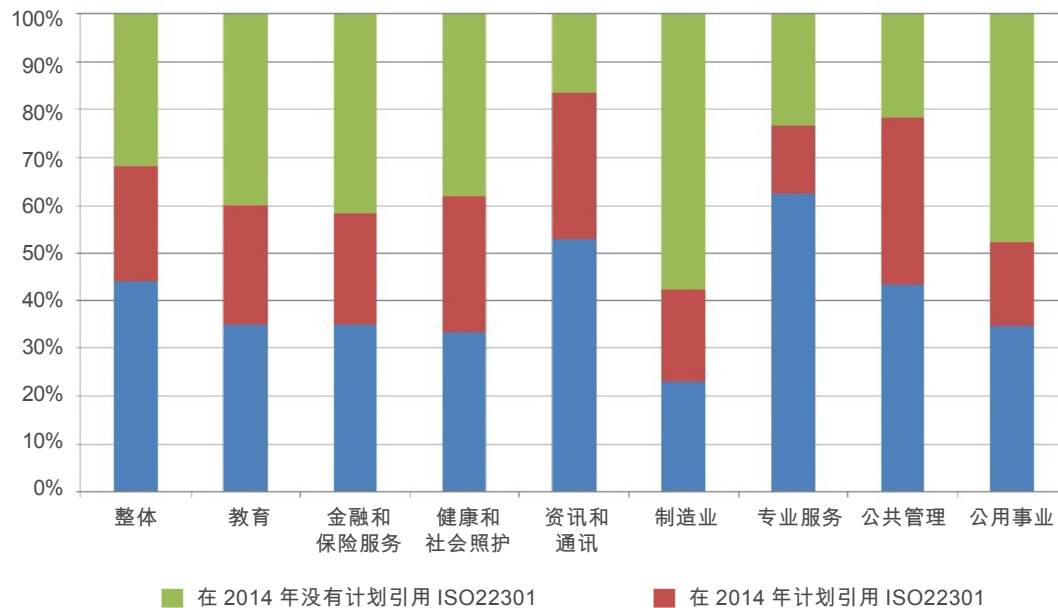
研究指出，不到一半的受访者（44%），目前使用 ISO 22301 作为其营运持续管理计划的框架工作，大约四分之一（24%）表示他们计划在 2014 年采用。此外，根据调查显示，制造业比较不倾向使用 ISO 22301，而资讯和通信以及公共管理产业则较倾向使用 ISO 22301。（请见下页图表）

结论

调查清楚显示，对于营运持续的专业管理人员而言，最大的威胁是 IT 和通讯问题，这两个领域常被认为是最大的威胁来源。供应链的中断也是营运中断的主因之一，是潜在营运中断的本质之一。

无论是意外或是恶意所造成的 IT 相关威胁，是营运持续专业人员和企业需要正视的，企业需要投资更多技术的发展，以协助面对这些新兴的威胁。而一个专业的咨询顾问可以协助评估持续营运计划的投资报酬率，一个专业的营运持续管理顾问，也可以协助企业在缺乏资源和人员的情况下，规划营运持续管理架构。

产业运用 ISO 22301 为持续营运架构分布



没有任何一家公司可以免于营运中断的危机，无论是何种威胁。因此，您的企业必须准备好有效减缓其对企业的冲击。下面罗列了几项重点，供从事营运持续的管理人员面对营运中断以及断链时的准备及参考。

1. 辨识企业营运中的重要功能
2. 拟订计划
3. 为内部管理及配合的供应商文字化及档案化计划
4. 与利害关系人沟通计划
5. 测试计划可行性
6. 您的供应商也需要营运持续计划
7. 持续改善及更新计划
8. 配合企业的目标
9. 为企业购买保险、转嫁风险，降低财务冲击
10. 架构意外事故发生时的沟通计划 **Aon**

营运持续管理及 ISO 22301

自然灾害、环境事故、技术意外事故和人为危机等，证明了严重的事故是能够也必将影响的公共和私人企业。各种规模的组织应该要有全面性和系统性的防范、保护、准备、减缓和反应营运持续和复原的流程。

研究显示，经历过灾难的五分之二企业，若是处理不当，在五年之内会倒闭。因此，企业灾后复原力和企业灾害前所采取的营运持续计划的程度有直接的关系。

营运持续管理已经变成企业重要的纪律之一，为组织带来远远超越从意外中断中恢复的好处。然而，持续营运计划的重要性和好处对于资深执行人员 C 阶层的管理人员而言，却不见得接受。即便他们看到水灾、网络攻击或是恐怖主义等问题，但并不认为就会发生在自己的企业上，当然也不认为是有成本效益的措施。

今天我想谈的是企业应该投资营运持续管理 (Business Continuity Management, BCM)，BCM 可以带来不只是营运持续，即便没有发生任何重大灾难，事实上，BCM 的过程可以提供许多好处，从较低的保费、较低的贷款利率、扩展营运营程序的改进，到强化品牌等。执行 BCM 可以借此重新检视整个企业营运的生命周期。它强迫领导人重新创造营运流程图，以辨识优先顺序和混乱的领域。客户可以被满足以及对您的企业深具信心，都可以借由完备就绪的 BCM 获得启发。总之，BCM 可以为您赢得一个值得信赖的品牌。



李清旭 Bruce Lee

现任

Aon Taiwan 风险咨询顾问部
执行副总经理

学历

国立台湾科技大学 机械工程技术系学士

专业资格及证照：

- 工业技术研究院工安卫中心顾问
- 中华民国考试院国家消防专技考试合格人员讲师
- 美国 NFPA 技术委员会 (Technical Committee) 技术委员
- 英国业务持续性计划协会 (Business Continuity Institute, BCI) 专业认证会员，MBCI 资格
- 英国国家标准协会 (British Standard Institute, BSI) 业务持续管理 (BCM) 注册主任稽核员
- 英国国家标准协会 (British Standard Institute, BSI) 业务持续管理 (BCM) 注册技术专家

什么是营运持续管理 (Business Continuity Management, BCM)?

BCM 是一个整体的管理过程，可识别一个组织的潜在威胁，和对业务营运的影响，并建构组织的弹性，反应的能力，为保障企业和利害关系人的利益、声誉、品牌和价值创造的活动。

此外，在策略的层次上，BCM 已发展出规模和复杂度，在企业风险管理流程中扮演关键性的角色，也回应了今天众多法律规定和公司治理的要求。因此，董事会必须确保企业主要的风险已被辨识出来，且在企业获利模式和营运流程中，建立适当的复原力。以 BCM 的观点看，胡萝卜比棒子有效。BCM 好处如下：

预测及有效的反应危机	人员保护	维护企业内重要的活动	对企业更了解
降低成本	尊重利害关系人	商誉和品牌的保护	客户的信心
具竞争力的优势	法律合规	法规遵从	遵守契约

ISO 22301 重要内容

ISO 22301 是第一个企业持续营运管理中全球性的标准，用来协助企业减少营运中断的风险。ISO 22301 提供一个持续改进的架构，和向利害关系人证明 BCM 计划符合最佳实践国际标准的能力。

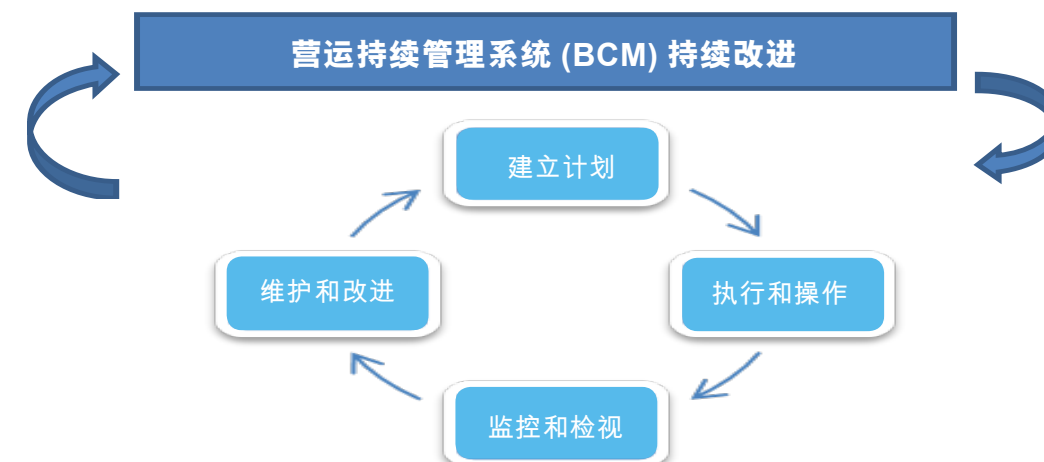
BCM 十分强烈要求企业的资深管理阶层积极的参与，不仅是拟定策略，还包含主要的操作。该标准的实施也需要整个组织

参与、加强沟通，明确员工的角色和产生员工之间更大程度的参与和热情。

ISO 22301 是在 2012 年五月问世，替代了原本英国制度 BS25999。BS25999 在 2012 年 11 月已不再适用。许多企业已经执行了 ISO 22301，并且享受执行 BCM 系统的好处。这套 BCM 系统的标准是有伸缩性的，它可以简易到适用于中小企业，也可以提高复杂度以适用于大型的组织。组织可以借由独立第三方的对 ISO 22301 的认证，极大化 BCM 对企业的好处。目前许多独立单位均有提供协助通过认证，并且颁发证书可以对内对外展示证明。对企业而言，确保企业通过 BCM 的最高标准，并维持长期监控和检视流程和独立的稽核。

ISO 22301 系统架构

ISO 22301 是基于 PDCA 管理循环周期 (Plan-do-check-action, PDCA) 的原则，分为四大阶段 计划、执行、检查、行动。图示如下：



ISO 22301 标准包含了十项条款，下面本人就几项重要的条文，为新的 ISO 指导原则和架构，让所有想了解和执行 ISO 22031 的专业人员，有清楚的概念。

ISO 22301 主要内容说明

第 0 章 简介

概述营运持续管理系统的基本要素，如：政策、人员与组织架构、规划、实施与运作、绩效评鉴、管理审查与改进等。此即所有管理系统制定的基本架构：PDCA 循环。

第 1 章 范围

说明此标准是为了“营运持续管理”所制定之相关规范，且条文系归纳运作营运持续管理之所有原则，故说：此 ISO22301 是一般性要求，且意欲适用于所有组织，或其部份，不论其形态，规模和营业性质。这些要求运用之程度则视组织运作之环境与复杂度而决定。

第 2 章 相关参考标准

此项目中未提及相关标准，但仍可参考以下标准：

BS25999-part 1 营运持续管理 最佳实务

ISO22313 营运持续管理之指导纲要

ISO31000 风险管理之指导纲要

第 3 章 术语与定义

第 4 章 组织的情况

主要条文从第四章开始，先要研究组织目前所处状况，譬如：产业特性、经营方略、地域、周遭环境、高阶管理层之想法、资源状况……等等，鉴别利害关系者之期望与要求，方能设定营运持续范围与目标。

第 5 章 领导力

最高管理阶层的决心，承诺与统御能力是系统执行的成败关键。此章节要求最高管理阶层（通常是执行长或总经理）须能制定营运持续政策，相应之目标，提供资源，建立组织架构与权责，指派有能力之人员分担这些权责，激励人员来建立，执行，维持，监控与改进营运持续管理系统。这其中人员的能力与激励是最需要最高管理阶层的关注，系统需靠人员来执行，人员若无相关知识与技巧，或无心执行，系统落实度与规划执行之有效性必定打了折扣。

第 6 章 规划

建立营运持续管理系统须先建立整个 BCM 的主轴架构，此主轴和之前 BS25999 part 2 所规定者大致相同。此主轴架构从决定利害关系者之要求开始，定义出 BCM 的范围（亦即所涵盖之运作据点与主要产品与服务），再以 BIA 展开去找出营运持续所需之资源（如运作地点、人员、技术与设备、物料、资料库……等等），接着利用 RA 去分析这些资源被攻击的风险。资源若被攻击则会造成营运中断，故若风险高者，需决定并展开相对应的策略；有些策略需在日常时执行（植入 SOP），有些需在营运中断时启动 BCP 或 BRP（营运复原计划）来接续运作。而所订定之 BCP/BRP/SOP 是否有效则须予以演练测试。此规划流程也暗含预防措施，任何矫正行动若牵涉到主轴架构的调整，其实都可视为预防措施。故 ISO22301 第 10 章只提到矫正与矫正行动，不再提及预防措施行动。

要求中包括资源提供、人员之训练与能力、人员对 BCM 之认知与激励、沟通与书面化资料。资源提供需确保推动 BCM 系统所需之人员，能力与执行策略所需之预算的取得。其中人员 BCM 之训练与认知是相当关键的，直接影响 BCM 系统执行的成败。企业在推展阶段，会从训练、纪律、制度到形成 BCM 文化。BCM 文化才是最后的依据。此 BCM 文化深入的程度最后会由 BCM 绩效指标的状况呈现出来。

沟通：最后，组织应决定跟营运持续管理系统有关之内外部沟通的需求。

第 7 章 支持

本章开始进行 BCM 主轴架构的执行，亦即 PDCA 的“DO”阶段。其中包括了：

- **BIA 营运冲击分析**：需发展出适当之方法论来做营运冲击之展开，最终要能找到依存活动与资源。
- **RA 风险评鉴**：承袭 BIA 所找到之资源，建立风险评鉴之方法论，以分析出这些资源受攻击而失去，造成营运中断的风险。

第 8 章 运作

- **建立与实施营运持续程序**：亦即必须明确中断时所采取之有关立即性步骤。同时于事件应变架构中特别强调须以生命安全为第一优先来决策与管理突发事件。
- **警示与通报**：ISO22301 对中断事件之日常监控与发生时的警示与通报比 BS25999 的事件沟通更具体与完整，甚至要求要做演练以确认其有效性。
- **BRP(Business Recovery Plan) 营运复原计划**：组织应备有书面化程序以在事件发生后从采取暂时措施来支持正常营运需求以便恢复与回复营运活动。
- **演练与测试**：策略所展开之 BCP/BRP/ 或植入 SOP 的行动计划须测试其有效性。组织应进行和营运持续管理系统的范围与目标一致的演练与测试。

这是 ISO22301 对于 ISO 标准条文新规定 BCMS 绩效评估。在任何国际管理系统标准，此区块就是 PDCA 循环的”CHECK”阶段。此章节需执行第六章所制定的 BCM 目标与绩效指标之监控，并定期汇总给最高管理阶层，以令其了解 BCM 的运作状况。

第 9 章 绩效评估

内部稽核与管理审查：内部稽核和管理审查持续是作为检讨营运持续管理系统的重要方法及持续改善的工具。企业在推展 BCM 一段时间后必须进行内部稽核与管理审查，以修补破绽，确保系统的健全性。

此区块就是管理系统标准 PDCA 循环的”ACTION”阶段。包括矫正，矫正行动（预防行动已隐含于 6.1 条款）与持续改进。但在执行此章节时必须先思考：

如何知道系统有哪些地方需要改进？如何确定出可改进地方的优先顺序的准则？确定后才能进行改进活动。

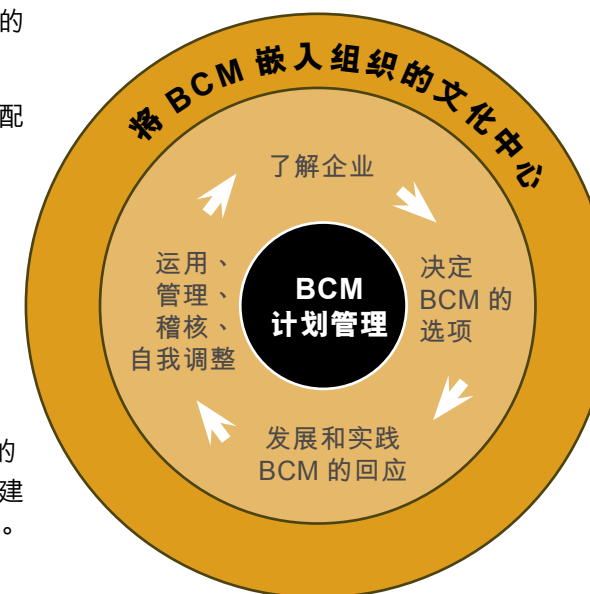
第 10 章 改进

怡安的持续营运管理

怡安了解人力资源、商誉和基础建设等对于您的企业之重要性，我们的持续营运管理的方法会特别著重以下几点：

- 了解您的组织，在适当的时机使用规范化的方法
- 评估现有的营运持续管理计划的效能
- 支持组织内部和目前营运策略配合的营运持续的选项
- 提供持续营运管理的计划确保通过稽核和测试

怡安可以透过一个系统的方法让您的企业达到持续营运管理的 ISO 22301 国际标准。我们的方法是成为您的伙伴以协力合作的方式，利用现有的知识和能力，建立一个整体的持续营运解决方案。



我们可以透过以下方式支持您的企业：

- 特别为您的企业定制，发展一个有效率的持续营运架构，并且从全国或国际标准中选出一个贵公司最适用的标准
- 为您的企业定制持续营运的训练和认知计划
- 从持续营运的观点出发，协助您更了解您目前的风险环境
- 检视重要的营运程序和数据化可能的影响和损失
- 辨识上游和下游服务的依赖程度
- 发展减缓的策略和辨识可以反映和依赖意外发生时的主要活动、资源和基础建设

- 发展意外事件管理和营运持续计划等持续的训练和确保有效的执行
- 将现有的营运持续计划之稽核、测试和进化定期或纳入改变管理流程的一部分

持续营运管理检查表

持续营运计划架构因素	是	否	不确定
董事会视持续营运管理为必要政策			
持续营运管理的执行被视为全公司的风险管理架构之一			
策略性的营运复原目标为董事会所定义及背书			
为公认的持续营运管理标准受到采用			
了解潜在事件对于组织所有关键流程的影响 (例如：透过使用业务影响分析)			
对于已通过测试和验证的意外事件管理、积极反映、持续营运和营业恢复等计划都已就绪			
持续营运管理在过去 12 个月中曾被专家正式审核过			
持续营运管理透过正式的流程和教育训练整合进入公司文化			

如果您上述的回答有出现「否」或是不确定或是对于您的组织内部之持续营运管理的本质和架构不够了解，您可以打电话给我们，为您做最佳的检查和解答。Aon

供应链风险—— 您的企业准备好了吗？

为让读者有更清楚概念，让我们先定义什么是供应链：

整个企业体的网络，直接或间接地相互联系和相互依存地服务于同一消费者或客户；包括了供应商的原料供应、将材料转化为产品的生产商、提供给零售仓库和零售点，把产品送到最终消费者的配送中心。

资料来源：businessdictionary.com

全球化的业务营运，以及寻求降低成本和股东价值的目标，增加了供应链的复杂性和敏感性。这使得即便是一个相对较小的事件，都可能导致显著断链和业务的损失。如果我们不能辨识出超越第一层（T1）供应商的威胁，或风险偏重在供应链中的配送端（DC），即使是一个有效运作的营运持续管理计划，也可能显得不够完善。

理论上供应链关系可能如下所示：



David Sedgwick

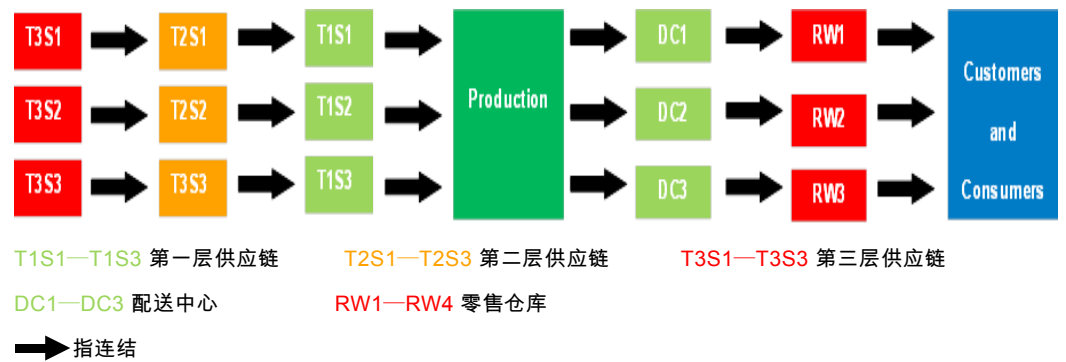
怡安香港策略风险管理及技术服务 总监

学历：

英国 Reading 大学商业管理硕士

专业资格：

- 英国会员的风险管理研究所（MIRM）
- 英国职业安全及健康（AIOSH）学会
- 英国特许保险学会（ACII）
- 英国特许保险经纪英国特许保险学会（CIB）



因此，我们试着思考一个重要问题：

当您开始发展供应链时，其上层追求效率和节省成本的同时，是否有将下层成本和品质变化纳入考虑范围？

- 要能回答这个问题，首要工作是要能够辨识供应链是否出现可能脆弱的征兆，此时有必要进行结构化和系统化的风险评估。
- 在产品、服务或资本设备，过度依赖高营业额和高利润的客户
 - 集中生产、服务或集中配送
 - 高度依赖主要的原料、产品或服务供应商
 - 落实精简 是否牺牲弹性的效率
 - 供应商群的减少/ 整合
 - 主要业务功能外包

在此我们要特别点出中国的崛起，成为全球的供应市场，并检视如何运作，改变了利益及风险：

供应链上层的机会	供应链下层的威胁
■ 全世界成长最快的经济体之一 ■ 廉价劳工、原料和组件 ■ 廉价的电力和运输 ■ 产品和服务未完全开发的巨大市场 ■ 政治稳定 ■ 容易进入区域和国际市场 这些标准有多少还适用？	■ 城市化（人口流动、集中 / 瘫痪） ■ 就业（劳动力大、教育 / 培训、文化差异） ■ 自然灾害（地震、泥石流、水灾） ■ 人为灾难（火灾 / 爆炸、安全性、污染、贪腐） ■ 立法架构（部委 VS. 各局，国家 VS. 地方的解释，不同的强制执行制度） ■ 时序（改变比例过快？） ■ 基础建设的能力

供应链的风险其实可以体现在下列各方面：

- 营销（错过了机会、推迟产品上市、降低敏捷度）
- 销售（放慢交货的时间）
- 采购（不准确的预测）
- 库存（存货过多）
- 操作（不准确的预测，生产过剩）
- 管理决策（错误/ 无效的决定、非最优的生产排程，不必要的干预）

在确定您的供应链是否存在风险，有一些关键问题需要谨慎和诚实地回答：

- 我们是否了解供应链的依赖关系？
- 我们有没有发现薄弱的环节？
- 我们是否了解被导入的风险程度？
- 我们的供应链灵活/ 敏捷度如何？
- 我们是否辨识出上游和下游的关键风险指标？
- 我们的营运持续管理计划，是否可以充分反映供应链的风险？



如果以上问题有任何一题答案为「否」，那么就需要建立一个供应链风险管理（Supply Chain Risk Management ,SCRM），并嵌入企业一般内部的管理活动，最重要是键入决策的流程。SCRM 被定义为：

在供应链中，管理不应出现的事故或改变的
系统性流程。

SCRM 的流程如下：

- 供应链地图 起始到终端
- 辨识供应链的敏感度
- 决定风险容忍度（痛苦的程度）
- 分析风险（可能性和冲击）：
 - 成本（直接和间接）
 - 品质（绩效面或预期）
 - 时程计划（准时交付的能力）
 - 品牌（形象/ 商誉、曝光度）
- 对于不能承受的风险，必须针对以下事项发展减缓风险的策略：
 - 营运持续管理计划的环节/ 特定的连结
 - 内制 VS. 外包
 - 单一 VS. 双重/ 多重来源
 - 合约设计
 - 需求的管理
 - 物流服务的加强

另一个需进一步列入考虑的问题是，您的企业为 SCRM 中的「领头羊」和「落后者」之间的区别？这两者各有特色如下：

供应链管理中的领头羊

- 说明客户 / 供应商和我们业务的功能
- 增加供应商复原力审查的水平
- 与关键资讯的交流合作方式
- 风险管理影响供应链的设计
- 不同方式的营运持续管理 — 8 种以上的战略，以确保灵活性和供应链复原力
- 周期性测试营运持续管理计划
- 以宽广的视野面对威胁，形塑多元化的资源
- 透过适当的關鍵绩效指标 (KPI) 了解绩效的表现
- 不断增进流程的应用

供应链管理中的落后者

- 被动反应高于主动性
- 风险管理对供应链的设计影响不大
- 对曝险的认知太低
- 风险视界缩小，专注于自己的业务功能
- 营运持续计划只有不到三种技术
- 没有或几乎不测试营运持续管理计划
- 很少检视环境—无法看到趋势的变化，坐视变化发生
- 没有绩效关键绩效指标 (KPI) 评估

供应链管理立即和明显的好处：

- 更加了解实现业务目标的威胁
- 对于供应链风险管理有一致的方法
- 支持对于风险管理资源的合理分配
- 支持遵循公司治理的规范和风险自我评估和控制的程序
- no surprises 的可能增加

现在，请开始试问自己，您的企业是 SCRM 的领导者还是落后者？您满意现状吗？ **Aon**

从理赔看 营业中断风险评估和保险



项迪

现任
中怡理赔服务
执行总监 & 负责人

学历
同济大学
建筑与城规学院 学士

经历
汉诺威再保险上海代表处
瑞士丰泰保险公司上海公司
中怡保险经纪有限责任公司
共 16 年理赔领域工作经验

营业中断保险作为一个专业险种，其索赔处理一直以来是业界公认的难题。尤其是近几十年来，在生产组织精细化和供应链日趋复杂的大背景下，世界上巨灾频发造成了供应链上下游的多个企业同时遭遇营业中断损失，累积了难以想象的营业中断损失风险，使得企业界和保险业对于该险种的投保和保险索赔更加关注和谨慎。

作为专业的保险经纪人，我们的工作任务是充当企业的编外风险管理顾问，帮助企业妥善处理营业中断风险，使企业在突如其来的灾害和意外事故发生时，其资产和预期收益能够获得相应的保障，财务状况仍能维持正常水平。同时，在经济扩张和下行等经济出现较大调整的时期，帮助企业及时调整风险管理计划，并重新评估保险金额/限额或增加保障范围以满足企业风险状况的变化。

虽然营业中断保险的目的是为企业在损失发生后的预期利润损失提供保障，但是从实际工作中我们发现，即使投保了营业中断保险，在遭遇较大营业中断损失时，被保险人往往感觉其投保的营业中断保险无法达到其索赔预期，并因此对该险种的保障范围和保险公司的诚信产生了误解，进而质疑保险经纪人的工作。此外，由于在保单中对于如何计算营业中断保险损失表达不详，保险经纪人和被保险人在发生索赔时无从下手。虽然对保险公司和公估人抱怨不满，但也无助于索赔的顺利解决。

本文将从营业中断保险损失理赔的角度，从损失发生前和损失发生后两个阶段，对如何管理企业营业中断风险和保险提供一些实用性的意见和建议。

一、损失发生前

在损失发生前，风险经理和保险经纪人需要预先对企业进行营业中断风险评估，并采取相应的风险管控措施，使企业能够在遭遇营业中断损失时做到未雨绸缪、临危不乱。通常在此阶段的工作重点包括：

1. 妥善安排营业中断保险

投保营业中断保险的目的是保护企业在营业中断损失发生后现金流不受影响或影响可控。换句话说，企业的损益表应该在出险后还能保持和出险前大致相同的状态。营业中断保险是较为复杂的一种保险，在安排营业中断保险时以下方面要特别谨慎：

■ 争取合适的保险保障

要确保财产保险中涵盖对应的风险（如水灾、地震等自然灾害风险），根据企业的性质（如工业企业还是商业服务业等）调整使用正确的保单格式，在保单中设定好营业中断保险和财产保险的风险衔接等。

■ 确定合理的保险限额

确保保单中列明的保险限额能够合理的保障风险，尽量争取不设定限额。

■ 增加扩展条款

根据被保险人的风险特点，增加必要的拓展条款，如顾客/供应商条款、服务中断条款、索赔准备条款等，以扩展保单的保障范围。

被保险人通常看不懂保额计算表，过程中必须适时引入专业的咨询顾问。

■ 免赔额

根据被保险人的需要设置合理的免赔额，注意免赔额的措辞，以及其应用范围，避免模糊和定义不清。

■ 理解除外条款

保险经纪人要帮助风险经理理解保单的除外条款，必要时，要根据被保险人的需要，对一些标准除外条款进行调整和修改，使其契合被保险人风险管理的需要。

基本上，营业中断保险应该满足被保险人风险管理和需要，与被保险人实际的风险管控要求相匹配，这样才能在损失发生后，保证被保险人的索赔权益不受损失。

2. 计算营业中断保险金额

在投保营业中断保险时，必须要对可能的营业中断风险损失数值进行估算，并将其披露给承保人。我们通常要求被保险人投保时填写保额计算表，这个保额计算表有时是由保险公司提供，有时是采用经纪公司设计的表格，通常这些表格中都会有相应的填表指南，但是从我们在理赔时得到的反馈来看，被保险人通常都不太能看懂这些保额计算表，对于如何填制这些表格常常存在很多误解，因此导致在索赔时出现问题。

实际上保额计算是一个比较复杂的工作，很难通过填制一个简单的表格来完成，通常需要考虑被保险人的各个营业处所和营业单位的具体特点以及被保险人可能采取的风险管控措施。保险金额的计算会关系到保费、免赔额、保险限额、最大可预见损失 MFL 和最大可能损失 PML 以及被保险人内部保险费用的分摊等各个方面，需要保险经纪人和风险经理认真面对。因此，我们建议在保额计算的过程中引入专业的咨询顾问，这个专业咨询顾问不仅要通晓企业财务管理和会计准则，而且还要了解保险专业知识，其不仅能够将保额计算和保单设计实现有效的对接，而且必须在实现被保险人转移风险的意图的同时，能够

与保险承保人良好沟通，对某些可能出现模糊的保障范围和条款在投保时达成谅解，避免索赔过程中因此而拖沓和扯皮。

3. 制定业务持续计划

从风险管理的角度，保险经纪人要帮助客户认识到制定业务持续计划的重要性。在全球化的大背景下，企业的存货水平相对较低，对于供应链的依赖越来越大。因此，制定一个业务持续计划，使得企业在供应链中一方断裂的情况下维持正常生产经营，对于企业长期稳定发展而言非常重要。通常制定有效的业务持续计划的企业在遭遇营业中断事故后，都能快速做出反应，从慌乱中恢复正常的生产经营秩序。考虑到营业中断保险规定了被保险人有尽力减损的义务，而被保险人因减损所发生的大额支出按照惯例需要事先征得保险公司的同意，因此预先制定的业务持续计划能够有助于保险公司尽快审批被保险人大额减损支出，同时业务持续计划也有助于增加保险经纪人和被保险人与承保人谈判保费的砝码。

4. 组建相对稳定的索赔团队

物质损失保险和营业中断保险索赔对于被保险人而言是既耗时又耗力的，不仅要准备索赔证明材料，而且还要对一些保险公司提出的要求和谈判条件做出迅速的反应。准备索赔材料的工作一般由企业的财务人员承担，这些财务人员本职工作通常都很忙碌，因此准备索赔材料、与相关部门人员沟通协调对于他们而言就是额外的负担。所以有时难免会出现这样那样的问题，可能延误索赔的进度。

为了确保在损失发生时，企业能够有条不紊地进行索赔工作，我们建议在损失发生前就预先组建相对稳定的索赔团队，分配给相关人员明确的职责和角色，具体包括：

■ 风险经理

通常作为索赔的关键联系人

■ 财务部工作人员

提供必要的损失索赔证据

■ 销售和运营部门的工作人员

提供销售或者运营受到影响的证据

■ 保险经纪人

提供保险索赔相关解释工作，并且负责和保险公司交涉

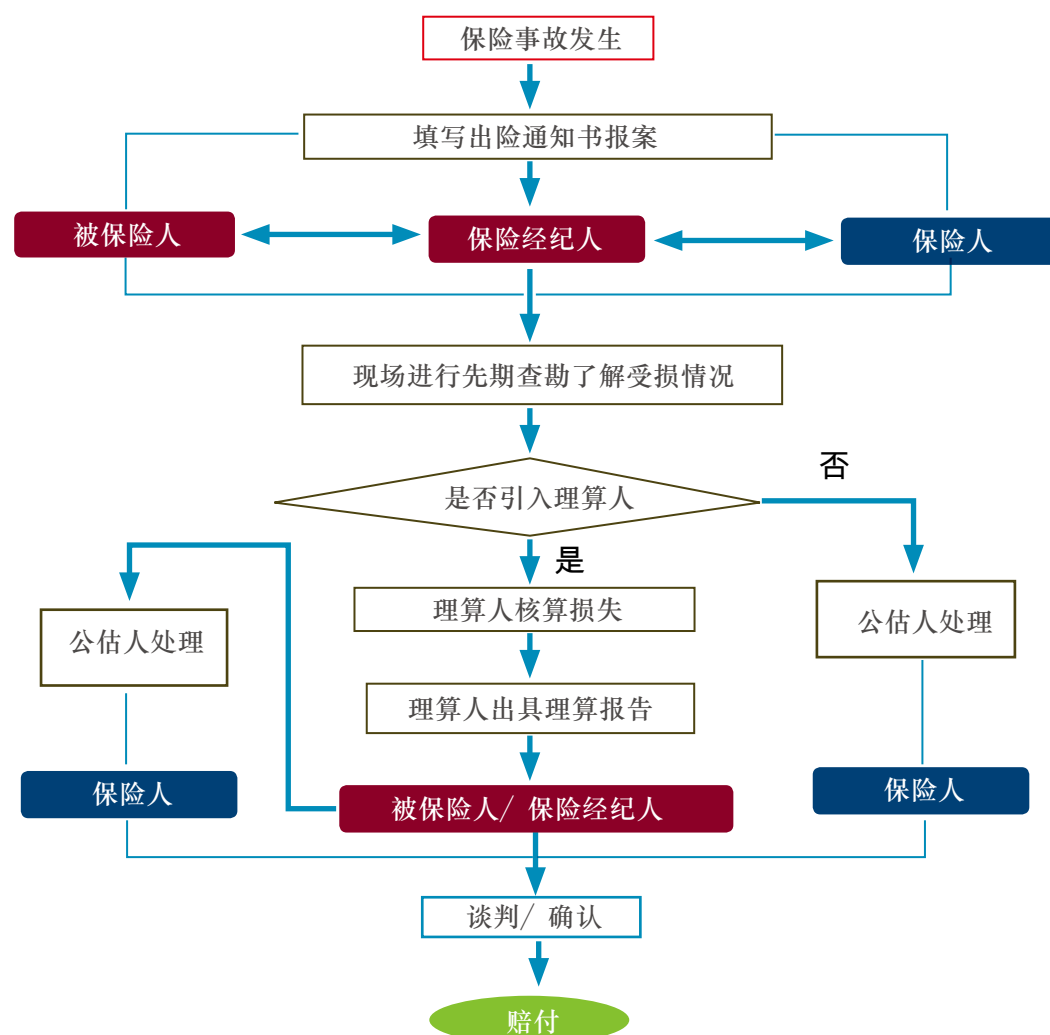
■ 风险理算人员

专业从事营业中断保险损失理算的咨询顾问，帮助计算营业中断损失并整理相关索赔证据资料

■ 指定的保险公估人

最好在保单中约定保险公估人，预先了解保险公证人的行事风格，有助于损失理赔工作的推进。

营业中断保险索赔流程图



二、损失发生后

在营业中断损失发生后，保险公估人通常会首先进行现场查勘，了解物质损失事故的原因、分析物质损失事故与营业中断损失的因果关系。有时在发生巨灾或者索赔金额较大的情况下，保险公司和保险公估人可能还会引入一些专业人士对事故进行鉴定，对损失索赔进行计算和对相关证据进行分析和整理。

被保险人这时可能会面临突如其来的巨大工作压力，保险公估人会提供一个长长的列满了索赔信息的清单，要求被保险人根据这个清单逐一准备索赔证据，并做出对应的解释和陈述，使营业中断损失和证明材料彼此印证，形成完整的证据链展现给保险公估人和保险公司。

在这个过程中，除非被保险人雇请专业的损失理算人员，否则单凭被保险人自身的力量，很难做到在索赔证据的整理、提交和陈述过程中不出现疏漏，同时也很难确保保险公估人的理算符合营业中断保险的约定，对于被保险人而言是公正且合理的。

通常在损失理算过程中需要关注的重点包括：

1. 设定合理的预期收入模型

我们知道营业中断保险是对于未来预期收入损失的保障，其计算基础是若未发生损失事故，被保险人本应实现的毛利润。因

此，需要分析和确定保险事故前后的收入变化趋势，设计一个合理的损失计算的财务模型。

通常这个财务模型具有一定的主观因素，任何一方来设计这个模型都可能会或多或少基于有利于自己的假设。被保险企业作为保险专业的信息不对称方，常常要被动接受保险公估人或者保险公司提出的财务模型，虽然对于依据该模型计算的损失结果不满意，但是被保险企业也很难提出有针对性地驳斥论据和保险公估人或保险人商议谈判修正模型计算的损失结果。有时，被保险企业会把因此而产生的不满转嫁到保险经纪人的身上，使保险经纪人的工作压力也相应增加。

鉴于此，在发生较大规模的营业中断损失索赔时，帮助被保险企业雇请一个专业理算顾问，有助于缓解由于信息不对称而导致的问题，顺利推进保险理赔进程。

营业中断保险中通常涉及三类成本费用：

1. 特定营业费用 / 非持续费用
2. 持续费用
3. 额外费用和费用节省

2. 分析相关成本费用

在营业中断保险中通常涉及三类成本费用：

■ 特定营业费用 / 非持续费用

特定营业费用 / 非持续费用一般是指在被保险企业遭遇营业中断损失时，随着营业额减少而呈现等比减少的成本和费用。根据被保险企业所处的企业类型不同，特定营业费用 / 非持续费用也会呈现出差异。例如，对于制造类的企业而言，材料费是一项特定营业费用 / 非持续费用，而对于商业企业而言，采购商品的成本就是一项特定营业费用 / 非持续费用了。因此需要具体问题具体分析。特定营业费用 / 非持续费用在保险索赔中是不能得到赔偿的。

■ 持续费用

持续费用对应于特定营业费用 / 非持续费用的概念，是指在被保险企业遭遇营业中断损失时，随着营业额减少而不呈现等比减少的成本和费用。根据被保险企业所处的企业类型不同，持续费用也同样会呈现出差异。同时，企业中的成本和费用

有时兼具持续和非持续特征，所以，有时还要针对特定费用进行细致的分析，以判定同一个成本费用项目其持续部分的比例和非持续部分的比例。有时这也需要专业人员的帮助。

■ 额外费用和费用节省

在营业中断损失发生后，被保险企业有义务采取一切可能的措施减损止损。因此，可能会发生一定的额外开支，这些额外的成本和费用开支是可以向保险公司求偿的。当然，按照保险合同的规定，求偿额外费用需要满足一些前提条件，如是否可与企业正常的成本费用分离以及是否满足经济限额的规定等。

费用节省是一个与额外费用相对应的概念，在营业中断损失事故发生后，被保险企业可能有一些持续性的成本费用由于企业的停产或停业而出现节省，这部分费用节省需要从被保险人的保险赔偿中扣除。

上述介绍的三类成本费用的处理只是一种理想状态的分析，通常情况下，如何判定成本费用属性是比较复杂的，正常经营的企业所有的成本费用都不是一成不变的，如何在变化中的大量成本费用项目中找到稳定的规律这需要专业知识和经验，并不是被保险企业或者保险经纪人能够完成的任务。因此，从有利于被保险企业获得公正赔偿的角度来看，建议被保险企业雇请专业的理赔顾问是一个明智之举。

3. 确定合理的赔偿期间

赔偿期间是指被保险企业业务受到影响的期间。这从字面上来看是一个客观概念，但在实务操作过程中，其实带有很强的主观意味。现在国内和国际上普遍通行的营业中断保险保单都把赔偿期间定义为企业营业额恢复所需要花费的时间。因此，如果建立合理的财务模型，预测在不发生营业中断风险事故时，被保险企业本应达到的营业收入水平就是一个关键问题。

赔偿期间的长短直接决定了被保险人索赔时间的长短，并进而直接决定了赔偿金额的大小，因此需要谨慎对待，需要和其他相关因素综合考量。

4. 其他保单保障条件

其他保单保障条件主要包括：

■ 免赔额

免赔额直接关系到被保险企业所能拿到的最终赔偿金额，因此确定免赔额适应的范围对于被保险企业而言就非常重要。究竟免赔额仅适用于保单主条款部分，还是也适用于附加条款部分，仅适用于保险毛利润部分，还是也适用于所有额外费用以及其他索赔费用部分，在使用期限免赔的时候，如何确定免赔期究竟是日历日还是工作日，在使用事故或者地点免赔时，如何界定事故或地点等这都需要仔细分析并加以明确。

■ 足额投保

是否足额投保对于被保险企业能够拿到的最终赔偿金额也有直接影响。如何计算足额投保是一个较为复杂的问题，采取哪个期间的营业额和毛利润率计算足额投保比率对于不同的索赔案件而言，影响是不同的，因此需要根据不同的案件特点和赔偿期的长短综合进行考量。

总之，营业中断保险是一个专业性很强的险种，从保险理赔的角度讲，许多赔案能否顺利的解决并得到被保险企业的认可，可能取决于投保营业中断保险最初的细节处理。我们希望通过从风险管理角度出发，在风险评估、投保、保单维护到理赔处理的整个流程上，为被保险企业提供高标准的完善的综合风险管控服务。Aon

主要市场经济成长率 (%)

年度	台湾	中国大陆	香港	美国	日本	韩国	新加坡	泰国	印尼
2007	5.98	14.20	6.50	1.90	2.20	5.10	8.90	5.00	6.30
2008	0.73	9.60	2.10	-0.30	-1.00	2.30	1.70	2.50	6.00
2009	-1.81	9.20	-2.50	-3.10	-5.50	0.30	-1.00	-2.30	4.60
2010	10.76	10.40	6.80	2.40	4.70	6.30	14.80	7.80	6.20
2011	4.07	9.30	4.90	1.80	-0.60	3.70	5.20	0.10	6.50
2012	1.32	7.80	1.50	2.20	1.40	2.00	1.30	6.50	6.20
2013(f)	2.10	7.80	3.10	1.90	1.70	2.70	3.70	2.90	5.70
2014(f)	-	8.00	3.70	2.70	1.80	3.50	3.40	3.20	5.00

主要市场失业率 (%)

年度	台湾	中国大陆	香港	韩国	新加坡	美国	日本	英国
2010	5.21	...	4.30	3.70	2.20	9.60	5.00	7.90
2011	4.39	4.00	3.50	3.40	2.00	9.00	4.60	8.00
2012	4.24	4.10	3.30	3.20	2.00	8.10	4.40	7.90
2013	4.20	...	3.30	3.10	1.90	7.40	4.10	...
2014/01	4.10	...	3.10	3.20	...	6.60	3.70	...
2014/02	4.10	...	3.10	3.90	...	6.70	3.60	...
2014/03	4.00	...	...	...	...	6.70	...	...

资料来源：摘自台湾行政院主计总处「人力资源统计」。

附注：1. 香港失业率系 3 个月（当月与前 2 个月）的平均值。

2. 各主要市场均为季节调整后资料。

3. 新加坡整体失业率系含外籍就业者在内之全体失业率。

主要市场消费者物价年增率 (%)

年度	台湾	中国大陆	香港	韩国	新加坡	美国	日本
2012	1.9	2.6	4.1	2.2	4.5	2.1	0.0
2013	0.8	2.6	4.4	1.3	2.4	1.5	0.4
2014/01	0.8	2.5	4.6	1.1	1.4	1.6	1.4
2014/02	0.0	2.0	3.9	1.0	0.4	1.1	1.5
2014/03	1.6	2.4	3.9	1.3	1.2	1.5	1.6
2014/04	1.7	...	...	1.5	...	...	...
累计至当月	1.0	2.3	4.1	1.2	1.0	1.4	1.5

资料来源：摘自台湾行政院主计总处「物价统计」。

附注：...表资料尚未产生。

台湾财产保险业保费收入统计表（单位：台币百万元）

年 / 月	火灾 保险 ¹	海上 保险	汽车 保险 ²	航空险	工程险	责任险	信用保证 保险	伤害险
2006	21,918	8,910	57,334	1,529	8,659	6,768	1,557	9,271
2007	21,881	9,219	55,550	1,365	9,257	7,091	967	9,864
2008	21,548	8,937	52,547	1,077	9,855	7,414	922	10,129
2009	18,705	7,637	50,276	1,153	10,453	7,737	970	10,178
2010	17,365	8,484	52,658	1,261	11,051	8,060	1,221	11,309
2011	19,050	8,773	55,826	1,097	4,482	7,513	1,102	12,671
2012	22,223	8,445	59,653	836	4,652	8,250	1,045	12,724
2013	21,896	7,657	64,454	696	4,402	8,601	996	13,354
2014/01	1,699	735	6,934	151	369	1,034	109	1,411
2014/02	1,060	574	4,616	11	310	672	34	939
2014/03	2,180	730	5,881	7	527	876	74	1,200
1-3 月合计	4,940	2,039	17,431	169	1,206	2,582	216	3,550

台湾财产保险业保险赔款统计表（单位：台币百万元）

年 / 月	火灾 保险 ¹	海上 保险	汽车 保险 ²	航空险	工程险	责任险	信用保证 保险	伤害险
2006	4,767	5,529	34,215	-905	2,131	2,190	1,950	4,538
2007	3,736	7,413	31,001	1,229	1,132	1,715	528	4,186
2008	5,525	5,158	29,745	15	1,381	2,173	1,114	4,472
2009	5,373	5,907	29,682	-84	3,978	2,930	839	4,724
2010	14,406	3,855	32,618	109	2,341	3,011	-161	4,703
2011	7,355	5,277	34,496	104	2,138	2,272	260	5,365
2012	7,097	3,508	38,321	377	1,965	2,790	382	5,604
2013	5,508	4,471	39,448	158	1,880	2,928	382	5,830
2014/01	485	498	3,711	0	141	226	49	465
2014/02	123	909	2,932	71	112	158	1	363
2014/03	214	401	3,439	5	146	351	31	531
1-3 月合计	822	1,808	10,082	76	399	734	80	1,359

资料来源：台湾财团法人保险事业发展中心 注：1. 自 2003 年起火灾保险含住宅地震保险。
2. 汽车保险含任意汽车保险及强制汽机车责任保险。

2014 年 Q1 中国保险业经营情况表

单位：人民币万元

原保险保费收入	69,997,807.87
1、财产险	17,570,075.88
2、人身险	52,427,731.99
（1）寿险	46,073,962.91
（2）健康险	4,917,799.58
（3）人身意外伤害险	1,435,969.50
人身保险公司保户投资款新增交费	13,664,292.53
人身保险公司投连险独立帐户新增交费	170,051.88
养老保险公司企业年金缴费	1,656,892.54
原保险赔付支出	18,592,623.98
1、财产险	8,341,461.63
2、人身险	10,251,162.35
（1）寿险	8,627,798.00
（2）健康险	1,332,248.80
（3）人身意外伤害险	291,115.55
业务及管理费	6,127,523.38
银行存款	250,311,842.68
投资	571,971,463.80
资产总额	894,587,389.88
养老保险公司企业年金受托管理资产	26,482,134.49
养老保险公司企业年金投资管理资产	23,137,309.63

注：
1、本表数据是保险业执行《关于印发〈保险合同相关会计处理规定〉的通知》（财会[2009]15号）后，各保险公司按照相关口径要求报送的数据。
2、原保险保费收入为按《企业会计准则（2006）》设置的统计指标，指保险企业确认的原保险合同保费收入。
3、原保险赔付支出为按《企业会计准则（2006）》设置的统计指标，指保险企业支付的原保险合同赔付款项。
4、原保险保费收入、原保险赔付支出和业务及管理费为本年累计数，银行存款、投资和资产总额为月末数据。
5、人身保险公司保户投资款新增交费为依据《保险合同相关会计处理规定》（财会[2009]15号），经过保险混合合同分拆、重大保险风险测试后（投连险除外），未确定为保险合同的部分，为本年度投保人交费增加金额。
6、人身保险公司投连险独立帐户新增交费为依据《保险合同相关会计处理规定》（财会[2009]15号），投连险经过保险混合合同分拆、重大保险风险测试后，未确定为保险合同的部分，为本年度投保人交费增加金额。
7、银行存款包括活期存款、定期存款、存出保证金和存出资本保证金。
8、养老保险公司企业年金缴费指养老保险公司根据《企业年金试行办法》和《企业年金基金管理试行办法》有关规定，作为企业年金受托管理人在与委托人签署受托合同后，收到的已缴存到托管帐户的企业年金金额。
9、养老保险公司企业年金受托管理资产指养老保险公司累计受托管理的企业年金财产净值，以托管人的估值金额为准，不含缴费已到帐但未配置到个人帐户的资产。
10、养老保险公司企业年金投资管理资产指养老保险公司累计投资管理的企业年金财产净值，以托管人的估值金额为准，不含缴费已到帐但未配置到个人帐户的资产。
11、养老保险公司企业年金缴费为本年累计数，养老保险公司企业年金受托管理资产和养老保险公司企业年金投资管理资产为季度末数据。
12、养老保险公司企业年金缴费、养老保险公司企业年金受托管理资产、养老保险公司企业年金投资管理资产的统计频度暂为季度报。
13、上述数据来源于各公司报送的保险数据，未经审计。

香港一般保险业务的临时统计数字

二零一四年一月至三月

直接及分入再保险业务

(港币千元)

业务类别	毛保费	净保费	满期保费净额	须付的佣金毛额	须付的佣金净额	已偿付申索毛额	已偿付申索净额	已承担申索净额	未过期风险调整	管理开支	承保利润/(亏损)
意外及健康	3,586,980	3,586,980	3,586,980	395,303	277,826	1,802,247	1,518,128	1,526,095	166	274,861	91,754
汽车 - 损坏及法律责任	1,318,605	1,115,274	979,016	338,208	286,356	591,230	503,417	552,748	3,234	123,069	13,609
飞机 - 损坏及法律责任	3,360	1,153	1,959	304	37	2,562	2,362	637	0	373	912
船舶 - 损坏及法律责任	1,334,658	841,597	340,298	99,655	46,717	275,338	172,250	185,355	0	34,291	73,935
货运	344,789	233,904	216,103	68,100	46,866	228,160	86,753	87,214	-208	38,072	44,159
财产损坏	2,073,112	798,468	907,686	438,896	215,599	463,773	209,189	243,660	-15,430	179,752	284,105
一般法律责任	3,000,399	2,311,435	2,040,449	484,212	369,577	1,076,555	870,959	1,130,960	1,079	328,888	209,945
金钱损失	683,420	215,201	380,023	125,630	60,200	133,619	61,718	65,472	-8	105,682	148,677
非比例协议再保险	102,840	98,538	49,340	7,066	6,746	11,247	11,013	16,687	0	2,694	23,213
比例协议再保险	102,950	85,701	76,997	39,315	37,025	39,295	41,821	25,761	0	2,571	11,640
总额 Total"	12,551,113	8,667,656	7,162,573	1,996,689	1,346,949	4,624,026	3,477,610	3,834,589	-11,167	1,090,253	901,949

注：承保利润（亏损）是根据保险公司呈报的“满期保费净额”减去“须付的佣金净额”，“已承担申索净额”，“未过期风险调整”及“管理开支”而计算。

本报告所包含数字，是根据保险人向保险业监督提交的季度报表内申报的统计资料编辑而成。该等资料属临时性质及未经审计，并且以历年基础计算。因此该等资料有可能在经最后审计时而被修改。保险业监督虽已适当地编辑该等统计数字，但对该等资料不会作出任何保证或申述。

2014 年 Q1 中国财产保险公司原保险保费收入情况表

单位：人民币万元

资本结构	公司名称	原保险保费收入
中资	人保股份	6,340,663.02
	大地财产	556,756.03
	出口信用	332,008.28
	中华联合	753,228.91
	太保财	2,349,283.29
	平安财	3,471,826.95
	华泰	163,460.81
	天安	297,031.93
	大众	37,264.24
	华安	190,985.03
	永安	186,746.77
	太平保险	309,128.69
	民安	65,676.35
	中银保险	160,669.54
	安信农业	22,080.95
	永诚	166,964.37
	安邦	118,181.79
	信达财险	82,032.52
	安华农业	41,338.26
	天平车险	162,511.53
	阳光财产	486,296.69
	阳光农业	10,617.15
	都邦	92,725.31
	渤海	60,040.13
	华农	12,312.86
	国寿财产	954,008.52
	安诚	61,063.98
	长安责任	61,069.46
	国元农业	80,859.95
	鼎和财产	117,538.16
	中煤财产	16,450.89
	英大财产	291,664.93
	浙商财产	80,559.91
	紫金财产	72,024.75
外资	泰山财险	26,584.53
	众诚保险	21,738.65
	锦泰财产	23,315.39
	诚泰财产	10,284.82
	长江财产	14,138.59
	富德财产	9,033.34
	鑫安汽车	9,143.38
	北部湾财产	19,428.19
	中石油专属保险	1,705.30
	众安财产	4,569.94
	小计	18,345,014.09
	美亚	29,175.30
	东京海上	10,672.75
	丰泰	9,122.21
	太阳联合	13,972.00
外资	丘博保险	3,555.64
	三井住友	7,982.30
	三星	18,886.89
	安联	18,212.91
	日本财产	9,259.25
	利宝互助	21,149.30
	安盟	12,538.52
	苏黎世	12,590.24
	现代财产	2,517.12
	劳合社	20.78
	中意财产	7,116.22
	爱和谊	1,703.35
	国泰财产	12,607.78
	日本兴亚	1,334.72
外资	乐爱金	3,053.52
	富邦财险	12,793.62
	信利保险	1,270.15
	小计	209,534.58
合计		18,554,548.66

注：

- 1、本表数据是保险业执行《关于印发〈保险合同相关会计处理规定〉的通知》（财会[2009]15号）后，各保险公司按照相关口径要求报送的数据。
- 2、原保险保费收入为本年累计数，数据来源于各产险公司报送保监会月报数据。
- 3、原保险保费收入为各产险公司内部管理报表数据，未经审计，各产险公司不对该数据的用途及由此带来的后果承担任何法律责任。
- 4、美亚包括美亚上海、美亚广州、美亚深圳。
- 5、由于计算的四舍五入问题，各产险公司原保险保费收入可能存在细微的误差。

Aon Risk Solutions

Information overload can overwhelm and hinder productivity. Trusted advice cuts through the clutter, delivering the relevant content and insights that drive prgrowth and continuity.

Let the industry's deepest talent pool dive into your business.

www.aon.com/empowerresults.advice-consulting

Risk. Reinsurance. Human Resources.

AON
Empower Results®

It's hard to dig a hole with a soup spoon.
The right tools empower the best results
for every job.

Let the industry's most robust lineup of risk tools and
technology solutions go to work for your organization.

www.aon.com/empowerresults.tool-technology

