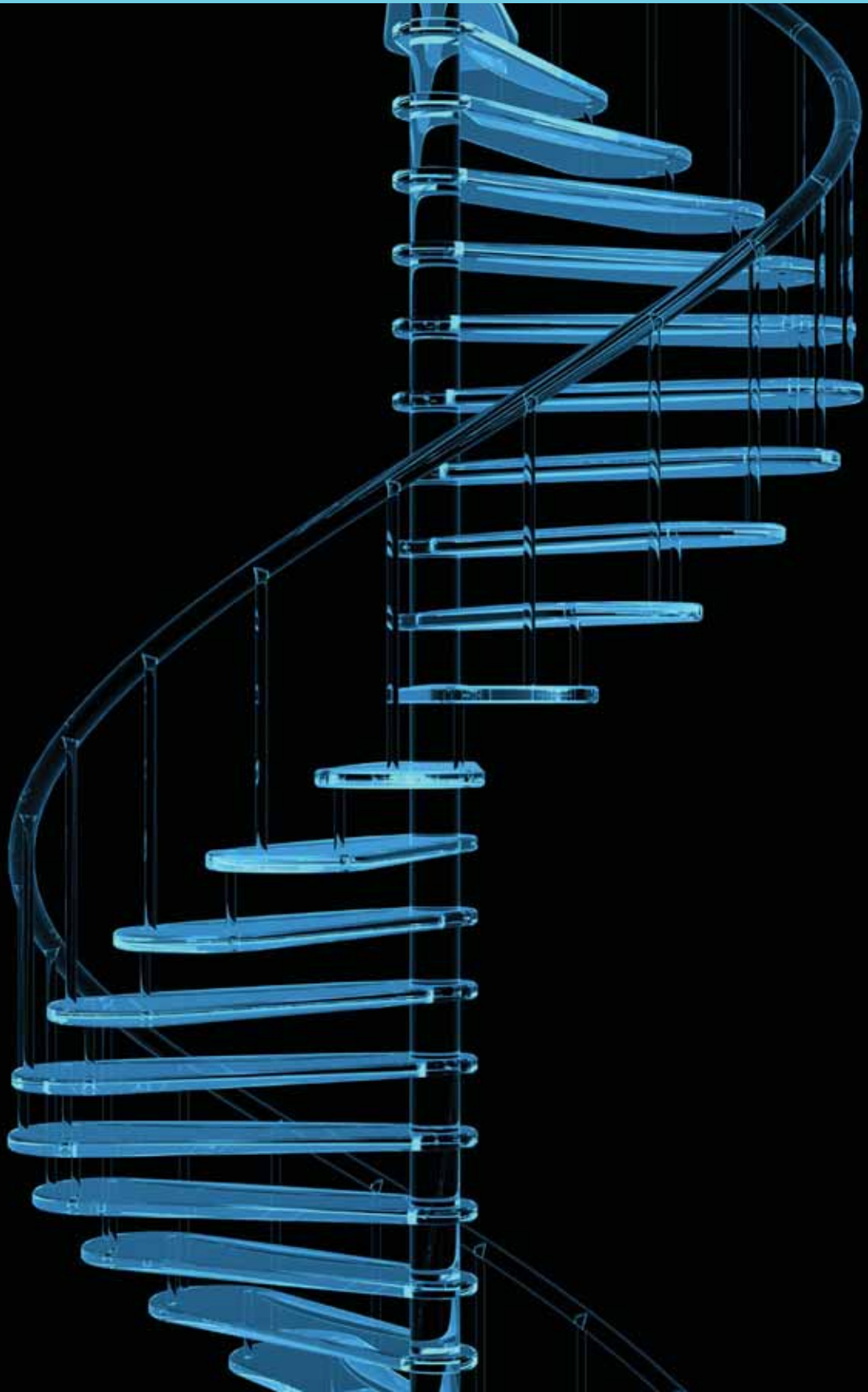


2011年夏季



风险管理登上董事会议程



目录

第一章	执行概要	1
	企业风险管理（ERM）	2
	风险与董事会议程	2
第二章	董事会关注的主要风险	3
2.1	政治风险和新兴经济体	3
2.2	供应链	4
2.3	资本投资和项目风险	5
2.4	网络风险	7
2.5	合规与监管风险	9
	董事及高级职员的责任	10
第三章	结论	11
附录	风险关联图	12



第一章 - 执行概要

事实证明，企业目前所处的风险环境比以往任何时候都要艰难。从经济的角度看，史无前例的经济萧条似乎已经过去，但是经济复苏的上空仍然笼罩着经济危机的阴霾。特别是希腊、爱尔兰和葡萄牙等经济体的债务危机进一步加重了欧元区的债务负担，而美国主权信用评级下调也给未来世界经济的发展注入了不稳定因素。

从地缘政治的角度看，北非和中东局势动荡以及日本海啸等事件表明，今天的企业面临着诸多不可预测和变化多端的风险-从影响业务环境的政治风险到全球供应链中断不等。

其它风险还包括资源安全（水、食品和能源）、自然灾害多发、新技术威胁、气候变化和全球人口变化。其中一个主要挑战就是意识到风险并不是独立存在的，而是在很大程度上互相关联。世界经济论坛（WEF）发布的《2011年全球风险报告》（第六版）对此类内在联系的特点进行了阐述（达信的母公司 Marsh & McLennan Companies 是 WEF 报告的合作企业）。

这些因素组合起来就构造出一种环境，身处其中的公司董事需要考虑一系列不断波动和相互关联的风险，同时他们也受到比以往更为严密的监控。投资者、员工和监管及其他各方都希望了解重要决议是如何做出的，并希望看到董事们在决策过程中了解和考虑到相关风险。

企业风险管理（ERM）

在过去20-25年间，企业对内控的重视程度极大影响了风险管理方法论。金融服务业内尤其如此，其他行业也同样适用。“风险管理”是在内部审计及合规的背景下不断演变而来，并由于监管指引和最佳实践标准对风险管理的提倡而不断得以巩固。发起人委员会（COSO）、三道防线模型和萨班斯-奥克斯利法案（SOX）都对企业风险管理方法产生了显著影响。

后来，实施风险管理通常是为了满足合规要求，与内部审计紧密相连，并受到旨在加强内控公正性的监管要求的引导。因此，企业风险管理经常被视为满足监管要求和确保程序控制有效性的演练。典型的风险管理框架包括：一种耗时的、自下而上的风险确认年度流程；具有不同特点和用途的风险图谱报告反映企业的风险状况以及风险与企业目标之间的联系。

某些高管人员对风险管理持一定的讥讽态度，这不足为奇-实施风险管理框架的确有助于确保管控措施有效的管理已识别风险，但是其到底带来多少有形价值却有待证明。

风险与董事会议程

上述风险管理态度和风险管理实施情况在过去3-5年中已发生变化。如今面对复杂多变的商业运营环境，有效管理风险已被提上董事会的议程。非常务董事在推动风险管理方面扮演着极为重要的角色，但企业高管同样将前瞻性风险管理视为明智决策的关键所在，同时还是影响加权平均资本成本（WACC）和股本回报率（ROE）的一个重要因素。

尽管关键风险及其内在关联性已被广泛认定为最初引发信用危机、后来又导致全球经济萧条的主要原因，但是全球经济危机和更广阔的地缘政治因素才是推动上述变化的主要因素。

鉴于这一背景，本报告着重审视了2011-2012年度董事会关心的某些关键风险并提出了切实可行的风险应对措施：

- 政治风险和新兴经济体的作用；
- 供应链风险和业务应变能力；
- 资本投资和项目风险；
- 网络风险；以及
- 合规与监管风险。

我们挑选出这些风险主题，旨在引导企业关注当今商业环境中存在的重要问题。为了便于对风险演变进行更深远的分析，请参考阅读世界经济论坛发布的《2011年全球风险报告》。《2011年全球风险报告》识别并探讨了过去10年中新出现的风险以及37种全球风险之间的主要内在联系，还特别指出经济差异扩大化和全球治理失灵是新风险凸显的主要原因。

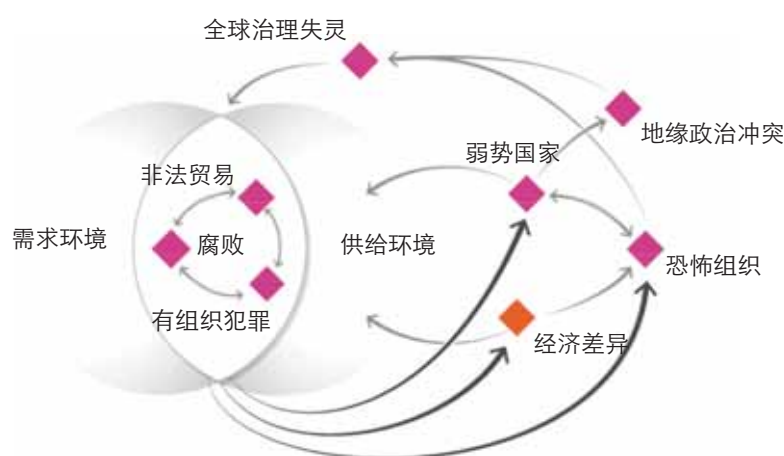
第二章 - 董事会关注的主要风险

2.1 政治风险和新兴经济体

中东和北非地区发生大规模政局动荡等事件清楚表明政治风险的存在。之前被认为相对稳定的政府（例如巴林、埃及、沙特和叙利亚）也不得不面对国内此起彼伏的反对浪潮。另外，大家普遍预测以中国为首的金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）经济体将崛起成为未来世界舞台上的“超级大国”，而美国霸权有可能减弱，这些都意味着政治风险状况和西方势力政治影响力将发生永久性变化。

政治风险的另外一个表现就是“不法经济”的兴盛发展。

《2011年全球风险报告》指出了诸多政治相关风险，例如国家弱小、非法贸易、有组织犯罪和腐败。目前，非法贸易占全球经济总量的7%-10%，而在某些国家非法贸易已成为主要的收入来源。此类风险为守法企业、弱势国家以及业务发展机会带来了巨额成本，削弱了法治基础。



风险管理行动

有效的风险管理不仅是为了降低风险带来的负面后果，同时还要为创新和增长创造机会。因此，挑战仍然在于如何应对复杂的宏观风险。

1. 在最基础的层面，应拥有一份明晰（且经过测试）的应急/危机管理计划，可以在政治风险事件发生时启动，确保业务应变能力获得一定程度的保护。例如，着重解决可能发生的领土边界关闭和交通枢纽受限的应急计划，应加强应急响应、降低中断风险（2011年2月，加拿大政府发现其用于从利比亚撤离100多名加拿大国民的包机实际上已经被转给了一家保险公司）。
2. 关键风险指标（KRI）可以为企业提供评估新兴风险的标准，为衡量风险的递增和消减提供了便利。
3. 在风险识别和评估方面，存在多种定性和定量技术。当公司扩张进入或者维持在某些地区的市场时，应审慎、合理地使用这些技术，从而更好地理解相关风险。国别风险评估演练应识别出外部和内部的变量，并提供详细说明，向董事会证明在某个地区运营所带来的风险/回报状况。其他新兴风险也应被涵盖在内，例如法治风险、人权风险和商业道德风险。
4. 如果上升到风险管理更为复杂的层面，政府游说（国内和国际）甚至可以在一定程度上影响政治风险或经济新兴风险发生的可能性和不利后果。

2.2 供应链

正如前面所讨论，《2011年全球风险报告》强调了全球经济存在的内在联系、给企业带来的挑战和多重依赖风险。当今经济的这种特点在支撑业务运行的复杂供应链中体现的淋漓尽致。

注重运营效率和依赖订单的“按时”完成导致供应链日益完善和高效。而从地域范围和供应商层数看，供应链日趋复杂化，尤其受到东南亚制造能力情况的影响。结果，由于高度依赖于大量风险变量的成功运行，几乎或根本不允许犯任何错误，供应链通常缺乏应变能力。

在当前的经济环境中，信用紧缩和经济产出降低已导致全球许多企业破产，供应链的应变能力也在经受着考验。企业正在通过采取成本控制和绩效改善措施应对目前的市场环境。同时，面对客户更为苛刻的需求和成本削减措施，供应商也在忙于处理各自的流动性问题以及商业考量。

冰岛埃亚菲亚德拉冰盖火山喷发对全球航空业的影响及其引发的中断已有大量报道。在日本海啸灾难中，日本供应商遭受损失，导致全球多个行业的公司发生营业中断，这进一步说明了提升全球供应链应对自然灾害风险能力的必要性。

随着经济形势和海啸、火山灰等事件暴露出供应链抗压能力脆弱的缺点，各公司也开始明白尽管日益全球化的供应链网络能够带来明显效益，但是供应链中断也会带来极为严峻的财务风险。过去20年中发展起来的外包和海外运营趋势很大程度上依赖供应商-这种依赖程度直到今天才被完全认识，事实上一些公司正在寻求“回归”，以增强对供应链和相关风险的控制。

中国企业在走向国际的同时，也更加深入地参与到全球供应链的体系中。当前，各企业应更加注重采取缓释措施，防止本就缺乏应变能力的供应链发生中断。我们必须认识到，没有两个完全一样的企业，也没有两条完全相同的供应链。而不同企业在管理供应链风险时由于领域和依赖程度的不同，面临的挑战也各不相同。因此，有效的缓释措施显然应视具体情况而定并满足特定目的，例如为具体情形定制缓释措施。

风险管理行动

虽然需要针对特定情形定制缓释措施，企业仍可以遵循以下几点措施：

1. 通过信誉等合理的判定标准，对关键供应商进行优先排序；
2. 评估优先供应商的内在风险，着重评估各供应商的资源需求（人员、技术、设备、二级供应商等）；
3. 确保关键供应商实施风险管理流程和应急计划以及评估风险潜在影响的管控措施（将您自身的风险管理标准适用于第三方）；
4. 制定或更新内部应急计划（确定替代供应商、提高库存水平、建立契约关系、制定业务持续性计划等）；
5. 针对供应商遴选建立风险评估流程，建立尽职调查程序，确保供应链风险管理的可持续性。

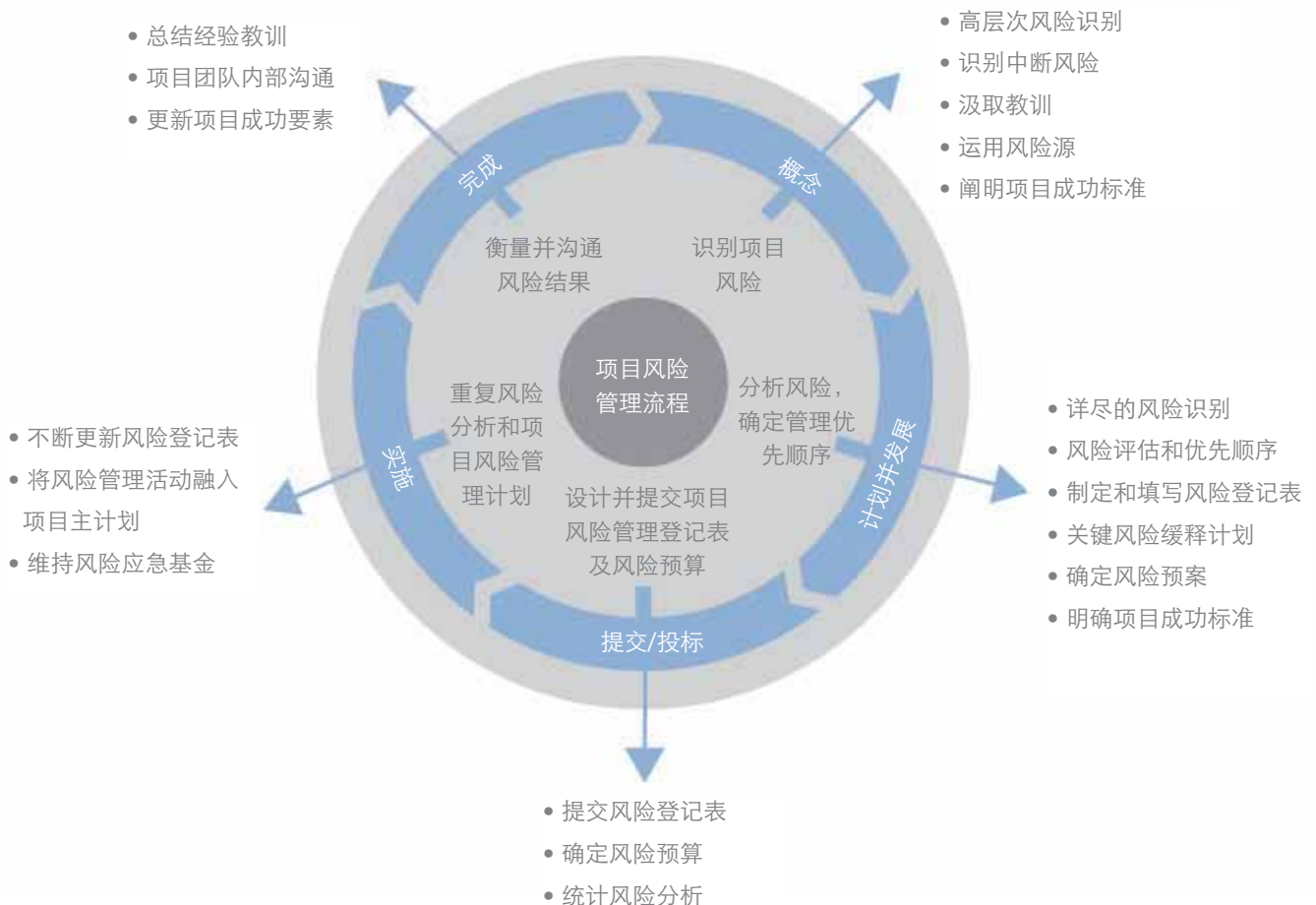
2.3 资本投资和项目风险

大多数经济指标都表明经济正在复苏（尽管缓慢）。但总体而言，资本仍然处于稀缺状态，流动性相对较低。鉴于这一背景以及宏观经济形势存在的诸多不确定性，企业在做出资本性支出投资决定之前，需要确保目标导向型举措能够成功实施。

对企业而言，资本投资和相关风险并不是新型风险。但是，在当前环境下，董事会做出任何决策之前都需彻底了解该决策面临的风险状况。投资风险评估包含多种定性和定量方法，在复杂程度上各不相同。对于进行海外扩张的中国企业而言，准确的风险信息有助于区分那些回报相似但风险迥异的项目。西欧和西非的海上钻井平台不应适用同样的最低资本回报率，在法国的里尔建造一家工厂与在巴基斯坦的拉合尔建造一家工厂也无法适用同一最低资本回报率。一个项目的预期资本回报应根据其面临的风险进行衡量，例如国家/主权风险、交易服务商风险、道德/人权对公司声誉的影响。同样，“风险调整资本回报率”也不是一个新概念，只是近期人们重新开始采用。

风险管理应作为资本投资决策时考虑的一个核心问题。董事会做出任何决策之前应首先建立一个统一透明的程序，对风险进行分析，确定贯穿项目周期的风险管理框架，确保汲取教训及实现持续的风险改善。许多资本投资风险管理程序对项目验收提出非常严格的要求，但是并未在整个项目周期内实施这一要求，也没有在资本投资决策过程结束时持续汲取教训/实施审查。

项目风险管理流程



风险管理行动

以下行动将有助于评估投资/项目风险：

1. **数据：**尽可能多收集项目相关风险信息，以便进行潜在结果分析。
2. **风险偏好：**确定企业在资本投资项目中能够承受的单一风险和总体风险水平。
3. **创造分层把关决策渠道：**设立适当的决议审批门槛并坚持利用项目阶段性关卡以确保整个项目周期内的风险得到充分考虑。
4. **决策过程剔除个人因素：**制作统一的提案格式模版，设立清晰的项目审批标准。
5. **追踪进度：**采取投资过程中使用阶段性关卡同样的方式，对每个项目里程碑的完成情况进行评估，以便决定项目延续或取消。
6. **了解成败：**审核所有项目的完成情况，明确项目成败的原因。



2.4 网络风险

技术相关的风险并不新鲜。但是，由于电子商务的快速增长、互联网的广泛应用、云计算的不断发展以及各方对IT系统的广泛依赖，现在网络相关风险对企业来讲尤为突出，也受到各公司的密切关注。

网络风险包括在线数据和信息安全的方方面面以及关键信息基础设施故障。网络风险涉及以下四个领域：

- **网络盗窃**-此类盗窃不但涉及网络个人偷窃者还包括骗取私人或企业合法钱财的虚假或皮包公司；
- **网络间谍**-网络间谍活动涉及公共或私营部门，是一种新型的情报搜集/间谍活动；
- **网络战争**-涉及到可能利用技术手段进行战争，也包括网络威胁或侵略引起的实战；
- **网络恐怖主义**-相比其他网络威胁，人们对该领域知之甚少。网络恐怖主义包括恐怖组织袭击以及通过互联网进行教义或招募相关的恐怖活动。它也可能与其他网络风险领域有关联。

数据/信息安全问题是电子商务发展的必然产物。对于涉及产品开发、知识产权、客户信息和员工信息的敏感数据，需要采取措施加以保护，以解决安全风险。机密信息的泄露源于日益狡猾难辨的手段，如恶意网络攻击、员工使用互联网/社交网站时的疏忽或者仅仅因为把手提电脑/数据存储设备遗失在公共场所。

敏感数据丢失或泄露都有可能导导致声誉受损、监管指控、丧失竞争优势甚至引起民事或刑事诉讼。因此，数据存储的安全是一项急需应对的重大挑战。

社交媒体/网络是网络风险的一个重要威胁领域。近期，有人通过社交网站在中东北非地区以很快的速度策划了几起运动。同样，如果没有此类在线社交媒体交流网站，就不可能组织那些反对大型企业的运动。公司需要了解社交媒体风险，以防公司声誉、监管信誉和客户服务水平受损。国际内部审计师协会普通审计管理会议近期进行的一项民意测试显示，38%的公司根本没有社交媒体政策，71%的公司没有任何正式的培训或者促使员工了解政策。

互联网和计算机技术让很多企业有机会把一些后台运营业务外包给其它公司，从开立发票和信贷控制到工资发放、呼叫中心和物流。云计算也使得各公司只要付费就可以进入系统，从而降低了技术成本。和所有供货商一样，董事会应该确保采取必要的措施保护数据安全并防止服务的中断。

由于计算机技术支持如此多的业务流程，软件开发和实施项目对大多数企业来说都是必需的。系统选择和实施带来的相关风险并不新鲜。云计算的崛起可能会从整体上减少大规模系统推广的需要。然而，由于企业对IT的依赖程度如此之高，确保系统实施相关的风险（成本与时间超支、用户接受度不佳和未能满足业务需求）得到有效的管理至关重要。

风险管理行动

1. IT的重要性早就得到了公认，其中包含的灾难恢复计划、备份和应急计划已成为大多数企业的行动规范。有了这些标准、典型的风险缓释措施，管理人员认为风险完全能够得到缓释，因此对IT相关风险只进行粗略审查。所以，虽然再明显不过，董事会也要积极评估企业运用技术产生的风险，这十分重要。
2. 具体步骤包括：在具体技术风险登记表中记录下技术相关的风险，以便董事会能够认真、定期地审查这些风险；设定损失情景，并用一个定量（最大可预期损失）测量风险的规模；审查控制措施的有效性以保护机密或敏感数据。
3. 将“网络风险”纳入企业的风险管理流程。
4. 任命一位来自技术行业的董事，确保开发和/或购买的软硬件符合需求。在战略反思中，IT方面的专业知识有助于评估技术风险，也能够确保危机缓释步骤的有效性与合理性。
5. 制定社交媒体政策（包括恰当的风险指标）和战略，推动该项政策的培训和认知。确保社交媒体融入危机公关计划和业务影响情景。
6. 通过网络保险保护资产。不仅要有组织地审查网络风险还要从保险的角度考虑安排风险缓释措施。人们通常认为保险能够承保许多网络风险，但事实并非如此。财险和营业中断险等传统保单只承保现实世界中的风险，如火灾和洪灾，并不承保黑客或病毒攻击这样的非物质风险。许多企业承认，他们完全依赖计算机系统运营，但并没有考虑到他们购买的多数财险并不承保多种IT相关风险。

第三方风险同样存在，如数据丢失引起的侵犯隐私或在线交易导致的媒体问题。大多数企业并没有考虑购买相关保单来承保此类第三方责任。

市场上有一些网络保险产品能够承保第三方和第一方责任。

2.5 合规与监管风险

现在，新的公司治理时代已经到来。董事会承担着巨大的压力，需要确保其公司遵守新的监管制度。

新的法律对公司运营和接受监管的方式进行了彻底的改革。美国的《多德-弗兰克法案》和《投资人保护法》、英国的《反贿赂法案》和修改后的公司治理守则以及欧盟新出台的严厉环境责任指令都是新的标志性法律，要求公司必须遵守。问题是，企业有可能会“暗箱操作”。到目前为止，人们并没有就新的监管要求达成共识。也没有判例法可以帮助人们理解这些新的法令，但是监管部门已经开始执行新的法规。危险在于，董事今天所做的决定在几年后可能就会违反规定（尚不清楚）。

对待公司腐败等问题的态度也发生了新的转变。虽然公司贿赂政府官员在很多国家早就被认为是不合法的，但最近执法部门开始了严厉的打击活动。美国于1977年开始执行《反海外腐败法》（FCPA）。而最近加大力度，执法部门根据此法进行了一系列定罪。控告往往涉及几年前的案件：2010年，BAE Systems公司为了平息美国和英国的控告支付了将近5亿美元，因为该公司在2002年之前为获取海外合同有过行贿行为。

一些旧的法律得到进一步巩固，例如《2010年对伊朗全面制裁、问责及撤资法案》。该法案进一步扩大了美国政府1996年限制与伊朗进行业务往来的范围。

监管部门的监管力度也越来越强。在此次金融危机爆发前，监管部门实施的调查活动比以往增多，开出的罚款更高，处罚力度更强，并责令企业返还非法所得。

自经济危机爆发以来，证券交易委员会（SEC）和金融服务管理局（FSA）等监管机构开展了更多的调查活动，对管辖的行业采取了更加严厉的监管方法。这些监管机构也被赋予了更多权力以确保定罪成功。证券交易委员会曾表示对举报者可以从轻处理甚至免于起诉，以鼓励个人和企业协助其调查活动。

监管活动日益全球化。美国和欧盟的调查人员联手对许多案件实施了调查，包括强生和西门子行贿案。

几个欧洲国家的监管机构已经展开合作。同时，欧盟委员会的竞争管理部门也已经在整个行业内进行了大量的调查。在最近的两起案件调查中，航空货运公司和微芯片制造商被处以高额罚款。

美国的执法部门也采取了全新的执法方式，根据美国法律审判海外公司高管。司法官员利用与英国的双边反恐协议引渡白领犯罪嫌疑人。

监管部门通过减轻罚款和判刑或者完全豁免以鼓励企业举报犯罪。特别是那些刚刚收购了一家公司的业主，为了能够被处以轻罚就会积极举报该公司在收购前的可疑业务问题。这样无疑给该公司的前任董事们带来了麻烦。另外，在收到举报后，监管部门会鼓励企业开展内部非正式调查，并向他们报告调查结果。

公司问题给董事带来日益严峻的个人责任风险。在美国多起状告企业的证券集体诉讼案中，个人董事被列为被告。《萨班斯-奥克斯利法案》和《多德-弗兰克法案》都要求企业高管亲自保证公司财务报表的准确性。如果一旦证明有误，首席执行官和首席财务官将被责令返还与公司盈利和股价有关的薪酬所得。在英国，新的贿赂和环境责任法严格要求公司对腐败和环境污染负责。如果企业高管坐视不管，将被起诉。

其他许多群体对公司的经营方式也越来越有发言权。政客们在国际外交中运用软硬兼施的手段，更加频繁地利用经济制裁打击某些国家，使企业要面临着更加复杂的国际贸易环境。2009年，Lloyds TSB被指控允许其客户在伊朗和苏丹从事违反美国法律的商业活动而被处以3.5亿美元的罚款。

即使企业希望通过和解手段平息诉讼，也无法保证和解可以获得批准。一名美国联邦法官驳回了证券交易委员会和美国银行达成的初步和解方案。而英国高等法院也签发了禁令，防止欺诈重案办公室与BAE就行贿指控达成协议。

股东也越来越善于表达不满。爱尔兰联合银行的三位

董事在2009年股东大会上未等投资者投票表决将其淘汰出局就选择了自行退出。员工也采取更直接的方法表达他们的不满。ArcelorMittal 2009年的股东大会发生暴乱，员工发动暴力抗议公司的裁员计划。

董事及高级职员的责任

公司应确保其董责险跟上监管变化的步伐。董责险保单承保的是监管调查中董事为保护其利益而支出的法律费用而非公司的费用。另外，尽管现在监管部门不断鼓励企业开展内部调查，而董事可能也需要获得法律咨询，但是董责险可能只承保正式调查导致的法律费用。为了争取从轻处罚而进行举报可能会有悖董责险保单的要求。根据董责险保单的规定，高管或公司不得承认责任。

如Equitable Life和Morrisons/Safeway案所示，越来越多起诉其前任董事的公司面临着保险问题。大多数标准保单都包含“被保险人告被保险人”条款，以应对企业在美国以外地区对其前任董事提出的索赔，但还是应该仔细审查保险的承保范围。虽然越来越多的董责险索赔案都是由于监管环境导致，但也不能忽略董事面临的其他风险。在一个更加严苛的管理环境中，除了监管问题引发外，股东、债券持有人、员工、竞争对手和政府部门等其他外部利益相关人也会提起索赔。标准的董责险不可能完全应付得了董事们目前所面临的各种潜在问题。特别是董责险保单同时保护公司和董事，而我们发现被保险人之间的最佳保险平衡点不同于公司之间的最佳保险平衡点。

我们还发现一个越来越重要的问题。那就是在许多国家，建议安排董责险当地出单，以满足当地保险监管要求。随着跨辖区调查活动的增多，董事们的调查费用可能需要由多个保单承保，因此在投保决策过程中进行集中统筹成为许多公司的首选。

根据您的自身需求购买董责险是可以实现的，达信在协助董事选择董责险上拥有丰富的经验。我们为客户成功设计并安排定制保单以满足他们特定需求的案例，这就让董事们更加坚信他们的董责险能够承保他们面临的风险、满足他们的目标，从而免除后顾之忧。

最后，董事们应了解个人面临危机时可以依靠哪种保护，应该从公司还是从他们自己的保险公司获得赔偿。如果无法做到这一点，董事们就面临着风险，不但可能要自己应对漫长而痛苦的法律诉讼，还可能不得不自掏腰包。

董事会的行动

1. **不要指望合规解决一切问题：**这不是简简单单的勾选框或是让公司的法务部门去处理合规事宜。董事会需要管理公司的风险，以便保护并提升公司的价值。
2. **设计改进：**查明企业面临的主要监管风险及其发生几率和影响。了解如何改进风险缓释方案。
3. **确定基调：**董事会应该清楚地表明，负责、合法的业务经营是公司的核心价值。
4. **了解公司提供给您的赔偿：**尽管公司备忘录或组织章程可能规定公司可以给予一定赔偿，但为了保险起见，董事们越来越希望签署一份具体的赔偿契约或建立其他契约关系。
5. **了解您的董责险保单、知道如何索赔：**尽可能多地了解保单限额、主要扩展条款和除外责任。在该保单中，您与其他董事共享一个赔偿总限额。所以，总限额应足够高。您不仅应知悉董责险保单的所有限制条件或地区限制，还要清楚其赔偿规定。
6. **识别、阐述和衡量风险评估方式：**与管理层共同制定风险框架，并检查董事会治理文件和管理报告是否与该框架相符。每年签署风险管控对外披露文件前，实施评估。
7. **尽力提高董事会工作效率：**定期开展独立审核，确立董事成员的时间安排预期和目标。通过特定调研了解最佳实践的发展动态和同行的行动。确保公司治理文件得到及时更新，为董事会预期提供指导，确保这些文件可以自信地提交给投资者。

第三章 - 结论

风险环境越来越复杂，风险之间的关联程度不断提高。目前董事会需要考虑大量“新兴”风险，例如资源安全（水、食品和能源）、新技术威胁和长期的人口变化，但当务之急是：

- 政治风险和新兴经济体
- 供应链风险和业务应变能力
- 资本投资和项目风险
- 网络风险
- 合规与监管风险

这些可能就是2011-2012年董事会面临的主要风险管理挑战。当然，我们不知晓所有答案。不到危机发生的一刻，就没有人知道未来两年会出现哪些董事会议程上所没有的其他风险，如禽流感或火山灰。随着欧债危机和美债危机的发生，全球经济形势可能再度陷入不明朗的局势。达信建议力图开拓海外市场的中国企业密切关注全球风险状况，建立完善的风险管理体系。

总之，未来企业风险管理的关键就是要努力从中获取最大价值。当然，只有将企业风险管理充分融入企业战略/流程中，并得到管理层的积极监督和极大重视，才能最终圆满实现预期收益。

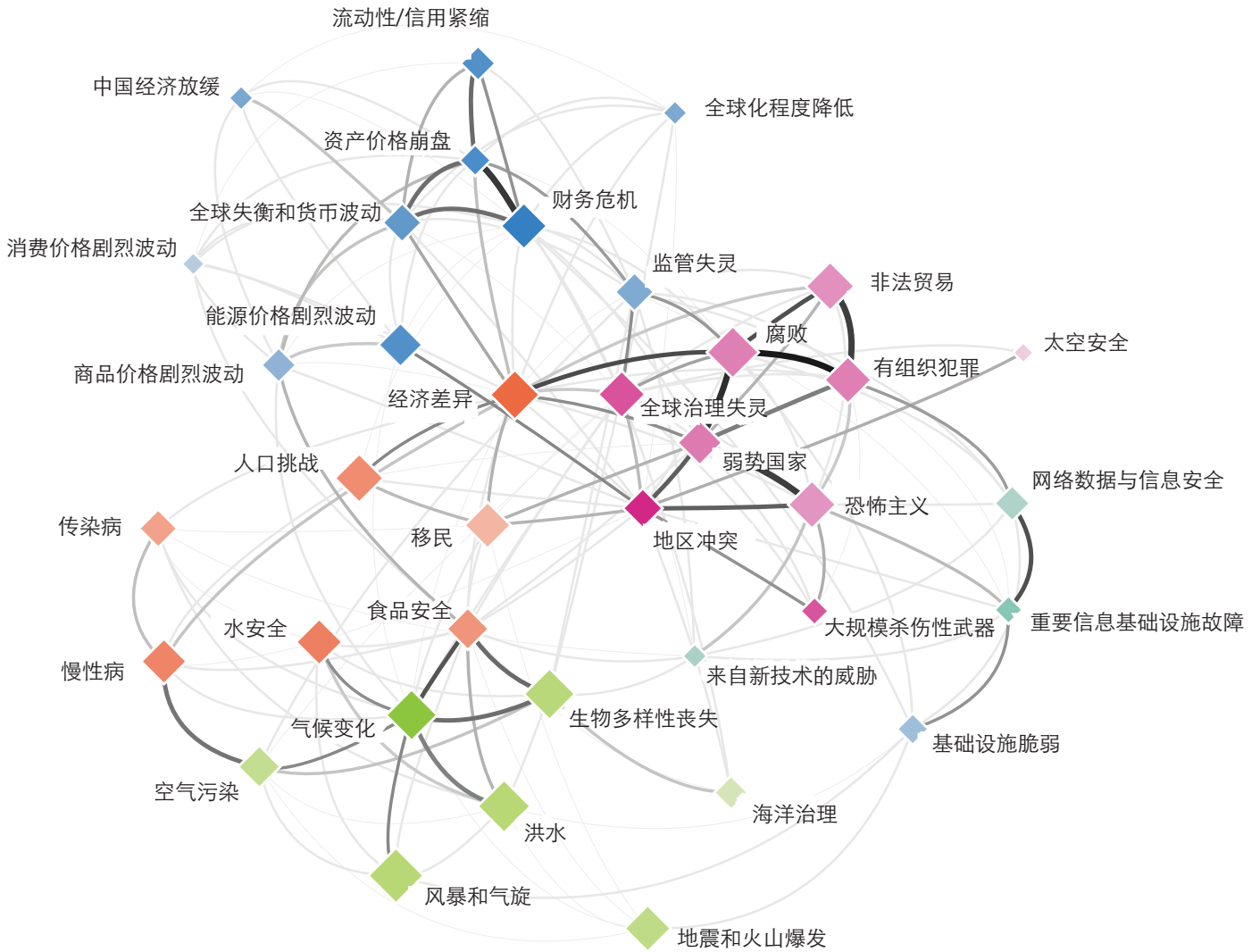
作者：

Eddie McLaughlin：达信欧洲、中东和非洲区风险咨询部执行董事

William Bruce：达信风险咨询部首席顾问

Paul Wilkins：达信大中华区董事长兼首席执行官

附录：风险关联图



内在关联度最高的前十大风险

经济差异 | 全球治理失灵 | 地缘政治冲突 | 弱势国家
 腐败 | 食品安全 | 监管失灵 | 气候变化 | 财政危机 | 资产价格崩盘

这些因素组合起来就构造出一种环境，身处其中的公司董事需要考虑一系列不断波动和相互关联的风险，同时他们也受到比以往更为严密的监控。投资者、员工和监管及其他各方都希望了解重要决议是如何做出的，并希望看到董事们在决策过程中了解和考虑到相关风险。

如需更多信息，请联系达信代表或达信当地办公室。
欢迎访问我们的网站：

www.marsh.com
www.marsh.com.cn



Mixed Sources

Product group from well-managed
forests, controlled sources and
recycled wood or fibre

Cert no. TT-COC-003052
www.fsc.org
©1996 Forest Stewardship Council

本文包含的信息仅是对相关主题的一般性论述，不应作为任何个别情况的建议、不得作为此类问题的处置依据。被保险人如果遇到特定的保险问题，应咨询自己的保险、法律或其他方面的顾问。所有保险都应以适用保单的条款、条件和除外责任为准。达信不保证任何客户或风险都可以获得保险保障。

未经达信许可，不得对本文包含的信息进行任何形式的拷贝或复制。Marsh & McLennan Companies的客户将本文件用于内部目的时无需获得许可，但是应将此声明包含在拷贝或复制件中。

达信是Marsh & McLennan Companies的子公司。后者也是佳达、美世和奥纬（包括Lippincott及诺恒）的母公司。

Copyright © 2011 Marsh Inc. All rights reserved.
www.marsh.com