

风险新动向

研讨会记录文稿

2006 年 9 月 27 日

了解中国的商业风险环境

简介

TIM MAHONEY (TM):

早上好。我是 Tim Mahoney，达信 (Marsh) 全球客户拓展部的主席。欢迎加入我们的系列研讨会，九月份的主题是*风险新动向*。今天的会议上，我们将重点探讨“了解中国的商业风险环境”。如今，当你打开电子邮件、翻看商业杂志或者收看新闻节目时，几乎都会接触到有关中国经济的话题。这当中自有缘由。中国与印度一起为亚洲的经济增长注入了强大的动力。您只需要看看下面这个事实：中国今年的国内生产总值增长率预计会达到惊人的 10.4%。

自然而然地，全球的企业都将中国视为充满机遇的乐土。根据从美世管理咨询 (Mercer Management Consulting) 的同事那里得到的信息，超过 90% 的跨国公司都表示中国对其全球战略至关重要或者具有战略意义的影响。然而，机遇总是与风险并存。

今天，我们将针对在中国已经开展或者准备开展业务的公司必须考虑的部分风险类型进行概要的讨论。

先介绍一下我们的专家：

- 今天首先发言的是 **John Frisbie**，美中贸易全国委员会的主席。他将介绍目前中国商业环境的概况，并分享近期对美中贸易全国委员会成员所作商业调查的结果。
- 接下来发言的是我们的中国问题专家 **Paul Clifford**，他兼具双重身份，同时代表达信 (Marsh) 和我们的姊妹公司美世 (Mercer)。Paul 将谈论有关外包和供应链的问题。
- Paul 之后是来自我们的姊妹公司 **Kroll** 的 **Nick Blank**。Nick 将探讨中国最令人关注的风险领域之一 - 知识产权。
- Nick 之后是来自达信私有股票和并购业务部门 (Private Equity and Mergers & Acquisitions Practice)，简称 PEMA 的 **CY Quadland**，他将对中国最热门的并购领域的一些问题发表看法。
- 接下来，来自达信北京办事处的 **Gary Ding** 将会谈论有关中国商业保险计划的问题。
- 最后一位专家是美世人力资源咨询公司 (Mercer Human Resource Consulting) 北京办事处的 **郭鑫**，他将探讨在中国招聘和挽留高级经理人的问题。

TM: **John Frisbie** 是美中贸易全国委员会的主席。John，您能先简单介绍一下 USCBC 吗？

JF: Tim，早上好，当然可以。美中贸易全国委员会是一个民间的无党派会员制机构，为在中国开展业务的会员提供支持和信息服务。我们的总部在华盛顿特区，并在北京和上海设有办事处。我们的会员包括 250 多家在中国开展业务的美国公司。美中贸易全国

委员会是在 19 世纪 70 年代初期尼克松总统访华之后随即成立的，至今已有 33 年的历史。

TM: 说到这里，能不能请您简单介绍一下，关于中国有哪些主要方面是我们应该牢记的，中国对美国和全球经济有哪些重要影响？

JF: 当然可以。我认为中国对我们的经济至关重要，其中有以下几个原因。首先，众所周知，中国是一个人口大国，而且收入水平正在不断提高。中国的国内生产总值 [GDP] 位居全球第四，仅次于美国、日本和德国。中国是第三大外商直接投资吸收国，近 20 年来，GDP 一直在以 9% 左右的惊人速度稳步增长。

TM: 这的确是一组惊人的数字。为了在 2001 年加入世界贸易组织，中国做了大量工作，我相信您对此非常清楚。在您看来，中国加入 WTO 有哪些重要意义？

JF: 我在中国开展业务已有 20 多年的时间，毫无疑问，中国于 2001 年加入 WTO 对于正在尝试在中国开展业务的美国公司而言是一个重大事件。中国加入 WTO 已有五年的时间，按照签署的协议，中国需要开放市场并兑现多项其它承诺。美国公司从中获得的好处是显而易见的。最近对美中贸易全国委员会会员进行的一项调查显示，有超过 80% 的被调查者承认中国加入 WTO 及随之而来的市场开放对他们的业务具有深远影响。

从以下数字中我们可以很容易地看出这一点。我们都知道美国从中国进口大量商品，但自 2001 年中国加入 WTO 以来的五年间，美国对中国的出口增长已超过 150%。此外，美国对中国的出口增长速度远远高于对任何其它主要市场的出口增长速度。在此期间增长速度位居第二的市场我想应该是荷兰。

但我们对中国的出口增长速度要比对其它主要市场的出口增长速度快两到三倍。

所有这一切的结果就是，中国现已凭借自身实力成为我们的第四大出口市场。但如果将中国大陆和香港算在一起，中国已成为我们的第三大出口市场，我认为这样算是合理的，因为许多销往香港的商品都是在香港中转并最终销往中国大陆。如果考虑到这一点，则中国仅次于加拿大和墨西哥，是美国的第三大出口市场。加拿大和墨西哥紧邻美国，并与美国签有自由贸易协定。中国和香港则紧次于他们。

TM: 您认为虽然从中国进口占据了很大的比重，但实际上对中国的出口在某种程度上被低估了。这的确是很有趣的见解，不过它的确让我们对与中国建立贸易伙伴关系有了全新的认识。

实地了解公司在想些什么一直都是是一件非常有趣的事情。

前不久我在中国呆了 12 天，并拜访了一些客户。

您能向我们的听众介绍一下美中贸易全国委员会 2006 年度会员调查的其它主要情况吗？

JF: 当然可以。我们每年都要进行一次调查，关于此项调查有一件非常有趣的事情，就是它反映出来的结果通常会与我们的许多观点大相径庭。例如：利润率。有 81% 的被调查者承认他们在中国的业务当前是盈利的。此外，有近 60% 的被调查者称中国业务的利润率达到或超过公司全球利润率。因此，对于在中国开展业务的美国公司而言，中国是有利可图的，这与一些观点正好相反。

通过调查我们还发现，近期进入中国的美国投资都是成立美国独资公司，而非合资公司，这与我们以前的错误观点形成了鲜明的对比。以前我们总认为必须以合资公司的方式在中国进行投资，但现在情况不同了。有近四分之三的新投资都是成立外商独资企业。

令人难以置信的是，有 97% 的被调查者对今后 5 年的业务持乐观或谨慎乐观的态度。最后要提到的另外一点是，我们的大多数会员 — 我想大概有 57% 左右 — 称他们在中国投资是为了进入并服务中国本土市场。换句话说，他们并不像许多人想象的那样，在中国投资是为了搭建一个平台，然后将产品重新出口到美国。我想大概只有约 18% 的被调查公司称他们在中国投资是为了服务美国市场。

TM: 这与许多关于中国市场潜力和潜在商机的报告不谋而合。您关于独资公司的见解非常有趣，坦白地说，与 Marsh Inc. 的战略也是一致的。John，如此看来，既然一切都进展地非常顺利，那么在中国开展业务应该不会有什么问题了。

JF: 不，事情并不是这么简单。对于美国公司而言，中国仍然是一个极具挑战性的环境，我们不应忘记这一点。公司仍面临着一系列障碍。我们的调查结果显示，首要问题

实际上并不是政策问题，而是人力资源问题。从本质上讲，就是如何才能找到并留住人才，尤其是本土管理人才。在中国这并不是一个新问题，而且这个问题为时已久。现在有越来越多的美国和外国公司进入中国并争抢尽管在不断增长但仍十分紧缺的人力资源，这为招募并留住本土管理人才带来了很大困难。有时，每年的员工流失率可能会达到20%。因此，对于正常经营的公司而言，这是最令他们头疼的问题。我记得您说过一会儿将邀请其他人共同探讨这个话题。

我们的会员提到的另一个障碍就是，获得经营许可权非常困难。这实际上涉及到中国加入WTO的一个方面，就是我前面提到的中国必须向美国公司彻底开放多个新的领域。但实际情况是一些公司发现要么是迟迟无法获得经营许可权，要么是获得经营许可权非常困难。

另外一个就是众所周知的知识产权 [IPR] 执行问题，在这一方面，中国仍需加大知识产权保护力度。我们发现的其他问题还有：金融服务等一些服务领域仍存在许多限制，政府决策及决策制定过程的透明度，以及国民待遇问题。

TM: John，除了引发听众对在中国开展业务所面临的风险的思考之外，从这些数字中我们还可以看出，如果公司不通过某种方式与中国打交道，也可能会面临其他风险。

JF：确实如此，简单地说就是：您很快就会发现世界上的这两大经济体之间的关系早已是密不可分。我认为尚未在中国开展业务的美国公司绝对有必要寻找机会在中国发展。

TM: John，感谢您同我们分享这些卓有远见的深刻见解和想法。最后是不是想对我们的听众说些什么？

JF：是的，还有一件事。我最近刚从中国回来。我在那里呆了两个星期。最近我们听到了一些不和谐的声音，就是中美两国的贸易保护主义甚嚣尘上，而且近来在中国更为严重。就在我们谈话的此刻，美国财政部长 Steve Paulson 正在北京进行访问。实际上，就

在不久前他才刚刚宣布与中华人民共和国即中国政府进行了一次新的战略性的经济对话。这次对话将是指导未来十年双边经济关系发展的前瞻性框架，在我看来，双边经济关系发展至关重要，当然，在此期间我们将继续与中国一道共同解决各种问题。但我认为我们需要更广泛的对话，以便为日后发展铺平道路。这需要两国元首的共同努力，而且必将取得举世瞩目的成果。美中贸易全国委员会对此将全力支持。我认为，此类对话将有助于抵制近期的贸易保护主义浪潮。

TM: John，感谢您今天早上接受我们的采访。

JF: 不客气。

TM: 现在让我们连线达信和美世的 Paul Clifford，来自上海的电话。在中国，Paul 在同外国和中国客户处理有关供应链和采购方面的问题上拥有丰富的经验。Paul，物流在何种程度上说是中国经济发展的瓶颈？

Paul Clifford (PC): 是的，目前中国还存在着低效率的问题，有这样一个事实，中国的物流成本在产品的零售价格中占到 10% 甚至更高，而在美国这个比例仅为 3% 左右。中国物流业的发展实际上由于种种原因而被滞后了。例如，中国企业一直以来都是依靠他们自己的运输资产，因此在与第三方物流服务提供商（我们称为 3PL）开展合作方面进展很慢。

同时，直到现在国外的 3PL 在中国市场上仍然面临着政策法规的严格限制。不过现在也有好的消息。事情正在朝积极的方向发展。中国政府已经意识到这个问题，并正着手努力改变这一现状。

TM: Paul，是否可以说外国直接投资是中国物流业发展的关键动力？

PC: 当然。迄今为止，中国大体上仍然存在大量的区域市场。跨国公司在建立全中国范围的销售分销综合网络中占据着主导地位。我还要指出其他的一些关键因素，例如，中

国政府开放了较为落后的西部地区，并投入了大量的资金用于建设全国性的高速公路网体系，现在已全部投入运营。这对中国具有深远的影响，如同美国的州际公路网体系。

TM: 但是，Paul，我们仍然听到许多有关中国供应链的问题。

PC: 是的。这仍然是比较严峻的问题。尽管跨境货物进出主要沿海地区十分便捷，但是由于缺乏统一或自动化的海关清关体系，港口的效率仍然很低。不过我要指出的是，在中国货运最大的困难主要来自内陆地区。国外的 3PL 很难建立起国内网络，而中国本地的物流企业规模相对较小，在提供定时交付或者透明的跟踪方面能力十分不足。因此国内市场的物流成本通常会因各种不同的因素，包括非法的道路收费以及其他费用，而大大增加。可以说，连中央政府也无法消除这种现象。

TM: 非常有意思，Paul。让我们转换一下话题，谈一下中国和全球采购。是什么使中国成为如此具有吸引力的采购基地？

PC: 到目前为止，中国最主要、也是最根本的吸引力是作为所谓的“世界工厂”，其劳动力成本十分低廉。但是，中国沿海地区的劳动力成本正在迅速提高，这已十分清楚。而且我们也会逐渐看到中国的采购将会越来越多地集中到较为落后的内陆地区。现在，向内陆地区的转移也增加了物流的复杂度和风险性。不过我认为，要了解中国为什么能够成为极具吸引力的采购大国，除了低成本以外，我们还需要考虑其他的因素。

中国拥有大批受过高等教育并且技能出众的优秀人才，许多外国公司目前正在聘用这些人才，比如，高科技、生物技术研发，以及呼叫中心领域。此外，当外国公司投资中国并

选择采购地点时，他们还会考虑到与其战略目标的整合，以便渗透到中国广大的国内市场。从这个角度看，中国与其他低成本的国家比如孟加拉国相比，是有本质区别的。

TM: 人们谈论在中国低成本采购的优势，但是与之并存的风险又有哪些呢？

PC: 首先，人们所节省的成本并没有当初预计的那样高。我们认为，除了向中国供应商首次询价，最重要的是要确定真正的成本和风险是什么。举个例子讲，虽然样品符合规格，但随后发运的商品可能与样品不符。实际上，这就产生了在中国本土监督生产和运输的成本。而且供应链中断的风险也相当高。

TM: Paul, 我知道达信的风险咨询部门最近对其部分全球客户作了一次调查，内容是有关他们处理亚洲的供应链风险的能力。你能否对这次调查的重要部分发表一下评论？

PC: 好的，我非常乐意与大家分享这一信息。这是一次非常棒的调查。调查结果显示，许多供应链依赖于亚洲的公司对于他们在亚洲运营的相关潜在风险并没有做好充分的准备。我给你们举几个例子。仅有 28% 的被调查者表示，如果遭遇自然灾害影响到他们在亚洲的其中一个关键工厂或者供应商，他们已经做好充分准备，并且可以维持正常的运营。

此外，超过半数的被调查者表示具备临时应急措施，但是如果遭遇严重自然灾害，其运营以及供应商的交货会大大延误。另有 20% 的被调查者表示完全没有临时应急措施，这一点令人深思。

我们认为，出于管理亚洲供应链风险的目的，商家需要系统地分析其风险状况，然后确定出重要事项并划分优先级别，最后对流程进行监控以便降低这些风险，这一点至关重要。这是一个非常复杂的情况，需要加强重视。

TM: 很有意思的讨论，Paul。最后你还想对我们的听众说些什么？

PC: 那么我总结一下这些评论。许多公司正在全球化的经济体系下进行竞争。因此，他们面对着更为紧迫的供应链风险。我们认为应该花更多的时间来预测这些供应链可能出现的问题的影响并建立相应的模型，而不是在这些问题出现并产生严重影响时才消极应对。

TM: Paul，这个建议非常有帮助。感谢您参加今天的讨论。

PC: 谢谢你，Tim。

Tim Mahoney: 下面，我们要与 Kroll 上海办事处的 Nick Blank 讨论外国公司在中国必须应对的、也是最严重的风险之一，即知识产权保护问题。Nick，谢谢你的参与。能否简要地给我们介绍一下，对于在中国的外国公司来说，知识产权风险的到底有多大？

Nick Blank (NB): 好的，Tim，谢谢你的问题。对于任何一家在中国开展业务的跨国企业来说，这当然是一个关注热点。知识产权问题是许多公司关注的头等大事。在中国，知识产权侵权会导致市场份额和利润的损失。

举个例子来说，2003 年由于中国的知识产权侵权，美国、欧盟国家和日本的销售损失预计高达 600 亿美元。知识产权被窃取会严重损害企业的名誉和品牌形象，这是很难用金钱来衡量的。一旦盗版者盯上一家成功的公司，该公司的产品和品牌形象就会与媒体上的造假事件紧密地联系在一起。

TM: 你所引用的收入损失数字真是令人难以置信。能否告诉我们，造假者，也就是你所谓的盗版者是如何侵权的？

NB: 中国被誉为世界工场。据估计其中百分之十到十五的产品均为伪造产品。我之前提到在 2003 年发达国家因造假而导致的销售损失为 600 亿美元。但同年，中国政府对知识产权侵权者的罚款总计只有这一数字的 0.05%。这就是说，侵权者所面临的高额罚款风险十分小，而与此同时他们却能从造假产品的销售中获得高额回报。

实际上伪造产品不仅在中国销售，而且会出口到世界各地。在美国海关人员截获的进入美国的所有伪造品中，来自中国的伪造产品占到近百分之七十。拿最近的一个例子来说，九月份美国海关就截获了来自中国的 15 个集装箱，其中装有 135,000 双伪造的运动鞋。

TM: 这批运动鞋的数量真是可观，**Nick**。你认为最近中国的知识产权侵权问题有哪些趋势？

NB: 以往，侵权者只不过是仿冒最终产品。但是现在，让人难以置信的是伪造者开始仿冒整个公司。他们仿冒公司的名片，提供售后维修服务，甚至在多个辖区设有办事处。

给你们举个例子，我们曾对一起案件进行调查，之前在某外资零售店工作过的多名经理利用他们对该店布局、供应网络以及产品的了解，基本上仿冒出了整个店铺。另外，侵权者变得越来越老到、谨慎。通常情况下，他们在一个地方生产，这一点我之前提到过，

而在另外一个地方贴商标。许多技术手段越来越先进的造假者还使用反侦查技术避免打击行动。

TM: 这真是个不小的麻烦，Nick。你认为哪些行业面临的风险最高？

NB: 在中国，几乎所有东西都可以仿冒，包括奢侈品、食品添加剂、药物活性成分、汽车部件、电缆设备、玩具、艺术品、音像制品等等。只要你能说出来，就可以仿制出来。

假如你觉得不在中国开展业务便可以高枕无忧了，那可就错了。那些从未进入中国、未在中国设立办事处、也没有在中国设立工厂的企业也同样面临着风险。有时，造假者只要在网站上看到这个产品，认为能够卖得很好，那便可以开始仿冒这个品牌了。

TM: 我知道中国政府在处理这个问题上面临着巨大的压力。在过去的几年中，政府的执行是否有重大改观？

NB: 是这样，Tim，2006年5月胡锦涛主席在中国共产党政治局会议上就加强中国的知识产权体系建设发表了讲话。最近我们看到了一些进展，比如新的业主责任法、新建了接受消费者投诉的网站，还有一些查获盗版DVD的行动。但是知识产权从业人员实际看到的是，大部分行动仍然是由行政权力机关完成的。

也就是说在中国，打击行动的实施有一套双轨制度，既有行政机关，又有公安机关参与。糟糕的是，行政机关没有逮捕权。因此，制假者无非交些罚款就可以了事而不会被送入监狱。在打击造假者的行动中，只有监禁才是最终的惩罚威慑措施。

TM: 有关 Kroll 如何与当地机关共同保护知识产权方面，能否举些案例？

NB: 一般情况下，我们同中国的 AIC，也就是工商管理部门合作。AIC 有权查获市场、仓库以及工厂的伪造产品。查获之后，他们有权对造假者进行罚款。在典型的调查程序中，我们先开始对造假者进行深入调查。了解他们的活动；他们如何运作。我们找出造假者进行生产的厂房或仓库。

有了上述信息之后，我们需要安排同 AIC 人员的会晤。在会晤中，我们需要向 AIC 官员提供我们在调查中搜集的一些基本情况。同时我们还需要提交一些文件，如客户的授权书、商标证书副本和对侵权者的正式投诉信件。会晤后，我们会安排时间同 AIC 实地进入工厂并实施打击行动。

TM: 随着造假者的技术越来越高超，企业如何进行自我保护？

NB: 我认为这取决于企业本身。已经制定知识产权保护计划的企业当然应该继续对造假者施压，首先要进行深入调查；其次要加大打击力度。如果品牌的所有者不去施压，我认为造假者是能够感受到的。他们很快会认为即使生产更多该品牌的伪造产品，被惩处的机会也比较小。最后的结果是，倘若品牌的所有者不对造假者施压，将会有越来越多的伪造产品流入市场。

我们在 Kroll 所做的就是建议通过调查确认造假工厂，然后通过当地机关对其实施打击。我们尝试实施打击行动，力求查获更多数量的假冒产品。同时我们建议公司对其中国供应商和业务合作伙伴进行尽职调查。

了解您未来的业务合作伙伴是否曾有窃取知识产权的记录或者是否目前正涉足造假活动，这一点十分重要。特别建议的是：要查看能够获得专利信息的经理和技术人员的背景信息。了解这些人是谁、他们有哪些关系、他们是否拥有自己的公司、或者是否与您的竞争对手存在联系，这些信息都十分重要。那些短期内采取适当预防措施的企业，通常可以避免重要的知识产权被窃取，从而也就避免了长期的重大经济损失。

TM: 好的，**Nick**，这些预防措施一定可以为我们的听众提供某些警示。感谢您今天的参与。

NB: 谢谢您，**Tim**，不用客气。

TM: 下面我们请达信 **PEMA** 部门的总经理 **Cy Quadland** 来谈谈中国的合并与收购情况。**Cy**，能否简要地告诉我们的听众中国并购活动的规模？

Cy Quadland (CQ): 当然可以，**Tim**。这方面的发展十分迅速。中国的并购活动，包括香港和澳门在内，在 2005 年增长了 34%，从 2004 年的 346 亿美元激增至 464 亿美元。以上数据引自普华永道所作的交易分析。

现在我们需要知道尽管听起来这是个很大的数字，但是相比之下，日本的并购金额为 1680 亿美元，而美国则达到近 1 兆亿美元。事实上中国还处于发展的初期，未来将会有更大幅度的增长。中国 2005 年的数据结果受到重要外商投资以及中国四大国有银行的显著影响，这在某种程度上放大了增幅数字。

TM: 请问外商直接投资水平发挥了什么样的角色？

CQ: 这个问题问得好。最近，中国的管理部门正在对外商直接投资（FDI）水平的批评做出反应。例如，有评论家援引了凯雷（Carlyle）收购徐工机械的并购案。批评焦点集中在出售重要国有资产和对国际资本实行优惠购买价。

这宗交易之后是充满矛盾的管制，规定尽管股份交换可以接受，但是现在需要政府的批准，以防止外商直接投资垄断国家重点行业领域。尽管如此，随着私营经济部分的强势增长、持续私有化和管制改革，我们认为中国将持续吸收大量的外商投资。

通过合资企业及新批准的控股公司的结构，在一些领域，如信息技术、电子、零售消费品、一般制造业、电信、运输配送等，预期仍会出现强劲的增长。外商直接投资依然会十分重要，但是大型的中国公司相互之间正在合并；而且他们非常擅长依靠自身的实力来筹集资金、开发技术和进行竞争。

政府同时也正在努力扶持并保护这些公司，使他们能够避免与外资企业直接进行激烈竞争。因此，增长将会持续。然而从监管的角度来看，中国政府可能会进三步退两步。不过总的方向是向前的。

TM: 稍微改变一下话题，在中国开展保险与风险管理尽职调查与在北美和欧洲的方式有何不同？

CQ: 的确有很大的不同。与北美和欧洲相比，在中国面临的是不同的风险组合。中国虽然不好诉讼，但是有些条款同样重要，需要仔细审核。

当我们在 PEMA 进行尽职调查项目时，我们系统地审核了在中国的风险，集中在与威达信 (MMC) 公司对应的三个领域：保险风险管理，人力资源以及信誉风险。综合起来，这些领域要求我们关注一长串的问题，包括政治风险；有形资产的充分保险覆盖，尤其需要关注灾难风险；业务中断和连带业务中断，特别是关乎供应商及大客户的连带业务中断；国际产品责任；供应商产品责任；以及新出现的环境风险。此外还有人力资源的风险，比如劳动法规的遵守和吸引及挽留员工及主管和高级人员的战略。成功完成尽职调查项目的关键在于，把它当成我们自己的业务，进而凭借自身的专业能力找出潜在的风险。

TM：如果从保险与风险管理角度看，您认为在中国市场的主要交易障碍有哪些？

CQ：如果需要定义主要交易障碍，那么就是那些会增加交易成本并降低盈利的潜在风险。这是关键的问题。交易障碍主要由其业务类型、所在地、管理以及其经营而决定。

洪水及地震地区最容易遭受损失。除了自然风险外，仍有很多需要仔细审查的风险因素。

TM：您能不能给我们举一些例子。

CQ：好的，Tim。我认为近来最为突出的当属陈述及担保风险。比如有的企业实行政企分离后，一旦在陈述及担保方面出现违约，购买人会担心将无法得到追偿。通过使用保险资金来对违约进行赔偿，可以缓解这一风险。最近针对实行政企分离的企业，我们推出了一项计划，是同类项目中规模最大的计划之一。

另一个重要领域是信誉风险。在新兴的市场中，欺诈的花样会层出不穷。而你并不知道谁会与你共枕、谁又是你的合作伙伴，因此调查潜在业务合作伙伴的管理队伍就能使您避免交易结束后的噩梦惊醒。

另外的顾虑当然就是我们之前提及的灾难规划与业务中断。对于亚洲区风险管理而言，这些领域在很大程度上成为了盲点。因此对它们准确地量化并在整个制造过程中进行切实追踪就极其重要。

最后，整体的成本预测和建模也同样具有非常重要的意义。或许您不会面对大的风险因素，比如在美国的产品责任或巨额劳工补偿损失，但是众多的问题的累积效应便会带来严重的后果。在大多数情况下，承保范围需要进行修订和升级，以满足全球标准。

例子包括额外保险的成本，如原始设备制造商（OEM）要求的产品责任、灾难财产保险保障、业务中断和连带业务中断、政治风险、公司除了中国境内业务外在外国运营的国际承保。在人力资源方面，遵守中国劳动法的规定可能是另一个成本较高且无法预见的领域。

TM：真是非常有远见的评论，Cy。您最后还有没有其他想法想与听众分享？

CQ：当然有，Tim。最后，作为总结，我想强调一下，在中国或其他地区的私有股票项目中，与同时通晓国际形势与本地经验的尽职调查专家合作非常重要。将亚洲地区的专长与近期美国和欧洲的国际并购信息相结合也极其重要。

TM：感谢您今天从百忙中抽空参与我们的讨论，Cy。

CQ：非常荣幸，Tim。

TM: 下面我们请来自达信北京办事处的 Gary Ding 来介绍一下在中国有关保险的一些问题。Gary, 我知道这是个很大的题目, 但你能否给听众们简单地讲解一下中国的保险市场是如何运作的?

Gary Ding (GD): 中国非寿险市场仍旧高度集中在内资保险公司, 前三名占据了超过 70% 的市场份额。尽管外资保险公司获准可在全国范围内承保大型商业风险, 但目前它们只拥有很低的市场份额, 而且其分支机构局限在一些主要的沿海城市。

在过去十年中, 中国保险业经历了稳定、快速的发展, 并吸引了大量新公司的加入。众多新加入的公司都在积极地抢占市场份额, 但其中大部分公司只有较低的资本金基础和很少的准备金提留经验。因此, 中国内资保险公司的财务安全问题非常值得关注, 尤其是

第二、三梯队的保险公司。到目前为止, 还没有一家国内保险公司获得如 A. M. Best、标准普尔 (Standard & Poor's) 等国际评级机构的评级。

保险市场承保能力正在快速扩大, 特别是财产保险, 带来了极具竞争力的保险费率, 目前的水平能低于国际市场价格多达 50%。我们不认为这种费率水平长远上会是持久的。整个保险业很容易受到大规模自然灾害与大比例风险自留的影响, 这种风险自留可能高达 80%。

TM: 各个公司在为其中国业务购买财产保险时应该注意哪些方面?

GD: 中国在地理上存在很大的差异。能够减低公共系统中断、洪水等风险的基础设施, 以及对火灾和其他紧急情况的应对能力因城市和省份不同也差异极大。在中国, 业务中断, 尤其是来自供应商和公共服务方面, 会产生越来越大的影响。

高度保护风险标准（HPR）和类似的损失控制措施很少，如果有的话，得到中国内资保险公司的认可，很少有明显的保费节省。内资保险公司乐意对被保险人进行风险查勘，但其过程整体上通常仅限于走访现场、表格打勾的形式。我们相信从风险管理角度来说损失控制工作是正确的方向，但目前的主要益处只是有利于公司对自身风险的评估，使得公司能够在损失限额、最大预计损失、风险自留水平等方面作出更为清晰的决策。

TM: 我知道在中国责任问题正越来越受到关注。那么在这个重要方面，各个公司需要做些什么准备呢？

GD: 毋庸置疑，民事责任的法律改革，以及权益保护方面社会意识的提高，正在中国发展迅速，特别是在一些相对发达的地区，如北京、上海和广东。虽然法律法规通常在解

释和执行上留下很大的空间，但对于消费者、产品、受雇人员等的责任问题越来越成为一个值得关注的问题。至于这在何种程度上会导致诉讼数量的上升还不清楚，不过最近的事件和损失显示趋势正在改变。

本地市场能够提供一般责任险和产品责任险的基本保单，但保障范围及赔偿限额有限。保单措词的解释也多有不同，而且保单中某些除外条款，如重大过失，可能会引发理赔纠纷。市场上也已有职业责任保险，但范围很有限，并且仅限于某些领域和行业。

TM: 公司需要为其中国业务考虑的其他重大保险问题还有哪些？

GD: 忠诚保证是公司需要考虑的保险之一，因为白领犯罪是损失频繁发生的问题。由于其通常较高的损失纪录，仅有少部分保险市场愿意考虑这项风险，而且保费报价很高。

我们观察到的另一个问题就是不足额保险。许多负责保险的经理没有正确地对资产价值进行投保，常常基于帐面价值或市场价值而非重置价值。缺乏专业评估公司和基准服务也增加了问题的难度。营业中断保险，对于本地经理来说，理解并估算充足的保障就显得更为复杂。

TM：我们已经探讨了保险采购。您能给听众们介绍一下关于中国的索赔情况吗？

索赔管理与服务在保险安排中经常被忽视。以我们的经验看，由于复杂的风险环境及对保单的解释，实际上索赔谈判可能耗时很长而且技术复杂。很多与保险公司直接打交道的保险经理最初获得很低廉的保险费率，之后却很痛苦地要想得到及时、合理的理赔。

缺乏合格的独立保险公估人使这个问题更为复杂。尽管过去几年已经有多家公估行成立，但是他们的公信度、专业知识和经验，特别是在营业中断险和责任险方面的索赔，还有待提高、改进。

TM：最后请问 Gary，就各个公司在中国的保险计划而言，您认为他们所犯的最大的错误有哪些，应该如何避免？

GD：很多公司已经在中国成功地实现拓展，他们的业务现已遍布这个国家的很多地区。然而，保险的不集中管理以及委派给财务或行政经理的模式，常常会造成风险。保障范围缺乏一致性，各营运公司之间的保障常有差距，缺乏对保险市场的集中优势利用，行政管理成本很高。此外，很难贯彻全球有关风险自留水平和保障的理念。一个集中控制的统一保险计划可能是很好的解决方案，不过，各营运公司的接受以及有合适授权的中心负责人是成功贯彻执行所必需的。

TM: Gary, 今天最后对听众还有什么想说的?

GD: 有一个问题需要特别注意: “魔鬼常存在于细节之处”。与第三方如供应商和销售商签署的合约中关于赔付和保险要求部分需要彻底审阅, 保单中关于保险保障的范围和广度也需要仔细审查。

TM: Gary, 感谢您今天抽空参与今天的讨论。

GD: 谢谢你, Tim。

TM: 接下来我们欢迎来自美世人力资源咨询公司北京办事处的郭鑫! 当谈及中国的人力资源问题时, 请问公司所面临的最大的一个挑战是什么?

郭鑫 (GX): 好的, Tim, 如果要我用一个词来回答这个问题, 那就是“人才”。人才问题涉及多个方面。但基本上可以细分为三个方面, 人才吸引、人才挽留和领导力。

前些天我看到一则新闻。美中贸易全国委员会对在中国的美国公司开展了一项调查。其中有两个数据我仍记忆犹新。一个是有 81% 的被调查公司称他们在中国盈利。

另一个我清楚记得是迄今为止最大的一个挑战, 如果只能列出一个, 那就是人才, 或者按他们的说法, 人力资源问题。主要是人才吸引、人才挽留和领导力。美世 (Mercer) 不久前也做过一项调查。结果显示, 这三项远远超过所有其他人力资源挑战和问题的排名。

TM: 我想很多没有中国经验的公司会觉得有几乎无限的工人储备可供他们中国业务雇用。

GX: 是的, Tim。中国是有足够的工人, 但是这并不意味着他们就是我们所说的合格人才。我们所说的人才需要具备相应的技术专业知识并且拥有在跨国公司工作的经验。而

这些类型的人才都是无法在学校内培养出来的。这些资源并不是你想要多少就有多少。它需要特殊的经验和学习的组合。

TM: 您能告诉听众一点关于招聘这些人才的窍门吗?

GX: 招聘这样的人才对许多的用人单位来说都是具有挑战性的, 因为人才资源有限而进入中国的公司却很多。中国已连续三年是最大的直接外资投资接受国了。每年大约有 600 亿美元的资金来到中国寻求设立新的合资企业、拓展业务、建立研发实验室……他们都在寻找人才。许多企业都将目光放在已经在为跨国公司工作的人才身上。其他的一些企业则带来他们自己的精英人才。然而, 如何让人才为贵公司工作也是一个挑战。

TM: 那么, 一旦公司吸引了优秀的员工, 又应该如何挽留他们呢?

GX: 吸引和挽留人才真的是密不可分, 但又代表了不同的问题。就吸引人才来说, 您需要有正确的雇用品牌并提供良好的福利待遇, 以便让优秀的人才为公司工作。

而挽留人才的问题则更为复杂。公司必须对员工进行奖励以满足他们的需求。例如, 最近领先的跨国公司已经开始解决员工的福利问题而不仅仅是支付工资。5 年、10 年前, 现金或许是员工唯一关心的方面。现在, 那些重要的人才都已经进入 30 岁或 40 岁。他们都已经结婚, 并有了孩子。因此, 福利就成了他们关注的一个方面。

我们最近与多家大型用人单位签约，协助他们建立并管理极具弹性的福利计划。关于挽留人才需要注意的另一个方面是公司需要全面地为员工提供报酬，不仅仅是支付工资，还有职业发展、职业前景和培训等等。这些都是要整体考虑的。

TM： 是否有某个关键时刻，公司需要特别关注他们挽留员工的能力？

GX： 中国正处在历史性的发展阶段。许多跨国公司都视此为实现其未来计划和获得长期发展的最佳机遇。为了保持其计划完整，为了使他们的全球计划得以实现，在中国开展好业务至关重要。并且绝对是至关重要、在战略上至关重要。

这就是为何人才吸引与挽留在许许多多中国跨国公司的 CEO 眼中是居于首位的。

TM： 今天最后对听众还有什么想说的？

GX： 是的。我认为，如果还未曾来过中国，那么现在就是进入中国和在中国工作的黄金时间。不过，我想世界上大多数的重要公司，包括所有的大公司，都已经以某种方式来到中国了。部分在被监管的领域，其他的则在未被监管的领域。

随着中国加入世界贸易组织（WTO）之后，涌入中国金融、保险、零售、物流……等行业的公司的数量一直在持续上升。不久之后，您将会看到电信、银行和其他领域也会有大量的公司涌入。所以如果想在中国开展好业务，就必须要有何时的人才计划。这是把钥匙。

TM： 郭鑫，非常感谢您今天带给我们的信息。

GX： 万分荣幸。谢谢您，Tim。

TM： 感谢今天所有参与讨论的专家，当然，我还要感谢我们所有的客户以及其他参与及拨打本次电话的人。如果您对发言者有任何问题或评论，请发送邮件至 questions@marsh.com，我们一定会给您合适的答复。如果您或您的同事想收听网络播放，只需要登录 marsh.com 网站即可。我们期待在 10 月 18 日再次与您连线，讨论美国保险市场的状况。

达信在中国

达信（北京）

中国北京市建国门外大街 1 号
国贸大厦 1 座 35 层 3518 室, 100004
电话: +86 10 6505 8887

传真: +86 10 6505 9709

达信（上海）

中国上海浦东新区富城路 99 号
震旦国际大楼 903 室, 200120
电话: +86 21 6887 3118

传真: +86 21 6859 5558

达信（广州）

中国广州市天河区林和西路 161 号
中泰国际广场 B 塔 1105-07 室,
510620
电话: +86 20 3831 0200

传真: +86 20 3831 0211

媒体关系: 邹丽杰

Starry.zou@marsh.com