

管 理 新 知

FINANCIAL TIMES

风险管理与危机解决

Managing Risk and Resolving Crisis

[英] 比尔·维特 主编
李正全 译



世纪出版集团 上海人民出版社

风险管理与危机解决

Managing Risk and Resolving Crisis

[英] 比尔·维特 主编
李正全 译

世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

风险管理与危机解决 / (英) 维特 (Waite, B.) 主编;
李正全译. — 上海: 上海人民出版社, 2004
书名原文: Managing Risk and Resolving Crisis
ISBN 7-208-05083-X

I. 风... II. ①维... ②李... III. 公司 - 风险管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020525 号

出品人 施宏俊
责任编辑 高洁



世纪文景

风险管理与解决危机

[英] 比尔·维特 主编
李正全 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cn)
发行 上海世纪出版集团发行中心
印刷 北京华联印刷有限公司
开本 889 × 1194 毫米 1/16
印张 10.5
插页 1
字数 251,000
版次 2004 年 5 月第 1 版
印次 2004 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05083-X/F · 1132
印数 1-6,000
定价 33.00 元

编者简介

比尔·维特(Bill Waite) 是风险咨询集团的首席执行官。风险咨询集团是欧洲最大的私人调查和商业情报公司。公司业务就是帮助处理危机以及实现商业机会。该公司自1997年成立以来,已经为行政机关、政府部门、国际组织、英国金融时报指数250强 (FTSE250) 和财富500强 (Fortune 500) 的企业,以及投资银行、商业银行、风险投资机构等作过咨询。

1984年,比尔·维特加入了律师行列,并于1985年在Kenneth Zucker QC 律师事务所任职。从1985年开始,他从事过习惯法方面的职业,特别是重刑案件的辩护工作。在这期间,他还被授权可以为英国皇家检察院提起公诉。

1991年,他应邀加入了重大欺诈办公室(SFO),担任案件审查员,任职长达三年半之久。在这期间,他处理了大量的实质性诉讼案件,涉及风险金额从500万英镑到20亿英镑不等。

1995年,猎头公司把他挖到一家跨国调查公司,着手创建该公司的公司调查部。

1997年9月,他离开了这家公司,创立了风险咨询集团有限公司,其目标是将公司发展成欧洲顶尖的专业调查机构。作为公司的首席执行官(CEO),他还专门帮助客户解决棘手的问题。

他的第一个法律学位是1982年在东英格兰大学获得的。1995年,他又获得了伦敦大学的公司与商业法学硕士。

从1996到2000年间,他担任美国公司顾问协会欧洲分会的董事会成员,并参与组建了“重大欺诈办公室同事会”。

他还担任多家学术期刊的编委,并就《反国外贿赂法》(FCPA)、危机管理、欺诈调查以及洗钱等专题发表了文章。

他经常在欧洲和美国等地就危机管理以及公司欺诈、腐败等相关的话题发表演说。

作者简介

马克·安德森 (Mark Anderson) 是风险管理咨询集团商业情报部的主管。在 1997 年 12 月加入该集团之前,他在英国企业保全公司 (Kroll Associates) 伦敦办事处工作了两年。在此之前,他还承担了该公司亚洲公司的调查工作。他经手的业务主要包括三大领域:投资项目审查、竞争者情报与竞争状况调查。其服务的客户有银行、风险投资机构以及石油产业。

马克负责的调查工作遍及美国、西欧、东欧以及非洲。并且,在处理捷克共和国、西非、亚洲以及中东业务上,他更是有自己的绝活。

以前,马克还在香港的 Invesco Asia 公司旗下的基金管理产业做过分析师。

马克毕业于英国诺丁汉大学,法学专业。他出生在香港,并在香港生活多年,在香港期间,他的足迹遍及整个香港地区。他还在南美和美国呆过 6 个多月,能说西班牙语和法语。

鲍勃·福拉其 (Bob Fletcher) 2000 年 8 月加入风险管理咨询集团,担任电脑化风险管理部的主管。他以前是英格兰 NatWest 银行的集团安全部经理。他 1971 年获得电子工程学硕士学位,1983 年获得了计算机科学硕士学位,并且还是“皇家特许工程师”。

他在公司风险管理与危机管理,以及金融服务业的商业保护等方面有着丰富的实践经验。1999~2000 年,他担任英国支付行业 (APACS) 安全委员会的主席,其职责包括代表银行对新颁布的法律,比如《电子通讯法》(Electronic Communications ACT),向政府有关部门提出异议,以及作为英国代表团成员参加“八国 (G8) 电脑犯罪论坛”^[1]。

麦克·霍尔 (Mike Hore) 是特许会计师协会 (FCA) 会员,也是 MSPI、MIPA 的成员,有破产执业资格,是 RSM Rboston Rhodes 公司的合伙人。他 1975 年加入 RSM Rboston Rhodes, 1979 年 1 月,成为特许金融师 (ACA)。

1979 年,麦克搬到美国的加利福尼亚州,并在那里为 RSM McGladrey & Pullen 公司工作了两年。1981 年,他又回到了英国,并于 1982 年进入了伯明翰的 Corporate Recovery 公司。

1984 年他成为该公司合伙人,并在 1986 年提升为公司利兹办事处的合伙人。从那以后,他就完全把精力集中在公司重整的业务上,尤其是调查和破产管理工作。他现在的工作集中在电动机行业、建筑业以及专业服务行业等领域。

戴维·罗伊德 (David Lloyd) 做过报社记者和电台记者,他在通讯咨询行业工作了 20 多年,是

[1] G8 是“西方八国高峰会议”的简称。包括美国、日本、德国、英国、法国、意大利、加拿大以及俄罗斯。——译者注。

为客户提供危机咨询的“金融动态”(Financial Dynamics)中一个特别工作小组的领导者。

在公司危机这个领域,他发表过大量的演说,在其职业生涯里,曾为公司面临的一系列问题,包括产品收回、敲诈和勒索威胁、环保问题、公共健康问题、董事会丑闻、罢工以及工业事故等提供过咨询服务。

凯斯·奥利弗(Keith Oliver),1980年获得Hons学士学位,并于1983年加入Peters & Peters公司。他现在是该公司商业法律、商业犯罪以及监管部门的合伙人。他主要关注的领域包括商业法律、监管法律以及破产法(既包括国内也包括国外),也经常关注商业犯罪行为。他还是国际青年律师联合会(AIJA)执行委员以及该协会商业犯罪项目的主席,国际律师联合会以及英国与意大利律师联合会的会员。

他在国内外资产保全(包括处理紧急情况)以及相关的补救措施等方面有丰富的实践经验。他还有公司法以及金融服务法案的调查和控诉经验,曾代表个人和大公司参与了依法进行的调查和检查活动。

他在金融监管、内部交易、洗钱、泄露公司秘密、国际资产保全、以及滥用程序和媒体掩盖遭受审讯事实等方面作过大量的演说,并发表过相关文章。

在Guinness诉讼案中,他是Anthony Keith Parnes公司的辩护律师,并在1991~1996年9月间,作为Kevin Maxwell公司的辩护律师对其面临的民事诉讼、破产诉讼以及随后的刑事诉讼等案件进行了辩护,最终成功地使该公司在这些诉讼中宣告无罪。

现在,他关注的领域集中在英国及其海外重大民事与监管案件的查询和调查。

希特西·N.帕特尔(Hitesh N Patel)是风险咨询集团有限公司金融调查和风险管理部的主管。他为公司以及公共部门的高级主管提供全面的商业风险管理咨询,包括防止欺诈和鉴别欺诈,在这个方面他已经具有10多年的经验。其从业经历包括构建并实施风险管理模型,在有关欺诈、腐败、虚假财务信息、洗钱等领域开展广泛调查。他还在大量的刑事诉讼案件中支持警方的工作,作为专家证人提供有关证据。

蒙蒂·拉斐尔(Monty Raphael)是Hons的法学学士,1962年加入Peters & Peters公司,1965年成为公司合伙人。现在,他是Peters & Peters公司的高级合伙人,在涉及白领犯罪以及商业法律的所有领域积累了30多年的从业经验。其工作领域包括税收与关税欺诈、证券违规、监管查询、跨境诉讼以及资产保全等。

他是伦敦刑事法庭律师联合会的前任主席,与一般同行不一样的是他并没有到处发表演说,或是为政府机构和商业组织提供商业犯罪方面的培训。他著书立说,并参与了一系列有关商业犯罪领域的出版物的撰稿,包括编辑《国际商业犯罪界名律师传》。

他参与了许多像Lloyd, Guinness, Barlow Clowes, Blue Arrow, BCCI以及Maxwell这样

知名的案件。

他是国际律师联合会 (IBA) 商业犯罪委员会的创建人之一，是英国教育研究所理事会、国际律师联合会、美国律师联合会、刑事法律国际联合会、英国法律科学院、威斯敏斯特市法律协会等组织的会员，是Howard律师联盟的荣誉律师，利物浦商学院白领犯罪组管理委员会的主席，国际律师联合会反腐败工作组的主席。

约翰·雷诺 (John Reynolds)，是McDermott国际公司法律集团Will & Emery公司伦敦办事处的负责人。他是在1999年加入该集团的，在此之前，他为一家欧洲顶尖的法律公司工作了12年 (其中有5年担任该公司的合伙人)。他还是Will & Emery公司伦敦办事处的合伙人。

约翰处理了大量的海内外商业纠纷，解决的方式包括司法程序、仲裁、变通争议解决 (ADR)⁽²⁾，以及商业谈判。他的工作性质使其与遍及世界的诉讼当事人、争论及法律体系发生联系，其足迹遍及欧洲、非洲、澳洲、北美洲和南美洲以及加勒比海地区。《司法界律师事务所与合伙人名录》(Chambers & Partners Directory of the Legal Profession) 把他誉为商业司法领域的领导人物。

其擅长的领域包括：商业合同纠纷、公司资产保全、商业欺诈行为、与银行有关的立法、媒体处理、解除禁令以及航空管制等等。

他最近处理的案件包括银行和电信行业的商业纠纷、一起跨国资产保全案、相关商标侵权的跨境法律处理案件，以及几起媒体引起的纠纷案。

约翰从英国雷丁 (Reading) 大学获得法学学位，并获得了伦敦大学颁发的航空法律证书。1987年，他被吸收为英格兰与威尔士高等法院的律师。

菲利普·沃曼 (Phillip Worman)，剑桥大学学士，1997年12月加入风险咨询集团，现在是该集团的一名部门主管。在过去的4年里，他承担了大量的调查任务，包括投资项目审查和竞争对手情报调查，调查的区域集中在中欧、西欧和前苏联加盟共和国等新兴市场。

他还获得过俄语和法语的专业学位，这就使他在俄国和前苏联国家为期两年多的工作、学习和旅行畅通无阻。在这期间，他还在英国驻俄国大使馆的文化部工作过，并成为《莫斯科周报》(Moskovskaya Pravda) 的一名摄影记者和专栏作家。

(2) ADR是在传统的以司法或仲裁的方式来解决争议和纠纷机制的基础上，出现的“第三种”方式，称之为“变通争议解决”。——译者注

前言

奈杰尔·特恩布尔 (Nigel Turnbull), 风险咨询集团有限公司董事会主席

在引入了“关于内部控制制度的董事会指导原则”的公司里,对风险管理的重视程度已经大大提高,但是,即使是那些有着良好的风险管理企业文化的公司,危机形势仍然会恶化。公司可能会由于过于重视风险出现的概率,而忽视了公司的风险管理。

与“如果公司出现严重危机我们该采取怎样的行动”这样的问题相比,董事会和公司高级管理层更倾向于关注与公司业务有关的问题,比如公司声誉、品牌、市场占有率、战略并购、重组等等。

如果不知道公司面临的危机以及缺乏获取危机信息的渠道,公司主要决策者就无法有效处理对公司有实质性影响的事件——要是这些事件处理不好,就会对股东的价值产生实质性的损害。

公司里的风险管理者也无法给主要决策者提供有效的援助。这是因为尽管风险管理者具有处理某些风险的知识和经验,但是他们通常缺乏基本的业务方面的经验,他们拥有的权力也仅仅限于给决策者提提建议而已。

本书的目的在于弥合董事会与公司高级管理层之间在知识和经验上存在的差距。

本书的主题主要集中于事前、事中以及事后的规划,通过多种途径处理危机,并在战略目标的指导下运用商业计划解决公司面临的危机。在我看来,这些主题都是十分正确的。

对于公司而言,无论是构建风险管理模型还是针对危机采取的行动,都不存在单一的可以详尽描述的反应——我支持这种观点。这是因为每个公司的结构、规模、经营领域都不尽相同,其运营的法律框架也不同,这些差异就导致了危机处理不能使用统一的模式。

但是,公司确实可以构建一个危机处理框架来发现公司面临的实质性风险,并制定一个一般性而且具有弹性的战略,以明确当风险显现时应当采取什么行动。

本书考察了公司可能面临的内部威胁和外部威胁,并对形势开始恶化以后出现的问题从一个更广泛,而且通常是人们所意识不到的角度进行了分析。本书第七章收录的三篇文章从更广的角度讨论了互联网以及欧洲新兴市场中的风险问题。本书针对危机处理提出的有关法律和破产的实质性建议都易于公司采纳使用,在危机处理中公共关系问题方面的建议也很重要。

可以说,本书已经实现了它在公司风险显现时给董事会和公司高级管理层提供参考的目标。

致 谢

前段时间，我第一次碰到劳里·唐纳德逊（Laurie Donaldson）的时候，他要我写一本关于欺诈调查的书。我的第一反应是：这方面的书已经汗牛充栋，即使我有时间来写，也没有把握能给这一领域增添新的知识。

然而，我想，在危机管理方面还是有可写的。但是，我不是从某种单一的技巧角度来讨论这一问题，这是因为根据我自己的实践经验，只从一个角度来看问题很难阐明公司面临的所有潜在问题和可能的解决方式；本书是从一群有着丰富的危机处理经验的专家的角度，对危机处理问题进行探讨。

我们第一次见面不到一周，劳里·唐纳德逊就叫我协调本书的写作，并负责编辑。

实事求是地说，本书的成书时间比原计划要延长了不少。这主要是因为我们都要求危机管理各个领域里的专家亲自撰稿的缘故。

因此，我要感谢凯斯、蒙蒂、约翰、戴维、麦克、希特西、鲍勃以及菲利普对本书做出的弥足珍贵的贡献。感谢劳里·唐纳德逊说服我放弃了自己的判断接受了这一挑战；感谢我的私人助理卡罗琳·索顿（Carolyn Sowden），他使我在写作和编辑本书时免受公司董事和同事的干扰（甚至使我在一再拖延交稿日期的情况下免遭劳里·唐纳德逊的催稿）。

最后，我想感谢我们的董事会主席奈杰尔·特恩布尔为本书撰写了前言。

本书献给祖德斯（Judes）、萨莎（Sasha）和奥利维亚（Olivia）。

导 言

关于公司危机的一些基本事实：

公司董事会以前可能没有过危机的经历，即使那些有着丰富经验的公司也不可能专门进行针对危机的训练；危机通常在难以预期的情况下发生，并且同时伴随着其他对公司产生重大影响的事件发生；危机可能会是由无法预见或其后果被严重低估了的事件所引发的。

要是危机管理不当，就会使公司在抵御外来冲击时显得十分脆弱，成为敌意接管的目标，在最糟糕的情况下，还会破产，在大多数情况下，股东的价值都会受到损害，公司的高级董事被迫辞职。

我们对处理危机的基本步骤进行了简要概括，其目的在于帮助公司高级管理人员和董事为处理危机做好准备：

- 帮助他们建立切实可行的“风险模型”；
- 加深董事会对面临问题的理解，使其理解该如何管理需要在危机中保存下来的资源；
- 洞察公司的破产反应。

任何风险管理计划首先都要对公司面临的实质性风险有深入的理解。一旦我们能够找出这些风险，那么就可以将其量化，并对其影响进行分析。然后，就可以决策如何进行风险评级，如何处理风险以及在风险引起了实质性损失的情况下，如何处理其带来的后果了。

关于内部控制的“特恩布尔指导手册”（The Turnbull Guidance）现在已经成为公司用语的一部分和上市公司遵循的规则。“特恩布尔指导手册”要求公司“维持一套合理的内部控制制度，以保障股东投资和公司资产的安全”，然而，究竟有多少上市公司是不扣不折地（从字面到精神）执行了这项要求显然还有待于进一步查明。

风险模型也存在质量的差异。多年以来，一直都是由外部咨询师来为公司构建风险模型，尽管这些咨询师要对公司处理风险提出建议，但是他们并不完全了解公司的情况。根据我们的经验，所谓风险衡量已经精确到6.72或3.45的程度的风险模型不过是“伪精确”罢了，而且这样的模型多建立在对公司目标、构建风险模型的目的以及公司管理风险的能力都缺乏了解的基础上。相比之下，我们以7~9或1~3这样的数字来衡量风险因素可能更容易得到一个逻辑一致的风险矩阵，在此基础上就可以制定正确的行动方案。

本书不打算，也不能为危机处理提供现成的答案。然而，我们希望它能够使董事或高级管理人员明确相关的问题，提出正确的问题，以及有利于董事或管理人员做出正确的决策。

本书的第一章计划帮助董事会建立公司的适当的风险模型。这一章给出的建议不是指定性的，其

目的只是想提供一个框架,董事会可以将其与他们以前使用过的模型作个比较,或者仅仅将其视为一个模板,想想将来该怎么做。

风险显现以后,第二章就为解决风险的步骤提供指导。有些步骤,比如需要建立一个专门的机构来处理风险,是显而易见的。但有一些步骤,比如董事从经营者那里获得解决方案,就不是那么明显。我们想再次强调的是,本章并不企图为董事提供现成的解决方案,只是想引起大家对实质性问题的注意。

第三章列举了危机形势下董事会的法律责任。

在第四章,作者凯斯·奥克利对民法中的“核武器”进行了探讨,公司可以在欺诈以及失职等诉讼中运用这些“核武器”保护自己。除了对法律条文的描述以外,凯斯还为我们提供了一则案例分析,通过案例更好地阐明了该如何运用这些“核武器”来保护公司的利益。

在第五章,作者蒙蒂·拉斐尔对重大欺诈办公室(SFO)、贸易产业部(DTI)以及金融服务局(FSA)等部门的调查权力进行了深入探讨。

在第六章,作者戴维·罗伊德讨论了利益相关者在危机中进行良好沟通所提出的基本要求。在每时每刻不间断的全球通讯与新闻中,不管法律制度的差别如何,总能看到那些不能有效地处理利益相关者问题的公司无法对股东价值给予充分的保护。

第七章由三篇独立的文章组成,这三篇文章从不同的角度对商业风险性质进行了分析。第一篇文章主要讲述的是与电子商务有关的风险,而第二篇主要关注新兴市场的经营风险,第三篇则与长期法律管制带来的风险有关。

最后,在第八章,我们讨论公司破产问题:什么是破产?公司破产后会引发哪些相关的反应?

目 录

前言	1
致谢	3
导言	5
第一章 商业风险管理与风险模型	1
——适者生存 希特西·N. 帕特尔	
引 言	3
公司治理的发展	4
健全内控制度的基本要素	6
现代风险管理	9
风险管理模型	10
流程的融入	17
获得成功	17
第二章 危机——商业挑战 比尔·维特	19
引言	21
什么是危机	21
危机管理计划	25
危机管理	30
外部监管者和检举人的通告	35
解决危机	37
结论	37
第三章 董事在危机管理中的作用 约翰·雷诺兹	39
相关责任与权力纵览	39
危机管理工具	41
报告与控制	42
处理利益冲突	43

目 录

目 录

第四章 紧急情势下的民事救济 凯斯·奥利弗	47
引言	49
一个历史的观点：冻结令	49
另一种“核武器”	50
当代法院权限	50
首要目标	51
有关财产权的命令	51
实践中的裁定	52
作为仲裁人的监督律师	54
策略考虑	55
第五章 调查权力 蒙蒂·拉斐尔	61
引言	63
贸易产业部	63
主要的调查权力	63
调查之后	66
重大欺诈办公室	67
金融服务局	68
被查出之后怎么办	71
第六章 与当事人的沟通 戴维·罗伊德	73
引言	75
制定一套有效的反应策略	75
制定内部和外部公关计划	77
与新闻媒体打交道	78

目 录

第七章 国际贸易的逐利时代	87
引言	89
互联网空间中的商业风险管理 鲍勃·福拉其	89
欧洲新兴市场的风险 菲利普·沃曼	96
法律武器 比尔·维特和马克·安德森	101
第八章 破产 麦克·霍尔	107
引言	109
董事管理与监控公司业务的职责	109
问题的早期预警	111
董事该如何挽救濒临破产的公司	112
可能的解决方案	117
董事在公司破产中遭受的个人损失	122
附 录	125
附录 1 特恩布尔指导手册	127
附录 2 《反国外贿赂法(修正版)》(FCPA)的主要条款	146

MANAGING RISK
AND RESOLVING CRISIS

1

第一章

商业风险管理与风险模型 ——适者生存

希特西·N.帕特尔

● 引言

● 公司治理的发展

● 健全内控制度的基本要素

● 现代风险管理

● 风险管理模型

● 流程的融入

● 获得成功

- 汽车配件分销商 Finelist 公司，在发现财务违规后已于昨晚进入了破产程序，这离它被以一家法国公司为首的联合公司以 3.04 亿英镑收购仅仅 6 个月的时间。
- Halifax 公司承认其网络存在安全缺陷。一天以后，另外一家网络银行——Egg 银行的一位储户闯进了另外一位储户的账户，这一事件大大损害了该银行在顾客心目中的形象。
- 昨天绿色化妆品零售商勒迪店 (Body Shop) 公布了公司的经营失误。由于这一失误，公司的利润出现了大幅度下滑。该公司声称这主要是由于用需求少、利润低的产品取代了原来广受欢迎的产品，并且公司的存货水平管理也极其糟糕所导致的。

这三个案例体现了商业风险带来的后果。身陷其中的公司没有预期到，也没有充分重视，甚至可能根本就没有考虑过这些商业风险的存在。

显然，公司不可能也不要期望能够完全消除商业活动中的所有风险。没有风险就没有利润。但是，我们还是有可能采取一些可行而且经济的措施，减轻来自风险的威胁，并使得公司的获利机会最大化。有效地控制商业风险是公司获得成功的关键之一。

要是受到风险影响的公司没有建立起强有力的机制来控制风险带来的危机，这常常就会使潜在的风险变为现实，甚至会进一步恶化。的确，由于公司没有考虑或是重视适当危机管理的价值，这就几乎不可避免地恶化了突发性事件或决策失误导致的后果。于是，公司的无形资产，比如商标、声誉、公众信心等等，几乎总是在事后才会引起人们的关注——这几乎是公司对危机的一种本能反应。

最近英国原子能燃料有限公司 (BNFL) 就出现了这样的事情：公司发生了一系列的事故，这些事故不仅给公司造成了损失，而且损害了这个本来就具有危险性质的行业在公众心目中的形象。

英国原子能燃料公司是一家国有企业，1999 年 8 月该公司发现其在塞拉费尔德 (Sellafield) 的经营流程有严重的违规行为，而且这种行为甚至可以追溯到 1996 年。最后公司查明：为其最大的日本客户提供放射性燃料的文件已经被篡改。制度监察员还发现这并不是偶然的失误，事实上，整个公司的安全控制制度已经处于崩溃边缘！

整个事件的结果是：

- 日本客户（一家国有企业）Kansai 电力公司得到了 4000 万英镑的赔偿；
- 公司所有非执行董事都离开了公司；
- 公司的 CEO 被替换；
- 公司的三位主要董事被解雇；
- 德国和瑞士暂时中止从塞拉费尔德进口原子能；
- 执政的工党政府对该公司进行部分私有化的计划至少要推迟到 2002 年下半年。