

# 重塑後疫情時代的風險 和韌性之優先順序

企業如何處理和提升風險管理，以建立彈性和敏捷性  
並創造價值

# 目錄

摘要 .....	3
應變 (Response) .....	6
恢復 (Recovery) .....	7
重塑 (Reshape) .....	9
地區焦點 .....	13
產業焦點 .....	17
結語 .....	27

## 摘要

# 不斷變化的風險格局

COVID-19 大流行暴露了組織業務模型和風險方法中的許多漏洞 - 在我們的全球調查中，有 82% 的受訪者表示在 COVID-19 流行之前，流行病或重大健康危機並不被列為十大企業風險。當它發生時，引發了全球性的健康和經濟危機，形同對組織的風險基礎設施進行實質的測試。

現存和新興的長尾風險將繼續挑戰所有產業和地區，流行病所造成經濟破壞和促使保險市場趨於強勢，將促使組織建立和更新的企業風險管理（ERM）戰略。為了持續發展，組織必須重新確定風險和彈性的優先順序，並將擴大視野並提升風險管理作為關鍵業務的首要任務。在對跨多重產業和地域的企業調查中，我們探索了公司如何在三個關鍵的時間框架內反應、應變、恢復和重塑，以及他們應該如何為未來做準備。

# 82%

企業未將流行病及  
健康危機視為  
前十大風險

# 14%

預計新冠疫情對企業  
的影響將持續  
兩年以上

在 2020 年的 COVID-19 大流行席捲全球的健康和經濟危機之前，怡安（Aon）在 2019 年的研究中發現，眾多企業的風險承受能力迅速下降，創下了 12 年以來的新低。經濟放緩、業務中斷、瞬息萬變的市場力量以及缺乏創新是企業所擔心的十大風險之一，而大範圍流行病或健康危機則排在風險清單順序的末尾。進入 2020 年，企業、政府、產業和社會已經開始關注不斷變化的監管環境、地緣政治力量、網路攻擊和大規模經濟動盪等造成的影響。隨後，不可思議的事情發生了，幾乎所有這些風險都同時聚集在了一起。

在一項新的全球調查中，我們研究了企業面對危機的反應和應變方式、正在採取的復原措施以及在新冠疫情後他們將如何重塑業務。許多企業和經濟體在新冠疫情前就已面臨的波動率如今仍在持續上升，除此之外他們現在還需要面臨急劇變化的風險格局以及越來越多的長尾風險，包括氣候變化以及不斷擴大的健康和財富差距。

該調查揭示了很多企業所採取的傳統業務模式和風險管理方法中所存在的諸多漏洞。82% 的調查對象表示，在新冠疫情爆發之前，大範圍流行病或其他重大健康危機並非企業風險列表中的前十大風險，因此他們的企業風險管理（ERM）戰略和管理層未能及時應對新冠疫情的威脅。並且當新冠疫情爆發時，他們的風險管理基礎架構難以採取最初的應對措施。今後，風險和企業領袖們必須重新設定風險的優先順序，擴大視野，並將重大衝擊與預期損失一同納入評估範圍，同時應將風險管理者提升為企業級戰略角色。這樣，企業也將能夠重新定義韌性。以上這些都是企業為了重塑業務需要做到的重要事項，才能更好的面對和適應新冠疫情後的世界。

企業現在必須重新思考對風險管理和韌性的定義。我們的研究表明，建設有彈性的員工隊伍是當務之急。保護人員和資產已成為首要任務，許多企業專注於健康、運營彈性和關鍵性人才的保留。全球的調查對象表示，保護人員是重中之重，尤其是在企業恢復階段的初期。84% 的人力資源專業人員認為，員工團隊的靈活度至關重要，這意味著透過新的人才戰略建立企業靈活性將是關鍵所在。

由於企業很可能會發現其戰略在市場中的缺口，因此顯然有必要建立一個更完整、更靈活且遍及整個企業的風險管理計畫。88%的調查對象表示，他們的業務沒有透過其購買的保險計畫或自保對新冠疫情爆發所造成的影響提出理賠，這表明保險並未被視為幫助為風險缺口提供融資的解決方案，並且在目前企業所面臨的最重大風險中僅發揮很小的作用。在發生新冠疫情這種全球規模的事件時，各國政府的應對措施多為權宜之計，企業需要透過必要的風險轉移解決方案來支援企業的風險緩釋工作，這個過程的重要一步就需要企業重新構思融資管道以及風險管理。重要的是，保險業應根據企業不斷變化的需求、不斷增加的全球波動性以及新興風險進行產品創新。後疫情時代將需要更具靈活性、戰略性、針對性和可塑性的解決方案。為了更好管理企業、經濟和社會的風險缺口，就需要對傳統保險方法進行根本性的轉變。

毫無疑問，COVID-19 大流行將永遠改變企業的運營方式。尋求重塑業務的企業的當務之急是加快使用新技術、重新部署資源、勞動力規劃以及重新構思未來業務，而這些僅僅只是開始。全球企業如何應對新挑戰並為未來做準備將與他們的風險管理方法和打造韌性能力緊密地交織在一起。每個企業的歷程都不一樣：80%的調查對象表示，他們的企業已經跨越了做出反應和應變的第一階段，但這因地區而異。這一數字在北美較高（89%），在歐洲、中東和非洲（EMEA）為73%，在拉丁美洲（LATAM）為74%。在那些處於後期回應階段的企業中，有50%的企業報告說他們處於復原模式，有30%的企業現在處於重塑階段，並重點關注幾個關鍵業務。區域差異反映了不斷波動的新冠感染率和受影響程度。北美企業處於恢復階段的比例最高（59%），而亞太地區（APAC）的企業報告說它們處於重塑階段的企業數量高於基準點（36%的亞太企業處於重塑階段，而整體比例為29%），可能是因為亞太區的企業更早地經歷過第一波和第二波疫情。

在那些已經在新冠疫情爆發之前制定了應對大範圍流行病計畫的企業中，已經跨越反應和應變階段的企業數量和那些沒有事先計畫的企業相比並沒有實質性增加，這一現象凸顯了 COVID-19 大流行挑戰的嚴峻性。無論現在處於哪個階段，只有那些願意重新設置風險和韌性的優先順序，創新和探索新解決方案的企業才能夠獲取最高的效能。在隨後的洞察中，我們研究了企業如何應對、恢復和重塑以期變得更強大、更有彈性。



## 反應

# 企業對於新冠疫情的反應

新冠疫情的波狀來襲和疫苗推出時間的不穩定，使企業難以跨越最初的回應階段。確實如此，有 20% 的企業表示在新冠疫情爆發並被確定大範圍傳染病的約六個月之後，他們仍處於“反應和應變”階段。即便是那些已經進入恢復的調查對象表示和重塑階段的企業也仍需應對不斷變化的感染率、限制和法規以及其他外部因素，例如地緣政治緊張局勢或氣候風險，重新退回到反應和應變階段。各個地區的細微差異反映了此危機的全球性質，例如北美地區處於回應階段的調查對象比例最低，而其他地區大致相同，約有 25% 的調查對象報告處於這一初始階段。儘管存在這些差異，但一個核心主題已經浮出水面：**超過一半的企業表示，他們預測從現在開始的 1 年內，新冠疫情將繼續對其業務造成影響。**

企業需要針對複合性風險制定反應和應變戰略。在 COVID-19 大流行期間，很少有企業就其保險計畫提出理賠，但如今的狀況可能會讓他們對未來的危機和金融風險的反應和響應方式產生重大影響，尤其是如果保險企業創新其產品，這一影響更為明顯。除風險融資外，企業還需要優先處理風險管理和建設韌性並著手於其他關鍵領域，包括員工彈性、數位技術基礎設施和供應鏈管理等。

隨著全球感染率的波動和各地疫苗的推出時間不同，每個企業都在採取持續的危機管理措施。甚至有些已經度過了反應和回應階段的企業，由於疲於應對大規模的變化或新的限制規定，也可能會發現自己退回到了最初的階段。面對疫情，建立自己獨特的“反應和應變”方法 平衡靈活性、速度和結構的企業也將為應對其他長尾風險做好更充分的準備，這些長尾風險要求他們即時管理不斷變化的優先順序。

31%

受訪者表示未曾制定  
針對大範圍  
流行病的應對計畫

20%

企業仍處於  
反應和應變階段

7%

受訪者表示  
未曾制定針對大範圍  
流行病的應對計畫

## 恢復

# 企業韌性

從重大全球危機中恢復過來是一個複雜的過程，但是將風險管理放在首位至關重要。除了穩定業務之外，恢復工作還包括重新調整風險，包括小規模挑戰和重大衝擊。大多數企業表示，他們只是對下一次重大衝擊稍有準備，這表明恢復工作需要從多方面著手。

企業現在和將來都將許多恢復工作放在優先位置。調查對象提交的新冠保險理賠數量有限，這表明保險解決方案並未被視為解決融資風險缺口的一種手段，但是大多數企業都認識到需要新的風險融資或承保範圍解決方案。企業必須做更多的工作來整合企業風險和保險活動，以確保保險解決方案有效地應對現有風險和新興風險的聚集，並管理其總風險成本，這將受到保險市場日趨強硬的影響。許多企業正在借鑒從 COVID-19 大流行中汲取的經驗來審查其持續營運的管理。

為了實現這些風險管理目標，應該改變風險以及風險管理者的角色；必須採取一種更具凝聚力和綜合性的方法，不僅要從 COVID-19 大流行中恢復過來，而且要從未來的衝擊中恢復。

只有

# 1/3

企業認為  
現有的企業風險管理  
計畫足以應付  
COVID-19 大流行  
帶來的影響

# 79%

企業表示，  
將更加依賴  
風險管理以減少  
未來績效的波動

# 65%

企業表示，  
將尋求新的  
風險融資和 / 或  
承保範圍解決方案

企業在尋求穩定業務的同時會迅速做出許多決策，這將使復原的工作往往變得很複雜。從風險管理的角度考慮復原工作可以幫助確定優先順序，並且需求很明確。但大多數企業表示，他們只是為下一次重大衝擊做好了部分準備。恢復將需要一種新的企業風險管理（ERM）方法，這是因為只有 1/3 的企業認為他們現有的企業風險管理計畫足以應付 COVID-19 大流行的帶來的影響。

儘管現有的保險對新冠疫情的應對能力有限，但預計它將在未來發揮更大的作用——保險行業需要進行創新以實現這一期望。很少有受訪者根據其保險計畫或自保提交了新冠理賠，這表明大部分企業沒有將保險解決方案視為解決融資風險缺口的手段。只有 13% 的調查對象表示，他們將來會更加依賴保險或風險融資。然而，未來的衝擊很可能導致巨大損失，尤其是與黑天鵝事件相關的衝擊。企業必須確定新的風險融資戰略，並釋放新的資本來源，例如智慧財產權，並為這些新管道塑造韌性。



## 重塑

# 業務優先順序和未來規劃

這場 COVID-19 大流行讓許多企業重視規劃如何應對未來的重大衝擊和黑天鵝事件。在調查中，35%的調查對象認為有必要加快計畫以識別這些未來的衝擊。只有 16% 的企業有信心自己為將來的重大衝擊事件做好了充分的準備。準備工作將包括重新確定風險和韌性的優先順序，並重塑企業風險管理戰略。從更廣泛的企業風險角度來看，有 76% 的企業打算將審查其企業風險管理計畫作為正常業務週期的一部分，另有 21% 的企業正積極地調查是否可以對其進行改進。

企業還正在確定如何重塑某些業務領域，以為未來的增長定位自己，而各個地區的情況各不相同。例如，新產品開發是 EMEA，APAC 和 LATAM 地區的主要優先事項，這反映了其產品創新的需要，**不僅要在這些市場中生存而且要蓬勃發展**，而勞動力規劃則是北美地區的首要任務。所有地區都表示經濟動盪和健康危機是值得關注的威脅，這很可能會影響企業的業務戰略和投資。

**不斷變化的業務戰略將帶來持續變化的風險**。這一事實將需要風險管理者增加對企業風險管理的關注，發揮其重要作用。

# #1

所有受訪者一致認為  
保護人員和資產是他們的首要任務



調查對象預計的

三大衝擊是

- 經濟動盪
- 健康危機
- 地緣政治緊張局勢

但是只有

# 16%

受訪者

他們為將來的事件  
做好了充分的準備

企業管理層在引導員工、運營業務模式、客戶、投資組合和財務時面臨著許多決策和巨大的不確定性。他們在這段時間營運上所做的改變，很可能會持續，可能重塑商業模式及業務發展。以供應鏈為例，現在有些企業正在決定是否可以放棄長而複雜的供應鏈，並更換為區域供應商，利用更短的實體距離來更好管理庫存。的確，在 COVID-19 大流行期間，受訪者表示，需求的改變是一個比供給更大的風險缺口；並且某些客戶行為可能會持續下去。這意味著企業還必須相應地轉變其業務管理途徑。

企業在重塑階段的主要優先任務是保護人員和資產，維持或增加收入以及保護其資產負債表的帳面，這對全球企業都是一致的需求。許多管理層認識到，在新冠大流行的最初應對階段，關注他們的員工及其福祉至關重要，這一原則已經落實在他們尋求建立更富彈性的員工隊伍的長期計畫當中。

保持或增加收入是被受訪者的第二優先事項，許多人轉向加速使用技術來推進該議程，並關注資產投資機會和風險。隨著工作環境線上化和招聘模式的變化，能夠透過使用和適應新科技以維持和提高生產力至關重要。從辦公室到車間，既可以用於完成工作，又可以擴展產品和服務組合的自動化和數位化將在獲取收益中扮演重要角色。對更複雜、更互連的工具和平臺的依賴性日益增強，使企業更容易受到惡性網路事件的影響，這將要求他們重新制定網路風險戰略，投資和風險承保範圍。

在不同地區，企業對保持和增加收入有不同的計畫。新產品開發是 EMEA、APAC 和 LATAM 地區的首要任務，這反映了創新的需要，不僅要在這些市場中生存而且要蓬勃發展。在北美，企業著重於勞動力規劃，這可能會與更高的員工人數、工資考量以及員工的薪酬法規相對應。

對於重塑階段，成本管理和對資產負債表的保護也至關重要，因為企業尋求在優化現金流的同時抵消收入線的波動。為此，企業可能會將支出合理化、流動資金規劃和信用保護用作作為重新定位資產負債表的三個主要手段。COVID-19 大流行帶來的某些工作模式變化（例如遠端辦公或對自動化的更多使用）可以長期節省資源。企業需要將其投資和數位化計畫與員工戰略相結合，以打造更加靈活和適應性更強的人力資本模式，以及人力資源團隊的重要戰略計畫。與使用技術來維持或增加收入一樣，自動化和遠端辦公將改變企業面臨的網路風險，因此風險管理人員將需要從新的角度審視他們的網路概況。除此之外，重新配置資源是除亞太地區以外所有其他地區的優先事項，亞太地區則側重於業務流程的重新設計，也許代表著該經濟體中製造業和貿易部門的存在比例較高。

企業還專注於未來規劃。他們從新冠疫情對企業的影響中獲取了經驗，從而確定了未來的重大衝擊，許多人正在以新的視角重新審視這些衝擊。所有這些衝擊因素都有可能挑戰企業的韌性和穩定性。受訪者預測最有可能發生的重大衝擊是經濟動盪、重大健康危機和地緣政治緊張局勢。在這四個地區的受訪者均認為出現經濟動盪和健康危機的風險非常高，尤其是美國的企業認為發生地緣政治緊張局勢的可能性更加高，反映出與中國之間持續的貿易爭端以及國內政治動盪。在每個區域中，排名較高的企業預期衝擊反映了地域差異。例如，美國企業將出現重大網路事件的風險排在榜首，與其他地區相比，違規事件發生頻度和相關成本更高。亞太地區（APAC）和拉美地區（LATAM）都是大型出口地區，因為主要的供應鏈中斷會對經濟產生嚴重影響，因此商業模式被擾亂是他們的頭等大事。氣候變化是歐洲、中東和非洲地區各國的頭等大事，尤其是在歐盟（EU）制定了雄心勃勃的脫碳減排目標之後。

重塑未來以及對未來衝擊進行規劃將需要企業層面的方法。幸運的是，超過80%的調查對象表示，COVID-19大流行使他們學會了在整個企業範圍內對事件進行風險管理，並讓包括風險、人力資源、IT和財務在內的各個職能部門之間進行協作。這將使風險管理人員處於更好的位置來減輕短期和長期風險，並在無法避免某些事件時為企業做好準備以應對影響。

**保護人員和資產**一直是所有行業的重中之重。

確定了三個關鍵領域：

1. 員工的健康
2. 留住關鍵員工
3. 運營韌性

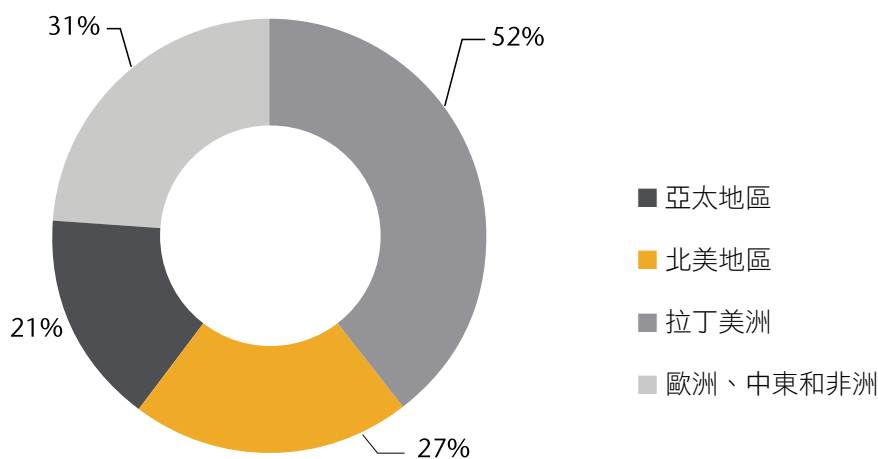
## 地區焦點

# 各區域風險評估及準備要點

## 北美地區

- 北美地區處於反應階段的受訪者比例最低（10%，比整體平均水準低 9%）
- 北美地區處於恢復階段的調查對象比例最高（59%），處於重塑階段的北美企業比例略高於基準點。這表明這些企業具有一定程度的韌性，可以使其穩定化並開始規劃
- 北美地區的企業對審查業務連續性管理（BCM）計畫的重視程度更高（與基準點相比為 60%），而只有 51% 的歐洲、中東和非洲地區企業和 47% 的拉美地區企業表示他們將審查 BCM 計畫。這可能表明北美企業更加依賴業務連續性計畫，而不是考慮更廣泛的企業風險管理（ERM）戰略
- 北美企業能夠更適應重大網路事件所帶來的機會或影響，並將其列為第三大關心事項或未來衝擊，這一排名高於其他地區

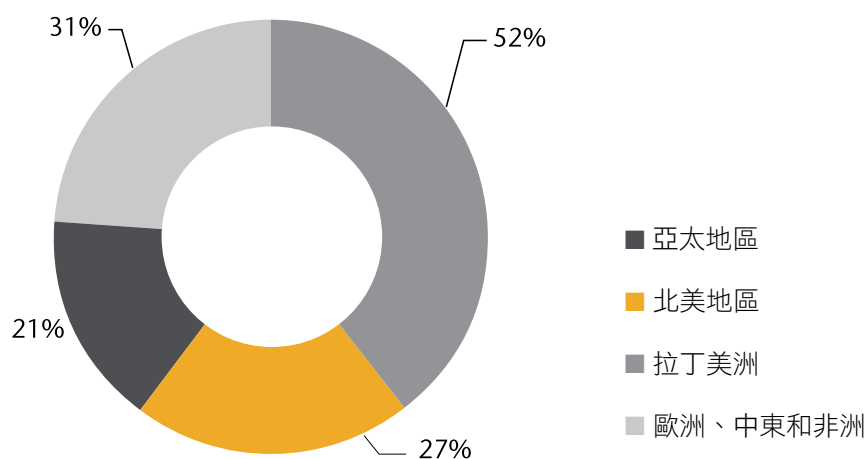
### 新冠疫情爆發前，已有流行病應變計畫之企業比例



## 歐洲、中東和非洲

- 歐洲、中東和非洲地區企業認為他們的風險管理足夠完善（71%），這一數值高於基準點
- 當被問及企業風險與保險活動的整合性時，歐洲、中東和非洲地區的企業顯得更為樂觀：該地區 30% 的受訪者認為他們的企業流程已經沒有進一步改善的必要
- 歐洲、中東和非洲地區的企業表示，當被問及如何保持或增加收入時，新技術的投入使用是他們的第一要務
- 與其他地區相比，歐洲、中東和非洲地區的企業最擔心的重大衝擊是氣候變化，這些企業對其關注程度可能勝過新冠對供應鏈所造成的影響以及消費者和投資者對企業越來越嚴格的審查

### 新冠疫情爆發前，已有流行病應變計劃之企業比例

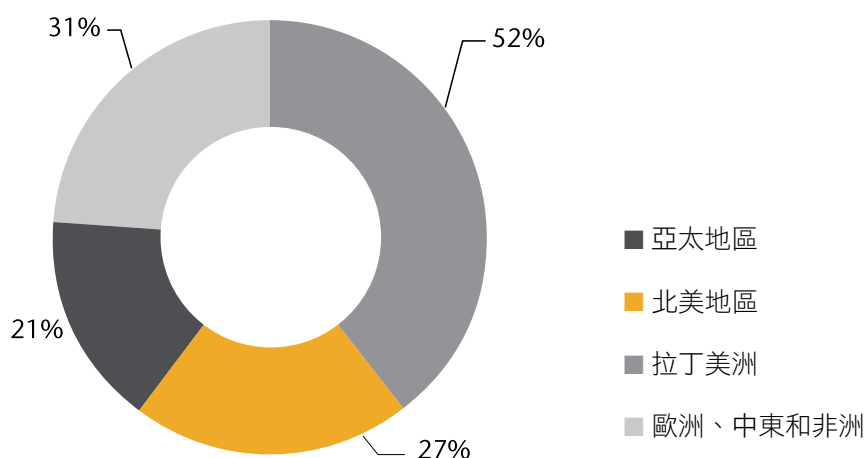




## 拉丁美洲

- 拉美地區（LATAM）有 78% 的企業報告說他們沒有制定大範圍流行病計畫（基準點為 69%），這意味著只有五分之一的企業做好了準備
- 拉美地區有 21% 的企業認為 COVID-19 大流行不會加快對其企業風險管理（ERM）計畫的審查，這一結果可能表明這些企業可能未完全意識到 ERM 與韌性之間的聯繫
- 拉美地區的企業將業務模式擾亂視為三大主要衝擊之一。這可能是因為該地區是一個大型出口地區，例如，對供應鏈的任何重大破壞都可能對經濟產生重大影響
- 為了重新構思業務戰略，新產品開發是拉美地區企業的首要任務，這反映出人們意識到企業將需要創新才能生存

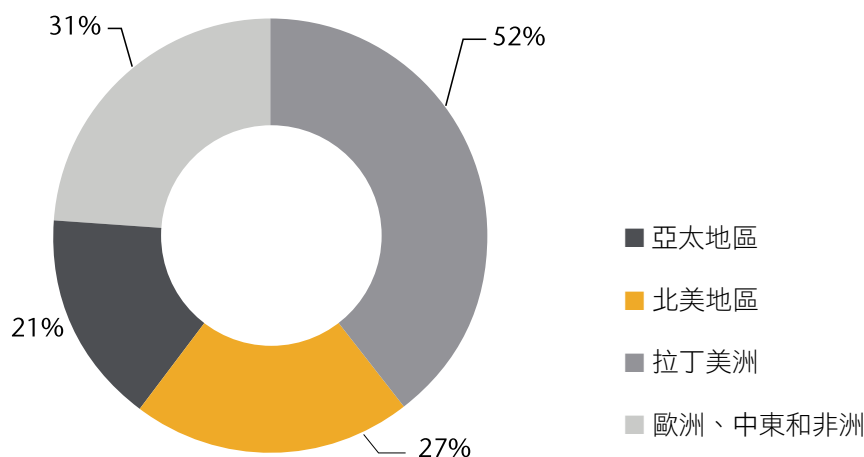
### 新冠疫情爆發前，已有流行病應變計劃之企業比例



## 亞太地區

- 處於恢復階段的亞太地區的調查對象數量相對最少（與基準點的 52% 相比，僅為 39%），但處於重塑階段的調查對象數量相對而言多得多（與基準點的 29% 相比，為 36%）。這可能是因為該區域最早受到第一波和第二波疫情的影響。這一情況表明了從事件中獲取的經驗和企業的應變能力使他們能夠繼續推進戰略計畫
- 在新冠疫情爆發之前，有 52% 的亞太地區調查對象制定了大範圍流行病計畫，該數值明顯高於基準點（31%）
- 亞太地區的調查對象是唯一報告在 COVID-19 大流行期間業務蓬勃發展的企業（其比例為 11%，而總體比例為 7%）
- 所有地區的較多企業都表明他們認為自己的業務受到了新冠疫情的影響，但保持了韌性（基準點為 48%），而亞太地區則再次超過了總體基準點（57%）
- 亞太地區的調查對象是唯一報告在 COVID-19 大流行期間業務蓬勃發展的企業（其比例為 11%，總體比例為 7%）。所有其他地區僅 6% 的企業報告了增長，這表明這些企業更具韌性，能夠抓住 COVID-19 大流行帶來的機遇

### 新冠疫情爆發前，已有流行病應變計畫之企業比例



## 產業焦點

# 產業受影響狀況分析

## 食品和農業

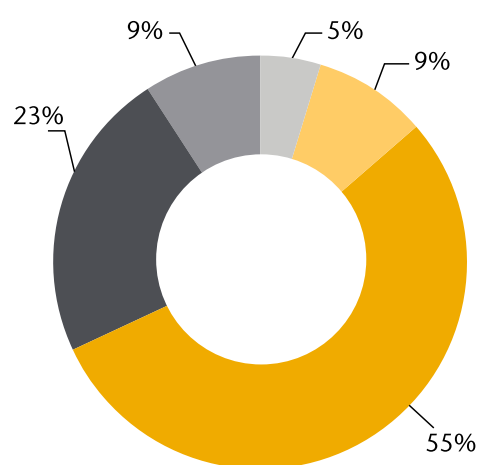
對於食品和農業，COVID-19 大流行對各個企業的影響是參差不齊的，一些企業在蓬勃發展，而另一些企業則處於壓力之下，這一現象很大程度上與分銷管道相關。因為該行業的企業通常同時為零售行業和餐飲行業供貨，所以即使在各個企業內部，每個部門的受影響程度也會截然不同。零售供應商面對激增的需求，必須要找到能快速回應，管理資源，同時又能保證食品安全的方法。

總體經濟因素將繼續影響這一行業。消費者需求的變化、人口的增長以及人們對綠色食品的迫切需求可能會改變人們對食品的選擇，促使該行業提高效率的壓力越來越大。這將幫助該行業創建具有顛覆性的商業模式，這些模式將由新的私募股權和其他投資者支援，並使用基於技術的解決方案來生成新的運營模式。這也是併購被確定為該行業內第一要務的原因所在。此外，氣候變化也將對該行業及其供應鏈產生巨大影響，從而增強了對未來的衝擊而提前做出規劃的必要性。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 技術性顛覆
3. 商業模式顛覆
4. 氣候變化
5. 地緣政治緊張局勢

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間，我們的業務蓬勃發展
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性

## 建築與房地產

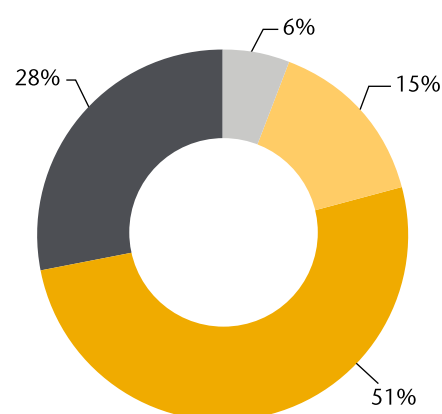
從對勞動力和員工健康的關注到新技術的更廣泛採用，建築與房地產行業正面臨著諸多變化。建築業和房地產業的調查對象在調研中表示其特別重視保留關鍵員工，這主要是由於該行業的勞動力正在老齡化，難以吸引年輕一代的人才加入。

雖然許多建築業和房地產企業正在加速其數位化進程和技術創新工作，但在各個行業對這項工作的重視程度進行排名時，建築與房地產企業仍在普查結果中處於落後地位。然而，COVID-19 大流行的影響以及氣候變化可能會成為變革的催化劑。來自投資者和其他利益相關者的壓力也越來越大，他們要求採取更高的環境、社會和企業治理（ESG）標準，這可能會進一步影響該行業及其風險管理方法。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
3. 氣候變化
4. 商業模式顛覆
5. 技術性顛覆

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大

## 能源和公用事業

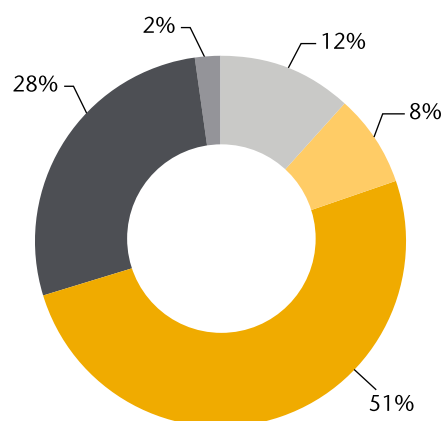
由於全球需求突然大幅度下降，這一需求主導的產業受到了 COVID-19 大流行的重大衝擊。較低的石油價格也重創了該行業企業，迫使他們轉向流動性計畫。在一開始，新冠大流行對保護人員和財產構成了挑戰，特別是對於一些境外業務來說，這種挑戰更為嚴重，這是因為他們難以應付疾病傳播的風險而陷入窘境，導致企業調整其運營模式以提高針對新冠疫情的適應力。

除了經濟動盪和新冠疫情所帶來的挑戰之外，能源和公用事業還必須為氣候變化風險、不斷變化的監管環境以及新的可持續的環境、社會和企業治理（ESG）壓力做好準備。毫無疑問，氣候變化是一個未來風險領域，在該產業中的企業對其重視程度遠高於整體基準。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 地緣政治緊張局勢
3. 氣候變化
4. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
5. 重大網路事件

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間，我們的業務蓬勃發展
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性

## 金融服務

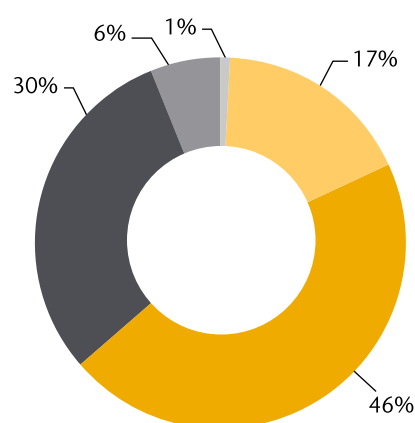
2008 年的金融危機以及金融服務業受到嚴格監管的自身性質增加了這一行業的風險成熟度，從而有助於該產業在新冠大流行期間保持韌性。實際上，金融服務業的企業已經超過了總體基準，這表明他們在新冠疫情爆發之前就認為大範圍流行病是關鍵風險（這一比例為 25%，而平均值為 18%）。

許多企業還能夠快速適應遠端辦公並保持生產力，儘管這樣也給員工健康帶來了挑戰。該行業中的許多人專注於留住人才並進行適當調整以適應未來工作的更大變化。數位化辦公和線上交易的加速促使金融服務企業自然而然地關注重大網路事件的風險，這將要求他們制定強有力的風險管理方法。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 技術性顛覆
3. 重大網路事件
4. 商業模式顛覆
5. 地緣政治緊張局勢

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期间我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期间，我們的業務蓬勃發展
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性



## 醫療衛生 / 製藥 / 生命科學

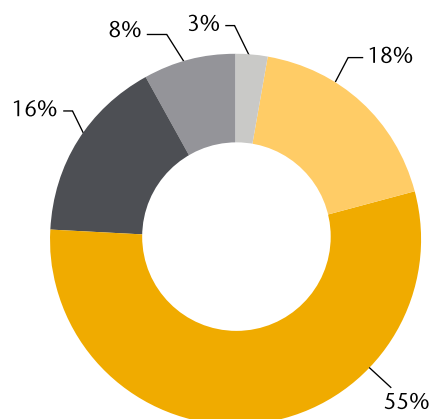
這是一個受到嚴格監管的行業，因此這些企業通常會表現出較高的風險成熟度。幾乎一半的調查對象表示，他們在新冠疫情爆發之前就制定了大範圍流行病計畫，這一比例高於總體基準。

儘管如此，從供應鏈到資產保護，COVID-19 大流行還是影響了該行業的多個領域。成本管理是該行業的重中之重。儘管該行業的企業通常利潤率較高，然後將其重新分配給研發部門，但此次的新冠疫情影响已經對其臨床試驗和業務戰略產生了影響。除了大範圍流行病類型的事件，醫療行業已經意識到了未來的另一場健康危機，例如糖尿病這種新的或加速的生活方式而導致的疾病，可能使資源和供應鏈變得緊張。此外，英國脫歐等地緣政治變化可能會影響該行業。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 地緣政治緊張局勢
3. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
4. 技術性顛覆
5. 重大網路事件

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 我們的業務蓬勃發展
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性

## 飯店業

該行業是受到 COVID-19 大流行影響最嚴重的行業之一，並且調查顯示該行業內沒有制定應對計畫的企業數量最多。許多企業仍在應對其直接影響並努力生存，著重於成本管理並為員工的利益盡最大努力。

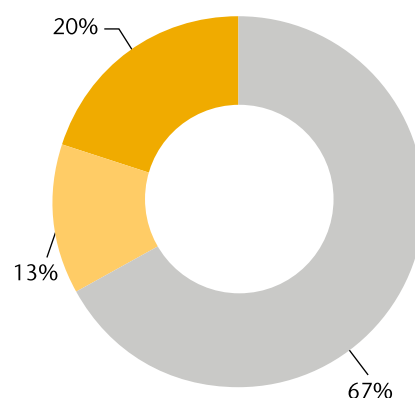
與整體基準相比，飯店業受訪者將聲譽列為優先事項，這很可能會歸因於正常運營所帶來的潛在病毒傳播風險。員工以及客戶的健康是確保對新冠病毒防護措施安全性信心的關鍵。

該行業正在準備面對一波投機性整併的浪潮，以及後疫情時代的持續動盪，特別是消費者的旅行次數和消費支出減少。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
3. 商業模式顛覆
4. 地緣政治緊張局勢
5. 技術性顛覆

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響

## 工業與製造業

COVID-19 大流行期間供求關係的不可預測性是該行業的主要挑戰，但是許多企業仍將重點放在人員保護和資產保護上。COVID-19 大流行暴露了許多供應鏈漏洞，除了成本管理和運營模式改革之外，企業還將設法解決這些漏洞。

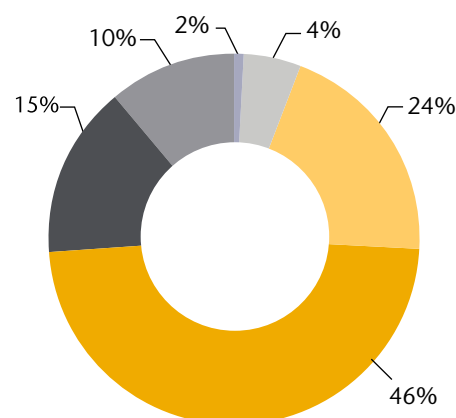
隨著該行業尋求進一步數位化、更高的效率和更快的回應速度，智慧工廠和工業 4.0 的變化將持續進行，這也許就是受訪者表示網路風險被視為未來的五大風險的原因所在。最近還發生了一些高調的勒索軟體案例，使工廠面臨關閉的危險。隨著這些行業自動化的日益普及，這種風險將會增加。

工業與製造業是最容易受到市場波動影響的行業之一，因此鑒於來年仍會有許多不確定性，企業將繼續為衝擊做好準備。

### 未來的衝擊

1. 經濟動盪
2. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
3. 地緣政治緊張局勢
4. 重大網路事件
5. 技術性顛覆

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，我們的生存能力存疑
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性
- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間，我們的業務蓬勃發展

## 公共服務行業

公共服務是唯一將另一場健康危機列為未來最重要衝擊的行業。

從融資到溝通和法規管理，公共組織是應對新冠疫情的核心。與此同時，失業率繼續上升，這給稅收帶來了不確定性。世界許多地方的公共組織都期望平衡預算。因此，鑒於受到長期影響和時間安排的不確定性，成本管理仍然是當務之急。

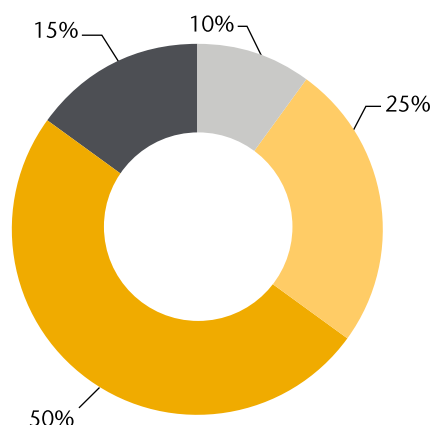
行業中的許多人正在重新檢查業務流程，包括資金的分配方式。在 2021 年，我們可以期望看到公共實體部門著重評估養老金成本，解決人才缺口問題並向年輕雇員強調就業的價值。

氣候變化在衝擊因素中的重要性也很高，因為自然災害會加劇公共服務行業正在努力解決的基礎設施問題，從而帶來財務和社會層面的壓力。

### 未來的衝擊

1. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
2. 經濟動盪
3. 技術性顛覆
4. 氣候變化
5. 重大網路事件

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大

## 技術與通訊行業

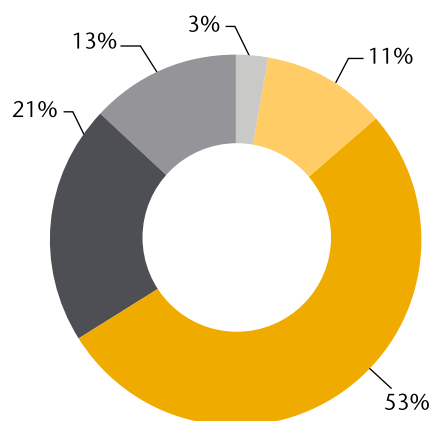
設備齊全的線上工作環境使該行業最關注員工的健康和人才保留。13%的調查對象表示，由於新冠疫情的大流行，他們的業務蒸蒸日上，甚至高於整體行業基準（6%）。

除了員工管理外，該行業還重新審視其供應鏈，注意供應鏈在複雜的全球相互依存關係中存在諸多漏洞，並力求盡可能地轉移風險。隨著數字原住民和歷史悠久的企業在快節奏而不確定的商業環境中相互競爭，業務戰略也將成為重中之重。

### 未來的衝擊

1. 商業模式顛覆
2. 經濟動盪
3. 技術性顛覆
4. 地緣政治緊張局勢
5. 另一場健康危機 / 大範圍流行病

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間，我們的業務蓬勃發展
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性

## 運輸及物流行業

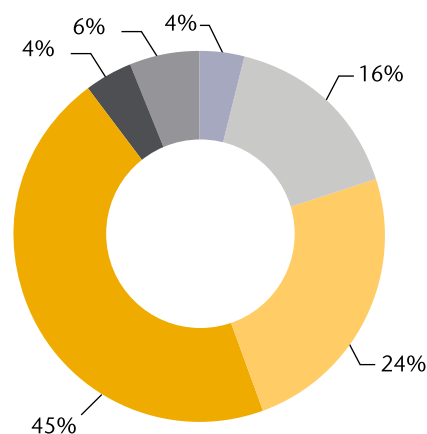
來自該行業的受訪者表示，由於客戶需求下降，他們承受著巨大壓力。但超過四分之一的調查對象表示，他們沒有發現供應鏈問題，這可能是因為他們制定了更完善的風險管理計畫。這樣的計畫對於應對將來更加複合化的風險尤其重要。地緣政治緊張局勢是運輸和物流企業所最擔心的未來衝擊，尤其是全球政權更替以及供應鏈的縮短正在給整個行業帶來不確定性。

儘管該行業的一些企業得益於消費者行為的明顯轉變和在線零售的快速增長，但經濟動盪仍然是該行業主要擔憂的風險。在接下來的一年裡，整體經濟環境的影響將變得更加明顯。總體而言，風險管理對於這個高風險行業的至關重要。儘管數位技術和自動化將解決其中的部分風險，但也會給帶來新的網路風險。

### 未來的衝擊

1. 地緣政治緊張局勢
2. 經濟動盪
3. 另一場健康危機 / 大範圍流行病
4. 商業模式顛覆
5. 重大網路事件

### 影響強度



- 我們的業務受到嚴重影響，我們的生存能力存疑
- 我們的業務受到影響，但仍然具有韌性
- 我們的業務受到嚴重影響，將需要大量時間才能恢復
- 新冠疫情期間我們的業務保持穩定，影響不大
- 我們的業務受到影響，但我們不確定長期還會有什麼影響
- 新冠疫情期間，我們的業務蓬勃發展



## 結語

# 如何為風險和韌性重新設定優先順序

新冠疫情提醒了許多企業管理層注意其風險管理完善度方面的漏洞，並審視採用其他解決方案的需求。新冠疫情可能會成為許多企業變革的催化劑，大量證據表明，企業採用更全面性的視角應對危機是最有價值的經驗。要從過去一年的事件中獲取經驗，企業應該在三個時間框架（反應、恢復和重塑）中的每個階段加強決策，並重新確定企業風險管理和韌性的優先順序，其中包括：

**將風險擴展到涵蓋長尾風險和新興風險：**董事會和執行管理團隊在考慮風險時需要拓寬視野，並更加注重識別和評估可能破壞戰略目標並對其企業構成威脅的未來重大衝擊。透過這樣的應對措施，企業可以更好地做好準備，並在有助其發展的領域上進一步投資。明顯地，過去的營運模式彈性不足的情況下，將無法在面對新興風險中，保護好企業。這也將需要提升風險管理者發揮的作用，以確保風險成為最高管理層優先事項的一部分，保證每個業務職能具有彈性，並在不斷變化的風險格局中保持增長導向。

**建立有彈性的員工隊伍：**員工是業務韌性和戰略成功的核心，這是各行業普遍的共識。值得注意的是，在早期恢復階段，全球的調查對象將保護員工視為重中之重。在具有高波動性和不斷變化的風險格局中，勞動力的穩定性和參與度是各個國家和行業的企業可持續發展和適應的關鍵動力。為了打造員工團隊的彈性，企業應關注員工健康、人才保留、營運模式改革以及工作模式和技術創新。

**重新思考獲得資本的途徑：**很少有調查對象表示，他們透過保險方案或自保對由於新冠疫情引發的影響提出理賠，這表明保險並未被視為解決方案或無法滿足企業的風險融資需求。這可能是因為某些風險不可保，或者風險的規模超出了常規方案的承保上限或承保能力。儘管政府的支持已幫助一些企業填補了風險管理漏洞，但顯而易見的是，企業需要新的創新性解決方案，不僅要面對與新冠疫情大流行相關的風險，還要面對日趨複雜和波動的多變風險環境。企業應當從保險業尋求解決方案來幫助管理其總風險成本，並考慮針對新興風險的替代融資結構，例如自保和特定承保範圍。

#### Aon 公司簡介：

怡安集團（紐約證交所股票代碼：AON）是全球風險管理暨保險經紀的專業領導品牌，提供企業風險管理、退休計畫、健康福利方案和再保險經紀服務。怡安集團在全世界擁有 50,000 餘名員工，遍佈在 120 個國家傳遞著優秀出眾的客戶價值，透過專有的資料庫和分析工具，為客戶提供風險管理與提高績效的專業見解。怡安在資安風險管理領域具領先地位，資安保險經紀團隊於美國榮獲 2018 年最佳經紀人 (Cyber Broker Team of the Year) 殊榮。

© Aon plc 2021. All rights reserved.

本文所包含以及報表所表 的信息均为具有广泛性质的信息，这些信息本意并不针对任何具体的个人或 体环境。尽管我们做出了努力以提供准确和及时的信息，并且使用了我们认为可靠的来源，但是并不保证这些信息在收到时是准确的，也不保证这些信息在未来继续保持准确。在未对具体状况做出全面 底的调查并获得合适的专 建议之前，任何人都应当根据这些信息采取行 。

[www.aon.com](http://www.aon.com)