

国际工程风险管理策略 有备方能无患(上)

虽然全球市场范围内需求紧缩，不少大型中国承包商却没有放慢“走出去”步伐，随着各企业2010年工作计划相继出炉，“抓住海外市场的机会”一语在企业发展规划中频频出现。同时，国际工程蕴含的市场风险、融资风险、货币汇率风险、政治和安全引起的其他风险都引起企业的充分注意。那么，企业应该具备怎样的风险管理策略？

在这一系列分两期出版的专题文章中，希文律师事务所北京代表处的首席代表 Keith Brandt 将解答本报就有关国际市场的风险管理提出的问题。

问：在国际工程承包实践中，您认为风险管理意味着什么？应包含哪些方面的内容？

Keith：在工程建筑行业，风险的定义是“对参与或依赖于工程建筑活动的公司可能造成影响的损失”。风险管理，则是通过符合社会公共利益、人身安全、环境因素以及法律规定的方式，以对建筑企业最为经济有效的成本，处理建筑企业的可能面临的风险以求实现其经营目标的过程。

由于工程本身性质的差异，不同的建筑项目将面临不同类型的风险。某些风险，例如因恶劣天气情况造成工程停工，或许是在每一项工程建设过程中都有可能产生的，因而是企业首先需要考虑的风险因素之一，而其他某些风险则未必如此显而易见。另一方面，某些风险较其他而言发生的可能性较低，然而一旦发生，其负面影响将对整个工程造成阻碍，因此也需要纳入考虑范围。出于风险多发的可能性与潜在的复杂情况，建设企业通常采用系统化手段来探知潜在风险所可能影响的范围、规模以及后果，从而可以设计解决该类风险的策略。

一般而言，大多数风险管理手段包括以下步骤：第一，发现风险，即企业可能面临的风险是什么？第二，量化风险——风险发生的可能性有多高？风险发生后可能造成的后果是什么？第三，处理风险——可否通过某些方法帮助企业完全地消除风险，或者降低风险发生的可能性、转移风险？第四，在整个项目进程中持续监控风险。

问：在国际工程承包中，发现风险和预测风险对于企业至关重要。如何在实践中做到？

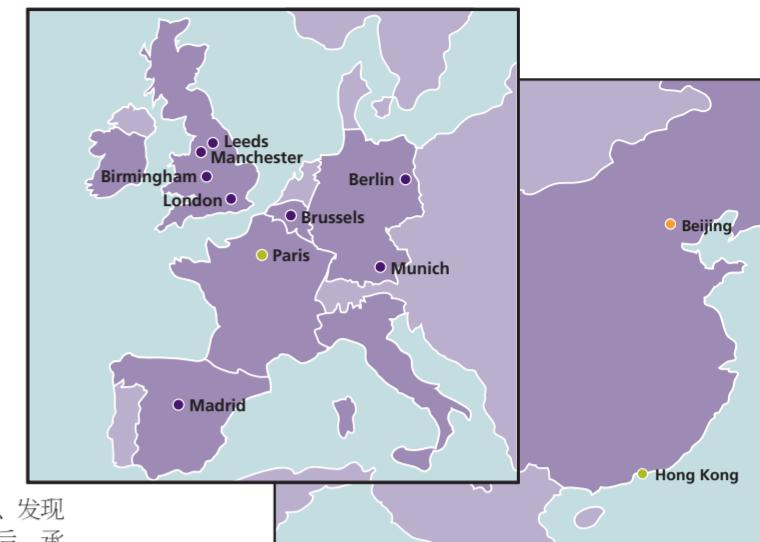
Keith：建筑企业可以通过一系列方法辨别与发现风险，其中包括一些基本的手段，当然也有较为复杂的体系。

集思广益

集思广益，或称“头脑风暴”，是指项目各方互相给出提议、共同考虑、识别风险。项目所涉及的所有企业、机构需要审视、理解并考虑大量的信息，从而能够使各方全面地了解项目。在这一过程中，项目各方在条件允许的情况下应当在审视有关信息后就风险问题进行专题讨论。不同主体，譬如总承包商、分包商、联营组织、合伙企业股东，甚至是雇主或融资方，由于各自利益主导的差异，对于项目往往有不同的预期，因此各个主体对于项目潜在风险的类型以及风险在其他方面可能造成的影响抱有不同的视角。某一主体识别的特定风险可能帮助工程中的其他主体认识到进一步的风险。

数据采集与第三方协助

企业如果能够掌握越多信息，则辨别、发现风险的可能性便越大。在审视有关文件之后，承包商或许认为，进一步地了解相关信息将有助于全面地评估项目；然而在进一步采取行动深入获取信息或数据之前，承包商需要平衡考虑信息或数据的价值以及获取这些资料的成本——既要避免因小失大，也要防止事倍功半。当企业最初开始在新的区域承接项目时，以往所积累的经验的作用可能有限。在这样的情况下，有必要考虑聘请第三方对企业提供协助。对于参与国际性项目的而言，不应当忽视项目营地地区的本国使领馆在收集与传播该特定区域的重要信息以及提供综合性支持方面起到的重要作用。此外，使领馆等代表机构有时可以在其他方面提供协助，如处理当地的一般联络事项、协助企业在当地设立办事处、处理有关登记、与行政机构进行沟通以及提供有关当地的内部信息。而且，某些国际性组织机构可以通过收取一定费用，为企业提供服务，例如，就有关潜在的政治风险、基础结构风险提供相关信息，或协助企业在项目兴建初期做出发展规划，或拟定人员调动安排的计划、应对突发灾难事件的策略（包括放弃项目，或人员疏散等）。



上海世博会 马来西亚馆动工



审阅合同文件

合同是相当重要的文件，它调整合同签字方之间的法律关系。合同文件一方面构成签字方之间最终意见的记录，设定了签字方相互的权利义务关系，另一方面为将来某些特定事件发生后应当如何处理提供了预先指引。因此，合同文件的重要性不言而喻，合同各方应充分理解这一文件，并确保所有同意的事项均已囊括于合同中。通常，在合同最终签订之前，各方需要经过多轮的审阅、谈判与修改。在这一过程中，许多建筑企业除由其内部法律部门负责之外，还会聘请专业顾问，比如律师协助企业，尤其是当涉及项目复杂、造价可观以及适用企业较为陌生的外国法律等情况。

电脑模拟、风险评价与编制模型

现实生活中，一旦某一风险实际发生，将可能提高其他风险发生的几率。通过电脑模拟、评价与编制模型等手段，有助于控制、记录与呈现项目审查与数据收集过程中发现有关的信息。例如，使用电脑软件（目前已存在大量此类软件）处理输入的信息，可以发现并量化风险，随即通过循环迭代分析风险产生后对项目整个进程的影响。

（未完待续 瞿沙洁整理）



Hammonds LLP and its affiliated undertakings comprise Hammonds LLP, Hammonds Hausmann SELARL and Hammonds, a Hong Kong general partnership, each of which are separate and distinct entities. Hammonds LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC 335584 and is regulated by the Solicitors Regulation Authority of England and Wales. A list of the members of Hammonds LLP and their professional qualifications is open to inspection at the registered office of Hammonds LLP, 7 Devonshire Square, London EC2M 4YH. Use of the word "Partner" by Hammonds LLP refers to a member of Hammonds LLP or an employee or consultant with equivalent standing and qualification.

Office locations

Hong Kong

Hammonds
Suites 3201-05, 3217-20
32nd Floor Jardine House
1 Connaught Place
Central Hong Kong
Telephone +852 2523 1819
Fax +852 2868 0069

Beijing

Hammonds Beijing
Representative Office Hong Kong
Suite 1419 - 20
South Tower Beijing Kerry Centre
1 Guang Hua Road
Chao Yang District
Beijing 100020 China
Telephone +86 10 8529 6330
Fax +86 10 85296116

Contacts



布英达
职位：合伙人
工作地址：香港和北京
电话：+852 2523 1819
电邮：keith.brandt@hammonds.com



陶瑞楚
职位：律师
工作地址：北京
电话：+86 10 85296330
电邮：rachel.turner@hammonds.com



刘宇峰
职位：法律顾问
工作地址：北京
电话：+86 10 85296330
电邮：lawrence.liu@hammonds.com