

# 风险控制流淌于我的血液中

## ——访谈中国神华总裁凌文博士

Christopher Marquis 哈佛商学院  
张晨 清华大学经济管理学院





## 中国神华

中国神华能源股份有限公司由神华集团有限责任公司独家发起，于2004年在北京注册成立。中国神华H股和A股与2005年6月和2007年10月分别于香港联合交易所及上海证券交易所上市。

中国神华是世界领先的以煤炭为基础的一体化能源公司，主营业务是煤炭、电力以及煤炭的铁路、港口和船队运输等。中国神华拥有全国最大规模的煤炭储量，也是中国最大的煤炭供应商。2011年，中国神华的商品煤产量达281.9百万吨，实现营业收入2082亿元。2012年，中国神华在福布斯全球企业2000强中排名第126位。中国神华大规模、高效率、重安全的生产模式成为了中国煤炭行业的典范。中国神华是目前全世界最大的煤炭生产企业，并正为“建设具有国际竞争力的世界一流煤炭综合能源企业”的战略目标而积极努力。

## 凌文简介

凌文博士现任中国神华能源股份有限公司执行董事、总裁，神华集团董事、副总经理。2001年，凌文博士通过一次高管公开招聘加入神华集团，并任首席财务官。2006年，他开始出任中国神华总裁。在加入神华之前，他在中国工商银行工作了约八年时间。

2005年，凌文博士领导的中国神华成功在香港联合交易所上市，融资总额达33亿美元，成为全球煤炭行业规模最大的首次公开发行，发行市净率也创下了大型国企海外上市的最高增值记录。2007年，中国神华在中国A股市场（上海）的首次公开发行，融资总额达666亿人民币。中国神华现已成为全世界最大的煤炭生产企业。在近年中，中国神华显著增加收入与产量，改善风险管理与控制，履行社会责任，并努力争取在全球煤炭行业中的领先地位。

凌文博士拥有管理工程博士学位。他现兼任中国人民大学、哈尔滨工业大学、中国矿业大学等高校及科研机构的兼职教授，同时也是教育部全国高等学校设置评议委员会专家成员，中国数量经济学会常务理事，以及中国管理科学学会高级会员。

2012年4月5日下午，我们在神华的北京总部访谈了总裁凌文博士。这次访谈的主要话题包括：凌文博士的管理哲学和管理风格，他早期在另一行业的工作经历对他管理风格的影响，他带领神华上市过程中所面临的挑战，以及他在公司中所实行的管理实践等。

### “CEO的主要职责是汇集人才，并让他们各履其责”

Christopher Marquis、张晨：凌文博士，非常高兴能和您进行这次访谈。您能描述一下您的管理哲学吗？您在神华的领导风格是怎样的？

凌文：领导中国神华对我来说很有挑战性。尽管我现在任职于中国神华这样一家煤炭公司，但我读博士的时候学的是管理工程，我在加入神华之前也没有过在煤炭行业工作的经验。有的人可能会觉得奇怪：如果你对煤炭和采矿了解的并不多，你怎么能做一个好的领导者呢？这感觉起来就像是外行来领导内行。

但我自己觉得，这其实可以是一件好事。CEO在管理团队中的主要职责是什么呢？我的理念是，CEO的职责是把人才汇集到管理团队中，让他们各自履行其责任，授予他们权力，帮助他们理解所有这些流程、规章，并让他们互相沟通。

举个例子来说，在我的管理团队中，我可能会有一个采矿方面的专家，一个煤炭运输方面的专家，一个会计方面的专家。我的职责就是把他们的才能汇集到一起，清晰地界定每个人的责任，明确他们的职权，明确流程。如果一个项目或问题是在某个人的职责范围内的，我会给他这

个权力，让他来做决策。如果一个问题涉及到多个领域，可能就是我的责任来把相关的高管找到一起，我们来讨论可以怎么做。如果一个问题超过了某个人的职责范围，那就进入了我的职责范围，可能就由我来做决策。如果这个问题甚至超过了我的权力范围，我就必须要和董事会沟通了，甚至可能拿到股东大会上讨论。这就是基本的公司治理。我们在神华做得很好。

Marquis、张晨：煤炭是中国神华的主要经营领域。您刚才也提到，之前没有煤炭行业的相关经验给您领导企业带来了一些挑战。当年您刚刚从另一个不同的行业加入神华集团时，是什么样的情形？您是如何应对那时的一些困难的？

凌文：在加入神华之前，我在中国最大的银行——中国工商银行工作了八年半的时间。我刚来神华集团的时候，尽管也有不少的优势，但最大的劣势就是我对煤炭行业的了解很有限。我对煤炭、煤炭液化、发电、铁路和港口运营都知道的不多，所以我必须学很多东西。在2002年，也就是我到神华的第一年，我几乎所有的时间都待在煤矿、港口和火车站上，这样来努力让自己熟悉这些领域。我想，虽然我可能成为不了专家，但至少我应该在这些方面具备基本的知识，并且了解基本的规则规章。

我当时遇到的第二个问题是，尽管我一开始就是做神华的首席财务官，但最初时我并不是一个会计方面的专家。所以我必须学习很多会计方面的东西，例如我会从毕马威、普华永道的人员那里学习。我甚至申请成为一些会计师协会的会员，并最终加入了澳大利亚和英国的会计师协会。我确实学到了很多会计方面的知识，包括中

国和国际上会计准则的差别。

**Marquis、张晨：**您在银行工作的早期经历是否影响了您后来的管理风格？

凌文：之前在银行业的经历，在我后来阅读财务报表这样一些事情上帮助不少，特别是当我希望去了解和管理风险的时候。例如，当我阅读资产负债表的时候，我能够试着找出主要的风险是什么，以及如何避免这些风险。

另外，由于我的银行业经历，我在和投资者沟通的时候形成了一种比较保守谨慎的态度，而投资者现在也了解了我这种风格。每次我给他们一个估计值的时候——例如我们今年能生产多少煤炭、能实现多少营业收入——他们通常都会相信最终的实际数字将超过这些估计值。这是因为我们的实际表现总是能比我们对投资者承诺的更好。你如果回顾一下过去几年我对投资者说过的话，你就会发现我达成了所有对他们的承诺。这就是因为我曾经是一个银行家，所以我知道如何形成良好的信誉，我知道我必须遵守承诺。如果我给投资者一个目标值，我就必须尽全力来达成。

另外，在银行业的经历也告诉了我公开透明和公司治理的重要性，特别是对于上市公司而言。

**“风险控制流淌于我的血液中”**

**Marquis、张晨：**我们知道带领神华上市是一个很大的成就。在中国神华在香港和上海上市的过程中，您遇到过哪些关键性的挑战？

凌文：我们2005年在香港进行了第一次IPO（首次公开发行）。这个过程真的非常非常有挑战性，我怎么说都不为过。我有一个很好的团队

来制定和执行我们的策略，而且神华的管理层也都同意我的提议，在这样的支持下我们最终成功了。但当时的一个巨大挑战是我之前并没有IPO相关的经验。2001年的时候，我是通过一次公开的首席财务官招聘加入神华的。那是一次很公开的高管招聘，目的是要找到一个能担任首席财务官、并能承担带领神华上市的责任的人。我最终从候选者中被选中了，但是我毕竟还是没有上市的相关经验。所以我必须从银行业学习很多，特别是投资银行业。我必须学习上市的规则是什么，这个历程会是什么样的，我们应该做什么，以及我们应该如何与所有的监管者、投资者、分析师沟通，等等。

当时也还有其它一些重要的挑战。首先是关于让神华上市的目的。我经常会被问到的一个问题是：我们为什么要这么做？这个问题的答案今天看来是很清楚的，但七年前并没有很多人明白这点。我需要去说服我们的管理团队，如果我们想要让神华成为一个全球性的企业，我们就必须让神华上市。这关乎透明，关乎合规，等等。所以我们必须这么做。

第二个挑战是决定我们应该在哪里上市。我总是喜欢力争最好。所以在最开始的时候，我的雄心是能让神华在香港、纽约、上海三地同时上市。但是由于著名的萨班斯·奥克斯利法案中的一些条款，当时纽约并不是一个好的选择。我也从国务院得到意见，说当时的时机并不适于在香港和上海同时上市。所以我们最终还是首先在香港上市。但我为我的团队制定的目标是，我们要树立一个IPO的典范——我们需要尽全力做到最好。

最后，我们还面临了决定股价的巨大挑战。问题在于，当时我的团队中并没有专门的财务顾问，而我们的投行告诉我说，路演非常成功，购买者是我们目标的三倍。但最后一天我和我的



三家投行讨论定价问题的时候，我希望把价格定为每股7.5港元，他们却希望定为每股7.25港元。他们的理由是，所有的购买都有可能在最后阶段撤回，而我们必须得接受IPO折价，也得接受“中国折价”，因为神华是一家中国公司。但我不同意。我对神华非常有信心，我很确定我们的投资者能够得到很好的回报，所以我不会接受任何折价。谈判持续了26个小时，最终他们还是接受把股价定在每股7.5港元，而这个时候离最终的截止时间只有45分钟了。这个股价让我们得以在资本市场上创造了不少纪录。

**Marquis、张晨：**除了带领神华上市的努力之外，您在神华还引入过什么独特的管理实践？您为什么这么做？

**凌文：**2006年，中国神华的前任CEO退休了，我接任CEO一职。从那时起，我为中国神华设计和建立了一套风险管理体系，这个体系现在运作得很不错。

在过去，对企业的主要要求是成本控制。在那个阶段，赢家是那些和竞争对手相比能拥有最低单位成本的公司。后来，主要的要求变成了创新。例如像苹果那样可以造出iPad 1、iPad 2、iPad 3和iPhones的公司就能占领市场。在未来，当企业已经建立起成本控制体系，并且已经应用了新科技之后，最重要的因素就会是风险控制。所以建立一个风险控制体系是非常重要的。

传统的风险管理以防范损失为主要内容，而现代风险管理不仅包括内部控制等防范损失的活动，还包括经济资本配置、经风险调整业绩衡量等以盈利和回报为中心的风险管理活动。仅仅保证内控合规并不能满足中国神华这样具有多重社会属性的大型央企的要求，这就推动着我们还要

向风险要效益，全方位管理风险，实现企业价值的最大化。到今天为止，中国神华已经初步建成了以生产本质安全、经济本质安全、政治本质安全为特色的以风险为导向的内部控制体系。

在我看来，风险控制绝不仅仅是某一个部门的日常工作，也绝不仅仅是企业运营的一个孤立部分，它更应是企业总体运营的核心。可以说，风险控制流淌于我的血液中。所以，我力求将风险管理融入到神华的全部流程中，希望可以形成一套自学习、自组织、自适应、自优化的体系，将风险控制贯彻到日常的经营管理活动中。我希望风险管理的理念能深入每个人的心中，使每个人都能清晰地知道他们任务与职责中的风险所在，并使如何防范和应对风险成为他们工作中的一种本能。

**Marquis、张晨：**在您的《以风险为导向的内部控制体系理论与实践——中国神华的探索》一书中，您谈到建立一套以风险为导向的内部控制体系大大提高了中国神华的风险管理能力。比较有趣的一点是，这并不是一个孤立的体系，它同时还影响了神华的组织文化。这个体系是如何在神华贯彻实施起来的？

**凌文：**神华是一家知名的国有企业，但它同时也是一家年轻的公司。我们是1995年成立的，只有17年的历史。对我来说的第一件事情，就是如何与神华已有的员工一起努力。这就像是在饭馆里的厨师，需要用手中的食材来做出美味的菜品一样。由于在中国、尤其是在国企的现实情况，我不可能说“我不喜欢这个人，让他走吧”。当我们不能解雇员工时，我们就需要努力地在一定程度上改变他们。我首先需要理解这一点。

我意识到的第二件事情是，神华其实已经有很好的文化基础。这个文化基础就是：安全是第一位的。作为一个煤炭公司，我们面临很多的安全风险。例如煤炭行业中有一个指标是生产每百万吨煤炭的死亡人数。中国政府正在努力让这个数字降下来，平均值已经从2002年的4人左右降到了现在的0.5人左右。而在神华，这个值只有0.01或0.02人左右，大大低于全国平均水平。我们确实相信，安全对我们来说是第一位的。

同时我们意识到，这种“安全”并不应该只是关乎人的生命，也应该关乎我们的企业运营和公司治理。所以我们进而把这种安全文化带入了公司治理、经营管理、风险控制等各个方面。

另外，我也努力和神华的管理团队沟通，告诉他们，尽管我们之前的经验在过去是成功的，但之前的经验并不能取代和超越监管的规章、严格的流程以及对风险的管理，而现在是时候应该让神华改变增长模式、采用更健康可持续的发展方式了。“企业还年轻”不能成为我们的借口，我们现在应该表现得越来越成熟了。作为一家上市公司，我们需要风险控制。我相信，公开透明、公司治理和风险管理正变得越来越重要。

### “我们希望成为世界舞台上的领先者”

**Marquis、张晨：**就企业未来的发展而言，您认为有哪些目标是神华应该为之努力的？

凌文：现在神华有很不错的营业收入和产量。但是这些营业收入和产量中，几乎99%都发生在中国。神华仍然是一家本土企业，还谈不上是一家全球性的企业。在未来，让神华成为一家全球性的企业，会是管理团队的一个主要目标。我们希望成为世界舞台上的领先者。要达成这个

目标，我们还有很多事要做。我们希望成为在所有方面的真正领导者——包括科技、社会责任、雇佣关系、安全、并购等各个方面。总而言之，在每一个方面，我们都必须做到全球煤炭行业中的最好，甚至是全球采矿行业中的最好。

我们有志于成为世界舞台上的领先者——不仅是在中国，还在全世界。另外一个重要的方面，也是神华目前的一个弱项，就是要有能力通过并购来增长。我们在绿地建设和煤矿开发上很擅长，但我们在并购方面还很欠缺经验。要发展扩大神华的经营活动，我们需要有双翼。一翼是有机自然增长，另一翼就是兼并收购。我们需要保持这两翼的平衡。

**Marquis、张晨：**中国政府近年比较关注的一个全球趋势是环境问题。作为一家煤炭公司，中国神华现在着力于哪些环境保护的领域？

凌文：在中国，煤炭在基础能源供应总量中的占比超过70%。一个原因是我们国家的煤炭储量较大，而石油、天然气的储量相对有限。另一个原因是用煤炭生产能源比较稳定可靠，因而能够支持中国经济的快速增长。所以问题并不在于我们是否要使用煤炭。我们应该关注的是：一，如何使煤炭的生产更绿色清洁；二，如何使煤炭的利用更绿色清洁。在神华，我们做了不少我认为有利于环境的努力。

例如，在神华的煤炭火力发电厂中，我们有脱硫、脱灰、脱氮的设备。在我们所有的电厂中都有脱硫设备，超过50%的电厂中有脱氮设备。在澳大利亚，还没有一家电厂有脱硫的设备。另外，我们也在应用CCS（Carbon Capture and Storage）技术，也就是碳捕获与储存技术。在鄂尔多斯煤矿，我们第一个示范性的CCS设施已

经投入运营了，每年会把10万吨的二氧化碳注入地球两千米深处。

另外，我们也努力将采矿运营中的污染最小化。我们的煤矿看起来可能会很奇怪，因为一个煤矿就像是一个花园一样，有花草、有树木，是很清洁的。在我们开始神东的项目之前，那里的植被覆盖率只有3%。但现在绿化面积已经增长到70%了。所以我们确实做了不少事。现在我们还建立了NICE（National Institute of Clean-and-Low-Carbon Energy），也就是北京低碳清洁能源研究所。这是由神华出资的一家国家级研究所。

今天全世界有很多的公司、科学家、政治家都在谈论碳的问题，使减碳成为了一个非常重要的话题。但有哪些人做出了实际行动呢？神华就做了。我们必须这么做。作为全世界最大的煤炭生产企业、也是这个行业中的领先企业，我们必须对社会和公众负责。

### “你必须平衡工作、家庭和健康”

**Marquis、张晨：**看到这些年您确实在带领神华争取全球领先地位、建立风险控制体系等方面付诸了很多心血。您是如何理解您作为CEO的定位的？

**凌文：**我担任中国神华的CEO已经超过六年了。我明白在西方，即使一个人是很出色的领导者，八到十年之后他可能也会离开，因为他会认为“我所有的想法和才能都已经投入到这家公司，现在我再也没有其它可以贡献的东西了”。

十五年前我还是在工商银行的一个年轻后辈，只有34岁。当我看到在工行总部的那些领导、老前辈的时候，我会跟我的同事开玩笑说，如果有领导过了50岁，就会有一些人计算多少年后领导会退休，这样自己就有机会晋升到那个

职位。这是一件不太好的事情。所以我就开始想，当人们迈入50岁之后，也许是时候考虑换个位置。比如我自己，也许就可以成为一名大学教授，既然我有博士学位，还有这些知识和经验。如果在我未来生命中的某一天，我真的成为了一名教授，我就不仅可以把自己的位置让给年轻人，还可以和大学生们分享我的知识和经验。在工行的那个故事已经是十五年前的事了。现在我已经很接近50岁了，有时我仍会想到这个故事。

但在内心深处，我会问自己，如果我留在这个位置上，我能够给神华贡献什么？我能够做些什么？会不会有其他人，其他更年轻的人，会比我在这个位置上做得更好？在过去的几年中，我把我所有的热情、所有的知识、所有的经验都贡献给了神华。我很有信心，在未来某天我离开之后，一定会有人可以比我做得更好。

**Marquis、张晨：**您还有其它什么想要和大家分享的管理经验吗？

**凌文：**有一点比较重要，就是我关于“人”的哲学。我常常都在旅途中，从一地到另一地，总是会比较忙碌甚至疲惫。某一天我意识到，我的有些同事在很年轻的时候就过世了。我又读到过一本由毕马威的前任董事长兼CEO写的书——《追逐日光》。这个人当时是五十多岁，很年轻、很健康，有很多商务旅行，常打高尔夫球。但有一天他突然得知，他得了严重的癌症，只能活大概一百天了。他认真地制定了一个关于他死前应该做哪些事情的计划，并且都付诸实施。这其中也包括和他的家人恳谈，告诉家人他有多么爱他们。之后他就去世了。

在神华，每年我都会和分子公司的一把手们召开几次会议，讨论我们的战略、我们的主要任务，以及我们如何开展当年的工作。在一次会议



上，我给了他们这本书《追逐日光》，并且告诉他们：“你必须尽力把工作做到最好，但同时你也必须关心你的家庭和你的健康。我不需要你把所有的时间都扑在工作上。不要这样。你必须平衡你的工作、家庭和健康。”

也许这就是我的风格。我有很多兴趣爱好。我喜欢旅游，喜欢摄影，喜欢园艺，喜欢音乐，

还喜欢狗。有人曾告诉我，当他离开了CEO的位置之后，他感到很失落，也不知道要做什么。对我来说，这不会是什么问题。我有很多可以做的事情。所以我想，我的哲学就是：你的公司、你的工作，都不是你生活的全部；那只是生活的一部分。

---

Christopher Marquis(cmarquis@hbs.edu)是哈佛商学院的副教授。

张晨(zhangch2.07@sem.tsinghua.edu.cn)是清华大学经济管理学院的研究员。