

“一带一路” 2.0： 市场化运作扬帆启航

李广宇，吕文博，李超

“一带一路” 2.0的成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力。

回顾2016年，全球“黑天鹅”事件频频发生：英国公投“脱欧”、美国特朗普意外胜选、意大利分离派“五星运动”支持率高企。此类“黑天鹅”事件掀起了一股“去全球化”的暗流，使得贸易保护主义得以抬头。这对以全球化和贸易畅通为指向的“一带一路”倡议形成了阻力。面对挑战，中国应扮演更重要的角色。我们认为，“一带一路” 2.0指的是运作机制市场化程度更高的阶段，这意味着积极引入市场力量，用市场化的机制甄别投资项目。同时，在宏观和微观两个层面建立风险管控体系，并构建复合型的人才梯队深耕海外市场，从而与沿线国家共同探寻解决矛盾的方案，积极引领经济全球化的新走向。

“一带一路” 进入2.0阶段，运作机制的市场化程度将更高

“一带一路”倡议自提出以来得到了100多个国家的响应，我国已经先后和沿线国家签订了将近50份政府间合作协议。过去的三年里，基于与沿线国家政府的共商共议，建成了一批标志性基建工程，如印尼雅万高铁、匈塞铁路、中老铁路，以及大量港口和基础设施等，为“一带一路” 1.0的实施迈出了坚实一步，奠定了双边和多边合作的基础。

“一带一路” 2.0阶段将侧重在经贸领域展开全方位、深入的互通互联，并将更多地拓展到社会、文化等多个领域，倡议的复合性色彩将会得到更多重视。相应的，以政府和大型央企为主导的“国家队式”的运作模式也应向更为

市场化的运作机制转变。在“一带一路”1.0阶段，我们看到了沿线各国通过政府层面的合作积极推动了多个建设项目的实施落地，但也看到了这样的国际合作在2.0阶段面临着多重挑战。

首先，由于1.0阶段的大型基建项目多由各国政府主导，以国企和央企参与为主，市场化主体缺位。目前一套成熟的、可持续的市场化机制体制尚未建立起来，用以支撑2.0阶段多领域、多资金渠道、多参与方的项目挖掘和建设。

其次，“一带一路”沿线以发展中国家居多，经济发展不平衡，政经形势和宏观政策变化的风险难以避免，在文化习俗、营商环境、法律法规等方面具有极强的地域特征。而“一带一路”的项目建设又具有资金规模大、回收周期长、回报率偏低的特点（目前多以中国政府提供的长期低息贷款为支撑），因此中国企业在“走出去”的过程中，在项目的风险管控方面通常缺乏对当地市场的了解和成熟经验。

同时，随着“一带一路”迈向2.0阶段，对人才的要求亦更高：既需要行业的专业技术人才，也需要复合型的管理人才；既需要人才从我国“走出去”，也需要加强海外市场的国际人才及当地人才的引入。

市场化运作，甄别与开发“Bankable projects”

在优质项目的发掘和构建方面，市场和政府应取长补短、展开合作。尽管政府拥有政治资源和金融资源，但缺乏行业专业知识以及市场化的机制体制，难以独自发掘并构建一系列的“Bankable projects”（符合银行担保条件的项目）。相比之下，企业对所在行业具备了丰富的专业知识和项目经验，同时拥有更市场化的机制体制和价值取向。要将市场化的运作模式带入“一带一路”的合作框架，不仅需要政府扮演积极倡导的角色，更需要市场主体充分发挥自身优势，与政府合作发掘并构建优质的项目储备，共同推动“一带一路”可持续发展的进程，并从根本上解决项目“融资难”的问题。

为实现这一目标，我们建议政府引入市场资源，共同合作考虑采取以下四大举措：首先，组建一支拥有丰富行业经验、项目构建和执行经验及当地市场经验的多元化项目开发团队；其次，针对不同项目所在细分行业，建立一套“Bankable projects”的衡量标准和对标体系，在考虑各细分行业差异化的同

时，推进项目审核规则的标准化；第三，通过合作设立职能委员会等方式，运用市场化运作的治理模式，提高审批决策过程的透明度，优化项目流程，提供多元化的融资渠道以提升项目融资效率及质量，从而加快项目推进；第四，在项目实施过程中确保项目管理层面的市场化程度和执行层面的投后技术支持，以使市场化的价值取向得以最终落地。

引入专业化市场资源，建立全面的风险管控机制

不熟悉海外社会经济和营商环境是中国企业“走出去”的重要挑战。这不仅体现在中国企业普遍缺乏与当地政府、机构以及团体交涉的经验，更体现在他们缺乏应对地缘政治、安全、法律法规、运营等各方面突发风险的能力。海外风险管控能力的缺失，往往导致投资效率低、投资成效大打折扣。

我们认为，以市场化为特征的“一带一路”2.0应当以专业化的市场资源为抓手，在宏观和微观两个层面双管齐下建立风险管控机制。在宏观经济环境层面，政府应该扮演保驾护航的角色，积极倡导并推动建立市场化的风险评估智库（如EIU经济学人杂志智库），运用高度客观、独立、透明的风险模型对沿线国家的政治、经济、行业风险进行分析、追踪和预测，为政府和企业的前期投资决策提供有价值的参考。在微观的业务运营层面，我国企业应在当地市场积极引入本地化、多元化的海外投资服务合作伙伴，为企业因地制宜地提供相应的风险预警和保护。

在这方面，我国已有某领先产业地产运营商进行了成功的尝试。今年该民企与印尼当地政府以及财团和机构合作，共同在印尼开发产业新城。该民企不但提供包括工业地产开发、基础设施建设、生活社区打造等硬件服务，还特别针对非印尼企业（尤其是中国企业）在当地投资面临的风险提供一系列“软件服务”，具体包括商务咨询、人力资本服务，以及建立本地咨询委员来应对包括暴动在内的运营风险等，以此满足投资者对于投资风险管控的需求。

对接市场需求，搭建复合型人才梯队深耕海外市场

“一带一路”倡议提出了“五通”——政策、设施、贸易、金融以及民心

相通的目标。想实现任何一项目标，合适的人才都是关键。企业若想成功深耕海外市场，逐步推进人才梯队的搭建尤为重要。人才梯队不仅对于企业短期打开当地市场举足轻重，更是长期在当地生根发芽所不可或缺的。

在“走出去”初期，企业应吸引兼具国际视野和海外市场管理经验的国际化人才，配备具有国际金融、法律、贸易背景的国际化团队，迅速打开海外市场的局面。长期来看，更重要的是积极加快当地专业人才梯队的建设，重视当地人才培养，充分利用好当地的人才资源，帮助企业真正融入当地市场。从全局来看，除了致力于培养中国自己的国际化人才，善用目标国人才，企业更应集合政府及当地教育机构之力，帮助“一带一路”沿线国家培育当地的国际化人才，将“一带一路”的跨国界人才资源作为布局海外的一项长期投资。

前述的国内某领先产业地产运营商其“走出去”的第一步便是从国际领先的咨询公司和国际企业招募具有国际视野的职业经理人以组建核心团队，借此拓展其海外业务。在开展业务的过程中，围绕投资者在当地市场发展的痛点，积极在企业运营、政府关系等领域招募优秀的当地专业人才，构建复合型人才梯队，并打造国际人才和当地人才共融的工作环境和企业文化。



随着“一带一路”全球化、开放化和复合化程度的加深，2.0时代的机遇与挑战并存。“一带一路”2.0的成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力，带动“一带一路”2.0的共荣。①

作者谨向同事张帆和梅贻对本文的贡献表示诚挚感谢。

李广宇为麦肯锡全球资深董事合伙人，亚太地区基础设施咨询业务及公共部门咨询业务负责人，常驻上海分公司；

吕文博为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区公共部门咨询业务负责人、区域经济和产业规划领域领导人，常驻上海分公司；

李超为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。