

McKinsey Quarterly

2015 Number 2

本书编委会 组编

启航 “一带一路”



启航“一带一路”

本书编委会 组 编

编 委 张海濛
徐浩洵
陈有钢
余 进
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书以启航“一带一路”为主题，文章包括传承丝路精神，共建“一带一路”、多边金融格局新力量：亚投行的创新与活力、寻找真正可投资的大型基建项目、解码领导力：什么素质最关键、“互联网+”时代的跨界思考：当交响乐遇到领导力、转型期的领导力：武建强访谈录、营造创新创业生态系统：杨斌访谈录等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

启航“一带一路” / 《启航“一带一路”》编委会组编. — 上海：

上海交通大学出版社，2015

ISBN 978-7-313-13469-1

I. ①启… II. ①启… III. ①区域经济合作-国际合作-中国-文集 IV. ①F125.5-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第166141号

启航“一带一路”

组 编：《启航“一带一路”》编委会

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：韩建民

印 制：上海景条印刷有限公司

开 本：889mm × 1194mm 1/16

字 数：84千字

版 次：2015年7月第1版

书 号：978-7-313-13469-1/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：5.5

印 次：2015年7月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-59815625

导读

8年前，麦肯锡的两位全球资深董事Dominic Barton（鲍达民）和Kito De Boer在英国《金融时报》上著文呼吁建设“新丝绸之路”。由此我们开启了对这一课题的思考和探索。随着“一带一路”重大倡议的正式提出和稳步推进，我们亦在新的时代情境之下，着重对“一带一路”的优先发展领域，以及倍受关注的重大相关议题展开了深入研究。

“往古者，所以知今也”。夏季刊的开篇之作《传承丝路精神，共建“一带一路”》从穿越古今的视角出发，首先回顾了曾经绵亘欧亚大陆繁盛达15个世纪的丝绸之路。继而指出，今天的“一带一路”源于历史上的陆海丝绸之路，顺应并引领着世界潮流，它将再度焕发生机与活力，掀开多方参与共赢的新篇章。

首次由发展中国家发起创立的多边金融机构——亚洲基础设施投资银行，其本身就是一个巨大创新。在《多边金融格局新力量：亚投行的创新与活力》一文中，三位作者认为，亚投行给世界金融格局注入了清新活力，它将以创新的治理模式破解传统区域多边开发机构的种种弊端。该文首先分析了亚投行创立的两大背景，接着从五个方面探讨区域多边金融机构应如何创新发展。

基础设施互联互通是“一带一路”建设的优先领域，亚洲基建缺口尤其大，但是我们在与企业领导人和投资机构专家进行访谈之后，却发现了他们的共同担忧，即怎样鉴别项目是否具备商业可行性？如何寻找真正可投资的基建项目？《寻找真正可投资的大型基建项目》的三位作者就此建议：一是通过前期尽职调查找到符合自身投资需求的项目；二是通过风险分摊提升偿债能力，将高风险项目转变成可投资项目。通过这两种方式“保驾护航”，投资者可有效防范风险，确保投资获得预期回报。

两个月之前，麦肯锡举办了“一带一路”基础设施建设圆桌论坛，

由我的同事张海濛主持，来自政府、投资机构和企业界等多位专家共聚一堂，就各种热点问题展开了深入探讨。您可以阅读《“一带一路”圆桌论坛：倾听一线的声音》了解此次圆桌论坛的精华。

此外，固定专栏“21世纪领导力”的内容值得细读。我的同事揣姝茵将与您分享她对“互联网+”时代跨界领导力的思考，看一看交响乐和领导力会碰撞出怎样奇妙的火花。《解码领导力：什么素质最关键？》一文对困扰众多CEO的难题给出了切实建议，即领导力应优先从培养四类关键素质入手，因为它们决定了89%的领导力效能。

最后，本期的两篇访谈录也同样精彩。云铜集团掌门人武建强讲述了一家中国国企在变革时期锻造和提升领导力的真实故事。他告诉我们，转型和变革首先要从“心”出发，修炼自身的领导力，方能从容负重前行、驾驭变革。清华大学副校长杨斌则分享了一所顶尖大学对创新创业教育的探索和尝试。他认为，唯有营造充满活力、良性互动、可持续发展的生态系统，创新创业才能在中国生长出内生力量，真正形成气候。



与往期季刊一样，我衷心希望您有所获益，同时也真诚期待着您的建议和意见。

祝您开卷愉快！

李广宇

李广宇

麦肯锡全球资深董事
亚太地区基础设施及公共部门业务负责人

启航“一带一路”

04 传承丝路精神，共建“一带一路”

李广宇

历史照进现实，梦想引领未来。今天，“新丝绸之路”的共建原则有望开启区域协同发展的全新格局。

07 多边金融格局新力量：亚投行的创新与活力

李广宇，吕文博，王祎枫

亚洲迫切需要一个崭新的区域多边金融机构来填补巨大的基建融资缺口。与此同时，亚投行有望以创新的治理模式破除传统多边金融机构的种种弊端。

13 寻找真正可投资的大型基建项目

李广宇，吕文博，王祎枫

投资者必须练就一双“火眼金睛”，而练就这个本领的“秘籍”，就是通过一套科学的方法和工具搭建专有的可投资项目库。

19 “一带一路”圆桌论坛：倾听一线的声音

雄心勃勃的陆海丝绸之路如何从愿景走向行动？企业的机遇点在哪里？风险和收益又该如何考量和把握？麦肯锡邀请了相关领域专家和行业领袖畅谈各自的观点。

21世纪领导力

26 解码领导力：什么素质最关键？

Claudio Feser, 张海濛, Fernanda Mayol, Ramesh Srinivasan

我们最近的研究表明，四种关键素质决定了89%的领导力效能。

29 “互联网+”时代的跨界思考：当交响乐遇到领导力

揣姝茵

身处“互联网+”时代的企业领航人，更需要回到初心和正念，就像指挥之于乐谱，匠人之于作品，褚老之于褚橙。

35 转型期的领导力：武建强访谈录

王平, 傅源, 林琳

对于企业掌门人而言，转型和变革首先要从“心”出发，修炼自身的领导力，方能从容负重前行、驾驭变革。

营销革新

42 迎接市场营销新的黄金时代

Jonathan Gordon, Jesko Perrey

营销人的决策越来越精准，视野越来越宽广，脚步越来越快，营销故事也越发的精彩。

52 数字时代如何讲好故事：谷歌的营销之道

谷歌全球营销高级副总裁Lorraine Twohill讲述营销之道的变与不变。

58 科技融合情感：梅赛德斯的营销突围

戴姆勒公司的Ola Källenius畅谈豪华汽车制造商应如何结合科技与情感开展市场营销。

绿色发展

63 建设面向未来的绿色城区

Shannon Bouton, David Newsome, Jonathan Woetzel

好设计可以兼具美学价值、绿色环保和经济可行。

书摘

69 为何中国消费者还将令世界惊讶？

Jeffrey Towson, Jonathan Woetzel

Jeffrey Towson和Jonathan Woetzel再度合著《1小时读懂中国》之二：中国消费者。本文即摘编自此书。两位作者认为，外界对中国经济放缓的担忧实无必要。

访谈

73 营造创新创业生态系统：杨斌访谈录

王平，叶梅，林琳

“高校创新创业教育的本质是开放性，大学需要敞开胸怀与企业家、投资方、创业者等多方合作，唯其如此，方能营造一个充满活力、良性互动、可持续发展的生态系统。也唯其如此，创新创业才能在中国生长出内生力量，真正形成气候，实现大繁荣。”

网络分享



扫描二维码
关注微信公众账号
麦肯锡公司



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在
<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>
ID: 麦肯锡季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>



在Kindle上亦可阅读本季刊

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

本书可在当当网和亚马逊网上订购

启航“一带一路”

本书编委会 组 编

编 委 张海濛
徐浩洵
陈有钢
余 进
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



启航 “一带一路”

04 传承丝路精神，共建“一带一路”

李广宇

07 多边金融格局新力量：亚投行的创新与活力

李广宇，吕文博，王祎枫

13 寻找真正可投资的大型基建项目

李广宇，吕文博，王祎枫

19 “一带一路”圆桌论坛：倾听一线的声音

传承丝路精神，共建“一带一路”

李广宇

历史照进现实，梦想引领未来。今天，“新丝绸之路”的共建原则有望开启区域协同发展的全新格局。

早在2007年，麦肯锡的两位全球资深董事Dominic Barton（鲍达民）和Kito De Boer在英国《金融时报》上发表了“Tread Lightly Along The New Silk Road”一文，提出并呼吁建设“新丝绸之路”。中国政府“一带一路”重大倡议提出之后，麦肯锡随即成立了项目组对这一课题进行了长达半年的深入研究，现已形成初步成果。我们的研究来自与国内外智库、学术组织、投资机构和企业界专家的访谈，麦肯锡对“一带一路”沿线国家开展基础设施建设、风险管控等多条业务线长期的实战积累，以及对国内外发展案例的深入分析。

历史照进现实

公元前2世纪到公元13世纪的1500年间，按全球贸易额来讲，“丝绸之路”一直是最重要的贸易通道。在唐朝，中国GDP一度占到世界总量的58%，而“丝绸之路”就贡献了中国GDP的5%。

历史照进现实，梦想引领未来。今天，“新丝绸之路”的共建原则有望开启区域协同发展的全新格局。这条世界跨度最长的经济大走廊，贯通中国、中亚、东南亚、南亚、西亚乃至欧洲部分区域，东牵亚太经济圈，西系欧洲经济圈。我们的基本测算显示，“一带一路”沿线国家和地区（包含欧盟成员国）覆盖近50亿人口，经济总量约为39万亿美元，分别达到全球总量的70%和52%。我们认为，随着全球范围内商品、服务、金融、人口和信息的自由流

动增强，世界经济重心将逐渐向东方和南方的发展中国家倾斜，因此“一带一路”顺应并引领当今世界潮流，这一重大倡议的提出恰逢其时。

如果硬件和软件的基础设施建设成功，我们预计到2050年，这一区域将为全球带来80%的GDP增量和30亿的中产阶级。在可持续方面，可把非化石能源占一次能源消费比重提高到25%以上。目前各方的共识之一是基础设施要优先发展。我们也对基础设施建设释放的乘数效应进行了估算，每10亿美元的基建投资可创造3万~8万个就业岗位，新增GDP25亿美元。

从蓝图到行动

“一带一路”建设可围绕基础设施、产业提速和民生福祉这三项重点主题落实到行动。

基础设施是目前制约沿线不少国家经济发展的薄弱环节，对企业来说，这既是机遇也是挑战。大型基建项目很多，但是必须甄选出哪些具有经济可行性，哪些是可投资的项目。我们的想法是搭建线上线下（O2O）平台，解决信息不对称的问题，以及为供需双方牵线搭桥。这个平台主要包括基建项目大数据平台和以基建为主题的线下博览会。

基础设施先行是为产业发展铺路。中国在建设产业园、经济特区和跨境自贸区等方面的丰富实践可供沿线国家向现代化工业转型借鉴。中新苏州工业园、泰中罗勇工业园区和尼日利亚莱基自贸区的成功经验告诉我们，中方应该将基础设施等硬件环境和管理制度等软件环境相结合来帮助当地园区发展，同时避免在工业化和城市化进程中产生生态和环境的问题。

经济发展的终极目标是实实在在改善民生。我们建议从可负担住房入手，推动当地城市化建设，改善人们的居住环境。中国可以总结保障房的经验与教训，鼓励本国私营企业走出去，以市场化原则参与所在国家的可负担住房建设。同时，推广一体化全产业链管理降低成本、提高效率。另外，也可考虑引入住房公积金制度。

风险防范与管控

对有志于参与“一带一路”建设的企业来说，政治风险、经营风险和金融风险是必须要谨慎考量的。在政治风险防范上，政府可为企业建立政治风险保险机制，提供政治风险咨询服务，还可设立区域商事仲裁机构来解决跨国争端。在经营风险防范上，企业可以从信息、职责、流程、治理和文化等五方面搭建海外投资风控体系。在金融风险防范上，鼓励成立联合财团共同投资、共担风险；金融机构还可通过信贷资产证券化等创新的金融工具分散信贷风险。



“一带一路”重大倡议正在进入从倡议到行动、从蓝图到现实、从理念沟通到务实合作的新阶段。我们愿与各方展开更深入的交流，共同为“丝绸之路”的复兴和繁荣贡献力量。○

本文是李广宇为此次麦肯锡“一带一路”基础设施建设圆桌论坛所作的开场演讲。李广宇为麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司，他同时也是麦肯锡亚洲区基础设施及公共部门业务负责人。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

多边金融格局新力量： 亚投行的创新与活力

李广宇，吕文博，王祎枫

亚洲迫切需要一个崭新的区域多边金融机构来填补巨大的基建融资缺口。与此同时，亚投行有望以创新的治理模式破除传统多边金融机构的种种弊端。

由中国倡导的亚洲基础设施投资银行（简称“亚投行”）甫一成立，就得到了国际社会的广泛欢迎和支持。其与“一带一路”倡议成为国际宏观战略与微观战术交相辉映的两道靓丽风景。但也有一些质疑甚至批评的声音。我们认为，亚投行的创立无疑将发挥显著的积极作用。因为亚洲迫切需要一个崭新的区域多边金融机构来填补巨大的基建融资缺口。与此同时，亚投行有望以创新的治理模式破解传统区域多边金融机构的种种弊端。这项系统工程不是由某一个国家牵头就可以完成的，必须凝聚多方的智慧、资源和经验，共筑平台、同绘蓝图、携手行动。

本文首先对亚投行创立的两大背景进行分析，进而从五个方面探讨区域多边金融机构应如何创新发展。我们相信，坚持以创新为核心的亚投行有望对现有的基建投融资体系带来“正能量冲击”，有益于全球金融和世界经济的长期可持续发展。

背景一：亚洲基础设施需求强劲，但资金供给远远不足

据麦肯锡统计，截至2015年3月，亚洲地区已公布的超大型基础设施项目约有1300个，投资总额达4万亿美元（见图1）。

根据亚洲开发银行的测算，从现在到2020年，亚洲地区每年基础设施投资需求将达到7300亿美元。然而，融资缺口同样巨大。目前亚开行和世行每年