

The  
Economist

CORPORATE  
NETWORK

## 2020年后的“一带一路”倡议

拥抱“一带一路”倡议下的新路径和新机遇

赞助人

**Baker  
McKenzie.**

# 目录

<b>前言</b>	<b>2</b>
<b>导语</b>	<b>3</b>
自2019年4月第二届“一带一路”国际合作高峰论坛（BRF）举办以来，中国的“一带一路”倡议（BRI）正在进行理念的重塑。该论坛被广泛视为中国重启倡议的行动，展现其将针对倡议所涉项目采取更具包容性、透明度和可持续性建设的意愿。这对“一带一路”倡议的未来无疑是积极的举措。当前中国应有针对性地采取行动、完善倡议治理，使利益相关方确信这意味着“一带一路”正在迈向趋于成熟的新阶段。	
<b>“一带一路”倡议——走出亚洲？</b>	<b>5</b>
“一带一路”沿线国家作为一个整体而言市场潜力巨大。虽然参与“一带一路”倡议的国家在增多，与倡议有关的贸易和投资却仍集中于亚洲。	
<b>不限于基础设施建设？</b>	<b>8</b>
“一带一路”倡议的大部分项目仍为基础设施建设，但中国也在逐渐拓宽涉足的领域。其中包括发展“数字丝绸之路”、参与工业产能建设和营造可持续发展的环境。	
<b>平衡收益与风险</b>	<b>11</b>
“一带一路”沿线国家通常在政治、经济和运营环境方面存在风险，这对期望在沿线国家寻找利润的企业构成挑战。参与倡议的企业应当在机遇与风险平衡的国家中寻找投资机会，并积极主动管理风险。	
<b>降低风险、提高价值</b>	<b>15</b>
开展细致的市场可行性分析、对项目风险进行严格评估将有助于企业了解各种风险特征并帮助企业管控风险。参与“一带一路”项目时，同当地企业建立牢固的伙伴关系、全面掌握法律和监管方面的情况、了解政治动态并实施项目全生命周期风险管控十分关键。	
<b>结论</b>	<b>19</b>
“一带一路”倡议投资机会颇具吸引力，有效管控风险与挑战对项目的成功无疑是至关重要的。通过审慎的前期投资提升自身专业知识并发展当地合作伙伴的企业通常能够更有效地应对“一带一路”项目中存在的挑战。	

## 前言

《2020年后的“一带一路”倡议：拥抱“一带一路”倡议下的新路径和新机遇》是经济学人企业网络（ECN）受贝克·麦坚时（Baker McKenzie）赞助发布的一份报告，由ECN独立研究、采访并撰写。报告所述结论和观点仅代表ECN，并不一定反映赞助人的观点。Yue Su为报告作者，Pamela Qiu负责采访和编辑工作，Waqas Adenwala负责部分研究工作，Gaddi Tam负责设计排版，Wai Lam负责封面设计。

报告分析包含对专家的深入采访，这些专家对亚洲基础设施项目有切实的了解和实地的经验。除非特别引用，专家姓名保持匿名处理。我们谨对所有参与者和受访者贡献的时间和观点表示诚挚谢意。

参与者如下（按字母顺序排列）：

- Johan de Villiers, 常务董事, 东南亚, ABB集团
- Rod Jackson, 首席财务官, 西太平洋银行国际
- Sajal Kishore, 基础设施与项目融资主管, 惠誉国际亚太区
- Mun Loong Lau, 项目融资主管, 联昌国际银行集团批发银行业务部
- Allard Nooy, 首席执行官, InfraCo Asia
- Ben Simpfendorfer, 创始人兼首席执行官, 丝绸之路协会
- Jang Ping Thia, 首席经济学家, 亚洲基础设施投资银行
- Julian Vella, 合伙人及全球基础设施业务亚太区主管, 毕马威公司
- 郑权, 局长, 政策战略局, 亚洲基础设施投资银行

2019年11月

## 导语

自2019年4月第二届“一带一路”国际合作高峰论坛（BRF）举办以来，中国的“一带一路”倡议（BRI）正在经历理念的重塑。该论坛被广泛视为中国重启倡议的行动，展现其针对所涉项目将采取更具包容性、透明度和可持续性建设的意愿。这对该倡议的未来无疑是积极的举措。当前中国应有针对性地采取行动、完善倡议治理，使利益相关方确信这意味着“一带一路”正在迈向趋于成熟的新阶段。

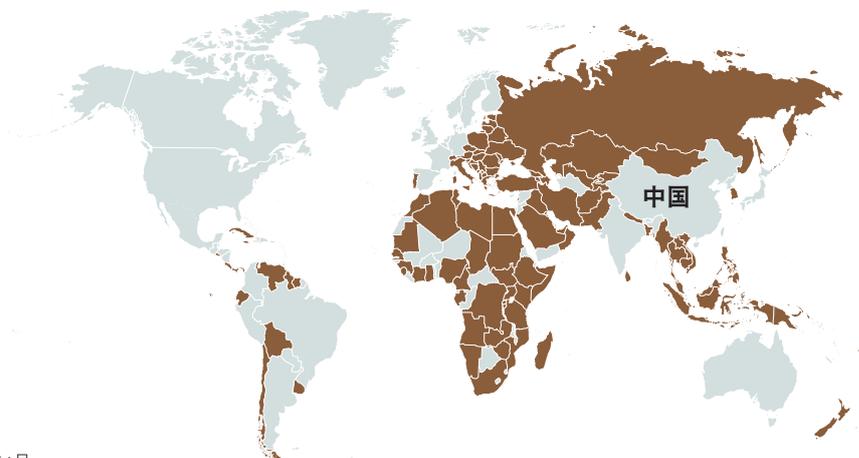
在北京举办的第二届“一带一路”高峰论坛上，习近平主席表示将推动企业在“一带一路”项目中按照国际规则标准进行建设和采购。他重申“绿色”投资的重要性，并表示了对腐败“零容忍”的态度。习近平还强调，在全球化形势日趋严峻且美国全球领导者的角色受到更多检视的情况下，参与国能够通过“一带一路”倡议获得实实在在的收益。

就政治层面而言，推动“一带一路”倡议的势头依然坚定。据报道，目前有超过130个国家签订了“一带一路”倡议合作文件（见图1）。其中包括距离传统丝绸之路遥远的中美洲和太平洋国家。尽管大多数西方主要经济体对正式认可“一带一路”倡议持谨慎态度，其中已有多个国家与中国达成了“第三方市场合作”协议。比如，中英两国已于6月启动了这样的计划，表明英国希望在“脱欧”加剧经济不确定性的情况下，保持同中国的良好关系。

## 多边机制得到逐步落实

中国切实希望继续加强倡议的国际参与，以多边参与的思路推进“一带一路”倡议。在第二届高峰论坛上，中国还向外国企业和银行承诺开放与“一带一路”倡议相关的合同。虽然评估进展如何仍为时尚早，但许多参与方以及开发合作伙伴都相信这些机遇必将成为现实并趋向成熟。

图1：签署“一带一路”倡议合作协议的国家



注：截至2019年4月  
资料来源：[www.yidaiyilu.gov.cn](http://www.yidaiyilu.gov.cn)

## 2020年后的“一带一路”倡议

### 拥抱“一带一路”倡议下的新路径和新机遇

---

诸多积极迹象表明中国正采取措施调整“一带一路”项目的管理机制，如采取类似于多边开发银行（MDBs）的正式贷款规则。2019年3月，中华人民共和国财政部与亚洲开发银行、亚洲基础设施投资银行、欧洲复兴开发银行、欧洲投资银行、新开发银行以及世界银行集团等多家多边开发银行签署谅解备忘录，旨在就建立多边开发融资合作中心开展合作。

亚洲基础设施投资银行（AIIB）政策战略局局长郑权表示，亚投行会在完善各个项目治理中做出更大贡献，包括与“一带一路”倡议有关的项目。郑女士说：“我们相信‘一带一路’倡议的基本原则是合理的。‘一带一路’倡议的核心宗旨是坚持对话协商、促进共同贡献，并实现互利共赢。我们主张采用国际高标准，确保各项原则落地落实。”

提高“一带一路”倡议项目对国际参与者的开放程度，已被中国政府决策者和国有企业经营者列上了议程。InfraCo Asia的首席财务官Allard Nooy表示，中国的国有企业已经发现在一些市场中独立开展业务是非常困难的，因此愈发渴望寻找合作伙伴。“中国的国有企业希望在目标市场中，从国际参与者身上汲取经验和能力。从长远来看，他们有意成为‘大股东’。但就当前而言，他们对在海外开展开发项目的专业知识有所欠缺，他们也意识到独立运营的风险过大。”

关注国际参与是推动“一带一路”倡议发展的重要一步。随着中国国有企业意识到自身需要开展更具可持续性的业务、吸引更多的私人资本和外部参与者加入其供应链，他们十分希望增进对如何在全球市场环境下竞标和运作的理解。

这些政策重点的转向和对以市场化方式推进“一带一路”项目的要求正处于起步阶段。对于那些希望围绕“一带一路”倡议开展更具意义的合作的企业，这些转变意味着何种新路径和新商机？“一带一路”又会带来怎样的风险和挑战？企业如何能够化解或克服这些风险和挑战？

本篇报告将对这些问题进行探讨。以下专题参考了经济学人智库（EIU）的最新研究、数据和分析，以及对商业领袖和相关专家的访谈：

- 回顾并评估“一带一路”倡议的现状和范围
- 聚焦有望实现增长的领域和地区
- 提出并评估常见的挑战和风险
- 识别出在“一带一路”倡议中赢利的关键因素

## “一带一路”倡议——走出亚洲？

“一带一路”国家作为一个整体市场潜力巨大。尽管参与“一带一路”倡议的国家在增多，与倡议有关的贸易和投资仍集中于亚洲。

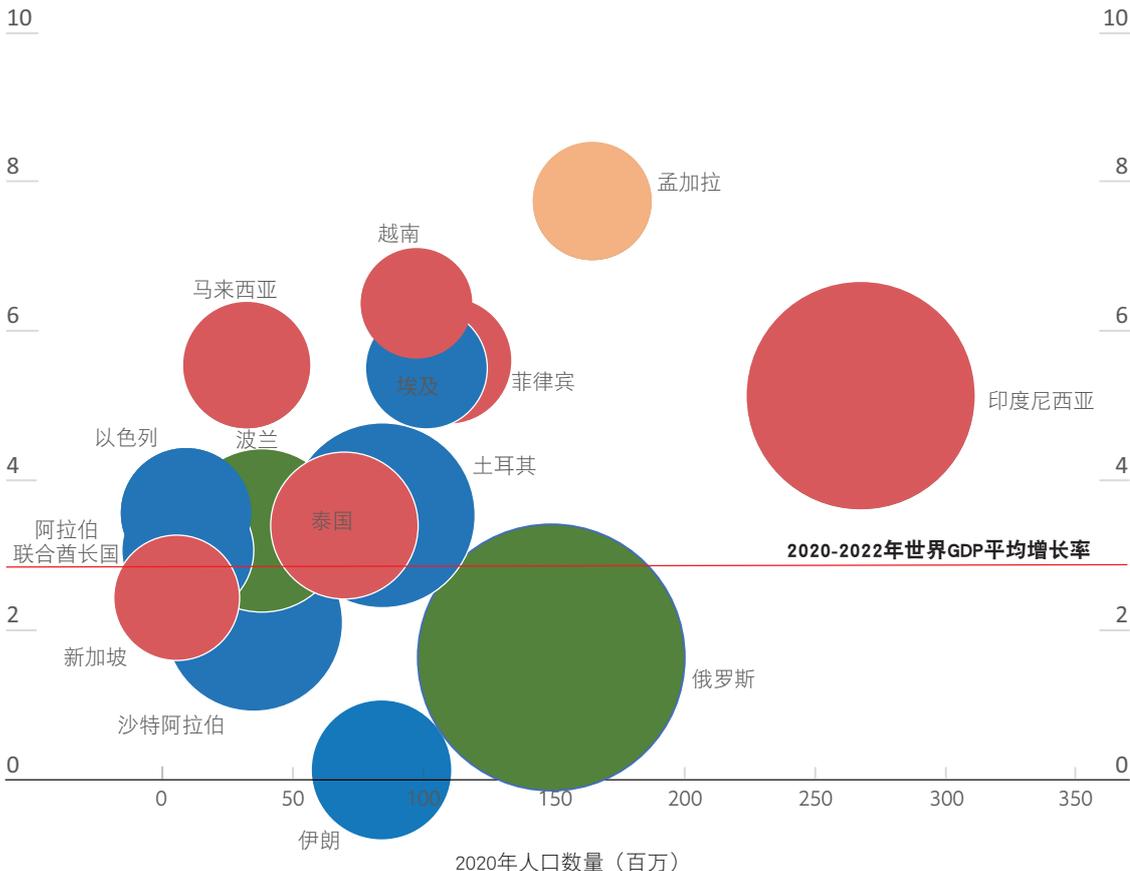
### “一带一路”国家集团——前景广阔？

“一带一路”倡议目标不仅限于基础设施建设，还包括扩大贸易、促进投资和经济增长。中国及63个“一带一路”沿线国家拥有近50%的世界人口，占全球经济总量的30%（以市场汇率国内生产总值计）。未来五年，许多“一带一路”沿线国家的经济和人口增长率将领先于全球平均水平。图2展示了“一带一路”沿线国家的大型经济体（如印度尼西亚、俄罗斯、菲律宾和沙特阿拉伯），以及将实现高经济增长率的国家（如越南、马来西亚、孟加拉和以色列）。

图2：增长潜力与市场规模

“一带一路”沿线十五大经济体\*

2020-2022年平均实际GDP增长率（%）



注：圆形大小表示2020年名义GDP体量  
颜色代表国家所处地理区域  
资料来源：EIU

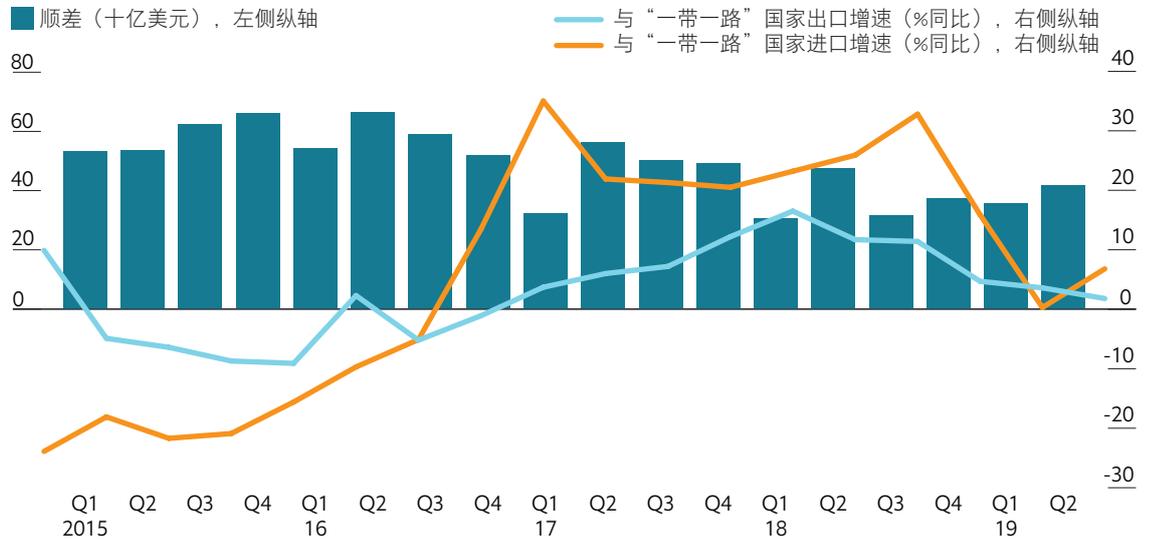
\* “一带一路”核心成员国（不包含中国在内的63个经济体）

## 2020年后的“一带一路”倡议

### 拥抱“一带一路”倡议下的新路径和新机遇

“一带一路”倡议有助于中国实现自身经济和贸易关系多元化。EIU跟踪的一些指标表明，自2013年倡议启动以来，中国与“一带一路”沿线国家的经济往来稳步增长。以贸易为例：2019年第二季度（4至6月），中国与“一带一路”沿线国家的商品进出口量分别占总量的30.1%和28.2%（见图3），高于2013年全年的26.5%和24.4%。

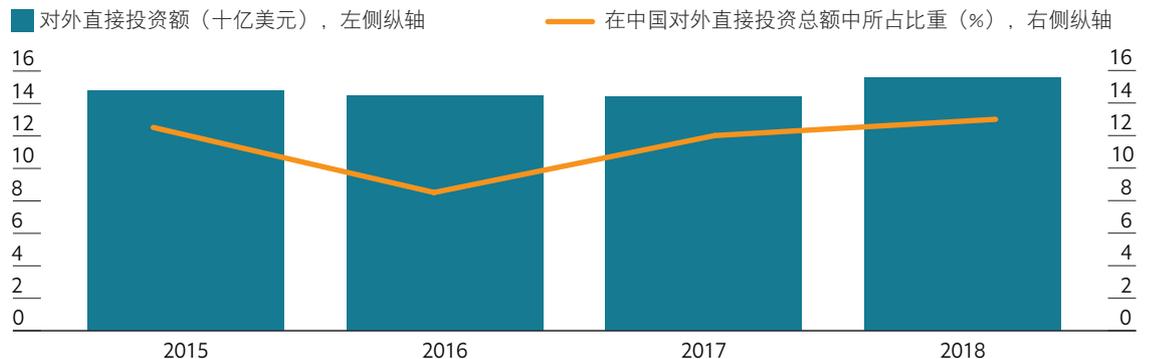
图3：中国与“一带一路”沿线国家的商品贸易



资料来源：EIU；中华人民共和国海关总署

中国在“一带一路”沿线国家的直接投资的绝对值及其占中国对外直接投资总额的比重也在双双稳步增长。但必须注意，中国在“一带一路”沿线国家的直接投资占比不到13%，其中近65%流向东南亚国家（根据2017年数据）。这说明尽管中国政府强调将“一带一路”作为基石政策，其在中国同世界交往中的作用依然有限。

图4：中国在“一带一路”沿线国家的对外直接投资



注：对外直接投资数据仅包括非金融类投资  
资料来源：中华人民共和国商务部

## “一带一路”倡议的核心仍在亚洲

尽管“一带一路”倡议的参与范围在扩大，与倡议相关的贸易和投资仍集中在亚洲，尤其集中于东南亚国家联盟（ASEAN）。中国主要的“一带一路”贸易伙伴为越南、新加坡和马来西亚（见图5）。我们预计2020年后，中国与东盟国家市场的经济关系仍将进一步深化。

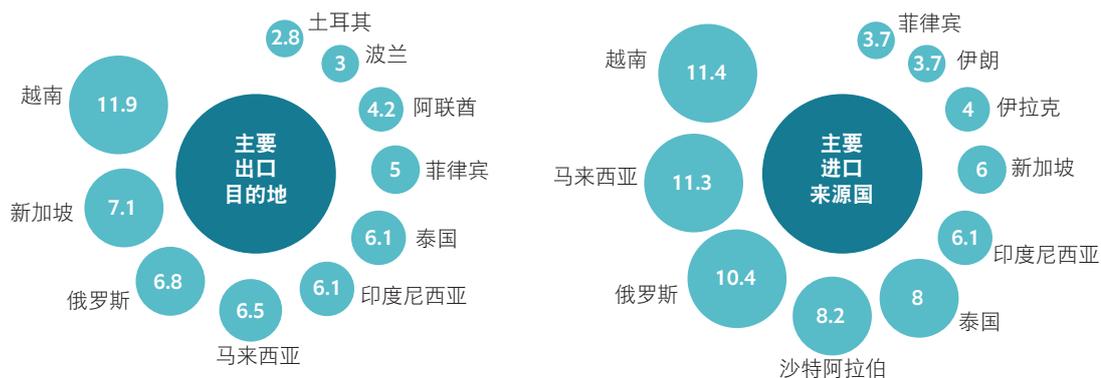
除东盟以外，中国同具有大量能源储备的国家建立了稳固的商业关系，其中包括俄罗斯、沙特阿拉伯和阿联酋。在中美贸易战的背景下，由于中国积极寻求大宗商品的替代供应链，因此中国与能源大国的关系将得到加强。2019年6月习主席访问俄罗斯，促成了欧亚经济联盟协议签署，这或将有助于协调两个大国在中亚地区的经济利益。

在贷款融资、投资和贸易领域，中国是非洲的重要伙伴之一。“一带一路”倡议下的合作在非洲日益深化，这将在中非交往中进一步发挥支柱作用。最近一次的每三年一度中非合作论坛于2018年9月3日至4日在北京举行，几乎所有非洲国家都派出代表团参会，其中包括许多国家首脑（如南非、埃及和肯尼亚）。论坛上习主席宣布了将在未来三年提供600亿美元的贷款和投资的计划，其中很大一部分将用于解决非洲庞大的基础设施短板。2019年7月中国启动了非洲“一带一路”基金，将提供10亿美元资金为基础设施、高科技和电子商务项目提供融资。

图5：2018年中国主要“一带一路”沿线贸易伙伴

占“一带一路”出口总额百分比（%）

占“一带一路”进口总额百分比（%）



资料来源：EIU；中华人民共和国海关总署

## 不限于基础设施建设？

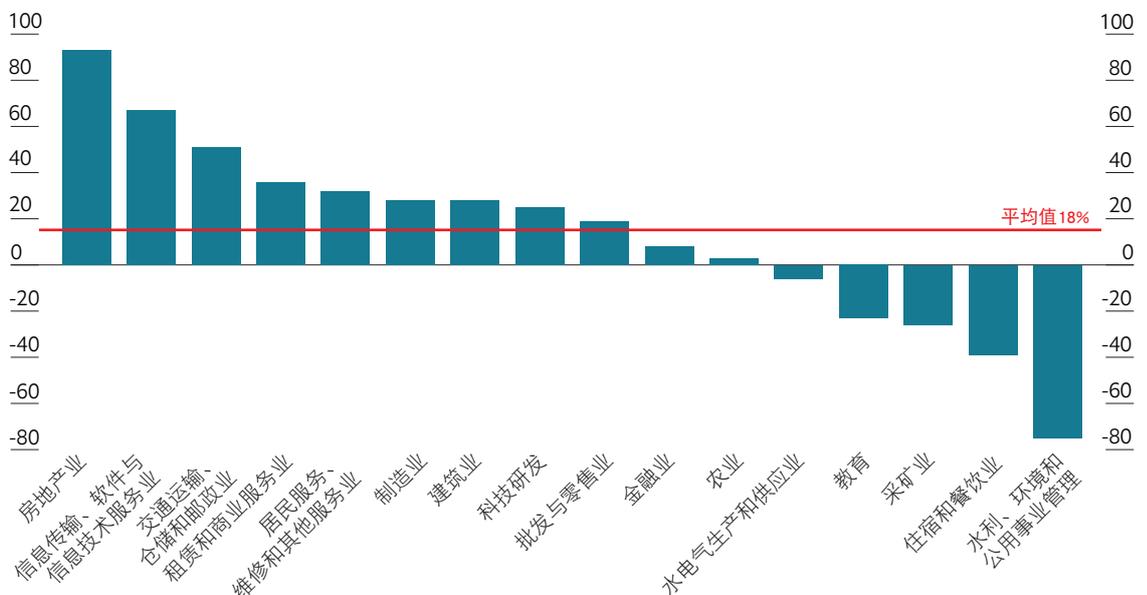
**“一带一路”倡议的大部分项目仍为基础设施建设，但中国也在逐渐拓宽涉足的领域。其中包括发展“数字丝路”、参与工业产能建设和营造可持续发展的环境。**

ABB集团负责东南亚事务的常务董事Johan de Villiers说：“显然，中国的建筑企业正在参与东南亚的基础设施项目，每个月业务都有所增加。而我们与这些企业的商业往来也逐月增加。”据de Villiers先生的介绍，ABB集团与中国的工程和建筑企业有着数十年的合作经验，相信东盟市场中海外直接投资的强劲增长合乎情理。

“中国过去十年间一直在建设世界上最好的交通设施，如机场、港口、铁路和道路网。他们将在东南亚继续发挥这一重要作用。”de Villiers表示：“中国工程总承包（EPC）也将逐步在石化设施建设、油气设施和矿产等能源领域发挥重要作用。展望未来，数字基础设施的建设，比如数据中心的建设，将愈发受到关注。这一方面的投资起步虽低，但正在增长。”

数据所体现的趋势为ABB集团的经验之谈提供了佐证。大多数“一带一路”项目聚集在基础设施建设，尤其是房地产业、信息通信技术和交通运输领域。虽然中国所有“一带一路”沿线国家投资的产业分类数据尚未充分公布，我们认为中国在东盟地区的海外直接投资结构能够充分体现在中国在“一带一路”沿线国家的投资趋势（鉴于近65%的中国“一带一路”投资流向东盟）。如图6所示，得益于中国海外直接投资的强劲增长，2013-2017年间，中国向东盟地区的房地产、

**图6：中国在东盟地区对外直接投资的产业划分**  
2013-2017年投资平均年增长率（%）



资料来源：中华人民共和国商务部

信息通信技术和交通领域的年均投资增长率超过50%。制造业、租赁业和商业服务业同样开始大量吸引中国投资，这显示出中国企业始终致力于扩大自身在东盟地区的生产和商业活动。

除了中国对外投资的产业结构变化之外，近期“一带一路”投资的另一重要动向在于中国企业对项目的全方位参与。本篇报告的受访者分享了许多例子，从塞尔维亚钢铁厂项目到土耳其纯碱厂。中国国有企业在不仅参与了实体基础设施建设，更重要的是帮助构建当地工业产能，为与这些“一带一路”项目相关的当地社区创造就业机会。

事实上越来越多的证据表明，中国的国有企业渴望突破自身在“一带一路”项目中工程总承包的传统角色。中国国有企业正在转变方式以期长期参与项目，这不仅包括建设阶段，还包含商业运营阶段。这将最终提升这些企业的专业水平。重要的是，随着能力的逐渐提高，中国企业将能够为基础设施项目生命周期各个阶段的管理提供综合性解决方案。这将有利于提升包含环境、社会和治理（ESG）因素在内的项目质量。

投资者对项目开发者将ESG应用于基础设施建设的需求与日俱增。在不久的将来，人们对于环境可持续性和透明度的重视程度将进一步提高。鉴于中国政府和企业都希望吸引商业融资参与“一带一路”有关项目，投资“绿色一带一路”将成为该倡议的一项长期性重点工作。

### “数字丝绸之路”的兴起

截至2019年4月底，共有16个国家签署了与中国合作建设“数字丝绸之路”的谅解备忘录。这是自2015年以来在中国倡导的建设“信息丝绸之路”计划下的努力成果，该倡议旨在加强互联网基础设施、太空合作和云计算，并共同开发适用于“一带一路”国家的通用技术标准。

迄今为止，几个值得关注的战略性跨境和多边项目已经启动，其中包括中国-东盟信息港和中非数字丝绸之路建设。中国还协助建设了三十多条跨境陆上电缆，以及十余条国际海底电缆。同时还在远程医疗和移动支付等领域探索合作可能，并在“一带一路”沿线推广由中国建设和运营的全球卫星导航系统。

在建设数字丝绸之路方面取得的积极进展还包括中日泰三国签订协议，共同投资泰国东部经济走廊（EEC），这是“泰国4.0战略”的旗舰项目。根据东部经济走廊规划，泰国拟在中国投资的支持下建设东部经济创新走廊（EECi，大型研发园区）、泰国数字园区（EECd）和智能园区。截至2018年末，中国已为东部经济走廊投资126

亿人民币（约合18亿美元），集中于制造业生产设施、研究中心和运营中心的建设。<sup>1</sup>

马来西亚亦从中获益。2019年4月，该国在中国人工智能独角兽企业商汤科技（SenseTime）的帮助下，引进了人工智能中心的建设项目，总投资额约为10亿美元。作为马来西亚首个人工智能产业园，预计该园区将帮助当地技术领域的企业开发机器人和语音识别系统，并培养技术人才。该园区由马来西亚技术公司G3全球（G3 Global）和中国港湾工程有限责任公司共同建设，推动马来西亚在机器人、人工智能和大数据方面的能力发展。<sup>2,3</sup>

作为身处中美科技角力最前沿的中国科技巨头，华为也受益于“一带一路”倡议下的伙伴关系，并以此抵消了部分因中美贸易战而面临的阻力。华为在全球拥有104个有关智慧城市和第五代移动通信技术（5G）项目（见图6），其中84个项目所在国家都与中国签订了“一带一路”双边协议。值得注意的是，2019年7月华为宣布计划于未来三年投资31亿美元开发意大利的5G网络，距离该国在3月签署“一带一路”谅解备忘录仅过去四个月。

### 华为智慧城市与5G分布



注：蓝色为华为已经参与5G或智慧城市项目建设的国家。  
资料来源：国际网络政策中心

<sup>1</sup> <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-Market-News/Alignment-of-BRI-and-Thailand-4-0-Triggers-Bumper-China-Investment/imn/en/1/1X000000/1X0AEDYZ.htm>

<sup>2</sup> <http://www.globalconstructionreview.com/news/chinas-sensetime-help-build-1bn-ai-park-malaysia/>

<sup>3</sup> <https://qz.com/1602194/an-ai-park-in-malaysia-shows-chinas-belt-and-road-is-evolving/>

## 平衡收益与风险

**“一带一路”沿线国家通常在政治、经济和运营环境方面存在风险，这对期望在沿线国家寻找利润的企业构成挑战。参与倡议的企业应当在机遇与风险平衡的国家中寻找投资机会，并积极主动管理风险。**

根据EIU的运营风险评估，“一带一路”沿线国家的平均运营风险高于全球平均水平。在运营风险评估中，EIU全面地分析了全球180个市场中企业营商所面临的风险和挑战。尽管各个国家的风险类型和程度不同，“一带一路”国家的政治稳定风险、政府效率风险和法律监管风险明显高于其他国家（见表1）。

因此，想要在“一带一路”沿线寻找机遇的企业必须准备并制定明确措施以管理如下风险：

- 腐败和贿赂；
- 当地法律、法规或政策发生突变；
- 由于政治事件或政府过度官僚主义且效率低下而导致的项目延迟；
- 安全威胁和破坏，包括网络盗窃

鉴于“一带一路”沿线国家的金融风险 and 运营风险较高，企业的规划不足将可能带来巨大代价：或来自于直接投资损失，或来自于项目推迟和重新谈判导致间接损失。比如在肯尼亚，出于对环境影响的担忧以及当地居民的反对，由中国出资建造的燃煤电厂于2019年6月被叫停。同月，由于涉嫌泄密，加纳取消了一项220亿美元铁路项目的谅解备忘录。同样是在6月，中国工人和当地工人在孟加拉卡拉巴拉一处发电厂的建筑工地发生冲突，造成一名中国工人死亡。该事件反映出中国国际项目的管理方式与当地社区利益之间的紧张关系。

除当地风险之外，企业还必须考虑可能出现的地缘政治风险。例如，“一带一路”倡议面临的国际压力已对中国和以色列的经济关系构成威胁，中国和以色列正在致力于在2019年末达成自由贸易协定，国际压力或将影响到该协定的达成。美国的施压也很可能会影响到上海国际港务集团

表1：次级部门风险评估

	世界均值	“一带一路”均值
1 总体评分	46	47
2 政府效力风险	58	62
3 法律和监管风险	50	54
4 政治稳定性风险	46	53
5 基础设施风险	49	50
6 劳动力市场风险	51	49
7 金融风险	47	48
8 外贸和支付风险	41	43
9 安全风险	40	41
10 税收政策风险	39	36
11 宏观经济风险	37	35

注：评分越高表示风险水平越高；这里的“一带一路”国家不包含中国

资料来源：EIU运营风险服务

对以色列一港口获得的特许经营权。该公司原计划将于2021年开始经营以色列海法港口，但是美国施加压力迫使以色列重新考虑这一交易，并在2019年8月对一项决议进行投票，从而加强对中国投资的监管。

## 寻找最佳地点

在机遇与风险平衡的国家寻找机会可以成为企业参与“一带一路”倡议的一个出发点。根据我们的评估，有一部分“一带一路”国家属于“机会大，风险低”的类别，如图7右下象限所示。

特别是马来西亚和新加坡，作为“一带一路”倡议中颇具吸引力的目的地国，其投资环境不仅能够提供实质机遇，还具备较低风险水平。尽管过去马来西亚与中国存在紧张的政治关系，但目前双边关系较为稳固（参阅下方文章）。此外，由于经济增长和出口制造业的前景良好，且对外商投资采取开放政策，该国在机遇方面评分较高（几个由中国支持建设的基础设施项目正在进行）。

图7：中国“走出去”投资指数：机会和风险矩阵



资料来源：EIU

#### 动荡关系重回正轨

2019年4月第二届“一带一路”高峰论坛召开前夕，中国和马来西亚结束了针对东海岸衔接铁路（ECRL）重启的谈判，此前这一谈判已搁置将近一年。协议修订由马来西亚特使达因·扎伊努丁（Daim Zainuddin）促成。根据协议，铁路总长将在原来688公里基础上缩短了40公里，第一和第二阶段成本由655亿马来西亚币降至440亿马来西亚币（107亿美元），导致每公里轨道成本降幅超过30%。

这些新条款象征在总理马哈蒂尔·穆罕默德（Mahathir Mohamad）领导下的马来西亚现任政府取得重大胜利。总理承诺在控制公共债务的情况下，推动该国基础设施改善。这也是向马来西亚人民表明，马哈蒂尔能够与中国这样的大国就国家利益问题进行有效谈判。

同时，这笔交易也被视为中国的外交胜利。除了恢复铁路项目协议，马来西亚还重启了耗资340亿美元由中国支持的班达尔项目，该项目是吉隆坡一项以运输为导向混合用途的地产开发项目，一度于2017年被取消。这些“一带一路”关键项目争端的妥善解决，避免了中国在“一带一路”高峰论坛前面临政治尴尬的局面，并确保马哈蒂尔出席论坛。

随后，马哈蒂尔表示对“一带一路”倡议予以“全力支持”，这与他此前的批评态度形成鲜明对比。论坛期间，在他的见证下，中马两国就开发马来西亚投资达10亿美元的人工智能园区签署了协议。在几个月后的8月，马来西亚宣布将为中国投资开设特别通道，特别侧重于该国的制造业，这是两国友好关系的又一标志。

## 降低风险，提高价值

**开展细致的市场可行性分析、对项目风险进行严格评估将有助于企业了解各种风险特征并帮助企业管控风险。参与“一带一路”项目时，同当地企业建立牢固的伙伴关系、全面掌握法律和监管方面的情况、了解政治动态并实施项目全生命周期风险管控十分关键。**

尽管障碍重重，但值得一提的是，许多“一带一路”项目都已顺利完成。在许多情况下，建立良好的项目管理并在利益相关方之间发展稳定的伙伴关系，对于克服障碍持续推进项目是至关重要的。相比之下，那些对多重风险或情形缺乏规划的项目，则更有可能因推迟付出高昂代价，或者不得不彻底放弃。

为了找出促使“一带一路”相关项目成功的一些关键因素，我们对China Global Investment Tracker跟踪记录的“一带一路”项目列表进行了分析，该列表记录了中国企业的全球活动。我们研究了参与项目的企业如何在项目的生命周期内管控政治稳定性风险、政府效率风险以及法律和监管风险（如前所述，这些风险在“一带一路”国家中普遍较高）。

通过分析，我们发现希望参与“一带一路”相关项目的中国和国际企业应当从以下四大方面出发制定战略：

- 1) 与当地企业建立牢固的合作关系
- 2) 提升法律和监管专业知识
- 3) 了解政治风险
- 4) 在整个项目的全生命周期内进行风险管理

我们通过两个案例研究来阐释以上主题

#### 案例1 菲律宾电信部门进行重组

2019年7月上旬，迪托通讯公司（Dito Telecommunity Corporation）在菲律宾正式开始运营。其前身为米斯拉特公司（Mislattel），由中国电信公司（中国电信）、乌德纳公司（Udenna Corporation）以及切尔西物流公司（乌德纳子公司）合资成立。迪托通讯公司的最新加入打破了菲律宾长途电话公司（PLDT）和全球电信公司（Globe Telecom）对菲律宾电信服务业的长期垄断。

然而迪托通讯公司在菲律宾电信部门赢得一席之地过程充满挑战。2018年11月，在宣布当时的米斯特拉公司赢得竞标成为菲律宾第三家电信公司后不久，菲律宾参议院就因中国电信持有多数股份而发标这一指控举行了听证。

质疑涉及甄选过程诚信度以及国家安全关切等问题。菲律宾国会的反对派成员称，允许中国电信参与菲律宾通信基础设施建设就像“特洛伊木马”，这让中国得以获取国家机密。菲律宾的政客和议员仔细审查了米斯拉特的特许经营权

及其与中国电信的伙伴关系和所有权结构，这一过程延迟了米斯拉特的审批许可，并迫使其推迟开展商业运营计划。该财团原计划于2020年末开始运营，但前提是必须要在2019年3月前完成审批。

但在2019年4月25日举行的第二届“一带一路”高峰论坛上，一则协议的正式签约显示出该项目的突破性进展。中国电信、切尔西物流公司和乌德纳公司签署了一项54亿美元的投资协议，用于发展米斯拉特。来自菲律宾、中国及其他亚洲国家的商界领袖见证了签署过程。在随后的2019年5月20日，菲律宾国会批准了由乌德纳公司牵头的财团对米斯拉特的收购。

**要点：**没有乌德纳公司的大力支持，中国电信将无法推动其在菲律宾的投资。另外，考虑到菲律宾立法者审查严格，米斯拉特需要丰富的法律和监管专门知识以应对这些挑战。该项目在很大程度上受到政治因素的阻碍，或将导致不确定的结果，因此财团必须为应对政治问题做准备并谨慎管控风险。

## 案例2 雅加达-万隆高铁提速

连接印度尼西亚两大城市雅加达和万隆的铁路线全长140公里，这是该国第一条高速铁路，旨在将两地旅程用时由4小时缩短至大约40分钟。作为印尼总统佐科·维多多（Joko Widodo，也叫佐科维Jokowi）以及中国“一带一路”倡议的旗舰项目，两国政府都给予了强有力的政治支持，并对其成功实施给予很高期望。

该项目于2015年启动，击败了日本财团的竞争，中国铁路集团（China Railway Group）从佐科维政府赢得了该项目，并签署了50亿美元的雅加达-万隆高铁项合同。项目于2016年初破土动工。但在随后两年，该项目面临诸多障碍，导致长时间的推迟。直到2018年5月，由四家印度尼西亚公司和五家中国公司组成的印度尼西亚-中国高铁公司才最终签署协议，正式开展铁路建设。

与几乎所有建设长线铁路或长线收费公路的基础设施项目一样，征地是一个严峻挑战。由于征地任务零散，财团必须要在多个政治选区中获得批准和买入机会。而在世界上人口最为密集的岛屿之一搬迁如此之多的人口，成本高昂且操作复杂。

该项目原定于2019年末开始运营，但已推迟至2021年。估算成本也从最初投资计划中的51亿美元增长到目前的61亿美元。项目的推迟以及其带来的额外成本也降低了项目的盈利能力。

不过，克服了这些最初的障碍之后，东南亚首条高铁的建设现在似乎终于得以顺利开展。据2019年9月的报道，印尼方领导该公司的公司PT Wijaya Karya Tbk预计，53%的铁路工程量将于2019年底前完成，2020年前将完成90%。

**要点：**雅加达-万隆高铁线的开发过程凸显出，想要通过“一带一路”项目盈利的企业必须对项目可行性进行认真分析，为项目找到商业依据。在对项目全周期的商业可行性进行评估中，必须要考虑到项目执行过程中出现问题时对盈利的冲击，并制定应对突发事件的缓冲措施。要充分意识到不同政治选区存在的各种既定利益，这对在利益相关方之间达成协议至关重要。最后，鉴于中央、区域和地方政府在土地征用和建设审批方面存在政策差异，企业必须详细了解国家和地方法律、监管以及政策框架，从而预见潜在纠纷。

## 细节决定成败

在“一带一路”经济体中，实施基础设施项目面临的大部分主要障碍来源于地方治理与能力。企业通常欠缺这方面的专业知识。国家和州政府之间法规和审批流程的差异（比如在土地收购方面）将同样对项目的实施构成阻碍。此外，由于规则有时不够明确，企业面临的法律和监管负担有时很高或不确定，因此必须对此进行规划。

“在我们开展任何项目之前，首先要做的是进行非常详细的风险评估，内容包括对项目暂停和无法推进的可能性开展评估。我们将查看承包商或合作伙伴的往绩记录和绩效，研究我们如何预计因其加入而对项目产生或增加的风险因素，”ABB集团的de Villiers先生解释说：“有时我们要说：‘不，谢谢你，参与其中对于我们而言风险过高。’但有的时候我们可以寻找途径来管控这些风险。我们试图以一种有高度纪律性的方式对风险予以管控。”

最后，要在项目的整个生命周期中采取可靠的风险识别、缓解以及管控措施。正如InfraCo的Nooy所说，通过监督“项目全生命周期成本”，投资者或许需要在前期投入更多资源，但从长远来看这将最终带来更大回报。“我们最初可能需要投入更高资本并承担更高的启动成本，因为我们会从更全面的角度出发，从项目的长期生命周期角度进行考虑。我们要将项目未来的运维成本也考虑在内，并且确保我们的项目达到国际金融公司（IFC）的绩效标准。我们为如何诠释达到国际金融公司对环境、社会、治理、健康和安全的标准方面也进行了更多投入。我们这么做的原因在于，就项目保障措施而言这是正确做法，并将最终创造更高的资产价值。”

## 结语

最近一届“一带一路”高峰论坛已于2019年9月召开，由香港特别行政区政府以及香港贸易发展局主办。论坛旨在促进合作，探索有关“一带一路”倡议的合作与商业机会。该论坛吸引了超过5000名企业、银行和专业服务机构的参会人员，他们来自欧洲、非洲和亚洲的60多个国家。显然，随着倡议今年进入第六个年头，许多政府、企业和投资者受到“一带一路”机会的持续吸引，将继续积极寻求参与这一全球项目并从中获益的途径。

虽然投资机会颇具吸引力，对“一带一路”沿线项目风险的管控将决定项目的成败。考虑到“一带一路”沿线国家存在较高的金融和运营风险，规划不善将导致高昂代价。通过报告所做的分析，我们看到那些能够更加有效地应对“一带一路”项目挑战的企业存在以下共性：

- 就项目开展充分的商业分析，这包括评估项目的商业可行性及其对环境、社会和治理因素的影响；
- 了解项目在全生命周期内的各种风险特征，并寻找系统性方法管控风险；
- 与当地企业、政府和监管机构建立牢固的伙伴关系；
- 构建起对相关市场的法律和监管专业知识；
- 设置项目绩效指标和阶段性目标，以高度的纪律性追踪指标进度；
- 计划替代方案，制定退出机制，以备不时之需。

通过我们的研究和访谈，我们还发现市场中存在明显变化。中国企业愈发乐于接受外部专业知识和反馈，从而帮助他们提升对项目的专业化管理能力以及分析项目长期的商业可行性的能力。不同部门不同企业之间加强联系所带来的长期影响是积极而广泛的。“一带一路”沿线经济体的拥有着巨大的潜力，这将帮助“一带一路”倡议超越基础设施建设，实现货物和服务贸易增值链的构建。“一带一路”倡议还蕴含着包括项目融资、工程咨询、可持续基础设施管理、保险与法律咨询及其多种专业服务行业领域的合作。

在下一份报告中，我们将探讨企业该如何构建自己的伙伴关系、联盟和关系网络，以为抓住“一带一路”倡议涌现的新投资机遇做好准备。

## **Copyright**

*© 2019 The Economist Intelligence Unit Limited. All rights reserved. Neither this publication nor any part of it may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of The Economist Intelligence Unit Limited.*

**While every effort has been taken to verify the accuracy of this information, The Economist Intelligence Unit Ltd. cannot accept any responsibility or liability for reliance by any person on this report or any of the information, opinions or conclusions set out in this report.**

## **About Economist Corporate Network**

The Economist Corporate Network is The Economist Group's advisory service for senior executives seeking to better understand the economic and business environments of key global markets.

Delivering independent, thought-provoking content, The Economist Corporate Network provides clients with the information, insight, and interaction that supports better-informed strategies and decisions. The Network is led by experts with in-depth knowledge of the geographies and markets they cover. Its membership-based operations expand across Asia, the Middle East, and Africa.

Through a distinctive blend of interactive conferences, specially designed events, C-suite discussions, member briefings, and high-calibre research, The Economist Corporate Network delivers a range of macro (global, regional, national, territorial) as well as industry-focused analysis on current and forecast trends.

The  
Economist

CORPORATE  
NETWORK

## **The Economist Corporate Network Asia**

Beijing, Hong Kong, Kuala Lumpur, Seoul, Shanghai, Singapore, Tokyo

For enquiries, please contact us at [ecn\\_asia@economist.com](mailto:ecn_asia@economist.com)

Or follow us on Twitter [@ecn\\_asia](https://twitter.com/ecn_asia)