

不能急躁、不能浮夸，更不能有妄自尊大的心态



金立群 亚洲基础设施投资银行行长

2019-01-09 08:16:55 来源：中国新闻周刊

https://www.guancha.cn/JinLiQun/2019_01_09_486167_s.shtml

（记者/俞岚、王恩博，本文首发于总第 883 期《中国新闻周刊》）

“我们的表现已经向全世界无可争议地证明，这是一家实实在在的、切实按国际高标准运行的多边开发机构。”作为亚投行酝酿、筹备、运营全过程的亲历者，亚洲基础设施投资银行（以下简称“亚投行”）行长金立群在接受《中国新闻周刊》专访时如是说。

三年前，2016 年 1 月 16 日，由中国倡议成立的亚洲基础设施投资银行正式开业。无论“中国独大论”还是“缺乏透明说”，从其建立之初，外界便不乏针对这家新兴多边开发机构的质疑。

事实胜于雄辩，开业近三年来，亚投行的“朋友圈”不断扩大。亚投行行长金立群向《中国新闻周刊》透露，截至目前，该行成员从建立之初的 57 个增加到 93 个，累计批准项目投资逾 75 亿美元。



金立群（资料图/东方 IC）

为亚洲和其他地区、发展中国家提供支持

中国新闻周刊：到 2019 年 1 月，亚投行开业运营满三周年。“道生一，一生二，二生三，三生万物”。你如何阐述亚投行出发的“道”，以及三年来的勃勃成长？

金立群：亚投行是中国 40 年改革开放的产物，没有改革开放，中国达不到今天的国力，更不可能创办这家银行。也正是中国在改革开放 40 年间积累的发展经验，丰富了亚投行对推动基础设施和其他生产性领域建设的一些举措。

从国家主席习近平提出倡议，到我们两年筹备、三年经营，亚投行正逐步向前发展。在这期间，我感到有一点非常重要——思路一定要正确，否则就不可能沿着正确轨道发展。亚投行开业运营以来的实践和成果，可以说很深刻地体现了中国古代哲学思想。

中国新闻周刊：亚投行的项目遴选和风险评估有哪些特点？

金立群：亚投行有一系列投资政策、指导方针和风险管控计划。具体来讲，在项目选择时有三个根本要求。

一是财务可持续，即每个项目不能赔钱，只有财务可持续的项目才能真正给借款国带来好处，也能够加强银行本身的财务基础和能力；二是环境保护，我们做的基础设施项目应当有利于促进环境改善，而非破坏环境；三是必须得到所在地人民支持拥护，只有当地民众感到这个项目有利于其经济发展和生活改善，才会支持它、爱护它、呵护它，否则就难以取得成功。

中国新闻周刊：为什么亚投行在中国落地的首个项目选择了北京“煤改气”？

金立群：中国政府一开始就强调，创办亚投行的主要目的是为亚洲和其他地区发展中国家提供支持。中国无意创办一个银行后自己从中大量借款，但为了与周边国家实现互联互通，中国也可以使用一些相关资金。

北京雾霾比较严重，为了应对气候变化，改善北京地区空气质量，我们就选择了一个“煤改气”的项目来支持中国。



1月3日，北京局部陷入五级重度污染，能见度明显降低。（资料图/东方IC）

今后亚投行对中国的支持还将继续推进，但我们要挑选好的、关键的项目，并将其规模控制在一定范围内，避免影响对其他国家的借款。

同时，亚投行给中国提供一定资金支持实际上也有利于自身发展，因为中国的资产质量绝对是好的，此举能够让评级机构对亚投行的财务可持续性保持信心，从而令我们可以拿出更多资金去支持信用等级较低、风险较高的国家。

中国新闻周刊：目前亚投行的工作重心仍以促进亚洲地区基础设施建设为主，未来是否有计划拓展到其他地区和领域？

金立群：在产业布局方面，总体而言我们要做到合理平衡，但一定时间内会有所侧重。尤其在亚投行开展业务之初，我们将始终以基础设施为重心，其他生产性领域要控制在一定范围内。

因为很多发展中国家基础设施依然较差，现在就推动其大力发展其他生产性领域比较困难，还需要一个国内技术力量培养的过程。但我们也会倾听借款国的意见，如果有一定需要，亚投行也可以从事一些其他生产性领域项目。

长期可持续发展是关键

中国新闻周刊：作为一家多边开发机构，亚投行本质上是市场化、商业化运行的，同时又不以盈利最大化为目标。那么，如何兼顾投资的价值目标和财务可持续性？

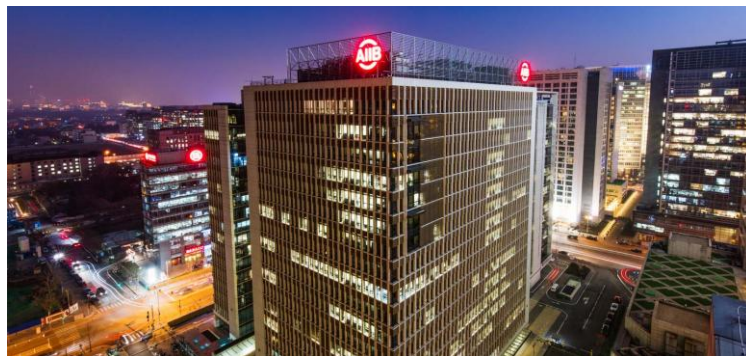
金立群：首先，要看这个项目对于所在国而言，从宏观上讲是否具有影响力，是否能对经济发展起到关键作用。同时，由于我们的目标是推动互联互通，这个项目不仅要有利于所在国，还要惠及其周边国家。

在此基础上，我们还要与项目所在国一同做好前期准备工作，保障项目开工后按期完成。如果一个项目久拖不决，对其所在国是很大损失。

至于财务可持续性，我们有风险管控部门来严格计算把关，这一系列措施都建立在公司治理框架基础之上。

对于亚投行来说，项目的数量重要，但质量更加重要。没有数量对发展的影响不够，但如果搞了很多项目都是赔钱的、失败的，同样没有任何意义。所以我们始终强调质量第一。

建立运营一家金融机构、开发机构，长期可持续发展是关键，这归根结底在于其从事的投资项目到底好不好。为此，我们吸取了私营部门经验，吸取了世界银行和亚洲开发银行等其他多边开发机构的经验，然后在总结经验基础上，制定出自己的政策和规范。



亚投行（资料图/亚投行官方网站）

中国新闻周刊：亚投行是一个开放包容的国际大家庭，其“朋友圈”不断扩大，关键因素是什么？

金立群：这是国际社会投出的一张信任票。我们创办之初有 57 个成员，这些国家加入中国倡导的亚投行，是因为他们相信中国政府会按照宣布的一系列基本原则来推动机构稳健发展。

近三年来的实践表明，中国政府言必行、行必果，不直接干预银行经营，而是通过董事会发挥大股东应有的作用。

我认为，如今亚投行已向全世界无可争议地证明，这是一家切实按国际高标准运行的多边金融机构，是一家具有 21 世纪公司治理高标准的开发机构。只有在这样的情况下，才会有越来越多国家愿意加入亚投行。

中国新闻周刊：如何预测美国和日本加入亚投行的可能性？

金立群：尽管日本、美国尚未加入亚投行，但至少在今天来讲，这并不表示他们对亚投行的公司治理、透明度管理有任何怀疑。

实际上，美国各阶层的智库、政府部门、信用评级机构等均对亚投行非常肯定，美国许多有知识、有影响的人士也对亚投行给予了非常中肯、客观、高度的评价。

亚投行跟美国和日本保持着很好的沟通，比如说我们雇佣了美国和日本籍的工作人员，与两国金融机构也有广泛接触。在将来的项目国际招标中，我们也将对美日两国企业一视同仁，鼓励他们参与竞标。

我在很多场合都说，亚投行的大门永远是敞开的，不会关闭。各国加入与否是他们自己的选择，但无论你是不是我们的成员，亚投行都愿意与你开展多方面合作。



亚投行 57 个创始国（资料图/欧洲时报）

中国新闻周刊：世界上的多边金融机构林林总总，与世行、亚行等相比，年轻的亚投行有何独特性？

金立群：现有国际金融机构各有特点，以世界银行为例，它涉足的范围有基础设施、社会发展项目、教育、卫生、扶贫、软贷款等。但也正是由于其涉及面较广，所以用于基础设施建设的资金也相对有限。

亚投行的特点则在于着眼的领域比较集中。我们参与的项目基本上集中在基础设施和其他生产性领域，目前还没有考虑过教育、卫生等非物质生产性领域。

如果今后情况有所变化，亚投行也可以在董事会指导下重新思考支持的重点，但这是以后的事情。

中国新闻周刊：随着规模不断扩大，人员不断增多，亚投行如何防止“帕金森定律”（Parkinson's Law）式的“大机构病”？

金立群：首先，我们在银行制度设计、架构上有一些创新，特别是我们采取按业务条线设立部门的方式，从而使每个专业人员都得到充分工作机会，不会出现“一部分人非常忙，一部分人非常闲”的情况。

例如，一个国家可能今年交通项目多一点，能源项目少一点，明年或许还会有农业加工项目，如果把专家限制在一两个国家之内，必然会有资源浪费。我们现在按任务条线操作，就能使某一方面专家做完一个国家的项目后再做另一个国家，从而减少不必要的冗员。

此外，我们在各个成员国没有设立庞大的代表处，而是在银行内部成立一个国家规划部门，对主要国家的借款进行充分规划和准备，今后我们还会在项目所在国适当雇佣一些咨询专家进行协调。

我认为亚投行可以做到“精干”二字，但必须从开头就设计好，否则一旦形成庞大机构之后再作改变就十分困难。

亚投行是一家站在巨人肩膀上的机构，因为我们得到了世行、亚行、欧洲复兴开发银行等许多老牌多边金融机构的支持和帮助，他们提供了宝贵经验，使我们能够以新的方式创办一家符合 21 世纪要求的银行。

中国新闻周刊：你如何评价今天的亚投行在同行和国际社会眼中的形象和位置？对明天的亚投行有何期许？

金立群：亚投行依然是一家新创办的机构，有很多地方需要改进和加强，所以我们要继续虚心向其他机构学习。但与此同时，世界银行、亚行和其他一些机构非常愿意与亚投行合作，这也是对我们的信任，说明我们达到了与其相当的高标准。

我们将继续保持谦虚谨慎的态度，每走一步路都要踩在实地，站稳了再往前走，不能急躁、不能浮夸，更不能有妄自尊大的心态。一定要记得，亚投行只是众多国际多边机构中的一员，它还在成长之中。

既要具有国际性，也要体现中国精神

中国新闻周刊：你是共和国同龄人，完整见证、参与了改革开放 40 年的伟大征程。在你看来，中国最显著的变化是什么？

金立群：40 年来中国发生了翻天覆地的变化。从经济层面上说，国家进入了中等收入国家行列，国力增强，人民幸福感极大提高；从政治层面上讲，中国共产党的执政地位更加稳固，中国人民在制度自信、道路自信、文化自信等各方面均更加坚定。

与此同时，实施互利共赢的开放政策，推动中国以史无前例的规模和速度参与国际经济合作。

在此过程中，中国也不断贡献自己的智慧、方案和力量，并因此成为国际社会公认的，世界和平的建设者、全球发展的贡献者、国际秩序的维护者。

中国新闻周刊：你的工作经历从财政部，到世行、亚行、中投、中金、亚投行，你对中国在全球治理体系中的角色变化有何体会？亚投行在全球治理体系建设方面的角色和作用是什么？

金立群：中国领导人在很多场合都强调，中国无意将现有国际经济金融体系推倒重来。

实际上，中国本身就是这个体系的受益者，比如中国加入世贸组织、世界银行、国际货币基金等，就说明中国积极参与国际多边合作，并努力促使现有国际经济秩序发挥应有作用。

但我们同时也应看到，当前国际经济金融体系基本上是在发达国家主导下建构的，而且是70年以前的游戏规则。

如今，发展中国家GDP之和已超过全球经济总量一半，过去30年中发展中国家特别是亚洲国家为世界提供了很多宝贵发展经验，这些经验也应在国际经济金融秩序里得到一定反映。

中国认为，一方面要支持现有体系，但同时也需对其进行改革。所以，亚投行的意义绝不仅仅在于提供一些资金来弥补基础设施资金不足，更重要的是体现过去三四十年中，广大发展中国家的发展经验使得国际经济金融合作机制更加丰富。



亚投行（资料图/视觉中国）

中国新闻周刊：你最初的职业抱负是成为英语教授，几十年后却成为了一位国际金融家、外交家。在改革开放的时代背景下，你如何看待外因对“今天的金立群”发挥的作用？

金立群：我本人就是改革开放的产物。1980年，我研究生将毕业之时，是导师许国璋教授留我在北外任教。但当新中国恢复在国际货币基金组织和世界银行的代表权，急需年轻员工到世行工作时，又是他推荐我进入财政部，随后去往世行。

许国璋教授当时对我说，“中国有200名高水平英国文学教授可能就够了，但从事国际经济金融方面的人才还严重短缺，特别是那些具有较高外语水平的人才。”他还向我保证，“如果你以后想回到母校，我们始终欢迎你，你可以出去试试。”

事实上，在少年时代，我所看到的世界是非常有限的，所能够设想到今后自己从事的事业领域也非常有限，根本不可能看到如今中国广泛参与世界经济金融合作，更不可能预计到今天要做的事情。

然而，随着中国的国际地位不断上升，影响力逐渐扩大，每个年轻人都应该想一想，自己做什么事情能为国家带来更多贡献。

中国新闻周刊：每个机构或多或少都会打上其领导者的印记，你的气质如何与亚投行发生“化学反应”，你希望给亚投行打上什么印记？

金立群：亚投行的文化，既要具有国际性，也要体现中国精神。作为一个国际机构，亚投行现在有来自近50个国家的工作人员，这一数字明年可能还会继续增加。

这些人拥有不同文化背景、不同宗教信仰，他们都带着自己民族的深刻烙印，要让他们在一家机构里为同一个目标努力，就需要文化的融合。

我们中国人注重互相尊重，畅所欲言，我希望这一特点在亚投行中得到体现，所以我尊重所有人，从高管到保洁工作人员均是如此。为了少犯错，特别是不犯大错，亚投行每一个决策都要在充分酝酿讨论的基础上民主决策。

此外，廉洁也是我们特别强调的文化之一。中国政府打击腐败的力度非常大，作为中国人领衔创办的机构，也一定要把清正廉洁作为一块招牌。

我是喜欢读历史的人，也从中总结出一个体会：任何个人智慧和力量都是有限的，只有发挥集体智慧才能把事情办好。

从美国次贷危机开始的 2008 年国际金融危机便再一次证明，许多颇具能力的企业领导人在将企业从弱小带向强大后，亦有可能让其再从强大走向灭亡，这是我们必须吸取的教训。