具有21世纪治理架构的国际多边开发机构

亚投行值得世界期待

金立群

亚洲基础设施投资银行（亚投行）从开业至今，仅仅走过了两个年头，就已经初步夯实了基础，迈出了稳健而扎实的步伐，登上了国际开发和合作的舞台，展示了其靓丽的风采。亚投行是中国领导人在新的国际历史时期提出的倡议，得到了国际社会的积极响应。这个具有21世纪治理架构的、新颖的国际多边开发机构，体现了中国的发展理念，融入了中国的发展经验，闪烁着中国的时代精神。同时，中国政府又始终恪守承诺，坚定不移地维护亚投行的国际机构的性质，赢得了国际社会的广泛认可和赞赏。

图为位于北京金融街的亚投行总部大楼前的石碑。 新华社记者 李 鑫摄

在中国引领下国际合作的产物

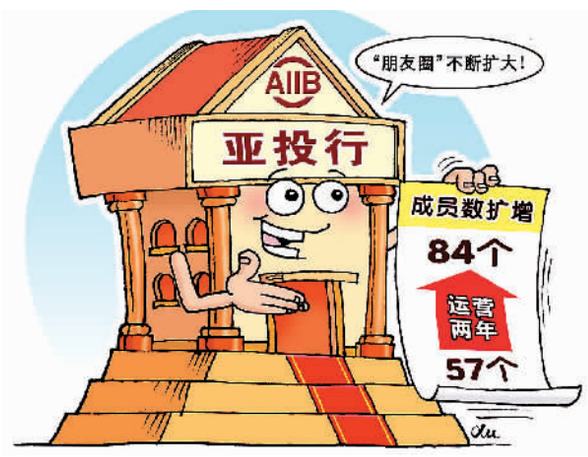
亚投行之所以能够在短短的两年时间内，和其他国家一起完成章程以及重要政策文件的磋商和谈判，及时挂牌运营，是因为中国政府真诚友善、作风民主、善于倾听、长于协商、勇于担当、乐于奉献。在这个过程中，亲历者无不为中国的诚意所感动。中国传统的精神——“海纳百川，有容乃大”，在此得到了最好的体现。筹建初期，国际舆论和主流媒体不乏质疑之声，对中国的动机有颇多猜测。国际社会主要的担心是：中国有何地缘政治意图？亚投行是否会对现有的国际多边机构造成威胁，触发开发领域的恶性竞争？亚投行的投资是否会对环境造成破坏，加剧温室气体的排放，损害项目区民众的利益？在这样的背景下，国际社会普遍对亚投行予以特别的关注，时时刻刻在观察这家新开发机构的一举一动。面对种种疑问和忧虑，我们坚持耐心解释，即使有尖锐的抨击，我们也从不恶语相向，不打口水战。桃李不言，下自成蹊。亚投行两年的初创业绩，获得了国际上普遍的肯定，疑虑逐步化解，担忧悄然冰释。从57个创始成员，发展到84个成员，“朋友圈”不断扩大，并且仍有不少国家在认真考虑加入这个具有鲜明的新时代特色的国际多边开发机构。

总的来看，亚投行体现了中国政府的国际视野和全局观念，展示了恢宏的气度。中共十九大报告提出，从现在到二〇二〇年，是全面建成小康社会决胜期。特别是要坚决打好防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治的攻坚战。应该看到，中国尚在全面建成小康社会的过程中，自身并不富裕，脱贫攻坚战尚未拿下最后的堡垒。但是，中国政府出资30%，全国人大一致通过，及时核准亚投行章程。全国各界人士同声拥护政府的决定，热情支持亚投行，充分反映了中国人民的宽阔胸怀。

体现中国发展理念的国际多边机构

亚投行的创建，是为了应对全球化进程中的新挑战，通过对其成员的基础设施的投资，加强互联互通，促进经济和社会的发展，改善生态环境，最终消除贫困。为此，必须适应新时代的要求。亚投行充分借鉴现有国际多边开发机构的成功经验，吸取他们的长处，避免或尽可能少走弯路。同时，在构思21世纪创建的多边开发机构时，我们认为绝不能去克隆现有的机构。在治理架构和运营模式上，决不能照搬现有国际机构的做法，而是应该取其精华，习其经验，吸取教训，革故创新。在制度建设、运营模式和管理方式上，都要闯出一条新路子。亚投行的核心价值观是简洁、廉洁、清洁。我们从一开始就严格要求，坚持机构精简，杜绝冗员，严防官僚主义；坚持清正廉洁，对腐败坚持“零容忍”的态度；坚持绿色发展，应对气候变化，落实巴黎协定。亚投行要真正办成所有成员共同拥有的银行，要兼顾域内和域外成员的利益，要倾听发展中国家和发达国家的声音，要顺应时代的潮流，为促进地区和世界的和平与发展做出贡献。

两年来，我们重视制度建设，严格风险管控，狠抓监督机制，强化人员素质。建章立制，是任何一个新机构必须抓好的关键步骤。管理部门在董事会的指导下，从一开始就抓紧建立各种规章制度，包括制定各项业务政策和管理办法，建立完整的项目开发和审批程序，构建风险防范机制，设置长效的反腐倡廉制度，完善相关的监督机制。上自行长，下到普通员工，都必须遵守各项规定，接受监督，任何人不得例外。高层管理人员尤其要自律，以身作则，率先垂范。上梁端正，下梁齐整。管理部门始终告诫自己，监督我们的不仅是董事会和理事会，整个国际社会每时每刻都在注意我们的所作所为。我们全体员工爱护亚投行的名声，甚于自己的双目。为了保证决策的科学性和正确性，亚投行分别设立了董事会和管理部门的各类委员会，涉及人事管理、资金运作、风险管控、内部审计等方面。管理部门的最高决策机构是执行委员会，一切重大事项都必须经过执行委员会的充分酝酿和讨论，坚决杜绝决策随意性，只有达成共识，才能最终形成决议，下达执行。按照制度，在极端情况下，如果对某一项议题意见分歧，而又不能久拖不决，那就由行长最终拍板，并承担责任。两年来，还没有发生过这种情况。这种民主决策的方式，可以调动所有高级管理人员的积极性，增强参与感和责任感，有利于发挥集体的智慧，防止因个人一隅之见而造成重大损失，以保证决策不犯大错误，少犯小错误。



扩容 徐 骏作（新华社发）

正是由于严格的管理制度和执行力度，国际三大信用评级机构都给予了亚投行最高的信用评级，巴塞尔银行监管委员会也给予亚投行零风险权重的等级。这为我们从国际资本市场上筹集低成本的长期资金提供了必要的条件，从而可以降低借款国的资金成本。应该看到，在开业一年半的时候，亚投行就能获得这样高的信用等级，实属不易。面对这样的成绩，我们告诫全体员工，最高信用等级不是博士学位。博士学位一经授予，就成为终身的桂冠；而最高信用评级则像是一束闪亮的聚光，须臾离不开其持续灼烈的光源。要保持最高的信用评级，我们丝毫不得懈怠，必须始终坚持高标准合规运行，保持良好的经营业绩。

培育优良企业文化的探索者

培育健康的企业文化，创造激励员工奋发向上、和谐共事的工作环境，是我们努力的方向。为此，管理部门已经进行了多次的探讨和研究，借鉴一些成功企业的经验，逐步塑造亚投行的国际多边机构文化。我们的员工来自世界各国，都一定程度上带来了原来工作单位的文化痕迹。在一个新建立的机构里，如何让大家发扬来自于原单位的优点，摒弃不适应亚投行的外来因素，是一个很大的挑战。我们总的原则是要营造互相信任、精诚合作的工作环境。员工们不同的种族、肤色、信仰等差异，不应当成为彼此信赖和沟通的障碍，而应该是促使大家互相了解、消除隔阂、增进互信的动力。我们倡导在工作中发生分歧时，要有理解、谅解、和解的精神和姿态。君子坦荡荡，这是中国文化所推崇的优秀品行和高尚境界，也是亚投行人际交往的基本准则，是我们的文化主流。我们不让偏见、猜忌、冷漠、排斥等为大家所鄙视的陋习，在我们这里有生存的空间。我们强调，全体工作人员要上下沟通，左右相助；每个员工要努力做问题的解决者，而不是麻烦的制造者。

作为一个国际机构，亚投行不仅要对所有的成员国政府负责，对各成员国的纳税人要有交代，也要经得起整个国际社会的考量。开放、包容、公开、透明是亚投行文化的基本精神。只有发扬这种企业文化精神，才能无愧于亚投行国际机构的名声，才有资格得到世界各国的信任。

作为由中国主导的国际多边开发机构，我们希望中国的优秀传统文化，能够充分体现在亚投行的企业文化中。我们弘扬中国的文化传承，不事张扬，润物细无声，让外籍员工体会生活在中国的美感。不少外籍员工努力学习汉语，讲普通话，阅读关于中国历史和文化的书籍，这些都使中国籍员工非常骄傲和自豪。行政部门的中国员工热情帮助到北京落户的外籍员工，有朋自远方来，给他们提供各种方便，带给他们温暖，也增强了亚投行的凝聚力。使我感到十分欣慰的是，中国员工都非常努力，遵守纪律，勤奋工作，得到了外籍员工的普遍称道。

亚投行的专业人员有着强烈的奉献精神。可行性研究和尽职调查需要他们到艰苦的地方去工作，甚至要到非常危险的地方去。但是，他们没有畏难情绪。最近，我们的一个高级代表团抵达阿富汗首都喀布尔时，当地刚发生了恐怖袭击事件。但是，我们的工作人员都坚守岗位，无一退缩。

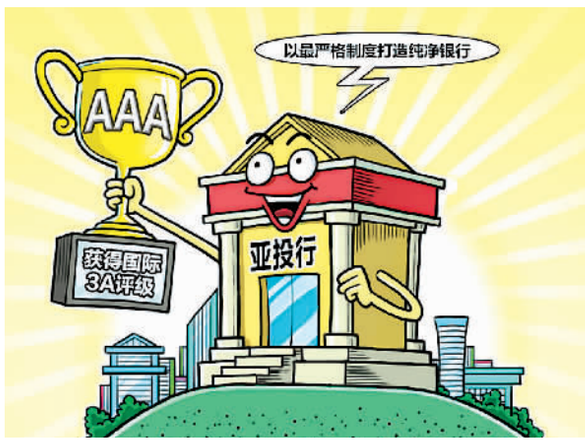
“一带一路”倡议的积极推动者

“一带一路”和亚投行都是中国领导人倡导的国际合作举措。两者各有其宗旨，又有必然的联系。亚投行是国际机构，按照国际通行的规则运行；“一带一路”是国际合作的大平台，吸引着众多国家参与合作。习近平主席倡导的“共商、共建、共享”的全球治理理念，同样适用于亚投行的基础设施项目投资。我们和其他国际机构一道，同中国政府签署了《关于加强在“一带一路”倡议下相关领域合作的谅解备忘录》。国际社会对“一带一路”倡议的热烈响应，无形中扩大了这个合作大平台的地域概念和参与者的队伍。

截至目前，亚投行的投资项目全部落地“一带一路”沿线国家和地区，为这些地方人民带来了切实福祉。亚投行与“一带一路”所蕴含的人类命运共同体理念是一脉相承的。

亚投行始终致力于投资可持续基础设施项目。具体来看，投资决策主要遵循三项标准：第一，在财务上要有可持续性；第二，投资的项目要能够促进环境的改善；第三，无论是哪个国家和区域的项目，都必须得到当地人民的拥护，要能够为当地人谋福利。

两年来，我们在有关成员国的交通运输，包括公路、铁路和港口，输变电、城市发展等领域，批准了一批项目。与此同时，我们在今后几年的贷款规划中，也在加大力度，推动更多的“一带一路”项目的建设。



打造纯净银行 程 硕作（新华社发）

始终保持自己的公信力

走过两年历程，亚投行已经开启第三年的运营。

作为由中国发起和主导的国际机构，亚投行能够在短短的两年期间内赢得国际社会的广泛认可，实属不易。这里有各个成员国的支持，理事会的指引和董事会的指导，以及管理部门和全体员工的努力。我更要强调中国政府的大力支持。这种支持体现在恪守承诺，不干预管理部门的日常工作，通过董事会行使职权。这使得亚投行能够保持独立运作的国际机构的性质。这种支持，也反映在中国政府对亚投行倾注的关怀，为亚投行创造一个在中国能够正常运行的政策环境。中国政府积极发挥大股东的作用，到位而不越位；为管理部门提供便利而不掣肘。这一切都赢得了国际社会的好评。就连个别没有参与的国家的政要和智库都表示：你们干得真不错！

面对赞誉，我们一定要保持清醒的头脑，要始终如一地管理好这个机构，保持亚投行的公信力。难的不是获得一时的光环，而是始终保持锃亮的品牌。我们今天取得的一些成绩，只是万里长征走出的第一步。我们要始终牢记使命，永远走在“长征路”上，永不停步。

进入2018年，亚投行将进一步完善制度建设，落实、检查执行力度。同时，进一步招聘人员，特别是加强一线开发项目工作人员的招聘。此外，项目开发的重点会放在我们独立做的项目上，域内域外要兼顾，并且要开始建立项目效益的评价体系。

（作者为亚洲基础设施投资银行行长）

图为近日正在北京奥林匹克公园中心区建设的亚投行总部大楼完成主体结构施工，预计2019年年底前交付使用。 陈晓根摄（人民视觉）

开放谈

亚投行风采靓丽

邱海峰

成员数由成立之初的57个增至现在的84个；为24个项目提供逾42亿美元贷款，撬动资本200多亿美元；2017年接连获得穆迪、标普及惠誉三大国际评级机构的3A评级……开业仅两年的亚投行取得了“超预期”的成绩。

正如亚投行行长金立群在本报的最新撰文中所说，亚投行从开业至今，仅仅走过了两个年头，就已经初步夯实了基础，迈出了稳健而扎实的步伐，登上了国际开发和合作的舞台，展示了其靓丽的风采。

2016年1月16日，亚投行正式开业运营，这家由中国倡议设立的多边金融机构如今已满“两周岁”，并成功开启第三年的运营。短短两年的时间里，亚投行就完成了四次扩容。去年12月19日，亚投行董事会宣布批准库克群岛、瓦努阿图、白俄罗斯和厄瓜多尔四个成员的加入申请，亚投行成员从亚洲拓展至全球。

成员扩增的背后，体现的是国际社会对亚投行认可度的提升。亚投行致力于解决基础设施问题，而当前国际社会基础设施建设投资中依旧存在较大的空白，在亚洲，这方面问题尤其突出，事实上，较差的基础设施情况已经限制了不少国家经济的进一步发展。就此而言，亚投行既可以为亚洲的基础设施建设带来利好，促进互联互通，也可以为参与的成员带来更多的机会和较好的盈利，形成共赢的局面。

中共十九大报告提出，积极促进“一带一路”国际合作，努力实现政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通，打造国际合作新平台，增添共同发展新动力。

由于亚投行与“一带一路”密切衔接，未来，亚投行的发展空间显然会更大，这也会助推亚投行吸引更多的参与者。

开业两年来，亚投行参与投资的基础设施建设项目数已达24个，涉及12个国家，贷款总额超过42亿美元，内容涉及贫民窟改造、防洪、天然气管道建设、高速公路与乡村道路、宽带网络、电力系统等多个方面。对于一个运营仅两年的国际多边开发机构而言，取得这样的成绩很不容易。

如今，亚洲许多国家的基础设施建设已经开始从亚投行的贷款中获益。如2017年9月，亚投行批准为马尼拉防洪项目提供2.076亿美元融资，这笔融资保证了菲律宾基础设施建设项目得以顺利启动并进行下去，该项目将能确保几百万居民免遭洪涝之害。再如孟加拉国配电系统升级改造项目，这是亚投行首个独立提供融资的项目，目前项目已经正式施工，该项目将能使孟加拉国1250多万农村人口受益。

值得一提的是，亚投行成立运营之初，还有一些国家对其独立性和国际性持怀疑态度，但现在看来，这显然是多虑了。经过两年的运营，事实已经很明显地摆在世界面前，无论是银行章程、组织人员招聘和管理，还是全球合作、项目投资，亚投行的国际性都表现得很突出。如在高管团队的国际化方面，目前亚投行五位副行长中就有三位是欧洲人。事实上，如果亚投行没有实现独立运作，那么其稳健运营就很难得到认可，也就更不可能得到国际三大评级机构的最高信用评级。

回顾两年历程，亚投行的表现足以令全球惊艳。展望未来，亚投行更值得世界期待。随着第三年运营的开启，亚投行在域内域外的项目投资都将会有不少新看点，同时，其在国际金融领域的地位也将有望得到进一步提升。