



رؤيتي

我的构想

穆罕默德·本·拉希德·阿勒马克图姆 著
张宏 薛庆国等 译

—— 迎接挑战 追求卓越

外语教学与研究出版社

我的构想

——迎接挑战 追求卓越

穆罕默德·本·拉希德·阿勒马克图姆 著

张宏 薛庆国 齐明敏 吴晓琴 译
徐雯 刘欣路 邹冬心

رؤيتي

外语教学与研究出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

我的构想：迎接挑战，追求卓越 / (阿联酋) 穆罕默德·本·拉希德·阿勒马克图姆著；张宏等译. — 北京：外语教学与研究出版社，2007.8
ISBN 978-7-5600-6922-7

I. 我… II. ①穆… ②张… III. 经济发展—研究—阿拉伯联合酋长国
IV. F138.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 136088 号

出版人：于春迟

责任编辑：孙丹

出版发行：外语教学与研究出版社

社址：北京市西三环北路 19 号 (100089)

网址：<http://www.fltrp.com>

印刷：北京盛通印刷股份有限公司

开本：787×1092 1/16

印张：12.5 彩插 2.5

版次：2007 年 8 月第 1 版 2008 年 1 月第 2 次印刷

书号：ISBN 978-7-5600-6922-7

定价：88.00 元

* * *

如有印刷、装订质量问题出版社负责调换

制售盗版必究 举报查实奖励

版权保护办公室举报电话：(010)88817519

序

2005年4月，我出访中东时曾在迪拜短暂逗留，亲眼目睹了这座神奇城市繁荣兴盛的景象：七星级“阿拉伯塔”饭店优雅地座落在海湾之滨，令人叹为观止；填海而造的“棕榈树岛”别墅区在海面上雏形初现，充满奇思妙想；世界最大的机场已经动工，世界第一高楼“迪拜塔”还在长高。听说，这里还有世界上最大的人工室内滑雪场，最大的游乐园，最大的购物中心……显然，这是一个极其富有的城市；凭我的印象，这也一定是个因油而富的城市。然而，出乎我的意料，据陪同游览的杨总领事介绍，石油收入在迪拜总产值的比例其实微不足道，第三产业才是迪拜经济的真正支柱。我还知道了一组数据：过去10年里，迪拜的GDP每3年增长一倍，迪拜港的集装箱吞吐量增长了6倍，现已成为世界第7大港口；迪拜的阿联酋航空公司1985年靠两架租来的飞机起家，现已在全球20大航空公司中，赢利能力排名第3；迪拜航空展是世界3大航空展之一，等等。

因此，我在对迪拜感到惊奇的同时，又不由得心生钦佩，更留下了一个疑问：这个地处沙漠与海洋之间的弹丸之地，到底依靠什么样的发展理念，能具有这等魅力，变得如此不凡？

我的疑问，现在找到了答案。北京外国语大学阿拉伯语系的几位老师，将身兼阿联酋副总统、总理和迪拜酋长的穆罕默德·本·拉希德·阿勒马克图姆殿下的著作《我的构想》译成了中文，我得以先睹为快。我是带着那个疑问打开书稿的，最后，我带着那个疑问的答案，还带着几分感触掩上书稿。

让我感触最深的，是迪拜领导人追求卓越、引领潮流的宏伟志

向。酋长殿下在本书前言中写道：

“我们的目的不只是为了参与赛跑，我们想要的是获胜。谁还记得登上月球或珠穆朗玛峰的第二个人？排名第二的马匹无人知晓，所以我们应该一马当先，我们想要完成最艰难的任务，想要独占鳌头。”

我想，大概正是出于这样的志向，迪拜才拥有了那么多的世界之最。然而，这些宏伟志向并非好大喜功，它是以独特见解和远大目光为基础的。

譬如，他有独特的质量与成本观：

“如果阿联酋航空公司提供高质量服务，而另一家航空公司提供普通服务，哪家公司花费更多？必定是后者。为什么？因为那家公司不提供高质量服务，会使它的政府承受数十亿的损失。”

他在吸引投资方面，目光放得很远：

“当一个国家成功吸引投资，或某个部委成功说服外国投资者在该国投资，或某一企业成功说服世界性公司在该国建立项目时，我认为正确的投资目的并未实现。只有当投资者获得成功时，目标才算实现。我们在这里干什么？为了使投资者取得成功。如果不成功，投资者失败了，我们也失败了；如果成功，他成功，我们也成功。”

他对世界的变革高度敏感，即便坐拥金山，他也不会满足现状，相反，一种紧迫感和危机感跃然纸上：

“如果世界大国都在被迫改变其理念、政策与法律，以便适应新的状况，那么我们该怎么办？如果那些总产值超过一些发展中国家产值总和的大公司都在被迫改变其管理理念，那么我们的公司该怎么办？如果发达国家的大学、学院与学校都在调整其教学大纲，以适应新经济的要求，那么我们的大学、学院与学校该怎么办？”

在酋长殿下的远见卓识和独特构想指导下，迪拜已经发展成投

资商的乐园、实业家的天堂。但是，迪拜不只是个“重商”的城市，更不是个“唯商”的城市，迪拜的领导和人民分明有着更远大的抱负，那就是在当今的阿拉伯世界和伊斯兰世界，创造一个不同宗教、不同文明和平相处的典范——就像安达卢西亚时期伟大都城科尔多瓦那样：

“谁今天还在谈论文明的冲突、伊斯兰与西方的敌对，还在声称西方不能够与伊斯兰和平共处，认为我们颂扬死亡而非生命，那他一定还未造访过迪拜，也不知道科尔多瓦的历史或所有阿拉伯国家首都的历史。我们的前辈都与各种宗教和平共处，我们也做着同样的事，我们再次证明：生活，归根结底就是伊斯兰教所提倡、我们的文明引以为荣的和平共处。”

在我看来，酋长殿下之所以那么强调和平相处，是因为这一原则在当今世界弥足珍贵。作为一个阿拉伯国家的领导人，作为伊斯兰世界的一员，他对本民族某些积弊深挚而真率的反思令我感动：

“尊重他人的宗教和信仰，这样他人才能尊重我们的宗教和信仰，但是尊重并不是恩赐，而要去争取。我们如何说服别人对伊斯兰教宽容，而我们中有些人还不知宽容为何物？我们如何说服他们公正对待伊斯兰教，而我们还施行着不公？我们如何说服他们宗教是真理，而我们的行为却是谬误？真主说宗教无强迫，那我们有什么权利强迫别人信仰我们的宗教？我们肩头的责任要求我们向他人展示一幅关于我们宗教的美丽图画，通过我们与他人的接触及和平、安宁、互动的友好共处，来达到商贸发展和人类发展的共同需要。”

在某种程度上，酋长殿下心仪的这幅“美丽图画”已经在迪拜化为现实。当你徜徉在迪拜街头，与来自世界各地的身着不同民族的服装、不同肤色的职员、商人、游客（仅中国人就有十万之众）擦肩而过，发现每一个人脸上都流露出安详的神色时；当你知道在饱受恐怖主义与极端思潮之害的中东，迪拜依然是一片祥和的绿洲时——你也许就不会怀疑，迪拜已经成为了一个典范。

通过以上引用的这些段落，读者朋友也许会同意我的看法：穆罕默德酋长殿下这部《我的构想》，既是一部关于创业、经商的著作，也是一部关于管理、决策的著作，这里不仅让你了解政治与文化，还能让你感悟人生与哲理。简言之，这部著作对中国读者很有裨益。

在全书的开篇和结尾，酋长殿下都讲述了一个羚羊和狮子的寓言。这是别有深意的。正如他所坦言：“我不是在讲故事，而是向我们大家发出警示。”

“假如我们是羚羊，停下脚步就会被狮子吃掉。

假如我们是狮子，停下脚步就会饿死。”

他的警示，我们领会了吗？时代前进的脚步声，我们听到了吗？

北京外国语大学校长 郝平

2007年8月于北京

前 言

在斋月的下旬，有一位记者问我：“如果真主恩准您看见盖德尔之夜^①的圣光，您会有什么愿望？”我本想回答：“我希望全能的真主提高阿联酋的地位，厚爱她的人民，增加她的福祉。”但是我稍加思忖，说道：“如果我希望整个阿拉伯民族都获得这一切，乃至更多，那么我会不会让我对我国人民的愿望落空呢？因为生活在阿拉伯大家庭之中的阿联酋人民，毕竟与我的心贴得最近。”

尊贵的使者穆罕默德说过：“你们中凡虔信者，必欲将其所欲及于兄弟。”我希望我的阿联酋兄弟姐妹们所得到的，我的阿拉伯兄弟姐妹们也能得到。我希望他们达到先进国家的水平，希望他们掌握自己的命运，希望他们在各方面出类拔萃、名列前茅。而这正是我们在阿联酋、在迪拜孜孜以求的，承蒙真主的襄助，我们已取得一些成就，并正努力取得更大的成就。这一切值得骄傲，但只要福祉、成就、卓越没有惠及全体阿拉伯人，我们的骄傲与自豪就不会圆满。

令我最为忧伤的，是阿拉伯民族的现状，这种不幸现状令我的忧伤与日俱增，只有对幸福未来的乐观信念，才能减轻这种忧伤。我常常对自己和别人这么说：“这一切绝望、悲观与恐惧，都会像晴空中的过眼烟云一样消逝。能把阿拉伯人凝聚在一起的因素，要远远多于那些分散他们的因素。有许多国家，尽管其分裂之因远远

^① 盖德尔之夜：又称“平安之夜”，指伊历9月第27日之夜，相传真主于该夜开始颁降经文。穆斯林于该夜彻夜不眠、礼拜祈祷以示纪念，并有好运者能在该夜看见“圣光”之说。——译者注

多于聚合之因，却仍然走上了联合与一体化的道路。”

这种阿拉伯持续分裂的局面是不正常的，我们应该成为一个整体。然而，只要私心琐念排斥了雄心壮志，消极的行为制约了积极的举动，这一目标就无法实现。当今阿拉伯人的危机，并非金钱、人员、道德、土地或资源的危机，感谢真主，这一切都并不匮乏，此外，我们还有巨大的消费市场。当今的危机，是领导、治理与私欲危机。是的，造成这些危机的原因，是由于爱权位胜于爱人民，置个人的利益、命运于祖国的利益、命运之先，置统治者身边集团、帮派的利益于民众利益之上。这是劳役人民为政府服务，是不正常的本末倒置的行为。

我为我的宗教自豪，为我的祖国自豪，为我的民族自豪，为我的领袖、已故总统谢赫扎耶德·本·苏丹·阿勒纳哈扬自豪，为我的父亲谢赫拉希德·本·赛义德·阿勒马克图姆自豪，为我已故的兄弟谢赫马克图姆·本·拉希德·阿勒马克图姆自豪，为我的两个兄弟及家人自豪，也为全体阿联酋的儿女们、为身处各地的阿拉伯民族的儿女们自豪。

我们在阿联酋的独特经验表明：如果真主将一个贤君赐予国家——他谋求的是人民的而非自己的福利，追求的是社会大众的而非小集团的利益——这个国家就能取得巨大成就。在这方面，最能让人信服的是行动而不是空谈，这也凸现了两种领导人的巨大反差：一种领导人将人民当作国家的真正财富，另一种人则把人民视为国家的真正包袱；一种领导人热爱人民，也受到人民的爱戴，另一种人则惧怕人民，也为人民所惧怕。

我们的见解是清晰的，目标是明确的，能量是巨大的，意志是坚定的，我们作好了准备。我们想让迪拜成为一个卓越的、创新的、引领潮流的世界中心，如蒙真主许可，我们有能力实现这一切，支持我们的政府。我们想让迪拜在 21 世纪成为世界一流的商贸、旅游与服务之城，我们有能力提供足以支撑这一切的完备的基础设施与理想的环境。

我们想让迪拜成为治安最好、发展最快、信用最佳的城市，我们要在地区与国际的金融、贸易、投资、工业领域保持并加强这些特色。迪拜瞄准的是世界第一，志在必得。

要实现上述目标，就应该领导人民走上正确道路，发掘人民的革新与创造精神，培养他们的自信心、创业精神与领导才能。“雄踞于金字塔尖的领袖，才能引领金字塔。”唯其如此，才能成就别具特色的发展。因此，领导人应该充分发掘人民的领导才能，因为发展要靠集体的努力，需要集体的领导。如果领导人知人善任，那么众多的才俊就能与他志同道合，齐心协力，唯有如此，我们才能实现目标。

我撰写此书，还旨在提出忠告，让我们的兄弟们分享我们的点滴经验，希望能对他们有所裨益，因为我们真心想帮助他们实现独具特色的发展，如同我们自身想发展一样。在实验室里，“允许正确，允许错误”是获得正确结论的合适原则，但这一原则却并不适合人类社会，因为我们面对的是人，所以必须选择成功的发展经验和科学的方案，并能够把它实践到每一个阿拉伯国家。这些经验来自我们这个阿拉伯国家的阿拉伯人，而我们与其他阿拉伯人民，有共同的宗教、语言、历史、理想相维系，这种维系远比我们与周边其他民族的关系更为紧密。

我们发展的节奏是迅疾的，我们的发展计划雄心勃勃，我们在各个发展领域快速行动。我们在不断学习，但我们的忠告不是泛泛而谈，也不是无法实践的。失败是伟大的老师，然而，我们没有时间从自身的失败中学习，因为我们没有太多失败的经历。我们应该从别人的失败经验中获得教益，我希望我的兄弟们避免付出从失败中学习的代价，所以，我满怀同胞之情、友爱之心，向他们谦卑地介绍我们的成功经验，希望他们得以借鉴，走上我们期待的成功之路。

我们在阿联酋实现的一切成就，是属于全体阿拉伯人的；迪拜的一切规划，也是向所有阿拉伯人开放的，我们在未来执行各种规

划时都将优先考虑这一点。我在书中介绍的，是我们所有的经验与体会，供阿拉伯同胞参考，由他们择取所需。此外，我们还谨守兄弟的承诺，愿意竭尽所能，向他们提供一切支援，以帮助他们实现蓝图。

实现独具特色的阿拉伯的发展，所有条件业已具备。我深信这样的发展一定会成为现实，深信阿拉伯人有能力作出贡献，取得建树。这种独具特色的发展，在过去曾是一个梦想，之后，这一梦想体现为一种构想，并成就了一个伟大的阿拉伯帝国。后来，我们遭受挫折，我们倒退回原先的梦想。我认为，不管怎么说，现在梦醒的契机已经来临，是再一次将梦想化为构想的时候了。

怎么做？

既然在前言里无法说完这一话题，那我就此打住，将求解这一问题的答案留给本书正文。

感谢真主的恩惠，一切成功由他赐予。

穆罕默德·本·拉希德·阿勒马克图姆

目 录

序	(I)
前言	(i)
第一部分 发展的脉搏	(1)
第一章 羚羊与狮子	(3)
第二部分 创造发展的要素	(19)
第二章 构想	(21)
第三章 领导	(33)
第四章 管理	(45)
第五章 决策和工作团队	(58)
第三部分 为生存而发展	(67)
第六章 迪拜湾两岸	(69)
第七章 探寻智囊	(81)
第八章 政治家和政治	(94)
第九章 积极力量和消极力量	(102)
第四部分 在发展中创优	(111)
第十章 迪拜发展构想的创优观	(113)
第十一章 迪拜制造	(135)
第十二章 创优企业化	(148)
第五部分 通向未来的道路	(161)
第十三章 各民族间和各国人民间的竞赛	(163)
跋	(184)

第一部分

发展的脉搏

第一章 羚羊与狮子

在非洲，每天清晨，羚羊醒来便懂得自己要跑得比狮子快，否则其命运便是灭亡。还是在非洲，每天清晨，狮子醒来便懂得自己要跑得比最慢的羚羊快，否则就会被饿死。不管你是狮子还是羚羊，每当晨光降临，你就要比别人跑得快，才能获得成功。

自从1971年建国以来，阿联酋成功地奠定了文明与经济的卓越地位，这一切，应归功于已故的谢赫扎耶德总统及我已故的父亲谢赫拉希德与兄长谢赫马克图姆，是他们的英明领导与远见卓识成就了这一切。

在这一时期，阿联酋在各个方面都奋勇争先，取得了许多令人瞩目的成就。然而，竞赛还在进行之中。为了充分利用全球化带来的发展机遇，取得更大的成就，我们或者说：大竞赛尚未开始，我们迄今所做的一切，都不过是为一个时期作准备而已，这一时期始于上个世纪最后20年，在最近7年里又骤然加速，成为过去100年里世界上最激烈的一场经济竞争的前奏。

奖励是巨大的，失败则意味着国家与民族的灾难。因此，当每一个清晨、每一个黄昏来临的时候，我们应该和所有的竞赛者一起赛跑。但是，我们的目的不只是为了参与赛跑，我们想要的是获胜。谁还记得登上月球或珠穆朗玛峰的第二个人？排名第二的马匹无人知晓，所以我们应该一马当先，我们想要完成最艰难的任务，想要独占鳌头。

一种正确发展的脉搏与生活的脉搏一样，永远不会休止，也不会有一个终极的目标。国家的正确发展与前进，不可能凭空实现，而是要通过为社会、国家与民族付出不懈的努力来实现。要完成这

一艰巨任务，无论是政府，还是国营或私营企业的所有人员，都应该责无旁贷，全力以赴，应该改进工作，提高素质，扩大市场，改善服务，增强国家在这个快速变化的世界上的竞争力。

我们对祖国负有重大责任，因此我们注定要为社会服务，要以国家大业为己任。领袖是人民的代言人，其首要义务，便是最大程度提高人民的经济、教育、健康、安全、稳定、舒适与自由的水平。无论是现在还是将来，我们都应为人民提供这一切。我们应该实现能保障人民获得持久福祉与光明未来的一切目标。我们领导这个国家，首先考虑并坚信不疑的，是必须在各个方面卓越不凡。每一位政府工作人员都应该肩负起重任，应该发挥才智，全身心地投入工作，获得一次又一次成功，实现一项又一项成就，摘取一顶又一顶桂冠。我们要以前辈为榜样，同时也期望我们的后代如此效仿。这不仅是塑造现在的道路，也是塑造未来的道路。已故的扎耶德总统和谢赫马克图姆都未曾等待历史去书写他们，而是自己创造了历史。我们的领袖为我们树立了榜样，是我们的典范。历史不会怜悯弱者，也不会恭维强者，我们也不应等待历史书写我们，让我们的史册中的每一个字母，都成为提高国家地位的一项成就、一个项目、一件卓越的作品。

进步与落后

如果你不是位居前列，那么你就会落后于人；如果你没有名列前茅，那么你就会把自己应有的位置拱手让给一位竞争者，尽管他的能力、准备与创造力或许并不如你。如果你走上赛场，在第一回合中未能制胜，那并不要紧，因为这并非失败，而只是一次失足，我们都知道马行千里，难免一失。在我看来，真正的失败并非你曾经跌倒在地，而是当你应该站起来的时候仍然倒在地上；更大的失败是你再也不想站立起来了。如果只是一次挫折，那就应该分析原因，找出不足，调整方向，以最快的速度回到竞赛场上，眼睛里流露出渴求胜利的雄心。这才是志在必胜者的态度。你如果不想名列

前茅，那就等于向自己、向别人承认你不适合做一位领先者，那该为这位新的骑士加冕，并且接受落后于奋勇争先的民族的现实。

赞美真主，甘居他人之后的情况并没有发生在阿联酋，因为我们的领导人深知：经济上位居他人之后不仅意味着一种地位，而且还意味着落后，而领先则意味着全面的振兴与巨大的发展；前者意味着失业、愚昧、贫穷、疾病，后者却意味着与之相反的一切。经济落后不仅是一种倒退，而且还是导致发展停滞、社会缓慢死亡的一剂毒药。一旦发展停滞了，滋养人民的源泉便会枯竭，危机便会爆发，安宁与稳定随之崩溃，国家赖以维持的基础就要倒塌，而专制与暴虐就会盛行。只需经历短短几年的萧条，一个国家在发展竞技场赢的发展成就、地位与尊重就会丧失殆尽。

我们的世界并非一个至善之地。向东望去，可以发现有些国家仍然饱受磨难，向西、向南望去，同样也能发现遭受磨难的国家。但是，我们不必把视线投向地区之外，很多人都在谈论这里的战争，但我更愿意谈论和平，为什么？因为我们的宗教是一种和平的宗教，我们的问候语也包含着和平，我们在言谈的起始与结尾，都要道声“和平”，即便是我们的感叹词，也含有“和平”之意。

我本人除担任阿联酋副总统、总理与迪拜酋长以外，还身兼阿联酋国防部长一职，因此，我深知战争之危害，了解战争不能解决问题、结束争端，相反，它会导致问题与争端的恶化。国家的伟大不在于其军事的强大。在当今世界，有一些国家有着强大的武装力量，但并无尊严可言，因为它们在经济上是弱国；相反，有一些国家并不拥有庞大的军队，但却堪称经济大国。一国领先于他国，凭借的是经济；一国落后于他国，也归因于经济。纵观历史，各国之情形从来如此，概无例外。

我们阿拉伯人也是如此。当初，我们凭借对真主的信仰和获胜的决心，在与同时代其他民族的竞赛中奋勇争先，在世界的东方和西方开拓疆域。当时，我们的武力领先于其他民族，取得了人类历史上几场最杰出的军事胜利，建立了当时世界上最强大的军队。然