

Mc
Graw
Hill Education

DUBAI & CO.

GLOBAL STRATEGIES
FOR DOING
BUSINESS IN THE
GULF STATES

迪拜 & CO.

掌握海湾国家商机的全球布局

[美] 阿米尔·雷曼 (Aamir A. Rehman) 著

胡玮珊 译

Mc
Graw
Hill

东方出版社

Mc
Graw
Hill Education

DUBAI & CO.

GLOBAL STRATEGIES
FOR DOING
BUSINESS IN THE
GULF STATES

迪拜 & CO.

中东海湾国家商机的全球布局

米尔·雷曼 (Aamir A. Rehman) 著
胡玮珊 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迪拜 & Co. : 掌握海湾国家商机的全球布局 / [美] 雷曼 著. 胡玮珊 译.
—北京: 东方出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-5060-3631-3

I. 迪… II. ①雷… ②胡… III. 经济发展—研究—迪拜 IV. F138.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154052 号

Amir A. Rehman: Dubai & Co.: global strategies for doing business in the Gulf States.
ISBN: 0-07-149413-8. Copyright © 2008 by Amir A. Rehman.
Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.
No part of this publication may be reproduced or distributed by any means,
or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co.
and Oriental Press.

本书中文简体字翻译版由东方出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版
未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售
北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2009-0672 号

迪拜 & Co. : 掌握海湾国家商机的全球布局

作 者: [美] 阿米尔·雷曼
译 者: 胡玮珊
责任编辑: 姬利黄娟
出 版: 东方出版社
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
版 次: 2009 年 10 月第 1 版
印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张: 15.75
字 数: 180 千字
书 号: ISBN 978-7-5060-3631-3
定 价: 35.00 元
发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话: (010) 65273937
版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

引言 迪拜这家新崛起的“大企业”

阿拉伯海湾各国的经济，已跻身于当今世界最具活力的行列。它们以空前的速度创造财富：主要是受到油价大涨的影响，但并非全然如此。由于人口结构变化快速，海湾国家约半数人口都是年轻人，是他们在带动消费者的需求，因此国内生产总值（Gross Domestic Product, GDP）增长率通常高达两位数，甚至会更多。教育水平、和世界各地的联系及商业人才的知识储备，都比以往有所提高。海湾各国原本奉行的封闭经济模式，在世界贸易组织的标准和开放贸易的要求下，各国政府积极对规范的环境进行改革。海湾地区每个产业的竞争都越来越激烈，由于当地企业发展日新月异，跨国企业无不陷入拔河般的苦战。与许多新兴国家不同，海湾国家拥有相当精良的基础设施和完善的银行体系。根据国际透明组织的调查，大多数海湾国家的贪腐程度，与韩国相当。即使像沙特阿拉伯这个被外界视为透明度最低的海湾国家，贪腐程度的排名还是在中国与印度之后。其实，海湾合作委员会国家（Gulf Cooperation Council, GCC）——包括阿拉伯联合酋长国（简称阿联酋）、沙特阿拉伯、卡塔尔、巴林、科威特、阿曼——已经成为企业充满刺激与发展前景的经商地点。

油井之外

当然，GCC 经济体最著名的，是它们在全球石油及天然气市场上扮演的角色。毕竟，沙特阿拉伯掌控全世界 25% 已知的石油蕴藏量。不过，GCC 经济体会影响到我们生活的每一个层面，影响所及，远远超过油井之外的范畴。

大家在 20 世纪 80 年代中期曾到 Tiffany 购过物，或是最近这几

年曾到 Gucci 买过手提包吗？其实这些公司都被海湾投资人幕后掌控。你最近喝过嘉里伯咖啡（Caribou Coffee）吗？这家美国第二大连锁咖啡专卖店，是由一家完全遵守伊斯兰教法的巴林私募股权公司所有。如果你住在纽约最顶级的饭店——联合广场（Union Park）的 W 饭店，或是可以俯瞰中央公园的朱美拉·埃塞克斯旅馆（Jumeirah Essex House），你知道吗？你落脚的饭店其实是迪拜投资人拥有的产业。你最近可曾住过费尔蒙大酒店？这家公司现在多数股东都是大的国际财团，而沙特阿拉伯的阿尔瓦利德王子（Prince Alwaleed Bin Talal），这位堪称海湾版沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的亿万富翁，就是投资人之一。阿尔瓦利德王子还在花旗银行、苹果公司拥有大笔股权；另外对多家大型跨国企业，也有举足轻重的作用，影响遍及世界各地数亿名顾客。你生活所在地的利率水平低，让你能负担得起房贷和汽车贷款，一部分原因是石油出口国直接拥有 1 100 亿美元以上的美国国库券，他们通过伦敦间接持有的还有好几十亿美元。

GCC 大型投资人旗下著名的产业不胜枚举。像杜莎夫人蜡像馆这个伦敦观光客的必到景点，就曾为迪拜国际资本（Dubai International Capital）所拥有。另外一家同为迪拜的机构 Istithmar，曾争取英国全球金融机构渣打银行（Standard Chartered）大约 2% 的股权。阿联酋的首都阿布扎比（Abu Dhabi）也不遑多让：穆巴达拉发展公司（Mubadala Development Company）拥有法国豪华跑车法拉利（Ferrari）5% 的股权。在海湾其他地方，科威特投资局对戴姆勒公司最近才改成戴姆勒克莱斯勒这家奔驰车或 Town & Country 迷你箱型车的制造商，拥有 7.1% 的股权，到目前为止，是该公司最大的股东。

2006 年，中国工商银行的首次公开募股募集到 190 亿美元的资本，创下全世界最大规模的公募。科威特投资局为个中单一最大投资人。如果这样还不够的话，各位不妨想想看，中国大量出口都会经过庞大的拉希德港（Port Rashid），这个港口可以说是迪拜港口世界公司的基地，该公司经营的港口遍布中国香港、德国、加拿大，要不是受到美国国会的干预，它们还会拿下美国好几座港口的管

理权。

以目前全球化经济体的开放程度和依赖性来看，这也难怪 GCC 国家对消费者生活会有这样的影响力。不过真正重要的是，GCC 经济体的影响力，正在深入我们生活的各个领域。

铁证如山：在全球经济中的 GCC

如果 GCC 在世界各地知名的投资案，以及在当地大举进行的开发案，像是计划兴建全世界最高建筑物迪拜塔（Burj Dubai），以及伯瓷酒店（Burj al-Arab）这家全世界第一座七星级饭店，这还不足以证明各个海湾国家在全球经济中的重要性与日俱增的话，那么以下这些事实和数据，只要是注重基本面的企业执行主管或分析师，就应该就会眼前一亮了。

- 2006 年，GCC 国家人均 GDP 逼近 2 万美元，是中国的近 10 倍，更是印度的 5 倍以上。

- GCC 的国际收支经常项目顺差是 1 550 亿美元，这和中国的 1 610 亿美元旗鼓相当。不过，中国人口是 GCC 国家的 30 倍以上。

- GCC 外汇储蓄金额超过了中国。尽管其人口只有中国的 3%。

- 卡塔尔这个资源丰富的 GCC 小国，人均 GDP 高达 45 000 美元，是印度的 10 倍以上。如果卡塔尔的经济增长率真如预期一般，到了 2011 年，人均 GDP 可能会是全世界最高的。

- 沙特阿拉伯 2005 年的股票市场总市值超过了中国和印度。

- SABIC 这家庞大的沙特阿拉伯工业财团，市值高达 1 350 亿美元，仅略低于 Google 及本田汽车，大于可口可乐。

- 迪拜最大的房地产开发商 Emaar 市值，是全世界房地产开发商中最大的。

- 迪拜国际机场每年过境的旅客超过 2 800 万人，居民和过境乘客人数比超过 1：23，是伦敦的 2 倍、纽约的 4 倍。

- 2003 年世界银行及国际货币基金组织（IMF）在迪拜

(Dubai) 举行会议，这是第一次在阿拉伯国家举行这样的会议，这充分凸显出这个区域的重要性。

- 迪拜每人零售购物空间是美国的 4 倍。

- 在 2006 年一份消费者信心调查中，阿联酋排在英国、法国、德国、意大利之前。

当今世界中，只要是放眼全球的企业，就不会忽视 GCC 地区 and 那里无限的商机。

备受冷落的历史

大多数跨国企业的全球战略都忽略了 GCC。从某种意义上来说，这也是可以理解的。首先，GCC 这个由 6 个阿拉伯国家组成的经济与政治实体，直到 20 世纪 80 年代初期才成形。因此，“GCC”算是很新的商业用语。

更重要的是，直到 20 世纪 70 年代石油价格大涨时，GCC 各国的经济才出现了惊人的增长。那时，全球性企业的执行主管对这个区域几乎没有什么涉猎。即使到现在，大多数资深主管的职业生涯发展中，还是几乎没有 GCC 地区工作的经验，有的甚至根本没有接触过。他们在全球市场上接触的生意及职缺，通常是在美国、欧洲和日本这些国家和地区。这主要是因为资深执行主管在上商学院时，GCC 市场的经济影响力还很低。其实，在 20 世纪 90 年代初期，哈佛商学院的案例研究中，会提到海湾国家经济的案例根本没几个。

在 GCC 经济体（其中最为著名的是迪拜）成为商业媒体头条日渐频繁之际，全球性企业执行主管也开始注意到这样的商机。在可预见的未来，阿联酋、沙特阿拉伯、卡塔尔，以及 GCC 其他成员，由于推动经济成长的基本因素可望维持现状，因此很可能依然会备受媒体瞩目。所以，明智的企业会聚焦在 GCC 的商机，为这个区域精心规划战略，为公司的营收与获利创造更好的条件。

战略性的引导

本书是各位打入 GCC 战略性的指引。事实证明，GCC 区域本身

对全球经济发展的重要性。除了提供 GCC 的基本信息外，我们也会深入探索这个充满活力但有时遭到误解的区域。本书会为大家提供有关市场的认知及战略的观点，协助大家针对 GCC 拟定有效的战略，并将这个区域纳入整体的全球战略中。

本书阐述了全球性企业怎样才能发挥最大效能、掌握 GCC 市场商机以及发展愿景之类迫切的议题。在本书中，我将会回答以下这些问题：

- GCC 商业环境的变化，为跨国企业带来了什么机会？
- 全球性企业对 GCC 市场的经济及私营经济有何重要之处？
- 在什么状况下，跨国企业应该考虑和 GCC 当地企业建立经销关系或创办合资事业？在什么情况下，最好采取直接、有效打入市场的战略？
- 跨国企业对营销信息、产品组合、品牌定位应该调整到什么程度，才足以掌握市场商机？
- 在这个地区开创事业，最理想的人力资本战略是什么？跨国企业怎样才能找到适合的人才，企业主管在这个地区工作，需要哪些主要的发展计划？
- GCC 会成为全球性企业的资本来源吗？跨国企业怎样才能吸引 GCC 投资人？
- GCC 区域怎样才能整合到全球性企业的物流及供应链？公司能否通过对这个区域的投资，掌握这些营业上的效率？
- GCC 具体的商业机构能不能组织与管理？跨国企业怎样才能促进公司总部对 GCC 战略性商机的了解？

本书将会针对以上这些及其他更多的议题，提供具体、简明的答案。除了宏观经济数据及商业信息的分析外，大家在书中也会看到跨国企业，以及顶尖当地企业本身经验的案例研究与说明。本书也会根据与重量级企业领导人、公共政策和商业层面决策者的访谈，

来进行趋势分析及预测未来。

GCC 市场漫步

对机会的了解

本书前几章将会为大家提供一些重要信息，来说明这个地区的商机，也就是宏观经济及历史背景。第一章将说明 GCC 在更广泛的中东地区的地位。外界虽然普遍认为阿拉伯世界是个庞然大物，但其实它分为三个相当独特的群聚：黎凡特、北非、GCC 国家。许多企业界领袖将中东地区视为统一的单一区块，因此总是会联想到冲突、动荡、生活水平低下等刻板画面，以致和这个充满魅力与活力的市场失之交臂。

黎凡特（也就是传统所说的“bilad al-Sham”）包括伊拉克、黎巴嫩、以色列、巴勒斯坦地区、约旦、叙利亚。近年来，这些区域许多国家历经冲突与动荡，尤其是伊拉克的连年战争，给外界留下这些市场不稳定且缺乏吸引力的印象。然而，黎凡特丰富的商业传承，在中东及其他地区都相当知名。黎凡特商人向来以坚定的创业精神和精明的商业头脑而备受推崇，尤其是黎巴嫩人。这样的特质，源于当地居民数百年来，住在阿拉伯-亚洲这条重要的商业道路，以及和商业活动繁忙的港口城市接触频繁下累积的贸易经验。黎凡特与 GCC 不同，它雨水充沛，而且拥有大型河流，因此带动了农业的蓬勃发展，并造就了黎凡特繁荣的历史。毕竟，现在的伊拉克坐落在古代的美索不达米亚平原，其中一部分区域就是所谓的“肥沃月弯”。这个地区的存在，让伊拉克从游牧部落逐渐转型为永久的文明地区。但现在的政治冲突，却令黎凡特的经济前景蒙上了阴影。

中东地区的第二个群聚是北非，包括埃及、苏丹、利比亚、阿尔及利亚、突尼斯、摩洛哥。这些国家的传统同样是地中海贸易、庞大沙漠、农业及放牧的组合，并曾接受欧洲（主要是法国）殖民主义经验的塑造。这里虽然勘探出庞大的石油及天然气蕴藏量，但人均 GDP 及生活水平不高。这个区域最大的阿拉伯国家埃及，人口超过 8 000 万，从古代、中古时期，乃至现代一直是文化遗产的中

心。时至今日，埃及依然是中东地区的文化中心，兴盛的电影产业，以及蓬勃发展的文化，就是充分的证明。

中东国家当中，GCC 是第三个独特的群聚。这个区域由于属于沙漠地形，因此主要是属于游牧民族的文化。在累积庞大的石油财富前，GCC 对外界的主要商业活动，在于促进亚洲、非洲、欧洲的贸易往来。渔业、采珠以及其他低密度的海洋产业，在当地也很重要。畜牧业也逐渐成为这个区域累积财富的关键。然而，过去这几十年来，经历过石油价格大涨、大跌后，现在政府积极进行经济改革。GCC 各国彰显出的繁荣与活力，现在更在中东各国中脱颖而出，成为跨国企业在阿拉伯世界寻找人才及创立事业据点的首选。

在看过 GCC 在更广泛的中东地区的地位后，第二章将强调 GCC 往往为人所误解的层面，以及跨国企业可能因此忽视这个区域战略契机的地方。其中一大误解在于，外界往往以为，石油是海湾地区唯一重要的产业。虽然大多数 GCC 经济体的政府营收当中，石油收入占大宗，而石油输出带来的流动资金也导入各产业中。但 GCC 各国都打算进行多元投资，难怪对跨国企业来说，服务业、消费性商品，以及其他非能源产业，往往蕴藏最有吸引力的商机。

另外一个外界对 GCC 常见的误解，是女性在经济体中扮演被动的角色。事实上，就跟世界上其他地区一样，GCC 各国市场大多数的消费决定其实掌握在女性手中。有心打入这个区域的企业，如果忽略女性消费者的话，就会付出相当沉重的代价。女性的经济力量不光是消费而已，部分读者可能会很惊讶地发现，沙特阿拉伯的大学现在每年女性毕业生都超过男性，而且据报道，沙特阿拉伯的女性掌握这个国家 40% 的房地产。许多顶尖企业希望员工能反映公司的消费群，以及社会的大致状况，因此积极招募这些受过教育的女性。

第三章将会深入探讨 GCC 现在如此受到全球性企业青睐的基本要素。这些市场因为经济繁荣、人口结构的改变、自由化等因素，成为全世界最有活力的市场之一。GCC 的人均 GDP 不但是中国的好几倍，许多年轻人更准备和各大品牌与企业建立毕生的消费关系。

只要知道怎样满足他们的需求，企业在当地必然会受到消费者的青睐。GCC 各国的年轻人口对公共部门（积极建设基础设施、多元化发展经济、为年轻人创造就业机会）及私营企业部门（各大企业为了争取年轻市场而激烈竞争）的影响极为深远。

GCC 自由化的范围十分广泛：这是在经济水平增长、多元化发展、国际贸易需求带动的影响下形成的。GCC 的 6 个国家都是 WTO 的成员国。迪拜在包括金融服务、媒体、互联网、医疗保健、教育，甚至是花卉等各大战略性产业上，都成立无监管的自由贸易港区。卡塔尔、科威特、巴林更成立投资园区，准许外资企业拥有 100% 的所有权。每个国家也各自设定时间表，执行所需的改革，致力对广大的世界开放。这个现象意味着，GCC 这些热门市场敞开了前所未见的大门。

然而，要掌握 GCC 的商机，就必须确实了解这个区域，才能据此拟定战略。第四章将会提供重要的信息，来说明这个区域每一个国家的历史及经济背景。GCC 各国虽然有些共通之处，但又有各自不同的发展历程与特质，面临的挑战也各不相同。

阿布扎比、迪拜以及其他五个酋长国的阿联酋，通过经济改革，以及对核心产业的战略性发展，摇身一变，成为这个区域改革的灯塔和前进的领航者。从许多层面来看，阿联酋都是这个区域最受海内外仰慕的经济体。简单来说，就是趋势的引领者。

从 GDP 及人口来看，到目前为止，沙特阿拉伯是这个区域最大的经济体，可以说是 GCC 的核心市场。沙特阿拉伯的社会结构复杂，君主政权、宗教机构、商业利益等，一直是权力更迭及影响力的平衡力量。这个王国是伊斯兰教的诞生地，也是伊斯兰圣地坐落之处。而且，自第二次世界大战后，它更是成为美国坚强的盟友。这里蕴藏了全世界 1/4 已知的石油蕴藏量，而且经济在两次石油价格大涨的推动下转型，创造了可观的财富。然而，社会议题及紧张情势却很严重：失业率高涨、社会自由度还有很大的发展空间，而且，政府多年来一直积极铲除危及国家稳定的极端团体。尽管如此，如果从其规模及影响力来看，沙特阿拉伯是不容忽视的。凡是真心

想在 GCC 市场留下印记的企业，尤其是与消费性或零售业相关产业，都必须对这块市场进行周详的战略规划。

从某种程度来说，卡塔尔是 GCC 的暴发户。这个国家近年来才发达起来，而且虽然也拥有大量的石油蕴藏，但财富主要是受到天然气收入的大幅成长而带动起来的。有些人预测，到了 2011 年，卡塔尔的人均 GDP 可能是全世界最高的。卡塔尔也正在用心学习周遭国家的经验、积极提倡知识产业。多家顶尖大学，包括康奈尔大学都在卡塔尔建立分校，通用电气也在该地成立研究中心。从政治层面上来说，卡塔尔致力于寻求平衡，一方面是美国的重要盟友：美国在当地设有庞大的军事基地；另一方面也是半岛电视台的所在地：这家媒体以阿拉伯及伊斯兰教的观点看待世界大事，向来以敢言而闻名。

巴林数十年来都是 GCC 的华尔街，是好几百家金融机构的所在地。这个国家向海的地位，以及邻近沙特阿拉伯的地理位置，在 20 世纪 70 年代石油价格大涨时期，汇聚了大量的资本，在稳居 GCC 多年（自 1975 年以来）主流银行中心的贝鲁特，因政治动荡备受打击后，更是如此。巴林也多元化发展其他产业，其中包括制造业及重工业。卡夫甚至在这里成立食品加工厂。巴林就像纽约的华尔街一样，面临其他地区金融中心的竞争，也积极捍卫本身银行枢纽的地位：像阿联酋、卡塔尔、沙特阿拉伯，都是区域内的竞争对手。

科威特是 GCC 地区的繁荣之星：人口稀少、石油收入丰富。科威特自第一次海湾战争后迅速重建，积极进行重大改革。科威特国会在 GCC 有举足轻重的影响力，GCC 其他国家都密切关注它们的转变，来作为逐步民主化的参考。科威特在全球舞台上扮演出口国的角色（石油及美元计价的资本），因此对世界各地的金融机构都极为重要。

GCC 的第六个国家阿曼，在某些部分也是最自然的经济体。阿曼的中产阶级日渐增加，近年来，除了其他新兴市场的发展模式外，消费主义也趁势而起。阿曼的经济融合了能源、服务、零售业、金融、旅游业及其他的产业。它拥有各种天然、多元的美景，如山岳、

沙滩、绿洲，乃至历史城堡，这点在 GCC 各国中是相当独特的，也因此吸引了世界各国游客及全球性企业。

开发企业战略

本书的第二部分将会说明，如何针对 GCC 拟定区域战略，以及每个部门应该如何因应挑战。跨国企业若要有效掌握这个区域的商机，就必须准备调整本身的商业模式，适合这个区域的元素可以继续发展，如果不适合的就要调整。第五章到第十章则说明跨国企业各部门及功能秉持的战略，针对主题提供建议及具体案例，说明其他企业应该怎样掌握当地商机。

第五章探讨如何打进市场的复杂议题。GCC 市场向来受到法规障碍的保护，商业潜力相对较低。因此，跨国企业在开发这些市场时，普遍采取直截了当的经销协议。跨国企业与当地经销商签署协议，由当地经销商销售他们的产品，以及管理所有当地事务，而跨国公司则获得某个百分比的收益。譬如，世界各大制药公司及汽车制造商，都在 GCC 采取经销协议。这种经销协议，让跨国企业可以以最低的风险，获得 GCC 市场的利益，至于责任几乎都是由当地经销商负责。然而，这种形态的缺点在于，外国企业获得的利润比例有限，而且他们掌控当地战略的能力也会受到限制。

随着 GCC 在企业全球战略中越来越重要，企业与当地合作伙伴成立合资企业的作法也逐渐成为成功的关键。金融产业便有许多这样的例子：包括沙特荷兰银行（荷兰银行）、沙特美国银行（以前是花旗银行旗下的产业），以及沙特英国银行（汇丰银行）。对跨国企业来说，在当地选择合适的合作伙伴，以及妥善维护管理双方的关系，其重要性绝对不亚于通过合资企业掌握商机。展望未来，有机及收购式的市场战略逐渐可行，而且越来越有吸引力，我们也会在书中探讨这种形态的优缺点。

第六章会探讨对 GCC 国家营销的挑战。在许多外国市场，营销这个领域通常最需要根据当地情形进行客制化，GCC 各国也是如此。幸好，现在 GCC 有顶尖的营销与广告公司可以协助跨国企业，针对

当地需求设计广告信息。尽管如此，跨国企业面临的挑战却广泛得多：高明的企业不光是调整表面的营销信息，还会对产品组合及对顾客传递的信息进行彻底改动，以反映当地顾客的经验、品味及偏好。譬如，Zara 及班尼顿（Benetton）等零售业者，都调整本身的产品组合，以反映当地市场对长袖与长裙的需求。有些公司更针对中东市场推出产品，例如，“麦香阿拉伯”（McArabia）三明治，就是由麦当劳（McDonald）科威特分店开发的商品，充分显示为 GCC 顾客本土化菜单的努力。

关于公司成功人力资本战略，在 GCC 的环境下却更加复杂，第七章会针对这个议题，探讨跨国企业为什么必须逐渐降低对外国人才的依赖，转以当地及区域人才作为经营 GCC 业务重心。跨国企业总部或本国派出的外国人才，在公司开创业务及运用最佳全球实践方面，向来扮演关键性的角色。但在人口结构、竞争、规范的改变下，正在凸显跨国企业接触当地与区域性人才库的重要性。在大多数市场，“本土化”都是重大计划，政府会通过规范和奖励，引导跨国企业聘请当地人才担任主要职位。会这样提倡，主要是受到人口结构的改变，以及年轻劳动力的范围影响。企业如果成功吸引、留任当地人才，可能会成为一大竞争优势。当地及区域性的人才为这个区域带来专业与承诺，所建立的口碑和世界级的管理实务，能带领公司迈向更高层次的表现。

GCC 在企业拟定财务战略方面扮演的角色（第八章的主题）经常为人所忽略，但其实这是个非常有发展潜力的领域。GCC 经济体的繁荣与资金流动性，都是历来首见，对当地及全世界的金融市场造成深远的影响。根据 IMF 的资料，GCC 一直是资本净出口国（以美元计价），2005 年的国际收支经常项目顺差高达 1550 亿美元。GCC 投资人在世界各地主要企业都握有股权，也有大量的美国国库券及企业债券。世界上最举足轻重的投资机构中，有一些位于 GCC，其中包括阿布扎比投资局。阿布扎比投资局的管理层并未披露其资产总值，但据估计，应在 2500 亿到 0.5 兆美元之间。

GCC 各国股市，从 2002 年到 2006 年年初，历经了惊人的涨势，

接着市场进行大幅修正，让市场评价回到比较实在的水平。当地房地产作者在写这本书时，也历经类似的大好形势，但还没有体验到严重的市场修正。当地投资市场的动荡，一方面反映出 GCC 投资人越来越偏好当地资产，另一方面也提醒美国投资人海外投资的重要性。

跨国企业应将 GCC 视为潜在的资本来源，不论是对区域性的活动，还是对于公司的全球据点来说，都是如此。譬如，如果企业与当地伙伴合作，或在当地证券交易所股票上市，在当地的合资企业或收购活动，都可以自行募集资金。高明的企业会想办法在当地募集资金，从事资本密集的活动，以减少全球母公司承受的市场风险。有些公司甚至以 GCC 为资本，从事一般、全球性的活动。全球性债券及股票发行的巡回说明会，也逐渐把拜访 GCC 主要投资人纳入行程中。许多企业甚至提供遵守伊斯兰教法的结构，也就是靠遵守伊斯兰法律来争取 GCC 的资本。亚洲企业这样做，已经有多年的历史，特别是马来西亚。近年来，即使是波音飞机也在全球业务中采用伊斯兰结构。

GCC 也为企业促进营运和物流战略，提供很有意思的机会。就像我们在第九章讨论，GCC 市场提供很棒的基础设施，包括海港、航线连结、电力、道路、电信设施。尤其是迪拜，更在全世界最大的人造海港杰贝阿里（Jebel Ali）使用了顶尖的设备。GCC 企业的日常营运管理，确实会对后勤作业造成许多复杂的问题。譬如，周末是周五到周六，或周四到周五，而且公司往往需要全职人员专门处理政府烦琐的规定。

正确的商业设计（第十章的主题），关系跨国企业在 GCC 事业的长治久安。企业在当地成立据点的方式，必须让公司逐渐深入市场，并脱离国际结构，仿佛将 GCC 市场还没有那么重要而且备受多数国际社会冷落的陈年历史抛在脑后。现在全球性企业必须确保他们对 GCC 事业的管理，这样才能平衡代表制度及掌控权，除了确实遵守全球性一致及监督外，也要赋予当地机构足够的弹性。迪拜的商业及社会环境，已根据外籍人士的需求及偏好进行了调整，成为

跨国企业设立区域总部的首选。然而，消费性业务如果想真正掌握 GCC 市场，就必须在沙特阿拉伯建立庞大的据点。尽管外国企业通常可以通过 GCC 国家管理更广泛的中东地区（也就是 GCC 国家 + 黎凡特地区 + 北非），可是如果从其他地方的中东总部管理 GCC 业务，却是个致命的错误，会导致这个业务的经营偏离重心。跨国企业在 GCC 所有的经营活动，都必须维系全球质量、服务、人力资源的标准。在这些营运暗中造假，会导致表现缺乏竞争力，令全球品牌陷入危机。

GCC 在全球总部的地位

GCC 的商机实在太有吸引力，不容企业的全球总部忽视。然而，大多数企业对 GCC 在全球战略的地位却几乎（或根本）不了解。

第十一章提供各种建议，确保你们公司总部确实注意到 GCC 的价值。通常来说，GCC 区域会通过中东与北非区域对总部报告，而他们本身可能隶属于欧洲或亚洲企业某个集团，或是国际企业合并而成。在这样的情况下，GCC 目前的业务规模相对于欧洲或日本，几乎或根本没有“发声的时段”。

高明的企业不论从属关系，应该针对 GCC 设计战略，并在全球总部提出与讨论。这个区域每年的变化都相当剧烈，因此这项战略必须周详，而且时时更新。执行官或运营官如果想展现本身对创新、高成长开发案的本事，GCC 市场会是个很有意思、而且成果丰硕的标的。

化威胁为契机

多年来，全球性企业及其执行主管，向来把 GCC 繁荣的经济视为一种威胁。对许多人来说，20 世纪 70 年代石油价格大涨，只代表投资要素成本上升、通货膨胀和在加油站大排长龙的挫折感。当时 GCC 市场和全球经济其他市场相对较小，规范障碍却很高，这往往让人觉得难以超越。而且当地的基础设施不足，几乎没有什么自由贸易港区的文化或开发案可以吸引国际企业。全球性企业实在看不

出来怎样才能真正在 GCC 区域开创一番事业。

现在却不可同日而语，GCC 区域企业，以及和这个区域的企业作生意都充满商机。这个区域的消费群年轻、日渐成长而且富裕，渴望全球品牌的同时，也输出资本，并在全世界寻找投资契机。市场规范环境轻松，互联网及全球媒体为 GCC 和外界建立的联系网络，更是前所未见。在 GCC 做生意从来没有这么容易过，而且自由化的脚步更是逐渐迈进。高明的跨国企业会抓紧这样的趋势，以免竞争对手捷足先登。

这或许是大家第一次看有关 GCC 和全球战略的书。但如果你在某个全球性企业工作，担任提供建言或管理者的角色，而且公司积极追求快速成长的契机，这应该就不会是你读到的最后一本有关这个领域的图书。