



GCC 国家金融行业全景分析报告

YINGTIAN GLOBAL

日期：2025 年 5 月 25 日

作者：盈天国际中东行业研究部

目录

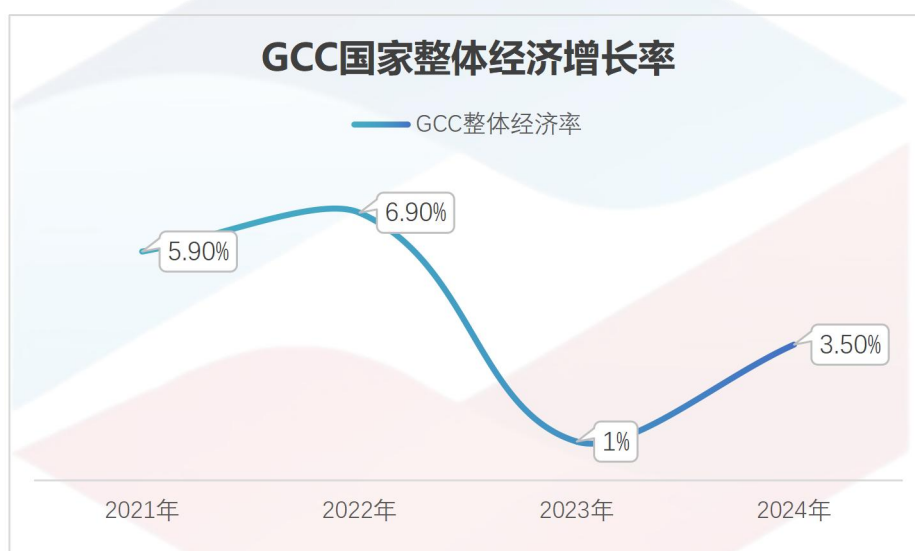
一、摘要.....	3
二、引言.....	8
三、市场宏观环境分析.....	9
(一) 经济环境.....	9
(二) 政治与政策环境.....	13
(三) 社会文化环境.....	14
(四) 主要国家愿景计划.....	16
四、金融行业现状分析.....	20
(一) 银行业.....	21
(二) 证券业（资本市场）.....	25
(三) 保险业.....	29
(四) 金融科技（FinTech）.....	34
(五) 财富管理与家族办公室.....	40
(六) 其他金融服务（支付、汇款、消费金融、租赁、保理、外包等）.....	44
五、竞争格局分析.....	49
(一) 银行业竞争.....	49
(三) 保险业竞争.....	52

(四) 金融科技竞争	53
(五) 财富管理竞争	54
(六) 其他领域竞争	55
六、政策法规分析	55
(一) 监管架构与体制	56
(二) 市场准入与外资政策	57
七、文化差异分析	63
(一) 宗教信仰与金融观念	63
(二) 语言与沟通风格	64
(三) 家族和人情关系	64
(四) 性别与社会习俗	65
(五) 时间观与契约观	66
(六) 客户服务与体验	67
八、战略建议	69
(一) 深度本地化运营	69
(二) 合规先行与政策沟通	69
(三) 锁定细分市场与错位竞争	70
九、结论	77

一、摘要

(一) 宏观环境

海湾合作委员会 GCC 六国（沙特阿拉伯、阿联酋、卡塔尔、科威特、巴林、阿曼）近年来加速推进经济多元化转型，逐步降低对石油收入的依赖。得益于油价上行，GCC 整体经济在 2022 年实现约 6.9% 的高速增长；虽然 2023 年因石油减产和价格回调增速放缓至约 1%，但随着非石油部门的发展，GCC-Stat 预测

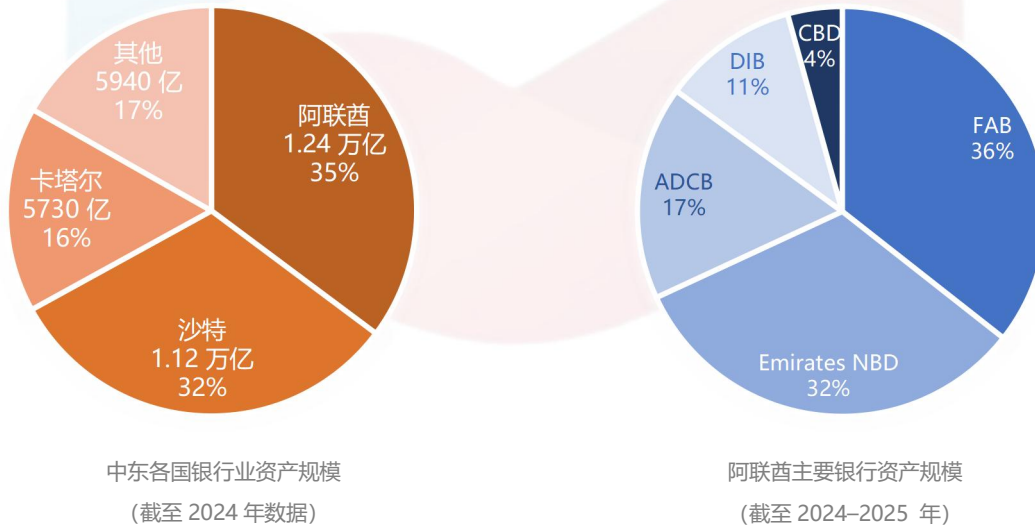


2024 年增速有望回升至 3.5% 以上。截至目前统计，第四季度实际 GDP 环比增长 3.3%。各国政府推出愿景 2030 等战略规划以促进基础设施、旅游及数字经济等领域发展，政治环境总体稳定，宏观因素总体上为金融业创造了良好发展机遇和政策支持。

(二) 金融业现状

GCC 金融业各子行业均保持增长态势，银行业资产总规模已达 3 万亿美元量级且盈利能力显著高于全球平均；资本市场日益活跃，2023 年 GCC 股票市场 IPO 募资额约 110 亿美元，占全球 9%，虽较 2022 年有所回落但地区融资热度依然走高。保险业保费规模 2023 年约 343 亿美元，预计到 2028 年将增至 444 亿美元，年均增速 5.3%。金融科技蓬勃兴起，沙特等国的创业公司数量数年内增长数倍并吸引大量风险投资；财富管理和家族办公室业务快速发展，区域财富规模 2022 年达 2.8 万亿美元，预期 2027 年达 3.5 万亿。支付、汇款、消费金融、租赁等领域也在数字化驱动下不断创新，满足多元客户的需求。

(三) 竞争格局



本地大型金融机构在各子行业处于主导地位，银行业前十大银行占区域银行资产约七成，近年来通过并购整合形成“更少但更强”的寡头格局。主要玩家包括卡

塔尔国民银行(QNB)、第一阿布扎比银行(FAB)、沙特国民银行(SNB)、科威特金融之家(KFH)等区域龙头。

保险市场集中度也较高，如沙特前五大保险公司占市场保费七成以上。国际机构加速进入 GCC 市场：传统跨国银行（渣打、汇丰等）深耕多年，新近黑石、德意志银行等也在利雅得和迪拜设立区域总部。本土金融科技新秀层出不穷，并获得创纪录的融资；同时大型电信、科技企业跨界参与支付和数字银行服务，竞争呈现差异化、多元化的特征。

(四) 政策法规

GCC 各国近年完善金融监管架构，推进与国际标准接轨。货币政策方面，除科威特外各国货币盯住美元，因此区域利率随美联储同步调整，这在 2023 年提高了银行盈利，但通胀水平保持在温和区间约 2.6%，仍处于宏观经济可接受范围内。监管层积极出台开放措施，如引入数字银行牌照（沙特已发放 3 张数字银行执照）、建立金融科技沙盒和开放银行框架等，以鼓励创新。外资准入有所放宽，在阿联酋可于金融自贸区 100%外资控股，在沙特允许外国银行开设分行且强制要求获得政府业务需在沙特设立区域总部。然而各国牌照审批、外资持股比例限制和本地资本要求等规定仍对中资企业形成准入挑战，需充分合规应对。

(五) 文化差异

伊斯兰文化与阿拉伯传统深刻影响着金融服务模式。区域内伊斯兰金融占据重要地位，沙特约 85%的银行资产为清真金融形式；客户普遍偏好符合教义的无息

贷款、Takaful 保险¹等产品。语言方面，阿拉伯语为官方语言，英语在商业往来中通用，但针对本地零售客户提供阿拉伯语服务提升亲和力。社会以家族和关系为中心，大型家族企业集团主导经济活动，这要求金融机构注重人际网络和本地声誉，在客户关系管理中体现尊重和信任。对于中资企业而言，理解宗教习俗（如斋月、礼拜时间）、尊重当地商业礼仪、平衡外籍员工和本地人才团队，将有助于赢得市场的认可。

（六）战略建议

建议中资金融企业采用本地化和差异化的进入策略，主要包括以下几个方面：

- 1、本地合作与合资：**寻找信誉良好的本地合作伙伴或投资目标，通过合资、战略联盟进入市场，可借助其现有网络和合规经验快速落地；
- 2、产品本地化与合规：**针对 GCC 客户需求设计产品，例如开发符合伊斯兰教义的金融产品、提供双语服务界面，并严格遵守各国监管要求，建立健全的合规与风险管理体系；
- 3、数字化赋能：**发挥中资企业在金融科技领域的技术优势，提供移动支付、数字银行、人工智能风控等差异化服务，契合当地政府的数字经济战略和年轻客户偏好；
- 4、人才与文化融入：**聘用熟悉当地市场的高管和专业人才，注重文化敏感度培训，实施本地员工培养计划，履行社会责任以融入当地社会；

¹ Takaful 保险：源于伊斯兰教法的保险模式，强调参与者之间的风险共担与互助。其结构避免了利息、不确定性和赌博，是符合伊斯兰金融原则的保险形式。

5、分阶段布局：可优先选择金融生态完善、政策友好的区域金融中心（如迪拜 DIFC、阿布扎比 ADGM、巴林 BFH 等）设立区域据点，再逐步拓展至沙特等核心市场，平衡试水与规模扩张的节奏。通过上述举措，中资企业有望抓住中东金融业开放和转型的契机，实现长期可持续发展。



二、引言

作为“一带一路”战略的重要节点，中东海湾地区正日益成为中资企业海外布局的重点方向。GCC 六国拥有丰富的石油天然气资源和较高的人均收入，但过去经济过度依赖能源。当前各国政府正积极推动产业多元化和经济转型，以金融业为代表的服务业被寄予厚望，迎来重大发展契机。金融业既是经济转型的支柱部门，也为各行业发展提供融资支持和现代化服务，因此了解 GCC 金融行业全景对计划进入中东市场的中资企业具有重要战略意义。

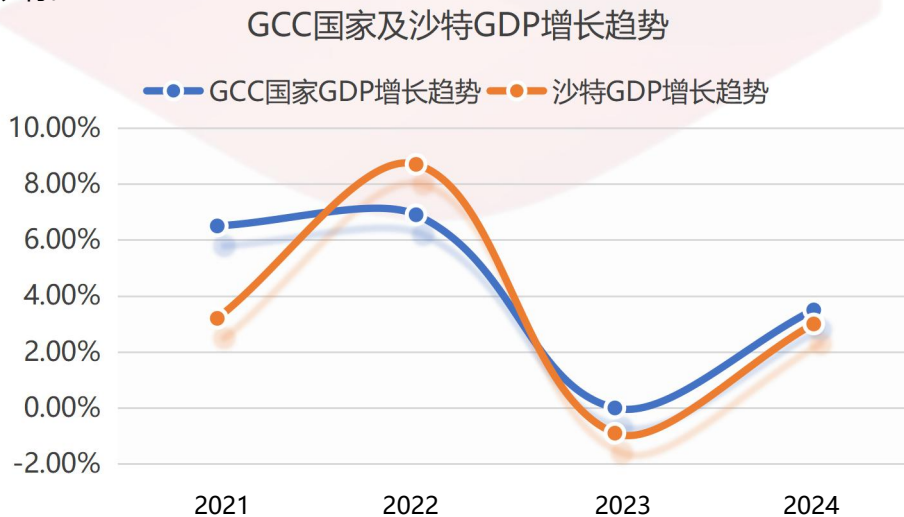
本报告将系统分析 GCC 国家金融行业的宏观环境、行业现状、竞争格局、政策法规、文化差异，并据此为中资企业制定进入战略提供参考。报告所涵盖的 GCC 六国包括：沙特阿拉伯（人口约 2900 万，占 GCC 总人口六成）、阿拉伯联合酋长国（约 930 万，占 GCC GDP 约四分之一）、卡塔尔、科威特、巴林和阿曼。通过本报告，中资企业管理层将获得对 GCC 金融市场的全面认知和深刻洞察，包括哪些机遇值得把握、潜在挑战如何应对，从而支持企业制定理性的中东市场进入决策和长远发展规划。

三、市场宏观环境分析

本节将梳理宏观环境因素对金融业的影响，尤其关注经济多元化进程和各国愿景战略，因为这些长期规划为金融业发展设定了方向。

(一) 经济环境

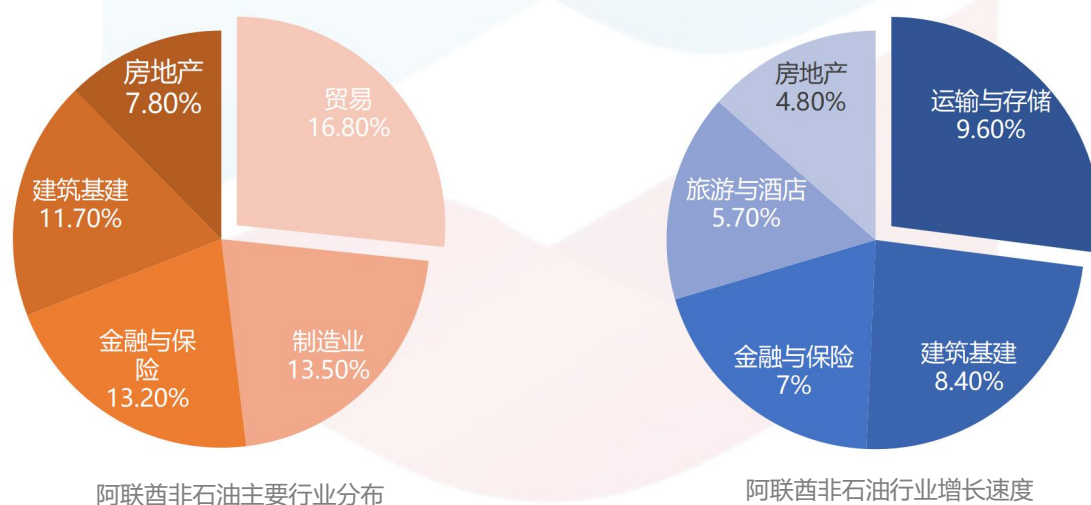
1、经济规模与增长： GCC 整体经济总量可观，沙特 GDP 约占全 GCC 的一半以上，阿联酋约占四分之一，其余科威特、卡塔尔等合计占剩余份额。2021-2022 年，受益于国际油价飙升，海湾经济强劲反弹：2022 年 GCC 六国 GDP 增长率平均达到 6.9%，成为全球增速最高的地区之一。其中沙特经济增长尤为亮眼，实现近 9% 的增幅，成功超越俄罗斯成为全球第十大经济体。2023 年，由于石油减产协议下原油产量收缩、油价从高位回落，海湾经济增速放缓至约 1.0-1.5%。沙特等国的石油 GDP 出现负增长，但非石油部门保持稳健扩张，部分抵消了石油下行影响。



展望 2024 年，随着全球能源市场企稳和地区地缘局势缓和，GCC 经济增速预

计可反弹至 3.5%左右。国际货币基金组织和世界银行的预测均支持这一判断，同时强调各国推动非油产业的成果将决定中期增长水平。总体而言，宏观经济环境正从高度依赖油价周期，逐步转向由投资驱动、消费驱动的更均衡增长模式。

2、经济多元化与非油部门：加快培育非石油经济是 GCC 各国的共同课题。近年来政府主导的大型投资项目和改革举措明显提速，带动金融服务、建筑基建、旅游会展、物流贸易等行业兴起。例如，迪拜在世博会等国际活动带动下巩固其全球商贸和旅游中心地位；沙特推出未来城市 NEOM²等千亿美元级项目以及娱乐、矿业等新产业集群，以减少对石油的依赖。



非油部门的 GDP 占比逐步提升，在阿联酋和巴林等经济多元化程度较高的国家，非油产业产值已超过 GDP 的一半。在沙特，非油私人部门就业和产出增长正创下新高。金融业作为现代服务业的重要组成，不仅直接贡献 GDP，也通过融资

² NEOM（未来城市）：沙特“愿景 2030”旗舰项目，位于红海沿岸，规划投资逾 5000 亿美元，旨在打造集智慧城市、清洁能源、高科技产业和旅游于一体的未来型超级都市。

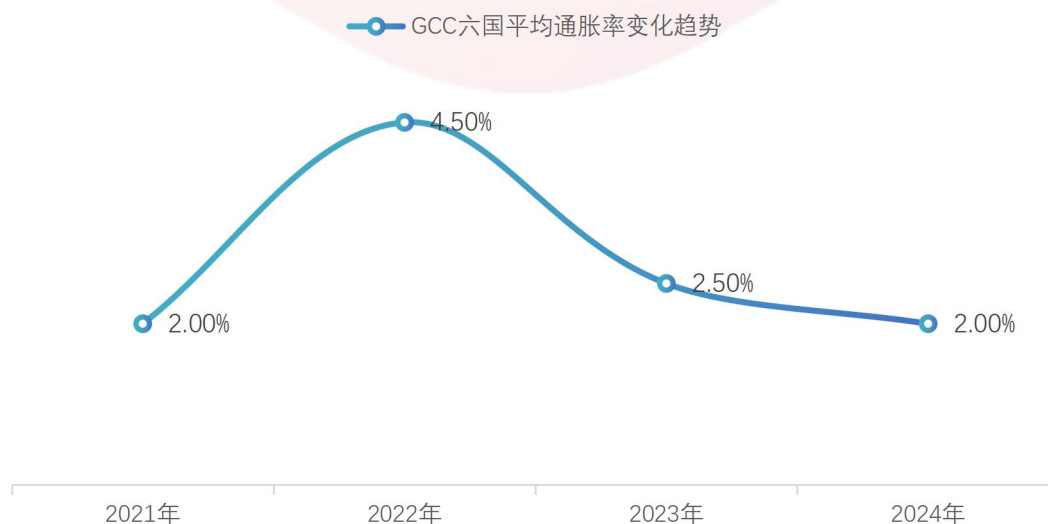
支持和风险管理助力其他新兴产业发展，被视为经济转型的关键使能者。各国设定了具体目标，例如沙特的金融部门增加值占 GDP 比重和股票市场市值占 GDP 比重，都在愿景规划中有明确指标。经济多元化进程带来的直接影响是金融服务需求的扩张——基础设施融资、企业并购贷款、资产管理需求与日俱增，为银行、资本市场和投资机构创造了大量新业务机会。

3、财政环境与主权基金：GCC 国家普遍实行低税或免税政策，财政收入对石油高度依赖。油价波动直接影响政府支出和流动性，从而间接影响银行体系存款和信贷环境。近年来各国开始推行财政改革，如引入增值税（沙特、阿联酋自 2018 年实行 5% VAT，其他国随后跟进）以拓宽非油财政收入来源。得益于多年石油积累，海湾国家建立了庞大的主权财富基金，如阿联酋阿布扎比投资局(ADIA)、沙特公共投资基金(PIF)、科威特投资局(KIA)等，总管理资产估计超过 2 万亿美元。这些基金在国内外积极投资，也支持本国金融机构的资本和项目融资需求。例如 PIF 在沙特本地银行持股，并向金融科技创投基金注资。财政环境总体稳健也反映在较低政府债务水平和高主权信用评级上（大多为投资级，其中科威特和沙特接近 AA 级）。充裕的公共资金和持续的政府支出计划，对金融行业形成支撑。然而需关注的是，若油价长期走低，财政可能收紧，对银行流动性和政府支持力度造成影响。因此金融机构在风险管理中需考虑宏观经济情景变化和财政周期因素。

4、通胀与货币稳定：海湾国家通货膨胀率近年保持温和可控。2022 年因全球

商品涨价和供应链压力，GCC 通胀平均上升但仍普遍低于 5%，2023 年进一步降至 2-3%的水平。主要原因包括：各国实行汇率盯住美元政策（除科威特外均固定汇率），进口商品以美元计价稳定；政府对能源、水、电等生活必需品价格进行补贴控制；同时强势美元环境下进口通胀输入有限。货币政策方面，由于汇率联系美元，海湾各国央行基本跟随美联储调整利率。如 2022-2023 年美联储快速加息，沙特、阿联酋等亦同步上调政策利率数百个基点。这一方面提高了银行贷款利率和净息差，显著增厚银行盈利；另一方面也在房贷等领域略微抑制借贷需求，但整体信贷增长仍保持正向。由于国内需求增长温和且补贴政策，GCC 通胀远低于西方发达国家。到 2024 年，如果美联储放缓加息或转向降息周期，海湾地区利率环境也将趋于宽松，有利于信贷和资本市场活动回暖。但必须关注汇率政策对货币稳定的重要性，一旦美元走软或美联储政策改变，各国央行需要权衡维持汇率锚定与国内物价稳定的平衡。

GCC六国平均通胀率变化趋势表



(二) 政治与政策环境

1、政治稳定性：GCC 六国皆为君主制国家，政局长期保持稳定，没有内战或政变等剧烈动荡。这种稳定性为经济和金融体系提供了良好的基础。在过去数十年里，绝大多数执政君主能够顺利实现权力平稳交接（如卡塔尔 2013 年、阿曼 2020 年均顺利完成新旧统治者过渡），政策具有连续性。不过地区政治也有紧张时刻，例如 2017-2021 年沙特等与卡塔尔之间的断交危机，一定程度上影响了区内资本流动和投资者信心，但最终通过外交调停解决。整体而言，各国政府高度重视营造亲商环境，维持对外资和人才的吸引力，以实现其经济愿景目标。因此在营商环境排名上，阿联酋位居中东前列，法规透明度和政府效率不断提高。相对而言，科威特因议会政治掣肘导致改革进度较慢，但整体框架仍稳定可预期。地缘风险方面，中东地区长期的热点如伊朗与沙特关系、自身安全威胁等有所缓解（2023 年沙特与伊朗恢复外交关系），但新近的巴以冲突也提醒着潜在的区域不确定性。如果区域局势意外升级，可能短期冲击市场信心和资产价格，但经验表明 GCC 各国具备较强韧性且往往受到国际保护。因此政治环境对金融业的影响总体偏正面，以稳定性和政府支持为特征，同时需对重大地缘事件保持敏感和预案。

2、自由贸易区与金融中心：政策环境的另一个特点是各国竞相建立自由贸易区和金融特区，营造国际水准的营商生态。其中，阿联酋的迪拜国际金融中心(DIFC)和阿布扎比全球市场(ADGM)最为知名。这些金融自由区采用独立的法律体系

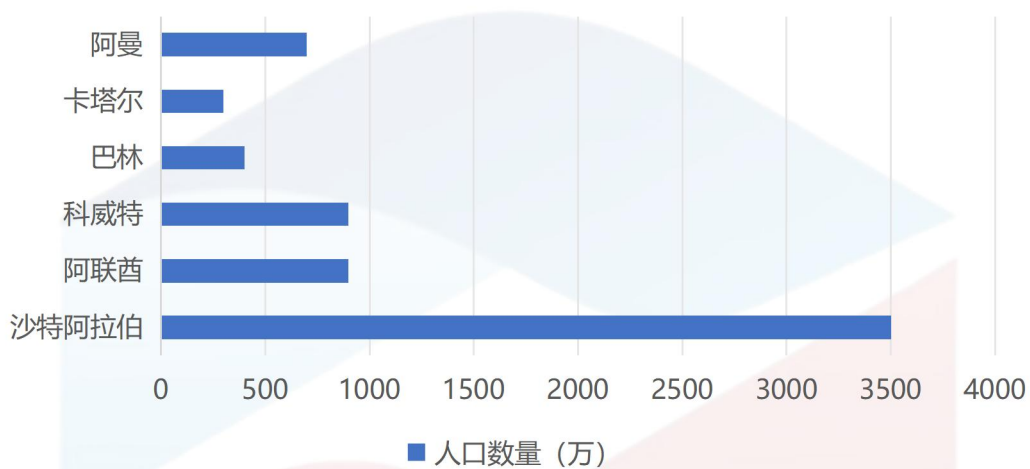
(多借鉴英国普通法)、具有自主金融监管机构(如 DIFC 金融服务管理局 DFSA), 允许 100%外资控股和免税优惠, 吸引了大量国际金融机构入驻。截至 2023 年, DIFC 已集聚超过 2000 家企业, 包括众多国际知名银行和资产管理公司; 当年新注册金融机构 117 家, 较 2022 年增长 25%。ADGM 亦发展迅猛, 2023 年注册企业达 1,825 家, 同比增加 32%, 众多华尔街投行和对冲基金在此设立中东业务据点。巴林依托其金融业开放传统, 打造了巴林金融港和巴林 FinTech 湾, 以较低成本和灵活监管吸引金融科技和银行机构。卡塔尔有卡塔尔金融中心(QFC), 提供英国法系框架和独立法院, 已吸引数百家公司注册。沙特在 2018 年开放金融部门后, 也在利雅得设立国王金融区(KAFD)并加强优惠政策吸引机构入驻, 同时通过“区域总部计划”强制跨国公司将中东总部迁至沙特以享受政府合同机会。这些金融中心和自贸区为中资企业提供了多样化的进入路径: 企业可选择先在法规明晰、开放程度高的自贸区设立基地, 以较低风险环境开展离岸业务, 再辐射区域; 或者通过当地金融中心的人脉资源对接投资者和项目。需要注意的是, 自贸区内牌照通常限制在区内或批发业务, 如要展开本地零售业务仍需在该国本土注册实体并受该国中央监管。

(三) 社会文化环境

人口结构与劳动力: GCC 六国总人口约 5700 万, 其中相当比例为外籍劳工 (特别是在阿联酋和卡塔尔, 外籍人口占比高达 80-90%)。沙特人口最多约 3500 万, 科威特、阿联酋等则在 900 万上下, 巴林和卡塔尔人口较少但外籍构成比

重大。整体来看，本地国民人口年轻化趋势明显，25岁以下人群占比在40%以上，受教育程度日益提高，孕育着庞大的年轻消费群体和数字原住民用户。各国政府大力推动本地化就业政策（如沙特的 Saudization³、阿曼的 Omanization⁴等），要求银行等行业一定比例岗位由本国公民担任。这既为金融机构的人力资

GCC六国人口数量对比



源管理提出要求，也意味着金融服务需覆盖外籍与本地双重客群。针对高净值的本国居民，私人银行和财富管理需求增加；而针对广大外籍劳工，跨境汇款、普惠金融产品同样市场广阔。社会总体富裕程度较高，卡塔尔、阿联酋等人均GDP 位居全球前列，但收入分配在本国人群和外籍人群之间存在较大差异——

³Saudization（沙特化）：沙特劳动力本地化政策，要求企业逐步提高沙特公民在就业中的比例，以减少对外籍劳工依赖。

⁴Omanization（阿曼化）：阿曼推行的本地化就业政策，旨在提升阿曼公民在各行业的就业率，推动技能培训与国民经济参与。

本国公民多由政府雇佣或领取福利，收入和社会保障优渥，而外籍劳工尤其是低技能者收入有限且缺乏社会保障。金融服务需考虑这些差异，例如为高收入客户提供投资和家族财富规划，同时为低收入外籍群体提供低成本汇款、工资卡等基础金融服务。

(四) 主要国家愿景计划

为实现经济转型和社会发展的宏伟目标，GCC 各国均发布了国家层面的远景规划。这些愿景对金融业的发展方向给予了明确定位和支持。

1、沙特阿拉伯愿景 2030：2016 年推出的《沙特愿景 2030》是区域内最具影响力的转型计划之一。该愿景涵盖经济、社会、政府改革三大领域，其中金融板块发展是核心支柱之一。沙特成立专门的金融部门发展计划(FSDP)，目标到 2030 年实现金融部门规模扩大、金融服务广度和深度提升，包括：让中小企业获得的银行贷款占比从 2%提高至 20%、电子支付在消费交易中的占比从当前不到 20%提升至 70%、资本市场市值 GDP 比重从不到 80%提高至市场发达水平等。为此，沙特正在推进一系列金融改革：引入外国银行和保险公司、放宽资本市场外国投资者准入、推动利雅得成为区域金融中心等。愿景 2030 还要求通过金融业更好支持私营经济发展，增加居民储蓄和投资渠道。近年来沙特政府整合银行业（如国民商业银行与 Samba 合并组建地区巨头 SNB），并通过公共投资基金直接入股本地金融机构和国际银行，体现其对实现愿景目标的决心。

2、阿联酋 2031 及阿联酋 2071 年百年愿景：阿联酋在早期已实现较高多元化水平，迪拜从 2000 年代起即有愿景 2021 等规划。近期则发布了 2031 年中期愿景，口号为 “We the UAE 2031” ，提出未来 10 年巩固阿联酋作为全球商业中心和旅游中心的地位，并在新兴产业和第四次工业革命技术上发力。金融方面，阿联酋将继续加强全球金融中心建设——迪拜巩固中东北非首要金融枢纽地位，阿布扎比重点发展资产管理和对冲基金集聚。官方支持力度体现在：提供有竞争力的税制（例如迪拜金融中心内零所得税）、灵活的人才签证政策，以及监管上的创新（如阿联酋中央银行与金融中心监管机构协同推出储值支付牌照、新型资本市场产品等）。阿联酋远景还强调发展绿色金融、伊斯兰金融，迎合全球 ESG 和可持续投资趋势。这些政策都为金融业带来新的发展方向和产品机会，例如绿色债券发行、清真金融认证服务等。

3、卡塔尔国家愿景 2030：卡塔尔在 2008 年颁布了国家愿景 2030，设定到 2030 年建设 “发达社会，能够实现可持续发展” 的目标。其中经济发展支柱要求多元且竞争的经济，强调优化能源收入管理并发展金融、电信等服务业以增强经济抗风险能力。具体举措上，卡塔尔致力于将其首都多哈打造成地区性的金融中心之一。政府成立了卡塔尔金融中心(QFC)，给予外资企业优惠条件，目前已有超过 1000 家公司注册于 QFC。卡塔尔央行也在推进银行业监管现代化和金融科技实验，例如发行央行数字货币的研究。卡塔尔投资局(QIA)作为世界知名的主权基金，积极在全球金融领域投资（如入股多家国际银行），同时也反哺国内金融市

场发展。卡塔尔的特殊挑战在于其市场体量相对较小（人口约 280 万），因此其战略更多着眼于国际化——吸引国际金融机构落户、利用卡塔尔作为进入中亚和非洲的跳板等。随着 2022 年世界杯成功举办，卡塔尔的国际形象提升，预计将有助于其愿景目标的推进，包括更多金融服务人才和企业的涌入。

4、新科威特 2035：科威特的愿景以 2035 年为时间节点，提出将科威特打造成区域领先的金融和贸易中心。作为早期最富裕的海湾国家之一，科威特在金融领域起步较早（如科威特证券交易所是海湾地区历史最悠久的股市之一）。愿景 2035 强调经济多元化和私营化：扩大私营部门占 GDP 比重、吸引外资、提高科威特城的全球城市排名等。在金融业，科威特计划通过立法改革和市场开放，提升银行和投资公司的竞争力。截至目前，科威特已拥有大量投资公司和非银行金融机构（2012 年时约 95 家投资公司，总资产达银行业资产 75%），但过去由于监管薄弱曾发生投资公司危机。基于愿景，政府加强了对投资行业的监管并鼓励行业整合。同时科威特允许外资持有本地银行股份（最高可达 100%需经批准），并吸引外国银行设立分行，但进展相对来说较为保守。目前科威特在全球金融中心指数中的排名不高，为实现 2035 愿景目标仍需加大改革力度。中资企业在科威特可能面临审批流程慢、市场相对封闭的情况，但长期来看，随着油价波动促使科威特意识到多元化紧迫性，其金融业改革有望提速。

5、巴林经济愿景 2030：巴林是海湾中最早开始多元化和金融开放的国家之一，其经济愿景 2030 着重于增强经济竞争力和公平，可持续地改善人民生活。由于

石油储量有限，巴林几十年来建立了区域性的国际银行业中心，吸引了众多海湾地区外资银行在此设立分支。巴林中央银行（CBB）以灵活和开放的监管著称，例如 2000 年代即颁布统一的银行和保险监管规则，在 2017 年成为中东首个引入开放银行(Open Banking)规定的国家，2019 年颁布加密资产监管框架，均走在区域前列。巴林希望通过金融科技巩固其竞争力，因此在愿景框架下，推出了“金融科技湾”等孵化器计划，为创业公司提供基础设施和资本支持。巴林也大力发展伊斯兰金融，该国是国际伊斯兰金融标准制定组织（如 AAOIFI、IIFM⁵）的所在地，拥有多家知名伊斯兰银行。愿景 2030 预计使巴林保持精而专的金融中心定位：虽然绝对规模不及邻国，但通过监管创新和细分领域专业化（如伊斯兰保险）来保持吸引力。对中资企业而言，巴林门槛较低且生态友好，可作为试水中东市场的理想跳板和在地研发基地。

6、阿曼愿景 2040：阿曼的转型愿景时间轴更长远，旨在 2040 年实现经济从资源驱动转向知识驱动。相较其他海湾国家，阿曼的石油储量和财政余力有限，因此更早感受到多元化压力。愿景 2040 对金融业的期望包括：提升国内资本市场的融资功能、加强银行对中小企业的支持、引入更多金融服务提供商以提高竞争。阿曼在 2012 年才放开伊斯兰银行业务，目前有 2 家伊斯兰银行和若干常规银行的伊斯兰窗口，市场尚在起步阶段，有相当增长空间。监管方面，阿曼中央

⁵ AAOIFI：伊斯兰金融机构会计和审计组织，成立于 1991 年，负责制定伊斯兰金融的会计、审计、治理与合规标准；IIFM：国际伊斯兰金融市场协会，成立于 2002 年，致力于推动伊斯兰金融市场的统一化和标准化，尤其是资本市场和伊斯兰债券领域。

银行和阿曼资本市场管理局分管银行与证券保险业，近年也在借鉴邻国经验进行改革，比如建立信用信息系统、出台新的商业担保与破产法等以改善信贷环境。阿曼地理位置靠近南亚和东非，也试图定位自身为这两个区域的金融服务门户之一。对于中资企业来说，阿曼市场体量较小但战略位置重要，可考虑与阿曼本地银行合作拓展区域贸易金融等业务，同时利用当地对外资的友好政策（例如工业区的优惠待遇）布局服务外包基地等。

综上，各国愿景为金融行业的发展提供了明确的政策利好和长远预期。金融机构可以顺应这些愿景，在重点支持领域提前布局：如配合沙特的基础设施融资需求、参与阿联酋的金融科技生态、推动巴林的伊斯兰金融产品创新、服务科威特的国有企业私有化和阿曼的资本市场建设等。在与当地政府的互动中，如果能将自身战略与国家愿景目标对接（如促进就业、引进技术、填补市场空白），往往更易获得政策支持和公众认可。

四、金融行业现状分析

本节将深入解析 GCC 金融业各细分领域的市场规模、增长趋势、业务模式和近期动态。GCC 金融体系以银行业为主体，同时涵盖资本市场（证券）、保险业、快速崛起的金融科技，以及支付、财富管理等多元服务。各子行业的发展程度和特点既受全球趋势影响，又体现本地需求和政策导向。

（一）银行业

1、市场规模与增长：银行业是 GCC 金融体系的中流砥柱。截至 2024 年 GCC 商业银行资产约 3.53 万亿美元，其中沙特和阿联酋合计约占区域银行资产的 70-80%——沙特作为最大经济体，拥有资产规模最大的本地银行体系；阿联酋则因迪拜和阿布扎比的国际化银行中心地位，聚集了大量资产。近年来银行资产稳步扩张，2015-2019 年海湾主要银行资产增长了约 70%。即便在 2020 年全球疫情和油价震荡的冲击下，GCC 银行业仍展现出韧性：得益于充裕的资本缓冲和各国央行的支持措施，不良贷款率总体维持在较低水平，银行资产继续小幅增长。进入 2022-2023 年，随着油价大涨和经济反弹，海湾银行业迎来盈利飙升期。2023 年 GCC 银行体系收益率/资产比约 3.2%，全球平均约 2.3%；龙头银行 ROE 多处于双位数高位（常见在 12%-18% 区间，按各国样本有差异）。2024 年若全球利率见顶回落，净息差可能收窄，但海湾银行良好的资产质量和多元收入（如手续费、投资收益）将支撑盈利保持稳健。此外，各国政府的经济刺激和投资项目不断落地，带动了企业信贷需求上升。例如沙特的大型项目融资、

阿联酋的房地产和旅游项目贷款在过去两年增长明显，抵消了加息对零售贷款的部分抑制作用。总体来看，银行业资产和利润有望在中期内保持温和增长态势，与非油经济扩张相辅相成。

2015—2023年GCC银行业资产与盈利分析表



2、业务模式与结构： GCC 银行业以商业银行为主，传统业务（存贷款、汇兑）占较大比重，同时逐步向综合金融集团方向发展。各国银行资产主要集中于公司贷款、贸易融资和政府相关贷款；零售银行业务近年增长较快，但相较发达市场仍占比偏低。利息收入是银行业主要收入来源，但随着资本市场发展和财富管理需求增长，手续费及佣金收入的重要性提升。在部分顶级银行中，非利息收入占总收入的比重已超过 30%。伊斯兰银行业务是海湾银行业的重要组成。沙特、科威特等国存在完全伊斯兰经营的银行，与常规银行并存竞争。阿联酋、卡塔尔等国则由传统银行开设“伊斯兰窗口”来服务清真客户。伊斯兰银行通过与客户

分享利润或租赁费等模式提供融资，并在存款端以投资账户形式给予分红。实践证明，在经济上行阶段，伊斯兰银行的利润增速与常规银行相当，但在利率上升环境中因无法收取固定利息，其利润率相对受压。不过，GCC 居民对伊斯兰金融的需求持续上升，使得各国伊斯兰银行资产占比稳步提高，对传统银行形成有力竞争和补充。此外，数字化转型是银行业内一大趋势。各主要银行纷纷加码线上渠道与金融科技合作。例如阿联酋 NBD 推出 Liv 数字银行、沙特 SABB 等银行开发实时支付应用，客户的手机银行使用率飞速提升。疫情期间无接触服务的需求进一步强化了这一趋势。当前，不少银行将数字化视为降低运营成本和争取年轻客户的关键战略，预计未来纯数字银行在海湾会有更大发展（如沙特已新设的 STC Bank 等数字银行）。总体而言，GCC 银行业在业务模式上正由传统放贷向多元服务拓展，更加注重零售拓展、财富管理、金融市场业务等领域，以适应客户需求升级和直面金融科技挑战。

3、近期动态：

并购整合：在政府引导和市场压力下，多国银行业进入整合期。一系列大型并购塑造了新的格局，如阿布扎比的第一湾银行(FAB)由两家最大银行合并而成，迪拜的 Dubai Islamic Bank 并购 Noor Bank 增强了实力。沙特于 2021 年完成中东有史以来最大银行合并案，国民商业银行(NCB)与 Samba 合并成沙特国民银行(SNB)，资产规模超 2,000 亿美元。科威特的 KFH 对巴林的 Ahli United Bank 收购亦在 2022 年落地，打造跨国伊斯兰银行巨头。这些整合提升了银行平均规

模和抗风险能力。据统计，2019年GCC前10大银行资产占比已从2015年的60%升至70%。与此同时，小型银行竞争加剧、利润受压，不排除未来进一步兼并重组的可能。

区域扩张：除引入外资机构外，本土大型银行也积极“走出去”。卡塔尔国民银行(QNB)通过收购土耳其 Finansbank 等,实现资产规模中东第一。阿联酋的 FAB、阿联酋 NBD 在沙特、埃及等地设分行或收购业务，沙特的 Riyadh Bank 等也在区域内布局。Fitch 报告指出，GCC 主要银行在境外（特别是土耳其、埃及）的资产已达 1500 亿美元，表现出对区域外市场的兴趣。区域扩张既为银行带来多元收入，也引入一定汇率和地缘风险（例如土耳其里拉贬值曾冲击 QNB 收益）。

资产质量与监管：经过上一轮油价低迷期的考验，海湾银行的平均不良贷款率仍较低，在 2-5% 区间，各国央行要求的贷款拨备覆盖率普遍超过 100%。各国已全面实施巴塞尔 III 资本规定，银行资本充足率平均在 17-20% 区间，流动性覆盖率也满足要求，显示系统稳健。2020 年疫情期间，各央行放宽贷款重组和延期还款政策帮助企业渡过难关，2022 年起逐步退出。监管层现在更关注资产风险集中，例如对建筑业、单一大客户的暴露，要求银行加强风险分散。创新监管方面，部分央行推出开放银行指导（巴林已实施，沙特也发布框架），要求银行开放客户数据接口给受监管的第三方，推动竞争和金融科技合作。这一举措将深刻影响银行业务模式，使其与金融科技形成竞合关系。此外，各国央行也开始引入环境和社会风险管理要求，与国际 ESG 趋势接轨。

综合而言，GCC 银行业目前处于高盈利、稳健增长的良性阶段，但也面临数字化竞争、市场整合的变革。对于中资银行和金融机构来说，海湾银行业既是潜在的合作伙伴，可与之联合融资大型项目、共享客户渠道，也是竞争对手，特别是在争夺大型企业和政府业务时。理解当地银行业务特点和近期变化，有助于中资机构制定进入策略：例如针对整合后的大型银行，可以提供中国市场合作机会或专项金融服务以形成互补；针对小型银行，则可探索参股收购实现曲线进入。同时在数字化领域，中资金融科技可与海湾银行合作输出技术，借开放银行东风切入本地市场，实现共赢。

（二）证券业（资本市场）

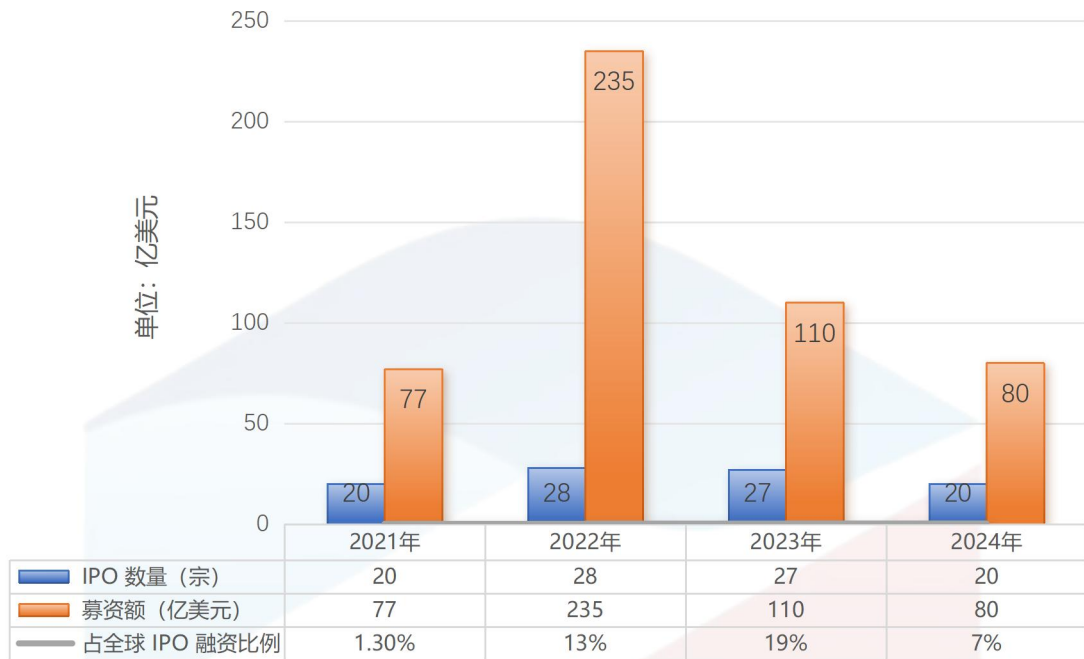
1、股票市场：GCC 各国均建立了本国证券交易所，股市市值合计约在 3.5 万亿美元左右（其中 Tadawul⁶占比过半，因为沙特阿美等巨型上市公司）。近年来，海湾股市迎来前所未有的国际关注与繁荣。

一个重要里程碑是沙特阿美(Aramco)于 2019 年在 Tadawul 上市，募资 256 亿美元，市值一度超过 2 万亿美元，令沙特股市跻身全球市值前十。此后，在疫情恢复和高油价背景下，区域 IPO 市场持续活跃：2021-2022 年成为 IPO 大年，2022 年 GCC 共 48 宗 IPO、募资约 229 亿美元；2023 年总体与 2022 年大体相当。其中，阿联酋表现突出——2023 年阿联酋 7 宗 IPO 募集 55 亿美元，占全 GCC 募资额的 54%，领先于沙特。这包括迪拜电力水务局(DEWA)等

⁶ Tadawul：沙特阿拉伯的官方证券交易所，总部位于利雅得，是中东地区规模最大的股票市场。

大型国企上市。股市上市热潮的背后，是各国政府有意通过私有化和证券化来发

GCC地区IPO核心数据对比表



展本国资本市场，提高透明度并吸引外资。沙特愿景 2030 明确将提高股市市值/GDP 比重作为目标，已推动包括沙特电信、沙特矿业等系列国企上市。阿布扎比和迪拜也在邀请家族企业和政府资产 IPO，如迪拜计划逐步上市 10 家政府相关公司以增强市场深度。目前，各交易所都在实行改革，如简化上市流程、允许双重上市、引入做市商制度等，以提升市场流动性和吸引力。外国投资者准入方面，自 2015 年起沙特开放合格境外投资者(QFI)参与本国股市交易，阿联酋、卡塔尔等更早就加入 MSCI 新兴市场指数。截至 2024 年年中，GCC 在 MSCI EM 权重约 6.5%，这意味着全球被动资金对海湾股市的配置大幅提高。资本市场国

际化为本地证券业带来了机遇，也伴随更高的波动性和监管要求。本地券商、资产管理公司也在扩大研究和服务能力，以满足国际客户需求。

2、债券和 Sukuk 市场：传统上，海湾国家的债券市场并不发达，政府更偏好通过银行贷款或财政盈余直接投资项目。然而，近年来受财政平衡压力和金融市场发展的推动，债券发行显著增加。海湾各国政府开始定期发行本币和外币债券：如沙特财政部自 2015 年后每年发行里亚尔国债，并通过美元债券和伊斯兰债券 (Sukuk) 融资；卡塔尔、阿布扎比等也多次发行主权债，吸引国际投资者踊跃认购。企业债券方面，大型国企和金融机构积极利用低利率窗口发债。例如沙特阿美曾发行 120 亿美元国际债券，吸引千亿美元认购；海湾银行也发行次级债补充资本。更具特色的是 Sukuk 市场的扩张。GCC 是全球 Sukuk 的重要发行源地之一，沙特政府和公司发行的 Sukuk 存量居全球前列。Sukuk 在海湾受到伊斯兰投资者青睐，也逐渐吸引常规机构配置。各国为支持 Sukuk，修改法规允许其计入银行流动性资产，或给予税收中性待遇等。总的来说，海湾债券与 Sukuk 市场正走向成熟，2022 年区域发债总额超过 1000 亿美元，包括主权、公司和金融债。2023 年因利率高企，发债量有所下降，但长期发展前景仍被各国政府和资本市场监管者所看好，因为债券市场完善有助于降低对银行融资的依赖并丰富投资产品。对于证券行业从业者，如投行和券商，这意味着更多承销和交易机会，也需要提升固定收益产品定价、分销和做市能力。

3、证券交易和市场基础设施：GCC 证券市场的交易量和活跃度呈上升趋势。2021-2022 年牛市期间，沙特股市日均成交额一度达到 20 亿美元以上，投资者参与热情高涨。阿联酋、卡塔尔等市场流动性也显著改善。不过，与全球主要市场相比，部分海湾市场仍偏小且波动性高，流动性时有不均衡之处。为改善这一状况，各国交易所和监管机构采取了多项举措：引入流动性提供者制度、鼓励上市公司提高股份自由流通量、延长交易时长、放松涨跌停板限制等。例如科威特交易所引入做市商后，一些中小盘股票流动性明显提升，因此，迪拜将交易时长延长至五天全日制，便利国际投资者参与。跨市场合作方面，GCC 各国已探讨证券市场互联互通，如科威特、巴林等实现了一定的结算代理机制共享。但整体来看，区域资本市场联动整合仍在初级阶段，每国市场相对独立。本地投资者结构中，个人投资者占比较高（尤其在沙特），机构投资者力量相对薄弱，但随着养老基金、主权基金和资产管理行业的发展，本地机构投资者影响力正在上升。监管者也鼓励发展共同基金、ETF 等产品来聚合散户资金并增加市场稳定性。例如沙特推出跟踪 Tadawul 指数的 ETF，阿联酋也上架多只新 ETF 产品。市场基础设施层面，交易所纷纷升级交易结算系统，如引入 T+2 交收、中央托管等与国际标准接轨，提高交易效率并降低风险。

4、投行与资本市场服务：证券行业的发展带动了投行业务和资本市场中介的成长。在 IPO 热潮和发债活动下，各国涌现出不少本土投资银行和国际投行分支参与承销。沙特的 NCB Capital、Samba Capital 等本地券商在 IPO 承销中市

场份额领先，也有国际行如花旗、摩根大通积极竞标国企 IPO 项目。阿联酋的 SHUAA Capital 等老牌投行经过整合仍活跃。跨境并购和私募融资领域也逐渐兴起，一些西方私募股权基金进入海湾寻找交易，这为投行财务顾问业务创造机会。值得一提的是，近年来 ESG 投资理念传入海湾，绿色债券和可持续投资项目增多，例如沙特发行绿色 Sukuk，阿布扎比主权基金发起能源转型基金等。这将促使证券行业提供相应的咨询和发行服务，并遵循新的披露标准。

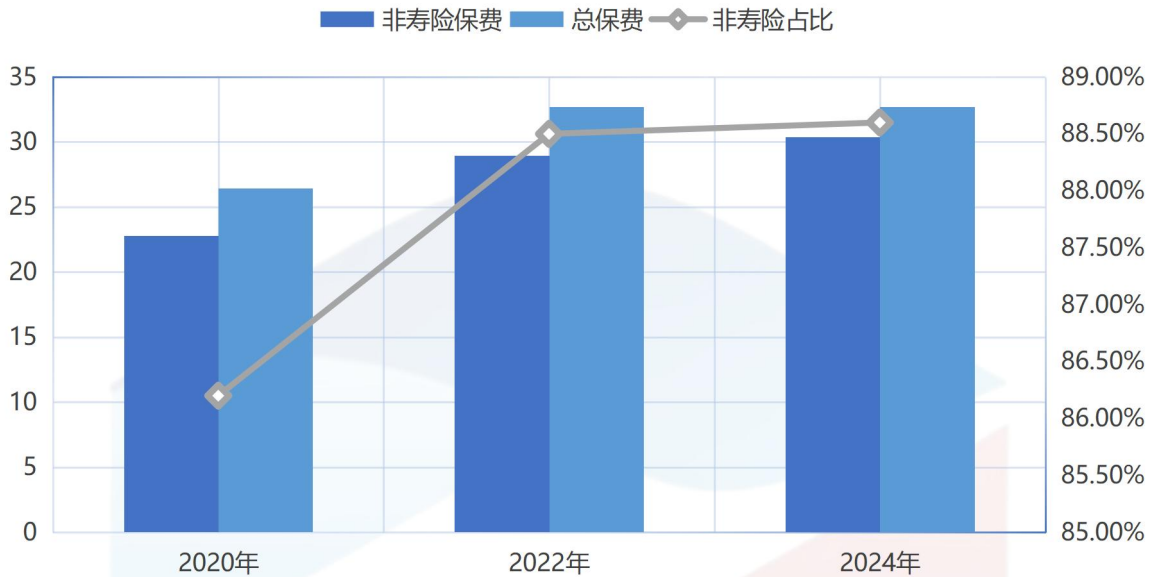
整体而言，GCC 资本市场正从以前的配角变为经济金融体系的重要一环。在各国政府的引导和全球投资者的参与下，股票和债券市场的规模与成熟度不断提高。这为中资券商、基金和投行进入该地区提供了契机：一方面可为中资企业在海湾发行债券或上市提供服务，另一方面也可服务当地政企客户的融资需求和中国市场投资需求。中资机构若能将自身在新兴市场运作的经验、本土化研究能力与海湾伙伴结合，完全有机会在正蓬勃发展的 GCC 证券市场中占据一席之地。

（三）保险业

1、市场规模与增长：GCC 保险行业起步相对滞后于银行业，但近年来增长显著。根据 Alpen Capital 的研究，2023 年海湾六国保险市场总保费收入约为 343 亿美元，预计到 2028 年将增至 444 亿美元，年均增速约 5.3%。这一增速高于全球保险业平均水平，显示出区域保险市场的巨大发展潜力。各国中，最大市场是阿联酋和沙特，分别约占区域保费的 30%和 45%。2015-2022 年，保险保费伴随经济回升持续增长，例如 2022 年大部分 GCC 保险市场增长率在 5-10%以上。

增长动力主要来自非寿险（产险）业务，尤其是医疗保险和机动车保险。2023年非寿险保费占比接近 89%，达到 304 亿美元，而寿险保费仅约 39 亿美元。

各年份保费金额及占比（单位：亿美元）



寿险占比较低的原因在于，本地居民享有政府提供的养老金和遗产由伊斯兰继承律分配，个人购买寿险的意愿和意识较弱。不过随着人口结构和财富管理需求变化，寿险在部分国家（如阿联酋）开始兴起，增速略高于非寿险（Alpen 预测 2023-2028 寿险 CAGR 为 4.0%，非寿险为 5.4%）。另一个亮点是强制险政策驱动增长：多个国家立法推动强制医疗险覆盖，如迪拜和阿布扎比率先要求雇主为员工提供健康险，沙特也持续扩大全民医保覆盖面。机动车第三者责任险在各国已强制多年，但执法力度加强也提升了承保率。例如沙特政府近年严查无保险车辆，使汽车险保费收入大增。此外，随着基础设施投资热潮和大型活动（如卡塔尔世界杯）的举办，工程险、责任险等领域需求旺盛，也进一步拉动市场规模。

2、市场特点：GCC 保险市场有几大结构性特点：首先，非寿险为主、健康险占比高。医疗健康险已成为区域最大险种，占总保费约三分之一以上，其次是车险和财产险。各国皆已实施或计划实施居民强制医保，预计健康险仍将快增。寿险方面则以储蓄型和团体人寿为主，个人寿险保单数量相对有限，但在国际寿险公司营销下，有增长趋势。第二，保险密度和深度较低。据统计，2023 年 GCC 人均保费支出约 598 美元，保险深度（保费/GDP）仅 1-2%，远低于发达市场。这意味着市场仍处于开发早期，尚有巨大空间。尤其在人口高收入但保险意识不足的情况下，通过教育和强制措施能快速提高渗透率。第三，Takaful 保险占据重要地位。Takaful 采用参与制，保单持有人互助共担风险，符合伊斯兰原则。沙特采用合作制保险监管框架（符合伊斯兰原则），在统计上常与 Takaful 并列；市场高度集中于头部公司。其他国家也有相当数量 Takaful 公司，例如阿联酋有多家上市 Takaful 公司。2017-2023 年，GCC 清真保险业务增速达到年均两位数，其中沙特 2022 年 Takaful 保费激增 27%，2023 年再增 23%，是区域增长引擎。相比之下，其他国家 Takaful 市场规模较小且波动，例如 2023 年除沙特外 GCC 伊斯兰保险保费还略有下降 3%，主要因为阿联酋市场竞争压价和业者重组。第四，集中度和竞争格局。海湾保险市场参与者众多，但市场份额高度集中在头部公司。例如沙特共有 25 家保险公司上市交易，但前五大公司贡献了约 73% 的总保费收入（2023 年），其中最大两家公司联合占有 55% 市场份额。沙特最大的公司是 Tawuniya（协保）和 Bupa Arabia（主要做健康险），二者在

健康险领域几乎垄断大部分大客户。其他国家也类似，如科威特 GIG 海湾保险集团近年并购了 AXA 在海湾业务，扩张版图；阿联酋 Orient 等本土公司在车险和财产险称雄。高集中度背后，是规模效应和牌照壁垒：监管机构对发放新保险牌照非常审慎，过去几年更倾向鼓励现有公司合并而非增加新公司。这导致许多中小保险公司盈利困难甚至亏损，市场传言可能会进一步整合。对新进入者而言，获取牌照和突破市场份额都不易，需要差异化策略。

3、近期动态与趋势：

并购与外资进入：近年保险业 M&A 活跃，区域内外公司均在整合布局。例如 2021 年科威特 GIG 完成对 AXA Z 助在 Z 海湾地区(阿联酋、阿曼、巴林)业务的并购，成为地区领先保险集团。阿联酋也出现本地大型集团 (如 Islamic Arab Insurance, Abu Dhabi National Insurance) 合并小型同行的案例。外资方面，早年大牌险企多以合资形式存在 (如 AXA 合资于海湾、MetLife 在阿联酋等)，但市场竞争和监管资本要求提高后，一些选择退出或减持，将股权售予本地公司或区域集团。不过也有新的玩家进入：2022 年慕再获准在迪拜设立再保险子公司；中东富裕的家族集团也开始涉足保险业投资。这显示市场格局尚未固化，未来可能诞生跨国经营的更大实体。

数字化与 InsurTech：海湾保险公司传统上依赖代理和经纪渠道销售，但数字化转型正在提速。保险科技公司如 Bayzat (阿联酋, 公司员工福利险平台)、Ruqqus (沙特, 车险直销平台) 等涌现并获得融资。各大保险公司也上线移动 App 和

在线投保服务，提高理赔与承保效率。例如巴林的保险业成功实施了电子统一平台，理赔审核时间大幅缩短。监管机构支持这股趋势：阿联酋保险管理局在 2017 年发布网上销售指引，沙特 SAMA 也鼓励在线车险报价平台。车联网保险、远程医疗等新技术在当地逐渐应用。未来，数字渠道有望降低营销成本并触达年轻客群，但需要解决消费者对线上渠道信任度和支付习惯等问题。

产品多元化：随着经济和社会发展，一些新的险种需求开始增长。例如：工程险/建筑一切险，服务于大规模基建和地产项目；责任险，包括医责险、职业责任险等，因法律健全而受到企业重视；信用险和保障中小企业的贸易保险，顺应经济多元化和出口导向；甚至专项活动取消险、大型赛事保险（如卡塔尔世界杯投保了巨额赛事取消险）。此外，高净值人群增加带动财富和保险计划需求，如年金险、投资连结保险也开始被私人银行客户接受。再保险方面，海湾原有的保险容量不足，长期依赖欧美再保公司承接大部分风险。近年来，本地再保险公司有所增加，如沙特的 Saudi Re、阿联酋的 Abu Dhabi National Takaful 拓展区域再保业务，但整体自留比重仍低。本地再保险的发展和合作，将提升区域抗风险能力并留存利润。

监管与消费者保护：各国监管者正加强对保险业的监管，提高偿付能力要求和市场规范。例如阿联酋 2017 年引入严格的偿付能力规则（类似欧盟 Solvency II 框架），一度导致部分中小公司难以达标被迫增资或退出。沙特 SAMA 监管要求保险公司最低资本高达 4 亿里亚尔（1.07 亿美元），门槛在发展中市场中属

较高水平。消费者保护方面，针对车险理赔纠纷、经纪佣金等问题，各国出台统一费率和规范条款。例如阿联酋实行车险综合保单政策统一和折扣上限制度，沙特强制保险公司加入统一的医疗理赔平台，减少理赔拖延。总体而言，监管趋严利于行业长远健康，同时短期内会压缩不规范经营者的空间。中资企业若考虑进入，应高度重视满足当地偿付和合规要求，可能需要投入较多资本和专业团队以建立合规管理架构。

保险业对于中资金融企业而言，既可以是直接进入的领域，也可以是综合金融服务中的一环。鉴于当前 GCC 保险市场较高的进入壁垒以及本地巨头的竞争，新进入者可以考虑细分切入（例如专攻特定险种或客户群），或通过并购获取牌照和市场。中国的保险公司在资金实力和数字技术方面具备一定优势，若能与当地伙伴（如大型企业集团或银行渠道）合作，推出适合本地的创新保险产品（如融合健康管理的医疗险，或与电商平台合作的碎片化险种），有望在市场上取得突破。同时，中国保险资金可通过投资当地保险公司、参与再保险安排等方式，间接分享海湾保险业增长红利。无论采取何种模式，中资保险主体需要从文化和诚信两方面树立品牌，以赢得客户信赖，因为保险产品的销售与理赔高度依赖消费者信任和长期声誉。

（四） 金融科技 (FinTech)

1、整体概况：金融科技在 GCC 属于新兴但增长迅猛的领域。从 2017 年开始，各国纷纷将 FinTech 提升为金融业创新的重点，建立监管沙盒、创新实验室和

创业支持计划。如今，海湾地区已涌现数百家金融科技初创公司，业务涵盖支付、汇款、借贷、理财、保险科技、监管科技等多个赛道。根据行业报道，沙特的金融科技数量已从 2018 年的个位数增长到 2023 年底的 216 家，较 2021 年增长 140%。阿联酋作为区域金融中心，聚集的 FinTech 企业可能更多（包括大量在 DIFC 和 ADGM 注册的国际初创）。保守估计，整个 GCC 地区当前活跃的金融科技企业有 500 家以上，覆盖 B2C 和 B2B 各类模式。投融资方面，FinTech 已成为中东创投金额最大的领域之一。2023 年，在海湾获融资最多的十大初创企业中，有三家属于金融科技。例如迪拜的 Tabby（BNPL 平台）和利雅得的 Tamara 在“先买后付”赛道竞相融资，Tabby 累计融资额已超 17 亿美元并跻身独角兽。这反映出一方面区域资本（包括主权基金、风投）对 FinTech 前景的信心，另一方面本地市场的巨大空间尚待填补。

2、细分领域发展：

支付与数字钱包：这是海湾金融科技中最成熟的领域，由于年轻人口和智能手机普及，本地移动支付应用蓬勃发展。例如，沙特电信旗下的 STC Pay 成为领先的数字钱包和汇款应用，2020 年西联汇款以 2 亿美元收购其 15% 股权，令其估值达 13 亿美元。阿联酋有 Etisalat 的 e& Money 和各银行推出的数字钱包，广受欢迎。此外，国际玩家如 Apple Pay、Samsung Pay 已进入各国市场并快速扩张。**政府推动非现金支付：**2024 年沙特零售非现金交易占比约 62%，阿联酋在 Expo 2020 期间大力宣传无现金支付。**支付基础设施：**所有 GCC 国家都实现

了即时支付系统（如沙特的 Sarie、阿联酋的 IPS），开放 API 允许金融科技接入。这使得支付聚合和跨境汇款成为热门创业方向。如阿联酋的 Telr、Network International 等提供支付网关服务，科威特的 Tahweel、Oman' s Thawani 等提供数字支付解决方案，均获得广泛应用。跨境汇款：由于海湾是全球最大外籍汇款输出地（美国之外沙特是第二大汇款源国），大量创业公司瞄准提高汇款效率和降低成本。如阿联酋的 Now Money 针对低收入外籍工人提供手机工资卡与低费汇款服务，沙特的 HalalaH 等通过手机钱包汇款东南亚等地。预计随着各国开放其国内支付清算系统接口，跨境钱包互通也将出现。对中资而言，这是一个契合领域，因为中国在移动支付和跨境支付上经验丰富，可提供技术与模式输出。

借贷与融资科技：受银行传统风控和产品局限，许多中小微企业和个人在海湾获得融资并不容易。金融科技正填补这一空白，例如 P2P 借贷和众筹。阿联酋的 Beehive 成立于 2014 年，是中东首家 P2P 借贷平台，为中小企业提供供应链融资；沙特的 Lendo 平台亦获沙特央行许可开展 P2P 融资。这些平台在逐步建立信用模型和投资人基础。消费金融方面，先买后付(BNPL)模式在年轻人中极其流行。除了 Tabby、Tamara 两大玩家，还有阿联酋的 Spotii、沙特的 Cashew 等竞相进入商户终端。监管机构开始关注并制定规范，如阿联酋央行 2022 年将 BNPL 纳入信贷法规。数字银行贷款方面，部分数字银行尝试运用非传统数据放贷，例如根据公用账单、租金支付记录评估信用。沙特新的纯数字银行如 D360

bank 将侧重零售和小企业数字贷款。对于金融科技放贷，挑战在于信用数据缺乏、法律环境对追债支持有限，但各国正改善信用基础设施（例如建立统一的信用局、推出电子借据法律等）。中资的网络借贷经验在风险控制和规模化运作方面或能提供借鉴，但也需本土化调整模型。

财富管理与投资科技：随着年轻一代对投资理财兴趣上升，GCC 出现了一批线上理财平台和数字经纪。如科威特的 Sarwa 提供机器人投顾服务，巴林的 Rain 和阿联酋 BitOasis 让用户投资加密货币资产。还有部分平台专注本地或区域股票交易简化，如阿联酋的 Al Mawared。由于许多居民有闲置收入但缺乏理财渠道，数字平台降低了门槛，提供从全球股票 ETF 投资、一揽子基金到新兴数字资产的多元选择。当然，这一领域监管最为谨慎，各国证券监管机构对数字理财的资质审批和投资者教育要求很高。例如阿布扎比 FSRA 和巴林 CBB 都对加密货币交易所实行严格牌照制度，只批准少数合规平台。另一方面，主流银行也上线自己的手机投资功能，使投资科技公司面临竞争。

保险科技(InsurTech)：如前述保险业部分，保险领域的创新也在增加。包括线上车险比价平台、健康险理赔自动化工具、Usage-based 保险（按使用计费的车险）等。比如阿联酋的 Hala 保险提供全程在线的汽车和旅行保险投保与理赔，得益于当地监管允许电子保单生效。沙特的 Sure 科技与保险公司合作开发车载设备，根据驾驶行为动态调整费率。健康险方面，保险科技公司与医院、药店系统打通，实现就医直付与线上赔付，提升客户体验。这些创新领域需要与传统保

险公司深入合作，许多保险科技采取 B2B2C 模式，通过赋能保险公司数字化来获利。

其他：区块链和数字资产在海湾也得到一定试验。迪拜成立全球区块链委员会，并吸引区块链初创进行贸易融资和跨境支付试点。沙特央行与 UAE 央行合作的

“Project Aber” 测试双边数字货币跨境支付，被视为 CBDC 的重要探索。2022

年，阿联酋迪拜推出虚拟资产监管法，成立虚拟资产监管局（VARA），吸引

Binance 等加密交易所落户。巴林 CBB 也许可 CoinMENA 等本地加密交易所

运营。在监管可控范围内，区块链技术正被用于身份认证、跨境转账等，提高金

融系统效率。不过考虑全球加密市场波动，监管对待数字资产仍较谨慎保守。此

外，RegTech（监管科技）和 SupTech（监管机构科技）在 GCC 也有应用，如

KYC 数字身份验证平台（阿联酋 UAE Pass）简化开户流程，沙特 SAMA 实施

央行 Sandbox 供机构测试新技术合规性，这些都在潜移默化改变金融服务供给。

支持与监管：GCC 各国政府高度重视打造区域金融科技高地。阿联酋早在 2017

年迪拜国际金融中心就建立 FinTech Hive 加速器，每年吸引全球创业团队参与

孵化；阿布扎比全球市场推出 RegLab 沙盒并主办年度 FinTech 节。沙特 2018

年成立 Fintech Saudi 作为全国性推动机构，设立了监管沙盒并在近年发放首批

支付、P2P、众筹等 FinTech 牌照。巴林央行更是以开放姿态欢迎各国 FinTech

在巴林测试，其沙盒机制已批复超过 100 个项目。各国还设立专项基金支持本

土 FinTech 创业，如沙特有由 PIF 支持的 Sanabil 资本投资科技领域，阿联酋

各酋长国也设有创投基金。监管方面，央行/资本市场管理机构针对不同 FinTech 类别制定法规或指引。例如支付方面，几乎所有国家都出台了电子支付服务商（PSP）牌照管理办法，对资本金、IT 安全、反洗钱等提出要求；点对点贷款和众筹在沙特、阿联酋已有明确法规，要求平台持牌并受限额、信息披露约束。总的来说，监管机构在保障金融稳定和消费者保护的前提下，对创新采取了“监控中支持”的姿态，这与一些地区相比相对友好。挑战在于，各国法规尚不统一，一个 FinTech 企业若想跨 GCC 运营需要分别取得各国牌照。另外部分传统机构对于与 FinTech 竞争持保留，存在一定博弈。但总体趋势不可逆：金融科技已成为 GCC 金融版图中最有活力的部分，其快速成长正在重塑行业生态，促进了传统机构也加速变革。

对于中资 FinTech 公司而言，海湾提供了一个兼具机会和挑战的新兴市场。机会在于当地用户对数字服务的开放态度和政府对科技的扶持，可以较容易获取用户和政策支持；挑战就主要在于陌生的监管环境和文化习惯，需要合规运营和本土化调整。中资可以考虑与当地大型银行、电信运营商或投资机构合作，以技术输出或合资形式切入。例如，中国在移动支付、余额宝？式理财产品、数字银行风控模型等方面的成熟经验，若能嫁接到 GCC 本地场景，就会有潜力诞生出具有竞争力的本土化金融科技服务。

(五) 财富管理与家族办公室

1、区域财富格局：得益于多年石油积累和经济增长，GCC 已成为全球财富高度集中的地区之一。波士顿咨询公司(BCG)报告显示，截至 2022 年海湾地区可投资金融财富总额约 2.8 万亿美元，预计未来几年将以每年 4.7%的速度增长，至 2027 年达到 3.5 万亿美元。这一增速居全球前列，意味着海湾在全球私人财富中的占比将进一步上升。高财富人群大量涌现，根据 Capgemini 的数据，2021 年中东地区千万美元以上富裕人士数量同比增长近 10%。此外，一个重要趋势是财富代际传承的临近：许多创富于 20 世纪中叶的中东企业家正逐步将财富传给子女，新一代继承人普遍受过西方教育、全球化视野更广，对专业财富管理服务需求更加强烈。过去，本地富豪习惯将财富交由瑞士、新加坡等海外中心管理。据 Strategy&调研，目前仍有超过 70%的海湾私人财富存放在境外账户。但这一情况正逐步改变，区域客户越来越希望在本地产实现财富管理，以更好掌控资产并满足家族治理需求，这为海湾财富管理市场带来了巨大发展契机。

2、私人银行与资产管理：面对庞大的财富机遇，各类财富管理机构纷纷布局 GCC。一方面，全球私人银行将中东设为重点区域，不少国际银行已在迪拜、阿布扎比、利雅得等设立财富管理中心或团队。例如瑞银(UBS)、摩根士丹利、汇丰等都有针对海湾高净值客户的专门团队。不仅欧美银行，亚洲的机构如中资银行私人银行部门、日本野村等也在争取中东客户。另一方面，本地银行迅速发展自己的私人银行和资管业务，如卡塔尔国民银行(QNB)在国内率先推出私行服务，

阿联酋 FAB、阿联酋 NBD 等设立财富管理子公司。这些本土机构往往依托与政府和家族企业的关系网，获取一批核心客户。行业进入者还包括独立资产管理和多家族办公室：如瑞士的 Julius Baer、Edmond de Rothschild 在迪拜开设办事处，美国的贝莱德、富达等资管巨头也在海湾建立分支，每月都有新公司进入市场。据统计，当前海湾地区已聚集了数百家私人银行、资产管理公司和家族办公室。其中迪拜国际金融中心汇聚超过 250 家财富与资产管理类机构，阿布扎比 ADGM 也引来众多对冲基金和资产管理新设（仅 2023 年新增资产管理公司数同比增长 125%），这反映出区域财富管理生态的日益丰富。

3、家族办公室兴起：家族办公室(FO)是近年来海湾财富领域的一大热点。传统上，中东富豪多通过家族企业和私人投资部门来管理财富，并没有独立的 FO 架构。但随着财富规模庞大和专业化需求提升，越来越多单一家族办公室（服务一个家族）和多家族办公室（服务多个家族的联合平台）开始成立。迪拜和利雅得成为 FO 设立的首选地。新加坡一家多家族办公室 Farro Capital 于 2023 年在迪拜设点，其负责人称中东扩张是必然之举，因为“预计区域家族办公室管理的资产 2026 年将超过 1 万亿美元”。这一预测突显 FO 市场潜力，各国政府也推出吸引 FO 的举措，如阿联酋允许家族办公室在 DIFC 注册并享受优惠，沙特亦启动了吸引全球家族办公室来沙特设立的计划，提供居留和投资激励。家族办公室通常提供更高度定制化的服务，包括投资组合管理、税务和法律协调、子女教育规划、慈善基金运作等全方位内容，非常契合海湾大家族的需求。例如一些海

湾富豪设立的 FO 既管理金融投资，也负责打理家族企业的股权和接班事宜。随着第二代、第三代上台，他们更倾向专业经理人运营 FO，并引入外部投资顾问。这为国际财富管理机构与本地 FO 合作提供了机遇，诸如投资共同大型项目、共同设立私募基金等模式正在出现。

4、产品与服务趋势： GCC 财富管理市场的服务内容日趋多样。传统存款和地产投资之外，高净值人群开始涉猎全球股票、债券、对冲基金、私募股权、结构化产品等多元资产。主权基金和养老基金的投资经验也在影响私人资本偏好，一些超富裕家族愿意投向海外科技创投、新兴市场等高风险高收益领域。另一方面，本地投资机会正在吸引游资回流，例如沙特、阿联酋的 IPO 盛宴，不少家族通过私募或基石投资者身份参与；区域内不动产（豪宅、酒店、写字楼）依然是备受青睐的资产类别，财富顾问常帮助客户在迪拜等地配置地产。Sharia 合规财富管理也是一大需求，不少客户要求投资组合遵循清真原则，不涉足酒类、赌博等行业，这催生了伊斯兰资管产品，如清真基金、Sukuk 投资组合等。为满足代际传承需要，信托和基金会等机制逐步被引入海湾财富管理。阿联酋 2018 年颁布了信托法例，允许在 DIFC 设立家族信托；沙特和科威特等也在完善有关法律，这有助于家族保障财富在继承时合法平稳传递，而财富管理顾问可借此提供遗产规划服务。税务规划相对简单，因为海湾个人几乎没有所得税，但随着部分国家开始征收增值税和公司税，跨境财富流动的税务影响需专业处理。总的来说，海湾客户正从过去简单地把钱存海外银行，转向寻求一站式综合财富管理，包括

投资、风控、法律架构搭建、慈善规划等全方位服务。这对从业机构提出了更高的专业度要求。

5、竞争与挑战：尽管市场机会巨大，但竞争也空前激烈。本地银行依托政府资源和民族亲近感，争取富豪客户；国际私人银行凭借全球网络和产品丰富性，也拥有不小吸引力。许多富裕家族倾向“多银行”策略，把资产分散在多家机构以分散风险和获得不同服务。这意味着没有任何一家能轻易垄断客户，需要靠长期表现和关系维护来增进份额。人才储备是行业一大挑战：真正熟悉国际投资、又理解本地文化的财富经理稀缺，人才成本高企。各机构竞相从对手挖角顶级顾问，一些国际私人银行甚至从伦敦、日内瓦直接调遣阿拉伯语顾问来中东服务。另一个挑战是监管合规，各国对财富管理的监管在加强，例如要求打击洗钱和恐怖融资，KYC 和客户尽调十分严格。跨境资产配置也需遵循各司法区法规。对于新进入者特别是外国机构，建立本地信任至关重要，不仅要获得牌照，更要取得客户心理认同。这往往需要时间沉淀和本地合作伙伴引荐，一些国际行通过与当地银行合作来获取客户（如法巴银行与卡塔尔当地银行合作拓客），这也是一条可行的道路。

中资企业在 GCC 财富管理领域的参与目前还较有限，但前景广阔。一方面，中国自身已产生大量全球视野的财富管理公司和家族办公室，具备服务超高净值客户的经验，可输出到海湾。另一方面，海湾富豪对亚洲特别是中国市场兴趣渐浓，希望分享亚洲新经济增长红利，这需要熟悉中国市场的机构提供投资渠道和

建议。中资可以考虑在迪拜等地设立财富管理中心，针对中东客户打造“中国+中东”投资主题，如中东资金投资中国新兴产业基金，或中国投资者参与中东项目基金，实现双向服务。此外，中资银行可在其海湾分支引入私人银行服务，利用母行在中国和其他地区的产品，为当地华人富裕群体和当地客户提供差异化选择。关键在于理解当地客户的风险收益偏好、家族文化，并配备精通阿语和文化的顾问团队，只要策略得当，中资机构有机会在这片迅速增长的财富热土中占据一席之地，并将之作为链接中国与中东资本的桥梁。

(六) 其他金融服务 (支付、汇款、消费金融、租赁、保理、外包等)

除上述主要行业外，GCC 金融生态中还有一些专业领域和金融服务业态，满足特定市场需求并日益发展完善。

1、支付与汇款服务：海湾地区的支付产业具有鲜明特征：本地支付清算由央行主导、银行网络完善，但外汇汇款等领域因外籍人口众多而形成独特市场。传统上，大型汇款代理和兑换公司在 GCC 十分常见，如阿联酋的 Al Ansari Exchange、Al Fardan Exchange，沙特的 Enjaz、Tahweel 等。这些公司通过自己的网点和全球代理网络，每年处理巨额外籍工人汇款。例如沙特和阿联酋多年稳居全球汇款输出国前列：沙特年均汇出规模在 400-500 亿美元，阿联酋约 450 亿美元。汇款走廊主要流向南亚和东南亚。随着数字化发展，传统汇款公司也推出在线服务，与新兴 FinTech 竞争。各国央行也在压低汇款费用，响应 G20 汇款成本减半目标。支付服务方面，各国都有银行间 ATM/POS 网络（如沙特的 MADA、

阿联酋的 UAESwitch)，实现全国范围内银行卡跨行使用。一些 GCC 国家在提升无现金支付率上动作很快，比如 2022 年沙特非现金支付占个人消费交易已达 57%，较 2016 年提高近 3 倍。政府部门、公共交通等也纷纷采用电子支付。信用卡和借记卡的使用非常普遍，人均持卡量接近发达国家水平。国际卡组织 Visa、Mastercard、银联在海湾均有业务布局。支付创新方面，此前已提及移动支付和钱包风起云涌，尤其在零售和小微支付场景对纸币形成替代。另一个值得注意的领域是跨境 B2B 支付，随着贸易往来和电商增长，企业对便捷跨境支付需求上升。部分银行和金融科技合作推出基于区块链或专门通道的跨境支付服务，例如阿联酋 NBD 参与 RippleNet 进行国际汇款试点。长远看，随着中国、印度与海湾的贸易增加，探索使用本币或人民币结算的支付方式也有潜力发展。对中资支付公司而言，如能取得当地支付业务许可，可在为华人社区服务、协助中企当地收付款等方面发挥作用。目前已有一些尝试，例如支付宝、微信支付与迪拜和利雅得的收单机构合作，使中国游客可在当地用熟悉的工具消费。这种 to B 合作模式可能是切入点，但做 to C 本地钱包则需面对激烈竞争和高监管要求。

2、消费金融：消费信贷在海湾家庭财务中占有一定比重，但传统上多由银行提供（如信用卡、个人贷款）。随着零售市场扩大，独立消费金融公司逐步涌现。例如在沙特，SAMA 自 2010 年代起发放消费金融和汽车贷款公司的牌照，如伊沙尔（Ijara）公司专营汽车租购，沙特的 United Company 提供消费分期等。这些公司往往是银行子公司或由大型财团控股，以补充银行难覆盖的人群。阿联

酋则有 Emirates Finance 等非银行消费贷公司。此外，新近 BNPL 等模式在一定程度上也分流了消费信贷需求。就利率水平而言，由于 GCC 通胀和基准利率较低，消费者贷款利率相对温和（信用卡年化利率通常在 12-24% 之间，各国有限额规定）。汽车金融是消费金融的重要分支，汽车在海湾是生活必需品且多为非现金购买。各国都有大量汽车按揭和租赁计划，有时由汽车经销商金融部门提供。据悉沙特超过一半的新车销售通过分期或租赁完成。房屋按揭方面，近年也有突破：沙特设立了按揭再融资公司(SRC)并出台按揭法，个人房贷迅速增长，但整体渗透率仍低于西方。消费金融增长潜力主要来自年轻人口和消费升级，如信用记录系统完善将允许更多人借贷。中国消费金融机构（包括互联网巨头）若考虑进入，可通过技术合作或投资本地持牌机构方式，从风控、获客等角度赋能。特别是在电子商务分期、耐用品消费贷款等细分市场，中资的经验具优势。不过需注意海湾国家对消费者保护严格，一旦逾期会有严厉法律后果，催收环境不同于国内，需要调整策略。

3、租赁与保理：融资租赁在海湾用于满足企业设备、车辆以及个人汽车购买等需求。各国立法不同，租赁公司有的需持银行或金融公司牌照，有的是自由经营。比如阿联酋有不少独立租赁企业服务于航空、航运等领域（利用当地金融中心离岸结构）。沙特的租赁市场主要为汽车租赁（属消费金融），企业设备租赁尚不普及，但近年来制造业、医疗等领域出现租赁苗头。保理（应收账款融资）在海湾仍处早期阶段。由于历史上企业间信用交易有限，小企业融资多依赖向银行抵

押贷款，保理理念未深植。不过在贸易活跃的阿联酋，有几家保理和供应链金融公司开始运营，包括由西方机构设立的保理子公司。2020年后，各国政府意识到推动中小企业融资的重要性，陆续引入动产担保法律（如沙特2018年通过动产担保交易法）和电子应收账款登记公示系统，这为保理业务发展奠定法律基础。预计未来保理和供应链金融将逐渐增长，尤其跨境贸易融资方面（很多进出口商希望盘活应收账款）。对中资而言，若在海湾开展工程承包或贸易业务，可利用自身保理子公司为当地供应链提供融资服务，既支持业务也作为试点。

4、金融外包与支持服务：金融业的蓬勃发展也催生了配套的服务业，例如IT外包、业务流程外包、呼叫中心服务、信用评级和征信服务等。在外包方面，传统上海湾国家由于数据主权考量，对金融核心业务外包持谨慎态度，大型银行大多在内部搭建IT和运营团队。不过，随着数字化技术演进，一些银行开始将部分非核心环节外包给专业公司或境外团队。例如阿联酋一些银行将应用开发交给印度IT公司，巴林也有金融后台外包中心。呼叫中心外包则较常见，印度、菲律宾的客服为海湾银行服务司空见惯，但也有为了阿拉伯语要求将呼叫中心设在约旦、埃及等阿拉伯国家的案例。信用评级服务方面，过去海湾发行人主要依赖穆迪、标普等国际评级，目前部分国家尝试建立本地评级机构（如卡塔尔、马斯喀特曾有尝试）。征信系统已在各国建立：阿联酋的Al Etihad信用局、沙特的SIMAH等，提供个人和企业信用报告，促进了零售贷款和信用卡发展。这也为征信咨询、风险建模等服务带来机会。财富管理和投资服务的兴起也需要法律、

信托、合规顾问支持，很多国际律师事务所、会计师事务所中东办公室营收近年来快速增长。可以说，一个围绕金融业的专业服务生态正在形成，中资专业服务公司如会计师、律所若进驻，可凭借与中国市场联动的优势，服务中资金融机构和中东客户的跨境需求。

GCC 金融服务的各个细分环节正在逐步完善并走向专业化，尽管目前在保理、租赁等领域规模不大，但伴随经济多元化和中小企业成长，这些领域将日益重要。中资企业可以关注这些利基市场，根据自身专长选择切入。例如，一家中国金融 IT 服务商可在迪拜设立基地，为海湾银行提供数字化解决方案；又或一家中国融资租赁公司可与海湾主权基金合作，成立合资租赁企业，专注航空航运租赁等高端市场。这些举措既能避开金融业巨头的锋芒，又能填补市场空白，为未来业务扩展奠定基础。

五、竞争格局分析

GCC 金融业的竞争格局呈现出本土寡头主导、多元主体共存的特点。各细分行业皆有若干领先机构占据主要市场份额，同时国际参与者和新兴公司不断加入，为市场注入竞争活力和差异化服务。下面按主要行业梳理竞争态势：

（一）银行业竞争

本地大型银行占绝对优势地位，形成了每国 2-5 家全国性银行为主导的格局。这些银行通常资产规模庞大、股东背景雄厚（不少有政府或王室持股），在各自国家拥有广泛网点和客户基础。例如，沙特的国家商业银行(NCB)并购 Samba 后组建的沙特国民银行(SNB)、以及 Al Rajhi 银行（全球市值最大的伊斯兰银行）是沙特双雄，合计市场份额超过 50%。阿联酋以第一阿布扎比银行(FAB)和阿联酋 NBD 为双龙头；卡塔尔则是卡塔尔国民银行(QNB)一枝独秀（QNB 资产约 3235.6 亿美元，为中东最大）。科威特的国民银行(NBK)和科威特金融之家(KFH)、巴林的阿赫利联合银行(AUB)、阿曼的马斯喀特银行等也在各自市场排名前列。这些龙头银行具备资金成本低、政府关系强、客户粘性高等竞争优势，近年来通过并购更巩固了领先地位。区域性扩张也出现苗头：如科威特 KFH 收购巴林 AUB、阿联酋 NBD 入股土耳其 DenizBank，说明头部银行志在跨国经营。相对而言，中小银行处境挑战增多，依靠服务利基市场或特定客户群生存，如巴林一些以批发银行业务为主的小银行、阿联酋专注于印度侨民市场的银行等。与此同时，外国银行在 GCC 有有限但重要的存在。过去外国银行多以分行形式在部分国家经

营，例如汇丰银行通过持股本地银行（沙特 SABB、阿曼汇丰等）和设立分行（在阿联酋、卡塔尔均有分行）深耕多年；渣打银行在阿联酋、巴林等有业务，花旗集团亦在阿联酋、巴林运营分行并服务主权机构。美国银行、德意志银行、法国兴业等主要是开展投行和公司银行业务，网点不多。总体上，外资银行占市场份额有限（在巴林和 UAE 较高一些），但在某些高端业务（大型投融资、跨境业务）扮演重要角色。最近几年，各国放宽外资银行进入限制，如沙特已将外国银行分行数量增至 24 家（包括中资的工行、交行等），阿联酋允许更多国外银行执照。预计未来外资银行会加强在 GCC 存在，但短期难撼动本地银行主导格局。差异化竞争方面，银行业开始从拼规模转向拼服务和创新。部分银行突出数字化（如 Mashreq Bank 在阿联酋以数字渠道见长），有的专攻伊斯兰业务（KFH 等完全清真运营），有的深耕零售或中小企业。随着各国利率和监管环境类似，银行寻求通过提升客户体验、产品多样性来胜出。这也给后来者留下一些利基市场机会，例如聚焦财富管理的专业银行、或服务特定行业的精品银行等。

（二）证券业竞争

证券领域主要玩家可分为交易所、经纪商/投行和资产管理机构几类。在交易所方面，各国基本一家垄断全国市场，交易所之间不存在竞争，但区域内存在一定竞优：如迪拜和阿布扎比交易所力图吸引更多企业上市，沙特交易所则以自身规模优势争夺地区龙头地位。这种竞争从 IPO 资源上可见，2022-2023 年迪拜、阿布扎比吸引了一批周边企业上市（如一些免税店、石油管道资产选择在阿联酋

上市)，与沙特形成对垒。长期看，或可能出现跨境二次上市等合作，但目前仍各自为政。经纪业务方面，本土券商占主导。沙特的经纪业务由银行附属的证券公司瓜分，如 NCB Capital、Al Rajhi Invest 等。阿联酋有不少独立券商，但最大交易量也来自银行系券商。国际券商则较少涉足零售经纪，仅服务机构投资者。此外，由于近年来股票交易电子化便捷，不少活跃个人投资者直接线上交易，占成交很大比例，经纪佣金率呈下降趋势，行业呈量增利减。投行领域，主要本地银行系投行公司（如 FAB Capital 等）在中小项目上活跃，而大型 IPO 和债券发行多由国际投行牵头联席，体现出国际行品牌和分销优势。例如沙特阿美 IPO 时，高盛、摩根大通等充当国际协调人；2023 年多个主权债也由国际大行领衔承销。不过本地投行正在崛起，积累能力和业绩，如沙特的 HSBC-SABB 投行团队在许多国内交易中独挑大梁，阿联酋的 Moelis & Co 中东团队从迪拜辐射区域。资产管理方面，本地与国际并存。区域内规模最大的公募基金经理包括沙特的 AlAhli Capital、Riyad Capital 等，管理着大量货币基金和股票基金。国际资管如贝莱德、富达提供离岸基金渠道也吸引本地资本。竞争点在于，谁能推出符合当地需求的产品（如清真基金、沙特中小盘基金等），并建立优良业绩记录。总体来看，证券行业竞争正加剧但市场做大，得益于资本市场活跃度上升，各类机构都有发展空间。中资券商和投行目前在该地区仍少见（仅少数参与过主权债承销），未来若要拓展，应发挥中国投资者资源或中企客户资源的优势，与本地或国际同行联盟，而不宜单打独斗于陌生市场。

(三) 保险业竞争

如前述，海湾保险业高度集中在少数大型本土公司手中，各国往往前 3-5 家占一半以上份额。这些龙头公司有的由政府直接或间接持股（如阿联酋 Abu Dhabi National Insurance 背靠政府），有的是历史悠久的家族企业控股。它们在车险和医险等最大市场上构筑壁垒，通过规模效应控制成本、积累庞大客户。外资保险公司方面，合资和分支机构模式并存。部分国际险企通过与本地伙伴成立合资公司进入市场，如苏黎世保险在阿联酋有合资、慕再在沙特参股合资再保险等；也有一些以分公司形式运营但通常限于特殊业务（如航运险）。由于监管普遍要求在地运营和高资本金，多数外资倾向合作而非独资。国际经纪公司（如 Marsh, Aon, Willis Towers Watson）则几乎都在海湾设立办事处，控制高端经纪市场，他们把大量再保和国际市场资源带给客户，是影响竞争的重要角色。随着价格战和监管资本要求提高，小型保险公司艰难生存，有不少在亏损边缘，只能通过降低费用或退出竞争。部分公司选择差异化道路，比如专做高端巨额风险（能源险等）或只做小微零售险，但市场空间有限。保险科技创业公司目前尚未撼动传统巨头，只在销售渠道层面提供增量。总的来说，保险业竞争格局短期不会有颠覆性变化，大者恒大、小者出清的趋势将继续，中长期看也许会出现更大范围跨国并购使市场进一步集中。对于希望进入的中资保险公司而言，难点在于如何突破既有市场支配者，可以考虑错位竞争，聚焦尚未充分满足的领域（例如巨灾再保险、农业险等产品目前缺乏，或专注特定族群如华人社区的定制险）。另一策略

是通过并购获取一家持牌公司的控制权，迅速获得市场准入和渠道。不过鉴于当前估值和监管审查，这一途径亦需谨慎评估。

(四) 金融科技竞争

金融科技领域百花齐放，新旧竞争格局未定型。从支付看，传统银行和国际卡公司守住了支付清算核心，而众多新锐钱包、支付 App 争夺用户入口。各手机钱包为争市场砸下重金补贴用户、商户，竞争激烈但优胜者尚未最终明确。先买后付赛道则已出现 Tabby 和 Tamara 双雄对峙，它们分获不同风投资本支持，竞相拓展商户；此外还有后起之秀不断加入市场。借贷科技领域，银行积极反击推出自家数字贷款产品，例如阿联酋 NBD 上线小额现金贷 App，削弱了 P2P 平台的潜力。财富管理科技方面，本地传统券商也推出低费率在线交易，和初创机器人投顾同台竞争。总体而言，FinTech 的竞争格局是创业公司之间拼创新和获客、创业公司与传统机构拼合作与服务。许多传统金融机构采取“竞合”策略：通过投资或合作一些 FinTech，同时推出类似产品。如阿联酋 Mashreq 银行投资了数字支付初创公司，沙特多家银行与 FinTech 联合开发开放银行应用。这使市场更复杂但也更具活力。国际大型科技公司如 Apple、Samsung 提供支付服务，亚马逊在中东 (Souq 并入 Amazon) 也可能涉足金融服务，构成跨界竞争者。可以预见，未来几年将是淘汰和整合期，一些 FinTech 会被银行或电信巨头收购，一些则因缺乏盈利模式而退出，少数佼佼者可能成长为新巨头。在此动态过程中，监管政策也将影响竞争走势，牌照发放和规则限制可能决定谁能做

大做强。对于中资 FinTech 公司来说，与其单独竞争不熟悉的本地对手，不如作为技术提供商或投资者参与，通过赋能合作共赢。例如向当地领先钱包输出中国先进的风控算法，或参投潜力初创获取市场进入点。在金融科技领域，资本和技术是取胜关键，中资在这些方面有优势，但要尊重本地运营经验和用户习惯，宜以合作姿态融入生态。

(五) 财富管理竞争

高净值服务市场的竞争更多体现在品牌信任和关系上，而非简单价格。全球知名私人银行利用其品牌、全球服务网络招揽客户，但也面临本地选手的挑战。本土银行的私人业务打出知根知底和阿拉伯文化，更强调本地联系和政府背书。客户往往将资产拆分在几家机构：部分交由国际银行（寻求海外投资机会），部分给本地银行（融资便利和当地资源）。因此，竞争焦点在于争夺客户资产更大份额，提高客户粘度。各机构不惜提供高度个性化待遇，例如邀请客户参加顶级赛事、为其子女安排名校申请顾问等超出纯金融的服务，以示差异。家族办公室的兴起对传统私人银行构成分流竞争——富豪若自建团队管理财富，将减少对银行外部服务的依赖。对此银行也调整策略，提供家办设立咨询，甚至帮助客户搭建内部投资平台，转变角色做顾问而非直接理财人。此外，随着中型富裕客群增加，财富管理下沉至大众富裕层面（资产百万美元级）的趋势明显。银行开始推出门槛较低的财富产品包，FinTech 也涉足智能投顾服务中产阶层，形成新的竞争维度。

（六）其他领域竞争

在支付、汇款、消费金融等传统服务中，竞争常以网络覆盖和价格作为卖点。汇款行业长期由少数巨头（如 Western Union、MoneyGram 在中东与当地代理深度合作）统治，新兴数码汇款正以更低费率争取客户，这对传统代理商构成压力，已有老牌公司开始降费并发展自己的数字渠道。消费金融公司则和银行信用卡部门竞争，后者凭借客户资金往来数据有优势；但非银行公司可以灵活采用其他风控模型和担保方式，尝试服务传统银行拒绝的次级客群。融资租赁、保理领域，目前竞争者不多，更主要挑战在于客户认知和法律完善，因此参与者之间更多是共同开拓市场而非激烈拼抢。

总的来说，GCC 金融业已经从“卖方市场”走向“买方市场”，客户有了更多选择和议价空间。这驱使市场参与者不断提高效率、丰富产品和改善服务，以在竞争中立于不败。中资企业无论在哪个细分领域进入，都将面对成熟而强大的本地或国际对手。因此，找准差异化定位至关重要：发挥自身独特优势（如与中国市场联通、成本优势或技术专长），避开与巨头正面冲突的领域切入，或通过合作借力。清醒认识竞争格局、扬长避短，是中资企业在 GCC 立足的前提。

六、政策法规分析

GCC 国家的金融监管体系总体上较为健全，近年来更呈现出趋严与创新并举的特点。监管环境对于中资企业进入至关重要，需要深入了解各国的监管架构、主

要法规以及对外资的相关政策。以下从监管架构、准入政策、近期监管动向、对中资机会与挑战几个方面展开分析。

（一）监管架构与体制

GCC 各国均设有中央银行或货币当局为核心监管机构，并辅以其他专门监管部门：

1、中央银行/货币局：负责银行业和货币政策，也往往监管支付系统和外汇。沙特中央银行⁷除银行外还监管保险和金融公司；阿联酋中央银行自 2020 年起合并了保险监管职能，统一监管银行、保险、兑换和支付机构。科威特、卡塔尔等中央银行也行使对银行和汇兑的监管权。

2、资本市场监管机构：为监管证券市场和投资业务而设立。如沙特有资本市场管理局(CMA)监管股票发行交易、资产管理等；阿联酋有证券商品管理局(SCA)监管在本土市场上市公司和证券机构；阿曼、科威特则分别有资本市场管理局。

3、金融中心自贸区监管：在拥有金融自由区的国家，这些自由区内有独立监管体系。如迪拜 DIFC 的迪拜金融服务局(DFSA)，阿布扎比 ADGM 的金融服务监管局(FSRA)，卡塔尔 QFC 的金融中心监管局(QFCRA)。它们依据独立法律框架，对区内持牌机构（主要从事离岸和批发业务）实施监管，与本国央行等协调合作。

4、其他专门机构：部分国家另设有保险监管局（如巴林中央银行下设专门部门）、反洗钱局等。此外，海湾并无超国家统一监管机构，但海湾央行行长委员会、海

⁷ SAMA，原称金融管理局。

湾监管合作框架下各国会通报情况,努力逐步统一标准(如共同推进巴塞尔标准、IFRS 会计准则等)。

总体上,海湾金融监管采用双层体系:在岸市场由中央银行等掌管,离岸金融中心有平行监管。当中资企业进入时,要明确所申请牌照归属哪个监管体系、需要遵守哪套规则。例如在 DIFC 设立资产管理公司就归 DFSA 管,与在阿联酋本土开的公司受央行/SCA 管截然不同。多数情况下,在自贸区获牌只能做国际或批发业务,不能直接服务当地零售客户。

(二) 市场准入与外资政策

传统上, GCC 各国对外资进入金融业持审慎态度,但近年来逐步开放:

1、银行业准入: 以往许多国家不予新发银行执照给外资,仅允许设立有限制的分行(如资产转移限制)。现在,多数 GCC 允许外资银行开设分行或独资子公司,但审批严格且数量有限。如沙特目前 24 家外资银行分行牌照,包括中资工行、交行、浦发的分行。阿联酋有近 30 家外国银行分行。科威特也开放了 10 多家外资行进驻。分行通常只能经营批发业务,不接受小额本币存款等。外资若想在当地开展全面业务,可考虑并购持股:各国对银行外资持股比例限制不同,大多允许少数股权,但控股须特批。沙特曾开放汇丰通过 SABB 间接控股 40%,花旗也通过首都银行间接回归市场。阿联酋于 2019 年修订公司法,允许重点行业外资控股超过 49%甚至 100% (需各酋长国批准),银行也可能在此列,不过尚无实践案例,主要外资仍以分行形式存在。

2、保险业准入：大多国家欢迎知名外资险企，但要求当地合资形式。沙特保险法曾要求本地公司至少 30%公开上市，且单一外资股东不得超 49%，不过 2019 年后放宽，允许有条件控股。阿联酋以前 49%上限，2020 年取消外资持股上限，已有外资 100%控股保险经纪公司的案例。保险公司新牌照普遍暂停发放（沙特十余年未发新牌），新进入者大多通过收购现有公司股份。中资如要进入，可考虑参股本地公司或设立分公司运营特定业务（如再保险）。

3、资本市场/资管准入：资管和证券业务开放度相对较高。许多国际券商、资管在当地以独资子公司形式获牌经营。如瑞银、贝莱德在沙特 CMA 拿到资管牌照，渣打在阿联酋拿到经纪和资管牌照等。前提是满足净资产和经验要求。外资可以 100%拥有证券业务实体，但一些国家会偏好合资便于监管沟通。自贸区模式是外资参与资产管理的常用路径，例如多数对冲基金选择在 ADGM 注册，由 FSRA 发证，可自由开展非本币的投资管理，对接海湾富裕客户。

4、金融科技准入：金融科技领域，各国通过创新沙盒降低初创准入门槛，包括允许未获全牌照公司在沙盒内限量测试服务。对于外资 FinTech，如果本土没有明确法规，其沙盒是进入的有效渠道。一旦需正式牌照，则按支付、贷款、理财等类别归入相应监管。阿联酋对外资 FinTech 基本无股权限制，只要注册在当地并满足条件。需注意一些新领域如加密资产，牌照发放非常有限且竞争激烈（如迪拜 VARA 收到大量申请，只批准少数）。

5、外汇和资本流动：GCC 普遍奉行较自由的资本进出制度，外汇管制较少。沙特在 2000 年代放开了绝大多数资本项目管制，资金可自由汇出入。阿联酋、巴林更以自由著称。例外是科威特对第纳尔跨境有一定申报要求。总体而言，中资企业可比较方便调回利润或注入资本。当然各国要求遵守 AML/CFT 规定，大额资金跨境需报告来源用途。

6、监管主要法规与要求：金融机构在 GCC 经营需要遵守一系列核心法规要求：
资本金和许可：各类金融机构均有最低资本要求，如银行需数亿美金资本，保险公司数千万美金不等。持牌机构的本地实缴资本和资产需要达到标准。此外，银行通常需满足资本充足率 > 10.5%，保险需达偿付率 > 100%，证券商有净资本要求等。新进入者要准备充足资金。

公司治理和人员：监管强调董事和高级管理人员资质，多数国家要求 CEO、CFO 等关键岗位经监管审批且具行业经验。本地董事占比有时被要求，如科威特银行董事会须一定比例科威特人。还有部分国家规定高管或一定比例员工须本国公民（如阿曼要求银行高管逐步实现本地化，沙特亦规定银行 40-70% 员工应为沙特人）。这对外资意味着需要招聘和培养本地人才。

合规与风险管理：反洗钱(AML)、制裁合规非常重要，GCC 国家均有完善 AML 法和金融情报机构。最近因地缘政治因素，阿联酋一度被 FATF 列入灰名单(2022 年)，现正加强监管检查，中资企业需格外注意合规投入。信贷集中度、不良资

产分类、储备计提等监管指标也需要遵循。例如沙特要求单一客户贷款不超资本 25%，不良 90 天计入减值等等，与国际标准接轨。

本地运营要求：银行、保险等通常需在当地设有实质运营，不允许所谓空壳运作。如沙特银行必须在本地设总部和主要 IT 系统，数据需本地储存（出于网络安全和主权考虑）。阿联酋也加强了金融数据出境的管制。因此中资机构如进入，IT 架构和数据管理需要本地化，不能完全依赖境内系统。另一方面，监管也期望外资机构为当地带来知识和就业，会在发放牌照时考察这方面计划。

审慎监管与报告：例行的监管报告必须定期提交，如月度资产负债表、季度风险报告等。监管当局有现场检查权，会定期检查机构运营合规。中资企业须做好与监管沟通，提供双语材料，确保透明守法以建立信任。

7、近期监管趋势与改革：

开放与吸引外资：正如上文所述，各国正在逐步取消外资所有权限制，提高营商便利。例如巴林早就允许金融业 100% 外资，阿联酋修法取消很多行业 49% 上限，沙特推出地区总部政策就是希望更多机构落户。还有国家祭出税收优惠（阿联酋对离岸金融业务免税 50 年，沙特 IFC 区内公司可享增值税返还等）。可以预见，中资金融企业在政策面临的歧视性壁垒大幅减少，只要遵规守法，本地监管者态度趋于欢迎甚至主动招徕。

统一和升级监管标准：GCC 监管不断与国际标准接轨。银行方面全面实施 IFRS9、Basel III，保险业推动风险基础资本（RBC）方法计提，证券业参考 IOSCO 原

则。部分国家积极迈向更高标准，如阿联酋探讨实施 Basel IV 提前要求。统一方面，海湾可能考虑建立类似欧盟“单一护照”的机制，但目前因主权考量仍各自为政，只是在标准上趋同。例如共同推动银行卡反欺诈框架、统一电子支付码标准等。

推动金融创新与 FinTech 监管：监管机构一手抓稳，一手也鼓励新技术。在沙盒试验成功后，部分创新开始立法化：如巴林发布加密资产法例，阿联酋央行 2021 年颁布 Stored Value Facility 监管条例支持电子钱包发行。开放银行 /Open API 方面，沙特、巴林已出指引要求银行分享客户数据给获许可 FinTech。数字银行也在框架内出现，沙特发放了独立数字银行牌照，阿联酋正研究类似执照。总体基调是鼓励但可控，对于新模式先小范围试验，再决定是否全面推行。

消费者保护与市场稳定：随着金融产品复杂性增加，监管更重视投资者和消费者保护。证券监管机构加强打击内幕交易和市场操纵，近年多起处罚案例表明执法力度上升。银行方面，各国都有利率或费用上限，例如限制信用卡利率或贷款前期还款罚金等，以防止过度借贷问题。纠纷调解机制在改进，如阿联酋央行设独立投诉仲裁部门，巴林 CBB 要求保险公司加入消费者纠纷解决体系。对中资机构而言，要特别注意本地消费者保护规定，不可简单复制国内做法。

8、中资企业面对的监管机会与挑战：

机遇：当前 GCC 监管环境正值开放转型期，中资机构可以利用政策窗口迅速进入。例如，沙特、阿联酋希望吸引全球金融机构，对中资背景持积极态度，只要

能服务本地经济发展，一般会给予支持。此外，中资可探索利用自贸区优势：先在 DIFC/ADGM 拿牌开展区域业务，再伺机拓展各国市场，过程中积累合规经验降低风险。GCC 监管者也倾向鼓励更多竞争者进入以提升服务质量，中资若能填补市场缺口（如为一带一路项目提供融资），监管往往乐见其成。

挑战：首先是合规成本不容小觑。初始牌照申请过程可能漫长繁琐，需要准备详尽可行性研究、风控政策及高级管理团队信息，与监管多轮沟通。运营中则需持续满足本地审慎要求，高管在地长期驻扎等，这对机构治理提出要求。其次，各国政商环境和非正式规则也需重视。虽法律法规透明度提高，但金融领域仍有“关系主导”特征，处理监管和政府关系需要技巧，中资机构需聘请熟悉当地的合规和政府事务专家。最后，不同国家法规差异对跨国经营提出挑战，例如某产品在迪拜合规但未必符合沙特规定，需针对不同市场调整策略，增加复杂性。

综上，GCC 的政策法规总体朝着开放、更严谨、更国际化方向演进。中资企业若做好功课、加强合规投入，在当前时间点进入将能享受政策红利。但必须保持警觉，严格遵守本地监管要求、建立与监管良好互动的机制，以实现稳健经营。这既是维护企业声誉和长远利益的需要，也是对东道国法律和金融稳定的尊重。

七、文化差异分析

文化因素对金融服务的供给和接受程度有深刻影响。在 GCC 市场，宗教信仰、价值观念、社会结构等方面与中国存在诸多差异。中资企业需要理解并尊重这些文化差异，将其融入业务策略和日常运营中，以实现本土化和客户认可。

（一）宗教信仰与金融观念

伊斯兰教为主导宗教，它不仅是一种信仰，更是规范社会经济生活的重要准则。对金融业而言，最大的影响是伊斯兰教义对利息的禁止。穆斯林传统视利息为不公和剥削，因此传统存贷模式被认为有悖教义。这催生了伊斯兰金融模式的产生，也使很多穆斯林客户对清真产品更有信任感。在银行方面，许多客户偏好伊斯兰银行或要求常规银行提供伊斯兰窗口产品。银行需设立独立的 Sharia 监督委员会，确保产品合同和操作符合教义，比如采取利润分享、租赁而非固定利率。有些保守客户甚至认为非清真银行是不洁的，不愿与之打交道。因此，中资银行进入时若无伊斯兰产品线，可能难以获取该群体业务。有必要考虑推出符合当地清真标准的账户、贷款等，并聘请伊斯兰学者审核背书。保险方面，传统保险被某些教法学者视为含赌博和利息元素，因此 Takaful 合作保险应运而生。中资保险公司如果不熟悉 Takaful 原理（如参与分红、Tabarru 捐赠等机制），设计产品就会受限。证券投资方面，部分客户要求其投资组合不涉及禁忌产业（酒、猪肉、博彩、利息金融股等），也不投高负债公司。市面上有道德/清真指数供筛选，例如 MSCI 或标普的海湾伊斯兰指数排除了不合教义股票。资产管理业务需能根

据客户价值观调整投资范围。总之，尊重宗教教义并非可有可无，而是进入当地市场的门槛之一。中资企业应建立伊斯兰合规能力，包括招聘精通知识的人才，及时跟踪教法机构的指导意见，以确保产品设计运营不触犯宗教禁忌。

(二) 语言与沟通风格

阿拉伯语是 GCC 各国人民的母语，对文化认同极为重要。虽然商业沟通常用英语，但若使用客户母语，将大大拉近距离。尤其零售客户、更年长或政府机构人员，往往更希望用阿拉伯语交流。使用阿语不仅是语言转换，更包含文化表达方式。例如阿语商务书信通常较为礼貌冗长，称谓讲究（称阁下、尊敬的先生等），这和中文直奔主题的风格不同。谈判过程中，阿拉伯商人喜欢先寒暄建立感情，再逐步进入正题，这体现以和为贵的沟通艺术。贸然快节奏切入商业细节可能被视为冒失无礼。中资企业应培训员工了解阿拉伯商务礼仪：见面问候要热情，交谈中多关注对方家人健康等，以示关怀；切忌当众让对方难堪或直接说“不”，要委婉表达异议。例如在谈判中，对不接受的条件可用“我们以后再考虑”来含蓄拒绝。书面文件最好双语准备并请当地人士校对用词，以免出现文化误解。客户会议中，如果有操流利阿语的团队人员出席，会极大提高对方信任和亲近感。因此，中资金融机构应积极雇佣本地阿语人才，或派驻能说阿语的华人员工，也可以利用同声传译等技术辅助，但人情味的当面沟通无法完全被技术取代。

(三) 家族和人情关系

中东社会高度重视家庭和部族纽带，许多经济活动建立在私人关系基础上。对金

融服务有几个具体影响：其一，决策模式不同。中国企业客户或高净值客户多由法人或个人自行决策投资，而中东本土客户常有家族委员会或族长主导。金融机构在推介产品或谈判贷款时，需识别谁是真正决策者，也许名义 CEO 并不能拍板，需要取得家族长者的首肯。赢得一位家族长者的信任，往往就能赢得整个家族的生意。其二，关系维护极其重要。所谓 Wasta⁸在商业中表现为需要中间人引荐才能达成合作。很多海湾企业青睐熟人或介绍来的伙伴，新进入者若无本地关系支撑，容易被忽视。因此中资机构应投入时间建立关系网：拜访本地商会领袖、赞助公益和文化活动、与王室投资机构建立联系等。通过这些举措提高知名度和美誉度，渐进融入当地社群。和政府关系也经常通过私人渠道维系，譬如参与官方活动、慈善项目表现企业社会责任，都有助于得到官方认可。其三，人情社会里口碑相传威力很大。一次服务不到位可能被迅速传开影响整个圈层客户的看法。因此务必提供贴心周到的服务，把客户当朋友。中东客户重视被尊重和被重视的感觉，金融机构的高管最好亲自维护大客户，多上门问候。重要节庆如开斋节、宰牲节要送上祝福和礼品，加强情感联系。

(四) 性别与社会习俗

海湾社会相对保守，宗教与习俗对性别交往有特定规范。在金融业，女性从业人员比例近年来上升，但在与一些保守客户打交道时需注意性别敏感。比如在沙特、卡塔尔等地，会见传统观念强的男性客户时，一般由男性经理对接更为恰当；反

⁸ Wasta（阿语：واسطة，意为“中介/关系”）：指在中东社会中通过熟人或中间人引荐来获得机会或达成合作的作法。

之服务女性客户（尤其单身或遵循伊斯兰传统者）时，有时女性理财经理更能取得信任。许多银行在沙特设有女性分行或女性理财专区，即反映此需求。中资机构应尊重当地性别规范：如握手前确认对方性别和习俗，有的保守男性不愿与非亲属女性握手；女性同样，有的戴面纱女性避免与男性直接交流。招聘员工时，应给当地女性人才提供适合环境，例如独立办公区域、弹性上班方便家庭等，因本地政策鼓励女性就业且女性教育水平高，善用女性人才有益无害。另一方面，也应意识到海湾正经历社会改革，女性参与经济的程度显著提高，尤其在金融服务业已有不少女性高管（如阿联酋渣打银行 CEO 就是女性）。对中资企业来说，应以开放心态对待，不可基于刻板印象低估女性客户和合作方的专业能力。

（五）时间观与契约观

中东文化对时间的观念相对弹性，讲究天命⁹。这常体现在商务流程上，事情进展有时较慢，需要耐心等待。中资公司习惯快节奏、高效率，初到中东可能对进度拖沓感到不适。但若表现出急躁，可能引起反感，被认为不懂“中东方式”。更明智的做法是提前规划更长周期，留有余地，并善于催而不紧，让对方体会到诚意而不是压力。合同方面，中东商人契约意识不如西方那样绝对，常有事后变通。为此，在签订协议时除了法律条款，还应考虑建立双方互信机制，遇变化时沟通再调整，不要一味强调合同字眼。毕竟，在当地文化中，人情关系有时比冰冷合同更有效。因此处理纠纷时，多通过私下协调解决，动辄诉诸法律可能被视

⁹ Inshallah，意为“如果真主意欲”。

为不近人情，下次就无人愿和你合作。理解并适应这些观念，方能在当地商界获得长久立足。

（六）客户服务与体验

GCC 客户往往习惯高水准服务。特别富裕阶层、政府客户希望享受 VIP 式定制服务。他们注重面子，期望被视作贵宾对待。这意味着中资机构在网点环境、客服礼仪、响应速度等方面要达到国际一流水准。比如，高端客户来访应安排高管接待并提供私密洽谈空间、上门拜访宜准备体面的伴手礼等。服务过程中的文化细节也要注意：避免在公开场合批评客户或工作人员，这在注重尊严的文化里极不合适；沟通中多用正面措辞而非直接否定，等等。再者，中东客户消费习惯讲究奢华和高品质，金融产品包装和设计也需顺应。例如财富产品说明会选择豪华酒店场地、宣传资料设计应富有质感和品位，才能赢得客户青睐。对于大众客户，许多人也看重有人情味的服务体验，不喜欢冷冰冰机器式流程。因此即便数字化服务，也应提供实时人工帮助渠道，让客户感受被重视。中资企业以技术见长，但应防止过度依赖线上自助，在中东市场恰当结合人工服务更能体现诚意。

进入 GCC 市场不仅是商业活动，更是跨文化交流和融合的过程。中资企业需要做足文化功课，从宗教饮食禁忌（如会议不提供含猪肉酒精食品）、着装礼仪（正式商务场合男性可着西装，但在民俗场合可穿当地长袍示尊重）等小事，到战略层面融入当地社会（支持慈善、遵守伊斯兰伦理投资），方方面面体现对本地文化的尊重。这种尊重最终会转化为商业信任和长期合作关系。许多成功跨国企业

在中东的经验表明，只有真正理解客户内心的价值观，与他们建立情感纽带，才能在竞争中脱颖而出。对于中资企业而言，这意味着管理理念要适应当地——既保持中国效率优势，又不急不躁、润物无声地赢得人心。在全球化时代，文化适应力本身就是一种竞争力，决定着企业在异域市场能走多远、走多稳。



八、战略建议

基于上述对宏观环境、行业现状、竞争态势、政策法规和文化差异的分析，我们为计划进入 GCC 金融市场的中资企业提出以下战略建议。这些建议力求切实可行，帮助企业扬长避短，顺利落地并实现可持续发展。

（一）深度本地化运营

中东市场必须在地经营、本地造血，才能赢得监管信任和客户认可。中资企业应在目标国建立实体子公司或分支机构，配备本地办公室、数据中心和客服团队，确保满足监管的在地要求和客户的及时响应需求。要本地化团队，尤其关键岗位如政府关系经理、业务拓展经理等尽量聘请当地人才或深谙当地市场的外籍专业人士。他们熟悉本地人情世故和办事流程，能更有效地与监管和客户沟通。同时，企业应制定本地人才培养计划，与当地大学合作招募培养年轻专业人才，为长期发展储备人力资源。除了人，业务模式也需本土适应：根据每个国家的市场偏好和法规设计产品。例如在沙特大力发展符合教义的伊斯兰金融产品，在阿联酋注重多语言数字渠道，在科威特重视与政府项目对接等。管理决策层方面，可考虑吸纳当地知名人士进入顾问委员会或董事会，为企业提供战略指导并背书信誉。通过全方位的本地化，中资企业可逐步转变为当地参与者。

（二）合规先行与政策沟通

金融业进入壁垒高，监管合规是头等大事。建议企业在进入前先行开展监管地图和合规评估：梳理目标国的牌照要求、资本要求、股权限制、报告义务等，制定

合规路线图。必要时可聘请当地顶尖律师事务所或咨询公司协助申请牌照，准备完备的申请材料。企业内部应建立健全合规和风险管理体系，引入国际标准的 AML/KYC 流程、风险控制政策，以符合当地审慎要求。许多中资机构因文化差异在合规上起步慢，要避免重蹈覆辙。与此同时，企业应主动加强与监管部门沟通。在筹备阶段就拜会中央银行、证券监管、金融中心管理局等相关机构，介绍公司背景和计划，听取对方建议，展现合作姿态。这有助于建立信任，争取监管支持。例如沙特要求外企设立中东总部才能承接政府业务，中资公司高层应与沙特投资部门对接，表达在沙设区域总部的意愿，以便后续开展业务顺畅。对于监管的新规动态，要密切关注并迅速响应调整业务。总之，要抱持“合规创造价值”的理念，将合规投入视为开拓市场的投资而非负担，通过优异合规记录和开放沟通赢得监管的肯定，这将成为市场竞争优势之一。

(三) 锁定细分市场与错位竞争

面对强大的本土和国际对手，中资企业宜采取聚焦战略，选择自身更具优势或竞争较弱的细分领域切入，实施错位竞争以避免正面冲突。具体而言，可考虑：

1、服务中资和中非贸易投资生态：发挥中资背景优势，专注服务中资企业在中东的金融需求以及中东资本投资中国/非洲的需求。这一跨境服务领域目前供给不足。举例来说，中资银行在迪拜、利雅得可主攻“一带一路”相关项目融资和人民币清算结算业务，为当地基建项目提供人民币贷款或引介中方投资者，填补本地银行在中非经贸方面的经验空白。

2、专注新兴数字金融：传统巨头在保守领域根深蒂固，但对新兴金融科技领域仍在摸索。中资金融科技公司可切入数字支付、线上借贷、智能投顾等新赛道，以技术和速度抢占先机。例如推出高性价比的移动支付平台，连接海湾和东南亚、非洲的跨境钱包网络，满足外劳跨境支付痛点（GCC 外籍汇款每年数千亿美元）。再如提供 AI 驱动的理财 APP，吸引年轻客群。这些创新业务避开传统银行强项，但契合政府数字化方向。当然需结合当地监管机构和法规调整模式。

3、填补专业服务空白：在某些金融专业领域，中资或有独特能力。如项目融资保险、出口信用保险，中东目前主要依赖西方保险公司，如果中资机构（如中国信保）在海湾设点，可服务本地企业对华贸易和工程，契合双方需要。再如绿色金融领域，中资在绿色债券发行、ESG 标准制定上正积累经验，可为海湾各国的能源转型项目提供绿色融资方案，这是多数本地银行尚未专长的领域。通过集中资源于细分市场，中资企业可以树立差异化口碑，不必与全能型巨头正面比拼，而是在自己的细分领域做到领先。当建立起稳固细分优势后，再逐步横向扩展到其他业务，实现“由点到面”的市场拓展路径。

4、战略合作与联盟：在陌生市场，借船出海往往事半功倍。中资企业应积极寻求与当地机构或国际伙伴的战略合作，用联盟来弥补自身资源不足并打开局面。可能的合作策略包括：

本地合作伙伴：寻找信誉良好、业务互补的本地金融集团或大型企业集团结成伙伴关系。合作形式可多样，如合资公司、交叉持股、业务合作协议等。例如与海

湾某大型银行合办针对跨境业务的合资子公司，或入股一家本地中型银行成为战略股东，借其渠道网点开展自身特色业务。这种合作可迅速获取客户基础和政府背书。

国际机构联盟：考虑加入一些国际机构发起的中东投资基金或银团贷款联盟，与欧美金融机构结伴进入市场。从而共享项目资源并分散风险。例如参与国际大行主导的海湾基建贷款银团，既锻炼团队又建立关系，将来可独立承揽类似业务。

同业联合：与其他有意开拓中东的中资企业联盟抱团。比如多家中资银行在迪拜联合建立人民币清算中心平台，或中资保险公司共同出资成立在巴林的再保险公司，将各家资源聚合，提高竞争力。

政府与机构合作：积极对接中国和 GCC 政府间合作机制，如中阿合作论坛、中沙投资合作工作组等，寻找官方支持项目切入。例如某些海湾主权基金有对华合作计划，可对接与其共同设立双边投资基金，中资金融机构担任管理人。这不仅可获取资金来源，也在政治上获得双重支持。通过这些合作策略，中资企业能够以较低试错成本进入市场，并且与本地生态形成也可学习本地伙伴的经验，更快融入商业网络。当然，选择伙伴需审慎考察，注重对方诚信、声誉和战略契合度，确保合作长期稳定。

5、数字化赋能与服务创新： GCC 客户对数字渠道接受度高，政府亦大力推进智慧服务，因此中资企业应以数字化为重要抓手，打造区别于传统机构的服务体验。

具体措施如：

数字渠道优先：尽早建立功能齐全的手机银行、在线交易平台或 APP，让客户享受 7x24 小时服务。这对于吸引年轻一代和外籍客户特别有效。可借鉴中国移动支付、网银的领先功能，在符合监管前提下移植到本地。如提供多语言界面（阿拉伯语、英语、印地语等），集成账户查询、汇款、投资、一站式生活缴费等。

智能客服和数据分析：引入人工智能客服机器人，利用自然语言处理提供阿拉伯语智能应答，提升服务响应速度。同时搭建大数据分析系统，在遵守隐私法规前提下，分析客户交易行为，提供个性化产品推荐和风险预警。例如根据客户消费数据为其推荐合适的信贷产品或理财计划，提高客户粘性。

产品服务创新：立足当地痛点设计创新服务。如开发一款专门服务外籍劳工的手机钱包，提供免费小额汇款和工资预支服务，满足基层群体需要，兼顾社会效益，亦可获取海量用户群。又如推出联名信用卡，与本地大型零售/航空公司合作，提供符合文化偏好的积分回馈（如符合清真标准的消费奖励）。再如针对女性客户推出理财沙龙和专属理财产品，来树立企业关注社会多元需求的形象。

IT 和安全：数字化同时要重视网络安全和稳定性。中资企业应投资本地数据中心和灾备系统，确保服务连续，并遵守本地数据存储法规。网络安全团队需实时监测防范网络攻击，保护客户信息与资金安全，以建立对数字服务的信任。通过数字化，中资企业有望弯道超车，绕过分支网点不足等劣势，直接以现代服务与传统巨头竞争。同时，数字化战略也契合政府推行金融普惠和数字经济的政策，容

易获得支持。关键在于以用户为中心，持续优化体验，逐步树立技术先进、服务便捷的品牌形象。

6、全面风险管理与稳健经营：在新市场开展业务，稳健原则尤为重要。中资企业应构建全面的风险管理框架，防范金融、合规、运营、市场等各类风险：

信用风险：深入研究海湾客户的信用行为特点，不盲目套用国内风控模型。针对企业客户，注意其关联交易和家族背景，防范集团信用集中风险。针对零售客户，结合本地信用局数据和替代数据评估支付能力。保持贷款组合多元分散，警惕对建筑、地产等周期行业过度曝险。

市场风险：关注汇率、利率波动。虽然大多数 GCC 货币盯住美元减少汇率风险，但如遇极端油价波动，可能造成流动性紧张或债券价格大跌。应控制利率错配和久期风险，例如采用利率掉期等工具对冲利率上升带来的债券投资损失。

合规与声誉风险：确保严格遵守当地法律，特别是洗钱和制裁规定。GCC 地处敏感地缘位置，有不少制裁和出口管制事项（如对伊朗、对也门冲突方等），必须建立名单筛查系统，避免卷入违禁交易。高度重视信息保密和客户隐私，一旦发生数据泄露或客户投诉处理不当，将严重损害声誉，影响生存。

运营和人才风险：海外运营面临人员流失、沟通误解等风险。应制定关键岗位交接预案、本地与总部沟通机制，确保决策链顺畅。对文化差异导致的内部管理挑战，可以举办跨文化培训、建立双语管理制度等化解。

地缘和合约风险：政治局势变化可能影响业务（如突发冲突影响市场关闭）。应投保适当的政治险或中断险。大型项目融资要考虑合同在英文和阿文版本的差异，确保法律保护到位，并使用国际仲裁条款增加合同执行保障。总之，要以审慎心态经营，不盲目追求高增长而积累风险隐患。初期尤其要“小步快跑，逐步放贷”，宁可牺牲速度换取质量，建立稳健声誉。可以与国内总部合作制定风险容忍度和限额，在偏好不明朗前保持保守。通过扎实的风险管控，中资企业可抵御市场波动，确保基业长青。

7、强化文化融合与社会责任：企业文化和形象对于在当地的可持续发展也非常关键。中资机构应努力融合中国企业高效勤勉的优点与阿拉伯文化以人为本的精神，打造独特的企业文化吸引本地人才、服务本地客户。例如，尊重员工宗教信仰，在办公场所设置祷告室、在斋月期间调整作息和工作强度表达理解关怀。这些细节会让本地员工有归属感、客户有认同感。高管应参与当地商业协会、论坛，提高企业社会存在感。在公益方面，中资企业可以投身本地慈善项目，如捐助教育和扶贫计划，这不仅履行社会责任，也能迅速融入社会网络，获得良好口碑。政府和公众普遍对承担社会责任的外企持欢迎态度，长远看有利于企业减少阻力、赢得政策友好。塑造中资品牌新形象也是应有之义：摒弃过去外界对中资刻板印象，以开放、诚信、合作的姿态示人，让来自中国的金融机构成为值得信赖的名片。

综上所述，中资企业在 GCC 金融市场的成功，不仅取决于对机会的把握，更取决于自身战略调整和内部能力建设。从高度本地化运营到巧用合作伙伴，从发挥数字优势到严守合规底线，多管齐下方能站稳脚跟并逐步拓展。建议企业高层将进入中东视为长期战略投资，做好持续投入和学习的准备，切忌急功近利。这片市场正处在转型上升期，对于有耐心、有策略的中资企业，将大有可为。



九、结论

海湾合作委员会六国作为中东地区最富庶、金融业最发达的经济体，正迎来前所未有的发展机遇和转型浪潮。本报告通过对宏观环境、金融行业各领域、竞争格局、政策法规和文化差异的全面分析，可以得出以下主要结论：

首先，宏观环境利好金融业长期发展。各国经济在油价支撑和多元化改革下保持稳健，政府愿景规划为金融业指明了增长方向并提供政策支持。尽管短期增速受油市波动影响，但非油部门崛起和人口增长将持续驱动对金融服务的需求。稳定的政治环境和开放的投资政策，让外资有机会参与这一增长故事。

其次，金融行业各子板块百花齐放，但成熟度不一。银行业体量巨大、盈利能力强，在数字化和区域扩张中寻求突破；资本市场迅速崛起，IPO 和债券市场的繁荣提升直接融资比重；保险业稳步增长，健康险与 Takaful 成为亮点；金融科技蓬勃发展，以支付和借贷创新为先导，正在重塑行业生态；财富管理进入黄金期，全球巨头和本土机构竞相布局，家族办公室兴起带来新机遇。同时，支付汇款、消费金融等领域的新需求不断涌现。整体而言，GCC 金融业进入高度活跃和创新的阶段，市场广阔但竞争也日趋激烈。

再次，竞争格局既有本土寡头垄断，又有新兴力量挑战。传统大型银行、保险公司凭借实力和关系网牢控主要市场；但随开放加大，国际机构和金融科技新贵不断加入，呈现差异化竞争态势。外资银行和投行在高端业务上扮演重要角色，本土中小机构则通过细分服务和并购谋求生存。未来格局变化取决于各玩家适应市

场转型的能力：能否数字化转型、满足客户日益复杂的需求，将决定胜负。对于后来者，避开巨头锋芒、寻找错位切入点十分重要。

此外，政策法规环境趋严且日益开放。各国监管机构以维护金融稳定和推动转型为双重目标，一方面严格实施国际审慎标准和强化合规要求，另一方面积极引入外资和创新业者，通过新法规沙盒降低准入门槛。外资在银行、证券等领域股比限制逐步放开，数字银行、开放银行等新政为新进入者提供契机。但与此对应的是更高的本地经营要求和合规标准。中资企业只有练好内功、尊重监管，才能将政策红利转化为实际利益。

最后，文化差异是成败的软因素。伊斯兰宗教观念深刻影响金融消费行为，顺应教义的产品设计和服务模式是赢得客户的前提。语言、家庭、社交礼仪等决定了客户关系的建立和维系方式，中资企业需要摆正姿态、融入当地社群，塑造负责任、受尊敬的企业公民形象。

对拟进入 GCC 市场的中资企业来说，本报告提出的战略建议归结为一句话：入乡随俗，借力而为，稳健深耕。入乡随俗，要求企业从运营到文化全面本地化，遵循当地法规与习俗；借力而为，强调通过伙伴合作和数字技术弥补自身短板、发挥优势；稳健深耕，则提醒以长期视角投资市场，严控风险、积累口碑，逐步扩大影响力。只有这样，才能在强手如林的海湾金融业中站稳脚跟，实现商业成功和可持续发展。

GCC 金融市场对中资企业而言，既充满诱人机遇，也潜藏挑战风险。然而，正如海湾沙漠中蕴藏石油财富，这片热土也等待着有准备、有远见的开拓者去发掘新的“金融富矿”。中国与中东的关系进入新的黄金期，在贸易、投资、金融等领域合作空间巨大。中资企业如能发挥桥梁作用，将中国资本、技术与海湾需求高效对接，不仅自身将获得发展新动能，也将为中阿经贸注入活水，实现互利共赢。希望本报告的分析和建议，能够为中资企业的战略决策提供有益参考，助力其在 GCC 金融行业扬帆启航，取得卓越成就。