

全球必修杜拜學

許耀天整理提供《宜蘭礁溪山泉大飯店余曼玲副總經理 e-mail》

當我們還陷在內鬥、內耗、對決.....的風暴中，人家已一日千里齊心建造出人間天堂！

★ 全球必修杜拜學 ★

(95.06 遠見雜誌) 【楊瑪利、王一芝】

兩年多前，台灣賣的世界地圖上，還找不到「杜拜」兩字；但今天，全球超過 23 兆熱錢，已流進這個被譽為「新紐約」的機會之城。因為堅信「當第 02 名會餓死」杜拜從毫無資源的荒漠小邦，10 年來，GDP 總值成長 230%，其中，石油收入卻僅占 6%。70 年代開運河、80 年代做貿易、90 年代推觀光，到千禧年後，這裡已經是中東地區的轉運中心，觀光購物城、科技網路城。這套杜拜學，全球都埋單！就連鄰近杜拜、石油蘊量還有 100 年的世界首富之城阿布達比，也起而效法，投下巨資，發展金融、觀光、科技、房地產業。有錢潮，就有人潮。杜拜，已經吸引超過 180 國的人前來淘金，但台灣去的卻不到 100 人。已錯過中東機會 10 幾年的台商，又如何在這個機會之城把握機會？

1990 年代全世界哪個都市最令人驚豔，那就是當時正在大破大立的上海。到了 21 世紀的今天，若問全世界哪一個都市最令人驚豔，那就是杜拜了。

● 杜拜？

才不過兩、三年前，台灣人絕大多數都沒有聽說過杜拜這個都市。

外交部目前派駐杜拜商務處的處長張雲屏，兩年多前回家宣布即將外派杜拜時，全家人一臉茫然：「杜拜？杜拜在哪裡啊？」

兩年多前陽明海運決定派人進駐杜拜，第一任外派代表張智誠，記得家人也是同樣的反應：「杜拜？在哪裡啊？」他的丈人還特地跑到書店買了一張世界大地圖，不過，找了老半天就是找不到杜拜兩個字。

「有啦，有標阿布達比 (Abu Dhabi) 那是首都，杜拜就在旁邊，」張智誠這樣安慰丈母娘。

不僅沒聽過杜拜，當知道杜拜位於中東的沙漠地區、人民多數是披著頭紗的回教徒時，多數台灣人更是流露著同情、好奇的眼光，紛紛發問：「要到沙漠啊，那一定很辛苦喔！」都是回教徒啊，那是不是很保守？」

「太太以後出門，是不是也要罩黑色頭紗，只露出兩個眼睛，天啊！」

但是，才不過兩、三年後的今天，當初那個陌生而神祕的杜拜，卻已經成為台灣的新顯學。

● 政商名流朝聖杜拜

陳水扁歎：領導者的遠見很重要！

近來，不管是政治空間的延伸、擴展投資、經商、開會或是純旅遊，從政界、商界、專業經理人、到一般觀光客，愈來愈多台灣人，絡繹不絕地往杜拜跑。其中絕大多數人，都是生平第一次到杜拜。

今年 03 月底，統一集團總裁林蒼生、統一超商總經理徐重仁，和統一星巴克總經理徐光宇，受邀到杜拜參加一年一度的星巴克國際年度大會。

行前林蒼生得知不能入住七星級帆船飯店 (Burj Al Arab)，失望到差點不想去。「那進去吃飯總可以吧？」對不起，沒有一個月前預約，也沒有位子。由於不開放非住宿與用餐的人參觀，他們只好坐在附近的旅館喝咖啡，遙望帆船飯店。後來徐重仁調皮地建議一路上都顯露失望的林蒼生說，「不然您再留一個星期，等等看有沒有房間。」

去年 10 月，飛碟電台董事長趙少康和老婆也去了一趟杜拜，八天花了 50 萬台幣，這還不包括在免稅店採購的開銷，「這輩子看到的金碧輝煌，全都在這裡了，」回國之後，趙少康多次在廣播節目中介紹杜拜。

除了今年 05 月出訪拚外交，座機曾降落阿布達比機場加油，2005 年陳總統出訪，也曾中停阿布達比，並且從阿布達比搭直升機，直接降落在杜拜帆船飯店的頂樓直升機平台，在飯店內待了三小時。

據當時在身邊作陪的人轉述，陳總統站在帆船飯店的總統套房裡，從透明玻璃往外看著波斯灣那片平靜而湛藍的海水，左邊的海面上浮出正在施工中的「棕櫚島」(Palm Island)、右邊則是世界地圖造型的人工島工程「世界島」(The World)，十分感歎地說，「領導者的遠見真的很重要。」

● 大亨大師投資杜拜

國際媒體：這裡是「新紐約」！

05 月初，當《遠見》記者團正在當地採訪時，台灣證券交易所董事長吳乃仁、金管會委員林忠正也籌組一個金融訪問團到杜拜考察。

台北 101 總經理林鴻明，也在《遠見》記者們搭機離開當天，親赴杜拜參訪正在興建中、即將在 2008 年完工、超越台北 101 的世界新第 1 高樓--杜拜塔 (Burj Dubai)。

不只台灣人，就連美國房地產大亨川普 (Donald Trump)、時裝界大師亞曼尼 (Giorgio Armani) 也都加入瘋杜拜的行列。川普決定在杜拜投資房地產，亞曼尼則要將自己設計的第 01 個飯店建在杜拜，而非義大利，使得國際媒體評論，「杜拜是新紐約。」

面積約台灣 1/9、一個台東縣大小，人口只有 140 萬的杜拜，正用無人能比的企圖心、創造力、想像力與執行力，克服沙漠的種種限制，在 21 世紀初，向世人展現了一個城市發展的新典範。

● Dubai Today--今日杜拜新十里洋場

只不過 30 多年前，1971 年，杜拜才脫離英屬殖民地，與其他六個沙漠中的游牧民族，聯合成立阿拉伯聯合大公國。那時候的杜拜，還是一個人口不過 10 多萬人的小港口。

波斯灣海水延伸進入杜拜城，形成一條天然的運河。傳統以來，杜拜人就圍繞著這條運河維生。這條天然運河讓杜拜成為鄰近各國的貿易轉運站，傳統木造的帆船，進進出出波斯灣，運送物資到鄰近各國，讓杜拜人成為天生的貿易商人。

而 30 多年後的今天，杜拜已不再只是小港口。杜拜國營的「杜拜港埠世界公司」(DP World) 港口貨運吞吐量，八年內已經從 280 萬 TEU 增加到 762 萬 TEU，成長幅度超過 170

%。

杜拜也不再只局限在港灣邊發展，而是無遠弗屆的在沙漠中開發新樂園，擴大都市版圖。

● 23 兆熱錢流入--世界最大的建設案都在這裡

05 月的杜拜，滿地焚燒著陽光。站在主幹道、以阿聯國前總統命名的薩伊德（ Sheikh Zayed）路，舉目所及，是櫛次鱗比的摩天高樓，與之相伴的，還有如茵綠地、扶疏花木。馬路旁，也處處可見人工湖、人工運河、大瀑布等以水為主的造景。

有著杜拜現任邦長穆罕默德（ Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum）照片的偌大路邊看板，寫著他給市民的一句最重要的勉勵話：「夢想沒有極限，持續往前。」

的確，從市中心沿著這條主幹道往外直走，在仍是一片滾滾黃土、一望無際的大片荒蕪土地上，雖然偶爾可見幾隻駱駝緩步而過，但呈現出來的已經是堪稱目前全世界最大的建築工地。

據統計，目前杜拜擁有的高樓起重機，就占了世界 1/5。

一個個用籬笆圍起來的建築工地，都是台灣人無法想像的大面積。光看路邊的看板廣告，就看出這個都市的企圖有多麼的大：

「商業灣（ Business Bay） --區域最大的商業首都將在你的右手邊崛起。」

「世界即將有一個新中心點--杜拜購物中心（ Dubai Mall）。」

接近興建中的世界第 01 高樓、超過 750 公尺的杜拜塔，每 04 到 05 天就增高一樓，標語則是：「歷史正在創造中」。

幾乎每一個建設案都可以冠上「世界最大的」「區域最大的」頭銜。

「杜拜發展只能用一日千里來形容，」已經到過阿聯國 06 次的外交部長黃志芳說。

目前正在杜拜進行的各項建設，加起來超過 7000 億美元，將近 23 兆台幣。據世界銀行統計，整個伊拉克的重建資金，也不過 530 億美元，還不到杜拜的 1/10。

● 胃納 1500 萬旅客

01 兆元鋪蓋 10 公里度假中心！

坐在四周是諾基亞（ Nokia）戴爾（ DELL）西門子（ SIEMENS）IBM 等國際知名科技廠商，所專屬辦公大樓的杜拜網路城（ Internet city）辦公大樓內，業務總監瑪吉德（ Majed Al Suwaidi）說，「我們邦長天天有新想法，今天報紙看了嗎？今天又宣布一個學術城教育計畫『學術城』（ Academic City）將投下 120 億杜幣（約新台幣 1080 億元）。」

杜拜網路城市是在 2001 年，杜拜當局決定往知識經濟的都市發展後，才擬訂出來的計畫。短短五年內，已經有超過 835 家跨國大科技公司在此設據點，有 03 萬 5000 名多數來自海外各國的高科技人才在這裡工作。

「過去兩週，還有 10 幾家在洽談中，數目一直在增加，我們有無限制的面積土地，可以給大家發展，」負責招商業務的瑪吉德補充說：「台灣還很少人來喔，應該可以來看看。」就在網路城市訪問過後的兩天，杜拜舉辦第 13 屆中東旅遊展當天，邦長穆罕默德又宣布了一個石破天驚的大計畫：杜拜將砸下 1000 億杜幣（近新台幣 9000 億元）興蓋全世界最大的休閒、度假、娛樂中心，包括 31 家飯店群，100 家戲院，整個建築區域光長度就有 10 公里長。

計畫中，旅館房間數目達 02 萬 9000 個，是目前杜拜旅館房間數目的 01 倍。

興建目的是為了迎接 2010 年後，觀光客可望從目前 600 多萬人突破到 1500 萬人的目標。

任職於目前全球最大的自由貿易港區「傑貝阿里」（ Jebel Ali）的第 1 位本地女性銷售經

理羅塔（Hala Lootah）說，每天一打開報紙，就可以看到邦長的新計畫。

「他好像有一個潘朵拉的盒子般，每天都有新的點子，而且是大點子，他總是看得很遠，」羅塔同時也是邦長夫人的私人幕僚之一。

● 230% GDP 成長

中東小港，變成海空轉運中心！

還在大興土木中的杜拜，未來無可限量，但光看現在的杜拜，從獨立建國算起，30 年多年內，杜拜已經從小港口，成為中東地區的海運與空運的轉運中心、觀光城、購物城。成長快、規模大、服務好、企圖心強、有遠見、執行力佳，這些特色交織，共同締造了 21 世紀版的杜拜傳奇。

從 1995 年到 2005 年，杜拜的國民生產毛額、GDP 總值，成長了 230%。

10 年內，杜拜的觀光住宿人數，從 1996 年近 200 萬人，成長到 2005 年的 600 多萬人。

同時期，杜拜機場過境人數，也從 800 萬人，成長到近 2500 萬人！

不僅成長快、規模大，杜拜在很多層面上，還向世界展示了什麼才是最頂級的服務。

除了知名的帆船飯店被客人封為七星級外，1985 年才成立的阿酋航空，更在短短 20 年就獲得超過 250 個獎項，被公認是世界上服務最好的航空公司之一。

中華航空董事長魏幸雄接受《遠見》訪問時就提到，過去的服務業，強調的是要達到客戶的要求；但現在的服務業，則是要做到超越顧客期待，讓顧客感動。

請董事長舉個例子，他馬上提起阿酋航空，「很快的，阿酋航空新飛機頭等艙，會有獨立的套房、健身房、盥洗室、餐廳。這真是過去想都想不到的事情。」

● Dubai Yesterday--杜拜經驗只當第 01 名

問許多杜拜人，為什麼凡事都要做最大、最好、最快？

他們異口同聲地說：「沒有人記得誰是第 02 名，就像一場比賽，只有第 01 名才會被永遠的記起。所以我們必須是第 01 名。」

「我們雖是小國，但我們的眼光和野心都很大，」(We are small, but think big) 極具影響力、已在杜拜工商協會任職 23 年的秘書長阿布都拉赫曼 (Abdul Rahman G. Al Mutaiwee) 風度翩翩地說，但眼神流露出強烈的企圖和魄力。

● 70 年代沙漠運河

一開始，政府連 600 萬都借不到！

杜拜人的邏輯裡，不僅要做第 01，他們更深刻瞭解到自己身處沙漠，除了一片黃沙，什麼都沒有；又雖然身處中東產油區，但也只有一點點石油，只占經濟產值 06%，而且 2010 年就可能用完。

「需求是發明之母，如果你什麼都沒有，這才是挑戰！」過去 20 多年，一路參與杜拜重大發展決策的阿布都拉赫曼，很自豪杜拜的發展，「太多比我們富有的國家，卻沒有做出能與我們相比的事，我們有頭腦，你要知道，不是錢賺人，而是人賺錢。」

分析起來，杜拜的快速蛻變，領導者的遠見與決心，是最重要的關鍵。1958 年上任的前任杜拜邦長拉希德 (Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum) 是現任邦長穆罕默德的父親，從上台後就展開一系列開發杜拜的重大計畫，終在 20、30 年後，開花結果。

為了擴展貿易，拉希德第 01 步決定將波斯灣運河擴寬、加深，好讓更大的船隻可以進出。

但是杜拜當年很窮，「當時邦長算過，只需要 10 萬英鎊（新台幣約 600 萬元）就夠了。但是英國政府卻不願意借錢給我們，邦長只好到當時比較有錢的科威特去借錢，但是科威特也不借錢給我們。最後，是幾個生意人捐錢給政府，才擴寬運河的，」現任杜拜港埠世界公司副董事長的加瑪爾（Jamal Majid Bin Thaniah）回顧歷史。

擴寬運河後，拉希德還不滿足，他心中更大的遠景，是希望擁有規模夠大的港口。於是，他又借錢興建運河邊的第 1 個杜拜港口「拉希德」（Port of Rashid）。1976 年，拉希德港已經是可以讓貨櫃船進出的大港口了。

● 80 年代沙漠市集

30 年前就把世貿中心準備好！

擴建港口對拉希德而言，還是不夠。當他決定在離市區一小時遠的傑貝阿里，那片沙丘中開挖一座世界最大的人工港時，杜拜人民私下都在問：「邦長是不是瘋了？」

拉希德還在一片沙漠中，興建了波斯灣地區最高的 37 層大樓，當做世界貿易中心，希望將杜拜變成中東的會展中心。白色的大樓外觀，高聳在空蕩蕩的黃沙中，當年當地人都笑稱它是「喔，那個白色大象啊！」意指這不像是真的，像是傳說中才會發生的事情。

15 年前，計畫到杜拜策劃中東旅遊展的主席納特立（Tom Nutley）回憶第 1 次到杜拜，從旅館到世貿大樓的路上，馬路兩邊空蕩蕩的，什麼都沒有，納特立還不解地問當地人：「怎麼會把貿易中心蓋在一片無際的沙漠中？」

然而，今天不管是港口、還是世貿中心，都已經成為杜拜最繁忙的地方。傑貝阿里港還持續在擴建中，緊鄰成立的自由貿易港區，已有 5000 多家跨國企界在這裡設據點，包括台灣的宏碁、B 明基、中強電子等。而那棟白色大象，今天更是全年展期不斷，為杜拜帶來的龐大的商機與人潮。

● 千禧年沙漠觀光

帆船飯店已是旅遊地圖的重點！

1980 年代，當港口貿易已經發展到一定程度後，杜拜領導者又有了新的遠見，那就是發展觀光。

「我們永遠在想，要開發新的財政來源，國家必須不斷創造新的成長曲線，」幾乎所有的杜拜人都會這樣告訴你。

2000 年，在台灣領有導遊執照的楊海倫，剛跟著做貿易的先生定居杜拜，有一天翻開報紙，赫然發現上面寫著，「我們國家憂慮石油逐漸枯竭，必須轉型發展觀光，需要大量導遊。」

考上杜拜第 02 屆導遊後，楊海倫從一開始一年不到 10 團，到近三年遊客人數爆增三倍，「過去台灣人來杜拜都是為了轉機去歐洲，現在都是專程為帆船飯店而來，」她說。

對多數台灣人而言，沙漠中什麼都沒有，要怎麼發展觀光？但是對杜拜人而言，他們不這樣想，因為他們看到的是自己的優點。

「我們有太陽，嬌豔的太陽，全年 365 天都不下雨；我們有海岸線，溫暖的海水。這些是很多歐美人士所渴望的。我們有親切的文化傳統，阿拉伯人很好客，」杜拜觀光局負責海外入境旅客業務的經理哈瑪德（Hamad Mohammed Bin Mejren）說。

尤其當杜拜象徵的帆船飯店在 1999 年開幕後，哈瑪德的部門，光去年就接待 500 多個海外記者團。他進一步指出，15 年前，杜拜的入境旅客為 70 萬人次，去年已經有 620 萬人次，是人口的五倍以上。

到了 1990 年代，當全世界都在發展知識經濟時，杜拜也搭上這個潮流，網路城、媒體城（media city）一一出籠。

● Dubai DO BUY the World--全球杜拜新城市典範

工商協會秘書長阿布都拉赫曼說，什麼都沒有的杜拜，讓領導階層從 30 年多前就一直在世界上尋找發展典範。

後來他們發現，同樣是什麼資源都沒有，卻在 1970、1980 年代被譽為亞洲四小龍的新加坡、香港、台灣等，是他們可以極力效法的對象。因此不少杜拜的官員，10、20 年前都來過台灣、新加坡等地取經，包括阿布都拉赫曼本人。

● 開放貿易--免稅天堂，外商捧錢駐點

杜拜從台灣、新加坡看到發展人才的重要性，也看到開放的重要性。

他們同時也發現其他國家的缺點，「一大堆的稅、保護措施，都是限制經濟的成長。我們必須與其他國家走相反的方向：沒有保護政策、沒有關稅，只有這樣，資金、人才才會願意到這個沙漠來，」阿布都拉赫曼說，1985 年杜拜在傑貝阿里港邊成立第 1 個自由貿易港區後，這幾乎免稅的天堂，得以吸引外資、人才進入。

不只敞開大門，杜拜也耗費巨資蓋了一堆像傑貝阿里、機場或網路城等自由貿易區，吸引外商參與投資。在這裡，不但免稅，有單一窗口的快捷作業，可以完全獨資。

杜拜也沒有外匯管制，貨幣可以自由匯兌，資本和利潤可 100% 匯回本國，另外也無需繳納營業稅、所得稅，甚至連撥打室內電話都全部免費。

● 禮遇外士--85%人口，是來此效力的外國人

目前杜拜堪稱是世界上少數本地人是少數民族的都市。

140 萬人口的杜拜，路上卻少見正統阿拉伯人，反而是黑皮膚、黃皮膚、白皮膚的各色種族、超過 180 個國籍的人，居住在杜拜，估計外國人占的比例超過 85%。

「杜拜是靠外國人打造的城市，」鴻海集團中東分公司總經理紀大衛發現，統治者從各領域聘來國際專家，組成智囊團幫助他做決策。

而且，杜拜對於外國有技術的白領，極端地禮遇。例如裘美拉集團（Jumeirah）媒體公關、德國人包蔓（Ulrike Baumann）當初就是自己主動應徵到杜拜工作。

四年前，包蔓在德國應徵杜拜飯店工作錄取後，公司就提供她免費機票到杜拜。抵達杜拜後，公司提供她免費的食宿與交通，「我們九個不同國籍的單身女生住在一起，離海灘很近、餐廳很好，還有游泳池，」除此之外，每年她還可以得到一張免費機票和一個月的返鄉假期。

● 環境良善--伊斯蘭文化，根本保障治安

為了能讓外國人安心住下來，杜拜也把自己形塑成一個完全開放的都市。

伊斯蘭戒律向來禁酒，但杜拜為了提供外商放鬆的下班環境，勇敢打破回教規定，適時開放禁酒令，甚至也容許設立酒吧。

「杜拜被稱為中東的拉斯維加斯，除了賭場之外，什麼都有，」到杜拜八年的紀大衛說，杜拜的自由開放不亞於香港。

此外，杜拜也是阿聯國甚至是中東治安最好的地方，觀光客或是駐地外人，大可以深夜在街道獨自漫步，不用擔心治安問題。

很多人都想問，外來的勞工這麼多，難道不會造反嗎？其實，杜拜政府早有防範。每位外國人下飛機入關前，都要接受最先進的「眼球掃描」(eye scan) 辨識、建檔身分。如果在境內犯了錯，就遣送出境，永遠不得入境。

當地阿拉伯人除了受到回教戒律規範，杜拜還有一條法律，「只要打架就得進監獄，不管誰對誰錯。」這樣不近人情的法律，根本保證了治安。

● 行銷包裝--名人代言，打響「杜拜名牌」

近幾年杜拜的崛起，也己成為學者專家研究的新熱門話題。德國海德堡地理系教授海德堡大學 (University of Heidelberg) 地理系教授施密德 (Heiko Schmid) 就以行銷杜拜為主題，進行了 03 年的研究，「關鍵是他們把『杜拜』當品牌經營。」

「你要去杜拜？是那個有帆船飯店的地方？」根據施密德去年對 850 位杜拜旅客的調查，超過六成的旅客認為，帆船飯店是杜拜的典型代表。

杜拜塑造品牌的成功關鍵，在於懂得利用事件、集中焦點包裝行銷。

比如，高價邀請高爾夫球天王老虎伍茲 (Tiger Woods) 站在帆船飯店頂樓的停機坪上瀟灑揮杆，那張照片傳遍全世界。

2005 年網球名將阿格西 (Andre agassi) 與費德勒 (Roger Federer) 在帆船飯店頂樓的停機坪舉行友誼賽時，很多英國朋友打電話到杜拜給施密德，「告訴我們一些吧！」他說，這件事讓世界上超過半數的人認識杜拜。

● 購物天堂--每人每天在此消費 8000 元台幣

杜拜觀光客頂著 30 度、40 度的炎熱高溫，能玩些什麼？

為此，杜拜蓋了 47 家風格迥然不同的購物中心，供遊客使用。每年 01 月還舉辦一整個月的購物嘉年華 (Dubai Shopping Festival) 把觀光帶到最高潮。

連原本 07~08 月的淡季，也因為有了夏日驚喜節 (Dubai Summer Surprises) 把買氣炒得跟氣溫一樣高。光是去年兩個年度購物節加起來，就為杜拜帶進超過 735 億台幣的收入。甚至，觀光客只要在杜拜機場的免稅商店消費滿新台幣 4400 元，就能擁有一張保時捷 (Porsche) 和林寶堅尼 (Lamborghini) 跑車的摸彩卷，中獎率高達千分之一。

「Nothing to do, just DO BUY (Dubai 諧音)」在施密德的調查中，「購物」是觀光客的主要活動，平均每個人每天的消費高達 8000 台幣。

● 世界中心--杜拜傳奇在東西古今交點上展開

05 月初杜拜中東旅遊展活動展開，系列演講活動就以施密德的「BRAND DUBAI」(杜拜的品牌行銷) 打頭陣，現場座無虛席，講義一下子被拿光，顯示杜拜學正是一門崛起的顯學。傍晚時分，終於甩掉了白天的烤人熱氣，步行到市中心的運河邊，悠悠水面上反射出夕陽餘暉，一艘艘裝滿雜貨的老舊小木船，一如幾十年前，仍忙碌地進進出出附近的海灣國家。

觀光客也魚貫坐上木頭船，展開一場運河之旅。運河邊的木船主人幾乎清一色是印度來的，身旁的旅人有白種人、黃種人，就是看不到阿拉伯人。寬闊的運河兩岸，一棟棟西式高樓林立，若不是偶爾可見的白色回教圓屋頂，你可能會忘記正身處阿拉伯世界。

30 多年來，杜拜己從小港口變成眼前這個國際化的、現代化的摩登都市。

靠著一任任領導者的遠見與企圖心，加上成功的執行力、與國際行銷，杜拜的 21 世紀版傳奇，才剛剛開始。