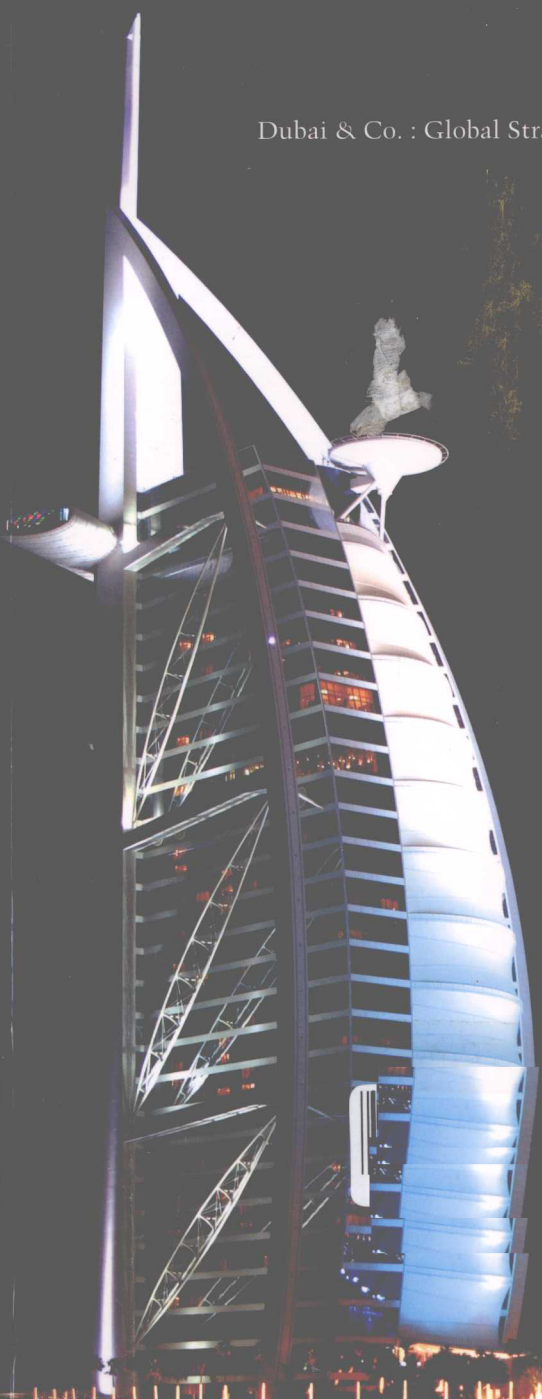


Dubai & Co. : Global Strategies for Doing Business in the Gulf States



掌握波灣國家商機的 全球布局

除了「七星級」杜拜飯店外，
這裡更是匯聚更多財富的經濟新金磚！

強力推薦
政治大學外交系教授 李登科

阿米爾·雷曼 (Aamir A. Rehman) 著 胡瑋珊 譯

經營管理 BM178

杜拜 & Co.：掌握波灣國家商機的全球布局

原 著 阿米爾·雷曼 (Aamir A. Rehman)

譯 者 胡瑋珊

特約編輯 陳春賢

企劃編輯 廖姿菱

行銷業務 陳嘉倫 高曜如 杜佳儒

業務副理 李永傑

出版經理 張景怡

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 淳安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師及江宜蔚律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 長城製版廠 2918-3366

電腦排版 浩瀚電腦排版股份有限公司 (02)2357-0399

出版日期 2008 年 10 月 (初版一刷)

定 價 380 元

原 著 書 名 Dubai & Co.

Copyright © 2008 by Aamir A. Rehman.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International
Enterprises, Inc. Taiwan Branch

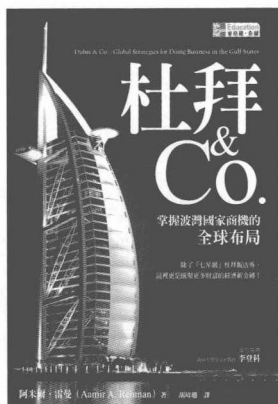
All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-149413-7)

ISBN : 978-986-157-552-0

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022



杜拜 & Co.
掌握波灣國家商機的全球布局

Dubai & Co.



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

推薦序

海灣合作理事會（GCC）成立於 1981 年，迄今已逾二十餘年，會員國包括沙烏地阿拉伯、科威特、阿拉伯聯合大公國、阿曼、卡達，以及巴林。儘管其中沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國，以及科威特都是重要產油國，而卡達則是產天然氣大國，但國內學術界從事 GCC 研究的學者卻寥寥無幾。研究區域經濟整合的學者，顯然都忽略對 GCC 的探討。

在另一方面，國內工商界對 GCC 市場的重視，也遠不如中國大陸與南韓等國。固然近兩年來國際油價的大幅上漲，已讓沙烏地阿拉伯、科威特、阿拉伯聯合大公國、卡達等 GCC 主要產油或產天然氣國家累積數千億美元的政府盈餘，同時 GCC 各會員國的平均國民所得已逾兩萬美元，不過只有少數國內企業界積極開拓這個日益耀眼的市場。事實上，直到 2005 年，台灣對 GCC 的出口金額，還不到我國對全世界出口總額的百分之一。

我國廠商的市場開拓能力，舉世聞名。但對 GCC 市場的開拓竟然十分有限，的確值得深思。依個人初步的觀察，不熟悉當地的語言、文化、政治經濟制度，以及金融環境等等，或許是國內廠商對 GCC 市場怯步的重要原因。而這種情況之所以發生，則與國內欠缺對於 GCC 的研究有密切的因果關係。

在國內學術界欠缺針對 GCC 研究的困境下，透過翻譯即時引進國外著名專家學者的著作，其實也是十分可取的作法。就此

而言，麥格羅·希爾出版公司能聘請翻譯高手，將全球策略大師、《財星》五百大企業顧問阿米爾·雷曼（Aamir A. Rehman）的大作 *Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States* 譯成中文，不但是對企業界的一大貢獻，也是對學術界的協助。

雷曼這本針對 GCC 市場的專書，對於波灣六國市場的共同特點、優勢、風險，以及個別國家的吸引力與弱點等等，都有深入淺出並且十分客觀的分析。更難得的是，雷曼在書中也為企業界提供一套開拓 GCC 商機的策略。由於內容精采，文字簡潔流暢，相信《杜拜 & Co.：掌握波灣國家商機的全球布局》將很快地成為國內企業界乃至學術界爭相閱讀的 GCC 專書。

國立政治大學外交系教授

李登科

目次

推薦序	002
杜拜這家新崛起的「大企業」	005

第1部 解讀商機

第1章 塵沙間的疆界：泛中東的GCC	027
第2章 請三思：有關GCC的誤解	047
第3章 金銀島？GCC的吸引力與風險	079
第4章 沙中矽谷：GCC的重要背景	123

第2部 發展策略

第5章 行動吧！打入GCC市場大策略	161
第6章 定調：行銷GCC大買家	195
第7章 打造團隊：前進GCC的人資策略	225
第8章 大能力：GCC作為資本來源	259
第9章 搞定！GCC市場的營運策略	293
第10章 萬事具備：預約成功	323

第3部 結論：GCC全球總部

第11章 滿載而歸！孕育未來的GCC頂尖企業	347
------------------------	-----

杜拜這家新崛起的「大企業」

阿拉伯、波灣各國的經濟體，已躋身當今全世界最具活力的國家之列。他們以空前的速度創造財富：主要是受到油價大漲的帶動；但並非全然如此。由於人口結構變化快速，波灣國家約半數人口都是年輕人，帶動消費者需求，因此國內生產毛額（Gross Domestic Product, GDP）成長率通常高達兩位數字，甚至超過。加上教育水準、和世界各地的聯繫及商業人才，都比以往改善許多。波灣各國原本奉行的封閉經濟模式，在世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）的標準和開放貿易的要求下，各國政府積極對規範的環境進行改革。波灣地區每個產業的競爭都愈來愈激烈，由於當地企業發展日益精密，跨國企業無不陷入拔河般的苦戰。與許多新興國家不同，波灣國家擁有相當精良的基礎設施，和完善的銀行體系。根據國際透明組織（Transparency International），大多數波灣國家的貪腐程度，與台灣和南韓相當。即使沙烏地阿拉伯這個被外界視為透明度最低的波灣國家，貪腐程度的排名還是在中國與印度之後。其實，海灣合作理事會國家（Gulf Cooperation Council, GCC），就是阿拉伯聯合大公國、沙烏地阿拉伯、卡達、巴林、科威特、阿曼等六國，已經成為企業充滿刺激與發展前景的經商地點。

油井之外

當然，波灣經濟體最著名的，是他們在全球石油及天然氣市場上扮演的角色。畢竟，沙烏地阿拉伯掌控權世界 25 % 已知的石油蘊藏量。不過，GCC 經濟體會影響到我們生活的每一個層面，影響所及，遠遠超過油井幫浦的範疇。

各位在 1980 年代中期曾到蒂芬妮（Tiffany）購物，或是最近這幾年曾到 Gucci 買手提包嗎？其實這些公司幕後，都是波灣投資人所掌控。最近喝過卡瑞布咖啡（Caribou Coffee）嗎？這家美國第二大連鎖咖啡專賣店，是由一家完全遵守伊斯蘭教法的巴林私募股權公司所有。如果你住在紐約最頂級的飯店——聯合廣場（Union Park）的 W 飯店，以及俯瞰中央公園（Central Park）的傑美拉·艾塞克斯酒店（Jumeirah Essex House），你落腳的飯店其實是杜拜投資人擁有的產業。你最近可曾住過費爾蒙酒店集團（Fairmont Hotels & Resorts）？這家公司現在多數股東是某大國際財團，而沙烏地阿拉伯的阿爾瓦德王子（Alwaleed bin Talal），這位堪稱波灣版華倫·巴菲特（Warren Buffett）的億萬富翁，就是幕後投資人之一。阿爾瓦德王子還在花旗銀行（Citigroup）、蘋果公司（Apple）擁有大筆股權，另外對多家大型跨國企業，也有舉足輕重的影響力，影響所及，擴及世界各地數億名顧客。這個地區的利率水準低，讓你較能負擔得起房貸和汽車貸款，一部分是因為石油出口國直接擁有 1,100 億美元以上的美國國庫券，他們透過倫敦間接持有的還有好幾十億。

GCC 大型投資人旗下著名的事業不勝枚舉。像是杜莎夫人

蠟像館（Madame Tussauds）這個倫敦觀光客的必到景點，就曾為杜拜國際資本（Dubai International Capital）所擁有。另外一家同為杜拜的機構 Istithmar，曾爭取英國全球金融機構標準渣打銀行（Standard Chartered）大約 2 % 的股權。阿拉伯聯合大公國酋長國的首都阿布達比（Abu Dhabi）也不遑多讓：穆巴達拉開發公司（Mubadala Development Company）擁有法國豪華跑車法拉利（Ferrari）5 % 的股權。在波灣其他地方，科威特投資署（Kuwait Investment Authority）對戴姆勒公司〔Daimler AG；最近才改成戴姆勒克萊斯勒（Daimler Chrysler）〕這家賓士車（Mercedes-Benz）或 Town & Country 迷你箱型車的製造商，擁有 7.1 % 的股權，到目前為止，是該公司最大的股東。

2006 年，中國工商銀行（Industrial and Commercial Bank of China）的 IPO 募集到 190 億美元的資本，創下全世界最大規模；科威特投資署為個中單一最大投資人。如果這樣還不夠的話，各位不妨想想看，中國大量出口品都會經過龐大的拉希德港口（Port Rahid），這個港口可說是杜拜港口世界公司（Dubai Ports World）的基地，該公司經營的港口遍布香港、德國、加拿大，要不是受到美國國會的干預，他們還會拿下美國好幾座港口的管理權。

以目前全球化經濟體的開放程度和互依性來看，這也難怪 GCC 國家對消費者生活會有這樣的影響力。不過真正重要的是，GCC 經濟體的影響力，深入我們生活無數的領域。

鐵證如山：在全球經濟中的 GCC

如果 GCC 在世界各地知名的投資案，以及在當地大舉進行的開發案，像是計畫興建全世界最高建築物杜拜塔（Burj Dubai），以及帆船飯店（Burj al-Arab）這家全世界第一座「七星級」飯店，還不足以說服各位波灣國家在全球經濟中的重要性與日俱增，那麼以下這些事實和數據，只要注重基本面的企業執行主管或分析師，應該就會為之眼睛一亮了：

- 2006 年，GCC 國家人均 GDP 逼近兩萬美元，是中國的將近十倍，更是印度的五倍以上。
- GCC 的經常帳順差 1,550 億美元，和中國的 1,610 億美元旗鼓相當。不過，中國人口是 GCC 國家的三十倍以上。
- GCC 外匯存底金額，據信超過中國；儘管其人口只有中國的 3 %。
- 卡達這個資源豐富的 GCC 小國，人均 GDP 高達 45,000 美元，是印度的十倍以上。如果卡達的經濟成長率真如預期一般，到了 2011 年，人均 GDP 可能會是全世界最高的。
- 沙烏地阿拉伯 2005 年的股票市場總市值超過中國和印度。
- SABIC 這家龐大的沙烏地阿拉伯工業財團，市值高達 1,350 億美元，僅略低於 Google 及本田汽車（Honda），大於可口可樂（Coca-Cola）。
- 杜拜最大的房地產開發商 Emaar 市值，是全世界各大房地

產開發商中最大的。

- 杜拜國際機場（Dubai International Airport）每年過境的旅客超過 2,800 萬人，居民和過境乘客人數比超過 1：23，是倫敦的兩倍、紐約的四倍。
- 2003 年世界銀行（World Bank）及國際貨幣基金會（IMF）在杜拜（Dubai）舉行會議，這是第一次在阿拉伯國家舉行這樣的會議，充分凸顯出這個區域的重要性。
- 杜拜每人零售購物空間是美國的四倍。
- 在 2006 年一份消費者信心調查中，阿拉伯聯合大公國排在英國、法國、德國、義大利之前。

當今世界中，只要是放眼全球的企業，都不容忽視 GCC 地區和商機。

備受冷落的歷史

大多數跨國企業的全球策略都忽略了 GCC。從某個程度來說，也是可以理解的。首先，GCC 這個由阿拉伯六個國家組成的經濟與政治實體，直到 1980 年代初期才成形。因此，「GCC」算是很新的商業用語。

更重要的是，直到 1970 年代石油價格大漲時，GCC 各國的經濟才出現驚人成長。那時，全球性企業的執行主管對這個區域幾乎沒有什麼涉獵。即使到現在，大多數資深主管的事業生涯發展中，還是幾乎沒有 GCC 經驗，有的甚至根本沒有接觸過；他

們在全球市場上接觸的生意及職缺，通常是在美國、歐洲、日本。主要是因為資深執行主管在上商學院時，GCC 市場的經濟影響力還很低。其實，在 1990 年代初期，哈佛商學院（Harvard Business School）的案例研究中，會提到波灣國家經濟的案例根本沒幾個。

GCC 經濟體（其中最為著名的是杜拜）成為商業媒體頭條日漸頻繁之際，全球性企業執行主管也開始注意到這樣的商機。在可預見的未來，阿拉伯聯合大公國、沙烏地阿拉伯、卡達，以及其他 GCC 經濟體，由於推動經濟成長的基本面因素可望維持不墜，因此很可能依然會備受媒體矚目。所以，明智的企業會聚焦在 GCC 的商機，為這個區域精心規劃策略，為公司的營收與獲利創造渴望的成長。

策略性的引導

本書是各位打入 GCC 策略性的指引。事實證明，GCC 區域本身對全球經濟榮景的重要性；本書除了提供 GCC 的基本資訊外，也會深入探索這個充滿活力、但有時遭到誤解的區域。本書會提供各位有關市場的認知及策略觀點，協助各位針對 GCC 擬定有效的策略，並將這個區域納入整體的全球策略中。

《杜拜 & Co.》（Dubai & Co.）闡述全球性企業怎樣發揮最大效能、掌握 GCC 市場商機以及發展前景之類迫切的議題。本書內容中，我將會回答以下這些問題：

- GCC 商業環境的變化，為跨國企業帶來什麼機會？
- 全球性企業對 GCC 市場的經濟及私部門有何重要之處？
- 基於什麼狀況下，跨國企業應該考慮和 GCC 當地企業建立經銷關係或合資事業？在什麼情況下，最好採取收購、直接、有機打進市場的策略？
- 跨國企業對行銷訊息、產品組合、品牌定位應該調整到什麼程度，才足以掌握市場商機？
- 在這個地區經營事業，最理想的人力資本策略是什麼？跨國企業怎樣才能找到適合的人才，企業領袖在這個區域工作，需要哪些主要的發展計畫？
- GCC 會成為全球性企業的資本來源嗎？跨國企業怎樣才能吸引 GCC 投資人？
- GCC 區域怎樣才能整合到全球性企業的物流及供應鏈？公司能否透過對這個區域的投資，掌握這些營業上的效率？
- GCC 具體的商業單位能不能組織與管理？跨國企業怎樣才能促進公司總部對 GCC 策略性商機的了解？

本書將會針對以上這些及其他更多議題，提供具體及簡明的答案。除了總經數據及商業資訊的分析外，各位在書中也會看到跨國企業，以及頂尖當地企業本身經驗的案例研究與說明。本書也會根據與重量級企業領導人，以及公共政策和商業層面決策者的訪談，進行趨勢分析及預測未來。

GCC 市場漫步

對機會的了解

本書前幾章將會提供各位重要資訊，說明這個區域的商機；也就是總體經濟及歷史背景。第 1 章將說明 GCC 在泛中東地區的地位。外界雖然普遍認為阿拉伯世界是個龐然大物，但其實分成三個相當獨特的群聚：拉文特（Levant）、北非、GCC 國家。許多企業界領袖將中東地區視為統一的單一區塊，因此總是聯想到衝突、動盪、生活水準低落的刻板印象，以致和這個充滿魅力與活力的市場失之交臂。

拉文特（也就是傳統所說的「bilad al-Sham」），包括伊拉克、黎巴嫩、以色列、巴勒斯坦領土、約旦、敘利亞。近年來，這些區域許多國家歷經衝突與動盪，尤其是伊拉克，導致外界留下這些市場不穩定且缺乏吸引力的印象。然而，拉文特豐富的商業傳承，在中東及其他地區都相當知名。拉文特商人向來以創業精神和精明的商業頭腦而備受崇拜，尤其是黎巴嫩人。這樣的特質，源於當地居民數百年來，住在阿拉伯——亞洲這條重要商業道路，以及和商業活動繁忙的港口城市接觸頻繁下累積的貿易經驗。拉文特與 GCC 不同，由於雨水充沛，而且擁有大型河流，因此帶動興盛的農業發展，並造就拉文特繁榮的歷史。畢竟，現在的伊拉克坐落在古代的美索不達米亞平原，其中一部分區域就是所謂的「肥沃月彎」。這個地區的存在，讓伊拉克從游牧部落逐漸轉型為永久的文明。但現在的政治衝突，卻令拉文特的經濟

前景蒙上陰影。

中東地區的第二個群聚是北非，包括埃及、蘇丹、利比亞、阿爾及利亞、突尼西亞、摩洛哥。這些國家的傳統同樣是地中海貿易、龐大沙漠、農業及放牧的組合，並曾接受歐洲（主要是法國）殖民主義經驗的塑造。這裡雖然發掘出龐大的石油及天然氣蘊藏量，但人均 GDP 及生活水準不高。這個區域最大的阿拉伯國家埃及，人口超過 8,000 萬人，從古代、中古時期，乃至於現代一直是文化遺產中心。時至今日，埃及依然是中東地區的文化中心，興盛的電影產業，以及蓬勃的文化產出，就是充分的證明。

中東國家當中，GCC 是第三個獨特的群聚。這個區域由於屬於沙漠地形，因此主要是屬於游牧民族的文化。在累積龐大的石油財富前，GCC 對外界的主要商業活動，在於促進亞洲、非洲、歐洲的貿易往來。漁業、採珠，以及其他低密度的海洋產業，在當地也很重要。畜牧也逐漸成為這個區域累積財富的關鍵。然而，過去這幾十年來，經歷過石油價格大漲、大跌後，現在政府積極進行經濟改革。GCC 各國的繁榮與活力，現在更在中東各國中脫穎而出，成為跨國企業在阿拉伯世界尋找人才及創立事業據點的首選。

在看過 GCC 在泛中東地區的地位後，第 2 章將強調 GCC 往往為人所誤解的層面，以及跨國企業可能因此忽視這個區域策略契機的地方。其中一大誤解在於，外界往往以為，石油是波灣地區唯一重要的產業。雖然大多數 GCC 經濟體的政府營收當中，石油收入占大宗，而石油輸出帶來的流動資金也導入各產業中。

但 GCC 各國都打算進行多元投資，難怪對跨國企業來說，服務業、消費性商品，以及其他非能源產業，往往蘊藏最有吸引力的商機。

另外一個外界對 GCC 常見的誤解，是女性在經濟體中扮演被動的角色。事實上，就跟世界上其他地區一樣，GCC 各國市場大多數的消費決定，其實掌握在女性手中。有心打入這個區域的企業，如果忽略女性消費者的話，會付出相當沉重的代價。女性的經濟力不光是消費而已，部分讀者可能會很驚訝地發現，沙烏地的大學現在每年女性畢業生都超過男性，而且據報導，沙烏地的女性掌握這個國家 40 % 的房地產。許多頂尖企業希望員工能反映公司的消費群，以及社會的大致狀況，因此積極招募這些受過教育的女性。

第 3 章將會深入探討 GCC 現在如此受到全球性企業青睞的基本要素。這些市場因為經濟繁榮、人口結構的改變、自由化等因素，成為全世界最有活力的市場之一。GCC 的人均 GDP 不但是中國的好幾倍，許多年輕人更準備和各大品牌與企業建立畢生的消費關係。只要知道怎樣滿足他們的需求，企業在當地必然可受到消費者青睞。GCC 各國的年輕人口對公部門（積極建設基礎設施、多元化發展經濟、為年輕人創造就業機會）及私部門（各大企業為了爭取年輕市場而激烈競爭）的影響極為深遠。

GCC 自由化的範圍十分廣泛：這是受到經濟成長、多元化發展、國際貿易需求帶動的。GCC 的六個國家都是世界貿易組織的會員國。杜拜在包括金融服務、媒體、網際網路、醫療保健、教育，甚至是花卉等各大策略性產業上，都成立政策鬆綁的

自由貿易港區。卡達、科威特、巴林更成立投資園區，准許外資企業 100 % 的所有權。每個國家也各自設定時間表，執行所需的改革，致力對廣大的世界開放。這個現象意味著，GCC 這些熱門市場敞開了前所未見的大門。

然而，要掌握 GCC 的商機，就必須確實了解這個區域，才能據此擬定策略。第 4 章將會提供重要的資訊，說明這個區域每一個國家的歷史及經濟背景。GCC 各國雖然有些共通之處，但各有不同的發展歷程與特質，面臨的挑戰也各有不同。

有阿布達比、著名的杜拜，以及其他五個酋長國的阿拉伯聯合大公國，透過經濟改革，以及對核心產業的策略性發展，搖身一變，成為這個區域改革的燈塔，以及趨勢的領航者。從許多層面來看，阿拉伯聯合大公國都是這個區域最受海內外景仰的經濟體；簡單來說，就是趨勢的領航者。

從 GDP 及人口來看，到目前為止，沙烏地阿拉伯都是這個區域最大的經濟體，可說是 GCC 的核心市場。沙烏地阿拉伯的社會結構複雜，君主政權、宗教機構、商業利益等，一直是權力更迭及影響力的平衡力量。這個王國是伊斯蘭的誕生地，也是伊斯蘭聖地坐落之處；而且，自第二次世界大戰後，更成為美國堅強的盟友。這裡也蘊藏了全世界四分之一已知的石油蘊藏量，而且經濟在兩次石油價格大漲的推動下轉型，創造了可觀的財富。然而，社會議題及緊張情勢卻很嚴重：失業率高漲、社會自由度還有很大的成長空間，而且，政府多年來一直積極剷除危及國家穩定的極端團體。儘管如此，如果從其規模及影響力來看，沙烏地阿拉伯是不容忽略的；凡是真心想在 GCC 市場留下印記的企