

前進杜拜

一門全球必修的新顯學

楊瑪利、陳之俊、王一芝 著

一個中東回教國家，不用靠著恐怖攻擊，
就能贏得世人的矚目和尊敬。

杜拜，一個與世紀奢華的帆船飯店連在一起的
名字，他們怎樣打造現代淘金之城、
與海爭地，營造國家競爭力？

Dubai

Do Buy
the World



天下文化
財經企管

遠見

前進杜拜

一門全球必修的新顯學

兩年多前，台灣賣的世界地圖上，還找不到「杜拜」兩字；如今，全球超過23兆熱錢，已流進這個被譽為「新紐約」的機會之城。

二十年前，杜拜官員紛紛東進向當時號稱「亞洲四小龍」的台灣取經，想瞭解跟他們一樣欠缺天然資源的國家，如何創造經濟奇蹟；二十年後，來自台灣的商人、觀光客，絡繹不絕地前往杜拜取經，想汲取他們的成功經驗及尋找商機。

堅信「當第二名會餓死」的杜拜領導人，因擔心油源將枯竭而產生危機意識，於是這個沙漠小邦，70年代開運河、80年代做貿易、90年代推觀光，千禧年後這裡已是中東地區的轉運中心、觀光購物城和科技網路城。

靠著一間挺立於海上的帆船飯店，杜拜讓全世界開始認識它，七星級的奢華服務，讓觀光客一輩子也要住上一晚。杜拜的格局、視野和創意，儼然成為一門全球必修課！

本書主要透過《遠見》資深記者群的第一手採訪和觀察，帶您一窺這個現代新奢華主義的國度如何崛起，以作為台灣借鏡；同時將提供最實用的旅遊指南，帶您前進中東杜拜。

聯・合・推・薦

杜拜原本只是阿拉伯聯合大公國七個酋長國當中的一個小城市，短短二十五年光景，這個原本靠著黑金發跡的沙漠小城，儼然成了中東的香港、新加坡。本書讓國人對於杜拜這個城市有更新且深入的了解，是當今惱人政治紛擾、經濟癱瘓的台灣，另一個再奮起的線索，值得一讀。

——財訊文化事業執行長謝金河

杜拜這個國家最令人佩服的是，你認為不可能的事，他就是要把它搞起來。在一片沙漠中，可以有滑雪場和水上樂園，這種「化不可能為可能」的精神，才是杜拜值得我們學習的地方。

——飛碟電台董事長趙少康

杜拜以一座帆船飯店，非常創意地傳達其「城市意象」，靠一間飯店行銷整個城市。在全球「城市行銷」績效排行榜中，他們的成功，全球舉目共睹。

——政大科技管理研究所教授李仁芳



天下文化

www.bookzone.com.tw



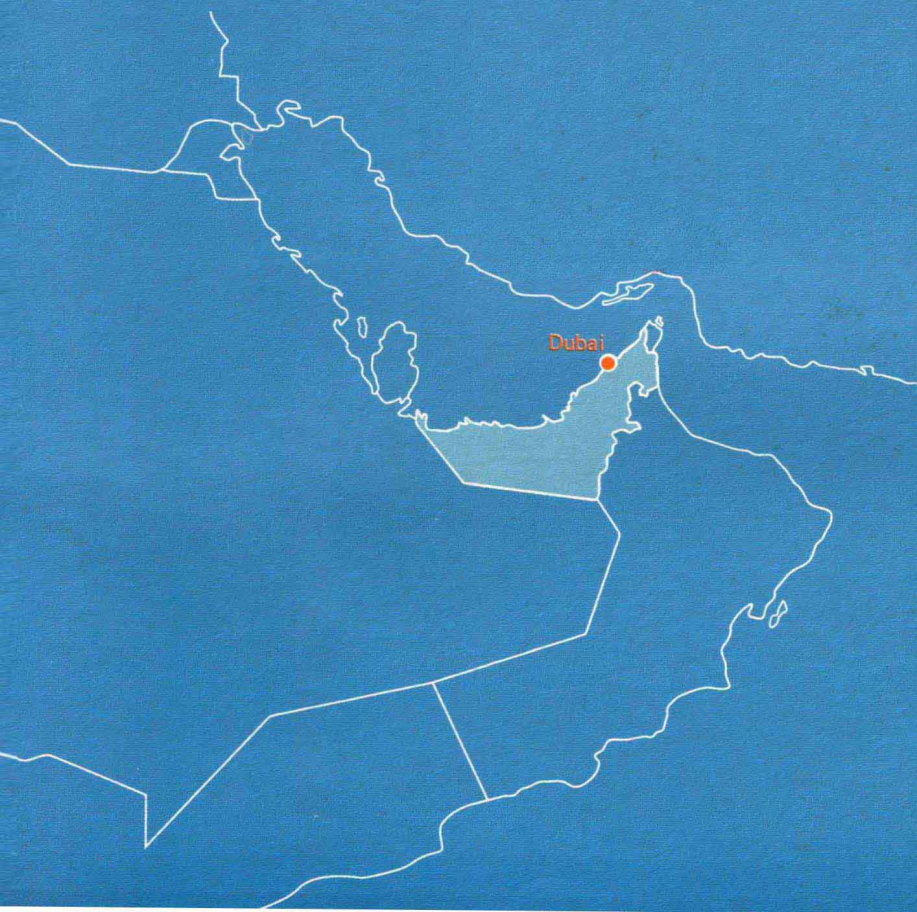
書號：CB346

定價320元

Dubai

Do Buy
the *World*

前進杜拜 一門全球必修的新顯學





数据加载失败，请稍后重试！

Dubai

Do Buy
the *World*

前進杜拜 一門全球必修的新顯學



前進杜拜

一門全球必修的新顯學

序與導讀

【導讀】

不因富裕而遲鈍

李仁芳 04

【推薦序】

解讀杜拜的夢幻傳奇

謝金河 06

如果一生只有一次

趙少康 10

一間飯店的力量

莊秀石 12

看見機會，創造未來

趙國帥 14

【自序】

杜拜傳奇：一千零一變

16

【前言】

杜拜的啟示

20

全球必修杜拜學

向杜拜學格局

01 全球瘋杜拜：一個令人驚豔的城市

26

02 昨日的杜拜：小國大野心

34

03 今日的杜拜：沙漠中的新樂園

44

04 杜拜式精神：開創歷史，而非等待未來向我們走來	52
---------------------------	----

向杜拜學創意

05 杜拜式創意1：全球取經 尋找新典範	62
06 杜拜式創意2：連結海空的自由貿易區	70
07 杜拜式創意3：土地不夠就填海	78

向杜拜學行銷

08 杜拜式行銷1：七星級帆船飯店向世界招手	86
09 杜拜式行銷2：養出世界第二賺錢的阿酋航空	104
10 杜拜式行銷3：以中東最大旅遊展拼觀光	112

他們怎麼學杜拜

11 下一個杜拜1：明日之星 阿布達比	122
12 下一個杜拜2：酋長皇宮，全球最貴飯店	134
13 台商在杜拜：100名台灣人和120國搶生意	144

前進杜拜——杜拜實用旅遊資訊

美食與餐廳 / CUISINE&RESTAURANT	164
購物 / SHOPPING	170
景點 / SIGHTSEEING	176
住宿 / ACCOMMODATION	186
旅遊資訊 / INFORMATION	202
建議行程 / ITINERARY	204

導讀

李仁芳

| 不因富裕而遲鈍 |

SONY第三任社長岩間和夫對公司最大的貢獻之一，是在其副社長任內，以十年時間長期堅毅的心志，投入對當時SONY公司而言算是負荷極大的兩億美金，在公司董事會諸取締役交相質疑下，終於完成電荷偶合元件（CCD）的開發，直接促成了靜態相機Mavica和8mm攝錄放影機Camcorder的開發，為SONY在全球影像紀錄消費市場中海撈大錢。

曾經在十年開發過程中，數度反對岩間的大賀典雄，後來升任SONY第四任社長。他曾在積勞成疾、英年早逝的岩間祭悼會上，以代表SONY公司主祭者的身分公開發言，對過往曾反對岩間開發原創產品的遠見表示懺悔：

「今後，SONY公司絕不因（財務）貧窮而變得遲鈍……而不支持創新開發的專案。」

杜拜邦所屬的阿拉伯聯合大公國，432萬的人口（不到台灣的五分之一），兩萬四千美元的國民所得（比台灣高近一萬美元）。有遠見的領導與執行力，帶領杜拜「沒有因為富裕而變得遲鈍！」

一年只下三小時的毛毛雨，身處雨水短缺，沒有地下水的沙漠，杜拜卻懂得運用「海水淡化」的先進科技來補強人文困境。杜拜整個邦包括花草樹木的灌溉，140萬人民的民生必需，30家大型旅館與47座購物中心的用水，以及到處可見的建設工程的需求，如此龐大的供水需求，全靠海水淡化廠供應。

台灣年雨量平均2500公釐，全省70個以上水庫，還常看到住民被缺水問題困住。

舉目四望，全世界，連原來一片黃沙荒漠的中東，都在往綠油油的人文空間建設；台灣這個原來綠油油的Formosa，似仍陷於公共事務空轉的爛黃泥巴中。

台灣其實也不算真正富裕，但我們幾年來，真的是因為「有點」富裕而變得遲鈍了？！

城市的遠見

一個組織遲鈍不遲鈍，領導人的遠見、願景與氣魄是很重要的。



全世界都知道，國家競爭力與城市競爭力，「剛性權力」的影響越來越不重要，「柔性權力」(Soft Power)的影響力卻相對看漲。

紐西蘭總理海倫·克拉克身兼藝術、文化與遺產部長，而阿拉伯聯合大公國副總統兼總理暨杜邦邦長穆罕默德，也曾擔任觀光局局長，2005年杜拜有620萬人次的入境觀光客（將近台灣的兩倍），平均每人每天在杜拜消費8000元新台幣（比台灣入境觀光客的消費約多三分之一）。這樣的觀光旅遊業績效，與領導人的重視當然有關。

相對於近年台灣島內投資停滯，經濟成長鈍化，有人提倡「觀光救台灣」，也有人說要「美學救國」。

觀光除了以「小吃」吸引人外，城鄉的「創意表現」與「意象傳達」也是很重要的。杜拜城市的象徵——帆船飯店，造型發想自杜拜身為中東港口，其先民一向靠著木帆船在各國貿易轉運。為了呈現海上帆船的「創意表現」與「意象傳達」，還在離海岸三百米的海中填起一塊小島蓋飯店。

杜拜以一座帆船飯店，非常創意地傳達其「城市意象」，靠一間飯店行銷整個城市。在全球「城市行銷」績效排行榜中，他們的成功，全球舉目共睹。

台北呢？台北的意象大概是101大樓吧？但101的意象，傳達的是什麼創意呢？跟全世界比高？

每年的耶誕晚會、跨年晚會，台北市一貫地缺乏創意，總是以幾位偶像歌手重複包裝，在101大樓下每年重演老套模式。這樣的意象傳達，談不上什麼創意表現吧！

至於「美學救國」，美學的根底還是在生活質感。

肥沃多汁的生活土壤，可以栽種出豐饒多姿的創意花朵。在這方面，台灣在全球華人地區其實擁有相對最厚實、最有根底的人民素質。

從生活美學出發，開展多采多姿的「創意生活產業」，在世界舞台上，展演台灣的「柔性權力」，其實台灣在這方面有最好的機會，只是不知道我們的領導人有沒有這樣的遠見與視野？

（作者為政大科技管理研究所教授）

<http://tim.nccu.edu.tw/jflee/index.htm> jflee@nccu.edu.tw



推薦序

謝金河

解讀杜拜的夢幻傳奇

杜拜港埠世界公司 (Dubai Port World) 原本有意取得美國六大港口經營權，卻遭到美國國會強力反對，最後黯然退出。這原本只是一樁純商業投資，卻因為涉入九一一恐怖攻擊的恩怨情仇，引發美國政客民族情感與國家安全危機感，使他們飲恨，不過此舉卻使「杜拜」這個城市打響了全球知名度。

杜拜原本只是阿拉伯聯合大公國七個酋長國當中的一個小城市，1981年原本在沙漠騎駱駝、住帳篷的薩伊德 (Zayed) 當上國王後，以開明專制治國，他將出售石油賺來的錢，拿來聘用國際專家，大興土木，發展觀光，並且全力發展金融市場。短短二十五年光景，杜拜這個原本靠著黑金發跡的沙漠小城，儼然成了中東的香港、新加坡。杜拜的蛻變，又可以給台灣帶來什麼啟示？

2005年陳水扁總統去了一趟邦交國之旅，回程突破中國外交封鎖，造訪阿拉伯聯合大公國首都阿布達比，並且由酋長國親王以三架直升機護送，在名聞全世界的帆船飯店 (Burj Al Arab) 總統套房休息了二個多小時。自從陳總統造訪了帆船飯店後，這個興建已經八年的全球最奢華七星級旅館從此在台灣紅透半邊天。帆船飯店也成了杜拜的新地標。打造帆船旅館的Jumeirah集團，就像杜拜這個地區，處處化不可能為可能。



在帆船旅館的周邊，Jumeirah集團將旅館打造得像人間仙境一般。杜拜是沙漠之地，他們卻引入海水，或花巨資打造人工湖，手筆之大，令人歎為觀止。2003年，杜拜的觀光人數達五百萬人以上，超越石油成為最大收入來源，杜拜揚言到2010年時，觀光客將增加三倍到一千五百萬人次。

還沒有到杜拜之前，以為這只是阿拉伯國家的一個暴發戶。其實不然，杜拜非常懂國際行銷，像帆船旅館最低消費一個房間一晚要一千四百美元以上，在海底餐廳吃一頓晚餐要價兩百五十美元，都是令人咋舌的價錢，但是來自世界各地的觀光客卻前仆後繼，愈貴愈有人來消費。

杜拜要推廣高爾夫球運動，懂得高價邀請老虎伍茲來參加競技。要發展足球，他們請來貝克漢，並且不惜送他一座豪宅。現在他們要蓋超越台北101的超高大樓杜拜塔（Burj Dubai），找來國際知名施工單位，又邀來國際品牌Amani在裡面經營飯店，杜拜的國際行銷手法令人刮目相看。

除了發展觀光、房地產之外，杜拜市區最近聳立一座貌似巴黎凱旋門的龐然建築物，名為「The Gate」，這是杜拜國際金融中心（Dubai International Centre，簡稱DIFC）的所在地，杜拜打造了這座壯觀的建築，目的在營造中東金融樞紐的角色。

杜拜的DIFC集監理、司法於一身，接受跨國金融機構註冊、領取牌照，也負責金融監理。為了讓外資放心，他們參考了紐約和倫敦有關金融法令，不但免稅，而且讓資金自由進出，在杜拜所得不用課稅，資本利得也一律免稅。在這個優勢下，DIFC只運作了一年，目前已有104家國際級金融機構在這裡註冊。最近匯豐控股已宣布將中東地區的投資銀行總部遷到杜拜。匯豐並且與杜拜政府旗下的國際投資部門杜拜國際資本（Dubai International Capital）共同成立了一個五億美元的基金，預計未來十年投資金額會超過三千億美元。

杜拜不只是企圖成為阿拉伯聯合大公國的金融中心，最大的企圖心是要填補歐、亞、非三洲金融服務的空隙，服務的對象要涵蓋由三大洲，132個國家及32億人組合而成，規模達18.3兆美元的大市場。這是個長遠目標，中期來說，杜拜把自己定位為倫敦與香港之間的金融中心及橋樑。目前杜拜的商品交易所仍與紐約合營，但是杜拜有企圖心在幾年之內成為倫敦、紐約和新加坡之後的全球第四大原油交易中心。

杜拜政府還有一個野心，把目前完全閉鎖的市場開放給外資參與，並且結合海灣國家如巴林、科威特、阿曼、卡達及沙烏地阿拉伯等國商訂建立貨幣聯盟及合併資本市場的可能性。過去幾年，杜拜的房地產也限制外國人持有，如今外國人可以置產，租期長達九十九年。而這個開放也使杜拜房地產市場蓬勃發展。

為了打造觀光、金融中心，杜拜把自己變成中東的觀光港。杜拜成立了自由區，在區內可以自主僱用員工，如今已成中東物流最大的中心。過去到中東轉機，經常是到巴林，如今已是杜拜。



這個用黑金打造的神奇城市，如今石油已占總收入不到7%，觀光、轉口、金融的地位愈來愈重要。2004年杜拜的GDP成長高達31.78%，2005年仍達16.7%，杜拜的人均所得2005年高達二萬九千美元，已超越新加坡與香港。

在杜拜，本地人口只有20萬人，卻擠進140萬人口，其中包含了146個國家的人民在這裡討生活，全世界各人種聚居在這裡，英語成了共通的語言，杜拜也變成了一個世界的城市。

正當中東國家仍遵循傳統伊斯蘭（Islam）戒律，杜拜卻大開大闢，勇於開放是杜拜創奇蹟的關鍵。過去石油大漲，產油國拿著錢去買黃金，或是買別的國家的資產，杜拜把石油賺來的錢，拿來拚自己國家的經濟。杜拜到處所見都像人為打造出來的泡沫，但是全世界的人、全世界的錢源源而來，只要這個活水繼續流進來，杜拜的夢幻就可以一直發酵下去。

2005年單是新加坡內閣最高資政李光耀就走訪杜拜三次。有人說，當一個國家蓋高樓時，就是泡沫吹破的時候，像1930年代的美國帝國大廈，1997年馬來西亞的Petronas Tower，現在Burj Dubai也要蓋起來，杜拜會不會變成泡沫？不過，杜拜在沙漠中創造的「變不可能為可能」的夢幻，卻值得陷入政經困局的台灣好好深思。

天下文化出版的《前進杜拜》源自2006年6月《遠見》雜誌封面故事「全球必修杜拜學」，《遠見》出動編輯群，深入採訪杜拜，進行了一次完整報導，讓國人對於杜拜這個城市有更新且深入的了解。如今《前進杜拜》這本書出版，是惱人政治紛擾、經濟癱瘓的台灣，另一個再奮起的線索，值得一讀。

（作者為財訊文化事業執行長）



推薦序

趙少康

| 如果一生只有一次 |



杜拜這個國家最令人佩服的是，你認為不可能的事，他就是要把它搞起來。在一片沙漠中，可以有滑雪場和水上樂園，甚至成為世界奢華極致的代表，這種「化不可能為可能」的精神，才是杜拜值得我們學習的地方。

去年10月，我去了杜拜七天，七天之內，世界前一百大旅館，我就住了三家，其中又以杜拜聞名的七星級帆船旅館最為精采。一晚要價一千美金，真的不便宜，但旅館告訴我，到了聖誕節和新年，一晚跳到四千美金，而且至少要訂七天。

高聳在阿拉伯灣上，離岸280公尺的帆船飯店，321公尺的高度，堪稱目前世界最高的旅館。底下是36萬立方米的混凝土在海床上打下40米深的基礎，土地是填海填出來的，這是世界最有名的旅館，造型獨特，用了世界最大的雙層鐵氣龍布幕烤在玻璃纖維上，做成一張大帆，日間是白色，夜晚用燈光打成彩虹的顏色，像一艘不斷變化顏色的帆船在海上航行，讓人有種做夢的幻覺。

以前看Discovery介紹，一直想去住卻捨不得，不過，有些事一生至少要做一次，狠心去了，果然值得。

旅館想盡辦法吸引你，餐廳除了酒單，還有水單，21種水隨你挑；房間提供11種枕頭讓你選；還有兩百種報紙，菲律賓、印度、克羅埃西亞，大陸的中國和上海英文報，連瓜地馬拉都有西語及英語兩種報紙，可惜台灣一份報紙也沒有出現在選單上。浴室裡提供的都是名牌Hermes（愛馬仕）的產品，在外面買至少要五千塊錢。

陳文茜曾說，她活著時要住遍世界一百大旅館，我建議她最好不要去杜拜，因為太快就會達到目標，那多沒有意思。當然，如果一生只有一次，要享受極盡奢華的感覺，以及被工作人員近乎諂媚的伺候，就來一趟杜拜帆船旅館吧！

其實，台灣跟杜拜一樣，都欠缺天然資源，他們可以，台灣為什麼不能？與其砸很多錢，搞一堆東西，不如做出特色來得重要，這就是杜拜給我們最好的借鏡。

（作者為飛碟電台董事長）



推薦序

莊秀石

一 一間飯店的力量

走一趟杜拜帆船飯店，我才知道一間飯店的影響力有多大。

杜拜做為波斯灣沿岸的小漁港，過去幾乎被世人所遺忘，即使三十多年前挖掘出石油，頂多也只是中東眾多暴發戶國家之一，但自從杜拜填海造陸蓋了一間帆船造型的飯店，世界上很多人這才因為這間一輩子一定要去住一晚的帆船飯店，認識了杜拜這個國家。

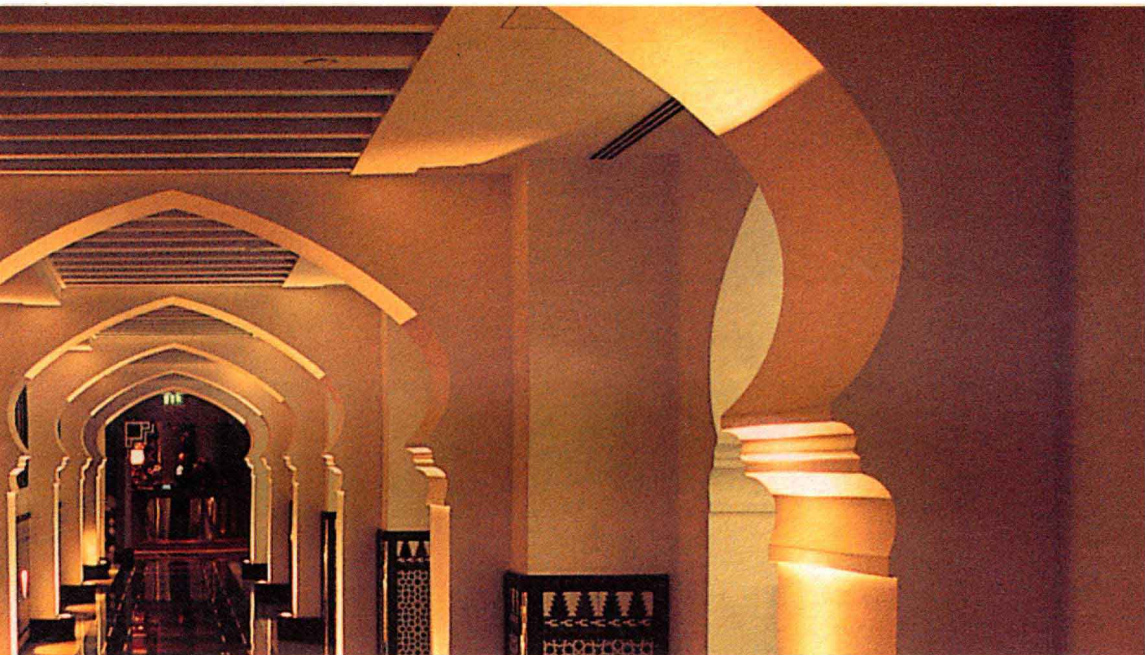
小小的一間飯店，竟然能改變一個地方，甚至是整個國家，重要性實在不容小覷。

除了驚歎杜拜統治者以帆船飯店行銷杜拜的創意，也不得不佩服他們的前瞻性和遠見，把默默無聞的一個沙漠城市，變成二十一世紀初，世界最閃亮的明星。

同樣拚了二十年的觀光，台灣去年的外來客才三百三十七萬人，杜拜去年的觀光人數卻已高達六百多萬。

但是我們不必悲觀，因為台灣的條件比杜拜好太多了。2006年5月跟隨華航首航到過阿布達比、杜拜之後，8月初我和觀光局前往捷克、匈牙利考察時，又中停阿布達比兩次，再度看到這一片只有沙漠和海灣的中東土地。

相較於他們自然資源的匱乏，台灣一年四季如春，到處都是好山好水，搭乘飛機回台灣，從機上往下看，不論黑夜或白天都美。



或許有人會說，杜拜靠石油致富，而台灣又不產石油，事實上，台灣過去靠科技、進出口貿易，也賺了不少錢，經濟條件不輸杜拜；也有人說，杜拜位於歐亞非三洲中繼站的先天優勢，其他國家根本比不上，但台灣的地理條件其實不差，既可吸引日本人，離東南亞也近，最重要的是，未來還能吸收和我們血濃於水的十三億大陸同胞，他們可是現在全世界競相爭取的消費對象。

看完《遠見》6月號「全球必修杜拜學」報導，我們不能只是羨慕杜拜，反而要比杜拜還有信心，既然杜拜都能有今日這樣的成就，為什麼條件比它好的台灣不能呢？以前我們也從沒想過，全世界第一高樓會在台灣出現，但在業者的努力之下，真的發生了。

不過，光靠民間滿腔的熱血也不夠，政府的配合度其實更顯得重要，而且要看得遠，不要怕做事，也不要怕老百姓賺錢。

例如，為了屏東縣六福南村的土地問題，我花了兩、三千萬和政府周旋，至今已將近五年，仍是一事無成，我相信政府也認同我的理想，但卻一點例外都不通融。

政府要具備前瞻性，民間則必須有信心，總有一天，台灣絕對能像杜拜一樣，成為全球必修的學分。

（作者為六福集團總裁）