



國際政經

金融海嘯變動後的杜拜

副教授 蔡志昇
學 生 鄭浩呈
空軍中校 王維邦

提

要

- 一、2006年崛起的杜拜是以號稱中東的紐約，華爾街第二，且擁有世界最高的塔，世界第八大遺產的棕櫚島，以及最頂級的地標帆船飯店，讓人留下，「集所有的不可能、在杜拜都做得到的」印象，空降在這個經濟低迷的世代，許多名人都紛紛前往置產，無形就提供了杜拜免費的廣告，所有人也爭先恐後的前往置產，觀光業、物業快速提升外，新興市場基金、中東主權基金全都相繼大漲，所有人口中都是杜拜及中東各國，變得非去不可。
- 二、2008年雷曼兄弟一夕破產後，華爾街失業人數累積將近有4萬人。但海灣6國（巴林、卡達、阿曼、科威特、沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國）乘勢崛起，讓這群從雲端跌落谷底金融界高階經理人，又重燃再搏一把的旺盛企圖心。尤其海灣6國挾著豐沛石油利潤為後盾，不惜砸鉅資挹注動輒上百億美元的開發案，像是「杜拜國際金融中心」、「卡達金融中心」、「巴林金融港」等，歐美金融霸業與中東新興市場的人力競爭中，出現了此消彼漲的情況。
- 三、美國次貸爆發了金融海嘯，嚴重衝擊了杜拜，許多國家銀行嚴重的受到衝擊，杜拜負債將近600億美元，所有產業一夕墜落，數百件重大工程被迫停工，導致百分之90的外國勞工掏金夢碎，遣返回國。
- 四、2009年11月25日，杜拜官方宣佈杜拜國營事業杜拜世界（Dubai World）將展延債債期限至少半年。此舉造成世界各國震撼，杜拜信用評等也隨之滑落，各國股市更是應聲而倒下，在阿布達比的金援下勉強度過，杜拜塔在2010年1月4號開幕，期盼能為杜拜帶來轉機，至於穆罕默德親王的雄才大略是否是國家破產的主因，值得深入探討。

關鍵詞：金融風暴、杜拜風暴、倒債、破產。

壹、前言

在美國次級房貸^{【註1】}風暴中，造成次債體現信用緊縮、全球金融機構積極去槓桿化(deleverage)、資金市場急凍，流動性急速下降、次貸壞賬比率急速上升、持有次貸商品的金融機構風險敞口迅速拉大、對沖基金及投資銀行大量拋售，在金融海嘯中，世界所有國家都遭逢變動，各國影響只有變動大或小的差別，對正逢國家高度成長起飛的中東樂土杜拜(Dubai)而言，金融海嘯^{【註2】}就像原子彈一般，造成繼冰島破產後杜拜也負債過重瀕臨破產的邊緣，杜拜想成為全球金融重鎮美夢破滅，中世界最高樓(圖一)及第三座人工棕櫚島(圖二)及許多工程皆受到海嘯影響皆停擺。



圖一 興建中的世界最高樓杜拜塔高807.7米約162層樓

資料來源：「HK007 Forums，其他外國旅遊勝地介紹區-杜拜塔」，http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/d9/Burj_Dubai_Under_Construction_on_8_May_2008_Pict_2.jpg/485px-Burj_Dubai_Under_Construction_on_8_May_2008_Pict_2.jpg

究竟杜拜在金融海嘯過後，在其他各國經濟漸漸回穩的情況下，為何會向債權銀行要求展延國營事業「杜拜世界」近600億美元債務^{【註3】}，世界各國銀行多有投

註1 孫兆東，「從美國次級抵押貸款到次級債危機帶給我們的啟示」，《你好台灣》，民國97年05月05日，http://big5.am765.com/zt1/zft1/jmzt/JJtajjmd/CDgfp1/200805/t20080505_351861.htm

註2 鄭金髮、王秀瓊，「全球金融危機」，《新華網》，民國97年9月28日，http://www.exmoo.com/view.php?id=79824&type_id=114

註3 「杜拜暫緩償債對新興股市、債市影響」，《基智網》，民國98年11月3日，http://www.funddj.com/y/yb/yp052000_%7B2F49F904-AABF-4795-AAC1-0064EC089964%7D.asp.htm



資情況下，讓各國經濟狀況一度緊張，在世界的關注下，杜拜政府面對國營事業舉債過度，向阿聯酋聯盟^{【註4】}求助，如果杜拜垮了，阿聯酋貨幣（阿聯大公國的貨幣）也會遭到波及而垮台，中東地區不可能讓這種情況發生，因此阿布達比一定會出手救援，也進而擴大在杜拜的影響力。阿布達比金援100億^{【註5】}後，杜拜政府也撥50億美元給杜拜世界後，度過了瀕臨破產的難關。

身處全球油源最豐富的中東地區，作為阿聯七個酋長邦中的一員，杜拜石油蘊藏量卻遠不如鄰近各國，甚至據說石油資源可能將在2010年耗竭。石油資源無以為繼的危機感，逼使杜拜不得不領頭走出中東以往全數依賴石油的發展之路，轉進觀光與金融領域。



圖二 於2010年1月4日開幕的哈利法塔(杜拜塔)高度修正為828米

資料來源：「20億人見證杜拜塔揭幕」東方日報網http://orientaldaily.on.cc/cnt/china_world/20100105/photo/0105-00180-003b2.jpg

雄心萬丈的杜拜，面積雖小志氣卻不小，締造多得數不清的「世界第一」。有名聞遐邇的七星帆船旅館(圖三)，被喻為「第八大奇蹟」的棕櫚島(圖四)、世界島(圖五)等全球最大人工群島，每年吸引逾六百萬觀光客。杜拜崛起，無形中也加速阿拉伯世界對外開放的步伐。繼杜拜之後，包括同屬阿拉伯聯合大公國的阿布達

註4 「阿拉伯聯合酋長國」，《WorldLingo》，http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/zh-tw/United_Arab_Emirates/1

註5 「阿布達比百億美元 金援杜拜」，自由時報，民國98年12月15日，版A3。



比及卡達、巴林等海灣國家，甚至全球最大產油國沙烏地阿拉伯，都競相加入這波「招商引資」的陣容，每個國家都拚命加碼，都想取代杜拜成為中東的新中心【註6】。

但舉債高達600億美金來大興土木的杜拜，在金融海嘯爆發後，經濟衰退速度比早年樓市飛升速度還要快，外國老闆面對嚴苛破產法，紛紛撤走。隨着杜拜世界無法如期還債，信用違約交換(credit default swap)CDS價格急升，破產機率大增，最終可能向最大酋長國阿布達比乞援打救，屆時杜拜可能要放棄着重地產投資和倚賴外資的經濟模式。【註7】

貳、杜拜經歷

杜拜從1799年開始有村莊出現的記錄。在18世紀早期Bani Yas氏族的Al Abu Falasa後裔開始遷徙至杜拜

，而他們一直在阿布達比居住直至1833年。1820年1月8日，杜拜的酋長與英國簽訂了基礎和約（海上和約）。



圖三 七星級帆船飯店

資料來源：「Admin，一夕改變帆船飯店創造杜拜觀光業，wowboxBlon」，
<http://www.wowbox.com.tw/blog/article.asp?id=1528>



圖四 興建中的德拉棕櫚島(Palm Deira)

資料來源：「For Yur Information，Las Vegas VS. Dubai」，<http://www.eikongraphia.com/images/ThePalmJumeirahMarch2007CopyrightNakheelS.jpg>

註6 「沙漠之星 值得台灣借鏡 杜拜型傳奇 引領中東質變」，《中國時報》民國96年3月30日，版A2。

註7 「舉債大興土木 杜拜隨時破產」，《泰晤士報》，民國98年11月27日，http://kin_so.mysinablog.com/index.php?op=ViewArticle&articleId=2045792



1833年，Bani Yas氏族的阿勒馬克圖姆王朝在「沒有抵抗」的情形下離開了阿布達比並遷移至杜拜。從此，杜拜，這個新的獨立酋長國，與阿布達比酋長國正式分離。Qawasim族企圖掠奪杜拜，但遭阻礙。1835年，杜拜與特魯西爾酋長國的其餘部分與英國簽訂了海上停戰協定並在20年後簽訂「永久停戰協議」。杜拜以其在1892年



圖五 世界導人工島嶼

資料來源：「DRAGONCENTURY-阿酋建築欣遊」，<http://www.dctcgroup.com/cn/package2.html>

所訂的秘密協議受到英國的保護（免於奧斯曼土耳其人的侵略）。如杜拜的4個鄰國，阿布達比、拉斯海瑪、夏爾迦與歐姆古溫，位於與印度的貿易路線使其成為重要之地。【註8】

直到1940年代，在日本養殖珍珠取代天然珍珠前，杜拜的珍珠產業始終是本地經濟發展的中流砥柱。從那時起，黃金等其他產品的貿易克服險阻而取得穩定發展，杜拜被稱為「商貿之城」盛名之下，卻有其實。

自二次大戰後，中東地區大力開展石油探勘，直到1966年，杜拜的石油能源才被發現，1969年實現第一次的石油出口。同一時期，英宣布撤出阿拉伯地區，對當地政治格局影響甚大。

阿布達比(Abu Dhabi)的最高領導者Shekh Zayed bin Sultan Al Nahyan和當時統治杜拜的Shekh Rashid bin Saeed Al Maktoum清楚看到了阿拉伯海灣地區各個酋長聯合起來的必要性。

1971年杜拜才脫離英屬殖民地，阿布達比(Abu Dhabi)、沙查(Sharjah)，阿扎曼(Ajman)、蓋萬(Umm Al Qeain)、富加瑞(Fujairah)酋長國宣布成立阿拉伯聯合酋長國，那個時候杜拜還只是一個人口不到10萬人的小港口，一年之後，拉斯阿爾卡麥(Ras Al Khaimah)也加入了阿聯酋的家族中。一個廣達83600平方公里的君主制國家產生，國民人口穩定成長，到2004年，全國人口達四百萬。【註9】

註8 維基百科，「杜拜」，〈維基百科〉，<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/杜拜>



阿布達比(Abu Dhabi)和杜拜(Dubai)是阿聯酋最大也是最重要的酋長國，兩地間物相扶持，共同成長。阿布達比(Abu Dhabi)為聯合政府的所在地，也是主要的石油工業中心。杜拜則是經濟和商業的中心，為中東地區的貿易和商業在全球的發展起了重要的作用。【註10】

2008年起名為金融海嘯及華爾街海嘯衝擊全世界，正當各地政府祭出大量的急救政策，花了將近一年的時間，全球經濟總算是回穩，但杜拜

(Dubai)總借款額度高達600億美金，世界各國銀行多有投資，過度舉債的情形下導致差一點步上冰島(表一)的後塵。【註11】

表一 冰島破產主要原因

冰島 (ICELAND)	一、冰島經濟主要依靠海洋漁業。漁業提供冰島60%的出口收入，僱用了8%的勞工人口。 二、2005年家庭最終消費增長11.9%以及固定資產構成增長34.5%是國內生產總值(GDP)增長的主要原因。進口28.4%的增長導致經常帳戶貿易赤字達1620億克朗(24.3億美元)，佔GDP的16.3%，貿易赤字嚴重影響了GDP增長。 三、2006年冰島GDP為11417億克朗(181億美元)，GDP年增長2.6%，人均GDP突破60,000美元，達到60,370美元。比2005年7.5%的年增長大幅度下跌。2005年國民總收入(GNI)增長率超過6.7%，主要得益於貿易改善和基本收入淨支出減少。 四、2008年冰島面臨金融危機。在過去一年內，冰島貨幣對歐元的匯率大跌8成。9月30日，接管了全國第三大銀行。10月7日，更接管了全國第二大銀行—冰島國家銀行(Landsbanki Islands)。冰島國會並且緊急立法減低金融危機的衝擊。因為這些銀行的資產是冰島140億歐元的國內生產總值(GDP)的9倍，冰島可能要面對銀行破產。總理蓋爾哈爾德(Geir Haarde)曾發出警告冰島正面臨「全國破產」的危機。
-----------------	--

參、杜拜瀕臨破產主因

在全球信貸危機爆發前，杜拜政府(圖六)趁機大幅舉債，積極擴張銀行、房地產和運輸等業務，累積債務將近900億美元。負債590億美元的杜拜世界，佔國家債務逾70%，導致瀕臨破產如表二及其他金融海嘯後瀕臨破產國家。

為處理龐大債務，杜拜今年成立了財政援助基金，並向阿聯酋求助，已從阿聯酋(EmirateNBDPJSC)和阿布扎比商業銀行(AbuDhabiCommercialBank)獲得150億美元的援助金。杜拜財政部委託德勤(Deloitte)負責對杜拜世界進行重組【註12】。在杜拜世界尋求延期的債券中，包括由其子公司棕櫚島集團(Nakheel)發行、於

註9 王一芝，前進杜拜—一門全球必修的新顯學，(台北:天下遠見出版股份有限公司，2006年)，第44頁。

註10 「杜拜歷史」，《杜拜/杜拜旅遊》，<http://dubai.mytour.com.tw/>

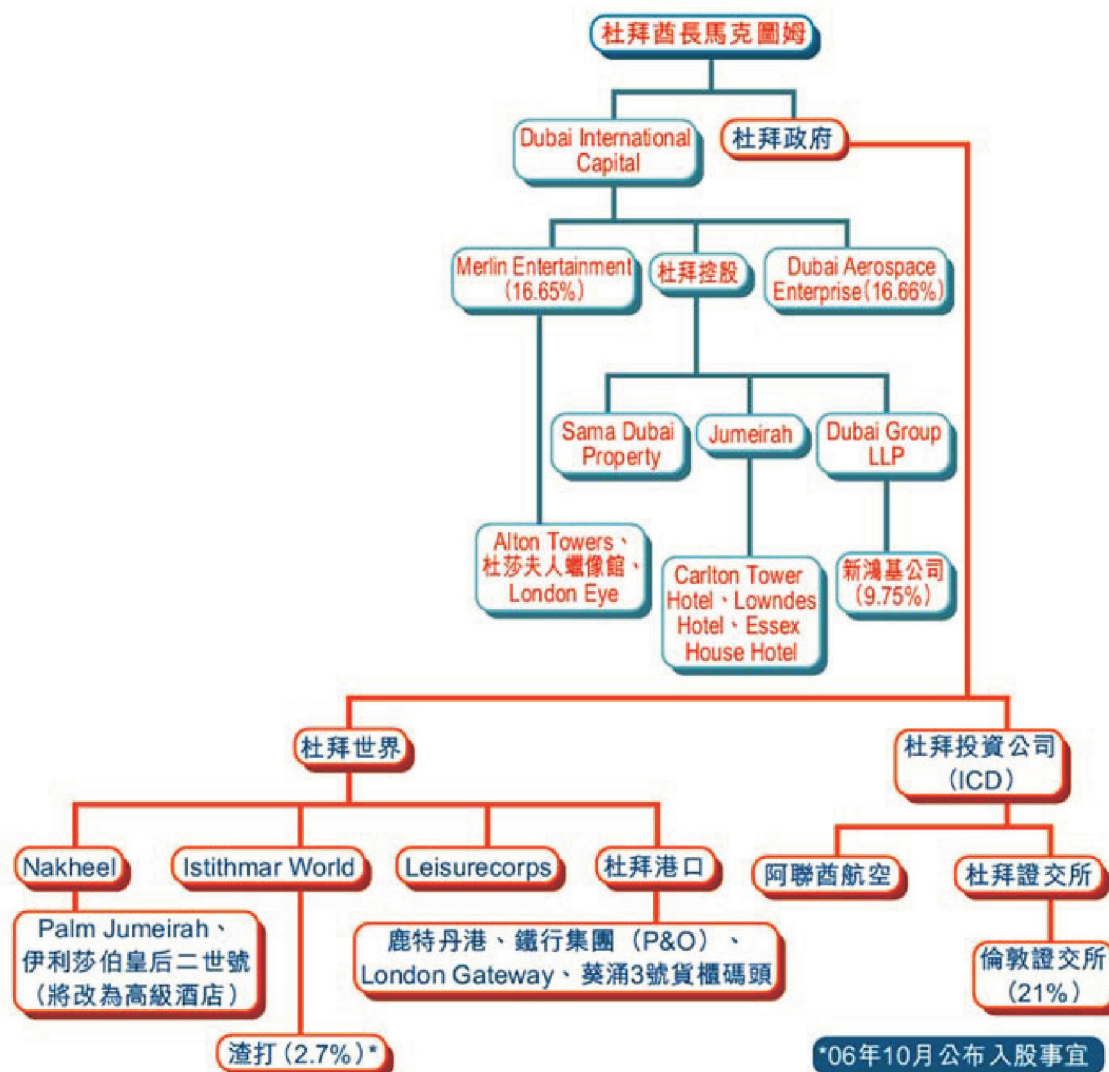
註11 陳家齊，「冰島面臨全國破產—冰島金融風暴大事紀分析」，《經濟日報》，民國97年10月08日，版A8。

註12 「杜拜世界重組2015億債務」，《星島日報》，民國98年12月02日，<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/1103/3/1/1346355/1.html>



on.cc

杜拜政府商業王國架構一覽



圖六 杜拜政府架構

資料來源：「杜拜1560億債務重組，太陽報」，http://the-sun.on.cc/cnt/finance/20091128/00434_007.html

2009年12月14日到期、總值35.2億美元的伊斯蘭債券。據估計，杜拜世界可能與債權人協商出削減債務的重組協議，包括將於未來18個月到期的200億美元貸款和債券。

信評機構也大幅度調降多家杜拜主權相關機構的評等，穆迪已將部分杜拜國有企業的信貸評級調降至垃圾級，標準普爾也把部份杜拜國有企業的評級降至只比拉



表二 其他金融海嘯後瀕臨破產之國家

杜拜 (DUBAI)	阿聯酋的迪拜舉債過高，外債佔國家生產總值60%，是波斯灣富裕國家中借貸最重的國家。投資者擔心，全球經濟衰退及房地產市場急凍，或削弱迪拜還債能力。
韓國 (KOREA)	韓國國內銀行的存貸比率超過130%，遠高於亞洲區80%的平均水平，銀行周轉出現問題。外貿赤字擴大，加上匯率大幅貶值(去年10月28日美元兌韓圓報1494.25，跌至1998年以來10年新低)，及股市狂挫，市場擔憂其成為「亞洲的冰島」。
巴基斯坦 (PAKISTAN)	巴國外匯儲備自07年起大減74%至47億美元，但未來1年到期的外債達30億美元，標準普爾將該國信貸級別下調至CCC+(垃圾級)，僅高於破產評級。IMF預計，巴國需100至150億美元才能避免拖債。
阿根廷 (ARGENTINA)	阿根廷被外界盛傳為下一個「爆煲」國家，該國為償還國債，「強吞」總值300億美元的私人退休基金，市場擔心阿根廷將會再次重演10年前的危機，今年10月美國法院已下令凍結相關基金在美國的基金。 ^{【註13】}
哈薩克 (KAZAKHTAN)	房地產泡沫爆破，使哈薩克主要銀行要靠外貸度日，估計欠債風險達70%。由於該國將經濟前景全押在油價上，惟國際原油價格大幅回落，經濟前景更不樂觀。
烏克蘭 (UKRAINE)	烏克蘭貨幣貶值了近70%，烏克蘭居民從銀行中提走了達三百億美元的儲蓄存款。烏克蘭銀行幾乎完全停止了對企業貸款。2008年11月份，烏克蘭工業生產跌幅接近30%。其中鋼鐵生產下跌了將近49%，機械製造下跌了近39%。2009年烏克蘭經濟將收縮5%到7%，失業人數能達到三百萬人。 ^{【註14】}
拉脫維亞 (LATVIA)	拉脫維亞財政部長斯拉克傑利斯不久前表示，如果得不到國際金融機構的援助，拉脫維亞將面臨破產的命運。為了減少開支，拉脫維亞已經決定關閉部份駐國外外交機構，同時將不參加2009年在莫斯科舉行的歐洲之星歌唱比賽。包括總統在內的拉脫維亞政府機構工作人員的工資將削減15%。2009年拉脫維亞將面臨10%的失業率。
希臘 (GREECE)	希臘持續擴大的公共赤字及龐大公共負債，令歐洲市場觀察家心生憂慮，尤其是希臘政府債券的信用。因為有歐盟的支持，希臘主權債務違約的風險幾乎為零，但也因為希臘的債務與歐盟掛鉤，所以希臘若有風吹草動，歐盟都將受連帶影響。希臘國家債為歐盟中最高者，並且前景依然不佳，預期2011年希臘債務占GDP比率將提高至135.4%。失業率接近9%，使歷經多年的4%GDP成長率，預期經濟2009年將下滑1.2%，人們愈來愈窮。 ^{【註15】}
尼加拉瓜 (NICARAGUA)	深受美國經濟危機影響，因尼加拉瓜的經濟嚴重依賴外部匯款，每年尼加拉瓜人從國外寄回的匯款約有8億至10億美元。美國經濟衰退意味著尼加拉瓜人寄回家的錢變少了。

資料整理：本研究整理

圾級高一級，而全球第三大貨櫃碼頭杜拜港的評級只比垃圾級高兩級。

位處波斯灣畔的杜拜，在阿拉伯聯合酋長國7名成員中，面積第二，人口最多，半個世紀前因產油而發達。但石油蘊存量不斷萎縮，目前其石油出產收入只佔阿

註13 「金融海嘯下瀕臨破產的國家」，《文匯報》，民國98年03月04日，<http://paper.wenweipo.com/2009/03/04/FI0903040009.htm>

註14 白樺，「年終報導：08年的東歐經濟」，《大紀元》，民國97年12月26日，<http://epochtimes.com/b5/8/12/27/n2376699.htm>

註15 「歐元主席：希臘未處於破產狀態」，《大紀元》，民國98年12月06日，<http://epochtimes.com/b5/9/12/7/n2746370.htm>



聯酋的2%，石油產值佔杜拜國民生產總值6%，地產建築佔20%。而房地產市場低迷、銀行放貸停滯和油價低迷，使得杜拜的經濟泡沫破滅。金融界和投資者普遍擔心杜拜的債務問題可能導致金融危機捲土重來。

肆、杜拜境內產業影響

一、杜拜國營事業：

政府在城裡成立了許多的自由貿易區。杜拜網路城現在結合了杜拜媒體城，即TECOM（杜拜科技、電子商務、媒體權威自由區），此內部包含了許多電腦公司如EMC、甲骨文、微軟與IBM，與一些媒體機構如中東廣播中心、CNN、路透社、ARY與美聯社。杜拜知識村（KV）是座教育訓練中心並為補足自由貿易區的其中兩群，網路城與媒體城，以其設備來訓練兩地勞工的未來知識。【註16】

杜拜世界是杜拜屬下國營企業，為了吸引全球投資者的「眼球」和買家，提出一個又一個形象工程，最為人熟悉的，是在海上興建的七星級帆船酒店，這個項目成功為這個沙漠城市贏得全世界注目。隨之而來是超現實的豪宅項目棕櫚島，當這個項目還未完全落成，投資公司已急不及待興建其他令人目眩的建築物，結果在金融海嘯衝擊之下，杜拜世界突然要求暫停償付260億美元伊斯蘭債券，震撼全球市場。最後在阿布達比政府的緊急金援下，杜拜世界一筆41億美元的到期債券才免於違約。杜拜世界宣布進行債務重整，但至今仍未公布重整減債的細節。【註17】

二、杜拜房地產：

政府的經營決策從依賴石油至服務、觀光業提升，使得不動產升值，讓杜拜經歷前所未有的發展。有秩序的建設使得杜拜成為世界成長最快速的城市之一。這些房地產的熱度主要來自於許多大型計劃，如在海岸外的棕櫚、世界群島或是在內陸的杜拜碼頭、杜拜塔、商業灣以及杜拜園，主要由一些大型房地產物業Emmar、AlNakheel與杜拜地產所承包。【註18】

杜拜房地產前四大公司，包括建造杜拜塔的(Em-mar)、建造棕櫚島及世界島的(Nakheel)、建造帆船飯店(Burj Al Arab)的(Jumeirah)，以及建造文化

註16 參閱：陳炳煌，「杜拜市(Dubai City)」，〈參加「第五屆世界科技都市協會杜拜科技博覽會」暨考察杜拜公共設施之規劃設計與營運管理出國報告書〉，第9頁。

註17 邱林，「債大難倒 杜拜世界有所恃」，〈星島日報〉，民國98年11月28日，<http://hk.news.yahoo.com/article/091127/3/fe0n.html>

註18 維基百科，「杜拜，房地產」，〈維基百科〉，<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/杜拜>



、休閒、平民住宅的杜拜地產 (Dubai Properties)，全都是政府擁有。四家公司定位完全不同，各有區隔；(Emmar)是建高塔、(Nakheel)是人工填海，(Jumeirah)只做世界最豪華的飯店，彼此不會有競爭關係。【註19】

近年來狂熱地建造了一系列摩天樓和豪華酒店，全球借貸的結果，使其債台高築，目前公開的債務是其GDP的1.03倍，是波斯灣富裕國家中借貸最重的國家。雖然沒有人知道實際情況到底有多糟，但數以百萬計的外籍人士因失業而離開杜拜是不爭的事實。這導致該國的消費減少，空置的房屋使部分地區猶如鬼城，房地產價格在兩、三個月內狂跌至少30%。同時，豪華汽車的售價也比兩個月前下跌了40%，原本堵滿車輛的道路變得靜悄悄。【註20】

根據匯豐銀行的最新報告指出，持續延燒的金融風暴，造成杜拜的營建榮景無以為繼，當地有將近60處、總值750億美元的建案將延後或取消。而新建的馬克圖姆 (Al Maktoum) 國際機場也因無足夠的運量，將延後一年再行啟用。

「新聞週刊」報導，艾馬爾房地產公司2008年的股價下跌了80%，其中世界最高摩天大樓杜拜塔的豪華公寓價格也隨之下降40%。而建築相關產業在杜拜經濟中的比重達到30%。

三、杜拜物業：

先天油源不足，卻更強化杜拜領導人轉型的決心。短短六年間，杜拜政府對觀光業的支持，以帆船飯店、阿酋航空兩大旗艦，推動觀光業前進。還在沙漠中創造特有的滑雪與滑水樂趣，入境旅客人數由三百萬倍增到六百萬，杜拜政府發展觀光總動員，包括政府色彩濃厚的企業集團，如杜拜控股公司等行銷手法，也十分具市場概念，「杜拜身處沙漠，卻避開沙漠造鎮，選擇更困難的填海工程」，不圖一時的便宜或方便，念茲在茲的只有如何使世界目光聚焦杜拜。

2005年2月，杜拜濱水城區 (Dubai Waterfront) 建設宣布動工，它有華盛頓特區的兩倍半大小，大約為曼哈頓島的七倍。建成後的杜拜濱水城區將增加500公里的人工濱水區，屆時一個島上布滿賓館和居民區、島嶼與運河交織的混合體將呈現在世人面前，而世界另一個最高建築杜拜塔也將被包含其中。

此外，杜拜還建立了杜拜生物科技中心 (Dubaiotech)，意在吸引各大生物科技企業進入，這些企業涉及製藥、醫療、基因科技甚至生化武器防禦bio-

註19 林妙容，「杜拜-未來城地圖 在邦長腦袋裡」，《經濟日報》，民國96年03月31日，版A8。

註20 韓山，「榮景不再 外籍員工大量逃離杜拜」，《大紀元》，民國98年02月25日，http://tw.myblog.yahoo.com/jw!GNNhw9uAGQ050E10_ZNcdVGc3g--/article?mid=1235



defens)。建立該中心的目的是在於加快杜拜在生物科技的發展，並利用杜拜的區位優勢，讓這一快速發展的產業在此地立足。【註21】

國際媒體中心是杜拜的另一項工程。它旨在建立一個世界級的媒體網路集中地，涉及印刷、出版、傳媒作品以及相關的諸多產業。這項工程已於2003年啟動，並於2006年全部完成。

在金融海嘯前，被視為前景無限的杜拜，許多外國人視為淘金所，到該國尋找就業機會。杜拜是中東地區比較開放的城邦，有很多的獎勵措施，吸引不少外籍人士去工作。杜拜近90%人口是外籍員工，由於車子不用繳稅，外國人去杜拜都會買輛好車來開。

1995年到2000年短短5年時間，杜拜人口增長25%。2008年杜拜人口達160萬人，其中大部分是外國人。

金融海嘯襲擊後，很多工程已經被停滯，建商大幅裁員情況下，失業的外國人喪失工作簽證，必須在一個月內離開杜拜，結果這使消費支出減少、空屋率提升，進而使房價下挫。許多二手豪華轎車被拋售，有些價格比兩個月前的詢問價還低廉40%。每年2月左右時，杜拜的道路總是車水馬龍，如今大部份的街道沒什麼車。

據「紐約時報」報導，很多外國人因為失業而打道回府，他們開著車子去機場，有些人將被刷暴的信用卡留在車內，還有些人則將道歉字條貼在擋風玻璃上。這些停在停車場的3000多輛沒人要的進口車，多數是四輪驅動的休旅車，高級轎車和跑車也不少，惡性循環讓一度是中東經濟強權的杜拜，某些地方看起來儼然像鬼城。【註22】

伍、杜拜如何面對

擔任杜拜最高財政委員會主席、被視為杜拜國營企業經營幕後推手的阿邁德親王 (Sheikh Ahmed bin Saeed al-Maktoum) 在爆發過後，立刻提出聲明，杜拜政府對國營事業杜拜世界的介入經過了詳細策劃，而且反映了公司的特定財務狀況。杜拜政府大舉興建港口、道路、觀光旅館、娛樂設施等工程，卻因過度舉債、石油產量不及鄰國導致資金後繼無力，引起違約償債的危機。【註23】

註21 維基百科，「杜拜，房地產」，《維基百科》，<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/杜拜>

註22 林妙容，「榮景不再 外籍員工大量逃離杜拜」，《大紀元》，民國98年2月15日，<http://www.epochtimes.com/b5/9/2/15/n2430651.htm>

註23 劉千郁，「延緩償債 杜拜稱經詳細規劃」，《自由時報》，民國98年11月28日，版A3。



杜拜世界要求債權銀行延後償還539億美元債務半年，受波及的銀行超過70家，這次被點名包括巴克萊、德意志銀行、蘇格蘭皇家銀行、巴黎銀行、荷蘭國際集團、勞埃德銀行集團、美國銀行、花旗集團和摩根大通、渣打銀行和匯豐銀行，主要都是歐洲銀行為大宗^{【註24】}，此舉引發杜拜政府可能破產的疑慮，引發全球股市震撼。

阿布達比則在事發後邀集波斯灣國家高級官員和金融主管召開會議，商討如何拯救面臨破產危機的杜拜，與會者一致希望能夠降低此一事件對金融體系的衝擊。阿布達比一名官員透露，阿布達比將考慮杜拜的承諾，以個案方式對其紓困，但這並不意味阿布達比將會承擔杜拜所有負債。他強調，杜拜的一些發展計畫兼具商業和半政府性質，阿布達比將選擇何時或何地協助。

阿布達比讓阿拉伯聯合大公國成為世界上第三大石油出口國，已透過阿拉伯聯合大公國中央銀行和阿布達比2家民間銀行，間接提供150億美元協助杜拜。

阿布比金援的150億美元中，其中41億美元，將用來償還國營企業杜拜世界集團即將到期的伊斯蘭債券^{【註25】}。為了感謝阿布達比金援，杜拜親王穆罕默德（Sheikh Mohammad bin Rashed al-Maktoum）親自主持啟用典禮，特別將杜拜（Burj Dubai）塔改名為哈里發塔（Burj Khalifa）以茲感謝。期望轉移國際社會對這個波斯灣大公國嚴重財務危機的注意，並重燃一度促使杜拜快速成長的樂觀心理。

陸、現今的杜拜

以阿拉伯聯合大公國（阿聯酋）酋長名字重新命名的杜拜塔，現名為「哈利法塔」，在2010年1月4日正式開幕啟用^{【註26】}。此棟全球最高的摩天大樓，表徵著杜拜和其統治者命運的轉捩點。杜拜塔坐落於全新購物區杜拜塔繁華區，為區內核心地標。根據杜拜最大的不動產經銷商Betterhomes資料顯示，在杜拜的房屋市場高峰期，次級市場上一間單臥室的公寓每平方公尺即要價2776美元。當時最為昂貴的公寓，價格甚至超過350萬美元。幾年前，當杜拜塔內的住宅和辦公室開始對外銷售時，兩天之內就被世界各地的富豪們搶購一空。

杜拜邦世襲統治者穆罕默德（Sheik Mohammed bin Rashid al Maktoum）希望，此棟世界第一的建築和其周邊耗資200億美元開發的諸多設施，能夠讓他在國際投資

註24 楊雅婷、楊曉芳「杜拜債風狂掃 全球新興市場股市全倒」，《苦勞網》，民國98年11月27日，<http://www.cooloud.org.tw/node/48723>

註25 「杜拜世界 成功脫險」，《新浪新聞》，民國98年12月15日，<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/1103/3/2/1360905/1.html>

註26 陳成良，〈世界最高 杜拜他四日啟用〉，自由時報，民國99年1月1日，版A1。



人間重拾聲望，並使杜拜身為商業樞紐的魅力再度大放異彩。大眾預期本次哈利法塔的啟用，能夠改變國際間對其債務危機的印象，重回阿拉伯世界表現典範的寶座。而在友邦阿布達比的支援下，穆罕默德已成功地避免了金融災難，並朝著夢想前進，望令杜拜成為足以媲美紐約、倫敦和香港等地的國際化都市。【註27】

就以杜拜的創意來說，經過這次低潮之後，忍耐已久的創意將會像歐洲的火山爆發一樣，當他們政府確定將杜拜的象徵蓋出來時，取了沙漠的四大元素火、水、土、空氣來當做設計時，每樣家具都是量身訂做，最後第一象徵帆船飯店就這樣設計出來了【註28】，最矚目的就是被譽為第八大奇景的棕櫚島，土地不夠就填海，杜拜告訴你什麼是「人定勝天」，穆罕默德在當王儲時就突發奇想提出，用沙石填海，建設最大的人工島【註29】，還有由300百個小島組成的世界地圖，滑雪場、高爾夫球場，賽車場、未來世界第一家海底飯店也即將問世，杜拜帆船飯店總經理德拉弗斯(Luc Delafosse)觀察到「創造力在杜拜是活著的」，放眼全世界，很少有像杜拜這麼快速發展的城市，這十年變化的幅度之大、速度之快，超乎所有人想像。【

註30】

柒、結論

當金融海嘯爆發時，全世界都將焦點集中在金融大國美國金融上，也因為雷曼兄弟破產，美國第一大的保險集團AIG美國國際集團也面臨財務困難，而隸屬於AIG台灣子公司的南山人壽、友邦產險、友邦證券、美國人受子公司等公司皆受雷曼兄弟影響，南山人壽最大規模因此遭逢巨大的變動，當時南山人壽有效保單超過790萬件，因此台灣所有的新聞報紙頭條各個聳動，但就在連續幾個月中新聞報紙充斥金融海嘯、南山人壽報導後，之後不久更聳動的新標題出現，先是冰島瀕臨破產後，接著又是杜拜等許多國家瀕臨佔據頭版，當杜拜出現在瀕臨破產國家名單時，當時除了外債高達600億美元這驚人數字外，也毫無保留重創了當時在杜拜置產的所有投資者，也打斷所有想跟隨前往置產的尋夢人，幾天後杜拜各項計畫工程及觀光景點陸續傳出停工，全球注目的杜拜塔也傳出停工，那幾天活在驚嘆號中，但對於台灣也傳出曝險64億美元，但嚴重程度不及雷曼兄弟爆發時曝險800億美元，及冰島202億美元，「台灣金管會銀行局局長指出杜拜事件與雷曼兄弟性質不

註27 李業德，〈哈利法塔轟動開幕 杜拜未來命運成敗盡繫於此〉，《華視新聞》，民國99年01月05日，<http://news.cts.com.tw/cnyes/money/201001/201001050381994.html>

註28 王一芝，前進杜拜—一門全球必修的新顯學，(台北:天下遠見出版股份有限公司，2006年)，第88頁。

註29 王一芝，前進杜拜—一門全球必修的新顯學，(台北:天下遠見出版股份有限公司，2006年)，第81頁。

註30 王一芝，前進杜拜—一門全球必修的新顯學，(台北:天下遠見出版股份有限公司，2006年)，第82頁。



同，雷曼是已經倒閉，杜拜則是償債問題，一時之間流動性不足，會不會倒閉還要在觀察」，看到此篇報導後，我想很多狀況外的民眾就比較清楚「杜拜風暴」及「雷曼兄弟事件」的差別了，狀況外的民眾就是我。

大家都知道杜拜在一夕之間從黃沙慢慢到世界觀光主流，且又轉為世界注目的未來之星，在對於杜拜崛起迅速的情況下的當時，許多專家做出了負面評論給於警告，但對於已在杜拜投資置產的投資者則是更佳肯定對於投資杜拜此事，就在幾家歡樂幾家愁時，所有人被金融海嘯重創華爾街轉移注意力，還在關心雷曼兄弟時，杜拜突然爆出負債過度達600億美元，狠很的給所有人一記悶棍，我也狠狠挨了一棍，完全是措手不及，不單單是美國遇到金融危機，也不只杜拜瀕臨破產，許多國家也因為此次金融海嘯而發現國家本身外債過高、公共負債、房地產泡沫化、財務出現赤字等問題，各國都在為了這次的大海嘯，迅速做出因應措施外且安撫自己國家，還要繼續關心其他國家的動向觀察是否影響自己國家，杜拜致力斥巨資打造多個「世界第一」的大型工程，對於有全世界多家銀行做後盾的情況下，將世界各國一些批評聲浪拋至腦後，不料金融海嘯衝擊，不但淹沒了整個杜拜，且牽連到其他資助於杜拜的多國銀行，雖然杜拜的GDP(475億美元)遠比雷曼兄弟管理的資產規模(2750億美元)小，因此對全球影響有限，但也給所有的國家當作借鏡，太過依賴外債，且缺乏風險意識，為了追求成長，寧可犧牲穩健，靠太多熱錢、外資撐起國家境內榮景，太快把政府對金融市場該負的監管責任拋棄。為求快，把「經濟奇蹟」建立在信用過度膨脹、銀行甚至整個國家的「以短支長」上，基礎虛浮，也讓那些先前做出負面警告評論的專家，藉此再做文章，杜拜崛起時許多專家將中國大陸視為下個杜拜，對於中國大陸崛起的速度不亞於杜拜的情況下，許多專家給中國大陸冠上了「第二個杜拜」、「步上杜拜的後塵」，但拋開負面評論不講，驚人的內需、人口、觀光、自然資源、及近年來積極舉辦國際性的活動來論實力的話，毫無疑問的是成為「未來之星」的第一人選，且有了杜拜借鏡後，我想中國大陸應該不會在重蹈覆轍，也還需要在觀察這幾年中國大陸的變化及成長，也關係到整個亞洲的成長及經濟。

當有人拿杜拜和中國大陸比，就有人拿杜拜和台灣比，就台灣而言，國內金融業的開放與自由程度較有限，因此從亞洲金融風暴到這次全球金融海嘯中，金融業受傷相對較輕，雖然台灣基本條件不輸杜拜，少了石油這項自然資源的優勢，身為貿易導向與資源高度進口的國家，仍應該為了成為「亞太營運中心」繼續努力。

有許多專家說，台灣除了沒有石油外和杜拜有什麼不同，先不談人口，杜拜地處沙漠，沒有肥沃的良田得以耕種，也沒青山綠水，為什麼遠本領先的台灣會被超



越，看完那篇評論後，我只覺得台灣一直都沒輸，就正面而言我們的確沒有像杜拜一樣明確的也有策略的去建設，但在早期「台灣錢淹腳目」時候就是台灣建設最風光的時候，那時的「十大建設」，將台灣以很快的速度提升，只是當時的建設並不是針對觀光，資訊也沒現在發達，但單單光靠外銷、代工，就已經成為所謂的「代工王國」，很明顯的「代工王國」及「未來之星」照字面來看，一個是屬於一個國家產業一個是屬於對全世界，但當我們的101大樓蓋好時，也曾再次拉升，但並沒有像杜拜一樣，有許多鮮明的新建設連續的興起，但就目前台灣對於外國人來說，我們的文化及好山好水相當於杜拜的各項建設，杜拜的特色怎麼說就是那些建設，但台灣的特色就很明顯強調在文化上及台灣人的熱情，其他建設反而只是附加價值，台灣有的夜市杜拜沒有，只是我們不是強調奢華，夜市也奢華的話就不再是台灣了，前面提到的台灣除了沒有石油和杜拜有什麼不同？，就因為杜拜地處黃沙才可以毫無顧忌建設，台灣就因為有好山好水才不能，但我們應該向杜拜學行銷，杜拜是個懂行銷個國家，靠著一間帆船飯店，全世界就認識它了，打著七星級的服務，一輩子也要住上一晚的口號，我們也要找到完全屬於我們的特色，而不是只有比較資源，傳統與熱情才是台灣的特色，學習杜拜行銷再將台灣特色送達所有國家，將國家行銷發揮到最高，這才是當前必要的事。

作者簡介

副教授 蔡志昇

學歷：政戰學校社工科畢業，政戰學校政治研究所碩士，國防大學空參院85年班，國立台灣師範大學政治研究所法學博士，經歷：空軍官校總教官室中校教官，通識教育中心兼任副教授；現職：樹德科技大學通識教育學院專任副教授。

學生 鄭浩呈

學歷：樹德科技大學96學年國際企業與貿易系三年級學生。

空軍中校 王維邦

學歷：空軍官校78年班、空指參學院84年班，義守大學管理所95年班碩士，經歷：飛行官、中隊長，現職：空軍官校總教官室中校總教官。