

2008년도 전국 시도연구원 협의회 해외연수 보고

김 용 웅

| 목 차 |

I . 주요 방문기관 및 사례지역

1. 창의적 도시·지역개발기관 및 사례 지역	3
2. 해외 운하 운영사례	5
3. 기타 지역개발사례	5

II . 방문사례지역의 특성과 교훈

1. 창의적 도시·지역개발기관 및 사례 방문	6
2. 해외 운하 운영사례	8
3. 기타 지역개발사례	8

III . 두바이 참고 자료

1. 두바이 주요 개발 특성	10
2. 두바이 개발 9대 프로젝트	10
3. 셰이크 모하메드로부터 배우는 리더십 10계명	15

2008년도 전국 시도연구원 협의회 해외연수 보고

김 용 웅 | 충남발전연구원장

■ 해외연수 개요

1. 목 적 : 창의적 지역개발 모델 및 해외운하운영 사례 공동조사·정책연구 활용
2. 기 간 : 2008. 5. 16 ~ 5. 24
3. 방문국 : 아랍에미리트(두바이), 이집트, 그리스
4. 방문기관 : 5개 기관(전문가 6명 면담) / 7개 사례 지역
5. 연수자 : 전국시도연구원장 등 24명
6. 주 관 : 전국시도연구원협의회(사무국 - 경기개발연구원)

I . 주요 방문기관 및 사례지역

1. 창의적 도시·지역개발기관 및 사례 지역

① 「뉴-카이로 신도시」 개발기관(시행사) 방문

- Ms. Gihan A. Badawi, Relationship Officer
DAMAC Properties, Egypt S.A.E.
Park Avenue Office-Kilo 26, Cairo-Alex Desert Road, Egypt
e-mail: gihan.badawi@damacgroup.com
www.damacproperties.com
- Mr. Tamer Ashour, Property Consultant
DAMAC Properties

② 「두바이 국제아카데미 시티(DIAC)」 관리청

- Mr. Abdullah Ahmed, Account Co-ordinator
Partner Support Services
Dubai International Academic City / www.diacedu.ae
- French Fashion University / Heriot-Watt University/Michigan State University / Manchester Business School / The British University 등
총 26개 대학 10,000명 학사, 디프롬, 석사, 박사과정

③ 「두바이 국제금융센터」 방문

- Ms. Roula Omran, Client Relations Officer
Dubai International Financial Center(DIFC)
Government of Dubai
e-mail: roula.omran@difc.ae / www.difc.ae
- 두바이정부기관 : 아랍 13개국 역외금융 서비스 담당, 1,000여명 근무
국제금융재판소/국제금융서비스/기업지원서비스/자산관리 및 투자/역외
금융규제 업무

④ 「두바이 개발공사」 및 지식도시개발 현장

- Mr. Chadi Bechara, Sales Executive
Dubai Properties, A member of Dubai Holding
P.O. Box 500272
Dubai, United Arab Emirates
e-mail: chadi.bechara@dubai-properties.ae / www.dubai-properties.ae
- Knowledge Village (200만m², 33억 달러 / 2012년 완공)
금융, 건설, 물류, 미디어, 관광, 경영 등, American University 등 15개국
명문대학, 150개 교육기관 등 6,000여명 학생
- Media City : CNN, 로이터 통신, CNBC 등 850개 15,000명
- Internet City : 마이크로소프트, 오라클, HP, IBM, Cannon, Cisco 등 700
개사 14,000명

⑤ 「사디야트 섬 문화도시 개발계획」 전시회 방문

- (Cultural District, Saadiyat Island, Abu Dhabi, United Arab Emirates)
- Saadiyat Island and TDIC (Tourism Development & Investment

Company, www.saadiyat.ae, www.tdic.ae)

- Guggenheim Abu Dhabi Museum By Frank Gehry
41,000m²/16,000m² exhibition space
- Louvre Abu Dhabi By Jean Nouvel
- Maritime Museum By Tadao Ando
- Performing Arts Center By Zaha Hadid

※ 세계최고의 건축 디자인, 시설, 수집품과 문화예술 프로그램, 국제적 명성이 높은 대학의 집중유치로 문화도시 건설

2. 해외 운하 운영사례

① 「수에즈 운하」 현장 답사

- 1859 ~ 1869년 건설 프랑스 레셉스 건축
지중해와 홍해 연결 : 길이 190Km, 폭 300m, 깊이 22.1m
년간 1,400척 통과, 연간 19억 불 수입

② 「코린트 운하」 현장 답사

- Mr. Dimitris Roussis, "Canal Vista" Sales Manager
Periandros S.A. subsidiary of sea containers Ltd.
Isthmia Corinthias, 201 00, Greece
e-mail: canalvista@periandros.gr / www.corinthcanal.com
- 1881~1893년 프랑스 기술진 건설
에게해와 이오니아해 연결 : 길이 6.34Km, 폭 21m, 깊이 8~10m
총 460Km 단축, 다리 높이 50~70m, 연간 12,000척 통과
(폭 19m, 5,000톤급, 20톤 컨테이너 20개, 6~4,000유로/척)

3. 기타 지역개발사례

① 「카이로 도시」 개발실태 사례

- 도시 묘지 내 주거지, 도시 쓰레기 수집 빈민주거지구

- 미완의 확장형 주택 및 도시 개발의 특징적 사례 발견
- 카이로 사막지대의 대규모 신도시건설 추진
(exclusive high quality property development projects)

② 「아테네 도시 경영」 사례

- 도심 혼잡방지 위한 승용차 2부제(가구당 차량 2대 부작용)
- 도심 통행세 징수 특정 노선에서 전 구간 확대를 위한 자동 톨게이트 건설 중이며 고속도로 중간에 철도 건설 효율적 간선 네트워크 형성
- 매 2년 선박 박람회 “포세이돈” 매년 개최 관광객 유치
- 스카이라인 및 건물 경관 관리 철저

③ 「창의적 지역개발사례」 현장 답사

- 버즈 알 아랍 7성 호텔/에미리트 쇼핑몰 및 실내 스키장(Ski Dubai)
- 버즈 두바이(160층) 건설 현장 및 Du Bai Land 계획지구 등
- 아부다비 아랍 에미리트 팰리스 8성 호텔 답사

※ 도시 랜드마크를 형성할 세계적 규모와 상징성이 있는 건물군을 조성하고
건물마다 독특한 디자인 개념 도입

II. 방문사례지역의 특성과 교훈

1. 창의적 도시·지역개발기관 및 사례 방문

① 자기만의 매력과 개성을 갖추어야 한다.

- 대부분의 창의적 개발사례는 다른 사례를 답습하지 않고 자기만의 개성과 매력을 추구하고 있다.
- 두바이의 도시 건축물은 같은 형태가 거의 없고 건물별 개별적인 상징성과 디자인을 갖추고 있다.

② 세계 초일류를 지향하는 개발전략 필요하다.

- 단순한 기능적 시설이나 보편적 시설물의 양산을 지향하고 소규모 개발이라 하더라도 세계최고를 지향해야 한다.
- 계획, 설계, 건설 및 마케팅 차원에서 세계 최고의 전문기관과 전문가를 동원하여 경쟁력을 높여야 한다.

③ 상상력을 만족할 디자인과 시설물 건설에 치중해야 한다.

- 도시건축이나 시설물의 건축에 있어 상상력을 자극할 Design, 개발의 품격을 결정할 Detail과 완벽한 시공(Workmanship)에 치중해야 한다.

④ 도시 및 지역개발은 토지개발방식에서 벗어나 부동산 투자를 동시에 병행 추진할 수 있는 체계를 갖추어야 한다.

- 두바이 개발에 있어 개발청은 토지 개발하여 분양하는 방식에 의존하지 않고 핵심적인 부동산을 직접 건설하는 방식을 채택하고 있다.
- 토지개발방식의 도시 및 지역개발은 개발효과의 가시화가 늦어지고 추가적인 투자 유치가 어려운 단점이 있다.

⑤ 대규모 도시개발의 경우에는 완결성을 갖춘 소규모 단위 거점식 도시개발을 전략적으로 추진해야 한다.

- 대규모 도시 및 지역개발의 경우 전체지역을 하나의 통합 지역으로 개발하기 보다는 몇 개의 완결성을 갖춘 거점지역을 중점적으로 개발하여 도시개발투자의 시너지 효과를 높여야 한다.
- 두바이의 경우 5개의 거점지역별로 완결형 도시개발을 추진함으로써 전체 도시지역이 완성되기 이전부터 완전한 도시기능이 가능하도록 하고, 추가적 도시개발의 투자 촉진을 도모하고 있다.

⑥ 무제한의 투자와 투기적 수요에 의존하는 두바이형 지역개발모형은 일반화해서는 안 된다.

- 두바이의 개발은 무제한의 오일 자금을 투입하여 세계 최대의 호텔, 위락 시설, 금융 및 국제 업무시설을 건설함으로써 수요를 창출하는 모델이다.
- 앞으로도 무제한의 투자가 이루어질 수 있다는 믿음 때문에 많은 투기적 수요가 발생하고 있어 현재는 매우 성공적인 추진이 가능했다. 그러나 도시개발투자가 완료된 이후의 두바이의 미래는 보장하기 어렵다.
- 특히 지속가능한 발전과 지구적 자원 고갈 등 초장기적 환경변화에 매우 취약한 구조를 지니고 있다.

2. 해외 운하 운영사례

① 운하 건설은 확실한 사회적 편익 확보가 전제돼야 한다.

- 수에즈 운하와 코린트 운하는 약 100년 전에 건설되었으나 건설 당시 운하 건설로 인한 확실한 사회적 편익 증대가 보장되었기 때문에 대규모 투자 건설이 가능했다.

② 운하는 아직도 물류 및 지역개발에 긍정적인 역할을 하고 있다.

- 운하는 100년 전에 비하여 상대적 역할은 축소되었으나 아직까지도 물류 및 지역개발에 긍정적인 역할을 하고 있다.

③ 운하건설 후 관리 운영부담을 고려해야 한다.

- 운하건설에는 막대한 자본과 토목 기술이 요구되어 장기적인 기간이 요구되는 반면, 건설 후 관리와 운영에도 매우 큰 비용과 시간이 요구된다.
- 코린트 운하의 경우 7일 기준 1일은 낙석회수 등 운하관리를 위해 운하 운영을 중단하고 있다.

3. 기타 지역개발사례

① 상징적 랜드마크 도시개발에 치중해야 한다.

- 도시와 지역의 이미지 및 마케팅에 결정적인 기여를 할 수 있는 상징적인 건축 및 시설물 유치에 치중해야 한다.

② 투자유치를 위한 특혜 부여에 인색하지 말아야 한다.

- 세계적인 대학의 유치나 학과 개설을 위해 주최국에서는 초기에는 학교 시설 및 건축물을 제공하고 수익금의 송금 보장 등 다양한 인센티브를 제공하고 있다.
- 유치도시와 지역의 이미지와 명성을 높일 수 있는 경쟁력 있는 기업이나 대학의 유치를 위해서는 과감한 특혜를 부여하는 것이 장기적으로 경제성이 있다.

③ 교육 클러스터 형성을 위한 오픈 캠퍼스 건설이 필요하다.

- 국내외 명성 있는 대학 유치는 단과대학과 학과 중심으로 특화하고 오픈 캠퍼스를 건설하여 건축비 부담 없이 이전이 가능토록 할 필요가 있다.
- 오픈 캠퍼스 내 유관 기업과 업체의 입주를 허용하여 산-학 연계를 촉진하고, Food Center 및 Student Union 등과 같은 대학촌 공동 시설 건설을 포함하는 새로운 형태의 대학개발전략이 필요하다.

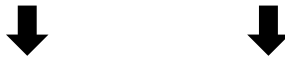
④ 도시와 지역개발은 양보다 질로 승부해야 한다.

- 도시와 지역개발의 질을 높이기 위해서는 건설투자에 치중하는 전략을 계획과 설계, 마케팅 전문 서비스분야 투자를 획기적으로 확대하는 전략의 채택이 필요하다.
- 도시 및 지역개발 투자비의 5~10% 등 일정비율 이상을 소프트 분야에 배분하는 정책적 고려가 필요하다.
- 도시개발의 질은 수준 높은 디자인뿐만 아니라 세부적 부대시설 및 내부 장식물 등 Detail과 Workmanship(시공마감)을 높일 수 있는 방안 마련이 필수적이다.



■ 창의적 지역개발을 위해서는 정보와 지식기반 강화를 위한 투자 확대와 제도적 역량 강화에 치중해야 한다.

- 창의적 지역개발 아이디어, 계획수립과 집행 그리고 마케팅 등 지역개발투자의 효과를 증대시킬 수 있는 전문기관 육성과 소프트 분야 투자 확대가 필수적이다.
- 향후 지역개발 프로젝트 투자비의 5~10% 등 일정비율을 반드시 지식과 정보 및 연구 분야의 제도적 역량 강화에 투자토록 하는 획기적인 정책 전환이 필요하다.



■ 두바이의 성공요인은 세계 초일류를 지향하는 창의적인 지역개발에 대한 비전과 아이디어 및 확고한 국가적 의지와 리더십의 역량, 그리고 막대한 투자자금의 동원 능력이라 할 수 있다.

- 그러나 이 같은 성공은 왕실 산하 2,000여명에 달하는 유능한 싱크탱크의 뒷받침이 있어 가능했던 것으로 평가된다.

Ⅲ. 두바이 참고 자료

1. 두바이 주요 개발 특성

- ① 두바이는 총 면적 3,885Km²로 제주도의 2.1배이고 인구는 약 200만 명(현지인 30만 명 및 기타 외국인. 이는 아랍 에미리트 400만 명의 50%)
- ② 두바이 개발 전략 : 세계 일류 및 초호화 초특급 투자전략 / 부자 마케팅 치중(Speculative Market 형성)
 - 두바이 내 호주 오페라 하우스, 파리 에펠탑, 영국 타워 브리지, 뉴욕 엠파이어스테이트 빌딩 등 세계 제일, 또는 일류 상징의 랜드마크 형성 전략 추진
 - 2018년까지 연간 관광객 1억 명 유치 등 야심찬 계획과 비전
 - 세계 최고와 최대 투자 프로젝트 추진으로 오일 달러 및 세계 부동산 자금 및 기업 유치
 - 세계 최고 높이의 버즈 두바이, 세계 유일의 7성(星) 호텔인 버즈 알 아랍 호텔, 팜 아일랜드라 불리는 3개의 인공섬 프로젝트(건설중), 두바이 스키, 해저 호텔인 하이드로 폴리스, 디즈니랜드의 6배에 달하는 세계 최대 두바이 랜드(추진 중), 두바이 스키
 - 세계금융 및 물류 허브 조성 : 무 세금, 무제한 외환 거래, 100% 소유권 부여, 사우디와 러시아 등 산유국 오일 달러 유치

2. 두바이 개발 9대 프로젝트

① 버즈 두바이(Burj Dubai)

- 2005년 1월 착공 2008년 12월 준공예정 / 계획 건설비 8억 7,600만 달러 (실제 10억 달러 예상)
- 정확한 높이는 비밀이며 약 160층 높이 800m (63빌딩 249m보다 3배 이상 높음) / 층당 3일 공사, 침탑 리프트업 공법 피크 타임 관리 150명, 노동력 3,500~4,000명
- 대지면적 3만 2,000평, 연 건평 15만 평 (서울 코엑스몰 36,000평의 4배)

- 1~39층 호텔, 40~108층 고급 아파트, 109층 이상 사무실과 전망대
(현 100% 분양 상태)
- 설계사 미국 SOM, 시공 리딩 컴퍼니 삼성
- 주변에는 인공호수와 첨단 주거 쇼핑 시설 건설
 - 18만평의 쇼핑부지와 21만평의 주차장을 갖춘 더 몰(The Mall), 25,000평 부지에 초호화판 아파트 9개동이 건설되는 The Residence, 전통적인 아랍풍 고급 빌라 400가구가 들어서는 Old Town 등 4개 프로젝트 등 총 30억 달러 투입
 - 1931년 미국 엠파이어스테이트 빌딩 102층 (381m, 엘리베이터 67개) / 1972년 세계무역 센터 110층 417m / 1974 시카고 시어스 빌딩 110층 443m
 - 1998년 말레이시아 시티센터 KLCC 88층 452m / 1998 상하이 진마이 타워 421m / 2004년 타이페이 금융센터 101층 508m
 - 2010년 준공 목표인 모스크바 타워 오브 러시아 125층 649m / 중국 상하이 세계금융센터 101층
 - 우리나라 - 송도국제도시 인천타워 151층 610m (53,000평 부지 연면적 23만 5,000평, 호텔, 사무실, 컨벤션 센터, 쇼핑 : 미국 포트만 홀딩스, 현대건설, 삼성물산 공동 추진) / 부산 롯데 그룹은 부산시청 자리에 부산 제2롯데월드 (107층 494m) / 부산 솔로몬 그룹은 벅스코 내 부산 월드 비즈니스 센터 (110층 500m)

② 버즈 알 아랍 (Burj Al Arab) - 아랍의 탑

- 두바이 세계 관광도시로 개발하기 위한 셰이크 모하메드의 첫 작품 / 세계에서 가장 많은 사진이 찍힌 전략적 호텔
- 두바이 남쪽 15Km 지점의 주 메이라 해변에서 280m 다리 연결
- 28층 321m : 로비에서 천장까지 탁 트인 빈 공간, 2층 올라가는 에스컬레이터 옆 수족관, 2층 로비 분수쇼, 호텔 내부장식 24K, 황금 기둥 장관
- 객실은 모두 복층 구조, 객실 유형 7가지, 가장 싼 객실인 51평 투숙 150만원 / 로열 스위트 235평 1,000만원 (1,500~7,332달러) / 최소 투숙을 60% 유지

③ 팜 아일랜드

- 해변 최대 접근을 위해 야자수 모양의 인공 섬 3개를 조성하고, 섬 위에 주거 및 위락 시설 갖춘 종합관광 레저 타운 건설

- 고급 호텔, 해상 주거단지, 아파트 마리나, 워터 테마 파크, 쇼핑몰, 스파, 스포츠 센터 등 2008년까지 완공 예정
- 정부주도로 신속히 사업이 추진되며 친투자 환경정책으로 민간분양 100% 달성
- 인접 육지는 경제자유구역, 미디어 시티, 워터 파크 등을 개발하여 관광, 레저, 비즈니스가 통합된 중동 최대의 휴양 비즈니스 메카로 육성

■ 팜 주메이라(palm jumeira) : 중앙에 입지

- 2004년 분양 후 현 입주 중인 최초의 인공 섬으로 규모가 가장 작음 (25Km²-약750만평), 지름 5.5Km²인 줄기와 17개의 야자 잎(모든 집이 자신만의 비치룰 갖도록 설계)
- 초승달 모양의 방파제와 고급 빌라, 데이비드 베컴과 마돈나가 빌라를 구입 / 35개 특급호텔, 고급 빌라 아파트, 고급 쇼핑, 요트장

■ 팜 제벨 알리(palm jebel ali) : 남단에 위치

- 지름 7.5Km, 면적 52.5Km², 줄기와 17개 야자 잎
- 섬 북판 고층 빌딩 중심가(도널드 트럼프 타워 예정)

■ 팜 데이라 (Palm Deira): 북쪽에 위치, 2014년 완공 예정

- 지름 14.5Km, 면적 200Km², 줄기와 41개 야자 잎
- 총 8,000개의 2층짜리 타운 하우스, 뉴욕 맨해튼보다 큰 초대형 사업이나 정부의 강력한 추진으로 실현 가능성 큰 것으로 평가됨

④ 더 월드 (The World)

- 두바이 해변 8Km 떨어진 해양 (팜 주메이라와 팜 데이라 사이)에 가로 9Km 세로 6Km 면적 50Km²에 300개의 크고 작은 섬으로 세계지도를 만들어 각국 고유의 고급주택, 호텔, 쇼핑몰 건설
- 섬의 모양은 아시아, 아프리카, 유럽, 남북 아메리카, 오세아니아 6대주 6대륙 국가를 본뜨고 아메리카, 중국 등 큰 나라는 여러 조각으로 나눔
- 총 4억 달러 투자로 2008년 완공 목표로 하고 있으며, 2005년 현재 30개 섬 분양(9,000평, 약 2,400만 달러 소요)

⑤ 두바이 랜드 (Dubai Land)

- 두바이에서 아부다비 쪽 사막에 건설 : 총 4,271만평으로 미국 디즈니랜드의 6배, 두바이정부가 2018년까지 관광객 1억 명 유치 달성 전략의 일환으로 추진

- 대형 유리 돐 안에 인공으로 열대우림 및 스키 슬로프, 박물관 등 건립 - 영국의 할크로우사가 총 설계 담당, 2018년까지 모든 프로젝트 완료 (6개 테마지역에 총 사업비 50억 달러 소요)
- 첫째, Attraction & Experience World 프로젝트는 우주과학박물관, 실내 인공스키장, 실내 초대형 인공파도 풀장, 스포츠 아웃도어 월드, 자동차 경주장, 폴로 경기장, 18홀 골프코스
- 둘째, Eco-tourism World는 동물원 공룡월드 모래언덕 호텔, 사막 사파리 등 12개 자연 체험장
- 셋째, 기적의 펠콘 시티(Falcon city of Wonders)는 고대 이집트 피라미드, 바빌론 공중정원, 알렉산드리아 등대, 중국의 만리장성, 프랑스의 에펠탑, 이탈리아의 피사의 사탑, 7대 불가사이를 실물 크기로 재현
- 두바이 랜드가 완공되면 하루 평균 20만 명, 연간 7,280만 명 관광객 유치 가능

⑥ 스키 두바이 (Ski Dubai)

- 세계 최대 쇼핑센터인 “Mall of the Emirates” 내 건설 : 높이 62m, 길이 400m, 면적 3000m²로 세계 3위 규모(2005. 10월 완공)
- 10억 달러 투입 인공 슬로프 5개, 최대 1,500명 수용 / 천장에는 제설기가 눈을 평평 쏟아내고, 고드름, 어름 동굴, 겨울 폭풍 재현 (스키장에는 50m 두께의 눈 6,000톤 적설)
- 실내 온도 영하 6도, 외부는 60도로 온도차 유지 위한 특수벽 제작 (추위 적응 시설 보유)

⑦ 하이드로 폴리스(hydro-polis)

- 주매이라 해변 200m 떨어진 해저에 세계 최초 해저호텔 건설
- 총 5억 5천만 달러 투입, 버즈 알 아랍 호텔과 팜 아일랜드 연계 대규모 해양 파크 건설로 세계적인 관광 명소로 두각
- 객실 220개 초호화 특급 호텔로 스파, 컨벤션, 해저 빌라 등 부대시설, 육지와 호텔을 잇는 300m 해저 터널, 잠수함 선착장 등
- 18cm의 투명 유리, 3층 철근 콘크리트, 플렉시 그라스라는 비행기 창문용 유리 사용
- 폐쇄적 공포감 해소를 위해 인공으로 낮과 밤을 연출하는 시스템 구축

⑧ 에미리트 골프클럽

- 1988년 개정, 두바이와 10분 거리에 위치하며 사막 오아시스 골프장 / 미국 골프장 디자이너인 '칼 리튼'이 참여하여 건설, 미국 골프 다이제스트가 선정한 세계 100대 골프장
- 1989년부터 유럽골프투어 두바이 데저트 클래식 유치 "타이거 우즈, 어니 엘스 등 초청 유명세
- 골프장 관리를 위해 땅속에 30.5Km 파이프라인 매설, 700개의 스프링클러를 작동시켜 석유보다 비싼 물을 하루에 1,000만 리터 공급
(골프장은 비록 적자이나 세계적 관광명소 전략에 큰 기여한다는 평가)

⑨ 시티 (city)

- 지식경제시대 대응을 위한 "두바이 테크놀로지 - 미디어 프리존" 조성 (Dubai Technology-Media Free Zone)
 - 자유지역의 핵심은 인터넷 시티, 미디어시티 및 지식마을 등이다.

■ 인터넷 시티(2000년 개장) : e-business 와 정보통신기술산업의 허브 건설 지향

- 마이크로소프트, 오라클, 컴팩, HP, IBM, 마스터카드, 캐논, 아라비아콤 등 700개 회사가 입주하여 약 14,000명의 인력 근무 중
- IT 강국 인도가 지척에 있어 신기술 노하우, 값싼 고급 인력 기반 풍부

■ 미디어 시티(media city, 2001년 개장) : 창조하는 자유, 성인물 시청 허용 등

- BBC, CNN, CNBC, Sony, EMI, 로이터, 맥그로힐, MBC 등 850개 업체 15,000여명 근무

■ 지식마을(knowledge village) : 인터넷 시티, 미디어 시티의 전문 인력 공급을 위한 대학촌

- 현재 영국 미들섹스대학, 호주 서던 퀸스랜드 대학, 미국 피닉스대학교, 인도 마하트마 간디 대학 등 20여개 대학 학생 10,000 명 (유학생 약 30%)

■ 헬스케어 시티(health care city, 2010년 완공 목표)

- 하버드 및 존스 홉킨스대학과 연계한 세계 최고 수준의 의료서비스를 제공하여 연간 750억 달러의 중동 의료시장 진출 및 세계적 의료 허브 구상
- 11만평 부지에 종합병원, 생명과학 연구소, 의과대학, 간호대학, 스포츠센터가 들어서고 최고급 호텔과 레스토랑, 쇼핑몰 입주

※ 시티는 free zone으로 사업인가 후 50년간 법인세는 물론 소득세와 관세가 모두 면제. 공장과 사무실 등 부동산에 대한 소유권 인정, 본국 송금 무제한 허용, 아랍제국의 스폰서 제도에는 적용되지 않음

3. 세이크 모하메드로부터 배우는 리더십 10계명

1. 불가능이란 단어는 사전에 없다.
2. 부정적인 말은 하지 않는다.
3. 시인의 마음으로 국가를 경영한다.
4. 최고의 브레인으로부터 아이디어를 얻는다.
5. 환경에 맞추어 목표를 세우지 않고 목표설정 뒤 환경을 바꾼다.
6. 역 발상을 높이 평가한다.
7. 주변 강대국을 최대한 활용한다.
8. 자국민에게 실질적으로 유익한 정책을 강구한다.
9. 전광석화처럼 강력하게 추진한다.
10. 미래의 비전을 제시한다.

자료 : 최홍섭, 두바이 기적의 리더십, W 미디어, 56-7, 2006.