

台灣建材五金外銷業對中東主要市場之競爭優勢與經營策略之分析

董振仁、陳美玲

E-mail: 9302262@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣為四面環海之海島型國家，天然資源稀少，人口及土地資源有限，對傳統產業之一的建材五金業，有先天上資源不足的發展限制。但五十年來（西元 1950 ~ 2000年）靠本島人民的勤奮、賣力、苦心經營，為台灣經濟成長貢獻不少，尤其是屬於火車頭工業的建築業用到最多材料之建材五金業，更是在台灣的經濟發展史中，扮演了舉足輕重的角色。1980 年代以來由於工資、土地、經營成本的巨幅上漲劇增，產業紛紛外移，建材五金也無法倖免。因此如何適應競爭環境的變化，掌握關鍵競爭優勢因子，以期再創產業之第二春，已成為各產業當務之急。本研究範圍以建材五金外銷業在中東主要國家：沙烏地阿拉伯（紅海區）、約旦（地中海區）、阿拉伯聯合大公國（波斯灣區），三個同質性高之區域為研究代表，並利用問卷調查（2003 年杜拜展 INDEX 時訪問調查）或電話訪問及深入各國實地訪問客，統計分析中東市場之特性，結果發現：一、中東地區自台灣進口建材五金之商機，仍有相當多發揮的空間；二、中東地區是一個價格導向但亦重視品質的市場；三、喜歡透過參觀展覽及親自拜訪來尋求供應商。僅供有心一窺中東面貌，甚或有意了解經營中東市場之特性與策略的先進一個廣泛且客觀的分析與整理。

關鍵詞：建材五金，中東，競爭優勢，策略

目錄

目錄封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	v
要	vi	誌謝	viii	目	viii
錄	ix	圖目錄	xi	表目	xi
錄	xiii	第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
景	2	第二節 研究動機	3	第三節 研究目的	4
第四節 研究範圍與限制	5	第二章 文獻回顧	7	第一節 建材五金相關產業	7
業	7	第二節 競爭優勢相關文獻	14	第三節 經營策略相關文獻	33
第三章 研究方法	46	第一節 個案研究方法	46	第二節 個案分析研究流程	47
程	47	第三節 問卷調查表訪談，資料分析	48	第四章 台灣建材五金外銷業在中東主要國家之環境分析	50
之環境分析	50	第一節 中東主要國家之政經環境分析	51	第二節 進入中東市場之策略與管道	61
第三節 台灣與中東主要國家 SWOT 分析	62	第五章 中東主要國家問卷調查統計分析	74	第一節 營業額規模與主要進口地區之統計分析	74
額規模與主要進口地區之統計分析	74	第二節 品質、價格、交貨期決定採購因素分析	78	第三節 供應商之選擇方式及考量因素分析	82
方式及考量因素分析	82	第四節 未來需求產品之趨勢分析	89	第六章 結論	91
論	91	第一節 研究發現	91	第二節 研究建議	93
議	93	參考文獻	95	附錄1	100
錄2	101	附錄3	102	圖目錄	102
源	16	圖2-2 較佳出口績效來源	17	圖2-3 公司資源與持續競爭優勢之關係	19
係	19	圖2-4 競爭優勢的基礎	20	圖2-5 Porter 之五力分析架構	26
三種一般策略	28	圖2-7 競爭優勢流程圖	29	圖2-8 品質對利潤的影響流程圖	30
圖	30	圖2-9 競爭優勢因素對單位成本及價格影響流程圖	31	圖3-1 個案分析研究流程圖	48
圖	48	圖5-1 年營業額規模大小分析圖	76	圖5-2 主要進口區域分析統計圖	77
圖	77	圖5-3 轉單之價差比較圖	80	圖5-4 品質要求之顯著性圖	81
圖5-5 客戶對交貨期延誤天數之滿意度圖	82	圖5-6 採購之方法分析圖	83	圖5-7 供應商國籍對採購決策之影響	84
對採購決策之影響	84	圖5-8 供應商宗教信仰對採購決策之影響	85	圖5-9 供應商性別對採購決策之影響	86
影響	86	圖5-10 供應商品牌對採購決策之影響	86	圖5-11 供應商商譽對採購決策之影響	87
影響	87	圖5-12 價格、品質、交貨期、服務對採購決策之影響	89	圖5-13 未來需求產品之趨勢圖	90
圖	90	表目錄	7	表 2-1 產業定義之彙集表	7
表	7	表 2-2 建築及材料分類表	8	表 2-3 建築五金及材料分類表	9
表	8	表 2-4 台灣經營中東建材五金市場主要代表公司	13	表 2-5 提供持久性競爭優勢的條件	21
公司	13	表 2-6 競爭優勢的來源	23	表 2-7 策略定義彙總表	35
表	35	表 2-8 產品、市場、特異能力與一般性競爭策略表	38	表 2-9 SWOT 分析之策略	38

擬定表-----	44 表 4-1 中東同質性三個國家資料表-----	50 表 4-2 台灣與中東主要國家雙邊貿易-----
51 表 4-3 2001~2002年我國對阿拉伯聯合大公國(杜拜)出口建材五金主要產品----	52 表 4-4 2001~2002年我國對沙烏地阿拉伯出口建材五金主要產品-----	56 表 4-5 2001~2002年我國對約旦出口建材五金主要產品----
59 表 4-6 台灣與中東主要國家SWOT分析表-----	70 表 5-1 年營業額規模大小分析表-----	75 表 5-2 購買區域分析表-----
78 表5-3 轉單價差因素分析表-----	79	

參考文獻

- 一、中文部份
1. 王宏仁(2001), 「台灣冷凍調整食品產業分析及競爭優勢之研究」, 逢甲大學企業管理系碩士論文。
 2. 白錫盈(2001), 「台灣裝飾五金產業創新策略之探討」, 大葉大學事業經營所碩士論文。
 3. 江丙坤(2003), 「從台灣經驗看當前經濟問題對策」, 台中福華飯店演講所發表。
 4. 行政院主計處(2001), 「工商普查報告資料」。
 5. 吳思華(1996)「策略九說」, 麥田出版, 台北。頁103-123。
 6. 李再長譯(2002), Richard I. Daft著, 「組織理論與管理」, 華泰文化事業公司。
 7. 許文廷(2002), 「中東 荒野中哭泣的國王」, 旗林出版。
 8. 許文廷(2002), 「中東 眾神默默的中東」, 旗林出版。
 9. 高談文化事業有限公司(2002), 「中東 近東」, 高談文化出版。
 10. 莊銘國(2002), 「行銷戰略 大魚吃小魚 小魚吃大魚」, 五南圖書出版。
 11. 黃營杉譯, Charles W.L.Hill Gareth R. JONES(2000), 「策略管理」。
 12. 孫客難(2003), 「借力使力建立品牌, 拓展產業價值鏈」, 經濟日報副刊。
 13. 國貿局海關統計資料(2003), <http://cvs.moeaboftgov.tw>。
 14. 楊望遠 (2003), 「優勢競爭十則」, 經濟日報副刊。
 15. 潘迪/賀普、樂為良譯(2002), 「六標準差簡單講」, 美商麥格羅 希爾國際出版。
 16. 經濟部統計處, 年報統計資料(2003), <http://www.moea.gov.tw>。
 17. 台北世界貿易中心股份有限公司(2003), 「2002~2003經貿年報光碟」, 貿易協會出版。
- 二、英文部份
1. Aaker, D. A. (1984) "Developing Business Strategies", Wiley & Sons, New York.
 2. Aaker, D. A. (1989) "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable competitive Advantage", California Management Review, pp.91-106.
 3. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.
 4. Coyne, K.P., (1986) "Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't," Business Horizons, Vol.29, Journal,(Feb), pp.54-61.
 5. Conner, K.R. (1991) "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Hought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" Journal of Management 17 (1), pp.121-154.
 6. Dierickx, Ingemar, and Cool, Karel. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantages", Management Science 35, pp.1504-1511.
 7. D'Aveni, R. (1994) "Hyperccompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", New York: Free Press.
 8. Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", California Management Review, 33(3): pp.114-135.
 9. Ganesan, Shanker. (1994) "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, pp1-19.
 10. Gray, Paul (1998), "E-commerce overviews and close-ups" Information Systems Management, 16(1), 84-88.
 11. Hunt, Shelby D, and Morgan, Robert M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing 59, pp.1-15.
 12. Hill, Charles W. L., & Jones, Gareth R.,(1998) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, 1998.
 13. Lado, A.A., Boyd, No.G., Wright, P. (1992) "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", Journal of Management 18, pp.77-91.
 14. Miller, D., and Shamsie, J. (1996) "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", Academy of Management Journal, 39: pp.519-543.
 15. Michael, A., et al. (1999) "Strategic Management," 3rd, p89.
 16. Oster, S.M. (1999) "Modern competitive Analysis," Third Edition, Oxford university Press pp.119-140.
 17. Porter, M. E. (1980), "Competitive strategies", NY: Free Press.
 18. Porter, M. E. (1985), "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance," New York: Free Press.
 19. Peteraf, M.A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14,pp.179-191.
 20. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, pp.79-91.
 21. Rumelt, R.P. (1974) "Strategy Structure and Financial Performance", Cambridge Mass: Harvard University Press.
 22. Reed, Richard, and Defillippi, Robert J. (1990) "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", Academy of Management Review, pp.88-102.
 23. Zhang, M.J., et al, (2001) "Information Systems and Competitive Advantage: a Competency-Based View", Technovation 21, pp.147-156.