

1 绪论

20 世纪 80 年代，随着全球竞争加剧、信息技术飞速发展、市场机制不断完善，企业开始强化核心业务以获得竞争优势。其中，为了提高物流效率、降低物流成本、提升物流服务水平，专业化物流的不断深化促进了第三方物流的发展。

随着全球经济一体化及科学技术的发展，现代物流业的发展水平已经成为衡量一个国家综合经济能力的重要标志之一，而第三方物流也随着物流产业的发展而成为物流专业化的主要形式。欧、美、日等发达国家的物流管理技术已日臻完善，实现了物流系统的合理化、仓储管理自动化、运输高效化、装卸分拣机械化、包装标准化、加工配送一体化和信息管理网络化。在经历了二十年左右的发展以后，全球的第三方物流市场已明显表现出了潜力大和高增长率的特征。

1.1 选题背景

泰国 2007 年已拥有约 13234 家物流服务企业^[1]，年总产值 3000 多亿泰铢。2009 年由于金融危机的影响，泰国第三方物流企业倒闭了相当一部分，但是当年的第三方物流市场产值仍然达到了 1500-1650 亿泰铢，广阔的物流市场以及泰国经济的发展，吸引了众多国外物流企业纷纷进入泰国物流市场，这种状况有利于泰国物流产业的升级与换代，极大地促进了泰国第三方物流的发展。

相比较而言，虽然泰国第三方物流在起步后的几年内取得了一定的成绩，但与世界发达国家的第三方物流水平有一定差距。美国田纳西州大学的一份研究报告表明，美国大多数企业在使用第三方物流服务后，作业成本可降低 62%，而可以肯定的是现在泰国企业还远远低于这个数字，这与“使第三方物流成为企业的‘第三利润源’，降低企业物流成本，提升企业竞争力”的要求相差甚远。从泰国第三方物流企业的发展现状来看，企业本身还存在许多问题：许多物流企业缺

[1] กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ประเทศไทย. (2555) ธุรกิจบริการ : โลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : กรม.

少对第三方物流的正确认识, 缺乏对第三方物流企业发展规律的深入分析和研究, 第三方物流企业的运作模式缺少科学性和合理性等。

泰国基础工业与矿业局物流办公室网站所刊登的文章中, 泰国国家工业协会副主席、经济与物流行业协会主席塔尼·索拉博士^[2]表示: 泰国政府的开发战略中有发展物流的五条战略, 但没有能够融合统一起来。使得泰国的物流发展停滞不前。各部委都有不同的发展物流计划, 并且分散到不同的部门当中。而私营企业还没有醒悟过来, 整体来看私营企业还没明白物流业发展带来的好处。

在过去的 20 多年里, 除 90 年代初期以外, 泰国经济一直处于较为缓慢的发展过程中, 世界 500 强中也几乎都在泰国进行了投资, 其中涉及了大量的制造领域和服务领域, 分布在泰国中部和东部的大片工业园区内。这些外资公司及跨国巨头利用泰国较低的生产成本, 增强了泰国半成品、成品的生产制造规模, 使泰国成为众多产品的生产地。而是因为这么多制造业的形成, 才加速和推动了泰国原材料、生产资料、商品货物等贸易的大量交流与融通, 进而推升了物流业的快速发展。其实, 物流概念引入泰国也不过才十几年光景, 在这期间, 许多地区的物流园区、物流企业应运而生, 传统的货运公司也逐步转型为现代物流企业, 第三方物流公司也如雨后春笋遍地而生。泰国物流与生产协会创始人巴理查·蓬东信猜博士^[3]也认为大力发展第三方物流是未来泰国物流行业发展的主要方向。

与此同时, 面对日趋激烈的市场竞争, 对于在国民经济中发挥着越来越大作用的企业而言, 物流将成为企业新一轮竞争的热点。有学者认为物流是“降低成本的最后边界”, 是“一块未被开垦的处女地”; 是降低资源消耗, 提高劳动生产率之后的“第三利润源”, 特别是在前两个利润源潜力越来越小, 利润开拓越来越困难的情况下, 物流领域的潜力正逐步被人们重视。

[2] ศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ สำนักโลจิสติกส์กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2554) เหตุใดโลจิสติกส์ไทยไม่ก้าวหน้า. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : www.logistics.dpim.go.th/article/detail.php?id=1823 (20 มีนาคม 2555)

[3] ปรีชา พันธุมสินชัย. (ม.ป.ป) มองโลจิสติกส์ในหลายมิติกับ ดร.ปรีชา พันธุมสินชัย [ออนไลน์] แหล่งที่มา : www.m-focus.co.th/LogisticsArticle_01.asp (2 เมษายน 2555)

事实上,企业物流成本是除了原材料成本外的最大的成本项目,据了解,2010年在欧美发达国家,物流成本只占 GDP 的 7-8%左右,而泰国和中国的物流成本在 GDP 中所占的比例则分别高达 15.2%和 17.8%。

不管对泰国还是对中国来说,如果通过有效的物流管理,企业可以节省出很大比例的物流成本。一般来说,中小企业在产品价格上和对市场需求反应方面比大企业具有更多的优势,通过物流管理更能在节省产品成本方面发挥出自己的优势。

因此,深入研究第三方物流发展,将有助于企业转变“大而全、小而全”的观念,积极推动泰国物流服务业的现代化进程,对新形势下泰国第三方物流企业发展具有重要的理论和实践意义。

1.1.1 泰国物流行业面临的问题

泰国物流业虽然起步比较早,但发展却很不理想,特别是一些大中型的物流企业在从传统储运向服务转化的问题上进展迟缓,运输网络不健全,除部分物流企业物流整业有所加强外,大部分还基本停留在处理传统的储存和运输服务的水平上,跟不上客观形势的需要,适应不了现代物流信息网络,极大影响了物流业的发展。泰国物流业与国外发达国家相比,无论是从规模还是从技术水平上都存在较大差距。

King Mongkut's University of Technology Thonburi, Thailand的班汉泰·妮迪兰^[4]对影响泰国成为东南亚物流中心的因素进行了研究,目前泰国的物流现状不尽人意,主要表现在物流基础设施的不足,国家政策没有足够的支持,以及物流法律法规的不完善等因素外,在其文章中还对企业物流所不足的现状进行了描述,结合实际情况综合体现在以下几个方面:

(1) 政策管理较为分散,物流整体效益较差

泰国物流行业管理多年来一直是各部门各自为政的管理模式,使原本是一个系统资源的物流业的管理权限被分别划归若十个部门。比如铁路、公路、水运、航空等运输资源、分别直属铁道部、交通部、航空总局等管理。物流管理和资源

[4] ปานหทัย นิตติภัทรี. (2553) ปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาระบบขนส่งของประเทศ เพื่อการเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าในภูมิภาคอาเซียนและเอเชีย. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : www.freightmaxad.com/magazine/?p=382 (20 มีนาคม 2555)

的分散化，物流企业的低效运作，使物流本应具有的整体功能被大大削弱，阻碍物流业发展，难以形成社会性的物流配送体系。这种条块管理体制，形成了自上而下的纵向隶属和管理格局，严重制约着在全社会范围内经济合理地对物流进行整体统筹和规划，妨碍着物流的社会化进程，发挥不了物流的整体效益。

(2) 行业标准化尚无统一，物流对接效率较低

泰国物流标准化滞后主要表现在缺乏有关的标准及规章制度，同时在推行标准方面也缺乏必要的力度。例如，托盘标准和各种运输装备、装卸设备标准之间都有衔接关系，这就影响了托盘在整个物流过程中的有效使用。产品包装标准与物流设施标准之间缺乏有效的衔接，虽然目前泰国对商品包装已有初步的国家和行业标准，但在与托盘和各种运输装备、装卸设施、仓储设施相衔接的集装单元化包装标准方面还比较欠缺，这对各种运输工具的装载率、装卸设备的荷载率、仓储设施空间利用率方面的影响较大。

(3) 行业教育机制欠完善，制约了物流业的发展

当前泰国在物流人才的教育和培养上比较缓慢，高校中开设的物流专业理论化过重，实践培养较弱，社会上的物流专业培训力量也是相当欠缺，更缺乏系统化的专业培养机构。行业教育机制的欠完善，导致市场上符合要求的物流人才较少，而目人次的层次相对较低，专业性严重不足。另外，由于物流教育和培训的缺乏，能够切实为物流企业提供经营管理和整体发展的中高级物流管理人才也极度缺乏，制约了物流业的发展。

1.1.2 泰国第三方物流企业面临的问题

“物流市场的蛋糕是一天比一天大，但现有的物流企业的生存环境却一天比一天糟糕”，尤其是规模小、业务单一的第三方物流企业面临的困难和挑战显得更多，除具备以上物流企业面临的困境外，中小型的第三方物流企业还面临着融资困难、人才短缺、市场有效需求不足、信息化水平较低、大多数企业目光短浅、战略缺乏的多种问题。

(1) 企业规模普遍偏小，自我定位模糊，大多企业缺乏战略规划。

快速催生的第三方物流市场，市场活动的主体依然是中小型企业。依据泰国国际贸易洽谈局 2012 年 3 月公布的物流服务手册^[5]，泰国物流市场调查分析报告显示，企业资金在 500 万泰铢以下的中小企业占到 80%，而且普遍采用家族式管理。

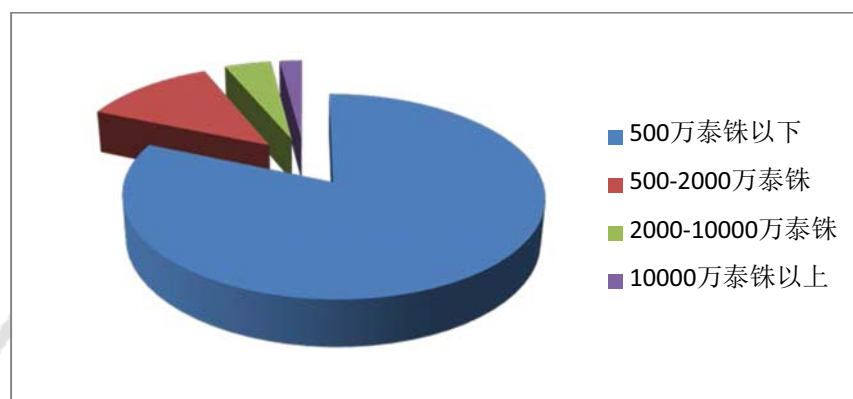


图 1.1 2012 年物流企业投资统计比例图

Fig. 1.1 The Statistics Scale Drawing of Logistics Enterprises was Invest in Thailand

企业的规模普遍偏小、管理水平较低、利润趋薄，又是他们面临的“通病”。而导致这些现象的原因，则是企业以业务需求为导向，目光短浅，大量存在“做一单是一单”、“先做生意再做管理”的思想。大多数企业把自己定位在物流供应商的初级层面，不清楚自身的竞争力定位；大多数企业无法回答企业的明天在哪，发展方向更是茫然；大多数企业缺乏系统完整的战略规划，更认为规划只是几个名词而已，思想和观念的问题相当严重。

(2) 经营模式普遍单一，传统运输为主，大多企业缺乏物流策划。

受制于企业规模的因素，大多数中小型第三方物流企业的经营模式较为传统，从事单一功能的运输、仓储和配送，很少能提供物流策划、组织及深入到企业生产领域进行供应链全过程的管理。同时物流方式更是传统，经营管理手段粗放，货车箱式化、装卸作业机械化程度不高。远未达到现代物流的标准和要求，基本上还处于以简单货物运输为主要形式的传统物流业阶段。行业竞争以价格竞争为

[5] กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ประเทศไทย. (2555) ธุรกิจบริการ : โฉมทัศน์. กรุงเทพมหานคร : กรม.

主，绝大部分企业缺乏现代增值服务。大多数物流公司只是局限在供应链功能的一小部分，无法满足客户的一体化物流服务需求。

(3) 信息基础应用较低，系统管理薄弱，大多数企业缺乏技术装备。

第三方物流作为专业化的物流服务供应商，本身应该是具有需求方没有的专业优势，这些优势尤其应当体现在物流技术与信息服务的现代化上。遗憾的是泰国第三方物流企业的物流信息技术应用水平目前还相当低，尤其是中小型的第三方物流企业在技术装备、管理手段、服务网络和信息系统等方面较为薄弱。绝大部分物流企业仍然采用电话或传真等方式进行业务信息联系，大部分物流场站没有公共信息平台，国际物流中心的物流公共信息平台，由于场地限制等因素不能很好地发挥作用。运用信息化手段提高运输质量和运输效率，提高客户服务能力，从而提高核心竞争力，这是第三方物流企业应对市场竞争的必然选择。

(4) 专业人才严重缺乏，人才管理薄弱，大多数企业缺乏培养机制。

除了技术上的欠缺，中小型第三方物流企业的专业化技术人员、管理人员也相当缺乏。成功的物流服务是一个“嵌入式”服务，物流供应商要及时早期介入，不仅参与产品的开发工作，而且了解产品生产计划，为客户制订详尽的物流计划，完成大量的物流作业。这就要求物流企业的从业人员具备必须的业务知识和专业知识。据悉，在美国第三方物流中约 91% 人拥有学士学位，51% 的人具有硕士以上学历，其中获得物流和运输专业硕士学位的占 24%。

要积累人才资源，一个好的人才引进机制、成长机制和培养机制是不可或缺的。造成中小型企业技术创新人才严重不足的原因，从内部人才管理上还是缺乏完善的人才培养机制。大多数企业对专业化物流人才的培养观念欠缺，使得企业人力资源的管理机制停留在传统的人事服务。

1.2 研究目的和意义

多年以来，泰国的第三方物流企业的市场集中度明显提高。一方面，UPS、联邦快递、敦豪等一批跨国物流巨头纷纷抢滩泰国市场，凭借较强的实力垄断优秀企业的物流业务。另一方面，也因为激烈的竞争而产生的整合、并购、重组在

泰国国内外物流企业深入展开，推动了物流企业业务也集中起来。国际物流巨头凭借雄厚的资本、先进的物流理念、管理技术和人才优势加快在泰国物流市场布局。除此之外，因业务紧缩、生意惨淡的中小型第三方物流公司开始出现倒闭、退出，中小物流企业的面临巨大的发展挑战。

巨大的蛋糕引来了蜂拥而至的竞争者，竞争不仅带来了行业创新与发展的动力，同时也带来了物流要素紧缺、社会资源出现紧张、平均利润开始下滑等发展瓶颈。更为严重的是服务能力单一、价格战的同质化竞争、供方和需方市场的强大，使得以物流代理为主要业务的中小型第三方物流企业步履维艰，利润率逐年下降，让这些尚不成熟的中小型物流企业面临着存亡攸关的生存与发展问题。物流开放的两年多来，泰国大量的中小型物流企业依然采用传统技术与管理手段，提供简单的货物物流配送，由于条件有限，他们普遍存在的弊病日益严重。面对挑战、面对威胁，如何改变经营方式，改善服务进而走出困境，是众多物流企业在急切寻找的答案。因此中小型物流企业的发展战略研究引起了业界广泛的争论与关注，也让我有了研究的兴趣。

不仅是因为身在其中的原因，也正如上述所提到的，随着市场竞争的加剧，面对强大的竞争对手，面对同业的价格战、资源抢占。而此时，不少中小型物流企业面对强大的竞争对手，开始在降低物流成本、提高物流服务水平上下功夫。企业通过重新的企业定位、战略规划，探索出以较低的交付成本、更好的物流服务在国内、国际市场中赢得竞争的优势，并不断突出自身的核心业务，进而形成自己的核心竞争力；同时以物流信息平台为基础提供高附加值和个性化的服务，加快引进和培养高素质的物流专业人才，力求在日趋激烈的竞争中占有一席之地。因此，“中小型第三方物流企业何去何从、未来在哪单、拿于什么与别人竞争……”等一系列问题不仅困扰了我，更让我有了更强研究动力。

都说“战略设计是企业发展的灵魂”，在发达国家，企业已经进入“战略制胜”的时代。1947年美国企业制定经营发展战略的只占20%，到1970年便达到了100%，日本绝大多数企业也有长期经营规划。中小型第三方物流企业面临的

问题不是单一的技术或服务问题，也不是人员和财务问题，说到根本还是企业的发展战略的问题。同理中小型第三方物流企业的现状迫切需要的也正是发展战略的研究，是企业生存、发展的大方向的研究。没有正确的战略作指导，企业的发展必然是盲目的、无序的，生命力便不长久。这也正是本文的研究动机和对象。

物流是服务贸易的一种，包括货物的运输、装卸、储存，以及这一过程中的手续及风险保障。由于其价格低、高效等优点，物流业已经成为国际贸易及国内贸易货物运输的重要渠道，对整个国民经济的发展有着巨大推动作用。

物流的产生是社会分工的必然结果。各企业为增强市场竞争力，而将企业的资金，人力，物力投入到其核心业务上，寻求社会化分工合作带来的效果和效率的最大化。专业化分工的结果导致许多非核心行业从企业生产经营中分离出来，生产企业的核心业务就是生产，物流业务不是他们的核心业务，它们将物流业务委托给专业物流公司负责，不但自己可以集中精力发展自己的核心竞争力，抓好生产，而且可以降低成本。而物流则以物流为核心竞争力，他们依靠自己的物流实力，完善物流服务功能，参与市场竞争，取得市场竞争优势。这样，物流的出现，实现了社会的合理分工，实现了社会资源的合理配置，同时又使生产企业和物流企业的核心竞争力都得到了加强，效益得到显著提高，这种分工显示了物流的综合优越性。

近年来，虽然泰国经济的增长较为缓慢，但是原来 90 年代经济快速增长时期建立的工业制造业基础，仍然导致巨大的物质产品的流动，也就必然导致物流量的增加。这是经济发展的必然规律，也是物流业成长的必然规律。20 世纪 50 年代的日本就是这样，他们那时国民经济的年增长率就是百分之七八左右，物资要运到日本全国各地、世界各地，或者从各地把货物运进来，它们自然要从流通领域去挖掘利润源泉，于是走开发物流的路了。现在的泰国的物质产品数量巨大、市场范围宽广，物流的需求量猛增，从而对物流业的发展提出了迫切的希望。到了这个阶段，物流业的发展成了生产发展的瓶颈，如果再不发展物流业，则必然制约生产的发展。所以，这时要继续发展生产，就必须发展物流业。

反过来，如果没有经济的发展，就没有物流业发展，也就不可能出现物流。如 90 年代初中国在内地推行配试点时，就出现由于物流量小，一辆车了送一圈货，连汽油费都收不回来的情况，有的企业连工资都发不出，谁还有能力去搞配送？因此，搞配送、搞第三方物流，其前提条件，就是企业要有一定的规模的物流量，而要有规模物流量，就意味着企业要有一定的市场。市场覆盖面越大，规模物流量就越大，配送么物流等物流技术就越有用武之地，带来的效益也就越显著。而要做到市场覆盖面大，规模物流量大，就需要社会需求量大，只有这样，既有较大的供应，又有较大的需求，才有较大的市场，才可能发展配送和物流，没有这些条件，即使勉强把配送、物流搞起来，最后还是要垮的。

相对于发达国家的物流产业而言，泰国的物流产业尚处于起步发展阶段，其发展的主要特点：一是企业物流仍然是全社会物流活动的重点，专业化物流服务需求已初露端倪，这说明泰国物流活动的发展水平还比较低，加强企业内部物流管理仍然是全社会物流活动的重点；二是专业化物流企业开始涌现，多样化物流服务有一定程度的发展。走出以企业自我服务为主的物流活动模式，发展第三方物流，已是泰国物流业发展当务之急。

随着世界经济的发展，物流业的快速发展是必然的。在国际上，物流产业被认为是国民经济发展的动脉和基础产业，其发展程度成为衡量一国现代化程度和综合国力的重要标志之一，被喻为促进经济增长的“加速器”和“第三利润源泉”，可见其研究价值。

另外，随着物流企业数量的不断增多，竞争也越来越激烈，对于物流行业中的中小型企业来说，越来越多的来自各个方面的压力扑面而来。基于这样的背景下，本文根据泰国国内中小型物流企业的现状，以及他们所面临的问题，通过大量资料数据的考证、研究，找出了中小型第三方物流企业走出当前困境的发展战略、实施的策略。

鉴于此，本文将结合泰国本地实际情况，通过有关的调研，对泰国第三方物流企业 Speed 物流公司的物流管理问题进行探讨，在此基础上提出泰国 Speed 物流公司的物流管理发展战略及实施策略。

