

4 泰国 Speed 物流公司运营现状分析

4.1 Speed 物流公司概况

泰国泰丰水果有限公司、泰国 Speed 物流公司。两家公司法人代表同为香港人林楚成、林楚源两兄弟，而其中 Speed 公司主要为泰丰公司服务。

泰丰水果有限公司创立于 1990 年 6 月 11 日，注册资金为 4200 万泰铢，办公室设立在曼谷市东芒区常阿卡伍迪路第 1 区 159/162-163 号，主要经营泰国水果出口到香港贸易，并在香港设立有销售办事处及冷库（冷藏量约 50 吨）。现今公司主营业务为自有品牌的对华水果出口业务，其水果主要出口到中国云南、广西、香港，公司在泰国东部尖竹汶府（Chanthaburi）和南部洛坤府（Nakhon Si Thammarat）分别设立包装工厂及冷库（冷藏量约 50 吨）。

2000 年 10 月 6 日，泰丰水果有限公司创始人林楚成、林楚源两兄弟又投资创立泰国 Speed 国际空运有限公司，注册资金为 4000 万泰铢，并于 2010 年更名为泰国 Speed 物流公司，办公室设立在曼谷市东芒区常阿卡伍迪路 319 号，主要业务为泰丰水果有限公司提供货运服务。通过 11 年的发展，已经成为泰国公路运输局注册在案的，能派本公司运输车辆运送货物出口至周边国家境内的货运公司（包括老挝、柬埔寨）。另外在 Speed 物流公司下另外注册成立 Sangthong 进出口报关部，拥有独立进出口权。发展至今日，公司原来仅为泰丰水果提供货运服务，现今拓展到有余力对外承接部分物流业务，其中专职承担泰丰水果运输业务车辆约为 55 辆集装箱拖车。

Speed 物流公司的停车场亦设在中部大城府，在泰国中部大城府、北部清孔两地设有油库。现有集装箱拖车 140 辆，其中 50 辆为冷柜车，90 辆为干货车；另有皮卡车、6 轮车等 10 吨以下的运输车辆 80 辆。另外 Speed 物流公司在老挝及越南亦有部分运输车辆。

虽然这两家公司各自业务不同，但是由于是同一个投资商并且具备相同的法人代表，从创立起 Speed 物流公司就是为泰丰水果有限公司服务的，公司现有职

工 300 多人，其中大专以上学历者占 20%。公司物流管理还处于传统经验管理阶段，信息的传递、汇集、分类仍然大部分靠手工，信息化程度低。

4.1.1 组织结构分析

虽然这两家公司各自业务不同，但是由于是同一个投资商并且具备相同的法人代表，从创立起 Speed 物流公司就是为泰丰水果有限公司服务的。但其组织结构混乱，职责不分明，具体如下图：

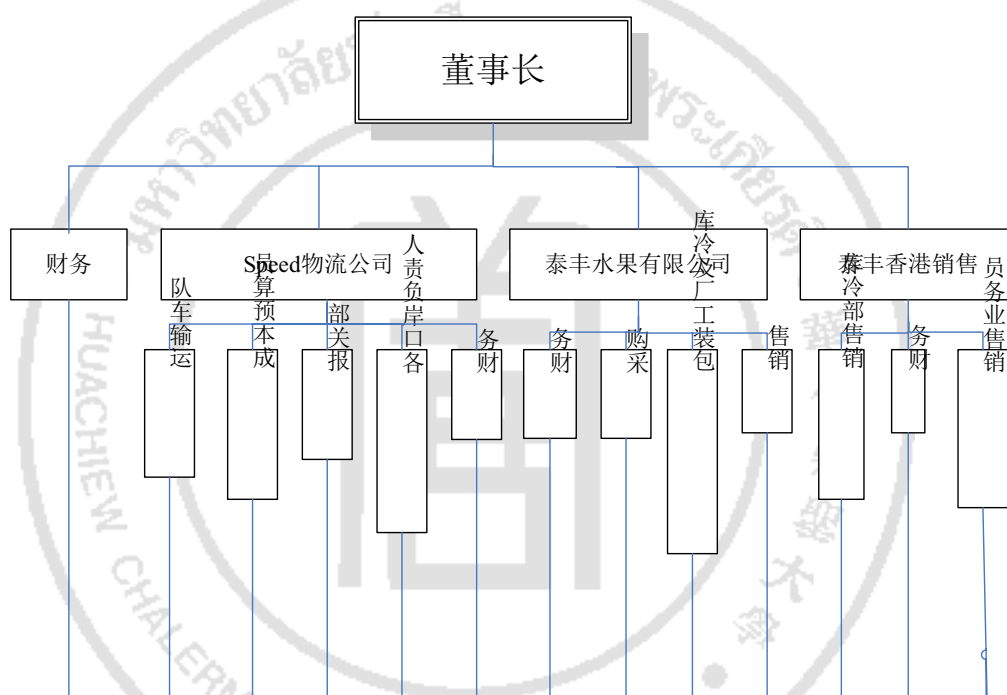


图 4.1 Speed 公司组织结构图

Fge.4.1 The Speed Company's Organization Chart

分析：泰国 Speed 物流公司是承担物流职责的部门，物流活动各环节之间有着较为紧密的联系，但由于职能部门和公司主管连接的组织结构混乱，并且采用家族式管理，职责不明，所以仍不能进行有效的管理，与泰丰各部门之间扯皮现象严重，用于协调的时间过多，严重影响了工作效率，例如：财务部为董事长亲信，经常插手其他部门管理，导致重复发送指令、扯皮等现象经常发生。为了更

好的理顺各部门的关系，减少不必要的协调活动，为了改变部门各自为政、推卸扯皮的现象。



4.1.2 业务模式分析

公司的主要业务为泰丰水果对华出口提供物流服务，因此 Speed 物流公司的主要物流运营如下：

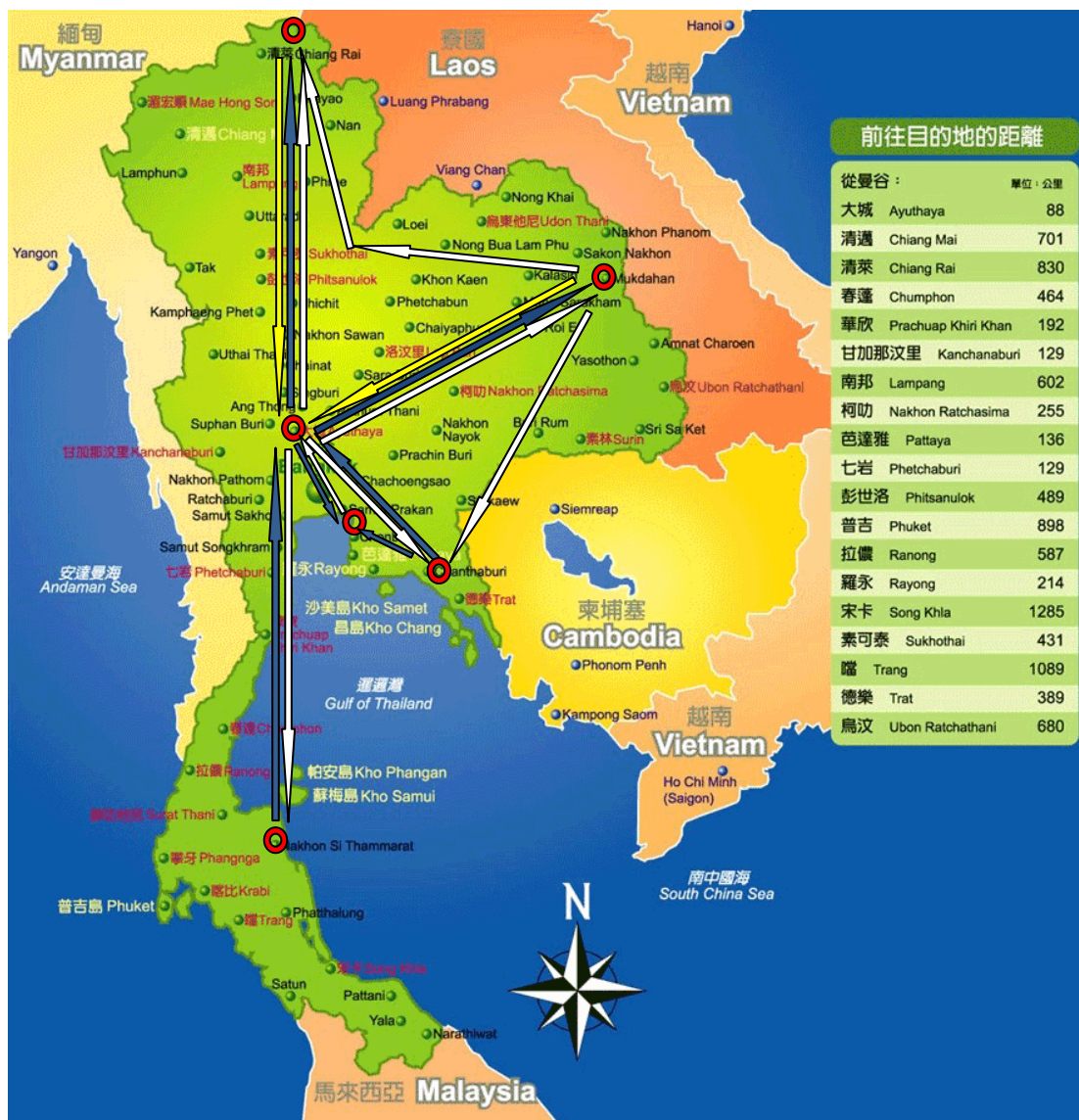


图 4.2 运输车辆运行示意图

Fge.4.2 Transport Running Chart

注： 1) 白色箭头为空车运行；2) 蓝色箭头为出口货物运行；3) 黄色为进口货物运行

如上图所示, Speed 国际运输的车辆运行,按照正常水果采购出口物流流程,车辆大部分由大城府停车场出发,运行前往东部尖竹汶府(距离大城 400 公里)或南部洛坤府(距离大城 800 公里)装载货物,然后返回大城府停车场检查货物并加油然后再出发前往各个口岸或港口(200-900 公里不等),在口岸或者港口交付货物后等待进口货物装车后返回或空车返回。

分析: Speed 物流的业务只覆盖了基本物流业务——运输业务,从其服务功能而言,可以为客户提供综合的、多功能的、一条龙的物流服务还是不能够完全胜任的。仅仅操作单一物流服务比较容易被替代,业务范围过于单一,在现在的市场竞争机制下不容易发展,容易被替代。总体来看,公司在物流业务模式,有如下几个特点:

(1) 物流服务链较短,经营种类单一

Speed 物流的服务链较短,从公司简介中也不难看出,普通仓储、保税仓储、报关、一级货运代理、自营贸易、贸易代理等业务都没有涉及,仅仅作为一个第三方的运输公司而存在。

(2) 制造业物流服务能力弱

虽然也有很多国际著名公司在泰国设制造厂,但由于 Speed 公司由于设立之初的宗旨仅为本公司服务,所以基本没有涉及到位制造业服务的业务。而制造业服务的内容主要包括:制造业仓库管理服务、制造业加工贸易服务、制造业清关货代服务三大类。Speed 公司在这个方面的经验基本可以说是没有,对后期的业务拓展造成一定的难度。

(3) 贸易服务以代理为主,带动报关、货代业务

在公司的贸易服务中,主要是以贸易代理服务为主。即:贸易的买卖双方已经确定了操作的价格、数量、付款方式,仅仅通过 Speed 公司提供进口操作,公司赚取的是按合同金额收取的代理费。公司也将通过这类代理业务,带动相关的报关、货代业务。

(4) 出口操作能力较强，进口操作能力较弱

由于公司长期出口水果，积累了大量的出口操作经验，出口操作能力比较好。而在进口操作方面，主要是进口的货运代理，而且主要是陆路运输为主，Speed 物流的操作能力和运价都缺乏行业竞争优势。这主要是由于 Speed 物流的货量不足，也没有船公司与航空公司的支持，无法拿到较低的运价。而货量不足则主要是由于客户主要是水果进口商为主，客户源较为单一而且进出口货量较小，因此 Speed 物流一直未能较好的发展进口业务，整体操作能力较弱。

并且从公司的物流流程可以看出，公司车辆空运率较高，运输费用高。据公司提供数据，每天由大城府发往清孔县的车辆仅三个集装箱左右，而返回的货物则五个集装箱左右，所以每天有两到三辆车是空车前往清孔县载货返回大城府，空运率较高导致成本升高。据泰国公路运输局提供的数据，泰国 2009 年（柴油 24 泰铢/升）水果类公路运输车辆平均每公里经济成本为 23.03 泰铢，而公司自营车辆平均每次出车成本仅燃料费（2012 年 8 月柴油约 30 泰铢/升）和司机津贴即达 14-15 泰铢/公里，另外加上车辆折旧、维修等其他隐性成本，运输费用势必越来越高，产品销售旺季运力不够的时候，公司又加大投入购置车辆，造成投资过大。而在销售淡季时运力需求过剩时，又有大量车辆闲置，更造成资源的浪费。

4.1.3 信息化实施现状分析

信息系统是现在企业实现高效运作的神经中枢系统，准确、迅速、流畅的信息系统有利于促进各部门之间的信息共享。信息技术甚至可以改变企业运行的有关时间、空间和边界规则，及时的信息可以取代库存，为企业节约资金，创造效益。公司目前由于各个部门间距离较远，所建立的局域网仅限于单个部门办公室内部，并且只是用来进行一般的公文处理，通过邮箱进行文件和报表的传递，速度慢而且容易形成人为的中断、随意性大，不利于部门之间的信息沟通。运输车

辆均装有 GPS，可对车辆运行进行追踪跟进，驾驶员与公司之间联系仅靠移动电话进行联络，容易造成联络中断。

分析：可以看出，泰国 Speed 公司的物流管理还处在比较原始的状态，没有完整的统一的物流调控信息系统，并且除了财务部门实行了电算化以外，其他部门都没有利用微机进行物流活动的管理，没有用信息技术带动和推进管理的科学化，工作效率较低。

4.1.4 Speed 公司存在问题分析小结

结合 Speed 物流公司的实际调研，该公司主要存在的问题有以下几个：

1 公司在组织结构中存在的问题

Speed 物流所处的是高度市场化竞争的服务型行业，其营销能力的不足和服务人员的问题，对公司的市场开拓以及服务品质的提升有一定的阻碍，具体表现在如下几个方面：

(1) 物流营销能力较弱

Speed 物流公司没有独立的部门来承担公司物流发展战略制定、物流方案的策划、物流客户的营销以及市场开拓等功能。并且从实际的运作情况来看，物流营销及市场开拓的能力仍然较弱，各营运部门根本无法依靠物流发展部来完成自己的利润指标，都需要自己开拓市场、招揽客户以完成年度利润目标。

这一方面是由于缺少营销人员的考核机制。考核机制的缺失，造成营销人员并没有业绩压力，即使当季度没有完成任何物流服务合同，也不影响工作去留，不影响工资的发放。公司物流销售合同的亦没有提成奖励，完成业绩多少与个人收入多少的差距并不是非常大，无法形成有效的激励作用。

另一方面是由于营销人员能力有待提高。在目前充分竞争的物流市场中，越来越多的涉及到国际物流业务，需要的是全面的物流业务知识以及比较专业的外语交流能力。但是目前公司的物流营销人员能力有限，多数为不懂得物流业务的应届毕业生以及教育程度较为低下的工人，或者一些是外语能力欠佳的营销人员，无法独立与外资客户进行交流，更无法策划外文的物流方案。此外，因为客户所

处的行业不同，对物流服务的要求也有所不同，公司目前缺少对不同行业物流的专业服务整理，这也是无法提供专业化营销的另一原因。

（2）缺少统一的客户服务和跟踪管理部门

目前公司的客户有部分都是综合性的项目，在业务操作上存在多个网点同时操作、多种物流业务同时操作的情况，但是目前公司亦没有专门的客户服务部门，基本是部门负责人担任，缺少统一的客户服务部门。有时，在处理客户订单和后期跟踪时，会出现无法及时解决客户所反馈的问题的情况。

同时，客户投诉和需求只能告诉相关操作人员和责任主管，没有专人追踪客户的投诉与需求是否得到解决，更谈不上针对客户的问题来持续改善作业流程，问题的解决只能依靠人员的责任心来完成。这种结构不利于客户稳定，满意度得不到提升。

2 公司主营业务中存在的问题

Speed 物流虽然拥有较多的物流经验，但业务范围也涵盖了较为单一，真正具有行业竞争优势的仅仅运输这一项，具体表现在以下几个方面：

（1）从客户供应链的角度，Speed 公司针对的物流服务主要涉及水果出口和进口承运服务。但是这仅仅只是供应链的一部分，从完整的客户物流链来看，出口物流、国内分销物流、仓储服务等业务都没有真正开展起来，无法为客户提供一整套的物流解决方案，也使得企业的物流管理只能部分系统化，无法参与更多的客户供应链服务。

（2）从物流增值服务来看，Speed 公司能提供的物流服务较为单一，不能很好的拓展更多的业务，没有涉及基本仓储服务、包装、配送服务、安全库存管理、物流咨询、代收货款，更加谈不上物流分销、采购执行等更为专业的物流服务。总体来看，公司所提供的物流及附加服务仍偏重于运输服务，高端物流及库外上下游的综合配套服务能力不足。

（3）从物流业务的关联度来看，公司的物流业务关联度并不强，贸易所带来的相关物流服务很少，只是一种简单的代理行为。仓储与货代的关联度也不强，

仓储业务并没有带来海空运业务的发展。而货代业务非常弱，也使得其无法为运输业务带来延伸。

因此，可以看出 Speed 公司在物流服务方面诸多业务未真正开展起来，相对较为突出的运输业务，也并没有做深、做精，延伸服务也不够。同时，不同种类的物流业务关联度不强，无法使业务与业务之间形成相互拉动的合力。

3 公司在人力资源管理中存在的问题

(1) 缺乏有效的员工考核和激励机制

不仅仅是营销人员缺乏必要的考核和激励机制，客户、业务员、管理人员等都缺少有针对性的考核机制。考核机制和激励机制的缺失，使得公司的奖金分配都是依靠部门经理主观判断。而且各个营运部之间，因为效益不同也可能出现多做少得，少做多得的情况，相同岗位之间缺少竞聘升职的激励机制，员工升职多数依靠公司中高层管理人员主观判断，不利于人才的培养和稳定。

(2) 中高层管理人员收入平均化

在 Speed 公司中，中高层管理人员的收入存在平均化的现象，中高层之间年收入相差不多。这种分配机制显然不利于中高层管理人员发挥主观能动性，实现优胜劣汰，无法为公司创造更多的价值。

4 公司在信息管理中存在的问题

公司拥有的信息系统之间关联性不强。同时，信息系统在业务数据的分析和内部外系统的接口中比较欠缺，无法满足 Speed 公司业务发展的需要。

(1) 业务信息系统存在信息孤岛

公司的主要业务软件：仓储管理系统、货代报关系统、进出口管理系统之间并没有形成连接，这使得订单的协同处理能力不强，同一家客户的业务委托需要在两个系统中录入，缺少关联。这使得公司无法统一的处理客户的订单，数据重复录入也影响操作效率。同时，整个信息系统缺少统一的入口，用户不得不操作多个信息系统，以完成不同的业务操作。

(2) 业务数据分析能力不强，运营管理能力不足

信息系统仅仅只能提供操作层面上的数据分析，只能提供物流单证电子化、部分状态可视化。而对业务成本分析、对业务环节的 KPI 考核、项目利润分析等都无法实现，对提升运营管理能力而言，目前的信息系统显然不够用。

（3）信息系统功能不够专业

从 Speed 公司的信息系统来看，信息管理系统缺少应有管理功能，这也使得货物入库及拣货、上架时间较长，效率不够高。同时，也对仓储增值服务的开拓形成一定的制约；而进出口管理系统，缺少对外汇、核销以及资金的控制。

（4）缺少必要的内外部接口

Speed 的业务系统缺少必要的内外部接口，比如：内部业务系统与财务系统之间没有财务接口，无法实现从业务数据直接到财务软件的数据转移，数据重复录入较多，浪费人力成本；而外部系统中，没有与客户 ERP 系统或电子单证数据形成接口，也有较多的数据重复录入现象，同时也缺少和供应商、海关等相关的外部接口。

（5）信息系统自动化率不高

在系统的自动化应用方面，Speed 公司目前的计费功能主要是运输系统上，但针对各家供应商进行的运输费用结算，仍是依靠手工进行。而进出口和报关业务也没有按照合同约定的价格进行自动计费。

这使得结算效率不高，许多结算还是要在单证信息的基础上再进行较为复杂的人工判断，影响了结算效率，并可能导致差错。

4.2 Speed 物流公司的战略环境 PEST 分析

正如第一章战略环境所述的，总体来说虽然泰国第三方物流正面临欣欣向荣的春天，不断完善的物流环境和需求旺盛的广阔市场，是第三方物流企业难得的市场机遇。但这并非意味着我们的第三方物流企业可以高枕无忧、坐享其成宏观环境带来的高增长。随着市场竞争的加剧，面对强大的竞争对手以较低的交付成本、更优的物流服务在国内、国际市场中赢得竞争优势，我们的第三方物流企业

如何在日趋激烈的竞争中占有一席之地，突出自身的核心业务成为我们可持续发展不得不思考的问题。

企业宏观环境，是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，直接或间接地影响企业的战略管理活动。PEST 分析是一种简明扼要的分析方法，它是从政治/法律的（Political）、经济的（Economic）、社会文化的（Social）和技术的（Technological）角度分析环境变化对企业的影响。

（1）政治法律环境分析（Political）

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同—国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。重要的政治法律变量：

执政党性质、政治体制、经济体制、政府的管制、税法的改变、各种政治行动委员会、专利数量、专程法的修改、环境保护法、产业政策、投资政策、国防开支水平、政府补贴水平、反垄断法规、与重要大国关系地区关系、对政府进行抗议活动的数量、严重性及地点民众参与政治行为。

政府是市场竞争的规则制定者和裁判，是物流公共基础设施的提供者和投资倡导与组织者，这些常常成为市场活动的积极推动力量或阻碍力量。国家对物流企业的资质要求、物流管理体制的调整变化、有关物流法律法规的执行、物流基础设施的投入、优惠扶持政策等，都会对泰国第三方物流业的发展带来很大影响。

2007 年泰国国家社会与经济发展委员会发布了，《2007 年-2011 年泰国物流发展战略报告》^[20]其中有：1.生产制造方面物流效率改进政策。2.提高物流运输系统效率政策。3.发布促进物流行业发展的政策。2008 年 10 月，泰国国家社会与经济发展委员会和国家投资项目办联合发布《关于物流专业人才培养计划》。

[20] National Economic and Social Development Board and the Thai Federation on Logistics. (2007) **Thailand's Logistics Development Strategy (2007-2011)**. [Online] Available :
www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/policy/Thailand%20Logistics%20Plan%202007-2011%20in%20English.pdf

种种迹象表明，政府部门对现代物流业开展大力扶持，包括对物流园区的建设提供政策扶持、对物流企业的扶持政策等。泰国第三方物流发展的宏观环境已经得到进一步改善。

(2) 经济环境分析 (Economic)

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。

宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素决定着企业目前及未来的市场大小。重要监视的关键经济变量：

GDP 及其增长率、国家向工业经济转变、贷款的可得性、可支配收入水平、居民消费（储蓄）倾向、利率、通货膨胀率、规模经济、政府预算赤字、消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体间的收入差别、价格波动、货币与财政政策。

① 泰国经济发展，进出口贸易持续增长

近十年来泰国经济一直增长缓慢，但是随着全球经济一体化进程的推进，经济活动的社会化大分工，越来越多的跨国公司在泰国设立分厂并将生产制造外包，并建立了采购中心，对第三方物流市场的需求还是有一定的推动作用，比如说 2011 年泰国的进出口总额达 136907 亿泰铢^[21]，这其中对第三方物流市场的需求是巨大的。并且今年以来一直保持上升的进出口总额一直保持上升的势头，如下图所示：

[21] อาคม เดิมพิทยาไพสิฐ. (2555) การปรับปรุงต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ของประเทศไทย แลลดต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ปี 2553 และทิศทางการ 2554. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

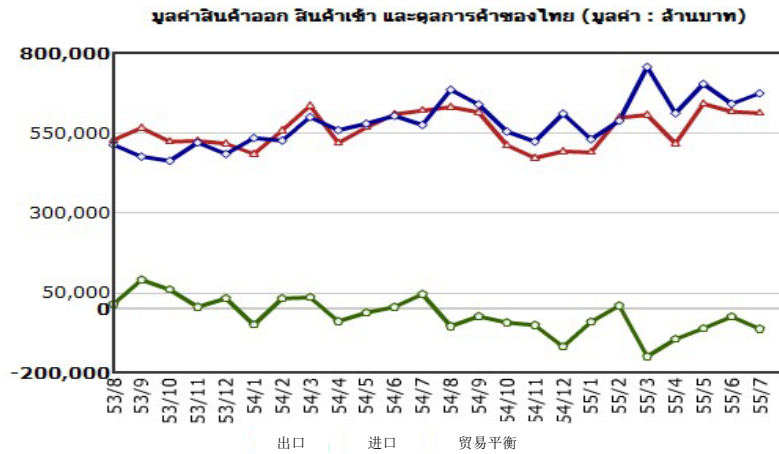


图 4.3 泰国进出口走势图

Fge.4.3 Thailand Import and Export Charts

② 区域经济优势明显

泰国交通运输网络建设较早，可以算是较为发达，并且基础实施较为完善，随着经济的不断发展，泰国近年来也提出建立东南亚中心的设想，作为东南亚经济最发达的国家之一，区域经济优势明显。目前泰国已形成以金融为龙头、贸易为先导、产业为后盾的经济发展的格局，泰国通过大力改造传统工业、扩大支柱产业生产规模和培育高新技术商业群，新兴产业、高新产业和外向型经济得到迅速发展，使泰国成为东南亚的资金流转中心、商品集散中心，以金融和贸易发展带动信息、咨询和服务业，加速高新技术产业化，将技术优势和人才优势转变为产业优势，并使制造业不断向泰国全国东部及周边地区扩散。

(3) 社会环境分析 (Social)

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。 关键的社会文化因素：

妇女生育率、人口结构比例、性别比例、特殊利益集团数量、结婚数、离婚数、人口出生、死亡率、人口移进移出率、社会保障计划、人口预期寿命、人均收入、生活方式、平均可支配收入、对政府的信任度、对政府的态度、对工作的态度、购买习惯、对道德的关切、储蓄倾向、性别角色、投资倾向、种族平等状况、节育措施状况、平均教育状况、对退休的态度、对质量的态度、对闲暇的态度、对服务的态度、对老外的态度、污染控制、对能源的节约、社会活动项目、社会责任、对职业的态度、对权威的态度、城市、城镇和农村的人口变化、宗教信仰状况。

近年来，泰国大力推行“物流人才培养”战略，加快人才的培养，出台了一系列相关扶持政策。曼谷等中心城市科学和教育事业发达，技术与管理先进，拥有众多大专院校、科研院所，汇集了大批高素质的人才。

针对国内缺乏物流人才的情况，国家已开始加强物流人才的培养，鼓励高等院校开设现代物流专业及课程，为现代物流培养人才，鼓励和引导企业、行业组织及民办教育机构参与现代物流人才的培训和教育工作的。

(4) 技术环境分析 (Technological)

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：国家对科技开发的投资和支持重点；该领域技术发展动态和研究开发费用总额；技术转移和技术商品化速度；专利及其保护情况，等等。

进入信息时代后，IT 技术的应用改变了物流企业的组织结构及经营模式，国内外物流技术提供商的激烈竞争，为泰国第三方物流市场创造了良好的技术环境。物流系统规划、优化与仿真等技术，条形码及其自动识别技术、手持终端技术、EDI 技术、卫星定位技术 (GPS)、人工智能 (AI) 技术、基于互联网的物流信息系统等物流信息化技术，集中各种装卸搬运设备、自动存取设备、流通加工设备以及电子标签、射频 (RF) 等技术的自动化物流中心，及时制 (JIT)、快速响应 (QR) 等供应链管理技术在物流企业中不断得到应用，拓展了物流企业的服务范围，增强了企业的服务能力，提升了物流运作效率和客户服务水平。

泰国正在加快标准化建设步伐，在做好物流用语、计量标准、技术标准、数据传输标准、物流作业和服务标准等方面基础工作的同时，加强标准化的组织协调工作，以使各种技术标准与国际标准接轨，提高货物和相关信息的流转效率。

信息系统之间缺乏接口标准，工商企业内部物流信息系统与第三方信息系统之间缺乏有效衔接，运输信息系统、仓储信息系统、物流作业管理信息系统之间互不沟通，由于没有公共物流信息交流平台，以 EDI 互联网等为基础的物流信息系统难以得到实际应用。

4.3 Speed 物流公司基于战略环境的波特五力模型分析

波特在该模型中涉及的五种力量包括：新的竞争对手入侵，替代品的威胁，买方议价能力，卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力。当这些力量强时，可视为威胁，因为它会压低利润，力量弱时可视为机会，因为它允许企业赚取较大的利润。

就第三方物流产业结构而言，管理者主要的任务是分析产业环境的竞争力，以分辨出到底给企业带来机会还是威胁。通过分析可以发现现有企业的竞争强度属于中低，而潜在的入侵者威胁低，在模型中物流行业客户的议价能力中高，供货商的议价能力低，替代品的威胁中等。因此，行业整体结构评估为中低，相应地行业对外界的吸引力属于中高。

(1) 现有物流企业的竞争强度

目前，在泰国有一万多家物流企业，中小型第三方物流企业更是占到物流企业总数的 80%。可以说泰国的物流业还处在一个混战的“战国时代”。

(2) 潜在的物流业入侵者之威胁

潜在竞争者能否顺利进入该产业，须视该产业的“进入障碍”强度。所谓进入障碍的观念，是产业中由于产品、生产、技术等特性，或现有厂商策略及进入时机等等因素，导致潜在竞争者无法进入该产业。潜在竞争者所需负担的成本越大，则进入障碍越大。

而潜在入侵者威胁大小强弱其实主要取决于行业进入壁垒的高低。泰国物流行业进入壁垒主要包括两个方面：政策或制度壁垒、规模经济壁垒和技术壁垒。目前来看这二大壁垒并不对进入者构成太大障碍，也决定了潜在的入侵者威胁相对较低，即便有也尚不具备威胁性的竞争资格。

（3）物流需求客户的议价能力

当购买者有能力向公司要求低价或更好的服务时（它会增加作业成本），会造成业者彼此的竞争。一般而言，客户在采购时，是设法压低价格、争取更高的品质或更多服务，或让竞争者之间产生对立，以便从中获利。产业内重要客户的力量，除客户本身的采购能力之外，若能符合以下标准，则议价能力强。

泰国第三方物流企业为数众多，客户议价能力有着优势。物流供给的相对过剩、各物流企业之间的恶性竞争、物流需求方的不断壮大，都使得客户的议价能力大大提高，对于 Speed 公司而言，被迫提高服务质量、降低价格；另一方面现阶段泰国物流企业未充分认识到物流外包所带来的好处时，企业物流成为不少企业首选的物流模式，替代性的考量也进一步提高了物流客户讨价还价的能力。

（4）物流供货商的议价能力

与前述之购买者议价能力相反，当供应商能够强迫企业提高购买价格，或降低供货品的品质，使得企业降低获利能力时，供应商可视为一个威胁。相反的，弱的供应商给予企业有机会压低进价及要求较佳的品质。供应商对企业做出要求的能力，取决于供应商和企业之间议价能力的相对大小，因此，供应商若符合以上标准则议价实力较强。

对于 Speed 而言，所谓的物流供货商主要来自于公司内部的部门，一般而言，平行关系决定了他通常为价格的接受者，从这个角度来看，供货商的议价能力不大。但如果从外部大环境来看，即市场上整体需求与供给的角度来看，供货商还是具有一定的议价能力的。因为泰国的物流正处于起步和形成阶段，物流专业人才、管理人才普遍缺少，特别是具有物流专业知识、技能和经验的策划、管理组

织、协调、运作等方面的中高层管理者更是严重不足。可以说人才的供需不平衡直接导致了供给方议价能力的提高。

(5) 物流替代品的威胁

所谓替代品就是能发挥和原产业产品相同功能的其他产品。替代品的存在在于限制了某个产业的可能获利，使公司需考虑价格上限问题，而无法任意订价。替代品在价格或性能上提供的替代方案愈优厚，对产业的利润限制与威胁就愈大。

从上述章节谈到的发展前景中我们已经知道第三方物流将成为物流主体，未来发展充满希望，但是随着外国大型物流企业进入数量的不断增加，如何提升经营管理能力与服务品质、有效掌握物流需求企业的需求，以及通过建立自身的核心竞争力以获取竞争优势，将是泰国第三方物流企业界共同面对的问题。

总而言之，类似 Speed 公司这样的中小型第三方物流企业通过适当的战略设计与规划，清楚地认知市场所带来的机会与威胁，以及自身在行业中的位置及优劣势，将必然有助于企业建立合适的经营战略，从而获得良好的经营绩效与成功的市场地位。