

5 泰国 Speed 物流公司发展的战略制定与实施策略

由于泰国的第三方物流市场起步较晚，缺乏公认的服务标准，服务商之间的经营能力差别不大，目前服务商之间的竞争焦点主要体现在规模大小、服务范围大小、服务种类多少等方面，竞争格局表现为粗放式的增长，使竞争对手的服务和发展大同小异，而且企业的技术与管理水平不高，企业尚未形成核心竞争力。泰国第三方物流服务市场的开发、形成乃至发展成熟，还需一定时间。泰国在物流市场体制、法律法规制度、物流企业管理体制、企业文化和价值观、物流人才培养以及激励机制等方面的不足，或缺陷，严重制约了泰国第三方物流企业的发展和竞争。

5.1 泰国 Speed 物流公司的发展战略与竞争策略制定

迈克尔·波特提出了三种竞争战略：全面成本领先战略、差异化战略与集中化战略。基于企业自身的竞争要素分析，从企业所处的宏观与微观环境为分析基础，来规划 Speed 发展战略是必要的。

5.1.1 公司层战略的制定

(1) 物流联盟合作战略

正如上述章节所分析的，Speed 物流公司企业规模小，业务结构单一，专业能力、核心能力不足，资金有限在激烈的市场竞争中难以形成自己的经营优势。要增强自身的竞争力，就必须进一步扩大企业规模，建立网络优势，提高企业专业技术水平，为客户提供优质的物流服务。要实现这一点，Speed 公司可以通过同国内外物流企业、上下游企业主进行联盟合作，甚至并购，建立强势的战略合作联盟协办同物流运作，组合物流网络，优势互补，改善企业物流服务链，为客户提供门到门一体化的物流服务和增值服务，结成优势互补、互惠互利、共担风险、共享收益的物流联盟。

从企业经济效益上看，通过物流战略联盟可以使企业展开集约化运作，从而降低企业物流成本；从社会效益来看，通过采用第三方物流机构作为盟主，统筹

规划、统一实施，减少了社会物流过程的重复劳作，提高了社会效益。不仅如此，Speed 物流公司可以通过物流联盟努力拓宽自己的经营网络和服务网络，使物流业涵盖的领域尽量扩大，使物流服务延伸到社会生活的各个方面。进而逐步壮大自身实力，才能立足于未来激烈竞争的市场环境中。

(2) 核心业务开发战略

随着经济全球化和社会分工的日益细化，企业特别是第三产业企业的竞争优势日益体现在服务水平和服务质量上。任何企业不可能包揽所有业务，而企业要想获得竞争优势，就必需有自己的一种或几种核心业务能力。据前文分析的实际情况，Speed 物流公司在竞争中具有一定的竞争实力，但是没有开拓市场有限；有一定的成本优势，但是成本优势被不完善的组织流程消耗殆尽；具有一定的客户基础，但是客户价值贡献还有待开发。因此，建立自己的核心竞争力就必须结合自身的产业结构及经营活动，采用市场提升战略，即下图矩阵左上角方格。市场提升战略表示：公司可以继续按照行业内现有的规则进行经营运作，而不必对公司目前提供的服务进行太大的调整。



图 5.1 产业结构和经营活动分析

Fge.5.1 Industry Structure and Business Activities Analysis Chart

选择这个战略,意味着 Speed 物流公司目前应该把精力更多得集中在市场开拓上,利用现有优势开拓市场。同时在现有客户的基础上延伸物流服务供应链,以获取更多的附加价值来提升公司的盈利能力。企业需要在细分市场、物流供应链两方面找准自己的经营方向与经营价值。

① 细分物流专业市场,建立专业物流的市场。

“无论从事何种类型的服务,只要能搞出特色,创出品牌,就能占领市场,赢得客户,从而决胜千里。对于蓬勃发展的物流市场,Speed 物流公司由于规模小、规模经济难以成为核心竞争力,但却可凭借自己的专业优势在物流细分市场中找到生存及发展的机会,就可以在专业市场建立自己的服务特色、创出自己的专业口碑。在某些行业上建立了自己的专业优势,如,对冷链要求高的乳制品行业的专业物流、水果出口行业的专业物流等。

因此,对于Speed物流公司,完全可以通过在细分市场建立自己的专业优势,从而成长为专业化的第三方物流。在原有的水果冷链物流的基础上进一步增强设施及相关业务能力,并且多余的运力完全有能力拓展到其他细分的专业物流市场,比如说超市物流,泰国 2001 年到 2009 年间,零售业销售总额达到 965 万亿泰铢^[22],平均占GDP的 13.6%,截止到 2010 年,莲花超市分店 698 家、BigC超市分店 87 家、Makro超市分店 48 家、Top超市分店达 153 家,这么多分支零售业的配送物流,其中蕴含的商机是巨大的。

② 延伸客户物流供应链,培养增值业务的机会。

如果说“细分物流专业市场,建立专业物流的市场”是把业务做精,那延伸客户物流供应链就是把业务做深。Speed 物流公司在物流服务上目前只能提供单项或分段的物流服务,物流功能主要停留在储存、运输、城市配送等传统的物流配送服务上,相关的企业物流系统建设、动态库存、包装、加工和配货等增值服务不多,不能形成完整的物流供应链,缺少很多增值收益的机会。我们知道缺乏高

[22] กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ประเทศไทย. (2555) ธุรกิจบริการ : การจัดจำหน่าย. กรุงเทพมหานคร : กรม.

附加值的服务在竞争中只能陷入被动的价格战，因此逐步延伸现有客户的物流供应链就是储备高附加值的物流服务。

（3）品牌引导激励战略

品牌对于当今社会的竞争企业来说，已经做大做强的必要条件了。对企业而言品牌只是一个概念，它不是简单的一个词或一个名字，而是以信誉为核心，传递企业战略定位与经营理念的符号，是一个企业给合作方予信心的标志。企业品牌是不可效仿的，独一无二的，它是由该企业一系列制度和质量保证体系，经过长年累月的卓有成效的优化和推广而积累形成的。对于提供专业物流的 Speed 物流公司来说，品牌是企业战略定位、经营方针、服务价值的载体。企业在进行发展战略设计时，应当充分考量企业品牌与高品质服务的密不可分的关系，借品牌规划引导和激励公司业务的整体发展。明确品牌规划的策略措施：

① 为客户量身订做方案，确立“解决方案”物流商品牌。这是中小型的第三方物流企业需要解决的品牌定位性问题。针对目标客户，根据其生产特点，设计个性化的物流服务方案，这是合作的基础，也是双方共同发展的基础，更是创建品牌的基础。建立品牌，首先要有项目载体，因此在寻找合作伙伴时，必须考虑，合作伙伴需求是什么，追求的目的和目标是什么，如：进一步降低运输成本、有效地控制运输时间等，在认定目标后，就要同合作伙伴进行综合分析、探讨，制定切合目标实际情况的运作方案，并制定相应的保障措施，使该项目从启动就追求完美。

② 充分发挥公司整体管理的优势，打造“全程精品”品牌概念。这是中小型的第三方物流企业也是 Speed 国际物流需要解决的品牌价值性问题。对每一个合作项目都要追求创新，优于合作伙伴想象的控制过程，从码头、铁路、公路到海关、检疫，从陆路运输到仓库及生产线，从接单到转单，从进货到配货，从单一信息到综合信息处理，从点到线到面等供应链一体化管理，全面反映公司的管理质素，在严格的质量管理保证体系下，以优质的服务来赢得客户的信任，增加品牌效应。

③ 诚实守信，十足兑现对客户的承诺，以赢得“诚信品牌”的口碑。这是中小型的第三方物流企业需要解决的品牌责任性问题。重视对客户的承诺，“坚决不说我们做不到的，说了就一定要做到”，这是服务性行业的基本准则，更是企业可持续发展的基本保障之一。无论是美国物流巨头——UPS 的使命必达，还是其他物流巨头的品牌，无不传递出了品牌的承诺与责任。

(4) 人才引进培养战略

未来的竞争实际上是人才的竞争，科学技术在现代社会经济发展中的推动作用越来越大而掌握科学技术的人才则是生产力中最具能动性和创新力的因素，因此，世界各大发达国家加紧进行人才的争夺，各大企业也都纷纷引进相关的高科技人才，占领人才高地，实施人才战略。

① 企业实施人才战略的措施

进行企业业务定位和技术分析，明确引进人才的类型。通过人才市场、高等院校或科研机构择优引进人才。建立合理高效的用人机制，做到人尽其才。建立留人制度，稳定人才队伍。建立激励制度，鼓励人才创业创新。根据企业需求，选派人员进行专门培训。

② 人才战略的目标和政策要点

通过政府实施人才战略，打造物流行业人才优势。政策要点：政府与高校、科研院所、企业联合建设人才培训基地，培育适应企业发展需求的高科技人才。制定优惠政策，放宽政策，吸引人才。加大科技教育投入，储备人才后备力量。为企业选、育、用、留优秀的物流人才从目前泰国的人才结构状况来看，物流专业人才还十分短缺，这就要求企业建立先进健全的人力资源开发与管理体系和激励机制，在用人方面企业还要建立评价考核机制、激励和约束机制，奖励优秀，淘汰落后，建立良好的工作氛围，提高企业凝聚力，为每一位物流人才提供广阔的发展空间，使个人成长与企业发展实现同步，达到人尽其才、才尽其用、人尽其事、事尽其功的目标，使企业团队发挥最大的效用。

5.1.2 业务层战略的制定

寻求价值创新，对于大中型企业和中小型企业的物流服务有着不同的选择。大中型企业需要物流公司在服务能力上加大投入并成为综合型的第三方物流服务供应商。而 Speed 物流公司作为中小型第三方物流企业由于资金缺乏，网点稀少，设施设备不健全，难以独自提供完整的物流服务，可以采取战略合作的方式互为补充，或者采取专业物流的方式，细分市场，在某个领域成为物流服务的专业供应商。这不同于物流企业间的联盟合作战略，而是经营层面上的业务策略。以下讨论为不同规模的企业提供第三方物流服务的发展途径。

(1) 为大中型公司提供第三方物流业务的战略

① 物流服务延伸模式

所谓物流服务延伸模式，是指在现有物流服务的基础上，通过向物流环节的前后两端延伸，向客户提供更加完善和全面的物流服务，从而提高物流服务的附加价值，满足客户高层次物流需求的经营模式。如，仓储企业利用掌握的货源，通过购买部分车辆或者整合社会车辆从事配送服务；运输企业在完成货物的线路运输后，根据客户的要求从事货物的临时保管和配送；参与到客户的供应链管理系统，提供原材料到最终产成品的物流服务，等等。而 Speed 物流公司是一个以运输为主的企业，可以适当的增加一切仓库用于货物的临时保管和配送，并且逐步想囊括整个供应链的业务拓展。

这种模式的优点是，对于从事单一功能物流服务的传统物流企业来说，不仅可以拓展物流服务的范围，而且达到提高物流服务层次的目的。物流涉及环节越多，成本节省和盈利空间更大，从而为货主企业节省更多物流成本和为本公司创造更多利润。更为重要的是，通过这种物流服务的延伸，中小型第三方物流企业可以与前端原材料供应商、与货主的终端客户建立起信任战略合作的关系，从而更加稳固了与货主的合作关系。

② 项目物流服务模式

项目物流，即以国家或区域政府的重点工程等大型项目为主要服务对象，利用现代物流企业的物流配送网络和社会资源，在全球范围内开展多式联运业务、物流代理业务、报关等业务。当然，这些需求需要具有资源优势，包括信息资源优势，这类需求主要集中在国家一些重大的基础设施建设项目和综合型的展会、运动会等大宗物品的运输物流服务，实施这种模式的物流企业必须具备丰富的物流运作经验和强大的企业实力。

除此以外，随着泰国经济的发展，越来越多的外资涌入泰国，厂房的设备设施大多数是从国外引进，将国外的工厂移植到泰国，已经成为一个新兴的领域。大中型物流代理公司一定会积极参与招投标，通过实战丰富经验，建立起品牌形象，而中小型的第三方物流企业可以成为大中型物流代理的线下分包合作伙伴，逐步积累专项物流的服务经验。这种模式的优点在于，企业与项目共同成长，随着项目的成功实施，企业也从中学到了经验，树立了品牌形象。当以后有类似项目的时候，项目主办方一定会利用这家企业过去的经验，寻求合作。而且，这种项目货都有着成长的趋势，如展览会、运动会、设备搬迁等等。

(2) 为中小型公司提供第三方物流业务的战略

中小型企业对物流服务的要求与大中型企业的不一样，中小型第三方物流企业可以通过虚拟物流战略合作和行业物流两方面来对提供中小型企业的第三方物流服务。

① 虚拟物流战略合作

由于实力弱、规模小的原因，泰国中小型第三方物流企业只能提供一些低层次的物流服务，若要提供综合物流服务，这就出现了“战略缺口”的问题，战略缺口是企业所要取得的战略目标与依靠自身资源和能力所能取得的目标之间存在的差距，战略缺口的存在决定了企业不可能走一切依靠自身资源和能力的发展道路，从而形成了战略合作的重要动力。作为泰国中小型第三方物流企业可以签订合同的方式与中小型企业建立战略合作，实现共同发展。在战略合作过程中，货代企业可以发挥其信息优势，以网络为平台，广揽货源，利用电子商务完成各

项结算工作，还可帮助与其合作的中小物流企业采取一系列措施，改变落后的运作方式。货代企业与物流企业的联盟，不仅能够获得充足的货源，有效利用现有物流设施，提高经济效益，而且可以合作形式提供更高层次的综合物流服务，从而实现 1+1 大于 2 的协同效应。

虚拟物流战略合作由功能合理分配的、信息和运作一体化的、利益共享的、对于社会物流需求而言又是整合化的众多中小型原先网络各环节服务提供者所组成。该合作参与者原先不应存在服务功能上的冲突，而是在业务上具有互补性，只有这样才能形成利益上的共同体。为了保证整个虚拟企业如同一个社会组织那样运作，必须对所承担的活动采取统一运作管理模式，该模式应能保证统一调配参与者的资源，并使这些资源得到最合理的应用。

② 行业物流服务模式

行业物流服务模式就是第三方物流企业通过运用信息技术手段和专业化经营管理方式，在拥有丰富目标客户、拥有行业操作经验和对客户深度理解的基础上，在某一行业领域内，集中提供全程或部分专业化物流服务的模式。这种经营模式主要特点是将物流服务的对象集中在几个特定的熟悉行业，然后对这些行业进行深入细致的研究，掌握该行业的物流运作特性，提供具有特色的、个性化的、差异化的专业服务。对于中小型物流代理企业而言，行业物流模式化优势为力量，有效配置有限资源，将有限的资源聚焦于某个（某些）地区、航线、行业、设施，形成核心竞争优势。行业物流服务模式体现了细分市场、集中营销的竞争策略。如，天地物流在汽车行业、大川集团在消费电子产品行业、夏晖食品在冷链行业的成功都证明了第三方物流开展行业物流服务模式可行性。

在进入物流业之前必须先了解不同行业目前的行业发展状况和各行业物流服务的需求特点，客观评估自身的能力并选择合适的行业切入该行业的物流服务。在泰国，由于不同行业处在的行业发展阶段均不同，行业之间对于第三方物流服务的需求有着很大差别，因此在投身于行业物流发展模式之前，企业需要认真分

析不同行业的特点和行业格局及其导致对物流服务的需求，并结合自身的能力、特点和发展目标选择合适的行业开展物流服务。

5.1.3 物流市场定位策略

通过之前的分析，我们知道第三方物流市场作为一个新兴的事情，除了本来就资本雄厚的外资企业，还有很多的本土第三方物流企业不断进入参与竞争，那么 Speed 要实施已制定的战略就要通过准确定位来确定本公司的市场竞争策略。

(1) 第三方物流行业的整体运作现状是决定其市场定位的先决条件

第三方物流市场中的大客户主要在家用电器、电子产品、日用零售品等以规模求利润且流费用最大，这些行业可定位为第三方物流企业的直接市场；而对一些诸如连锁超市、医药等竞争尚不激烈的行业领域，是潜力市场。

(2) 服务对象方面

以国内大中型企业为辅，以国外大中型制造企业、具有优良品牌效应的流通企业和电子商务企业为主。

(3) 市场对象和层次方面

以为社会提供精益化的高层次物流市场为主；以高附加值、多批次、大体积、小重量、高时效的民用消费品市场为主要对象。

(4) 运作功能定位方面

综合物流模式和配送中心模式将成为未来第三方物流经营的主要模式。主要由于各地网络不成熟，需要依靠代理模式的第三方物流企业提供物流服务，协调存货和信息。

5.1.4 物流运作模式的选择策略

(1) 以客户为导向的运作模式

第三方物流企业应该转变经营观念，由原来的以自我为中心转为以客户为中心，以作业计划为中心转向以市场为导向，企业不能只是简单的认为与这些客户

保持单纯的服务买卖关系就可以达到双赢的目的。应通过运用先进的客户关系管理系统，提高服务的质量和客户满意度。

(2) 具有灵活定价和结算体系的运作模式

传统价格体系比较繁琐，对于客户来说不具便利性，也不方便物流企业进行报价，而在竞争激烈的市场上，未能及时报价就有可能失去客户。因此，现代物流企业应根据所提供的整套物流服务来制定个性化、套餐式的价格，价格由总部统一制定，价格体系应按某一标准如区域或服务水平进行简化。这样既可使客户方便地估算成本，选择服务，又便于物流企业计算利润，并增加物流作业的灵活性。此外，对于不同的目标市场客户群，可以对同一服务制定差异化的价格策略。

(3) 先进的网络和信息化运作模式

信息流与物流的紧密结合是第三方物流的一大特点。从而使第三方物流企业可以将跨地区的物流活动有机衔接起来，安全、高效地实施物流运作。大部分物流企业都通过互联网建立了自己的网主页，但主要起的是企业宣传的作用，在企业内部办公自动化、物流过程管理及与客户端的接口上都还没有实现真正的信息化，企业信息化建设还远远达不到支持高效运作的要求。物流企业的信息化建设可分为四个层面：首先是网络基础的建设；二是办公作业自动化，实现企业内部信息共享；三是根据企业自身的业务流程和服务功能建立企业的核心管理和应用系统；四是电子商务的增值应用。

5.2 泰国 Speed 物流公司的战略实施策略

企业中的关键要素包括人才、资源、财务、设备、技术、信息、服务、研发、加工等等方面，企业核心要素即从这些要素中选择。它是企业核心竞争力形成的出发点和基础。泰国 Speed 物流公司在实施发展战略时，就需要有力组织企业战略在核心要素层面的联动性，即保持战略在各个要素都能得到与战略目标相匹配的实施行动。

5.2.1 核心竞争力策略

泰国 Speed 物流公司需要立足自身特点, 积极进行企业核心要素的累积, 逐步培养核心竞争力的构建条件。一方面可以通过内部积累来增强核心要素, 另一方面通过吸收外来资源也可能在较短时间内获得必要的核心要素。企业可以通过关键技术的引进, 吸引掌握关键技术和技能的人才, 与拥有核心专长的公司建立战略联盟等多种途径来积累自身的核心要素。

总之, 泰国 Speed 物流公司的核心竞争力是由核心技术、应变能力、服务体系、组织整合和营销传播等方面构建成的竞争体系, 这些要素互相影响、互相促进、互相依存、互相制约, 更渗透在物流服务中的各个功能领域中。这些不同的功能, 只有相互协调、相互配合, 将企业的核心竞争力战略贯穿于各活动环节的始终, 才能实现企业的核心竞争力目标。

5.2.2 客户管理策略

说到底, 物流行业依然是一个服务性行业, 尤其是第三方物流。对于目前的中小型第三方物或泰国 Speed 物流公司来说, 由于缺乏技术、资源、网络规模等核心竞争力, 顾客的忠诚度相对偏低。这不仅影响了业务的开展, 也影响了专业性口碑的建立。而市场营销的理论告诉我们, 忠诚顾客的重复购买会使得公司的收入和市场份额增长, 同时获得顾客和服务的成本就会降低。一项研究也表明, 争取一位新顾客所花费的费用是保住一位老顾客所花成本的 5-6 倍。因此, 我们就必须在影响顾客忠诚度的各种因素, 如产品的品质、价格、创新、企业形象、售后维护、关系管理等方面下文章。

(1) 系统建立顾客忠诚管理

顾客忠诚的理念和口号并不难于理解, 重要的是如何有效的管理顾客忠诚, 泰国 Speed 物流公司需通过自身的客群定位建立一个顾客忠诚管理系统, 它应当包括:

① 目标顾客及其价值的界定: 企业成功依赖于价值顾客的忠诚, 即对公司真正有贡献的客户。公司应找准合适的顾客对象, 不一定是最容易吸引的或在短

期内最有利可图的，而应是那些有可能与公司建立长期业务关系的。知道了哪些顾客是应当培养的，公司就能将资源从那些可能背叛的顾客调向那些忠诚的顾客。

② 开展顾客忠诚活动的策略：忠诚客户的培养基于二种客户关系的维系。

第一，价格维系。指的是通过大规模采购量下的低价格或给予与公司有长期生意往来的顾客的优惠价与客户联系在一起，这种形式通常是一种间接降价。虽然被广泛应用，但这种类型的计划很容易模仿。第二，社会维系。是指营销人员通过社会和人际联系及价格多作用建立起长期顾客关系。尽管社会联系不太可能永久地将顾客与公司相联系，这种联系对于竞争对手来说比价格刺激更难以模仿。

(2) 定期进行非忠诚顾客的分析和管理

一个不忠诚的顾客对于某一个公司来说代价是昂贵的，因为他们对于另一个公司来说却可能是很有价值的，我们对非忠诚顾客的探讨主要是针对那些流失的顾客。去分析顾客流失的原因。有些流失是由于商业活动的外部力量造成的，如果采取正确的行动或采用新的战略，一些流失情况就会避免。① 价格流失型：主要是指顾客转向提供低廉价格产品/服务的竞争对手。② 服务流失型：是指顾客由于服务恶劣或者缺乏专业的知识和经验技能而离开。

总之，泰国 Speed 物流公司在发展战略的设计上，应当充分认识管理措施的好坏将在很大程度上决定着顾客的忠诚感及公司的经营状况。物流是一种企业给予的服务，接受服务的用户直接感受到的是物品传递的及时性、安全性、可靠性和经济性。无论品牌策略还是服务策略，其最终目的都是为了吸引客户，提高客户的忠诚度上。作为服务性行业的第三方物流企业在企业经营中的 360 度管理都应当是围绕提高客户忠诚度、稳定客户持续购买而展开。

5.2.3 产品差异化策略

伴随着物流行业的不断成熟与市场需求的不断提升，传统的第三方物流服务已经难以满足市场竞争的需要，泰国 Speed 物流公司必须通过服务创新，培养专业服务、提供增值服务，构筑新的竞争优势，开拓新的业务领域。具体来说，就应当通过服务创新、产品差异化来扩大传统运输业务竞争能力、开发个性化服务

产品，培育忠诚的客户群、增加增值服务，从而创造新的利润空间。一般而言，作为中小型的第三方物流企业，创新和实践的观念成本较低，适合服务差异化建设的基础。提供可延伸的增值服务，包括增值服务如下：

- ◆流通环节：门到门运输、动态仓储、定时配送等个性化流通服务
- ◆商务附加：订货、结算、单证处理、财务服务等
- ◆劳务附加：包装、分拨、加标签等
- ◆信息服务：流通信息和产品的市场信息反馈
- ◆控制系统：供应链的动态管理和控制、客户终端系统定制化嵌入

基于以上想法，泰国 Speed 物流公司可以立足和专注自身优势，致力于专业市场的纵向发展，依据自身资源配制状况和客户设计要求，提供下列可延伸、可系列化、可标准化、可复制化的两大类增值服务方向：

(1) 以提高服务附加值为目标的基础服务。即在现有服务基础上逐步延伸服务的定制化特点，充分把握客户在需求上的特殊性和实际操作中的可执行性，将物流基础服务做得更加灵活。

(2) 以培育新的客户群为目标的个性化服务。在物流市场，客户对物流服务的需求是具有多变性和多样性，特别是成长期中的中小型民营企业，自身在业务发展上的灵活性就对应要求供应商的协同作战效应。例如，某台湾公司要到苏州新区投资设厂，企业可以配合企业针对商产品的特性，帮助企业规划货物运输流程、运输方式、配送路线、代收货款等一揽了服务。

总之，泰国 Speed 物流公司发展战略实施策略的设计上，可以以自身的专业定位，通过详细分析目标客户的完整物流需求，掌握上下衔接环节可增值的业务空间，在物流供应链上逐步上下延伸、在细分行业市场上逐步建设专业物流的服务标准，同时灵活组合客户不同层次的实际服务内容，逐步规划和规范自己在定制化基础服务和个性化增值服务上的价值标准，进而逐步形成自己具有较强市场竞争力的差异化服务产品。

5.2.4 信息标准化策略

信息网络技术是构成现代化物流体系的重要组成部分，也是提高物流服务效率的重要技术保障。泰国 Speed 物流公司自动化信息程度低，在仓储、运输、配送各个环节仍然以手工作业为主，没有自动化信息网络，不能优化调度、有效配置，对客户不能提供查询、跟踪等服务。对于泰国 Speed 物流公司更需积极互联网平台和信息管理技术将企业与客户的各个经营网点连接起来，以科技兴企为使命加快电子商务物流的流程建设和技术物流的推广应用。以国际上成熟的运输、仓储、装卸、搬运、包装机具设施及条形码等物流技术标准逐步“武装”自己的企业，推进电子商务在企业中的广泛应用与发展。

电子商务的发展是未来的发展趋势，而电子商务发展的关键就在于物流，关键在于物流企业的科技创新。作为第三方物流，本身从专业性上就具备发展电子商务的流程优势，具备在信息、商品、资金、服务各环节的资源管理，因此，泰国 Speed 物流公司完全有能力在科技创新上组建电子商务网站，实现供需关系的网络化管理。

在日本，第三方物流企业都十分注重物流服务新技术、新系统、新方法、新设备的开发和研究，以不断提高物流服务质量，降低物流成本、提高物流效率，增强在市场上的竞争力。同时，在第三方物流企业中客户关系管理优化系统、商品条码系统和计算机管理系统应用非常普遍，实现了物流商品入库、验收、分拣、出库等物流作业全过程的电脑管理与控制，既提高了作业效率，又提高了准确管理。应该说，第三方物流的发展是建立于物流运营的低成本和高效率的基础上的，先进实用技术不仅可拓展企业的盈利空间，也使得第三方物流在竞争中具有更多的优势，从而促进整个物流业的发展。

5.2.5 物流一体化策略

行业的发展趋势为泰国 Speed 物流公司描绘了未来物流一体化的格式。而所谓的“物流一体化”就是以物流系统为核心的，由生产企业经由物流企业、销售企业，直到消费者供应链的整体化和系统化，它是物流业发展的高级和成熟的阶

段”。任何一个企业只有与别的企业共同结成供应链关系才有可能取得竞争的主动权，在激烈的市场竞争中，企业必须将物流活动纳入系统化的统一管理，一体化物流既提高顾客服务水平又能降低物流总成本，进而提高企业市场竞争力。企业内部实现不了一体化，就谈不上与供应链上下游企业之间合作形成一体化供应链。

应该指出的是物流一体化是国家物流产业化发展形式，它是以第三方物流的充分发展、壮大和完善为基础的，它构建了系统性的国家物流战略体系。物流一体化需要有专业化物流管理人员和技术人员，更需要充分利用专业化物流设备、设施，发挥专业化物流运作的管理经验，以求取得整体最优的效果。同时，物流一体化的发展趋势也为第三方物流的发展提供了良好的发展环境和巨大的市场需求。鉴于此，泰国 Speed 物流公司就需因时而变，提前做好准备。

5.3 泰国 Speed 物流公司的综合竞争力优化策略

虽然 Speed 物流公司在物流行业已经有 11 年的从业经验，但是面对竞争日益激烈的市场，我们可以从以下几方面来优化 Speed 公司的竞争力，在市场竞争中公司能取得进一步的发展。

5.3.1 优化组织结构

泰国 Speed 物流公司的物流活动各环节之间有着较为紧密的联系，但仍不能进行有效的管理，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。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，建议公司改组现有的公司结构，在原有的基础上另外注册集团公司，将泰丰水果、Speed 国际运输、香港泰丰销售部等公司纳入新的公司成为下属部门，并且应成立一个全面负责协调生产与物流运作的部门，以及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——“生产经营中心”，然后在该中心下设网络信息科，负责公司物流信息网络的管理，如图 5.2 所示，该调度中心的负责人应在公司中具有相当威望和权威，并有企业一把手的大力支持，对公司的生产与物流活动进行协调管理。成

立生产经营调度中心来管理协调全公司物流，是公司现有的组织结构和生产实际决定的。物流发展到今天，已经不再是简单的储和运，而是一个涵盖原料采购产品运输和信息传递等多方面的系统性工作，需要有一个专门的部门来协调各方面的工作，统筹兼顾，不能各自为政。另外，网络和电子技术在现代物流中应用的越来越多，没有电子和网络的支撑，已经很难应对现代综合物流的挑战。物流运作以网络和电子技术为依托，是现今信息社会的必然要求，电子商务的范围涵盖信息流、商流、资金流和物流等方面的网络化和电子技术化。网络信息科将与各部门联网，综合所有信息由生产经营调度中心综合调度。如下图：

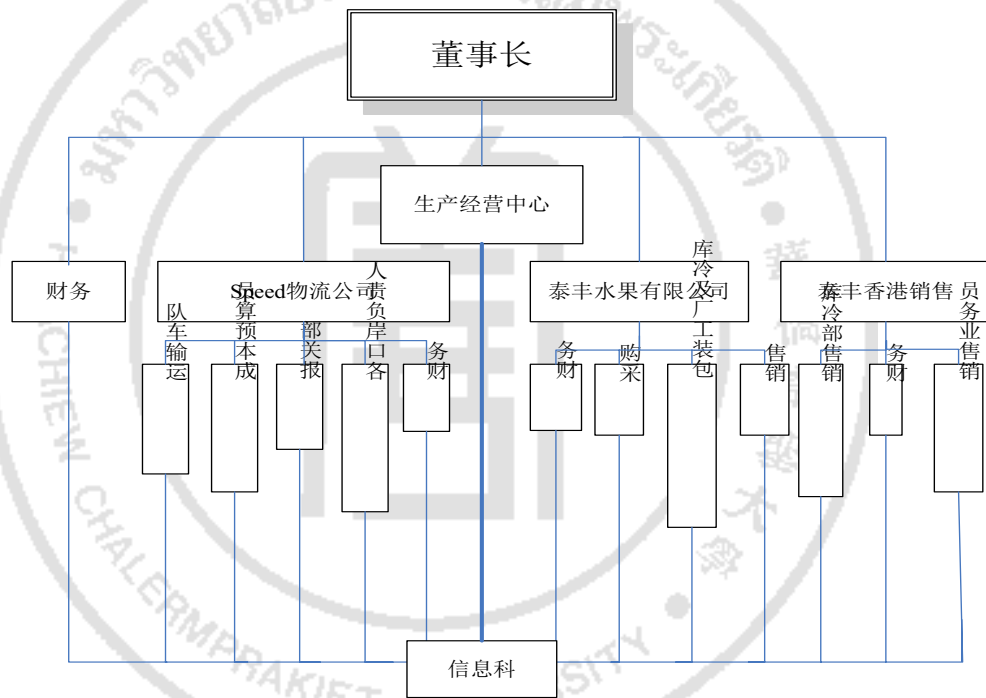


图 5.2 Speed 物流公司优化后的组织结构图

Fge.5.2 Speed Logistics Company's Optimized organization chart

5.3.2 转变物流观念

现代物流管理要具备反应快、功能集成化、作业规范化、目标系统化、手段现代化、组织网络化、经营市场化、信息电子化的特征。因此，第三方物流企业必须在物流管理观念上实现变革。一是树立现代物流全球化观念、顾客满意至上

观念、“零库存”观念、物流信息化观念和绿色物流观念，把物流运作管理作为企业参与市场竞争、形成经营优势的战略内容进行研究和决策。彻底改变过去只重市场促销而忽视物流管理的状况，建立现代物流管理的新模式。二是树立以客户为先导、客户满意贯穿物流服务全过程的管理思想。把物流运作建成一个以满足经营需要为目标的供应链体系，最终实现物流服务的高水平和物流服务的低成本。

5.3.3 创新服务模式

泰国 Speed 物流公司根据自身的实际情况，去创新服务模式，来尽量满足客户个性化的需求。只有运用先进的物流理念，开展物流运营方案咨询、企业整体物流规划、策划及实施等高端物流服务，才能形成独特的竞争能力。一是企业应具备全程组织、管理和实施的一整套物流服务能力。为客户提供货代、运输、仓储、配送等多环节综合物流服务，使企业实现资源优化配置。二是强化增值服务，提升企业形象。为客户着想，制定以客户为导向、成本费用最低的物流方案，通过高效率的操作模式和运送网络可以大幅缩短货物流通期，帮助客户改进服务，实现客户产品的增值，第三方物流提供者与顾客不是竞争对手，而是战略伙伴。

5.3.4 建设信息系统

随着计算机和网络技术的盛行，给物流信息化提供了技术上的支持。为了给物流企业带来了更高的效率，物流信息系统的建设和升级不断在物流企业进行。越来越多的跨国物流公司如 TNT、UPS、马士基物流、伯灵顿物流都拥有“一流三网”。国内物流企业借助信息技术，逐步整合业务流程，融入客户的生产经营过程。今后智能化、标准化和全球化是物流企业信息化发展的趋势。

5.3.5 整合资源

针对目前物流市场需要，联合满足不同物流市场需要的第三方物流企业。其中通过战略联盟的方式进行资源整合，利用核心能力与社会服务平台，打破业务范围、行业、地域、所有制等方面的限制，整合物流企业，集中企业的优势资源，突破企业在资金、人才、管理、技术上先天不足的限制，完成企业的系统运筹能力，以求得持续、快速的发展。

5.3.6 人才培养

人才是发展物流产业的保证。目前，泰国培养物流人才基本上是通过学历教育、培训认证和岗位学习三个途径进行的。与物流发达国家的差距。不仅仅是装备、技术、资金上的差距。更重要的是观念和知识上的差距。人才的培养应该服从社会经济布局和物流发展的规律，培养目标更加细化明确，有高端的人才，有中层的人才，还有实际应用中的操作型人才。

