



การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา : บริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย

A Study of Waterway Transportation and Logistics Development Case Study : Overseas Chinese Corporation in Thailand

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์*

ชุตีระ ระบอบ** แสงอรุณ กนกพงศ์ชัย***

รุ่งฤดี รัตนวิไล** และ จริญญาวัฒน์ โลหะพูนตระกูล***

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา บริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประวัติพัฒนาการและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย ขอบเขตของการวิจัยเป็นการศึกษาประวัติและพัฒนาการ ระบบ การบริหารงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทที่คณะผู้วิจัยศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2472-2552 และเป็นการศึกษาการพัฒนาการของบริษัทที่คณะผู้วิจัยศึกษาเท่านั้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีเชิงพรรณนาอธิบายคุณลักษณะของข้อมูลที่ได้ศึกษา ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางประวัติศาสตร์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ การเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากสถานที่จริง การสำรวจและศึกษาเอกสารประวัติการดำเนินงานของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลตามกรอบวิจัยที่กำหนด ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร คณะกรรมการ และที่ปรึกษาบริษัท ลูกหลานของผู้ก่อตั้ง หรือมีความสัมพันธ์กับการจัดตั้งหรือการดำเนินงานของบริษัทตั้งแต่อดีต รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในปัจจุบัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลแบบสัมภาษณ์ สไลด์ทัศนูปกรณ์ต่างๆ

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ก่อนกำเนิดเป็นบริษัทเป็นยุคที่ชาวตะวันตกได้เข้ามามีบทบาททางเศรษฐกิจในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 4 การลงนามในสนธิสัญญาบาวริงเมื่อปีพ.ศ. 2398 ส่งผลการขยายตัวของธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และการดำรงอยู่ของกลุ่มพ่อค้า

* รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ** อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

*** อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



ชาวจีนและชาวไทยเชื้อสายจีนในสังคมไทยที่เริ่มเข้ามาบุกเบิกอำนาจทางเศรษฐกิจและการค้า จนนำไปสู่การขยายขอบเขตการทำธุรกิจด้านการขนส่งทางน้ำ ทั้งนี้เพื่อแข่งขันกับบริษัทขนส่งของชาวต่างประเทศ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัท ได้แก่ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม จะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทในแต่ละยุคสมัย ประการที่สอง ความวิริยะอุตสาหะ พากเพียรพยายาม อดทนและอดออมของชาวจีนโพ้นทะเลในไทย ที่เริ่มต้นธุรกิจจากจุดเล็กๆ จนประสบความสำเร็จทำให้บริษัทมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ประการที่สาม การที่บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่ยาวนานรวมทั้งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหาร และประการสุดท้าย ความสำเร็จของบริษัทส่วนหนึ่งมาจากการมีเครือข่ายทางธุรกิจทั้งภายในและต่างประเทศเป็นผลทำให้ขอบเขตการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท กล่าวโดยสรุปก็คือ จากการศึกษาได้สะสมประสบการณ์ในวงการธุรกิจการขนส่งทางน้ำมานาน ผู้บริหารบริษัทมองเห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีวัฒนธรรมในการบริหารงานและบริหารคนโดยยึดหลักคุณธรรม การถ่ายทอดความรู้ในเชิงธุรกิจอย่างลึกซึ้งจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง รวมทั้งการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ ในอีกด้านหนึ่ง บริษัทต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนจากอิทธิพลของธรรมชาติมีผลกระทบต่อการเดินทางทำให้ล่าช้าเกิดความเสียหาย จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าธุรกิจโลจิสติกส์มีการพัฒนาควบคู่กับความเจริญก้าวหน้าในระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยอาศัยช่องว่างทางสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การขาดธุรกิจคนกลางลำเลียงวัตถุดิบหรือสินค้า การขาดแคลนแรงงานที่จะนำมาใช้ในธุรกิจโลจิสติกส์ การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายสำหรับคนไทยในยุคสมัยนั้น ต้องใช้วิธีการถ่ายโอนความรู้จากประเทศตะวันตก การถ่ายทอดเทคโนโลยี การบริหารจัดการด้านการขนส่ง และการเดินเรือจากต่างประเทศรวมทั้งอุตสาหกรรมการต่อเรือจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เหล่านี้ปรากฏให้เห็นในวิวัฒนาการของการดำเนินธุรกิจของบริษัทแทบทั้งสิ้น ทำให้บริษัทได้พัฒนามาเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำในปัจจุบัน

คำสำคัญ : บริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย พัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ

Overseas Chinese Corporation in Thailand, Waterway Transportation and Logistics Development



Abstract

This research “A Study of Waterway Transportation and Logistics Development Case Study : Overseas Chinese Corporation in Thailand”, was designed to comprehend history and development in logistics business of the Overseas Chinese Corporation in Thailand and to study the main problems and logistics development obstacles through this corporation. History and development, system, administration and factors affecting to logistics development of this corporation were the scope of this research in the period between 1929-2009. This study focuses on the Overseas Chinese Corporation by conducting qualitative research and using the descriptive method to investigate collected data from the corporations documents in the past, reviewed literature, formal interviews and overall survey of the actual historical place in order to analyze and process that which is relevant to the research framework. Population and samples of the study were the executive committee and advisory board, including successors of the founder and the younger generation of the corporation. The main research instruments addressed in this study were record sheets, structure interview questions and other visual aids.

The results of this study revealed that this corporation began in the era of Western foreign influence on Siam’s economy according to the Bowring Treaty in 1855 during the reign of King Rama IV of Thailand. This influence impacted the expansion of international business and the existence of Chinese merchants and overseas Chinese in Siam society. The domination of overseas Chinese in Thai economy lead to the development and the dispersion of waterway transportation business in order to overcome Western foreign companies. The results of this research found that the successful factors of the company toward waterway transportation and logistics development were as follows : First, the influence of economic, political, social and culture effected to logistics business of this corporation in each era. Second, It was also revealed that the talent, diligence, patience, enthusiasm and frugality of overseas Chinese people who resided in Thailand started from small steps in micro business and became a large strengthen and growth company. Third, because of long experience and the vision of the executives the company can breakthrough problems and became famous in the country and at the international level. Fourth, the expansion of business networks brought the company have successful in business. The SWOT analysis showed the important



factors that lead the corporation to success and developed a prosperous business with sustainable growth. This was due to experience in the waterway transportation business field together with founder's vision, effective principle management and moral issues, a body of knowledge transferred from generation to generation, played the important role of society contribution. On the other side the company confronted the dramatic changes of advanced technology, lack of talented human resources, the economy crisis, the fluctuation of the economy and natural disasters. The study also revealed that logistics businesses have developed along with the growth of Thailand's economic system. Development depended on advantages in the social and economic gaps such as lack of logistics service providers for transporting materials and goods and shortage of manpower. Besides that logistics business was unknown to Thai people in the past. Knowledge and technology of Western countries and modern management in transportation, navigation, and conventional construction business transferred were all a part of the evolution of this corporation. These factors display how it came to be the biggest and most famous in the waterway transportation and logistics industry at the present time.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทที่คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นหนึ่งในบรรดาหลายบริษัทของ “ชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทย” หรือที่เรียกว่า “หัวเฉียว” ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการรับและขนส่งสินค้ามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2472 เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จนกระทั่งขยายบทบาททางด้านการค้าและการลงทุนไปสู่ธุรกิจต่างๆ อย่างกว้างขวางและครบวงจรมาจนถึงปัจจุบัน มีขอบเขตการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ และได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวอย่างบริษัทชั้นนำของชาวไทยเชื้อสายจีนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

ความเจริญก้าวหน้าของบริษัทเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพยายามของชาวไทยเชื้อสายจีนกลุ่มแรกๆ ที่อพยพเข้ามาในสยามประเทศสมัยนั้น สร้างตนเองจากความยากจนและความยากลำบากในหลากหลายรูปแบบ ต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคนานัปการจนกระทั่งสามารถสร้างฐานะให้มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง และเป็นแบบอย่างอันดีสำหรับอนุชนรุ่นหลัง

ประวัติและวิวัฒนาการที่เกี่ยวข้องกับชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทยต่างๆ กำลังเป็นที่ได้รับความสนใจและมีการศึกษาอย่างจริงจังในแวดวงวิชาการทั้งโลกตะวันตกและตะวันออกควบคู่กับการศึกษาบทบาทสำคัญของประเทศ



สาธารณรัฐประชาชนจีนที่ก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจระดับแนวหน้าในปัจจุบัน ผลงานของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับชาวจีนในไทยที่มีชื่อเสียง เช่น หนังสือเรื่อง “ชาวจีนในประเทศไทย” (The Chinese in Thailand) โดย เคนเน็ธ เพอร์รี่ แลนด์อน (Kenneth Perry Landon) เมื่อปีค.ศ. 1941 (พ.ศ. 2484) ก่อนหน้าที่จะมีการสถาปนาสาธารณรัฐประชาชนจีนในตอนปลายปีค.ศ. 1949 (พ.ศ. 2492) เพียงระยะเวลาไม่กี่ปีภายหลังจากการเริ่มดำเนินธุรกิจของบริษัทที่คณะผู้วิจัยศึกษาเมื่อปีพ.ศ. 2472 (ค.ศ. 1929) ประมาณ สิบกว่าปี และผลงานของ จี วิลเลียม สกินเนอร์ (G. William Skinner) เรื่อง “สังคมชาวจีนในประเทศไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์” (Chinese Society in Thailand : An Analytical History) ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปีค.ศ. 1957 (พ.ศ. 2500) ทำให้สามารถทำความเข้าใจชุมชนจีนในไทยได้เป็นอย่างดี

เนื่องในวาระที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจมาอย่างต่อเนื่องครบ 80 ปี ในปีพ.ศ. 2552 ผู้บริหารของบริษัทโดยความสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เล็งเห็นความสำคัญที่จะได้มีการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษาบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย” เพื่อรวบรวมประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของบริษัท และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ในฐานะที่บริษัทเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจการจัดการโลจิสติกส์ที่ครบวงจรของบรรพบุรุษชาวไทยเชื้อสายจีน และสะท้อนให้เห็นภาพ

พัฒนาการทางด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานรวมทั้งประวัติการพัฒนาทางการเมืองและการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในแต่ละช่วงหรือยุคสมัย โดยศึกษาผ่านบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลแห่งหนึ่งในไทย ซึ่งเป็นบริษัทคนไทยเชื้อสายจีนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำนับถึงปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาประวัติ และพัฒนาการการดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. เป็นการศึกษาประวัติและพัฒนาระบบ การบริหารงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลแห่งหนึ่งในไทย ช่วงระยะเวลาระหว่างปีพ.ศ. 2472-2552
2. ศึกษาการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทยเพียงบริษัทเดียว
3. ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากเอกสาร ภาพถ่าย บุคคล และหลักฐานต่างๆ เท่าที่สามารถสืบค้นได้ในช่วงที่ทำการวิจัยเท่านั้น



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นการขยายองค์ความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจของชาวไทยเชื้อสายจีนและจีนศึกษาในสังคมไทย
2. เพื่อทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติและพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจด้านโลจิสติกส์ และการขนส่งทางน้ำของผู้ประกอบการในไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา บริษัทชาวเงิน

โพ้นทะเลในไทย มีแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

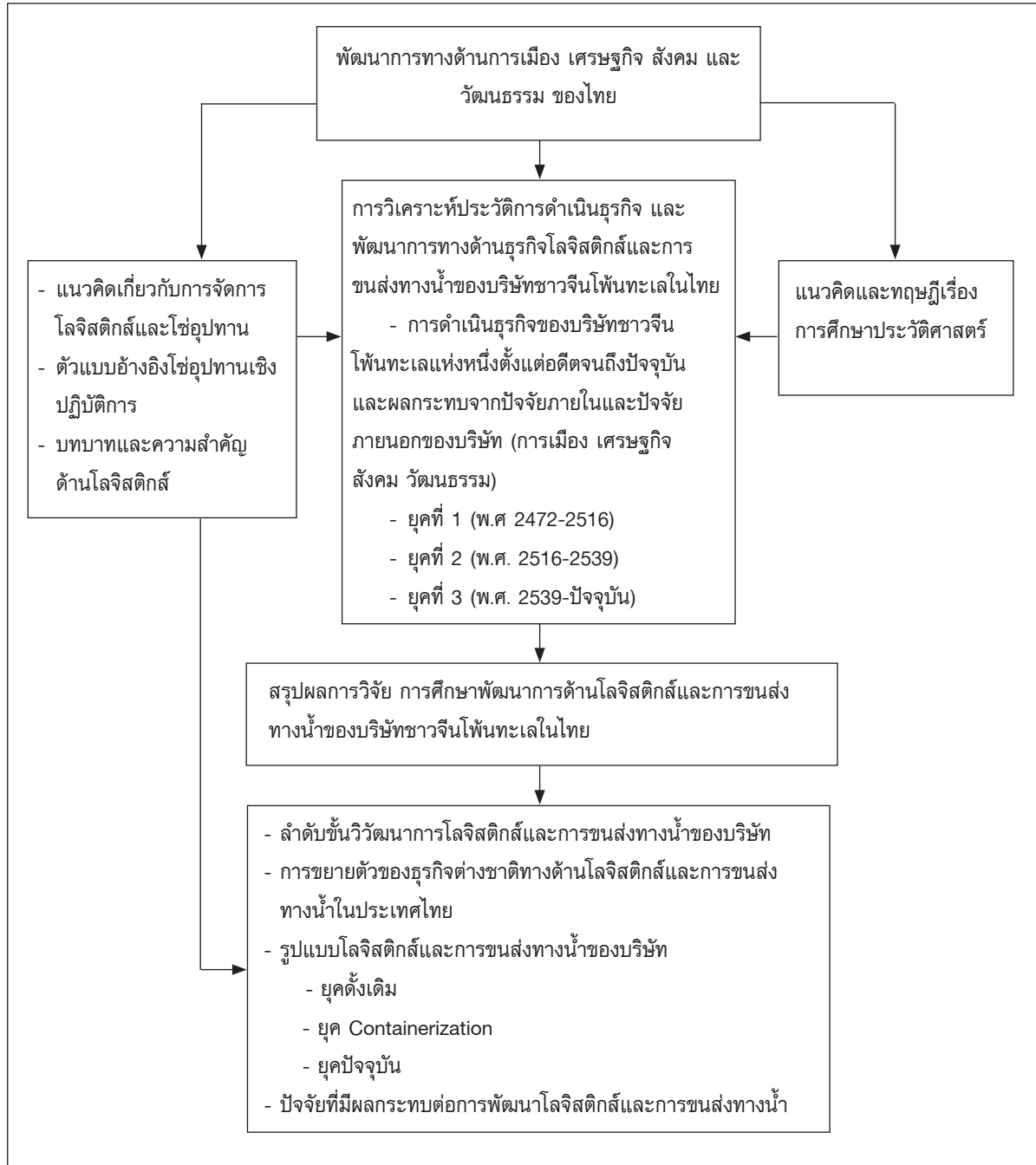
ส่วนที่หนึ่ง เป็นแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการศึกษาระวัติศาสตร์ และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ประกอบด้วยตัวแบบอ้างอิงโซ่อุปทานเชิงปฏิบัติการ บทบาทและความสำคัญของโลจิสติกส์ ลำดับชั้นวิวัฒนาการธุรกิจโลจิสติกส์ และการขนส่งทางน้ำ การขยายตัวของธุรกิจต่างชาติทางด้านโลจิสติกส์ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาโลจิสติกส์ และการขนส่งทางน้ำ รวมทั้งทฤษฎีการขนส่งทางน้ำ

ส่วนที่สอง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



กรอบแนวคิดในการวิจัย

เรื่อง การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษาบริษัทชาวจินโพนทะเลในไทย





ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเชิงพรรณนา (Descriptive) อธิบายข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูลมีหลายวิธี ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางประวัติศาสตร์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ การสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากสถานที่จริง รวมถึงการสำรวจและศึกษาเอกสารการดำเนินงานของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลตามกรอบการวิจัยที่กำหนด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการและที่ปรึกษาบริษัท ลูกหลานของผู้ก่อตั้ง ซึ่งเป็นผู้มีข้อมูลหรือมีความเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งและการดำเนินงานของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลที่คณะผู้วิจัยได้ศึกษาดังแต่อดีต และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในปัจจุบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบบันทึกข้อมูล โดยคณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจดบันทึกรายงานการประชุมร่วมกับคณะผู้บริหารของบริษัทจากการตั้งคำถามสนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน และทำการสรุปผลเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้และเปรียบเทียบความสอดคล้องกับ

เอกสารสำคัญของบริษัทในแต่ละยุคหรือเหตุการณ์ในช่วงของการศึกษาวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามที่มีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารและที่ปรึกษาของบริษัทที่ทำการศึกษา เพื่อที่จะบันทึกรายละเอียดของข้อมูลจากความทรงจำของบุคคลผู้มีส่วนร่วมหรือรับรู้ในเหตุการณ์เกี่ยวกับพัฒนาการการดำเนินงานของบริษัท

3. โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เทปบันทึกเสียงและกล้องถ่ายรูป เพื่อบันทึกข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ การประชุม และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการบันทึกภาพการพบปะสนทนาระหว่างทีมผู้วิจัยกับคณะกรรมการบริหารของบริษัท การบันทึกภาพสถานที่สำคัญ รูปถ่ายและเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำรายงานผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งพิมพ์ สมุดบันทึกการทำงาน รูปถ่ายต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการของบริษัท ตลอดจนประวัติศาสตร์วิวัฒนาการทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่ง



ทางน้ำและเอกสารต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสารทางราชการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือการก่อตั้งบริษัทที่ทำการศึกษาดลอดจนข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของไทยที่อยู่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

คณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารผู้บริหาร ที่มงานของบริษัท รวมถึงบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของบริษัทที่ศึกษา ทั้งในลักษณะที่เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus Interview) และการสัมภาษณ์เป็นทางการแบบเจาะลึก (In-depth Interview) ที่มีการกำหนดคำถามชัดเจน และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย

สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการปฏิบัติงานในพื้นที่จริงหรือสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เป็นข้อมูลที่คณะผู้วิจัยได้จากการสังเกตและการสอบถามบุคคลในพื้นที่ เช่น สถานที่ตั้งหรือที่ทำการของบริษัทแต่ละแห่งตั้งแต่เริ่มต้นกิจการและเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเป็นผู้มีความรู้และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของบริษัทพร้อมกับคณะผู้วิจัยลงพื้นที่หรือสถานที่จริงพร้อมกัน เพื่อให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะนิกรภาพย้อนรอยเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตจากความทรงจำที่ได้รับการกระตุ้นจากการได้สัมผัสและพบเห็นสถานที่ดั้งเดิมของบริษัท เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบและยืนยันกับหลักฐานในด้านอื่นๆ

ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation Data Testing) ได้แก่

1. ใช้แหล่งข้อมูลหลายแหล่งสำหรับการวิเคราะห์เรื่องเดียวกันคือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ที่ปรึกษาคณะกรรมการของบริษัท พนักงานอาวุโส และบุคคลอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับบริษัทที่ศึกษา

2. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน คือจากเอกสารและรูปถ่ายต่างๆ การสัมภาษณ์หรือสนทนารายบุคคล/กลุ่ม และการสำรวจพื้นที่ภาคสนาม

3. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลภายในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คือ จากการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญของบริษัทที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน การสำรวจพื้นที่ภาคสนามเพื่อเปรียบเทียบพัฒนาการดำเนินงานของบริษัท เริ่มตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงยุคปัจจุบัน

นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลจากเอกสารสำคัญ (Content Analysis) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จำแนกกลุ่ม/จัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) โดยการนำข้อมูลที่ได้ออกมาทำการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ ออกให้เป็นระบบตามกรอบแนวคิดของการวิจัย



เช่น ข้อมูลพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทตามสถานการณ์ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน หรือข้อมูลจากบุคคลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาที่กำหนด รวมถึงใช้วิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกให้เห็นถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัยตามกรอบแนวคิดวิจัย โดยวิเคราะห์ให้เห็นองค์ประกอบย่อยในแต่ละส่วน เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัทที่แยกเป็นหมวด เช่น นโยบายหรือปรัชญาการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับ พัฒนาการทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น

การสรุปผลวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลงานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบและประเมินผลความถูกต้องของข้อมูล (Verify) อีกครั้งหนึ่ง กล่าวคือ เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจพื้นที่ภาคสนามแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสรุปผล และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอต่อกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วยผู้บริหาร คณะกรรมการและที่ปรึกษาบริษัท เพื่อตรวจทานและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ปรากฏในสรุปรายงานวิจัยเป็นครั้งสุดท้าย หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทอนเนื้อหาให้เป็นการสอดคล้องกับข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ผลการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะกรณีศึกษา จึงขอเสนอผลการวิจัยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทยที่ศึกษาเพียงบางส่วน โดยละเว้นที่จะเอ่ยชื่อบริษัทโดยตรง และนำเสนอผลการวิจัยส่วนใหญ่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทที่ศึกษานี้เท่านั้น

ประวัติและพัฒนาการของบริษัท

ก่อนกำเนิดเป็นบริษัท

จากผลการศึกษาพบว่า การเข้ามามีบทบาททางเศรษฐกิจของชาวตะวันตก โดยเฉพาะหลังจากที่รัฐบาลไทยสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 ลงนามในสนธิสัญญาบาวริง เมื่อปีพ.ศ. 2398 โดยเซอร์จอห์น บาวริง ได้ส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจการค้าระหว่างประเทศและการดำรงอยู่ของกลุ่มพ่อค้าชาวจีนและชาวไทยเชื้อสายจีนในสังคมไทย จากบทบาทสำคัญที่ชาวจีนเริ่มเข้ามากุมอำนาจทางเศรษฐกิจการค้าในไทย จนนำไปสู่การพัฒนาและขยายขอบเขตการทำธุรกิจด้านการขนส่งทางน้ำ ทั้งนี้เพื่อแข่งขันกับบริษัทขนส่งของชาวต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการโดยชาวตะวันตก โดยเฉพาะการก่อตั้งบริษัทที่คณะผู้วิจัยศึกษาเมื่อในปีพ.ศ. 2472 นั้น นับว่าเป็นปรากฏการณ์สำคัญช่วงหนึ่งในประวัติการค้าเดินธุรกิจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของพ่อค้านักธุรกิจชาวจีนโพ้นทะเลในไทย



หากย้อนหลังไปศึกษาถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มชาวจีนมารวมตัวกันเช่นนี้ ก็เพื่อแก้ไขปัญหาที่บริษัทเดินเรือต่างประเทศ ซึ่งเวลานั้นเป็นของชาวตะวันตกทั้งสิ้น เช่น บริษัทอีสต์เอเชียติก ของเดนมาร์ก ที่มีคลังสินค้าเองสำหรับซื้อข้าว ไม้สัก จากไทยขนส่งไปต่างประเทศ และบริษัทบริติช อินเดีย ของประเทศอังกฤษ เป็นต้น กำหนดค่าระวางเรือที่สูงมากและความไม่แน่นอนในการว่าจ้างขนส่ง ภาวะความไม่แน่นอนนี้ดำเนินต่อเนื่องมายาวนาน สร้างแรงบีบคั้นอย่างมากให้กับพ่อค้าชาวจีนทั้งในไทยและประเทศอื่นๆ ที่ชาวจีนมีเครือข่ายการค้าส่งออก นอกจากนี้การขนส่งทางเรือในเวลานั้นยังเกี่ยวข้องกับ การอพยพของชาวจีนที่ข้ามน้ำข้ามทะเลจาก มาตุภูมิมายังดินแดนสยามประเทศด้วย จาก วิเทโศบายที่ปรากฏในพระราชดำริสันเกล้ารัชกาลที่ 5 ที่ทรงย้ายถึงประโยชน์ที่จีนอพยพเข้ามาในไทยว่า

“ ... ไซ้ว่าแต่ตัวเราฤฯในเวลาปัจจุบันนี้ ถึงพระเจ้าแผ่นดินอันเปน

บรรพบุรุษของเราแต่ในปางก่อนล่วงลับมาช้านาน ย่อมลงเห็นเปน

อย่างเดีวยังยืนมาว่า พวกจีนทั้งหลายที่เข้ามาในกรุงสยามนี้

ย่อมมาทำการให้เปนความเจริญแก่แผ่นดินของเราเปนอันมาก

... เพราะฉะนั้นเมื่อพวกจีนเข้ามาเพิ่มขึ้นเพียงใด เราก็ยิ่งเป็นที่พอใจ”

(ประชุมพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าฯ หน้า 181-185 อ้างถึงในกรรณิการ์ ดันประเสริฐ 2543 : 25 –รักษาตัว

สะกดตามต้นฉบับ) (พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว. 2545 : 181-185)

การที่พ่อค้าชาวจีนเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยบริษัทเดินเรือของชาวตะวันตก เนื่องจากหลังยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปเมื่อคริสต์ศตวรรษที่ 18 หรือพุทธศตวรรษที่ 23 หนึ่งในเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงโลกอย่างมากคือการเดินเรือกลไฟที่เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ก่อนหน้านี้ชาวจีนได้ชื่อว่ามี ความเชี่ยวชาญในการเดินเรือทะเลด้วยเรือสำเภาใช้ใบมาช้านาน อย่างไรก็ตามกิจการอย่างใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเรื่องเครื่องจักรกลที่เป็นวิทยาการใหม่และตอนนั้นยังเผยแพร่เฉพาะในหมู่ชาวตะวันตกเท่านั้น

ความไม่แน่นอนต่อการใช้บริการขนส่งทางเรือจากบริษัทชาวตะวันตกดำเนินเรื่อยมาอีกนาน ต่อมาได้เกิดบริษัทเดินเรือที่ดำเนินการโดยชาวจีนในไทยและชาวจีนในชั่วเถาขึ้นในปี พ.ศ. 2451 (พรรณี บัวเล็ก. 2545 : 52) อันเป็นปลายสมัยรัชกาลที่ 5 โดยพ่อค้าโรงสีกลุ่มเคียมฮั่ว นำโดยพระอนุวัตรราชนิยมหรือยกฮอง และโรงสีกิมเซ่งหลี (พระโสภณพิ์ชรัตน์) เป็นหัวหน้าชักชวนบรรดาพ่อค้าจีนหลายคนเข้าหุ้นส่วนตั้งบริษัทเดินเรือขึ้นใหม่คือ บริษัทเรือเมล์เงินสยาม และแต่งตั้งนายสุนกิมฮวด (โกศล สุนตระกูล) เป็นผู้จัดการคนแรก บริษัทใหม่นี้ได้สร้างท่าเรือของตนเอง อยู่ใกล้ท่าวัดยานนาวาแต่ยังว่าเช่าเรือของนอร์เวย์มาเดินระหว่างกรุงเทพฯ ฮ่องกงชั่วเถา เป็นประจำทุกสัปดาห์ (เอก วิสกุล. 2492 : 12)



การศึกษาจากภาพถ่ายเก่าปัจจุบันอยู่ในความครอบครองของทายาทของผู้ก่อตั้งบริษัท ทำให้มองเห็นถึงฐานะของบริษัทเรือเมลล์จีนสยามในเวลานั้นได้ค่อนข้างชัดเจน ไม่ว่าจะลักษณะและขนาดของอาคารที่ทำการ กิจการที่รับขนส่ง ซึ่งนอกจากสินค้าและคนอพยพแล้วบริษัทยังรับส่งศพชาวจีนฐานะดีกลับสู่ดินแดนมาตุภูมิด้วย บริษัทเรือเมลล์จีนสยามดำเนินกิจการมาด้วยดีในช่วงแรก การมีท่าเรือของตัวเอง ทำให้ท่าเรือแห่งนี้ได้รับการบรรจุชื่อในแผนที่กรุงเทพฯ ยุคหนึ่งกล่าวได้ว่าความพยายามในการจัดตั้งบริษัทเดินเรือของชาวจีนจนเป็นผลสำเร็จนี้เกิดจากความรู้สึกชาตินิยมของชาวจีนในขณะนั้นที่ต้องการสร้างชาติจีนให้แข็งแกร่งและสามารถต่อสู้กับชาติตะวันตกได้ ดังนั้นความสามารถในการสร้างกิจการเดินเรือจึงเป็นส่วนหนึ่งของการต่อสู้กับชาติตะวันตกได้เช่นกัน (พรณี บัวเล็ก. 2545 : 54)

แต่ต่อมาบริษัทก็ประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากแข่งขันกันตัดราคากับบริษัทเดินเรือของเยอรมัน สิ่งที่น่าสนใจคือการแข่งขันกันนั้นเริ่มตั้งแต่ซื้อเรือ เรือเมลล์จีนสยามมักตั้งชื่อเรือจากชื่อในพงศาวดารจีนเรื่องไซฮั่น ในขณะที่เรือของบริษัทเยอรมันจะตั้งชื่อจากพงศาวดารจีนเรื่องสามก๊ก เช่น เรือชื่อ ขงเบ้ง (เอก วิสกุล. 2492 : 13) การแข่งขันชิงไหวชิงพริบนี้ดำเนินมานานหลายปี จนในที่สุดบริษัทเรือเมลล์จีนสยามก็ต้องล้มเลิกกิจการในปี พ.ศ. 2453 เพราะขาดทุนอย่างหนักหลังจากเปิดดำเนินการมาได้เพียง 2 ปี

อย่างไรก็ตาม กิจการเดินเรือระหว่างประเทศที่ดำเนินการโดยชาวจีนหลังจากเรือเมลล์

จีนสยามเลิกกิจการไป ก็มีอีกหลายรายเนื่องจากธุรกิจการค้าส่วนใหญ่ยังอยู่ในมือชาวจีน โดยเฉพาะการค้าข้าวและกิจการโรงสี ซึ่งมักตั้งโรงสีริมลำน้ำปรากฏหนาแน่นมากริมลำน้ำเจ้าพระยา ดังคำสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท (3 กันยายน 2552 : สัมภาษณ์) ว่าที่ตั้งของท่าเรือมักจะอยู่แถววัดยานนาวา และพ่อค้าข้าวสมัยนั้นมักจะซื้อที่ดินติดบริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยา เพราะแหล่งปลูกข้าวของเกษตรกรอยู่กระจัดกระจายแถวจังหวัดนครสวรรค์ในปัจจุบัน ดังนั้นการขนส่งจึงนิยมใช้ทางน้ำ เนื่องจากทางถนนไม่ดี อีกทั้งมีต้นทุนต่ำ โดยโรงสีส่วนใหญ่จะไม่มีเรือของตนเอง เรือที่เทียบท่าโรงสีจะเป็นเรือขนาดเล็กที่เรียกว่าเรือฉลอม ซึ่งลำเลียงข้าวมาจากแหล่งต่างๆ ภายในประเทศ โดยการดำเนินการขนส่งสินค้าและข้าวทางเรือไปต่างประเทศในช่วงนี้ ก็ยังเป็นลักษณะเช่าเรือกลไฟของชาวตะวันตกมาดำเนินการ เช่น ห้างยูเสง ห้างบัวเฮง รายที่ประสบความสำเร็จมีกำไรมากในเวลานั้น คือ หลวงจิตรจำนงค์วานิช หรือ หลีเต็กออง (เอก วิสกุล. 2492 : 45)

สิ่งหนึ่งที่พอจะสรุปเป็นเบื้องต้นในที่นี้ว่า กิจการหลักของพ่อค้าใหญ่ชาวจีนระดับ “เจ้าสัว” ในเวลานั้นมักมีธุรกิจคาบเกี่ยวตั้งแต่กิจการโรงสี การค้าส่งข้าว การเดินเรือ และต่อมาก็คือกิจการประกันภัย และการธนาคาร ซึ่งทำให้เห็นวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจของชาวจีนที่มักดำเนินไปอย่างเป็นลูกโซ่และครบวงจร นำสังเกตต่อไปว่ากิจการเหล่านี้ต้องใช้งบลงทุนจำนวนมาก หรือต้องใช้เครื่องจักรเครื่องมือที่มีราคาสูง



ก่อกำเนิดบริษัท

สำหรับบริษัทที่คณะผู้วิจัยศึกษานั้น ในระยะแรกดำเนินธุรกิจรับขนส่งสินค้าพืชผลทางการเกษตร เช่น ข้าว ข้าวโพด ยางพารา ไม้ซุง ไปยังประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ฮองกง และรับขนส่งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ เช่น กระเบื้องจากจีนผ่านทางฮ่องกง จากความวิริยะอุตสาหะบากบั่นและเชื่อมั่นของผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ในขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างความเข้มแข็งมั่นคงของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ ทำให้กิจการเดินเรือของบริษัทเป็นที่รู้จักกันดีอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย โดยเฉพาะช่วงก่อนและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 “สมัยนั้น ไม่มีใครไม่รู้จักบริษัทนี้” (กลุ่มนัก นสพ.เงินอาวุโสในไทย, 8 มีนาคม 2552 : สัมภาษณ์) คำกล่าวนี้สอดคล้องกับหลักฐานข้อมูลจากโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์เงินหัวซึ่งย่อเป้าซึ่งตีพิมพ์ พ.ศ. 2476 ฉบับวันที่ 15 พฤศจิกายน 1933 และฉบับวันที่ 28 พฤศจิกายน 1933 (นริศ วศินานนท์, ผู้แปล)

การเป็นผู้นำการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัท

ข้อมูลจากหลักฐานที่ปรากฏเป็นเอกสารและที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลในระดับผู้บริหารของบริษัท อาจแบ่งวิวัฒนาการของบริษัทออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 แรกเริ่ม (ปีพ.ศ. 2472 – พ.ศ. 2516)

เป็นช่วงเริ่มต้นของบริษัทที่จดทะเบียนในรูปแบบบริษัทโดยดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกับชาวจีนรุ่นแรกที่อพยพเข้ามาอยู่ในประเทศไทย ธุรกิจ

ส่วนใหญ่มักจะเป็นการรับจ้างขนส่งสินค้าตามฤดูกาลหรือตามความต้องการของลูกค้า เป็นการเริ่มต้นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงนัก แต่ใช้แรงงานคนเป็นหลัก ธุรกิจของบริษัทเริ่มต้นจากการรับจ้างทั่วไปในการรับและขนส่งสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าทางด้านพืชผลทางการเกษตร มีรายได้จากการขนส่งไปยังจุดหมายปลายทางที่ผู้ว่าจ้างต้องการสินค้าเกษตรได้แก่ ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง ยางพารา ไม้ซุง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น อย่างไรก็ตามบริษัทได้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจนเริ่มมีฐานะเป็นปีกแผ่นและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไปในยุคสมัยนั้น บริษัทยังไม่มีการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจจนถึงขั้นซื้อเรือมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเอง เนื่องจากมีราคาสูง ลักษณะที่สำคัญในยุคนี้อีกประการหนึ่งก็คือ การเกิดระบบคอมพิวเตอร์ หรือตัวแทนเรือขึ้น เป็นลักษณะพ่อค้าคนกลางให้กับบริษัทส่งออกต่างประเทศในการรับซื้อข้าวหรือสินค้าอื่นๆ จากแหล่งผลิตภายในประเทศ ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวกลางในการระบายสินค้าจากตะวันตกสู่สยามประเทศ สาเหตุที่เกิดระบบนี้และขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากชาวจีนมีบทบาทสูงทางการค้าในประเทศไทยรวมทั้งประเทศต่างๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มาก่อน อาชีพคอมพิวเตอร์เป็นอาชีพพิเศษ เปรียบเหมือนตัวเชื่อมระหว่างสองวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันระหว่างโลกตะวันตกและโลกตะวันออก โดยมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานระหว่างบริษัทตะวันตกกับพ่อค้าพื้นเมืองชาวจีนผู้ร่วมงาน ชาวจีนที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์มักจะทำหน้าที่หาหนี้ผูกของ บริษัท ดูแลเรื่องการตลาด รับผิดชอบในกิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธนาคารท้องถิ่น คน



กลุ่มนี้จะแตกต่างจากธุรกิจนายหน้าก็คือ นายหน้าเป็นตัวแทนอิสระแต่คอมปราโดร์ถูกว่าจ้างโดยสัญญากับบริษัทตะวันตก มีฐานะเป็นพนักงานของบริษัทที่ได้รับเงินเดือนและเงินค่านายหน้าเมื่อสามารถทำการค้าสำเร็จ คอมปราโดร์คนหนึ่งอาจจะทำหน้าที่เป็นนายหน้าในการจัดหาสินค้าและขายให้บริษัทต่างชาติอื่นๆ มักมีธุรกิจเป็นของตัวเองและของครอบครัวอยู่ด้วย การดำเนินธุรกิจในยุคนี้จะเป็นแบบเรียบง่ายมีการขาดทุนบ้างเป็นครั้งคราวตามวัฏจักรของธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากการขนส่งสินค้าไปต่างประเทศบางครั้งสินค้าไม่เต็มลำเรือและในตอนขากลับจำเป็นต้องบรรทุกสินค้าประเภทอื่นให้ฟรีเนื่องจากต้องถ่วงลำเรือให้มีความสมดุล ทำให้ต้องขาดทุนและมีการระดมทรัพย์สินเงินทองจากหุ้นส่วนเข้ามาช่วยบรรเทาปัญหาทางการเงินให้ผ่านพ้นไป อย่างไรก็ตามก็ตามถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท

ในยุคแรกถือได้ว่าเป็นยุคบุกเบิกธุรกิจของบริษัทที่พัฒนาจนถึงขั้นรวมกลุ่มคนไทยเชื้อสายจีนที่ดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งสินค้าทางเรือเข้าด้วยกัน โดยเกิดจากแนวความคิดที่ว่า “ธุรกิจบริการขนส่งสินค้าทางน้ำน่าจะเกิดขึ้นและบริหารด้วยคนไทยเองได้” เพราะในยุคนี้ระบบเศรษฐกิจและการค้าของไทยส่วนใหญ่มักจะตกอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของชาวตะวันตกที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดสามารถสร้างเงื่อนไขหรือตั้งราคาได้ตามใจชอบ ทำให้เป็นการสร้างแรงบีบคั้นให้กับพ่อค้าชาวจีนและพ่อค้าชาวไทยที่จะต้องใช้บริการขนส่งทางเรือของบริษัทชาติตะวันตกเป็นอย่างมาก

ยุคที่ 2 พัฒนาการด้านธุรกิจโลจิสติกส์ของบริษัท (ปี พ.ศ. 2516 – พ.ศ. 2539)

การดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ก้าวหน้าถึงยุคที่สองหรือยุคพัฒนาการด้านธุรกิจโลจิสติกส์ เริ่มต้นด้วยการซื้อเรือมาใช้ในการดำเนินกิจการรับขนส่งสินค้าหากแต่ไม่สามารถประคับประคองให้ดำเนินกิจการไปได้โดยตลอด เนื่องจากมีภาระค่าใช้จ่ายสูงและต้องอาศัยช่างเรือที่มีทักษะและประสบการณ์ รวมถึงต้องรับภาระต้นทุนด้านพลังงานเชื้อเพลิงสูงไม่คุ้มค่ากับการดำเนินธุรกิจจึงจำเป็นต้องขายเรือไป โดยหันกลับมาเช่าเรือทำการขนส่งสินค้าแทน

ในยุคนี้บริษัทเริ่มมีฐานะทางการเงินเป็นปีกแผ่นมั่นคง จนสามารถซื้อตู้คอนเทนเนอร์จากประเทศยุโรปมาใช้ในการขนส่งสินค้าเป็นรายแรกๆ ของไทยถือเป็นการบุกเบิกธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ ที่สำคัญคือในปี พ.ศ. 2518 ได้มีการรวมตัวจัดตั้งสมาคมเจ้าของเรือไทย หลังจากนั้นบริษัทได้เริ่มขยายงานทางด้านธุรกิจโลจิสติกส์ให้ครอบคลุมและครบวงจรมากขึ้นโดยได้มีการจัดตั้งบริษัทในเครือขึ้นอีกมากมายหลายบริษัท ดังนั้นในปีพ.ศ. 2522 บริษัทได้ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่นำตู้คอนเทนเนอร์ไปใช้บรรจุกองเรือที่เชียงใหม่โดยทางรถไฟ ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้ก่อตั้งบริษัทในเครือเป็นสายการบินเรือของคนไทยดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าระหว่างประเทศระหว่างกรุงเทพมหานคร สิงคโปร์ และประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมถึงออสเตรเลีย โดยมีความเชี่ยวชาญในด้านการให้บริการเรือขนถ่ายตู้ลำเลียงสินค้า (Feeder) ในเส้นทาง



Intra-Asia ด้วยยานพาหนะที่ทันสมัย เนื่องจากธุรกิจขยายตัวทำให้บริษัทซื้อเรือสำหรับการขนส่งลำแรก สำหรับให้บริการขนส่งทางเรือระหว่างท่าเรือกรุงเทพฯ กับสิงคโปร์ และกรุงเทพฯ กับเมืองเกาซิง และในปี พ.ศ. 2531 หลังจากนั้น ได้มีการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 55 ล้านบาทเป็น 84 ล้านบาท มีบริษัทในเครือทั้งที่จดทะเบียนในประเทศไทยและในต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ปานามา จีน เป็นต้น รวมทั้งสิ้น 26 บริษัท โดยบริษัททั้งหมดประกอบกิจการด้านการขนส่งสินค้าทางทะเลหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีกองเรือประกอบด้วยเรือขนส่งตู้ลำเลียงสินค้าจำนวนทั้งสิ้น 32 ลำ ตั้งแต่ขนาดบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ประมาณ 400 TEU จนถึง 1,500 TEU ให้บริการขนส่งสินค้าในแถบเอเชียอายุการใช้งานของเรือโดยเฉลี่ยส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี และในปีพ.ศ. 2541 บริษัทสามารถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,290,000 TEU และได้ขยายขอบเขตการให้บริการครอบคลุมภูมิภาค เช่น บริการสงขลา-กรุงเทพฯ-กัมพูชา บริการรับส่งสินค้าทางทะเลสู่ภูมิภาคอุตสาหกรรมมาบตาพุด รวมถึงการรับส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเข้าไปแข่งขันในตลาดโลกได้สะดวกยิ่งขึ้น หลังจากนั้น บริษัทได้พัฒนารูปแบบธุรกิจก้าวไปสู่การเป็นบริษัทตัวแทน (Outsource) ในด้านต่างๆ อาทิ การจัดเรือ การจองเรือ การจัดการด้านภาษีศุลกากร การตรวจสอบสินค้า การติดต่อกับผู้จัดท่าเรือในตลอนต้นน้ำ เช่น โรงงานผลิตน้ำตาล

ในยุคที่สอง อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคที่การดำเนินธุรกิจของบริษัทมีการขยายตัวเป็น

อย่างมาก ระหว่างปีพ.ศ. 2528-2532 โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ มีการตั้งบริษัทในเครือขึ้นอย่างมากมาย รูปแบบการขนส่งทางเรือที่เรียกว่า Liner เริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เรียกว่าระบบดั้งเดิม (Conventional) มาสู่ระบบสมัยใหม่หรือระบบคอนเทนเนอร์ (Container) ก่อนหน้าที่จะเป็นระบบคอนเทนเนอร์นั้น ลักษณะของเรือขนส่งจะเป็นเรือเปล้า สำหรับสินค้าที่จะบรรทุกก็จะถูกนำใส่ลังหรือเข่ง แล้วนำมาเรียงกันในระหว่างเรือ ไม่มีหีบห่อที่เป็นหลักสำหรับห่อหุ้มสินค้า ทำให้การขนถ่ายสินค้าใช้เวลานานเนื่องจากสินค้ามีรูปร่างแตกต่างกันและบรรจุลงในหีบห่อที่แตกต่างกันด้วย อีกทั้งทำให้การควบคุมดูแลกระทำได้อย่างยาก ทำให้มีประสิทธิภาพในการขนถ่ายต่ำ จึงเกิดแนวความคิดที่จะทำหีบห่อสินค้ามีลักษณะที่เหมือนกัน สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่น่าเอาระบบตู้คอนเทนเนอร์มาใช้เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2493 คือ ก่อนหน้าประมาณ 30 กว่าปีที่ผ่านมา และเริ่มเข้ามาใช้ในไทยเป็นครั้งแรก สามารถขนส่งสินค้าได้มากกว่าเดิมถึง 10 เท่า และทำให้ลดต้นทุนในการเคลื่อนย้ายและขนส่ง การขนส่งจึงต้องใช้เรือขนาดใหญ่ที่บรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ แต่ก็ต้องประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถเข้าเทียบท่าเรือในแต่ละประเทศได้ทั้งหมด เพราะไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ต้องมีการขนถ่ายลงเรือที่มีขนาดเล็กและลำเลียงเข้าเทียบท่าเรือในแต่ละประเทศ จึงเกิดแนวคิดที่เรียกว่า Hub and Spoke ขึ้นมา กล่าวคือจะต้องมีท่าเรือที่เป็นศูนย์กลางของการขนส่งแล้วกระจายไปตามท่าเทียบเรือในประเทศต่างๆ ทำให้เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย คือ มีศูนย์กลาง



แล้วกระจายออกไปเปรียบเสมือนเป็นดุมล้อของเกวียนหรือรถ เช่น สิงคโปร์เป็นเมืองท่าศูนย์กลาง การขนถ่ายสินค้าทางเรือ และกระจายไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวส่งผลดีต่อบริษัทโดยเริ่มเป็นเอเยนต์ในการขนส่งสินค้าโดยรับสินค้ามาอีกทอดหนึ่ง การที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้เอกชนสามารถเข้ามาประมูลเพื่อลดความแออัดคับคั่งของท่าเรือ ทำให้บริษัทสามารถเข้ามาบริหารท่าเทียบเรือซึ่งเป็นของเอกชนได้ในระยะเวลาต่อมา ปัจจุบันบริษัทให้บริการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ระหว่างประเทศไทยและส่วนต่างๆ ของท่าเรือญี่ปุ่น ท่าเรือเซี่ยงไฮ้ ท่าเรือจิงเต่า ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และท่าเรือปูซาน ประเทศเกาหลี โดยมีเรือวิ่งให้บริการทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 2 เที่ยว

ในปี พ.ศ. 2531 บริษัทได้ขยายขอบเขตของธุรกิจในการจัดตั้งสถานีตรวจปล่อยสินค้าขาออกและคลังสินค้าทัณฑ์บน ดำเนินธุรกิจท่าเรือเอกชนที่จังหวัดสมุทรปราการและที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง และได้มีการจัดตั้งสถานประกอบการเพื่อดำเนินธุรกิจกับท่าเรือเอกชน คือ สถานีขนถ่ายสินค้าตู้คอนเทนเนอร์บนบก หรือที่เรียกว่า ICD (Inland Container Depot)

กล่าวโดยสรุป ยุคที่สอง เป็นยุคพัฒนาการด้านธุรกิจโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัท ซึ่งใช้ระยะเวลาเกือบ 20 ปี เป็นยุคที่บริษัทได้หลุดพ้นจากสถานะที่การดำเนินธุรกิจแบบเรียบง่าย พัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปมาสู่การพัฒนาธุรกิจแบบก้าวกระโดด ดังจะเห็นได้

จากมีการจัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่มากมายทั้งในลักษณะที่เป็นบริษัทลูก การเป็นคู่สัญญารับจ้าง และบริษัทร่วมธุรกิจ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวของบริษัทอย่างรวดเร็ว ประการหนึ่งคือ นโยบายของทางราชการที่เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการขนส่งทางเรือ รวมถึงการส่งเสริมอุตสาหกรรมการเดินทางของคนไทย เช่น การบริหารท่าเทียบเรือ การเป็นบริษัทตัวแทนหรือนายหน้า การขนส่งสินค้านอกเขตท่าเรือ เป็นต้น

พัฒนาการด้านธุรกิจโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำในยุคนี้ถือว่าเป็นยุคหัวเลี้ยวหัวต่อของการดำเนินธุรกิจที่นับวันจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารของบริษัทที่มีคุณลักษณะมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และเข้าใจในธุรกิจอย่างลึกซึ้ง บริษัทจัดว่ามีคุณลักษณะตามที่กล่าวถึง ทำให้การดำเนินงานขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งการดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าภายในประเทศและระหว่างประเทศ

ยุคที่ 3 ปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2539-ปัจจุบัน)

เป็นยุคของการเข้ามาบริหารงานเต็มตัวของทายาทรุ่นที่สามซึ่งนำเอาแนวคิดของผู้บริหารยุคใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจทำให้บริษัทก้าวเข้าสู่การเป็นสถานประกอบการด้านการเดินเรือที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำในระดับประเทศและในระดับภูมิภาค ดังจะเห็นได้จากในปี พ.ศ. 2550 ผู้บริหารของบริษัทได้รับเกียรติให้เป็นผู้บริหารสายการเดินเรือดีเด่นแห่งเอเชีย และจากคำประกาศเกียรติคุณที่ทายาทรุ่นที่สาม ได้รับการประกาศยกย่องในฐานะเป็นบุคคลสำคัญ



คนหนึ่งที่เราเริ่มนำสิ่งใหม่ๆ ด้าน โลจิสติกส์ ดังความตอนหนึ่งว่า “เป็นการเปิดโฉมหน้าใหม่ของกองเดินเรือพาณิชย์ทางทะเลของไทยไปสู่ระดับนานาชาติอย่างเต็มภาคภูมิ” พัฒนาการด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญในยุคนี้ได้แก่ การขยายบทบาทของบริษัทในด้านการให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานของรัฐ โดยริเริ่มนำระบบ Priority Berthing เพื่อแก้ไขความแออัดในท่าเรือคลองเตย นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจท่าเรือเอกชนที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี การบุกเบิกธุรกิจด้านโลจิสติกส์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารของบริษัทซึ่งเป็นทายาทรุ่นที่สาม ยังได้รับการจารึกชื่อใน The Lloyd’ List Maritime Asia Hall of Fame ในฐานะผู้บริหารสายการเดินเรือดีเด่นแห่งเอเชีย นับเป็นคนไทยคนแรกที่ได้รับเกียรตินี้ และเป็นความภาคภูมิใจของนักธุรกิจชาวไทยอีกด้วย

จากการดำเนินธุรกิจที่เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ จนกระทั่งกลายเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะเวลาเพียง 80 ปีที่ผ่านมา การดำเนินธุรกิจของบริษัทยังคงเป็นที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงตลอดเวลา หัวใจสำคัญของการบริหารธุรกิจ นอกจากจะอาศัยการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารบริษัทแล้วยังขึ้นอยู่กับหลักปรัชญาที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ พยายามลดช่องว่างในการให้บริการแก่ลูกค้าให้แคบลง ทั้งนี้ อาศัยการสนับสนุนจากนโยบายของภาครัฐที่ยินยอมให้เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและการทำธุรกรรมด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ นับเป็นนิมิตหมายอันดีใน

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ให้เกิดความพร้อมและทัดเทียมกับนานาชาติ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นองค์ความรู้เกี่ยวกับประวัติและพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลแห่งหนึ่งในไทยที่สำคัญดังนี้ ประการแรก ประวัติการดำเนินงานของบริษัทเป็นกระจุจกเงาแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทในแต่ละยุคสมัย ประการที่สอง ทำให้มองเห็นภาพความวิริยะอุตสาหะ มานะบากบั่น พากเพียรพยายาม อดทนและอดออม ของชาวจีนที่เริ่มต้นธุรกิจจากจุดเล็กๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จสามารถทำให้บริษัทมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคงมีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ โดยใช้ระยะเวลาเพียง 80 ปี นับตั้งแต่เริ่มต้นจัดตั้งบริษัทเมื่อปีพ.ศ. 2472 จนกระทั่งปัจจุบันและประการที่สาม การที่บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่ยาวนานตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหาร และประการสุดท้าย ความสำเร็จของบริษัทส่วนหนึ่งมาจากการมีเครือข่ายทางธุรกิจที่กว้างขวางทั้งภายในและต่างประเทศเป็นผลทำให้ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของบริษัทขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง



สำหรับแนวคิดการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเมื่อพิจารณาจากการพัฒนาธุรกิจด้านโลจิสติกส์ของบริษัทในยุคแรกนั้นยังไม่สามารถที่จะอธิบายด้วยตัวแบบการจัดการโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนนัก เนื่องจากการประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นไปตามแต่โอกาสอำนวยและเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นการรับจ้างขนส่งสินค้าตามแต่ผู้ว่าจ้างต้องการ สินค้าที่ขนส่งส่วนใหญ่ มักจะเป็นพืชผลทางการเกษตร พาหนะที่ใช้ในการขนส่งมักจะเป็นลักษณะของการเช่า จึงมีข้อจำกัดในการขยายขอบเขตธุรกิจให้กว้างขวางออกไป เมื่อบริษัทดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลาหนึ่งก็จึงได้มีการขยายบทบาทออกไปเป็นการรับจ้างขนส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ และรับขนส่งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาในไทย จุดหมายปลายทางส่วนใหญ่ ได้แก่ จีน ฮองกง สิงคโปร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน ได้มีการขนส่งบุคคลชาวจีนทั้งที่มีชีวิตและที่เสียชีวิตเดินทางกลับประเทศ และขนส่งชาวจีนอพยพเข้ามาในไทย ดังที่ปรากฏในเนื้อหาประวัติความเป็นมาของบริษัทก่อนหน้านี้

สำหรับการพัฒนาธุรกิจด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำในยุคที่สองและยุคที่สามของบริษัท แนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายการประกอบธุรกิจของบริษัท สามารถอธิบายได้ด้วย SCOR MODEL หรือตัวแบบอ้างอิงเชิงปฏิบัติการโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในด้านการวางแผน (Plan) ผู้บริหารของบริษัทมีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถที่จะบุกเบิกธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจให้เจริญรุ่งเรืองด้านการจัดหา (Source) การดำเนินธุรกิจของ

บริษัทเริ่มตั้งแต่การเริ่มแสวงหาและรับจ้างขนส่งสินค้าทั่วไป ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตร ไม้สัก แร่ธาตุ ส่งให้กับลูกค้าตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง ด้านผลิตหรือบริการ (Make) บริษัทดำเนินธุรกิจหลักเกี่ยวกับการให้บริการด้านการขนส่ง โดยนำวัตถุดิบหรือสินค้าส่งให้กับลูกค้าด้านการส่งมอบ (Deliver) บริษัทมีบทบาทเป็นผู้รับจ้างขนส่งสินค้าทั่วไปให้กับลูกค้า นับตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งถึงปลายน้ำเป็นลักษณะการขนส่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ และด้านการย้อนกลับหรือส่งคืน (Return) บริษัทได้ใช้วิธีการรับสินค้าจากจุดหมายปลายทางที่ส่งกลับมายังต้นทางเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าในการขนส่ง เช่น การรับสินค้าจากจีนกลับมายังไทย หรือการรับผู้อพยพชาวจีนเข้ามาในไทย เป็นต้น หลังจากนั้น การดำเนินธุรกิจของบริษัทก็ขยายขอบเขตออกไปอย่างกว้างขวาง ในลักษณะการบริหารจัดการด้านการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การบริหารการเดินทาง การเป็นตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ การให้บริการตู้คอนเทนเนอร์ การบรรจุหีบห่อสินค้า การเป็นตัวแทนติดต่อทางธุรกิจการรับประกันภัยทางทะเลรวมทั้งการบริหารท่าเทียบเรือ เป็นกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร รวมทั้งได้มีการนำเอาแนวคิดธุรกิจยุคใหม่มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ทางด้านโลจิสติกส์เข้ามาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ มีการนำตู้คอนเทนเนอร์ในการบรรทุกสินค้า การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการตรวจสอบ ติดตาม และควบคุมการขนส่งและขนถ่ายสินค้า มีการให้บริการในลักษณะครบวงจรที่จุดเดียว เป็นต้น



เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงความสำเร็จของบริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย จำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อที่จะได้เห็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง นับตั้งแต่การเริ่มต้นดำเนินธุรกิจจนกระทั่งถึงปัจจุบัน บริษัทได้ประสบประสบการณ์ในวงการธุรกิจการขนส่งทางเรือเป็นเวลาหลายปี สอดคล้องกับ พลภูล อังกินันท์ (2514) และขจร (2497) ที่อธิบายว่า การติดต่อค้าขายของชาวต่างประเทศในไทยต้องพึ่งพาทางน้ำเป็นสำคัญ และนับเป็นเส้นเลือดใหญ่ทางเศรษฐกิจ จึงเป็นสาเหตุให้มีการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ทางน้ำเป็นลำดับแรก นอกจากนั้น ความเจริญก้าวหน้าของบริษัทมาจากเหตุผลสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารของบริษัทนอกจากเป็นบุคคลที่มองเห็นการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแล้ว ยังคงไว้ซึ่งรากฐานทางวัฒนธรรมในการบริหารงานและบริหารคนตามหลักคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารยุคปัจจุบันเป็นทายาทโดยตรงที่ได้รับการฝึกฝนประสบการณ์ เรียนรู้ทั้งภาคปฏิบัติในกิจการของบริษัทและภาคทฤษฎีผ่านการศึกษาระดับสูงจากสถาบันที่มีชื่อเสียงของประเทศ ทำให้เป็นผู้มีความรอบรู้ในเชิงธุรกิจอย่างลึกซึ้ง บริษัทยังได้ให้ความสำคัญต่อสังคมมีการจัดกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ เป็นผลทำให้บริษัทได้รับการยอมรับจากสังคมซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้บริษัทมีความเจริญรุดหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม บริษัทยังมีประเด็นที่ถือเป็นจุดอ่อนของบริษัทหลายประการ

ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเดินเรือสมัยใหม่ ทำให้ในระยะแรกบริษัทขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ต้องอาศัยการถ่ายโอนความรู้จากชาวต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในการเดินเรือ การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องประสบกับภาวะลุ่มๆ ดอนๆ เห็นได้จากการที่บริษัทต้องขายเรือที่สั่งซื้อเข้ามาอยู่หลายครั้ง มิฉะนั้นก็จะประสบกับภาวะขาดทุน นอกจากนั้น ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อราคาพลังงานเชื้อเพลิงที่ใช้ในการเดินเรือทำให้ต้นทุนการดำเนินธุรกิจในด้านนี้ค่อนข้างสูง ประกอบกับความไม่แน่นอนของสภาพดินฟ้าอากาศมีอิทธิพลต่อการเดินเรืออยู่เสมอ ซึ่งเกิดความล่าช้าหรือเกิดความเสียหายแก่สินค้าที่ขนส่ง เช่น การเน่าเสียของสินค้า การขนส่งไม่เป็นไปตามตารางกำหนดเวลา

สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในด้านความเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การที่ธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่สำคัญก็คือ ได้รับความสนับสนุนส่งเสริมจากนโยบายของภาครัฐบาลที่ให้โอกาสแก่ภาคเอกชนร่วมกันพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ สอดคล้องกับหลักฐานที่ปรากฏในช่วงพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทที่ระบุว่า การที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้เอกชนสามารถประมูลเพื่อลดความแออัดคับคั่งของท่าเรือ ทำให้บริษัทสามารถเข้าบริหารท่าเทียบเรือได้ในระยะเวลาต่อมา นอกจากนั้น การขยายตัวของลูกค้าในการขนส่งสินค้าทางเรือมีจำนวนมากขึ้นตามปริมาณความต้องการสินค้า เนื่องจากมีค่าใช้จ่าย



ที่ต่ำกว่าการขนส่งทางด้านอื่นโดยเฉพาะการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจจึงมีการขยายตัวและแตกแขนงออกไปในด้านต่างๆ อย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับหลักฐานเกี่ยวกับวิวัฒนาการทางด้านธุรกิจของบริษัท ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งโดยริเริ่มนำตู้คอนเทนเนอร์ตู้แรกขนส่งสินค้าไปยังมาเลเซียและประเทศต่างๆ จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจท่าเรือเอกชนที่จังหวัดสมุทรปราการ มีการจัดตั้งสถานีขนถ่ายสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์บนบก ตลอดจนการจัดตั้งบริษัทลูก บริษัทคู่สัญญา และบริษัทร่วมธุรกิจขึ้นอย่างมากมาย อนึ่ง เมื่อบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการประกอบธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำทำให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพส่งผลทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มมากขึ้นจนสามารถขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมกระบวนการทางด้านโลจิสติกส์ในลักษณะครบวงจร

สำหรับปัญหาอุปสรรคการดำเนินธุรกิจที่สำคัญได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจเป็นบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์ มีเงินลงทุนสูง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยก้าวหน้ามากกว่า ปรากฏจากประวัติความเป็นมาก่อนกำเนิดบริษัทที่ว่า บริษัทของคนไทยต้องเผชิญการแข่งขันกับบริษัทชาวต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินกิจการโดยชาวตะวันตก นอกจากนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพธรรมชาติและภัยทางทะเลในรูปแบบต่างๆ ส่งผลต่อต้นทุนและค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ รวมทั้งปัญหา

ข้อจำกัดเกี่ยวกับภาษี กฎระเบียบทางการค้าที่ล้าสมัยของภาครัฐไม่สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมทางด้านโลจิสติกส์ที่เปลี่ยนแปลงไป การคอร์รัปชันและการแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ทำให้การดำเนินธุรกิจต้องประสบกับปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกและราบรื่น

เมื่อพิจารณากรอบแนวคิดเกี่ยวกับประวัติและการพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ ลิงที่ได้จากการศึกษาวิวัฒนาการการดำเนินธุรกิจของบริษัทคนไทยเชื้อสายจีนที่สำคัญก็คือ ประการแรก เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำว่าเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับระบบเศรษฐกิจของไทย โดยครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งปลายน้ำของกระบวนการทางธุรกิจ นับเป็นหนึ่งในบริษัทคนไทยเชื้อสายจีนหรือชาวจีนโพ้นทะเลเพียงไม่กี่รายที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้และประสบความสำเร็จทางธุรกิจด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเกิดจากปัจจัยสำคัญอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความมานะบากบั่น อดทน และความพากเพียรพยายามของคนไทยเชื้อสายจีนที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานานกว่า 80 ปี ได้สร้างสมโอกาส ความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดให้กับทายาทแต่ละรุ่น ประการที่สอง ธุรกิจมุ่งเน้นความเป็นธรรมาภิบาลและมีความพิถีพิถันต่อสังคม ประการที่สาม การมีวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่เล็งเห็นการณ์ไกลในการทำธุรกิจที่ลดช่องว่างให้กับภาครัฐ ประการที่สี่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทางด้านเทคโนโลยีสมัย



ใหม่จากบริษัทต่างชาติ ที่บริษัทรับเป็นตัวแทน การเดินเรือทำให้ประสบความสำเร็จ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และ ประการสุดท้าย ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ปัจจัยเหล่านี้ที่ทำให้บริษัทเริ่มต้นจากจุดเล็กๆ จนกระทั่งพัฒนาความเจริญเติบโตกลายเป็นบริษัทที่มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง และวางรากฐาน ทางด้านการพัฒนาธุรกิจด้านโลจิสติกส์มาจนถึงปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์

วิวัฒนาการของบริษัทคนไทยเชื้อสายจีนในไทยสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มานะ บากบั่น พากเพียรพยายามในการดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จนั้น แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งนี้เป็นผลมาจากคุณลักษณะเฉพาะตัว และยังเป็นผลจากการที่ผู้บริหารของบริษัทวางรากฐานทางการบริหาร การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ที่ประกอบธุรกิจรุ่นใหม่ที่จะได้ทำการศึกษา อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบพัฒนาการของบริษัทเริ่มจากการลองผิดลองถูก กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการกล้าเผชิญกับความท้าทายอิทธิพลของบริษัทต่างชาติ ปัญหาต่างๆ ที่บริษัทประสบได้ทำให้บริษัทสามารถสะสมความรู้ และประสบการณ์ทางธุรกิจอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาความเจริญเติบโต

ของธุรกิจเป็นปึกแผ่นมาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนั้น ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของบริษัทเป็นตัวอย่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารของบริษัทมองเห็นการณ์ไกล ในการลงทุนทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและโลจิสติกส์ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความเจริญเติบโตของประเทศ จากการที่บริษัทได้ขยายขอบเขตธุรกิจในลักษณะครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมาโดยตลอด การประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ของบริษัทมีลักษณะเด่นที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้มีขอบเขตที่กว้างขวาง ดังจะเห็นได้จากมีการริเริ่มรวมกลุ่มธุรกิจตั้งแต่แรกเริ่ม การเข้าร่วมสมาคมทางธุรกิจการเป็นเครือข่ายของทางราชการและบริษัทข้ามชาติในการเป็นตัวแทนด้านโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารงานขององค์การยุคใหม่ ที่การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้จัดเป็นการวิจัยในลักษณะเชิงกรณีศึกษาเพียงบริษัทเดียว ซึ่งน่าที่จะมีการศึกษาวิจัยบริษัทคนไทยเชื้อสายจีนที่มีอยู่ในประเทศไทยทั้งหมด ที่ดำเนินธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์จนประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะสะท้อนมุมมองทางด้านประวัติศาสตร์ด้านการพัฒนา ด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น



2. ในการวิจัยครั้งต่อไปน่าที่จะมีการศึกษาในเชิงลึกถึงยุทธศาสตร์การประกอบธุรกิจของคนไทยเชื้อสายจีนที่สามารถพัฒนาจากธุรกิจขนาดเล็กมาจนเป็นบริษัทชั้นนำทั้งในระดับประเทศและในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะธุรกิจ

ขนาดกลางและธุรกิจขนาดเล็กเพื่อวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศในการประกอบธุรกิจและโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจทางด้านโลจิสติกส์

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทรวาทนฤพุดิ. (2540) **กลยุทธ์บริหารธุรกิจการขนส่งทางเรือ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรรณิการ์ ต้นประเสริฐ และคณะ. (2545) **ป่อเต็กตึ้ง บนเส้นทางประวัติศาสตร์สังคมไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มติชน.
- จี. วิลเลียม สกินเนอร์. (2529) “สังคมจีนในไทย” **ประวัติศาสตร์เชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโตโยต้า.
- ชาติรี ประกิตนันทการ. (30 ตค.2549) “ชุมชนหวังหลี วัดยานนาวา ประวัติศาสตร์ย่านการค้าไทย” **ข่าวสด** : หน้า 23.
- ชาติรี ประกิตนันทการ, บรรณาธิการ. (2549) **ชุมชนชอยหวังหลี : ประวัติศาสตร์ย่านการค้าชาวจีนในกรุงเทพฯ**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ชาญวิทย์ เกษตรศิริ, บรรณาธิการ. (2529) **สังคมจีนในประเทศไทย: ประวัติศาสตร์เชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง และ มยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง. (2552) **กลยุทธ์การขนส่ง**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิชั่น พีรีเพรส จำกัด.
- ชูลิริ จามรมาน และ อติศร หมวกพิมาย. (2537) **เก้าร้อยปีพาณิชย์ไทย**. กรุงเทพมหานคร : สยามเจเนอรัลแพคคอรिंग.



- โบทัน. (2514) **จดหมายจากเมืองไทย เล่ม 1 และ 2.** กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา.
- พรรณี บัวเล็ก. (2545) **ลักษณะของนายทุนไทยในช่วงระหว่าง พ.ศ.2457-2482 บทเรียนจากความรุ่งโรจน์สู่โศกนาฏกรรม.** กรุงเทพมหานคร : พันธกิจ.
- พระยาอนุমানราชชน. (2510) **ตำนานศุลกากร.** พระนคร : โรงพิมพ์กรมสารบรรณทหารเรือ.
- พระราชหัตถเลขา พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว** ลงวันที่ 19 กันยายน 2399. พิมพ์ในงานฉลองครอบรอบ 84 ปี มหามกุฏราชวิทยาลัย (2521).
- พลกุล อังกินันท์. (2514) **บทบาทชาวจีนในประเทศไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว.** ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยวิชาการศึกษา.
- แดเนี่ยลส์ม, โรเบิร์ต วี. (2520) **ศึกษาประวัติศาสตร์อย่างไรและทำไม.** แปลโดย ธิดา สาระยาดวงมล.
- ทองต่อ กล้ายไม้ ณ ออยุธยา. (2531) “การปรับปรุงภาษีอากรในรัชสมัยสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว” **มหาเจษฎาบดินทรานุสรณ์** หน้า 53-72 พ.อ.ม.ร.ว.ศุภวัฒน์ เกษมศรี บรรณาธิการ กรุงเทพมหานคร.
- ทวี ชีระวงศ์เสรี. (2516) **สถานภาพทางกฎหมายของชาวจีนในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ รศ.ม. (สาขาวิชารัฐศาสตร์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย มุลสิทธิ์. (2542) **การปรับตัวของไทยและจีนในสมัยจักรวรรดินิยมใหม่.** กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อ 1999.
- วิโรจน์ ตระกูลพิทักษ์กิจ. (ม.ป.พ.) **รู้เรื่องเมืองจีน.** กรุงเทพมหานคร : ต้าเจียท้าว.
- สมาคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย-จีน. (ม.ป.ป.) **ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับจีนสมัยโบราณ.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.thaizhong.org/index.php/relathaichina-m/54-specialart1.html> (18 ธันวาคม 2552)
- หอการค้าไทย. (2511) **ประวัติการค้าไทย** พิมพ์เป็นอนุสรณ์ในงานพระราชทานเพลิงศพ นายสง่าวรรณดิษฐ์ ณ เมรุวัดเทพศิรินทราวาส 17 กันยายน 2511. กรุงเทพมหานคร.
- เอก วิสกุล. (2492) **การเดินเรือพาณิชย์ในประเทศไทย** พิมพ์เป็นที่ระลึกในงานฌาปนกิจศพ นายไต้ศรภักย์วานิช ณ เมรุวัดมกุฏกษัตริยาราม 27 เมษายน 2492. พระนคร : ไสภณพิพรรฒธนากร



เอนก นาวิกมูล **ถิ่นฐานบ้านช่อง**, 2546 เยลโล่การพิมพ์.

_____. **สมุดภาพกรุงเทพฯ**, 2545 โнора.

_____. **สิ่งพิมพ์สยาม**, 2542 ริเวอร์ บุคส์.

อดุลย์ รัตนมันเษม. (2551) **คนแต่จิว อดีถึงปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ขุนเขา.

Alan Harrison and Remko van Hoek. (2005) **Logistics Management and Strategy**. Ashford Colour Press, Gosport. 2nd. Prentice-Hall. UK.

Arnold Wright Oliver T. Breakspear **Twentieth Century Impression of Siam : Its History, People, Commerce, Industry and Resources** Reprint 1994 Bangkok White Lotus [first printing 1903]

Baker, P. (2004) Aligning distribution center operations to supply chain strategy, **International Journal of Logistics Management**. Kempston, Bedford.

Bangkok Tribun. (1956) English-language morning newspaper. Bangkok, 1952-1956.

Charles Stuart Leckie. (1894) "The Commerce of Siam in Relation to the Trade of the British Empire." **Journal of the Royal Society of Arts**, 42 (June 8, 1894), 649-662.

Chinese Customs Decennial Report, Inspectorate-General of Customs. (1993) **Decennial Reports on the Trade, Navigation, Industries, etc., of the Ports open to Foreign Commerce in China, 1892-1913**, Statistical Series No. 6. Shanghai, 1894-1933.

Chopra, Sunil and Peter Mcindl. (2001) **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations**, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

D.E. Malloch. (1910) Private Journal 1827. In **The Burney Papers**, 2, 221-232. Bangkok : Vajiranaa National Library.

H. Gottwaldt. (1903) **Die Ueberseeische Auswanderung der Chinesen und ihre Einwirkung auf die weisse und gelbe Rasse**. Breman.



- Harley F. MacNair. (1926) **The Chinese Abroad, Their Position and Protection : A Study in International Law and Relations.** Shanghai : Commercial Press.
- Hesket, J L, Glaskowsky, N and Ivie, R M. (1973) **Business Logistics,** Ronald, New York.
- Hsieh Yu-jung. (1949) Hsin--lo-kuo-chih (C 160) **Siam Gazetteer.** Bangkok : Nan-hai t'ung-hsun-she.
- James C. Ingram. (1955) **Economic Change in Thailand since 1850-1970.** Stanford : Stanford University Press. Page 41.
- John Crawford. (1915) Report to George Swinton, Esq. April 3, 1823. **In The Crawford Papers.** Bangkok : Vajiranana national Library.
- Kenneth P. Landon. (1941) **The Chinese in Thailand.** New York : Institute of Pacific Relations.
- K. Suthiwartnarueput. (1998) **The Exploration of Sea Transport Efficiency: With A Concentration on The Case of Thailand,** Ph.D. Thesis, The University of Wales.
- Mary L. Cort. (1886). **Siam, or the Heart of Farther India.** New York: Anson D.F.Randolph and Co.
- Marvin L.Fair and Ernest W.Williams Jr. (1950) **Economics of Transportation,** Harper & Brothers Publishers, New York.
- R.G. Bassett. (1974) **Road Transport Management and Accounting,** Heinemann, London.
- Rolf G. Poluha. (2007) **Application of the SCOR Model in Supply Chain Management.** Youngstown, New York.
- Sharman, Graham. (1991) Global **Integrated Logistics. Integrated Logistics: Perspectives for the 1990s,** Dallas, TX: Mckinsey&Company.



Siam Consular Report. (1914) Great Britain, Foreign Office, **Annual Diplomatic and Consular Reports on the Trade of Siam, 1864-1913** (Composite title) London : Harrison and Sons, 1865-1914.

Siam Repository. (1874) (English-language periodical). Bangkok : S.J. Smith's office, 1869-1874).

Swatow Consular Report-Great Britain, Foreign Office. (1916) **Annual Diplomatic and Consular Reports on the Trade of Swatow, 1862-1914** (Composite title) Lodon : Harrison and Sons, 1863-1916.