

价值链视角下 B 公司成本管理优化研究

张美丽^{1*}

(¹ 广州华立学院 商学院, 广东 广州 511300)

摘要: 随着全球化进程的不断推进和社会经济结构的快速变化, 企业面临的竞争环境日益复杂, 成本控制已成为企业可持续发展的关键因素之一。发展基于价值链的成本管理策略尤为重要, 它不仅能从研发、采购到营销等全链条优化成本, 还能将成本控制转化为创新驱动动力, 助力企业在复杂多变的市场环境中提升核心竞争力。本文以 B 物流公司为研究对象, 分析其价值链成本管理现状存在的问题并提出了相关优化对策, 旨在为 B 物流公司及其他类似企业在成本管理方面提供有价值的参考。

关键词: 价值链; 成本管理; 成本优化

DOI: <https://doi.org/10.71411/rwxk.2026.v1i4.1349>

Research on Cost Management Optimization of B Company from the Perspective of Value Chain

Zhang Meili^{1*}

(¹ Guangzhou Huali College, commercial college, department of accounting, guangzhou, guangdong, 511300, China)

Abstract: With the continuous advancement of globalization and the rapid change of social and economic structure, the competitive environment faced by enterprises is becoming more and more complex. Cost control has become one of the key factors for the sustainable development of enterprises. The development of cost management strategy based on value chain is particularly important. It can not only optimize the cost of the whole chain from R&D, procurement to marketing, but also transform the cost control into the driving force of innovation, and help enterprises to enhance their core competitiveness in the complex and changeable market environment. This paper takes B logistics company as the research object, analyzes the existing problems of its value chain cost management and puts forward relevant optimization countermeasures, aiming to provide valuable reference for B logistics company and other similar enterprises in cost management.

Keywords: Value chain; Cost management; Cost optimization

引言

随着市场规模的扩大, 物流行业竞争愈加激烈, 2019 年我国快递的业务量实现突破 600 亿件, 且每年都呈现出稳步增长的趋势。为了在激烈的市场竞争中维持领先地位, 物流企业务必持续对自身的成本管理予以优化, 提升企业运营效率, 降低不必要的成本支出。B 物流公司作为中

作者简介: 张美丽 (1996-), 女, 江西抚州, 硕士, 研究方向: 企业财务管理

通讯作者: 张美丽, 通讯邮箱: 1242566430@qq.com

国领先地位的快递物流公司，各个价值链环节包括物流资源的调度、运输、仓储、分拣、人力资源配置、信息系统整合等皆涉及众多的成本控制工作。因此，从价值链的角度对 B 物流公司的成本管理问题进行分析，对 B 物流公司及整个快递物流行业具有重要的研究意义。

1 文献综述

Wu N 等指出在价值链各环节中引入数字化工具可以显著提升成本效率^[1]。Ruan S 认为基于波特价值链模型可以优化企业成本管理^[2]。Tigor T 强调成本管理在战略价值链中具有关键作用，探讨了如何通过优化质量成本实现企业整体竞争力的提升^[3]。徐思远分析了苏宁易购在价值链成本管理中的问题与优化方向，提出全链条数字化转型对成本效率提升的关键作用^[4]。张玉鑫研究了 C 航空公司成本管理，指出在价值链视角下优化供应链管理能够显著降低运营成本^[5]。宋永和等研究了医药制造业的价值链成本管理，强调企业应重视内部价值链环节的成本优化与协同^[6]。杨可等以中创物流公司为例，探讨了数智化时代价值链在成本管理中的作用^[7]。曹凤娟提出“AIGC+RPA”可以赋能企业三维价值链成本管理^[8]。国内外研究均着重于价值链成本管理于企业竞争力提升方面具有的重要作用，国外文献更趋向于联合数字化技术、量化模型针对价值链成本管理展开剖析，而国内文献则更为聚焦于具体行业案例以及企业实践，大多停留于成本控制这一层面，欠缺价值链视角方面的分析。本文以 B 物流公司为例，基于价值链视角联合全链条协同策略，针对快递物流行业的成本管理现状进行分析，并提出针对性的成本管理优化策略。

2 价值链视角下 B 公司成本管理现状

2.1 B 公司简介

B 公司于 1993 年在广东顺德成立，早期以深港间货运代理业务作为核心，在 2002 年将总部迁至深圳并实施直营化转型，是国内第一家采用全直营模式的民营快递企业。其业务涵盖国际国内快递、冷链物流、供应链解决方案及跨境电子商务服务，形成了“天网与地网以及信息网”三网融合的智慧物流网络。截至 2025 年，公司服务网络覆盖国内 99.4% 城市以及全球 208 个国家和地区，航空货运规模稳固居于行业首位。

2.2 内部价值链成本管理分析

在内部价值链方面，本文对 B 物流公司运输环节、分拣环节、收派环节以及管理环节的成本管理现状进行分析。

2.2.1 运输环节

表 1 B 物流公司 2019—2023 年运输成本分析

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
总成本（亿元）	1063.96	1466.61	2029.18	2613.16	2501.08
运输成本（亿元）	296.4	324.5	370.8	440	498.2
运输成本占总成本比重	27%	22%	18%	17%	20%

数据来源：公司年报，Wind 终端

从表 1 可以看出，2019-2023 年 B 物流公司运输成本从 296.4 亿元增至 498.2 亿元，持续上升，年均复合增长率达 14.5%，主要受业务量增长、航空运力投入和燃油价格影响，运输成本占总成本比重呈先降后升 V 型，从 27% 降至 17% 后回升至 20%，前期占比下降由于多网融通、枢纽投用和绿色转型，2023 年占比回升由于业务结构调整、高端时效件占比提升和燃油价格波动，但 B 公司通过自动化分拣等手段控制成本，未来占比有望再度降低。

2.2.2 分拣环节

表 2 B 物流公司 2019—2023 年分拣成本分析

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
总成本	1063.96	1466.61	2029.18	2613.16	2501.08
分拣成本	140.6	153.7	160	175.6	182.4
分拣成本占总成本比重	13%	10%	8%	7%	7%

数据来源：公司年报，Wind 终端

从表 2 可以看出，2019-2023 年 B 物流公司分拣成本从 140.6 亿元逐年增加到 182.4 亿元，呈稳定上升趋势，说明业务量增加，分拣需求增加，但是分拣成本占总成本比重呈下降趋势，从 13% 下降到 7%，2022-2023 年保持稳定，这是因为 B 物流公司分拣环节积极投入自动化设备和智能分拣系统，分拣效率提升，单位分拣成本降低，同时分拣流程优化，资源整合，规模效应显现，业务量扩大，但是通过技术与管理优化，分拣成本在总成本中占比控制在较低水平，提升了运营效率和成本竞争力。

2.2.3 收派环节

表 3 B 物流公司 2019—2023 年收派成本分析

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
总成本（亿元）	1063.96	1466.61	2029.18	2613.16	2501.08
收派成本（亿元）	442.1	486.9	528.4	582.1	623.8
收派成本占总成本比重	42%	33%	26%	22%	25%

数据来源：公司年报，Wind 终端

从表 3 可以看出，2019-2023 年 B 公司收派成本从 442.1 亿元增至 623.8 亿元，随业务扩张持续上升。其占总成本比重呈先降后升态势，由 42% 降至 22% 后回升至 25%，前期占比下降得益于自动化设备投入、网络协同及数字化管理等优化措施，2023 年回升则因业务结构调整、高端时效件占比增加、燃油价格波动及人力成本上涨，但 B 公司通过仓配一体化等模式创新与新技术应用，为未来收派成本优化与占比下降提供了新方向与技术支撑。

2.2.4 管理环节

表 4 B 物流公司 2019—2023 年管理及其他成本分析

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
总成本	1063.96	1466.61	2029.18	2613.16	2501.08
管理及其他成本	257.5	295.3	336	375	412.5
管理及其他成本占总成本比重	24%	20%	17%	14%	16%

数据来源：公司年报，Wind 终端

从表 4 可以看出，2019-2023 年 B 公司管理及其他成本从 257.5 亿元上升到 412.5 亿元，逐年上升，说明企业规模扩大带来的成本上升，但是该成本占总成本比重先降后升，从 24% 下降到 14% 之后又上升到 16%，前期比重下降，说明公司推行精细化管理，优化组织架构，精简冗余流程，提高管理效率，2023 年比重上升，可能是由于公司业务多元化拓展，研发投入增加，市场

竞争加剧导致管理及其他支出增加,但总体上B公司在规模扩张过程中,对管理及其他成本仍有一定的控制能力。

2.3 外部价值链成本管理分析

2.3.1 上游供应商环节

在上游供应商环节,B物流公司与诸多上游供应商构建起具备长期性与稳定性特征的合作关系,凭借供应链管理的优化举措,获取了具备显著性的成本节约成果。于与供应商开展合作的进程里,B公司借由集中采购以及长期合作的方式,保障了物流设备以及物料所具备的稳定供应状态,同时亦收获了更具竞争力特质的价格。B公司与供应商所展开的合作聚焦于物流、仓储设施以及农村末端网络等领域范围,在新能源汽车物流车的定制这一方面,通过与东风汽车的合作行为,B公司在采购成本层面达成了逐年下降的成效,与华为合作推进的5G智慧园区项目,在仓储能耗方面亦实现了大幅节约之成果。此外B公司借助与中国邮政进行合作从而共享农村末端网络,极大程度降低了村级网点覆盖成本。

2.3.2 下游客户环节

在下游客户环节,B物流公司于客户管理方面,B公司凭借大数据并加以人工智能技术的应用,向大客户提供量身定做的物流解决方案,从而有效地使客户的满意度以及忠诚度得到提升。公司持续对其服务内容展开优化,提高了大客户的收入占比情况,并通过具备创新性的供应链解决方案,增强了毛利贡献程度。B公司还通过精准化的客户留存策略,进一步稳固了与现有客户之间的关系,同时拓展了客户基础,尤其在大企业客户以及长期合作客户的数量与质量方面,均超越了行业平均水准,B公司在促使客户满意度提升方面所取得的成功,归因于其具备强大的数据分析能力以及高度个性化的服务,致使其于竞争激烈的市场环境中崭露头角。

3 价值链视角下B公司成本管理存在的问题

3.1 价值链整合不够完善,成本效益失衡

尽管B公司于近年凭借对各环节加强的优化工作,达成了整体运营效率的提升操作。然而,在其价值链整合范畴,仍旧存在特定程度的不足情形且此状况对成本管理造成了负面性质的影响作用。B公司内部价值链在收货工作、运输工作、分拣工作以及配送工作等方面,逐步实现了系统化的构建与自动化的实现,不过存在各环节具备较强独立性的状况,部门之间协同作业呈现欠佳态势,运输环节与仓储环节之间信息共享处于不够充分状态,部分运输资源未能获得高效利用的结果,造成物流效率方面的浪费现象,存货周转率处于较低水平,人工操作存在冗余问题,上述情况大大增加了仓储成本与人力成本,尽管B公司在物流网络建设方面投入额度巨大,但于一些地区的网络衔接工作以及资源调配工作方面,仍然存在协调不畅的问题,致使成本收益出现失衡局面。

3.2 信息化建设不足导致成本管理滞后

虽然B物流公司在物流自动化和智能化方面取得了明显的进展,但其信息化建设仍然存在一定的滞后性,尤其是在全方位数字化的成本管理系统方面,B物流公司的一些业务系统仍然依赖传统的手工操作和局部信息系统,缺少一个具有全局性和实时互联的数字化管理平台,这导致其成本管理和响应速度受到一定程度的限制。B物流公司于内部成本管理系统建设方面仍处于初步阶段,各个环节间数据共享以及实时监控尚未全然达成。在物流网络布局以及资源调度方面,虽已具备一定信息化管理手段,然而针对大规模、多渠道的物流网络协调以及调度,信息系统响应

速度以及准确性依旧有待提升。另外 B 物流公司虽然公司积累大量物流数据，然而缺失高效分析工具以及平台对这些数据进行处理，致使部分数据未能及时转化为有效成本控制以及优化策略。

3.3 人力资源管理效率低下

B 公司是一家劳动密集型企业，人力资源管理的效率直接影响到运营成本和服务质量。虽然 B 公司近年来不断加大人力资源管理的投入，但一线操作人员的管理方面，效率不高的问题依然存在。B 物流公司于人员培训以及管理这两个方面，仍旧面临着具备一定性质的挑战。培训资源以及管理体系呈现出不完善的状况，致使一些新入职员工在进入公司之后的较短时期内，难以迅速达成对公司运营要求的适应，进而导致出现一定程度工作效率处于低下水平的状况。尽管公司针对员工在薪酬福利以及职业发展这些方面，拥有相对较为完善的体系，可是部分员工在工作积极性以及责任感方面，依旧处于不高的程度，从而导致人力资源利用效率呈现低下的状态。部分基层员工在工作效率方面，未能与公司整体运营效率实现有效对接，对生产力实现提升形成了影响。

4 价值链视角下 B 公司成本管理的优化策略

4.1 加强跨部门合作，提升价值链整合效益

B 物流公司各部门之间，涵盖运营、技术、财务、客服等部门因各自工作流程与职责存有差异，致使信息流以及工作进展出现滞后情形，例如运营与技术部门之间，技术部门为物流业务予以自动化及信息化支持，然运营部门未对这些技术成果作充分利用，造成物流效率提升未能同步达成，B 物流公司需强化跨部门的沟通及协作机制，于各部门之间构建更为灵活的合作框架，定期协调会议以及项目小组，确保各部门在目标与计划方面具备一致性且能协同作战。除提升内部信息沟通效率之外，B 物流公司还应运用数字化工具以进一步推动跨部门协作。如企业资源规划（ERP）系统以及其他协作平台可助力各部门实时共享数据与业务信息，提升工作流程自动化程度，减少手动操作所带来的低效与误差。

4.2 推动信息化建设，提高成本管理效率

B 物流公司可对其企业资源规划（ERP）系统予以全面升级，构建具备全面集成特性的信息平台，达成物流环节、采购环节、仓储环节、配送环节以及财务环节等的的数据得以互通以及共享。全面升级的 ERP 系统可以帮助 B 物流公司针对各项成本数据进行实时的监控，迅速识别成本偏差及风险点，及时采取措施进行调整。另外借助大数据分析工具 B 物流公司可以对其运营数据展开深入分析，找寻出成本控制所存在的薄弱环节，对资源配置实施优化。也能够加速推动智能化技术的应用进程，进一步提升其信息化管理水平。如引入人工智能以及机器学习技术，B 物流公司能够在货物分拣以及配送过程当中达成更为高效的自动化管理状态，能够大幅降低人工成本，并减少物流环节当中所出现的错误，从而对整个价值链的成本结构实施优化。

4.3 优化人力资源管理，提升员工工作效率

B 公司应按照业务具备的特点与区域存在的差异，以科学的方式对人力资源配置开展规划工作。B 公司可利用大数据与人工智能技术，对人力资源配置加以优化。依据业务需求与区域特点，对各地员工数量与岗位设置进行合理的调整，例如通过对每个地区订单量与业务特点展开剖析，B 公司能够预估人力资源需求的变化态势，并预先进行合理的人员配置与调度事宜，防止出现过度雇佣或人员短缺的现象。B 公司应加强员工培训与激励机制方面的建设事务，培训工作不但能够提升员工的技能水平，而且能够增强员工的归属感与工作积极性。如可通过定期举办专业技能培训与跨部门合作培训，提高员工在快速发展环境中的应变能力与工作效率。另外 B 公司应当在

员工激励机制方面开展创新活动, 凭借合理的薪酬体系、绩效考核与晋升机会, 激励员工保持高效的工作状态, 降低员工流失比例, 提高整体员工工作效率。

参考文献:

- [1] Wu N, Yuan Q, Xiao M, et al. The Application of Value Chain Cost Management in M Company[J]. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2020, 768(5): 052029.
- [2] Ruan S. Research on Strategic Cost Management of Enterprises Based on Porter's Value Chain Model[J]. Journal of Physics: Conference Series, 2020, 1533(2): 022056.
- [3] Tigor T. A conceptual framework of quality cost chain in strategic cost management[J]. The TQM Journal, 2024, 36(3): 762-784.
- [4] 徐思远. 价值链视角下企业成本管理问题的研究——以苏宁易购集团股份有限公司为例[J]. 商场现代化, 2021, (23): 26-28.
- [5] 宋永和, 唐子逸, 曾思豪, 等. 内部价值链视角下医药制造业成本管理研究——以 F 医药公司为例[J]. 华东科技, 2023, (10): 69-72.
- [6] 张玉鑫. 价值链视角下的成本管理研究——以 C 航空公司为例[J]. 海峡科技与产业, 2023, 36(09): 54-57.
- [7] 杨可, 范英杰. 数智化战略下中创物流价值链成本管理研究[J]. 商业会计, 2023, (08): 93-96.
- [8] 曹凤娟. “AIGC+RPA” 赋能企业三维价值链成本管理研究[J]. 财会通讯, 2025, (22): 171-176.