

卷烟跨区域物流资源整合及定价模型研究

——基于贵阳烟草物流成本的数据分析

刘成¹

(贵州省烟草公司贵阳市公司, 贵州 贵阳 550000)

【摘要】: 卷烟物流作为烟草企业重要业务组成部分, 但物流资源配置受行政区划影响, 成为制约烟草物流发展的重要因素。以贵阳烟草物流为例, 探索打破行政区划物流配送模式, 进行卷烟跨区域物流资源整合及配送定价模型的研究, 充分利用卷烟跨区域物流整合优势, 节约成本, 促进资源配置市场化, 实现烟草企业间互利共赢, 推动行业高质量发展。

【关键词】: 跨区域 物流 烟草 资源整合 定价

【中图分类号】: F25 **【文献标识码】:** A

1 贵阳烟草物流基本现状

贵阳市是贵州省的省会城市, 地处贵州省中部, 辖区总面积 8034 平方公里, 下设 6 区 3 县 1 市、3 个开发区, 常住人口约 471 万。贵阳烟草物流中心于 2013 年投入运行, 总建筑面积 19827 平方米, 高架库货位 5400 个, 可储存卷烟 3.24 万箱; 设分拣线 3 条, 每条线平均分拣效率达 16000 条/小时, 年分拣能力达 35 万箱, 预留 2 条分拣线的空间并预埋线路, 远期规划年分拣量 50 万箱。目前, 年卷烟配送量 26 万箱, 卷烟零售客户约 2.6 万户, 配送线路 235 条, 直送送货车辆 53 辆 (其中, 物流中心 35 辆), 中转运输车 4 辆; 人员 188 人 (其中, 物流中心 134 人), 单箱物流成本 267.29 元/箱。

贵阳烟草物流中心毗邻贵州中烟贵阳卷烟厂, 是省内唯一“同址同库”物流单位, 工商仓库通过立库连廊实现物理连接, 贵州中烟部分库存可前移至商业库存, 精简工商运输环节。项目投入使用以来, 商业月均库存 1.5 万箱, 年库存减少 8.4 万箱以上, 占年入库量的 34%, 年资金占用减少 29.4 亿元, 每日入库时间减少 3.5 小时, 库存周转数提升 20%。

2 资源整合优势性分析

2.1 跨区域物流配送里程优化, 促进降低配送成本

贵阳市作为全省主枢纽城市, 县县通高速, 四通八达的放射状公路网络连接城乡、沟通全省, 道路运输快捷, 一定运距内的经济优势明显。贵阳烟草物流中心位于贵阳市区划版图中部偏下, 距离开阳县、息烽县、修文县、清镇市分别为 96 公里、85 公里、55 公里、34 公里, 目前配送服务范围主要是物流中心向上的版图区划。

¹**作者简介:** 刘成 (1988-), 男, 汉族, 四川都江堰人, 硕士研究生, 美国注册管理会计师、中国税务师、会计师, 研究方向: 财务管理、税务管理。



图 1 贵阳及周边行政区划图

若以贵阳烟草物流为中心,以 100 公里为服务半径,向外辐射,则贵安新区、黔南州惠水、龙里、长顺等均在贵阳烟草物流可覆盖范围以内,具备跨区域物流配送的地理区域可行性。

表 1 贵阳、黔南烟草物流配送距离对比表

区域	贵阳烟草物流		黔南烟草物流		减小距离
	距离(公里)	时间(分)	距离(公里)	时间(分)	
龙里	36	33	86	88	50
惠水	46	49	147	129	101
长顺	80	66	179	150	100
罗甸	138	107	238	192	100

从上表看,贵阳对黔南龙里单程配送减小距离 50 公里,对黔南惠水、长顺、罗甸单程配送减小距离 100 公里,全年对黔南四县中转站实施的中转里程预计将减小 87,775 公里,下降 54%,在配送里程上可以直接减少相应成本。

2.2 工商连廊的运用,有效减少环节费用

贵阳烟草为省内唯一“同址同库”物流单位,可利用工商立库连廊,对黔南四县实施跨区域物流配送,实现卷烟物流配送链环节优化、效率提升、成本节约。

表 2 工商连廊运用成本/时间节约表

项目	人数减少	成本/时间节约
搬运费(万元)	14	60
仓储管理费用(万元)	2	30
运输费用(万元)	/	25
出入库时间(小时)	/	770

卷烟周转天数(天)	/	2
-----------	---	---

从环节上看,将减少出入库上下车搬运、仓储环节人员及搬运费 90 万元;从工商运输里程上看,将减少贵阳卷烟厂对黔南烟草“工业—商业”运输,年节约行驶里程数 45,760 公里,年节约运输费用 25 万元;从效率上看,年节约出入库时间 770 小时,卷烟周转天数节约 2 天。

2.3 闲置资源的利用、多元化发展,增加企业机会收益

首先,贵阳烟草卷烟年销售量约为 26 万箱左右,分拣产能尚未饱和,尚有 9 万箱闲置分拣产能;拥有工商连廊短期仓储快速周转能力;具备人工耗用相对较低、效率较高的优势,可较大程度地利用固有资源的剩余能力。目前,黔南四县年销售量 4.22 万箱,跨区域资源整合后,变动成本全年可节约 206.16 万元。其次,黔南烟草尚未建物流中心,其跨区域物流配送外包服务后,剩下相关人力物力,可充分利用中转配送,在贵阳跨区域工商运输、线路里程优化、效率提升下,充分整合利用双方资源,实现降本增效。第三,贵阳烟草拥有零售客户终端渠道优势,配送卷烟体系较为成熟,跨区域物流规划剩余资源及再投入创收资源,可考虑提供“非烟”等配送服务,将会形成大量潜在的机会收益。

2.4 充分考虑成本性态,实现合作共赢

贵阳烟草、黔南烟草的单箱物流费用基本相近,但从成本性态来看,贵阳烟草单箱物流变动成本(主要考虑与业务量变化相关的配送、分拣、仓储环节费用)为 152.23 元/箱,远低于黔南烟草单箱物流变动成本 201.08 元/箱,在贵阳烟草拥有闲置产能的情况下,通过跨区域物流对黔南四县 4.22 万箱卷烟进行配送,可以直接降低单箱变动物流成本 48.85 元/箱。若双方通过合理定价,物流成本降低部分将由双方共享,可实现降本增效。

3 跨区域物流整合定价模型研究

跨区域物流整合,目的是实现企业合作共赢,从整体来看,既要保证服务提供方获得提供服务的额外收益,也要保证服务接受方享受资源整合的便利。经过对市场化企业的充分调研,物流企业主要采用如下三种定价模型:一是以配送货物价值固定比例定价模型,适用于大客户订单;二是散客重量、里程定价模型,即考虑配送数量、价值、里程等因素后的标准成本计价,适用于小件商品运输;三是全成本利润加成定价模型,充分考虑成本效益,有利于提供优质化服务。

借鉴调研结果,并充分考虑物流资源整合现状,特提出适合以下卷烟跨区域物流定价模型。

3.1 标准成本或标准成本加成定价模型

以标准成本或标准成本加成计价,即按全省社会或省烟草发布的物流标准成本计价。避免因提供服务单位自身因素导致的成本增加。

3.2 全成本定价模型

以完全成本为基础计价,即以提供物流服务所发生的全部实际成本进行计价。在全省物流成本相对差异不大时,跨区域物流服务双方较好接受。但也存在实际成本单独核算困难,且容易造成提供物流方成本控制失效,完全转嫁于接受方。

3.3 完全成本利润加成定价模型

以完全成本利润加成计价,有利于激发提供物流服务一方的积极性,反映其贡献创造价值。同时,可用于个性化需求的物流服务计价。此方式主要适用于产能饱和下,增加物流配送服务计价方式。

3.4 变动成本定价模型

以变动成本为基础的计价,即对增加的服务量按变动成本计价。此方式可以使接受服务方以较低的价格购买服务,充分利用服务提供方的闲置产能,并考虑接受服务方的闲置产能成本。

3.5 变动成本利润加成定价模型

以变动成本利润加成计价,即以变动成本为基础,以一定比例进行利润加成。在提供服务方拥有闲置产能时,既可以使得接受服务方以较低的价格购买服务,又可以使服务提供方享受提供服务带来的贡献,激发企业积极性。

以上五种定价模型都存在不同的优劣,在企业发展的不同阶段应选择不同的模型进行定价。从短期来看,贵阳烟草物流中心尚有闲置产能,本着“提高效率、互惠互利”原则,应选择变动成本利润加成定价模型,最大程度的使得黔南烟草获得跨区域物流带来收益,同时降低贵阳烟草单箱物流成本。从长期来看,若贵阳烟草物流产能达到饱和,如分拣产能、仓储产能、配送产能、人力资源产能等任何一项达到饱和,此时,应该考虑跨区域物流配送需要增加的投入,在目前贵阳烟草实际单箱物流成本的基础上,加上新增投入单箱成本,再进行利润加成,即应采用完全成本利润加成定价模型。

4 存在的问题及风险

一是卷烟跨区域物流成本优化基于现有模式、现有资源及管理架构,短期内以市场为导向的成本优化难以显现。

二是资源整合后,已建资源的闲置问题、富余人员的再利用问题有待统筹解决。人力成本优化及相关灵活机制建立,有待加强整合力度。

三是法人主体间服务计价的合理性、竞争性、公允性,以激励双方创造效益和优化成本的必要性考虑。

四是未来物流规划发展需考虑物流业务的规模化、品牌化以及参与市场竞争程度,虽然是不断优化物流成本、提升效率的较好途径,但是也面临激烈市场竞争和被淘汰的风险。

5 对策与建议

5.1 大力推进贵阳烟草卷烟跨区域物流的建设

以贵阳为跨区域物流中心,打破现有物流配送行政区划局限,探索物流运行从行政区划管理向经济流向转变、区域物流向全省物流延伸、行业物流向多元化物流拓展,实现共享共创共赢,助力烟草物流高质量发展。

5.2 优化跨区域物流成本管理

一是卷烟物流价值链优化,从供应商、物流流程、客户等全过程降低物流费用,优化物流成本,提升效率,实现供应链利益最大化。二是合理优化配送线路,统筹调度,加强信息技术运用,建立健全科学合理的配送体系,为物流成本控制创造良好条件。三是树立全员成本管理意识,加强标准成本定额管理,明确成本管理奖惩机制,从主动性管理、积极性行动、效果性显现充分发挥人

在成本控制中的良好作用。加大物流用工制度改革,建立岗位评价体系,综合考虑聘用、外包、临时用工、人工智能等人力成本管理,解决固有人力成本过高、临时性人员需求等问题,充分整合现有人力资源,不断优化物流人力成本。

5.3 依托贵阳“大数据”,助力烟草新物流

“大数据”为物流规划、线路整合、资源调配、服务响应等带来业务发展的可能性,为物流成本优化、精益提供更好更大的拓展空间。可推进卷烟商业“新零售”模式发展,升级改造流通现有模式,逐步整合商流、资金流、信息流,让货物流转更有效率,形成更好的服务体验。

5.4 探索“非烟”物流运行

考虑借助多元化零售市场,加强零售终端建设,分流人员终端服务,既扩展业务,又解决人员富余问题。借助主业物流系统,充分利用固有资源,探索“非烟”产品配送,增强烟草物流参与市场化竞争程度,有效降低物流成本。“非烟”产品配送可参照邮储计价方式,按项目成本加利润计价,以洽谈合同金额计价,灵活地满足个性化、特殊化需求。

6 结语

贵阳烟草应加快市场化取向改革步伐,规划推进跨区域物流项目建设,一方面,因地制宜,打破壁垒,科学设计跨区域物流配送模式,多样化实施跨区域物流定价,实现成本最小化;另一方面,整合物流资源,不断优化资源配置,搭建信息系统平台,持续提升物流业务核心能力,扩展业务服务,确保效益最大化,实现物流成本中心向效益中心转变,促进企业高质量发展。

参考文献:

- [1]陈正林. 企业物流成本生成机理及其控制途径——神龙公司物流成本控制案例研究[J]. 会计研究, 2011:66-71.
- [2]李芳菲. 浅析烟草物流如何实现资源整合与共享[J]. 中国烟草学会 2017 年学术年会, 2017:116-119.
- [3]刘凡, 赵斌. 我国烟草行业物流问题研究[J]. 中国市场, 2016:44-45.