

基于价值链的顺丰控股成本管控探析

李雅琪 霍燕 李沛彦
陕西理工大学

DOI:10.12238/ej.v7i6.1664

[摘要] 在“互联网+”和数字化、智能化的大背景下,物流行业迎来新机遇,但随之而来的成本管控问题成为行业痛点。随着资本加速介入与物流行业融资浪潮的兴起,顺丰凭借其出色的价值链成本管控举措,成为中国物流行业的龙头和风向标。本文基于价值链视角对顺丰内外价值链进行深入剖析,总结其成本管控举措和成效,为我国物流企业的成本管控提供新思路与新范式。

[关键词] 价值链视角; 成本管控; 物流行业; 顺丰

中图分类号: B018 **文献标识码:** A

Analysis on cost control of SF Holding based on value chain

Yaqi Li Yan Huo Peiyan Li
Shaanxi University of Technology

[Abstract] Under the background of "Internet +" and digitalization and intelligence, the logistics industry has ushered in new opportunities, but the ensuing cost control problem has become a pain point of the industry. With the accelerated intervention of capital and the rise of the financing wave in the logistics industry, SF Express has become the leader and vane of China's logistics industry with its excellent value chain cost control measures. Based on the perspective of value chain, this paper deeply analyzes the internal and external value chain of SF Express, summarizes its cost control measures and results, and provides new ideas and new paradigms for the cost control of logistics enterprises in China.

[Key words] value chain perspective; cost control; logistics industry; SF Express

顺丰控股股份有限公司创立于1993年,是中国及亚洲最大、全球第四大综合物流服务提供商。其注册资本490,621.31万元,截至2023年第二季度,公司资产总计218,040,431万元,营业收入约124,365,598万元,净利润达4,176,282万元。顺丰围绕物流生态圈,持续完善服务能力与产品体系,业务拓展至时效快递、经济快递、快运、冷运及医药、同城即时配送、国际快递、国际货运及代理、供应链等物流板块,能够为客户提供国内及国际端到端一站式供应链服务;同时,依托领先的科技研发能力,顺丰致力于构建数字化供应链生态,成为全球智慧供应链的领导者。

1 顺丰控股价值链成本管控现状

顺丰的成本主要来源于价值链上的人工和运力成本,其中,人工成本的上升的原因是:顺丰持续推进多网融通、投入自动化设备、优化营运模式等举措,提升操作效率,管控人力成本上涨幅度。运力成本下降的原因主要是:在外包环节,增加按年外包的合约,使采购单价更加稳定;推动支线运力定价标准化,对支线成本进行有效管控;持续推进多网融通,统一规划业务线路,实现规模效应等。

作为物流行业的“翘楚”和领军者,顺丰在内外价值链上开展了一系列成本管理实践,为其他物流企业及整个行业的成本管控提供了示范效应,也为成本管理的创新注入了更鲜活的动力源。

1.1 顺丰内部价值链成本管控分析

顺丰的内部价值链可以分为基本活动和辅助活动两部分,其中基本活动包括市场营销、收件、分拣、运输、仓储、派件及售后;辅助活动包括基础设施建设、人力资源管理、技术开发、材料采购及业务外包。从其基本活动来看,顺丰在每个环节都运用数智化、可视化的科学技术来优化成本,从而形成了一条“始于营销,终于售后”的流畅的智慧价值链。从其辅助活动来看,价值创造最大的是基础设施环节、技术开发环节和外包环节。

1.2 顺丰外部价值链成本管控分析

顺丰的外部价值链主要包括两部分:一是以竞争对手为主的横向价值链;二是以“上游供应商-顺丰控股公司-下游客户”为核心的纵向价值链,也就是行业价值链。

1.2.1 顺丰竞争对手价值链成本管控分析

表1 顺丰控股2023年上半年营业成本及毛利情况

单位: 千元

	本报告期		上年同期		同比变动	
	金额	占收入比	金额	占收入比	增速(%)	占收入比变动
人工成本	49,141,500	40.66%	42,350,198	33.17%	16.04%	上升7.49个百分点
运力成本	39,307,703	32.52%	54,203,466	42.45%	-27.48%	下降9.93个百分点
其他经营成本	16,116,677	13.34%	15,132,610	11.85%	6.50%	上升1.49个百分点
毛利额	16,289,219	13.48%	16,005,142	12.53%	1.77%	上升0.95个百分点

数据来源: 顺丰控股半年报

顺丰的竞争对手主要是邮政、京东、“四通一达”等,在市场资源有限的情况下,顺丰要想抢占现有资源,就必须对竞争对手进行充分了解,汲取经验,取得竞争优势和市场份额。顺丰的竞争优势主要在于其基础设施建设和运营模式。

基础设施建设方面,顺丰利用其完善的“天网+地网+信息网”网络,不断完善健全物流基础设施建设。根据顺丰控股集团的招股说明书显示,截至2023年3月31日,其运营95架飞机和超过17.5万辆车辆,分别是亚洲最大的空运机队和陆运车队,远超其他物流公司。关于转运中心,顺丰的枢纽转运中心整体将于今年第三季度陆续投入运营,鄂州花湖机场首条国际货运航线已于今年上半年正式开通,进一步拉开了同业差距,不仅大大提高了运输效率,“全货机+散航+无人机”体系也将节省航空运输成本。综合来看,顺丰在业内已具有规模水平领先的货运资源。

运营模式上,顺丰基于直营模式强管控优势及独立第三方定位,为客户提供更全面的端到端一站式综合物流服务。聚焦电商平台和商家,采用直营网络“顺丰速运”和加盟网络“丰网速运”双品牌运营,分别服务于追求品质和追求实惠的电商客群,以不同的服务标准和定价,满足客户多层次需求;同时基于对收转运派端到端全流程运营管控基础上,以领先的数字化、智能化物流技术提升公司整体服务链条的标准化、运作的规范化和高效化水平,保障公司能够为客户提供始终如一的高品质服务。相较于采用加盟模式的企业,采用直营模式的企业承担着更大的成本压力,但直营模式作为具有强有力管控能力的经营模式,能兼具稳定性和灵活性。

1.2.2 顺丰行业价值链成本管控分析

顺丰将自己基本定位于行业价值链的中间环节,联结上游供应商和下游客户。总体来看,上游发件后,通过加工、运转,向下游客户输出服务,并采用直营模式,直面消费群体,实现价值链环节三方共赢。

上游价值链环节以客户发件为开端,客户可以通过微信小程序、App线上下单,也可以到营业网点进行发件,由业务员将货物运输到分拣中心进行分拣后,通过“天+地+信息”网进行货物

运输。货物到达收货地后,客户可以选择派件员送货上门或自取两种方式,目前第一种方式较多。顺丰十分重视客户的体验和反馈,通过售后服务及时收集客户信息和需求,并进行改进,以此增强客户粘性。与此同时,顺丰在客户端向金融支付领域延伸,设置“顺丰付”第三方支付平台,减少了流通环节的交易成本,给企业带来增值。2015年,顺丰与其他民营企业合作创建丰巢,服务面向快递物流企业、电商平台和客户等,有效降低了末端派送环节的人工和时间成本,为客户提供了物流签收的第三种方式,减少了对外包的依赖。

1.3 顺丰战略定位分析

采用SWOT分析法对顺丰控股的战略定位进行分析,并制定适合公司的发展战略,^[1]如表2所示。

表2 顺丰控股SWOT分析

	优势(S)	劣势(W)
	1. 良好的品牌口碑 2. 业务多样性 3. 完善的奖惩机制	1. 资金投入大、价格高 2. 区域性差异大 3. 地域分散不均匀
机遇(O)	发展型策略(SO) 1. 把握政策,抓住发展机会 2. 加大营销,提高品牌影响力和知名度	扭转型策略(WO) 1. 扁平化管理,减低成本支出 2. 优化价值链管理 3. 加强国际影响力
挑战(T)	多元化策略(ST) 1. 充分利用资源,扩大市场份额 2. 继续实施差异化战略	防御性策略(WT) 1. 加强业务管理,剔除非增值业务 2. 开发更多增值业务,扩大收入来源

2 借鉴与启示

2.1 建立战略联盟,向上下游延伸

全球经济发展迅速且竞争激烈的今天,企业单打独斗将很难在市场上立足。只有加强企业间合作,建立战略联盟,才能实现企业共赢。^[4]顺丰在优化内外部价值链的同时,与上下游企业

建立了战略联盟,双方达成一致,进行长期全面的合作,通过资源共享拓展彼此的业务空间。从价值链的角度看,企业要想实现长远的成本控制目标,不仅要关注内部价值链的各个环节进行成本管控,也要关注上游供应商和下游客户成本管控,通过深度长期合作,互惠互利,共同增加企业效益。

2.2 加强技术创新,紧跟时代步伐

十四五规划中明确强调了对于智能物流发展的重视。作为嫁接消费与生产之间的重要桥梁,现代物流是高度集成并融合仓储、运输、分拨、配送、信息等功能的重要载体,同时也是衍生产力、提升价值链、打造供应链的重要支撑。在物联网时代下,物流行业经历了从传统物流向智能物流的转变,传统的物流运输方式已经逐渐被智能化管理系统和可追踪、成本更低的方式所取代。移动互联网、大数据、云计算等新兴科技在物流领域广泛运用,网络货运、数字仓库、无接触配送等“互联网+”高效物流新模式新业态不断涌现。顺丰积极响应国家政策号召并顺应行业发展需求,重视技术创新与投入,建立智慧物流体系,极大的推动了整个物流行业的现代化进程。技术创新仍然是快递企业培育核心竞争力的主要抓手^[1],其他物流企业也应学习这一点,尽可能加大研发投入,完善信息系统,建设现代化物流体系,利用智慧物流、智慧仓储等降低运力和人工成本。

2.3 基于价值链视角实行战略成本管理

战略成本管理与传统的成本控制方法不同,战略模式下成本控制并不简单的等同于成本避免或成本降低,它更加注重企业的可持续发展,并结合技术创新提升企业在新环境下的竞争力。顺丰战略成本管理的内在逻辑在于:战略是首要目标,为获得更高的质量,需要更高的成本投入,但高成本投入必须借助高市场份额和更高的市场定价来实现超额回报。^[2]顺丰作为物流行业中最大的民营企业,基于内外部价值链实施战略成本管理,不仅有效地控制了成本,更使得企业在激烈的市场竞争中占

据领先地位。鉴于此,在成本管理这条道路上,其他物流企业也可以借鉴顺丰的经验,注重价值链各个环节的资源的合理分配,利用长远眼光,从自身实际出发,将成本管控与战略目标结合起来,以更低的成本和更高的利润抢占市场份额,以达到战略目的。^[3]

3 结论

顺丰控股作为物流行业的龙头企业,在价值链战略成本管理方面体系较为完善且成效显著。其他企业在进行成本管理时应当借鉴顺丰的经验:一是从企业实际出发,找准定位,制定合适的战略管理制度;二是将眼光放长远,站在战略高度看待成本管理问题;三是将现代化科学技术融入到价值链的各个环节中,提升企业竞争力,促进企业持续健康发展。

[参考文献]

- [1]李丽娟.顺丰控股战略成本管理优化研究[D].兰州财经大学,2022.
- [2]刘华.顺丰速运公司战略成本控制及启示[J].财务与会计(理财版),2013(01):50-51.
- [3]李萌.价值链视角下顺丰控股战略成本管理研究[D].哈尔滨商业大学,2022.
- [4]何瑛,赵映寒,杨琳.海底捞价值链成本管控分析[J].会计之友,2022,(04):11.

作者简介:

李雅琪(1998--),女,汉族,山东济南人,陕西理工大学硕士研究生在读,研究方向:财务管理。

霍燕(1976--),女,汉族,山东禹城人,硕士研究生,副教授,陕西理工大学,研究方向:战略管理。

李沛彦(2000--),男,汉族,山西长治人,陕西理工大学经济管理与法学院会计专业硕士研究生,研究方向:财务经营与管理。