

# 价值链视角下企业成本控制研究

## ——以云南白药为例

谢 雪

杭州电子科技大学会计学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年2月13日; 录用日期: 2025年2月21日; 发布日期: 2025年4月2日

### 摘 要

在全球化竞争日益加剧的背景下, 制造业企业正面临原材料成本攀升、劳动力成本增长以及市场需求频繁变动等多重严峻挑战。传统的成本控制方法已不再能满足现代企业的发展需求。因此, 探索有效的成本控制策略, 以保持企业的市场竞争力并实现可持续发展, 成为了现代制造企业必须解决的问题。企业应将关注点转向整个价值链, 深入研究价值链下的公司生产、研发及销售等各阶段的成本控制, 同时, 还需对企业纵向价值链中的供应商与客户, 以及横向价值链上的竞争对手进行全面分析。将这些因素综合纳入企业成本控制的研究范畴, 有助于企业更准确地识别成本控制的关键环节, 并通过实施战略成本管理, 实现成本优化, 提升企业的整体价值。

### 关键词

云南白药, 价值链, 成本控制分析, 中医药行业

# Study on Enterprise Cost Control from the Perspective of Value Chain

## —Taking Yunnan Baiyao as an Example

Xue Xie

School of Accounting, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou Zhejiang

Received: Feb. 13<sup>th</sup>, 2025; accepted: Feb. 21<sup>st</sup>, 2025; published: Apr. 2<sup>nd</sup>, 2025

### Abstract

In the context of increasing global competition, manufacturing enterprises are facing multiple severe challenges such as rising raw material costs, rising labor costs and frequent changes in market

demand. The traditional cost control method can no longer meet the development needs of modern enterprises. Therefore, exploring effective cost control strategies to maintain market competitiveness and achieve sustainable development has become an urgent problem that manufacturing enterprises must solve. Enterprises should focus on the entire value chain, in-depth study of the cost control of production, research and development, sales and other stages of the value chain, at the same time, it is necessary to conduct a comprehensive analysis of suppliers and customers in the vertical value chain of the enterprise, as well as competitors in the horizontal value chain. Integrating these factors into the research scope of enterprise cost control will help enterprises to identify the key links of cost control more accurately, and realize effective cost optimization through the implementation of strategic cost management, so as to enhance the overall value of enterprises.

## Keywords

Yunnan Baiyao, Value Chain, Cost Control Analysis, Traditional Chinese Medicine Industry

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景与意义

### 1.1. 研究背景

随着全球经济一体化和信息技术的飞速发展，制造业企业面临巨大竞争压力。传统成本控制方法已无法满足现代企业发展需求，自动化和智能化生产方式对成本控制提出更高要求。企业需在全球供应链中实施有效成本控制策略，应对汇率波动、贸易壁垒等外部影响，制造业企业应当结成行业同盟以降低生产成本，同时加强制造业价值链成本管理，从而提升企业绩效[1]。现在环境保护和资源节约成为全球共识，制造业企业在追求经济效益时，还需考虑环境成本，实现绿色成本控制，在循环经济中降低成本。市场变化促使消费者行为转变，对产品质量、个性化和交付速度要求提高，企业需通过价值链敏捷化和定制化满足需求，同时控制成本，保持国际竞争优势[2]。

在工业 4.0 和数字化变革的浪潮中，探讨的重点转向了数字化手段如何优化价值链的成本管理。国内外的学者们建议，企业应采纳信息技术系统和数据解析工具，以收集、解析及预估成本数据，据此采取针对性的成本控制策略，并实现对成本变动的即时监控[3]。同时，研究亦强调，在价值链层面实施成本控制，需充分利用信息技术的潜能，驱动企业的全面数字化进程[4]。

医药制造业作为消费者关注重点及民生关键行业，在经济全球化中保持高速发展。数字化转型推动医药行业飞速发展，新冠疫情加速了医疗改革，政府加大数字医疗建设投入，出台多项政策，如仿制药一致性评价和“4 + 7”带量采购政策，这些政策都为医药企业发展带来便利。企业需不断优化企业内部结构，以适应这些变化，保持竞争优势[5]。

云南白药集团作为中医药行业领先者，面临制药成本上升和新产品研发难度增加的挑战。为保持竞争优势和扩大市场，云南白药需整合中医药资源，结合数字化转型，运用新信息管理系统，开发多元化产品，并从价值链角度实施成本控制，探索未来发展路径。

基于上述背景，本文从价值链成本控制角度探讨企业发展中的机遇与挑战，不再局限于单一生产成本控制，而是着眼价值链全过程，以完善企业决策，提升整体价值。

## 1.2. 研究意义

### (1) 理论意义

结合价值链与成本会计理论，前期框架已难以满足当前企业需求。本文通过分析云南白药集团的价值链成本控制，以案例形式展示其应对策略，借鉴现有理论，完善其成本控制方法，旨在推动价值链成本控制理论的自主创新与进步。研究深化了价值链成本控制理论的创新方向，丰富了研究方法与内容，为中国医药制造业提供借鉴。

### (2) 现实意义

面对全球化竞争和多重挑战，制造业企业需有效成本控制以保持竞争力。通过深入分析云南白药价值链，研究其成本控制策略，解释核心要素，判断不同环节的成本控制方法，提高资源利用率。本文针对性解决企业成本控制问题，助力国内外双循环发展。针对部分企业成本核算体系简单、成本控制缺陷问题，分析云南白药价值链成本控制，提供实用性建议，完善成本控制管理，提升科学竞争优势，促进国家医药制造业发展。

## 2. 云南白药公司成本现状

### 2.1. 公司简介

云南白药集团股份有限公司，始于 1902 年，1911 年正式成立，1993 年改制上市，成为云南首家上市公司。公司业务涵盖化学原料药、制剂、中成药及中药材，拥有云南白药散剂等国家一级保护品种。历经发展，云南白药实施了多元化战略，形成药品、大健康、医药商业、医疗器械四大板块，特别是在大健康领域，成为领军企业之一，推出元情、采之汲等新品。在中药资源上，公司构建了以三七为主导的全产业链及“数字三七产业平台”，实现资源共享、数字化管理和全程溯源。医药商业方面，全资子公司云南省医药有限公司承担政府医药储备任务，确保药品稳定供应。从云南白药公开披露的财报中可以看出，在 2023 年，公司营业收入约 391.11 亿元，同比增长 7.19%；净利润约 40.94 亿元，同比增长 36.41%。

### 2.2. 成本控制现状

云南白药公司，作为国内中成药制品行业的佼佼者，其成本控制策略堪称典范。在生产制造领域，公司始终将成本控制作为核心目标，确保在实现生产和利润目标的同时，将成本维持在合理水平。为此，云南白药采取了一系列有效的成本控制措施。

在财务成本管理方面，云南白药充分利用信息化手段，通过实施汇联易项目等举措，实现了全流程管理，提高了工作效率，降低了管理成本[6]。同时，公司还利用 ERP 系统对成本进行实时监控、统计和分析，为管理层提供了有力的决策支持。每年年初，公司都会根据前一年的成本消耗数据和企业发展情况，制定生产任务指标，并将控制指标下放到各个部门，确保成本控制目标的实现。

在生产方面，云南白药积极引进智能制造设备和技术，实现了生产自动化和智能化管理，提高了产品质量和生产效率，从而降低了生产成本。与此同时，公司还通过优化供应源、签订战略合作协议、建立初加工工厂等措施，降低了原材料的采购成本。在气雾剂生产线和牙膏智能工厂方面，公司进行了智能化改造，提高了生产效率和自动化程度，进一步降低了生产成本。

云南白药创建了全面的成本指标体系，包括总成本降低率、成本费用利润率等财务指标，原料利用率、设备综合效率等非财务指标。同时，公司也设立了分层级的监督考核架构，以公司高层为主导，制定年度成本战略规划，并对各部门成本问题进行深入分析，细化成本考核指标，与基层岗位绩效挂钩，从而确保成本控制的有效实施。

综上所述，云南白药公司在成本控制方面取得了显著成效，其策略不仅降低了企业成本，还提升了企业管理能力和市场竞争力，为公司的可持续发展奠定了坚实基础。

3. 云南白药价值链成本控制存在的问题

3.1. 成本核算方式过于传统

云南白药成本核算沿用传统模式，只考虑直接材料、人工及制造费用，未从各个方面反映生产复杂性。虽已使用 ERP 系统，但成本核算方式为简单相加，未细化生产步骤，缺少物料耗用标准，导致成本计算失误。同时，成本控制制度不健全，考核偏重成本绩效，部门间信息闭塞，容易形成恶性竞争。在这种情况下，传统核算方式更难以准确反映实际成本，导致数据混乱，让企业成本控制方式达不到想要的成果。

3.2. 采购成本过高，风险过大

在云南白药的采购活动中，中药资源事业群提前布局各业务主体所需的各种原材料，对战略品种的药材建立储备库存。新冠疫情后，云南白药所需药材价格攀升，尽管公司规模较大，仍面临药材涨价压力。随着消费者对健康重视程度的提升，药品需求增长，为云南白药等中药企业带来机遇与挑战。然而，药材价格上涨，使得原有储备难以满足生产需求，云南白药公司也需要调整采购策略。中药材价格受市场需求、种植成本、天气、湿度及政策等多重因素影响。近年来，白术、猫爪草等药材价格翻倍，云南白药所需核心野生药材如麝香、金铁锁等供应紧张，可持续性难题加剧成本压力与风险。同时，采购渠道单一，依赖少数供应商，如文山地区农民，产出质量与产地、天气等因素制约，会导致供应不稳定，影响原材料交货情况。

由下表 1 可知，2020 和 2021 年包装物和其他低值易耗品的成本有了较大幅度的提升，同时期各家药企对包材需求都很大，云南白药的药品产量也在增加，导致此项成本大幅上升。由此可见原材料、包装物和其他低值易耗品等对云南白药采购成本的影响较为显著。未来云南白药仍需通过各种措施对原材料、包装物和其他低值易耗品对采购环节的的各种成本加以控制，进而降低成本。

Table 1. Data of raw materials, packaging and other low-value consumable products

表 1. 原材料、包装物及其他低值易耗品数据

| 年份                  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 原材料(亿元)             | 1.34  | 1.76  | 2.35  | 2.27  | 1.78  |
| 包装物及低值易耗品等(亿元)      | 0.021 | 0.050 | 0.063 | 0.062 | 0.065 |
| 原材料和包装物及低值易耗品合计(亿元) | 1.36  | 1.81  | 2.42  | 2.34  | 1.85  |
| 原材料和包材占主营业务成本比重     | 6.44% | 7.65% | 9.14% | 8.70% | 6.43% |

数据来源：云南白药公开财报。

3.3. 研发投入占比少

云南白药在研发方面的投入不足，研发费用率远低于行业平均水平。近年来，其研发费用率虽有增长，但仍处于较低水平，与片仔癀、同仁堂、广誉远等企业相比存在明显差距。研发投入占比较少会影响产品创新与市场竞争力，导致产品结构单一、市场边界狭窄，难以满足现代消费者需求。同时，云南白药研发效率也有待提高，现在研发费用占主营业务收入比例远低于国家对高新技术企业的要求。研发流程也存在不完善之处，如药物分子筛选过程费时且成本高昂，临床试验需大量时间与资金。这些问题

都加剧了研发资源的浪费，限制了产品创新与升级。

从云南白药企业财报中来看，2019、2020 年云南白药的研发费用均比较稳定，到了 2021 年激增到 3.31 亿元，而后 2022 和 2023 年研发费用较为稳定，出现了小幅度的减少。从研发费用的增长率来看，2021 年的增长率最高，达到了 82.99%。次高峰为 2019 年，研发费用的增长率为 55.42%，2022 年以后的研发费用增长率均较为稳定。2023 年，云南白药的研发费用率为 0.71%，但与同为中医药企业的片仔癀、同仁堂以及广誉远相比，他们的研发费用率为 2.3%、1.04%、2.41%，远高于云南白药企业。

长期以来，云南白药在产品研发、生产和营销方面缺乏创新，缺乏标志性产品，导致品牌形象老化。工业化水平低、剂型落后、产品守旧等问题也让产品易被模仿，导致年轻一代接受程度降低。如果不在研发上加大投入、提高效率，云南白药将难以在技术上取得突破，逐渐被时代淘汰。

### 3.4. 库存管理不科学

云南白药在制定采购计划时，常利用供应商优惠政策进行大批量采购，以确保销售连续性，但这容易导致原材料积压。根据云南白药企业财报中来看，2023 年其库存商品占存货比重为 67.94%。尽管在 2019~2023 年云南白药的库存商品及库存商品占存货比重均呈现出下降趋势，但与同行相比仍较高。企业采用不合理的采购计划会增加仓库管理和人工费用，间接提升生产成本。

云南白药采用“以销定产，以产定购”生产方式，导致云南白药需准确预测市场需求。此过程中，产品积压难以避免。在库存管理方面，云南白药也未遵循先进先出原则，这些措施都会导致部分原材料长期积压、腐败，影响整体库存质量。同时，云南白药也缺乏对原材料的分级管理，高价值药材与普通药材混放，这样会加剧原材料积压问题。这些情况的产生都是由于在云南白药企业内部缺乏科学的监管方法，各部门分裂管理，导致原材料成本浪费严重、库存积压严重，弱化对产品的管理。在云南白药内部存货方面，也缺乏健全的存货管理机制，没有根据产品的生产需求设立原材料的储备量，造成企业生产资料堆压，在原材料缺货之时，需要紧急购买产品，增加企业的机构的采购成本，影响企业生产效率，最后导致损耗企业资金，影响正常的生产经营秩序。

### 3.5. 销售费用过高

云南白药公司在分销渠道和市场推广方面面临多重挑战。其分销渠道主要集中在医药网络渠道和大中型卖场，但随着市场变化和消费者群体扩大，这些渠道已难以满足更广阔的市场需求。客户集中度不高，导致市场营销方面盲目拓展新客户，忽略长期客户关系的维护，进而增加销售费用。同时，在网络和大中型卖场中的促销活动缺乏针对性，导致效果不佳和资源浪费。

从云南白药企业公开财报上来看，2020 年到 2023 年，云南白药企业的销售费用不断上涨，2019 年的销售费用为 41.56 亿元，2023 年的销售费用为 49.92 亿元，在 2020~2021 年的小幅度下降，其余年份均为上升趋势。在 2023 年销售费用的大幅度增长，特别是在广告方面。为了拓展大健康领域，如云南白药牙膏、养元青洗护系列和采之汲面膜等产品，云南白药在广告营销推广方面的投入位居行业前列。然而，这些广告内容普通，缺乏新意，难以吸引年轻人，导致线上平台需要投入大量营销成本。尽管销售费用增加，但并未给产品带来显著的发展。

当然，云南白药的产品矩阵十分丰富，涵盖了药品在内的多个领域，能够满足不同消费者的需求，并且从销售数据上来看，仅有少部分产品能够在所属行业占据比较高的市场份额。这样多元化的产品布局，虽然有助于扩大云南白药的市场份额，但是也需要投入大量的销售费用来支持不同产品的推广。尽管云南白药是中国著名的重要品牌，品牌的知名度以及忠诚度较高，但在消费升级的今天，消费者对与产品喜爱度会随着产品的迭代而更新，因此云南白药的多种产品必须花费更多的销售成本来扩大自身的

影响。

## 4. 改进措施

### 4.1. 优化成本核算体系，扩大信息共享幅度

云南白药公司需构建科学体系，涵盖先进成本核算、成本控制机构及价值链平台。首先，需改进传统成本核算，采用作业成本法、标准成本法等方式，不断改进云南白药内部生产流程、采购策略等等，降低生产成本，提高运营效率。同时需加强信息化建设，实现数据实时采集、自动处理及智能分析等功能，促进部门间数据共享，与采购、生产、销售、财务等部门紧密合作。其次，设立成本控制机构，负责成本管理、监督及制度协调，与各部门紧密合作，优化资源配置，促进公司战略实施。最后，成立价值链联系平台，整合物流、资金链、信息流，提升信息共享，对接上下游供应商，形成战略联盟，提高服务质量和客户满意度。

### 4.2. 优化采购流程，组成战略联盟

云南白药公司面临原材料采购成本高昂问题，影响营业利润。为稳步增长市场规模，需优化采购流程，创新策略，降低采购成本。

第一，针对原材料价格波动问题，公司可多元化派生产品，建立示范种植基地，标准化种植，确保货源稳定，并与种植户签约，提供技术支持，形成闭环供应链。此外，还可以搭建数字化采购平台，实现采购数字化、可视化，整合电商资源，降低采购成本，提高效率。

第二，构建价值链战略联盟，加强与供应商合作，完善管理模式，确保长期稳定供应。多企业合作共同研发创新，优化产品设计，提高原材料利用率，降低成本。对供应商产品抽检评价，保持与优质供应商长期合作，要求质量不佳者升级原材料，同时不断开发新供应商，扩大选择范围。

第三，采购人员需具备药理学、中药学等知识，确保原材料符合质量标准。定期培训，了解行业趋势、供应链现状，掌握供应链管理理论，全面考虑采购决策影响。制定新采购流程，明确职责，由监事会监督采购全流程，力求适应市场，降低风险，提高效率。

### 4.3. 加大科研成本投入，加快数字技术升级融合

云南白药研发投入低于同行，为了应对市场挑战，需要增加研发投入，注重效益增长。药品研发也需紧跟时代，加大新药投入，关注产品迭代，提升质量，要扩大研发领域，纳入更多新药范围。公司应深化核药、中药、中药材加工等研究，布局生物药、核药、多肽药领域，提升研发能力。然而，云南白药在研发中存在部门间联系不足、固步自封等问题。因此，建议加强与科研机构、名校合作，降低研发风险；同时，促进研发、采购、生产、销售部门信息共享，及时调整研发计划，推出符合市场需求、成本低廉的产品。需注意，药品研发耗时长、成本高，可能带来巨大利益或经济损失，研发前需全面调研市场，过程中紧跟时事，确保产品符合需求，降低失败成本。与此同时，企业也需引进高层次人才，提升科研素养，完善员工福利，增强人才黏性，引入外部专家，提升人才队伍。在发展过程中也需要加快数字化转型，融合数字技术与实体经济，提升企业竞争力。这些措施有助于控制研发成本，增加企业价值，促进长期发展。

### 4.4. 优化库存管理制度，提高资金使用率

云南白药库存管理制度也存在一定缺陷，导致原材料积压、成本上升。云南白药需加强信息化建设，完善仓库管理，确保信息及时准确，各环节透明公开。可以采用 ABC 法分类管理存货，严惩违规，提升

保管人员专业能力。公司应实施定期的库存盘点，确保所有原材料的数量准确无误，并进行日常的台账记录。采购部门按照既定计划购入的原材料需实时录入系统，以便追踪和管理。之后，要对所有库存原材料进行严格的质量检测。对于质量达标、符合使用标准的原材料，应优先安排使用，并在台账中详细记录其出库情况。而对于那些经多次检测确认无法达到使用标准的原材料，应及时进行报废处理，以避免占用库存空间及产生潜在的质量风险。在生产安排上也需要根据当前仓库中原材料的库存量来合理规划生产批次。最后，要发挥仓库关键作用，积极运用数字化的系统动态管理原材料，提供数据支持，同时，优化库存结构，加快存货周转速度，降低库存占用资金，提高资金使用率，为企业决策提供有效数据。

#### 4.5. 扩大销售渠道，增加品牌竞争力

云南白药公司多渠道销售成本较高。从线上渠道来看，云南白药可以拓展更多的电商平台。虽然现在云南白药已经在各大电商平台都注册了多家官方旗舰店，但是还可以进一步拓展和深化。在更多的电商平台开设店铺，覆盖更多更广泛的消费者群体，提高产品市场占有率。同时，运用电商平台的大数据分析功能，精准定位目标消费者，进行个性化推荐和营销。云南白药还可以加强社交媒体的营销。积极参加各类健康社交媒体平台和自媒体，发布健康养生相关的内容，提高自己品牌影响力与用户认知度。在视频内容方面，可以针对最近市场中出现的热梗进行跟风，蹭流量，这样既可以让视频有流量又可以降低广告营销费用。当然，也需要关注各种平台之间的差异，针对各个客户群体进行差异化直播，与平台上的用户建立联系，提高客户黏性。

从线下角度来看，云南白药可以与各大连锁药店之间建立紧密的合作关系，建立发展联盟，在药店设立专区，优化产品陈列，提升产品的曝光度和购买便利性，不仅能够增强云南白药与下游企业、客户之间的关系，为云南白药以及连锁药店带来双向的口碑提升，还能够促进医药行业健康友善发展，让双方在一个健康、透明的市场中实现双赢。云南白药可以在重点城市的商圈开设品牌形象店，打造属于云南白药的体验专区，吸引顾客进店体验。此外，可以选择开展社区活动、健康讲座等线下活动，邀请老中医进行坐诊、开方，增强与消费者的互动和联系，提升品牌形象。通过这样的方法提高云南白药产品以及品牌的竞争力，让更多的客户了解到云南白药是专注于消费者生活的好品牌，这样就能给企业带来正面效益，提高品牌的忠诚度。

### 5. 结论

经济全球化助力中医药行业市场拓展、国际合作，但也面临科学验证等挑战。中医药企业竞争加剧，需强化价值链整合与成本控制。本文基于工业 4.0 背景，探讨中医药行业现状，以云南白药为例，分析其组织架构与成本控制问题，并提出解决方案。针对云南白药价值链成本控制中存在的问题，解决措施包括：引入智能信息化系统，提升信息准确性，提高多部门协调效率；在采购环节建立供应商评估体系，优化流程，构建价值链联盟；加大研发投入，科学规划，引进高端人才，增强自主创新能力；库存管理采用先进存货系统，优化结构，加速资金周转，降低成本；拓展多元销售渠道，采用大数据分析精准营销，减少无效广告，提高效率。通过这些措施，可以帮助云南白药企业控制成本，提升企业利润率。

### 参考文献

- [1] 张玲. 制造业价值链成本管理研究[J]. 科技与企业, 2015(1): 61.
- [2] 董文娜. 基于企业价值链的成本控制探析[J]. 财经界, 2021(19): 49-50.
- [3] 刘斌, 魏倩, 吕越, 等. 制造业服务化与价值链升级[J]. 经济研究, 2016, 51(3): 151-162.

- [4] 应海珍. 企业价值链成本分析与控制研究[J]. 会计师, 2020(5): 22-23.
- [5] 赵娟. 价值链理论在建筑企业成本控制中的应用[J]. 财会学习, 2022(19): 98-100.
- [6] 卫颖. 基于价值链视角的现代企业财务分析研究[J]. 会计之友, 2017(2): 39-43.