

卷烟工业企业烟叶仓储设施自建与租赁模式决策研究

彭昆

河南中烟工业有限责任公司许昌卷烟厂，中国·河南 许昌 461000

摘要：烟叶是烟草专卖品，烟叶仓储是烟草产业链的关键环节，烟叶具有吸湿易霉变、需要 1-3 年醇化的特性，对仓库温湿度、通风、防虫防火、安防条件有着严格的专业化要求，仓储模式选择直接影响烟叶存储品质、运营成本、资产配置与企业长期效益。当前卷烟工业企业烟叶仓储主要分为自建仓库与租赁仓库两种模式，二者在资金投入、管理权限、品质管控、风险防控、长期收益方面差异显著。本文以卷烟工业企业烟叶专业化仓储为研究对象，梳理烟叶仓储的行业特殊性，比较自建与租赁两种模式的优劣势，开展全生命周期成本测算，结合实际案例分析两种模式的适用条件，构建烟叶仓储模式决策思路，为烟草企业优化仓储资源配置、保障烟叶质量、实现降本增效提供参考。

关键词：烟叶仓储；自建仓库；仓库租赁；成本管控；运营决策

Decision-Making Research on Self-Building and Leasing Models of Tobacco Leaf Storage Facilities in Cigarette Manufacturing Enterprises

Peng Kun

Xuchang Cigarette Factory, Henan Tobacco Industry Co., Ltd., China Henan Xuchang 461000

Abstract: Tobacco leaves are tobacco monopoly products, and their storage is a critical link in the tobacco industry chain. Tobacco leaves have hygroscopic properties, are prone to mold, and require a 1-3 year maturation period, imposing strict professional requirements on warehouse temperature, humidity, ventilation, pest and fire prevention, and security conditions. The choice of storage model directly impacts the quality of tobacco leaf storage, operational costs, asset allocation, and long-term corporate benefits. Currently, tobacco manufacturing enterprises primarily adopt two tobacco leaf storage models: self-built warehouses and leased warehouses, which differ significantly in capital investment, management authority, quality control, risk prevention, and long-term returns. This study focuses on the specialized tobacco leaf storage of tobacco manufacturing enterprises, examining the industry-specific characteristics of tobacco leaf storage, comparing the advantages and disadvantages of the two models, conducting a full lifecycle cost assessment, analyzing the applicability conditions of both models through practical case studies, and establishing a decision-making framework for tobacco leaf storage models. The findings aim to provide references for tobacco enterprises to optimize storage resource allocation, ensure tobacco leaf quality, and achieve cost reduction and efficiency improvement.

Keywords: Tobacco leaf storage; Self-built warehouse; Warehouse leasing; Cost control; Operational decision

1 绪论

1.1 研究背景

烟草行业是我国重要的财税来源，烟叶作为卷烟生产的基础烟叶，其醇化储存质量直接决定卷烟成品品质。烟叶不同于普通货物，存储周期长，对仓库密闭性、温湿度调控、通风排湿、防虫防霉、防火防盗都有行业专项标准，普通通用仓库很难满足烟叶存储条件。

在烟草行业精益管理、降本增效的大背景下，仓储资源优化配置成为企业重点工作。部分卷烟工业企业通过自建专业化烟叶仓库实现自主管控；由于历史原因，部分卷

烟工业企业仍依靠租赁第三方仓库解决仓储缺口。但实践中，租赁仓库常常出现设施不达标、租金逐年上涨、烟叶品质存在隐患等问题；自建仓库又面临前期投入大、建设周期长、资金占用高、资产固化等现实难题。因此，科学研判自建与租赁的综合效益，合理选择仓储模式，对烟草企业十分重要。

2 相关概念与烟叶仓储行业特性

2.1 概念界定

2.1.1 复烤烟叶

复烤烟叶是以初烤烟叶（原烟）为原料，经复烤企业

完成打叶、除杂、高温复烤、水分调控、装箱打包后得到的加工成品，行业内也称为片烟。

经过复烤加工后，烟叶内部虫卵被杀灭，含水率控制在适宜区间，理化性质更加稳定，适合长时间醇化仓储，是卷烟工业企业仓库最主要的储存对象。复烤烟叶对仓储环境的温湿度、密闭防虫、消防、堆码条件均有严格标准，也是企业在自建仓库与租赁仓库模式选择中重点考量的标的物。本文所指的烟叶主要指片烟，还包含复烤烟叶过程中产生的烟梗、碎片，以及卷烟生产过程中产生的可利用退出物（烟末、梗签）。

2.1.2 自建烟叶仓库

自建烟叶仓库是烟草企业取得上级批复情况下，自主取得土地，按照烟叶仓储行业标准规划建设，产权归企业所有，配套温湿度调控、通风、防虫、消防、环境监测等专业化设备，专门用于烟叶采购、储存、醇化，企业自主负责运维管理。

2.1.3 租赁烟叶仓库

租赁烟叶仓库是企业通过签订租赁合同，租用第三方仓库（专用烟叶仓库或改造后的通用仓库），支付租金获得场地使用权，仓库产权属于第三方。企业负责烟叶存储作业，场地设施维护大多由产权方承担。租赁合同期两年，自动续展一年，最多续展两次，续展时需签合同。

2.2 烟叶仓储的特殊性

第一，存储周期长，品质要求高。烟叶一般需要 1-3 年醇化，储存期间温湿度、通风条件稍有偏差就会出现霉变、虫蛀、异味污染，造成烟叶损失。

第二，专业化配套要求高。烟叶仓库需要通风系统、密闭防虫设施、消防安防、环境监测设备，普通仓库改造难度大、改造成本高。

第三，仓储需求相对稳定。烟叶采购、存储计划由行业统筹，年度存储量波动较小，具备长期稳定的仓储空间需求。

第四，安全风险突出。烟叶属于易燃物资，堆积存放火灾风险高，同时烟叶吸附性强，容易受周边环境异味影响，对场地环境、安防等级要求高。

2.3 行业相关规范

烟叶仓储运营需要遵守《烟叶仓储养护技术规程》《烟草企业安全生产标准化规范》等行业标准，对仓库选址、建筑条件、设备配置、温湿度控制、安全管理都有明确要求。无论自建还是租赁仓库，都必须满足行业规定的条件，确保库区建筑物、设施、设备完好、有效。

3 烟叶仓库自建与租赁模式综合对比

3.1 投入成本维度

自建仓库属于前期高投入、长期低运营成本。一次性投入包括土地、土建、仓储设备、智能化系统；后续每年支出运维、水电、设备维保、相关税费等。资产计入固定资产，可计提折旧抵税，仓库使用年限可达 30-50 年，仓储建筑物使用年限会更长，单位仓储成本随着使用年限增加逐步下降。

租赁仓库属于前期投入低、持续成本高。初期只需要少量改造投入；每年持续支付租金，租金往往会逐年上涨。没有固定资产增值，不能享受折旧抵税，长期累计租金支出较高。

3.2 管控维度

自建仓库产权完全归属企业，可以按照行业标准定制仓库布局、堆码方式、养护流程。企业可以自主搭建养护团队，部署智慧监测系统，实现烟叶存储全过程管控，便于和采购、调运、生产计划协同，提升整体运营效率。

租赁仓库场地布局、硬件设施由产权方决定，企业难以大规模改造升级。仓库有可能同时存放其他货物，存在交叉污染隐患；设备维修、故障处理依赖产权方，响应速度不可控，标准化养护制度落地难度大，人员流动大，安全保密管理难度更高。

3.3 品质与风险维度

自建专业化仓库按照烟叶醇化需求设计，环境条件稳定，能够有效降低霉变、虫蛀、污染风险，企业可以建立完整巡检养护台账，出现问题可以及时整改。

租赁仓库大多是通用仓库改造，温湿度调控精度不足，通风密闭条件有限，容易造成烟叶醇化不均、品质下降。同时存在合同到期、租金上涨、产权变动、场地搬迁等经营风险，搬迁过程会造成烟叶损耗，干扰生产计划。

3.4 资产与发展维度

自建仓库属于企业固定资产，能够优化企业资产结构，提升抗风险能力，便于后续扩容、智能化升级，适配企业长期发展。

租赁模式不形成固定资产，流动资金占用少，适合短期业务调整、临时仓储缺口，存放低价值的原料。但仓储资源完全依赖外部，不利于企业仓储体系标准化建设。

3.5 两种模式优劣势总结

自建仓库优势：仓储标准高，烟叶品质可控，长期综合成本低，资产增值，管理自主权大，安全风险低，适合长期稳定运营。

自建仓库劣势：初始投资大，建设周期长，资金占用高，需要专业运维团队，资产流动性差。

租赁仓库优势：前期投入小，建设落地快，灵活性强，不需要承担资产运维压力，适合短期需求。

租赁仓库劣势：长期综合成本高，仓储标准难以完全达标，管理被动，烟叶品质风险高，合作存在不确定性。

4 烟叶仓库两种模式全生命周期成本量化分析

4.1 测算基础参数

本次测算仓库总面积 60000m²，测算周期 30 年。自建单位建设成本 2000 元 /m²，直线折旧，折旧年限 20 年，期末残值率 3%；租赁首年租金 142 元 /m²/ 年，租金年涨幅 1%，期初一次性改造投入 50 元 /m²。自建物业年运维成本 1.8 元 /m²/ 年，租赁物业年运维成本 20 元 /m²/ 年；基准折现率 8%，企业所得税率 25%。

4.2 核心折现系数

30 年年金现值系数 11.2578，20 年年金现值系数 9.8181，残值复利现值系数 0.0994，增长年金现值系数 12.4090。

4.3 自建方案成本测算

自建期初一次性建设投资 12000 万元。年运维成本 10.8 万元，年折旧额 600 万元，折旧每年抵税 150 万元，期末资产残值 360 万元。经折现计算：运维成本现值 121.58 万元，折旧抵税现值 1472.72 万元，残值现值 35.78 万元。自建全生命周期成本现值合计 10613.09 万元。

4.4 租赁方案成本测算

租赁期初改造投入 300 万元。首年租金 852 万元，租金现值合计 10572.50 万元，租赁运营成本现值 1350.93 万元。租赁全生命周期成本现值合计 12223.44 万元。

4.5 方案对比及结论

自建年均成本 942.73 万元 / 年；租赁年均成本 1085.77

万元 / 年。租赁相比自建，年均成本高出 143.04 万元。结论：自建方案更优，每年可节约成本 143.04 万元，见下图。

当仓储需求稳定在 20 年以上，自建仓库年均成本显著低于租赁模式，30 年周期可以节约大量成本。只有 10 年以内短期临时仓储需求，租赁模式才具备成本优势。

5 案例分析——XX 工业公司仓储模式实践

5.1 企业概况

XX 工业公司烟叶存储规模稳定，原有自有仓库面积不足，连续 10 年租赁 50000 m² 仓库作为补充。租赁期间租金持续上涨，烟叶品质管控困难，运维问题较多。2023 年启动自建专业化烟叶仓库，2025 年建成投入使用，替代原有租赁仓库。

5.2 租赁阶段存在的问题

第一，成本持续走高。10 年间租金持续上涨，累计支付租金 8500 余万元，没有形成固定资产。

第二，烟叶品质隐患。租赁仓库硬件条件不足，温湿度控制不到位，每年都存在烟叶霉变、醇化不均风险，损耗成本较高。

第三，管理难度大。养护标准难以落地，设备故障维修响应慢，安全管理存在漏洞。

第四，经营稳定性不足。经历续约谈判、场地整改，对烟叶周转计划造成干扰。

5.3 自建仓库运行成效

第一，运营成本下降。投用后年均仓储成本大幅下降，每年节约大量运营开支。

第二，烟叶品质提升。仓库环境满足烟叶醇化标准，烟叶损耗率显著下降，醇化质量更加稳定。

第三，管理标准化。实现仓储养护、安防监测全流程自主管控，安全风险降低。

仓库自建 vs 租赁 · 全生命周期成本测算模型			
一、基础参数 (可调输入)			
参数名称	数值	单位	说明
仓储总面积 S	60,000	m ²	租赁/自建均按此面积测算
测算周期 N	30	年	全生命周期测算年限
自建单位建设成本	2,000	元/m ²	初始建设投资=面积×单价
自建年折旧率	5%	—	直线法, 残值0, 折旧年限=1/折旧率
折旧年限 D	20	年	派生: 1÷折旧率
租赁单位年租金 (首年)	142	元/m ² /年	首年租金, 此后每年按涨幅递增
租金年涨幅 g	1%	—	每年租金上涨比例
自建年运维成本	1.8	元/m ² /年	自建物业日常运营维护
租赁年运营成本	20	元/m ² /年	租赁物业日常运营
自建处置残值率	3%	—	期末处置可回收残值比例
企业基准折现率 r	8%	—	资金时间价值折现率
租赁初始改造投入	50	元/m ²	一次性, 期初发生
企业所得税率	25%	—	用于折旧抵税测算

二、折现系数（公式派生）			
系数名称	数值	单位	公式口径
30年年金现值系数	11.2578	—	年金现值系数(r,N)
20年年金现值系数	9.8181	—	折旧抵税仅前20年
残值复利现值系数	0.0994	—	期末残值折现到期初
增长年金现值系数	12.4090	—	按净利率(r-g)计算的N年年金系数

三、自建方案·全生命周期成本			
项目	数值	单位	计算口径
初始建设投资	120,000,000.00	元	面积×建设成本(期初一次性)
年运维成本	108,000.00	元/年	面积×自建运维单价
年折旧额	6,000,000.00	元/年	初始投资÷折旧年限
年抵税额（折旧×税率）	1,500,000.00	元/年	仅前20年，=年折旧×所得税率
期末残值	3,600,000.00	元	初始投资×残值率
运维成本现值	1,215,840.60	元	年运维×30年年金现值系数
抵税现值	14,727,221.11	元	年抵税×20年年金现值系数
残值现值	357,758.40	元	期末残值×残值复利现值系数
自建全生命周期成本现值	106,130,861.09	元	投资+运维PV-抵税PV-残值PV

四、租赁方案·全生命周期成本			
项目	数值	单位	计算口径
初始改造投入	3,000,000.00	元	面积×改造单价(期初一次性)
首年租金	8,520,000.00	元/年	面积×首年租金单价
租金现值	105,725,030.88	元	首年租金×增长年金现值系数
租赁运营成本现值	13,509,340.01	元	面积×租赁运维×30年年金系数
租赁全生命周期成本现值	122,234,370.90	元	改造+租金PV+运营PV

五、方案对比与结论			
对比指标	数值	单位	说明
自建年均成本	9,427,331.99	元/年	自建现值÷30年年金现值系数
租赁年均成本	10,857,765.44	元/年	租赁现值÷30年年金现值系数
年均成本差额（租赁-自建）	1,430,433.44	元/年	正=自建更省，负=租赁更省
推荐方案	自建更优	—	按年均成本取低者
自建年均节约额	1,430,433.44	元/年	差额绝对值

第四，资产结构优化，新增固定资产，为后续仓储升级预留空间。

5.4 案例小结

对于存储规模稳定、长期运营的卷烟工业企业，自建模式综合效益优于租赁；租赁仅适合短期缺口补充。

6 烟叶仓储模式决策体系与优化策略

6.1 决策主要考量因素

（1）仓储需求周期：10 年以内短期需求优先租赁；20 年以上长期稳定需求优先自建；10-20 年结合资金情况综合权衡。

（2）企业资金实力：现金流充足、有固定资产投资能力优先自建；资金紧张优先租赁。

（3）烟叶存储等级：高端烟叶、储备烟叶，优先自建；普通周转、短期存放烟叶可租赁。

（4）区域仓储资源：本地满足烟叶存放的仓库稀缺、租金偏高，优先自建；仓储资源充足，可短期租赁。

6.2 适用场景

优先自建仓库

（1）地市级以上卷烟工业企业，烟叶存储规模稳定，

长期业务规划稳定；

（2）以高端烟叶、储备烟叶存储为主，对品质安全要求高；

（3）当地符合烟叶存放的仓储资源匮乏，租金上涨压力大；

（4）企业资金条件较好，追求长期降本增效；

（5）存放烟叶规模在 100 万担（1 担 =50 公斤）以上库容量。

优先租赁仓库

（1）存放价值较低的烟梗，碎片，生产退出物（烟末、梗签）仓储规模较小，需求存在季节性波动；

（2）企业业务处于调整阶段，仓储需求不确定；

（3）仅做临时周转、短期采购存放，不需要长期醇化；

（4）资金有限，优先保障烟叶采购等核心业务。

6.3 混合模式优化建议

现实中多数卷烟工业企业采用自建为主、租赁为辅的混合模式。自建仓库承担核心、长期、高端片烟存储；租赁仓库用来应对季节性、临时性仓储缺口，兼顾品质安全、成本控制与经营灵活性。

7 结论与展望

7.1 研究结论

第一，烟叶仓储具有长周期、高标准化、易损耗的特点，普通租赁仓库很难完全满足烟叶醇化存储的要求，租赁模式存在品质管控短板。

第二，从全生命周期看，长期稳定仓储需求下，自建仓库综合成本远低于租赁，同时具备管理自主、品质可控、资产增值等优势，适合规模化卷烟工业企业长期发展。

第三，租赁模式优势在于投入小、灵活性强，只适合短期、小规模临时仓储，不宜作为长期核心仓储模式。

第四，“自建核心仓储 + 租赁补充仓储”的混合模式，能够平衡成本、品质、灵活性，是烟草企业比较理想的仓储配置方案。

7.2 未来展望

随着烟草行业智慧仓储、绿色仓储建设推进，烟叶仓储的专业化标准会持续提高。企业应当重点建设自有核心仓储设施，淘汰不合规的租赁仓库；对租赁仓库建立严格

准入考核机制，加强第三方仓储监管。同时利用数字化手段优化仓储运维，进一步降低仓储运营成本，实现烟叶仓储安全、品质、成本协同提升。

参考文献：

- [1] 中华人民共和国烟草专卖法（2015 修订）.
- [2] 中华人民共和国烟草专卖法实施条例.
- [3] 国家烟草专卖局.烟叶仓储养护技术规程[S]. 2020.
- [4] GB/T 38350-2019，烟草行业安全生产标准化规范[S]. 北京：中国标准出版社，2019.
- [5] 李强强，薛育建. 烤烟产业仓储资产盘活与租赁模式优化研究[J]. 东方烟草报，2024.
- [6] 张磊. 企业自建与租赁仓库的全生命周期成本对比分析[J]. 物流工程与管理，2023.

作者简介：彭昆（1971.08-），男，汉族，河南许昌人，本科，会计师、审计师、经济师、统计师，现为许昌卷烟厂原料会计，研究方向：财务管理。