

我国企业逆向物流现状与改进措施

山东工商学院 许丰富

【摘要】 本文论述了逆向物流的基本概念,阐述了企业实施逆向物流的价值、现状及遇到的诸多障碍,并在此基础上提出了改进我国企业逆向物流的措施。

【关键词】 逆向物流 改进 正向物流

随着人们环保意识的增强,环保法规约束力度的加大,以及对退货、回收品、报废品及生产过程中的报废零部件的回收和利用的加强,逆向物流逐渐被政府、企业高层所重视。

一、逆向物流概述

逆向物流是指商品从消费者向生产者的反向流动。但总体来说,逆向物流可以看成是传统正向物流的反向流动过程,主要包括以下几个环节:

1. 回收。回收是将顾客所持有的产品通过有偿或无偿的方式返回销售方。这里的销售方可能是供应链上任何一个节点,如来自顾客的产品可能返回到上游的供应商、制造商,也可能是下游的分销商、零售商。

2. 检验与确定处理决策。对回收品的功能进行测试分析,并根据产品结构特点以及产品和各零部件的性能确定可行的处理方案,包括直接再销售、再加工后销售、分拆后零部件再利用和产品或零部件报废处理等。然后,对各方案进行成本效益分析,确定最优处理方案。

3. 分拆与再加工。按产品结构特点将产品分拆成零部件,对回收品或分拆后的零部件进行加工,恢复其价值。

4. 报废处理。对那些没有经济价值或严重危害环境的回收品或零部件,通过机械处理、地下掩埋或焚烧等方式进行销毁。

当前,我国逆向物流发展基本上处于自发和无序状态,市场发展严重滞后。落后的逆向物流导致资源的大量浪费和环境的严重污染。随着我国经济发展逐渐从外延式、粗放型向内涵式、集约型转变,从单纯地重视经济增长数量到重视经济增长质量转变,在经济效益和社会经济可持续发展的双重驱动下,我国逆向物流也必将获得足够重视,并取得新的发展。

二、我国企业实施逆向物流的障碍

1. 管理层对逆向物流存在认识上的误区。①企业的回收责任意识淡薄,还继续持有以往卖方市场的陈旧观点,认为产品一旦售出,就不必承担责任了。②企业认为逆向物流不仅不能带来经济效益,还会造成资源和时间的浪费。这种对外部废旧产品及其物料有效利用的忽视,造成大量可再使用资源的闲置和浪费。③企业没有认识到逆向物流活动的复杂性,不重视对逆向物流的管理,认为只要投入很少的时间和精力就可以处理好产品的逆向物流问题。

2. 企业传统的退货政策对开展逆向物流的不利影响。过去,企业针对产品的回收和退货制定了非常严格的政策,对客户办理退货设置复杂的手续,延长退货的处理时间,降低退货效率,这些消极的退货政策阻碍着逆向物流的有效运作。企业严格的退货政策不仅不能降低居高不下的退货率,还会导致供应链系统中存货水平的提高和企业市场份额的下降。

3. 缺乏高效的逆向物流信息系统。企业通过逆向物流信息系统可以收集有用的信息,对退货进行逐一管理,反馈退货原因。而且,可以为服务商提供包括产品质量评价、产品生命周期分析在内的各类营销信息。其系统功能的实现能大大提高退货的处理速度,节约管理成本。但目前缺乏高效的逆向物流信息系统,其主要原因是逆向物流活动本身非常复杂,对信息系统的柔性化要求高,因而难以在传统物流信息系统的基础上进行扩展。

4. 回收品的供应具有不确定性。在传统的前向分销中,生产者可以根据市场需求,控制产品的供应时间、数量、质量及销售的范围等。而在逆向物流系统中,回收品的供应通常不由生产企业决定。回收品的数量、质量以及回收时间等通常由产品的拥有者决定(产品的拥有者可能是零售商或最终顾客)。这种供应的不确定性导致的非经济批量流会增加企业的运输和处理成本,也使那些利用逆向物流回收材料来生产新产品的企业,难以制定完整、连续的生产计划。

5. 资金和人员匮乏。逆向物流系统的建设和实施需要大量的资金和专业人员。逆向物流回收处理中心的建设、处理设施的配置以及信息系统的研究和开发等都需要大量的资金,并且资本回收周期很长。对企业尤其是中小企业来说,这种高投资带来的高风险影响其逆向物流的有效实施。逆向物流管理和实施方面的人才,除需要具备相应的物流知识外,还必须掌握不同行业复杂的退货流程。

6. 风险逐级放大。逆向物流虽然能使下游客户减少或规避经营风险,但由于采取了宽松的回收政策因而加大了企业自身的风险。另外,供应链也存在着需求信息逐级放大的效应,即“牛鞭效应”,致使上游企业所获信息严重失真。上述两方面的共同作用,导致供应链的风险逐级放大效应更加明显。

7. 逆向物流业务和正向物流业务发生冲突。部分逆向物流业务与正向业务在加工、库存、配送等环节可能会相互冲

突,在紧急情况下,企业为了使常规物流业务正常开展,不得不放弃逆向物流业务。另外,逆向物流业务对企业的生产能力、物流技术、信息技术、人员素质、组织结构等方面提出了更高的要求。

三、改进我国企业逆向物流的措施

1. 分层次实现逆向物流目标。逆向物流有多种不同的层次和目标,其中包括资源节约、重复利用、再生循环及废弃处置。在国外发达的物流市场上,企业根据自身所处的环境分不同层次实现逆向物流的目标。逆向物流首先强调产品在不同生命周期的资源节约,即通过绿色的产品设计,使原料消耗和废弃物排放量最小化,使逆向物流活动量达到最小化,这是逆向物流首先应该实现的目标。其次是考虑重复使用,物流管理者应充分了解标准化的产品零部件,哪些是可以材料本身的形态被多次重复利用的,从而对这一部分以回收的方式加以利用。这就要求改变传统的单一正向物流方式,以便处理双向的物品流动。再生循环是经过物理或化学处理后,使废弃材料再资源化的过程。

2. 在供应链范围内构建企业逆向物流系统。逆向物流涉及企业的原材料供应、生产、销售和售后服务等各环节,因而它不是一个孤立的过程。企业要实施逆向物流,还必须与供应链上的其他企业合作。另外,企业采取宽松的退货政策,将使下游客户的风险转移到企业自身,由于供应链存在“牛鞭效应”,上游企业所获得的信息将出现严重失真。为了实现风险共担、利益共享,企业必须与供应链上的其他企业共享信息,建立战略合作伙伴关系。也就是说,企业必须在供应链范围内构建逆向物流系统。

3. 建设正向物流与逆向物流一体化系统。正向物流与逆向物流的环节有很多相似之处,都需要经过运输、加工、库存和配送等环节,这可能会使企业的正向物流与逆向物流环节产生冲突。由于正向物流给企业带来的效益是明显的,逆向物流的收益在很大程度上是隐性的,当两者发生冲突时,大多数企业常常会放弃逆向物流。因此要有效地实施逆向物流,就必须进行正向物流与逆向物流一体化系统的建设,统一规划正向物流与逆向物流,考虑货物的双向流动。通过建立一体化的信息系统,对退货进行跟踪,测定处理时间,评价卖方业绩,以便与供应商更好地协作,压缩处理时间。对回收品的处理越快,给企业带来的效益就越大。

4. 管理层对逆向物流要有足够的重视。对逆向物流而言,来自企业内部的影响因素首先是业务优先权和管理层对政策的重视程度;而来自外部的影响因素,则主要是退货政策所带来的退货增长率。在逆向物流上,国外跨国企业比国内企业先行一步。研究表明,国外跨国企业对逆向物流的管理主要侧重于退回检验控制、恢复链流程确立、管理资讯系统整合和集中退货中心管理四个方面。这四个方面在实际运作中,往往是相互关联的,任何一个因素出现异常,都会影响到其他因素,进而影响到整个逆向物流系统的绩效。因此,作为管理者,应该制定出有利于逆向物流实施的政策,并赋予物流部门足够的权力来实施逆向物流。

5. 提高信息共享程度,减少不必要的商业退回类逆向物流。企业通过建立有效的逆向物流系统来挖掘新的利润源、增

强客户满意度绝非易事,它需要强大的信息系统和运营管理系统的支持。在传统的物流程序下,企业生产的产品先卖给大分销商,分销商再卖给批发商,批发商再卖给零售商,最终由零售商卖给消费者。物流要经过这样一系列环节,并且每个环节都要囤货。落后的物流体系非常复杂、反应慢、效率低。而高效的现代物流程序则非常简单,从生产商一站到配送中心,再一站就到零售,然后就是消费者,逆向物流很少发生,这种高效率的基础是复杂的信息流管理。

6. 采取供应商管理库存系统,避免“牛鞭效应”,减少逆向物流商品量。一种新的供应链库存管理方法——供应商管理库存,打破了传统的各自为政的库存管理模式,体现了供应链的集成化管理思想,适应了市场变化的要求。与需求方自己管理库存相比,供应方对自己的产品更有管理经验。需求方自己管理原料存货很可能导致错误的产品储存和补货决策。而供应方可以提供包括软件、专业知识、后勤设备和人员培训等在内的一系列服务,从而降低库存管理成本,减少整个供应链上的库存,降低大量逆向物流产生的可能性。

7. 管好“交接点”。当回收品需要运输时,让客户在恰当的条件下、在恰当的时间将物品送到恰当的地方是一个很有挑战性的问题。物流中的这种“交接”过程充满陷阱,处理不好会损害服务水平、增加成本、延长处理周期。解决这个问题的方法之一是让客户按企业的要求送回货品。

8. 加强逆向物流的起始点控制。起始点控制就是在逆向物流流程的起始入口对有缺陷或无依据的回流商品进行审查。要想使整个返回的物品流实现利润,良好的起始点控制是一个重要因素。很多公司为了提高客户满意度,会采用回收策略,但它同时承担了客户在购买商品过程中所涉及的所有风险。一个企业如果承担了商品有缺陷、破损或客户只是不想要的风险,它往往能吸引客户,增加销售额,提升企业竞争力。

9. 建立集中退货中心。建立集中退货中心是逆向物流高品质运作的基础和前提。零售商将回收品运送到一个或多个集中退货中心,集中退货中心收回产品后再进行进一步处理。集中退货中心一般会在零售商和制造商制定的政策基础上决定退货产品最为合适的处理方式。集中退货中心最为重要的工作是分类。通过分类,工作人员决定产品是再次出售还是拆毁。很显然,决定回收品的最好处理方式非常重要,因其可以在逆向物流流程中获得最大的收益。

10. 加强管理逆向物流中的再制造环节。对产品进行再次制造已经不是一个新的概念,并且越来越引起人们的注意。缺乏最新功能但是仍处于可用状态并且可以实现功能恢复的产品,可加以重新制造并放到仓库中以备再次使用。产品功能再生的制造成本低于新品的制造成本。企业通过有效的整修过程,可以在最大程度降低整修成本,并且将整修后的成品返回仓库。可进行再制造的产品一般具有如下特征:①具有耐用性;②某些功能受到损坏;③由标准件组成,各零部件均可更换;④剩余价值较高,且再制造成本低于剩余价值;⑤客户认同,并且能接受再制造。

主要参考文献

刘彦平.逆向物流与闭环供应链管理问题研究.南京社会科学,2006;5