

编者按 近年来,企业之间的竞争不再是公司与公司间的竞争,而是整体供应链之间的竞争。一个完整的供应链既包括“正向”的物流,也包括“逆向”的物流。笔者对逆向物流的产品退货管理进行了研究,认为逆向物流管理有利于减少环境污染和资源浪费,还能降低企业处理废旧物品的成本,改善企业整个供应链的绩效。对农业及其相关企业整体供应链的完善和发展有一定参考价值。

## 基于逆向物流的产品退货管理研究

丛晓琪 杨怀珍 (桂林电子科技大学管理学院,广西桂林 541004)

**摘要** 阐述了逆向物流产生的原因和概念,分析了逆向物流与退货管理的关系,从再制造、再利用、修理、再生、回收、再销售六方面对逆向物流的价值进行分析。对退货逆向物流形成的原因进行了分析,并对退货逆向物流管理策略进行了研究。

**关键词** 逆向物流;退货管理;网络系统

中图分类号 F273 文献标识码 A 文章编号 0517 - 6611(2007)30 - 09731 - 02

### Study on the Return Management based on Reverse Logistics

CONG Xiao-qi et al (School of Management, Guilin University of Electronic Technology, Guilin, Guangxi 541004)

**Abstract** The origin of reverse logistics and conception are introduced. In this paper, the reverse logistics and return management were analyzed in detail from six aspects: remanufacturing, reusing, repairing, regenerating, recovering and re-marketing surveyed values of reverse logistics. The reason of the return of reverse logistics was analyzed and its strategy of management was researched.

**Key words** Reverse logistics; Return management; Network system

长期以来,管理者对顾客退回产品以及产品使用后废弃物品的管理,一直将其排除在经营战略之外,对这些物品沿供应链逆向渠道的收集、运输和分配,即逆向物流活动几乎没有引起重视<sup>[1]</sup>。据美国内华达大学物流管理中心提供,大约有6%的网上购买商品会被退货。而企业往往忽略产品退货管理,而退货过程又是一个信息密集、劳力密集和充满随机误差的过程,如果不对逆向物流系统中的退货管理进行仔细的设计和管理,会导致退货产品的堆积、贬值,影响企业的声誉和利润。笔者介绍了逆向物流的内涵,对逆向物流的经济价值进行分析,并对逆向物流的退货管理策略进行初步探讨。

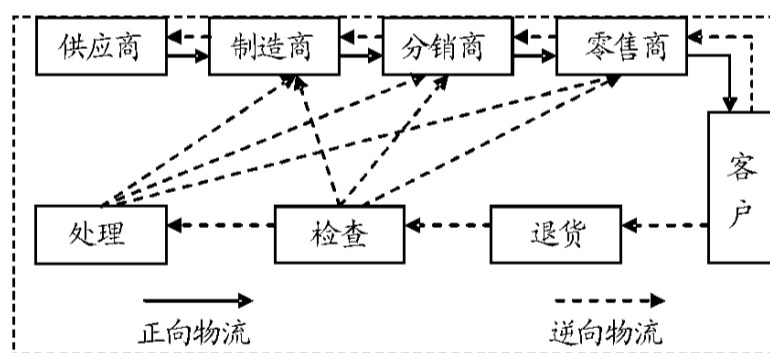
### 1 逆向物流的概述

**1.1 逆向物流的产生背景和内涵** 商品从终端向起点的逆向流动现象古已有之,但近几年,逆向物流开始受到企业界、物流理论界的重视。随着资源的短缺和社会对环保的日益关注,人们越来越重视对退货产品的重新利用,许多国家也加大了这方面的立法力度。美国逆向物流执行委员会主任 Rogers 和 Tibben-Lembke 对逆向物流的定义是:为重新获取产品的价值或使其得到正确处理,产品从其消费地到来源地的移动过程<sup>[2]</sup>。综合许多学者的表述<sup>[2-5]</sup>,笔者认为,所谓逆向物流的退货管理是指在企业物流过程中,由于某些物品对客户来说失去了使用价值(这里的物品不仅指刚被购买而要求退货,还包括已被淘汰或作废弃物的商品及废旧包装等),但这些物品还存在可利用的潜在价值,企业应设计一个退货管理系统回收这些物品,使其再回到企业物流活动中。简单地说是使商品自最终目的地回流的过程,其目的是适当地处理商品并获取价值、利润<sup>[6]</sup>。

**1.2 逆向物流的网络系统** 逆向物流系统的主要任务是收集和退货产品。该系统可建立在正向物流渠道上,也

可单独重建,或是将正向物流和逆向物流系统整合在一起<sup>[5,7]</sup>。

**1.3 逆向物流的系统功能** 逆向物流的存在取代了传统物流的单向运作模式,有利于减少不当物流所带来的环境污染,减少因焚烧、填埋带来的资源浪费,同时也能降低企业处理废旧物品的成本,改善企业和整个供应链的绩效,产生巨大的社会效益和经济效益。关于退货产品的重新利用方式的划分,在参考文献[8]的基础上,可按以下方法进行处理:



注:不仅包括正向物流,还包括商品退货处理物流、产品维修处理物流。

图1 逆向物流的网络系统

**1.3.1 再制造<sup>[5]</sup>**。企业运用有效的整修过程,可最大程度地降低整修成本,且将整修后的成品返回仓库。在诸如航空、铁路等资产密集的行业,这种方法正在广泛地使用。这些公司拥有大量机械设备而且频繁使用。如施乐公司按照严格的性能指标,制造再生设备,估计每年可节省2亿美元,施乐把它视为领先于对手的关键因素。

**1.3.2 再利用**。退货产品不经任何修理可直接再利用。产品的再利用主要针对于零部件。到达使用寿命的设备可以分解为部件和最终的零件,其中的部分零部件状态良好,无需重新制造,可放在仓库中供再次使用。

**1.3.3 修理**。如果产品无法正常工作,企业就需要对其回收并维修。返回的物品有维修和非维修两种类型。客户需要自行解决非保修产品维修问题,所以对企业来说真正的问

题是非保修期物品的回收。维修的目标是减少生产成本和延长产品使用寿命,如家用电器、工厂机器等。

**1.3.4 再生。**为了物料资源的循环利用而不再保留退货产品的任何结构,如从边角料中再生金属、纸品再生等。

**1.3.5 回收。**无法进行整修、修理的退货产品将分解成零件,然后进行再利用。当企业面对越来越多的废品管理帐单时,企业就应该研究替代废品处理的方法。一些企业由于在物资回收方面的努力,带来了可观的经济效益,如布莱克和戴克公司通过回收商品,减少了50 万美元的垃圾处理费用,并且从回收物资出售中获得了46.3 万元的收益。

**1.3.6 再销售。**有些退货产品状态良好,可以进行再次销售。它们有些是顾客买了之后就退回,有些则是使用后退回。一些在逆向物流方面领先的高科技企业,正在积极地再次利用自己的售出返回产品。

## 2 退货逆向物流网络系统设计及意义

**2.1 产品退货原因分析** 要真正认识有关退货的各种情况,重要的是清楚这些产品是为什么被退回,可归结为四个原因: 文化习惯。在美国零售商非常开放,在毫无节制的退货政策怂恿下,人们养成了一种退货的习惯。 退货管理不善。公司内部对退货管理缺乏明晰的制度,没有责任到人,在公司内部养成了一种“在任何时候,任何人都可以把任何产品退回来”的公司文化。产品销售人员从来就不清楚退货所产生的成本有多少,甚至连公司本身也从未对总的退货成本进行过统一的核算。 产品标识不清。有些退货不是因质量问题,绝大多数是和产品包装说明不清有关。此外,零售商的销售人员没有受到很好的培训,不能让消费者很好地明白产品的性能和现状。而且零售商制定的退货期间过长也是一个重要的原因。 网上直销的增加。顾客无法像传统的购物方式一样对商品进行观察、触摸、试用,收到货物后发现并不符合心意而要求退货。

**2.2 产品退回逆向物流网络系统** 处理顾客退货要求的实现方式通常有在线处理和离线处理。在线处理,即电子零售商在设计购物网站时,就建立一个在线退货管理系统,顾客可在线向供应商提出其退货要求。电子零售商就可在其信息系统里找到客户有关退货的详细资料,并及时处理退货。离线处理是通过在较大区域范围内设置一个分销中心,集中处理来自不同地区的退回商品。对退回商品有多种处理方式:质量好的商品可送回原销售处,进行再次销售;质量不好的商品可作为处理品销售;如果退回商品无法直接销售,可通过修复、改制以显著增加商品售价,然后作为修复品或再制品进行销售;如果上述选择都无法完成,则对贵重的或循环的材料进行回收,再以最低的成本对其进行废弃处理。

## 2.3 退货逆向物流对企业的价值

**2.3.1 经济效益。**企业通过废旧产品回收再利用,一方面可减少生产成本和物料的消耗,挖掘废旧物品中残留的价值,直接增加经济效益;另一方面,可在激烈的竞争环境中,提升企业的“环保”形象,改善企业与消费者的关系,间接地提高企业的经济效益。出于经济效益考虑的物品重新利用的情形主要以美国为代表<sup>[9]</sup>,机器零部件的再制造就是典型的例子,检修后的废旧产品可当成备件或卖给二手市场,而检修费用只是原先产品制造成本的一小部分。

**2.3.2 生态效益。**由于垃圾填埋和焚化不但会造成资源损耗,还会造成环境污染,故要求生产商对产品的整个生命周期负责,以节约资源、保护生态环境。出于生态效益考虑的物料重新利用的情形主要以欧洲为代表<sup>[10]</sup>。

**2.3.3 社会效益。**生产企业回收利用所生产的产品,符合社会发展的“绿色”思路,从而有利于企业在社会中树立良好的公众形象,产生巨大的社会效益。

以上几种效益在实际生产实践中往往是互相交织在一起的。例如,若增加废物的处理成本,则会使废物减少更多,产生生态效益和社会效益。

## 3 结语

逆向物流是物流领域的新视野,它不仅强调对退货产品的回收利用,更强调通过资源缩减、维修、再利用和再生等方式,实现节约资源、保护环境和增强竞争力等目标,因而是企业管理战略的重要组成部分。所以只有那些将逆向物流看作是机遇而不是负担的企业才能获得竞争优势并能成为最后的胜利者。

## 参考文献

- [1] SARAH MASON. Backward progress[J]. II E Sdition, 2002, 20 (8) :42 - 46.
- [2] ROGERS D S, TIBBEN LEMBKE R S. Going backwards :reverse logistics trends and practice[M]. Nenada Rero :Reverse Logistics Executive Council ,1999.
- [3] KOHCKY R J, BERG L, DASAPPA V, et al. Reuse and recycling :reverse logistics opportunities[M]. Oak Brook :Council of Logistics Management ,1998.
- [4] GINTER P M, STARIIN G J M. Reverse distribution channels for recycling[J]. California Management Review, 1998, 20(3) :72 - 81.
- [5] 王国文, 赵海然. 供应链管理[M]. 北京: 企业管理出版社, 2006 :229 - 233.
- [6] 储学俭. 现代物流管理教程[M]. 上海: 上海三联书店, 2002.
- [7] 达庆利, 黄祖庆, 张钦. 逆向物流系统结构研究的现状及展望[J]. 中国管理科学, 2004, 2(1) :131.
- [8] THIR Y MC, SALOMON M, VAN NUNEN J, et al. Strategic issues in product recovery management[J]. California Management Review, 1998, 37(2) :114 - 135.
- [9] MORITZ FLEISCHMANN, JAC QUELINE M. Boenhf-ruwaard, rommelt dekker, erwin van der Iarnjo A. E. E. van nunen, luk n, van vassenhove, quantitative models for reverse logistics :A review[J]. European Journal of Operational Research, 1997, 103(1) :1 - 17.
- [10] CHRISTIAN GOIZEL, JEANNINE WEDDING, GERALD HEISIG, et al. Product return and recovery concepts of companies in Germany[Z]. Preprint 31/ 99 University of Magdeburg, 1999.