



透视疫情下汽车供应链变局：

## 一家汽车配件供应商的艰难复工路

本报记者 高沛通 赵毅 广州、深圳报道

汽车供应链上没有一座孤岛。位于广州花都汽车城内的广州信强汽车配件有限公司(以下简称“广州信强”)是一家二级供应商,3月17日,《中国经营报》记者来到这家公司,工人们统一戴着口罩,正在生产“汽车密封和减震件”,过道的左侧,放满了已经

### “零库存”遭遇冲击

有接近车企的人士透露,某年销量在百万量级的合资品牌,零部件库存平均为4个小时(不含安全库存)。

在王娟焦虑于如何复工的前夕,一则出现在公众视野里的事件被关注。2月上旬,北京奔驰爆出消息,2月10日之后每停产1天损失为4亿元,尤为值得注意的是,北京奔驰仅有1天安全库存,相关供应商停产一天,都将导致北京奔驰停产。

谈到北京奔驰停产一天损失4亿元的消息,王娟并不惊讶,这是包括王娟上游的主机厂在内的行业共性。与汽车供应链运转的固有逻辑有关,对于一辆汽车就拥有上万个零配件的复杂行业,主机厂“精益生产”之下采取趋近于“零库存”的运作方式。

在中国汽车工业协会零部件部主任杜道锋看来,“零库存”是“精益生产”的理想状态,精益生产目前普遍被主机厂们所采用。

如果仔细翻阅詹姆斯·P·沃麦克等人著作的《改变世界的机器》,就可以看到这本诞生于“世界汽车计划”、历时5年完成的书籍中所阐释的精益生产方式的优势所在,而当前车型开发中来自各供应商的工程师与主机厂的工程师们需要就相关零部件的设计和修正共同付出努力的相关场景,在书中也有详细阐述,其中也

打包好的零部件。

“我们公司2月13日复工,由于汽车供应链衔接的紧密性,下游供应商的复工直接会对上游供应商产生影响。”广州信强副总经理王娟说道。她调侃称当时总是收到客户发来的“什么时候复工”的“灵魂拷问”。

催促广州信强的,是汽车供应链上的一级供应商,一级供应

清晰写道,准时化生产系统“实质上就几乎取消了中间库存,而且在这样庞大的生产体系中只要有一个小零件出问题,整个系统就不得不停下来”。

对于像王娟这样的供应商来说,还有一个中间环节至关重要——物流。距离广州信强公司不远的风神物流有限公司(以下简称“风神物流”)内,相关负责人告诉记者,当今主机厂都在使用精益生产的方式,只不过具体方法上可能有不同。沟通中,多名一级、二级供应商也频繁谈到主机厂的“零库存”。

有接近车企的人士透露,某年销量在百万量级的合资品牌,零部件库存平均为4个小时(不含安全库存)。沟通中,多名一级、二级供应商亦向记者称,一级供应商基本是“小时级供货”,“下午的货上午供,第二天的货晚上上供”。

但在一些供应商看来,主机厂实施“零库存”,但库存实际转移给了供应商端。

广州东风安道拓座椅有限公司(以下简称“广州安道拓”)为一级供应商,总经理金灏告诉记者,公司日常保持约1.5天的库存,是“精益生产”的忠实执行者。广州

商上则是主机厂。如果放大来看,在这个“链条”上,是复工的“催促”被层层传递,身在“链条”上的王娟,亦要催促尚未复工的三级供应商。

忙碌了两周后,从3月初开始,王娟所在公司的订单减少了许多,有些已经下的订单也被取消,据其测算,目前订单量大约是往年同期的50%。

压力的传导如同多米诺骨牌,下级供应商复工难和终端销量不佳导致订单减少“双面夹击”。在风险来临时,各级供应商均不希望被替换,尽可能的复工复产是当务之急。据不完全统计,像王娟公司这样的零部件供应商在国内超10万家,其所面临的情况,某种程度上是当下整个行业的缩影。



记者实地走访位于广州花都汽车城内的广州信强汽车配件有限公司。高沛通/摄影

信强为二级供应商,王娟介绍,公司有约30个一级供应商客户,基本约1~2天为客户送一次货,主机厂、一级供应商的库存水平很低,越往底层供应商走,库存水平往往上涨,其自身公司的库存水平往往在15~30天,而这个库存水平,与记者从多名二级供应商处得到的信息一致。

这确实是一个非常依赖紧密合作的产业链。位于武汉的二级供应商负责人易端鸣认为,体量庞大的主机厂往往可以自身接近“零库存”,来提高自身的资金利用率、降低仓储成本等,但下面的供应商在协作中往往要多备一些库存来配合。

在王娟看来,这是一种商业的博弈,议价能力低的供应商要配合议价能力高的主机厂,而议价能力更低的二级供应商要配合一级供应商,但在三级供应商这一链条处,效力有时候会失效。王娟直言,对于规模很小的三级供应商,有时候只有几个人,受短期利益驱使,不会签署逾期需付高昂违约金的交货合约。

关于违约金,王娟称,据其了解,二级供应商与主机厂、一级供应商与二级供应商往往要签署相关合约,逾期交货,要承担相关的违约金,而主机厂停线的损失往往以分钟计算,有了违约的条款,也就实现了风险的分担。

### 恢复中的供应链

记者近期在走访调查中发现,需要紧密配合的汽车供应链,选择下级供应商时往往优先考虑近地性,以获得更快的“响应速度”。

“零库存”的操作方式,需汽车供应链配合得非常紧密,但汽车供应链的长度和复杂度,组装时“一个零部件都不能少”的特征,以及湖北作为汽车零部件大省在供应链上重要位置,使得疫情冲击下的汽车供应链变得格外敏感。

单从供应商的数量上,亦可看到汽车供应链的复杂性。据王娟介绍,作为汽车供应链上的二级供应商,广州信强拥有员工约130人,公司有60多家下级供应商,其中多为原材料供应商、更小的零部件供应商等底层供应商。供应商的公司规模影响着其拥有的下级供应商的数量,易端鸣介绍称,其不到100人的公司有3个三级供应商。广州一家模具的二级供应商负责人唐坤则介绍,公司有50多人,有10多个三级供应商。

一级供应商的规模更大,对接的供应商数量也更多,金灏介绍,广州安道拓是生产汽车座椅的一级供应商,拥有470余名员工,其下拥有约100个二级供应商,这与易端鸣的说法一致。据其了解,一级供应商一般有100多个二级供应商,不过亦有生产自动化设备的一级供应商内部人士介绍,公司有200多个二级供应商。

疫情冲击下,汽车供应链并非没有自身的“抗风险性”。

记者近期在走访调查中发现,需要紧密配合的汽车供应链,选择下级供应商时往往优先考虑近地性,以获得更快的“响应速度”。而近地化的特征,也为供应链复工提供了先天的便利性。关于供应商的可替代性,由于涉及较长的“验证周期”,得到的答案基本为否定,但在实际层面仍有一些可操作性。

东风日产方面向记者介绍,其广州花都工厂绝大部分供应商在花都区汽车城内,供应商近地化率达到95%,涉及湖北地区的仅10多家。疫情的影响也给予其思考,东

风日产称未来将通过加速推进零件设计模块化、通用化等,减少供应商数量,加速推进各地工厂供应商近地化。

记者近期走访广州市花都汽车城、中国汽车零部件制造基地(中山火炬开发区)时,从不同供应商、政府人士方面亦听到汽车零部件供应商“强近地化性”的特质,以更紧密地配合上级供应商、主机厂的产品供应。

王娟介绍,广州信强重要的材料供应商多位于广州本地,有10多家,其余分布在全国各地,另有5~6家来自国外,公司自身为了配合相关一级供应商及更上游的主机厂,在全国4个城市设有5间工厂。金灏亦介绍,广州安道拓核心供应商40多家,有33家位于广东境内,有2家位于湖北,截至3月17日,湖北供应商已获得复工批准,在他看来,公司的产能一直都在,只不过暂时没有更多订单。

尽管湖北的产能在不断恢复,但由于当地供应商数量庞大,主机厂不得不寻找其他解决方案。工信部副部长辛国斌提到,每个车企有数百家一级供应商。公开信息显示,广汽集团在国内有400多个供应商,其中156个位于湖北,广汽传祺在湖北宜昌设有工厂。记者亦从东风日产获悉,其在湖北地区共有168个一级供应商、600多家二级供应商,公开信息显示,东风日产在湖北襄阳设有工厂。

对此,东风日产回应记者称,针对湖北地区的供应商零件,其公司已经有替代方案,主要是通过移植到新供应商代工生产、母公司的全球资源调配等实现替代。3月23日,东风日产花都一、二工厂将正式恢复双班生产。记者从广汽集团获悉,截至3月16日广汽集团9家整车生产企业全部复产,零部件供应商复工率达96%,物流供应商复工率达89%。

下转 C10

### 14家车企100余家工厂被迫停产

## 全球汽车产业按下“暂停键”

本报记者 陈茂利 郭少丹 北京报道

汽车产业链受疫情冲击正在向全球蔓延。

《中国经营报》记者关注到,在3月12~19日这周内,以大众、奔驰、雷诺、标致雪铁龙、通用、福特、菲亚特·克莱斯勒等为代表的

### 汽车业掀“关厂潮”

“取消法拉利车队F1的比赛。”受新冠肺炎疫情影响,作为制造商,法拉利不得不宣布取消法拉利车队F1的比赛。日前,法拉利的总部所在地、欧洲疫情最严重的地方意大利正处于水深火热之中。

比法拉利早几天,同样位于意大利的跑车品牌兰博基尼以及意大利著名汽车制造商菲亚特·克莱斯勒分别于3月12日和3月15日相继宣布停产。其中,菲亚特·克莱斯勒关闭了在欧洲的8座工厂,预计停产至3月27日。

而后,随着新冠肺炎在欧洲多国蔓延,欧洲汽车业掀起了“关厂潮”,大众、奔驰、雷诺等多家汽车巨头宣布调整生产计划,并关闭多座欧洲工厂。

根据乘联会研究,这是10年来最严重的生产中断。记者关注到,各大汽车巨头宣布“停产避险”基本上都集中在3月12~19日这一周内,除了受供应链断裂影响外,主要是考虑疫情扩散。

多个汽车品牌宣布“停产避险”。而据记者不完全统计,全球范围内,14家车企叫停了超100多家工厂。根据乘联会研究,这是10年来最严重的生产中断。

与此同时,疫情引发了车企对经济持续性影响的担忧。大众集团CEO迪斯向记者表示,“2020年将

“在欧洲,自3月中旬疫情加重后,雷诺集团为确保员工的健康,并根据政府相关法规要求,关闭了多家工厂和办公场所,很多行政管理人员在家办公。复工日期将根据疫情发展和政府要求确定。”雷诺集团一位新闻发言人表示。

3月16日,雷诺汽车当即宣布,立即暂停在法国的工业活动。同时关闭12家工厂,并让1.8万名员工停工回家躲避疫情。有雷诺内部人士告诉记者,目前很难评估疫情对汽车业的影响。同一天,标致雪铁龙集团(PSA)宣布关闭欧洲所有工厂,包括标致、雪铁龙、欧宝和沃克斯豪尔,直至3月27日。

欧洲最大汽车制造商大众于3月17日宣布,加入“关厂潮”。迪斯表示,“鉴于当前不断恶化的销售环境,加之工厂零部件供应的不确定性因素,我们决定将很快暂停集团旗下品牌工厂的生产。本周末前,将暂时关停位于西班牙、葡

牙赛图巴尔、斯洛伐克伯拉第斯拉瓦的大众汽车品牌工厂。”

同一段时间,德国汽车厂商宝马表示,将关闭在欧洲和南非的所有生产工厂,预计停产持续4周,直到4月19日。据悉,这些工厂的生产能力占宝马总产能的50%。

此外,宝马集团董事长齐普策透露:“为了应对市场对新车需求的降低,宝马集团还将在欧洲关闭其经销网络。”

与此同时大洋彼岸的美国亦难逃疫情影响,“明星企业”特斯拉在近期表示,特斯拉决定从3月24日起,关闭美国两大工厂,并采取无接触交车服务。

据美媒报道,受疫情这场“飓风”的影响,“底特律三巨头”通用汽车、福特和菲亚特·克莱斯勒一致决定,在北美关闭超过100家汽车和发动机工厂。本田也宣布关闭12家北美工厂。丰田宣布关闭北美工厂2天。在此之前,宝马和丰田已经关闭了欧洲的工厂。据了

现金流只能保证不是负数。”

中国汽车流通协会有形市场分会常务理事苏晖告诉记者,“有欧洲汽车专家预测,这次欧洲疫情将会持续半年以上,这很令人担心,他们的体制和我们不一样,有些国家很难做到全国封城,疫情对汽车业的打击是巨大的。”

解,上述三家公司,在美国雇佣约15万名员工。

“暂时停产”“2天”“4周”,记者关注到,大部分车企实际上并不能确定具体停产时间,具体情况视疫情而定。

零部件企业受疫情影响的范围也在扩大,以轮胎业为例,米其林中国相关负责人向记者表示,从3月16日起,米其林位于西班牙、意大利和法国的工厂暂时停工一周,最大限度地帮助控制疫情,保障员工的健康和安全。以上工厂的暂时停工可能会延至下周。

与此同时,部分中国汽车的海外业务在此轮疫情转移中也受到不同程度的影响。比亚迪告诉本报记者,其欧洲部分大巴项目面临交货可能延误的情况,目前,在保障员工健康的前提下,公司已加快复工复产,竭尽全力降低可能存在交期延误的风险,保证车辆顺利按时按计划交付。

### 全球汽车业或遭重创

疫情引发了车企对经济持续性影响的担忧。

据加拿大皇家银行资本市场(RBC Capital Markets)的预测,新冠肺炎疫情对消费者需求的连锁反应可能会导致2020年全球汽车产量下降16%。

记者关注到,多家汽车巨头都对2020年汽车业抱着消极态度。

“2020年将是非常艰难的一年,新冠肺炎疫情给我们的业务和财务带来了未知的挑战,它对经济的持续性影响也令人担忧。”综合种种因素,迪斯预计,今年中国市场的销量将下滑3%。

与大众一样,受疫情影响,宝马对其业务以及现金流状况表示担忧。在3月18日举行的年度营收发布会上,宝马首席财务执行官Nicolas Peter表示,受新冠肺炎疫情影响,今年宝马的交付量将大幅下降,息税前利润率(EBIT)将仅有2%~4%。而在新冠肺炎疫情发生前,宝马曾预计息税前利润率可达到6%~8%。

更令人担忧的是,据摩根士丹利研究,2021年底,欧洲车企有一半以上的债务将到期。

疫情也引发了各大汽车制造商对汽车业务的担忧。受疫情影响,北京国际车展延期,日内瓦国际车展取消,各大汽车制造商纷纷将产品发布会转移到线上,使出浑身解数来宣传自家产品。但此次产品停产则意味着

部分新车型的推出延期,产品交付延期。

记者关注到,网上流传的一则关于法拉利产品交付的短信,“由于全球冠状病毒的扩散,意大利的情况尤其严重,我们不得不关停位于伦巴第大区的所有工厂,停止所有汽车的生产 and 交付。在此遗憾地向您通知,您订购的488 Pista Spider将无法按期交付。”

法拉利延期交付的情况或是欧美车企的写照。早在2月24日,奥迪就因供应链问题,暂停了其在布鲁塞尔的工厂,旗下旗舰纯电动SUV车型e-tron的生产也只好停产。原本计划于本年度进入中国的西雅特品牌也将推迟进入,迪斯表示,因为市场变化,我们认为按原时间进入不太合适。

对此,有业内人士表示,很多汽车制造商可能需要重新规划产品投放时间和节奏。

“而这次疫情促使很多车企极端情况的发生,断供、停产说明很多国内外车企在供应链优化方面存在很大的提升空间。”德勤中国汽车行业管理咨询领导合伙人周令坤在接受记者采访时表示,如何将供应链风险降至最小,是整车企、核心零部件企业疫情过后需要强化思考的重要课题,包括本地化生产、协同生产的透明度、风险管控等具体问题。