

疫情下的全球供应链

也许离复产
只差一个零部件

本报记者 顾行成
见习记者 谢婷 周小迪

“我们的库存，加上正在远洋航运运输途中的，大概还能坚持3个月，如果到6月底，全球汽车产业不能恢复正常，有些零部件的供应就真要出问题了。”某零部件企业负责人告诉记者。

剧情反转得如此之快，一开始，有些国际品牌为降低疫情带来的影响，要将部署在中国的零部件生产线搬迁到海外；后来，海外疫情迅速蔓延，他们开始纠结怎么样用国内的零部件产能填

补海外的空缺；但很快，中国开始逐步复产了，很多海外汽车企业的生产和销售却一个个停摆了；现在，他们不再担心怎么供应海外的问题，反过来却要掰着手指计算，万一海外零部件供不上，国内还能坚持多久？

短短几个月的时间，变化快到让人反应不过来。据不完全统计，全球感染新冠肺炎的确诊人数已超过70万，超过200个国家和地区受到影响，数十个国家采取

限制出入境措施。目前，全球已关停的汽车工厂数量超过100家。美国三大汽车制造商通用、FCA和福特先前决定暂时关闭在北美的工厂至3月底，如今又将复工日期延后两周。而除了关闭美国工厂，三家企业同时关闭了墨西哥和加拿大的工厂。

对于很多产业，尤其是对于全球产业一体化之下的汽车供应链来说，这一刻，地球已经仿佛不再是圆的了。

非关键零部件，相关的一级或二级供应商可以做好内部的垂直整合，减少供应链长

度。
对此，邦迪管路中国区总裁鲍建生也提供了一条思

路，上级供应商或许可以将其下级的供应商安置到自己的生产厂区进行协同管理。

零库存的优与忧

自从零库存的概念被丰田率先提出来以后，零库存逐渐成为诸多车企实现精益生产的最高追求。在本次疫情中，北京奔驰是最早复工复产的车企之一，“疫情过后，我们要好好思考一下，零库存对一个车企来说，是不是一个最健康的状态？”

北京奔驰汽车有限公司执行副总裁穆稳在一次供应链论坛上表示，“这次北京奔驰在复工复产过程中，以往企业一直在追求的零库存，却恰恰成了最大的阻碍。北京奔驰很多供应商都在武汉，无论是生产还是物流，都处于实际停滞状态。而恰恰是

一些高库存的零部件，为北京奔驰的复产减少了压力。”

“现在看来，零库存的抗风险能力太弱，但预留库存弄不好就会增加企业的成本压力，能不能在两者之间取得一个平衡？比如说，给库存设置一种‘保险’。”穆稳提出了自己的设想。

用大数据监控库存和物流

随着汽车产业的不断发展，其供应链也日趋精细化、复杂化。虽然这对企业的降本增效多有贡献，但其链条式的特点在此次疫情中面临巨大挑战。

整条供应商链之间环环相扣，缺一不可。只要少了一个零部件，就足以让整个生产线停滞。

而恰恰就是疫情期间，次级供应商的管理混乱和物流信息不透明，成为令不少主机厂和供应商头痛的问

题。

有的主机厂在复产过程中，往往只关注到一级零部件库存里还有，结果却发现二级、三级的零部件库存不够用了。

而零部件供应商也大倒苦水。不止一家零部件生产企业表示，由于企业与客户以及各级供应商的物流信息没有相互开放，而疫情也让日常的物流供货不能有序进行，导致企业在疫情期间花了很多精力去掌握整个物流

信息，既要对现有的库存进行监控，还需要掌控在厂库存、成品库存等库存信息，再统一规划物流方案，造成了成本的浪费和效率的下降。

“是时候引入大数据、人工智能到汽车物流中来了。疫情期间，顺丰、京东等物流企业甚至依旧能保持隔天送达的效率，每一个节点都能在网上跟踪到，这一点足以值得我们学习。”有供应商这么呼吁。

减少供应链长度

而对于主机厂随之衍生出的考虑强化供应链管理、缩短供应链层级的想法，佛吉亚汽车座椅集团中国区总

裁马川表示非常理解。

他认为，供应链过长确实增加了零部件的管理难度，供应商的反馈速度也会

随之下降。他认为，对于关键零部件，主机厂可以对所有次级供应商进行把控，力求做到没有一丝遗漏；对于

一品多点和产业分散化

总体来说，汽车供应链经过多年发展之后，已经呈现一种深度全球化的状态，供应链早已深深交错在一起，比如说某个零部件是国内供应商的，但芯片又是进口的；或者说橡胶或塑料粒子是在美国生产的，然而美国企业的供应商又是在墨西哥，各方都是交错在一起。疫情面前，没人可以独善其身。

以邦迪管路为例，作为一家一级供应商，它在海外有160多家次级供应商，采

购近600种零部件。疫情当前，它就必须考虑能不能把这160家次级供应商一半的产能搬到国内来？

再加上这次疫情期间暴露出来的国内部分零部件不能及时供应的问题，对于一品多点和产业分散化的供应模式，不仅是主机厂，很多一二级供应商都有可能会去认真考虑这个问题。

对此，博世华域进口零部件采购主管王嘉轶告诉记者，一品多点，关键要看这是个什么“品”、这个

“多”开在哪里，如果一些核心零部件的两个点都开在国外，意义其实也不大。

王嘉轶表示，疫情过后，有的企业采购的选择标准可能会有所调整，以前可能不会特别在乎供应商的地理位置。但是这次疫情之后，相信有不少人会把这一块也纳入供应商评判的标准之一。当然，如何兼顾供应链的安全和成本，这不是件简单的事情，不管是一品多点还是分散采购，未必能在短时间内就会有一个结论。

最后1%的瓶颈

据了解，早在一个多月前，国外疫情陆续开始大规模爆发的时候，博世华域就已经开始了海外供应商的摸排调查，以前是一个星期调查一次，现在基本上每天都要求供应商更新信息。

“比如，工厂还有没有在生产？生产的开工率是多少？这个零部件用在什么项目上，用到什么客户上？然后能持续到什么时候？大概什么时候会有风险？”王嘉轶表示，“我们每天都在评

估我们的库存能坚持到什么时候？比如，有些供应商明确说下周三要停产，我们会在下周三停产之前，紧急让它把最后几批货全部拉出来。我们有很多种类的库存，经过这段时间的努力，都可以坚持到七八月份了。”

“有的零部件我们可以找国内供应商一起去开发，但最核心的可能是最后那2%甚至1%的零部件，尤其是电子电器类和芯片类的零部件，我们还是得受制于国

外。这方面，短期国内自主研发还是会存在瓶颈。零部件的国产化率提升，越到后面挑战越大。如果疫情在全球持续时间过长，对于国内零部件供应链的挑战肯定是很大的。”王嘉轶告诉记者，“真正影响中国汽车工业发展脚步的都是一些核心零部件，但即便这些零部件能在国内生产，其中肯定还是有零部件要从国外进口，短期内，这种局面很难改变的。