

三次按下“复工键”的背后

从武汉一家汽车零部件企业看疫情下的产业链

本报记者 完颜文豪

穆大川又听到了生产线启动的声音,但并没有久违的感觉。

新冠肺炎疫情暴发以来,他所在的博世华城转向系统武汉有限公司(以下简称“武汉博世华城”),已经第三次按下“复工键”了。

前两次复工时,正值武汉疫情形势严峻,江西一家负压救护车企业急需转向机,作为其一级供应商的武汉博世华城,紧急开工生产。

疫情期间,湖北汽车产业“停摆”,1300家规模以上零部件企业受到波及。但随着武汉重启汽车产业,穆大川也见到了真正意义上的复工。

从救人到自救,武汉博世华城三次启动生产线的经历,对疫情影响犹存的汽车零部件产业带来诸多启示。

为救人临危复工

疫情暴发后,适用于转运病患的负压救护车需求激增。作为国内最大的救护车生产企业,江铃集团从正月初一开始,就组织工人加班加点。

江铃集团旗下汽车公司采购工程师张戈盘点发现,零配件库存只够支撑300多辆成品车的生产,远远无法满足当时接到的上千辆订单。

正月初二,住在武汉市江夏区的刘漂觅,接到公司电话:“能否紧急组建一支队伍,赶到厂里复工?”

刘漂觅询问得知,需要为老客户江铃集团紧急生产救护车所需的转向机。

“武汉刚封城那会儿,我心里确实有些紧张。但在家待了几天,就觉得有很多力气想使出来。”这位武汉博世华城的生产岛长当时想,“住在武汉的员工,听到有救护车的订单,还有些要送来支援武汉,应该都会出来复工吧。”

他很快发现,这个600多人的大厂,临时凑齐一条生产线所需的11名员工,并不是一件轻松的事。

生产线上的员工大多20岁出头,独子居多。即便本人有返厂意愿,家人也难免顾虑重重。

临危复工,当时还在山东老家居家隔离的副厂长穆大川,坦言内心有巨大的压力,“那会儿江夏区没几家复工,如果我们有人确诊,就会成为重点关注对象,很可能封厂。”

由于管理层大多在外地家中隔离,家在武汉的人事经理刘蓓,也赶过来组织复工。

刘蓓居住的小区,当时已有26例确诊。她担心自己出门会被感染,就提前把女儿和老人安置在别处。

武汉博世华城有着中德合资背景,引用德方的精益生产方式,把生产区域分成6个岛屿。

刘漂觅负责的岛屿有74名员工,4条生产线,其中3条生产机械转向机,一条生产液压转向机。其他岛屿主要生产附加值更高的电动转向系统。

救护车使用液压转向机,属于公司的“小众”产品,销售额最多只占到2%。这条生产线日常配备11名员工,自动化程度低,更依赖熟练的人工操作。

考虑到封城后公共交通停运,刘漂觅计划从江夏本地员工中挑选11人。“先考虑技能水平,再选择有私家车的,或离我家近一点的,我可以负责接送。”

1月31日,刘漂觅组建完生产队伍,博世华城按下第一次“复工键”。短短3天时间,共生产1000件液压转向机,满足了江铃集团第一批救护车生产需求。

“多面手”挑起重任

2015年,上汽通用武汉基地一期项目,在江夏建成投产,与东风汽车产业集群隔江相望,武汉汽车产业版图跨过长江。

多家供应商紧随而至来到江夏,总部位于上海的博世华城也在其中。

公开资料显示,汽车是武汉第一大支柱产业,产量在2018年就突破170万辆,目前已经形成江夏区、经济开发区和汉南区“三足鼎立”的产业格局。

受疫情影响,武汉汽车产业陷入“停摆”,国内甚至全球产业链受到冲击。

疫情下复工,首先得有人。对于部分生产线自动化较低的制造业企业来说,重要技能岗位的员工一旦缺席,就会导致生产中断。

班长阮应顺,在企业首次复工时就充当“救火队员”,补上了应急生产线上的空缺。

这位土生土长的江夏人,中专学了汽车维修。

“以前,在江夏看到的几乎都是农田和鱼虾养殖场。那几年,汽车厂子开始多起来,外地打工的朋友陆续回来上班了。”阮应顺说。

从每一道工序到整条生产线,再到整个岛屿的所有工序,有专业又好学的阮应顺,成了一名具备通岗操作的“多面手”。

刘漂觅介绍说,这个岛屿20%的员工具备通岗能力,60%-70%的员工可以操作多岗,“遇到疫情这种特殊情况,生产线重启就能快速反应。”

在穆大川看来,在这种突发情况下,公司管理水平、企业文化和凝聚力,都面临着极大的考验。

订单压力层层传导

疫情的持续时间超出张戈的想象。救护车的订单持续增加,转向机等零部件继续吃紧。

“以往春节一过,上下游如期开工,生产接续不存在什么问题。今年受疫情影响,供应商延期开



▲第二次复工当天,武汉博世华城员工在生产车间合影。受访者供图

工,订单又多,物料库存就出现大的缺口。”张戈说。

当时,疫情还在蔓延,江铃集团的生产压力,再一次传到了武汉博世华城,也传到了产业链上的其他公司。

2月11日,穆大川在隔离满14天后,为赶回工厂准备第二次复工,从山东坐飞机到上海,然后租车开了11个小时才回到武汉。

对穆大川来说,第二次复工还没开始,就遇到不小的困难,“有的员工父母第一次让孩子出来后,第二次死活不同意,说话比较直,就说‘不要命了,孩子万一感染了怎么办,不能再去了’。”

人事经理刘蓓记得,在2月中旬,很多家庭聚集性感染病例暴发,武汉疫情管控越来越严,员工第二次回厂复工,下班后不能再回家,都统一住在工厂宿舍。

家住江夏区的员工秦秋实,负责车间的设备维修。设备重启总会遇到一些故障,每次复工都少不了他。

第二次去复工那天,之前开车接他的同事,临时有事去不了,他又不想麻烦其他人,就骑了15公里的单车,花2个多小时才到工厂。

“父母害怕我出去得这个病,感染了还要隔离治疗,挺担心的。”24岁的秦秋实觉得,不能因为自己耽误救护车生产,“如果病人得不到及时治疗,得失去多少生命!”

那几天,刘蓓花了不少心思,把公司一道道的防护措施,拍成照片和短视频,并让员工转给他们的家人,希望能打消家人的顾虑。

此外,转向机生产出来后,必须用专车运到供应商厂家提货。

“由于总部是合资企业,合规要求很高,凡事都要先走流程。我们当时能联系到的物流公司,并不在供应商名单里,要走特殊流程,前前后后花了不少精力克服这些困难。”穆大川说,专车运费比拼单高了3-5倍,当时车源非常少,还经历过运费涨了10倍的情况。

以往零部件单次需求量不高,物流以拼单为主。疫情期间,拼单尚未恢复,只能协调专车到供应商厂家提货。

“由于总部是合资企业,合规要求很高,凡事都要先走流程。我们当时能联系到的物流公司,并不在供应商名单里,要走特殊流程,前前后后花了不少精力克服这些困难。”穆大川说,专车运费比拼单高了3-5倍,当时车源非常少,还经历过运费涨了10倍的情况。

抱团取暖共渡时艰

武汉博世华城第二次复工持续到3月11日。在这期间,除了就近的嘉迅汽配等公司,穆大川还要协调山东、安徽、上海等地的供货商。物流受阻成了最大的障碍。

武汉博世华城第一次复工时,尤照慈的公司尚有部分库存,没有同步复工,只是安排车辆把产品送到对方厂里。

等到对方第二次复工时,自己的库存也消化完了。在江铃和博世华城的共同协调下,尤照慈也紧急组织13名员工返厂复工。

“生产节奏很紧张,今天到的零件,明天就

要用,踩着点生产。一旦无法及时送到仓库,明天可能就要停生产线。”张戈说。

据张戈证实,尽管成本有所增加,但是武汉博世华城供应的转向机,仍按照之前商谈的价格结算。

“据我所知,有些供应商为了满足供货要求,甚至紧急空运进口一些零部件。”张戈说,以前物流费用会算在报价里,他们不再额外承担。疫情中经过双方沟通,共同承担了部分物流费用。

“尽量让供应商少亏一些,大家都在不计成本保障救护车生产。”他说。

穆大川保守估算,3月11日之前,为了支持救护车生产,算上运费、员工补助等开支,两次复工额外投入八九十万元,去掉产品的利润,赔了约50万元。

“公司不能不考虑收益,但这时候不能计较太多,不能影响到救护车的生产。”穆大川说。

尤照慈也给记者算了一笔账:为给转向机提供零部件,临时复工将近一个月时间,亏了150万元。

但这位供应商同时坦言,即便没有提前复工支援救护车生产,企业也会亏损,“固定资产折旧和员工工资占了大头。”

江铃集团救护车生产的六七百家供应商中,100多家位于湖北,其中多家提供关键零部件,“一旦缺了关键部件,生产线就要停。”张戈认为,疫情期间,湖北供应商的支持足够分量。

公开数据显示,湖北汽车产量和规模以上零部件企业数量,均为全国的十分之一左右。

“博世华城生产的转向机,其他供应商也能做,但和车型不匹配,重新开发至少要几个月。”张戈表示。

海外供应链条受阻

随着疫情形势逐渐向好,从3月中旬开始,武汉汽车产业重启。

以东风本田和上汽通用武汉分公司为代表的整车企业,逐渐恢复产能。武汉数千亿元的汽车产业链重新转动起来。

作为这两大整车企业的供应商,武汉博世华城同步开启第三次复工。

“疫情对工厂影响还是挺严重,3月份的产能只能恢复到去年同期的七八成。”穆大川说,工厂往常都是24小时双班制生产,旺季时有些生产线每周能开14班。现在有的生产线降量,一周只开6个班。

“目前整体销售只达到一半,很多产品还没开始要货。国内订单有所恢复,但前景不明,我们还在观望。”尤照慈说。

在穆大川看来,遭遇困难时期,公司的客户结构优势得到凸显。

这家公司为武汉通用、东风神龙、广汽本田、长安福特等多个大型整车企业供货,有的客户减量,有的客户增量,能够对冲一些市场变化。

然而,随着国外疫情出现变化,作为全球汽车产业链上的重要一环,中国车企与供应商经受着新一轮的冲击。

第三次复工后,武汉博世华城恢复为韩国汽车客户供货,但来自印度塔塔汽车的订单,受

当地疫情防控政策的影响较大。

相对于海外订单,穆大川更关心进口配件的供应渠道。据他介绍,总部已在评估海外零部件的采购风险,看能否寻找到国内可以替代的供应商。

张戈和同事每天都要研判进口配件的供应风险,“每个零件单独拎出来,确认还剩多少库存。如果遇到关键部件缺货,只能把相应车型的生产计划往后排。”

“一家法国供应商关闭了工厂,我们就一点办法没有,只能找其他供应商。但沟通需要时间,也需要大股东认可才行。”张戈说。

嘉迅汽配生产的转向机壳体,内部密封圈就产自欧美。尤照慈表示,目前库存短期内还能满足需求,但补货已经很难,要看国外疫情变化。

一旦进口件库存不足,国际物流又不畅通,厂商要么停止生产线,要么寻找国产替代品。

国产化并非易事,尤照慈对此颇有感触:更换供应商要得到客户认可,比如德国汽车客户有体系要求,涉及零部件如果要更换,要得到客户总部授权。层层手续办下来,过程非常繁琐。

“有的整车企业指定使用某品牌的零部件,一般不允许更换,或者一年只给一次更换机会。”穆大川说。

尽管困难重重,但推进供应商国产化,是这次危机伴生的机遇。有的企业已经选好备用的国内供应商,并积极开展验证工作。

“以前想推推不动,现在是个好时机。如果不换海外供应商,就可能缺货。客户为自己的产品着想,也要做一些转变。”穆大川说。

逼自己走出舒适区

从长远看,疫情这只“黑天鹅”,不仅冲击企业生产计划,更让产业前景充满变数。

穆大川认为,现在处在汽车产业的寒冬,企业多少都有资金压力。如果产品有库存,销售不出去,就会占用过多的资金。

他认为,目前企业要转向求稳,等市场稳定后再做决策。

尤照慈也感受到了资金压力,“这段时期比较困难,在想办法回笼资金,还要开源节流。”

“销量根据市场需求调整,主动权不在我们手上,只能把内部采购成本降下来。”尤照慈说。

在博世华城第三次复工前,一些外地研发人员还未返回工厂,就已开启在家远程复工。有的员工走之前没把办公电脑带回家,穆大川协调快递公司,把部分电脑送到了员工家里。

穆大川说,公司近年来在努力走出舒适区,通过加强自主研发和智能制造来主动求变。“现在产能和效益还不错,但战略上如果没有规划,别人很快会把你的市场份额瓜分掉。”

往年第一季度,这位副厂长就忙着出差,穿梭于供应商、客户和总部之间。这段时间,他少了奔波忙碌,有更多时间静下来思考工作的得与失,以及如何改善生产管理,提高工作效率。

刘漂觅所在岛屿的4条生产线,逐渐恢复往日的忙碌。他说自己太久没吃到小龙虾了,武汉又到了小龙虾满城飘香的季节,但自己顾不上。

阮应顺在上班路上,偶尔看到一辆救护车驶过,心中会冒出一个想法——这辆救护车的转向机,很可能就是我们造的。

(编辑 黄海波)

本报记者 翟永冠、白佳丽、宋佳、侯捷

4月19日,青岛公安发布通报称,胶州市微信群里,出现了当地中心医院出入人员名单。6000余人的姓名、住址、联系方式、身份证号码等个人信息被公之于众。

类似的情况在多地出现,引起人们对防疫期间个人信息的担忧。记者采访发现,出于防控需要被大量收集的个人信息,还留存于相关App和超市、药店等商家手中,存在泄露隐患。

信息泄露频发 多为违规操作

家住天津的丁先生,近来频繁接到被标记为“诈骗”“骚扰”“房产中介”的电话。

他有些不安地说:“疫情期间多次登记个人信息,是不是被泄露了?”

丁先生的担忧并非多余。此前各地多次出现返乡及确诊人员信息泄露事件。这大多是一些地方在收集和使用个人信息时,违规操作造成的。

天津市在开展专项治理中发现,“新冠通”等App在收集身份证件、健康信息、详细行踪等个人敏感信息时,未同步向用户说明收集目的;未根据相关法律法规要求,向用户提供删除、更正个人信息的功能。

此外,疫情暴发以来,全国已发生多起因非法传播个人信息,被公安机关处理的案件。

2月初,内蒙古鄂尔多斯某工作人员,将涉疫排查人员名单发送至内部工作群,被群内成员王某擅自转发至社会群众微信群。随后,名单被网民大量转发,致使公民个人信息泄露。后公安机关依法对王某处以行政拘留10日。

在广州,海珠警方接到辖区居民报警,称其所在小区的业主微信群内有人发布多名公民个人信息。警方调查发现,郑某曾将多名曾乘坐某邮轮的游客名单发送给朋友叶某。叶某又将这些游客个人信息转发至其在小区的业主微信群内。警方随后依法对违法人员郑某、叶某分别处以罚款500元的处罚。

物业竟要求登记收入状况

记者调查发现,通过收集公民个人信息而进行的“大数据抗疫”,对有效控制疫情功不可没。但也有一些地方,在收集和使用个人信息时,存在不规范现象。

——收集信息主体过多。据App违法违规收集使用个人信息专项治理工作专家何延哲介绍,防疫期间使用的信息收集网络应用程序可能有几十个。“这些收集信息主体,没有统一标准和共享、互认机制,存在重复、过多收集的情况。”

此外,一些线上防疫程序个人信息保护合规水平较低。比如记者曾使用过的一款由街道运营的小程序,它未向用户展示隐私政策,未逐一列出收集使用个人信息的目的、方式、范围,在收集用户详细地址、出行信息时,未同步告知使用目的。

——过度收集。不少群众反映,一些部门、商家在收集个人信息时过度索要。有人吐槽,防疫期间,小区物业上门要求登记的内容,竟然包括收入状况和身高、血型等信息。“我真是搞不懂,一个月挣多少钱与疫情防控有关系吗?”

——信息存储、保护不明确。北京的张先生近来每次去家附近的超市、小吃店,都被要求在入口处登记个人姓名、身份证号和手机号等信息。一个厚厚的大本子,每个进出人员的个人信息都写在上面,下一个人可以很清楚地看到上一个人的具体信息。

“这一本写满姓名、身份证号和手机号的个人信息登记本,商家如何保护?”张先生很担心。工作人员的答复是,他们只管登记,并不清楚后续怎么处理。

个人信息收集应“最少够用”

目前,各种防疫App和超市、药店、小区物业、公交地铁等主体收集了大量个人信息,很多人在“交出”个人信息的时候,都不清楚这些信息最终会被如何使用。

受访专家认为,未来应抓紧对相关App进行专项治理,督促运营者对照政策标准自查整改。对存在问题的,视情况采取通报整改、公开曝光、通知下架、行政处罚、移送司法等措施。

同时,要明确个人信息收集的范围。何延哲说,收集个人信息应该坚持“最少够用”原则,避免过度收集。

“现在个人信息已被大量收集,重要的是对它们进行严格管理,确保数据安全。”南开大学周恩来政府管理学院教授吴晓林说。

他建议,相关部门要对收集到的个人信息增加过程追踪,严格监管相关应用程序和其他纸质材料,最大限度降低泄露、滥用风险。

(编辑 刘梦妮)

为抗疫「交出」的个人信息去哪了