

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，他所在的博世华域转向系统武汉有限公司（以下简称“武汉博世华域”），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域，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，武汉博世华域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。但在家里待了几天，就觉得有多大力气想使出来。”这位武汉博世华域的生产岛长当时想，“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。即使本人有返厂意愿，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。

武汉博世华域有着中德合资背景，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。

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，博世华域按下第一次“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域也在其中。

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”，国内外全产业链受到冲击。

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、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，武汉博世华域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，江铃集团的生产力，再一次传到了武汉博世华域，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，就遇到了不小的困难，“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，每次复工都缺不了他。

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。

2月21日，武汉博世华域第二次重启复工。这次复工的零部件需求量大，需要协调上游十几家供应商供货。

武汉嘉迅汽车配件有限公司副总经理尤照慈，也是在这个时间点，从江苏徐州老家赶回了武汉。

公司距离武汉博世华域只有5公里，主要生产转向机的壳体，是后者的核心部件供应商。

武汉博世华域第一次复工时，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。在江铃和博世华域的共同协调下，尤照慈也紧急组织13名员工返厂复工。

作为这两家整车企业的供应商，武汉博世华域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，很多产品还没有开始发货。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。

此外，转向机生产出来后，必须用专车运到江西的一个服务区进行消杀，再由江铃集团派车拉走。

“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，但是武汉博世华域供应的转向机，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。

“博世华域生产的转向机，其他供应商也能做，但车型不匹配，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。

作为这两家整车企业的供应商，武汉博世华域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，很多产品还没有开始发货。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。

此外，转向机生产出来后，必须用专车运到江西的一个服务区进行消杀，再由江铃集团派车拉走。

“生产节奏很紧张，今天到的零件，明天就

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。

在博世华域第三次复工前，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，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，胶州市民微信群里，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安全的担忧。记者采访发现，出于防控需要被大量收集的个人信息，还留存在相关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；未根据有关法律法规要求，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