

珠三角复工调查：短期缺人缺原料，长期供应链外迁

Original 陈潇潇 周源 王凤 财经十一人 3 days ago



分工越细致，协同起来效率越高、弹性越大，这是珠三角模式的优势。一旦出现问题，整张网络要恢复运转也相对复杂，需要更长时间

陈潇潇 周源 王凤 | 文

谢丽容 | 编辑



划重点：

1. 过去十数年，珠三角发展出了全球绝无仅有的供应链模式。从螺丝钉、金属结构件、再到芯片加工，千百个供应商环环相扣，像乐高积木一样搭成一张网。
2. 中国六成以上的电子加工企业在珠三角地区，大部分自动化产线需要80%以上的员工到位，才能跑起来。
3. 为了鼓励新老员工尽快到生产线上，富士康龙华园区推出了相对诱人的入职奖金分批次发放制度：3月31日之前入职，入职满60天发放4250元，入职满90天发放2500元，共计6750元。
4. 为了救急，大部分企业的做法是把现有人员集中在一些有条件跑起来的产线上。不少公司的管理层人员也临时下产线，临时补充劳动力。
5. 对于供应链企业来说，相比疫情，来自经济下行、产业格局重构以及中美贸易摩擦的影响才是最深远的。
6. 综合多家供应链企业的观察，过去为规避风险，大部分国际制造巨头会在同一个国家找两家供应商。现在的趋势是一个产品会在两个国家分别设定供应商。
7. 在两地设立供应链的好处是，一旦国内市场受影响，可以迅速将产能转移至海外，反之亦然。要有产品对冲，有市场对冲，有客户对冲，甚至经营模式对冲来抵消负面影响。

“如果我们反应慢一点，就危险了。”拓邦螺丝的市场经理谭鸿霖对《财经》记者说道。这家位于东莞的螺丝制造企业，在2月10日复工当日就接到了瑞典客户的尽调。对方意思很明确，如果响应不够迅速，可能会被换掉。

这是珠三角大部分出口外向型制造企业复工日的场景。拓邦螺丝有六成客户都在海外，新冠肺炎疫情发生后，国内制造业短期内按下了暂停键。但这些海外客户的生产还在持续，他们最关注的是供应商复工后的交货能力。

刚复工那几天，工作人员几乎每时每刻都在回复客户邮件。深圳一家金属结构件公司的总经理黄奇告诉《财经》记者，不仅每个客户都会做复工调查，同一个客户，还有不同部门打电话尽调，一个环节要反复确认很多遍。

据《财经》记者了解，整个珠三角区域，这些出口型制造企业复工最早，受到的考验也首当其冲。一方面要满足海外客户的追货要求，另一方面，由于2月挤压了订单，现金流受到了考验。如果不及时交货，回一部分血，到了4、5月就会面临资金压力。

整个供应链的恢复速度比想象中要慢，复工开始了，复产还需要一个调解期。

“复工的意思是可以开门，就像电影院营业一样，来一个人也算复工。但是你不一定能保障生产。”黄奇说道。接下来，不仅是人员到齐率，材料库存是否能跟上，都将是考验珠三角企业的关键。

人不齐，效率上不去

珠三角是外来务工大区，仅广东省的外来务工人员就有2600万，他们来自全国各省市。由于多地实行交通管制，人员回流速度也比其他地区要慢。

黄奇的公司苏州也设有工厂，苏州不是劳动力输入型城市，工人以本地人居多，复工两周后已有近百位员工到岗。但公司位于深圳的厂区，截止目前，只到岗了寥寥几十位工人。

中国六成以上的电子加工企业在珠三角地区，对于劳动密集型企业而言，产能大小取决于有多少工人按时到岗。事实上，大部分自动化产线需要80%以上的员工到位，才能跑起来。“一个萝卜一个坑，产线上的环节是连续的，人少了开不起来。”黄奇说道。

以自动化产线为主的富士康陷入用工荒。一位深圳富士康龙华园区的主管告诉《财经》记者，截至2月28日，园区的复工率是30%，“生产线基本处于半开工状态。”为了尽快恢复产能，每个师级干部都有人头任务，必须推荐一个普通员工进厂上班。完成了有奖金，但完不成影响绩效。

为了鼓励新老员工尽快到生产线上，富士康龙华园区推出了相对诱人的入职奖金分批次发放制度：3月31日之前入职，入职满60天发放4250元，入职满90天发放2500元，共计6750元。

另一种情况是，有时人到齐了，少了关键岗位的人也不行。尤其是那些需要工程师级别的人员随时在场的产线。“工程师本身就在产线上占一个岗位，如果缺了，哪怕其余人员都齐，这条线也开不下去。”黄奇说道。

经《财经》记者调查，多数珠三角企业的人员要到3月中下旬才能齐全。为了救急，大部分企业的做法是把现有人员集中在一些有条件跑起来的产线上。不少公司的管理层人员也临时下产线，临时补充劳动力。

从2月17日起，黄奇公司的深圳工厂，从厂长、经理到办公室人员都亲自上了产线，加班加点出货，只求能回一点现金流。但由于办公室人员不熟悉动作，整条线下来，效率并不高。

深圳江波龙电子有限公司董事长蔡华波告诉《财经》记者，由于各种限制，即便人员到了七成，目前效率也只能恢复到平时的30%。不过，蔡华波认为，很多企业目前主要关注员工到岗问题，一个月之后，原材料短缺现象可能才是最大的挑战。

破解材料短缺难题

深圳市集和诚科技有限公司是一家生产工业控制计算机（简称工控机）的企业。该公司资深主管刘芸告诉《财经》记者，虽然芯片、主板等核心元器件备货较为充足，不太担心。但结构件有可能出现短缺，“一台计算机少一个零件都没办法发货的。”刘芸说。

结构件厂商们也在担心原材料供应问题。黄奇公司生产的轴就是一种结构件，主要用于打印机等办公设备，其主材是塑胶和加工后的金属。这些主材供应商也有自己的下游供应商，比如钢铁厂，他忧心钢铁厂产能是否能供应及时。

据《财经》记者了解，不少珠三角的不锈钢厂、特殊材料厂的彻底供应要到4月。但黄奇手里的材料库存只够一个月了。现在，每天一睁眼，就是给供应商打电话，只要有货，就立刻囤上。

这也是大部分珠三角企业的库存状态。库存意味着一部分现金流变成了固定资产，刘芸告诉《财经》记者，零部件都有安全库存量指标，例如，主板库存周期一般在1到2个月左右。

对于大部分消费类电子行业，这个周期更短，原因是产品更新太快。“上个月的产品要求，到了这月可能就变了，部件也得跟着换。”一家面向欧美客户的OEM厂商对《财经》表示，中小型电子组装厂几乎都不敢轻易囤货。但现在由于缺少元器件，复产艰难。

多位行业人士认为，之所以目前整个供应链没有暴露出明显问题，是因为大家还在消化库存。等库存一旦消耗完，又来不及补充，才是考验来临的时候。

过去十数年，珠三角发展出了全球绝无仅有的供应链模式。从螺丝钉、金属结构件、再到芯片加工，千百个供应商环环相扣，像乐高积木一样搭成一张网。

一台理光打印机上有700多个零件，95%都在珠三角生产，退回去10年这些零部件80%要从日本进口。刘芸就告诉《财经》记者，该公司原材料采购主要集中在珠三角地区。

理论上讲，分工越细致，协同起来效率越高、弹性越大，这是珠三角模式的优势。可一旦出现问题，整张网络要恢复运转也相对复杂。

这是因为供应是链条式的，断供也是链条式的。“即便我不缺原材料，但如果我的合作伙伴缺零部件，整体还是存在问题。”蔡华波对《财经》记者说道。

一旦缺货，要更换材料供应商也不是一件容易的事情。据刘芸介绍，重新开发一款主板，算上评估用料以及前期研发验证、测试，至少需要两三个月。

这意味着任何一个零部件供应不上，对于整个产业链来说，都可能是致命的。原材料囤货的现象已经出现了。但能不能囤到足够的货，依然取决于现金流和资源的储备，在这一点上，巨头有绝对的优势。

据《财经》记者了解，有大厂直接锁住了一家存储芯片厂商的一整条产线。这家存储芯片本来是刘芸的供应商之一。“也就是说，这家厂是不可能再向我们这些小公司供货了。”无奈之下，该公司只得转向其他供应商。

一些元器件代理商则有意“捂货”。仍以存储芯片为例，韩国三星是全球最大的内存和闪存芯片生产企业，SK海力士是全球第二大内存生产企业，随着韩国新冠疫情日益严重，珠三角的一些芯片代理商玩起了惜售，刘芸表示，存储芯片也是一天一个价。

加速供应链海外布局

尽管供应链受到了冲击，但大部分企业依然认为，影响是短期的。据《财经》记者了解，从2月下旬起，包括东莞在内的多数珠三角城市已开始实行先复工后审核的政策，另一方面，随着各地交通管制的放开，复工复产的步伐在明显加快。

广东省人力资源和社会保障厅数据显示，截止2月21日，广东全省企业复工率为45.5%，其中，988家重点用工企业复工率为49.7%。多家珠三角企业乐观估计，供应链有望在4月恢复到80%。

拓邦螺丝总经理王宏对《财经》表示，对于供应链企业而言，相比疫情，来自经济下行、产业格局重构以及中美贸易摩擦的影响才是最深远的。

事实上，一些大型跨国企业已经在调整其供应链策略。过去一年，由于中美贸易摩擦，业内已形成了一个共识：不能将所有鸡蛋放在同一个篮子、供应链需要足够的弹性来应对任何可能出现的国际情势变化。现在疫情加速了这一过程。

谭鸿霖告诉《财经》记者，疫情已促使其瑞典客户成立了专项团队，准备同时在海外重新建设压铸件、塑胶件等零部件的供应链。另据《财经》记者了解，包括佳能、兄弟在内的日系厂商也都有加速改变其供应链格局的意愿。

综合多家供应链企业的观察，过去为规避风险，大部分国际制造巨头会在同一个国家找两家供应商。现在的趋势是一个产品会在两个国家分别设定供应商。

这意味着，疫情过后，供应链企业如何更好地适应新的产业格局，提升自我竞争力才是更核心的问题。

蔡华波认为，有能力的供应链企业加速海外布局将是一大趋势。事实上，正是出于风险考虑，公司此前将60%的产能都放在了海外。这次疫情发生后，基于国外的供应链，公司的海外工厂并没有受到影响，对冲掉了国内的一些损失。

在两地设立供应链的好处是，“一旦国内市场受影响，可以迅速将产能转移至海外，反之亦然。要有产品对冲，有市场对冲，有客户对冲，甚至经营模式对冲来抵消负面影响。”他对《财经》记者说道。

在时刻变化的国际形势中，多点开花无疑是提升综合竞争力的重要手段。黄奇对《财经》记者表示，公司在国内有竞争对手，但由于在越南设有工厂，尽管产能爬坡吃力，上游厂商并没有更换供应商。

作者为《财经》记者，本作品著作权归《财经》独家所有，授权深圳市腾讯计算机系统有限公司独家享有信息网络传播权，任何第三方未经授权，不得转载。

作者：陈潇潇
微信：karine1986

欢迎交流~
加微信请注明
姓名、公司、职务

RECOMMEND

精彩回顾

心理援助：另一个抗疫战场



武汉蔬菜肉蛋价格为什么上涨，
谁有权卖菜

山东半岛“韩流”来袭？
各城市严防境外疫情回流





支持复工，“三桶油”降气价 为何难过两大电网降电价



责编 | 蒋丽 lijiang@caijing.com.cn



财经十一人



长按二维码关注更多

读有高度的商业

Modified on 2020-03-03