

适应“主—供”新模式 积极做好机体制造供应商

Adapting to New Mode of Main Manufacturer-Supplier, Devoted to Be an Excellent Airframe Supplier

中国航空技术进出口总公司 汤小平



汤小平

原中国一航总经理助理、中航商飞总经理,曾主要负责 ARJ 项目前期工作,参与组织和协调新舟 60 销售工作,现任中航技民机市场部顾问。

20 世纪末以来,在竞争日益加剧的航空市场中,一些世界顶尖级飞机制造商不断出售旗下的制造生产单元,甚至不再保留这部分能力,形成大部分机体的制造不再是主机承制商的工作,而是由一群供应商完成,机体制造也转成类似机载设备的采购配套方式。这种新模式有人称之为“主承制商—供应商”模式。

认真思考、探索新模式下的双赢路径,利用新模式带来的机会,实现创新式的发展,让“主—供”模式的双方都实现企业实力更上一层楼,则应该是业界共同面临的课题,也是国人最期盼的结果。

“主—供”新模式的含义

“主承制商—供应商”新模式(以下简称“主—供”模式)这个称谓挺有创造性,不再直接使用“配套”2 字,但是这并不意味着实践中配套业务关系不存在,而是意味着合作契约中双方商务关系内涵的某种变化。

新模式下的供应商,它必须从一开始就参与项目,依照与主承制商签订的有关产权、投资、成本和分配等契约规定的分工原则,高端进入、全程合作、资源互济、盈亏共担,双方形成以产品为纽带的、深层次的、联系紧密的、“集成”式的战略合作伙伴,而不像转包生产那样,是与主制造商(OEM)产能的低端进入、单线式的“外补”式的合作。因此,尽管这两种模式的供应商都是以飞机机体的生产制造为合作内容,但由于角色内涵的不同,就注定新模式中供应商与相应的工作包的变动和替换,不

是如同转包生产改变一个供货渠道那么简单。

国内制造企业面临的挑战

1 对模式的认同感

主承制商牺牲自己的一部分能力,要换取的是能真正承担这份工作的长期合作的牢靠伙伴。这必然要求合作者对合作理念的认同,承认和接受因为项目分工层次的不同而带来的业务上的主从地位。供应商除了在项目品牌上名份的降低和项目管理上的从属之外,还需要在成本、质量、标准等方面接受主承制商的审核批准,甚至工作园区的网络都需要接受主承制商的介入。接受这些约束,意味着资源的投入和某些体制的变化。历史表明,有一些企事业单位,历史成就感过重,计划经济熏陶太深,传统的产品研制生产过程已经根深蒂固,内心很难接受新模式。目前,虽然对这种模式的消极心态已

经减少很多,但以主人翁的姿态来协同主承制商,主动探索和完善新模式的机制,争取在新模式里有更大作为的行动,仍有待改善。在目前的形势下,在国内主要的民用飞机项目中担当供应商的角色,已经成为很多企业历史的责任,这需要我们摆脱被动心态,以积极的态度,富有创造性的激情去应对新的挑战。

新模式下,主制造商将会把最大可能分离的、具有通用性质的制造能力及相应的项目工作(具体内容当然与他的主观意愿和现实能力都有关系)以某种合作形式“下放”到供应商,与供应商一起构成产品完整的生产链条,共同完成产品研发、生产和使用全过程。以飞机机体而言,这至少意味着从细节设计开始的工程设计和从材料采购开始的产品零件制造、部件装配等,都转由供应商承担(一些相对专业化程度较高或特殊材料零部件如复合材料等更是如此)。我们应该理解,主承制商实际上愿意选择的是某个部件的系统供应商,它要有能力按照工程、质量、成本、进度和服务要求,在项目全过程中“顶替”自身缺失的那部分功能来兑现对客户和市场的承诺,而不仅仅是在一个环节或一个时期的合作。因此,要想以供应商身份加入这个项目,企业必须按照这种“择偶”标准来衡量和建设自身的能力。

供应商首先需要具有足够的工程设计力量和经验,完成部件的细节设计并承担制造工程支援。然而,国内主机制造企业工程技术力量非常薄弱,即便是在转包生产中,也是个软肋。而长久以来一直保持的制造与设计单位的物理隔离,将使这两者在新模式中都不可能单独成为合格的系统级部件供应商。所以,力促工程技术设计单位和制造厂尽快建立某种资本联系,形成利益统一体,为争取最理想的供应商地位奠定基础,是当务之急。

2 供应商成本竞争力

民用航空市场竞争的残酷,需要供应商不仅在竞标时,而且在项目全过程中都要保持成本优势才能立于不败之地。这需要企业有一种成本持续改善的长效机制,需要企业有从资源占有和发展的根本上解决问题的内在功力。长期从事国防产品研制生产的环境,使我们的企业容易固守于习惯的生产组织,固守于基于传统生产技术而不是以数字化信息化引领的能力扩充,其后果必然是忽视固定资产、生产组织和工艺技术落后的成本代价,维持一副覆盖面广而锐利不足的设备摊子,既不利于专业化发展,也导致了自身成本优势的削弱。在民用航空产品的产业能力建设,我们应该改变这种习惯,把企业成本改善放在能力改造的重要制约地位。“优良中心”的理念和构架早就被各国航空企业广为采用了,这种既是专业化又是柔性化的理念,我们10多年前就接触了,但传统的产业发展环境让我们对此只是叶公好龙式的清谈,至今没有突破性的进展。实际上,在任何一个民机项目中,供应商都是某种程度的“优良中心”,或者说,成为某项产品的“优良中心”是供应商的必然之路,所以企业要下决心以建设“优良中心”为方向,持续“精益化”的探索,试行生产组织改革,提倡和鼓励工艺和设备革新,大规模推广数字化信息化引领技术改造的应用,不断增加企业专利和知识产权的数量和提高内在质量,使制造生产的质量、效率和成本达到新水平。

此外,作为民用航空产品的供应商,通过适航批准能力和为客户服务的能力也是重要的素质要求。适航包括自身的通过验证能力,也包括与适航当局的对话和沟通能力。我们国家民用航空制造业发展的历史,注定了制造企业要与适航当局共同发展成长的局面,我们当不辱使命,加强与适航当局各级机构的协调,共同

为民机产业发展做贡献。而民用航空产品的供应商同样有对最终客户服务的责任,在出版物、培训、备件、技术支持、维修和修理等方面,必须与主承制商同步,接受主承制商的指导,有相应资源的投入,有快速响应的机制,有专责机构队伍和工作程序。多年的实践已经说明,国内航空企业的最大差距不仅仅在技术上,更表现在服务层面,这对成为提供系统集成的供应商是致命的问题。

3 良好的对话和互动能力

对话和沟通能力是企业性格和素质的体现。供应商的文化建设需要与角色相适应。同时,全球化的趋势,要求企业有现代化的手段和工具以保持覆盖全球的准确及时的信息交换能力、快速的反应能力和高效的对话机制,作为供应商,应该主动与主承制商相互呼应,广泛地使用IT技术,把信息管理和交流能力提高到一个新水平。要预见到,主承制商对供应商接口工具的要求必然会越来越高。

结束语

商业运作模式会因产业价值链的调整而发生变化,但金字塔式的产业供应链架构却依旧不变。走向“主一供”模式的主承制商角色的企业总是相对的少数,大多数的制造企业仍旧会留在塔基地位。抓住机遇达到塔尖固然得到“一览众山小”的优势,但却总会有“高处不胜寒”的危机相伴;留在了塔基虽然难免有错失机遇的遗憾,但稳中求变的态势也有利于积小成大生成后发优势。只是想简单的换个名称,或者固守以不变应万变的方针,都是一种静止的对待事物发展的保守态度,最终不会如愿;而认真思考、探索新模式下的双赢路径,利用新模式带来的机会,实现创新式的发展,让“主一供”模式的双方都实现企业实力更上一层楼,则应该是业界共同面临的课题,也是国人最期盼的结果。(责编 依然)