



中国汽车供应商卓越 现金管理



作者：朱名武，梁乐华，赵钊，徐晓帆，张颖婷

在中国乘用车市场持续低迷的背景下，越来越多主机厂（OEM）和零部件供应商的关注点，正从产能扩张和营收增长转向盈利能力提升和现金流精益管理。疫情导致全球供应链状况不断，尤其是始于 2020 年下半年的芯片供给短缺问题，逐渐成为全球汽车产业共同面临的困境。

与欧盟和北美地区相比，国内汽车零配件供应商面临着“中国特色”的行业规则：首先，国内不少主机厂不与供应商签订合同，导致缺乏明确的规则；其次，国内主机厂大量使用第三方库存，需要更高的安全库存，同时强调灵活性和短交期，导致高波动性；最后，客户可能不按时取货，导致意外的现金流短缺。

国内主机厂商和零部件供应商应当提升现金管理能力，积极应对流动性危机，共克时艰。结合麦肯锡对中国汽车行业特点的理解和服务汽车行业客户的经验，我们建议企业从以下五个方向入手改进现金管理：

在中国各地普遍进入疫情常态化管理的同时，汽车供应链也必须准备适应后疫情时期的“新常态”。展望未来，我们认为本次疫情对中国汽车行业供应链的影响将是持久的，甚至革命性的。供应链效率、抗逆性、数字化、全渠道销售和可持续发展等供应链战略性议题，将变得尤其紧迫。如何基于企业自身情况重新定义和定位供应链，是汽车行业从业者必须深入思考的问题。在文章末尾，我们也将简要介绍麦肯锡专属的供应链诊断提升方法论及工具。

后疫情时代的中国汽车市场展望

经过多年的快速增长，中国汽车市场目前面临停滞，企业也更加注重提高效率。后疫情时代，在业务逐步回归正常之后，提升成本效益和现金效率是车企最需要关注的话题。

在过去一年中，我们观察到全球供应链承受了较大的压力。在消费端，需求大幅波动，其中耐用品、汽车等众多行业需求大幅下降；在供应端，物料流动受阻。总体看，工业产出开始下降，第二季度经济下滑严重，汽车、基础材料、石油和能源、旅游、零售和餐饮等行业受冲击尤其明显。

这些外部压力对物流运力和成本也产生了巨大的影响：由于恐慌性物资囤积，卡车运量出现峰值，造成陆运运力短缺；由于航班大量取消，空运能力严重下降；随着全球贸易量下降，铁路和海运运量也大幅下降；而随着消费习惯的变化，短途运输“最后一公里”的交货需求激增。

越是在这样的时刻，优化现金管理对主机厂和供应商越是重要。我们看到，不论老牌车企还是造车新势力、主机厂还是供应商，均将保持流动资金充裕作为关键工作来推动。

中国汽车供应商受到疫情的打击较主机厂商更为严重，主要有四点原因。第一，供应商面临来自主机厂的压力。为应对收入不及预期，主机厂更积极地触发合同中的优势条款，以确保自身盈利能力。第二，由于消费者对汽车零部件规格不敏感，主机厂很容易转向价格更便宜的供应商以降

低成本，并以此作为谈判的抓手。第三，就供应商自身而言，上游关键零部件通常来自海外，疫情造成的海外供应链中断容易导致材料短缺。第四，由于原材料和产品运输严重依赖不稳定的国际物流服务，供应商面临物流成本和交货时间增加（见图1）。

图1 在困难时期，现金流优化对主机厂和供应商至关重要

- “欧洲领先主机厂呼吁欧洲中央银行加快其直接购买其商业票据的计划……该集团还与欧洲中央银行讨论，**获得流动性，以度过全球疫情大流行的困境**”

—— 英国《金融时报》

- “中国某主机厂宣布，从2020年7月1日开始**在未来6个月内暂停运营**”

—— NASDAQ.com

- “鉴于新冠病毒大流行，美国两家主机厂也开始了为其信贷额度提供资金，**以提高流动性并保持财务灵活性**”

—— 路透社

- “欧洲某供应商聘请了一名外部顾问来监督其**正在进行的重组**。它的债权人代表已经在周一讨论了该公司的**清算情况**”

—— 德国经济周刊

McKinsey
& Company

资料来源：新闻搜索

从危机中归来：卓越现金管理

与欧盟和北美地区相比，服务中国的汽车零部件供应商面临着具有“中国特色”的行业规则：

为应对这些具有行业共性和中国市场特性的现金流挑战，我们建议企业通过以下 5 个抓手实现卓越的现金管理（见图 2）：

图2 卓越现金管理可以通过五个杠杆实现



McKinsey & Company

营运资本

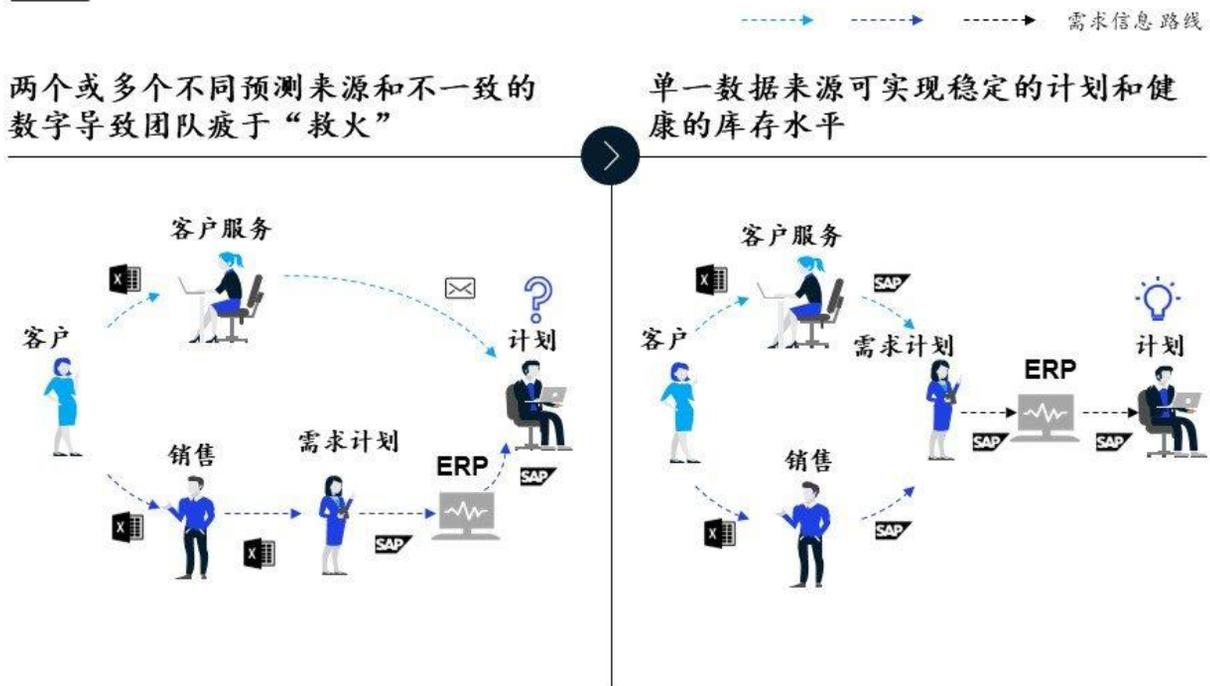
通过采用“锁定期规则”、“设定库存红线”、明确库存所有权条款和建立需求单一数据来源（SSOT）等手段，优化营运资本。

在某国际领先汽车零部件供应商的咨询服务项目中，麦肯锡成功帮助

其从各个可能的维度出发，优化了营运资本。

图3 创建单一数据来源（SSOT），以数字工作方式构建可见性和问责制

客户案例



McKinsey & Company

运营支出节约

通过直接采购成本节约、间接采购成本节约、运营成本节约、销售及行政(SG&A)费用节约，提升盈利能力，为后疫情时代的重启打好基础。

以运费为例，麦肯锡帮助前述汽车零部件供应商，在满足交付要求的基础上实现了约 15%的成本节约。我们发现该客户在平衡交货周期和运费成本上有系统性的提升空间，因此通过提升产销协同（S&OP）透明度和优化服务水平合理化交期，并将一部分不必要的昂贵空运运输转为更加经

济的海运，同时将多个小货件与数量较少的大货件整合装运，帮助该客户利用体系化方法实现了可持续的成本节约。

资本支出和研发费用优化

主要措施包括工程和研发费用优化、资本支出优化、平衡短期流动性压力和长期能力建设。一方面，通过整合各研发中心能力、使用基于投资回报率和上市时间的分析工具优化研发项目组合、使用高级分析技术提高开发和工程效率，车企可以收获 10%~25%的成本节约；另一方面，通过价值和成本导向设计（DTV）优化资本支出和变更管理，或通过重新排序推迟甚至取消不必要的投资，通常可以节省 15%~30%的固定资产投资。

建立控制塔机制

控制塔是建立实时费用支出和现金指标的目视化工具，也是赋能管理层及时决策和推动相关部门执行的敏捷工作方法。控制塔工具和机制的建立，可以提升成本和现金的透明度、回款管理的强度，强化关注现金和流动性的组织文化，帮助企业搭建长期可持续的业绩管理体系，并最终实现

约 10%~15% 的费用和现金节约

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33636

