车企战“疫”如何化危为机

■ 本报记者 **吴若言**

2019年，中国汽车行业经历了艰难的一年，市场连续下滑、经营效益下降让不少汽车企业承受巨大压力。今年年初，中国汽车工业协会曾预计，2020年中国汽车市场总体趋稳，行业深度调整将会结束，并在今后几年呈现逐步恢复态势。然而，突如其来的新冠肺炎疫情，打乱了行业的正常运行节奏。对此，中国汽车工业协会2月13日表示，短期内我国汽车生产和销售会受到巨大冲击，零部件供应体系可能被打乱；从长期来看，疫情的“蝴蝶效应”逐步显现，或将影响未来全球汽车产业格局。目前，除疫情严重的地区外，其他地区的汽车企业正在尽力复工复产，力争将影响降到最低限度。

在此背景之下，国内汽车企业应当如何应对？

全球咨询机构贝恩公司建议，汽车企业的当务之急是在有序推动复工复产的同时，结合自身情况，采取必要的“标配”手段和领先一步的“高配”措施，为企业的短期和中长期发展做好准备。

武装头脑 强健自身经营

贝恩公司建议，企业应当重新制定年度经营计划，突出现金流管理。疫情对不同类型汽车企业的冲击程度不同，部分盈利较差的传统主机厂及造车新势力将面临更严峻考验，伴有更大的现金流风险。考虑到后续市场反弹时的价格竞争以及额外的抗疫情支出，即使是盈利状况良好的汽车企业，也不能忽视现金流和成本管理。对这些汽车企业来说，应立即采取措施降低非紧迫的支出，合理平衡抗疫与疫后应对竞争的资源。在全力保障现金流的基础上，考虑长期、系统性的成本管理提升，例如零基预算、综合预算管理等。

同时，汽车企业还应明晰价格策略。全力抓反弹将会是二三季度中国车市的主基调。主机厂要保证全年业绩不受或少受影响，经销商也急于消化累积的库存压力。届时市场价格“踩踏”恐难以避免。在此背景下，每一个汽车企业品牌、每一款车型都必须在价格策略上做出选择。

疫情结束后，延后的消费将会释放，同时被疫情所刺激的部分首购需求也会出现。抓住这部分需求，需要汽车企业提前准备。为此，贝恩公司建议，一方面在产品本身难以立即调整的情况下，在品牌营销方面加强对车主健康、个人防护的重视；另一方面，则可将门店被动等客上门转变为主动出击获取用户，结合线上线下的渠道覆盖，提前掌握客源；同时，在赠品附件等促销要素、销售话术等门店体验方面，做出针对性调整，助力销售转化。

疏通经脉 关注合作伙伴

整车有数万个零部件，任何一个部件一旦出现供应问题，生产就将停滞。顶级供应商没有压力，并不代表中小供应商和二三级供应商不会出现资金链问题。因此，贝恩公司建议主机厂首先采取“标配”手段，主动沟通调研、对上游供应链安全性进行风险评估；同时主动推动“高配”手段，积极预防潜在风险、提前布局以保证跟上需求反弹。例如：利用专业化供应链金融方案或临时调整账期、提前结款等。此外，企业还可通过准备B计划避免断供或形成对少数供应商的过度依赖。

在面对经销商网络方面，则应注重松弛有度。“标配”手段包括调整年度目标、减免一季度考核要求，并对商务政策进行调整。这不仅是从经营现状出发的必要调整，更是对经销伙伴“同舟共济、共生共赢”承诺的体现。但是，目标与政策放松，不代表管理要求放松。此时，可以把平时未竟的培训前移到每一位销售代表、把密采中暴露出的体验问题逐个解决、把过去不准确的渠道数据一一校准、踩实价格策略和折扣管理机制，最后共同制定二三季度商业计划。

谋划长远 推进业务转型

贝恩公司的研究发现，新冠肺炎疫情爆发以来，多家汽车企业和经销商加码了对线上营销与服务的尝试，加大线上营销投入、增加上门取送车服务等成为应对疫情的“标配”手段。但向线上转型，不仅仅是短期内把营销资源倾斜到线上，更不是简单地在“线上卖车还是4S店卖车”之间做选择题。而需要“以终为始”从用户线上行为的痛点和预期出发提前布局，充分发挥线上在效率、可视化等方面的优势，结合线下已有资源，解决过去汽车线上业务在营销与集客、线上销售、售后服务等领域水土不服的问题。

该公司还表示，疫情带来的市场冲击会降低全行业的盈利水平，在汽车市场放缓的大背景下，加剧企业的经营困难，加速行业的优胜劣汰。汽车企业应当长远谋划，以此次疫情作为全面提升精细化管理与效率意识的催化剂。从数据出发，对前端营销活动、用户旅程以及后端的产品与供应链管理进行数据化改造。提升决策有效性，促使决策基于全面、透明的数据，并充分利用新的技术、算法与数据资源，减少主观经验的影响。最终实现精确管理关键业务细节，达成全面效率提升。

无接触配送服务规范征求意见

本报讯（记者 **吴若言**）近日，中国贸促会商业行业委员会、美团点评集团和江西省标准化研究院联合通过腾讯视频会议APP召开了一场线上的无接触配送服务规范视频座谈会。据了解，本次视频座谈会对保证《无接触配送服务规范》团体标准的科学性、严谨性和适用性具有重要意义。

视频座谈会上，美团点评集团标准化事务总监刘瑾为大家解读该团体标准，中国贸促会商业行业委员会标准工作部魏敏介绍了该团体标准制定的背景以及意义，江西省物流与采购联合会以及江西省电子商务协会的参会人员也表达了新冠肺炎疫情对于电商以及物流行业的巨大机遇和挑战，并就该团体标准提出了一些意见。餐饮协会成员单位针对配送服务中食材的保鲜以及保温提出相关建议。江西省标准化研究院也针对配送过程中的风险防护和未来无人设备应用等问题提出了看法。

据了解，由中国贸促会商业行业委员会联合美团点评集团共同起草的团体标准《无接触配送服务规范（征求意见稿）》此前正式面向社会公布。征求意见稿对外卖平台的信息服务、无接触配送服务流程、异常情况处理、服务质量控制等提出了具体要求。未来，该标准的应用实施将有助于改变配送“手传手”的传统模式。

无接触配送服务是在全国抗击新冠肺炎的关键时期，由电子商务平台和即时配送企业推出的，旨在最大限度保护消费者和配送人员的安全。征求意见结束后，中国贸促会商业行业委员会将根据反馈意见对征求意见稿内容进行修改，力争该标准早日实施，以使更多消费者受益。

四招应对受疫情影响履约难问题

■ 张宁 柳治平

日前，世界卫生组织宣布新冠肺炎疫情为国际“突发公共事件”。由于防疫隔离需要，很多企业运输网络受阻，供应链中断，甚至停产或停销。

面临疫情，受影响的企业或者个人是否可以援引不可抗力而要求免除履约责任不能一概而论，还须结合相关合同的具体情况。

作为首要任务，合同当事方应当仔细阅读合同文本，搞清楚交易双方对“不可抗力”或者类似的履约免责情形如何约定。毕竟，合同双方对交易的自主安排在法律适用上具有优先效力。

如果合同中没有可适用的条款，就需要先确定准据法。这样才能选择法律分析框架，明确需要证明哪些要件。

可以明确，疫情本身是不争的事实。为了控制疫情，各国政府都积极作为。限制旅行活动、关闭或者限制使用某些场所、实施交通卫生检疫，在必要时临时征用场地和设施等措施不一而足。事实上，导致合同履行不能的诱发因素有可能是疫情，也有可能是政府的特别措施。至于诱发因素是否可预见，也需个别讨论。如果合同订立时疫情尚未爆发，不可预见性就比较容易证明。但是，如果合同是在面临严峻疫情和本地严格的防疫管理措施的情况下签订的，那么义务方就很难主张其无法预见由疫情导致的履约困难。疫情本身的发生以及政府采取的应对措施不受一般合同主体控制。但是，义务方仍然需要做出善意的努力，争取降低外部因素对其履约能力的影响。中国企业如果持有这种证据，会更加容易满足前文讨论的客观要件。

在法律后果方面，各个法律框架下的要求略有不同，但有一点是相通的，即履行合同没有可能性，而不仅仅是履行成本一般性地增加。所以，假如义务方可以通过别的方式或者渠道完成合同义务，而且为此多付出的成本也在合理的限度之内，那么将很难通过主张不可抗力获得免责。

此外，因果关系也是非常重要的环节。义务方必须能够证明其无法履约（完全或者主要）是由于诱发因素导致的。就此，疫情或者防疫措施对合同是否存在影响、何种影响以及其范围大小都是重要的考量因素。

针对本次疫情，我们提示涉外的中国企业：

一是需要实质上理解实体法律辩护的构成要件。

二是中国企业如果主张不可抗力抗辩往往还有程序性的要求，即受影响的合同方必须在不可抗力事由发生后的特定期间内以特定方式告知相对方，并提供相应的证明材料，不遵守这些程序可能会导致失去抗辩机会。

三是除了不可抗力之外，受影响的合同方还要看到合同整体、合同法体系，以及双方商业关系大局等。比如，有些买卖合同中会约定“便利终止”，此时，如果综合评估下来便利终止的成本小于可能的最终责任的话，也可以考虑利用这个终止条款。

四是中国企业需要和对方加强交流协调，管理好潜在的争议。比如，中国和美国合同法制度中都认可“减损规则”。在这个规则下，非违约方有义务在知晓对方难以履约的情况后采取合理的补救措施，否则，非违约方就补救措施本来可以防止或者减小的损害不得要求违约方赔偿。对中国的供货方来说，这也是一个非常有效的可以降低违约责任程度的法律原则。中国企业应当积极与对方进行合理交流，使得外方知悉此次疫情对其具体的影响。

（作者单位：美国成美律师事务所）

中国出口商品品牌评价
CCPIT 中国贸促会
更多精彩前往 chinatradenews.com.cn
邮箱 baoshe@ccpit.org

携程供图

出境游客返程：

26箱口罩搬回国

■ 本报记者 **刘禹松**

2月3日上午，一架由俄罗斯首都莫斯科飞来的大型喷气式客机降落在上海浦东国际机场。在这架普通的国际航班上，一个由9名中国籍游客和1名携程领队组成的旅行团却十分特殊。在他们托运的行李货单里，26箱共计2.4万个口罩赫然在列，但这些口罩的主人，却并不是他们中的任何一个。

时间回溯到8天前的中午，当飞往莫斯科的航班载着9名游客飞离上海的时候，他们自己都难以相信，这是春节前国内最后一批飞往俄罗斯的旅行团。仅仅两个小时以后，上海浦东国际机场跟团通道正式关闭。机场之外，携程客服中心迎来平时10倍呼入量的“巨浪时刻”。就在两天前，除夕夜的当晚，国家正式发出通知：暂停全国团队游。随后，各地文旅局出台细则，1月27日成为最后的“关门日期”。晚于1月26日下午出发的旅行团队，几乎都被挡在了“门”外。

此时的旅行团里，这些来自国内“包邮区”的游客，内心感到有些庆幸。为了实现这次旅行，他们当中的大部分人都准备了很久。在一些人看来，尽管3天前湖北省的武汉市已经因为疫情发展宣布“封城”，但与之相比，近千公里之外的上海远没有电视画面中的那样紧张。

可是，事情很快有了变化。旅行团抵达俄罗斯后，一些地方开始要求中国游客测量体温。退房前，酒店还会单独预留一个房间，除了为中国游客测量体温外，还要检查喉咙并填写健康表，直到医生确认游客们身体健康才肯放行。这些措施，也让游客们明显感受到国内事态的严重。

按照当地习惯，俄罗斯的餐厅会主动提供热茶，但为了给旅行团的游客们增强抵抗力，领队吴小东开始将茶换成白水，并把事先准备好的泡腾片发给每一个人，劝导大家放在水中坚持服用。“有人因为天气寒冷而感冒、咳嗽”成为了他每天最害怕发生的事情。

此时，国内的疫情依然在发展，确诊和疑似病例的数字每天都在快速刷新。作为全国最为紧俏的物资之一，不论防疫一线还是普通人家，都早已一“罩”难求。

1月31日，旅行团行程过半，吴小东接到了携程渠道事业部同事的电话：“我们在俄罗斯找到一批当地口罩，走物流回国要半个多月，估计2月下旬都到不了。你跟客人商量下，能帮忙带回来吗？”当得知这批口罩将被捐往国内防疫一线，吴小东一口答应了下来。“当时也没啥特别的想法，就是觉得能为疫区出一份力是很骄傲的事情”。吴小东说。

事后，吴小东才知道，这批口罩，是经过携程渠道事业部、自营俄罗斯产品组和领队管理组多方努力，才从全俄各地汇聚到莫斯科的。一位参加了前期沟通的负责人表示：“口罩产自俄罗斯，厂商生产较慢，我们的需求却很急，因此在沟通上花费的成本很大。”

与同事和厂商进行沟通相比，吴小东与旅行团游客们的沟通就显得容易了很多。“听说这些口罩即将捐给湖北、上海、河南、四川等地医院，团友们都非常兴奋，感觉‘在参与一件大事’。全团从老人到孩子，没有一句怨言。”

2月2日，当地时间15时30分，在吴小东的带领下，旅行团来到莫斯科谢列梅捷沃国际机场。由于担心没有“搬运工”的经验，他们放弃了市内的游玩和购物，比正常候机时间提前了一个小时。

当天，莫斯科的天空飘着雪花，室外气温只有零下4℃。看到装口罩箱子上的封条被雪水打湿，有游客跑到便利店，自费买来胶带将箱子封好。由于每箱口罩多达900多个，非常沉重，大家便自发分组：老人照顾孩子、看行李，男人搬箱子、装推车，女人贴封条。

由于航空公司规定，国际航班每人限带1件行李，限重20公斤。旅行团的游客们出门时间长，携带的行李也很多。如何将这些口罩带上飞机成为了新的问题。为此，渠道事业部的工作人员提前很久便开始联系国内医院开具各种证明，同时与航空公司保持沟通。在携程提供了国内医院开出的受赠函和捐赠人协议等全套手续后，航空公司最终同意破格提升行李额，并在旅行团到达机场前的半个小时为其安排好了舱位。

而此时，谢列梅捷沃国际机场的大厅里，众多华侨华人准备运往中国的捐赠物资也已堆成了“小山”。眼看着一箱箱口罩被送上传送带，旅行团所有人的心终于放了下来，好似刚刚经历完一场特殊的“洗礼”……

2月3日，伴随着飞机的落地，这批口罩新的旅程也随即开启。

铁建国际：再创中国基建新的里程碑

■ 本报记者 **刘禹松**

2020年春节期间，卡塔尔卢赛尔体育场的建设工地上，模块化运输车川流不息。体育场的“马鞍形”外观渐渐显露。来自全球10多个国家、20余个工种的4300多名建设者正在这里紧张奋战，力争让这座2022年世界杯的主体育场早日呈现在世人面前。

卢赛尔体育场项目是中国企业首次以设计施工总承包身份参建的世界足联最高标准专业足球场，也是目前中国企业在海外建造的规模最大、容纳人数最多的专业体育场馆。

相关数据显示，该体育场能容纳观众9.2万名，比鸟巢体育场还多出1000名，屋面膜结构面积达5.6万平方米，是目前的世界之最。

合作创新 集结全球资源

卢赛尔体育场是全球首座阿拉伯风格的世界杯主体育场。作为举行2022年世界杯开（闭）幕式、揭幕战比赛、决赛的主场馆，这里一直备受全球媒体、国际足联及卡塔尔官方的高度关注。

2016年11月，中国铁建与卡塔尔HBK公司共同中标该项目，此后双方组成紧密型联营体负责项目建设的实施。在这之前，由于中国企业进入国际工程承包市场较晚、缺乏海外大型项目实施经验等原因，世界杯主体育场建设一直被西方建筑企业所垄断。铁建国际作为中国铁建对外经贸平台之一，经过七年发展，苦练内功，从自身建设入手，依托在全球承建的多个大型国际工程项目，培养出一批批经验丰富的国际化团队，为项目承揽和实施打下了基础。

在中国铁建国际集团卢赛尔体育场项目经理刘大伟看来，紧密型联营体模式更强调合作协调、优势互补，更适用于类似体育场馆这种整体性强、结构复杂、施工平面立体交叉、相互干扰、不易分块实施的项目。

在联营体的统一协调之下，精工钢构、巨力索具等一系列国内知名企业发挥在设计管理、主钢结构、屋面索膜结构等高难度专项施工方面优势，为项目主体结构顺利实施起到了主导性作用。HBK则利用自有施工设备种类齐全、数量多、性能和保养好、上场快，分包商、供应商资源丰富，劳务动员组织能力强等优势，迅速调集来大量当地紧缺的资源，保障施工顺利开展。

同时，联营体还与来自全球十几个国家的设计、施工单位及材料供应商开展第三方合作。联营体和合作单位按照市场化原则，在设计、钢结构、膜材料、机电设备等领域结成战略伙伴，发挥各自在细分领域的优势，确保项目顺利推进。

该项目还集合了澳大利亚Aurecon、英国AFL等多家第三方企业参与，按照市场化原则开展务实合作，发挥各自在细分领域的专业特长。

科学管理 铸造行业精品

紧密型联营体模式的引入，对项目管理提出了更高的要求。

为此，中国铁建与HBK共同派出代表建立了项目执行委员会、现场委员会和监管三级管理委员会，各自发挥决策、实施和监督功能。项目建设过程中的所有事务决策，均根据事务类别、大小由不同层级委员会双方人员共同商议，达成一致后方可实施，以确保决策符合双方共同利益。

由于卢赛尔体育场结构特殊，关键项、重点项、制约项多、界面复杂。联营体还共同组建了项目管理部，设置了18个业务部门，管理安全、质量、设计、设备、环保、场地协调等业务，双方人员的管理和技术人员融合在一起，互相配合，共同推进项目的实施。

技术创新 贡献中国智慧

据项目设计总监康清明介绍，卢赛尔体育场不仅是中国企业承建的首个世界杯主赛场，也是中国企业在工程全生命期运用BIM技术的首个典范。

BIM英文全称为Building Information Modeling，国内多翻译为建筑信息模型。这一概念和技术架构最早在20世纪提出。21世纪以来，随着信息技术与互联网技术的发展，BIM逐渐在国际建筑业中得到应用和推广，并在国内形成一股热潮。

为了支持配合设计管理，卢赛尔体育场引入了BIM建筑信息模型系统，要求39家设计分包单位都要提供BIM模型，之后再将近700个模型组合在一起。如此一来，设计师通过软件就可以检验各项设计是否存在冲突，相关负责人还可以对工序组织、施工图审查、工程量统计、资产运营等进行全方位管理，实现人员、流程、数据和能力的无缝集成。

卢赛尔体育场的主体钢结构工程和屋面索膜工程是项目成功的关键因素，这也让在现场负责的项目部工程师王坤的心中充满忐忑。为此，在项目压环第一个合拢段吊装前，他决定向负责3D扫描的BIM工程师阿尔文求助。而面对这种挑战，阿尔文所在的团队通过BIM技术与3D扫描技术在超大型钢结构工程施工中创新应用的方法体系，让难题迎刃而解。

据了解，在BIM技术条件下，设计方可以构建三维模型，实现多专业实时协同设计，大大提高设计效率和成果质量；施工方可以根据模型直观地指导施工，完成进度模拟和工程量提取等，甚至向模型中添加各种施工过程信息；业主或运维方则可以根据模型对建筑物进行高效的运营维护管理，大大节约建筑全生命周期成本。

“BIM技术的推广是一次建筑业信息化的革新，其作用不仅仅是设计成果从二维图纸向三维模型的转变，更重要的是这一技术可以作为多维度信息平台，为项目参与各方（包括政府主管部门、业主、设计、施工、监理、造价、运营管理、项目用户等）提供在项目全生命周期的任何阶段高效协同管理各类信息的可能性。”康清明介绍。

铁建国际党委书记、董事长卓磊表示，企业未来将依托卢赛尔体育场项目，推动BIM技术应用和实施能力建设；以点带面，辐射引领，搭建科技创新平台，努力实现优势领域、共性技术、关键技术的重大突破，把最适合的技术，最高水平的建设、管理、服务投入到海外工程建设过程中，提升核心竞争力，实现企业高质量发展。