



Strategies and Techniques 达人锦囊

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆，不知彼只知己，一胜一负，不知彼不知己，每战必败。”在国际商务谈判开局前，收集信息是不可或缺的一道程序。只有充分而周密地了解谈判双方的形势，谈判人员才能从容自信地应对谈判中出现的各种情况和冲突矛盾，使谈判达到事半功倍的效果。



锦囊一

知己，就是要对自己的优势与劣势非常清楚，知道自己需要准备的资料、数据，要达到的目的，以及自己的退路在哪儿。知彼，则指通过各种方法了解谈判对手的公司状况、人员状况，对手所在国家或地区的政策法规、商务习俗、风土人情等，尽力避免违犯对方的禁忌。



锦囊二

下面将从这两个方面入手，具体介绍国际商务谈判前期准备工作中需要调查的内容。

（一）自身情况评估

自身情况评估是指在谈判前的准备阶段。只有了解了己方基本实力，方能与对方实力比较，从而做出相应的策略调整。对此谈判者应该要搜集、调查和分析三方面的信息：

1. 对己方公司的经济实力的评估

主要是指谈判者要了解和分析己方业务范围、销售情况、财务状况、产品结构等方面信息。

2. 对己方谈判人员实力的评估

主要是指谈判者要对己方谈判人员的队伍结构、沟通能力、谈判能力、专业水平、成败记录等方面进行评估。

3. 对己方预期目标的可行性评估

主要是指谈判者要为预期目标定位，分析和研究预期目标的可行性，并制定预案。

（二）对方情况评估

此外，谈判前更要全面地搜集谈判对象的情报，这不仅能为己方提供谈判策略，同时还能保证己方在谈判中拥有主动权。对方情况评估主要指三个方面：

1. 对对方公司的经济实力的评估

了解谈判对象公司的经济实力主要是从了解对方的经营范围、经营状况、资信状况、公司信誉、产品结构、生产技术和市场影响力等方面入手。了解谈判对象的经营范围和经营状况，能为己方提供相应的谈判技巧，从而帮助分析已知信息，以便实现谈判目标。了解谈判对象公司的资信状况和公司信誉，不仅决定了谈判是否能顺利进行，更重要的是能确保己方的经济利益不受损害。

2. 对对方谈判人员实力的评估

谈判之前要充分地了解谈判对象团队各个成员的背景身份、专业特长和谈判风格。了解谈判对象各成员的背景身份和专业特长有利于组织己方谈判团队，做到选配素质较高的团队成员，以及安排己方成员谈判中的工作和任务，使成员明白在谈判中所承担的角色。了解谈判对象的谈判风格有助于掌握对方言语和行为上的一贯表现，以便己方制定相应的谈判任务、目标和策略。

3. 对对方国家背景信息的评估

国际商务谈判是在一定的政治、经济、社会、文化、法律等环境中进行的，这些背景因素对商务谈判的结果有着直接或间接的影响。谈判的前期准备中对与这些因素相关的信息进行全面系统的搜集、分析和评估，有利于制定出相应的谈判方案和谈判策略。政治状况是指对手所在国家对企业的领导形式和管理程度、谈判双方政府之间的政治关系等。经济状况指对手所在国家的外汇储备、外债、国际支付信誉等情况。社会状况指对手所在国家的常见商业做法、该国占主导地位的宗教信仰对社会的影响程度等。文化状况指对手所在国家在称呼、衣着方面的社会规范标准，男女社会地位，以及饮食、赠礼等方面的习俗。法律制度指对手所在国家的法律制度、体系，对执行国外的法律仲裁判决程序如何等。



锦囊三

判断一个公司的现状及未来走向通常涉及以下方面：公司荣誉、研发管线、生产情况、销售情况、公司规模、涉及领域、财务报表（通常包括“四表一注”，即资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表和附注等部分）、人员情况、所在城市、老板履历等。调研人员需要充分阅读公司相关材料，对其中涉及的公司结构、规模、财务数字、研发管线等内容予以特别关注和理性分析；查阅所介绍公司所属领域现阶段的主要法律法规、行业标准、前沿动态，以期从更加客观合理的角度分析该公司的现状和发展潜力；通过分析企业所处行业领域及企业竞争优势，发现行业环境对本行业内所有企业的影响作用。

SWOT 矩阵是市场营销管理中经常使用的功能强大的分析工具，它在制定公司发展战略和进行竞争对手分析中也经常被使用。作为知己知彼的有效方法，市场分析人员经常使用这一工具来扫描、分析整个行业和市场，获取相关的市场资讯，为决策者提供依据。S 代表 strength（优势），W 代表 weakness（弱势），O 代表 opportunity（机会），T 代表 threat（威胁）。其中，S、W 是内部因素，O、T 是外部因素，如下面采用 SWOT 矩阵分析方法对国内某大型专业性环保、新能源企业进行的实例分析所示：

北京桑德集团有限公司 SWOT 矩阵分析图

<p>内部能力 (SW)</p> <p>外部因素 (OT)</p>	<p>优势 (Strength)</p> <p>1. 具有很高的社会知名度及强大的技术创新能力; 2. 重视人才培养和引进; 3. 公司业绩出色, 收入与支出达到平衡, 发展潜力大。</p>	<p>劣势 (Weakness)</p> <p>1. 新品种研发周期加长, 费用增加, 不可控因素较多; 2. 生产合规性与国外知名药企相比较差; 3. 药品工艺自查法规实施要求对企业品种进行重新评估。</p>
	<p>机会 (Opportunity)</p> <p>1. 全球合作的基调下, 更有利于企业获取优质项目; 2. 公司业绩优秀, 更有利于获取投资人的信任。</p>	<p>SO 战略 (增长型战略)</p> <p>1. 具有较高知名度以及强大的技术创新能力, 增加了企业国内外竞争力; 2. 在研品种较多, 未来能够顺利完成新旧品种的更替; 3. 资金实力雄厚, 可以进行国际项目并购。</p>
<p>威胁 (Threat)</p> <p>1. 国内药品企业合规观念较差, 需要持续深入向国外知名药企学习; 2. 化学药生产会引起水、空气的污染, 需要增强环保意识。</p>	<p>ST 战略 (多元化战略)</p> <p>1. 良好的研发管线减少了产品生命周期的影响; 2. 与外企进行合作的可能性极高。</p>	<p>WT 战略 (防御型战略)</p> <p>1. 成本控制依旧是关键点之一; 2. 可能存在股权上的劣势。</p>