

# 如何在残酷的市场竞争中生存：企业的竞争情报管理

**[课时设计]** 1-2 天

**[课程背景]**

《孙子·谋攻篇》：“知己知彼，百战百胜”，“竞争情报”列在人才、资金、技术之后，是决定企业生存、发展的第四种因素。

华为征战市场的 27 年间，除了紧紧聚焦在“以客户为中心，以奋斗者为本”的核心价值观以外，完备的竞争情报管理体系，无数默默工作的无名英雄，为华为的攻城略地提供了强大的支撑。在华为，让听得见炮声的地方来呼唤炮火，而众多的竞情人员，为炮火提供了精确的打击方向。在华为他们也属于神秘的部门，我们戏称为“有关部门”，我们期待可以用这门课，揭开他们神秘面纱的一角。

“它山之石可以攻玉”，竞争情报的价值，不仅仅在于可以打击对手，在残酷的市场竞争中存活，同时也是向业界领先实践学习的一个绝佳的途径，学习业界先进的组织架构、管理团队、市场运作方式、流程等，不关注竞争对手会打乱仗

目前中国企业竞争情报管理困局：

1. 对于竞争情报的价值缺乏清晰的认识，在资源投入上犹豫不决，没有专门的预算；
2. 没有专门的责任部门，想起来就收集，运动式。收集了也不一定能及时分析处理给相关归口部门；
3. 没有公司统一的数据库，信息分散在各部门，没有统一处理平台，信息价值不能充分体现；
4. 竞争信息分析后的执行策略缺乏监督，不是全流程闭环的工作流，各个部门互相扯皮；
5. 缺乏体系完整的竞争情报管理体系与方法，无法在公司层面对竞争情报进行有序开展与管理；
6. 人员缺乏竞争情报工作开展的专业能力，对竞争分析工具使用不熟练。

**[课程定位]**

本课程致力于通过对华为客户竞争情报工作的研究，为企业竞争情报管理困局，提供实操性的方法论、流程、工具。

**[课程收益]**

1. 研讨学习华为竞争情报管理的流程与方法，统一竞争情报工作的价值与认识。
2. 围绕竞争情报收集、竞争情报分析、竞争情报使用这三大核心，学习各阶段工作开展的方式。
3. 通过系列的方法、工具、日常运作，了解常用工具 SWOT 分析、定标比超分析等工具的使用方法。

### [培训方式]

1. 方法工具讲授 + 学员个案现场提问、现场指导解决思路方案建议；
2. 培训期间，可设置茶歇，把脉企业客户关系管理流程、机制、方法工具运用等核心问题，按照课程点对应讨论分析，让学员感受培训内容学了就会，会了能用，用了就有成效！

### [参课对象]

企业 CEO、营销总监、大区经理、分公司总经理、销售团队负责人、资深销售骨干；

**注：本课程不合适经验与资历较浅的销售人员，参课人员应至少具有 3 年以上销售或销售管理经验**

### [课程大纲]

#### 一、 竞争情报是什么

1. 竞争情报的定义
2. 企业竞争情报管理中常见问题与困惑

#### 二、 竞争情报有啥用

1. 竞争情报的意义
2. 竞争情报如何服务于公司战略
3. 竞争情报如何服务于项目拓展

#### 三、 竞争情报如何开展

1. 竞争情报流程概述
2. 竞争情报总体规划
3. 竞争情报信息收集
4. 竞争情报信息预处理
5. 竞争情报分析与工具的使用方法介绍
6. 竞争情报的应用

#### 四、 竞争情报的管理组织

1. 竞争情报管理的组织结构
2. 竞争情报管理的运作规则
3. 竞争情报管理涉及的角色与职责