

《情报系统是企业的眼睛》

企业竞争情报与分析培训

主讲：王健

【课程背景】

在全球化的激烈竞争中，谁能先人一步，快人一步，了解客户与竞争对手的真实状况与意图，谁就能在激烈市场竞争中脱颖而出，竞争情报也就是这一背景下应运而生。然而，在今天中国大量公共数据信息不公开的大背景下，单纯的数据挖掘与分析很难保证企业决策，特别是项目型决策情报的准确性与针对性。由此，竞争情报无用论曾喧嚣一时。

在竞争中，情报系统是企业的眼睛，企业的一切正确决策、科学管理以及员工高效的工作都离不开情报的指引。然而，我们很多企业的情报工作却出现了太多的尴尬：

情报工作开展难度大，情报的搜集效率低、成本高，反应速度慢；情报人员在搜集情报的过程中不知道哪些情报是有价值的，导致什么情报都往上报，情报部门要消耗太多的精力对这些情报进行筛选，而公司真正需要的情报却往往没有搜集上来；情报搜集上来以后，公司情报部门很难准确地知道情报真正的来源和渠道，很难判断情报准确与否，要知道，虚假的情报比没有情报更可怕；情报部门费了好大的力，好不容易情报搜集到了，却经常发现不知道怎么分析，为公司的决策服务；公司的情报既要做到共享又要做好保密，在很多时候很难把握；情报部门好希望能够做到市场上哪怕一点点“风吹草动”都能在第一时间内掌握，而实际情况却是，情报部门的人经常感到无从下手，象一群无头苍蝇，忙得团团转，不知道工作的重心到底在什么地方，情报部陷入了一个被人蔑称为“花瓶”，被人视作“可有可无”的困局而无法自拔！

传统情报系统的运作模式、管理方法到底存在哪些问题和弊端，作为一个企业该如何建立一套完善的企业竞争情报系统，如何构建一个高效、迅速反应的情报团队，让情报部门真正成为公司不可或缺的参谋部门，本课程将为您拨云见日！

【课程收益】

- 企业人员情报意识的提高
- 什么是竞争情报和反情报
- 企业如何开展情报工作
- 情报收集与反情报的实际操作探讨
- 竞争情报常用的搜集方法
- 信息分析常用的经典分析方法

【课程特色】干货，没有废话，语言精炼，善于营造轻松的学习氛围；科学，逻辑清晰，深入浅出，法律法规归纳性强；实战经验技巧，实战实用，学之能用；投入，理论与演练相结合，案例生动贴切，真实丰富，落地实际。

【课程对象】企业中高层管理，掌握企业秘密的涉密人员，一线职员等企业人员

【课程时间】2天（6小时/天）

【课程大纲】

一. 竞争情报意识素养提高

1. 竞争情报能给企业带来什么
 2. 中小企业如何开展竞争情报工作
- 中小企业情报系统的组织结构

➤ 关于情报管理方面的三个主要工作内容

3. 企业员工情报意识如何提高

4. 中小企业情报岗位如何设置

➤ 情报岗位定义的职责

➤ 情报员的挑选标准

5. 开展竞争情报工作如何为企业服务？

◆ 案例导入竞争情报与反情报

竞争对手的基本情况（设备状况、产能、劳动生产效率等）如何搜集？

◆ 如何利用竞争情报系统高效、快速、低成本地搜集情报

☆案例 1：某柴油发动机厂商如何利用情报系统准确、快速、低成本地搜集到各竞争对手在同汽车厂每日的装机量

☆案例 2：某制造型企业如何搜集竞争对手的产品成本

二. 企业竞争情报的主要搜集渠道

1. 文献搜集

➤ 从公开出版物中搜集情报

➤ 政府等相关机构挖掘

案例：某啤酒公司如何利用情报系统低成本地搜集到竞争对手的产能？

➤ 竞争对手对外信息交流导致的情报泄露挖掘

案例：分析某公司的匿名招聘广告，从中判断出招聘的公司

2. 互联网公开信息搜集

3. 竞争对手商务活动痕迹挖掘

案例分析：某日本造纸厂如何搜集竞争对手每天的销量

4. 竞争对手无意中或不可避免的情报泄露挖掘

➤ 挖掘竞争对手员工在对外交往过程中无意中形成的情报泄露

案例：在商务交往过程中，对方一个简单、随意的动作造成身份泄露如何被迅速捕捉

➤ 直接询问竞争对手—竞争对手无意中的情报泄露

案例：某中兴设备代理商如何巧妙运用情报方法快速收集获取竞争对手的竞标标底。

5. 人际关系搜集

☆案例分析：某蓄电池厂如何利用情报系统快速、低成本地获取竞争对手产能，进军竞争对手的主战场抢夺市场份额？

三. 企业竞争情报分析的主要方法

◆ 本企业内部情报分析

1. 本公司的弱点

☆案例：钢笔巨头派克的领导人弱点导致跌落神坛

2. 本公司的核心能力和资源

➤ 决定公司的战略发展定位

➤ 决定公司的战略发展伙伴

3. 本企业目标客户的需求特点

4. 本公司的价值链分析

5. 本公司产品的上下游构成

6. 本公司的营销渠道

案例分析：红极一时的“旭日升”为什么迅速陨落的原因分析

讨论与讲解：如何利用情报对公司的营销渠道进行过程管理

◆ 竞争对手情报分析

1. 竞争对手的基本情况
2. 竞争对手所占据的细分市场
3. 竞争对手的客户及目标客户的需求状况
4. 竞争对手的优劣势（SWOT分析方法）
 - 竞争对手的劣势是打击对方的突破口
 - 竞争对手的劣势是与其合作的切入点
5. 竞争对手的价值链分析
6. 对替代品的研究
7. 对新进入者的威胁的研究

◆ 竞争环境情报分析

- 政治、法律和国家政策法规环境
- 文化环境
- 技术环境
- 生产要素环境
- 需求信息
- 整个行业内竞争对手的状况

四. 竞争情报泄露的主要渠道：

◆ 企业员工情报保密意识淡薄，导致无意泄密

1. 本公司员工在对外交往过程中，无意中直接或从侧面泄露公司情报

反面案例 1：公共场合某员工无意之中的一句话导致泄密。

反面案例 2：焦点访谈重大泄密事件

☆案例 1：如何通过捕捉对方的一个简单的下意识动作，从而迅速判断其的身份？

☆案例 2：公司利用猎头“挖人”的事件获取竞争对手的秘密及反情报方法介绍

2. 公司在从事其他商务活动过程中，由于保密工作的疏忽，导致情报的泄露

案例：某知名企业招待参观团导致泄密

◆ 外部商业间谍

- 竞争对手冒充顾客、采购商、招标、本公司员工等身份骗取公司相关情报
- 防止竞争对手商业间谍运用网络技术手段窃取本公司情报的“防贼”方法介绍
- 本公司内部员工使用现代化办公设备不慎，导致公司情报被商业间谍窃取
- 外部商业间谍窃取情报的其他方法

◆ 内部商业间谍

- 内部商业间谍的三种形式
 - 竞争对手派人通过应聘的方式进入本公司的商业间谍
 - 竞争对手通过收买的方式为其非法传递本公司商业秘密的商业间谍
 - 本公司恶性跳槽的核心员工
- 如何用技术手段、法律手段预防内部商业间谍的方法介绍