

中国房地产高效管理经验特训营

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

高管情报分析兵法

打造地产企业中央情报局

功能提炼·途径搜集·专题研究·类别分析·团队组建·工具搜集

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



占领地产企业竞争高地
快速组建地产情报实战军团

中国建筑工业出版社

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

高管情报分析兵法

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产高管情报分析兵法/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2009
(克而瑞地产管理者实战丛书)
ISBN 978-7-112-11475-7

I.地… II.克… III.房地产业—企业管理—市场竞争—情报分析—研究
IV.F293.3 G353.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第188221号

本书是对地产企业特别重要而又经常被忽视的竞争情报所做的专项研究,内容全面覆盖了地产高管所需要掌握地产竞争情报的关键步骤和核心价值,精心提取出30余个情报类实战表格,以情报部门所需表格和情报专题类表格两种类别进行整理,为地产企业提供情报搜集的便利手段,真正做到知己知彼百战不殆。

为了避免图书内容的冗长和枯燥,本书在内文中设置了“情报快递”和“情报口诀”提炼内容重点,提起读者注意,并在每章后设置了“相关情报”,有效延展本章内容。

责任编辑:封毅
责任设计:赵明霞
责任校对:陈波 陈晶晶

克而瑞地产管理者实战丛书

地产高管情报分析兵法

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:15 插页:1 字数:368千字

2009年12月第一版 2009年12月第一次印刷

定价:68.00元

ISBN 978-7-112-11475-7

(18743)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司

编委会主任：周忻 张永岳

编委	丁祖昱	罗军	张燕	金仲敏	喻颖正
	陈小平	彭加亮	龙胜平	刘文超	于丹丹
	黄子宁	吴洋	章伟杰	陈啸天	吴传鲲
	叶婷	李敏珠	罗歆	谷露蓉	汪波
	殷冬明	刘利勇	李琳	程果	喻雯
	庞崇	武小平	徐和锋	何明	李振宇
	孟音	刘晓川	王志强	张译匀	陈炳祥
	邱明华	周怡	彭傲杰	牟增彬	葛百会
	霍宏	厉建军	刘芳	张勇	张旭斌
	徐凌志	胡文娟	夏楸	金晓兵	程瑶
	王钢	张雪玮	孙大海	梁永光	刘晨光
	曾启飞	陈慧艳	韩娟	张丽华	黄焱焱

主 编：丁祖昱

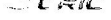
执行主编：吴传鲲 刘丽娟 仲文佳

装帧设计：谢小玲

美术编辑：潘永彬

特约校审：顾芳恒 罗克娜 李石养 李白玉

专业支持： E-RESEARCH GROUP
R&D INSTITUTE

网站支持： CIC

中国信息资源网

情报 论据 1

例证

据1995年美国北德克萨斯大学研究院的一项研究表明：重视竞争情报工作的企业，在销售、市场份额及每股平均收益等方面明显优于其他企业。

意义

良好的财务状况与企业对竞争情报工作的重视具有正相关性。

情报 论据 2

例证

在移动电话发展以后，Bell Atlantic建立了很多微波站，Sprint公司也在距Bell Atlantic微波站不远的地方建立了自己的微波站。

意义

Bell Atlantic的情报人员建议本公司的决策人员以租赁微波站，而不是建设微波站的方式提供移动电话服务，结果节省了大量人力、物力和资金。

情报 论据 3

例证

Ford公司的情报机构建立了一个数据库，收录了其他汽车公司生产的所有汽车模型，跟踪其他公司发动机、零配件和外型的变化。

意义

根据掌握的情报开发自己的新产品，这对企业的战略规划提供大力支持。

得道

1998年，为了出版我们的第一本书——《现代房地产经典营销全录》，我曾去过万科在深圳的总部，位于厂房的办公室不怎么起眼，可已有王者之相。那时，该公司年营业额是22.69亿元，十年后这个数据已增至386.2亿元，而管理团队的目标则是令狂如王石者亦意外的1000亿元。

我常感慨过去十年地产行业并无太大进步，比如产品创新力和营销想象力，在一路狂奔的牛市下显得可有可无。时间车轮毕竟轰轰前行，今天的地产管理者在商业模式、企业运营、产品塑造等方面已经面临着更多、更不一样的挑战。

房地产全行业专业水准，仍然相对较低，原因有四：

- 一，行业起步较晚；
- 二，过去的日子比较好过；
- 三，产业化程度较低；
- 四，萝卜快了不洗泥。

但是，地产管理者的收入，却高高在上，原因也有四：

- 一，行业利润率比较高；
- 二，管理成本在项目收入中比例较低；
- 三，资金密集型的房地产开发主要依赖于人，地产项目经理好比基金经理；
- 四，地产管理高度依赖经验，行业缺乏足够的老手。

《地产管理者实战手册》，倡导在实战中锤炼管理智慧，从同行先辈的心得教训里汲取营养。

对于管理者而言，80%的工作是可以传承优化的标准动作，10年前和10年后要做的事情并无二致。20%的工作是自选动作，例如，今天的房地产企业对于上市融资的要求，对于商业模式的创新，对于项目盈利模式的思考，都远比当年更加深刻。

与所有企业一样，对于地产公司而言，处于核心地位的也是盈利基本要素：现金、利润率、周转率、收益和增长率。玩概念，搞上市，控成本，抓销售，管团队，莫不围绕这些核心字眼展开。倘若能够在实践中，不断提升自我，并找寻到各要素之间内在的逻辑关系，进而形成独树一帜的“流派”，则可谓得道矣。

喻颖正

2009年10月8日

目录

>>>

课程1

情报功用：竞争情报成为地产企业新的竞争利器

- 3 第一节 竞争情报能够拓展企业利润空间
- 4 一、情报能化解企业所面临的危机
- 4 二、竞争情报是企业管理的必备工具
- 6 三、竞争情报能够为企业聚敛财富
- 9 第二节 竞争情报具有四大功能加强地产企业效能管控
- 10 功能一：为地产企业提供外部危机环境预警
- 12 功能二：为地产企业提供核心技术的市场跟踪
- 12 功能三：快速抗衡主要竞争对手
- 13 功能四：制定与实施企业主要竞争策略
- 15 第三节 竞争情报实战应用的三大技法
- 16 技法一：确定竞争情报工作流程
- 17 技法二：避免传统企业竞争情报体系运作薄弱的情况
- 18 技法三：掌握规范的三大情报运行模式

课程2

搜集方法：全面掌握情报搜集和分析的主要途径

- 27 第一节 掌握搜集竞争情报两大渠道
- 28 渠道一：五类竞争情报源

地产高管情报分析兵法

- 32 渠道二：竞争情报的三种搜集方法
- 34 第二节 建立情报信息库的三大步骤
- 35 步骤一：对资料进行分门别类
- 38 步骤二：建立图书馆式的资料索引
- 41 步骤三：完善情报信息库的管理制度
- 42 第三节 熟练掌握情报分析的两大利器
- 43 利器一：常用地产竞争情报的使用方法
- 54 利器二：完善地产竞争情报分析的八种方法

课程 3

专题研究：分析情报搜集重要渠道——踩盘

- 65 第一节 确定踩盘的市调内容
- 66 一、踩盘前：必做的两项基础工作
- 67 二、踩盘过程中：需要准确判断的三个信息
- 73 三、踩盘后：进行资料整理
- 77 第二节 掌握踩盘的两大技巧
- 78 技巧一：了解踩盘的常规经验
- 80 技巧二：明确踩盘的现场行为

目录

>>>

课程4

分析类别：对企业所需各类重点情报进行研究

100 第一节 竞争情报：谁、在哪里、做什么、怎么做

- 91 一、理清竞争对手分析的主要内容
- 91 二、确定竞争对手分析的四个维度
- 93 三、熟知竞争对手分析的两大“杀手锏”

102 第二节 市场环境：知己知彼，百战不殆

- 104 一、理清房地产市场环境调查内容
- 108 二、通晓房地产市场环境调查方法

109 第三节 竞争项目：知己知彼，百战不殆

- 123 一、掌握竞争项目的五项分析内容
- 124 二、明确项目分析所需的调查规模
- 125 三、了解市场调查的六大步骤

129 第四节 消费者：明确调查重点，设计调查报告

- 137 一、把控消费者调查的三项要点内容
- 139 二、明晰消费者市调报告设计的两个注意事项

地产高管情报分析兵法

课程 5

组建团队：筹建情报队伍势在必行

153 第一条：情报部门是地产企业发展的核心竞争力

154 必问点一：为什么情报部门不能高效运作

155 必问点二：如何使情报部门不再形同虚设

157 必问点三：为什么情报人员的工作模式不够高效

158 第二条：建立情报队伍的三个管理要点

159 第一条：核定情报部门首要职责

161 第二条：设计部门组织架构，确定工作职责

163 第三条：情报部门持续运作的解决方案

164 第三条：打造情报体系的一管理要点

166 要点一：使情报人员成为情报体系创新者

167 要点二：导入竞争情报管理软件系统

169 要点三：保护自己的竞争情报

课程 6

实战工具：掌握地产情报必备的实战工具箱

170 第一条：地产竞争情报部门常用表格

171 第二条：地产竞争情报专业调查表格

《地产高管情报分析兵法》 Chapter one

课程1

情报功用：竞争情报 成为地产企业新的竞争利器



傳報功用：廣告傳播媒介與推廣企業之利器

1

2

3



第一节

竞争情报能够拓展企业利润空间

>>> >>>

情报快递

1. 信息情报的生产成本和传输成本极低，各种信息在企业的外部 and 内部大量迅速地生成；
2. 信息处理系统在整个竞争情报系统中起到了关键性的支撑作用，也是竞争情报系统发展趋势的关键衡量因素；
3. 竞争情报本身就是为企业发展服务，为了让企业更充分理解竞争情报的使用时机。

>>>

情报口诀

1. 增加利润；2. 聚敛财富；3. 应对危机。

· 经典语句 ·

竞争情报的管理已经成为企业各项业务流程管理中的关键一环。在财富500强中，超过90%的企业都已经建立了比较完善的竞争情报体系，专为企业各项决策提供情报支持。从而，这些著名企业才能够在激烈的市场竞争中洞察先机、招招快人一步，取得领先的竞争优势。

一、情报能化解企业所面临的危机

近期欧美金融危机愈演愈烈，并且呈现不断扩大的趋势，并已经影响到“新兴国家”的金融行业的稳定和投资者的信心。本次金融危机虽说是金融行业“百年一遇”的内在危机爆发，但是却源自于房地产行业。由于欧美连年的房地产泡沫的爆裂，导致“次贷危机”爆发，进而影响到投资人的信心，并反过来进一步影响房价，最终导致的金融危机不断深化。因此可以说房地产泡沫的爆裂是这次金融危机的“导火索和推手”。而反思一下可知，如果地产企业有情报预警，何至于出现如此大规模的地产危机呢？

在目前日益激烈的市场环境中，知己知彼，方能百战百胜。据世界著名竞争战略大师迈克尔·波特教授分析结果显示，目前80%~90%以上的竞争信息可以通过公开渠道获得，它可以帮助企业解决在经营过程中碰到的压力。

竞争情报本身就是为企业发展服务，为了让企业更充分理解竞争情报的使用时机，根据以往调研检验，总结出以下问题，并提出了如果企业碰到如下问题，应该采用的竞争情报。

问题一：对手为什么比我们更出色；

问题二：为什么本来销路很好的产品突然遭受政策限制而不能再大量生产；

问题三：我们的市场份额为什么突然大幅下降；

问题四：谁是我们真正的战略协作伙伴；

问题五：为了与对手争夺市场份额，我们需要推出具有什么性能的新产品；

问题六：怎样才能避免我们辛苦开发出的研究成果轻易被对手窃取；

问题七：新产品的开发尴尬在哪里；

问题八：为什么客户流失频繁；

问题九：如何开发新客户；

问题十：如何巩固已有客户；

问题十一：公司核心竞争力与竞争对手的对比情况如何；

问题十二：竞争对手的未来发展战略是什么；

问题十三：竞争对手的核心竞争力在哪；

问题十四：目前竞争对手的经营情况如何；

问题十五：行业价格体系与成本结构是怎样的；

问题十六：行业服务标准有哪些；

问题十七：其他具有威胁性的商业活动有哪些。

二、竞争情报是企业管理的必备工具

1991年冬天的一个深夜，数十架F-16战机从波斯湾的航空母舰上起飞，刺耳的警报声和呼啸的导弹

声划破了夜空的宁静，海湾战争打响了。

数小时之后，在距海湾万里之外的中国四川，著名企业长虹集团的总裁倪润峰在新闻联播中得知该消息后，立刻通知采购部门大量购进聚苯乙烯。聚苯乙烯是生产电视机外壳的原材料，更是重要的石油加工副产品。倪总如此紧急地大批量采购聚苯乙烯正是因为他认为海湾战争的爆发会导致世界油桶——海湾地区的局势紧张，全球石油价格以及石油加工副产品的价格定会立刻大幅上涨。在随后的几天内，聚苯乙烯的价格果然迅速提升，而长虹因为倪总对情报的及时获取和迅速果断的决策，通过这次采购净赚了500万元！

由此可见，对于企业来说，竞争情报不仅仅是简单的几份报告、几页文字，而是可以转变为实实在在的企业收益的信息财富。

1. 信息流转态势决定企业血液循环

实际上每一个企业的发展运营过程都是由三种资源流构成的，分别是资金流、人力流和信息流，其中资金流是企业的血液和生命线，它的流转状况代表了企业业务发展和业绩发展的现状与趋势；人力流是企业的肌体，它的流转情况反映了企业哪部分力量最强大，哪部分相对薄弱；信息流则是企业的神经系统，它的流转态势决定了企业血液循环是否通畅，是否能够为肌体提供适量及时的血液，也决定了企业肌体对外界环境和内部环境的反应是否快速灵敏，能否迅速作出适当的决策和行动。

2. 竞争情报是信息流的关键组成部分

在资金流、人力流和信息流这三大资源流中，资金流和人力流是相对分隔较明显的，而信息流除了有一些单纯独立的信息流程体系外，更多的是融合贯穿在资金流和人力流之中的。竞争情报是信息流的关键组成部分，也是信息流中的核心应用部分。对于企业来说，资金流和人力流的每一个流向拐点的确定都依赖于最为基础的情报信息，情报信息的质量高低和及时与否直接决定了企业各项决策的正确和准确程度，更直接影响到资金流和人力流的流向、流量和流速，从而最终影响到企业的生存和发展。那么在一个企业的运营中，竞争情报是如何产生与分布的呢，又有哪些信息属于竞争情报的范畴呢？

根据美国竞争情报从业者协会（SCIP）的权威定义，竞争情报是对整体竞争环境和竞争对手的一个全面监测过程，通过合法手段收集和分析商业竞争中有关商业行为的优势、劣势和机会的信息。因此，在企业实际情报工作中，竞争情报绝不是竞争对手老总办公桌上的机密资料，而是以各种内部和外部公开信息为基础的，经过处理后的信息产品。