

## 案例使用说明：

### 上海天擎：坚守还是转型？

#### 一、教学目的与用途

**1. 本案例主要适用于：**本案例主要适用于《战略管理》、《创业管理》等课程的教学。

**2. 本案例适用对象：**本案例适用对象为高年级本科生、研究生、MBA、EMBA 等学员。

**3. 本案例教学目标：**通过对上海天擎创业企业发展历程的回顾，再现了一个搜索引擎营销服务代理商从小到大的曲折发展过程，并探讨该企业在面临新的市场环境和发展困惑下的企业战略选择问题。通过本案例的学习与知识讲解，帮助学生理解和掌握中小创业企业成长、发展与战略调整等企业成长规律，进一步引导学生运用战略管理分析工具，来探讨中小创业企业在面临新的市场环境下的战略决策选择问题。

#### 二、启发思考题

1. 如何识别和评价创业机会？针对本案例，你认为上海天擎是一个好的创业机会吗？

2. 上海天擎发展过程分为哪几个阶段？在这几个阶段中遇到哪些问题？上海天擎是怎么解决这些问题的？

3. 请结合案例，请对上海天擎进行 SWOT 分析，并对涉及的战略类型做简要的分析。

4. 如果你是上海天擎的总经理，你将如何选择上海天擎下一步发展战略方案？试运用相关战略分析工具进行分析。

#### 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。这里提出本案

例的分析思路，仅供参考。

1. 考虑上海天擎是一个好的创业机会吗？在分析这个问题的时候，可以从上海天擎的创始人王文斌的经历出发，结合创始人王文斌的特质、知识储备和创业经验，以及市场环境的变化如互联网技术的发展、企业网络营销的需求等角度来去评估上海天擎是否是一个好的创业机会。

2. 在分析“上海天擎发展过程分为哪几个阶段？在这几个阶段中遇到哪些问题？上海天擎是怎么解决这些问题的？”的问题时，在分析上海天擎这创业发展的几个阶段中遇到的重要问题及解决方案时，也可以引导学生运用蒂蒙斯（Timmons）的关于商机、资源、工作团队三者平衡的创业过程理论模型来分析。上海天擎在上述企业发展的四个阶段中所遇到的重要问题及所采取的解决方案时，其实都是上海天擎在不同成长阶段所面临的资源、商机和工作团队的实际情况，不断进行根据市场情况进行调整，以达到三者的平衡。

3. 在分析“请结合案例，请对上海天擎进行 SWOT 分析，并对涉及的战略类型做简要的分析”问题时，可以应用战略管理的 SWOT 理论分析工具，对上海天擎的内部、外部发展环境要素进行解剖，然后对 SWOT 分析所涉及的四种不同类型的可行战略组合：SO 战略（依靠内部优势，利用外部机会）、WO 战略（依靠外部机会，克服内部劣势）、ST 战略（依靠内部优势，回避外部威胁）和 WT 战略（减少内部劣势，回避外部威胁），来进行详细分析。

4. 在分析“如果你是上海天擎的总经理，你将如何选择上海天擎下一步发展战略方案？试运用相关战略分析工具进行分析”问题时，可以运用企业战略选择的相关理论来进行分析。企业战略选择决策是企业领导者在基于企业的资源和能力有限的情况下，进行战略选择时企业决策者要充分考虑多种因素，衡量好“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”，找出它们的“交集”，这就是企业可以选择的战略。企业战略选择一定需要考虑多种因素，如企业内外部环境变化、自身资源能力、企业过去的战略、竞争对手的战略举措、企业领导者对风险的态度和偏好等，企业领导者基于这些因素来在“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”中寻找交集。

#### 四、理论依据及分析

本案例所涉及的主要理论依据及分析过程如下所示：

##### 1. 创业机会的识别过程理论

图 1 是创业机会识别过程理论模型框架，它给出了创业机会识别过程的轮

廓，创业机会的识别是创业者与外部环境互动的过程，在这个过程中，创业者利用各种渠道和各种方式掌握并获取有关环境变化的信息，从而发现在现实世界中产品、服务、原材料和组织方式等方面存在的差距或缺陷，找出改进或创造解决问题的新产品或服务，最终识别出可能带来的新产品、新服务、新材料和新组织方式的创业机会。

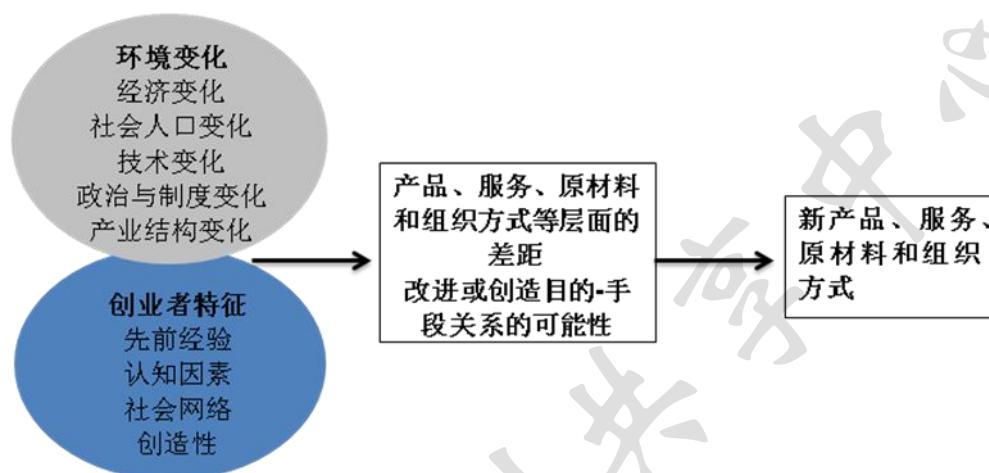


图1 创业机会的识别过程

从上海天擎所从事的搜索引擎营销代理业务来看，评价上海天擎是否为一个好的创业机会，可以引导学生运用图1创业机会的识别过程模型来分析。

(1) 从环境变化来看，一是我国互联网经济呈现出井喷之势，我国网络经济的规模到2013年底已突破6000亿元，电子商务交易总额更达10万亿元。在全国，83%的企业已经使用互联网开展业务。互联网对中国经济来讲犹如另外一场改革开放。这个过程一直在悄无声息的进行着，潜移默化发生着。今天的中国互联网尽管到了20年的时间节点，但未来才刚刚到来。互联网20年来的发展最大的收获是互联网经济体的成长壮大，成为提振经济转型发展的引擎。未来我国网络交易规模将进一步扩大，由此导致了越来越多的企业不断在寻求网络交易的途径，而网络精准的营销对企业“触网”具有十分重要的意义。二是社会人口中网民的数据不断攀升。中国互联网络信息中心（CNNIC）昨日发布的报告显示，截至2013年底，中国网民规模达到6.18亿，互联网普及率为45.8%，手机网民规模达5亿，中国网民人均周上网时长，人均每周上网25小时。2013年我国网民上网时间延长，人均每周上网时间长达25小时，比2012年增加4.5个小时。因此，网民的不多增加给网络营销企业带来了巨大的市场空间。

(2) 从创业者特征来看，上海天擎的主要创始人王文斌和张建两人都具有多次创业的经历，具有较强的决策与管理能力，并且在互联网行业中打拼多年，

积累了丰富的互联网经验和人脉资源，对互联网行业的发展趋势有着清晰的认识和判断，都具有较为强烈的创新精神。

因此，从这两方面来综合判断，上海天擎所从事的搜索引擎网络营销业务是一个比较好的创业机会。

## 2. 创业过程理论

蒂蒙斯在《创业学》一书中提出了一个影响深远的创业过程理论模型，如图2所示。

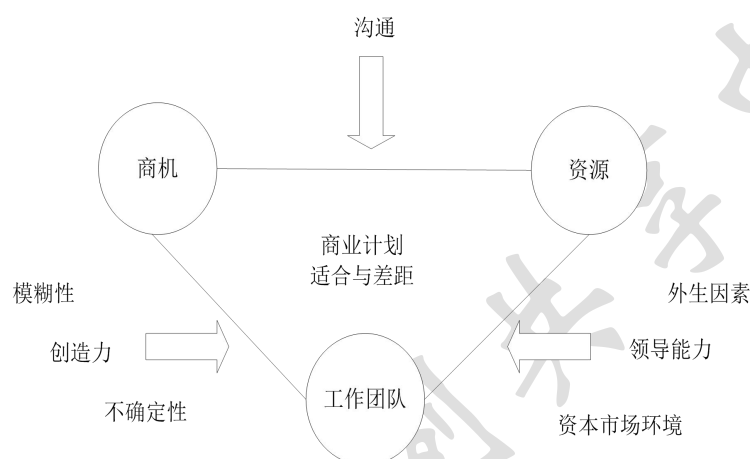


图2 蒂蒙斯（Timmons）的创业过程理论模型

蒂蒙斯模型运用创业机会、资源与创业团队三要素来概括创业过程的复杂性，采用三要素的动态平衡过程来总结创业过程的动态性，高度揭示了创业过程的动态性与复杂性特征。蒂蒙斯认为随着时空变迁、机会模糊性、市场不确定性、资本市场风险及外在环境等因素对创业活动的冲击，创业过程充满风险与不确定性，创业机会、创业团队和资源等三要素也会因相对地位的变化而产生失衡现象，此时创业团队扮演着调整活动重心以获得创业机会与资源相对平衡的核心决策者角色；创业初期机会挖掘与选择是关键，创业团队的决策重心在于迅速整合资源以抓住创业机会；随着新企业的创立与成长，资源日渐丰富，企业面临更为复杂的竞争环境与市场环境，创业团队的决策重心转向合理配置资源以提高资源使用效率，构建规范管理体系以抵抗外部竞争与不确定性等活动。

根据上海天擎的创业过程，从创建到逐步发展壮大已经历了生命周期的发展、成长，现处于成长向成熟转型发展的过渡阶段，具体表现状况如下：

### （1）公司创立阶段（2006-2007 年）

在这个阶段主要是上海天擎创始人王文斌筹划创业项目，寻找创业合作伙伴和初步发展的过程，这个阶段主要是寻找创业商机、团队组建和技术研发。

#### （2）公司成长阶段（2007-2009 年）

在成长这个阶段中，上海天擎凭借着创始团队的努力经营，天擎科技的业务量保持稳定快速增长，三年间，天擎科技的年营业收入持续增长，员工数量从当初的 10 人扩展到现在的百余人的规模，已经从一个小型创业公司成长为上海乃至长三角地区一个专业化的网络搜索引擎营销代理服务商的领跑者。在这个过程中，主要是创业团队不断壮大、企业内外资源不断丰富过程。

#### （3）公司低谷重生阶段（2010-2012 年）

在这个阶段中，由于 Google 中国退出中国大陆市场，作为 Google 中国的搜索引擎营销主要的代理商上海天擎遭受到重大的打击，面临着业务崩盘的困境，此时上海天擎营业收入急剧下降，公司发生重大危机。然而，由于多年的网络引擎营销技术的积累和稳定的管理团队，上海天擎很好地利用了原来的创业团队和技术能力，找到了腾讯搜搜等搜索引擎营销代理业务资格，并且业务量猛增，使得天擎科技渡过了危机，转危为安。在这个阶段，上海天擎主要是企业业务资源受到重创，企业创业团队再次寻找创业商机和业务资源整合的过程。

#### （4）公司战略选择阶段（2013-至今）

在这个阶段中，由于 2013 年 9 月 16 日腾讯向搜狗注资 4.48 亿美元后，腾讯将旗下的搜搜业务和其他相关资产并入搜狗，搜搜将消失，从而导致代理搜索引擎营销业务的上海天擎再一次面临生死抉择，处于公司转型发展的战略选择关键阶段。上海天擎总经理王文斌提出了三种战略方案，并将三种公司未来发展的三种战略方案提交公司内部特别会议上进行讨论与选择。在这个阶段，上海天擎主要是平衡企业业务资源、产品资源和团队资源的过程。

### 3. SWOT 理论框架

SWOT 分析是基于企业内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与企业密切相关的各种主要企业内部优势、劣势和外部环境造就的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。其中，S (strengths)、W (weaknesses)是内部因素，O (opportunities)、T (threats) 是外部因素。运用 SWOT 分析，首先要分析上海天擎的内部、外部发展环境要素，如表 1 所示。

表1 上海天擎的内外环境要素分析

	外部机会 (O)	外部威胁 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场增长迅速</li> <li>● 可以增加互补产品</li> <li>● 能争取到新的客户群</li> <li>● 有进入新市场的可能</li> <li>● 在同行业中业绩优良</li> <li>● 扩张产品线满足用户需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代理业务的不稳定性</li> <li>● 同行竞争压力大</li> <li>● 新的竞争者进入行业</li> <li>● 用户讨价还价能力增强</li> <li>● 电子商务市场竞争激烈</li> <li>● 用户需求正发生转变</li> </ul>
内部条件	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公认的行业领先者</li> <li>● 进入市场较早</li> <li>● 具有较强的研究开发能力</li> <li>● 具有业务规模优势</li> <li>● 在业内具有品牌优势</li> <li>● 良好的财务资源</li> <li>● 高素质的创业管理团队</li> <li>● 其他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 竞争地位开始恶化</li> <li>● 产品线范围太窄</li> <li>● 产品开发滞后</li> <li>● 外部市场不稳固</li> <li>● 不明原因导致业务量开始下降</li> <li>● 相对竞争对手的高成本</li> <li>● 有一定的管理漏洞</li> <li>● 其他</li> </ul>

经过内部、外部战略环境要素分析之后，得出上海天擎的优势、劣势、机会和威胁，再将外部机会和威胁与企业内部优势和弱点进行匹配，形成四种不同类型的可行战略组合：SO 战略（依靠内部优势，利用外部机会）、WO 战略（依靠外部机会，克服内部劣势）、ST 战略（依靠内部优势，回避外部威胁）和 WT 战略（减少内部劣势，回避外部威胁），如表 2 所示。

根据表 1 的上海天擎内外部环境分析，并结合表 2 的 SWOT 分析框架，上海天擎可能采取的战略选择可做如下分析：

（1）SO 战略，即依靠内部优势，利用外部机会，这是一种增长性战略。上海天擎可以利用自身多年的研发优势、网络优势、渠道优势，继续在网络搜索营销上不断做精、做强、做透，努力成为行业龙头。

（2）WO 战略，即依靠外部机会，克服内部劣势，这是扭转型战略。上海天擎虽然在产品研发、内部管理、运行成本等方面存在一些劣势，但可以抓住外部环境的机会，如移动互联网的快速发展带来的移动搜索营销的机会，以及大多数中小企业巨大的网络营销需求，来不断开拓市场，同时尽量把自身建设

好，把管理水平提高。

(3) ST 战略，即依靠内部优势，回避外部威胁，这是一种利用优势，在多样化经营上寻找发展机会的战略。针对搜索引擎营销代理服务“不稳定”的特性，上海天擎可以利用自身多年的科技研究优势，打造新型网络营销广告系统平台，不断推出不同类型的网络营销工具，扩大产业业务线，摆脱代理业务的不稳定性带来的威胁。

(4) WT 战略，即减少内部劣势，回避外部威胁，这是一种比较保守的防御型战略。这意味着上海天擎要进行业务调整，逐步退出搜索引擎营销代理服务这个行业，放弃搜索引擎营销代理业务。

表2 SWOT矩阵分析

		内部环境	
		优势 (S)	劣势 (W)
外部环境	机会 (O)	<b>SO 战略</b> 机会、优势组合 (可能采取的战略：最大限度的发展)	<b>WO 战略</b> 机会、劣势组合 (可能采取的战略：利用机会、回避弱点)
	威胁 (T)	<b>ST 战略</b> 威胁、优势组合 (可能采取的战略：利用优势、减低威胁)	<b>WT 战略</b> 威胁、劣势组合 (可能采取的战略：收缩、撤退)

#### 4.波特五力模型 (Porter's 5 forces)

五力模型是迈克尔·波特于 80 年代初提出的，对企业战略制定产生全球性的深远影响。波特五力模型 (图 3) 被广泛的用于企业竞争战略的分析。其中五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力以及行业内竞争者现在的竞争能力。通过对天擎科技诊断所处的行业情况进行五力分析，结合对天擎科技自身优劣势的分析，可以明确天擎科技的竞争优势所在并进而为业务组合和战略选择决策提供有力的支撑。

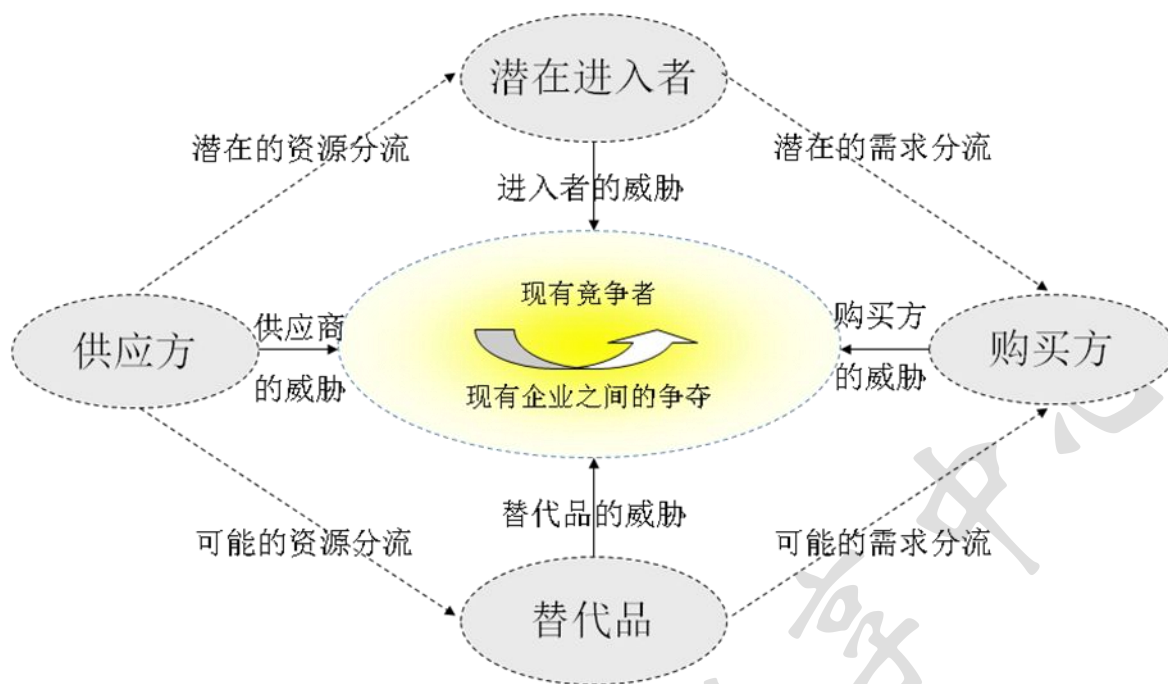


图3 波特的五力模型

### 5. 企业战略选择的决策理论框架

由于企业的资源和能力有限，不能所有的产品都能做，在进行战略选择时企业决策者要充分考虑多种因素，衡量好“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”，找出它们的“交集”，这就是可以选择的战略。企业进行战略选择时，还需要考虑的因素包括企业内外部环境变化、自身资源能力、企业过去的战略、竞争对手的战略举措、管理者对风险的态度、企业文化和内部权势关系等。引导学生根据《战略管理》理论和知识要点，可以从以下几个方面进行分析，以便提供选择依据。

**第一、可做的事情。**从外部环境分析，即包括宏观、产业、竞争态势、顾客等层面内容的分析，尤其是顾客层面的微观分析，战略决策者寻找影响企业未来发展的有利或不利的外部因素，使得企业明确外部机会大于外部威胁。

**第二、能做的事情。**从内部条件分析，即包括企业资源和能力等层面内容的分析，企业决策者须发掘影响企业未来发展的有利或不利的内部条件，使得企业明确企业内部优势是否大于内部劣势。

**第三、想做的事情。**战略决策者还应权衡其他可供选择战略路径的可行性，如成本领先与差异化等。

**第四、敢做的事情。**战略决策者应深入分析企业的愿景、使命、目标和企业文化，来权衡可供选择的战略路径是否符合企业的愿景、使命和目标。综合上述各方面的决策分析，战略决策者综合“四做”的交集，即是“拟做”的战略选择，如下图4所示。我们接下来分别分析四个方面的可选择范围。



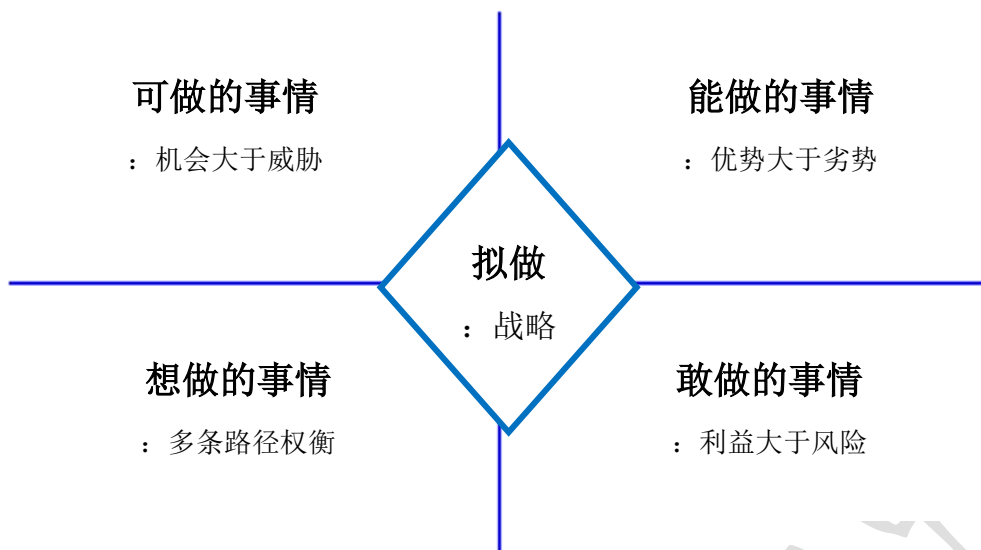


图4 上海天擎战略选择的决策框架

### 第一、可做的事情：行业分析

行业分析是战略决策的起点。结合《战略管理》中内外部环境分析的方法和工具，主要分析行业的基本特征、行业的供求状况、竞争优势、顾客偏好等内容。

#### （1）行业特性分析

搜索引擎营销服务是一个技术性比较强的网络服务行业，它是基于海量数据的分析和挖掘，成为搜索引擎营销服务商为广告主提供精准搜索的基础。而基于海量搜索用户行为和搜索需求的分析，并由此构建的动态、实时媒介选择工具、广告投放工具以及广告效果评估工具，从而形成真正与广告主营销需求对接的营销平台，成为搜索引擎营销未来发展的重要方向和竞争的制高点，也成为高效服务广告主的必要途径。目前我国市场上出现的搜索引擎管理软件花样繁多，以开眼数据为代表的几家科技实力较强的公司开发的产品最具代表性，这些公司在 SEM 后台管理方面已取得了丰硕的研究成果。作为搜索引擎行业的领跑者，上海天擎一直致力于为客户提供全方位专业的搜索引擎服务。今后我们还将继续以客户为中心，并不断完善自身的服务运维和技术开发，将公司打造成为互联网营销最受尊敬的品牌。

#### （2）行业需求状况分析

我国互联网商业化虽然起步较晚，但发展迅速，仅用十多年的时间，就完成了从门户网站到搜索引擎、社交网站的发展历程，互联网广告也随之一跃成为继电视之后的第二大广告市场。对广告主来说，目前纠结的已经不再是要不

要投互联网广告，而是选择哪种网络广告形式才能取得更好的宣传效果。据艾瑞咨询调查显示，2011 年国内网络广告市场规模达 511.9 亿元，与前年同期相比增长 57.3%，搜索引擎广告市场份额达 39.7%，占据最大的市场份额。而中国电商更是将 60%-70% 的在线广告费用都投放在搜索引擎上。2010 年仅京东商城一家，在搜索引擎上的投入就接近 5 亿。但是目前我国搜索引擎广告营销市场还不成熟，处于一个初级的发展解读。我国有 3000 多万家中小企业，但进入搜索引擎广告市场的企业数量很低，并且平均年度投入与国外相比也有很大的哈局。因此，从行业需求来看，未来中小企业对网络搜索引擎营销的需求将进一步扩大，这就需要有一批像上海天擎那样能够致力于服务搜索引擎营销的企业，所以这是上海天擎继续从事网络搜索营销业务的有利因素。

### （3）竞争态势分析

国内搜索引擎营销市场行业参与者数量众多，市场竞争激烈，竞争正在不断加剧。一方面，在传统 PC 搜索市场上，百度占据 PC 搜索市场的绝对领先优势，2010 年谷歌中国退出中国，但仍然通过 [google.com.hk](http://google.com.hk) 为中国互联网用户提供搜索服务，但由于搜索体验下降直接导致用户的流失，从而导致百度的用户份额持续上升。在搜索市场上也存在着一些后进入者，如微软的 Bing、腾讯的搜搜、搜狐的搜狗等都在我国 PC 搜索市场上占据的较大的竞争份额，形成寡头竞争的市场格局。另一方面，随着移动互联网的出现和智能机快速发展，手机搜索已经成为移动互联网网民最重要的应用之一，手机搜索的移动性与即时性是获得众多用户喜爱的主要因素，当前手机搜索不断趋于个性化和本地化，手机搜索营销价值大力凸显。在手机搜索领域，竞争激烈的手机搜索市场也呈现出一番新的景象。百度、易查、宜搜成为手机搜索市场的前三名。因此，无论从 PC 机还是从手机搜索来看，搜索引擎服务商的增多给上海天擎带来了更多的选择。

## 第二、能做的事：内部资源和能力分析

能做的事情，取决于企业是否具备进入某个行业的资源和条件，以及相关的经验。

### （1）具备一定的规模和实力

上海天擎在上海市场上已经初具规模，有一定的搜索营销服务能力。2007 年凭借在市场规模、客户满意度、广告效果满意度等方面的出色表现，最终获得“Google 全国最佳代理商奖”。同年，Google 总结出黄金法用以提高客户广告投放效果，并对全国代理商评选中上海天擎荣获“Google 黄金帐户优化行动优秀表现奖”。2008 年，上海天擎再次凭借公司的实力和客户的信赖与支持，蝉

联“Google 全国最佳代理商奖”。2009 年，Google 质量监管部就网站优化和用户体验对代理商团队进行了长时间培训，上海天擎成为首批通过考核的代理商，并获得 Google 颁发的金牌网站服务认证证书。2010 年，上海天擎继 2007 和 2008 后再次获得 Google 大中华区最佳代理商奖。2012 年多次获得腾讯效果推广最佳代理商及全国首家通过客服满意度认证的代理商。

### **（2）积累了搜索引擎营销的经验与技术，具有较强的技术开发能力**

2009 年，在对上海天擎各项研发产品和项目管理体系进行严格考核后，天擎科技被上海市高新技术企业认定办公室评定为“高新技术企业”，并享受国家对于高新技术企业在科技研发、创新资金、企业管理和人才队伍建设等方面的大力扶持。搜索营销是个系统工程，包括 SEO、PPC、网站建设，而大多数企业没有足够的精力、时间、资金来做，只是简单的投放 Google、Bing、soso、baidu 广告，而不是做整体的规划和效果提升，效果远远低于预期。上海天擎战略定位于专业搜索营销服务商，将借助对目前上万家客户的效果分析，给企业做整体搜索解决方案，通过天擎自主研发的技术平台，将企业广告更精准定位于各搜索营销平台，从而帮助企业实现最佳 ROI。

### **（3）学习创新的创业团队**

公司的股东都比较稳定，股权结构合理，创业团队具有较强的工作能力，他们不断推陈出新，积累了丰富的实践经验，尤其是在网络运营、技术开发等方面具有独到之处。近年来，随着团队的壮大，公司还拥有一支充满活力、平均年龄在 35 岁左右、非常稳定的管理团队。长期以来，公司股东和管理层崇尚“融合共享、成于至善”的核心价值观，依靠团队的激情、干劲、默契、执着、稳定和悟性，使一个不起眼的“农改超”超市企业渡过了创业期并不断发展壮大。

## **第三、敢做的事：抵御五种力量的作用而获得竞争优势**

应用图 3 的波特的五力模型来分析上海天擎所采取的战略能否有效抵御五种作用力而获取竞争优势。给企业造成竞争威胁的五种力量分别是：现有竞争对手之间的对抗、新进入者威胁、替代者的威胁、对供应商或制造商的议价能力和对消费者的议价能力。

“敢做的事”这一问题可以根据波特的五力模型来确定，具体从供应商讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自目前在同一行业的公司间的竞争这五个方面的要素决定了上海天擎战略转型，开拓新的业务领域的过程中，会遇到的问题或风险。

### **（1）现有竞争者的威胁。**尽管上海天擎作为搜索营销行业的领跑者，依托

完善的项目管理体系,及多项核心技术的研发中心,上海天擎先后与 Google(谷歌)、Microsoft(微软)、腾讯、四海商舟、Paypal 等国内外知名企业形成良好的战略合作关系。然而,在搜索引擎营销行业中,在国内有众多的从事搜索引擎(SEO)业务的公司,在上海地区,比较知名的从事企业就有上海火速网络信息服务有限公司、上海德搜信息技术有限公司、上海国经网络科技有限公司等从事网络营销业务的公司。这三家竞争对手企业成立的时间都比较早,发展规模也比较快,这三家竞争对手企业人员规模都达到了百人以上,上海天擎与上海火速、上海德搜、上海国经几家网络营销企业暂时未表现出明显的优势,上海天擎的市场份额不断被这几家企业侵蚀。

**(2) 供应商的威胁。**由于上海天擎主营从事的业务是承接 Google、腾讯等网络搜索引擎的授权代理服务,给广大中小企业提供搜索引擎营销服务,因此上海天擎对 Google、腾讯等供应商在业务上存在着依附关系,对供应商的议价能力及影响力较低,随着从事搜索引擎网络营销的企业增加,Google、腾讯等供应商授权代理商的选择面更大,天擎科技对供应商的议价能力越弱,供应商对上海天擎的威胁也越来越大。

**(3) 购买方的威胁。**一方面,在传统的搜索引擎网络营销市场上,由于能够提供搜索引擎营销的厂商众多,厂商之间的竞争更多是以服务取胜和优惠价格取胜,谁的服务好,谁的价格低,谁就能够在这个市场竞争中胜出。由于同行竞争者的竞争,天擎科技在与客户的讨价还价一般是处在弱势地位的。另一方面,如果天擎科技实施战略转型,开发社会化营销业务,走二次创业的道路,由于社会化营销服务是个全新的服务,具体就是微博营销和微信营销,而目前开展此业务的网络营销公司还不多,相对客户来说,天擎科技具有一定的议价空间,这样购买方对天擎科技来说处于弱势地位。

**(4) 潜在进入者的威胁。**天擎科技所在行业的竞争将随着新进入者的增加而越发激烈。一方面,随着网络用户的增加、网上购物消费习惯的养成、网络交易安全及诚信系统的完善以及电子商务企业物流体系的加强,电子商务等虚拟零售渠道越来越受到消费者的欢迎。网民对于互联网的整体有效浏览时间正在不断上升,互联网正在捕捉和占有用户的更多时间。越来越多的企业开始关注网络营销和搜索引擎营销,未来网络广告市场将持续高速增长。另一方面,从事搜索营销服务的业务技术性不强,进入门槛低。因此,未来也将必然导致越来越多的企业进入到网络营销这个行业中来。

**(5) 替代品的威胁。**搜索引擎营销是网络营销的一种方式,但其规模只占到网络广告市场规模的三成左右,而网络广告市场占比较大的是非搜索引擎网

络广告。因此，这些非搜索引擎的综合门户、专业垂直网站、博客社区等其他类型网站是搜索引擎网络广告的主要替代产品。这些非搜索引擎的网站是搜索引擎的主要替代者，它们将分割很大一块广告市场。

#### 第四、想做的事：企业战略决策者的偏好

上海天擎创始人王文斌和张建也意识到搜索引擎营销代理业务的瓶颈，王文斌多次提出天擎科技要摆脱悬在公司上方的“达摩克利斯之剑”，要走出属于自己特色的发展道路出来，因此，公司创始人倾向立足于现有业务基础上，偏好于转型发展。

### 五、背景信息

上海天擎网站 <http://www.tq365.cn/>。此外，无其它案例正文及附录中未提及的背景信息。

### 六、关键点

#### 1. 案例分析关键所在

本案例分析的关键在于：（1）把握创业企业发展历程中几个关键性问题及其解决方式；（2）企业在发展过程中，如何明确自身优势，分析自身存在的不足，明辨所处行业环境特点，协调好各种各样的驱动力和抑制力，在面对复杂的竞争环境的时候，企业如何制定战略决策方案，选择合适的发展战略，也是本案例分析的关键所在。

#### 2. 关键知识点

本案例分析所要运用和掌握的关键知识点主要有：

（1）理解创业及其创业机会发现识别过程。创业是创业者发现、创造和利用适当的创业机会，借助有效的商业模式组合生产要素，创立新的企业，以获得新的商业成功的过程。识别正确的创业机会是创业者应当具备的重要技能。许多创业者仅凭想法去创业，也对创业充满信心，但最终却失败了。不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学地分析与评价，然后做出选择的决策

（2）理解创业过程模型。蒂蒙斯（Timmons, 1999）提出的创业过程模型，

认为成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三要素进行最适当的搭配，并且要随着企业发展而相应做出动态平衡。

(3) 理解企业战略及其战略制定过程。通过本案例的分析要求学生深刻理解企业战略的内涵、作用及其制定过程。有效的战略定位是企业发展战略的关键，有效的战略制定应该是做充满机会的、做自己能做的且所擅长的、并且对社会和顾客有贡献的事情。

(4) 理解企业战略决策制定的工具与方法。通过本案例的分析要求学生能够掌握和运营企业战略决策的理论与方法，掌握企业战略制定的分析工具，理解和运用 PEST、SWOT 等决策分析工具。

### 3. 能力点

通过此案例培养学生：

- (1) 提高学员对创业机会的选择和判断的能力。
- (2) 让学员领悟作为一个创业者应有的市场判断能力、决策能力及应变能力。
- (3) 提高学员在面对不同市场环境下所做出的企业发展战略决策方法。

## 七、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行，通过采取小组讨论的方式分析本案例，以完成本案例的教学目标。以下按照教学课程时间进度、课堂讲授思路、板书建议以及所需的教学设备及材料提供的课堂计划建议，仅供参考。

### 1. 教学课程时间

整个案例讨论课的课程时间控制在两个课时（每个课时 45 分钟）。

### 2. 课堂讲授思路

#### (1) 课前：教学准备阶段

根据课程教学班级学生专业结构和知识背景，对课程教学班级进行分组，每组人数控制在 5-7 人，要求各小组成员做好分工与合作，教师可考虑提出案例思考题，请参与者在课前完成阅读案例材料，并进行初步思考。

#### (2) 课中：小组讨论阶段

首先，简要的课堂前言，明确课堂教学主题（10 分钟）。授课老师主要介绍案例大致背景（行业现状、企业性质、企业规模、涉及人物等）、案例大致内

容（本案例主要介绍的公司创建、发展困境及其内容的概要，可参照摘要部分进行适当扩展）、案例涉及问题（即阅读本案例需要解决的问题，使学生带着问题去阅读案例）等内容。

其次，开展小组分组讨论（60 分钟）。首先根据学生数量进行合理分组，让每个小组展开组内讨论，针对案例存在的问题进行分析，并提出解决思路和方法，形成小组总体看法和结论。然后，每个小组汇报解决方案，各小组选取一名代表，代表本小组简明扼要地阐述本小组对各问题的分析及解决方案，其他各个小组都可以就每个小组的方案提出不同意见并进行组间讨论。

最后，授课老师进行归纳总结（20 分钟），在学生小组结论分享或讨论结束后进行，教师应该就各小组分析问题的思路和解决方进行总结。首先应该是对各小组的方案进行点评，提出方案存在的优缺点；其次，提出自身对案例的看法，进一步引导学生的思路，以供借鉴；最后，提出一些悬疑问题，供学生课后继续思考，并写出对案例难题的思路分析和解决方案，留待进一步探讨。

### （3）课后：形成案例报告

请学员以小组为单位，采用报告形式上交更加具体的案例分析报告，包括案例现状、优劣势分析、决策建议等，为后续章节内容做好铺垫。如有可能，可以将学生的案例分析报告进行整合归纳，形成某个专题的案例研究。

### 3. 板书建议

在课堂教学过程中，建议采用图画式板书与提纲式板书相结合，图画式板书生动、形象、直观，事物的内在关系显现得淋漓尽致，能有效的激发参与者的学习兴趣，促进抽象思维能力的发展；提纲式板书条理清楚，重点突出，字句简洁，教学思路清晰。

### 4. 所需的教学设备及材料

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿或电子稿）、教学用 PPT（案例配套 PPT、案例附件 PPT、理论教学 PPT 等）。

## 八、案例的后续进展

2013 年 10 月，上海天擎推出了“海外通”系列产品模块，包括 Google 出口易、微软必应出口通和 Yandex 等满足出口贸易企业海外推广需要的英文关键词广告计划。微软必应的出口通计划是 Microsoft Advertising 广告解决方案的一部

分，通过 Microsoft adCenter 平台，为中国外贸型企业提供基于关键字的营销手段，主要面对海外用户进行推广。

2013 年 11 月，上海天擎推出了“粉丝通”产品模块，开展社会化营销服务，主要是借助新浪微博平台的微博海量用户进行微博推广服务，把服务企业的信息广泛传递给粉丝和潜在粉丝。新浪微博“粉丝通”会根据用户属性和社交关系将信息精准的投放给目标人群。

2014 年 2 月，上海天擎又推出了“移动广告”服务，通过移动设备如智能手机、PSP、平板电脑等移动智能终端，开展移动广告服务，对企业在移动智能终端上的广告投放进行监控、分析与优化。

## 九、相关附件

本案例包含如下附件。

**附录 1：**中国互联网规模和增长率，引自《2013 年中国搜索引擎市场研究报告》



图 1 中国历年互联网网民规模和增长率



**附录 2：** 中国历年搜索引擎用户规模和增长率，引自《2013 年中国搜索引擎市场研究报告》



图 2 中国历年搜索引擎网民规模和增长率

**附录 3：** 中国历年手机搜索引擎用户规模和增长率，引自《2013 年中国搜索引擎市场研究报告》



图 3 中国历年手机搜索引擎网民规模和增长率

附录 4：搜索引擎电脑端网民渗透率，引自《2013 年中国搜索引擎市场研究报告》

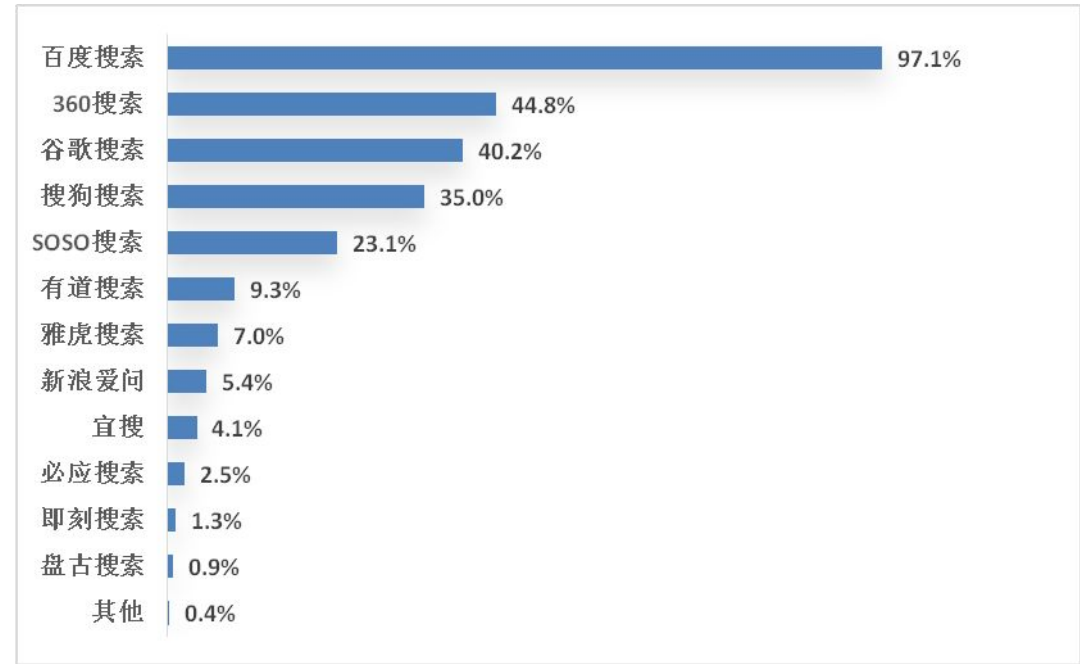


图 4 2013 年 12 月主要搜索引擎电脑端网民渗透率

附录 5：上海天擎历年来获得的荣誉和奖状



证书名称：2007 年 Google 黄金账户优秀表现奖  
发证机构： Google



证书名称：2007 年 Google 最佳市场秩序奖  
发证机构： Google



证书名称：2007 年大中华区最佳代理商奖  
发证机构： Google



证书名称：2008 年大中华区最佳代理商奖  
发证机构： Google



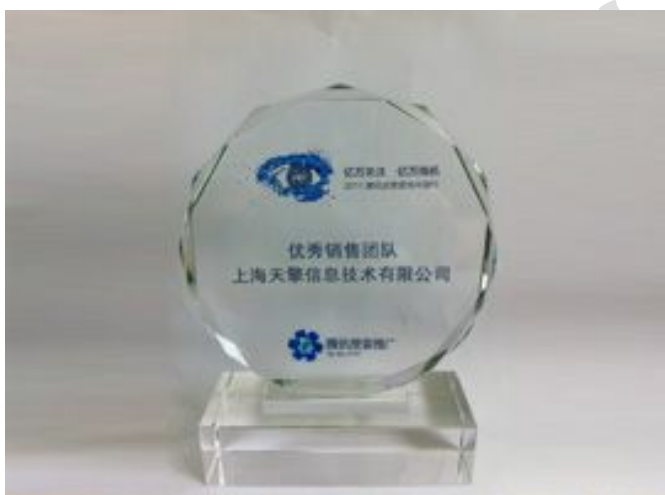
证书名称：2009 年 Google 服务管理体系认证证书  
发证机构： Google



证书名称：2009 年金牌网站服务认证证书  
发证机构： Google



证书名称：2011 年加速挑战赛  
冠军  
发证机构：腾讯（Tencent）



证书名称：2011 年优秀销售团  
队  
发证机构：腾讯（Tencent）



证书名称：2012 年客户服务水平认证证书  
发证机构：腾讯（Tencent）



证书名称：2012 年度最佳进取奖

（案例使用说明字数：12850）