

## 案例正文：

### 上海天擎：坚守还是转型？<sup>1</sup>

**摘要：**本案例回顾了上海天擎信息技术有限公司（以下简称“上海天擎”）从两人创业的小企业到成长为上海地区搜索引擎营销代理服务业务领导者的发展历程及其面临的决策选择问题，记录了上海天擎创业机会选择、创业团队组建、创业企业发展等起起落落的曲折成长过程。2013年9月16日，随着腾讯搜搜并入搜狗搜狗，上海天擎再度面临生死抉择，下一步该何去何从？接下来该如何发展？是坚守搜索引擎营销代理服务还是进行战略业务转型？上海天擎未来应该走向哪里，这将是关系到上海天擎未来发展的重要战略选择，战略选择的好坏也将直接决定公司发展方向和未来。

**关键词：**搜索引擎营销；创业；业务转型；战略选择

## 0 引言

2013年9月17日清晨，上海天擎公司总经理王文斌比平时更早地来到公司。虽说此时已经是夏末，天气却还炎热，但此时的王文斌手心却是阵阵发凉，匆匆忙忙的脚步声，暗示了他内心的焦虑和不安，那双布满血丝的眼睛，透露出他昨晚的彻夜未眠。就在昨天下午，在市场没有任何消息的情况下，腾讯从2006年开始经营的搜索品牌“搜搜（SOSO）”突然宣布并入搜狗的搜狗。这样一来，作为代理了腾讯搜搜（SOSO）搜索引擎营销产品三年的上海天擎，又一次站在风口浪尖。搜搜并入搜狗，意味着上海天擎代理的搜搜引擎营销业务要终止，企业又处于生死攸关的时刻。昨天下午的时候，王文斌紧急电话给公司高管和各部门负责人，通知大家明天上午在公司会议室召开特别会议，商讨上海天擎应对方案和未来发展战略。

王文斌走进会议室后，公司各部门高管、负责人也都陆续赶到会议室。“都到齐了吗？”王文斌急切地问道，大家都轻轻点了点头。王文斌一边招呼大家坐下，一边说道“没想到今天会是这样，既然现在搜搜已经并入搜狗，搜搜已不存

- 
1. 本案例由华东师范大学商学院程贵孙副教授撰写，参加案例写作研究的还有张辛远，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

在了，事情来的非常突然，我昨晚连夜做了一个我们公司未来发展的战略方案，请大家讨论讨论，我们集思广益，看看哪种方案更适合上海天擎目前的现状。”此时王文斌已经按耐不住，抓起话筒就汇报起来了，看的出来，他很想把昨天一晚上思考的公司发展战略方案尽快展现给大家。半小时后，王文斌向大家说道“我的汇报结束，请大家看看哪个方案更适合我们公司情况”。话音刚落，公司各位高管和各部门负责人马上就上海天擎未来发展之路展开了激烈地争论，大家你一言我一语，不一会儿整个会议室“火药味”也越来越浓。

上海天擎 2006 年创立于上海，刚开始是由王文斌和张建两人合伙成立的公司，成立伊始就定位于网络营销服务公司，同年获得 Google 搜索引擎营销（Search Engine Marketing, SEM）代理服务权，进入到网络搜索引擎营销的业务领域。公司目前定位于中国专业搜索营销服务商，从网站分析、营销策划、账户优化到效果提升，为客户提供全方位搜索引擎营销服务。上海天擎依托完善的项目管理体系和拥有多项核心技术的研发中心，并经过多年的发展，已经成为上海乃至长三角地区搜索引擎营销行业的领跑者。

从 2006 年创业开始，作为创始人的王文斌就坚定地相信自己对网络营销前景的判断，并一路用敏锐的洞察力和果断的执行力带领着上海天擎发展到今天的规模。然而，上海天擎一路走来并非是一帆风顺，期间面临着多次曲折，公司的发展也是起起落落。经过多年发展，王文斌也认识到搜索引擎营销服务是个充满变数的特殊行业，不但受到国家宏观政策的影响，而且受到搜索引擎平台商企业的影响太大，牵制太多，而搜索引擎营销代理业务就像是悬在公司头顶上的“达摩克利斯之剑”，公司随时都有可能面临“灭顶之灾”。现今腾讯搜搜（SOSO）事件又迫使上海天擎要做出公司发展方向的一些战略调整和业务变革。未来几年内，作为上海搜索引擎营销行业的领跑者，是继续专注坚守搜索引擎网络营销代理服务，还是面向市场和消费者需求，进行业务战略转型和商业模式变革？这是关乎上海天擎发展方向和未来的重要战略选择问题。

不过王文斌也清楚地意识到，公司业务转型并非易事，谈何容易，稍有不慎公司必将陷入更深的泥潭。想到这里，王文斌不禁皱了皱眉头，从创业到现在的七年多的时间里，虽然上海天擎一路走来并不顺利，风雨兼程，但也都“挺过来”了，但这次，他还没有像这样犯愁过，望着墙上挂满的 Google、腾讯、微软等颁发的各类奖状，陷入了沉思……

## 1 创业起步——实现最初的梦想

### 1.1 创业前的准备

王文斌祖籍广东潮州，潮州人素有“东方犹太人”之称，潮州人擅长做生意，

精明干练、刻苦耐劳。也许是地缘因素，王文斌身上也带着潮州人的性格特征，喜欢折腾。大学二年级的时候，他就开始在大学校园里面做点小生意，卖过电话卡，发过传单，贴过小广告，摆过小摊卖生活用品给新生，也做过一些品牌的校园代理等等。这一系列的经历锻炼了他良好的口才和销售技能，也培养了他良好的销售潜能和心理素质。

潮州人性格中那种敢闯敢拼的精神以及大学期间的经商经历，使得王文斌大四毕业的时候不是去找工作，而是毅然选择自主创业。2002年王文斌自己一个人注册了一个公司，主营业务就是做互联网公司“3721”的产品代理运营。“3721”公司由周鸿祎（现奇虎360董事长）创立的，3721公司产品的功能主要是企业将公司名、产品名注册为3721网络实名，客户输入自己的名字就可以直达自己的网站，3721可以为企业带来更多的商业机会。3721网络实名统一了企业网上网下名称，把企业品牌、字号等网下的知名度和影响力扩大到网上，在保护品牌资源的同时，成为企业的网上招牌。由于当时互联网热潮刚刚开始，注册3721网络实名已经成为企业“触网”的第一步。因此，3721网络实名产品广受中小企业主的热爱，在此背景下，王文斌所代理的网络实名3721产品做得也顺风顺水，不到两年时间，就与100多家企业建立起了的合作关系。然而，正当公司业务蒸蒸日上的时候，2005年3721公司以1.2亿美元卖给了雅虎，这让王文斌陷入了绝境，由于准备不足，经验欠缺，几经周折之后2005年10月公司宣告倒闭，王文斌第一次创业失败。虽然第一次创业失败，但这次创业过程使王文斌积累了不少创业经验和互联网行业经验。

## 1.2 上海天擎的创立

在第一次创业失败的灰暗日子里，王文斌并没有气馁，他仍然在网络营销领域中寻找新的创业机会。人生总是充满着奇妙的变数，这正是生活的神奇所在。2006年初春的时候，一个偶然的机会王文斌参加了上海互联网营销论坛会议，其中一位主讲嘉宾的报告深深吸引，该嘉宾的主讲报告名称，王文斌现在都记得很清楚，“我记得当时报告的题目是《搜索引擎营销的重要性及未来趋势》，我现在还非常清晰地记得这个专家说道‘现在进入搜索时代’”。会后，王文斌特意找到了报告嘉宾，向嘉宾请教了搜索引擎营销行业的现状与创业机会。

论坛回来之后，爱折腾的王文斌开始把目光聚焦在互联网搜索引擎营销这个高速发展的行业。搜索引擎营销是基于搜索引擎平台的网络营销，利用人们对搜索引擎的依赖和使用习惯，在人们检索信息的时候尽可能将广告信息传递给目标客户。搜索引擎营销追求最高的性价比，以最小的投入，获得最大的来自搜索引擎的访问量，由此产生商业价值。搜索引擎营销的最主要工作是通过在网站进行搜索优化，更多的挖掘企业的潜在消费客户，帮助企业实现更高的转

化率。

2005 年前后搜索引擎网络营销正处于概念导入期，搜索引擎核心运营商的上市如谷歌（Google）2004 年上市、百度（Baidu）2005 年上市，更加推动了搜索引擎营销行业的快速发展。根据 2005 年底艾瑞咨询的预测数据显示，2005 年底我国网络广告市场只有 40.9 亿元，而到 2009 年将增长到 207.4 亿元，2013 年将达到 968.2 亿元，并且预计搜索引擎广告是网络广告的主体，占网络广告市场规模的比例将维持在 45%-50% 之间。互联网出身的王文斌敏锐地看到了这种趋势，认为“搜索引擎营销将是未来网络广告的重要组成部分，中小企业做网络广告未来一定是搜索引擎广告最为有效”。于是王文斌决定投入到网络搜索引擎营销服务行业再次创业。

第一次创业失败也让他意识到一个人创业的艰辛，“我第一次创业的时候，我一个人，没有合伙人，很孤独，很累，遇到重要问题时都找不到一个人来商量，创业要成功必须要有一个团队”。在决定进入搜索引擎营销行业后，王文斌决定找一个合作伙伴一起创业。王文斌找到了当初的大学同学张建，他当时在另外一家互联网公司东方网工作。王文斌找到他，并把做搜索引擎营销的创业想法告诉了张建。当时张建也在谋求创业，但一直苦于没有找到合适的项目就一直没有出来，此时王文斌的合伙创业的提议，让张建喜出望外，同为互联网出身的他，也非常认可搜索引擎营销的未来。交谈过程中，两人的话题也越来越投机。

说干就干，一个月后，上海天擎信息技术有限公司在 2006 年 3 月注册成立，两个人也进行了分工。做销售出身的王文斌身上有一股冲劲，对市场的开拓有着良好的把握能力，主要负责产品销售和市场开拓，而张建则较为谨慎和稳重，精于流程和管理控制，主要负责公司内部运营管理。性格互补的两人组合使成立之初上海天擎很快步入正轨。

## 2 初露锋芒——小荷才露尖尖角

### 2.1 初战告捷

公司成立之后，王文斌主要抓的工作是两件事情，一是挖掘人才，组建技术研发团队建设；二是努力提高业务水平，钻研 Google 的各项搜索优化技术。由于搜索引擎营销对关键技术人才要求比较高，王文斌深信要做好 SEM 就必须拥有一流的人才，用最优秀的人做出高质量的工作。王文斌认为“时间是创业公司最大的敌人，团队成员会彼此的影响，如果有一个关键的部门成员掉链子，可能让整个公司发展不起来，这个非常关键。”

在核心人才上，王文斌花巨资从竞争对手那里挖来了技术总监李亮，李亮

的加入为这个团队的技术层面的提升发挥了很大的作用。同时李亮又把他原先所带的技术团队骨干都带来了过来，当时这批人是服务能力和口碑比较好的 SEM 优化师和服务团队，这样上海天擎形成了由李亮为首的五人搜索引擎营销技术团队。

技术团队组建之后，王文斌又做出了重要的战略部署，就是要在半年内研发出新的搜索引擎营销优化系统，提出年底一定要拿到 Google 中国搜索引擎营销的授权代理。整个研发团队着手研发出上海天擎自己的搜索引擎营销（SEM）系统和内部客户关系管理系统（CRM）系统，忙得不可开交，经过半年多的研发，上海天擎研发了行业首创的 Isales 销售系统和 Iservice 的服务系统。产品的标准化，解放了优化师的日常时间，标准化部分完全依靠技术来解决，腾出更多时间在广告营销策划上。这些标准化的模式保证了大部分标准服务流程的执行力和技术跟踪保证及大数据的储备。凭借过硬的技术产品，2006 年 11 月份上海天擎获得了 Google 的代理权，正式成为 Google 中国上海正式授权代理商。

有了 Google 中国的代理授权之后，2007 年首要的任务就是做好销售，把业务量做上去。王文斌亲自上阵，主抓销售跑市场，联系客户签订广告协议。经过 2007 年的一年的努力，上海天擎在 Google 中国的代理产品上越做越精，业务量不断扩大。这一系列的努力在年底获得了初步回报。在 Google 全国代理商满意度调查中，上海天擎并列全国第一，并很快把这种客户满意度转化为销售额，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，2007 年上海天擎获得“Google 全国最佳代理商奖”，这个奖项是每年在 20 多家代理商中评出的一家。同时，Google 对全国代理商客户广告投放效果评选中，上海天擎荣获“Google 黄金帐户优化行动优秀表现奖”。基于良好的市场规模秩序，上海天擎又获得“Google 最佳市场秩序奖”。一年之内，上海天擎获得 Google 三项大奖，这使得其他 Google 代理商也是刮目相看，一个才成立一年半左右的公司，居然能干成这样，接二连三的奖励对于王文斌和上海天擎来说，是打入了一针又一针的强心剂。

## 2.2 稳步前进

2007-2009 年是上海天擎稳步增长的几年。2007 年底上海天擎无论是从业务量还是人员规模上都获得了比较大的增长，公司实现的营业收入已经达到数千万元，净利润也有几百万，员工总数从创业时不到 10 人的规模，现在扩展到 60 人左右的规模。

进入 2008 年，这时我国网民也超过了 2 亿，成为全球网民最多的国家，整个中国搜索营销市场规模预计从 2007 年的 28.8 亿增长到 2008 年的 48.9 亿。随着 Google 在全球的增长率，加上传统线下广告模式受到 2008 年金融危机的影

响，线上营销成为了传统企业的突破点，迫切希望寻找到新的网络营销方式。

在这个搜索引擎营销的迅速发展的时代，王文斌意识到要把握一切机会，努力向前冲，在加强服务能力建设的同时，王文斌开始从目标客户进行突破。在之前为了公司活下来，上海天擎目标客户主要是针对中小型企业，虽然中小企业众多，但中小企业限于本身规模和盈利水平的限制，不可能拿出很多资金投入搜索引擎广告营销上，因此上海天擎从每个中小型企业客户中获得的毛利水平也是有限的，从而公司总的营业额并不是很大，加之中小企业服务成本也比较高，从而导致公司毛利率比较低。为了扩大市场份额和增强盈利能力，王文斌决定对目标客户重新选择，开始启用“8020 原则”，重点加强大客户服务的开发和销售，不仅满足中小企业的需求，而且也要开拓大中型企业和外资 500 强客户，并且重组了公司的销售团队，把公司销售团队划分为两种类型，一种是针对中小型企业客户，一种是针对大中型企业和外资 500 强客户，并改进了以前的销售人员的考核方式。

王文斌仍然是主抓销售，他四处奔走进行中大型客户的开拓，对于目标客户和潜在客户一家一家的跑，凭借上海天擎在搜索引擎营销上具有的优势和实力，打动了一家客户，签下一个个大订单，通过上下努力，2008 年底客户公司销售额和净利润分别比去年增长了 2000 多万和 500 多万。目标客户的变化也为上海天擎日后拉开与上海其他网络搜索引擎营销代理商的差别奠定了基础。

2008 年底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”。上海天擎坚持一切以客户为中心的公司理念，在对 Google Adwords 关键字广告客户进行的问卷调查显示，上海天擎客户满意度仍然位居全国第一。更让人惊喜的是，2009 年上海天擎作为 Google 中国唯一受邀合作伙伴出席在美国召开的“谷歌全球合作伙伴大会”，王文斌受到 Google 公司两位创始人布林、佩奇及美国前副总统戈尔的亲切会见。谢尔盖·布林表示非常看好中国搜索引擎市场，会更加重视与合作伙伴的共同发展，他们对上海天擎的服务质量和在众多代理商中取得的成绩给予了高度的肯定和赞扬。同年，Google 在对全国代理商的服务标准流程以及服务质量进行考核后，基于上海天擎在帐户优化方面的卓越表现和良好的客户满意度，将唯一的“服务管理体系认证证书”颁发给上海天擎。更为惊喜的是，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。

### 3 严峻考验——在危机中辗转突破

#### 3.1 山雨欲来风满楼

就在上海天擎稳步发展的过程中，2009 年底至 2010 年初，Google 中国和我国政府的矛盾不断升级，起因是 Google 中国公司违背 Google 进入中国市场时做出的书面承诺，当时 Google 发表承诺声称，“Google 中国搜索引擎会遵守中国相关互联网法律，对搜索结果进行过滤审查”。但是，由于 Google 中国的审查与 Google 的“不作恶”口号产生巨大矛盾，包括联合创始人之一的谢尔盖·布林等大量 Google 高管对于 Google 中国的审查也态度暧昧。尤其是在 2009 年的 Google 涉黄事件中，中国互联网违法和不良信息举报中心宣称 Google 中国传播不良信息，审核不足，最终有关部门对 Google 中国传播淫秽色情信息行为依法进行了处罚。2010 年 1 月 12 日，Google 公司在其官方网站发表一篇题为《新的中国策略》（A new approach to China）的声明，称公司将考虑取消 Google 中国的内容审查，并称接下来几周内将和我国政府进行讨论，在法律范围内建立一个不进行过滤的搜索引擎，如果无法协调一致，很可能会关闭 Google 中国网站，停止向中国大陆地区提供网络搜索服务。

在这段时间里，由于内容审查问题 Google 中国的网站流量很不稳定，很多用户用 Google 中国打不开网页，终端用户的搜索量直线下降，有大量用户转而使用百度等搜索工具。Google 中国流量的下降致使上海天擎的销售额几个月期间直线下降，到 2010 年 4 月时公司出现业务危机，很多中小企业由于担心 Google 中国在中国的业务前景都不敢在 Google 上投放关键字广告。在这期间，王文斌每天关注谈判的进展，他隐隐感觉到一场暴风雨即将来临。

由于我国政府非常明确地指出，自我审查是不可协商的法律要求。最终 Google 与我国政府谈判失败，Google 总部在 2010 年 3 月 23 日发表声明称“不能继续在 Google.cn 搜索结果上进行自我审查，Google 中国停止了内容审查，正式退出中国大陆市场”。

### 3.2 主动出击，转战“搜搜（SOSO）”

Google 中国退出中国大陆市场，对王文斌和上海天擎来说，简直是晴天霹雳，给公司造成毁灭性的打击，因为目前公司 95% 以上的销售额全部依赖 Google 中国搜索引擎，Google 中国的退出，意味着上海天擎的业务将全部停止。在接下来的 2 个月时间里，由于 Google 中国的退出，之前所签订的广告合约也没有办法完成，很多已经签约的客户都要求上海天擎退款，导致公司业务量急剧下降。更让王文斌坐立不安的是，公司员工开始人心惶惶，都害怕因为业务萎缩，公司会不会裁员辞退员工，甚至会不会关闭公司。

2010 年前后，随着互联网向纵深发展，很多互联网公司都开始进入搜索服务行业，很多原来不是做搜索的互联网公司现在开始进入网络搜索服务领域。

在目前的搜索服务市场上，已经不是以前的 Google 和百度两家企业竞争了，而是呈现出多个品牌，如腾讯的搜搜（SOSO）、搜狐的搜狗、微软的必应(Bing)搜索、有道搜索、新浪爱问、360 搜索等互联网企业在搜索引擎市场在群雄逐鹿，都在分食搜索引擎市场的蛋糕。

其实也就在 Google 中国和我国政府的矛盾不断升级的时候，王文斌也意识到上海天擎只代理 Google 中国一家产品，业务上存在很大的被动，缺乏控制力，但囿于 Google 是全球最大的网络搜索引擎公司，在中国的网络广告业务量巨大，团队成员不够多，加上管理队伍缺失等原因，上海天擎一直没有去开拓新的搜索引擎业务。用王文斌的话来说，“能够把 Google 中国的网络营销产品代理做好，就足够我们公司生存下来，足够吃饱”，所以那个时候王文斌不急着想做其他代理产品，只要把 Google 的产品做的更精更细更强。“既然 Google 中国退出，现在正是我们要去开拓新业务的时候了”，王文斌决定主动出击，利用自身多年 Google 中国搜索引擎营销代理服务所取得的优势和能力，去寻求新的搜索引擎营销代理产品，开始拓展新的业务领域，扭转目前上海天擎的困境。

经过对国内几家互联网搜索引擎产品的比较和选择，并出于公司平稳过渡和现实情况，王文斌最终决定选择腾讯搜搜（SOSO）的效果推广代理，王文斌认为相比其他搜索产品而言，腾讯搜搜（SOSO）搜索引擎营销推广具有六大优势：（1）覆盖面广，能够接触到庞大 QQ 用户群。腾讯搜搜（SOSO）推广，依托于腾讯和丰富的在线生活场景，提供多样化的广告展示渠道，让亿万 QQ 用户快速的了解和接洽企业。（2）针对性强，能准确覆盖到目标用户。腾讯（SOSO）推广，将广告主的广告内容进行深度分析，使之与亿万 QQ 用户的在线生活场景充分匹配。在 QQ 用户最需要广告主的时候出现广告，提升广告满意度，从而吸引真正有需求的用户快速垂询、取得联系。腾讯平台的这一独特优势，将能帮助您的企业提升广告效益、降低营销成本。（3）互动性强，即搜即 Q，立刻抓住目标客户。腾讯搜搜（SOSO）推广广告平台，结合了腾讯最大的优势——在线 QQ 交流和 QQ 邮箱，让企业的潜在客户可以在广告呈现页面直接与广告主取得联系，第一时间获得广告主的企业服务。推广平台的这个优势，可以让广告主的企业最大限度的降低客户流失，最大规模的缩减客服成本。（4）灵活可控，可以快速调整广告内容和广告开销。在腾讯搜搜（SOSO）推广广告平台，广告主可以悉知每天的广告开销，并随时调整广告内容和呈现形式，在线自主的选择关键词、覆盖地域、最高出价和后期预算，可为广告主提供最经济、最便捷的广告营销服务。（5）性价比高，低开销，高开源。腾讯搜搜（SOSO）推广的广告呈现，形态丰富、资源充足，能有效降低众多广告需求的同质化竞争。在实际应用中，广告内容质量越高，点击扣费越低(低开销)、展示排名越



高(高开源)。这一优势,能充分服务于您长远的、健康的企业营销需求。(6)数据详实,能够掌控广告效果、把握客户属性。腾讯搜搜(SOSO)推广平台,会收集关注过您的广告和产品的QQ用户属性,深度挖掘用户特征,并以适当的形式全面提供给您。这一特点,能使您深入了解广告效果、了解关注人群,从而使您的企业直接把握用户特点、快速了解市场反馈、大幅缩减调研费用,极大缩短产品优化周期、改善企业服务质量。

腾讯是我国互联网用户量最多的互联网公司,拥有4亿多用户,主要是依托QQ聊天工具、QQ游戏,腾讯网等获得了大量的网民,因此王文斌认为“腾讯搜搜(SOSO)作为广告平台来投放,未来一定有非常大的空间,中小企业也会看重搜搜(SOSO)背后庞大的消费者网民群体”。因此,王文斌决定争取拿下腾讯搜搜(SOSO)的授权代理。

2010年5月王文斌带着公司几个技术骨干,跑到深圳腾讯总部大厦,带着代理方案找到了腾讯搜搜(SOSO)的负责人。幸运的是,多年的搜索引擎营销经验和优秀的管理团队打动了该负责人,同意将搜搜(SOSO)效果推广代理授权给上海天擎。7月,上海天擎正式拿到腾讯搜搜(SOSO)的代理授权。

经过3-4个月的业务低迷之后,上海天擎又重新上路。2011-2012年对于上海天擎来说,是匆忙和充实的两年。得益于腾讯巨大的网民规模,在代理腾讯搜搜(SOSO)产品的短短两年时间里,上海天擎发展非常迅速,销售额方面在上海同行业的多家代理商公司中首屈一指,并且陆续在宁波和温州两地开了两家子公司来扩展着他们在上海之外的业务。在年终业绩评选中,2011年上海天擎获得由腾讯颁发的“加速挑战赛冠军”和“优秀销售团队奖”。凭借优质的客户服务水平及良好的客户满意度,2012年上海天擎又荣获腾讯“最佳进取奖”和“优化师服务水平认证证书”。

## 4 十字路口,两难的选择

### 4.1 成长的困惑

就在上海天擎业务蒸蒸日上,公司进入“快车道”的时候,2013年的9月16日在市场没有任何消息的情况下,腾讯的搜搜突然宣布并入搜狐的搜狗。作为代理腾讯搜搜引擎营销三年的上海天擎,又一次站在风口浪尖,搜搜并入搜狗,意味着上海天擎代理的搜搜引擎营销业务要终止,企业处在生死攸关的时刻。历史总是惊人的相似,搜搜并入搜狗就如同2010年Google中国退出大陆市场,给上海天擎造成的打击同样也是毁灭性的,王文斌又一次站在生死攸关的十字路口。

在这个竞争激烈的社会，每个行业都面临着诸多挑战，搜索营销行业也不例外，走到今天这样一个十字路口，王文斌也感受到上海天擎未来发展可能遇到的困境和挑战。

(1) 网络营销代理的业务性质。由于上海天擎从事的是网络搜索引擎代理营销推广业务，其业务主要是代理服务，代理业务是“奶妈型业务”，其软肋就在于缺乏对业务的绝对控制力，代理业务本身就是一个企业的硬伤。这一点，王文斌从 2005 年代理 3721 产品的创业失败的经历中就体验到了这种业务的硬伤。因为都是依赖别人的产品，在别人产品基础上进行的商业活动，一旦任何代理产品的供应商退出市场，或者出现问题，就会对公司的销售额产生很大影响，企业在生产经营过程中一直处于一个被动的状态。

(2) 移动搜索市场对 PC 机桌面搜索市场的挤压。2012 年是移动互联网的元年，移动互联网已经成为当今世界发展最快、潜力巨大的业务，PC 机桌面作为网络终端的市场份额不断被各种智能手机和设备蚕食。随着移动互联网的快速发展，用户搜索行为从 PC 机桌面端延伸至智能手机移动终端，来自移动端的搜索流量正在逐步提升。移动搜索是一个潜力巨大的领域，必将是各大搜索巨头企业力争的一块蛋糕。上海天擎过去一直做的是 PC 桌面搜索引擎营销广告推广业务，对于智能手机移动搜索推广系统的开发还没有真正启动起来。

(3) 同行竞争十分激烈。随着中国互联网的迅速发展，搜索引擎正日益成为人们网络生活中的重要组成部分，成为被各企业比较认可的网站推广手段之一，也成为网络营销服务商最主要的服务项目。因此，越来越多的企业开始关注这个行业，加之技术要求不强、进入门槛较低，导致了大量企业跻身到这个行业中来，致使竞争进入白热化的阶段。单单在上海就有上海火速，上海德搜，上海国经等规模比较大的公司，也都在分食上海市场。

## 4.2 两难的选择

就在 2013 年 9 月 17 日这天上午的公司内部特别会议上，王文斌提出了三个战略方案，这三个方案各有利弊，让王文斌及其管理团队都举棋不定。

### 方案 1：坚守网络搜索引擎营销（SEM），扩大代理产品业务线。

上海天擎坚守网络搜索引擎营销推广业务，并利用多年积累起的品牌优势，不断开拓新的搜索引擎营销推广产品代理业务。首先，上海天擎可以凭借品牌优势和技术优势拿到搜狗、微软必应、百度等其他搜索运营商的代理权，扩大代理品牌的种类。其次，上海天擎以前做的更多中文关键词广告推广计划，满足的是企业内销的推广活动，但随着外贸电子商务的发展，外贸企业对英文关键词广告推广计划的需求越来越强烈，因此从产品线来看，上海天擎可以开发

满足出口贸易企业的海外出口推广需求。最后，进入 2011 年之后，社会化营销逐渐崛起，成为新型的网络营销方式。国外出名的 Facebook 和 Twitter，国内火爆的微博、微信等都是很好的说明。上海天擎可以抓住这个社会化营销趋势，给企业客户提供新型网络营销工具，帮助企业建立官方微博、官方微信主页，这些平台都能很好的让企业和顾客能更好的互动，形成良好的企业品牌形象。

显然，坚守网络搜索引擎营销业务是符合目前上海天擎公司现状的，扩大代理产品业务线也能保证业务量的上升，而且能够快速启动，能带来现金流，总体来看这个方案与公司多年积累的品牌和优势是相符合的，但是让王文斌不安的是如果继续做网络搜索引擎营销业务，还是没有摆脱“奶妈型业务”的代理性质，恐将以后再次遭受到业务被无情剥夺的危机，这是他最不愿意看到的。

### **方案 2：发力移动搜索引擎广告推广服务，打造移动智能服务端。**

随着 iPhone、iPad、Android 等智能手机移动终端的火热，伴随着用户的构成和行为习惯的改变以及新应用程序的大量涌现，移动互联网开始成为新的营销信息传播的载体。移动互联网消除了时空维度对信息传播的限制，实现了传播的随时性、随地性。智能手机和平板电脑等移动终端，伴随于人们在各个空间移动中的碎片化时间，可以实现信息的实时性传播，与需要在客厅、卧室、办公室或者汽车等固定地点接收信息其他媒体相比，其信息发布与信息接收之间的时间之差更小，基本做到即时发布、即时接收，不仅可以实时获得信息，同时也可以实时向别人传递信息。在全球市场上，智能手机移动广告市场规模已达到 27 亿美元，预计 2015 年这个市场会增至 240 亿美元的规模。上海天擎可以转型到移动智能平台上来，提供移动互联网广告推广解决方案，为企业客户打造移动网站、开发移动 app 等移动工具平台为企业多种广告表现形式，并全方位监测移动广告的投放情况，实时进行优化调整，确保移动广告的最佳展示，全面提升移动广告的投资回报率。

开展移动搜索平台推广服务，是未来移动互联网发展所趋，但是王文斌思考的是，如何做好这个移动智能端的广告投放和优化系统，目前从公司技术上来看，还没有相关的技术和人才储备，短期内不能快速启动。

### **方案 3：构建新型网络营销托管服务平台，从代理商转型成服务商。**

上海天擎原来的业务是以网络搜索引擎提供商的产品代理为主，是纯粹的代理商角色，发展空间始终要受到上游供应商的限制。正所谓“不破不立”，为了彻底摆脱“代理商”身份，打造具有核心竞争力的业务体系是上海天擎转型发展的必然之路。因此上海天擎可以提供网络营销托管（Network Marketing

Trusteeship Council, NMTC) 为核心的一站式互联网营销托管服务平台, 通过调研分析企业产品及业务的潜在客户群体, 运用网络营销渠道为企业开展营销服务的专业互联网营销服务商。网络营销托管服务主要包括网站运营管理、B2B 营销托管、社区营销、软文广告、视频营销、事件营销、邮件营销、网络活动策划及网络营销培训等服务内容。这样从网络搜索引擎代理商服务商转变为真正的网络营销服务商, 未来上海天擎可以根据企业产品特性, 为企业网络营销的开展进行合理的策划、运营、实施、监控与管理评估业务。

转型成为网络营销服务商, 对提升上海天擎公司的整体竞争力也有帮助, 但是对上海天擎团队的资源和能力要求也是很高的。王文斌比较担心的是要做全方面的网络营销服务, 自身的资源和团队能力还远远不能匹配, 万一在服务品质不能保证, 造成顾客满意度下降, 客户流失, 上海天擎又该怎么办呢?

## 5 结束语

此时, 时钟已拨到了上午 10 点半, 不知不觉讨论会已经进行了一个半小时了。看到会议室里各部门负责人仍然在激烈地讨论着, 王文斌隐隐感觉到今天的会议可能没有什么结果。“选择比努力更重要, 如果方向错了, 即使再努力, 都会失败, 而且越努力越是加速自己的死亡。”王文斌忽然想起他的 MBA 指导老师曾经对他讲过的话, 他一直记着, 因为这句话让他明白正确的决策有时候比那 99% 的汗水还要重要! 此时, 他意识到上海天擎已经到了必须做出选择的时候了, 他再度起身向会议室主讲台走去, .....

(案例正文字数: 11,928)

## Shanghai TianQing: Sticking to or Transforming?

**Abstract:** This case reviews the development and the solution decision of Shanghai Tianqing information technology company, which it was established by two persons and grew into the agency services leader of “Search Engine Marketing, SEM” in Shanghai area. The case also describes the up and down growing process of Shanghai Tianqing including the choice of entrepreneurial opportunities, the team building and development process and so on. In September 16, 2013, when the Tencent SoSo was merged into Sohu Sogou, Shanghai Tianqing face an important juncture of life and death again, how to develop the next step, hold on the business of search engine marketing or make strategic business transformation, where should Shanghai Tianqing go? This will be an important strategic choice of the future development of Shanghai Tianqing, and will directly determine the company's future development.

**Key words:** search engine marketing; entrepreneurship; business transformation; Strategic Choice