

内蒙古财经大学实训与案例教材系列丛书

丛书主编 金 桩 徐全忠



财智睿读



主编 孙晓光 周 鸿

企业策划经典案例



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

内蒙古财经大学实训与案例教材系列丛书

丛书主编 金 桩 徐全忠

企业策划经典案例

主 编 孙晓光 周 鸿

副主编 王瑞永 康秀梅 毛文静



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业策划经典案例/孙晓光, 周鸿主编. —北京:
经济科学出版社, 2018. 12

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0062 - 3

I. ①企… II. ①孙…②周… III. ①企业管理 -
经营决策 - 案例 IV. ①F272. 31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 283393 号

责任编辑: 宋 涛

责任校对: 隗立娜

责任印制: 李 鹏

企业策划经典案例

主 编 孙晓光 周 鸿

副主编 王瑞永 康秀梅 毛文静

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 6.75 印张 150000 字

2019 年 6 月第 1 版 2019 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0062 - 3 定价: 25.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线: 010 - 88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话: 010 - 88191537

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

目 录

CONTENTS

第一章 企业策划概论案例	1
案例一 策划是生产力，创新是策划的灵魂——广东威王电器有限公司 企业策划	1
案例二 让你的世界无处不在——百度之路	5
案例三 商场自创节日营销策划	11
第二章 企业策划的步骤与撰写案例	15
案例一 冬凌草含片：市场调查策划	15
案例二 施乐公司的市场调查策划	18
第三章 创业策划案例	24
案例一 马化腾和他的 QQ 帝国	24
案例二 青年创业之星的陨落	28
第四章 企业战略策划案例	32
案例一 战略营销实战案例——陈光标让财富与慈善并进	32
案例二 荣事达：市场挑战者战略策划	40
第五章 企业营销策划案例	42
案例一 伊利牛奶站市场营销策划书	42
案例二 苹果公司的新产品市场营销策划	46
案例三 深圳君安金行开业策划	50
第六章 企业品牌策划案例	53
案例一 圣象地板品牌策划	53
案例二 小米手机：为发烧而生	55
第七章 企业形象策划案例	60
案例一 “小天鹅”进军海外企业形象策划案	60

案例二 今日集团的企业形象策划	65
第八章 企业文化策划案例	67
案例一 古泉春集园的老区酒文化营销策划	67
案例二 水到渠自成——杭州市商业银行的企业文化建设	70
第九章 企业公关策划案例	79
案例一 锦江公关策划：穿针引线参谋决策——营利性组织公关部的 职能与作用	79
案例二 江铃汽车公关活动	83
第十章 广告策划案例	87
案例一 蒙牛“随变”冰淇淋广告策划	87
案例二 脑白金——成功教育引导再创巨人新神话	90
第十一章 企业网络策划案例	95
案例一 阿拉灯：开创买方驱动的电子商务新模式	95
案例二 网络营销实战案例 ——大堡礁撬动全球的网络策划	97
参考文献	102

第一章 企业策划概论案例

【教学目的】

通过本章案例学习，了解策划的内容和发展，明确企业策划的基本过程和各个阶段的基本内容，掌握企业策划的特点和作用。

案例一 策划是生产力，创新是策划的灵魂——广东威王电器有限公司企业策划

【案例介绍】

策划理念：利用最少的投入获得最大的回报。

广东省廉江市是我国生产电饭锅配件、成品锅密集的唯一地区，其产业萌发于20世纪80年代初，到了90年代末期已迅速成长为规模最大，实力强劲的产业链，产品品种繁多，花色齐全，时尚美观，无愧于名副其实的“南国电饭锅之都”。该产业发展在中期到鼎盛期各厂家生产的电饭锅根本不愁销路，因为既方便又卫生的电饭锅深受米食消费者的倍加青睐和欢迎。除大量销售国内各省、直辖市、自治区外，也有一部分国外客商慕名前来订货采购，造就了数家中国电饭锅行业的知名品牌企业，例如“三角牌”“半球牌”“万嘉福”“粤海”等，堪称煮饭革命新时代。凡是新生事物或者各行各业在其发展过程中，都有它亘古不变的自然发展规律，即始发期、巩固过渡期、繁荣鼎盛期、衰败消亡期。当然，已形成规模气势的廉江电饭锅产业也毫不例外，到了2000年，电饭锅产业的厂家达到鼎盛期的越来越多，大小企业有400多家，甚至其他行业的创业者也纷纷投入到该行业当中谋求发展。于是，大量制造、互抢客源、互相压价、以次充好、偷工减料等恶性竞争方式接连不断，从而导致电饭锅行业在短短的一年多时间卷入了一场白热化的无序竞争的旋涡，市场可谓硝烟弥漫，致使该产业一落千丈，逐渐转入萧条期，更造成了许多企业甚至大品牌企业不得不转让、破产、倒闭的凄凉局面。

然而，广东威王电器有限公司（以下简称“威王电器”）对当时的环境和市场前景作了冷静的研究和分析，企业毅然决定，远离这种毫无出路的无序竞争，突出怪圈，独

创新的企业发展之路。

一、市场分析创新思路明确目标

2003 年，当时的消费者也由感性消费转向理性消费。这在新一轮的企业发展策略上是一次至关重要的考验。按当时的情况，原有的电饭锅各大知名品牌企业仍然还停留在老的管理模式、生产旧款产品的状态中，其问题主要在于作坊式管理，生产设施科技含量低，产品得不到品质控制和检测，而且效率低下。特别是在加入 WTO 之后，廉江市由于信息不发达，品牌意识淡薄，行业内根本看不到一点生机，更谈不上创新和突破。至此，威王电器紧抓机遇，避开纯粹制造，不为卖产品而制造产品；避开价格战，不为获得微利而肉搏。决定将竞争重心引向威王电器“全球化、品牌化”战略，并且制定了“打造全球小家电航母”这一宏伟目标。

二、自身资源分析

威王电器当时年产量约 50 万台电饭锅，产品品种与市场上销售的产品基本相同，生产基地占地约 5000 平方米，电饭锅生产技术成熟，市场占有份额只有 6 个省市，年产值 5300 多万元。要想达到威王电器“全球化、品牌化”的战略，并且实现“打造全球小家电航母”这一宏伟目标，仅凭如此资源谈何容易。

无论资源如何单薄，但企业总归是要发展的。发展必须务实的、科学的、前瞻性的。我们不能因为现有的资源而妨碍企业宏伟目标的实现。于是，威王电器决定离开廉江，进军“中国家电之都”珠三角，建立一个新的生产营销基地，信息互动窗口也就可以在珠三角顺利打开。

三、企业策划方案的制订与实施过程

（一）搭建信息平台，让全球更多的家电商家更快、更多地了解威王电器

威王电器廉江生产基地由于地处广东省边缘地区，信息的不发达给企业的营销带来了诸多不便。虽然广东省号称世界家电制造工厂，但商家的主要采购点大多圈定在珠三角地区。要想商家去廉江采购和了解电饭锅行情，似乎不切实际，威王电器为了变被动为主动，果断决定在珠三角中山市建立新的生产营销基地。基地顺利建成后，信息果然起到了立竿见影的作用。至此，威王电器成功的迈出了发展的第一步。

（二）开发创新，引领潮流

生产电饭锅的技术当时还存在许多不足。市面供应的电饭锅由于其外壳与内锅罩之间的保温性能较差，造成热效率较低，煮饭时间长，饭煮好后又不能维持高温，影响焖饭的效果。而且，饭煮好后的保温，仅是靠温控器操作电热盘再加热的方式来维持，使电饭锅散热快，温控器会频繁启动，而温控器的频繁启动会造成电饭锅的大量耗电。于是，威王电器重点从电饭锅的节能技术革新入手，研制了新一代环形弧面发热盘，提高了发热效率；改用电子控温装置，减少了温控器的波动次数；将普通锅盖改为微压密封盖，减少了煮饭时热量热气的大量散发。从而，威王电器率先攻克了电饭锅的节能问题。在第一次节能技术改革成功后，威王电器又通过引用先进的保温材料和立体加热技术，达到营养保鲜的效果。创新的产品通过投放市场，销量非常旺盛。这是威王电器通过技术改革后成功走对的第二步。

（三）导入 CIS 系统，打造威王电器企业形象

企业视觉识别规范的综合体（CIS）；是一种结合了现代设计观念和企业管理理论的实体和非实体性的整体传播系统。它包括三个子系统，即精神理念（MI）、行为训练（BI）和视觉形象（VI），三者缺一不可。MI 是 CIS 战略的核心，属于思想意识范畴，包括企业文化、经营思想、服务意识等多方面，是企业树立形象、进行经营活动的灵魂所在，也是做好 VI、BI 策划的根本指导思想。BI 是 MI 的具体化，是传递企业理念的一种动态识别系统，包括对内行为识别（对员工的培训、教育等）和对外行为识别（企业营销活动、公益活动、公关活动等）两大部分。

上述三点相互推行，为广东威王电器指定了明确的运作方向，企业品牌的定位、企业在经营活动方面有一系列可依照的方案概念，并以独特的企业个性和规范的视觉效果塑造了广东威王电器独有的形象，从而在全球范围内对企业进行完整统一的推广，以促进企业深远而又强劲的发展。对企业本身树立坚定的企业思想信念、荣誉感，归属感、增强凝聚力，激励全体员工的士气，方便管理部门之间容易沟通和协调。对外能够广泛吸纳人才，拓宽企业占有市场的份额，加快占有市场的速度，统一企业在市场的传播形象，提高企业在经营中产生更多的附加值，进而达到企业形象的广泛认同和增强企业知名度的提升。

CIS 的导入，一个“打造威王小家电航母”的宏伟目标策划全面启动，企业大胆地喊出了自己的口号——“让梦想开创未来”。同时制定了经营宗旨：诚信经营，互利双赢；企业的理念：以人为本，作为企业发展的最高核心发扬团队精神，创造富有凝聚力的企业文化；企业的发展方针：尊重、谦虚、创新、差异、积极坚持；重新规划了市场战略：集约化、规模化、全球化、努力打造威王电器品牌。

四、实施效果

通过策划，威王电器仅用了3年多的时间创造了行业多个之最。最大的中国电饭锅出口基地，产品销往世界各地36个国家和地区。最快的企业发展速度，建立了4大研发生产基地：广东威王电器有限公司廉江基地、中山基地、广州基地、顺德基地，占地面积480多亩，产品2200多万台（R）。企业员工由当初的150多人到现在的3100多人，现年产值12.67亿元，全球各地共建有600多个营销网点和售后服务中心。获得了最多的企业荣誉和认证，如“国家免检产品”“广东名牌”“广东著名商标”，德国、欧共体认证等。通过数据对比，企业取得的业绩和获得的荣誉，是威王企业策划案例成功的有力证明。

【案例点评】

广东威王电器企业的运作成功，充分说明了企业要在市场上立足并且发展不仅靠的是资源环境的优势，企业本身对于市场的特殊定位与发展方向以及企业发展精神、理念也是企业成功的前驱基础点。

3年时间，也许只是一个普通企业艰难的市场探索过程，而威王电器却用这3年的时间创造了企业的神话：最大的中国电饭锅出口基地（产品销往世界各地36个国家）、最快的企业发展速度（建立4大研发生产基地）、获得最多的企业荣誉认证（国家免检产品、德国、欧共体认证等）等。是什么让一个3年前濒临危机的电饭锅小企业在如今竞争激烈的市场上大放异彩、地位不可撼动？从威王电器的成功策划里我们可以得到启迪：威王电器抢夺市场份额的手段和方法，其重心并非放在异常热闹出位的广告宣传或市场推广活动上，而在注重企业精神理念、企业市场研究定位是威王电器发展、赢得荣誉的主要线路。

从威王电器企业策划案中，我们可以清楚地看到威王电器人的胸怀和远见。做一个企业，尤其是做有长远发展规划的企业不是靠一个或两点“金点子”可以支撑下去的，市场竞争的激烈化、消费群体的理智化不允许这样的企业的生存。威王电器人之所以果敢地重新选择了生产营销基地，是在对市场充分的研究和分析后所作出的决定，是为了企业的重新定位和发展，包括威王电器针对产品的研发，都是基于这个目的。

在我们所见的很多企业，CIS系统常常被视为企业华丽的外衣而备受推崇，而忽略了其对于企业精神与企业凝聚力的作用。在威王电器企业策划中，我们看到的威王CIS系统可谓是“实至名归”，它完全发挥了本身应该有的对于企业的影响力和内部的凝聚力，威王电器人将企业的品牌、形象、理念、宗旨、口号充分体现在了CIS系统导入中，或者说，威王电器的CIS系统导入淋漓尽致地体现出了威王电器的企业内涵，而不仅仅只是形象。

案例来源：雷鸣雏主编：《顶尖策划——第四届中国企业策划案例暨策划人奖案例集》，企业管理出版社2007年版。

案例二 让你的世界无处不在——百度之路

【案例介绍】

互联网是一个巨大的信息库，搜索信息是网民的基本需求。因此，做一个满足中国网民基本需求的搜索网站成为一项绝佳的创意。搜狐、雅虎与 Google 都曾垂涎于此，然而，却是百度成就了这项创意在中国的产业辉煌。

百度作为当今全球最大的中文搜索引擎，自 2000 年创业以来，依托中文智慧，追求技术创新，专注地为网民提供简单和可信赖的互联网搜索服务。目前，百度的数据库拥有十亿个中文网页，且其数量仍在迅猛增长，百度因此能够响应一百多个国家每天数亿次的搜索请求，帮助用户瞬间发现相关结果。同时，“搜索联盟”的 3 万多个会员把百度结合到自己的网站，使用户在上网过程中随时享受百度便捷的服务。百度还提供 WAP 与 PDA（个人数字助理机）搜索业务，即使用户身边没有 PC 机，也能通过手机或掌上电脑等无线平台搜索信息。

面对企业用户，百度为其提供了以软件、竞价排名和关联广告为代表的多项特色服务。平均每月有 300 多家大型企业使用百度搜索广告服务，5000 多家企业通过百度获得商机，近 5 万家企业使用百度竞价排名服务。

百度 2005 年 8 月 5 日在美国纳斯达克成功上市，当天就创造了中国互联网企业前所未有的高度，股价 1 天之内连翻 5 倍，刷新了纳斯达克 1999 年以来的最佳开盘纪录。百度从此进入崭新的发展。

然而，百度的成功绝非一夜暴富的神话。在其成长过程中，百度相继遭遇了竞价排名、MP3 版权诉讼等诸多问题。而百度的成功之路正是其不断克服困难的历程，体现了创意、技术、资本和营销的完美融合。因此，百度不仅仅是互联网产业领域的奇迹，甚至在更广泛的创意产业范畴内也堪称经典。

一、百度风云路

纵观企业的创业之路，百度始终以满足用户需求为目标，提高用户体验为准绳，推出什么频道或撤下什么栏目，都以用户的需求为依据。这是百度业务发展的宗旨，也体现了创意产业作为体验经济的本质要求。2000 年 1 月，公司创始人李彦宏、徐勇从美国携 120 万美元风险投资回国创业，在北京中关村创建了百度网络技术公司。同年 6 月，百度获得二期风险资本注入的 1000 多万美元，企业规模扩大 1 倍。9 月，DFJ（风险投资）和 IDG（创业投资基金）等国际著名风险投资公司经过全面评估，为百度投入巨资，百度资本再度扩容，成为中国本土市场最大的搜索引擎服务商。2000 年 5 月，百度迎来国内首笔生意，签约硅谷动力（门户网站 enet.com），为其提供搜索技术服务，

并以此为开端相继为搜狐 (sohu.com)、新浪 (sina.com)、263 网站以及 tom.com 提供信息检索功能；其后又发布 Baidu.com 搜索引擎 Beta 版，从为门户网站 i 台服务转为独立面向消费者提供搜索服务。

百度一直专注于中文搜索市场，专注于研究汉语的特点和国内网民上网的习惯，在中文分词、相关性搜索、特色搜索等方面超越了其他对手，并引入“相关搜索提示”帮助网民更快地找到信息。此后，百度搜索引擎陆续增加其他特色，如网页快照、网页预览、错别字纠正提示、新闻搜索、Flash 搜索、信息快递搜索、中文搜索风云榜、图片与新闻两大技术化专门搜索引擎、百度网站频道、地区搜索、“贴吧”等功能，将搜索引擎推入社区化时代，聚集了人气，奠定了百度成功的基石。

除此之外，百度还推出搜索引擎竞价排名的全新业务，康佳、联想、可口可乐等国际知名企业成为百度竞价排名客户，百度新的商业模式进一步成长；并通过“闪电计划 (Blitzen Project)”全面升级自身技术水平，在搜索质量、用户体验等各方面均胜出竞争对手，成为最受网民欢迎的中文搜索引擎。其后又加强科研能力，成立了千龙——百度中文信息检索技术实验室；推出深受网民喜爱的“IE 搜索伴侣”，使用户能在地址栏里用中文直接访问网站或搜索信息。百度还推出业界首例“竞争情报系统”软件，集情报计划、情报采集、情报管理和情报服务为一体，帮助企业对整体竞争环境和竞争对手进行全面监测，同时收集和分析商业竞争中企业商业行为的优势、劣势及潜在机会，帮助企业建立强大的情报中心；与中国电信合作推出“百度黄页搜索”测试版，借此正式进军地方搜索业务领域，同时，将黄页数据资源引入百度已有的 WAP 和 PDA 移动搜索等服务；又推出名为“百度知道”的网上问答服务，进军“知识搜索”领域。

二、百度创意路

从创意产业的角度分析百度的重要业务事件，可以看出其成功有三个突出特点：一是围绕需求、创意不断；二是依靠科技、实现创意；三是借助资本和市场成就产业。

(一)“创意”为本，注重体验

百度最大的创意就是把“中国”和“搜索”这两大热点结合起来。面对 Google 以及天网等日趋饱和的市场，百度专注于适合自己的发展道路，力求做到最好。在根本创意付诸实践后，紧密围绕客户需求及其体验进行运营模式和新产品、新服务的开发，把以“相关性搜索”和“贴吧”为代表的一批创意转化成现实业务的增长点，不断拓展市场。

纵观百度的业务成长脉络，不难发现其每个新业务的创意无不源于对用户体验的关怀，而创意经济在某种程度上就是体验经济。注重用户体验正是创意产业的内涵要求。

搜索引擎的成败在商业上取决于用户流量，而要扩大用户流量，就必须认真分析消费者体验，包括搜索的速度、准确性、排序、刷新率以及对中文语言的支持等诸多因

素,然后据此为满足用户需求提供更好的服务。完美的搜索引擎需要做到准确理解用户意图并及时反馈用户的需求。

例如,百度推出的具有中国特色的 MP3 搜索频道,就将其带到了一个“搜索满足用户”的新境界,尚未刻意推广,就已经吸引了大量年轻网民。道理很简单,如果一个网民体验不错,便会把这个搜索推荐给另一个网民,通过这样的口口相传,百度 MP3 搜索的品牌很快就建立了起来。同时也深深地影响了百度品牌的传播,很多客户都是从 MP3 的搜索体验里知道百度的。如今,百度又围绕客户体验提供了资讯、文档、地图、传情、影视等更加多样化的搜索服务,创造了以“贴吧”“知道”为代表的搜索社区,将无数网民头脑中的智慧融入了“搜索引擎”这一新兴的网络产业,强化了用户的良好体验,极大地提高了百度的品牌吸引力。

还有一个细节可以证明百度对用户体验的高度重视。在百度页面上,行与行的间距其实是经过多次测试取得的一个平衡点。它使得客户看上去既不会感到密密麻麻,也不会觉得空空落落。在搜索结果页的上端,还设置了一个跳转链接,这个链接文字的大小也经过了仔细斟酌。例如,在搜索“创意产业”时,搜索结果的页面上端会同时呈现“新闻”“贴吧”“知道”等跳转链接,点击该链接就会跳转到相关频道中关于“创意产业”的页面。这个链接起初只有 CEO 李彦宏从客户体验出发,坚持要做得更大一点。于是这几个频道链接在该功能推出时被做成了 14 像素。虽然仅仅增大了一点,但用户使用起来却感觉方便多了,易用性也更强。

百度作为向广大网民提供搜索服务的高科技企业,把注重用户的搜索体验及更好地满足用户需求视为推动自身品牌建设的基础,从而获得了丰厚的回报。

(二) 科技支撑创意

百度诸多业务的实现都说明了一个道理:创意再好,也必须靠科技转化为现实的生产力后才有价值。例如,由于中文的复杂性,百度的搜索技术非常复杂,公司专门开发了特殊的语言处理技术来处理相似的搜索结果。另外,从百度主要创始人的背景资料中也能看出科技对百度创意产业的支撑:李彦宏本身就是一位资深的信息检索技术专家,而且是超链接分析专利的唯一持有人,先后担任过道·琼斯公司高级顾问和《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者,以及国际知名互联网企业 INFOSEEK 的资深工程师,是新一代互联网技术领域的权威专家。

徐勇是北京大学硕士和美国德州 A&M 大学博士,创办百度之前,他先后任职于美国 QIAGEN, Inc. 和 Stratagene 公司。1999 年,徐勇与他人合创电子商务公司 Cybercalling.com,6 个月就实现了赢利。

百度的首席技术官刘建国主持开发过国内第一个大规模中英文搜索引擎系统(天网)、第一个面向消息的中间件产品(银燕)。在软件开发管理、项目管理、部门管理、人员管理等方面有丰富的经验,负责公司与技术和工程有关的规则、研究和管理,确保百度在中文搜索服务方面居于世界领先地位。

虽然百度的众多科技成就绝非仅这三个人完成的，但正是有了这样的科技型领导核心，才能通过“闪电计划”和设立中文信息检索技术实验室等一系列科技行动，一路支撑百度的每项创意转化为现实，进而推向市场获得经济效益。

（三）资本成就产业

百度成长经历中出现频率最高的一类事件就是资本的持续介入。作为一种产业，如果缺乏了资本的推动，无论创意多么精妙、科技多么先进，都将是镜中花水中月。百度凭借创意和科技成功地吸引了资本，成就了自己的产业奇迹。

需要指出的是，百度并非是因为渴求大量现金才步入纳斯达克的，而是希望与资本市场建立长期联系。百度很清楚，创意与技术和劳动力一样，都要为资本的增值服务。创意的产生和技术的应用能使劳动生产率大幅提高，从而使资本获得更多的相对剩余价值。因此，创意和技术被视为资本增值的强有力工具。而要让创意和技术走向市场并获利，没有货币资本的注入几乎是不可能的。创意、技术、资本的融合，正是创意产业的力量之源。

从前述的百度业务历程可以看到，其在纳斯达克上市之前已进行过三次融资。前两次是在其成立之初的2000年，融资金额分别为120万美元和1000万美元。而第三次融资则是在2004年6月，共有八家企业参与了此次融资，其中包括著名搜索引擎Google的1000万美元战略投资。截至2004年底，百度公司的总资产为3168万美元，销售额达到了1340万美元，净收入为145万美元，自2002年以来，其年增长率高达224%。

而2005年百度的上市则让我们对其有了一个资本角度的全新认识。从资本的关系上看，最初的百度公司（Baidu.com, Inc）其实是于2000年1月18日在开曼群岛注册成立的。该群岛是加勒比海上的一块英属殖民地，在1978年获得了永远豁免缴税义务的皇家法令，因此享有“避税天堂”的美称。为更好地实现对下属子公司的控制及满足其他需要，李彦宏和徐勇又在英属维京群岛注册了一个壳公司，名为百度控股有限公司。在注册总控股公司的同时，两人在北京成立了全资子公司（简称“百度在线”），这是一家外资公司，也是百度公司在中国的第一个运营实体，主要负责向中国企业提供PAP（关键字竞价排名）服务和搜索解决方案，并向Baidu Netcom提供技术支持。由于中国法律对外资公司在华从事互联网服务业有种种限制，因此，两人随后于2001年6月5日在中国北京成立了第二个运营实体百度网络科技有限公司（简称“百度网络”），我们熟知的www.baidu.com就是由它负责。这是一家中资有限责任公司，由李彦宏和徐勇分别持股75%和25%，它获得了中国政府的网站及在线广告经营许可，专门从事网站经营及在线广告业务，我们熟知的Baidu.com及Haol23.com都隶属于它，也就是前述“百度业务历程”的主角。

为进一步巩固在中国的地位，2005年6月，百度公司还在上海成立了第二个全资子公司BaiduChinaCo. Ltd.（百度中国有限公司，一般简称“百度中国”），并计划在日后由其负责华南地区的业务。

2005 年上市的是在开曼群岛注册的 Baidu.com, Inc (百度公司), 而非在中国经营网站及在线广告的 Baidu Netcom (百度网络) 或经营搜索技术服务的 Baidu Online (百度在线), Baidu.com, Inc 和 Baidu Online 都是外资公司, 而 Baidu Netcom 是在中国的有限责任公司。

上述就是资本视角下的百度历程, 显然比我们前述的百度业务历程纷繁得多, 但却展现了百度在资本运作方面的创意, 也正是这个资本的创意成就了百度的每一个业务创意, 最终成就了产业规模。

(四) 独特的市场选择模式

百度创立之初选择了有别于其他专业搜索引擎的商业模式, 即与门户网站合作。百度按照搜索访问量分成, 这种付费模式一度颇受门户网站欢迎, 使百度在做成“硅谷动力”的第一单生意后就凭借提供搜索技术服务迅速占领了中国市场, 成为搜狐、网易和新浪等主力门户网站的重要搜索技术提供商。

但这种模式很快暴露出了局限性。门户网站数量的有限性决定了其需求的有限性。于是百度决定从后台服务转向独立提供搜索服务, 通过正式发布 Baidu.com 搜索引擎 Beta 版, 重新制定了搜索引擎行业在中国的游戏规则。接着, 百度创造性地借用了搜索引擎 overture.com 的“付费排名”搜索引擎商业模式, 即客户通过购买关键字并进行竞价, 决定其在搜索结果中排名的先后, 并通过上下文内容分析技术, 将广告同时投放于其他顶尖级搜索引擎, 与这些合作伙伴共同分享利益。

可见, 极富创意的商业模式也是助推百度迅速成为中文搜索引擎霸主的重要因素。

(五) 百度的传播创意

百度在占据市场优势后, 品牌优势一度没有充分体现。基于当时的竞争格局, 百度必须将中文产品的优势转化为品牌优势, 树立专注的品牌定位。2005 年初以来, 百度开始进入系统化的品牌建设时期, 确立了三大差异化优势来支持百度品牌的提炼, 分别是“专注, 才能不断领先”“百度更懂中文”“关怀用户, 才可依赖”。

三个理念贯穿了百度后来的系列传播活动。例如, 百度在纳斯达克招股说明书扉页上把总标题设为“我们的根, 文字之美”, 并同时注明这样一段文字, “在中文里, 至少有 38 种表达我的方法: 我、俺、孤、愚、寡人、老子、不才……”这段话创意性地说明了中文搜索是一件多么复杂烦琐的事情, 同时表达出自己更懂中文, 因而是世界上对汉语支持最好的搜索引擎。事实也的确如此, 从分词处理到搜索的准确度上, 百度在搜索中文网页方面拥有着很难超越的优势。

同样富有创意的传播例子是在“2005 中国品牌价值管理论坛”颁奖典礼上, 百度借题发挥的小电影“‘我知道你不知道我知道’的 N 种读法”。在这则不到两分钟的宣传短片中, 主角唐伯虎通过对一段中文——我知道你不知道的断词朗诵, 征服了众多女 Fans, “我知道, 你不知道; 我知道你不知道; 我知道, 你不知道我知道; 我知道, 你

不知道我知道你不知道……”这则创意视频同样在暗示：百度更懂中文。

上面的例子是百度塑造自身品牌时最乐意采取的表现形式。因为这种传播创意能够最贴切地展示出百度要向用户提供简单、可依赖的搜索体验并致力于营造快乐搜索文化的目标。

百度还委托广州协作顾问机构围绕“第一中文搜索引擎”的定位创作了一系列视频短片，其创意元素全部取材于中国传统文化，主要阐释百度专注于中文搜索的精神。其中“刀客篇”是广告片，在上市路演时面对华尔街投资者播放，同时，此片还投放于楼宇视频广告。其他三个都是小电影，均以“口碑营销”的方式在互联网上传播，无不取得了良好效果。其实，口碑传播也叫思想传染，指鼓励目标受众将市场信息及概念传递给他人，使之在曝光率和影响上产生几何级增长速度的一种营销推广策略。与传统的广告投入相比，这种策略可以耗费较少的人力物力，将信息在短暂的时间内快速地、爆炸式地传递给成千上万的消费者。

百度此后的大规模“口碑营销”运动不断体现出百度的网络创新精神，增强了与网民的互动。百度也从中发现了新的传播创意，即自然传播，它将一直贯穿创建百度品牌的路径中。其根据是，在新的网络世界，消费者将逐渐转换为传播的主体，而不仅是被动的接受者，消费者会自己选择传播方式、传播内容。百度试图通过软性的和娱乐的方式，在潜意识地培养自己的用户群，同时也在创建自己的口碑营销体系。百度的原则是：在塑造品牌方面，无论是创意方法，还是传播手段都应该是颠覆性的，这并非一种标新立异，而是与百度的网络创新精神保持一致。

【案例点评】

百度对中国创意产业发展的启示，通过对百度的案例分析，我们可以看到其成功在于：

(1) 借助资本和市场的手段，将原本是虚拟的核心创意转化为产业的实有形态。创意无疑是重要的，但创意引爆产业还要依托资本的支持和市场的运作。无数平凡人的脑中都曾产生过精妙的创意，但真正为世人所知甚至形成产业创造财富和就业岗位，使人类获得美好体验的却是少数。

(2) 现在很多创业者或者创业团队都渴望凭借自己的创意获得风险投资、赢得财富，却生怕对方全部掌握自己的创意后抛弃自己，所以谈起商业计划书都遮遮掩掩，浪费着投资商可能给予的产业机会，所以，每一位畅想获得百度式成功的创意拥有者，不妨先从百度的案例中体味一下资本和市场运作对于产业的意义；然后反思为什么自己的创意能够形成赚钱的产业，以及为什么只有你的团队来运作这个创意才会赚钱。

案例来源：张京成、周学政主编：《创意为王——中国创意产业案例典藏》，科学出版社 2003 年版。

案例三 商场自创节日营销策划

【案例介绍】

一、背景

几乎所有的商业企业在“五一”“十一”“春节”这几个黄金周都会大做文章。节日促销成为商业中主力销售模式，这些节日被商家广泛的利用。可是激烈的市场竞争又导致大家都“吃不饱”，难道非要等到“五一”“十一”、世界杯、奥运会才去开拓自己的市场，扩大自己的影响，增加销售额吗？

答案是否定的。在大家都等待时机出现的时候，企业可以主动出击，自己创造机会，自己创造节日！

大庆市商业竞争十分激烈，但各大商场的竞争却停留在普通的打折促销和节日促销上，消费者对此已经十分厌倦。A商场刚刚开业不久，面对强大的竞争对手，如果采取跟风的方式，不光是损失利润，更主要的是市场依旧无法打开。

为此，A商场采取了一系列的营销创新方式，取得了一定的成果。相信这对于要拓展市场份额的企业具有一定的借鉴性。我们虽然难以了解消费者对什么样的促销方式最有好感，但我们可以知道哪些促销对消费者没有作用，这样就可以探索一些比较新颖的方法来博得消费者的心。

了解市场的最根本的方法就是市场调查，这也是最有效的方法。对于一些正在十字路口徘徊，不知道怎样吸引顾客，怎样打开市场的商家来说，不妨先做一下市场调查，了解一下消费者想要什么样的商品、什么样的服务、顾客构成比、习惯性、倾向性、对手的人气等系列的经营参数，然后对症下药。

经过一系列的市场调查，该商场认为：大多数消费者关注的依然是产品价格。顾客构成以20~45岁年龄段为主，居民收入较高，对服装的要求较高。本土商业企业在传统的节日里举行各种各样的活动，虽然有一定的“诱因”（商家为自己的打折促销寻找的理由，如儿童节回报小朋友，建军节回报军人等），但是竞争过度激烈却导致了利润的大幅度下滑，原因是营销手段十分雷同。

看来要想在“千军万马中杀出一条血路”，从传统节日促销里分到一杯羹已经不可能了，必须自己创造机会，创造节日，走一条自造节日的新路。

于是，A商场自造了一系列的节日：开业时大搞开业酬宾，开业百天的时候举行百日庆，夏日刚到则开始推出空调节等。

北方的冬季是漫长而寒冷的，人们对于御寒的衣物需求量很大。A商场市场调查时发现：由于当地人的工资水平相对较高，对于被人们誉为软黄金的羊绒衫、羊线裤消费

量很大，各商家根本不需要做促销就可以销得不错，看来在属于商业淡季的11月初做一个羊绒文化节是上上之策。

一个自造节日的方案就这样确定下来了。可是，究竟该怎样执行呢？

二、价格杀手

工薪家庭的收入再高，也十分有限，他们在注意商品的同时，对价格也比较敏感。能够决定购买的主要因素除商品本身外，就是价格。而像《大腕》里讲的那种成功人士（只买最贵的，不买最好的）在现实世界里是极少的。

同区域与A商场可以形成正面竞争的对手只有2~3家，这几家商场是本土企业，几十年墨守成规，连最基本的营销部都没设置。A商场还发现，对于销路非常好的羊绒制品，这几家对手根本就没有进行过大规模的宣传和促销，这也许是本地羊绒市场需求量较大引起的。

对于商品单价较高的羊绒制品来说，老百姓关注的重点是价格。鉴于此，A商场的第一招应是价格制胜。在与各大羊绒厂商进行谈判的过程中，各厂商都不愿作出价格让步，理由是现在产品的销量已经很好了，没有必要降价。看来要把各厂商的价格降下来，只能从较大的少数几家入手了。招商经理苦口婆心地谈，几个领导品牌依然不为所动。最后，一个品牌提出，只要商场把折扣率下调，可以把价格降下来。总经理在毫无办法的情况下同意了这个厂家的要求。但是，A商场附加了一个条件，该品牌必须从厂家运来一些款式相对落后、价格非常低的特价品，以供中下层消费者购买。

打开第一道缺口后，经过几轮艰难的谈判，其他品牌再也无话可说，同意了A商场相应的要求：把正品价格下调20%，特价品价格下调50%。有了这样的低价，羊绒文化节自然就有了卖点。

价格战是中国两大家电连锁巨头赖以生存的绝招，国美和苏宁一个被称为“价格屠夫”，另一个被叫作“价格杀手”，他们都在挥动“价格利器”，在一轮又一轮的市场拼杀中越来越强大的。如果条件允许的话，谁都可以试试“价格利器”。

三、文化营销

营销为王的年代已经来临，各种各样的营销形式层出不穷。在东北要做文化营销，在华北要做服务营销，在西北要做传播营销，在南方要做整合营销，也许这说明了中国各地的各种意识形态和发达程度对于营销的各种要求，也说明了中国市场的区域性和不平衡性特征。

既然做的是羊绒文化节，当然要从文化入手。

A商场动员各大品牌提供有关羊绒制品的各种资料，由A商场营销部统一进行软文加工，在各大报纸进行软性宣传，并汇编成羊绒文化时尚手册，赠送给购买羊绒制品