

Perbandingan Keunggulan Kompetitif Google dan Baidu di tengah Kebijakan *the Great Firewall of China*

Nur Luthfi Hidayatullah

UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

E-mail: nur.luthfi.hidayatullah@uinsa.ac.id

Abstract

This descriptive qualitative research aims to compare Google's Competitive Advantage as compared to Baidu, a local search engine company, in the midst of the Great Firewall of China policy. The author argues that both Google and Baidu have their distinct competitive advantages, including operational effectiveness and strategic positioning. This research applies descriptive qualitative method, with secondary data sources. The results show that Baidu has competitive advantage in terms of providing services according to the local society's characteristics, delivering a value proposition, having a distinctive value chain, reinforcing the company's elements, and continuing the direction. On the other hand, Google also has competitive advantage in terms of cooperating with local companies, determining the right goal, and involving trade-offs.

Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan membandingkan keunggulan kompetitif Google dibandingkan dengan perusahaan mesin pencarian lokal, Baidu di tengah kebijakan *the Great Firewall of China* di Tiongkok. Penulis berargumen bahwa Google dan Baidu memiliki keunggulan kompetitif masing-masing, baik dari segi efektivitas operasional maupun posisi strategis. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan sumber data sekunder. Penelitian ini menemukan bahwa Baidu memiliki keunggulan kompetitif dari segi layanan sesuai karakter masyarakat lokal, menawarkan manfaat, keunikan produksi, elemen perusahaan yang saling melengkapi, dan kesinambungan tujuan. Di sisi lain, Google memiliki keunggulan kompetitif dari segi bekerja sama dengan perusahaan lokal, menentukan tujuan dan fitur produk.

Keywords: Keunggulan Kompetitif; Google; Baidu; Posisi Strategis; *the Great Firewall of China*

Tantangan yang dihadapi Google di Pasar Tiongkok

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan keunggulan kompetitif Google dibandingkan dengan perusahaan mesin pencarian lokal, Baidu, di tengah kebijakan *the Great Firewall of China* di Tiongkok. Google merupakan perusahaan penyedia situs pencarian yang berbasis di California, Amerika Serikat. Sedangkan Baidu merupakan perusahaan penyedia situs pencarian asal Tiongkok.

Sejak 1999, Google telah terlibat dalam pasar Tiongkok dengan menyediakan layanan google.com, yaitu situs pencarian yang bisa diakses pengguna di berbagai penjuru dunia menggunakan Bahasa Mandarin, Jepang dan Korea. Saat itu, Google menguasai 25% pasar Tiongkok, dan popularitas Google berkembang di kalangan bisnis Tiongkok yang mendukung Barat¹. Akan tetapi, pada 18 Januari 2000 Baidu inc. meluncurkan baidu.com, yaitu situs pencarian berbahasa Mandarin yang memiliki database 740 juta situs, 80 juta gambar, dan 10 juta file². Kemudian, Baidu dan Google mulai bersaing di pasar Tiongkok.

Pada September 2002, Pemerintah Tiongkok menerapkan kebijakan *the Great Firewall of China*. Kebijakan ini merupakan regulasi sensor penuh dan memblokir google.com serta mengalihkannya ke situs pencarian lokal, baidu.com. Dua minggu kemudian, google.com dapat diakses dengan kecepatan yang sangat lambat karena dihalangi oleh *the Great Firewall of China*. *The Great Firewall of China* menerapkan sistem sensor yang kompleks terhadap pengguna di level individu maupun korporasi, dan tidak memiliki daftar resmi mengenai hal-hal yang disensor.

Para ahli berpendapat bahwa ketatnya sensor disebabkan oleh pergantian kepemimpinan politik di Tiongkok. Selain itu, Baidu sebagai penyedia jasa pencarian lokal sekaligus pesaing Google diduga menekan Pemerintah Tiongkok untuk menerapkan sensor. Sehingga, popularitas Google di kalangan pengguna menurun dari 25% pada 2002 menjadi 19.2% di 2006³.

Kebijakan sensor *the Great Firewall of China* mewujudkan pasar situs pencarian yang tidak kompetitif, sehingga diperlukan efektivitas operasional maupun posisi strategis untuk bisa bertahan di pasar Tiongkok. Di satu sisi, Google dapat mengambil langkah yang sama dengan para pesaingnya seperti Yahoo!, MSN dan Baidu dalam mematuhi regulasi Pemerintah Tiongkok dan menerapkan sensor pada situs pencariannya. Di sisi lain, Google berupaya memperoleh keunggulan kompetitif tanpa harus disensor oleh *the Great Firewall of China*. Penulis berargumen bahwa Google dan Baidu masing-masing memiliki keunggulan kompetitif di pasar Tiongkok, baik dari segi efektivitas operasional maupun posisi strategis.

Efektivitas Operasional dan Posisi Strategis dalam mendapatkan Keunggulan Kompetitif

Dalam menghadapi persaingan dan kondisi pasar yang penuh dengan ketidakpastian, entitas bisnis, termasuk perusahaan perlu menerapkan strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dibagi dua, yaitu keunggulan dari segi biaya produksi yang lebih murah, atau harga produk atau jasa yang lebih tinggi, maupun menerapkan keduanya. Keunggulan kompetitif dapat diraih melalui dua cara, yaitu efektivitas operasional dan posisi strategis.

Efektivitas operasional adalah melakukan hal yang sama dengan pesaing, tetapi melakukannya secara lebih baik, misalnya dari segi kepemilikan teknologi, input yang berkualitas, sumber daya manusia yang terlatih, maupun struktur manajemen⁴. Setelah suatu perusahaan menerapkan tindakan terbaik yang baru, maka pesaing cenderung menirunya dengan cepat. Saat banyak perusahaan melakukan hal yang sama dengan cara yang sama, maka konsumen pada akhirnya menentukan pilihan berdasarkan harga. Sehingga, berdampak terhadap keunggulan kompetitif.

Karena sulitnya mempertahankan keberlangsungan efektivitas operasional, maka lebih menguntungkan untuk menerapkan posisi strategis. Posisi strategis adalah melakukan hal yang berbeda dari pesaing, sehingga dapat menawarkan keunikan kepada konsumen. Dalam menerapkan posisi strategis, perusahaan atau entitas bisnis tertentu harus mempraktikkan enam prinsip posisi strategis, yaitu memulai dengan tujuan yang tepat, menawarkan seperangkat manfaat, keunikan dalam produksi, memilih fitur produk yang tepat, semua elemen perusahaan saling melengkapi, dan kesinambungan tujuan.

Pertama, memulai dengan tujuan yang tepat (*starting with the right goal*). Tujuan yang tepat ditetapkan dengan memperkirakan penerimaan jangka panjang dalam berinvestasi. Nilai ekonomis hanya akan diperoleh dengan didapatkannya pendapatan yang berkesinambungan. Nilai ekonomis tercipta jika konsumen rela membayar harga barang atau jasa lebih mahal dari biaya produksinya. Saat tujuan ditentukan berdasarkan jumlah atau kepemimpinan di pasar, dengan asumsi bahwa pendapatan akan diperoleh di akhir, maka tindakan ini justru akan menghasilkan strategi yang buruk. Strategi yang buruk juga akan terjadi saat strategi bertujuan mengikuti keinginan investor⁵.

Kedua, menawarkan seperangkat manfaat (*delivering a value proposition*). Perusahaan harus bisa menawarkan manfaat bagi konsumen, berbeda dari apa yang ditawarkan oleh pesaing. Strategi bukan pencarian cara terbaik untuk berkompetisi, dan juga bukan upaya menyediakan segala kebutuhan konsumen dari berbagai kalangan. Akan tetapi, strategi adalah cara

berkompetisi yang membawakan nilai unik dan fungsi tertentu bagi sekelompok konsumen⁶.

Ketiga, keunikan dalam produksi (*having a distinctive value chain*). Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, perusahaan harus melakukan berbagai aktivitas yang berbeda dari pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Perusahaan harus memperkirakan cara memproduksi, logistik, layanan pengiriman, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dll. berbeda dengan pesaing dan mengacu pada nilai keunikan. Jika suatu perusahaan berfokus pada menerapkan cara yang sudah umum diketahui, maka akan cenderung melakukan berbagai aktivitas yang sama dengan pesaing dan mempersulit mendapatkan keunggulan.

Keempat, memilih fitur produk yang tepat (*involving trade-offs*). Perusahaan harus memilih beberapa fitur produk, jasa, atau aktivitas tertentu sehingga menjadikannya lebih unik bagi konsumen. Konsekuensinya, fitur-fitur lain yang tidak diperlukan tidak perlu disediakan dalam layanan. Berbagai *trade-offs* terhadap produk maupun jasa tersebut akan membuat perusahaan terkesan berbeda dari pesaingnya. Saat pengembangan produk dan jasa tidak mempertimbangkan keunikan fitur, maka akan menjadi contoh yang mudah ditiru oleh pesaing. Jika perusahaan berusaha untuk menyediakan segalanya bagi semua konsumen, justru akan membuat perusahaan itu tidak memiliki keunggulan.

Kelima, semua elemen perusahaan saling melengkapi (*reinforcing the company's elements*). Semua aktivitas perusahaan harus saling mengisi. Sebagai contoh, desain produk suatu perusahaan harus mendukung pendekatannya pada proses produksi, dan keduanya seharusnya mempengaruhi cara menyajikan layanan pasca penjualan. Cara tersebut tidak hanya cocok untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga agar strategi itu sulit untuk ditiru. Pesaing dapat meniru suatu aktivitas atau fitur produk dengan mudah, tetapi akan kesulitan untuk menduplikasi seluruh sistem persaingan. Pesaing akan mudah meniru perusahaan yang tidak memiliki inovasi yang berbeda dalam produksi, pemasaran maupun distribusi⁷.

Keenam, kesinambungan tujuan (*continuing the direction*) dengan arah yang jelas. Perusahaan harus menentukan nilai unik yang dijalkannya. Tanpa kesinambungan tujuan, perusahaan akan kesulitan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan unik dalam membangun reputasi yang baik di hadapan konsumen. Terlalu sering berinovasi menandakan bahwa perusahaan itu tidak memiliki pemikiran strategis yang baik dan konsisten. Perbaikan berkelanjutan sangat dibutuhkan, tetapi harus dipandu oleh arah strategis.

Keunggulan Kompetitif Google dibanding Baidu dalam Menentukan Tujuan

Dalam menentukan tujuan perusahaan, Baidu bersifat minimalis. Baidu hanya menyediakan layanan sesuai dengan permintaan dari pasar yang besar, bukan menentukan tujuan perusahaan dari awal. Konsekuensinya, Baidu tidak mengikuti tren yang ada. Filosofi Baidu yaitu 'jangan melakukan pengembangan kecuali jika dibutuhkan'. Pengembangan bisnis Baidu menekankan pada pengalaman dan kebutuhan konsumen, sehingga semua produk harus mudah untuk digunakan konsumen⁸.

Di sisi lain, Wakil Presiden Google Elliot Schrage menjelaskan bahwa tujuan perusahaan Google adalah memuaskan konsumen pengguna layanan dan memperluas akses informasi kepada siapapun yang menginginkannya. Akan tetapi, keberadaan blokir *the Great Firewall of China* memperlambat akses konsumen ke situs google.com. Sehingga, kualitas layanan situs pencarian Google menurun dibandingkan dengan para pesaingnya, yaitu Baidu maupun Yahoo! Tiongkok yang mematuhi regulasi sensor Pemerintah Tiongkok. Walau terjadi hambatan berupa sensor, Google tetap berminat berinvestasi di pasar Tiongkok. Untuk merespon regulasi sensor dari Tiongkok, perusahaan Google menambahkan komitmen ketiga, yaitu bertindak responsif terhadap kondisi-kondisi lokal⁹.

Kesimpulannya, Baidu dan Google menetapkan tujuan yang berbeda walaupun sama-sama berkompetisi dalam bidang situs pencarian. Di satu sisi, Baidu bertujuan memenuhi kebutuhan konsumen. Di sisi lain, Google bertujuan memelopori kebebasan penyebaran informasi. Karena memiliki tujuan yang berbeda, kedua perusahaan memiliki posisi tujuan yang strategis. Walaupun demikian, Google memiliki keunggulan kompetitif dalam hal komitmen beradaptasi dengan kondisi pasar lokal.

Keunggulan Kompetitif Baidu dibanding Google dalam Menawarkan Manfaat

Terdapat perbedaan dari segi konsumen Baidu, yang mayoritas berada di Tiongkok, dengan konsumen Google, yang mayoritas berada di Barat. Dari segi usia, mayoritas pengguna internet di Tiongkok rata-rata berumur 25 tahun. Di sisi lain, kebanyakan pengguna internet di Barat berusia 35 tahun. Cara penyajian hasil pencarian Baidu memenuhi seluruh halaman web, sedangkan Google hanya berfokus pada bagian kiri atas halaman. Waktu akses ke Google lebih cepat dari pada Baidu, akan tetapi telah diperlambat oleh *the Great Firewall of China*. Mayoritas pengguna internet di Tiongkok menggunakan perangkat genggam, bukan komputer seperti di Barat. Selain itu, cara mencari kata kunci di Tiongkok dilakukan dengan memilih dari daftar, bukan mengetik kata kunci seperti di Barat¹⁰.

Kebudayaan berinternet di Tiongkok berbeda dengan di negara-negara lain. Mayoritas pengguna internet di Tiongkok adalah golongan muda yang lebih tertarik bermain game dan mengakses media sosial daripada mencari informasi. Selain itu, jumlah pengguna internet di Tiongkok hanya 35% dari populasi. Pengguna internet di Tiongkok mayoritas mencari informasi tentang barang-barang bermerek dan gaya hidup. Selain itu, pengguna internet di Tiongkok lebih biasa mencari semua hasil pencarian daripada memilih situs-situs tertentu menggunakan kata kunci¹¹.

Menurut penemu Baidu, Robin Li, Baidu sukses menguasai 80% pasar pencarian di Tiongkok karena mempertimbangkan tingkah laku konsumen dalam menyediakan layanannya. Adanya perbedaan kultural membuat perusahaan asing, termasuk Google dan Yahoo! sulit bersaing. Karena Baidu beroperasi secara lokal di Tiongkok, maka lebih mudah merespon kondisi lokal dengan cepat. Selain itu, Baidu memahami Bahasa Mandarin lebih baik dari pesaingnya¹².

Di sisi lain, pada tahun 2006 Google memutuskan untuk meluncurkan google.cn yang dijalankan oleh perusahaan Google cabang Tiongkok di Beijing. Berbeda dengan para pesaingnya, Google menyertakan pesan yang mengindikasikan jika pengguna mengakses situs yang telah disensor. Walaupun demikian, Google tetap membuka google.com berbahasa Mandarin sebagai situs akses lambat yang tidak disensor. Google tidak membuka layanan Gmail dan Blogger karena isu privasi. Selain itu, Google tidak pernah menekan pemerintah Tiongkok untuk menghapuskan kebijakan sensornya¹³.

Dengan demikian, Baidu memiliki posisi strategis dibandingkan dengan Google dalam hal menawarkan manfaat bagi konsumen. Baidu menyediakan layanan situs pencarian dengan format yang sesuai dengan karakter masyarakat Tiongkok. Di lain pihak, Google kurang bisa menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen di Tiongkok. Walaupun berbahasa Mandarin, google.cn tidak menyajikan hal baru jika dibandingkan dengan google.com. Selain itu, keengganan Google untuk menyensor hasil pencariannya justru memperlambat situs, sehingga mempersulit akses konsumen Tiongkok.

Keunggulan Kompetitif Baidu dibanding Google dalam Keunikan Produksi

Keunikan Baidu dalam menjalankan bisnisnya adalah sistem pembayaran perusahaan yang ingin memasang iklan di baidu.com. Dalam mempromosikan produk atau jasa menggunakan Baidu, perusahaan dapat membayar biaya lebih untuk meningkatkan daftar ranking situsnya dalam hasil pencarian. Hasilnya, situs-situs dengan ranking tinggi kebanyakan berbahasa Mandarin dan berasal dari Tiongkok. Masyarakat Tiongkok secara umum akan tertarik membuka situs hasil pencarian dengan ranking tinggi, karena dianggap telah mengeluarkan banyak biaya untuk mempromosikan barang atau jasanya.

Selain itu, perusahaan yang mempromosikan produk atau jasanya melalui Baidu dapat memilih provinsi-provinsi di Tiongkok yang menjadi target periklanannya¹⁴.

Di sisi lain, Google menggunakan jasa periklanan Google AdWords, yang dinilai sebagai tempat mengiklankan merek atau barang dari luar negeri¹⁵. Untuk meningkatkan pelayanan bagi penggunaanya, Google merekrut masyarakat Tiongkok sebagai karyawan. Google memilih Kai-Fu Lee, seorang mantan pegawai Apple dan Microsoft sekaligus seorang figur terkemuka di Tiongkok untuk memimpin google.cn dengan harapan dapat menarik pasar Tiongkok. Pada 2007, Google bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan teknologi di Tiongkok, seperti China Mobile, China Telecom, situs video xunlei.com dan komunitas sosial tianya.com¹⁶.

Perekrutan karyawan Tiongkok dan bekerja sama dengan perusahaan di Tiongkok merupakan upaya Google dalam membangun citranya di kalangan masyarakat Tiongkok. Selain itu, langkah ini juga wujud dari usaha meningkatkan efektivitas operasional manajemen Google di Tiongkok. Akan tetapi, kebijakan ini tidak tergolong sebagai posisi strategis karena telah diterapkan oleh Baidu sejak awal kemunculannya di pasar Tiongkok. Sehingga, Baidu lebih memiliki posisi strategis dalam keunikan produksi, dengan posisi sebagai situs pencarian nomor satu di Tiongkok pada tahun 2006, sedangkan Google menempati posisi kedua.

Keunggulan Kompetitif Google dibanding Baidu dari segi Fitur Produk

Salah satu keputusan awal yang dilakukan oleh Baidu adalah menggubahnya dari bentuk portal web menjadi situs pencarian. Baidu terus berinovasi dan fokus pada investasi jangka panjang, bukan keuntungan jangka pendek. Misalnya, dengan terus mengembangkan layanan di *internet mobile*¹⁷.

Selain itu, pada tahun 2009 Baidu mengubah sistem pembayaran ranking untuk hasil pencarian menjadi sistem Phoenix Net, yang mirip dengan Google. Konsumen Tiongkok hanya membutuhkan beberapa hari untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Kali ini, daftar situs hasil pencarian disusun berdasarkan kualitas isi situs dan biaya yang dibayar pemilik situs untuk menaikkan rankingnya¹⁸. Keputusan Baidu dalam menjalankan bisnis situs pencarian, *internet mobile* dan sistem pembayaran untuk jasa periklanan merupakan tindakan untuk meningkatkan efektivitas operasional, tetapi bukan merupakan posisi strategis karena sebelumnya telah dilakukan oleh Google.

Di sisi lain, pada 23 Maret 2010 Google keluar dari pasar Tiongkok dan menghentikan penyensoran diri dari layanan pencariannya. Semua pengguna akan dialihkan ke google.com.hk yang menyediakan hasil pencarian berbahasa Mandarin sederhana dan tidak disensor. Sehingga, Google mengalihkan

tanggungan sensor sepenuhnya kepada Pemerintah Tiongkok¹⁹. Dampaknya, jumlah pengguna Google Tiongkok turun drastis dari 24.2% di tahun 2010 menjadi 18.9% di tahun 2011. Sementara itu, pengguna Baidu terus berkembang²⁰.

Walaupun terdapat penurunan jumlah pengguna, Google memiliki posisi strategis dari segi fitur produk, yaitu menyediakan situs pencarian google.com.hk yang terbebas dari sensor *the Great Firewall of China*. Sehingga, Google dapat menghindari keterikatan dengan regulasi sensor Pemerintah Tiongkok, sekaligus mempelajari perkembangan pasar baru di Hong Kong.

Keunggulan Kompetitif Baidu dibanding Google dari segi Elemen Perusahaan

Berbagai elemen perusahaan yang diterapkan Baidu saling melengkapi. Dari segi desain produk, Baidu memahami segmentasi kebutuhan masyarakat Tiongkok tentang informasi. Dari segi produksi, Baidu memiliki fitur-fitur situs pencarian yang tidak mudah ditiru oleh pesaingnya, karena disesuaikan dengan karakter konsumen dalam menggunakan internet. Selain itu, dalam tahap pasca peluncuran produk, Baidu berupaya meniru fitur-fitur yang sebelumnya telah dimiliki oleh Google seperti di bidang periklanan dan *internet mobile*. Sebagai contoh, Google berfokus pada *mobile search* pada 2007, tetapi disusul oleh Baidu pada 2009²¹.

Di sisi lain, desain produk Google tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal Tiongkok. Keinginan Google untuk meluncurkan situs yang tidak disensor tidak didasari oleh permintaan dari masyarakat Tiongkok. Akhirnya, pada 2013 sebagian situs Google Hong Kong juga diblokir oleh *the Great Firewall of China*²². Penyensoran tidak lagi dilakukan secara pribadi oleh Google, tetapi dilakukan langsung oleh Pemerintah Tiongkok terhadap google.com.hk bagi 384 juta pengguna internet di Tiongkok²³. Karena Google hanya berfokus pada memperjuangkan penyediaan layanan informasi bebas di situs pencarian, Google semakin tertinggal dari Baidu yang terus berinovasi di tahap pasca produksi. Sehingga, Baidu memiliki posisi strategis dibanding Google dari segi elemen perusahaan yang saling terhubung, dan dapat diakses oleh masyarakat Tiongkok.

Keunggulan Kompetitif Baidu dibanding Google dalam Kestinambungan Tujuan

Baidu memiliki posisi strategis dari segi kestinambungan tujuan, yaitu dengan mengembangkan berbagai fitur di produk-produk *mobile*. Sebagai contoh, Baidu mengembangkan layanan *game*, musik, literatur digital serta aksesibilitas situs dalam skala internasional²⁴. Sehingga, pada tahun 2011 pendapatan Baidu sebesar 2,3 juta Dolar, yang merupakan peningkatan 83,2% dari tahun sebelumnya.

Di sisi lain, pada tahun 2011 fokus bisnis Google di Tiongkok tidak lagi terbatas sebagai situs pencarian. Google juga menyediakan berbagai layanan seperti jasa periklanan online DoubleClick, AdSense dan AdMob, Google Maps, dll. Strategi ini dinilai dapat menghindari regulasi sensor situs *the Great Firewall of China* yang diterapkan Pemerintah Tiongkok, dan sekaligus membuka kesempatan mengembangkan bisnis Google di segmen selain situs pencarian²⁵.

Dengan demikian, Peralihan fokus bisnis Google di Tiongkok dalam menyediakan berbagai layanan online merupakan langkah baru yang diputuskan setelah Google mempelajari prospek layanan situs pencarian yang dinilai tidak efektif. Walaupun demikian, langkah ini tidak menghilangkan tantangan bagi Google dengan keberadaan Baidu yang terus berinovasi di sektor-sektor layanan online lainnya.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Baidu memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan Google dari segi efektivitas operasional dan posisi strategis. Efektivitas operasional Baidu yaitu dengan menyediakan layanan fitur-fitur situs pencarian yang sesuai dengan karakter lokal masyarakat Tiongkok. Selain itu, Baidu memiliki posisi strategis dalam hal menawarkan manfaat kepada konsumen dengan menyediakan tampilan dan fitur situs sesuai kebutuhan masyarakat Tiongkok; keunikan produksi dengan menyediakan iklan sesuai rangking berdasarkan biaya promosi sehingga meyakinkan konsumen; elemen perusahaan yang mampu meniru fitur *mobile internet* Google; serta kesinambungan tujuan dengan mengembangkan fitur produk mobile dan aksesibilitas internasional.

Di sisi lain, Google juga memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan Baidu dari segi efektivitas operasional dan posisi strategis. Efektivitas operasional Google yaitu dengan merekrut masyarakat Tiongkok sebagai karyawan dan bekerja sama dengan perusahaan teknologi Tiongkok. Sedangkan posisi strategis Google dalam hal menentukan tujuan, yaitu menyediakan kebebasan akses terhadap informasi tanpa disensor; dan fitur produk layanan situs google.com.hk yang bebas sensor. Walaupun demikian, Google belum berhasil mengalahkan keunggulan kompetitif Baidu, karena berusaha menyediakan layanan yang bukan merupakan permintaan pasar Tiongkok, yaitu situs pencarian yang tidak disensor.

Endnotes

¹ C. MacDonald, "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

² Reuters. "Profile: Baidu Inc (BIDU.O)." 2014. Diakses 11 Juli 2014. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=BIDU.O>

³ C. MacDonald, "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

⁴ M. E. Porter, *Strategy and the Internet*. Harvard: Harvard Business School, 2001.

⁵ M. E. Porter, *Strategy and the Internet*. Harvard: Harvard Business School, 2001.

⁶ M. E. Porter, *Strategy and the Internet*. Harvard: Harvard Business School, 2001.

⁷ M. E. Porter, *Strategy and the Internet*. Harvard: Harvard Business School, 2001.

⁸ L. Jing, "The Google of China: The Secret of Baidu's Runaway Search-Engine Success." 2012. Diakses 10 Juli 2014. <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2111545,00.html>

⁹ C. MacDonald, "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

¹⁰ E. Harca, "Search in China – How Baidu is Different from Google." 2013. Diakses 10 Juli 2014. <http://www.clickz.com/clickz/column/2288982/search-in-China-how-baidu-is-different-from-google>

¹¹ S. So. Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014. http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html

¹² S. So. Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014. http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html

¹³ C. MacDonald, "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

¹⁴ S. So. Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014. http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html

¹⁵ T, Lawton. "Chinese Search Engine Marketing – 360 Vs Google AdWords Vs Baidu." 2014. Diakses 10 Juli 2014 <http://chairmanmigo.com/chinese-search-engine-marketing-360-vs-google-adwords-vs-baidu>

¹⁶ C. MacDonald, "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

¹⁷ F. Rom, "China's Answer to Google." 2014. Diakses pada 10 Juli 2014 <http://www.emergingstars.com/success-stories/China%E2%80%99s-answer-google>

¹⁸ L. Jing, "The Google of China: The Secret of Baidu's Runaway Search-Engine Success." 2012. Diakses 10 Juli 2014. <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2111545,00.html>

¹⁹ Telegraph. "Google in China: Timeline." 2011. Diakses pada 18 Juni 2014. <http://www.telegraph.co.uk/technology/google/8551639/Google-in-China-timeline.html>

²⁰ Y. Yang, "Google in China 2.0: New Strategy Avoids Censorship Showdown." 2011. Diakses 18 Juni 2014. <https://worldcrunch.com/tech-science/google-in-china-20-new-strategy-avoids-censorship-showdown>

²¹ S. So. Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014. http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html

²² Millward, S. "Baidu down, Qihoo up, Google dead. 2013 was a year of drama for China's search engines." 2014. Diakses 10 Juli 2014. <http://www.teChinasia.com/how-baidu-qihoo-google-performed-in-China-in-2013>

²³ S. So. Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014. http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html

²⁴ P. Sikka. "Why Baidu will continue to invest in new mobile products in 2014." 2014. Diakses 11 Juli 2014 <http://finance.yahoo.com/news/why-baidu-continue-invest-mobile-130013992.html>

²⁵ Lee, M. "Analysis: A year after China retreat, Google plots new growth." 2011. Diakses 18 Juni 2014 <http://www.reuters.com/article/2011/01/13/us-google-China-idUSTRE70C1X820110113>

References

Harca, E. "Search in China – How Baidu is Different from Google." 2013. Diakses 10 Juli 2014. <http://www.clickz.com/clickz/column/2288982/search-in-China-how-baidu-is-different-from-google>

Jing, L. "The Google of China: The Secret of Baidu's Runaway Search-Engine Success." 2012. Diakses 10 Juli 2014. <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2111545,00.html>

Lawton, T. "Chinese Search Engine Marketing – 360 Vs Google AdWords Vs Baidu." 2014. Diakses 10 Juli 2014 <http://chairmanmigo.com/chinese-search-engine-marketing-360-vs-google-adwords-vs-baidu>

Lee, M. "Analysis: A year after China retreat, Google plots new growth." 2011. Diakses 18 Juni 2014 <http://www.reuters.com/article/2011/01/13/us-google-China-idUSTRE70C1X820110113>

MacDonald, C. "Google in China the Great Firewall." 2007. Diakses pada 18 Juni 2014 http://0nulled.com/doc/pdf/download/web__duke__edu--kenanethics--CaseStudies--GoogleInChina.pdf

Millward, S. "Baidu down, Qihoo up, Google dead. 2013 was a year of drama for China's search engines." 2014. Diakses 10 Juli 2014. <http://www.teChinasia.com/how-baidu-qihoo-google-performed-in-China-in-2013>

Porter, M. E. *Strategy and the Internet*. Harvard: Harvard Business School, 2001.

- Reuters. "Profile: Baidu Inc (BIDU.O)." 2014. Diakses 11 Juli 2014.
<http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=BIDU.O>
- Rom, F. "China's Answer to Google." 2014. Diakses pada 10 Juli 2014
<http://www.emergingstars.com/success-stories/China%E2%80%99s-answer-google>
- Sikka, P. "Why Baidu will continue to invest in new mobile products in 2014." 2014. Diakses 11 Juli 2014 <http://finance.yahoo.com/news/why-baidu-continue-invest-mobile-130013992.html>
- So, S. "Google wins and loses with exit." 2010. Diakses 10 Juli 2014.
http://www.atimes.com/atimes/Tiongkok_Business/LD08Cb01.html
- Telegraph. "Google in China: Timeline." 2011. Diakses pada 18 Juni 2014.
<http://www.telegraph.co.uk/technology/google/8551639/Google-in-China-timeline.html>
- Yang, Y. "Google in China 2.0: New Strategy Avoids Censorship Showdown." 2011. Diakses 18 Juni 2014. <https://worldcrunch.com/tech-science/google-in-china-20-new-strategy-avoids-censorship-showdown>