

摘要

成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略研究

近年来，随着广电技术的不断发展，以及人们对更高质量广播电视节目的需求不断增加，在广电“十四五”计划的政策引领下，广电技术行业融合制播业务有着很大的市场需求及前景。媒介不断变化，世界日新月异，我们即将进入一个万物可视、更高清、更融合、更智慧的“未来视界”，广电技术行业对企业的研发能力、技术创新、产品方案以及服务的要求也越来越高。成都索贝数码科技公司作为专业级广电媒体技术方案提供商，在融合制播业务方面有着良好的发展机遇，但同时也面临着严峻的挑战。

新媒体的迅速崛起，给传统广电行业带来了巨大的冲击。再加上近年来疫情等原因，公司的主营业务客户的收益受到了影响，广电技术市场规模出现了缩小的趋势，传统广电音视频企业之间的竞争也变得更加激烈。成都索贝数码科技公司为争取市场份额在部分项目上采取了低价的策略，但由于公司持续的研发投入以及供应商议价能力较强等因素，对成本控制难度较大，导致部分业务利润较低，影响了公司的发展。另外，业务方案体量较大，产品较为单一，没有很好做到差异化，服务不到位等问题也造成了部分客户流失的现象。选择合适的竞争战略，提升竞争优势成为公司目前亟待解决的问题。

本文以成都索贝数码科技公司融合制播业务为研究对象，主要通过调查研究法、文献研究法以及案例研究法进行研究，通过查阅国内外相关竞争战略的文献，对理论研究现状进行归纳，为文章提供理论基础。首先，对成都索贝数码科技公司的概况及业务经营现状进行了分析，指出目前公司所面临的问题及问题成因。运用 PEST 分析法研究了索贝公司融合制播业务的外部环境，然后通过波特五力模型对广电技术行业环境进行分析，并从资源、能力等角度分析了索贝公司的内部环境。最后运用 SWOT 模型对外部环境带来的机会与威胁，公司内部的优势与劣势进行整理总结，据此得出 SO、ST、WO、WT 四种不同的战略方向。针对索贝公司所面临的问题，根据业务现状及行业情况，结合 SWOT 模型和战略计划矩阵（QSPM）对成本领先战略、集中化战略、差异化战略三种竞争战略的可行性进行定性、定量分析。最终选择了差异化战略为竞争战略，并从市场定位差异化、

产品差异化和服务差异化三个方面进行实施。最后，为了保证竞争战略可以顺利实施，从组织结构、人力资源、技术专利保护、组织文化四个方面提出了保障措施。

本文通过对成都索贝数码科技公司融合制播业务的经营现状和外部、内部环境进行分析，从而选择差异化战略为竞争战略。公司应在原有的产品资源及业务的基础上，针对不同客户需求进行差异化优化补充，整合更多优质资源，完善融合媒体制播体系，在控制好成本的同时获得更多项目销售机会及资源。在自身产品，业务范围及人员方面做出调整，保证服务质量，提升竞争优势。希望本文能对成都索贝数码科技公司有所帮助。

关键词：

广电技术行业、竞争战略、差异化战略

Abstract

Research on the Competitive Strategy of Integration Media

Production and Broadcasting Business in Chengdu Sobey

Digital Technology Co., Ltd

In recent years, with the continuous development of broadcasting technology and people's demand for higher quality broadcast TV programs, and led by the policy of the "14th Five-Year Plan" of broadcasting, there is a great market demand and prospect for integration media production and broadcasting business in the broadcasting technology industry. As the media keeps changing and the world is changing day by day, we are about to enter a "future vision" where everything is visible, higher definition, more integrated and more intelligent. Chengdu Sobey Digital Technology Company, as a professional broadcasting media technology solution provider, has a good opportunity for development in the integration media production and broadcasting business but is also facing serious challenges at the same time.

The rapid rise of new media has brought great impact to the traditional broadcasting industry. Coupled with the epidemic and other reasons in recent years, the revenues of the Company's main business customers have been affected, the size of the broadcasting technology market has been on a downsizing trend, and the competition among traditional broadcasting audio and video companies has become more intense. Chengdu Sobey Digital Technology Company adopted a low price strategy in some of its programs in order to gain market share. However, due to factors such as the Company's continuous investment in research and development as well as the strong bargaining power of its suppliers, it was more difficult to control costs, resulting in lower profits for some of its businesses, which affected the Company's development. In addition, the business program volume is large, the product is relatively single, not well done to differentiate, the service is not in place

and other issues also caused some of the customer loss phenomenon. Selection of appropriate competitive strategies to enhance competitive advantage has become an urgent issue for the company.

This paper takes the integration media production and broadcasting business of Chengdu Sobey Digital Technology Company as the research object, mainly through the survey research method, literature research method and case study method, and summarizes the current status of theoretical research by reviewing domestic and foreign literature on relevant competitive strategies, so as to provide a theoretical basis for the article. First of all, the profile and business operation status of Chengdu Sobey Digital Technology Company is analyzed, pointing out the problems faced by the company at present and the causes of the problems. The external environment of Sobey's convergent production and broadcasting business is studied by using PEST analysis, and then the environment of the broadcasting technology industry is analyzed through the Porter's Five Forces model, and the internal environment of Sobey is analyzed from the perspectives of resources and capabilities. Finally, the SWOT model is used to organize and summarize the opportunities and threats brought by the external environment, and the company's internal strengths and weaknesses, according to which four different strategic directions are derived, namely, SO, ST, WO and WT. In view of the problems faced by Sobey, the feasibility of the three competitive strategies of cost leadership strategy, centralization strategy and differentiation strategy are analyzed qualitatively and quantitatively based on the business status quo and the industry, combined with the SWOT model and the Strategic Planning Matrix (QSPM). Finally, the differentiation strategy is chosen as the competitive strategy and is implemented in three aspects: market positioning differentiation, product differentiation and service differentiation. Finally, in order to ensure that the competitive strategy can be successfully implemented, safeguard measures are proposed from four aspects: organizational structure, human resources, technology patent protection and organizational culture.

This paper analyzes the operation status and external and internal environment of Chengdu Sobey Digital Technology Company's integration media production and

broadcasting business, so as to choose differentiation strategy as the competitive strategy. On the basis of the original product resources and business, the company should optimize and supplement the differentiation for different customers' needs, integrate more high-quality resources, improve the system of convergent media production and broadcasting, and obtain more project sales opportunities and resources while controlling the cost. In their own products, business scope and personnel to make adjustments to ensure the quality of service and enhance the competitive advantage. I hope this paper will be helpful to Chengdu Sobey Digital Technology Company.

Keywords:

Broadcasting technology industry, Competitive strategy, Differentiation strategy

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究内容及方法	2
1.3 文献综述与理论基础	5
第 2 章 成都索贝数码科技公司经营现状及问题	9
2.1 成都索贝数码科技公司概况	9
2.2 成都索贝数码科技公司融合制播业务经营现状	10
2.3 成都索贝数码科技公司融合制播业务存在的问题与原因分析	11
第 3 章 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争环境分析	14
3.1 外部环境分析	14
3.2 行业环境分析	17
3.3 内部环境分析	21
3.4 成都索贝数码科技公司 SWOT 分析	24
第 4 章 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略的制定与实施	28
4.1 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略目标	28
4.2 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略分析和选择 .	29
4.3 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略的实施	32
4.4 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略实施的保障措施	35
结 论	38
参考文献	39
致 谢	42

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

近年来，随着经济飞速发展和人们生活水准的提升，人们对精神文化生活有了更高的需求。媒体融合与高清视频技术的发展，既满足了人民日益增长的精神生活需求，又促进了传统广播电视行业的智能化转型，并且提升了我国音视频产业的综合实力。广播电视与网络平台是向公众提供政策信息与文化交流服务的重要途径。尤其是传统媒体，要紧跟受众差异化、互动化、便捷化的发展趋势，在抓准政治导向的前提下，根据时势为人们提供更精彩、质量更高、实时性更强的节目及服务，带来更好的视听体验以满足人们的更高的精神文化需求。“十四五”发展规划对广电媒体融合和高清制播业务方面都指出了发展方向，并明确了时限，到 2025 年底在媒体融合和高清超高清改造方面要完成相应的任务。

广电“十四五”规划为广电媒体技术行业融合制播业务提供了很好的政策支持和良好的市场前景。成都索贝数码科技公司是中国广播电视技术行业提供音视频技术解决方案的专业软件企业，公司深耕广电技术行业 20 余年，已为超过 5000 用户提供产品、方案及服务。在新经济时代，索贝公司构建起“融合媒体”和“高清”两大模块，肩负着产业转型及升级的重任。良好的市场前景同时也带来了激烈的市场竞争，如中科大洋、新奥特等老牌专业媒体技术公司也在广电融合制播业务方面也是持续发力、深入研发，同行业竞争态势较为激烈。

1.1.2 研究意义

公司的竞争力是决定公司在行业中的竞争地位及影响公司发展的重要因素，公司的核心竞争力也代表了其在行业内的竞争实力。所以对于企业来说，选择并制定合适的竞争战略，对公司提升竞争力并可以更好的发展起到了决定性作用。

广电的高清升级与全面构建媒体融合给广电技术行业融合制播业务提供了良好的机遇与市场前景。但随着网络技术的飞速发展，新的媒介技术改变了传统

的传播途径与终端设备，对传统广播电视媒体形成了较大的威胁。网络音视频平台等新媒体对广播电视行业影响巨大，受此影响再加上近年来疫情的因素，广电技术行业的市场规模近三年来逐渐减小。对于成都索贝数码科技公司而言，在主营业务客户自身效益受到影响、行业竞争激烈的环境下，如何充分发挥公司的优势资源，制定恰当的竞争战略，提升公司的竞争力从而保持竞争优势是公司亟待解决的问题。本文利用竞争战略理论对公司现状、内外部环境以及目前行业现状进行分析，从而选择制定合适的竞争战略，希望对成都索贝数码科技公司融合制播业务方面可以有所帮助。

1.2 研究内容及方法

1.2.1 研究内容

在广电技术行业市场规模减小的趋势下，传统广电音视频企业竞争更为激烈。本文通过对成都索贝数码科技公司的公司概况与业务经营现状进行分析，从中发现了在发展中存在的问题与原因。为制定、选择合适的竞争战略，运用相关战略理论，对公司的外部、内部环境，行业的竞争环境进行分析。选择适合的竞争战略，增加公司的经济效益，提高竞争力，促进公司进一步发展。

第 1 章 绪论。本章主要对成都索贝数码科技公司融合制播业务的研究背景与意义进行交代，对文章的研究内容进行介绍并明确了文章的研究方法。通过国内外文献、书籍等资料的查阅，阐述了文章的理论基础与文献综述。

第 2 章 成都索贝数码科技公司经营现状及问题。在这一章中对成都索贝数码科技公司的概况与融合制播业务的经营现状进行分析介绍，对目前公司存在的问题进行总结，并对问题出现的原因进行分析。

第 3 章 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争环境分析。本章主要对公司的内、外部环境进行分析。首先，运用 PEST 分析法从四个角度对成都索贝数码科技公司融合制播业务的外部环境进行研究。其次，使用波特五力模型从五个角度对成都索贝数码科技公司融合制播业务的竞争环境进行了分析，并对目前索贝公司的主要竞争对手进行介绍。然后从资源以及能力方面对公司的内部环境进行分析。最后运用 SWOT 分析法对公司业务自身的优势、劣势以及外部环境所

带来的机遇和威胁进行分析归纳，据此提出 SO 增强型、WO 扭转型、ST 多元经营型、WT 防御型四种战略方向。

第 4 章 成都索贝数码科技公司融合制播业务竞争战略的制定与实施。根据公司的业务战略目标，以及第 3 章的 SWOT 分析内容，对三种竞争战略的可行性进行了定性分析，并运用战略计划矩阵 QSPM 定量对公司业务的竞争战略进行了选择。从市场定位差异化、产品差异化和服务差异化三个方面实施差异化竞争战略。最后，为了竞争战略可以更好地实施，提出了竞争战略的实施保障措施。

1.2.2 研究方法

本文以成都索贝数码科技公司融合制播业务为研究对象，运用竞争战略管理理论，研究其现状及存在问题，对其外部、内部竞争环境及对手进行分析，选择制定相应的竞争战略，并提出合适的保障措施。主要应用了以下研究方法：

(1) 调查研究法

本文通过整理成都索贝数码科技公司的信息及材料，采用电话访谈、个人访谈等方式，通过与公司管理人员、基层员工以及行业专家进行沟通、咨询、访谈，获取有关索贝公司融合制播业务以及广电技术行业的现状、问题及相关信息，并对所获取的资料进行分析整理并深入研究。

(2) 文献研究法

本文通过查阅、分析竞争战略及广电媒体技术行业相关文献，结合国内外相关文献了解了竞争战略的理论基础及行业研究现状等，为本文的研究提供了理论依据和方法支撑。

(3) 案例研究法

本文以成都索贝数码科技公司融合制播业务为研究案例，结合竞争战略相关的理论，对公司业务进行科学、全面的考察，并对其内部、外部环境进行分析，并依据公司业务现状，选择制定适合成都索贝数码科技公司融合制播业务的竞争战略及保障措施。

1.2.3 研究思路图

本文研究思路图如图 1.1 所示。

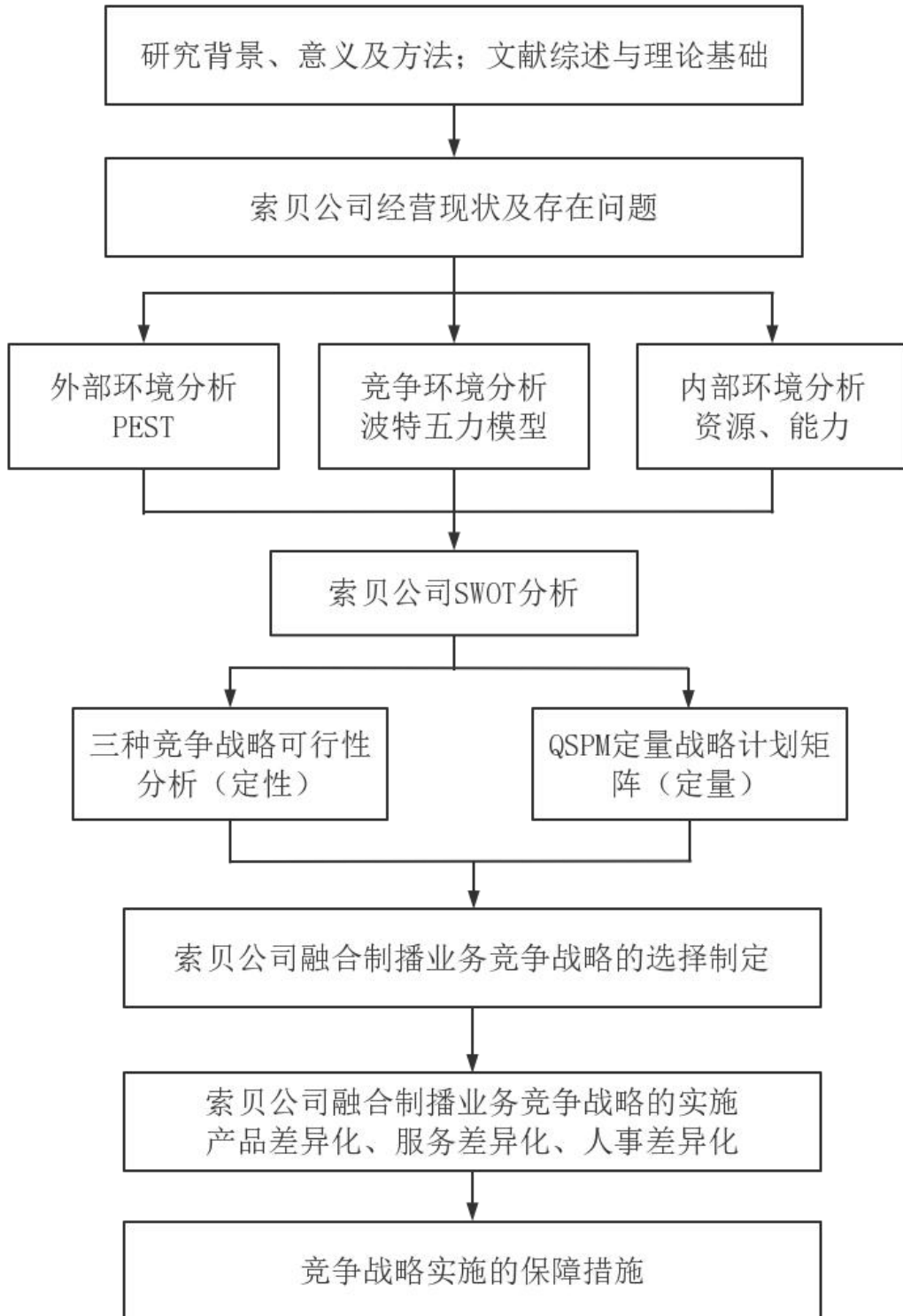


图 1.1 研究思路图

1.3 文献综述与理论基础

1.3.1 文献综述

核心竞争力是企业在不断变化的市场环境下生存和发展的关键,企业需要选择制定合适的竞争战略来获取竞争优势,从而促进企业的发展。对于科技公司来说,技术与创新是企业发展的动力。现有研究表明,差异化竞争战略对技术创新具有明显的促进作用。刘昌华等(2021)基于相关理论通过研究发现,企业降低资产专用性可以对技术研发创新产生积极的促进作用。政府如需要推进技术研发创新进程,充分调动起公司技术研发的积极性,应着重对资产专用性较高的企业采取相应的政策优待等措施。谷盟等(2021)通过对竞争战略对商业模式设计的影响进行研究发现,低成本竞争战略会抑制创新包容性对新颖型商业模式设计的积极影响,但会提升其对效率型商业模式设计的积极作用;相比之下,差异化竞争战略则不会显著影响这种关系,但会对商业模式设计产生积极的调节作用。

提升竞争力对企业的发展有着至关重要的影响,竞争战略与企业价值关系密不可分。我国学者研究发现,差异化战略对于提升企业价值有积极的作用,而成本领先战略则存在一定的消极影响。翟胜宝等(2021)通过对选取一些上市公司不同生命周期采取不同竞争战略的数据进行分析研究,发现在企业成熟期差异化竞争战略对企业价值具有积极的提升作用,而在企业的衰退期成本领先战略具有非常明显的消极影响。由此可以看出,企业处于不同发展时期,在面对外部环境的不断变化时,应对竞争战略进行适当的、及时的调整,确保合适的竞争战略可以对公司的发展起到积极的正向作用。

就研究方法来看,刘宇(2019)以SWOT模型分析了重庆科技成果转化的优势、劣势、机遇与威胁,以此确定了战略方向,并使用QSPM矩阵进行定量分析明确了备选方案的优先顺序,据此制定了合适的竞争战略。SWOT模型分析法具有一定的主观性,多为定性分析,QSPM矩阵则以定量的形式对上一阶段的分析所得的关键因素进行打分,从而对备选战略进行评价选择,两个模型联用,可以更好的对竞争战略进行选择。

就广电技术行业发展来看,广电“十四五”规划发展指出,要促进媒体深度融合,建成全国广电融合媒体云平台实现节目资源共享并加强高清超高清制

播能力。2022年6月国家广电总局发布了加快广电超高清业务进程的相关意见，意见明确了高清超高清制播相关业务完成的时间限制，要加快推进视频技术研发与应用进程，尽快落实高清超高清改造，开通高清频道，为观众提供更高质量的视频服务。莫桦（2021）指出要以政策、科技、改革为广电媒体进行融合发展的持续动力，有针对性地发布政策、技术研发，更好更快地完成媒体融合的任务内容，为广播电视媒体融合的发展指明了方向。

综上所述，想要保持公司的竞争优势，要明确公司自身发展阶段现状及存在问题，并对外部环境进行研究分析，明确自身核心竞争力，有针对性地选择制定合适的竞争战略。根据现有文献的研究分析，对于成都索贝数码科技公司这样的较为成熟的广电技术行业的科技公司来说，政策方向的影响，技术创新的能力，差异化的服务等都对提升公司竞争优势有着积极的正向作用。

1.3.2 理论基础

（1）竞争战略理论

在这个市场不断变化的时代，企业在发展中也将面临着各种各样的挑战。企业竞争战略是指企业在面对不断变化的市场环境的情况，根据自身经营状况，在企业总体战略的指导下，制定合适的经营方针，选择合适的竞争战略，提升企业的核心竞争优势，从而完成公司的战略目标。迈克尔·波特（2014）在《竞争战略》中对成本领先战略、集中化战略、差异化战略三种战略进行了详细的阐述。

成本领先战略。企业通过实行合理的措施及方法来降低产品的成本，使公司能以低成本的优势从而提供较低的价格以在市场中获取竞争优势。成本领先并不意味着价格最低，如果仅仅通过一味地降低价格获取竞争优势是不会长久的，价格一旦降低，意味着利润也会受到一定的影响，竞争对手可能也会追随通过降低价格来争夺市场份额，导致陷入“价格战”的恶性循环。根据波特的理论，采取成本领先战略是只提供相较于竞争对手较低的价格，但“低价”的来源不能只依靠短时间内的较低的成本优势或者一味地追求低价而盲目降低成本，而是应采取降低可控制成本的措施。成本领先战略主要在于满足客户群体最为重视的业务或产品与服务的需求的前提条件下，通过企业自身采购优势、研发优势、运营优势等，表现出相较于竞争对手的成本领先优势，换句话说，企业想实现成本领先战

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/958112123130006042>