

企业会议服务项目 可行性研究报告

二六三网络通信股份有限公司

二〇一一年四月

项 目 概 要

企业会议服务 CSP (Conference Service Provider) 是企业实现协同会议的外包服务。包含电话会议 (Audio Conference)、网络会议 (Web Conference)、视频会议 (Video Conference) 三类产品形式。

二六三网络通信股份有限公司未来将提供电话会议、网络会议、数据会议三者融合的企业会议服务工具，将在全国乃至全世界范围内开展企业会议服务，在更广泛的领域服务于更多企业，为他们提供“更便宜、更便捷”的优质服务。

项目包含几个方面：

- 1) 新建业务平台：在北京、上海、广州等地建设电话会议系统以及网络会议系统；建设内容为在几地新建和扩容电话会议系统平台、服务器等设备以及网络会议平台设备的租赁；资金总投入约为 1750 万元；
- 2) 业务运营体系建设：上述几地城市的业务运营体系建设；内容为平台维保费、通信资源、人力资源等；资金投入约为 630 万元；
- 3) 市场推广：在上述几地推广会议服务业务，增加销售，扩大业务规模；投入内容为户外广告、平面媒体广告、市场活动等；投入金额约为 1981 万元。

综上，本项目总投资为 4,361 万元，其中市场推广费用 1,981 万元。资金筹措方式为使用超募资金。

1 企业会议市场介绍

1.1 定义

企业会议服务 CSP (Conference Service Provider) 是企业实现协同会议的外包服务。包含电话会议 (Audio Conference)、网络会议 (Web Conference)、视频会议 (Video Conference) 三类产品形式。

● 电话会议

为了实现沟通效率，避免信息失真，电话会议市场近年来迅速兴起，在各种类型的企业中被广泛使用。所谓电话会议，通俗地说就是利用电话机作为工具，利用电话线作为载体来开会的会议模式。与传统会议相比较，具有会议安排迅速，没有时间、地域限制，费用低廉等特点。与传统点对点电话业务相比较，从功能上讲，打破通话只能局限于 2 方的界限，可以满足 3 方以上具有电话无法实现的沟通更加顺畅，信息更加真实，范围更加广泛等特点。受到资费的限制多数应用于企业日常工作中。

● 网络会议

网络会议系统是个以网络为媒介的多媒体会议平台，使用者可突破时间地域的限制通过互联网实现面对面般的交流效果。系统的数据共享功能更为用户提供了电子白板、网页同步、程序共享、演讲稿同步、文件传输等丰富的会议辅助功能，能够全面满足远程视频会议、资料共享、协同工作、异地商务、远程培训以及远程炒股等各种需求，从而为用户提供高效快捷的沟通新途径，有效降低使用公司的运营成本，提高企业的运作效率。

网络会议又称远程协同办公，它可以利用互联网实现不同地点多个用户的数据共享。

● 视频会议

视频会议能使人们更有效的交流，因为可视化的交流是最自然的交流方式。因此看比说更能加深人的理解与记忆，特别是当话题本身就是一个很形象的观点的时候。

视频会议系统设计能看到全方位的活动图像，清楚地听到别人所说的话，感觉就像在一起。用这种方式，视频会议创造了这样一个环境：更快地决策，更加强大的团队工作，想法、知识、鼓励能从一个同事传向另外一个同事。还有一个更为显著的优点是不用出差。

视频会议使不同地方的人们相互影响——不管他们之间是 10 分钟的步程还是 10 小时的飞机行程。它能够使人们像在同一房间一样交流思想、交换信息。这就意味着人们不用在等 E-mail、传真或者快递中度过工作时间。简短地说，视频会议使人们“坐”在了一起。

1.2 发展状况和预期

1.2.1 全球企业会议服务的发展历程

1989 年，以 AT&T、Verizon 为代表的运营商提供电话会议服务

1996 年，以 Webex 为代表的软件商提供网络会议服务

1999 年，电话会议提供商 ACT 开始提供网络会议服务

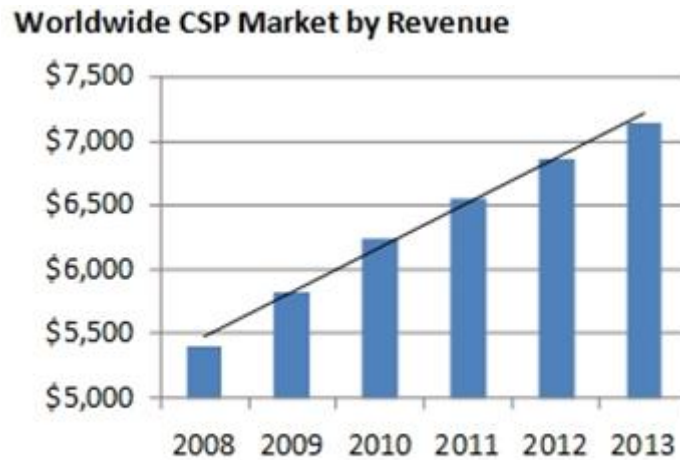
2000 年，Webex 支持电话接入网络会议系统

2003 年，全球主要会议服务提供商都提供电话会议+网络会议服务

2007 年，Gnet（全时）提供电话会议+网络会议服务，是一家独立提供完整会议服务的国内会议服务提供商

2009 年，全球电话会议+网络会议服务收入占企业会议服务收入 97%。

1.2.2 全球会议市场规模



Source: Wainhouse Research, June 2009

图表 11：全球会议市场规模（单位：百万美元）

根据美国 Wainhouse Research 09 年报告，全球 09 年会议服务市场规模 58 亿美元，预计 2013 年收入规模增长到 71 亿美元。

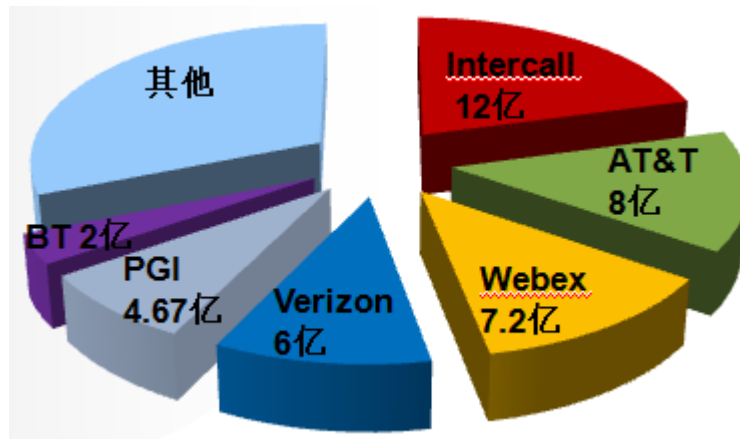
09 年全球电话会议总时长为 600 亿分钟，收入为 38 亿美元，预计 2013 年增加到 1020 亿分钟，收入增长到 48 亿美元。未来 5 年，收入年复合增长率达到 5%。



图表 12：09 年 Q4 全球会议服务市场收入分布

09 年全球网络会议收入 18 亿美元，预计 2013 年增长为 24 亿美元。未来 5 年，收入年复合增长 7%。

视频会议的使用对企业的视频采集设备要求过高，使用占比仅有 3%。



图表 13：全球主要会议服务提供商的收入情况

全球会议服务市场非常成熟,欧美企业充分认可外包的会议服务,全球共有数百家服务商提供会议服务。

以 500 强为代表的跨国企业对会议服务需求量最大,因此能提供全球会议服务的几大服务商在市场中占主导地位。比如: Intercall、Webex、AT&T 等。

涌现了一批以会议服务为主营业务的上市公司比如: PGI、ACT、WESTELL。

● 全球主要电话会议服务提供商

公司	公司简介	相关服务	09年收入
	成立于 1991 年,是全球最大会议服务提供商。全球有 4 个呼叫中心, 26 个办事处。2007 年 5 月用 3.75 亿美元收购 Genesys。	Audio、Web、Video	11 亿美元
	成立于 1983, 全美最大电信运营商之一。09 年公司收入 1230 亿美元	Audio、Web、Video	8 亿美元
	成立于 1983 年, 全美最大运营商之一。09 年公司收入 1078 亿美元	Audio、Web	6 亿美元
	成立于 1991 年, 全球 24 个国家有办事机构, 2500 名员工。主要提供会议服务、数据服务。	Audio、Web、Video	4.7 亿美元
	欧洲最大电信运营商, 09 年收入 207 亿美元	Audio、Web、Video	2 亿美元
	环球电讯, 通讯方案解决提供商, 09 年公司收入 25.4 亿美元	Audio、Web	1 亿美元

	成立于 1989 年，是专业会议服务提供商	Audio、Web、1 亿美元 Video
	成立于 1980 年，总部位于都柏林，09 年总收入 1.81 亿美元	Audio、Web、0.4 亿美元 Video

● 全球主要网络会议服务商

公司产品	资费（美元）	09 年收入
Cisco WebEX	49/月 468/年 （15 方以内）	7.2 亿美元
Citrix Go to Meeting	49/月 468/年 （15 方以内）	3 亿美元
Adobe Acrobat Connect	39/月 395/年 （15 方以内）	不详
Elluminate live	55/月/座席 （按座席收费）	不详
Mirsoft Live meeting	4.58/月/座席 （15 方以内）	不详
IBM Lotus sametime unyte meeting	48/月 （15 方以内）	不详
Saba cetra	面议	不详
iLinc	49/月/座席，每增加一个座席 45 美元	不详
Dimdim	20 方以内免费，超过 20 方年费 99 元	不详
Wirered e/pop web conference	3000/年（5 用户）→ 升级 25 用户 9600/年	不详
Yugma professional	9.95/月（10 用户） 89.95/月（500 用户）	不详
Zoho Meeting	18 美元/月（10 方） 24 美元/月（25 方）	不详

1.3 国内市场状态和趋势

1.3.1 环境分析

● 政策环境

构建节约型社会是党中央国务院重点提出的发展战略，在当前建设节约型社会中，首先要建设节约型政府，政府机关作为社会的组织和管理者，在建设节约型社会中起着举足轻重的作用。在国务院发布的《中华人民共和国国务院公报（2008 年第 5 号）》文件中《关于国务院办公厅精简会议文件改进会风文风的意见》中重点指出。要精简会议、改进会风，严格控制会议的规格和会议数量。在改进会议形式上，提倡召开电视电话会议和网络视频会议，提高政府工作效率，建设节约型政府具有积极的作用。

● 市场环境

近年来在会议设备和服务领域，随着中低端市场竞争的加剧，一些技术上具有明显劣势的厂商开始降低产品价格以获得订单，会议设备与会议服务的价格已经有很大幅度的降低，市场日趋活跃。

为应对价格下降造成的市场影响，具有技术优势的厂商开始在降低价格应对竞争的同时，也开始策划向低端硬件市场以及提升会议产品技术的方向前进，通过向低端硬件产品市场打开市场空间以及拉大技术差距以获得更高的报价优势。

● 用户环境

在国际金融危机的影响下，我国企业在日常生产经营活动中更加注重成本控制。更多地采用电话会议和网络会议取代传统的会议模式，无疑是企业控制和降低经营成本的一个重要选择。随着会议系统技术含量越来越高，用户对于厂商提供技术服务的需求也逐渐增加，服务收费成为会议厂商和集成商新的收入来源，目前，用户在选择会议服务品牌时，对厂商、集成商和服务商的服务能力提出更高的要求。

1.3.2 国内会议市场的增长

Table 23. PRC Growth by Service 2008 – 2009

PRC	2008	2009	Growth
Attended Audio Minutes (Mil)	16.3	20.6	26%
Unattended Audio Minutes (Mil)	745.9	925.4	24%
Total Audio Minutes (Mil)	762.2	946.0	24%
Attended Audio ASP (\$ US)	\$0.686	\$0.769	12%
Unattended Audio ASP (\$ US)	\$0.077	\$0.077	-1%
Attended Audio Revenue (\$ Mil)	\$11.2	\$15.8	42%
Unattended Audio Revenue (\$ Mil)	\$57.5	\$70.9	23%
Total Audio Revenue (\$ Mil)	\$68.7	\$86.7	26%
Web Conferencing Revenue (\$ Mil)	\$2.8	\$4.6	64%
Video Bridging Revenue (\$ Mil)	\$15.2	\$18.0	18%
Total Revenue (\$ Mil)	\$86.7	\$109.3	26%

Source: Wainhouse Research, 7/10

图表 14：国内会议市场增长

2009 年，包括硬件、软件会议市场的全部，整体都有所增长。

国内市场 2009 年收入约为 1.09 亿美元（约合 7.4 亿人民币）。

2009 年国内市场同比 08 年增长 26%，远超过全球 7% 的平均增速。

2 市场和竞争分析

2.1 国内会议市场的增长潜力巨大

需求角度：从百度统计显示，2010 年用户对关键词“电话会议”的关注度同比 2009 年有倍增。

市场成熟角度：根据发达国家会议服务占 GDP 比例，如果国内市场成熟度达到欧洲水平，我国会议服务市场规模将达到 9.23 亿美元。

同类产品对比角度：以自建会议市场对比，09 年全美收入 13 亿美元，中国市场收入约 5.5 亿美元。由此可见国内企业的会议需求非常旺盛，外包会议服务市场也应存在巨大的潜力。

2.2 国内会议市场竞争环境

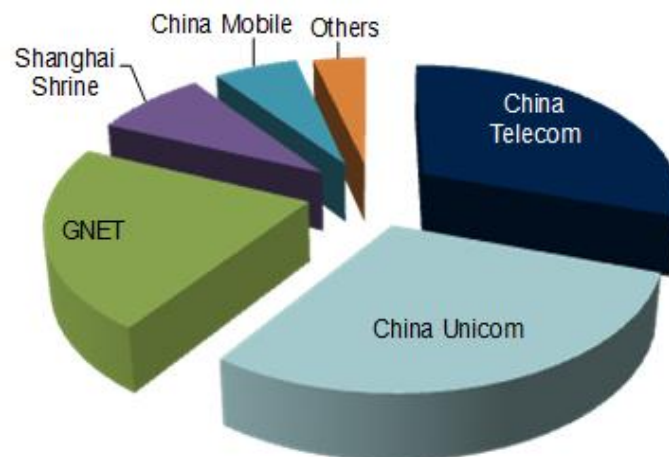
● 服务类型及市场占有

Table 21. PRC Market Share by Ranking

PRC 2009	Attended	Unattended	Total Audio	Video	Web	Total
#1	G-NET	China Telecom	China Telecom	China Unicom	G-NET	China Telecom
#2	Shanghai Shrine	China Unicom	China Unicom	China Telecom	Cisco WebEx	China Unicom
#3	N/m	G-NET	G-NET	N/m	Shanghai Shrine	G-NET
#4	N/m	China Mobile	Shanghai Shrine	N/m	N/m	Shanghai Shrine
#5	N/m	Shanghai Shrine	China Mobile	N/m	N/m	China Mobile

Source: Wainhouse Research, 7/10

图表 21：09 年国内会议市场情况



Source: Wainhouse Research, 7/10

图表 22：国内会议市场各厂商份额

从整体市场环境来看，主要呈现出以下两个特征。

竞争少：国内会议服务市场的竞争环境是 3+10，三大运营商分区经营并不积极，10 家拥有多方通信牌照的增值服务商中只有 2 家的会议服务经营规模较大。

产品供给少且资费昂贵：运营商只能提供“简装会议”服务，价格还很高，仅有少数厂商能提供电话、视频、网络三类会议场景应用。

3 公司开展企业会议业务的必要性

3.1 企业会议服务是企业融合通信业务的重要内容之一

企业会议服务的本质是将传统 PSTN 语音与互联网数据通信相结合,为工作地点分散的企业提供更加便捷的团队协作工具,极大的降低了会议成本。

从这点来看,这恰恰符合 263 公司新通信的定位,即,利用新技术、创造新模式,为企业及个人商务用户提供更便宜、更便捷的通信服务。企业融合通信市场是 263 一直希望谋取的市场,会议服务产品的 2 大特点,将使 263 更加接近于能够为企业提供融合通信服务的愿景。

进入企业会议服务市场,将使公司在业务链条上形成有规模、有持续性的战略布局,并对未来潜在的巨大市场机会进行前瞻性卡位。

公司对于企业会议业务的战略部署

- 专注于企业会议服务的市场,提供以电话会议为主,同时包括网络会议、视频会议的“企业融合会议服务”
- 用 3—5 年的时间发展为企业会议业务的市场领先者
- 每年为公司带来较大规模的收入,并实现稳定的、可积累的增长
- 占据企业融合通信业务的桥头堡,为这一领域的市场进入做好准备

3.2 公司在企业会议业务上的天然优势

263 在开展语音增值业务方面有长期的实践和丰富的经验。企业会议服务必备的四大能力,263 都已具备或可以比较容易地具备:

通讯资源获取能力: 会议服务的基础是企业语音服务,263 具备包括多方通信牌照、通信资源整合能力。

通信产品设计能力: 国内会议服务需求日趋明朗,资源及技术供给成熟,且 263 具备相关语音产品的设计和创新经验。

企业产品营销能力: 从事多年企业数据通信产品的营销,使公司具备了针对企业用户的渠道销售经验和大客户直销经验。

企业产品运营能力: 通过成功开展 95050 多方通话业务,使公司具备大规模

用户话音业务的运营经验。运营服务完整性需补充。

3.3 CC 电话会议的实践

公司自 2004 年获得多方通信牌照后,凭借敏锐的市场分析能力和出色的语音产品设计创新能力,针对即时发起的和偶发的非会议类多方需求,成功地推出了 95050 多方通话业务。随后,公司也在会议类业务上有所实践。公司于 08 年推出了便捷会议(简称 CC),已经运营了两年。

CC 的设计思路是通过 PSTN 发起的音频电话会议。快速帮助用户解决异地协同办公,提高效率的同时降低成本。

两年来,CC 电话会议为中小企业的高管、CIO、行政、技术、秘书等人群提供了快速、稳定、便宜的服务,使得中小企业用户对区域动态了若指掌、对于异地协同随心所欲、节省昂贵差旅成本、提供企业工作效率。

3.4 公司开展企业会议业务的 SWOT 分析

优势

263 在企业会议领域有固有的优势,除前面谈到的 4 大能力(通讯资源获取能力,通信产品设计能力;企业产品营销能力;企业产品运营能力)外,我们还有以下方面的优势:

-  整体上的成本优势;
-  95040, 95050 等号码资源
-  上市公司品牌
-  较为充裕的资金
-  多年的运营业务经验
-  企业邮局和 CC 的实践

劣势

263 的主要劣势是由“后发”带来的,包括:

-  品牌影响;
-  现有的市场占有率;
-  产品的市场成熟度;

 通信资源比运营商尚有差距；

风险

最主要、直接的风险来源于两个方面：

 以 F500 为代表的客户转换运营商的迁移门槛；

 新增市场的强劲程度；（这受制于人们改变以往沟通习惯的难度）

机会

我们认为，企业会议市场蕴含的很大的商业机会。从国外的使用情况，国内已经启动的市场，以及 263 自身 CC 的实践均能有所体现。

目前，会议市场呈现出快速膨胀的迹象。而竞争对手又不多，这正是我们进入这一市场的时机。

4 263 企业会议业务规划

4.1 五年规划

我们计划于 2011 年进入企业会议服务市场，用 3-5 年的时间成为国内这一细分市场的领先者，即：市场份额排名第一，并且与第二名之间保持明显的距离。

4.2 目标市场

目前，我们简单把目标市场分为三个方向，他们是：

- ◆ 以 F500 为代表的跨国企业（MNC）
- ◆ 国内的行业大客户
- ◆ 中小企业

据统计，目前整个市场总量大致在 5-6 亿人民币，较为成熟的是 500 强市场，中小企业市场正在慢慢接受企业会议服务带来的益处，行业大客户市场潜力很大。

4.2.1 F500

以财富 500 为代表的跨国公司是目前企业会议最大、最成熟的市场。这一类

的客户主要特点是：

- 有高效沟通的需求
- 电话会议的使用已经形成习惯
- 资金充裕、ARPU 值很高、利润丰厚
- 用户对话音质量和服务品质均有比较高的需求
- 一部分用户有英文服务的需求
- 目前基本上全部是竞争对手的客户
- 一部分用户是全球服务协议在中国的落地

4.2.2 中小企业市场

我们所定义的“中小企业”，是指在企业会议角度使用量相对小的企业客户。实际上，这样的客户从规模上来讲未必是真正的中小企业。因为，从召开“电话会议”（或“网络会议”）的应用来看，一个企业，如果使用这种服务已经形成常态，则要么有一定数量的分支机构，要么有分布比较广泛的合作伙伴网络，这样的企业不是太小，且容易分布在相对的经济中心。如，北上广深，以及区域大省的省会城市，如西安、成都 等。

中小企业市场应该以“简单”、“便捷”为主要需求点，这一市场需求要一个有效的途径去迅速扩充客户的基数。

4.2.3 行业客户

行业客户市场的基本情况：

- 行业客户是有行业性、相似性应用的客户群
- 通常很容易形成 COPY 型的批量销售
- 一部分行业客户在使用运营商的“会议”或“多方通话”的服务
- 部分政府或由政府性质的客户会考虑信息安全问题
- 行业客户需要适宜的合作伙伴
- 263 融合通信服务如果能跟行业已有的信息系统对接是很好的机会
- 这一类客户原有的沟通习惯可能是最大的市场壁垒

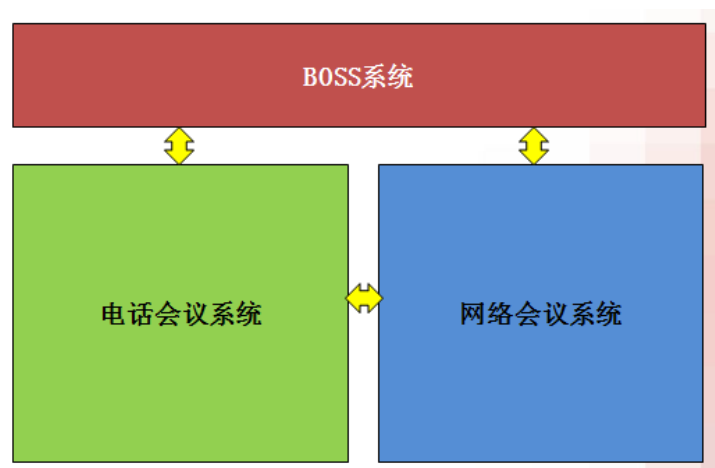
我们认为：企业会议服务的行业客户市场是充满挑战的，也是充满机会的。

4.3 市场策略

根据我们前一节对三个市场的分析，我们发现不同的市场有明确的、不同的特性，因而我们将针对不同的目标市场采取有针对性的市场策略。比如：对于行业客户，我们主要的策略是“合作”，寻找行业客户的合作伙伴，并通过有效的合作，进入行业市场。同时，在产品设计方面，我们将充分发挥自身的优势，力求在产品 and 用户体验中突出自己的长处和优势。

5 系统技术方案

5.1 技术架构



图表 51：会议平台系统架构

企业会议系统在架构上由三大部分组成：电话会议系统，网络会议系统，BOSS系统。

电话会议系统指：提供用户经由 PSTN，PLMN 电话网络呼入呼出方式的接入，以完成会议基本功能的系统，同时该系统辅助以 DTMF、WEB 的方式来管理会议的功能。电话会议系统提供 API 接口，供上层的 BOSS、以及平级的网络会议等系统调用，以完成完整的用户管理、计费、营帐等功能。

网络会议系统是指：供用户通过 IP 方式接入，以实现视频会议、协同办公

等功能的系统。该系统提供 API 接口，供上层 BOSS、平级的电话会议系统调用，以完成完整的用户管理、计费、营帐等功能。

BOSS 系统：功能上主要分两大块，BSS 业务支撑系统和 OSS 运营支撑系统。OSS 系统主要包含了运行、监控网络所需的功能模块，如监控维护终端，计费系统等。BSS 系统包含了客户关系管理，营帐、客户会议服务控制等模块。

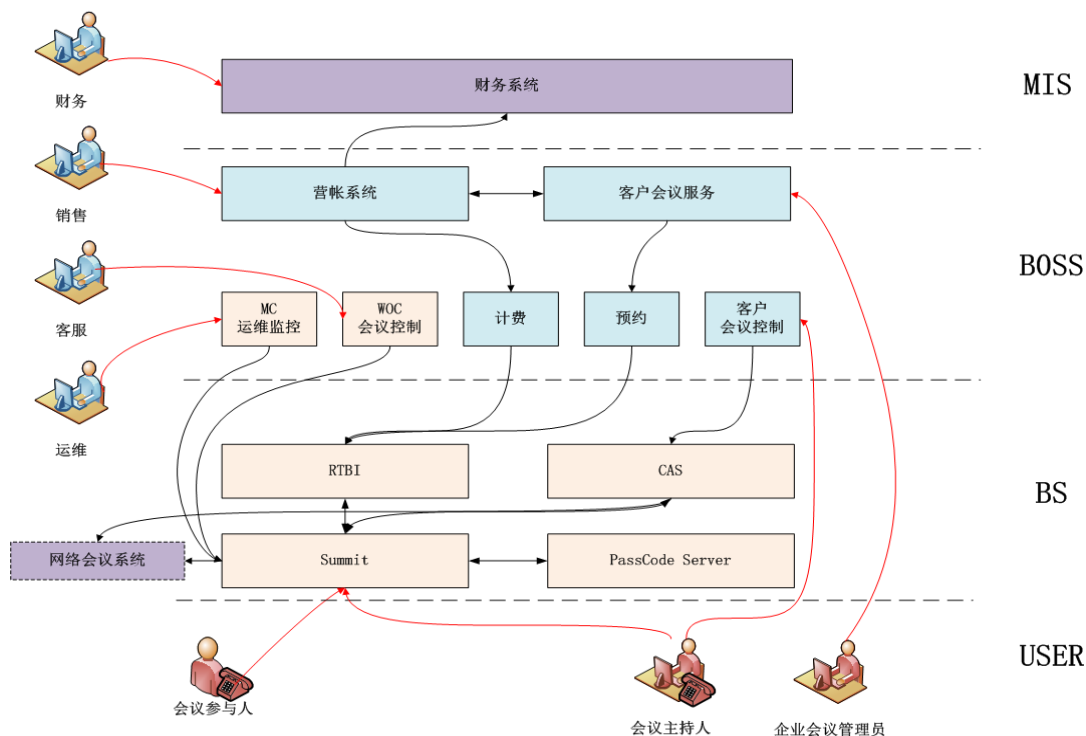
以上三大部分所需的技术、难度、要求各有不同。整个平台面向的客户为企业用户，对于企业用户来讲，所使用的产品最核心、最基础的需求是稳定且品质高。对于电话会议系统来讲，这个诉求更为强烈，平台稳定且通话质量高是最核心、也是最基础的需求。为了达成这个基本诉求，需要完善的语音处理能力，包括回声抑制、噪音消除、混音机制等来保证。同时企业会议对与会方数也有一定的要求，要保证在大会方数下的高语音质量，需要专业且特殊的机制。目前业内做电话会议系统的公司，尤其是做的较好的，都是专业从事这个方向的公司，从这个层面来讲，电话会议系统需要专业的提供商来完成，并不适合 263 自行研发。

网络会议系统方面，主要的核心技术诉求包含视频流的自适应能力，矢量成像技术，分布式体系架构的达成与设计，服务器中转等，需要一定的技术能力。263 有 EM 的开发经验，在即时通讯、会议等方面也累积了一定的技术、人员储备，但涉及到视频的处理，以及会议控制方面，仍需要较长时间去学习。鉴于业务上线的整体时间需求比较紧，同时技术储备也有一定时间。建议在初期采购完整的网络会议解决方案，在施工以及运营过程中 263 的技术人员积攒经验，并在后续运营过程中，逐步以自行开发的产品替代购买的网络会议产品。并与 263 现有的 EM 等系统实现融合。

BOSS 系统方面，包含的维护管理内容，一般由设备提供商提供整体解决方案，263 可以根据自己的需求，利用通用接口，进行技术融合，并添加自己的监控需求。关于 BOSS 系统所包含的运营业务管理内容，由于每家公司都有不同的特性需求，并且是属于业务收入产生的核心模块，原则上由 263 自己设计开发。

根据以上的架构，以及具体描述，确认电话会议与网络会议通过招标方式找服务厂商提供设备硬件与软件，BOSS 系统主要由 263 进行开发。

5.2 电话会议逻辑架构



图表 52：电话会议逻辑架构图

电话会议系统架构，分为四个层面：USER 最终用户层面，BS 基础业务支撑架构层面，BOSS 运维经营管理层面，MIS 管理信息系统层面。

USER 层指最终用户对电话会议系统的访问，USER 可以通过电话进入系统，还会通过 web 页面登陆系统，对召开的会议进行管理，会议预约等操作。

BS 层包含了电话会议系统核心的组件，用于 PSTN 接入的媒体接入设备 Summit，提供上层计费接口的 RTBI，提供会议控制接口的 CAS，以及控制会议用户密码鉴权的服务器 PassCode Server。

BOSS 层提供外部最终用户使用的会议控制、会议预约的界面，提供运维、客服人员使用的终端，以及提供销售人员使用的营帐系统。营帐系统会调用 BS 层的计费接口，交互数据。USER 使用的客户会议系统会通过 RTBI，CAS 接口与 BS 层发生交互。

MIS 层提供公司财务人员使用的系统，该系统与业务人员使用的营帐系统有接口。

5.3 网络会议逻辑架构

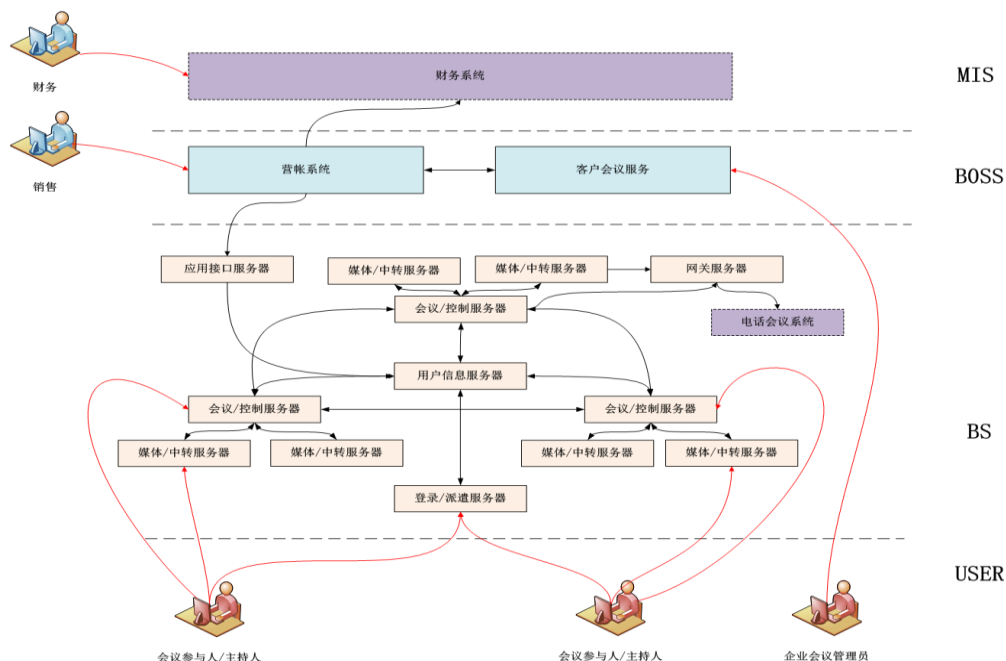


图 53: 网络会议逻辑架构图

网络会议系统也分为四层：USER 最终用户层面，BS 基础业务支撑层面，BOSS 运维经营管理层面，MIS 管理信息系统层面。

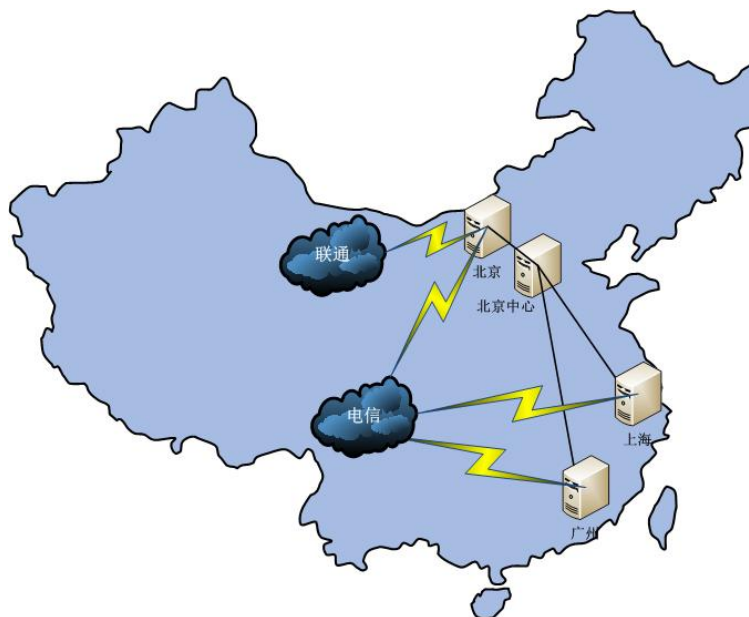
USER 层指最终用户对网络会议系统的访问，USER 通过电脑登录网络会议系统，通过 Web 页面调起客户端插件，进入会议。普通会议用户通过客户端软件完成视频、数据协同等会议功能，会议管理员通过客户端还可以进行会议控制功能。

BS 层包含网络会议系统服务器集群，包括：登录服务器，提供网络会议用户的接入；媒体中转服务器，处理网络会议媒体数据的路由转发；会议控制服务器，处理会议负载均衡，探测会议数据；接口服务器，提供会议控制接口 API；数据库服务器，保存相关会议信息、参会人信息。

BOSS 层提供外部最终用户使用的会议控制、会议预约的界面，提供运维、客服人员使用的终端，以及提供销售人员使用的营帐系统。营帐系统会调用 BS 层的 API 接口，交互数据。USER 使用的客户会议系统会通过 API 与 BS 层发生交互。

MIS 层提供公司财务人员使用的系统，该系统与业务人员使用的营帐系统有接口。

5.4 网络会议部署架构



图表 54：网络会议部署架构图

为保证用户使用网络会议质量，采取分布式服务器部署。在北京双线机房部署中心网络节点，并部署北京区域服务器节点，分别接入联通、电信网络，使用 BGP 带宽。在南方部署上海、广州区域节点，托管于电信机房。其中北京中心节点到上海、广州节点的网络质量和带宽要有保障。

5.5 研发及运营

5.5.1 研发安排

技术队伍包括开发和运维两个部分，其中，开发工作分成两个阶段，第一阶段主要集中在 BOSS 系统和电话会议应用的开发；第二阶段再考虑网络会议的研发，具体人数待定。

1) **开发组：**电话会议应用开发（10 人）；BOSS 系统开发（10 人）；网络会议研发（待定）。

2) **运维组：**会议系统运行维护（10 人）

5.5.2 运营安排

运营的3大任务是：1) 销售延伸，提高用户活性；2) 业务运转：降低流失率；3) 客户服务：增加用户满意度。

在人员的配备上，任务1)的人员主要和增量有关，任务2)和3)的人员跟业务存量相关。初期的人员规模预计为：

销售延伸6+业务运转3+客户服务1，共10人。

5.6 系统投资估算

设备名称	参考机型或性能指标	单价(万)	数量	总价(万)	说明
一期工程(合计)				650	
电话会议系统	国外某厂商平台系统			370	平台系统，一期采购960线，3,700,000元
	服务器等设备			80	2011年7月开始折旧
网络会议系统	平台设备租赁			100	租期1年，自2011年7月起租，至2012年6月止
	服务器等设备			100	2011年7月开始折旧
二期工程(合计)				1,100	
电话会议系统	国外某厂商平台系统			250	扩容采购960线，2012年6月开始折旧
网络会议系统	服务器等设备			100	购入分布式设备，2012年6月开始折旧
电话会议系统				750	扩容采购3000线，2012年12月投入，2013年1月开始折旧
合计				1,750	

图表 55：新建业务平台投资

6 项目实施进度安排

6.1 项目一期工程

项目一期工程的实施地点主要在公司总部，即北京。

项目一期工程电话会议系统将采购国外某厂商平台系统以及服务器等设备；网络会议系统将采购服务器等设备并对平台设备进行租赁。

平台系统，一期采购 960 线，价值 3,700,000 元。电话会议系统共计投入 450 万元。网络会议系统投入 200 万元。

一期工程将在 2011 年内完成。

6.2 项目二期工程

项目二期工程的实施地点主要在公司总部以及其它分支机构地区，如上海、广州等地。

项目二期工程将根据业务开展情况对电话会议平台系统进行两次扩容，年中扩容 960 线，年底扩容 3000 线；网络会议系统将购入分布式服务器等设备，共计需要 1100 万元投入。

二期工程将在 2012 年中启动。

7 投资效益分析

7.1 业务模型

① 自助会议

- ❖ 自助会议定义：无需 263 客服人员参与，用户自助发起的会议。
- ❖ 系统最大年服务能力=60（分钟）X 24（小时）X 15%（日使用率）X 25（每月工作天数）X 12（月）X 线路数量
- ❖ 假设自助会议占总会议时长的 95%
- ❖ 按时长收费

② 人工会议

- ❖ 人工会议定义：从会前准备，会议发起，会议过程管理，会议纪要都由 263 人工服务完成
- ❖ 人工会议属于最高端的电话会议，按时长收费，资费高于自助会议
- ❖ 假设人工会议占总会议时长的 5%

③ 增值服务

增值服务定义：为企业提供的各类增值功能，单独收费。增值服务预计占自助服务收入的 5%。

- ❖ 常见增值功能
- ❖ 企业会议管理门户
- ❖ 自助会议人工帮助
- ❖ 企业专属接入号
- ❖ 会议录音功能
- ❖ 短信通知功能
- ❖ 月度服务报告

④ 数据包月

- ❖ 数据包月服务定义：用户使用远程 PPT 及视频共享，必须购买 263 包月数据包
- ❖ 数据包按照会议最大方数设定包月套餐
- ❖ 假设 30% 用户购买数据包月

7.2 收入预测

单位：万元

年份	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
收入	360	2,010	4,950	8,940	14,700

图表 71：2011-2015 年收入预估

7.3 营销投入

营销投入包括三部分，即：市场费用；销售的人力成本（及佣金）；运营费用

（增强收入，减小流失）。

根据我们的分析，需要增大的前期的市场营销投入，并且考虑销售周期的滞后问题，我们计划首年的营销费用率为 40%，然后，逐步递减为 25%、15%，至第三年回落到正常的投入产出状态。

由此推算五年的营销投入如下：

营销投入	金额（万元）
2011 年	504
2012 年	1,477
2013 年	1,539
2014 年	2,113
2015 年	3,406
合计	9,039

图表 73：五年营销投入

7.4 项目费用成本

单位：万元

成本项目	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合计
设备折旧	97	182	302	302	302	1,185
技术及维保费		15	43	124	124	307
通信资源	76	422	1,040	1,877	3,087	6,502
人力成本	44	74	100	129	160	507
办公房租水电	10	18	24	29	33	113
营销投入	504	1,477	1,539	2,113	3,406	9,039
营业税	12	66	163	295	485	1,022
合计	742	2,253	3,212	4,870	7,596	18,673

图表 74：项目费用成本

7.5 投资效益分析

项目分 2 期的总投资：

单位：万元

项目	2011年	2012年
平台系统投资	650	1,100
平台技术维保		15
人力成本	44	74

通信资源	76	422
营销投入	504	1,477
年度合计	1,274	3,087
投入期合计	4,361	

项目五年效益预估如下：

单位：万元

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合计
收入	360	2,010	4,950	8,940	14,700	30,960
费用成本	742	2,253	3,212	4,870	7,596	18,673
利润	-382	-243	1,738	4,070	7,104	12,287
利润率	-106%	-12%	35%	46%	48%	40%
所得税			261	611	1,066	1,937
净利润	-382	-243	1,477	3,460	6,038	10,350

图表 72：2011-2015 年损益状态预估

如上预估，财务指标为：

- (1) 投资利润率：47.5%
- (3) 内部收益率：73.5%
- (4) 投资回收期：3年3个月

8 风险分析及对策ⁱ

我们从市场、技术等方面分析企业会议服务可能的风险。

8.1 市场风险

国内企业会议市场已经形成了一定的规模（大约 5 亿人民币），并且还在以比较快的速度增长。263 选择此时进入这个市场，已经规避了需要培育市场和教育用户的风险。

对于 263 来讲，目前的市场风险主要存在于：

1. 如何进入已有的存量市场；
 2. 新增的市场是否有我们预期的速度，并且能够用较低的成本获得；
- 目前最清晰的存量市场是以 F500 为代表的跨国公司客户。为了争取将这类客

户转化为自己的客户，263 必须充分发挥在通信资源方面的优势和产品设计的创新能力，提供比竞争对手更贴近客户的产品组合和更好的服务体验。

另一部分存量市场在于已有的一部分行业客户。他们出于政策和信息安全方面的考虑，可能已经采用运营商的会议服务。另外，部分行业客户自建了网络视频会议系统，作为系统内“远程会议”的主要形式。对于政策、安全等方面的壁垒，263 有一定的能力，通过增强自身的服务以及寻求各种合作的形式来解决。

企业会议的新增市场被认为有很大成长空间。但是，这部分市场的主要目标是“中小企业”，ARPU 比较低，一定要有很大的客户规模，有比较大的增长速度，才能形成规模收益。从销售模式上看，通常的做法是进行较大规模的市场营销投入，但会带来明显的短期亏损，有一定的风险。对此，263 的对策是开展精细型市场营销，加强市场活动的针对性，提高营销效率。

8.2 技术风险

我们选择了“融合会议”作为 263 企业会议的服务模式。理想情况下，融合会议应该有一套完整的技术，用一个平台，为用户提供全面的服务。但从目前行业的技术发展上来看，基于互联网的“网络会议”和基于 PSTN 电话网的电话会议，还不能完全融合。两种技术各有优势和适用的场合，业务模式也不完全一样。

从技术路线上，我们选择了分别采购电话会议系统和网络会议系统，自己开发 BOSS 的方式。这样做的好处在于：

- 1、系统成熟稳定；
- 2、建设周期较短，可以迅速投入服务；
- 3、集中在管理上做出自己的特色；

相对而言，这是风险较小，建设速度快的方案；也是目前国外的会议服务运营商（CSP）和国内目前的主要竞争对手采用的主流方式。但是，采用这种办法也有一定的风险。

风险 1：不同系统的融合和对接的风险

这是显而易见的。多种不同的系统协同工作本身就是一个挑战。网络会议和电话会议有不同的特性。BOSS 要同时适合两种不同性质的系统，形成一个整体；有技术上的挑战。

风险 2：成品系统对功能的限制

采购成品系统，通常在通用的功能上比较完备，但当需要新的特色功能时会受到限制。一般由厂商提供二次开发，但在开发时间上有不确定性，还有额外的未知的成本。解决办法是向厂商索取应用接口库和开发工具包，尽快形成自己的二次开发能力。

风险 3：网络会议

网络会议是可变因素最多，风险因素最大的部分。

目前，网络会议受市场供给影响较大，市面上主流产品是企业级的而不是运营商级的。大多数系统开发商同时还兼做服务运营，一旦其他的运营商需要，往往采用的不是出售系统而是“系统出租”的模式。现在我们在中国市场上遇到的也是类似的情况，这样就产生了一系列的问题：

- 1、成本增高；
- 2、租用系统的 CSP 缺乏自身的特色；不仅功能上，甚至界面都不理想；
(而网络会议的用户对特色的要求显然要远高于电话会议的要求)
- 3、系统供应商同时做运营，也会成为我们的竞争对手；

解决的办法：开发自己的网络会议原型系统并逐步完善，最终形成网络会议系统的研发能力，开发出自己的产品，不再受制于人。

另一个问题是分布式网络会议的部署严重依赖网络的性能，如网络延时、带宽分配等，部署环节可能有意想不到的潜在问题。

9.结论

企业会议服务项目，是立足于公司主业，符合公司未来长远发展战略，对于扩大公司业务规模，增强公司的核心竞争力将产生积极影响。本项目的实施，将进一步提高公司产品创新、运营服务水平，有利于公司战略发展方向的达成，符合公司及全体股东的根本利益。虽然项目具有一定风险，但公司已有完善的应对措施可有效规避和预防风险发生。

综上所述，本项目是可行的。