

目录

一、执行摘要.....	3
1.1 项目简介.....	3
1.2 市场定位.....	3
1.3 运营发展.....	4
1.4 财务情况.....	4
1.5 组织管理.....	5
二、产品与市场.....	5
2.1 市场规模、结构（旅游+体育）.....	6
2.2 目标市场、客户.....	7
2.3 产品定位.....	8
2.3.1 服务.....	8
2.3.2 救援.....	8
2.4 消费方式.....	10
2.5 竞争分析.....	11
2.6 优势.....	11
2.7 市场发展趋势预测.....	13
三、公司运营情况分析.....	14
3.1 运营服务.....	14
3.2 交流合作.....	17
3.3 历史成绩.....	18
四、财务分析及预测.....	19
4.1 目前运营状况说明.....	19
4.2 2016 年财务数据预测.....	21
4.2.1 市场预测.....	21
4.2.2 成本费用预测.....	22
4.2.3 销售收入预测.....	22
4.3 2017 年—2019 年财务数据预测.....	23
4.3.1 方案一：收购服务站.....	23

4.3.2 方案二：不进行服务站收购，与服务站合作，形成品牌连锁。 .27	
五、商业模式.....	31
5.1 020 营销模式.....	31
5.1.1 产品策略.....	32
5.1.2 定价策略.....	33
5.1.3 渠道策略.....	34
5.1.4 促销策略.....	35
5.2 用户体验.....	37
5.3 资金流、收费方式.....	39
六、发展战略.....	39
6.1 一年计划.....	40
6.2 三年计划.....	41
6.3 五年计划.....	41
七、组织结构.....	42
7.1 组织结构图.....	42
7.2 职能规划.....	43
7.3 公司文化.....	44
八、风险管理.....	45
8.1 风险识别.....	45
8.2 风险评价.....	46
8.3 风险控制与风险管理.....	51

一、执行摘要

1.1 项目简介

“成都梦想骑行俱乐部”是国内第一家注册同时拥有户外自我救护培训，为骑行、徒步、自驾等进藏人员提供旅行服务和紧急救援并颁发证书、奖章、勋章的机构。团队现有工作人员 8 人，负责项目运营、宣传、培训等；在川藏和滇藏两条进藏路共设 25 个服务站和 65 名工作人员，服务于进藏旅行者。三年里，公司服务涉及的旅行者接近 2 万人次。荣获中国社会创新奖、联合国开发计划署特别奖、英国大使馆文化教育处的奖项等荣誉。

梦想骑行现阶段主要致力于为进藏旅行者提供旅行服务、道路救援为主的工作。2013 年以来梦想骑行在川藏线沿途为旅行者提供了 1000 余次紧急救援，依托 25 个服务站，投入志愿者（来源分别是参与活动的旅行者和线下招募的大学生志愿者）100 多人次，为 30 多万旅行者提供了免费饮用水、抗高原反应的药品、运动饮料及户外自我救护培训。同时为沿线 2000 多人次养路工人提供饮料、药品；为沿途的解放军、武警官兵提供免费往返 100 多人次；用骑行的方式为贫困山村和学校运送物资 1000 多公斤，带走川藏线上的垃圾 1000 多公斤；为 3000 余人次骑友颁发川藏骑行奖章。

1.2 市场定位

据不完全统计，骑行进藏的旅行者中，喜爱骑行、喜爱运动的大约占到 36.7%，学生群体大约为 31.2%，退休人员、辞职人员大约有 20.5%，剩余的 11.6%是一些感情受伤或事业挫折人员。每年的 7-9 月正值川藏、滇藏线风景最美的季节，是进藏旅游旺季，有众多的人群加入到骑行队伍中，市场极为广阔。

公司的市场优势主要在于两个方面，一是用户基础广：骑行作为全国普及最广的运动项目之一，在中国已经成为一种生活方式，关注骑行、关注健康的人日益增多，长期骑行的爱好者约 500 万人；二是发展潜力大：以骑行、自驾运动作为目的地运营切入点，将近郊休闲骑行、4+2 旅游自驾、骑行作为骑行进阶，将骑西藏作为骑行者的终极目标，打造目的地运营服务体系。

1.3 运营发展

在各方的合作与努力下，梦想骑行开始茁壮发展，在 2015 年一年里，梦想骑行累计收入 107.2858 万元，增加旅游线路达到两条，覆盖的服务点达到 25 家，线上与线下宣传达到上百万人次，梦想骑行公司已经从最初的一个构想，走到如今成为这个产业不可忽视的重要名词。

在不断完善自我的同时，公司还积极与其他公司进行全方位的商业合作：梦想骑行通过与福建达利集团合作，为骑行者提供免费的功能性饮料，骑行者可以在川藏线上往返的服务车与公司旗下站点获取；与热带雨林建立合作，为骑行者提供免费的服装支持；2015 年与圣雨兰合作，为旅行者提供服装支持。除此之外，公司还与野兽骑行，骑闯天路，悦诗风吟，积善之家，越野 e 族，四川新闻网传媒（集团）等 10 多家企业签订了一系列的合作方案，为公司的进一步发展打下了坚实的基础。

1.4 财务情况

梦想骑行 2014 年实际服务人数为 900 左右，基本完成计划，2015 年实际服务 2100 人，超额完成计划；在服务站数量方面，2014、2015 两个年度都达到预期计划数量，整体运营情况和预期相符。根据各服务站和兵站提供的数据，骑行川藏线的总人数呈逐年递增趋势，目前我公司的服务人数仅占骑行总人数的 1.9% 左右，因此，在市场方面，我们有着巨大的发展空间。随着梦想骑行知名度的提高，2016 年，我们预计服务 3000 名骑行旅游者。

梦想骑行目前是民办非企业单位，为了进一步扩大和发展公司，也为了给骑行旅游者提供更加优质的服务，公司预计 2017 年成立股份有限公司，承接现有业务。并计划在川、滇藏线原有 25 个服务站的基础上再增加 8 个站点，合计 33 个服务站并对其进行收购，这将需要更多的资金来支持项目的发展，通过对 2016 年财务数据的预测，到 2017 年初，公司的总资产累计约为 115.87 万元。

1.5 组织管理

公司初期成立时候采用直线型的组织结构，由总经理直接向董事会负责；三到五年后随着新产品的推出计划采用事业部型组织结构。公司团队主要由理事长、项目策划、项目负责人、办公室主任、美术设计、财务主管、物料管理、文案、培训师和客服专员等组成，成员各司其职，都具有相关领域的专业知识和动作经验，且优势互补。

二、产品与市场

川藏线，是成都到拉萨的一条全长 2154 公里的公路。2006 年，川藏公路被国家地理杂志评为“中国最美的景观大道”：这里的春天高原桃花怒放，杜鹃花染红夏天的原野，秋天的童话色彩沿途随处可见，冰川和雪峰在冬天的阳光下偶然带来意外的惊喜。哪怕路途再艰辛惊险，还是值得继续前行。这是骑行、徒步、自驾进藏的首选行程，是国内领略冰川、温泉、森林雪山等自然景观的最全面路线。因此，骑行川藏、徒步川藏、自驾行川藏线被很多人视为一生的梦想。

滇藏线，是近年来继川藏骑行线后又一条在骑行者中风靡的新兴骑行线路。风景有苍山、洱海（大理）、纳西古城（丽江）、香格里拉（中甸）、还有奇特壮观的横断山脉。这条路线就是闻名遐迩的古时商旅人士所走的“茶马古道”。而今天被越野探险者誉为世界级越野线路的“滇藏线”是云南至西藏的主要通道，茶马古道的古城（如丽江、大理）和消失的马帮文化都融汇在这条滇藏线上。对于骑行者来说，这是一条探寻文明与风景的独特之路。

川藏线与滇藏线风景各有不同，但在骑行者心目中的朝圣意义殊途同归。年轻人将它视为自己的成年礼，中年人将它视为生命的沉淀，而老年人则将其视为自己的人生挑战。每一个理由都支撑着全国各地的骑行者出发，每一次进藏都值得喝彩。

2.1 市场规模、结构（旅游+体育）

进藏线路上的旅游市场

据不完全统计，2010 年约有 8 万人次的旅行者行走在川藏线上，2011 年约 10 万人次，2012 年约 24 万人次，2013 年约 34 万人次，2014 年约 44 万人次，2015 年约 51 万人次，进藏的人数呈逐年增加趋势。加上部分旅行者选择自驾和步行的方式，这两条线路每年进藏人群中大约有 22% 的人选择了骑行进藏。正是因为越来越多的人开始关注进藏线路，进藏的服务工作也因此具有极大的发展潜力，而梦想骑行正是以服务的角度于 2014 年切入市场获得肯定。鉴于越来越多的人参与到骑行的队伍中，2014 年大约有 12 万人骑行在川藏线上，而在这一年通过梦想骑行前往西藏的人数有约 900 人；2015 年大约有 11 万人骑行在川藏线上，而在这一年通过梦想骑行前往西藏的人数发展到 2100 余人，仅仅占到总数的 1.9% 左右。此外，滇藏线的骑行人群和新藏线的自驾人群也在逐年增加。由此可见梦想骑行在这片市场上的份额非常大。国内现有的关注入藏线路的机构只有两家，除成都梦想骑行外，只有“517318”，但“517318”只提供骑行装备和攻略，在其他方面没有涉及。

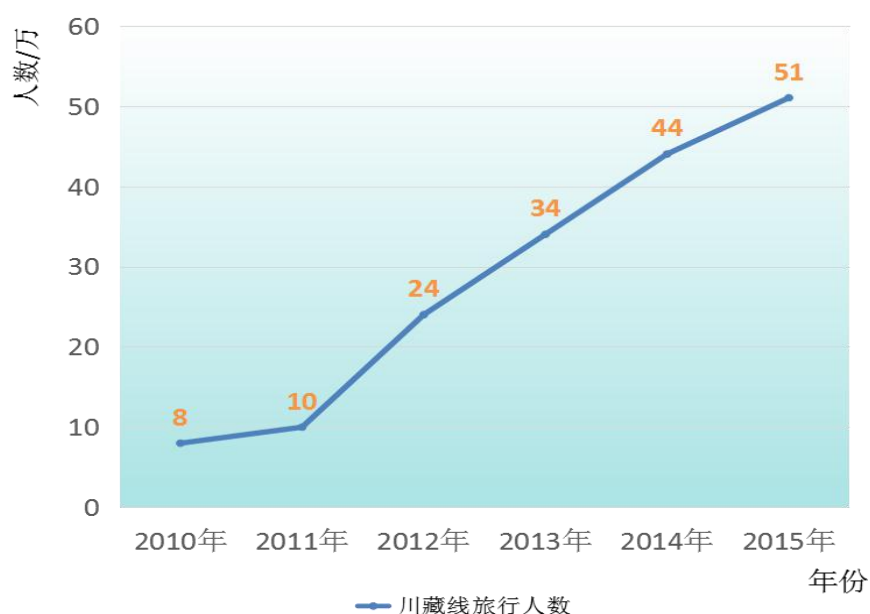


图 2-1 川藏线旅行者趋势图（单位：万人）

全国自行车体育市场

据不完全统计，目前全国共有 99 个地市级城市设置了公共自行车，累计铺设 20000 多公里；百人规模以上的自行车俱乐部已超 3000 家，自行车爱好者多达 500 余万人，已基本覆盖全国；每年举办一定规模的自行车主题活动和赛事 3000 多场，累计辐射影响人群上亿。

随着国际环青海湖赛的举办，十年来其影响力不断扩大，大大带动了国内的骑行热，越来越多的人参与到骑行的队伍中，相较于其它运动，如跑步、爬山等，骑行更加平和，易于持久，能够适应的人群更加广泛。骑行爱好者的增多，市场规模也就在极具上升。

通过体育+旅游的模式，既能带动川藏滇三省进藏线路沿途旅游经济消费，提升川藏、滇藏旅游市场的规模，又能增加对全国范围内精品骑行线路的开发，扩大整个市场规模。

2.2 目标市场、客户

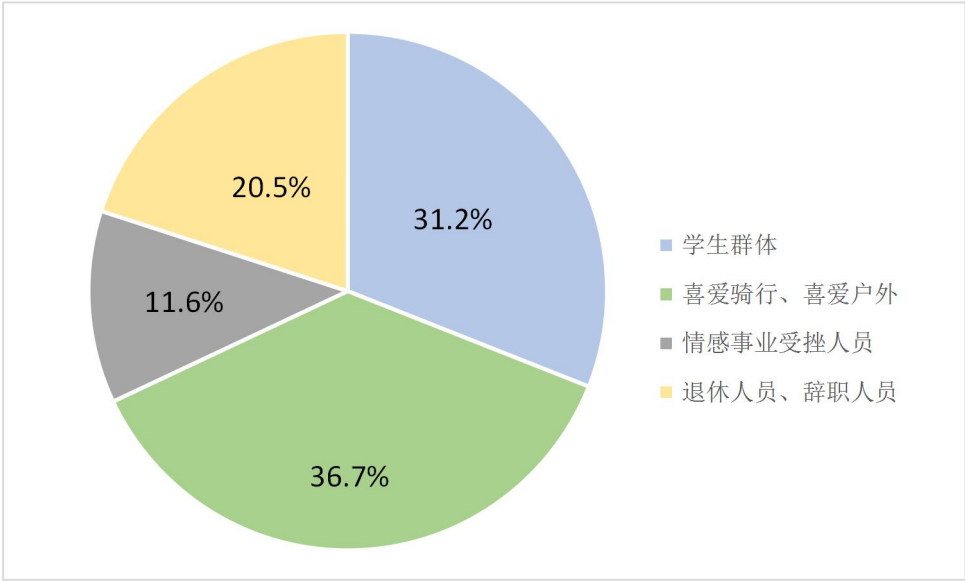


图 2-2 旅行者组成结构

每年 7、8 月是川藏线最美的季节，因此吸引了全国各地的人群踏上这条进藏之路，而这个群体里主要以喜爱骑行和户外的人群为主。

骑行是一项健康自然的运动旅游方式，能充分享受旅行过程之美。一辆单车，一个背包即可出行，简单又环保。驶过颠簸的路途，穿越黑暗的隧道，在不断而

来的困难当中体验挑战，在遥远的他乡体验风情，在旅途的终点体验成功。对于我们来说，这是一个巨大的、高素质的新型消费市场，将占据整个消费市场的巨大份额。

2.3 产品定位

梦想骑行现阶段主要致力于为进藏人群提供旅行服务、道路救援为主的工作。

梦想骑行开展活动的流程为：在客户主观意愿要完成进藏旅行的同时，他们通过线上或线下的渠道了解到梦想骑行的业务，从而以梦想骑行为辅助机构帮助他们完成进藏旅行。选择梦想骑行并缴纳 200 元的服务费用后，根据通知到达成都总部，接受相关培训、进行免费体检，同时发放物资并接受服务。

2.3.1 服务

旅行者支付服务费用后，可享受以下服务：骑行咨询、路况讲解、食宿预定优惠、行程规划跟进、道路救援、实事路况通知以及证书奖章荣誉等。我们通过融合社会资源为骑行、徒步、自驾的旅行者提供全方位的服务，除了上述服务外，还有如下服务：

（1）抗高原反应药品的补给

在川藏线、滇藏线上很多地方属于高海拔地区，旅行者行至此处时身体易出现不良反应。但很多内地的旅行者不知道基本的应对办法，形成很大的不安全因素。我们的服务站、服务车都备有抗高原反应的药品。同时在我们初期培训的时候也会给旅行者传授出现高原反应身体不适时的处理方法。

（2）路况及户外自我救护培训

培训包括 4 小时的沿途路况讲解，让旅行者通过视频、PPT 对旅行途中可预知的危险进行直观的了解；户外自我救护培训让旅行者掌握基本的急救知识，使他们在遇到问题时有能力自救和他救。

2.3.2 救援

川藏线、滇藏线因其特殊的地理原因，部分路段处于高寒、高海拔地区，极易发生泥石流、飞石等自然灾害，且川藏线、滇藏线沿途部分地区医疗物资匮乏，没有相应的救援条件，导致安全事故的发生。我们通过在事故地段树立标识牌、初期培训时事先告知、服务站及时告知路况信息、服务车随时待命等手段。做到及时告知、遇事速达。同时，希望骑行者在参与我们培训时能认真学习我们的基本救护知识，做到救人自救、助人他救。

每年从全国各地到达成都的骑行人数逐年递增，这些人在出发前没有接受过正规的培训，仅凭一时的勇气和在互联网上获取的并不完整的攻略后，就走上了川藏线，导致川藏线沿途经常产生一些本可避免的人员伤亡。

表 2-1 各年度骑行川藏线受伤和死亡人数

年度	骑行总人数	伤亡人数
2010 年	约 10000 人	120 多人
2011 年	约 20000 人	190 多人
2012 年	约 80000 人	320 多人
2013 年	约 100000 人	670 多人
2014 年	约 120000 人	650 多人
2015 年	约 110000 人	580 多人

注：数据来源：各服务站和兵站数据。上表中伤亡人数多为受伤人数，实际死亡人数约为骑行总人数的 0.03%。

伤亡原因主要集中在以下几个方面：

（1）人员方面：很多旅行川藏线的旅行者，对川藏线没有直观的认识；不了解川藏线的基本情况；对很多突发事件的处理没有经过系统的培训。例如：应对高原反应的基本常识、如何躲避自然灾害等。

（2）装备方面：很多川藏线的旅行者，不了解川藏线的具体情况，例如：川藏线沿途部分隧道是没有照明设施的，旅行者在出发前没有经过培训，没有购置像照明工具、反光设备等必要的设备，都会引起伤亡。

（3）医疗救援方面：川藏线因其特殊的地理条件，在很多基本设施方面，没有国内大城市完善。而且随着旅行者数目逐年增加，川藏线沿途的医疗救援设施满足不了实际需求。

（4）其他方面：川藏线沿途路广人稀，货物运输车辆占有很大比例。很多货车司机为了更高的经济效益经常会超速行驶，给沿途的居民和旅行者带来了很大的安全隐患。

如果进藏人员在旅途中发生事故，自己还有能力拨打救援电话的，可以通过拨打救援电话或者通过微信人工服务号联系我们；如果自己没有能力的，旁人可以帮助他联系我们。我们会通过电话确认事故地点，联系最近的救援车、服务站进行紧急救援。同时确认其事故大小，告知其紧急联系人事故发生的原因以及现实情况，并申报保险，医疗垫资。到达救援地后，根据实际需要确认受伤者是否需要长途医疗运输，家属是否需要到就医地点看望。最后完成保险后续理赔手续，完成救援。

2.4 消费方式

梦想骑行通过线上微信公众平台接单或接受线下直接报名，收取相应的报名服务费用。所收取的活动服务费用基本包括我们所能提供的所有服务的费用。

对于进藏旅行之外的一些大型活动、比赛，仅仅是靠收取报名费用是不够的，还需寻找冠名商和赞助商来为我们提供资金和物质支持。商家也可以通过梦想骑行举办的活动来提高自己的知名度和宣传力度，对自己公司进行推广，形成双赢。

同时，梦想骑行在 2016 年 6 月已经完成川藏公路沿途 56 个集装箱的建立，一方面集装箱可以售卖咖啡冷饮获得利益，另一方面集装箱的表面可以做广告招商，在川藏线一年几十万的人流量里形成较大的广告效益。

2.5 竞争分析

表 2-2 梦想骑行与 517318 的对比

序号	机构名称	服务项目													
		川藏	滇藏	徒步	骑行	自驾	长途	短途	比赛	培训	保险	救援	住宿 预定	证书 奖章	公益
1	成都梦想骑行	√	√	√	√	√	√	√	0	√	√	√	√	√	√
2	517318	√	0	0	√	0	√	0	0	0	0	0	√	0	0

注：√代表：有服务项目；0 代表：无服务项目

梦想骑行主要的竞争对手是 517318，但是近年来其主要经营重点在骑行装备与攻略两个方面。虽然我们的消费人群相同，但是消费方式与消费目的却截然不同，在服务、救援、公益方面我们目前还是国内唯一的一家。

与 517318 相比，梦想骑行在服务与救援方面做得更加细致，更加全面，两年间，我们已经设立合作了 25 个服务站，覆盖川藏线 G318、滇藏线 G214 近 3000 公里的进藏总路程，在这两条线上，我们都能保证 1 小时内赶到意外事故现场，进行紧急救援。

在每年骑行的进藏大军中，只有不到 2%的人群选择了梦想骑行，剩余 98% 的人群对我们来说是一个巨大的市场。若每年选择我们梦想骑行的人数能够增加到总量的 20%以上，伴随着知名度的不断提高，营业额逐年稳步增加，梦想骑行定会成为行业内的龙头。

2.6 优势

（1）团队优势

- ①团队成员都有多次骑行川、滇藏线路的经历，对整个路线比较熟悉。有户外活动经验。
- ②团队成员，持有急救员证书等相关专业证书，具有在相关行业从业经验。

（2）组织优势

①经过两年的项目运营我们与川藏线沿途的政府机构建立了良好的合作，在遇到问题时能及时有效的进行沟通，争取以最快的速度解决问题。

②我们设立在川藏线沿途的服务站都是由我们培训过的当地居民进行经营，能有效的与当地居民进行良好的沟通，能尽量避免因民族习俗不同造成的矛盾。

③我们与各服务站通过几年的合作，建立了良好的合作关系与信任度，形成了较高的默契，有很好的协调能力与较强的执行力。

（3）管理优势

经过两年多的项目运营，机构内形成了良好的运营机制，对服务站也有较好的领导能力，针对救援、培训等方面做出详细分工，积累了许多的宝贵经验。

（4）产品优势

梦想骑行根据进藏需求，将进藏人数最多的川藏线进行全面覆盖，确保较多人选择的路线能够实现服务。

随着进藏旅行的兴起，梦想骑行推出进藏进阶路线，更具挑战难度，满足于经验更丰富的骑行爱好者。新藏线安全保障项目的推广，也得到了西藏、新疆各个区域的旅游局大力支持。梦想骑行将作为西藏阿里旅游局、日喀则旅游局，新疆喀什旅游局、和田旅游局唯一指定新藏线服务单位。

针对进藏具有极强的时令性问题：每年 11 月开始至第二年 3 月期间，藏区大雪封山，难以进行大规模的骑行活动。梦想骑行推出平安社区骑行活动，以川藏起点成都为试点，推广千人环城绿色骑行活动，在冬季继续推广骑行，为次年川藏骑行预热。

（5）市场优势

①用户基础广：骑行作为全国普及最广的运动项目之一，在中国已经成为一种生活方式，关注骑行、关注健康的人日益增多，长期骑行的爱好者约 500 万人。

②发展潜力大：以骑行、自驾运动作为目的地运营切入点，将近郊休闲骑行、4+2 旅游自驾、骑行作为骑行进阶，将骑行西藏作为骑行者的终极目标，打造目的地运营服务体系。

③市场份额多：去年川藏线旅行人数多达 51 万，而通过梦想骑行进藏的只有 2100 余人，市场比例仅占 0.4%。而目前在川藏线集旅行服务和道路救援的机构只有梦想骑行一家，由此可见我们所占的市场份额很多。

2.7 市场发展趋势预测

经过两年的项目运营，机构逐渐形成规模。在接下来的几年里，梦想骑行将在民办非企业的基础上成立股份有限公司，从而尽快实现盈利。

就目前而言，梦想骑行主要开通了川藏线、滇藏线两条旅游进藏线路。在接下来的时间里，公司打算将线下活动发展至除现有的四川、西藏、云南、新疆四个省份之外的十到十五个省份，拓展东部与西部、内地与沿海之间的一系列精品线路，进一步拓宽市场，形成品牌效应。这样一来，国内一半以上的省份都将会有梦想骑行分支机构来开展活动业务，从而织起了一张全国范围内的商业网，以此来冲击国内骑行旅游服务行业的龙头企业地位。

2010 年之后兴起的西藏热、间隔年、背包客、穷游等新兴词汇，使大量的不同年龄阶段的旅行者开始陆续进藏。以骑行为例，通过相关渠道获取的数据显示，骑行进藏的人群自 2010 年起，每年以 2 万人次的递增。截止 2015 年为止，川藏线骑行人数达到十万人。每个骑行者在川藏线的消费水平基本保持在 3000-5000 元，消费渠道大部分在食宿上，而梦想骑行的服务站正好能满足这类消费群体的消费。因此，我们认为只要有良好的营销效果，就能抓住更多地旅行者选择我们，盈利自然而然就能上升。

自 2010 年以来，沿途的客栈酒店逐年增多，设施也逐年完善，渐渐形成一条成熟的旅游线路。但这条线路客栈的食宿容量早已远超目前川藏线的人流量，客栈容量已达到饱和，并且各客栈之间已经存在恶性竞争，因此，我们在这个时候介入整合资源并建立属于自己的一条服务站战线是最佳时机。

在过去的 2 年中，公司的收入重心一直放在收取进藏骑行者一定量的费用。

下一步，我公司将改变经营策略，转变收入方式，通过一系列的改变，我公司将减免对入藏骑行者的服务费用，以优质的服务与免费的价格使骑行入藏更富有吸引力与挑战性，普及骑行入藏这种旅行方式，吸引更多的人骑行入藏，进而引流更多的客户入住服务站，拉动服务站的收入，从而增加公司的营业收入。

每年通过川藏线进藏的旅行者中骑行的占到约 22%，相较于骑行，选择自驾的人数更多，其消费能力也更强。随着自驾等消费群体的拓展，未来几年，我们在稳定现有的骑行群体的基础上，将加大对自驾群体的发展，使公司稳步健康发展。

三、公司运营情况分析

伴随着穷游、背包客、骑行等词汇逐渐被人所接受乃至熟知，大量的骑行者、穷游者开始涌现，选择骑行、自驾进藏的旅行者也在不断增长，随之而来的是各种新式旅行的配套服务需求量不断增大，面对着日益增长的市场空缺，梦想骑行于 2013 年开始试运营，2014 年 4 月 29 日正式挂牌成立，目的是为乐于骑行、享受挑战的人士提供全面、可靠与专业的配套服务。

3.1 运营服务

梦想骑行建立之初，依托微信的交流沟通能力，建立微信公众号进行宣传。在提高梦想骑行的知名度的同时，我们积极组建骑行活动，通过为骑行者提供攻略、路书、微信推送路况信息等方式，鼓励和帮助向往用骑行方式入藏的骑行者走上朝圣之路。

由于梦想骑行项目起到了非常积极的社会影响，我们逐渐得到了当地政府关注与扶持。2014 年中旬，梦想骑行获得当地政府机关的大力支持，授权我们为骑行入藏的勇士颁发荣誉证书和勋章，以此表彰他们充满挑战的精神和坚忍不拔的品质。

2014 年中旬，梦想骑行开始与川藏线上优秀的青年旅舍合作，共同建立服务站，为骑行者提供食宿服务。2014 年年底，我们和合作方共同建设完成了覆盖川藏线全程的 18 个服务站点，通过进一步的努力，终于在 2015 年成功合作建

立 25 个服务站，涵盖滇藏线 7 个服务站点的合作建设，实现了进藏的主流线路的全覆盖。除了不断增加服务网点的数量，梦想骑行也同样着力于增强公司的服务质量与水平，加强对公司的员工的救援知识与急救措施的培训工作。2014 年年底，我们与红十字会组织合作，开展进藏线路上的救援工作，更大力度地确保我们在一小时内到达伤者身边进行伤情处理与救治。同时，公司还与南充救援队签订协议，以确保在出现重大事故的情况下，我们可以动用直升机进入到车辆无法进入的地区进行救援。在多方面的共同努力下，梦想骑行服务站服务愈发全面，在 2015 年年底，服务站基本符合如下要求：

- ①容纳 80-150 人的食宿；
- ②拥有超过 3 人以上的员工；
- ③环境卫生达到优秀青旅标准；
- ④配备救援车，并熟知当地医院；
- ④参与每年一次红十字会急救员急救培训。

目前，我们有一条完整的服务链，分为进藏前、旅途中和完成后三个模块，以此来实现各个服务的无缝衔接。

（1）模块一：进藏前

进藏之路崎岖坎坷，路况多变，经常有泥石流封路、堰塞湖等特殊路况出现。进藏者如果没有经过系统完善的路况培训，很难保证自身的人身安全。因此，我们会在进藏前对每一位骑行者进行路况培训，这也是我们为骑行者安全准备的第一重保障。

在旅途前，梦想骑行会为骑行者进行合理的道路行程规划。入藏线路路况复杂，初次涉足很容易迷失方向，或者在路上浪费大量无谓的时间，影响骑行者的行程计划。我们的团队成员将自己大量的骑行入藏经验传授给旅行者，并配备详细的入藏攻略，对不同情况下的入藏路线进行了合理的优化，以保证骑行者可以用最合理的行程和最科学的时间分配入藏。

骑行入藏充满了挑战性，吸引无数的骑行者前去挑战。但入藏线路的危险性

同样不可忽视，天气情况复杂多变，温差变化大，道路崎岖难行，需要骑行入藏者拥有充沛的体力与强壮的体魄，尤其是西藏地区平均海拔高，空气稀薄含氧量低，没有健康的心肺功能，很难适应当地的环境，甚至会威胁到骑行者的健康。因此，我们为每个入藏者准备了必要的身体素质检查，包括心肺功能与心率的检测，保证每个骑行入藏者的身体能应对朝圣之路上的各种挑战。

工欲善其事，必先利其器，除了良好的身体素质，合理的药物帮助也是必不可少的，我们为旅行者准备了优良的抗高原反应药物，以保证西藏强烈的高原反应不会威胁到骑行者的生命安全。除此之外，针对西藏地区多变的天气情况，我们非常人性化的为每位骑行者配备了骑行用雨具，使骑行者能够更好地应对天气变化，避免物资的折损，保证身体的健康。

（2）模块二：旅途中

进藏前的各项准备活动完成后，梦想骑行将会对旅行者的旅程进行跟进服务。其中，最为主要的就是食宿预定服务。旅行者可以通过梦想骑行公众微信号中的功能，全面了解前方的服务站有无空床位，并进行食宿的预定。这样能够保证旅行者在经历了一天辛苦的行程之后，可以吃上热的食物，拥有充足且舒适的睡眠。

我们通过与其他的公司合作，为骑行者提供免费的能量饮料补给，并在滇藏线、川藏线上安排了大量的服务车进行不间断的往返，骑行者可以在服务车上获取到免费的能量饮料和补给。同时，在梦想骑行的 25 个服务站中，骑行者也可以免费领取这些补给，这在一定程度上解决了骑行者的补给和经济压力。

除了以上的两点服务外，梦想骑行的另一项服务重点在于 24 小时紧急救援。入藏线路复杂危险，每年都有大量的人员受伤或者死亡，为了避免悲剧的发生，我们与红十字会合作，对公司员工进行系统的救援培训。当旅行者在道路上发生意外时，可以通过微信、电话的方式与附近服务站进行联系，我们将会派出专业的技术人员在一个小时内赶到事故现场，对人员进行救治，减小受伤人员的损失，甚至是挽救生命，大大加强了旅行者的安全保障。

（3）模块三：完成后

当旅程完成后，我们会为旅行者颁发荣誉证书和勋章，以此纪念他们这段极

其有意义的旅程。与此同时，我们还精心制作了镀金打造的一路格桑花奖章赠与全程骑行入藏的人员，表彰他们通过骑行的方式征服朝圣之路的行为。

在各方的合作与努力下，梦想骑行茁壮发展，在 2015 年一年里，梦想骑行累计收入 107.2858 万元，在川藏、滇藏线路上覆盖的服务点达到 25 家，线上与线下宣传达到上百万人次。梦想骑行公司已经从最初的一个构想，走到如今成为这个产业不可忽视的重要名词。

3.2 交流合作

除了不断发展公司的规模之外，公司还积极组织各项活动。2014 年年底，梦想骑行与中国移动公司展开合作，举行了“骑行吧，去西藏”活动，参与者通过官网报名的方式，参与活动。我们为参与者们准备了 1 公斤的物资，通过他们将物资带给西藏的孩子们，并倡导他们依据自身的特长为西藏贫困的孩子们上一堂课，开阔孩子们的眼界，丰富孩子们的生活。此活动受到了当地政府和参与者的热烈支持，不仅捐助了当地的贫困孩子，还使骑行者的西藏之行更加有意义。同时，骑行者还自发的利用捐赠完的物资包装袋回收一路上不可降解的垃圾，保护西藏的碧水蓝天。

2015 年 3 月，我公司与中国移动西藏公司、中国移动云南公司共同组织了以“为爱远行”为主题的骑行公益活动。通过骑行、自驾、校园参观讲课、篝火晚会活动等一系列的互动体验，使参与活动的企业家、大学生更直观地了解藏区风光与藏文化、藏区人民生活 and 藏区孩子们的学习现状，展示了藏区自然风光、人文景观。同时我们通过骑行、自驾进藏的形式，推广了藏民族文化与自驾骑行文化，为全国的骑行、自驾爱好者提供交流的平台，展示了川、滇、藏三省企业家致力民族文化传播、关心边区孩子教育的企业社会责任与个人风采，体现了移动公司、西部的骑行俱乐部、全国媒体联合创建旅游信息化服务的合作成果。此次活动使我公司达成了以下目标：

- ①建立标准化的骑行服务平台；
- ②建立标准化的宣传平台；
- ③普及低碳健康骑行运动，带动城市周边旅游骑行经济消费；

④促进社会共同关注藏区孩子的生活学习状态；

⑤企业家与大学生的交流带来思想碰撞。

2016 年 3 月，我公司与悦诗风吟集团合作，举办了梦想骑行，守护小清新的都市骑行 ——Innisfree 悦诗风吟绿色公益骑行成都站，活动主题立足在“绿色低碳，安全出行”的角度。梦想骑行作为成都站骑行活动的指定合作单位，我们对这次城市骑行活动，保持着一贯认真的工作态度。活动以“低碳绿色，安全骑行”为宗旨，针对各类人群安全需求，推广低碳环保，绿色出行理念，提供标准安全骑行训练。我们希望通过为广大消费群体提供免费的骑行安全培训，更进一步的鼓励更多人享受骑行乐趣，打造成成都绿色出行新风尚。

2016 年 6 月，我公司与骑闯天路达成协议，策划明年的进藏活动，以骑闯天路的品牌知名度作为基础，号召更多的骑行爱好者踏上进藏之路。

3.3 历史成绩

表 3—1 历史成绩一览表

时间	历史成绩
2014 年	建设合作川藏公路 18 个服务站
2014 年	推行“四个一”公益项目：一个梦想、一套冬衣、一堂课、一公斤垃圾
2014 年	荣获 2014 年度中国社会创新奖、联合国开发署特别奖
2014 年	联合搜狐组织中国梦·万里行大型骑行直播活动
2014 年	荣获英国大使馆文化教育处“创奇玖玖革新之星”奖
2014 年	携手全国多所大学，设立垂直宣传点
2015 年	建设合作川藏、滇藏公路共 25 个服务站
2015 年	携手 100 家青年旅社设立“梦想骑行宣传栏”

2015 年	携手西藏阿里旅游局，获授权梦想骑行负责新藏公路旅游的设计与规划
2015 年	携手西藏四川甘孜州旅游局，获授权建立骑行专用通道
2015 年	携手甘孜州共青团，建立青年之家书吧，搭建汉藏青年交流平台
2015 年	荣获第四届中国公益慈展大赛双百强
2016 年	携手悦诗风吟打造城市绿色骑行

在过去的两年中，梦想骑行全成功合作建成服务站 25 个，成功走进多所大学设立垂直宣传点，成功与包括搜狐在内的多家企业合作，举办活动，设立梦想骑行宣传栏，并与西藏，四川当地政府成功合作，达成多项共识等等。

除此之外，梦想骑行在环保和公益上做出的贡献，同样也受到了多方的高度赞赏。2014 年，成都梦想骑行俱乐部荣获中国社会创新奖，联合国开发计划署特别奖，英国大使馆文化教育处创奇玖玖革新之星奖等荣誉，2015 获得了第四届中国公益慈展大赛双百强奖等。这些荣誉，既是对我公司在过去的两年里所做的工作的肯定，同时也是对我公司未来工作的鼓励与支持，我公司必将铭记这些荣誉，在未来的工作中，坚守以人为本的服务理念，不忘初心，力争将品牌做大做强。

四、财务分析及预测

4.1 目前运营状况说明

表 4-1 梦想骑行 2014、2015 年年度计划及完成情况表

项目 \ 年份	2014		2015	
	计划	实际	计划	实际
服务人数（人）	1000	900	2000	2100
服务站数量（个）	18	18	25	25

梦想骑行 2014 年实际服务人数为 900 人左右，基本完成计划，2015 年实际

服务人数为 2100 人，超额完成计划；在服务站数量方面，2014、2015 两个年度都达到预期计划数量，整体运营情况和预期相符，并呈现出良好的发展态势。

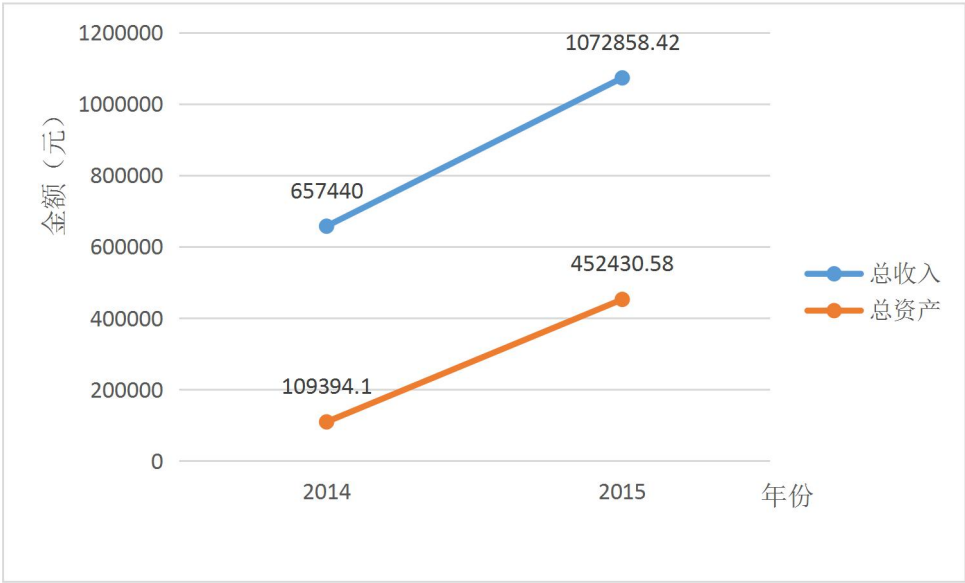


图 4—1 梦想骑行 2014、2015 年度总资产、总收入趋势图

如图 4—1，梦想骑行 2014 年总收入为 65.7440 万元（含物资赞助收入 54.5 万元），2015 年总收入为 107.2858 万元（含物资赞助收入 70.22 万元），2015 年较 2014 年在总资产和收入方面都呈明显上升趋势，2015 年总资产增长率为 314%左右，资产规模增长速度较快；而 2015 年的总收入增长率为 63.2%，其中通过提供服务获得的收入增长率为 230%，超过了捐赠收入的增长率，并且提供服务收入占总收入的比率也由 2014 年的 17.1%上升到了 34.5%，可见，收入来源已经逐渐趋于以提供服务获取收入为主。

备注：以下为梦想骑行获得的赞助收入清单

2014 年 4 月至 2014 年 12 月总计收到企业赞助 3 笔。折合资金 54.5 万元。详情如下：

1. 中国移动西藏公司赞助 2014 年 6 月至 7 月服务车油费：1.5 万元；赞助 2014 年 8 月至 9 月，宣传费用 18 万元。由中国移动西藏公司直接支付给百度。
2. 达利集团 2014 年 4-10 月赞助乐虎功能饮料物资，总计 1750 箱，约 25 万元。
3. 热带雨林 2014 年 6-7 月赞助物资（冲锋衣，工作人员服装），每个服务站 4 套，约 10 万元。

2015 年 1 月至 2015 年 12 月总计收到企业赞助 6 笔。折合资金 70.2 万元。详情

如下：

1. 中国移动西藏公司赞助 2015 年活动开展费用 11.8146 万元。
2. 达利集团 2015 年 4—10 月赞助物资（乐虎功能饮料），总计 1750 箱，约 25 万元。
3. 圣雨兰赞助服装（T 恤、冲锋衣）8.15 万元。
4. 成都地品诺商贸有限公司赞助理塘圣地青年书屋物资（咖啡豆、咖啡机、咖啡杯）6.9 万元。
5. 2015 年参加中国慈善项目公益大赛获得捐款 17.3979 万元。
6. 2015 年在点赞网（<http://www.dianzan.it>）发布活动“一瓶水·助力公益”获得捐款 0.4466 万元，“影像之美·记录你的川藏”获得捐款 0.4961 万元。

4.2 2016 年财务数据预测

基于 2014、2015 两年的财务数据，我们作出 2016 年的财务预测：

4.2.1 市场预测

表 4—2 2010—2015 年各年度骑行川藏线总人数

年度	骑行总人数
2010 年	约 10000 人
2011 年	约 20000 人
2012 年	约 80000 人
2013 年	约 100000 人
2014 年	约 120000 人
2015 年	约 110000 人

数据来源：各服务站和兵站数据

根据各服务站和兵站提供的数据，骑行川藏线的总人数呈逐年递增趋势，而目前我公司的服务人数仅占骑行总人数的 1.9%左右，因此，在市场方面，我们有着巨大的发展空间。随着梦想骑行知名度的提高，将会有越来越多的骑行爱好者加入我们、接受我们的服务。2016 年，我们计划服务 3000 名骑行旅游者。

4.2.2 成本费用预测

表 4—3 2016 年成本费用预测表

项目	单价（元）	数量（个）	小计（元）	备注
服务成本	—	—	165000	包括培训费
运送物资成本	—	—	10000	物资包装费
环保成本	—	—	10000	环保袋
医疗、项目运行培训费用	1000	10	10000	服务站
人员成本	—	—	300000	工资、奖金等
管理费用	—	—	35500	固定资产折旧费用
宣传费用	—	—	200000	—
线路考察费用	—	—	60000	油费、车辆费
合计			790500	—

成本费用中主要包括服务成本、物资包装成本、环保成本、人员成本、宣传费用、线路考察费用。其中服务成本主要指对骑行旅行者提供的抗高反药物、能量饮料、紧急救援以及进藏前的培训所花费的成本。

4.2.3 销售收入预测

表 4—4 2016 销售收入预测表

项目	单价（元）	数量（人）	小计
捐赠收入	—	—	450000
提供服务收入	200	3000	600000
合计	—	—	1050000

如表，2016 年预计提供服务收入为 60 万元，是 2015 年提供服务收入的 1.6 倍，；据保守估计，捐赠收入基本与上一年持平。由此可见，随着服务人数的增加，收入会以更快的速度增长，从而为公司积累更多的资产。

通过对 2016 年的成本费用、销售收入的预测，预计到 2016 年底，净资产增加额为 259500 元，与公司创立之初的净资产相比，仅 2016 年一年的资产增加额便为公司创立之初净资产的 2.7 倍。

4.3 2017 年—2019 年财务数据预测

梦想骑行目前是民办非企业单位，为了进一步扩大和发展公司，也为了给骑行旅游者提供更加优质的服务，我单位预计 2017 年变更为股份有限公司，并计划改变以往通过收取报名费获取收入的方式，转为通过收取骑行者食宿费获取收入，这就需要我们与沿途的服务站进行战略性的合作，为此，我们设计了以下两套发展方案，这将需要更多的资金来支持项目的发展，而通过对 2016 年财务数据的预测，到 2017 年年初，我公司的净资产累计约为 711930.58 元，因此，还需要通过一定的外部融资来获取启动资金。

4.3.1 方案一：收购服务站

方案一是对川藏、滇藏沿途 25 个服务站进行收购、统一整改，打造出属于我公司品牌的服务站，并按照一定比例提取服务站所获收入作为我公司的主营业务收入，由于发展之初，资金不足，收购主要是阶段性收入，2017 年预计先收购 10 家服务站，计划服务三万人。

（1）2017 年项目预算

表 4—5 2017 年项目预算表

项目	数量	单价 (万元)	小计 (万元)	备注
收购成本	10	100	1000	预计 2017 年收购 10 家服务站
研发成本	1	100	100	app 的开发与运营
设备升级成本	10	2	20	服务站内部硬件提升以及品牌的更换
固定资产年购置成本	2	20	40	总部增加两辆新的服务车

合计	—	—	1160	—
----	---	---	------	---

根据 2017 年方案一的项目预算表,我们预计需要 1160 万的资金来进行项目投资,其中主要的开支包括对沿途的 10 个服务站的收购成本、APP 的研发成本、服务站的设备升级成本以及固定资产的购置成本等。预计到 2016 年年底我公司的净资产为 711930.58 元左右,仍需融资近 1100 万元。

(2) 2017 年成本费用预测

表 4—6 2017 年成本费用预测表

项目	金额(万元)	备注
人员成本	80	现有人员的基础上新增十人,合计暂定
服务成本	165	包括骑行旅行者的服务、培训费
营业推广	200	过线上营销为主,线下为辅(外包)
物资运送费用	12	包括为川滇新藏线的沿途服务站带去物资包装费和运费
管理费用	19.13	固定资产折旧、房租
合计	476.13	—

成本费用方面主要包括服务成本、人员工资以及三大期间费用和公司日常的基本开支。

(3) 收入预测

表 4—7 2017 年收入预测表

收入	金额(万元)	备注
主营业务收入	1680	服务站收入的 50%
营业外收入	45	捐赠收入
合计	1725	—

如表,2017 年的主营业务收入为 1680 万元,通过提取服务站收入的 50%获得,营业外收入主要是指捐赠收入,保守估计与上一年基本持平。

(4) 利润预测

表 4—8 2017 年利润预测表

项 目	金额（万元）
营业收入：	1680
减：营业成本	245
营业税金及附加	9.5
销售费用	200
管理费用	31.13
营业利润：	1194.37
加：营业外收入	45
利润总额：	1239.37
减：所得税	309.84
净利润	929.53

（企业所得税税率 25%、城市维护建设税 7%、教育税费及附加 3%）

通过预测，2017 年净利润约为 929.53 万元，对于初创公司来说，该利润额是相当可观的。

（5）现金流量预测

表 4—9 2017 年现金流量预测表

项目	金额（万元）
现金流入量	1120
现金流出量	347.25
现金净流量	772.75

（6）基于 2017 年的财务预测数据，我们对 2018、2019 年的财务数据进行预测：

表 4—10 2018、2019 年财务数据预测表

项目 \ 年份	2018	2019
成本费用（万元）	611.14	652.26
收入（万元）	2850.6	3405
利润（万元）	1552.32	1859.06
现金净流量（万元）	1290.49	1545.5

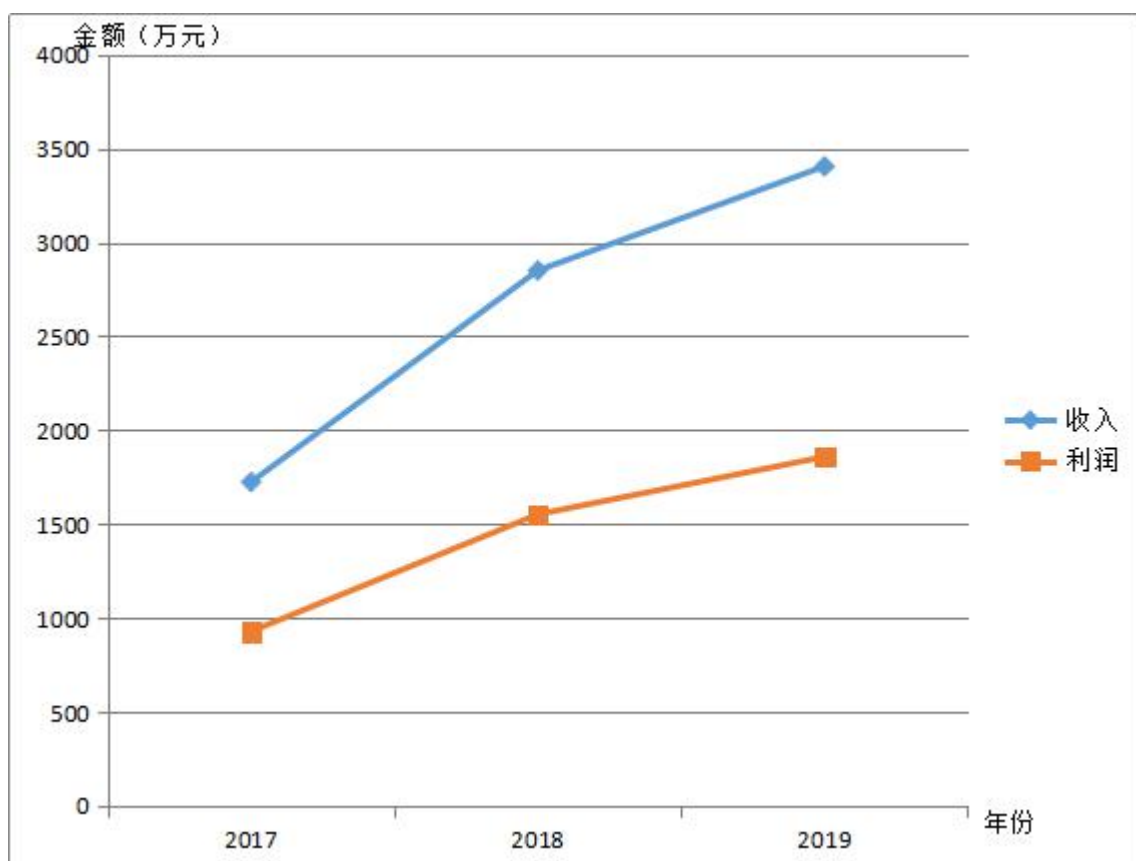


图 4—2 2017—2019 年度方案一收入、利润趋势图

如图，我公司 2017—2019 年的收入和利润预计都呈上升趋势，2018 年的收入和利润较 2017 年约增加 67%，2019 年收入和利润的增长速度都稍有放缓，但是收入和利润的总额仍保持较高水平。

(7) 方案一财务指标分析：

①投资回收期= $1 + (1160 - 772.75) / 1290.49 = 1.3$ 年

对于方案一来说，收回原始投资的时间约为 1 年 4 个月。

②内含报酬率：

$$NPV_1 = \frac{772.75}{(1 + 40\%)} + \frac{1290.49}{(1 + 40\%)^2} - 1160 \approx 50.38$$

$$NPV_2 = \frac{772.75}{(1 + 50\%)} + \frac{1290.49}{(1 + 50\%)^2} - 1160 \approx -71.28$$

该方案的内含报酬率 $IRR_1 = 44.14\%$

对于方案一来说，我们需要筹集更多的资金来支持项目的发展，必然会产生一定的资本成本，但是从方案一的内含报酬率来看，只要资本成本率低于该内含报酬率的筹资方案我们都可以选择，筹资方案的选择空间相对来说是比较大的，有利于我们筹得足够的资金来发展方案一，因此，方案一是具有可行性的。

4.3.2 方案二：不进行服务站收购，与服务站合作，形成品牌连锁。

方案二采用的则是在不收购服务站的前提下，与服务站进行合作，同样形成品牌连锁，通过提取一定比例的服务站收入作为本公司的主营业务收入，由于不进行收购，所以相对方案一来说，方案二提取收入的比例会有所减少。该方案的优势在于初始投资额比较少，因此，融资困难相对较小。2017 年，方案二计划与川藏、滇藏线沿途的 25 家服务站都达成合作协议，预计服务两万人。

(1) 2017 年项目预算

表 4—11 2017 年项目预算表

项目	数量	单价 (万元)	小计 (万元)	备注
研发成本	1	100	100	app 的开发与运营
设备升级成本	25	8	200	服务站内部硬件提升以及品牌的更换
固定资产年购置成本	2	20	40	总部增加两辆新的服务车
营销运营	1	200	200	以 O2O 的模式营销运营
合计	—	—	540	—

方案二由于不需要收购服务站，因此只需要 540 万元左右的资金，其中主要包括 APP 的研发成本、服务站设备升级成本以及固定资产的购置成本。根据公司目前的净资产状况估计仍需融资 470 万元左右。

(2) 2017 年成本费用预测

表 4—12 2017 年成本费用预测表

项目	数量	单价 (万元)	小计 (万元)	备注
营销推广	1	200	200	通过线上营销为主,线下为辅(外包)
人员成本	20	—	80	现有人员的基础上新增十人,合计暂定
服务成本	—	—	110	包括骑行旅行者的服务、培训费
物资运送费用	—	—	12	包括为川滇新藏线的沿途服务站带去物资包装费和运费
管理费用	—	—	19.13	固定资产折旧
合计	—	—	421.13	—

方案二所需的成本费用基本与方案一相同,不同之处在于服务成本,由于方案二计划服务人数比方案一计划服务人数少,因此方案二所需的服务成本也相对较少。

(3) 2017 年收入预测

表 4—13 2017 年收入预测

收入	金额(万元)	备注
主营业务收入	1120	服务站收入的 20%
营业外收入	45	捐赠收入
合计	1165	—

方案二 2017 年主营业务收入为 1120 万元,通过提取服务站收入的 20%获得,营业外收入主要是指捐赠收入,预计与上年持平。

(4) 2017 年利润预测

表 4—14 2017 年利润预测表

项 目	金额(万元)
营业收入:	1120

减：营业成本	190
营业税金及附加	6.34
销售费用	200
管理费用	31.13
营业利润：	692.53
加：营业外收入	45
利润总额：	737.53
减：所得税	184.38
净利润	553.15

（企业所得税税率 25%、城市维护建设税 7%、教育税费及附加 3%）

通过利润预测表，方案二的净利润预计为 553.15 万元，较 2017 年方案一的预测净利润略低，但是就方案二本身的原始投资额来说，这样的净利润，也是非常令人满意的。

（5）2017 年现金流量预测

表 4—15 2017 年现金流量预测表

项目	金额（万元）
现金流入量	747
现金流出量	306
现金净流量	441

（6）2018、2019 财务数据预测

表 4—16 2018、2019 年财务数据预测表

项目 \ 年份	2018	2019
成本费用（万元）	481.695	542.26
收入（万元）	1725	2285
利润（万元）	829.73	1106.3
现金净流量（万元）	661.5	882

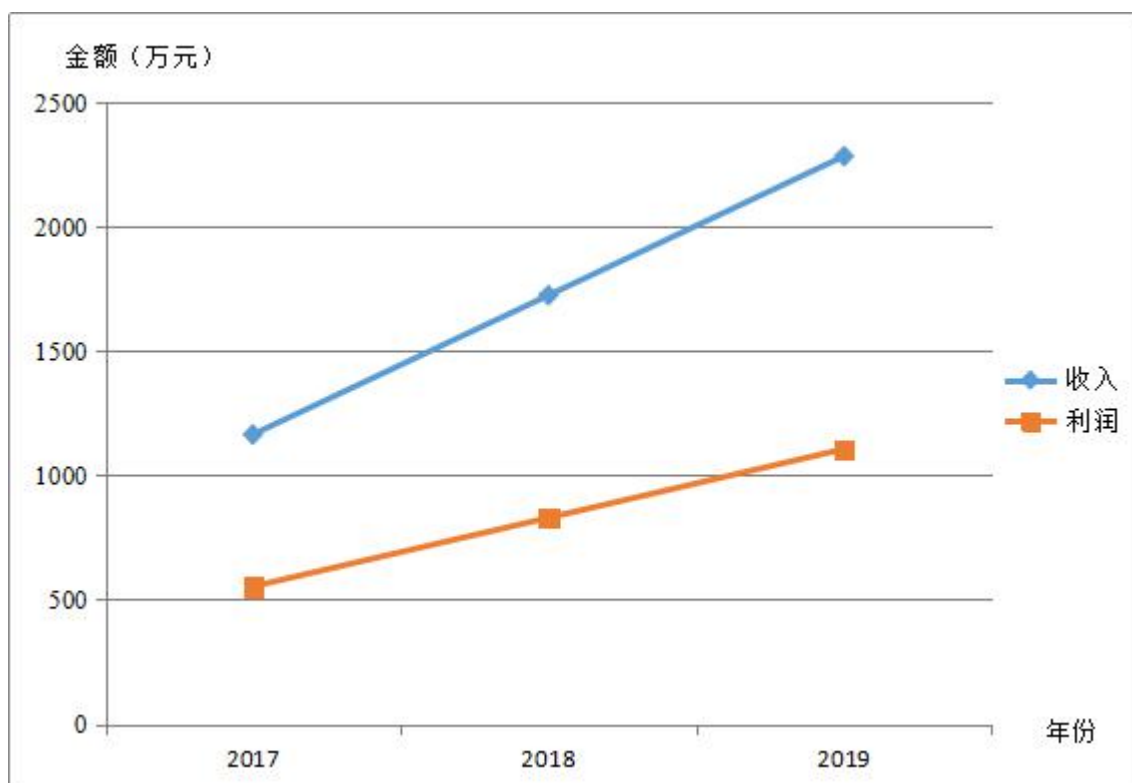


图 4—3 2017—2019 年度方案二收入、利润趋势图

如图，据预测，方案二 2017—2019 年的收入、利润都呈上升趋势，增长速度约为前一年的 50%左右。

（7）方案二财务指标分析：

投资回收期=540/441=1.22 年

方案二收回原始投资的时间约为 14 个月。

相对方案一来说，方案二需要筹集的资金要少的多，那么由于融资产生的资本成本也就相对较少，因此，方案二的投资回收期较方案一的投资回收期略短，满足融资需要。

通过预测，方案一、方案二都能够在很短的时间内收回原始投资，并且都有着非常可观的内含报酬率，这仅仅是我公司在川藏、滇藏两条线路上的投资，未来我们还会发展多条进藏线路，将会有更大的利润发展空间。

五、商业模式

梦想骑行目前以传统的商业模式为主导，开展线下的业务，设立实体的服务店，顾客可以从线下报名参与活动，一经支付报名费就可以开始享受服务；以O2O模式为辅助，将线下服务与互联网有机结合，顾客也可以通过线上购买支付，然后在线下享受服务。随着互联网+的概念越来越深入人心，与较为死板的传统型商业模式相比，O2O模式可能更适合当代的消费者群体。梦想骑行也将会通过线上宣传运营、开发手机APP、开设移动在线支付与线下服务结合等方式，逐步向O2O模式转型。

5.1 O2O 营销模式

营销模式：线上营销推广结合线下服务体验。

线上平台：我们通过装备和客房打折、提供信息、服务预订等方式，把线下消息推送给互联网用户，从而将他们转换为自己的线下客户。

特点和优势：

- ①我们能够获得更多的宣传、展示机会吸引更多新用户。
- ②后台的数据库系统可以掌握用户数据，大大提升对老客户的维护与营销效果。
- ③通过用户的沟通、释疑更好了解用户心理。有利于制定下一步计划。
- ④通过在线有效预订等方式、合理安排经营节约成本。
- ⑤线上活动与用户日常生活息息相关，并能给用户带来便捷、优惠、消费保障等作用，能吸引大量高粘性用户。
- ⑥我们在线下有实体店，经过工商部门登记注册建成的，服务质量有保证。
- ⑦同时提供由经过专业培训的服务人员为客户提供在线服务，解答客户所提问题。

O2O模式的关键点就在于，平台通过在线的方式吸引消费者，但真正消费的

服务或者产品必须由消费者去线下体验，这就对线下服务提出更高的要求。这就需要我们不断提高服务质量、完善服务体系、确保产品质量，让线上的用户切身的体会到我们真诚的服务和一流的产品。

线下服务：骑行咨询、路况讲解、食宿预定优惠、行程规划跟进、实事路况通知、道路救援。

主要消费群体：喜欢骑行、户外的群体，学生群体。

5.1.1 产品策略

（1）核心服务

川藏、滇藏线骑行途中已建立 25 个服务站以及 56 个集装箱。

①梦想骑行在川、滇藏线途中建立了 25 个骑行服务站，主要提供住宿预留、餐饮补贴服务，支持网络支付，确保进藏人员有舒适的休息环境。除此之外，25 个服务站每天免费提供能量饮料，支持进藏人员完成挑战。

②梦想骑行在川藏线沿途建立了 56 个集装箱，售卖咖啡和饮料，同时每个集装箱也会配备补给物品和紧急救援用品，为沿途的旅行者提供服务。

③服务站的救援车和梦想骑行穿梭服务车，24 小时随时提供道路救援，顾客在任何路段出现安全问题，保证 1 小时内到达救援地点；穿梭服务车还备有能量饮料，为沿途遇到的顾客提供免费能量补给；另外车上还配备药品补给，帮助顾客应对进藏途中发生的各种突发事项。

（2）便利服务

①在进藏前有专业医护人员对骑行者进行专业的户外救护知识培训（例如应对高压反应的头部按摩），观看路况视频，还有服务人员的 PPT 讲解（注意事项）。

②通过微信公众号和人工服务号为旅游者提供行程规划跟进、实施路况推送、食宿、意外救援等保障服务。

a. 川藏线途径成都、雅安、泸定、康定、新都桥、理塘、巴塘、芒康、左贡、八宿、然乌、波密、林芝、拉萨等旅行景区；滇藏线途径丽江市、宝山村、香格

里拉、书松村、飞来寺、盐井、芒康之后与川藏线汇合。在每个路段为骑行者提供各项保障服务。

b. 微信实时互动，设立梦想骑行人工服务号，专人负责管理，随时为进藏人员提供道路实时路况信息、未来天气、住宿预订、监督投诉。

③为通过骑行、徒步、自驾等方式进藏的人员，提供紧急救援服务，尽可能的保证进藏人员的安全。

④骑行前发布骑行线路景点介绍、骑行攻略等，建立相关圈群。

⑤为到达终点的骑行者颁发证书、奖章、勋章等。

a. 成功到达拉萨的骑行人员将获得纪念证书。

b. 成功完成骑行(推行也将视为成功完成)2154 公里川藏线的骑行人员将获得奖章。奖章为铜质镀金、做工精美。

c. 一路格桑花奖章，为了奖励那些追逐自由和梦想的勇士。

⑥免费提供高反应药、防雨套装。

⑦为骑行者提供进藏服务站的全部联系方式。

⑧为进藏人员提供中国平安总价 55 万元的保险。

(3) 辅助服务

①在途中组织旅行者参与环保、教育、捐助等公益活动，传递正能量精神。

②提供精美通关文牒、记录精彩骑行经历。

5.1.2 定价策略

免费服务策略：

国内现有的关注入藏线路的机构除成都梦想骑行外，就只有 517318，但他们只提供川藏线上的住宿预订，在救援及其他方面的服务没有涉及。而在我公司的服务策略下，参与川藏、滇藏旅行的骑行者一经缴纳 200 元的报名费用，即可免费享受线下各项服务。且计划从 2017 年开始，以免费享受线下服务为亮点吸

引客户，梦想骑行只收取客户在服务站的食宿费用，可以说梦想骑行在此服务市场处于绝对优势地位。

5.1.3 渠道策略

（1）线上销售渠道策略

①通过 APP 进行线上报名

APP 是一种产销合一的分销方式（直接渠道），直接与客户接触。

通过“梦想骑行”APP 可以向“粉丝”推送骑行路线规划、路况介绍及最新活动等信息，甚至能完成包括咨询、客服等功能，使它成为重要的营销渠道。

顾客可以随时随地利用网络购买旅行产品，产品的分销以方便骑行者为主。通过 APP 为骑行者提供 GPS 定位、道路救援、各服务站点的信息以及用户在社区的互相交流，确保骑行者的安全。通过 APP 促进了顾客与公司的联系与交流，培养了骑行者对梦想骑行企业的忠诚。

②2016 年梦想骑行将与一些知名旅行服务网站进行合作，增加中间商，扩大销售量。

通过多家中间商，分销广泛，可以迅速地把服务产品推入流通领域，方便消费者的购买，促进中间商的竞争，使我们有一定的选择余地，从而提高销售效率。

（2）线下销售渠道策略

梦想骑行与各大企业进行协作。参加梦想骑行活动作为鼓励员工的方式，也可以作为新员工培训的一项活动（骑行中开设一些小型活动提升员工协作和应变能力）。

①线下每一个服务站都作为一个垂直宣传点，骑行者可以在任意服务站进行报名，满足骑行者想中途参加的需要。

②与全国范围内的知名骑行、户外俱乐部进行合作，确定主导地位，在这部分人群中进行宣传，实现精准销售。

③为方便学生报名，梦想骑行可选择一些高校设立学生代理，增加了销售量。

5.1.4 促销策略

我们选择的促销策略是广告（线上、线下）、人员促销、公共关系几个大类以及赠送旅行纪念品、会员制、反馈机制进行促销。

（1）广告

①线上

a. 网站：与西藏影视文化频道、西藏人民广播电台、CDTV2 新闻版面协作推广宣传。

网站的主要功能：线上活动的发布和参加，线下活动的通知、宣传、报名、营销与推广，会员的交流和学习，骑行遇到的相关问题的解答。

用户可以采用 QQ，微信或者邮箱注册的方式成为我们的会员，享受更多的优惠服务。会员可以在网站的“论坛”“文章瀑布”“帖子瀑布”模块分享自己的骑行故事。

利用网络实现与消费者的互动交流，使消费者在参与梦想骑行的活动中，骑行者在个性化需求的驱动下，自己到网上寻找有关骑行旅行的信息，梦想骑行通过网站受访情况的分析，了解旅行者的需求，实行针对性的主动营销，满足客户需求，得到客户的认可。

b. 微信：梦想骑行公众号、华西都市报官方微信、成都体育学院微信、成都爱车一族、四川大学微信。

微信的功能：提供部分 APP 的功能，举办线上粉丝回馈活动以及软文投放进行营销。

梦想骑行通过摄影大赛等线上线下的方式，以及纯线上的微信活动等方式，吸引顾客参与，不仅可以起到梦想骑行宣传的目的，同时也增进了客户之间的关系，通过此类活动增加了客户的忠诚度，直接促进了骑行产品的销售。

c. 校园广播：昆明理工大学、西藏大学、四川大学、成都大学、四川师范大学、成都师范学院、成都体育学院、成都理工大学等各大高校进行合作，使更多

的学生了解梦想骑行。

由于广播具有覆盖范围广、受众量大、不受恶劣环境的限制，是在学生群体推广中一个重要方式。

d. 携手全国各省知名青年旅舍建立“梦想骑行宣传栏”。

扩大在骑行爱好者中的宣传力度，让更多的骑行爱好者了解梦想骑行，增加梦想骑行的知名度。

e. 论坛：天涯社区、马蜂窝、sohu 论坛、网易社区等知名论坛。

通过投放旅行者在路上的故事、分享骑行技巧、骑行途中的美景、不同地方的文化等方式，增加顾客之间的交流，引起用户之间的讨论，使梦想骑行在用户之间口口相传，增加知名度。

f. 平面媒体：与成都商报、成都日报（3C 数据版）、成都晚报（蜀商版）、西藏商报（新闻版）、拉萨晚报（新闻版）、西藏日报（新闻版）等协作推广宣传。

梦想骑行现处于初创阶段，报纸的发行渠道广泛，包括家庭、学校、企业、商店等各行各业读者主动订阅，遍及城市每个角落的报亭，基本覆盖了各个层次的读者，满足梦想骑行所处阶段的要求（扩大宣传范围）。

②线下

a. 海报、宣传单

借助海报、宣传单等宣传方式，辅以骑行中的特色风景及简单介绍，发放各大高校及企业进行宣传；张贴在人员密集的地铁站、公交站等地方。

以独特的海报设计吸引人的眼球，使人驻足观看，起到广泛宣传的目的。

b. 服务站和集装箱

梦想骑行遍布在川藏线沿途的 25 家服务站都是很好的宣传点，在引流的同时宣传梦想骑行的业务。而 56 个集装箱除了粘贴招商广告和有意思的创意广告外，还将预留梦想骑行自己的广告位针对所有经过的旅行者进行宣传。

c. 全国骑行俱乐部

与全国范围内知名骑行、户外之类的俱乐部合作，通过在他们之间的宣传，对各地的骑行爱好者达到精准营销。

d. 活动

通过在各大城市举办线下活动进行营销引起关注。

赠送骑行纪念品:主要是带有梦想骑行标准的徽章、骑行过程中的录像、拍摄的照片。通过此类活动起到一定的宣传作用。

反馈机制:通过老顾客免费体验举办的新线路活动，以便在以后的活动中增加老客户的参与量，进而锁定这部分群体。

(2) 人员促销

a. 与各大高校、企业及政府协作宣传。

b. 配备优秀营销人才对来访客户进行宣传推广。

(3) 公共关系

a. 携手西藏阿里旅游局，获授权梦想骑行负责新藏公路旅游的设计与规划。

b. 携手成都共青团，负责成都首家“青年聚落”的筹备、规划及运营。

c. “守护梦想携爱进藏”项目入选 2015 年第四届中国公益慈展大赛双百强，并受邀参展该届慈展项目交流会。

通过以上活动扩大企业的知名度，树立良好的信誉和形象，以赢得社会各界的了解、好感、信任、合作和支持，从而提高社会公众对梦想骑行及其服务产品的认同感。

5.2 用户体验

在电子商务环境下，消费者的购买成本只包括商品费用、上网的费用及时间、精力等，这就大大降低了消费者的购买成本。并且，电子商务时代的重要特征是电子通讯，这使得整个世界在网络环境中成为一个地球村，人与人的信息交流不再是远隔千山万水，而是在瞬间就能实现信息的传递，这就使得让顾客能及时掌握

着不同区域之间的价格优势,从而增强了顾客的议价能力。根据这些特点,公司制定了“需求—线上购买—线下享受—反馈”的线路。

(1) 需求

①用户

用户必然想获取更为丰富、全面的商家及其服务内容的信息;更加便捷的向商家在线咨询并进行预订;获得相比线下直接消费较为便宜的价格。

②商家

能够获得更多的宣传、展示机会,吸引更多新客户到店消费;推广效果可查,每笔交易可跟踪;掌握用户数据,大大提升对老客户的维护与营销效果;通过与用户的沟通、释疑,更好的了解用户心理;通过在线有效预定等方式,合理安排经营,节约成本;对拉动新品、新店的消费更加快捷;降低线下实体对黄金地段旺铺的依赖,大大减少租金支出。

(2) 线上购买

旅行者通过 APP、微信公众号、网站等平台获取信息以后,在网上报名,进行线上支付。

APP、微信公众号、网站以及微博的版面设计坚持了品牌影响、产品展示、用户引导的三大策略,用户操作起来清晰明了。公司将线下的服务通过放置实景图片、展示服务流程、发布攻略、论坛交流、会员推荐、友好提示等方式展现,并提供在线支付预约消费。这对于旅行者来说,不仅拓宽了选择的余地,还可以通过线上对比择选最令人期待的服务,以及依照消费者的区域性享受公司提供的更适合的服务。

(3) 线下享受

客户可在网上进行报名,报名成功后,服务也随之开始。按照业务流程,在客户进藏前,公司为旅行者提供进藏培训(路况培训、户外紧急情况救护培训),免费提供体能测试、血压心率测试,发放抗高反药物。在进藏的行程中,客户可以提前预定食宿,当遇到事故时,梦想骑行可以提供 24 小时紧急救援。在旅途结束后,公司会为客户颁发荣誉证书和奖章,以此鼓励。为了完成既定的业务,梦想骑行积极联系社会各类资源,力求在能力范围内让客户享受最好的服务。公司与平安保险公司合作,免费为旅行者提供川藏线、滇藏线的基本保险,为骑

行者提供基本的保障，保险涵盖五十五万元的意外伤亡赔偿。

（4）反馈

良好的口碑是通过诚信的基础建立起来的，不仅需要从直观的操作过程、清晰的服务流程中体现，更重要的是需要保证用户具有良好的购后体验，公司通过论坛、售后评价等渠道，收集用户反馈，即时调整服务策略。

①用户推荐

实惠永远是用户关注的话题，公司采用老客户拉新客户的方法。老客户每推荐一名新用户，或者在网上发布攻略、购后评价，我们将会给他提供一定的折扣。

②媒体曝光

公司通过与新闻媒体、社交论坛合作，提供发布骑行攻略、风景展示等，从专业的角度上介绍和评价公司行业的相关焦点，使用户通过这样的渠道了解更多的进藏骑行知识和动态，从而更好地了解公司。

③公益活动

梦想骑行梦一直大力推广 4 个“一”公益工程，积极参加各大公益活动，以感恩的态度感化用户。

④网友互动

定期举办骑行论坛网友见面会，和网友之间促成互动交流，建立深厚的友谊，更好地了解用户的需求，改进自身不足。

5.3 资金流、收费方式

旅行者在各个服务站食宿消费时，可以通过线上转账，直接支付到公司指定账号后，享受服务。这样有利于保证公司的资金持续流转，公司可以将这些钱用在扩大公司规模，提升服务品质方面，增强旅行者的体验满足感。

六、发展战略

从 2014 年我公司正式挂牌营业至今，共开通川藏线、滇藏线两条旅游线路，并合作设立梦想骑行服务站 25 个，总计为 3000 多位入藏骑行者提供服务。2014 年营业额达到 657440 元，2015 年营业额达到 1072858.42 元。在此基础上，我公司制订了一年计划、三年计划和五年计划，其目的是让公司健康快速发展，提

高社会影响力，最终冲击国内骑行旅游服务行业的龙头企业地位。

6.1 一年计划

在未来一年内，公司的主要目标是实现企业模式的转型与企业规模的改变，从民办非企业转型为股份有限公司，从而尽快实现盈利。同时，从小微企业向中型企业发展，为了更好的面对当今社会形式与经济状况，公司制定了以下战略。

以股权融资的方式获取发展资金，并以此资金收购川藏、滇藏线 33 个服务站。

在过去的 2 年中，公司的收入重心一直放在收取入藏骑行者一定量的费用方面，并为他们提供相关服务。下一步，公司将改变经营策略，转变收入方式，以一种全新的方式将企业做大做强。在今后的一年中，公司将逐步转移收入重心，转而将目光投放在服务站的食宿收入上。宣传部门加大宣传方面的投资，通过线上，线下齐头并进的宣传策略，线上通过微信、微博、贴吧、论坛等平台，将各种主流媒体一网打尽；线下采取合作站点垂直宣传和举办各种活动的方式，将传播范围普及到各个年龄层，各个消费群体中。随着宣传力度的加大，企业知名度的提高，我们期望梦想骑行能够根深蒂固的映刻在人们的脑海中。使每个骑行者进藏骑行旅游时，就能想到梦想骑行。梦想骑行作为国内最专业，最具人性化，服务最好，性价比最高的骑行旅游服务机构，将在人们心中建立起以专业，优秀，服务好的品牌效应，计划将客户群体提高到总骑行人数的百分之二十到百分之四十，形成进藏骑行旅游服务团队以梦想骑行为首的一家独大的市场形式，将大量的客户引流到我公司旗下的服务站中。

其次，公司将提升收购的客栈民居、青年旅社的服务质量与环境标准，重点培训服务站的工作人员，确保每一位工作人员都有着标准的服务礼仪与基本素养，以热情周到的服务让每一位客人都感受到宾至如归之感。同时，完善住宿环境，提高住宿环境标准与加强饮食安全，除了卫生，整洁之外，我们为每一位宾客做到尽善尽美，如针对少数民族客人提供的特殊食物，为保证客人睡眠质量而提供的良好的隔音环境，以及为每一位宾客提供满意的食宿。

同时，我们将与西藏阿里旅游局、日喀则旅游局，新疆和田旅游局、喀什旅游局合作完成新藏线上阿里营地的建设，主要针对日后新藏线上对自驾人群的服务。

6.2 三年计划

未来三年，公司的主要目标是市场开拓。计划在未来三年内，我们将线下活动发展至除现有的四川、西藏、云南、新疆四个省份之外的五到十个省份，主要目标是那些地处内陆，并且相互距离不远，可以相互合作的城市。

首先，我们将积极联络目标省份内各大知名旅行社、骑行组织，与他们协议合作开展各省内知名旅行线路的活动，包括线上通过网络，媒体进行宣传推广吸引流量吸引关注，线下举办类似环城骑行赛之类的比赛和活动吸引流量和客户，将公司的品牌从川藏滇地区进而向东部内陆城市发展，进行梦想骑行商标的推广，扩大影响力与知名度。

待上述情况得以稳定实施以后，公司将考虑在发展的省份内建立一至两个核心机构进行业务开展，包括在当地的宣传，与当地政府的沟通，与当地旅行社和骑行机构的合作交流，该机构的主要作用在于提高本公司在当地的影响力与知名度，联系当地各方资源，并通过这些资源可以做两三条省内的精品线路，打造精品线路的年度活动甚至季度活动。

当梦想骑行知名度达到一定程度，不满足于省内线路的市场，我公司分布在各省的机构将展开合作，共享各省的资源，举办跨省的线下活动及客户互换活动，组织手中的客户进行跨省的交流，计划至少每年都要在省与省之间打造一条精品线路作为年度活动的招牌。

6.3 五年计划

依托三年计划打下的基础，我们建立了一个长远的五年计划，即根据三年计划的实施情况，计划再发展五到十个省份（主要是沿海地区的省份）的线下活动。

根据三年计划，在内陆城市产生的影响力向沿海城市辐射，通过网络媒体等线上方式为梦想骑行造势，铺垫基础。通过大量的冠名活动进入沿海城市，积极

联络沿海城市的当地政府与旅游机构，展开互利共赢的合作模式，借助当地的已有旅游路线，发展自我的旅游项目，在著名旅游景点举办活动，扩大品牌影响力，同时挖掘新的旅游项目，举办具有梦想骑行公司特色的骑行游览方式与城市挑战赛，吸引游客。

依靠三年发展计划里的省份作为引流，例如针对之前省内的客户，筛选出合适的客户，免费邀请他们来参加现有的线下活动，甚至可以跨省邀请，做为回馈的奖励机制，同时锁定原有的客户群体，保证他们还会参加之后的各种活动并给我们带来盈利，另外这也是对口碑与品牌的一种宣传。这样一来，国内一半以上的省份都会有梦想骑行的旗下机构来开展活动业务，这张网的框架就算织起来了。

凭借以上短、中、长三期计划，公司即可实现有民办非企业向有限股份公司的转变，从小微企业向中型企业的转变，从现有的川藏线、滇藏线，向新藏线过渡，再至辐射蔓延国内大半的旅游城市和沿海城市，实现我公司多元化发展，拓宽我公司市场，提高风险抵抗，顺应社会发展和经济发展的趋势，使梦想骑行公司更好更快的发展。

七、组织结构

7.1 组织结构图

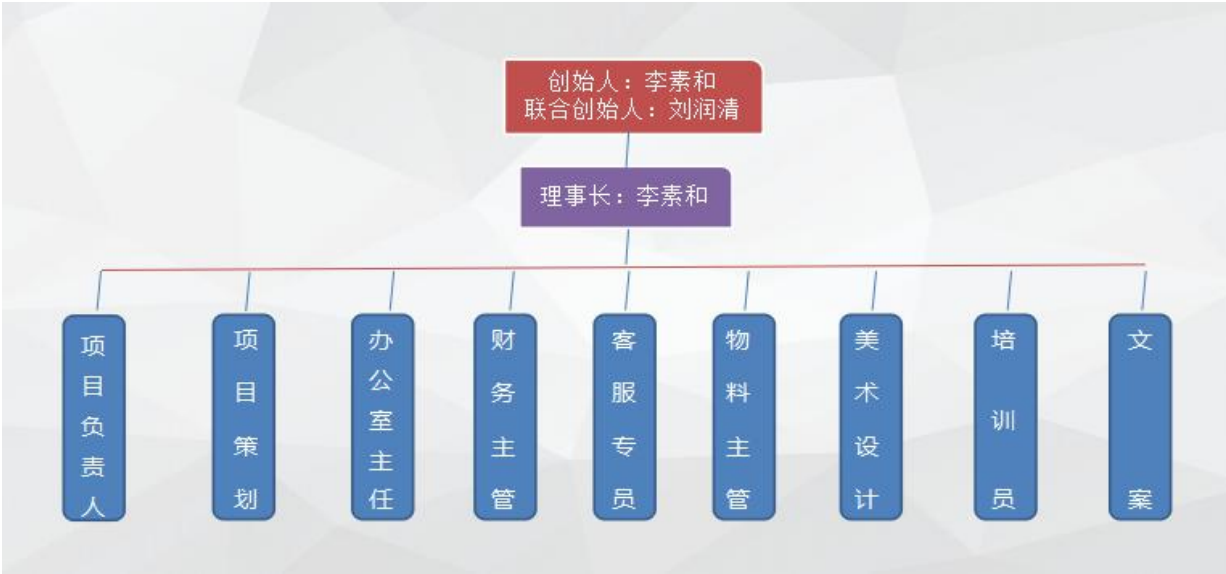


图 7-1 组织架构图

7.2 职能规划

（1）理事长：

制定本单位发展目标，确定发展方向， 审批重大事项，组织实施年度经营计划，拟定经营管理制度；

募集资金和各种物资赞助，建立合作服务站网点，与相关合作公司洽谈合作事宜，签订有关合同；

提议聘任或者解聘工作人员，组织召开例会、月总结会、半年总结会和年终总结会；

审核批准会议决议，监督检查各部门工作标准的实施情况；

审核批准财务报表，审核批准资金走向，资金用途等。

（2）项目策划：

对现有资源进行整合优化，制定整个活动中各环节的可行性方案，确定项目所需具体人员和相关事宜。

（3）项目负责人：

确定项目的建设目的及相关功能要求，参与设计方案的评审及项目相关合同的签订；按照既定策划方案落实项目进度，初步审核项目用款等。

（4）办公室主任：

协调各部门工作有序进行，指导各服务站点工作导向等。

（5）美术设计：

负责线上线下的宣传工作，以及为具体宣传工具提供美术设计；

负责活动进行中全程跟拍视频及其剪辑，制作相关纪录片、微电影等。

（6）财务主管：

主要负责公司资金的管理运营，审核、提交财务报表等。

(7) 物料管理:

主要负责公司内部物料的采购、清点、分发领用,以及外部筹集物料的管理分配。

(8) 服务站:

负责提供各种药品、补给及雨具,提供一小时内紧急救援服务,微信实时提供天气、前方路况等信息,为进藏人员提供食宿预定等一系列全方位服务。

(9) 培训师:

活动前对报名成员进行心肺及心率体检,确定参与成员后对成员进行道路路况培训和紧急救护培训等。

(10) 客服专员:

通过电话、公众交流平台、邮件等通讯方式对客户提出的疑问与建议做出相应的答复与受理等。

7.3 企业文化

服务口号:

梦想与现实之间差的只是勇气。

服务宗旨:

我们只为梦想服务。

公司承诺:

我们尊重梦想,我们敢于冒险,我们长于坚持;

我们致力于为顾客实现进藏梦想,一路上免费提供各种安全设备,为每一个追梦人保驾护航;

我们感谢所有相互陪伴、相互激励的追梦人,感谢他们的勇气和毅力,我们将会把这份勇敢和坚韧,通过公益向藏区的每一个心灵传递;

我们愿做连接梦想与希望的桥梁，为有梦的你们变得更大更强。

八、风险管理

成都梦想骑行作为服务型的民办非企业单位，致力于为客户的骑行进藏梦想提供一条龙式、全方位的人性化优质服务。本次对于风险的探讨旨在为客户提供服务的过程中，对公司内、外部的风险进行识别、评价和控制，并出具相应的风险管理方案。

8.1 风险识别

由于公司属于现代化服务行业，在众多风险识别方法中，我们主要运用流程分析法，结合公司所处的宏观环境和本公司的具体情况，联系公司未来的发展战略，考虑与各合作供应商之间的合作事项，深入每一个活动流程，通过这些前期准备工作，可以清楚、详细地反映出活动流程中的各种风险，还可以综合反映单位的财务状况，反映出单位存在的一些安全隐患，且通过这些方法识别出的风险具有真实性、可靠性和客观性的特点，可以将隐藏的潜在损失风险暴露出来。

经过分析、总结和归类，共发现公司面临的包括声誉风险、预算管理风险、勘测设计风险、战略管理风险、合同管理风险等在内的 44 项二级风险，并将它们分类归集到五个一级风险类别下，风险地图如下：

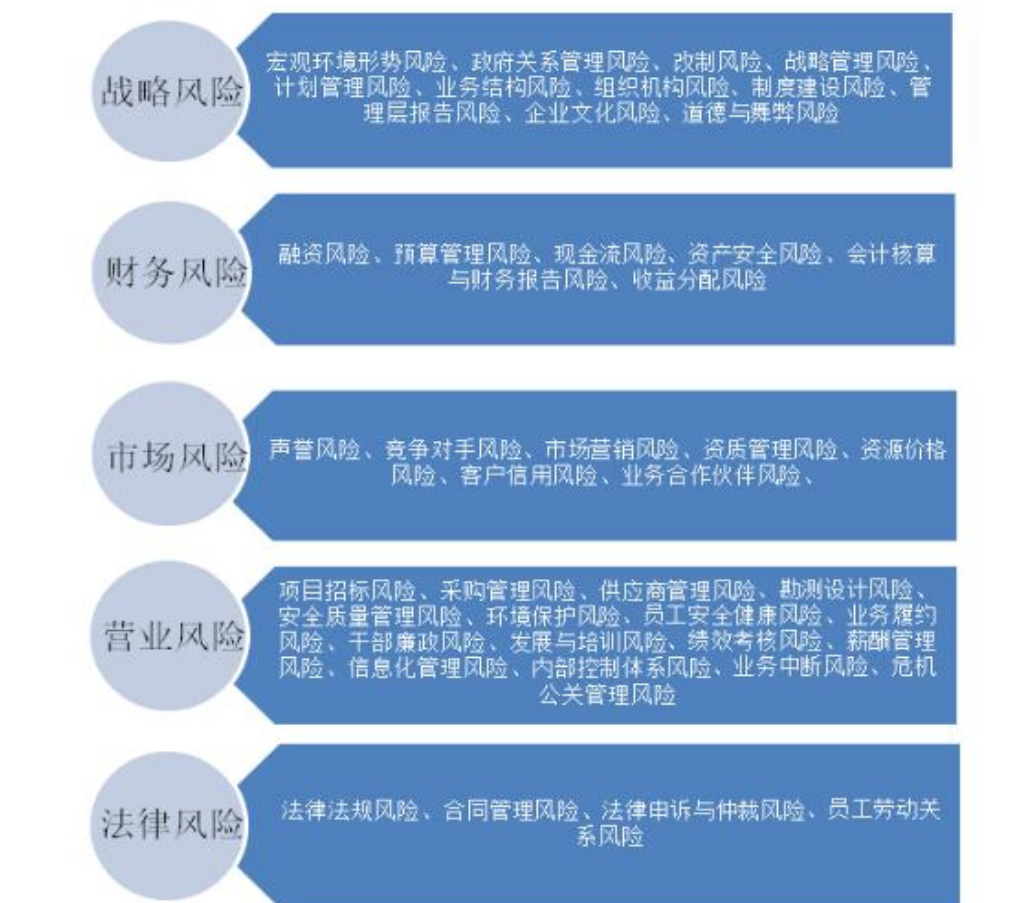


图 8-1 风险地图

8.2 风险评价

在风险评价过程中，我们通过与高层领导访谈、部门研讨、综合定性分析等方法，结合公司目前实际情况，本着重要性原则，从上一步识别出的 44 个二级风险中进一步确认出 7 个对企业影响最大、带来损失最高、发生的可能性相对较大的风险，并对它们进行重点评估和控制。

这 7 个重要风险包括声誉风险、安全质量管理风险、竞争对手风险、战略管理风险、融资风险和法律法规风险以及业务结构风险。

下面对上述 7 个风险进行进一步评估：

（1）声誉风险

声誉风险，也称品牌风险，指由企业经营、其他行为或外部事项引致的利益

相关方对企业负面评价的风险。属于市场风险类别。任何政策调整、意外事件和操作失误都可能对企业声誉造成冲击，其他风险也可能影响或转化为声誉风险。

梦想骑行定位于服务、救援，是国内唯一一家将骑行与救援服务做成规模的公司，公司的发展除了内部各成员的努力，很大程度上离不开客户的口口相传。然而，可能由客户带来的风险我们也需要审慎考虑，这主要体现在客户的负面评价会带来冲击公司声誉的可能，且声誉风险本质上作为一种衍生风险，还可能来源于其他一些虽不会直接给企业带来损失但却可以转嫁为直接冲击企业声誉的风险，影响客户群体对公司的信任，进而影响公司的后续发展，直接导致公司的损失。

（2）安全质量管理风险

安全质量管理风险包括安全与质量管理两个方面，安全是质量的基础和目标，质量管理是安全的保证。属于营业风险类别。

对于我公司而言，安全问题主要是指客户在参与活动的过程中，由于其自身原因导致受伤或出现生命危险，虽然我公司方并不承担绝对的法律风险，但如果未及时妥善地按我公司承诺的那样处理受伤客户，导致客户受到伤害甚至丧失生命，不仅会伤害到客户对我公司的信任，带来声誉风险，严重的会直接影响我公司的后续发展。

质量管理是指在为客户提供安全保护和救援方面，我们所准备的程度，以及真正实施时我们的工作质量和完成情况。主要包括救援物资是否准备充分，救援人员是否认真负责，是否具备高效的援救能力，相关合作供应商是否能够及时提供救援所需工具等方面。

（3）竞争对手风险

本公司目前主要的服务是在客户骑行途中为其提供安全援助和技术指导，为客户的梦想骑行之旅尽可能地降低外部环境带来的伤害。这种服务在国内属于较为新颖的服务模式。初入市场时，市场竞争者少，竞争压力小，目标客户群体巨大，具有很大的发展空间。而公司的存在为更多人所知晓后，竞争者的数量也会增加，市场竞争趋于激烈，原有的优势便会被复制，提供的服务就不再是“只此

一家”，对企业发展构成阻碍和威胁。

事实上，我们应相信有意与本公司提供相似服务的组织正逐渐兴起。对于这些竞争对手，虽然我们进入市场较早，服务机构网点的建立也先于他们，并已经培养了大批忠实顾客，但不可否认的是，他们的存在的确会威胁到我们在市场中的地位，争抢我们的市场份额，而且我们没有理由相信他们的发展资源不会优于我们。也就是说，一旦遇到了一个强劲的对手，和他们相比之下如果我们落后了一点点，随之而来的很有可能不仅是挖掘潜在客户群体变得艰难，甚至可能导致在现有市场的运营也变得举步维艰，如果持续下去，带来的将会是公司整个战略计划的崩盘。

（4）战略管理风险

在战略管理过程中，出现战略管理风险是不可避免的，在战略分析、制定和实施中由于每个阶段的战略任务不同，就会呈现出不同的战略风险，随之产生不同的管理风险。

具体来说，战略管理方面面临的主要风险体现在下面几个方面：

①公司战略决定着其发展方向，如果领导决策层对战略重视不够，未能及时转变观念，导致公司缺乏明确的发展战略，可能造成企业盲目发展，难以形成竞争优势；

②公司战略过于保守，无法起到激励员工的作用，忽视战略实施的管理，做了思想上的巨人，却成为行动上的矮子，将导致企业丧失发展机会和动力；

③发展战略过于激进，没有对市场环境进行深入分析了解，急功近利，脱离公司的实际能力，可能导致公司规模过度膨胀，无法正常参与市场竞争，甚至导致经营失败；

④发展战略随领导层主观想法而频繁变动，导致资源浪费，丧失发展机会；

⑤发展战略制定合理，但战略实施不到位，使公司难以持续发展等。

企业的“战略”与“风险”是相生相伴，紧密联系在一起的，企业做出的任何决策都存在风险，战略决策也是如此。正因为这样，公司在未来的发展战略制

定中，很有可能存在战略导向偏颇、计划与公司实际能力脱节等情况，从而发生战略管理风险，使公司遭受重创。

公司目前还属于初创阶段，领导层之间还没有股份分配的概念，公司每年的收入除去各项费用和员工工资后，剩下的收入留在公司作为下一年的发展用资金，而公司有计划在 2017 年将公司性质变更为股份制公司，如果按计划顺利改制，团队合伙人的利益分配以及融资计划的决定将有可能影响企业战略的制定，从而带来战略管理风险。

（5）融资风险

融资风险属于财务风险，财务风险主要来源于企业资产结构与资本结构不合理、财务决策失误、管理人员认知偏差和环境影响等，具有客观性、全面性和不确定性。而普遍的融资风险主要表现为以下几个方面：

①国家经济政策所导致的融资风险

一般而言，由于中小规模企业的生产经营极不稳定，宏观金融政策的变化，都有可能对它产生影响。如果中小企业不能根据国家金融政策的变化做出敏锐地反映和及时调整，将会给中小企业的融资带来一定的风险，进而影响到中小企业的发展；

②经营的不稳定性导致的融资风险

主要是由于中小规模的组织单位对外界经济环境的依存度较大，使它们相对于较大规模的企业而言显得更脆弱，经营的稍有不慎即有可能引发财务风险，稳定性降低，更难以达到市场融资的条件，使小公司的融资更加困难；

③管理水平低下导致的融资风险

一般来说，中小规模的组织单位并不具备健全的内部控制系统，企业文化不够深入人心，无法形成企业文化形成的向心力、凝聚力，领导层也缺乏工作经验和管理经验，对于市场的潜在需求研究不够透彻，对市场变化趋势的预见性也很薄弱，导致管理上出现漏洞，未来的发展也会显得后劲不足；

④信用危机导致的融资风险

小公司的会计体制一般都不够完善，做的账经常会出现假、大、空的现象，这在一定程度上影响了中小企业的形象，使得银行若要向中小企业提供贷款或者投资人要向企业进行投资就不得不加大投入和提高要求来规避债权人或投资者的风险，这一方面加大了银行或投资人的贷款或投资成本，另一方面也给中小企业的融资带来困难。

而对于本公司来说，尤其是在未来的短期发展战略中，收购 25 个站点需要的资金数额庞大，如何正确融集资金创造收入，而不造成企业资本结构性能退化，带来经济上的损失；未来改制后又应如何恰当地利用财务杠杆给企业带来节税好处和杠杆收益，保持健康的资产负债比，是企业发展过程中需要考虑的十分重要的内容。

（6）法律法规风险

服务型企业的经营活动受到外部法律、法规的约束，一旦外部监管变更后的环境变得与企业冲突或不协调，很可能整个行业瞬间便荡然无存。另外，如果因为企业或客户违反合同条款而导致合同不能正常履行，产生了法律纠纷，很可能会给企业带来经济损失。

而本公司的法律风险主要来源于经营活动过程中的违约行为。未来，随着公司的转型和不断地发展壮大，开拓各种新的业务，就会与客户签订更多新的合同，从而承担更多法律义务。如果在未来的经营活动中，由于我公司方的疏忽，未履行合同中规定的义务，导致客户感到不满甚至提起法律诉讼，会给公司带来很大的负面影响和经济损失。

（7）业务结构风险

业务结构是指在企业的发展过程中，公司所提供服务的种类和模式势必会发生变动和优化升级，如何更好的调整业务结构、创新服务、优化发展模式，是一个企业能够可持续发展下去所必需的要求。如果业务结构的调整与企业战略发展方向或企业当前的实际能力匹配不充分，或者说不适合生存于当前整个外部大环境，客户群体定位失误，对企业发展造成的损害也是十分严重的。

8.3 风险控制与风险管理

为了减少事故损失，在进行了风险识别和风险评价后，针对每一个特定的重大风险，我们进一步讨论了对特定风险的控制措施。

（1）声誉风险

鉴于声誉风险机制的复杂性，结合公司目前的运营情况，我们首先制定了一套声誉风险识别机制：

①培养员工声誉风险意识，加强企业文化观念，培养员工服务过程的专业性，强调员工与客户之间应以服务为中心，以交友为形式，提倡与客户交流友好、交往友好、服务友好；

②建立一个大量信息、动态的声誉风险管理系统，针对潜在风险事件及时预警；

③建立公开、诚恳的交流机制，了解利益相关方的不同诉求，并及时检测和了解客户投诉的原因，及时有效地处理客户投诉；

④借助各种媒体平台宣传公司的服务理念，建立积极、良好的声誉，形成对公司业务发展有利的社会舆论氛围，同时，收集、整理、评估影响声誉的潜在风险事件。

与此同时，面向新老客户及公司会员，公司将会设立信用评级机制，赋予不同客户同样的反馈权限，在现已设立的公共论坛上优化反馈专题和疑难问题解决机制。

最后，在风险识别和评估的基础上，客服专员应与风险管理人员合作，通过有效的报告和反应体系，及时将利益相关者对企业的评价或行动，还有与之相关的沟通记录和处理结果等，报告给公司相关高层负责人，并由其确定方案以应对可能带来的声誉风险。

（2）安全质量管理风险

安全作为一种状态，不能以结果来衡量，需要通过持续的危险识别和风险管

理过程。对于安全问题，我们可以采用“4M1E”法进行控制，从人（主要是服务人员）、机（为顾客提供各种设备，如救援车等）、物（主要是补给、救援物资）、方法四个方面因素再加上环境共五个方面全面考察，重点关注、更新、提供可以降低客户受到伤害的各种先进方法，使影响安全的因素将造成不安全事件的可能性以及事件的严重性降到最低。

对于质量管理方面，应明确所承诺提供的服务，全程以顾客为关注焦点，制定质量指导方向，具体来说，即应注重提供安全救援物资，准备紧急救援设备，每一次活动出发前都应认真、反复核对各服务站点是否已经装备、物资、服务、救援工具为客户准备充分，确认即使是突发情况下，服务人员依然能够胜任。

（3）竞争对手风险和业务结构风险

由于本公司主要提供的服务属于创新型服务业务，公司已在市场上运营两年，积累了大量的忠实顾客和良好的口碑，但是，面对持续发展的要求，我们仍应该经常对当前所处的环境进行全面分析，包括对公司自身的分析和对竞争对手的分析。

对公司自身的分析可以利用“SWOT”分析方法，即结合整个市场环境、目标客户群体和竞争对手，分析公司自身目前的优势、劣势、机会、威胁，积极更新每个发展阶段中的发展规划，保持发展计划时刻适应于最新的环境、政策和企业自身能力。

对于未来出现的竞争者的分析，我们可以利用“竞争者分析策略”：

①识别出对于本单位而言真正的竞争者

要求正确认定竞争者的类型，即是属于市场领导者、市场挑战者、市场追随者还是市场补缺者，为后续分析做好基础性工作。

②识别竞争者的战略

在这一过程中需注意以下几点：

a. 不同战略群体的进入和流动障碍不同

比如某公司在服务质量、声誉等方面缺乏优势，则进入低价格、中等成本的

战略群较为容易，而进入高价格、高质量、低成本的战略群则较为困难；

b. 同一战略群体内的竞争最为激烈

因为处于同一战略群体的公司在目标市场、提供服务的类型、提供服务的质量、价格等方面差别不大，任何一个公司的竞争都会受到其他公司的高度关注并在必要时作出强烈反应；

c. 不同战略群体之间存在现实或潜在的竞争

主要体现在不同战略群体的顾客会存在交叉现象，自然会存在竞争。

③判断竞争者的目标

要求公司必须跟踪了解竞争者进入新的产品细分市场的目标。因为如果发现竞争者开拓了一个新的细分市场，这对企业来说可能是一个发展机遇；如果发现竞争者开始进入本公司经营的细分市场，这意味着企业将面临新的竞争与挑战。对于这些竞争动态，我们需要了如指掌，才能够在竞争中争取主动，有备无患。

④评估竞争者的优势和劣势

对于服务业公司来说，评估竞争者的优势和劣势主要从提供服务的种类、质量，市场推广，创新服务能力，资金实力，组织规模及其有效性，领导层的管理能力等方面考虑。

⑤判断竞争者的反应模式

之所以判断竞争者的反应模式，是因为我们需要通过他们的反应模式来确定竞争者类型，进而为他们量身打造合适的竞争策略。这里的反应模式主要有从容不迫型、选择性、凶狠型、随机型四种。

俗话说，知己知彼，百战不殆。面对未来市场的激烈竞争，我们应提早做好打算，做好充足的准备，扩展我们的服务范围，提高服务质量，不断优化、完善现有的服务项目的细节，迎接未来可能遇到的各种强劲对手。

（4）战略管理风险

企业战略管理过程分为战略分析、战略制定和战略实施三个阶段。战略分析

是对影响企业现在和未来生存和发展的一些关键内外因素进行分析。在企业战略管理过程中，我们必须把战略分析、制定和实施这三个阶段有机地结合起来。

我们首先利用“5P 模型”来理解企业战略，为制定企业战略做准备。明茨伯格教授提出的“5P 模型”中指出，企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。

之后便是战略的制定，战略的制定有以下五个关键因素，制定公司发展战略时需要围绕关键因素进行考虑：

①有愿景。企业愿景是企业领导者对业前景和发展方向一种高度概括。主要包括企业的核心理念和未来的展望两部分组成；

②具有可持续性。战略的可持续性是企业生命力的保证；

③有效传递战略的流程。战略会对企业产生长期的影响，所以需要制定一个有效的传递流程；

④与获取竞争优势有关。因为只有当战略具备了可持续的竞争优势时才能赢得市场；

⑤能利用企业与环境之间的联系。战略的实施需要利用企业与供应商、客户、竞争对手和政府之间的正式或非正式的联系，只有灵活运用这些联系，才有助于战略的实施。

战略管理中，战略的实施也是非常重要的一个环节。如果只是制定了计划而不去行动或者行动方向跑偏，对企业的发展机遇和发展可持续性都会造成威胁。而战略实施的内容主要包括三个方面的内容：一是组织调整方面，又包括调整组织结构、业务流程、权责关系，细化组织管理细节，将组织调整至与战略相适应的程度；二是调动资源，包括人力、财务、技术和信息等资源，紧跟战略，时刻准备着实施计划的下一步；三是管理方面的变革，包括诊断变革环境、确定管理风格和变革职责等。

（5）融资风险

融资风险的控制应从内、外两个方面着手：

①融资内部控制

公司缺少融资内部控制的制度与工作流程，是产生融资风险的根源之一。公司除应结合自身情况，还应考虑下列两个方面，共同建立融资内部控制制度：

a. 融资目标控制，包括正确确认融资成本目标、融资过程费用预算目标、资金方及潜在资金方满意度目标、融资服务单位及其他合作方目标和融资的工作进度目标等，这些目标便于引导企业融资行为，也便于未来进行期末考核；

b. 融资工作流程控制，包括各部门职责分工与交叉，制定各部门的工作规范。

②融资危机管理

a. 要进行公司诊断与融资风险评估，找出可能产生融资风险的关键点；

b. 对财务给予足够的重视，及时识别和发现可能面临的风险，并通知有关部门采取财务措施；

c. 设计融资危机处理预案，包括组织和相关人员的准备，相关财务安排和外部专家及服务机构的利用；

d. 在采取预案化解危机阶段，上下一心，采取不同的处理预案，及时化解风险，把损失和危害控制到最小；

e. 对危机的善后工作主要是总结经验教训，完善制度体制和工作流程，并迅速恢复正常的经营秩序。

（6）法律法规风险

有关法律法规风险的内部控制主要依靠公司雇佣的法律顾问和公司内部各级人员对法律法规的遵守，在这方面需要明确我们的法律义务以及相应的法律责任，加强内部管理控制，减少员工出现法律错误的可能。

从外部法律风险的控制来讲，公司目前已经制定了客户参与活动时应签订的《免责声明》，这份免责声明经过法律顾问的审查和核定，保证了公司在客户发生安全事故时的独立和免责性。除此之外，公司还应在未来发展过程中继续制定、

完善相关法律风险控制。

“成都梦想骑行俱乐部”所提供的服务作为国内首创，为公司短期发展营造了良好的发展氛围，市场前景巨大，由此带来的风险公司也将给予充分的重视。

在“大众创业，万众创新”的大环境下，公司将认清形势，将发展战略与国家政策紧密结合，制定一系列符合公司实际情况的融资、发展等战略规划，关注风险，提高危机意识，加强内部控制制度，夯实服务流程细节，全方位保障公司的可持续稳定发展。