

责任编辑：刘 洵

助理编辑：孟海江

封面设计：唐海设计

通识课教育系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

通识课教育系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

职业院校 创新创业教程

职业院校创新创业教程

职业院校 创新创业教程

主编 胡双喜 罗海霞 罗彦祥

主编 胡双喜 罗海霞 罗彦祥



扫一扫
学习资源库

ISBN 978-7-5121-5453-7



定价：49.80元

北京交通大学出版社



北京交通大学出版社
<http://www.bjup.com.cn>

通识课教育系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

职业院校 创新创业教程

主编 胡双喜 罗海霞 罗彦祥



北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本教材以学生创新创业过程中的实际问题 and 需求为导向, 结合数字经济下新质生产力的发展形势, 以创新创业的基础概念、创业者的特质、创业团队的组建和管理、创业机会识别、创业风险应对、商业模式设计、创业资源整合、创业计划书编写、企业管理和创新创业赛事指导为主要内容, 旨在培养学生创新创业精神和创业实践能力。本教材内容丰富, 案例新颖, 可以作为创新创业教育通识课教材, 也可以作为有志于创业的读者的参考书。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

职业院校创新创业教程 / 胡双喜, 罗海霞, 罗彦祥主编. — 北京: 北京交通大学出版社, 2025. 1. — ISBN 978-7-5121-5453-7

I. G717.38

中国国家版本馆CIP数据核字第2024HG7705号

职业院校创新创业教程

ZHIYUEYUANXIAO CHUANGXIN CHUANGYE JIAOCHENG

责任编辑: 刘 洵 助理编辑: 孟海江

出版发行: 北京交通大学出版社 电话: 010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

地 址: 北京市海淀区高粱桥斜街44号 邮编: 100044

印 刷 者: 三河市华骏印务包装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 mm × 260 mm 印张: 15 字数: 319 千字

版 印 次: 2025 年 1 月第 1 版 2025 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—3 000 册 定价: 49.80 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。
投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

编写委员会

| 主 编 | 胡双喜 罗海霞 罗彦祥

| 副主编 | 罗伟强 廖仕宝 陈 辉



改革关乎国运，创新决胜未来。党的二十大突出创新在现代化建设全局中的核心地位，对教育、科技、人才工作作出统筹安排、一体部署，明确提出到 2035 年建成教育强国、科技强国、人才强国的目标。党的二十届三中全会对统筹推进教育科技人才体制机制一体改革作出部署，并统一于构建支持全面创新体制机制。构建支持全面创新体制机制，以改革驱动创新、以创新引领发展，对于深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，强化教育、科技、人才的基础性、战略性支撑作用，更好推进强国建设、民族复兴伟业，具有重大现实意义和深远历史意义。

构建支持全面创新体制机制，是发挥人才优势、促进人的全面发展的本质要求。在大数据、人工智能技术快速发展的时代背景下，人才优势是我国发展的重大优势。作为培养人才的高地，职业院校在创新创业平台搭建和创新创业人才培养方面发挥着重要作用。本教材基于职业院校学生创业的实际过程和需求，秉承“改革引领、创新驱动、实践导向、全面发展”的编写理念，旨在通过系统的专题学习，帮助学生掌握创新创业的核心知识和技能，培育其创新创业精神和实践能力。

具体来说，本教材具有以下特色。

（1）强化价值导向。在内容设计上，教材注重将社会主义核心价值观、理想信念教育等思政元素与创新创业教育的专业知识相结合，使学生在学创新创业知识的同时，也能接受到思政教育的熏陶。例如，在专题二“争做创新型创业者”中，详细阐述创业者的特质，增加创新精神、工匠精神等内容，引导学生树立正确的创业观和人生观。

（2）融入前沿知识。教材内容紧跟当前创新创业趋势，积极融入“互联网+”、大数据、人工智能等前沿科技元素，内容兼具广度与深度。教材共分十个专题，专题一“数字经济下的创新创业”阐述数字经济背景下创新创业的重要性和创业的基础概念；专题二到专题九详细介绍了争做创新型创业者、组建和管理创业团队、识别创业机会、应对创业风险、设计和创新商业模式、获取创业资源、撰写创业计划书和企业管理等内容，涵盖创新创业的全过程；专题十“参加创新创业



竞赛”对一些重要赛事和项目路演进行详细介绍，并为学生提供参赛和路演指导。教材通过丰富的模块设置，补充国内创新创业领域的最新发展趋势和相关政策，拓展学生知识视野，确保学生掌握与时俱进的知识体系，培养复合型专业人才。

（3）理论与实践并重。教材不仅系统讲授创新创业基础理论，更通过丰富的实践案例，设置撰写创业计划书、模拟创业路演等实训环节，培养学生市场调研、团队协作、商业策划等关键技能。教材通过启发式、讨论式教学方法，激发学生的创新思维，引导学生将理论转化为实际，培养其敢于挑战、勇于探索的精神风貌。

此外，本教材还追求可视化的呈现方式，配有丰富的数字学习资源，进一步增强学习内容的实用性和趣味性。

本教材在编写过程中参考借鉴了一些国内外相关文献资料和专家学者的研究成果，或未能在参考文献中一一列出，如有遗漏，敬请谅解，在此一并向各位表示诚挚的感谢！本教材编者为广大一线教师提供了服务于本教材的教学资源库，有需要者可致电教学助手 13810412048 或发邮件至 2393867076@qq.com 获取。

编 者



专题一 数字经济下的创新创业 1

任务一 了解数字经济 3

- 一、数字经济的内涵 3
- 二、数字经济的基础设施支撑 3
- 三、数字经济下的数智化展望 6

任务二 认识创新创业 10

- 一、创新意识 11
- 二、创新思维 12
- 三、创新能力 15
- 四、创新与创业的关系 17
- 五、创新创业的重要意义 17

任务三 聚焦创新成果的保护与转化 18

- 一、创新成果的内涵与特征 18
- 二、创新成果的分类 19
- 三、创新成果的保护 21
- 四、创新成果的转化 24

专题二 争做创新型创业者 29

任务一 认识创业者 31

- 一、创业者的类型与动机 31
- 二、创业者的精神特质 33
- 三、创业者的素质与能力 36

任务二 学习新时代创业精神 38

- 一、新时代创业精神的表现 38
- 二、新时代创业精神的具体内容 40
- 三、新时代创业精神的培育 44



专题三 打造发展型创业团队 49**任务一 组建创业团队 51**

- 一、创业团队概述 51
- 二、创业团队的类型 53
- 三、创业团队的组建方法 55

任务二 管理创业团队 57

- 一、团队成员的角色划分 58
- 二、团队管理的技巧和策略 61
- 三、团队冲突的内部管理 64

任务三 创业团队的发展与成长 65

- 一、培育团队文化 65
- 二、承担社会责任 67
- 三、提升团队专业化水平 68

专题四 识别创业机会 73**任务一 了解创业机会 75**

- 一、创业机会的特征 75
- 二、创业机会的来源 76
- 三、创业机会的类型 79

任务二 识别与评估创业机会 82

- 一、创业机会的识别 83
- 二、创业机会的评估 87

专题五 应对创业风险 95**任务一 识别创业风险 97**

- 一、创业风险的特征 97
- 二、创业风险的分类 99
- 三、识别创业风险的方法 102



任务二 预防与应对创业风险 105

- 一、数字技术赋能创业风险预防 105
- 二、常见创业风险的防范 107
- 三、应对创业风险的方法 109

专题六 创新数字化商业模式 114**任务一 认识商业模式 116**

- 一、商业模式的内涵 116
- 二、进行商业模式设计 119

任务二 进行商业模式创新 124

- 一、商业模式创新的切入点 124
- 二、商业模式创新策略 126
- 三、商业模式创新的挑战 135

专题七 整合时代型创业资源 139**任务一 了解创业资源 141**

- 一、创业资源的内涵 141
- 二、创业资源的种类 141
- 三、创业资源管理的重要性 147

任务二 获取、整合创业资源 148

- 一、创业资源获取的途径 148
- 二、创业资源的整合原则 149
- 三、创业资源的整合技巧 150

任务三 合理进行创业融资 154

- 一、认识创业融资 154
- 二、创业资金的测算 155
- 三、创业融资的渠道 157
- 四、创业融资的选择 162



专题八	编写实用型创业计划书	169
任务一	认识创业计划书	172
	一、创业计划书的作用	172
	二、创业计划书的基本框架	173
任务二	撰写创业计划书	183
	一、撰写创业计划书的原则	183
	二、撰写创业计划书的注意事项	186
	三、撰写创业计划书的一般步骤	187
专题九	开展高效型企业管理	192
任务一	建立新创企业	194
	一、建立新创企业的准备	194
	二、新创企业的注册登记	196
任务二	管理新创企业	197
	一、新创企业的常规管理	197
	二、数字经济背景下的企业管理	202
专题十	参加创新创业竞赛	206
任务一	借力大赛积累经验	208
	一、认识创新创业大赛	208
	二、常见的创新创业大赛	210
任务二	完成项目路演	215
	一、认识项目路演	215
	二、项目路演的前期准备	219
	三、项目路演的流程	223
	四、项目路演成功的关键	224
	参考文献	230



专题六

创新数字化 商业模式



学习目标

知识目标

- (1) 明确商业模式的内在逻辑和类型。
- (2) 了解设计商业模式需考虑的因素。

能力目标

- (1) 能够运用合适的方法设计商业模式。
- (2) 能够创新商业模式，并为可能面临的挑战做好相应的准备。

素养目标

- (1) 培养创新思维，具备长远的、发展的目光。
- (2) 能洞察时代发展大势，将商业模式创新的切入点与时代发展需要结合起来。



“无人机之王”大疆的另类崛起

前瞻产业研究院数据显示，大疆（深圳市大疆创新科技有限公司）在全球消费级无人机市场中所占份额近八成，在全球的民用无人机企业中高居第一。这个在一间不足20平方米的仓库中创立的企业何以逆势而上，在短短10多年间就成长为全球无人机的霸主？

一、创新文化和高技术壁垒

和许多新企业“先借鉴、跟随其他企业发展模式”的成长路径不同，大疆持续领先的背后是创新引领驱动发展模式。据公开资料显示，大疆的所有员工中有1/4是研发人员；大疆也曾对外表示每年会拿出利润的15%用于聘用人才和技术研发。坚持自主创新的发展道路使得大疆到2024年累积申请专利的数量已超5800件，在技术上拥有了核心竞争力。

二、敏锐洞察和引领风潮

大疆崛起之前的无人机市场是少数人的专属，并且由于定制的无人机动辄数万元，因此也是一个与大众无关的冷门领域。针对这一现象，大疆制订了民用无人机的市场策略：“把一种性能非常高的专业级产品做到大多数人可以接受的价位上”。

大疆的无人机不仅是完整的无人机产品，更是一套系统的解决方案和生态体系。大疆的产品不仅是无人机，还有稳定器；这些无人机也不只是摄影机，还是一套完整的影视解决方案，消费者开箱即可用、上手即能飞。

三、扎实的产业链底座

大疆崛起的背后不仅是对消费者需求的深刻洞察和把握，还有对技术的孜孜追求和由此达到的很高的技术壁垒优势。它的成功依托的是珠三角乃至中国最齐全的电子产业供应链，迎面赶上的是全球消费电子的时代浪潮。

中国新生代的企业很多都是生而全球化的。从最开始的“三来一补”和加工出口，到服装玩具、电子产业的外贸订单，再到如今高科技及软件产品的出口和技术、产业模式的输出，这一发展变化历程代表着中国新一代创业者的视野更加开阔，中国企业市场发展空间更加广阔，也揭示着中国企业和产业未来发展、升级的重要方向。

（资料来源：《中国经营报》，2024年8月5日，有删改）

头脑风暴

- （1）大疆采用了怎样的商业模式？这种商业模式的基础是什么？
- （2）请分析支撑大疆企业商业模式的价值链。

任务一 认识商业模式

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式是一个企业得以运转的底层逻辑和内在支撑，是一个企业健康发展的根本前提，也是一个企业实现持续盈利的竞争方式。

一、商业模式的内涵

国内外众多学者从各种不同的角度提出了对商业模式的定义。凝练概括这些学者的共识，商业模式可以被定义为一个由相互影响的元素构成的有机系统，它解释了企业及其关联各方是如何通过行为活动经营业务、创造并获取价值的。

（一）商业模式的内在逻辑

商业模式的内在逻辑主要体现为价值发现、价值匹配、价值获取这3个层面的递进。也就是说，商业模式解决的主要是如何为客户创造价值、如何为企业创造价值、如何将价值在企业与客户之间传递这3个问题。

1. 价值发现

价值发现即基于客户需求，提供解决方案。能创造独特价值的、成功的商业模式往往是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值，要么能使客户用更低的价格获得同样的利益，或者用同样的价格获得更多的利益。

2. 价值匹配

价值匹配即通过资源配置、活动安排来交付价值。价值匹配要考虑以下几个问题：企业的目标客户是哪些群体？他们常出现在哪些场景？如何触及目标客户并将价值传递给他们？等等。在互联网数字技术与实体经济深度融合的背景下，应用场景已经与产品或服务融为一体，成为企业价值发现与价值匹配中不可或缺的一部分，它决定了产品或服务销售的媒介和渠道。

3. 价值获取

价值获取即通过一定的盈利模式来持续获取利润。以盈利的来源为基础，可以将盈利模式划分为4种：从客户方获利、从供应方获利、从第三方获利（如通过发布广告获利）、从系统获利（如中介平台收取管理费）。

（二）商业模式的结构

根据商业模式的内在逻辑，可以将商业模式的结构划分为客户模式、产品模式、推广模式、盈利模式 4 个部分。

1. 客户模式

确立客户模式的关键在于找到对产品或服务需求最强烈的客户，并判断客户规模。例如：某语音聊天软件在刚起步的时候就瞄准了游戏工会。这些工会中的人要进行对战，要手忙脚乱地操作键盘和鼠标，因此就没有时间打字，更何况在许多团队协作游戏中玩家的沟通不是一对一，而是多对多，打字交流就更不方便了。因此，该语音聊天软件就开发出便捷的语音聊天工具帮助这些游戏工会的人在游戏中彼此沟通，这些人其实是对该产品感受最深、需求最强的一批客户。对产品或服务存在需求的人越多，客户规模越大，企业的市场机会越大。企业要尽可能选择客户规模大的市场。

2. 产品模式

确立产品模式要求企业提供的产品或服务能解决客户的问题，并带给客户好的产品体验或服务体验。例如，某线上团购 App（应用软件）解决了消费者不知道如何选择消费场所和商家“酒香也怕巷子深”的问题。提供好的产品体验或服务体验可以从以下 3 方面来着手。其一，产品使用方法要简单。其二，产品要好用，即能解决客户的问题。其三，产品要有吸引力，如包装设计更美观的产品往往能脱颖而出，获得消费者的青睐。

3. 推广模式

确立推广模式就是要根据客户群体和产品设计相应的推广方法，包括选择推广渠道、分配推广预算等内容。需要注意的是，推广不是付出的成本越高就越好，高投资推广有可能只是营造了产品火热的假象，此时推广资源一旦撤回，企业就会发现没有获得实际的客户增量。在推广的过程中，企业应和目标客户打好交道，了解客户真正的需求，以及他们在使用产品时遇到的困惑和问题，然后再反馈到产品上进行改进，由此不断实现产品的调整和完善。这样即使没有获得理想的客户增量，推广也是有价值的。

4. 盈利模式

不同的盈利模式有不同的获利方法。从客户方获利可以采用批发转零售获利、使用和租赁获利、低成本获利、差异化获利、集成获利、拍卖和竞价获利、参与者会费获利等方法；从供应方获利可以采用增加订单量获得折扣、增加销量获得补贴等方法；从第三方获利可以采用交叉补贴获利、通过客户资产获利、通过发布广告获利、政府补贴获

利等方法；从系统获利可以采用通过中介平台系统获利、通过产业生态系统获利等方法。

（三）商业模式的类型

历经多年的快速发展，互联网已经深刻地融入了人们生活的各个环节，潜移默化地改变了人们的生活和思维方式。网络环境的开放性、共享性与平等性等特征使得互联网用户能够通过网络与身处不同地域的人随时随地进行双向或多向的信息交流，由此产生的心理距离的缩短和交易成本的降低使得商业环境发生了巨大改变，并催生了与传统行业具有极大思维差异的商业模式。

1. 长尾式商业模式

“长尾”这一概念最早于2004年10月由克里斯·安德森在《长尾理论》一书中提出。长尾理论（图6-1）认为，只要产品的存储品种和流通的渠道足够多，需求不高或销量不佳的产品所共同占据的市场份额就可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌，甚至可能会更多，即众多小市场汇聚起来可产生与主流市场相匹配的市场能量。

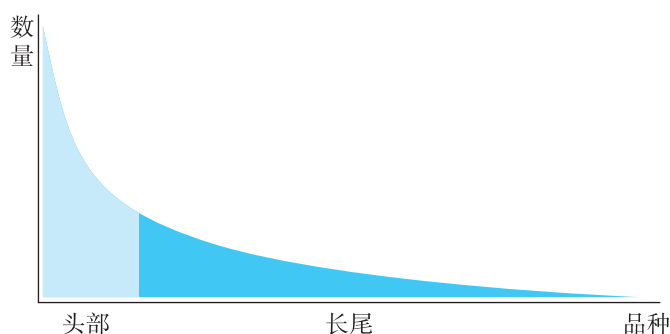


图 6-1 长尾理论模型

对于传统企业来说，渠道建设和生产成本（人员工资、原料费用、固定费用等）耗费极大，很难孕育出积微成著的长尾式商业模式，而互联网的出现恰恰提供了长尾式商业模式所需要的各项条件。首先，互联网企业通过网络免费或低价获取客户后，通过客户之间的自传播，便可以很好地进行人群覆盖。其次，互联网产品的边际成本往往只是服务器的存储费用。因此，成本低廉的互联网产业更能通过产品种类和流通渠道的增加积攒市场能量，长尾式商业模式更容易在互联网巨头中产生。



2. 多边平台式商业模式

多边平台就是将2个或者更多有明显区别但又相互依赖的客户群体集合在一起的平台。每个客户群体之间都是相互依存的，并且都有

自己的价值主张和收入来源，多边平台通过成为这些客户群体的中介来创造价值。

多边平台式商业模式的核心资源是平台，其成功运作依赖于3个关键业务。首先是平台管理，包括确保平台稳定运行、维护交易秩序与安全，以及不断优化用户体验等内容。其次是服务提供，要求平台能整合多方资源，为用户提供多样化、高质量的产品或服务。最后是平台推广，指企业要通过精准营销、合作伙伴关系建立及口碑传播等手段来扩大平台的知名度和用户基础，促进用户增长与活跃度提升。

3. 免费式商业模式

在免费式商业模式中，至少有一个庞大的客户群体可以享受持续的免费服务。免费服务可以来自多种模式，例如，通过该商业模式的其他部分或其他客户群体，给非付费客户群体的免费服务提供财务支持。同时，一家提供免费产品或服务的企业若要盈利，必须从其他方面创造收益。免费式商业模式有以下几种形式。

(1) 广告模式。企业通过提供免费服务吸引客户，利用高流量吸引广告商，广告收入补贴免费服务，形成良性循环。

(2) 免费增值商业模式。大部分客户享受免费服务，少数客户为增值服务付费，所付费用补贴非付费客户，其存续关键在于免费服务边际成本低，需关注非付费客户的平均成本及转化率。

(3) “诱钓”模式。这一模式通过初始的低价或免费服务吸引客户，促进后续服务的重复购买，初始服务可能微利或亏损，但为后续高收益服务创造了销售机会。该模式的存续关键在于初始服务与后续服务的紧密关联性，初始服务补贴及后续服务生产成本是这一模式的成本结构中的重要元素。此模式也被称为“招徕定价”模式或“剃刀/刀片”模式。

4. 开放式商业模式

开放式商业模式是一种企业与外部合作伙伴进行开放合作，共同创造价值的商业模式。在这种商业模式下，企业不再把所有的创新和生产过程都内部化，而是将一部分工作外包给合作伙伴，以提高效率 and 创新能力。同时，企业还可能从合作伙伴的专业知识和技术中获得额外的收益。



开放式商业模式的来源

二、进行商业模式设计

商业模式设计关注的是企业的价值获取，是企业的商业逻辑表达方式和产品或服务盈利方式。成功的商业模式设计应该以本企业为出发点，充分考虑社会资源的集约利用和设计安排，创造企业价值、客户价值、伙伴价值和社会价值。

(一) 掌握商业模式画布

商业模式画布是一种战略管理和创业工具，能够实现企业商业模式的可视化表示，有助于以清晰简明的方式描述、设计、挑战和调整商业模式。商业模式画布能够帮助创业者催生创意、降低风险、精准定位目标客户、合理解决问题、正确审视现有业务和发现新业务机会等。商业模式画布由客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构 9 个模块组成（图 6-2），它们之间相互关联，互相影响。

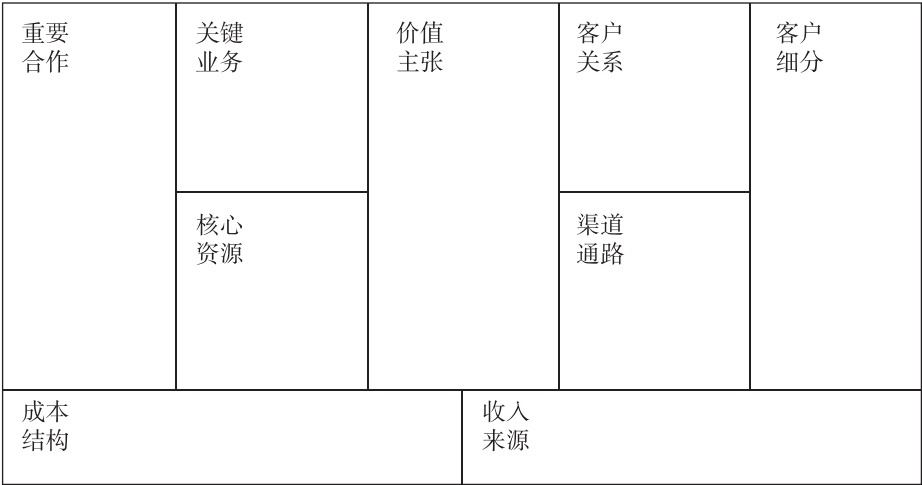


图 6-2 典型商业模式画布

1. 客户细分



企业把客户划分成若干个细分群体，每个细分群体中的客户都具有共同的需求、共同的行为，以及其他共同的属性。在商业模式画布中，可以定义一个或多个可大可小的客户细分群体。这一模块主要回答的问题是：我们正在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户？这个群体现在规模如何？未来会如何变化？

进行客户细分还必须考虑到企业所掌握资源的限制，要使用有效的数据，在最后通过实际应用验证客户细分的有效性。

2. 价值主张

价值主张模块主要描绘企业为特定客户细分群体创造价值的系列产品或服务。价值主张可以是定量的（如价格、服务速度），也可以是定性的（如设计、客户体验）。这一模块主要回答的问题是：我们要向客户传递什么样的价值？我们正在帮助客户解决哪一

类难题？我们正在满足客户的哪些需求？我们正在给客户细分群体提供哪些系列产品或服务？

3. 渠道通路

渠道通路模块主要用来描绘企业是如何与客户细分群体进行沟通、接触并传递其价值主张的。渠道通路是企业与客户的接触点，它在客户体验中扮演着重要角色，沟通、分销和销售这些渠道构成了企业对客户的接口。这一模块需要回答的问题是：通过哪些渠道可以接触到我们的客户细分群体？我们现在是如何接触他们的？我们的渠道是如何整合的？哪些渠道最有效？哪些渠道的成本效率最好？如何把我们的渠道与客户的例行程序进行整合？

在各种销售通路中，销售渠道分为直销和非直销两种，其区别主要在于中间是否有中间商或需要支出的环节。直销常见形式有销售队伍或在线销售；非直销渠道包括自有店铺、合作伙伴店铺、批发经销商等，其中合作伙伴店铺和批发经销商都是需要维持合作关系的。

4. 客户关系

客户关系模块主要描绘企业与特定客户细分群体之间所建立关系的类型。客户关系可以分为私人服务、专属私人服务、自助服务、自动化服务、社区服务等关系。

这些关系类型可以共存于企业和特定细分客户群体之间，企业应该弄清楚自己所希望的与客户细分群体之间的关系类型。这一模块需要回答的问题是：我们的每个客户细分群体希望我们与之建立并保持怎样的关系？哪些关系我们是已经建立的？这些关系的成本如何？如何把这些关系与商业模式的其他部分进行整合？

5. 收入来源

收入来源模块主要描绘企业从每个客户细分群体中获得现金收入（需要从创收中扣除成本）的方式。收入来源的形式有资产销售、许可使用收费、会员收费、租赁收费、收取经纪人佣金、广告收费等。一个商业模式中可以包含多种不同类型的收入来源，其所得到的收入可以是一次性的，也可以是经常性的。

这一模块主要回答的问题是：到底什么样的价值主张才能够让客户细分群体真正愿意付款？客户希望付费买什么？客户是如何支付费用的？客户更愿意如何支付费用？每个收入来源产生的收入占总收入的多少？

6. 核心资源

核心资源模块主要用来描绘企业实现商业模式有效运转所必需的重要因素。核心资源可以是实体资产、金融资产、知识资产、人力资源等。核心资源可以是自有的，也可

以是从重要合作伙伴那里获得的。这一模块需要回答的问题是：我们的价值主张需要什么样的核心资源作为支撑？建设我们的渠道通路需要什么样的核心资源？维系我们的客户关系需要什么样的核心资源？扩展我们的收入来源又需要什么样的核心资源？

7. 关键业务

关键业务模块用于描绘企业为了确保其商业模式可行所必须做的重要事情。所有的商业模式都需要多种关键业务活动，这些业务活动是创造和提供价值主张、接触市场、维系客户关系并获取收入所必需的。不同商业模式的关键业务也有所差异。这一模块主要回答的问题是：实现我们的价值主张需要哪些关键业务？建设我们的渠道通路需要哪些关键业务？维系我们的客户关系需要哪些关键业务？扩展我们的收入来源又需要哪些关键业务？

8. 重要合作

重要合作模块用于描绘企业商业模式有效运行所需要的供应商、合作伙伴等重要关系网络。重要合作关系主要有 4 种类型：非竞争者之间的战略联盟、竞争者之间的战略合作、为新业务建立的合资公司、为保证可靠的供应而建立的供应商和采购商关系。

重要合作关系已经成为许多商业模式的基石，建立适宜的重要合作关系可以优化商业模式、降低风险、获取资源等。这一模块需要回答的问题是：谁是我们的重要合作伙伴？谁是我们的重要供应商？我们需要从合作伙伴那里获取哪些核心资源？这些重要的合作伙伴都执行哪些关键业务？

9. 成本结构

成本结构模块用于描绘企业运营一个商业模式所产生的所有成本。商业模式中的任何环节都有可能产生成本。这一模块需要回答的问题是：什么是我们的商业模式中最重要固定成本？哪些核心资源花费较多？哪些关键业务花费较多？

（二）商业模式设计的方法

商业模式设计的方法主要有参照法、相关分析法、关键因素法、价值创新法。

1. 参照法

参照法是商业模式设计的一种有效方法。该方法要求企业以国内外的不同商业模式为参照，根据本企业的各种商业权变因素，如环境、战略、技术、规模等的不同特点调整、确定企业商业模式设计的方向。采用参照法进行商业模式设计时，一定要根据企业自身的情况对所参考商业模式加以调整和改进，创造性地摸索出符合本企业特点的商业模式。许多企业的商业模式设计都是采用参照法进行的。

2. 相关分析法

相关分析法是在分析某个问题或因素时，将其与相关的其他问题或因素进行对比，分析其相互关系或相关程度的一种分析方法。采用相关分析法设计商业模式时需要根据影响企业商业模式的各种因素，运用有关商业模式设计的一般知识，将影响因素与商业模式各部分一一对比分析，进行调整，确定企业的商业模式。利用相关分析法可以找出商业模式各影响因素间的规律性联系，研究如何降低成本，从而达到价值获取的目的。例如，某电商企业通过分析传统书店，在网上开办电子书店。

3. 关键因素法

关键因素法是以关键因素为依据来确定商业模式的设计方法。商业模式中存在多种影响设计目标实现的因素，其中若干个因素是关键的和主要的。通过对关键因素的识别可以找出实现目标所需的关键因素集合，确定商业模式设计的优先次序。关键因素法的实施主要有5个步骤：第一，确定商业模式设计的目标；第二，分析影响商业模式的各种因素及其子因素，识别其中所有的关键因素；第三，确定商业模式设计中不同阶段应该重点考虑的关键因素；第四，明确各关键因素的性能指标和评估标准；第五，制订商业模式设计的实施计划。

4. 价值创新法

想要设计从未在市场上出现过的商业模式，就要在以客户为中心的基础上，对企业价值分析体系的各要素进行重新发现和定义，对其进行更新或重新组合，进而建立新的价值发现、价值匹配和价值获取模式，或者建立新的界面规则。这个过程就是采用价值创新法设计、调整企业商业模式的过程。



视野直击

加快完善数字经济产业生态体系，推进数字经济产业模式和组织形态变革

当前，我国数字经济产业生态体系不健全，整体竞争力不强，产业新动能传导、放大、带动效应释放存在制约。究其原因，主要有3个方面。一是数字经济发展的企业、大平台、大生态格局有待完善。二是构建产业生态系统的的市场配套制度不完善，尤其是数据基础制度尚未健全，影响产业发展和全国统一大市场的形成。三是产业过度竞争，激化风险矛盾。

因此，当前迫切需要发挥好我国巨大人口基数、丰富应用场景、超大规模市场等优势，把握新市场孕育、新优势构建的机会，系统布局数字产业化、产业

数字化、数据价值化，加快信息领域关键技术突破，扎实推进新型基础设施建设，推进实现转型发展向上跃升、破局突围。

要通过“数据要素×”行动（2024年1月，国家数据局等部门印发《“数据要素×”三年行动计划（2024—2026年）》），构建和完善数字经济产业生态体系。以数据生产要素为核心，以数据流引领物资流、人才流、技术流、资金流，形成产业链上下游和跨行业融合的数字化生态体系，构建“设备数字化—生产线数字化—车间数字化—工厂数字化—企业数字化—产业链数字化—数字化生态”的体系化数据融合范式，打造“数字化企业—数字化产业链—数字化生态”三位一体、递阶演进的产业价值网，构建“生产服务+商业模式+金融服务”的数字化生态，将各类信息、流量上升到数据资产的高度，进而借助线上与线下、软件与硬件、制造与服务、产品与服务、流量与数据、场景与内容相结合，充分把条块分割的、泾渭分明的技术张力、企业边界、商业疆域、产业界限予以贯通，形成产业跨界融合、企业互联互通、商业结构再造、技术集成应用的发展态势。

要将“数据要素×”应用场景下沉到各行各业，打通技术链、供应链、生态链、服务链、资金链、政策链、人才链，让整个链条数据流通起来，从而达到融合共赢，在数据要素与传统产业的碰撞中实现价值增量。

（资料来源：《中国经济时报》，2024年7月31日，有删改）

任务二 进行商业模式创新

在数字经济时代背景下，商业模式创新已成为企业转型升级、提升竞争力的关键所在。随着大数据、云计算、人工智能等技术的快速发展，商业环境正经历着前所未有的变革，这为企业的商业模式创新提供了无限可能。

一、商业模式创新的切入点

随着大数据、云计算、人工智能等新一代数字技术的快速发展，全球掀起了新一轮的科技革命、认知革命与产业革命。数字化转型情境下，企业可以通过信息、计算、通信和连接技术的组合，触发企业战略、设计、研发、生产、制造和组织方式等各个经济活动环节的改变，改进企业价值创造的过程，从而颠覆传统商业模式的价值创造范式。

（一）价值发现层面

早期商业模式的价值发现主要体现为企业向客户单向提供的可交付价值，价值发现的构建没有客户的直接参与。数字化转型情境下，基于服务生态系统思想，企业价值发现也有所创新。

1. 客户参与价值发现

企业开始将服务体验作为价值发现的一部分，强调客户不再是价值消耗者，而是作为价值共创者参与到企业的研发、设计等价值发现环节中，企业利用大数据的深度分析能力识别并挖掘出潜在的动态客户需求，明确企业价值主张，从而优化盈利和运营模式，以此协调满足服务生态系统中所有利益相关者的价值诉求。

2. 多主体协作价值发现

企业价值发现参与者认识到彼此之间是资源互补、协同共生的，而不是竞争对立、零和博弈的，因而其价值主张更加强调互惠，形成数据驱动的多利益主体互动、动态更新的价值发现模式。

3. 信息交互辅助价值发现

数字经济时代，数字技术大大降低了信息不对称的概率，分布式信息结构和共享式网络平台为企业提供了内外高度协同的实时信息交互。企业可以从不同渠道收集大量关于市场环境、客户和社会环境的信息，通过对非结构化信息数据的处理，实时洞察和感知客户的需求和偏好，并收集他们与产品或服务的交互数据，从而不断更新价值发现以匹配外部需求，使企业持续保持竞争优势。

（二）价值匹配层面

传统企业的价值发现、价值匹配、价值获取通过“供应商—生产商—批发商—零售商”这种单向垂直供应结构进行，这种以“生产效率和生产力”为核心的价值供应模式存在协同效率差、资源浪费及库存问题，难以满足产品快速开发、分布式敏捷生产和及时响应客户需求的需要。数字技术监控、分析和调节在需求产生、产品设计到采购、制造、订单、物流等过程中实现了企业整体数据和信息的可视化，以及管理决策的灵活适应性，为企业价值匹配渠道再设计带来机遇与挑战。

1. 价值匹配渠道逻辑转变

企业基于数字化技术收集、分析和共享消费端实时数据，刻画客户行为与特征，从而推进构建面向客户需求的、基于合作伙伴间运营信息与战略信息对称共享的、快速响

应和精准供应的价值匹配渠道，极大地提升了资源利用率及企业运营绩效。

2. 价值匹配渠道结构变革

数字化技术强化了企业与产品、客户和其他企业之间的连接程度、频度与复杂程度，实现了跨企业、跨组织、跨产业间的综合规划与设计，推动企业间关系由竞争转向合作共生。由此，企业的价值匹配渠道结构由传统“链式”结构向松散耦合的“网式”结构进化，从“中心化”向“去中心化”转变，形成多元多边、互联互通的企业生态系统。

3. 价值匹配渠道管理创新

与传统价值匹配渠道相比，数字化情境下的企业价值匹配渠道呈现全数据、全渠道、全节点系统互联的特征，使相应的管理与协调的难度和复杂程度都远远超过了单个企业，价值匹配渠道中各企业间运行机制的焦点由“单向管理”演变为“多维治理”。

（三）价值获取层面

数字化技术的发展与应用能够给企业带来盈利能力的飞跃，使企业的价值获取模式得到创新性发展。

1. 数字化技术帮助企业降低成本

数字化技术会通过自动化、智能化手段降低人力成本、物料成本和时间成本，可以帮助企业更好地整合内部资源、提高协作效率、降低运营成本，同时还可提高企业整体的竞争力，提高生产效率和服务质量。这种成本结构的优化会直接提升企业的盈利能力。

2. 数字化技术为企业开辟了全新的盈利空间

通过跨界合作、平台经济、共享经济等新模式，企业能够拓展业务范围，创造新的增长点。例如：传统制造业企业通过搭建电商平台，实现线上线下融合，拓宽销售渠道；金融企业通过金融科技手段，提供更加便捷、个性化的金融服务。通过建立数字销售渠道，企业可以跨越地域的限制，更容易进入新的市场和地区，从而扩大市场份额。同时，数字化技术还可以帮助企业缩短产品的研发周期，更快地推出新产品或新服务。

二、商业模式创新策略

商业模式创新的策略必须是可操作的，并且能够产生充分增长的、比竞争对手更有优势的销量、收入和利润。企业可以从价值发现、价值匹配、价值获取、价值网络、组织和文化、营销模式 6 个环节制订创新策略。

（一）价值发现创新

在大数据时代，企业可以全面收集各种从不同渠道产生的内部和外部数据，这些大量的结构化数据和非结构化数据中蕴藏着巨大的价值。通过重整、组合、分析和挖掘这些数据，企业可以提取关于客户、市场环境、社会环境等方面的有价值的信息，从而洞察客户的潜在需求、真实需求并进行客户精准分类、客户交易分析、市场结构分析、产品研发和生产的改进等。数据多样性和大数据分析可以帮助企业获得对事物的独特见解，包括与客户之间的交易、客户关系、客户偏好等。

1. 重新定义客户群体

在大数据时代，企业对客户进行分类的标准不再局限于地理位置和一般人口统计特征，企业可以获取客户在各个渠道、各个阶段的行为数据。这些不同来源、不同格式的信息的增加使得企业数据库超越传统客户数据档案，成为研究商业、市场、客户和竞争者的依据。借助大数据分析和挖掘技术，企业可以将客户细分标准抽象化为兴趣、爱好、价值观、生活方式等，基于数据分析形成的对客户特征和行为的综合描述，建立客户画像，更全面地了解不同客户群体的特征。例如，一些互联网企业基于自身强大的算法模型，可以对每个客户的浏览、点击等操作进行抓取和分析，从而对客户群体进行精准细分，发现新的客户，并提供针对每名客户的内容和服务。

2. 发现潜在的或真实的需求

由于客户的需求具有隐蔽性、易变性和情景依赖性，对于很多需求客户自己都无法清晰描述或察觉，所以，依据传统上通过实地市场调研等方式获取的关于市场状况和客户的数据，企业很难得到关于客户需求的有价值信息，并且这些信息通常具有较强的滞后性。基于大规模数据开发出的算法模型可以帮助企业分析原来不能掌握的客户需求信息，探索出隐性市场需求。借助大数据分析，企业可以对客户需求按照心理、行为、网络感知等多个维度进行细分管理，识别客户的潜在需求，在充分满足客户深层次的、潜在的需求的基础上提高客户满意度。

此外，随着信息的双向快速传播及透明化，企业与客户之间的关系往往是开放平等的。客户对个性化、多样化的不懈追求使他们能够并且愿意参与到产品创意、研发和设计环节中。创业者应重视客户的反馈和建议，与客户直接对话，满足客户的需求。

（二）价值匹配创新

价值匹配说的是如何将企业创造的价值传递到客户手中，价值匹配创新实际上是企业销售渠道的创新。未来企业销售渠道的创新将在两个背景下展开。一是由于“客户主

权”的作用，销售渠道将会变得更加贴近客户，与客户有更加广泛、更加深入的互动。二是由于厂商之间的“生态平衡”，零售商地位的提升和其占有的相对利益比例的增大，会迫使制造商寻求新的出路。

1. 渠道整合

以前，大多数企业通常只是通过某种单一的渠道出售其产品或服务。现在，企业则更多地选择通过一种混合型的销售渠道使其产品或服务走向市场。混合型销售渠道就是将多种渠道紧密结合在一起，使不同的渠道在同一销售过程中各自承担不同的职能，形成一个统一的渠道体系，以提高销售利润率，并为更广泛的客户提供更完善的服务。

当一些新企业或新产品进入市场时，其面临的最大难题并非最终客户对产品或服务的排斥，而是由市场领先者及经销商结成的渠道利益联盟带来的排斥。销售渠道是一种可交换的资源，市场中的后来者可以考虑以自己拥有的相对丰富的其他资源与渠道资源丰富的企业进行交换或者结为互补性联盟，实现对销售网络壁垒的成功打破。在渠道创新中，值得一提的是以通路横向拓宽、通路终端扩展为代表的渠道嫁接或者说异业联合。

渠道嫁接的模式有3种。一是同类产品渠道的直接嫁接，通过“拉拢靠山，借船出海”的方式来打开相对陌生的市场。二是跨行业、跨产品的渠道嫁接，通过“借鸡生蛋，合作共赢”的方式达成渠道拓宽和市场拓展的目的。三是行业、产品相近，面对同一客户群的企业之间的渠道嫁接。

2. 终端领先

终端领先就是企业在目标市场中运用原有优势来创造新的优势，不断建立和维护自身品牌的领先地位，从而达到拉动产品销售的目的。企业要保持终端领先可运用以下策略。

（1）终端陈列。企业应不断挖掘产品的内涵，找出极具吸引力又具有高品位文化内涵的陈列方式，不断刺激和强化目标客户群的视觉感受及其对该品牌的认知。

（2）终端设计。企业应从自身的角度不断分析、挖掘，提炼出代表企业自身风格的设计方式，同时还应体现企业的宗旨、理念、文化特色以及对待消费者的态度等。

（3）终端广告。企业应整合、利用各类有效资源，制作能最大程度促成购买决策的广告形式，形成区别于竞争者的强大优势。

（4）终端促销。企业可直接面对客户，开展一对一的沟通，这种沟通是最直接的，也是最有效果的。

当然，只有将终端多方面的优势进行整合，使其形成强大的合力，才能真正对产品销售起到良好的促进作用。

3. 通路精耕

通路精耕是对销售业务及市场的过程化管理。通过“六定”措施对销售过程进行全方位管理，达到对销售过程中的人、财、物、信息的管理，从而实现市场目标。所谓“六定”是指业务人员相对稳定、每个业务人员的销售区域相对稳定、每个业务人员负责的销售网点相对稳定、每个业务人员对每个网点的访问具有相对稳定的频率、每个业务人员工作路线相对稳定、每个点的访问时间相对稳定。通路精耕的核心内容是对销售终端及相关层面的量化管理，具体包含以下策略。

（1）人员定量。公司根据销售终端的数量及开发计划，按比例配备人员。

（2）工作内容定量。业务人员每天须拜访的销售终端数量必须达到公司标准，必须按照公司规定的拜访频率完成任务，必须完成公司规定的业务工作内容。

（3）拜访路线量化。公司根据对终端的了解划定工作路线，业务人员按程序拜访。

（4）拜访频率量化。业务人员根据每家销售终端的级别确定拜访频率，做到重点客户重点服务，以使人员使用、时间使用更有效。

（三）价值获取创新

作为价值创造的自然结果，价值获取包括收入模式和成本结构两个组成要素。

1. 收入模式

收入模式是多维的，其创新要根据企业的发展阶段、产品或服务的独特价值，以及企业的价值定位进行综合评估，确定收入的方式、类型、渠道等，从而构建新的收入模式（或某个发展阶段特定的收入模式）。例如，互联网平台企业的收入模式就是不断与市场匹配，其推出新业务时往往经历免费、部分付费、第三方付费等阶段。

2. 成本结构

成本结构创新本质上是要优化成本，减少不必要的支出，提高运营效率。

（1）精益管理。在推进成本优化的过程中，精益管理的实施显得尤为关键。精益管理是一种能简单、快速、持续地提高效率、品质，缩短交货期，减少浪费的企业管理方法，这一方法的实施能够优化企业生产流程。例如，在生产过程中采用自动化技术能够减少人力成本，提高工作效率，最大限度减少时间和资金等资源的浪费。

（2）优化供应链。进行优化供应链管理是降低原材料采购成本的有效途径之一。企业通过建立更为紧密的供应商关系、采用集中采购策略、实施供应链可视化等方式，能够显著降低采购成本并提高采购效率。

（3）优化能源使用。对许多企业来说，能源消耗是企业运营过程中一项重要的成本支出。采取有效措施优化能源的使用，企业不仅能够节约成本，还能提高其环境可持

续性。

（4）利用云服务。云计算服务已经成为企业降低 IT（信息技术，一般指互联网技术）运营成本的有效工具。通过利用云服务，企业能够减少对昂贵硬件的依赖，同时提高数据处理和存储的灵活性。

（四）价值网络创新

企业价值网络描述的是企业外部和企业内部为生产最终交易的产品或服务所直接经历的增加价值的活动过程，这个过程涵盖了产品或服务在其创造过程中所经历的从原材料到最终产品的所有阶段。

1. 不断增强价值网络的环境适应性

在价值网络管理过程中，企业必须注意不断地与环境进行物质、能量和信息的转换活动，保证价值网络系统具有良好的开放性，要及时了解竞争对手价值链的动向、技术发展水平等信息，并迅速地采取措施。

在价值网络管理中，合作伙伴的选择也要坚持动态性和开放性原则，积极寻求战略性合作伙伴，组成价值网络同盟。企业应根据自己已有的能力系统和外部环境来谨慎选择价值网络上的关键环节，集中资源，建立相对竞争优势，使企业内部价值网络的强效部件与其他企业强效部件实现组合。此外，企业还应以减少价值网络中间环节、缩短价值网络为手段，实现企业内外部价值链结构的不断优化，使价值网络系统具有良好的环境适应性。

2. 充分利用信息技术以实现信息集成

企业必须重视价值网络中信息的流动和价值网络间信息的集成。借助于贯穿整个价值网络系统的、价值网络中每一个实体或节点的信息，企业需要及时调整行为，以提高对市场的适应能力。另外，从产品设计环节来看，市场的变化要求设计的质量、速度不断提升，这对企业及其联盟提出了更高的资源共享和协作要求。在信息和资源共享的配置灵活性、共享的种类、共享的性能等方面，企业的需要应被完全满足。虚拟企业中的信息资源共享已经不再是简单的文件交换，它包含存储、制造等资源的远程访问与使用。

3. 积极实现从实体价值链向虚拟价值链的跨越

企业虚拟经营具有面对市场全球化、经营一体化和商品经营微利化竞争的适应性。要实现从实体价值链向虚拟价值链的跨越，企业首先要调整内部组织结构，使其更加适应虚拟价值链的运作方式，加强企业内部的信息沟通和协作，提高组织的灵活性和响应

速度。其次，企业要对实体价值链中的流程进行信息化改造和优化，消除无效劳动和非增值作业，通过信息技术手段实现流程的自动化和智能化，提高运作效率和质量。再次，企业必须加强人才队伍建设，培养具备信息技术和业务能力的 talent，通过鼓励员工创新和学习，提高企业的创新能力和适应能力。最后，企业可以与其他企业建立战略合作关系，共同构建虚拟价值链，通过合作实现资源共享、优势互补和互利共赢。

4. 将价值网络构建成创新网络

企业创新网络是企业与其他合作主体在技术合作过程中形成的长期的、正式或非正式的合作创新关系的总和，既包括企业与客户、供应商在交易过程中建立起来的产业链上的合作关系，也包括企业在技术创新过程中与政府、科研机构、高校及中介组织等建立的创新链上的合作关系，还包括企业在合作过程中与其他主体之间建立的社会关系。

企业与其他合作主体之间，特别是与高校、科研机构之间，应注重沟通交流，建立协商机制，通过联合开展研讨、进行实地考察、定期通报信息、主动提出需求等方式，了解对方实际情况和在技术创新过程中遇到的问题等，从而形成长期稳定的合作关系。企业应强化与其他合作主体之间的互信，兼顾合作主体的利益。例如，企业可以在合作高校中设立奖助学金，邀请合作成员单位人员到企业挂职、考察、实习，或者通过不定期互访等活动，增进彼此之间的理解和信任。

5. 优化价值链并提高企业核心竞争力

企业要增加竞争力，就要从客户角度定义价值，尽可能消除一切无效劳动和非增值作业，在价值链的每一环节都做到价值增值。企业应从仅仅实现本企业价值增值的传统企业管理形式向价值链创新管理形式跨越，将上下游企业整合成产业链，组成一个动态的、虚拟的价值网络，真正做到降低企业的采购成本、物流成本和经营成本，在网络的每一个节点获得最合理的增值。企业要重视战略联盟的组建，实现企业间的互补共赢，提高抵御外界风险的能力与核心竞争力。

另外，不同企业的价值链是不相同的，具有的优势也是各异的。企业要通过分析双方的竞争优势和劣势，找出自己在哪些方面具有独特性，拥有独特的资源和优势，在哪些方面处于劣势，确定企业在价值链的哪个环节上需要合作，从而建立不同类型的战略联盟。当联盟建立以后，企业应根据联盟合作的效果，判断能否在合作点上为企业实现价值增值。

企业还应加强原始创新、集成创新和二次创新。企业只有通过自主创新拥有自主知识产权，才能使技术开发这一价值环节的潜能充分发挥并放大，从而形成实现企业价值链增值的核心竞争力。

（五）组织创新和文化变革

组织创新和文化变革在企业商业模式创新中起着至关重要的作用。它们相互关联、相互促进，共同推动企业实现数字化转型的目标。

1. 组织创新的关键要素和策略

（1）组织创新的关键要素包括以下几个方面。

- ①领导力和战略指导。企业进行组织创新需要有明确的战略目标和领导层的支持。
- ②组织结构和流程的变革。企业需要优化组织结构、简化流程，提高决策效率。
- ③文化与价值观的转变。企业需要建立开放、创新的文化氛围。
- ④员工参与和培训。企业需要通过各种手段激发员工的创新、创造能力。

（2）组织创新的策略包括以下几种。

- ①建立创新团队和创新平台，通过组织内部的创新团队和外部的合作伙伴，推动创新活动。
- ②推动数字化技术的应用，通过引入先进的数字技术和数字应用平台，提升企业的数字化能力。
- ③建立创新文化和激励机制，通过激励员工的创新行为，培育创新文化和价值观。

2. 文化变革的关键要素和实施方式

（1）文化变革的成功实施需要以下几个关键要素。

- ①领导力。企业领导者需要具备战略眼光和决策能力，能够推动和引领文化变革的实施。
- ②沟通 and 培训。沟通是文化变革的关键，企业要通过有效的沟通 and 培训，将变革的目标、意义和方法传达给员工，增强员工的理解和支持。
- ③激励和奖励。建立合理的激励和奖励制度是推动文化变革的重要手段，企业可以通过激励和奖励鼓励员工的参与和贡献。
- ④持续改进。文化变革是一个持续不断的过程，需要企业在不同阶段进行持续的评估和改进，及时调整和修正变革的方向和方法。

（2）实施文化变革可以采取以下几种方法。

- ①设立激励机制。企业可以通过设立激励机制，鼓励员工积极参与和支持文化变革，提高员工的工作动力和积极性。
- ②培训和教育。企业可以通过培训和教育，提升员工的数字化素养和技能，帮助员工适应和应对数字化转型的需求和挑战。
- ③组织文化建设。企业可以通过组织文化建设，打造积极向上、开放包容的工作环境。

境，促进员工的创新和合作。

④跨部门协作。企业可以通过跨部门协作，打破部门之间的壁垒，促进信息和知识的共享和流动，提高组织的协同能力，提高文化变革的效率。

（六）营销模式创新

市场营销是企业实现利润最大化的重要手段。在市场竞争激烈的情况下，创新便自然是市场营销的核心。企业需要通过创新营销策略来满足客户的多样化需求，并与竞争对手呈现出差异化的特点。在数字化时代，数字营销已经成为企业的首选，甚至是必选的营销方式，营销模式的创新主要围绕数字营销展开。

1. 数字营销

数字营销是指企业使用数字技术和平台向潜在客户推广产品、服务或概念的方式，它包含一系列营销技巧，旨在提高品牌知名度、增强网站流量、产生潜在客户并提高客户转化率。数字营销通常是客户体验产品或服务的第一个接触点，它使用各种策略和工具，通过互联网和电子设备来接触和吸引目标受众或组织。数字营销渠道包括但不限于电子邮件、网站、社交媒体、移动应用程序、在线广告、搜索引擎、短信。



数字营销的多种形式



视野直击

2024 年中国—东盟 AI+ 跨境数字营销大赛决赛路演圆满举办

2024 年 12 月 15 日，首届中国—东盟 AI+（人工智能+）跨境数字营销大赛决赛路演在南宁举办。本次大赛由广西国际商务职业技术学院牵头建设的中国—泰国跨境商务现代工匠学院主办。

本次大赛以“智创东盟，数领未来”为主题，聚焦跨境数字经济领域，在为期一个多月的激烈角逐中，来自中国、俄罗斯、泰国、马来西亚、柬埔寨、越南等 8 个国家的 372 支队伍报名参赛，经过层层选拔，朱拉隆功大学、塔亚武里皇家理工大学等泰国高校及广西民族大学相思湖学院、广西外国语学院、广西国际商务职业技术学院等国内高校的 20 支队伍脱颖而出，最终晋级决赛路演。

决赛路演采用“线上+线下”及“路演+答辩”的方式，每个队伍需通过 PPT（演示文稿）展示主题内容并进行现场陈述。评委根据 AI 技术应用、内容

创新和现场表现等维度进行评分。评审团队由行业专家、学者教授等组成。参赛选手们展示了在 AI 技术应用和跨境电商创新方面的能力，以独具创意的 AI 数字营销方案，为企业开辟了跨境电商发展的新路径，同时也展现了他们作为未来数字经济中坚力量的活力。

据悉，此次大赛是我国首次在 AI+ 跨境数字营销领域举办的世界性赛事，大赛决赛路演的成功举办，为中国与东盟国家在数字经济领域的深入合作奠定了坚实基础。

（资料来源：人民网广西频道，2024 年 12 月 17 日，有删改）

2. 特色营销策略

数字营销主要是从渠道角度提出的营销创新策略。除此以外，还有情绪营销、反向营销、跨界联合营销等特色营销策略。

（1）情绪营销。情绪营销的最基本前提就是激发客户的情绪，避免客户陷入冷静、理性的分析，因此一般要避免说教式或逻辑式的营销话术。情绪营销应专注于激发高刺激度的情感，如快乐、惊喜、恐惧和愤怒等，以触及客户的感性情绪。企业可以通过制作有故事性、有人情味、有社会意义的营销内容来与客户建立情感共鸣，并促使客户主动分享给他人。情绪营销要注意适度 and 真实，避免过度或不恰当地使用情绪，造成客户的反感或失望。要尽量避免使用虚假或夸张的信息，保持品牌的诚信度和专业性。

（2）反向营销。成功的反向营销，首先，要在一定程度上打破客户认知，给人带来前所未有的全新体验。其次，需要形成社交话题。无社交不传播，无传播不营销，社交话题的价值在于它自带社交货币、自带传播属性、自带流量密码、自带破圈功能。再次，需要鼓励客户参与，通过参与感去建立客户的主人翁精神，从而实现自主、多次传播，为营销带来“自来水效应”。

（3）跨界联合营销。跨界联合营销最常见的是产品跨界，即品牌双方通过 IP（知识产权）授权制作定制款产品，如故宫食品联合抖音推出宫廷月饼礼盒等。

跨界联合的方式有以下几种：一是内容跨界，即在内容营销上将 A 与 B 品牌进行融合或在包装设计上融入双方品牌的调性；二是概念跨界，一般需要有相同的品牌理念，才能让跨界营销达到 1+1>2 的效果；三是体验跨界，基于人群特点、消费场景、文化习惯等多位一体的综合跨界，表现形式一般为话题活动或业务结合；四是资源跨界，一般包括渠道资源、人才资源和技术资源的跨界合作。

三、商业模式创新的挑战

商业模式创新是企业为了保持竞争优势和持续发展而进行的重要变革。然而，这一过程中企业也面临着多方面的挑战。

（一）市场的不确定性

市场需求是企业商业模式创新的出发点和落脚点。然而，市场需求是不断变化的，且难以准确预测，这种不确定性使得企业在创新过程中可能误判市场需求，导致创新的商业模式无法获得市场认可。例如，客户的偏好可能随着时间、社会环境和经济条件的改变而发生变化。企业如果未能及时捕捉到这些变化，就可能开发出不符合客户需求的产品或服务。对此，企业应加强与市场的信息交流与互动，建立良好的市场研究机制，同时，应不断对商业模式进行监测和评估，及时进行调整和优化。

（二）企业内部的抵抗

商业模式创新可能面临来自企业高层管理人员、中层管理人员和基层员工的抵抗。

1. 高层管理人员的抵抗

高层管理人员可能出于风险规避的本能、长期形成的思维惯性和对利益受损的忧虑，对商业模式创新产生抵抗。创业者可以通过高层会议、战略研讨会等形式来统一高层对商业模式创新的认识和期望，鼓励高层管理人员提出创新性的想法和建议，促进创新思维的传播。此外，企业还可设立反馈渠道，鼓励高层管理人员对创新过程提出意见和建议，并持续改进。

2. 中层管理人员的抵抗

中层管理人员作为连接高层和基层的桥梁，在商业模式创新中扮演着重要角色。然而，他们也可能因为惧怕执行难度增加、绩效评估困难、部门资源被削减等情况对商业模式创新产生抵抗。

创业者应为中层管理人员提供商业模式创新的培训和教育，提高他们的创新意识和能力，通过案例分享、经验交流等方式，激发中层管理人员的创新热情。创业者要明确中层管理人员在商业模式创新中的职责和期望，确保他们了解自己在创新过程中的角色和作用，设定合理的绩效指标，将创新成果纳入对中层管理人员的考核体系。此外，创业者还要为中层管理人员提供必要的资源和支持，如创新团队、技术平台等，帮助他们克服创新过程中的困难，鼓励中层管理人员积极参与创新项目，为他们提供展示才华和成果的机会。

3. 基层员工的抵抗

基层员工是商业模式创新的最终执行者，他们的态度和行为对商业模式创新至关重要。然而，基层员工也可能因为技能不足、对工作变化的不安和激励不足而产生抵抗。

创业者应鼓励基层员工积极参与商业模式创新，让他们感受到自己在创新过程中的价值和作用，通过设立创新小组、举办创新竞赛等形式，激发基层员工的创新热情和创造力。创业者应为基层员工提供商业模式创新的培训和支持，帮助他们掌握创新所需的技能和知识，例如，设立创新导师制度，让有经验的员工指导新员工进行创新实践。创业者应设立创新奖励机制，对在创新过程中表现突出的基层员工进行表彰和奖励。将创新成果与员工的职业发展、晋升机会等挂钩，增强他们的创新动力。创业者还要建立定期的基层员工沟通机制，及时了解他们的想法和需求，解决他们在创新过程中遇到的问题，通过设立反馈渠道，鼓励基层员工对创新过程提出意见和建议，并持续改进。

（三）资源配置

商业模式创新通常需要企业重新配置资源和重新组织价值链，这涉及企业内外各种资源的调整和整合，包括人力资源、资金资源、技术资源等。企业可能面临资金分配不均、人才短缺与技能不匹配、技术资源获取困难，以及资源重新配置导致效率损失等问题。资源的重新配置可能需要企业进行投资和培训，以满足商业模式创新所需。

企业应制订资源配置的长期规划，明确资源的需求和优先级。同时，应关注外部资源的获取渠道，如与合作伙伴的合作、与供应商的协同等。

（四）技术挑战

企业商业模式创新面临着技术可行性、技术的更新迭代、技术人才的培养与引进等挑战。

1. 技术可行性

一方面，新的商业模式可能需要依赖尚未成熟或处于发展初期的技术，这些技术可能存在不稳定、不完善的问题，从而影响商业模式的实施效果。另一方面，商业模式创新往往需要融合应用多种技术，但不同技术之间的兼容性差异、接口标准不同等问题可能会给融合带来困难。

2. 技术的更新迭代

科技领域的发展日新月异，新技术、新产品层出不穷，企业商业模式创新需要跟上技术更新的步伐，否则很容易被市场淘汰。面对众多可供选择的技术路径，企业需要在有限的时间内做出决策，选择最适合自身商业模式的技术方案，这具有一定的挑战性。

3. 技术人才的培养与引进

商业模式创新需要具备深厚技术背景和强大创新能力的人才支持，但这类人才往往供不应求，从而给企业带来招聘和培养上的困难。另外，商业模式创新往往涉及跨部门、跨领域的合作，如何确保技术团队与其他部门之间的有效协同也是企业需要面对的挑战。

（五）合规和法律风险

商业模式创新在推动技术进步和商业发展的同时也伴随着一系列风险。首先，知识产权风险不容忽视。企业在创新过程中若未能有效保护自有知识产权，便极易陷入侵权纠纷，进而承受竞争压力。其次，竞争法风险同样严峻。新型商业模式的出现往往会引发市场竞争格局的变化，企业若滥用市场支配地位或实施垄断行为，可能将面临竞争监管机构的严厉追责。最后，数据合规风险在数字化时代尤为突出。企业必须严格遵守相关法律法规，确保数据的收集、使用和处理合法合规，否则一旦泄露客户数据或未经同意擅自使用数据，企业不仅将面临法律制裁，还可能遭受严重的声誉损失。

为降低商业模式创新带来的合规和法律风险，企业应设立专门的法律风险预警机制，及时发现和评估商业模式创新中可能涉及的法律风险，并制订风险管理方案。同时，企业还应加强合规培训和宣传，提高员工对企业经营过程中有关法律风险的认识和合规意识。

创业孵化营

利用商业模式画布，进行商业模式创新

活动步骤

- (1) 学生们 5 ~ 6 人分为一组，每组选出一名组长。每组选择一个现有企业或自己的创业项目作为参考，进行商业模式画布绘制。组长带领小组成员深入探讨每个模块，并分析现有商业模式的优势和不足。
- (2) 小组成员基于对商业模式画布的分析，提出创新想法，如重新定义客户、改变提供产品或服务的路径、改变收入模式等。可采用头脑风暴法，组内召开头脑风暴会议，由每个成员在组内分享创新想法，并在会后接受其他成员的反馈和建议。
- (3) 针对收集到的创新想法，小组制订详细的商业模式创新方案，包括价值主张、关键活动业务和资源配置等的创新。要注意强调风险管理，确保方案的可操作性和可持续性。
- (4) 每个小组选出一名代表，在课堂上展示其商业模式创新方案和实施计划。其他小组和任课教师分别进行点评，并提出改进建议。
- (5) 组长收集本组商业模式创新方案获得的反馈和建议，并组织小组成员进行复盘和改进。

活动评价

教师对各小组的商业模式创新方案进行评价，并在实践活动计分表（表 6-1）中填写评分。

表 6-1 实践活动计分表

评价项目	评价内容	分值	评分
内容完整性	是否涵盖了商业模式画布的 9 个模块	25	
创新性	是否提出了具有创新性的商业模式改进方案	25	
可操作性	实施计划是否具体可行，考虑了风险管理，并具备可持续性	25	
互动性	展示创新方案和实施计划时是否条理清晰，是否能回答其他小组成员的质疑	25	
总分		100	

专题十

参加创新创业 竞赛

10

学习目标

知识目标

- (1) 了解常见的创新创业赛事。
- (2) 了解项目路演的流程和模式。
- (3) 掌握项目路演的演讲技巧和注意事项。

能力目标

- (1) 能够结合专业特长选择合适的参赛项目。
- (2) 能够设计项目路演 PPT，参与项目路演。

素养目标

- (1) 提升表达能力、沟通能力和应变能力，为创业行动打下坚实基础。
- (2) 全面提升创新创业能力，勇于实践。

世界冠军是怎么练成的

第47届世界技能大赛于2024年9月10日至15日在法国里昂举办，来自河南化工技师学院的19岁姑娘鲁静怡战胜众多世界顶尖选手，勇夺化学实验室技术项目冠军。这是继河南省选手姜雨荷在2022年世界技能大赛特别赛上夺得化学实验室技术项目冠军后，我国选手再次获得该项目冠军。

2020年9月，中考失利的鲁静怡来到河南化工技师学院求学。在这里，她第一次听说了技能大赛，对“技能达人”的成就心生向往，并通过选拔进入了学校的“培优班”。2021年7月，她作为世界技能大赛河南省邀请赛的志愿者近距离接触到了化学实验室技术项目，为参赛选手在赛场上的精彩表现而震撼。

化学实验室技术项目主要包含给定未知样品的含量测定和化合物的制备。选手通过运用实验室组织管理技能、实验操作技能，以及运用不同的分析方法、实验方法和信息化系统完成实验任务。

在学习过程中，鲁静怡结识了学姐姜雨荷，从而萌生了更坚定的目标——有朝一日自己也要站在世界技能大赛的舞台上。自此，刻苦训练成了这个小姑娘的标签。每逢技能大赛强化训练，教练要求到晚上10点就可以结束，而鲁静怡如果看到当天的一些训练项目没完成，就会选择留下来，常常训练到第二天凌晨1点多。

刻苦之下，勤奋之中，技能果实愈发香甜。在河南省第二届职业技能大赛中，鲁静怡获得冠军。2024年3月，她在全国选拔赛中拔得头筹，成为代表中国出征的第47届世界技能大赛化学实验室技术项目的正选选手。记者采访她时，她说：“以前觉得世界技能大赛离我很远，可现在我成了世界技能大赛的选手，将要与世界各地的技能高手一决高下。青年人在学习中要有目标，目标明确了，就要更脚踏实地努力奋斗。”

“我感觉肩负重任，我的同门学姐上一届比赛拿过金牌，我为什么不能拿？”这名19岁的姑娘表示，这种责任感是一种动力，激发她为国争光，也为将来获得更好的职业发展努力奋斗。

（资料来源：《河南日报》，2024年9月27日，有删改）

头脑风暴

- （1）鲁静怡的经历给了你什么启发？
- （2）参加这类赛事对于青年有什么意义？

任务一 借力大赛积累经验

创新创业大赛是为了响应国家创新驱动发展战略，激发大学生及社会各界的创新意识和创业热情，推动科技成果转化和产业升级而举办的重要赛事。参与创新创业大赛不仅可以锻炼个人的创新思维 and 实践能力，还有助于结识志同道合的伙伴，拓展人脉资源，甚至获得资金支持，为自己的创业梦想插上腾飞的翅膀。

一、认识创新创业大赛

创新创业大赛是一种旨在挖掘和培育具有创新精神和创业能力的个人或团队的平台。这些大赛不仅为参与者提供了展示创意、验证想法和实现梦想的舞台，还促进了创新资源的整合与共享，加速了科技成果的转化应用。

（一）参加创新创业大赛的意义

参加创新创业竞赛对于个人与团队的成长、资源的获取与项目的推广，以及对社会的影响与贡献都具有重要意义。因此，对于有志于创新创业的个人和团队来说，积极参与各类创新创业大赛无疑是一个明智的选择。

1. 个人与团队成长

创新创业大赛为参与者提供了一个展示自我、挑战自我的舞台。通过参与大赛，个人和团队能够深入挖掘自己的潜能，激发创新思维，将平时可能只是灵光一闪的想法转化为具体的创业计划或产品原型。大赛过程中，参赛者需要进行市场调研、产品设计、商业策划等一系列实践活动，这些活动不仅有利于参赛者更好地理解市场，还能提升自身项目管理、团队协作和问题解决能力。通过与其他团队的竞争与合作，参赛者还可以学习到宝贵的创业经验，包括如何面对失败、如何调整策略、如何与投资人沟通等，这些都是在教室里难以学到的知识。

2. 资源获取与项目推广

创新创业大赛往往与各类投资机构、孵化器、高校等紧密合作，为参赛者提供资金、场地、技术、导师等全方位的支持。这些资源对于创业项目来说至关重要。同时，大赛为参赛项目提供了一个向公众、投资人、行业专家等展示的平台，有助于提升项目的知名度和影响力，也为后续的融资和市场推广打下基础。

3. 社会影响与贡献

创新创业大赛的举办能够激发全社会的创新创业热情，推动形成鼓励创新、宽容失

败的社会氛围，为国家推行创新驱动发展战略贡献力量。通过参与大赛，一些具有市场前景和社会价值的创新项目能够得到更好的推广和应用，从而加速科技成果的转化。大赛还通过选拔和奖励机制吸引更多优秀人才投身创新创业领域，为国家的创新创业生态建设贡献力量。

（二）参赛信息收集

1. 信息收集的渠道

- （1）访问各大创新创业大赛的官方网站，如“互联网+”大学生创新创业大赛、全国大学生创新创业训练计划等。
- （2）关注学校或学院的创新创业中心、科技园区的通知和公告。
- （3）加入相关的社交媒体群组、论坛或邮件列表，获取最新的大赛信息和动态。

2. 分类整理信息

- （1）大赛规则与要求。仔细阅读每个大赛的报名指南、参赛规则和评分标准，确保自己的项目符合参赛条件。注意大赛的截止日期、提交材料的要求以及评审流程。
- （2）往届案例与经验。研究往届获奖项目的特点和优势，分析它们的成功要素。尝试联系往届获奖者或参赛者，获取他们的参赛经验和建议。
- （3）资金与资源支持。了解大赛是否提供奖金、投资意向书或资源对接机会。
- （4）竞争对手分析。关注其他参赛团队的项目和进展，了解他们的优势和不足。分析市场趋势和竞争对手，为项目定位和创新提供方向。

（三）参赛团队的组建

1. 组建原则

参赛团队的组建应遵循以下原则。

- （1）目标一致。团队成员应有共同的创业目标和愿景，这样才能朝着一个方向努力，形成合力，推动项目的成功。
- （2）优势互补。团队成员在技能、经验、性格等方面应相互补充，以提高团队的整体实力。一个优秀的团队应包含技术、市场营销、财务、设计等不同领域的人才，以便在项目的不同阶段提供全面的支持。
- （3）明确职责。团队需要设定明确的角色和职责，确保每个成员都了解自己的任务和目标。这有助于提高工作效率，避免重复劳动和资源浪费。
- （4）彼此信任。信任是团队合作的基础。团队成员之间应相互信任，增强团队的凝聚力和执行力。

(5) 沟通良好。有效的沟通能够避免误解和冲突,提高工作效率。团队成员应保持良好的沟通习惯,及时分享信息和进展。

2. 队友特征

在挑选参赛队友时,应注重以下特征。

(1) 专业技能强。参赛队友应具备与项目相关的专业技能和经验。例如:对于技术性主导项目,需要招募具有相关技术背景和经验的人才;对于市场推广项目,则需要招募具有市场营销背景的人才。

(2) 创新思维和创业经验。具有创新思维和创业经验的队友能够帮助团队更好地应对挑战和风险,提出新的想法和解决方案。

(3) 文笔和 PPT 制作能力。在创业计划书撰写和路演材料美化方面,参赛者需要招募文笔突出、擅长 PPT 制作的队友。他们能够帮助团队制作出高质量的创业计划书和路演材料,提升项目的竞争力。

(4) 路演答辩能力强。在各类创新创业大赛中,路演答辩都是展示项目的重要环节。因此,需要招募路演答辩能力强的队友,他们应具备良好的语言表达能力、抗压能力和临场反应能力,能够清晰、简洁地阐述项目亮点和优势。

(5) 领导力。团队需要一名有担当、能承担责任并且行动力、建设性强的领导人。领导人应能够扛起团队的重担、弥补团队的缺失、提升团队的斗志,并指引团队的未来。

(6) 沟通能力。具有良好的沟通能力、善于调节团队氛围的队友能够在团队遇到困难或挫折时有效活跃团队气氛,让团队保持欢快和有生机的状态。

二、常见的创新创业大赛

在“大众创业万众创新”浪潮的带动下,各地区、各部门每年均以不同形式开展各类创新创业大赛。以下着重介绍学生参与度较高的几项赛事。

(一) 中华职业教育创新创业大赛

中华职业教育创新创业大赛是中华职业教育社创立的,专门面向职业院校学生开展的全国性赛事,旨在铸牢中华民族共同体意识,推进产教融合、校企合作,营造浓厚“双创”氛围。

1. 参赛对象

大赛分中职组、高职组和本科组。

(1) 中职组。中职学校(含技工学校)全日制在校生。

(2) 高职组。高职院校(含技师院校)全日制在校生。

(3) 本科组。举办或开展本科层次职业教育的高等职业学校和普通高等学校全日制在校生(不含研究生)。

五年制高职学生报名参赛的,一至三年级学生参加中职组比赛,四年级、五年级学生参加高职组比赛。应用技术型本科院校、职业技术大学和开展职业教育的普通高等学校的专科学生参加高职组比赛。

2. 参赛方式及注意事项

(1) 选手以团队形式参赛,每个参赛团队需包含参赛选手3~7名,其中1人为领衔人。每个参赛团队需有指导教师1~2名。大赛不接受个人单独参赛。比赛选手不得同时参加两个团队的比赛。

(2) 各参赛团队在本组别内可进行跨学科、跨专业和跨年级组队,不得跨校组队。

(3) 各省(自治区、直辖市)中华职业教育社遴选参加全国比赛的团队不超过12个。其中,中职组、高职组和本科组各不超过4个。

3. 赛程安排

(1) 校级初赛、省级复赛由各省(自治区、直辖市)中华职业教育社组织省级比赛,遴选出参加全国总决赛的团队名单。

(2) 全国总决赛分为网络评审和现场总决赛两个阶段。网络评审阶段由各省中华职业教育社组织本省参赛队伍在规定时间内登录中华职业教育创新创业综合服务平台申报。每省中华职业教育社每组别报满4个项目的,则该省该组别网评成绩第1名晋级全国现场总决赛,其余3个项目按成绩晋级。现场总决赛阶段是安排通过网络评审遴选出的135个项目(不含港、澳地区参赛队伍)入围现场总决赛,其中中职组45个、高职组45个、本科组45个,每所学校入选总决赛项目每组别不超过2个。

(二) “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛

“挑战杯”是“挑战杯”全国大学生系列科技学术竞赛的简称,共有2个并列项目,分别是“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛(即“小挑”)、“挑战杯”全国大学生课外学术科技作品竞赛(即“大挑”)。这2个项目的全国竞赛交叉轮流开展,每个项目每2年举办一届。

1. 参赛人员要求

(1) “小挑”是创业项目赛事,面向在举办竞赛决赛的当年6月1日以前正式注册的全日制非成人教育的各类普通高等学校在校专科生、本科生、硕士研究生(不含在职研

究生)、全日制职业教育本科、高职高专和中职中专在校学生。

(2)“大挑”是学术成果赛事,面向全日制非成人教育的各类高等院校在校专科生、本科生、硕士研究生(不含在职研究生)。

2. 参赛项目类型

(1)“小挑”按照参赛作品所涉及的领域分为科技创新和未来产业组、乡村振兴和农业农村现代化组、城市治理和社会服务组、生态环保和可持续发展组、文化创意和区域合作组。

(2)“大挑”分自然科学类、哲学社会科学类、科技发明制作3个组别。

3. 赛制

“挑战杯”竞赛采取学校、省(自治区、直辖市)和全国三级赛制,分校级初赛、省级复赛、全国决赛三个赛段进行。校级初赛由各校组织,广泛发动学生参与,遴选参加省级复赛项目。省级复赛由各省(自治区、直辖市)组织,遴选参加全国决赛项目。全国决赛由全国组委会聘请专家根据项目社会价值、实践过程、创新意义、发展前景和团队协作等综合评定获金奖、银奖、铜奖等的项目。



创新领跑

从无人机社团到“挑战杯”金奖,他们创造历史性突破

2023年3月19日,第十三届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛在北京落幕。值得一提的是,在154个金奖项目中,诞生了“挑战杯”历史上首个获得国赛金奖的中职项目。创造这一历史性突破的,就是来自上海市建筑工程学校的翎空创新项目团队。

第十三届“挑战杯”职业院校组28个金奖项目的名单中27个项目都来自高职院校。唯一的中职金奖获得者,就是上海市建筑工程学校的翎空创新项目团队,而且还排在总成绩的第一位。

回想起完成答辩后接到组委会的获奖通知的情景,方成和王之冲依然难掩激动。

刚入学时,有着相同爱好的两人加入了学校的无人机社团。随着技能逐渐熟练,他们意识到传统无人机的镜头语言多为大场景,难以满足拍摄冲击性画面的市场需求。为此,在2020年,包括方成和王之冲在内的7人瞄

准特种飞行拍摄，共同创立翎空创新项目团队。在传统无人机的基础上，团队自主设计结构和算法，自研加密压缩协议，开发遥控系统，让高质量的电影机得以飞上天空。

既要飞得快，又得拍得稳，最好还能装得重，要调和这三者的平衡可不容易。每推出一款新的机型，团队都要经历成百上千次的测试。

在艰难的初创期，学校成为团队坚强的后盾。无人机测试需要场地，学校就专门在松江（上海市市辖区）租下了一处区域，免费提供场地；开发需要资金，教师们就去解读政策，帮忙申请各种扶持项目。如今，翎空创新的业务逐渐稳定，形成了主机研发、拍摄服务、教育培训三位一体的特种拍摄可持续发展生态。

还是在最初的这间无人机科创中心，挑战杯的奖杯静静摆放在其中。学生们的梦想从这里出发，在奋斗中开花结果，也将在未来继续前行。

（资料来源：上海教育电视台公众号，2023年3月22日，有删改）

（三）中国国际大学生创新大赛

中国国际大学生创新大赛（简称“国创大赛”）是一项国际性赛事，旨在激发学生的创新精神和创业能力。

1. 参赛项目

参赛项目要求能够紧密结合经济社会各领域现实需求，充分体现高校在新工科、新医科、新农科、新文科建设等方面取得的成果，培育新产品、新服务、新业态、新模式，促进制造业、农业、卫生、能源、环保、战略性新兴产业等产业转型升级，促进人工智能、数字技术与教育、医疗、交通、金融、消费生活、文化传播等深度融合。赛事所涉及的发明创造、专利技术、资源等必须拥有清晰合法的知识产权或物权。

2. 赛事项目

国创大赛的主体赛事包括高教主赛道、“青年红色筑梦之旅”赛道、职教赛道、产业命题赛道和萌芽赛道。大赛共产生3500个项目入围总决赛（港澳台地区参赛名额单列），其中高教主赛道2000个（国内项目1500个、国际项目500个）、“青年红色筑梦之旅”赛道500个、职教赛道500个、萌芽赛道200个、产业命题赛道300个。同时还将举办“青年红色筑梦之旅”活动，以及大赛优秀项目资源对接会、大学生创新成果展、

世界大学生创新论坛、世界大学生创新指数框架体系发布会等系列活动。

3. 赛制安排

大赛采取校级初赛、省级复赛、总决赛三级赛制。校级初赛由各院校负责组织，省级复赛由各省（自治区、直辖市）负责组织，总决赛由各省（自治区、直辖市）按照大赛组委会确定的配额择优遴选推荐项目。大赛组委会将综合考虑各地报名团队数（含邀请国际参赛项目数）、参赛院校数和创新创业教育工作情况等因素分配总决赛名额，整体赛程持续约 6 个月。

（四）黄炎培职业教育创新创业大赛

黄炎培职业教育创新创业大赛是一项面向职业院校和技工院校的创新创业赛事，旨在搭建职业院校创新创业平台，激发职业院校师生的创新创业创造活力，加快培养创新型技术技能人才。大赛可以推动职业教育与产业需求的深度融合，促进职业教育高质量发展。

1. 大赛组织

大赛通常由各地中华职业教育社联合当地总工会、教育厅、人力资源和社会保障厅等部门共同举办。例如，山东省和新疆维吾尔自治区的黄炎培职业教育创新创业大赛就是由上述这些单位联合主办的。

具体承办单位可能因地区和届数的不同而有所变化，但通常由职业院校或技工院校来承担。

2. 大赛主题与流程

（1）大赛主题。各届大赛的主题可能有所不同，但通常都围绕着职业教育、创新创业等核心词汇。例如，“职教育工匠，双创筑梦”就是多个省份黄炎培职业教育创新创业大赛的主题。

（2）大赛流程。大赛通常包括校级初赛、网络评审复赛和现场决赛等环节。参赛项目需要经过层层筛选和评审，最终脱颖而出，进入决赛并争夺奖项。

3. 参赛对象与要求

（1）参赛对象。大赛主要面向职业院校和技工院校的师生，包括中职院校学生、高职院校学生，以及部分本科院校的职业教育专业学生。

（2）参赛要求。参赛项目需要具有一定的创新性、实用性和市场前景。同时，参赛团队需要提交完整的项目计划书和路演 PPT 等材料，并在现场进行项目展示和答辩。



视野直击

黄炎培开辟中国特色职业教育之路

新中国成立前，黄炎培创办中华职业教育社沟通教育与职业，提出“大职业教育主义”，推动职业教育横向拓展。他领导中华职业教育社，提出“教育跟着政治走”的路线，推动职业教育转向政治，自下而上推动职教救国。他开创了中华职业教育社的统战性、教育性、民间性，使得职业教育在中国从无到有，从有到大，从大到强。新中国成立前后，黄炎培推动技术教育入宪、中华职业教育社和社办事业“化私为公”，自上而下推动职教民主建设，巩固发展了中华职业教育社的统战性、教育性、民间性，将职业教育融入国家教育体系。黄炎培领导中华职业教育社坚持救国、建设与发展职业教育“两条腿”走路，成功开创了中国特色职业教育之路。

（资料来源：《团结报》，2024年2月1日，有删改）

任务二 完成项目路演

项目路演是将创业计划书的核心内容向外界展示的一种方式。通过项目路演，一些好的创业项目便可能获得投资者的支持，从而促进创业计划的真正落实。

一、认识项目路演

项目路演是一种重要的商业活动，旨在通过展示和讲解，向投资者、合作伙伴或公众传达项目的核心价值、市场前景及实施计划。

（一）项目路演的作用

1. 融资与品牌宣传

项目路演最直接的目的之一是融资。创业者通过向投资者展示创业项目的商业模式、市场前景、团队实力等关键信息，吸引投资者的关注并争取他们的投资。投资者通常会对创业项目的盈利能力、市场潜力、竞争环境等进行深入评估，而项目路演为他们提供了一个全面了解项目的平台。同时，项目路演也是提升项目知名度和品牌影响力的

有效途径，通过路演，创业者及其项目可以接触到更多的潜在用户、合作伙伴和媒体，从而扩大品牌的曝光度和影响力。有效的品牌宣传不仅有助于确立项目的市场地位，还能增强用户的信任度和忠诚度。

2. 拓展市场与团队展示

在项目路演过程中，创业者可以深入了解目标市场的需求和竞争态势，这为市场拓展提供了有力的支持。通过与潜在合作伙伴的交流，创业者可以寻求合作机会，共同开发市场，实现互利共赢。此外，项目路演也是展示团队实力和专业能力的绝佳机会。一个优秀的创业团队往往能够吸引更多的投资者和合作伙伴，因为他们的专业素养和协作能力能够为项目的成功提供坚实的保障。同时，项目路演也是招募新成员的好时机，可以吸引志同道合的人才加入创业团队，为项目的未来发展注入新的活力和动力。

3. 获取反馈与建立人脉

在项目路演过程中，创业者不仅可以展示自己的实力和项目的价值，还可以收集到来自投资者、合作伙伴、客户等多方面的反馈意见。这些反馈有助于创业者发现自身和项目存在的问题和不足，从而进行有针对性的改进和优化。同时，项目路演也是建立行业人脉的绝佳机会。通过与同行、投资者、媒体等人士的交流和互动，创业者可以拓展人脉资源，为未来的合作和发展奠定基础。这些人脉资源不仅可以为创业者及其项目提供更多的资源和支持，还可以为项目的长期发展提供宝贵的经验和智慧。

4. 验证商业模式与战略调整

项目路演不仅是向外界展示的舞台，更是一个验证商业模式可行性的实战场。在路演过程中，创业团队需要清晰地阐述其商业模式、收入来源、成本结构等核心要素，并接受来自投资者和行业专家的审视与质疑。这种高强度的互动能够帮助创业团队迅速识别商业模式中可能存在的漏洞或不合理之处，从而及时进行战略调整，确保项目的可持续发展。此外，通过与不同背景听众的交流，创业团队还能获得关于市场趋势、客户需求变化等方面的宝贵信息，为战略方向的微调提供数据支持，使项目更加贴近市场实际，增强竞争力。

5. 增强团队凝聚力与激励士气

项目路演不仅是对外展示的过程，也是对内激励的重要过程。在整个项目路演的过程中，创业团队成员需要紧密合作，共同梳理项目亮点、准备演讲材料、进行模拟演练等，这一过程能够加深团队成员之间的理解和信任，提升团队协作效率，进一步增强团队凝聚力。同时，成功完成项目路演并获得正面反馈，无论是获得投资意向、媒体关注还是合作伙伴的认可，都能极大地鼓舞团队成员的士气，增强团队成员对创业成功的信

心。这种正面的心理效应对于保持团队的高昂斗志和持续创新能力至关重要，是推动项目不断向前发展的内在动力。因此，项目路演不仅是获取外部资源的方式，也是团队内部建设与激励的有效手段。

（二）项目路演的形式

1. 现场路演

现场路演广泛采用的形式有以下两种。

（1）开放式。开放式现场路演一般是在开放的公共场所进行。项目负责人或代表会站在演讲台前，借助 PPT（幻灯片）、视频等辅助工具，详细阐述项目的背景、目标、市场定位、竞争优势、盈利模式等关键信息。演讲结束后，通常会设有问答环节，以便观众进一步了解项目细节，并提出疑问或建议。开放式的现场路演也可以是一种锻炼演讲技巧的方式。

（2）封闭式。封闭式现场路演不同于开放式现场路演，少了观众的目光，演讲人能够全神贯注于向投资人讲述项目。各项目负责人按照自己的思路就项目的基本情况、产品信息、商业模式等各方面向投资人介绍。投资人亦给出最中肯的点评，并为项目今后的发展提供准确的建议。封闭式现场路演有其独特的优势，也存在一定劣势（表 10-1）。

表 10-1 封闭式现场路演的优势与劣势

优势	劣势
针对性强：封闭式现场路演通常针对特定的投资者或合作伙伴进行，这使得路演内容更具针对性，能够更有效地传达项目的核心价值和市场潜力 私密性好：由于参与人数有限，且多为受邀者，封闭式现场路演能够更好地保护项目的敏感信息，避免不必要的泄露 效率高：由于参与人数有限，封闭式现场路演可以更加高效地安排时间，确保每个受邀者都有足够的时间与项目团队进行深入交流	受众有限：封闭式现场路演的受众范围相对较小，可能无法覆盖到所有潜在的投资者或合作伙伴 成本较高：由于需要邀请特定的投资者或合作伙伴，并为其准备详尽的资料和专业的演讲，封闭式现场路演的成本通常较高

此外，在某些场合，项目团队还会设置展示区，通过实物展示、现场演示或互动体验等方式，让观众直观感受项目的魅力。这种形式能够增强观众的参与感和代入感，有助于提升项目的知名度和吸引力。

2. 线上路演

项目路演还可以采用线上直播的形式。借助互联网平台，项目团队可以将路演内容

实时传递给全球范围内的观众，这种形式打破了地域限制，使得更多潜在投资者和合作伙伴能够参与到项目中来。同时，线上直播还可以提供回放功能，方便观众在错过直播后随时观看。

（三）项目路演的特点

1. 目的性

项目路演具有明确的目的性，旨在向投资者、合作伙伴或公众展示项目的核心价值、市场潜力及团队实力。这一特点确保了项目路演内容的针对性和有效性，使参与者能够迅速抓住项目的核心要点。

2. 多样性

项目路演的形式和内容具有多样性。根据项目类型、目标受众和展示需求，项目路演可以采用现场演讲、线上直播、实物展示、现场演示等多种形式。同时，路演内容也涵盖了项目背景、市场分析、技术优势、盈利模式等多个方面，以满足不同参与者的需求。

3. 互动性

在项目路演过程中，项目负责人或团队成员会通过各种方式，如 PPT 演示、视频展示、现场讲解等向观众详细介绍项目。同时，观众也可以提问、发表观点或提出建议，这种双向交流有助于项目负责人更好地了解市场需求和潜在投资者的关注点。

4. 开放性

项目路演活动通常面向广泛的受众群体，包括潜在投资者、合作伙伴、媒体等。这一开放性有助于扩大项目的知名度和影响力，吸引更多的关注和支持。

5. 预测性

项目路演还具有风险预测与揭示的作用。在路演过程中，项目负责人需要坦诚地介绍项目的潜在风险和挑战，以及应对这些风险的策略和措施。这有助于增强投资者的信心，让他们更加信任和支持项目，也有助于提升项目和创业团队的整体形象和信誉。

6. 结果导向

项目路演活动以结果为导向，能够在短时间内集中向大量目标受众传递项目的关键信息。这种高效的信息传播方式能够迅速提升项目的知名度和影响力，从而吸引潜在投资者、合作伙伴和客户的关注，为项目的后续发展奠定坚实基础。

二、项目路演的前期准备

项目路演的前期准备包括深入市场调研、准备路演材料和预演调整这几步。

（一）深入市场调研

深入的市场调研是项目路演前期准备阶段的关键步骤之一。通过了解项目优势、投资人需求及市场环境，项目团队可以更加精准地定位项目的核心价值，制订有效的市场策略，并在路演中有效地传达给投资人，从而提高路演的成功率。

1. 了解项目优势

在准备项目路演之前，项目团队首先要对项目本身进行深入的分析，明确项目的独特优势。这包括技术上的创新、市场定位的准确性、团队的专业能力等方面。通过深入了解项目优势，项目团队可以更加精准地定位项目的核心价值，从而在项目路演中有效地传达给投资人。

2. 了解投资人需求

投资人通常关注项目的盈利能力、市场潜力、团队实力、风险控制等方面。项目团队在市场调研时需要深入了解投资人的需求和偏好，以便在项目路演中能够有针对性地展示项目的亮点，并回答投资人可能关心的问题。同时，了解投资人需求也有助于项目团队后续对项目进行针对性的优化和调整。

3. 了解市场

市场调研的另一个重要方面是了解项目的市场环境，包括市场规模、市场增长率、竞争格局、目标客户群体等方面。通过深入了解市场，项目团队可以更好地把握市场趋势和机遇，制订有效的市场策略。同时，在项目路演中展示团队对市场环境的深刻理解可以增强投资人对项目的信心。

在进行市场调研时，项目团队可以采用多种方法，如问卷调查、访谈、数据分析等。这些方法可以帮助项目团队收集到更加全面和准确的信息，为项目路演的准备工作提供有力的支持。

（二）准备路演材料

1. 准备路演稿

路演稿的准备主要从项目介绍、项目展示、重点标注、提问准备 4 个部分来展开。在路演前，为了保证路演质量，避免忘词、表述混乱，创业者应事先对路演内容进行梳

理并记录，确保预先计划与实际表达是一致的。一般来说，路演都是有时间限制的，所以创业者需要根据不同的路演时长来准备不同的内容。

（1）项目介绍。用来说明项目内容、展示市场潜力，说明项目的增长潜力。

（2）项目展示。需要阐明项目解决的问题，梳理竞争优势，进而提出融资需求。

（3）重点标注。概括项目的核心内容，梳理路演稿各项内容的逻辑关系和核心数据。

（4）提问准备。可以根据以下几个常见问题来进行准备：商业模式是什么？如何满足用户需求？营销策略是什么？如何使用融资资金？项目未来可能会遇到哪些风险？

2. 准备路演 PPT

在准备路演 PPT 时可以参考“5 个重点”原则。这一原则指的是项目路演 PPT 必须包含 5 个重点内容：你是谁？你想干什么？你干成了什么？你拥有什么？你需要什么？

（1）“你是谁？”这一部分需简单介绍项目的当前状况和核心团队成员，重点强调团队的梯队互补性，可借助工具化呈现方式，如组织结构图（图 10-1）、思维导图、鱼骨图等。

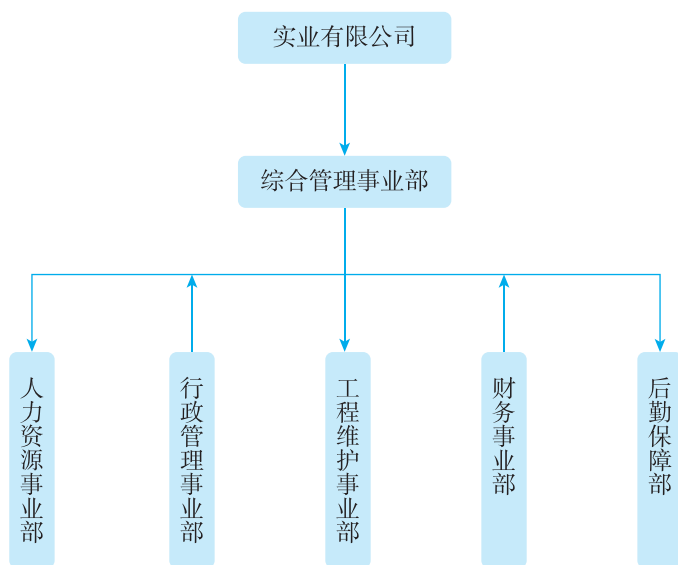


图 10-1 组织结构图示例

（2）“你想干什么？”这一部分应明确项目定位，进行详细的市场分析，聚焦解决的客户痛点问题，清晰地呈现出团队和项目的竞争优势。但要注意，这里提到的客户痛点问题不宜过多，优势部分也不要列举太多，以免后续因为技术壁垒等而无法完成。这部分可以借助 SWOT 分析工具分析，使效果更直观。

（3）“你干成了什么？”这一部分应包含现有的运营数据、已有的项目成果等所有能

证明项目价值市场潜力的材料，如专利奖项、论文成果、营销数据等，也可以引用案例鉴证、媒体报道和名人推荐。

(4)“你拥有什么?”这一部分可以从“硬实力”和“软实力”这两个视角进行阐述。“硬实力”一般是指创业团队在创业过程中所拥有的各种有形资源，包括财务资源、物资资源、人力资源，以及团队的技术实力、流程能力、人才队伍等。“软实力”一般是指创业团队所拥有的各种无形资源，包括团队文化、价值观、品牌影响力、财务管理能力，以及团队的创新能力、人才素质、管理理念等。这些“软实力”可以帮助创业团队提高工作效率、优化管理流程、吸引和留住人才、提升团队的综合素质和竞争力。

(5)“你需要什么?”这一部分应说明项目的预算及制订预算的依据。此处同样需要数据测试分析来说明如何分配，越明确细致越好，最好形成清晰的财务规划。

以上5部分内容没有固定的顺序，关键在于整个思路要浑然一体、环环相扣。

(三) 预演调整

正式路演前必须经过演练推演。项目团队对项目各方面的情况要足够熟悉，路演流程也要经过无数次的打磨训练。如果只是照本宣科地读稿，即便项目拥有再独特的创意，也会淹没在平淡无奇的诵读之中，无法令听众提起兴趣。

路演的时间通常在5~20分钟，演讲者可以将所有的素材和内容提炼成一句口号。一句好的口号可令听众耳目一新、印象深刻。另外，写一篇文章精练、精彩的演讲稿，并花些时间记住它，再投入真挚的感情，会令路演吸引力倍增。

在预演时，主讲人可以模拟投资人可能提出的问题，并准备相应的回答。这有助于团队成员熟悉可能遇到的情况，提高应变能力。

此外，项目团队还要考虑可能出现的技术故障，如PPT播放问题、麦克风故障等，并准备相应的解决方案，确保团队成员都知道如何应对这些突发状况。



创新领跑

13岁深圳少女当了7年“码农”，开发AI学习平台

2023年5月，深圳少女邱羽墨自主开发出AI(人工智能)公益学习平台AI-Button，帮助学生用人工智能技术复习考试，目前已上线公益板块并与腾讯公益合作。在被称为“科技之城”的深圳，她以创始人的身份组建了一支跨院校团队，并在2023年前往成都参加中国开源年会进行项目路演，正在逐步成为深圳的创新创业新秀。

AI-Button 是一款 AI 学习平台,学生可以在复习时把学习资料上传给平台,让它来提问。学生答错了,它会反馈错在哪里;复习焦虑了,它还能跟学生玩游戏,给学生做心理疏导。

不同于常规的在线学习辅助软件, AI-Button 更侧重人机交互,旨在帮助学生记住知识点。“AI-Button 的使用方法是,先输入学习资料,告诉 AI 你想学的内容,然后让 AI 考你一个问题,这时它就会抓住学习资料的重点去考你。”邱羽墨说道,当初她在复习时,特别希望能跟其他人对答,确保自己真正记住了复习内容,这才有了开发 AI-Button 的想法。

这个平台大幅提升了邱羽墨的复习效率,也让她每天至少能腾出 20 分钟继续做自己喜欢的 AI 项目。当她和亲友将 AI-Button 放上微信朋友圈、视频号之后,越来越多的人对她做的 AI 学习平台感兴趣,陆续注册成为平台用户。如今,她的平台已有数百名粉丝,不仅有同龄学生,还有大学教授。

回想项目趣事,邱羽墨坦言,开发灵感和一场家庭“头脑风暴”有关。“2023 年 5 月初的一晚,我和爸妈吃晚饭,聊到做什么项目时,我们都抢着说出自己的想法,我妈就用手机记下大家的创意点,最后让我选,我对学习助手最感兴趣。”

她所说的学习助手,就是后来的 AI-Button。和全职“码农”不同,邱羽墨要在保证学业的情况下,有效利用零碎时间攻克项目难题。在她家厨房旁挂着一块白板,上面密密麻麻写着她和妈妈徐琳的灵感碎片,平日母女两人聊起开发思路,就会顺手记在白板上,脑子里一蹦出创意,也会马上写下来。

有一部笔记本电脑,邱羽墨就能随时随地做开发,她乐在其中。

始于兴趣,成于热爱。如今,邱羽墨不仅去过成都的中国开源年会、前海港湾学校学术年会介绍项目,还以创始人的身份组建了 1 支 8 人的跨院校团队。该团队里有程序员、宣传员、测试员和设计师,涵盖南山实验教育集团前海港湾学校、深圳荟同学校、深圳市南山外籍人员子女学校等院校的学生,大家用课余零碎时间更新项目技术,并在自己的学校里宣传团队在做的项目。

在 2023 “大国有故事 深圳少年行”演说大会现场,邱羽墨以产品经理的身份向听众介绍 AI-Button。在她看来,自己在深圳这个多元化、国际化的大城市里成长是很幸运的,因为这里科技发达、创新创业氛围浓厚。未来她还将继续在 AI 领域闯关、创业,把医疗和 AI 结合起来,做更多有用的创新创业项目。

(资料来源:《南方都市报》,2024 年 1 月 4 日,有删改)

三、项目路演的流程

项目路演的详细流程通常包含以下 4 个核心环节。

（一）开场导入

开场导入是项目路演的首要环节，旨在第一时间吸引观众的注意力，搭建起主讲人与观众之间的情感与认知桥梁。此环节可通过一系列精心设计的互动方式展开，例如：个人或团队进行自我介绍，展现团队风采；简述企业或项目的历史背景，勾勒其发展脉络；分享一个与项目紧密相关且引人入胜的故事或成功案例，激发观众的兴趣与好奇心；等等。主讲人需保持高度的热情与自信，用精练而富有感染力的语言迅速切入主题，同时注意观察观众的反应，灵活调整互动策略，确保开场即能抓住人心。

（二）项目介绍

这部分应全面而深入地介绍项目的核心价值、技术特点、应用场景等，让观众对项目产生一个全面而清晰的认识。内容上要涵盖项目的起源背景、所解决的行业痛点或社会问题、技术上的独特优势、产品的核心功能、用户体验及反馈等多个维度。主讲人应充分利用图表、图片、视频等多媒体辅助工具，使复杂的信息变得直观易懂。同时，主讲人要着重强调项目的独特性和创新性，突出其在市场中的差异化优势。

（三）市场预估

主讲人要通过翔实的数据和深入的分析，展示项目在市场上的潜力和竞争力，增强投资者的信心。这部分可以介绍目标市场的细分、目标客户的画像、市场规模的预测、市场份额的估算、竞争对手的对比分析、项目的竞争优势等。应运用准确的数据和直观的图表来支撑论点，清晰展示项目的市场潜力和增长前景。同时，要诚实地评估市场风险和挑战，展现团队的应对策略和决心。

（四）互动提问

在这部分主讲人要解答观众对项目的疑问，收集宝贵的反馈意见，为后续的优化和改进提供方向。主讲人需保持耐心和开放的态度，对于复杂或专业的问题要给予深入浅出的解释。同时，要鼓励观众积极参与提问和讨论，营造活跃的互动氛围，提高路演的整体效果。此外，还要认真记录观众的反馈意见，作为后续项目改进和优化的重要参考。

四、项目路演成功的关键

路演的精髓在于人与人之间的深度沟通，是主讲人向投资者生动描绘项目、产品或服务全貌的过程。一个优秀的主讲人应当具备以下能力。

（一）善用表达技巧

现场路演时，主讲人的言语应当保持清晰、流利，流畅的表达会让人忽略你的不足，如果出现卡顿或忘词则会令人格外关注你的缺陷。这要求主讲人在演讲前要多加练习，熟记 PPT 中每一页的内容。建议平时表达能力欠佳的人在备赛阶段准备一份路演的稿件，熟读熟记，避免在现场因紧张而忘词，进而影响评委的印象。此外，下面还有一些需注意的表达技巧。

1. 擅长叙事

一个出色的故事能够激发听众的共鸣。主讲人在路演时可以使用故事导入，巧妙地将产品融入其中，无论是客户故事、团队历程、创业初心、遭遇的挑战，还是未来的梦想蓝图，都能成为连接人心的桥梁。需要注意的是，选取的故事要有逻辑性，避免虚构与突兀插入，需与产品紧密契合。

2. 结合生活

对于技术密集型项目，尽管专业知识在项目介绍时不可或缺，但在路演中过度使用技术术语往往会削弱信息的传递效果，应巧妙地运用生活化场景，将项目与日常实例相结合，这样不仅能迅速拉近与评委或投资人的距离，还能在他们心中留下难以磨灭的印象。

3. 善用数据

实实在在的数据是最有力的说服工具。主讲人在路演过程中展示客观、可信的数据，可以有效消除投资人的疑虑，为项目赢得更多机遇。同时，适度分享个人的创业愿景，展现项目的商业潜力或社会价值，也能够为项目增添更多光彩。

4. 以答代辩

面对评委的提问，主讲人应秉持“以答代辩”的原则。对于事先准备的问题，回答需简洁明了，力求在 30 秒内精准传达要点；对于未准备但有所了解的问题，需迅速整理思路，逻辑清晰地作答；而对于既未准备又不知如何回答的问题，应保持谦逊态度，虚心求教，切忌在现场与评委或投资人产生争执。这样的态度不仅能展现主讲人的专业素养，也能为项目的顺利推进奠定坚实基础。

（二）科学营造氛围

科学营造路演氛围需要从场地选择、视听元素、互动环节、主讲人表现等多个方面入手，共同打造出一个专业、生动且富有吸引力的展示环境。

首先，精心选择路演场地和布置风格至关重要。路演场地应宽敞明亮，布局合理，确保每名观众都能清晰地看到展示内容。布置风格则需与项目特点相契合，营造专业而富有吸引力的氛围。例如：科技类项目可采用现代简约风格，突出科技感和创新性；而文化类项目则可选择温馨舒适的布置，强调人文关怀和艺术价值。

其次，巧妙运用视听元素也是营造氛围的重要手段。项目团队通过精心挑选的背景音乐、灯光效果和视频素材，可以营造出与项目主题相符的氛围，增强观众的沉浸感和代入感。同时，这些元素还能在视觉上提升展示效果，使项目更加生动立体。

再次，注重与观众的互动也是营造良好氛围的关键。项目团队通过设计有趣的互动环节，如现场问答、投票表决等，可以激发观众的参与热情，提高他们对项目的关注度和兴趣。同时，这些互动环节还能为项目收集宝贵的反馈意见，为后续的优化和改进提供方向。

最后，主讲人的表现也是营造氛围不可忽视的一环。主讲人需保持自信、热情且专业的态度，用简洁明了的语言传达项目的核心价值。同时，还需根据现场氛围和观众反应灵活调整表达方式和节奏，确保整个路演过程流畅自然，充满吸引力。

（三）优化展示形式

在演讲或展示过程中，善用视觉辅助工具以优化展示形式，能够显著提升信息的传达效果。

1. 简洁明了

每张幻灯片应聚焦于一个核心观点，避免信息过载。应使用简洁的文字和清晰的图表，确保观众能够快速抓住要点。PPT 颜色搭配要和谐，背景不宜过于花哨，以免分散注意力。

2. 视觉吸引

应巧妙运用图片、图标和动画效果，增强 PPT 展示的视觉冲击力。应确保图像与主题紧密相关，且质量高、分辨率足够。应通过视觉元素，使路演内容更加生动有趣，吸引观众眼球。

3. 逻辑清晰

PPT 内容应遵循一定的逻辑顺序，如时间线、问题解决流程等，帮助观众更好地理

解项目。可以使用编号列表、流程图等工具来清晰展示各部分之间的关联和层次。

4. 品牌一致

PPT 的设计应与品牌调性保持一致，包括字体、颜色和布局等。这有助于提升品牌形象，增强观众对项目的信任感，在细节处体现品牌特色，使路演更加专业、有说服力。

5. 科技融入

可以利用现代科技手段增强演讲效果、吸引观众注意力并有效传达信息。例如：通过 AR 技术展示产品的三维模型，让观众在虚拟环境中体验产品；利用在线学习平台和互动软件，提供远程培训和实时问答；在 PPT 中嵌入 VR（虚拟现实）全景图片或视频，让观众通过 VR 设备或手机等移动设备体验沉浸式的场景展示，这尤其适用于展示空间布局、产品设计或需要模拟场景的项目。

不过，无论使用何种技术，内容始终是王道。在使用这些技术时，要学习技巧并注意与内容的结合，避免分散观众注意力。

（四）持续跟进反馈

在路演结束后，项目团队应及时召开复盘会议，根据投资者的反馈和市场趋势对项目进行持续优化和迭代。这可能涉及产品功能的改进、用户体验的提升、营销策略的调整等多个方面。项目团队应通过不断的优化，确保项目始终保持竞争力。项目团队应与有意向的投资者进行深入谈判，确保投资协议的顺利签订。一旦资金到位，项目团队应立即启动项目，确保项目按照预定计划有序进行。项目团队应与投资者建立稳固的合作关系，这不仅有助于项目的资金获取，还能为项目带来更多的市场资源和战略支持。因此，项目团队也要通过定期沟通、联合市场推广等方式，深化与投资者的合作，共同推动项目的持续发展。



视野直击

宁夏开展“一月一链”投融资路演活动

为建立“政府—企业—金融机构”常态化对接协作机制，精准服务企业融资需求，营造良好金融支持环境，2024年1月15日，银川市重点工业项目路演推介会在宁夏股权托管交易中心路演大厅举行。行业相关主管部门及区内商业银行、私募基金、担保公司、融资租赁等近30家金融机构代表参加本次活动。

推介会上，银川市工业和信息化局就银川市工业领域的最新奖补政策，分别从工业项目贷款贴息政策的适用条件、行业范围、补贴额度、申报流程等方面逐一解读，让企业全面了解政策、把握政策、运用政策。“再好的企业也离不开金融的支持，再好的项目也怕金融机构不了解。”银川市工业和信息化局相关负责人说，希望通过本次路演增进与金融机构间的互信交流，促进金融与产业间的协调发展。

在现场路演环节，同泰怡信息技术（宁夏）有限公司、宏基高新材料（宁夏）有限公司、志福能源科技发展（宁夏）有限公司3家银川市重点工业企业项目，分别就自身发展现状、产业优势等方面向各金融机构代表进行介绍。邮储银行宁夏分行、华夏银行银川分行、西部（银川）融资担保有限公司3家金融机构就自身融资产品类型、产品特点、产品优势等进行介绍。

“通过现场各企业与金融机构间的互动，进一步有效提升中小企业融资便利度和可得性，助力银川市重点工业项目做大做强。”宁夏股权托管交易中心董事长金国斌说，将继续高质量承办好我区“专精特新”中小企业“一月一链”投融资路演活动及对重点产业链上中小企业调研走访工作，发挥好宁夏区域性股权市场的平台作用，促进我区产业资源和金融资源精准对接。

（资料来源：《宁夏日报》，2024年1月16日，有删改）

创业孵化营

参加创新创业实践，模拟项目路演

活动步骤

学生们分组活动，沿用在专题八“创业孵化营”中完成的创业计划书，各小组合理分工，完成项目路演的准备工作及项目路演 PPT 的制作。小组内推选 1 名路演人和 1 名投资者，其余组员为普通听众（不具有投资权利）。路演人负责演讲和答辩，投资者负责记录、评价其他小组的路演情况和进行“投资”，普通听众负责向其他小组的路演人提问。

模拟路演的具体流程如下。

- （1）各小组抽签决定路演顺序。
- （2）第一组路演人上台演讲，时长 5 ～ 10 分钟。演讲结束后普通听众向路演人提问，路演人开始答辩，投资者记录，提问和答辩环节不超过 5 分钟。
- （3）答辩结束后，每名投资者针对路演人的表现进行评分，并给出具体投资金额（表 10-2）。
- （4）其他各组按顺序上台，重复以上步骤。

表 10-2 投资者评价表

项目名称		
路演人		
投资者		
投资者评分	PPT 的完整性和专业性（20 分）	
	演讲环节（40 分）	
	答辩环节（40 分）	
	综合评分	
投资金额（0 ～ 10 万元）		
投资理由		

活动评价

教师根据学生完成情况，综合评定每组学生的实践分数（表 10-3）。

表 10-3 实践活动计分表

评分项目	评分点	分值	得分
路演准备情况	材料内容丰富，路演稿完成度较高	20	
路演 PPT 制作情况	数据翔实、简洁明了、逻辑清晰	20	
路演演讲情况	演讲流畅、自然，互动性强，有吸引力	40	
路演答辩情况	能对问题积极有效作答	20	
总分		100	