

课程目标

大学生创业实践是一门实践性较强的公共基础课程,本书依据各专业人才培养目标和培养创新应用型人才的需要,确定本课程的教学目标。

知识目标:

1. 掌握精益思维与迭代。
2. 掌握精益创业画布 9 大模块的内容。
3. 掌握最小可行性产品内涵及设计原则。
4. 掌握海盗指标的意义。

能力目标:

1. 能够进行用户访谈和心理画像。
2. 能够使用画布进行创业项目的设计和分析。
3. 能够设计最小可行性产品并验证。

素质目标:

1. 培养学生沟通、演讲与团队协作的能力。
2. 培养旺盛的求知欲和终身学习的习惯。
3. 促进学生创业、就业和全面发展。

课 程 内 容

本课程主要以精益创业画布的 9 大模块为主要内容,按照高职学生特点和教育教学认知规律,由浅入深地实现能力的递进,共设计了 8 个项目,具体内容如下。

序号	教学内容	技能内容与 教学要求	知识内容与 教学要求	素质内容与 教学要求	学时	
					理论 学时	实践 学时
1	小步快跑 快速试错	技能内容： “棉花糖塔”的搭建 教学要求： 能够理解精益思维的 内涵	知识内容： 1. 精益生产和精益 创业 2. 精益创业的发展 3. 精益创业的应用 教学要求： 掌握精益思维的产 生过程及内涵	素质内容： “棉花糖塔”搭建后 心得分享 教学要求： 通过搭建“棉花糖 塔”，培养学生团队 意识和沟通能力	2	2
2	破冰之旅 初识画布	技能内容： 创业项目循环互检 教学要求： 能够绘制团队画像 和确定创业项目	知识内容： 精益创业画布 教学要求： 掌握精益创业画布 的演变、内容和布局	素质内容： 破冰 教学要求： 1. 打破小组成员之 间的隔阂，消除紧张 气氛 2. 培养学生对陌生 环境的适应能力	2	2
3	感同身受 洞察人心	技能内容： 用户画像绘制 教学要求： 能够根据用户访谈 确定问题是否为 “痛点”，进行目标 客户画像绘制	知识内容： 1. 真需求和伪需求 2. 用户特征细分 3. 用户访谈要点 教学要求： 掌握用户访谈的依 据，设计访谈提纲	素质内容： 用户访谈演示 教学要求： 培养学生认真耐心 的态度，归纳总结的 能力	2	2

续表

序号	教学内容	技能内容与教学要求	知识内容与教学要求	素质内容与教学要求	学时	
					理论学时	实践学时
4	不可替代撬动顾客	技能内容： 产品独特卖点挖掘 教学要求： 能够依据客户需求和心理，找寻产品的与众不同之处	知识内容： 1. 核心竞争力 2. 独特卖点总结思路 3. 同理心 教学要求： 掌握独特卖点的挖掘原则和解决方案的内涵	素质内容： 同理心视频 教学要求： 培养学生换位思考的意识，多站在别人的角度考虑问题	2	2
5	众里寻他量入“计”出	技能内容： 抖音案例分析 教学要求： 能够根据知乎、抖音等案例，分析出其找到客户的渠道	知识内容： 渠道的选择 教学要求： 掌握在销售过程中，获得用户的渠道类型	素质内容： 收支平衡理念 教学要求： 培养学生理财意识，成本分析能力	2	2
6	海盗模型“病毒”增长	技能内容： 分析项目增长引擎，绘制海盗模型 教学要求： 能够掌握用户获得、激活、留存的途径	知识内容： 1. 海盗模型的意义 2. 用户获取、激活、留存、口碑推荐的方式 教学要求： 掌握项目增长的途径和方法	素质内容： 获得客户训练 教学要求： 培养学生与人沟通的能力和留存客户的创新能力	2	2
7	验证痛点反躬内省	技能内容： MVP 的制作 教学要求： 能够掌握根据最小可行性产品(MVP)的要求，完成项目的MVP 视频或产品	知识内容： MVP 的制作原理 教学要求： 能够掌握根据最小可行性产品(MVP)的要求，完成项目的MVP 视频或产品	素质内容： 思想与行动先行验证 教学要求： 培养学生及时将创意投入市场，反馈用户需求，去伪存真的能力	2	2
8	初成画布模拟路演	技能内容： 精益创业课程作品展示 教学要求： 各组能够展示完成的精益创业画布、小组画像、人物访谈画像、MVP 视频或作品	知识内容： 精益创业课程梳理 教学要求： 能够掌握精益思想的应用价值	素质内容： 团队展示 教学要求： 培养学生语言表达能力、逻辑思维能力、团队合作能力	2	2

课程考核

本课程为考查课,主要通过过程性考核和终结性考核分别进行。

考核项目	过程性考核(40%)		终结性考核(60%)		总成绩 (100%)
	项 目	比例	项 目	比例	
小步快跑 快速试错	精益创业的由来,精益思想的核心	5%	精益创业的主旨	5%	10%
破冰之旅 初识画布	精益创业画布的组成	5%	精益创业画布的模块意义	5%	10%
感同身受 洞察人心	同理心的意义	5%	画布中模块一、模块二的完成程度	5%	10%
不可替代 撬动顾客	展示客户画像	5%	画布中模块三、模块四的完成程度	10%	15%
众里寻他 量入“计”出	寻找客户的渠道	5%	画布中模块五、模块六、模块七的完成程度	10%	15%
海盗模型 “病毒”增长	海盗模型的意义	5%	画布中模块八、模块九的完成程度	10%	15%
验证痛点 反躬内省	MVP 的设计原则	5%	MVP 的展示	10%	15%
初成画布 模拟路演	最终成果	—	最终成果展示	10%	10%

写在学习之前

每个人都有一个美丽的梦想,都想要梦想成真!实现梦想的道路就在我们脚下,这里没有捷径,只有深深的脚印和淋漓的汗水。

人出生时的境遇是不一样的,有的在农村,有的在城市;有的富足无忧,有的穷困潦倒……这些我们无法选择。尽管如此,各行各业仍有无数的杰出人士,可能是企业家、工程师、科学家,也可能是优秀的职员,那么是什么影响着他们的发展呢?是精神。这种精神来源于人们对自己的正确认识,来源于创新精神和创新意识。

在科技发展的今天,“大众创业、万众创新”已经成为时代的主旋律,我们要伴着这个主旋律,翩翩起舞,展示自己的青春年华。无论今后创立自己的企业,还是成为人民的公仆,抑或是在平凡的岗位上实现自己的价值,你都将遇到不同的人、不同的事,创新创业精神将使你终身受益。

人类社会的发展和进步,是通过不断创新来实现的。创新不仅是推动人类文明进步的主要因素,而且是保护和传承文明的主要动力。只有不断创新,我们才能永葆自己的文化特色,我们的民族才能屹立于世界民族之林。青年一代是国家和民族的希望,培养大学生的创新精神和创业能力,是高校创新创业教育的目的所在。

那么在开始课程之前,请大家思考下列问题,并用笔记录下来。

一、你是否会学习呢

1. 你觉得学习的动力源自什么?

2. 你认为小组表现得优秀取决于哪些因素?

3. 你希望的创新创业课堂是什么样的？

二、给自己定一个小目标

1. 在专业课程学习方面：
2. 在生活方面：
3. 在个人成长方面：
4. 在创业、就业实践方面：

三、学习团队组建

1. 你们团队有多少人？
2. 你了解你的团队成员吗？
3. 你希望在团队中扮演什么角色？

4. 你认为应如何调动团队的参与积极性?

四、关于创业的几个问题

1. 过去的几年,社会上有哪些创业项目或创业现象?

2. 对于刚才说到的项目,他们现在的经营状况如何,是成功还是失败?

3. 结合自己和团队的意见,说出哪些因素可能给创业带来风险?

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

问题 要解决的3个问题 	解决方案 产品的3个功能特色 	独特卖点 用一句简明扼要但引人注目的话阐述为什么你的产品与众不同 	门槛优势 无法被对手轻易复制或买去的竞争优势 	客户群体分类 目标客户 
现有解决方案 	关键指标 应该考核哪些内容 	高度概括的一句话 	渠道 如何找到用户 	早期接纳者 
成本结构 获取用户成本 渠道成本 服务器成本 人力成本等 		收入来源 客户终身价值 收入 毛利 		
产品		市场		

开篇 创业初体验

案例

以下是哈尔滨工业大学 2015 级博士生冷晓琨的成长历程。

1. 冷晓琨是谁？他拥有什么？

冷晓琨从小是一名机器人“发烧友”，不仅玩机器人，还研发机器人，他一直参加机器人大赛。因为成绩优异，初中、高中、本硕博均被保送。

大一时，他每天利用课余时间进行机器人编程研究。也是在大一期间，他率领机器人团队上了春晚。为了找出发射器最合适的角度及高度，他带队员们反复调试，每天都高负荷工作 10 个小时以上。“事必躬亲，以身作则”是冷晓琨作为队长和基地负责人一直坚持的原则。

2013 年中秋节，实验室的同学们提前约好一起去爬山，但是由于前一天晚上零件组装发生意外，没有达到预期效果，实验室全员奋战到凌晨 3 点半，终于排除了故障。当大家在爬山的行程中欢度中秋时，冷晓琨选择自己留在实验室完成项目的验收工作。

冷晓琨科研能力突出，2016 年获得全国青年人工智能创新创业大会一等奖，入选福布斯 2018 年亚洲“30 位 30 岁以下精英”，2023 年，获深圳市五一

劳动奖章。

2. 他要做什么？关键业务是什么？

2015年，冷晓琨与志同道合的伙伴们走上了创新创业的道路，创立了哈尔滨乐聚智能有限公司（以下简称“乐聚公司”）。公司刚刚成立两个月，就吸引到1 000万元的天使投资。公司掌握了从机器人整体结构设计、核心部件生产到人工智能算法研发的一系列技术，在智能机器人领域的类人型机器人步态规划核心技术上，处于国际先进水平。

3. 他能帮助谁？

冷晓琨需要考虑他的机器人服务于哪些客户群体，谁能为他的产品买单。他研发的机器人适合教学使用，又具备价格优势，因此获得了国内很多中小学及大学实验室的认可。乐聚公司研发的机器人目前已经推广到K12教育中。

4. 他怎样帮助他人？

乐聚公司的理念是：创造最富有灵感的机器人，让高度智能的机器人真正走进人们的生活。

5. 他如何向客户传递价值？

冷晓琨参加了多档电视节目，研发的人形机器人不仅登上了春晚舞台，还在平昌冬奥会闭幕式“北京八分钟”节目中出现。乐聚公司还建立了微信公众号用作宣传。此外，冷晓琨最重视的是向客户提供“靠谱”的解决方案和服务，因为客户的口碑是最好的宣传。

6. 他如何保持良好的客户关系？

冷晓琨在公司专门建立了客户服务部门，表示公司对客户的诚信，为客户提供优质的产品和服务是保证良好客户关系的基石。

7. 谁可以帮助他？

乐聚公司上下游合作伙伴，以及他在哈尔滨工业大学的导师、老师们都能为他提供帮助。

8. 他能收获什么？

在精神层面，冷晓琨作为创始人创立公司，把个人的兴趣发展成事业，实现了他的人生价值；在物质层面，他也有了不菲的收入。

9. 他需要付出什么？

冷晓琨创立公司，从学生成为创业者，投入了大量精力。创业公司会面临各种困难和繁杂的事情，需要他及时解决。他负责研发工作，加班是常态，需要承受交付产品的压力，并面对诸多的技术挑战。

上文列举的冷晓琨的成长经历就是一张个人的商业模式画布。个人商业模式画布可以帮助我们进行系统的思考,发现自己拥有的资源和提升空间,找到自己与社会之间的关系及互动方式,进一步思考应该通过哪种方式调动自己的全部才智、天赋与资源,实现个人发展与职业发展的完美结合。

一、个人商业画布

(一) 核心资源(我是谁? 我拥有什么?)

公司可以汇集大量的人力、财力、实物和知识资产,如员工、资金、设备、房产和知识产权。但是,个人掌握的资源往往非常有限。个人核心资源主要包括两个方面,一是“我是谁”,主要包括兴趣、技能和个性;二是“我拥有什么”。具体来说它包括知识、经验、人际关系,以及其他有形和无形的资源或资产。

兴趣是指那些能让人感到兴奋的事物,这或许是最宝贵的资源,因为兴趣是催生职业满足感的动力。可以在“核心资源”部分列出自己最感兴趣的方面。技能是第二大资源,它包括能力与技术。能力是指与生俱来的天赋,即做起来比别人感到轻松的事情,例如,空间感知能力、人际沟通能力和机械应用能力。与此相反,技术是指后天习得的能力,是通过大量的实践和学习、熟能生巧的本领,例如,计算机编程、财务分析、建筑设计等。个性是体现内在个人特征的因素,也属于个人的一项资源。可以试着描述自己是什么样的人,例如,情商高、勤奋刻苦、性格开朗、遇事冷静、镇定自若、深思熟虑、精力充沛、关注细节等。此外,“我是谁”还包括价值观、智力水平、幽默感、教育程度、人生目标等诸多内容。

“我拥有什么”可分为有形资源和无形资源,包括知识、经验、人际关系等。例如,如果自己有許多好朋友,可以在表内写下“人脉广泛”,同样,还可以说自己项目经验丰富、参加过多个学科竞赛、发表过论文、拥有专利等。

“我是谁”=兴趣+技能+个性

“我拥有什么”=有形资源+无形资源

总之,在核心资源部分,尽可能列出所有个人要素。这些要素必须能够描述自己,能够把自己与其他人区分开。在总结自身资源的时候可以发现,个性属于内心最深层的一面,它需要在不断的自我反思中,甚至在发生一些冲突时,才能真正体会到,如图 0-1 所示。

1. 寻找兴趣

推荐以下三个方法。

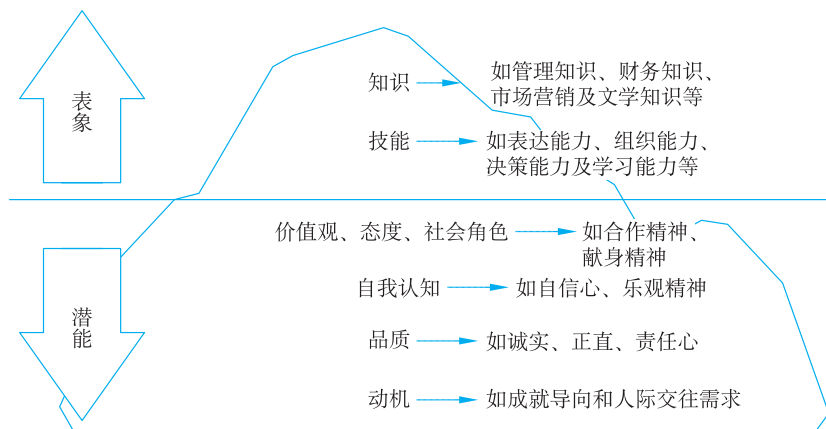


图 0-1 冰山模型

（1）多尝试。不去尝试，怎么会知道自己喜欢什么呢？对于很多事情，人们如果只是听说，往往会听信一面之词。

（2）多总结。世界上有成百上千个行业与职业，不可能都去尝试。所以，需要举一反三地进行总结，问自己一些深层次的问题。例如，自己不喜欢研发这项工作，这只是浅层现象，需要问自己：为什么不喜欢研发？不喜欢它的哪个方面？是对编程没信心，还是不喜欢面对机器修补程序漏洞？这项工作有没有哪方面是自己相对喜欢的？只有这样问自己，才会更快地知道自己的兴趣。如果能够将之前做过的工作（甚至业余爱好），都按它的内容构成进行剖析和总结，那么就不需要把所有工作都尝试一遍才知道答案。举例来说，因为讨厌做销售工作，那么下一份工作就不是“非销售”这么简单，而可能要找不太需要应酬的工作。

（3）做测评。测评工具有很多，如霍兰德职业兴趣测试、职业锚等，这些都是职业兴趣类的测评。当自己没有太多工作经验时，测评可以作为辅助工具。但任何测评的实质都是分类和贴标签，所以测评只能作为参考，还是要多尝试并举一反三。

2. 知识

知识很容易盘点，因为它是在冰山模型的上面，所学专业、获得的认证等都可以记作知识。

3. 技术

自己有什么本领？掌握多少种语言？能用什么工具？不仅包括工作中的技能，而且包括业余爱好。有时候，将业余爱好与本职工作结合起来，可能会发现

一些跨领域的新机会。

4. 能力

能力方面的评估,也可以通过他人的反馈来获取,因为人们有时候觉得自己某些能力很强,但别人未必这么认为,所以可以寻求身边同事和朋友的反馈。例如,可以在网上搜索能力词典,找到能力清单,并从中挑选出自认为不错的能力项,也可让身边的同事、朋友帮助挑选,对比分析之后,发现自己能力的优劣势所在。

充电链接

现代第一个创造力测试

吉尔福特在第二次世界大战期间被指派去设计一项能够挑选出最佳轰炸机飞行员人选的性格测试。为此,他使用了智力测验、评分系统及面试等方法,但令他大为恼火的是,美国空军委派了一名没有经过心理训练的退役空军飞行员帮助他进行筛选工作。他并不信任这名退役空军飞行员,最终,他们俩挑选了不同的候选人进行测试。非常奇怪的是吉尔福特挑选的飞行员与退役飞行员挑选的人选相比,被击落毙命的人数多出许多。吉尔福特为自己将如此之多的飞行员送上绝路而沮丧不堪,以致他想到要自杀。但最终他没有那样做,他决心要找出退役飞行员的人选比自己的人选出色的原因。这位退役飞行员说,他问了所有飞行员候选人一个问题:“你在飞过德国时,如果遭遇德国的防空部队炮火怎么办?”他淘汰了所有回答“我会飞得更高”的候选人,而挑选了违反飞行条例准则的人,例如那些回答“我不知道,可能我会俯冲”或“我会‘之’字形前进”或“我会转圈,掉头避开火力”的人。遵循飞行条例准则的飞行员都是可被预测的人,这就是吉尔福特失败的原因。因为德国人清楚美国飞行员遭遇炮火时会飞得更高,因而他们的战斗机会停留在云端,准备将美国飞行员击落。换句话说,那些具有创造力不按照准则飞行的飞行员会比那些可能更聪明但却局限于规则的飞行员更容易幸存下来。吉尔福特突然意识到,一个人具有独特思维和富有创造力,也是一种才华,于是他决定进一步研究这种才华。他要找出那些能够灵机一动就想出绝妙办法、具有创造力的人,作为飞行员的合适人选。

随后,吉尔福特为美国空军设计了世界上第一套创造力测试方法。问题之一就是让候选人尽可能多地说出砖的用途。问题虽然简单,但却是测试候

选人创造力的绝佳方法。有些人不费吹灰之力就可以不断地想出砖的不同用途，而另外一些人却需要经过长时间思考，并且只给出了砖的几种用途。

（二）关键业务（我要做什么？）

关键业务取决于核心资源，也就是说，“我是谁”必然影响着“我要做什么”。在描述这个模块时，可以想一想日常工作中经常做的事情。实现从关注技能到关注价值的转变是很艰难的过程，这也正是个人商业模式画布的价值所在。这个模块要求我们必须找到一个可以付出热情的兴趣点，一个可以在满足自己的同时为他人提供帮助的兴趣点。

如果自己有职业目标，例如，想做软件研发工程师，那么就将其主要工作任务写在这部分；如果暂时没有职业目标，那么在后面的内容中再来完成。这里需要注意以下两点。

（1）目标宜近不宜远。太远的目标（如你现在是大二学生，目标是十年后创业）可能根本不知道如何着手，且过于遥远的目标，中途发生变化的可能性极大。因此，写下未来三年的目标即可。如果确实有一个远期目标或者理想，那么也可以从目标往回推，先确定三年内的目标，并写在画布上。

（2）任务罗列宜粗不宜细。任务罗列提炼两三个重点即可。这是锻炼结构化思维的一种方式，即把琐碎的工作事件归纳为几大工作任务。

（三）客户群体（我能帮助谁？）

客户群体是指那些付费享受某种利益的群体，也包括那些免费享受利益，必须通过其他人付费的群体。

作为个体，其客户或客户群体还包括企业内部依靠其帮助来完成任务的人。因此，老板、上司及其他向其支付报酬的人都在此列。他们授权组织机构向个体支付费用，属于客户群体中的一类。个体在工作中扮演的是什么角色？是否在企业内部为他人服务？是否要和同事密切合作？谁依赖他的工作？谁会从其工作中获益？同事虽然不支付工资，但工作表现及能否继续工作下去的原因恰恰取决于为同事服务的质量。此外，还要考虑和所在企业打交道的人。

（四）价值服务（我怎样帮助他人？）

这个模块是思考个人职业的过程中最重要的部分。在定义这个模块时，可

以问自己两个问题：“客户请我完成什么工作？”“完成这些工作会给客户带来什么好处？”理解关键业务如何为客户带来价值非常重要，这是描述个人商业模式的基础。

（五）渠道通路（如何向客户传递价值？）

盘点了核心资源，找到了客户，通过关键业务奠定了价值服务基础后，接下来的问题是如何向客户传递价值。这便是渠道通路，即商业术语中的“营销过程”。潜在客户怎样才能知道你能帮助他们？潜在客户怎样才能决定购买你的产品或服务？

（六）客户关系（我怎样和客户打交道？）

和客户打交道、处理好与客户的关系十分重要。怎样和客户打交道？面对面还是发邮件？是追求拓展，还是维持现状？

（七）重要合作伙伴（谁可以帮助我？）

重要合作伙伴是指那些支持自己的工作、帮助自己顺利完成任务的人。他们可以提供行为动机、良好的建议和成长机会，能提供完成任务所需的其他资源。重要合作伙伴包括工作中的同事和导师、职业圈内的成员、家人、朋友及专业顾问。

（八）收入来源（我能收获什么？）

这里的收入是广义的概念，包括物质回报和非物质回报。物质回报包括薪酬、福利、股票、期权等；非物质回报包括环境氛围、发展机会、成就感、满足感等。写下收入来源，例如，工资收入、专业服务费、健康保险、养老金等。还可以加入一些软收益，例如，满足感、成就感和社会责任等。

（九）成本结构（我需要付出什么？）

个人跟企业的商业模式画布其实是有区别的。对企业来说，成本和收入更多的是财务上的数据；但对个人来说，还需要考虑工作是否开心、有没有发展等，还包括在工作中的付出，包括时间、精力和金钱，也包括压力感和失落感等软成本。

“我需要付出什么”=时间+精力+金钱

成本=“硬”成本(培训费、交通费、水电费等)+“软”成本(压力感、失落感等)

把个人商业模式画布的9个模块依次分析透彻之后,便需要给自己一个清晰而满意的定位。在规划职业蓝图时,我们常常会纠结于技能是否达到要求。然而,目标胜过技能,分析价值服务和个人目标带来的职业机会要比单纯考虑技能带来的职业机会大得多。并且,只有确定了自己的人生目标,才能自上而下地对个人商业模式加以引导。



想一想

闭上眼睛,想象你乘时光机来到10年以后,你看到一家知名媒体刊登了一篇关于你的报道,有一张你的照片,还刊登了你说过的一句话,你希望知道的是:

(1) 是哪家媒体进行的报道?

(2) 这篇报道的内容是什么?

(3) 报道中引用了你的哪句话?



专栏内容

企业家精神:不拘泥于现状,不受困于现有资源,把个人的发展与国家和民族的前途命运紧密联系在一起,在不可能中创造可能,在开疆拓土中创造先机。

工匠精神:精益求精、持之以恒,板凳甘坐十年冷,二十年磨一剑,为国造重器,一生追求卓越,耐心、专注、坚持、敬业,中国人依靠工匠精神创造出一项又一项辉煌,留下一步接着一步的扎实脚印。

企业家精神更注重宏观思考,工匠精神则更注重微观实践,两者互为基础、

共同发力,在辩证中实现统一。

对于国家来说,既要着眼历史、着眼全局、着眼未来、谋划蓝图、制定战略,又要抓住矛盾、聚精会神、攻坚克难、持之以恒,这就是我们国家的“创业”。对于大学生来说,道理也相通,需要我们用“创业”的思维来寻求个人发展和国家民族发展的高度统一,需要我们既能站得高、看得远,像企业家那样去思考谋划,也能弯下腰、沉住气,像大国工匠那样去实践、坚守,在制定、践行自己人生目标的过程中把握好这两种精神,用实际行动彰显青年人才的个人抱负和家国情怀。

(1) 你了解我国的哪位“大国工匠”? 请说一说。

(2) 请根据自己的专业或爱好,谈一谈其中的工匠精神和创新点。



练一练

完成自己的个人商业模式画布(见附录二)。

二、个人商业模式画布的作用

个人商业模式画布的主要用途包括职业规划和职业选择两个方面。

(一) 职业规划

当我们有了职业目标,把目标的画布画出来以后,会很容易发现自己在哪些模块还有欠缺,知道自己应该朝什么方向努力。例如,若核心资源还不够,那么就需要提升自身能力,或者需要寻找合作伙伴,或者需要进一步通过渠道通路来宣传自己。定期分析自己就如同企业定期做战略规划一样,需要不断地优化。

(二) 职业选择

在做职业选择的时候,个人商业模式画布也是一个很好的工具。当有两个