



# 第10章：创赛路演与答辩技巧

主讲教师：**阮平章**

华东师范大学创新创业学院常务副院长

2020-03-16

# 一、大赛路演基本要求

---

# 1. 路演概要

## ■ 路演

- ◆包含但不限于证券领域，在公共场所进行演说、演示产品、推介理念及向他人推广自己的公司、团体、产品、想法的一种方式。

## ■ 路演的本质

- ◆（1）仪式感：仪式是文化的载体；
- ◆（2）讲故事：故事是价值的传递；
- ◆（3）传能量：能量是信念的固化。

## ■ 路演的特点：

- ◆（1）视觉方面。一个比较好的展示主体：BP+VCR（视频）
- ◆（2）听觉方面。台风和表现。一定要讲的很有激情

## ■ 路演时间要求（互联网+大学生创新创业大赛）

- ◆全国总决赛路演时间要求：每个项目进行10分钟路演=5分钟项目汇报+5分钟评委提问。
- ◆校赛、市赛项目路演时间要求：每个项目进行15分钟路演=10分钟项目介绍+5分钟评委提问

## 2. 路演基本要求：制作路演PPT-1

### ■ (1) 第一步：搭结构

#### ■ [1]明确目标

- ◆明确路演目标后，再有针对的筛选内容。
- ◆仔细阅读所在赛道的评审规则，根据评分标准搭建路演结构

#### ■ [2]思考要点

- ◆依据评审规则，确定项目路演的形式、时长、内容侧重、现场答辩的问题等。
- ◆路演准备有三个基本技巧：实事求是，突出优势，淡化劣势。
- ◆精心准备，充分展示
  - 语言表达、形象展示
  - 准备答辩提问

#### ■ [3]理清逻辑

- ◆理清逻辑：阐述逻辑（先讲什么，再讲什么，最后讲什么）
- ◆陈述内容满足评审规则所涉内容：不遗漏、全覆盖、有侧重。

#### ■ [4]画结构图

- ◆编制BP路演PPT，建议对照评审规则，准备自己的结构、元素、要点：
  - 先画结构图，把路演要点罗列出来，把所涉的相关知识点要点都画出来

## 2. 路演基本要求：制作路演PPT-2

### ■ (2) 第二步：填内容

#### ◆[1]填写内容

- 填内容的技巧，PPT要包含项目介绍，背景情况，团队介绍，组织分工，项目执行中有预算，项目活动，整合哪些资源，有什么成效，社会效应，项目反馈和延续推广，抒发愿景、致谢。

#### ◆[2]提取要点

- 要把项目结构里的意思表达清楚——评委要的是信息；避免大段大段文字形式。
- 提取关键词，适时呈现。
- 注意：路演不是秀PPT的设计和视觉，而是信息的展示。

### ■ (3) 第三步：做呈现

- ◆ PPT封面；正文页需要的插图；结束页（抒情、致谢、联系方式）。

- ◆ 选择适当工具做美化（如PPT美化大师等）

## 2. 路演基本要求：撰写演讲稿、制作视频（VCR）

### ■ 撰写演讲文稿

- ◆针对路演PPT，需要撰写一篇与之对应的演讲稿。
- ◆准备一份1500文字左右的演讲稿（语速80~160字/min×5-10min路演时间）。

### ■ 制作介绍视频（VCR）

- ◆制作一分钟的视频，介绍项目、讲解产品

# 课堂讨论：

1. 是否参加过创业项目路演活动？如有参加，请谈谈对路演项目的认识
2. 请陈述路演的基本要求
3. 你认为路演中基本要求中的主要事项有哪些？

## 二、路演准备工作

---



# 1. 路演陈述侧重

## ■ 确定路演时间

◆不同层级的路演，要求的时间不同：需按照具体路演时间要求组织路演PPT、撰写演讲稿。

## ■ 路演PPT的表述侧重

### ◆注意表述的侧重

- （1）路演PPT必讲内容（基础内容）：客户痛点、产品/服务、商业模式/盈利模式。
- （2）路演PPT加分内容（重点亮点）：竞品分析、技术壁垒、核心优势、运营现状。
- （3）路演PPT减分内容（败笔减分）：商业模式不清晰、暴露项目弱点、盲目市场预判
- （4）注意把控路演稿节奏：务必在要求的时间内完成路演；也时间未到、提早结束路演。

### ◆路演表述的一般性建议

- 开场：清晰明了，自报家门；
- 过渡：无需过渡，自然进行；
- 结束：结束演讲，沉着应答；
- 重点：突出亮点，强调优势。

## 2. 路演演练

### ■ 准备路演答辩问题

- ◆ 针对项目本身情况，依据商业计划书所涉内容逐一准备答辩问题，尽量做到全覆盖的准备

### ■ 选择确定路演人

- ◆ 项目路演人候选顺序：项目创始人/主要创始人/法定代表人/公司总经理CEO等

### ■ 演讲演练

- ◆ 按照路演八步骤进行路演演练

- [1]建立信任
- [2]阐述项目价值
- [3]为什么我们可以做的更好
- [4]我们已经做到
- [5]成功见证
- [6]我们是什么样的人
- [7]我们的未来
- [8]项目和他有关

### ■ 其他相关准备事项

- ◆ (1) 穿着。正装、简单大方通勤装、符合项目特征的职业装。
- ◆ (2) 精神面貌

# 三、路演答辩要点

---

# 1. 成功路演的根基

## ■ 商业精神

◆ 契约，诚信，公正

## ■ 人文精神

◆ 敬畏，尊重，信仰

## ■ 专业精神

◆ 协作，共赢，更高

## ■ 路演精神

◆ 承担，分享，精进

## 2. 现场答辩的一般性指导要点

### ■ 有准备、会回答的问题

- ◆简单精炼，直截了当、干净利落回答

### ■ 无准备、能回答的问题

- ◆准确把握问题真实用意，推选最合适人选回答（切记抢答）
- ◆快速整理思路，有逻辑的回答

### ■ 无准备、答不了的问题

- ◆放平心态，虚心请教。
- ◆态度诚恳、情况真实

### ■ 答辩三“不”原则

- ◆不互撕：不要与评委纠缠不清
- ◆不隐瞒：如有的团队：这部分是我们的核心优势，不方便展示
- ◆不质疑：如有的团队：你不懂、你听过吗、你知道吗等

# 3. 路演主要技巧

## ■ (1) 数据转换

◆将理性的数据转换成看得见、摸得着的具象!

## ■ (2) 画面植入

◆将表述的信息用画面感的方式植入到脑海中!

## ■ (3) 话语系统

◆建立精炼、形象、准确的语言形成心锚!

## ■ (4) 思想植入

◆1) 听到, 2) 看到, 3) 感觉到, 4) 进入对受众的思想产生影响。

## ■ (5) 角色转化

◆扬长避短的核心是将“短”变成吸引的核心!

## ■ (6) 幻灯片逻辑

◆遵循八步骤的同时针对受众、时长等区别对待!

## ■ (7) 相关利益。

◆明确路演的受众的利益核心是什么?

## ■ (8) 情商控制

◆1) 管理自己情绪, 2) 觉察他人情绪, 3) 合理沟通



## 4. 路演关键点：

### ■ 注意用好“讲故事”的形式进行介绍

- ◆讲一个好故事，就成功了一半，好的故事更容易引起共鸣，进而代入产品。如客户故事、团队故事、创业初心、创业磨难、未来梦想等（故事要有逻辑性，不可虚构和强行插入环节，要和产品相互呼应。）

### ■ 多用“数字”表明判断结果

- ◆没有什么能比数据更有说服力

### ■ 适当“谈梦想”、“诉情怀”

- ◆未来梦想，社会价值，项目格局。

## 5. 其他注意点

- 传达项目的清晰定位
- 讲述一个动听、清晰、易于复述的故事
- 引用报告给你的阐述提供可信度
- 展示比讲述更好
- 推销而不是解释
- 阐释组建的结构合理团队
- 从用户的角度提供使用场景分析
- 强调：专注、专注、专注
- 节奏很重要
- 传递感染力：创业的激情、艰难的突破、投入的情怀
- 注意路演时间



# 课堂讨论：答辩要点

- 请陈述答辩要点
- 答辩技巧中，那几点你有所体会，请具体阐述

# 四、答辩常见问题

---

# 答辩常见问题-1

## ■ (1) 项目初衷

- ◆项目开始的初衷是怎样的？为什么要做该项目？
- ◆用一句话概括你的项目

## ■ (2) 市场方面

- ◆产业发展的趋势怎样
- ◆所处的产业领域特点？
- ◆市场的痛点是什么？
- ◆业务空间。该项目的业务空间有多大？
- ◆目标客户是谁？
- ◆对标企业是哪家公司
- ◆竞品分析的结论是什么？

## ■ (3) 技术相关方面

- ◆核心技术是什么？
- ◆门槛是什么？核心优势是什么？如何保持优势不易被复制？
- ◆相关知识产权情况？专利、商标、软著

## ■ (4) 项目方面（产品/服务）

- ◆产品是什么？产品形态是怎样的？
- ◆产品应用场景有哪些？
- ◆项目的竞争对手及其市场策略？
- ◆项目的核心客户是谁？
- ◆项目的可行性？原因

# 答辩常见问题-2

## ■ (5) 公司与创始人、团队方面

- ◆公司对标的目标公司是哪家，为什么？
- ◆发起人与团队各自的分工职责，重点：研发、营销
- ◆发起人与团队对项目的掌控力
- ◆指导导师与团队的关系，分工

## ■ (6) 商业模式方面

- ◆描述商业模式，项目的盈利模式是什么？
- ◆商业模式的有

## ■ (7) 经营现状方面

- ◆主要经营指标：收入、利润
- ◆订单、合同
- ◆业务收入、增长率
- ◆业务的持续性
- ◆效性验证

## ■ (8) 发展规划方面

- ◆公司未来的业务规划的可行性
- ◆关键业务指标详细解释，说明支撑原因

## ■ (9) 股权与融资方面

- ◆融资金额
- ◆出让股权比例
- ◆公司估值计算依据

## ■ (10) 风险分析方面

- ◆项目会遇到哪些风险，怎样规避？

# 五、路演答辩中常见通病与解决之道

---

# 1. 路演常见通病

- 什么都要表现、面面俱到——轻重不分
  - 往往BP的前部分内容占据时间过长，造成总体时间不够用——节奏掌握不好
  - 重点内容表述不清或轻描淡写：如商业模式、团队、经营现状等——重点强调不够
  - 气场形象不鲜明——表演技巧
  - 语言冗长无味——表达技巧
  - 每一页的陈述听不到重点——逻辑思维
  - BP写的不错好，可路演有点失望——说服能力差
  - 时间掌握不好，未讲述完时间即到
- 总结
  - ◆ 路演中的通病包括：
    - (1) 不知道如何展示项目
    - (2) 不能很好地与现场（人、器材）互动
    - (3) 准备不充分
    - (4) 演讲能力差
  - ◆ 答辩中的通病包括：
    - (5) 答非所问，听不明白问题
    - (6) 回答没有说服力

## 2. 解决路演通病之道：提升演讲能力-1

### ■ (1) 电梯演讲训练

- ◆ 电梯演讲概念——一分钟效应，一开始就抓住评委的心。
- ◆ 电梯演讲步骤：（根据项目情况自行调整，此版只供参考）
- ◆ 第一步：项目介绍（言简意赅）
- ◆ 第二步：提供什么服务或产品和解决什么问题（满足了什么真实需求，解决了什么真实痛点）
- ◆ 第三步：项目状态（量化支持—用数据说话）
- ◆ 第四步：财务状况

### ■ (2) 演讲练习方法

- ◆ 一个人练习（烂熟于心）
- ◆ 团队练习（角色扮演：评委、观众、演讲人）
- ◆ 陌生人练习（测试吸引力）

## 2. 解决路演通病之道：提升演讲能力-2

### ■ (3) 舞台互动训练

- ◆ 舞台中，你是唯一的C位，要时刻注意站位，让舞台（评委、器材、观众）跟随你的节奏，主动调动现场情绪，这样才会使你的演讲达到事半功倍的效果。
- ◆ 如何调动现场情绪：
  - ◆ 基于听众状态进行调整
  - ◆ 放慢/停顿语速
  - ◆ 提高音量/与观众进行互动等

### ■ (4) 仔细聆听——切勿答非所问

- ◆ 听清对方的问题
- ◆ 听清对方的用意
- ◆ 听清对方想要的回答

### ■ (5) 主动确认——不清晰的先确认

- ◆ “请问您是这个意思吗？”
- ◆ “麻烦您再说一下可以吗？”
- ◆ “您希望我从哪个维度来回答呢？”



## 2. 解决路演通病之道：提升演讲能力-3

### ■ (6) 善于请教——回答不了的先请教

- ◆ 听清对方的问题
- ◆ 听清对方的用意
- ◆ 听清对方想要的回答

### ■ (7) 仔细聆听——切勿答非所问

- ◆ “这个问题我们正在考虑，暂时还没有想清楚，请问您可以给我们一些建议吗？”

### ■ (8) 多回应——有自信、有依据

- ◆ 回答要充满自信，基于已发生事实的依据，要有真实的数据支撑。

### ■ (9) 不质疑、不说对抗性语言

- ◆ 如有的团队：你不懂、你听过吗、你知道吗等

# 课堂讨论：答辩通病与解决之道

- 请陈述答辩通病，哪几种最为常见
- 解决答辩通病之道，你认为哪几种方法有效？

# 六、路演的逻辑表述

---

# 1. 路演的逻辑表述： 样例1

## ■ 路演的通用逻辑链：

- ◆ Why
- ◆ What
- ◆ Where
- ◆ When
- ◆ Who
- ◆ how

## 样例1：

1. 项目介绍
2. 解决的痛点
3. 解决的方案
4. 市场的验证
5. 市场规模
6. 产品和服务
7. 商业模式
8. 推广方案
9. 竞争对手分析
10. 竞争优势
11. 创业团队

## 简析： 样例2路演逻辑意在表达：

- A. 我发现了一个商业机会并给出了解决方案
- B. 市场规模、商业模式、产品和服务都想清楚了
- C. 竞争优势已经建立并且团队给力
- D. 来吧，投资我们团队吧！

## 2. 路演的逻辑表述： 样例2

### ■ 路演的通用逻辑链： 样例2

- ◆ Why
- ◆ What
- ◆ Where
- ◆ When
- ◆ Who
- ◆ how

#### 第一部分：市场在哪？市场特点和解决方案是什么？

1. 市场规模和定位
2. 细分市场
3. 核心痛点
4. 解决方案
5. 是否经过验证？
6. 商业模式
7. 产品服务
8. 市场验证
9. 用户口碑

#### 第二部分：能赚多少钱？何时赚到？凭什么赚到？

10. 成长空间
11. 推广方案
12. 竞争优势
13. 竞争对手
14. 合作伙伴
15. 创业团队

#### 第三部分：需要多少资金？怎么用？怎么退？

16. 融资需求
17. 融资用途
18. 退出渠道

#### 简析：样例2路演逻辑意在表达：

- A. 我找到了一个很不错的利基市场
- B. 利基市场特点和我的解决方案
- C. 我是可以做到的，我是怎么做到的
- D. 我的竞争优势
- E. 未来想象空间很大
- F. 来吧，投资我们团队吧！

### 3. 路演的逻辑表述（推荐）

1. 公司的愿景、使命、价值观是什么？最开始你的发心是什么很重要？
2. 用户/市场痛点。到底我面对的是什么用户？
3. 不解决这些痛点的后果是什么？
4. 解决方案。
5. 市场规模。到底这个想象空间有多大？
6. 现有成果。到目前为止已经做了哪些成果或者是证据？
7. 竞争分析。与市场上的主要竞争对手做对比分析，对标企业是谁？
8. 商业模式。怎样设计收费？成本结构、配置资源，利益最大化、可持续高速发展？
9. 创始团队。创始人？核心各自背景？为什么做这件事对我们来说是重要的？
10. 财务预测。能做到什么样的营业额？什么样的利润水平？
11. 融资的需求，现在先要投入做什么？有哪些需求？

# 七、什么样的路演风格适合你？

---

# 路演风格简介

## ■ 1. 领袖型：气场占优

- ◆对个人魅力认可推演至项目认可（需要有领袖气质）

## ■ 2. 分享型：攻城略地

- ◆用观点占领市场（需要有教育和分享能力）

## ■ 3. 对接型：逻辑输出

- ◆用平台对接资本（要有路演系统和路演线路图）



# 思考与训练

---

# 思考和训练

- 你认为自己的路演风格属于哪种？
- 路演中如何准备答辩问题
- 如何避免出现答辩通病
- 点评相关团队的答辩情况，指出：路演过程中出现的有点、不足，提供解决建议