

# 为结题而做如何破局？——大学生非遗项目的组织化转型研究

姜永琪

西安翻译学院 国际语言文化学院, 陕西西安, 710105;

**摘要:** 大学生创新创业项目普遍“重结题、轻落地”: 技术投入大、知识产权周期长、结项即停运。本文以团队“数智焕活”非遗项目为例, 呈现从“平台主导”到“组织主导、从“纯商业”到“公益与商业并行”的转型实践, 提出分层动态激励模型”和“轻量化组织转型”两条核心路径。2025年“3·15”后, 软著审核周期延长至6—8个月; 外包开发报价高达3—5万元, 而项目经费仅3000元; 结项时间又迫在眉睫。这些现实制约迫使我们放弃自建平台与软著申请, 转而依托志愿汇建立公益组织, 设计分层激励机制, 形成公益引流—多元造血—会员权益—商业变现—反哺公益的运作闭环。目前项目已采集20条非遗故事, 吸纳16名志愿者, 组建5人核心团队, 并开展了直播尝试。我们认为, 大创项目的真正价值不在于结题证书或知识产权, 而在于以项目促人才成长、以项目服务社会发展”。这一转型路径可为同类项目提供参考。

**关键词:** 大学生创新创业; 非遗数字化; 结题困境; 公益引流; 差异化激励; 组织化转型

**DOI:** 10.69979/3029-2735.26.04.115

## 1 问题的提出

大学生创新创业训练计划的本意是让学生在项目中锻炼能力、孵化成果。但在实际运行中, 大量项目陷入一种“结题即终结”的困境: 立项时轰轰烈烈, 结项后便没了下文。技术开发投入大、知识产权申请周期长、经费严重不足、学生团队专业不对口——这些现实问题叠加在一起, 让许多项目只能以“完成结题为目标, 而非实现落地。

具体到我们团队, 2025年获批校级大创项目数智焕活——非遗民俗沉浸式体验与青年共创平台构建研究”(X202512714135)。初衷很简单: 利用学院六国语言的优势, 收集非遗故事, 通过多语言传播扩大非遗影响力。最初方案也很“标准”: 自建一个青年共创平台, 申请一项软件著作权, 用AR/VR技术呈现《聊斋志异》《山海经》里的故事。

但项目一启动, 问题就来了。技术方面, 自建平台需要前端、后端、UI设计多角色配合, 我们团队成员以法语、英语专业为主, 技术能力根本不够; 外包开发报价3—5万元, 项目经费只有3000元。政策方面, 2025年“3·15”后软著审核周期从3—4个月延长到6—8个月, 项目5月就要结项, 时间上根本赶不上。可持续性

方面, 就算平台勉强上线, 后续谁维护? 谁来持续运营?

我们意识到, 如果按原路走, 这个项目大概率结项即终结”, 根本没法实现把非遗传播出去”的初心。这就是典型的为结题而做”。

## 2 转型方向的形成: 从平台思维到组织思维

2026年, 团队参加了中国国际大学生创新大赛, 这次经历成为项目转型的转折点。大赛设置了公益赛道, 促使我们思考“以公益为入口”的可能性; 评委对项目”落地能力的重视, 也让我们认识到, 社会价值比技术先进性更具长远意义。参赛过程中, 我们重新确立了目标: 从搭建一个平台”转向”建立一个组织。

我们开始寻找可借鉴的实践模式。“蓝信封”公益组织引起了我们的注意。这个组织运作方式很清晰: 大学生志愿者与乡村儿童书信往来, 每完成一封信即可获得志愿时长认证; 公众每月小额捐款成为“月捐会员”, 形成稳定的资金来源; 销售带有组织标识的文创产品, 既传播公益理念, 又获得实际收益。

另一个参照是“中国社会福利基金会免费午餐项目”。该项目通过直播学校午餐的制作过程, 让捐赠者监督善款使用, 将直播流量转化为公益捐赠。清华大学新闻与

传播学院课题组发布的《活态传承——直播打赏与非遗传播研究报告》指出，非遗传承人通过直播展示技艺，既拓宽了收入来源，也获得了观众认可；观众通过打赏参与文化消费，助力非遗实现“活态传承”。

看完这些案例，我们意识到原来的思路需要调整。想清楚了三件事：第一，与其自建平台、死磕软著，不如依托现有工具，零技术门槛启动；第二，不能只依赖大创经费，要用月捐、直播、义卖多条腿走路；第三，不能只为参赛凑成果，要把目光放长远，真正为社会服务。

### 3 组织化转型的机制设计

#### 3.1 有门槛的动态激励机制

公益项目参与者流失是常见难题。我们参考蓝信封“的做法，结合团队实际，设计了一套分层激励办法。

1.基础规则 每人每天最多提交3次任务，单次合格可获得1小时志愿时长，单日基础上限为3小时。

2.质量分级 根据内容质量差异化授予时长，设置三个层级：

不合格内容：给予0.5小时作为鼓励，不计入每日限额

合格内容：给予1小时，需满足基本信息完整、表述清晰

优质内容：给予10小时奖励，同样受每日3次提交限制，但奖励独立计算

优质内容的标准包括：故事完整性高、语言生动、有独特视角或创意呈现（如音视频、IP设计等）。经多次讨论，我们将“合格”底线定为“故事六要素齐全、语言通顺、有文化背景说明”。

3.持续参与奖励 为鼓励长期参与，设置阶梯式奖励：

连续参与3天：第4天起，合格内容奖励提升至1.5小时/条

连续参与7天：第8天起，合格内容奖励提升至2小时/条

累计提交10条合格（含优质）：从第11条起，合格内容奖励提升至1.5小时/条

累计提交20条合格（含优质）：从第21条起，合格内容奖励提升至2小时/条

若连续3天未提交任何内容，连续参与奖励重置。

4.主动联系机制 对优质内容创作者主动联系，给予额外时长与荣誉激励。我们设定三次优质投稿后主动联

系”的触发规则，通过微信或电话沟通，了解其参与动机，邀请加入核心群组——这是挖掘核心成员的第一步。

5.核心成员筛选与权益 对于在核心群组中持续产出优质内容、积极参与组织事务的成员，可优先获得实践岗位推荐、景区会员权益等发展激励，形成“短期时长激励+长期发展激励”的双重机制。

6.线上线下结合 目前参与志愿者均为本校学生，主要参与线下实地采集（如走访西安周边非遗传承人）。后期计划向外校拓展，通过“家乡非遗主题吸引外校学生上传家乡非遗资料，满足不同群体需求。

从心理学角度看，这套机制回应了人的三种基本需求：自主性、胜任感和归属感。参与者自主选择采集内容，体现了自主性；获得分级认可，满足了胜任感；被主动联系并纳入核心群，增强了归属感。三者协同作用，使激励机制具备长效运营的可能。

#### 3.2 公益—商业双轮驱动闭环

基于上述设计，我们构建了公益引流—多元造血—会员权益—商业变现—反哺公益的闭环。

公益引流：依托志愿汇平台建立“红途数记”公益组织，通过分层激励模型吸引首批参与者。以解决大学生志愿时长的现实需求为切入点，快速给予时长，有效吸引了第一批参与者。

多元造血：通过月捐会员、直播收益、公益义卖、景区合作形成多元化资金来源。直播方面我们已初步尝试，测试“观看直播给时长”机制，为后续积累粉丝和流量打下基础。

会员权益：通过景区门票优惠、专属活动等提升用户粘性。计划积累一定粉丝后与中小景区接洽。

商业变现：通过IP授权、导览开发、文创销售实现价值转化。目前已采集的20条非遗故事中，已筛选出部分优质素材，计划后续孵化IP。

反哺公益：将商业收入用于扩大志愿者规模、增强会员权益，形成良性循环。

这一模式呈现出“社会企业”的基本特征：以公益目标为出发点，借助市场化手段实现自我造血，在追求社会价值的同时兼顾经济可持续性。

### 4 转型实践与初步成效

#### 4.1 转型前的困境（2025年）

平台开发：自建无法实现，外包报价3—5万元远

### 超经费

软著申请：政策收紧后周期6—8个月，无法在5月结项前完成

内容采集：仅采集少量故事，未形成规模

核心成员：团队松散，核心成员为零

资金来源：仅依赖3000元大创经费

### 4.2 转型的关键决策（2026年）

决策一：放弃自建平台与软著申请，依托志愿汇现有平台。

决策二：在志愿汇注册“红途数记”公益组织，作为运营主体。

决策三：设计分层激励模型，明确质量分级、持续参与奖励、主动联系规则。

决策四：以解决大学生志愿时长的现实需求为切入点，快速吸引首批参与者，通过校内宣传招到16名志愿者。

决策五：通过主动联系筛选核心成员，从16人中选出5人形成核心团队。

### 4.3 初步启动成效（截至2026年3月）

维度当前数据说明：

志愿者招募16人目前均为西安翻译学院在校生

故事采集20条包括《聊斋志异》《山海经》相关故事

核心成员5人通过主动联系筛选，形成核心团队

启动资金500元大创经费及团队自筹

直播尝试已进行测试“观看直播给时长”机制

志愿汇组织计划中近期完成注册

粉丝积累暂无尚未规模化传播

景区合作暂无计划积累粉丝后接洽

从表1数据来看，“吸引首批参与者”的可行性已得到初步验证。下一阶段重点：完成志愿汇组织注册、扩大志愿者规模、完善激励机制、积累优质内容、持续直播尝试。

## 5 可复制的“轻量化组织化转型”模式

从我们的转型实践中，可提炼出以下启示：

第一，结题不是终点，是起点。与其做一个结项即停的“短期成果，不如设计一个能持续运作的“组织”蓝图。

第二，不必为项目开发平台。志愿汇、微信公众号等现有工具足以支撑。

第三，设计差异化激励而非平均分配。必须完成任务才能获得时长，通过质量分级激励优质内容，通过主动联系筛选核心成员，通过持续参与奖励留住核心创作者。

第四，以解决大学生志愿时长的现实需求为切入点。大学生对志愿时长有切实需求，以此为突破口，能有效吸引首批参与者。

第五，以“家乡非遗”覆盖全国。每个人对家乡有情感认同，让志愿者采集家乡非遗故事，天然有参与动力。

第六，通过主动联系挖掘核心成员。从参与者中筛选出真正有热情、有能力的人，培养为组织核心。我们“三次优质投稿后主动联系”的规则，在实践中验证了有效性。

第七，把“项目”转化为“组织”。项目可以结项，但组织可以持续存在——这才是解决“结题即终结”困境的根本出路。

## 6 讨论与展望

### 6.1 创新点

1.机制创新：提出“分层动态激励模型”，将质量分级、主动联系、持续参与奖励结合，有效应对用户流失。尤其是“三次优质投稿后主动联系”的触发规则和阶梯式时长奖励设计，为同类项目提供了可操作的参考。

2.路径创新：构建“公益引流—多元造血—会员权益—商业变现—反哺公益”闭环，形成“轻量化启动—差异化激励—造血式发展”的完整路径。

3.实践创新：以“轻量化组织”替代“重资产平台”，依托现有工具，为资源有限的大学生项目提供了可复制的转型范式。

### 6.2 理论贡献与风险

理论贡献在于：将自我决定理论、社会企业理论引入大学生创新创业研究，揭示了“差异化激励”在青年参与中的动力机制——自主性、胜任感、归属感三要素协同作用，构成了持续参与的心理基础。

同时，模式也存在局限与风险：

时长泡沫风险：优质内容单条奖励10小时，与合格内容差距较大，可能诱使参与者为获取高额时长而提交低质量内容。对此，我们设置人工审核机制，所有提交内容需经审核确认质量等级，对异常时长的参与者进

行抽查复核。

运营成本风险：从启动到形成闭环预计需2—3年持续运营，平台依赖、审核成本、景区合作门槛等问题需逐步解决。

可持续性风险：月捐、直播、义卖等造血模式需要时间积累，初期仍依赖大创经费和自筹。

### 6.3 未来展望

未来可进一步探索：将模式复制到其他高校和地区，积累核心成员后尝试IP开发和文创销售，与中小景区建立合作，建立“非遗数字故事库”形成核心资产。

## 7 结论

以“数智焕活”非遗项目为案例，本文呈现了从“平台思维”到“组织思维”、从“纯商业”到“公益与商业并行”的转型过程，提出了“分层动态激励模型”和“轻量化组织转型”两条核心路径。面对软著政策收紧、技术开发成本高、结项时间紧迫等制约，我们放弃了自建平台，依托志愿汇建立公益组织，形成了“公益引流—多元造血—会员权益—商业变现—反哺公益”的可持续发展闭环。

目前，项目已完成20条非遗故事采集，招募16名志愿者，形成5人核心团队，初步验证了构想可行性。我们认为，大创项目的核心价值不在于结题证书或软件著作权，而在于能否“以项目育人才、以项目服务社会”。这一转型路径为破解大创项目“结题困境”提供了可复

制的范式。

### 参考文献

- [1] 刘冰清, 钟健丽. 非物质文化遗产数字化研究的脉络和热点——基于知网Citespace知识图谱的分析[J]. 安徽师范大学学报(社会科学版), 2025, 53(3): 90-99.
- [2] 詹绍文. 非遗数字化保护的风险治理研究[J]. 文化遗产, 2024(3): 45-52.
- [3] 清华大学新闻与传播学院课题组. 活态传承——直播打赏与非遗传播研究报告[R]. 北京: 清华大学新闻与传播学院, 2022.
- [4] 邹城. “公益+市场”破解非遗传承难题[N]. 大众日报, 2025-11-26(3).
- [5] 将文创产品输出为公益善举[N]. 益阳日报, 2025-10-27(2).
- [6] Deci, E. L., & Ryan, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. Psychological Inquiry, 2000, 11(4): 227-268.
- [7] Defourny, J., & Nyssens, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences[J]. Journal of Social Entrepreneurship, 2010, 1(1): 32-53.