

CROWDFUNDING INTELLIGENCE

The Ultimate Guide to Raising Investment Funds on the Internet

众筹的智慧

互联网投资终极指南

[英] 克里斯·白金汉 (Chris Buckingham) 著

张煜 译

给你一个小而美的成功框架

众筹并不高大上

人人都可以众筹 人人都是创客

众筹的代名词

如果你不是想创造下一个微软或阿里巴巴，那么这本书更适合你。

众筹是一个属于你的概念，
它出现在你的领域，需要你的认可。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

CROWDFUNDING INTELLIGENCE

The Ultimate Guide to Raising Investment Funds on the Internet

众筹的智慧

互联网投资终极指南

[英] 克里斯·白金汉 (Chris Buckingham) 著

张煜 译

给你一个小而美的成功框架

众筹并不高大上

人人都可以众筹 人人都是创客

众筹时代已经到来，

如果你不是想创造下一个微软或阿里巴巴，那么这本书更适合你。

众筹是一个属于你的概念，

它出现在你的领域，需要你的认可。

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Chris Buckingham: Crowdfunding Intelligence: The Ultimate Guide to Raising Investment Funds on the Internet

ISBN: 978-1907794988

© Chris Buckingham 2015

© LID Publishing

Copyright licensed by LID Publishing arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版由 LID Publishing 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-7325

图书在版编目（CIP）数据

众筹的智慧：互联网投资终极指南 /（英）克里斯·白金汉（Chris Buckingham）著；张煜译. —北京：电子工业出版社，2016.7

书名原文：Crowdfunding Intelligence: The Ultimate Guide to Raising Investment Funds on the Internet

ISBN 978-7-121-28953-8

I. ①众… II. ①克… ②张… III. ①互联网络—应用—融资 IV. ①F830.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 120308 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春 文字编辑：聂志尊

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14 字数：148 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版

印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

目 录

第 1 部分 基础知识1

1.1 众包2

1.2 众筹方式和模式9

1.3 众筹的弊端29

1.4 众筹活动38

1.5 动机50

1.6 众筹活动策略58

1.7 项目策划63

第 2 部分 准备工作81

2.1 确定项目范围82

2.2 对目标投资者做调研86

2.3 向大众做出承诺99

2.4 保持活动管理团队的
高效运作110

2.5 阶段目标和最终目标119

2.6 职责分配123

2.7 众筹模式126

2.8 选择平台135

2.9 社交媒体138

第 3 部分 激励大众参与 ... 145

3.1 目标用户146

3.2 产品（或服务）的
价值150

3.3 礼品152

3.4 故事创作159

3.5 营销信息164

3.6 文案166

3.7 使用主动句180

3.8 在社交媒体上发布的
内容187

3.9 达到目标融资额之后 ... 191

第 4 部分 开始众筹之旅 ... 195

第 1 部分

基础知识

- 1.1 众包
- 1.2 众筹方式和模式
- 1.3 众筹的弊端
- 1.4 众筹活动
- 1.5 动机
- 1.6 众筹活动策略
- 1.7 项目策划

An abstract graphic featuring a large, dark, irregular ink splatter or blotch on the left side of the page. The splatter has various smaller droplets and streaks extending from it. In the center, there is a large, light-colored circular area that serves as a background for the chapter title.

1.1 众包

人们一起行动来实现预定目标，这一方式并非新鲜事物，它可能已存在千年，新鲜的是实现目标的沟通途径和安排方式。以往依赖周围邻居和家人才能得到的结果，现在我们可以与相距千里的人们一起实现。这是一个强有力的概念，它定义了我们这个时代。

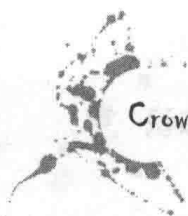
在开始之前，我们先来定义一下众包和众筹。布莱恩·罗宾唐（Brian Rubinton）在他 2011 年发表的一篇学术论文中这样定义众包：“一方为了实现一个目标，寻求并接受多方的帮助，并向他们提供某种形式的价值作为回报的过程。”接着他这样定义众筹：“一方为了给一个项目融资，寻求并接受多方的小额捐助，并向他们提供某种形式的价值作为回报的过程。”

众包这个概念由美国人克里斯·安德森（Chris Anderson）在 2006 年初次使用。他为《连线》（Wired）杂志写了一篇名为《众包兴起》的文章。这是第一次网络化社交世界里的大众被认为是可以帮助企业

维持活动的实体。而安德森开始了解众包是在 2004 年，当时一家医疗机构为了制作自己的宣传材料在寻求病人照片。最终这家机构发现，他们无须有偿雇用摄影师拍摄病人照片，而可以从一个出售上百张便宜图片的网站买到足够多的合适的照片。这些照片之所以便宜是因为它们是由一些摄影业余爱好者利用业余时间拍摄的。这个群体的特别之处在于，他们从出售照片这一副业中也取得了可观的收入，且其中一些照片质量非凡。这些人中的许多都从事着普通的日常工作，并把他们所有的空闲时间都投入到了这一业余爱好上。

这一案例的重要之处在于它突出了职业阶级（pro-am class）兴起的本质。曾被认为是职业阶级专用工具的产品（如本案例中的昂贵照相机）现在变得足够便宜，普通人也可以买得起，而且业余摄影师还可以在网上免费学习照相机的使用技巧。通过在网络社区里的互动，他们传播了相关知识、技巧、注意事项，这些全都是免费的，而他们由此也获得了一种社会资本，一种作为权威的声望，甚至一种销售其作品的商业模式。

上述案例也表明了职业摄影师面临的一个问题：他们现在不仅要与其他拥有专业知识和高级设备的职业摄影师竞争，还要面对人数急剧增加的业余摄影师及其可能以非常便宜的价格出售的质量上乘的摄影作品，需要购买图片的人们在较低的价格水平上也有了众多选择。另外，修图软件可以让图片呈现出远比原始图片有质感的效果，而业余摄影师可以免费学习这些软件，如 GNU 图像处理程序（GNU Image Manipulation Program, GIMP），来增加自己作品的价值。他们



可以在网站上出售或者免费提供自己的作品，并获得同伴的反馈。幸运的话，这些图片还可能广泛流传，产生更为深刻的影响。

例如，一名意大利北部的年轻人贾科莫·萨尔代利（Giacomo Sardelli）将来自国际空间站的照片合成为一段短片，起名叫《在那更遥远的地方》（*Further Up Yonder*）。2012年年底，他将宇航员拍摄的上千张地球延时照片与宇航员的音频合成起来，发布在了Vimeo上。仅仅一周的时间，这个短片的点击量便达到十万次。而他本人受到了英国《卫报》的报道及BBC Newsround栏目的采访。萨尔代利提供了创意，NASA提供了图片，Digital R 3public提供了配乐*Synthetic Truth*，萨尔代利将这些元素整合起来创造出一段精彩的视频供全世界的人们分享、观看，为之赞叹。

我们可以看到，这些精彩之作并不是由大城市里的大公司创造出来的，而是出自那些对自己的爱好（不论是软件开发还是摄影）充满热情的个体之手。这种方式打破了传统知识产权的限制，只需遵循知识共享许可协议（Creative Commons licence）即可，这可以让原创者与他人共享自己的作品，并在原创作品的基础上制作出更新颖的作品。

《在那更遥远的地方》不只是一个体现众包的案例，它还反映了业余爱好者不为别的目的，单纯为了做出成果而努力。如果这个视频是NASA要求做的，那我们讨论的重点将是这个人出色地完成了一项任务，而非现在视频实际创造出的艺术效果。

开发艺术创作并不完全等同于众包，回忆一下布莱恩·罗宾唐在

本章开始给出的定义你就能明白。萨尔代利的事例并不是“一方为了实现一个目标，寻求并接受多方的帮助，并向他们提供某种形式的价值作为回报的过程”，而是一方（萨尔代利）为多方（大众）创造价值，仅因为他有这个能力。他有做这件事的意愿、技术和视野，并有能力把这些元素整合起来。

萨尔代利也许会成为一名顶级电影制片人，显然他有此天赋。也许 NASA 还会请他再制作一段视频，不过这与众包仍然不同。NASA 请的是萨尔代利，而非大众。如果 NASA 请大众来做，那么就是在使用众包，是在大众中开发资源和价值。

当代政客往往声称他们了解所有事物，但专业人士绝非如此。有时专业人士与需要解决的问题距离太近，反而不能给出答案。但如果把问题抛给大众，他们可以从背景千差万别的许多不同的人那里得到反馈，这是众包的优势，它能够为一个领域的问题提供来自其他不同领域视角的答案。换句话说，门外汉可能会用新的视角看待问题，不会被这个领域的一些限制蒙蔽。

当然，我们仍然需要专业人士。而众包中的专业人士可以是那些对某个主题充满热情的人，而不一定来自该主题所在领域。专业人士可以指对某个主题有着深刻见解，有意愿运用自己的知识参与进来的任何人。

众包是众筹之父。由于媒体的广泛报道及其对利益相关者的实用性，众筹发展得非常迅速。但对众筹的批判并不少见，其中比较强烈

的是来自“专业人士”的声音。他们争论的焦点在于，以往通过风险资本家、商业天使或商业银行家的融资体系可以更多地听到他们这些专业人士在企业项目开发上的建议。有这些人参与时，企业筹集到的不只是资金，还可以通过与他们接触，充分利用他们在系统、网络 and 基础结构方面的知识为企业增加价值。但是众筹改变了这一状况，尤其对创意产业，它使得项目经理（企业家）不需要说服风险资本家、商业天使或商业银行家相信某个项目的价值就能筹集到完成项目所需的资金，而且项目经理可以根据自己的情况来融资，比以往任何时候都更有自主权。

不过这也并不意味着众筹就是一种更容易的融资方式。申请者需要通过深思熟虑和详细的策划与宣传说服大众来支持自己。在这个过程中，业余爱好者和专业人士都可以提供帮助。业余爱好者可以通过社交媒介互相提供有用的建议。这些建议可以关于价格、用法，甚至哪里可以找到面对面的帮助。社交媒介使得这种互动成为可能。

对创意产业来说，众筹是一种巨大的积极的转变。斯图尔特·弗雷泽（Stuart Fraser）教授在他 2011 年发表的报告中指出，创意产业经常被金融机构误解，融资对于它们来说比对其他产业更困难。原因有许多，最主要的是其“道德危机”（moral hazard），道德危机是指将为某一项目筹集的资金挪作他用。为一个项目融资时，这一担忧对众筹和对传统融资方式都适用。例如，我是一名玻璃制品方面的视觉艺术家，需要买一个新的熔炉来加热玻璃。我向大众寻求帮助，希望他们借给我 2 000 英镑。于是，大众决定借给我这笔钱。然而，我拿到

这2 000英镑后并没有买熔炉，而是用它付了自己的其他账单。这是道德危机的一个例子，我没有将筹集到的资金用于发起融资时陈述的目的，而用在了别的方面。

在旧体系中，投资方借给我2 000英镑供我购买有货币价值的资产，万一我破产了，投资方虽然损失了资金，但他们还可以把熔炉卖掉抵消一部分损失。但在道德危机的情形中，如果我将资金用于其他目的，如还账，那么对于投资方来说，不仅钱没了，而且也没有资产可以变卖来减少损失。

这个案例非常明了。任何人向贷款机构借款时，道德危机都是这些机构面临的一个切实的风险因素，更不用说创意产业了。而且，一部戏剧或一件艺术品成功的可能性很难预测。谁也不知道哪部作品会取得像《捕鼠器》(*The Mousetrap*) 那样的成绩，谁会成为下一个马克·罗斯科(Mark Rothko, 美国抽象派画家)。

投资机构的专业人士喜欢确定性，至少是幻想中的确定性，这是创意产业面临的又一问题：向创意产业贷款对传统投资方来说风险太大。然而，创意产业及其他产业的一个新的希望已经出现，这就是众筹。

众筹不只对创意产业有帮助，对其他产业也是一种有效的融资方式。当然，众筹有风险，它并不是一条容易的融资渠道。在你进入公众视野之前，需要考虑许多因素。众筹可能改变我们的做事方式。它意味着以往决定一个项目能否筹得资金的“守门人”现在不再具有决

定权。现在，一部戏剧或一件雕塑的价值由大众决定。生产者也可以利用众筹在正式生产产品之前测试产品的市场反应。利用众筹，制作出一个可能的产品或一件艺术品，观察大众的反响。大众喜欢，继续获得融资；大众不喜欢，停止融资。

对于具体的产品或服务，它还可以帮助生产者估计市场规模，在投入过多的资源之前预售产品。这样可以提供非常有价值的市场信息，我们将在后文详细探讨众筹的这一作用。



1.2 众筹方式和模式

首先我们应该明确，为项目众筹融资是一种一旦成功便意味着机遇的企业行为。在我们探讨众筹模式之前，先来明确一些概念。英国著名作家大卫·瑞伊（David Rae）这样定义企业机遇：“机遇可能已经存在，也可能需要我们创造才能出现。我们可能现在就能识别出来，也可能未来才能。机遇的种类包括以下内容。

- 一种产品或服务的市场空缺
- 一种供求不平衡的状态
- 一种可以在未来创造出的可能性
- 一个可以解决的问题
- 一种更有效率的商业流程、体系或模式
- 一种尚未得到应用的新兴技术或方法
- 产品、流程或商业概念等在不同领域之间的转换使用
- 其他人们如果了解便会觉得有用的商品或体验

我们需要将 P2P (Peer-to-Peer) 个体融资和 P2P 项目融资区分开来，它们是众筹的两种方式（见图 1.2.1）。

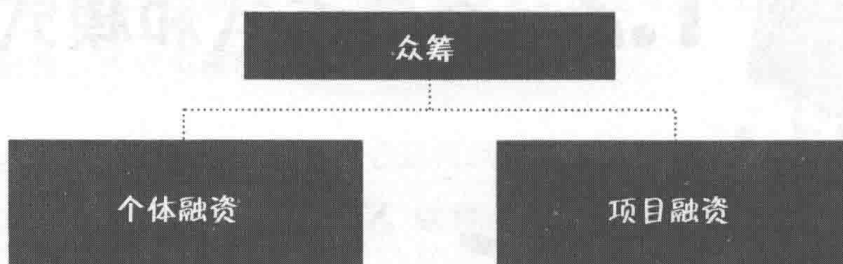


图 1.2.1 众筹方式

个体融资指出于个人目的借贷资金，如个人想买一辆汽车、一艘轮船或扩建房屋。在这种融资类型里，人们借钱的原因很多，但都出于个人目的。

相反，项目融资指将筹集的资金用于抓住企业机遇。“项目”一词指代广泛，扩建房屋或购买轮船都可以看作一个项目，但在本书中，项目专指企业机遇。这个定义很重要，因为企业机遇在某种程度上并不持久，可能很短暂。换句话说，这里所指的机遇并非像传统经济模式中的机遇那样长期存在，而是以项目为基础的——项目经理发起一个项目，达到项目要求，结束项目，准备开始下一个。这种模式在创意产业中很常见。由于一个项目持续的时间可能很短，所以企业机遇也是短暂的。

例如，对于一部戏剧作品，我们暂且命名它为“戏剧”，经过策划、排练之后，在可能出现的表演机会到来之前它便被搁置下来。但

是其管理团队、技术团队和演员们将继续与全新的团队合作别的作品。由于他们在别的地方参与着别的戏剧作品，“戏剧”便成了一个短暂的机会。这种模式在创意产业中很常见，一个项目只有在短暂或特定的时间、地点内才有效。这与要求项目能可持续发展的传统企业投资类型相反。

因此，企业必需有某种类型的收入维持自身的运行。即便社会企业，除了不断申请捐赠或补助资金，也需要有维持企业运行的其他收入渠道。将个人贷款用于企业项目的例子很多，这与企业家或艺术家使用私人信用卡或其他透支方式来资助自己的想法有相似之处。

一些文献认为众筹既是 P2P 个体融资方式也是 P2P 项目融资方式，这两种说法都有道理，不过本书主要关注项目融资。在开始之前，我们先来介绍一下众筹的方式和模式，由个体融资方式到项目融资方式。这样可以帮助众筹新手做好准备，帮助我们理解不同的申请模式。众筹本身并非新鲜事物，新鲜的是如何与千里之外的人取得联系为项目融资。

如图 1.2.2 所示，每种众筹方式都有对应的模式。

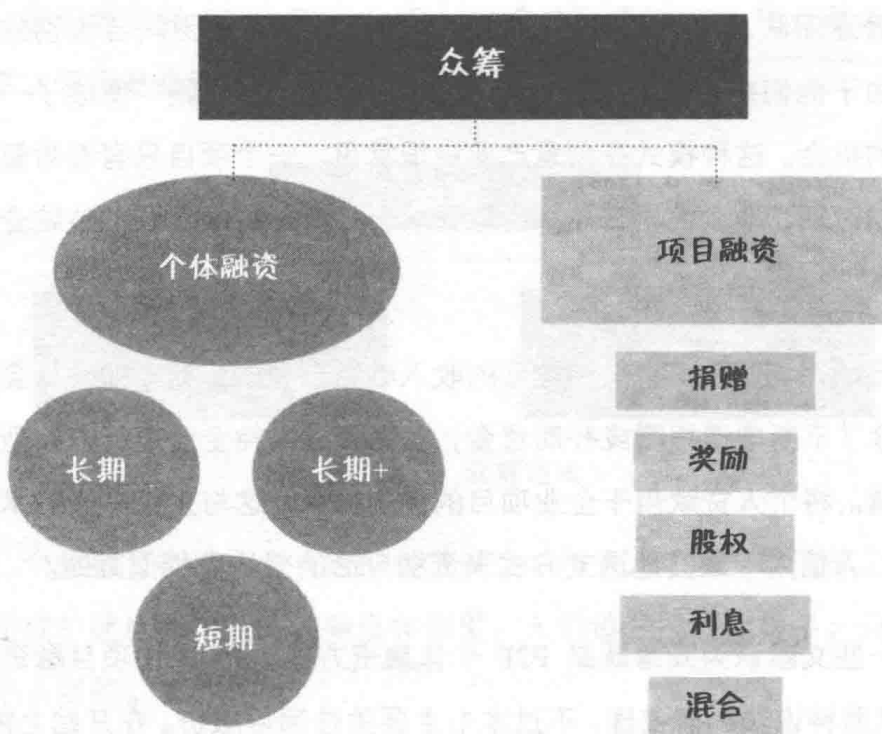


图 1.2.2 众筹方式对应的模式

由图 1.2.2 可知，个体融资与项目融资这两种不同的众筹方式各自对应的模式也不同。

个体融资：长期贷款与短期贷款

从概念上讲，个体融资众筹比项目融资众筹简明许多。个体融资众筹又可以分为三种：长期贷款、长期+贷款、短期贷款。贷款利率一般可以参照市场利率，但如果你申请的是发薪日贷款（pay-day loan，一种短期贷款，指以更高的利率将资金借给个人救急，个人要在下一个发薪日将贷款还清）等短期贷款就另当别论了。

Zopa 于 2005 年在英国成立,是第一个提供 P2P 个体融资的平台。2010 年, Ratesetter 也加入进来。Ratesetter 和 Zopa 均处于长期个体融资市场。截至本书完成之前,英国短期贷款市场有两家参与者: Piggy Bank (2012 年在英国工商局注册) 和 The Lending Well (2011 年在英国工商局注册)。这两家公司在 2013 年至 2014 年都关闭过一段时间。目前, Piggy Bank 仍办理贷款业务,但不再接受来自大众的贷款者;而 The Lending Well 尚未开始办理业务。

新的模式不断出现,使得众筹成为一个生机勃勃的领域。近来的一个发展是 eMoneyUnion (2012 年在英国工商局注册) 平台的出现。在对它进行详细介绍之前,我们先来总结一下个体融资众筹的三种模式(见图 1.2.3)。

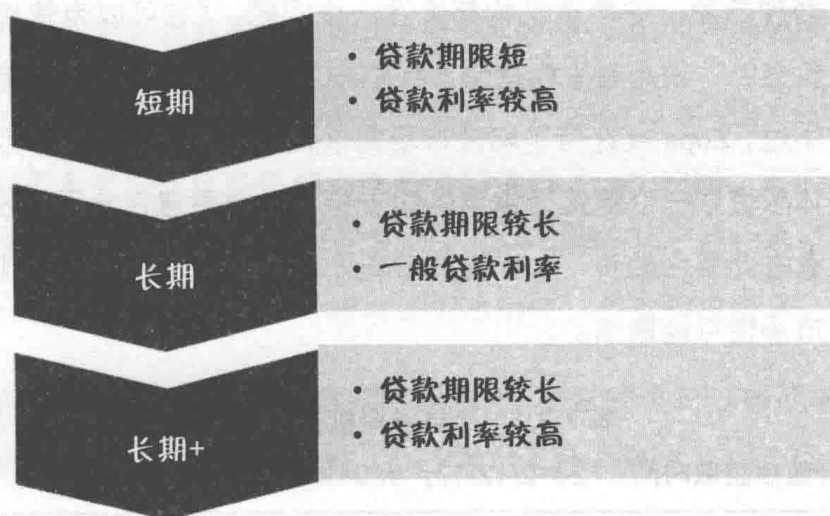


图 1.2.3 短期贷款市场与长期贷款市场