

创新创业与中国式众筹实践探索

□ 杨勇

我做众筹其实挺意外，并不是开始就看好。2013年9月18日，我们做了第一个咖啡馆：北大1898，不到一个月便火了起来。2014年，我们做了第二个咖啡馆：金融客，这个咖啡馆筹资金额一亿元，一下子点燃了想参与人群的热情。从2014年开始，近两年间我一交流的人数大概有1.5万人，估计听过我演讲的已超过10万人。在交流的过程中大家给我提了许多问题，促进我对众筹理解的深入。

中国式众筹的操作套路是没有固定方案、规则简单，而且金额都很大。我们现在做的项目基本上都是3000万元起步，最大的项目可能要筹20—30亿美金，规则有三条：等额返卡、股权平均、承诺5年不倒闭。如何保证咖啡馆不倒闭？就是钱多，如果一年最多亏1000万，有1个亿肯定五年亏不完。

那么，大家为什么要掏50万元的钱来喝这个咖啡呢？其实，每个咖啡馆都有一个主题，比如，水立方的主题就是体育。大家都知道冬奥会是一个很好的机会，但是冬奥会怎么挣钱其实很多人并不知道。咖啡馆能够提供很多增值服务，比如举行培训班，邀请国家体育总局的领导来讲政策，请2008年奥运会发财的企业家来告诉我们怎么挣钱，还会邀请海外冬奥会做得特别好的企业来谈冬奥会到底怎么挣钱。这里面有足够的资源和人脉，而很多老板的想法很简单，认为只要进来肯定能找到一个机会，价值就是几百万甚至上千万。

众筹进展

1. 众筹品牌咖啡馆

大家都知道苹果品牌体验店挣钱，但是一般品牌体验店很难挣钱，而且投资巨大。我们如何操作呢？举宝马咖啡馆例子，我们调研了许多车主，设计出这样的规则：第一，出50万返50万的咖啡券；第二，给1/200的股份。另外，我们与厂商谈一个条件：传统客户需要企业花很多钱去维系客户关系，现在让用户自己掏钱维系，所以作为厂商你必须自己出一笔钱。这样一来，对于车主来说，花50万可能得到100万的回报，非常值。而对厂商来说，不用自己掏钱便维护了客户资源。我们的咖啡馆有一个模式，要求股东每年在咖啡馆必须值一天班，值班的核心是必须要办一场活动，所以我们咖啡馆每年就要办100—200场活动。相信这个店开完后，所有的汽车品牌都会用同样模式开这个店。为什么？奔驰公司可能也并不要1个亿的资金，但是如果用传统方式开店，每天给客户打电话，告知有很多活动邀请他们免费来看，实际上效果并不好。利用众筹的模式可以把客户全部吸引过来，这种模式还非常健康，可复制性也非常强。

2. 众筹“一带一路”咖啡馆

“一带一路”是国家的一个重要战略，其实对很多民营企业来说，不知道如何参与。我们未来五到十年可能在全球众筹几百个“一带一路”咖啡馆。比如去巴基斯坦开一个咖啡馆，它的作用是：第一，负责收集巴基斯坦好的投资机会。我们每个咖啡馆的200人都是精心挑选出来的，每个人都是有几千万投资能力的人。这种方法一下子就把大家“走出去”的问题解决了。相反，外国人想走进中国，它也是一个通道。

3. 众筹葡萄酒庄

众筹还能解决消费方面的问题，比如，我们现在可能要在张家口市怀来县众筹一个葡萄酒庄，怀来葡

萄酒品质高，但是经营状况并不好。未来我们可能会跟他们一起合作，操作规则就是咖啡馆模式，大概一个酒庄的规划众筹人数100—200人，投资2000万，也就是每个人20万，它这种方式好在那里？第一，平均每人一亩多葡萄园，大概能产300瓶葡萄酒，对于这群人来讲，基本上自己喝点、送点，就解决了问题。想象一下，未来五六年众筹1000个葡萄酒庄，这意味着什么？海外的葡萄酒庄形成一种氛围，起码得花几十年的间，用众筹的方式5年就能形成，关键是非常健康。

4. 众筹杂志

大家都知道用传统方式杂志非常难做，但是我们认为传统媒体是宝贝。原因很简单，现在新媒体、自媒体热了，但是真正好的东西都是传统媒体做的，新媒体有效率、有速度，但是他们很少出好的内容；传统杂志除了不挣钱其他都好。我们正在操作的一本杂志非常简单，“双创”这么热，居然没有一本相应的杂志。这本杂志就是定位优秀人才创业，我们投资5000万。这笔钱怎么筹？我们跟投资人讲了三句话：第一，只报道最优秀的创业者；第二，承诺五年不倒闭；第三，五年大概要报道几千家优秀的创业者，所有数据完全开放。理论上讲，五年时间只要从这几千家创业企业中看中一家，25万就当中介费了。我们跟这个团队说，给高工资，杂志既不需要考虑挣钱，也不需要考虑广告，相信内容会做得非常纯粹，一定会越办越好。

如果这本杂志做得好，未来我们可能做100—200本杂志。

5. 众筹学校

做大学是一个非常难的事情，要很多钱，投资周期很长。我们刚刚看了一块200亩的地，想做一个众筹式的创业大学。首先，找200个中关村的老板，每人掏200万，就是4亿，我们目标是10亿。其次，招生。一个新的学校招生非常难，我们要求出钱的人必须推荐几个优秀的创业者和老师。我在很多场合上说，要在中关村做一个中国最好的创业大学。200个有理想的人通过自己的影响力，一下子就传开了。传统的学校5—10年才能走到这一步，而这种方法3年就做到了，关键是没有压力。因为老板们掏200万就成为学校的股东，还可以得到200万的培训经费。

6. 众筹银行

用众筹的方式做银行就是讲故事，而且讲得非常简单。我们找100个人，每人掏1亿，关键不是谁的钱都要，只找老年产业链条上企业家的钱，我们跟他讲三句话，基本上就有兴趣掏钱。第一，银行在国内是稀缺品。老年产业银行有可能会特批，所以只要批下来，起码是稳赚不赔；第二，出1亿就成为这家银行的股东，这实际上是一个非常好的信用背书。第三，这些银行批下来之后，会有非常多老年产业链上的机会，这个机会将优先给100个股东。

7. 众筹公益事业

这是我们明年的工作重心。首先从修楼开始，第一个楼可能是帮北大某学院众筹一亿修一栋楼。该院自2000年到现在EMBA毕业生大概有1500人，我们从中选出200人，每人掏50万。怎么保证让别人追着给钱呢？有两条秘诀：一是创造稀缺性；二是回报吸引人。这栋楼的名字每个人都可以参与命名，而正常情况下捐助50万不可能获得这样的回报。另外，我们还会为这200个人办一个培训班，



中国式众筹的布道者和领军人物杨勇演讲。

本报记者 周维海摄

请的都是一流的老师。大家觉得模式很好，第二年还可以继续出钱，并会把自己的朋友带过来，这样一下子就把校友资源盘活了。所以未来我们这个楼修完之后，我们希望给中国每个“211高校”用同样方式募一栋楼。

众筹对社会的改变

众筹在两个方面对中国社会改变非常巨大。第一是改变社会组织。过去10年我大概帮别人做过100多个协会，深度参与过30余个协会，有几点感触。首先，中国的协会普遍比较穷，工资给的少，留不住人。其次，传统协会基本上做着做着就成了会长和秘书长两个人的协会，缺乏活力。

很多人不理解用1亿做一个咖啡馆。如果把它理解成新型社会组织，就非常理解。这么多的钱，舍得花钱招人才，是大家的事情，参与感增强。我们特别强调平等，去中心化，这里没有老大，对谁都没有依赖性。不是说它没有中心，而是这个中心在不停地出现，以贡献大小论英雄。这样一来，就特别有活力。这种模式还非常透明，这要感谢微信，因为没有微信，我们这种模式不可能成功，我们能快速找到股东，也降低了沟通成本，效率非常高。

众筹逻辑

1. 大钱和小钱

中小企业融资是一个世界性难题，但是在众筹咖啡馆里融资，事情就变得简单。比如，传统方式要融3000万特别难，先要认识一个能出3000万的老板，找到他之后他不一定能听懂你的项目，即使看懂这个项目，但是因为你没有契约精神就觉得你不靠谱。如果3000万变成100个人出30万，情况就不一样了，小钱通过众筹很容易地变成大钱。

2. 创业难与不难

众筹把投资者、消费者、传播者三种身分合一。创业为什么特别难呢？就是因为不确定的因素太多，而众筹把未来很多不确定的因素变为确定。相信，未来众筹对连锁行业的改变非常巨大。我们的众筹没有方案，而且决策迅速。在操作的过程中，我们发现没有方案比有方案效果更好。因为我们的众筹针对人群是中国一群相对来讲有风险识别能力的人，不管项目写得再好，永远有人挑毛病，但是当有方案时，这些人就不知道挑毛病了？当最后每个人把想要的东西告诉你时，最后反而汇总出一个特别的方案，效果非常不错。

我们有三条决策机制：第一，靠直觉做决策；第二，靠钱投票；第三，小额投资。万一我们都看走了眼了，不就亏几十万吗？你也亏得起。通过这三条准则决策，你就会发现决策就变得非常简单。

为什么叫中国式的众筹呢？因为我们觉得越做众筹，越觉得特别符合中国人，我们觉得众筹简直是为中国人生的，众筹就干三件事情（实惠、圈子、面子）。实惠：中国人的投资特点是，投资要保本。万一我们众筹这个咖啡馆，咖啡馆倒闭了，至少你还喝了50万的咖啡呢。珠宝店万一倒闭了你还买了百万的珠宝呢，你也觉得再坏我自己也能赚一点回来，所以大家会觉得心理上掏这笔钱比较踏实。

圈子：中国人做事特别在乎跟谁一块儿玩儿，一看周边有几个特牛的人，钱不多你也愿意跟着去玩儿。

面子：我们做的每一个项目，必须要做行业第一，因为你只有做到行业第一，股东才会觉得有面子，股东有面子才会在各种场合吹牛，吹牛就代表口碑。

我们做众筹就是把这三者设计到极致，你设计得越到位，大家掏钱越快。

为什么我们这种模式把很多东西不确定变成确定，就是因为我们有一个规则的改变，传统的投资

就是纯资金的回报，比如说我给你1万块钱，你给我2万的回报，但是大家要知道，所有的投资都是有风险的，你承诺资金给我100%的回报，一定对应着100%的风险。我们跟别人讲众筹永远只讲最坏的，我们现在强调的是价值回报。

所以通过变成价值回报之后，很多不确定性就可以变得确定了。

最难的众筹

前面是我们过去一年多做的一些探索，我们觉得什么样的众筹是最难的？肯定是人的众筹，因为人是最不靠谱的，理论上讲如果我们能够把人的众筹都可以做，那我们觉得众筹的想象空间是特别大的，我们把人的众筹想了一个比较通俗的名字叫做“人才IPO”。就是把个人当作一个标的，然后把你未来的20%拿出来众筹。我现在把我自己定价5亿，然后拿出20%来众筹（1亿），我现在已经收了3000万了，300万一份，很快会拿到1亿的现金，未来我所有收入的20%会分给这些股东。

哪些人适合人才IPO呢？我们觉得专业人士都适合人才IPO。比如说画家，当你看到一个年轻的画家有前途的时候，我们找100个人，每个人掏10万，1000万给一个年轻的画家，对这个年轻的画家来讲是非常大的一笔钱了，他就不着急挣钱了，专心发展，可以成长得非常健康。画家是需要有人捧才能出名，所以100个人变成他的股东的时候，有好的机会自然会推他嘛，他成功的机会就更多。万一发展没那么好的话，给每个股东画两幅画就OK了，两幅不够就画四幅，让股东觉得你值得起我就好了，因为他有专业能力，专业能力好的时候，它可以变现。像厨师、律师、演员都非常适合。

我们推人才IPO半年多非常顺利，我们觉得人才IPO可能是比众筹更牛的一件事情，我们觉得未来人才IPO对教育、医疗两个领域的改变非常彻底。比如说在全国选100个老师进行人才IPO，做成公益项目，每个老师给3000万。现在教育被诟病非常多，原因之一就是教师没有独立自主性，说白了知识分子没有骨气，他能有骨气吗？今天说一句真话，明天领导就找你谈话了。所以当教师们拿到3000万之后，与院长、领导的关系就会改变。学校想主教师们听话，唯一的办法就是尊重这些老师，其实就是所谓的话语权，从传统领导那儿转到了这些教育者的手上了。教育自然就回归它的本质了。

这些老师的3000万怎么来呢？你找100个企业家，每个企业家掏30万就好了，我们问了太多的企业家，有一个你非常敬重的教授，你愿意不愿意给他掏30万，没有不愿意掏的。这30万对他们非常值钱，可以成为朋友，这种方式的复制性非常强。比如说像林毅夫、周其仁这种，我给他募5000万、1亿是非常轻松的，因为后面愿意给他出100万的人，绝对是排队的。

这种方式到底有什么风险呢？其实我觉得基本上没有风险，我们列的是四个风险，大家可能考虑最多的就是道德风险，但是我反过来讲，我倒是觉得人才IPO能够把中国的道德风险规避得特别好，因为人才IPO是无限连带责任的，中国人不怕契约，合同我根本就不担心，但是跟我个人名声绑定了，大家会特别在乎。因为人才IPO是无限连带责任的，相信这个道德风险能够约束得非常好。

人才IPO，对社会的价值是在哪里呢？传统的方式你只要有一笔大钱，那笔钱是有很强的功利性的，我们这个人才IPO给你钱的目的是给你一笔足够的钱，首先让你没有后顾之忧，让你自己做自己喜欢做的事情，跟传统的资本的功利性是最大的不一样，我们很强调人这种人的自主性。比如说我拿了1亿之后，50%的钱随便花，剩下50%我必须进入一个公司的账目里面，公司有公司的那套监管规则，这就锁定了50%的资金的安全。刚才讲了我这个人才IPO，比如说我自己找了30个股东，不是

谁的都要的，我选择的都是对我有价值的人。通过这种方法把我未来5到10年需要的人，发展成为我的利益共同体。人才IPO做完，我的发展风险会降低很多，他们会给我很多机会。

大家会特别关心的信息披露，说白了你个人要挣钱和分钱，你的信息都要披露。我们有一个5%的原则，大家要给我投300万，显然不是说你赚了1000块钱给他分200块钱。我只需要把我今年单项收入超过500万的给大家汇报就行了，所以每年单项收入超过500万没有几项，你的隐私就保证了，而对股东来讲大的钱都可以分了，这就解决了信息披露的问题。

从法律角度，我们现在所有的操作都在200人的范围以内，没有回报承诺，都是在现有的法律框架下操作的。

我们觉得人才IPO这种方式的操作性特别符合中国国情，大有前途。未来年轻人可以怎么成长呢？上大学的时候可以IPO一次，你要的钱可能是30万、50万，不会因为你家贫穷的原因上不了学；毕业的时候可能要的钱是100万、200万，你不会因为哪个公司多给你5000块钱就跳槽，你有独立自主的职业选择；等你工作5到8年，你要的钱是500到1000万，可以创业了。

大家想想未来的年轻人如果通过这种方式发展，成长就会特别阳光，这个社会自然就会有活力。

众筹塑造完美社会

众筹为什么能够塑造一个完美的社会呢？

大家都知道两个人如果单打独斗，结果每个人都是自私的，典型的机场、火车站买假药的特别多。但是如果是反复重复的博弈的时候，你就会发现大家都会变得比较无私，会看中更长远的利益。中国式众筹就是重复博弈，它能避免劣币驱逐良币。为什么中国社会现在都觉得好多问题呢？根本的原因是这个社会的机制出了一些问题，该上去的好人他没上去，因为劣币在驱逐良币。大家可以看到我们众筹咖啡馆的模式，好人的话大家都更愿意给他机会，当好人都愿意给他机会的时候，就等于把好人都奖励了，那些特别自私的、特别算计的人，没人跟他玩儿了，自然就把劣币驱逐了。

用众筹方法把更多好人选出来的时候，说白了就让大家进入一个好人挣钱的时代，到了众筹避免劣币驱逐良币的时候，造福社会的想象空间就会特别大。

另外在众筹咖啡馆里面，我们强调平等，因为人多你必须兼容并蓄，所以说这种氛围很多人进来就特别喜欢。现在国家层面在鼓励“双创”，我觉得一个国家讲创新创业核心的一点要宽容失败，中国这个社会绝对是不宽容失败的，但是在众筹咖啡馆里面，每个人都失败过，所以你失败了别人只会鼓励你，这个氛围实际上是在鼓励大家做一些新的东西、有意思的东西，无形中在塑造一种美国硅谷的软实力，其实这是这个社会特别稀缺的。一个咖啡馆200个股东，未来我们100个、1000个、10000个咖啡馆可能就几百万了，这就改变了中国的创新创业环境，我觉得这是对社会各界特别有价值的。

最后一点我觉得众筹我们一直在思考，众筹对中国人最大的价值是什么？很多人对我们众筹其实有很多的误解，因为我们做的众筹的项目都特别大，都是1个亿的咖啡馆，很多人老觉得我们这是玩儿小圈子的，其实不是这样的。刚才讲了中国人不敢在熟人圈乱来，你会发现我们的咖啡馆里大家是非常讲规则的，我们创造的是一种规则文化，通过这种众筹咖啡馆的模式，你会发现在这个小圈子里形成一种规则文化（契约精神），未来我们通过能够产生成千上万个咖啡馆的时候，实际上就是几百万主流的商业人群大家都会讲规则，这就改变了中国。

（本文为杨勇12月17日在《科技创新大讲堂》第七期的演讲摘要）

众筹是“三好”的叠加

□ 何小锋



我国著名金融学家、投资银行专家、北京大学经济学院金融系教授、博士生导师、金融与产业发展研究中心主任何小锋演讲。

本报记者 周维海摄

众筹和做投资追求的最高境界是好人、好事儿、好制度组合的叠加。

杨勇提出的中国式众筹是非常有特色的，即搞众筹首先是好人。众筹需要建立一个好人聚集的朋友圈，我不否认社会上有一些坏人利用众筹骗钱，就像利用手机、互联网诈骗一样。

其次是好事儿，咖啡馆是一个众筹的平台，是大家发展事业的一个场所。如果一个咖啡馆有200个人搞众筹，每个人都有义务在这儿做一天的活动，大家有一种互相PK、竞争的感觉，这样我们的众筹咖啡馆才会越来越红火。

最后就是好制度，什么是好的制度？杨勇给了我们一个答案：没有老板、没有方案。

经济学第一假设，人是利己的，是自私的，中国式众筹并没有改变这一假设，而是在充分认识到这一本性基础之上改变了一个环节——把单次博弈中的取巧心理转化为多次博弈中的利他心理，把人心向善的一面激发出来，让他相信利他的最终结果也是利己，这是众筹非常有意思的创新之一。

（本文为何小锋教授对杨勇在《科技创新大讲堂》第七期演讲的点评）