

案例正文：

京东众筹平台，梦想汇聚地¹

摘要：2013 年被称为中国互联网金融的元年，宝类货币基金以及 P2P 投资成为这一年的热点中的热点，但是伴随着金融科技不断发展，众筹模式自 2014 年开始站到了时代的风口。面对淘宝和苏宁易购等纷纷积极拓展众筹业务，作为电商行业“大佬”的京东也绝对不会错过众筹这片“蓝海”，开启了进军众筹行业的疯狂征程，并最终占据了行业第一的宝座。本文从打造京东众筹众创生态系统战略、回归众筹本质经营战略和五大核心优势的角度来介绍京东众筹的创立过程。京东众筹的成功经验对于我国其他电商平台下的众筹模式构建、发展、完善升级具有良好的借鉴意义。

关键词： 京东众筹；生态圈；众筹

0 引言

随着互联网技术的迅猛发展，互联网金融作为互联网与金融相结合的新型融资模式对人们生产生活的的影响逐渐显现。与传统金融相比，互联网金融有着低成本、高效率的特点，但是其在本质上仍是金融，因而具备金融内生的脆弱性和不稳定性。目前我国政府对互联网金融的监管力度仍待加强，法律和制度方面的可行性措施研究仍在路上。具体来讲，第三方支付企业牌照发放过多，行业竞争加大；P2P 网络借贷平台近两年处于野蛮生长态势，“平台跑路事件”时有发生；众筹融资的法律地位尚未得到许可，一旦筹资人失信，与非法集资也只是一步之遥。众筹作为一种新型融资方式，颇受小微企业、创业个人的欢迎。相信，只要在合法合规的范围内进行融资，那么众筹一定会帮助更多的筹资者满足一个小小的愿望或是实现一个遥不可及的梦想。

众筹就是集合众人的力量筹集资金，可能会完成一件个人无法完成的事情，也可能会真正实现每个人的梦想。众筹融资作为一种新型融资方式，不仅改善了中小微企业创业难、融资难的现状，也极大地促进了“草根”创新，让处于社

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、杨柳、岳胜男、朱艳，北京交通大学经济管理学院陈翼撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

会底层、有想法、有创意的创业者能够有机会一展才华。近年来，众筹行业取得了突飞猛进的发展，众筹平台如雨后春笋般涌现。这其中京东众筹已成为众筹行业的佼佼者，它主要以产品众筹为主打方向，通过出资人和筹资人的沟通互动，推出令消费者满意的产品项目，极大地升级了消费需求。有京东这个电商大平台为京东众筹背书，这无疑是为京东众筹提供了强大的平台支撑。京东众筹凭借其电商平台积累的特有物流配送机制和供应链系统，使得众筹成功的产品能够高效、便捷地配送到出资人手中，让出资人在第一时间进行线下产品体验，并在产品设计、性能、质量方面提供宝贵建议，打造了一套完善的全生态链服务模式。

1 甲午年全球刮起众筹平台风

2013 年被称为中国互联网金融元年，互联网+金融的新模式成为时代热点，尤其宝类货币基金和 P2P 最为火热。但伴随着互联网金融的不断发展和完善，自 2014 年开始，众筹平台成为新的时代热点，国内外刮起了众筹平台风。

1.1 国内众筹平台如雨后春笋般涌现

众筹是互联网金融背景下催生的，借助互联网信息获取和处理的低成本优势而获得发展。可以说，是互联网加快了众筹的发展，互联网资金在线支付和大数据资源等都在为众筹的发展奠定了重要基础。有了众筹，小微企业或个人创业融资难的现状在未来也将逐渐得到改善。

众筹，英文为“Crowdfunding”，即大众筹资或群众筹资，一个人完成不了的项目，通过民众的资金支持来完成。这是一种在互联网迅猛发展背景下通过网络的方式向广大网友募集资金的新型融资方式。众筹在国内的起步较晚，主要以我国第一家众筹网站——点名时间（形成于 2011 年）的运作为起点，仅不到五年的时间，国内众筹平台就初具规模，主要以淘宝众筹、苏宁众筹、京东众筹为主，此外追梦网、天使汇、众筹网等众筹网站的建立与运营也逐渐被业界熟知。

众筹平台自 2011 年在国内出现以来，数量呈喷井式增长（如图 1 所示），相关数据显示，2014 年第一季度，国内众筹募资总金额约 5245 万元，其中包括奖励众筹募资 520 万元，股权众筹募资 4725 万元。2014 年第二季度累计募资 13546 万元，环比增长了 158.3%，其中奖励众筹募资金额 2708 万元，环比上涨 420.8%，股权众筹募资金额 10838 万元，环比上涨 129.4%。2014 年第三季度，众筹募资总金额达到 27586 万元，较上一季度增长了 103.6%，奖励众筹达到 7302 万元，股权众筹达到 20284 亿元。预计第四季度我国众筹募资总金额将达到 4.45 亿元，其中包括奖励众筹 9998 万元，股权众筹 34482 万元。

与此同时，据零壹数据监测显示，截止 2014 年底，国内已有 128 家众筹平台，覆盖 17 个省（含直辖市、自治区，不含港澳台地区，下同）。其中，股权众筹平台 32 家，商品众筹平台 78 家，纯公益众筹平台 4 家，另有 14 家股权+商品性质的混合型平台。2014 年度，15 家主要商品众筹平台成功完成筹资的项目总数为 3014 个，成功筹款金额约为 2.7 亿，活跃支持人数至少在 70 万以上。股权众筹方面，可获取的数据显示成功项目有 261 个，筹资总额 5.8 亿；考虑到第一梯队的天使汇、创投圈、原始会等平台未公开具体项目数据，预计筹资总额至少在 15 亿元以上。截止 2016 年 9 月，国内众筹平台已达到 455 家，其中新增平台有 24 家，是 2013 年国内正常运作平台数量的近 20 倍，同比 2015 年底增长了 60.8%。

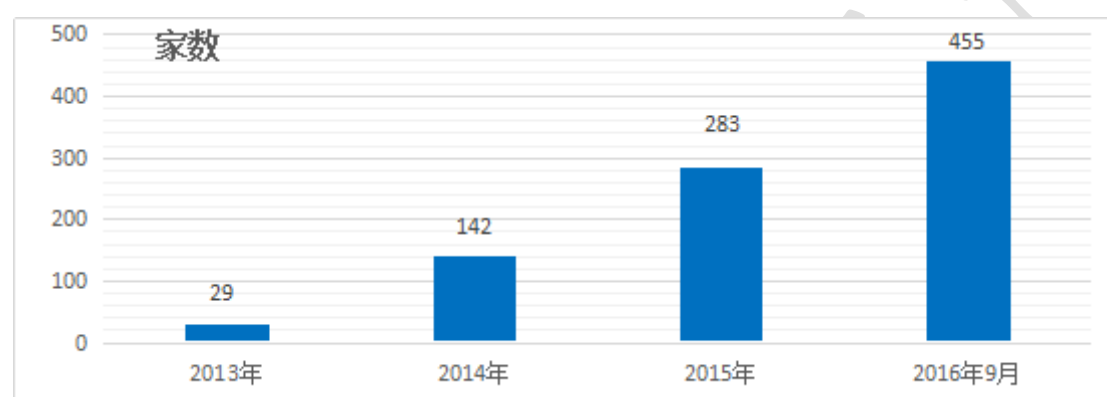


图 1 近几年众筹平台数量统计

数据来源：盈灿咨询

此外，从近几年行业成功融资额来看（如图 3 所示），2013 和 2014 年众筹行业成功筹资总额处于较低水平，分别为 3.35 亿和 21.58 亿，但是 2015 年全行业筹资额竟达到了 114.24 亿，为 2013 年及以前的 30 多倍。仅仅二三年的时间众筹融资额就突破了百亿大关，这种爆发式的增长无疑证明了近几年众筹在我国受欢迎的热烈程度。尤其是股权众筹的迅猛发展对于部分融资难的小微企业来说简直是雪中送炭。部分小微企业融资难、金融机构贷款难的现状在股权众筹的帮助下得到了缓解。同时从金额上来看，京东众筹和淘宝众筹两大平台优势明显。（如图 2 所示）股权众筹目前还处在起步阶段，参与人数较少、募集资金成功率较低。但是大平台可能在今年加快股权众筹的布局。

图2 2014年综合类众筹平台募集资金分布(万)

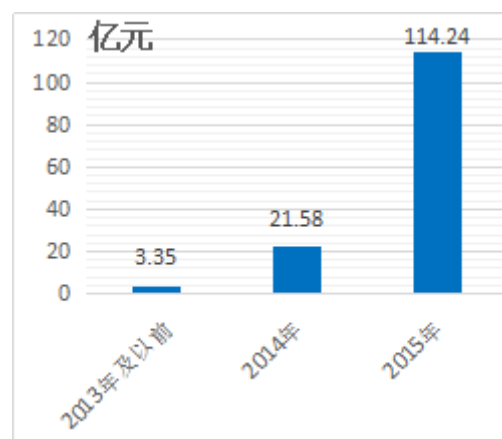
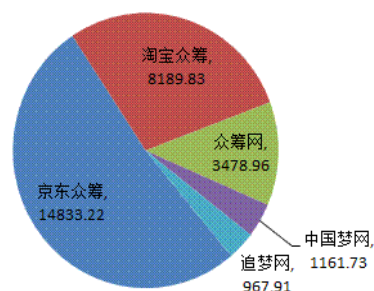


图2 2014 综合类众筹平台募集资金分布图 图3 近三年众筹行业成功筹资总额

数据来源：盈灿咨询

目前，我国的众筹行业发展形式主要有奖励型众筹、股权型众筹、捐赠型众筹和债券型众筹。国内的众筹平台多是以预售为主，类似于将新产品提前进行线上展示，然后以众筹的方式让大家出资支持产品上市，众筹成功以后出资人得到相应的产品或者服务回报。要求产品或者服务类回报属于奖励型众筹的方面，当然国内也有捐赠型众筹，但是其发展不如奖励型众筹和股权型众筹。奖励型众筹中的产品众筹以预售的方式呈现，不同于简单的团购，国内众筹仍是一个新型行业，处于初创阶段。这是众筹行业在我国发展的开始形式，在未来，通过平台的改进与实现方式的完善，国内众筹行业将会发展的更为成熟。

1.2 成熟的众筹平台在国外

每个人投资一点钱，让创意发起者的创业梦想得到实现，是当下众筹极受追捧的重要原因。众筹兴起于美国，国外的众筹方式更为成熟和具有社会性，在美国，投资者可以为一张美丽的图纸进行资金支持，将设计师的在纸上的设想化为现实。国外众筹平台主要美国 Kickstarter 和 Crowdfunder 为主。

(1) Kickstarter

美国 Kickstarter 是以众筹网站的形式呈现，创建于 2009 年，地点在美国纽约。它是一个纯大众化的慈善事业，任何人都可以向某个项目捐赠任何数目的资金，不需要转手费用，门槛低到了不能再低，为社会底层的草根创业者们实现创业梦想提供了极大的可能性。同时，它也是一个基于互联网的众筹孵化平台，致力于支持和激励创新性、创造性、创意性的活动。通过网络平台面向公众公开集资，让具备创造力的人有可能获得他们所需要的创业资金，使他们在通往实现梦想的道路上更进了一步。部分出资人单纯地想要为那些有梦想的人实现梦想，并不要求任何的产品或服务回报，他们只是想满足创业者哪怕是一份设计图纸变为现实的简单诉求。当他们看到那些自己出资的新产品或者新技

术成为现实的时候，自己也获得了极大的满足感和成就感。

(2) Crowdtilt

Crowdtilt 是国外最著名的“社交众筹平台”。它不仅面向生活中的各个领域，而且还面向每一个人，并且在平台创造性地融入了社交元素。试想一下，如果你有一个新的点子需要资金或资源来实现，而你并不具备获取这些资金或者资源的能力，那么你最先求助的会是谁？谁是最容易获得你信任的人？没错，是你的亲戚和朋友。Crowdtilt 就是利用亲友间的庞大社交关系网，让每个人的任何一个主意都有可能实现。Crowdtilt 已经成为面向各种各样筹资活动的平台，从筹资举办梦幻橄榄球赛，到资助学校建设项目，再到帮助玩具店避免倒闭。这一切大都是通过社交关系积累的人脉资源一步一步实现的，所以 Crowdtilt 在本质上也具备公益性。亲友以提供资金或资源的方式来帮助其实现新点子、新想法。他们不会去寻求等价回报，更多是自愿的无偿帮助。

2 狭路相逢，勇者胜

在充分借鉴国外众筹平台经验、教训的基础上，我国众筹平台也在飞速发展、渐趋成熟，与此同时，众筹行业的竞争也在不断加剧。京东众筹在激烈的竞争环境中能否存活下来？

2.1 京东金融实力助推京东众筹诞生

在全球互联网金融发展潮流的推动下，京东金融集团应运而生。京东金融集团自 2013 年 10 月开始独立运营，现已建立起八大业务板块——供应链金融、消费金融、众筹、财富管理、支付、保险、证券，金融科技，布局公司金融和消费者金融。

强大的金融科技实力助推京东金融发展。回望人类文明的建设实践充分证明科技是第一生产力，同样的金融科技也成为金融行业在互联网金融时代发展的强大生命力支撑。京东金融集团面对惨烈的竞争环境，始终坚持金融科技公司定位，尤其注重机器学习、人工智能、区块链等新兴科技的建设和发展，最终建立起了独有的大数据体系、技术体系、风控体系、支付体系、投研体系、投顾体系等一整套金融底层基础设施。其次，互联网金融仍脱离不开其根深蒂固的金融本质，因此京东金融坚持以风控能力建设为战略第一位，以数据为基础，以技术为手段，搭建服务金融机构和非金融机构的开放生态，致力于提升金融服务效率，以降低金融服务成本。另外，京东金融将技术、产品、用户、资金端、资产端开放给银行、证券、保险等各类金融机构及其他非金融机构，提供菜单式、嵌入式服务，为其赋能，打造了一个“金融+互联网”的全新模式。

坚实的京东金融基础助推京东众筹的发展。2011 年 11 月 27 日京东供应链

金融服务正式上线，并与中国银行北京分行签署战略合作协议。截至 2012 年底，京东金融已累计获得融资 15 亿美元，同时前后累计获得来自中国银行、中国建设银行、中国交通银行、中国工商银行等多家机构超 50 亿的人民币授信业务。于此同时，2012 年 11 月，京东金融开始发展供应链融资业务。经过一年的初步发展，2013 年 10 月，京东金融正式独立经营。2013 年 12 月，京东金融推出快速供应链融资产品—京保贝，推出三分钟融资到账业务。伴随着京东金融的不断发展与成长，2014 年 3 月京东金融推出的互联网理财产品——“小金库”正式上线，为京东金融市场的发展迈出了开拓性的一步。面对逐渐完善的京东金融业务，2014 年 7 月，以陈生强为核心的京东金融智囊团决定开始进军众筹领域，推出“凑分子”活动，获得市场广泛的响应。在“凑份子”活动不断得到市场认可地同时，2014 年 11 月京东金融进一步推出以信用为基础的供应链金融产品—京小贷。

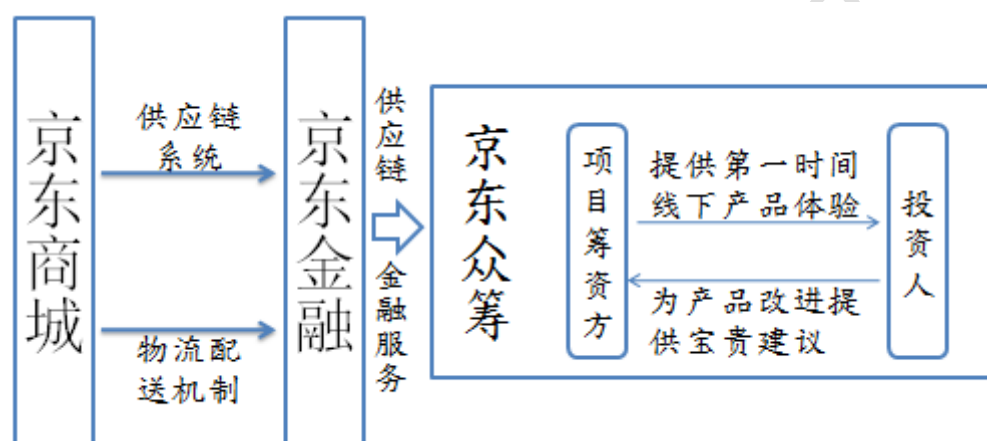


图 4 京东金融实力助推京东众筹诞生

于此同时，京东众筹的建立和发展也为京东金融进军其他领域也提供了充足的经验与教训。京东众筹这一季“重拳”蓄力与前期京东金融的发展，并将出击在京东金融的未来发展，实现京东金融辐射面的进一步开拓。

2.2 强势发力，赶超淘宝众筹

自 2011 年以来，我国众筹平台数量呈现喷井式增长式增长的同时，行业格局也是风云变化。2015 年为我国众筹行业变革最快的一年，据零壹财经的报告显示，截至 2015 年底，国内约有 365 家的众筹平台停运、倒闭、转型的超过 23%，而京东众筹却凭借着其强大实力存活率下来。京东众筹于 2014 年 7 月 1 日建立，在此之前，淘宝众筹已于 2013 年双 12 期间正式运营，以淘宝子页之一的身份在科技、农业、娱乐以及公益等领域协助个人发起创意梦想筹资，本质上仍属于预购平台。而京东众筹自建立之初便旨在打造一个基于早期在 3C、数码等领域长期、稳定的客户群基础上的低门槛、全民都有真实参与感的众筹

平台，其本质上属于产品众筹、股权众筹。如表二所示。

表一：京东众筹 VS 淘宝众筹

	京东众筹	淘宝众筹
简介	网商购物商城京东的金融方案	个人网上交易社区淘宝的一个子页
客户基础	京东在 3C、数码等领域有着长期的积累和稳定的客户群。	淘宝平台拥有用户规模优势和平台知名度优势
上线时间	2014 年 7 月 1 日	2013 年双 12 期间
众筹定位	旨在打造门槛极低、全民都有真实参与感的众筹平台	协助个人发起创意梦想的平 台
众筹模式	产品众筹、股权众筹	预购平台
涵盖领域	智能硬件、流行文化、生活美学、爱心公益	科技、农业、娱乐、公益
众筹特色	众筹项目完全免费；对接阿里商业资源；海量潜在消费群体	创业支持服务较多；海量潜在消费群体

京东众筹在建立的第一年便强势发力，全力打造京东众创生态圈，一站式扶持创新创业企业，孵化能力飞速提升。淘宝众筹也推出“淘富成真”计划，与富士康等企业建立良好合作关系，借助特定企业为众筹项目提供设计、代工、登陆淘宝众筹网页整个过程的全面支持，孵化能力也在不断加强，但是由于淘宝众筹与其所在的阿里系其他众筹资源，如：蚂蚁达克、36 氪等未达成良好战略合作关系，仍处于各自为营的发展状态，未建立起完整的众创生态，其孵化能力增速明显低于京东众筹。据盈灿咨询统计：在股权众筹方面，2015 年我国股权众筹规模在 50-55 亿元之间，而京东众筹下项目——京东东家（京东私募股权众筹）自 2015 年 3 月上线以来，为 70 多个项目提供超过 7 亿元融资，京东众筹在股权众筹领域顺利占据了行业龙头地位；在产品众筹方面，2015 年我国产品众筹领域共产生 43 个千万元级别的项目，其中京东众筹占 19 个，淘宝众筹和苏宁众筹分别占 14 个和 9 个。同时，在 2015 年末，京东众筹在成功项目数、成功项目金额以及成功项目支持人数均实现了赶超淘宝众筹，占据榜首，正式确立了其在互联网众筹领域的龙头地位。如图 5 所示。

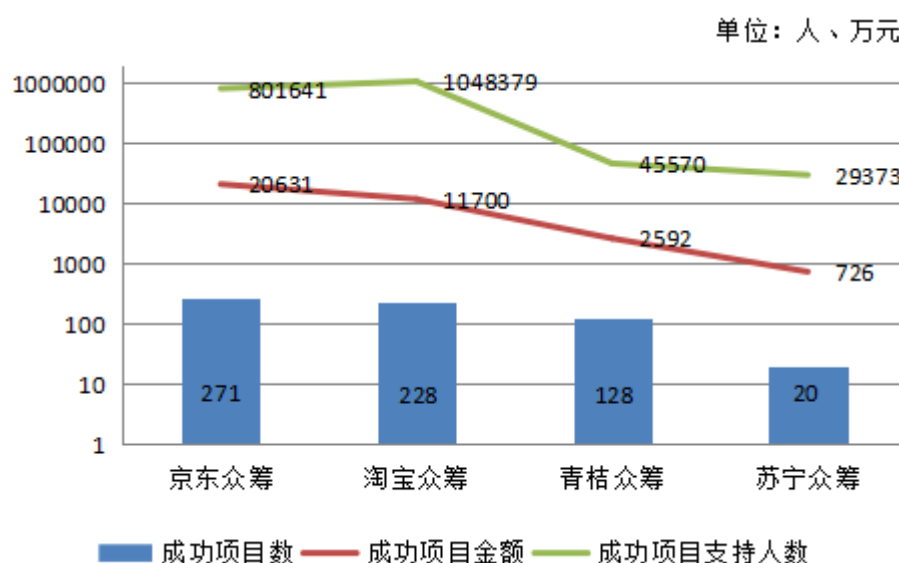


图5 2015年度众筹行业竞争局势图

数据来源：盈灿咨询

3 不走寻常路的京东众筹

京东众筹业务发起于“凑份子”项目，并通过此项目成功成为继阿里巴巴“娱乐宝”、百度“众筹频道”亮相后冲出一匹实力派“黑马”。如此平底崛起般的飞跃源于京东众筹的独特经营战略。

3.1 打造京东众创生态系统，一站式扶持创业创新企业

作为2017年《政府工作报告》中的热词，“双创”再次成为大众热议的话题。大众创业、全民创新成为推动经济发展的“新引擎”之一，创新创业企业在促进经济发展、缓解就业压力方面发挥着巨大的作用，而支持和推动创新创业企业发展成为金融机构践行普惠金融的重要组成部分。在扶持“双创”企业成长方面，金融机构不断探索服务新模式。其中，众筹成了“双创”时代最火爆的商业模式之一，在推动创新创业成长方面的作用日渐突出。京东众筹正是在抓住这一机遇，开始扶持创新创业企业，打造京东众创生态圈的历程，真正回归众筹的本质。

据盈灿数据显示，国内众筹行业2016年全年项目的实际融资额高达217.43亿元，成功项目4.8万个。其中，随着点名时间被收购，我国众筹行业进入了寡头格局的时代，京东众筹，淘宝众筹，苏宁众筹三家平台呈现出三足鼎立的局面。并且其中京东众筹平台的累计融资额就已超过40亿元，扶持创新创业众筹项目超1万个，项目成功率超过90%。毫无疑问，京东众筹无论是筹资规模，还是项目成功率均遥遥领先其他平台，稳坐国内众筹行业第一的宝座。项目超高的成功率，代表有更多双创企业通过京东众筹平台得到了市场和行业的认可，

京东众筹的双创扶持能力可见一斑，京东众筹取得如此好成绩的核心竞争力究竟是什么？

面对当前大消费升级的市场环境下，传统企业和机构都在尝试转型，新兴创业企业很难凭借一己之力获得市场和用户认可，面对此问题，京东众筹构建了针对服务创新创业企业的全流程服务体系，成功的缓解了这一问题。京东众筹的全流程服务体系包括产品众筹、京东东家、众创生态、众创学院和京东金融众创基金等五个项目。在企业发起众筹项目之前的创意阶段，产品众筹依托京东大数据能力，为双创企业的产品提供有关市场情况、用户需求等分析建议，从而及时调整产品的研发、生产、运营、迭代等环节安排，最终为用户提供更好、更贴合需求的产品。在项目众筹成功、产品上线之后，京东产品众筹为双创企业对接京东商城、京东物流、京东金融旗下供应链金融、消费金融、支付等多种优质资源服务，帮助企业优化消费通路和市场营销效率，推动双创企业由项目成功走向企业成功。从而为创新创业企业在发展过程中所处的不同阶段，提供具有针对性、完整性、延续性的解决建议和方案，帮助更多“双创”企业发现、验证、解决企业或产品发展过程中遇到的难题。

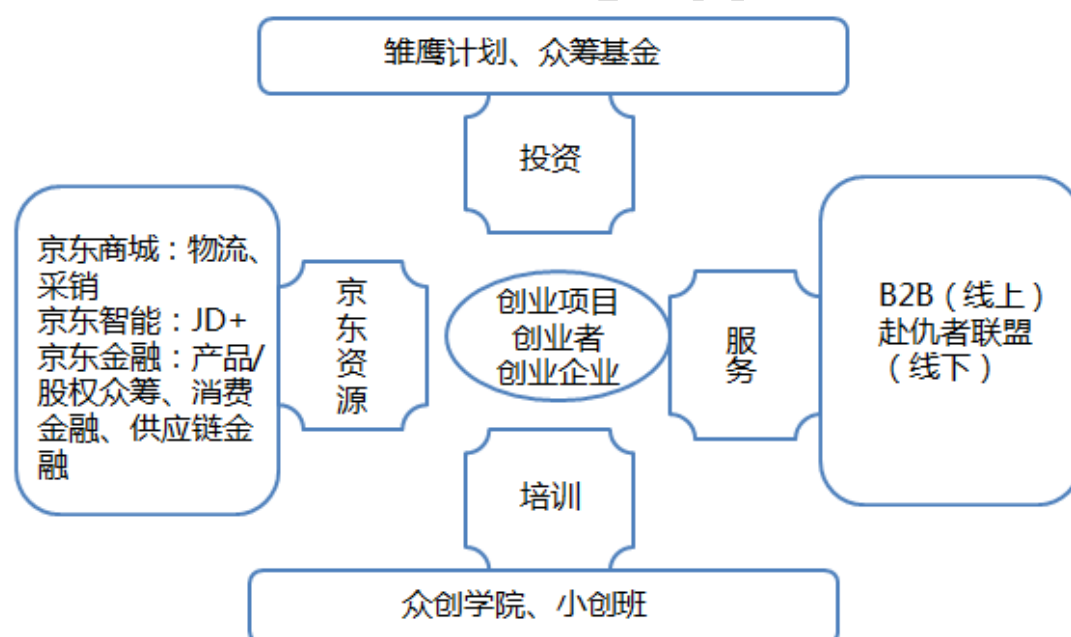


图4 京东众筹众创生态系统图示

注：图片改编自《2015 中国互联网众筹年度报告》

伴随着京东众筹“双创”项目的不断深化和成熟，京东众筹紧紧抓住金融科技不断改革完善服务模式，现已具备提供具有针对性、完整性、延续性的金融科技服务支持的能力，全流程服务体系也涵盖数据支持、市场检验、资源整合等全程的创业扶持服务。实现了以金融驱动企业成长，用科技助推“双创”浪潮。正如京东金融 CEO 陈生强在 2017 年博鳌亚洲论坛上所说，“金融科技能够帮助

金融行业降低成本，提升效率，从而服务海量的用户，惠及民生。”作为中小微企业的重要组成部分，创新创业企业借助京东众筹平台解决自身在产品、渠道、用户、品牌，甚至资金等方面遇到的诸多难题，从而提升创业企业成功率并得到快速发展。”

3.2 回归众筹本质——助梦小牛电动为例

据电动车行业数据显示，2014年电动车行业整体销量下滑约25%，450家生产厂商实力参差不齐，电动自行车行业进入加速洗牌阶段。2015年底更是仅剩200余家生产厂商，市场状况一片惨淡。我国电动车行业迎来了变革之年。通常变革与机遇并存，就在电动车行业一片萧条的时刻，一位名为胡依林的骑行爱好者出现在了众人面前。在常年的骑行过程中推出一款环保、融合高新技术、高性能的新式电动车来改变大众的出行方式，让出行成为一件快乐的事情一直是胡依林的梦想。此时正值我国电动车行业处于惨淡时刻，可谓新型电动车推出的最佳时期，因此一家名为小牛电动的科技型电动车制造企业便横空出世了。但是小牛电动属于典型的科技型中小企业，融资难问题成为发展初期的最大障碍。在银行贷款、发行债券以及新三板上市等众多渠道纷纷受阻的情况下，众筹这一新兴互联网融资方式却成功消除了小牛电动的发展障碍。而帮助小牛电动实现最终梦想的众筹平台正是京东众筹平台。

2015年6月15日，小牛电动N1系列登陆京东众筹平台，活动时间15天，目标筹资额500万，而最终小牛电动成功筹资7202万元，刷新京东众筹纪录。凭借超高人气，仅仅1小时5分钟，众筹就已突破2000万，3小时40分打破原众筹纪录，成为国内权益类众筹募集最快的项目，完成率达到惊人的1400%。在为期15天的众筹时间内，参与人数114159人，众筹总额7202万元人民币，共售罄15978台，贡献约1亿流水，小牛电动的融资难题也迎刃而解。一年后王者归来，小牛电动又一次刷新京东众筹记录，这一次是8176万元。M1的众筹项目从4月27日开始，小牛电动原本将预期阈值设定得很低，即只要众筹金额达到500万元即可算作成功，但500万元的众筹目标在9分50秒时即被轻松突破，34分钟时众筹金额突破1000万。在众筹开始后的第19天即5月15日，众筹金额即超过了7200万元刷新纪录，直至最终的8176万元新纪录的诞生。在M1众筹期间，线上销量达到了18996，参与众筹总人数达到96723人，非下单仅支持金额达到87830元。不仅筹得了资金，同时也获得了一大批忠实粉丝，小牛电动也被誉为“众筹之王”，成为京东众筹的经典扶持案例。

表三 小牛电动 N1 和 M1 系列众筹情况对比

众筹产品/时间	众筹情况	
小牛电动 N1 众筹 (2015 年 6 月 15 日)	众筹金额	7202 万元
	参与人数	114159 人
	售罄台数	15978 台
	完成率	1400%
小牛电动 M1 众筹 (2016 年 4 月 27 日)	众筹金额	8176 万元
	参与人数	96723 人
	售罄台数	18996 台
	完成率	1635%

方便快捷、时尚的出行方式是社会全体大众的共同期望，亲自打造一款高技术、高性能的新型电动车，真正实现“出行是件快乐事”是胡依林这位骑行爱好者的人生理想，小牛电动可谓是汇聚了众多人的期待，但科技型中小企业属性导致的融资难问题却成为其发展的巨大障碍。在饱含众多人梦想的小牛电动就要归于消灭之时，坚信“众筹就是集合众人的力量筹集资金，可能会完成一件个人无法完成的事情，也可能会真正实现每个人的梦想。”的京东众筹挽救了小牛电动的命运，更是挽救了众多人的梦想，为这个社会的发展贡献了正能量。

4 五大核心优势，独一无二的京东众筹

京东众筹为草根创业者实现梦想提供了可能，其在未来科技、流行文化、健康出行等领域的众筹成功项目，使得消费者能够参与新产品、新科技、新文化等新鲜事物的创造与改进，他们对于新事物、新策划的意见，在很大程度上决定着产品和创意的未来。

4.1 优势之一：宽进窄出的审批程序，实现有效风险管理

为保障平台的正常运营、投资者的收益稳定以及项目发起者的顺利融资，风险控制管理成为当前互联网公司工作的重中之重。京东众筹从贷前、贷中以及贷后三个层面层层把关，严格审批，实现了对各方风险的有效管理。

首先是项目申请环节，主要是指项目发起人在京东众筹平台上进行项目申请，将自己的创意或者产品制定成细节详尽的项目策划书发给京东众筹平台。其中，具有优势的项目策划书中涉及到以下几方面内容：一是准确定位目标消费人群，综合消费特征，有效满足实际消费需求；二是项目需要突出与现有产品的异同，找到真正的消费痛点；三是合理的目标金额、合理的档位设计、有

效的众筹时间；四是通过微信、微博等社交媒体对项目创意进行推广和宣传，提高项目关注度和支持率。

紧接着京东众筹平台的专业技术团队会对发起项目进行筛选与评估，用专业的眼光评审发起项目是否具备发起的条件以及是否能够实现未来回报预期等因素。若筛选合格则进行下一步，众筹平台团队与项目发起者进行项目具体展示方面的细节沟通，以更好地实现项目的发起。若不合格则项目评审失败，项目发起者进行项目的改进与完善。项目评审合格后，需要与众筹团队进行项目细节沟通并达成一致意见，创新项目展示的形式以及回报档次的设置。准备工作完成以后，在京东众筹平台上进行项目展示，借助京东电商平台背后强大的用户流量和用户资源，获得广大网友的关注和资金支持。

其次随着项目上线后，通常会设置相应的目标筹资额和筹资期间，广大“筹客”（是跟随众筹融资产生的新术语，泛指在众筹行业中兴起的一批支持创新、新奇好玩众筹项目的资金支持者）会根据自身的兴趣爱好以及自身的持有资金量来选择合适的支持额度及相应的回报档次。项目众筹成功后，发起人在一定期间内会根据不同的资金支持额度进行成果回报，同样，项目支持者也可以对项目产品或者服务进行评价，反映消费者的痛点需求，增强用户体验，维护投资人的权益。若上线项目没有在规定时间内完成项目筹资额，说明项目众筹失败，已经到账的支持者资金会按照原有路径返还给投资者，由京东众筹平台来管理项目资金并且进行项目资金的退还。若众筹成功，京东众筹平台会收取筹集资金总额的 3% 作为佣金，将资金额的 70% 转到项目实施者账户，后期项目成果回报满意再将 30% 的尾款返还给发起人。

京东众筹的整个流程中都会有专业团队进行审核、追踪，以此来增加项目成功的可能性。所谓“打铁还需自身硬”，在未来，京东众筹还会涉及更多领域，最重要的就是打造一支优秀的专业化评审队伍。

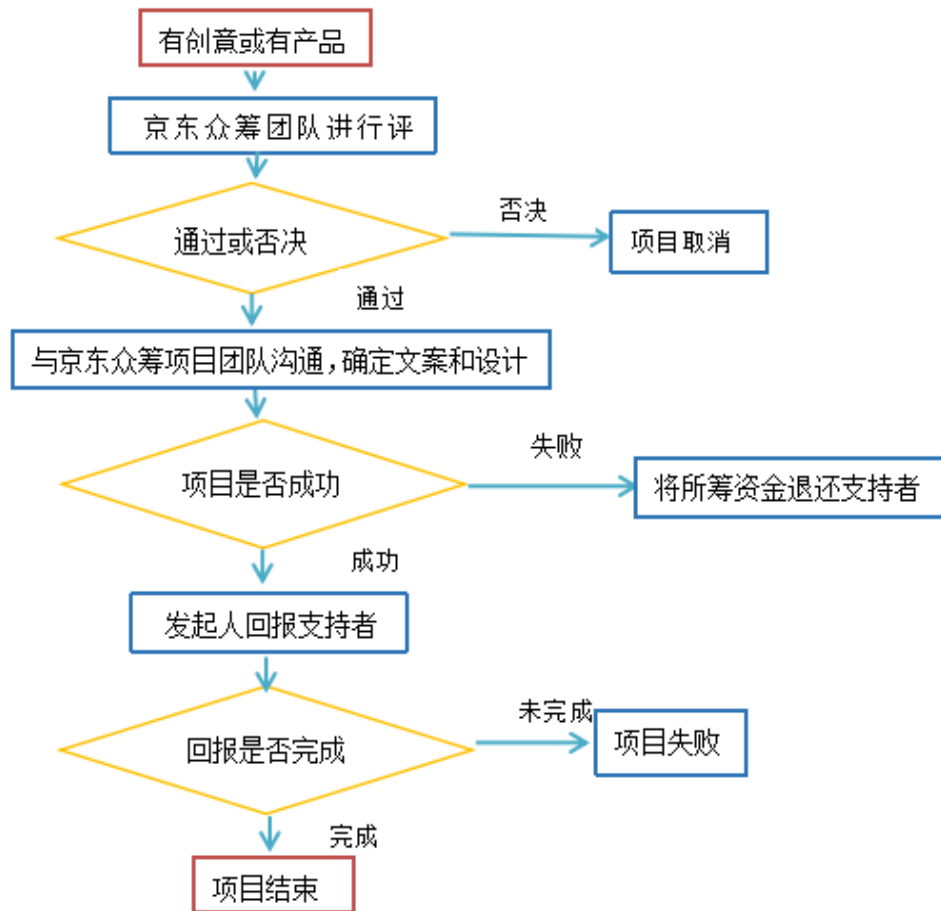


图6 京东众筹项目审批流程图

4.2 优势之二：众筹孵化功能，打造一流的众创服务平台

京东认为，众筹不是做流量生意的，众筹的本质更多的是孵化功能。京东众筹不仅是筹资平台，同时也是一个庞大的系统性孵化平台，为更多的新颖产品、智能硬件提供创业机会。一些融资难、贷款难的产品创业者通过众筹平台让自己的新产品、新idea与公众见面。京东的孵化功能主要体现在产品孵化、智能项目孵化上，还有前段时间推出的文化类众筹下“IP+产品”模式的IP行业孵化项目。借助京东众筹的孵化功能，成就了众多的新产品、新智能技术、甚至是新的流行艺人、有梦想的创业者、创业企业、创业团队等等。

在国家倡导“大众创业，万众创新”的新时代，创业企业呈现喷井式增长，极大地带动了创业服务行业的发展。而现实情况往往呈现信息不对称的局面，一方面创业企业找不到合适的服务机构来为自己提供创业辅导，另一方面创业服务商却找不到想要服务的对象。基于此，京东众筹推出众创生态圈，打造国内独一无二的众创服务平台。京东众创平台将服务分为七大类别，分别为产品研发、代运营、基础服务、营销推广、设计制作、供应链、企业软件。创业者在整个企业生命周期内的所需的创业服务，都可以在京东众创平台内得到满意

的答案。

京东金融在众筹领域首先推出的京东众筹，从产品众筹开始，催生了一批优秀的有想法和干劲的创业者涌入产品众筹行列。由于众多产品创业者不懂互联网营销、产品设计、用户服务和体验等知识，京东金融将全国最顶尖的产品设计公司、营销推广公司等纳入众创平台为创业者提供服务；基于创业者对初创资金的迫切需求，京东金融推出了京东东家让创业者能够方便、快捷地运用资金；京东金融后期推出的众创学院，旨在为创业者提供初创企业必备的各项理论知识和创业辅导。至此京东众创平台已经运作地相当成熟并且非常契合创业者在不同发展阶段的不同需求。很明显，京东众创平台为初创企业提供了从创业资金到产品设计、生产、销售的一系列问题，真正帮助其实现了由“0”到“100”的奇迹般突破。

在未来，京东众筹的孵化模式也会涉及到更多的行业领域，为更多需要帮助的创业者提供机会。

4.3 优势之三：产品和用户联动机制

京东众筹上线的产品项目自进入公众视野以来，“筹客”即是项目的支持者，同时也是产品未来的消费者。比如在项目初期，筹客们可以就产品设计、生产、定价等环节与项目发起人进行多次反复的沟通与互动，向筹资人提出自己对于产品的改良建议，体现了真实的用户参与。用户往往在新产品上市时就率先对产品进行尝试，提出符合消费者需求的用户痛点，并将建议传达给创业者。创业者根据痛点需求继续对产品在设计 and 生产环节进行改良，最终让符合消费者需求的实用性产品问世。

这种出资人参与产品设计与生产的形式，改变了传统意义上消费者是单纯产品承受者的单一形式，京东众筹将传统电商主导的“你卖——我买”的单一形式提前到产品的生产及设计环节，这些出资人反映的产品痛点需求，在一定程度上影响着产品的最终形态。用户和产品的沟通联动机制，是京东众筹对于传统 B2C 模式一大创新，意在成为传统的电商模式的有益补充。

4.4 优势之四：优质电商基因

京东正凭借其电商平台积累的发展优势（强大的用户粘性、庞大的大数据信息以及供应链功能等等）书写其在众筹领域的新传奇。京东（JD.com）是现在国内最大的自营式电商集团，早期以家电起步，电商业务现已拓展到手机、服饰、电子、图书等方面，至今已积累了近 2 亿的电商用户流量。电商业务积累的强大的用户群，成为项目上线后提高关注度的重要用户基础。京东金融在 2014 年 7 月上线京东众筹，巧妙运用电商平台积累的用户群体来扩大平台的影响力和获取用户关注度。京东平台多年电商经营积累的海量大数据信息，对于

出资人来讲，能够为其鉴别项目的可行性以及投资回报率。

同时，电商平台形成的产品销量数据反映了特定的用户痛点需求，能够有效判断项目产品或者服务是否迎合大众多样化的需求，是否能够占领部分产品市场。大数据在如何选择好的项目和挖掘用户的痛点需求方面，功不可没。京东电商平台以“多快好省”为服务原则，提供高效的物流配送和优质的售后服务，品牌信誉一直处于行业前列。对于京东众筹而言，强大的供应链功能，正在帮助其奖励型众筹下的产品众筹提供发展契机，项目筹资人无需自己进行产品配送和服务，而是借助京东电商强大的供应链能力和资源整合能力完成项目实施的全过程。

4.5 优势之五：智能硬件的强大后台——京东云

京东众筹始做产品众筹，后期在智能硬件领域也颇有成就，如“三个爸爸”空气净化器、智能儿童手表等智能硬件产品。对于普通的智能硬件产品来说，想要产品能够更好地服务于消费者，必须要搭建云服务，而云服务需要的成本很高。对他们来讲，如果没有通过京东众筹进行项目展示，这些高成本的云服务不过是望尘莫及。而京东强大的云服务功能恰好满足了智能团队的诉求。在众筹平台上线的智能硬件项目，凭借“JD+”（智能生活计划）和京东智能云来实现智能产品云服务，打造智能硬件的闭环。这也是京东众筹平台区别于国内其他众筹平台的重要特点。

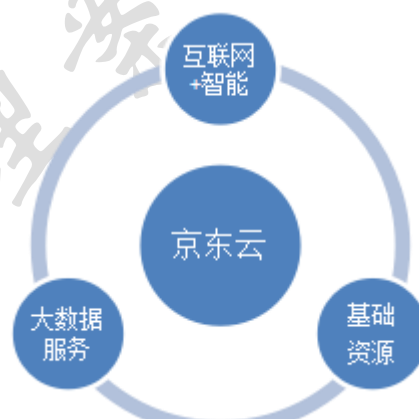


图7 “京东云”结构展示图

“JD+”和“京东云”的使用无疑为京东众筹上线的智能硬件产品提供了便捷的运作平台。如下图所示，京东云凭借基础资源（营销资源和流量资源等）、大数据服务和互联网优势为整个智能硬件项目提供智能化的优质服务，打造智能联动生活的新模式。通过京东在物联网与智能硬件行业领先的云技术平台及独有的渠道和市场资源，实现硬件厂商跨品牌、跨产品的互联互通，让用户享受远程、声控、场景化等便捷、全面的智能家居体验。

5 居安思危，抓机遇迎挑战

2016 京东众筹募集额仍保持行业第一，同比增长达 92%。千万级以上项目有 75 个。同时开拓了“IP+产品”以及“公益轻众筹”等全新业务。标准化的企业服务 SaaS 系统也已经初见端倪，形成产品众筹、私募股权融资、众创生态三位一体的布局。与此同时，众创投资基金和私募股权融资都有项目成功退出，众创投资基金更是战绩优异，浮盈回报超过 200%。但是取得众多成就的同时不能忽视京东众筹仍然面临的诸多问题。

据相关资料显示，京东 2014 年 7 月上线产品众筹，2015 年 3 月上线股权众筹。根据网贷之家发布的众筹行业报告，京东众筹 2016 年全年成功筹资金额居众筹行业第一，筹资金额达 21.9 亿元；第二名的淘宝众筹筹资金额为 14.6 亿元。然而这样的规模对于京东、阿里的金融业务规模而言，简直可以忽略不计。同时从整个行业累计交易规模、2016 年行业筹资规模、筹资增速、2016 年全行业获投资平台数量等角度看，众筹行业规模还很小，远低于互金其他领域。从累计交易规模看，虽然已经有了几年的发展史，但众筹行业的规模依然不大。网贷之家数据显示，截至 2016 年 12 月底，全国众筹行业历史累计成功筹资金额超 350 亿元，达 363.95 亿元。而目前一家累计成交量进入行业前十的网贷平台，最低也要 420 亿元左右。众筹全行业这样的筹资规模，还不及一家进入网贷累计成交行业前十的公司。

从 2016 年交易规模看，2016 年全国众筹行业共成功筹资 224.78 亿元，相比之下，2016 年全年网贷行业成交量达到了 20638.72 亿元；在移动支付行业，艾瑞咨询数据显示，2016 年中国第三方移动支付交易规模预计达到 38 万亿元；在互联网理财行业，互金理财数据信息产品“开通 PANO”发布的《2016 互金理财市场年度报告》显示，2016 年互金理财市场总体发行规模已经超过万亿元。数据对比显示，众筹行业的规模还非常小。

从增速看，2016 年全国众筹行业共成功筹资 224.78 亿元，同比增长 97%；相比之下，年交易规模为 2 万亿的网贷行业，2016 年行业规模增速达到 110%。2016 年中国第三方移动支付交易规模预计同比增长 215.4%，众筹行业规模小，基数低，按理说增速应该更容易做到更高。但实际情况是 2016 年的增速还不及体量庞大的移动支付和网贷行业。

从融资角度看，2016 年共有 12 家众筹平台获得风投融资，分别是聚募、众筹客、兴发米、星筹网、维 C 理财、汇梦公社、影大人、轻松筹、京北众筹、开始众筹、多彩投和一米好地等。相比之下，P2P 网贷行业 2016 年共有 92 个融资案例，金额达到 193 亿元。

另外，蚂蚁金服、京东、百度、360、苏宁、小米等大公司都上线了股权众筹板块，被认为是股权众筹行业要崛起的一个迹象。不过这些大企业的众筹平

台发展至今，都没有成为各家企业的重要板块。京东众筹目前是众筹行业领头羊，但与理财、消费金融、供应链金融等业务相比，规模仍较小；蚂蚁金服旗下蚂蚁达客、360 旗下 360 淘金、百度旗下百度百众等平台推出的股权融资项目都非常有限。蚂蚁达客 2016 年成功项目为 4 个，米筹金服成功项目为 2 个，360 淘金成功项目为 10 个，百度百众募集完成、融资成功的项目为 5 个。这显示行业巨头虽然入场，但进展并不顺利，或者说还在摸索阶段。

6 尾声

2014 年是互联网金融的发展年，2015 年是互联网金融的监管年，2016 年是互联网金融的整治年。京东众筹始于互联网金融蓬勃发展时期，与淘宝众筹、苏宁众筹三足鼎立，在众筹领域处于巨头位置。尽管如此，业界对其仍然是褒贬不一。有人说京东众筹中预售类产品承诺多少日就会发放回报，然而众筹本身存在一定风险，很大几率上不能满足所有人的承诺回报；也有人说，京东众筹实际上玩的就是预售，众筹就等同于预售，这严重影响了人们对于众筹的正确认知。事实上，京东对众筹的定位不是预售或者团购，而是真正地还原众筹本质，让京东众筹成为小微企业和创业个人实现梦想的平台。“在众筹领域，更重要的是对“梦想”的理解，不仅仅代表一个愿景、目标，还被诠释为一份感动、一个诉求的满足。”金麟在接受《设计》的采访时说到。

众筹应该是注重情怀，而淡泊名利的，同时，众筹的本质也应该是为了大家实现梦想的，而在中国部分众筹平台逐渐演变成了预售和团购。这种预售和团购的方式影响了众筹的正确发展，使人们对众筹的认识存在误区。众筹在我国的发展有着很大的空间，能够为小微企业以及创业个体提供融资机会，使得传统金融机构高门槛的贷款要求在众筹领域里得到较好的实现。而京东众筹作为众筹行业的新贵，是否能够改变外界对众筹就是团购和预售的评价，在众筹领域实现长足可持续发展，我们拭目以待。

（案例正文字数：13496）

JD.com Crowd-funding Platform, The Dream of Convergence

Abstract:

The year 2013 is called the first year of Chinese Internet, treasure class Monetary Fund and the P2P investment has become a hot this year, but, with the

continuous development of Technology and Finance, Crowd-funding pattern has been beginning the focus of the era since 2014. While TAOBAO and SUNING have been actively expanding Crowd-funding business, JD.com, as the biggest electricity supplier industry, will not miss this "blue ocean", and start a crazy journey on Crowd-funding industry, eventually has occupied the throne. From the perspective of creating the public ecological strategy of JD.com, returning to the public to raise the essence of business strategy and the five core strengths, this paper case introduces the process of the creation of Crowd-funding of JD.com. Its successful experience has significance for the rest of our electronic business platform of construction, development and upgrading

Key words: Crowd-funding of JD.com; Ecological Circle; Crowd-funding