

声音

“猪八戒”的“独角兽”之道

访猪八戒网创始人、CEO 朱明跃

2016年,服务经济正成为中国的下一个蓝海。而在“双创背景”下,服务于创客和中小微企业的“创客空间”酝酿着巨大的机会,这也是腾讯、阿里、京东都在做创业孵化的重要原因。

然而,一家曾经名不见经传的企业,却比上面的电商巨头们足足

打造服务众包的“钻井模式”

《中国经营报》:对很多人来说,服务众包是一个相对陌生的模式,猪八戒网早在2006年就切入这一领域,中间经历了怎样的市场磨合和创新?目前是一个怎样的业态?

朱明跃:从猪八戒网的商业模式来看,最开始是像K68这种威客模式,威客一般指那些通过互联网把自己的知识、智慧、经验、技能转换成实际收益的人。这种威客模式很简单,就是让有设计创业需求的企业通过这个平台来悬赏,然后专业技能人士就来投标,悬赏与竞标交易模式。我们最早的产品创新就从这开始,保留悬赏模式,但在悬赏之外增加了招标的模式,就是把传统线下招投标的方式移植到网站上做服务的交易。比如说你要做一套VI体系或者要开发软件,这种工作量比较大,你就不要先悬赏,你就写需求,这些服务商也不用先开发出来,是先来报价,然后再来选中一个人进行一对一的交易。

之后,我们进一步借鉴传统电商,推行店铺的交易模式,尝试推动有专业技能的人才和机构,到猪八戒网上来开店铺,把自己的能力作为一种商品包装出来,让大家雇佣或者购买。借此项创新,使我们不是只覆盖一千元以下的交易,不是只做那种需要零散创业的服务,而是延伸到企业的VI、软件、网站建设、商务服务,乃至后面延伸到知识产权服务。

除了产品模式的创新之外,在商业模式上,我们也改变了过去威客收取佣金,收过路费的商业模式,代之以“钻井模式”,即通过做服务的交易,把平台数据的海洋做大,在数据的海洋里面去挖掘这些大数据的价值,然后提供延伸服务或者是收入。因为佣金

通过“封装流程”解决服务非标准化问题

《中国经营报》:与商品交易的标准化不同,服务交易的非标准化是困扰所有服务交易领域里面创业者的一个重要问题。能否谈谈你是如何将服务进行标准化的,或者如何克服解决这一问题?

朱明跃:的确,这是服务交易领域的创业者长期无法逾越的问题,也曾困扰猪八戒多年,服务如何标准化,如何定价,如何验收,都是很难做的。这个事情我们经历了九年的折腾以后,是这样理解的:第一,我们认为平台如果尝试着要把服务全部都标准化,绝对是死路一条,因为服务一个50元的LOGO和50万元的LOGO之间的区别实在是太大,因此你很难标准化,服务就是个性的定制才叫服务,不可能标准的。因此,平台你要想做大规模,不是尽可能地把服务作为一个商品标准化起来,而是把海量的人群尽可能地撮合起来。也就是说,服务的交易完成需要一对一撮合过后,他们自己去个性化的完成定制,这才是解决之道。

提高市场渗透率是下一步的目标

《中国经营报》:从VI设计到商标注册,再到知识产权、金融、财税、印刷、猪八戒在服务众包领域所提供的服务基本相当于传统企业的全产业链,但是该如何创造和刺激这些需求呢?

朱明跃:我们做综合平台只能围绕相关服务去做多元。但如果只围绕企业的一个业务做服务,它的服务往往是低频的,零散的,所以

提早了八年,在服务交易和服务众包领域进行了耕耘和布局。这家企业就是猪八戒网,如今已经成为中国最大的服务众包平台。

网上有一句话,“买商品上淘宝,买服务到猪八戒网”,甚至把猪八戒网看作服务交易的“淘宝”。目前,猪八戒网已累积购买需求的中

模式依赖于交易规模足够庞大,你的佣金才收得高,但佣金模式往往又成为交易规模和交易频次的障碍,这也是猪八戒网在年佣金收入达到6000万元人民币以后很难突破的一个原因。

改为“钻井平台”之后,虽然取消了佣金收入,平台一分钱都不赚,但是数据仓库却是一个巨大的蓝海。海底里面有石油,有矿产资源,钻井平台就是要在数据海洋里钻井,将这些资源挖掘出来。目前猪八戒网做的“商标知识产权”的服务项目就是一口能获得上亿收入的水井。国家商标局的数据显示,过去每个工作日的商标注册最多五六十单左右,而猪八戒网每天就有一千单,目前已是全国最大。2016年国际商标品牌会议在重庆举办,就与猪八戒网在这一领域取得的成绩有关。但事实上,在猪八戒网的数据海洋里,这种水井会有很多。

《中国经营报》:既然这是一个巨大的市场,猪八戒网又取消了原有的佣金模式,那么,能否以知识产权服务为例,谈谈猪八戒网潜在的掘金机会?

朱明跃:围绕商标与知识产权服务,猪八戒网成立了“商鏢局”,在原有的商标设计服务的基础上,引入商标注册服务,同时注册完了还会有交易,有纠纷,包括中国的企业走出去,都需要服务机构的介入。所以,在知识产权领域里,我们做了一个很大的布局。

第一步我们做商标注册代理,相当于也是一个入口。第二步我们已经在做商标的交易,有人手有一个商标要卖,有一个人需要买一个商标,这个交易单价几万到几十万元不等,目前猪八戒网正在申请知识产权交易所的牌子。第三,在商标领域我们还做了一个“洋鏢

在VI设计方面,有两个世界的人,一个世界的人是那些创业者或小老板,他们有刚性需求,但需要引导。另一个世界的人是专业人士,我们通过猪八戒这个平台,将他们通过猪八戒这个平台,将他们自己过日子,这就是服务交易规模化起来的根本,但不能“包生孩子”,因为这个平台是做不了的。这个教训,中国至少上万的创业公司都死在这里,一上来他就觉得我应该标准化,但实际上走不通,此路不通。

第二,当你完成双方的结婚撮合以后,你又不得不保障双方的利益,服务交易这个流程很长,买方是通过你这个平台找到卖家的,如果不满意,他一方面恨死了骂死了卖家,但另一方面找不到卖家时就会找平台,找工商局,工商局也来找这个平台,同时卖家在收不到服务费用的时候也会来找平台承担责任,

我们是围绕一个企业的生命周期去做相关多元。所以包括总理都在说我们是大众创业、万众创新的支撑平台,因为我们的服务从创业企业的工商注册就开始了。

在创造和刺激需求方面,无非是两个,一个是推一个是拉,推就是通过整个品牌和市场的营销,进一步的推动中小微企业在互联网上去寻找服务解决方案的大趋势。目前

小微企业500万家,包括机构和个人在内的服务提供方则有1000万,建立起拥有3000万件原创作品规模的数据库,累计实现交易额75亿元人民币以上。

2015年6月,猪八戒网宣布获得总计26亿元人民币C轮融资,最新估值超过110亿元,成为服务众



包领域的收入比这个还要高,商标交易那一块又比这两块要高。

目前,“猪鏢局”代理的商标、专利、版权等共有100000件,单月成交量突破15000件,已经成为国内最大的知识产权服务商。

所以猪八戒网后来认识到,帮助结婚还不够,还要教给他们“生孩子”的三部曲,这也就是我们所说的服务的封装,不是封装产品,而是封装流程。

在猪八戒网,我们规定了几个结构,第一步要结婚,第二步结婚以后你们应该有沟通需求,第三步你们一定要通过平台来担保,第四步卖家开始工作,第五步买家验收,货到了你就付款,这样就把服务的流程封装起来。所以服务产品的标准化并不是服务本身的标准化,服务本身必须是个性化定制,但是服务的流程是一定要封装起来的,你才能够对卖家进行管控,让买家拿到满意的结果。

《中国经营报》:现在很多大的电商平台都在进行从商品交易到服务交易的升级,以猪八戒的经验来看,提供服务交易的平台应该做好哪些事情?

朱明跃:我认为,不管是综合性的服务交易平台,或只做一个品类,或者就只做自媒体服务的交易,或

这个趋势是非常明显的,过去只是一些零散的小公司通过猪八戒来购买服务,但是现在可以看到,包括万科、360、微软、英特尔,这些公司也通过猪八戒来进行设计、创意的众包,这是一个大的趋势,在过去想都不敢想,我们希望进一步加剧这个趋势。

《中国经营报》:目前猪八戒已经成为了中国最大的服务众包平台,

包领域名符其实的“独角兽”企业。

猪八戒网CEO朱明跃则告诉《中国经营报》记者:“如果说淘宝所创设的线上商品交易是电商的1.0版本的话,那么猪八戒网所做的线上服务交易就是电商的2.0版本。在线上服务交易领域,酝酿的同样是一个万亿级的市场。”

老板秘籍

把平台数据的海洋做大

在商业模式上,猪八戒网改变了过去威客收取佣金,收过路费的商业模式,代之以“钻井模式”,即通过做服务的交易,把平台数据的海洋做大。在数据的海洋里面,我们去挖掘这些大数据的价值,然后提供延伸服务或者是收入。

撮合海量人群

服务如何标准化,如何定价,如何验收,都是很难做的。平台如果尝试着要把服务全部都标准化,绝对是死路一条,因为服务一个50块钱的LOGO和50万元的LOGO之间的区别实在是太大了,很难标准化。平台要想做大规模,不是尽可能地把服务作为一个商品标准化起来,而是把海量的人群尽可能地撮合起来,即服务的交易完成需要一对一撮合过后,他们自己去个性化的完成定制,这才是解决之道。

创造和刺激需求

在创造和刺激需求方面,无非是两个,一个是推一个是拉,推就是通过整个品牌和市场的营销,进一步地推动中小微企业在互联网上去寻找服务解决方案的大趋势。

深度

熊晓鸽:我为什么投猪八戒

对于朱明跃来说,2006年把自己的创业公司起名为“猪八戒”一方面纯属偶然,另一方面又包含着巨大的幸运。这就像他在中国开启的“服务众包”模式,一方面是历经9年,充满曲折和艰辛的取经之路,另一方面却又等到了政策的东风,在“双创”的背景之下最终春暖花开。

早在苏宁的“众创论坛”上,记者就跟他聊过猪八戒网的来历,因为混迹地产圈的老人会知道,2000年左右的时候,潘石屹的现代城地产就曾经有一个猪八戒网,但是由于猪八戒网后来不再经营,让朱明跃捡了一个大大的“漏”。

令朱明跃没有想到的是,这个“巨漏”还在猪八戒网此后的融资道路受益非浅。来看一下猪八戒网的融资历程:天使轮融资500万元,2011年A轮开始引入IDG,投资额为660万美元,在那个时候算是很高的,此后,B轮仍是IDG领投,2015年进行C和C+的融资,融资金额26亿元,企业估值已高达110亿元。

有意思的是,在投资完成之后,作为IDG全球常务副总裁兼亚洲区总裁的熊晓鸽向朱明跃透露了投资背后的“隐情”,他告诉朱明跃:“《西游记》的角色,在中国人看来,像孙悟空、唐僧都是英雄,都是了不起的人,但是在西方的世界观里面,这些人不是。你说唐僧,你是师傅,但是你还没有徒弟的火眼金睛,徒弟看到是妖怪,你师傅还看不到,不但看不到还冤枉徒弟,所以根本不是英雄。孙悟空虽然能打,但是打不赢就跑,动不动就去天庭里面搬救兵,所以他们认为孙悟空虽然能打,但也不是英雄。”

“再来看唐僧,唐僧本身就是一个在流沙河服刑的戴罪之身,好不容易抓到取经的美差,周游世界,最后还取到真经,赚大了,就该勤勤恳恳的挑担子,也不算英雄。”

相反,在西方人的观念里,认为猪八戒更像是一个英雄,首先英雄是一个人的性格弱点,什么好吃懒做好色等等,但是猪八戒经历了取经以后,他和师傅与团队一起克服九九八十一难,不断克服人性的弱点,最终取到了真经,看完整个《西游记》,只有猪八戒一次都没有回过高老庄,真的是一路向西,最终克服自己的缺点,然后得道成仙,这才是真正的英雄。

朱明跃告诉记者:“这也恰恰是猪八戒网的人才观,我们相信每个人都潜力无限,平凡人经过自己的修行也最终能够取到真经。我们一开始招募的绝对不是行业的专家大咖,只能去找大学刚刚毕业或者才在这个行业干过两三年的,他们几乎就像一张白纸一样,都是一群平凡人,但经历这几轮不断的修行,不断的在解决问题当中成长,然后最终得到诚信,这和猪八戒在《西游记》当中的角色很像。”

可能正是因为这样的背景,在猪八戒网,每一个人都有来自于《西游记》的花名,当然这只是表象。从更深的层次来看,猪八戒网的人才分为四个等级,第一级平凡人,第二级使者,第三级尊者,第四级神仙,有这样一个阶梯让员工逐渐的成长,这种取经不断成长的文化在公司表现得非常突出。

9年曲折取经路,朱明跃坦言,“中间也有差点死掉的情况”,有去融资没人看好的悲惨经历,毕竟服务众包在2006年的时候还是一个为时尚早的概念,市场远未成熟。但是,他虽然早了一点,但没有早到成为先烈,终于,2015年3月,总理提出的“创客”“互联网+”最终催化了这一市场,而朱明跃也早早地放弃了猪八戒网难以在规模上突破的“佣金制”,最终“数据海洋+钻井平台”的模式让其未来的前景充满想象。

目前猪八戒网已是中国最大线上创客空间,而“每个人潜力无限,平凡人也能够取到真经”。这句话,也让当年从媒体辞职一心要实现“实干”理想的朱明跃真正成为创客们眼中的“英雄”。

本版文章均由本报记者屈丽丽撰写