

声音

猪八戒网：真正改变的是拓宽服务半径

访猪八戒网创始人、首席执行官朱明跃

如果说创业是一个必须要付诸行动的梦想，那么，对于朱明跃来说，其所创立的猪八戒网就是帮助大家实现这个梦想的平台。

从2015年正式免除佣金开启商业模式颠覆式创新，猪八戒网就在这个“筑梦平台”上越走越远，从一开始简单定

义的服务众包，到后来的专业技能分享经济平台，再到超级孵化器和产业互联网的推动者，朱明跃的“取经之旅”颇有《西游记》中“踏平坎坷成大道”的味道。

在中国服务众包平台的道路上，猪八戒网是一个先行者，一直以来售卖的都是非标准化

的服务，而不是标准化的商品，毫无先例可循，因而就需要自己不断地摸索经验，在一次次商业模式的颠覆性创新中“浴火重生”。

朱明跃表示，“现在很多企业都在学习BAT的心灵鸡汤，但是这碗鸡汤是面向消费者的2C的经验总结，如果你是干2B

的，喝下去就会成为一碗毒药。”

也正因为如此，朱明跃对“取经路上”的风险预判超越了一般的创业企业家，更重要的是，由于拥有早年的媒体从业背景，让他更愿意坦率地讨论他所面临的每一步挑战。近期，《中国经营报》记者专访了猪八戒网创始人、首席执行官朱明跃。



一年中，一个非常大的变化就是伴随各项业务交易规模的增长，知识工作者在我们平台上也需要推广了，这样广告费就有了，叫作商家的在线营销服务。

补充一点，Zwork是一个

独立的品牌，它是轻资产的。在地方上，我们注册了很多公司，比如猪八戒北京孵化器有限公司、天津猪八戒有限公司，它们都是装在Zwork里面，都是重庆猪八戒网络有限公司的全资子公司。

打造知识技能共享者的平台

将以前永远不会有生意的平行线上的两个人匹配在一起，这就是我们猪八戒网的价值。

《中国经营报》：过去一年中，猪八戒开始从纯线上公司走到线下，在全国很多地方打造创业园区，这是否意味着猪八戒网的商业模式正在发生变化？

朱明跃：是的，这一年我们变化特别大，去年还是一个纯线上的公司，做服务的双边交易，虽然那时候我们已经在买卖的服务市场里领域是最大的，但随后我们发现猪八戒网应该不仅仅是一个市场，本质上来说还是一个孵化器。拥有各种专业技能的人才和机构（统称为知识工作者），在猪八戒网平台上不断成长，然后就业、创业。由此，猪八戒网已经成为了一个现实版的孵化器。这让我们意识到，猪八戒网不仅是帮助知识工作者解决他的生意问题，实际上我们也要帮助他们解决就业、创业问题。

过去一年，我们紧锣密鼓地在全国“跑马”，目前，在全国的24个省，34个城市都在落地建立我们实体的园区，我们把这个园区称为Zwork，目前已经开园的大概有13万平方米，到年底会超过30万平方米，它们会成为知识创业者就业、创业的社区。

《中国经营报》：对于知识技能共享者的平台来说，你怎么评价猪八戒网的价值？

朱明跃：在全国乃至全球，知识工作者都是离散状态分布，小而散。知识工作者所在的

行业，基本一年能够做个几万、几百万最多到几千万就很厉害了，过亿的公司很少。设计公司上亿的也就两三家左右，这就是中国顶级的设计公司了。因为以创意为主的知识技能服务，本质上每一笔生意都不可能量产，只能是个性的服务定制。千百年来，第三产业知识工作者的生产方式都是不能够量产的。每一个交易都需要创业者自己去做，所以呈现出严重的离散状态分布，稍微做大了一些，也难规模化，它就立即像细胞分裂一样，会分出一家新公司出去，这是这个行业的典型特征。

所以，我发现，猪八戒网并没有颠覆什么，比如设计、编程都不是被我们颠覆的，猪八戒网真正改变的是把服务半径拓宽了，比如重庆的公司在过去只能服务于重庆，服务于本地，现在有了猪八戒网，入驻进来，就可以服务全中国、甚至全世界，这是猪八戒网最大的本事，将以前永远不会有生意的平行线上的两个人匹配在一起，这就是我们猪八戒网的价值。

《中国经营报》：猪八戒网的商业模式是怎样的？

朱明跃：我的商业模式主要方式还是“平台撮合服务”，平台本身会有收入，因为知识工作者他们入驻了线下，也会同步入驻到线上平台来。过去

中国正在迎来服务买卖的春天

我认为每个领域在中国这个市场中都是万亿级的市场，这个热度不存在会“冷却”的问题。

《中国经营报》：对猪八戒网来说，创业热潮和中小微企业的品牌升级是一个巨大的机会，但创业热潮冷却后会不会对猪八戒网造成影响？

朱明跃：我参加过李克强总理的座谈会，听他亲自讲过全国目前以每天5万个市场主体（公司）的速度在增加，目前市场上有超过8900万个市场主体，其中，1700多万家是以“企业”形式存在的，剩下的是个体工商户，这应该是权威的数据。那么，我们试想下，这些市场主体只要一上线，就需要工商注册，此后就需要商标、需要版权、需要建站、需要营销推广、需要记账报税，除非他自己有很广的人脉资源，这些需求都会成为他们的刚性需求。因此，我认为每个领域

在中国这个市场中都是万亿级的市场，这个热度不存在会“冷却”的问题。

举例来说，假设我们自己来做一家公司，想做名片、网站、APP，除了找猪八戒网，还真的不知道去找谁。因此，不能说猪八戒网只是赶上了互联网的风口，我认为只要对中国的中小工商经济活跃充满信心，猪八戒网就会能够永远生存发展。

对于创业潮冷却的说法，一是我们并不认同，二是我们的买家虽然的确是中小微企业和创业者群体为主，但其实猪八戒网和Zwork已不仅仅是为创业者服务了，这本质上还是依托于知识工作者去服务天下的市场主体，除非市场主体没有了，工作者也没有了，猪八戒网才会

没有存在价值。

《中国经营报》：去年我们成立了天蓬网，布局服务领域的高端市场，目前进展如何？

朱明跃：其实，高端市场只是相对来说比较高，猪八戒网做天蓬网其实有些半推半就，但凡做平台就会从一个长尾市场中的长尾用户去做切入，一旦在长尾市场扎根后，大家都要跨过鸿沟去进入主流市场的中心，就像淘宝做了天猫，猪八戒网就做了天蓬网。我认为这是做平台的最佳路径。做完长尾后，我们一定要做主流，所以这就是半推。我说半就，是因为我们这两年做起来了，很多主流的买家和卖家都希望上猪八戒网，但是他们不希望上猪八戒网上和一些不知名的小公

司一起竞争，很多大的设计公司、科技建站公司，这些服务型的公司他们还是想做自己的品牌，而不是赚点钱就算了，他们觉得和长尾中的小公司在一个“集贸市场”里面吆喝比较没面子，交易体系并不一样。所以天蓬网就专为高端市场服务，这些都是卖家直截了当的需求。

买家也是，比如一家大型企业项目都是几十万、几百万，让他们在平台上来找，很多小公司和企业的财务流程都不匹配，所以需要满足真正企业的采购流程，这是需要我们来考虑的，我们正是看到了这些买家和卖家有这样的需求，所以我们推出了天蓬网，天蓬网无法完全拷贝猪八戒网，我们还在摸索。

在打造他们的第四大业务板块儿，就是公有云。做公有云，华为就必须面向众多的小企业做分发，他们看重了猪八戒网平台这样的能力。

所以我们也发现了一个大的趋势，即整个企业服务领域不仅仅是这些中小微企业需要，实际大企业也需要猪八戒网做中小微企业的分发。我们目前已经具备了这样的能力了，猪八戒网的客服结构也在发生不断的变化，主要是卖家和买家在平台上聚集，这是一个比较大的趋势性变化。

需要关注创意阶层的崛起

一个社会要发展壮大，一定是创意阶层的崛起，这也是在全世界范围被证明。猪八戒就做成创意阶层的平台，服务于千军万马的中小微企业。

《中国经营报》：在市场分布上，你怎么看现在BAT独大，而中小企业越来越少的情况呢？

朱明跃：我认为这是阶段性的，一个真正成熟的社会绝对是对中小企业创业非常活跃。比如你看加拿大、美国，实际上都是中小企业占绝大多数。如果这个社会出现寡头，要么是阶段性的，要么是不成熟的，寡头往往代表着他的资源和政策上的垄断，寡头的垄断是非常不健康的，从一定形式上来说，中小企业的活跃是必然的。像

在欧洲地区，像美国、加拿大，都是如此。

十几年前，美国有一个哲学家写了一本书，叫创意阶层的崛起。在这本书里面把人分为四个阶层：第一个是农业阶层，第二个是工业阶层，第三个是服务业阶层，第四个是创意阶层。创意阶层靠自己的脑力来劳动的，而是一个社会要发展壮大，一定要有创意阶层的崛起，这也是在全世界范围被证明。猪八戒网就做成创意阶层的平台，服务于千军万马的中小微企业。我说的中小微，就是指创意阶层，如果你对

老板秘籍

作为知识技能共享者平台的主要价值？

1 在全国乃至全球，知识工作者都是离散状态分布，小而散。知识工作者所在的行业，基本一年能够做个几万、几百万最多到几千万就很厉害了，过亿的公司很少。设计公司上亿的也就两三家左右，这就是中国顶级的设计公司了。因为以创意为主的知识技能服务，本质上每一笔生意都不可能量产，只能是个性的服务定制。千百年来，第三产业知识工作者的生产方式都是不能够量产的。每一个交易都需要创业者自己去做，所以呈现出严重的离散状态分布，稍微做大了一些，也难规模化，它就立即像细胞分裂一样，会分出一家新公司出去，这是这个行业的典型特征。

所以，我发现，猪八戒网并没有颠覆什么，比如设计、编程都不是被我们颠覆的，猪八戒网真正改变的是把服务半径拓宽了，比如重庆的公司在过去只能服务于重庆，服务于本地，现在有了猪八戒网，入驻进来，就可以服务全中国、甚至全世界，这是猪八戒网最大的本事，将以前永远不会有生意的平行线上的两个人匹配在一起，这就是我们猪八戒网的价值。

为什么说社会要发展壮大，一定要有创意阶层的崛起？

2 十几年前，美国有一个哲学家写了一本书，叫创意阶层的崛起。在这本书里面把人分为四个阶层：第一个是农业阶层，第二个是工业阶层，第三个是服务业阶层，第四个是创意阶层，创意阶层靠自己的脑力来劳动的，而一个社会要发展壮大，一定要有创意阶层的崛起，这也是在全世界范围被证明。猪八戒网就做成创意阶层的平台，服务于千军万马的中小微企业。我说的中小微，就是指创意阶层，如果你对未来的社会越来越有信心，你就会觉得中小微企业知识工作者会越来越多。

深度

直面挑战的颠覆者

从2006年创办猪八戒网开始，朱明跃似乎一直没有停下变革的脚步，从一开始九次腾云行动的“浴火重生”，到2015年正式免除佣金开启商业模式颠覆式创新至今，猪八戒网进入了闪电扩张的第二个阶段。在这阶段，猪八戒网的产品线从标志设计已经扩展到企业全生命周期服务，地域也从重庆扩展到了全国甚至全球，团队则从创业之初的六七个人发展到如今5000人上下，朱明跃甚至开玩笑说，“这是第二次创业的崭新取经之旅”。

事实上，不断推动“二师兄”朱明跃颠覆创新的背后动力，恰恰来自于他对自身定位的清醒认识，来自于他对风险和挑战的坦率预判。

2015年6月，猪八戒网获得赛博乐集团和重庆市北部新区下属国有企业投资26亿元，完成C轮融资，至此，猪八戒网经历了7次改版，成为中国市场占有率最高服务众包平台（2015年交易额75亿元，市场占有率超80%），估值也超过100亿元，猪八戒网正在进入成为独角兽的快速通道。

他告诉记者，“这要特别感谢重庆的政策好，即便是今天，如果把这样一个公司投放在北京中关村，我们就是几百家还算不错的公司当中的一家，但在重庆，就是一家能够冒尖的公司。”

当然，还有一个重要的原因，在朱明跃看来，“做平台如果没有十年以上的存活周期，没有十年以上的职工，你不可能形成网络效应，但是你要想活十年以上，在北上广深你肯定就活不了，包括阿里巴巴、包括猪八戒网，所以说这样的平台公司只能存在北京、上海之外，所以说出现在重庆一点儿都不稀奇。”

“平台没有十几年20年30年的发展很难叫平台，因为做平台成本太高，你必须要让团队有足够长的时间在战斗中学会战斗。平台的运营怎么做？商业的组织架构怎么做？这些在教科书中都没有，只能从实战中来。但是，在北京、上海，诱惑太多，可能你的团队还没在战斗中学会战斗，就已经被别人挖走了。”

在重庆成长11年后，猪八戒网开始全国甚至全球拓展，人数一下增加到5000多人，战略上也发生了质的改变，平台逻辑渐渐成熟，但挑战也相继而来。

“坦率地讲，我们有很大的压力，以前做在线买卖服务的市场，只要在线上去做就可以了，现在我们定义为以知识工作者为核心的人才共享平台，这是我们猪八戒网战略定位的一个升级，不仅需要我们有做市场运营的能力，还要在线下与客户互动，这对我们挑战比较大。而70%多的员工在公司时间不到一年，这可以说是我们当前面临的最大挑战。”朱明跃表示。

不仅如此，商业模式的变化不可避免地会带来利益的重新和冲突，为解决平台上“劣币驱逐良币”的现象，避免低价、低质竞争，猪八戒网推出了平台新政，要求所有的卖家要缴纳保证金，以保证服务双方的满意度。

“我们必须要建立适应环境变化的平台治理的规则，否则一个平台受到生态的破坏，对平台来说会越来越小，这就是我们现在在做的事情，也是我们需要不断迎接的挑战。”朱明跃表示。



朱明跃简介

朱明跃，1974年出生，猪八戒网创始人、首席执行官。先后获得第二批国家“万人计划”领军人才之“科技创业领军人才”、2015年度十大创业者、2015中国文化产业年度人物等奖项。

在创办猪八戒网之前，朱明跃先生曾做过3年老师、8年记者。2005年，“猪八戒网”诞生，从2007年开始，猪八戒网先后获得了天使投资人博恩科技集团500万元的出资额，IDG千万级美金投资（A轮），以及IDG和重庆文投集团1750万美元的投资（B轮）。

2015年6月，猪八戒网获得赛博乐集团和重庆市北部新区下属国有企业投资26亿元，完成C轮融资，至此，猪八戒网经历了9次“腾云行动”，成为中国市场占有率最高的服务众包平台，2015年交易额75亿元，市场占有率超80%，估值也超过100亿元。当年，猪八戒网平台正式宣布免佣。

目前，在朱明跃的领导下，猪八戒网仍在进行一次次战略升级，从一个交易平台变成一个人才共享平台，打造互联网服务的基础设施，同时线上线下打通，这一模式在全球罕有先例。同时，猪八戒网的平台服务也正在向全球进行渗透而延伸，已为中国、美国、英国和马来西亚等25个国家和地区提供定制化创意服务。