

案例正文：

十年磨一剑，“飞”起来的猪八戒网¹

摘要：在知识价值化、各种应用技术发展和社会需求旺盛的三重背景下，提倡知识有偿共享的新型电子商务——威客模式悄然而至。猪八戒网是威客模式和长尾理论成功实践的服务众包平台之一。自 2005 年建站以来，猪八戒网前 9 年一直处于亏损状态，如今它却是估值超过百亿的互联网“独角兽”。经过数年的坚持，猪八戒网等到了“双创”政策的东风，并锐意改革，终于“飞”了起来，成为中国最大的服务众包平台。本案例通过对猪八戒网筚路蓝缕的创业历程进行介绍，分析其从威客模式入手，如何一步步探索出适合自己的商业模式，为我国威客行业的发展提供指导。

关键字：猪八戒网；威客模式；长尾理论；服务众包平台

引言

一顶金元宝做成的帽子，一柄淘金的钉耙，一款胸口印有“赏”字的红马褂，一副笑容可掬的憨态，一对招财的大耳朵……作为国内较早的威客模式网站，猪八戒网的卡通形象处处体现着其创意服务交易平台的定位。网上有一句话，“买商品上淘宝，买服务到猪八戒网”，将猪八戒网看作是服务交易类的淘宝，当前网站营收以每年 5~8 倍速度增长，年利润逼近 20 亿元。面对这样的斐然成绩，猪八戒网一路走来，尝尽酸甜苦辣。实际上，猪八戒网在成立前 9 年一直处于亏损状态，但 2015 年 6 月，猪八戒网获得总计 26 亿元人民币的 C 轮融资，最新估值超过 110 亿元，成为服务众包领域名副其实的“独角兽”企业。

那么，从创立之初的 500 元到估值上百亿，从 6 个人的“草台班子”到 3000 多人的规模，从一个人威客的交易平台到一个公司级威客孵化器，“猪八戒”是如何完成蜕变，在互联网时代，这只“猪”是如何飞起来的？

1.本案例由中国科学技术大学管理学院丁栋虹和王辰星撰写，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

1、朱明跃的七十二变：瞄准创意服务，重踏取经之路

2017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，互联网巨头腾讯、阿里巴巴、京东都纷纷涉足创业孵化领域。然而，猪八戒网这家曾名不见经传的企业，却比这些电商巨头们足足提早了九年，在服务交易和服务众包领域进行了艰难的耕耘和布局。2015年李克强总理提出“互联网+”行动计划，称猪八戒网为大众创业、万众创新的支撑平台。因为猪八戒网站是威客模式成功落地的服务众包平台之一，为了进一步了解猪八戒网的发展历程，需要先了解一下威客模式。

1.1 威客的提出与蓬勃发展

威客的英文 Witkey 是由 wit 智慧、key 钥匙两个单词组成，也是 The key of wisdom 的缩写，意为“智慧的钥匙”，该概念由中国科学院研究生刘锋 2005 年在研究猪八戒网和 K68 等网站的基础上提出，是指那些通过互联网把自己的智慧、知识、能力、经验转换成实际收益的人，他们在互联网上通过解决科学、技术、工作、生活、学习中的问题，从而让知识、智慧、经验、技能体现出经济价值。威客模式的参与主体包括威客主、威客网和威客。目前威客模式主要分为知道型威客网，即威客通过为别人解决问题获得积分，积分可用来兑换实物礼品，如百度知道；二是悬赏型威客网，主要包括全款悬赏、订金招标、指定承接三大类威客任务，如猪八戒网，除此外还有知识出售与威客地图两种威客模式等。

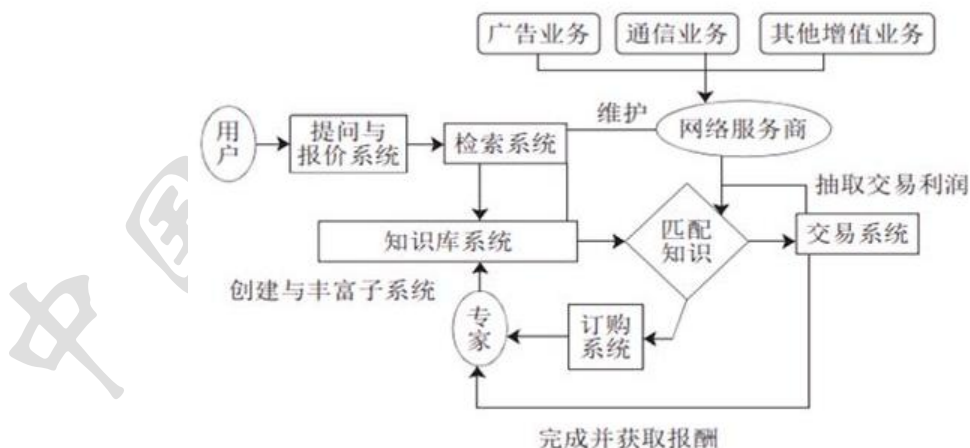


图 1 威客模式

Figure1 Witkey mode

威客模式一掀起红盖头便赢得了满堂喝彩，有学者认为威客和搜索引擎一起构成了推动互联网发展的两个车轮。悬赏型威客模式最为主流，也最为市场

化。无论是老牌行业巨头，还是新兴的威客网站，都在不断地跑马圈地，数年间诞生了上十万家威客网站，比如三打哈、赏金写手、70 设计、KPPW 威客系统等。淘宝，京东，百度也积极向威客发展，建立淘宝威客，京东众包，百度校园威客等。在威客行业中，国内最早且目前为龙头企业的是猪八戒网。它对于威客行业的探索有 10 年多的历史，一步一步成长且壮大，也不断寻找着威客行业的生存之道。



图 2 悬赏型威客流程

Figure2 The operating flow of reward witkey

表 1 国内主要威客网站

Tab1 Mainwitkey websites in China

威客网站名称	创始人	口号	网站状况	网站数据
猪八戒网	朱明跃等 (媒体出身)	中国最大的 服务交易平 台	服 务 商 12102643 人， 交 易 量 3734000 个， 悬 赏 金 额 6291993727 元	世界排 6088，日均 IP10800，日均 PV691200，百度权重 7，PR5，百 度流量预计 55588，百度收录 1210 万，反链 1290 万
一品威客网	黄 国 华 (媒体出 身)	中国创意威 客网站	人 才 总 量 8807409 人， 需求量 239886 个，交易总额	世界排名 72，日均 IP85800，日均 PV11154000，百度权重 5，PR4， 百度流量预计 5180，百度收录 565000，反链 332000

			4749514344 元	
时间财富（威客中国）网	周余（技术出身）	中国威客网站知名品牌	威客总数 8551663 人，项目总数 336155 个，交易总额 729670202 元	世界排 10034，日均 IP7800，日均 PV156000，百度权重 5，PR4，百度流量预计 9265，百度收录 515000，反链 499000
任务中国网	钟聪华（技术出身）	领先的专业威客网站	威客总数 3534047 人，任务总数 58139 个，任务总金额 38513150 元	世界排名 340263，日均 IP1020，日均 PV3060，百度权重 4，PR6，百度流量预计 3942，百度收录 677000，反链 165000
K68 威客网	康录发（技术出身）	中国首家专业威客网站	无数据提供	世界排名 1020212，日均 IP1800，日均 PV1800，百度权重 3，PR4，百度流量预计 876，百度收录 329000，反链 944000

1.2 二师兄朱明跃踏上取经路

——“每个人潜力无限，平凡人也能够取到真经”。

朱明跃在创办猪八戒网之前，教过三年书，当过一年公务员，后来担任《重庆晚报》的首席记者，主跑社会和时政，曾获得过中国新闻奖等荣誉。一个偶然的机会，他接触到一些在论坛发布需求的帖子和淘宝网，立刻意识到其中蕴藏着巨大的商机。

“2005 年淘宝已经成立，但还没有发展起来。我突发奇想，网上既然可以卖衣服，为什么不把设计、建站这些既不用物流，也无需仓储的创意拿到网上来交易？”朱明跃发现，身边许多小微企业和用户对创意设计、网站开发、文案写作、工商财税等服务有需求，但专业的服务机构数量少、要价高。与此同时，众多高手都隐藏在民间，有点子有创意的人才大量存在，他们拥有大把的时间，却无处施展自己的价值。能否通过网络建立一个公共平台，供他们分享时间、知识、技能，并从中获得收益？

虽然有了打造这样一个服务类网商平台的点子，但是由于缺乏相应的 IT 技术，朱明跃甚至没法把网站建立起来。对此，他的解决办法是通过在线悬赏的

方式实现目标。抱着试一试的态度，他在网上发了一个帖子，悬赏 500 元找人做一个网站。很快，一个程序员接招，一星期后朱明跃看到了自己设想中的网站，成交金额 500 元。猪八戒网——一个因威客而生、为威客而建、靠分享创意和技能赚钱的交易平台就此诞生。



图 3 猪八戒网界面

Figure3The webpage of Zhubajie

其实，在网站建立初期，这种服务交易模式还没有准确定位，所以最开始猪八戒网的名称叫猪八戒在线悬赏平台，同年刘峰研究该模式后，在毕业论文中把这种模式定义为威客，很快，威客模式便展现出星星之火的燎原之势，朱明跃随即将网站改名为猪八戒网。说起这个名字的来历，他解释道，“猪八戒是一个肥而可爱的样子，胖代表富裕，代表财富，正好我们网站又是一个真金白银的创意交易平台，所以就用猪八戒作猪八戒网的公仔形象。”



图 4 猪八戒网 logo 变化

Figure4 The change of Zhu bajie logo

猪八戒网起初主要的服务是 LOGO 设计，经过不断积累，现在已经拓展出创意设计、网站建设、营销推广、文案策划、生活服务、工业建筑设计等 600

余种现代服务领域。企业和用户在猪八戒网上发布需求，有专业技能的网友通过接单来提供服务，作为一个服务平台，它为企业、公共机构和个人提供定制化的解决方案，将创意、智慧、技能转化为商业价值和社会价值。

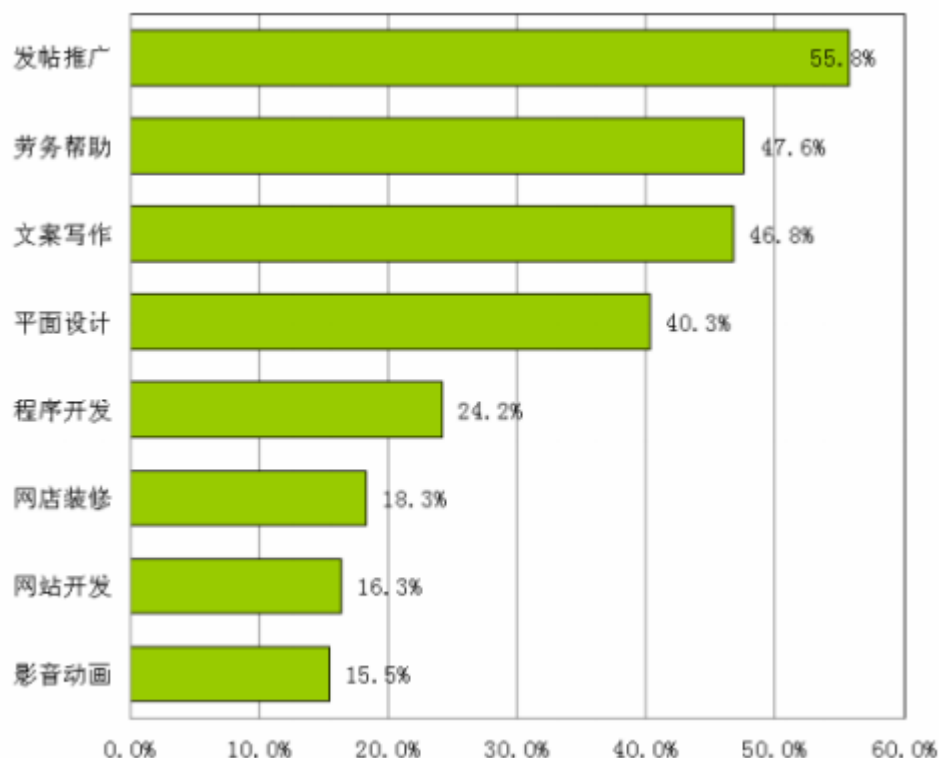


图 5 猪八戒网威客完成的任务类型 (N=355)

Figure5 The task types of witkey in Zhubajie(N=355)

1.3 困难重重：曲折坎坷的取经路

猪八戒网是一个服务交易平台，平台使用者分享价值、获得乐趣，但平台经营者的处境却并不美好，服务众包在 2005 年的时候还是一个为时尚早的概念，市场远未成熟。6 个人的“草台班子”在创立之初即面临巨大挑战。

在起步阶段，猪八戒网采取的是最原始的威客模式即抽佣模式，对每笔交易抽取 20% 的佣金。以 LOGO 设计为例，单价为 500 元的交易，猪八戒网可以抽佣 100 元。当时，朱明跃对团队的要求是网站每天交易额必须突破一万元，才不至于让团队饿肚子，网站才不会被拖垮。

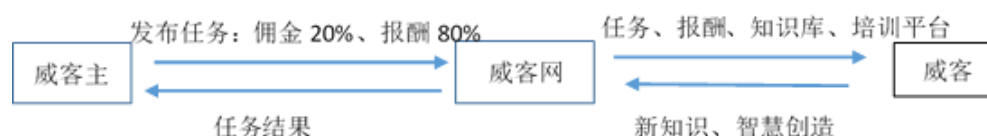


图6 猪八戒威客网站运营流程

Figure6 The operating process of Zhubajieweikey

但后来，朱明跃发现，“我们几乎是在干一件完全不是人干的事情”：每一个服务都是个性化定制的、非标准化的、严重低频的，而且买家特别分散，专业水平参差不齐。

首先是产品无法规模化。猪八戒网上交易的对象属于创意产品，创意即意味着差异化和个性化。而作为产品，要降低成本需要工业标准化的批量生产，而猪八戒网的交易对象却无法实现批量化生产。例如猪八戒网的主要服务之一是企业设计 Logo，没有两家企业的 Logo 是一样的，各个企业的需求也千差万别。这意味着在猪八戒网上的交易绝不是海量、批量，而无法实现规模化生产，平台很难盈利。

其次是产品的非标准化。每个人的精神层次不同，对于创意产品的审美也有差距，无法雅俗共赏。对于威客已经完成的产品，服务商对于产品的评价和衡量标准不统一，对于其质量优劣没有标准来评判，使得交易过程出现众多问题。例如，设计一个 Logo，500 元的设计和 50 万元的设计，哪个更好？评判者的审美、世界观、价值观不同，对 Logo 的眼光判断就不一样。就算是平台本身，也无法对结果进行评价，这样的结果使得交易困难重重。

再次是交易严重低频。因为猪八戒网的主要对象是个性化的服务，需求量少、且发生频率低。例如一个企业可能只需要一次 Logo 设计，好不容易搞定一位客户，但是一般只消费一次，结果还不一定满意，限制了再次交易的可能性。

最后是买家分散。因为猪八戒网主要是通过网络来进行交易，跨越了地域界限，无法采用传统广告形式对猪八戒网进行宣传推广。中国有几千万家中小微企业，但真要找出一百万家，也绝非容易，甚至就连如何向他们推广猪八戒这个新兴服务，也是难事。



图 7 猪八戒网 CEO 朱明跃

Figure7 The picture of Zhubajie CEO Zhu Mingyue

朱明跃还发现，作为生命线的那“20%佣金”，竟然是个致命伤：服务商认为抽佣过高，骂猪八戒网“黑心”；客户则希望服务商能拿全额佣金而不被抽成，以便更尽心尽力。于是，买卖双方难免“牵手私奔”。寻找投资也步履维艰，投资者讲不到三句话，必问：这个模式在美国、欧美有没有对标的企业，如果有做得好我就投，朱明跃只能摇摇头。产品、模式、资金，所有的压力都汇集到朱明跃身上。面对如此惨淡境地，朱明跃对自己说：“我小心翼翼打开手中这一副牌，发现完全是一副烂牌。”但他鼓励自己，在成功之门关闭前，要尝试一切可能。

2 腾云驾雾，终登凌霄宝殿

2.1 锲而不舍的腾云行动

——绝大多数创业成功者，都是走出隧道的人。

由于没有标杆和市场参照者，朱明跃的每一步都是摸着石头过河。他将每一次改革都称为“腾云行动”，直至 2015 年，经历了 6 次的改革失败后，整个团队几近崩溃。但朱明跃坚信自己会成功。他再一次整顿剩下的团队，着手新的腾云行动。这一次他跟团队讲，只做一次小小的迭代，不命名为腾云 7 号，而是称为腾云 6S。当大家进入到腾云 6S 以后，才发现这次腾云 6S 比前面的 6 次动静都要大。朱明跃放弃优化比稿模式（即比赛先交稿模式，指买家在发布需求时，先将赏金完全托管到猪八戒网，再从服务商交稿中选出中标稿件的交易模式，猪八戒网从中收取赏金的 20%作为平台服务费），而是进入到实物

电商模式。重心从“买家”移向了“卖家”，将网站信息发布模式从单一的悬赏模式变为悬赏模式和一对一店铺模式共存。新增加的店铺模式类似淘宝开店，各服务商在猪八戒网开设店铺，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，平台标注它们的能力、信用、地理位置、规模、收入等信息。

用朱明跃的话来说，每个人都可以利用自己的能力来开店。你是一个播音员，可以把播音的能力在猪八戒开一个店铺。购买的过程实行一对一的沟通和交易，再也没有抄袭，使得沟通的问题可以得到很好的解决。如果不回归到沟通，就会像过去腾云一号到六号一样兜圈子。

随着一次又一次“腾云行动”，猪八戒网上的注册用户已破千万，而且交易系统、进度管理系统、财务系统等基础设施逐步完善。2015 年 3 月，李克强总理提出的“创客”、“互联网+”最终催化了服务众包市场。平台上的活跃商家，平均超过 30% 的订单来自猪八戒网。如今猪八戒网已拥有 600 万家中外雇主，1000 万家服务商，2015 年平台交易额 75 亿元，市场占有率超过 80%。网站日均交易量在 5000-10000 笔之间，日均交易金额高达 800 万元左右，网站的日均访问量高达 4500 万余次，年均复合增长率超过 200%，已经成为中国服务交易规模最大的平台，并逐步实现盈利。

Alexa全球排名	日均 IP 访问量排名	威客会员总数排名	已发布任务数排名
1 猪八戒网【2772位】	1 猪八戒网【2,999,890】	1 猪八戒网【10,852,665人】	1 猪八戒网【2,850,448个】
2 我图网【5506位】	2 一品威客网【279,960】	2 一品威客网【7,022,797人】	2 我图网【2,468,506个】
3 一品威客网【10192位】	3 三打哈网【156,920】	3 孙悟空威客网【5,614,266人】	3 一品威客网【178,406个】
4 时间财富网【20950位】	4 时间财富网【116,620】	4 任务中国【3,481,335人】	4 推我网【124,422个】
5 三打哈网【23460位】	5 我图网【98,510】	5 时间财富网【3,106,662人】	5 孙悟空威客网【123,685个】
6 阿里微微【30325位】	6 任务中国【78,930】	6 三打哈网【3,011,696人】	6 时间财富网【117,172个】
7 智城外包网【34981位】	7 智城外包网【22,810】	7 中国赏金写手网【907,618人】	7 中国赏金写手网【84,218个】
8 微推推【58782位】	8 toidea创易网【16,120】	8 推我网【859,070人】	8 百脑汇威客网【60,568个】
9 任务中国【62401位】	9 阿里微微【15,000】	9 阿里微微【512,772人】	9 任务中国【56,430个】
10 软件项目交易网【135739位】	10 微推推【10,800】	10 我图网【446,235人】	10 推客网【42,933个】
11 K68威客网【376163位】	11 K68威客网【9890】	11 百脑汇威客网【446,135人】	11 阿里微微【36,975个】
12 图片作坊威客网【383399位】	12 百脑汇威客网【8280】	12 toidea创易网【144,468人】	12 测客网【33,080个】

图 8 国内威客网排行榜（更新时间：2016 年 7 月 26 日）

Figure8 Ranking of witkey website in China(until 2016.07.26)

2.2 抓住长尾：让创意找到出口，让需求寻到创意

长尾理论是网络时代新兴的理论，它是指由于成本和效率的因素，当商品

储存、流通、展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。而长尾理论表明只要将尾巴拖得足够长，就会聚沙成塔，产生意想不到的惊人效果。

在服务产业的长尾市场中，个性化需求和创意成为服务产业发展的源动力和新引擎，服务平台成为生产者和消费者交流沟通的重要领域，服务产品的生产趋向多元化、个性化和定制化。猪八戒网正是长尾理论的践行者，其平台上提供的服务大多没有储存和物流成本或成本极低，面向的群体是众多中小微企业和个人，碎片化的服务内容是众多大公司不屑一顾的利基市场。朱明跃认为，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。猪八戒网让数量众多的小企业和个人通过它的平台进行无存储和物流成本的销售互动，从而创造了惊人的交易量和利润，

猪八戒网将自己定位于众包服务平台，买卖双方交易的商品是如设计、取名、营销、软件服务、翻译、家居装修、商标注册等无库存成本的创意服务。联合创始人刘川郁认为猪八戒网发起的众包是雇主向非确定的、海量的人群发起外包。这里的外包与传统的外包有着本质的区别，它是通过互联网实现买家与服务商跨越时空的连接，买家和卖家不再像传统的外包那样基于人脉、有限的地域实现交流，而是身在本地，买卖全球。据相关统计，猪八戒网的服务对象已经覆盖美国、英国和马来西亚等 25 个国家和地区，成功为 60 万家公司设计了 logo，为 50 万家机构建立了网站，为 10 万家企业开发了软件，为 60 万家公司提供了产品包装，为 10 万个孩子取了名字，并汇聚了千万名各类创意人才。

3. 锐利创新，猪八戒到独角兽的成长

3.1 佣金有毒，果断弃之

要想从数百家同类网站中脱颖而出，就要不断颠覆自己。猪八戒网每努力前进一步，都要经历一次被他们称为“腾云行动”的全盘颠覆。但前六次的“腾云行动”全部铩羽而归，团队分崩离析。朱明跃与团队终于认识到，前面几次“腾云”，本质上都是在把用户圈在猪八戒网上进行交易。但是后来发现，互联网是一个没有围墙的世界，围是围不住的，必须要有开放的思想，要回归到服务交易、大规模个性化定制需要沟通的现实，才能真正拥有未来。于是，2015 年 6 月，猪八戒网进行盈利模式创新，宣布“零佣金”计划，引发业内震动。这次壮士断腕之举，被朱明跃视为规模和影响力远超以往的“腾云 8 号”。

副总裁刘川郁认为，盈利模式不是一成不变的，对平台企业而言更是如此。在猪八戒网的双边收益时代，项目成交佣金、会员费和广告费是其作为一个交易平台最主要的盈利模式。其中，佣金收入曾一度占到了网站总收入的 40%。然而佣金制度曝露出明显的问题是：买卖双方容易绕过平台进行私下交易，如此一来，平台不仅收不到佣金，连买卖双方进行了什么交易活动都无从知晓，与此同时，佣金模式依赖于交易规模足够庞大，佣金才会收得高，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。

在产品模式方面，猪八戒网也进行了创新，现在猪八戒网仍保留最初的悬赏模式，但在悬赏之外增加了招标模式，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，并进一步借鉴传统电商，推行店铺的交易模式。借此项创新，使交易从需要零散创业的服务，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。

在设计交易制度方面，由于在设计行当和文学创作领域拖欠尾款陋习由来已久，猪八戒网作为在线交易平台，诚信更是平台和服务商们至关重要的生存要素。对此，猪八戒网着力构建诚信体系。它首先在全网推出了服务商实名制，要求个体户服务商都必须提供身份证和银行卡作实名认证，机构型服务商则须提供营业执照进行认证，这样可以为后端追溯埋下伏笔。其次，设定能力等级制度，即买家可以对服务商进行评价，服务商可以通过交易订单数、买家好评等多重指标来提高自己的等级，如果出现不诚信交易就会被扣等级，甚至被踢出平台。另外，还建立了佣金全额托管、按进度分期支付系统，从而保障服务商和客户的利益。

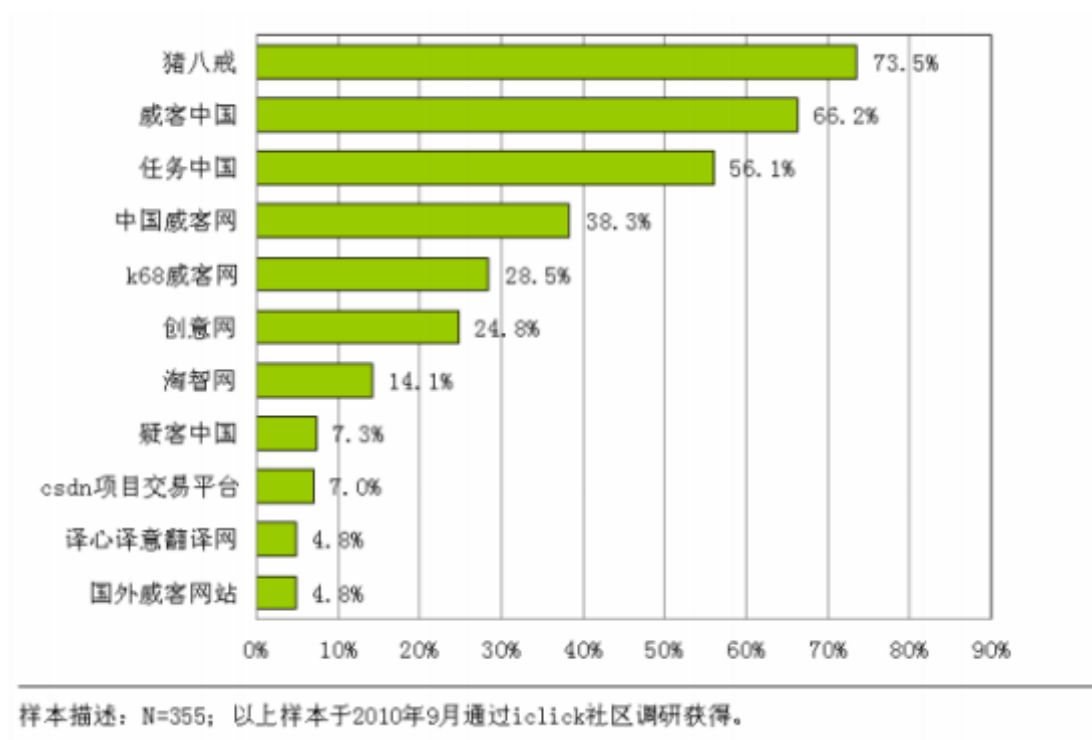


图9 威客任务接受者的威客平台使用情况

Figure9 The situation of usage for various witkey website

3.2“海洋数据+钻井平台”模式

虽然废除佣金、开放平台直接导致每年 6000 万的营业损失，但猪八戒网另有谋算。佣金免掉后，交易规模倍增，猪八戒网已经形成服务交易的大数据海洋，依托平台海量的交易数据，猪八戒网开始实践“数据海洋+钻井平台”的商业模式。猪标局就是猪八戒网“钻井战略”之下的“第一口井”。

2015 年初，猪八戒网开发出猪标局（同年升级为八戒知识产权）——一个以知识产权服务为主的平台，专门为小微企业提供商标注册代理服务。它是利用猪八戒网的大数据对知识产权进行深度挖掘，满足用户需求的项目。这项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，商标代理通过率已经达到 82%，创下单日 1700 万营业额的记录。目前，“猪标局”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。在猪八戒网的数据海洋里，这种水井会有很多，发展至今，印刷、财税、教育、工程等其他几口钻井平台也相继勘探出来。

3.3 大刀阔斧改革：通过“封装流程”解决服务非标准化问题

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

里创业者的一个重要问题。猪八戒网又是如何解决这个问题的呢？

其实，服务标准化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，都是很难做到。猪八戒网经历了九年的折腾以后，有了自己独到的理解。第一，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，因此很难标准化，服务就是个性化的定制，是不可能标准的。第二，鉴于服务的不可标准性，对于服务的封装，则不是封装产品，而是封装流程，将流程标准化。因此，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聚集起来，建立完善的交易流程，进行一对一的撮合，让他们自己去个性化的完成定制，这才是解决之道。

4.猪八戒网的人才观

朱明跃对于人才有着自己独到的看法。在《西游记》的角色中，许多人认为像孙悟空、唐僧都是英雄，是了不起的人，但朱明跃却不以为然。他认为唐僧虽为师傅，但没有徒弟的火眼金睛，徒弟看到是妖怪，师傅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，动不动就去天庭搬救兵，所以孙悟空也不是英雄。再来看沙僧，沙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，作为人生的大赢家，就该勤勤恳恳的挑担子，也不算英雄。相反，猪八戒更像一个英雄，首先英雄是一个人，他有人的性格弱点，如好吃懒做、好色等等，但是猪八戒在取经时，与团队一起经历八十一难，不断克服人性的弱点，最终取到真经。整个取经历程只有猪八戒一次都没有回过高老庄，真的是一路向西，最终改正自己的缺点，得道成仙，这才是真正的英雄。

这也正是猪八戒网的人才观，朱明跃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。他一开始招募的绝对不是行业的专家大咖，都是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，但经历这几轮不断的修行，不断的在解决问题中成长，最终获得成功，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，这种注重员工个人发展、在取经中不断成长的文化让员工在工作中迅速提升。

5.位列仙班：重新布局服务领域

共生，从生物学意义上来说，是指两种不同生物之间所形成的紧密互利关系。在社会经济与商业活动中，互惠互利也是普遍的现象。而只有彼此之间存在强互利关系，才能称之为共生，相互依存，缺一不可。实际上，在电商领域，共生已被证明是一种成功的强互利关系。例如依靠阿里巴巴平台而崛起的韩都衣舍、麦包包等淘品牌，以及全国 200 多个以淘宝电商为主要经济业态的淘宝村。而在服务经济时代来临之时，共生也将是服务经济领域必然要产生的生态形态。问题是，谁最有能力来主导服务领域的“共生”呢？

2016 年 12 月 18 日，作为中国最大的众包服务平台，猪八戒网在北京召开战略发布会，推出针对中高端中大型企业的服务平台——天蓬网，深度布局产业互联网服务平台战略。同时，自在 2015 年 6 月 12 日对外宣布平台外包业务交易全部免佣金之后，猪八戒网再次宣布将在知识产权、财税、法律等领域全面取消自营，实现平台化。今后，猪八戒网将与平台上的服务商共生共赢，以培育服务经济的新型生态。猪八戒网创始人兼 CEO 朱明跃更是豪气地宣布，要通过猪八戒网的“大数据+”平台服务，培育和打造 10 个服务业的“亿元俱乐部”，即 10 家年收入过亿的服务型企业，共建服务经济大生态。

5.1 立足平台，打造天蓬网

每一次产业的升级，都是来自于产业链上每个环节的快速持续发展和升级。同样，服务产业的升级，既有供、需双方对于服务方式与要求的升级，也有服务平台对自身的突破与快速发展。作为中国最大的服务众包平台，猪八戒网的嬗变之路，本身就是中国服务产业升级的典型写照。

朱明跃清楚的知道，猪八戒网的价值，永远是作为共享经济下的服务交易平台，通过对供需双方的撮合，实现“服务经济”的交易。因此，朱明跃果断地从猪八戒网中分出了天蓬网，二者定位泾渭分明：猪八戒网主打服务品类的多样性、多元化，团结和带领更广泛的专业人才和企业，为企业提供一站式服务，以个人和小微服务商为主，主要靠产品驱动；天蓬网则主打中高端服务，以企业服务商为主，靠运营驱动，满足大中型企业的服务需求。分拆的另一原因还在于猪八戒网决心从原来的长尾市场，切入主流市场，而这也是朱明跃的最想要做的事情之一。这一举措，与当年淘宝网分拆出天猫，可谓异曲同工，目的都是将平台的价值最大化凸显，以吸引和覆盖更大的目标市场的交易群体。

5.2 从亿元俱乐部到共生大生态

一个公司成功之后如何实现自我升级？这取决于企业家的视野、格局以及

危机感、使命感。对于猪八戒网来说，如何再造一个估值超 100 亿人民币甚至还要大好多倍的互联网公司？如何通过服务产业，帮助到更多的创业者、中小微服务企业，以及区域城市的经济转型与产业升级？甚至是如何让中国服务走出国门，服务全世界？

朱明跃对于猪八戒网的商业价值和社会价值，有着独到的思考与审视。落实到行动上，猪八戒网的做法，就是“放弃一切可以挣快钱的机会”，着眼于未来和布局，筹划一个围绕企业服务交易的平台型生态系统。所以猪八戒网重新梳理了自己的价值链，逐步取消自营，实施平台开放战略，并发布了一揽子战略与计划，包括“天梯计划”与“天鹰孵化”，着力打造服务产业的大生态。

所谓“天梯计划”，即万名优秀服务商扶持计划，通过阶梯式扶持十万级、百万级、千万级、亿级服务商。据透露，具体的目标则是在 2017 年，猪八戒网平台孵化年收入过 50 万的企业 10 万家，年收入过 100 万的企业 3 万家，年收入过 500 万的企业 1 万家，年收入过 1000 万的企业 1000 家，年收入过 5000 万的企业 100 家，年收入过亿的企业 10 家。即朱明跃所称的服务业“亿元俱乐部”，通过“亿元俱乐部”的效应，强化服务共生生态的影响力，并以此来带动服务经济线上线下的大生态的发展。实际上，此前猪八戒网公布的数据显示，2016 年最佳服务商中，年度接单冠军接单 34098 单，年度收入冠军收入已经达到 1.4 亿元。

而“天鹰孵化”则主打创业群体，即是猪八戒网平台联合国家部委与全国多所高校合作推出的专门针对大学生的创业扶持计划。包含分别由八戒教育和相关部门提供的创新创业学习平台，以及与专业教育培训机构合作的创新创业实训平台，还有各省级八戒园区提供的实践平台等三大平台，用生态和服务为大学生提供追梦的平台和机会。同时，结合八戒中国，一方面培育入驻八戒园区的创业者；另一方面帮助解决大学生就业问题和为园区服务商推荐优秀人才。

猪八戒网不仅着力于线下产业园区的布局，并且推出了大数据研究院。线下，猪八戒网深入产业带：围绕“一带一路”六条经济走廊及其通道布局线下园区，打造全国服务 100 城，满足各地城市的个性化产能服务需求，打造城市定制化的服务生态体系。如此一来，对于猪八戒网来说，不仅拥有收入亿级的头部效应，还有一个很长的长尾价值链，这样就构成了整个服务经济的“共生”大生态链。

6. 尾声：潜心修炼，与时代共同进步

以 500 元起家，猪八戒网一步步成长为获 26 亿元融资的独角兽企业。有人

感叹，风来了，果然“猪”都能飞起来。朱明跃回应道：“风口上的猪绝不是投机，而是顺应了这个时代，顺势而为！”“没有成功的企业，只有时代的企业。”

创业十二年，猪八戒网所处的生存环境早已沧海桑田。随着互联网普及程度持续加深，大数据、云计算等信息技术发展高速推进。服务商体系、数据海洋、钻井平台，以及线下的园区，将会组成猪八戒网的未来。或许十年以后，猪八戒网不再是大家心目中的威客网站、悬赏网站、做服务交易的网站，甚至不是一个网站，而是一个超级的网络。这个网络在线上收集全国、全球中小微企业的需求、定单、客户，这个超级网络的线下会延伸至全国甚至全球的城市，这里聚集着解决企业各种问题的专业人才、机构，由此形成一个定单和线下打通，人才和线上打通的生态系统。

当然，这并不意味着猪八戒网已高枕无忧，在极速扩张路上覆辙的大公司比比皆是。未来仍是困难重重，朱明跃将武侯祠门口的“攻心联”：“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思”拓印后挂到自己的办公室内，不断警醒自己潜心修炼，上下而求索未来的发展道路。

（案例正文字数：10745）

After ten years of hard working, Zhu bajie finally has been flying

Abstract:

Under the background of valuing knowledge、various technologies and requirement of society, witkey mode is coming which is a new electronic commerce that characters the paid-sharing of knowledge. Zhubajie is one of crowdsourcing platform of services that applies successfully witkey mode and the theory of long tail. Starting in 2005,Zhubajie was in the red until 2015.However it has been an internet unicorn valuing more than ten billion. After years of persistence, Zhu bajie has been developing quickly when it is supported by policies of entrepreneurship and reforms thoroughly. This case is to introduce experience of tough entrepreneurial and transform from wikkey to its suitable model,which will has a guiding significance for witkey industry of China.

Key words:Zhubajie; witkey mode; The Long Tail;crowdsourcing platform of services