

## 猪八戒网：九年熬成百亿估值

“我没想到，平台公司居然发展这么慢。好在创业者都是乐观主义者，我始终坚信方向正确，就是需要有耐心。”

口述 / 朱明跃 猪八戒网络创始人

2006年时就有一种论调，认为传统媒体会被新媒体取代。作为传统媒体（《重庆晚报》）的首席记者，我自然会对这个话题比较关注，也很感兴趣，于是开始了解互联网。

那时方兴东创办的博客中国挺火，我就开始写博客。写了一段时间后觉得博客的商业模式毫无创新，本质上和传统媒体一样——“流量+广告”，内容的公信力还不如传统媒体，肯定没有未来。但博客点燃了我对互联网的强烈兴趣，开始琢磨是否有一种不是博客的新媒体可能对传统媒体形成威胁。沿着这个思路，我更深刻地认识了互联网。

在我看来，互联网的商业模式无非两种：一是“流量+广告”模式，二是佣金模式。第一种模式就是传统媒体的商业模式——羊毛出在猪身上。第二种模式具有革命性，但当时淘宝、当当等企业已经做得很出色了，同时电子商务涉及仓储、物流、支付等诸多复杂体系，不是我能玩的。我就开始琢磨：像记者写稿、广告公司做策划、设计公司做设计、建站公司提供网站开发（当时建站公

司生意好得不得了）等非标准化，不需要仓储、物流的服务领域，是否也能诞生如淘宝那样的交易平台？

冒出这个想法后，我自学了FrontPage，写了第一版网站程序，但很多功能无法达到我的要求。不久后，我发现国内有另一个网站的定位和猪八戒网几乎一模一样，但功能等的设计更加成熟和完善。于是，我花了500元请了一个程序员将网站设计推倒重来，认真做了猪八戒网的第一版，就这样正式开始做服务类交易。

### “威客”第一波

“2006~2008年很多媒体关注威客，当时猪八戒在行业中排在五六位，但行业格局还没定。”

猪八戒网的种子用户是通过向周围朋友“拉皮条”的方式找到的，这是记者的优势。那时，我拉到一个朋友就问他：“有没有LOGO设计的需求？钱由我们先垫着！”上线半年后（2006年9月）我正式离职创业，



“相对竞争战略，这是我们能剩下的最重要原因之一。作为交易平台，核心评价指标无非是收入、成交量、利润、流量、订单数等，但我们当时和天使投资人只关注一个指标——和竞争对手的距离。”

当时大约做了1000多单交易，没赚到钱，也没融到资，不过发现它确实有价值：一是收取佣金的盈利模式很清晰；二是社会价值也不错，那么多人有就业压力，到这个平台可以提高他们的收入。当时就在想，交易规模达到一定量级后，他们可以全职在这个平台上工作，甚至是创业。我们当时提了一个口号——猪八戒的革命工作就是掀起全球工作的革命！

很多人认为我辞职创业会很纠结，其实一点都没纠结。猪八戒是商业价值和社会价值兼备的平台，在中国做生意能摊上这么个事非常难得。

当时还没有“威客”（Witkey）这个词，它来源于中科院的一个学生写的论文，将猪八戒网等公司的商业模式定义为威客，硬是生造了一个英文单词。中央电视台《新闻联播》也采用了这个词，威客就流行开了，后来被英文词典收录。

威客概念流行开后，陆续涌进了三四十家创业企业。有意思的是在这个创业群体中，媒体人是主流，主要原因在于这个生意具有双重价值，媒体人总体来说更有情怀一些。同时他们都有各自的媒体资源，也更懂媒体要什么，初期主要增长方式就是通过

媒体营销增强交易平台的公信力，因此在2006-2008年有很多媒体关注威客。按交易量，当时猪八戒在行业中排在第五六位的样子，但行业格局还没定。

### 慢生意熬走竞争对手

“那是电商盛行的年代，服务交易还过早，只能慢慢等待，无法逆势而行。”

2008年左右，我们开始意识到，当时的互联网大环境决定了服务交易平台是个慢生意。那是电商盛行的年代，服务交易还过早，只能慢慢等待，无法逆势而行。当时我们已经获得天使投资，交易量一直有增长，只不过是线性增长。于是，我们开始转向修炼内功，而非急于对外传播。

2008-2010年是国内互联网公司疯狂山寨国外新兴互联网公司商业模式的年代。在国外虽然也有威客类的公司，如Elnance、Freelancer、Guru、oDesk等，但它们主要以SEO、网站开发、应用开发等科技类工作为主。同时，国外用户的网上付费意愿相对强烈，这些平台很容易就能收到会员费，甚至是需求发布费，盈利点较多。然而这种盈利模式在国内不可行。



发展到现在，行业里大多数公司都已经不在了，我们的市场份额已经超过80%。对手陆续退场，有以下几个原因：第一，行业机遇未至却过早发力强推，建豪华团队，打广告，花了很多冤枉钱，现金流耗干；第二，缺乏耐心，熬不住，虽然交易量有增长但很缓慢，做平台想起来很美好，但现实很骨感，短期也赚不到钱，同时其他事情的诱惑很大，在当时甚至开个淘宝店都能赚得更多；第三，平台自己开始接生意，高额赏金在平台不赚钱时诱惑很大，不少公司就自己开始接单，由此导致用户的积极性和活跃度大大降低；第四，当时整个行业在融资方面除了天使轮外，很难再融到钱。

### 因为在重庆，我们活得更久

“身处重庆在很多人看来可能是个劣势，但对于需要熬出来的互联网公司来说，就会成为优势，因为不容易浮躁。”

拿到天使投资后，我们制定了非常正确的战略，这也是我们能剩下的最重要原因之一。作为交易平台，核心评价指标无非是收入、成交量、利润、流量、订单数等，但我们和天使投资人只关注一个指标——和竞

争对手的距离。首要目标是做到行业第一，哪怕只领先1块钱，绝对值不重要，只看相对值。2007年我们每个月只有十几单，行业第一的公司能做100多单。当时计划用两年时间将交易量做到行业第一，结果只用了9个月。

我们坚信第三产业一定比第二产业规模大，未来一定会有一个第三产业的交易平台，不是猪八戒也会是牛魔王。但我们也很清楚，平台生意是个持久战，因此制定了持久战的战略。2007年周鸿祎曾到重庆做了一个演讲，告诫创业者千万不要做平台，否则就是死路一条。我听完就灰溜溜地走了，后来很长一段时间都不再说自己是做平台的了。回想起来，当时还是不够自信。

猪八戒身处重庆在很多人看来可能是个劣势，但对于需要熬出来的互联网公司来说，就会成为优势，因为不容易浮躁。如果是在中关村，我们可能很快就开始怀疑自己了。我们和互联网行业的人交流不多，就是埋头苦干。在重庆还有另一个好处是，房租、人工成本相对较低，500万元的天使投资我们能够花更长时间。2007年我们拿到天使投资，2011年才开始A轮融资，当时公司账户上其实还有结余。



### 淘宝无法跟进猪八戒

“猪八戒网的店铺模式淘宝是无法跟进的，因为服务交易和商品交易有本质不同。”

在猪八戒网主要有两种交易方式，悬赏模式和店铺模式。悬赏模式的问题在于受众过小，只适合拼创意的小单，不太适合金额高、开发周期长的项目。在很长一段时间里，猪

八戒网都在悬赏的交易模式里走不出来。在悬赏模式下，买家要先将钱打给平台，不能退款，否则没有卖家愿意参与。而国外威客企业的玩法是：买家发布需求后，卖家去报价，然后选择一个卖家去做一对一交易，这类类似于店铺模式。猪八戒网从2011年开始探索店铺模式，但服务交易的店铺怎么开、商品怎么陈列、交易流程怎么走……需要一个漫长

的摸索过程。现在我们的店铺模式已经成为主流，占到总交易量的70%。

猪八戒网的店铺模式淘宝是无法跟进的，因为服务交易和商品交易有本质不同。在我看来，服务交易就不应该列入电商的范畴。电商的基本逻辑是平台将优质卖家集中起来开店，把最好的流量和订单分配给最优质的商家。而服务交易的店铺如果这么玩就会崩溃。例如，有一家公司或个人做VI系统很牛，平台给它最好的资源让它一天接到1000单，这个逻辑在淘宝上可行，但在猪八戒网的平台上将是一场灾难，因为没有一家公司或个人能在一天内处理1000个订单。服务交易是个性化定制，下单只是订单的开始，每个店铺的产能都是有限的，只有分散才更有价值。在淘宝上，接单越多的店铺排名就越靠前；在猪八戒上，接单越多的店铺可能会排在越靠后的位置。

目前淘宝也在做服务交易，但整个运营体系、组织架构、考核体系等都还是电商逻辑，这很难调整，除非在淘宝体系外从零开始独立运作。猪八戒网的店铺模式也是一对一形成交易，但后台的运营体系和实体电商完全不同，是另一套环环相扣的运营系统。

**模式跃迁：“数据海洋+钻井平台”**  
“一边零佣金放水养鱼，另一边在数据海洋钻井生财。‘数据海洋+钻井平台’的商业模式才算真正成熟。”

这么多年，我们一直在埋头创新，发动了七次“腾云行动”，几乎每次都是兴冲冲

地推倒重来，未必能达到想要的效果。2014年前都只能算是摸索阶段，利用平台的中介价值赚信息不对称的钱，靠佣金、广告费、会员费等盈利。当时最大的问题是受制于交易规模。最近几年，消费者才开始接受网上的生活服务，而在企业服务才刚刚兴起，此前做得再好，交易规模都不大。

2014年，我们认识到了平台的另外两层价值。我们去思考：猪八戒网这个平台已经走过九年了，到底沉淀下了什么？是数据。第一是300万买家数据，同时每天新增近5000个买家；第二是1000多万有各种专业技能的卖家数据；第三是超过10T的原创作品数据；第四，用户和订单的交易行为数据。1000多万卖家都已经被我们贴了标签，如能力、信用、规模、地理位置、收入等。既然如此，能不能把平台看做是一个数据海洋，然后去钻井？我们取消佣金，就是让更多人进来玩，沉淀更多的数据；钻井平台就是去分析这些数据到底有什么价值，挖掘交易后的服务需求。一边零佣金放水养鱼，另一边在数据海洋钻井生财。“数据海洋+钻井平台”的商业模式才算真正成熟。

例如，猪八戒网每天设计几千个企业标志，过去这些交易完成后就没事了。现在我们就去研究这些标志设计完成后买家到底还需要什么服务？目前仅是商标等知识产权保护这一口“井”的收入，几乎就超越过去整个平台收入。我们只用了6个月就成长为中国最大的知识产权代理公司。客户是否还需要印刷、品牌设计、财务代理、金融服务、教育培训、创业产业园……？每一口“井”

背后都是千亿级的市场。

猪八戒网的核心竞争力是平台沉淀的数据及以数据为核心建立起来的全新商业模式，没有人有同样的资源可以跟进我们，运营体系是我们的核心能力。公司目前有800多人，主要从事三类工作：产品技术研发，这是一个平台持续增长的动力；二是运营服务；三是“钻井”团队，目前也有两三百人。表面上看，目前猪八戒网只挖出了一口知识产权保护的“井”，其实我们将成为一个从起名字就开始提供服务的中小微企业一站式服务平台。现在我不太关心威客的概念，猪八戒网更像是一站式众包服务平台。

目前我们最大挑战是线下能力，过去我们都在线上，现在要接受线下挑战。今年要在30个城市建立地推队伍做商业拓展。到底怎么做、效果会怎么样还不确定。另外是品类拓展的能力，过去是用户推着猪八戒网走，现在我们要主动去拓展服务品类。第三是钻出新需求并满足客户的能力，目前猪八戒网在中小微企业中的知名度和渗透率都还不够。

### 创业者都是现实的浪漫主义者

**“所有创业者都是现实的浪漫主义者，虽然会变得越来现实，但本质还是浪漫主义者。”**

关于创业的成就感，我可以分享三个小故事——

◆ 2006~2008年第三方支付还不发达时，我们是拿着卖家提供的银行账号去存款，付款单据一张张地扫描出来，公布在网站上，那是最幸福的时刻。

◆ 去年我们曾接到一个客户电话，告知有个服务商团队从来不接电话，只在QQ上交流，问我们他们会不会有问题？我们也发觉他们从来不打电话。由于留有注册地址，我们就去拜访他们。结果发现这是一支6个全都是聋哑人、做平面设计的团队，他们只能通过QQ和短信交流，在猪八戒网上已经有五六年了。从最初完全找不到工作到现在平均每人每个月可以赚到七八千元。

◆ 今年我们开了一个卖家大会，原来只邀请100多位卖家，结果来了300人。有一个女卖家特意在会后找到我，希望猪八戒网能继续走下去，她过去开小店赚不到钱，现在在猪八戒平台上赚到了钱，两口子养活了30多人。

这些事情给我们带来的成就感，不是我们融到26亿元就可以带来的。融资都是锦上添花的事，真正创业的煎熬没有人知道。

创业过程中，最让我意想不到的是平台公司居然发展这么慢。好在所有创业者都是乐观主义者，我始终坚信方向正确，就是需要有耐心。在熬的过程中，难免有小伙伴掉队，核心团队成员中有两三个人离开了。他们在公司最艰难的时候（2006~2009）没有走，满怀希望到了山顶，发现山峰还在更高处，于是选择了离开。每次融资都觉得心力交瘁，要和投资人过招不容易，融资这么多次，正式的庆祝会都没开过。尤其这次融资过程真的是惊涛骇浪。

创业以来还没有觉得有走不下去的时候，所有的创业者都是现实的浪漫主义者，虽然会变得越来现实，但本质还是浪漫主义者。创业对一个人的改造太大了。我过去

**“创业公司带团队无非是两种方式：一是将钱放在桌子上，二是将梦想放在桌子上。做平台是个慢生意，在早中期我们没有那么多钱可以放在桌子上，那就必须营造创业氛围，给大家描绘美好的梦想，激励大家前行，这非常重要。”**

非常内向，现在变成一个挺能忽悠的人，不要PPT也能讲上两三个小时。从过去完全的互联网门外汉变成产品经理，又变成了所谓的创业家。性情大变，压力很大，精神分裂，极度忧郁。现在压力其实更大，26亿元投资都是要回报的。

总的来说，我们能走到今天：一是靠取经的心态，首先是学习，我们这群互联网的门外汉，通过九年的学习，成为各个领域的专家。面向小微企业的复杂交易，在中国只有猪八戒网可以做，因为这是最苦B的生意：高单价、低频、决策理性、非专业买家、做复杂购买；二是熬的心态，韧性和坚持。猪八戒网2005年底上线，熬了九年多，产品不断变来变去，但方向从来没变过；三是身处二线城市的优势，成本低，不浮躁，人稳定，劣势是高端人才匮乏，以及外界对我们的偏见——在一线城市做到60分就有人愿意投资，二线城市要做到100分才会有人投资。

创业公司带团队无非是两种方式：一是将钱放在桌子上，二是将梦想放在桌子上。做平台是个慢生意，在早中期我们没有那么多钱可以放在桌子上，那就必须营造创业氛

围，给大家描绘美好的梦想，激励大家前行。在猪八戒网，我们推行取经文化，认为每个人都潜力无限，平凡的人通过修行也能取到真经。2013年开始，我们在整个公司施行倒三角的组织结构，公司拆分成40个取经团。基于控制的汇报线和管理线依然有，但变成暗线，明线是各个取经团独立运作，推行互联网协作的价值观。现在公司设有几个副总裁我都不知道，大家都是相互独立地在做一件事情，级别意识比较薄弱。2015年我们开始引进人才，今年刚加入公司担任COO的王楠是我在中欧的同窗校友。

团队重要，然而创业过程中，起决定性作用的还是企业家。因此，一个企业家最好的品质是永远坚持学习和思考，否则很容易成为企业的瓶颈。从最开始的无知者无畏到后面处处是杀机陷阱。现在最大的恐惧就是对于有些事，我们明明知道不能做但由于抵不住诱惑或压力而不得不去做，这是很有挑战的。◆