猪八戒网创始人兼CEO朱明跃：

“二师兄”取经记

经济日报·中国经济网记者 熊 丽

领军者

人物小传

朱明跃，1974年生，猪八戒网创始人兼CEO。3年小学教师、8年媒体记者，2006年创办猪八戒网，并将其打造为全国最大的服务交易平台。

猪八戒网平台可以为企业提供标识设计、软件开发、知识产权、财税等17个领域600多个品类的全生命周期服务，共计实现了超过10亿次用户商机匹配，1300万家服务商在猪八戒网上开店创业。

2006年，朱明跃辞去《重庆晚报》首席记者并开始创业，跃入互联网海洋。他说，那时的自己满怀激情，无知无畏。

11年后，朱明跃所创办的猪八戒网已成为估值上百亿元的独角兽公司。这个中国最大的服务交易平台正从重庆走向全国，走向世界。

大家喜欢叫朱明跃“二师兄”，这是他在公司里的“花名”。朱明跃一直坚信，创业如“取经”，平凡人可以做不平凡的事。他说，希望为更多创业者插上腾飞的翅膀。

聚集起蚂蚁雄兵的力量

几年前，朱明跃遇到了一位设计界大咖，对方毫不客气地指责猪八戒网搅浑了设计市场。于是，朱明跃反问了两个问题：作为中国最大的设计公司，你们服务了多少客户？养活了多少设计师？对方给出的数字分别是100和700。

“中国有数千万家市场主体，他们的品牌营销服务指望谁？中国还有数千万设计从业者，他们也希望用专业能力提供服务，他们的个人价值如何实现？”朱明跃的答案是，在互联网时代，他们可以依靠猪八戒网。

“创业以来，我越来越多地思考我们生存的逻辑，我们的价值和意义到底在哪里？”朱明跃说，这个世界上不缺一家服务公司，不缺一家设计公司，也不缺一家互联网公司，但猪八戒为什么要存在？

与商品交易相比，服务交易具有非标准化、严重低频、理性购买、流程复杂的特点。与此同时，过去庞大的第三产业一直处于离散状态，缺少议价能力，服务半径有限。“如果一名设计师只能为重庆的小面馆设计招牌，这是一件多么遗憾的事！”朱明跃说。有了猪八戒网，专业知识技能人才可以与全世界的复杂服务需求方匹配在一起，足不出户即可服务全中国甚至全世界。

在朱明跃看来，中国互联网正从信息分发、商品分发，步入服务分发的新阶段。猪八戒网恰恰在这个领域探索出了一条新道路，进而改变了中国服务业的格局。

目前，猪八戒网平台可以为企业提供标识设计、软件开发、知识产权、财税等17个领域600多个品类的全生命周期服务，共计实现了超过10亿次用户商机匹配。1300万家服务商在猪八戒网上开店创业，用自己的专业知识和技能，为超过700万家企业提供服务，日均交易额突破1亿元。

不过，做大交易规模不是朱明跃的目标。“我的愿望是，能不能帮助1000万个知识工作者，用互联网时代应有的方式，有尊严地去就业和创业。这是我们的机会所在，也是我们该有的担当。”初心如此，朱明跃还启动了“八戒校园”和“八戒阳光”项目，帮助大学生和残疾人就业创业。

变生存为发展，化情怀为担当。在朱明跃看来，“双创”激发了全社会的热情，蓬勃发展的中小微企业就好像“蚂蚁雄兵”，政府用传统的“帽子”“票子”和“鞭子”是很难管理的。像猪八戒网这样的市场化配置资源平台，可成为很好的抓手。

“我们所做的这份事业，是商业价值和社会价值双轮驱动的。在企业越来越离散、中小工商经济越来越活跃的今天，我们希望能够帮政府分忧，推动创业创新和产业的转型升级。”朱明跃说。

平台进化速度超出想象

“这两年来，猪八戒网发生了翻天覆地的变化。进化成今天的样子，我自己也始料未及。”朱明跃直言。

朱明跃告诉记者，过去猪八戒网的定位是一个架构在互联网上的“市场”，把服务当成商品来交易。但是，2015年的一次盘点令他意识到，猪八戒不仅是一个市场，还是天然的企业孵化器——已经有上百万人在这里实现灵活就业，10万家公司被孵化出来。作出这个判断的依据是：如果平台上的个人月收入超过5000元，基本算作灵活就业；如果企业1/3的收入和订单来自猪八戒，那么它对这个平台就有了依赖性。

从2016年开始，猪八戒网提出“百城双创”战略，将商业模式拓展到线下，着力打造知识工作者的社区，目前已在全国24个省份的33个城市建立了实体孵化器，开园面积达到13万平方米，并将在今年底增至30万平方米。2017年，猪八戒又推出天蓬网，主打中高端服务，满足大中型企业的服务需求。

朱明跃说，无论落地孵化园还是推出天蓬网，都是应需而动，顺势而为。一方面，线上商家成长壮大后，需要物理空间和社区来满足线下办公及社交需求。打通线上线下其实是回归到知识工作者和中小微企业服务需求的本质；另一方面，过去服务对象主要是中小微企业，但现在一些大型企业和地方政府也需要通过平台购买部分服务。市场分层运营，不仅有助于进入服务产业主流市场，还将形成更大的产业升级推动力。

“我看到了一个非常好的趋势，这是过去做梦都想不到的。”朱明跃说，如今在猪八戒平台上，需求端和供应端都在发生显著变化。比如，华为的很多技术开发在源源不断地通过平台来分发，一些全球顶级4A公司也有意愿成为天蓬网上的供应商。

在朱明跃看来，这不仅仅是因为平台逐渐成熟，还要感谢这个时代，各行各业都在拥抱互联网，主流供需双方在向平台靠拢。

“过去，不管我们怎么做顶层设计，也想不到猪八戒会形成线上两个市场+线下一个社区的网络。我们的愿景，是要把全世界的知识工作者通过平台连接起来，服务全世界。”朱明跃说。

现在最风光也最艰难

2015年，猪八戒网获得赛伯乐集团和重庆北部新区下属国有企业共同投出的C轮融资26亿元，平台估值过百亿元，市场占有率超过80%。

蛰伏9年，一朝腾飞动天下。回想创立之初，猪八戒网既非技能分享类“威客”网站的第一家，也不是独一家。为何只有猪八戒能“飞”起来？

朱明跃说，2006年到2015年，猪八戒发展得很艰难但也是最坚实的一个阶段，“每天一万，解决吃饭”曾经是公司的口号。从悬赏模式到店铺模式，从收“过路费”到免除佣金，构建“大数据+平台服务”，猪八戒网经历了9次腾云行动，9次把公司的产品和组织推倒重来。

2016年以来，猪八戒网转守为攻，发展不断加速。人们看到的是猪八戒网的风光，但朱明跃眼里更多的却是风险。

他列举了一组数字：2015年，公司只有1000人左右，短短一年多的时间，员工人数超过5000人，而且分布在24个省。猪八戒网也从一个在生死线上挣扎的市场，变成被资本、媒体和政府高度关注的社区网络。“我们的价值观和文化正在被稀释，平台上的生态也出现恶化。80%的员工入职不满一年，80%的商家入驻平台不满一年，这给平台文化和生态带来的冲击是难以想象的。”朱明跃自问，怎样才能直面冲击，带领团队迎接下一个9年？

“我们现在是最风光也最艰难的时候。这不是危言耸听。有时候蒙面狂奔，一旦溃败起来，如山倒，如水淹。”广泛吸取经验教训，朱明跃有两点思考：平台的生态一定是生长出来的，而不是设计出来的。再快的速度也掩盖不了问题的存在，不能指望用时间换空间。

居安思危，朱明跃开始着力推进平台调整。虽然这次的调整没有命名，但他认为不亚于以往任何一次腾云行动。“这是我们寻求解决这些问题和挑战的道路。”朱明跃说。

朱明跃希望能够打造出一家超越个人工作周期和生命周期的公司，持续地实现公司的商业价值和社会价值。这个时间，他希望是九九八十一年。每9年公司能够前进一大步，最终取得“真经”。

2016年，猪八戒网进入第二个9年的创业期。打通线上线下，做好国际化，让知识工作者服务全世界，是朱明跃赋予这个阶段的新目标。

把人生当成一次创业

作为一个服务创业者的创业者，朱明跃认为，创业是少数已经看到未来，而且愿意去拼搏和坚持的人，才能够最终做下来的事。这几个条件，缺一不可。

“所以，我不太鼓励孤胆英雄式的创业。”朱明跃认为，要更加宽泛地理解创业。比如，找到一个平台，与平台共同成长，这是一种更理性、更聪明的创业方式。还有就是把人生当成一次创业，抓住每一次机会，然后努力去做。

从猪八戒网的“32变”，不难看出创始人的精神气质。中师毕业后当小学老师，朱明跃在赛课中得不了第一也要力争第二。转行做记者，没有专业背景，只能跑社区新闻，但朱明跃始终记得报社领导对他说的一句话，“在这个城市里，想要有一张你自己的办公桌，这张桌子上有你的一台电脑和一部电话，这些东西不是靠我分配给你的，是要你自己凭本事去挣来的”。终于，朱明跃成为《重庆晚报》的首席记者。他回忆说：“那个时候很拼，自己现在都觉得不可想象。回头看，那其实也是一种创业。”

2006年，辞职创办猪八戒网时，朱明跃充满激情。这个状态持续了两年，觉得什么困难都不是困难，一切皆在掌控。然后，就进入了漫长的“隧道期”。“我们重庆的隧道，动不动就是十几公里。那时候就是走在隧道里的感觉，完全看不到出口的亮光，要不断重新确认自己身在何处，甚至要摸摸自己的手在哪里，嘴在哪里，确认自己的存在。”朱明跃说，这个阶段，感觉问题无处不在，对一切充满怀疑。之后，问题得到一定的解决，又进入了新一个周期的兴奋。大脑高速运转，里面机器轰鸣，完全停不下来，极致状态下连梦里都在做决定。

如今，朱明跃说，现在他开始尝试把公司和家庭、工作和生活做一个区分。“当我和女儿在一起的时候，我希望能够做一个内心安静的父亲。对我来说，这是一个进步。”

> 中国互联网正从信息分发、商品分发步入服务分发的新阶段
>
> 找到一个平台，与平台共同成长，这是一种更理性、更聪明的创业方式

一席谈

不忘初心 不负时代

徐 行

取经，是猪八戒网的公司文化。创业路不经九九八十一难，谈何容易？

困难磨灭不了的，是创业的初心。从猪八戒网诞生的第一天起，朱明跃就相信，依靠技术和创新的力量，可以让非标准化的服务像商品一样买卖，可以让知识技能工作者不论学历、不靠关系、不限地区，依靠自己的能力成就一番事业。

从专注线上到走向线下，从单一市场变成“两个市场+一个社区”，从偏居西部到走向世界，猪八戒网的成长壮大，离不开内外因的双重作用。从内因来看，正是创业团队的不懈坚持和创新，才支撑猪八戒网等到了“风口”并脱颖而出，而不是倒在黎明之前。

从外因来看，是时代在为猪八戒网赋能。“没有成功的企业，只有时代的企业”，海尔张瑞敏的这句话备受朱明跃推崇。我们身处的这个时代，是经济发展迈向“双中高”的时代，是创业创新蓬勃发展、民智民力极大释放的时代，是互联网深刻改写各行各业面貌、改变人们生产生活方式的时代。以猪八戒网为代表的一批开放共享的“双创”平台，聚众智、汇众力，使创业创新的成本更低、速度更快、效率更高，也让自身获得了难以想象的发展。

11年来，猪八戒网一直在探索如何让服务交易通过网络放大产生效益。当前，服务业已成为带动国民经济发展和吸纳就业的第一大产业，在“互联网+”的推动下，服务业无疑将进入新的发展阶段，也将为创业创新带来更大想象空间。

7月12日召开的国务院常务会议指出，深入实施创新驱动发展战略，把“双创”推向更大范围、更高层次、更深程度，对保障和扩大就业、优化经济结构、加快新旧动能转换、提升国民经济竞争力，具有重要意义。从创新政府管理、优化“双创”服务、拓展融资渠道、促进产业升级、强化人才支撑等方面，作出了具体部署。

在“双创”不断深化的今天，我们为猪八戒网已经取得的成绩喝彩，也祝愿它能够不忘初心、不负时代，越走越远。

网评人物

王健林：

从小目标到大甩卖

郭存举

从胜似闲庭信步的“小目标”到资产大甩卖，王健林和万达集团被推至舆论的风口浪尖。

就在近日，万达商业、融创中国、富力地产三者之间开展的战略合作更像是一部跌宕起伏的电影，过程充满了悬念、突变等戏剧元素。最终，万达以632亿元甩卖掉曾费力推广的76家酒店、13个文旅项目。王健林说，万达与融创中国、富力的合作无论是从企业战略还是商业逻辑看，三方都是赢家。

谁是赢家，尚未可知。实际上，市场更为关注王健林为何急于回笼几百亿元的现金流？一个不争的事实是，房地产行业有高杠杆的特殊性。尽管万达商业负债率仍低于行业平均水平，但是近年来快速扩张以及项目区位短板掣肘发展，也影响着万达回款及资金流动性。

万达旗下有多家上市公司，其中万达文旅资产备受王健林重视。他曾经说过只要万达在，上海迪士尼别想在10年到20年之内盈利。另外，他还要把万达酒店开到全世界。突然之间卖出心头肉，市场自然有诸多猜疑。

除了一些小目标，这些年王健林的大目标也不少。多元化转型、全球资产配置，总之他不想吊在房地产这一棵树上。比如，在体育产业方面，王健林出手相当阔绰。2015年底，王健林就曾经宣布万达体育已成为世界上最大的体育公司。

然而，发改委日前的一个表态，让不少网友为万达捏了一把汗。发改委表示，将继续关注房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部等非理性对外投资倾向，防范对外投资风险，建议有关企业审慎经营。有媒体认为，这些非理性投资行为并不是以经营为目的的，实质上是一种转移资产行为。“转移资产”在当下的杀伤力无疑是极大的。发改委点名的五大领域，万达占齐了。因此，外界将其解读为对万达的不利消息。

近年来，民营企业海外扩张以几何级数增长，这其中不乏有些企业玩弄伎俩转移资产。万达激进的海外扩张已引起管理层高度关注。面临“内忧外患”，甩卖资产包后的王健林还有闲情逸致谈“小目标”吗？

印象

这个时代的官窑人

本报记者 夏先清 通讯员 王 莉

曹杰是河南人，退役后辗转多个行业，最终加入了“老汴京”官窑人的行列，成了一位爱折腾的新官窑人。

北宋官窑在宋都南迁，王朝更迭后发展渐衰。近年来，随着国家越来越重视优秀传统文化的保护，一批开封的“老汴京”人潜心致力于保护官窑技艺，发扬传统官窑文化。他们志在把“北宋官窑”打造成像“木板年画”和“汴绣”一样的开封名片，让更多的人通过了解官窑，去感受厚重的北宋文化，也能感受到古都封城的文化脉动。

曹杰便是其中的代表。“好作品得反映这个时代，展示这个时代的精神风貌。”曹杰坚持“新时代官窑”的理念，他希望官窑在传承传统文化的同时，也能够结合时代的特色，并造出新东西。

“一两年内，官瓷将在河南形成一定规模的市场。”曹杰坚定地说，这是他的预言，也是他的期盼。

在河南大学展出融合了现代元素的官瓷作品。 本报记者 夏先清摄

河南开封妙品文化发展有限公司负责人曹杰（右一）向本报记者介绍北宋官窑文化。 秦军舰摄

行进中国 精彩故事 每个故事都是时代印记

本版编辑 胡文鹏 温宝臣
联系邮箱 jjrbrw@163.com

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务窗：dzzs@ced.com.cn 010-58393509 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告部：58392178 出版管理部：58393115 昨日（北京）开印时间：3:20 印完时间：4:40 本报印刷厂印刷