

黑板揭“晓” 壮志凌“云”

闯过生死三十天 赢来七成云课堂



本报记者
叶薇

停步。危机面前，没有力挽狂澜的大片英雄，机会是一个代码一个代码敲出来的，是工程师不眠不休连日奋战拼出来的。

“家校沟通”遭遇停课危机

疫情前，“晓黑板”是全国最大的家校沟通平台，未涉足学校教学内容本身。

“晓黑板”的四位创始人是“四个爸爸”。“当时我女儿正上小学一年级，每个班级都有群，老师要花大量时间当‘客服’，发通知、回答家长提问，刷屏太快，家长经常漏看重要信息。我就和朋友琢磨，能不能用信息化手段解决家校沟通的问题。”卜江介绍，2015年6月8日，第一版“晓黑板”上线。首批用户就是四个创始人孩子的老师。“微信群的沟通模式是网状结构，我们希望家校沟通是引导式的心状结构。”

无心插柳的一次尝试戳中了痛点。尽管卜江认为第一版有些粗糙，并不好用，但“晓黑板”在没有任何推广的情况下，用户数呈几何级数递增，不断有老师发来各种建议。“爸爸团队”决定放弃其他业务，招兵买马主攻“晓黑板”。去年，“晓黑板”用户数突破3000万。

突如其来的疫情，让爸爸们慌了。大年初一，团队紧急召开视频会议：如果学校不开学，老师不上课，家校沟通的频次将骤减，“晓黑板”就很危险了；必须在短期内从一个沟通工具变成一个覆盖所有教学场景的平台，否则一旦行业内出现新的巨头，“晓黑板”很可

能会被迅速地踢出市场。

一切只是推演，谁也不知道疫情的走向，情况也许不一定那么糟。如果要迅速开发在线课堂平台，又有几分胜算？不做，尚能苟且；做不好，就是死路一条。

当晚，团队讨论的结果是：做。

多次“特训”打有准备之仗

做，何其难。王琪做技术出身，在他原先的构想里，“晓黑板”直接切入在线课程，是三五年后的事。他考察过不少智慧校园项目，发现目前在线部分都集中在教务和教学辅助，核心教学教研内容，很难上线，还可能加重老师的负担。

但疫情的到来，改变了预判。当时，团队大部分人已回家过年，分散各地。为了快速启动研发，王琪和小伙伴们动用各种快递方式，把40多台电脑寄到工程师手中。

“我们首先要适应远程办公模式；然后团队敲定了直播、课程发布、作业发布和讨论、课堂评价、教学内容五个模块，相当于半年的开发量；服务团队再跟各地学校沟通。”

复盘30天里的每一步发展，王琪认为临时进入战场的“晓黑板”，打的不是无准备之仗。去年下半年，团队被三次拉到无锡做封闭式训练，每次为期两周，技术、产品、研发人员吃住都在一起，领取任务单，围绕一个开发目标集中攻克；服务团队也在同期开展6个城市的“荣誉战场”，某地有多少所学校、各校有哪些具体需求、如何用场景化服务对接这些需求，集中精兵强将到一个城市解决问题，再总结经验复制到其他地方。

提前多次特训，在疫情期间发挥了关键作用。“晓黑板”不仅在半月内开发出全场景在线课程平台，此后更是迅速对接全国2万多所学校，为各地老师做培训，紧急开发视频应用。

对“晓黑板”的研发人员而言，那半个月毕生难忘。王琪回忆，有个工程师的电话记录显示，四个人一起写代码，连续通话100多个小时。“就是一直讨论，困了打个盹，醒了继续

干，不分昼夜。当时上海办公室里，全是泡面盒，后来买了个快手牛排机，才总算吃上肉。”

“早产儿”也能健康成长

疫情前，“晓黑板”的规划是“小步稳走”，完善家校沟通的各项功能，结合学校的需求，开发一些场景化服务。比如，开发带有二维码的评价小卡片，作用类似“小红花”，既方便老师及时表扬，也能让老师和家长动态掌握孩子在一个周期内的表现。

但疫情促使企业“大步快走”。“必须得快。我们用半个月研发，再用半个月去对接各所学校开展‘空中课堂’的需求，一校一培训。到25号‘考试’那天，看着阿里、腾讯入场，我有种听天由命的感觉。”卜江坦言。

实际上，对疫情期间的在线教育，谁都没底。“空中课堂”试播时，指挥部的大屏幕里偶然切换到一名普通老师应用“晓黑板”跟学生上课的画面。“讲得声情并茂，学生发言也踊跃、有序。那一刻，大家对在线教育可能有了全新认识。”画面中的师生完全不知道自己的课堂已被市、区级教育部门领导和校长们“围观”、点赞。卜江后来辗转联系上那位老师，对方回复说：“班里的多数学生都很普通，有的还很自卑，听说这节课课得到了全市同行的肯定，孩子们的自信心瞬间爆棚。”这条微信一直保存在卜江的手机里。

“晓黑板”经受住了考验。3月2日起，上海143.5万名中小学生在开始在线教育。平均每天有1200所学校、7万名老师、110万个家长在使用“晓黑板”。

在卜江看来，线上教学像个早产儿，因为疫情被硬“生”出来，可能有些缺陷，但用心培育，同样可以健康成长。“我们判断，线上线下融合的混合式教育将变成新常态。更多网红老师会诞生，适合网络的教育方式会得到推广应用；同时，网络教育的一些弊端也会暴露，使得疫情后的在线教育回归理性和务实。”卜江认为，“晓黑板”将继续探索混合式教育的模式，“把平台做成学校信息化建设的基础设施，继续服务好学校。”

2月25日，上海市中小学开启“空中课堂”在线教学模式，首节课试播在即。卜江和王琪坐在办公室里，紧盯屏幕，忐忑不安。他们创办的“晓黑板”提供在线收看和课后互动服务，但谁也无法预知，团队用半个月开发的系统能否经受住考验。

开课不到5分钟，“晓黑板”出现白屏，统计访问量的电脑也崩溃了。卜江摔了电话，躲到隔壁房间做深呼吸。“大片里总有主角光环，无论过程多么惊险，结局总能起死回生。我们拼了那么久，没想过万一输了会怎么样。而那一刻，就站在生死边缘。当时同台竞争的是阿里和腾讯，这一仗如果输了，我们这种小公司就会被淘汰出局。”卜江甚至开始怀疑，1月25日大年初一，管理团队下决心搭建在线教育全场景平台的决策是否正确。

结束内心戏回到现实，他发现学生和老师们正在“晓黑板”平台中热烈互动，白屏源自一个小问题，宕机的只有提供数据分析的那台服务器。

这是一家上海本土创业公司面对疫情的“生死时速30天”。有挣扎、煎熬，有自我怀疑，但敢闯敢试，从未



二月二十四日凌晨三时卜江朋友圈图
（右）合伙人周之桦（中）的凌晨工作自拍
晓黑板创始人卜江（左）、晓黑板CEO王琪



晓黑板研发技术团队紧张工作中，面前的三块大屏，右边是“空中课堂”实况，左边是跳动的平台数据
本版图片均由采访对象提供

从上海微校到学分银行

随着《上海市促进在线新经济发展行动方案(2020—2022年)》出台，在线教育成为关注焦点。方案提出，将打造“上海微校”“空中课堂”等线上教育品牌，建设“学分银行”，完善市民终身教育和数字化技能培养体系。

来自经信委的调研报告显示，目前，企业提供的在线教育服务体验、服务品质参差不齐。如何培训线下老师快速掌握线上工具以及线上授课的技巧，如何做线上用户运营，以及未来如何和线上原生的互联网教培机构比拼线上潜在客户的触达效率等都是面临的问题。

由于此次疫情的特殊性，对在线教育企业来说，新增注册用户转化率能否在疫情结束后落地，需要时间。虽然在线学生大增，但提供课程大都是免费，没有收入，反而会增加

公司的运营成本。专家认为，疫情后，“退潮”不可避免，但潮水的方向不会改变，在线教育一定是未来教育变革的趋势，将与传统教育模式长期并存，会成为推动学校教育变革的重要力量。政府引导可从几方面发力：加强网络带宽和基础设施部署；优化商业机构+学校的合作模式，引进相关龙头企业和创新企业，重点打造线上教育后台基地、智能教育装备生产基地、智慧校园应用示范基地；鼓励相关企业尽快建立和完善线上服务体系，用线上手段完善补充线下体验，增加线下客户的满意度和粘性；通过政府采购满足公共需求。如通过政府购买综合在线教育服务、在线课程和电子书包等在线教育服务产品，优先支持拥有流量、技术等优势的企业。 本报记者 叶薇