

# “晓黑板”再创业

本报记者 陆梓华

被多所高校包围的文汇路，是松江区大学城“南京路”。

去年春天，有几个“中年大叔”在这条路上走了又走，数了又数，盘点出了一张美食地图——这条1.9公里的街上，各式各样的美食店铺差不多有750家，有麦当劳、肯德基、永和大王等知名连锁品牌；各式各样的烤鱼、川菜、兰州拉面店，一家接着一家；年轻人钟爱的饮料店更是扎堆，蜜雪冰城开了4家、瑞幸咖啡开了3家，星巴克开了2家……

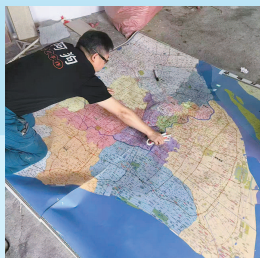
盘来盘去，中年大叔们决定也来掺和一脚。去年4月18日，一家名为“阿狗”的手打手作黑糖珍珠奶茶店，悄然出现在街边。一家、两家、三家……不多久，三家“阿狗”开了出来。



▲ 卜江每天在店门前直播，风雨无阻



▲ 卜江亲自为顾客打包



▲ 卜江和兄弟们跑遍上海大街小巷，寻找合适店址  
受访者 供图

他和太太换了车，把路虎揽胜换成了Mini Cooper。

大家发现，上海城郊大有可为。比如，奉贤的人民南路、青浦聚星街等可“平替淮海路”，人流多，复购率高。松江大学城，也在兜兜转转中进入了他们的视野。“阿狗”10元以下手作奶茶的定位，非常符合当代大学生的“精神状态”——“不是xx买不起，而是xx更有性价比”。没有任何广告，15元2杯的手作黑糖奶茶，开业当天就成了文汇路爆款——由于接受预订，1200杯奶茶10分钟抢完；单店单月营业额，38万元。

首店爆火，但也只是爆火而已。要实现一个公司的细水长流，路途漫漫。从在网络平台上“攻城拔寨”转战线下实体经营，卜江形容这次转型，用了两个字：魔幻。

真的是太魔幻了。卜江是母校南京师范大学的特聘教授，是中欧商学院的创业指导顾问，很长一段时间，他在各大教育类、创业类、IT类论坛，都是妥妥的C位发言嘉宾。这很难让人把他和如今每天在“阿狗奶茶”门口摆开支架、架好摄像头、一个人在直播镜头前絮絮叨叨的“中年大叔”联系起来。

“阿狗”要拓展门店，除了直营业务，必须要寻找合作商。卜江认为，“直播”是最能找到伙伴的方式。N次创业起起伏伏，没有让他抑郁。直播间的观看人数“0”，却差点让他崩溃。“以前人家要出几千美金的讲课费来听一节我的课，现在我拼了命讲，好一阵都是0人直播间。”卜江说，刚起步的1个月里。换了20几种开场，讲了各种创业故事，“平均停留时长”还是0.01秒。有一次，他觉得自己真的扛不住了，竟在直播间大吼一声：“不许走”“一个都不许走”。没想到，这一吼“炸”出了回复，“人家被吓到了”。

“真实”是商业永恒的生命线。因为“什么都不懂”而真诚，反倒成了最大的优势。“潜水”的人群中，渐渐有志同道合者冒了出来。有同样遇到职场困境的企业技术高管，约他线下见面，说看到“阿狗”团队详尽地分析和复盘，觉得这个团队靠谱，而创业最重要的就是人；有人在“阿狗”门店附近悄悄观察了一个多月，计算每日客流，提出要合作；有对姐妹找到卜江，说看好“阿狗”，要把所有存款都拿出来投资，前提是“不能失败”，被卜江婉拒了。在他看来，如果创业风险影响正常生活，并不是一个理性选择。

一年不到，60只“阿狗”跑在了大街小巷。数字并不那么重要，关键是“跑”起来了。2024年新成立的奶茶品牌，“阿狗”开店速度排名全国第一。

多年累积的平台管理模式，赋予“阿狗奶茶”不一样的动力——卜江始终相信，专业的人做专业的事。他们通过和代运营公司合作，将“阿狗”在抖音、大众点评、美团等各大外卖平台的虚拟店铺“装修”和推广工作“外包”了出去，为合作商减轻了负担，降低了“知识门槛”，所有的经验都可以“即插即用”；选址等关键步骤，也由公司团队协助完成，为经营者提供专业支撑；每家新店，都要完成8项“新手任务”，包括邀请顾客加群成为会员，请顾客收藏打卡，寻找每日营业高峰以调整珍珠出品时间等。其中很重要的一项任务，是和顾客聊天。

“做着做着，感觉又回到了老本行——撬动社会资源，做知识性供应链培训，说到底还是搭一个平台。”卜江笑道。

刚开始为了熟悉业务，卜江他们几个轮流到店里炒珍珠、舀奶茶、给杯子贴标签，当时的确觉得有些恍惚，但是不知怎么的，茶香、奶香和小店氤氲的热气，让这群曾经的互联网创业者，有了和真实生活连接而产生的幸福感。店里打工的年轻人收入并不算高，有人盘算着学些技术，回到老家也开一家店；有人脱下围裙，转身走入大学城的培训机构学了法语，不为什么大目标，只是觉得“好听”，生活过得自得其乐……

卜江常会想，厉兵秣马征战商场固然令人心潮澎湃，“自治”，何尝不是一种理想的人生状态？如今，在他的视频号“老江更甜”下，仍时不时有陌生网友来留言，“（我是）第一批使用晓黑板的老师，很喜欢当时的功能，很可惜最后结束了”“最后一批用小（晓）黑板的学生路过，很令人怀念……”

这些话让卜江觉得，跌跌撞撞这一路，还是挺值的。

大学生们对“阿狗”的“民间”称呼是“几个大叔在店里舀奶茶”的店。因为他们总是看到几个不大像老板又不大像员工的“大叔”，时不时来店里捣鼓一下，看起来有些笨手笨脚。给这些年轻人再多的想象力，他们也不会想到，几年前，在他们的中学时代，可能就曾和这些“大叔”的产品遇见过。那个产品叫“晓黑板”，曾是全国最大的家校互动平台，超过70%的上海中小學生用它上网课、传作业、背诵打卡。

2022年6月20日，一则堪称“爆炸性”的消息为这个8岁的App骤然画上句号：“‘晓黑板’官宣：今年8月31日停止服务。”“晓黑板”创始人卜江和他的团队想不到，2年后的自己会从这条窄小喧闹的文汇路上，伴着一锅又一锅翻滚的珍珠奶茶，重新起步。

## 没有如果

人生，并没有如果。

就像卜江并不知道，如果当年在“晓黑板”如日中天时选择了将其“出手”，如今的自己是否已经实现了“财务自由”，或者会因此而更快乐一些。毕竟，有人给出的价格一度是10位数。

但另一个很大的可能是，以他的个性，还在继续折腾。

卜江给自己的定位是“连续创业者”。“晓黑板”不是卜江第一次创业。40多岁时遭遇的变故，其实在他20多岁时也曾遇到。

除去大学毕业在企业市场部工作的6年，他和另外3个好兄弟始终在创业路上闯荡。做过教育培训，甚至一度做得非常红火，投资拿到手软，用卜江的话说，几个人“去外滩那些店买衣服都不用看标牌”“自己都没想明白，怎么就忽然变得有钱了……”当然，也经历过市场忽然“翻脸”跌落谷底，做啥啥也不行的苦闷。

2014年，随着女儿成为一名小学生，卜江发现不少老师和家长“苦家长群久矣”。一个雨天，孩子奶奶因为没有及时发现被群聊淹没的推迟放学通知，在雨中白白站了许久，最后生病了。这推动卜江着手去设计出一种更为“友好”的软件，提升家校沟通效率。

这个产品触及了很多老师、家长的“痛点”，“晓黑板”的发展之快令人始料未及。在2020年、2022年两轮大规模全市中小学在线教育中，“晓黑板”超越了腾讯、阿里两大巨头，在上海市场占据了绝对优势。而这场和巨头的拼杀，是以耗尽“晓黑板”几乎所有的人力物力为代价的。大家想的是，没事，既然打赢了，再次融资，应该不太难。

谁能想到，随着“双减”政策重拳出击，整个资本市场开始从教育行业离场。当时，作为“集客”平台，“晓黑板”是成功的。但谈到收益，彼时的“晓黑板”刚开始涉足教育评估类项目，尚无明确盈利模式。绝境之中，壮士断腕，“晓黑板”首当其冲。

“关掉服务器的那天，我们还有8000万的用户，200万的日活。”几年过后，坐在“阿狗奶茶”的办公室里，卜江仍清晰地记得那些曾让他骄傲的数字。

其实，随着股权变更，他和创始团队从2021年开始就退出了公司管理层。“关服”的消息，他也是一大早起来从手机里的1000多条未读消息中得知的。

“我只能告诉大家，我也不知道啊。”卜江说。

## 长椅“总部”

“阿狗奶茶”的“总部”，位于文汇路最西端的松江大学生双创集聚区。100多平方米的办公空间、十几个人的核心团队，规模不能和当初独占一层写字楼的“晓黑板”比，但两面临窗，开阔敞亮。

冬日的稀疏树影投射到墙上，无意间有些东方的意蕴，和这一季的“阿狗”新品“水墨嫩豆腐”相映成趣。“水墨嫩豆腐”以豆花为纸，芝麻酱为“墨”，抹在杯壁内侧形成挂壁效果，写意随性。“我们用的是小颗粒单皮芝麻，更香。”经过大半年的“突击”学习，卜江在全新领域里，俨然已是半个行家。

“其实，这个办公室才搬进来没多久。园区的人最初也是顾客，觉得奶茶好喝，就来问要不要入驻。‘阿狗’的第一个‘总部’，你一定想不到在哪。走，我带你去看！”卜江说。

文汇路1008弄102号，“阿狗奶茶”第一家门店所在地。上街沿上，一个长椅夹在一排助动车和自行车中间。卜江笑道，“这里一度就是‘总部旧址’了。”为了节约成本，也为了摸清市场，创业之初卜江和伙伴们每天的生活“两点一线”——要么坐在长椅上开会，要么钻进店铺里琢磨如何优化工序流程。

“有项目，我们还是一起干。”卜江说，告别“晓黑板”后，创业四人组没散，还加上了新成员，某知名教培行业上市企业前副总裁。他们几乎是完美的搭档——卜江点子多、思路广；一位熟悉茶饮行业；一位擅长渠道开拓和管理；一位是最棒的“大内总管”，方方面面关系处理妥帖；另一位博士则是天生的CEO，有着严重的“公司病”——有一次他们相约去打高尔夫，打着打着，人不见了，他竟然在召集球童们开会，商量怎么样可以让球场运作更高效，把球场老板听得频频点头……

无论是宴宾客、起高楼，还是楼倒人散从头来过，兄弟齐心，给了这群“中年大叔”再拼一把的底气和勇气。

智能硬件、陌生人社交、医患平台、医美、境外电商、儿童运动馆……几年时间，该尝试的领域，该触摸的“风口”，他们几乎试了一个遍，发现创业的环境比起十多年前更难。

“十年前，出发比什么都重要，只管往山上爬，渴了累了还有小卖部。现在是爬雪山，要带

上氧气瓶，山顶在哪都看不清，更别提风景了。”卜江形容。

难归难，信心始终都在。一番摸爬滚打，他们定了三条原则：其一，市场要足够大；其二，毛利率不能太低；其三，对知识储备的要求不能太高，要能迅速“上牌桌”。他们将目光瞄向了所谓的“宇宙的终点”——餐饮行业。咖啡或轻奶茶？头部品牌太强大。水果茶？供应链没有优势。这些很少喝奶茶的“大叔”们发现，最“古早”的珍珠奶茶，如今反而少有人做。“简单粗暴”地问了100个路人，发现“珍珠奶茶”知晓率为100%后，他们决定，就是它了！

起名也是桩令人头疼的事。当年的“晓黑板”自有其内涵——70后、80后们的儿时，教室里通常有块用来布置作业的“小黑板”，那么在网络时代，同样需要在线“小黑板”。

相比之下，“阿狗”的名字随意太多——几个人为新公司名字犯愁时，打开门，正巧一只小狗跑过。“老话说，名字贱，好养活。”几人都觉得，“阿狗”挺好，特别好记。

## “阿狗”奔跑

包里的地图，已经破破烂烂。这是卜江和大成两个人花了大半年时间，逐街逐巷探访的结果——全上海一个个街区分别标注着A、B、C，代表发展潜力高低。为了降低油耗，

首家「阿狗奶茶」店开在文汇路上  
陆梓华 摄