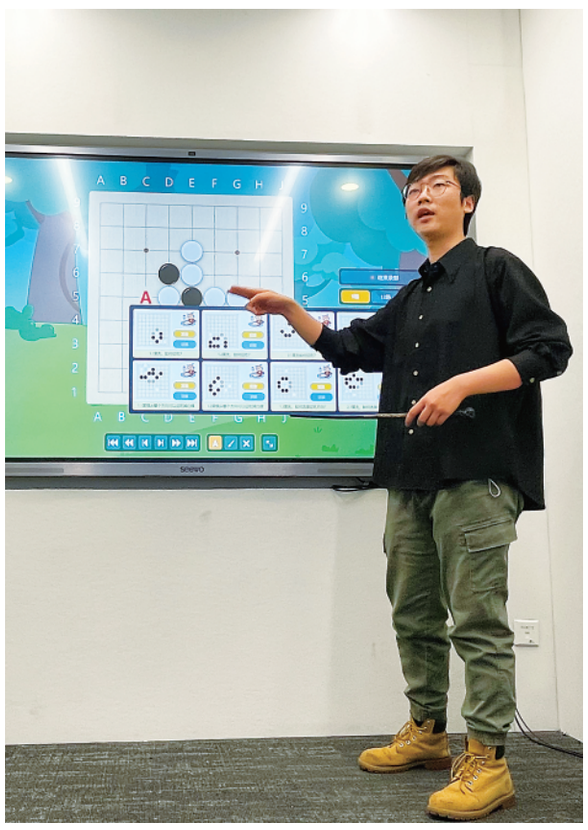
强信心·开新局

爱棋道逆袭

2019年营收1300多万元人民币，2022年营收近9300万元人民币。在体育产业受疫情影响的日子里，一家名为爱棋道的围棋在线教育机构却逆势生长，三年营收翻了七倍。

在北京市体育局认定的2022年度仅有的四家“北京市体育产业示范单位”中，爱棋道榜上有名。

▲雷雯（左）在爱棋道线下课堂教棋。



▲爱棋道的老师在直播授课。

耐住寂寞练“内功”

为了女儿的围棋启蒙教育，退役棋手王煜辉职业七段2014年走访了家附近的几家线下围棋培训机构。一番见闻后，他觉得围棋不是这么教的。

“当时有一些围棋培训机构是看到商机的人办的，其重点是营收，招更多的学生。如果教学太快的话，往上没有高水平的老师承接，可能孩子流失的速度就会很快。所以他们有意、无意地放慢教学进度。学生学了三年可能连大棋盘都没下过，最多只下了九路棋盘。这种教学方式我不认可。”王煜辉说。

王煜辉就此萌发创业的念头，走出人生中的一步“险棋”。2015年他和几位好友凑了50万元，摸进从未涉足的互联网行业创立了爱棋道。当时线上围棋培训是个冷门行业，王煜辉在教育和经营理念上又不愿随大流，使爱棋道在同业中显得有些另类。用他自己的话说，“爱棋道选择了一条难而正确的路”。

2015年9月爱棋道正式上线，在用户积累和口碑传播上还算不错，网站建设也有了雏形，但公司的初创资金也见了底。王煜辉四处奔波找融资，一度动了抵押房子的念头，“谁也不愿意抵押房子，但已经注入心血了，怎么能放得下？当时就很痛苦、纠结，晚上睡不着，老想着抵押房子的事怎么跟老婆开口。”

王煜辉是幸运的，2016年初他找来了400万元解了燃眉之急，来年公司再次需要资金时，又得到了1800万元的融资。体验了被逼到墙角的苦涩，王煜辉给爱棋道定下了“日拱一卒”的发展策略，不盲目扩张规模，不花钱做硬广告，重在口碑传播。2019到2022年，随着经营状况的好转，公司员工从不到60人增加到150多人，渴望成功的年轻人越来越多，王煜辉更多地需要给大家做“减法”，让公司上下把注意力放在修炼内功上：贴近用户，重视研发，耐得住寂寞。

作为公司掌门人，王煜辉每天到公司的一项固定业务，却是给前一天选择退费的学生家长打退费电话。爱棋道的办公区是一个大平层，王煜辉本就嗓门大，加上早年在电视上解说围棋比赛练就的好口才，坐在工位上打一通退费电话，对员工们来说就是一场现场客户服务示范。

“其实我完全可以交给客服人员去打，但我不想在这么早的阶段就跟用户分开。”王煜辉说，“我要保持创业的敏感性，最需要的就是跟用户在一起，了解用户在想什么。我作为创始人打这个退费电话，就是潜移默化地让同事们要学会尊重用户、贴近用户。做体育培训，最底层的逻辑是要做好深度、细致的服务。”

敬畏心、责任心、感恩心、谦卑心，王煜辉要求员工有“四心”，也从自己做起。

随时随地无条件无理由退费，是爱棋道从成立之初给用户的承诺，也是倒逼自身进化的方式。线上围棋培训领域当时没有作业可抄，爱棋道在教程和技术研发上只能靠自己。

爱棋道联合创始人袁嘉华年少时学了七年围棋，后成为业余6段，是一位壮志未酬的“冲段少年”。2013年袁嘉华就读南开大学经济研究所期间，创办了群英网络围棋基地班。大学毕业那年，袁嘉华结识创业初期的王煜辉，两人在围棋在线教育上一拍即合。本来想投身金融行业的袁嘉华，选择和王煜辉一起创业。

现在说起这次合作，袁嘉华仍觉得不可思议：“爱棋道当时30多个学生，我们有200多，结果爱棋道把我们合并了。”

加入爱棋道后袁嘉华主要负责课程研发，他组织老师们把围棋教学的内核提炼出来，以知识点的形式做成标准的课程和课件，形成了可以实现系统训练的教学体系。之后的课程研发发展迭代，年级课、双师配置、一学二练三做题的闭环学习体系、自适应定式课程等先后投入使用，今年爱棋道又推出了可以完整或分段回放的线上自动复盘服务。

“我们有强大和完善的研发团队，光去年就在研发上投入2400万，有43个人负责研发，这在行业内可以说是首屈一指的。”袁嘉华说。

据袁嘉华介绍，爱棋道目前的教培体系从启蒙教育开始共有12.5级，同时就读的学员有13000多人，一节课可以实现1000多个学生同时在线。公司目前总注册人数80多万人。

“请同学们把答案打在公屏上。”在公司最大的直播间里，授课老师手拿电影《哈利·波特》中的魔法杖，配合着插画级的AI动画，灵动中带着一点萌，围棋教学变成了一种动静结合的“黑白游戏”。

耐住寂寞练“内功”的同时，爱棋道也等来了一阵“东风”——《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（以下简称“‘双减’政策”）在2021年7月出台。

王煜辉从手机里翻出统计数据，“从运营数据来看，我们2022年的营收数据比2021年增长了80%。‘双减’政策对我们这种做素质教育、体育教育的公司来说肯定是利好。在政策驱动下，很多家长逐渐放下焦虑的心情，给孩子释放了更多的时间。”

谈到疫情三年爱棋道却逆势成长的原因时，王煜辉说，首先是相信爱棋道独特的教学体系、营销模式、技术研发和文化底蕴造就了抗风险能力，何况作为一家互联网企业本身受疫情的影响也比较小；其次，面对困难不能怨天尤人，而要看到曙光，抓住机会，这几年市场低迷反而让我们有机会引进一流的技术开发和市场营销人才；第三，也有政策扶持的因素。疫情期间，北京市出台了对中小微企业的税收减免政策，爱棋道也是受益者之一。

“在同样的条件下，时代给予大家的机会都是一样的。前些年我们在那默默地钻教研、写代码，积累了足够的深度和厚度。一阵春风来，我们可能走得快一点；一阵寒风吹过，我们也不会被冻死。”王煜辉说。

天生我材必有用

北京地坛公园方泽轩一处几十平方米的小屋，是爱棋道初创时的办公场所。2016年，在北京燃气公司上班的雷雯慕名而来，站在爱棋道的门外，他觉得在这地方办公“太神奇了”。

通过面试，兼职一段时间后，围棋业余6段的雷雯选择辞去亲朋好友眼中收入颇丰的“铁饭碗”，做了一名围棋老师。当时刚得知“雷雯辞职”的消息时，袁嘉华以为雷雯是要离开爱棋道，他躺在床上想了一宿怎么“哄着雷老师”留下来。

“我以前是王（煜辉）老师的学生，他的教育理念和我的成长环境比较一致，”如今已是教学管理和师资培训负责人的雷雯说，“我小时候父亲是羽毛球教练，当时他的想法就是要把学生带好，学点真本事。”

围棋圈内能力出众的年轻人开始将目光投向爱棋道，刘彤（职业二段）、王若然（职业二段）、王彬翊（业余5段）、李天昊（业余5段）、王盛强（业余5段）……他们有的以前跟王煜辉学棋，有的是退役的职业棋手。记者走访爱棋道线下课堂，几位家长谈起对爱棋道的认知，都对师资印象深刻。

“这边的老师都比较年轻，有活力，能增加孩子的学习兴趣，更重要的是能力强，能解决孩子围棋上的问题，让孩子进一步提高。”学生家长程晓舟说。

围棋圈内的老朋友传开了爱棋道的口碑。而在过去三年中，爱棋道又扩展了围棋圈外的新朋友。2020年，王煜辉招揽了爱棋道成立以来第一个和围棋毫无关联的人才：财务部负责人张振旭。

张振旭此前在普华永道和安永这样的国际知名会计师事务所工作，类似这样有著名企业工作经验的人才，在以前是王煜辉可想而不可求的。“还有技术部负责人曹佳冬，以前在美团，他2020年底来了后解决了我们的技术瓶颈，他在技术领域相当于围棋的职业七段。”王煜辉说。

张振旭、曹佳冬等加入爱棋道要接受一定程度的降薪，但公司会提供一定的绩效奖励。爱棋道给了他们新的拓展空间，也强化了自身的人才支撑。

王煜辉说：“如果我们全是围棋人才，企业就长不大。随着跨行业人才的加入，我们就可以更好地适应时代的发展，满足用户的需求。相比于营收增长，我觉得这三年来这些人才的加入给我们带来了更大的信心。”

一批酷爱围棋、志同道合的人走到了一起，浓厚的文化氛围也使企业具有了人文情怀。爱棋道多年来一直按最高标准准时足额缴纳员工社保等，成立近八年来尚未发生一起劳动仲裁纠纷。

做好老师，再做商人

带着“教真围棋”的理念，王煜辉八年创业把一个“草台班子”做成业内知名企业，但骨子里他还是更喜欢做个老师。

爱棋道的办公区内，一些办公室的门上贴着“手谈”“烂柯”“坐隐”等围棋雅称的房间名号。王煜辉带记者参观的途中，时不时抛出几个有关围棋文化的问题，然后以老师对学生的口吻，解答其中的典故。

“培训行业，首先你要当好一个老师，其次你要做一个老师里面有商业头脑的人，抓住一些商机。怕的是你首先是一个商人，又不愿意去成为一个老师。”王煜辉说。

王煜辉认为，爱棋道区别于同行的一个重要教学理念，是让学生“来之则喜，战之能胜”，“来之则喜指的是对于低龄、低水平阶段的小朋友，要让他觉得学围棋是一件很酷、很好玩的事。之后让他按照围棋的学习规律去下棋做题，帮助他提高水平以达到战之能胜，跟别的小朋友下棋时能赢。来之则喜带来的是一种兴趣的提升，战之能胜则能带来成就感的提升。一旦有了成就感，孩子就不会轻易放弃了。”

孩子对围棋有了兴趣感和成就感后，老师就可以通过传授围棋文化，让孩子逐渐体会人生之道。

袁嘉华以围棋竞技属性中的目数、潜力和厚薄为例解释说：“目数更像是直接能够获得的金钱，潜力更像是一个文凭，厚薄更像是一个人学习的深度、个人修养和品德。孩子最开始学围棋的时候，都只追求目数，有一点儿水平后会去追求潜力，成了真正的高手就知道厚薄才是围棋当中最重要的。”

“只要我们的文化价值观不被稀释，任何风浪也打不垮我们。”王煜辉说。

王煜辉的梦想还不止于此，他说：“我希望爱棋道以后能走向世界，让全球更多的人感知中国围棋文化的博大精深和无穷魅力。”

爱棋道公司入口处的墙上，挂着一块名为“爱棋道号”的金色牌子，上面标记着公司成立后每段奋斗的所在地：“梦想”“方泽轩”“瑞普”“环星”……

终点的地方，写着“灯塔”。

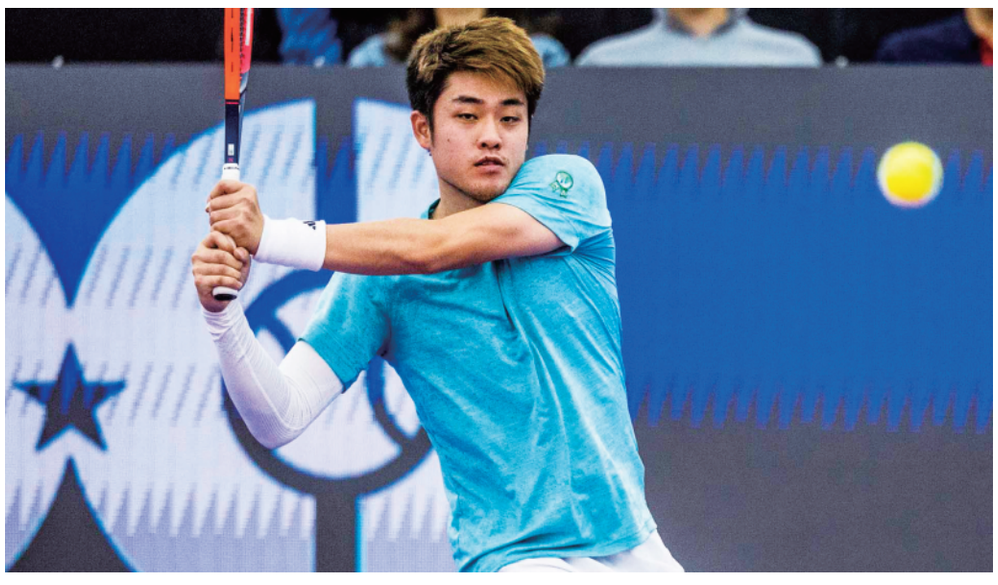
（记者王浩宇、许基仁、王镜宇、胡佳丽）

新华社北京2月22日电

不只天赋“易昺”，浙江体育高质量发展带来哪些启示？

来自杭州的吴易昺刚刚创造了中国男子网坛的历史，在他成为首位捧起男子职业网球协会（ATP）巡回赛单打冠军的中国球员后，浙江体育再添一张“新名片”。

从“中国游泳看浙江”，到以杨倩、汪顺为代表的浙江籍奥运健儿在东京奥运会上大放异彩、延续浙江“届届奥运有金牌”的殊荣，体育俨然已经成为浙江新的“金名片”。在体育高质量发展的实践中，竞技体育之花缘何屡在浙江绽放？



▲2月12日，在ATP250巡回赛美国达拉斯站男单决赛中，吴易昺以2:1战胜美国选手伊斯内尔，成为首位捧起ATP巡回赛单打冠军的中国大陆球员。 新华社发

启示一：体教融合　扩大人才“蓄水池”

和很多杭州籍知名运动员一样，吴易昺的运动生涯也起步于杭州市陈经纶体育学校——一所培养出多位奥运冠军的业余体校。

在这里，没有传统意义上的“集中训练，集中学习，集中管理”，也没有“拔苗助长”的大运动量训练，而是坚持采取“走训”。孩子平常在各自的学校上课，每天下午放学后到体校进行两个半到三小时的训练，周六进行全天训练。“走训可以较好地解决学训矛盾，在完成文化学习的同时兼顾训练。”杭州市体育局副局长吴璐琪说。

8岁时，正在杭州市文三街小学读书的吴易昺被浙江省网球队招录。在妈妈吴芳的坚持下，吴易昺继续一边读书、一边训练。从文三街小学到保俶塔实验学校（初中），再到高中，吴易昺都是半天读书、半天训练，晚上再回家。

一路“走训生”的特殊身份，现在看来，是当初父母替吴易昺做出的最重要的决定。

在浙江，如今“走训”在体校已经成为一种常态。在宁波体育运动学校，孩子们上午上课，下午训练，学习和训练两不误。杨倩的初中班主任王姣娜说，正是这样的学训体系，帮助杨倩在取得优秀运动成绩的同时，还能收获学业上的“金牌”，进入清华大学。

体校里，真正能走上竞技之路的学生只是少数，大部分体校生最终还是要面临升学问题。为此，浙江近年来积极推动体教融合改革，打通堵点、寻找关节点，努力在“融”字上做文章，在“合”字上下功夫，提高体育后备人才培养质量，同时增强青少年学生的体质和综合素质，形成了青少年体育教育的有益探索。

截至目前，以射击项目为例，浙江已经向清华大学输送了杨倩等12名高水平运动员，越来越多的孩子通过体育找到了成长成才之路。

启示二：不拘一格　做“千里马”的伯乐

吴易昺8岁破格进入浙江省网球队的时候，是队里年龄最小的。浙江省网球男队主教练齐霄说，虽然他年龄还小，但队里也为其制定了相应培养方案。

“他进省队的时候，和他一起训练的基本上都是比他大3到5岁的孩子，这样的训练氛围对他来说，非常有帮助。等他拿了全国比赛冠军后，开始参加一些国际性的青少年比赛，就慢慢往职业化的方向走了。”齐霄说，来到省队后，教练都会根据队员们的各自特点来拟定相应规划，这并非吴易昺的专属。

网球是一个高度职业化的体育项目，虽然有着高昂的赛事奖金，但要想成为职业选手，前期投入往往不菲。吴易昺启蒙教练陈浩现在的主要工作是带女儿陈奕如训练，他希望将来女儿也能转入职业网坛。不久前在卡塔尔和新加坡进行的国际青少年比赛中，15岁的陈奕如都拿到了冠军，世界（青少年）排名也来到前300左右，在国内球员中排名第五，前景被一致看好。陈浩算了一笔账：“为了接轨高水平赛事，我们经常要去欧洲比赛，半年就花了70多万元。”

事实上，一旦迈入职业网坛，更高级别的教练、更长时间的训练以及更专业的保障团队都是必然，而这也往往意味着更多的投入。在打出成绩前，每年花费数百万元对任何一个家庭来说，都不是一个小数目。幸运的是，吴易昺的网球之路除了家庭承担，在进入浙江省网球队后，还多了一份体制保障。

吴易昺在国际青少年比赛中崭露头角后，在国家体育总局网球运动管理中心的支持下，浙江队很快为其组建了包含中方教练、外方教练、体能教练和康复师的团队。“团队开支、教练薪水主要由我们承担，他需要做的就是心无旁骛地训练和比赛。”齐霄说。

浙江师范大学体育与健康科学学院院长李启迪说，聚焦重点项目、重点队伍、重点运动员，深化运动队“一人一案一团队”保障机制和复合型团队建设，因此浙江才涌现出一批世界级运动员。

启示三：开门办体育　培养方式更多元

在不少基层体校面临招生困难等诸多问题之时，竞技体育人才后备力量从何而来？在浙江，省队市办、省队企业办，让人才“蓄水池”里的活水源源不断。

以马术为例，浙江省马术障碍项目由宁波体育运动学校和宁波天驿马术俱乐部校企合作，盛装舞步项目则由温州市体育局和浙江凯易路马术俱乐部合建。马术队的社会力量主要依靠俱乐部会员、马主和股东，他们对运动员、马匹、场地以及运动装备等提供资金支持，俱乐部则为马术运动提供充足的马匹保障。

尽管马术项目在浙江起步较晚，但省队市办、省队企业办的形式效果立竿见影。陕西全运会上，浙江首登马术场地障碍团体项目领奖台，而盛装舞步则是连续三届全运会拿到团体季军。

“马术项目投入比较大，对马匹、场馆、师资力量要求很高。省队市办、省队企业办不仅打破了单纯依靠各级体校培养体育人才的路径依赖，减轻了地方政府的财政压力，也极大促进了马术运动的发展。”浙江凯易路马术俱乐部总经理陈肖说。

与马术类似的还有空手道项目。在浙江省空手道队落户台州后，全省各地市的优秀队员集中在台州训练，让台州整体的空手道水平水涨船高。仅2018年台州就有3所幼儿园、4所小学、2所初中将空手道列为校园特色体育项目，在校园内普及空手道运动，选材基数进一步扩大。

“社会力量的加入，使得以往单纯依靠各级体校的路径被打破。通过公私合办、民办公助、民间独资、体教结合等多元化模式，实现举国体制与市场机制的双管齐下，竞技体育人才辈出自然也就水到渠成。”李启迪说。

（记者夏亮）新华社杭州电