



## 周吉

### 满怀希望的创业与抵押房产的挣扎

作出抵押房产的决定后那几天，可谓家无宁日。他在太太的抗拒、埋怨声中回望这一路，内心升起一种悲壮感。他自觉像一名斗士，偏要孤独地、顽强地在这片苍凉荒芜中开拓一片新生之地。

#### 敲掉那块天花板

创业之路终于走上轨道后，周吉在去年年底向公司递交了辞呈。今年1月，他和大学同学吃饭。

“我觉得现在的状态很好，等于是敲掉天花板，没有约束了。”他这样描述自己的创业感受。“你是没有天花板了，但你有没有想过？你现在也没地板了。”同学问他。周吉一愣：“对啊，我之前怎么没想到，我现在的确实没有保底的收入了。”

3天之后，同学回美国了，他在一所大学担任统计学教授。这天周吉发了条消息给他：“我想了3天，现在可以回答你的问题了。首先，我们对‘地板’下的定义是什么？是稳定的收入还是所谓的安全保障？我理解中的‘地板’有两层含义：一是直面、接受不确定性的能力，二是不断克服不确定性的能力。第一点我有，第二点我正在努力，所以我不担心。”

这是周吉人生中第二次创业。大约六七年前，他经历了第一次创业失败。1981年出生的周吉今年整40岁，2003年毕业于复旦大学工商管理专业。一毕业，先去了四大做审计工作；后又加盟GE（通用电气），从财务经理升为财务总监；从那里跳槽至一家法资公司，担任财务及运营副总，一直做到30岁左右。

“我们这代大学生，梦想就是进外企。但在外

企时间久了，你会发现一切已形成一套体系，你只是把这套体系不断重复而已。工作近10年后，我有一种感觉，整个社会正在发生一些变化，这种变化最直观的表现，是很多新毕业的大学生不再以外企为目标，人生好像有了更多的可能性。”

#### 心态是非常非常关键的

2012年底，这种可能性在周吉面前由抽象变为具象。

这时，一名高中同学筹备创业，邀请他一起干，周吉立刻辞了职。“这名同学是‘企二代’，家里专做体育用品代工。生意虽然不错，但他想打造自己的品牌。说得大一点，也是为民族工业的振兴出一份力。我也有这种所谓的情怀，因此一拍即合。之前在外企的经历让我可以做到在一家公司里把财务做好、供应链做好，人事也管理好，因此对于创业很自信。”几年以后回顾这次失败经历，周吉意识到自己当时忽略了最关键的一点——创业和在公司做管理是完全不一样的。

“中国多的是代工厂，为什么其中做出自己品牌的却凤毛麟角？我们把事情想得太简单了。”两年多时间，他们做产品设计、包装，为开拓市场参加各个展会、到天猫开店、跑社区……最后也没成。除了客观困难，失败的主观原因在于他自身心态出了问题。“你在公司做职业经理人的时候公司是资源的，你只需把资源落地。而创业就要自己找资源，这个过程中得拉下脸皮，放下身段。该说好话就说好话，该陪酒就陪酒。像我们这种从好的学校毕业，又在好的公司做过高级打工仔的人，骨子

里还是清高了些……”

10年后再看，周吉承认自己当时并不具备创业者应有的心态，而仍然是职业经理人的心态。“我们创业时往往过分注重物质条件，而忽略了心态，而心态是非常非常关键的。”

#### 不能细想蒸发在空气里的钱

这次创业失败后，同学继续做代工，周吉决定退出。

“当时整个人很丧，走在路上散心，转进了一家百货公司。看了会儿营业员卖东西，觉得她们比我开心，每个营业员都知道自己要干嘛，每个顾客也都知道自己需要什么。只有我一个人被排斥在外，以我的知识背景和工作履历，怎么沦落到这个地步呢？”

他又拾起自己的专业，先后在一家上市公司和一家投资公司里担任高管。“财务这块一直是我职业生涯的主线，但我还有一条副线，也可以说是业余爱好。”2014年，周吉认识了一名工程技术大学的体育老师，两人日后成为合伙人。出于共同爱好，他们在当年成立了一家自行车俱乐部，并在松江大学城开了个租车店。渐渐，又利用资源做起篮球培训。到2016年，两人在长宁区注册了一家名为玩客行的体育公司。注册之初，并没有太多规划，“纯粹是出于爱好，在工作、生活安逸之余，想要满足一颗躁动的心。”

转折点是在2018年下半年，他们的一个篮球培训班因为场地原因不得不取消。“当时我们租借的球场承办了其他活动，没有场地了，只能把

课程取消、退费，当时流失了200多名学员。”

搭档第一次提出这个构想：要不索性自己搞个篮球馆？

2019年6月，出于职业习惯而进行多次测算、可行性论证后，周吉决定做个综合体体育馆。两人在松江大学城附近租下面积8000多平米的老厂房，租期为8+8年。经过一番改造、装修，到11月开馆了。“我们把它打造成一个没有边界的综合馆概念，一个室内的大整体。父母送孩子来上课的同时，自己也可以进行不同类型的体育锻炼，因此一开馆业务量就蛮好。”

1个多月后，周吉预感到他们的场馆差不多要火起来了。为了庆祝创业顺利起步，他和太太去泰国度假。此时，传来国内疫情的消息。“一天下午，就在泰国的蓝天白云下，我在沙滩上处理了第一笔用户退款。之后两天，尽在接二连三的退费中度过了。小程序后台的数据曲线图呢，只见一根线升升升，突然掉下来。”周吉伸出右手，手掌下翻，在低空拖出一条看不见的直线，“平了。不动了。正当我们准备撸起袖子干的时候，被疫情给干了。”

为了这次创业，他们一次性投入了1000万元。场馆不得不空关，而要关多久？他们不知道。不能细想每天蒸发在空气里的钱，人得疯。

#### 业务量迅速增长20%—30%

一次满怀希望的创业，变成了一次濒临死亡

的挣扎。他们有两个选择：豁出去继续干，或者及时

止损。去年2月，他和搭档相约共商前途。“当时外面很少有营业的咖啡馆和餐厅，我们戴着口罩，到一个中间地带见了面，立刻达成一致。这是一份正确的事业，有意义、有未来，再难都要坚持下去。”决定干了，但钱哪里来？场馆远未实现盈利，还要再交新一年的租金，也就是280万元。涉及到之后的运营等，也都需要钱。而前期投入的1000万元，几乎已让他们掏光了老本。“这时候哪里去找投资人，我们自己投资公司的业务也暂缓了，根本没人出来看项目了。”

无计可施的两个人一跺脚、一咬牙把房子抵押给了银行。“老婆们天天跟我们吵，何况我还经历过一次创业失败，但她们最后犟不过，还是妥协了。”

熬到去年6月份，随着疫情好转，课外培训开放了，场馆又恢复了一片热闹。“8月底，体育总局、教育部印发《关于深化体教融合，促进青少年健康发展的意见》，这对我们是非常大的利好。到了10月份，教育部领导又强调未来中考体育分值要达到和语数外同分值的水平。这个消息一出，参加我们体育培训班的人数又创造了一波新高，业务量立马增长了20%—30%。但我们始终坚持一点原则，就是不搞饥饿营销，也不贩卖焦虑。”

他们逐渐引进更多体育项目的培训课程，松江馆目前有近10个项目可供选择。他们拥有2000名学员，用户数则在5000到1万名之间。现在，浦东云山路第二个馆也投入了建造。周吉把“玩客行”定义为一家体育服务解决方案的提供商，他说：“给我5年时间，我想把它打造成一个体育服务的上市公司。在资本市场上，体育

产业只有商品类上市公司，目前没有一家体育服务上市公司。我看过一份数据显示，到2025年左右，体育服务市场将达到7万亿，这是一个潜力巨大的市场。”为了全身心投入实现上市目标，他在今年1月从投资公司辞职。

从去年6月恢复业务至今的一年内，场馆运营一直呈盈利状态。周吉预计，到今年年底就有望填补之前的亏损。最困难的阶段过去了，未来会简单很多。“我们已经把这个模式做出来了，很多合作伙伴现在找到我们提出合作，由他们提供场地，按照我们的要求装修，并由我们运营，最终实现双方获益。”让他最自豪的是，一些市辖区已主动找到他们进行招商，“他们看好体育产业在未来的发展，想把我们挖过去。作为一家在郊区起家的公司，进入到市区以后的影响力就不可估量了。”

回顾过去两年，周吉很感慨，“我经常想，什么是真正的男人？这不取决于你赚多少钱，在高高位，而取决于你能否扛住事。我们扛下来了。”

# 拒高薪押房产还敢跨界 中年人创业可以有多野

晨报首席记者 沈坤峻

在当下中国，越来越多中年人正投入创业浪潮，但他们的群体画像是消极的、哀怨的、不得志的。多数人相信，当人到中年，家庭重担压肩，但凡有一份稳定收入，谁也不想改变现状。见诸媒体报道的一些中年创业的极端个例，多出于下岗、公司倒闭等原因，加重外界对于中年创业实迫于无奈的印象。

但事实上，中年人出于实现自我价值等原因主动辞职，满怀热忱投身创业的例子虽是少数，却并不罕见。对于他们中的很多人而言，这是循规蹈矩的人生中第一次，很可能也是最后一次从心所欲的激越之举。

创业这件事，根本上属于个人经验范畴，很少有普适性的经验、规律可循。一条最适用的建议，就是选择有前景的、垂直性的行业，比如今天讲述的两个个例所投身的青少年体育服务/培训产业。沿着两人的创业轨迹可以得出一个启示：创业过程中经历的一切未必直指成功，但它在创业者实现个人的完成和完善的道路上，产生了深刻影响。在更大的时间尺度里，这或许是比单纯的事业成功更重要的。

## 吴斐

### 没有资源的创业与百万年薪的邀约

这天中午，两个中年男人在南丹东路上吃中饭、谈合作，火锅店老板自家酿制的冰糖黄酒。三伏天，虽然店里空调打得十足，两人还是吃得满头大汗，聊得热火朝天。

他们这天所谈及的内容是让现在市面上一种叫做撒顿均衡术的新型防身术项目进驻到玩客行的场馆里。周吉希望引进更多体育培训课程，而作为创始人的吴斐则希望扩大影响力。双方各取所需，这样的关系较为平等，因而也能维持更久。

#### 工作室空关半年，100万打了水漂

2019年，吴斐和搭档成立了现在的公司。为了这次看起来似乎“异想天开”的创业，他辞去了一家意大利混凝土机械公司年薪近百万的高管职位。

吴斐的创业和周吉有个共同的背景：他们都在原本的行当摸爬滚打近20年，而当他们决定创业时，却双双选择了和自己的教育背景、职业背景几无关系的体育领域。其中有偶然，但也是一种必然。“现在国家政策越来越好，针对青少年的体育培训市场未来真是一片光明。”吴斐感叹。周吉点点头，“提高孩子身体素质是不变的真理，将来不管政策怎么变，即使有一天政策不再偏向体育，但这条主线是不会变的”。

起初的打算很简单，就是几个学生爸爸一起凑钱，请教练教自己孩子防身术。“在这个过程中，我和另外一个爸爸想到了一起。我们觉得，让孩子学会一点防身技巧，是一件会让无数家庭受益的事，应该被推广。”两人立刻着手成立公司，

打算将其当成一项长期的事业来做。到2019年初，吴斐就从意大利公司辞了职。“我们当时在上生新所边上借了工作室，找来一名以色列退伍特种兵做教练，打算开班，教授马伽术（注：以色列发展创立的特种军用格斗技术）。”

辞职前，吴斐相当于意大利驻上海分部的一把手，年薪近百万。“我辞职的时候老婆很支持，但我爸妈急了，说我脑子肯定被枪打过了。”在老人看来，上有老、下有小的中年人，最要紧是稳妥。年薪小一百万的收入在上海可以让一个四口之家维持十分优越的生活，何况他也完全没有在职场上被取代的忧虑。在这个行当里，吴斐是被猎头们盯紧的目标之一。“中年创业也就算了，关键还是在和一个和老本行没一点关系的领域里，这意味着手头完全没资源。”

没有资源到了一个什么地步？“就是连个教练都找不到，懂吗？”那名以色列教练在培训班尚处于筹备阶段时就被重召入伍了，“他回国以后，我想想在以色列这种全民皆兵的国家，入伍必学马伽术。上海这么大，不见得只有一个以色列人。我就去大众点评上找到的一家以色列餐厅门口等，打算逮着一个问一个。去了一次大门紧闭，再去第二次，第三次。后来才知道，餐厅早已停业了。”他转身离开。“后来想想，幸好停业了，否则多少尴尬。”

因为没有心仪的教练，工作室几乎空关了近半年。租金加装修，他和搭档共同投进去近100万，这笔钱就等于打了水漂。“只能叹口气承认，隔行如隔山是真的。我投身这一行太快了，什么铺垫都没做，什么背景都不了解。自认为找个教

练算什么事呢，原来这是要命的事啊。”这时候疫情来了，“正好给了我们时间想清楚，这事开始得非常不顺利，要不要再进行下去？”想清楚了，还是要做，但是要换种方式。“在固定场所开培训班，只能吸引周边的潜在用户，发展空间有限。除非有雄厚资本，以连锁店的方式在各个点铺开。我们都是普通百姓，也没有融资，必须要换一种方式生存，就想到把课程送出去。”

#### 体育的地位从未如此重要

在寻觅教练屡屡受挫的过程中，吴斐试过不同种类的教练，“包括泰拳的、格斗的，其中一名MMA教练还拿过美国金腰带。但在和我们合作了几次后看到市场的潜力，自己出去单干了。”吴斐有时回想起来，不禁摇头失笑，“没想到一个老外，脑子这样活络。其实也不可惜，因为这些项目总体偏进攻，和我们最初的理念有差别。为什么开始时找了以色列大兵来教马伽术？因为这是世界上公认最实用的防身术，以防卫为主，但又避免防卫过度。”

最终，他们选择了以柔术为基础，再综合柔道、摔跤等防御力更强的技术发展出来的一套均衡术进行授课培训。市面上独此一家，他很自豪。此前已经有申城的主流媒体听闻，对他做过数版专访。吴斐将此视为来自市场的兴趣，也更坚定了自己的信念。“相对马伽术的教练而言，这些项目因为较大众

#### · 后记 ·

### “过去两年里无数人说我疯了，但我并不后悔”

其实，身边不乏中年创业的成功事例，特意选取这两个仍在对成功孜孜不倦的追逐中的故事来讲，是冲着一份心理上的接近性。周吉看起来距离成功已经很近，而吴斐的事业刚刚跨出了实质性的头几步。他们都还没有在这座盛产传奇的城市里成为传奇，仍是普通人中的一份子。

中年创业相对青年创业最大的优势，通常就在于经验以及资源、人脉的累积。但这种优势并不存在于两人的例子中，他们是真正的从零开始。为什么这么坚定？这是我们在采访中最大的疑问。这届欧洲杯场边的广告牌上，经常滚动一句“相信相信的力量”。然而和其他被归于鸡汤的口号一样，它尽管听起来很美实际却无法让人信服。现实是，一个人如果选择相信，是因为他有相信的确切理由。周吉和吴斐相信的是体育的力量，他们看到体育在青少年，尤其是中小学人群中扮演的越来越重要的角色，并能预见到一个更光明的未来。因此一个不惜抵押房产，另一个则拒绝了百万年薪的诱惑。

中年创业的最大劣势是家庭的负重，但我们的采访对象觉得，这更像是一种不去做的借口。“过去两年里，无数人说我疯了。”吴斐说，“我觉得到中年，应该疯狂一次，但你要给自己留个底线，我的底线是不影响家人生活。我虽然放弃了一份稳定的收入，但平时也做一些投资，加上之前的积攒，可保家人不因为我的‘任意妄为’而受影响。”

尽管暂时还未成功，但他们并不后悔自己的选择。“第一次创业失败时我整个人很迷茫，现在我不会再迷茫了。如果深信自己在一件正确的事，成功只是时间问题。”