

# 商战博弈·对赌协议

创作马拉松作品

共 24 章 · 约 44355 字

## 第001章\_账上八个月

---

第001章 账上八个月 2023年三月，杭州城西的天刚亮，知了教育办公室里已经有人在开早会。开放区的电视墙轮播着昨夜的经营数据，注册用户六百零二万，过去十二个月营收一亿零八百万元，表格下方那条代表现金余额的曲线却像被人拦腰砍过，从去年夏天一路贴着警戒线往下走。陈越站在玻璃门外看了半分钟才进去。前一天他还在富阳一所合作学校听老师抱怨题库更新慢，今天一早又要面对同一件事的另一种说法：更新慢不是产品失手，是钱不够了。九点整，管理层周会开始。张薇把投影切到现金流模型，语气干净利落，连停顿都算过。“账上二千六百四十万，三月到五月要付渠道预采、带宽、教研外包和去年拖到现在的退款，按现在的收支节奏，八个月见底。”她把月均净流出、已签未付款合同和坏账准备逐条列出来，会议室里没有人插话。公司走到今天并不算差，用户规模在同类产品里还排得上号，可教育行业退潮以后，规模不再自动换来安全。家长更谨慎，投放更贵，退款更快，所有旧办法都开始失灵。李浩靠在椅背上，手里转着一支黑色水笔，脸色很沉。“砍投放，停扩品类，把题库和升学规划保住，能活得更久。”他说得很直接，“只要别再接那种带个人担保的融资，咱们还有回头余地。”陈越没有立刻回应。他知道李浩说的是实话，可这家公司不是实验室。七百多名员工等着发工资，几十万付费用户等着服务续期，合作学校等着版本上线，现金流一旦断掉，理想和底线都会在一周内变成笑话。张薇把另一页模型翻出来，写着两个方案：保守收缩，预计能把账期拉到十一月；完成融资，至少多拿十八个月。会后，陈越去产品区找周琳。她正和一组老师复盘用户访谈，白板上写满了家长原话：题库更新慢、答疑等待长、课程顾问回复像机器人。周琳看见他，直接把一份调研递过来。“今年一月开始，完成率掉了八个点，核心班型的好评还在，但边缘品类已经开始拖口碑。你要是再砍教研和服务，数据不会只掉这点。”陈越翻了两页，没有反驳。他最早就是靠题库产品起家，知道教育这门生意跟别的互联网服务不同，家长容忍一次卡顿，却不会容忍孩子成绩背后的不确定。产品上的每一次省钱，都会在最晚的时候变成更贵的代价。中午，张薇又把他叫进一间小会议室，把现金流模型拆得更细。除了工资和渠道预采，公司还欠着两笔去年留下的内容制作尾款，几家外包老师已经在催；退款准备也比原计划多，因为春节后家长退费速度明显加快。张薇把一张按周拆分的现金表推到他

面前，说如果四月没有外部资金，公司最先停的不是新项目，而是一些已经签过合同、还没完全交付的服务。陈越看着表格上密密麻麻的日期，脑子里冒出的不是会计名词，而是一个个具体场景：拍完一半的课程、等版本更新的学校、月底等工资的员工。下午两点，人力负责人来汇报春招和离职情况。城西几家还活着的教育公司都在挖人，尤其挖能做内容和直播运营的人，开出的工资未必更高，但至少能给出“还有下一轮融资”的承诺。知了教育这边已经连续两个月压缩奖金，过去最有战斗力的一批班主任和产品运营开始观望。陈越听完，想起早年创业最难的时候，大家还能靠“再熬一段就好”撑着往前走；现在公司规模大了，岗位分工细了，所有人都更现实，也更难只靠一句愿景留下。他随后去了一趟客服中心。坐席区的耳机声和键盘声连成一片，一位主管拿着日报跟他说，本周有关答疑和退款的来电已经比上月同期高出近三成，很多家长并不是真的要退，只是想确认这家公司还能不能把服务做完。陈越接过耳机听了一通录音，电话那头的母亲声音很疲惫，只反复问一句，孩子的题库版本到底什么时候更新。那一瞬间他突然明白，现金流危机最可怕的地方，不在报表里那条曲线，而在你必须对外维持稳定时，内部已经开始没有把握。傍晚时分，陈越和李浩站在消防通道口抽烟，窗外是城西一排写字楼冷白色的灯。李浩没再谈技术，只谈人。“你想清楚，融资不是救命针，带回购的融资是把刀绑在自己身上。公司要是没起来，投资人最多账面亏损；你签了字，最后追的是你。”陈越看着楼下送外卖的人穿过雨后的停车场，脑子里闪过的是上周裁掉的二十几个课程顾问，还有客服群里一串没回完的投诉。他不是没想过缩到最小规模慢慢熬，可市场不会留给他这么长的窗口。竞品在抢老师、抢渠道、抢家长心智，连停下来思考都像奢侈。晚上十点多，前台把一封快递送到他桌上，里面是一份印着“远山资本”抬头的材料和一张会议邀请函。张薇在微信上只发来一句话：对方愿意来杭州见，估值和金额都可以谈。陈越把邀请函放在键盘旁边，办公室里只剩空调和机房风扇的低噪声。他知道，等待本身也要付出成本。八个月这条线写在表格上像一个数字，落到现实里，就是每过一天，选择都会比昨天更少。

## 第002章\_远山的报价

---

第002章 远山的报价 远山资本的人来得很准时，上午十点整，三个人穿过知了教育前台，连名片都像提前校对过。领头的是投资总监赵启明，四十岁出头，衬衫袖口收得很利落，说话没有多余动作，进会议室以后先看墙上的产品路线图，再看陈越桌上的现金流表，像是要把一家公司的来路和去路都先装进眼里。张薇准备好的材料被他翻得很快，用户规模、获客成本、留存、退款、毛利率，每一页只停十几秒，真正停住的是最后一页：下一轮融资前的资金缺口。“教育赛道还没有结束，只是粗放增长结束了。”赵启明把文件合上，语气平平，“现在能活下来的公司，不靠故事，靠经营质量。知了教育有用户基础，也有品牌残值，但你们缺的是一口气，缺的是把账算明白的决心。”他给出的结构也很明白：远山资本投八千万，投后估值四亿八千万，拿一个董事席位，公司按季度提交经营分析，三年累计净利润不低于一亿五千万。最后一句放得很轻，却比前面的估值更重：“未达标，创始人承担回购义务，按投资额的一百二十个点执行。”陈越听到那句回购，手指在笔记本边缘停了一下。赵启明没有催他表态，只把一份更详细的行业图谱推过来，图上列着教育赛道过去两年的融资收缩、主要公司利润率分布和退出案例。远山资本的逻辑很完整：行业洗牌期，会有一批公司因为现金流和组织效率掉队，头部资

本此时出手，不是为了陪创业者熬情怀，而是为了在三年内拿到可预测的回报。陈越一边听，一边明白对方没有骗他。条款苛刻，但话里没有掩饰。这种坦白比空头承诺更像现实。午饭后，张薇把估值测算拉成一页纸给陈越和李浩看。她把融资后的投放预算、产品续费、现金储备和未来两年的利润改善空间列得很细，结论也很干脆：“八千万能让我们把最危险的阶段熬过去，还能把品牌拉进行业前三。只靠自救，公司有很大概率在明年春节前断现金。”李浩看完，把纸折起来扔回桌上。“你把最好看的情况写进模型，最难看的情况写进陈越个人命里。”他说，“回购不是经营指标，是绞索。利润做不到，最后追的不是公司，是他。”吃饭时，赵启明没有跟他们一起去楼下餐厅，而是留在会议室继续翻材料。陈越回去拿电脑时，正好看见他在白板前记几个词：续费、退款、现金转换率、品类收缩。赵启明抬头问他，知了教育如果明天就拿到钱，最优先做哪三件事。陈越回答，补技术和教研、修复用户体验、稳住核心团队。赵启明听完，只说方向没问题，但顺序可能要倒过来，先稳现金，再谈修复。陈越当时没有接这句话，心里却留了一个刺。两个人对同一家公司想做的第一件事已经不一样了。下午，远山资本又提出要进数据室看更细的底稿，连班型毛利、分城市投放回收和退款账龄都要拆。张薇对此很熟，带着财务团队当晚就开始整理；李浩则明显更警惕，因为对方不只在看产品有没有增长，也在看这家公司哪些地方最容易被切。陈越陪他们一起在会议室待到深夜，看着一张张表被调出来，忽然意识到融资从来不是一次“被看见”，更像一次彻底暴露。你得把最想讲的故事和最不想给人看的伤口一起摆出来，让资本判断值不值得下手。快下班时，陈越接到一位老股东电话。对方语气客气，却把态度说得很清楚：当前市场太冷，老股东没有能力继续大额跟投，如果远山资本愿意出手，公司应该认真把握。电话挂断后，陈越站在窗边发了一会儿呆。外部人给出的判断都很一致，知了教育已经没有资格再挑一个完美投资人了，只能在愿意给钱的人里找相对还能接受的条件。这个共识并不让人安心，只会让他更清楚自己站在什么位置。晚上，赵启明又发来补充邮件，附件里不仅有正式投资意向书，还有一版对赌条款摘要。陈越把文件投在办公室的电视屏上，从第一条一路看到附录。董事会席位、预算审核权、重大投资否决、季度利润目标、创始人回购义务，每一个字都比白天会议上的口头表述更锋利。最让他难受的不是金额，而是条款背后的逻辑：这笔钱不是因为知了教育已经赢了，而是因为远山资本愿意押一把它还有被做赢的可能。夜里快十一点，李浩从机房回来，站在门口看了几眼屏幕。“他们开的是条件，不是合作。”陈越抬头，揉了揉发胀的眼眶，没有和他争。窗外的楼宇广告屏还亮着，各家教育公司换着名字讲同一套增长故事，像谁都还没到真正的冬天。陈越把邮件重新标星，关掉投影，只留下电脑上的那句粗体条款。比起空手熬死，这份报价像一道带刺的门。他还没有决定要不要进去，但已经知道外面也没有多少路了。

## 第003章\_会议室里的回购价

---

第003章 会议室里的回购价 对赌草案送达后的第三天，知了教育把法务、财务和两位外部律师全叫进了大会议室。桌上摊着三份版本的条款清单，红字最多的地方都集中在同一页：累计净利润、一百二十个点的回购价格、创始人连带责任。外部律师把条款拆成最朴素的话讲给陈越听，如果三年后利润没到，对方可以要求他自己掏钱把股份买回去，诉讼和保全也都写在后面。张薇坐在投影旁边记修改意

见，脸上没有犹豫。她更关心的是能不能把季度目标改成年度校验、把回购触发做成分段执行。李浩从头到尾只问一件事：有没有不让陈越个人兜底的版本。答案很快出来，没有。远山资本愿意在估值上留点空间，在交割节奏上给点弹性，唯独不肯碰回购责任。理由也不复杂，行业太差，基金内部要过投委会，必须看到创始人把自己绑进结果里。陈越听着律师和张薇来回推演，脑子里想起的却是另一组数字。去年年底，公司试着找过银行授信，答复是教育行业政策风险高、资产轻、抵押不足。几家老股东也不是没联系过，得到的回复都差不多：愿意观望，不愿补仓。资本市场在用非常一致的方式提醒他，知了教育的窗口期已经到了最窄的一段。晚上七点以后，大会议室只剩三个人。外卖盒子堆在角落，白板上写满了方案对比。张薇把融资和不融资两条路径又讲了一遍。按收缩方案，公司要裁撤两百多人，停掉一半课程品类，把研发和内容更新压到最低，现金流可以多撑三个月，可品牌和用户留存大概率会一起失速。按融资方案，公司能补齐服务器、教研和投放预算，有机会把规模推上去，代价是陈越要把自己押给未来三年。“你不是在两种舒服里选一种。”张薇说，“你是在两种难看里选更能活下去的那一种。”李浩坐在对面，嗓子都说哑了。“公司死了可以重来，人被合同压住，很难重来。”他很少用这样带情绪的句子，可这次没有忍。他和陈越是从一个小工作室一路做起来的，最早连办公桌都是二手市场淘来的，对外宣讲时说的都是如何把好内容做得更便宜。如今所有逻辑都倒过来，越缺钱，越要接受让个人承担无限后果的条款；越想守住公司，越要先把创始人往前推。陈越知道李浩是在替他挡最后一道线，可他同样知道，七百多人的工资表不接受抽象的原则。那天夜里十点多，陈越又接了两通电话。一通来自银行客户经理，对方礼貌地告知授信审批没有通过，原因仍然是行业政策和抵押不足；另一通来自曾经看过项目的一家产业方，意思更直接，说教育业务当前不在他们配置范围内。两个电话加起来不过十分钟，却把所有“再找找别的办法”的想象打得很薄。陈越把手机放到桌上时，白板上的两条路径已经不再对称。一条是难看但仍有机会继续跑，另一条是体面地等着现金慢慢耗尽。凌晨以后，三个人都没再说话，只是盯着桌上的版本对比。张薇把“个人回购责任”几个字圈出来，又把远山资本愿意让步的交割细节标在边上，像在提醒陈越，世界上确实存在更差的条款。李浩则在纸上写了一串最坏情形：利润不达标、公司被追责、创始人资产被冻结、团队士气崩掉。两种看法摆在一张桌子上，没有谁比谁更高尚，只是各自承担不同后果。陈越看着那张被写满的纸，第一次真正体会到创业不是做选择题，而是选哪一种后果由自己来背。第二天上午，他去了一趟小型全员会。业务负责人还在讲暑期备战，台下很多员工边听边记，脸上带着很普通的疲惫和期待，没有人知道楼上那间会议室刚刚谈完什么。陈越站在后排，突然觉得自己必须给这家公司一个明确方向，哪怕这个方向会把风险集中到自己身上。公司不是抽象概念，它是这些还在写方案、录课程、接电话的人。只要他还坐在CEO的位置上，就没有资格把决定无限期往后拖。第二天一早，陈越先去客服中心，又去看了一圈录课间。客服主管汇报说，家长最近最常问的是老师答疑时间、题库更新节奏和退款规则。录课间里，新一批课程还没剪完，团队已经在准备下季度的内容计划。每个人都在等一个结果，只有创始人知道这个结果后面压着什么。回办公室的路上，陈越收到张薇发来的最新版协议，远山资本同意把回购执行分成两步，但义务主体仍然写着他的名字。他盯着手机看了很久，最后只回了一句：按这个版本准备签字。签约那天，会议室的玻璃门上映着傍晚的光，所有人都尽量把气氛做得像一次普通融资。文件一页页翻过，印章落下去的时候没有声音，只有纸张摩擦桌面的轻响。陈越在最后一页写下自己名字，笔尖停住半秒，又继续往下划

完。赵启明伸手和他握了一下，力道不重，话也不多，只说了一句欢迎一起把公司做成行业样板。陈越点头，把合同合上。他知道，从这一刻起，知了教育多了八千万，也多了一把已经上好膛的枪。

## 第004章\_八千万到账

---

第004章 八千万到账 四月下旬，八千万投资款分两笔打进知了教育账户。张薇在财务群里发出银行回单的截图时，整个办公室像突然松开了一口气。行政部当天就把拖了两个月的招聘计划重新挂了出来，服务器续费和内容采购也恢复审批，连茶水间里关于裁员的流言都短暂消失了。陈越站在财务室门口，看着屏幕上那串数字，感受到的不是兴奋，而是一种更锋利的秩序感。钱到了，意味着时间被买下来了；同样也意味着，每一天都要对这笔钱负责。张薇很快把到账资金拆成四个口袋：运营安全垫、投放预算、教研恢复和技术升级。她把每一笔支出都挂上回收期限，连课程拍摄场地续租都要写清楚预期贡献。陈越原本想趁这口气把几个拖了很久的新产品一起推出去，张薇只给他看了一张表：如果同时做，现金又会在十四个月后重新压线。她说得很冷静，像在提醒他，拿到融资不等于回到过去的扩张年代。钱在账上看着厚，一层层切开以后，能犯错的空间还是很窄。到账当天晚上，行政部甚至准备在茶水间摆一排蛋糕庆祝，被陈越叫停了。他不是不想给团队一点轻松，只是知道这笔钱来得太重，任何过早的庆祝都会让人误会危险已经过去。后来他还是去参加了一个小范围的管理层晚餐，桌上聊的却不是喜讯，而是接下来要补的窟窿：拖延的服务器扩容、暂停的题库版本、被裁后又补不回的一线服务能力。钱已经到账，可公司不会因为银行余额多了，就自动恢复到健康状态。很多损伤已经发生，只是暂时被数字遮住了。第二天，几家供应商主动上门来谈恢复合作。过去两个月知了教育因为付款节奏紧，已经被迫延后了几笔采购，外界对公司资金情况也有各种猜测。现在银行回单一出来，对方态度立刻变了，合同版本和账期都比之前好谈得多。陈越一边和人打交道，一边更清楚地感到，现金对一家公司的影响不只在内部。员工会因此决定去留，供应商会因此改变条件，媒体会因此调整口风，连竞争对手看你的眼神都会不一样。资本给你的从来不只是钱，还包括一段暂时恢复信用的时间。赵启明也正是在这段时间里把存在感铺满了公司。他不是那种上来就插手人事的人，却会频繁参加经营会、产品评审和预算讨论，像在快速学习知了教育每个部门的脉搏。一次销售周会上，区域负责人兴冲冲地汇报新签了一批低价体验营订单，赵启明当场问单客利润和后续转化，如果只是赔钱换热闹，这类增长还有没有必要继续追。那一刻陈越突然明白，投资人真正改变一家公司的方式，不是先拿走控制权，而是先让所有人学会用他的口径看问题。到账后的第一周，公司内部气氛甚至带了一点久违的乐观。内容团队重启了被暂停的初中数学升级计划，品牌部开始约媒体采访，销售部门把暑期班目标上调了两成。只有陈越对这种轻松不太放心。赵启明几乎每天都来公司，先看日报，再看预算，再看毛利最低的几项业务。他不像那种靠拍桌子建立权威的人，更多时候只是坐在会议室里，拿着笔把一个数字问到底。一次产品评审会开到一半，他忽然抬头问陈越，艺术启蒙课的单个付费用户贡献毛利为什么只有九十四元，却占用了同样的售后和技术资源。会议室一下安静下来。到账后的第一周，公司内部气氛甚至带了一点久违的乐观。内容团队重启了被暂停的初中数学升级计划，品牌部开始约媒体采访，销售部门把暑期班目标上调了两成。只有陈越对这种轻松不太放心。赵启明几乎每天都来公司，先看日报，再看预算，再看毛利最

低的几项业务。他不像那种靠拍桌子建立权威的人，更多时候只是坐在会议室里，拿着笔把一个数字问到底。一次产品评审会开到一半，他忽然抬头问陈越，艺术启蒙课的单个付费用户贡献毛利为什么只有九十四元，却占用了同样的售后和技术资源。会议室一下安静下来。五月的第一次董事会开得很密。除了例行审议交割文件，远山资本正式提名赵启明进入董事会，预算审批流程也改了。重大投放、跨品类研发、单笔超过五百万元的外部采购，都要提前报董事会沟通。赵启明把一套新的经营分析模板发到陈越邮箱里，字段多得像一张审计底稿：分品类毛利、分渠道回本周期、老客续费、获客成本、退款损耗、边际贡献、现金转换率。邮件最后一句很客气，说以后每个季度都按这个口径复盘。陈越看完才明白，这八千万到账以后，公司真正先恢复的不是野心，而是被投资人定义的记账方式。那天晚上，他一个人留在办公室，把新模板和旧周报摆在一起看。过去知了教育最常挂在嘴边的指标是完课率、用户日活和家长推荐率；现在排在前面的变成了利润率、投放回收和现金净流入。陈越不是不懂这些指标，只是直到赵启明把它们写进董事会纪律，他才意识到，资本进入一家公司的第一步，从来不是帮你做产品，而是先决定你用什么语言描述自己。窗外的夜色压在玻璃上，像另一张没有表情的报表。陈越把电脑盖上，知道真正的考验才刚开始。

## 第005章\_董事会新座位

---

第005章 董事会新座位 赵启明第一次以董事身份参加经营会，是在五月第三周的周一上午。他来得比大多数人都早，会议室里还没人时，已经把过去六个月的财务月报、课程品类结构和渠道表现打印成三叠，整齐摆在自己座位前。那把新加进来的椅子原本只是董事会名单上的一个名字，真坐进会议室以后，陈越才感觉到它在空间里占了多大位置。赵启明没有先谈愿景，也没有先谈行业趋势，开口就问四个问题：哪些业务连续两个季度贡献毛利为负，哪些投放渠道回本周期超过九十天，哪些课程退款率高于行业均值，哪些研发投入短期内无法反映到利润表。张薇配合得很顺，把财务和运营明细一条条调出来。低毛利业务名单不长，却都扎在知了教育最早的产品理想上：艺术启蒙、小学阅读陪伴、低价体验营、公益奖学金项目。陈越知道这些东西不挣钱，甚至很多时候是在用核心业务补贴，可它们承担过公司品牌最柔软的一部分。赵启明看完数据，只给出一句评价：“如果公司现在的目标是过线，这些业务等于拿主航道的现金去喂情绪。”会议室里没人接这句话，只有李浩敲了敲桌面，说低价体验营给题库和规划服务带来的导流不能只看本期毛利。赵启明点头，说可以看，但要给出半年内能落到利润表的证明。经营会开到一半，名单开始具体化。张薇建议先停掉艺术启蒙和两条退款率过高的小学班型，再把一线顾问和教研的绩效改成更直接的营收挂钩。周琳抬头提醒，艺术启蒙虽然不赚钱，却是家长进入知了教育生态的入口之一，很多中长期用户都是从这个口子转化过来的。赵启明听完，并没有否认这条逻辑，只反问了一句：“入口有没有更便宜的做法？”陈越坐在主位上，感觉会议不再像从前那样讨论产品策略，而更像在拆一台机器，先把所有不能立刻产生现金的零件摘掉，再看剩下部分能否跑得更快。名单定下来以后，部门负责人被分批叫进会议室补开小会。艺术启蒙团队的负责人是最早跟陈越创业的一批人之一，听见项目要停，第一反应不是抱怨，而是问那些已经报班的家长怎么办。张薇回答会安排平稳收尾，不会直接毁约；赵启明则提醒，任何补偿都要控制成本。陈越坐在旁边，看着老同事把问题

一个个记下来，忽然感到一种很明显的割裂。大家都还在谈怎么把事情做妥，可这场讨论的出发点已经不再是用户得到什么，而是公司能少损失多少。下午，张薇又把一份更细的董事会报表模板交给各部门负责人。除了常规营收和毛利，连课程组的人效、顾问触达率、退款账龄和单个版本更新的预期回报都被拆进去了。很多业务负责人第一次看到这种表，都有点不适应，觉得像是被按在放大镜下逐条审。陈越自己也不轻松。他以前当然知道管理需要数据，只是从来没有哪一刻像现在这样清楚，数据正在从辅助判断变成判断本身。只要一个项目短期解释不清利润，哪怕它对品牌和用户有价值，也会天然失去话语权。傍晚时分，陈越去内容区绕了一圈。有人已经听到风声，低声议论哪些品类会被砍、哪些老师可能转组。走到走廊尽头时，他看见墙上还贴着公司早年做公益奖学金项目时拍的照片，那是知了教育最愿意对外讲的一段历史：用低价甚至免费课程把一些基础内容送到更远的地方。现在这些项目全躺在“低毛利业务名单”里，像一批不合时宜的旧账。陈越没有在走廊多停，转身回了办公室。董事会那把新座位带来的冲击，不只是会议室里的几项决定，而是它让整家公司都开始学着把过去的自己当成成本项。会后，赵启明留下和陈越单独谈了二十分钟。语气比会里平和得多，却更直白。他说远山资本没有兴趣把知了教育做成一家“感动内部员工”的公司，基金看的是三年后的退出概率，而退出概率来自能否形成可复制的利润模型。陈越问他，如果为了利润把用户体验伤透了，公司还剩什么。赵启明说，市场从来不奖励纯粹的好心，先活下来，才有资格谈后面的东西。这句话陈越听过很多次，可从一个拿着董事席位和回购条款的人嘴里说出来，分量完全不同。下午四点，张薇把一份正式的“经营优化名单”发到陈越邮箱，等他签字才能执行。名单上每一项都不是致命动作，合在一起却足够改变公司的重心。陈越把文件看了两遍，最终还是签了。笔落下去的时候，他想到的不是赵启明，而是那八千万到账后自己告诉团队的话：融资不是为了活着喘气，是为了把公司做强。如今第一步却是把最不赚钱、也最像知了教育自己的部分先切掉。董事会里多出的那把椅子，没有发火，也没有夺权，只是把公司推向了另一套逻辑。

## 第006章\_被优化的利润

---

第006章 被优化的利润 六月开始，知了教育的经营动作明显快了。年度题库会员从二百九十九元提到三百九十九元，冲刺营班型统一上调一千元，顾问和助教配置按照满班人数重新计算，原本一名助教服务八十个学员的标准，被改成一百四十个。研发侧冻结了两个还没上线的新项目，教研外包预算砍掉三成，客服夜班减少一轮。张薇把这些动作写进季度改善方案，赵启明看过以后只改了几个措辞，整份文件就成了董事会备案材料。动作落地不到一个月，利润率确实开始抬头，六月单月净利润第一次转正。财务会上，张薇把新数字投到幕布上，声音里难得带了一点轻松。“综合毛利率提升四点六个点，获客成本下降十二个点，现金净流出收窄到每月一百八十万。”对任何一家现金吃紧的公司来说，这都是立刻能看见的疗效。陈越却盯着另一列没被加粗的数据，课程完成率下降了五个点，客服平均响应时长多出四十八分钟，退款工单从五月中旬开始持续上升。张薇说这些都在可控范围，任何经营调整都有摩擦期。赵启明补了一句，市场从来不会在意你怎么实现改善，只在意你有没有改善。销售团队很快学会了新的考核逻辑。过去顾问最爱讲的是陪伴、老师和内容升级，现在最常挂在嘴边的是限时报名、高

分班额和最后几个名额。陈越去旁听过一次销售演练，听见话术里关于服务的承诺被压缩成几句模板，关于价格和紧迫感的强调却翻了倍。培训主管解释，这样更符合提价后的转化场景。陈越没有当场打断，可走出会议室时心里很沉。他知道这不是某个顾问的问题，而是考核改了，组织自然会长成匹配考核的样子。教研团队那边的感受更直接。一个做初中数学的老师在内部复盘时说，过去一周她要同时兼顾录课、改讲义和给助教补知识点，因为外包砍掉以后，很多细碎工作都回到了内部。她说话很克制，没有抱怨公司，只问这样的节奏能不能持续到开学季。陈越听完，连一句轻松的安慰都说不出。利润改善方案落到具体岗位上，不再是财务指标，而是某个人晚上十一点还在改课件，某个班主任同时盯两百个家长群，所有人都在靠透支自己的稳定去换表上的好看。七月第一周，应用商店评分也开始往下掉。运营拿来一份舆情报告，新增差评里最常出现的词变成了“承诺缩水”“回复太慢”“越来越像销售公司”。这些评价不会立刻反映到本周利润里，却会在更长的时间里慢慢吞掉品牌积累。张薇看报告时只问了一个问题，差评会不会直接影响转化。周琳听到这句，脸色一下很难看。陈越坐在中间，能感觉到整个团队都在被同一套东西拉扯：大家不是不知道问题在哪，只是在现金和口碑之间，越来越少有人还有余力兼顾两边。周琳在产品复盘会上拿出了几段用户录音。一个初三学生家长在电话里说，原来晚十点还能找到真人答疑，现在留完问题常常第二天中午才有回复；另一位高一学生投诉同一套题库连续两周没有更新重难点解析。录音放完，会议室里一时没人出声。陈越听得很难受，却不能像过去那样直接拍板加人。每补一组人手，财务模型就要被重做；每恢复一块预算，赵启明那里都会追问贡献。知了教育刚从现金绷紧的状态里喘了一口气，谁也不愿承认这口气其实是从用户体验里挤出来的。七月初，陈越去看了一场内部直播试讲。讲师状态还不错，互动区刷得也快，可一下播，后台数据就给了他另一张脸。试听转正率比去年同期低了十一点，低价体验营取消以后，顾问只能把更多压力堆到高客单班型上，结果就是销售话术更硬，家长防备也更重。运营负责人说，这样做单个订单的利润更高，哪怕转化率低一些，整体也不亏。陈越听着，忽然意识到公司已经在被一种很熟悉又很陌生的算法驱动：短期利润被证明有效以后，所有人都会天然替它辩护。真正让警报变得具体，是客服系统里一串集中退费工单。周末晚上九点多，陈越收到周琳转来的截图，同一时间段里，十几位家长因为答疑延迟、班主任响应慢和课程承诺缩水申请退款。金额不算致命，问题却很集中，像一个刚被压住的地方开始渗血。陈越坐在办公室，把一条条工单点开看完。窗外是夏夜里黏住玻璃的热气，屏幕上的数字却很冷，净利润向上，用户体验向下，两条线在图里分开得越来越明显。老用户的抱怨也开始变多。被优化过的利润开始像一份成绩单，同时也是一张迟早要偿还的欠条。

## 第007章\_续费率下滑

---

第007章 续费率下滑 七月中旬，知了教育的暑期续费数据出来了。张薇把报表发到经营群时，标题还写着“利润改善持续验证”，可陈越点开附件，目光第一时间落在续费率那一栏。核心题库会员的续费率从去年的百分之六十一掉到百分之四十六，冲刺营老带新转化也降了七个点。数字没有失控到会让董事会立刻拍桌子，却已经足够说明问题：用户没有在下当下爆炸，只是在用更安静的方式离开。陈越看完表，拿起笔在纸上把四十六圈了出来，圈完才发现自己下手太重，纸都被划破了一点。下午的复盘会

上，周琳把造成下滑的原因拆得很细。提价以后，家长对服务的预期跟着抬高，可公司给出去的却是更慢的答疑和更少的陪伴；低价体验营停掉以后，用户和产品之间少了那层培养信任的缓冲；最伤口碑的是题库更新和课程承诺脱节，市场还在卖“更强服务”，交付侧已经按“更轻成本”运行。她说到后面，语气都硬了起来：“我们不是卖纸盒子，家长不是在直播间抢口红。教育产品一旦让人觉得只剩报价单，后面的每一次续费都会更难。”赵启明坐在对面，没有打断，等她说完才开口，问她有没有数据证明恢复服务以后利润不会重新掉回去。会前一小时，陈越其实刚接待过两位合作学校老师。对方来公司谈新学期的资源接入，顺便提了一句，最近有家长反馈知了教育的线上答疑速度没有以前稳，学校不方便替机构背书，希望公司能尽快修复。老师说话很客气，话里的分量却不轻。知了教育最早能把产品铺进学校和家长群，靠的从来不是广告轰炸，而是一点点积累出来的信任。现在这份信任开始松动，最先感知到的人往往不是财务，而是一线老师和家长。销售条线也在悄悄变化。续费率一掉，区域负责人第一反应不是复盘交付，而是要求顾问提高催单频率，把原本两周的续费跟进压缩到五天内完成。陈越翻看过一版新的顾问话术，里面关于“名额截止”和“错过影响成绩”的表达比过去更重，像是在把原本应该由产品和服务承担的说服工作，全都推给临门一脚的压力。周琳看完那版话术时当场说，这样做会把家长最后一点耐心也用掉。陈越知道她没夸张，可报表下来的那一刻，组织最容易做的反应就是把油门踩得更深。那天晚上，陈越又把去年的续费复盘找出来看。去年同一时间，知了教育还能靠班主任和讲师的口碑把很多犹豫中的家长拉回来，现在群里最有效的催化变成了折扣截止和名额预警。两种方式都能带来转化，区别只在于一种是在积累关系，另一种是在消耗关系。陈越看着两版材料并排放在桌上，忽然第一次清楚感觉到，公司不是单纯遇到了数据波动，而是在经营方法上朝另一边滑过去了。李浩在这次会上第一次真正翻脸。他把电脑合上，直接对陈越说，技术和产品团队这两个月一直在给缩编后的系统打补丁，服务器扩容刚恢复，研发却被要求把更多资源优先给销售工具和经营看板。“你说要靠产品活下去，结果所有排期都在给利润表服务。”他说，“现在续费掉了，你还打算把问题算成磨合期吗？”会议室里一阵发紧，没人敢接话。陈越看着他，知道李浩不是在为某个具体需求争预算，而是在为公司还剩多少原来的样子争一口气。赵启明的反应比陈越预想得平静。他没有否认续费下滑，只把另一组数据投出来：提价和成本优化之后，单个付费用户的边际利润仍在上升，短期现金回收效率比去年高出很多。“资本不是只看留存，也看现金创造能力。”他说，“知了教育现在最缺的不是口碑上的完美，而是过线的确定性。”陈越知道这个逻辑对基金成立，对季度报表也成立，可当周琳又放出一段家长录音时，他还是感到一种很具体的刺痛。电话那头的母亲没有骂人，只是说了一句，以前觉得知了像在帮孩子学习，现在更像在催她续费。会议结束后，陈越一个人留在会议室。玻璃上反着投影幕布没关掉的蓝光，像一层冷水盖在桌面上。他把续费曲线和利润曲线并排看了很久，忽然明白这不是单纯的经营波动，而是路线开始分叉。沿着赵启明的路往前走，公司有机会把利润做得更好，也更像一个被资本喜欢的标的；沿着产品和用户的逻辑往回修，利润会立刻承压，对赌的倒计时却不会停。门外传来清洁阿姨收垃圾桶的声音，短促又普通。连空气都像僵住了很久。陈越把电脑收起来，知道团队已经被分成两种不同的人，而自己还站在中间。

## 第008章\_一张报表，两种公司

第008章 一张报表，两种公司 八月的预算会上，知了教育第一次把气氛开成了对峙。张薇按季度利润目标倒推预算，要求销售和产品所有新增需求都写清楚回款周期，单个项目超过六个月不能落到利润表的，一律往后排。周琳带来的三项用户体验修复计划全被卡住：恢复核心班型晚间答疑、补做题库解析更新、重新搭一条低价试用链路。财务给出的理由都很充分，现金优先、利润优先、对赌优先。陈越坐在主位，看着两边说的都像实话，心里却越来越沉。公司开到这个阶段，连预算都开始像价值观表决。更尖锐的冲突发生在一份人力方案上。为了把暑期利润稳住，张薇建议把两个增长慢、投诉高的课程组整合，裁掉三十多名班主任和内容运营，同时把销售奖金和单客利润挂得更紧。李浩当场说，这等于承认公司不再打算修复交付，而是准备让现有用户多撑一阵，撑到对赌期结束为止。张薇没有跟他抬杠，只问一句，如果不裁，这笔工资由谁来出。会议桌另一头安静得近乎尴尬。创业公司最残忍的地方就在这里，很多决定不是对错之争，而是谁来承担后果。预算会之后，张薇把一份压缩后的年度人效表发给陈越。新表里，每个部门都被要求用更少的人完成更多与营收直接相关的事，连内容团队也开始按单客利润重新排优先级。她没有掩饰自己的立场，说对赌走到这个阶段，公司必须让所有成本都服从同一个目标。陈越听着，知道她的判断不是错，只是越来越窄。以前知了教育谈增长，多少还会同时谈产品积累和品牌信任；现在所有话题最后都回到利润和现金，连组织里最会讲长期的人，也开始被迫用短期语言表达自己。下午，陈越去看了一次新一轮全员沟通会。行政和人事把裁撤、转岗和绩效调整讲得很规范，台下却始终压着一层闷气。有人问，为什么刚拿完融资就又砍人；还有人问，公司是不是已经打算继续做那些最初吸引大家加入的内容。陈越站在最后，没有立刻上台接话。他知道任何一句“为了未来”在这个时候都很空。资本进来以后，公司短期确实更安全了，可员工感受到的并不是安全，而是更细、更冷的计算方式正在覆盖所有岗位。那天傍晚，张薇和陈越在会议室里单独又谈了一次。她说自己不是想把公司做成只有利润的壳，只是账上的时间不允许大家再按原来的节奏做梦。陈越听着，没有反驳，也没有认同。他突然明白，张薇和李浩并不是在吵同一个问题。张薇看到的是如果不过线公司怎么死，李浩看到的是如果这样过线公司会变成什么。两个人说的都对，可对的方向完全相反。知了教育真正难的地方，也许不是钱够不够，而是它已经很难再让同一群人相信同一个未来。晚上七点多，财务又送来一版更新后的经营报表。利润栏是绿色的，客服满意度和用户净推荐值却同时往下滑。陈越把这两页纸叠在一起，第一次真正感到“公司裂成两半”不是修辞。报表上的知了教育和办公室里的知了教育，已经越来越不像同一家公司。一个在变得更符合资本的语法，另一个则在失去支撑自己原本故事的材料。这个认知让他比预算争吵本身更难受，因为它意味着接下来无论往哪边走，都不再只是经营调整，而是身份转换。散会以后，陈越去了一趟客服区。原本热闹的办公区因为缩编空出了几排工位，桌上还留着没来得及带走的水杯和便签。他看见一名老员工正帮同事收拾资料，对方入职三年，最早跟着公司跑过地推，也带过第一批题库会员，离开时只说理解公司难处。陈越站在门口，没有过去打招呼。他忽然发现，自己正在亲手把那些和公司早期气质最接近的人一点点送走，而留下来的，是更会算投入产出的人。这样的组织更适合过冬，却也在加速变成另一种东西。当天晚上，赵启明发来一份竞品简报，标题是“教育赛道近期资本与经营观察”。文件里列着两家公司的季度数据对比：一家靠学习硬件做高客单价，一家靠低成本渠道跑成人群裂变。陈越本来只想粗看几眼，翻到投资人名单时，手却停住

了。远山资本的名字出现在两家公司的股东表里，字不大，却像一根钉子钉进他脑子里。他把简报重新翻到第一页，才意识到赵启明在会议上反复强调的“组合胜率”并不是抽象的行业观点，而是他真实在执行的投资方法。窗外夜色很重，会议室的空调还在运转，发出均匀的低鸣。陈越把知了教育最新的经营报表和竞品简报放在一起看，第一次清楚感到自己正在经营两家公司。一家写在办公室门口，叫知了教育，靠老师、产品和家长口碑活着；另一家写在投资组合里，只是一行代号，考核项是利润率、回款和退出概率。赵启明并没有骗他，张薇也没有算错，李浩和周琳同样没有夸大风险。问题在于，这几套逻辑不再能同时成立。陈越关掉电脑时，心里已经生出一个念头：如果对赌条款锁死了现在的公司，那他得去找条款没有写到的地方。

## 第009章\_竞品名单

---

第009章 竞品名单 八月最后一个周末，陈越去上海参加一场教育行业闭门会。会场放在静安一栋老楼改成的会员制办公室里，表面上谈的是监管之后的行业复苏，私下里每个人都在试探别人还有多少现金、多少用户、多少退路。陈越原本不喜欢这种局，可知了教育刚拿完远山资本的钱，他必须来。他在茶歇区和几位创业者寒暄时，听见有人提到一份刚更新的股东穿透表，说远山资本今年上半年除了投知了教育，还在两家相邻赛道公司里加了码，一家做学习机内容，一家做成人考试和职业资格证书培训。陈越没有当场追问，只在散会后让张薇把公开可查的工商材料和基金公告拉出来核了一遍。两小时后，文件陆续发到他手机上。远山资本通过不同主体持有学航课堂和星矩学习的股份，金额不算小，时间点也都落在过去十八个月内。他坐在酒店窗边，把三家公司的产品结构、用户群和投后动作一项项比照。知了教育主做K12工具和课程，学航课堂往高客单价硬件走，星矩学习主打成人证书和低成本流量模型，远山资本等于在教育行业摆了三张牌，各押一段不同路径。赵启明在董事会上反复提到的“组合胜率”，这时终于有了完整的形状。回杭州的高铁上，陈越把对赌协议又看了一遍。条款里写了利润、写了回购、写了预算纪律，没有任何一处承诺远山资本不会投竞品，也没有任何一处要求派驻董事只站在知了教育的单一利益上。问题不在合同漏洞，而在他签字那天默认了一个前提：既然钱进了公司，投资人至少会希望这家公司赢。现在看来，这个前提只是他的想法，不是资本的义务。只要远山资本在赛道里最终能跑出一个回报更好的标的，它就没有理由把全部筹码压在知了教育身上。周一一早，陈越约赵启明在公司楼下咖啡馆见面，没有绕弯，直接把两家竞品的股权材料摆在桌上。赵启明看了一眼，脸上没有被戳穿后的窘迫，只说了一句：“你查得很快。”陈越问他，既然远山同时投了别家，知了教育在你们眼里到底是什么。赵启明端起杯子，语气依旧平稳：“一家基金看赛道，不会只押一个方向。我们投你，是因为你有可能做成；投别人，也是因为他们有可能做成。这和董事会对知了的要求不冲突。”

“真不冲突吗？”陈越把声音压得很低，“你让我砍低毛利品类、提价、压研发、要季度利润，这些动作如果把公司做成一台只会出报表的机器，对远山未必是坏事。知了跑不动，学航和星矩反而少了一个对手。”赵启明沉默了一瞬，没有否认，也没有承认。他只是把话题往回拉，说任何基金都会用同一套标准要求被投公司提高效率，能不能承受这种标准，取决于公司自己。陈越听懂了。资本从来不需要故意害谁，只要坚持自己的逻辑，就足够让一家公司偏离原路。离开咖啡馆前，赵启明还补了一句，基金

看的是赛道胜率，不是某个创始人的心理感受。陈越听完没有回头。真正刺人的不是这句话本身，而是它把双方关系说得极其准确。融资以后，他们已经不是单纯站在同一条船上的人，而是分别代表不同目标、暂时坐在同一张桌子上的人。离开咖啡馆前，赵启明还补了一句，基金看的是赛道胜率，不是某个创始人的心理感受。陈越听完没有回头。真正刺人的不是这句话本身，而是它把双方关系说得极其准确。融资以后，他们已经不是单纯站在同一条船上的人，而是分别代表不同目标、暂时坐在同一张桌子上的人。回到办公室后，陈越没有把这件事公开。他先去找周琳，问她如果不靠继续做重K12，知了教育还有什么东西是真能迁出去、也不会立刻被条款卡死的。周琳想了很久，说内容和技术底座能迁，直播工具和题库引擎也能迁，但真正难迁的是品牌和组织习惯。知了教育这些年一直围着家长和未成年人转，老师、销售、交付、运营都被训练成另一种节奏。陈越点了点头，心里却没有更轻松。找到第三条路，先得承认旧路已经不是自己的主场。那晚他把三家公司的经营数据画成了一张简单的图。学航的优势是硬件溢价和现金回收，星矩的优势是成人考试需求稳定、退款少、渠道效率高，知了教育的优势依旧是内容质量和教学交付，可这些优势一旦被利润目标逼得不断缩水，很快就不再成立。陈越第一次真正把“职业教育”四个字圈在纸上。他以前不是没看过这个方向，只是总觉得跟知了教育的气质不完全相同。现在他明白了，赛道边界不是天生就有的，很多时候是被资本和报表一起重新划出来的。凌晨一点，办公室几乎空了。陈越看着白板上那三个公司名字，忽然感觉自己终于看见了对赌里最危险的地方。风险不只是三年后差三千万利润，也不只是九千六百万回购价，而是你在追赶目标的路上，会被迫把自己变成更容易被替代的样子。他把“职业教育”旁边又写了四个字：条款之外。笔迹有些重，像在自己留一个尚未成形的出口。

## 第010章\_暑期班的单价

---

第010章 暑期班的单价 九月初，知了教育把暑期冲刺班的复盘开成了一场价格实验总结会。张薇把试点城市的数据排在最前面：杭州、南京、苏州三地的高客单班型统一从四千九百八十元提到六千九百八十元，奖学金预算从营收的百分之十二压到百分之三，销售提成改成跟单客利润挂钩。结果很典型，报名人数比去年同期少了近三成，单笔订单利润却提高了四成，整体现金回收并没有差到无法接受。赵启明看完数据，评价只有一句：“价格证明了品牌还有支撑力。”陈越知道这组数据只是半张脸。表里没有写的是，原来愿意先买低价体验营、再慢慢升级到高价班的家长，在这轮策略里被整体过滤掉了；还有一批边缘城市的老用户，因为价格上调和服务收缩同时发生，直接转向了本地机构或免费工具。销售负责人说，高净值家长才是更值得服务的人群，集中火力去抓这部分客户，能让知了教育更快把利润做厚。陈越听着，没有当场否定。他比谁都清楚，对赌期里“先保高价值人群”是最容易被财务证明的方案。真正让他犹豫的是周琳拿出的试听录屏。销售为了冲高价班，把课程承诺说得越来越满，几乎每个家长群里都在强调名师、陪跑、定制计划，可后台的交付配置根本没有同步补上。周琳提醒，一旦高价用户感到承诺落空，损失的不只是这一单的退款，还有品牌最难修复的部分。“高客单不是错，错的是把高价当成止血贴。”她说。张薇没有和她争，只把转化和毛利数据又放了一遍，意思也很明白：现在在公司先需要止血，至于伤口以后会不会留下疤，不是这次会议能解决的。会后，陈越去了销售层常用

的战情室。白板上写着各城市的签约数和回款数，最醒目的一行是“利润优先，拒绝低质客户”。这句话让他皱了一下眉。他知道这不是某个人的恶意，只是组织会顺着考核自然长出的话。对一家公司来说，价格从来不只是定价动作，也是筛选你想服务什么人的动作。知了教育以前想服务更大范围的家庭，现在却在利润压力下主动缩窄自己。这个缩窄并不违法，也不失礼，甚至很可能更符合资本市场审美，问题是它会让公司越来越像另一种东西。

销售负责人后来又给他看了一版用户分层表，把家庭收入、付费意愿和复购概率做成颜色深浅不同的格子。陈越看着那张表，第一次明确感到，公司正在主动放弃那些需要更多解释、更多陪伴、但长期更容易沉淀信任的用户。高价策略不是只改变了一次活动，而是在改写知了教育以后认谁、舍谁。销售负责人后来又给他看了一版用户分层表，把家庭收入、付费意愿和复购概率做成颜色深浅不同的格子。陈越看着那张表，第一次明确感到，公司正在主动放弃那些需要更多解释、更多陪伴、但长期更容易沉淀信任的用户。高价策略不是只改变了一次活动，而是在改写知了教育以后认谁、舍谁。

九月第二周，陈越跟着销售去了南京一场家长说明会。会场布置得比往年更精致，物料上全是“高效冲刺”和“精细化陪跑”，现场咨询的人并不少，可真正刷卡的人明显少了。一个母亲拿着宣传页问他，既然价格涨了两千块，为什么晚间答疑和班主任配置还跟去年差不多。陈越没法把“利润目标”讲给她听，只能按产品升级和服务优化的话术回答。对方听完，点点头，说再考虑一下。那一瞬间他很清楚，家长不是算不过这笔钱，而是在重新判断这家公司值不值得信。从南京回来后，新的问题很快冒了头。几个核心投放渠道同时发来邮件，要求提高暑期后续包的返点比例，理由是教育行业广告位紧张、转化变差、平台要分担更多运营成本。张薇看到邮件，第一反应是继续压缩奖学金和售后预算，把利润守住。赵启明也同意，认为价格既然提上去了，就应该顺势把渠道打法做得更“精算”。陈越没有立刻表态。他越来越感觉，K12这门生意正在被价格、返点和退款三层力量挤成一张薄纸，任何一次看上去合理的优化，最后都在把用户和公司一同往外推。晚上，陈越把暑期班的全部数据打出来摊在桌上。高价策略不是完全失败，甚至可以说很合格，因为它达成了董事会最看重的短期结果；可这条路继续走下去，知了教育会越来越依赖少量高客单用户和更强的销售施压，产品与内容的积累反而会被挤到后面。他把价格表折起来，脑子里又想起星矩学习那种成人培训的模型：低退款、快回款、需求直白，没有那么多家长情绪和长期承诺。那还只是一团轮廓，可已经足够和眼前的K12形成对照。临下班前，他去机房找李浩，问成人培训线能否复用现有系统。李浩只说，技术不难，难的是公司肯不肯给这条线资源。陈越听完，把这句话记在了心里。

第二天一早，渠道负责人把最新谈判结果发来，某个头部投放平台要求返点从百分之二十八提高到百分之三十六，否则四季度优先资源位不再保证。陈越看完邮件，靠在椅背上，没有马上回。暑期班的提价试验刚把利润抬起来，渠道成本就开始把新增空间吃回去。这门生意像一条永远踩不实的斜坡，你每往上迈一步，脚下就往后滑一点。他把邮件转给张薇和周琳，只写了一句话：下午开会，先别急着答应。

## 第011章\_渠道返点

---

第011章 渠道返点 四季度投放会开在一个阴雨天的下午，会议室窗外全是潮湿的灰色。渠道负责人把几家平台的最新报价投在幕布上，数据比大家预想得还难看。最大的家长资讯平台把返点从百分之二

十八抬到三十六，短视频平台则把保底投放门槛提高了一倍，还附带更严格的退款追责条款。张薇算得很快，新价格一套进模型，知了教育原本就不厚的获客利润几乎被吃掉一半。她给出的建议还是老路：把售后、奖学金、试听包再压一轮，只保最能出利润的城市和班型。陈越没有马上点头。他要求渠道团队把过去十二个月各平台的真实回款周期、退款滞后和无效线索占比重新拉一遍。报表拿出来以后，问题比返点更重。教育行业退潮以后，平台端的线索质量已经连续下降，很多家长留下电话只是为了比价，顾问要花更长时间筛选，真正成交的人越来越少。过去那种靠砸钱换规模的时代已经没了，留下来的只是一套更昂贵、更脆弱的流量结构。赵启明看完，倒没有惊讶，只说这说明公司更应该精准投放，不该把有限资源浪费在低价值用户身上。渠道负责人会后私下和陈越说，现在平台已经把教育客户当成高风险行业，谁愿意多出返点、谁愿意接受更重的售后责任，谁才能排到前面。换句话说，知了教育买到的不只是流量，还买到平台把风险往外转的权利。这让陈越更确信，K12的获客逻辑已经不值得继续当成唯一主航道。渠道负责人会后私下和陈越说，现在平台已经把教育客户当成高风险行业，谁愿意多出返点、谁愿意接受更重的售后责任，谁才能排到前面。换句话说，知了教育买到的不只是流量，还买到平台把风险往外转的权利。这让陈越更确信，K12的获客逻辑已经不值得继续当成唯一主航道。为了摸清渠道到底在卖什么，陈越第二天亲自去了一趟上海，见一家长期合作的平台商务负责人。对方把逻辑讲得很直白：教育客户整体预算收缩，平台就必须把更有限的优质流量卖得更贵；谁愿意接受更高返点、更高转化要求，谁就能拿到更好的资源位。陈越问，如果知了教育继续提价缩服务，平台会不会担心投诉和退款。对方笑了笑，说平台关心的是投产，不关心每家机构具体怎么交付。陈越听完反而更清楚了。渠道不是合作伙伴，只是流量批发商，你把利润寄托在它身上，就等于把命交给价格表。回杭路上，陈越翻看销售团队提交的退款原因。过去三个月里，越来越多家长在第七天和第十四天选择退费，理由集中在“与宣传不符”“服务感下降”“顾问承诺过满”。退款本身并不可怕，可一旦它变成经营链条里的固定环节，利润模型就会越来越虚。张薇后来在电话里说，可以考虑把退款准备往后挪一些，让利润表先好看。陈越听出她只是给出一个技术选项，没有强推，但这句话还是让他沉默了很久。财务工具总能帮公司把某个问题往后推，却不能真的消失问题。真正改变他判断的是一次临时拜访。那天下午，陈越去苏州见一家原本可能合作的学校信息化负责人，对方临时爽约，他只能顺路去旁边的制造业园区见另一位朋友。园区里一家零部件企业正在做班组长培训，朋友随口问他，你们做内容和直播系统，能不能给一线员工做办公软件、报表和电商后台培训。陈越原本只当成闲聊，继续问了几句，才知道这家公司每年都会为新员工和储备主管买培训名额，预算稳定，付款流程也比家长端干脆。更关键的是，对方最关心的是学员能不能上手，而不是销售在直播间把承诺喊得多大。回到车上，陈越让助理把成人培训和企业内训的市场数据找出来。材料还没整理全，他脑子里已经在自己跑模型。成人学员的决策周期更短，退款率更低，很多企业单子还能预付，最重要的是，这类业务不依赖不断上涨的家长流量平台。周琳晚上和他通电话时也说，知了教育现有的直播、题库、班主任系统稍微改一下，就能支撑职业技能类课程，不一定要重做整套基础设施。陈越听到这里，心里那条还很模糊的线第一次真正连上了。第二天经营会上，张薇还在谈怎么跟渠道再压几个点，赵启明则要求用更严的分城投放策略守住四季度利润。陈越没有立刻提出职业教育，只把苏州园区的案例记在笔记本上。对赌还挂在头顶，贸然说转向只会把自己提前送上董事会靶心。他现在需要的是证据，不是直觉。可渠道返点这件事已经足够说明一个现实：知了教育的K12主航道正在变得越来越贵，也越来越不值得把全部身家继续押上去。 会

后，渠道团队来确认是否接受新的返点要求。陈越看着那份报价，最后只同意续签一部分高质量资源位，剩下的暂缓。他知道这会让四季度新增用户更难看，也知道张薇会因此重新调预算，但他已经不想再用更多现金去喂一条越来越薄的流量链。雨还在下，落在会议室窗上成一片模糊水痕。陈越把苏州园区那位人力负责人的名片夹进笔记本里，决定亲自去做一次更正式的调研。

## 第012章\_校企合作单

---

第012章 校企合作单 十月中旬，知了教育原本有机会拿下一张能缓一口气的大单。华东一家民办教育集团准备统一采购学习规划和题库系统，合同总额接近一千二百万元，周期一年，如果签下来，不仅能补足四季度收入，还能给董事会一个“B端修复”的交代。陈越为此亲自带队跑了三趟，对方教学、采购、法务都见了，连交付路径和教师培训排期都细到周。签约前夜，他还在办公室里和周琳一条条确认实施方案，觉得这单虽然辛苦，但至少还在知了教育擅长的领域里。转折出现在合规审查。对方集团法务在最后一轮会上明确提出，当前K12相关采购必须极其谨慎，任何容易被理解为校外培训延伸的内容都可能引发额外风险。知了教育的题库和规划服务本身没有问题，可一旦和冲刺营、升学服务放在同一家公司同一套合同里，就会让采购方犹豫。张薇建议把合同切小、把服务表述改得更保守，可对方态度已经明显转冷，只说要“再内部研究”。陈越比谁都清楚，这种话往往等于没戏。果然，一周以后，对方发来邮件，项目暂缓，无明确重启时间。这封邮件把整个团队都砸得很沉。张薇很快重做预算，剔除这笔本来已经写进预估收入的合同，四季度利润缺口一下大了不少。赵启明收到消息后，只在微信里回了七个字：重点守利润，不扩战线。陈越看着这句话，心里很冷。K12大单流产，不是因为产品不行，也不是团队不努力，而是外部环境已经变成这样，很多公司明知道需要数字化服务，也不愿在敏感边界上多走一步。知了教育继续守着原业务，等于在一块越来越窄的地上和所有人挤。最让陈越难受的是，这单前后跑了一个多月，产品、交付和法务都投入了大量时间，最后却不是输在执行，而是输在环境收缩。他在复盘会上没有责怪任何人，只让团队把全部方案留档。因为他越来越明白，K12很多业务不是做不好，而是从一开始就活在别人随时可能收紧的边界里。最让陈越难受的是，这单前后跑了一个多月，产品、交付和法务都投入了大量时间，最后却不是输在执行，而是输在环境收缩。他在复盘会上没有责怪任何人，只让团队把全部方案留档。因为他越来越明白，K12很多业务不是做不好，而是从一开始就活在别人随时可能收紧的边界里。失去这单以后，陈越按原计划去了苏州园区。制造业园区的人力负责人姓蒋，四十多岁，说话很务实，见面第一句不是问品牌，而是问课程能不能让仓储主管学会看报表、让新来的运营助理三周内上手电商后台。蒋总把企业内部培训的痛点讲得很直接：年轻员工流动快，基层主管缺基础数字能力，外部培训机构要么太理论，要么来一趟价格高、内容还不贴业务。他问陈越，你们既然有直播系统和课程团队，能不能做一套晚上和周末都能上的班，把办公软件、数据表和基础运营连起来教。这场谈话让陈越在回程路上一直没说话。成人培训的需求没有家长端那么情绪化，也没有校内采购那么多敏感边界。企业买的是效率，员工买的是上手能力，愿意为结果付钱，退费也更少。周琳后来陪他一起复盘时说，从产品角度看，这类课的内容搭建并不复杂，难的是能不能设计出真正让成年人觉得值的交付节奏。陈越点头。他知道这不是一条轻松路，但至少商业逻辑是直的：有人有

明确问题，愿意为解决问题买单，而不是被营销话术推着走。为了验证需求，陈越又约了三家企业和两所高职院校的人。结果比他预想得还一致。企业端想要的是办公软件、数据协同、电商运营、客服流程和班组长管理的基础培训，高职院校则想找能补足就业能力和实操模块的合作方。没有人问品牌故事，几乎所有人都问交付、价格、到岗率、结业率和能不能对接真实岗位。这些问题听上去很硬，却让陈越感到一种久违的轻松，因为它们都能被产品和服务正面回答，不必每次都靠促销和话术去推动成交。月底回到公司后，陈越把这几轮调研整理成一份内部备忘录，只给周琳和张薇看。张薇看完，第一反应是问，这块业务如果放进知了教育，会不会拉低短期利润。周琳则更关心内容团队有没有人愿意转向。陈越没有急着做决定，他很清楚，职业教育不是拿来安慰情绪的新故事，而是一条要被数字证明能成立的路。可K12那张流产的集团合同，已经让他没有办法继续把所有希望押在原赛道上。那晚，陈越一个人留在办公室，把“校企合作”四个字写在白板上，一边是没签成的民办集团单，一边是蒋总递来的企业培训需求清单。两边都叫合作，背后的世界却完全不同。前者受制于合规、情绪和边界，后者只问投入和产出。陈越看了很久，最后把白板左边擦掉，只留下右边那列需求。他拿起手机，给蒋总发了一条消息：如果十一月开一班夜间试训，你们愿不愿意先送一批人来试。

## 第013章\_晚八点夜校

---

第013章 晚八点夜校 十一月的第一周，知了教育在自己大楼十层腾出两个闲置直播间，晚上八点以后改成试验教室。门口没有挂公司主品牌，只贴了一张很普通的课程海报，写着“数据表实务与电商后台基础班”。陈越把这件事压得很低，知道的人只有周琳、几位愿意兼课的老师、蒋总那边送来的首批学员，以及张薇。白天这里还是服务K12用户的内容区，到了晚上，灯一亮，桌椅换个摆法，就成了另一门生意的起点。陈越第一次站在这样的教室门口时，心里比当年创业还紧。试班的设计很克制。十二节课，四周上完，单人定价四千九百八十元，企业团报按人头打九折，课程内容全部围绕真实工作场景：表格函数、库存日报、客服排班、电商后台、简单数据看板。周琳把原本面向家长和学生的学习系统改了一层皮，让签到、作业和答疑更像职业训练营而不是校外辅导班。陈越还特意要求老师别讲空话，别讲“改变命运”，只讲学完以后能解决什么具体问题。成人学员没有耐心听那些包装，他们要的是能不能第二天拿到工位上用。首批报名比陈越预估得快。蒋总送来二十个名额，另外两家企业各报了十几人，还有十来个是通过周琳私下投放招来的个人学员。十天之内，五十二个名额基本坐满，预收款按合同直接打到一个单独核算的项目账户里。张薇看到账后，第一时间不是高兴，而是把成本表重新算了一遍。她发现这类课不需要高昂的家长流量平台，也不需要太重的售后和返佣，只要老师稳定、内容贴场景，毛利空间比K12舒服得多。她没有把这结论说得太满，只提醒陈越，先把第一期跑完，别急着讲增长。讲师团队的反应也和K12完全不同。几位原本担心转型会水土不服的老师，上完两节课以后反而轻松下来，因为成人学员的问题都很具体，不需要反复安抚情绪，只要把方法讲清楚、把案例做透，课堂反馈就立刻回来。陈越听他们复盘时，第一次感到“内容能力可以迁移”这件事已经不只停留在纸上。讲师团队的反应也和K12完全不同。几位原本担心转型会水土不服的老师，上完两节课以后反而轻松下来，因为成人学员的问题都很具体，不需要反复安抚情绪，只要把方法讲清楚、把案例做透，课堂

反馈就立刻回来。陈越听他们复盘时，第一次感到“内容能力可以迁移”这件事已经不只停留在纸上。开课当晚，陈越坐在最后一排听了一节半。学员里有仓库主管、行政助理、电商客服，也有想转岗的高职毕业生。大家不像K12课堂那样依赖老师带情绪，提问都很直接：这张库存表能不能自动汇总，这个客服流程怎么减少漏单，这种后台权限该怎么配。老师答得也更实，不必反复鼓励，不必照顾家长群的感受。下课以后，有人围着讲师继续问工作里的表格问题，有人当场把下一期的同事名额也留了下来。陈越站在门口，看着一群成年人背着包走进夜色里，脑子里突然出现一个很明确的判断：这门生意至少没有在自欺。接下来两周，试班的数据稳定得让人意外。出勤率维持在九成以上，作业提交和课后答疑都远高于预期，退款只有两人，理由也不是课程差，而是工作调班冲突。周琳把这些指标和K12班型放在一起比，差异非常明显。成人学员一旦确认课程对工作有用，流失会小得多，交付链条也更短。陈越知道，这些数据还不足以证明职业教育能扛起未来，可它已经足够证明另一件事：知了教育原有的内容与技术底座，并没有被困死在K12里。赵启明很快还是知道了这个试班项目。不是有人专门汇报，而是项目核算需要走财务流程，董事席位对异常收入总能嗅得很准。张薇在周会上只用一句话解释，说这是一次低成本新业务验证，没有影响K12主线。赵启明没有立刻发难，只问了两个数字：投入多少，短期能贡献多少利润。陈越回答得很谨慎，只说还在试水阶段，先看交付和复购。赵启明点头，没再追问，但陈越知道，这种平静不会持续太久。任何不在既定预算里的新东西，一旦显示出潜力，就会被董事会重新定义。试班结课那晚，蒋总带了两位同行过来旁听，结束以后直接问第二期什么时候开、能不能加一门班组长管理和简单数据分析。陈越把意向记下来，没有当场承诺。他更在意的是现金流。第一期试班的回款在开课前就到账，交付完成后几乎没有额外拖款，和K12动辄七天无理由退款、渠道垫资完全是两种节奏。张薇后来把这条现金曲线发给他，只有一张小小的图，却比任何口头鼓励都更有说服力。夜里十一点，楼层灯一盏盏熄掉，直播间门口的海报还贴着。陈越站在走廊里，忽然想起赵启明那句“先活下来，才有资格谈后面的东西”。他以前总觉得这句话像一把钝刀，现在才看清，问题不在这句话本身，而在谁来定义什么叫活下来。如果活下来只意味着把知了教育做成一台利润机器，他早晚会把自己也做空；如果活下来还能保留对产品和用户的尊重，那条路也许就从这间晚八点亮灯的教室开始。

## 第014章\_否决票

---

第014章 否决票 夜校试班跑完第一期后，陈越没有再拖。他把全部数据整理成一份正式提案，准备在十二月董事会上提出职业教育业务内部立项。文件写得很克制，没有宏大叙事，只列了几件事：首期试班五十二人，退款两人，毛利率六成以上，企业端有第二期续报意向，现有技术和内容底座可以复用，新增投入控制在一百五十万元以内。对一家正被对赌逼着追利润的公司来说，这本该是一份好提案。张薇看完，说如果只从财务角度看，这至少比继续砸高返点渠道靠谱。董事会当天开了近四个小时。赵启明先听完陈越介绍，没有打断，等张薇补完财务测算，才把问题集中到一点：这块业务即便成立，也需要管理层投入精力，需要重新配置老师、产品和销售资源，而知了教育眼下最大的任务仍然是把K12主航道的利润守住。他说得很有条理，甚至没否认职业教育的潜力，只强调对赌期剩下时间不

多，公司现在最怕的不是没有新方向，而是因为新方向分心，连既有目标都过不了。陈越听着，知道对方抓住的是董事会最容易被说服的理由。他尽量把讨论拉回经营事实。K12获客成本持续上升，校内合作不确定性大，原主航道已经越来越难靠持续投入换来稳定增长；职业教育当前虽小，但现金回收快、退款低、毛利高，至少可以成为第二曲线，而不是等K12彻底失速后再仓促转向。赵启明没有否认这些判断，只问一句：“如果把管理层精力从主业务分走，对赌结果谁负责？”这句话一出来，房间里的空气就变硬了。问题表面上问的是组织分配，本质上却把所有责任重新钉回陈越身上。另一位董事是老股东代表，态度更保守。他担心公司在敏感时期再搞战略转向，市场和员工都会误读，外部也容易把知了教育理解成主业跑不动才去找新故事。张薇试着从现金效率角度解释，说职业教育不是讲故事，是现成数据已经证明的订单能力。可董事会最终不是财务讨论会，而是权力场。赵启明只要坚持“先过线再谈转型”，这套话就天然占上风。陈越看着会议桌上那几份数据，第一次明确感到，正确和能通过投票，从来不是同一回事。投票前的最后十分钟，陈越还做了一次努力。他把夜校学员作业、企业续报意向和回款周期放到桌上，想证明这不是空想，而是一条已经长出现金流的线。可董事会看的是治理责任，不是谁更懂业务细节。数据明明摆在那里，却没有能力改变投票方向。陈越在那一刻彻底明白，创始人一旦签下对赌，就等于把部分战略主动权也一并签了出去。投票前的最后十分钟，陈越还做了一次努力。他把夜校学员作业、企业续报意向和回款周期放到桌上，想证明这不是空想，而是一条已经长出现金流的线。可董事会看的是治理责任，不是谁更懂业务细节。数据明明摆在那里，却没有能力改变投票方向。陈越在那一刻彻底明白，创始人一旦签下对赌，就等于把部分战略主动权也一并签了出去。表决结果没有悬念，内部立项方案被否。会议纪要很快形成初稿，里面有一句关键表述：鉴于公司当前对赌期内利润承诺尚未完成，董事会不批准将职业教育业务作为知了教育内部战略扩展方向。陈越盯着那一行字看了很久，心里反而慢慢沉下来。赵启明以为自己堵住了一条分流资源的路，实际却在纸面上留下了一道清楚的边界。既然董事会正式否决，知了教育不做这件事，就意味着这块业务如果继续存在，未必一定要留在知了教育账上。散会以后，赵启明单独和陈越走了一段。他语气并不强硬，只说自己不是反对职业教育，而是反对在这个时间点让公司分心。“你已经签了对赌，最重要的就是把承诺兑现。”他说，“先把这条线过了，等公司稳了，再谈下一步。”陈越点头，没有跟他争。很多话说到这一步已经没意义了。赵启明代表的是投资纪律，不是个人好恶；而自己如果继续在知了教育内部推这件事，只会让对方更警惕。真正能决定出路的，不再是说服董事会，而是找到一套不需要董事会批准也能成立的结构。晚上回办公室，张薇把会议纪要初稿重新发给他，专门标出了那句否决表述。她没有多说，只问了一句：“你是不是已经在想别的办法了？”陈越看着屏幕，过了几秒才回她：“如果公司账上不能做，就要看别的壳能不能做。”张薇回了一个收到，没有表态支持，也没有反对。陈越知道，她还站在一条很窄的线上，既要董事会负责，也在慢慢承认原来的解法走不通。夜深以后，陈越把第一期夜校的数据、董事会纪要和对赌协议摆在一起。三份文件说的是同一件事的三个侧面：业务能赚钱，董事会不让做，对赌只考核知了教育自身利润。他拿笔在便签上写下几个关键词，独立主体、市场定价、人员自愿、合同隔离。写完以后，他靠在椅背上，第一次感到路线真正清晰起来。否决票并没有把路关死，只是把路从公司内部挤到了条款外面。

## 第015章\_子公司的壳

第015章 子公司的壳 一月初，杭州气温降得很低，陈越却连续跑了三天律师事务所。职业教育试班第二期已经在准备，蒋总那边还带来一张更大的企业内训单，时间不等人。他把董事会纪要、对赌协议和夜校试班的完整数据都带过去，开门见山问律师，如果董事会已经书面否决了教育内部扩展职业教育，自己再去做一家公司，会不会被认定为恶意转移机会。律师没有马上回答，先把文件一页页看完，接着问了几个最要命的问题：新业务是否使用知了教育核心知识产权，是否低价挪用原公司资源，是否强制员工转岗，交易是否能证明市场公允。这几个问题决定了结构能不能站住。陈越回公司后，和周琳、张薇关起门又核了一整天。结果很清楚，职业教育用得上知了教育现有的直播系统和部分通用题库引擎，但可以通过授权和服务采购来解决，不必直接挪资产；老师和产品人员也不能硬调，只能自愿加入新项目，薪酬和合同都单独签；最关键的是，新公司和知了教育之间的一切往来都必须按市场价格，哪怕利润因此少一些，也不能留下占便宜的口子。张薇把这些交易路径写成表，像在给两家公司之间画防火墙。公司名称很快定下来，叫知了职学科技。股权结构也设计得克制，陈越个人持股七成，周琳和几名核心员工通过持股平台拿三成，知了教育不持股，也不做担保。这样做的代价是新公司起步只能靠更小的团队和更窄的预算，可好处同样明显：对赌条款的利润考核主体仍然是知了教育，知了职学只要结构隔离做实，赵启明就很难把它直接拉进考核范围。陈越知道这不是完美方案，却已经是他能找到的最现实方案。为了把边界做得更实，陈越连办公室租赁、直播间使用和系统接口都要求单独签约、单独结算，不给任何人口头模糊的空间。这样做很麻烦，流程也慢，可每多留下一份清楚文件，后面和远山资本交手时就多一层站得住的解释。对赌把他逼成了一个比以前更在意合同细节的人，这并不光彩，却很必要。为了把边界做得更实，陈越连办公室租赁、直播间使用和系统接口都要求单独签约、单独结算，不给任何人口头模糊的空间。这样做很麻烦，流程也慢，可每多留下一份清楚文件，后面和远山资本交手时就多一层站得住的解释。对赌把他逼成了一个比以前更在意合同细节的人，这并不光彩，却很必要。注册流程推进得比想象中快，真正麻烦的是内部协调。周琳愿意过去，前提是职业教育产品不能照搬K12那套销售话术；两位讲师也愿意兼岗，但担心知了教育这边会不会把他们视作“站错队”。张薇提醒陈越，越到这个阶段越不能让任何人觉得新公司是在偷原公司的血。她建议知了职学按小时租用直播间和系统服务，合同价格参考第三方外包水平，相关款项都走正式流程。陈越听完，知道她已经不再只是旁观者。她仍然是知了教育的CFO，却开始用最专业的方式帮他把另一条路做得干净。他还专门找李浩看了一遍系统边界。李浩只提了两点：别扰乱服务，别留“搬家”的技术痕迹。随后，他把可拆分的模块列表发给了周琳。赵启明对异动的敏感比谁都高。知了职学的营业执照刚出来两天，他就通过法务听到了消息，随后在经营群里发来一连串问题，问职业教育项目是否存在利益输送、是否占用公司资源、是否影响K12主线人员编制。陈越没有回避，直接把新公司的合同草案、资源采购价格和人员自愿转岗说明发给他，同时强调董事会此前已经明确不做内部扩展，自己只是以个人身份投资一项不纳入知了教育战略的业务。赵启明看完，只回了一句会请法务核查。陈越知道这轮交锋远没结束，但至少他没有把自己放在无法解释的位置上。春节前最后一个工作日，知了职学在园区租下一间不到三百平方米的小办公室，连装修都省掉了，只把桌椅、电源和路由器收拾好。陈越第一次去看时，屋里空得能听见脚步回响，和知了教育那层灯火通明的大办公室完全不同。周琳站在窗边说，这地方像创业第一年。

陈越笑了一下，没有接话。他心里很清楚，这个小办公室不是浪漫回归，而是被对赌逼出来的第二战场。它能不能活下来，不取决于情怀，而取决于企业订单、复购和现金流。晚上回到知了教育，赵启明正在会议室等他。两个人谈得不算激烈，甚至比董事会上更克制。赵启明问的核心还有一句：你是不是在把公司未来的机会放到自己口袋里。陈越回答得很直，说董事会正式否决过知了教育内部做职业教育，自己没有拿走一个已经批准的项目；知了职学愿意按市场价采购原公司服务，反而给知了教育多了一笔现金收入。赵启明盯着他看了几秒，没有继续追。资本最怕的不是你做别的事，而是你把事情做成无法落笔的灰区。陈越知道，只要结构还站得住，对方就没那么容易动手。腊月二十九那天，知了职学的公章终于刻好。陈越拿着那枚印章时，心里没有创业时那种兴奋，只感到一种迟到的清醒。六年前他相信只要产品够好，公司总能往前长；现在他学会了另一件事，组织和资本都有边界，边界之外的空间只能自己去争。那枚深红色的章压在纸上，不大，却像给他在对赌阴影里留出了一块新的地面。

## 第016章\_审计底稿

---

第016章 审计底稿 春节一过，知了教育就进入年审季。外部会计师事务所派了一个六人小组进场，会议室里堆满了合同、回单、发票和退款明细，气氛比平时任何一次经营会都紧。陈越对审计并不陌生，但这一次不同。对赌已经走到后半程，利润的每一分钱都带着回购阴影，董事会、管理层和投资方都盯着同一套数字，只是谁都希望这套数字往自己需要的方向动一点。张薇几乎整天泡在审计室，出来时脸色比年前更冷，连说话都更短。问题先从退款准备金开始。审计团队认为，知了教育四季度的部分高价班型退款率上升明显，按谨慎原则需要补提准备，否则利润会被高估。张薇认可这个判断，赵启明却在一次闭门会上提出另一种处理方式，建议把部分退款损失往下一期确认，同时把几项研发投入改成更长期摊销，这样利润表会更平整一些。陈越坐在旁边，听懂了这套话的技术含义，也听懂了它背后的诱惑。如果真按这个口径做，知了教育的年度利润能立刻好看不少，对赌压力也会暂时减轻。会后，张薇单独找了陈越。她把审计底稿里几处关键调整标给他看，语气很硬：“这些做法不是完全不能解释，但本质是把问题往后推。账好看了，公司没变好，明年只会更难收。”陈越问她，赵启明是不是在逼她配合利润表。张薇沉默了一下，只说投资人不会为一家公司保存全部真相，他们只看结果和可执行性。她以前总把财务当成工具，现在第一次把这句话说得带了立场。陈越看着她，知道她已经看见了和自己一样的东西：资本纪律如果不被边界约束，会把经营一步步改造成它需要的样子。审计继续推进时，知了职学也开始有了第一批正式合同。蒋总那边签下一笔六十人的企业培训单，预付款先到账一半，另外两家企业正在谈复训。陈越本来想把这个消息压一压，张薇却主动提出，既然新公司和知了教育之间有服务采购关系，就必须把定价、工时和结算单据全部做全，越透明越安全。她甚至亲自帮周琳把几份合同条款改得更细，连直播间租用和技术支持服务都拆到小时和工单级别。陈越看着她埋头改文件，心里忽然有种复杂的感激。这条路能不能走通，越来越取决于有人愿不愿意在灰线附近坚持把账做真。赵启明很快发现张薇的态度变了。一次审计例会上，他问张薇为什么不采用更积极的收入确认口径，张薇只回答，审计通过比短期数字更重要。赵启明盯着她看了两秒，语气仍旧平稳，却比往常更冷：“你应该明白，现在每一个利润点都关系到对赌结果。”张薇没有退，只说自己当然明白，所以更不能把未来的

风险挪成今天的好看。陈越坐在旁边，第一次明确感到，团队里原本最支持对赌的人，正在用另一种方式纠正自己当初的判断。那次会后，张薇少见地主动提起远山资本之前发过的一份投后比较材料。材料里把知了教育和几家被投同赛道公司并排列在一起，谁的利润改善更快、谁更适合产业并购、谁可以继续压缩成本，一目了然。她说自己看到那份材料时才真正意识到，基金管理的是组合，不是某一家公司的命运。陈越听完，没有惊讶，只觉得这句话终于被另一个站过那边的人亲口证实了。那次会后，张薇少见地主动提起远山资本之前发过的一份投后比较材料。材料里把知了教育和几家被投同赛道公司并排列在一起，谁的利润改善更快、谁更适合产业并购、谁可以继续压缩成本，一目了然。她说自己看到那份材料时才真正意识到，基金管理的是组合，不是某一家公司的命运。陈越听完，没有惊讶，只觉得这句话终于被另一个站过那边的人亲口证实了。三月中旬，审计初稿出来，知了教育的累计利润离对赌目标仍然差着不小的口子。张薇把数字报给陈越时，没有再用任何安慰性措辞，直接说按真实口径算，离目标还差近三千万，剩下时间不到九十天。陈越听完，反而没有过去那种被重锤砸中的眩晕。他已经在过去几个月里一步步看见答案了。知了教育如果继续靠会计和投放技巧去追最后那条线，只会把未来透支得更干；而知了职学虽然还小，却已经开始拿到真正的订单和现金。那天晚上，张薇把一份整理好的资料包放到陈越桌上，里面是审计调整说明、知了职学与原公司的交易定价依据，以及几份她帮忙改过的合同文本。她坐下来，说自己不会替他解决对赌，但可以帮他保证两件事：原公司的账不作假，新公司的结构不留把柄。陈越听完，没有说谢谢，只点了点头。他们之间已经不需要客套。张薇前期把他推上这份协议，如今又在用专业能力帮他保留一条体面后路，这种转变谈不上补偿，只是成年人在看清局面以后做出的选择。审计室的灯那晚亮到很晚。陈越走出办公室时，走廊尽头堆着一箱箱底稿和凭证，像一家公司这些年所有决策留下的硬壳。利润、退款、摊销、合同、回购，这些词在纸上看着都很安静，真正落到人身上却沉得厉害。离对赌结算只剩九十天了，陈越却第一次觉得自己的方向不再发散。能过线当然最好，过不了，也要确保自己手里留下的不是一堆被粉饰过的数字，而是一门确实有人愿意付钱的生意。

## 第017章\_倒计时九十天

---

第017章 倒计时九十天 三月下旬，张薇把最新测算表发到陈越邮箱，标题只有五个字：倒计时九十天。陈越点开附件，第一页就是累计净利润完成情况。按审计认可口径，知了教育距离一亿五千万还差两千九百多万元，剩余时间不到一个季度。财务模型很冷，连情绪都替人省掉了。张薇在备注里写得更直接，如果继续按当前K12经营状态跑下去，公司最多做到一亿二千万出头；如果再做一轮激进压缩和收入前置，理论上可以再靠近一点，但明年的退款、投诉和现金风险都会被一并推高。陈越把表关掉，站在办公室窗前看了很久。远处是城西一片密集的写字楼群，天色阴沉，楼顶广告屏轮着播人工智能和企业服务，像每个行业都还在高歌猛进。只有他知道，这九十天里每个决定都不再只是经营问题，还会一路追到个人身上。合同写得很清楚，利润不达标，回购义务就落到他头上。他粗略算过自己名下的房产、存款和股票期权，拼起来也远够不上九千六百万。对赌到了最后，抽象的商业条款终于变成了很具体的个人债务。经营会上，赵启明把最后一季的动作压得极狠。他建议提前预售下一年度年卡，把服务

成本延后确认，继续缩减答疑和班主任人手，再把几个低满意度但高利润的冲刺项目拉长销售周期。张薇把这些动作一条条写进模型，利润确实能再往上抬一点。可陈越听着，脑子里全是过去几个月积累的退款原因和家长录音。他明白这套打法不是造假，甚至在很多公司里都算正常，可它会让知了教育彻底失去修复用户关系的能力。到那时，就算侥幸过线，公司也只剩一层薄薄的利润壳。周琳在会上只说了一句话：“再这么做，明年开学季客服会被投诉冲垮。”没人反驳她，因为所有人都知道她说得对。问题在于，明年已经不在对赌倒计时里了。赵启明看着陈越，提醒他别忘了合同的约束和市场的现实。陈越没有当场顶回去，只让张薇把几套方案全都保留。他需要时间把每个选择看清楚。创业者最容易在压力下骗自己，以为先把眼前的坑跨过去，后面总有办法补；陈越已经被这套想法带到今天，不想再把自己往里送一次。知了职学那边的情况形成了鲜明对照。第二期夜校开班后，企业团报人数比第一期翻了一倍，蒋总还介绍来一家汽车零部件厂，想给仓储和计划岗做定制培训。金额不大，首期合同也只有几十万，可回款和复购意向都干净得多。周琳把这边的数据发给陈越时，字里行间压着兴奋，说如果再补两个讲师和一个企业服务岗，四季度还能接得更稳。陈越看着那张表，心里不是轻松，而是更沉。原公司在拼命追一条越来越窄的线，新公司却在用更小体量长出真正的现金流，这种反差让他没法再把全部筹码押回K12。那几天里，他开始认真整理一份自己的资产和选择清单。能抵押的房子、能处置的老股、知了职学未来几个月可能兑现的利润、远山资本真正愿不愿意走到诉讼那一步，每一项都要算。张薇看见他桌上的纸，什么都没问，只默默把一份回购触发后的法律流程发给了他。陈越知道她是在提醒，最糟的情况不是吓唬人，而是已经写在程序里。也正因为如此，他反而冷静下来。与其等条款落下来被动挨打，不如提前准备谈判筹码。蒋总给他介绍了一个人，业内都叫刘总，做职业教育和企业培训起家，后来手里有了几所职校和一批产业客户。蒋总说得很实在：“你要是想把这条线做大，光靠自己滚利润太慢，得找懂这个行当的人。刘总不听故事，但如果他愿意见你，说明这件事还有戏。”陈越拿到号码后没有立刻拨。他把知了职学的合同、复购数据、讲师简历和客户名单重新整理了一遍，确认没有一项是靠包装撑起来的，才在晚上九点拨通那个电话。刘总那边的声音有点沙哑，像刚结束一天的应酬。陈越简单介绍了自己和知了职学的情况，没有讲太多知了教育的光环，也没强调自己是被对赌逼到这一步，只讲目前这门业务的收入结构、企业需求和交付方式。刘总听完，停了几秒，只问两个问题：数据是真是假，法律结构干不干净。陈越回答得很慢，把能说的事实都说清楚。电话挂断前，刘总给了一个并不热情也不敷衍的答复：“下周来苏州，我看一眼。”挂掉电话后，陈越把手机放在桌上，心里反倒平了些。九十天的倒计时没有因此变长，回购条款也没有自动消失，可至少新的谈判对象出现了。窗外夜色沉下去，办公室里只剩零散几盏灯还亮着。陈越知道，自己很可能已经来不及把知了教育送过那条利润线，但也许还来得及让失败的代价别只有失败本身。

## 第018章\_产业投资人

---

第018章 产业投资人 四月初，陈越按约去了苏州。刘总把见面地点定在一所职业培训基地，不是酒店，也不是基金办公室，而是一栋挨着工业园的老校区。院子里停着大巴和货车，教学楼外墙有些旧，楼道里却很热闹，穿工装的学员和拿着电脑包的白领混在一起，空气里带着打印纸和机油味。陈越刚下

车就明白了对方的用意。刘总不是来听他讲资本故事，而是要先让他看看这个行业真实长什么样。职业教育不是PPT上的第二曲线，它本来就有自己的秩序、毛病和赚钱方式。刘总五十岁出头，穿着很普通的夹克，见面没有寒暄太多，先让陈越跟着去看了两间教室。一间在上办公软件课，讲师拿着真实仓储报表做案例；另一间在做客服流程训练，学员围着后台系统做模拟操作。刘总一路都没点评，只在走廊里问陈越，知了职学现在最像哪一类机构。陈越没有往大了说，只说目前更像企业内训和岗位技能短训的结合体，暂时不碰高承诺的考证和包就业。刘总点了点头，说至少没把边界说得太宽。对产业投资人来说，先认清自己不做什么，往往比会做什么更重要。午饭过后，双方坐下来谈数据。陈越把知了职学的项目流水、合同、客户名单和讲师构成一页页铺开，没有删掉试班里的不完美部分，也没有把知了教育的品牌说成天然护城河。刘总看得很细，甚至追问每一个企业客户为什么愿意续报、每个讲师离开原公司以后是否真的稳定、课程内容更新谁来负责、企业端拖款怎么管。陈越一一回答，能明确的明确，不能保证的也直接承认。几轮问下来，他反而轻松了。和刘总这种人谈，不需要说服对方相信梦想，只需要证明自己看得清现实。谈到知了教育时，刘总的兴趣才真正起来。他问陈越，对赌大概率过不了，你准备怎么收尾。这个问题没有任何修饰，像直接把刀放到桌面上。陈越没有躲，说回购全额做不到，只能争取谈成部分执行和控制权交换；知了职学之所以提前做干净结构，就是为了让它在原公司出问题还能独立站住。刘总听完，没有露出意外神色，只说这才像一句真话。很多创业者到了这种阶段还在强调自己一定能翻盘，真正让产业方愿意合作的，反而是能把最坏结果也讲清楚的人。下午，刘总又带他见了两位企业客户和一名职校校长。几个人问的都是同一类问题：你能不能持续交付，能不能把课程贴到岗位上，能不能别把职业教育做成营销驱动的快消品。陈越越听越确定，这个行业的竞争逻辑和K12完全不同。这里也有包装，也有低价抢单，也有讲得比做得多的机构，但真正能活久一点的，还是要靠交付、复训和客户关系。远山资本要的那种漂亮利润模型，在这里不是不存在，只是无法完全脱离产品和服务空转。

傍晚回到会议室时，刘总已经让法务把一份简单意向框架打出来。不是正式投资协议，只是一页附条件的并购与增资意向：如果知了职学在未来三个月内完成法律尽调、核心客户续签和三十人以上团队稳定，刘总愿意提供一笔过桥资金，并保留后续并购或增资的优先权。金额没有写得特别高，却足够在关键时刻成为陈越和远山资本谈判的筹码。陈越把文件看完，最在意的是最后一句：前提是知了职学与知了教育之间不存在重大争议资产和潜在诉讼风险。“我不是来救你面子的。”刘总把文件推过去，语气很平，“我只看两件事，一是这门生意能不能自己站起来，二是你有没有胆子接受原公司可能失控的事实。很多创业者想两头都要，最后两头都没留住。”陈越听完，没有急着接话。他知道这不是刻薄，而是产业投资人最基本的筛选。知了教育如果最终失去控制权，他当然会痛，可如果因为舍不得那点控制感，连知了职学也做不稳，那才是真的输干净。离开苏州前，刘总把话说得更清楚了一些。他愿意在陈越需要的时候给出桥接资金，也愿意在对赌结算后继续谈，但条件是陈越必须把原公司和新公司的交易、人员、知识产权全部切得更干净，别指望靠模糊地带混过去。“资本喜欢模糊，是因为它进退都方便。”刘总说，“做产业的人不行，模糊会直接砸到交付上。”陈越把这句话记得很牢。赵启明代表的是金融资本的纪律，刘总代表的是产业资本的纪律，两边都不温柔，只是检验方式不同。回杭的路上，陈越把那份意向框架反复看了几遍。它不能帮知了教育过线，也不能替他抹掉回购条款，却让他第一次在对赌结算前拥有了可以真正摆上桌面的筹码。车窗外的高速路一段段往后退，陈越

忽然发现，自己从创业以来第一次开始认真接受一件事：不是所有公司都能一直留在你手里，但你仍然可以决定，什么东西必须留在自己手里。

## 第019章\_技术合伙人的离场

---

第019章 技术合伙人的离场 李浩提出离职，是在四月第二周的周三晚上。那天知了教育刚开完一场很难看的技术预算会，赵启明要求把下季度研发重点继续向经营分析系统和销售工具倾斜，周琳提出的题库修复和答疑体验优化再次被排后。会议散场以后，李浩没有像往常那样回机房，而是直接把一份已经写好的离职申请放到陈越桌上。纸只有一页，理由写得很简洁：阶段性使命结束，申请辞去CTO及董事相关职务。陈越看完，心口沉了一下，却并不意外。两个人其实都知道，这一天迟早会来。十几年前他们一起租民房创业时，李浩写第一版题库引擎，陈越跑学校和老师谈内容，那时候公司还叫另一个名字，连融资这件事都很遥远。后来知了教育越做越大，李浩负责的系统支撑了几百万用户、上千门内容和一套复杂的直播交付流程，他很少站到台前，也很少参与故事叙述，却在公司每次扛住流量峰值和交付危机时顶在最前面。陈越一直知道，李浩对这家公司投入的不只是工时，还有一种近乎固执的技术尊严。也正因为如此，当公司越来越多地用技术为利润表服务，他比谁都更难受。两个人晚上去了机房旁边那间几乎没人用的小会议室。李浩没绕弯，直接说自己不是因为一场会走，是因为已经看了太久。“我一开始反对对赌，你当时说签完还能把公司往正路上拽。后来我也想，也许真能拽回来。”他靠在椅背上，眼睛有些发红，却没有失态，“现在我看清了，一旦条款把你的个人命运绑进去，所有决策都会慢慢变形。你不是坏了，是你每天都只能在更差和更坏之间挑一个。”陈越听着，没有辩解。他连给自己找理由都觉得累。陈越问他，是不是因为知了职学那边起来了，所以你更不想留。李浩摇头，说不是这件事本身，而是原公司的方向已经不再需要一个真正意义上的技术合伙人。“他们要的是稳定、降本和能被报表解释的工具，不是一个还想为用户体验争资源的人。”他说得很平静，却比任何激烈的话都重。陈越知道他说得对。知了教育眼下最重要的系统，不再是教学系统，而是经营看板、投放归因和利润预测。技术仍然重要，只是它服务的对象已经换了。离职不只是情绪决定，还会影响控制权和组织结构。李浩手里有股份，也有早期股东之间的投票安排。他把相关文件一并带来了，说自己不会在这个时候做对外对抗，也不会把票倒给别人，但会退出一致行动安排，不再替任何一方背书。陈越明白这意味着什么。没有李浩这张票，自己在后续股东会和董事会里的支撑会更弱，远山资本要拿控制权也会更容易。可他没有资格要求李浩继续留下来替自己补错。对方已经陪他走到今天，再往下走，只会把彼此都拖进更深的消耗。说到最后，李浩从包里拿出一块旧硬盘，里面是知了教育早期题库系统的第一版代码备份。他笑了一下，说留个纪念吧，别让公司以后真只剩经营报表。陈越接过那块硬盘，手指有些发紧，喉咙也像被什么堵住。两个人没有碰杯，也没有说场面话，只是在沉默里把很多年都带过去了。创业伙伴的离开不像戏里那样轰烈，更多时候只是某个晚上，一页纸放到桌上，大家都知道再往前已经不是同一条路。第二天，李浩去和核心技术团队做交接。消息很快传开，办公室里明显沉了一层。很多老员工不敢问太多，只在群里发简短祝福。赵启明收到消息后，给陈越打电话，语气一如既往地理性，说会尽快帮董事会补充外部技术顾问，不让系统稳定性受影响。陈越听完，只觉得疲惫。资本面对

离场总有替代方案，组织面对离场总能继续运转，可创始人知道，有些人一走，公司的某种内部秩序也就一起走了。晚上下班前，李浩来拿最后一箱私人物品。经过开放区时，他停了一下，看了眼墙上还亮着的经营大屏，没有发表感想，只对陈越说了句，别把自己也耗成一块屏。陈越点头，送他到电梯口。电梯门关上的时候，楼层里一片很普通的办公噪声还在继续，像什么都没变。可陈越回到办公室，看到桌上的离职流程和待签文件，心里很清楚，知了教育作为他和李浩共同想象过的那家公司，到这里算是真正结束了。夜里，陈越一个人走到机房门口。冷风从服务器机柜间吹出来，像很多年前他们第一次搬进小办公室时一样。他把那块旧硬盘放进抽屉，坐了很久，没有开灯。李浩的离开没有给他带来新的办法，却让最后那点幻想彻底散掉了。对赌不会因为旧伙伴离开而变得更可怕，可它把一家公司一步步推离原来的样子，这件事终于连最后一个最能忍的人也不想再陪着看下去了。

## 第020章\_最后一季

---

第020章 最后一季 四月下旬到六月初，是知了教育对赌期里的最后一季。张薇把所有经营动作拆成周，利润、回款、退款、投放、班型毛利一项项挂在墙上，像在跑一场没有退路的冲刺。赵启明的要求依旧明确，能前置确认的收入就前置，能压缩的服务就压缩，哪怕只是多拿两三个利润点，也可能决定条款是否触发。陈越每天都在看同一套报表，脑子里却越来越清楚，这场冲刺不是冲线，而是在决定公司会以什么姿态撞上终点。五月初，销售团队拿来一个看上去很诱人的方案，叫“名校冲顶保分计划”。核心卖点是用更强刺激的话术推高客单价，配合复杂的退款条件和跨周期确认收入，可以在短时间内拉出一截漂亮利润。张薇把条款拆开给陈越看，说从会计处理上能成立，但用户投诉和舆情风险会很高。周琳听完只说一句，这不是教育产品，是把家长焦虑重新包装后卖更贵。赵启明没有直接要求上，只提醒现在剩下的窗口不多。陈越把那份方案翻到最后，最终没有签字。他知道拒掉这笔业务意味着什么。知了教育可能因此少掉一笔可以立刻写进利润表的收入，也等于放弃了一次离目标更近的机会。可他已经没有兴趣再用更坏的办法去追一个大概率追不上的结果。如果最后还是触发对赌，他至少不想让知了教育在收尾阶段把口碑彻底赔光。这个决定在财务模型里并不好看，张薇改完预测以后，利润缺口重新被放大，办公室里一度安静得能听见打印机出纸声。陈越看着那份新模型，心里反而更稳定了一点。很多选择一旦做下去，后果虽然更重，人会更清醒。另一边，知了职学拿到了成立后的第一张像样合同。苏州那家汽车零部件厂签了八十人的岗位数字化培训，分两期交付，首付款当天到账三十万。金额和知了教育的体量比起来不算什么，可这是陈越第一次真切看到，一门不依赖家长流量、不靠夸大承诺的新业务，正用最普通的方式把现金打进账上。周琳发来项目群的截图时，里面全是课程排期、企业需求拆解和讲师确认，没有一句煽情口号。陈越盯着那些消息看了很久，心里有种近乎疼痛的确认感。原来做一门正常生意，过程可以这样干净。六月中旬，审计团队完成最终复核。张薇把打印出来的报表放到陈越桌上，数字精确到个位：三年累计净利润一亿二千零三十四万七千元。距离一亿五千万还差近三千万，没有任何模糊空间。她站在桌边，没有说安慰话，也没有说抱歉，只提醒结算会资料要提前准备好。陈越看着那串数字，先感到的是一种奇怪的平静，接着才是迟来的疲惫。三年的条款、两年的优化、几百场会、无数次预算拉扯，到最后都落在这一行字上。它不高，不低，足够让人明白自

己输在什么地方。赵启明知道结果后，很快约了结算前碰头。他的态度比前期更温和，却也更像公事公办。他说基金会按协议走程序，但如果陈越能提前拿出可执行的解决方案，远山资本并非一定要把事情推到最僵。陈越听懂了这句话的另一层意思：资本当然愿意谈，但谈判前提不是情绪，而是你手里得有让对方值得接受的东西。知了职学的盈利、刘总的意向、陈越个人还能拿出的现金和股份，这些现在都不是后手，而是正式筹码。当晚，陈越把刘总给的附条件意向框架又看了一遍，随后给对方打了电话。刘总听完最终利润数字，没有表现得惊讶，只问知了职学最近的续签和现金情况。陈越把最新合同和回款一项项报给他。刘总在电话那头停了几秒，说可以把前期谈过的桥接方案往前推，但条件不变，结构必须干净，原公司和新公司不能留下扯不清的后患。陈越答应得很干脆。他已经没有资格再拖，也不想拖。对赌到最后，拖延只会让别人替你做决定。六月底，知了教育最后一次季度经营会开得很短。张薇把结算前要准备的材料分派下去，赵启明照例强调纪律和稳定，周琳则把知了职学的企业项目交接安排简要汇报了一下。会场没有人再讨论是不是还有翻盘可能，所有人都明白答案已经写在报表里。散会以后，陈越收起最后那份经营预测表，突然想起三年前签约那天自己以为时间能解决一切。现在时间到了，只带来一个极其普通的结果：公司没有死，产品也没完全烂，但他确实没把那条线跑过去。夜色压下来时，知了教育办公室大屏还在滚动最新数据。陈越把最终审计数装进文件夹，心里没有英雄式的悲壮，也没有彻底垮掉的绝望。他只是非常清楚，下一场会不再谈经营，而是谈责任、股份和控制权。他把文件夹扣上，像把一个阶段也扣上了。最后一季结束时，知了教育没有赢下对赌，但至少在终点前，他没有再把自己完全交给那套越来越熟悉的算法。

## 第021章\_一亿两千万

---

第021章 一亿两千万 结算会定在七月第一周的周二下午，地点在上海远山资本会议室。和第一次签约时相比，房间没有任何变化，白色长桌、灰色地毯、墙上挂着一幅抽象画，连茶水都还是同一套杯子。只有坐进来的人知道，这次会议不再讨论未来，而是讨论一份合同如何兑现到人身上。张薇把最终审计报告、董事会纪要和补充材料依次摆开，赵启明坐在对面，身边还多了两位法务和一位投后负责人。陈越一眼就看明白了，这不是沟通会，是执行会。张薇先按流程汇报审计结果。三年累计净利润一亿二千零三十四万七千元，未达到协议约定的一亿五千万。她念数字时声音很稳，没有给任何人留情绪上的缝。赵启明随后接过话，确认远山资本依据协议，正式启动回购条款相关程序。说到这里，他停了一下，目光落在陈越身上：“如果创始团队有可执行的替代安排，基金愿意同步评估，但前提是时间和条件都要明确。”这句话既像让步，也像框定边界。资本会给谈判空间，但不会给拖延空间。陈越没有辩解结果，也没有去争“差得不多”这种没有意义的话。他直接把知了职学的经营简报和刘总的附条件意向框架放到桌上，说明目前新业务已经有稳定企业订单、真实回款和外部产业资本接触，自己可以在较短时间内筹出一部分现金，并配合股份安排完成和解性执行。法务接过材料后立刻开始看，赵启明则问得更细：意向是否有约束力、资金到账节点是什么、知了职学和知了教育是否存在潜在争议。陈越准备得很充分，每一个问题都能给出文件或数据回应。会场气氛没有缓下来，却从单向通知变成了真正的博弈。问题很快落到最核心的一点：全额九千六百万回购，陈越做不到。远山资本当然知道这一点，否

则这场会就只剩律师流程。赵启明把现实摊得很平，说基金不排斥和解方案，但不能接受空头承诺，也不能接受把全部风险继续留在自己手里。陈越则把自己的底牌也摊开，说知了教育目前还能维持经营，新业务有外部接盘兴趣，若远山坚持全额追索，结果只会是长期诉讼、资产冻结和原公司管理进一步失序，对任何一方都没有效率。两边都没提高音量，却把各自能接受的底线越摆越清楚。张薇在这个过程中几乎只讲事实。她补充说明知了教育当前现金状况、后续预算空间和如果管理失稳可能带来的经营损失，也确认知了职学与原公司的交易定价和资产边界。陈越看着她，知道这些话表面上中性，实际是在帮自己争取一个现实的中间地带。她既没有为他求情，也没有替远山资本施压，只是把每个选择的成本算给桌上的人看。成年人的谈判里，最有力的支持常常不是表态，而是让对方无法假装看不见真实代价。谈到傍晚，赵启明提出一种初步思路：远山资本可以接受部分现金回购、部分股份转让和控制权重组的组合方案，前提是陈越必须在限定时间内拿出可兑现资金，并配合董事会和股东会调整治理结构。说得更直白一点，就是创始人不必为全额回购立刻破产，但要用现金和控制权换取剩余义务的豁免。陈越听懂以后，胸口像被什么压了一下。这大概是所有可能里最现实的一种，也是他最不愿接受的一种。知了教育不会当场死掉，他却要承认这家公司从此不再由自己决定方向。会快结束时，远山法务把正式执行通知的草案递了过来，同时注明，如果双方在十五个工作日内达成和解方案，基金可以中止进一步强制程序。赵启明最后说了一句，很像过去很多次开会时的语气：“陈越，我不是要把你做死，我只是必须对条款负责。”陈越点头，没有评价这句话真假。站在对方的位置上，这确实是一句实话；站在自己的位置上，这句话没有任何安慰作用。资本可以不怀恶意地执行一份会让人失去控制权的合同，这才是最难反驳的地方。回酒店的路上，张薇和陈越坐同一辆车，车里很安静。过了很久，张薇才说，今天至少把谈判从“要不要执行”拉成了“怎么执行”。陈越看着窗外一闪而过的高架，没有回答。对赌真正落地时，输赢并不会像新闻稿那样整齐，它更像一张被细细拆开的账单，里面有现金、股权、尊严、团队和好几年的判断。可不管他愿不愿意，这张账单都到了该付款的时候。酒店房间里，陈越把会议纪要和执行通知草案一页页摊开，最后目光停在那串已经确认的数字上：一亿两千万。这个数字离目标差得不算特别离谱，却足够让他知道商业世界从不按“差一点”来判定结果。知了教育没有完全失败，可合同只认是否达标。陈越关掉灯之前，给刘总发去一条消息：进入执行程序了，桥接和条款我们明天开始细化。

## 第022章\_回购执行日

---

第022章 回购执行日 接下来的十五个工作日里，陈越几乎没有真正睡过整觉。白天在杭州和上海之间来回跑，和远山资本、律师、老股东、刘总轮番开会；晚上回到办公室继续核数字，算自己究竟能拿出多少现金、让出多少股份，才能把全额回购压成一份双方都能接受的和解方案。刘总那边最终给出一笔三千二百万元的桥接资金，以知了职学后续增资和并购优先权为条件；陈越则把自己名下房产做了抵押，凑出另外一部分现金。钱仍然不够填满九千六百万，却足够让谈判从抽象责任变成可落笔的方案。远山资本的核心诉求并不复杂：要么拿到足额现金，要么拿到更稳的控制权和退出保障。几轮拉扯以后，双方逐渐靠近一个结构。陈越当期支付部分现金，按约定价格回购远山资本所持部分股份；同时将

自己持有的一部分知了教育老股转让给远山资本，并配合重组董事会、修改管理权限，剩余未执行部分由远山资本予以豁免。这个结构对陈越并不体面，却是唯一能让他不被彻底压垮、也让远山资本不用把时间都浪费在诉讼上的办法。条款写在纸上时，每个字都像在切一块旧肉。谈判最难的是控制权。现金再怎么拼，也只能解决当下的执行比例；远山资本真正想要的是，在豁免剩余回购义务以后，自己不能还把知了教育留给一个已经未达标的创始人继续完全主导。赵启明把这层意思说得很平：“基金接受折中，不代表继续无条件相信原来的治理结构。”陈越听完，没有再做情绪上的争辩。过去两年的经营、李浩的离开、对赌未达标的结果，都已经让他失去为“原样保持”辩护的底气。他能争的，只剩下失去控制权的过程别把新业务一并拖死。张薇在这段时间承担了大量枯燥又关键的工作。她一边帮知了教育准备股东会 and 董事会所需材料，一边把知了职学和原公司的往来再做了一轮清理，确保交割后双方不会因为历史合同扯出新的争议。陈越后来在一份清单里看到她甚至把一笔很小的系统接口服务费都重新确认了计价依据。那一刻他非常明白，专业不是中性的道具，专业站在哪边，很多时候就决定一场博弈是走向清算还是走向收束。张薇没有替他赢回公司，却帮他铺得退路像样。最终签字那天，会议室里的人比第一次融资还多。法务把和解执行协议拆成几部分，现金回购、股份转让、董事会改组、历史义务豁免、竞业和信息保密，每一项都要单独确认。陈越一页页签下名字，速度比当年慢得多。他知道自己签掉的不只是股份比例，还有这些年默认握在手里的决定权。可和三年前不同，这一次他没有再对条款抱任何幻觉。合同不会因为你曾经真诚经营过公司，就自动变柔软；它只会按照最初写好的方式，把后果一项项递回来。赵启明在最后签字前，看着他说了一句，远山资本会保留知了教育品牌和业务，也会尽量让组织平稳过渡。陈越点了点头，没有去判断这句承诺能兑现多少。到这个阶段，对方说不说这些话都不会改变结果。更重要的是另一份文件，刘总的桥接资金和后续优先权已经同步签完，知了职学有了继续跑下去的油箱。陈越心里很清楚，自己今天付出的现金和股份，某种意义上也是在给那家公司买时间。下午四点，所有文件签完，法务开始准备工商和董事会后续流程。陈越走出会议室时，长廊里安静得能听见空调送风。他站在落地窗前，忽然想起第一次签融资时自己也站过类似的位置，只不过那次他以为前面是扩张和排名，这次他知道前面是交割和退出。两次签字都没有戏剧化场面，商业世界真正决定命运的时候，大多只是几个人坐在白色灯光下，把你曾经以为握得很牢的东西一件件改到别人名下。晚上回到杭州，张薇把工商变更预约通知转给他，时间定在三天后。陈越看着手机上的办理信息，心里有一种极轻的空。和解方案至少让他没背上立刻压死人的全额债务，也保住了知了职学这条线，可代价已经清楚写出来了：知了教育的董事会以后不再由他说了算。办公楼外夏夜的风有点闷，他在车里坐了很久才上楼。回购执行日过去以后，最难的部分并没有结束，只是从合同谈判变成了真正的交接。那晚临睡前，他把知了教育和知了职学的文件分别放进两个文件夹。一个厚得发沉，装着六年创业、融资、对赌和交割；另一个薄得多，里面只有新签的企业单、几份讲师协议和一张尚未兑付完的桥接安排。陈越把两个文件夹并排放置在桌上，很久没有动。输掉一家长大的公司，和守住一家刚起步的小公司，在同一个晚上同时发生，现实往往就是这样，不会等你准备好才把账结完。

## 第023章\_控股权变更

第023章 控股权变更 工商变更那天是个闷热的上午。陈越和张薇到得很早，材料一份份按顺序摆在窗口前，法务反复确认签章和身份证明，整个流程比想象中更平静，也更像普通行政事务。没有人会从大厅里看出来，这些表格意味着一家创业公司控制权的交替。几位老股东代表随后也到了，态度都很克制，像在参加一次必要但不愿多谈的手续办理。等新的董事名单和股东变更材料全部递进去，陈越站在一旁，只觉得自己像在旁观一件已经写好结果的事。变更完成以后，知了教育很快召开临时董事会。远山资本提名的新任董事长和职业经理人进入名单，陈越保留创始人和非执行董事身份，退出日常经营决策。这个安排比最糟的结果体面一些，却也把边界画得足够清楚。他以后还可以以创始人身份出现在对外宣传里，但公司的预算、人事、产品线和利润目标都不再由他说了算。赵启明在会上把交接安排说得很标准，强调平稳过渡、业务连续和组织稳定。陈越听着，只在签收文件时点了点头。到了这个阶段，任何多余表情都没必要。办公室里的反应比董事会更复杂。消息正式发出后，很多员工并没有立刻围上来问什么，大家只是比平时更安静地看群通知、看组织架构图、看新的汇报线。有人来找陈越告别，也有人说希望公司至少别再折腾。周琳是少数几个提前知道全部过程的人，她当天就把自己在知了教育的剩余工作交完，准备正式转到知了职学。她对陈越说，这边她再留也帮不上什么，不如把另一头做扎实。陈越听完，心里有一点踏实。不是所有人都会跟着他走，但至少还有人愿意把那条新线当成真正的事业。也有几位老员工来得更直接，问他知了教育以后会不会彻底变成只看利润的公司。陈越没有给空泛安慰，只说公司会继续活着，只是活法会和以前不同。说完这句话时，他自己都能感觉到其中的重量。控制权交出去以后，你连替公司许诺都得克制，因为那已经不是你能决定的事。也有几位老员工来得更直接，问他知了教育以后会不会彻底变成只看利润的公司。陈越没有给空泛安慰，只说公司会继续活着，只是活法会和以前不同。说完这句话时，他自己都能感觉到其中的重量。控制权交出去以后，你连替公司许诺都得克制，因为那已经不是你能决定的事。张薇选择留下来。她的理由很简单，知了教育还需要人把交割后的财务和预算接住，否则原公司很容易在过渡期里再出一轮风险。陈越没有劝她，也没有把她的留下理解成站队。她最初推动对赌，后期又帮自己把结构做清，到了现在，留下来收尾本身就是一种责任。两个人在财务室门口谈了几分钟，张薇只说了一句，等这边稳定下来，她再看后面怎么走。陈越点头，说好。商业世界里的关系往往不是非黑即白，很多人只是各自在自己的位置上把后果承担到底。清办公室那天下午，陈越把抽屉里那些旧文件、徽章、用户感谢卡和李浩留下的硬盘一点点装箱。墙上还挂着早年公司最风光时的合照，大家站在舞台上举着奖杯，谁都以为往后只会越来越大。他把照片取下来，放进纸箱最底层，动作很慢。行政同事进来帮忙时间，要不要保留创始人办公室的门牌。陈越想了想，说不用了，换成新安排吧。失去控制权最真实的部分，不在协议里，而在这些很小的动作里：你的门牌、权限、审批流和会议座位，都开始交给别人。傍晚，新的总经理到岗，和陈越做了半小时交接。对方态度礼貌，也确实准备得很足，重点问的是K12产品线、重点城市、渠道结构和暑期风险，没有一句多余寒暄。陈越看着他，忽然意识到，知了教育从此以后会以另一种方式继续活下去。它不会在今天倒闭，也不会因为创始人让出控制权就立刻消失。商业公司很多时候比人更现实，谁能维持运转，谁就接过去。这件事让他有点刺痛，也让他更彻底地接受了结果。离开大楼前，周琳把知了职学第一批正式长期班的学员名单发给他，一共七十三人，包含三家企业团训和十多个个人报名。名单后

面还附着一个很小的备注，说刘总团队下周会来做二轮尽调。陈越站在电梯口，把那份名单从头到尾看完。和知了教育动辄几万用户的数据比起来，这张表小得不值一提，却每一行都指向真实的人、真实的班和真实的回款。控制权变更以后，他手里剩下的东西不多，这份名单算一个。晚上，陈越没有回原来的办公室，而是直接去了知了职学租来的小地方。屋里刚装好新的白板和一台二手打印机，桌上堆着第二天开班要用的签到表。周琳还在改课表，抬头看见他，只问了一句，那边都办完了。陈越说，办完了。两个人都没有继续追问。窗外夜色压下来，小办公室的灯把桌面照得很亮，和知了教育那层大而冷的办公区完全不同。陈越把纸箱放到角落，第一次在真正失去原公司控制权以后，觉得自己还有一块能继续站着做事的地方。

## 第024章\_新教室的灯

---

第024章 新教室的灯 八月中旬，知了职学搬进了新的教室，位置在一栋旧产业楼的四层。楼下是做仓储设备和跨境配件的小公司，电梯慢，走廊窄，和知了教育当年最体面的办公室完全没法比。陈越第一次推门进去时，里面只有两排桌子、一块白板、投影和几盏新换的灯，空气里还带着油漆和纸箱味。可等到晚上七点半，学员陆续进门，抱着电脑和笔记本找位置坐下，房间很快就有了另一种秩序。这里没有家长群，没有销售战报，没有董事会模板，只有一门课能不能教会人做事。知了职学已经接下三类业务：企业数字化内训、岗位技能短训和面向转岗人群的晚间班。团队小得很，满打满算只有二十多人，周琳管产品和课程，两个讲师负责交付，一位从制造业出来的老师负责企业需求拆解。刘总的团队完成二轮尽调后，没有急着把钱全打进来，而是先给了分阶段合作框架，要求知了职学在接下来半年把复购率、讲师稳定性和企业续签跑出来。条件依旧苛刻，但陈越反而安心。他已经不再迷信任何“站队式支持”，越是带硬约束的钱，越知道自己该往哪儿做。李浩偶尔会给周琳发来一些系统和课程平台上的建议，不参与经营，只在技术架构可能踩坑时提醒一句。陈越知道这算不上回归，却也足够说明，有些人离开的是旧公司，不一定离开你认定的那件事。新教室的灯能亮到现在，靠的不是哪一方突然心软，而是还有人愿意把专业继续放在正确的位置上。李浩偶尔会给周琳发来一些系统和课程平台上的建议，不参与经营，只在技术架构可能踩坑时提醒一句。陈越知道这算不上回归，却也足够说明，有些人离开的是旧公司，不一定离开你认定的那件事。新教室的灯能亮到现在，靠的不是哪一方突然心软，而是还有人愿意把专业继续放在正确的位置上。代价当然也都在。桥接资金要按时间偿还，知了教育那边的股份交割和后续补充协议还在走流程，陈越个人每个月都要为当初的回购和现在的新公司同时做安排。他不再住在原来那套大房子里，车也换成了公司旧商务车，很多消费都被他主动削掉。晚上回到出租公寓时，他偶尔还是会打开知了教育的新公告，看一眼老公司又调整了什么产品线、又换了什么管理口径。那些信息会让他心里发紧，但已经不会再把他整个人拖回去。公司继续往前走，不等于那段经历就能被拿回来。陈越有时会想，如果三年前不签那份协议，知了教育会不会以另一种方式活下来。这个问题没有答案，也不值得再反复咀嚼。他现在更确定的一件事是，资本不是洪水猛兽，规则也不是天生有罪，真正危险的是人在最缺时间、最缺钱的时候，误把一份带条件的帮助当成了同路人的承诺。那份误判让他付出了控制权、伙伴关系和很多年积累的主导位置，也逼着他学会另一种生存方式：看清条

款，承认代价，留住边界。新教室里第一门正式长期班开始前，陈越照例坐在后排听了半节课。讲师在讲库存周转表和电商订单拆解，学员低头敲键盘，偶尔举手问问题，节奏紧凑，没有多余煽情。课间休息时，一位三十岁出头的女学员过来问他，第二阶段能不能加一点数据看板和运营协同，因为她想从客服岗转到运营岗。陈越和她聊了几分钟，对方说自己以前也给孩子买过知了教育的题库会员，没想到现在会来上陈越这边的职业课。陈越听完，心里掠过一下旧公司的影子，却没有陷进去。教育这件事原本就不该只属于某一个赛道。周琳后来把最新经营表拿给他看。八月刚过半，知了职学的回款已经接近上个月全月，企业客户里有两家明确表达了年度合作意向。数字远谈不上漂亮，更谈不上安全，可至少每一笔都对应真实合同和真实交付。陈越把那张表看完，问她最缺什么。周琳说最缺能打磨课程和跑企业的中层，别的都还能慢慢补。这个回答让他笑了一下。比起过去知了教育动辄几千万预算和一层层复杂结构，现在的问题反而更像创业第一年，具体、麻烦，但能一步步解决。那天夜里，最后一名学员离开以后，陈越把教室里的灯一盏盏关掉，只留讲台上方一盏。窗外能看见远处城西那片写字楼群，知了教育还在其中一栋楼里运转，和他已经是两条并行的线。陈越站在空教室中间，没有把自己想成失败者，也没有把眼前这点新开始包装成胜利。现实更接近中间地带：他输掉了对赌，失去了原公司的控制权，背上了还要继续偿付的责任；同时，他保住了一门能自证价值的新业务，保住了继续做教育而不必完全向报表低头的机会。他最后看了一眼讲台，把门锁上，顺手把钥匙放进口袋。走廊里很安静，只剩楼梯口的应急灯亮着。陈越知道，未来不会突然轻松，刘总的条件还在，市场也不会因为他吃过一次亏就对他格外宽容。可至少从这间教室往前走，每一个决定都能由他自己承担，也由他自己解释。这种分量并不轻，却比把命运写进别人设定的条款里更踏实。楼下传来夜班货车倒车的蜂鸣，陈越下楼时没有回头。他失去了一家公司，留下了一条还能继续走的路。