大树下
童年营销服务公司
组建方案

丽景与 Sola 合资。一条装配线，七个部件，第一个客户是我们自己。

呈：黄总

Sola智库 · 2026 年 11 月



先说结论

这是一家只做童年这一条赛道的营销服务公司，用 AI 的人力结构，卖产品不卖工时

丽景与 Sola 合资新设。它不接所有生意，只服务三类客户：招不满的民办园和托育机构、做童年生意的品牌、以及我们自己的产品线。

它和一家普通广告公司有三处不一样。**第一，它有一个别人没有的后院**——丽景这所每天真实运转的园子，是内容的来源地、方法的验证场、案例的出处。**第二，它从第一天就不按工时收费**，只卖固定价的成品、月度订阅和授权，因为全球同行正因为按工时收费被 AI 打穿。**第三，它的交付团队大部分不是人**——一个人带一组 AI 岗位，这条产线 Sola 已经在跑，证据是二十余个上线站点。

七个部件按一条装配线排：**细分市场** → **主题 IP** → **AI 工作团队** → **AI 技术** → **融媒体宣传** → **内容电商** → **产业产品**。前四件决定做不做得出来，后三件决定留不留得下来。顺序反了，三种死法在第 10 页。

股东是黄总与 Sola，**不是丽景幼儿园这个法人**——非营利园不能对外投资取得收益，园所与新公司之间只能是合同关系。这一条不能商量，理由在第 26 页。

上一本停在“要新设一家公司”，这一本把它定成哪一种公司

摆在桌上的其实有四种形态。按“现在就能开工”和“错了损失多大”两条筛，只有一个答案。

形态	它需要什么	我们现在有吗	做错了会怎样
电商公司	供应链、库存、客服、售后、投流预算	四样都没有	压货、垫资，钱收不回来
内容公司	持续的爆款产能和平台分成，本质是流量生意	产能有，流量赌不起	做一年没起量，什么都没留下
培训公司	招生、场地、师资资质、报名监管	师资有，招生从零开始	和幼儿园资质无关，另起炉灶
营销服务公司	懂一个行业、做得出内容、找得到客户	**三样都现成**	没接到单，只亏掉几个人的工资

更要紧的是顺序：营销服务是其余三种的**前置**。先做服务，才会有客户名单、有真实的投放数据、有一批信任你的园长和品牌方；到那时再开电商、再卖课，是顺着做。

一句话：**营销服务是现金流最快、试错最便宜、并且能长出其余三种形态的那一种。**

这三条决定了这家公司怎么设计，它们都不是观点，是正在发生的

一 · 按工时收费正在崩塌

AI 把一个 20 小时的活压成 5 小时，还按小时收费等于自己砍掉七成五的账单。约三分之一的代理已经被客户要求打“AI 折扣”，WPP 与 S4 Capital 都公开转向按产出和效果计价。

对我们：新公司没有历史包袱，第一天就不要有工时账。

二 · 活得好的垂直公司都握着一个专有资产

做儿童和家庭的几家头部，卖的都不是创意工时，是别人手里没有的数据与方法：年度儿童品牌榜、家庭洞察模型、订阅式趋势产品。

对我们：我们的专有资产是丽景这个每天在跑的验证场。

三 · 代理转做自有品牌，几乎都摔了

美国顶级品牌公司 Gin Lane 关掉服务业务全力做自有品牌，计划每三到六个月出一个，两年只出了两个，最后靠收购补课。

对我们：服务线不能关，产品线靠服务线养。

接下来四页把这三条拆开讲，每一页只问一个问题：这家公司做对了什么，我们抄哪一条。

对标 A · 儿童与家庭垂直代理

三家做同一个人群，三种活法，共同点只有一个

公司	在哪	怎么挣钱	专有资产是什么
Beano Brain	英国，2020 年起	年度《最酷品牌 100》报告、儿童趋势订阅、共创工作坊、定制咨询	四万名孩子的声音汇成的年度榜单，每年更新一次就能卖一年
Kids Industries	英国，家庭市场	洞察 + 策略 + 创意执行三条线，另接新产品开发	自有方法论与模型，由三万个家庭的数据建成，客户含乐高乐园、皇家加勒比
Dubit	英国，四地办公	儿童数字行为研究 + 产品开发与上线策略	长期积累的儿童数字行为数据；曾获八百万美元融资，估值五千五百万美元

三家都不是靠“我们创意好”活着的。**它们都先造一个别人没有的数据或方法资产，再用它卖订阅、卖报告、卖咨询。**创意执行是跟着这个资产卖出去的，不是反过来。

抄这一条：**先定我们的专有资产是什么，再谈接什么单。**我们的答案在第 9 页，它和这三家的性质不一样——他们的数据是问出来的，我们的是每天真实发生的。

资料来源：三家公司官网与公开报道；Dubit 融资数据来自 Dealroom 公开档案。未采用任何未公开的营收数字。

对标 B · 一个园的方法做成全球生意

意大利一个市的幼教做法，做成了一家卖到 142 个国家的公司

雷焦艾米利亚是意大利北部一座小城。1994 年当地市政府成立 **Reggio Children** 这家公司，专门把本地幼儿园的做法向外传播和保护。它的收入来自培训、咨询、展览、出版，以及受托为单个学校做教育方案；国际学习团的报名价是每人 1400 欧元，含三十多小时的专业研修。它与 142 个国家有往来，其中 35 个国家组成国际网络。

这是“验证场 → 方法 → 对外授权”这条路最完整的现成样本，而且结构和丽景几乎一样：一所（几所）真实的园在前面跑，一家公司在后面把它变成可以卖的东西。

也要把天花板讲清楚：第三方数据库给出的营收估计约 590 万美元、11 到 50 人。**三十年做成这个规模，说明这条路很稳，但不会很大。**所以它只能是我们的第三条产品线，不能是主线——主线必须是现金流更快的营销服务。



园方推文实拍

来源：Reggio Children 官网（公司沿革、业务范围、国际网络、学习团定价）；营收与人数为第三方商业数据库估算，非官方披露。

对标 C · 代理公司转自有品牌

最该记住的一个失败：顶级品牌公司关掉服务线去做品牌，两年只做出两个

Gin Lane 是美国做得最好的品牌设计公司之一，手里做过 Harry's、Hims、Warby Parker、Sweetgreen、Everlane。2019 年它宣布**不再接客户生意**，改名 Pattern Brands 全力做自有消费品牌——而那一年是它历史上最好的一年。

计划是每三到六个月推一个品牌。结果两年只推出两个，先后拿了一千四百万美元启动、六千万美元债权与风投，最后在 2021 年转向收购现成品牌补课。这段经历被写成了哈佛商学院案例。

教训

服务线不能关。做品牌的周期、资金和失败率，和做服务完全是两种生意。关掉服务线等于同时失去现金流和客户耳朵。我们的产品线必须由服务线养着，而不是替代它。

但有一条值得抄

2015 年起 Gin Lane 不再只收设计费，而是**和创业者成立合资公司、拿 25% 到 50% 的股权**——行业惯例是代理公司只拿不到 1% 的客户股权。可抄的是「用股权替代服务费」这件事本身。**但要说清楚：那个案子里拿股权的是乙方，所以它只能证明这种结构存在，不能用来论证我方该拿多少。**比例的依据只能是双方各自投进去了什么，见第 26 页。

所以这家公司的形状是：**一条服务线稳定造血，一条产品线慢慢长，两条都在同一家公司里，谁也不关掉谁。**

对标 D · 定价

全球同行正在被迫改的那件事，我们一开始就不要犯

这一页的每个数都指向同一个结论：**靠“投入多少人、花了多少小时”收钱的生意，正在被 AI 从内部拆掉。**

3-4 倍

2025 年一项覆盖 180 多家代理公司的调查：AI 把交付周期压缩三到四倍。同样的活，可计费工时少了一大截。

1/3

已经接到客户要求打“AI 折扣”的代理公司比例。有客户直接问：管理时间少了两成，费用是不是也该少两成。

23 %

2025 年裁减初级文案岗位的代理公司比例。省下来的时间没有变成收入，只变成了裁员。

WPP / S4

两家都公开宣布从工时计费转向按产出与效果计价。最大的那几家已经在改，说明这不是小公司的焦虑。

我们的做法：**只有三种报价——固定价成品、月度订阅、授权与分成。**永远不报“多少人多少天”。AI 省下来的时间归我们，这是新公司相对于老牌代理唯一的结构性优势，别自己放弃掉。

来源：2025 年 Productive.io 代理公司调研；Digiday 关于“AI 折扣”的报道；WPP 与 S4 Capital 公开表态。

对标小结

抄他们四条，能超过他们的只有一条

	抄什么	抄谁
01	**先造专有资产，再接单**	Beano Brain、Kids Industries：资产在前，创意在后
02	**固定价成品与订阅，不报工时**	全球同行被迫在改的，我们一开始就这么做
03	**把方法做成可授权的体系**	Reggio Children：培训、咨询、展览、出版、国际网络
04	**用合资换股权，不收设计费**	Gin Lane 的 25%—50% 合资，而不是行业惯例的不到 1%

唯一能超过他们的那一条：他们的儿童洞察是问出来的，我们的是每天真实发生的。四万份问卷告诉你孩子说他喜欢什么；丽景的五百棵树下，四百个孩子每天真的在做什么，八十一个大人在旁边记录，一记十六年。这是自述数据和行为现场的区别。

但要诚实：我们的样本只有一所园、一个镇、四百个孩子，不能代表全国。**所以我们不卖“全国洞察”，我们卖“在一所真园里做得出来的做法”。**把能力边界写在第一页，比吹大了更容易签单。

装配线 · 七个部件

这七件不是七个方向，是一条有顺序的装配线

把它们并排写成七个“业务板块”，是这类方案最常见的死法——七件事同时开工，等于一件都没开。它们之间有严格的先后：前面四件决定**做不做得出来**，后面三件决定**留不留得下来**。

01
细分市场
只做童年这一条。先划客户池，否则后面六件都没有靶子。

02
主题 IP
一句能重复一百次的话，加一个能长出产品的内核。

03
AI 工作团队
一个人带一组 AI 岗位。它决定成本结构，也决定能接多少单。

04
AI 技术
工具层。决定快慢和一致性，不决定方向。

05
融媒体宣传
五个口把东西送出去。先替客户送，再替自己送。

06
内容电商
把看见变成订单。服务线攒出的名单在这里变现。

07
产业产品
把做过的事沉淀成能反复卖的东西。这是唯一不被 AI 打穿的一级。

顺序反了的三种死法：**先做 IP 不选市场**，做出来没人要；**先开电商没有内容**，货架上全是别人也能卖的货；**先堆 AI 工具不定岗位**，买了一堆账号没人用。这三种我们都见过。

① 细分市场

只做童年这一条赛道，客户池有多大，先算清楚

赛道定义：**一切靠“别人的孩子”挣钱的机构和品牌。**三类客户，按能不能现在就签排序。

客户	池子有多大	他们现在最疼的是什么	我们卖什么
民办园与托育机构	全国幼儿园 23.19 万所，民办占 52.1%，约 12 万所；2025 年一年关停 2.14 万所，其中民办 1.47 万所	招不满。民办园占园所总数一半，却只承载四成幼儿，教室大量空着	招生营销年度套餐
童年产业品牌	母婴相关市场各家口径从 3.4 万亿到 6 万亿不等；0–3 岁托育服务市场 2025 年约 1621 亿元	投流越来越贵，缺真实场景的内容和可信的背书	内容月度订阅、场景共创
我们自己	丽景 400 个家庭 + 全国线上	——	自有产品线「大树下」

这个池子不需要很大的份额。**全国 12 万所民办园里，只要千分之零点一二，就是 15 家付费客户——那已经是这家公司的盈亏平衡点**（算法在第 27 页）。

来源：教育部《2025 年全国教育事业发展统计公报》；艾媒咨询 0–3 岁婴幼儿托育市场数据；母婴市场规模各机构口径差异较大，此处列区间不取单一值。

② 主题 IP 打造

IP 不是画一个卡通形象，是一句能重复一百次的话加一个能长出产品的内核

多数中小 IP 做不起来，是因为先画了形象再找用处。正确的顺序是先有一句主张，再有一个能生出很多东西的内核，形象是最后才出现的包装。这家公司要同时做三层 IP。

第一层 · 公司自己的 IP

一句话：**「在大树下，每个人都值得被看见一次。」**它从丽景今年的园本主题长出来，对孩子、家长、成年人、客户都成立。

它的作用不是广告语，是**筛选器**——接不接这个单、做不做这个产品，用它判断。

第二层 · 给客户做的 IP

这是最主要的收入来源。替一所园、一个品牌找到它自己那句话，再配一套可持续产出的内容格式。

丽景的「荟荟 · 美美」已经做过第一集动画，这就是最好的样板和报价依据——**不用讲方案，直接给客户看成片。**

第三层 · 产品的 IP

「大树下」作为自有产品品牌：课、盒子、成人半日场、数字内容都挂在它下面。

IP 变现不是靠卖它本身，是靠它让别的东西更好卖。这一条顺序反了，就会掉进「月入五六千的中小 IP 创作者」那一档。

三层共用一个内核，不是三个品牌。**「大树下」这个名字还没做商标检索，签第一单之前必须查。**

③ AI 工作团队

一个人带一组 AI 岗位——这是整家公司成本结构的全部秘密

传统代理接一个年度客户，要配客户经理、策略、文案、美术、剪辑、媒介六个人。这家公司配的是**一个主理人 + 一组 AI 岗位**。AI 岗位不是“用 AI 帮忙”，是把它当成有名有姓、有交付标准、有质检的岗位来管。

AI 岗位	交付什么	替掉的传统岗	人在哪一步介入
策略研究员	行业与竞品盘点、客户的一句话主张草案	策略 / 市场研究	定方向，否决
文案	脚本、推文、标题、投放文案、家长话术	文案 / 编辑	改事实，改语气
版式与出图	提案页、海报、长图、网页、看板	平面设计 / 前端	审版式，挑图
视频与配音	二维动画、剪辑、字幕、配音	剪辑 / 配音	看抽帧联络表，听响度
质检	排版自检、事实核对、合规红线扫描	校对 / 审核	只看它报出来的问题

人只留三种，别的都交出去：**判断**（这个单接不接、这句话对不对）、**现场**（真实的拍摄与观察，AI 去不了）、**关系**（客户、园长、老师）。这三样恰好是 AI 短期内替不掉的，也恰好是丽景和 Sola 各自最强的。

③ 续 · 这不是设想

这条产线已经在跑了，交付记录就是它的说明书

上一页那套岗位配置不是规划，是 Sola 现在每天在用的工作方式。最近一段时间的交付清单——每一项都有线上地址或可打开的成品文件，不是提案里的示意：

dongxiang.seika888.com
小红书官方号每日监测，多租户看板，已上线运行

renchong.seika888.com
人宠社区规划站与运营台，含四条收入线测算

henglan.seika888.com
农文旅运营权招商提案数据大屏

gzrb.seika888.com
供应价格看板，59 项三档价与估价器

babyable.seika888.com
品牌故事到四步下单，含后台与 79 秒竖版宣传片

coach.seika888.com
教练技术现场中台，四种现场模式

aixue.seika888.com
AI 学习看板，配套 19 套课件与视频

xingpu.seika888.com
庄园营销作战平台，含投放节奏与数字看板

同期还交付了二十余份提案与方案（含丽景这六份）、一条二维动画样片、多套课件与一批合同文本。**这说明的不是“我们很能干”，而是一件更具体的事：这套岗位配置的实际产能，是一家传统小代理的若干倍，而人数只有个位数。**这家新公司不需要先验证模式能不能跑通——它已经跑通了，缺的只是把它卖给丽景以外的客户。

但这一页只证明了产能，**没有证明效果——这里面没有一例「帮某所园招到了几个孩子」**。园长掏钱买的是后者。所以第一年最要紧的交付其实是把丽景自己这一单做出可核验的招生数，那才是第二家客户真正看的东西。

④ AI 技术

技术只负责四件事，还有一条线不能越

一 · 把经验变成资产

老师和园长脑子里的判断，口述一句，后台转写、归类、起草。隐性经验变成可交付、可授权、可卖的东西——服务业变产品业的门就在这一步。

二 · 一份素材多种形态

一次拍摄同时产出给家长的消息、园内档案、对外栏目、客户案例、投放素材。素材只采一次，这是毛利的来源。

三 · 把水平拉平

让第 50 个老师写出来的东西，不比第 1 个差太多。对外卖“标准”的前提，是自己内部先有标准。

四 · 把质检自动化

排版重叠、小字、事实出处、广告法红线，交付前机器先扫一遍。人只看机器报出来的问题。

不能越的那条线：**不生成孩子的形象、不伪造真实场景、不替专业人员下判断。**所有涉及孩子的画面必须是实拍并有授权；所有写进方案的数字必须有出处。这一条不是道德姿态——幼教行业一次造假就出局，而我们卖的恰恰是可信。

⑤ 融媒体宣传

五个口送出去，但真正值钱的是第五个

前四个口全中国的代理公司都会做，拼的是产能和投放预算。第五个口是丽景独有的，也是这家公司对客户最硬的说服力。

口	做什么	我们的现状	周产能目标
视频号	科普动画、孩子的成长片	丽景已有账号	2—3 条
抖音	招生短视频、园所日常	丽景已有账号	3—4 条
小红书	家长决策主阵地，妈妈人群集中	**丽景没有账号，这是现成缺口**	3 条
公众号	深度内容、招生落地页	已有，发得不密	1 条
线下触点	每天两次接送、家长会、开放日、毕业礼	**每天早晚各见一次家长，不需要向平台买流量**	不限

这就是“融媒体”在这家公司里的真实含义：**线上四个口负责被陌生人看见，线下那个口负责把看见变成信任。**只有同时握着两头，才有资格跟客户说“我们不是只会发视频的”。

⑥ 内容电商

内容电商不是开店卖货，是把服务攒下来的名单变成订单

这一件排在第六位，不是因为它不重要，是因为它必须站在前五件的肩膀上。做营销服务做一年，手里会多出三样东西：一批信任我们的园长、一批童年产业的品牌方、以及一堆已经验证过有人看的内容。有了这三样，电商才不是从零获客。

卖给谁

先卖给服务过的客户和他们的家长群，再卖给内容带来的陌生流量。**顺序不能反。**

卖什么

优先级：数字内容（毛利最高）→ 园方甄选的推荐与代发（不压货）→ 自有盒子（有库存，最后做）。绘本分销不做，这个品类已经被打穿。

钱怎么走

全部走新公司账户。**不经手园所、不在园内强推、不与学位捆绑。**对在园家长的边界以园方书面立场为准。

一句判断：**这家公司第一年不靠电商挣钱，但第一年每一件事都要为第二年的电商攒名单。**内容发出去没有留下联系方式，等于白发。

⑦ 产业产品

从卖工时到卖资产，四级台阶，往上一级毛利翻一倍

这一页决定这家公司三年后值不值钱。停在第一级的代理公司，会被 AI 和比价慢慢磨死；能爬到第三、第四级的，才有自己的资产。

L1 卖工时	按人天报价，做一次收一次	最危险。AI 让工时变少，收入跟着变少。**我们不设这一级。**
L2 卖成品	固定价套餐：一套招生内容、一条片、一个站	第一年的主力。效率提升归自己，客户只认成品不认工时。
L3 卖订阅	月度内容订阅、工具订阅、年度顾问	第二年的主力。收入可预测，客户流失成本高，这是公司估值的来源。
L4 卖资产	方法授权、教研体系、系统输出、品牌联营	第三年才碰。Reggio Children 做了三十年的就是这一级。

纪律只有一条：**每做完一个客户的项目，必须问一句“这次做的东西，下一个客户能不能直接复用八成”。**答案是否的，这个单的定价就要加倍，或者不接。

丽景带进来的四样东西，没有一样是钱

一、一个每天在跑的验证场。五百多棵树、二十个班、四百个孩子，十六年。这是 Beano Brain 用四万份问卷换来的东西，我们每天都在产生。

二、八十一个在册的专业人。其中带班与专职教师 41 人（本科 26、35 岁以下 27 人），筛出“本科 + 35 岁以下 + 持幼儿园教师资格证”**16 人**，是第一年的兼职内容产能。

三、一批别人没有的身份。广东省唯一的全国围棋实验园、中山市体能实验园、英语连续十年竞赛、戏剧对全市开放、曾牵头五年民办学校汇报。对同行客户，这些就是签单理由。

四、四百个家庭的日常信任。每天早晚各见一次，这是全世界代理公司都买不到的获客成本。

人员数据来自园方《2026 学年上学期园长、教师备案名册》逐行统计；特色与荣誉来自 2026-11-11 上午研讨会园方陈述。


园方推文实拍

Sola 带进来的也不是钱，是一条已经调试好的产线和一组现成客户

一条跑通的 AI 产线

上一页那张岗位表，是现在每天在用的。二十余个已上线站点、二十余份方案、动画与视频、课件与看板，都由个位数的人加一组 AI 岗位交付。

作价方式：作为出资投进公司，**或者**按项目向公司收费——**二选一，不能既作价入股又全额领薪**，否则同一份投入被计了两次价。

一组跨行业的现成客户

人宠社区、财务与会计、文旅与古城、非遗与宗祠、教育与课程、消费品牌。其中有几个本身就是童年赛道的潜在客户或渠道。

作用：第一批客户不用从陌生拜访开始。

对外销售与商务

这是丽景完全没有的一块。园长的岗位在现场，不可能去跑客户。**新公司的一号位必须出在 Sola 这一侧**，这一条直接决定了股权怎么分。

两边的资源几乎没有重叠：丽景有场景、有人、有背书、有信任，但不会卖；Sola 有产能、有客户、会卖，但没有自己的童年现场。**这是合资唯一的理由——如果有重叠，就不该合资，该买服务。**

资源 · 还缺的三样

把缺的也写出来，不然这一页就只是夸自己

缺一 · 一个全职的销售

两边现在都是“老板自己是销售”。服务业务要从 1 家做到 15 家，必须有一个专职的人每天在外面谈。**这是第一年唯一必须高薪招的岗位**，招不到这个人，整张表都不成立。

缺二 · 供应链与履约

一旦碰实物（盒子、物料、礼品），就需要采购、质检、仓储、售后。现在一样都没有。**所以第一年只做数字交付和服务，实物一律代发或不做。**

缺三 · 法务与财务的常规支持

合资章程、关联交易留痕、广告法合规、发票与税务口径。这些不能等出事再找人。**建议第一年按年度顾问采购，不养人。**

三样缺口里只有第一样必须在开张前解决。第二样靠“不做实物”绕开，第三样靠外采解决。**所以开张的最低条件是：一个销售、一个内容主理人、一个运营。三个人。**

四条产品线，对应四级台阶，第一年只认真卖第一条

产品线	卖给谁	里面装什么	计价方式	第一年
A 招生营销	民办园、托育机构	一句话主张 + 十条卖点内容 + 小红书与抖音开号运营 + 开放日动线 + 咨询到报名的话术	年度固定价套餐	**主力**
B 童年内容	童年产业品牌	真实场景内容、二维动画、产品片、家长测评与共创、小程序与看板	月度订阅 / 单片固定价	接 2–3 家试
C 方法输出	同行园、教育集团	园本教研包、老师培训、成长档案工具、观察记录体系	授权 + 培训费	只做一个样本
D 自有「大树下」	家长与成年人	家庭盒子、成人半日场、数字内容	自营	只验证不铺开

A 的定价不凭空定，按客户的账倒推。丽景公示学费每学期 11500 到 14000 元，一个学位一年约 2.3 万到 2.8 万元。把年度套餐定在两个学位上下，客户只要多招两个孩子就回本，多招五个就赚——这笔账园长三秒钟就能算明白，比任何提案都好用。

以上为建议价带，用于算账，不是对外报价单。第一年用前三家做试销校准，校准完再统一。

产品线 · 复用纪律

从一个客户走到一百个客户，靠的不是多招人，是复用率

传统代理增长靠加人：客户翻倍，人也翻倍，毛利不变甚至更差。这家公司的增长必须靠复用——同一套东西换个客户还能用八成。三条硬纪律：

一 · 先做模板，再接第二单

第一个客户交付完，当周把它拆成模板入库：结构、话术、版式、拍摄清单、投放节奏。没入库不许接下一单。

二 · 客户的差异只允许出现在三个地方

那一句话主张、真实的人和场景、以及数字。其余一律用模板。客户要改模板，加钱。

三 · 每季度退一个产品

卖不动、复用率低、或者做一次吵一次的，季度末直接下架。产品线越少越赚钱，这是产品公司和作坊的分界。

衡量指标只设一个：**第 N 个客户的交付工时，是不是第 1 个客户的一半以下。**不是就说明在做作坊，不是在做公司。

客户 · 第一批从哪来

头十五家客户不靠陌生拜访，三个现成来源按确定性排

	来源	为什么它最快	第一年目标
01	**丽景自己**	需求最清楚、做完就是对外的样板间。**但正因为是关联方，这一单必须比价、出理事会决议、留痕报备**——不能因为“自己人”就省掉流程，那恰恰是第 15 页列的违法情形	1 家，流程走完即开工
02	**丽景的同行圈**	曾牵头做五年民办学校汇报，其他园都选来丽景办。**这批园长已经认识黄总，而且正在为招生发愁**	5–8 家
03	**Sola 的现有客户与渠道**	跨行业的在手客户里，有做宠物社区、文旅、消费品牌的，其中童年相关的可以直接转介	3–5 家

第二条是这家公司最被低估的资产。**同行既是竞争对手，也是最容易成交的客户**——因为我们卖的不是“帮你抢丽景的生源”，是“帮你把自己的好讲出去”。为避免尴尬，服务同行园要定一条边界：**不接丽景周边五公里内直接争抢同一批生源的园**，这条写进销售政策。

十五家是盈亏平衡线，不是目标。目标是其中有三家在第二年续约——**续约率才是这家公司值不值钱的唯一指标。**

第一年只有三个全职的人，其余是兼职和 AI 岗位

岗位	怎么配	干什么	出自哪一边
一号位 / 总经理	全职	定方向、谈大客户、管钱。对外是这家公司的脸	**Sola 侧**
销售	全职，必须外招	每天在外面谈园长和品牌方。底薪加提成	外招
内容主理人	全职	管一组 AI 岗位，对所有交付的质量负责	Sola 侧
拍摄与现场	兼职，按次计酬	真实场景的拍摄与观察记录。**丽景的素材由 16 人池拍；客户园的素材要么教客户自己拍（配拍摄清单），要么本地外包摄影，不派自己人常驻**	**丽景 16 人池＋外包**
专业顾问	兼职，按次计酬	围棋、英语、体能、美术、早教六位专职教师，提供内容内核与专业背书	**丽景 6 人内核池**
法务 / 财税	年度外采	章程、合同、关联交易留痕、广告法合规	外部

丽景一侧**没有一个人转为全职**。全部是自愿、兼岗、按次计酬、不背销售指标——这样新公司跑通了人自然过去，跑不通园里一个人都没少。

先解决一个前提：持股的不能是幼儿园

这是整份方案里最硬、也最容易被忽略的一条。

前提 · 股东是黄总，不是丽景幼儿园

非营利性民办学校的举办者不得取得办学收益，办学结余必须全部用于办学；学校资产由学校依法管理使用，任何组织和个人不得侵占。**让园所法人去持股一家营利公司并分红，等于把办学结余拿出来分配。**持股方应是黄总个人或其控制的其他公司，园所只与新公司签合同（场地租赁、内容授权、劳务），按市价、留痕、可披露。

三种结构 · 我方不预设推荐

甲 黄总控股、聘 Sola 经营：黄总出资并承担亏损，Sola 拿管理费加期权。决策快，但 Sola 动力弱。
乙 对半、一号位由 Sola 出：最像合伙，但两个 50% 容易僵局，须预设打破僵局的条款。
丙 Sola 控股、黄总重要少数：执行效率最高，但丽景投进去的是验证场、81 人、身份与 400 个家庭，这些比现金更难替代——**以“谁干活”论控股，会低估这部分。**
三种都能跑，取舍不同。**这一页我方不给推荐，因为我方是其中一方。**

章程里必须写死的六条

① 关联交易全部书面、按市价、年度披露；② 涉及在园孩子影像与家长名单的使用需单独授权，不得默示；③ 三道决策门未过不得追加投资；④ 退出条款——任一方可在第一年末按约定价退出；**⑤ 归属：「大树下」商标、荟荟·美美等已有与新作内容的著作权、模板库、客户合同、数据与域名，分别归谁，散伙时怎么分、怎么授权给对方继续用——一项都不能留空；⑥ 竞业与客户保护：散伙后双方各自能不能继续服务同一批园。**

比例不在这一页定，**也不该由我方提案。**定它之前先做一件事：**双方各列一张出资清单并请第三方作价**——丽景一侧是场地、师资、身份、客户关系与品牌使用权，Sola 一侧是产线、客户资源与投入的人力。作价出来，比例自然就有依据了。

这家公司需要多少客户才能活下来，可以算得很清楚

下面是一个测算模型，不是预测。每个假设都标了理由，改参数就能重算。

项	假设	理由
固定成本 · 三个全职	约 **32 万元 / 年**	内容主理人与运营各按月薪 1 万元上下、销售按底薪 6 千加提成，含社保估算。**一号位第一年不领薪**（已作价入股，不重复计价）
固定成本 · 工具与办公	约 **8 万元 / 年**	AI 工具订阅、服务器与域名、法务财税年度顾问。服务器与站点已有现成基础，增量很小
变动成本 · 兼职计酬	有单才付	丽景老师按条、按场计酬。没有单就没有这笔钱，不进固定成本
客单价 · A 线	**4.8 万元 / 年**	≈ 两个学位。丽景公示 11500—14000 元 / 学期，一个学位一年 2.3—2.8 万元。**同行园学费低于丽景，实际客单可能要往下调**
毛利率	假设 **70%**	交付主要是数字内容，无库存无物流。单客贡献 ≈ 3.4 万元
盈亏平衡	**12 家（40÷3.4）**	留一成余量按 **15 家**计。全国约 12 万所民办园，这是其中的万分之一点二

起步只投两样：**公司设立与资质，加三个全职岗位半年的工资。**要花到比这更多才启动，说明这家公司被设计错了。

⚠ 上表为测算用假设值，不是报价；毛利率与客单价均未经试销验证，由双方各报一次价后替换。客单价每降一万元，平衡点从 15 家升到约 22 家，这是最敏感的一个数。

90 天、一年、三年，每一段都有停下来的条件

第一段 · 90 天

做：公司设立与章程；招到销售；把丽景自己这一单做成完整样板（含小红书开号）；拆出第一套模板入库；谈第一批 3 家同行园。

门一：90 天内没有招到销售，或样板没做完 → 停，不要对外接单。

第二段 · 一年

做：A 线做到 15 家付费；B 线试 2—3 家品牌；C 线只做一个方法输出样本；D 线只验证不铺开；年底盘一次复用率和续约意向。

门二：一年内付费客户不足 8 家，或第 N 单工时降不到第 1 单的一半 → 缩回只服务丽景与少数客户，不扩张。

第三段 · 三年

做：把 A 线的交付转成 L3 订阅；C 线做成可授权体系；D 线在验证过的环节上放量；这时才谈复制到其他城市。

门三：续约率低于一半 → 说明卖的还是人情不是产品，回到第二段重做产品。

三道门的意义和上一本一样：**每一道都能体面地停下来，停下来也不伤丽景的主业和那九十个人。**这是一所学校能承受的唯一试错方式。

第一年明确不做的七件，每件都有理由

不按工时报价	只有三种报价：固定价成品、月度订阅、授权与分成。AI 省下的时间归自己，这是新公司唯一的结构性优势。
不让园所持股、不让钱过园所的账	非营利主体不得取得办学收益，关联交易会被年度审查。股东是黄总个人或其公司。
不接丽景周边五公里的直接竞争园	避免股东自己打自己。写进销售政策，不靠默契。
不碰实物库存	没有采购、质检、仓储、售后。第一年只做数字交付，实物一律代发或不做。
不关服务线去做自有品牌	Gin Lane 的教训：顶级品牌公司这么干，两年只出两个品牌，最后靠收购补课。
不卖“全国儿童洞察”	样本只有一所园一个镇。我们卖的是做得出来的做法，不是代表性数据。吹大了第一次尽调就露馅。
不用孩子的影像做商业背书	广告法禁止以受益者形象作推荐证明，十周岁以下不得作广告代言人。这一条在幼教行业踩一次就出局。

这四条不出事则已，一出事伤的是幼儿园本身

风险	触发条件与后果	怎么挡
年检被定性	年度审查或一封举报即可触发。举办者持股的公司向园收费、又使用园名、园地、师资，可能被定性为**通过关联交易转移办学收益**，后果是限期整改、暂停招生，严重的吊销办学许可	每一笔关联交易都要**比价＋理事会决议＋留痕**；设公司前向教育主管部门做一次事前沟通，不要事后解释
税务	园所收的场地租金与内容授权费属**应税收入**，混进免税账会动摇非营利免税资格；老师的兼职报酬零散发放，两年就会成为稽查线索	两边账彻底分开；兼职劳务统一由新公司代扣代缴，不走现金、不走园所
孩子的数据与影像	成长档案里是全园不满十四周岁的**敏感个人信息**；工具由 Sola 开发、新公司运营、服务器在 Sola 名下——出事时责任落在园所	**处理者身份、单独同意流程、泄露责任没定义之前，工具不开发、盒子不寄。**这一条优先级高于进度
广告法	A 线替同行园做的「十条卖点」本身就是**教育广告**：不得承诺升学或效果，不得以受益者名义或形象作推荐证明，不满十周岁不得代言	把红线做成交付模板里的自检项，每条内容过机器扫一遍；合同里写明客户提供的素材由客户负责授权

还有一条容易漏的：**「全国围棋实验园」这类身份属于园所、由授予方授予，营利公司拿它去卖产品，须先问授予方能不能用。**

这四条挡不住就是白干，但不会伤到园

风险	会怎么发生	怎么挡
招不到那个销售	两边都是老板自己卖，公司永远只有丽景一个客户	这是门一。先写出岗位说明与薪资带，招不到就不开张——先按项目合作，不急着设公司
同行不肯买	要向全镇最贵那所园的关联公司付年费、还要交出自己的招生话术；而本地代运营每月三千就能做	**设公司之前先拿三封付费意向书。**拿不到，说明卖点没立住，这时候停损最便宜
家长舆情	内部说法外泄，比如把每天接送说成“私域”；或家长发现老师在给别的园做内容	对外文案统一口径，内部表述不进任何外发文件；老师兼职只做丽景与非竞争客户
做成了作坊	接单越来越多，人越加越多，毛利不涨——代理公司最常见的死法	只盯一个指标：第 N 单工时是不是第 1 单的一半以下。不是就停止接单，先做模板

八条里只有一条真正挡不掉——**这家公司成不成，很大程度上取决于能不能找到一个愿意天天去谈园长的人。**其余七条都是流程问题。

回到开头

一所园的做法，值不值得做成一家公司

意大利那座小城用三十年证明了值得，只是规模不会很大。我们比他们多两样东西：一条已经在跑的 AI 产线，和一个正在塌方、因此人人都需要帮忙的行业。

所以这家公司的判断是：**先用营销服务把现金流和客户攒出来，再把丽景的做法慢慢变成可以授权的资产。**服务是今天的饭，资产是三年后的身价，顺序不能换。

现在要定的三件：黄总是当投资人还是经营者、谁来当那个一号位、以及销售什么时候开始招。
前两件定了，章程就能起草；第三件开始了，这家公司就算开张了。

在大树下，每个人都值得被看见一次。



园方推文实拍：门口