童年产业
丽景线上线下发展方案

孩子只有 400 个，童年有 14 亿份。

这一本回答三件事：这 90 个人怎么用、线上和线下怎么咬合、成年人那条线能做到哪一步。

呈：黄总

Sola智库 · 2026 年 11 月



先说结论

不是把幼儿园改成电商公司，是把丽景会做的那件事卖给三种人

丽景十六年攒下来的不是四百个学位，是一套让小孩每天被一个大人认真看见一次的做法，和一支会执行它的队伍。这套做法对三种人都成立：正在过童年的孩子、正在陪童年的家长、把童年弄丢了的成年人。

园子本身不扩张，一个学位都不多招也行。扩张的是这套做法的用法：**线下照常办园，它同时是研发现场和验证场；线上不开店，先开内容和工具两个口子，再开第三个货的口子。**同一次活动做一遍，分别变成园内的课、家庭的盒子、成人的半日场——一次研发，三个客群，三条收入。这是整件事的效率来源，也是它和普通电商创业的全部差别。

法律上只有一条硬规矩：**这些钱不能从幼儿园这个主体走。**新业务必须另设营利性公司，园所与它之间按市价、公开、可披露地交易。这一条写在前面，不写在风险页。

第一年只做三件事：把现成的六个人身上的东西变成可卖的数字产品；把 16 个本科年轻老师变成内容产能；把成人那条线做成一年四场的样板，不常设、不改园舍。

判断 · 一

400 这个数字不是经营出了问题，是整个盘子按同样的比例缩了

教育部《2025 年全国教育事业发展统计公报》：全国幼儿园 23.19 万所，比上年减少 2.14 万所，降幅 8.45%，已经连续四年减少，比 2021 年高点少了 21.34%；在园幼儿 3225.52 万人，比上年减少 358.47 万人，连续第五年下降。五年前这个数是 4818 万，缩了约三成。

丽景 600 到 400，缩的也是三成。**两条曲线的斜率一样，说明大盘至少解释了这三成里的大部分，而不是哪位老师没教好、哪条宣传没发好。**这一条要先确认下来，否则接下来所有力气都会用错地方——会一直用在“把孩子招回来”上。

但这个判断还缺一组本地数据：**东升镇近五年的适龄人口，和周边三公里新开园的学位数。**本地只跌一成五而丽景跌三成，就确实有经营的部分。拍板前向镇教育部门要到即可。

同一份公报里还有一个数更要紧：这一年关停的 2.14 万所里，民办园占 1.47 万所。民办园仍占全国园所总量的 52.1%，却只承载四成幼儿。**被洗掉的主要是民办普惠园**——收费被管住、又没有别人没有的东西，这是最危险的位置。丽景现在是民办里收费最高、人数最多的那一家，暂时不在这个位置上，但不会永远不在。

来源：教育部《2025 年全国教育事业发展统计公报》；丽景数字来自 2026–11–11 上午研讨会园方口述。

判断 · 二

真正的那张账是：用 600 人的成本，在收 400 人的钱

园方自己的说法是“按 600 人的成本配置运营 400 人，没有盈余”。这张账只有两种解法。

第一种：把成本压回 400 人。裁人、并班、降配置。它立刻见效，也立刻把丽景变成一所普通的园——“课程多样化、挖掘天赋、伙食好”这些评价全部建立在人多这件事上。而且黄总自己说过，企业可以关门走人，学校不行，这么多老师和学生不是说关就关。

第二种：让这 200 人份的产能去赚 400 个孩子以外的钱。这就是黄总 11 月 11 日下午说的那句话——“我们未来幼儿园就不是供限于我们 400 学生，整个中国的小朋友的产品都是我们服务对象”。这份方案走第二种。

但第二种有一个前提，必须先算清楚：那 200 人份的产能，是不是真的能干别的活。下一页就是这笔账。



园方推文实拍

名册算完有一个意外：这支队伍比想象中年轻，也比想象中有学历

用《2026 学年上学期园长、教师备案名册》逐行统计，在册 81 人（全园约 90 人，差额是未备案的厨工等）。结论和“老员工多、动不了”的直觉相反。

这一群	人数	名册里的事实	能不能腾出产能
带班与专职教师	41	本科 26、大专 15，没有高中以下；**35 岁以下 27 人**，46 岁以上只有 1 人	能。这是全园最被低估的一块
保育老师	17	初中 6、高中 8；36 岁以上 13 人	不能抽离现场，但另有大用（见第 17 页）
管理层	4	全部本科，出自北师大、华南师大、江西师大	只出判断，不出产能
专职 + 早教	6	围棋 34 岁本科、英语 29 岁本科、美术 25 岁本科、体能 23 岁大专，早教 2 人	他们身上就是产品本身
后勤、保安、校医、财务	13	——	不动

把条件叠起来筛一次：**本科 + 35 岁以下 + 持幼儿园教师资格证 = 16 人**。这 16 个人不用招、不用培训基本功、已经在编制里。**但这是符合条件的上限，不是可用人数**——实际有几个人愿意兼这份活，要先问过才算数。

统计口径：81 条在册记录逐行计算，年龄按名册“周岁”列（77 条有效）。具体名单由园方按名册勾选，本页只给条件和规模。

主张

孩子只有 400 个，童年有 14 亿份

学位是有上限的，一个园最多装这么多孩子，而且这个上限每年还在往下掉。童年没有上限——每一个活着的中国人都当过小孩，其中几亿人现在正拿钱买和童年有关的东西。

丽景今年的园本主题叫“大树下的朋友”，推文标题是“来大树下一起玩”，园里有五百多棵树。这份方案里所有对外的新业务统一用一个名字：**大树下**。不是新起的品牌，是把园方已经在用的那句话接出来，因为接下来要卖的东西，本质上都是同一件：**在一棵树底下，被一个大人认真看见一次。**

去年的方案里这句话只说给孩子听——“在大树下，每个孩子每天被看见一次”。这一本把它说给三种人听。主张没有变，变的是客户。

判断标准还是那一条，只是换了主语：每加一个产品，先回答“它让谁被看见了”。答不上来的，不放进来。



园方推文实拍：大树下

三种人，要的其实是同一件事的三个说法

孩子 · 要被看见

四百个在园的，和全国那些不在丽景的。他们要的是有人记得他今天做到了什么，而不是又学会了一项技能。

卖什么：课、单元包、成长档案、给家庭用的盒子。

家长 · 要被托住

他们焦虑的不是孩子不够好，是自己不知道做得对不对。黄总说过家长“乱买”绘本卡片——乱买的本质是没有人敢替他判断。

卖什么：判断本身。甄选清单、一对一指导、家长课。

成年人 · 要被允许

允许幼稚一次，允许不被评价，允许有人替他安排好一天该干什么。这是三种人里付费意愿最高、也最没人正经服务的一种。

卖什么：半日场、物件、内容。第 14 到 19 页专讲这条。

三种人共用同一批资产：同一群老师、同一个园子、同一套记录方法、同一批内容。这就是为什么丽景做这件事的边际成本，比任何一个从零开始的创业者都低。

线下是发源地，线上是放大器——顺序反了就没有壁垒

多数幼儿园转电商的做法是先开店再找货，结果货架上全是别人也能卖的东西，毛利被打穿。丽景要走的是反过来的路：**先有真实发生的事，再有内容，再有产品，最后才有销售。**四步循环，每一步的产出都是下一步的原料。

01

现场发生

园内照常上课。围棋课、大树下的观察、戏剧课、体适能。不为做内容而改教学，这是底线。

02

老师记录

每天一条，90 秒封顶。这件事园内本来就要做——它首先是为了家长，顺带成为素材。

03

做成产品

一个单元的教案、一套家庭玩法、一段半日流程。AI 在这一步把一份素材变成三种形态。

04

线上卖出

卖给全国的家庭、同行的园、以及成年人。收入回到第一步，买更好的现场。

这个循环里最贵、最难抄的是第一步。全国同行要么有园没方法，要么有方法没园。丽景两样都有，且每天都在跑。

一件事做一遍，走三遍——这是全部的效率来源

拿园内已经有的《大树下的两次观察》做例子。这一个单元只研发一次，之后它分别长成三样东西，卖给三种人。

① 园内的课

孩子春天记一棵树，秋天再记同一棵。老师拍照、记原话、留作品。

收入：没有新增收入。它的作用是让这个单元被真实跑过，并产生素材和证据。

② 家庭的盒子

同一个单元做成家里能做的版本：一张观察卡、一套工具、一段讲给家长听的音频。寄到全国。

收入：订阅。盒内第四件（孩子在园做同一件事的真实记录）和第五件（老师的一句话）是纯电商复制不了的。

③ 成人的半日场

同一棵树，同一张观察卡，换成年人来做。不教知识，只让他重新蹲下来看一棵树半小时。

收入：单场门票。同时产出传播素材，反过来给①和②引流。

三样东西共用一次研发、一批照片、一套话术。第一年只要有三个这样的内核，按形态复用就能生成十二个左右可售产品——增长靠复用，不靠多做内容。

线上不是开一家店，是按确定性依次开三个口子

三个口子的确定性、毛利、资金占用完全不同。按这个顺序开，任何一步没跑通都可以停在原地而不亏钱。

	口子	卖什么	为什么先做它	资金占用
第一	**内容口**	吉祥物科普动画、短视频、家长课、园本单元的公开版	不收钱也要做（招生本来就需要），纯数字，毛利最高	近乎零
第二	**工具口**	成长档案系统，先给自己用，跑满一学期后卖给同行园	自己是第一个客户，不用找客户验证；同行园买的是“已经在一所园里跑通”	只有开发投入
第三	**货的口**	家庭盒子、甄选清单、成人物件	必须等前两个口子攒出信任和名单才开，否则就是从零获客	有库存风险，用一件代发和预售压到最低

第三个口子最像生意，也最容易亏。它唯一的支点是：丽景每天早晚各见一次家长，不需要向平台买流量——而同行业自有品牌最大的开销正是获客。（跨行业类比，乖宝 2025：自有品牌收入 +40.06%、整体毛利 42.52%，但销售费用 +44.8%，归母净利仅 +7.75%。品类不同，这里只取“自有品牌的瓶颈是获客成本”这一条逻辑）

童年这条产业链上，丽景只有一段是别人抢不走的

上游 内容与研发	课程、绘本、IP、玩具设计、教具研发	这里的对手是宝宝巴士、洪恩、凯迪克这类专业内容公司，还有无数个人创作者。丽景比不过产能和速度。
中游 验证与标准	**真实场地、真实孩子、真实老师、长期对照**	这里几乎没有对手。内容公司没有园，连锁园有园但没人把方法写下来。这是丽景唯一能垄断的一段。
下游 渠道与销售	抖音、天猫、私域、分销、门店	这里的对手是全中国最会卖货的人。丽景唯一的优势是手上已有的四百个家庭，优势只在这四百个家庭之内。

结论：**不要去做上游的内容工厂，也不要去做下游卖货的，去做“被验证过”这件事本身。**丽景卖的不是一盒教具，是“这盒教具在一所有五百棵树的园里被四百个孩子用了一个学期，这是记录”。

所以这门生意的形状是：验证场 + 背书 + 一小批自有产品

验证场。园子本身就是研发实验室。一个单元在丽景跑一个学期，留下教案、照片、孩子的原话、前后对照数据。这套东西装订起来，本身就是可卖的——卖给想做同样事的同行园，也卖给需要背书的品牌。

背书。会上黄总已经讲到了这一点：“我们有案例、我们有学校、我们有检测，我们筛选的东西给到小朋友，就是优质的东西。”这是甄选业务的全部价值，而且价值不在卖货环节，在判断环节。先做一次不收费的甄选清单，看有多少家长主动来问——这个数决定要不要往下做。

自有产品只做一小批。只做那种必须有园才能做出来的东西（盒子里那两件带着孩子真实记录的），其余一律只推荐不销售，或者授权代发。不压库存、不垫资金。



园方推文实拍

黄总原话出自 2026-11-11 下午洽谈录音 00:17:10 一段。

先做数字，再碰实物——差的不是一点，是十倍

这三个数来自公开披露的财报和招股书，不是行业估算。它们直接决定产品上市的先后顺序。

92.7 −96.6%

纯数字内容

宝宝巴士 IPO 招股书披露的毛利率区间。这里只引它的**数字与实物的成本结构差**，不是推荐它那套靠流量变现的生意。

68.3 %

数字 + 部分实物

洪恩教育 2025 年数据。盒子这类形态落在这一档，比纯实物好得多。

<10 %

实物童书分销

出版机构毛利从 35–45% 跌到不足 10%；2024 年抖音快手新书平均折扣 29.7%，部分结算价低于印刷成本的四成。

0

绘本这个品类

少儿绘本占比 15.2% 且负增长，9.9 元成标配。**2026 年最不该进的品类，已从计划中取消。**

顺序因此是定死的：先卖数字（内容与工具），再卖数字加实物的盒子，纯实物永远只做甄选和代发，不做分销。

来源：宝宝巴士招股说明书；洪恩教育（NYSE:IH）2025 年报；开卷《2024 年图书零售市场年度报告》。

先把“十万亿疗愈经济”这个数扔掉，剩下的才是能用的

市面上流传的“中国疗愈经济十万亿”是把文旅、住宿、健康、餐饮、家居、化妆品等大行业加总估出来的，不能拿来算任何一笔生意。同一领域里口径最窄、最接近实际收费服务的那个数是：泛心理健康服务市场 2025 年约 104 亿元。**百亿级，不是万亿级，而且监管几乎空白。**

但有另一组数是硬的，而且指向很清楚——成年人为童年花的钱，主要花在“物”和“内容”上，不花在“场地”上：

1712 亿元

2025 年全国玩具和潮玩国内零售总额（中国玩具和婴童用品协会）。同年淘天一个平台的玩具潮玩成交额接近 1000 亿。

56.8 %

2025 年六一期间买玩具的成年人中，买给自己的比例（京东消费及产业发展研究院）。

69.6 %

成年人用玩具缓解焦虑的比例；完全不玩玩具的只有 5.5%。

25 %+

全球成年消费者贡献的玩具销售额占比；中国潮玩 30–45 岁消费者占比已超三成。

所以成人这条线的重心必须放在产品和内容上，实体场次只做样板和传播，不做主营收入。这一条判断决定了后面三页。

口径说明：十万亿为跨行业加总估算，百亿为泛心理健康服务口径，二者不可比较，本方案一律使用后者。

第三种人 · 先说不能做什么

幼儿园不能改成大人的乐园，这是三条法律不是顾虑

把园舍改造成常设的成人体验空间，是这条线上最直觉、也最危险的做法。三道门同时关着：

一 · 用途管制

《中华人民共和国学前教育法》2025 年 6 月 1 日已施行。第二十五条规定幼儿园用地按非营利性教育用地性质依法供地，**不得擅自改变用途**；第七十七条规定改变配套幼儿园土地用途的，由自然资源、住建、教育等部门责令限期改正并依法处罚。另需重新通过消防审查。

二 · 非营利主体不能赚这个钱

《民办教育促进法》第十九条：**非营利性民办学校的举办者不得取得办学收益，学校的办学结余全部用于办学。**也就是说，即使成人业务赚了钱，这笔钱进了园所的账也拿不出来。

三 · 关联交易被盯着

《民办教育促进法实施条例》第四十四条：资金往来须使用主管部门备案的账户并受监督；第四十五条：与利益关联方交易须公开、公平、公允，合理定价、规范决策，不得损害学校利益，并需信息披露、按年度审查。“通过关联交易转移办学收益”是明确列举的违法情形。

结论不是“不能做”，是**“不能用这个主体、这个场地、这种常设形态做”**。换成新公司、非教学时段、单场活动，三道门就都绕开了。下一页是具体做法。

成人线是三个产品，按获客成本从零往上排

① 大人也要被看见

给园内四百个家庭 · 现在就能做

家长到园做一次孩子每天在做的事：坐小椅子、动手做一件东西、被老师单独说一句话。不收费或只收材料费。

为什么先做它：获客成本为零，参与者已经在园里；它同时是最好的招生内容和续费理由。**这一条是成人线的试验舱。**

② 大树下的一天

给社会上的成年人 · 一年四场

寒暑假或周末、孩子不在园的时段，半天一场，一场 20 人封顶。新公司主办，场地向园所按市价租用并留痕。

定位是样板和传播，不是主营收入。它的产出有两样：验证哪些环节真的打动人，以及一批可以反复用的内容素材。

③ 小时候

给全国的成年人 · 第二年起

把②里验证过的环节做成能寄走的东西和能在线上看的内容：一张给成年人的观察卡、一件手工材料包、一段音频。纯线上销售。

这才是规模化的那条。它必须等②跑过至少四场、确认哪几个环节有效之后才开，否则就是在猜。

三个产品一条线：在自己家的家长身上试 → 在陌生人身上验证 → 做成能寄到全国的东西。每一步都有停止条件，停在任何一步都不亏钱。

第三种人 · 差异点

别人能布置出一间教室，布置不出十七个会照顾人的大人

市面上零星出现过的“成人幼儿园”，几乎都是一次性打卡：穿上园服、拍几张照、玩一下积木。它们复购率低，原因很简单——**那是布景，不是照顾。**成年人进去扮演小孩，出来还是没有人真的看了他一眼。

丽景手上有一样东西是布置不出来的：名册里 **17 个保育老师**，其中 13 人在 36 岁以上；全园 41 岁以上 25 人。她们每天的工作内容就是替别人盖被子、分点心、擦脸、在门口一个一个叫名字。这件事她们做了十几年，不用培训，也演不出来。

在 3 到 6 岁的主业账上，这 17 个人是成本。在成人这条线上，**她们是唯一买不到的那样东西。**这就是为什么这条线只有真幼儿园做得成，而且只有人多的幼儿园做得成——丽景现在“人太多”这个问题，在这里变成了门槛。



园方推文实拍

保育老师的人数、年龄、学历来自园方《2026 学年上学期园长、教师备案名册》逐行统计。

第三种人 · 样品

《大树下的一天》半日流程，先看它长什么样

这是成人场的第一版流程，三个半小时。里面没有一个环节是为成年人新发明的，全部是园里孩子每天在过的那一天，只是换了人来过。

09:30	**换鞋、挂名牌**	名牌上写的是你小时候别人叫你的那个名字，不是现在的职位。
09:40	**点名**	老师念到你的名字，你要大声答“到”。多数人上一次被这样叫名字，是三十年前。
09:55	**晨圈**	坐小椅子，唱一首园里孩子每天唱的歌。唱不好没关系，这里不评比。
10:15	**大树下的观察**	用孩子用的那张观察卡，蹲下来看一棵树看半小时。全程不许拍照发朋友圈。
11:00	**手工**	做一件要带回家的东西。不打分、不展览、不发群。
11:40	**分点心**	由保育老师分，一人一份，不能自己拿。这一条是故意的。
12:00	**午睡**	三十分钟。有人替你盖被子。
13:00	**放学**	老师在门口一个一个叫名字，对每个人说一句只对他说的话，然后你才能走。

最后那一条是整件事的钥匙，也是它和园内孩子享受的完全同一件事：**被一个大人单独看见一次。**没有这一条，前面七条就只是怀旧布景。

第三种人 · 红线

这条线最大的风险不是亏钱，是说错话

成人情绪类服务目前几乎没有行业标准，出事都出在表述和边界上。以下六条写进活动须知和每一条对外文案，不可协商。

不做心理诊疗，不承诺疗效	对外一律不出现“治愈”“缓解抑郁”“改善焦虑”“心理疏导”等表述。活动定性为文化体验，不是心理服务。
不收明确求助者	报名须知写明本活动不面向正在接受精神科治疗或有明确心理求助需求的人；现场出现情绪失控，按预先备好的转介名单处理，工作人员不介入。
不碰孩子在园的时段	只在寒暑假、周末或孩子离园后办；不进孩子的活动室和午睡室，或仅在彻底清场后使用。
不借孩子的影像做宣传	成人场的所有传播物料里不得出现园内孩子。参与者本人的影像单独签授权。
不由园所收款	主办方、收款方、开票方都是新公司；场地使用签正式租赁合同，按市价、留痕、可披露。
不与学位、课程捆绑	参加与否不影响入园、分班、评价；不在家长群强推，不设内部指标。

AI 在这件事里只干四件活，每一件都能说出省了谁的多少时间

这里不写“AI 赋能”。四件活，每件都对应一个具体的人和一段具体的时间。

一 · 把隐性经验变成可卖的东西

老师脑子里的判断，过去只能口传。现在老师对着手机说一句粤语，后台转写、归类、起草成教案和记录，老师回头审一分钟。**服务业变成产品业的那道门，就在这一步。**

二 · 一份素材变三种形态

同一段 30 秒视频和一句话，自动生成给家长的消息、园内的观察记录、以及授权后可公开的栏目稿。第 9 页的“走三遍”靠它才成立。

三 · 把一对四百变成一对 N

家长问“我家孩子这种情况怎么办”，过去只有老师在场才答得了。把园本判断做成知识库，线上也能给出同样水准的回答，老师只审不写。

四 · 把 81 个人拉到同一条线

名册里学历从初中到本科都有。工具的作用是让第 50 名老师写出来的记录，不比第 1 名差太多——这是对外卖“标准”的前提。

反过来说，AI 不干这几件：不生成孩子的形象、不替老师下判断、不在班里增加孩子的屏幕时间。这三条在 v7 方案里已经定过，这一本继续沿用。

81 个人分成四个池子，只有一个池子会被动

池子	大致人数	是谁	这一年要他们做什么
现场池	57 人	带班教师、保育老师、校医	**一个都不抽。**保教质量是所有东西的地基，现场一塌，上面三层全部作废
内核池	6 人	围棋、英语、体能、美术四位专职教师 + 2 位早教老师	第一年的全部产品都从这 6 个人身上长出来。先做围棋——广东省唯一的全国围棋实验园，这个身份只有一家
新岗池	16 人（上限）	本科 + 35 岁以下 + 持幼儿园教师资格证，从现场池里按自愿挑	兼做内容：拍、写、剪、答家长问。**不脱岗、不转全职、不背销售指标**
照顾池	17 人	保育老师	日常岗位不动。**只参加成人场，一年四场、自愿报名、按次计酬**——成人线的卖点就是她们，这四场没有她们就不成立

黄总 11 月 11 日下午说的是“优化到抽一批人转岗”。这份方案把“转岗”改成“兼岗”——理由在下一页，不是客气。

人数为名册统计口径；具体名单由园方勾选。后勤、保安、财务共 13 人不在上述四池内，不动。

人 · 怎么动

不裁员、不转岗，用一人两工把产能挪出来

把老师整建制转去做电商，有三个问题立刻出现：现场缺人、老师不会卖货、而且一旦新业务没跑通，人已经回不去了。会上黄总自己给过正确的做法——“做埋个薪酬架构慢慢过去，后面你嘅绩效有部分系源于新嘅工作”。

具体是三条：**一、自愿报名**，不摊派，报名的人第一年不超过 16 个；**二、按件计酬**，内容产出按条、成人场按场，单独核算，不动原有工资结构；**三、不背销售指标**，老师只负责判断和素材，卖货的事由新公司招的专职岗做。

这样做的结果是：新业务跑通了，这批人自然就过去了，薪酬跟着绩效走；没跑通，园里一个人都没少，损失只有这一年付出去的计件费。**对一所不能说关就关的学校来说，这是唯一能承受的试错方式。**



园方推文实拍

黄总原话出自 2026-11-11 下午洽谈录音 00:49:05 一段。

结构 · 两个主体

园所和新公司必须分开，钱怎么走也要先定下来

这一页是整份方案能不能执行的前提。非营利性民办园这个主体，既不能取得办学收益，结余也必须全部用于办学；与关联方的交易还要公开、公允、披露、按年度审查。所以结构只有一种写法：

丽景幼儿园（非营利）

做什么：照常办园。同时是研发现场、验证场、第一个用户。

收什么钱：只收保教费和代收费，按备案账户走。

给新公司什么：场地使用（按市价租赁、签合同）、内容授权（按合同付费）、老师的兼职劳务（个人与新公司签，不走园所）。

一分新业务的收入都不进这个账户。

新公司（营利性，须新设）

做什么：内容生产、工具开发、产品销售、成人场主办。

收什么钱：全部新业务收入、开票、承担全部经营风险。

资质要自己办：企业店铺、食品/玩具/出版物对应的经营许可，按实际品类逐项办。

股东结构、园方占不占股、占多少，是黄总要拍的第一个板。

两边之间所有往来都要有合同、有市价依据、有留痕，并做信息披露。这不是谨慎，是《实施条例》第四十四、四十五条的明文要求；“通过关联交易转移办学收益”是被列举的违法情形。

四个收入池，按确定性排，不按想象中的规模排

	收入池	为什么它在这个位置	第一年要不要做
01	**保教费（现有）**	唯一已经在产生现金的。少流失一个孩子，比新业务多卖一百单都管用。新业务的全部作用之一，就是让这一池更稳	是，而且第一优先
02	**卖给同行的教研产品**	买家是专业机构，决策快、不还价、不需要公域投流。而且丽景的身份本身就是说服力	是。第一年唯一要认真卖的
03	**家庭盒子订阅**	毛利可观但要供应链、客服、售后，三样现在都没有。先用园内家庭做小批量预售验证，不压货	只做验证，不铺开
04	**成人场与成人产品**	想象空间最大、确定性最低、合规要求最高。第一年它的 KPI 不是收入，是“有没有人愿意为它付第二次钱”	只做四场样板

起步投入控制在两项之内：一是新公司的设立与资质办理，二是成长档案工具的开发。两项都不超过一个班一学期的保教费收入量级——这条线如果要花到比这更多的钱才启动，说明方向错了。

三件事，三道门，每道门都有停下来的条件

第 1–3 个月

做：新公司设立；16 人自愿报名名单定下来；围棋这一个内核做成第一个可卖的数字产品；园内办两场“大人也要被看见”。

第一道门：报名的老师不足 8 人，或两场家长活动到场率低于五成 → 停，先解决园内的事。

第 4–8 个月

做：成长档案工具在两个班跑满一学期；第一个教研产品向同行园试销；寒假办第一场《大树下的一天》。

第二道门：教研产品半年内没有一家同行园付费，或工具老师用不起来（每周记录覆盖率低于七成）→ 停，不要往第三步走。

第 9–12 个月

做：家庭盒子向园内家庭小批量预售；成人场累计办满四场；盘一次账，决定第二年开不开“货的口子”。

第三道门：盒子预售没有达到起订量，或成人场没有出现复购与转介 → 第二年不做实物，只留内容和工具两条线。

三道门的意义在于：每一道都可以体面地停下来，停下来也不会伤到园所主业和那 90 个人。这是这份方案和“全面转型电商”最大的区别。

边界 · 不做的事

这一年明确不做的六件事，每件都有理由

不做绘本分销	少儿绘本负增长、9.9 元成标配、分销毛利不足 10%。会上提过的“第一批做绘本甄选并获利”已取消。
不做成人 AI 培训	会上的对标案例自己只招到 4 个学生；且成人培训与幼儿园资质无关，是从零开始的新生意。要做就先把 81 人的园本师训做成可售课程——那才是有资源支撑的版本。
不做宝妈分销	需要稳定货源、售后和合规主体，三样现在都没有。等盒子跑出真实复购再谈。
不改造园舍	《学前教育法》用途管制 + 消防审查两道门。成人场用非教学时段的现有空间，不做任何固定改造。
不进班、不加孩子的屏幕时间	园方已明确要减少电子化，每周只有周五下午可看一次影片。所有屏幕类产品定位在家长端和老师端。
不接整套外部体系、不碰加盟	鸟瞰这类合作只取一个自然观察单元的样例，接得住再谈下一步。加盟在验证完成前一律不谈。

风险 · 五条

最可能出事的五个地方，和各自的处理办法

风险	会怎么发生	怎么处理
合规	新业务的钱走了园所的账，或者关联交易没有留痕被年度审查查出来	新公司先于任何收款动作设立；所有往来签合同、按市价、做披露；第一笔收入之前请一次外部法律意见
主业被稀释	老师的注意力被新业务拿走，保教质量下滑，流失加速——那样新业务赚的钱还不够抵掉	现场池一个人都不抽；新岗池自愿、兼岗、不背指标；每学期看一次班级流失率，超过阈值立刻收回
成人场出圈反噬	“幼儿园给大人玩”被断章取义传播，在园家长质疑园所不务正业	所有对外物料署新公司名，不以园所名义发布；活动前先对在园家长说明；不出现任何孩子的影像
内容卖不动	教研产品做出来了，同行园不肯付钱，第一年白做	这正是第二道门要测的。先免费给三家试用换真实反馈，有一家肯付钱再扩产
政策再变	准备金、税务口径这类十年前的规定突然执行，现金流被动占用	新公司与园所财务彻底分开，新业务现金不混入园所账；准备金按最坏口径预留，不拿它去投新业务

这五条里只有最后一条不受我们控制。前四条都可以用结构和纪律挡掉，前提是在花第一笔钱之前就把结构搭对。

回到开头

丽景要卖的从来不是玩具和课程，是一次被好好对待的童年

四百个孩子在这里被这样对待着，每天早晚各一次，已经十六年。这件事已经被做成了，只是从来没有被当成产品。

接下来要做的，是把它写下来、做成能寄走的东西、卖给另外两种也需要它的人——陪着童年的家长，和把童年弄丢了的成年人。园子不用变大，孩子不用变多，那九十个人一个都不用少。

要先拍的三件板：新公司设不设、谁来当那个一号位、这 16 个老师的名单谁来定。
其余的事，这一本里都已经写成了可以直接开始的动作。

孩子只有 400 个，童年有 14 亿份。



园方推文实拍：门口