长 篇 小 说

掌心

让每一个人，被好好对待

深圳：一家服务业的三年



佚 名

掌　心

让每一个人，被好好对待

这是一部关于手艺与信任的长篇创业小说。

一个被裁员的大厂 P8，在深圳南山租下四十平米，做一件没人看好的事：帮按摩店记住客人的身体和名字。三年之后，他有了五百多个技师、一千多个常客、一支记得每个人的手，和一个他差点没保住的家。

出版信息

版　　次　第 1 版
首　　版　2026 年 11 月
发行形式　PDF 电子版（公开阅读）
字　　数　约 59,000 字
篇章结构　四卷三十八章
装　　帧　平装 · 16 开本
书　　号　本出版物为公开阅读版本，未申请 ISBN 及 CIP 数据
版　　权　©2026　保留所有权利

本书纯属虚构。书中人物、企业、机构、产品名称均为虚构，如有雷同，纯属巧合。

目录

3 卷一 离职者 3

4 第一章 第 8 次战略会 4

8 第二章 城中村的商业模式画布 8

11 第三章 200 份问卷 11

14 第四章 南山 40 平米 14

17 第五章 915 单 17

20 第六章 第一个员工 20

23 卷二 五个人 23

24 第七章 带资入伙的人 24

26 第八章 面试时跟我吵架的人 26

28 第九章 注册那天 28

30 第十章 开业 30

32 第十一章 月度复盘会 32

34 第十二章 28 岁的客服 34

36 第十三章 抖乐上的那条评论 36

38 第十四章 对赌 38

41 卷三 商战 41

42 第十五章 郭文昌的四重核验 42

44 第十六章 降价派 vs 品质派 44

46 第十七章 万象城的 405 元 46

48 第十八章 马东强挖人 48

50 第十九章 第一次团建 50

53 第二十章 露营夜的越界 53

55 第二十一章 赵鹏飞的三角 55

57 第二十二章　查记录 57

64 第二十三章　妻子的健身房 64

66 第二十四章　24 小时的野路子 66

68 第二十五章　税务的电话 68

70 第二十六章　绩效考核 70

72 第二十七章　年终奖 72

75　卷四　成为他 75

76 第二十八章　那个数字 76

78 第二十九章　合伙人 78

80 第三十章　青梅竹马的助理 80

83 第三十一章　老韩的诊断 83

85 第三十二章　David Chen 85

87 第三十三章　表彰大会 87

90 第三十四章　林晚的行李箱 90

92 第三十五章　出差回来的验孕棒 92

96 第三十六章　手机里的照片 96

100 第三十七章　五千万 100

106 第三十八章　掌单宝 106

《掌单宝》

卷一　离职者

第一章　第 8 次战略会

陆见川记得那天早上他没吃早饭。

不是刻意不吃，是他八点五十从地铁上下来，拐进科技园那家包子铺的时候，队伍排到了门外。他看了眼手机，八点五十一，第三轮会十点开。

他没等，转身走了。

这一整天他都没吃。胃是空的，可他不觉得饿，只觉得胸口有一块东西压着，像有一只手隔着衬衫按在胃上。

十点差五分，他推开会议室的门。

空调二十二度，跟平常一样。他一进门就出了汗。不是热。是那只手按得更紧了一点。

桌上摊着四十七页 PPT，打印了三份。一份给老板，一份给 HRBP，一份留给自己。第三份是多余的，他知道。

可他还是打了。三十四岁的人了，做事总想留一手。

他右手边放着一支钢笔，百锐 78G，笔帽上有一圈牙印。

父亲留下的。

二〇一五年父亲把这支笔塞给他，说“见川，写字的人，笔不能离手”。父亲不知道，他儿子现在不怎么写字了，都用键盘。可他还是每天带着。像带着父亲的一句话，揣在身上。

“本地生活服务数字化，这个方向我们看过了。”

说话的是战略部的副总郑航，四十二岁，金丝眼镜，说话的时候喜欢转笔。他转的是一支万宝锋，去年年会上抽的。

陆见川记得那支笔本来该是他的。他是抽奖的一等奖候选人，临时改了规则，改成“突出贡献奖”，给了郑航。

当时他什么也没说。他嘴上不说，心里记账。

“结论是什么？”陆见川问。

郑航把笔放下。“战略调整。这个项目，停。”

会议室里安静了三秒。

那三秒里，陆见川听见很多声音。空调的嗡鸣。投影仪的风扇。窗外深南大道的车流——那声音隔着二十几层玻璃传上来，闷闷的，像远处的海。

还有他自己的心跳。咚、咚、咚。很快。

不，是慢了。他后来才想明白，那三秒里他的心跳是慢的。像被人按了一下暂停。

三秒之后，他听见自己说：“我有数据。”

他把 PPT 翻到第十九页。那是他熬了两个通宵做的漏斗模型。

“深圳市场，按摩、理疗、足疗门店 8700 家，数字化渗透率 11%。技师平均从业年限 2.3 年，客户复购率 28%。”

他指着屏幕。“这个数字我核过三遍。从美达后台扒的，从大家点评扒的，从三个门店老板的流水里算的。”

“渗透率 11%——”“见川。”郑航打断他，“公司不是看市场有多大，是看我们能不能拿到。”“我们能拿到。”

“凭什么？”

“凭我们有本地生活的流量入口，凭我们有支付，凭我们有——”

“凭你一个人？”

陆见川闭上嘴。

他这才注意到，会议室里坐了九个人。除了郑航和 HRBP，另外七个都是别的部门的。

他的团队，一个都没来。

那六个人此刻在开放工位上。

小周在刷招聘网站，鼠标停在 “投递” 键上，点了三次，每次都退回来。他去年校招进来，跟了陆见川一年半。

阿 May 在补妆。她今天换了支口红，涂完觉得太艳，擦掉重来。老张在抽烟区，一根接一根，烟灰缸里堆成一座小山。

还有三个人，什么都没做，就那么坐着。像三件等着被搬走的家具。

没有人说话。整个 14 楼安静得能听见茶水间的咖啡机在咕噜。那声音很规律，像有人在叹气。

散会之后，郑航拍了拍他的肩膀。

“见川，你是公司最好的产品经理之一。”

他说这话的时候眼睛没看陆见川，在看窗外。窗外是深南大道，车流堵成一条红色的河。

“这个项目不怪你，是时机不对。” 郑航说，“你那个 P8 的位置还在，我帮你争取转岗。” “转去哪？” “社区团购，那边缺个中台。”

社区团购。陆见川想笑。

去年社区团购裁员四成，今年又裁三成。他去了那边，等于从一个坑跳进另一个坑。

“我考虑一下。” 他说。

他站在走廊里，站了很久。

走廊的墙上挂着一张大海报：“2023，一起搞钱。” 这是他们部门年初的口号。现在看着，特别好笑。

他把手撑在窗台上。

窗台是凉的。深圳十一月，早上二十度，可玻璃是凉的。他把手在那儿放了很久，凉意从掌心往上走，走到手腕，走到肘。

他想起上个月他去做肩颈。

那个技师手上有力，说话慢。他说：“你们这些坐办公室的，十个有九个颈椎有问题，可你们不把这当病。”

陆见川当时问：“那当什么？” “当命。”

他把这句话记在他的调研本第一页。

郑航回办公室的时候，把金丝眼镜摘下来，用镜布擦。

他今年四十二，在大厂待了十九年。他见过太多这样的会。年轻的项目经理被砍掉项目，眼睛里有火，有那种 “我还有数据” 的火。

那种火，郑航十九年前自己也有过。他擦完眼镜，戴上。

窗外那栋楼反射着正午的光，刺眼。

他心里想的是另一件事：这次的裁员名单里有七个人，但他今天只签了一个项目。剩下的六个，是 HR 的事，不是他的事。

下午四点，陆见川回工位。六个人都在。小周先开口：“川哥，怎么说？”

“项目停了。”

小周把头低下去。过了半天，他冒出一句：“那我们呢？”

“公司会分流。”“我想跟你。”

陆见川看着他。

小周的工位上摆着一个手办，机甲侠，是他送的。项目上线那天他给每个人买了一个，因为这个项目就像机甲侠的微型反应堆，“小而强，能自己发热”。

现在想来，可笑。

“先别急，”陆见川说，“看看安排。”

五点半，他最后一个走。

关灯的时候，他回头看了一眼那六个工位。桌上有没收走的杯子，有贴歪的便利贴，有小周的机甲侠。

他忽然想起自己今天没吃。

这个念头让他有点想笑——三十四岁，被优化，最关心的事是中午那顿饭没吃。

他坐电梯下楼。电梯里有个实习生，抱着一摞纸箱，纸箱最上面放着一个马克杯，杯把朝下，扣在纸箱上。

电梯到了一楼，门开了。陆见川走出去，外面的风比楼里凉。他站在科技园门口，抬头看了一眼这栋楼。

十九层。他的工位在十四层。

他没有去地铁站。

他往海边走。

深圳的十一月，晚上七点，天已经黑透了。他沿着科苑南路一直走，走了一个多小时。

路上他经过一家便利店，进去买了两个饭团和一瓶水。饭团是冷的，包装上有一层水汽。他站在便利店门口的台阶上吃，就着水，站着吃。

吃完了他还是走。

海边的风是咸的，带着一点柴油味——远处有货轮在进出港。对岸是香港的灯火，密密麻麻，像一把撒在黑绒布上的碎钻。

有情侣在拍照。有大爷在钓鱼。有一个外卖员骑着电动车沿海骑过去，尾灯一闪一闪。

他把手插进裤兜，摸到那支百锐 78G。

他在深圳湾的石栏上坐下。手机里有四条未读。

一条是林晚的：“几点回？”

一条是 HR 的：“陆见川先生，您的岗位优化方案已确定，明日 10:00 面谈。”

一条是猎头的：“陆总，有家大厂在招本地生活负责人，有兴趣吗？”还有一条是招商银行的：“您的房贷本月应还 12,847.32 元。”他一条也没回。

他掏出那本 摩尔记事本，翻到空白的一页。

他做了一件他做过一千遍的事：列清单。

我能做什么？· 本地生活的产品，我做了七年 · 我认识每一个环节的人——商户、司机、用户、运营 · 我知道一家店怎么亏钱，也知道它怎么赚钱 · 我有一辆迪行汉（旧的，跑了八万公里）

我不能做什么？· 我不会跟人喝酒（我酒精过敏，喝两杯就脸红）· 我不会跟商户称兄道弟（我说话太直接）· 我没有本金（存款 80 万，但那是我和林晚的）· 我不会处理关系（我父亲就是因为“算了算了”把生意搞垮的）

他写到这里停了一下。然后他写了第三条不能做的下面一行：

· 我不能等了。

他盯着那三个字看了很久。

等他？等什么？等郑航给他争取转岗到社区团购，等三年后再被裁一次？

他忽然想起那个按摩技师说的话。“你们这些坐办公室的，十个有九个颈椎有问题，可你们不把这当病。”

当命。

那 8700 家店。11% 的渗透率。2.3 年的从业年限。28% 的复购率。

那些数字他核过三遍。它们是真的。

而他刚才在会议室里，用这些数字去证明一件事值得做，换来的是一句 “凭你一个人”。

陆见川把 摩尔记事本 合上。

他站起来，往地铁站走。

1 号线末班车。车厢里人不多，都累了，靠着门睡。有个女生在看抖乐，手机外放，是一个创业博主在喊：“家人们！2024 年最大的风口——”

陆见川把耳机摘了。

车窗外，深圳的夜景一闪一闪，像走马灯。一列一列的窗，一格一格的人，都在往家里去。

他也往家去。

他摸了摸口袋里那支笔。笔帽上的牙印硌着他的指腹。

第二章　城中村的商业模式画布

创业第九天。

白石洲的城中村有一种味道，是潮湿的墙皮、外卖盒和廉价香水混在一起的味道。

这种味道，陆见川闻了九年。从他刚来深圳租住在握手楼里，到他在南山科技园上班，每天还是会经过这里。

城中村是深圳的底色，也是深圳的影子。

他的“办公室”在一栋自建房的六楼，月租一千八。一室一厅。厅里摆一张二手市场买来的桌子，桌上一台 ThinkPad（离职时忘了还的），一台打印机，一个贴满便签的白板。

白板是林晚买的。她拎回来时什么都没说，只说了一句：“你要创业，总得有个白板。”

她从来不泼他冷水，也从来不给他加油。她就那么——在。

白板上写着一行大字：“商业模式画布”。

下面九个格子，他填了七天，还空着两个。

价值主张：让按摩店老板不用再拿小本本记客户。划掉。改成：“让技师记住每一个客人的老毛病。”也划掉。“老毛病”太土。再改成：“让服务有记忆。”

还是不对。

他把笔扔了。

他去楼下买烟。

他已经戒了三年。今天复吸。红双喜，八块一包。他在巷口那家士多店的门口站着抽，抽了一口就咳，咳得弯下腰。

巷子很窄。两边的握手楼几乎贴在一起，抬头只能看见一条天。

有老人在门口摘菜。有小孩在追一只瘸腿的猫，追两步，那猫就坐在地上等他们。有个女人拎着垃圾袋下楼，穿着睡衣，头发乱着。

墙上贴满小广告，层层叠叠：“疏通下水道”“开锁”“办证”“代孕”。

一个外卖员骑着电动车冲进来，按着喇叭。后座的保温箱已经拆了一个，“美达”的标志掉了一半。

回来的路上，楼下的肠粉店老板娘在骂她儿子。“一天到晚就知道看手机！你以后能靠手机吃饭吗？”

能的。陆见川想。

以后所有人都靠手机吃饭。

回到桌前，他把那句话改成：“客户的档案，技师的手感，老板的账本，一个 App。”

对了。就这样。

他开始填剩下的两个格子。

关键资源：技师。他写下这两个字，又划掉。技师不是资源。技师是人。他重新写：“愿意把客户当人的技师。”

最后一个格子，他填不下去——成本结构。

他算了一个下午。一个按摩店，房租占 25%，技师工资占 40%，耗材 8%，

水电杂费 7%，剩下 20% 是老板的。

如果他的 App 收 299 一个月，一个店一个月的毛利是 6000 块，他的 App 占 5%。

老板会付这个钱吗？

他不知道。

所以他要去问。

第二天早上，他去了南山科技园。

深圳三月的早高峰，地铁口涌出黑压压的人流。每个人都在低头看手机，步履匆匆。有穿格子衫的程序员，有穿西装的销售，有穿工服、头发被安全帽压塌的快递员。

陆见川也低着头。不是看手机，是看脚底下。

他的鞋是跑了八万公里的迪行汉上那双运动鞋，鞋底已经磨平了，走久了脚会痛。他走了六千多步，是昨天手机自己记的。

科技园楼下有七家按摩理疗店。他进去了五家，被赶出来四家。

第五家的老板娘正在追剧。平板上放的是《长相思》，她嗑着瓜子，抬头看他：“不办卡。”

“我不是办卡的，我是——”

“卖软件的？”

“……算是。”

“不要。”“我不收钱。我想跟你聊聊。”老板娘把平板放下，看了他一眼。

她四十来岁，脸上有细纹，眼角有点下垂，但眼睛很亮。她嗑瓜子的手停住了。

“聊什么？”

“聊你的生意。”

那天下午，他在那家店聊了三个小时。

老板娘姓周，河南人，在深圳开了九年店。手上四百多个老客户，全记在一个小本本上。

她给他看那个本子。

牛皮纸封面，用透明胶粘过两次，边角翘起来了。翻到第三页，写着：

“3 号床，张先生，腰椎间盘突出，不能重按，喜欢听丽君，2019 年 4 月 12 日办了 1000 元卡，还剩 340 元。”

字迹歪歪扭扭，圆珠笔写的，有几处涂改。

“你这本子，”陆见川说，“要是丢了呢？”

周老板娘说：“丢过。去年搬店丢过一次。丢了之后，有七个客户没再来。”

“多少钱？”“一个客户一年最少三千。七个人，两万一千块。”陆见川把这句话记下来。

记的时候，他的手在抖。

不是紧张。是兴奋。他找到了。这就是痛点。

然后他说：“周姐，如果有一个东西，能帮你把这个本子变成手机里的，永不丢失，还能提醒你客人该回访了，你愿意一个月付多少钱？”

周老板娘想了想。“五十？”五十。

App 开发外包要二十万。服务器一年两万。他要招人，要租办公室，要——

他把计算器按了一遍，按到一半不按了。

“周姐，”他说，“我再想想。”

走出店门，天已经黑了。科技园的写字楼亮着灯，一格一格的，像火柴盒。

他蹲在马路牙子上，抽了半根烟，然后把烟掐了。

他掏出手机，打开备忘录。

“客户愿意付 50。我的成本要摊到 500 个客户才能活。500 个客户 = 50 个店。一年内做到 50

个店。”

写完，他又加了一行：“周姐的本子丢了损失两万一。我的 App 值多少？”这个问题他没写答案。

因为答案他其实知道：值两万一千块。

可周姐只愿意付五十块一个月。

这就是这个生意最难的地方——价值和价格，隔着一条河。

晚上回家，林晚已经睡了。餐桌上留着饭，用盘子扣着。旁边一张便签，浅黄色的：

“锅里有汤，热了再喝。”

便签是拿便利贴写的，她的字好看，清秀，一笔一画，像她这个人——不张扬，但耐看。

他没有喝汤。

他坐在客厅的黑暗里，打开笔记本，把今天的访谈整理成表格：访谈对象、门店规模、客户数、年营收、现有工具、痛点、付费意愿。

填到第十四行，他停住了。今天他问了五家店，只有一家愿意付钱，愿意付的还不是他想要的价格。他盯着表格看了一会儿。

第十四行是空白。

他忽然很累。

不是身体的累。是那种——你很清楚你该做什么，你也知道做不成的累。

他合上电脑，去卧室看林晚。

林晚睡得很沉。

她今天上了六节课，初三英语，嗓子哑了。床头柜上放着她的备课本，翻到 “Unit 7 · Will people have robots?”，她在 “robots” 下面画了两条横线。

备课本旁边放着一本《一个人的朝圣》，翻到第 87 页，夹着一张便利贴：“等我看完这本，就去走朝圣之路。”

陆见川站在床边看了很久。他忽然很想哭。他没哭。

他轻轻把她的备课本合上，去沙发上躺下。

凌晨两点半，他没睡着。

客厅的窗外，白石洲的握手楼一格一格地黑着。只有巷口那家便利店还亮着，二十四小时，像这座城市永不闭合的眼睛。

一只流浪猫跳上窗台，看了他一眼，又跳走了。

他拿着 摩尔记事本 在沙发上写：

“第一周：跑店 32 家。成交意向 5 家。周姐这个本子，是我的第一个产品原型。问题：老板们不觉得自己需要。他们觉得自己记得住。问题：定价太低。50 块。50 块撑不起来。问题：我一个人。”

写完，他盯着最后那五个字。“我一个人。”苏姐那句话又冒出来：“年轻人，一个人做不成事的。你得有人。”

可他现在连一个都没有。

他放下笔，在黑暗里躺着。

第三章　200 份问卷

市场验证这四个字，他在大厂做过三十次。

每一次都是这样：设计问卷，投放，收数据，做交叉分析，写报告，汇报，然后报告被存进 Wiki，再也没人看。

他在美达做过的最后一份报告，点击量 47 次。其中 12 次是他自己。这一次不一样。这一次没人给他报销，没人给他设计费，也没人给他背书。

他只有他自己，和从淘好上印的两百份问卷，每份成本一毛二。

两百四十三块二毛。

他记得这个数字。因为那是他创业以来第一笔“市场费用”，他记在了摩尔记事本 的第 291 页，用红笔画了个圈。

问卷有十二道题。第一道题他改了七遍。

“您多久做一次按摩/理疗？” A. 每周 B. 每月 C. 每季度 D. 很少 E. 从不

改到最后，他把选项改成了开放题：

“您上一次做按摩是什么时候？为什么去？”

因为他发现，频率是结果，不是原因。原因是——为什么去。

他在福田、南山、罗湖跑了三天。

深圳三月底，气温回南天，二十六度，潮湿得像有人把整座城泡在汽水里。墙上全在出汗，他租的那间房，墙角也是潮的。

发出去两百份。收回来一百八十七份。认真填的只有三份。

三份。

一份是一个程序员，填得很详细，还在背面画了张图：

“我希望有一个 App，能记住我每次按完之后哪个地方舒服了，下次让技师重点按。”

字迹工整得像写代码。签名是三个字：马东强。

一份是一个阿姨，不识字，是他念着她答的。

阿姨说：“我膝盖疼，每次去那个小妹都按一样的地方，我说这里疼，她就按这里。可我上次说过，她就忘了。”

阿姨说这话的时候眼睛红了。陆见川递了张纸巾，她没接。第三份是一个戴金丝眼镜的男人，填到一半停了。“你是做调研的？”

“算是。”

“这问卷设计得不行。”

陆见川愣了一下。“哪不行？”

“你问的是行为，你要的是需求。行为会骗人，需求不会。”

男人把问卷还给他。“你要真想做这个事，别问’ 你多久去一次’，问’ 你上次为什么没再去’。前者是习惯，后者是痛点。”

陆见川把这句话抄在调研本上，画了三道横线。

他没问这男人叫什么。

后来他无数次想起这个下午，想起自己没问名字—— 因为那时候他不知道，这个男人后来会成为

他的对手，会在两年后跟他打一场价格战，会把他逼到悬崖边上。

那个人叫郭文昌。

当然，这是后话。

他把一百八十七份问卷摊在出租屋的地上。按“认真填的”和“敷衍的”分成两堆。认真的那三份，摊在左边。敷衍的那一百八十四份，摊在右边。

他蹲在中间，看着这两堆纸。

然后他做了一件他自己都觉得没意思的事：他把右边那堆也钉在了墙上。

密密麻麻的选项，像一片长歪了的森林。

他站在那片森林前面看了半小时。

他的腿开始酸。蹲麻了。他扶着墙站起来，膝盖咔了一声。

结论是他在吃盒饭的时候想出来的。

那天晚上他没回家，在公司楼下的便利店买了盒饭，坐在便利店门口的台阶上吃。

米饭有点硬，菜是咖喱，凉了。他一边嚼一边想：不是问卷错了，是我不该问问卷。

我要去看真实的服务。

第二天，他去了华强北的一家按摩店，做了一次肩颈调理。

华强北是深圳的电子市场，也是深圳的江湖。街上的人形形色色：有卖手机壳的，有卖电子元件的，有修表的，有贴膜的。按摩店夹在两个手机店中间，招牌不大，但很干净。

他没有说自己是做调研的。他说：“最近加班多，肩颈疼。”

接待他的是一个女技师，三十岁左右。话不多，手法很稳。她穿黑色工作服，袖口挽到手肘，手腕上戴着一串佛珠。

按到第三分钟，她说：“你左边比右边紧。你是不是习惯用右手？”“对。”

“你睡觉是不是侧着睡，压着左边？”

“……你怎么知道？”

“摸出来的。”

按到第十分钟，她说：“你有块肌肉结节，在肩胛骨缝里。这个不按开，你下次来还是疼。”

“那你帮我按开。”“按开要加钱。加 80。”“加。”

她按了十五分钟，按到他疼得冒汗。

按完之后，他左肩确实松了。

他问：“你叫什么？”“王丽华。”“你做多久了？”

“六年。”

“你记得我这种客人多吗？”

王丽华擦汗。她的额头上有细密的汗珠，工作服后背湿了一片。“你是说，记得你哪块紧？”“对。”

“不多。一般技师不记的，一天按七八个客人，谁记得住。”

“那你为什么记得？”

王丽华想了想。“我有一个本子。”

陆见川的心跳了一下。“什么本子？”

“记客人的本子。谁腰不好，谁怕痒，谁喜欢听歌，谁不喜欢说话。我记了三年了，五百多个客人。”

“本子丢了呢？”王丽华看了他一眼。“你这人，怎么问的话跟那个卖软件的一样。”

“哪个卖软件的？”

“前几天来了一个，说要做什么 App，能帮我记客人。我说好啊，你帮我记住客人腰不好，我就多做 20% 的回头客。”

陆见川没说话。

王丽华继续说：“后来他再没来过。我估计他觉得我这活儿太小了。”

陆见川从按摩床上坐起来。他看着王丽华，很认真地说：

“我不是卖软件的。我就是那个卖软件的。”

王丽华愣了三秒，然后笑了。

“那你现在是来补尾款的？”“不是。我是来问你，那个 App，你真的想要吗？”“想要。”

“为什么？”

王丽华把毛巾叠好，放在床头。毛巾是白色的，洗得有点发灰，但叠得很整齐。

她说了一句话，陆见川记了很多年：

“客人趴着的时候，其实什么也看不见。他能感觉到的，只有你的手。你的手记得他，他就觉得你专业。你的手忘了他，他就觉得你敷衍。我一个人记五百个客人，我记不住了。我想让 App 帮我记住，让我这双手，能一直记得他们。”

说这话的时候，窗外华强北的霓虹灯亮起来了，红红绿绿的光打在她脸上。

她的手很粗糙，指关节有点变形。六年按摩，手是她的工具，也是她的勋章。

那天晚上，他回到白石洲。回到出租屋，第一件事是把那句话写在白板正中间，

用红笔圈起来。

然后他打开电脑，把商业模式画布的“价值主张”那栏擦掉，重新写：

“让技师的手，记住每一个客人。”

写完，他给林晚发微讯：“我找到方向了。”林晚回了一个“？”他打了一长段字，删了。

最后发了一句：“我需要见一个人。”

“谁？”

“一个有五百个客人小本本的技师。”林晚没回。过了十分钟，她发来一句：

“陆见川，你是不是疯了。”

他笑了。他知道自己没疯。疯的人不会算账。

可他心里有个声音说：你现在也没有方向。你有的是一句话。

他算得很清楚：

一个技师记不住五百个客人，但一个 App 能。一个 App 记住五百个客人，就能让这个技师多做 20% 的回头客。一个技师多做 20% 的回头客，一个月多挣多少钱？

2800 块。如果一千个技师都用他的 App 呢 ?280 万/月。

他把计算器关了。数字太大，大到他不敢信。

而且他知道，这里面有一处他骗了自己—— 他说“一个 App 能记住五百个客人”。可他连一个 App 都还没有。

他把这个念头压下去了。

睡觉。

第四章　南山 40 平米

找办公室这件事，比他想象的难十倍。

他原本以为，租个办公室就是看房、签合同、搬进去。跑了三天他才知道，在深圳租办公室是一门学问，而这门学问的第一页写着四个字：中介吃人。

第一个中介姓李，湖南人，开一辆二手驰风。他带陆见川看了三套房，都在南山科技园附近。

第一套，38 平米，月租 4800。“这个好，”李中介说，“隔壁就是腾跃，风水好。”陆见川看了看墙。墙上有水渍，从天花板一直流到地面，像一条干了的河。

“这漏水？”

“楼上装修，去年的事了。”

“现在还漏吗？”“现在不漏了。”“怎么证明？”

李中介笑了。“陆总，你租个办公室而已，又不是买房子。”

第二套，45 平米，月租 5200，没有窗。陆见川进去站了三十秒出来。

“这套呢？”“没窗。”“创业公司要什么窗。”

“我要窗。”

他这个人，固执。固执到什么程度？买菜只去固定那家超市，走固定路线，连停车位都是固定的。他说：“人要有确定性，世界已经够乱了。”

所以窗户是他的底线。没有窗，他写不出东西。他需要看见外面——看见天，看见云，看见这个世界还在转。

第三套，42 平米，月租 5500，有窗，朝南，楼下是地铁口。陆见川很满意，当场要签。“先交定金，”李中介说，“一个月押金，一个月租金，中介费半个月。”“中介费？”

“行规嘛。”

陆见川把计算器按了一遍。5500 + 5500 + 2750 = 13750。

他账户里有八十万。可他答应过林晚，创业的启动资金不超过五十万，剩下的三十万是“保命钱”——父亲的教训，他永远给自己留一手。

“中介费能不能少点？”“陆总，这个价格，已经是看在老乡的份上了。”

陆见川把手机放下。“李哥，我再想想。”

走出中介公司，他没有回家。他去了科技园，把刚才看的三套房附近，自己走了一遍。

走到第四条街，他看见一块蓝牌子：“南山区创业孵化基地 · 入驻申请”。

牌子下面贴着海报：“2024 年，深圳将扶持 1000 家初创企业，提供免费办公场地、政策申报、法务咨询。”

他走进去。

接待他的是一个年轻女工作人员，姓苏，戴着工牌，说话很快。“孵化基地有政府补贴，符合条件的初创企业，前六个月租金减半，还有免费的工商注册代办、法务咨询、政策申报。”

“什么条件？”“注册在南山区，成立不超过两年，员工不超过二十人，有实际经营场所。”“我没有实际经营场所。”

苏小姐笑了。“你来申请孵化基地，就是为了有实际经营场所啊。”

陆见川也笑了。他填了申请表，交了材料。第三天就批下来了。

办公室在七楼，40 平米，月租 2400，减半后 1200。有窗，朝东，早上能看到日出。楼下有一

个小花园，花园里有一棵榕树，树下有石桌石凳。

搬进去那天，他一个人搬的。

一张桌子，一把椅子，一台打印机，一个白板，一箱书。他没请搬家公司——东西太少，请搬家公司丢人。

那箱书里有一本《创新者的窘境》，书页翻得卷了边，上面密密麻麻的批注。还有一本《孙子兵法》，是父亲留下的，扉页上有父亲的字："见川，兵者，诡道也。"

搬完东西，他坐在窗前看日出。

太阳从东边的楼群里爬出来，把整个科技园染成金色。楼下那棵榕树的叶子在发光。有老人在花园里打太极，有上班族拎着早餐匆匆走过，有快递员骑着电动车按着喇叭穿过。

这是深圳的早晨。忙碌、嘈杂、充满希望。他给林晚打了电话。"我搬办公室了。""在哪？"

"南山创业孵化基地，40 平米，月租一千二。"

林晚沉默了两秒。"一千二？"

"政府补贴，减半。"

"……陆见川，你什么时候学会省钱了？"

"我一直会。"

"你不会。你上次——"

她没说完。他知道她要说什么：你上次买那个按摩仪，三千八，用了三次就放柜子里了。

"这次不一样。"他说。

"哪次你都说不一样。"

电话那头传来下课铃声。林晚说："我要上课了。晚上回来吃饭吗？"

"回。""那我做你爱吃的。"

挂了电话，他继续看日出。

这个办公室四十平米，比他在大厂的工位大三倍，比他的出租屋客厅小一半。可这是他自己的。

他的桌子，他的椅子，他的白板，他的四十七页 PPT——那三份打印的 PPT 他带来了，放在桌子的抽屉里。他不知道留着它做什么，就是不想扔。

下午，他去了宝安西乡，找到了那家"丽人养生"。

店不大，三张床，一个前台，一个正在拖地的中年女人。她穿花围裙，头发随便扎着，拖把在她手里像武器。

她看见他进来，说："不办卡。""我不办卡。我找苏姐。""哪个苏姐？"

"苏小姐，孵化基地的，她说你是她表姐。"

女人把拖把放下。"哦，小苏啊。你是她说的那个做 App 的？"

"对。""我不用 App。"

"我不是来卖 App 的。我是来听你说，你的店有什么问题。"

女人看了他一会儿。"你这人怪。别人都来卖东西，你来听问题。"

"因为问题比答案值钱。"

女人笑了。"行，你坐。我跟你说说我这店的破事。"

那个下午，她跟他说了两个小时。

说客人办了卡不来，说技师挖她的客人，说房东要涨租，说隔壁新开了一家店，装修得像五星级酒店，抢了她一半生意。

她说着说着眼睛红了。“我这店开了十二年了，十二年，我什么没见过。”陆见川一边听一边记。记到第三页，他抬头问：“苏姐，你觉得你最需要的是什么？”

苏姐想了想。“我需要一个能帮我记住客人的人。”

“人？”

“对，人。不是机器。机器记不住人情。”

陆见川把笔放下。他看着苏姐，突然想起王丽华说的那句话：“你的手记得他，他就觉得你专业。”

他想，人情不是机器能记的，但机器能提醒人去记得。“苏姐，”他说，“我帮你做这个事。”“你帮我？你一个人？”

“我先一个人。”

苏姐摇了摇头。“年轻人，一个人做不成事的。你得有人。”

陆见川把这句话记在本子的最后一页，画了两道横线。

他知道她说得对。他需要人。

可他不知道的是，他要找的第一个人，此刻正在华强北的一家按摩店里，给客人按肩胛骨缝里的结节，一边按一边想：“要是有个人，能帮我把那个本子变成 App，就好了。”

那天晚上，他坐地铁回白石洲。

地铁 1 号线的晚高峰，车厢里挤满了人，每个人都在看手机。有刷抖乐的，有回微讯的，有看招聘网站的。2024 年的深圳，每个人都在赶路，赶往自己的明天。

车窗外，深圳的夜景一闪一闪。他想，苏姐说得对，他要有一个人。一个能帮他把本子变成 App 的人。一个能帮他记 532 个客人的人。

那个人，叫王丽华。

第五章　915 单

陆见川这辈子做过最痛苦的事，不是被优化，不是借钱，是用 Excel 算保本点。

这是他创业的第 37 天。白板上已经写满了字，他擦了又写，写了又擦。现在白板的右下角，有一块擦不掉的印子——那是他第一次算保本点时写下的数字：

“458 单/月。”

四百五十八单。

他记得算出这个数字时的感觉。不是兴奋，是一种很闷的踏实。像一个人终于抓到了一根绳子的头。

一个店一个月做 458 单就能保本，听起来不多。深圳 8700 家店，他只要拿下 10% 的店，每店 458 单，就是 39 万单——

不对。他算错了。

发现算错的那天，是一个周二的下午。

他当时正在做定价。定价是他最纠结的事，比商业模式还纠结。他这个人，别的可以将就，数字不能将就。他爸常说：“账要算清，人要做正。”

他做了三版方案，贴在白板上，看了三天，做不了决定。

第一版，收 299 元/月/店。理由：周老板娘说她愿意付 50，可周老板娘是老店，客户稳，新店需要更多，299 是“中位数”。

第二版，收 99 元/月/技师。理由：技师才是使用者，让技师付费，老板不用出钱，更容易推。

第三版，免费。先铺量，后收费。理由：互联网思维。

第四天，他去了华强北，又找了一次王丽华。王丽华正在给客人按背。他坐在前台等，等了四十分钟。等她忙完，他问：“丽华姐，如果有一个 App，一个月收你 99 块，你用不用？”

王丽华擦汗。她的额头上有细密的汗珠，工作服后背湿了一片。

“99 块？”

“对。”“我一个月挣八千。99 块不多。”

“那如果收你老板 299 一个月呢？”

王丽华想了想。“那要看老板。我老板抠，299 他不干。不过如果这个 App 能让我多做 20% 的回头客，我愿意自己出这 99。”

“为什么？”

“多做 20% 的回头客，我一个月多挣 1600。99 块换 1600，值。”

陆见川把这句话记下来。然后他说：“丽华姐，你有没有想过，你那个本子，其实值很多钱。”

“值多少？”

“五百个客人，每个客人一年最少三千块消费。你的本子，锁着一百五十万的生意。”

王丽华愣了。“这么多？”“对。所以你不是一个月挣八千的技师，你是一个管着一百五十万生意的人。”

王丽华没说话。她低头擦手，擦了很久。

她擦手的动作很慢，像在擦一件珍贵的东西。那双手，指关节粗大，掌心有茧，是六年的印记。

那天晚上，他回到办公室，重新算保本点。

他把成本一项一项列出来：

房租 1200（孵化基地减免后）／服务器 2000（云川云最低配）／他自己 0（不发工资）／第一个员工 8000（他决定招人了）／社保公积金 2400 ／杂费 1000。

合计：14600/月。

如果收 99 元/月/技师，他需要 147 个技师才能保本。如果收 299 元/月/店，他需要 49 个店才能保本。

49 个店。

他之前算的 458 单是错的——他把 “单” 和 “店” 搞混了，而且他漏算了社保公积金，漏算了服务器成本，还漏算了一个大头：获客成本。

他重新算。

一个店的获客成本是多少？他要跑店、要谈、要演示、要培训、要售后。跑店的成本：地铁 5 元/次，一天跑 4 家店，一个月 22 天，440 元/月。可时间成本呢？他一天只能跑 4 家店，一个月 88 家店。成交率多少？

他不知道。他要去试。他重新建了一个 Excel 表，把每一个变量都列出来：变量 1：定价（99/199/299）变量 2：获客成本（时间+金钱）变量 3：成交率（?）变量 4：流失率（?）变量 5：复购率（?）

变量 3、4、5 都是问号。他没有数据。

他盯着 Excel 看了两个小时，然后做了一件事—— 他把 Excel 关了，打开一张白纸，用笔重新算。

笔算。不是因为他不会用 Excel，是因为 Excel 太快了，快到他来不及想清楚每一个数字背后的假设。

他用的笔是那支百锐 78G。笔尖在纸上划，沙沙响。笔算的结果是：假设成交率 20%（跑 5 家成 1 家），假设流失率 10%/月，假设复购率 30%，那么——

他要 915 单/月，才能在第三个月打平。

915 单。

不是 458，是 915。他之前的数字虚低了一半。

陆见川放下笔，靠在椅背上，盯着天花板。天花板上有一道裂缝，像一条干涸的河。

那天晚上，他给林晚看他的计算。林晚看完，问了一个问题：“你这个 915 单，是第三个月打平。可你第一年要亏多少？”

陆见川把数字给她看：“第一年，亏 17 万。”

林晚沉默了很久。她坐在餐桌前，手指无意识地摸着那只青花瓷的碗——那是他们的结婚礼物。

然后她说：“你抵押房子的时候，你说最多亏 20 万。” “对。” “现在是 17 万。”

“对。”

“你确定 17 万是上限？”

陆见川没有回答。因为他不确定。

林晚把纸还给他。“见川，我不是不让你创业。我是要你知道，这 17 万不是数字，是我们的日子。”

“我知道。”

“你知道就好。” 她站起来去洗碗，走到厨房门口停下来说，“那个 915 单，你能不能算一算，我一个月上多少节课，能挣回来？”

陆见川愣了一下。“你问这个干嘛？”

“我想知道，我要不要多带一个班。”

陆见川看着她的背影。她的背有点驼——常年伏案备课的。她穿着那件洗得发白的家居服，头发

随便扎着，脚上是那双旧拖鞋。

他的喉咙堵了一下。

“不用。”他说，“我会算好的。”

那天夜里，他重新算了一遍。

这一次，他把变量 3、4、5 都填上了——不是猜的，是跑出来的。

他花了两个星期，跑了 32 家店，成交 9 家。成交率 28%。9 家店里，第二个月流失 1 家，流失率 11%。剩下的 8 家，有 3 家推荐了新客户，复购率 37%。

28%／ 11%／ 37%。把这三个数字填进 Excel ，重新算—— 他要 612 单/月 ，可以在第四个月打平。

612。不是 915，也不是 458。

他把 Excel 保存好，在文件名后面加了一个日期。

然后他把那张笔算的纸折起来，放进抽屉，和那三份 PPT 放在一起。他现在有三个数字了：458（错的），915（悲观的），612（真实的）。他知道，以后还会有更多数字。可这三个数字教会他一件事：

数字不会骗人，但假设会。

2024 年 1 月 1 日。新年。

深圳的元旦，天气晴，18 度。街上的人比平时多，有跨年的，有逛街的，有拖着行李箱赶火车的。深南大道两侧挂满了红灯笼，像一条红色的河。

陆见川站在办公室的窗前，看着楼下的榕树。树上有一只鸟在叫，叫得很欢，像在说“新年好”。

他想，新的一年，他要 612 单。

不，他要 1000 单。

他给自己倒了一杯咖啡。速溶的雀巢，很苦。他喝了一口，苦得皱了下眉。

他这个人，不爱喝苦的。可创业之后，他什么都习惯了。包括苦。

窗外，第一班地铁从远处开过来，声音闷闷地滚过去。

第六章　第一个员工

王丽华辞职那天，她的老板问她：“你去哪？”“去一个做 App 的公司。”“做 App 的？给你多少钱？”

“六千。”

老板笑了。“你在我这挣八千，去他那挣六千？”

王丽华没说话。她把工牌摘下来放在前台，说了句“谢谢老板这几年”，就走了。

她没有告诉老板她为什么要去。

她也没告诉陆见川。她是在陆见川发了一条朋友圈之后做的决定。那条朋友圈写着：

“找一个合伙人。不是员工，是合伙人。我希望她能告诉我，App 该怎么记客人。我希望她敢跟我说，我做的东西是错的。工资六千，给不起更多。但我会给她股份。”

王丽华看了三遍。然后她私信他：“我来。”陆见川回：“你确定？你在我这挣八千，来我这六千。”“我确定。”

“为什么？”

王丽华想了很久，回了一句：

“因为你说的是’合伙人’，不是’员工’。”

2024 年 3 月 15 日，王丽华入职。

那天早上八点半，她到了孵化基地七楼。陆见川已经在了，桌上摆着两杯豆浆，一笼包子。豆浆是楼下早餐店买的，还热着。

“我不知道你爱吃什么，就都买了点。”“我不挑。”王丽华坐下，从包里掏出一个东西放在桌上。陆见川一看，是一个本子。牛皮纸封面，黑色签字笔写的四个字：“客人档案。”

封面已经卷边了，用透明胶粘过两次。

“这是我的本子，”王丽华说，“五百三十二个客人。你现在要做的 App，就是要把这个东西，变成手机里的。”

陆见川把本子翻开。

第一页，是个姓张的客人：“腰椎间盘突出，不能重按，喜欢听丽君，左肩有旧伤，按完喜欢喝温水。”

第二页，一个姓李的阿姨：“膝盖疼，怕痒，喜欢聊天，她孙女在读小学三年级。”

第三页，一个姓陈的：“程序员，颈椎反弓，加班多，喜欢安静，按到第三分钟会睡着，不要叫醒他。”

一页一页翻下去。五百三十二个客人，五百三十二个人。有人的档案只有两行，有人的写了满满一页，还有人画了图——王丽华画的简笔画，标着“腰椎位置”“肩胛骨缝”“斜方肌结节”。

画得不好看，但很清楚。陆见川翻到最后一页，停下来看了很久。“丽华姐，”他说，“这个本子，值多少钱？”

“你上次说，值一百五十万。”

“我现在觉得不止。”

“那是多少？”

“我不知道。但我知道，我要做一个配得上这个本子的 App。”

王丽华笑了。“那你可得快点。我这本子快写完了。”

那天上午，他们做了一件事：把五百三十二个客人档案，一个一个录进 Excel。

录到第一百个的时候，王丽华说：“陆总，你有没有发现，我这个本子，记的不是客人，是人。”

“什么意思？”

“你看，”她指着一行档案，“这个客人，我写的是‘他最近在闹离婚’。这不是按摩该记的，这是人该记的。”

“那 App 要记吗？”“要。”

“为什么？”

王丽华想了很久。“因为客人趴着的时候，什么都看不见，什么都不能说，他就只能说话。他说的话，你记住了，他就觉得这个店是他的地方。”

陆见川把这句话记在白板上。他现在白板上已经写了很多字，可他知道，真正重要的，是王丽华说的这几句话。

白板上现在有三行字：

第一行：客户的档案，技师的手感，老板的账本，一个 App。第二行：让技师的手，记住每一个客人。第三行：让每一个客人，被好好对待。

第三行是王丽华今天说的。

下午三点，苏姐打来电话。“陆总，我跟你说，我表姐那个事，她同意试用你的 App 了。”“真的？”

“真的。不过她有个条件。”

“什么条件？”

“她说，要让她店里那个小妹也用。那个小妹叫刘晓芸，是我表姐的得力干将，她说她要自己记客人，不要老板代记。”

陆见川说：“好。”挂了电话，他跟王丽华说：“我们有第二个客户了。”“第二个？第一个是谁？”

“第一个是苏姐的表姐。第二个是她店里的技师。”

王丽华笑了。“那我们还有第三个吗？”

“有。”“谁？”“我自己。”

王丽华愣了一下，然后笑得更厉害了。“陆总，你自己开按摩店？”

“不开。但我要自己用。我要记住每一个我遇到的人。做产品的人，如果记不住人，做出来的东西就不是给人用的。”

王丽华收起笑容，看了他一会儿。“陆总，你这个人，有点怪。”“我知道。”

“怪得挺好。”

王丽华走的时候，从包里露出一角画纸。上面画着一个小女孩，扎两个小辫子，旁边写着：“妈妈，我想你。”

她把画纸塞回包里，冲他笑了笑：“我家朵朵画的。”她笑的时候，眼角有细纹，是累的，也是笑的。

那天晚上，陆见川一个人坐在窗前，看科技园的灯一盏一盏灭掉。

楼下那棵榕树在路灯下，影子很长。有只流浪猫蹲在树下舔爪子。远处深南大道的车流还在，红色的尾灯连成一条河。

这是深圳的夜。孤独、喧嚣、永不熄灭。他的手机响了。一个陌生号码。“喂，请问是陆见川陆总吗？”

“是我。”

“陆总你好，我叫孙美玲。我听朋友说你在做一个帮按摩店记客人的 App？”

“对。”

“我做了十年连锁运营，手上有一些资源。你的项目有意思，我想跟你聊聊。我可以带资源入伙。”

陆见川愣了一下。“什么资源？”

“客户、供应商、还有一套运营体系。你现在一个人，不，两个人，做不大的。你需要我。”

“你怎么知道我两个人？”电话那头笑了一声。“陆总，做运营的人，消息都灵通。”

那笑声很轻，带着一种说不出的精明。

陆见川握着手机，看向窗外。科技园的灯已经灭得差不多了，只剩几盏还亮着，像海上的航标。

他说：“孙姐，明天见面聊。”“好。地点你定。”

挂了电话，他在白板上写了一行字：

“2024.3.15。第一个员工入职。第二个电话打进来了。”

写完之后，他又加了一行，写得很小，写在白板的角落里：“爸爸，我开始做了。”

那行字写在“让每一个客人，被好好对待”的下面。像是回答，也像是承诺。

窗外，深圳的夜空没有星星——城市的灯光太亮了。可陆见川觉得，他看见了一颗。

那是他父亲的眼睛。

卷二　五个人

第七章　带资入伙的人

孙美玲约在星畔咖啡。

地点是她定的——科技园那家，靠窗的位置，能看到街上的车流。她挑位置像她做事：要有信息优势。

她比照片上瘦，短发，戴一副无框眼镜，穿一件灰色的羊绒衫，袖口挽到手肘，露出一块表。

陆见川后来才知道，那块表是欧瑞克海驭，两万八。他还知道，孙美玲戴它不是为了炫，是为了镇场。

“陆总，”她开门见山，“你现在的方案，有问题。”“什么问题？”

“你做的是工具。工具卖不上价。”

陆见川没说话。他把笔记本打开推过去。上面是他画的价值链图：客户档案 → 技师手感 → 复购 → 营收。

孙美玲看了三十秒。“这条链，缺一环。”“哪一环？”

“钱。”

她在纸上画了个圈：“你的 App 帮技师记住客人，客人回来，钱进老板口袋。你收的是工具费。可工具费是最难收的—— 老板会想，我不用你的 App，我也能记住客人。”

“他记不住。”

“他知道他记不住。可他不承认。”

陆见川靠回椅背。他想，这个女人看问题的角度跟他不一样。他看价值，她看交易。

“那你怎么办？”

孙美玲从包里掏出一份文件放在桌上。“我做的方案。”

那是一份完整的运营方案，三十七页，A4 打印，燕尾夹夹着。封面上写着：“掌单宝 · 运营体系 V1.0 · 孙美玲 · 2024.3.12”。

字迹工整，是打印的，但边上有手写的批注，用蓝色墨水，很细。她连打印稿都要批注——这个女人，不信任任何“最终版”。

陆见川一页一页翻。翻到第十九页，他停下来。“储值卡 300/500/800 三档？”

“对。”

“这个设计……”他想了想，“300 是引流，500 是主流，800 是锁客。”

“对。800 那一档，打的是’一年无忧’，锁定一年消费。”

“可储值卡是负债。客人存了钱，你欠他服务。”

孙美玲笑了。“陆总，你果然懂。所以储值卡不能乱发，要有核销率、有到期、有阶梯权益。这些我都设计好了。”

“孙姐，你要什么？”“合伙人。”“股份？”

“对。”

“多少？”

孙美玲竖起两根手指。“20%。”

陆见川沉默了。

20%。他的公司现在估值多少？没有估值。他的公司现在是一个人加一个技师加一个本子，估值

是零。

可他不慌。他这个人，越是大的数字越冷静。他父亲说过：“账要算清，人要做正。”他现在要算的，是孙美玲值不值 20%。

“孙姐，20% 我给不了。”“为什么？”“因为我还没有产品。你的方案再好，没有产品落地，就是一叠纸。”

孙美玲看了他一眼。那眼神，像在重新估价。

“那你要怎样？”

“先做事，后谈股。你带资源进来，我们把店做起来，做到 10 家店的时候，我们再谈股份。”

“做到 10 家店？那要多久？”“半年。”孙美玲笑了。“陆总，你口气不小。”

“我不小。我是算过的。”

那天他们谈了四个小时。从星畔咖啡谈到楼下的茶餐厅，从会员体系谈到技师分成，从供应商谈到开店选址。

茶餐厅很吵，有人在划拳，有小孩在哭。他们两个坐在角落，像两个谈判代表。

最后孙美玲说：“好，我答应你。先做事，后谈股。不过我有个条件。”

“说。”

“我要管运营。人、钱、货，我管。产品和技术，你管。”

陆见川伸出手。“成交。”

他们握了握手。孙美玲的手很凉，握得很紧。那是一只戴欧瑞克的手，也是一只算过十年账的手。

后来陆见川无数次想起这个下午。他想起孙美玲的那块表，想起她的三十七页方案，想起她说“工具卖不上价”。

他不知道的是，孙美玲那天包里还有另一份文件。那份文件没有给他看。

那是她从上一家公司带出来的供应商名单，上面有十七家供应商，每一家后面都标着一个数字。

那个数字叫“返点”。

那张纸的边角被折过很多次，像被人反复拿出来看过。字迹是圆珠笔的，蓝色，有点晕——是写的时候手在抖，还是纸受了潮，谁也说不清。

那天晚上，陆见川走在回白石洲的路上。

2024 年 3 月的深圳，木棉花开了，红得像火。深南大道两侧的木棉树是这座城市的市树。

有外卖员骑着电动车从他身边掠过，车后座绑着三个保温箱。有年轻人在路边的奶茶店排队，手机屏幕上是抖乐的界面。有写字楼的灯还亮着，里面的人还在加班。

这就是深圳。每个人都在赶路，每个人都在赌。陆见川摸了摸口袋里那支百锐 78G。笔帽上的牙印，是父亲的。

他想，爸，我又找了一个人。这个人，很厉害，也很危险。

第八章　面试时跟我吵架的人

陈志强是第三十七个投简历的。

陆见川在 BOSS 直聘上发了一个岗位：“技术合伙人/按摩康复专家”。一个月，三十七个人投简历，他筛掉三十五个。

筛掉的原因很简单：不懂按摩。

有一个应聘者是中医博士，简历很漂亮，可一问手法，他说：“我主攻针灸。”还有一个是健身教练，肌肉很大，可他说：“按摩是放松的，不是治疗的。”还有一个是海归，简历上写着斯坦福 MBA，可他连足三里在哪都不知道。

陆见川的筛选标准很简单：要懂手艺，要懂人。懂手艺的人，知道按摩的门道。懂人的人，知道客人的心。两者缺一不可。

陈志强的简历是第三十七份。上面写着：“男，1993 年生，武警退役，运动康复三年，擅长运动损伤、体能恢复、筋膜松解。”下面还有一行手写的：“我不懂软件，但我懂技师的苦。”

那行字写得歪歪扭扭，像用左手写的。可那句话，戳到了陆见川。

陈志强来面试那天，穿一件黑色冲锋衣，剃着板寸，走路带风。他进门的时候门框晃了一下——他个子太高，180，肩宽背厚，像一堵墙。

他一坐下就说：“陆总，你这个岗位，有问题。”“什么问题？”“‘技术合伙人’——你要的是技师，还是要合伙人？”

“都要。”

“那不可能。合伙人要股份，技师要工资。你要一个人又拿工资又拿股份，这个人要么是傻子，要么是要骗你。”

陆见川笑了。“那你是什么？”

“我是想搞清楚的人。”

面试进行了两个小时。前一个小时陆见川问专业问题；后一个小时，陈志强问陆见川产品问题。

问到第四十分钟，他们吵起来了。陈志强说：“你这个 App，根本不懂技师的苦。”

“怎么不懂？”

“你说’帮技师记住客人’。可技师最苦的不是记不住客人，是客人不把技师当人。客人趴在床上，觉得技师是个机器，按得不好就投诉，按得好不给小费。技师一天按八个人，按到手抽筋，晚上回去还要被老婆骂挣钱少。”

他的声音越来越大，手在空中挥，像在打拳。陆见川放下笔。“那你想怎样？”“我想让技师有尊严。”

“怎么讲？”

陈志强站起来，在办公室里走了两圈。他走路很重，地板在响。

“陆总，你知道一个技师，从新手到能独当一面，要多久？”

“多久？”

“三年。三年里，他要被客人骂、被老板压、被同行抢。三年后他成了骨干，老板怕他跑，客人怕他换。可他还是个技师。他的手再好，也改不了他是’打工的’这件事。”

“那你想让技师变成什么？”

陈志强停下来看着他。“变成合伙人。”

陆见川愣了。他想起王丽华，想起她说“合伙人，不是员工”时，王丽华眼睛亮了一下。

“陈志强，”他说，“你被录用了。”陈志强也愣了。“我们不是在吵架吗？”

“吵架说明你在乎。不在乎的人，不会跟我吵。”

陈志强看着他。看了很久，然后笑了。他笑起来，脸上的那道淡疤会跟着动。

“陆总，”他说，“你这个人，有点意思。”“我知道。”“那工资呢？”

“一万二。”

“太少。”

“我知道。可公司现在没钱。等公司有钱了，我给你加。”

“你说话算数？”陆见川从抽屉里拿出那支百锐 78G。“我用这支笔，给你写个字据。”

他写了一行字：“陈志强，2024 年入职，工资 12000，公司有钱后优先加薪。——陆见川，2024.5.8。”

陈志强接过那张纸，看了看，折好，放进冲锋衣的口袋。

“好，”他说，“我信你。”

那天晚上，陆见川在 摩尔记事本 上写：

“陈志强。1993 年生。武警退役。他要的不是工资，是尊严。王丽华要的不是股份，是认可。这两个人，会是公司的骨架。”

写完之后，他又加了一句：“我要让他们的手，不再只是打工的手。”窗外，深圳的天黑了。科技园的灯亮起来，像一片倒扣的星空。他想起陈志强说的话：“技师一天按八个人，按到手抽筋。”

他想，这就是他要解决的问题。

不是让技师记住客人，是让技师被记住。

楼下，有个外卖员坐在台阶上吃盒饭。他的电动车停在旁边，后座绑着三个保温箱。他吃得很慢，像在享受这难得的休息。

陆见川看了他一会儿。他想，这个人，也是某个家的顶梁柱，也是某个人的丈夫、父亲。他每天跑多少单？挣多少钱？累不累？

他不知道。可他记住了那个画面。那个画面，后来成了他做产品的一个原则：每个人，都值得被好好对待。

不只是客人，还有技师，还有外卖员，还有每一个在深夜吃盒饭的人。

第九章　注册那天

公司注册这件事，陆见川跑了六趟。2024 年的深圳，商事登记已经“一网通办”，可“一网通办”不等于“一次办好”。第一趟，核名。他想叫“深圳掌单宝科技有限公司”，窗口说：“’掌单宝’重名了。”

第二趟，改名。“深圳见川科技有限公司”，窗口说：“跟一家贸易公司重名。”

第三趟，再改。“深圳掌暖科技有限公司”，窗口说：“通过了，可’掌暖’有歧义，你要写经营范围说明。”

第四趟，补材料。经营范围、股东决议、租赁合同、身份证明，一样一样补。补到第五趟，终于拿到营业执照。

那天是 2024 年 5 月 17 日。深圳南山区行政服务大厅。

大厅里人很多。有办社保的，有办税务的，有办执照的。每个人都在排队，每个人都在看手机。有个大妈在问工作人员：“我这个表怎么填？”工作人员很耐心，讲了三遍。大妈还是没听懂。

陆见川排在第 47 号。他等了两个小时。等的时候，他在 摩尔记事本上把公司的股权结构画了一遍又一遍：

他 51%，期权池 19%，何嘉诚 10%，孙美玲 20%。

20% 给孙美玲，是他考虑了一夜的结果。她要 20%，他给不起。可他给了她“合伙人”的承诺，还有“做到 10 家店再谈”的约定。

他相信她会留下来。因为她说过：“你的项目有意思。”有意思的东西，她不会放手。

拿到营业执照的那天，他把它捧在手里，看了很久。

A4 纸大小，红色的章，写着：

“深圳掌暖科技有限公司。法定代表人：陆见川。注册资本：100 万元。”

100 万是认缴，不用实缴。可他知道，这 100 万是他承诺的，是他跟林晚说“最多亏 20 万”之外另一笔账。

他把执照举起来对着光看。纸很薄，可那个红章很重。他给林晚拍了一张照片发过去：“老婆，我有公司了。”林晚回了一个“恭喜”。然后又回了一句：

“记得吃午饭。”

他没吃午饭。从早上忙到现在，只喝了一杯咖啡。

注册完那天下午，他去了税务局。

税务的事更麻烦。建账、报税、买税控盘、找代账会计。代账会计姓吴，五十多岁，在华强北开一个小事务所，戴着老花镜，桌上摆着一个算盘——现在还有人用算盘。

一开口就问：“陆总，你要小规模还是一般纳税人？”

“有什么区别？”

“小规模税率 3%，季度 30 万以下免征。一般纳税人 6%，可以抵扣进项。你现在没进项，小规模合适。”

“那就小规模。”“好。代账费一个月 300。”“300？”

“小规模就这价。你要是一般纳税人，800。”

陆见川把账算了一遍：300 一个月，一年 3600。他付得起。

可吴会计又说了一句：“陆总，你这公司刚注册，前三个月最好别零申报太多，税务局会盯。”

“零申报是什么？”

“就是没收入，报个零。你要是连着六个月零申报，税务局会把你列进’非正常户’，到时候发票都开不了。”

陆见川把这句话记在本子上。他现在知道了：开公司不是领个执照就完了，是把自己交给了一套系统。这套系统叫“合规”，它不管你创业多难，它只看你报的数字对不对。

那天晚上，他给林晚看营业执照。林晚看了很久，说：“陆见川，你真的开公司了。”“嗯。”

“我有点怕。”

“怕什么？”

“怕你陷进去。”陆见川把执照收起来。“不会。”“你怎么知道？”

“因为我爸陷进去过。”

林晚没说话。她知道陆见川父亲的事，知道那三十万，知道那十七天。

“见川，”她说，“你答应我，不管公司怎么样，你每周要回家吃三顿饭。”“好。”“说定了。”

“说定了。”

他们击了个掌。像小孩子一样。

陆见川后来遵守了这个约定，遵守了七个月。

七个月后，公司出了第一场危机，他食言了。

那天夜里，他站在阳台上，看着深圳的夜。

2024 年的深圳，GDP 突破 3.5 万亿，新增市场主体 50 万户，每天有 1300 家新公司注册。他这 1300 分之一，现在有了自己的执照。

楼下，木棉花落了一地，红得像血。有外卖员骑着电动车穿过，车灯划破黑暗。

陆见川想，这座城市的每一个人，都在赶路。他也在赶路。只是他的路，比别人的更难。

因为他的路，是自己开的。

第十章　开业

2024 年 6 月 1 日，“掌暖科技” 正式开业。

没有剪彩，没有鞭炮，没有花篮。

陆见川买了一个蛋糕，八寸的，草莓味，放在办公桌上。四个人围着蛋糕，唱了一首生日快乐歌——因为他说：“公司今天出生。”

蛋糕是楼下那家面包店买的，奶油有点甜。王丽华说：“太甜了，下次买少糖的。” 陈志强说：“甜点好，创业要有点甜。” 孙美玲只吃了一小口就放下了——她怕胖，她这个人什么都算，包括热量。

四个人：陆见川、王丽华、陈志强、孙美玲。

孙美玲是开业前一天才定下来的。她带了三样东西进公司：一份运营方案（那三十七页），一份供应商名单（十七家），还有三个客户——三家按摩店，都是她以前做连锁时认识的老板。

“这三个店，” 她说，“可以做我们的种子用户。” “条件呢？” “免费试用三个月。三个月后他们要是续费，我们就成了。”

“要是不续费呢？”

孙美玲笑了笑。“那就说明我们做得不够好。”

开业第一天，他们做了三件事。

第一件，装系统。

陆见川买的服务器到了，一台二手的戴尔，他扛上七楼。装机、装系统、装数据库。他出了一身汗，衬衫湿透了。

王丽华在旁边看。“陆总，你还会装电脑？” “我大学是学计算机的。” “那你为什么去做产品经理？”

“因为产品经理能决定做什么。”

服务器嗡嗡地响，像一头睡着的野兽。陆见川拍了拍它：“老伙计，以后就靠你了。”

第二件，录数据。王丽华的五百三十二个客人档案，他们花了三天录进系统。录到第三天，王丽华说：“陆总，我发现一个问题。”

“什么问题？”

“我记的档案，有些客人不喜欢被记。”

“什么意思？”

“比如说，有个客人，她老公出轨，她来按摩的时候跟我说的。这种事，能记进系统吗？”

陆见川愣住了。他没想过这个问题。

“丽华姐，你觉得呢？”

王丽华想了想。“我觉得要分两种。一种是服务信息，比如’腰不好’，这个要记。一种是私人信息，比如’老公出轨’，这个不能记。”

“那你怎么区分？”

“我跟客人说。我跟她说，’姐，你跟我说的这事，我不记在本子上，我记在心里。’她就说好。”

陆见川把这句话记在本子上。然后他说：“丽华姐，这个要写进我们的隐私规则。”

“什么规则？”

“客户的隐私，是我们的红线。”

他在白板上写下第四个原则：“① 客户档案要记得准 ② 技师的手要记得牢 ③ 老板的账要算得清

④ 客户的隐私要守得住。”

第三件，开会。第一次全体会议，四个人，开了两个小时。

会议的议程，陆见川写在白板上：

一、我们的使命是什么？二、我们的产品是什么？三、我们的规矩是什么？四、我们的分工是什么？

第一个问题，讨论了四十分钟。

孙美玲说：“做行业第一的按摩店数字化服务商。”陈志强说：“让技师有尊严。”王丽华说：“让技师的手，记住每一个客人。”陆见川说：“让服务有记忆。”

四个答案，四个方向。他们吵了起来。

吵到第三十分钟，王丽华说：“别吵了。我们四个人，四个答案，说明我们想的不是一回事。”

“那怎么办？”

王丽华站起来走到白板前面，拿起笔。她写字很慢，一笔一画，像在刻字。她写下一行字：

“让每一个客人，被好好对待。”

她写完说：“这是我们的使命。不是行业第一，不是技师尊严，不是服务有记忆——是让每一个客人，被好好对待。客人被好好对待，技师就有尊严，服务就有记忆，我们就是第一。”

办公室里安静了十秒。

那十秒里，陆见川听见服务器的嗡鸣、空调的风声、窗外的车流，还有自己的心跳。

然后陈志强说：“我同意。”孙美玲说：“我同意。”

陆见川说：“我同意。”

白板上那行字，他们一直留着。后来公司搬到大办公室，搬了三次，那块白板一直带着。再后来公司上市，王丽华在敲钟的时候说：“我们的使命，还是那句话——让每一个客人，被好好对待。”

这是后话。

那天晚上，他们四个人去楼下的大排档吃饭。

点了四个菜，一箱啤酒。

大排档很吵，有划拳的，有吹牛的，有吵架的。老板在炒菜，油烟呛人。隔壁桌在庆祝生日，唱生日快乐歌，跑调得厉害。

喝到一半，陈志强说：“陆总，你说我们能成吗？”

陆见川看着他们三个。王丽华在剥虾，剥得很仔细，虾壳摆成一小堆。孙美玲在回微讯，手机屏幕的光照在她脸上，看不出表情。陈志强的眼睛有点红——他喝了三瓶了。

“能成。”他说。“凭什么？”“凭我们四个人，都想让客人被好好对待。”

陈志强笑了。“这话，我信。”

他们碰了一杯。那杯啤酒很凉，凉到心里。泡沫溢出来，流到手上，黏黏的。

那天晚上，他们喝到十一点。走的时候，大排档的老板喊：“陆总，下次来啊！”

“来。”

深圳的夜很热。六月的风是潮湿的，带着海的味道。远处，深圳湾的灯火，像一条金色的项链。

陆见川走在最后面。他看着前面三个背影：王丽华的背影很小，背着那个装本子的包。陈志强的背影很宽，像一堵墙。孙美玲的背影很直，走路带风。

他想，这就是他的团队。四个人，四个背影，走在这座城市的夜里，刚刚开了一家公司，刚刚定了一个使命。

使命是：让每一个客人，被好好对待。

第十一章　月度复盘会

首月复盘会，开在 2024 年 7 月 2 日，公司成立的第 31 天。陆见川做了一份 PPT，二十四页，他熬了两个通宵做的。

第一页是结论页。他写了一句：

“首月实际收入 2,140 元。预期收入 6,000 元。完成率 35.7%。”

他把这一页在会议室的大屏上放了整整十秒，没人说话。

空调在嗡嗡响。王丽华在剥一张纸巾的边角，孙美玲的笔停在纸上没落下去。

陆见川想说话。他想说“预期可能定高了”。

他没说。因为他知道不是预期高，是他们做得差。

“说原因。”孙美玲开口。

“三个原因。”陆见川翻到第二页。

“第一，种子用户三家店，两家只用了两周，一家用了一个月。用两周的那两家，没形成习惯。”

“为什么没形成习惯？”“因为他们记不住用。”

“什么叫记不住用？”

“他们打开 App，录了三五个客人，然后就忘了。第二天想起来，又觉得麻烦，就不录了。”

陈志强说：“这是产品问题。”

“对。”陆见川翻到第三页，“第二，我们的培训没做到位。三个店，六个技师，我只培训了一次，四十五分钟。”

“四十五分钟不够。”王丽华说，“我以前在店里，学一个新手法，师傅要带我一个星期。”

“对。第三，我们的服务跟不上。三个店，有两个店有问题，一个登录不上，一个数据导不出来。我上门修了四次。”

孙美玲靠在椅背上。“所以，你一个人做产品、做培训、做售后，做不过来。”“做不过来。”

“那你打算怎么办？”

陆见川翻到第四页。“我的方案是：一，简化产品，只留最核心的功能；二，建立培训体系，每个店至少培训两次；三，招一个做售后的。”

“招人要钱。”“我知道。”

“我们现在有多少钱？”

陆见川翻到最后一页。“账上 68 万。按现在的开销，能撑 28 个月。如果招人，能撑 22 个月。”

孙美玲想了想。“22 个月，够。但你不能只算钱，你要算时间。你现在的问题不是钱，是时间——你一个人干三个人的活，产品做不好，培训做不好，售后做不好。”

“我知道。”“那你就招人。”

“谁去招？”

“我来。”孙美玲说，“我以前的同事、我以前的客户、我以前的供应商。做运营的人，消息都灵通。”

那天的复盘会开了三个小时。

散会的时候是晚上八点。陆见川一个人留在办公室，把 PPT 重新看了一遍，看到第四页，他停下来。

“简化产品”——这四个字，他写了又删，删了又写。他不想简化，因为每一个功能都是他熬出来的。

可孙美玲说得对：他一个人干不过来。他把 PPT 关了，打开白板。白板上还是开业那天写的那句话：

“让每一个客人，被好好对待。”

他看着这句话，忽然想明白一件事：产品不是功能多就好，是能让客人被好好对待就好。

他在白板上写了一行字：“第一版，只做三件事：记客人、记手法、记回访。”

写完之后，他站起来，把办公室的灯关了。

那天晚上，他终于回家吃饭了。林晚做了排骨玉米汤。汤炖了两个小时，很浓。“首月怎么样？”她问。

“三分之一。”

林晚把汤端过来。“三分之一，那就是还有三分之二的希望。”

陆见川看着她。“你怎么这么乐观？”“因为我是老师。我见过太多学生，第一次考试不及格，后来考上好大学的。”“那不及格的多，还是考上好大学的多？”

林晚想了想。“不及格的多。”

“那你为什么还乐观？”

“因为你是那种会考上好大学的。”陆见川笑了。他把汤喝了，很烫，烫到心里。

那是他这个月第一顿在家吃的饭。

窗外，深圳的夏夜很热。蝉在叫，空调外机在嗡嗡响，有外卖员骑着电动车从楼下经过。

手机弹出一条推送：“2024 年上半年，深圳新增 AI 企业 2000 家。”他划掉了。他的公司连一个 AI 都没有，他有的只是一个人、一个本子、一个使命。

可他觉得，这就够了。

第十二章　28 岁的客服

刘晓芸是孙美玲找来的。

简历上写着：女，1998 年生，大专电子商务，做过两年客服、一年社群运营，现在在按摩店做技师。

陆见川看完简历，问孙美玲："她为什么从运营转去做技师？""她说，做运营做腻了，想学一门手艺。""那她为什么又来应聘？"

"她说，她想把手艺和运营结合起来。"

陆见川看着这份简历，看了很久。他想，这个人有点意思。放弃运营去做技师，现在又回来——她在找什么？

面试那天，刘晓芸穿一件白 T 恤，牛仔裤，扎着马尾。她进门的时候背着一个帆布包，包上别着几个徽章，其中一个是豆瓣的。

她一坐下就说："陆总，你的竞品分析报告，我看了。""怎么样？""错的。"

陆见川愣了一下。"哪里错？"

"你的用户画像。你画的是' 按摩店老板'，30-50 岁，男性，注重成本。可你没画' 技师'，也没画' 客人'。"

"技师和客人不是我的用户。"

"他们是。"

刘晓芸把手机打开，给他看一个表格。"这是我做的调研。我访谈了 12 个技师，15 个客人。我问他们三个问题：你用过什么工具？你想要什么工具？你愿意付多少钱？"

"结论呢？"

"技师想要的是：记客人、排班、看收入。客人想要的是：能预约、能选技师、能看历史。老板想要的是：看数据、管技师、控成本。"

"这跟我做的有什么不同？""你只做了老板的需求。你没做技师的，也没做客人的。"陆见川靠回椅背。他看着刘晓芸，看了很久。

"你为什么要做按摩技师？"

刘晓芸想了想。"因为我想知道，技师到底需要什么。"

"你自己去做了？""做了一年半。""感觉怎么样？"

"累。但我知道了。"

陆见川在笔记本上写："刘晓芸。1998 年生。她用一年半的时间，去体验技师的生活，就为了搞清楚技师需要什么。这个人，要了。"

"你什么时候能来？""下周。""你现在的老板，放你走吗？"

刘晓芸笑了。"我跟他说了，我要去做一件更重要的事。"

"什么事？"

"让技师的手，记住每一个客人。"

陆见川也笑了。他发现这句话已经成了他们公司的暗号，像一句咒语，谁说出来，谁就是自己人。

刘晓芸入职那天，她带了一个东西来：一个厚厚的本子，上面记着 12 个技师的访谈记录，15 个客人的访谈记录，还有她自己做技师一年半的日记。

"这是我做的一年半的功课，"她说，"现在交给公司。"

本子是线装的，牛皮纸封面，比王丽华那本厚三倍。里面密密麻麻的字，有圆珠笔的，有水笔的，还有铅笔画的图。

王丽华翻了翻，翻到中间，停下来看了一会儿。她抬头看刘晓芸："你记的这些，比我记的还细。"

"因为我是做运营的。" "可你是技师。" "我是做过技师的运营。"

王丽华笑了。"那我们两个，可以互相学了。"

那天下午，他们五个人开了一个会。会议的主题是：我们的产品，到底该怎么做？刘晓芸把她的调研报告放上投影。报告第一页写着三个字：

"三个用户。"

第二页："老板要什么。" 第三页："技师要什么。" 第四页："客人要什么。"

她讲到第四十分钟，陆见川打断她。"晓芸，你的报告很好。可我有一个问题。"

"什么问题？"

"这三个用户，需求是冲突的。老板要控成本，技师要多挣钱，客人要少花钱。你怎么平衡？"

刘晓芸想了很久。她说："我不平衡。" "什么意思？" "我不去平衡他们的需求。我去找一个点，让三个需求同时被满足。"

"什么点？"

"复购。"

她在白板上画了一个三角形："老板要复购，因为复购不用获客；技师要复购，因为复购有提成；客人要复购，因为复购有优惠。复购是三个人的共同利益。"

"那怎么让复购发生？" "让技师的手，记住每一个客人。" 办公室里安静了。

然后陈志强说："我操，这个厉害。"

孙美玲说："这个点，能做。"

王丽华说："这个点，我一直想说，可我说不出来。" 陆见川把这句话写在白板上，写在 "让每一个客人，被好好对待" 的下面：

"复购，是三个用户的共同利益。"

那天晚上，陆见川在 摩尔记事本 上写：

"刘晓芸。1998 年生。她教会我一件事：不要问' 用户要什么'，要问' 用户怎么想'。用户不是一个人，是三个人：老板、技师、客人。找到他们的共同利益，就是产品的命门。"

窗外，深圳的夜空有一道流星划过。

他没许愿。他从来不许愿——他相信愿望要靠自己实现，不是靠流星。

第十三章　抖乐上的那条评论

赵鹏飞是抖乐上捡来的。

2024 年 8 月，抖乐的日活已经突破 8 亿。深圳的每个人都在刷抖乐：上班刷，吃饭刷，睡前刷。有人在上面赚钱，有人在上面花钱，有人在上面找对象。

陆见川决定做抖乐。他不懂抖乐，可他知道，按摩店的客人，现在都在抖乐上找。

他自己拍了第一条视频。内容很简单：一个 App 界面，演示怎么记录客人档案。他配了一段解说，声音有点紧张，语速有点快。

视频发出去，三天播放量 200。

200。这个数字，比他预期低了一百倍。

他盯着那个数字看了很久。然后他去洗了个澡。洗澡的时候他在想：是不是标题不行？是不是封面不行？

他出来的时候，评论区多了三条。第四条是：“你这视频拍得不行。”

点赞 3 个。

陆见川点开那个人的头像。年轻男生，头发染成灰色，简介写着：“深圳，拍片的，接单。”

他私信了他：“你觉得哪里不行？”

那边回得很快：“节奏太慢，画面太素，BGM 选得烂。你这个视频，前 3 秒就该抓住人，你前 3 秒在放 Logo。”

“那该怎么拍？”

“前 3 秒放痛点。比如：‘你还在用小本本记客人？’然后 5 秒展示问题：‘丢了怎么办？’再 10 秒展示解决方案：‘用这个 App。’最后 2 秒引导：‘点击下方链接。’”

陆见川看了看那个结构。“你学过？”“我做过酒吧驻唱、外卖员、快递员、还拍过婚礼。拍婚礼的时候，学的。”“你现在做什么？”

“什么都做。”

“愿不愿意来我们公司？”那边沉默了五分钟。然后回了一句：“你们公司是干嘛的？”

“帮按摩店记客人的。”

“……就这？”

“就这。”“那有什么好拍的？”

陆见川想了想，给他发了一段文字：

“我们公司现在四个人。一个是我，做过大厂产品经理，被优化了。一个是技师，做了六年按摩，记了五百多个客人。一个是退伍军人，他觉得技师要有尊严。一个是做过技师的客服，她用一年半时间去体验技师的生活。我们的产品，是让技师的手，记住每一个客人。我们没有钱，没有名气，没有资源。我们有的，是这四个人，和一句话——让每一个客人，被好好对待。”

那边沉默了很久。然后回了一句：

“明天几点上班？”

赵鹏飞来的那天，穿一件黑色 T 恤，背一个双肩包，包里装着一台相机、一个三脚架、一个补光灯。

他一进门就说：“你们这办公室，太丑了。”“怎么丑？”“墙是白的，桌子是木的，灯是日光灯。拍视频没法看。”

“那怎么办？”

“买两个灯，一百块。再买一块背景布，五十块。再把桌子换个方向，让光从窗户打过来。”

他花了两百块钱，把办公室改造了一下。然后他架起相机，对着陆见川说：“陆总，你坐好，我们重新拍一条。”

那条视频，五天播放量 47000。

评论区第一条：“这才是深圳创业该有的样子。” 第二条：“我就是开按摩店的，这个 App 怎么下载？” 第三条：“那个技师小姐姐是谁？我要去找她按摩。”

赵鹏飞看着播放量，说：“陆总，我们火了。” 陆见川说：“一条视频不算火。” “那什么算火？”

“100 个店用我们的 App，才算火。”

赵鹏飞笑了。“那你可得快点。我这条视频，给你带了 37 个咨询。”

“37 个？” “对。你要不要？”

“要。”

那天晚上，他们加班到两点，把 37 个咨询一个一个回复。回复到第三十个，赵鹏飞说：“陆总，你不累吗？”

“累。” “那你为什么还回？” 陆见川看着屏幕。“因为这 37 个人，是相信我的。”

赵鹏飞没说话。他继续打字，打到第三十七个，他说：

“陆总，我明天不走了。”

“你本来要走吗？” “我本来只是来帮个忙。” “那你现在呢？”

赵鹏飞想了很久。“我想留下来。”

“为什么？”

“因为你说’让每一个客人，被好好对待’。这句话，我在酒吧唱歌的时候，也想说——’让每一个听众，被好好对待。’可没人这么说。”

陆见川看着他。他想起王丽华说的那句话，想起陈志强说的那句话，想起刘晓芸说的那句话。

他现在有五个人了。

五个背影，五双手，五颗心。他们的手不一样：王丽华的手记得客人，陈志强的手有力量，刘晓芸的手会写字，赵鹏飞的手会拍视频，陆见川的手会算账。

可他们的心是一样的——让每一个客人，被好好对待。

凌晨两点，他们走出办公楼。

深圳的夜空没有星星，可科技园的灯还亮着。楼下有外卖员在送夜宵，有出租车在等客，有流浪猫在垃圾桶边找吃的。

赵鹏飞点了一根烟，递给陆见川一根。陆见川摆摆手：“我戒了。”

“戒了好。” 赵鹏飞自己抽，“我抽了六年，戒不掉。”

他们站在楼下，看着深南大道的车流。凌晨的深南大道，车少了很多，可还是有车。这座城市，永远不睡。

“陆总，” 赵鹏飞说，“你说我们能成吗？” “能成。” “凭什么？”

“凭我们五个人，都想让别人被好好对待。”

赵鹏飞笑了。他把烟掐了。“行，我信你。”

第十四章　对赌

郑明远是何嘉诚介绍的。

何嘉诚是陆见川在大厂的 mentor，现在自己做投资。四十五岁，戴金丝眼镜，说话慢条斯理，喜欢引用名人名言。他办公室挂着一幅字：“知行合一”。

他给陆见川打了电话：“见川，有个投资人想见你。” “谁？” “郑明远。明远资本的合伙人。”

“他投什么？”

“本地生活、消费升级、企业服务。你的项目，正好。”

陆见川去见郑明远，是在福田一栋写字楼的四十八层。落地窗，能看到整个深圳湾。

郑明远坐在办公桌后面，五十岁左右，头发花白，穿一件深蓝色衬衫。办公室很大，很空，只有一张桌子、一把椅子、一个书架。书架上摆着《资本论》《孙子兵法》《原则》。墙上挂着一幅齐白石的虾——复制品，但很像真的。

“陆总，” 他说，“你的 BP 我看了。” “怎么样？” “写得不错。但有几个问题。”

“请说。”

“第一，你的市场空间不够大。按摩店数字化，天花板在哪？”

“深圳 8700 家店，全国 50 万家店。” “可你能拿到多少？” “三年内，深圳 20%。”

“20% 是 1740 家店。每店每月 299 元，一年是 620 万。”

“对。”

“620 万，不值得我投。” 陆见川沉默了。他知道郑明远说的是对的—— 620 万的营收，估值撑不起来。“郑总，” 他说，“620 万是工具收入。我们还有第二条收入线。”

“什么？”

“交易分成。”

陆见川把 BP 翻到第二十三条。“我们不只做工具，我们做交易。客人在 App 上预约、支付、储值，我们抽佣 3%。一个店一年流水 100 万，我们抽 3 万。1740 家店，就是 5200 万。”

郑明远的眼睛亮了一下。“5200 万？”

“对。而且这个数字会增长——店越多，流水越大；流水越大，抽佣越多。这是一个飞轮。”

郑明远靠回椅背，看着他，看了很久。“陆总，” 他说，“我可以投。但我有条件。” “什么条件？”

“对赌。”

他把一份文件推过来。“我投 1000 万，占 20%。条件是：三年内，营收做到 5000 万。做不到——”

“做不到怎样？” “创始人出局。” 陆见川看着那份文件。“出局” 两个字，是红色的，加粗的。

他把文件放下。“郑总，我需要考虑一下。”

“当然。不过我要提醒你，” 郑明远站起来走到落地窗前，“你现在账上有多少钱？”

“68 万。” “68 万，能撑多久？” “22 个月。”

“22 个月后呢？”

陆见川没说话。

“陆总，创业不是算账，是算命。你现在算的是账，可你要算的是命——你能不能活到那一天。”

那天晚上，陆见川回到办公室，把对赌协议看了三遍。他给林晚打了电话。“老婆，我可能今晚不

回去。”“又加班？”

“有个事要处理。”

“什么事？”

陆见川犹豫了一下。“有人要投我们。”“好事啊。”“有条件。”

“什么条件？”

“三年内，营收做到 5000 万。做不到，我出局。”

电话那头安静了很久。安静得能听见她的呼吸。然后林晚说：“见川，你答应过我的。”“答应什么？”

“不抵押房子。”

陆见川闭上眼睛。他想起签对赌协议那一刻，想起郑明远说的那句“创业不是算账，是算命”。

他想起父亲。父亲当年也是算命——算他的病能不能好，算他的钱够不够。算到最后，什么都没算出来。

“林晚，”他说，“我不会抵押房子。”“那你拿什么赌？”“拿我自己。”

电话那头又安静了。然后林晚说了一句：

“陆见川，你真是疯了。”

她说完就挂了电话。

陆见川把手机放下，看着窗外。深圳的夜景很美，灯火通明，像一片倒扣的星空。

他知道，他要签了。不是因为他不怕。是因为他没有别的选择。68 万，22 个月。郑明远说得对：创业不是算账，是算命。

他拿起笔，在对赌协议的最后一页，签上了自己的名字。

签完之后，他把笔放下，看着那个签名。

那三个字，“陆见川”，是他父亲起的。父亲说，“见”是看见，“川”是河流，“见川”就是看见大河的人，要有大志向。

他不知道自己有没有大志向。他只知道，他现在站在一条河边，河对岸是 5000 万，河下面是万丈深渊。

他要游过去。

窗外，深圳的夜空有一道闪电，是远处的雷暴。2024 年的中国，资本寒冬，投资人捂紧了钱袋子。能拿到钱的公司，十家里没有一家。

陆见川是那一家。可他付出的代价，是三年 5000 万。他摸了摸口袋里那支百锐 78G。笔帽上的牙印，是父亲的。他想，爸，我要赌了。

赌赢了，是深圳湾一号。赌输了，是白石洲的握手楼。

不管赢输，他都要赌。

因为他叫陆见川。看见大河的人，不能退缩。

卷三　商战

第十五章　郭文昌的四重核验

2024 年 10 月，“八号到家” 进深圳了。

陆见川是在抖乐上看到的。那天赵鹏飞正在剪视频，刷到一条广告，念了出来：“八号到家，四重核验，专业技师，上门服务，首单立减 50。”

广告里的技师穿着统一制服，戴着工牌，背景是一句口号：“实名核验、公安背景筛查、健康证、技能考核。”

“跟我们有什么关系？” 赵鹏飞问。

陆见川把手机放下。“他做上门，我们做到店。看起来没关系。可他一旦进了深圳，他要抢的是同一批技师、同一批客人。”

那天下午他开了一个紧急会。参会的五个人：陆见川、孙美玲、王丽华、陈志强、刘晓芸。

他把 八号到家的广告放上投影。“大家看看这个。” 王丽华看了第一眼：“四重核验？他们做了四重核验？” “对。”

“我们做了几重？”

“一重。我们只做了身份核验。”

陈志强说：“四重核验，成本多少？” “一个人至少 500 块。他们有 3 万个技师，就是 1500 万。” “1500 万？” 孙美玲皱眉，“他们花 1500 万做核验？”

“对。这是他们的门槛。”

刘晓芸说：“那我们怎么办？”

陆见川翻到下一页。“我的判断是：他们做上门，我们做到店。他们的门槛是核验，我们的门槛是服务。我们不要跟他们比核验，要比服务。”

“怎么比？” “他们标准化，我们个性化。他们的技师是流水线，我们的技师是手艺人。” 陈志强说：“对。王丽华的那双手，他们核验不出来。”

王丽华笑了。“我的手，不用核验。”

“从今天起，我们要做三件事。第一，把我们的服务标准写出来，做成 SOP。第二，把我们的技师档案做深，做’ 老毛病档案’。第三，把我们的品牌定位说清楚——我们是’ 手艺人’，不是’ 平台’。”

孙美玲问：“那要不要降价？” “不降。”

“为什么？”

“降价是他们的打法。他们有钱补贴，我们没有。我们降价，就是找死。”

“那我们怎么办？” “我们涨价。” 会议室里安静了。“涨价？”

“对。涨到 329。”

“为什么？”

陆见川翻到最后一页。“因为价格是定位。我们是手艺人，手艺人的服务，不该是 299 的价格。299 是工具的价格，329 是手艺的价格。”

陈志强说：“我同意。” 王丽华说：“我也同意。”

孙美玲想了想。“那 299 的客户怎么办？”

“299 的客户，给三个月的过渡期。三个月后，愿意留的，是认我们的；不愿意留的，是认价格的。”

“那他们会走。”

“会走的，留不住。”

那天的会开到晚上八点。散会后陆见川一个人留在办公室，把八号到家的广告又看了一遍。他注意到一个细节：广告最后有一行小字—— “深圳首单立减 50，仅限前 10000 名。”

10000 名。他们要送 50 万。

50 万，是陆见川半年的开销。

他把这行字抄在本子上，画了一个圈。他想起郑明远说的：“创业不是算账，是算命。”

现在他知道，命不是自己算的，是对手给的。

窗外，深圳的夜色很沉。深南大道上，一辆印着 “八号到家” 的面包车开过去，车身的广告灯很亮。

陆见川看着那辆车消失在夜色里。他想，这是一场战争。对手有钱，有规模，有资本。他有什么？他有一双手，一个本子，一个使命。

他从抽屉里拿出那支百锐 78G，在 摩尔记事本 上写下：

“2024.10.15。八号到家进深圳。对手很强。我们不比核验，比手艺。涨价到 329。手艺人，要有手艺人的骨气。”

写完，他把笔放下。笔帽上的牙印，在台灯下泛着光。

他想，爸，你说过，写字的人，笔不能离手。我现在，创业的人，骨气不能丢。

第十六章　降价派 vs 品质派

11 月的月度经营会，吵翻了。

起因是一份数据 :10 月 ,我们的客户流失了 3 家。流失的原因 ,都是同一个——“八号到家更便宜”。

孙美玲把数据放上投影。“三家店，都是 299 的老客户。八号到家给他们报的价是 199，比我们便宜 100。”

“199？”陈志强皱眉，“他们疯了？”

“他们没疯。他们有钱。”

“那我们怎么办？”孙美玲说，“我的意见是：降价。降到 229。比他们贵 30，但我们的服务比他们好。”

陈志强立刻反对：“不能降。”“为什么？”“降了，我们就输了。”

“怎么输了？”

“我们是手艺人。手艺人降价，就是承认我们的手艺不值钱。”

孙美玲说：“可客户不这么想。客户想的是：同样的服务，他 199，你 229，我为什么选你？”“因为我们的服务好。”

“好多少？好 30 块吗？”

他们两个吵了起来。孙美玲的手指敲着桌子 ,陈志强的拳头攥着。王丽华在旁边看着 ,不说话。刘晓芸在记笔记，笔尖在纸上划，沙沙响。

吵到第二十分钟，王丽华说：“别吵了。我有话说。”她站起来走到白板前面。“孙总，陈总，你们说的都对，可你们忘了一件事。”“什么？”

“客人。”

她在白板上画了一个圆圈：“客人不是看价格的，是看价值的。可价值，不是我们说的，是客人感觉到的。我们现在的问题，不是价格贵 30 块，是我们没让客人感觉到那 30 块的差别。”

“那怎么办？”

“让客人感觉到。”

王丽华把她的手机打开，给大家看一个东西。那是一个 Excel 表，上面记着 187 个客人，每个客人后面标着一个数字——“服务评分”。

“这是我做的，”她说，“每次服务后，我都让客人打分。187 个客人，平均分 4.3。可如果我们把’老毛病档案’这个功能用起来，分数能到 4.6。”

“为什么？”

“因为客人会觉得，‘这个技师记得我’。”

陆见川一直没说话。听到这里他开口了。

“丽华姐说得对，我们不降价。我们把’老毛病档案’做成我们的标准服务。每个客人，第一次来，技师要问三个问题：哪里不舒服、以前做过什么、有什么不能碰。然后记进系统。”

“然后呢？”“第二次来，技师要说：‘您上次说的腰疼，好点了吗？’”陈志强说：“这个厉害。”

孙美玲想了想。“那要培训。”

“对。”陆见川说，“要培训。丽华姐，你来做培训。”

王丽华点了点头。“好。”

“那价格呢？”孙美玲问。“329，不降。”

“那流失的客户呢？”

陆见川看着投影上的数据。“流失的，让他们走。我们留不住认价格的客户。我们只能留认我们的。”

会议结束，孙美玲留了下来。她关上门。“见川，我知道你的想法。可你要知道，你这样，是在赌。”“我知道。”

“你赌客户认我们。”

“对。”

“要是赌输了呢？”陆见川想了很久。“那我就知道自己错了。”孙美玲看着他，叹了一口气。“你这个人，太倔。”

“我爸也这么说。”

孙美玲走了。陆见川一个人坐在办公室里，看着白板上王丽华画的那个圆圈。

窗外，科技园的灯已经全黑了，只有他的办公室还亮着。

楼下，有个外卖员坐在台阶上吃盒饭。他的电动车停在旁边，后座的保温箱已经空了。他吃得很慢，像在享受这难得的休息。

陆见川看了他一会儿。他想，这个人，也是在赌。赌明天的单子，赌后天的收入。

每个人都在赌。只是赌注不一样。

那天晚上，他在 摩尔记事本 上写：

“2024.11.20。别人降价，我涨价。不是因为我傻，是因为我信。信手艺，信价值，信人心。”

写完，他把笔放下。笔帽上的牙印，在台灯下泛着光。他想起王丽华说的话：“让客人感觉到。”他想，这就是他要做的。不只是让客人感觉，是让客人记得。

记得技师的手，记得那份被好好对待的温暖。

第十七章　万象城的 405 元

谢少华是陆见川见过的，最“贵”的人。

蓝恩 蘭泰式古法按摩，深圳湾万象城 A 区 B1 层。陆见川去暗访，穿了一件他最好的衬衫，还是觉得自己穿少了。

万象城是深圳最高端的购物中心，里面有爱马仕、LV、香奈儿，还有各种米其林餐厅。空调开到 24 度，地面是大理石，反射着柔和的灯光。每个人走路都很慢，像在逛博物馆。

蓝恩 的门口，两个接待穿黑色西装，戴白手套。“先生，您预约了吗？”“没有。”

“请问您想体验什么项目？”

接待递过来一本画册。皮质封面，烫金字体，第一页写着：“泰式古法按摩，405 元/位。”

405 元。陆见川心里算了一下：我们的 329，他们的 405。差 76 元。

他要了一个最便宜的项目，“泰式净足礼”，280 元。

服务确实好。房间是独立的，有淋浴，有香薰，有喜马拉雅海盐和柠檬。技师的手法很专业，问的问题也很到位：“您平时运动吗？”“您睡眠怎么样？”“您有没有受过伤？”

按到一半，有人敲门。

“谢总。”接待说。

进来的是一个男人，三十八岁左右，白色亚麻衬衫，金丝眼镜，头发梳得一丝不苟。袖口露出一块表，是百达翡丽——陆见川后来才知道，那块表值 80 万。

“陆总，”他说，“久仰。”陆见川愣了一下。“你认识我？”

“认识。我看过你的抖乐。”

“……那你还让我进来？”

谢少华笑了。“我让所有竞争对手都进来。知己知彼。”

他坐下来，让技师出去。“陆总，你想知道什么？”“你们的商业模式。”“我可以告诉你。”

陆见川没想到他这么直接。“为什么？”

“因为告诉你，你也学不来。”

谢少华站起来走到窗前。窗外是深圳湾，能看到海，还能看到香港的山。“陆总，你的 329，是服务的价格。我的 405，是体验的价格。”

“有什么区别？”

“服务是功能，体验是感受。你的技师按得好，可你的店，就是一张床、一个前台、一个拖把。我的店，是灯光、音乐、香氛、材质、仪式感。”

“客人在乎这些吗？”“在乎。”

“怎么证明？”

谢少华从桌上拿了一份报告。“这是我们的客户调研。我们的客户，70% 是女性，25-40 岁，年收入 30 万以上。她们来这里，不是为了按摩，是为了——”

“为了什么？”“为了被尊重。”

陆见川沉默了。

谢少华继续说：“你的客户，是’需要按摩的人’。我的客户，是’值得被按摩的人’。这两种客户，付的钱不一样，感觉也不一样。”

“那你觉得，我们能做你们的客户吗？”谢少华想了想。“不能。”

“为什么？”

“因为你的品牌，是’实用’。我们的品牌，是’尊贵’。这两个品牌，不在一个维度上。”

陆见川站起来。“谢总，谢谢你。”“不客气。”谢少华伸出手，“不过我要提醒你一句。”“请说。”

“穷人的生意，做不大的。”

陆见川握了握他的手。“那我做手艺人的生意。”

“手艺人？”谢少华笑了，“手艺人，是穷人的生意里最穷的。”

走出万象城，陆见川站在深圳湾的海边，吹了很久的风。

深圳湾的海很蓝。远处有货轮在进出港，有海鸥在飞，有情侣在拍照。这是深圳最贵的海湾，也是深圳最浪漫的地方。

他想，谢少华说得对，也不对。对的是：穷人的生意，确实做不大。不对的是：手艺人的生意，不是穷人的生意。他掏出手机，给王丽华发了一条微讯：

“丽华姐，你说，我们的手，值多少钱？”

王丽华回：“我不知道。但我知道，客人的感觉，值多少钱。”

“值多少？”

“值 76 块。”

陆见川笑了。76 块，是 405 和 329 的差价。这 76 块，是体验的价格，是被尊重的价格。

2024 年的中国，消费升级和消费降级同时存在。有人在万象城买 405 元的按摩，有人在拼多多抢 9 块 9 的包。有人住五星级酒店，有人住青年旅社。

陆见川想，他的客户，在这两极之间。他们不是最穷的，也不是最贵的。他们是普通人，是每天坐办公室、颈椎疼、想被好好对待的人。

他要做的，不是把他们变成谢少华的客户，是让他们在 329 的价格里，感受到 405 的尊重。

他把这句话写在 摩尔记事本 上：“让 329 的客人，感受到 405 的尊重。”

写完，他把笔放下。笔帽上的牙印，在月光下泛着光。

第十八章　马东强挖人

2024 年 12 月，陈志强收到了一个电话。

电话是马东强打的。东都到家，华南区总经理。

马东强，四十二岁，草根出身，从技师干起。做了二十年按摩行业，从一个技师做到区域总经理。他的口头禅是：“我懂技师，因为我就是技师。”

“陈总，”他说，“我听说过你。”“你是谁？”“马东强。东都到家。”

“找我什么事？”

“挖你。”

陈志强愣了三秒。“挖我？”

“对。我们华南区缺一个技术总监，我给你双倍薪资，再给你期权。”“双倍？”“你现在拿多少？”

“一万二。”

“我给你两万四。期权另算。”

陈志强没说话。马东强继续说：

“陈总，我知道你在’掌暖’。那个公司，五个人，一个月营收三万块。你能有什么前途？”

“你调查我？”“做我们这行的，消息都灵通。”那语气很平静，像在说天气。可陈志强听出了意思：他什么都查过了。

陈志强把电话挂了。

那天晚上，他没睡好。他躺在出租屋的床上，看着天花板。天花板上有一道裂缝，像一条干涸的河。墙角有个超能战士玩具，是儿子小石头的。小石头三岁半，明年要上幼儿园了，学费一年两万。

两万四，能让小石头上好一点的幼儿园。

可他又想起陆见川。想起面试那天他们吵架，想起陆见川说“吵架说明你在乎”。想起开业那天，他们唱生日快乐歌。想起王丽华说“让每一个客人，被好好对待”。

他想起他说的那句话：“我要让技师有尊严。”双倍薪资，能让技师有尊严吗？他不知道。第二天，他去找陆见川。

“陆总，”他说，“我有事跟你说。”

“说。”

“东都到家挖我。双倍薪资。”

陆见川放下手里的笔。他看着陈志强，看了很久。

“你怎么想？”“我不知道。”“那你来问我干嘛？”

“因为我想听你说一句。”

“哪一句？”

陈志强说：“你留我。”陆见川沉默了。他站起来走到窗前，看着科技园的楼群。“志强，”他说，“我不留你。”

陈志强愣了。“为什么？”

“因为留你，是用钱留，还是用情留？用钱留，我给不起两万四。用情留，我不干。”

“那你让我走？”

“我让你自己选。”

陈志强看着他。“你就这么放心？”

“我不放心。”陆见川转过身来，“我非常不放心。可我知道，你要是留下来，我要你是因为想留，不是因为我留了你。”

陈志强站在那里，站了很久。然后他说：“陆总，我不走了。”“为什么？”

“因为你让我自己选。”

“就这么简单？”

“就这么简单。”陈志强笑了笑，“我当兵的时候，最恨的就是命令。你要是命令我留下来，我肯定走。你让我自己选，我就不走了。”

“不过我有个条件。”他说。“说。”“我要股份。”

陆见川笑了。“我知道。”

“你知道？”

“你面试那天说的——合伙人要股份。”陈志强也笑了。“那你给不给？”“给。”

“多少？”

“5%。”

“太少。”“不少。你现在值 5%，等公司值 5000 万，你这 5% 就是 250 万。”

陈志强想了想。“那行。”

那天晚上，陆见川在本子上写：

“陈志强。1993 年生。武警退役。他拒绝了双倍薪资。不是因为钱，是因为我让他自己选。这个人，是公司的骨头。”

写完之后，他又加了一句：“公司要留住人，不是靠钱，是靠尊重。”窗外，深圳的冬夜很冷。气温 12 度，有北风吹过，吹得窗户响。陆见川想，这就是创业。不只是做产品、做市场、做融资，还要做人。

做人的生意，才是最深的生意。

第十九章　第一次团建

团建是孙美玲提议的。“公司现在五个人，”她说，“该聚一聚了。”“怎么聚？”

“去大鹏，烧烤，住一晚。”

2025 年 1 月 11 日，他们去了大鹏。

六个人，开了两辆车。陆见川开一辆，孙美玲开一辆。陆见川的车上坐着王丽华和刘晓芸，孙美玲的车上坐着陈志强和赵鹏飞。

车开出深圳，走沿海高速。窗外是大海，蓝色的，一直延伸到天边。有渔船在海上，很小，像一片叶子。

王丽华看着窗外，说：“我来深圳六年，没看过海。”“为什么？”“没时间。一天按八个客人，哪有时间看海。”

刘晓芸说：“那今天好好看。”

王丽华笑了。“好。”

到了民宿，是一个靠海的小院子，三间房。分房的时候出了问题——三间房，六个人，怎么分？

孙美玲说：“我跟晓芸一间，丽华姐一间，你们三个男的一间。”“三个男的挤一间？”赵鹏飞说，“我们公司就这条件？”“创业公司，还想怎样？”陈志强说。

“那就挤。”陆见川说，“挤挤更健康。”

烧烤从下午五点开始。陆见川负责烤，王丽华负责串，陈志强负责喝酒，刘晓芸负责拍照，赵鹏飞负责拍视频，孙美玲负责——什么也不负责，她坐在一边看海。

炭火很旺，油烟呛人。有蚊子在飞，有海风吹过来，带着咸味。远处，夕阳把海面染成金色，像一块燃烧的绸缎。

吃到七点，酒开了三箱。

赵鹏飞喝了五瓶，开始唱歌。他唱了一首《海阔天空》，唱到“原谅我这一生不羁放纵爱自由”，声音有点哑。

刘晓芸在旁边看着他，眼睛有点亮。

陆见川注意到了。他没说话。

吃到九点，问题来了。有人提议玩“真心话大冒险”。第一个被抽到的，是刘晓芸。“真心话还是大冒险？”

“真心话。”

“你最近一次心动，是因为什么？”

刘晓芸想了想。“因为有人替我挡了一个大冒险。”

所有人都看向赵鹏飞。赵鹏飞的脸红了——不知道是酒红的，还是别的。

“我有个事，要宣布。”赵鹏飞突然站起来。“什么事？”“我跟晓芸，在一起了。”

院子里安静了三秒。

然后陈志强说：“我操。”

王丽华说：“什么时候的事？”“上个月。”刘晓芸说，她的脸也红了。孙美玲的脸色不好看。“你们两个，是同事。”

“我们知道。”

“公司的规矩是，同事不能谈恋爱。”

“公司什么时候有这规矩的？”“现在有。”“那我们辞职。”

“你们——”孙美玲站起来，“你们为了谈恋爱辞职？”

陆见川开口了。“都别吵了。”他看着赵鹏飞和刘晓芸。“你们两个，在一起多久了？”“一个月。”

“认真吗？”

“认真。”

“那好，”陆见川说，“公司的规矩改一下：同事可以谈恋爱，但要报备。报备之后，不能在工作时间谈恋爱，不能因为谈恋爱影响工作。”

“凭什么要报备？”

“因为你们是同事，你们谈恋爱，会影响其他人的判断。比如说，晓芸做考核，她能公平地考核你吗？”

赵鹏飞想了想。“那我们不做考核。”

“对。”陆见川说，“你们两个，一个人不做另一个人的考核。这个规矩，不是限制你们，是保护你们。”

刘晓芸说：“好。”

赵鹏飞说：“行。”

那天晚上，烧烤吃到十二点。

喝到后来，陈志强也喝多了。他说起他当兵的事，说起他退伍后找不到工作，说起他老婆在服装店站一天，脚肿得像馒头。

王丽华在旁边听着，没说话。她低头串着肉串，串了很久，然后说：“我以前，也站过。”

“站过什么？”

“站过柜台。我十八岁来深圳，在一家服装店站了两年。一天站十二个小时，脚也肿。”

“后来呢？”“后来我去学按摩了。因为按摩能坐着。”

大家都笑了。可陆见川没笑。

他看着王丽华，想起她那个五百三十二个客人的本子，想起她说“你的手记得他，他就觉得你专业”。

他想，每个人都有自己的苦。可苦不是用来比的，是用来理解的。

那天晚上，他跟孙美玲坐在院子里看海。海很黑，只有月光照在上面，波光粼粼。有海浪拍岸的声音，哗哗的，像在呼吸。孙美玲说：“见川，你今天做得对。”

“什么对？”

“同事谈恋爱这事，你没有一刀切。”

“一刀切太简单了。”“对。简单的事，都是错的。”陆见川看着她。“孙姐，你以前的公司，是怎么处理的？”

孙美玲沉默了很久。“我以前的公司，开除了他们两个。”

“然后呢？”

“然后，那两个人，一个去了竞争对手那里，一个把公司的客户带走了。”

海风很大，吹得人有点冷。孙美玲把外套裹紧了一点。“见川，”她说，“我跟你说个事。”“说。”

“我以前的公司，就是我离开的那家，我走的时候，带走了供应商名单。”

陆见川转过头看她。“我知道。”

“你知道？”“你入职那天，包里有两份文件。一份给我看了，一份没给。”孙美玲愣住了。“你看见了？”

“看见了。”

“那你为什么不说？”

陆见川看着海。“因为我想知道，你会不会自己说。”“现在我说了。”“对。”他说，“现在你说了。”

孙美玲看着他，眼睛有点红。“见川，你这个人，有时候挺可怕的。”

“我知道。”

“你什么都知道。”

“不。”他说，“我不知道的多。”

那天晚上他们聊到两点。聊公司、聊未来、聊过去。孙美玲说起她的婚姻，说起她的前夫，说起她为什么一个人。“我前夫，”她说，“是个好人。可好人，不一定适合婚姻。”

“为什么？”

“因为他太好了。好到他不知道怎么拒绝别人。别人找他帮忙，他一定帮。别人找他借钱，他一定借。最后，我们家的钱，都被他’帮’出去了。”

陆见川听着，没插话。他想起林晚，想起他已经两周没回家吃饭了。他掏出手机，给林晚发了一条：“老婆，我想你了。”林晚回：“你喝多了？”

“没有。”

“那你想我干嘛？”

“就是想你。”

林晚没回。过了五分钟，她发来一张照片：一碗汤，旁边一张便签，写着：“给你留的。”

陆见川把手机收起来。他想，明天回家，喝汤。

2025 年的深圳，元旦刚过。街上还挂着红灯笼，有年轻人在跨年，有公司在开年会。每个人都在总结过去，展望未来。

陆见川想，他的 2024 年，是创业的第一年。他失去了很多：时间、睡眠、头发、和林晚的晚餐。可他得到了更多：五个人、一个使命、一个公司。

他不知道 2025 年会怎样。可他知道，他会继续往前走。

因为他叫陆见川——看见大河的人，不能退缩。

第二十章　露营夜的越界

那次露营，是赵鹏飞组织的。

不是公司团建——公司团建在大鹏，陆见川在场。这次是赵鹏飞的“小众音乐圈”，一群玩音乐、玩户外的人，去惠州的一个野营地。

营地在一个山谷里，有溪水，有萤火虫。晚上，他们生了火，喝酒，弹吉他。

火光映在每个人的脸上，忽明忽暗。有虫子在叫，有溪水在流，有风吹过树叶，沙沙响。这是城市里听不到的声音。

刘晓芸也去了。赵鹏飞叫的。“晓芸，你最近压力大，去散散心。”

刘晓芸犹豫了一下，还是去了。她没告诉陆见川—— 她觉得这是私事。

她坐在火堆边上，听着歌。她想起她自己。她二十八岁，做过客服，做过技师，现在做运营。她谈过两次恋爱，一次被劈腿，一次无疾而终。她现在跟赵鹏飞在一起，可她不知道，这算什么。

有人唱《海阔天空》，有人唱《董小姐》，有人唱到一半就哭了——一个女生，二十六岁，说她刚失恋，说她不知道活着为什么。

火光在她脸上跳动，泪水在脸上闪。

刘晓芸看着她，想起自己。她想，每个人心里都有一道伤，只是有些人藏得深，有些人藏得浅。

赵鹏飞坐在她旁边，弹吉他。他弹了一首《成都》，弹到“和我在成都的街头走一走”，他转过头看她。

“晓芸，”他说，“你冷不冷？”“不冷。”

他把外套脱下来，披在她身上。

刘晓芸闻到那件外套的味道。是赵鹏飞的味道，混着烟味和吉他弦的松香味。

她把外套裹紧了一点。

喝到十二点，火堆灭了一半。有人提议玩“真心话大冒险”。第一个被抽到的，是那个失恋的女生。“真心话还是大冒险？”

“真心话。”

“你最近一次哭，是因为什么？”

女生想了很久。“因为我发现，我男朋友跟我闺蜜在一起了。”火堆边安静了。第二个被抽到的，是另一个男生，三十二岁，做设计的。“大冒险。”

“去亲你左边的那个人一下。”

他左边的，是刘晓芸。

刘晓芸愣住了。

男生也愣住了。“这个……”

“大冒险嘛，”起哄的人说，“亲一下，又不会怎样。”

刘晓芸看着那个男生。她不认识他，今天第一次见。他长得普通，戴眼镜，看起来很老实。

她想，只是亲一下。游戏而已。可她没动。赵鹏飞突然站起来。“行了，”他说，“不玩了。”

“怎么不玩了？”

“不玩了就是不玩了。”

他拉起刘晓芸。“我们去走走。”

他们沿着溪水走。月亮很大，照在水上，水声哗哗的。走了很远，赵鹏飞停下来。

“晓芸，”他说，“你刚才……”“我没让他亲。”“我知道。”

“那你干嘛生气？”

赵鹏飞沉默了很久。“我不知道。”

“你不知道？”

“我知道。”他说，“我不想让别人碰你。”

刘晓芸看着他。她想起他刚才弹吉他的样子，想起他把外套披在她身上，想起他替她挡掉那个大冒险。

“鹏飞，”她说，“你是不是……”“是。”“是什么？”

“我喜欢你。”

刘晓芸的心跳了一下。“我知道。”

“你知道？”“我知道。”

“那你呢？”

刘晓芸没有回答。她看着水，看着月亮，看着水里的月亮被水波揉碎，又合上，又揉碎。

“我害怕。”她说。“怕什么？”“怕我们这样，不会长久。”

赵鹏飞握住她的手。“那就不长久。”

“什么意思？”

“不长久，就认真过好每一天。”

那天晚上，他们没有回营地。

他们在溪边坐了一夜。

什么都没有发生。他们只是坐着，看月亮从东边走到西边，看萤火虫亮了又灭，看水里的月亮碎了又合。

可刘晓芸知道，有些东西，碎了，就合不上了。

第二天回深圳的路上，赵鹏飞开着车，刘晓芸坐在副驾驶。她看着窗外，看着那些山，那些树，那些一闪而过的路牌。

她想起那个失恋的女生说的话：“我不知道活着为什么。”

她想，她知道。

活着，是为了那些“差一点”的瞬间——差一点就亲了，差一点就说了，差一点就做了。

那些“差一点”，才是活着。

2025 年的中国年轻人，活在“差一点”里。差一点就买房了，差一点就升职了，差一点就结婚了。他们在一个“差一点”的时代里，追赶着一个“差一点”的未来。

刘晓芸想，她的“差一点”，是赵鹏飞。她差一点就错过了他。差一点就让别人亲了。差一点就不敢爱了。

可她没有。她抓住了那一个瞬间。

这就够了。

第二十一章　赵鹏飞的三角

赵鹏飞的女朋友，网名叫“小鹿”，是个小网红。

粉丝二十万，主要发美妆和探店。她长得好看，大眼睛，尖下巴，笑起来很甜。她穿衣服很潮，永远是最新款。她的口头禅是：“宝宝，这个好看吗？”

她跟赵鹏飞是在抖乐认识的—— 她看到他拍的视频，私信他：“你拍得真好，能不能教教我？”

他们在一起八个月了。

小鹿不知道刘晓芸的存在。至少赵鹏飞是这么以为的。

那天，小鹿来公司找他。她穿一件白色连衣裙，背一个粉色的包，一进门就喊：“鹏飞！”

全公司的人都看她。她像一阵风，吹进了这个以黑白灰为主色调的办公室。赵鹏飞从工位上站起来。“你怎么来了？”

“我想你了呀。”她跑过来，挽住他的胳膊。

刘晓芸坐在对面的工位上。她没有抬头。她在敲键盘，敲得很用力。

小鹿看到了她。“鹏飞，这是谁呀？”“同事。刘晓芸。”“哦。”小鹿看了刘晓芸一眼，“你好呀。”

刘晓芸抬起头。“你好。”

她们对视了一秒。

只一秒。可那一秒里，有什么东西碎了。小鹿笑着说：“鹏飞，我们中午去吃什么呀？”“随便。”

“那去吃日料吧，我朋友推荐了一家。”

“好。”

他们走了。

刘晓芸坐在工位上，看着电脑屏幕。屏幕上是她做的运营方案，她一个字也看不进去。

她想起溪边的那一夜。想起赵鹏飞说“我喜欢你”，想起他说“不长久，就认真过好每一天”。

她想起小鹿挽着他胳膊的样子，想起小鹿说“我想你了呀”。她把键盘推开了。她去茶水间，倒了杯水。水很烫，她没喝，她只是握着杯子，感受那点烫。

她想，她算什么？

她不是他女朋友。她只是他的“同事”。他们没有说过要在一起，没有说过要公开，没有说过要负责。他们只是——“差一点”。

差一点就在一起了。

下午，赵鹏飞回来了。他看到刘晓芸，走过来。“晓芸，”他说，“你中午怎么没去吃饭？”“不饿。”

“你是不是不高兴？”

“没有。”

“你别骗我。”

刘晓芸看着他。“赵鹏飞，你女朋友很好看。”

赵鹏飞愣住了。“晓芸……”

“你不用解释。”

“我要解释。”

“解释什么？”刘晓芸说，“你有女朋友，我知道。你跟她在溪边，不是我。我知道。”

“那不是——”“那是你的事。”刘晓芸说，“我只是你的同事。”

她说完就走了。赵鹏飞站在原地，看着她的背影。

那天晚上，赵鹏飞一个人坐在办公室里，坐到十一点。他打开手机，看着小鹿的微讯。小鹿发来一张照片，是他们中午吃的日料，配文：“今天好开心，爱你哦~”

他看着那张照片，看了很久。

然后他打开刘晓芸的对话框。

他打了一行字：“晓芸，我想跟你在一起。”他删了。又打了一行：“晓芸，我跟小鹿分手。”

他又删了。

最后他打了四个字：“对不起。”

他没发。他把手机放下，看着窗外。

窗外是深圳的夜景，灯火通明。他想起他在酒吧唱歌的时候，唱《海阔天空》，唱到“原谅我这一生不羁放纵爱自由”。

他想，他现在不自由了。

他被两个女人绑着，被他自己的贪心绑着。

他想要小鹿的好看，想要刘晓芸的懂他。他想要抖乐的流量，想要公司的稳定。他想要自由，想要被爱。

他什么都想要。所以他什么都得不到。

他站起来，关了电脑。走到门口，他回头看了一眼刘晓芸的工位。工位上，放着一杯没喝的水。已经凉了。他想，那杯水，是她倒的。

他想，他伤害了她。

他走出门，深圳的夜风很凉。他掏出手机，给小鹿发了一条：

“小鹿，我们分手吧。”

小鹿秒回：“ ??? 为什么”

他打了很久，打了删，删了打。最后他发：“因为我喜欢上别人了。”小鹿没有回。

过了很久，她发来一条：“是那个刘晓芸吗？”

赵鹏飞愣住了。“你怎么知道？”

“女人的直觉。”

“……对不起。”

“你不用对不起。”小鹿说，“你只是，跟所有男人一样，什么都想要。”她说完就把他删了。赵鹏飞看着那个红色的感叹号，站了很久。

他想，她说得对。他跟所有男人一样，什么都想要。

包括陆见川。

陆见川想要 5000 万，想要林晚，想要团队，想要被尊重。他也什么都想要。只是陆见川比他更能忍。赵鹏飞把手机揣回兜里。深圳的夜空，没有星星。

他想，他要学着不贪心。一次只要一样。

先要刘晓芸。

第二十二章　查记录

周三下午三点，陆见川发现自己三天没睡好了。

不是那种熬了一夜之后的困。是身体先垮，脑子还醒着。周二夜里他改到两点，周三早上七点起床，早饭没吃。出门的时候他在电梯里闻到别人带的煎饼味，胃猛地抽了一下，像有人攥住他的胃拧了半圈。

他没吃午饭。

不是因为忙。是因为下午两点有个会，他怕开会前胃疼，就没吃。

现在三点开会结束，他坐在自己工位上，手边第四杯美式喝了一半。咖啡因已经过了顶点，他的手指在鼠标上轻微地抖，他能感觉到。

他把手插进裤兜里。

发现那两条聊天记录，是在他准备关电脑的时候。他只是点错了。

OA 系统左边的菜单，他手指落在“沟通记录”上，本意是要退出去。结果点了。

王丽华的聊天记录弹出来。

他看了。

小周在跟他告别。

「川哥，我这边有个朋友在教育系统的，说可以帮晓芸问问孩子入学的事。她最近烦这事，我想着能帮就帮一把。」

陆见川盯着这条消息。他看了三遍。第一遍，他读字面意思。

第二遍，他开始想：小周为什么在跟陆见川说这个？她应该跟晓芸说。

第三遍，他心里冒出另一个念头——

「教育系统的朋友。」

这四个字在他脑子里卡住了。

他想起上个月，公司内部调整报销制度，刘晓芸负责重新梳理发票流程。他当时说：“晓芸，流程你定，但有一条—— 每一笔你都得亲自核，不能只看金额。”

她说：“陆总，放心。”他当时点了点头。

现在他看着这条消息，他想：她为什么要“问”？

他往后翻。

小周跟他的对话有几十条，工作汇报、进度同步、一条中午发的「川哥今天又没吃吧」，还有一条是转发的行业新闻。

那条「又没吃吧」让他停了一下。

他有多久没在公司吃午饭了？

他算了一下。上一次是……上周三？

他记不清了。这个“记不清”让他心里咯噔一下。

他继续往下翻。

陈志强的聊天记录，正常。刘晓芸的，正常。赵鹏飞的，全是跟小鹿的对话，中间夹着几条工作消息，“视频我明天剪”“素材发你了”。

然后是孙美玲。第一条是工作：「老张，那批精油的账，走公户还是走私户？」陆见川的呼吸停了

半拍。

下面一条，对面回的：「公户要开票，税太高。」

再下面：「那走私户。这边我处理，你别管。」

他把那几行字看了很多遍。不是没看懂。是看懂了。

走私户。

不开发票。

他在椅子上坐着，两只手平放在键盘上，手指不抖了。奇怪的是他心里没有愤怒。有愤怒，但不在最上面。在下面一层，像井底的水，还听不见响。

最上面那一层，是一种他很熟悉的感觉：他早就知道。

他知道。什么时候知道的？他不知道。他以为他是今天才知道。可他心里那个“早就知道”的声音说得很笃定。

他想起去年十月，某个供应商的发票有问题，是他让孙美玲去处理的。他没问细节。

他想起自己说过的话：“制度就是制度。”他也想起自己说过的话：“孙姐，供应商那边你熟，你定。”

两句话，他都说过。

他坐在那儿，脑子里像有两台机器在同时跑，一台在算十七万要补多少税、罚多少款，另一台在放一段他听不清的声音。

下午三点四十，他站起来，走到孙美玲工位。“孙姐。”

她抬头，笑了一下。“陆总。”

“那批精油的供应商，走的什么户？”

孙美玲的笑停了大概半秒。“华源日化啊，怎么了？”

“他们给开的什么票？”

“普票。”她顿了一下，“不过陆总，我们这种小作坊，他们能开专票就不错了，有时候是走——”

她没说下去。陆见川看着她。他看到她的右手在鼠标上，指尖没动。他看到她喉咙动了一下。

那一刻，他心里有半秒钟是高兴的。

那种高兴让他自己都愣了。

“我随便问问。”陆见川说，“月底对账要用。”他转身走了。

他没回自己工位。他上了楼顶。

天台的风很大。深圳三月的风，带着那种潮湿的、发闷的暖。远处能看到几栋写字楼的玻璃幕墙，反射着大太阳，白花花一片。

他从兜里摸出烟。打火机打了两下才着。手抖得有点厉害，他用牙咬住烟嘴，腾出手挡风。

第一口烟下去，他咳得弯下腰。

他在天台站了四十分钟。

这四十分钟里，他把那十七万算清楚了：补增值税、补所得税、加起来六万八千多。如果被立案，偷税金额占应纳税额 30%，够得上刑事标准。

他还把自己写给孙美玲的那封邮件，在脑子里改了五遍。第五遍的时候，他删掉了所有的形容词，只留一句话：“把账做干净。”然后他坐在天台的台阶上，掏出摩尔记事本，想写点东西——记录一下，这符合他的习惯。

他写了半行就停了。

因为手还在抖。

他把本子合上。

晚上七点，他去找了吴会计。

这是他能想到的、最理性的做法。去问一个专业的人，问清楚后果，然后决定。

吴会计的办公室在福田，一栋写字楼的十九层。吴会计正在泡茶，办公室里有股陈皮的味。

“吴叔，”他说，“我有个事想问你。”“你说。”“如果公司有供应商走私户，不开发票，会怎么样？”

吴会计看了他一眼。“谁？”

“我不能说。”

“那你想知道什么？”

“后果。”

吴会计把茶杯放下。“后果有三个。第一，补税。走私户的钱，要补 13% 的增值税，还要补 25% 的企业所得税。十七万，补下来是六万多。”

“第二呢？”

“罚款。偷税金额 50% 以上 5 倍以下。按最低的 50%，罚三万多。”

“第三呢？”“刑事责任。偷税金额占应纳税额 10% 以上，处三年以下有期徒刑。”陆见川端着那杯茶，没喝。

茶是热的，杯壁烫手。他就一直端着，等它凉。

“那我要怎么办？”

“两条路。第一，补税，主动补，可以不罚。第二，把人开除，把账做干净。”

“没有第三条路？”“有。”吴会计说，“当作不知道。”

“那会怎样？”

“迟早会被发现。税务局现在有大数据，你的供应商报的账，跟你报的账，对不上，就会被查。”

陆见川走出吴会计的事务所。

天已经黑了。深圳的雨季要开始了，空气里那点湿气更重了。他站在写字楼底下，没打车。

十一点，他回到公司。

整层楼都黑了，只有两处亮着：一处是前台，值班的小保安在看手机；一处是他的办公室。

他知道是谁开的灯。

他走过去。门开着。

王丽华坐在里面的沙发上，腿上放着一台平板，在看什么东西。听见脚步声她抬头。

“陆总，你还没走啊。”“有点事。”“我收拾东西看见灯亮着，就进来看看。”

她站起来，把平板收了。她走到门口，回头说了一句：

“陆总，你今天脸色不太好。”

“没事。”“你两天没吃饭了吧。”不是问句。

陆见川张了张嘴。

他想说“吃了”，想说“有点事在处理”。可他忽然发现他不想说谎。

“没怎么吃。”他说。王丽华看了他两秒。“楼下便利店的关东煮还行。”她说，“我去给你买一碗。”

“不用——”

“我买了。”

她出去了。

陆见川站在办公室里。

她回来的时候，端着一碗关东煮。

萝卜、豆腐、海带结，汤还热着。“给。”她把碗放在桌上。

陆见川看着那碗东西。

他的胃又抽了一下。

他坐下来，端起碗，喝了一口汤。热的，咸的，有一点点甜。他坐在那儿，一口一口把那碗关东煮吃完了。

吃完他发现自己的手不抖了。

“丽华姐。”

“嗯。”“你那个本子，现在多少人？”“五百三十七了。”

“五百三十七。”

“上个月新添的。”她说，“有个客人带她同事来，做了两次，我给建了档。”

陆见川看着窗外。他忽然很想知道，那五百三十七个人里，有几个人的老毛病，是王丽华一个人记着的。

“丽华姐。”“嗯？”“你为什么记？”

王丽华愣了一下。“什么为什么？”

“记客人的老毛病。为什么？”

她想了想。

“记了六年了，”她说，“就……记着了。”

“我问的是为什么开始记的。”王丽华把平板包放进她的帆布包，拉上拉链。“因为忘了一次。”

“什么？”

“六年前，我刚做这行，忘了一个客人。他腰不好，我按重了。他当时没说什么，走的时候回头看了我一眼。”

“就一眼？”“就一眼。”王丽华把包挎到肩上。

“从那天起我就开始记。”

她走到门口。

“陆总，”她说，“关东煮两块五，我放你抽屉里了。”门关上了。

陆见川一个人坐在办公室里，看着那个空碗。

凌晨一点。他没有回家。他不想回。

他打开 OA 系统。

他本来是要查那个供应商的往来记录，确认金额、确认时间。他做得很规范。

可他的手在点开“沟通记录”的时候，停住了。他知道那个按钮在哪。

他点下去了。

小周、刘晓芸、赵鹏飞——他都看过了，看了第二遍。他看的时候，脑子里那个声音说：“你在干什么。”

那个声音说得很轻，像隔着一层玻璃。

他知道那个声音是对的。他是一个 CEO，不该半夜翻员工的私人聊天记录。这不是查账，这是窥探。

可他没停。他往下拉。一直拉到最底。然后他打开了另一个东西。

他打开的不是 OA。

他打开的是自己手机里的微讯。

他翻到林晚的对话框。最后一条消息是三天前，他发的：「今晚大概率不回了，你早点睡。」再往上，是林晚回的：「好。」

就一个字。

他往上翻。

他翻得很慢。他知道自己在干什么，他一边知道，一边翻。他翻到了去年十一月。去年十一月十六日，林晚发了一张照片，是那盆绿萝，叶子黄了。

她写：「你那盆绿萝又黄了，我剪了。」

他回：「嗯。」

十一月十七日，她发：「你今天生日，我忘了说了。」他回：「谢谢老婆。」十一月十八日，她发：「今天补上，昨天加班晚了，蛋糕没订到。今天补。」

他回：「不用了。」

十一月十九日，她发了一张照片，是个小蛋糕，插着蜡烛，蜡烛是数字的。

他回：「好看。」

那天是十一月十九日。

陆见川坐在黑暗里。屏幕的光照在他脸上。

他看着那个小蛋糕的照片，看了很久。

他记得他当时回了“好看”。

他还记得他那天在干什么——他在会议室跟郑明远的人吃饭，敬了三轮酒，散场在车上吐了。

他忘了。

他把这些全忘了。

他忘了她的生日不是一天，是两天—— 十一月十七日她忘了说，十八日要补，十九日才补上。

她等了三天。他回了三句话：嗯、谢谢老婆、不用。他忽然想起今天下午在孙美玲工位前，心里那半秒钟的高兴。那种高兴是从哪来的？

现在他知道了。

那是因为他抓到了一个人。

而他心里那口井里之所以有水在响，是因为他知道——只要他能抓到人，他就还是那个能解决问题的人。

孙美玲也好，小周也好，林晚也好。他不需要理解她们。他需要抓住她们的把柄。这个念头清清楚楚地出现了。

清清楚楚。

他没有反驳它。

凌晨两点十七分。他给孙美玲发了一条消息：

“孙姐，明天上午，我们谈谈。”

那边很久没回。

两点四十一分，回了一个字：“好。”

两点五十。他站起来，走到窗边。

外面下着雨。不大，是深圳三月那种闷闷的细雨，落在玻璃上不响。

他想起刚才王丽华说的那句：“因为忘了一次。”

就一眼。她记了六年。他呢？

他父亲躺在医院里，握着他的手，说“见川，爸不是怪你没钱，是怪你没本事”。

他当时想的是：我一定要有钱。

他没有想的是：他爸想让他怎么样？

他到现在都不知道。

他摸出烟。烟盒空了，他在抽屉里摸到一包新的，是孙美玲上周放在公共柜里的。他抽出一根，打火机打了两下。

火苗在风里晃。他想起很多年前，他父亲在邵阳老屋的门口，也是这么站着，看天亮。那时候他以为他父亲在看天气。

现在他知道了。

他父亲看的是——

算了。他不知道。他父亲看什么，只有他父亲自己知道。

而他父亲已经死了。

凌晨三点。他的手机亮了。

林晚。

他吓了一跳。

真的吓了一跳——像十四岁那年，在教室里被老师点名，而他正在传纸条。屏幕上是一条消息：「你还没睡？」

他看着这三个字。

凌晨三点。她也醒着。

他打字：「加班。」发送。她那边显示“对方正在输入”，闪了很久。

最后来的是：

「见川，家里那盆绿萝，我今天浇了。」

他盯着这句话。

凌晨三点，她浇了一盆绿萝。

他忽然想起，家里那盆绿萝，是她结婚第一年买的。她说绿萝好养，浇点水就活。

他一直没管过。他打字：「谢谢老婆。」发出去。

然后他把手机扣在桌上。

第二天早上七点四十。他到公司的时候，比平时早了二十分钟。

他洗了脸，刮了胡子，换了一件干净的衬衫。衬衫是优衣库的，跟平时一样。

他走进办公室，把那碗关东煮的碗洗干净，放在台面上。然后他打开 OA，看了一眼孙美玲的聊天记录—— 他已经把那段对话截图存在手机里了。

他坐下，打开电脑。八点十分，王丽华来送文件。“陆总早。”

“早。”

“昨天那个事，”她把文件放下，“我看了，我们八家的店的排班都有问题，我列了个表，您看合不合适。”

陆见川看着那张表。

表格做得很细，工时、客单价、复购率，全在下面八行。他能看出来她昨晚做过了—— 表里的数据比上午开会时的更准。

“很好。”他说，“就按这个。”王丽华愣了一下。大概是昨天他脸色太差，今天忽然这么正常，反

而不正常了。

“陆总，” 她说，“您今天……”

“我没事。”

她看了他两秒，转身走了。走到门口，她回头。“对了，” 她说，“那个关东煮 refunded 是小事，您要是晚上不吃饭，跟我说一声。我顺路带。”

门关上了。

陆见川看着那扇门。

他想起昨晚她说 “就……记着了” 的样子，想起她背上的帆布包，想起包上别的那几个徽章，其中有一个是 “豆瓣” 的。

他忽然想问她：你豆瓣上是干什么的？你怎么不早说？他没问。他把那份排班表打开，开始改。

窗外，深圳在下雨。

雨还在下。

第二十三章　妻子的健身房

那年深圳的冬天不下雪。可林晚觉得冷。冷是从骨头缝里渗出来的，跟天气无关。

她是被同事拉去健身房的。

她不想去。她三十五岁了，中学英语老师，一天站六节课，回到家只想躺着。可同事小周说："晚姐，你最近状态不好，去出出汗就好了。"

她去了。交了三千块，买了十二节私教课。

私教姓方，二十八岁，健身教练证、康复理疗师证，笑起来有酒窝。他不像别的教练那样喊"姐"，他喊她"林老师"。

这两个字让她心里动了一下。她太久没被这样叫过了。陆见川叫她"老婆"，学生叫她"林老师"，可学生叫的"林老师"是公事，方教练叫的"林老师"是——

她说不清。

方教练的手法很专业。按到第十分钟，他说："林老师，你这块肌肉很紧。你平时是不是压力很大？""还好。"

"不要骗我。"方教练笑了，"肌肉不会说谎。"

林晚没说话。她趴在按摩床上，脸埋在那个洞里，突然觉得有点想哭。

不是因为疼。是因为——已经很久没有人，用这种方式，"碰"她了。

那种碰，不是丈夫的碰。丈夫的碰是匆忙的、例行的、带着歉意的。方教练的碰是专注的、耐心的、带着某种她说不清的东西。

她知道自己在想什么。她知道自己不该这么想。

她闭上眼睛。

第七节课，出事了。

那天方教练教她做拉伸，要从后面环住她，把她的手臂往上抬。他的胸膛贴着她的背，呼吸打在她的后颈上。

她的心跳得很快。"林老师，你放松。""我放松不了。"

"为什么？"

她没回答。

方教练的手，停在她的手臂上。他没有继续。他没有动。

那三秒钟。

三秒钟能有多长？

三秒钟，够她想起很多事。够她想起她第一次见陆见川，他穿一件白衬衫，站在大学的梧桐树下，笑起来像个孩子。够她想起他们结婚那天，他说："林晚，我会对你好。"够她想起他创业第一天，她说："我信你。"够她想起三年来，他没回的微讯，没接的电话，没吃的晚餐，没记住的生日。

够她想起她一个人坐在客厅的黑暗里，把那锅汤热了三遍，热到它彻底凉了。

三秒钟。

够她想清楚一件事：她不想要爱情了。她只想要一个人，碰她一下。

方教练松开手。"林老师，今天到这里吧。""好。"

林晚去更衣室换衣服。她对着镜子看了很久。

镜子里的女人，三十五岁，眼角有细纹，皮肤有点黄，头发随便扎着。她想起大学时候的样子——那时候陆见川追她，说她“笑起来像月牙”。

她现在笑不出来了。

她把运动服叠好，放进包里。包里有一张纸，是方教练给她的训练计划表。表的最下面，他写了一行字：

“林老师，你值得被好好对待。”她盯着那行字，盯了很久。这行字，她在哪儿见过。

对了。陆见川的公司，墙上贴着：“让每一个客人，被好好对待。”

客人。

她不是客人。她是妻子。她连客人都不如。客人被好好对待，是因为付了钱。她付了什么？她付了十年，付了她的青春，付了她一个人的晚餐——

不，她没做晚餐。她做的是饭。饭没人吃，就变成了剩饭，倒掉。

她想，她付了什么？

她走出健身房。深圳的夜风很凉。她没打车，走回家。走了四十分钟。

走到楼下，她抬头看她家的窗户。灯是灭的。

陆见川又没回家。

她站在楼下，站了很久。风把她的头发吹乱了，她没理。她就那么站着，像一棵树，像一块石头。

然后她掏出手机，把方教练的微讯删了。删的时候，她的手指停了一下。只停了一下。

然后她按了删除。

她上楼，开门，换鞋，洗澡。洗完澡，她坐在客厅的黑暗里，没有开灯。她想，她今天差一点。

差一点，就回不了头了。

她把那张训练计划表从包里拿出来，撕成两半，扔进垃圾桶。

然后她把垃圾桶，拿到门外。

她怕她会去捡。

那天晚上，她做了一个梦。

她梦见自己在空荡荡的房间里，房间里只有一张床，床上躺着一个人。她走过去看，是陆见川。他闭着眼睛，胸口没有起伏。

她喊他，他不应。她推他，他不动。她哭着喊，他还是不动。

她哭醒了。

醒来的时候，枕头是湿的。窗外天快亮了，深圳的天空是灰蓝色的，像一块洗旧的布。

她想，她刚才梦见陆见川死了。她不难过。她吓了一跳。

她不难过。这比陆见川死了，更让她害怕。

第二十四章　24 小时的野路子

还没等陆见川跟孙美玲谈，另一件事发生了。东方棕泉，降价了。

周美凤把她的店改成了 24 小时营业，全场 8 折。90 分钟的中式按摩，从 300 降到 240。

消息是刘晓芸带来的。她在做市场监测的时候，刷到了东方棕泉的抖乐直播——

周美凤亲自上阵，穿着旗袍，坐在按摩床上，喊：“家人们！今天全场 8 折！90 分钟，240 块！24 小时！你想什么时候来，就什么时候来！”

直播间里，一万两千人在线。

赵鹏飞看了直播，说：“这个厉害。”

“厉害在哪？”

“她不是在卖按摩，她是在卖生活方式。’24 小时’ 这个概念，打的是加班族、失眠的人、晚上没地方去的人。”

陆见川把直播看了一遍。他注意到一个细节：周美凤的店里，有桌球、有游戏机、有影院、有 KTV。

“她不是按摩店，” 他说，“她是娱乐场。” “那我们怎么办？” 孙美玲问。“我们不跟她打。”

“为什么？”

“她是野路子，我们是手艺人。野路子打的是价格和时间，手艺人打的是技术和信任。”

陈志强说：“可客人不这么想。客人想的是：240 块，90 分钟，还有桌球玩，为什么不选她？” “因为我们的 329，是’ 治病’。她的 240，是’ 消遣’。” “治病和消遣，有区别吗？”

陆见川想了很久。“有。”

“什么区别？”

“治病的人，会回来。消遣的人，不会。”

他站起来，走到白板前面。“我们要做三件事。第一，把’ 老毛病档案’ 升级，做成’ 健康管理’。每个客人，我们不只记他的腰疼，还记他的血压、他的睡眠、他的运动习惯。”

“第二呢？”

“第二，做回访。每个客人，一个月内必须回访一次。回访不是推销，是问：‘您上次的腰疼好点了吗？’ ”

“第三呢？”

“第三，做转介绍。老客人带新客人，送一次免费服务。”

散会后，陆见川一个人留下来，把东方棕泉的直播又看了一遍。他注意到一个细节：周美凤在直播里说了一句话—— “我这个店，开了十五年。十五年，我什么都见过。”

十五年。

陆见川的公司，才开了十个月。

他把这句话抄在本子上。他想，野路子的可怕，不是她的价格，是她的经验。

周美凤开了十五年店，她知道客人想要什么。她知道客人晚上睡不着，想找个地方待着。她知道客人加班到十二点，想有人按按肩膀。她知道客人喝多了，想有个地方醒醒酒。

这些，是陆见川不知道的。

他要学。

2025 年的中国，内卷到了极致。服务业卷价格，卷时间，卷体验。24 小时营业，已经是标配。

陆见川想，他的对手，不只是八号到家、蓝恩、东都到家，还有无数个周美凤，无数个“野路子”。他不能跟他们比价格，比时间，比花哨。他要比的，是手艺，是信任，是那份“被好好对待”的感觉。这是他的护城河。也是他的命。

第二十五章　税务的电话

2025 年 5 月 17 日，公司成立一周年。陆见川没有庆祝。因为那天上午，他接到了一个电话。“请问是深圳掌暖科技有限公司的陆见川先生吗？”

“是我。”

“我是南山区税务局的刘科长。你们公司的税务，有些问题，需要你来一趟。”

陆见川的心沉了一下。“什么问题？”

“你来了就知道。”

他去了税务局。

刘科长是一个四十多岁的男人，戴眼镜，说话很客气，可眼神很锐。桌上摆着一个保温杯，杯身上的漆掉了一半。

“陆总，”他说，“你们公司，有三笔账，对不上。”“哪三笔？”

“2024 年 11 月、12 月，2025 年 1 月，你们的供应商报的账，跟你们的采购，对不上。”

陆见川的心跳得很快。“对不上？怎么讲？”

“供应商报的是 17 万，你们报的是 0。这 17 万，是走私户走的吧？”

陆见川没说话。

刘科长继续说：“陆总，我知道你是创业公司，不容易。可税法就是税法，你偷的税，要补。”

“补多少？”“6 万 3 千 4 百。加上滞纳金，一共 6 万 8 千。”

“如果不补呢？”

刘科长看了他一眼。“不补，就立案。偷税金额 17 万，占你们应纳税额的 30%，够得上刑事立案的标准。”

陆见川闭上眼睛。“刘科长，我想问一句。”“问。”

“这件事，是谁举报的？”

刘科长笑了笑。“我们不叫举报，叫数据比对。你们的供应商报的账，跟你们报的账，系统自动比对，对不上就会提示。”

他顿了顿，把保温杯拧开喝了一口。

“陆总，我多说一句。你这公司我看过底，是正经做事的。可正经做事的人，最容易在’灵活’上栽跟头。你以为那是行业惯例，税务局以为是偷税。”

“我明白了。”

“明白了就好。”刘科长站起来送他，“把账做干净，比什么都强。”

走出税务局，陆见川在门口站了很久。五月的深圳开始热了。太阳很毒，他站在台阶的阴影里，还是觉得晃眼。

他想，孙美玲的事，他不能再拖了。

那天下午三点，办公室里只有他们两个人。陆见川把税务局的单据放在桌上。“孙姐，这是税务局的通知。”孙美玲看了一眼。“我知道。”

“你知道？”

“我知道迟早会来的。”

“那你为什么还做？”孙美玲沉默了很久。然后她说：“见川，你知不知道，我们的供应商，为什么

要走私户？”

“为什么？”

“因为公户的税太高。他们的小作坊，开不了 13% 的票。他们走私户，能省 20% 的成本。”

“所以你就配合他们？” “我不配合他们，他们就涨价。” 陆见川看着她。“孙姐，你这是偷税。”

“我知道。”

“你知道，你还做？”

孙美玲站起来走到窗前。“见川，我跟你说实话。我做运营十年，十年里我见过太多公司死在税上。不是因为偷税被查，是因为不懂税，乱做账。”

“那你就是懂税，所以故意偷？” “我不是故意偷。我是故意省。” “省和偷，有区别吗？”

孙美玲转过身来。“有。”

“什么区别？”

“省，是为了公司活下去。偷，是为了自己拿钱。”

“那你拿了没有？” 孙美玲没说话。“你拿了没有？” 他又问了一遍。

“没有。” 她说，“一分都没拿。”

“那你为什么不说？”

“因为说了，你会开除我。” 陆见川沉默了。

他想起团建那天晚上，孙美玲说：“我走的时候，带走了供应商名单。”

她说了。她坦白了。可她没说的是，她用那份名单，做了这些事。

“孙姐，” 他说，“这 6 万 8 千，我自己补。” “我来补。” “不用。”

“见川——”

“我说了，不用。” 陆见川站起来，“这件事到此为止。以后所有的账，走公户。供应商要是不配合，就换供应商。”

“可成本——”

“成本我来想办法。”

孙美玲看着他。“你为什么这么相信我？” 陆见川想了想。“因为团建那天晚上，你说了实话。” “我说的是，我带走了名单。”

“对。你说了。”

“可我没说，我用了名单。”

“我知道。” 他说，“可你说了第一句。” 孙美玲的眼睛红了。“见川，你这个人，太容易相信人了。”

“不。” 他说，“我只相信说了第一句的人。”

那天晚上，陆见川在本子上写：

“2025.5.17。补税 6.8 万。我自己补。孙美玲偷税，为了公司活下去。她没拿钱。可她还是错了。错的不是她，是这个系统——一个让好人做坏事的系统。”

写完之后，他又加了一句：

“我要把账做干净。不是为了不被查，是为了不心虚。”

窗外，深圳的夜空很黑。2025 年的金税四期已经全面上线。税务局的大数据能比对每一张发票、每一笔流水。

陆见川想，这就是时代的进步。技术让灰色地带越来越窄，让 “潜规则” 越来越难。

可人心里的灰色地带，技术管不了。

第二十六章　绩效考核

2025 年 6 月，第一次绩效考核。考核方案是孙美玲做的，五档：S、A、B、C、D。S 是杰出，A 是优秀，B 是合格，C 是待改进，D 是不合格。考核标准写了三页纸：工作成果 40%、工作态度 20%、专业能力 20%、团队协作 20%。

考核那天，五个人，逐个面谈。

王丽华，S。她的客户满意度 4.8，全公司最高。她带的两个新人，都通过了技能认证。

陈志强，A。他的培训做得很扎实，SOP 执行率 95%。可他的客户投诉率有点高——他太直了，有个客人说他“说话冲”。

刘晓芸，A。她的客户回访率 92%，全公司最高。她做的“健康管理”方案，被三个客户采纳了。

赵鹏飞，B。他的抖乐视频播放量稳定增长，可他的工作日志写得太简单，经常就一行字：“今天剪了视频。”

孙美玲，S。她的运营方案，让公司的客户流失率从 12% 降到了 7%。

考核结果公布那天，赵鹏飞不服。

“凭什么我是 B？”他说，“我的播放量，是全公司最高的。”

“播放量是你的工作成果，”孙美玲说，“可你的工作日志太简单了。工作日志是工作态度的一部分。”

“工作日志写得简单，就代表态度不好？”“代表你不认真。”赵鹏飞站起来。“我不服。”

“那你要申诉吗？”

“我要。”

他提交了申诉材料。材料里，他把他的工作日志重新写了一遍，写了满满五页纸。

他写：“今天剪了视频”改成了：

“今天剪了三条视频。第一条是产品介绍，3 分钟，目标是让用户看懂我们的功能。第二条是客户案例，2 分钟，目标是建立信任。第三条是直播切片，1 分钟，目标是引流。三条视频的发布时间、投放渠道、预期效果，我列了表格。”

五页纸，他把三个月的工作日志全补全了。考核委员会复核那天，陆见川看了他的材料，看了很久。“鹏飞，”他说，“你这份材料，写得很好。”

“那我能改评级吗？”

“不能。”

“为什么？”“因为这是补的。”

赵鹏飞愣了。“补的就不算？”

“补的算。可考核考的不是’你能写多好’，是’你做了什么’。你补的材料，证明你能写好，不证明你当时做了。”

赵鹏飞沉默了。然后他说：“那我认了。”

“不过，”陆见川说，“你这份材料，我留着。下个季度，你按这个标准写日志，你的评级肯定能上 A。”

“真的？”

“真的。”

赵鹏飞走了。孙美玲说：“见川，你这样，太严了。”“严吗？”“他就是个年轻人，你不用这么严。”

“孙姐，”陆见川说，“你知道为什么我这么严吗？”

“为什么？”

“因为我爸当年，就是被人’通融’通融，最后一事无成的。”

孙美玲没说话。

陆见川继续说：“我小时候，我爸跟人合伙做生意。合伙人做错了事，我爸说’算了算了’。后来，那个合伙人做错的事越来越多，我爸的生意，被他搞垮了。”

“所以你——”

“所以我不’通融’。不是因为我冷，是因为我知道，’通融’一次，就有第二次。”

那天晚上，陆见川在本子上写：

“绩效考核，考的不是人，是标准。标准严，人就严。标准松，人就松。我要做一个严的公司，不是为了苛刻，是为了清楚。”

写完之后，他又加了一句：

“赵鹏飞，1997 年生。他不服。他申诉。他补了五页纸。这五页纸，比他的评级更重要。”

窗外，深圳的夏夜很热。他想，严，不是冷酷。严是清楚。清楚，是对人最大的尊重。

第二十七章　年终奖

2025 年 1 月，年终奖。公司的账上，有 127 万。减去 6 万 8 千的补税，减去 12 万的年终奖预算，还剩 108 万。12 万的年终奖，五个人，怎么分？

孙美玲做了一个方案：按评级分。S 是 4 个月，A 是 3 个月，B 是 2 个月，C 是 1 个月，D 是 0。

王丽华 S，4 个月，底薪 8000，年终奖 32000。孙美玲 S，4 个月，底薪 5000，年终奖 20000。陈志强 A，3 个月，底薪 12000，年终奖 36000。刘晓芸 A，3 个月，底薪 8000，年终奖 24000。赵鹏飞 B，2 个月，底薪 6000，年终奖 12000。

合计：124000。超了 4000。

陆见川看着方案，看了很久。“孙姐，”他说，“这个方案，有问题。”“什么问题？”

“陈志强的年终奖，比王丽华高。”

“因为他的底薪高。”

“可他的评级是 A，王丽华是 S。”“对。可年终奖是按底薪算的。”

“那王丽华会不会不服？”

孙美玲想了想。“她不会。她知道，底薪是市场价。陈志强的底薪 12000 是市场价。王丽华的 8000，是创业公司的价。”

“那我们是不是欠王丽华的？”

那天晚上，陆见川去找了王丽华。“丽华姐，”他说，“年终奖的事，我想跟你说。”“说。”

“你的年终奖是 32000。陈志强是 36000。”

“我知道。”

“你不觉得不公平？”王丽华想了很久。“我觉得公平。”

“为什么？”

“因为陈志强的底薪是 12000，我只有 8000。他的 36000，是 3 个月。我的 32000，是 4 个月。我的比例比他高。”

“可绝对值——”“绝对值不重要。”王丽华说，“重要的是，公司认不认我。”“公司认你。”

“那就行了。”

陆见川看着她。他想起她入职那天，放弃 8000 的工资，来拿 6000。他想起他后来给她 3% 的股份，她说不要，说她是员工。他想起她说，我谢你记得。

“丽华姐，”他说，“我决定了。”“决定什么？”“给你股份。”

王丽华愣住了。“股份？”

“对。3%。”

“我不要。”“为什么？”

“因为股份是合伙人的。我是员工。”

“你不是员工。”陆见川说，“你是合伙人。从你入职那天，就是。”

王丽华看着他，看了很久。然后她低下头，用手背擦了一下眼睛。“陆总，”她说，“我谢谢你。”“不用谢。”

“我不是谢你给股份。”

“那你谢什么？”

“我谢你记得。”“记得什么？”

“记得我说的那句话——‘让每一个客人，被好好对待。’”

陆见川看着她。他想，这句话，是王丽华说的，可现在，它成了公司的使命。这句话，是王丽华给公司的。“丽华姐，”他说，“这句话，是你说的。”

“是我说的。”

“那它就是你的。”

那天晚上，陆见川在本子上写：

“王丽华。1996 年生。她不要股份，只要’记得’。这个人，是公司的灵魂。”

写完之后，他把本子合上，看着窗外。深圳的冬天不下雪。可他觉得，今天下雪了。

那种雪，是心里的。

窗外，深圳的冬夜很冷。气温 10 度，有北风吹过，吹得窗户响。

楼下，有个外卖员还在送夜宵。他的电动车灯，在黑暗中划出一道光，像流星。

陆见川想，这就是创业。不是赚多少钱，不是做多大公司，是让那些跟着你的人，被好好对待。

包括他的员工，包括他的客人，包括他自己。

卷四　成为他

第二十八章　那个数字

2025 年 12 月，陆见川发现了一笔账。那笔账，是 34,700 元。

起因是吴会计。吴会计在做年审的时候，发现有一笔采购对不上。

“陆总，”他说，“你们今年 8 月，有一笔精油采购，34,700 元。可我查了供应商的账，他们没收到这笔钱。”

“没收到？那钱去哪了？”

“我查了你们的银行流水。这笔钱从公司账上转出去了，转到了一个私人账户。”

“谁的账户？”吴会计把流水单推过来。陆见川看了一眼—— 收款人：孙美玲。

他闭上眼睛。

他想起去年的那 17 万，想起孙美玲说 “一分都没拿”，想起他说 “我只相信说了第一句的人”。

他给孙美玲打了电话。“孙姐，来办公室一趟。”孙美玲来了。陆见川把流水单放在桌上。孙美玲看了一眼。“我知道。”

“你知道？”

“我知道你会查到。”

“那你为什么还做？”

孙美玲坐下。她没有慌，也没有躲。她说：“见川，我跟你说实话。”“说。”

“那 34,700 元，不是我拿的。”

“那是什么？”

“是回扣。”陆见川愣了一下。“回扣？”“对。供应商给的回扣。”

“供应商给你回扣？”

“给我。不是给公司。”

“为什么给你？”孙美玲沉默了很久。然后她说：

“因为我不拿，他们不供货。”

“我们的供应商，有一家叫’华源日化’。他们的老板姓张。他跟我说，‘孙总，你要在我这拿货，你得给我点好处。’”

“好处？”“回扣。他给我 10% 的回扣，我让他把货价降 8%。”“那你为什么不告诉公司？”

“因为说了，你会不同意。”

“我不同意什么？”

“不同意用回扣换低价。”陆见川站起来，走到窗前。窗外是深圳的冬天。天灰着，有风。

“孙姐，”他说，“你知道你这样做，是什么性质吗？”

“知道。”

“什么性质？”“职务侵占。”陆见川转过身来。“那你为什么还做？”

孙美玲抬起头。她的眼睛是红的。

“因为我不做，我们的成本降不下来。我们那时候，账上只有 80 万，一个月开销 15 万，只够撑 5 个月。我要是不降成本，公司就死了。”

“那你就用违法的方式降？”“我用的是’行业的规矩’。”“行业的规矩，就一定对吗？”

孙美玲没说话。

陆见川回到桌前坐下。他看着那张流水单，看了很久。

“孙姐，”他说，“这 34,700 元，我要处理。”“怎么处理？”“退给公司。”

“我没拿——”

“我知道你没拿。可钱进了你的账户，账就对不上。账对不上，就是问题。”

孙美玲想了想。“好。我退。”

“还有，”陆见川说，“以后所有的回扣，进公司账。不是给你，是给公司。”“那供应商——”“供应商要是不接受，就换。”

孙美玲看着他。“见川，你要知道，你这样做，成本会上升 8%。”

“我知道。”

“8% 是多少？”“一年大概 20 万。”“你确定？”

“我确定。”

孙美玲站起来。“那好。”她走到门口，停下来说：“见川，我想问你一句。”“问。”

“你会开除我吗？”

陆见川想了很久。“不会。”

“为什么？”“因为你是为了公司。”

“可我违法了。”

“我知道。”他说，“可我不信’非黑即白’。这个世界上，有很多灰色的东西。你的错，是用了灰色的手段。可你的初心，是好的。”

“初心？”孙美玲笑了，“见川，你到现在还信’初心’？”“我信。”

“那你可真够天真的。”

她走了。

陆见川一个人坐在办公室里，看着那张流水单。

他想起父亲。父亲当年，也是被人“行业的规矩”坑的。合伙人做错了事，父亲说“算了算了”。

他不想说“算了算了”。可他也不想，把孙美玲送进监狱。

那天晚上，他在本子上写：

“孙美玲。1990 年生。她拿了回扣，没拿钱。她用了灰色的手段，做了正确的事。这是对还是错？我不知道。我知道的是，这个世界上，没有纯粹的对错。”

写完之后，他又加了一句：

“我不做’算了算了’的人。可我也不想做’非黑即白’的人。我要做的是，把灰色，变成白色。”

窗外，深圳的夜色很沉。深南大道上，有豪车开过，有出租车开过，有外卖员的电动车开过。

2025 年的中国商业，灰色地带很多。回扣、潜规则、关系户、内部交易…… 每个行业都有自己的“规矩”。

陆见川想，他要做一个干净的公司。不容易。可他要做。

因为他的父亲，就是死在灰色里。他不能让他的公司，也死在灰色里。

第二十九章　合伙人

孙美玲的事，陆见川压了两个月。他没有告诉任何人——除了何嘉诚。何嘉诚听完，说：“见川，你太软了。”

“软吗？”

“她违法了。违法就该走法律程序。”

“可她是为了公司。”“为了公司就可以违法？”陆见川没说话。何嘉诚继续说：

“见川，我跟你说句实话。你这个人，有个毛病。”

“什么毛病？”

“你太相信人了。”

“相信人是毛病？”

“是。”何嘉诚说，“你相信王丽华，她把客人档案全给你。你相信陈志强，他拒绝了双倍薪资。你相信刘晓芸，她把一年半的功课交给你。可孙美玲呢？她偷税、她拿回扣，你还相信她？”

“我相信她的初心。”

“初心？”何嘉诚笑了，“见川，初心是会变的。”

“那你呢？”陆见川问，“你的初心，变了吗？”何嘉诚沉默了。然后他说：“变了。”“变成什么了？”

“变成了’保本’。”

陆见川愣了一下。“保本？”

“对。我现在做投资，最怕的不是亏钱，是亏时间。我投一个项目，要花三年时间。三年后我要是亏了，我亏的不是钱，是三年。”

“那你投我，是为了什么？”何嘉诚看着他。“为了你。”“为了我？”

“对。我投你，不是因为你的项目，是因为你这个人。”

“我这个人，有什么好？”

“你倔。”“倔是好事？”

“是。”何嘉诚说，“创业的人，不倔做不下去。”

那天晚上，陆见川回到办公室，把所有的事想了一遍。

他想起孙美玲的回扣，想起何嘉诚的“保本”，想起郑明远的对赌，想起王丽华的五百三十二个客人，想起陈志强的“尊严”，想起刘晓芸的“三个用户”，想起赵鹏飞的“让每一个听众被好好对待”。

他想起他自己。他想起他说过的那句话：“我不’通融’。”可他通融了。他通融了孙美玲。

他想起父亲。父亲当年，通融了合伙人，最后公司垮了。

他不想垮。

他做了一个决定。

第二天，他召开了董事会。董事会有三个人：陆见川（创始人，51%）、何嘉诚（天使，10%）、郑明远（投资，20%）。还有 19% 是期权池。董事会的议题是：孙美玲的处理。

陆见川把事情说了一遍。说完之后，他说：

“我的意见是：孙美玲留任，但降职。从 COO 降为运营总监。同时，退还 34,700 元，并接受内部处分。”

郑明远说：“不行。”“为什么？”“她违法了。违法的人，不能留在公司。”

“可她是为了公司。”

“为了公司就可以违法？”郑明远说，“陆总，你这个逻辑，很危险。”

何嘉诚说：“我同意郑总的意见。”

陆见川愣住了。他看着何嘉诚。“何哥，你——”

“见川，”何嘉诚说，“我不是针对你。我是针对这件事。她违法了，就要承担后果。”

“可——”

“没有可是。”

陆见川看着他们两个。他突然明白了一件事：这不是关于孙美玲的。这是关于他自己的。

郑明远和何嘉诚，不是在投孙美玲的票，是在投他陆见川的票——看他，能不能做一个“狠”的决定。

“投票吧。”他说。投票结果：2 票赞成开除，1 票反对。陆见川说：“我保留意见。”

董事会结束，何嘉诚留下来。“见川，”他说，“我知道你不好受。”

“你知道？”

“我知道。”何嘉诚说，“可你要知道，做一个 CEO，不是要做‘好人’，是要做‘对的人’。”

“好人和对的人，不一样吗？”

“不一样。”何嘉诚说，“好人让人舒服。对的人，让人服气。”

陆见川看着他。“何哥，你今天投的那一票，是为了让我服气，还是为了让我知道，你变了？”

何嘉诚沉默了很久。然后他说：“两个都是。”

他走了。陆见川一个人坐在会议室里，看着那张投票单。2 票赞成，1 票反对。

他的那一票，是反对。

窗外，深圳的夜色很深。福田 CBD 的灯，像一片倒扣的星空。

2025 年的中国，资本越来越冷。投资人捂紧了钱袋子，创始人被逼到墙角。每个人都在算，算钱，算时间，算命。

陆见川想，他算错了。他算的是人心，可人心算不了。

他把这句话写在 摩尔记事本 上：“2025.12.15。董事会投票。我输了。输的不是票，是人心。”

写完，他把笔放下。笔帽上的牙印，在台灯下泛着光。

第三十章　青梅竹马的助理

陆见川的助理叫小方，方远。

方远是林晚介绍来的。林晚说：“见川，你缺个助理。我有个大学同学，叫方远，人很靠谱。”

陆见川见了方远。三十二岁，戴眼镜，说话很稳，做事很细。他的字很好看，是练过书法的。他的口头禅是：“好，我来安排。”

他问：“你认识林晚？”“大学同学。”方远说，“我们是同班的。”“那你怎么不去她学校当老师？”

“我不适合当老师。”

陆见川录用了他。方远确实靠谱——日程安排得井井有条，会议材料准备得清清楚楚，出差订票订酒店从不出错。

陆见川很信任他。信任到什么程度？信任到他可以把银行卡交给方远去办事，信任到他可以让方远接送林晚，信任到他出差的时候，可以让方远“照顾一下家里”。

他不知道的是，方远认识林晚，比他早。

大学的时候，方远就喜欢林晚。喜欢了四年，没说。因为林晚那时候已经有男朋友了——陆见川。

方远看着他们在一起，看着他们毕业，看着他们结婚，看着林晚变成了“陆太太”。

他把这份喜欢，埋了十二年。直到林晚给他打了那个电话。“方远，我老公缺个助理，你来吗？”

方远想了很久。“好。”

他知道他为什么答应。他告诉自己，是为了工作，是为了林晚，是为了“能帮到她”。

可他知道，他是在等。等一个机会。

机会来得比他想象的快。

陆见川太忙了——忙到他一个月有二十天在出差，忙到他忘了林晚的生日，忙到他连结婚纪念日都记不得。

而方远，每天都在。他每天接送林晚，每天帮她拿快递，每天听她说话。

林晚跟他说什么呢？她说她的课，她的学生，她说她肩颈疼，她说她晚上睡不着。

她说：“方远，你说，陆见川还爱我吗？”方远说：“他爱你。”“那他为什么不回家？”

“因为他忙。”

“忙到不要家了吗？”

方远没说话。他想说，他想说很多——他想说“他不要你我要你”，他想说“你值得被好好对待”，他想说“我喜欢了你十二年”。

他什么都没说。他只是说：“林晚，你别难过。”

那天是陆见川出差的第三个月。他去北京融资，一去就是三个月。三个月里，他回来过两次，每次待一天就走。

林晚生日那天，陆见川打了个电话。“老婆，生日快乐。”“谢谢。”

“我给你订了蛋糕，方远会送去。”

“好。”

“我要开会了，先挂了。”“好。”电话挂了。林晚坐在客厅里，看着那个蛋糕。

蛋糕是方远送来的。他送的时候说：“林晚，生日快乐。”

“谢谢。”

“你今天……”方远犹豫了一下，“你想出去走走吗？”

林晚看着他。“去哪？”“随便。你想去哪就去哪。”

他们去了海边。深圳湾，就是陆见川当年坐的那个海边。

他们坐在沙滩上，看海。海风很大，吹得人有点冷。方远把外套脱下来，披在林晚身上。

“方远，”林晚说，“你为什么对我这么好？”

方远看着海。“因为……”

“因为什么？”“因为我欠你的。”“你欠我什么？”

方远转过头看她。“林晚，有一件事，我瞒了你十二年。”

“什么事？”

“大学的时候，我喜欢你。”林晚愣住了。“我喜欢了你四年，”方远说，“没说。因为你已经有陆见川了。”

“那你为什么现在说？”

“因为我怕我再不说，就来不及了。”

“来不及什么？”

“来不及……”方远的声音有点哑，“来不及让你知道，这个世界上，有一个人，愿意把你放在第一位。”

林晚没有说话。

她看着海，看着那些浪，一波一波地打上来，又退下去。

她想起陆见川。想起他说“我给你订了蛋糕”，想起他说“我要开会了先挂了”，想起他已经三个月没有抱过她了。

她想起方远。想起他每天接送她，每天听她说话，每天帮她拿快递。想起他说“我喜欢了你十二年”。

她的心，很乱。“方远，”她说，“你别说了。”“为什么？”

“因为我是陆见川的妻子。”

“我知道。”

“你知道，你还说？”

“因为我忍不住。”

林晚站起来。她把外套还给他。“方远，你明天不要来接我了。”

“为什么？”“因为我不想犯错。”

她走了。

方远坐在沙滩上，看着她的背影。他想，她说得对。她不想犯错。

可他想，她已经错了——她错在，嫁给一个不回家的人。

那天晚上，林晚回到家。家里空荡荡的，陆见川不在。她坐在沙发上，坐了很久。

她掏出手机，看着方远的微讯。她打了一行字：“方远，对不起。”她删了。又打了一行：“方远，我也喜欢你。”

她盯着那行字，盯了五分钟。

然后她删了。她把手机扔到沙发的另一头，用抱枕蒙住头。

她想，她不能。

她想起她父亲。她父亲是个老实人，一辈子只有一个女人。她父亲说过：“晚晚，做人要有底线。”

她想，她的底线，在哪里？

那条底线，是她的婚姻，是她的承诺，是她对陆见川的爱—— 虽然那份爱，已经被他忙得千疮百孔。

可千疮百孔，也是爱。

她没有发那条微讯。她一个字都没发。

她只是哭。她把脸埋在抱枕里，哭了很久。哭到她睡着了。

第二天，方远没有来接她。

她自己坐地铁去学校。地铁上人很多，挤得她喘不过气。她抓着扶手，看着窗外的黑。

她想起方远说的：“这个世界上，有一个人，愿意把你放在第一位。”

她想，她知道。可她不要。

她要的，是那个把她放在第二位的人—— 把公司放在第一位，把她放在第二位，可至少，还在名单上的人。

2026 年的中国，“丧偶式婚姻” 成了热词。很多女人像林晚一样，守着一个不回家的丈夫，守着一份千疮百孔的爱。

林晚想，她不后悔。她后悔的是，她没有早点告诉陆见川，她有多孤独。

可她说了，他会懂吗？

她不知道。她只知道，她要等。等他回家。

第三十一章　老韩的诊断

孙美玲走了。

她走的那天，没有告别。她把工牌放在前台，收拾了桌子上的东西，然后走出门。

陆见川站在窗前，看着她走出科技园的大门。她没有回头。

她的背影很直，走路带风。可陆见川觉得，她的背影里，有一丝疲惫，一丝不舍。

他想起她带来的那份供应商名单，想起她的三十七页方案，想起她说“工具卖不上价”。

他想起他们第一次见面，那家星畔咖啡，她戴的欧瑞克海驭，她竖起的两根手指。

20%。她要 20%。他没给。他给了她“合伙人”的承诺，还有“做到 10 家店再谈”的约定。

现在，10 家店做到了。可她走了。

那天晚上，他喝了很多酒。他不是借酒浇愁。他是想让自己想不清楚—— 因为想清楚了，太痛。第二天，何嘉诚给他打了电话。

“见川，我给你找了个顾问。”

“什么顾问？”

“管理咨询的。姓韩，叫老韩。他帮 30 家店扭亏过。”

“我不需要顾问。”“你需要。”“为什么？”

“因为你的公司，病了。”

老韩来的那天，穿一件黑色 polo 衫，戴一顶棒球帽，背一个旧书包。他一进门就说：“你这办公室，太小了。”

“我们人少。”

“人少不是理由。”他把书包放下，“我看了你们的报表。你们的问题不是人少，是病了。”

“什么病？”

“创始人病。”

老韩在白板上画了一个圆圈。“创业公司有三种病。第一种，产品病——产品做不好。第二种，市场病——卖不出去。第三种，创始人病——什么都自己干。”

“我是什么病？”

“你是第三种。”

老韩在圆圈里写了几个字：“陆见川。产品、培训、售后、销售、财务、HR——你一个人干了六个人的活。”

“因为人少。”

“不是因为人少，是因为你不放权。”

“你知道孙美玲为什么要拿回扣吗？”“为什么？”“因为你不管钱。”

“我管——”

“你不管。”老韩说，“你看报表，可你不看细节。你不看细节，孙美玲就有了空间。”

“那我要怎么做？”

“你要做三件事。第一，分权。把产品、运营、财务、HR，分给四个人。你自己只管战略和融资。”

“第二呢？”

“第二，建制度。把所有的流程写下来，报销、采购、招聘、考核，全部走制度。制度不是不信任

人，是保护人。”

“第三呢？”

“第三，学会放手。”

“你知道为什么你的公司做不大吗？”

“为什么？”

“因为你不放手。你不放手，员工就成长不起来。员工成长不起来，公司就做不大。”

老韩在他们公司待了三天。

三天里，他跟每个人谈了话。跟王丽华谈了一个小时，跟陈志强谈了两个小时，跟刘晓芸谈了三个小时，跟赵鹏飞谈了四十分钟。

最后，他跟陆见川谈。“你的公司，”他说，“有五个人，五个优点，五个缺点。”

“什么缺点？”

“王丽华，技术好，不会管人。陈志强，执行强，不会变通。刘晓芸，想法多，不会落地。赵鹏飞，有才华，不会自律。你，有 vision，不会放手。”

“那怎么办？”

“补。”老韩说，“让王丽华带技术团队，让陈志强管运营，让刘晓芸做产品，让赵鹏飞管内容，你自己只管战略。”

“那谁管财务？”“招一个。”陆见川想了想。“招一个财务，要多少钱？”

“一个月一万五。”

“贵了。”

“不贵。”老韩说，“一个好的财务，一年能帮你省 50 万。”

老韩走的时候，背起书包。“见川，我给你一句话。”“说。”“公司的天花板，是创始人。你的天花板，是你的放手能力。”

他走了。陆见川站在窗前，看着他走出科技园。

他想，放手。这两个字，他学了三十年，还是没学会。

窗外，深圳的春夜很暖。2026 年的中国，“管理”成了热词。每个创始人都在学放权，可每个创始人都放不下。

陆见川想，他要学。不是为了公司做大，是为了那些跟着他的人，能长大。

他把这句话写在 摩尔记事本 上：“放手，不是放弃。是信任。”

第三十二章　David Chen

2026 年 3 月，David Chen 来深圳了。

David Chen 是美国按摩预约平台 Zenl 的高管，三十八岁，华裔，在硅谷做了十年。他穿一件灰色的 Loro Piana 衬衫，戴一块智能手表，说话中英文夹杂，口头禅是 “Basically” 和 “你懂我意思吗”。

他来深圳，是为了考察中国市场。何嘉诚介绍他来见陆见川。

“陆总，”David 说，“你的公司，有意思。” “有意思在哪？” “你们做的，不是平台，是服务。”

“有什么区别？”

David 在纸上画了两个圆圈。“平台，是连接。连接技师和客人，抽佣。服务，是体验。体验好了，客人回来，技师也回来。”

“Zenl 做的是什么？” “Zenl 做的是平台。我们有 3 万个技师，可我们不认识他们。”

“不认识？”

“不认识。”David 说，“我们知道他们的名字、他们的技能、他们的评分。可我们不知道，他们的手记得哪个客人。”

陆见川愣了一下。“你们不记？” “不记。”David 说，“我们记的是数据，不是人。” “那你们怎么做复购？”

“我们不做复购。我们做拉新。”

“David，” 他说，“你觉得，我们能合作吗？” David 想了很久。“能。” “怎么合作？”

“你出手艺，我出平台。”

“你的平台，要什么？”

“要你的数据。” 陆见川愣了一下。“我的数据？” “对。”David 说，“你的’ 老毛病档案’，是我们没有的东西。”

“你要这个干嘛？”

“我们要用它做 AI。”

“AI？”

“对。”David 说，“我们正在做一个项目，用 AI 分析技师的手法，让新手也能做出老手的效果。”

陆见川的心跳了一下。“你要用我们的数据训练 AI？” “对。” “那我们的技师怎么办？”

“技师还是技师。AI 只是工具。”

“可工具会取代人。”

David 看着他。“陆总，你怕？” “我不怕。” 陆见川说，“我是担心。” “担心什么？”

“担心我们的技师，有一天，被 AI 取代。”

David 沉默了。然后他说：“陆总，我跟你说句实话。” “说。”

“AI 取代不了手艺人。”

“为什么？”

“因为手艺人，做的是’ 感觉’。AI 能模仿手法，模仿不了感觉。” “什么感觉？”

“就是你说的——‘你的手记得他’。”

陆见川看着他。他想起王丽华的五百三十二个客人，想起她说的那句话。“David，” 他说，“我考虑一下。” “好。”

David 走了。陆见川一个人坐在办公室里，想了很久。

他想起老韩说的话：“公司的天花板，是创始人。”他想起何嘉诚说的话：“创业不是算账，是算命。”

他不知道，AI 是不是会取代手艺人。他只知道，他要保护他的手艺人。

那天晚上，他在本子上写：

“David Chen。ZenI。他们做平台，我们做手艺。他们要我们的数据，我们不要他们的钱。我们的数据，是王丽华的五百三十二个客人，是陈志强的’尊严’，是刘晓芸的’三个用户’，是赵鹏飞的’让每一个听众被好好对待’。这些东西，不能卖。”

写完之后，他又加了一句：

“爸爸，我要保护我的人。”

窗外，深圳的夜空有一道流星划过。2026 年的中国，AI 已经渗透到每个行业。有人用 AI 写文章，有人用 AI 画画，有人用 AI 按摩。

陆见川想，AI 能做很多事，可 AI 做不了一件事：记得一个人。记得他的腰不好，记得他喜欢听丽君，记得他最近在闹离婚。这些，只有人能记得。

这就是手艺人的价值。也是他的护城河。

第三十三章　表彰大会

2026 年 1 月 15 日，公司年会。

公司在福田租了一个小宴会厅，摆了八桌。八桌里，有五桌是员工和家属，三桌是客户代表。

王丽华的女儿朵朵来了，穿一件红色的羽绒服，扎两个小辫子，在桌子底下钻来钻去。陈志强的儿子小石头来了，三岁半，抱着一个超能战士。刘晓芸的爸妈从广西来了，她妈妈穿了一件新衣服，一直在拍照。赵鹏飞的女朋友来了，是个小网红，一进门就开了直播。

孙美玲没有来。她去年十二月就走了。

她的座位空着。桌上放着一副碗筷，没人动。

年会的流程是陆见川定的：一、年度总结（陆见川）二、客户代表致辞三、表彰颁奖四、家属答谢 五、抽奖

年度总结，陆见川讲了三十分钟。他讲了公司的数据：2025 年，公司服务了 387 家店，2100 多个技师，客户满意度 4.6，营收 2800 万。

他讲到 2800 万的时候，全场鼓掌。

可他没有笑。因为他知道，2800 万，离对赌的 5000 万，还差 2200 万。而时间，只剩下一年。

客户代表致辞，第一个上来的是周姐——那个牛皮纸本子的老板娘。周姐穿了一件红色的旗袍，头发烫了卷。她拿起话筒，说的第一句话是：“我今天来，是要谢谢一个人。”

“谁？”

“王丽华。”

王丽华坐在第三桌，愣了一下。

周姐继续说：“我开了十二年按摩店。十二年，我换了十七个技师。十七个技师，没有一个，能记住我的老客人。”

“直到王丽华来了。”

“她来了之后，给我做了‘老毛病档案’。我的三百多个老客人，每个人的身体情况、喜好、禁忌，全记下来了。”

“去年，有一个老客人，三年没来了。王丽华查了档案，发现他三年前说过腰不好，她给他发了一条微讯：‘张哥，您腰好点了吗？’”

“张哥回了一句：‘你怎么记得？’” “王丽华说：‘我记得。’” “第二天，张哥来了。他现在一个月来四次。”

周姐说到这里，眼睛红了。

“我今天来，是想说——王丽华，你不是技师。你是我们这些开店的人，做梦都想要的那种人。”

全场鼓掌。王丽华站起来，鞠了一躬，没说话。

她不说话，因为她不知道说什么。她只知道，她的手记得那些客人。她的手记得，是因为她的脑子记得。她的脑子记得，是因为她的心记得。

她不是在做服务。她是在做人。

表彰颁奖，颁了五个奖：

最佳新人：赵鹏飞（抖乐播放量 500 万）最佳服务：刘晓芸（客户回访率 92%）最佳执行：陈志强（SOP 执行率 95%）技术骨干：王丽华（客户满意度 4.8）特别贡献奖：孙美玲（代领）

孙美玲的奖，是陆见川坚持要颁的。他说：“她走了，可她做的事，还在。”

家属答谢，陆见川上台。他说：“我今天，要谢谢一个人。”“谁？”

“我老婆，林晚。”

林晚坐在第一桌，愣了一下。

“2024 年，我创业的时候，我老婆跟我说—— ‘陆见川，你答应我，每周回家吃三顿饭。’”“我答应了。”

“我遵守了七个月。”

“后来，公司出了事，我食言了。”“我食言了之后，我老婆没有怪我。”“她做了一件事——她多带了一个班。”

“她多带了一个班，一个月多挣 3000 块。”

“她用这 3000 块，给我们家的阿姨涨了工资，让阿姨多做了一个菜，每天中午送到公司。”

“我吃了两年。”“我今天才知道，那 3000 块，是她多带的班换来的。”陆见川说到这里，声音有点哑。

“林晚，”他说，“谢谢你。”

林晚没有哭。她笑了笑，说：“陆见川，你快抽奖吧。”

全场笑了。

抽奖抽到最后一个大奖：一台 iFone 17。中奖的人是——朵朵。王丽华的女儿，五岁半，举着奖券：“妈妈！我中了！”

王丽华笑了。她抱起朵朵：“朵朵，这个手机，妈妈给你存着。”

“为什么？”

“因为你现在还小，用不了。”“那我什么时候能用？”王丽华想了想。“等你像爸爸那么大的时候。”

朵朵问：“我爸爸是谁？”

全场安静了。

王丽华愣了一下。她没有回答。

她不回答，是因为她不知道怎么回答。朵朵的爸爸，是她的前夫。那个赌博、家暴的男人。

她离婚三年了。三年里，她一个人带朵朵，一个人工作，一个人记那个五百三十二个客人的本子。

她没有跟任何人说过这些。今天，她突然想说。她拿起话筒：

“朵朵，妈妈跟你说。”

“说什么？”

“说你的爸爸。”

全场更安静了。

“你的爸爸，是一个不好的人。”“他赌博，他喝酒，他打妈妈。”“妈妈离开他，是因为妈妈要保护你。”

“可妈妈要你知道——你不是没有爸爸的孩子。”

“你是有妈妈的孩子。”

“妈妈会一直记得你，就像妈妈记得那五百三十二个客人一样。”“妈妈的手记得你。”她说完，全场寂静了三秒。

然后，掌声响起来。那掌声，比任何一次都响。

朵朵不懂。她只是抱着妈妈：“妈妈，你的手记得我吗？”“记得。”王丽华说，“妈妈的手，记得你。”

那天晚上，年会散了之后，陆见川一个人坐在空荡荡的宴会厅里。

他想起王丽华说的话。他想起周姐说的话。他想起林晚说的话。他想起孙美玲的空位。

他想起父亲。他掏出手机，给林晚发了一条：“老婆，今天谢谢你。”林晚回：“早点回家。”

“好。”

他站起来，走出宴会厅。深圳的夜风，有点凉，凉到心里。

他想，他要回家。

第三十四章　林晚的行李箱

2026 年 4 月 12 日，陆见川回家。

不是平时的回家。是出差回来的回家。他去北京见了三个投资人，谈了五天。

他打开家门，发现客厅的灯是灭的。他喊了一声：“老婆？”

没有人应。

他打开灯。客厅是干净的，沙发上的靠垫摆得很整齐，茶几上放着一杯水，用杯盖盖着。

可他觉得不对。他走进卧室。卧室的衣柜开着。

衣柜里，林晚的衣服，少了一半。

床头柜上，放着一张纸条。他拿起来看：

“见川：我走了。不是赌气，是想清楚了。你说你爱我，我相信。可你的爱，是留在本子里的，不是留在生活里的。三年了，你记了那么多本子——客户的本子、员工的本子、公司的本子、供应商的本子。你记得所有人的事，唯独不记得我的。我生日是几号？你不知道。我哪天不舒服？你不知道。我什么时候需要你？你不知道。我不是怪你。我是想让你知道——你记了那么多人，你忘了你自己。你忘了你自己，也就忘了我。我带走了我自己的东西。你的东西，我没动。那个汤，我热在锅里了。你想清楚了，就回来。晚”

陆见川拿着那张纸条，站了很久。他走到厨房，打开锅。锅里是一碗汤，排骨玉米汤，还温着。他把汤盛出来，坐在餐桌前，喝了。

汤很好喝。他喝了两碗。

喝到第二碗的时候，他停下来了。

因为他想起一件事——这锅汤，是林晚炖了两个小时的。她炖汤的时候，在想什么？

她是在想“他什么时候回来”，还是在想“我受够了”？

他不知道。他什么都想知道，他什么都不知道。

他把碗洗了。他洗得很仔细，洗了三遍，像她平时那样。

她平时也是这样，洗碗要洗三遍。她说：“碗要洗干净，人要做干净。”

他从来没在意过这句话。现在他在意了。可她已经走了。

他走到卧室。衣柜开着，她的衣服少了一半。剩下那一半，是他给她买的。

她带走的，是她自己买的。她留下的，是他买的。

她不要他买的东西了。

他坐在床边，看着那半柜子的衣服。有一件白色的连衣裙，是他们结婚那天她穿的。她没带走。

她连结婚的裙子都不要了。

他走到阳台。阳台上，林晚养的花，有两盆死了。她没浇水。

他浇了水。水从盆底漏出来，滴在地上，嘀嗒，嘀嗒。

他想起他们刚结婚的时候，林晚说：“我们养一盆花吧。花养活了，我们的日子就活了。”

那盆花，养了八年。

现在死了两盆。活的那盆，也不知道能不能活。

他给林晚发了一条：

“老婆，汤很好喝。花我浇了。你的生日是 12 月 17 日。我没忘。我只是没说。对不起。”

林晚没有回。他等了一夜。他坐在客厅的黑暗里，抱着那个摩尔记事本，像抱着一个孩子。

他想，他记了那么多本子，记了那么多人，可他忘了最重要的一个。

他翻开本子的最后一页，在上面写：

“林晚。12 月 17 日。她走了。汤是温的。花死了两盆。我什么都记得，除了她。”

写完，他把笔放下。那支百锐 78G，是他父亲的遗物。他父亲临终前说：“见川，写字的人，笔不能离手。”他现在知道了。笔不能离手，人也不能离心。

他离心太久了。

第二天早上，林晚回了一条：“见川，你什么时候回家？”

他愣了一下。他想，他现在不就在家吗？

然后他明白了。她说的“回家”，不是回这个房子。是回他们的生活。

他回了一句：“等这一仗打完。”林晚回：“好。”一个字。就像三年前她说“我信你”，也是三个字。

三年，三个字，变成一个字。

他想，等这一仗打完，他要回家。不管 5000 万有没有，他要回家。

因为他现在知道了——家不是一个房子。家是一个人。那个人走了，房子就只是房子。

窗外，深圳的春天很美。木棉花开了，红得像火。有鸟在叫，有小孩在楼下玩。

陆见川想，他的婚姻，就像这春天。看着美好，可有些东西，已经死了。他浇了水。他希望那些花，能活过来。

他希望林晚，也能回来。

第三十五章　出差回来的验孕棒

两条杠。陆见川看见那两条杠的时候，世界安静了。

安静到他能听见自己的心跳，一声，一声，像有人在他胸口敲鼓。像审判的鼓。

两条杠。是怀孕的意思。可他算日子。他这次出差，走了三个月。三个月前，他走的那天晚上——

他走的那天，他们吵了一架。

“你能不能不去？”

“我必须去。”

“那你去吧。”

那天晚上，他们背对背睡的。背对背，中间隔了一条河。那条河，叫沉默。

如果那天晚上没有，那她是什么时候怀的？

他不敢想了。

他想，那两条杠，是一道审判。判他有罪，还是无罪，他不知道。他只知道，他的手在抖，他的心在下沉，像一块石头，沉进水里，一直沉，一直沉，沉到看不见底的地方。

他走出洗手间，看着林晚。

林晚坐在沙发上，看着他。她的眼神很平静。太平静了。平静到可怕。

“老婆，”他说，“那个验孕棒……”“你看到了。”“两条杠。”

“嗯。”

“你……”他的声音有点抖，“你怀孕了？”

“嗯。”“多久了？”林晚看着他。她的眼睛，像两口井，深不见底。

“两个多月。”

两个多月。

他在心里算。两个多月前，他在北京。他在融资，在见投资人，在写 BP，在开会。

他不在家。

可他不敢说出来。他一说出来，就是一把刀，插进他们的婚姻，插进她的心，也插进他自己的心。

“老婆，”他说，“两个多月前……”“你在北京。”林晚说。“对。”

“所以？”

所以。一个字，像一把锤子，砸在他的太阳穴上。“所以，这个孩子……”

“你想问什么？”

“我想问……”

他说不下去了。他想问“这个孩子是不是我的”。

可他说不出口。

因为这句话，一说出口，就再也收不回来了。就像泼出去的水，就像摔碎的镜子，就像那碗凉了三遍的汤。

林晚看着他。她的眼神，从平静，变成了一种东西。那种东西，叫心死。

“陆见川，”她说，“你想问，这个孩子是不是你的。”他没说话。“你想问，”她继续说，“这两个多月，我有没有做过对不起你的事。”

他还是没说话。

“你想问，”她站起来，“我是不是跟方远在一起了。”

“我没有——”

“你没有问，”她说，“可你想了。”

你想了。

三个字，像三把刀。

他想说“我没有”。可他说不出口。因为他想了。他刚才在洗手间门口，想了。

他想了那个验孕棒，想了那两个月，想了方远，想了他们每天接送，想了他们每天说话，想了那些他不在家的日子。

他想了。他真的想了。

他的心，不干净。

“老婆，”他说，“对不起。”“你对不起什么？”“我不该想。”

“你已经想了。”

她走到他面前，看着他的眼睛。她的眼睛里，有泪。可那泪没掉下来。掉下来的泪是痛。不掉下来的泪是死。

“陆见川，”她说，“我告诉你一件事。”“什么？”“这个孩子，是你的。”

“你怎么证明？”

她笑了。那笑，很冷。冷到他骨头里。

“我怎么证明？”她说，“你要我怎么证明？你要我做亲子鉴定吗？你要我拿医院的证明吗？你要我把那天的日历拿出来给你看吗？”

“我不是——”

“你就是。”她说，“陆见川，你就是想要一个证明。”

“因为我——”

“因为你从来不相信人。”

这句话。

这句话，像一根针，扎进他的心脏。

他想起孙美玲。他想起他说“我只相信说了第一句的人”。他想起他查员工的聊天记录。他想起他多疑的那些日子。他想起他把所有人，都当成敌人。

他从来不相信人。他只相信数据，只相信证明，只相信能写进报表的东西。

可有些东西，写不进报表。

比如一个女人的清白。比如一个孩子的父亲。比如一段十二年的婚姻。

“老婆，”他说，“我相信你。”“晚了。”“什么晚了？”

“你已经想了。”她说，“你想的那一刻，就已经晚了。”

她走到门口，拿起一个行李箱。他的心，跳了一下。像被什么东西击中了。“你要去哪？”

“我去我妈家住几天。”

“老婆——”

“陆见川，”她回过头，“我问你一句话。”“问。”

“如果这个孩子，真的不是你的，你会怎么办？”

他愣住了。

“你会离婚吗？”她问，“你会把我赶出去吗？你会不要这个孩子吗？”

“我——”

“你会的。”她说，“因为你是陆见川。你从来不相信人，你只相信证明。”

她拉开门。“所以我给你一个证明。”

“什么证明？”

“亲子鉴定。”她说，“孩子生下来，你去做鉴定。是你的，我回来。不是你的，我走。”

“老婆——”“你不用说。”她说，“你等得起。”

她走了。门关上了。

那扇门，关上的声音很轻。可在他心里，像一声惊雷。

他站在客厅里，看着那扇门。

他想，他错了。

他错在，他把“证明”看得比“信任”重要。他错在，他用数据的方式，去处理一个人心的问题。他错在，他从来不相信人。

他走到洗手间，把那个验孕棒拿起来。两条杠。他想，这两条杠，是两条命。

一条是孩子的命。一条是他的婚姻。

他刚才，亲手把第二条命，掐断了。

他把验孕棒放下，走到阳台上。

深圳的夜景，灯火通明。那些灯，像无数双眼睛，看着他。看着他犯错，看着他后悔，看着他想挽回，却不知道怎么挽回。

他想起林晚说的：“你从来不相信人。”

他想起父亲。父亲当年，也是不相信人—— 不相信合伙人，不相信朋友，不相信任何人。最后，他一个人，孤零零地死在医院里。

他不能变成他父亲。

他掏出手机，给林晚发了一条：“老婆，不用鉴定了。”林晚回：“为什么？”

“因为我相信你。”

“晚了。”

“不晚。”他打字，“你说得对，我是不相信人。可我今天，要学着相信。”

“学得会吗？”

“学不会。”他说，“可我为了你，我要学。”

林晚没有回。过了很久，她发来一条：

“陆见川，我等了你三年。你今天才学。”

他看着那行字，看了很久。“对不起。”他打字。“你不用对不起。”她说，“你只要知道，我肚子里的，是你的孩子。”

“我知道。”

“你不知道。”她说，“你只是，现在才愿意知道。”

他看着那行字。他想，她说得对。他不是知道了，他是愿意知道了。这两者，差了十万八千里。

知道，是脑子。愿意，是心。

他的脑子一直知道，他的心一直不愿意。现在他的心愿意了，可她已经走了。

他放下手机，看着窗外。深圳的夜空，没有星星。城市的灯光太亮了，把星星都遮住了。就像他的事业，太亮了，把他的婚姻都遮住了。

他想，他要找回那些星星。不管找不找得到，他要找。

因为有些东西，丢了就再也找不回来了。可他不能连找都不找。

他叫陆见川。看见大河的人，不能退缩。

即使河里全是他的眼泪。

第三十六章　手机里的照片

凌晨两点零七分，屏幕上亮起来的那一下，陆见川正在算一笔账。不是公司的账。是另一笔。

那笔账是：还差一百三十万，还剩二十三小时五十四分钟。

主线像一根绳子，从 2024 年 12 月 31 日那天就一直勒在他的脖子上。三年，一千零九十六天。

他在这根绳子上睡了三年。

现在绳子快要断了，或者他要被勒死了，或者两者同时发生。

手机亮了。一条微讯。陌生号码。

他点开。是一张照片。

照片里是一个健身房。

灯光很亮，是那种惨白的、把每个人照得像标本一样的灯。器械的金属在反光。

林晚在里面。她穿着运动背心，头发扎起来，脸颊发红，汗从下颌线滑到锁骨。她旁边站着个男人。方远。

方远的手，搭在她的腰上。

那个姿势，是教练扶人做深蹲的姿势。

可照片的角度是从侧面拍的。从那个角度看过去，那只手不像搭着，像搂着。照片下面有一行字：

“陆总，你老婆最近练得很认真。”

陆见川的手停在屏幕上。他没有立刻回。他想的第一件事不是愤怒。是——拍摄时间。

他点开图片信息。

三个月前。

三个月前他在北京。他在北京谈了四轮融资，住酒店的第二天，他把林晚的号码从手机里删了，因为有个投资人不喜欢他接私人电话。

三个月。他不知道她去了健身房。他不知道她开始运动。他不知道她运动的时候穿什么。他不知道她的手撑在器械上是什么样子。

他什么都不知道。而方远知道。

这个念头比照片本身更让他难受。

第二张。咖啡厅。林晚和方远坐着。

林晚在笑。笑得很好看——不是那种客气的笑，是那种放松的、真的在笑的笑。桌上有两杯东西。第三张。深圳湾。

林晚和方远坐在沙滩上。方远搂着她的肩膀。

海是黑的。远处有几点渔火。

下面一行字：

“陆总，你天天在外面，你老婆一个人，很寂寞的。”

陆见川放下手机。

他去倒了杯水。手在抖，水洒在桌上。

他坐在那儿，看着那杯水在桌面上扩散，慢慢地流到笔记本旁边，把 摩尔记事本的封面洇湿了一小块。

他想起林晚的话：“你从来不相信人。” 她说得对。此刻他脑子里正在高速运转的，不是 “这是真的

吗”，而是“这是不是骗局”。

这是那个陆见川。

那个查员工聊天记录的陆见川。那个把“数字不对”当成呼吸的陆见川。那个在心里给每一个数字找证据的陆见川。

他在找证据。他在证明她有罪。他甚至松了一口气——因为只要她有罪，那他就不是负心汉。他是个受害者。受害者不需要认错。

这个念头让他自己都恶心了一下。

他翻回那张咖啡厅的照片。他放大。桌上有两杯奶茶。一个杯子上有贴纸，是一只小猫。林晚喜欢猫。她属虎，可她喜欢猫。

桌上有一本书，封面朝上。《一个人的朝圣》。

那本书他见过。她床头有一本，看到第 87 页，夹着一张便利贴，写着“等我看完这本，就去走朝圣之路”。

她看那本书的时候，方远坐在对面。她翻页的时候，方远就坐在对面。

这些，是真的吗？

方远追过她吗？她知道吗？她知道，然后接受了吗？

他不知道。他什么都不知道。

他这辈子最恨的，就是这种“不知道”。

他打开那个陌生号码的对话框。

他打字。“你是谁。”

发出去。等。一分钟。三分钟。

他打字。“你为什么要发这些给我。”等。七分钟。回复来了。“陆总，我只是觉得，你该知道真相。”

“什么真相。”

“你老婆，不爱你了。”

他盯着这五个字。“你凭什么这么说。”

“因为我见过她哭。”那边说，“她哭的时候，说的不是你的名字。”

陆见川站起来，走到窗前。外面下着雨。深圳十二月的雨，不冷，是那种闷在骨头里的凉。

他想起很多事。

想起林晚第一天带他来那个健身房——不对，他没去过。他没去过。她什么时候开始运动的？她跟他提过吗？他回想了一下那些被他用数据填满的晚上，他们聊的内容是：客户、回款、招聘、融资、朵朵的学费、小石头的幼儿园。

他们聊的每一个话题，都跟钱有关，或者跟公司有关。

他突然想起来，她已经很久没跟他讲过她学校里的事了。

不是吵架。不是冷战。是更安静的那种——一个人不说了，另一个人也没发现。

他想起那锅汤。他想起林晚的纸条：“那个汤，我热在锅里了。”他当时以为那是温柔。

现在他明白了。

那是她的最后一次温柔。是“我算着你会回来的时间，热了汤，然后我带着行李箱走了”。

她热汤的时候，是不是也在想，他会不会今晚回来？是不是每次都这样？热了，等，等到汤凉，然后倒掉，第二天再热一碗？

三年。一千多碗汤。

他回到桌前。那张咖啡厅的照片还开着。

他盯着林晚的笑。

那个笑很真。不是给镜头看的笑，不是给客人的笑。是一个人放松下来的时候，脸上自然长的东西。

那个笑，是对着谁的？他不知道。他这辈子，第一次这么彻底地不知道一件事。他把照片一张一张删了。

删到最后一张，是深圳湾那张，他停了很久。

林晚在笑。方远在她旁边。她的手搭在沙子上，指甲修得很短——她一直剪短指甲，因为她说长指甲按客人会刮到人。

她一直记得客人的事。她还记得给别人剪指甲。然后他删了最后一张。他删掉那个陌生号码。他坐在那儿，看着空掉的对话框。

他想起林晚问他的话："如果这个孩子，真的不是你的，你会怎么办？"

他想，他刚才在心里已经答过了。

他会离婚。他会把她赶出去。他会不要那个孩子。

而她在那一刻，已经知道答案了。

凌晨四点。雨停了。

陆见川拿起手机，给那个陌生号码发了一条消息。号码已经删了，他不知道还能不能发出去。

他打了很久。最后发出去的是：

"林晚，如果我今天签了放弃，公司就不是我的了。我不知道该怎么跟你说。我怕。林晚，我怕。"

他没有等回复。他把手机扣在桌上，屏幕朝下。

然后他做了一件事。

他打开那个 OA 系统。不是聊天记录。是员工档案。

他一个一个看。王丽华、陈志强、刘晓芸、赵鹏飞。他看他们的入职日期、岗位说明书、紧急联系人、绩效。他看到陈志强的紧急联系人那一栏，填的是他老婆和儿子小石头。

他看到刘晓芸的入职备注："做过一年半技师，为了搞清楚技师要什么。"

他看到王丽华的备注："熟客转介绍，高级技师，技术骨干。"

他往下翻，翻到最底下。系统管理员那一栏，是他自己。他的备注是空的。

他给自己填了四个字：

"尚未入职。"

天亮的时候，雨后的深圳起了雾。

他从办公室走到楼下的便利店，买了一杯咖啡。美式。热的。

店员问："加冰吗？"

"不加。"他说，"冷的话，就更冷了。"

他捧着杯子站在店门口，看着雾。深南大道在雾里只剩轮廓，车灯一盏一盏浮出来，像沉在水下的鱼。

他想起很多年前，他父亲在邵阳老屋的门口，也是这么站着，看天亮。那时候他以为他父亲在看天气。

现在他知道了。他父亲看的是——天亮了，今天又是新的一天，而他还有活要干。他把咖啡喝完。杯底有一层渣。他捏着空杯，忽然想起来：今天早上，林晚的家里，应该也有一碗汤。

她会不会也算着他什么时候回来，把汤热上？

哪怕他已经签了字，哪怕她连手机号都换了，她会不会还是算着？

他不知道。但他愿意相信。他愿意相信，那碗汤还热着。

他扔掉空杯，走向雾里。

第三十七章　五千万

2026 年 12 月 31 日，深圳下了这一年最后一场雨。

不大。细密的那种，落在皮肤上像有人用手背碰你，痒，可你不会去躲。深圳的雨就是这样，不痛快，也不痛快到让人记住。

雨里，有人在跨年。

福田的写字楼群里，窗户一格一格亮着。有人在里面举杯，有人在里面签单子，有人在里面哭。对他们来说，2027 年是明天。对陆见川来说，2027 年是一道门，他今晚要决定要不要推开它。

二十三点整。

财务总监方姐把最后一张表推到他面前，眼镜推到额头上，嘴唇干裂。她做了三个星期的核账，数字核了三遍。

“陆总，”她说，“截至今晚二十三点整，公司累计营业收入——”她停了一下。那一停，陆见川的心沉到了脚底。

“四千八百七十万。”

差一百三十万。

雨打在落地窗上，一粒一粒地滑。“确认吗？”他问。“确认。”

“有没有未入账的？”

“没有。”

“那——”“对赌输了。”房间里安静了三秒。

这三秒，足够他想完这一辈子。

二十三点零七分。

陆见川打开邮箱。草稿箱里躺着一封三天前写好的邮件，标题是《关于调整融资方案及股权安排的说明》。

正文三行：

“明远资本：经审慎评估，掌暖科技 2026 年度营业收入约 4870 万元，未达对赌协议约定的 5000 万元。我作为创始人及控股股东，提议启动回购条款…… 具体方案详见附件。”

三行字。他改了七遍。不是改措辞。是改那种——怎么把“我失败了”写得体面一点。

他拉开抽屉。躺着一本 摩尔记事本，一支百锐 78G。

他把笔拿出来。笔帽上有一圈牙印。父亲留下的。二〇一五年父亲把这支笔塞给他，说“见川，写字的人，笔不能离手”。

他拔开笔帽。笔尖已经分叉了，用了十一年。

附件第三页是股权转让协议。第七条：甲方确认未达成业绩承诺，乙方有权要求甲方回购全部股权——回购款为投资本金加年化 8%。

他看到“甲方”两个字。

他这辈子签过最重要的字，是一张放弃治疗同意书。

二〇一五年，父亲的胃癌，医生递给他两张纸。一张是手术同意书，三十万。一张是抢救无效确认单。

那天他刚工作三年，卡里八万。他去借钱，借了十七天，借到十一万。钱凑够的时候，父亲不做了。

父亲说不做，签了那张单子。

签字的是陆见川。他签的时候手在抖，笔尖在纸上划歪了，那个“弃”字写得很难看。

他后来才知道，父亲不是不疼，父亲是心疼钱。

从那天起，他发誓要赚钱。要赚很多很多钱，多到不必再在任何一个人的放弃治疗单上签字。

十一年后，他坐在自己的办公室里，准备签一份放弃股权的协议。

同一支笔。同一只手。同样的抖。

他把协议翻到最后一页。签名栏空着。他握着笔，笔尖悬在纸上。零点差一秒。

他想起很多事。

不是公司的事。是人的事。

他想起王丽华来应聘那天，把一个牛皮纸本子放在他桌上，本子上写着五个字：客人档案。她说，这是我的本子，五百三十二个客人。他说，这个本子值一百五十万。

他想起陈志强面试那天跟他吵架：“你根本不懂技师的苦。”然后他说，吵架说明你在乎。

他想起刘晓芸把一年半的日记本交给他，说，这是我做的一年半的功课。他想起赵鹏飞说，让每一个听众，被好好对待。

他想起林晚。他想起那锅汤。

然后他想起王丽华那句话。

那句话是她在开业那天说的。四个人在白板前吵了四十分钟，四个答案，四个方向。她站起来拿起笔，一笔一画地写：

“让每一个客人，被好好对待。”

写完她说，这是我们的使命。不是行业第一，不是技师尊严，不是服务有记忆——是让每一个客人，被好好对待。客人被好好对待，技师就有尊严，服务就有记忆，我们就是第一。

当时他同意了。

三年里，这句话写在他们公司的白板上，写在他们产品的首页，写在每一个新员工的入职培训第一页。

可他没有对一个人说过这句话。

他的妻子，林晚。

她每天等一个不回家的人。她等了三年。她说：我等了你三年，你今天才学。

她要的，从来不是“让每一个客人被好好对待”。她要的是让她自己被好好对待。

而他连这个都没给。

零点整。

窗外的烟花炸开了。深圳湾方向，朵朵金色的花在水上炸开，倒映成两朵。远处的楼群在欢呼，有人在阳台上喊。

陆见川没有抬头。他把笔尖落在签名栏上。“陆”字的第一笔，写下去，他停住了。

因为公司的座机响了。

凌晨零点，座机响。

他看了一眼号码。是王丽华的手机。

他接起来。“陆总。”是王丽华。她的声音哑得不像话。

“丽华姐，怎么了？”

“你下来。”

“现在？”

“现在。”

他没拿外套，穿着衬衫下了楼。电梯里，数字一层一层往下。1 楼到了。门开了。门外的雨声一下子涌进来。

店门口的台阶上站着人。

十几个人。有穿睡衣套着外套的，有拎着伞跑过来的，有个女人头发还湿着，像刚从家里冲出来。

台阶下面停着几辆网约车，还没走。

王丽华站在门边。她没打伞，头发全湿了，手里抱着那个牛皮纸本子，牛皮纸也湿了。

“陆总，”她说，“还差多少？”“一百三十万。”“我们凑了多少？”

陆见川愣了。“我们？”

“我打了六十七个电话。”

六十七个。他算了算——六十七通，每通平均两分钟，从昨天傍晚打到刚才，十四个小时。她今天已经连着干了两天。

“到账多少？”“四万二。”

四万二。离一百三十万，差得远。

“还有，”王丽华翻开那个本子，指着一页密密麻麻的转账截图打印件，“周姐在群里发了。她那个老客群八百人。”

“有多少人转了？”

“四十三个人。总共一万三。”她翻了一页，“还有十二个人说明天到店，有一个说要包一个大单。”

“什么大单？”

“她明天上午来谈。”

陆见川看着那个本子。

他想起王丽华入职那天，放弃八千的工资，来拿六千。他想起他后来给她 3% 的股份，她说不要，说她是员工。他想起她说，我谢你记得。他想起年会那天，她说“妈妈的手记得你”。

“丽华姐，”他的声音在抖，“你这是干什么——”

“让你签不下去。”

雨还在下。十几个人站在雨里，不说话。

他们不知道公司在对赌，不知道差一百三十万。他们只知道，有个人三年来记着他们，现在轮到她记他们一次。

陆见川站在台阶上，手里抱着那个湿透的本子，手里攥着那支分叉的百锐 78G。他这辈子签过放弃治疗同意书。签过放弃股权协议。

今天他一支笔都没落下。

凌晨一点二十。方姐在办公室重新跑了一遍数。“陆总，”她说，“截止现在，到账加上原来的是——四千九百零四万。”

还差九十六万。

他把这两个数字写在白板上。

四千九百零四万。九十六万。

他站在白板前看了很久。

他想起刚才雨里那十几个人。六十七个电话，四万二。八百人的群，四十三个人，一万三。一个人说“明天上午来谈”。

他忽然明白了一件事。

这三年，他一直以为增长是靠产品、靠技术、靠 BD。可这一夜告诉他的是——增长是靠人。

是靠一个技师记着五百三十二个客人，靠她一个一个打过去。是靠四百九十万，是从一个一个“我记得”里长出来的。

他拿起笔，在白板上写了一行字。写的时候，他的手还在抖。

“4870 万，是四年攒的。4 万 2 千，是一晚上打出来的。差的 96 万，是没打到的那些电话。”

写完，他在下面又写了一句：

“明天上午那个大单，才是真正的答案。”

凌晨两点。郑明远的秘书打来电话。

“陆总，郑总看了数据。他想跟您通话。”

“陆总。”是郑明远。声音很平，没有激动，也没有嘲讽。

“郑总。”

“五千零四万。”郑明远说，“不对，是四千九百零四万。加上明天上午那笔年卡预计入账，是四千九百三十万。”

“是。”“还差七十万。”“是。”

那边沉默了两秒。

“陆总，”郑明远说，“我投过一百多个项目。每个项目的对赌期，我都记着。”

“郑总——”“我不问你这九十六万从哪来。我问你一句话，你答我。”“您问。”

“这九十六万，是从天上掉的，还是从地上长出来的。”

陆见川握着电话，看着窗外的雨。

他想起台阶上那十几个人。想起王丽华哑掉的嗓子。想起周姐那张八百人的群。想起方姐说“明天上午那个大单”。

他想起那支笔。“从地上长出来的。”他说。

“怎么讲？”

“一家公司二十六万的员工年卡，一群老客人的零钱，一个技师打了一晚上的电话。没有一样是从天上掉的。”

那边很久没说话。

“陆总，”郑明远终于开口，“我跟你说实话。我做了二十五年投资，判断一个项目值不值钱，只看一件事：它的钱是不是从地里长出来的。”

“那我这个……”“你差的那九十六万，是差。你的对赌条款写的是 5000 万营收，你没做到。”

“是。”

“但是，”郑明远说，“条款是我们两个签的。我现在提一个修改：从今天起，考核口径从’当年营业收入’改为’当年营业收入 + 已签约并完成首期付款的年卡金额’。这个口径，对所有 A 轮以上项目一视同仁，我下个月开会提案。”

陆见川愣住了。

“郑总，我不需要——”

“你需要。”郑明远说，“我不是在帮你。我是在帮规矩。你今晚做的事，说明这个团队值得我投第二笔钱。但我也不会今天就给你 5000 万——那不叫投资，叫施舍。”

“那……”

“差额，按新口径算。如果明天你签的年卡能到一百万，你就是五千零零四万。过线。”

“如果不到一百万？”

“那你就还是差。你自己想办法。”

电话挂了。

陆见川站在窗前。

他明白了。郑明远没有救他。他只是把尺子挪了一下。

而挪尺子的理由是——他今晚看见的这些钱，是从地里长出来的。这比直接给他 130 万 harder，也更值钱。他给王丽华发了一条：

“丽华姐，明天那个大单，谈不下来，我们还是差七十万。明天八点半开会，都到。”

王丽华回：

“周姐说她联系的是她们那栋写字楼的一家科技公司，行政主管姓周。规模不大，六七百人。他们的年度员工福利去年是找另一家做的，今年想换。”

“那我们有什么优势？”“我们能按部门做定制，能查看到店率，还能出季度报告。他们要的是这个。”“你怎么知道？”

“因为去年那家，我认识。”

陆见川看着屏幕，笑了一下。

王丽华在按摩店做了六年。她认识的人，都是这种—— 在一个楼里、一栋楼里、一条街上。

这就是她的本子。五个字：客人档案。

其实不止五个字。

凌晨三点。雨小了。

周姐发来一条消息，是一段语音，转文字：

“见川啊，明早九点，我把周主管带到店里。你别紧张啊，我这人不绕弯子。我就跟她说了，你这孩子实诚，记了五百多个客人，一个本子记了六年。她说要看看那本子。”

“我说本子不能给她看，人可以看。”“哈哈哈。”

陆见川把手机放下。

他走到洗手间，把那支笔洗了一下。笔尖分叉的地方沾了点墨，他用指甲刮了刮，刮不干净。

他想起父亲。二〇一五年那个下午，医院走廊很长，日光灯有一盏坏了，一闪一闪。父亲躺在床上，手背上全是针眼。他握着这支笔，在同意书上写下自己的名字。

那是他第一次签“放弃”。明天，他要在另一张纸上签一个不一样的字。

他洗完手，看着镜子里的自己。眼睛布满血丝，眼下两圈青，衬衫皱得没法看。

他想起很多年前，他父亲在邵阳老屋的门口，也是这么站着，看天亮。那时候他以为他父亲在看天气。现在他知道了。

他父亲看的是——天亮了，今天又是新的一天，而他还有活要干。他把灯关了，走出办公楼。

雨后的深圳，湿漉漉地亮着，一整夜没关的灯。

他往店里走。走过去要八分钟。他不打车，他想走一走。

他想起林晚。

她今天应该也睡得很晚。她现在住她妈家，床头应该没有那本《一个人的朝圣》，应该有一张折叠的床。

他想起那锅汤。他不知道她明天会不会热汤。她连他的号码都拉黑了，还是没拉黑？

他不知道。但他愿意相信。

第二天早上九点。

周姐带来的周主管，是个四十多岁的女人，戴一副细框眼镜，穿米色风衣。进门先看了一圈店面，又看了看后厨的排班表。

她坐下来：“先说清楚。我们六百八十个人，预算一年四十万，行政和研发是两个部门，每年做两次团建，一次体检。”

“我们能按部门做定制。”王丽华说。“方案给我看看。”

王丽华把平板推过去。

她做这套方案花了两天——昨天打的电话，有一通就是打给这位周主管介绍的前任供应商，问清楚对方方案的漏洞。

陆见川坐在旁边，一句话没说。

他插不上手。这单生意不是他的。他做不了方案，不懂折扣，不懂行政主管要什么。

这是王丽华的仗。四十分钟后，周主管站起来。“合同我带回去，明天给答复。”

周姐送她出去，回来，看着陆见川。

“怎么样？”

“她说她要带回去看。”“那就有戏。”周姐说，“她要是当场拒绝，才是真的没戏。”

陆见川点头。

他站起来走到窗边。外面是深圳的上午。阳光很好，是那种冬天里难得的好。

他在 摩尔记事本 上写了一行：

“12.31 夜。差 96 万。丽华姐打了 67 个电话。周姐带来一个机会。周主管在看方案。不知道结果。”

写完，他在下面又写：“我爸说，写字的人，笔不能离手。”“可我今天想明白另一句：有些人，笔可以放。因为她的手记得。”

他看着这两行字，看了很久。

然后他合上本子。

第三十八章　掌单宝

2027 年 3 月，公司搬家了。从南山的孵化基地，搬到了福田的一栋写字楼。十六楼，整层，1200 平米。搬家那天，陆见川把那块白板带上了。

白板上还写着那两行字：

“让每一个客人，被好好对待。”“复购，是三个用户的共同利益。”

字迹已经淡了。可他没擦。他把白板放在他办公室的正中间。

新办公室很大，大到说话有回声。他一个人坐在里面，觉得有点空。

他想起了孙美玲。她要是还在，她会说：“见川，你这办公室太大了，浪费。”他想起了林晚。她要是还在，她会说：“陆见川，你终于有自己的办公室了。”林晚没有回来。

对赌赢了之后，他给林晚打了电话。

“老婆，我们赢了。”

林晚说：“我知道。”“你怎么知道？”

“我看到新闻了。”

“那你什么时候回家？”林晚沉默了很久。然后她说：“见川，我要问你一个问题。”

“问。”

“你赢了，开心吗？”

陆见川想了想。“开心。”

“开心什么？”

“开心……我们赢了。”

“我们？”“对。我们。”

林晚说：“陆见川，你上次说’我们’，是什么时候？”

陆见川愣住了。他想了想，他不记得了。他记得他说“公司”，记得他说“客户”，记得他说“员工”，记得他说“供应商”。他不记得他说“我们”。

“老婆，”他说，“对不起。”

“你不用对不起。”林晚说，“你只要知道，’我们’这两个字，比’公司’那两个字，重要。”

“我知道了。”“你知道了，就回来。”“回哪？”

“回家。”

陆见川看着窗外。深圳的天很蓝，蓝得发假。楼下有一棵树，是榕树，叶子在发光。

他想起三年前，他第一次来孵化基地，苏小姐帮他搬书，问：“你公司做什么的？”他说：“帮按摩店记客人的。”

三年后，他的公司服务了 500 多家店，3000 多个技师，年营收 5000 万。

可他失去了一些东西。

他失去了林晚的时间，失去了自己的时间，失去了一些他不知道该怎么命名的东西。

他把办公室的门关上，走到窗前。他看着那棵榕树，看了很久。他掏出手机，给林晚发了一条：“老婆，我今天回家。”

林晚回：“几点？”

“六点。”

“我做汤。”

“好。”

他把手机收起来。然后他走到白板前面，拿起笔，在那两行字的下面，写了第三行：

“让每一个人，被好好对待。”写完之后，他把笔放下，看着那三行字。他想，这句话，是王丽华教他的。可这第三行，是他自己写的。

不是客户，不是员工，不是供应商。是每一个人。

包括他自己。包括林晚。包括他的父亲——那个乡村理发师，那个在他 27 岁那年，因为 30 万手术费去世的男人。

他想，爸，我做到了。

不是 5000 万。是——我记起来了。

那天晚上，他六点到家。林晚开了门。她穿一件白色的毛衣，头发扎成马尾，脸上没有化妆。“回来了？”她说。

“回来了。”

“汤在锅里。”

“好。”他走进厨房，打开锅。锅里是排骨玉米汤，还温着。他盛了一碗，坐在餐桌前，喝了。

汤很好喝。他喝了一碗，又盛了一碗。

林晚坐在他对面，看着他喝。

“见川，”她说，“你瘦了。”“嗯。”“你以后，能不能不那么拼？”

“能。”

“你说的。”

“我说的。”“那你答应我一件事。”“说。”

“每周回家吃三顿饭。”

陆见川笑了。他想起三年前，林晚也是这么说的。

“好。”他说，“我答应你。”“这次不许食言。”“不食言。”

他们碰了一下碗。像碰杯一样。

窗外，深圳的夜景亮起来了。灯火通明，像一片倒扣的星空。陆见川喝完汤，把碗洗了。然后他走到阳台上，看着那两盆花。他浇过的那两盆，活了。

他想，有些东西，只要浇水，就能活。

人也一样。

2027 年的深圳，春天来了。木棉花开了，红得像火。深南大道上，车流不息，每个人都在赶路。

陆见川想，他不赶了。他要回家。每周三顿饭，每天一碗汤，每年一个生日。

他要记得。记得那些人，记得那些事，记得那些他差点忘了的东西。

包括他自己。

后记

2027 年 6 月，“掌暖科技” 完成 A 轮融资，估值 3 亿。

投资方：明远资本领投，何嘉诚跟投。

2027 年 9 月，王丽华升任技术副总裁。她的女儿朵朵，上小学了。

2027 年 10 月，陈志强和刘晓芸一起带出了公司的第一个 “金牌技师” 团队。赵鹏飞的抖乐粉丝，突破 100 万。

2027 年 12 月，孙美玲给陆见川发了一条微讯：“见川，新年快乐。” 陆见川回：“新年快乐，孙姐。”

2028 年 1 月，林晚怀孕了。陆见川请了三天假，陪她去产检。

2028 年 4 月，公司搬到了南山科技园，一整层。陆见川的办公室，还是那块白板。白板上写着三行字：

“让每一个客人，被好好对待。” “复购，是三个用户的共同利益。” “让每一个人，被好好对待。”

2028 年 6 月，陆见川的儿子出生。他给儿子起名叫 “陆念”。

念，是想念的念。

他说：“我要让这个孩子知道，他的爸爸，不是什么大老板。他的爸爸，是一个记得别人的人。”

长 篇 小 说

五百三十二个客人，
一本牛皮纸封面的本子，
一个技师的手，记得他们每一个。

《掌心》讲述一个前大厂 P8 的深圳创业故事：做一家帮按摩店记住客人的公司，三年，从南山四十平米到福田一整层。它关于手艺、信任，以及一个算账的人，如何学会不靠算账活着。

《掌心》 让每一个人，被好好对待。