



1月31日，上海1933会展中心大厅，学霸君年会。

接连几杯酒下肚，刚刚还在台上又唱又跳 High 得很的张凯磊隐约有了几分醉意，步子开始有些虚浮，可是脑子却越发的清醒起来。资本市场的寒流来袭，很多项目没能熬过这个寒冬，可学霸君还是又一次活了下来，虽然更远的未来还是生死未卜。

觥筹交错中，张凯磊看到曾经和他在街边喝酒撸串，经常一起看代码，一起创业的伙伴坐在桌边一杯又一杯的喝酒，他突然很想过去给他们一个拥抱。

“他们是我最亲近的几个人，却被踢到一个那样环境里去做那样的事情。我总是跟他们大喊大叫，说：‘你个傻逼，你根本做得不对！你怎么不相信这个事情呢？你必须得坚持不断的去做。’我一边骂，一边逼着他们做，直到有一天我再也听不懂他们在做什么，但是又觉得他们说得非常有道理，听着很牛逼，我就知道这个事情快要成了。现在他们已经找到了很难突破的边际路径了，但是接下来还要 2-3 年时间才能突破。这 2-3 年的时间里，我还是不能给他们发很高的年终奖，他们还要在那里继续默默的干，挣点辛苦的工资。其实他们完全可以放弃的，可以做那些更容易得到光芒的事情。”

张凯磊目光直直地盯着眼前会议室的桌子，这间会议室暖气很足，加上下午阳光的照射，热得让人有些坐不住。

通常情况下，张凯磊是一个说话流利又有气势的人。但此刻，他停顿半晌，才缓缓地说道：“所以当时我的感觉是，总得有人上去抱抱他们吧。”

这一年，学霸君经历过被百度下架，被百度起诉，现在又回过头来起诉百度。危机关头，百度截断了学霸君一半流量，很多人在说：学霸君活不成了。

可直到现在，学霸君依旧还活着。不得不说，这就是一种实力。

新一轮漩涡之战的序幕

站在方恒国际 29 层学霸君办公室里，可以俯瞰到整个望京，有鳞次栉比的高楼，也有尘土遍布的建筑工地，尤其是在没有雾霾的日子里，这里一览无余。



从学霸君办公室俯瞰整个望京

2016 年伊始，学霸君已经开始筹备两件重要的事：大举北迁和内部架构重新调整，将直播答疑划分为独立的事业部。

事实上，张凯磊对北京的感情是复杂的。他讨厌这里空气中充斥的浮躁、爆裂、野蛮的因子，却又深深感受到了其中的生气勃勃。

“我想让他们来到战场，让核心员工听到炮火的声音。”从搬到北京开始，张凯磊就毫无犹豫地跃进这场在线教育之争的漩涡中心。

在这个城市里，教育市场有几个战役正在拉响序幕：在线教育崛起、由题库体系转向业务体系、由工具提供价值转向由服务提供价值。张凯磊给自己的目标很清晰：先活下去，做自己认为正确的事情，然后拿到下一场战争的入场券。

包括直播答疑在内，学霸君做的事情在创立之初就已经做好了初步设想。但对于未来，张凯磊却拒绝谈学霸君后面的战略规划。

“放眼 20 年来看，我们才刚摸了一个门，自己都还在学步状态的时候，不要去妄图谈什么战略规划，这是很可笑的。就像一年级的时候大家写作文说，我要做科学家，我要做航天员，可是最后呢？发现自己只能做一个码农。”

就在年会的前几天，张凯磊在全员邮件《我们为什么要分拆事业部》中告知所有人今年直播答疑会成为一个独立的事业部，有专门的技术、师资、教研和市场队伍，并成为 2016 年的战略重点。

他在邮件中这样写道：“人大多数的愤怒来自于对自己的无能的愤怒，”虽然历经两次创业，这次创业已经有三年多，张凯磊始终觉得自己不是一个好的管理者。好的管理者避免不了伪装，他讨厌伪装。在他无法压下心中的怒火时，会怒不可遏地摔东西，会指着人的鼻子骂人蠢！

“好的管理者不长我这样，但是好的管理者到底长啥样，我也不知道”，张凯磊曾找到被称为好的管理者的人，可是他对这些“优秀管理者”带来的“优秀管理方法”感到愤懑，心中想着抢地盘、分利益，这都是他决不能容忍的。

和其他在线教育创业公司相比，学霸君的团队构架是独特的。即使经历了三次大的人员扩张，学霸君队伍由最初的十几个人扩充到现在两百五十多人的团队，工程师还是占据了 70% 的比例。即便现在学霸君已经全面进入商业变现时期，张凯磊对于工程师还是有强烈的、无法满足的胃口。

早在 2012 年学霸君在天津成立之初，花了一整年摸索方向，制定 5 年规划。最早的十几个人的团队都是做技术研究的工程师。这是学霸君最早的“内核”，现在这个内核有了一个有趣的名字，叫“乌龙院”。乌龙院是一个独立于拍照答疑和直播答疑两个业务体系的研发部门，不设置 KPI 考核，用研究院和实验室的方式管理这些或是国内外名校毕业的工程师团队，现在的队伍已经壮大到了近 30 人。这群技术客们还曾订下一个招人规矩：绝对不招比自己烂的人。

对于技术和产品，张凯磊有种难以想象的执着和理想主义。

“人家都是有啥原料，做啥菜。张凯磊的风格是我想给你吃啥，我就做啥菜。没有原料，我就想办法弄。”这是一位创始团队员工眼中的张凯磊。学霸君在业界从零开始做拍照答疑，用的是自己研发的识别技术；做直播答疑，用的还是自己研发的声像传输技术。

“能彻底改变这个行业的人可能还在那里做实验呢”。

张凯磊的逻辑很简单，他的终极目标是做到效率最大化，技术是最好的解决方式。他厌倦组织构架这种东西，但更无法容忍拖沓和不负责任，无法容忍大战已至，冲锋队伍中的士兵还心有旁骛。

这次分拆结束后，拍照答疑和直播答疑会成为两个相互独立的业务模块。按照张凯磊的计划，今年会增加一些业务人员，比如偏业务的体系人员分配会各占一半，技术一半，业务一半。但是像乌龙院这种研发部门，就变为纯技术部门。

拆分完毕后，今年张凯磊会花更多的时间在产品的研发和迭代上。

第一局，初试牛刀

在学霸君大举北迁之前，这一轮在线教育公司崛起之战就已经进行到了商业变现之争的环节。孰胜孰败，各凭本事。

学霸局的开局第一注押的是直播答疑。

从免费的拍照答疑到收费的直播答疑，从工具层面到业务层面，这看似还在解决“答疑”层面的问题，却在实质上增加了一个新的，且非常关键的角色——老师。同时可以预见的是，这些老师数量的增加一定是快于培训机构老师扩张好几倍的。

那上哪去找合适的老师做答疑？

自己做过一对一培训机构的张凯磊自然清楚，培训机构是老师最大的聚集地。但是学生答疑的高峰时段是在周一至周五的晚上，和周六、日的白天，这和培训机构的补课高峰时段正好吻合。培训机构上课的老师没办法答疑，那下一个选择就是大学生。张凯磊仍旧持有股份的天津华英学校有个大学生培养基地，直播答疑的内测就选在这里。

“哇塞，这东西好牛逼！”这是 2015 年 5 月天津华英学校参加内测的学生第一次见到直播答疑 APP 时的反应。

这 100 名最先试新的孩子们对这个里面会有人说话、讲题的 APP 充满了新鲜感。在手机上显示出的白板上，可以看到老师一笔一笔画出的图像，写的公式，看不到老师的脸，却又可以听到老师的声音。

当学生们觉得在这玩意很神奇纷纷尝试时，华英学校的一间办公室却更像一个战地发报中心，紧张、嘈杂、还有点乱糟糟。

7 名戴着耳机的老师坐在电脑前紧紧盯着屏幕，时不时用特质的手写输入笔在纸上写写画画。信号一会有，一会又没有，这边听不清楚学生的声音，旁边老师讲题的杂音倒是听得很清楚。

他们只得像战地电报员一样，反反复复对着耳机喊：“喂喂喂，同学，听到没？听到没？”在他们的旁边还安放了可以记录他们答疑每个动作和表情瞬间的摄像头。

这时候直播答疑的声像传输技术刚刚被研发出来，板书也还不具备回放功能。但这些实际场景证明了远程真人“白板+语音”直播答疑的可行性。

经过这样的内部实际测试，学霸君团队发现一个非常重要的问题—大学生并不适合答疑。虽然不少大学生在做高考、中考试卷时可以取得很高的分数，但是他们并没有持续的经济负担，做兼职并不固定，往往缺乏责任心。同时他们和实际的教学脱节，往往并不清楚某个年级的学生是不是学了某个知识点。

最后，学霸君将做答疑的对象投向了公办学校老师，并且是非一线城市的公办学校老师。

经过半年的摸索，学霸君整理了一套针对老师的选拔培训方案和激励机制。公办校老师的优点是非常了解学生学习进度和知识点的分布，劣势是很多老师都没有远程授课的经验，对智能硬件的使用很陌生。所以，学霸君对老师的培训重点主要是针对接单后的表达话术，以及硬件操作技能。

截止 2 月中旬，通过学霸君面试、培训，最后正式上线的老师有将近 5000 名，日均答疑的单量在 3-5 万单。1 月份，参与直播答疑的老师收入最高的为 1.8 万元，每位老师平均收入约在 4000 元左右。而非一线城市的高中老师月薪约在 5000-6000 元的水平。

历经核心技术研发、验证产品可行性、测试变现能力的几个步骤后，张凯磊的下一个目标是做量。并且基于直播答疑的用户行为，思考如何推出一些新的东西。

做直播答疑是学霸君业务方向的重要转折点，而在这场关于商业变现的较量赛正式吹响号角的前夜，学霸君却被卷入到了另一场风波之中。

置之死地而后生

“金樽已空梦未醒，繁花来处血斑斑”，这是张凯磊在 2015 年春节前夕在朋友圈里写下的新年愿望中的一句。全无春节将至的喜悦，却平添几分肃杀之气。

此时，距离被百度下架过去了整整 10 天。学霸君被百度下架，张凯磊给李彦宏写的公开信接连在北京教育圈里掀起了一股一股舆论的风浪。对于张凯磊写的公开信，不管认为勇气可嘉还是考虑欠周，所有人都一致认为：学霸君这次铁定活不成了。

但庆幸的是，这时学霸君还未开始北迁，远离暴风眼的上海显得相对风平浪静一些。虽然包括张凯磊在内的几个创始人深深明白这对学霸君将带来的很大打击，但是对于底下正在潜心研发新技术，筹备直播答疑的工程师而言，似乎也不是什么天大的事情。

“人的恐惧来源于对未知的恐惧。如果你算好你不会死掉，就不会太恐惧。当时我们团队的人都在上海，远离这些会议、晚饭、撸串。当时我们只有一个市场，就想‘广告就没法投了，那就歇着呗’。那时候待在上海的好处就是，不会没事有个市场跑过来跟我们说，‘百度下架你们，你们是不是要挂了’之类的。”

当时，张凯磊刚拿到 B 轮融资，账面现金很充裕。团队内部准备开年就做直播答疑的事情，已经筹备好了内测的事宜。但是，这件事情却在外部舆论上影响了学霸君。这是学霸君新一阶段的人员扩张期，可是有好几个工程师回绝了学霸君的 offer。HR 焦急地找到张凯磊说，‘这必须得想个法子，不然连人都招不到了’。

张凯磊想了想，把有实力的 VC 都列了一遍，然后问他们：“我们现在想要融点钱，你们有没有兴趣？”然后应约一起聊的 VC 有十几家。

投资人对学霸君被下架以及后面发生的事情自然是再清楚不过。这件事确实对 VC 是否要投学霸君带来了影响。对于投资人们的顾虑，张凯磊从法理上对这个纠纷说明，援引了百度和 360 纠纷的判决的法理依据。对于投资人而言，这个时间段是一个资本高潮，大家都在寻找好项目，被下架自然是一个减分项，但从学霸君当时积累的量以及产品本身来看，又觉得这个产品做得还可以。

B+轮中，挚信资本意向最明显。在投资学霸君之前，挚信资本先是投资了最新先喊出“家教O2O”口号的轻轻家教，但只是跟投。这个时间点的背景是O2O正在掀起的新一轮在线教育投资热潮，除了这时候刚冲出的O2O赛道选手外，另外一条在当下最有可能跑通的就是已有积淀的题库类选手。就在此不久前，另一家排名前三的题库类选手猿题库已经完成了D轮6000万美元融资。所以，这个时间点，留给投资人们的空间不多。

在国贸大饭店，张凯磊和挚信资本的创始人李曙军聊了半个多小时，他详细地给这位背景颇几分神秘感的私募大佬聊了自己的产品逻辑，并把后期的变现思路说了一遍，尤其是正在内测的直播答疑。最终李曙军拍板，挚信资本领投学霸君B+轮。

学霸君B轮和B+轮共计融资5000万美元，但却选在了6月份B+轮完成后一次性披露。

“我是一个特别没有安全感的人，如果不是因为当时有招聘压力，我是不会公布的，”虽然张凯磊时常路见不平插一嘴，但在这一点上，却又是个沉得住气的人。

据透露，现在学霸君的用户数突破4000万，其中有75%以上的用户来源于口碑传播，次年留存率达到30%以上。学霸君的新业务直播答疑也完成了半年的探索期，跑通了这一条可以变现的道路。

但是，被百度旗下手机助手下架后对流量造成的影响至今都未能完全填补，这在事实上造成了巨大的损失。

“我们并没有找到办法去填补这个豁口，直到现在我们都还在流血。但是时间有另外一种价值，它会让发光的发光，让黯淡的最终归于尘埃。”

这平静的口气让人不由得想起初见张凯磊聊到创业心境时，他轻轻哼唱起的《忘忧草》：“让软弱的我们懂得残忍，狠狠面对人生每次寒冷。”（多知网 邱珣）