

烧钱

一家创业公司的钱是怎么没的，又是怎么回来的

钱是最诚实的叙事者。

导读

一家创业公司的钱是怎么没的，又是怎么回来的

每一个创业者都记得两串数字。

一串是钱到账那天，银行短信里那一串零。那一晚你看什么都亮，觉得世界终于被你说服了。

另一串是后来的某一天，财务在白板上写下的：账上还剩几个月。

这本书讲的是这两串数字之间的故事。一个做智能咖啡机的产品经理，拿了天使轮，又拿了大机构的钱，被推着一路狂奔——招人、投放、压货，把报表上的负号叫作「增长」。直到潮水退去，他站在码到天花板的退货中间，开始一笔一笔地重新学习钱这件事：回款不等于动销，估值不等于价值，借来的钱，每一分都按天计息。

这不是一个如何成功的故事。恰恰相反，它讲的是一家公司在把钱烧光之后，怎么一台机器一台机器地，把自己挣回来。

故事里没有反派。投资人、供应商、妻子、合伙人，每个人只是站在自己的账本上，说着各自的真话。钱是最诚实的叙事者——它从不撒谎，它只是把每个人的选择，原原本本地记在账上。

愿你在翻完最后一页时，也会同意主人公最后那句话：「账上还有钱」，比「估值过亿」好听了。

第一章·路演日

会议室的空调坏了，吹出来的风是温的。陈默站在投影幕布前面，把第三页翻过去，激光笔的红点落在那行数字上：家用咖啡机，中国家庭渗透率，百分之四。

「美国是百分之六十三。」他说，「这中间差的五十九个百分点，不是因为中国人不喝咖啡。楼下瑞幸一天出四百杯。是因为一杯好咖啡进不了家门——意式机太大，胶囊机太寡，手冲太麻烦。醒刻要做的就是把这个麻烦干掉。」

长桌对面坐着七个人。六个在低头看手机，一个在看他。

看他的那个五十出头，灰 Polo 衫，肚子把桌子顶开一截，手里转着一支没盖帽的笔。路演进行了二十分钟，他没看过一次屏幕，一直在看陈默的手。

陈默知道他在看什么。上周排练的时候林岚说过：你讲到供应链那段会不自觉地捏手指，显得心虚。他现在把手背在身后，捏了一下，又松开。

「毛利百分之五十二。」他翻到财务页，「第一年出货三万台，营收四千八百万。我们需要五百万，出让百分之十六。」

灰 Polo 衫把笔放下了。

「陈总。」他开口，声音不高，会议室里几个看手机的人却都抬起了头，「我问个外行问题。你这个机器，跟小米生态链那几款比，强在哪？」

「萃取压力稳在九巴，波动压得很小，他们做不到。双锅炉，奶泡和萃取同时来，他们做不到。还有一——」陈默顿了顿，「我们是自己开模的。他们是贴牌。」

「开模多少钱？」

「八十万上下。」

「也就是说，我要是投你，五百万里先有两成变成一堆钢。」灰 Polo 衫笑了笑，往椅背上一靠，「一堆放在东莞的钢。」

会议室里有人笑出了声。陈默没笑。

「是一堆能出机器的钢。」他说，「贴牌厂改不了的东西，我们能改。咖啡机的灵魂在锅炉和水路，这两样捏在别人手里，你就永远是个组装厂。」

灰 Polo 衫看了他几秒钟，重新拿起笔，在面前的纸上写了点什么，然后把纸折起来，塞进衬衫口袋。

「行。今天就到这。」

※

人是三点四十散完的。陈默在楼下便利店买了两瓶水，一瓶递给林岚。林岚没接，举着手机给他看：「周远航，做注塑和模具起家的，后来投了两家硬件公司，一家黄了，一家前年卖了。圈内叫他老周。口碑还行，就是条款出名地硬。」

「你什么时候查的？」

「你讲第二页的时候。」林岚拧开自己那瓶水，喝了一口，「六个玩手机的不用管。钱是那个看手的人的。」

「我后来没捏。」

「你背着手捏的，我在后面看得一清二楚。」

陈默没接话。三月的太阳斜过来，写字楼玻璃幕墙反着白光，晃得人睁不开眼。他站了一会儿，说：「他要是不投，下一场在下周三，科技园那边。」

「嗯。」林岚说，「账上的钱还够跑四场路演。」

她总是这样，把什么都换算成还能跑几场、还能撑几周。公司账上一百一十万，是两个人和另外三个工程师凑的，加上苏雯这些年存的二十万。林岚管这笔钱，管得像管自己的命。

手机响了。陌生号码。

「陈总，周远航。」那边的声音还是不高，背景里有车流的动静，「明天上午十点，我办公室，带上你们的成本表。真的那种，不是路演那种。」

电话挂了。陈默握着手机站了几秒。

「成了？」林岚问。

「他要真的成本表。」

「那就是成了。」林岚把瓶盖拧上，声音听不出什么起伏，「我去把成本表拆出来。你先别高兴，尽调这关死的人多得很。」

※

老周的办公室在福田一栋老楼的十一层，没有前台，推门进去是一屋子的茶味。墙上挂着一幅字，写的是「现金为王」，字很丑，像是他自己写的。

成本表他看了四十分钟。每一页都看，问了十几个问题，全是细的：一个密封圈多少钱，谁家的，账期几天；锅炉的废品率多少，废品算谁的；模具要是开废了，八十万退不退。

最后他把表合上，推回来。

「五百万，我出。」他说，「条款让律师跟你们过。我就说一条——我不催你们增长。硬件这个东西，快就是慢。你们按自己的节奏做产品，钱不够了说话。」

陈默伸出手：「谢谢周总。」

「别谢。」老周握住他的手，摇了摇，没松开，「钱是好东西，就是烫手。拿着拿着你就知道了。」

他笑呵呵的，说完就松了手，转身去泡茶了，好像刚才那句话只是随口一说。陈默当时没往心里去。他满脑子是那五百万——八十万的模具，东莞的产线，第一批三千台的物料，全都有着落了。

很多年以后他还会想起这个上午。他后来才明白，老周那句话不是感慨，是报价。

※

签完字从老周楼里出来，是中午十二点半。林岚说找个地方吃饭，庆祝一下，我请，沙县。两个人刚走到路口，一辆黑色的车滑到路边停下，车窗降下来。

「陈默是吧？」车里的人四十岁上下，头发往后梳得整整齐齐，笑得像个熟人，「刚才楼里听了个尾巴，讲得不错。家用咖啡这个赛道我们看了两年了。」

他递出来一张名片。蓝池资本，合伙人，高峻。

「周总动作快。」高峻看了一眼他们身后的楼，「不过我多嘴一句——你们这个模型，天花板不该是三千万的估值。流量打法、会员体系、耗材复购，这些东西讲出来，故事就完全不一样了。」

他语速很快，每个字都像赶着下一个字。

「A 轮的时候，一定来找我聊。」车窗升上去之前，他又补了一句，「别急着把股份贱卖了。」车开走了。林岚低头看着那张名片，烫金的，边角压得很挺。

「蓝池。」她说，「去年那家半年烧光一个亿的共享单车充电宝，就是他们投的。」

「那也是人家烧得起。」陈默把名片拿过来，夹进了手机壳后面，「先吃饭。沙县，你请。」

名片在手机壳后面待了半年。后来他每次换手机，都记得把它挪过去。

第二章·醒刻一号

东莞下了一场透雨，厂房铁皮顶被敲得咚咚响。老金把第一台样机从工作台上抱下来的时候，用的是抱小孩的姿势。

「来，陈总，你自己的儿子，你自己开。」

机器比图纸上看着壮，深灰色，边角收得圆。陈默把手掌贴在机身上，金属是凉的。他按下水箱，接电，预热灯一格一格亮起来，锅炉里水声由远及近，像有人在屋子深处烧一壶水。一分四十秒后，深褐色的液柱落进杯子，油脂浮上来，厚厚一层，金褐色，挂着细密的泡。

车间里七八个工人都停下手里的活看着。没人说话。

老金先开的口：「成了。」他嗓门大，「锅炉废品率我给你压到百分之三以内。但是丑话说前头——模具八十万，合同签了三周内到六成，不然模厂那边开不了工。我金满仓做生意三十年，就认一条：货出去，钱回来。」

「合同上写了的，一分不会少。」陈默说。

「写了的我也要当面听一遍。」老金咧嘴笑了，露出被烟熏黄的牙，「你们这些拿投资的公司，我见得多了。昨天还风风光光，今天厂门口就剩一把锁。钱在投资人卡里的时候，那是人家的钱；进了模具厂的账户，才是你的钱。」

回程的车上，林岚一直在敲计算器。雨刷器左右摆，她把计算器按得啪啪响。

「模具八十，首批物料一百六，产线认证费二十，认证样机三十台的料钱另算。」她头也不抬，「加上办公室和五个月工资，五百万里，四百万已经名花有主了。剩一百万，是接下来半年的全部机动。」

「知道了。」

「你不知道。」林岚把计算器转过来对着他，屏幕上是一个数字，「从今天起，账上还剩几个月，我每周五发你一次。你别嫌我烦。」

「不嫌。」

「你现在说不嫌。」她把计算器收进包里，拉上拉链，「等哪天这个数字小于六，你看见我就烦了。」

※

模具进厂那天，老金特意把陈默叫过去看。两吨重的钢模躺在车间正中间，像一口合上的棺材。注塑机试第一模，轰隆一声，三十秒后顶出一个奶白色的前面板，还带着热气。

老金把它举起来对着灯看，看缩水，看熔接线，看了足足一分钟，说了句「能用」，然后从自己办公室抱出一个纸箱子。

「开张礼。」箱子里是一对铜貔貅，一公一母，沉得压手，「招财，也看门。放你们公司进门的地方，头朝外。」

「这太贵重了。」

「铜的，不是金的。」老金把箱子往他怀里一塞，「我做模具发财那年请的，跟我十二年。现在分你们一对——我那儿还有一对大的。咱们这行，貔貅不请单只。」

貔貅后来摆在公司进门的矮柜上，头朝外，对着电梯口。快递小哥进门都要摸一把，摸得黄铜发亮。林岚每次路过都要嘀咕一句封建迷信，但打扫卫生的时候，她会拿软布把貔貅肚子上的灰擦掉。

※

样机定型那晚，陈默十一点到家。苏雯还没睡，坐在餐桌前面，面前摊着银行的还款计划表。

「下个月房贷扣款是十六号。」她说，「卡里的钱我问过了，你那边这几个月没往家里打。」

「公司刚起步，我工资先压着。」陈默把包放下，「就压几个月。你那边的工资先顶着，行吗？」

苏雯没说话，把计划表折好，收进抽屉。抽屉合上的声音不重，但陈默听出了一点别的什么。

「我不是不支持你。」她背对着他，在厨房倒水，「我就是不想家里的事，最后一个知道。你公司什么样，你从来不讲。今天机器成了吧？我还是从你朋友圈里看到的，照片是老金发的，你站在旁边，笑得跟个孩子似的。」

陈默张了张嘴，发现自己确实一张嘴就是公司的事，又确实一句话都没跟她讲过。他最后说的是：「机器成了。咖啡做得比楼下星巴克好。」

「那什么时候做一杯给我喝？」

「样机就一台，锁在公司。」他说完就知道说错了，补了一句，「量产了第一台先搬回家。」

苏雯端着水杯回了卧室。陈默在餐桌前坐了很久，看见还款计划表的折角从抽屉缝里露出一个白边。

※

高峻的电话是六月来的，直接打到陈默手机上。

「陈总，醒刻一号都要量产了，也不跟我说一声。」还是那种赶着跑的语速，「晚上有空吗？我做东，就在你们南山，潮汕菜。别带财务，就咱俩，随便聊聊。」

陈默看了一眼办公区。林岚正在跟行政对社保，隔着玻璃朝这边看。他捂住话筒，用口型对林岚说：高峻。

林岚的表情没什么变化。她低下头，继续对社保，笔尖在纸上顿了一下，划出一道很重的印子。

「行。」陈默对着电话说，「几点？」

第三章·蓝池的条款

潮汕菜馆的包间里，高峻点了狮头鹅和一锅白粥。他吃饭极快，鹅肉三筷子就没了，然后放下筷子，身体前倾，进入正题。

「我直说。醒刻一号八月上市，对吧？产品我看过工程机，确实是好东西。但好东西不值钱，陈默，好故事才值钱。」

「机器就是故事。」

「机器是开头。」高峻竖起一根手指，「我帮你把故事讲完。你卖的不是咖啡机，是入口——中国家庭的咖啡入口。机器平进平出，甚至亏着卖，把人圈进来；胶囊、豆子、会员，耗材复购才是利润。瑞幸能把咖啡从三十块打到九块九，靠的不是咖啡，是打法。你这个打法讲出来，A 轮我按投后一亿五给你。」

陈默夹菜的手停了。投后一亿五。半年前老周给的是三千万。

「条件呢？」

「条件都是行规。」高峻摆摆手，像赶一只苍蝇，「细节让律师去磨。我就一个要求——拿到钱以后，速度。一年时间，把「醒刻」这个词打进所有一二线城市的客厅。硬件公司死掉，九成不是因为慢，是因为不敢快。」

陈默想起老周说的那句话：硬件这个东西，快就是慢。

两个投资人说的话刚好相反。他当时想的是：一个是做注塑出身的，一个是玩资本的，段位不一样。

※

Term sheet 是九月初到的，中英文对照，十一页。林岚把它打印了两份，一份自己看，一份钉在陈默桌上。三天后，陈默看见她那份的边角已经翻卷了，页面上爬满了红笔。

周六上午，办公室里只有他们两个人。林岚把文件摊在会议桌上，红笔标的地方一条一条过。

「估值、金额、董事会，这些都没问题，高峻给了面子。」她翻到第七页，「问题在这。回购条款——交割满五年，公司没上市也没被并购，或者中间出了重大违约，蓝池有权要求公司回购全部股份，本金加年化百分之八的单利。」

「行规。」陈默说，「我问过两家拿过钱的，都有这条。」

「人家是人家。」林岚把笔放下，「三千万本金，百分之八五年，五年后连本带息是四千两百万。你现在觉得五年很长。我告诉你，五年一眨眼。公司到时候要是拿不出四千两百万——这条款的最后一页写着，创始人承担连带责任。」

办公室里很静，空调风声显得特别大。

「连带责任的意思就是，」林岚盯着他，「公司还不上，你还。你还不上，你名下的东西还。陈默，这是把你自己押上去。」

「你把它翻译成最坏的版本，当然吓人。」陈默把文件合上，「蓝池投一个亿的项目几十家，家家都这么签，也没见谁家创始人睡大街。这条款就是个安全垫，真到了那一天，人家也未必执行——执行了公司死了，他的钱一样回不来。」

「那为什么要签？」

「因为没有这三千万，我们连「那一天」都走不到。」陈默站起来，走到窗边，「醒刻一号下个月开卖。没有这笔钱，备料就备不出三千台以外，渠道进不去，声量起不来，明年这个时候我们还是个每月卖两百台的小作坊。林岚，账上还剩几个月？」

林岚没回答。

「你每周五发我的数，我记得。」陈默转过身，「按现在的烧法，七个月。七个月以后呢？再去找老周要？他的钱也不是大风刮来的。这笔 A 轮不是锦上添花，是续命。」

「续命的药也分药和毒。」林岚说。但她知道说服不了了。她把文件一页一页理齐，装回文件袋，最后用很轻的声音说：「签可以。答应我两件事——一，从下个月起，每周的经营会雷打不动，现金流表放第一页；二，花钱的事，过五十万的，必须过我的手。」

「这是你的活，本来就该过你的手。」

「以前是应该。」林岚把文件袋推给他，「从今天起，要白纸黑字写进制度里。你签那个连带，我就只能把每一道闸门都焊死。」

※

交割那天是九月二十八号。下午四点十七分，林岚的手机震了一下，银行的到账通知：30,000,000.00。她把手机屏幕按在桌上，推过来给陈默看。后面那一串零，陈默数了两遍。

晚上公司聚餐，三十来号人，在陈默家楼下的大排档。大家起哄让陈默讲两句，他举着啤酒站起来，说了些一起打天下的话，说到一半看见老周来了，不知道什么时候来的，站在人群外圈，笑咪咪的。

陈默挤过去敬酒：「周总，多亏您最开始那五百万。」

「谢什么，我赚了。」老周跟他碰了一下杯，喝了一口，然后往大排档里面看了一眼——三十个年轻人，举着塑料杯，脸上全是光——他脸上的笑淡了一点。

「蓝池的钱到账了？」

「今天到的。三千万。」

「嗯。」老周点点头，把杯子里剩下的酒慢慢喝完，说了句「少喝点，明天还要上班」，就转身走了。走了两步又回头：「陈默，记住今天这个数。往后每次花钱之前，想想这个数是怎么来的。」

陈默站在原地看他走远。那天晚上他喝了不少，只记得老周转身之前的那个表情——说不上来是替他高兴，还是替他数日子。

回到家已经快十二点。苏雯睡了，客厅留着一盏小灯。陈默轻手轻脚洗漱完，躺到床上，在黑暗里睁着眼睛，把那个数又数了一遍。

三千万。他当时想的是：这下可以放开手脚干了。

他不知道的是，从钱到账那一刻起，五年倒计时就悄无声息地开始了。四千两百万，年化百分之八，按天计息，风雨无阻。

第四章 · 烧钱的速度

十月的南山，醒刻科技从联合办公的三楼搬上了八楼，整层。前台有了真正的前台，进门右手边的矮柜上，那对铜貔貅跟着搬了上来，头朝外，对着电梯口。

HR 每周五发入职欢迎邮件。十月第一周七个，第二周九个，十一月有一周进了十五个。陈默有次开完会路过工位区，一排新面孔齐刷刷抬头看他，他一个名字都叫不上来，只好冲大家笑笑，说辛苦了啊。回办公室他翻了下花名册：八十七人。半年前是三十一人。

花钱这件事是有快感的，陈默后来发现。每一笔支出拆出来看都无比正确——

投放，一个月六十万。地铁、写字楼电梯、短视频平台。双十一前不上量，什么时候上量？渠道，进场费、条码费、堆头费。进山姆的入场券是一张六位数的支票，但那是山姆，进去了就是身份。

人，算法团队从三个人扩到十二个，均价四万。高峻说的，耗材复购的账要靠数据算出来，没有算法团队，故事就缺一条腿。

每周经营会，现金流表雷打不动放第一页。林岚用激光笔指着那条往下走的线，给大家讲：这个月经营性现金流，负的两百一十万。

销售总监跟着讲下一页：出货八千六百台，环比翻倍。

两页 PPT 挨着，一页往下，一页往上。会议室里大家选择为往上的那页鼓掌。陈默也鼓掌。他想，这就是高峻说的打法——先圈入口，亏损是战略性的。报表上那个负号，翻译过来叫「增长」。

只有林岚不鼓掌。散会的时候她照例留下来，把一沓单子推给陈默签字，一张一张，都是超过五十万的。陈默签得飞快，签到第五张，笔停了。

「电梯广告，一百四十万，季度框？」

「渠道部提的，说覆盖二十个城市。」林岚看着他，「我的意见写在旁边了，建议砍半。你没看吗？」

陈默翻到侧边，确实有一行小字。他没看。他把笔帽按上：「下次你的意见写大点。」

「我的意见一直写在那里。」林岚说，「是你签得越来越快了。」

※

十二月的第一周，高峻来公司听汇报。他进门先在前台站了一会儿，看了看满墙的产品海报和「醒刻，让好咖啡回家」的 slogan，满意地点头：「这才像个要赢的样子。」

汇报会上他只问了三个数：月出货、复购率、投放 ROI。听完复购率他眉毛动了一下。

「百分之十一？」

「买了机器的人里，每月在咱们商城复购豆子和胶囊的比例。」陈默说，「还在爬坡。」

「爬得太慢了。」高峻的手指在桌上敲，「机器亏着卖，靠耗材赚回来——前提是耗材得有人买。百分之十一，这个故事我讲给 LP 听，LP 会问我：那你不就是个卖硬件亏钱的？补贴，把复购砸出来。会员首单半价，豆子买十送二，先把习惯养成。数据好看了，B 轮我给你们按四个亿谈。」

散会后他搂着陈默的肩膀往外走，压低声音：「明年三月，美元基金开闸，行情我看好了。你这边数据再拉一拉，到时候咱们做今年消费赛道最靓的那个案子。信我，天花板这个词，到时候你会嫌它矮。」

那天晚上的经营会，补贴方案通过了。林岚在会议纪要里记了一笔：「市场部提议、高总建议，会员补贴上线，预计月增亏损八十至一百二十万。」她写完，在「高总建议」四个字下面划了一道线。

※

变故是从东莞来的，来得毫无戏剧性，只是一通电话。

「陈总，我，老金。」那边背景声很吵，机器声，「跟你们商量个事。账期，能不能从九十天改成六十天？」

「怎么了金叔？产线有问题？」

「产线没问题，你们的货我一台没耽误。」老金顿了顿，「是我有问题。年底了，上游钢厂要现款，工人要年终奖。你们这个量越做越大，九十天账期，我垫进去的料钱已经八百多万了。我一个小厂，垫不起了。」

陈默算了算，改六十天，意味着未来三个月要多备出三百多万的现金。

「金叔，合同签的是九十天。」

「合同是合同，我今天是求人。」老金的声音还是那么大，但底下去了一截，「陈总，第一批货我信你，你说钱一分不会少，到现在确实一分没少。但你们现在花钱的动静，行业里都传。我晚上睡不着，我就想，万一哪天……我不是咒你。我是真怕。」

电话挂了以后，陈默把这事拿到经营会上。财务说改六十天现金流压力太大，建议折中：七十五天，另外把一月份的提货款预付三成。林岚说预付就是把自己的现金变成别人的库存，不同意，但七十五天可以接受。

最后定的是七十五天。散会后林岚收拾电脑，忽然说：「老金是做实业的人。做实业的人开始睡不着的时候，比任何研报都准。」

「他就是年底资金紧。」

「他是闻见味儿了。」林岚合上电脑，「陈默，这个月经营现金流，负的两百四十万。账上的钱按这个速度——」她报了个数，「十三个月。B轮要是明年三月能close，万事大吉。close不了呢？」

「高峻说他看好了。」

「他看好了。」林岚重复了一遍这四个字，没加任何语气，拎起包走了。

陈默一个人坐在会议室里。落地窗外，南山的写字楼一片一片亮着灯。他想，哪一家亮着灯的公司，不是这么烧过来的。他想起路演那天自己说的话，渗透率百分之四对百分之六十三，五十九个点的空间。空间是真的，产品是真的，八千六百台的月出货也是真的。

亏损也是真的。但那时候他觉得，真的和真的之间，可以互相担保。

第五章·十万台

十万台这个数字，是高峻在八月的战略会上提出来的。

他在白板上写下「100,000」，笔帽一按，转过身：「双十一，十万台。做不到九万，做六万也行，但目标必须定十万。资本市场只看一件事——你的天花板有多高。月销八千，你的天花板是五金店；双十一十万台，你的天花板就是中国家庭的入口。」

会议室里安静了几秒。销售总监先鼓的掌，然后所有人都鼓了。陈默看见林岚坐在角落，没有鼓掌，也没有说话，在本子上写东西。

散会后她把本子摊在陈默桌上。上面是一栏数字。

「十万台不可能，产线也做不出来。就算你嘴上说十万、实际按三成备，三万台——出厂成本一台七百六，备料加生产两千三百万。」她的笔尖点着那个数，「账上能动的钱，一千九百万。备完料，我们一根螺丝钉的余钱都没有。万一动销不好，这些机器就是压死我们的石头。」

「渠道会先吃掉一批。」陈默说，「经销商打款提货，货还没产出来，钱先回来。算下来我们自己垫的没那么多。」

「渠道吃进去，前提是他们卖得掉。」

「双十一，全年最大的流量，怎么会卖不掉？」

林岚盯着他看了很久，说：「陈默，你什么时候开始用『怎么会』三个字做财务测算了？」

那句话后来在她嘴里变成了另一个版本，但那是后话。当时陈默的回答是：「B 轮的数据就看这一仗。打出来，四个亿估值；打不出来，我们明年三月拿什么去谈？」

※

头两个月，一切好得不像话。

十月中，渠道订货会开在深圳湾的酒店。醒刻包下整层宴会厅，三十七个省的总代来了两百多人。高峻亲自站台，讲入口，讲复购，讲「错过这次，再等一个时代」。当场签意向两万一千台，打款提货一万八千台——经销商要抢双十一的货，款到排产。

财务把回款数字报上来的那天，办公室里一片欢腾。单月回款破两千万，是醒刻成立以来最好看的一个月。林岚却把自己关在办公室里核了一下午账，出来时脸色很难看。

「回款是真的。」她跟陈默说，「但这是把未来三个月的货一次性塞给了渠道。这些机器现在堆在三十七个省的仓库里，一台都还没卖到人手里。陈默，回款不等于动销。货压在经销商库里，只是换了个人替我们扛库存。」

「经销商比我们懂当地市场，他们敢打款就是有信心。」

「他们敢打款，是因为我们给了提货返点和滞销退换。」林岚把一份合同附件拍在桌上，「销售部给大渠道承诺了滞销可退。你知道这意味着什么吗？这两万台不是卖出去了，是寄存在别人那儿，借条写的是我们的名字。」

陈默那时候听不进去。双十一前夜，公司全员守在办公室，大屏幕上实时成交大屏。零点一过，数字往上跳，一小时破了去年全天的量。有人开香槟，泡沫喷在白板上，把「100,000」那个数字冲花了一角。

※

潮水退下去，用了一个多月。

终端的真实动销，到十二月中旬看明白了：整个双十一周期，真正卖到消费者手里的，七千出头。大促一过，日销掉回三位数。电商平台上的竞品把价格打到了他们的成本线，醒刻一号夹在中间——比贴牌贵，比进口大牌便宜，两头不靠。

十二月底，渠道的电话开始多起来。先是几个小省代，试探着问退换政策；然后是大区总代，不试探了，直接发函。一月初，华北最大的经销商把一千四百台原封未动的机器运回了醒刻的仓库，随货附了一张退货单和一句话：按合同办事。

仓库在宝安，租的两千平，退货一台台码进去，码到天花板。陈默去看过一次。他站在那一片深灰色的纸箱中间，纸箱上印着「醒刻，让好咖啡回家」。他想，这些机器哪儿也没去成，出了厂门，在别人的仓库里睡了两个月，又回来了。

两台咖啡机从生产线上下来，最终只换来一台的动销。而三万台的钱，已经变成了钢、塑料和纸箱。

※

大吵是在一月的经营会上。

财务把全年报表讲完，会议室里没人说话。经营性现金流，全年负的两千八百万；库存，含渠道在途退货，两万三千台；账上现金，八百万出头。

高峻没来。他已经有三周没来开过会了。

散会后林岚没走。等其他人都出去了，她把那份八月战略会的纪要翻出来，推给陈默。纸张边缘已经起毛了，她显然翻了很多次。

「我当时的原话，纪要有漏记，我补在手写本上。」她一字一字地念，「『万一动销不好，这些机器就是压死我们的石头。』」她把本子合上，「现在石头来了。两万三千台，一千七百万的成本，每个月还要搭十几万的仓租。」

「你现在翻这个有什么意义？」陈默的声音也起来了，「做生意哪有稳赢的？当时那种情况，不冲，B 轮就没有故事，一样是死。」

「冲和赌是两回事！」林岚拍了桌子，这是她进公司以来第一次拍桌子，「冲是留好退路往前打，赌是把所有筹码推上桌，指望骰子开你要的点！我拦过你吗？我拦了。你说『怎么会卖不掉』。陈默，『怎么会』——这就是你的测算！」

「那你说现在怎么办？」

「砍。投放全停，补贴全停，渠道退货能谈折让就谈折让，仓库里的机器想办法清给礼品渠道和团购，能回多少是多少。然后，」她深吸一口气，「B 轮别再等了。你三月问高峻问到现在，他回过你一条超过十个字的微信吗？」

陈默没说话。

「掏出来。」林岚说，「当着我的面，再发一条。」

陈默掏出手机，翻到高峻的对话框。最后一条是他上周发的：「高总，全年数据出来了，方便的时候约您汇报。」绿色的气泡孤零零挂在那儿，下面没有回复。他又打了一行字：「高总，B 轮的事，想听听您的安排。」点了发送。

两个人盯着那个屏幕，盯了有一分钟。没有「对方正在输入」。

「他以前回我，从来没有超过半小时。」陈默说。

「嗯。」林岚把手机从他手里轻轻抽走，屏幕朝下扣在桌上，「现在你知道了。钱热的时候，人都在；钱冷的时候，微信都冻住了。」

第六章 · B轮黄了

三月的第一个周五，高峻终于回了微信，约陈默去蓝池的办公室「当面聊」。陈默把这当成好消息。林岚没说话，只是帮他把汇报材料检查了一遍，把第一页的标题从「高速增长」改成了「调整后重新出发」。

蓝池的办公室在 CBD 的五十多层，落地窗外是整个深圳湾。高峻还是那样，头发一丝不乱，握手有力，咖啡让助理上了手冲——用的是别人家的豆子。他没让陈默打开材料。

「材料不看了，你们的情况我清楚。」他往椅背上一靠，「直接说结论。B 轮，我们现在做不了。」

「是我们数据的问题，还是一一」

「不是你的问题，是天的问题。」高峻指了指窗外，「美元基金从去年四季度开始收缩，我们 LP 那边自己的钱都在观望。消费赛道，去年是香饽饽，今年是毒药。上周我们内部会，消费组砍了一半的项目。这不是针对你，全赛道都这样。」

「那您看什么时候窗口能开？我们能调整，投放已经停了，补贴也——」

「陈默。」高峻打断他，身体前倾，声音放得很诚恳，「我跟你掏心窝的。你们去年双十一那一仗，打得太伤了。库存两万台消费硬件公司，现在这个阶段，市场上没人接。你自己要是投资人，你接吗？」

陈默没说话。

「先自救。」高峻站起来，这是送客的意思了，他把陈默送到电梯口，拍了拍他的胳膊，「把库存清掉，把现金流转正，做出一个季度的正现金流，到时候故事就回来了——『穿越周期的公司』，这个题目比现在性感。活着，活给我看。」

电梯门合上之前，陈默问了最后一句：「高总，当初十万台的目标，是您在白板上写的。」

高峻脸上的笑没变：「目标是我写的，字是你签的。做生意嘛。」电梯门开了，他侧身让陈默进去，「加油。我看好你。」

「我看好你」这四个字，陈默在回程的地铁上翻来覆去地想。他想起一年半前潮汕菜馆里那句「天花板」，想起四个月前「做今年消费赛道最靓的案子」。同一张嘴，同一副诚恳的表情。他忽然明白了高峻这类人说话的方式：每一句话在当时都是真的，因为他们只活在当时。

回到公司是下午四点。林岚和财务小赵在会议室等他，门关着。陈默进去，看见桌上摊着一张 A3 纸，上面是手画的现金流推演，一格一个月，画了六格。前三格写满了，后三格是空的。

「投放停了，补贴停了，退货的折让谈下来六成。」林岚开门见山，「好消息说完了。现在说坏消息。工资，每个月一百六十万；房租物业，二十六万；老金那边的到期贷款，四月一笔、五月一笔，加起来四百七十万——这还没算仓库租金和清库存要搭进去的物流费。」

她的笔尖点在第三格的末尾。

「账上现在，七百六十万。团购清库存那批如果四月能回两百，算上日常零星回款——」她把笔放下，「最多，三个月。六月底，账上见零。」

「省着点花呢？」

「这已经是省着花算的。」林岚看着他，「陈默，从今天起，每一分钱出去，我都要知道它能不能回来。回不来的，一分都不许动。」

财务小赵在旁边小声补了一句：「四月十五号发工资。还有二十六天。」

会议室里静了一会儿。窗外有飞机掠过，声音由远及近又远去。陈默想起两年前路演那天，林岚说账上的钱还够跑四场路演；想起一年半前钱到账那天，他把那一串零数了两遍。原来钱不管多少，最后都会被换算成同一个单位：月。

「裁员的事，」他开口，嗓子有点干，「先做方案吧。」

林岚看了他一眼，没接话，把 A3 纸折起来，折得很整齐。

「方案我周末出。」她说，「但名单，你自己划。这是你的公司，这个刀，谁也不能替你下。」

※

那个周末陈默没回家，说公司加班。苏雯在电话里沉默了几秒，说：「我周六下午去你公司附近办事，顺便给你送点汤。」

他想说不用，电话已经挂了。他盯着电脑屏幕上的花名册，八十九个名字，每个名字后面跟着部门、入职日期、月薪。他把 Excel 开了又关，关了又开，一行都没划下去。

周六下午苏雯真的来了，拎着一个保温桶。公司里周末没人，前台空着，只有那对铜貔貅头朝外蹲在矮柜上。苏雯放下汤，没走，在他办公室看了一圈——墙上贴着的双十一战报还没撕，「100,000」那个数字被香槟泡花了一角。

「出事了？」她问。

「没有。就是忙。」

苏雯看着他，看了很久。然后她把保温桶的盖子拧开，盛了一碗汤推过来，说：「喝完再忙。」

陈默低头喝汤。汤是莲藕排骨，炖得很烂。他喝到一半，听见苏雯说：

「陈默，我不懂你们公司的事。但是我认识你十二年，你一撒谎，左眼就比右眼眨得快。」她的声音很平，「我不问是什么事。我就告诉你一句——房贷那张卡，我这个月已经把钱存够了。天塌下来，家还在。你看着办。」

她说完就走了，高跟鞋的声音在空无一人的走廊里一声一声远去。陈默端着那碗汤，在原地坐了很久，然后重新打开 Excel，光标落在第一个名字上。

那一晚，八十九个人的名单，他划掉了四十一个。

第七章·名单

裁员分了两批。

第一批四十一个人，名单交出去那天，HR 总监在会议室里哭着跟陈默对流程：赔偿按 N+1，公司账上够不够？林岚算的数：赔偿总额两百三十万，付完这一笔，账上的三个月就变成两个半月。

「付。」陈默说，「一分不拖。人可以走，钱不能欠。」

谈话从周二排到周五，一间小会议室，一次进一个人。陈默每一场都在。有人进来就骂，骂资本冷血，骂双十一的时候怎么不说；有人很平静，问赔偿什么时候到账，下个月的社保怎么办；有个做结构的工程师，是最早的三十一人里的，进来坐下，先开口：「陈总，别为难，我都懂。机器是好机器，可惜了。」

陈默准备了一晚上的说辞，一句没用上。他最后说的是：「对不起。你的赔偿我多申请了一个月。」

「不用。」工程师站起来，「留着吧，你们比我需要钱。」他走到门口，又回头，「醒刻一号我自己买了三台，送我爸我丈人，还有我自己。到现在没坏过。你记住这个就行了。」

第二批是从四十八裁到二十，隔了两周。这一批没有会议室了，因为八楼整层退租，公司搬回了原来联合办公的三楼，只占一个角落。二十个人坐下以后，办公室空得能听见空调出风声。

搬家那天，陈默亲手把那对铜貔貅包进气泡膜，从八楼抱到三楼，重新摆上矮柜，头朝外。以前快递小哥进出总要摸一把，摸得黄铜发亮；现在一天也来不了几个快递。貔貅还在原来的位置，只是蹲在那儿，看着越来越空的办公室，有点不知所措。

※

老金是四月底来的，没有提前打电话。

那天下午，前台——前台已经裁了，是行政小姑娘兼着——跑进来说，楼下有几个人找陈总，东莞来的。陈默下楼，看见老金站在大堂里，身后跟着两个车间主管模样的人。老金穿

了件衬衫，不是平时在厂里那身工装，扣子扣到最上面一颗，像是特意穿齐整来办一件郑重的事。

「陈总。」他开口，嗓门还是大，但压得低，大堂里有回音，「我金满仓这辈子没干过上门要账的事，今天是头一回。四百七十万，四月这笔，今天四月二十八了。」

「金叔，上去说。」

「就在这儿说。」老金没动，「上楼是你们的地方，这儿是大堂，谁也别难为谁。」

他从随身的布包里掏出一沓纸，是对账单和合同，用橡皮筋捆着。「货，三万台的料，我一台没短你的。退货回来堆在宝安仓库的，我也听说了，那是你的事，跟我没关系。我跟你只论一件事——货出去了，钱要回来。这话你第一天来我厂里，我当你面说的，你应了我的。」

「我应了。」陈默说，「金叔，你给我十天。」

「我给过你三十天。」老金盯着他，「三月底我就让财务给你们发过函，你们林总回的，说四月中旬。四月中旬改口说四月二十八。今天四月二十八，我人来了，你又跟我说十天。」

大堂里有人进出，往这边看。陈默觉得脸上烧，但他知道现在不是顾脸的时候。

「金叔，我跟你说实话。」他说，「账上现在四百一十万，全给你，差六十万；全给你，五月十五号二十个人的工资就发不出来。我不是跟你哭穷，是给你看底牌。你给我十天，我去办两件事：清库存的团购款，五月初到一笔；还有一笔，我在谈。谈成了，五月中旬，四百七十万一分不少，利息按银行同期算给你。」

「谈不成呢？」

「谈不成，我把公司押给你。」陈默说，「机器、模具、专利，都在你东莞放着，你最清楚值多少。」

老金盯着他看了很久，忽然问：「你身后那两个，是我带的人。你知道我为什么带人来吗？」

「……撑场面？」

「我怕我一个人来，心软。」老金说，「结果还是没用。」他把对账单重新用橡皮筋捆好，塞回布包，「十天。五月八号，我再来。陈默，我金满仓做生意三十年，堵门的下一步就是法院，法院的下一步就是保全——保全一下来，你公司账户冻结，你就真死了。我不走那一步，是因为你刚才没跟我耍滑头。十天，就十天。」

他转身走了两步，又停下，没回头：「那对貔貅，还摆着吗？」

「摆着。三楼，头朝外。」

「嗯。」老金说，「看门的东西，别收起来。」

※

老金走后，陈默在大堂里站了一会儿，然后上楼，把林岚叫到消防通道。这是他最近养成的地方，说话都躲到消防通道，好像那二十个留下的人听不见，事情就没那么糟。

「团购那笔，五月五号之前能到多少？」

「合同金额两百一十万，对方压到一百八，我还没签。」林岚说，「另一笔是什么？你刚才说在谈一笔。」

陈默沉默了几秒。「老周。我约了老周，后天。」

林岚看着他：「你跟他开口了？」

「还没。后天开口。」陈默靠在墙上，「林岚，你说，老周会怎么开价？」

林岚没回答。消防通道的声控灯灭了，两个人在黑暗里站着，谁也没动，灯就一直没亮。

第八章·抵押

老周的办公室还是老样子，一屋子茶味，墙上那幅「现金为王」挂了三年，纸有点发黄了，字还是那么丑。

他给陈默泡茶，动作不快，洗杯、温壶、出汤，一套做完，才开口：「说吧，差多少。」

「五百万。」陈默说，「还掉老金四百七，剩下的撑到清库存回款到位。六个月，最多八个月，连本带息还您。」

「用什么还？」老周把茶推过来，「你先别急着答。我替你算过了。你的库存，两万三千台，礼品渠道清货，一台能回三百就不错，全清完七百万不到，还要搭人工和物流。你的商用机改造，八字没一撇。你拿什么还我五百万？」

陈默握着茶杯，没喝。

「所以我不借你。」老周说，「借钱是害你。我给你另外一个方案。」

他从抽屉里拿出一份文件，不厚，五页，推过来。

「债转股加增资。我原来那五百万，按现在的情况折算，再追加八百万，一共拿你百分之五十一。」他说得很慢，一个字一个字，「董事会三个席位，我两个。一票否决权，写进章程。你和林岚留任，工资照发，公司还是你们管日常。陈默，公司不会死，员工有饭吃，老金的钱我出面帮你谈展期。你只需要让出来一样东西——公司不再是你的了。」

陈默一页一页翻那份文件。估值一栏写着：投前八百万。三年前，这家公司路演时的估值是三千万；一年半前，蓝池按投后一亿五进来；今天，老周给它的定价是八百万，是他当初五百万天使投资的一点六倍。

「周总，这个估值……」

「很残忍，是吧。」老周自己端起茶喝了一口，「但这是我按它今天值多少钱算的，不是按它曾经值多少钱、也不是按它将来可能值多少钱。机器库存按清货价，模具按废钢，专利按零，团队按遣散费倒扣。陈默，你现在手里没有牌。没有牌的人，唯一的筹码是体面地承认没有牌。」

「我要是不签呢？」

「那我也不拦你。」老周把茶杯放下，「你有十天，老金那边我帮你打个招呼，拖一拖。十天以后，你签，钱当天到；你不签，咱们还是朋友，你的事我帮不上，但我也不落井下石。」他顿了顿，「还有一句，三年前你拿钱那天我说过的一一钱烫手。现在你可以告诉我，烫不烫了。」

陈默没有回答这个问题。他把文件收进包里，起身告辞。走到门口，老周在背后又说了一句：

「回家跟苏雯商量商量。这种决定，一个人做不了。」

陈默在门口站住了。他没回头：「您怎么知道我没跟她说过公司的事？」

「你这种把什么都自己扛的人，我见得多了。」老周说，「我就是这种人。这种人家里那本账，永远是最后一个翻开。」

※

陈默没有跟苏雯商量。他做了相反的事。

五月三号，他请了半天假，带着房产证和结婚证去了银行。房子是婚后买的，两个人名字，抵押经营贷需要夫妻双方到场——他跟客户经理说，我妻子出差，能不能先走流程。客户经理看了他一眼，说可以先把材料预审了。他填了一下午表，把醒刻的财报、订单、清库存合同一份份钉好，像钉一份路演材料。

走出银行的时候，天在下雨。他在银行门口的屋檐下站着，忽然不知道自己刚才干了什么。房子市值五百多万，抵押能贷出三百万上下——加上团购回款，刚好够还老金和发两个月工资。然后呢？第三个月呢？

他想起老周那句话：没有牌的人，唯一的筹码是体面地承认没有牌。

他也想起另一件事——房产证是苏雯收着的。早上他趁她上班，从抽屉最里面翻出来的。放回去之前，抽屉被他拉得太开，滑轨的声音在安静的卧室里响得刺耳。他把房产证塞进包里的时候，手抖了一下。

※

苏雯是当天晚上知道的。银行的回访电话打到了她手机上——客户经理要核实配偶知情。

陈默进门的时候，她坐在餐桌前，面前放着手机，和那张折了很多年的还款计划表。她没哭，也没喊，只是看着他，像看一个忽然陌生起来的人。

「你要把房子押了。」她说，「房子是两个人名字。你打算什么时候告诉我？办不成的时候，还是办成的时候？」

「雯雯，公司——」

「我不想听公司。」她打断他，声音还是不高，但每个字都在抖，「我三年前就说过，我不是不支持你。我是不想家里的事最后一个知道。今天银行电话打过来，问我知不知情，我说我不知情。陈默，你知道我说这四个字的时候是什么感觉吗？我像个小偷的同伙，自己都蒙在鼓里。」

「我是怕你——」

「怕我担心？怕我拦你？」她站起来，「你瞒着我，不是怕我担心。你是心里清楚这事不对，不敢过我这关。你连你自己那关都过不了，才来偷房产证。」

客厅里很静。雨打在阳台玻璃上。

「公司到底欠多少钱？」她问，「今天，现在，你当着我的面，把数说清楚。这是最后的机会。你说清楚，我们一起想办法；你再瞒一个字，」她顿了顿，「我明天就搬回我妈那儿。不是威胁你。是我得让我自己睡得着觉。」

陈默站在玄关，鞋上还带着雨水。他看着餐桌对面的妻子，忽然意识到，这两年他在无数个会议室里对无数个人报过无数个数——投资人、渠道、老金、林岚——唯独没有对这个房间里的人报过一个真数。

他坐到餐桌前，从包里拿出笔，在还款计划表的背面，一行一行地写：欠老金四百七十万。账上四百一十万。员工二十人，月薪合计四十六万。团购回款一百八十万，五月五号到。老周的方案，八百万，百分之五十一，一票否决。

写完，他把笔放下。苏雯一行一行地看，看了很久。

「老周要公司的一半还多。」她最后说，「你呢？你自己想签吗？」

「我不知道。」陈默说。这是两年里他对公司的事说的第一句完全诚实的话，「签了，公司活着，我出局；不签，五月八号老金上门，五月十五号发不出工资，公司死在我手里。我两条

路都看不见亮。」

苏雯把那张纸折好，推回给他。

「房子不能押，这是我的底线——不是因为我怕睡大街，是因为押了也救不活，你自己刚才都算了，只够两个月。」她说，「至于老周那儿，我不懂生意。我就问你一句：两年前你做这家公司，是为了把它做成，还是为了拥有它？」

陈默抬起头。

「想清楚了再答。」苏雯收走桌上的碗，进了厨房，水声哗哗地响起来，「别急着答。你有一个晚上。」

第九章·谷底

五月八号，老金如约而至。还是那件扣到顶的衬衫，还是那两个车间主管。但这次陈默没在大堂见他。

「金叔，跟我去个地方。」陈默说，「你的车跟着我。」

他带老金去了宝安仓库。两千平的仓库，退货机器码到天花板，深灰色的纸箱一座山一座山。仓库管理员拉开灯，陈默掀开最近的一箱，取出一台醒刻一号，插上电——仓库角落里他提前接好了一个插线板，放了一只杯子。

机器预热，水声响起，一分四十秒，油脂金褐的浓缩落进杯子。陈默把杯子递给老金。

「喝。」

老金看了他一眼，接过去喝了。他在厂里喝了两年测试咖啡，一口就喝得出锅炉状态。他喝完，把杯子放下：「机器没毛病。有毛病的是你把它卖给了不该卖的人。」

「对。」陈默说，「这就是我今天请你来的原因。金叔，四百七十万，我今天还是给不了你。但我给你看另外一样东西。」

他把一份钉好的方案递过去。封面上是林岚起的名字，白底黑字，一句花哨的话都没有：《醒刻商用机改造与产能合作方案》。

「家用机这条路，我认栽。」陈默说，「家庭渗透率百分之四，我当年拿它讲故事，现在我懂了——那五十九个点的差距，不是靠烧钱能烧没的，是人家几十年喝出来的习惯。但有一个地方，中国人天天喝咖啡，而且愿意为稳定付钱——写字楼、酒店大堂、4S 店、售楼处。商用机。不用投放，不用进商超，一台一台谈，谈下来就是长年累月的豆子钱。」

「商用机国外牌子卖三四万。」

「我们卖一万二，租金模式也行，一个月六百，豆子从我这儿供。」陈默翻到方案的现金流页，「关键在这一页——我跟客户先收三成定金，再排产。金叔，这就是我来求你的事：我先款，你后货。定金到我账上，当天我把料钱打给你，你开工。你一分钱不用垫，我一台库存不囤。咱们把这个行业倒过来做。」

老金一页一页地翻，翻得很慢。翻到一半他停下来：「改造费呢？家用机改商用，锅炉要加大，水路要重排，外壳要重新开模。你又跟我说开模。」

「不开新模。」陈默说，「锅炉放大用现成的工业件，水路在老模具上改镶件，外壳不换，加高底座。我算过，改一台的工装成本不到四千。老金，当年我跟你吹，说灵魂在锅炉和水路——这次我不吹了，这次是真的，就这两样，别的全用最土的方案。」

仓库里很静，只有那台样机待机时锅炉偶尔的轻响。老金把方案合上，捏在手里，绕着那排货架走了半圈，又走回来。

「四百七十万。」他开口，「我给你转成三条：第一，两百万，从今天起算，分二十四个月还，按月还，利息按银行同期；第二，两百万，抵作商用机的产能押金，以后每台机器的料钱从这里面按比例扣，扣完为止；第三，剩下七十万，」他顿了顿，「我入股。」

陈默愣住了。

「别这么看我。七十万，占你几个点，让林岚去算，算多算少我不还价。」老金把方案卷起来，拿它敲了敲货架，「我金满仓做了三十年代工，赚的都是辛苦钱，指甲缝里的钱。我看你们这些拿投资的公司起高楼、楼塌了，看了两年。今天我第一次看见你们这行里有人肯蹲下来，把一台机器当一台机器卖。这一票，我赌人。」

※

回市区的路上，陈默给老周打了个电话。车在开，他让林岚拨的号，开了免提。

「周总，方案我不签了。」

电话那头安静了几秒。「想清楚了？」

「想清楚了。您昨天——谢谢您提醒我回家商量。我妻子问了我一个问题：做这家公司，是为了把它做成，还是为了拥有它。我想了一夜。」陈默看着前面的路，「答案是做成。但恰恰因为答案是做成，我不能签——您那八百万买走的是它百分之五十一的命，往后它做什么、不做什么，都得听钱的。它现在已经快被钱弄死过一回了，我不能再把它卖回给钱。」

「那钱呢？老金今天上门。」

「谈完了。他成了我的股东。」

老周在那头笑出了声，笑了很久。「金满仓入股你们？」他收了笑，「行。陈默，三年前我投你，投的是个会做产品的愣头青；今天我不投你，是因为你终于像个生意人了——生意人我这儿已经够多了。」他顿了顿，「债转股的方案我收回。但你欠我一句实话：烫不烫？」

「烫。」陈默说，「烫得我两年没睡过一个整觉。」

「好。」老周说，「那就别再借钱了。烫过的地方，长记性。」

※

转型是从一台机器开始的。

第一个客户是林岚谈下来的，南山一栋写字楼里的律所，前台想放一台咖啡机招待客户，谈的是租金模式，月租六百，豆子月供。签合同那天，工程师把改造好的第一台商用样机搬过去，加高的底座是拿老金厂里现成的铝型材切的，侧面还看得见锯口。

陈默亲自去装的机。律所主任过来看热闹，问他：「你们这机器，跟进口的比怎么样？」

「萃取不比它差。」陈默说，「外观没它亮。主任，我们把钱花在锅炉里了，没花在壳子上。」

「行，实在。」主任签了字，「用得好，我给你们介绍隔壁两层。」

机器装好，打出第一杯咖啡的时候，律所前台小姑娘拍了张照。陈默站在旁边看，忽然想起两年前东莞车间里，第一台样机出杯时全车间的人停下手里的活。那次他觉得一个时代要开始了；这次他什么都没觉得，只是觉得，这一杯，是收过钱的。

晚上回公司，二十个人的小办公室，灯亮着。林岚在白板上挂了一张新表格，标题是「商用机装机台账」，第一行已经填上了：律所，1 台，月租 600，豆子月供 12 包。

表格最下面，她加了一行小字：账上还剩几个月——从现在开始，这个问题我们自己回答。

陈默站在白板前看了一会儿，走到门口，把矮柜上那对铜貔貅擦了擦。黄铜还是亮的，头朝外，对着电梯口。电梯叮的一声响，门开了，没人出来，是上来收废品的大爷。

他把灰擦干净，摆回去。看门的东西，得守着门。

第十章 · 第一笔正现金流

商用机正式有了名字，叫醒刻 Pro。名字是林岚起的，她说别整那些花的了，就叫 Pro，客户听得懂，销售好介绍。

夏天是慢悠悠熬过去的。装机台账上的数字一台一台往上爬：六月，九台；七月，十七台；八月，三十一台。客户是陈默和剩下的两个销售一栋楼一栋楼扫出来的——写字楼、连锁酒店、汽车 4S 店、售楼处，后来还加上了两家医院的职工休息区。租金模式占七成，买断占三成。买断开票一万二，租金月付六百，豆子胶囊从醒刻订，毛利做到五成八。

每一单的流程都是一样的：客户签意向，付三成定金；定金到账，陈默当天把料钱打给老金；老金排产，二十天交货；装机，收尾款。公司里不再有「库存」这个词。宝安仓库退租了，清库存的团购最后一笔款七月到账，两万三千台家用机，清了整整五个月，回笼了六百一十万——平均每台不到三百块。林岚在台账上记下这笔的时候，旁边写了一行小字：学费。

变化最大的是开会。以前经营会，PPT 三十页，前二十页讲增长，中间八页讲愿景，最后两页才是钱。现在经营会就一张表，林岚手绘的，挂在白板上：左边进，右边出，底下一行差额。八月的那个周五，她讲完表，停了几秒钟，说：

「这个月，差额是正的。正的十一万。」

她翻开台账的附页：「说清楚，免得你们飘。这个月有两家连锁酒店的集团单，四十四台买断，顶了大头。散客的租金和豆子，现在还养不活公司。下个月没有集团单，可能就是负的。但这说明一件事——这个模式一台一台装，装得出来正数。以前我们烧钱是拿钱换规模，现在每一台机器进来，都是自己带着饭票来的。」

会议室里没人鼓掌。二十个人面面相觑，好像没听懂。三年了，这家公司开过那么多庆功会，为回款鼓过掌，为估值鼓过掌，为双十一零点的大屏开过一次香槟——但「正的十一万」这五个字，是第一次，桌上每个人都听懂了它的意思：这个月，公司自己养活了自己。

一个工程师小声说：「那……能买下午茶吗？」全屋子笑起来。林岚说：「能。标准，人均十五。」

那天晚上陈默把这个月的表拍了张照，发给苏雯。没有配文字。过了几分钟，苏雯回了一张照片：餐桌上摆着两个杯子，旁边是那台醒刻一号——量产后搬回家的第一台，用了两年多，锅炉声音还是稳的。她配了一句话：「庆祝一下，今晚的手冲归你。」

※

高峻是在十月重新出现的，毫无过渡，好像中间那八个月不存在。

他先是在陈默朋友圈那条装机照底下点了个赞，然后发了条微信：「陈总，好久不见。听说转型做得不错？」

陈默看着那条微信，想起一月那个下午，两个人对着没有回复的屏幕干瞪眼的一分钟。他回：「托您的福，活着。」

「方便的话，这周我过去看看？你们现在的模式，我觉得很有价值。」

高峻周三下午来的，还是那身行头，头发一丝不乱。他在二十个人的小办公室里转了一圈，在装机台账前面站了很久，一台一台地看客户名字。

「六十三台。」他说，「月租金加豆子，一台一年贡献毛利八千上下，买断另算。陈默，你知道你现在是什么吗？」

「卖咖啡机的。」

「你是现金流资产。」高峻转过身，眼睛发亮，那种陈默熟悉的、讲故事之前的亮，「装一台就是一台的永续现金流，还是耗材绑定的。这个模型加个杠杆放大一百倍，就是下一个风口。行情回暖了，消费组重新开了，我手上现在有额度——」

「高总。」陈默打断他，「喝口水。我们坐下来慢慢聊。」

他给高峻倒了杯水，顺手把白板上的台账翻了过去，背面朝上。这个动作做完他自己都愣了一下——一年半以前，他会把这张表投到大屏上，生怕投资人看不见。

林岚从工位上抬起头，看见了这个动作。她什么都没说，低下头继续对账，但陈默看见她嘴角动了一下。

※

那天谈到最后，高峻留了句话：「我下周带份东西过来，你先别拒我。陈默，钱这个东西，该拿的时候不拿，跟不该拿的时候乱拿，是同一个错误。」

他走后，林岚踱过来，站到陈默旁边。

「他这句话，我倒觉得是他这辈子说得最对的一句。」她说。

「那下周他来，谈不谈？」

「谈。」林岚把白板翻回来，露出装机台账，「为什么不谈？三年前是他挑我们，现在——」她拿笔帽敲了敲台账上「正的十一万」那行字，「现在换我们挑他了。谈谈价钱，怕什么。」

陈默笑了。他走到窗边，楼下是南山的黄昏，写字楼里灯一盏一盏亮起来。两年前他站在这扇窗前——不，那是八楼的窗前——觉得每一片亮着的灯都是他的市场。现在他想的是：那里面有多少栋楼的前台，还空着一个能放咖啡机的位置。

一个一个装过去，急什么。

第十一章·说不

高峻的 term sheet 是装在真皮文件夹里带来的，中英文对照，烫金的蓝池 logo。他把文件推到会议桌中间，自己往后一靠，那个姿势陈默太熟悉了——两年多前潮汕菜馆，他谈投后一亿五的时候，就是这个姿势。

「五千万。」高峻说，「投后三亿。蓝池领投，我再帮你拉一家产业资本跟投。条件只有一个：速度。醒刻 Pro 这个模型，一年之内铺到十个城市，装机五千台。销售团队扩到两百人，总部迁到写字楼，品牌重新做一次——『办公室咖啡，就选醒刻』，这句话我要让它出现在每一栋 CBD 的电梯里。」

他把一份附页翻开，上面是测算：「五千台装机，每台年贡献毛利八千，这就是四千万的基本盘，还不算豆子的复利。陈默，上次你没听我的，错过了窗口；这次窗口就在眼前，行情回暖不会等人。这次听我的。」

会议室里很静。林岚在翻文件，一页一页，红笔捏在手里。陈默没有翻。

「高总，我先问三个问题。」他说，「第一，这五千万到账之后，我们一个月要烧多少？」

「扩张期嘛，前期亏是正常的，按模型，峰值月亏四百万上下，十八个月后收窄——」

「第二，装机五千台，动销谁保证？我们现在六十三台，每台都是谈下来的，客户留存率百分之九十七。五千台靠两百个销售扫出来，扫得动吗？扫出来的客户，是真需要咖啡机，还是被销售话术拿下的？」

「这是执行问题，团队搭起来自然——」

「第三。」陈默把文件轻轻推回去一寸，「条款。林岚，你念一下第七条。」

林岚翻到那一页，念：「业绩承诺。交割后三十六个月，累计装机不低于四千台，未达标，创始团队按比例补偿股份；公司新一轮融资估值低于本轮，触发反稀释，创始人补偿。另外，」她抬起眼皮，「原 A 轮回购条款继续有效，五年期限，从原交割日起算，不顺延。」

「都是行规。」高峻摊手，「陈默，你现在手里有牌了，我认，所以估值给你抬到三亿，这是诚意。但机构的钱有机构的纪律，LP 那边我得有交代。」

「我明白。」陈默说，「所以我也给你我的方案，你听一下，不用现在答复。」

他从自己包里拿出一张纸，只有一页，推过去。

「一千万。投后一亿二，爱投不投，就这个数。没有业绩对赌，没有反稀释，没有一票否决，董事会我们让一席，但日常经营钱怎么花，我们自己定。钱只干一件事：把深圳、广州、东莞三个城市做透，装机目标我们自己定，一年三百台，做到了再谈下一个城市。」他顿了顿，「还有一条，是前提——原 A 轮的回购条款，双方签个补充协议，作废。那条条款是我当年糊涂签的，今天要进来的钱，不能还悬着那把刀。」

高峻盯着那一页纸看了半天，忽然笑了：「陈默，你知道你这页纸值多少钱吗？按市场行价，你这叫把送上门的估值砍掉一半还多。」

「我知道。」

「三年前那个把渗透率讲成星辰大海的陈默，哪儿去了？」

「他双十一备了三万台货。」陈默说，「埋在宝安仓库里，后来按两百多一台卖给了礼品公司。高总，你那句掏心窝的话我一直记着——目标是你写的，字是我签的。所以从今往后，字我自己签，签我自己还得起的字。」

会议室里静了很久。高峻把那一页纸折起来，塞进西装内袋，站起身。

「我回去上会。」他说，「不保证过。我们投委会那帮人，没见过创始人自己往下砍估值的，他们会怀疑你有诈。」他走到门口，又停下，难得地没有用那种赶着跑的语速，「陈默，三年前我在你路演楼下拦住你，说别把股份贱卖了。今天你这页纸，是我这几年见过的，最不贱的卖法。」

※

补充协议和增资协议是同一天签的，十二月。蓝池的一千万到账那天，公司里没有任何仪式。林岚把银行短信给陈默看了一眼，说：「到账了。这一笔，我给它单独开了个户，跟经营账户分开。每动一笔，说明花在哪个城市、哪批机器上。」

「好。」

「还有，」林岚把手机收起来，「从今天起，我不再每周五给你发『账上还剩几个月』了。」

「怎么？」

「不需要了。」她说，「现在的账，是正着算的。以后我每月发你一次『账上多了几个月』。」

※

那天晚上陈默回家早，顺路买了菜。苏雯批改作业，他做饭，莲藕排骨汤，他炖的，火候不到家，藕有点硬。

饭桌上，他把白天签的文件讲了一遍，回购条款作废那一页，他特意带了一份复印件回来，放在餐桌上。苏雯拿起来看，看得很慢——她不是看得懂那些法律措辞，她是享受这个过程：现在，公司所有的纸，都会先经过这张餐桌。

「那把悬了两年多的刀，没了？」她问。

「没了。」陈默说，「从今天起，欠谁的都摆在明面上：欠老金的分期，还剩十七个月；欠蓝池的，只有一份干净的股东协议；欠你的——」

「你不欠我。」苏雯打断他，把那张还款计划表从抽屉里拿出来。表的背面还留着那天夜里他写的那行行业务数字，字迹有点抖。她把表撕了，撕成两半，又撕成四半，扔进垃圾桶。

「这张表用了六年，该退休了。」她说，「以后家里的账，不用表了，用嘴。你说，我听，就这么简单。」

「行。」陈默说，「那先说第一句——这个月，公司账上多了两个月。」

「第二句呢？」

「汤炖老了，下次我早点回来炖。」

苏雯笑了。窗外是十二月的风，屋里的汤还热着，那只用了两年多的醒刻一号在厨房台面上，锅炉低低地响了一声，像应和。

第十二章·账上还有钱

又是一年十二月。

醒刻科技搬了新办公室，还是那栋旧工业楼，还是从三楼换到六楼——这次不是往上冲，是因为三楼实在坐不下了。四十二个人，两张长桌拼成装机调度台，墙上的台账换成了电子屏，滚动着三个城市的数字：深圳，四百一十七台；广州，一百三十六台；东莞，八十九台。

林岚在年会上念年报，没有 PPT，还是一张表：全年装机六百四十二台，营收一千二百万，净利润四百二十万。念到净利润的时候她停了一下，补了一句：

「这是醒刻成立第五年，第一个盈利的年份。四百二十万——正好是当年双十一埋掉的库存的四分之一。用了四年，把那个坑填回来四分之一。剩下的，明年接着填。」

没有人喊口号。四十二个人鼓掌，鼓得很实在。发年终奖的时候，陈默发现当年的二十个人，一个都没走。

※

年会散场，老周来了。他现在偶尔来，不提前打招呼，来了就搬个凳子坐在角落里听。陈默看见他，把他请进自己办公室泡茶——老周那套洗杯温壶的动作，他这两年看会了，做得有模有样。

「第四百二十万。」老周喝着茶，咂摸了一下，「跟我当年要给你的那个数，差不多。」

「差一点。」陈默说，「您那是八百万买百分之五十一，我这是四百二十万，一分不分出去，全是自己的。」

「你小子现在会算账了。」老周笑了，把茶杯放下，「说正经的。上个月有个做酒店设备的上市公司找过我，打听你，想收了醒刻，出价不低。我替你回了一半，说先问问创始人意思。你要是想听，我搭个线。」

「卖了干什么？」

「变现。你这几年熬成这样，套一笔钱，天经地义。」老周看着他，「很多人熬到最后，等的就是这一下。我不劝你卖，也不劝你不卖。我就传个话。」

陈默给老周续上茶，想了一会儿。

「周总，四年前您在我路演楼下——不对，是在您办公室，钱到账那天，您说，钱是好东西，就是烫手。我花了四年才听懂这句话。」他说，「钱不烫手。借钱才烫手，烧钱才烫手，把别人的钱当自己的成绩单，最烫手。现在公司每个月挣的这三十来万，拿在手里是温的。温的东西，养人。我不卖——至少现在不卖。让它再温几年。」

老周听完，没说话，端起茶杯把剩下的茶一口喝完，站起来。

「行，话我带到了，答也带回去。」他走到门口，忽然回头，笑咪咪的，「陈默，我当年投你的五百万，现在值多少？」

「按您的股比和今年净利算，值——」

「别算了。」老周摆摆手，「我就问问你记不记得。你记得，就说明这笔投资没白投。」

※

老金是带着账本来的，股东查账，每个季度一次，雷打不动。他那七十万占的点数，林岚当年给他算得很厚道，他每次查完账都要说一句「你们林总是个好人」，然后把每一页流水看得比谁都细。

这天查完账，两个人站在六楼的窗前往下看。楼下是工业区，货拉拉进进出出。

「老金的分期，上个月还清了。」陈默说，「最后一笔，两万三。」

「嗯，我看了。」老金从包里摸出烟，想起来这是办公室，又塞回去，「陈总，我问你个事。我厂里这两年，靠你们商用机的单子，养活了两条产线。我就想不明白一件事——当年你要是签了老周那个字，我那些钱是不是早回来了？你不签，万一死了，我那四百七十万就打水漂了。你当时哪来的胆子？」

「不是胆子。」陈默说，「是算明白了一笔账：签了字，公司活着，但活成别人的；不签，公司可能死，但死也是死在自己手里。后来我才懂，这不是胆子，是没退路的人唯一的算法。」

「听不懂。」老金咧嘴笑了，「你们文化人说话就是绕。我就知道一条——货出去，钱回来。你陈默欠我的，连本带息，一分没少。这就行了。」

他走到门口，看见矮柜上那对铜貔貅，站住了。四年多，黄铜被来往的人摸得发亮，头朝外，对着电梯口。

「还摆着呢。」

「您说的，看门的东西，别收起来。」

老金伸出那只常年沾机油的手，在公貔貅头上摸了一把。「我厂里那对大的，去年也重新请出来了。」他说，「今年我们扩产，也上了两台注塑机。貔貅这东西，灵不灵另说——它蹲在那儿，就是提醒你，门要守住，账要守住。」

※

腊月二十九，公司最后一天。陈默送走最后一个下班的人，关灯，锁门。电梯里只有他自己，金属门上映出他的人影，鬓角有了些白的。

他从口袋里掏出手机，换壳的时候，一张名片从旧手机壳里掉出来，飘到电梯地板上。蓝池资本，合伙人，高峻。烫金的字，边角压得很挺，四年了，一点没卷。

他捡起来看了看。高峻上周还给他发过微信，说蓝池新一期基金募集超了，问他下一轮有没有想法。他回了两个字：没有。高峻回了个大拇指，外加一句：「你现在是我最拿得出手的失败案例——成功的那种。」

陈默把名片重新夹回新手机壳后面。有些东西不必扔，留着，是给自己立的一块碑。

※

回到家，苏雯在收拾年夜饭的东西。那台醒刻一号在厨房台面上，锅炉声还是稳的。陈默卷起袖子，今年他说好他掌勺。

「对了，」苏雯递给他围裙，「今天银行发短信，房贷提前还的那笔，扣款成功了。还完这笔，提前还清的部分利息省了十一万。」

「十一万。」陈默系着围裙，重复了一遍。他现在听见任何数字，都会在心里过一遍它从哪来、到哪去。十一万，是两百台机器一个月的租金，是公司两个工程师一年的工资，是当年投放部半天的预算。同一笔钱，放在不同的地方，是完全不同的东西。

「想什么呢？」苏雯问。

「想钱。」陈默说，「我这辈子跟钱打了四年交道，烧过三千多万，也一分一分往回挣。到现在才弄明白，钱这个东西，本身什么都不是——它是你做事方式的一张成绩单。你拿它当目标，它就把你当燃料；你拿它当结果，它就老老实实躺在账上，一个月一个月变多。」

「哟，陈老师要开课了。」苏雯把围裙带给他系上，打了个结，「那最后总结一句？」

陈默想了想。窗外有人在放烟花，一闪一闪的，把厨房照亮了一瞬。

「账上还有钱。」他说，「这五个字，比『估值过亿』好听多了。」

（全书完）

烧钱