

特稿

“一土停办”风波的前前后后

本报记者 朱雅文 实习生 黄佳瑜

尽管已深陷危机,北京市朝阳区一土致知学校的戏剧节去年12月底依然如期举办。

台上,孩子们全情投入。台下,家长们偷偷抹泪。他们知道,落幕时“明年再见”的美好愿望不会再次实现。

三天后,全校五百余名学生提前一周放假。校长申华章曾被北京市公安局朝阳分局经侦支队带走调查。全体教职工被欠薪3个月,社保断缴,首批集体劳动仲裁已开庭。

今年3月2日,一土致知换上招牌,成为北京民办国际教育老牌学校青苗学校香江校区。至此,一土学校停学风波画下短暂句号。

该校由申华章和李一诺夫妇于2016年创立。李一诺凭借清华学霸、麦肯锡全球合伙人、盖茨基金会首席代表等履历,成为学校的理念布道者;申华章则以连续创业者身份负责运营。

为获得办学资质和场地,2024年年中,一土和北京市朝阳区致知学校建立合作,前提是一土要与致知共同承担此前的数千万元债务。

一土办学十年,校址频繁更换,资金寅吃卯粮,总有家长挺身而出,化解危机。但这一次,家长们站在了对立面。

不想重走老路

戏剧节前一周,一土致知召开线上会议。申华章表示,朝阳区教委给出的整改截止日期为2025年12月20日。学校正积极寻找新的投资方,希望家长停止投诉,避免事件恶化。

只是奇迹没有发生。几天后,教委表示,学校办学许可证于12月31日到期,双方都没有提交佐证材料,“大概率不可能再复学了”。

林燕为女儿重新选择一所创新学校。离开一土,她和女儿都很不舍。

她回忆,选择一土是因为李一诺的一篇文章。她在文中提到,一土要做中国版的个性化教育,“让孩子成为最好的自己”。

林燕认同这样的教育理念。她认为应试教育曾对自己造成极大伤害,“考试、升学、刷题,苦不堪言”,她不想让女儿重走老路。

当时,女儿才1岁。2020年9月,林燕带女儿报名一土的K年级,“提前占座,怕一年级抢不到名额”。

梁媯的女儿与林燕女儿同班。在择校这件事上,梁媯既不想让孩子接受应试教育的“苦”,也不想太早让孩子接触国际学校。

她的一位朋友是一土的创投家长,出于对朋友的信任,梁媯点开了一土的官网。

在官网上,李一诺写了这样一句话——教育是一个灵魂唤醒另一个灵魂,用生命影响生命的过程;更是看见每一个孩子,激发他们的潜能,让他们成为最好的自己的过程。

“就是它了”,梁媯对这样的教育理念深表认同。

转到一土前,陈薇女儿在某公办小学就读。为孩子提前适应初中学习节奏,她将女儿转至以教学严格著称的另一所公办小学。但陈薇发现,女儿半学期内瘦了十几斤,并伴有抑郁的躯体化反应。

教师迫在眉睫。彼时,陈薇在一土就职。针对教职工,一土学费有部分折扣,陈薇便把女儿转到一土。

早年间,一土没有让人失望,也得到孩子们的认可。林燕听说一土中学部办学不太稳定,曾考虑让女儿提前转校。女儿拒绝得很干脆,“我要读一土大学”。

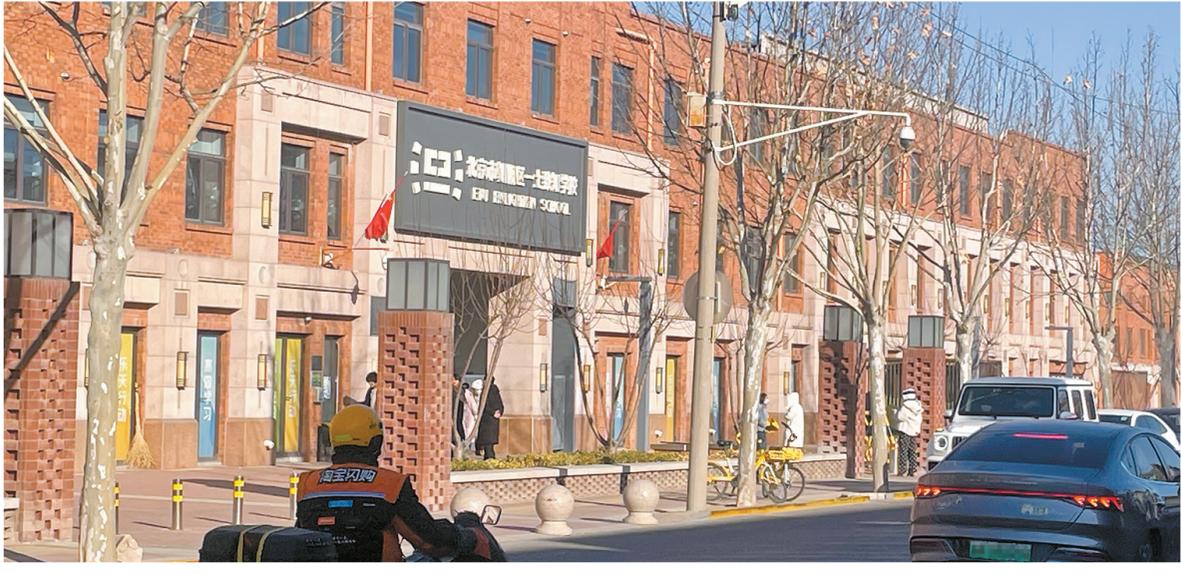
姜月从事教育工作十余年,辗转多所民办学校与教育机构后,成为一名教师。她喜欢一土早年间的工作氛围,领导不摆架子,同事关系融洽,“那是最好的一段时光”。

在一土,老师的行政工作与教学任务被明确分割。作为任课老师的姜月不必苦恼于琐事,只需专注教学。

“选择一土,是选择它的每一分钟。”即便此前学校遇到很大的动荡,老师、家长和学生依然不离不弃。

梁媯和林燕的女儿刚读K年级时,一土办学资质不全,要借用另一所小学资质和教室。只上了一天学,K年级就被“赶”走。事后,家长得知,一土和对方闹掰了。接下来的一个月,学校搬到远郊的农场上课,学生们横跨大半个北京。家长们不认为这是问题。只要老师在,孩子的学习环境就是稳定的。

2017年,在李一诺和申华章的集资下,一土有了第一笔资金。一年后,学校又获得千万



陷入危机时的北京市朝阳区一土致知学校。

资料图片

记者手记

民办教育不该“背锅”

朱雅文

“一土”学校停办后,家长们仍在维权。学费交了,学校没了。有家长呼吁,民办教育在资金监管、法人治理等方面应加强管理。

可在不少专家看来,一所小众学校的谢幕,被过度解读为一种教育探索的溃败,有失公允。从性质上说,创新学校并非独立于公办、民办之外的“第三类学校”。本质上,它是以“创新教育”为办学特色的民办学校。然而,创新教育不是民办学校的专属,二十一世纪教育研究院院长熊丙奇指出,部分公办学校也在课程改革、项目制学习等方面有所探索。

像“一土”这样的“创新学校”,实际上是某两类特定家长提供的“义务教育阶段体制外的选择”。这两类家长可被简单概括为——“不要学校了”和“学校不要了”。前一类家长,既不愿让孩子承受公办

元级融资。即便如此,年底又入不敷出。家长开始主动“输血”,一土组建“大土豆”持股平台,持续从家长处融资数千万元。

2021年初,一土搬到来广营。校舍装修时,“大土豆”们组队来铲墙。在一土,这是常态。学校举办的活动,家长志愿者名额得靠抢。

直至今日,家长们依然认为,在来广营办学是一土“欣欣向荣的三年”。在这期间,一土拿到小学办学许可证,校舍条件好,教学团队和学生生源都很稳定。

某天,林燕突然接到通知:来广营校址要拆迁。一土即将与致知合并,以入股进入的方式占有主动权。林燕觉得这个方案不错——既能获得全学段办学资质,校舍也有着落。“这下总该稳定了吧?”林燕心想。

合并后的动荡

林燕女儿入校那年,李一诺带着三个孩子定居国外。当时,一土小学部部长是郭小月。2016年,郭小月作为联合创始人出任一土学校校长。

郭小月招聘到一群教学质量突出的老师,林燕十分认可她对学校的管理。在她心里,李一诺负责理念,郭小月负责落地执行,是让人安心的组合。

女儿读二年级时,郭小月离开一土。此后,申华章成为校长。具体原因无人知晓。

郭小月离开后,林燕有一丝担心。再后来,王墨成为一土小学部部长,她的孩子也在一土就读,包括林燕和梁媯在内的多位家长也比较认可王墨。

让他们没想到的是,与致知合并后不久,王墨也离开了一土。

而一土中学部的动荡比小学部更加剧烈。

教育的应试压力,也不愿或无法选择国际教育路线。后一类家长,孩子在公办学校因各种原因轻度厌学、出现重度躯体化反应,无法正常就读。

“多元化教育选择的存在,不意味着某个机构探索出问题后,整个创新教育就该被否定。”熊丙奇强调,机构爆雷可能有自身经营原因,但不应因此否定教育探索的价值,也不应让学生学的多元选择就此消失。

经了解,一土致知学校停办主要涉及资金挪用问题,目前警方尚未公布调查结果。多位受访家长表示,《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》对非营利性民办学校的资产与财务管理有着相关规定,要求“资金往来应当使用在有关主管部门备案的账户。有关

主管部门应当对该账户实施监督”。但这样的规定还不够细化。有家长建议,可设立学费监管账户,设置资金使用比例,按需提供。超过相应比例的支出,须经审批或备案后方可动用。

但业内人士表示,现行体系已有相应措施。如,许多地区要求民办学校开设“学费专用账户”或“银行共管账户”,并建立大额资金异动监控预警机制。

但防止爆雷的前置监管确实难以实现。原因在于,民办学校与公办学校资金管理的逻辑不同。公办学校实行收支两条线,民办学校则拥有资金自主使用权。

多位业内人士坦言,他们担心这一极端个例,可能引发“一人生病,全家吃药”的连锁反应。或说,更应关注的是,如何在规范办学的同时,保护办学者的合法权益与学生家长的正当诉求,维护教育系统的整体稳定,实现民办教育的健康、有序、多元发展。

但防止爆雷的前置监管确实难以实现。原因在于,民办学校与公办学校资金管理的逻辑不同。公办学校实行收支两条线,民办学校则拥有资金自主使用权。

多位业内人士坦言,他们担心这一极端个例,可能引发“一人生病,全家吃药”的连锁反应。或说,更应关注的是,如何在规范办学的同时,保护办学者的合法权益与学生家长的正当诉求,维护教育系统的整体稳定,实现民办教育的健康、有序、多元发展。

一场资本游戏?

去年10月起,众多自媒体号传言一土老师被欠薪。

姜月回忆称,与致知合并后,小学部部长曾公开表示,现在是学校“性命攸关”的时刻,所有人都在一条大船上,最重要的是保生源。

学校停办后,老师和家长才得知,一土和致知合作协议中存在对赌条款——一土需向致知支付约4200万元,以获得办学公司60%的股权,同时将其中超半数股权质押给致知。若三年内分阶段达成900人招生目标,质押股权分批解除;若未达成,股权归致知所有。

去年10月末,申华章从财务人员手中抢走学校公章,后被致知禁止入校。教职工陈强回忆,此前,学校固定每月5日发上月工资。2024年11月,与致知合并不到半年,发薪日改为每月10日,此后正常发薪。

直到去年9月,陈强没收到工资。起初,他没当回事。两天后,学校表示“由于资金调拨问题”,工资延迟发放。10月,学校以同样理由继续延发工资。11月前后,陈强分两次收到9月工资。他注意到,汇款账户是个人而非学校,户名“申华蓉”,是申华章的姐姐。

两笔工资发放期间,李一诺首次公开回应舆论。关于与致知合作的问题,她单方面称:在合作的一年多里,致知以学校的现金流做抵押,先后贷款5000多万元,并转移到关联公司,或是用来偿还和上一个合作伙伴的“分手费”。最终导致学校背负巨额银行贷款,现金流困难。

随后,李一诺素颜开直播,几度落泪。林燕看直播时也哭了,她心疼李一诺的处境:“致知太过分了。”

可没过几天,李一诺及其关联账号被全网封

禁,众多家长意识到,“风向好像有些不对”。

去年12月5日,召开全校家长会。会上,夫妻俩保证会尽快落实老师们的薪资。四天后,新的噩耗传来。校餐供应商因联系申华章未果,直接找到某位家长,表示学校已拖欠餐费超百万元,无法继续供餐。

停餐触动了家长的底线。所幸,在朝阳区教委的介入下,第二天校餐未断。

此前,一土、致知和餐饮公司线上开会。旁听的家长了解到,致知提出公章需恢复共管状态,才能走手续,解决供餐问题。申华章不肯,“交出来,我不就出局了吗?”

听到这句话时,林燕懵了。她意识到,这终究是一场资本游戏,学生和家都是筹码。

更大的疑惑随之而来。她提前交了来年的学费和本学期的餐费。在一土,每年四五月份提前收取下一学年的学费。根据学段不同,学费大约在18万到20万元之间。餐费每人每学期5000元。

“学校收了近一个亿,怎么还欠钱?”林燕与多位家长去报警,但没能立案。

教委给的截止日期后一天,“学校办学情况紧急沟通会”召开。李一诺和申华章称,已找到投资方愿意出资1.5亿元,但因致知“阻挠”,没谈妥。

林燕试探性追问:1.5亿元的代价,是否两方股东(一土和致知)零对价(即原股东将公司控制权交给新投资方,不获得任何转让收益)退出?

得到申华章肯定的回答后,家长们恍然大悟:因为对赌设置股权反向质押,52%的股权并不是申华章实质所有,申华章只持股8%。致知作为持股92%的大股东,如何能同意“净身出户”?

申华章被带走调查后,家长们在教委的牵线下,得以与致知沟通。这时,他们才得知,所谓的“阻挠”根本不存在。

既要又要还要

与一土合作前,致知已和多个合作方“闹掰”。林燕想不通:这么明显的坑,李一诺看不出?

在一土关联企业股权结构中,林燕找到了答案:这场合作中,办学实体承担运营成本与债务风险,品牌、知识产权等核心资产则置于上层公司。即便学校办不下去,创始团队仍可通过上层持股实现退出。

或许从一开始,“这就是个留有后路的方案”,林燕说。

北京创新学校一位业内人士分析,一土与致知的合并,在民办教育圈并不鲜见。在中国,办学门槛极高,资金、场地、资质,缺一不可。能力有限时,合作是务实的路径。

一土和致知,各有各的算盘。只是那群冲着“中国版个性化教育”去的家长,没有留意到合作背后复杂的资本逻辑。

对于家长的选择,该业内人士表示,创新学校从一开始就是“双向选择”。但他也点破了另一层隐秘的期待。比如,部分愿意出资的一土家长实际上是盼着学校未来能上市。夫妻俩也曾给学校做过规划。

在北京,收费高昂的创新学校大致框定了受众群体为精英家庭。北京某创新学校负责人分析,创新学校的家长群体虽少,但特征鲜明:高知,掌握一定资产和社会资源。他们想要充分尊重孩子个体发展的教育,同时也希望孩子有不错的学习成绩。

“既要又要还要。”他这样总结并指出,这恰恰暴露了精英家长们的某种脆弱。“他们依靠应试教育和时代红利成为精英,还是不能高枕无忧。他们也有房贷,也会失业,也会慌张。”

一位曾在致知就读的学生家长称,孩子最初在公办学校状态不好,持续自我否定。当时,她对创新教育仅有初步了解,只知道一土,就把孩子送来了。但她发现一土并没有想象中这么美好。“完善度比不上公立学校,一方面是管理理念难以落地。”后来,她去多所创新学校探校,意识到,“创新学校不是‘救世主’,公办学校也不应被放在对立面”。更重要的是,不能做“既要又要”的家长。

首批集体劳动仲裁已于2月9日开庭,近三十名教职工参加。仲裁庭表示,若主张工资在三十元以下且放弃赔偿,可适用“一裁终决”,约半年内拿到欠薪。部分老师不愿再拖,接受了这一方案。但陈强坚持主张欠薪及赔偿金,拒绝让步。他被告知,需再等待两个月。

学校停办后,林燕尚有半学期学费未退。比起学费,她更想要李一诺夫妇的坦诚,“别再讲故事了,给我们一个真相”。

“一土停办,让更多精英家庭丢了面子。”有人这样总结。或许,这才是这场危机最漫长的余震。

(实习生黄佳瑜对本文亦有贡献,文中林燕、梁媯、陈薇、姜月、陈强、陈华均为化名)

上海向全球投资者推出31项新质要素

(上接第1版)为帮助企业跨越创新成果转化“死亡谷”,上海正在打造50个专业化中试平台,此次大会10大标杆应用场景区。如全国首个虚实融合具身智能训练场,已有上百个异构机器人入厂实训;建立高级别自动驾驶引领区,覆盖全市约三分之一面积,通过500辆车的每日采集,已汇聚1300万Clips(车辆在真实道路中采集的驾驶数据片段,通常约30秒)高质量数据;推出海岛物流、城市巡检等场景,助力低空经济发展;打造千帆星座,已有108星在轨运行,未来两年将达千颗,为卫星终端、装备、运营等企业提供海事、遥测等丰富场景。

(上接第1版)4月启动交融,激发城市澎湃活力。上海白玉兰戏剧表演艺术奖颁奖系列活动将上演多场精彩戏剧展演。静安戏剧节以小品、情景剧、音乐剧等多种元形式演绎生活美好。CTCC中国汽车场地职业联赛、“乒兵球嘉年华”、沃尔沃中国高尔夫公开赛、上海帆船公开赛、邮轮文化旅游节等将密集开幕。

5月潮玩浪漫,畅享海派文化盛宴。国际咖啡文化节打造“节庆+社交+市集”模式。“申浪”音乐节、音律视觉专场等,为Z世代奉上音乐狂欢。上海环球马术冠军

产,时间缩短40%。上海最大的诚意,在于将超大城市变为产品试验场,此次大会又推出10大标杆应用场景区。如全国首个虚实融合具身智能训练场,已有上百个异构机器人入厂实训;建立高级别自动驾驶引领区,覆盖全市约三分之一面积,通过500辆车的每日采集,已汇聚1300万Clips(车辆在真实道路中采集的驾驶数据片段,通常约30秒)高质量数据;推出海岛物流、城市巡检等场景,助力低空经济发展;打造千帆星座,已有108星在轨运行,未来两年将达千颗,为卫星终端、装备、运营等企业提供海事、遥测等丰富场景。

(上接第1版)聚力深化高水平改革开放,加快建设浦东引领区,加力实施自贸试验区提升战略,持续推进虹桥国际开放枢纽建设,深入推进长三角一体化发展。聚力提升城市治理现代化水平,全力打造宜居安居的品质生活、绿色低碳的美丽上海、安全可靠的韧性城市。

市领导李政、陈杰,交通银行董事长任德奇、中船集团总经理王国强、通用技术集团董事长于旭波等出席大会。

大会上,MiniMax创始人何俊杰、蔡司集团大中华区总裁兼首席执行官钱铭远、安进生物全球副总裁兼中国区总裁贝兰孜作了交流发言,分享了选择上海、投资上海、深耕上海的理由和感受,表达了更加深度参与上海未来发展信心决心和合作愿景。

“春日首发季”相约上海

赛、世界箭联射箭世界杯赛带来高水准的国际体育观赏盛宴。中国旅游日联动国际插画艺术节、上海湾区·金山城市沙滩国际音乐烟花秀、辰山草地音乐节等,为“五一”长假平添浓郁的都市旅游浪漫。今年“五五购物节”将推出更大力度优惠。

花旅贯穿整季,阖家欢享都市乐园。以美丽乡村为基底,首次以文旅旅展农六业融合为核心,从3月15日到5月15日开启“1+N+X”踏青花旅。市级主场启动仪式在崇明瀛东村与崇明花朝节联动举办。浦东、宝山、闵行、

(上接第1版)聚力深化高水平改革开放,加快建设浦东引领区,加力实施自贸试验区提升战略,持续推进虹桥国际开放枢纽建设,深入推进长三角一体化发展。聚力提升城市治理现代化水平,全力打造宜居安居的品质生活、绿色低碳的美丽上海、安全可靠的韧性城市。

市领导李政、陈杰,交通银行董事长任德奇、中船集团总经理王国强、通用技术集团董事长于旭波等出席大会。

大会上,MiniMax创始人何俊杰、蔡司集团大中华区总裁兼首席执行官钱铭远、安进生物全球副总裁兼中国区总裁贝兰孜作了交流发言,分享了选择上海、投资上海、深耕上海的理由和感受,表达了更加深度参与上海未来发展信心决心和合作愿景。

上海东方枢纽国际商务合作区管理局负责同志介绍了区域开放优势、创新政策和发展规划,市经济信息化委负责同志介绍了重点应用场景、公共服务平台和中试平台,市规划资源局负责同志介绍了“十五五”时期上海重点发展区块,全面展现上海创新生态和产业生态优势,释放了让好产品不缺应用、让好产业不缺项目、让好项目不缺土地的信号。

本次大会以“春启申城·创领未来”为主题,面向全球企业家和投资人推出主推介会、政企圆桌会以及高能级洽谈对接、主题招商活动,配套举办“投资上海”活动周。近500家国内外知名企业代表,有关商协会、投资机构、全球招商合作伙伴,高校、科研院所负责人,上海市相关部门、各区 and 重点产业园区负责同志等参加开幕活动。

嘉定、金山、松江、青浦、奉贤、崇明9个涉农区推出50个农文旅重点活动、55条精品线路。4月18日至5月10日还将举行国际花卉节,深度沉浸繁花似锦。

浸入式音乐秀《双城之战》已于3月10日在上海开启全球首演,3月至5月计划以每周至少5场的频次常态化演出。上海迪士尼度假区“10岁生日庆典”,3月20日“国际幸福日”盛大开启。4月中下旬,上海乐高乐园度假区将启动悟空小侠主题节。“环球美食汇”3月至5月依次是西班牙、墨西哥、巴西主题。

(上接第1版)赛事联动第十八届上海汽车文化节,以“Box in 嘉定”为品牌,通过54天全域活动与消费赋能举措,实现赛事与文旅的深度融合。2026格子旗嘉年华,从去年的“双场景”升级为徐汇西岸梦中心、嘉定上赛场水景广场、虹口外滩国际客中心、宝山滨江海上世界“四区联动”模式。

位于上赛场水景广场的官方纪念品商店外大排长龙,因为这里的款式最多。可爱的毛线方向盘特别受到年轻车迷的追捧,中国站专区周边更是被海内外车迷疯抢。

“手痒痒”的车迷也能有所满足。今年赛事期间,上赛场针对全新投入使用的E看台,推出看台车迷应援区观赛权益,购买该区域赛车的车迷可同时获得上赛车手世界冠军体验券,周五首日就迎来百余名观众。来自云南的车迷蒋先生兴奋地说:“伴着F1的引擎轰鸣驾驶卡丁车,如此体验在中国可是独一无二。”

今年格子旗嘉年华的一大创新点,是首次构建了贯穿黄浦江两岸的“江河赛道”。活动期间,龙华码头与国客码头作为两大会场的重要串联点,通过氛围化的码头布

(上接第1版)赛事联动第十八届上海汽车文化节,以“Box in 嘉定”为品牌,通过54天全域活动与消费赋能举措,实现赛事与文旅的深度融合。2026格子旗嘉年华,从去年的“双场景”升级为徐汇西岸梦中心、嘉定上赛场水景广场、虹口外滩国际客中心、宝山滨江海上世界“四区联动”模式。

位于上赛场水景广场的官方纪念品商店外大排长龙,因为这里的款式最多。可爱的毛线方向盘特别受到年轻车迷的追捧,中国站专区周边更是被海内外车迷疯抢。

“手痒痒”的车迷也能有所满足。今年赛事期间,上赛场针对全新投入使用的E看台,推出看台车迷应援区观赛权益,购买该区域赛车的车迷可同时获得上赛车手世界冠军体验券,周五首日就迎来百余名观众。来自云南的车迷蒋先生兴奋地说:“伴着F1的引擎轰鸣驾驶卡丁车,如此体验在中国可是独一无二。”

今年格子旗嘉年华的一大创新点,是首次构建了贯穿黄浦江两岸的“江河赛道”。活动期间,龙华码头与国客码头作为两大会场的重要串联点,通过氛围化的码头布

“24小时赛车之城”

置以及定制化的主题游船,将黄浦江水岸空间有机连接起来,实现了水陆联动的赛车文化体验新范式。

在北方赛道,首创的24小时不打烊滨江卡丁车赛道成为网红打卡点。依山而建的赛道设置了连续弯道、直道加速区与安全缓冲区,日间江风拂面,夜间霓虹闪烁,成为市民沉浸式体验赛车的最佳选择。据工作人员介绍,周边商家也将同步全天候开放,通宵场还推出半价优惠加夜宵餐券福利。

作为文旅旅展深度融合创新举措,今年推出了以中国首位F1车手周冠宇Q版形象为核心的“超级驾照”集章本,车迷在完成特色打卡任务的同时,可以畅享全市22个商圈提供的餐饮、零售、文娱等150余项福利优惠。

从上海汽车文化节“梦想嘉”主题园路行的百年历史主题车展,到南京路步行街的换脸体验,再到徐汇滨江的虚拟F1赛车驾驶,赛车文化已浸润城市各个角落。22年的深耕细作,F1与上海形成深度共生,串联起全市优质商圈,为车迷带来从单纯“看比赛”到“逛全城”的沉浸式体验。